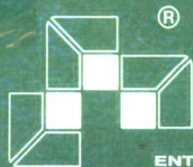


品质管理

QUALITY CONTROL

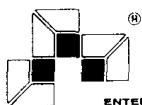
编著：林荣瑞（台湾）



厦门福友企业管理顾问有限公司

福友现代实用企管书系

FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES



福友现代实用企管书系 ②

FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

品 质 管 理

编著：林荣瑞（台湾）

厦门大学出版社



福友现代实用企管书系②

《品质管理》

编著/林荣瑞(台湾)

总策划/林荣瑞、苏晓东

企划·发行/厦门福友企业管理顾问有限公司

电话: 0592-2395581(总机)

传真: 0592-2396530 2395580

发行经理/吴雄翔

出版社/厦门大学出版社

责任编辑/许红兵

企划·设计/厦门新格企划有限公司

电话: 0592-2076859

传真: 0592-2056791

插画/徐春源、邓艳平

平面设计/李峰源、林昉

电脑编排/杨尹璇、方秀蓉

电脑照排/通达理·新格电脑制作部

印刷/厦门翰林彩印有限公司

2000年元月第2版2004年3月第22次印刷

7.625印张 185千字

ISBN7-5615-1178-7/F·193

定价: 56元

《福友现代实用企管书系》序



献给每一位读者

质量代表了一个国家的科学技术、生产水平、管理水平和文化水平。产品质量的提高，意味着经济效益的提高。当今世界经济的发展正经历着由数量型增长向质量型增长的转变，市场竞争也由价格竞争为主转向质量竞争为主。

即将加入“世界贸易组织”并拥有广阔市场及12亿人口的中国，已成为发达国家倾销商品的第一目标。这意味着国门将更加开放，国货将面临的巨大、严峻的考验是可想而知。于是，要想使你的企业立于不败之地，只有靠强化质量管理，提高产品质量，而别无它法。因为，管理是企业生存和发展的重要基础。在同一经济制度环境中，企业的盈亏优劣、生死存亡，主要取决于其经营管理水平的高下及管理方法的成功与失败。因此，企业发展的机遇最集中的就出现在对企业的经营与管理之中，企业发展的客观规律最突出的体现于经营管理之中。可以看出，一个企业命运如何，关键在于能否科学地管理，或者说：企业成功的关键在于科学管理。

管理是一门科学，加强企业管理出生产力。在体现科学技术是第一生产力时，人们往往仅指技术，而忽视或不理解管理所发挥的生产力作用。在生产日益社会化的今天，如忽视管理，人们对生产力的理解和研究就不全面。

社会生产力是一个由许多因素组成的体系。它除了劳动者、劳动对象和劳动资料等实体之外，还有非实体因素，其中主要是管理。事实表明，只要实施有效的管



理，就可以使经济活动获得事半功倍的效果。

企业管理是企业一切工作的基础，任何外部环境的改善都不能取代企业的内部管理。在新的历史时期，强化企业管理已成为愈来愈多人的共识。因此，加强管理，提高产品质量是当前企业的一项重要任务。

没有质量就没有明天。“以质取胜”是使企业立于不败之地的法宝。

台湾林荣瑞先生曾于日本企业中负责“品质”工作多年，深有“品质”是企业经营管理根本之感受。在先生的专著《现代企管书系》中，把“品质管理”作为一项主要专题来专门、详尽、全面地进行论述，介绍先生“品管”理论修养及多年“品管”经验之大成，具很强的实用性、操作性，是一部不可多得的质量管理工具书，值得向国内质量界及质量工作者推荐。

应该说：国内目前质量方面的书是不少，但理论及实践经验兼有并操作性及实用性强者少，而这正是林荣瑞先生专著的最大特色。

借此，逢先生专著出版、发行之际，向先生祝贺，并希望国内质量管理工作者善于学习，勤于实践，不断强化企业管理，提高产品质量，迎接世纪之交的挑战。

、中国质量管理协会

理事长

王艾至

再版序

献给每一位读者

企业追求的目标，首先是创造利润。

创造利润应是建立在高效率、高品质及低成本的基础上。其中品质的好坏，又直接影响效率与成本。也可以说，品质的好坏，不只是客户今后是否继续往来主要的考虑因素，也是企业生存与发展的根本。

