

中央經營管理叢書

品質經營

西田榮三郎 博士原著

盧淵源・盧淵泉 合譯

中央管理顧問公司 發行

中興經營管理叢書

品 質 經 營

西堀榮三郎 博士原著
盧淵源、盧淵泉 合譯

中興管理顧問公司 發行

版權所有
翻印必究

中華民國七十三年 三 月初版

中興經營管理叢書

品 質 經 營

高級精裝本實價新台幣二百二十元

西堀榮三郎 博士原著
盧淵源、盧淵泉 合譯

發行者：中興管理顧問公司
地 址：台北市民生東路六十六號新力大樓五樓
電 話：五六一六三五六・五四一四四八四
印製者：新格裝訂有限公司
地 址：台 北 市 社 子 街 三 十 三 號
電 話：八一二〇二八三・八一二〇二八七

中興經營管理叢書

出版宗旨

在這個多元衝擊、競爭激烈、充滿希望也遍佈機會的環境中，管理的良窳對企業成敗常有決定性的影響。本叢書的出版，希望為國內管理知識的普及與企業經營的現代化獻畫一份心力，也深願能帶給讀者更佳的智慧、判斷與信心。

中興管理顧問公司 敬啓

臺北市民生東路66號新力大樓五樓

電話：5616356・5616357

郵政劃撥帳戶第100952號

裘蘭博士序

Dear Dr. Nishibori;

Congratulations on your publication of "Introduction to Quality Control".

As you have been saying all along, the philosophy of the Japanese management effort, based on human relations, has established the strong position of Japan today.

Economically and politically, the world is influenced by each nation's situation, and Japan has consistently contributed improvements in quality and new products development. I believe that the people of Japan wish to continue to fulfill the desires of the world's people. The topics to which you have addressed yourself are indeed important, and it is my hope that your book will play a useful role in helping Japanese companies to perfect their techniques of quality control.

With best wishes,



西堀博士鈞鑒

大作「品質管制心得錄」出版，謹致賀忱。

就如鈞座一向所述，日本式經營管理努力的精神，乃以人際關係為基礎，而構築了現在日本的強盛地位。

在經濟及政治上，世界受到各國所取立場的影響。而日本一直對提高品質與開發新產品有所貢獻。我相信日本人的每一位都願意繼續為生產滿足世人的商品而努力。

鈞座所述話題，發自至誠，委實重要。我希望大作對於幫助日本企業的品質管制技術精益求精，扮演有益的角色。

專 此

J.M.裘蘭

佐伯董事長序

一九七九年為紀念本公司引進品質管制三十周年，禮聘西堀榮三郎博士至各地事業所演講。並將講稿編輯「西堀榮三郎博士演講集」，贈呈各界人士。西堀博士以豐富經驗與尊重人性的愛心為根基，所發展獨特的品質管制手法，帶來極大的迴響。

日本規格協會希望將此演講集重加企畫推出，以廣流傳。定名「西堀榮三郎博士品質管制心得錄」付梓，本公司身受西堀博士長年懇摯指導，對本書印行，深覺慶幸，與有榮焉。

回顧一九四九年，戰後百廢待興之際，日本首次舉辦「品質管制講習會」。本公司派遣數名工程師前往，乃接受西堀博士啓迪的開端。其不畏艱難勇敢挑戰的品質管制基本思想，正與本公司「誠意與創意」的經營信條不謀而合。確實滲透公司每一角落。今天品管活動已在全公司生根。拜此之賜，本公司產品在海內外獲得高度信賴。

