

丰田 & 爱信集团的 TQM 推进 —QC 小组活动及现场活性化—

日本爱信精机(株) 顾问 TQM·PM 推进室主任 伊藤 要藏

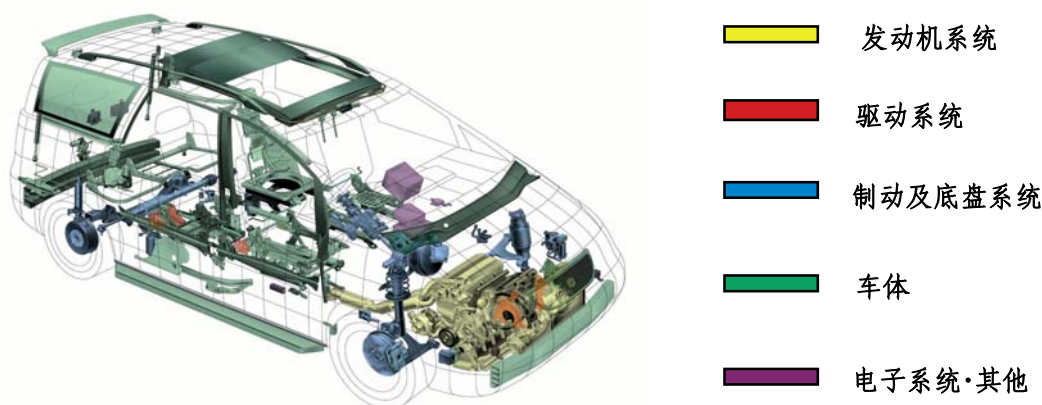
我叫伊藤要藏，在日本爱信精机工作。今天能在这里向大家进行讲话，感到非常荣幸。我的演讲主题是《丰田及爱信集团的 TQM 推进》副题是——QC 小组与职场活性化。

目前，丰田集团仅日本国内的 12 家制造公司，就有 11587 个 QC 小组，如果再加上分布在世界各地的生产厂商，有近 2 万个小组。我们认为“为顾客提供优良品质的产品”，对于制造业来说，是最为重要的头等大事。因此，有必要让每一个工作在制造业的员工，对工作感到快乐，喜欢自己的工作。所以，要想营造明快舒畅的工作氛围环境和以人为本，QC 小组是必不可缺的。借助 QC 小组活动，推动遍布世界各地职场的活性化是我们的期待，所以今天就向大家做一些介绍。

首先，我想先简要地介绍一下我所工作的爱信精机株式会社，丰田集团拥有 15 家公司，爱信精机是其核心企业之一。爱信精机集团概况如下：

- 2006 年度的销售额、包括关联企业在内为 2 兆 4000 亿日元；
- 从业员工有 6000 名；
- 作为汽车零部件生产商 规模居世界第 6 位。

爱信集团、以爱信精机为核心，拥有 11 家生产公司和 2 家营销、不动产公司，是共计由 13 家企业构成的企业集团，集团各个公司都属独立经营，分别从事不同领域的生产制造及经营业务。爱信精机的主打产品是汽车零部件，如图所示。



爱信集团的另一个业务门类是与家居·能源相关的产业。生产销售床具睡眠用品、家用缝纫机、轻型电动轮椅、盥洗洁具，此外还生产销售燃气空调等与人们生活起居相关的商品。我们公司的宗旨是希望大家的幸福生活能够「始于爱信、终于爱信，呵护生活每一天。」

下面书归正传、谈一谈 TQM 活动。首先谈一下丰田集团的 TQM 活动。丰田 TQM 推进的基本思维理念如下：

丰田集团推进 TQM 的基本理念

顾客第一

- 产品的好与不好的评判权，不是由厂家而是由**顾客决定的**
 - 所有的「工作质量」都是以「**顾客价值贡献最大化**」为指向的
- 持续不断改进**
- 只有具备**可持续改进土壤(文化)**的组织才有可能实现**改革(创新)**

