

中興經營管理叢書

日本的管理

— 全員品質管理 —

陳文彬 合譯
社宗煌

中興管理顧問公司 發行

日本的管理

— 全員品質管理 —

第一部：TQC・日本的智慧

第二部：品管禁忌集

陳文彬
杜宗煌 合譯

中興管理顧問公司

發 行

版權所有
翻印必究

中華民國七十一年三月 初版
中華民國七十三年三月 再版

中興經營管理叢書

日本的管理

——全員品質管理——

高級精裝本實價新台幣 280 元

唐津 一 原著
池澤辰夫

陳文彬・杜宗煌 合譯

發行者 中興管理顧問公司
臺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・五六一六三五七
郵政劃撥儲金戶第 100952 號

印刷者：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
望能為國內管理知識的普及與企業經營的
現代化獻盡一份心力，也深願能帶給讀者
更佳之智慧、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

譯 序

慢半拍的回響

當「日本第一」在台灣造成風潮時，日本的管理技術早已在國外被炒得滾瓜爛熟了。我想，我們在要承認日本人的成就時，一定事先在心理產生一波又一波的掙扎，對日本人的先天性成見導致對事實的漠視，直到大家都已承認了日本的成就後，我們的輿論才來一遭隨後趕上，使「日本第一」在國內成了～慢半拍的回響。

日本成功的因素

當我們開始歌頌日本的成就時，日本的經濟體質又爲了適應時代的需要而展現急劇的變化。一般而言，我們把日本的成功歸類成三個因素。一、高度的國民教育水準和技術性改良與發明的能力。二、日本經濟處於一個自我競爭非常激烈的環境中。三、日本企業獨特的僱用形態。其中較易引起我們注意的是其獨特的僱用形態，就是終身僱用制和年功序列制，却很少人發覺，這種時代的產物只是高度成長經濟下附帶的管理技術之一而已，如今面臨低度成長經濟的時代，已開始面臨解體的命運了。

日本的智慧

事實上，終身僱用制和年功序列制，不外是在其文化背景和

管理目的中求取均衡的一個手段而已。換句話說，終身僱用和年功序列制是建立在「員工知識經驗累積」的管理目的上。因此，我們要學習日本之處，不在於其富麗堂皇的制度，而是其制度的原點、制度的目的，那才真正是日本成功的本錢。從這個原點出發，我們可以了解，日本高度的國民教育水準、改良與發明技術的能力和自我競爭激烈的環境，都是員工知識經驗累積的因或果，這就是日本的智慧。

日本管理技術的原點

談論日本經濟的成就，脫離不了其管理技術的卓越成就。日本管理技術的原點在於「顧客的觀念」，其顧客的觀念不再塵封於買賣的對象，而在於「一個人的行為所影響的對象」。經由「顧客觀念」的認識，對工作中的相關部門能提供「滿足顧客」的成就，使乏味枯燥的「螺絲釘時代」再回歸到能滿足自我的「匠的時代」，使無機而沉悶的工作環境變成有機而愉快的工作環境。

TQC 扮演的角色

TQC (Total Quality Control) 就是貫穿其管理精神的方法。TQC 的起源在於QC (品質管制) 的發揚，使狹義的品質管理發展成產品的各個生產過程的管理，使品管從生產部門衍生到公司整體，使分散無機的各工作部門串連成一致而有機的有機組織。透過TQC，可以把員工的知識經驗累積成公司的知識經驗，打破舊時代體制下的所謂「不傳之秘」。這種管理技術就是促使日本從經濟的侏儒步向經濟的巨人之源泉。

日本經營管理的精神

本書的目的是在提醒我們，不要把別人的成功歸之於民族的特性，也不要把自己的失敗推諉於環境的限制。學習一個制度要學習制度的本質和精神的原點，不可把別人成功的制度原封不動地搬來「削足適履」。如果我們只學習日本人的嗜酒習尚或學不到日本人藉喝酒而達成「情報交流」的功能，如果我們只學到豐田汽車的「無倉庫政策」、「看板方式」，而學不到其精神「Just in time」，那麼，二十年後，我們也許可以追及日本今日的成果，但是我們永遠無法「迎頭趕上」。

