

SHANG YE
FU WU YE
QC XIAO ZU

SHANG YE FU WU YE QC XIAO ZU

商业服务业

朱立恩

QC小组

商业服务业QC小组

朱立恩 编著

中国财政经济出版社

商业服务业QC小组

朱立恩 编著

中国轻工业出版社 出版

(北京东城大佛寺东街6号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经营

通县西定安印刷厂印装

787×1092毫米 32开 6.875印张 139 000字

1989年9月第1版 1989年9月北京第1次印刷

印数：1—7 000 定价：2.50元

ISBN 7-5005-0602-3/F·0554

目 录

第一讲	QC小组概述	(1)
第二讲	QC小组在全面质量管理中的地位	(8)
第三讲	商业服务业QC小组的特点	(15)
第四讲	商业服务业QC小组的作用	(27)
第五讲	商业服务业QC小组的基本方法	(42)
第六讲	商业服务业QC小组的活动步骤	(65)
第七讲	商业服务业QC小组的组织和管理	(79)
第八讲	商业服务业QC小组成果发布会	(91)
第九讲	积极开展商业服务业QC小组活动	(100)
附录		
附一	《通知》和《质量管理小组活动管理办法》	(107)
附二	商业服务业QC小组应用实例	(114)
百货行业		
	提高看体拿衣准确率,更好地为中老年顾客服务	(114)
	运用数据说话,实现柜台服务规范化	(120)
	加速资金周转,提高经济效益	(128)
副食行业		
	满足顾客需要,增加干海制品销售量	(148)
	如何扩大外埠啤酒销售	(154)

检斤上菜，核算到人，提高两个效益·····	(160)
饮食服务行业	
实现甲特级客房卫生操作程序标准化·····	(167)
散座餐厅服务员如何实行敬语服务·····	(175)
提高食品雕刻技能，美化宴会菜肴·····	(185)
旅游行业	
抓好“来，住，走”三个环节，有针对性地为宾客服 务。·····	(193)
提高洗涤质量，降低床单报损率·····	(200)
结合旅游团队特点，做好旅游商品销售·····	(206)
后 记 ·····	(213)

第一讲 QC小组概述

全面质量管理是一种现代化的管理方法。质量管理小组（简称QC小组）是全面质量管理活动中最有生气、最活跃的组成部分。它是企业依靠群众加强质量管理的基本组织形式。

多年来，QC小组活动在工业企业中，由点到面，由浅入深，无论在深度和广度上都有迅猛的发展。近两年，QC小组活动开始在商业服务业中开展起来了。事实证明，QC小组不但应该、而且也完全可以在商业服务业中得到广泛的运用，有大力推广的必要。

一、QC小组的概念

QC小组是质量管理小组的简称（质量管理的英文单词字头即为QC），它是一种符合我国国情，能够充分发动群众参加管理的有效组织形式。

QC小组是工业企业职工参加现场质量管理的核心，职工围绕着生产活动中的问题，通过自由结合，运用质量管理的观点和方法，来解决各种实际问题，促进产品质量的提高。在实践中形成了一套比较完整的质量管理办法。我国于1983年12月2日颁发了《质量管理小组暂行条例》。

近年来，在商业服务业中开展QC小组活动的形势发展很快，为了进一步完善对质量管理小组的管理办法，也为了适应新形势的变化，有关部门对过去制定的《质量管理小组暂行条例》作了相应的修改。

1987年8月7日由国家经委等几个单位联合下达的《质量管理小组活动管理办法》中，对质量管理小组作了如下定义：

“凡在生产或工作岗位上从事各种劳动的职工，围绕企业的方针目标和现场存在的问题，运用质量管理的理论和方法，以改进质量，降低消耗，提高经济效益和人的素质为目的组织起来，并开展活动的小组，可统称为质量管理小组。”（见附件一，第一章第三条）

