



Company-wide Quality Management

CWQM 实践法

全公司品质管理

钟朝嵩 著

- 全公司所有部门全员参与的品质管理
- 达成品质为中心经营的有效实践法
- 企业存续发展的根本



宁波出版社
NINGBO PUBLISHING HOUSE

CWQM实践法

钟朝嵩 著



宁波出版社

NINGBO PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

CWQM实践法/钟朝嵩著. —宁波: 宁波出版社, 2010.9

(健峰企管丛书)

ISBN 978-7-80743-624-9

I. ①C… II. ①钟… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 182502 号

CWQM 实践法

钟朝嵩 著

责任编辑 吴 波 徐 琼

出版发行 宁波出版社(宁波市苍水街 79 号 315000)

装帧设计 金字斋书刊设计服务中心

电 话 0574-87242865(发行部) 0574-87341010(编辑部)

印 刷 浙江开源印务有限公司 (0574-87283929)

开 本 880×1240 毫米 1/32

印 张 8.75

字 数 200 千

版 次 2010 年 9 月第 1 版

印 次 2010 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-80743-624-9

定 价 40.00 元

(如有印装错误请与印刷厂联系调换)

序

企业要想长久经营、持续发展,必须实施以品质为中心的经营战略。所谓以品质为中心的经营,不只是要做好制品品质,更要对全公司有关工作的品质、工程的品质、业务的品质、服务的品质都加以有效的管理,使整体的质、量、成本都能达到最佳的境界,此即所谓广义的品质管理。要做好广义的品质管理,最重要的就是要推行全公司品质管理(Company-wide Quality Mangament),简称 CWQM。

1924 年美国 W. A. Shewhart 发表管制图,及 Dodg 与 Romig 发表抽样检验之后,统计品质管制(Statistical Quality Control,简称 SQC)才正式登场。当时所谓的品质管理就是实施统计品质管制(SQC)。

1956 年美国的 A. V. Feigenbaum 发表了 TQC (Total Quality Control),1950 年代日本所实施的正是这种美国式品质管理,当时是依据 Feigenbaum 所提倡的 TQC,而取名为 TQC(Total Quality Control),但在融会贯通之后,日本所说的 TQC 已经和原来导入时的 TQC 不同,所以 TQC 有所谓的日本式 TQC 与美国式 TQC 之分。

但自 1980 年以后,日本式 TQC 成为国际上品质管理的主流,一

般所谓的 TQC 就是日本式 TQC, 它是以品质为中心的经营管理, 对制品品质之提升, 甚至对企业经营都发挥极大的功效。渐渐地, 不但欧美, 全世界其他多数国家都广泛地受到这种体制的启蒙, TQC 从此在全世界实施和普及并发展开来。

自 1990 年开始, 国际上将此活动称为 TQM。日本自 1996 年 4 月为了使其国际化、全球化, 也开始宣布把 TQC 更名为 TQM (Total Quality Management)。

1996 年 8 月, 先锋 ADR 品质管理研究会也宣布将 CWQC 更名为 TQM (Total Quality Management)。

尔后 TQM 成为国际通用语言, 因全球化的发展, 世界各地都积极实施 TQM, 但实际深入探讨后, 却发现了很多负面现象。TQM 其实并未成为国际通用语言, 其概念混淆不清, 而各自主张的品质管理, 其水准亦参差不齐, 甚至有很多冒牌的 TQM。企业想导入、推行 TQM 时, 分不清其真假, 亦不明白什么才是有效的 TQM, 这让很多企业觉得十分困扰。

先锋 ADR 品质管理研究会推行的 TQM, 其成效有目共睹, 所推行的 TQM 是属于我们自己的一套完整有效的 TQM 模式, 是为了凸显 CWQC 的 TQM 模式, 是能成为 21 世纪适应企业环境变化、改革企业体质、达成经营目的最有效的品质管理系统, 我们称此为属于我们自己的——实践 TQM 的有效品质管理系统为全公司品质管理 (Company-wide Quality Management), 简称 CWQM。