革命始於觀念之改造

本書是由日本目前最暢銷的兩本管理觀念的書合編而成，一本是TQC～日本的智慧，一本是品管的禁忌，這兩本都不是工具書，而是啓迪管理觀念的書。所謂「革命始於觀念之改造」，企業要翻身也必須有突破現狀的觀念。本書強調的不只是產品品質的觀念，並且是工作品質的觀念，從此，我們可以了解，TQC在日本的管理舞台上所扮演的角色，也可以了解爲什麼日本能而我們不能的原始面目。

本書因陳文哲教授的鼎力支持，與味全公司周碩義先生不餘其力的爲我們校稿，而得以順利出版，謹此表達最誠摯的謝意。

陳文彬
杜宗煌

1982, 1. 1 于台北

目 錄

第一部 TQC 日本的智慧

序 言

第一章 前 言	5
第三次產業革命	5
日美半導體研討會～1980年	6
ppm(百萬分率)的挑戰	8
第二章 品質管理和最高主管的功能	10
TQC的風潮	10
不是因為文化的差異性	11
是因為經營能力的差距	13
賺錢的自由和破產的自由	14
全部特殊則無特殊可言	16
公司風氣	17
經營方針	20
管理者必備的能力	21
經營者在品質管理上的功能	23
第三章 生產力	26

日本經濟成功的起源	26
工業力	27
世界第一的生產力	28
通貨膨脹只上不下嗎	30
通貨膨脹的真面目	32
要降低物價就得提高生產力	33
現在的年青人	34
第四章 提高生產力的方法	37
三種方法	37
機械化	38
專門化	39
管理技術	41
Q C 的管理技術	43
一個大誤解～實施品質管理會提高產品成本	44
品管促成成本降低	46
第五章 統計性的品質管理	48
兩種品質・兩種技術	48
爲什麼會產生不良品	49
以檢查來消除不良的方法	50
另一種方法	52
貢獻率	53
統計性的管理狀態	54
施哈特的統計性品質管理	56
第六章 問題解決學	58

讓資料發言	58
彩色電視機故障的例子	59
兩種方法	61
問題解決學	62
解決問題的程序	63
第七章 解決問題的方法	65
會議法	65
過去資料的分析	67
觀察法	68
犯人會藏匿在意想不到的地方	69
觀察法的訣竅	70
記錄法	72
實 驗	73
工廠實驗	74
所有生產活動都是實驗	75
天氣是不能實驗的	77
第八章 統計	79
統計解析	79
決定產品樣式的某種方法	80
有用的資料和沒用的資料	82
兩個推銷員	83
資料是爲了採取行動	84
偶然性和機率性	86
第九章 TQC	88

TQC	88
以TQC為經營方針	89
品質保證是企業整體的問題	91
使協力企業也推行QC	92
日本式品質管理的水準	94
二百萬人的品質管理	95
第十章 QCC	97
QCC	97
聚沙成塔的成果	98
回歸到匠的時代	100
QCC活動不分工作場所	101
QCC不受公司性質的限制	102
方法的重要性	104
意識的改革	105
QCC的精華——工作意願	106
第十一章 QC雜談	108
實際與形式	108
自動化和QC	109
高度成長的時代和中小企業	111
以材料可衡量成本，品管才算到家	112
不斷的改善	113
看不到的改善	115
第十二章 結語	117
日本經濟的暗流	117