首先，质量管理小组与其他一般小组是不同的，主要表现在两个方面：一是质量管理小组要运用质量管理的理论和方法来开展活动；二是质量管理小组活动的目的是为了改进质量降低消耗，提高经济效益和人的素质，而不是其他。

其次，各行各业（包括工业企业和商业服务业）的QC小组活动有不少共同之处：如都要围绕企业的方针目标和现场存在的问题开展活动；都要运用质量管理的理论和方法等等。因此，商业服务业的QC小组活动是完全可以从小型企业QC小组活动中得到借鉴。

最后，商业服务业主要是与人打交道的行业，它不仅有提高经济效益和降低消耗（这里我们还可以理解为降低成本）的要求，而且还要做到文明经商，礼貌待客，做到讲究语言艺术，坚持服务标准等等。为此，在《管理办法》中特别指出了开展质量管理小组活动目的之一是要提高“人的素质”。所以，

从这个意义上讲，这里提出的质量管理小组的定义，既适应了工业企业的要求，也基本符合商业服务业的特点。

二、QC小组在国外的情况

QC小组最早是在日本开展起来的。大家知道，全面质量管理的发展大致经历了三个阶段即：检验质量管理阶段、统计质量管理阶段和全面质量管理阶段。本世纪50年代，日本正在向美国学习统计质量管理。而美国质量管理是依靠少数专家来进行质量控制，往往过分地强调数理统计方法的应用。这时，日本的企业界感到，如果只依靠少数人来进行质量控制是很难保证质量的提高，但又苦于没有一种好办法。正好在这时，我国总结了建国以来企业管理的经验，提出了著名的《鞍钢宪法》，提出了《两参一改三结合》的管理方针，即：工人参加管理，干部参加劳动，改革不合理的规章制度，工人、干部和技术人员三结合。其中“工人参加管理”的思想，使日本企业界大受启发。于是，在日本有些企业由工人自由组织起来，进行学习，讨论和攻关。经过几年努力，他们在活动中创造性地消化和吸收了质量管理的理论和方法，形成了具有日本特色的QC小组活动，并于1962年向日本全国推广。

通过不断的努力，QC小组活动已成为日本全面质量管理中引为自豪的一大特色。日本企业界对QC小组的作用给予极高的评价。日本人认为，QC小组为日本产品的大幅度降低成本，改变职工的精神面貌作出了巨大的贡献，为日本国际的经济地位的提高起到了决定性作用。QC小组已成为

日本经济活动的精髓。很多到日本参观的国外企业家，看到日本开展的如此广泛的QC小组活动后，无不赞叹地说：

“只有日本人才能取得这样的成绩！”

过去，在质量管理方面，日本是向美国学习的，美国是日本的老师。但是现在“学生”却大有超过“老师”之势。1968年，日本向美国派出第一个QC小组考察团，受到美国企业界的重视。美国著名的质量管理专家朱兰特地与考察团的成员共进晚餐，并且意味深长地在本日本QC小组活动的标志——Q字旗中上写下这样几个字：“这面旗将成为日本居世界质量之冠的象征”。现在的事实，难道不正是这样吗？

目前，日本参加QC小组活动已达1 000多万人，出现了一大批“QC”迷和“QC”狂。由于日本积极开展QC小组活动，调动和激发了工人劳动热情和工作主动性，收到了明显的效果。在日本企业家的心目中，QC小组已成为企业成功的“秘密武器”，是为资本家赢得巨大利润的“摇钱树”和“聚宝盆。”

我们在这里要特别强调指出的是，象日本这个以服务质量著称的国家中，也在流通和服务领域里开展QC小组活动了。1987年4月，我国第一次派出了专门对日本商业服务业全面质量管理进行考察的代表团。通过考察使我们了解到日本从1982年开始，就把全面质量管理移植到商业服务业中来，以后又在建筑、银行等行业开展，现在又扩展到部分行政机关，公安、医院、税收等部门。目前，日本有120万个QC小组，占日本总劳动力的20%。据日本有关部门介绍，他们在流通和服务领域里开展QC小组活动特别注意启发职工的自

