

日本的质量管理

(增补版)

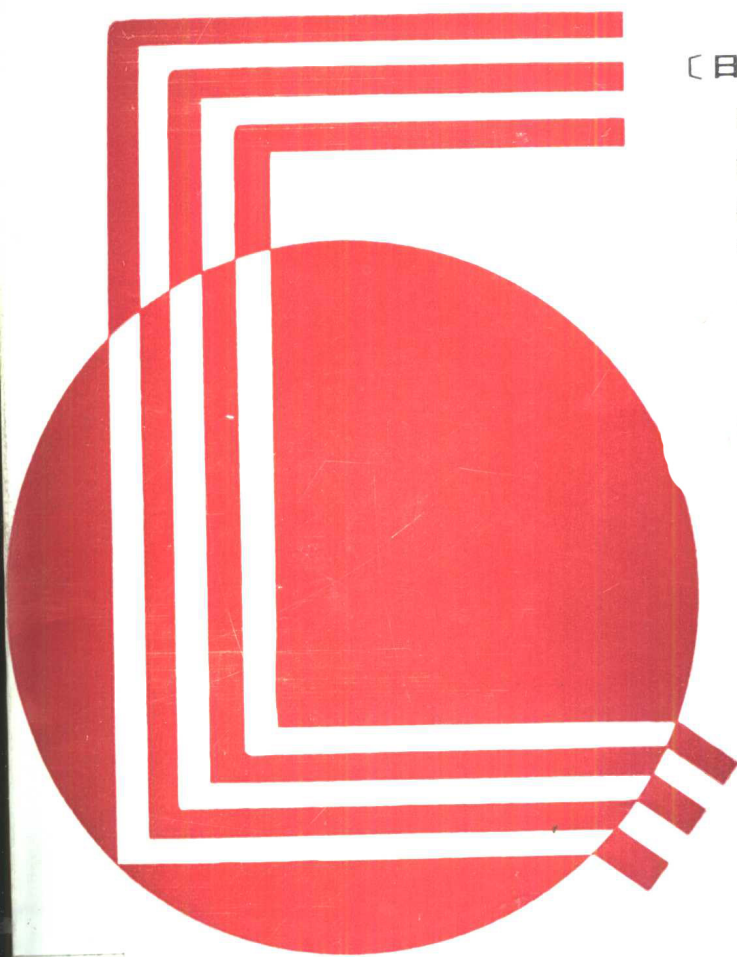
〔日〕石川 馨 著

李 伟 明 译

沈 思 聪

姜 毓 田 校审

铁 大 章



35

中国经济出版社

日本的质量管理

(增 补 版)

〔日〕 石川 馨 著

李 伟 明 译

沈思聪 姜毓田 铁大章 校审

中国经济出版社

内 容 简 介

作者对1981年在日本出版的《日本的质量管理》一书进行了重要的修改和补充,并另增加了“营销管理”一章,在每章前还加了一段与该章内容有关的作者喜爱的格言,成为这次的增补版。石川 馨教授是世界著名的质量管理专家,本书是他三十多年来从事质量管理研究和实践的结晶。全书共分十二章,不仅介绍了日本质量管理的特点,而且对质量管理、质量保证、全公司质量管理、企业领导及中层干部的作用、质量管理小组活动、外协及采购管理、营销管理、质量管理诊断、统计方法的应用等内容都进行了精辟而系统的介绍,是日本质量管理的代表作。

本书通俗易懂,内容充实,可供各行各业的领导干部和管理人员学习参考。

中国质量管理协会理事长宋季文特为此书中译本撰写了序言。

日 本 的 质 量 管 理

(增补版)

[日] 石川 馨 著

李 伟 明 译

沈思聪 姜毓田 铁大章 校审

*

中国经济出版社出版

京辉印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经销

*

850×1168毫米 32开 5 24/32 印张 141千字

1986年9月第1版 1986年9月第1次印刷

印数:(精)1—2,000册 (平)1—6,000册

统一书号:4395·07 定价:精装2.30元 平装1.20元

中译本序言

中国质量管理协会理事长 宋季文

石川馨教授是世界著名质量管理专家，曾多次来我国访问，1981年被聘请为中国质量管理协会名誉顾问。他著的《日本的质量管理》(增补版)一书，精辟而系统地论述了日本的质量管理，通俗易懂、内容充实，是日本质量管理三十多年实践经验的总结，是日本质量管理思想的代表作。我读后感受较深的几点有：(一)要开展全公司质量管理，由公司经理亲自抓，由企业各部门各阶层领导直接负责组织；(二)要进行经营思想的革命，坚持质量第一，谋求长远利益，面向消费者，提高企业素质，进行开拓型经营；(三)要重视人的因素，积极发挥人的主观能动性；(四)要不断完善和提高标准水平，力求用户满意；(五)要长期坚持，扎扎实实，不要追求形式；(六)要进行分层次的质量管理教育，并要因地制宜，突出重点，方式多样，讲求实效；(七)要建立严密的质量保证体系，并要灵活应用质量管理的统计方法。

