

第三产业 全面质量管理入门

〔日〕甲斐章人 著

陈幼松 编译

庄秀君 审校

JY12 8/24

北京科学技术出版社

第三产业全面质量管理入门

〔日〕甲斐章人 著

陈幼松 编译

庄秀君 审校

北京科学技术出版社出版

(北京西直门外南路19号)

新华书店首都发行所发行 各地新华书店经售

顺义县小店印刷厂印刷

787×1092毫米 32 开本 6.25印张 131千字

1989年7月第一版 1989年7月第一次印刷

印数1—2000册

ISBN7-5304-0392-3/Z·203 定价·2.20元

内 容 提 要

本书介绍全面质量管理(TQC)的发展历史,第三产业进行TQC活动的概要和取得成功的条件,质量管理(QC)循环小组的组织形式和活动方法,在QC活动中常用的解决问题的方法和著名的新TQC七种工具。最后介绍对日本第三产业TQC活动的调查材料,并作了简单分析。本书取材新颖、内容精简扼要、叙述通俗易懂,具有中等文化程度的读者便可看懂。适合于商业(包括零售,批发等),服务业(包括旅馆、饭店、金融业等)战线上各级领导干部、广大职工在开展TQC和改进经营管理工作中使用,也适合于各级学校、短训班在学习TQC时,作为教材或参考书使用。

编 译 者 序

全面质量管理，英文缩写称TQC(Total Quality Control)，是美国质量管理专家费根堡在1957年首先提倡的。他认为质量管理必须发动企业的所有部门，如调研、统计、生产、检验、销售等部门一起努力来搞。

日本在第二次世界大战后，先是从美国学习质量管理。1962年也提出他自己的TQC。日本的TQC在意义和内容上都不同于美国的TQC。它强调的是全员参加质量管理，

在TQC活动中，QC(Quality Control：质量管理)循环小组起着极为重要的作用。它是全面质量管理的基层组织和活动细胞。可以说，QC小组能否健康发展，将决定TQC的成功与否。

日本由于在工业中普遍推广TQC活动，明显地提高了劳动生产率、改进了产品质量，再加上其他一些因素，使日本在世界范围的竞争中战胜了对手，成为经济大国。这一卓越成就，已被世界各国所公认。现在包括美国在内的世界各国，都在纷纷学习日本的TQC活动经验。

进入80年代以来，日本又把TQC活动推广到第三产业，并正在取得成果。

我国从1978年起，便开始开展QC循环小组活动，学习日本的TQC经验，并取得明显的成绩。1980年国家经委颁发《工业企业全面质量管理暂行办法》，把全面质量管理规

定为企业管理的中心环节,说明国家对TQC的重视。当然,学习外国经验必须结合我国国情。更何况日本的所谓全员参加质量管理,严格地说,是在我国的“两参一改三结合”的管理方法启发下才提出的。

最近,我国也开始准备在第三产业中开展TQC活动。为了对这一工作起点微薄作用,笔者以日本甲斐章人著《第三产业的全面质量管理(TQC)入门》(1985年泉文堂出版)一书为底本,根据我国读者的需要。对其中部分内容作了改写和补充,对另一些内容则作了改写和删节,编成了本书。希望能对商业(批发、零售等)、服务业(旅馆、饭店、金融、保险等)战线上广大同志有所帮助。由于笔者水平有限,错误不当之处在所难免,衷心地希望读者批评指正。本书承庄秀君同志进行了全面审校,谨表示谢意。

陈幼松

1987年8月

于北京理工大学

原 作 者 序

这几年第三产业（商业、服务业）得到蓬勃发展，取得成功的企业不断增多，在第二产业中广被应用、行之有效的TQC活动，也开始在第三产业中得到开展。

本书就是要介绍如何把工厂中的TQC活动改用到商业、服务业中。在第三产业中，质量既指工作质量、也指服务质量，有着非常广泛的内容。

在第三产业中开展TQC活动的历史很短，难免存在各种各样问题。例如，对TQC还不充分理解就宣布采用，未经事先准备阶段的教育便贸然展开QC循环、或进行QC循环活动，总之，对TQC认识不正确的企业还不少。所以就目前第三产业的QC循环状况看，很多企业都成为困难的循环、短命的循环、毫无生气的循环。它们不是持续地开展QC循环活动，而是断断续续地搞一阵、停一阵。