本书是笔者历年来推行 CWQM 的过程中所累积的理念及经验

汇集而成,内容共分为五章,首先说明 CWQM 的概念与本质;其次是实施面,说明 CWQM 营运架构与 CWQM 的实施要项;最后说明实施 CWQM 时的各种支援手法。

本书仓促付梓,难免有遗漏不足之处,尚祈读者不吝赐教指正。

2010 年 1 月 钟朝嵩谨识

目 录

第 1 章	CWQM 概念	(1)
1-1	台湾 CWQM 的发展历程	(3)
1-2	何谓全面品质管理	(9)
1-3	改善企业体质	(13)
1-4	品质管理的新意义	(17)
第 2 章	CWQM 本质	(23)
2-1	维实、改善与改革	(25)
2-1-1	维实与改善—PDCA 管理循环	(26)
2-1-2	改革活动—TDMAIEC 改革历程 ...	(35)
2-2	品质保证	(47)
2-2-1	品质保证的进展阶段	(48)
2-2-2	品质保证的实施	(55)
2-2-3	顾客满意	(63)
2-3	品质成本	(68)
2-4	全公司全员参与	(76)
第 3 章	CWQM 营运架构	(79)
3-1	标准化	(81)
3-2	教育训练	(95)

3-3	部门别管理	(104)
3-3-1	品经体管理(QMU System)	(108)
3-3-2	日常要项管理	(114)
3-3-3	品管圈活动	(129)
3-4	机能别管理	(139)
3-5	方针管理	(146)
第 4 章	CWQM 实施要领	(161)
4-1	新产品开发	(163)
4-2	作程控制	(172)
4-3	作程改革	(183)
4-4	供应商管理	(191)
4-5	全面生产保全(TPM)	(198)
4-6	5S 活动	(209)
4-7	CWQM 诊断	(217)
第 5 章	CWQM 支援手法	(225)
5-1	QC 七大手法	(227)
5-2	统计方法	(234)
5-3	新 QC 七大手法	(242)
5-4	品质保证应用手法	(250)

1

CWQM 概念

■ 台湾 CWQM 的发展历程

■ 何谓全面品质管理

■ 改善企业体质

■ 品质管理的新意义

企业为达成经营目的,必须由企业的最高经营者亲自领导,结合公司内所有部门的全体人员协力合作,建构一个能获得共同认识、易于实施且有效果的管理体系,并使工作标准化,所订的各种事项能确实实施。使从市场调查、研究、开发、企划、设计、生产准备、采购、委外、制造、检查、试验、出货、销售、服务到财务、人事、教育等每一阶段的品质,都能有效地加以维实、改善、改革。确实能以最经济、最有效的方法,做好品质保证,使有关的质、量、成本获得最佳实绩,达到顾客满意的效果,获得最佳利益。

以上提到所实施的有体系的活动就是所谓的全公司品质管理 (Company-wide Quality Management),简称为 CWQM。

1-1 台湾 CWQM 的发展历程

自 1951 年至 1970 年,因台湾所推行的品质管理是偏重美式的品质管理,以学习模仿为主,并未找到符合台湾企业体质的台湾式品质管理,故长期以来品质管理水准未能得到有效提高。

1970 年 8 月先锋企业管理发展中心成立,该组织以导入日本式的 TQC、研究发展并推行符合台湾企业体质的品质管理、提高台湾的品质管理水准为主要业务,并进行了以下的各项工作:

1. 先锋 ADR 品质管理研究会

1970 年,台湾的“人均所得”还不到 400 美元,但产业界很景气,各企业只注重于如何增加产量、如何增设机械,对于品质管理几乎毫无认识,所以想推行真正的、有效的品质管理并不容易,而更大的阻碍还是因为真正了解品质管理的人太少,找不到真正懂得品质管理而且充满热忱的推行人员。

