

企业管理百问百答丛书 I

质量管理小组活动



冶金工业出版社

内 容 提 要

本书是根据日本科技连出版社1979年第七次印刷出版的《企业管理百问百答丛书1——质量管理小组活动（基础编）》一书翻译的。全书共分十二章，其主要内容是以问答的形式，形象、生动、系统地介绍了质量管理小组，质量管理小组活动的组织，活动计划的制订方法，行政机构在小组活动中的作用，活动题目的选择方法，活动的组织管理与推进方法，活动的教育方法，活动成果的掌握、评价和表彰，小组的大会、研究会和交流会的召开方法等等。

本书可供企业领导干部、管理人员、工程技术人员、班组长和工人，以及大专院校有关专业师生阅读参考。

企业管理百问百答丛书 1

质量管理小组活动

（基础编）

〔日〕石原勝吉 著

吴南富 译

刘光仁 校

冶金工业出版社出版

（北京北河沿大街嵩祝院北巷39号）

新华书店北京发行所发行

四川新华印刷厂印刷

850×1168 1/32 印张8 5/8 字数207千字

1987年3月第一版

1987年3月第一次印刷

印数00,001~6,900册

统一书号：15062·4467

定价2.15元

译 者 的 话

在企业管理方面，日本战败后在产业复兴重建时期，既吸取了欧美的行之有效的科学管理方法，又注意了结合国情，经过二十多年的时间，逐步形成了一套具有该国特点的科学管理方法。日本工业在许多方面都达到了世界先进水平，并在产品质量、效率和成本等方面居世界领先地位。

本书阐述了企业实行科学管理的一个重要内容——质量管理（以下简称QC）小组活动的基本思想和活动方法。以百问百答、文图并茂的形式，生动、具体地解答了QC小组活动中遇到的各种疑难问题，因而具有一定的参考价值。

关于本书的有关翻译事宜，作以下说明：

一、本书原著是用现代日语口语编写的，因此译文也尽量使用现代汉语口语。

二、对原著中引用的英语缩写词和个别专用的外来语术语，作如下处理：

1. 在英文缩写词后面用括号标出英文原词，以便对照。

2. 对个别专用的外来语术语，在其译文后面标出英文原词，并作适当译注。

三、由于原著卷末的索引是按日语五十音图顺序编写的，这对不熟悉日语的读者来说，是不方便的，因而未予译出。

四、目录中有些“问”与正文中相对应的“问”在意思上相近，但在文字上不完全相同，前者简，后者详，因原著如此，故照译。

由于本人水平所限，译文中的缺点和错误在所难免，恳请读者批评指正。

一九八五年九月

企业管理百问百答丛书出版者的话

由于石油冲击而引起的一系列经济情况的变化，引起企业经营状况和企业素质发生了很大的变化。为了渡过这一动荡时期，就必须进一步地提高质量意识，有力地推进从领导人员到现场第一线人员参加的全面质量管理活动，特别是对于现场的基层领导人员和作业人员来说，在“主动发现并解决现场问题”方面的活动就更加重要。为了适应这一情况，就必须努力提高现场基层领导人员和作业人员的能力，从而强化企业素质。

实行彻底的质量管理时，即使在思想上对它已经有了一定的认识，也还会产生一些疑难和苦恼的问题。特别是质量管理活动本身是要求实行的，即使个人认为对它已大体上了解，一旦具体实行时，也时常会遭受挫折。

这套丛书就是为了解决与回答现场基层领导人员和作业人员的这些疑难和苦恼而编写的。

为此，以在公司内人们特别关心和重视的“开展质量管理活动的方法”、“开展现场管理与改进的方法”、“正确采用现场的质量管理方法”等课题为内容，编成六册，每册均以百问百答的形式编写。其书名分别为：

《质量管理小组活动》——基础编（丛书1），运用编（丛书4）；

《现场的管理与改进》——基础编（丛书2），实践编（丛书5）；

《现场的质量管理方法》——初级编（丛书3），高级编（丛书6）。

本丛书在编写时收集了以提高现场人员能力为主的基本内容，考虑了企业的实际情况，在每一问答中都尽量避免片面性，并按不同类别归纳为百问百答。

希望读者在学习和理解这些问答的过程中，能结合本企业和本职业业务的特点，考虑具体的解决办法。

从这个意义上来说，希望读者备齐这套丛书，以便于现场学习和运用，可作为自学参考书，也可作为教科书。

最后，期望本丛书有助于诸位在现场第一线的活动，并取得更大的成果。

序

质量管理活动贯穿在各种场合下的各种工作中。因此，在进行质量管理活动时，要态度灵活，以适应不同的场合。当然，也不能放弃基本的思考方法。换言之，开展质量管理活动既要坚持“基本的原则”，又要有必要的灵活性，特别是在现场，由于每个人所处的场合、工种之不同，刚一接触问题，往往会认为所遇到的问题都是新问题，因而会提出种种疑问。其实，这些问题的基本内容是相同的，只不过是表现形式不同而已。

