

Guide to Management by Quality

# 质量经营入门

中国质量协会隆重推荐

质量经营最基本的是：“经济地为顾客提供满意的商品”。这是超越时代、超越国界的基本原则，在工业生产国际化迅猛发展的现在，这一基本原则变得尤为适用。对于追求短期利益的企业，质量经营可能并不一定是重要的活动。但是，要想使企业得到长期稳定的发展，这个原则是必须要遵守的。

久米均(日)/著 马林/译



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

Guide to Management by Quality

# 质量经营入门

中国质量协会隆重推荐

质量经营最基本的是：“经济地为顾客提供满意的商品”。这是超越时代、超越国界的基本原则，在工业生产国际化迅猛发展的现在，这一基本原则变得尤为适用。对于追求短期利益的企业，质量经营可能并不一定是重要的活动。但是，要想使企业得到长期稳定的发展，这个原则是必须要遵守的。



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

质量经营入门 / (日) 久米均著, 马林译. - 北京:  
中国经济出版社, 2009. 6

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8574 - 2

I. 质… II. ①久…②马… III. 企业管理: 质量管理  
IV. F273. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 053196 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: [www.economyph.com](http://www.economyph.com)

责任编辑: 叶亲忠 (电话: 010 - 88380089 E-mail: [yeqz@sina.com](mailto:yeqz@sina.com))

责任印制: 石星岳

封面设计: 任燕飞装帧设计工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京人民文学印刷厂

开 本: 787mm × 980mm 1/16

印张: 15.25 字数: 210 千字

版 次: 2009 年 6 月第 1 版

印次: 2009 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8574 - 2/F · 7565

定价: 36.00 元

---

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

## 译者的话

---

著名质量管理专家 J. M. 朱兰博士，在 1994 年美国质量学会年会上作了“即将来临的质量世纪”的主题演讲。在演讲中，朱兰博士指出：“正如 20 世纪是生产率的世纪一样，21 世纪将是质量的世纪。……我相信在下个世纪（21 世纪）中，日本将会保持世界质量领导的地位。”

日本在质量方面呕心沥血 50 多年的不懈努力，取得了令世人瞩目的成效。日本的产品在国际市场上具有强劲的竞争力，凭借其产品质量，日本由一个地理上的小岛国从战后的废墟上登上并继续保持了世界仅次于美国的第二大经济强国。客观事实充分证实了日本的质量管理，即“质量经营”是世界上经济发展最有效的管理模式之一。日本质量经营的思想、方法是值得学习和借鉴的。在我国已经融入世界经济主流、努力转变增长方式并实现又好又快发展的今天，我们过去的一些观念和做法必须作相应的变革，因此，认真学习和借鉴日本质量经营这一先进模式和管理方法将有其特别重要的意义。

我于 20 世纪 90 年代曾两次赴日本学习质量管理，研修时间有近三年的时间。第二次是经著名质量管理专家石川馨先生推荐，进入日本东京大学工学部久米研究室，在久米均先生的指导

下进行学习。久米均先生是石川馨先生培育出的第一名质量管理博士生，从事质量管理已50多年。他不仅在大学讲学，而且还用许多时间到企业进行质量管理指导，出席国际会议并做重点演讲。久米均先生在理论和实践方面都有较高的水平，1989年荣获戴明奖本奖，是日本乃至世界的著名质量管理专家。久米均教授也是我国质量界的老朋友，从20世纪90年代起，多次到中国演讲和讲学，传授质量管理的知识和技能。

久米均先生1993年出版了《质量经营》一书，我看了几遍，每次都有新的认识，很受启发，于是在1994年我就赶紧翻译并出版了中文版的《质量经营》，以便为国内同行分享。随着时代的变迁，经济的发展，管理的演进，久米均先生于2005年出版了《质量经营入门》，对其毕生的质量管理实践进行了系统整理。

与原版书相比，《质量经营入门》有以下明显的特点：

1. 质量与企业经营的紧密结合是日本质量管理的突出特点。强调以产品质量为中心的经营，强调质量管理必须为经营服务，为企业的盈利和提升竞争力服务，在此基础上还要践行社会责任。质量经营是一种企业管理的新模式，是一场经营管理的革命；

