

# KAIZEN 實施手冊

這樣做

工作的

改善  
必能輕易有效

東澤文二 著  
KAIZEN研究小組 譯



先鋒企業管理發展中心

# 這樣做工作的改善必能輕易有效

KAIZEN 實施手冊

## CONTENTS

---

INTRODUCTION ————— 2

COLUMN·改善的現狀① ————— 4

---

## 第 章……………何謂改善？

- ① 改善就是使能放手不管————— 6  
以兩者的關係下定義————— 14
  - ② 把理所當然的事做成理所當然————— 18  
被實施的事情就有其意義————— 24
  - ③ 改善為誰而做————— 28  
為了公司的「辛苦」還是停止吧！————— 30
  - ④ 作法需要直覺需要訣竅【辛苦→下工夫】————— 40
  - ⑤ 銷售・營業的改善【改變進行方式】————— 48  
改變攻擊方法、改變進行方式————— 50
  - COLUMN·改善的現狀 ②————— 60
- 

## 第 章……………改善實施指導

- 能夠實施的才是好構想————— 62
- 簡便的才是好改善————— 68

改善實施的指導原則	72
改善實施之弱者的戰法	76
〔改善的指導法〕	
① 現在馬上實施	80
② 關鍵字為“總之”	86
為減少影印機的等待時間	90
③ 應急的改善與根本的對策	94
改善發想的要點	100
〔改善發想 ONE POINT 講座〕	
① 無用的事物立即取消	102
② 無法取消的話將其減少	104
③ 所謂改善就是改變	106
④ 同樣的機能較省工的就是改善	108
⑤ 沒有第三種方法嗎	110
⑥ 改善從肯定現狀開始	112
⑦ 將直立的改為橫式	114
⑧ 斜眼看世事	116
⑨ 歪頭歪腦的扭轉發想	118
⑩ 訂購點管理的工夫	120
⑪ 不行的話再改善	122
⑫ 是否有資格嘲笑鄉下的老婆婆	124
COLUMN・改善的現狀 ③	126



第

章

## 改善報告制度

何謂改善制度？〔從委託他人的提案，到自己之工作的改善〕—— 128

培育能由自己思考，下工夫的從業人員	134
工作的報告，都要以改善用紙提出	136
為何對「這種程度的事」要如此慎重	142
管理職能做高水準工作的條件	146
將理所當然的事做成理所當然就是改善	150
〔為何要把改善寫出來〕	
① 改善的顯在化即是建立改善的風土	152
② 引導集團心理〔集團力學的向量朝向改善〕	158
因此要「停止改善」呢？還是「展開改善」呢？	160
COLUMN・改善的現狀 ④	166

## 第 章……………改善推行方法

〔推行第1階段〕	
事例集才是最好的教材・教師	168
原來是這種事情？這些事情就可以？	172
〔推行第2階段〕	
改善報告主旨之再確認	174
名稱也改變成為改善報告制度	178
〔推行第3階段〕	
外部資訊的提供	180
改善報告的評價方法〔即決型評價方式〕	186
由教育的立場進行相對性的改善評價	192
即決型評價方式的理論根據	196

結語	204
----	-----



何謂「改善 OJT」或「改善實施報告制度」。在第 3 章有加以解說，但一言以蔽之，則是

「自己之工作的作法由自己來改善，再將實施報告簡單地整理成改善報告書，並進而引出下次的改善」。

「實施報告」與祇有提出構想即可的「以往的提案制度」，有很大的差異。

因為是要在該職場實施其工作改善，所以職場的上司・管理者的參與是不可或缺的。同時，為能突破現實的限制，使改善案能跨入實施・實現的階段；當然部屬的商談事項的提出，及針對商談事項，上司的「建議・指導・支援」都是必要的。

這可說就是改善的 OJT（On The Job Training）。所以所謂改善的報告制度就是

- ・經由 OJT 之改善的實施
  - ・經由改善使 OJT（能力開發）
- 為了能普及到所有的工作現場，全體的人員都能順利推行・展開的裝置。



過去的企業內教育，可說是以「能按照指示做被指示的，工作之能力的開發」為中心。

因而，這方面的 Know - How 亦被累積著，參考圖書也發行的不少，在研修體系上也有加以整備。


但是，改善（在其權限與能力的範圍內，所能進行之小的現狀打破），能力開發的教育研修方面，則頗令人寒心。

把脫離現實的「發想法」及「創造性開發」的遊戲性玩意，祇加以點綴，可說是現在的實際情形。

改善就是與現實的對應。所以改善能力的開發，也絕不可脫離現實。況且，「工作的改善」之「實施能力」的開發，如脫離了工作則此工作現場，是無法成立的。

所以，改善的教育與指導，必須是實際的「經由工作的改善實施」來進行。唯有經由「改善的實施」之體驗，才能理解真正的改善，也才能真





正具備改善的能力。

改善唯有實施，才有價值。本書即是為此而撰寫的手冊。亦即是為改善的實施・改善實施的指導・推行而寫的。



本書由下列 4 章所組成。

①何謂 KAIZEN（改善）

②改善實施的祕訣・定石・指導法

③何謂改善報告制度

④改善 OJT 的營運・推行法

已實施改善制度或實施提案制度之企業的讀者，建議從第 1 章開始讀起。



右頁都是插圖或圖表。對此部份稍加溜覽，即可掌握整個概況。

寧可先靠視覺以右腦來把握基本概念，其後再讀左頁，以左腦透過文字資訊來，補足有關的道理・理論。

在繁忙的時代，總是受制於零碎的事情，使得毫無閒暇可言，首先應能一針見血地把握・理解中心概念。

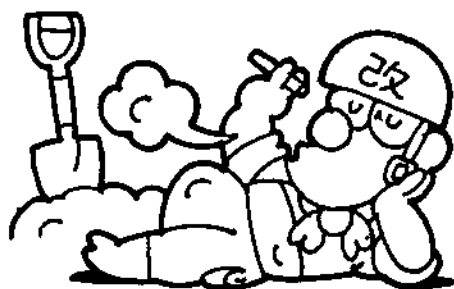
因為細節的事情反正要配合各公司、各職場的情形及實情來加以應用・對應才可以。

在實際指導時此「視覺教材」，可發揮其威力。將此部份影印分送各人參考或將其放大後貼起來均可。

如將其做成投影片，則可以直接活用於公司內部的研修。如此一來，不善於言詞的人，也能順利擔任公司內部講師或工作現場的說明工作。只要能按連環圖畫的要領進行即可。

重要的是，採用「易懂、簡單的事例」，以圖解・解說的方式進行。首先，說明運用的典型例子。之後；再就各自工作職場的事例・實例加以研究，是我們所推薦的方式。不管多麼複雜的事例，都可以找出共同的基本模式。

## 「改善」的現狀——①



常聽人說「因忙所以無法改善」。但是很少聽到「因為有空，所以改善能做得好」的話。實際上，愈是忙碌的單位，要做改善的愈多。因為在有空閒的地方，就無改善的必要。因為這些多餘的人員，會替我們將問題隱藏起來。

絕不是「因忙所以無法改善」的。相反地，因人太多，有很多多餘的人，所以就無改善的必要了。

在無必要改善的地方，不要勉強的硬要去做改善。如此的話會變成「被逼」。倒不如，造成有改善必要的現狀，這樣才會更加有效果。

改善到了有必要時就要改善——這樣就極為自然。也就是說，最好的改善促進對策是要造成有改善必要的狀況。

# 何謂改善？



改善就是使能放手不管  
把理所當然的事做成理所當然  
改善為誰而做  
作法需要直覺需要訣竅  
銷售・營業的改善





## ◎何謂改善？

①

# 改善就是 使能放手不管



何謂改善？不把它的意思弄清楚，話就會講不通。我們對於「改善」這句話，因在日常就已耳熟能詳，總會有已經很清楚的感覺。大家都以為是老早就已經瞭解的名詞。

其實這是大錯特錯的。祇不過是各種各樣的人，以各種不同的意義在使用「改善」這一句話罷了。

所以，雖然同樣在使用「改善」這句話，各人分別對此所理解（誤解？）的意義有所不同。這就是使改善活動混亂的最大原因。



當推行改善活動之際，第一要緊的是，要先把「改善」這句話的意義弄清楚，以何種意義說：

「請做改善！」

「來改善吧！」非加以明確化不可。

### 改變作法再放手不管

那麼改善究竟有什麼意義呢？照漢字的字義就是指「把它改好」。這要比生硬的「改善」容易懂。總覺得似乎懂了的样子。但這還不是很適中。難道沒有一講大家就能懂的定義嗎？

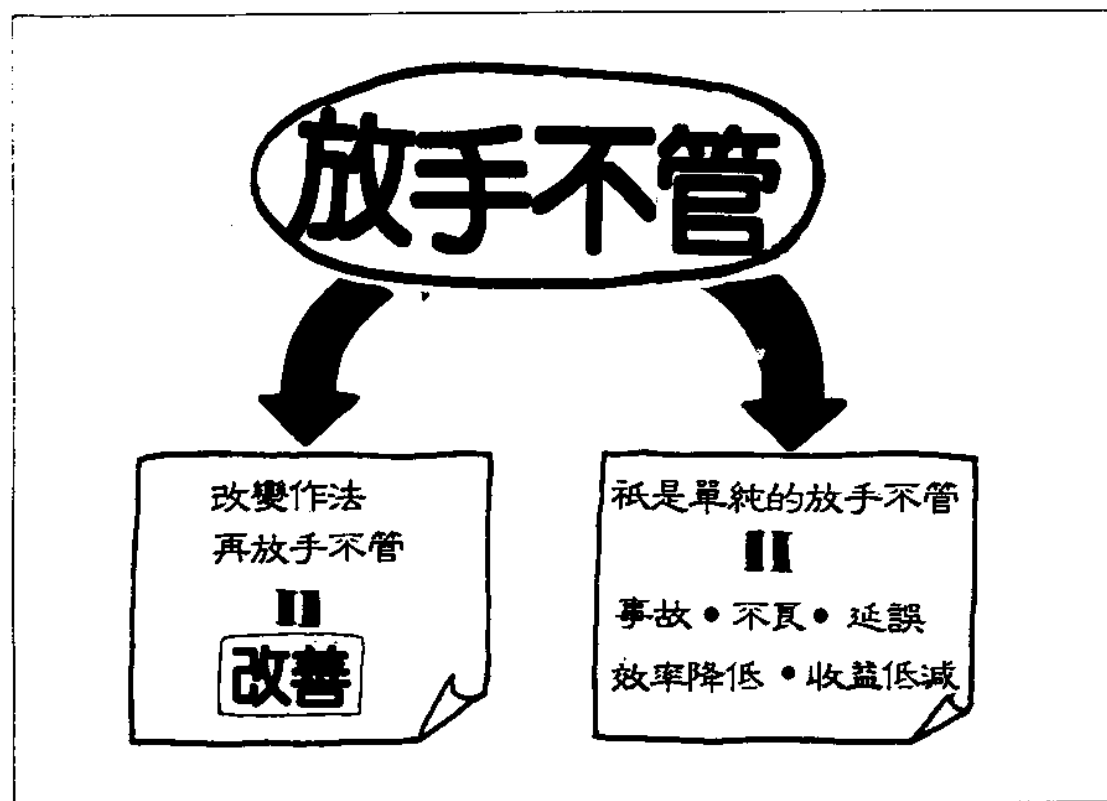
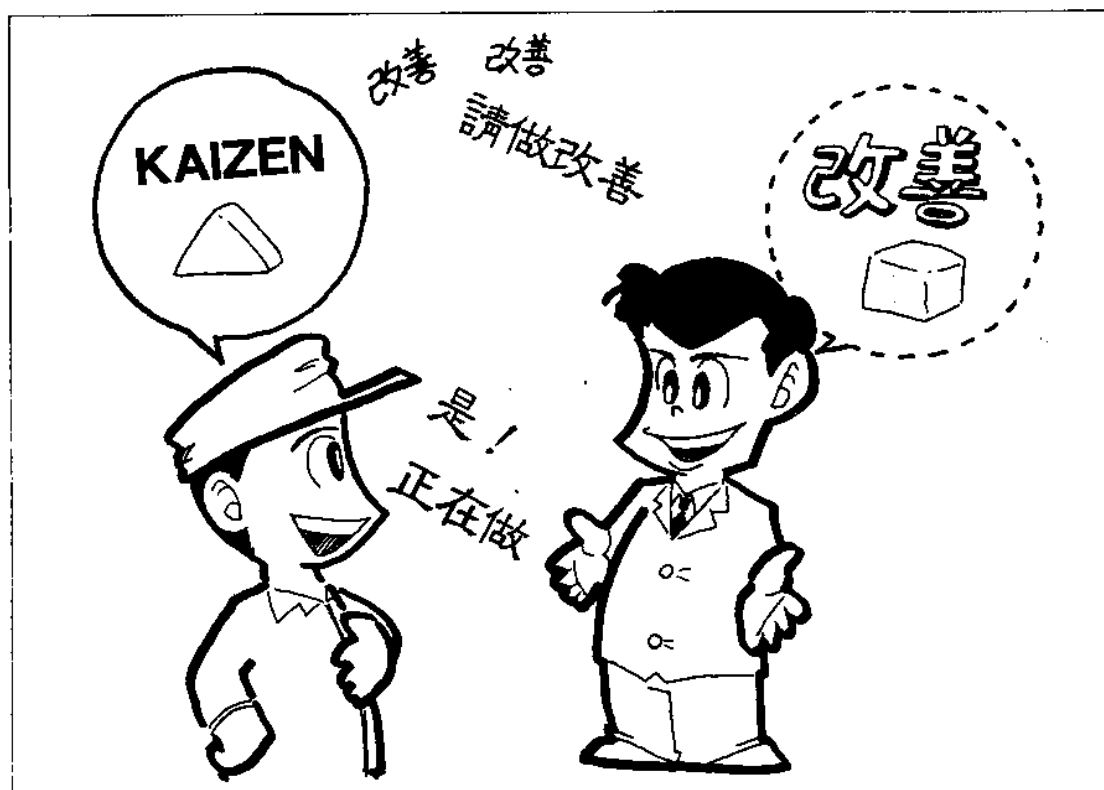


於是，更容易懂地解釋：

「改善就是使能放手不管」

這樣的定義如何？

這樣一來



「什麼放手不管？豈有此理。」

「那樣做的話，一定會天下大亂。事故會增加，不良也會產生。」  
這樣的令人皺眉頭也說不定。

的確是這樣。單純的「放手不管」是不行的。這樣會變得很糟糕。因此，只要在此加一個前提條件。那就是要「改變方法・作法」。亦即

「改善就是改變方法・作法再放手不管。」

對這樣的定義，認為如何？

### 放手不管會挨罵

例如，在某一咖啡店的實例。因為是自助式的商店，客人喝完，就把盤子送回整理架上。但是，大部份都被放得很雜亂。

認為這樣不行，所以店員就找出空檔來加以整理。以前這樣做是會被稱讚的。因為是會被稱讚，所以店員也就很賣力地在做。

但是，今天，在這家咖啡店，這樣的店員已是不再被稱讚了。不但如此，反而會挨罵：

「開什麼玩笑！」

「放手不管吧！」

「都這麼忙，不是悠然在整理整理架的時候吧！」

「不要讓客人在等著，先去照顧客人吧！」，如此這般。

尤其在人手不足的業界更是如此。但是，如果這個店員說：

「那麼，我就放手不管了，以後不再要做整理架的整理了。」

的話會變成怎樣？那就糟了！整理架上會亂七八糟，這麼髒亂的店就會沒有顧客要上門。不久就會倒店吧！這祇是「單純的放手不管」，而不是「改善」。

### 改變作法的話放手不管也不要緊

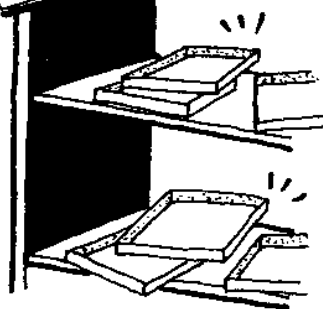
那麼怎麼做才好呢？做整理會挨罵，不做又會倒店。於是所謂的「改變方法・作法」之改善便登場了。

其中之一點，就是在整理架上裝上導杆。這樣一來，本著人的習性，總會想沿著導杆把盤子放上去。於是，不用怎麼地整理，整理架上的盤子也會井然有序地排列著。

這就是「放手不管」。「改變方法・作法」的改善。拼命地做整理架上的整理，以及稍做巧思裝上導杆等

改善前

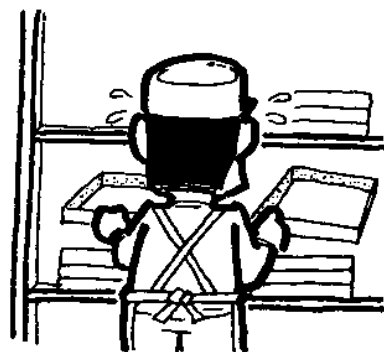
有一個讓顧客把用完  
的盤子送回來的整理架



亂  
雜

經常由店員在  
加以整理

送回來的盤子通常  
都會被丟成像這樣



像這樣的努力工作著  
要給我加薪哦！

嘶  
嘶



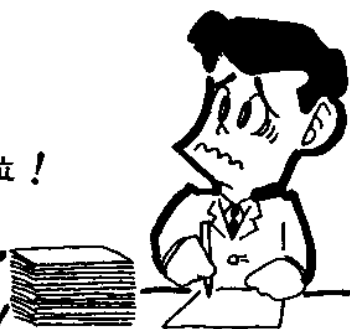
了不起！  
令人佩服的家伙！



笨蛋！

別開玩笑啦！

能放手不管嗎～



，使變成不用整理，那一種才是聰明的工作方法呢？



將所謂「改變方法・作法的放手不管」加以理論上的說明如下：

「爲使業務目的（任務），能以更輕鬆、迅速且安全又有效率地達成，而改變其手段・方法。」

只要是工作，所賦與之任務（業務目的）是非達成不可的。但是，達成目的的手段・方法是否只有一個？如果只有一個，就無改善的餘地了。

而且，在一般的情形下，目的雖僅有一個，然而要達成它的手段・方法卻有好幾個。自其中選擇較舒服地、又較有效率地方法，這就是「放手不管」，也就是改善了。

### 時代改變作法也應改變

咖啡店店員的任務之一，該是「把店裏保持潔淨，整理整理架」。爲了達成它就要：

- 仔細勤快地整理
- 構想出導杆之類
- ... 等等，有幾種手段・方法。

然而，我們往往會有執著一個方

法・手段的傾向。也就是對

- 曾經學過的作法
- 曾經做得很順利的方法
- 曾經被稱讚的作法

有想要將它持續下去的習性。

因此，這位店員也想把曾經被讚美過的方法，「仔細而勤快地整理」，繼續不斷地拼命去做。但那不過是在不太忙碌、人手也有剩餘的時代，所通用、所讚許的。

隨著時代的變遷、狀況的變化，曾經被認爲是好的方法，在現代就不一定仍然是好的。狀況一變，作法也非改變不可。非改用較輕鬆而有效率地達成目的的方法・手段不可。這就是「改善」。

