

服務產業全面品質管理

陳耀茂 ◆ 編譯



F779
C863

企

業

領

航

67

服務產業全面品質實戰

陳耀茂◆編譯

 書泉出版社

企業領航(67)

服務產業全面品管實戰

版次／一九九八年 五 月 初版一刷 定價／320 元

編譯者——陳耀茂

責任編輯——許辰瑞 張棠紅

校對人員——許辰瑞 石 默 張尙雲

發行人——楊榮川

發行所——書泉出版社

局版臺業字第 一八四八 號

台北市和平東路二段339號4樓

電話—(02)2705-5066

傳真—(02)2706-6100

劃撥—0130385-3

網址—<http://www.shuchuan.com.tw>

e-mail—shuchuan@shuchuan.com.tw

台中門市——五南文化廣場

台中市中山路2號

電話—(04)226-0330

排版所——五南電腦排版股份有限公司

製版所——和鑫製版印刷股份有限公司

印刷所——容大製版印刷股份有限公司

裝訂所——晨捷裝訂所

◎如有缺頁倒裝請退回換新

編譯序

TQC活動早先是從製造業開始進行的，但服務業的比重已年年升高並有駕乎製造業的趨勢，因此服務業的TQC也就受到了重視。譯者年前曾前往日本考察，並走訪書店無意間發現本書，乃積極著手撰譯本書以供業界參考。

本書的目的在於解說引進、推行TQC所需的TQC理論與其實際推行情形，乃產業（包括製造業、服務業）提升品質的手法。

TQC的架構是以「基本的理念」、「手法」以及「運作上的工具」三者所構成的，本書以極平易的方式解說此三者，並儘可能使用服務業的事例來說明。

本書的特徵有：

(1) 爲了掌握進行TQC有何成果、有何問題點，收集了海內外八家獲得戴明獎的企業其實踐情形供作參考。

(2) 爲了解明引進TQC之疑惑，乃基於事例有體系地詳說TQC中品質與管理的觀念、品質保證、方針管理、日常管理、問題解決活動與QC手法、以及QCC活動等的整體輪廓。

(3) 對於整個公司如何引進、推行TQC與QCC的方法來說，除了明確它的步驟、階段的方法之外，也明示實施的秘訣。

本書是由活躍QC界第一線上的執筆者包括學者、專家，以其他類書無以倫比並具有有體系

44452110

的觀點來執筆，可作為服務業正在考慮引進、推行TQC的企業經營者、管理者、推展負責人的參考指南，也可作為公司企業內部教育的教材。

譯者本人慎重推薦本書，本書是一本非常好的TQC書籍，不僅服務業，即使製造業也仍可參考，讀者閱讀本書之餘，如仍感興趣，可順便參考本人所譯之「TQC推行體驗記」、「TQC與經營」、「TQC與TPM」、「如何推行TQC」、「成功的品質經營」等獲有日經品管文獻獎之叢書。

最後，本人敬祝 貴公司事業順利，繼而向國家品質獎挑戰成功。

東海大學企管系
陳耀茂

編譯者簡介

陳耀茂

■學歷

日本國立電氣通信大學
工學博士

■經歷

國家品質獎評審委員
全國團結圈活動競賽評
審委員
中華民國品質協會理事

■現任

東海大學企管系暨管理
研究所教授

■著作

《品質管理》、《品質保
證理論與實務》、《可靠
性分析與管理》、《製造
業全面品管實戰》等。

目錄

編譯序

第1章 為何服務產業需有TQC	1
• TQC之述義	2
• TQC之發展過程	14
• 為何服務產業需有TQC	19
第2章 徹底理解TQC的基本便能成功	37
• TQC的基本概念	38
• 何謂「管理」？如何執行？	59
——TQC中之管理觀念	59
• 推進TQC運轉的元素	74
——TQC推進組織與運作	74
• 「品質保證」才是服務產業中TQC 的關鍵要點	110

