

Management By Quality in Japan

# 日本的质量经营

中国质量协会隆重推荐

- 以产品质量为中心的经营管理
- 用质量管理方法改进经营过程
- 开发人的潜能，实现全员参加
- 履行企业的社会责任

马 林/著



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

Management By Quality in Japan

# 日本的质量经营

中国质量协会隆重推荐

- 以产品质量为中心的经营管理
- 用质量管理方法改进经营过程
- 开发人的潜能，实现全员参加
- 履行企业的社会责任



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

日本的质量经营 / 马林著. —北京: 中国经济出版社,  
2009. 9

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8573 - 5

I. 日… II. 马… III. 全面质量管理—日本  
IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 053197 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: [www.economyph.com](http://www.economyph.com)

责任编辑: 叶亲忠 (电话: 010 - 88380089 E-mail: [yeqz@sina.com](mailto:yeqz@sina.com))

责任印制: 石星岳

封面设计: 任燕飞装帧设计工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市佳星印装有限公司

开 本: 787mm × 980mm 1/16

印张: 22.25 字数: 350 千字

版 次: 2009 年 9 月第 1 版

印次: 2009 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8573 - 5/F · 7564

定价: 38.00 元

---

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换。电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

# 序 言

马林女士曾留学日本东京大学，追随日本质量管理界的泰斗石川馨先生以及著名管理专家久米均先生专修质量管理，其间深入考察了日本企业的质量管理实践，回国后在担任中国质量协会领导期间，也长期保持着与日本企业界和学术界的紧密联系和交流。马林女士所著的《日本的质量经营》这本书是她长期观察、研究和实践的结晶，这本书的出版可喜可贺，相信必然会对我国企业的质量管理实践起到积极的推动作用。

阅读这本书的过程令我倍感亲切并引起共鸣。质量是海尔的安身之本，也是我本人的人生信条。海尔对于服务的重视众所周知，但海尔的服务是建立在对于质量的持续而严苛的追求之上的。没有质量就谈不上服务，当然也谈不上速度、成本、生产率。在企业追求的诸多绩效目标中，质量是基础的基础、前提的前提。多年来，质量一直是我工作中的重中之重，我也因此而阅读了大量的关于质量和质量管理的书籍。许多质量方面的著作偏重于理论、理念和方法的介绍，有时未免失之于厚重。相对而言，马林女士的这本书读起来令人颇为愉悦和轻松，书中所提炼的日本企业的成功经验既具有说服力又具有高度的可操作性，通过作者亲自观察而获得的大量细节也十分引人入胜。此外，阅读本书还有以下几点感想与广大读者分享。

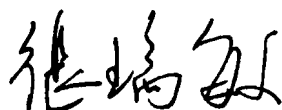
第一，质量不仅是一套方法论，更是一种文化、一种信仰、一种价值观。日本企业在质量方面做得好，不只是因为他们有一些具体的方法或技术，更重要的在于他们建立起了一套追求质量的文化。如果诸如精美、细致、优质、可靠这些品质不能成为一种民族精神，如果我们不能打心眼里去欣赏、热爱和追求这些品质，质量就将永远成为我们的一个问题。

第二，书中介绍的大量发端于日本企业的质量管理方法已经成为了全球质量管理的最佳实践，而不再限于是日本企业的做法。例如，方针目标

管理、5S、QFD、QC 小组、防差错管理，等等，这些都已是我国企业界耳熟能详的做法，也是海尔多年来的实践。从这个意义上而言，有效的质量管理方法是没有国界的。

第三，质量是一场永无终点的竞赛。竞争在不断加剧，顾客的需求在不断变化，技术也在不断地发展。对于质量的追求犹如逆水行舟，不进则退。也正因为这样，持续改进成为了日本企业质量管理的最主要的特征之一，同时也成为了全球质量管理的最基本原则之一。在我看来，这种坚持不懈、永无止境的持续改进才是日本企业能够保持长盛不衰的最大秘诀。