全员参加

- 每个成员及各个部门发挥各自所拥有的特长和自主性，**跨越组织间的横向壁垒，在实现「整体最优化」**

一直以来，围绕丰田集团的经营管理活动，各种各样的文献资料或媒介做了许多介绍、但使人感到意外的是却鲜有提及 TQM 活动方面的报道。我想丰田集团经营活动的特色之一就是：TQM 的基本思想彻底地渗透到了全员每一人。丰田集团的 TQM 活动的特点简单地可以归纳如下：

「以顾客为关注焦点」「持续不断地改进」「全员参加」将上述 3 点作为基本思想、促进人和组织活力的提升、实现达成组织使命、目的的活动。看起来似乎很容易被认为是理所当然的事、其实这里所提到的 3 个思想方法、蕴含着很深的含义。

首先谈一谈「顾客第一」。

·第一，产品的好与不好，不是由制作方做判断、而是由顾客决定的。为此、对于制造方来说，即便 100 万个里只有一个不良、那么，对于购买了那个不良的顾客来说，则意味着百分之百的不良。也就是说，一个不良也是不能容许的。另外、我们工作的「工作的质量」应该是瞄准「顾客贡献最大化」而实施推进的。就有关工作的方式方法而言、感觉迷茫的时候，应该依据、其对于顾客是好的吗？的观点来进行判断、决定。

·第二，是「持续不断地改进」，常常有言谈说，只单单搞改进，效果不显著，只有改革才是大事。然而、只有拥有了持续不断改进的土壤、换言之建立了文化之后的地方，在有必要改革的时候才能进行改革。也就是说，培育持续不断改进的文化是非常重要的。丰田集团拥有持续不断改进的文化，甚至强调到了说「不改进就是恶」的程度。

·第三，是「全员参加」、这绝不只单单是指全员出席了就算做到了。是指每个人、或者说代表某部门参与的人，不以自己或本部门的利益为优先；是指参与的人、发挥自主性和自身的特长、跨越组织壁垒；以「整体最优化」为目标、为了达成目标而参与。

丰田集团的 TQM 是丰田集团、加上日野自动车、大发工业共计 14 家协同一体进行活动的实施与推进的。分管 TQM 的高层领导者和责任管理者组成两个委员会、在委员会下面下设有 3 个分科会，即「QC 小组分科会」「SQC 分科会」「管理分科会」。

各分科会汇集了各个公司的相关者、从丰田集团的角度、对 QC 小组活动、SQC 活动、管理活动的实施方法进行研讨、协调实践活动的配合进展。QC 成果的发表，同时也成为了丰田集团 TQM 活动的启蒙场所、我们举办有 TQM 爱信大会和 TQM 管理大会 2 个大会。

牵引推动着丰田集团一系列 TQM 活动的相关委员会、分科会活动、加上有丰田首脑、管理监督者、以及小组骨干参加的 TQM 大会，在丰田几经积累了 40 年以上的历程、始终如一地持续举办进行着。上述活动并没有对外界宣传过、所以如果不是丰田人员的话，一般外人是并不了解和知悉的。

下面我想给大家介绍一下，上述活动中的两项，QC 小组分科会和 TQM 大会。

QC 小组分科会的设立背景，进入 21 世纪之后、就丰田集团内部而言、各个企业的 QC 小组活动、也出现了不平衡的差异化状态，有的很活跃、有的相对低调一些。这是因为各个公司在解决问题时，推进者的积极性有所差异，没有形成集团整体的体系方法论而造成的。此外、还需要建立集团内部，各个小组相互之间进行活动信息、沟通的机制。为了解决上述问题，2002 年我们开始举办 QC 小组分科会。

