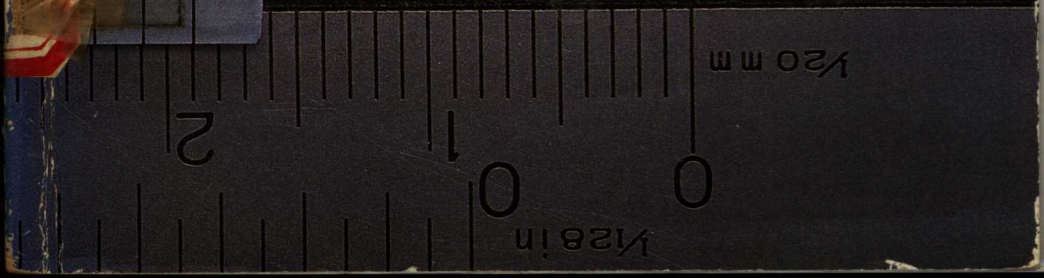
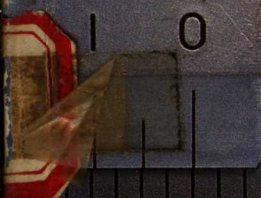




品質圈

企業管理的新挑戰
謝家駒・馮培漳 著

商務印書館



品質圈

企業管理的新挑戰
謝家駒・馮培漳著

商務印書館

作者簡介

謝家駒博士畢業於香港中文大學，主修社會學及經濟學；其後赴英國曼徹斯特大學深造，獲社會學碩士及博士學位。回港後，曾任教於香港大學社會學系，並在工程學院進修工業工程學。一九八一年再赴英國進修，攻讀企業管理，獲克蘭菲爾德管理學院工商管理碩士銜。

謝博士曾任南順（香港）有限公司人事經理暨工業工程部主任；期間，在該公司創設品質圈計劃，兼任品質圈策導主任，領先推行品質圈制度。赴英攻讀得工商管理碩士學位後即返港加入瑞安集團，現任該集團屬下之德基設計工程有限公司常務董事。

謝博士為「香港品質圈協會」創會會長及「促進現代化專業人仕協會」秘書長，並為香港管理學協會雙月刊《香港經理》之編輯委員。

* * *

馮培澤先生是香港會計師公會、英國國際會計師公會及英國公認會計師公會的會員。曾任香港品質圈協會副主席，現仍任該會幹事。

馮先生曾於1984年出席馬尼拉國際品質圈大會，又於1985年出席東京國際品質圈大會。1986年2月參加香港品質圈協會代表團到廣州訪問，並與廣州質量管理協會代表展開交流活動。

馮先生現為美國安蒂奧克大學（Antioch University）之註冊校外碩士研究生，研究專題為「品質圈活動在香港的應用」。

品質圈——

企業管理的新挑戰

著者——謝家駒 馮培澤

出版者——商務印書館香港分館

香港鯉魚涌芬尼街2號D僑英大廈五樓

印刷者——中華商務聯合印刷（香港）有限公司

香港九龍炮仗街75號

版次——1986年8月第1版第1次印刷

© 1986 商務印書館香港分館

ISBN 962 07 6018 2

探索・起步・成長（代序）

本港的品質圈活動的發展，可說是方興未艾。粗略來說，其發展過程可分為三個階段。

探索 第一個階段，大概由七十年初中期至末期，可說是「探索期」，這時正有少數公司注意到日本這方面的發展，開始考慮是否適用於本港。此外，報章及管理刊物以至一些管理課程亦開始有介紹品質圈的概念及運作過程。本人最初接觸到品質圈概念，亦是在七十年代後期，從香港生產力促進中心主辦的一個生產管理課程上得來的。但當時的討論一般都有兩個特點，那就是既肯定品質圈在日本質量管理革命上的重要性，但同時極表懷疑是否能在香港採用。

起步 萬事起頭難，品質圈活動亦不例外。但在八十年代初期，品質圈活動終於在本港萌芽。以起步而言，我們已至少比南韓、台灣、新加坡、馬來西亞遲了五至十年，但在八十年代頭數年間，品質圈活動在本港有了長足的發展，80年僅有一至二家公司採用品質圈制度，到84年已有接近三十多個機構開展了或計劃開展品質圈活動。我們姑且稱這個階段為「起步期」，令人興奮的，是雖說剛起步，但已有健步如飛的氣勢。

成長 1985年可說是本港品質圈運動的一個里程碑。因為它標誌着一個新的紀元。本人相信，我們已踏入了「成長期」。從當前的趨勢來看，這階段有幾個明顯的特徵。第一，是製造性行

業以外的企業，特別是服務性行業，已加入推行品質圈活動的行列；第二，是多種不同性質的機構，同樣覺得品質圈活動對員工的個人發展與及服務質素的提高，有積極性的意義及作用；第三，是經驗交流的多樣化及頻密化。日本的經驗說明，推動品質圈活動發展的一個主要動力，是不同企業的圈員有充分交流經驗、互補長短的機會。

