



质量部

QC小组活动ABC

启迪 创新思维

开发 无限潜能

培养 团队意识

实现 自我价值

目录

1 知识篇.....3

- 1.1 QC 小组的产生与发展 /3
- 1.2 什么是 QC /4
- 1.3 QC 工具如虎添翼 /8
- 1.4 QC 小组活动中每一步骤常用的方法 /11

2 启迪篇..... 30

- 2.1 问题的发现 /30
- 2.2 问题的分析 /34
- 2.3 QC 小组会议 /37
- 2.4 激发 QC 小组的活力 /39

3 成果篇..... 42

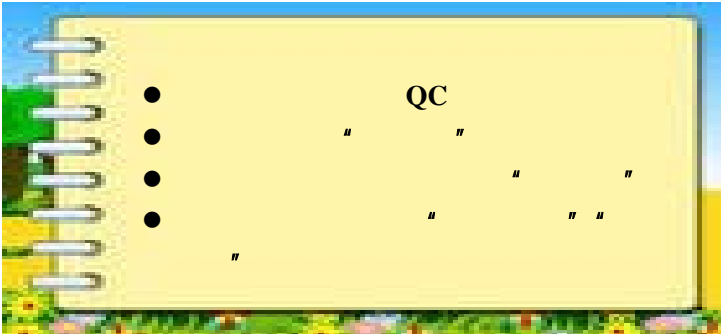
- 3.1 QC 小组活动成果类型 /42
- 3.2 成果总结的步骤 /43
- 3.3 成果评审 /44

1 知识篇

1.1 QC 小组的产生与发展

- 1) 1962 年，日本首创了 QC 小组，并把广泛开展 QC 小组活动作为全面质量管理的一项重要工作。之后，在 70 多个国家和地区也开展了此项活动。

各国家取名有所不同！

- 
- 中国、日本称之为 QC 小组；
 - 新加坡称之为“品管圈”；
 - 中国台湾与香港地区称之为“品质圈”；
 - 还有一些国家称之为“质量小组”、“改进小组”等。

- 2) 中国从 1978 年开始推行全面质量管理 and 开展 QC 小组活动，至今已经整整 30 年了。从 1980—2007 年全国累计注册的 QC 小组数量为 2659 万个。累计为企业直接创造可计算的经济效益达 5357 亿元，共命名全国优秀 QC 小组 22349 个。

1.2 什么是 QC

1、QC 概念

质量管理（QC）小组是在生产或工作岗位上从事各种劳动的职工，围绕企业的经营战略、方针、目标和现场存在的问题，以**改进质量、降低消耗、提高人的素质和经济效益**为目的组织起来，运用质量管理的理论和方法开展活动的小组。

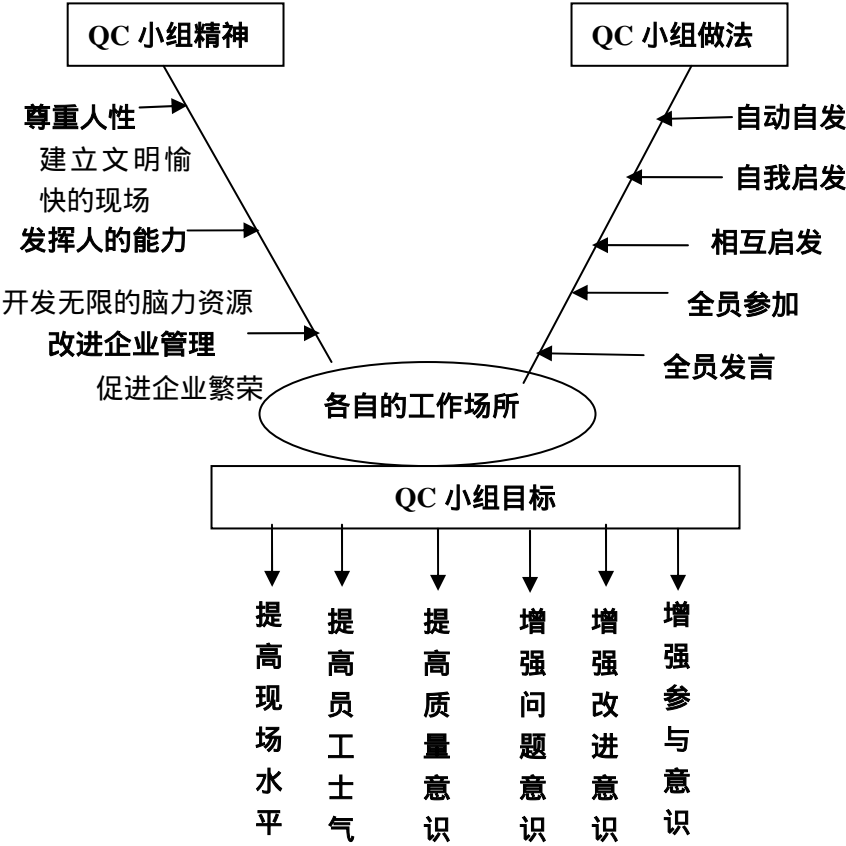
2、QC 小组形成

- 共同兴趣----- 对活动课题的共同兴趣，使来自同一或不同的部门的员工走在一起。
- 自发开展----- 没有强迫，为共同的愿望、自主地开展活动，努力完成课题。
- 实施改进----- 全体成员围绕质量、成本、产量、交货期、安全等存在的问题实施改进。
- 团队活动----- 以 3~10 人为宜，小组全体成员齐心协力完成目标。