总之，日本人在第二次世界大战以后，通过全面深入地开展全面质量管理，彻底甩掉了“劣质东洋货”的帽子，用了近 20 年的时间，便从战后的废墟一跃而成为全球第二大经济强国。日本的复兴被称为是一场“质量革命”。掌握了这套方法论的日本企业成为了全球竞争力最强的企业。“他山之石，可以攻玉”。衷心希望广大企业界人士能够从马林女士的这本著作中获得启示，并将书中介绍的方法应用于本企业的实践中。日本企业能做到的，中国的企业也一样能够做到！



2009 年 5 月

# 再版前言

在纪念我国推行全面质量管理三十周年之际，再版《日本的质量经营》一书，我认为是很意义的。因为在经济全球化的今天，质量已经成为市场竞争的焦点，关系到企业的长远成功和国家经济实力。借鉴日本质量经营的成功经验，有助于我们展望未来，努力提高质量竞争力。

我于1986年12月~1989年1月由国家教委派遣，作为访问学者，在日本东京大学工学部久米均研究室（原日本著名质量管理专家石川馨<sup>①</sup>研究室）进行了质量管理的学习和研究。学习期间，除了理论课程的学习外，在导师久米均<sup>②</sup>先生的指导和企业的大力支持下，我有机会深入到日产汽车公司（汽车）、Calsonic公司（汽车水箱、空调、排气管）、关东精器公司（汽车仪表、塑料件）、日本自动变速机公司（汽车自动变速器）、小松捷诺亚公司（割草机、液压件）、JUKI公司（工业用缝纫机）等企业进行了近一年的实地质量管理研修。此外，还随久米均先生参观了许多企业，并出席了一些日本质量管理会议。

---

① 石川馨是日本最著名的质量管理专家之一，对日本质量管理的形成和发展，以及在世界范围内普及推广作出了卓越的贡献。1952年获戴明奖个人奖，1972年获古兰特奖（美国质量学会），1983年获休哈特奖章（美国质量学会），1988年获日本天皇授予的二等瑞宝勋章。

石川馨，1916年生于东京，1958年获工学博士，曾任东京大学教授、名誉教授，武藏工业大学校长等职。1981年8月曾任中国质量协会名誉顾问，对中国质量管理的发展也作出了贡献。1989年因病去世。

② 久米均是日本著名的质量管理专家之一，生于1937年，1965年毕业于东京大学化学工程系。在石川馨的指导下，成为石川馨在质量管理方面的第一位工学博士，曾任东京大学工学部教授。1989年久米均获戴明奖个人奖。曾多次来我国进行质量管理的讲学。1985年作为日本代表团团长来北京参加了亚太国际质量管理会议。

久米均曾任日本质量管理学会会长，ISOTC176委员会日本国代表，现任东京大学名誉教授。

因此，我有机会与石川馨、木暮正夫<sup>①</sup>、今泉益正<sup>②</sup>、久米均等日本著名质量管理专家及企业的经营者和管理人员就全面质量管理（以下称 TQM）进行了交谈，还和企业的质量工作人员一起，参加了生产现场的改进工作和质量管理小组（以下称 QC 小组）活动，学习并了解了企业从产品开发、制造到销售服务全过程的质量管理活动。日本著名质量管理专家水野滋<sup>③</sup>先生在《企业的全面质量管理》一书序言中说道：“TQM 不是靠头脑去理解，而是要靠亲身实践才能理解。”通过在日本企业较长时间的实地研修，使我对日本的 TQM 和企业的实际做法有了较深入的了解，而且获得了许多有关企业质量管理的宝贵资料。

我深感日本的 TQM 经验值得我们学习和借鉴，有必要将自己在日本学习的质量管理知识，特别是在日本企业实际研修的内容，认真加以整理汇总，供大家参考。希望能把自己学到的知识，变成对我国企业推行 TQM 有用的东西。我想国家选送我们出国学习，也是要求我们做好这一点。久米均先生也常对我说，将学得的知识用于自己的祖国是每一位留学生的责任。

这本书有三个特点：（1）本书结合日本企业经营的理念和文化来介绍日本是如何追求高质量的，因此我们不仅要学习一些具体的方法，更需要真正树立顾客第一的理念，进行永不间断的改进，以认真负责的态度，努力做出成效；（2）本书重点介绍了日本企业一直在坚持开展的经营战略、方针管理、日常管理、职能管理、QC 教育、质量改进、QC 小组活动、5S 管理、可视化管理等管理方法，这些看似简单的管理方法非常实用，正是