考虑到上述的情况，松下电子产品股份公司石原勝吉、神户制钢所广濑一夫及电电国营公司细谷克也等搜集材料，编写了这套“百问百答丛书”，丛书中，有亲身感受的三位先生，以其经验为基础，对来自现场的种种问题给予了解答。

百问百答丛书在内容的选取上，考虑到了问题的广泛性与多样化，可给予读者以具体而有益的启发。个别读者阅后可能未找到自己所需的具体的解答，但是，正如前面所述，问题的基本内容是相同的，所不同的仅是具体运用的方法。因此，若能掌握本书的基本内容，即可用于解决各个方面的问题。

读者阅读本丛书时，不要只从字面上去理解，而要反复深入地学习、掌握基本原则与要点，这样就能得到提高，成为有自信心的、有才干的现场领导人员、作业人员和质量管理小组活动的推动者。因此，问题的关键在于学习方法要正确，即在学习时要透过事物的表面现象，深入其本质，掌握基本原则与要点。切记不要因为只看表面现象而造成理解上的幼稚与片面性。

目前，类似于百问百答丛书这种对具体问题以实例加以说明并对其思考方法加以论述的书籍是很少的，这也就是本书对读者很有参考价值之所在。希望通过阅读本丛书，掌握管理基础知识。

本书作者均为倡导全面质量管理活动及质量管理小组活动的专家，我们相信，百问百答丛书对读者一定能有所帮助。

最后，谨对致力于本丛书编写工作的三位先生表示衷心的感谢。

东 京 大 学 名 誉 教 授
《FQC》杂志编辑委员长 石 川 馨

前 言

《企业管理百问百答丛书1——QC小组活动（基础编）》是为了使大家正确认识QC小组并推进QC小组活动而编写的。本书根据《QC小组纲领》和《QC小组活动组织管理的基本原则》阐明的精神，将QC小组活动问世十五年以来所遇到的各种疑难问题整理归纳为“100问”，并逐个进行解答。由于篇幅所限，这些解答也许还不够全面，但希望以这些解答作为参考，探讨今后开展QC小组活动的更好的方法。

本书共分十二章，其内容包括QC小组的基本思想以及从QC小组活动的引进到组织管理与评价等等。请将这些解答与各自的QC小组活动的实际情况进行比较，使之很好地发挥作用。同时希望以本书作为QC小组活动的入门读物，组织QC小组的组长和组员进行学习。如能以QC小组聚会等的形式自主地进行学习，作为一个“学习的小团体”对实现QC小组活动这一目的至少能起到一些作用。

但是，各个企业、工厂和各种QC小组的工作内容、历史、人员组成等都不相同，因此根据各公司的基本指导思想、传统、组织机构、成员能力等的不同，也应有不同的推进方法。本书虽已考虑到这种情况，但也许还有不完善的地方，所以必须根据各个企业的实际情况，灵活运用解答的内容。

QC小组活动虽说是自主活动，但既然是企业内的活动，那么在行政上是QC小组的上级的人员以及企业的经营管理干部也必须正确理解QC小组活动。本书是以百问百答的形式编写的，因此也可供企业行政机构的人员阅读。可以说，只有把行政机构的促进和QC小组本身的积极性很好地结合起来，才能使QC小组活动活跃地开展起来。从这个意义上来说，行政机构的人员也应积极地阅读本书。

希望通过学习本书能使日本的QC小组活动遵循其基本思想，活跃地开展起来。因此，请在阅读本书的同时，一定要学习《QC小组纲领》和《QC小组活动组织管理的基本原则》。

最后祝各个QC小组的活动进一步地活跃地开展起来。

石原勝吉

昭和51年10月18日

本丛书的阅读、使用和学习方法

（一）基本想法

本丛书的中心内容是叙述在现场从事质量管理活动的人员是怎样思考问题与开展工作的，不涉及理论与公式。鉴于在一般教科书中有关这方面内容的论述较为简单，以致于在现场从事质量管理活动的人员时常感到难以理解和应用。为此，这里收集了从事质量管理活动的人员经常为之苦恼的疑难问题，逐项加以归纳整理，并分别进行解答。

本丛书既可作为初学者学习质量管理的入门读物，又可作为已具备一定的质量管理知识的人员解决经常为之苦恼的疑难问题的参考读物。

本丛书虽以现场工长、班组长为对象，但其内容可供企业领导人员和职能人员在指导现场工作中参考，还可供一般作业人员自修之用。总之，各个方面的人员读了本书以后，都能有所收获。

