

〔日〕 広瀬一夫 著 朱季逊 译 冶金工业出版社

企业管理百问百答
2

现场的管理与改进 基础编

F406
82

企业管理百问百答丛书 2

现场的管理与改进

(基础编)

〔日〕 広瀬一夫 著

朱季逊 译



冶金工业出版社

B 180324

内 容 提 要

本书是根据日本科技连出版社1979年第五次印刷出版的《企业管理百问百答丛书2——现场的管理与改进(基础编)》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、系统地介绍了全面质量管理,现场的管理,标准化与检查,安全与设备管理,人事管理,成本管理,现场的改进,问题与建议,通过质量管理小组开展管理和改进的方法等等。

本书可供企业领导干部、管理人员、工程技术人员、班组长和工人,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2

现场的管理与改进

(基础编)

〔日〕 広瀬一夫 著

朱季逸 译

冶金工业出版社出版

(北京灯市口74号)

新华书店北京发行所发行

冶金工业出版社印刷厂印刷

850×1168 1/32 印张 8 1/8 插页 1 字数 211 千字

1984年8月第一版 1984年8月第一次印刷

印数00,001~15,000册

统一书号: 15062·4113 定价1.05元

译者的话

关于本书翻译的有关事宜，作以下几点说明：

一、本书原著是用日语现代口语写的，为使译文便于阅读，在保持原意的前提下，将文中个别的与管理内容没有什么联系的语句从简。

二、本书原著引用了大量的外来语和缩写词，并对某些词汇（包括日语及其外来语）的含义作了解释。为了便于阅读，对译文作了如下处理：

1. 在外来语的译文后面一般用括号标出外文原词。
2. 尽量保留附有解释性的日语词汇，以避免译文与原著不符。
3. 对于原著中由外语音译为日语的外来语词汇和缩写词的
解释部分，在翻译时除用括号标出外语原词外，还在该词汇后标
出其外文的中文习惯译法。

三、目录中有些“问”与正文中相对应的“问”在意思上相近，但在文字上不完全相同，前者简，后者详，因原著如此，故照译。

由于本人水平所限，译文中的缺点和错误在所难免，恳请读者批评指正。

一九八二年十一月

企业管理百问百答丛书出版者的话

由于石油冲击而引起的一系列经济情况的变化，引起企业经营状况和企业素质发生了很大的变化。为了渡过这一动荡时期，就必须进一步地提高质量意识，有力地推进从领导人员到现场第一线人员参加的全面质量管理活动，特别是对于现场的基层领导人员和作业人员来说，在“主动发现并解决现场问题”方面的活动就更加重要。为了适应这一情况，就必须努力提高现场基层领导人员和作业人员的能力，从而强化企业素质。

实行彻底的质量管理时，即使在思想上对它已经有了一定的认识，也还会产生一些疑难和苦恼的问题。特别是质量管理活动本身是要求实行的，即使个人认为对它已大体上了解，一旦具体实行时，也时常会遭受挫折。

这套丛书就是为了解决与回答现场基层领导人员和作业人员的这些疑难和苦恼而编写的。

为此，以在公司内人们特别关心和重视的“开展质量管理活动的方法”、“开展现场管理与改进的方法”、“正确采用现场的质量管理方法”等课题为内容，编成六册，每册均以百问百答的形式编写。其书名分别为：

《质量管理小组活动》——基础编（丛书1），运用编（丛书4）；

《现场的管理与改进》——基础编（丛书2），实践编（丛书5）；

《现场的质量管理方法》——初级编（丛书3），高级编（丛书6）。

本丛书在编写时收集了以提高现场人员能力为主的基本内容，考虑了企业的实际情况，在每一问答中都尽量避免片面性，并按不同类别归纳为百问百答。

希望读者在学习和理解这些问答的过程中，能结合本企业和

本职业务的特点，考虑具体的解决办法。

从这个意义上来说，希望读者备齐这套丛书，以便于现场学习和运用，可作为自学参考书，也可作为教科书。

最后，期望本丛书有助于诸位在现场第一线的活动，并取得更大的成果。

序

质量管理活动贯穿在各种场合下的各种工作中。因此，在进行质量管理活动时，要态度灵活，以适应不同的场合。当然，也不能放弃基本的思考方法。换言之，开展质量管理活动既要坚持“基本的原则”，又要有必要的灵活性，特别是在现场，由于每个人所处的场合、工种之不同，刚一接触问题，往往会认为所遇到的问题都是新问题，因而会提出种种疑问。其实，这些问题的基本内容是相同的，只不过是表现形式不同而已。