---

① 木暮正夫是日本著名的质量管理专家之一，对日本质量管理的形成和发展作出了卓越的贡献，1952 年获戴明奖个人奖。

木暮正夫，1915 年生于东京，工学博士，曾任东京工业大学教授、名誉教授。木暮正夫对服务行业的全面质量管理在理论和实践方面进行了大量的工作，曾担任日科技联组织的服务行业质量管理研究委员会的委员长。

② 今泉益正是日本著名的质量管理专家之一，1965 年获戴明奖个人奖。今泉益正曾担任日本 QC 小组总部部长，对 QC 小组的发展和向国外普及方面作出了非常大的贡献。今泉益正生于 1921 年，1945 年毕业于东京大学工学部，获工学博士学位。

③ 水野滋是日本最著名的质量管理专家之一，对日本质量管理的形成和发展作出了卓越的贡献，有“日本质量管理之父”的称号。1952 年获戴明奖个人奖，1982 年获日本天皇授予的三等旭日中绶勋章。

水野滋，1910 年生于东京，工学博士，曾任东京工业大学教授、名誉教授，1989 年去世。

因为日本企业能将这些好的方法一以贯之，日本产品在国际市场上才具备强劲的竞争力；（3）本书根据管理的发展，对原书一些内容进行了更新，例如对戴明奖的评审标准进行了更新，原来标准突出的是企业内部质量管理，而现在的评审标准更强调领导力、社会责任和企业市场竞争中的比较优势。在本书的最后，增加了一个采访手记——《在变与不变之间——马林眼中的日本质量经营 20 年》，来说明日本的质量经营随着经济环境的变化有了新的发展、变化，但是一些核心的基本理念和方法仍在被有效的传承和坚持着。我相信读者能从本书中获得有益的启示。

我能顺利完成在日本的学习任务，首先要感谢国家的培养，同时也要感谢久米均先生的亲切指导和研修企业给予的大力支持。在这本书出版之际，我要感谢中国企业联合会名誉会长袁宝华，中国质量协会会长陈邦柱和原中国质量协会副会长沙叶对我的指导和帮助；感谢海尔集团董事会主席、首席执行官张瑞敏在百忙之中为本书作序；感谢太钢集团临汾钢铁有限公司党委书记李学锋给予的鼎力支持，感谢中国质量协会钢铁分会顾问那宝魁、中国质量协会赵建坤所做的大量工作；最后对中国经济出版社做出的辛勤工作表示感谢。

由于本人水平有限，书中肯定存在欠妥之处，敬请各位同行批评指正，不胜感激。

马 林

2009 年 5 月

# 目 录

## CONTENTS

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| 序 言 .....                         | 张瑞敏       |
| 再版前言 .....                        | 马 林       |
| <b>第一章 日本的质量经营 .....</b>          | <b>1</b>  |
| 第一节 日本质量管理的形成和发展 .....            | 2         |
| 第二节 质量经营是企业搞好经营的最佳途径 .....        | 5         |
| 第三节 日本质量管理的特点 .....               | 11        |
| 第四节 日本质量管理专家关于质量和 TQM 的一些观点 ..... | 18        |
| 第五节 日本与欧美质量管理的比较 .....            | 24        |
| <b>第二章 日本的全面质量管理及其企业精神 .....</b>  | <b>29</b> |
| 第一节 把顾客第一作为企业的信念和责任 .....         | 30        |
| 第二节 危机感和质量保证系统的活力与效率 .....        | 32        |
| 第三节 整体意识和质量管理系统的协调性 .....         | 34        |
| 第四节 以自主管理为基础的质量保证系统 .....         | 35        |
| 第五节 企业精神的建立与培养 .....              | 37        |
| <b>第三章 方针管理与职能管理 .....</b>        | <b>39</b> |
| 第一节 日本企业方针管理的特点 .....             | 39        |
| 第二节 经营愿景(经营 vision) .....         | 41        |
| 第三节 年度方针管理 .....                  | 42        |

