

震旦管理咨询（上海）有限公司

品质管理



全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

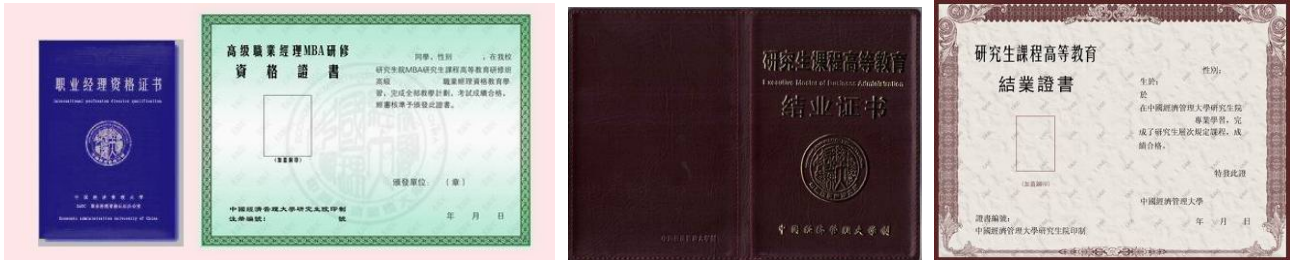
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

品质管理

工厂管理类 (FMP004)

目 录

□ 品质——企业致胜的利器.....	1
□ 品质管理之定义.....	4
□ 如何管理品质.....	7
□ 不良的来源——变异.....	10
□ 防止不良的诀窍.....	13
□ 品质管理的实施.....	19
□ 品质——永无止境的追求.....	31
□ 服务业的品管.....	33

品质管理

品质——企业致胜的利器

近几年来，美国与日本的贸易磨擦，愈演愈激烈，贸易战争甚至有一触即发之势。的确，若在 30 年前，谁也不敢相信，日本汽车在世界汽车市场上蚕食鲸吞，打得美国汽车节节败退，美国这个世界超强巨人只得口口声声，祭出 301 报复条款。事实上连美国人都知道，日本自他们手中从纺织、电子、钢铁、造船、汽车，王牌一张张的易手，所凭借的就是「品质」。

60 年代以前，日本产品在欧美市场，代表的是低品质产品，事隔 30 年，日本产品摇身一变成为高品质的代名词。

1950 年，美国品管专家戴明博士（W. Edwards Deming）应邀到日本讲授品质管制，课程以抽样计划与管制图为主，课程内包括了许多统计原理与方法。在美国的企业已使用将近百年的时间，但大部分仅局限于工程师在使用。在日本不但技术人员学习使用，他们更把这些方法很技巧地传授给基层的操作人员，让他们自己能够找出影响品质及生产力的问题，并用简单的统计手法，进行改善游戏，这可说是日本产品后来居上的关键所在。

不过，统计品管（SQC）在日本企业界的广泛应用并不是日本产品品质第一的唯一因素，这还要加上日本的企业重视基层人员的文化特质，愿意在他们身上投资进行品质教育及培训，然后给他们更大的工作挑战空间，一方面磨练自己，一方面改善工作。

品质管理

品质——企业致胜的利器

曾经有这么一个故事：在美国有一个家庭主妇买了一包新上市的桂格麦片粥，第二天尝了以后，感觉不满意，于是她就依美国的消费者保护法令，对于这种不满意的产品要求退款。在她把抱怨信寄给桂格公司后，她又再尝了一次，发现其实也还可以，但在这个时候桂格公司却寄来了一张退款支票，并附上了很诚恳的道歉函，为他们的产品不合口味而道歉，并欢迎继续试用其他产品。这样一来她倒是感觉不好意思，又再写了一封信告诉桂格公司，她现在蛮喜欢这个产品的，并且也退回了退款支票。然而桂格公司却寄来了更多免费的新产品，同时征求她把这种情况刊登在公司的刊物上。如此一来桂格公司保住了一位老顾客，却由这位老顾客的故事，吸引了更多的新顾客。

所以说，不光是产品的品质要好，服务的品质也要跟上，你的产品，才有机会在市场上成为「知名产品」。

有经验的管理专家一致认为，「品质是拉住客户最有效的利器」。事实上道理很简单，客户购买你的产品，他要的也是「利益」，而有能力提供稳定可靠的产品品质，事实上也等于提供给客户稳定可靠的利益。

品质管理

品质——企业致胜的利器

市场的竞争愈来愈激烈，「品质」一词已是大家均有的共识，然而对品质的期待已早已不再局限于产品的品质，对于服务的品质，甚至于企业形象的品质，已经形成了企业永续经营的最重要条件了。

还有，不少的企业主管，早就意识到「追求品质」乃是企业建立竞争优势的关键性因素，因之也导引着企业，并动员全体员工，不断地训练，不断地改善，朝「追求品质」的目标迈进。

追求品质并不难，美国近代品管大师克劳斯比（P. B. Crosby）告诉我们三要：

- 1、要下定决心。

上自最高主管，下至每一个基层员工，下定决心，提升品质。

- 2、要教育训练。

有决心还要具备能力，能力则来自于不断的教育训练。

- 3、要贯彻执行。

全体动员，进行品质活动。

品质管理

品质管制之定义

近代工业生产，都希望以最经济的方法生产出让顾客满意的产品。为了达到此一目标，风起云涌地在企业内推行品质管制。有人认为品质管制就是产品检验，也有人说是使用统计方法，这些说法均不完整，我们来看看对近代品质管制影响甚大的几位品管大师如何说：

1. 品质管制是先制订的标准，及为了要让生产的产品达到所制订的标准所使用的一切方法。而统计品质管制是在品质管制中应用统计方法为工具的基础部分。

—J. M. Juran—

2. 统计的品质管制，是在生产的各个阶段里，都能应用统计的方法，使其能产出用途最广、销路最好的产品。

—W. E. Deming—

3. 把组织内各部门的品质发展、品质维持及品质改进的各项努力，综合成一个有效的制度，使生产及服务均能以最经济的水准，并使顾客满意。

—A. V. Feigenbaum—

品质管理

品质管制之定义

4. 所谓品质管制，即将购买者所满意之最经济最实用之制品，加以开发、设计、生产、销售、服务。而必须结合公司内的经营、制造、工场、技术、研究、计划、调查、事务、资材、仓库、销售、营业、庶务、人事、管理部门等通力合作，创造出合适的工作组织，并加以标准化认真彻底执行。并采用新的统计方法，以及物理、化学、电气、机械等固有技术，并利用标准化自动化、设备管理、计测管理及 OR、IE、MR 等手段加以灵活应用，始能达成目的。

