

质量管理经典译丛

成功的质量管理

——饭塚悦功的质量管理实践

【日】饭塚悦功 著
中国质量认证中心 译

饭塚悦功，国际质量界著名质量管理大师

国际质量科学院院士

2006年获得戴明奖本奖

2010年获得美国质量协会(ASQ)
Freund -Marquardt Medal奖

 中国质检出版社
中国标准出版社

质量管理经典译丛

成功的质量管理

——饭塚悦功的质量管理实践

[日] 饭塚悦功 著
中国质量认证中心 译

中国质检出版社
中国标准出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

成功的质量管理：饭塚悦功的质量管理实践/ (日)
饭塚悦功著；中国质量认证中心译. —北京：中国质
检出版社，2016. 6

ISBN 978 - 7 - 5026 - 4287 - 7

I. ①成… II. ①饭…②中… III. ①质量管理—研究
IV. ①F273. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 102838 号

北京市版权局著作权合同登记章 01 - 2016 - 10137 号

HINSHITSU KANRI TOKUBETSU KÔGI UNEI-HEN

Copyright © 2013 by Yoshinori IIZUKA

First published in Japan in 2013 by JUSE Press, Ltd., Tokyo

Simplified Chinese translation rights arranged with JUSE Press, Ltd.
through Japan Foreign-Rights Centre/ Bardon-Chinese Media Agency

中国质检出版社 出版发行
中国标准出版社

北京市朝阳区和平里西街甲 2 号 (100029)

北京市西城区三里河北街 16 号 (100045)

网址：www. spc. net. cn

总编室：(010)68533533 发行中心：(010)51780238

读者服务部：(010)68523946

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 787×960 1/16 印张 11.75 字数 127 千字

2016 年 6 月第一版 2016 年 6 月第一次印刷

*

定价 50.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话：(010) 68510107

译审委员会

译 者	沈 烽	彭 凯	彭剑虹	吴 凡
	刘 杰	赵伯伦	王睿宇	刘 娟
	白文硕	窦 岫		
审 稿	蒋领伟	郑邦仁		

译者的话

饭塚悦功教授（简称“饭塚教授”）是日本乃至国际质量界著名的质量管理大家，长期在日本和国际质量组织担任重要职务，曾担任日本品质管理学会会长、戴明奖审核委员会委员长、日本经营质量奖委员会委员、IAQ（国际质量科学院）院士、TC176（ISO 9000）前日本代表、JAB/MS认定委员会委员长，在国际质量界享有很高声誉。

饭塚教授1970年毕业于东京大学工学部，1974年获得硕士学位，此后在日本国立大学法人电气通信大学担任助教，后任东京大学助教、讲师、副教授，1997年开始担任东京大学工学系研究科教授。2013年从东京大学退休后，担任东京大学名誉教授。饭塚教授的主要研究课题是统计分析、质量管理，尤其是TQM，ISO 9000，以及结构化知识工学、医疗社会体系工学、软件质量、核安全等。其中由其团队制定的JIS Q 9005和JIS Q 9006为ISO 9004:2010做出了重大贡献，饭塚教授本人直接参与了ISO 9004:2010版

的起草工作。饭塚教授曾担任医疗质量·安全学会理事、JUSE/SQiP（软件品质管理研究会）委员长等职务。

饭塚教授在其著作和演讲中体现的哲学思维，强调事物的因果关系，强调质量哲学以及质量管理与哲学的融合是其突出学术观点。饭塚教授强调顾客的多样性，从狭义的客户概念引申出广义的客户概念，提出质量不仅仅是产品本身的质量，还包括了为所有利益相关方创造的价值，也就是社会的质量。从产品属性到社会属性，反映了21世纪质量的外延和质量的再定义。这一概念的提出对更新我国企业固有的质量观念至关重要，提醒我们要将质量工作的着眼点从关注产品本身转移到关注顾客的需求，要将质量元素嵌入到顾客价值链的全过程中，让质量为利益相关方乃至为社会创造价值。

饭塚教授提出，“TQM”已不能解释为“全面质量管理”一词，而应该解释为“全面质量经营”，这一观点已被广泛接受并用于实践，其中ISO 9004:2010和新版ISO 9001:2015都吸收了组织应对内外部环境变化的要求，也充分体现了饭塚教授在经营活动中质量管理的方法论思想。

本书中，饭塚教授通过场景设置和人物塑造，用对话形式对质量管理的运用进行说明。本书是继第1部《基础篇》之后的第2部《运用篇》，出场人物分别为老师、新员工和质量负责人，围绕质量管理的运营方法展开讨论，演绎了质