小组分科会的主要功能是：促进 QC 小组活动的活性化，实施研讨、并把结果明确的议题，设定为重点，作为小组活动的重点课题、进行对策研讨·加以改进和实施。

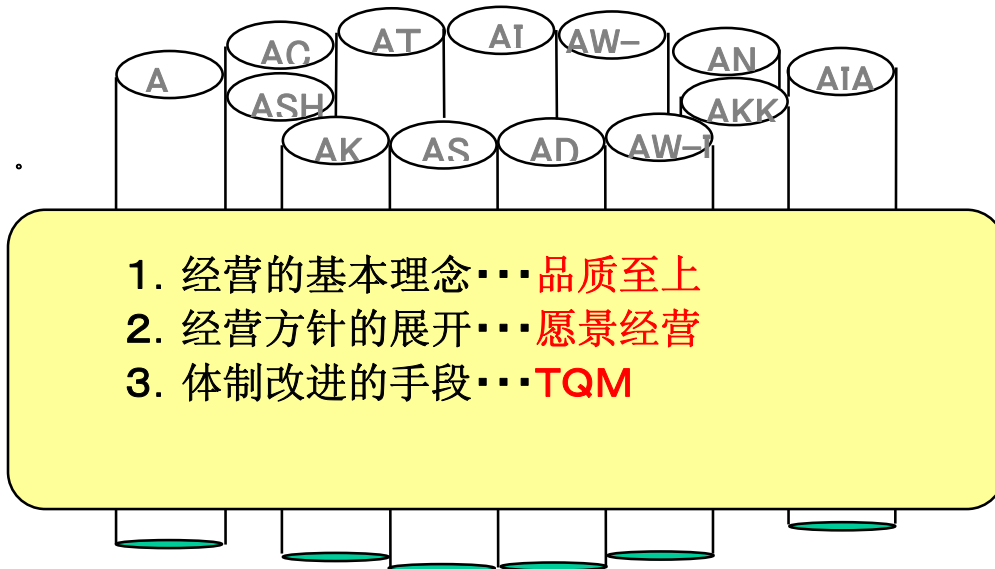
丰田集团从 1966 年起每年组织举办一次 TQM 大会，已连续举办了 41 届。这一大会、最初只是由丰田集团 TQM 联络会的的干事会的干事代表，报告 QC 小组分科会的活动状况，以后又逐步增加了下列内容和议程：

- 丰田最有代表性的 5 家公司的小组所发表的 5 个优秀成果案例；
- 集团经营管理层的代表、所发表的、有关对 QC 小组期望的讲演；
- 为了能够学习借鉴集团外的优秀实践、还邀请了其他企业的优秀成果到场进行发表介绍；
- 最后是特别讲演、邀请社会上专家学者、进行有关如何推进职场活性化方面的讲演、每次会议都超过 2000 人以上，让大家、学习有关人才培养重要性的理念和方法。

借助这种连续举办的大会、进行相关的探讨、从而使得丰田集团的 QC 小组活动得到更进一步的发展。今天在这里只是介绍了 QC 小组方面的推进情况，此外，其他方面，比如管理活动、SQC 活动方面，TQM 大会也同样起到了探讨支撑作用。

下面介绍一下爱信集团的经营理念 and TQM 活动。

爱信集团共同一致的经营思考理念



上图展示了爱信集团的统一一致的经营思考理念。集团各个公司的根据自己的业务类别、还拥有各自独立的特色运营方法、如图中第3所示，确定了「小组共同的思维方式，目的是强化集团整体的约束力。

- 第一条是各个公司都以「品质至上」作为经营的基本理念。
- 第二条是经营方针展开的方法「愿景经营」。
- 第三条是有关「把TQM作为改进、强化企业体质的手段」。

下面我想再就上述几条、分别进行一下说明。

首先是第一条，有关经营的基本理念「品质至上」。含义是、不论环境如何变化、让顾客满意、提供「优良品质」的商品是企业永远存续的绝对条件。也就是说、只有有品质的成本·交货期、彻底地、从根本上、贯彻质量理念、才是获得成本·交货期满意的最佳的捷径。爱信集团生产汽车的、刹车、齿轮箱、发动机等至关重要的零件和安全部品、因此只有确保质量，企业才能安身立命，是能否存续的第一重大前提。