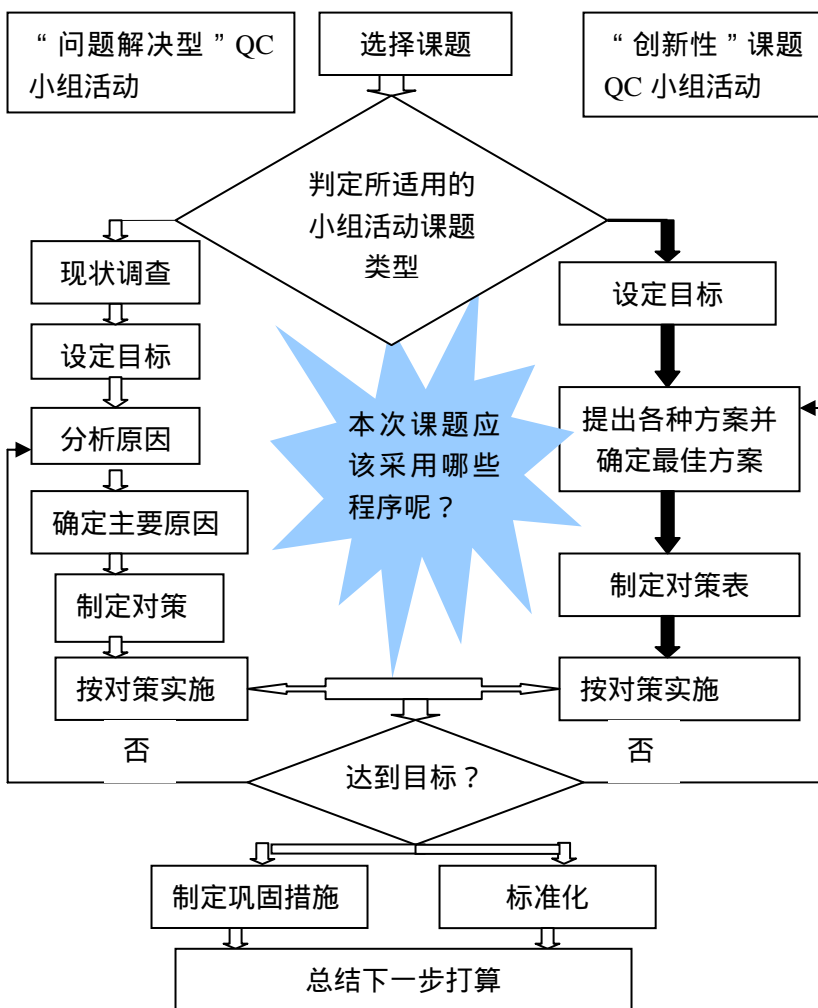
3、小组活动三大宗旨

- 激发员工积极性、创造性、健康成长。
- 改进质量、降低消耗，提高经济效益。
- 营造文明、心情舒畅的作业环境。

4、QC 小组精神和做法

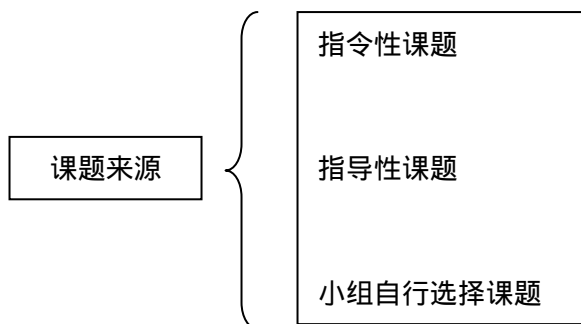


5、QC 小组活动程序



6、QC 课题选择

特别提示：



前两个课题是企业生产经营活动中迫切需要解决的问题，但大多数的 QC 小组需要自己去寻找、选择课题。

QC 小组在自选课题时可以考虑以下三个方面：

- 1、针对上级方针、目标在本部门落实的关键点来选题。如降低消耗，减少预算等题目。
- 2、从现场或小组本身存在的问题方面选题。可以围绕生产、施工、服务现场或小组本身管理上、效率上、质量

上、环境上存在的问题开展。

3、从顾客不满意的问题中去选题。

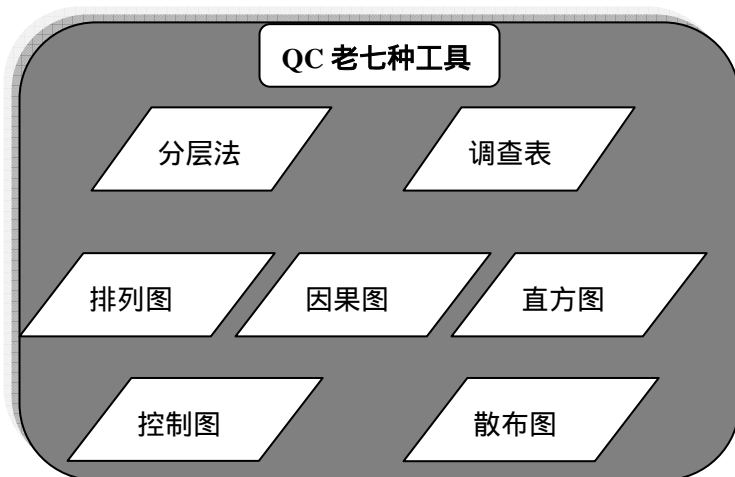
课题完成后，总结很重要！

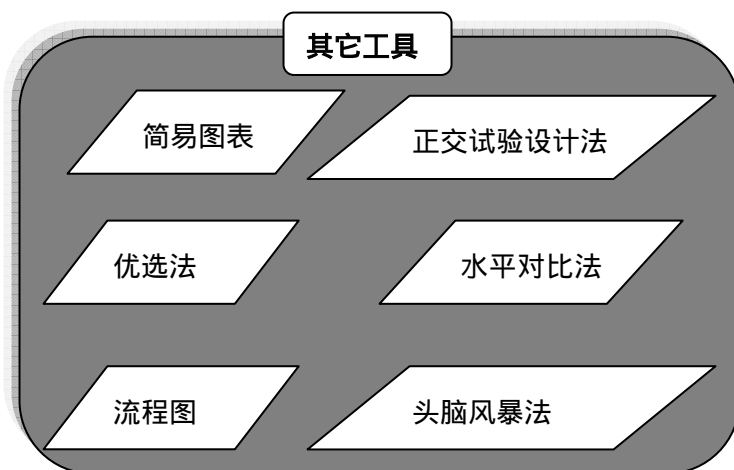
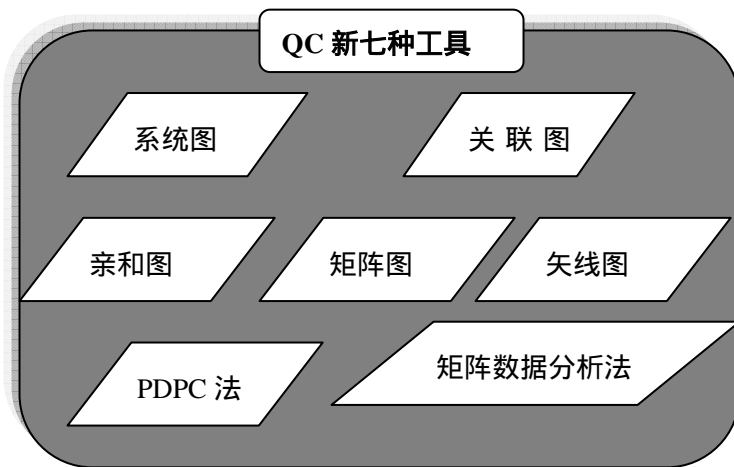
活动前的状态和活动后的状态评价，推荐使用

如下表：

项目	自我评价	
	活动前	活动后
质量意识		
个人能力		
QCC知识		
解决问题的信心		
团队精神		

1.3 QC 工具如虎添翼





用好 QC 工具，省时省力

- 运用 QC 工具，对数据和资料进行收集、整理和分析，把握客观实际，看清问题并做出正确判断。数据、资料包括“数值性数据”和“语言文字性资料”两种。

■ 运用 QC 工具的好处多多：

拨开云雾-----对于混乱问题能明晰其实质。

抓住重点-----将关键节点凸显出来，明确解决重点。

集思广益-----引导所有成员发挥创造性思维。

减少遗漏-----数据性和文字性资料工具互补，消除现状调查及计划阶段的任何遗漏。

■ 常用的 QC 工具及主要功能：

-----排列图——抓重点

-----散布图——看相关

-----因果图——追原因

-----控制图——找异常

-----直方图——显分布

-----调查表——集数据

-----分层法——示差异

1.4 QC 小组活动中每一步骤常用的方法

在 QC 小组活动中运用数理统计技术对所收集到的大量数据进行整理、分析,以正确判断影响质量问题的偏差程度,从而提高小组解决问题的能力。因此,应用统计方法的正确与否,决定了 QC 小组的活动水平与小组本身的成熟度。

下面以问题解决型课题的 QC 小组活动为例,按照 PDCA 循环的流程,提出各流程适合使用的工具和方法。

一、选择课题

在说明选题理由时要用数据来表达,为此常常要用到一些工具,常用的工具有折线图、柱状图、饼分图、排列图、直方图、过程能力指数、控制图等。图 1 为折线图在选题理由中的应用实例。