量管理的实践过程。本书内容深入浅出，通俗易懂，把质量管理的基础知识、基本概念和在现场的实际运用阐述的淋漓尽致。

饭塚悦功教授受国家质检总局的邀请，成为中华人民共和国国家外国专家局在质量管理领域的引智专家。几年来，作为质量专家在中国开展讲学交流，为中国企业举办多次质量管理普及讲座，获得企业的高度赞誉，为中国质量事业的发展做出重大贡献。饭塚教授严谨的作风以及对质量事业的热情和专注，都给我们留下了深刻印象。本次翻译出版饭塚教授的质量专著，旨在为中国企业以及从事质量工作的相关组织和人员学习运用先进的质量管理理念与方法提供参考，并期望其从中得到有益的启发和帮助，为提升中国制造的质量贡献力量。

译 者

2015年10月

前 言

日本现代的质量管理作为一种组织运营方法，是在第二次世界大战后从美国汲取了其科学性的基础上，增加了对人性方面的思考于20世纪70年代形成的。该质量管理被定位为支撑工业产品大众化而由此带来经济高速增长的权威性经营方法，创造了质量立国之日本、制造大国之日本。但是，在走向成熟经济社会期的现代日本，失去了以往对质量管理、质量经营的向心力。

对于学生时代学习统计、20世纪70年代之后长期置身于质量管理相关应用领域的我而言，希望在两个方面对现代质量管理、质量经营进行呼吁。第一，顺应时代变化的质量及其管理相关概念的扩大、深化，以及致力于相关方法论的开发。第二，在继承辉煌时代的质量管理概念和方法论的同时，鼓励其在更大范围的运用。

本书的真正目的在第二点。本书基于JIHO公司月刊《Pharm Tech Japan》（读者群为医药品制造相关人员）从2010年8月到2012年1月，每月连载的“质量管理小常识”为题的报道重新编写，历时一年半。开始写时设想的读者是

具有一定质量管理知识的人员，至今还在犹豫基础内容是不是该用基础教科书的思路论述。虽然我认为大家都掌握了基础知识，但是却意外地发现大家并没有掌握需要的知识，而且没有真正地理解其根据和背景。

因此，写连载时我谦卑地称之为“小常识”，虽然这些内容应该是很久以前就知道，也会让大家在竖起耳朵聆听的同时，小声嘀咕怀疑“是不是真的？”，但在仔细听取后有一种“确实如此”的认同感，以让人想一口气看完的风格来写。

我尝试了用三个人对话的形式来表达。出场人物分别是质量管理老师、新人、质量负责人。在本书中，我将他们的名字改成了老师、加藤、高桥。老师是以我自己为原型的，是一个什么都知道、能够引导出很多话题的质量管理老师。加藤是老师研究室的毕业生，被分配到某个公司的制造部门，虽然在校期间选修了质量管理的课程，但是并不太精通，还不太会在实际的工作中运用；虽然有点骄傲自大，但是个积极向上、聪明的好青年，是我喜欢的年轻人类型。而高桥是加藤的学长，从事过生产技术、制造、工厂管理，目前担任质保部长。高桥并不是雷厉风行、随意妄为的天才型人物，而是严谨耿直、任何事情都诚实处理、非常正直的人，在下属看来威信很高，这个也是我喜欢的管理人员/技术人员类型。

杂志的连载共 18 回，而本书经过了重新整理，有的地方将 2 回合并为 1 回，有的增加了新的话题，总共 16 章。对于想轻松阅读的人来说可能内容比较多，因此分成上部

“基础篇”和下部“运营篇”，共两册，各8章。本书是“运营篇”，在上部“基础篇”的基础上，对以质量为目的的组织运营方法论和准备工作这一话题展开讨论。

本书的出版源于早稻田大学的永田靖老师阅读了连载报道，告诉我非常有意思，并且给了我很多的建议，再次表示衷心的感谢。决定出版后，也受到了日科技连出版社户羽节文先生和木村修先生的关照。户羽先生非常仔细地阅读了连载报道并给出了很多的建议，并且周末监督我关门写作，完稿前给予了很多建议。木村先生仔细阅读了我完成的原稿，并且给出了很多的意见，在这里也表示衷心的感谢。

本书如果能引起各位重新关注曾经支撑了质量立国之日本的“质量管理”，我将感到格外喜悦。

2013年夏
于梅雨后的酷暑
饭塚悦功



老师



加藤



高桥

目 录

译者的话	I
前言	V

第 1 章 以市场投诉为组织成长契机

发生投诉!	1
分析投诉	3
查清异常声音投诉的根本原因	5
分析质量保证体系缺陷	7
防止影响扩大, 以及预防再次发生的措施	9
过程措施	11
质量保证体系措施	13
以投诉为组织成长契机	16
小结	17