现在，我国第六个五年计划已经胜利完成，第七个五年计划正在开始实施。在“七五”时期内，国家要求我们有计划有步骤地大力推行全面质量管理，我们的任务就是提高质量、降低消耗。我们必须努力完成这一光荣任务。

当前，我们国家全面质量管理已经在越来越多的企业得到应用，并且在向市场调查、产品开发、质量计划、质量保证体系、质量成本以及售后服务等各个方面深入发展，取得了很大成绩。但是，也存在一些问题，例如有的企业追求形式，不够深入，不讲实效，缺乏具体的指导和措施；质量计划考核体系还很不完善；在经营承包中，包产值、利润，不包质量；鼓励提高质量的政策

不落实，等等。我们要努力解决这些问题，进一步推行全面质量管理，在各地区、各行业、各部门应用质量管理的思想、方法，走出一条具有我国特色的全面质量管理的路子来。我国的全面质量管理，应当是“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的质量管理，是继承中华民族优秀文化、吸收世界各国尤其发达国家质量管理之精华、结合我国国情、在实践中不断发展的中国式质量管理。我相信，通过大家的共同努力，具有中国特色的全面质量管理一定会为我国经济建设做出巨大贡献。

《日本的质量管理》（增补版）一书的出版，将有助于我们借鉴国外的先进管理经验，汲取他人之长，以促进我国社会主义现代化的建设。因此，向大家推荐此书，希望大家认真读一读。

1986年1月

原版前言

我搞质量管理已有三十二年了。这期间，我不仅在日本国内，而且在海外很多国家和地区发表了许多文章、著作或讲话。日本科学技术联盟出版社从几年前就劝我把这些归纳成一本书，但由于我的繁忙和手懒，总没能实现。在出版社一些年轻人的协助下，现在终于完成了。因为篇幅的关系，心里的话怎么也没能全部倾吐出来，但对日本质量管理、全公司质量管理的概要，对我的思想，还是能够让读者有个大体了解的。

现在日本的很多工业产品在世界上具有强大的竞争能力，其最大的原因就在于日本的质量管理。日本的质量管理，是在日本企业以最高领导为首的全体人员共同努力下，在我们日本科学技术联盟质量管理研究会以东京工业大学名誉教授水野滋工学博士、东京大学名誉教授朝香铁一工学博士为首的数百名成员和先生们热心协作、研究与指导下形成的。

我们于1949年在日本科学技术联盟成立了质量管理研究会，日本各大学的先生、公司中热心的技术人员和政府部门通商产业省的部分人员，无学阀、无派系、和睦、长久地进行了合作，这是十分令人高兴的。我们今后还要培养这一研究会的接班人，使之不断发展。

最近，在日本国内，制造业、建筑业、金融业、流通业、运输业、服务业都在积极、热心地推行全公司质量管理。而且在这几年里，很多访问团来日本，同时我们还接到不少关于派出指导人员的要求。然而，日本也有很多企业至今仍然没有搞质量管理、全公司质量管理，或者搞得很不够。所以我也想通过此书使质量管理、全公司质量管理更为普及。

根据我三十年来的经验，不论什么样的企业，如果进行以公司经理为首全体人员参加的全公司质量管理，就能够经济地生产优质产品、提供优质服务，增加销售额，增加利润，提高企业的素质。

本书没有充分涉及在全公司质量管理中十分重要的营销、售后服务方面的问题。本想另立章节进行介绍，但由于篇幅的关系而作罢。关于营销方面，请从本书各章汲取思想。

在本书的编写中，得到了质量管理研究会的先生们的很多协助，受到了日本科学技术联盟出版社的各位，特别是仁尾一义君、清水彦康君以及光明春子常务董事的很大帮助。对此，我表示深深的谢意。

作者

1981年8月

增补版前言

本书出版已有两年多了。第一版没有能够充分涉及全公司质量管理中最为重要的营销方面，我在用此书讲课时感到不便，读者也不满足，因而这次专门增补了营销管理一章。营销工作包括的内容很多，另外篇幅也有限，所以这一章写得比较简练。