技術移轉	118
以 1990 年為標準	119
在海外的 Q C	121

第二部 品管禁忌集

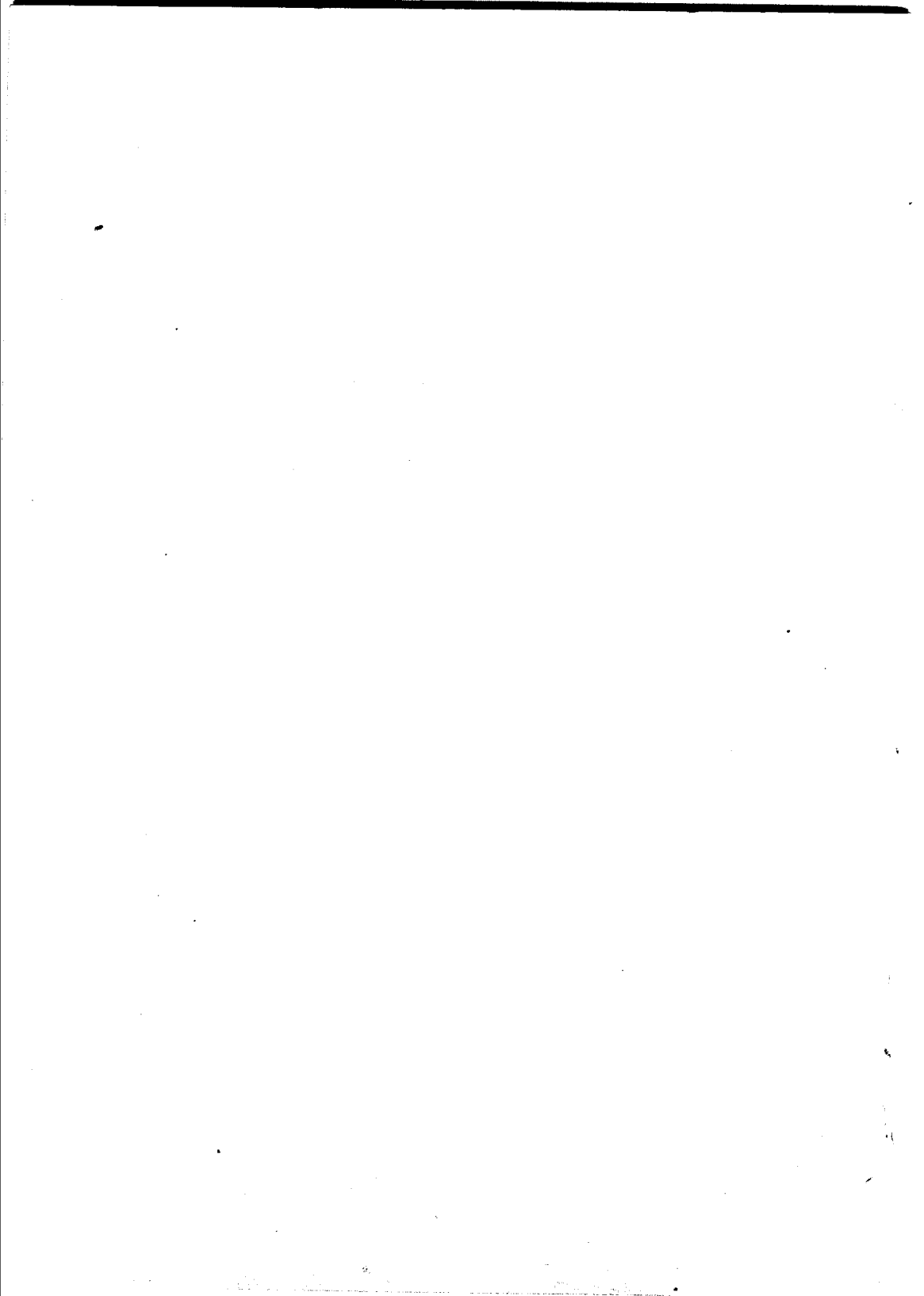
序 言

第一章 經營者與管理人員編	129
第二章 推動部門與各部門編	154
第三章 設計、開發部門編	178
第四章 生產部門編	186
第五章 營業部門編	195
第六章 採購部門編	204
第七章 事務部門編(也適用於服務業)	210
第八章 指導講師編	220
第九章 全員品管的基本觀念	222
附錄摘要	250