TQC活动的目的是要进行人的意识变革，是企业的思想革命。这种意识变革将改变企业的素质。但是，也不能光停留在思想上，首先还要学习TQC的基本内容，认识其真正价值，才能正确应用。所以，根据本单位的素质和情况，采用适合自己实际的方法是非常重要的。

作者希望本书将有助于第三产业的各种企业，能在它们今后开展TQC活动中作为学习的材料和工作的指南。

最后，本书在写作中参考并引用了许多文献，谨对这些文献的作者表示衷心的感谢。此外，本书的出版，得到泉文堂的许多帮助，特表示敬意。

昭和60年(1985年)1月 甲斐章人

目 录

编译者序.....	(i)
原作者序.....	(iii)

第一章 TQC的发展和普及

1. 前言.....	(1)
2. 战前的质量管理 (30年代至1945年)	(2)
3. 战后的质量管理 (1945年至1949年)	(2)
4. 日本质量管理的萌芽期 (50年代)	(3)
5. TQC(全面质量管理)的形成(60年代).....	(4)
6. TQC的确立(70年代)	(5)
7. TQC向第三产业推广(1980年起到现在)	(7)

第二章 TQC活动概要

1. 第三产业的TQC.....	(8)
2. 第三产业的质量.....	(9)
3. 推广TQC活动的两种方式.....	(11)
4. 第三产业和第二产业TQC的差别.....	(12)
5. TQC活动的目标和本质.....	(14)
6. 第三产业采用TQC的必要性.....	(17)
7. 商业服务业采用TQC时的注意.....	(19)
8. 创造价值高于价格印象的重要性.....	(20)
9. 第三产业TQC活动的进行方法.....	(21)
10. QC(质量管理)循环的内容.....	(21)

11. QC循环的必要性..... (23)

12. QC循环要进行的活动..... (24)

第三章 TQC活动的成功条件和各部门的TQC活动

1. 领导决心和强有力推动组织具有

 决定性意义..... (27)

2. TQC活动遵从马兹洛的“五层次欲望说”..... (28)

3. 使TQC活动成功的条件..... (31)

4. QC循环活动的发展成长阶段..... (34)

5. 营业部门的TQC活动..... (38)

6. 服务部门的TQC活动..... (40)

7. 事务部门的TQC活动..... (41)

第四章 QC循环活动的进行方法和运营方针

1. 建立推广组织..... (45)

2. 推广组织和循环小组组长的作用..... (47)

3. 开展QC循环活动的步骤..... (51)

4. 在工作现场运转管理循环..... (57)

5. 由事实取得数据, 让数据来讲话..... (59)

6. 用BS法给QC循环活动出主意..... (61)

7. QC循环活动中使用的具有代表性的开发

 创造性的方法..... (64)

8. QC循环小组组长应具备的能力..... (68)

9. 隆重举行QC循环小组成立会议..... (74)

10. 活动计划的制订..... (75)

11. 目标和课题的选定方法..... (76)

12. 开好会议的方法..... (78)

13. 防止会议流于形式..... (82)

14. 开会津贴..... (86)

- 15. QC循环成果发表会..... (88)
- 16. 成果发表会评审委员注意事项..... (92)
- 17. QC循环活动的评价和表彰..... (95)
- 18. 参加外部的QC循环大会并同其他公司
进行交流..... (102)

第五章 解决问题用的QC方法

- 1. 解决问题的步骤..... (104)
- 2. 分门别类整理数据..... (106)
- 3. QC方法及其应用..... (108)
- 4. 图解法..... (110)
- 5. 排列图..... (116)
- 6. 因果分析图..... (119)
- 7. 检查卡..... (123)
- 8. 直方图..... (127)
- 9. 散布图..... (135)
- 10. 管理图..... (139)

第六章 新全面质量管理的七种工具

- 1. 亲和图法..... (149)
- 2. 关系图法..... (150)
- 3. 系统图法..... (155)
- 4. 矩阵图法..... (157)
- 5. 矩阵数据分析法..... (161)
- 6. 矢线图法..... (161)
- 7. PDPC法..... (164)

第七章 第三产业TQC活动实际情况的调查分析

- 1. 调查概况..... (166)
- 2. 分析结果及考察..... (168)

第一章 TQC的发展和普及

日本仅仅在几年前，才在第三产业（商业、服务业）中开展全面质量管理（TQC）活动，但目前正以迅猛之势蓬勃地到处推广。

在第二产业（制造业、建筑业）中开展 TQC 活动，特别是在制造业中，已有二十多年历史。可是，在第三产业的企业中，从整体看 TQC 的活动，还刚刚处于开展的初期。

因此，在第三产业的企业中，从最高层领导、各级干部，管理人员开始，直到质量管理（QC）循环的推广委员、QC 循环小组负责人和成员，首先都要深刻理解 QC 的历史。也就是如何从统计的质量管理（SQC）发展成为日本式的全面质量管理（TQC）的过程。

