

HOW TO

如何管理品质

陈生民编著

企业手册

质量问题的五大谬误与真相

改进质量的十二个步骤

质量管理的七大手法

掌握质量的三大要诀

现代质量管理的最新概念



HOW TO

如何管理品质

陈生民编著

中央财经金融学院图书馆藏

总号 418490

F27-518-1

生活·读者·新知三联书店

(京)新登字 007 号

图书在版编目(CIP)数据

如何管理品质/陈生民编著.-北京:生活·读书·新知
三联书店, 1993.8

(企业家手册)

ISBN 7-108-00602-2

I. 如…

II. 陈…

III. 产品质量管理-企业

IV. F273.2

企业家手册

如何管理品质

RUHE GUANLI PINZHI

编 著: 陈生民

责任编辑: 潘振平

封面设计: 董学军

出版 发行 **生活·读书·新知**三联书店

北京朝阳门内大街 166 号

经 销 新华书店

印 刷 北京新华印刷厂

787×960 毫米 32 开 4.875 印张 70,000 字

1993 年 8 月第 1 版 1993 年 8 月北京第 1 次印刷

印数 00,001—30,000

定价 4.80 元

本书经台湾远流出版公司授权在大陆出版发行

目 录

导 读:品质,价值与尊严的起点 **石滋宜** 1

第一章 为什么要管理品质? 13

竞争致胜关键/满意的传播效果

第二章 品质的谬误与真相 17

谬误一:出什么价,有什么品质/谬误二:品管无标准,只是空洞理想/谬误三:孰能无过,品管也不例外/谬误四:品管钱花得愈多,品质愈高/谬误五:大部分问题错在第一线人员

第三章 品质 ABC 26

什么叫品质? /品质的新定义/零缺点的品质

保证/标准不可打折/从高阶主管做起/从何处着手

第四章 品质行动十二步骤 35

步骤 1:取得高阶层的承诺/步骤 2:成立品质改革行动中心/步骤 3:计算品质成本/步骤 4:管理阶层的参与和训练/步骤 5:动员全体员工参与/步骤 6:与个人绩效考核结合/步骤 7:设置跨部门流程管理小组/步骤 8:让供应商参与/步骤 9:建立全面品保制度/步骤 10:拟出短期计划与长期策略/步骤 11:建立奖励制度/步骤 12:实施品质日活动

第五章 品管七大手法 74

七种主流手法/手法 1:层别法/手法 2:柏拉图/手法 3:特性要因图/手法 4:查核表/手法 5:直方图/手法 6:散布图/手法 7:管制图

第六章 有效的品质教育..... 105

品质教育的核心/品质文化教育的策略/主管教育/管理教育/员工教育/改变的酵素

第七章 如何推动品管圈…………… 115

日本第一的秘诀/解决问题? 参加竞赛? /与TQA 的关系/推动品管圈十三步骤/品管圈的理想

第八章 如何计算品质成本? …………… 134

品质成本的内涵/案例/计算公式/解答

第九章 管理品质的法则与要诀…………… 143

法则 1:一次进步一点,持久不懈/法则 2:以领导代替管理/要诀 1:发掘真正的人才并重用之/要诀2:明确告诉部属做到什么程度/要诀 3:放手让他们做该做的工作/好,还要更好

品质,价值与尊严的起点

这里所谈的“品质”，事实上是一种价值、一种尊严。

曾经有位法国商人来拜访吴先生，他提着自己工厂生产的手提箱和台湾厂商做的仿冒品，要求处理，吴先生问他：“哪一个是真品？哪一个仿品？”这位商人自己看了半天，却分不出来。

适时我在场，我告诉他，我分得出来，只要检查手把和衬里的细微部分，真伪立现。因为台湾厂商不是做不出来好的产品，只是在观念上一直存着“差一点有什么关系呢？”、“这样就好了！那个地方不会有人注意。”这就是我们的品质文化。

我指出这一点是蛮痛心的。我们仿冒世界一流品牌的产品，这种行为已经被人家看不起；但是我们做不出世界一流的产品，却是因为我们自己不求精进。

今天我们谈品质,就是要在价值和尊严上,重新开始要求,所以,我认为:“品质,这是价值与尊严的起点。”

过去,我们对品质存在着许多错误,或似是而非的观念,我认为:必须匡正、建立下列六个新的价值理念:

第一,追求品质不是唱高调,而是“符合顾客的要求”

有时人们受了各种模糊的观念所困扰,认为品质是一种热门而时髦的东西,是种奇想和口号而已,这完全是种错误的想法。其实品质是种利润,是种生产力,也是市场占有率。

品质有其明确的定义,首先要符合顾客的要求,并非“好”就是品质,许多人常强调:“我们的产品有一定的规格,规格定的非常严。”却不知顾客的真正需要。

我在加拿大 GE 公司服务时,与一家客户洽谈一笔值几十亿美金的发电设备生意,该客户审核了 GE 的相关资料相当地满意,但希望能将发电的涡轮机尺寸稍加修改,而 GE 公司那些骄傲的设计工程师却认为其设计是最好的,不愿更改,结果德国西门子公司依照该客户所要求的尺寸更