主性，提倡解决自己身边的问题。如交易快慢是每个服务人员时时遇到的问题，也是顾客十分关心的问题。日本东京住友银行就对这类问题开展QC小组活动。这个银行的门厅中央有三个存款台，由于两个进口处离第一和第二个存款台近，存款的人多，顾客等候的时间较长，收款员的工作量也忙闲不均。QC小组对这一现状进行了调查。其结果：三个存款台工作量分别为65%、35%、0。通过分析，决定移动存款台的位置，使三个存款台与两个进口处的距离相等，结果不仅方便了顾客，减少了顾客的等候时间，而且服务员的工作量也均匀了。最后，三个存款台的工作量分别为33%；31%；36%。日本流通和服务领域的服务质量，就是靠解决这样一个又一个的、无数的“细小”问题，使服务水平逐步提高的。

日本在流通领域里开展QC小组活动的目的和我们不完全一致。按照日本的说法，由于日本的商品已十分丰富，质量也有了保证，竞争的内容已不是商品，而是优质服务。谁为顾客服务得好，谁的生意就兴隆发达，反之情况就不好，甚至会被挤垮。但是，他们给我们的启示是：要提高服务质量，只靠经验管理是不行的，只靠少数人管理也不行；要提高服务质量，不仅要依靠科学的方法，还要动员大家都来参加管理。要达到这个目的，最好的办法就是广泛开展QC小组活动。

从世界范围看，QC小组活动已成为当今世界上最受瞩目的、最时髦的一种管理形式，并且日益受到世界各国的重视。现在已有包括美国、英国、巴西、新加坡等在内的50多个国家在开展这一活动。1987年底，我国还派出了第一个QC

小组代表团参加在泰国曼谷召开的亚太地区的第五次国际QC小组活动大会。进入本世纪80年代以后，掀起了世界性的QC小组活动的热潮。日本质量管理专家石川馨教授指出：“质量管理小组不论人种、历史、社会制度、政治体制如何，只要遵循基本思想来实行，在任何地方都会成功的。”

三、QC小组在我国的情况

我国从1978年引进全面质量管理以后，就积极开展了QC小组活动。最初，QC小组活动仅仅限于在工业交通等行业开展。1978年，十一届三中全会明确了全党工作重心的转移，这一形势使QC小组活动在工业生产和交通运输、工程建设、邮电通讯等领域里得到蓬勃的开展。据不完全统计，我国已经注册登记的QC小组已达几十万个，取得数十万项的成果，其中直接使企业增收节支达数十亿元。从1979年以来，由国家经委会、总工会，中国科协命名的优秀QC小组已有上千个。

特别值得一提的是，1983年9月17日，赵紫阳总理在中南海亲自接见并听取了全国优秀QC小组的成果汇报，同时作了重要指示。他指出：“开展质量管理小组活动，在我国也可以说是一种新鲜事物，这个新事物是我国多年来开展的群众参加管理的经验（两参一改三结合）同国外先进的科学管理方法相结合的产物。我们不能因循守旧，完全只相信我们过去那一套。形势的发展，要求我们把自己的经验加以总结，把好的东西，成功的东西同国外先进经验结合起来。搞好全面质量管理，搞好质量管理小组活动，正是这样一种产

物。”