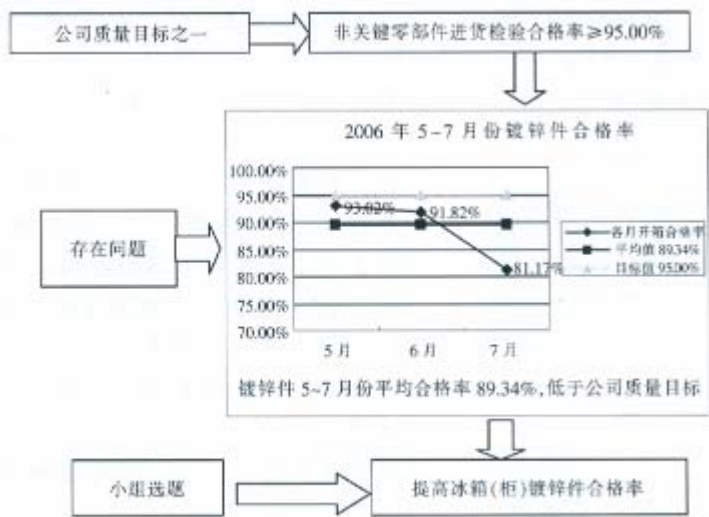


图 1

二、现状调查

现状调查就是要收集必要的数 据，以反映客观事实。为了收集、整理、分析这些数据，就要应用一些统计工具。常用的工具和方法有：调查表、简易图表（折线图、柱状图、饼分图等）、排列图、直方图、控制图、过程能力指数等，可根据需要来选用。在分析症结所在时，分层法是最常用的方法。以下为调查表、排列图、分层法在现状调查中的应用实例。

（一）我们对 2006 年 5~7 月份冰箱（柜）镀锌件合格率进行了调查，调查结果见表 1。

表 1

月份 项目	5 月份			6 月份			7 月份		
	供货 批次	合格 批次	合格率	供货 批次	合格 批次	合格率	供货 批次	合格 批次	合格率
冰箱	412	385	93.45%	447	409	91.50%	297	249	83.84%
冷柜	319	295	92.48%	323	298	92.26%	266	208	78.20%
合计	731	680	93.02%	770	707	91.82%	563	457	81.17%
5~7 月份共发生不合格批次 220 批，平均批次不合格率为 10.66%，合格率为 89.34%。									

（二）我们对 2006 年 5~7 月份不合格的 220 批冰箱（柜）镀锌件进行分类缺陷统计，并根据统计表做出排列图（见图 2）。

序号	缺陷项目	频数（批）	累计频数（批）	累计频率%
1	镀层厚度不合格	160	160	72.73%
2	外观不合格	30	190	86.37%
3	尺寸不合格	18	208	94.55%
4	其他	12	220	100.00%

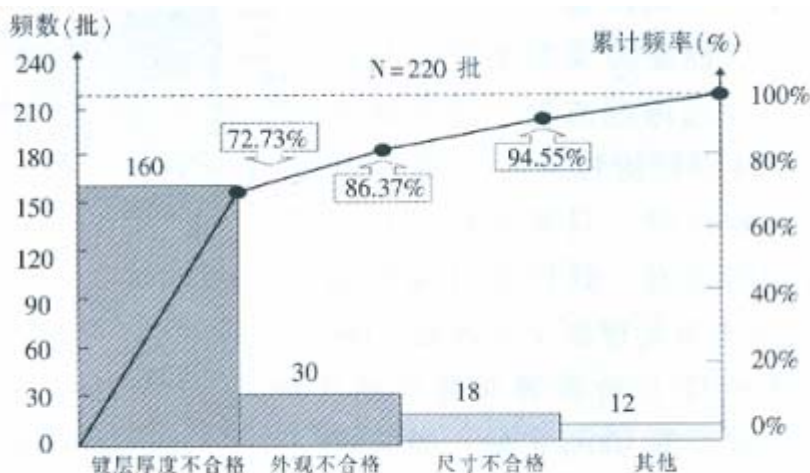


图 2

由图表可以看出，镀层厚度不合格占 72.73%，是影响镀锌件合格率的主要问题。

（三）镀锌件合格率低是由个别供应商造成的吗？我们对排列图中 160 批镀层厚度不合格的产品按厂家不同进行了分层调查，调查结果见表 2。

表 2

供应商名称	蓝天	北海贸	腾飞	海达	五金	隆昌	锡坤	鸿辉	其它	合计
供货批次	223	509	196	240	276	81	42	30	353	1950
不合格批次	14	59	46	26	12	12	11	5	35	220
合格率	93.72%	88.41%	76.53%	89.17%	95.65%	85.19%	73.81%	83.33%	90.08%	88.72%
镀锌不合格批次	14	49	30	16	8	10	8	2	23	160
镀层厚度不合格率	100%	83.05%	65.22%	61.54%	66.67%	83.33%	72.72%	40%	65.71%	72.73%

根据调查表作出图3 的柱状图。

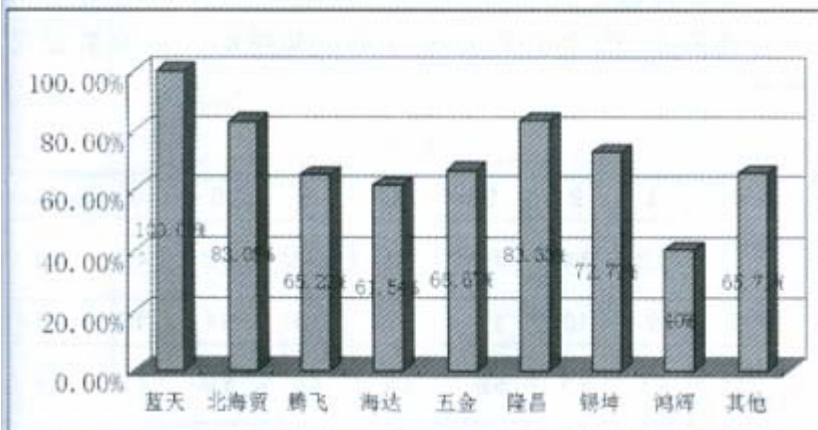


图 3 供应商不同镀层厚度不合格率的对比

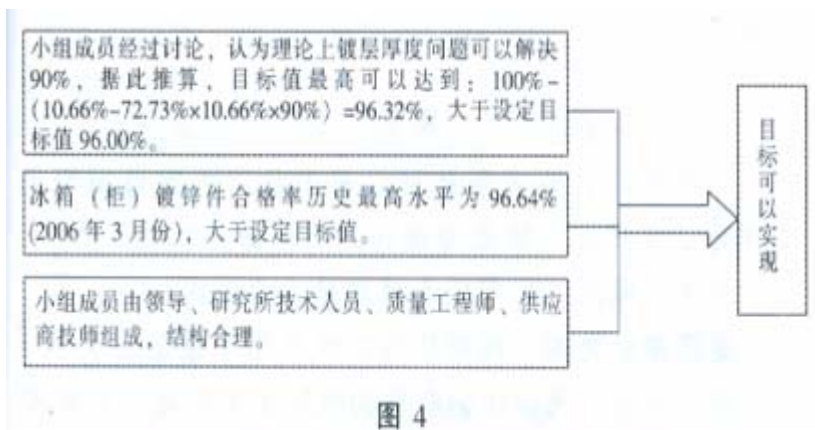
结论：从柱状图可以看出，镀层厚度合格率低与供应商不同的关系不明显。这是一个共性的问题。

三、设定目标

设定的目标既要有一定的挑战性，又应是通过小组的努力可以达到的。为此，设定目标的依据可以从以下内容中选取：

- 1、 上级下达的考核指标（或标准的要求）；
- 2、 顾客提出的需求；
- 3、 条件相当的同行业的先进水平；
- 4、 对于问题解决程度的测算分析。

常用工具：水平对比法、简易图表（折线图、柱状图、饼分图、甘特图、雷达图等）



四、原因分析

用于原因分析的工具三种，它们是：因果图、树图（系统图）和关联图。因果图是用于对单一问题的原因分析，多用于对生产现场的质量问题作原因分析。树图适用于对单一问题的原因分析，多用于对问题从组成系统方面进行展开分析。关联图适用于对原因与原因之间、原因与问题之间有互相缠绕、交叉影响的单一问题及多个问题进行原因分析。



五、确定主要原因

可以用简易图表、调查表、控制图。

此阶段是收集活动中确定的末端因素，进行要因确认，验证人运用数据分析、现场调查等方法，对所负责末梢因素进行认真分析。以下是 G R&R 测试方法、散布图、工序能力指数、控制图在要因确认中的应用。