当时本人就认为若要有效地在台湾推行品质管理,须先从培养对品质管理有真正认识而又热心的推行人员来着手,只有这些品管人数增加了,才能带动品质管理的推行,这是基本动力。所以从长远

的计划开始,首先成立先锋 ADR 品质管理研究会,作为培养品管推行人才的机构,研究会会员们都是热忱、勤奋的一群人,更重要的是会员们对品质管理有很强的研究意愿。我们每周三晚上集体讨论及研究品管,这一群年轻的品管推行人员,为日后台湾品质管理的发扬光大做出了很大的贡献。

2. “台湾品管圈总部”

本人认为在日本推行很有成效的品管圈活动,一定也适合台湾企业。1968 年台湾开始实施九年义务教育,1971 年这些中学毕业、水准较高且有活力的年轻作业员开始在工厂中从事生产工作。故工厂现场急需一种正常而有系统的活动来引导他们,使其工作能“明亮而有朝气”,这正是推行品管圈的适当时机,所以我们成立“台湾品管圈总部”,积极在台湾推行品管圈活动。

3. 品管圈实际演练法

1970 年举办的第一届“品管圈发表大会”,掀起了台湾品管圈活动的高潮。为了促使台湾企业能迅速而成功地导入品管圈活动,我们于 1972 年研究设计出一套符合台湾企业体质的教育训练模式,首先在台湾坤庆纺织公司实施,效果极佳。现在已成为台湾导入品管圈活动时的重要教育训练方式。

1978 年 10 月本人在东京举办的国际品管圈大会 (ICQCC 78'

Tokyo) 中发表论文, 将此模式定名为品管圈实际演练法 (QC Circle Practical Activity Training Method), 简称 Q-PAT 法。

4. QMU 管理

1980 年正值台湾经济的转型期, 企业必须从重视短期利益为中心的经营转变为以品质为中心的经营, 生产高附加价值的产品, 才能在当时的竞争环境中持续发展, 所以当时正是推行 TQC 的适当时机。于是我们从 1980 年开始大力推行 TQC。但在推行 TQC 过程中, 我们发现很多企业内的中坚干部, 如经理、课长等存在一些问题, 使 TQC 的推行遇到阻碍。很多企业内的中坚干部将大部分时间浪费在不重要的工作上, 只付出部分的精力在工作上, 未能发挥全部的能力, 使得部门别管理显得疲弱、凌乱而毫无头绪, 且工作压力很大, 因此推行 TQC 自然会遇到困难。所以要成功推行 TQC, 必须先着手强化中坚干部的功能, 提升中坚干部的经营及管理水准, 使部门别管理能有更加坚实的基础。

有鉴于此, 本人才从多年来在各企业指导 SQC、QCC、TQC 的经验中, 提取出认为在部门别管理中较重要、较有效的品管体系、手法等, 整理成无论是大企业还是中小企业都适用的部门别管理完整体系, 也就是所谓的“品质经营体管理”(Quality Management Unit System), 简称“品经体管理”(QMU 管理)。希望能通过品经体管理革新中坚干部的意识, 使 TQC 能得到顺利地全面推动, 发挥 TQC 的真正功效。

5. 建构教育训练体系

先锋 ADR 品质管理研究会成立后,当时本人认为接着最重要的工作,就是建构一套完整有效、适合台湾企业的品质管理教育训练体系。所以先从以中坚干部、工程师为主的教育训练、提高 QC 水准着手,研究开创 180 小时的“ADR 品管工程师讲座”。

为推广品管圈活动,开创 4 周每周 1 次、每次 4 小时的“Q-PAT 品管圈实际演练法讲座”。

为了提高部门(单位)主管的管理实力,开创 6 个月每 2 周 1 次,每次 4 小时的“QMU 品经体管理讲座”。

为了让经营者真正了解 TQM 及激发他们对 TQM 的重视,能亲自领导推行 CWQM,我们开创 3 天 2 夜的“经营者 CWQM 讲座”。还有开创其他如“管理技术 ADR 管理士讲座”、“ADR 开发工程师讲座”、“标准化实施方法讲座”、“要项细分方针管理讲座”等企业推行 CWQM 时可依循的、完整有效的 CWQM 教育训练体系。

