

『日』池泽辰夫著
吕宝海译

质量管理百是



黑龙江人民出版社

责任编辑：冯海燕

封面设计：曾 平

质量管理百忌

Zhi liang Guan li Bai ji

(日) 池泽辰夫著 吕宝海译

黑龙江人民出版社出版

(哈尔滨市道里地段街179)

哈尔滨汽轮机印刷厂印刷

黑龙江省新华书店发行

开本787×1092毫米1/32·印张 5·

字数：104,000

1988年4月第一版 1988年4月第1次印刷

印数1—5,380

ISBN7-207-00701-9/F·109 定价：平装 1.40
压膜 1.60

前 言

《质量管理》月刊，从1978年第3期至1979年第11期隔月分10期连载了我的《引进、推动TQC的禁忌》。在此基础上，我又经过若干增补、修订，最后形成本书。

以往出版的QC^①书籍，多是为管理人员编写的，并且是以经营者为重点，以制造部门为中心的。而本书的编写意图则侧重于制造部门以外的其他部门，出于这种考虑，全书恰好形成十章。

本书旨在尽可能地说明：象以往“应该这样”、“必须这样”的QC书籍那样简单地接受本书，那就是教条地使用了本书的理论，误解了作者的意图。

作为《质量管理百忌》应该例举一些反面的例子来佐证，对此，我感到意外的困难，而且担心缺乏说服力。无奈，只好举了一些正面的例子。在其中所提到的一些具体公司和人员，他们都是我平素所敬重的。对我的冒昧，请他们多多原谅。

另外，在本书的最后增加了第九章——《全公司质量管理的基本观点》，这是我在接受了日科技联出版社仁尾一义课长的建议后，归纳、整理了平时的讲义而写成的。仁尾课长认为仅从《质量管理百忌》上还不能了解到池泽等人QC思想的全貌。仁尾科长对懒于写作的我还未失去信

①TQC是全公司的质量管理，QC是质量管理。

——译者

心，在他的诚意支持下，《质量管理百忌》终于出版了。这一切都应感谢仁尾课长的帮助。同时，还给科技联出版社的田原宏社长添了很多麻烦，在此深表歉意。

承蒙武藏工业大学校长石川馨先生为本书撰写了序言。我与石川先生的交往已有二十余了。早在1955年，我就利用参加石川部会的机会，聆听过他的教诲，在指导公司的方法上得到过他的指教。我本人正象石川先生在序文中描述的那样：是位“板着面孔的男人”、“一个过于严厉的指导。”可见，我一直使石川先生操心并给他添麻烦。

这本书在石川先生看来，还尚欠圆满。这一方面是由于我本人能力有限，另一方面时间也很紧迫。因此，本书只是把我的体会总结一下而已。

我企盼着还能出版本书的续编。就此搁笔。

池 泽 辰 夫

1981年4月21日

序

与池泽先生的交往已经很久了，为了推行QC，我们很早就在一起工作了。平时，尽管我不想把话说得使人难以接受，可大家好象还是认为我是QC界一位说话刺耳的人。但池泽先生与我相比，人们认为他的话更令人难以接受，本是良药忠言，但是非辨别能力差的经营者们，不是没明白他的真实用心，就是误解他的本来用意。这本书就是逆耳忠言的经验总结。

本来所谓质量管理、TQC，是指去做应该做的事。但是由于人们没有做到应该做的事，所以才有必要实施TQC。从这个意义上说，我认为必须用三十年来形成的QC、TQC推动企业的素质改善和思想革命。

池泽教授的《质量管理百忌》是从反面抓住问题，阐述了他那直言不讳的见解。

池泽教授常说：“应该先找出质量缺陷。”这是一句至理名言，如果人们以为自己什么都好，那就不可能进步了。我们应该对照本书反省自己的缺点。

人们经常把QC说成P(plan)计划、D(do)实施、C(check)检查、A(action)处理。但本书则认为应按C-APDCA^①的顺序进行。先C(检查)，诚挚、真实地找出

^①检查、处理、计划、实施、检查、处理。 ————译者

自己存在的质量缺陷，然后再按PDCA循环下去。但是，在日本的企业中，经营者、部课长、QC技术人员以及现场的工作人员，在这方面都是心胸狭小的人。对揭露自己的缺点应该感到高兴——可他们却都反对揭露自己的缺点。