|            |                                |            |
|------------|--------------------------------|------------|
| 第四节        | 社长诊断 .....                     | 53         |
| 第五节        | 职能管理 .....                     | 55         |
| 第六节        | 日常管理 .....                     | 59         |
| <b>第四章</b> | <b>企业的质量管理组织与质量计划 .....</b>    | <b>65</b>  |
| 第一节        | 企业的组织机构及其特点 .....              | 65         |
| 第二节        | 质量组织机构的设置及其职责 .....            | 69         |
| 第三节        | 企业推行 TQM 的负责人和 TQM 部门的人选 ..... | 76         |
| 第四节        | 企业的会议体制 .....                  | 76         |
| 第五节        | 质量计划 .....                     | 80         |
| <b>第五章</b> | <b>产品设计开发的质量管理 .....</b>       | <b>85</b>  |
| 第一节        | 源头管理——质量管理重点的转移 .....          | 85         |
| 第二节        | 大量收集分析信息 .....                 | 87         |
| 第三节        | 质量故障的事先预测和对策 .....             | 88         |
| 第四节        | 设计评审 .....                     | 90         |
| 第五节        | 试制 .....                       | 99         |
| 第六节        | 初期流动管理 .....                   | 103        |
| 第七节        | 设计变更管理 .....                   | 105        |
| 第八节        | 日程管理 .....                     | 109        |
| <b>第六章</b> | <b>制造过程的质量管理 .....</b>         | <b>111</b> |
| 第一节        | “5S”活动 .....                   | 112        |
| 第二节        | 工序管理和工序改进 .....                | 122        |
| 第三节        | 工人的自主检查 .....                  | 143        |
| 第四节        | 工序监督 .....                     | 146        |
| 第五节        | 不良品处理 .....                    | 149        |
| 第六节        | 防差错措施(FP)活动 .....              | 154        |
| 第七节        | 设备、工装夹具和计量器具的管理 .....          | 160        |
| <b>第七章</b> | <b>原材料、协作件的质量管理 .....</b>      | <b>173</b> |
| 第一节        | 采购和外协件管理的基本方针 .....            | 174        |
| 第二节        | 选择协作厂与双方签订合同 .....             | 176        |

|             |                            |            |
|-------------|----------------------------|------------|
| 第三节         | 协作件质量信息管理及索赔处理 .....       | 190        |
| 第四节         | 协作件的自主保证认证制度 .....         | 194        |
| 第五节         | 主机厂与协作厂之间的组织和活动 .....      | 196        |
| <b>第八章</b>  | <b>销售服务的质量管理 .....</b>     | <b>203</b> |
| 第一节         | 销售部门是 TQM 的入口和出口 .....     | 203        |
| 第二节         | 市场需求和顾客满意度的调查 .....        | 204        |
| 第三节         | 推销计划和商品知识 .....            | 207        |
| 第四节         | 售前售后服务 .....               | 209        |
| 第五节         | 搬运、包装、贮存 .....             | 212        |
| <b>第九章</b>  | <b>质量指标体系与质量信息处理 .....</b> | <b>215</b> |
| 第一节         | 企业内部的质量指标体系 .....          | 215        |
| 第二节         | 质量信息重要度分类及处理 .....         | 220        |
| 第三节         | 重大质量问题的登记制度 .....          | 222        |
| 第四节         | 质量成本管理 .....               | 226        |
| <b>第十章</b>  | <b>持续有组织的质量改进活动 .....</b>  | <b>231</b> |
| 第一节         | 问题意识和实事求是的态度 .....         | 231        |
| 第二节         | 质量改进的程序 .....              | 234        |
| 第三节         | 日本质量改进活动的特点 .....          | 237        |
| <b>第十一章</b> | <b>质量管理的教育培训 .....</b>     | <b>243</b> |
| 第一节         | 教育培训要讲究实用 .....            | 243        |
| 第二节         | 分层次的教育培训 .....             | 244        |
| 第三节         | 企业内部多种形式的教育培训 .....        | 247        |
| <b>第十二章</b> | <b>QC 小组活动 .....</b>       | <b>255</b> |
| 第一节         | 经营者对 QC 小组活动的重视和支持 .....   | 255        |
| 第二节         | QC 小组活动持续开展的原因 .....       | 256        |
| 第三节         | QC 小组活动的评价 .....           | 263        |
| 第四节         | 提案制度 .....                 | 267        |
| <b>第十三章</b> | <b>汽车行业的质量管理 .....</b>     | <b>271</b> |
| 第一节         | 以“重保”为中心的质量保证体系 .....      | 271        |