—石川馨—

5. 品质管理即是为了符合顾客要求的品质之产品，并且是用一种经济的方法来生产的体系。也就是说

- (1) 品质合于顾客要求的产品。
- (2) 经济的方法来生产。
- (3) 一种手段体系。

—JIS《日本工业规格》—

品质管理

品质管制之定义

从上述几位品管大师及《日本工业规格》对品质管制下的定义里归纳出来的结论是：

1. 品质管制是一种新的经营管理方法，是经营的思想革命。
2. 品质管制将公司内尚未协调的各种管理活动综合成一个整体的管理体系。
3. 品质管制是管理工具，藉此授予品质管制方面的职权与责任，以解除管理上的不必要细节，而全力于品质保证的工作。
4. 品质管制系指发展、维持及改进产品品质的管理范围。
5. 品质管制是集合全公司全员的智慧与经验，活用组织体系，促进企业内所有的人、事、物之改善，而达到最经济之生产，满足顾客之需求。

品质管理

如何管理品质

□ 重视制度，实施标准化

在公司组织内，应给予品管部一级部门之位阶，并明订品管部门工作职责及运作系统。

□ 重视执行

品质管理涵盖 4 个步骤：

- (1) 制定品质标准；
- (2) 检验与标准是否一致；
- (3) 采取矫正措施并追踪效果；
- (4) 修订新标准。

尤其第（3）项重在执行。

□ 重视分析

近代品质管制应用突飞猛进，主要得力于统计分析手法之应用。企业的品质要做好，应配置对品管手法熟练的人员。

品质管理

如何管理品质

□ 重视不断的改善。

品质管制在于三个层次：

- 品质开发；
- 品质维持；
- 品质突破。

藉标准化维持品质，藉不断的改善来突破品质，以达到提高品质、提高效率、降低成本的目标。

□ 重视教育训练。

品质管制之成败植基于品质意识及危机意识。品管人员及全体员工应经常有计划地接受品管训练，推行品管方易奏效。

□ 改善循环与维持循环。

改善对策	目 标
对策执行	手 段

品质管理

如何管理品质

□ 制订企业品质月活动

藉着企业品质月活动，自供应商至客户联成一个大的「生命共同体」，并一波一波推动品管相关活动，使之成为企业改造运动，变成一种风气。

□ 推行 5S 运动（整理、整顿、清扫、清洁、素养）

因为它是养成「好习惯」，摒弃「草率」，建立「讲究」的基础工程，也是做好品管工作、提高工作效率、降低生产成本的先决条件。

□ 高层主管的重视

高层主管重视什么事情，下属员工也会跟着关心什么事，这是很自然的。有些企业主管们的发货概念是出了这一批货，他就可赚多少钱。在这种心态的指引下，他给下属带来的讯息是“出货优先”，其他再考虑。也有更多高明的老板，他的考虑是每向顾客发一批货，他能保证带给顾客多少利益。不同的思维产生不同的做法，前者是精明，后者是高明，当然会影响下属的行动准则。

品质管理

不良的来源——变异

在工厂里，通过对产品或材料之检验，将超出要求标准（不良品）的予以分类集中，此为控制不良品（料）流入次工程的一种手段。

从前品质管制未盛行的时候，人们把剔除不良品视为一种浪费，为了赶上所谓「科学管理」的潮流，建立了「检验制度」，不良品之剔除，便成了习惯，如此的品管，只知剔除不良品，而未能进一步采取防止不良产生的措施。犹如足球队员，将球攻击到对方的球门附近就停止，缺了临门一脚，实在可惜。

到底不良品是如何造成的呢？应如何处置，才能彻底解决而一劳永逸呢？任何不良品的产生，必然存在着某些原因，如果能发现并消除这些原因，就不会再产生不良品了。的确，无论是何种类型的产品或何种生产方法，引起不良的原因是无所不在的。「变异」(VARIATION)正是原因之所在。

□ 变异的来源

变异是宇宙现象，人类生活中任何过程都会有变异。变异大，可以看出来，变异小，无法目视判别。

假如由生产线随机取出数个产品，测量产品的某些特性，如果测量仪器足够精确的话，必将发现这些产品的测量值各不相同。

任何一个与制品有关的因素变动，制品（结果）也就随之变动，因素变动的大小，制品的特性（结果）也随大小而变动。

品质管理

不良的来源——变异

➤ 变异来源之一 机器

- 如：•切割机器刀具锋利度
- 电镀处理液之变动
- 冲压机冲程可能之变动
- 空压机气压之品质

➤ 变异来源之二 材料

- 如：•供应厂商更换
- 材料机械性质或化学性质之变动
- 材料（部件）替换
- 材料尺寸变动

➤ 变异来源之三 方法

- 如：•流程之变更
- 工具、夹具不当
- 作业方法之变更

➤ 变异来源之四 操作员

- 如：•操作员熟练度
- 操作员有没有依照操作标准作业
- 操作员的工作场所及使用工具
- 操作员习惯性
- 操作员之体力与情绪

➤ 变异来源之五 环境因素

- 如：•电源稳定度
- 水质稳定度
- 温度、湿度
- 空气粉尘
- 照明度
- 地板及工作场所清洁

- 工作场所物品之摆放

➤ 变异来源之六 管理因素

- 如：
- 紧急订单比例多
 - 机种更换频繁
 - 人员流动频繁
 - 设计不妥当

品质管理

不良的来源——变异

□ 变异的归类

➤ 机遇性原因（经常性问题）

这类问题属于系统问题，如环境因素，管理因素。如一个人的体温，在正常情况下会在 0.5 度左右上下起伏变动，这个变动是可以接受也不易防止的。

➤ 非机遇性原因（偶发性问题）

如模具突发故障所引起之产品不良。

此类型变因是假如有去注意应该可以发现的，也是制品不稳定的来源，而且是容易控制的。

品质管理

防止不良品的要诀

美国品管专家戴明博士曾经明白地指出：「在重工作绩效，尤其是透过统计方法来管制品质，是日本的产品品质优异之所在，任何国家除非学会这一套统计方法，否则很难与其匹敌。」当然，戴明博士也只是点出其中做好品质的关键要素。在进行品质活动的过程中，下面几点是各阶层的管理人员应全力以赴去对待的：

