

企业管理百问百答丛书 4

质量管理小组活动

(运用编)

[日]石原勝吉 著

马惠林 译

王乐梅 校

冶金工业出版社

内 容 提 要

本书是根据日本科技连出版社1978年第二次印刷出版的《企业管理百问百答丛书4——质量管理小组活动（运用编）》一书翻译的。全书共分十章，其主要内容是以问答的形式，形象、生动、系统地介绍了开展质量管理（以下简称QC）小组活动的“钥匙”；开展QC小组活动的方法；集会的各种方法；QC小组组长的作用；发现问题的方法；选择题目的方法；各种学习方法；利用《FQC》杂志的学习方法；总结活动成果的方法；发表经验体会的方法和听取发表的方法等。

本书可供企业班组长和工人、领导干部、管理人员、工程技术人员，以及大专院校有关专业师生阅读参考。

企业管理百问百答丛书 4

质量管理小组活动

（运用编）

〔日〕石原崎吉 著

马惠林 译

王乐梅 校

冶金工业出版社出版发行

（北京北河沿大街嵩祝院北巷39号）

新华书店总店科技发行所经销

山西新华印刷厂排版

冶金工业出版社印刷厂印刷

850×1168 1/32 印张 9 1/2 字数 248千字

1989年10月第一版 1989年10月第一次印刷

印数00,001~2,000册

ISBN 7-5024-0331-0

F·16 定价：6.50元

目 录

第一章 成功地开展QC小组活动的“钥匙”	(1)
问1 对“QC小组是一个什么样的组织”这个问题应怎样回答	(2)
问2 怎样回答“为什么必须开展QC小组活动”这个问题	(5)
问3 在QC小组活动中会感受到哪些“喜悦”	(7)
问4 开展好QC小组活动的要点是什么	(10)
问5 怎样通过QC小组活动提高人们的质量意识	(12)
问6 怎样通过QC小组活动提高人们的问题意识	(15)
问7 什么是QC小组的维持、管理活动	(18)
问8 怎样通过开展QC小组活动避免产生不良品	(21)
问9 什么是QC小组的改善活动	(24)
问10 怎样通过QC小组活动创建一个朝气蓬勃、心情舒畅的车间	(26)
问11 怎样实现全员参加QC小组并加强团结	(28)
问12 为了实现全员参加QC小组,上级和管理人员应怎么办	(31)
问13 使QC小组活动获得成功的诀窍是什么	(34)
第二章 QC小组开展活动的方法	(38)
问14 怎样才能使QC小组活动持久地开展下去	(39)
问15 在QC小组活动中,如何考虑数据的收集、整理和使用	(42)
问16 在QC小组活动中,了解、遵守、改进标准的方法是什么	(44)
问17 怎样在QC小组中实现FP化(极简单化)	(46)
问18 在QC小组活动中,应采取什么方法保养设备	(49)
问19 QC小组如何抓好安全生产	(51)
问20 如何搞好QC小组内人与人之间的关系	(53)
问21 对待QC小组中的对立面,应采取什么办法	(56)
问22 在QC小组活动中,在质量保证方面采取一些什么办法	(58)
问23 有没有打破因循守旧状态的“特效药”	(60)
问24 造成小组活动停滞的原因是什么	(63)
问25 由于忙而不能进行活动时该怎么办	(66)