要因确认之一：供应商和我公司检测结果不一致。

为了测试供应商和我们测量系统的一致性，我们随机抽了 10 件 BCD-180 左右侧帮加强板，分别由供应商（蓝天冲压件厂）和我公司的测量人员、采用相同的测量方法、在相同的环境条件下，对同一被测工件的同一点进行测试，完成第一轮测量后，将这 10 个样品的次序打乱，重新随机排序，进行第二轮和第三轮测量。这样共得到 60 个数据，见表 3。

将这些数据输入到计算机中，应用 minitab 软件进行分析就得出这一组的 G R&R 的结果。

表 3

样品序号 仪器别	1#	2#	3#	4#	5#	6#	7#	8#	9#	10#
供应商	7.0	19.9	11.9	13.9	18.9	13.1	13.0	12.0	15.0	9.9
新飞	9.9	16.1	12.0	14.9	14.1	18.9	16.0	12.0	22.0	12.0
供应商	10.1	17.0	11.1	14.1	13.1	19.1	14.0	11.1	21.8	11.0
新飞	11.2	16.8	12.8	15.0	13.9	19.0	15.0	12.9	20.0	11.0
供应商	8.9	17.2	10.1	12.1	13.0	19.0	13.8	11.8	21.1	11.1
新飞	10.0	16.9	14.0	13.9	16.9	21.9	15.0	12.0	20.9	10.9

来源	标准差 (SD)	研究变异 (6*SD)	%研究变异 (%SV)	%公差 (SV/Toler)
合计量具 R&R	1.77562	10.6537	46.65	63.54
重复性	1.62581	9.7548	42.71	58.18
再现性	0.71385	4.2831	18.75	25.55
C3	0.71385	4.2831	18.75	25.55
部件间	3.36684	20.2011	88.45	120.48
合计变异	3.80637	22.8382	100.00	136.21

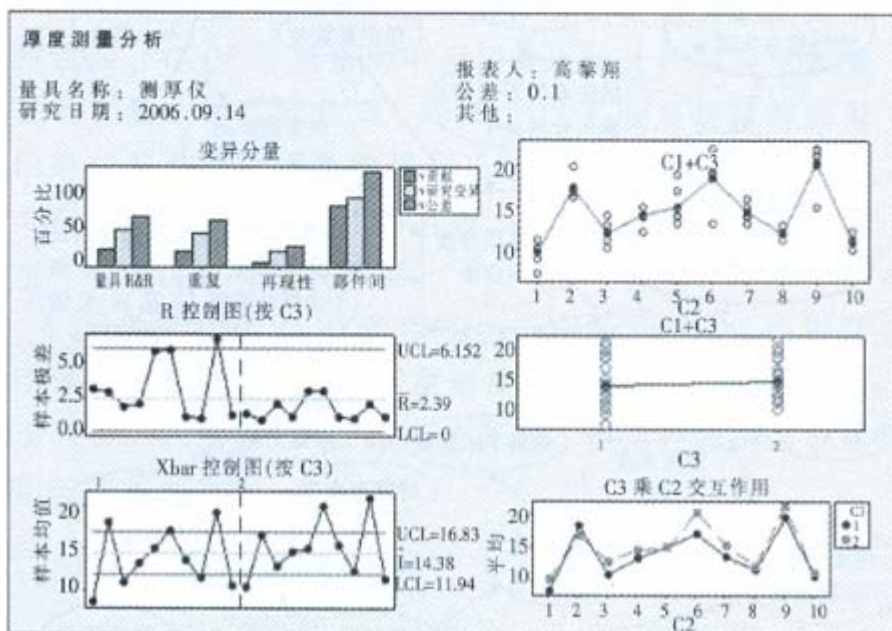


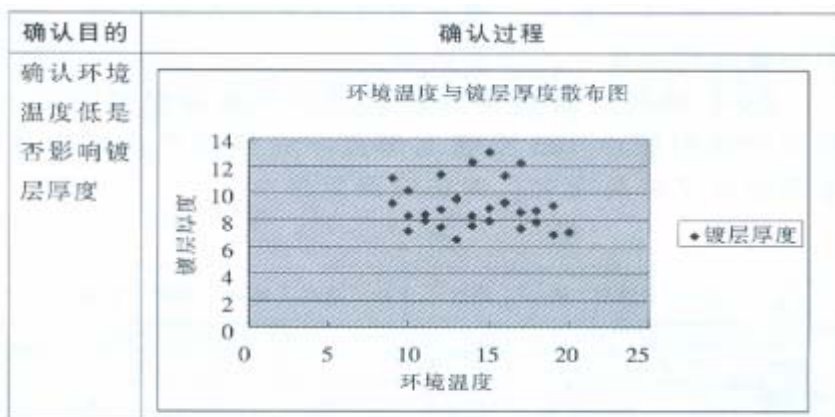
图 6

图表分析：圈内的数值就是本组 G R&R 测试结果，如果它小于 20% 说明测量系统是可靠的；大于 20%，小于 30% 说明测试能力仅可以判断产品合格与否，但对过程控制的能力不足；大于 30% 说明测量系统不满足要求，检测结果不一致，必须改进。

结论：供应商和我公司检测结果不一致是主要原因。
要因确认之二：环境温度低。

表 4

确认目的	确认过程							
确认环境温度低是否影响镀层厚度	2006 年 9 月 16~18 日，陈某、高某在蓝天冲压件厂对环境温度与镀层厚度之间的对应关系进行了调查，通过对 2006 年 3~8 月份记录的分析，得出两者为不相关关系，见调查表和散布图。							
	环境温度	镀层厚度	环境温度	镀层厚度	环境温度	镀层厚度	环境温度	镀层厚度
	9	11.1	17	8.6	16	9.2	9	9.2
	10	8.3	16	11.3	17	7.4	12	11.4
	10	7.2	15	13.1	18	8.7	13	9.5
	11	7.9	14	12.3	19	6.9	14	8.3
	12	8.8	13	9.6	20	7.1	15	7.9
	13	6.5	12	7.5	19	9.1	16	9.3
	14	7.6	11	8.4	18	7.8	17	12.2
	15	8.9	10	10.2				



以下是工序能力指数在要因确认中的应用：

要因确认之三：风扳扭矩定位不精确。

确认目的：确认风扳扭矩的定位是否符合要求。

现场试验：2006年4月3日刘军主设计师现场对16台冰箱的32个上紧的螺钉测定其扭矩，试验数据见表5。

表 5

序号	1	2	3	4	5	6	7	8
扭矩 (Nm)	5.2	3.4	5.2	5.1	6.2	4.2	4.0	4.2
序号	9	10	11	12	13	14	15	16
扭矩 (Nm)	4.1	5.5	6.6	4.8	4.0	5.0	4.8	4.8
序号	17	18	19	20	21	22	23	24
扭矩 (Nm)	4.0	5.1	4.9	5.0	5.0	5.8	3.9	6.7
序号	25	26	27	28	29	30		
扭矩 (Nm)	4.2	5.5	6.5	5.4	6.2	4.2		