□ 稳定的人员

人员流动率高低，往往可以反映员工对企业的认同程度，尤其高人员流动率的企业，一切成长的条件，将随着人员的流动而流失。品质亦是如此。试想一个新进的人员，除了因工作熟练度差而效率低下外，还有对于机器、工具的不了解，对材料的不了解，对作业方法的不熟练，对产品品质的要求也不认识等太多变因之存在，我们又如何能希望从他们身上取得稳定的品质呢？就是有，也得付出事倍功半的代价。

甚多的企业对于人员的流动，只会感到困扰，而却未有效地采取「堵流」措施，实在是影响企业成长最大的障碍。

稳定人员，说易行却难。但是假如各阶层的主管能以「我心中有你」的态度对待下属，自然易于培养「你心中有我」的工作情感。试想恋爱中男女，容易分开吗？

现代的人都比较务实，除了要感觉「有我」的存在外，往往得需要有实际的行动，这些行动就是所谓的「激励措施」。

品质管理

防止不良品的要诀

□ 良好的教育训练

企业需要的是既快速又稳定的成长，其关键则在于企业的「人」。

若人员能稳定，当然就可以逐步地熟练工作，累积经验以至于熟能生巧。然而这一条「自我摸索」的路太远了，现代是科学管理时代，讲究的是快速的技巧。

在电饭锅及煤气炉还未发明前，记得小的时候在农村，做饭烧菜均使用木柴烧火的炉灶）烧起来很慢，父母亲就教我们用扇子来送风，使柴火烧起来较快，饭菜做起来也就较快了。企业管理亦是一样。如何使企业内的每一个成员，对于工作能更有效率及更高品质地完成，一套良好的教育训练计划实为不可或缺。

现代的企业管理讲究的是多元的专业化，每一项工作均有它的专业知识及理论基础。如何将这些专业知识及理论基础演化为实用性的技巧，则需要由具有理论基础及专业经验的人来进行，也才能尽快地填补企业内成员工作经验的不足及理念上的差异所造成的沟通协调的困难。

经常会听到企业内的各层主管抱怨：我们每天那么忙，哪有时间做教育训练。事实上就是因为有这么错误的观念，才易造成企业成长的瓶颈。

品质管理

防止不良品的要诀

□ 建立标准化

标准化，也可以说是种制度，或是说规定，或工作规则，更是工作方法。

所有的工作，在执行过程中变数均很多，尤其是人的变异。

人的变异包括：换了不同的人，或同一个人也会产生不同的思考方法及工作方法。

变异是所有不稳定的主要来源，而变异又分为不易避免的（机遇性的变异）及可以避免的（非机遇性变异）。例如某甲因做这个工作时间久了，累积了一些工作经验，他就有他的工作方法。而等到某乙来接替同样的工作时，因缺乏经验，又没有工作标准可依循，只得凭主管在交付工作时简单交待，当然剩下的只有靠自己摸索了。类似这种情况比比皆是。但是又有多少管理人员能去考虑后果，或者采取行动来改进这种情况所产生的不稳定呢？

标准化的作用主要是把企业内的成员所累积的技术经验,通过文件的方式来加予储存,而不会因为人员的流动,整个技术就跟着流失;更因为有了标准化,每一项工作就是换了不同的人来操作,也不会因为不同的人,而出现太大的差异。

因此建立工作标准,才是维持工作稳定,从而稳定品质的最彻底的工作。

事实上,企业要成长,就得先求稳定,没有稳定的条件,而硬是强迫成长,也是许多企业经营不善、管理不善的重要原因。

如何建立工作标准?在本书内有介绍生产企业的作业标准及检验标准的作成方法。只要下定决心,其他的标准亦可逐步建立,企业内的营运自然可以逐步的从「人治」转变为「法制」(依制度运作)了。

时下推行品质管制很流行的 ISO9000 系列,主要的精神即在于「是如何做的就把它写出来,写出来的就依照写出来的去做」。此也就是标准化最佳的诠释了。

品质管理

防止不良品的要诀

□ 消除环境乱象

工作场所「脏乱」,代表的是效率低落、品质不稳定及种种的浪费。

脏乱指的是机器摆放不当及缺乏保养整理,工具、夹治具之放置及整理,材料、半成品、成品、待修品、报废品之放置及处理,工作台、办公桌之整理;地上及通道紊乱摆放及不干净。

因为脏乱,就会衍生许多工作困扰,要消除困扰,就得从最基础的消除脏乱着手。

每个人都知道,做事不讲究,即无法得到高品质的产品,而工作场所脏乱,即是做事不讲究的最明显代表。

近代日本管理专家提出了一道消除脏乱的良方,就是推行「5S 活动」。

我们也确信，有决心能持续地推行 5S 活动的企业，它能得到意想不到的效果，当然也包括品质在内。

工作场所脏乱，所产生的制品通常是不稳定的，反过来说干净清爽的工作场所，其产品又是如何呢？我们可以自找答案。

脏乱虽然不是影响品质的绝对因素，但从实际的例子中，又不得不相信它有重大的因果关系。

品质管理

防止不良品的要诀

□ 统计品管 (SQC)

前面谈到戴明博士对日本的产品品质何以脱颖而出作了一个剖析，认为最主要得自于统计品管的广泛应用。的确，日本企业将统计的手法普遍地教导给公司的员工，不但工程师使用统计手法解决问题，现场最基层的操作人员也学会在品管圈 (QCC) 的活动中，如何应用统计的手法，分析不良的原因，寻找解决问题的对策。