增补版还在各章前面加上了我喜爱的格言。

衷心期待，通过这一增补版，能够促进全公司质量管理的更加发展。

作者

1984年1月

目 录

中译本序言

原版前言

增补版前言

第一章 我与质量管理(1)

一、我为什么开始搞质量管理(1)

二、质量管理大会(2)

三、质量月和质量标志(质量旗).....(3)

四、《质量管理》和《现场与质量管理》杂志.....(3)

五、质量管理小组活动(4)

六、戴明奖(5)

七、试行各种行业的质量管理(5)

八、抽样研究会(6)

九、同日本工业标准、国际标准化组织的关系(6)

十、同海外的来往(8)

第二章 日本质量管理的特点(10)

一、全公司质量管理诞生之前(10)

二、与欧美的差别(18)

三、日本质量管理的特点(27)

第三章 质量管理(31)

一、什么是质量管理(31)

二、质量(33)

三、管理的思想(42)

第四章 质量保证(54)

一、质量管理与质量保证(54)

二、什么是质量保证(55)

三、质量保证的原则(56)

四、质量保证方法的进步	(57)
五、用户意见的处理	(61)
六、防止再次发生的对策	(64)
第五章 全公司质量管理	(67)
一、什么是全公司质量管理	(67)
二、企业为什么搞全公司质量管理	(71)
三、企业经营	(73)
第六章 日本的质量管理是经营思想的一个革命	(79)
一、经营思想的革命	(79)
二、质量第一	(80)
三、面向消费者	(81)
四、下道工序是顾客	(82)
五、用数据、事实说话	(83)
六、重视人的因素	(85)
七、机能管理、机能委员会	(86)
八、全公司质量管理与技术进步	(90)
第七章 企业领导及中层干部的作用	(92)
一、对企业领导的希望	(92)
二、企业领导常产生的误解	(93)
三、企业领导必须做什么	(95)
四、中层干部的作用	(98)
第八章 质量管理小组活动	(105)
一、工班长层的质量管理教育	(105)
二、质量管理小组活动的基本思想与方法	(106)
三、开始质量管理小组活动的方法	(110)
四、进行质量管理小组活动的方法	(112)
五、质量管理小组活动的评价	(115)
六、质量管理小组活动与领导干部	(116)
七、美国的“无缺点”运动为什么失败	(118)
八、世界的质量管理小组活动	(119)
第九章 外协、采购管理	(120)

一、卖方和买方的质量管理·····	(120)
二、买方和卖方的质量管理十原则·····	(121)
三、原材料标准、零部件标准·····	(122)
四、内部制造和外部制造的区分·····	(123)
五、卖方的选定和培育·····	(123)
六、购入品的质量保证·····	(126)
七、购入品的库存量管理·····	(129)
第十章 营销管理 ·····	(131)
一、序·····	(131)
二、从全公司质量管理的角度看营销方面的问题·····	(133)
三、营销与新产品开发·····	(134)
四、营销活动与质量保证·····	(135)
五、流通机构的选定和扶持·····	(137)
六、营销活动质量的管理·····	(138)
七、营销部门、流通业的质量管理如何开始·····	(139)
第十一章 质量管理诊断 ·····	(142)
一、什么是质量管理诊断·····	(142)
二、由公司外部人员进行的质量管理诊断·····	(143)
三、由公司内部人员进行的质量管理诊断·····	(149)
第十二章 统计方法的应用 ·····	(152)
一、根据难易程度所作的三种分类·····	(152)
二、统计方法在工业应用中的问题·····	(154)
三、统计分析·····	(155)
四、统计管理·····	(156)
五、统计方法与技术进步·····	(157)
附 录 ·····	(159)
质量管理简略年表·····	(159)
作者简介·····	(168)
增补版译后·····	(169)

第一章 我与质量管理

日本的质量管理是经营思想的革命。

进行全公司质量管理，能够提高企业素质。

随着产业的发展和文化水平的提高，质量管理将越来越变得重要。

我的心愿是：通过质量管理，向全世界出口物美价廉的产品，加深日本经济的根基，提高工业技术水平，进行技术出口，奠定经济基础，向消费者、职工、投资者和社会合理分配利益，提高人类生活水平，维护世界和平。

一、我为什么开始搞质量管理

一开始就写我个人，这也许不符合常理，但为了让读者理解后文，还是冒昧谈谈我与质量管理的关系。

我于1939年3月从东京帝国大学工学系应用化学专业毕业。之后，从事过设计、建筑、工厂管理、研究等工作。1947年回到东京大学（第二次世界大战后原东京帝国大学改名为东京大学）。开始搞实验遇到的困难是，数据混乱，难以得出结论。因此于1948年在研究室开始学习统计方法。