QC 小组活动 ABC

根据表 5 数据作出相应直方图（图 7），如下图：

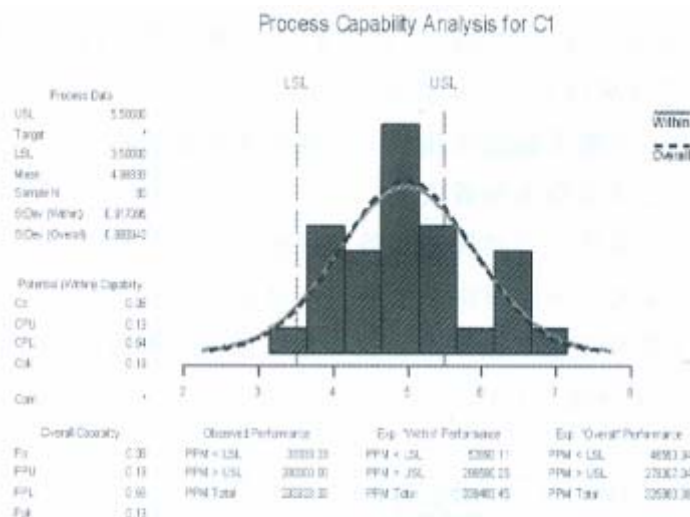


图 7

由此可见，有大量数据已超出规定的螺钉扭矩的上下限，工序能力指数为 0.19，工序能力严重不足。

结论：风扳扭矩定位不精确是主要原因。

要因确认之四：风扳压缩空气气压不稳定。

确认目的：风扳压缩空气的气压是否符合工艺要求

试验：2006 年 4 月 3 日我们通过对上螺钉时风扳的压缩空气的气压进行观察记录，连续观察 20 次，并记录数据，其数据见表 6。

表 6

序号	1	2	3	4	5
气压(MPa)	0.54	0.57	0.54	0.55	0.58
序号	6	7	8	9	10
气压(MPa)	0.62	0.54	0.56	0.60	0.56
序号	11	12	13	14	15
气压(MPa)	0.53	0.58	0.62	0.55	0.53
序号	16	17	18	19	20
气压(MPa)	0.55	0.54	0.61	0.58	0.54

根据数据做出图 8 的控制图。

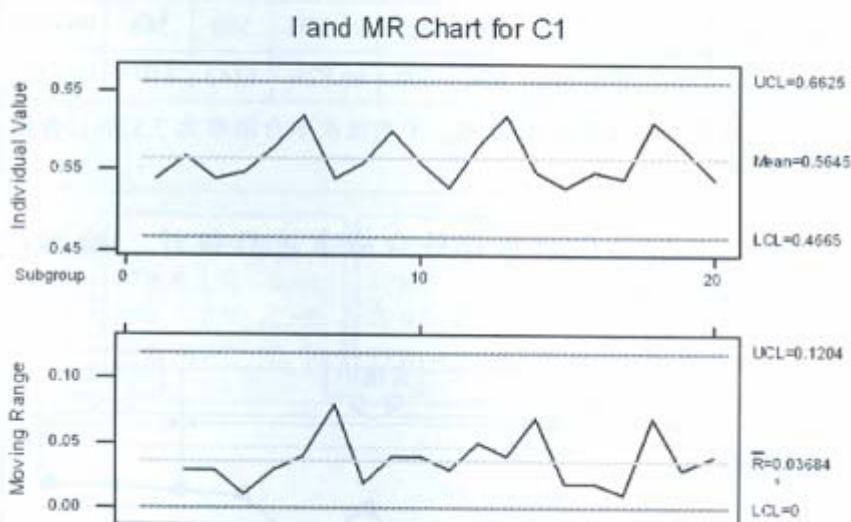


图 8

可见，压缩空气的气压在合格的工艺范围内并处于稳定状态。

结论：风扳压缩空气气压不稳定不是主要原因。

六、制定对策和按对策实施

制定对策就是对已经确认的主要原因，逐条提出改进的措施计划。对策与实施阶段由于是进入实质性的质量改进阶段，各种改进及其结果都需用数据表达，为此可用的工具和方法也最多。常见的工具、方法有：调查表、直方图、控制图、过程能力指数、散布图、矩阵图、过程决策程序图、箭条图、头脑风暴法、程序图、优选法、正交试验设计法等，QC 小组应根据自己处理数据的实际需要来正确、恰当的选用。

以下是 G R&R 测试方法、过程能力指数在对策实施中的应用。

对策实施之一：提高检测一致性(具体实施内容略)。

实施内容：1.确定工件的测量部位；

2.统一标准膜片厚度；

3.培训双方测量人员。

效果检查：

为了测试改进后供应商和我们测量系统的重复性和再现性，我们随机抽了 10 件 BCD-180 左右侧帮加强板，分别由供应商（蓝天冲压件厂）和我公司的测量人员、采用相同的测量方法、在相同的环境条件下，对同一被测工件的同一点进行测试。完成第一轮测量后，将这 10 个样品的次序打乱，重新随机排序，进行第二轮和第三轮测量。这样共得到 60 个数据，见表 7。

表 7

样品序号 仪器别	1#	2#	3#	4#	5#	6#	7#	8#	9#	10#
供应商	8.9	17.1	11.9	13.9	14	19.3	13	12	21.8	10.9
新飞	9.9	17.6	12	14.9	14.1	18.9	13.9	12	22	12
供应商	9.6	17	11.1	14.1	13.1	19.1	14	11.8	21.8	11
新飞	9.1	16.8	12.3	14.3	13.9	19	14.2	12.9	20	11
供应商	8.9	17.2	10.9	14.5	13	19	13.8	11.8	21.1	11.1
新飞	10	16.9	12.2	13.9	13.8	20.1	14.6	12	20.9	10.9

将这些数据输入到计算机中，应用 minitab 软件进行分析，就得出这一组的 G R&R 的结果（见图 9）。



图 9

图表分析：圈内的数值就是本组 G R&R 测试结果，小于 20% 说明测量系统是可靠的。

效果：G R&R 测试结果为 18.33%，小于 20% 说明测量系统可靠，改进措施有效。

对策实施之二：对螺钉固定孔径为 3.5mm~4.2mm 做一系列试验，找出最佳匹配水平。

实施内容：我们小组的刘军主设计师设计螺钉的破坏扭矩试验方案，将螺钉分别固定在螺钉固定孔径为 3.5mm，3.8mm，3.9mm，4.0mm，4.1mm，4.2mm 的 BCD-138WHI 中梁和加强板上，分别做十次破坏扭矩试验，对每个孔径都计算 10 次数据的平均值，试验数据见表 8。

表 8

孔径 (mm)	3.5	3.8	3.9	4.0	4.1	4.2
螺钉破坏扭矩 平均值 (N·m)	6.2	6.8	7.5	8.2	7.3	7.0
过程能力指数 Cpk	0.80	0.85	1.42	1.74	1.38	1.02

从上述试验数据可以看出，孔径为 4.0mm 时，其过程能力最高，过程能力指数 Cpk 达到 1.74，且孔径在 4.1mm 和 4.2mm 时出现部分螺钉滑丝现象。我们又参照国标 GB/T3098.5-2000 标准螺钉的拧入性能试验推荐孔径，ST4.8 的螺钉其固定孔径为 4.015mm~4.065mm。所以我们选定中梁和加强板的螺钉固定孔径均为 4.0mm。

七、效果检查

效果检查最主要的内容就是与小组设定的课题目标进行对比，看是否达到了预定的目标。对比时常用一些工具，以其简明的图形，一目了然地展示出对策实施前的水平、小组设定的目标以及对策实施后所达到的水平，使人一看就知道是否已达到了小组设定的课题目标。

常用的工具有：柱状图、折线图、直方图和过程能力指数等。以下是折线图、排列图、假设检验在效果检查中的应用。

效果检查一：与目标值对比。

对策实施后，我们对 2007 年 1~3 月份冰箱（柜）镀锌件合格率进行了调查，做出了调查表（见表 10）。

表 10

月份 项目	1 月份			2 月份			3 月份		
	供货 批次	合格 批次	合格率	供货 批次	合格 批次	合格率	供货 批次	合格 批次	合格率
冰箱	506	486	96.05%	395	383	96.96%	554	539	97.29%
冷柜	466	451	96.78%	233	225	96.57%	589	568	96.43%
合计	972	937	96.40%	628	608	96.82%	1143	1107	96.85%
1~3 月份共发生不合格批次 91 批，平均批次不合格率为 3.32%，合格率为 96.68%									