2. 全书的论述更具国际化视角。一方面，日本企业的国际化趋势明显，质量管理要满足这种变化的新需求。另一方面，久米均先生希望日本经典的质量管理方法能更好地传播，为世界范围内的更多企业做出贡献。

3. 注重细节。日本的管理并不急于求新，而是将一种有效方法做到底并用足。本书通过大量的细节、案例，生动地让你相信：只要持久和彻底，QC其实能改变一切，标准化能保持企业素质的不断提升。

在本书翻译过程中，久米均先生给予了许多鼓励和具体指

导，他希望这本书能对中国的质量管理和经济发展有一些帮助。他常说为中国质量管理做一点贡献是他的夙愿，也是他继承恩师石川馨先生的遗志（石川馨先生生前曾担任中国质量协会名誉顾问）所应做的工作。

在本书出版之际，衷心感谢上海三菱电梯有限公司总经理范秉勋先生，中国质协的赵建坤先生，以及中国经济出版社教材编辑部主任叶亲忠先生，在本书出版过程中给予的指导、支持和帮助。由于我的水平有限，加之仓促，难免有不当之处，敬请各位指正，不胜感激。

马林

2009年6月于北京

## 中文版序言

---

我于1959年开始接触质量管理，1993年将30年来获得的知识、经验以及以石川馨先生为首的许多先生给予的教导加以整理总结出版了《质量经营》一书，并于1995年翻译出版了该书的中文版和英文版，很荣幸受到了广大读者的欢迎。

近10年来，工业生产不再限于欧美和日本，扩展到了许多国家，特别是在中国、印度有了突飞猛进的发展，取得了显著的成绩。1995年出版的《质量经营》总结了日本企业发展到20世纪90年代初期以来的经验，为了应对现在发展的新形势，我想有必要将《质量经营》这本书改写一下，使其更具国际化，于是写了《质量经营入门》一书。虽然是用日文写的，但我希望这本书不仅在日本，还能在世界其他国家得到使用，因此在内容上做了较大篇幅的改写。现在《质量经营入门》正在准备出版英文版，中文版先于英文版出版了，作为笔者非常高兴，同时向为翻译工作付出努力的马林女士表示敬意。

质量管理最基本的是：“经济地为顾客提供满意的商品”。这是20世纪50年代日本从质量管理的先驱美国学来的，至今也没有改变。这是超越时代、超越国界的基本原则。在工业生产国际化迅猛发展的现在，这一基本原则变得尤为适用。对于追求短期

利益的企业，质量管理可能并不一定是重要的活动。但是，要想使企业得到长期稳定的发展，这个原则是必须要遵守的。这一点不限于日本，在世界上任何一个国家，看看基业常青的世界级成功企业的发展历史，就很明白了。

为了今后中国工业的健康发展，我期待着中国能培育出更多的在国际市场上以质量经营取胜的企业。《质量经营入门》一书如能在此方面做出一点微小的贡献，笔者将不胜欣喜。

久米均

2009年4月



## 前言

---

20世纪90年代日本的泡沫经济破裂，一些企业经营破产了，很多没有破产的企业，经营也陷入困境。另外，迫于这些压力，企业的会计基准做了很大更改。经营者为了应对这一形势，经营方向也被迫做了很大调整。

著者在1993年出版了《质量经营》一书，当时是担心如果由于经济混乱，遗忘了以往我们前辈构建的并对日本经济发展作出了贡献的日本质量管理，这对日本将是巨大的损失。那本书总结了著者从1959年开始的质量管理活动中得到的经验，以及在那里学到的东西，希望对日本企业的质量管理持续发展能带来一些帮助。

如今，再次重读那本书，感觉经过这10年的剧烈变化，其中有些内容表述已经不适宜了。一般的著作既然是基于作者以往得到的知识、经验记述的东西，就必然会成为落后于时代的。

质量管理对于企业是基础的活动，尽可能经济地提供满足市场要求的商品这一基本点是不变的。但是，伴随着经营环境的变化，不断产生新的概念及新的感觉，为此质量管理的状况也在发生变化。为了应对形势的变化，我考虑在这个时候改写前著《质量经营》比较好。但出版社的意向是希望不是修订而是作为新著