随着工交企业QC小组活动的不断深入发展，QC小组活动近两年在商业服务业中得到较快的发展。以北京市为例，1986年10月，北京市新新时装公司在北京市商贸部的领导下，开展了全面质量管理的试点工作，而且首次把工交企业中已经实行多年的QC小组活动引进到商业企业中来，取得了成果。并在1987年4月召开了QC小组成果发布会的现场会，引起了许多商业服务业的极大兴趣。以后在北京崇文门饭店和西苑饭店先后推行QC小组活动，也取得了成功。全市60多家试点单位都纷纷行动起来。在1987年10月，北京市商贸部在北京市质量管理协会的配合下，召开了全市第一次以商业服务业为主的QC小组成果发布会，其中有15个QC小组获得了一等奖。这些活动，都极大地推动了商业服务业QC小组活动的开展。目前，QC小组不仅“走进”了柜台，而且也“走进”了客房和餐厅。一个积极开展QC小组活动的高潮正在商业服务业中逐步形成。

第二讲 QC小组在全面质量管理中的地位

QC小组活动是全面质量管理的重要组成部分，是全面质量管理的基础，在全面质量管理中，它具有十分重要的地位。

一、QC小组活动是全面质量管理的基础

首先，QC小组活动只是全面质量管理活动的一部分内容。众所周知，全面质量管理最显著的特点是“三全”的管理，即：全面质量的管理；全过程的管理和全体人员参加管理。对商业服务业来讲，全面质量的管理包括对商品质量（或者饭菜质量）、服务质量和环境质量的管理；全过程的管理，就是指从商品采购开始包括贮存、运输、保管、销售以及售后服务的全过程（对服务业来讲，就是指客人进店到客人离店的全过程）进行管理；全体人员参加管理，就是指包括售货员，服务员在内的第一线职工以及后勤人员、科室干部和经理在内的第二线人员共同参加的管理。为此，企业要开展一系列的活动：比如要建立相应的质量管理机构，作为推行全面质量管理的组织保证，开展方针目标管理，使企业的每个职工都能围绕着企业的总目标来进行工作；建立质量保证体系，使企业的服务质量能有一个长期、稳定的提高；开

展QC小组活动，使广大职工的积极性能得到充分的发挥等等。从这个意义上讲，QC小组活动只是全面质量管理工作的一部分，如图2-1所示。

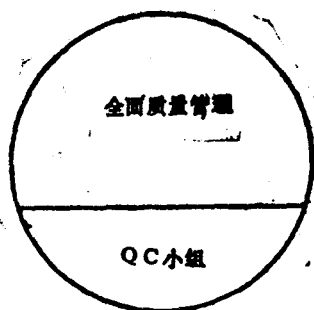


图2-1 QC小组在全面质量管理中的地位

日本质量管理界有一种说法，全面质量管理不等于QC小组，就是这个道理。

其次，QC小组活动是全面质量管理活动的基础。开展全面质量管理必须要有广泛的群众基础，这是由它“三全”的特点，特别是全体人员参加管理的特点决定的。要达到上述目标，没有广大群众的积极性是根本不可能的。所以要使全面质量管理能在商业服务业中深入进行，就必须通过各种形式把广大群众的积极性调动起来。在我国目前条件下，深入广泛地开展QC小组活动，通过QC小组活动不断提高职工的素质，发挥他们的聪明才智，是推行全面质量管理中不可缺少的一项基础工作。特别对商业服务业来讲，更是如此。因为：

首先，QC小组是一种调动职工积极性的有效形式，它具有广泛的实用性，不论何种类型的企业，都可以得到广泛的

应用，哪里出现问题，哪里就可以运用它；其次，QC小组活动具有“短、平、快”的特点，它可以在不长的时间内见到效果，而且这些效果容易“看得见，摸得着”，并得大家公认；再次，QC小组活动比较简单，即使部分职工文化程度不高，也能够接受。以上几点，对于商业服务业来讲，十分有意义。由于商业服务业的中、小企业占绝大多数，有机构成低，职工文化水平普遍不高，特别适合QC小组活动的开展。QC小组成为商业服务业开展全面质量管理的一项重要基础。