问26	在QC小组中, 如何沟通思想、互通信息	(69)
问27	如何开展QC小组活动和企业娱乐活动	(71)
问28	遇到困难时应该怎么办	(73)
问29	如何利用业余时间开展QC小组活动	(75)
问30	促进上级发挥作用的检查表是什么	(77)
第三章	集会的各种方法	(81)
问31	怎样搞好QC小组的集会	(82)
问32	怎样开好车间内的交流会	(84)
问33	QC小组集会的召开方法——有哪些集会形式	(86)
问34	QC小组集会的召开方法——有哪些讨论方法	(88)
问35	如何处理QC小组集会的会址问题	(90)
问36	怎样做到每个组员都分担一项任务	(93)
问37	在集会等情况下, 怎样提高小组成员的发言水平	(96)
问38	为了有效地开展QC小组活动, 怎样出主意、想办法	(99)
问39	怎样利用书面集会的方法	(101)
问40	使QC小组集会获得成功的诀窍是什么	(104)
第四章	发挥QC小组组长的作用	(107)
问41	怎样才能成为一个有能力的QC小组组长	(108)
问42	怎样欢迎新组员加入QC小组	(110)
问43	怎样调动组员的积极性	(112)
问44	组员之间互不交往时, 组长应采取什么措施	(114)
问45	为做到全员参加活动, 组长应采取什么措施	(116)
问46	怎样才能使组员理解QC小组的本质	(119)
问47	组长如何通过工作更好地取得上级的支持	(121)
问48	怎样取得上级许可参加公司外的活动	(123)
问49	QC小组提出提案的方法是什么	(126)
问50	怎样才能成为一个善谈、会听的组长	(128)
问51	遇到困难时怎样争取上级的支持和帮助	(131)
问52	如何对组员做说服工作	(133)
问53	组长能够责备组员吗	(136)
第五章	发现问题的方法, 选择题目的方法	(140)
问54	如何发现QC小组中的问题	(141)

问55	为了搞好作业环境,提出题目的方法是什么	(144)
问56	QC小组的兴衰取决于活动题目的选择吗	(146)
问57	怎样选择降低成本方面的题目	(148)
问58	怎样选择关于安全方面的活动题目	(151)
问59	怎样选择以资源为重点的活动题目	(155)
问60	确定题目的方法是什么	(158)
问61	题目没有什么进展时该怎么办	(160)
问62	改善活动的着眼点是什么	(163)
问63	怎样在QC小组中开展整理整顿活动	(165)
问64	在QC小组中,如何发现异常现象	(168)
第六章	制订QC小组活动目标的诀窍	(174)
问65	什么是好的目标和不好的目标	(175)
问66	怎样鉴别目标的好坏,如何对目标进行评价	(178)
问67	怎样制订QC小组的年计划	(181)
问68	列入年计划的具体内容有哪些	(183)
问69	行政目标和QC小组活动目标有什么不同	(189)
问70	自主解决问题的方法是什么	(192)
第七章	各种学习方法	(196)
问71	组长怎样进行自学	(197)
问72	组长应学习哪些方法	(199)
问73	在QC小组中怎样进行相互启发	(201)
问74	怎样坚持刻苦学习	(204)
问75	QC小组应学习什么	(206)
问76	怎样同上级一道进行学习	(208)
问77	组员怎样进行学习	(211)
第八章	利用《FQC》杂志的学习方法	(215)
问78	为什么必须学习《FQC》杂志	(216)
问79	怎样从《FQC》杂志中学习开展QC小组活动的方法	(218)
问80	怎样学习《FQC》杂志中所介绍的经验体会	(220)
问81	怎样应用《FQC》杂志刊载的经验	(223)
问82	组员学习、应用《FQC》杂志的方法是什么	(226)
第九章	总结活动结果的方法	(229)

问83	应以什么样的观点、方法来总结活动结果·····	(230)
问84	对自己的车间和工序应当怎样进行总结·····	(232)
问85	对于发现问题和选定题目这一阶段,应怎样进行总结···	(235)
问86	在选择措施项目阶段的总结方法是什么·····	(238)
问87	怎样才能总结好措施的实施情况·····	(240)
问88	在总结QC小组的活动状况时,是否可采用漫画或故事 的形式·····	(243)
问89	怎样总结活动成果·····	(245)
问90	如何制订今后开展活动的方法和将来的计划·····	(248)
问91	对QC小组活动题目的实现过程应如何总结·····	(251)
问92	对于长期(3~4年)开展的活动的经过,应怎样进行 总结·····	(255)
第十章	经验体会发表的方法和听取发表的方法·····	(260)
问93	经验体会的发表方法和听取方法的基本注意事项是什么 ·····	(261)
问94	怎样以“学习精神”进行提问·····	(264)
问95	管理活动的发表方法和听取发表的方法是什么·····	(267)
问96	改善活动的发表方法和听取发表的方法是什么·····	(270)
问97	怎样发表学习会的成果·····	(273)
问98	怎样发表长期活动报告以及听取的要点是什么·····	(276)
问99	对于发表的材料,自己认为是好的,而领导的评价并不 好,在这种情况下应怎么办·····	(282)
问100	应用经验介绍检查表来发表与听取经验介绍的方法是 什么·····	(284)

