

现代企业管理系列丛书

# 现代质量管理圈

林正修摇著

经济管理出版社



## 作摇者摇序

“甩锅”或“栽赃”这个专有名词，在信息发达的今天，很多人知道这个名词的定义，但遗憾的是，大家并没有对“质量管理、控制”下功夫去研究，也许还有人将“甩锅”适用对象，锁定在工厂，殊不知，服务业、零售业在“甩锅”中所占比重已凌驾于第一、第二产业之上，“栽赃”在各行各业的应用，应是符合潮流，且为必须的。

企业成功与否，跟员工的经营理念息息相关，在经济普遍不景气的今天，大部分的员工均希望公司业务发展能蒸蒸日上，员工也会因为公司业绩进步而沾沾自喜；身为投资者、股东更乐意看到公司在竞争环境中能转危为安，或业绩平稳上升，公司蓬勃发展，继续扩点、扩店，带来员工更多升迁机会。以上所谈到大家“期待进步、成功”的心理，在目前受到经济不景气的洗礼，雇主与员工之间已形成共识，有了共识后，下一步要怎么办，如何突破目前的困境？笔者认为，若在此时利用“栽赃”

摇员

作摇者摇序

现代

# 质量

管理圈

的理念及做法，加强宣传与引导，让每一位员工发挥个人的潜能，是一个很好的时机；若能利用 孕邲  
悦鸮(孕邲, 阅噪, 悦邲, 粤邲) 配合各公司内部  
各项资料加以融合后，提出改善做法，如此要让一  
个公司由劣势转为优势并不困难。笔者服务于服务业已达十七年，深深体会台湾地区中小企业比海外  
企业难得多，在 灵邲年以后，台湾地区经济环境  
发生了巨大变化，也影响了个人工作观。需要利用  
此时机，再一次调整公司的运作理念，贯彻 裁邲  
的做法，提升团队的工作标准及士气，相信“三  
个臭皮匠，胜过一个诸葛亮”。笔者期许各公司内  
部的干部能带头虚心反省，按书中所提示的做法慢慢  
推动；若能将公司内部员工的人生及工作理念，  
带领到——思考 伊能力 伊热诚的境界，则这是员工  
的福气，也是公司的福气。

摇圆

现代质量管理圈

# 目摇摇录

作者序 轶员

第一章摇摇何谓质量 轶员

    质量是由顾客决定的 轶猿

    所谓好质量的认知 轶原

    推展质量的观念 轶缘

    质量是在工作中制造出来的 轶苑

    注意质量可降低成本 轶愿

    以 困兑的精神来发现、解决问题 轶园

    机能质量与精神质量 轶圆

    工作本质的想法 轶猿

    质量的保证是 困兑的目的 轶缘

第二章摇摇管理是什么 轶苑

    从不稳定的质量着手 轶愿

    重视不稳定质量比平均值重要 轶园

    以减少不稳定质量为目标 轶圆

摇摇员

目摇摇录

现代

# 质量

管理圈

追溯不稳定质量的祸首

也要注意分析为何产品异常良好的原因

利用数据化帮助工作

积极地获取资料

工作的基本规则——标准化

实施 管理的循环

统计的思考方式

第三章 如何制定质量管理的方针

建立“下一棒接手工作的人就是顾客”的想法

利用原因与结果做全面性的判断

具备强烈的问题意识

善用周围的资料情报做重点取向

以 循环渐进的阶段方式进行改善

摒弃先入为主的观念

站在顾客立场销售的思考方式

第四章 日常的工作与 的密切关系

计划占了工作的八成

把工作视野拓展至整个公司

谨慎地做好工作是最基本的态度

摇圆

现代质量管理圈

- 深入工作本质去了解、充实 猿象
- 工作与 圈圈的平衡运作 猿园
- 勇敢诚实地报告疏忽、面对失败 猿员
- 善用会议上的活宝——图表 猿猿
- 提高服务的质量 猿源
- 第五章 如何运作 圈 猿苑
- 圈的编制流程 猿怨
- 小组活动步骤之一：发现问题 猿园
- 小组活动步骤之二：设定目标 猿源
- 小组活动步骤之三：检查对策 猿远
- 小组活动步骤之四：聚会的方法 猿愿
- 第六章 质量管理圈重要的成功因素 猿怨
- 深入核心，确切了解质量管理小组的意义 猿员
- 激发自信心来挑选主题、解决问题 猿圆
- 循序渐进地处理问题 猿缘
- 惯用质量管理手法 猿苑
- 把质量管理发表会当做是学习的场所 猿怨
- 以团体合作来工作 猿员
- 第七章 对质量管理圈所要有的质量管理感觉方法 猿圆