《质量经营入门》来出版，我决定尊重这个意见。

日本的制造业在第二次世界大战后辛辛苦苦打造的“产品制造”优势是否被忘记了，出于这个担心的考虑，本书对于20世纪50年代构筑的日本质量管理方法，在制造方面比较详细地进行了叙述。因为我想明确说明，在技术进步和全球化的形势下，生产的形态发生了变化，许多过去的方法不再适用，但是关于“产品制造”的管理基本方法并没有变化。

本书采用“质量经营”一词，是希望说明作为质量活动，这里使用的“质量经营”与ISO9000中采用的“质量管理”具有不同的内容。本书中将“质量经营”定义如下：

“质量经营：通过质量确立产生获得效益的事业基础，通过质量持续发展企业的经营。”

而ISO9000：2000中，则将“质量管理”定义为：

“质量管理：在质量方面指挥和控制组织的协调活动。通常包含制定质量方针和质量目标以及质量策划、质量控制、质量保证及质量改进。”

“质量经营”在英语中应翻译为“Management by Quality”，所以这是前著的英文版书名。关于这一点在序论及第九章还有更详细的叙述，著者认为日本的经营必须是这样的。具体怎么进行可能有很多方法，日本进行的TQM是其方法之一。本书中将TQM定义为：

TQM：组织的经营者、员工和其他利益相关方共同具有重视质量的意识，作为一个整体，以经济地提供满足顾客要求的产品和服务作为重点进行的经营，以方针管理、功能别管理、QC小组活动作为活动核心，通过顾客导向、持续改善、全员参加来开展活动。

将质量经营和TQM进行分别定义，是因为质量经营中必须

有革新，而革新不一定是根据顾客导向、持续的改善、全员参加来进行的。在这样的情况下，本书中原则上区分使用“质量管理”、“TQM”、“质量经营”这些词语。一般表示有组织有系统地进行的质量活动时采用“质量管理”一词，对于著者期待的以上定义的质量活动时采用“质量经营”这一用语，TQM被认为是其中一个方法。

TQM当初称为TQC (Total Quality Control)，但应对 quality management 这个词语的普及，TQC 改变为 TQM (Total Quality Management) 这个称呼。著者考虑这两个活动的概念及内容没有本质的差别，本书中根据这个变化，在使用TQC这个词语的场合下引用及介绍中采用了TQC这个用语，除此之外的地方采用了TQM这个用语。

欧美各国对于日本的质量管理和TQM的关心现在是处于休息状态，而印度、东南亚在积极导入TQM，由此经营业绩大幅提高的企业，进而获得戴明奖的企业不断增加。都说21世纪的经济中心移向亚洲，这从质量管理活动的活跃度也可以窥见一斑。日本对亚洲经济的发展起了很大的作用。如果本书能对日本质量管理的进一步普及和发展有些帮助，进而对国际质量管理事业的发展能做出一点贡献，那将是著者最大的喜悦。

在本书的执笔过程中，长年与我共同工作的高冈治子女士帮助进行了图表制作、整理和校对的工作，丰田汽车提供了质量教育的实例，日科技联出版社的清水彦康先生在编审工作中提出了许多宝贵意见，同时园田俊江在出版的相关工作中给予了特别的照顾，这里再次表示感谢。

久米均

2005年8月(于后乐园)

# 目 录

.....

中文版序言 .....	(日) 久米均
前言 .....	(日) 久米均
序论 .....	1
第一节 什么是质量经营 (Management by Quality) .....	1
一、提高商品质量 .....	1
二、提高工作质量 .....	2
三、提高经营质量 .....	3
第二节 质量经营中应克服的问题 .....	4
一、质量的标准 .....	5
二、质量的效果 .....	7
三、防守的活动 .....	7
四、波动的问题 .....	8
第三节 高层经营者 .....	9
第一章 质量经营的思考方法 .....	12
第一节 质量的概念 .....	12
一、质量的三要素 .....	12