第二条，有关「愿经营」。作为经营计划的推进展开、爱信集团的各个公司把每5年作为一个时间段，实施「愿景经营」。企业体质的改进，需要设定目标。这些目标也不是年年都更换的、在一定的时间限度内、有必要设定全公司一致的、5年后能够达到的结果、应该提升到的状态，即所谓远景规划。以此愿景为依据、各个职责部门再进行长期计划、年度计划制定和展开。

第三条「通过TQM改进、强化企业体质」。爱信集团确定：TQM是为了达成愿景目标、企业内的所有业务、所有相关联的人员协调一致，互相配合、以这里所示的4个「QC式思想方法」为基础、改进企业体质的管理活动，这就是爱信集团的TQM定义。也就是说、TQM活动是以达成实现愿景为目标的，「远景经营」和「TQM活动」两者之间存在着非常深厚的关联关系。集团各公司在实现远景、而展开体质改进活动时、都是以QC的思考理念为基本而进行活动推进实施的。

爱信精机TQM活动的概念主要内容为：

远景的达成、是通过为顾客提供高质量的产品和服务而实现的。为此，有关具体的实施内容会由于企业所处的经营环境、市场及竞争对手的动向而有所不同。然而，不论情况怎样变化，要想使管理活动能够持续不断地得以实践，必须要做到以下4项：

- 第一、彻底地实施方针管理和日常管理并对其进行改进；
- 第二、以质量管理体系为先导，构筑并改进各个相关的经营管理体系；
- 第三、培训具有改进能力的人才，提升课题·问题的解决；
- 第四、全员参加实现职场的活性化。

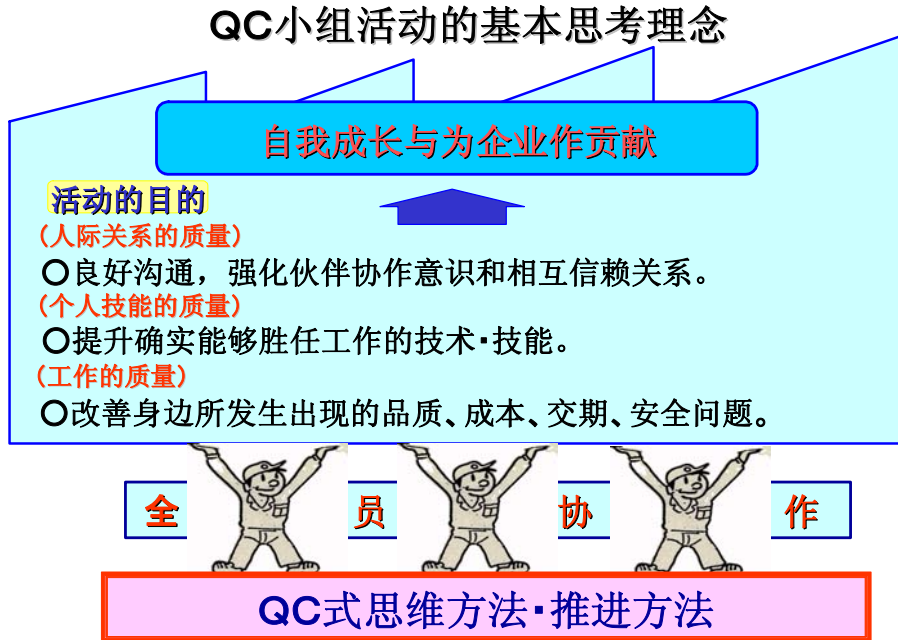
通过上述活动，实践TQM的思维方式和推进方法。

为了实现愿景，爱信集团把“体质革新活动”具体转化为「挑战戴明奖及日本品质管理奖」，集合调动全公司的所有力量进行推进。借助创奖活动，加速企业“体质改善”的进程，到位地实施TQM，大幅地强化经营管理能力、产品开发能力、生产技术能力。此外，对活动状况进行评审，并将评审意见书发送给各部门，作为下步改进的落实指南。