第一部

TQC · 日本的智慧

唐津 一原著



序 言

推行品質管理，減少品質不良，成本一定會下降。亦即愈好的東西會愈便宜。

這是統計性品質管理的創始者——施哈特所說的話。但是，當初一般人認為「話雖如此說，但是……」，只在某種程度上接受這種論調。後來，將這句話付諸實現的就是日本的企業。

最近，品質管理被列為日本經濟成功的原因之一，這已是世界性的常識。在不久之前，日本的商品還一直被認為是模仿和低工資的產物，而目前，歐美先進國家也不得不對日本刮目相看。日本商品，物美價廉，所以能夠暢銷全世界。最近，從歐美各國組成品質管理觀摩訪問團，到日本來參觀日本工廠的人，更是絡繹不絕。

但是，像這種千里迢迢到日本來趕品管風潮的人，一般而言，未必能對日本的品質管理內容有個正確的認識。前些天在某個地方，還有人問我，日本品管和泰勒的科學管理法，究竟那些地方不同。由此可見，一般對於日本品管的認識，尚止於膚淺的階段。

一談到品質管理，如今尚有很多人，把品質從狹意的觀點認為是指產品的品質。但是，在公司所有的工作中也有所謂工作的表現，即工作的品質。工作的品質必須經常改善。在這個目的上，品質管理可以發揮很大的威力。並且，可以把改善工作品質的

4 日本的管理——全員品質管理

對象推展到整個公司。那就是所謂 T Q C。Q C C 是其中的一部分。

品質管理，當初是為減少工程中產品品質之不良而發達的，後來逐漸成為解決問題的一般方法論。尤其是統計性品質管理，以其思想的原點用來針對經營的問題時，可以很快而又恰當地發覺，確定其原因，並可以迅速地找出解決問題的方法。

本書是爲了使所有的企業內人士和對品管抱持關心態度的人，能真正了解品質管理的原理，和改善方法的具體程序而寫的。因此，讀者們若能從本書的暗示中，自己去發現一個或二者改善案的話，就是我最大的安慰。

這本書所寫的具體例子，完全是我所經歷的實際狀況。其中或許有人會覺得太過理想化，但是，本來改善的線索就是如此去掌握的，在性質上，只要有心注意，任何人皆可發現改善的方法。

因爲這種方法的普及，一個人平均一個月一個提案，至少在日本的公司而言並不稀奇。剛出校門尙未滿 20 歲的年青女孩子們，有時爲了尋找改善的線索，而埋首在資料堆中，直到深夜。這是歐美式的企業所無法想像的。

本書也希望能帶給所有的管理者，把品質管理當做一般常識來理解，並能容易而正確地掌握其基本的精神。

本書之出版，必須特別感謝日科技連的仁尾、伊藤二位先生，不餘其力爲我集稿、校稿。

1980年6月18日

唐津 一

第一章 前言

第三次產業革命

1980年日本的汽車生產量達到一千一百萬輛，超越了素稱「世界汽車王國」的美國。這在世界的工業史上創下了一個空前記錄。美國，使汽車的大量生產事實化，並使汽車成為大眾化的消費品。以其廣大的國土，豐富的資源、高度的技術能力和高水準的所得…等看來，美國成為世界最大的汽車生產國，似乎是無可置疑的事。但是，事實總是帶點殘酷與嘲噓，昨日如此，今日未必。

由這個事實，可以了解到，工業的成敗並不受限於客觀的環境條件，而是受到企業人員的智慧和努力所左右。日本汽車之所以能成功，是因為能夠實現高水準的品質和低水準的成本。省油、少故障、產品精緻，因此可以以同樣的價格和同型的美國車競爭。如果汽車會在高速公路上故障拋錨，不管多麼豪華，也會為消費者所厭惡。

過去，日本對於歐洲車有特殊的偏好，而現在，連歐洲共同市場的各會員國也不得不承認日本車的優良品質，消費者對於汽車的試驗資料也顯示出，性能最優越的車子多為日本車。