本书对把TQC推进到一定程度的人，或完全不了解TQC的人、以及从经营者到现场的各方面、各阶层都分别作了阐述。可以说，无论读哪一章，都是有益于各阶层的格言。

我期望能直接听到池泽先生的演讲，或拜读本书的续编。另外，我也有同感的是，本书中记述了很多具体例子，涉及到许多与QC有关的公司和人员的名字。虽然这些能有一定作用，但我也有点担心。

总之，我确信本书对企业最高领导、经理以及现场各方面的工作人员来说，都是必读之作。本书一定能对TQC的推动工作发挥作用。最后，我希望有关人员能利用星期日的时间翻翻这本书，因为这是为日本而奋斗的池泽教授的一本经验集、名言集。

东京大学名誉教授

石川馨

武藏工业大学校长

目 录

第一章 经营者和管理者

第一条 经理（或第二把手）若无意推行TQC，就不要引进TQC——指望第三把手是不行的！（1）

第二条 由无领导能力的经理所经营的公司，不应该引进TQC（2）

第三条 经理不可只是口头上说“开展TQC，”而实际上却袖手旁观（3）

第四条 不可把抽象的“思想革命、改善素质”当作幌子（4）

第五条 以经理为首的管理者，引进、推动TQC的热情不可低于部下（6）

第六条 经理及部课长不可缺席 QC指导会（8）

第七条 领导及部课长不要一听到揭露“缺点”就大发雷霆（10）

第八条 经理 如果没有象宗教信仰那样一赌输赢的精神，不可引进TQC（11）

第九条 不能说服 QC反派的 经理，不可引进TQC（14）

第十条 不可认为即使不以戴明奖为目标，也能推动TQC。不想争取戴明奖，就不要引进TQC！（15）

第十一条 不把质量第一、新产品开发作为重点的经理，不可引进TQC（16）

第十二条 急于追求眼前效果的领导，不要引进

TQC。切莫忘记，TQC是企业素质的改善…………… (19)

第十三条 不可忘记，只有QC小组的活跃化，才是
领导及部课长的责任…………… (21)

第十四条 经理没有老实诚挚的态度，不可引进
TQC…………… (23)

第十五条 切莫忘记，培养经营观念也是QC。TQC
是经营哲学之一…………… (26)

第十六条 已经引进了TQC的经理，在获戴明奖后的
三年内不得更换…………… (29)

第十七条 部课长不可用口头联络有关QC的指导事
宜。应亲自用文书的形式指示并亲自确认实施结果！… (30)

第二章 推动部门和其他各部门

第一条 不可放任经理处在QC反对派地位的时间达
二年以上…………… (32)

第二条 管理体系、机能分析等“标准化”不可先行
——与“原则”相比，还是应先从“讲真话”开始！ (33)

第三条 QC教育不可只局限于手法。应告知人们懂
得，比“QC”更重要的是“应用QC”！…………… (36)

第四条 不可让不能利用上司的人负责QC推动工作。
能颐使气指上司的人是完整的人，仅能支使部下的人
是半个人…………… (38)

第五条 不可狐假虎威地滥用领导威风。不可有QC
腔调…………… (39)

第六条 反对QC的实权者一旦转变，就能成一大动

力…………… (40)

第七条 所谓推动，是从后面向前推进，不是从前面强拉硬拽。不可强行开展TQC…………… (42)

第八条 负责推行QC的QC技术部门，不应脱离直线部门。应该有与直线部门直接结合的并密切注视直线部门的QC技术部门…………… (44)

第九条 QC推进计划不要只注重业务的推进。还应把人作为目标列入计划…………… (44)

第十条 不可推迟QC的基础教育。不播种子就长不出苗来…………… (45)

第十一条 不可推行脱离实际的QC。应从慢性不良问题入手，事实胜于雄辩！…………… (47)

第十二条 不要从不同机能的管理入手引进TQC，应先从不同机能的管理入手树立起责任意识！…………… (49)

第十三条 不可从PDCA入手。重要的是应从CAP入手，先进行反省！…………… (50)

第十四条 不可只埋头于协作公司的QC指导，应尽量提高在社率…………… (51)

第十五条 不可不加分析考虑就在公司内随意传递情报信息…………… (54)

第十六条 制定计划不要偷工减料…………… (55)

第十七条 不要过于依赖领导…………… (55)

第十八条 被提名为戴明奖候选公司后，在一年的候选期内，其QC推进部门不可消极地把争取戴明奖的实施计划推迟一年…………… (55)

第三章 设计、开发部门

第一条 不可固守个人技术。把个人技术作为公司的特有技术积累起来，用以提高公司的技术水平才是QC！
..... (58)