（二）使用方法

本丛书中的问答虽分别独立成章，但就百问百答总体来说，又构成一个完整的体系。从而，可在下述情况下使用：

- （1）可作为手册，以供解决疑难问题时查阅。
- （2）可作为企业举办讲座用的讲义。
- （3）可作为教学参考书。
- （4）可作为质量管理小组活动的指导性读物。

（三）阅读方法

- （1）按问答顺序逐题阅读。
- （2）遇到问题时，可查阅目录，找出直接有关的部分，以便于阅读，但同时也要注意阅读与之相关的部分。

（四）学习方法

- （1）在数人组成的小组或质量管理小组的学习会上，轮流

朗读。

(2) 个人自修。

(3) 公司举办讲座，聘请讲师讲课。

当采用学习方法(1)时，可按以下步骤组织学习：

(1) 确定小组每个成员分担的问题(一人一问)。

(2) 就个人分担的部分在小组会上缓慢地朗读。

(3) 读后本人先作中心发言，就自己所读的内容发表个人意见(包括体会)。

(4) 然后，由小组成员讨论(启发全组人员积极发言很重要)。

(5) 将问题的中心内容与讨论要点逐条写在黑板上。

待全组成员对“上一问”进行深入彻底地讨论并确实理解其内容后，再进行“下一问”的学习和讨论。

以上这些就是学好百问百答丛书的诀窍。

目 录

第一章 何谓QC小组	1
问1 QC小组是怎样产生的	3
问2 所谓QC小组活动是什么样的活动	5
问3 QC小组活动的基本设想	7
问4 QC小组活动的目的	9
问5 QC小组活动的历史	11
问6 QC小组总部登记的方法及其必要性	14
第一章的说明	17
第二章 QC小组活动的组织	19
问7 QC小组的组织	21
问8 企业内建立推进组织时的注意事项	23
问9 企业内QC小组推进者的注意事项	25
问10 如何建立发挥组长自主性的推进组织	27
问11 QC小组组长会议的注意事项	29
问12 组建QC小组时的注意事项	32
问13 QC小组的成员以几人为宜	34
第二章的说明	36
第三章 QC小组活动计划的制订方法	37
问14 自主的QC小组活动要不要有行政机构的推进计划	39
问15 各个QC小组要不要有活动计划	41
问16 QC小组活动计划是否有必要向行政机构报告	43
问17 推进计划的具体内容	45
问18 介绍活动计划的内容	48
问19 活动计划与行政机构的管理计划相结合的方法	50
问20 活动计划的检查方法	52
第三章的说明	54

第四章 行政机构在QC小组活动中的作用	55
问21 行政机构应理解的一般注意事项	57
问22 经营干部对QC小组活动应了解的基本事项	59
问23 部(处)长、科长应干些什么	61
问24 QC小组组长的直接上级的任务	63
问25 小组活动需要行政机构的帮助, 都有哪些注意事项	65
第四章的说明	67
第五章 起步的方法	69
问26 有哪些引进方法	71
问27 以行政机构为主引进时的注意事项	73
问28 挑选QC小组组长的方法	75
问29 自主引进的方法	77
问30 引进时QC小组组长必须注意的事项	79
问31 引进时的问题	81
问32 使QC小组组长和组员“产生活活动动机”的方法	83
问33 引进时工长、班组长的任务	85
问34 引进时组长需要学习的内容	87
第五章的说明	89
第六章 活动题目的选择方法	91
问35 有哪些活动题目	93
问36 选题方法的基本要领	95
问37 行政机构指定的题目是符合企业最高领导的方针 的, 应如何开展具体活动	97
问38 三班倒车间的选题方法	99
问39 间接部门、事务部门的选题方法	101
问40 自主选题时的注意事项及选题的诀窍	105
问41 活动题目是否应向行政机构登记	107
第六章的说明	109
第七章 活动的管理和推进的方法	111
问42 QC小组活动能够自主地进行组织管理的范围	113

问43	怎样才能使QC小组成员鼓起干劲	115
问44	组长怎样使组员理解QC小组	117
问45	小组聚会、大会、交流会的必要性	119
问46	QC小组组织管理的十项原则	121
问47	改善活动的推进方法有哪些	123
问48	管理活动有哪些具体内容	125
问49	召开学习会的方法	127
问50	ZD运动同QC小组活动的区别	129
问51	间接部门和事务部门开展QC小组活动的方法	132
问52	怎样向组员说明行政机构的QC活动与自主的QC 小组活动的区别及两者应怎样配合	134
问53	小组工作没搞好, 应怎么办	136
问54	培养领导能力的诀窍	138
问55	如何防止小组活动“八股化”	140
第七章的说明		142
第八章 聚会的推进方法		143
问56	有无举行聚会的基本方法	145
问57	聚会的准备方法	147
问58	聚会与聚会之间的活动的开展方法	149
问59	聚会时组长和组员的任务	151
问60	聚会的召开方法	153
问61	一次聚会的时间和聚会的间隔时间的确定方法	155
问62	聚会在什么时候举行	158
问63	聚会在什么地方举行	161
问64	聚会的注意事项和举行活跃的聚会的方法	163
问65	工作变动时的QC小组的推进方法	165
问66	不能参加聚会时应怎么办	167
问67	倒班制工作场合的聚会的方法	169
问68	聚会要不要作总结	171
第八章的说明		174