特別是處在像今天這樣忙碌的時代，較費時、費事的方法是不受歡迎的。儘量不花時間可達成業務目的的方法才能通用。所以就必須「放手不管」。

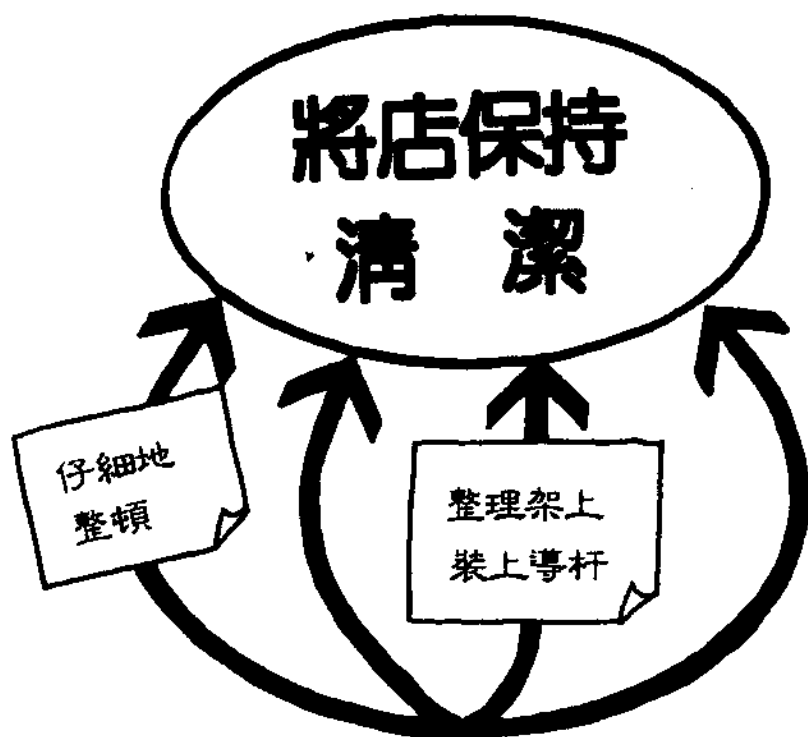
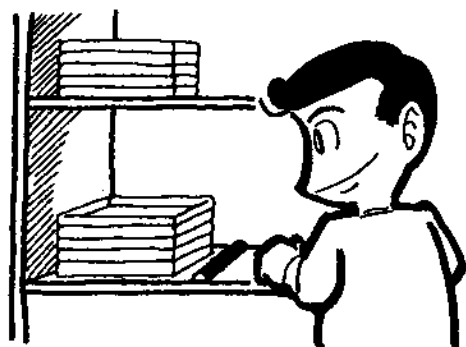
### 改善活動即是放手不管活動

所謂的展開改善活動，就是不外乎號召全公司性的「放手不管」，展開「放手不管運動」。

改善後

在盤子的整理架裝上  
像這樣的凸出物

這個凸出物擔任引導  
的任務，將顧客所送  
回來的盤子區分重疊  
，自然地加以整理。





曾經，爲要達成任務，採用了：

- 加油吧！
- 拼命幹吧！

之類的方法，展開著這樣的運動。

但是，處在像今天這樣分秒必爭的時代，這種方法就行不通了。爲了達成業務目的，不得不借重員工的「放手不管」。當然要透過徹底「改變手段・方法」的改善。

到了像今天的豐衣足食，如過去

- 不惜費時、費事
- 不嫌加班

這樣光靠苦幹・耐力・精神力的「費力」已經不流行了。今後已經是所謂「改變方法使放手不管」的「費心」的時代。

加油、加油！會被討厭。但叫人「放手不管」是很好的事。「改善」只會受歡迎，沒有理由會被嫌棄。

對於改善活動抱有反感或反彈的人，該不會是把「改善」的意思弄錯了吧！它絕不是叫人去「費力」的，相反地是向人推荐「放手不管」的「費心」的。

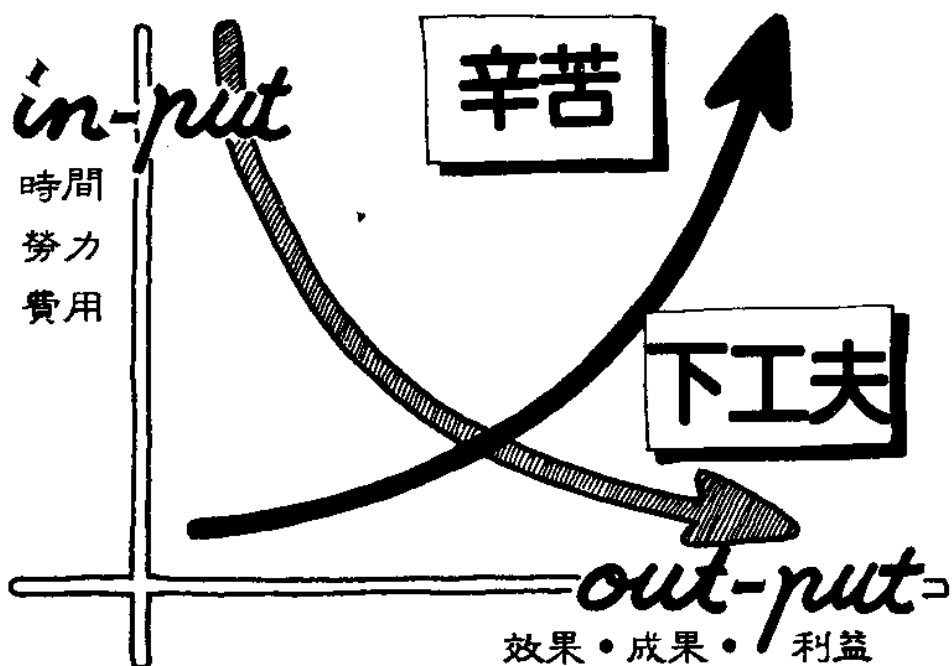
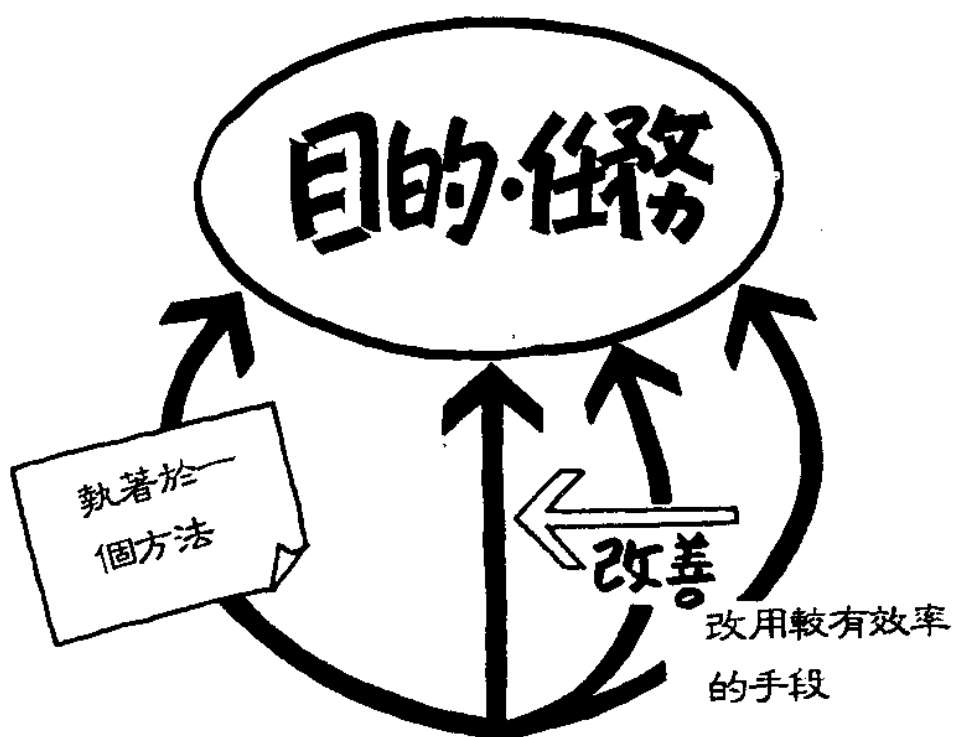
「費力」與「費心」是正相反

「費力」與「費心」，雖僅一字之差，但意義正相反。從它所得到的結果也都完全相反。

「費力」就是，想要藉著提高勞力或時間的投入量（INPUT），來增加結果。在時間或人手有多餘的時代，或者人們在喜歡加班及假日上班的時代，曾經是有效的方法。

另一方面，「費心」則是不但不增加投入量，有時反而減少，也要得到更多的成果。爲此目的，就必須改變「作法・方法・手段」。

就連「費力」，目前也能得到恰如其分的成果。但是，因其「作法」不變，無論何時都只能保持在原有的水準。如果競爭對手利用「費心」，提高生產力之水準的話，就會不堪一擊了。



## 以兩者的關係下定義

要說明句子的意思，有藉著

- 往下讀
- 重複地讀，換句話說
- 類似語
- 反義詞

等，種種的方法。如要說明改善一詞，就是：

- 要改好
- 下功夫
- 改良、改革、改新
- 改惡

等說法。但是，這些祇不過都是改變角度的說法。

彷彿已經懂了的樣子。但此並非正確。無論怎麼說明都會顯出，由於主觀的個人差。這樣就不能叫做定義。

定義就是事物間的關係。在阿基米德的幾何學上，通過1點的線有無限多條，但通過2點的線僅限於一條，諸如此類。

因此，要有共識的「用語」必須在兩個事物之關係間下定義。

亦即，「改善」這句話，爲了不是以似乎，而是要完整地傳達它的意思起見，必須在所謂的「目的」與「手段」之間的關係下定義。就是說：「改善就是，要更有效率地達成目的之手段的選擇・變更。」如此說法。

### 勉強、浪費、餘欠以目的手段的關係表示

依此相同的論法

- 勉強
- 浪費
- 餘欠

也可加以下定義。

這是被稱爲日本的能率學之父—上野陽一先生所下的：

- 勉強：目的 > 手段
- 浪費：目的 < 手段
- 餘欠：勉強與浪費的混合存在

就是說，以4噸裝的卡車爲手段，想達到搬運5噸貨物的目的，叫做勉強。相反地，以10噸裝的卡車搬運

# 改善就是

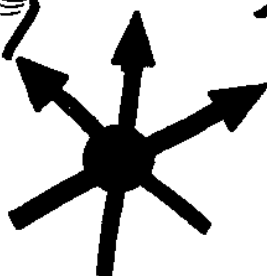
- 要改好
- 要下工夫
- 改良
- 改惡的相反

怎麼樣，完全懂了吧！



通過二點的直線  
只有一條

通過一點的直線  
有無限多條



5噸的貨物，就叫做浪費。

像這種依兩點間關係所下的定義，其解釋或意義就不會因人而異了。

### 用情緒化的言詞是不行的

特別是在需要牽連到很多人的從下往上的管理（Bottom Up）運動時，言詞的定義相當重要。使用模稜兩可的話，將成各說各話的解釋，只會招致混淆。

然而，現實是如何呢？特別是在這種全公司性活動中，常會隨意的使用抽象性或情緒性的言詞，這正成為職場活動的絆腳石。

例如：

- 問題
- 問題意識（○○意識）
- 意識改革（意識變革）
- 活性化
- 發想
- 發想的轉換
- 能力
- 能力開發

——這一類的言詞是否到處亂飛呢？

確實，口口聲聲在講這種言詞的話，不知不覺地就會有在做卓越事情

的感覺。

但是，那是無意義地祇不過是在熱鬧罷了。從那裏什麼也得不到。即然要向員工號召一些東西，就有將定義下得被誰聽到都能理解為相同的意義的必要。

當然，說定義也絕非難事（愈是下得困難、複雜的定義，愈會使解釋多樣化，而引起誤解與混淆。）

定義應在兩件事物之關係下，簡潔而為之。正如連接2點之線僅限於1條，在此就無多餘解釋的必要了。

### 問題就是目標與現狀的關係

而且，這是可以圖表化的。用語言不易說明白的，也可以視覺化來看清楚。

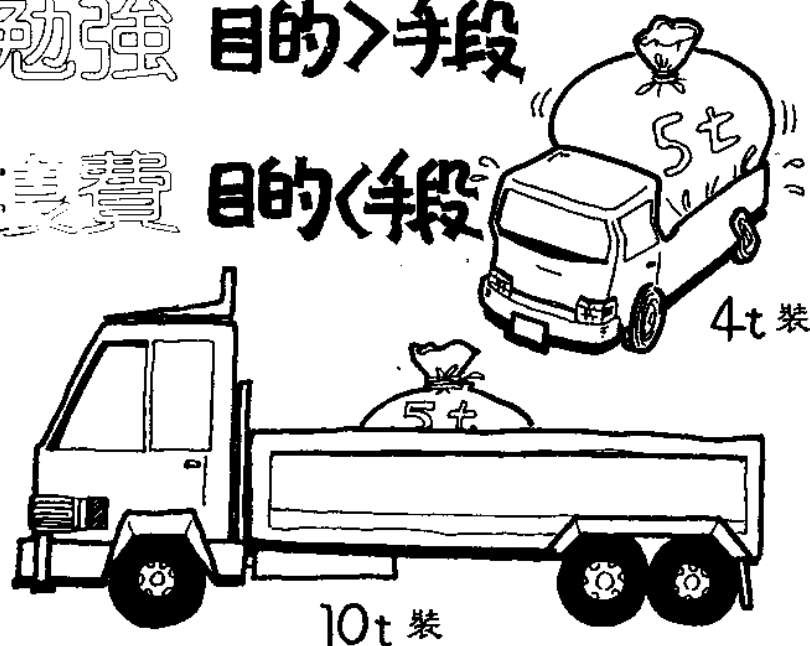
例如：「問題」這個抽象的名詞也可以：

- 目標與現狀的差
  - 理想與現實的差
- 之類的，依兩件事物的關係來下定義，就能一語道破。

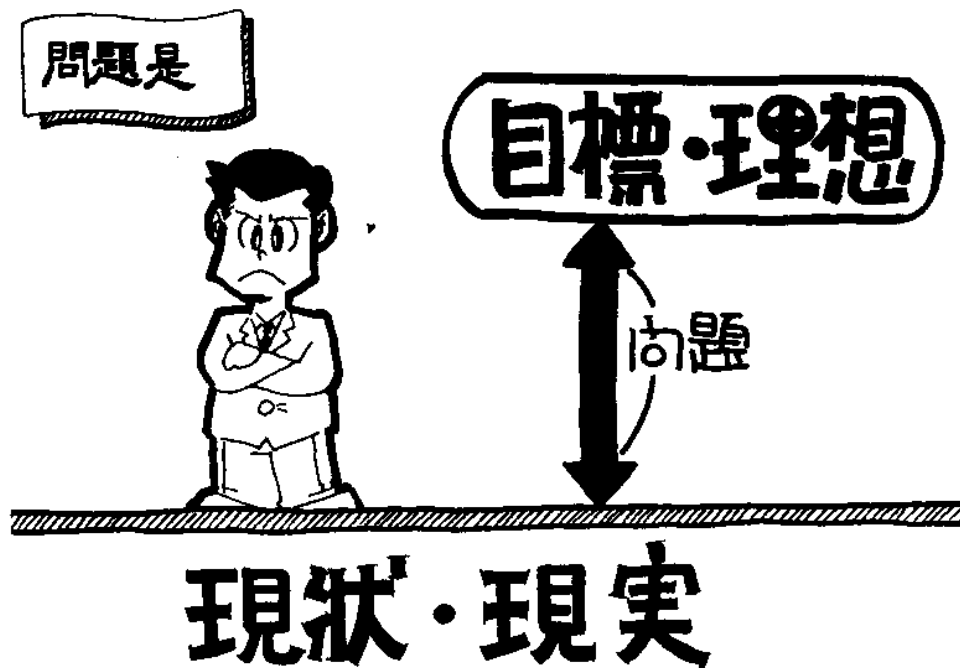
這樣一來，什麼是問題？由於主觀的差異所造成的分歧就會消失。又，問題的大小也可以圖表示出來。

勉強 目的>手段

浪費 目的<手段



問題是





## ◎何謂改善？——②

# 把理所當然的事 做成理所當然



### 那樣也能算改善嗎？

在某一家公司，關於傳真機的改善報告，曾經引起有趣的議論。其內容如下：

這個人必須要與各地的營業所做各種連絡或傳達。因為營業所太多間，所以非同小可。必須把同樣的文書用傳真機發送好幾次。

在發送當中，有時搞得不曉得發送到那裏跟那裏，也會因號碼錯誤，而發送到莫名其妙的地方去。

以這樣工作的作法，每天要做到晚上很晚才能做完。加上有發送錯的或發送不良的，所以慘不忍睹。

既辛苦又挨罵，就如同倒霉鬼遇上雷擊般的慘不忍睹。

不料有一天，把傳真機說明書拿出來看。無意中翻到有寫著同報送信或團體送信的一頁。

一讀才曉得：在要把同一文件傳送至複數處時，只需按一下“同報通信”的鈕就不用將文件一次又一次地插進去，就會自動傳送到撥好號碼（Dial）的地方去。又，如把要經常傳送的地方以分羣（GROUP）登錄起來，也只需按鈕一下即可自動傳出。

果然，這確是方便的機能，立刻應用它。先將全國的營業所加以分羣登錄下來。從那一天開始都能一發就全部傳送出去，而且不會錯。

## 改善報告書

標題

傳真機之有效率的活用

問題點 (改善前)