所以，本书第一章将介绍 TQC 的发展和普及。

1. 前 言

质量管理这一术语，顾名思义是指诸如第二产业、工业产品、以及工厂中所采用的管理技术。

追本溯源，质量管理是作为产品的生产管理技术而发展起来的。1928年美国的休哈特（W.A.Shewhart）提出管理图，1929年道奇（H.F.Dodge）和罗米格（H.G.Romig）发表统计的抽样检查原理，可以说是质量管理发展的开始。

美国在第二产业中积极利用质量管理方法，在第二次世

界大战中建立了大规模生产的体制，并通过提高生产率运动，对质量管理方法进行改进和推广。第二次世界大战结束后，日本受美国文化的影响，从美国引进了技术和质量管理方法，直到今日仍对主要产业部门的生产率提高作出了贡献。

但是，在世界各国纷纷采用统计的质量管理时，日本结合国情予以创新，使其成为日本式的质量管理而开花结果，受到世界各国的瞩目。下面介绍日本从战前起的质量管理发展过程，以及如何形成今日的TQC。

2. 战前的质量管理

(30年代至1945年)

战前日本就有一部分学者进行了把统计方法用于生产工程的研究。1930年就已经把统计方法用到灯泡生产中，1942年翻译了皮尔逊(E.S.Pearson)的著作。但是，当时限于在一部分数理统计学者和技术人员中开展活动，所以带有明显的数理研究的色彩。

但就质量管理这一术语意义来说，并没有真正做到，而且始终没有在实际中得到广泛普及和应用。

3. 战后的质量管理

(1945年至1949年)

战后，占领日本实行军管的盟军总部，希望并劝告日本

也采用当时美国正在推行的质量管理。

战争刚结束时，日本产业界最大的买主就是占领军，质量管理首先也是从向美国占领军供应的物资开始推行的。特别对同电讯有关的质量要求高的产品，专门从美国请来质量管理专家，从1946年起便对有关厂家进行QC指导。负责这一工作的机关是盟军总部内的民政联络部（Civil Communication Section）。但是，日本企业经过QC教育后，明白自己当时还处于经营现代化以前的状态，于1949年由日本科学技术联盟，开设以其成员为对象的“质量管理基础课程”，日本规格协会发行了《规格和标准》杂志。在1949年还制定了工业标准化法，开始建立JIS（日本工业标准）的标注许可制度。

于是，便成立了一些由美国指导的研究机关，使对质量管理的关心，从只局限于大企业的状态，得以扩展到中小企业中去。

从以上所述可以看到，在战后的短暂时期内，质量管理的目的，主要是生产、供应合乎顾客规格要求的产品。因而，具体地说、系采用管理图和抽样数据分析等统计方法，还停留于在检验阶段采取措施为主的管理方式。

4. 日本质量管理的萌芽期

(50年代)

1950年美国的戴明(W.E.Deming)来到日本，介绍了美国在世界大战中所取得的巨大成果，统计的质量管理(SQC; Statistical Quality Control)，特别是如何把

管理图和抽样检查法等统计方法用于质量管理。次年，日本科学技术联盟为了纪念戴明的功绩，创立了戴明奖。

1954年美国的朱兰（J.M.Juran）来到日本。通过他的指导，日本认识到以前偏重于统计的方法，而对企业组织在质量管理中所起的作用尚欠明确。

可以毫不夸张地说，经过这两位权威的启蒙，日本才有了真正的质量管理。

在这样的背景下，日本科学技术联盟于1950年上半年成立了QC研究组，日本规格协会于1962年成立了管理方式研究会，把大学和企业结合在一起，对质量管理及其使用的方法有关的理论和应用，亦即对管理方法进行了研究，使日本在质量管理方面取得了许多成果。

1953年以后，在JIS中依次规定了有关抽样检查、管理图、质量管理方面的术语。可以说，50年代前半期日本系处于质量管理的黎明时代。50年代后半期，作为日本式质量管理巨大特征的全面质量管理开始萌芽并得到推广，这一时期可以说是质量管理发展成为实践活动的时代。

