

品管圈实务

QUALITY CONTROL CIRCLE

——凝聚团队、提升品质、提高效率之利器

钟朝嵩（台湾）编著

福友企管QC研究会 编审

QCC——调动员工积极性的有效途径

完善品质管理的最佳手法

提高效率的可靠利器

品管圈活动导入台湾之后

推行热烈、盛况空前

成为公认的提升现场品质和效率的有效活动

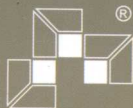
为台湾制造业实现腾飞贡献了重要力量

本书汇集台湾和大陆品管圈活动成功推行实例

助企业充分调动人的无限潜能

利用有限的资源，获取最大的收益

厦门大学出版社



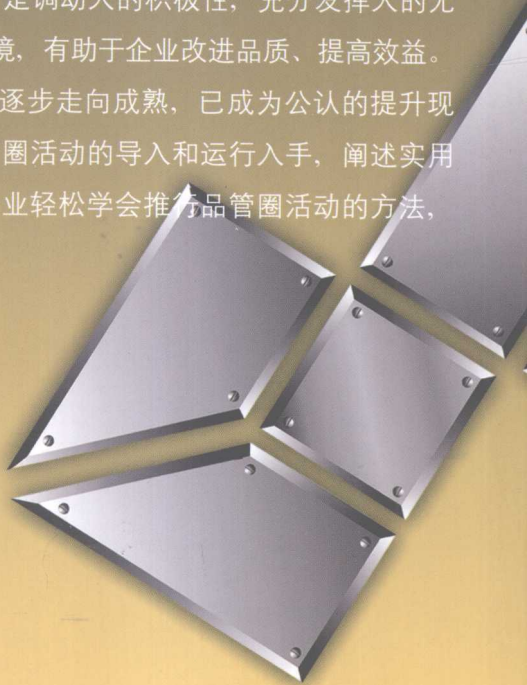
福友企业管理顾问有限公司

福友现代实用企管书系

FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

QCC品管圈活动是企业员工自主自发改善工作现场的活动，是提高“人的工作价值”最有效的方法。它的宗旨是调动人的积极性，充分发挥人的无限潜能，创造充满生机和活力的工作环境，有助于企业改进品质、提高效益。

品管圈活动导入台湾已有30余年，逐步走向成熟，已成为公认的提升现场品质和效率的有效活动。本书从品管圈活动的导入和运行入手，阐述实用的统计方法，结合成功推行实例，让企业轻松学会推行品管圈活动的方法，利用有限的资源，获取最大的收益！



F0541-1-1

ISBN 978-7-5615-2887-7



9 787561 528877 >

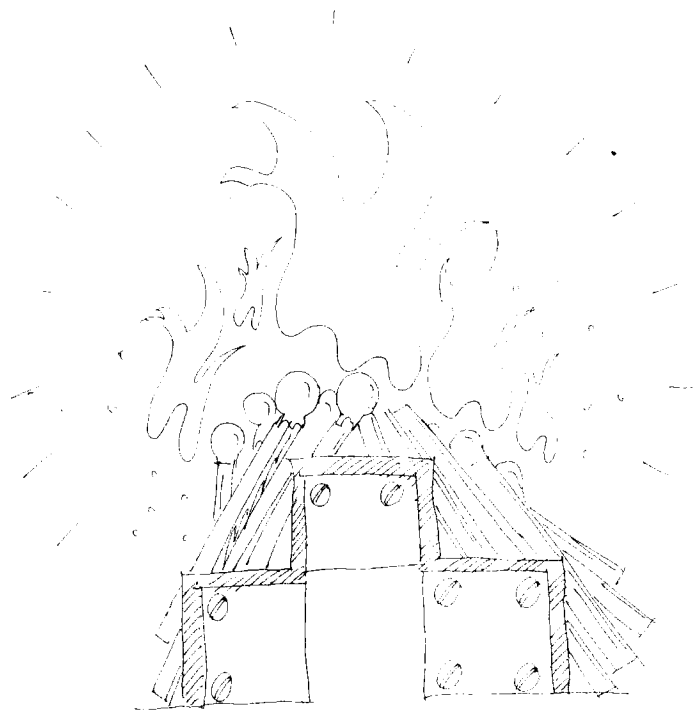
定价：40.00 元

第一篇

品管圈活动的发展

一、品管圈活动的起源

二、品管圈活动在中国的发展



推动全员品质活动，提高全员工作士气。

一、品管圈活动的起源

“品管圈”(Quality Control Circle, 简称QCC)活动最早起源于日本。20世纪60年代,石川馨博士在《现场与QC》月刊创刊号发刊词中提倡以现场的领班、班长为中心,共同学习《现场与QC》杂志,组成包括自己及下属在内的作业小组,并且使之成为品质管理活动的核心,这个小组就是所谓的“品管圈”。