第二条 设计师的注意力不要只局限于公司内部，应该到市场上去了解用户的需求！..... (61)

第三条 开发新产品不可前如少女、后如奔兔，应按规划、批量试制等程序进行管理周期的循环！..... (63)

第四条 同样的失败不该重复两次。QC式的反省，对设计、开发部门也同样适用！..... (64)

第五条 设计、开发部门的QC推进不能拖延，因为这些部门的QC推进状况决定着全公司的推进速度
..... (66)

第四章 制造部门

第一条 我们的制造部门不要满足于没有质量问题。没有问题就是问题..... (67)

第二条 不应该认为调整（修理）工序的存在是理所当然的。应该使潜在的缺陷明显化..... (67)

第三条 不可从质量保证体系图等原则、方针入手。应首先从解决慢性不良的对策入手..... (69)

第四条 解决慢性不良的对策不应受先入之见的束缚。应该在现场对实物进行现实的观察！只有破除传说才是QC..... (71)

第五条 不可轻视索赔问题，应该诚恳地倾听用户及营业部门的呼声..... (72)

第六条 不可只限于采取应急对策，应把防止索赔的再次发生作为重点…………… (73)

第七条 不要认为收集数据就是进行管理…………… (73)

第八条 部课长不可放任QC小组活动，应该对QC小组给予最大的关心…………… (74)

第五章 营业部门

第一条 营业部门不要认为与QC无关。要知道：营业部门正是QC的出入口…………… (76)

第二条 QA活动的引进如果困难，就不要强行从QA活动入手。应先从卖钱额的管理入手，开展促进销售的活动…………… (77)

第三条 不要忘记，QA活动正是营业部门必须开展的业务…………… (78)

第四条 营业部门的领导，不要只追求结果。同时还应该注意程序…………… (79)

第五条 不要只局限于追究现象，也应通过现象追究原因！应依据事实，反反复复地分析原因！…………… (81)

第六条 不要使用华丽词藻修饰失败报告。QC是从如实坦白缺陷开始的…………… (82)

第七条 不要采取省略“分析”的“对策”。只有“分析”才是QC的精髓…………… (83)

第六章 购买部门

第一条 不应认为买进的货物质量不好、拖延交货日期的责任在协作公司。如果母公司的QC水平低，那

么, 70%的责任在母公司…………… (85)

第二条 不可随意更改长期形成的购买方针, 否则, 协作公司就无法协作了…………… (87)

第三条 购买部门不要忘记本身就是散在的“第三制造部。”因此, 不仅要掌握协作公司的QCD, 而且还应把这些作为经营的重点进行管理…………… (89)

第七章 事务部门

第一条 事务部门不要认为自己与 QC无关…………… (92)

第二条 不要认为在事务部门没有“质量”。应该要求事务部门讲究“效用”…………… (92)

第三条 不要闭门思过, 到下道工序去了解本部门的问题是很重要的…………… (94)

第四条 不可从原则入手。抓住缺陷就是“掌握现状,”这大概就是第一步。如果一开始就抓住了缺陷, 也就说明有“效果”了…………… (95)

第五条 不要依靠电子计算机资料。在引进 TQC之前所使用的电子计算机资料, 对于真正意义上的“管理”是起不到作用的…………… (96)

第六条 不要强调事务部门QC小组活动的特殊性, 否则, 如果过于强调这种特殊性, 就会阻碍进步。…… (97)

第七条 QC小组不可一开始就选择大课题。应注意身旁的自己反复从事的业务…………… (100)

第八条 服务业不要直接从TQC入手, 而应先开展QC小组活动后, 再引进TQC…………… (101)

第八章 指导讲师

第一条 公司方面不可随意更改指导讲师的指导范围。最初就应该慎重地研究确定指导讲师应该指导的范围…………… (103)

第二条 获戴明奖后的三年间，不可中断QC指导，永不中止的QC指导才是理想的…………… (104)

第九章 全公司质量管理的基本想法

- 一 什么是全公司的质量管理…………… (105)
- 二 关于质量的观点…………… (107)
- 三 所谓QC，就是将工作的推动方法转变为“QC式的工作的推动方法”…………… (109)
- 四 QC应从真正的（缺陷）入手…………… (110)
- 五 认真观察事实…………… (111)
- 六 问题意识…………… (113)
- 七 TQC的特征分类——为了解（QC式）方法… (114)
- 八 综合的观点…………… (115)
- 九 统计的观点…………… (118)
- 十 保证的观点…………… (131)
- 十一 管理的观点…………… (134)