我们对活动前后镀锌件合格率进行统计，绘制出图 11 的折线图。

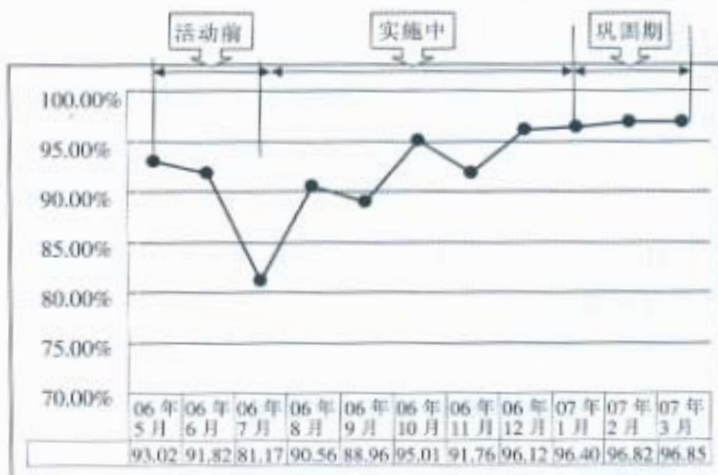


图 11

结果显示，镀锌件合格率已得到明显提高，2007年1~3月份平均合格率达到96.68%，超过我们设定的目标值96.00%，我们的目标达到了。

八、制定巩固措施

可用简易图表（折线图、柱状图、饼分图、甘特图、雷达图）、头脑风暴法、调查表、控制图。

九、总结和下一步打算

可用简易图表（折线图、柱状图、饼分图、甘特图、雷达图）。例如，活动前后自我评价雷达图（图 12）。

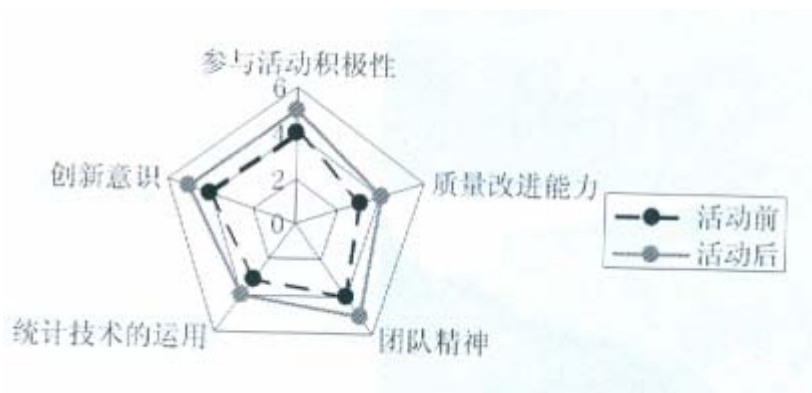


图 12

总结：

统计方法在质量管理中起到的是归纳、分析问题，显示事物的客观规律的作用。通过对统计方法的学习和应用，我们应认识到，在质量管理的现场中，我们到处都要同变量、波动和风险打交道。必须在头脑里经常形成统计调查、统计分析、统计判断等统计思考方法去考虑问题，以达到事半功倍的效果。

2 启迪篇



2.1 问题的发现

QC 小组能否成功，重点在于小组成员是否存在质量意识，善于发现身边的各种质量问题，甚至于在看似正常的表象中，寻找改进点。通过发现问题，选择小组活动的课题。

◆ 发现问题的三种方式

- 常思考---小组成员常自问、互问
 - 平时工作感到不便吗？
 - 公司要发展，我们这里影响发展的是什么？
 - 其它好的公司这方面是怎么做的？
 - 身边常发生问题、影响工作效率的瓶颈是什么？
 - 我们新接受了新方法工具的培训，工作

中可以运用吗？

- 善观察 ---捕捉身边的细微变化
 - 留心设备状态
 - 关注人员的情绪
 - 时间的变化
 - 环境的异常
- 多提问---寻找异常的根本所在
 - 五个“为什么”。一个问题连续追问五个“为什么”，你就很容易找到问题的根节。
 - 疑问会引导你收集更多的数据、资料进行判断、分析
 - 提问更能促进整个小组成员积极的思考

小贴士：

- ◇ 员工能力够吗？工作效率高吗？按标准作业吗？
 - ◇ 设备有故障吗？保养了吗？配备足够吗？
 - ◇ 材料符合要求吗？数量够吗？有浪费吗？
 - ◇ 作业方法有效吗？顺畅吗？有更好可替代的吗？
 - ◇ 环境安全吗？影响员工作业情绪吗？
- ◆ 课题选择----五要点
- 课题类型明确
 - 问题解决型？（现场型、服务型、攻关型、管理型）
 - 课题来源清晰

----指令性？

----指导性？

----自选？

- 课题名称准确、简洁
- 选题理由充分，直接写出选此课题的目的和必要性，

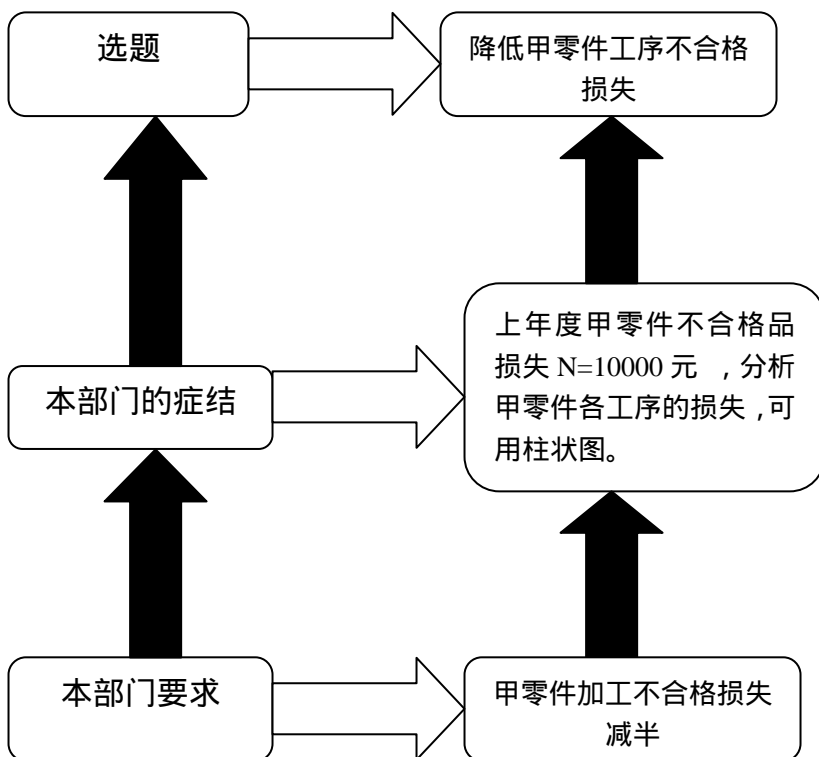
✦ 不要长篇大论地陈述背景。

你觉得下面哪个构思精彩？

甲：为了强调所选课题的重要性，从国际的
发展趋势讲到国内的先进水平，从计
划经济向市场经济的转变讲到市场
经济的特点.....