第一章 成功地开展QC小组活动的“钥匙”

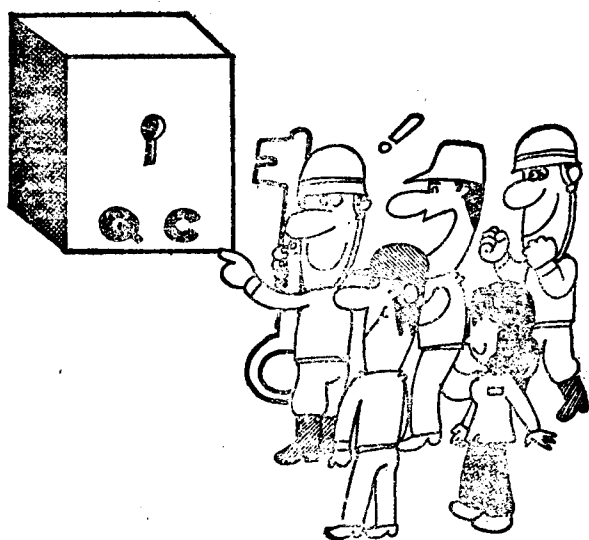


图 1-1

问 1

对“QC小组是一个什么样的组织”这个问题应怎样回答？

答 对“QC小组是一个什么样的组织”这个问题，有的人回答说它是“从事改善活动的组织”，还有的人认为“组成这样那样的小组，并开展活动，就会弄清QC小组的性质”，或者说“我们公司的小组是从事目标管理的”等等，众说纷纭，出现各种各样的回答。

假如小组成员提出这样的问题，而回答者是小组领导，下面介绍一下回答的方法。

(一)小组领导要与小组成员一起学习“QC小组纲领”的基本精神

不能采用问答式的单方面回答的方法，而应通过召开QC小组会等从组织学习开始。QC小组，把这种学习方法称为相互启发的方法。通过大家充分讨论，达到深刻理解是很重要的。其学习内容包括：

(1)首先应认真学习和讨论“QC小组的基本原则”、“QC小组是做什么的组织”、“QC小组活动的基本宗旨”等，并真正做到按照这些基本原则正确地开展QC小组活动。

(2)学习“QC小组活动的产生与发展的历史”。

(3)正确理解“QC小组活动的目的”。

(4)弄清楚“QC小组活动的十项思想准备”。

为了正确理解以上四项，召开学习会进行充分讨论是很重要的。虽说对提出的问题能进行解答，但小组领导者也还有不少不理解的地方。还存在许多未读、未学“QC小组纲领”的QC小组。首先从这种情况出发，进行相互启发，以加深理解吧。实在弄不懂的问题，应请上级给予指导、帮助。

(二)再略微具体地考虑一下“QC小组活动的目标”

QC小组活动的目标在“QC小组纲领”的第20页至第29页上

已有论述，现简要说明如下：

(1)通过QC小组活动，创建一个文明的车间——这样的车间应具有尊重领导和成员的感情，成员之间协调一致，热情相待，成员的干劲大，设法落实QC小组中的管理并开展改善活动，以及制定车间的各项管理内容，如对质量、产量、成本、交货期、干劲、安全等的评价。