原來傳送文件至全國的營業所，浪費時間

- 要把同樣文件傳好幾次。
- 容易誤傳，容易漏傳



改善點 (改善後)

看完傳真機的說明書才曉得本機器具有同報送信、羣體送信之機能。

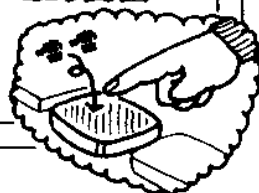
立刻把所有營業所加以登錄



仔細一看  
原來附有這  
多種機能

效果

只一按鍵，就無差錯地、迅速地傳送到全國的營業所。



改變作法變得  
較輕鬆  
錯誤消失了



這是改善  
好，以改善用紙  
寫出去

因為改變工作的作法，使自己的工作能做得既輕鬆又正確，認為這也算是「改善」，就寫成改善報告書提出來。

不料，有下列的閒話出來：

「這個改善在那裏？」

「好的構想在那裏？」

「那麼貴的傳真機，有那樣的機能是理所當然的。不過是把它活用而已。也不是什麼改善！」

這樣說著。不但如此，

「如果一開始就把說明書看好，就不會有過去的辛勞了！由於自己的怠慢自討苦吃。然後，再做當然的事，說這叫做改善，這算什麼呢！」

也有人這麼說。

### 這才是真正的改善

但是，改善事務局的見解確是相反的。豈止這樣，還宣佈說：

「這正是改善！」

當然公司內發出一片詫異之聲。

針對這一點事務局的說明是這樣：「這不就是工作職場的實況嗎？最近引進了不少具備優良機能的辦公室自動化（OA）機器，實際上不是

沒有充分在運用嗎？

因此，員工在受不必要的辛苦。員工吃虧，公司更受損失。因為枉費以高價買來的機器，沒有被活用著。

只要盡量把它活用，使工作能在更輕鬆、更有效率下做完，那就是頂尖的改善了。這正是公司對全體員工所期望的事情。」

### 不是獎金而是獎勵金

有人提議這樣的事情不能發給獎金，這是豈有此理的話。既然買進了機器，已經付出巨額的資金。然後就該把它充分地活用，以獲得超過投資額的成果，這本是員工的工作。

將獎金當作是為了改善之追加投資的話，那就是再便宜也不過的了。沒有比吝嗇這種錢更愚笨的事了。

說不定因使用「獎金」這句話才會有阻力。但是，在公司的真正用意是「獎勵金」。為要獎勵員工的改善，有效率地工作而發放的。

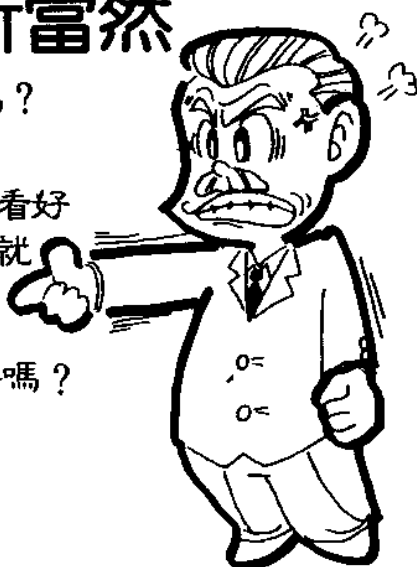
將對改善所發的錢，當作「獎金」，或將它定位為「獎勵金」，則其改善報告所對應的作法，將有所不同。

那裏有**改善**？

那樣做不是**理所當然**  
的嗎？



如果一開始就看好  
說明書的話，就  
應該知道的！  
不是**当然**的事嗎？



**改善**  
應該是理所當然  
以上的事



当然

**改善**



**理所當然**

**改善**  
應該是較特別  
的東西



常識

定位為獎金的人會表示「什麼，那一點小事。不是理所當然嗎？爲了那種當然的事，不能發獎金。所以不認為是改善！」，有這樣的反應。

反過來，定位為獎勵金的人，會說：「哦，幹的好。因為這樣使工作容易做，該算是極佳的改善。如果再一次把說明書詳細閱讀看看。可能會再發現其他更方便的機能，而加以活用，那又是一件改善了！」

那一邊的對應，比較能引起人的幹勁呢？那一邊比較能聯貫到下列的改善呢？

### 將無意識的改善做有意識的配合

這個人不過是無意中翻開說明書而已。卻偶然地發現了有團體送信機能這件事。這絕非是有意識在做的。

然而，有人抓住這個機會說：「幹得好！再把說明書細讀一遍看看如何？」

這樣被肯定的話，下一次就會想有意識地去看說明書吧。

說明書之類，誰也不想去慢慢細讀。因此，難得高價買來的機器，其機能往往無法被充分活用，是否有「

寶貝形同朽木」的現狀？

如果肯有意識地把說明書加以慢慢地細讀的話，就可收到良好的效果。也就是說以

「這就是改善喔！」

來認同、稱讚、獎勵，就是使這個人的無意識地改善，轉換為有意識的投入。若是為這個目的之獎勵金的話，就大方一點發給，也是一件可以充分回收的投資。

### 活用機能就是最好的改善

又，在另一家公司，做了有關文書處理機（Word processor）的改善報告。那是把單字登錄機能加以活用，將自己的工作效率化的過程。

要打逗點或符號的時候，必須一一改變模式（Mode），所以很麻煩。已往都很不靈活地操作著。因節奏（RH+HM）會亂，所以非常無效率。

然而，文書處理機具有單字登錄的機能。就是將較常用的單字，事先登錄使其容易輸入。但，這個並不局限於「單字」。

既沒有「逗點或符號不可以登錄

# 那正是改善



那不是職場的實態嗎？  
好不容易買來的高價機器，  
並沒有被活用嗎。把它  
好好活用就是改善了！

那不正是需要全體  
員工配合的嗎！



是！  
我會努力

理所当然  
常識当然

現況是如何？  
沒有在做理所  
當然的事



把理所當然的事做好  
就是改善

現實

實況



」的規則，又沒有不能去做的限制。因為發覺到這一點，便立刻實施。這是有關使文書處理之機能更簡單、迅速地操作的改善報告。

針對像這種的事例，在拙於改善的單位，恐怕會聽到

「理所當然的嗎！」

這樣的聲音。

在文書處理機具有這種的機能，是衆所周知的。把它活用不是當然的事嗎？或說那樣的事情是常識嗎。

但是，是理所當然或是常識，當

然這種話，只有在將其實施・實行的單位才能說。

在已經這樣在實施的公司，那些作法確實是常識吧。不過，雖然在另一家公司已成為常識，但在本公司的職場（單位）卻還沒有在實施。

爲了這個緣故，做著多餘地辛勞，而又無效率地工作。把上述的加以實施，使工作更容易做，這就是改善。實施了以後，它在本單位才會成為常識。

## 被實施的事情就有其意義

也就是說，所謂的改善，絕非是在期待大手筆的事情，或劃時代的事情。把理所當然的事，理所當然地做，就是改善。

因爲，我們的工作很意外地，都沒有在實施理所當然的事。就因如此，在吃很多不必要的苦頭？將其實施就是改善。

像這樣改善總是要重視「實施」。是以關西口音所說：

「做做看吧！」

的世界。無論多麼美好的事情，如果光只是曉得，只會講的話，什麼用處都沒有。實施出來才會有效果。

**實施出來才是理所當然**

都未實施卻說：

「那不是理所當然的嗎？」

「當然的事情！」

## KAIZEN報告書

標題

文書處理機符號之單字登錄

問題點 (改善前)

以文書處理機做成文書時，句點或逗點需要切換為英文字母鍵，( ) 或 % 需要在其上面按下轉換鍵，又麻煩又會降低工作速度。

改善點 (改善後)

把這些符號做單字登錄。

Ⓟ enod = •

Ⓒ omma = ,

Ⓟ ercent = %

Ⓟ arentthesis = ( )

效果

不用做切換及轉換鍵的操作，文書處理機的速度便為又快又正確。



在別單位是  
常識・理所當然



↑ 改善

在本單位連那樣的事，也沒  
沒在做。故有

不妥當



在別單位是理所當然  
的事，在本單位實施  
後，讓不妥當消失的  
話，就是  
很好的

改善！

「是常識！」

這樣連聲唱反調的單位，連那些理所當然的事，不管是拖到什麼時候，也不會去實施吧！因為是等於將好不容易發出來的芽，互相再把它壓碎一樣。

一方面會說：

「這就是改善。拜託繼續加油！」  
的職場，理所當然的事，將陸陸續續地實施下去。並且成為真的常識。那就是職場的水準提高（Level Up）。

經常在使用「理所當然、常識、應該」，這種話的現場，無論到什麼時候都無法提高水準，與前者相比有很大的差別。

因為，一個單位的水準並不是用理論能夠提昇向上的。那是以「實施」的行動才可能做到。

所以，不把理所當然，應該，常識的「實施」加以認定、稱讚、獎勵的職場，無論到何時連那個水準都達不到。

儘管如此，只有「理所當然、應該、常識」這一類的話，在大行其道。因為連那種程度的事情，都還沒有實施，至少在那個現場一定連當然的、應該的、常識都沒有才對。這不外

乎是喜劇一場吧了。

### 理所當然的事要讓 上司・管理者去貫徹

「把理所當然的事，做成理所當然，就是改善」

這樣的事情，有必要特別讓管理者、上司、審查者徹底地瞭解。不然的話，反而會有反效果。

經歷過舊式提案制度的舊時代，總是認為

「什麼！那種小事」

「理所當然的嘛！」

「是自己份內的工作嘛！」

就忽視過去了。

這正如同，事務局或推行委員以「像那樣的改善，就對了！」

「那正是最好的改善！」

來勉勵員工，讓他相信而爬上了2樓，然後把梯子拿掉一樣。

所謂改善的研修「要先從管理者開始」的理由就在此。只要上司未把改善的意義弄錯的話，就能做得很好。

在能對理所當然的改善，好好地認定、稱讚、獎勵的管理者之下，改善可以層出不窮。



那就是改善了  
做得很好



成為理所當然的  
事，會不斷地被  
實施的  
單位



哎呦那種事  
不是  
理所當然  
嗎？



成為連理所當然  
的事，  
都不會實施的  
單位

## 改善研修從管理職 開始



事務局

理所當然的  
事，就可以  
那就是很好的  
**改善**

什麼！那種事  
那種事  
不算是  
改善



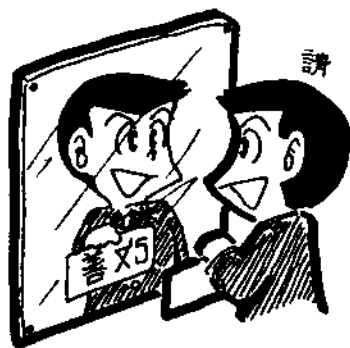
上司



相信那一  
邊才好呢？

## ◎何謂改善 ③

# 改善爲誰而做



### 「爲了公司」已過時了

有些人一聽到「改善」這句話，就表示出否定的反應。其中甚至還有表現出反感與敵意的人。

這些人認爲

「所謂的改善，是爲了公司所做的」。認爲是祇爲了公司，而呼籲員工從事改善。因此，如對此加以協助，將會造成工作者的不利……等等。

或者相反地提出

「我們大家在進行此工作，是爲公司盡力，是做公司有益的工作。」的看法。

不論是那一種看法，在「誤解意義」上，可說是完全相同的。

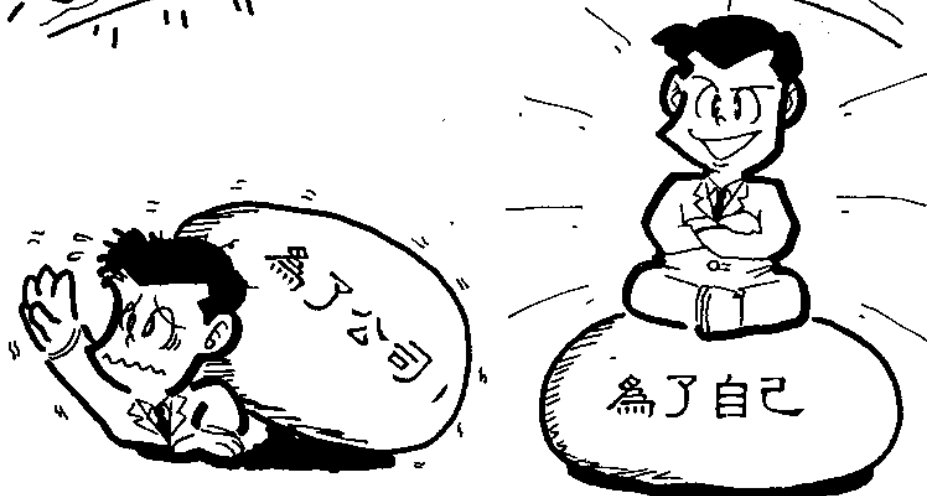
目前，此種想法已不盛行了。但是，對員工甚至經營者及管理者，此種跟不上時代的觀念，仍是根深蒂固的留存著。



改善並非爲了「公司」，改善是「爲了自己」。改善是爲了使自己的工作，自己能更容易、更輕鬆地進行。要求員工進行「爲了公司」來改善的公司，是跟不上潮流的，而認爲改善是爲了公司的員工，也是脫離了正軌，是無法進步的。

即使表面上看起來是在進行改善活動，充其量祇不過是勉強強進行活動。有「被勉強去做」的感覺

# 改善是為了誰



# 改善 = 為了公司



對勞働的不利、  
強化勞働、失業



如此地為公司  
效力貢獻公司

## 爲了公司的「辛苦」還是停止吧

爲了公司的改善是絲毫沒有必要的。況且，很忠誠的

「如此地爲公司盡力！」

「做對公司有益的工作！」

等等可說是好意的麻煩。

因員工的犧牲・忍耐及節約而形成的經營，是被定位在離「改善」最遠的位置。因爲兩者是完全相反的。

這也是「舊式提案制度」的不好的觀念，至今仍存在著。例如，在改善活動的效用，上，仍有人提出「水平展開論」的論調。

「改善能力的水平展開」比「改善案的水平展開」更爲重要，「爲了自己的改善」比「爲了公司的改善」，更爲重要。



目前應該是「爲了自己，自己來進行自己的改善」。如非如此，則毫無意義。自己不很樂意做的話，就稱不上是改善。

因自己的忍耐而爲公司去做，也不是改善。此爲「辛苦」而非「下工

夫」。改善並非要求員工很「辛苦」獎勵以「下工夫」來取代「辛苦」，才是改善。



以往對員工的努力與忍耐，亦即以「辛苦」來加以評價，但是；目前已不是這樣的時代了。

喜好「辛苦」的人，因不喜好「下工夫」，所以很麻煩。這對員工及公司，都是極端不好的。

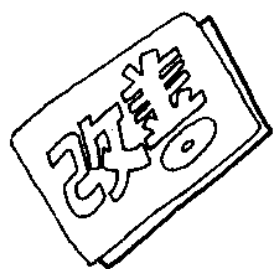
爲何如此呢？因爲現在已經是「短工時」的時代。而且，並非祇縮短勞働時間而已，而是不但要縮短工時，同時還要求「更高的薪資」的時代（休假愈多，薪資亦要愈高）。亦即，目前已要求「效率化」的時代。

在長時間勞働的時代，必須藉著加班、休假日也要工作的「辛苦」，才有可能在競爭中生存、成長甚至發展。

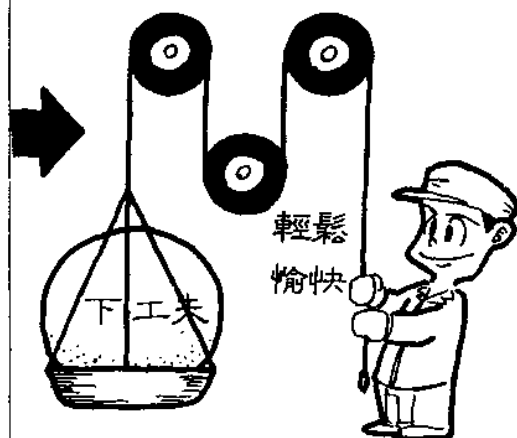
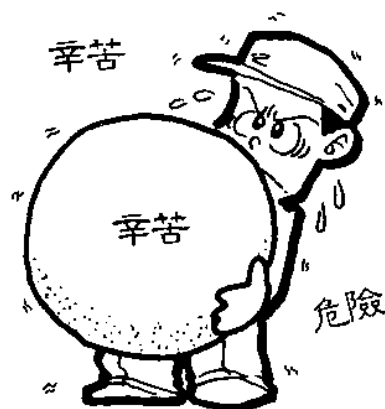
但是，在短工時的時代，要求收益的增加、分配的增加，則除了靠「下工夫」。亦即「改變工作的作業方



