

天下叢書

增強業績的 TQC

實用業務品管手冊

TQC

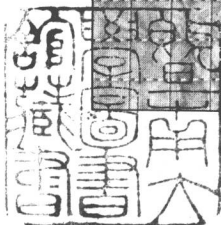
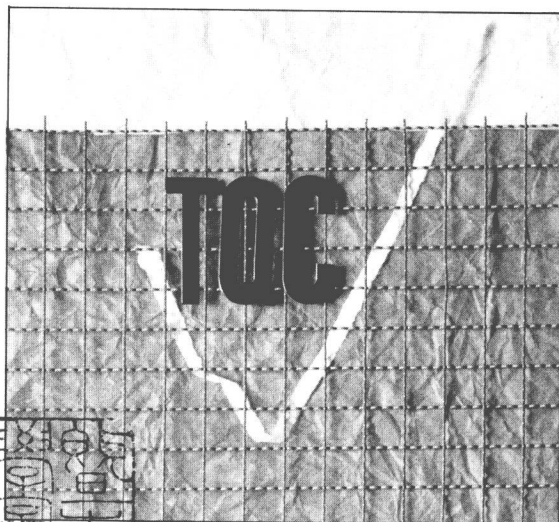
馬耀輝 譯
矢部廣重 著

F273.2
914

增強業績的TQC

—實用業務品管手冊

矢部廣重 著
馬耀輝 譯



90054844

天下叢書⑥7

增強業績的 TQC——實用業務品管手冊

作者 / 矢部廣重

譯者 / 馬耀輝

執行編輯 / 胡芳芳

美術編輯 / 李錦鳳

完稿 / 楊惠媛

校對 / 吳宗銘

發行人 / 王力行

法律顧問 / 陳長文律師

發行所 / 經濟與生活出版事業股份有限公司

地址 / 台北市10428松江路87號四樓

電話 / (02) 5078627

直接郵撥帳號 / 0534888-5號

電腦排版 / 正豐電腦排版公司

印刷廠 / 沈氏彩色印刷股份有限公司

製版廠 / 立全彩色製版公司

裝訂廠 / 日揚裝訂廠

登記證 / 局版台業字第2517號

總經銷 / 黎光實業有限公司

Copyright © 1984 by 矢部廣重 All Rights Reserved.

Authorized translation from Japanese edition published
by President Publishing Company.

本書獲得日本 President 出版公司授權

獨家出版發行全球中文版

版權所有 / 不准翻印

著作完成日期 / 1988年10月30日

出版日期 / 1989年2月1日

精裝定價 / 400元

平裝定價 / 320元

原著書名 / 營業幹部の TQC

原著發行日期 / 1984年11月30日

CommonWealth Publishing Co., Ltd.

Copyright © 1989 by CommonWealth Publishing Co., Ltd.

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

作者簡介

矢部廣重

一九四五年生於日本仙台市，畢業於明治大學。曾任德州儀器亞洲分公司(Texas Instruments Asia Limit)控制機器事業部行銷經理。現任職於日本トラベノール(即トラベノール公司)，歷任人工腎臟部營業部部長、業務計劃部部長、經營企劃室部長，目前是總經理室室長。

作者對於具代表性的美國企業(如：德州儀器……等)的傑出經營智慧，有深刻的認識及實踐，並進一步取其菁華，融會貫通在日本式的TQC經營之中。作者對TQC的創見深獲企業界好評。

譯者簡介

馬耀輝

陝西省安康縣人。淡江大學日文研究所畢業，現任遠見雜誌駐日編輯，並在日本東京大學攻讀學位。

主要譯作有：「暢銷商品成功要訣」、「超優良企業的成长體系」。

開創業務新領域

黃清孝

日本在二次大戰後，能在幾十年間自戰敗廢墟中迅速復興，進而成為國際的經濟超強國，其成就固然歸因於許多內外因素，而推動品質管制（Quality Control，簡稱QC）成功，則為公認的一項主因。

日本企業取代了美國公司，成為經營的新典範，日本的經營方式也成為國際矚目的焦點與管理學界所探討的熱門話題。

日本企業界之所以能在競爭激烈的國際市場上脫穎而出，最大關鍵在於日本企業家運用了全面品質管（Total Quality Control，簡稱TQC）活動，帶動了產品的品質革命——日本式的TQC活動強調上自董事長、總經理，下至每一位作業員全體都需參與，也就是全部參加的活動；亦即是研究、開發、設計、生產技術、製造、業務、採購、總務、財務等所

有的部門皆參與的品管。他們深信，唯有這種由全體員工有組織地分擔、推動QC的作法，品管活動才能真正奏效。

達成業績目標

特別是近二年日幣對美元的匯率大幅升值，日本又再度創造了另一次的經濟奇蹟。它的TQC活動目前已由製造部門推展到業務部門：利用QC方法發掘問題，解決問題，開創業務的新領域，達成了更佳的業務目標。這種業務部門的TQC活動，表現極為突出，獲得了很大的成果，現在歐美一些優秀企業也競相學習日本業務部門的TQC活動。

我國品管活動開始迄今已近四十年，前半段只限於統計品管技術的研習及品管活動的摸索，且主要靠政府機構的鼓吹，後半段才有民間企業積極加入，但仍然以製造部門為主要對象，能將QC觀念融會貫通在所有經營活動而有所成就者還不普通。

如今我國企業面臨台幣升值、國際競爭壓力，勞工、環保等等問題接踵而至，如何使企業突破種種困境而持續成長，便成為企業管理者的棘手問題。對此，TQC正可提供最正確的觀念與最有效的方法。