|               |                                            |            |
|---------------|--------------------------------------------|------------|
| 第二节           | 汽车质量的评价系统 .....                            | 277        |
| 第三节           | “召回”法规 .....                               | 283        |
| <b>第十四章</b>   | <b>建筑行业的质量管理 .....</b>                     | <b>287</b> |
| 第一节           | 建筑行业质量的特殊性 .....                           | 287        |
| 第二节           | 建筑行业的质量管理活动 .....                          | 289        |
| 第三节           | 日本清水建设公司的质量管理 .....                        | 294        |
| <b>第十五章</b>   | <b>服务行业的质量管理 .....</b>                     | <b>303</b> |
| 第一节           | 服务行业质量管理的特点及其评价方法 .....                    | 303        |
| 第二节           | 服务行业的 QC 小组活动 .....                        | 306        |
| 第三节           | 服务工作的标准化和人员的教育培训 .....                     | 307        |
| 第四节           | 制造业的服务质量 .....                             | 308        |
| <b>第十六章</b>   | <b>企业实用方法介绍 .....</b>                      | <b>311</b> |
| 第一节           | 故障模式和影响分析法(FMEA) .....                     | 311        |
| 第二节           | 故障树分析法(FTA) .....                          | 314        |
| 第三节           | 质量功能展开(QFD) .....                          | 318        |
| <b>第十七章</b>   | <b>日本全国性的质量管理组织与推进活动 .....</b>             | <b>323</b> |
| 第一节           | 日本科学技术联盟 .....                             | 323        |
| 第二节           | 日本戴明奖和日本质量管理奖 .....                        | 329        |
| 第三节           | 日本的质量月活动 .....                             | 334        |
| <b>附    录</b> | <b>在变与不变之间——马林眼中的<br/>日本质量管理 20 年.....</b> | <b>341</b> |

# 第一章 日本的质量经营

---

日本拥有 37 万平方公里的国土，仅为我国面积的 1/26，资源贫乏，第二次世界大战战败后，经济几乎完全崩溃。然而，仅 20 多年的时间，一个小岛国成了世界上的经济大国。从 1987 年起，日本的人均 GNP 值（国民生产总值）已超过美国，家电、汽车等重要产品的产量已占世界第一位。日本产品在国际市场上具有很强的竞争能力，自 1987 年以来在国际贸易中始终保持较高的顺差。

日本经济之所以能这样奇迹般地发展，是有多种原因的，其中在全国范围内坚持不懈地推行全面质量管理（Total Quality Management, TQM），确实起到重要的作用。日本的质量管理权威石川馨先生说：“日本的许多工业产品能在国际市场具有很强的竞争能力，能大量出口世界各地，一个最重要的原因是开展了质量管理。”

日本目前大部分企业都在积极推行 TQM，如丰田汽车公司、日产汽车公司、新日铁公司、松下电器公司、日立制作所、小松制作所、三菱重工公司等世界有名的大公司，都是推进 TQM 成效显著而获得戴明奖<sup>①</sup>的企业。

日本企业的经营者们，坚信美国著名质量管理专家戴明博士在 20 世纪 50 年代所说“质量可以使日本复兴”的预言，牢记着石川馨先生所说“如果不搞质量管理，公司的名字将要从电话簿上去掉”的忠告，确信在激烈的竞争中，不搞质量管理，企业将不可能生存。他们怀着这种危机感和紧迫感，艰苦奋斗几十年，通过开展 TQM 对日本经济的繁荣和企业的发展作出了无与伦比的贡献，这是世界所公认的。

---

<sup>①</sup> 戴明奖是日本为纪念美国质量管理专家戴明（W. E. Deming）博士到日本讲学，于 1951 年设立的。每年授予日本推行 TQM 成效显著的企业和有贡献的个人，1989 年第一次有一家美国企业获得了戴明奖。

## 第一节 日本质量管理的形成和发展

众所周知，日本的质量管理是第二次世界大战后从美国引进的，但他们“青出于蓝而胜于蓝”，取得了超过美国的成效，以至美国现在反过来研究和学习日本的质量管理。其主要有两个原因，一是日本将美国的质量管理与本国国情相结合，取人之长并很好地发挥了自己的优势；二是有一种强烈的使命感和艰苦卓绝、严肃认真的实干精神。

