

中国财政经济出版社

商业

服务业

QC小组活动

〔日〕池澤辰夫等 著
郭瀛洲 译
刘林清 校

F719
78
3

商业服务业QC小组活动

〔日〕 池澤辰夫 等著

郭 瀛 洲 译
刘 林 清 校

604/100

中国财政经济出版社

B 810045

販売サービスのQCサークル活動
池澤辰夫 等著
根据日科技连出版社1984年第26版译出

商业服务业QC小组活动

〔日〕 池澤辰夫 等著
郭 瀛 洲 译
刘 林 清 校

*

中国财经出版社出版
(北京东城大佛寺东街8号)
新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售
通县西定安印刷厂印装

*

787×1092毫米 32开 7印张 140000字
1990年1月第1版 1990年1月北京第1次印刷
印数: 1—5100 定价: 2.60元
ISBN 7-5005-0729-1/F·0676

中译本序言

日本的质量管理水平是世界所公认的。日本正是由于在推进贸易立国战略的同时，在全国各行业中开创了全面质量管理运动，才使国民经济得到飞速发展，打开国际市场，跻身于世界强国之列的。

以行政、商业、服务业为主要内容的第三产业的工作质量不仅与人民生活密切相关，而且影响着社会的总体效益。在我国，工业生产领域正式推广质量管理（QC）已有十几年的历史，并取得了显著效果，现已发展到TQC（全面质量管理）阶段。而在服务领域的应用起步较晚，亟待引进国外成功的经验。QC的目的是创造服务者与被服务者之间、服务者彼此之间相互尊重并充分发挥个人能量的条件。《商业服务业QC小组活动》一书，向我们系统地展示了日本自60年代起到目前为止，这个领域的成功方法、经验和范例。译者郭瀛洲同志从事财贸科研教学工作多年，并专门赴日本学习过第三产业质量管理，因此，他翻译此书是有良好条件的。

“他山之石，可以攻玉。”汲取国外先进的管理经验，是当前我国对外开放的重要任务之一。愿本书的出版能够对我国第三产业领域质量管理水平的大幅度提高起推动作用。

孙尚清

1988年10月8日

译者的话

日本的QC是于本世纪40年代从美国引进的。时至今日，日本已成为世界上开展QC活动最成功的典范，欧美国家纷纷向其学习。用美国质量管理专家狄明库博士的话说：“日本经济之所以得到迅速地发展，日本国民的生活水平之所以快速提高，QC起到了极其重要的作用。”

QC小组活动在各国都是从工业开始实行，进入商业、服务业领域不过是最近几年的事。我国也是刚刚起步。目前，国内介绍有关工业质量管理的书籍已经很多，但有关商业、服务业如何开展QC的指南却是凤毛麟角，尤其今年以来国家有关部委和地区已将QC考核的成绩作为企业能否升级的重要检测标准之一，这就要求行政、商业和服务业的广大职工、干部学习、了解并运用QC小组活动。

质量管理的目的在于提高人的素质，增加人与人之间、人与企业之间的凝聚力，最终提高整个企业的管理水平，以谋求最佳的经济效益。笔者真诚地希望本书的出版，能为我国成千上万的QC小组成员们提供新的QC天地。

由于译者水平所限，错误之处在所难免，敬希广大读者批评指正。

郭 瀛 洲

1988年12月

前 言

从1962年到现在，我们开展QC小组活动已经20多年了。在此期间，QC不仅在日本，在其他国家也得到普及，甚至欧美的先进国家也踊跃地开展了QC小组活动，并取得可喜的成果。

开始我以为：由于社会背景不同，欧美国家不同于南朝鲜和中国这些使用汉字，信奉佛教和儒教的国家和民族，在那里推广QC是很困难的。可是，最近我受一些欧美国家的邀请，去指导QC工作时，我不仅看到他们在引进QC方面所取得的出色成绩，而且发现：取得成绩的人都向朋友举荐QC。于是，我改变了过去的观点，得出如下结论：QC活动是富有人性的活动，所以它在世界任何地方都是可行的，那么把QC活动引入行政、商业和服务企业之中更是毫无疑问的了。

日本是从1962年在工业部门开展QC小组活动的。两年以后，其他部门也开始了QC小组活动，建筑业、金融业、服务业、交通业都引入了QC，并取得惊人的成果。QC，这一富有人性的活动无论在什么部门都可以推行。