1949年，我听说日本科学技术联盟（简称日科技联）有统计方法的资料，便前往索取。当时日科技联的小柳贤一专务理事很蛮横，他说不到质量管理研究会当指导老师就不给资料。我认为，自己是初学者，当不了老师；可他说，大家都是从头学起，不成问题。这样我就被硬拉上了质量管理这条路。后来学习了统计方

法和质量管理，渐渐感到非常有趣。我认为这有助于日本的产业振兴，便一本正经地搞了起来。我在学习和生活中体会到：

第一，要根据实验数据做出种种判断的技术人员，必须把统计方法作为常识来掌握。因此，我开始在东京大学工学系作为必修科目对四年级上学期的学生讲授实验计划法。

第二，资源贫乏的日本，必须进口很多的资源和粮食，所以必须大量出口。不能再搞战前那种价低质劣的“东洋货”，必须制造物美价廉的产品。为此，需要进行质量管理。

第三，我在大学毕业后几年的社会生活中，对日本的企业、社会那种生产价低质劣的“东洋货”的令人不齿的做法感到奇怪。学了质量管理，认为：通过正确应用质量管理，能够纠正日本企业、社会那些不良习惯，换句话说，是能够提高企业素质，进行经营思想革命的。

由于上述原因，我搞起了质量管理。的确很有效果，很有意思，所以高高兴兴地搞了三十多年。

二、质量管理大会

第一次质量管理大会于1951年9月在大阪举行，实际上这是纪念第一次戴明奖授奖的质量管理大会。

1952年，当时我是日本化学学会的负责人。因为质量管理与各学会有关，所以向各学会提议，成立质量管理大会委员会，以来自各企业的报告为中心，由各学会共同举办大会，并委托日科技联负责秘书处的工作。而且决定在每年举行戴明奖授奖仪式的11月召开大会。这就是现在的中层干部与职能人员质量管理大会。

其后，1962年，工段长、班组长（简称工班长）大会和消费者大会开始举行，从1963年起召开企业领导质量管理大会。除了日本，世界上任何地方也没有这样召开各种质量管理大会的国家，而且也没有发表这么多各公司实例的国家。我认为，这种大会上

的相互讨论、相互启发，对日本的质量管理起了推进的作用。

三、质量月和质量标志（质量旗）

1960年《质量管理》杂志迎来了创刊十周年。大家商量搞点什么纪念活动，决定的例行活动之一就是质量月。起初也曾有过采用“质量管理月”这一名称的设想，但是为了吸收消费者一起搞，觉得还是去掉“管理”这个词好，所以取名为“质量月”。

另一方面，我们想要制定表示质量及质量管理的标志和旗帜，光明春子女士（现任日科技联出版社常务董事）请东京艺术大学的山胁洋二先生从艺术大学的学生那里公开征集设计图样，从中选出了几个。确定下来的方案和现在的质量标志一样，但颜色是与联合国旗相同的兰色。从染料来看这一颜色不能保持不变色，质量的旗帜的耐久性不好是不行的，所以我们进行了多方面的研究，征求了意见，选定了现在的、与日本国旗相同的红色。

然后，由质量月委员会就质量月进行多方面的研究，确定质量月题目，确定标语，发行质量月小册子，在地方举行讲演会，等等。这些活动的实际事务工作全部委托给日科技联和日本标准协会。当然，实际上有很多企业开展质量月活动，在每年11月挂上质量旗，举行规模盛大的富有成效的例行活动。

这一做法是借鉴了由来已久的安全周的活动办法。每年这样固定地、持续地、以民间为主导地搞质量月的只有日本。中华人民共和国从1978年起把每年9月作为质量月进行活动。

四、《质量管理》和《现场与质量管理》杂志

1949年我们开始搞质量管理。从1950年起，日科技联发行《质量管理》杂志。我一直通过这个杂志为日本质量管理的启蒙、普及、推进和相互启发做出努力。从1962年4月起，日科技

联开始发行面向现场的杂志《现场与质量管理》（后改名为《FQC》，即《现场质量管理》），同时搞起了质量管理小组活动。这一杂志具有质量管理小组机关报的性质，在促进质量管理小组活动发展的同时，还使现场人员养成了阅读、学习的习惯。我长期关心着这两个杂志，我认为，如果没有这两个杂志，日本的质量管理也不会有今天。要想推进质量管理，通过这种杂志不断进行信息交流和相互启发是很重要的。