品质管理自30年代统计手法问世以来，可以说这一技术在企业界已获得相当惊人的效果，尤其在日本，更是被技巧地广泛使用于基层员工，造就了现今日本产品几乎是品质代名词之局面。

著者曾于台湾日本企业内负责品管多年，深知日本企业以「品质」为经营根本的决心，也到处呼吁「品质——企业未来之决战场」。

因为没有品质，就没有明天。

曾几何时人们受了各种模糊的观念所困扰，认为品质管理是一种「热门」而又「时髦」的东西，不赶上流行会成为落伍，所以也跟着摆摆门面，这真是一种极其错误的做法。其实品质代表着利润，也代表着生产力，更代表着市场占有率。企业主管们如何看待「品质管理」必须首先建立起正确品质意识及危机意识，再以坚定的决心与强劲的魄力来推动这一关键企业永续经营工作的有效进行。

纯计划经济时代已成过去，面对未来，企业的竞争只会加剧，不会减缓，“现今是个企业淘汰赛的时代”的说法的确不过份，回顾20世纪的后50年，二战以后美国经济的独霸世界，到了70年代日本产品在全球市场的崛起，究其因素很多，其中日本的产品既便宜、品质又能得到消费者的信赖，应是最重要的因素了。回过头来看看国内自改革开放以来的经济发展模式，同样的走过一段供应困难时期，到目前许多大众化产品的过度饱和，企业为了取得竞争优势，大概也可从美国与日本企业的竞争策略中找到一线脉络。

没有顾客，就没市场，而企业没有市场就无法生存，这是个最简单的逻辑。

企业要拥有市场，必须拥有顾客，了解顾客的需求。这几



年随着竞争意识的抬头，许多的企业开始重视顾客满意度的掌握，其实我们经常在购买东西，经常扮演着顾客的角色，假如有人问你买东西最在意什么？答案应该很简单，第一个东西要好（品质好），第二个价钱要便宜。

记住：产品假如顾客不要，就代表这个产品没市场，更无法创造价值，而顾客选择的条件第一个就是品质。

改造管理，改造品质应是国内企业面临竞争，求取竞争优势的最重要工程，也是最好的竞争策略。它没有速成班，也缺少特效药，要的是每一个企业成员形成让顾客满意的意识及品质意识，并一步一脚印的加以完善，方能奏效。

这几年来在国内讲学与辅导，看过的企业不下300家，针对国内企业的普遍情况，个人以为要做好品质工程以下十点应是努力的方向：

1. 最高主管的决心与承诺
2. 调整品管组织与功能
3. 推行全员参与的活动
4. 建立适用的制度化、标准化
5. 运用统计手法持续不断的改善
6. 建立员工满意的企业环境
7. 重视教育训练
8. 建立好的环境品质
9. 要有好的供应商
10. 争取品质要求严格的顾客

以往，有人谈到品管大多强调统计技术，不免使人误认为品管是一门很高深的学问，非一般人所能了解，因而谈品管即色变，更不用说实地去做了，编写本书，最重要的着眼点——简单、可用、有效果，希望协助国内从事企业管理工作的同行们从观念及技法上进行突破，假以时日自能人人都是品管高手。

“福友”更愿意在这一“品管路上”与您同行！

于厦门福友企业管理顾问有限公司

1999.12.14



献给每一位 追求卓越的人

福友现代实用企管书系简介

“人”是企业的主要财富，古语有云：“欲造物，先造人。”要创造企业价值，首先应使人的价值形成企业最重要的资产，而人的价值来自于不断的自我发展，这一发展必须进行不断的自我充实，以及外在的不断启发。

上述理念也逐步为国内企业界所认同，然而，许多管理者及有志于成功者虽有此心志，却苦于自我超越与外在的不断启发之必备条件的不成熟：国内企业管理书系良莠不齐，缺乏科学规范的系统性、可操作性，实用性更是欠缺，使得这一理念流于纸上谈兵的多，付诸行动的少。

为改变这一情况，为使国内企管界朋友尽快建立起标准化、规范化管理，本着“造福朋友”、“提升人的品质”之宗旨，福友公司多年来从事企管、辅导方面工作的顾问群，精选、整理自身成功经验，汇编成“福友现代实用企管系列”——

福友现代实用企管书系（部分配备电脑光盘）、教学VCD、精美海报标语等均是本着“简单、直接、有效”的服务宗旨编著制做而成，因易学、易懂、易用，一直好评如潮，常年高居畅销排行榜前列：