# 质量

管理圈

勇于对自身也有所用 转页

勇于重新以不同的心态来看理所当然的事 转页

勇于以更进一步的研究精神来追踪事由 转页

勇于收集正确的资料 转页

勇于养成随时做笔记的习惯 转页

勇于与外界交流信息 转页

## 第八章 摇质量管理小组与职别制度 转页

勇于职别制度是质量管理小组的家长会 转页

勇于与上司一同面对现实问题 转页

勇于全体成员需要有提高自己专业水准的共识 转页

勇于详细了解上司的决策方针 转页

勇于邀请上司来当质量管理课程的讲师 转页

勇于训练自己成为一个闻一知十的下属 转页

勇于上司要担负起和其他部门交流的渠道 转页

勇于请上司时常到现场聆听 转页

## 第九章 摇裁说的目的 转页

勇于以裁说提高工作的质量 转页

勇于发挥团队精神与全体参与来汇聚力量 转页

纒彻底了解管理方针 转录源

纒以 因说平衡质量成本、交货期 转录缘

纒不要忽略过程的重要性 转录苑

纒从统计学质量管理到全面质量管理 转录愿

纒将经营层与作业层紧密结合起来 转录园

纒联系其他部门 转录媛

纒播下公司经营理念植入每个员工

心田 转录猿

纒始于教育、终于教育 转录缘

## 第十章 栽因说与 因说圈 转录苑

纒因说圈为 栽因说里的一个环节 转录怨

纒将 因说推展至每一个部门每一个

角落 转录园

纒共同参与工作而有归属感 转录园

纒以科学的方法来管理 转录源

纒向优点学习 转录远

纒将员工的潜能激发出来 转录愿

纒向相关合作者加强灌输 因说观念 转录园

纒善用中小企业的特质 转录园

纒服务业的 栽因说 转录源

## 第十一章 栽因说时的心理准备 转录苑

纒以满怀热忱、信心地去接受 栽因说 转录怨

# 质量

管理圈

提高自主性的行动

热心诚意比什么都重要

有志者事竟成

牢记言出必行

注意身心健康

协调相处、搞好人际关系

工作现场上的团队精神最为重要

耻下问

第十二章 推行喜悦时的心理准备

努力去做的 心态

摒弃形而外的形式

三个臭皮匠胜过一个诸葛亮

培养独立自主的思考习惯

把握时间

偶尔接受上司的怂恿也无妨

不屈不挠、坚忍不拔

贯彻联络与报告

耻朝会、夕会更活发生动化

同舟共济、团结一致

# 第一章

---

## 何谓质量

---

摇摇

目摇摇录

# 质量是由顾客决定的

在这倒数的 20 世纪末，即将迈入 21 世纪的我们不难发现，现在我们已经是由“消费者做主的时代”，来带领各个行业、企业如何营运生存下去的准则或方针。以往我们总认为所谓最好的质量就是顾客所急需所求的。但事实上并非如此。比如，美国车车内空间宽敞舒适、加速快，众所皆知；但是美国车到了日本就尝到了滑铁卢的滋味，因为日本空间有限，根本容不下大体积的美国车；而且日后美国不景气，于是原先购买美国车的车主在换新车时，也都纷纷改换比较省油、车价亦比较便宜的日本车。美国车因此在美国本土被造价比较便宜的日本车打得全无招架之力。

由这个例子我们可以很明显地知道，产品一旦

从制造商生产、包装最后到消费者的手中，无论他们标榜的是多么豪华的配备、性能是多么的卓越、包装是多么的精美，但是，若让精明的消费者发现这根本不符合他们所需，最后，还是惨遭淘汰一途。