二、QC小组活动与全面质量管理各项工作内容的关系

(一) QC小组活动与全面质量管理中各项基础工作的关系

日本质量管理界有种说法，全面质量管理有四大支柱：质量教育、PDCA循环(全面质量管理的基本程序 详见第六讲)、标准化和QC小组，也就是说，QC小组是全面质量管理的四大基础之一。那么，QC小组和其他各项基础是什么关系呢？

1. QC小组和质量教育的关系

质量管理必须要始于教育，终于教育。质量教育工作是质量管理中的一项根本性的基础工作。QC小组与质量教育有着十分密切的联系。

QC小组活动开展之前，要进行质量教育。因为QC小组这种活动形式，我们商业服务业的许多人接触不多，比较陌生，要掌握它、使用它，首先就必须认识它，了解它。通过对质量管理的学习可以解除思想上的种种疑虑：如“QC

小组活动太难了；不好掌握。“时间紧、工作忙，那有时间搞QC小组活动？”等想法，从而使每个职工都能掌握QC小组的活动程序和方法，以便开展活动。

QC小组活动开展过程中也要进行质量教育。毛主席说过：“读书是学习，使用也是学习，而且是更重要的学习。”同样，QC小组活动的实践过程就是继续深入学习的过程。许多职工在听课时所获得的知识往往不深刻的，但是一旦将它运用到实际工作中去，就豁然开朗，使自己有了很大的提高，并且会产生进一步学习的兴趣和要求。

QC小组活动取得成果后，同样要进行质量教育。QC小组取得成果以后，并不能就此为止了，而是要召开成果发布会，当众公布。这种成果发布会实际上是又一种质量教育，而且是一种更有效的自我教育。通过成果发表，可以促进互相观摩学习，互相取长补短，达到共同提高的目的。这是一种更加生动活泼的教育。

QC小组活动是贯彻全面质量管理中“始于教育，终于教育”的宗旨的最好办法。

2. QC小组与PDCA循环的关系

首先，QC小组活动的每个步骤都必须严格按照PDCA循环的四个阶段和八个步骤来进行。因为每个QC小组，每攻一个关，每解决一个课题的过程，实质上就是PDCA循环的过程。每进行一次PDCA循环，工作水平就提高一步，不断循环，不断提高。这样，就使QC小组活动不断深入。所以，QC小组成果的取得是坚持PDCA循环的必然结果。

其次，QC小组活动的开展，有助于PDCA大循环的运

行。PDCA循环的一大特点是大环套小环，小环推动大环，一环扣一环。有人把PDCA循环比喻成一架精密的钟表，只有每个小齿轮都在协调地转动，才能最终保证钟表的走时准确。如果每个小齿轮转动很不协调，甚至发生停转的现象，也就必然会大大影响钟表的精度。我们在实践中体会到，在大大小小的循环中，环越大，也就越难转动。只有首先通过各个小环的转动，才能最终推动大环的转动。因此，我们首先必须抓好各部门各班组的小循环。这个小循环只有通过QC小组的这种组织形式才能实现。QC小组活动的开展，可以大大促进企业PDCA循环的转动。

3. QC小组和标准化的关系

我们这里指的标准化是广义的，是指所有工作的标准化。实行标准化的最大好处是，使企业各项工作都能有条理，每个人都明确自己的责任。这样，无形中使复杂的管理工作简化了，可以达到提高工作效率的目的。

从QC小组活动的内容来看，可以说它既始于标准化，又终于标准化。标准化是全面质量管理的重要基础工作。我们开展QC小组活动也处处离不开标准化。比如，QC小组活动必须按计划、实施、检查、处理这四个阶段进行。这四个阶段的工作就必须标准化。我们定计划要明确何人、何时、何地、干什么事、如何干以及为什么干等6个问题，这本身就是一项标准化的内容。我们在实施、检查和处理阶段中也需要标准化。特别是处理阶段，要把执行计划中的成功经验和失败教训总结出来，并规定到有关的标准和制度中去，防止问题重复发生，那么对已取得的成果要采取巩固措施，自然要标准化。