传统的品管方法是对产品进行检验，让良品继续流向次工程，而将不良品予以剔除，并进行整修或报废处理。这种做法只能得到被检验产品的品质讯息，而对于产品的品质改善却没什么意义。

应用统计原理来进行产品品质及服务品质的改善，可以说是品质管制

在近代获得突破的主要原因。统计原理衍生出许多改善工具。这些改善工具在企业内是否有效甚至广泛地被应用，实在也是衡量一个企业科学管理进行的尺度。

统计手法的使用，是本书的主轴，将在后续作详细的介绍。

再强调，统计品管（SQC）的导入应用，是摆脱传统的品质检验的重要契机。

品质管理

防止不良品的要诀

□ 稳定的供料厂商

再好的技术，再好的机器设备，假如缺乏良好稳定的材料来配合，还是难以生产良好又稳定的产品的，由此可见材料的重要性。

甚多的企业主管有这么一种偏见，认为材料是愈便宜愈好，材料愈便宜，物料成本就低，整个制造成本就跟着降低，所以就一意地追求便宜的物料，今天向甲供料商买，下个月也许因为乙供料商较便宜就毫不犹豫地转向乙供料商采购。如此地做下去，自认为很精明，其实不见得高明。

频频更换供料厂商，物料缺乏一致性，当然就会不稳定，低价购买的物料往往是低品质或较不稳定的物料。试想缺乏一致性或低品质的物料，除了产出低品质的产品外，「品质成本」更会大幅增加。减少有限的制造

成本，而增加大幅的品质成本，不只利润减少、对产品形象及企业形象更是损失，这也就是「精明」与「高明」差别之所在了。

品质管理

品质管理之实施

企业竞争成败的关键在于「人」，因之对一个成功的企业主管来说，如何选人、用人、育人及安人便成为他首要的工作。

许许多多的工厂，上自高阶主管下至基层的操作人员，每天穷于应付日常性的工作，如此周而复始，一个人类似一部没有思想的生产机器，除了不停地运转来作出贡献外，剩下的就是疲惫不堪，不知还能做什么了。

事实上，每一个人，只要适度地加以培训及工作教导，在工作上往往会有相当大的发挥，因为他已知道如何做才是好的，也许还会有如何做得更好的挑战意愿，品质管制的推动及实施也不例外。

品质管理

品质管理之实施

品质教育之实施，可依下面方法，并周而复始地进行。

□ 品质意识的灌输

日本品管大师石川馨有一句名言：「品质，始于教育，终于教育」。品质，它本身是个很模糊的名词，但它却代表着企业生命，再者，产品品质的好坏，服务品质的好坏，往往都要看企业内每一个成员对品质的认识及心态。因之品质教育的第一个要务是要唤起企业全体成员对品质的「重视」，尤其是高层主管方面要树立起「品质意识」及「危机意识」。

下面情况对企业来说已是危机：

- 1、客户的流失。
- 2、市场占有率的下降。
- 3、品质成本的扩大。（失败成本）
- 4、经常的返工再修造成的交期延误。
- 5、在市场上品质差，所造成的企业形象损失。

品质管理

品质管理之实施

只有高阶主管对品质有「危机意识」，能够重视品质，也就是对品质管制加以支持，如此品质管制的导入实施，成功的机会才会大。

1950 年，美国的戴明博士到日本推广品质管制时，即以各企业的高阶主管为对象，唤起各企业主管的重视，以此作为品质管制导入的突破口。

对于初、中阶管理人员，主要以「品质意识」来灌输，诸如：

- 1、购入不好的材料，就难有好的成品。
- 2、不依照标准的作业方法操作，不良率会增高。

- 3、工作场所不讲究（清理），会造成更多的不良。
- 4、机器、工具、模具平时不保养，生产不出好产品。
- 5、不良品多，效率就低，生产奖金受影响。
- 6、不良品多，经常返修补货，交翊有问题，就得加班赶生产。
- 7、不良品多，是一种不光荣的事情。

品质管理

品质管理之实施

基层员工占企业的大部分，如何强化基层员工的「品质意识」，更是推动「品质管制」顺畅与否的重要事情。主要强调如下问题：

- 1、你所做的工作，自己是否满意？
- 2、你所做的工作，后工序的人是否满意？
- 3、你所做的工作自己满意及后续的人满意，这是你的「责任」。

「品质意识」的灌输，除利用培训外，也可以利用公司刊物或开会时，经常性、持续性地改变对品质认识的心态。如此通过心态的改变，会带来观

念的改变，再造成工作行为的改变，然后再因个人工作行为的改变，逐步影响到整个群体行为之改变。

在品质意识逐步建立后，推动品质管制自然水到渠成了。

品质管理

品质管理之实施

□ 晶管方法的训练及导入

有许多工厂，虽然大家对品质的重要性，均有相当的共识，但在实施品管的过程中，未见很好的效果，甚至产生很多困扰。主要的原因在于：

- 1、未导入品管统计手法。
- 2、未建立起明确的检验标准。
- 3、品管或检验人员未受到应有的职前或在职训练。

其中第 1 及第 3 项来自于训练。

应用品管手法主要是作为解决品质问题、预防品质问题的工具，厂内应有一定比例的品管技术人员，具有应用品管统计手法的能力，品质问题自然不会「旧恨未了，新仇又来」，让人疲于应付。最坏的是习惯了变成视而不见。

再者，品管或检验人员的管制能力或对产品的判别能力，在未受到应有的培训时，当然是不可靠的，也是厂内最易起争议的事情。

品质管理

品质管理之实施

□ 培训计划

品质意识及品管方法，主要来自于灌输及培训。培训要能够奏效，应当有全盘的规划。可区分管理人员与操作人员选择培训地点，操作人员在厂内自己训练，管理人员可针对性地选择部分的人在外面企管顾问公司训练，回来厂内当种子。培训的内容也应依管理人员与操作人员的需要来规划。

应用 5W2H 法来思考培训计划。

WHY：为何培训。

WHAT：培训什么，培训哪些内容。

WHO: 哪些人该培训。

WHEN: 培训时间。

WHERE: 培训地点。

HOW: 如何进行, 如何验收成果。

HOW MUCH: 须花费多少, 先做预算。

品质管理

品质管理之实施

□ 全员参与, 全员改善

品质不是某一个部门的事, 也不是某些人的专责, 上自最高主管, 下至每一个成员, 把每一个策略做对, 把每一件事做好, 这就是对品质负责, 也就是对于任何一件事, 不光是「做」, 而且要尽力地去「做好」。