考虑到上述的情况，松下电子产品股份公司石原勝吉、神户制钢所広瀬一夫及电电国营公司细谷克也等搜集材料，编写了这套“百问百答丛书”，丛书中，有亲身感受的三位先生，以其经验为基础，对来自现场的种种问题给予了解答。

百问百答丛书在内容的选取上，考虑到了问题的广泛性与多样化，可给予读者以具体而有益的启发。个别读者阅后可能未找到自己所需的具体的解答，但是，正如前面所述，问题的基本内容是相同的，所不同的仅是具体运用的方法。因此，若能掌握本书的基本内容，即可用于解决各个方面的问题。

读者阅读本丛书时，不要只从字面上去理解，而要反复深入地学习、掌握基本原则与要点，这样就能得到提高，成为有自信心的、有才干的现场领导人员、作业人员和质量管理工作小组活动的推动者。因此，问题的关键在于学习方法要正确，即在学习时要透过事物的表面现象，深入其本质，掌握基本原则与要点。切记不要因为只看表面现象而造成理解上的幼稚与片面性。

目前，类似于百问百答丛书这种对具体问题以实例加以说明并对其思考方法加以论述的书籍是很少的，这也就是本书对读者很有参考价值之所在。希望通过阅读本丛书，掌握管理基础知识。

本书作者均为倡导全面质量管理活动及质量管理小组活动的

专家，我们相信，百问百答丛书对读者一定能有所帮助。

最后，谨对致力于本丛书编写工作的三位先生表示衷心的感谢。

东 京 大 学 名 誉 教 授 石 川 馨
《FQC》杂志编辑委员长

前 言

本书所列举的问题系从参加各种讲座、质量管理小组大会的各级领导者和与会者提出的有关现场管理与改进的基本问题中挑选出来的。经过整理后，逐题予以解答。

题解的内容并无特别新奇之处，只不过是过去十几年来前辈们所讲过的内容加以整理，使之系统化。在编写过程中，从百问百答丛书的特点出发，力求做到突出重点和通俗易懂。

期望本书的出版，能对现场的质量管理小组活动起到有益的作用。

质量管理小组活动已历时十五年。如果把它比作一个人的话，那么十五岁也正是处于朝气蓬勃的少年时期。在这一时期内，质量管理小组已遍布全国各公司、工厂，并取得了很大的成绩。目前已发展到若没有质量管理小组则很难想像工厂能进行有效经营的地步。这一成就是经过各工厂从事现场工作的前辈们的共同努力而获得的。

现在，日本的经济正处于由高速发展转向低速发展的时期，各公司为了渡过这一时期，只有进一步加强多年培植起来的质量管理小组活动而别无其他途径。

质量管理小组是在东京大学名誉教授石川 馨先生的倡导下，从“现场学习会”开始建立的。

美国朱兰博士说：“质量管理小组的最大优点在于学习。现场质量管理小组成员已比五年、十年前有了很大的进步。”