乙：利用框图的形式来分析，如下：



- 方法运用正确

【选题注意喽！】

- ◇ 宜小不宜大
- ◇ 避免说空话

2.2 问题的分析

- ◆ 了解现状
 - 掌握问题严重程度
 - 收集数据、信息
 - 按“时间的变化”
 - 从各种角度深入分类、分层、分析
 - 现场查验
 - 将获得的事实记录下来
 - 进行客观的判断
 - 给目标备依据
- ◆ 确定目标
 - 明确小组活动方向
 - 目标要量化
 - 便于活动最终效果检查
 - 目标不宜多
 - 目标可实现并具挑战性
- ◆ 原因分析
 - 找出根源
 - 针对问题进行分析
 - 分析要彻底，到可直接采取措施
 - 展示问题的全貌，避免漏洞
 - 正确运用工具
- ◆ 确定要因
 - 解决关键
 - 要因判断准确----是末端因素

- 现场验证、测试进行确认
- 不能简单推断
- 不能含糊不清
- 避免用“01”打分法或举手表决法

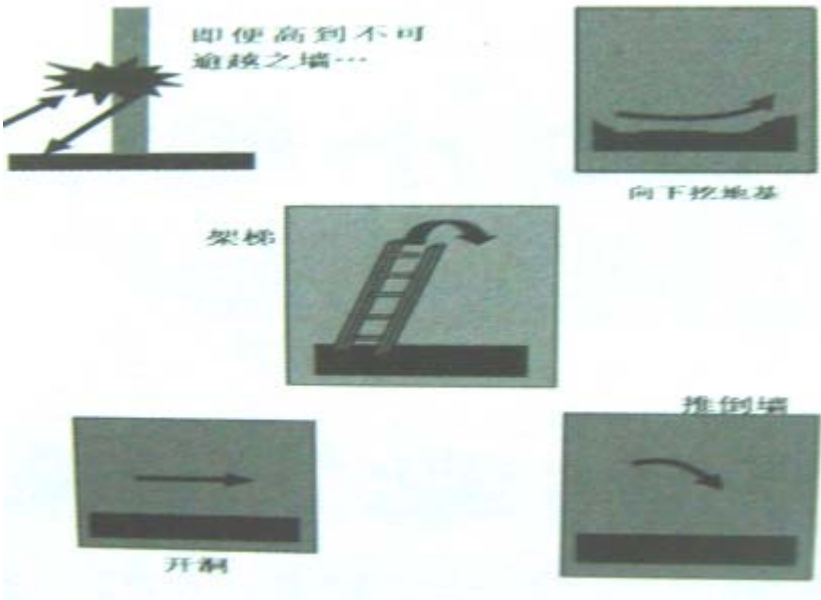
【数据告诉我们真正的在哪里！】

- ◇ 广泛收集数据，倾听大家的意见，有助于找到根本原因
- ◇ 数据的支持，科学的态度让我们获胜
- ◇ 面面俱到是不可能的，要用有限的资源有效的解决问题
- ◇ 抓重点弃一般，寻找出对结果影响大的事项
- ◇ 从效果大小、实现可能性、紧迫性入手
- ◇ “太忙了”、“缺少资金”、“人手不足”不能成为口头禅

◆ 激活思维

- 启发思想，大胆展开你想象的翅膀，探索问题的根源。
 - 逆向思维
 - 联想思维
- 突破习惯

【一点通】经验和固有的观念就像竖立在我们面前的一堵墙，跨越这道墙，好办法就会源源不断！



- 不要扑灭灵感的火花，切忌这样的话：
理论上与实际是不同的呀！
不一定能做好！
这个方案太超前啦！
需要资金啊
以前做过了！
不合逻辑！

【记录下灵感火花，会有大发现】

◇ 一个好的想法，在轻松愉快的氛围比在认真考虑改善方案时更容易浮现。



2.3 QC 小组会议

QC 小组会议是小组活动基本的、重要的形式。通过小组会议，全体小组成员聚集在一起，选择活动课题、制定活动计划、分配活动任务，共同讨论问题、激发灵感、互相沟通和帮助，提高技能和业务水平，总结成果、实现价值。以营造团结、和谐、积极向上的氛围，最终实现个人与企业共同发展的愿景。

如何组织开好会议 ?

◇ 会议要有欢愉的氛围。组织者有幽默感会很受欢迎。

- ◇ 无拘无束畅所欲言，好的意见要鼓掌！鼓掌！
- ◇ 领导不要讲太多。
- ◇ 要用心去接近、倾听。
- ◇ 注意每一位会议参加者，最低限度要发一次言，提一条意见，一旦被会议所采用组员会有自豪感。
- ◇ 集会的场所不限于会议室。也可采取野外聚餐、现场参观等形式。
- ◇ 把上次会议安排的事项完成情况告诉大家。
- ◇ 夸赞每一位组员的努力和完成工作情况，不要有遗漏。
- ◇ 明确今后要做的事项、完成期限与承担者，以便能够跟踪检查。

◆ 避免发生以下的情形

会议特征	令人非常烦恼的比例
会议离题	83%的人
会议准备不足	77%的人
会议效率低	74%的人
与会者啰嗦	62%的人
会议时间长	60%的人
缺乏参与	51%的人

【开好小组会要注意的几件事】

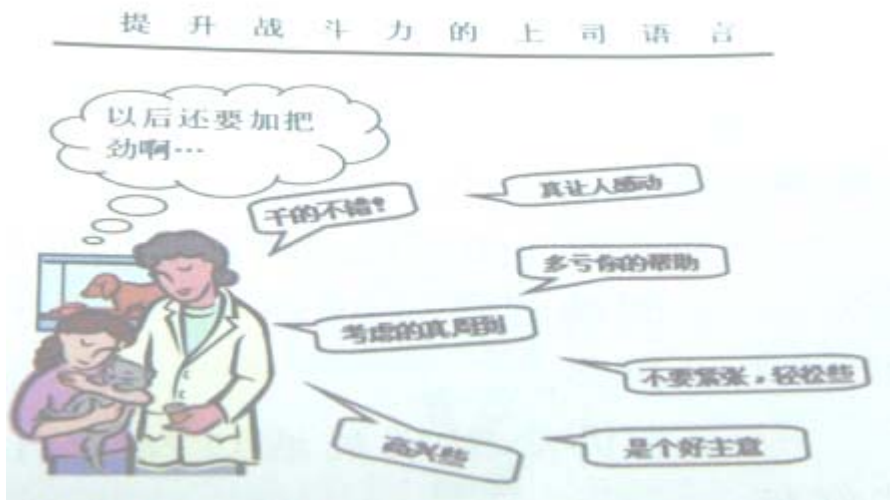
- ◇ 小组长的位置上要能看到每一位组员
- ◇ 要能与每位组员进行目光上的交流
- ◇ 要能注意到每位组员的表情
- ◇ 便于观察情绪，控制会议气氛

- 不适宜采用的座位布置形式：
 - ◇ 对立式----小组长更像是个审判官，不利于会议和谐、畅所欲言。
 - ◇ 课堂式----气氛过于严肃，小组成员不能看见彼此，会议不会成功。

2.4 激发 QC 小组的活力

◆领导的鼓励

领导、推进者、组长的一句话能鼓舞、激发组员的干劲，这是很多人都有的经验。



◆团队精神----小组活力之源

生活在团队里的人都会有归属感，不论做什么事、意愿如何、成功与否，都有与人交流沟通、向人倾诉、得到别人

理解和认可的心理与精神上的需求，因此团队精神是 QC 小组的活力之源。

- 沟通

将有关工作的信息同上级领导与小组成员进行沟通。

- 磋商

遇到困难进展不下去时，要不客气地同上级领导、小组成员磋商、研讨，汇集大家的智慧才能促进做好工作。

- 报告

向上级领导、向小组成员报告工作进展情况与结果。

- 庆祝

当小组历尽千辛万苦完成了课题，可别忘了与上级领导、推进者、小组成员共同欢呼、庆祝，大声喊出你的快乐，会使每个人受到感染，关系更融洽，成为下次活动的催化剂。

◆ **实现自我----价值的体现**

人人都有“希望承认、肯定自己”、“发挥出自己的能力”等需求。通过 QC 小组活动，使小组成员实现这些需求，实现自我价值。

- 通过 QC 小组活动，展示“自己所认识不到的自我”、“他们所不知晓的自我”。
- 通过 QC 小组活动，发掘出自己的潜能，实现成长。
- 通过 QC 小组活动得到“他人的承认和肯定”。