## 徵求對公司有用的構想



對你工作上的(辛苦)，  
請用(下工夫)來加以減少





法」外，是別無其他選擇的。

### 改善是多餘的工作嗎？

改善活動由公司揮動大旗，對員工大聲呼籲；也因而讓大多數的員工一聽到改善的話，就很直覺的有

「改善是爲了公司！」

「爲了公司的改善！」

的反應。

如此一來就會出現下列的聲音。

「想做的傢伙去做就好了！」

這是誇耀自己並非是向公司搖尾示好的人，所說的台詞。

「自己已經很認真地工作，即使不做任何的改善——」

這是將改善，認爲是有別於工作的、多餘的工作。也就是工作是會認真做，但不願意做改善的人。

是認爲，爲了薪水不得不去「從事工作」，因此對多餘的工作，祇用少許的獎金而「被要求去做」是無法忍受的人。

### 從事改善有得還是有失？

「與我無關！」

這是臨時人員經常掛在嘴邊的說詞。

「因爲正式人員，才是和公司生命共同體，應努力進行改善，因爲公司狀況愈好，薪水也會愈高。」

「但是，我們這些臨時人員，與公司的發展等並無關係，而且只是論時計酬的勞動者——」

被如此一說，對認爲「改善是爲了公司」的人，也爲之詞窮而無法回答。因而

「那話似乎也說得有些道理」

在這些臨時人員的強勢下，也變得畏縮、沮喪而退散了。如此一來就會產生

「因爲我們的工作場所有很多臨時人員，所以無法進行改善，對改善不習慣。」

如此的聲音，這正是該當事者被「爲了公司的改善」之觀念所困的最佳之證明。



臨時人員的工作，是按時薪而決定的。故對公司賺錢或虧損，短期間是無任何關係的。因而會認爲

「因此，做改善會有所失」或者是

「因此，做改善會有所得」的想法。

進行改善會有所得  
不進行改善會有所失

改善的話  
使工作更輕鬆

下工夫

真有趣！



因為是臨時人員

因為是臨時人員

改善是

多餘的  
工作

フッ

改善是

多餘的  
工作才

不想做呢！



進行改善會有所得  
不進行改善會有所失

這是完全相反的反應，其間的差異，正是對「爲了誰做改善」，在想法上的不同而已。

### 爲了自己，由自己進行才是改善

改善並非爲公司而進行的。爲了使自己的工作更輕鬆，自己改變自己工作的作業方法，才是改善。

能瞭解到爲了使自己更輕鬆、爲了自己才去做改善的話，應也能理解到「被迫去做」的意識，只不過是一種被害妄想吧了。

此外，也可瞭解到「公司不給我改善」的講法，則除了顯現出其依賴心外別無他物了。爲了使自己的工作能更輕鬆，自己不去做，又有誰會替你去做呢？

自己之工作的改善，自己不去做的話，誰也不會替你做。能改善會更輕鬆的是自己，而不進行改善，仍會很「辛苦」的，也是自己

即使是其他人爲自己進行改善，對自己而言，也不能說是改善。自己的工作，自己最了解。因此；自己的改善由自己進行是最合適的。而且是最簡便的。

### 自己不想做就不是改善

所謂的改善就是「爲了自己，由自己去進行的事情」，由此定義導出「自己不想去做的事情，則不是改善」。

此爲舊式的提案制度與改善制度之最大的不同。在任由你去做的事項「大家一起來進行○○的話，公司會更好。」

「大家一起來停止○○的話，經費就可節省。」

如此類的「呼籲式提案」幾乎都無法付諸實施。即使加以實施，不知不覺地就不了了之，可說是實情。

爲何會如此呢？因爲這並非是改善之故。無法持續進行，其中必有其不合理處，也不能稱之爲改善。

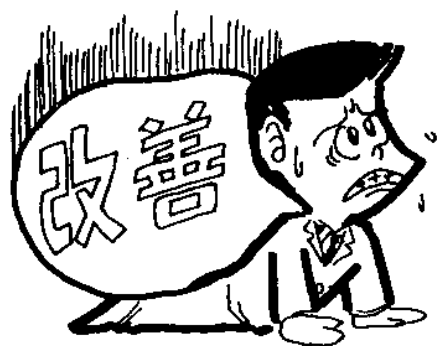
對這一類「呼籲式提案」加以探討的話，在其字裏行間，可感受到有「祇有我自己一個人不想做——」

「我是不太想做，但——」的意思。

因此就成爲「大家一起做吧！」

# 改善

為了公司



使自己的工作更輕鬆  
為了自己  
由自己來進行才是改善



「大家一起做的話！」

如此類的呼籲。但是，再也沒有如此自私的講法。因為已所不欲卻又施予人，其無法持續進行，也是當然的了。

### 真正內心發出的為自己的活動

改善活動是從對此類偽善的「提案遊戲」，覺得厭煩而產生的。這就是「既然，讓他人做這、做那的管閒事的提案已經夠了。首先，還是請從為了自己，自己想去做的事情著手吧！」。

對虛有其表的僅是提出主張的提案，感到厭煩的企業，其真正開始著手的是「為了使自己更輕鬆，為了自己，由自己來進行。」的改善活動。

此處，「為了公司」的忠誠面的講法，完全不予採用。而且，「雖然自己並不想做，但為了公司，大家還是忍耐・努力來做吧！」等的極自私的話，也聽不到的。

### 改善會使工作增加？

另外，也有愚蠢的人會說出如此

愚蠢的話。

「進行改善，使工作變得更輕鬆，但此輕鬆的部份，就會被增加別的工作。因此，進行改善對自己沒有好處。」

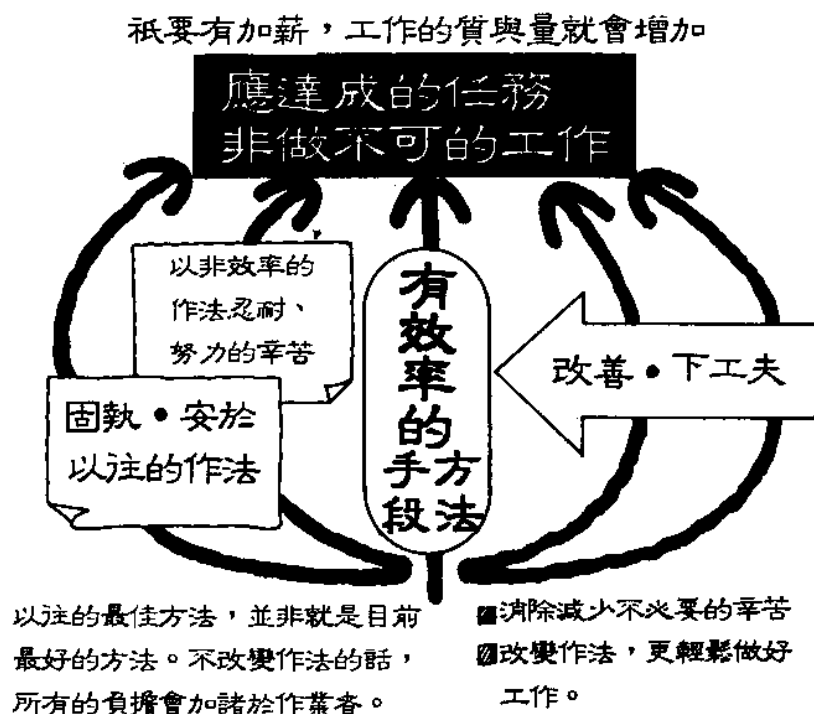
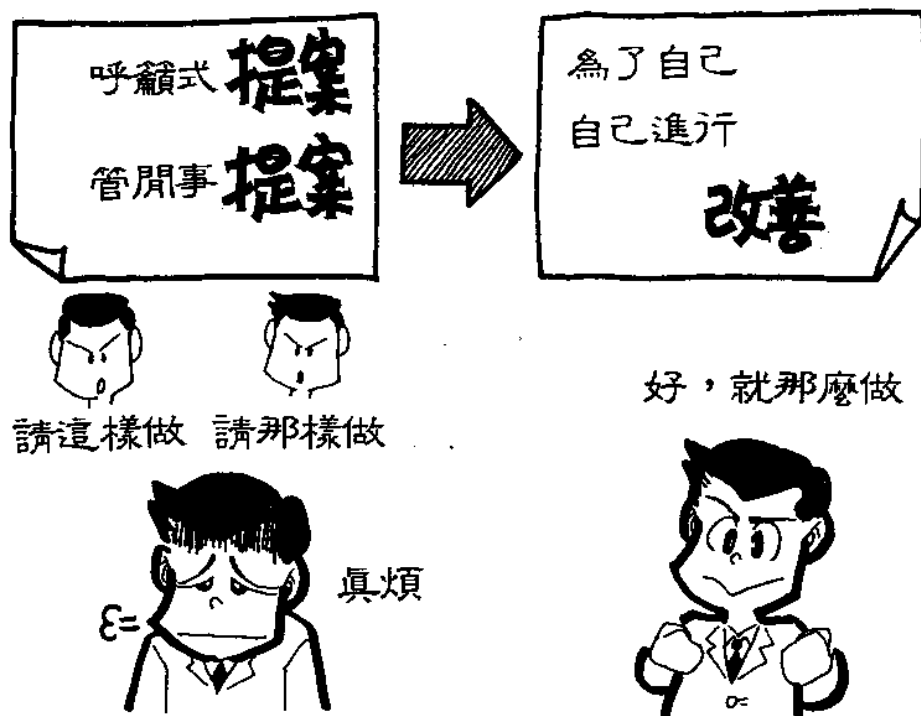
此講法就宛如，公司不讓員工稍微輕鬆，而硬要增加其工作量。這真是受被害妄想所纏繞著。

工作的增加，並非都是因為改善後變得輕鬆的緣故。進行改善或不進行改善，因會陸續被賦予新的工作，工作都會增加。

至少，祇為「加薪」，工作的質與量都非得增加不可。其原始資源，非得靠收益的增加來維持不可了。自己的薪水，只有靠自己努力工作去掙取，其他是不會幫你的，同時亦不會從天上掉下來，更不會從地下冒出來。

當然不光祇是「加薪」，企業是置身於與各式各樣成本增加的競爭中，同時，對將來的投資亦有其必要。因而使收益能持續增加是必然的。也因此才能在激烈的競爭中，生存下來。

也就是工作的增加，是企業活動的必然現象，絕非是



「因改善而變得輕鬆後，即增加其工作。」

的低水準的講法。

不進行改善的話，只會增加「辛苦」。至少爲了「加薪」，工作（任務）的持續增加，是絕對無法避免的。

當然，人類對「辛苦」的忍耐是有一限度的，無法持續給予超過限度的工作。因此不進行改善的人，其工作量是有其極限的。此即可判斷此人工作能力的極限。

### 改變工作的「作法」即是改善

在改善活動中，經常可聽到「業務要進行到何種程度，要由何處來著手改善，實在是不知道。」

「這不就是工作應有的面貌嗎？」的講法。這是因工作（業務）的「目的」與「手段・方法」的混淆不清所產生的

我們被賦予與薪資・地位及權限所對等的應達成的業務目的。但是，其達成的手段・方法，卻是形形色色。

從其中，選出更好的方法，更有

效率、更安全、更容易做、更輕鬆的，並下工夫，即爲改善。亦即所謂的改善，就是改變「工作的作法」。

此外，也有「每個人對工作的作法要下工夫，是理所當然的」講法。但是，實際上是如何呢？

雖然有部份人能陸續進行改善，但如果放置不管的話，大多數的人都會有喜歡長久做自己過去所熟習的方法之傾向。另外也有對工作的作法一點都不下工夫，而寧願選擇多加努力與忍耐的人。

改善活動即是有意識的檢討，「工作的方法」，改變其手段・方法。此並非是爲了誰，而是爲了非達成所被賦予的任務不可的自己本身。

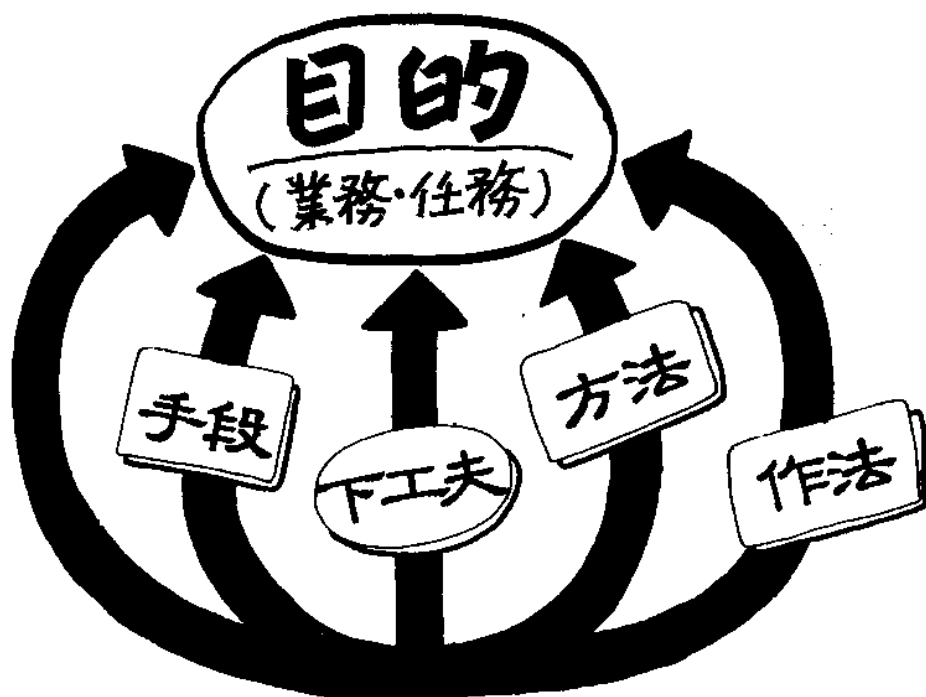
另外，亦有認爲

「經改善後，因省力與省人化，會導至失業。改善就有如自己勒住自己的脖子一樣。」

的人。此情況下，只要以

「對自己有損害的改善，沒有必要做。只要進行對自己有好處的改善即可。」

的一句話，就可充分的加以釋明。



## 改善 3 段論法

①改善是為自己而做的

②勒緊自己的脖子是，  
不會為了自己的

③因此，會勒緊自己  
脖子的事不是  
所謂的改善

①不是為自己的  
就不是改善

②不是改善，就  
沒有做的必要

③因此對自己沒有  
益處的，就沒有  
做的必要



## ◎何謂改善——4

# 作法需要直覺 需要訣竅

### 【辛苦→下工夫】



辦公大樓的地板下，就宛如人類的神經組織般的，縱橫交錯佈滿了電線及電話線，而最近的大樓還埋設了光纖電纜。

隨著辦公室OA化的進展，對從任何地方都能加以配線，也有更高的要求了。

要做此回應的是，電氣設備承包公司要大顯身手的機會。而相反的，也是又多了一個煩惱的題材。

因為，在地板上完成配管後，會打上水泥，並在其上貼上磁磚。各重要地點，稱之為「內部組件」，亦即設置了電氣的配線出口，貼上了磁磚之後，就無法了解其確切位置。

通常是將此部份的磁磚敲開，預

先埋入稱為「內部標記」的記號，但如今，所設置的內部組件數量極為龐大，就甚為麻煩了。

除了工事極為費時外，就連標記本身的費用亦不可小看。而且，好不容易鋪好的磁磚，到處埋設標記，對美觀也會有所損害。

但是，沒有標記，僅在地板下設置內部組件時，在以後的配線工程時，及想增加插座時，將會非常辛苦

得依據圖面，並根據直覺與大膽的判斷「大概在這附近吧」，再在磁磚上挖洞，如稍有偏移，則非得馬在附近再另外挖個洞不可。如此地裏挖挖、那裏挖挖，在這裏修補一下，那裏修補一下，實在是無法把工

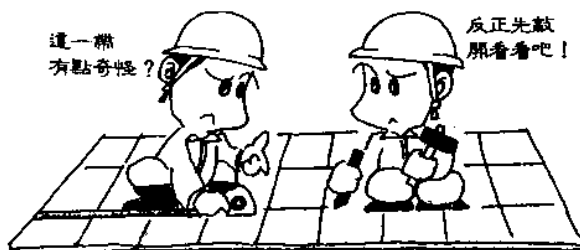
## 找尋內部組件的位置

### 改善前

地板貼上磁磚後，進行  
電氣工程時，要找出  
內部組件的位置，  
極為麻煩

這一點  
有點奇怪？

反正先敲  
開看看吧！

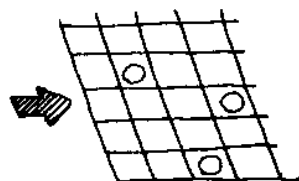


### 問題點

- ①為了從圖面推測出位置，需花費甚多時間
- ②打洞的位置如有偏移的話，重做、修補時，費時又費錢

### 一向的解決方法

在舖上磁磚時，在組件的位置做上記號  
其後也在磁磚上預先標上標記



### 問題點

所有的組件都要標上標記，需花費相當的費用

# 新人

## 無法賦予責任

○ 需靠直覺

○ 需有訣竅



○ 需有習慣

○ 需有年限

○ 需有經驗

做好。

因此，此工作無法委託給新進人員。每次都得請有多年資歷的老手，來擔當不可。

不進行改善的職場，此狀況會持續下去。也因而老是可以聽到，有關此工作

- 需靠直覺
- 需有訣竅
- 需很熟練

的講法。

但是，擅長改善的職場及公司，則會發出下列的聲音。

「只不過是“打個洞”，為什麼就非得叫老手來擔當呢？這樣是無法做好工作的！」

「如果是困難的工作就姑且不論，只是打個洞而已，會沒有其他更好的方法嗎？」

### 改變作法的話 直覺與訣竅都不需要

因而被想出的方法，即為此「內部組件檢出器」。其結構非常簡單，係預先在內部組件上蓋處裝上磁鐵。

在貼上磁磚後，因應需要，要找出其位置時，此方法是極為簡單的方法。

法。

只是使用著，在透明的壓克力製成的圓筒中，以細線吊著磁鐵的檢出器即可。將其置於認為是大致的位置的地板上，筒中細線所吊著的磁鐵，會被預先置於內部組件上蓋的磁鐵所吸引，而表示出其所在的方向。

依線所表示的方向移動，磁鐵會突然停止，此處即為內部組件的正上方。

任何人來做，只要在數十秒間，都能推測出正確的位置。

此方法，誰都叮以百發百中，就連新人、打工的學生都沒有問題。

亦即，

「此工作需具有強的直覺、需有訣竅，也需非常熟練。非得由老手來擔當不可！」

的講法，可說是一派胡言。

這是

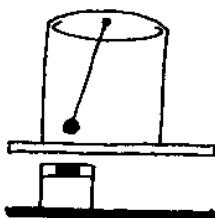
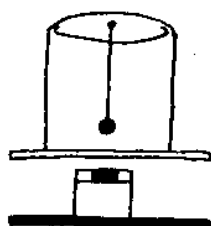
「此作法需具有強的直覺、需有訣竅，也需要非常熟練——」的意義而已。但必竟也只不過是在「以此方法」的前提條件下，才能成立的。