第3章	Q C手法的有效活用法	117
-----	-------------	-----

• Q C手法是否對服務產業有效	118
------------------	-----

• 服務產業的必要Q C手法	120
----------------	-----

• Q C七項工具的活用	122
--------------	-----

• 新Q C七項工具的活用	132
---------------	-----

• 高度手法的活用	141
-----------	-----

• 問題的解決與Q C手法	147
---------------	-----

第4章	引進推行T Q C、品管圈的遵循法則	157
-----	--------------------	-----

• 使T Q C順利引進、推行、展開的十項要件	158
-------------------------	-----

• 順利引進、推行品管圈活動的要點	185
-------------------	-----

第5章	服務產業的T Q C實踐事例	205
-----	----------------	-----

• 渡假飯店的T Q C實踐事例	206
------------------	-----

——常磐夏威夷渡假中心	206
-------------	-----

• 電力公司的T Q C實踐事例	220
------------------	-----

——關西電力股份有限公司	220
--------------	-----

• 零售業的TQC實踐事例

——山邊(Yamagawa)股份有限公司……………237

• 售後服務業的TQC實踐事例

——菱電服務股份有限公司……………253

• 金融機構的TQC實踐事例

——三和銀行……………265

• 商社的TQC實踐事例——近江屋興業……………277

• 分散店鋪經營的品管圈活動……………287

• 美國電力公司的TQC實踐事例

——佛羅里達電力公司……………294

第6章 服務產業的未來動向與課題……………303

• 軟體化、服務化的產業與企業……………304

• 服務產業的國際化時代趨勢……………307

• 將工業化手法導入服務產業……………307

• 製造業的軟體化、服務化……………309

1.

爲何服務產業需有TQC

TQC之述義

何謂TQC

所謂TQC (Total Quality Control)，乃是「重視顧客的一個有體系、合乎科學的全公司性活動」，這個活動的一貫經營理念是：「藉由滿足顧客、使用者來提升企業的銷售以獲取利益」。它亦可稱為全公司的品質管理 (Company-wide Quality Control；CWQC) 或綜合的品質管理。

以貨物運送業為例來說，若想要讓顧客感到滿足，除了直接處理顧客寄貨的服務台外，從運送貨物司機的應對態度等日常業務，到包裝方式的指導、運費制度、通行路線、運送所需時間等工作內容 (軟體：Software)，乃至處理行李貨物的場地、車輛的選擇與維護 (硬體：Hardware)，都需完全符合顧客的要求與期待。如何處理此每一個會影響顧客滿足程度的業務，則視種種條件而定；譬如送貨對象是個人消費者、百貨公司或製造業。而且，其內容也會因經營方針而有不同。

由上述例子可知，在目前這種變化激烈的時代裡，想要讓顧客滿足，不能只憑過去的做事方式，或者憑個人的經驗、直覺去期待每個從業員的自動自發，還是必須有一個有科學、有體系的活動來集結公司上下（而非個別部門）一致的力量與行動方向才行，而這種活動我們就稱之為「TQC活動」。

企業為表示它重視顧客所必須做的第一件事，是藉由它的營業項目——產品、服務或情報、

能源等來獲取顧客的滿足。而擔保透過營業項目獲得顧客滿足的活動，則稱為「品質保證」(Quality Assurance : QA)。因此，所謂TQC也可以說是以品質保證為中心的經營管理。

我們常常可以看到很多公司都會採用與TQC理念一致的「顧客第一」、「顧客本位」來做為他們的公司宗旨或經營理念。具有這些經營理念並不保證一定就可以實現TQC的理念。如果只是把這些宗旨、經營理念寫在匾額裡、掛在牆上觀看，是不會有什麼實際幫助的。公司全體上下依據這些宗旨、理念的方向，一致努力以求其實現的活動，才是所謂的TQC活動。

導入TQC就是把重視顧客的理念體系化並科學化，而且由整個公司來實施。TQC乃是企業發現到重視顧客的觀念未被實踐或實踐得不夠完全，並體會到它將影響經營甚遠才開始推行的活動。