(2)通过QC小组的活动，落实和加强车间的管理——这一点，在当前的QC小组活动中往往被忽视。

(3)提高车间成员的干劲——干劲不足就不能实现QC小组活动的目的。应通过QC小组的一些实践活动，逐步提高车间成员的干劲。

(4)通过QC小组活动，改善人们之间的关系——用活动的成果来改善。

(5)改进生产——现场生产中的问题，应通过QC小组活动来解决。

(6)自主活动——QC小组的活动如果不是自主和自发地开展，就不可能持久地继续下去。但是，只是口头上讲也还是不能发挥出真正的自主性。所谓自主性，就是“尊重QC小组的自主精神，推动小组活动，达到出现自主性局面”，这时才能获得评价。

(7)认真思考，发挥智慧——通过小组集会来实现这一点。

(8)扩大眼界——QC小组活动不能只限于小组内的活动，还要与其他单位互相介绍经验、体会，进行互相交流。

(9)健全产品质量保证体系——QC小组活动的目标是进一步健全产品质量保证体系，并实现这一目标。

这些内容，在QC小组活动中应认真地学习，也是对所提问题的解答。

(三)搞清楚“QC小组纲领”中规定的“QC小组活动的要点”

QC小组活动，与其它各项活动相比，具有一些独到之处。

通过QC小组会等形式学习“QC小组纲领”第三章第四节关于“QC小组活动的三十项要点”，便可获得“QC小组是做什么的组织”的答案。为全面实现这些要点而开展的活动，就是“QC小组活动”。

问 2

怎样回答“为什么必须开展QC小组活动”这个问题？

答 为什么说不开展“QC小组活动”就不行呢？这个问题，自1962年QC小组诞生以来，已反复不断地提了出来。每当成立QC小组时都提出这个问题。相反，“为什么开展QC小组活动能历时十五年之久，并继续蓬勃发展呢？”思考一下这个问题也很重要。

（一）QC小组活动能使工作中一些不合理的问题得到解决

日本的企业管理已达到世界先进水平，生产不断实现机械化、自动化、省力化。在实现现代化的同时，人的劳动逐步单纯化，越来越单一，使人感到没兴趣了。从另一方面看，如不实现单纯化，那么大批量生产和提高产品质量以及使质量均匀化是不可能的。当然，重体力劳动的减少，会使人们感到工作轻松一些，但是并非任何工作都是轻而易举的。现在，操作工几乎都由有能力的高中毕业生来担当，工作分工很细，工作范围很窄。操作方法已经标准化了，再也不能采取自己方便的方法去工作了。这也是削弱人们主观能动性的原因之一。

在这样的环境中劳动，令人逐步感到单调、无趣。为什么呢？这是因为人们所具有的基本欲望不能够得到满足所致。人们的基本欲望包括：

（1）自我的欲望——希望在工作岗位上得到重视，在同事中展示自己所起的作用，并在各种各样的活动中抱有施展自己特长的心情，使自己的才能得到发挥等等。

（2）自我实现的欲望——自己确定自己的目标，靠自己的辛勤劳动和努力去实现自己确定的目标，并从中享受到实现目标时的乐趣和喜悦。

（3）社会的欲望——仅靠自己一个人是不行的，既要得到公司的重视，又要不脱离群众。

(4)收入的欲望——希望得到并超过与自己能力相称的报酬。当然还希望获得一个更高报酬的工作和岗位。

(5)其它的欲望——如安全的欲望、生存的欲望等。

自主地开展QC小组活动,能够满足人们这种固有欲望。由于个人的欲望得到满足, QC小组活动就更活跃了。小组的领导向小组成员讲清这一点是很重要的。

(二)QC小组活动的特点是发挥人的主观能动性

工作本身正在向单纯、单调的方向发展,不易发挥人们的积极性,这一点前面已经说过。人们的欲望不易得到满足,因此在现场工作的人们总是希望体验一下“自己的工作能受到他人重视”,“自己的才能能够得到发挥”,“自己完成全部工作任务”时的乐趣和喜悦。

然而如上所述,由于日常工作范围已定,发挥不了个人的原有能力,因此对工作岗位感到不满,随之产生一些“工作无趣”,“工作没干头”,“车间气氛不好”,“领导不理解大家的心情”等情绪。如果听任这种状态的蔓延,那么人的干劲将完全消失。