1996年由知名企业管理专家林荣瑞先生著作的《品质管理》与《管理技术》两部具有极强的可操作性及实用性的企业管理书籍，在全国企业界造成了相当程度的回响，企管界的朋友们纷纷来电、来函及传真致谢本公司两书给他们所提供的帮助，并蔚成以两书馈赠亲友、奖励员工为最佳礼品之新风。

在两书仍然在热销的同时，2000年推出的《漫画管理禅》、《企业管理表格精选》在全国又掀起了新风潮！求购新的企业管理类书籍的需求更是迫切。

2001年年初，被誉为中国“中国大陆5S专案第一人”的孙少雄先生所著《如何推行5S》、林荣瑞先生又一力作《如何选人、用人、育人、留人》VCD教学光盘



献给每一位 忙碌 而 智慧的人

及书籍, 定能协助面临新世纪挑战国内企业赢得更强的竞争优势。

2000 年发行的《企业管理表格精选》, 使众多企业在科学规范化管理上获得良多助益。为了更好更进一步的造福朋友, 我们推出了做为配套工具书的——《企业管理制度精选》, 此书从调研到设计, 投入了更多的心力, 更是把从事管理顾问累积的经验大公开, 定能对国内的企业在管理制度建设方面有所助益。

与《企业管理制度精选》同期推出的《降低成本新利器》一书所介绍的“Tear Down”技法, 是一种源于美国汽车产业, 后为日本发扬光大渗透到整个制造业的以降低成本为宗旨、以分解调查竞争商品为手法的技法, 此技法为日本制造业赢得了相当的改善成果。

《降低成本新利器》一书的作者佐腾嘉彦先生正是将此法引进日本并使其发扬光大的灵魂人物。佐腾先生逾 25 年的实务经验及技术资料汇编成的《降低成本新利器》一书, 定能帮助企业管理人士提高工作中的附加价值、衍生新的创意, 从而提高产品竞争力, 使企业得以在激烈的市场竞争中立于不败之地。

希望我们的用心与努力能成为您“成功管理路上的好帮手”。

成功管理之路, 福友与您同行!

厦门福友企业管理顾问有限公司

《福友现代实用企管系列》编委会



献给每一位读者

目·录

第一篇 ● 认识品质管制 ————— 5-32

- 一、品质 — 企业致胜的利器 ————— 7-9
- 二、品质管制的定义 ————— 10-12
- 三、品质管制演进史 ————— 14-15
- 四、如何管理品质 ————— 16-18
- 五、如何控制不良的来源 — 变异 ————— 20-23
- 六、防止不良的要诀 ————— 25-32

第二篇 ● 品管应用手法 ————— 33-117

- 一、层别法 ————— 35-37
- 二、柏拉图法 ————— 38-43
- 三、特性要因图法 ————— 45-49
- 四、实验设计 ————— 50-53
- 五、散布图法 ————— 54-55
- 六、查核表 ————— 56-58
- 七、直方图法 ————— 59-65
- 八、分布图法 ————— 67-71
- 九、管制图法 ————— 72-84
- 十、推移图法 ————— 86-90
- 十一、抽样计划 ————— 91-99



十二、品质成本	101-108
十三、制程流程图	109-111
十四、IE方法研究	113-117

第三篇 ● 工厂检验制度设计与应用 ———— 118-177

一、品管组织与工作职掌	120-124
二、作业标准与检验标准	125-130
三、检验制度	131-132
四、进料检验与供应商	133-143
五、制程巡检与线上检验	145-153
六、出货检验与品质稽核	154-161
七、品质工程与不良改善	163-175
八、操作者自主管理	176-177

第四篇 ● 全员参与 全员改善 ———— 178-237

一、品管圈(QCC)	180-191
(一) 日本为何NO.1	180
(二) 解读QCC	181-182
(三) 推动QCC 13步骤法	183-190
(四) 品管圈的意义与启示	191
二、提案改善制度	193-200
(一) 如何推行提案改善制度	193-199
(二) 提案改善处理程序	200
三、整理整顿与5S活动	202-237



(一) 整理整顿的重要性	202-206
(二) 5S 运动的兴起	208
(三) 5S 运动的实施	209-214
(四) 如何推行 5S	215-218
(五) 5S 实施的技巧	219-229
(六) 实施事例与成果	230-231
(七) 5S 活动案例	232-237