改,赚得了此笔生意。这是个只强调本身的专业水准,却不知符合顾客的需求,以致无法销售出产品的最佳例证。

当顾客对产品有意见和问题时,应有接受的雅量,更应虚心检讨、追根究底,查出问题所在。事实上,顾客并不会无缘无故的吹毛求疵,其所关心的只是产品是否符合其需求。许多美国、欧洲、日本的名牌产品在销售时,甚至会对顾客说:“我们的产品并不适合你,建议你可买其他公司的产品。”

国外一位推动生产力的专家曾言:顾客是产品好坏的最后裁判,“是否合用”才是决定品质的关键。

第二,品质是制造出来的,而不是检验出来的
追查错误来源,并消除之,才能真正的提升品质,且此种自主管理、防呆装置,并不因施行对象或民族性不同而有所不同。

1979年我参加美国焊接协会,该协会对一大座钢板所搭建桥梁倒塌事件做了一项调查发现,其中有一块钢板其所焊接的部分仅占有所有应焊接部分的1/8左右,表面上焊缝看不出有任何的问题,像这样即使多次检验也未必有效,不如第一次

就做好。

1972年至1973年中约有8个月的时间，我在加拿大一家专门制造美国海军潜艇用的压缩机工厂担任品管员，当时加工后不良率高达20%以上，追根究底发现是夹具的问题，并查出五年报废品所造成的损失高达100多万美金，但若修改夹具却花不了多少钱，在向公司反映后，便着手进行改善，不但不良率降低，且废除了品检制度，使得公司成本降低很多，并给员工每天加发2小时的奖金，公司的生产力因此提高了3倍。

加拿大是个移民众多的国家，在这样一个人种、文化、宗教皆很复杂的环境里，要建立起如此的系统实在不易，但至今我已离开该公司十几年，此系统却维持不变。

第三，“预防错误”、“第一次就做对”是最经济的品质成本

品质是来自没有错误的产生，“错了再改”得花费更多的金钱、时间与心力，“第一次就做对”非常重要，每一个人若在自己工作中养成了此习惯，凡事先做好准备及预防工作，防患于未然，一切都不会有问题了。

追求品质要有预防成本的概念，凡事第一次

就能做的好。过去,一般人总是对预防成本能省则省,却浪费了许多不良的成本、检验的成本及重做的成本,事后的检验往往太迟,错误设计所造成需要重做的成本,常是几十倍于预防成本,因此,应多在预防成本上下工夫,也许开始时较花钱,但很快便能收回成本。

第四,提高品质就是降低成本

很多人都有一个错误的观念,总认为“提高品质就是要提高成本”,当然,提高品质必须付出一些代价,也就是所谓“*No Pain, No Gain*”(意即一分耕耘,一分收获),追求品质一定会付出代价,但不追求品质所付出的代价更高。

举个例子来说:南方有一家染织厂,企业主的经营理念是从员工的教育上着手,告诉他们什么是“品质”,同企业主对品质的重视开始,推及全工厂,使所有的员工都认为品质是最重要的要求。因此,这家工厂的产品外销到欧洲市场,反应热烈。有一次,货品实在供不应求,闻风而至的欧洲买家,要求看看库存的产品可不可以派上用场,结果其库存的次级品,也被买主认为可以接受。这样严格的品质要求,正是台湾企业所应追求的。

1978年,我到美国底特律参观福特的农机工

厂。管理人员很骄傲地夸称他们的产品没有缺点，百分之百的品质检验。但是，当我环视工厂，却发现竟有高达 30% 的员工是在做品质检验的工作，一再重复修补不良部分，厂方非但没有废除这个部门的意思，反而投资更多的人力、财力在这方面。这种追求品质的方法，当然会增加成本。然而，如果在设计时能够考虑完善，就会避免这些不良原因的出现，节省不必要的浪费。

因此，我认为在源头努力，提高品质，必然会降低成本。

第五，品质是追求卓越及永无止境的学习

提升品质的目标是追求零缺点，是决心求好品质的历程，也是追求卓越。卓越不是一项成就，而是支持个人与公司生命和灵魂的精神力量，是永无止境的学习过程中，获得自我满足的境界。

美国心理学家卡·罗吉斯曾言：“美好的人生是一种过程，而非目的和状态，是方向而不是终点。”

也许有人认为零缺点是不可能的，但在日本制造录放影机的厂商要求其零件供应厂商，零件的不良率在 1985 年要求在每 100 万个零件中只容许有一件不良品 (1PPM)，但到 1991 年所要求

的是在每 200 万个零件中,只容许有一件不良品 (0.5PPM),否则不予接受,他们做到了零缺点的追求。

又如荷兰航空公司,在乘客的投票调查中,98%顾客认为该航空公司是一流的,但若以追求零缺点观念来说,其中仍有 2%是需要改善的,将来希望满意度渐渐成长为 99%、99.99%……

第六,品质除了减少错误之外,更要与时俱进、追求完美

品质需随着需求不断改进。过去十年前所订的标准与今天所定的标准也有所不同,才是进步。无论是制造产品或做任何事,今天要比昨天好,明天要比今天更好,“好,还要更好”的心态必须养成,才不至于在激烈的竞争中失去了竞争能力或被淘汰。