坊間有關品管之書籍雖多，而針對業務部門提出如此適切，且深入淺出並配以圖表解說之著作則不多見。本書乃以業務幹部為對象，闡明TQC的觀念與運用方法，讀者如能

汲取書中方法運用於業務運作上，必定會有莫大成效。

日本企業的業務部門推行TQC活動的作法，不僅有計劃、有組織、有目標，並且腳踏實地，非常值得我們借鏡。日本能，相信我們也能——由本書擷取日本的成功經驗，為企業創造更佳業績。

（作者現任中華民國品質管制學會監事）

前言

當經濟成長停滯不前、社會環境漸趨成熟之後，企業的業績與成長之間的關係，就出現很大的變化：

首先是，不能再以產業的不同，判斷企業的業績。原屬於前景看好的企業也可能景氣衰退，而屬於不景氣產業的企業，業績卻能扶搖直上。

另外一個特徵是，好的企業突飛猛進，差的企業則每況愈下，兩者差距日益擴大。

爲什麼會這樣？理由雖然很多，但是大致可以歸納爲：業務能力強的企業，發揮了力量。在現今的商場上，開發新產品、新市場，固然很重要，但競爭對手常緊追不捨，立即製造同樣的產品擠進市場，因此產品的差別並不大，最後變成業務能力的強弱決定業績優劣。所以，今天任何優秀的企業，可說都具備十分強勁的業務能力。

有效的方法——TQC

那麼，如何才能加強業務部門的實力，打敗競爭對手呢？最有效的方法，就是採用備受矚目的TQC——將QC觀念落實在業務上，就能有效提昇業績。但是，如果領導者不瞭解TQC的本質或者只因別人有我們也要引進，想和別人一較長短的心理，急於坐收結果，極易變成畫虎不成反類犬。

很多例子顯示，批評TQC無效、沒有可取之處的企業，並不能真正瞭解TQC的本質，更談不上落實TQC。

事實上，TQC能夠開創業務的新領域，改變業務人員的態度，達成業績目標，更能刺激新產品的開發，拓展市場。

當筆者從事業務工作，首次接觸到TQC時，好比當頭棒喝。從那時起，我即認為TQC簡直就是專為業務部門——特別是為業務幹部，所創的一套觀念與方法。這種想法愈來愈強，真後悔沒有更早一點接觸到TQC。

本書是從實務的觀點，為那些希望成功引進TQC的人士而寫的——特別是業務幹部。全書的左頁都搭配了簡明的圖表，讀者除了可以輕而易舉抓住要點外，只要隨時翻閱，對於書中所有的精髓就可以馬上一目瞭然，並且可以做為檢查的重點充分加以活用。

本書所闡述的方法如果能實施，必能收效宏大。而我在書中也一再強調，很多看起來理所當然、平凡的事，卻是極重要的，這些細節也往往被人忽視而導致失敗，這種例子可說比比皆是。爲了不使讀者犯類似的錯誤，本書可說是汲取各方經驗而成：包括從日本科技連得到諸多助益，自己的實際體驗與研究，及同仁提供的寶貴個案；這也是我不揣譾陋，面對坊間出版的許多TQC書籍，仍寫下這本書的原因所在。

希望透過本書，能使各位讀者相信TQC的功效，滿懷自信地引進TQC，不出三年、五年，你的業務部門一定會脫胎換骨。

在寫作過程中，承友人山口正二鼎力相助，以及President公司川嶋保氏在付梓時的大力幫忙，在此謹深致謝忱。

目錄

開創業務新領域

黃清孝 I

前言

IV

第一部 業務幹部的煩惱 1

第一章 業務幹部有那些煩惱？ 3

第二章 如何解決業務的基本問題？ 13

第二部 業務部門的革新 25

第三章 改善業務部門結構之道——實施QC 27

第四章 塑造業務幹部的魅力 49

第三部 探索日本企業成長的秘密 73

第五章 TQC的功能 75

第六章 QC的本質 101

第七章 為什麼QC能增強業績？ 133

第八章 品管圈活動的效果 147

第九章 體壇的QC式管理 185

第四部 業務部門的QC——管理運作上的趣味

第十章 實施QC的目的 201

第十一章 推動循環式管理 233

第十二章 善加運用業務智慧 265

第十三章 改善業務會議的運作方式 311

第十四章 解決業務問題的方法 327

第五部 業務部門的運作關鍵 337

第十五章 擬訂明確的方針 339

第十六章 以戰略的觀點達成目標 369

第十七章 開發新產品的要訣 389

第十八章 活用業務結算書 407

第六部 邁向成功的關鍵——引進QC 419

第十九章 如何落實QC的功効？ 421

第二十章 基本的運作方法 431

第一部

●
業務幹部的煩惱

第一章

業務幹部有那些煩惱？

爲何業績不振？

許多企業的業務幹部見了面，話題總以「業績不成長，有沒有好辦法？」居多。有的人說業績達不到目標的最大原因，追根究柢是人的問題：部門的人數年年增加，卻未見業績好轉，徒耗經費，且利潤愈來愈少。

但是也有人抱怨和業務人員一起奮戰，結果還是銷路不好；再不然就是歸咎產品瑕疵多、價錢貴、設計欠佳等等。即使有識之士告訴他，這是缺乏管理者應有的觀念所致，恐怕仍是無濟於事。

這個時候，如果不加強教育部屬，可能回天乏術、毫無進步。而且，更甯期待新產品可以打敗競爭對手，因爲技術部門口頭上說要改良產品，可是未付諸行動，結果還是枉然。再加上採購部門買的材料總比其他公司貴，製造部門消耗了原料卻造不出好東西，品管課反應慢又推諉責任，甚至上司對部屬的建議不理不睬、不聞不問等等，試想在這種環境下，業績有成長的可能嗎？