因此,为了发挥人的主观能动性,在车间里应做出相应的努力。其办法之一,就是开展“QC小组活动”。

众所周知,“QC小组活动”是尊重自主精神、自发精神的活动。尊重自主精神与发挥人的干劲是紧密相连的,也是与发挥人的主观能动性紧密相连的。

因此,必须认真地开展“QC小组活动”。开展QC小组活动的车间,生气勃勃,欣欣向荣;而没有开展QC小组活动的车间,则意见纷纭,不满情绪多。

关于开展“QC小组活动”的必要性,小组的领导应具有说服小组成员的能力,这很重要。

问 3

在QC小组活动中会感受到哪些“喜悦”？

答

在问2的“为什么必须开展QC小组活动”一题中，已经说明了当个人的欲望得到满足时会感到高兴和喜悦。而自主地开展QC小组活动取得成果时，既满足了人们的欲望，又实现了QC小组活动的目的。因此，企业和车间应作出各种努力，来满足大家的一些欲望。

(一)通过QC小组活动使人们的欲望得到满足时的喜悦

在QC小组活动中，通过自主地学习和协作所取得的成果，使QC小组的领导和成员感受到的喜悦是不同的。同时，由于分担的任务不同，成员们感受到的喜悦也是不同的。但是，小组完成了任务或其成果被确认时，QC小组的领导和成员都能体验到喜悦，从喜悦的角度说则是一致的。

如问2所述，这种喜悦是人们的欲望得到满足时的喜悦。这种喜悦能进一步充实QC小组活动的内容，推动QC小组活动的发展，这样说并不过分。

其次，作为QC小组活动的成果，有以下十个方面的喜悦：

(1)通过QC小组活动，使大家充满自信心时的喜悦。

(2)在公司内外，自己和伙伴们参加的小组受到重视时感受到的喜悦。

(3)在QC小组活动中，小组的领导和成员能够充分发挥自己的聪明才智时的喜悦。

(4)看到自己的真本领并受到赏识时的喜悦。

(5)在自己成长过程中受到上级领导的器重，而自己又能感到有较大长进时的喜悦。

(6)小组和自己的潜力得到发挥时的喜悦。

(7)通过QC小组活动，彼此间开展协作并取得成果时的喜悦。

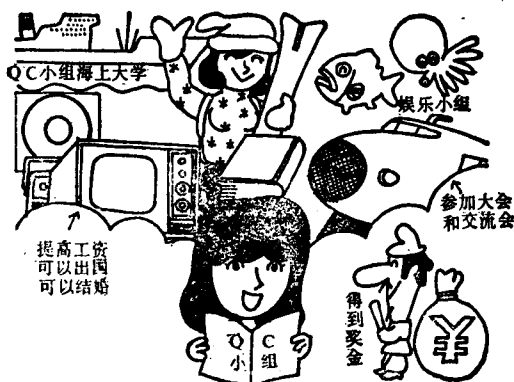
(8)通过QC小组活动，彼此间得到友谊时的喜悦。

(9) 在一个好的公司和车间里工作以及所在车间能够开展QC小组活动时所感受到的喜悦。

(10) 物质与金钱都能得到满足时的喜悦。

这样的一些喜悦能够鼓舞士气，激发干劲，从而积极地促使QC小组活动的进一步发展（参见图1-2）。

(二) 通过QC小组活动使小组领导和成员感受到的具体喜悦



★ 在QC小组活动中感受到各种喜悦

图 1-2

(1) 作为公司代表，参加QC小组本部、支部大会和交流会时的喜悦——虽然出席以前心里感到不安，但在报告阶段心里会涌现出令人高兴的喜悦。

(2) 大家同心协力，有创新时的喜悦——当从未用过的方法、观点、新的做法以及新的技术方案被采纳时的喜悦。

(3) 能够系统地发言，能够写出有水平的报告，心情舒畅，受到大家称赞时的喜悦。

(4) 在QC小组活动中表现突出的人，能够出国留学、参加出国考察团、作为代表参加国际会议、出席世界质量管理大会或

交流会、被选派出国时的喜悦——单凭做出一般的日常工作是不能出国的。“开展QC小组活动好极了”的喜悦以及各个方面的具体的喜悦只能在自主地开展活动以后才能够感受到。为尽快地感受到这些喜悦而努力开展QC小组活动吧！自然，领导上应给予指导，并加以引导。