CWQC 强调的是公司每一个部门, 自市调、研发、设计、采购、物管、生产、检验、销售、售后服务, 每一个环节均要有效地做好品质管理。

如何导引占有庞大比例的基层员工参与管理、参与工作改善, 这更是一个公司竞争能力强弱的最大考验。企业管理人员除了每天忙于日常工

作以外，还要考虑如何训练自己，如何训练下属。日本的品管圈、提案改善，提供给我们很多做法，不断地学习，不断地改善，不断地进步。

品质管理

品质管理之实施

□ 训练——稳定与成长的基础

范例：××公司人员训练计划

➤ 目的

本公司为提高全体员工之素质及提高每位员工工作上之技术，使业务能有效进行，以达到管理上协调的功能及控制的目的，故拟定年度员工培训计划，依照培训项目由各责任部门及各级主管实施，并定期派员接受企管顾问公司之培训，接受科学管理之技术训练，吸取有效的管理技术及专业技术，作为公司业务发展之基础，并配合公司长

远营运之目标。

品质管理

品质管理之实施

➤ 训练项目

(1) 一般项目：

- 员工礼仪与企业形象
- 文明与安全（5S）
- 品质认识
- 操作标准

以上项目主要对象为一般员工。

(2) 工业管理技术

- 生产计划与控制
- 物料计划与控制
- 品质管制
- 现场改善
- 如何提高效率
- 如何激发员工积极性

对象以各阶层主管人员为主。

品质管理

品质管理之实施

(3) 专业技术

- 工具机之使用及保养
- 模具制作及保养
- 电镀工艺
- 其他专业技术

对象以主管人员及生产技术人员为主。

(4) 产品开发

- 产品设计
- 制程设计

对象为研发人员。

(5) 产品销售

- 市场调查
- 销售战略
- 售后服务

对象为业务部门。

品质管理

品质管理之实施

➤ 训练计划

- (1) 作成训练预定表。(表 5-1-2)
- (2) 定期派员到同业厂商参观，吸取经验。
- (3) 由各级主管训练下属。

(4) 派员参加企管顾问公司讲座或接受到厂辅导。

品质管理

品质管理之实施

➤ 责任人员

(1) 一般项目

由课级主管负责。

(2) 工业管理技术

由总经理或厂长负责安排。

(3) 专业技术

由技术部门或生产主管负责。

(4) 产品开发

由研发主管负责。

(5) 产品销售

由业务部门主管负责。

(6) 须送外培训由厂长或总经理核定。

品质管理

品质——永无止境的追求

日元持续不断地升值，的确带给日本这个自身资源缺乏的国家甚大的冲击，然而在对抗日元升值的冲击上，日本的厂商采取了「品质战略」，决心以产品的品质及服务的品质取胜，因而也建立了竞争优势。

美国哈佛大学大卫·盖文博士（David Garvin）的研究结论是，高品质有助于市场扩张及成本降低。尤其在目前的消费者导向的经济里，更为凸显。

1989 年策略规划研究所（Strateoc Planning Institute）的一份研究报告显示，无论利润是以销售报酬还是投资报酬来衡量，相对认知品质（Relative Perceived Quality）和获利率均有相当明显的「正相关」。将提供优异产品与服务的企业和品质较差的企业比较，获利率有明显的差异。在他们的报告里，品质优异排名前 20% 的企业的获利率比一般公司高出 30%，更是品质差的企业获利率的两倍左右。

美国管理学者布佐（BUZZEL）和盖尔（Gale）也提出，高品质的企业会有如下优势：

- 1、较高顾客忠诚度。
- 2、较多再次购买。
- 3、市场竞争激烈时，较少受价格战影响。
- 4、提高相对售价，影响市场占有率较少。
- 5、较低的销售成本。

品质管理

品质——永无止境的追求

在日本企业，品质已不是最后目标，而是一种减少浪费、降低成本、提高生产力甚至鼓舞士气的手段。

在中国，随着经济的改革开放，大量的外商涌入，除了带来资金、技术及管理外，也

刺激了国内经济的高度发展。但整体来说，虽然产品对外市场占有率持续升高，但大致上仍属于低品质、低价位的产品，实在是美中不足。

国内企业，也许长久以来受到计划经济的支配，品质管制这个企业竞争利器未能受到充分的重视，致使「品质管制技术」未能同时得到发展。

反观日本，其产品在 30 年前，在欧美国家仍是代表着低品质的东西。1950 年日本邀请美国品管专家戴明博士（Edwards Deming）到日本对日本的企业主管们讲授品质管制，同一年，日本亦同时实施 JIS（日本工业规格），自此，日本的品质管制算是开始出发了。

那一年，也就是 1950 年，日本称为「QC 元年」。

后来日本人为了感谢戴明博士给他们带来的贡献，在 1951 年设立了时至今日全世界品质最高荣誉奖——戴明奖。专门用来奖励应用统计品管而有显著绩效的日本企业，后来也对全世界的企业开放，带动了日本甚至全世界学习品质管制的热潮，事实上也对近代的企业管理影响甚巨。

1960 年，日本的科技联盟（JUSE）倡议每年的 11 月为「国家品质月」，鼓励企业的参与并展开品质管理活动。

1962 年，日本发起了组织（品管圈 QCC）活动，自此在日本的企业，由原先的高阶主管的品质战略，演变为全员参与的改善活动，而形成一种风潮。谈品质，日本第一，打下了根基。

在此，要呼吁国人，中国人：「日本能，我们为何不能？」

请大家一起重视品质管理，学习品质管理，因为：

品质，是企业未来的决战场。

品质管理

服务业的品管——服务业的兴起

市场经济的本质就是竞争，竞争的结果，从好的方面来说可以刺激成长，而「不知」的企业原地踏步，「不觉」中可能就会被淘汰。

我们也一再地提起，企业永续经营的基石在于产品的品质。在市场日渐

成熟、商品也逐步同质化的时候，服务的品质在日趋激烈的市场里，就扮演着举足轻重的角色。

人们习惯于用工业化来衡量一个国家的开发程度。事实上工业的发达，也代表着经济的进步及生活品质提升的要求，在此环境下服务业也就随之兴起，所以说服务业与制造业是互动的，两者是互相寄生的。