6. CWQC 的由来

多年来推行日本式 TQC,我们发现依日本作法来实施时,有很多不适合台湾企业的做法,若勉强推行不但没有效果反而会出现不良结果。所以我们开始研究、建构适合台湾的 TQC 模式。除了实施 QMU 管理(部门别管理)、实施 Q-PAT 法(品管圈活动)、实施日常要项管理(日常管理)、要项细分方针管理(方针管理)等台湾模式的作

法外,亦构建适合台湾企业的整套阶层别品质管理教育训练体系。

到 1985 年,台湾所实施的 TQC 经过多年来的研究和实施,以及不断地消化、吸收和修改后,已经不只是日本式的 TQC,而是属于台湾模式、适合台湾企业的品质管理模式。其实 1968 年日本品管圈泰斗石川馨,在品管圈研讨会时,曾宣称日本式 TQC 应该称为 CWQC,但这一称谓在日本并没有被普及。所以当时台湾所推行的 TQC,我们称为全公司品质控制 (Company-wide Quality Control),简称 CWQC。

7. 美国式 TQC 与日本式 TQC

品质管理从操作人员、领班人员、检查人员的品质管理,一直发展到 1924 年美国 W. A. Shewhart 发表控制图,等到 Dodg 与 Romig 发表抽样检验之后,统计品质控制 (Statistical Quality Control),简称 SQC 才正式登场。当时所谓的品质管理就是实施统计品质控制 (SQC)。

1956 年美国的 A. V. Feigenbaum 发表 TQC (Total Quality Control),60 年代日本所实施的正是这种美国式品质管理,当时是依据 Feigenbaum 所提倡之 TQC,而取名为 TQC (Total Quality Control),但在融会贯通之后,日本所说的 TQC 已经和原来导入时的 TQC 不同,所以 TQC 有所谓的日本式 TQC 与美国式 TQC 之分。

8. TQC 变更为 CWQM

自 1980 年以后,日本式 TQC 成为国际上品质管理的主流,一般所谓的 TQC 就是日本式 TQC,它是以品质为中心的经营管理,对制品品质的提升,甚至企业经营都发挥极大的功效。渐渐地,不但欧美,全世界其他多数国家都广泛地被启蒙、普及、实施并发展起来。

自 1990 年开始,国际上将此活动称为 CWQM。1996 年 4 月,日本为了国际化、全球化,也开始宣布把 TQC 更名为 TQM(Total Quality Management)。

1996 年 8 月,先锋 ADR 品质管理研究会宣布将 CWQC 更名为 CWQM(Company-wide Quality Management)。

1-2 何谓全公司品质管理

1. 企业经营的问题点

一般谈到企业经营的问题点,可从社会背景的影响及企业状态的问题两方面来讨论。

在社会背景方面,包括国际经济情势及国内经济情势两方面的影响,例如:中东发生战争,造成石油供需失调,油价必定暴涨,企业连带地也受到影响;又如一个企业本来经营得很顺利,获利也十分良好,但当有另一个新的同行企业出现时,它可能会大受影响,与原来的繁荣景象大有差距。

然而,这些都是企业本身无法控制的因素,也就是一般所谓的不确定因素,我们只能预测,即使想要控制也是徒劳。

品质、成本、产量这三项却是企业本身有办法控制加强的,也可以说是企业内部的管理问题。企业竞争中,最重要的就是做好这三项,只要这三项能稳定下来,其他外在因素再怎么发生变化,企业还是有办法渡过各种变局。

企业本身的品质、成本、产量若都能管理得很好,就算国际情势