第 2 章 避免问题再次发生的措施 19

预防再次发生	19
问题背后的深层原因	24
问题发生的机理	26
解决问题的反面教材	30
反面教材是不是自己	33
科学方法论	35
弄清问题发生的状况	36
解析和应对问题发生的机理	39
业务体系的问题分析	40
业务体系的认知和把控	41
老师的原因分析法	43
弄清问题现状	44
分析问题原因构成	46
探讨问题的应对	49
小结	52

第 3 章 在日常管理标准化基础上

促进 PDCA 循环 53

本应是理所当然的	53
日常业务中的 PDCA	55
业务功能展开	59
管理项目	60
质量管理的适用性	65

过程的理解	66
过程流的管理	68
作业标准的建立	70
可执行的作业标准	73
可理解的作业标准	74
标准的修订	77
小结	79

第4章 环境适应型一体化组织管理 81

方针管理的产生	81
经营过程中的三个管理	83
方针应聚焦重点、合理明确	87
各部门、各层面有效传达和充分理解方针	91
方针实现的具体方案	92
方针实施过程中的进度检查和跟踪	94
方针未实现原因的深层分析	95
小结	97

第5章 经营层诊断

经营层自身对现场状况的诊断	99
什么是经营层诊断	99
对现场状况进行诊断	101
经营层诊断的起源	103
如何实施诊断	105

各部门日常管理的现状诊断	107
经营层的心得	109
小结	111

第 6 章 日本质量管理的历史

日本的“质量立国”	113
TQC	115
质量的时代	117
TQC 的发展	119
TQM	123
修订中（2013 年 7 月）的 JIS Q9005 和质量 管理的原则	126
小结	133

第 7 章 质量管理的任务和企业生存

之道

向成熟经济社会转型	135
发生了什么样的改变	137
新质量时代的课题	142
应对变化的能力	147
小结	149

第 8 章 质量管理的再认识

顾客价值提供管理	151
应对变化的 JIS Q9005	151
经营质量的意义	154
QMS 的能力	157
质量管理方法	159
质量管理的行动原理	161
结束语	166
小结	167
参考文献	168

以市场投诉为组织成长契机

■ 发生投诉!

高桥 老师，我们一直等待着您的到来。本来是想请您来给我们讲一下质量保证中的关键的投诉处理问题，但是我们最近出了一件非常头疼的事情，公司正忙着质量保证体系的改进。

加藤 是呀，老师，问题是由我所在的制造部门管理上的松懈而导致的。

老师 不要这么着急，两个人都气喘吁吁的……我不太了解事情的来龙去脉，能不能从头给我说一下？

高桥 不好意思。大概半年前，购买我们公司产品的客户，因为旋转部位出现“异常声音”，向我们提出维修要求，我们为客户更换了旋转轴。

老师 是预料之外的事情吗？出现问题应该是好事啊，如果发生的是我们预料到的状况，应该有很多种解决方案吧。

加藤 不是这样的。老师，因为后来还是不断发生类似的顾客投诉。

老师 这好像是我们上次见面之前不久就发生的投诉吧，但当时你们也未曾提起过呀。

高桥 问题就在这里。惭愧的是，我们认识到这个问题的严重性



太晚了。

加藤 老师，最主要是热处理工艺中的质量问题，但是在彻底查明根本原因这一点上却花了相当长的时间。

老师 等等，不要急，慢慢地说，把问题的经过说一下吧。

高桥 实在是不好意思。加藤可能也是觉得这是自己部门的责任，也是想尽早地找出问题的原因，制定出有效的解决方案吧。

加藤 老师，没事，我已平静下来了。让我从事情的开端说起。客户最初的投诉是向销售/服务代理商提交的。这个代理商同时还代理其他公司的产品，而且之前也有过几次相同的问题投诉，却都没有处理到位。

老师 哦，不过这也是常有的事情。

高桥 而且，代理商敷衍了事次数多了，引起客户的不满，这次是客户强烈要求进行修理，所以没有办法才换了一个旋转轴。

老师 那在这个代理商那里积压着的其他客户抱怨，就是一些潜在的投诉啊。不报告客户抱怨和没有客户抱怨是两回事，因此，必须要注意。

高桥 是。老师，这次更换旋转轴就花了一个星期。由于缺陷是声音异常，修理之前并不是产品不能使用，但是本来要求必须在一两天内修理好。

老师 对啊。你们公司与这个代理商的合同是怎样的？

高桥 这不太清楚，不单单是客户抱怨，市场信息的传递渠道也不通畅，对此也没有激励措施。

加藤 部长，什么样的激励措施？

高桥 对代理商来说，传递市场信息能否获得相应回报的制度。例如，提供信息支付多少钱等。