5. TQC（全面质量管理）的形成

（60年代）

由于日本经济从奇迹般地恢复转为高速增长，日本在60年代强烈要求世界采取开放经济（贸易自由化）。特别在60年代前半期，日本脱离发达国家的温室保护，要求作为“世界一员的日本”而自立。在这样的时代背景下，日本的质量

管理作为有力的手段，得到发挥其真正价值的用武之地。

日本的TQC终于开花结果，广泛普及，日本式质量管理的特征也得到国际的承认。

这时，TQC这一术语也被广泛使用。1961年美国的费根堡（A.V. Feigenbaum）便以 Total Quality Control为名出版一本书。该书在日本译成日文并以《综合的质量管理》为名出版。书中对质量费用进行了评价，并提出联合所有部门进行QC的必要性。

但是，今日日本所用的TQC这一术语，同费根堡使用的TQC，其含义多少有些差别。在日本是指整个企业都应参加质量管理，所以称为全公司质量管理（CWQC: Company Wide Quality Control）更合适。尽管这两个TQC在内容上有所不同，但恰巧几乎在同时被使用，因此全公司质量管理也就称为TQC，现在TQC已成为很通用的术语，没有必要再另起名称。

60年代日本的质量管理是同企业管理密切结合而展开QC的。这是因为日本企业要在贸易自由化时代迅速培养国际竞争能力，必须在技术革新的同时进行经营革新。因此为了企业的生存和繁荣，上至最高领导，下至现场工人，所有部门、所有人员当然都应该参加到TQC中来。

6. TQC 的确立(70年代)

进入70年代，在60年代中高速成长的日本经济开始暴露出其畸形性。日本企业进入经受考验的年代。

在70年代的石油危机中，尽管日本大部分资源依靠国外

输入，但比起其他国家还是巧妙地渡过危机，虽然暂时有些后退，总的说来仍呈现稳定成长的基调。在这里，TQC起了巨大作用。

60年代成长起来的TQC，不是仅仅限于生产部门的活动，而是作为同企业所有部门都有关系的活动，而且不是停留于一部分专职人员的活动，而是作为与方针管理活动不同的各级经营人员、管理人员、监查人员的职务活动，并且还作为在生产现场广泛开展的QC小组活动，成为各级人员人人参加的活动，在70年代奠定了坚实的基础。

70年代后半期，日本产品的优秀质量为世界所瞩目。例如，1979年美国的NBC(全国广播公司)在电视节目中播放了“日本能做到，为什么美国不能做到？”的节目。在该节目中对日本的QC小组作了详细介绍，引起了很大反响。以此作为转机，日本的质量管理登上世界舞台，到日本考察和学习质量管理的人员猛烈增加。

这时，同生产没有直接关系的第三产业，即银行、航空公司、旅馆、饭店、一般零售商店等，为了提高服务质量，也在70年代后期表示希望采用QC。关于第三产业采用TQC，首先是从QC循环开始，逐渐地向包含有方针管理的方向不断地发展。

这样，在70年代，便由面向生产者质量（为了生产产品）变为面向消费者的质量（为了进入市场）。

7. TQC 向第三产业推广

(1980年起到现在)

80年代日本的质量管理受到世界重视，从各国来日本的考察团络绎不绝。可是，由于日本产品优秀而造成的出口迅猛增加，引起了国际间贸易摩擦问题。所以，就是从TQC进一步充实内容和发展来看，80年代也是重大的转折年代。

80年代的TQC活动，对第二产业来说已进入成熟时代同时在第三产业中则迅速推广，希望采用TQC来改善非制造业的素质。最近，有许多应用TQC取得成果的事例，尽管其中有些是通过公司外的QC循环大会而取得的，但是目前大多数TQC活动仍停留在QC循环活动这种形式中。就像日本第二产业通过长期实践活动，创造出日本式的质量管理一样，第三产业经过自己的实践，也将创造出适合自己的特点的TQC。

可以说，80年代是TQC开始往广大第三产业推广、普及的时代，由制造业于70年代建立起来的TQC，正在从生产部门往商业、事务业、服务业等第三产业各部门推广。

TQC全员参加的本质，不仅限于产品质量这样“物”的形式，而且是把各人业务素质、服务质量提高等有形、无形的综合质量作为中心，所以第三产业也完全可以用相同的方法来推行TQC。这就是现在第三产业中广泛推行TQC的原因。现在所有的企业，不管其规模大小、行业类别如何，都要求增强素质，因此能适应价值观多样化和消费需求变化的TQC，对企业来说就是很需要的了。