

Quality Control Circle Activities for Service Industry

提升服务品质，强化企业竞争力的有效捷径

服务业的 品管圈活动

健峰企管 叶斯水 王德雄 编著

Quality Control Circle Activities for Service Industry

服务业的 品管圈活动

健峰企管 叶斯水 王德雄 编著

Quality Control Circle Activities
for Service Industry

 复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

服务业的品管圈活动/叶斯水,王德雄编著. —上海:
复旦大学出版社,2009.11

ISBN 978-7-309-06906-8

I. 服… II. ①叶…②王… III. 服务业-企业管理:质量管理
IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 174796 号

服务业的品管圈活动

叶斯水 王德雄 编著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路 579 号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 徐惠平

出品人 贺圣遂

印刷 上海华业装潢印刷厂有限公司

开本 850 × 1168 1/32

印张 8.875

字数 150 千

版次 2009 年 11 月第一版第一次印刷

印数 1—6 000

书号 ISBN 978-7-309-06906-8/F · 1530

定价 40.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究



台湾健峰企管集团
董事长兼总经理

叶斯水先生

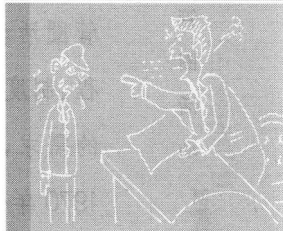
服务业的品质管理活动

台湾健峰企管集团今年成立 20 周年了,也是来大陆 19 周年。这期间,在台湾辅导服务业数百家,如台湾的中华航空公司、DHL、鸿霖航空货运、桃源假日大饭店、坵新医院、成功大学、中山医学院、国泰人寿、彰化银行、华南银行、台湾电力公司、中华电信、金石堂书店等知名企业。在大陆辅导的服务业有城市花园酒店、上岛咖啡、太平洋大酒店、竹林人家、太平鸟服装连锁店、话机世界、余姚农村信用社、人本超市、飞时达广告等知名企业。

我们从管理面切入辅导,希望把他们的服务品质提升,经营绩效大幅提高,员工向心力加强,令员工士气提高。这些年来,他们印证了有卓越的辅导成效。

因此我们把自己定位为:提升两岸服

叶序



务业服务品质是健峰的企业使命,唯有服务业的全面品质提升,我国的服务业才有发展性,顾客也才能享受高品位的 service 品质,服务业的产值才能提高,我们才能步入先进国家之列。

然而,服务业的第一线人员更是服务品质的直接表现。第一线人员的精神面貌、态度、行为、纪律会百分之百地影响服务品质的优劣,因此就有许多服务业在全面推行品管圈活动,而且取得巨大成果。透过品管圈活动,第一线人员在做多方位的改善,无论在流程、制度、工作方法上,都改善得更有效率,更符合顾客的需求,让顾客的满意度大大提升。这些事例早在 1970 年代、1980 年代的都普遍存在,而且发扬光大,使得服务品质屡获佳评。

现阶段中国大陆在服务品质提升方面,已到了刻不容缓的地步,推行品管圈活动,提升服务业的服务品质是最佳捷径。谨此呼吁大家一起行动起来,本公司资深顾问师王德雄老师,在服务业做经营管理的辅导、品管圈的推动有非常丰富的经验,而且是辅导绩效卓越,推行成果显著,是海峡两岸在服务业顾问辅导的资深老师,尤其是在品管圈的执行上,更是经验丰富,而且经常在国际品管圈大会上发表论文,让国际学者、专

家刮目相看。

现今王老师愿意将多年的经验与心得著作成书，分享业界，本人感到十分高兴，而且察见王老师长此以往，永续不辍地为两岸服务业的品质提升奉献心力，再次推崇，更祈盼两岸业界专家、学者能共襄盛举，携手合作，把服务品质推向国际一流的境界。

台湾健峰企管集团

董事长 叶斯水

2009年8月



王序

笔者第一本书是《课组长》，后来陆续出版了《21世纪的品管圈活动》、《看漫画学管理》等，均获得了读者们热烈的回响，其中，很多是这样讲的——“您的书简单扼要，举例贴切，还配了故事及漫画，一看就懂，容易提升对管理概念的认知及兴趣……”这使我兴奋不已。笔者早年在台湾几个大型企业服务，主管全企业的品质管理。由于对品质管理的热衷与兴趣，跟从台湾品管泰斗钟朝嵩教授（钟教授是日本石川馨博士最得意的留学生）进一步学习研究 TQM、QCC。

数十年来，直到今日，仍然经常受到钟教授的教导，钟教授是笔者的恩师。由于笔者天生喜爱漫画、说笑话，因此写书时就自然而然地将原本枯燥的管理概念以故事、漫画、生活化的方式呈现出来，可能就是读者