第五篇 ● 品质管制教育 238-253

一、品管教育之实施	240-250
(一) 品质意识的灌输	240-242
(二) 品管方法的训练与导入	242-243
(三) 全员参与, 全员改善	243-244
(四) 训练—隐定与成长的基础	246-250
二、品质—永无止境的追求	251-253

第六篇 ● 服务业的品管 254-271

一、服务业的兴起	255-257
二、服务业的品质	258
三、企业形象与员工培训	259-260
四、人际关系	261-262
五、制造业的服务意识	263-265
六、成功的典范	266-270
七、展望未来的服务业	271



*
* 福友公司一贯承诺: *
* 好东西要与好朋友分享! *
* 地址: 厦门市禾祥西路4号鸿升大厦15楼F座 *
* 电话:0592-2395581-3 *
* 传真:0592-2395580 *
* E-Mail: FORYOU @Public.xm.fj.cn *
* 网址http://www.foryou.tw.cn *

※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※
 ※ 企业永续经营的要诀——品质。 ※
 ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※

· 第一篇 ·

认识品质管制

- 一、品质——企业致胜的利器
- 二、品质管制的定义
- 三、品质管制演进史
- 四、如何管理品质
- 五、如何控制不良的来源——变异
- 六、防止不良的要诀



我们都想「明天会更好」。

一、品质——企业致胜的利器

近几年来，美国与日本的贸易磨擦，愈演愈激烈，贸易战争甚至有一触即发之势。的确，若在30年前，谁也不敢相信，日本汽车在世界汽车市场上蚕食鲸吞，打得美国汽车节节败退，美国这个世界超强巨人只得口口声声，祭出301报复条款。事实上连美国人都知道，日本自他们手中从纺织、电子、钢铁、造船、汽车，王牌一张张的易手，所凭藉的就是「品质」。

60年代以前，日本产品在欧美市场，代表的是低品质产品，事隔30年，日本产品俨然摇身一变成为「高品质」的代名词。

1950年，美国品管专家戴明博士(W.Edwards Deming)应邀到日本讲授品质管制，课程以抽样计划与管制图为主，课程内包括了许多统计原理与方法。在美国的企业已使用将近百年的时间，但大部分仅局限于工程师在使用。在日本不但技术人员学习使用，他们更把这些方法很技巧地传授给基层的操作人员，让他们自己能够找出影响品质及生产力的问题，并用简单的统计手法，进行改善游戏，这可说是日本产品后来居上的关键所在。

不过，统计品管(SQC)在日本企业界的广泛应用并不是日本产品品质第一的唯一因素，这还要加上日本的企业重视基层人员的文化特质，愿意在他们身上投资进行品质教育及培训，然后给他们更大的工作挑战空间，一方面磨练自己，一方面改善工作。

曾经有这么一个故事：在美国有一个家庭主妇买了一包新上市的桂格麦片粥，第二天尝了以后，感觉不满

意，于是她就依美国的消费者保护法令，对于这种不满意的产品要求退款。在她把抱怨信寄给桂格公司后，她又再尝了一次，发现其实也还可以，但在这个时候桂格公司却寄来了一张退款支票，并附上了很诚恳的道歉函，为他们的产品不合口味而道歉，并欢迎继续试用其他产品。这样一来她倒是感觉不好意思，又再写了一封信告诉桂格公司，她现在蛮喜欢这个产品的，并且也退回了退款支票。然而桂格公司却寄来了更多免费的新产品，同时征求她把这个情况刊登在公司的刊物上。如此一来桂格公司保住了一位老顾客，却由这位老顾客的故事，吸引了更多的新顾客。

所以说，不光是产品的品质要好，服务的品质也要跟上，你的产品，才有机会在市场上成为「知名产品」。

有经验的管理专家一致认为，「品质是拉住客户最有效的利器」。事实上道理很简单，客户购买你的产品，他要的也是「利益」，而有能力提供稳定可靠的产品品质，事实上也等于提供给客户稳定可靠的利益。

市场的竞争愈来愈激烈，「品质」一词已是大家均有的共识，然而对品质的期待已早已不再局限于产品的品质，对于服务的品质，甚至于企业形象的品质，已经形成了企业永续经营的最重要条件了。

还有，不少的企业主管，早就意识到「追求品质」乃是企业建立竞争优势的关键性因素，因之也导引着企业，并动员全体员工，不断地训练，不断地改善，朝「追求品质」的目标迈进。