爱信集团共获得了20次戴明奖、7次日本品质管理奖、获得过12次TPM——日本全面设备维护奖，在日本也可以称之为推进TQM活动的先进企业。

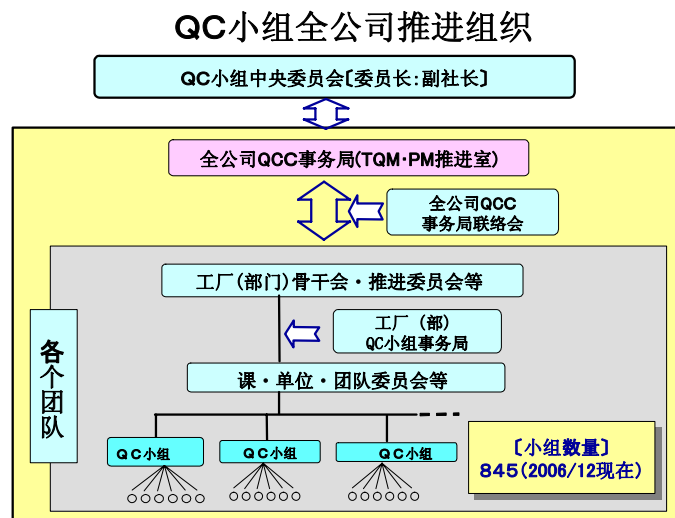
下面介绍一下爱信精机在TQM活动中如何「通过开展全员参与的自主性活动，提高职场

活性化」方面的情况。QC 小组活动和创意提案活动是全员参与的核心，有关爱信精机 QC 小组活动简要介绍如下：



经常听到一些企业的经营管理者感叹说：“QC 小组活动总是处于僵化状态”。其实细细想来，恰恰或许正是因为这些经营管理者他们自己忘记了 QC 小组活动的意义和目的，只是简单地推给现场人员了事，默认活动流于形式化所致。为了避免出现这种状况的出现，爱信精机设置安排了「全公司推进」的组织体系。

由第一副总裁担任委员长，从而建立起经营管理者“关注 QC 小组活动，并对落实及进展情况适时反馈”的保障机制。为了更好地推进活动的开展，还并行建立了管理者教育培训制度，通过讲解使他们理解并认知有关 QC 小组活动的意义及目的。爱信精机的 QC 小组活动推进组织机构如下图所示：



2006年爱信精机共有QC小组854个，在日本本土的11家制造生产厂，所有一线员工都参加了QC小组。同时还采取了多样化的奖励措施，鼓励临时工等非正式工也参与到QC小组活动中来。此外，作为我们公司的特色之一，公司总部及所属的技术开发研究所等技术行政办公部门也建立了QC小组。通过QC小组活动为大家创造互相沟通了解不同业务工作及信息的平台。

爱信精机从1964年起开始开展QC小组活动，时至今日已延续了40余年，下面介绍一下最近的活动重点。概括而言，可以分为二个层次，其一是面向管理层开展有关QC小组活动推进知识的启蒙培训及推进体制的强化，具体内容如下：

- ①开设有关正确理解和推进方法的专题讲座；
- ②学习把握并判定QC小组成长水准的方法，分门别类地设定小组长的职责及成长目标；
 - 营造QC小组便于开展活动的环境；
 - 改进并拓展QC小组成果的发布形式；
- ③QC小组活动安排在工作时间内进行，纳入管理规范，计算工时
 - 统一安排停线时间，进行QC小组活动。
- ④小组成果的发布形式，除了一般会议发表外，还采取了到生产现场进行巡回发表的方法，面对“现地、现物、现状”进行说明和研讨。