謹在此對日本引進品質管制的先驅西堀博士，其普及品管並提高品質的功績，致最大的敬意。同時衷心祈望西堀博士身心健壯，今後益加活躍。

聲寶公司董事長
佐伯 旭

西堀博士自序

目前在電子以及汽車等工業領域，日本產品的品質堪稱為世界一級品。促其飛躍進展的原動力，乃在於「日本式品質管制」，以及「日本的技術革新」。

但是別忘了在其背景，日本抄襲模倣歐美產品及新技術也曾屬事實。「近代化」這字眼可說與「西歐化」重合。雖然這樣的時代已成過去。

日本不但在製造領域實施，品質管制可說已擴及其他各種領域，這是可喜的現象。但是，使人引以為憾的是已忘却「品質管制的基本」，品管流於形式化，依樣畫葫蘆的仍很多。而且工廠之中潛在著各種迷信。探尋迷信發生的根源；工程師「僅以演繹性方法就想解決事物」的念頭即為其一。

對於現場管理方法以及技術性解決法，我認為應該「向事實學習，虛心坦懷，不短視拘泥既有事物」；不只演繹性，對於歸納性思考法也須加以活用。調和兩種思考法，則任何工業都能順遂成功。

日本確已成為冠於全球的品質管制國。但是，真正意義的品質管制，或許仍有賴今後探求。況且，現在須做的是，「歸返品質管制的基本」。

4 品質經營

聲寶公司舉辦品質管制演講會，賜予本人暢談「西堀派品質管制」的機會，乃為本書出版契機。謹對該公司致謝。財團法人日本規格協會將本人在聲寶公司的演講集編纂成單行本，感激之至。特別是承蒙聲寶公司東安美、村上義男，以及日本規格協會若園叔邦、石川健、磯田綠等諸位先生，照料甚鉅，一併言謝。

西堀榮三郎

譯者序

日本產品的品質優良，就如其高度生產力一般，受到世界各國的重視。日本由美國學到統計品質管制的方法，包括抽樣檢驗的技術。這對提高日本產品品質，不可諱言的，具有很大貢獻。但是，並不光是由某些特定因素或制度就有此成就的。茲將其要因簡介一二如次。

首先，日本國內企業間競爭關係非常嚴酷，甚或過度競爭。歐美的經營乃以產品技術為中心，製造與眾不同，獨具個性的產品。至於日本，則同業所生產產品大致相同，可說是以成本及品質來競爭的。各公司均定有獨自的高水準規格，進行品質改良。

其次，日本具有較大的國內市場，足以培育以耐久消費財為中心的大量生產工業，如照像機、汽車、家電產品等。因而要求材料零件的均一化，積極實施機械化、自動化等設備投資。由於各零件均一性的相乘效果，使產品品質更加優良。

至於統計品質管制所行抽樣檢驗，可說是重視經濟性的技術，而非使產品品質提高的管理技術。目前大部份日本的工廠，重視的是零不良，十全十美的生產。實施全數檢驗方式，於生產製程中引進製程檢驗。一遇不良品由前製程流送來，即於該製程自

動剔除，或使生產自動停止，推行檢驗的自動化。面對良品 100% 的挑戰，努力改善品質。

另外，日本人對於產品的要求極端嚴格，期望的常是機能上超乎必要程度的品質。為滿足顧客需求，對於品質更非嚴加管理不可。

當然，日本作業員的高教育程度，及勤奮工作的態度，再加上品管圈等小集團活動，也提昇了第一線現場的士氣，對品質有很大的貢獻。基於以上基本的背景，形成今天日本產品的高品質水準。

日本由戰後單純模倣，以至探索體會出日本式品質管制，不少先進投下了心血。這當中，西堀榮三郎博士可說是最具傳奇性的人物。西堀博士曾為研究真空管的先驅，擔任過南極探險隊，喜馬拉雅山及艾佛勒斯山登山隊隊長，並負責核能發電廠以及核能船開發事業等，多彩多姿。以其廣濶視野，對於品質管制方面更有獨到之處。戰後率先跟隨戴明博士及裘蘭博士講習品管，並一直領導日本規格協會推動品質管制。見解精闢，極具創見，可稱得上日本品管界的老前輩。