当然，有人说：行政、商业和服务行业引进QC小组活动是件很困难的事。这同我们在1949年决定引入QC时的情况一样，那时也有人说：机械工业不需要QC，多品种小批

量的生产不适宜引进QC。但时至今日，他们都成为热心从事QC活动，并取得显著成绩的企业家。事实证明：通过QC实践，无论是化学工业、金属工业、机械工业，还是电器电子工业、建筑业都可以取得同样的成绩。问题的关键在于我们想不想引入QC。

否认QC小组活动的人，其缘由不外乎以下5点：

第一，根本不了解什么是QC小组活动；

第二，没有搞过TQC和CWQC；

第三，企业决策机构中的主要干部不了解QC、CWQC和QC小组活动；

第四，行政、商业、服务业的人认为本单位与制造业不同，甚至有人认为是比从事体力劳动的更高贵的人；

第五，妄自尊大。

熟读了这本书，有志付诸实践者，无论是在行政、商业和服务业的工作人员，还是在其他部门之中，都是可以大有作为的。

我们期待着，由于本书的作用，使行政、商业、服务业的QC小组活动兴旺发达，大家各尽所能，开创出一个尊重人性、心情舒畅的工作环境。

《FQC》杂志编辑委员会委员长

武藏工业大学校长

东京大学名誉教授

石川馨

目 录

第一章 什么是 QC 小组活动	(1)
一、全公司质量管理.....	(1)
二、商业和服务业的质量概念.....	(2)
三、QC 小组的诞生.....	(3)
四、什么是 QC 小组.....	(5)
五、QC 小组活动的意义.....	(5)
第二章 QC 小组的导入与组成	(9)
一、创造条件.....	(9)
二、稳步导入与组成 QC 小组.....	(10)
三、设法得到顶头上司和各级领导的支持.....	(13)
四、对应当成为 QC 小组组员的人们开展的 工作.....	(14)
五、QC 小组组长的作用及选举方法.....	(16)
六、QC 小组组成时的困难.....	(18)
第三章 QC 小组聚会	(20)
一、认识 QC 小组聚会的重要性.....	(20)
二、推动 QC 小组聚会的方法.....	(22)
三、QC 小组活动不等于 QC 小组聚会.....	(28)
第四章 QC 小组活动与学习	(30)

一、QC 小组须在工作场所开展学习	(30)
二、QC 小组聚会中的意见交流	(30)
三、《FQC》杂志	(33)
四、设立 QC 组长会议	(34)
五、参加 QC 大会与交流会	(34)
第五章 选择课题的方法	(39)
一、发现问题	(39)
二、反复讨论，集中问题	(41)
三、选题	(44)
四、已经开始活动的 QC 小组的课题	(47)
五、分析解决课题的困难产生的原因	(50)
六、对课题的总结	(52)
第六章 QC 手法的使用	(53)
一、努力熟练地掌握 QC 手法	(53)
二、传统手法	(61)
三、新手法	(63)
第七章 管理与改善的方法	(81)
一、管理的程序	(81)
二、改善的程序	(82)
第八章 持之以恒	(92)
一、将选择的课题坚持到底	(92)
二、课题结束后要认真反省和研讨，即使占 用很多时间也值得	(93)
三、让人们尽快知道总结的结果	(94)
四、要积极参加能够相互启发的 QC 大会和	

各种交流会.....	(95)
五、在解决课题的过程中要敢于“奢求”.....	(96)
六、根据事实, 采取对策.....	(97)
七、确立 QC 小组活动的长期发展方针.....	(98)
八、组织机构要积极支持 QC 小组活动.....	(99)
第九章 QC 实例	(103)
一、日本三和银行的 QC 小组活动.....	(105)
二、馆山寺皇家饭店的 QC 小组活动.....	(122)
三、鹿岛建设的小集团活动.....	(134)
四、全日本航空公司的 QC 小组活动.....	(156)
五、八重洲中心书店的 QC 小组活动	(172)
六、山际股份公司的 QC 小组活动.....	(192)

第一章 什么是QC小组活动

一、全公司质量管理

从大正末年到昭和初年（约 1925 年前后），美国制造业开始采用质量管理的方法。战后，质量管理的方法被日本所引进。起初，日本是依样画葫芦地照搬美国的质量管理模式。大约从1960年开始，运用 QC 管理已有10年经验的日本逐步改变了美国模式的全面质量管理（Total Quality Control，即TQC），而形成日本式的TQC，这就是日本现行的全公司质量管理。

全公司质量管理是适应当前的经济发展水平，在商品的再生产过程中的计划、设计、制造、销售和服务等各个阶段，有计划地提高产品质量的手段体系。其中，最为重要的是在产品开发、设计、生产、检验、销售和售后服务等方面，长期提供为消费者喜闻乐见的产品。企业全体职工不但要理解这一目标，还要为实现这一目标而同舟共济。

