

石川馨

SHICHUANXIN
HEWEIPINZHIGUANLI

何谓品质管理

馨

[日] 久米均 编
健峰企管集团 译

VITA

健峰企管丛书

VITA

健峰企管丛书

石川馨

何谓品质管理

[日] 久米均 编
健峰企管集团 译



宁波出版社



宁波出版社
NINGBO PUBLISHING HOUSE



健峰企管丛书

石川馨

SHICHUANXIN
HEWEIPINZHIGUANLI

何谓品质管理

〔日〕久米均 编 健峰企管集团 译

图书在版编目 (CIP) 数据

石川馨:何谓品质管理 / (日)久米均编;健峰企
管集团译. — 宁波:宁波出版社, 2016.10

(健峰企管丛书)

ISBN 978-7-5526-2501-1

I. ①石… II. ①久… ②健… III. ①企业管理—质
量管理 IV. ① F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 118384 号

石川馨 何谓品质管理

(原发行单位:品质月间委员会)

编 者 [日]久米均

译 者 健峰企管集团

出版发行 宁波出版社

(宁波市甬江大道1号宁波书城8号楼6楼 邮编:315040)

网 址 <http://www.nbcb.com>

责任编辑 俞琦

责任校对 余怡荻 李强

装帧设计 金字斋

印 刷 浙江新华数码印务有限公司

开 本 787mm × 1092mm 1 / 32

印 张 2.875

字 数 50千

版 次 2016年10月第1版

印 次 2016年10月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5526-2501-1

定 价 20.00元

版权所有 翻印必究

本书若有印装问题影响阅读,请与宁波出版社联系调换,联系电话:0574-87286804

作者简介

久米均

东京大学名誉教授,(公财)日本适合性认定协会理事长

【简历】

1937年 出生于兵库县

1959年 毕业于东京大学工学部应用化学系
在石川馨副教授(当时)的指导下,在旭硝子川崎工厂进行毕业研究

1960~1965年 考上研究生,继续在石川教授的指导下研究品质管理(工学博士)

1965~2007年 在成蹊大学工学部、东京大学工学部、中央大学工学部从事统计学和品质管理的研究教育工作

1997~2005年 日本学术会议第17~19届会员 第19届第5部长

2010年 担任公益财团法人 日本适合性认定协会理事长至今

【主要著作】

- 《属于化学人和化学技术人员的统计方法》(共同编著,东京化学同人,1964年)
- Statistical Methods for Quality Improvement (编著,AOTS,1985年)
- 《运用品质进行经营》(日科技连出版社,1993年)
- 《设计开发阶段的品质管理》(日科技连出版社,1999年)
- 《日本的制造业》(日科技连出版社,2012年)

前 言

石川馨先生于 1989 年过世，这已经是 1/4 个世纪以前的事情了。1991 年日本泡沫经济崩溃后，便进入了被称为“迷失的 20 年”的缓慢发展期，日本制造业的品质管理活动也因此进入了低迷时期。

今年正好是石川先生诞辰 100 周年，大家想为他举办一场纪念活动。借此机会，我从先生众多著作中选取了一些代表性的内容，将其摘录出来，做成了这本可以称为“石川馨入门”的小册子，以此来纪念石川先生。目的是让更多人理解和回忆起这种超越时代变化的“石川流品质管理”。

虽然我是秉承着尽量真实反映先生的理念这一宗旨来制作这本出版物的，但可能还是会有未尽之处。因此，我在此书末页附上了引用文献列表，如有您感兴趣的事项，可参照原著或原论文。

久米均

2015 年 9 月

目 录

前言·····	1
全新的品质管理理念·····	1
1. 企业经营·····	3
2. 品质管理·····	6
3. 关于品质·····	13
4. 关于管理·····	20
5. 品质保证·····	30
6. 新产品开发·····	38
7. 工序解析·····	48
8. 外包和采购管理·····	52
9. 品管圈·····	58
10. TQC ·····	63
11. 品质管理的教育训练 ·····	69
12. 日本企业的必经之路 ·····	72
引用文献·····	80

全新的品质管理理念

新品质管理理念,是一次经营上的思想革命。

企业若能在全公司推行新品质管理理念,企业的体质将得以改善。

随着产业发展,文化水平提高,品质管理变得越来越重要。

关于品质管理的目的,我希望能够做到:

大量出口物美价廉的产品,巩固日本经济的根基;
拥有自己的工业技术,做到源源不断向外输出技术。

确定将来的经济基础,最终促成以下局面:

公司能合理分配消费者、员工及资本这三者的利益;
国家能够提高国民的生活水平。

在国际分工中,如果不断推动 QC 活动,世界将会和平,人类能够和平共处,并且快乐和睦地生活在一起。

因为 QC 活动能让公司的工作氛围变得活泼,所以它能让日本乃至世界人民快乐地生活。

1. 企业经营

关于企业经营,我的想法如下。

① 人

在经营中,首先必须考虑的是和企业息息相关的所有人的幸福。也就是说,那些不能让企业相关人员幸福,或者不能给予他们想要的幸福的企业都没有存在的价值。

首先,要让员工获得合适的工资,受到尊重,快乐地投入工作,给他们幸福的生活。这里所说的员工,把和该企业相关的外发企业、销售及服务企业的人员也都包括在内了。

其次,就是消费者。必须让购买了该公司产品或服务的消费者,在使用后感到满意。并且绝对不能发生这些事情:用努力赚来的血汗钱买来的电视机很快就坏了;刚入手的电炉因为某些原因突然引发火灾,导致人员受伤。

再次,……企业要拿出相应的利润给股东们分红,并让大家开心地接受。

这是企业存在的价值,也是第一层目的。

那么,要通过何种途径,才能达成此目的呢?主要是通过品质、价格/成本/利润、数量/交期,这三者就是第二层目的。而此三项管理是有目的性的,故我将它们称为目的性管理。

② 品质

如果产品出现不良和缺陷,不仅会给消费者增添困扰,重点是他们不会再购买此产品。生产大量消费者不愿购买的产品会造成材料和能源的浪费,这将成为社会的损失。所以,一定要提供能够满足消费者需求的产品。

③ 价格/成本/利润

如果产品价格过高,那么再好的品质,消费者也不会购买。对于消费者而言,他们更希望以合适的价格购买到性价比高的产品。

一般人认为,在资本主义社会,企业以追求利益最大化为目的,但我认为这是不正确的。当然,也有人认为利益就是罪恶,这也是错误的理解。企业如果没有利润,则不能开发新产品和新技术,也不能投资现代化设备。如果不能提高薪资水平,企业将面临倒闭,最终也会给社会造成极大的负面影响。

④ 数量 / 交期

不仅要根据消费者要求的数量生产和销售产品，还要严格遵守交期。

量管理一般包含采购量管理、产量管理、库存量管理(包括半成品数量管理)、销售量管理、交期管理等内容。库存量过多,就意味着有这么多的资源和资金不能被有效利用,这不仅会造成浪费,还会增加制造成本。当然,如果库存太少,又不能满足消费者的需求,给他们带来困扰。

综上所述,如果能对人、品质、成本和数量这四项内容实施有效管理,企业经营将得以顺利运转。

2. 品质管理

品质管理,是指研究、开发、制造和销售让消费者乐意购买的商品或服务。而品质管理的精髓在于品质保证和新产品开发。

我在学习品质管理后,就一直在思考能否通过正确运用QC来改善企业体质及改革经营思路。把改革企业体质说成经营思路的改革,可能有些言重了,但我就是秉承着这样的志向在不断推广QC。品质管理的内容可总结为以下六项:

① 品质第一 —— 不能把短期利益放在第一位

如果认真践行品质第一的理念,从长远的角度看,利润会增长;若是立足于短期利益优先的理念,久而久之,企业便会失去国际竞争力,最终与利润失之交臂。

若秉承品质第一的理念经营企业,则会提高消费者的信任度,增加产品的销售量,长远而言,企业能获得高额的利润,

并且可以实行稳定的经营。

一般而言,设计品质越好,生产成本越高。设计品质必须综合考虑消费者的需求和国际局势。但是,如果能做好实际品质,不良和缺陷将会减少,一次良品率也会提高,废料、修理、调整和检查成本将大幅降低,最终促使成本大幅下降,生产效率得以提高。

② 消费者指向——不能抱着生产者指向的态度,而应该站在对方的立场去思考问题

这是指要生产和销售消费者想要的,且乐意购买的产品。在卖方市场、垄断市场,生产者都没有站在消费者的立场上去思考,一味地生产和销售工厂加工好的产品或生产者自己认为好的产品。若能深入实践消费者指向的理念,就会经常站在对方的立场上去思考产品。

③ 下一工序是客户——打破本位主义

本可以把“下一工序就是客户”这一项内容放在前项的“消费者指向”里,但此内容对于本位主义很强的企业而言,是一项非常重要的理念。所以在此将其另归为一项,作特别说明。

我第一次使用这句话,是在1950年8~9月前往某制铁

厂时。

(例)希望减少钢材上有伤痕这一缺点

石川：“你把前工序和后工序的人都叫过来讨论一下吧。”

部长：“老师，您这是要把敌人都叫过来吗？”

石川：“后工序应该是你们的客户，你竟把客户称为敌人，这也太奇怪了。每天傍晚，你们不应该去下工序的轧钢厂打听一下那边的使用情况吗？问问今天送过去的铸锭如何。”

部长：“老师，我们绝不能做这样的事情啊。如果特意去下工序的话，他们会说你们派间谍来做什么，然后将去的人赶走。”