如此一來，「此方法」以外，又會如何呢？改變為預先裝置磁鐵的其

## 檢出器的設想

### 改善後

- ①在內部組件的上蓋處預先裝上磁鐵
- ②應用磁鐵的檢出器即能正確的找到位置



### 效果

- ①組件的位置很簡單、很正確地馬上可知道
- ②花費較以往的作法大幅減少

## 改變作法的話



任何人都能  
馬上的  
正確地執行



他方法，真如所料，直覺與訣竅都變得不需要了。

### 改變作法誰都能做

人世間的萬事即為如此。唯有對作法不努力下工夫的業界及職場，才會很囉嗦的一再強調過分的精神性的事項及練習與熟練。

也唯有在此情況下，才會喜不自勝地提到如「打洞三年」（要能順利打洞，需有三年經驗）等愚蠢的講法。並對如此無聊的事項會覺得自滿。

祇要對「作法」下工夫，就能成為任何人都能做的工作，卻有如很難的事項般的，祇做好看的話，是愚蠢透頂的。只不過是個虛張聲勢的紙老虎罷了。

這種程度的事項，要能成為任何人都能做的工作；而老手當然就得致力於非得由老手出馬的真正的高水準的工作。



一般而言，認為是

- 很困難
- 只有老手才行
- 只有〇〇先生才行

• 必須要訓練

• 必須要有才能

的工作，其幾乎都是附隨在「以此作法」的前提下。

而我們將此前提條件予以省略，只是不斷地說著：

「太難了！」

「沒有辦法！」

因此，對「以此作法」的前提條件，加以改變的話，就會成為

- 簡單的就可以做
- 任何人都能做
- 馬上就會
- 能很正確的進行

### 「好的作法」可以移轉

對「工作得很好」加以分析的話，可瞭解到其間有兩個局面。

其一為熟練。的確，「習慣」是「做好工作」的要素之一。但是並非僅僅如此。

另外一項為「好的作法」的要素，工作得很好的人，必定是以「好的作法」，來處理工作，這是從很長久的試行錯誤中，所體驗得到的吧！

而熟練的要素，則唯有靠很長時

困難

用此方法



甚為困難

其他的方法如何呢？

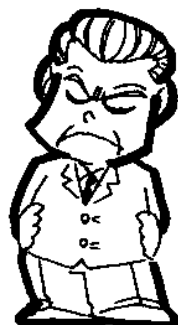
工作得很好

好方法

習慣熟練



下工夫



很辛苦

期的累積了。如希望在很短時間就學會的話，唯有靠特別的訓練。如「做好工作」的要素只有熟練及習慣的話，要使員工成為能獨當一面的人，也只有靠長時間的累積或特別的訓練方法了。

而「好的作法」的要素，則可以移轉。「好的作法」是可以教的。所謂被稱之為 Know-How 的，就是為「好的方法」。

在競爭一點都不激烈的業界或時間、人手都非常充裕的時代，或許沒有考慮「好的方法」的必要。只要慢慢地花費漫長的時間，培育出能獨當一面的人即可。

但是，在此忙碌的時代，是行不通的。「這種程度的工作」要弄通也要花三年時間，而每次都非得要老手才能處理的話，是無法做好工作的。

必須要能想出「這種程度的工作」，即使是打工的學生及非正式人員都能加以處理的作業方法，而正式人員則致力於非得由正式人員來擔當不可的高度的工作。

以「辛苦」來渡過或  
以「下工夫」來渡過

對很難的工作或困難，以

- 習慣、熟練
- 努力、訓練
- 年限、時間
- 精神力、耐力

來渡過的話，就是「辛苦」。雖然當前據此就可渡過，但因「作法」不加以變更，就會一直在重複同樣的水準，而永遠無法進步。

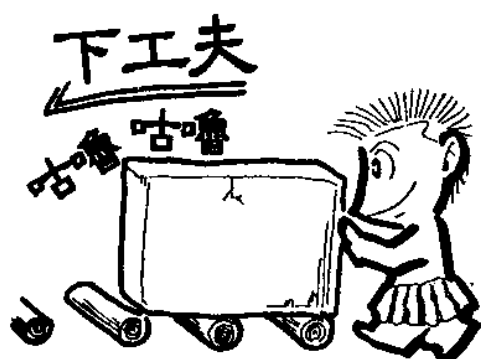
新人經由對每日之工作的習慣、忍耐、努力，好不容易成為一位能獨當一面的人。在培育後任者時，還是同樣的再反覆一次。如此是無法因應變化激烈的時代。因為要培育同樣水準的員工，每次也得花費同樣的時間。



另一方面，要思考「更好的作法」就是「下工夫」。當然，所有的困難，不可能靠下工夫來加以解決。但是，下工夫的部份，即可減少其間之辛勞。光此部份就是進步，光此部份就可傾注力量於更有價值的工作。

後任的人員，可應用「新的方法」來處理工作。已經不需有前任者的「辛苦」了。光此部份即可學會更多的工作。

# 困難的工作



思考任何人都會的作法。  
思考更簡單的方法



訓練、努力  
經驗、界限  
習慣、熟練  
直覺、訣竅

# 新進人員



以有下工夫的作法、新的方法  
使能很快的成為能獨當一面的  
水準，進而能培育出更高水準  
的人



每事以同樣的方法、  
同樣的訓練，使經驗  
反覆，使成獨當一面  
的人



# ◎何謂改善

## ⑤

# 銷售・營業的改善

## 【改變進行方式】



作戰包含了「攻擊」與「防守」，欠缺其中任何一項，都不可能得到勝利。企業活動亦是相同。業務亦有「攻擊的改善」與「防守的改善」兩面。

一般而言，改善係指

- 降低成本
- 降低不良
- 防止事故
- 減低疲勞
- 縮短時間

等等「減少不希望的事項」，有很強的被動的「防守」的意味。

但是特別是在服務及營業等部門

- 提升營業額
- 提升服務
- 形象的提升
- 速度的提升

等等「增加希望的事項」是積極的「攻擊的改善」，則不可欠缺（縮短時間與提升速度雖相同，但在防守與攻擊上，總覺得有其不同的感覺）。

以往，攻擊的改善部份從任何一方來說，完全是憑個人的機智，而未有組織、有計劃的推展的並不多見。

但是，在此領域的勞動人口持續地增加。如此一來，至今仍是零零落落進行的改善，就產生了將其持續地戰力化的必要性。

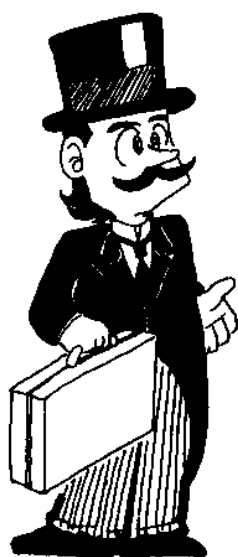
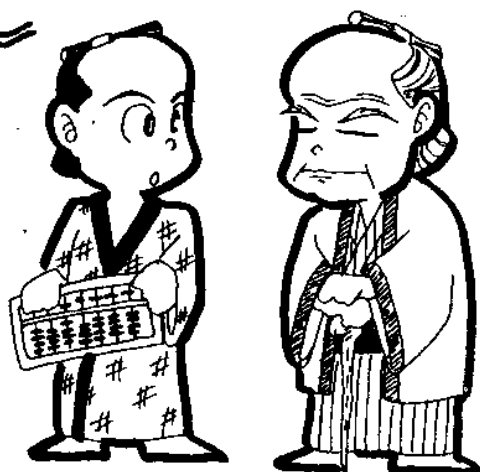
先進的企業則領先其他公司，先手進行服務，營業部門的有組織性的改善活動。能知道在最前線進行改善，則已經能理解到

「改善是工廠的事！」

等等的講法，是種落伍的無稽之談

■  
**降低成本**

防守的改善



攻擊的改善



**提升營業額**

## 改變攻擊方法 改變進行方式

右頁是某大型遊樂園的營業員的改善。此營業員，負責招攬學校的自強活動及公司、區域性的聯誼、研修旅行等，將遊樂園作為其中的一環，來園遊覽。

亦即負責團體客的營業。絕不是輕鬆的工作。不論如何，此業界目前是處於戰國時代。在迪斯奈樂園的帶頭下，超大型的主題樂園或大型遊樂園，如百花盛開般的大為風行。已是過度競爭的時代了。

先前的「騙騙小孩子」是不適用的。對來遊園的顧客，非得讓他們有「希望能再來一次」「太棒了，希望能多來幾次！」的感受不可。此即為重複（再來場），只有重複率，才是顧客滿意度的計測器。

各企業均費盡心思，別出心裁地表現出自己獨有的特色。的確是企劃力・開發力・服務力等，企業的全部的總合戰力的呈現。較之十年前對遊樂園的印象，所呈現的是完全超乎想

像的模樣。

### 爭取新顧客群的困難度

但是，即使是極為精彩的內容，非常優良的服務，如顧客一次都不願光臨的話，則不管怎麼做都沒有用。因為遊樂園的樂趣，非得親自加以體驗不可。

「無論如何，請光臨一次！」

「這樣的話，您將會覺得滿意！」

這是營業人員，無法欺瞞的共同心願。

如果個別散客，可藉由廣告、各種報導、宣傳，甚至口耳相傳的方式，來引起興趣，並能親臨遊樂園。

但是，爭取新的團體客源，並非如此地簡單。因為有所謂慣性定律的存在。亦即，有每年均要去的地方之傾向。

負責企劃及辦理旅行或聯誼活動的是此團體的「幹事」。因其負有責任的立場，大都不太願意冒險。都具

# KAIZEN

報告書(已實施)

商談書(未實施)

標題「幹事用手冊」的作成		事務局收件No.
問題點(改善前)	改善點(改善後)	個人改善/共同改善
<p>①新的顧客羣對</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 兩天時</li> <li>• 飲食</li> <li>• 交通的事項等極為在意</li> </ul>	<p>製作幹事先生用的手冊</p> <p>封面-園內圖</p> <p>裏面-交通機構</p> <p>飲食的場所</p> <p>兩天時的對應</p> <p>土產……等</p>	
<p>②本公司的宣傳小冊子 上，未能記載如此零碎 的事項</p>		
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>封頁</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>裏面</p> <p>手冊</p> </div> </div>		
<p><b>效果</b></p> <p>①對新的顧客羣的推展變得較為容易</p> <p>②將此手冊交給幹事們，可作為引導、率領時的指南，可充分被活用</p>		

有與其到不知道的地方，還是去習慣的地方較不會受到非難的心理。只要上次去的地方沒有什麼不好的評價，則往往會再度光臨相同的遊樂園。

因此，要從其他公司的顧客羣中，爭取成為新的顧客羣，是極不簡單的。因為任一遊樂園只有重複光臨，相信才是具有顧客滿意度與信用度。所以對一度光臨的顧客，都是下了萬全的工夫，使能確切掌握住而不讓其離去。

### 固守一條道路會無路可走

「請務必光臨一次——」

「無論如何，一次也好——」

營業員就算每日拜訪，也很不容易能成功。實在不是個輕鬆的交易。對顧客而言雖是提供「天堂」的交易，但在銷售方面，卻宛如有陷入「地獄」般的感覺。

不進行改善的營業員，會就此作罷。之後，就與同事到酒館喝著悶酒，愚蠢地喝得不醒人事——這往往成為一種慣例。

天亮後，帶著宿醉的身體，再度出擊，一再地被拒絕，仍鼓起勇氣，

前仆後繼也就是至今為止的營業模式。以往，如此的方法，是被讚不絕口大力推薦的。

「營業是從被拒絕時開始」的名言，是心裏的唯一支柱，使能繼續堅持下去。這正如不停地撞擊窗戶的玻璃的蒼蠅。或者，就如對203高地的為蘇俄陣地，反覆進行無益的突擊之日本陸軍。

無論如何，固守毅力、毅力的唯一招數，是與

「改變作法・手段・方法」

「考慮別的方法」

「從不同的角度來進行」

等等是無緣的世界。

提出改善等等的想法時，極有可能被

「不要偷懶」

「再過十年再說」

等當頭棒喝。

### 考慮別的推行方式、別的作法

但是，如此自虛性的營業手法，在當今忙碌的時代中，是不適用的。無意義的前仆後繼，只會帶來更多的遺憾。在當時亦無法獲得對方的理解

# 以前有效的方法 曾經成功的方法



思考不舛暢銷之理由的營業人員

思考別的組合  
以你的概念來  
進攻……  
掌握別的  
頭緒



考慮新的攻擊方法  
考慮別的說明方法  
考慮別的途徑

思考舛暢銷之方法的營業人員



狀況很差  
商品不好……  
顧客很差勁

以前很好  
以前非常順利但……  
...所以賣不出去  
...所以賣不出去

。因此改變營業之「工作的作法」，就產生其必要性。

這並非死心眼的反覆固守著

- 以前有效的方法
- 以前成功的方法
- 以前習得的方法

的方法，而是好好思考別的「方法・作法」。



此處所必要的事項，只有一件，就是好好的思考「為何」。

「為何，此幹事先生對新的遊樂園不感覺趣呢？」

「為何，會想到同樣的遊樂園呢？」

從此觀點來加以進行的話，將可掌握顧客心理的一部份。這種情況下，佔據幹事先生心裏的是，是否能充滿自信的帶領大家的不安感。

### 顧客的關心事為何？

要打動人心的有

- ①滿意・舒適要因的增大
- ②不滿・不安要因的減少

兩方面。

顧客對營業人員的勸誘表示反感，是因為其中對兩方面中的一項或兩

方面均有所顧忌之故。

此幹事的情況是，對

- 雨天時——
- 交通的安排——
- 飲食的場所——

等不安要因特別敏感。

而，對此無法看透的營業員，則對顧客最大的關心事顯得漫不經心。在關鍵性的定案的會談上，只是運用現成的小冊子，一味地強調，此遊樂園是多麼地好等，「滿意・舒適要因」。而無一點營業員本身的創意與工夫。兩者完全無法契合在一起。因而，只有落得

「嗯！我考慮看看！」

的下場。

但是，能看透顧客之關心事的營業員，會改變進行的方式。著手於儘量減少幹事先生的不滿・不安要因。

### 手寫手冊的威力

此現成的小冊子的特點，是暫時性的，簡單的「幹事先生的手冊」。封面是手繪的園區圖，裏面則是以文字處理機處理的說明書的簡單冊子。

此種程度的冊子，自己即能很快

不安・不滿  
要因



滿足・快適  
要因

~實在很擔心  
~沒問題嗎？  
~的風險是……

狀況很差  
商品不好……  
顧客很差勁

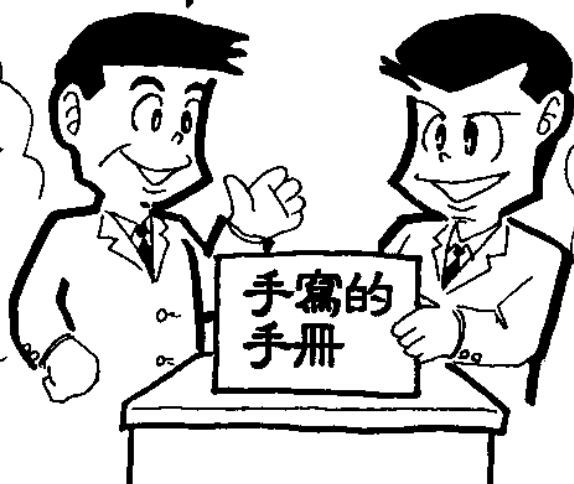
顧客的拒決是  
因那一項要因？  
那項要因是  
重要要因？



從那一項要因  
展開攻擊呢？  
那一項要因會使  
其崩潰呢？

# 切入顧客的關心事

就是這個  
正是我需  
要的！  
請看  
這個！



請看  
這個！



實施。而一加以實施，就能獲得預期的效果。幹事先生對明確標示廁所與餐飲場所的手繪的樸拙的園區圖，表示出極大的興趣。

對幹事先生而言，其對虛有其表，大量裝飾的豪華說明小冊子等，是毫不在意的，因任何遊樂園的營業員，所拿來的都是大同小異，對其相互間的累同，已深感厭煩。

而，手繪的園區指引圖則是大為不同。對負有領導責任的幹事而言，其最希望知道的事，都無不保留詳細記載著。

而事情亦演變成  
「如此就可以放心了。那麼這次就到貴園，亦請多多關照」

### 因人、因時制宜的改善

此改善，是這位營業員的改善。是一定得親自與顧客直接接觸，並看透其所關心的事的人，才可進行的改善。

當前，如此類的改善，是營業的改善所追求的。各個營業員，在各個營業現場，應對各個顧客，所展現的小工夫。這些非得由每日與顧客接觸，實際在營業的人員所得到的情報與智慧，才能成立的。

一說到「營業的改善」等，有種種如「營業 Know-How」或「營業技巧」般的，被認為是件很大規模事項的傾向。

因此，就出現了

「營業人員不喜歡把自己 Know-How 公開」

的聲音。而將其提出改善，則是因為有

「稱為營業 Know-How 的共有化，不就是為了謀求公司能進行水平展開。」

的固定觀念與根深蒂固的想法。

再也沒有如此無聊的誤解了。各人的技巧與 Know-How 等等，沒有共有化的可能，同時也沒有必要，所以水平展開是完全不必要的。

### 改變處理的模式

最必要的是，停止抱元守一的唯一的招數的作法，重新檢討「工作的作法」，下工夫建立起與顧客能一致的進行作法的模式。

當然，優秀的營業員，會經常對自己的工作作法，下工夫並加以點檢。亦因此能獲得極優異的成績。

但是，這只不過是一部份的人而已。大多數的營業員，如放任不管，

# 提升營業額

通路開發・進攻・改善

# 提升收益

有效率的銷售方法  
減少抱怨

則無論如何或多或少都會有安於

- 以往成功的方法
- 以往有效的方法

的傾向。

營業的改善，即是致力於打破此傾向。亦即，需共有化、水平展開的並非是個別的技巧與 Know-How 等，而是「經常能檢討改變工作的作法」的處理模式。



以往，提到營業，都是只問結果。靠體力來販賣亦好，靠毅力來販賣也好，靠智慧來銷售亦好。但無論如何，只看成果會產生問題。會有連最低限度的營業額都無法達成的營業員，「理應去職」的鐵則。

但是，當前是一個需要大量營業人員的時代，如此自然淘汰的手法，是不適用的。即使是對當個營業人員而言，在適應性上多少有些欠缺的人，亦得將其培育出具有戰力化。亦即「營業人員，應自行創造自己的業績，應各自展開自己的工夫」如此的放任不管，是無法有效完成工作的。