爱信精机管理监督者指导推进QC小组活动的10项要点：

指导·支援的要点 其1

No.	项目	要点
1	QC小组活动本质的理解	· 管理者从自身做起、理解QC小组活动的基本、对小组成员进行传授
2	小组长的适宜人选	· 推选小组长时，不撒手任由小组成员一哄了事、而是认真地予以指导建议 (任期2年以上)
3	定期活动会议的举办	· 确保小组的活动时间 · 努力做到全员参加
4	小组长、小组成员的培养计划	· 亲自执掌教鞭，担任讲师向部下进行讲解 · 有计划地培训那些希望出任下届小组长的成员
5	课题选定的指导	· 细致地收集传导那些对活动有益的信息， · 指导·帮助小组筛选现场课题(含方针类) (但是，绝对不予强加)

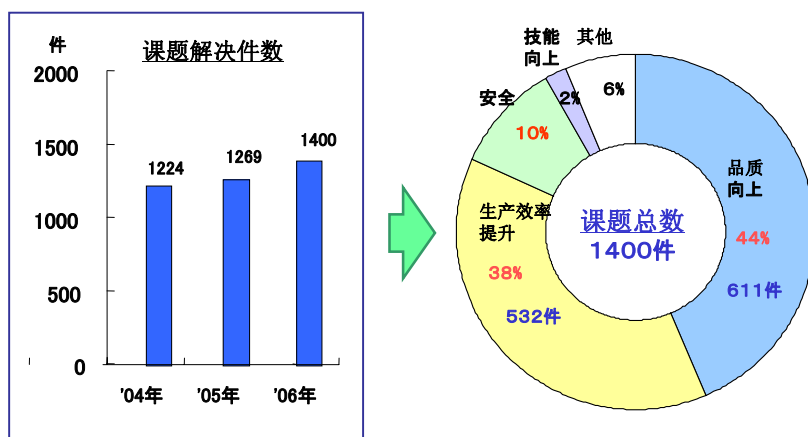
指导·支援的要点 其2

No.	项目	要点
6	对活动报告予以确实地指导	<ul style="list-style-type: none"> 在提交活动报告时，不仅仅是简单地出声辛苦了事、而是切实到位地予以点评指导
7	将改进成果纳入职场工作规范	<ul style="list-style-type: none"> 在小组完成了课题时，对相关的标准化项目予以确认、下力将成果予以固化
8	与小组的沟通交流	<ul style="list-style-type: none"> 时常参加小组会议、不仅局限于小组长、而是听取小组全体成员的意见及建议 积极地参与策划“有趣而有成”的小组活动
9	不止只是在小组进行成果发表时，而是在活动的每个阶段都能及时地给予指导帮助	<ul style="list-style-type: none"> 不仅只是在课题完了之后倾听苦情·苦言、而是在活动的每个阶段和步骤都要给予切实地指导及帮助 实事求是地撰写活动过程(不编造不吹嘘)
10	称赞、认可努力	<ul style="list-style-type: none"> 对小组在活动中所做出的努力表现出称赞、认可的态度