本書的出版，希望對品質圈活動能產生一點促進作用。

爲了方便讀者了解及吸收品質圈制度的精髓，本書分爲三大部分。

第一部分是「入門編」，以扼要簡潔的文字對品質圈活動作一概括性的介紹。這一部分的版面安排亦較爲突出，作用在於方便個別公司運用這些材料作入門式介紹。

第二部分是「實踐編」，從不同角度探討實際推行品質圈制度時所要注意的問題，及其解決方法。

第三部分是「成果編」，轉錄了在一九八五年「第一屆全港品質圈個案發表及經驗交流大會」上的一些報告，這些報告有力地反映出品質圈活動在本地企業上應用的一些具體成果。

謝家駒

馮培璋

鳴謝

本書部分章節曾發表於《香港經理》、《信報》、《信報財經月刊》、《經濟導報》等刊物，現徵得該等報刊有關負責人准予轉錄，特此致謝。

本書的出版，亦蒙香港品質圈協會及香港工業關係協會鼎力支持，謹致萬分謝意。



圖一 香港出席1985年東京國際品質圈大會成員與日本石川馨教授（前排正中者）合攝。



圖二 1985年東京國際品質圈大會開幕儀式。



圖三 香港出席1985年東京國際品質圈大會代表之一謝家駒作專題報告。



圖四 美國舷外機亞洲有限公司品質圈個案發表大會各圈代表合攝。



圖五 舒適刀片廠員工正在廠內召開品質圈個案發表大會。



圖六 迪吉多每年都舉行全廠品質圈個案發表大會，圖為該廠廠長正向圈代表致送錦旗。



圖七 品質圈協會代表應邀出席演講會，向外間團體宣傳品質圈活動。



圖八 瑞安品質圈交流會中，該公司主席羅康瑞親臨致詞，體現高層對此活動的支持。



圖九 品質圈協會新公司會員正在介紹其公司之概況。

目 錄

探索・起步・成長（代序）	iii
入門編	1
何謂「品質圈」？	3
品質圈的由來	4
爲甚麼叫做「品質圈」？	5
誰是圈中人？	6
5 M 選題法	7
品質圈精神 1・3・5・7	8
品質圈的效用	9
推行品質圈制度的先決條件	10
實踐編	11
企業管理的新挑戰	13
1. 西方企業界的「品質圈」熱	13
2. 「品質圈」與明日之人事管理	17
3. 從「科學管理」到「品質圈」	21
4. 「品質圈」管理法應在港推行	28
5. 品質圈制度的八大神話與真相	33
如何推行品質圈計劃	37
1. 舉世聞名的品質圈制度	37
2. 品質圈的原理與組織	41

3. 實例介紹：聯邦產品、勞斯萊斯、威士丁.....	44
4. 第一步：週詳之計劃.....	46
5. 第二步：提供訓練.....	46
6. 第三步：如何獎勵.....	50
7. 第四步：孕育開明的中層管理.....	52
8. 結語.....	54
經驗之談.....	55
1. 剖析品質圈活動常見的難題.....	55
2. 香港推行品質圈的經驗與改革路向.....	60
3. 會計師看品質圈.....	70
4. 香港推行品質圈活動的三類人.....	74
5. 品質圈活動對主管人員的衝擊.....	77
6. 品質圈運動的新方向.....	85
成果編.....	89
小序.....	91
個案一：香港荳品有限公司.....	93
個案二：瑞安集團.....	108
個案三：香港上海滙豐銀行.....	116
個案四：迪吉多電腦有限公司.....	124
個案五：香港政府布政司署銓叙科.....	134
個案六：新星工業有限公司.....	140

入門編 I



何謂「品質圈」？

所謂品質圈

是指在**自願**的原則下

由工作性質相同或接近的

基層僱員

以**小組**形式組織起來

通過**定期**的會議及其他活動

由圈員主動地

提出、討論及嘗試解決與改善

跟他們工作成效有關的各種問題

品質圈的由來

- 源於美國
- 發揚光大於日本
- 近年來全球矚目
- 東南亞國家廣泛採用
- 八十年代初期傳入香港
- 目前香港有四十多個機構採用
- 品質圈運動方興未艾

爲什麼叫做「品質圈」？

「品質圈」一詞，譯自英名“QUALITY CIRCLES”，意爲品質改善小組。

在日本，因最初推行此制度時重點在於質量控制，故稱爲“QUALITY CONTROL CIRCLES”（QCC），即品質控制圈；現在雖然QCC的活動範圍已不單限於品質控制，而包括諸如工作效率、成本控制、工業安全等問題，但在日本仍沿稱QCC。

在台灣，譯作「品管圈」。在中國大陸則叫「質量控制小組」。

在香港，也有不少不同的叫法。最普遍是稱爲品質圈，亦有叫作「優質工作小組」、「品管圈」、「工作改善小組」（Work Improvement Teams）等等。

在東南亞、歐美各地，較普遍的叫法仍是QUALITY CIRCLES。