问 4

开展好QC小组活动的要点是什么？

——请以QC小组会为中心归纳介绍几条开展好QC小组活动的方法。

答

为了“开展好QC小组活动”，想了许多办法，作了各种各样的努力。主要是开展计划——实施——检查——处理的管理循环活动，并开好QC小组会。按提问者提出的要求，归纳为六条，现说明如下：

(1)制订QC小组活动计划，并按计划开展活动。遵循计划——实施——检查——处理的管理循环开展活动，这是质量管理活动中的一项原则。QC小组必须按照这项原则开展活动。为了开好小组的各种会议，对日常工作中存在的问题，应有计划地启发全体成员提出意见，这一点很重要。首先把每天要解决的问题制订出计划，征求全体成员的意见。使成员心中有数，知道每天要干些什么，这样成员对分配的任务也乐于承担。这个问题，首先是应编制活动计划，这是开展好QC小组活动的要点之一。

(2)让全体成员讨论并确认QC小组活动的具体项目。QC小组的活动范围，重要的是让全体成员来确定。事先让全体成员讨论并确认编入活动项目的主要内容，如学习会、改进项目、管理范围，以及与其他小组有关的合作事项、小组计划、向上级领导报告的内容和时间等，这也是使QC小组活动获得成效的要点之一。

(3)活动题目，应该是通过成员的努力能够完成的题目。活动题目最好用具体数字来表示，如确定“提高成材率○○%”，“提高效率10%”，“把由于小组责任造成的不良品数降到零”等目标。但是，要根据组员的能力来选定具体的活动题目。超出组员能力的目标是难以完成的。

(4)由全体成员来分担任务。在人员多的小组中，分配与承担任务是比较困难的，因此在仔细分析研究后提出了开展辅助小

组（或称“小小组”）活动的方案。由于出现了这种辅助小组活动，因而人员多的小组的活动获得成功。此外，有的小组在制订计划过程中便确定出活动成果的发表者，以利于工作开展。QC小组活动，一般是在确定了记录、整理、会议与活动的开展、会址选择、资料收集等各项任务的分工并准备后才召开小组会议的。由大家来分担并共同完成任务是QC小组活动成功的秘诀。

（5）开好QC小组会。QC小组会的日程要尽早确定，属于例会的要确定出“第几周星期几是例会日”，以便小组成员按计划有准备地参加会议。并且，会议要准时召开，按时结束，养成习惯，这是开好会议的成功要点。

1）引导大家陆续地提出意见——对提出的意见要逐一记录下来。如果不能将这些准备好的发言记录下来，从发言者的角度来看，就等于无视发言者的立场和意见。

2）组长要善于引导和启发——即使是从检查工作开始谈起，那么是否善于引导和启发，或开头话题的好坏，也将是QC小组讨论、研究问题是否成功的关键。

3）组长不能急于下结论——与讨论相比，如组长急于下结论，那就会起到压抑组员意见的作用，使他们对讨论不感兴趣，不加理采，就不能发挥组员的主动性。

4）要作好会议的小结，并制订出下次会议的计划——这样做，即使对QC小组以外的活动也是重要的。当然，在QC小组活动中，应该更加重视这个问题。

（6）开展好QC小组活动的最重要之点是按照“QC小组的基本原则”进行活动，因此应反复学习“QC小组纲领”。

当然，遵循“QC小组活动的基本方法”也是重要的。无论在什么情况下，离开基本原则的活动是无法持久的。从一些车间活动失败的事例来看，也都在于离开了基本原则。