導入TQC的目的

1. 實現符合顧客要求的品質

前文中說過TQC的目的是藉由營業項目來達到顧客的滿足。但是，所謂顧客的滿足應以什麼為決定依據呢？

有人認為價格是使顧客滿足的首要條件。換句話說，就顧客的立場而言，經濟性是最重要的。但是，價格是不是經常都是最首要的呢？假設這個說法成立，那麼便宜的東西就可以經常暢銷，而昂貴的東西就幾乎要滯銷了。以觀光客為例來說，如果他們平常都只想住便宜的旅館，那

便宜的旅館就經常會門庭若市，維持客滿；相反的，高級旅館卻只能門可羅雀了。再者，如果經濟性對顧客而言真的是最首要的話，那最理想的做法就是根本不要出門去旅行。所以，未必所有的顧客總是把經濟性擺在最前面考慮，而是每個旅客都有他們各自旅行的目的，他們會根據自己的目的與價格來選擇適合的旅館。因此，旅館經營業者應該仔細針對這些目的加以分析，使顧客的需求更明確，然後再根據其需求，提供他們所要的座落地點、建築物、房間、設備及服務。

這些旅館為滿足顧客而應具備的性質，我們可稱之為「品質」，各項品質水準配合的程度愈高，就是愈好的品質。

2. 實現滿足顧客需求的價格、交期、銷售及服務方法

TQC活動的核心部分在於保證實現顧客所要求的品質。但是，光實現品質是否就能滿足顧客呢？品質對顧客而言雖是必要的條件，但只有品質還是不夠的。如果價格(P: Price)、交期(量)(D: Delivery)、銷售及服務方法(S: Sale & Service)等要素未能配合滿足顧客的要求，顧客依然不會感到滿足。另外，如企業的信用或交易關係……等也會有影響。在導入TQC時，必須設法使這些基本要素實現。

3. 公司全員在共同目標下前進，可促使組織活性化

TQC是以實現顧客滿足為目的而發展起來的有體系活動，但是在實現當中，員工們彼此有了一體感，朝著共同的目標前進，組織也因此而更趨活性化。

關於這一點，品管圈的效用尤其顯著。因此，最近有些公司把促使組織的活性化也列進導入TQC的目的之中（例如第6章中的常磐夏威夷中心及三菱電機服務等公司）。

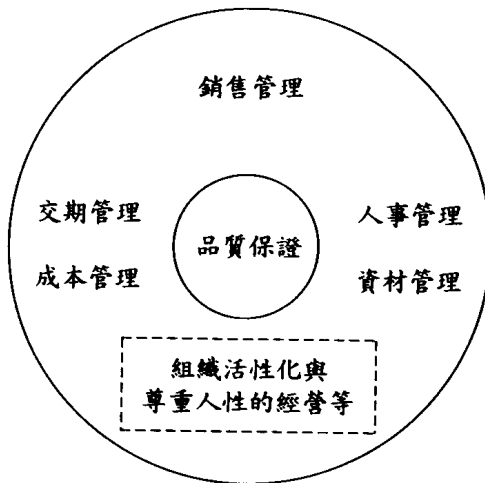
營業項目種類繁多是服務產業的特徵之一，有的是服務性、有的是情報、有的則是能源。但不論其中任何一種，其成立都是為提供顧客便利以收取費用；而且，不論哪一種都會有價格、有交期（也許有時候說「時機」比較合適）。但是，對顧客而言，價格或交期本身未必是他們接受這項營業項目服務的首要理由，每一項營業項目一定都有顧客需要它的目的或者是要求的性質存在。而我們通常稱此目的之配合程度，或顧客所要求的性質為「服務的品質」或「情報的品質」，這種觀念與產品的情形是相同的。

服務產業引進TQC的最大目的是想提高品質來達成滿足顧客的目標。除此之外，與品質維持平衡的價格、交期……等之實現，也都可當做TQC的目的。當然，加強組織的活性化也可以列入。