20世纪60年代,日本科学技术联盟以现场基层人员为对象举行“第一届班、组长品质管理大会”。这时的品管圈只着眼于解决常见的并容易被人们忽略的品质问题,后来才发展到解决较难的关键品质问题,并扩展到品质成本、安全和生产率等更广阔的领域。

继日本之后,台湾、韩国及东南亚、欧美共70多个国家和地区先后开展了品管圈活动,并形成了国际性潮流。

二、品管圈活动在中国的发展

（一）首个 QC 小组

品管圈活动（QCC）在中国又名“QC小组”或“质量管理小组”，20世纪70年代，北京内燃机总厂在学习日本全面品质管理经验时，诞生了中国第一个QC小组，并于当年12月召开了第一次QC小组成果发表会，从此，QC小组活动随着全面质量管理的推广在全国很快展开。到目前为止，中国每年有1000多万名职工参加QC小组活动，并且每年有超过100万个品管圈活动正在运行。

（二）QC小组活动的交流

成果发表和交流是QC小组活动的重要环节。自1978年至今，中国优秀QC小组成果发表及表彰大会已进行了23届。

另外，每年都选派优秀QC小组参加世界性的QC小组大会，1997年还在北京成功地举办了国际质量管理小组代表大会。福友企业管理顾问有限公司也荣幸地受邀参加了此次盛会。中国质量管理协会对于福友企业管理顾问有限公司对大陆品质管理方面所做的工作给予了充分的肯定与赞赏。时任中国质量管理协会理事长的解艾兰女士还欣然为林荣瑞先生的《管理技术》、《品质管理》作序，大大坚定了福友对于推动“中国制造”走向“中国品质”之路贡献力量的信念。

1997年3月20日，由国家经贸委、财政部、中华全国总工会、共

青团中央、中国科协、中国质量管理协会联合颁发的《印发〈关于推进企业质量管理小组活动意见〉的通知》中指出:质量管理小组(Quality Control Circle, 简称QCC, 中文简称QC小组)是“在生产或工作岗位上从事各种劳动的职工,围绕企业的经营战略、方针目标和现场存在的问题,以改进质量、降低消耗、提高人的素质和经营效益为目的组织起来,运用质量管理的理论和方法开展活动的小组”。

(三) QC小组在中国的运用特点

1. QC小组的基本概念

(1) 企业的各工种、各岗位上的职工,不管是高层领导,还是一般管理者、技术人员、工人、服务人员,都可以组建QC小组;

(2) QC小组活动课题广泛,可以围绕企业的经营战略、方针目标和现场存在的问题来选择;

(3) QC小组活动的目的是提高人的素质,发挥人的积极性和创造性,改进质量,降低消耗,提高经营效益;

(4) QC小组强调运用质量管理的理论和方法开展活动,突出科学性。

2. QC小组的实践特点

从QC小组活动实践来看,它有以下几个主要特点:

(1) 明显的自主性;

(2) 广泛的群众性;

- (3) 高度的民主性；
- (4) 严密的科学性。

3. QC 小组活动的宗旨

- (1) 提高职工素质，激发职工的积极性和创造性；
- (2) 改进质量，降低消耗，提高经济效益；
- (3) 建立文明的、心情舒畅的生产、服务、工作现场。

4. QC 小组活动的作用

- (1) 有利于开发智力资源，发挥人的潜能，提高人的素质；
- (2) 有利于预防质量问题和改进质量；
- (3) 有利于实现全员参加管理；
- (4) 有利于改善人与人之间的关系，增强人的团结协作精神；
- (5) 有利于改善和加强管理工作，提高管理水平；
- (6) 有助于提高职工的科学思维能力、组织协调能力、分析与解决问题的能力，从而使职工实现岗位成才；
- (7) 有利于提高顾客的满意程度。

QC 小组活动在中国已推行20多年了，它经过引进、推广、普及，现在已成为现代企业制度下质量管理活动中不可缺少的重要组成部分，为中国品质“添砖加瓦”。

第二篇

品管圈活动的概念

- 一、何谓品管圈活动
- 二、品管圈活动的基本精神及目标
- 三、品管圈活动的效果



尊重人性，创造愉快的工作现场。

一、何谓品管圈活动

（一）品管圈活动的定义

品管圈是同一工作现场的人员自动自主地进行品质管理活动所组成的小组。这种小组作为品质管理活动的一环，在自我启发、相互启发的原则下，活用各种统计方式不断地进行落实及改善工作现场的活动则称为品管圈活动。