本書係將西堀博士於聲寶公司演講稿編輯而成，為日本規格協會最暢銷書，企業界對之評價極高。本人由該協會公示檢查部部长大西正宏先生推介，與舍弟盧淵泉合力將之譯為中文。並蒙日本規格協會理事長森五郎先生惠允將中文版權交由中興管理顧問公司，使本譯著得以問世，謹致謝忱。希望本書也能激發我國企業界人士再度「歸返品質管制的基本」，而收他山之石，可以

攻錯之效。國立交通大學管理科學研究所陳文哲教授斡旋出版事宜，並時加鼓勵。本系學會會長朱興華同學幫忙謄稿，一併在此致謝。

盧淵源

謹誌於中原大學工業工程系
中華民國七十二年雙十節

目 錄

- △ 裘蘭博士序
- △ 佐伯董事長序
- △ 西堀博士自序
- △ 譯者序

第一部份 為什麼日本產品會變成比以前要好

△ 戰後的品質改革	3
△ 向美國領教統計性品質管制	4
△ 關於品質的兩項問題	10
△ 成品品質	11
△ 自主檢查	12
△ 進貨檢驗	15
△ 與協力廠商的關係	16
△ 負全責主義	18
△ 彌補能力不足的三項對策	19
△ 西堀派品質管制	26
■ 日本與美國的差異	26
■ 織丹後棉襪的少女	30
■ 工廠像寶藏、應活用資訊	37
△ 戴明博士與裘蘭博士來日與品質管制的普及	40
△ 為何日本產品變得比從前優良	42

△問題在於方針品質	45
-----------------	----

第二部份 品質管制的根源在於人

△品質管制的根源即是「人」質管制	51
△引進期的品質管制	52
△要有公平的心	53
△日本人有旺盛的探究心	54
△重要的是異質的協力	56
△不只畫一的經營管理、更要尊重個性	59
△缺點即長處	62
△能力可變、個性不變	65
△如何才能改變能力	66
△目的是負責人該給的	68
△提高自主能力須要意願	71
△由君主主義、民主主義到自主主義	71
△如何才能提高意願	74
△具有愛心的行動	76
△經營管理的秘訣在於正向回饋	77
△共同的目的與職責	79
△團隊精神的基本乃在於彼此越界	79
△以團隊精神為基本的品管圈	81
△管理者要比較實績	82
△考慮評價方法	84
△以勇氣面臨挑戰	86
△樂觀思考、探險精神	87
△傻瓜與大人物結合才能作新事	89

△賦與機會、趁勢起勁	91
△決心之後徹底調查	91
△突然事態將會發生	92
△覺悟與平常心	93
△反省才是品質管制的基本	94
△怎樣負責任	95
△責任該於事件發生前負的	100

第三部份 開發新產品

△發生啓示的泉源	105
△得到啓示的方法	106
△要有迫切感	107
△想通的時候	109
△啊！那是好主意	111
△創意的培育法	115
△以複數競跑、是技術而非空學	117
△威脅話、代價過高	120
△挑戰精神與樂觀精神	121
△培育部屬	123

第四部份 先鋒精神——如何保持這顆心

△轉禍爲福	127
△科學與技術	128
△工程師幅度要寬	131
△自己去體驗	131
△會晤布里察德先生	134

■所謂開發技術	134
△從科學到技術	139
■所謂研究	139
△蘭格密亞的研究方法	143
△理論與經驗的橋樑	144
△不買獎券豈會中獎	148
△虛心坦懷的調查	149

第五部份 挑戰精神

△不要怕失敗	155
△對未知的挑戰	155
△定有別的方法	156
△敲擊石橋舉足不前	157
△決心後徹底的準備	158
△臨機應變的措施	160
△要保持平常心	161
△加以體會	161
△相信成功、固執己念	163
△激勵的重要性	164

第六部份 座談會

閒話品管	169
------------	-----

第一部份

爲什麼日本產品會
變成比以前要好