◆ 鼓舞干劲----激发小组成员士气

“气宜鼓不宜泄”。QC 小组的士气与活力来自于不断的赞赏与鼓舞干劲。有效的做法

- 让每个成员都有所期待。
- 提高每个成员的技能。
- 使每个成员都具有使命感，“我不干谁干？”
- 培养小组成员的上进心，“我不比别人差！”
- 培养小组成员的主动性，“我要干！”

◆ 活动的几种效果

- 活动的对话，促进小组成员彼此的思想交流。
- 大家热心的参加讨论，对培养个人创造力很有益。
- 得到全员认可并把决定的事情将转换成干劲。
- 活动集中了全体成员的智慧，发挥出小组整体的力量。
- 参加活动的本身培养了成员参与和策划的意识与能力。
- 通过承担任务，责任人可以培养领导能力。

3 成果篇

3.1 QC 小组活动成果类型

QC 小组活动取得的成果，可以分为两类：一类是“有形成果”，一类是“无形成果”。

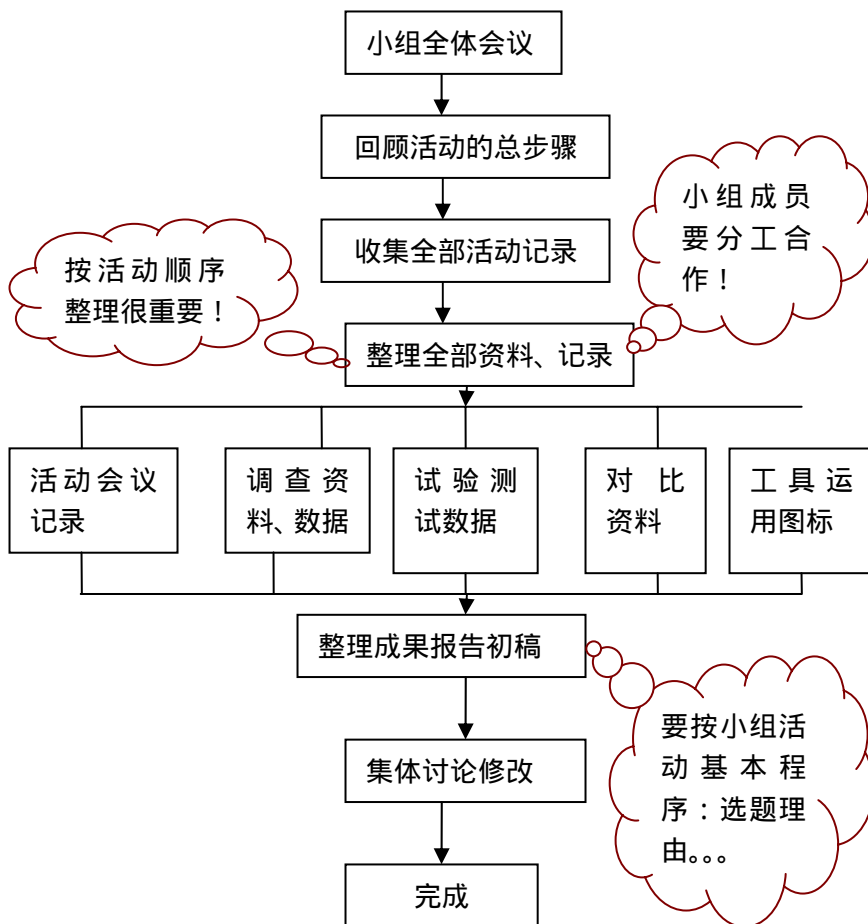
有形成果主要是指那些可以用物质或价值形式表现出来，能直接计算其经济效益的成果。如提高产品质量，降低损失，减少设备故障时间等等。

无形成果是指难以用物质或价值表现出来，无法直接计算其经济效益的成果。如改善工作现场环境，加强部门自我管理等等。

[成果总结要注意喽！]

- ◆ 按活动程序逐步整理
- ◆ 以下方面莫漏掉：
 - 成员的智慧，独到的成就。
 - 每一个难题。
 - 如何科学决策。
 - 失败的教训。
- ◆ 不要太专业啦！如果你的小组要出去与其它小组交流，人家可能听不懂太专业的东西，可适当简化。
- ◆ 多用数据和图表，更能简明扼要而且清晰地反映情况，便于大家理解。
- ◆ 文字、标题要简洁，易看易懂。

3.2 成果总结的步骤



3.3 成果评审

● QC 小组活动现场评审表

序号	评审项目	评审内容	配分	得分
1	QC小组的组织	(1)要按有关规定进行小组登记和课题登记; (2)小组活动时,小组成员的出勤情况; (3)小组成员参与分担组内工作的情况。	7-15分	
2	活动情况与活动记录	(1)活动过程需按QC小组活动程序进行; (2)取得数据的各项原始记录要妥善保存; (3)活动记录要完整、真实,并能反映活动的全过程; (4)每一阶段的活动能否按计划完成; (5)活动记录的内容与发表资料的一致性。	20-40分	
3	活动成果及成果的维持、巩固	(1)对成果内容进行核实和确认,并已达到所制定的目标; (2)取得的经济效益已得到财务部门的认可; (3)改进的有效措施已纳入有关标准; (4)现场已按新的标准作业,并把成果巩固在较好的水准上。	15-30分	
4	QC小组教育	(1)QC小组成员对QC小组活动程序的了解情况; (2)QC小组成员对方法、工具的了解情况。	7-15分	
总体评价			总得分	

QC 小组活动 ABC

● QC 小组活动成果发表评审

序号	评审项目	评审内容	配分
1	选题	(1) 所选课题应与上级方针目标相结合,或是本小组现场急需解决的问题; (2) 课题名称要简洁明确地直接针对所存在的问题; (3) 现状已清楚掌握,数据充分,并通过分析已明确问题的症结所在; (4) 现状已为制定目标提供了依据; (5) 目标设定不要过多,并有量化的目标值和有一定的依据; (6) 工具运用正确、适宜。	8-15分
2	原因分析	(1) 应针对问题的症结来分析原因,因果关系要明确、清楚; (2) 原因要分析透彻,一直分析到可直接采取对策的程度; (3) 主要原因要从末端因素中选取; (4) 应对所有末端因素都进行了要因确认,并且是用数据、事实客观地证明确实是主要原因; (5) 活动记录的内容与发表资料的一致性。 (6) 工具运用正确、适宜。	13-20分
3	对策与实施	(1) 应针对所确定的主要原因,逐条制定对策; (2) 对策应按5W1H的原则制定,每条对策在实施后都能检查是否已完成及有无效果; (3) 要按对策表逐条实施,且实施后的结果都有所交待; (4) 大部分的对策是由本组成员来实施的,遇到困难能努力克服; (5) 工具运用正确、适宜。	13-20分
4	效果	(1) 取得效果后与原状比较,确认其改进的有效性,与所制定的目标比较,看其是否已达到; (2) 取得经济效益的计算实事求是、无夸大; (3) 已注意了对无形效果的评价; (4) 改进后的有效方法和措施已纳入有关标准,并按新标准实施; (5) 改进后的效果能维持、巩固在良好的水准,并用图表表示出巩固期的数据; (6) 工具运用正确、适宜。	13-20分
5	发表	(1) 发表资料要系统分明,前后连贯,逻辑性好; (2) 发表资料要通俗易懂,应以图、表、数据为主,避免通篇文字、照本宣科。	5-10分
6	特点	统计方法运用突出,有特色,具有启发性。	8-15分
总体			总得分