第九章 QC小组活动的教育方法	175
问69 QC小组组长必须接受的最基本的教育	177
问70 为什么说聚会、大会和交流会都是教育的场所	179
问71 QC教育中, 何种水平的教育是必要的	181
问72 TWI的必要性及其内容	183
问73 独创力训练的必要性及其内容和方法	185
问74 培养辅助小组组长的方法	187
问75 QC小组本部、日本科技联盟应设立什么样的学 习场所	189
第九章的说明	191
第十章 活动成果的掌握、评价和表彰	193
问76 活动成果的掌握和评价的基本程序	195
问77 QC小组活动很重视自我评价, 怎样进行自我评价	197
问78 行政机构应怎样掌握活动成果	199
问79 介绍掌握成果的各种方法和项目	201
问80 怎样掌握大会发表的成果	204
问81 如何进行学习会、聚会等的评价	207
问82 怎样掌握半年和年度的成果	209
问83 尽可能多地介绍表彰的方法	211
第十章的说明	213
第十一章 QC小组大会、研究会的召开方法	215
问84 必须理解的基本问题	217
问85 是由行政机构负责组织管理, 还是小组自主地干	219
问86 大会和研究会的召开方法	221
问87 没有时间或受限制时应怎么办	223
问88 大会和研修会有什么区别	225
问89 是否必须进行练习	228
问90 好的发表方法	230
问91 经验体会的听讲方法有哪些	232
问92 参加大会和研究会时的注意事项	235

问93 为什么要发表	237
问94 分工负责进行发表的方法	239
问95 是否有独特的发表方法	241
问96 上级是否应作补充说明	243
第十一章的说明	245
第十二章 召开交流会的方法	247
问97 应做哪些基本的准备	249
问98 为什么只有QC小组才有交流会	251
问99 召开交流会的方法	253
问100 参加交流会时的注意事项	255
第十二章的说明	257

第一章 何谓QC小组

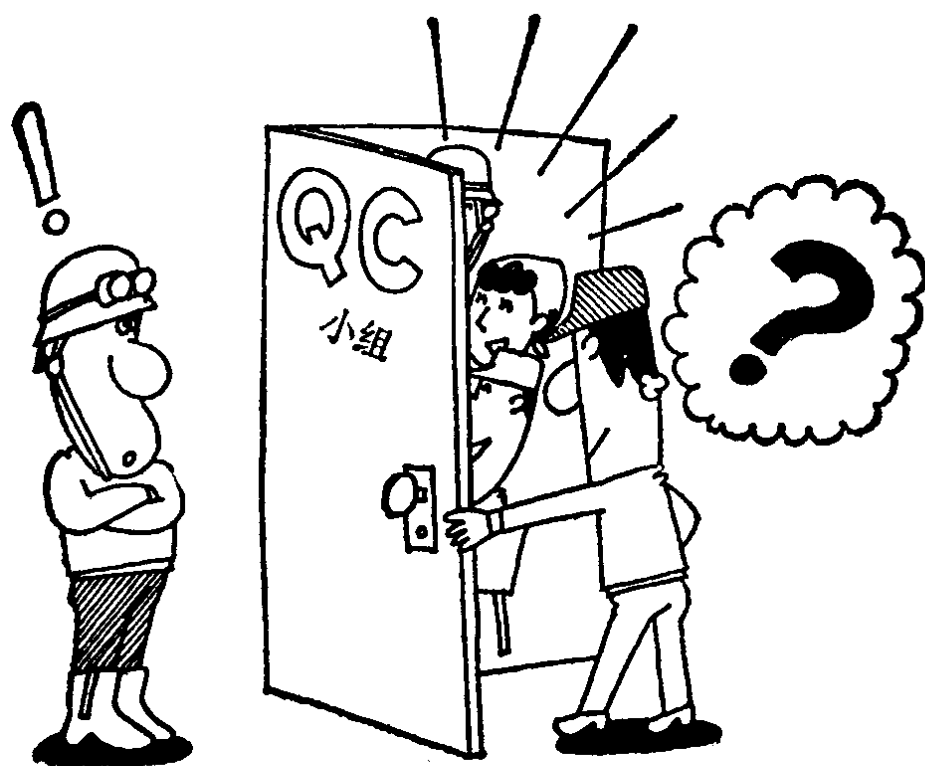


图 1-1