今后,我认为必须要塑造一个重视品质的企业文化。下列五点是我们应该努力的方向:

第一,本位主义是许多品质恶劣引起灾难的源头

心理及科学家都认为组织环境是影响个人表现好坏的重要因素。每一年美国总统所颁发的西屋科技青少年奖中,得奖人一半以上是华裔,甚至

是来自台湾的年轻人,为何在台湾的中国人不能如此的优秀呢?我认为原因是环境的关系,而非个人的因素。许多小留学生在台湾有的连中学都无法念毕业,到了美国之后却变得非常优秀(当然变坏的也有),这都是环境因素造成。

1976年美国挑战者航天飞机爆炸,7位宇航员丧生,为世界航天史上最大的悲剧,此悲剧的造成即在于工程师虽一再提出建议,但航天局的官员仍自信任何困难皆可克服,可见组织环境的影响如此巨大。

另一名西德青年驾机降落苏联心脏红场,苏联是世界上防空系统最严密的国家,雷达虽早已发现有飞机进入领空,但向各单位呈报时,接受报告者并未采取任何行动,只两眼看着雷达显示屏上飞近的目标物,认为“报告完毕”工作就已尽责了。

美国也曾发生类似的事件,一艘具备世界最精良导弹系统的美国军舰轻易被击,事件的肇因在于雷达监视员发现有飞机靠近时,未将军舰的反导弹设施的开关开启,以为只要报告有飞机来了就已达成任务。

很多的企业亦是如此,员工发现了企业的错

误却都不说出来,都抱着“这不关我的事”的想法,采购只关心我采购的工作,营业部门只顾其营业部门,如此未具关心全体、独特卓越的企业文化,绝对无法与人竞争。

第二,“企业文化”是追求品质之根

重新塑造新品质文化,就是塑造新的企业文化,这是追求品质不可或缺的无形要素。在企业文化中,“人”扮演了很重要的角色,需要不断的教育训练及提供智慧型工具。企业文化是全体员工乐意遵循的标准和价值观酝酿而成,并不断地进行沟通来传播此价值和理想。

而人是企业文化的中心,需不断训练与教育。

未来学家托佛勒(Alvin Toffler)曾说:“资讯时代的文盲,并非不会写、不能读的人,而是不能学习和再学习的人。”即使是具有博士学位的人,若不再学习也会被人称为文盲,教育训练是非常重要的,但智慧型的工具亦不可忽略,奇异公司的总裁也曾说:“提供给员工好的工具,生产出好的品质是经营管理者们的责任。”

在面临开放而多元竞争的环境下,只有主动创造并提升自我价值,才可能在辉煌与淘汰之间有所选择,这是极现实的问题,但也是一种理想,

而将现实与理想结合的媒介即是“品质”。

第三，革除马虎之心，是追求品质的第一要务

对追求品质而言，马马虎虎是最大的致命伤，许多人认为这是中国人的天性，我一直无法接受此种想法，若是故宫博物院参观，可看到许多前人精致的成品，甚而令许多外籍人士叹为观止。

从无到有的发展阶段可以不谈品质，但从有到好是今天所面临最大的挑战，需体认创造、提升品质，我们所欠缺的不是技术、设备、方法、流程或理论，而是决心，应革除得过且过、马马虎虎的心态。

第四，商品品质，不但展现了社会的价值与尊严，也建立工作、管理、决策、环境之品质，进而提升了生活品质

目前也有许多企业极注重品质，像是制造汽车音响的歌乐公司，其产品销到美国绝对不用抽查，但其日本姊妹厂的产品却必须接受抽查，这是台湾企业难得的殊荣。该公司总经理曾告诉我：“有一年因景气不好，接了一批中、下级的零件，结果招致员工的反对和抗议，认为这是公司的耻辱。”所以他们特别努力在品质上下功夫。

由此可见，中国人没有马马虎虎的本性，只是

用以逃避现实的借口而已,品质不是天性、种族的问题,而是环境与愿不愿意做的问题。

组织环境是影响个人表现好坏的重要因素,而环境是可以塑造的,且必须有决心来塑造,由管理者来创造,各行业、组织、单位的管理者能决心塑造一个重视品质、追求品质的环境时,强调品质才有意义。

企业与商品在整个社会的结构中,其销售与服务已成为生活中的要素,而且企业所塑造的文化连带影响社会的文化,商品所建立的价值与尊严,也必连带的创造社会的价值与尊严,为达成产品的价值,就必须建立起工作的品质、管理品质、决策品质及环境品质,进而提升生活品质,以及生存价值的品质。

第五,品质是自我不断的反省,是企业中唯一不能妥协的经营理念

品质对许多经营者而言,已是老生常谈,然而令人感到遗憾的是,一旦有外在的压力,首先违背的就是品质,例如交货期到了,许多人会说:“将这些不合格的也送出去!”这是一种心态上的问题,也许有人认为应从学校教育做起,但若整个社会皆不重品质,成了一面不平的镜子,毕业的学生在