依上所述，全公司质量管理也许会被外行人理解为经营管理，其实不然。全公司质量管理与一般的经营管理是有显著区别的。

全公司的质量管理即以质量（Quality）为核心的经营

管理。Quality 的含义包括两个方面：其一，是产品及服务的质量；其二，是工作的质量。从这两个基本含义上讲，Quality 不仅包括产品质量同时还包括服务质量和工作质量，因此我们称之为质量管理。

二、商业和服务业的质量概念

销售产品直接表现出所销售产品的质量，销售产品的质量直接在所销售产品的机能上体现。例如：卖汽车。销售的是“自由、安全、高速和舒适移动的机能”。服务业也同样如此，红茶完全可以在家中自斟自饮，这要比在茶馆喝茶的价格便宜。但是，对于茶客而言，只要价格合理，即使比在家里喝贵一些，也要到茶馆喝红茶。因为客人不仅仅需要品尝红茶的清香，同时也要领略茶馆的气氛，购买使人心旷神怡的服务，即红茶+气氛。

以日本电器公司为例：他们提供的电话服务，客户每打一次电话要付10日元。该公司出售的是电话迅速传递要事的机能，如果客户没有“迅速”的要求，那就不必用电话传递信息，而可采用鱼书寄语的形式了。这样一来，客户就不会登电器公司的门，而要去麻烦邮政局了。

商品有两种，一种是有形产品，一种是无形产品。无论是出售有形产品，还是出售无形产品，都是出售其产品的机能。因此，实体产品的质量是事关重大的，服务工作的质量也是举足轻重的。这就要考虑：顾客需求的机能是什么？由此调整服务行为，这就是服务质量管理。综上所述，我们可

以发现：无论是制造业的质量管理，还是服务业的质量管理，其思维方法和出发点是基本相同的。

本书不仅论述了服务业的质量管理，同时也介绍了制造业中的行政、销售、服务部门的质量管理。在制造业中，总有一些不直接从事产品生产的工作人员，全面质量管理的方法对他们也是适用的。

那些需要将各种公文和帐表上传下达的部门，应当把处于下一道程序的部门视同顾客。当然，这上一道程序有时是自己的上峰。无论是服务业还是制造业的行政、销售、服务部门都要考虑：下一程序的顾客需求的是什么样的机能。

三、QC小组的诞生

全公司的质量管理就是日本的TQC。全公司的质量管理最突出的特点是：它是以小集团的QC小组活动为基本形式的。

被誉为日本QC小组活动之父的武藏工业大学校长、东京大学名誉教授石川馨先生于1962年4月在以制造业为读者对象的《现场与QC》杂志（现名《FQC》杂志）的创刊号上，发表了著名的论述：“我国的质量管理活动已有15年的历史，它推动着贸易自由化的发展，并不断增强各公司的竞争能力。全公司的质量管理就是在设计、订货、工作现场到销售、流通机构和消费者之间建立有机联系的QC。我们所处的QC时代，是以处在生产质量现场的人员为中心的时代。”

置身于生产质量现场的诸位肩负保证产品质量的重任。于是，我就要为在工作现场的人员编辑一本他们倍感亲切的杂志。我们编辑杂志不仅依靠编辑委员，同时还仰仗着广大读者……”。

该杂志的创刊号号召各界成立 QC 小组，尽快普及和扩大 QC 小组组织。以该编辑委员会为核心，成立了 QC 小组本部。本部设正、副委员长和干事长，编辑委员们均以顾问的身份参与 QC 本部的工作。至今，他们仍然为推进 QC 活动而努力地工作着。

QC 小组活动的发展日新月异，方兴未艾。1980 年 9 月，经登记的 QC 小组约 111 946 个，据估计，尚未登记的 QC 小组要在 100 万个以上。1981 年将召开 QC 小组第 1 000 次全国代表大会。

1965 年 4 月，美国朱兰 (J·M·Juran) 博士出席了日本 QC 小组大会，并实地考查了企业中 QC 小组活动的情况。他在评价 QC 小组活动时说：第一，这一活动应当在世界开展；第二，日本的 QC 小组活动作为一种解决产品质量问题，并激发作业人员的创造性和能力的方法，是其他方法无法比拟的；第三，QC 小组活动可以提高全世界商品生产的质量。朱兰博士在世界各国的讲学中，高度评价了 QC 小组活动，从而扩大了 QC 小组在世界的影响。另外，美国狄明库博士也曾经说：“日本商品的质量能迅速提高并稳步发展，日本国民的生活水平能迅速提高，很大程度上得益于 QC 小组活动。”