对日本质量管理的形成，产生了重要影响的主要因素有以下几点：

1. 戴明（W. E. Deming）博士来日讲学和统计质量管理的引进。第二次世界大战中，美国军需工业应用统计质量管理方法（控制图、抽样检查、工序能力分析等），在提高军用产品的数量、质量和经济效益上都取得了显著的成效。但当时作为军事机密并没有公开。战争结束后，统计质量管理方法的巨大作用逐渐开始为人们所认识，并在欧美广泛流行起来。日本战败，美军进驻日本后，针对日本的电话通信设施质量差，严重影响正常通信的问题，要求生产通信器材的厂家实施统计质量管理。

1946 年日本科学技术联盟作为民间团体成立了。1946 年，日本科学技术联盟组织大学、产业界和政府的有识之士，成立了质量管理研究组，组员主要有马场重德、水野滋、后藤正夫、三浦新、渡边英造、森口繁一、朝香铁一、石川馨、木暮正夫等人，开始了对美国质量管理的研究及在日本的引进和普及，他们齐心协力，决心要改变日本产品“价廉质差”的形象。当时研究的质量管理主要是限于统计质量管理（SQC）方法及其实际应用。

1950 年，日本科学技术联盟邀请美国的戴明博士来日讲学，给经营者、部课长及技术人员讲授统计的质量管理方法和 PDCA 循环（设计、制造、检查销售、调查服务，后改为计划、实施、检查、处置）。他强调指出，这一切的基础还是重视质量的意识和对质量的责任感（见图 1.1）。戴明博士使企业的经营者相信“质量可以使日本复兴”。戴明博士的讲学使统计质量管理方法在日本广泛普及，PDCA 循环的思想也对日本的质量管理形成起到了重要的推动作用。

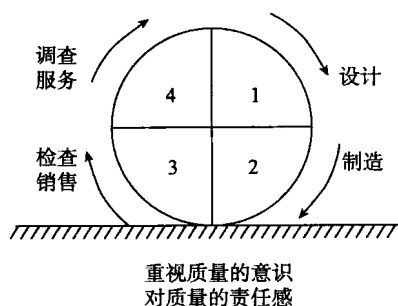


图 1.1 戴明循环圈

当时的统计方法有控制图、抽样检查、工序能力分析等，主要用于生产现场减少不良品，提高质量的稳定性。在应用中出现的两个问题，都得到了相应的解决。一是当时日本企业内的标准化水平较低，管理混乱，使用了一些统计方法却没有达到预期的效果。例如使用控制图，发现点子超出了控制界限也难于查清原因，提出对策。这一点与美国当时的管理现状有相当大的差距。因此要改进管理，提高水平，努力使统计质量管理发挥作用。二是一些企业过于强调统计方法，使人感到很难掌握，也出现了形式主义的问题。针对这一问题，质量管理研究组结合企业的实际提出了实用的 QC 七种工具。这七种工具简单易懂，用起来方便，所以在生产现场被广泛使用。他们强调一切用数据说话，掌握现状，分析原因，然后进行改进。这样做的结果很有成效。

2. 1950 年日本开始实施工业标准化法，开展了 JIS（日本工业标准）标志的认证制度，制度中规定企业要获得 JIS 标志，必须要实施统计质量管理，要开展质量保证活动。这样一来，工业标准化和质量管理的互相促进，同时得到了加强。

3. 1954 年日本科学技术联盟又邀请美国质量管理专家朱兰博士，为企业的经营者和部课长讲课。朱兰的讲课不同于戴明，他不限于统计方法，强调了质量管理是经营的手段，并具体讲述了工序分析及管理方法，讲述了突发性不良及慢性不良的区别和对策等。朱兰博士的讲课对日本的质量管理影响很大，促使日本由统计质量管理（SQC）向全面质量管理（TQM）转变，形成了以质量为中心的经营活动（即质量经营）的基本框架。