附录 第二部分的教科书

- 一 TQC的观点…………… (138)
- 二 TQC的特征及其推动方法…………… (139)

T：综合的观点

S: 统计的观点

Q: 保证的观点

C: 管理的观点

作者介绍..... (146)

译后记..... (147)

第一章 经营者和管理者

第一条 经理（或第二把手）若无意推行TQC，就不要引进TQC——指望第三把手是不行的！

公司经理如果无意推行TQC，负责全公司质量管理的人就得枉费很多劳动。就象“让不想喝水的马喝水”一样，既损害了人际关系又不得不这样样做；如果这位经理是位独断专行的经理，TQC推动人员就不得不经常冒着被解雇的危险推动TQC，象这样引进TQC，只能“事倍功半。”

过去，在一次质量管理会的小组讨论会上。一位参加会议的人问已故的普利吉斯敦轮胎公司的成毛收一副经理：

“我们几次试图在我们公司引进TQC，但怎么也得不到最高领导的理解，怎么办才好呢？”

对这样严肃的问题，成毛副经理闭目沉思了片刻后，回答说：“贵公司还是放弃引进TQC为好。”

不用说提问题的人，就连我们都感到意外。我们原以为成毛副经理会从最高领导的立场上说出“就这么干吧”。

这个回答虽然意外，但却有千钧之重，因为成毛副经理深知勉强地引进TQC，会给TQC的推动人员造成很大的精神压力，所以，他才不得不说“放弃引进TQC为好”的话。

相反，在引进、推行TQC时，以经理为首的最高领导们，如果能向全公司发出号令，这就等于“百万援军”，是不

可战胜的。我之所以限定“经理或第二把手，”是因为他们具有优越性。而第三把手以下的实力者在全公司引进、推行TQC，只能是事倍功半、杯水车薪。

综上所述，理所当然地会得出“不该让不想喝水的马喝水”的结论。怎样才能使公司最高领导关心TQC呢？这正是TQC推动人员即低职位者如何工作的课题，对此，我想在另外的章节中谈。

第二条 由无领导能力的经理所经营的公司，不应该引进TQC

公司经理虽然不反对TQC，也说“TQC是件好事，干吧！”但实际上什么都任凭部下去做，自己不带头推动TQC。这种缺乏领导能力和决策能力的经理，通常被称为S的TOP。即是S—TOP^①经营。

所谓经营，“当然是对定不下来的事做出决定，并创造出前所未有的业绩。”这就是经营被称为是“领导能力”和“决策能力”的原因。

因而，缺少领导能力和决策能力的经理，不只在TQC的引进、推行方面，而且在一切意义上都没有做“经营者”的资格。这样的经理所经营的公司，肯定用不了多久，就得从电话簿上消失。

我们不想请这样的公司开展TQC。为什么呢？这是因为这样的公司很有可能会把公司倒闭的原因归咎于TQC的。

^①停止中止的意思。

——译者

无论背负多少赤字，为了消除这些赤字，请在具备领导能力和决策能力的经理领导下，引进全公司式的TQC。

第三条 经理不可只是口头上说“开展TQC，”而实际上袖手旁观

虽然K公司的经理既是一位有领导能力和决策能力的经理，又是一位有才能的独断专行的经理，但他只是口头上说“开展TQC”，而实际上一切都由负责QC的常务理事去做，自己完全是旁观者。

通过与其见面交谈，这位经理虽然不反对QC，能说出TQC的重要性，但是，言外之意却暗示了他有“TQC已经委托别人负责了，TQC不是经理做的工作”等想法。

在谋求全公司的质量管理、全公司的素质改善时，如果经理只是旁观者，就不会有任何进展。特别是由于在经理独断专行的公司里，看经理脸色和观察经理对TQC的关心程度来开展工作的风气很盛，所以，在这种情况下更不能有任何进展了。因而，K公司的TQC才十年如一日，没有任何变化，仍然是十年前的老一套。

我把去年同时开始TQC指导的A公司和Y公司进行比较，发现在TQC的进展方面，仅一年的时间，就出现相当多的散差^①；A公司取得了长足的进展，相反，Y公司却远远落在后面。可是，两个公司的经理在倡导“推行QC”的热心程度方面却没什么不同，就是连QC推动部门负责人的能

^①是バラッキ的译名。原意为统计得乱七八糟，这里指二者的统计数字相差较大，在坐标图上出现离散。

——译者