美国学者克拉克（Colin Clark）形容经济体制的转型是依循下面的模式在运行：由前工业时代到工业时代，然后再进展到后工业时代，他把这三个时代的经济活动区分为初级产业，指的是农业；次级产业，指的是制造业；及三级产业，就是我们通常所谓的第三产业，这里三级产业指的就是服务业，或者说是除了初级产业及次级产业以外的所有经济活动。

品质管理

服务业的品管——服务业的兴起

广义的服务业在定义上也许过于模糊，下面列出的行业，可以让我们更进一步认识，例如金融业、保险业、房地产业、运输业、通讯业、公用事业、批发业、零售业、医疗业、广告业、专业服务业、教育事业、旅馆业、观光

业、餐饮业、娱乐业及政府机构，这些均是我们常见的服务业。

美国为 20 世纪经济发展的典型代表，我们来看看一个世纪来他们在农业、制造业、服务业这三个行业中就业人口的演变。首先是农业人口自 1860 年的 59% 下滑至 1985 年 4%；再来看制造业，就业人口自 1860 年的 21% 到了 1960 年的 33% 为高峰，此后就逐步往下滑到了 1986 年的 26%；最后我们看服务业的就业人口，1860 年在三种就业人口中，服务业人口是最低，占 19%，此后随着农业人口的逐步减少，伴随着制造业的成长而持续增长，到了 1985 年达到了 70%，根据资料显示，工业较发达的国家，包括制造业最典型的日本与德国，在 20 世纪 90 年代，其国内的服务业就业人口所占的比率，均已超过了 65% 以上。反观在国内，第三产业仍在萌芽阶段，但发展的势头相当迅猛，我们应及早地加以探讨及规划，以迎接新时代的来临。

品质管理

服务业的品管——服务业的品质

服务的品质，简单的说就是顾客满意的程度。制造业是通过产品来与顾客接触，是故控制品质的最佳途径即在于控制产品的品质，并加强售后服务的工作。

大多服务业的产品是无形的，与顾客接触的方式往往也是人对人的接触，所以服务业品质控制的主要途径在于人，即所谓服务业的金三角——公司、员工、顾客。

而人非同于产品，量化较难，也不易稳定，但不管如何，想成为杰出的服务业，藉助品质的提升，那是条不变的道路。

金三角里的公司，意指的是企业的形象，或者是企业的文化，更重要的是企业主管的经营理念。理念指导行为，产生的影响既大又深远，我们也可以如是说：企业主管如果处处均要精打细算地考虑赚钱，对服务品质之提升而言，往往就是个障碍，毕竟提升品质，先期总得要付出一些代价。

一个服务人员为顾客来说，代表的是一种产品。

同样的事换成不同的服务人员，顾客的感受也会不同，呈现的是不同的满意程度，因之训练有素的服务人员，也才能让顾客体会出服务的品质，对服务业来说，人就是产品最重要的组成部分。

既然品质是关键着企业生存与发展的重要因素，那对于品质总要有个衡量的方法。服务业也不例外。制造业主要通过有形的产品，而大部分的服务业在缺乏有形的产品条件之下，想要了解品质的好坏，往往就得从服务的顾客来取得。在国内我们可以经常发现在较竞争的行业里，客户满意度的调查已作为加强服务品质很重要的做法。

品质管理

服务业的品管——企业形象与员工培训

企业形象来自于社会大众的公认，所谓有口皆碑，良好的企业形象有如一块磁铁，对社会大众会产生一种自然的吸引，当然顾客也就会产生一种信

赖，尤其服务业，品质的好坏并不太容易取得客观的衡量标准，因之企业形象的塑造更显得重要。

时下甚多的企业通过外表包装来增加企业知名度，虽然知名度的提升对于消费者能产生诱导作用，但是知名度并不见得与信赖度、满意度划等号，大量不好的产品与服务，也许能取得短期利益，但长远来说何尝不是对企业形象或产品形象的一种侵蚀。正确来说，形象应该是来自于广大顾客的满意与信赖，而这种满意与信赖就是建立在产品与服务的品质基础上。

品质不是一天形成的，也不是光凭一个人可以做到的，它是点点滴滴、循序渐进的，也是要全员来做，而主宰此项工作的是，企业主管是否具备强烈的品质意识及凡事力求尽善尽美的经营理念，并有决心付之行动。

品质管理

服务业的品管——企业形象与员工培训

就拿最普通的接电话，讲究品质的公司总给人热情、亲切的感觉。不要小看它，因为它代表着企业给人的第一印象，我想大家都有此经验。

上面举的接电话例子，如何接好电话，也就是如何把接电话的品质做好，大部分的人就得靠训练，训练是为了追求更完美，也只有不断地训练，才能培养更高品质的人，因之服务业对于人的培训，更显得需要，也是提升工作品质最有效的途径。

品质的好坏来自于变因，在制造业里这些变因来自于人、机器、物料、技术及环境，管理人员可以自这几个方向加以预防及控制，以期得到更好的产品。而在服务业里，品质的变因来自于人，控制人除了在选用及培训加强工作外，也可以比照制造业标准化的方式设计服务作业系统，这个服务作业系统包括工作流程及工作方法，因为品质只有在控制的状况之下再寻求提升才有意义。

再者，要保持一贯的高服务品质，除了藉助训练来提升服务素质外，如何让这些成员以热情、亲切的态度，面对顾客，引起好感，在公司内部也得有一套有效的激励措施。

品质管理

服务业的品管——企业形象与员工培训

从很多表现杰出的服务业公司所得之经验来看，对员工的激励，并不完全在于薪金的多寡，更重要的是「有效的沟通」，对服务业的公司来说，内部的沟通往往比对顾客的沟通更重要。这些内部的沟通包括让员工了解对这份