二、商品质量 .....	12
三、过程的质量 .....	18
四、社会的质量 .....	20
五、质量和成本 .....	20
第二节 管理的概念 .....	24
一、什么是管理 .....	24
二、PDCA 的循环 .....	26
三、SDCA 的循环 .....	30
四、维持和改善 .....	32
五、活动的阶段和管理的方式 .....	33
第三节 标准化 .....	36
一、有关重复的活动 .....	36
二、两种标准 .....	39
三、标准化的效用 .....	41
四、标准管理 .....	45
五、标准的管理 .....	46
六、产生改善的组织 .....	47
第四节 质量管理中统计方法的作用 .....	48
一、质量管理和统计的方法 .....	48
二、统计方法的应用 .....	60
<b>第二章 质量经营的展开 .....</b>	<b>61</b>
第一节 日常管理 .....	61
一、工序的管理 .....	61
二、日常管理的开展方法 .....	71
第二节 持续的改善 .....	85
一、所谓改善 .....	85
二、改善的推进方法 .....	88
三、质量改善的基本问题 .....	91

四、QC 的味道 .....	97
第三节 经营革新 .....	99
一、带来经营革新的事物 .....	99
二、革新和改善的关系 .....	101
第四节 质量经营—日常管理、持续的改善、经营革新 .....	103
<b>第三章 ISO9000 的质量管理 .....</b>	<b>105</b>
第一节 两种质量管理 .....	105
一、买方的质量管理 .....	105
二、生产者的质量管理 .....	106
第二节 关于 ISO9000 标准 .....	107
一、ISO 标准的诞生 .....	107
二、2000 年的修订 .....	108
第三节 根据 ISO9000 标准的审核认证制度 .....	112
第四节 质量管理的 What 和 How .....	113
第五节 超越 ISO9000 .....	115
<b>第四章 组织的改善方法 .....</b>	<b>118</b>
第一节 方针管理 .....	118
一、方针管理 .....	118
二、方针管理的推进方法 .....	120
三、方针管理的目标 .....	126
四、实施方针管理的注意事项 .....	127
第二节 功能别管理 .....	128
一、跨部门的改善 .....	128
二、功能别管理的推进方法 .....	129
三、QC 项目组 .....	131
第三节 QC 小组活动 .....	132
一、什么是 QC 小组 .....	132



三、质量管理教育的运营 .....	159
<b>第七章 TQM 质量经营的推进方法 .....</b>	<b>161</b>
第一节 所谓 TQM .....	161
一、质量管理活动的发展 .....	161
二、TQM 中的共同语言 .....	163
第二节 TQM 的导入和推进 .....	166
一、企业导入 TQM 的动机是什么 .....	166
二、开始 TQM 的重要条件 .....	168
三、怎样开始呢 .....	169
四、TQM 的导入和推进 .....	171
五、TQM 推进部门的职责 .....	175
六、巩固 TQM 的成果 .....	181
<b>第八章 戴明奖 .....</b>	<b>183</b>
第一节 戴明奖的诞生、普及 .....	183
第二节 戴明奖对于日本质量管理产生的影响 .....	184
第三节 通过获得戴明奖得到的效果 .....	187
一、体质改善方面的效果 .....	187
二、经营绩效方面的效果 .....	188
第四节 戴明奖的国际化 .....	189
<b>第九章 怎样认识企业经营 .....</b>	<b>191</b>
第一节 企业经营的两个模型 .....	191
第二节 参与企划的经营 .....	193
第三节 关于今后的日本制造业 .....	195
第四节 全球化和 TQM .....	199



附一 质量管理改善的自我诊断表 .....	201
第一节 如何把握质量管理水平进行改善 .....	201
第二节 “活动”的评价 .....	202
一、评价的水平和评分 .....	202
二、评价项目及其水平 .....	203
三、质量管理的水平和评分 .....	203
四、质量管理的评价项目及其水平 .....	204
第三节 改善“成果”的评价 .....	211
第四节 质量管理改善活动的成果评价项目 .....	211
一、商品（产品、服务）质量 .....	211
二、业务质量 .....	212
三、社会质量 .....	212
四、降低成本 .....	213
五、确保利润 .....	213
六、其他经营方面的成果 .....	213
附二 QC 步骤 .....	214
一、选定课题（PROBLEM） .....	215
二、把握现状（OBSERVATION） .....	216
三、要因分析（ANALYSIS） .....	218
四、制定对策并实施（ACTION） .....	221
五、确认效果（CHECK） .....	222
六、防止再发生和标准化（STANDARDIZATION） .....	223
七、总结和今后的课题（CONCLUSION） .....	224
参考文献 .....	225