要实施品管圈活动并使其顺利进行，必须先让全体人员真正了解品管圈活动的基本概念。品管圈活动的概念可由图表 2 - 1 表示。

（二）品管圈活动的具体内涵

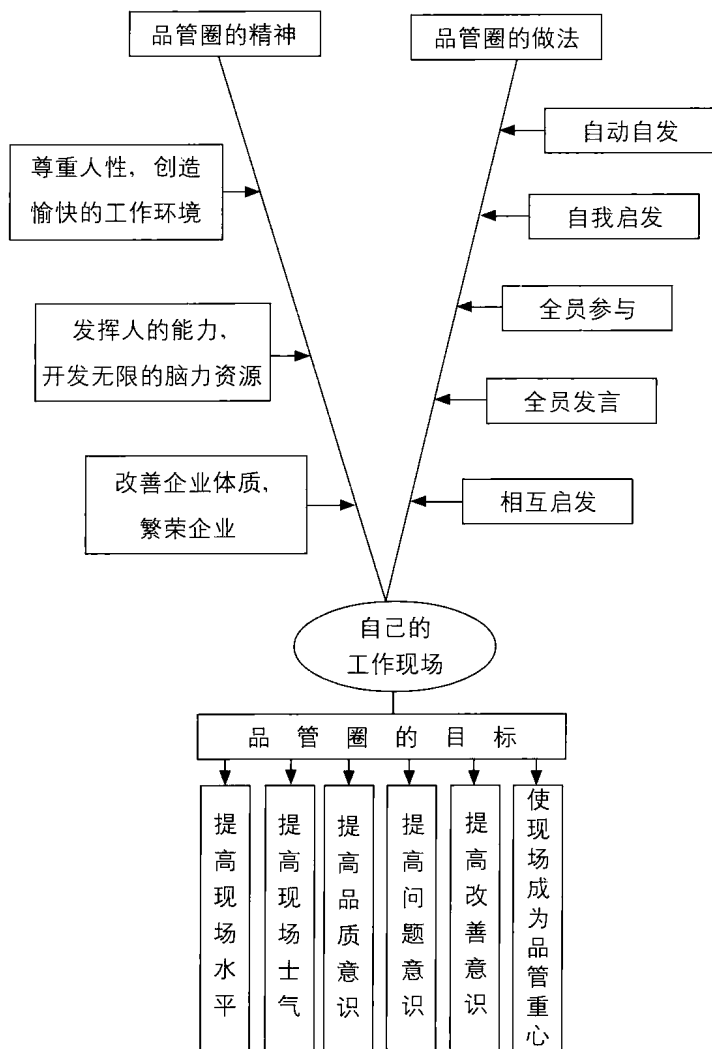
品质管理工作要做到真正有效，不只是中阶层干部，现场基层人员也必须做好工作。因而，品管圈活动的具体内涵可综合归纳如下：

1. 品管圈活动是教育性的活动

以前，一般工厂只训练基层员工按照标准作业的技巧与方法作业，所做的都是一成不变的单调工作，而不给予教育训练。长时间后，员工难免思想僵化，工作意识与士气也越来越低落。

在科技日新月异发展的今天，现场人员若跟不上科技进步的步伐，那么无论贡献多少劳动力也产生不了效果。品管圈活动是以教育的方式让现场工作人员不断吸收新知识，通过自我启发、相互启发的

图表 2-1 品管圈活动



方式在日常工作中获得新知并使其水准能随着科技的进步而不断提高的活动。

2. 品管圈活动是自主性的活动

以往人们有个错误的观念，总认为现场工作人员是为生活与工资，不得已才出卖劳力，因而他们是“被动”工作。其实除了少数员工，大部分的员工都希望在现场能有发挥构想、表现才能的机会，更希望自己能获得上司的重视与同事的赞许。品管圈活动正是避免使用命令的方式，将活动理念用教育、激励、领导的方法传递给现场人员，并让每个人都能自动自发去地参与工作，参与品管圈活动。

3. 品管圈活动是挑战性的活动

过去很多的管理方法是依照规定，努力去达成上级的指示即可。但是这样一成不变的日常工作，会使现场显得单调而乏味，时间一久士气难免低落。

假如每一个人都为一个挑战性的目标去努力，工作自然就会充满活力与朝气。品管圈活动便是在工作现场中找出重要问题点，并订出活动目标，以这些问题点为目标进行挑战性的活动。

4. 品管圈活动是科学性的活动

过去零缺陷运动的不足之处就是未能以科学方法解决问题，而只靠精神层面来维持。这种“精神运动”在短时间内还可以，但很难长期维持效果。品管圈活动则是利用科学的品管统计方法去分析原因，并据

