

2014年度戴明奖获奖企业介绍 (二)

SEKISO株式会社

一、公司概况

SEKISO株式会社（以下简称“公司”）是以丰田汽车、丰田系列车身厂家为主要客户的汽车零件厂商，生产多孔管、沥青板、引擎盖等产品，制造发动机舱及内外部零件。2008年9月金融危机后，由于日本国内生产台数减少，公司销售额有停滞倾向，因而着力通过销售新产品、改善活动等措施提升经营利润。

二、导入和推进TQM

公司秉持“企业的发展是在公司工作的员工成长的结果”的经营理念，以人才育成作为企业运营的根本开展经营。作为人才育成的手段之一，1988年公司启动了全员参加的全面生产维护（TPM）活动并于1991年获得“TPM优秀工作车间奖第2类”、获得第1类突破特别奖，2010年还获优秀持续奖等，将TPM活动持续至今。1986年，公司参加丰田自动化研究协会的活动，启动了“M·TPS（M丰田生产方式）”。但这些活动主要以技术和制造部的活动为中心，事务和开发部没有参加；而且在开发新产品中，没有面向顾客进行开发。

为了能让全员参加活动和面向顾客开发新产品，2011年公司导入了TQM，2012年公布了“加强TQM宣言”，与TPM、M·TPS融合作为“3T”活动进行推进。2013年接受戴明奖委员会的TQM诊断，公司从诊断报告中提炼改进事项，综合运用QC思考方法、方针管理、功能管理等方法，建立面向顾客开发新产品的机制，积极推进TQM。



在挑战戴明奖的过程中，公司反复阅读诊断书并制定了9大对策：（1）制定中期战略及其运行方式；（2）充实方针管理，将上年度期末反省中选出课题，反映到2014年度的“年度方针部门实施计划书”中；（3）完善TQM推进计划，明确中期目标、重点对策和重点活动；（4）把握顾客动向，使用“销售战略表”收集客户的困难点、分析对策并提出解决方案；（5）制定质量保证中结果系列的标准；（6）有效统计工具和固有技术，加强QC能力的测试；（7）理解和实践QC解决问题的步骤，充实QC教育的内容，灵活使用QC工具教材；（8）理解QC工程表的意义及其制作；（9）理解人才育成的意义，激励员工参加研修班、培训班等，并导入新的“员工意愿调查”、“关于团队协作问卷调查”，努力提高车间参与的活跃度。

三、提升管理的实践

（一）构建基础战略。

（1）通过分析经营环境和拟定经营战略达成中期经营课题。导入TQM时，公司分析经营环境不够充分，经营战略较模糊，无法明确中长期的方向。导入TQM后，通过态势（SWOT）分析方法分析经营的内外部环境，在中期经营计

划书中予以落实，制定中长期经营战略“挑战愿景2020”，向全公司公布。在中期经营计划书中，明确公司的目标、设定年度目标，与“年度社长方针书”保持一致。

(2) 通过强化开展年度社长方针的展开机制，达成社长方针。导入TQM时，设定每个部门的课题不充分，也没拟定具体的实施事项。导入TQM后，“年度计划实施事项限定书”中有“年度社长方针书”、前期的期末反省、从日常管理中选出的课题，明确了重点活动，通过梳理重点课题、落实“部门实施计划书”，明确了各部门的目标和具体方案，提高了社长方针达成率。

(3) 通过强化方针管理跟踪体制达成部门方针。导入TQM时，达成方针课题的跟踪体制不充分，目标的达成率很低。导入TQM后，在各部门单位制定“方针管理活动跟踪书”，按月度明确重点努力的事项，精简活动。经营高层亲自进行“高层诊断”、“现场检查”，能及时地解决问题。通过完善推进方针管理的跟踪体制，提高部门方针的达成率。

今后的推进方向是：(1) 通过运行中期经营计划，持续地达成年度经营课题；(2) 通过构建部门方针和改善活动一致的机制，进一步达成经营课题；(3) 通过切实地跟踪部门方针，提高部门方针达成率。