喜爱的缘故吧！

笔者除了辅导制造业之 TQM、QCC 外，还辅导了金融银行业、证券业、信用合作社、行政机构、金石堂书店、通讯及邮政局、医院等服务业的 QCC，辅导圈数不胜数。

1995 年起，跟随着健峰企管集团董事长兼总经理叶斯水先生来大陆辅导 TQM 与 QCC，大陆企业员工、干部们学习认真，进步很快，让我印象最深刻的是 1997~1999 年前后两年，受聘辅导深圳华为科技有限公司，当时员工人数约 6 000 人，学历都甚高，有市场部门、研发部门、行销部门、行政部门以及制造部门等。第一年辅导 40 个品管圈，记得在华为公司品管圈成果发表会上，任总裁的致辞中，讲到“今日的品管圈活动将使明天冒出一批批优秀的管理干部”。任总裁的话，证明了 QCC 对提升人员管理能力的威力，也代表了华为科技对品管圈活动的肯定。

品管圈活动自石川馨博士创始以来，至今仍具相当威力，对企业的经营贡献甚大，因为 QCC 是尊重人性的管理、是开发员工无限脑力的管理、是提升员工管理素养及自觉性的管理活动，可以使员工们自动自发地发掘问题、改善问题，提升企业竞争力。石川馨博士说过：“有人的地方就适用品管圈活动”，而目前，大陆的服务业比重也越来越重，对经济的贡献也越来越大，

同样地，应尽快将品管圈活动导入实施才好。

非常荣幸能与叶斯水董事长共同编著本书，取名为《服务业的品管圈活动》，此书内容共有三大块：第一块为有关服务业的品质及其品质管理；第二块为服务业的品管圈做法；第三块为有关的一些品管圈活动改善参考案例。

本书如能对读者有所帮助，将是笔者由衷的期盼。

本书得以顺利出版，要感谢叶董事长的共同编著，要感谢健峰叶玉娇副总经理、赵履中经理以及很多文字处理的同事们，最后还是要感谢我的恩师——钟朝嵩教授。

台湾健峰企管集团

资深顾问师 王德雄

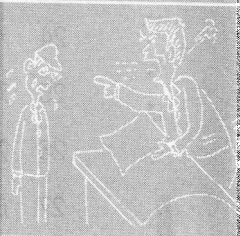
2009年8月

3



目录

- 叶序 / 1
- 王序 / 1
- 1 前言 / 1
- 2 品质管理的演进 / 5
- 3 全面品质管理(TQM) / 9
- 4 TQM与品管圈活动 / 12
- 5 服务业的品质管理 / 15
- 6 服务的当然品质与魅力品质 / 18
- 7 服务业的品管圈活动 / 23
- 8 品管圈活动的基本概念 / 28
- 9 品管圈活动的由来 / 34
- 10 品管圈活动的精神、目的及成果 / 38
- 11 品管圈活动的组织及章程 / 43
- 12 品管圈的圈会及各项活动 / 49
- 13 品管圈活动的体系 / 55
- 14 圈的组成及登记 / 56



- 15 改善历程法(QC-Story) / 60
- 16 脑力激荡术(Brain Storming) / 63
- 17 品管圈与自动自发 / 65
- 18 活动主题的选定及活动计划表 / 69
- 19 现状掌握 / 76
- 20 重点把握 / 79
- 21 目标的设定 / 81
- 22 要因分析 / 83
- 23 对策提出 / 85
- 24 对策的思考——创造性思考法 / 89
- 25 对策的评估与试行 / 96
- 26 效果确认 / 99
- 27 成果检讨 / 102
- 28 标准化 / 106
- 29 反省与今后做法 / 109
- 30 成果报告书 / 110
- 31 品管圈活动的自我评价 / 112
- 32 品管圈成果发表交流会 / 115
- 33 常用 QC 统计手法 / 122
- 34 查检表(Check List) / 126
- 35 层别法(Stratification) / 130
- 36 柏拉图(Pareto) / 133
- 37 80/20 法则 / 137

- 38 特性要因图(Cause & Effect Diagram) / 139
- 39 推移图(Graph) / 143
- 40 散布图(Scatter Diagram) / 146
- 41 直方图(Histogram) / 150
- 42 新 QC 七大手法 / 157
- 43 系统图法(Systematization Diagram) / 161
- 44 矩阵图法(Matrix Diagram) / 165
- 45 关联图法(Relation Diagram) / 171
- 46 KJ 法(KJ Method) / 174
- 47 PDPC 法(Process Decision Program Chart) / 177
- 48 箭头图法(Arrow Diagram) / 180
- 49 课题达成型 QC - Story / 183
- 50 服务业 QCC 的问题点及解决之道 / 199
- 51 不实施 QCC,是企业最大的浪费 / 206
- 52 品质意识与 QCC / 211
- 53 实施品管圈活动,要有信心与决心 / 216
- 54 实施品管圈活动,要一步一个脚印 / 220
- 55 实施品管圈活动,踏实、落实最重要 / 224
- 56 金融、银行业品管圈活动改善参考案例 / 230
- 57 医疗院所 QCC 改善参考案例 / 239
- 58 酒店服务业 QCC 改善参考案例 / 247
- 参考资料 / 255
- 附录 / 256