特別訂定改善制度、準備獎金，都是為了能有意識的、有組織的、持續的推行。也是為了能增加現狀打破型的營業人員。

## 能銷售有暢銷的商品才是營業

當然，並非光憑改善，就可在銷售戰線上連戰皆捷。世上沒有那麼便宜的事。最終還是得靠商品力來發揮作用。

過時的商品，顧客不需要的產品，不管多麼努力推銷，其效果還是有限的。小花樣的技巧即使能有一時的暢銷，終究是無法持久的。

因此，優秀的營業團隊，經常在尋求「暢銷的商品」，努力能有更多的「暢銷商品」與能更高效地銷售。

絕不能被

「能銷售不暢銷的商品，才是營業。」

等，愚蠢的講法所迷惑。

〈從暢銷品及以暢銷品為重點，優先加以販賣〉——這是超級營業員的策略。因此，市場的動態、顧客的需要與需求的動向，都非得能整體地加以掌握不可。

所謂改善，只不過是為能將戰略更輕鬆、更有效率地展開的戰術罷了。大處著眼是戰略的話，小處著手的部份就是改善了。

# 能銷售不暢銷的 商品才是營業



唱針



日文打字機



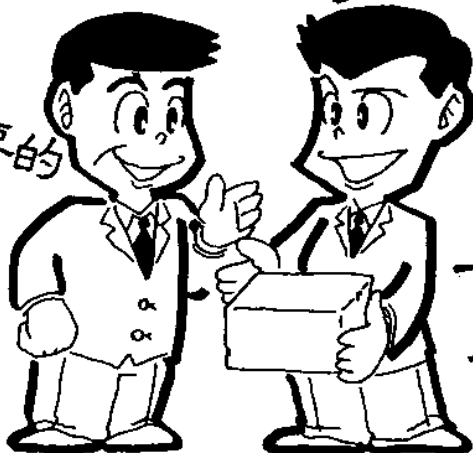
大和戰艦



## 掌握暢銷之道

就是這個  
這正是  
我需要的

解決  
顧客的  
問題



## 掌握顧客的 需求

預先  
瞭解  
顧客的  
需求

## 「改善」的現狀——②

常聽到沒有「改善題材」這句話，其實這就好像是在說：「自己的部門有多餘的人」。

有過剩人員的部門，絕不會進行改善，因隱藏在過剩人員的陰影下，使問題無法發覺。

某公司的人事部長一聽到：

「沒有改善的題材」的話語時，就直接了當的說：

「人員太多了吧！」

在做人員配置計劃時，亦會將各課的改善狀況作為參考。

「在改善表現良好的部門，因為知道人員不足，所以就會先把人員轉派出去。因而過去很少進行改善的部門，也變成會不斷進行改善。較之進行那些雜亂與拙劣的推行方策，會更有效果的。」

改善狀況可說才是人員配置的基準。而且適當的配置，就是改善的推行方策。

# 改善實施指導



能夠實施的才是好構想

改善實施的指導原則

關鍵字為“總之——”

應急的改善與根本的對策

改善發想的要點



# 能夠實施的 才是好構想



「雖是好構想，但很遺憾無法實施」

這是舊式的提案制度必定會出現的話語。

「著眼處極佳，但——」

「很有趣的創意，但——」

「很獨特的構想，但——」

不管表達方式是如何地加以改變，並以美麗的詞彙加以堆砌；總而言之，只不過是如下一句話了。

「無法實施」

其理由有因費用、規定或是人手、時間等各式、各樣的問題。當然，如果能無視這些限制條件的存在，就無所不能了。

以極端的講法，只要有無限的人手、預算及時間，當然就無所不能。但是，這只能存在於幻想小說的世界中，並非是企業活動。

同時，儘管只有很少的預算，卻

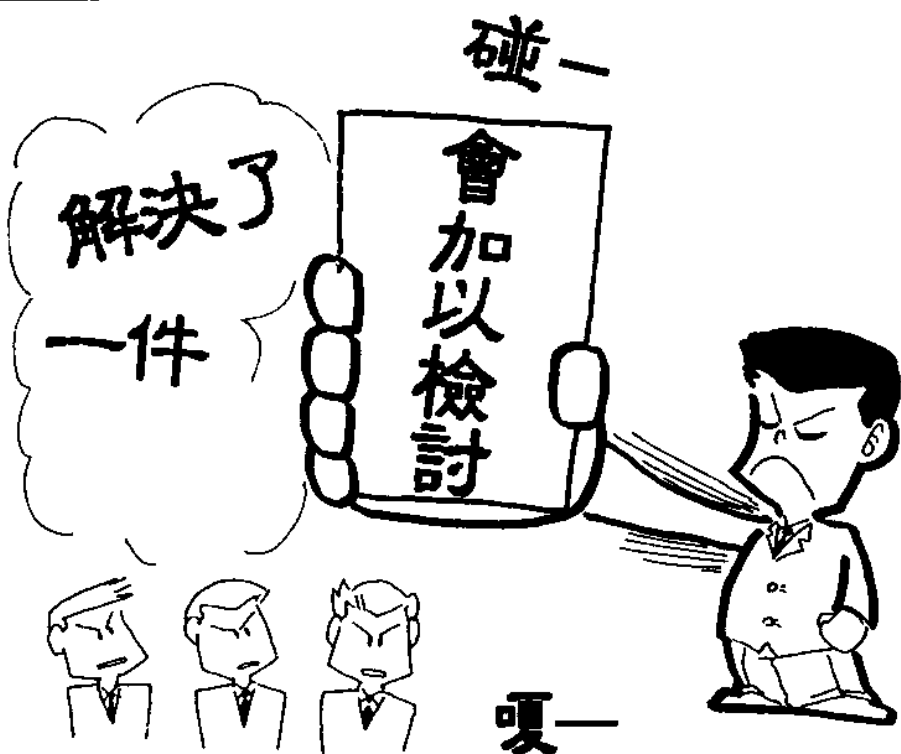
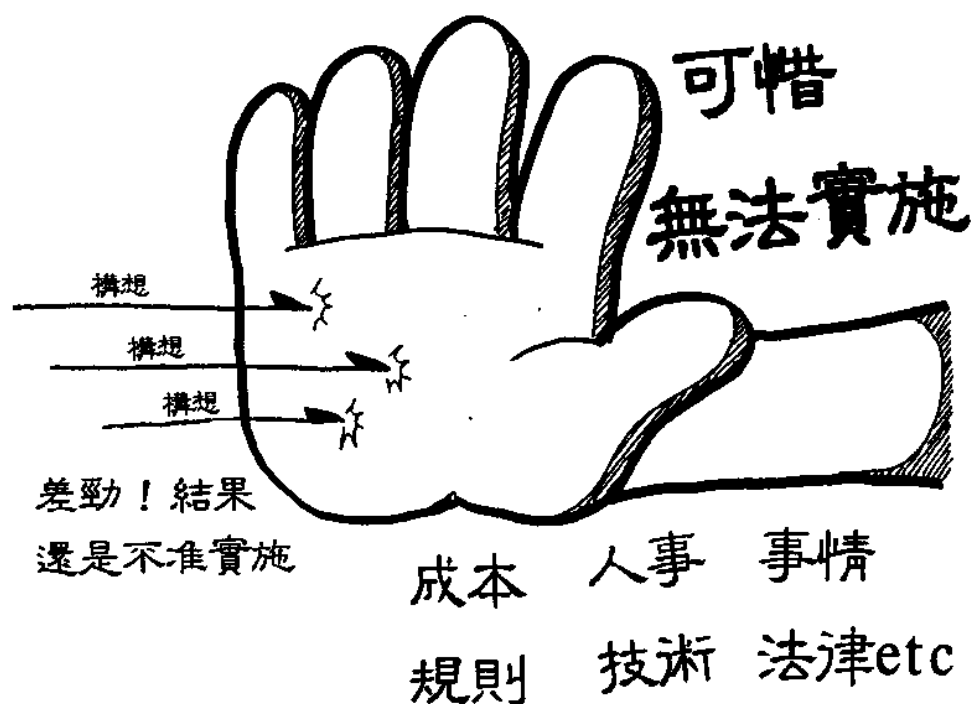
對員工所提出的所有提案均加以資助，不出數日即會破產。對企業而言，是不可能做的。

有效活用人力、物力、財力與時間等有限的經營資源，即是所謂的經營。因此，必須依據重要度・緊急度，來決定優先順序。並進而將經營資源做必要的投入。

也因而在舊式的提案制度中，對員工好不容易提出的構想，大部份均被以「檢討」一句話，而擱置下來，也是理所當然的事了。任何人稍加思考，即可明瞭的。

但是，對提案的人而言，其心情可是無法平靜的。為何會如此呢？因為在提案制度開始推行及大力徵求提案時，

「有好構想時，請多多提出，公司將會陸續加以實施——」





等等譁衆取寵的講法，不絕於耳。但是，在實際執行上，只要稍加思考就可明瞭，即使不停的提出提案，但並不能陸續地加以實施。

「那樣做的話，會很好——」

「這樣做的話，會很好——」

的加以提案，是很簡單，但一旦要付諸實施時

「那樣做的話，所花費的費用——」

「這樣做的話，所需要的時間與人手——」

，的講法即會產生，過不了一會，實施也跟著停擺。隨後「檢討」的常用句，亦跟著隆重登場。

### 無法實施即無意義

在改善制度中，不可能聽到：「構想雖好，但很遺憾無法實施」的話，這是一句完全的絕話。

為何如此呢？因為「無法實施的構想」並非是好的構想。在改善制度中，所謂好的構想，是指能實施者。因為有實施的可能，才定義為好的構想。

改善制度所追求的，並非是如夢境般的構想，亦非光說不練的主意。而是能改變自己工作的作法，且能加以實施之現實的構想。

為何改善之對象是自己的工作呢？因為是對每天，自己所從事之工作的作法，加以改變。亦即以要賺取金錢之自己的工作為對象。

而且，從事此改善，唯有靠自己本身，因為自己的工作自己不改善的話，誰也不會幫你改善的。

如此一來，則說些連自己本身都做不到的事，就毫無意義了。此點與「我動口，你動手」的舊式的提案制度，有極大的不同。

因為是自己的工作，對其間所存在的各式各樣的限制條件，應是十分清楚。而如何跨越此間的限制，則正是顯現出改善的本事了。

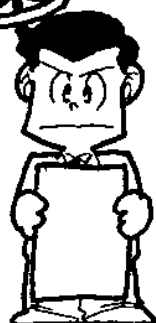
### 改善就是與現實的戰爭

改善就是與現實的戰爭，其理由為，改善唯有加以實施才有價值。因為無法與實施相結合的構想，是無任何意義的。

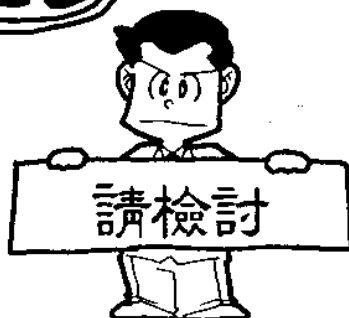
在能付諸實施時，非得克服各式各樣的限制條件不可。所謂現實，的確是稱之為限制條件的別名外，別無其他更適切的稱呼了。

成本、預算、法律、規定、習慣、技術等均是限制條件，然而最麻煩的則是「人」。

提案



改善



- 因為是你的工作，  
你最清楚
- 你自己檢討，是  
最好的

能夠實施不是好的構想

現實的限制



小氣的  
上司



頑固  
的上司



保守的上司

特別是不明事理的壞上司，只會明哲保身，沒有頭腦的管理人員。或是對變化、進步、改善等總要加以抗拒的人——公司中如此的人是所在多多。這也就是現實狀況。

但是，光是對此長嘆是沒有辦法的。如何克服、擺脫這些現實的限制條件，或者加以突破，即是要靠改善能力。



因此，與改善有關的理論上、教育上或其他種種，但所有的一切，還是以

「克服現實的限制條件，並加以實施」

為其基本。不以實施作為前提的改善，是無意義的，而無法克服現實之限制條件的改善，則就有如是個仿冒品罷了。

### 從小處著手

那麼「能加以實施的構想」及「有實施可能性的改善案」，要如何才能得到呢？

此即為從小處著手。從小處著手，不需要花費，也不需要麻煩的手續，所獲結果不佳時，亦很容易重新著手。

不能改善的人及對改善較笨拙的人，則是相反的。經常所想的只是大規模的大事件；當然，花費及人手均需要，同時亦具有風險。另外麻煩的手續與時間亦是不可避免的。怎麼也無法以自己來擔負，即變為「要求」與「提案」的方式了。

而收到此要求或提案的上司或公司，當然不會對此輕易的事項，予以採用及實施。大都是以

「會加以檢討」

「會作為參考」

將此麻煩加以打發而已。

而提案的人則是

「公司什麼都不做」

「還是重彈沒有預算的——老套」

發著牢騷。但是，這是幼稚園及小學生的水準。企業人的話，應能對此事項是否能馬上加以實施，能加以判斷才是。

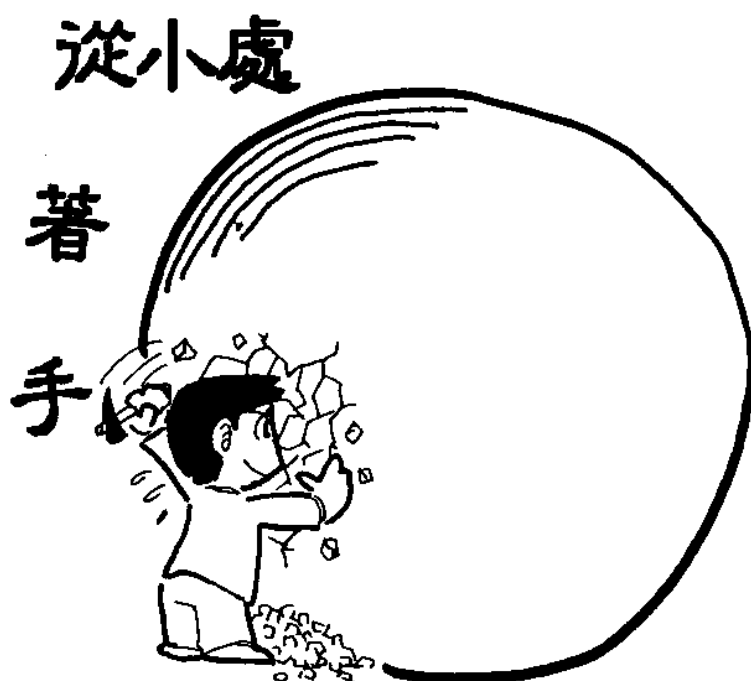
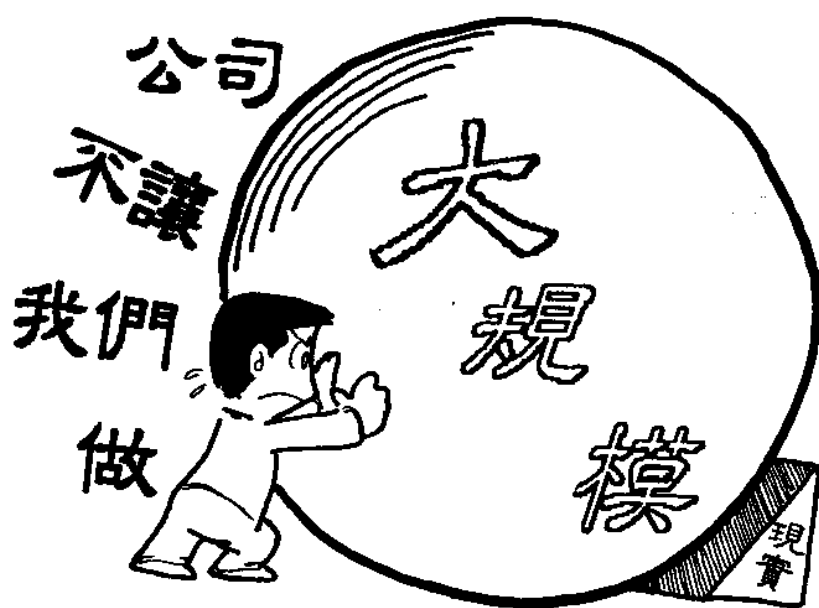
總而言之，這是因自己對自己的工作，缺乏無論如何必須加以改變的心態所致。「實行」不是自己，是他人的話，則可為所欲說，任意胡扯。因而發出

「為什麼，不做呢？」

「不是應馬上實行的嗎？」

的牢騷了。

但是，自己對自己的工作，有加



以改善之意願的人，則並非如此。「實行」成為自己之工作的話，對如此馬虎不當的構想，將會深感不安的。

將現實的限制條件充分考量，會是腳踏實地的作法。因而，首先將從

自己所能處理的範圍來進行。

從自己所能處理的範圍來著手的話，改善案的規模，亦會自然而然地決定了。如果是不在能力與權限範圍內的話，是無法有效處理的。

## 簡便的才是好改善

改善活動中，較之無法實施的大構想，不如在身邊而能很快實施的小改善案，會賦予較高的評價。

因為

「構想能實施，才有價值」

「能實施的構想，才是好構想」

但是，世上認為大的構想才“夠帥”的人極多。對這些人有使其能瞭解；

「簡便的才是好改善」

的真理的必要。

非得讓人知道，能想出簡便構想的人，才是具有優秀的改善能力的人不可。因為能很敏銳的追察問題，並能逼近原因的核心之故。

能很細小的掌握原因的話，其對策也會小，也就是簡便的改善案。

不善於改善的人，則正好與此相反。對問題的追察很遲鈍，也因而只

能掌握到一些曖昧不明的原因，其對策亦成為含混不清的龐然大物。總之，只能提出大構想的，正是思考能力拙劣的證據。

而能想出簡便的構想，就是對問題分析力與原因追察力很敏銳，也就是具有問題解決力，亦即可說具有改善能力的證據。

### 問題要一口一口的咬食

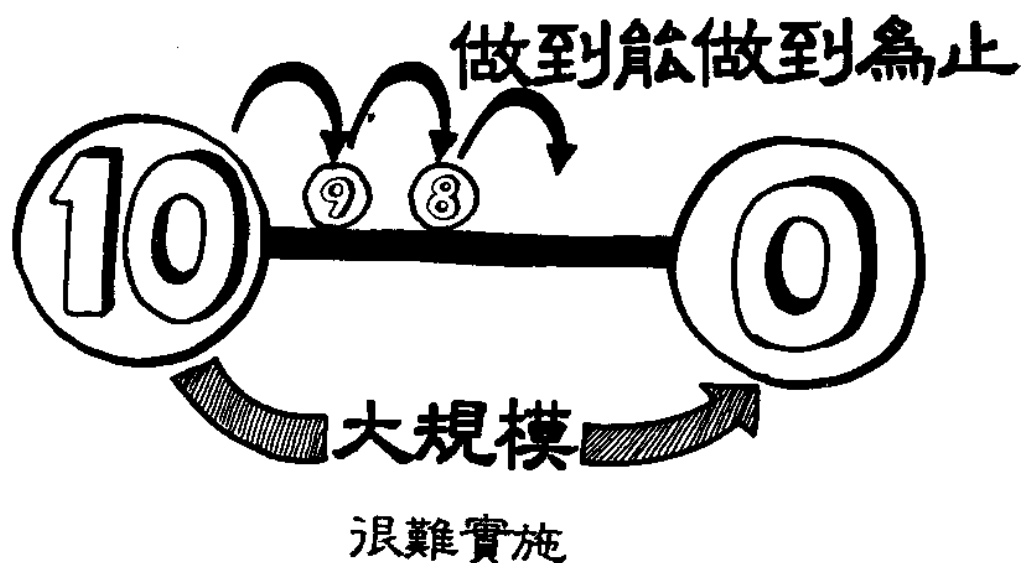
那麼要怎樣才能得到「小的改善案」呢？其中之一的方法為，「細分化」將問題分割而加以掌握。雖然不能一口將大象吞下，但一口一口地，卻能將大象吃下。大的問題雖不能一舉將其解決，如能將其細分化，就能一點一滴地逐漸將其解決。