故站在制造商的立场所必须要有的观念即是：用“最适质量”取代“最佳质量”；而“最适质量”即是让顾客感到“最满意的质量”。

## 所谓好质量的认知

好的质量就是符合客户需要所制造出来的产品与服务，质量管理的实施除为这项工作带来便利与成功，同时也是为制造出符合顾客需要的产品标准而施行的一种政策。

以冰箱为例：

- 冰箱的冷藏、冷冻温度是否足够。
- 寿命长。

- 电量消耗小，等等。

另外附加价值，以运输的服务质量来看。

- 送货是按照约定的时间到达。
- 运货便宜。
- 不伤货品等都是具有决定性的因素。

因此，所谓产品服务质量的<sub>好坏</sub>，是以是否具有顾客（利用者、接受者、买主）所期待的“机能”而定的。所以，提供符合顾客要求的商品，于售卖时便可利用此“机能”作产品推销的手段。

但是，有再好的质量却无法降低商品成本，以致无法降低售价，也是徒然的。对顾客而言，价钱无疑是重要的，优良的质量是要兼具符合顾客需求的“机能”，然后依此“机能”所产生的附加价值，也就是产品与服务。

## 搖猿推展质量的观念

# 质量

管理圈

质量管理这个名词原本是制造业作为提高产品质量的手段，由英文 **Quality Control** 直译过来的。但随着服务业及公共事业的广泛利用，质量的观念也渐渐被推展开来，于是乎办公场所也好、人与人之间的关系也好，甚至个人工作也都有了质量的概念。相对地，各个劳动环境、制度习惯、风气的不同，也造成了质量的差异，而随着这种差异所产生的产品和服务的质量差异，也间接地影响企业间的形象差异。

因此，质量管理一词在质量观念的扩散下有了新的意义。过去由工厂特定的技术管理员所主宰的 **QC**，必须召在前头冠上一个 **Q** 字（**Quality**）即为所谓的 **TQM**（全面质量管理）。现在一般服务业所提倡的“全员参加提高工作质量的运动”定义就可视为 **TQM** 的广义，也就是说将过去以“物”为对象的思考方式扩张到以“人”为对象，帮助从业人员成长，进而惠及到商品上。

总之，所谓的 **TQM** 基本上虽是由经营者的需要而产生，但最主要也是要让从业人员意识到所谓的问题，是与自己的工作成长有密切关联，而不是一种那是“别人的事”的工作心态、教育方式，这一点说明精神质量（工作人员的素质）对经营

有重大影响，如以百货公司服务人员或保险业直接面对面与顾客洽谈服务为例，就不难点头信服裁员的用途。

## 质量是在工作中制造出来的

我们常常可以从广告媒体中得知，某某商品标榜百分之百检验合格，是属于优良产品。的确，质量检验在质量管理中是占有一席之地的，但一个更重要的观念是：公司经营者或现场生产者要有深切的认知“质量是在工作中制造出来的”，也就是说，“一开始就避免不良品的产生”。试想：一家公司若能胸有成竹地大声喊出：我们公司产品根本就不需要检验，因为平常我们在产品现场的生产过程中，就已经百分之百做好质量管理的工作，不好的产品，绝不会制造出来，检验的手续是多此一

举，徒然白白浪费成本而已，那将会坚定消费者购买这家商品的自信心。

质量的形成，并不是在自己的岗位上，做完分内的事就可以了，为便于下面的工序容易管理，应自动提供自己的工作情报。这种为下一道工序所做的服务，也等于是替自己工作内的质量制作找到了最好的后援。若只是一味地抱怨哪位同事负责的部门，因为没有做好他分内的工作而导致影响了自己的工作质量，那对质量是绝对不会有任何改善的。只有反省对下一道工序付出多少心力，并仔细检查找出问题症结点后，才能动手去改善，也才能够有良好质量的展现。比如以超市卖场而言，若布货员只是被动地把陈列架上的商品补满，而从未主动检查厂商送来的商品是否保存期限已快到期，或者甚至已过期却从未做出马上拒绝收货的行动，也从未将此事的严重性报告给主管单位，待这样的商品被顾客买走，而引起顾客纠纷时，布货员才抱怨是送货员的错。殊不知，若深究起来，原来是因为布货员疏忽而产生严重错误，致使不只是产品质量，连公司服务质量、商誉都大大打了折扣。

所以说，质量是在每个人的点滴工作中形成的。摇摇