工作的期望，让员工与主管来一起设定目标，用直接了当的方法评估工作成果，再经由正面的鼓励来帮助员工业绩的成长或突破困境。有效的沟通需要的是领导阶层能够倾听下属的心声，而且要能即知即行，有所行动。

记住，激励对大多数人而言要的是诚恳的赞赏，哪怕是指责也是要建立在追求完美的目的上。

我们可以看到一种效应：员工的满意程度越高，顾客的满意度往往跟着提高，顾客的满意度提高代表公司的信赖度提升，当然业务就可以快速成长。

品质管理

服务业的品管——人际关系

大多数的服务业，工作往往靠人与顾客的接触来运行，所以服务公司或个人如何与顾客进行有效的沟通并进而增进关系，对于「人际关系」技巧的

修练来说，已成为不可或缺的一部分，尤其在这个人际愈趋复杂的时代里，良好的人际关系技巧，更可以协助你迈向成功之路。

修练人际关系，首先是建立能宽客、能善解、能服务的心，所谓是：

心变则态度变，

态度变则行为变，

行为变则习惯也就跟着变。

先建立正确的心，再逐步修练一些技巧，久而久之，养成生活的一部份，自然会对你的工作产生无比的助益。

品质管理

服务业的品管——人际关系

下面的一些技巧要紧记在心，并试着去做：

- 只有不够聪明的人才喜欢批评、指责或抱怨他人。

美国一位极负声望的总统林肯就说过一句名言：

「你不论断他人，他人也就不会论断你」。

- 人们总是喜欢受到赞赏，你的顾客也不例外。

真诚的赞赏别人，成本最低，收效最高，你也可以做得到。

- 了解顾客的需要，并尽心尽力协助他来达成。

人家喜欢的是稀饭小菜，你就用不着说服他来吃大鱼大肉。

- 关心别人，必得温暖。

不要忘记，关心别人是销售员必备的特质，也是赢取友谊的途径。

如果我们想结交朋友，就要先不计目的地为别人做些事。

- 经常微笑，表现热忱。

那是让别人喜欢你的最好方法。

- 记住对方姓名、表示亲切。

那是引起别人好感，拉近距离的良药。

上面这些做法，我们都可做得到，也是提升人际关系，提升服务品质的法宝。

品质管理

服务业的品管——制造业的服务意识

随着大批量生产的兴起，组织规模也随之变得庞大，在组织内也因职能

的不同作专业分工。从研发、设计、市场调查、销售、财务、总务、人事到厂内的生管、物料、品管、生技、制造，形成一个完整的作业系统，环环相扣，这个系统，事实上就是个支援系统，部门与部门间互相支援，完成整体目标。

在这个系统内，每个部门的成员能提升工作品质，自然能让下个工作站的工作更加顺畅，反之，因为不重视工作品质，带给别人的便是工作障碍。

经营者的经营理念，是如何让顾客在产品及服务上获得最大的满意，而不是只会盘算如何赚钱，就是想到赚钱，首先想的也是如何让顾客赚钱。试想，让顾客不满意的产品或服务，或顾客购买你的产品不赚钱，要顾客长久购买你的产品当然是很难的。反过来说，你的产品带给顾客的是很好的获利及满意的服务，就是销售员不出门，顾客也会来找你啊！

顾客是上帝，不只服务业如此，在任何一个行业里，如何让顾客满意，一直就存在着考验，能留住老顾客，你的事业才有希望。留住老顾客不是靠关系，而是要有能力提供让顾客满意的产品与服务。

品质管理

服务业的品管——制造业的服务意识

工厂是制造产品，工厂最终的生命系于产品上，产品生产效率高低、品质是否稳定均会影响企业竞争力，任何一个高效率高品质的企业就是在于其杰出的团队力量，而这个团队的力量则建立在每个人或每个部门的「服务意识」上。

举个例，有好多的企业，将原先组织内的「管理部」，更名为「服务部」，也许工作职掌并未有太大的变动，但我们可以看得出来的是成员工作心态及方法，已从原先的干预、要求型态转换为支援服务的型态了。他们从原先的要求别人应该要怎么样，调整为要求自己应该要怎样，也就是用对待顾客的态度来与企业内的其他部门相处，考虑的是如何让他们更满意。

记住，员工的满意是效率与品质的基础。

在工厂，最终的成果表现在产品上，此一成果也只有在最后的部门——制造部门才能体现出来。工厂虽有专业分工，分成许多不同职能的部门，但这些不同职能部门工作目标，也可以说唯一的目标，就是如何支援生产部门能更顺畅、更高效率及稳定品质的生产，目的是让顾客能得到更高满意度的产品与服务，这也是企业内部团队的充分表现。

品质管理

服务业的品管——制造业的服务意识

综上所述，我们归纳如下：

企业主管支援顾客，在做法上提升或稳定品质，让顾客满意或获利。

顾客的满意与获利自然会回馈，这个回馈就是成为忠实顾客，继续购买。

在厂内，其他的部门支援生产部门，在做法上如何让生产部门顺畅，无后顾之忧，如生产部门作成一张很好的生产计划，并做好事前充分的准备，生产部门可以依生产计划顺畅地生产，如此生产部门又是支援销售部门，及时地产出良好的产品，送到顾客手上。

记住，销售人员在争取顾客的时候是站在公司的立场，而在已接受了顾客的购买或订单后，就要站在顾客的角度来替顾客设想，及时提供更好的产品及服务。

产销的密切配合是拉住顾客最佳的保障，也是销售人员最大的利器。

从上述可以看出，一个杰出的企业，从顾客、企业主管、销售部门、相关部门到生产部门，应建立在一个息息相关，环环相扣的系统里，这个系统就是一种支援系统，建立这个系统得先养成「服务意识」。

我们再往下看。厂里的生产是一个工序接一个工序，经常听到品管人员提醒下个工序就是顾客的概念，如何深植这个观念，就是向企业内的每个成员灌输，把下一个工序当做顾客来看待，既然下个工序就是顾客，那你做的工作就得先让自己满意，下个工序的顾客才会满意。要达到这种做法，就需要每个工序的人懂得管理自己的工作或者要求自己把工作做得更好，这也是近代「自主管理」的来由。