为了不辜负这些先生们的期望，最近征询了钢铁业40位公司级领导人的意见，他们指出，“活动成果中最大的是能够很好地学习”。

正如“质量管理小组纲领”所指出的，质量管理小组是“作为全公司质量管理的一个环节，进行现场管理与改进”的组织。

需要通过质量管理小组活动来学习的内容很多，但首要的是

学习“现场管理与改进的工作方法和思考方法”。期望质量管理小组今后在这个方面能做出更大的努力。

広瀬一夫

昭和52年5月5日于神戸

本丛书的阅读、使用和学习方法

(一) 基本想法

本丛书的中心内容是叙述在现场从事质量管理活动的人员是怎样思考问题与开展工作的，不涉及理论与公式。鉴于在一般教科书中有关这方面内容的论述较为简单，以致于在现场从事质量管理活动的人员时常感到难以理解和应用。为此，这里收集了从事质量管理活动的人员经常为之苦恼的疑难问题，逐项加以归纳整理，并分别进行解答。

本丛书既可作为初学者学习质量管理的人门读物，又可作为已具备一定的质量管理知识的人员解决经常为之苦恼的疑难问题的参考读物。

本丛书虽以现场工长、班组长为对象，但其内容可供企业领导人员和职能人员在指导现场工作中参考，还可供一般作业人员自修之用。总之，各个方面的人员读了本书以后，都能有所收获。

(二) 使用方法

本丛书中的问答虽分别独立成章，但就百问百答总体来说，又构成一个完整的体系。从而，可在下述情况下使用：

- (1) 可作为手册，以供解决疑难问题时查阅。
- (2) 可作为企业举办讲座用的讲义。
- (3) 可作为教学参考书。
- (4) 可作为质量管理小组活动的指导性读物。

(三) 阅读方法

- (1) 按问答顺序逐题阅读。
- (2) 遇到问题时，可查阅目录，找出直接有关的部分，以便于阅读，但同时也要注意阅读与之相关的部分。

(四) 学习方法

- (1) 在数人组成的小组或质量管理小组的学习会上，轮流

朗读。

(2) 个人自修。

(3) 公司举办讲座，聘请讲师讲课。

当采用学习方法(1)时，可按以下步骤组织学习：

(1) 确定小组每个成员分担的问题(一人一问)。

(2) 就个人分担的部分在小组会上缓慢地朗读。

(3) 读后本人先作中心发言，就自己所读的内容发表个人意见(包括体会)。

(4) 然后，由小组成员讨论(启发全组人员积极发言很重要)。

(5) 将问题的中心内容与讨论要点逐条写在黑板上。

待全组成员对“上一问”进行深入彻底地讨论并确实理解其内容后，再进行“下一问”的学习和讨论。

以上这些就是学好百问百答丛书的诀窍。

目 录

第一章 什么是质量管理	1
问 1 什么是质量管理	2
问 2 质量管理的历史	4
问 3 SQC与TQC的区别	7
问 4 什么是现场的质量管理	9
问 5 什么是质量	11
问 6 什么是科学管理	13
问 7 什么是质量保证	15
问 8 质量管理与质量保证的区别	17
问 9 什么是可靠性	19
问 10 什么是质量表示制度	21
问 11 什么是JIS标志质量认证制度	24
问 12 开始实行质量管理时工长、班组长的任务	26
问 13 提高质量意识	28
问 14 间接部门实行质量管理的必要性	30
问 15 什么是戴明奖	32
第一章的说明	34
第二章 什么是管理	35
问 16 什么是管理	36
问 17 管理循环与戴明循环的区别	38
问 18 工长、班组长的任务	40
问 19 什么是现场管理	42
问 20 产生质量偏差的原因	45
问 21 管理点与管理项目的区别	47
问 22 什么是充分保证	49
问 23 怎样开展充分保证活动	51
问 24 为了保证质量应怎样进行现场管理	53
问 25 开展工序管理的方法	55
第二章的说明	58