前 言

一、21 世纪的品管圈活动

笔者上次写了《21 世纪的品管圈活动》，主要是给制造业的企业使用，除了生产部门之外，其他如市场调查、研发、采购、生管、仓库、品管、工程设备、业务、人资、总务、庶务、饭堂、保全门卫等部门均可适用。采用并实施 QCC 的企业、部门很多，圈数更多，截至 2008 年底，举办的健峰品管圈大会已达 16 届，效果显著，普遍受到各企业的肯定与支持。

二、服务业的品管圈活动

本书取名《服务业的品管圈活动》，顾名思义，就是为服务业界提升服务品质所使用的。

所谓服务业，包罗万象，除了制造业之外，很多都可称之为服务业，放眼望去，如批发商、小吃店、大饭店、大酒店、百货商场、金融保险业、证券、信用合作社、仓储物流运输、通讯邮局、医疗院所、旅游休闲、旅馆、培训学校、电力瓦斯、供水局、书店、公共行政部门、美



容美发等等,都可说是属于服务业。

三、制造业与服务业

制造业主要是制造或加工出制品,提供给顾客,让顾客感到满意及安心。服务业主要是提供服务的活动给顾客,让顾客感到满意与安心。制造业提供的制品或商品是有形的,可事先调查市场,再依据顾客的需求订定规格,据以制造出一批产品,还可经过品管人员的检查,分出良品与不良品。良品就交给顾客,不良品还可返工或修理,甚至报废。因此顾客收到的东西是经过一定程度的筛选的,当然有时偶尔也会有漏检的情况发生。

服务业就不同了,其服务本身就是商品,是无形的。服务的当下,顾客就接收了,是否满意立即被判定。服务是无法事先检查并挑选的。服务的动作一出,不管良与不良,顾客马上接收到,即使不良也来不及更换了。我们到银行办事,柜台小姐对顾客“脸一臭”,顾客马上不高兴,情绪受影响,服务员不好的口气一出口,顾客的心里也会立即不舒服。

新竹一家大型医院,有十几位柜台小姐负责挂号、批价等作业,很忙,几乎没有一点时间抬起头来,向来挂号或缴费的客人微笑,说声“谢谢”则更不用谈。因此在她们后面墙壁上挂着很大的牌子,上面写着:“当工作太忙时,忘了向您微笑,请接受我们无言的抱歉”。

制造业制造东西可以靠机器，调整好了，一按钮，要多少有多少，每个东西虽然不能完全一样，但也不会相差太大。除非管理不善，机器运转异常。而服务就不一样了，很多都要靠“人”来当场服务，顾客之间喜好多样化，也具有极高的主观性。对这个客人满意的服务，对另一个客人就不一定了。不仅如此，就以执行服务的“人”来说，其服务的程度也不尽相同。有时也会因为天气变化或个人情绪、心理变化而产生极大的变化。服务业完全是“人”的管理。

再说服务业不能先“库存”，如理发，原本一个月理一次的，总不能说一下子先理两次，就可以再过两个月再理吧！

找医生、大夫看病也是一样，生病了看医生是正常的，总不能说“大夫，先把下次要生的病也先看看吧……”

四、服务业与制造业的管理不同

制造业要管理，对象常是人员、机器、原料、作业方法以及环境，即把所谓的“人、机、料、法、环”调妥了，就差不多了。但服务业的管理对象几乎都是“人”，而管理“人”，是最不容易的，绝对不是用骂、处罚、扣钱能产生效果的。一定要由“人”的内心做起，即导正观念，因为观念决定言行，言行决定结果，以管理的话语来说，就是要提高“三个意识”——品质意识、问题意识及改



善意识,此外还有工作态度、敬业精神及人际关系等都是不可或缺的重要因素。

五、服务业实施品管圈活动的效果

品管圈活动最重要的成果就是无形成果,也就是提升基层人员的水准、素养,以上所讲的各种要素,都是品管圈活动的重要成果之一。

因此服务业实施品管圈活动就显得格外重要与迫切,效果必定不亚于制造业。

品质管理的演进

一、何谓品质管理(Quality Control)

经营企业的最主要目的,就是要提供顾客满意又安心的制品或服务,而企业本身也得以获利,并继续成长。如果所提供的制品或服务,其品质不好,或价格太贵等,顾客是不会满意的,当然就不可能再去光顾。没有顾客,企业就只好关门大吉了。

企业为了要提供价廉物美又能满足顾客的制品或服务,所做的一切活动就叫做品质管理。

二、品质管理的演进

随着时代的变迁,人类生活水准也不断地提高,企业所提供的制品、服务,无论是量或质,都跟着发生了变化。当然,其所适用的品质管理方式也会有所不同,今以五个阶段说明品质管理的演进。

第一阶段为操作工的品管阶段

约一百年前,尚无所谓的企业,而人们使用的一些物品,如菜刀、锄头、斗笠等以及一些服务,如理发、治