五、质量管理小组活动

从本世纪五十年代起开始了对现场负责人的教育，在现场开始了名为“工作现场质量管理讨论会”的现场活动。如前所述，1962年4月在《现场与质量管理》杂志创刊的同时，我和杂志编辑部的先生们进行了商量，正式取名为“质量管理小组”，开始了这一活动。现在这一活动不仅扩展到日本的第二产业，而且还轰轰烈烈地扩展到第三产业。进而人们说日本产业发展的原因在于质量管理小组活动（这是误解，质量管理小组活动只不过是一个重要原因），不仅企业经理、学者，甚至还有工会、政府方面的人员，很多考察团从世界各地蜂拥来到日本进行这一研究。已有将近三十个国家搞起了类似的活动。这个发展真是当初没有想到的。这也是很多《现场与质量管理》杂志编辑，在日本全国的质量管理小组支部长、干事长以及一千多名献身努力的干事，和在日科技联的各位质量管理小组工作者努力的结果。

质量管理小组活动，起初我也认为，不是汉字国民，不是受过佛教、儒教影响的国民，大概难以适用。但最近，许多国家都大体搞得很成功，所以我也稍微改变了认识。我认为，质量管理小组活动在世界任何国家都能适用，这一活动应永远为世界的繁荣与和平做出贡献。

六、戴 明 奖

戴明奖是为了纪念1950年来日本做了非常著名讲课的戴明博士 (W·E·Deming) 的功绩, 以其讲义版税为基金在日科技联内设立的。其中有戴明奖本奖和戴明奖实施奖等。本奖原则上授予为统计质量管理的理论、普及启蒙做出贡献的个人; 实施奖有很多种, 授予在本年度统计质量管理搞得好的公司。实施奖因为是在本年度授予好的企业, 所以随着日本质量管理的发展, 所要求的水平也逐年提高。

通过戴明奖实施奖, 日本企业的质量管理大大推进了, 日本企业的素质大大提高了。通过接受授奖审查, 企业的质量管理会急速发展。所以, 我劝企业在搞了四、五年以上质量管理后, 作为一段总结, 一定要接受审查。但是要牢记: 我们是为了推进质量管理, 为了提高企业素质而接受审查, 不是为了获得奖励而接受审查。如果真正进行了质量管理, 真正提高了企业素质, 真正取得了效果, 全体人员真正尝到了质量管理的甜头, 那么自然会获奖的。我也有幸从一开始就参与戴明奖工作, 收到了非常大的教益。

七、试行各种行业的质量管理

至今为止我搞了很多行业的质量管理。我是搞应用化学出身的, 当过化学老师, 但在质量管理方面, 接触了化学、采矿、冶金、机械、电气、电子、纤维、造船、食品、建筑等几乎所有行业, 少品种大批量生产和多品种小批量生产都搞过。最近我还搞了金融、流通、运输、服务等行业的质量管理。不论什么行业, 质量管理的基本思想是完全相同的。

常常听到某某公司的人说: “我们和其他行业、其他公司不

一样，所以质量管理很难搞，搞不了。”对此我总是说：“你们与其去想搞不了的理由，倒不如去想怎样才能搞！”

所谓质量管理，就是去做应该做的事情。

八、抽样研究会

在质量管理实践中我很快注意到：在一些行业尤其冶金行业、化学行业，因为抽样方法、测定分析方法不好，测得的数据有问题，很多数据不可信。因此我随即按统计原理写了一本合理抽样的书，同时在日科技联于1952年成立了“工矿业抽样研究会”，成立了铁矿石、非铁金属、煤炭、焦炭、硫化矿、工业用盐、抽样用器具等的分科会，进行了研究。而且实现了很多抽样方法、测定分析方法的合理化，以此为基础制订了一系列日本工业标准。进而，以日本的工业标准为基准制定国际标准，为国际交易的合理化做出了贡献。

后来公害问题突出起来了。我便应用以往抽样研究会的经验，科学地将有关公害问题的抽样方法、分析测定方法合理化，因此于1971年在日科技联成立了“环境保护抽样研究会”，分为大气、水、土分会，一直进行研究。

质量管理是依靠事实、数据进行的管理。所以，我们必须科学地确定事实，了解误差的大小，不要单纯依靠测量仪器和化学分析。

九、同日本工业标准、国际 标准化组织的关系

我同日本工业标准的关系是从三方面开始的。第一方面是抽样方法、缩分方法、分析方法的合理化，我不断将上述工矿业抽样研究会的成果变成日本工业标准。第二方面是我对有关质量管