改善並非要一舉將問題解決，而

構想唯有  
能加以實施  
才有價值



總之從能做的事情開始



是要一點一滴地將問題解決。因此，應將問題細分化，並由其間能進行的部份先著手。

改善為細小的進步與變化所累積而得的。雖然最終使問題為“零”，是最理想的。但是，改善並沒有一定得做到完全解決的必要。

改善能由可行的事項先著手，達到可行的程度，就算是很好了。對10個問題，雖只解決5個，亦是很好了。能使問題減半，亦是極佳的改善。

在世上有「現實的限制條件」及「現實的牆壁」存在著。改善沒有必要達到你做不到的程度，將可行的事項，達到可行的程度即可。因其至少，也能使問題減少，光此部份就可說是改善了。

### 「暫且先」是改善的訣竅

那麼，應如何進行問題細分化，使能從可行的事項著手呢？其關鍵語即為「暫且先」的話語了。

任何人在日常生活中，所使用的此言詞中，已包含了所有「改善的訣竅」。使用此言詞的人，可說已體會了改善的訣竅。使用此言詞的人，已充分具備了改善的能力。

例如，到酒館時，其開口的第一

句話，即為此

「暫且先來三瓶啤酒——」

唯有此才是改善的訣竅。

在酒館點菜時，

「在多少預算下，今天可吃些這個、那個及——」

等嚴密計算，並擬訂計劃，其後再飲酒的人，是不會有的。首先是

「暫且先來——」

接著再一面喝著啤酒，一面慢慢地想，到底要吃些什麼樣的菜色。此即為改善的模式。

而大規模的「革新」時，則非如此。因為有很大的風險，不得不先有嚴密的計劃。但是，改善係一些細小進步的累積，應以極舒適、輕鬆的「暫且先——」來著手為宜。從

「暫且先來三瓶——」

開始喝起，而並不僅止於三瓶，最後演變成四瓶、五瓶。而在不知不覺間，成為所謂的梯子酒（註：這家喝完後，再到那家喝。第二攤、第三攤謂之）。而改善也是相同的。暫且應急的改善，為下次改善的延續，此亦就是改善稱之為改善之故。

據此開始產生改善的連鎖反應。這是理想的進行方法。

歡迎光臨

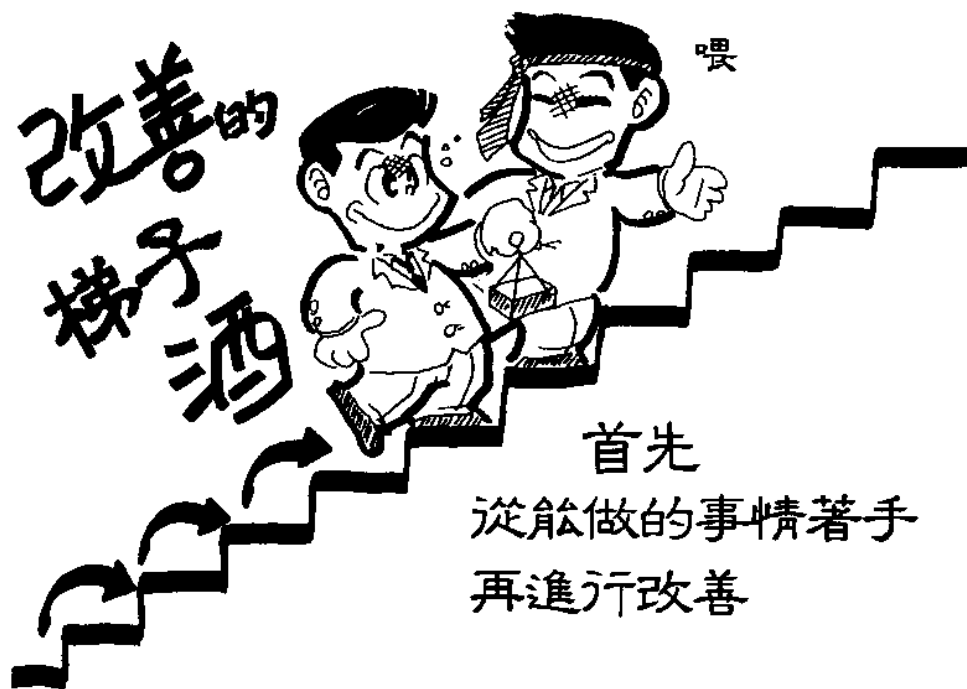
暫且先

先來瓶啤酒



改善的  
梯子酒

喂



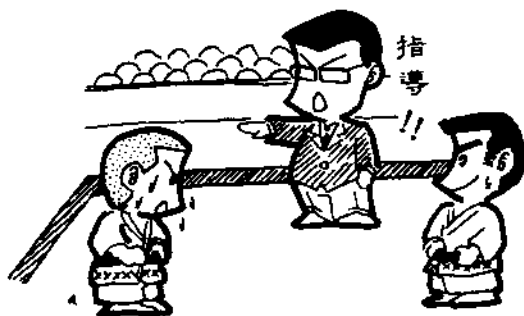
首先

從能做的事情著手  
再進行改善

註：梯子酒：（啤酒）這家喝完後再到那家喝



# 改善實施的指導原則



改善是以各人在其能力與權限範圍內，從能夠實施的事項著手，實施到不能實施為止。

但是，儘管如此還是有其限度。在某限度內，能在自己的權限與責任下，來改變「自己之工作的作法」。此範圍有擴大的職種，也有狹小的職種。同時，依當事者的地位、實力與幹勁，也有頗大的幅度。

無論如何是有其限度的。那麼，超過此人的能力與權限時，應如何是好呢？當然有超越的情形時，絕不能自己任意進行改善。非得與有關人員與上司進行「改善商談」不可。

## 改善商談是O J T的機會

接到要求商談的上司，應如何處理呢？改善商談係部屬能由自己來檢

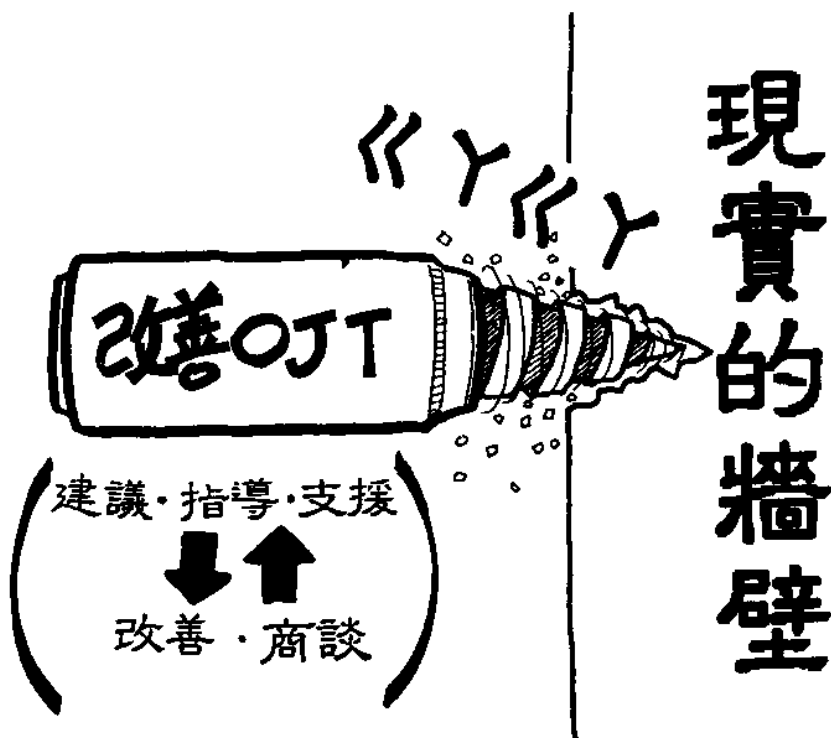
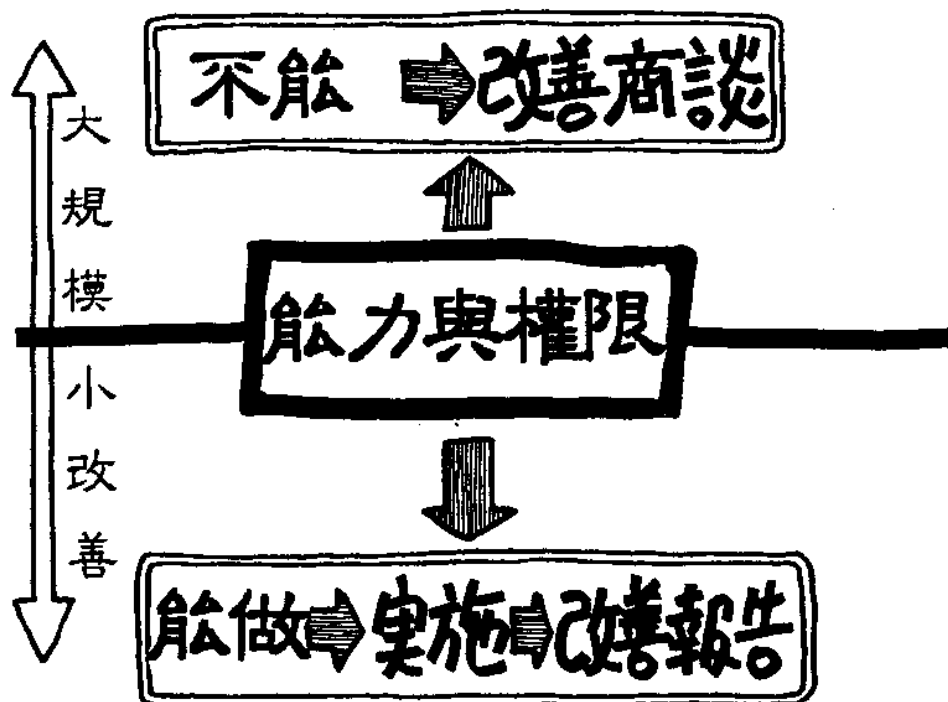
討自己的「工作的作法」，使多少也能往更好的方向改變的所謂「幹勁」的證明。

這是O J T的絕佳機會。而因對應的不同，能引導出此人的改善能力，並加以伸張。也可能相反的，對好不容易凝聚的幹勁，加以踐踏，甚至將改善的芽予以摘除的情形。

那麼，應如何進行指導呢？到底是以不損傷部屬的尊嚴，處處給予讚美・奉承的方式好呢？還是採嚴格的鍛鍊的方式好呢？

兩方面均不對，因為這只不過是虛有其表的態度及演技罷了。如此的做法，在短時間內即會敗露，並招致不信任感。

當然，人是感情的動物，絕沒有特意做出傷害感情舉動的必要。但是，沒任何信念，只是一味地取悅對方



，絕非是所謂的指導，其結果將會落得愚蠢的下場。

人類有其各自獨特的風格，有較柔軟性的人，亦有較剛烈性的人。而指導並非無視於此，完全加以壓抑，只玩弄一些小花招。如此不合理的愚弄，是不可能持續的。

指導法的訣竅，即在於明確掌握原則。只要能事先明確掌握住方向，就很足夠了，靈巧的小花招，則是往後的事（每件事項有其重要度與優先順序）。

### ●只有實施才是改善指導的原則

改善指導的原則為何呢？那就是指

- 改善需以實施為第一
- 改善需以手邊迅速為第一
- 更容易了解的說法為，
- 改善要做了才算數
- 改善要能實施，才有價值
- 不能實施的改善，毫無價值
- 現在、馬上能實施的，才是好改善

如將「改善」與「革新」做一比較，將更能夠瞭解。革新係以大規模的對策，以能獲得大效果者。因此，

係不論花費多少時間與人力，慢慢地、有計劃地謀求根本的解決。

而與此相對，改善是暫且由可行的事項來著手，達到其可行的程度即可，絕非一開始，就以根本的對策與大的成果為目標。

此點係由適當的人選來擔負責任，所進行的「革新」，和由與工作有關的全體人員，能很輕鬆地參與的「改善」之不同處。



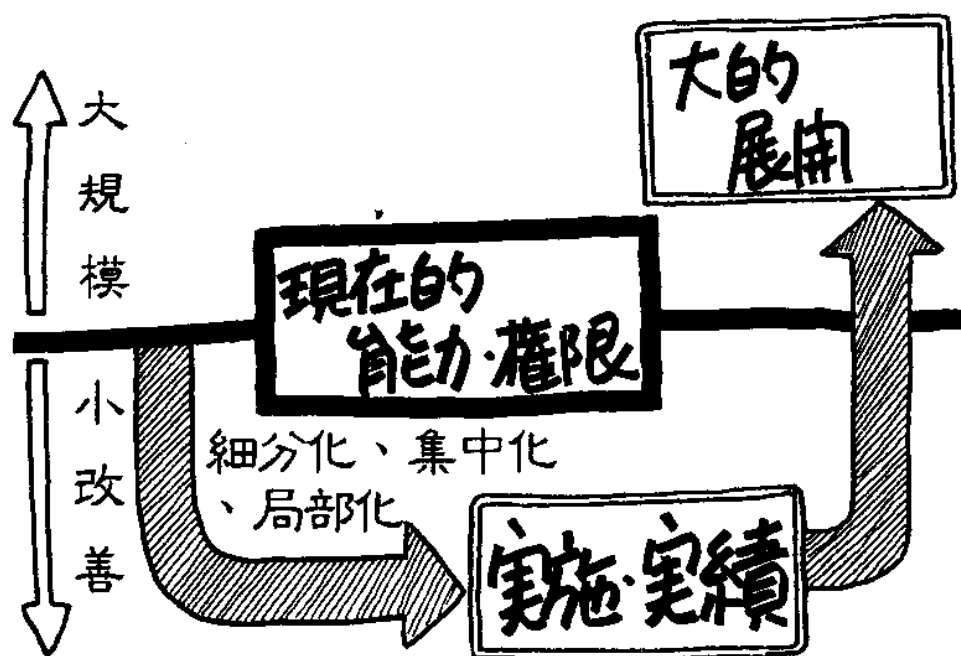
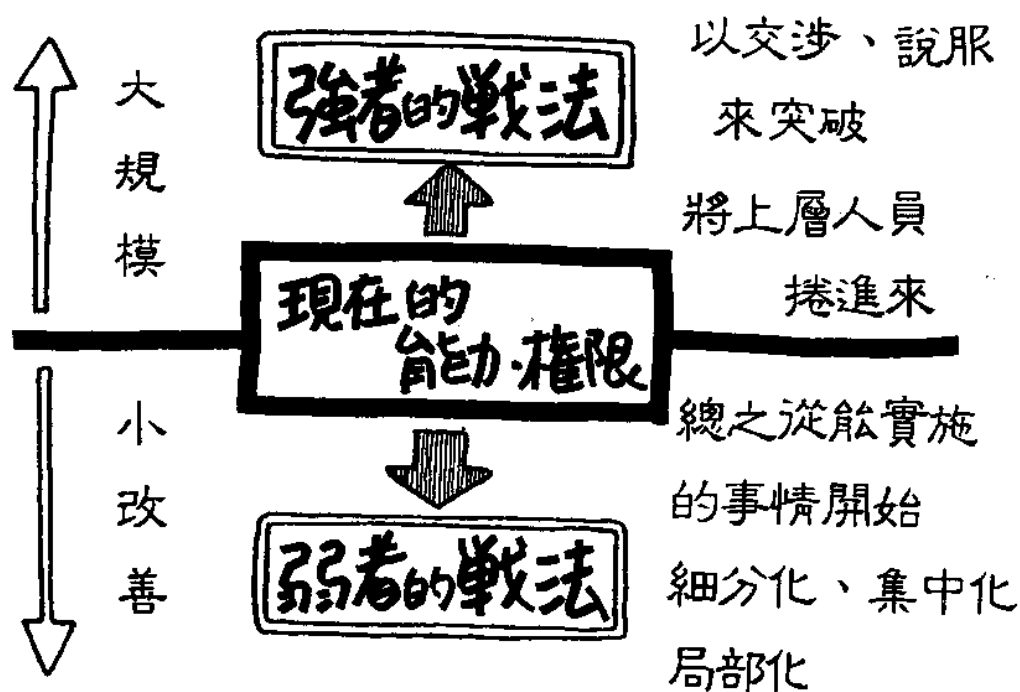
因此，改善的指導，特別集中於「實施」這一點上，亦即，