27

经过多年的积累和努力，爱信集团 QC 小组活动年年都有新成效，有关情况如下图所示。

QC小组活动的成果



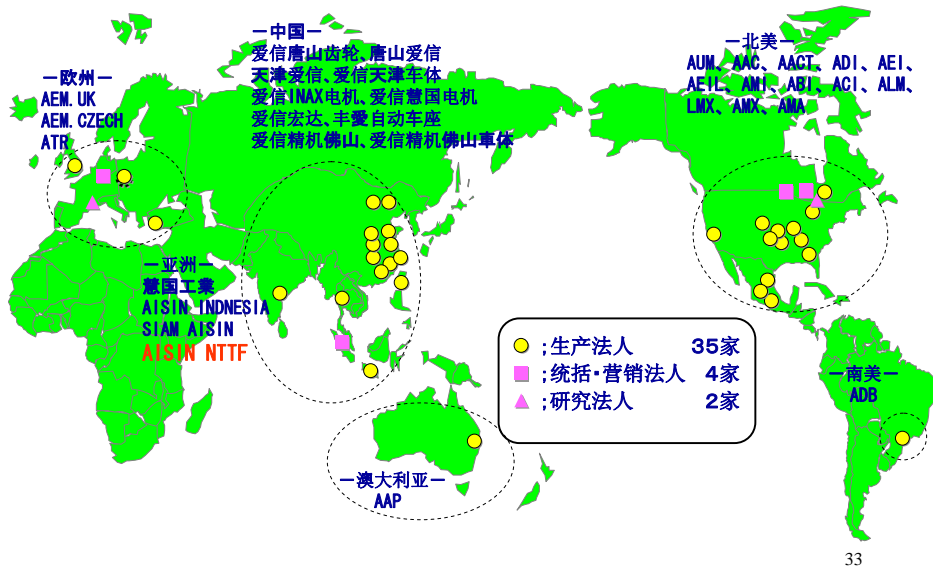
无形效果

- 有效地提升了沟通成效---促进了职场“活性化”
- 熟练工和老工人的技能、经验智慧得以承传

除了日本国内外，爱信精机在海外也同步开展了 TQM 普及活动，目前海外生产厂已全部普及建立了 QC 小组活动。

海外生产厂

2007. 3.31

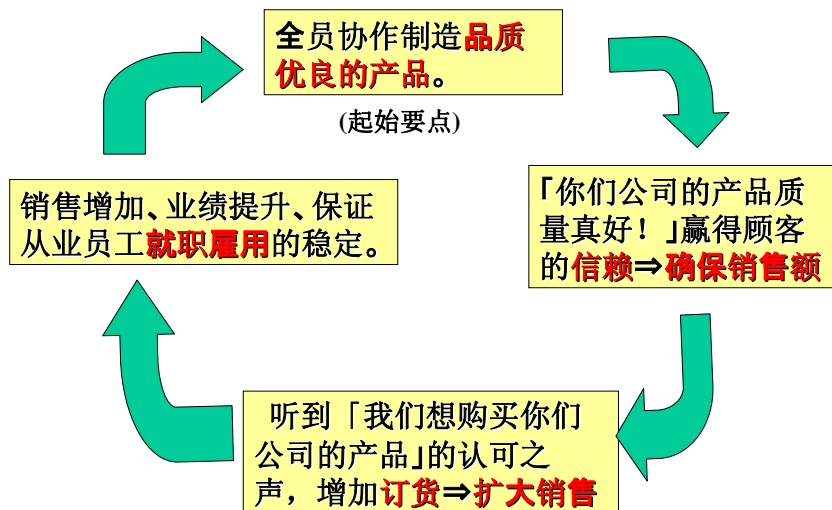


33

在海外进行推进时，首先让所有员工都了解和认知何谓爱信特色的TQM方法，及其代表性活动的内涵。在此基础上，再以方针管理与QC小组活动为轴心进行普及和推进。强调实施QC小组活动不是为了公司而是为了员工！

- 品质第一 生产制造⇒确保劳资雇用关系的稳定
- 以人为本尊重个性与职场“活性化”⇒个人成长与自我成就的实现

「品质第一的生产制造」所带来的良性循环



37

通过 TQM 并大力推进 QC 小组活动的展开, 我们所获如下:

- ①促进了经营活动中重点课题的解决
- ②方针管理、日程管理得到了彻底贯彻
- ③持续改进能力得到了飞跃般地提升, 同时培育了人材。

TQM成功的10条秘诀

- 1、首脑的领导作用(包括方向指引)
- 2、全部门、全体员工参与
- 3、组织整体运营(不分散)
- 4、长久实施推进(持续才是力量)
- 5、不忘质量优先(满足顾客、愉悦自己)
- 6、重视过程(PDCA循环)
- 7、应用QC手法
- 8、3现主义(以事实为依据)
- 9、彻底地探究因与果(解决问题的根本)
- 10、以人为本⇒培育人材

(梁红霞 编译)