此提出更好的对策，因而它是一项科学的、合理的活动。

5. 品管圈活动是全员参与的活动

过去，现场员工往往只做自己份内的工作，很少有与其他同事沟通观念、交换意见的机会，所以个人的构想不易付诸实施。

而品管圈活动利用小组的活动，以开会的模式聚集大家一齐探讨，经常沟通想法，进而使工作现场的气氛与工作人员的感情日益融洽。

6. 品管圈活动是团队的活动

过去在工作现场，少数锋芒毕露的员工往往会使现场工作气氛不融洽，并影响其他员工的工作情绪与效率。

品管圈活动主要强调的是大家一齐提案，相互协助，通过大家的努力与合作产生好的绩效，提高工作现场的士气，真正发挥团队精神。

7. 品管圈活动是永续性的活动

以往现场遇到问题，通常是临时组成一个项目小组开会讨论，待问题解决后，小组马上解散。这种临时性的小组讨论会，被很多人误解为品管圈活动。

其实品管圈活动是由同一工作现场的工作人员组成的永续性活动小组，只要现场存在，品管圈活动就存在，虽然活动的议题可能会改变，但活动将永续不断，这样才能真正体现出品管圈活动的改善效果。

二、品管圈活动的基本精神及目标

（一）品管圈活动的基本精神

1. 尊重人性，创造愉快的工作现场

很多管理者认为，员工大多厌恶工作，逃避责任，因此要通过施加压力、管制督导或惩罚警戒，才能促使他们努力实现目标，这就是“性恶的管理学说”。按照此观念，制定的制度往往使员工被动工作，根本没有空间发挥其才能。如果管理不善，现场人员又不肯自动改善，往往会导致问题发生时无人过问，不良品不断增加，管理问题也就不断产生。面对这种情况，日本品管权威石川馨博士从“人性向善的观点”，倡导品管圈活动。

所谓性善管理的哲学，即认为人人都想做好事情，只是由于过去的制度不合理，下级所提出的意见常不被采纳，才使他们失去热情而变成被动工作。因而品管圈活动以尊重人性为出发点，认为外界的管制不是促进组织实现目标的方法，若人人都能自省、自律，才能完成任务。

2. 发挥人的能力，开发无限的脑力资源

基于尊重人性的原则，品管圈中人人都有平等的自由发言的权利，意见不管好坏都可以提出，再经过民主方式共同检讨。这样一来，可以使每一个人的想法都得以阐述，有能力的人，可以不因级别的限

制，发挥其才能。同时，还可以运用全体的力量解决现场的问题。从而使过去许多认为不可能的事，通过品管圈活动变成可能，把人无限的脑力资源完全开发出来。

3. 改善企业体质，繁荣企业

如果组织中全体成员都自主地从事改善，那么合起来的成果，就是整个公司的改善。推及该行业甚至各行业，则是企业整体的改善。企业改善，品质提高，生产效率增加，企业自然会繁荣。品管圈活动只有依照这种基本精神推行，才能顺利发展。

那么，该如何发扬品管圈精神，改善企业体质呢？

(1) 现场基层作业人员需具备品质观念

现场基层的作业人员需具备品质的观念，否则无法做好品质的管理。怎样才能提升员工品质意识，充分调动起员工的积极性和参与度呢？

范例 2 - 1: 调动员工积极性，提升品质意识

联想集团就是一个很好的范例。联想集团在 2005 年就启动了以 6σ 为核心的“精品工程”，强化全过程的品质管理，强调各岗位对自己的工作质量负责。联想内部有句口号就是“我对我做的工作质量负责任”。

另外通过召开“精品工程启动动员大会”的方式，号召员工以国际一流的产品品质为标杆，从满足客户期望的角度出发，运用科学的

方法，强化品质意识、分解工作任务，把各项品质职责、品质指标以及相应的奖罚方案都分解落实到各级员工身上。这样一来不仅全面提升了员工的品质意识以及工作的积极性和责任心，让每一位员工都参与到系统提升产品品质的工作中，而且还为联想打造“精品”手机奠定了坚实基础。

(2) 推行品管圈活动

组织品管圈，首先要确定品管目标，全公司的品质管理与现场的核心很重要。例如美国零缺陷运动为精神运动，并不讲究方法。精神虽重要，但只有精神无济于事，仍无法推行，在美国推行零缺陷运动有 80% 失败。推行品管圈活动，对现场改善或管理均大有助益。

① 推行品质管理的两种方法

- 加强品质管理教育，鼓励学习品质管理方法；
- 改善管理。

② 品管圈的推行首先要有自主性，一般公司推行品质管理常常是接到上级命令才推行，这样很难达到预期效果。具体应做到以下几点：

- 全员参加

作为圈长如何让部属全部参加品管圈活动？刚开始或许有一两个人不愿参加，但圈长一定要尽全力使其了解品管圈，促其参加。

品管圈人数最好一圈不超过 10 人，人多就很少有机会自由讨论问题。可先由班长组织品管圈示范，教育训练完成后，再以班长为圈长自行组织品管圈，这个步骤称为“补助品管圈”。为了能更彻底地找出问题，可将 10 人的品管圈再分成更小的“迷你圈”，如 3~4 人为一圈（见图表 2-2）。