第三章 标准化与检查	59
问 26 为什么必须实行标准化	60
问 27 公司内部规格与外部规格之间的关系	63
问 28 公司内部规格有哪些	65
问 29 公司内部规格的制定与执行	67
问 30 为什么要制定作业标准	69
问 31 怎样制定作业标准	71
问 32 制定作业标准的注意事项	73
问 33 怎样引导人们遵守作业标准	75
问 34 检查与试验的区别	77
问 35 彻底检查能否保证质量	79
问 36 怎样降低检查费用	81
问 37 抽样检验能否保证质量	83
问 38 全数检验是否可靠	85
问 39 破坏检查、非破坏检查、官能检查	87
问 40 工序检查、自我检查、巡回检查	89
问 41 怎样进行随机抽样	91
第三章的说明	93
第四章 安全与设备管理	95
问 42 什么是安全第一	96
问 43 安全管理的注意事项	98
问 44 什么是 PM	100
问 45 什么是全员参加的 PM	102
第四章的说明	104
第五章 人事管理	105
问 46 什么是人与人之间的关系	106
问 47 怎样树立良好的人与人之间的关系	108
问 48 提高领导能力	111
问 49 管理下级人员的方法	113
问 50 表扬、批评下级人员的方法	115
问 51 怎样推动上级的工作	118
问 52 怎样发挥下级的主动性	120
问 53 培训下级人员的方法	122

问 54	霍桑工厂实验	124
问 55	人的欲望的五个阶段	126
问 56	X理论与Y理论	128
第五章的说明		130
第六章 成本管理		131
问 57	什么是成本	132
问 58	成本的内容	134
问 59	什么是损益分歧点	136
问 60	为什么必须增加盈利	139
问 61	为什么必须降低成本	141
问 62	为了降低成本, 现场应做哪些工作	143
第六章的说明		145
第七章 什么是改进		147
问 63	什么是现场的改进	148
问 64	为什么一定要改进现场工作	150
问 65	活跃现场的改进工作	152
问 66	工长、班组长应做哪些改进工作	154
问 67	作业人员应做哪些改进工作	156
问 68	什么是改进建议制度	158
问 69	什么是建议质量	160
问 70	怎样活跃建议活动	162
第七章的说明		164
第八章 什么是问题		165
问 71	什么是问题	166
问 72	现场五大任务、4M、3无、5W1H的检查方法	168
问 73	发现现场问题	173
问 74	怎样提出改进建议	175
问 75	运用自由发表见解讨论会的方法	179
问 76	什么是KJ法	181
问 77	什么是TKJ法	184
第八章的说明		188
第九章 开展改进的方法		189
问 78	确定改进目标的方法	190

问 79	制定改进计划的方法	192
问 80	说服反对者的方法	193
问 81	怎样宣传改进建议	195
问 82	解决问题的步骤	197
问 83	实施改进的注意事项	200
问 84	质量管理为什么要讲究方式方法	202
问 85	什么是IE	205
问 86	什么是 VE	207
问 87	改进的成果总结方法	209
问 88	改进的活动评价方法	212
问 89	为什么要开会	214
问 90	怎样才能使会议开得有成效	217
问 91	会议主持人注意事项	220
	第九章的说明	222
第十章	通过质量管理小组开展管理和改进的方法	223
问 92	小组和团体的区别	224
问 93	质量管理小组活动与无缺陷运动的区别	226
问 94	美国是否推行质量管理小组活动	228
问 95	开展质量管理活动是否要先进行学习	230
问 96	是否想辞去质量管理小组的领导职务	232
问 97	贯彻上级方针是否会影响主动性	234
问 98	选择难的还是易的课题	236
问 99	“发表”的目的	238
问100	绘制图表是不是浪费时间	240
	第十章的说明	242

第一章 什么是质量管理

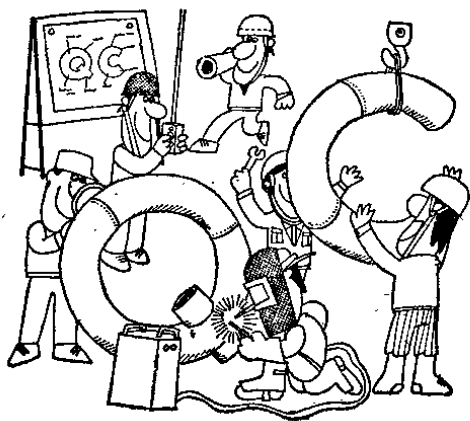


图 1-1