如將以上導入TQC的目的以圖來表示，可得到如圖一之結果。

TQC活動應由誰（什麼部門）負責進行

在製造業的初期將活動名稱稱為「QC」，是指製造現場為減低不良品而進行的活動。而且由於它必須使用統計手法來使其實現，所以通常被視為只是製造部門的工程師或部分技術相關部門的部課長的工作。但是，隨著時代的演變，那種認為「只要沒有不良品便是表示品質好」的時



圖一 TQC 內涵圖

代已成過去。

由於時代的演變，如何生產具有新機能、高性能的產品漸漸成為競爭的焦點，隨著這種趨勢的進展，TQC 開始引進到開發、設計部門，甚至由營業、服務部門開始擴張到一般的管理部門。此外，以階層來說，不只工程師及一部分的部課長，目前連第一線的作業人員都知道參與的重要性並且開始組織品質管圈。另外，部門之間合作的需要性、策定整個公司的統一方針及成立有體系的推行組織等需要性也日漸明顯，因此，經營者（尤其是社長）所扮演之角色的重要性也愈來愈被重視。因此，名稱也就被稱為 TQC 了。目前提到 TQC，大家都知道這是一個由開發、設計、製造、營業服務、一般管理部門等公司所有部門之參與，並上自經營者、部課長、工程師，下至事務人員、作業人員等所有階層均包含在內的全員參與活動。

服務產業在引進 TQC 時也需要所有部門及階

層的參與。但是，如果忽視製造業的做法、省略階段性的發展步驟，立即就將TQC引進到所有部門與階層的話，或許將會產生許多製造業中不曾有過的排斥。不過，製造業是隨著時代的演變，配合需要一步一步擴展範圍而發展下來的，所以儘管仍有許多問題存在，但仍能順利進行，這點是不容忽視的。所以，推行TQC應該不要急躁，好好地花下工夫去做。

◆ QC與品質管理：

品質管理 (Quality Control ; QC)，從它採用「Control」一語可以明白它是起源於製造現場為減低不良的活動。製造現場都是依照它所規定的品質規格來生產產品，因此它用了Control這個字來表達。但是Control並不包含開發符合顧客需求的商品以決定品質規格的這種「計劃行為」在內。而且，它在被翻譯成日語時，並不被翻譯為與原詞相近意義的「統制」或「控制」，而翻成具有更廣義的「管理」。結果當此活動擴大範圍朝TQC發展時，並沒有遭受到太大的排斥。因此，就結果而言，此譯語可說雖未適切卻居功厥偉。

TQC中「TOTAL」之定義

TQC是由英文「Total Quality Control」的字首縮寫而成，而字首的TOTAL究竟是什麼意思呢？通常會加上這個大寫「T」的理由包括下列三項（請參考圖一）：

・活動的目的除了品質之外，成本、交期、組織的活性化……等也都可列入。

・這是一個由所有部門參與的活動。

・這是一個自上經營者，下至一般從業人員（即所有階層的人員）都參與的活動。

另外，也有人把「T」當做是「TOP」（最高經營者）的「T」之意。這種說法是要強調推行TQC，經營者的領導能力乃必要之條件。關於經營者的領導能力，曾經有這麼段趣事：

「一家著名廠商的常務董事去參加由歐洲合作廠商經營者主辦的宴會，會中被問到是否貴公司已經獲得戴明獎。這位常務從未聽過什麼叫戴明獎，但他想大部分的獎我們都有，所以就回答說已經得過。等到他回國後詢問品質管理部長是否公司已得此獎，部長回答還沒有。他就對部長說：『為什麼還沒拿獎？既然戴明獎在國外都已經這麼有名了，我們最好也快點拿比較好』，部長回答：『戴明獎不是憑我的判斷就可以參選的。首先要以社長為主的高階經營層的領導下引進TQC，有顯著的成果之後再決定是否向戴明獎挑戰。』」

這是發生在一九八〇年代初期的事，而到現在為止也還沒聽到這家公司引進TQC。不過，憑上例，以這種上級的理解程度，想要引進TQC恐怕也是很難的。

TQC與品質保證

一九八〇年起，TQC蔚為一種風潮，很多企業把它當做一種流行來導入。在還沒有足夠理