(二) 开发新产品。

在新产品开发方面，公司被TQM诊断出的问题点是：

(1) 针对顾客的要求和期望，收集和分析信息不充分，不能主动地规划新产品和提出建议；(2) 更多依赖各个经验、技能设计产品，不能有效地进行技术积累，难以预防质量问题的发生；(3) 由于开发素材的能力很弱，依赖于外部，不能开发有特色的产品。

为此，公司重点开展了两项活动：(1) 通过收集信息和加强数据分析，使用“企划开发课题战略表”把顾客要求的品质、开发日程、目标成本进行具体化。公司对国内外各个汽车厂家的“新型车分析调查”，调查各个部品、最新技术动向、比较优劣，通过“零件调查表”进行总结，优先考虑技术能力提升的课题，设定为公司经营战略积极展开。此外，在国内外的学术会议上，公司充分利用研究发表、展览会展出等宣传公司产品和技术能力，与海外子公司举办世界营销会议，开拓海外新顾客；(2) 积极使用CAE分析提高产品竞争力。如开发吸气管时，采用独特的模拟技术“吸气管预测分析”、“压力损失分析”，在试生产前能设计最合

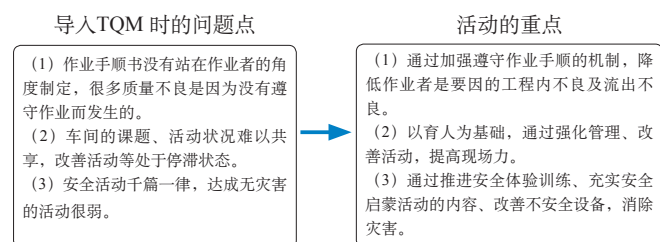
适的导管路线，选择消音器件，既减少试生产后产品试验和修正的次数，也能减少量产后的设计变更。

今后改进方向：(1) 充分利用在汽车厂家分析调查的机会，扩大接触新产品的机会，提高策划新产品的件数；

(2) 增加有关声音的CAE分析项目的同时，通过确立实用的汽车声音评价技术，进一步提高声音、振动的技术力，将行业第一作为改进目标；(3) 创造出使用声音特殊化的新材料新产品，提高新订单件数。

(三) 管理和改善产品品质。

本着“以安全为前提，彻底地执行每天的业务，加强标准化和提高现场力，持续生产优质的产品”的思路，公司分析了问题点和活动的重点（见下图）。



导入TQM时，公司作业指导手册（手順）的遵守率很低，作业手順书也不完善，因作业失误导致诸多质量不良，安全活动也陈规旧套。导入TQM后，公司开展了以育人为基础的“寒暄语活动”、“2S活动”，提高员工热情的同时，小组成员自身完善“容易遵守的作业手順书”和实施“作业遵守检查”，彻底遵守作业手順。通过“不良早会活动”，提高质量保证水平。在安全方面，导入“安全早会”、“安全体感训练”、“安全高层点检”等新内容，在日常管理中标准化，并将安全管理与提高员工的安全意识联系起来。

今后，公司的改进方向是：(1) 通过整理管理、监督者的日常管理业务，进行标准化教育，提高指导能力；(2) 评价交流板，通过各部门竞争，提高车间的活跃性；(3) 增加全员参与的安全活动，提高员工安全意识。

四、构建管理体系与人才培养

(一) 质量管理体系的建立健全。

为了提供让顾客满意的产品，公司陆续开展了TPM、M·TPS活动及其他活动，由于部门间合作不顺畅，质量不良和问题重复发生。本着“以顾客第一为基本，全员通过推进制造优质产品的活动和加强品质保证机制，保证让顾客满意

的产品品质”的基本思路，公司导入以下三项重点活动。

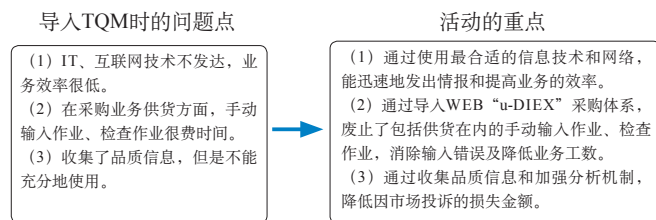
(1) 通过充实制造过程的管理机制，构建在本工程能完结的工程。运用“品质保证体系图”，明确与部门业务的关系，构建质量保证机制。而且每个站点整理“QC工程表”，根据零部件的性质原理、原则把应该具有的状态用“☆”进行标识，构建在制造过程中能在本工程完成的工程。此外，进一步追究发生不良的机制，使用“追究真因表”，尽早运用通过现地现物解决问题的“防止再次发生会议”，避免质量问题重复发生。