4. 1960 年日本政府制定了贸易自由化政策,而且随着日本经济的发展,物质不足的卖方市场转变成了买方市场。这时企业面临着国内外,特别是国外激烈的竞争和挑战,质量管理的重要性日益被人们所认识。当时日本企业提出了“要加强质量管理,在贸易自由化中求得生存发展”的口号,很多企业结合各自的特色,在生产全过程积极开展全面质量管理,变压力为动力,不仅生产出了在国际市场上具有竞争力的产品,而且开始形成了日本的质量管理模式。在制造业内,由工序管理为中心的质量管理,发展成为从市场调查、设计、制造到销售服务全过程的质量管理,进而发展成为以新产品开发为中心的质量管理。后来质量管理又由制造业向建筑、服务等行业扩展,范围越来越大了。

5. 质量管理(QC)小组在日本开始于1962年,这是日本从美国引进质量管理后,结合本国国情的一个重大发展,取得了很大的成功,成为日本质量管理的一个突出特点,以至于有不少人误认为QC小组就是日本的TQM。为此石川馨先生不得不多次强调指出“QC小组活动不能代替TQM,它只是企业全面质量管理活动的一部分。在制造业,QC小组在TQM中的比重约为1/4或1/5,而新产品开发的质量管理,企业整体的质量保证体系更为重要。在第三产业中,最基层的人员直接接触消费者的机会很多,QC小组活动的比重要大些,为1/3左右。”日本QC小组活动最大的成功在于突出了以人为中心的管理,通过这种形式,将广大生产第一线的人员组织起来,通过共同的学习和改善活动,调动大家的积极性,增长才干,密切人际关系,使广大员工诚心诚意地为企业的发展作贡献。这是一支巨大的力量,它保证了企业经营方针的实现,使TQM活动能贯彻落实到最基层,从而产生出实际的成效。

日本的质量管理从美国引进时,在统计知识的教育和应用方面打下了较坚实的基础,经过工序管理和质量改进为中心的阶段后,很快转入全企业综合性的质量管理,与经营紧密结合,形成以质量为中心的经营思想和体系,加上QC小组的活动,调动了广大第一线员工的积极性和创造性,使日本的质量管理超过了美国质量管理的水平,以质量为中心的经营,即质量经营,给企业和整个日本经济带来了巨大的效益。

## 第二节 质量经营是企业搞好经营的最佳途径

久米均先生于1989年荣获戴明奖个人奖。他在获奖仪式上的发言中谈到,20世纪50年代以前,质量管理主要是在生产制造过程中,应用统计分析方法找出问题,降低不良品损失,保证产品质量的稳定性。后来随着生产力和科学技术的发展,人们认识到要生产出满足顾客要求的好产品,不能仅限于生产制造过程,必须从市场调查到设计开发、制造、销售服务的全过程进行质量管理,即进行TQM活动。这样,质量管理在企业经营活动中,所占的比例就变得越来越大了,而且随着市场竞争的日益激烈,质量管理逐渐成为整个经营活动的中心。质量管理从原来仅限于制造过程发展成为整个经营活动的中心,这是经营的一场革命。久米均先生还谈到要搞好经营有多种途径,抓生产效率也行,抓降低成本也行,而质量经营是企业搞好经营的最佳途径,但不是唯一的途径。

日本企业的大量实践证明了久米均先生所作的分析。以质量为中心的经营(日本称之为质量经营)是客观发展而形成的,不是人为确定的。当然只有遵循这种客观规律办事,经营才能搞得更好。所以现在日本开展TQM的企业越来越多,制造行业中的大中企业几乎都积极开展了TQM。而且现在已从制造业扩展到了建筑业、服务业。在日本的企业里,TQM是围绕经营活动,为实现经营目标而开展的,是与经营活动密不可分的。认为搞TQM只限于抓产品质量和工作质量是不全面的。当然抓质量是完全正确的,这是一项非常重要的工作,但脱离整个经营活动的需要,就可能事倍功半或是抓不到点子上,而且难以得到企业高层经营者的支持。

关于这个问题日本的企业是这样解决的:

### 一、TQM的有效性体现在要能解决经营中的难题

日本不少企业是在经营的困难时刻引进了TQM,按照TQM的思想和方法找出问题,并有效地加以解决。不仅打开了经营的新局面,扩大了市场,而且提高了企业的素质,为企业长期生存发展打下了基础。