在同一个组织内，如果有几个工序的话，那么对于某个工序而言，它的下一工序就是消费者（即客户），它的前一工序就是供货方。把下一工序当作客户，认真听取他们的意见，并且习惯与他们沟通和讨论，公司内的纠纷和本位主义不就消失了吗？

④ 用数据和事实说话 —— 灵活运用各种统计方法

一般大家都会认为QC是利用数据来进行经营和管理的，

实际上它是“利用事实来进行管理的”。首先,要对事实进行详细调查。然后,将调查结果用数据表示出来,再对其进行管理和改善。

此处需注意的事项是,一定要取得准确的数据。遗憾的是,大多数企业和公司的数据都有问题。因为管理者看到真实的数据会生气,所以公司下属就伪造了数据。另外,因为没有准确使用抽样方法和测量方法,所以获得了错误的数据。

(a)首先,必须掌握事实。

(b)然后,用数据准确表示出事实。

(c)最后,灵活运用统计方法做出判断,并采取相应措施。

综上,要做到合理的品质管理,重点是要运用准确的数据和采用适合的统计方法,认真做好工序分析和品质分析,进而推进管理和改善。

⑤ 尊重人性的经营——全员参与的经营

因为企业存在于人类社会中,所以坚持以人为本的经营理念是企业的基本目标,只有这样才能让与企业有关的所有人(包括消费者、职工及他们的家庭、股东、外包及产品流通过程中涉及的所有人)获得幸福,并畅快地发挥出他们的能力。利益第一已经是一种过时的经营理念。

人性,简言之,就是人类所具备的不同于动物和机器的一

种特性。即，自主性，有主见，不被他人左右，能自发、主动地做事情，并且喜欢动脑筋，深入思考问题。尊重人性的经营，是一种以发挥人类的无限潜能为目标的经营方式。

⑥ 机能别管理、机能别委员会

品质保证、成本(利润)、数量(交期)管理是主要的经营机能，但这些机能会涉及全公司所有部门，所以在本位主义极强的组织中就很难发挥这些机能的作用。为克服这一难题，我所想出的解决办法是，实施机能别管理和机能别委员会。1960年，我曾制作出部门别和机能别的二元表对此进行说明，后被丰田汽车工业所采用，之后我在这方面做了很多研究，并不断实践，最终取得了成功(《品质管理》，1981年2~4月刊。请参照图1)。

一般情况下，该委员会的委员长由负责该机能的专务或常务担任，委员由董事以上职位的人员担任(不得已的情况下也可由部长担任)，5人左右即可。不需要让相关部门的所有人都加入委员会，重点要是让1~2名非专业的董事加入。各机能别委员会要在原有的专业部门里面设置事务局，确定干事。比如，品质委员会就在品质保证部设置事务局。

该委员会规定每月召开1次例会，重点是要弹性运营。比如，新产品开发时出现问题，或者其他品质保证方面遇到麻

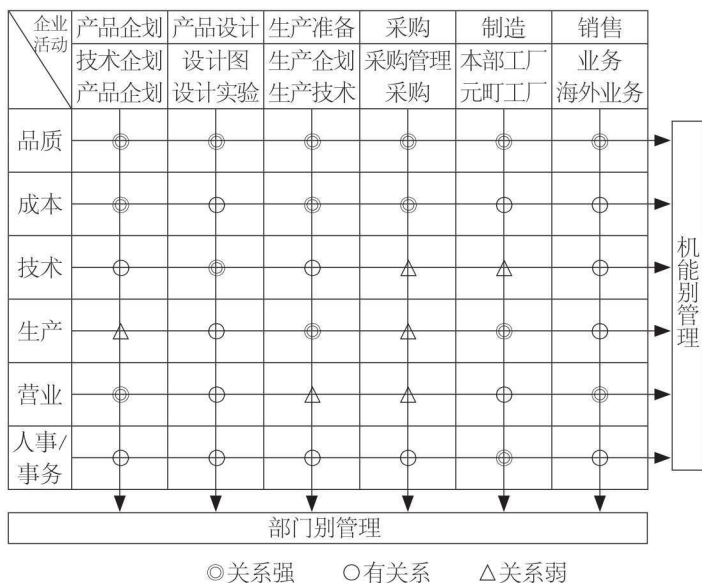


图1 部门别管理和机能别管理

烦,品质委员会就要对全公司的品质保证体制及责任、权限展开讨论,并在检查确认不足之处,思考再发防止的对策后,再重新调整各部门的工作职责。如果没有彻底落实各部门的职责,很多人就会说出现的问题和自己无关。因此,先制定改善方案,然后向领导提出申请,最后让领导做决定。决定好的事项要在各部门实施。如果实施效果不好,就要思考为什么会这样,是不是因为品质保证业务分配得不好,然后调整、修正职责分配。长期开展这样的活动,就能建立横向联系紧密的