四、什么是QC小组

什么是QC小组？应如何推动QC小组活动？QC小组的目的是什么？QC小组活动与全公司质量管理有什么关系？对于这一连串的问题，作为QC小组基本著作《QC小组纲领》（QC小组本部编，日本科学技术联盟1970年版）已进行了详尽的阐述，我们在此作简单的介绍。

QC小组的定义是：在同一工作场所，自主地进行质量管理活动的小集团；它作为全公司质量管理的一个环节，有全体职员参加，通过自我教育和相互启发，灵活掌握QC方法，不断地改善企业管理。

QC小组的基本观念是：有助于改善企业环境的机构；创造一个尊重人性，同舟共济，生动活泼的工作气氛；充分发挥职工的工作能力和创造精神。

由于QC小组活动是一种自主的小集团活动，所以，无论是在车间第一线工作的工人，还是在门市部工作的营业员，或是在行政部门工作的女性；尽管各自的工作性质不同，却都可以开展各自为政的小集团活动。这是一种不受工作性质制约的自主开展的活动。它与服从部长、课长的命令，强制开展的小集团活动是大相径庭的。

五、QC小组活动的意义

在日本的今天，无论是钢铁、汽车、电器制品或其他产

品领域，都由于产品质量出类拔萃，而迅速地跻身于国际市场。能够产生优秀质量的奥秘就是各个制造商都在本企业内部以工作现场为条件，开展了丰富多彩的QC小组活动。

分析以上事实，对QC小组在我国经济发展中的重大作用就会一目了然。当今，在产品质量和生产效率都落后于我国的美国某些大企业，如：GM公司、IBM电子计算机公司等，都在尽心竭力地学习QC小组活动。就连赫赫有名、规模巨大的电机制造商威斯汀·豪斯公司，也对日本模式的QC小组活动表示极大的关注。

QC小组活动在第一、二产业所创造的光辉业绩已为上述事实所雄辩地证明，而它在第三产业，如行政、商业、服务业等领域也是有强大生命力的。因为，行政、商业和服务业的工作同制造业的产品一样具有质量优劣之别，都要通过一定的工作方法完成工作任务。所以，与第一、二产业一样，行政、商业、服务业也存在工作成果的好坏和工作方法的优劣的质量问题，有必要要通过QC小组活动解决。

从1974年第一次石油危机以后，特别是近两三年中，QC小组活动不仅在制造业的行政、销售部门得到充分的发展，在第三产业中的零售商店、银行、保险、航空运输、饭店、高尔夫球场等行业也蓬蓬勃勃地发展起来。当QC小组活动的范围已扩大到行政、商业、服务业等第三产业的时候，我们要阐明如下值得深思的问题和应当理解的特点：

第一，在企业工作的劳动者，他们一天中最好的时光是在工作场所度过的。如果工作场所环境恶劣，人际关系复杂，会使职员的生活充满痛苦和抑郁。QC小组活动恰恰可

以创造一种使人心旷神怡，以诚相待的环境。

第二，人们都有通过工作来锻炼和增强自己能力的强烈愿望，而 QC 小组活动正是要满足这一美好的愿望。

第三，无论是谁，都希望周围的人承认自己的存在价值，并渴求展示的场所和机会。QC 小组活动恰好可以为任何人提供均等的自我实现的机会。

第四，相对于运用上司强制性的工作方法而言，人们希望能发挥自己的主观能动性，尽善尽美地完成工作任务。QC 小组正是通过自己的管理，为创造充满生机和活力的工作环境各尽所能。

第五，在第一次石油危机（1973 年）以后，随着各行各业发展速度的减慢和停滞，管理者为了避免任何微小错误给企业带来损失，必须加强对企业运行细节的管理。QC 小组活动正是通过在第一线开展职员自主活动，以达到管理者的上述要求。

第六，当今，消费者需求循环加速，而且向多样化发展，如果不借重于与消费者直接联系的第一线职员的力量，是很难及时、准确地掌握消费者需求动向，以投其所好的。为此，让第一线的职员参加 QC 小组活动是极为有效的方法。

第七，无论哪个行业，对现场工作情况最清楚的莫过于在现场工作的人员了。他们对现场出现的千奇百怪的问题了如指掌。让这些精通实际工作的人通过 QC 小组活动改善企业管理，对于提高工作质量的推动作用是显而易见的。

第八，在第三产业中的商业和服务业，第一线的职员接