(2) 通过重新评估工作台和优质产品的条件提高质量。导入TQM时，现场疑难杂症反馈功能很弱，即使遵守规定也会慢性地发生不良。导入TQM后，使用“不良信息表”、“不良早会活动”，把制造、生产技术、质量保证合并在一起确认不良，分析是作业的问题还是技术的问题，并采取对策。

(3) 通过加强生产准备的机制实现产量最大化。导入TQM时，生产准备日程的进度延迟，更正处理不充分，零部件完成度不能达到顾客的要求。导入TQM后，使用“品质保证体系图”，明确生产准备的过程，逐步可视化。

(二) 收集分析质量信息和使用IT。

公司的信息化提升基本思路是通过把信息进行统一化、共享化，有效且高效地运营组织，同时使用互联网、分析情报的工具，促进制定合理的决定。导入TQM时的问题点和活动的重点（见下图）。

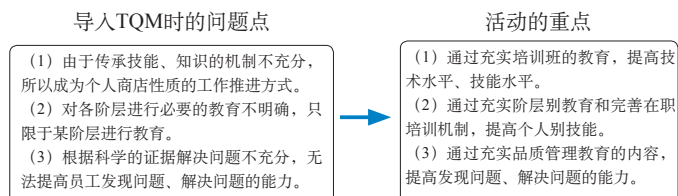


今后的改进方向：(1) 通过进一步推进完善Master的最新版本，有效提供最新的信息；(2) 在WEB采购系统中，通过持续地找出问题点、持续地实施更新，提高系统的精确度；(3) 通过把市场投诉的对策信息进行共享化，加强防患于未然的质量问题预防体制。

(三) 开发人才的能力。

公司在人才方面的改进思路是把人才当作公司的财产，育人识人，通过有效地实施培训教育，坚持以顾客为导向，

培养能开发新产品、能发现和解决问题以及对企业有贡献的人。针对诊断的3个问题点开展了3项重点活动（见右图）。



过去，公司教育体制不够完善，培训零散且内容不能与需求充分结合。导入TQM后，“分校长”、“校长老师”及教师完善教育培训制度，通过长达30年的“MF研修”教学课程和计划，传承技术、技能，培养能发现和解决问题的人才。通过培训班、补习班，充实培训科目的数量和内容，完善培养人才规划。此外，参与公司外部的“品质管理研讨会”，导入公司内部的“品质管理教育制度”，渗透QC的思考方式、普及科学解决问题的思想。

今后改进方向：(1) 进一步充实“培训班”，全体员工通过培训班，提高技术、技能水平；(2) 通过充实阶层别教育，明确个人别的培养计划，提高全员的水平；(3) 通过充实品质管理教育和“QC认定”，提高品质管理能力、课题达成能力。

五、展望未来

公司以客户第一、尊重人性为基本理念，通过“育人，开发限于声音、振动的新产品”，以对社会做贡献的企业为目标。为实现这一经营理念，公司将TQM与M·TPS、TPM相结合，作为加强企业体制的手段，以TQM为中心的质量经营令基业长青，制定了“挑战愿景2020”、“做客户需要的、有魅力的企业”的经营战略和经营目标。在老客户T公司的“丰田全新架构(TNGA)”构想中，公司以全球战略产品“多孔管”和“SAF”为中心，扩大订单量为目标，在其他吸音材质等方面提高CAE分析技术的同时，开拓新客户。针对新兴国家市场，公司以自产自销的思路与当地零部件厂家合作，进一步全球化生产和管理，创新商业模式、提高顾客满意度，实现中长期经营计划。CAC

(蒋翠平 编译)

声明：本专栏系日本科学技术连盟(JUSE)授权，不得转载。否则追究法律责任。