把自己的工作做好，让别人满意，这是负责的表现，也是应该有的服务。假如企业内的成员都能具有此想法及做法，这个企业，无疑将是强有力的「作战兵团」。

品质管理

服务业的品管——成功的典范

□ 日本三和银行的品管圈活动

我们前面介绍了品管圈（QCC）对近代的企业管产生了巨大的影响。

品管圈主要是运用目标管理的手法融合激励措施，再配合简单的统计技巧来做改善工作，提升品质的一种方法。此方法不仅可获得实质的工作改善，更重要的是，通过QCC的实施更可提升企业成员的工作热望。

在市场里，只要有竞争，便会有品质的要求，尤其服务业，经营者以品质作为经营的核心，虽然需要付出代价，但长远的生存发展及获利是可得到回报的。

品管圈首先在日本的制造业造成很大的效果，此后，很快速的发展到其他的各行业，三和银行即为一个例子。

三和银行的品管圈活动是在 1977 年 5 月开始在全银行推动，本着「全员参加自主改善」的信念，来推动此一活动。银行的目标确立为「真正属于大众的银行」。

在如何获得国民更加信赖的前提下来思考，对顾客提供更好的服务，全体行员站在顾客的立场来思考，并付之行动，让每个行员更具素养及成为技能优秀的行员。

举个例，其中有一个叫深绿圈，选定的主题是「缩短顾客等待电话的时间」。做法是使用统计方法将现状作出分析：

- 电话铃声响起到接电话时的铃响次数，通过改善做到在铃声响二次以内即接电话。
- 实际接话人让顾客等待电话的时间降低到 20 秒以内。

改善服务品质要点点滴滴去做，每一

项的改善都能带给顾客更大的方便与满意，当然这也是企业生命的泉源。利用品管圈做工作改善，提升服务品质，是一种更科学的方法。

品质管理

服务业的品管——成功的典范

□ 其他事例

➤ 摩托罗拉公司

1988 年，摩托罗拉公司赢得首届 Baldrige 品质奖，他们说：「我们的成功要归功于管理程序」，这个管理程序很简单：

- 先拟出一套评估制度
- 评估绩效
- 找出影响绩效的问题
- 面对问题寻求解决
- 分析因应之道
- 持续改进

这个管理程序事实上就是品质提升程序，所以他们又说：「品质不是我们经营的格言，它是我们生意的一部分。」

品质管理

AURORA

震旦管理咨询(上海)有限公司

46

page

服务业的品管——成功的典范

- 在美国，联邦快递公司一开始就把追求高的服务品质纳入实际的经营中，他们创立一套高品质的服务系统，所以他们很自信他说：「同其他的服务业公司一样，我们的接触范围很广，约有半数以上的员工直接与顾客接触，这些员工的服务品质具有一致的水平。」这使得顾客的满意与快速的服务成为该公司发展的最大利器。
- 新加坡的樟宜机场，对旅客来说，强调的是舒适与快速的服务。旅客下机后，从边防检查、托运行李提领到海关的通关检查，他们的承诺是让所有的旅客能够在 30 分钟内就可离开机场，为了达到此一服务品质，对服务系统也要求持续地改进，赢得的是「有口皆碑」。
- 在台湾有一家小商品店给我的印象很深刻，此店不大，营业员不到十个，整齐的制服，抖擞的精神，始终挂着微笑，叫老板都叫大姐，有客人自店门进来，几乎每个营业员（当然包括老板）都齐声喊着：「欢迎光临」，店里的营业空间本来就不大，加上顾客一直很多，所以也就显得拥挤，营业员虽然有各自接待的客人，但营业员之间也很有默契的相互支援，因此顾客从购物到离店，流动也颇为快速，而当顾客离店，不管你有否买东西，又是一个个齐声高喊：「谢谢光临」。

这么多人随着顾客的进进出出，齐声喊着「欢迎光临」、「谢谢光临」，此起彼落好不热闹，我曾请教过老板及营业员，她们都认为「热情」就是服务品质，而顾客也喜欢感受这种气氛。

我不知是因为生意不错带来这种气氛，还是因为这种「热情」带来不错的生意。

品质管理

ARORA

震旦管理咨询(上海)有限公司

47

page

服务业的品管——成功的典范

■ 我因工作关系住在厦门的时间比较多，公司附近有一家中型的川菜馆，给我的感觉不错，也偶尔光顾。

餐馆的陈设别具用心，谈不上豪华，整洁明亮是它的特色。服务员清一色的制服干净整洁，面带微笑，亲切的服务，给顾客好的感觉。

虽然顾客多，但上菜的时间快，也是让人感到满意的。

最后谈一下消费，消费额是中等的，也就是大多数的人可以消费得起的，这更是它的招牌。

据说这家餐馆在四年前还是一家小店，现在这家是分店，两家店的生意都特别好，经常要排队挂号呢！

坚持高品质的服务，提供物超所值的消费，是做生意的不二法门，也许也是这家店老板具有的先知吧。

品质管理

服务业的品管——展望未来的服务业

人类文明社会的基石，建筑在愿意以共同组织的方式来创造更美好的生活。

工业革命开启了人与机器共同合作的时代，也带给人类更好的物质享受。服务业的工作，大多还是通过人与人的接触，提供善解人意、了解别人、帮助别人的社会功能，而使人们的生活得到更大的满足与方便，所以说，服务业可以改善人们的生活品质，进而提升人们的生活水平。

美国学者对服务业有一段精辟的描述：

「如果工业社会的意义，是由决定生活水平的商品数量来界定，那么后工业社会就是由服务水平及生活品质——包括健康、教育、休闲及文化艺术等来界定，这是人类所企求，而且可做到的」。

综观全世界经济发达国家的发展史，可以发现制造业与服务业的发展是互动的，是相辅相承的。制造业的发展，带动服务业的兴起，在经济还未发达的时候，人们以量来得到满足，这个时候比较着重的是生理满足，人总是先求温饱，再图享受，在生理上得到满足后，就逐渐以质作为满足生活的取向。

服务业既然是为了满足工作与生活，「坚持高品质的服务，也就是处处为顾客设想」，可以说在国内服务业发展的过程中，应有的启示。