- 能加以實施
- 能實施的方法
- 能實施的方向

可說是改善指導的一切。

除非能加以實施，否則問題就無法解決。改善商談有在進行，係因有問題存在，部屬對此極在意，而加以指摘的情形，絕不能置之不理。

所以，上司非得對此構想，進行能加以實施的指導不可，除此之外的任何指導，都是於事無補，無絲毫幫助的。



## 改善實施之弱者的戰法

那麼，對實施的指導，有何具體事項呢？那就是

- 細分化
- 集中化
- 局部化



例如右邊的提案，爲了安全，對所有機械貼上能喚起大家注意貼紙。

因是與工廠全體有關，非單一員工的能力所及，所以以提案的方式提出。

在舊式的提案制度下，會如何地被處理呢？或許會在

「這是個好構想，呈報上去吧！」的聲音中結案了。

此類的提案大量的呈到審查委員會，一個一個都是煞有其事的提案，如要將其全面實施，人手將極爲不足，當然也沒有足夠的預算。

動動口很簡單，但要加以實施，則可是要錢又要人。因而，大半的提案，都會在「檢討」的名義下，被擱置下來。

### 從能夠實施處著手

但是，以實施爲第一的改善制度，是不會發生此種愚蠢的事。

因爲

「有辦法做的事，做到能做的爲止」是大家的口頭禪。

接到此類提案的上司，馬上進行細分化、集中化、局部化的指導。

使演變成

「一開始就要全工廠全面實施的話，將不知何時才可能實施；因此，不如先針對自己的機械來實施看如何！」

如果是工廠全面實施，需要廠長的許可，這並非簡便可行的，同時還要設計精美的貼紙亦需特別訂購，將是件甚大規模的工作。

因此不會馬上實施，如果不是急於實施的話，久而久之就有如店鋪中的陳年老貨，永遠不會去動它了，因爲企業的行動原則，係依據需要度、緊急度，來訂定其優先順序的。

# 提案書

標題 所有的機械貼上安全貼紙

問題點

運轉中的機械，發生  
手被捲入的事故。

原因大都為不注意及  
過分自信的不安全行  
動。

改善案

工廠內所有的機械  
均貼上如樣本的貼紙

貼  
紙  
樣  
本



預想效果

並非僅是精神論與教育性而已，具「目視  
的意識」效果，事故及受傷應可減少。

的確是  
好構想



廠長  
請指教！



檢討看看吧！



## 先從一台機械開始

但是

「先針對一台機械」

的話，就很簡單了，由職場的負責人的判斷下，就可實施，並試做看看也可以。

如此，對機械有效果的話，可說就是改善。對在該處工作人員的安全，有些許的提升，就是很好的改善。

比起不知何時才能實施的大規模地提案，先針對自己的職場，對有關自己的工作加以實施，是更為簡便的，的確「改善是做了才算數」。

一台機械能很順利進行，欲將此改善展開至全體工廠，也會比較有說服力，因為再也沒有比實績更強的說服力了。

當然，並非每個改善，都應該做全體的水平展開，要展開至何處，展開至何種程度，係依負責人的企業來加以判斷。

能做全面性的展開，固然很好，但在各種情況下，即使只做部份的展開亦是很好的，因為改善能實施到能實施的為止，就很好了。同時光是所

實施的部份，就能獲得成果的。

## 一點突破的游擊戰

一般而言，拙於改善的人，往往只考慮較大的、大規模的事項。也因而，不容易實施。

而擅長改善的人，則是先從較小的、較窄的範圍及可行的事項來著手。

如能具有能實行大規模事項的實力，亦即如具備應有的權限與能力時，則無論多少、多大，都能加以實施。亦即所謂的「以強者的戰法」來統御。

但是，一般的人並非如此，其能力與權限均是有限的。因此，不得不採用「弱者的戰法」。

簡而言之，就是游擊戰法，避免與敵人全面對決，而採取局部戰。將戰力集中於對手較弱處，先力求一點的突破。

改善並非要求“玉碎”，從可行處著手，由可行處展開攻擊，即是改善的游擊戰法。

全部的機械……

不一定要做到

那種程度

全工廠……

全公司……



先試  
一台看看





## ◎改善的指導法 現在馬上實施

①



在改善指導中，有  
「請再考慮看看」  
「請從另外的角度，再重新檢討」  
等不當的講法。

如此的抽象的講法，將會使人不知如何是好，有必要給予更具體的方向，就如

「另外的角度，到底是什麼角度」  
「如何重新檢討」  
等，應明確的加以表達。

也就是說，並不祇是  
「再考慮」  
「再檢討」  
而是明確的表達  
「如何加以考慮」  
「針對那一點加以檢討」

多用心後再來吧

例如以下的提案（改善商談），應如何處理才好呢？此為

「因在影印機處排隊等待，浪費時間，為能了解擁擠的狀況，希望設置電視攝影機」的案例。

電視攝影機的設置，需要相當程度的費用，因已超過此人的權限與能力範圍，不能自己一人加以實施，也因此，向上司提出提案（改善商談）。

接到此改善商談的上司，應如何加以因應才好呢？應以何種方向來指導呢？

在此案例，係以  
「不受理」  
加以處理。

「只爲了小小的影印，要做如此的費用，真是別胡扯了」。

似乎有如此的心情，總之有

# 提案(改善商談)

標題

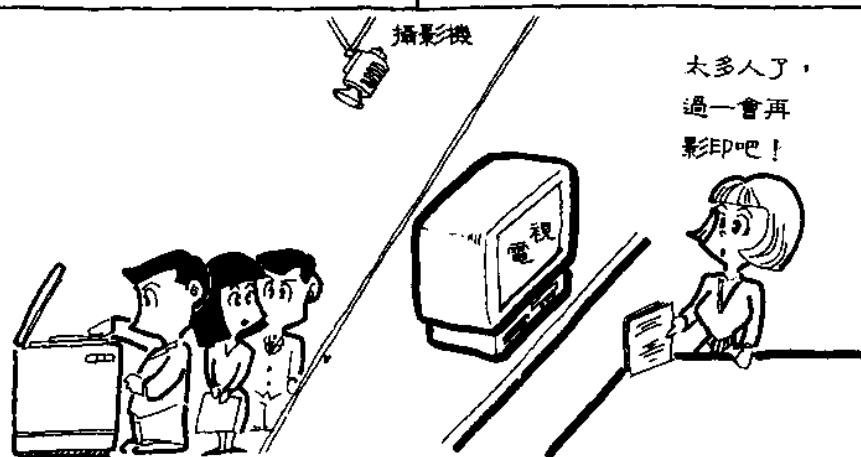
影印機設置攝影機的案件

問題點

在影印機的設置場所  
裝設攝影機，在座位  
上即可瞭解擁擠的情  
形。

改善點

為了影印，需排極長  
的隊伍，經長時間的  
等待，損失了寶貴的  
時間



效果

不需等待時間，避免時間的浪費。

評價

不受理



請再思考更  
實際的方法

「這傢伙多用心吧！」  
的微妙的含意下，做出不受理的處理。

愕然、憤慨  
「到底在想些什麼！」  
似乎在嘆著氣的上司臉孔，也浮現在眼前。

當然，提出此案的人，並未做任何考量，也沒有認真地認為一定要設置電視攝影機，也沒有想會設置。他只不過是因被告知什麼提案都可以提出的情況下，適當地提出提案而已。

這是在舊式的提案制度中，經常可見到的，於是有像  
「構想很好，但——」  
等欺瞞性的評價與所謂的「審查遊戲」與「提案制度遊戲」下的產物。

但是，在以改善實施型為主流的當今，是不會做出此種無聊的事呢？

所謂改善，係指  
「自己工作的作法，由自己來思考，自己來加以改變」  
所以也會對各自的判斷力與實行力有所要求。因此，此提案亦同樣會被以「不受理」來加以處置吧！

### 不受理不能解決問題

但是，對書寫正式表格或口頭方

式，所提出的提案及改善商談，只是以「不受理」加以退回，就可以的了嗎？

當然不是如此，如此一來並沒有解決任何問題，雖然對策並不怎麼踏實，但此人所指摘的問題，卻是事實，「非得排隊等待影印」的問題，必須加以解決。

改善唯有能實施，才有價值，所以，改善活動一定得專心致意地，導向實施。實行的方向不可。

總之，有問題的指摘時，亦正是進行改善的指導，改善實施的OJT與培育改善能力的機會，因為「有問題的地方才有改善」。

因此將以「不受理」等官僚式的來處理，實在是非常不應該的，那麼，在此情況下，應該朝怎樣的方向，如何來加以指導呢？

### 現在馬上朝可實施的方向

首先方向已經決定，那就唯有朝實施的方向、朝可實施的方向進行。不能實施的話，就不能成為改善。在改善活動中，實施以外的方向是毫無意義的。

而且，還要「現在馬上」，因為無限的時間與無限的金錢，是無事不

什麼，公司什麼  
都不准做

請檢討  
不受理  
駁回



不行

不行、太勉強

有什麼可行的  
方法呢？

暫且可行的  
方法呢？

# 實施

總之朝實施  
的方向進行

簡便迅速

可行的方法

暫且有何  
可行的

可成的，但是，改善則是對當今、現在的、迫在眉睫的問題，至少想加以消除，解決，如不能馬上加以實施，就無任何意義了。

改善係力求簡便而快速，此點與經妥善籌劃，以大規模的、根本的解決為目標的「革新」，有極大的差異。（拙於改善的人，雖使用著改善的詞彙，但卻只考慮著大規模的事項，致使一籌莫展——的案例極多）

那麼，如何來思考，如何來加以指導，才能使改善加以實施呢？

### 大處著眼，小處著手

以實施為最優先的改善活動，建議應從「那麼就～」來著手。

那麼就從能做的事開始著手，且做到能做的為止即可。

當然，根本的解決是最理想的。但是，改善並非一定得將問題全部加以解決，將能做的事，做到能做的為止，如此的至少能將問題加以減少，就很好了。



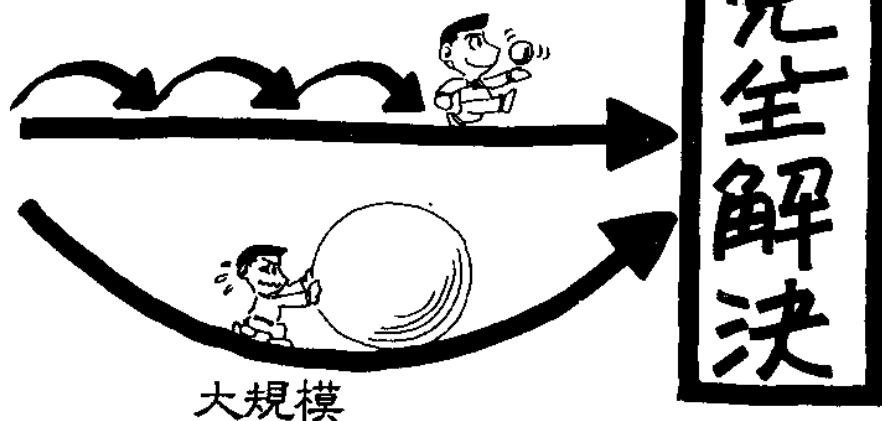
在勝負或企業的世界裏，有「大處著眼，小處著手」的講法，這正好

是為改善活動而存在的話語。

想進行大規模的事項，往往甚難實施，因為需要煩雜的手續，亦需要大量的金錢，將問題細分化、從小處開始著手，這是立即可行的。

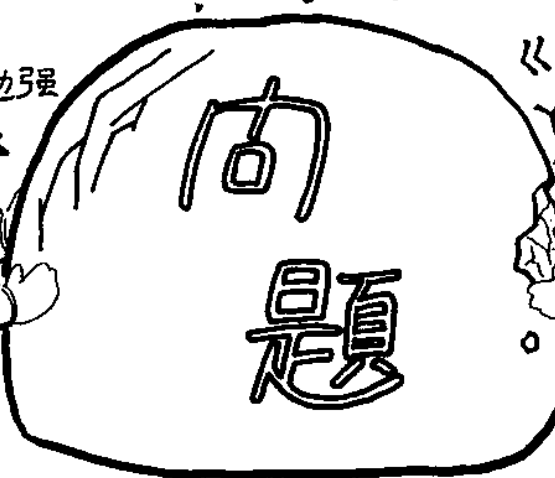
暫且從可能做事情開始

做到有可做到的為止



大處著眼  
小處著手

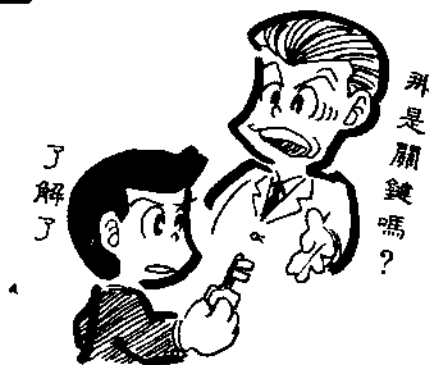
不行、太勉強



從此處  
著手吧



## ◎改善的指導法——② 關鍵字為“總之”



改善指導中，最重大的事項為「如何不傷害到對方的心情」。人的感情是最麻煩最不容易處理的，只要有一次鬧彆扭，就沒完沒了了。



部屬所提出的提案或改善商談，若有實施可能，就無問題。

「啊！真是好構想。馬上進行，實在想得太好了！」

只要如此說即可。

部屬就會很高興地，加以實施，上司也會有如果有必要，不論多少都會加以支援的心態。

### 對不明事理之人員的對應法

但是，世事並不會全然如此順利。部屬特意提出的改善案，因種種情況，會有無法採用、許可的情形。或

者，有其他更具效率的方法的情形。

將此情況加以說明後，能瞭解的人，當然是有。但是，公司中並非全是能明事理的人。

只要一件改善案被否定了，就如已經否定了自己之全部人格般的，常會招致嘔氣、鬧彆扭的情形。這一類的人是最難應付的。

但是，實際上公司中總會有這類難以處理的人。而在改善活動中，也無法讓這一類的人不參加。此事係管理者最大的困擾。

令人真想發發

「公司可不是幼稚園——」  
的牢騷。

的確是如此。光是取悅不明事理的不好成員，是無法使工作做好。但是，一提到改善，就會表現出如幼稚園兒童般反應的人也存在著，這是事

公司並非幼稚園

開  
驚扭



好好  
好孩子  
好孩子  
安撫  
奉承  
取悅

手段的否定

因討厭我



↓  
全人格的否定



不懂事  
的傢伙



實。



在此情況下，應如何處理呢？在書本中有寫著

「在不傷害到對方自尊心——。首先；認同對方的構想——。接著——。」

等繞著大圈。

實際上在處理這類事情時，管理者往往會無法承擔，而終於變成身心上的不良症狀。

### 總之——目的為何

那麼要如何處理呢？此處要登場的是「總之」的關鍵字。較之胡言亂語，只是一昧地取悅人員，首先應使用這些話語吧！

「總之，有什麼問題嗎？」

「總之，如何處理才好呢？」

「總之，如何進行較好呢？」

這些話語可使改善的「目的」明確。因此，首先應從此點開始展開。

感情的糾葛會發生於何處？主要是因為各人受到「手段」的拘泥所致。任何人都會對自己所想出的構想有所眷戀，並認為這是最佳的。

當其受到否定時，即會造成反抗。即使上司提供其他的構想，在感情上也會不予接受。徹底地堅持自己的改善案。於是就陷入「為什麼，我的改善案——」「為什麼，不採用呢？——」的泥沼中。

### 要以目的來對抗手段

以「手段」來對抗「手段」時，就會形成此種情況。會形成在同一水平中打混戰的情形。而要從此泥沼中脫出的方法，只有一個，即不受「手段」的拘泥，而是要運用在其「目的」。

作為一個上司，是不會反對改善與解決問題的。只是，對所提出的改善案，在總總情況下，所說的「無法實施」。是在說超越現實的限制條件下，是否還有其他的方法……。

重要的是，在達成「目的」的改善中，各式各樣的改善案，只不過是其中的「手段」而已。再也沒有比拘泥於手段，致使無法靈活活用的愚蠢行爲了。

爭論採用此「手段之一」的好與

# 總之 目的為何

攝影機的設置？

等待的時間？

減少



不可迷失目的！

糊塗虫

你的腦筋

真頑固



手段

你才是  
石頭腦袋



壞，是無意義的。因其會因狀況而產生變化，目前無法採用的構想，當狀況產生變化時，也有可能立即加以實施。而曾經被否決的改善案，亦有可能隨著狀況的改變，而加以採用，這也就是所謂的世事無常吧。

### 目的雖只有一個但手段無數

「目的只有一個，但達成目的的手段，卻有無數個」的講法能體認的話，人們就不會太受某個手段所拘泥。但，迷失目的的話，將受拘泥於手段。而受到手段的拘束時，亦愈發地

使目的更模糊了。

在此情況下，首先必須要能確認「目的」。此時，「總之」的用語就極具效果了。



當然，雖如此仍然不行的人，也是存在的，這樣的人上帝也允許他存在，這也是沒辦法的——只有這樣想了。

但是，對未達如此重症的人來說，「總之」的用語，是有其效果的。至少，光此部份也能從無益之時間的耗損及精神上的消耗中逃開。

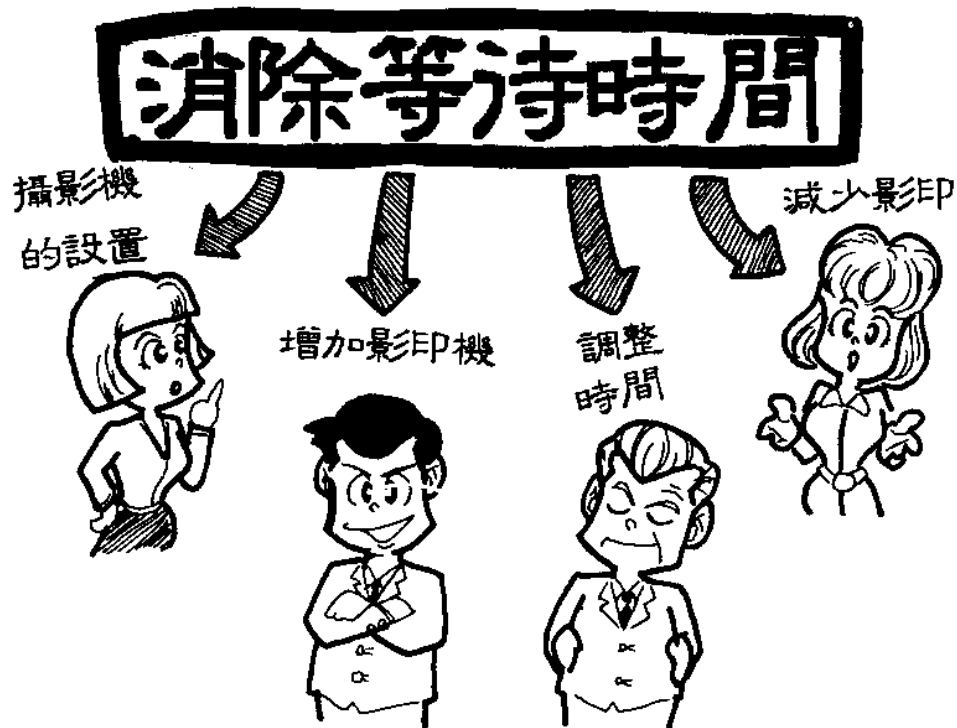
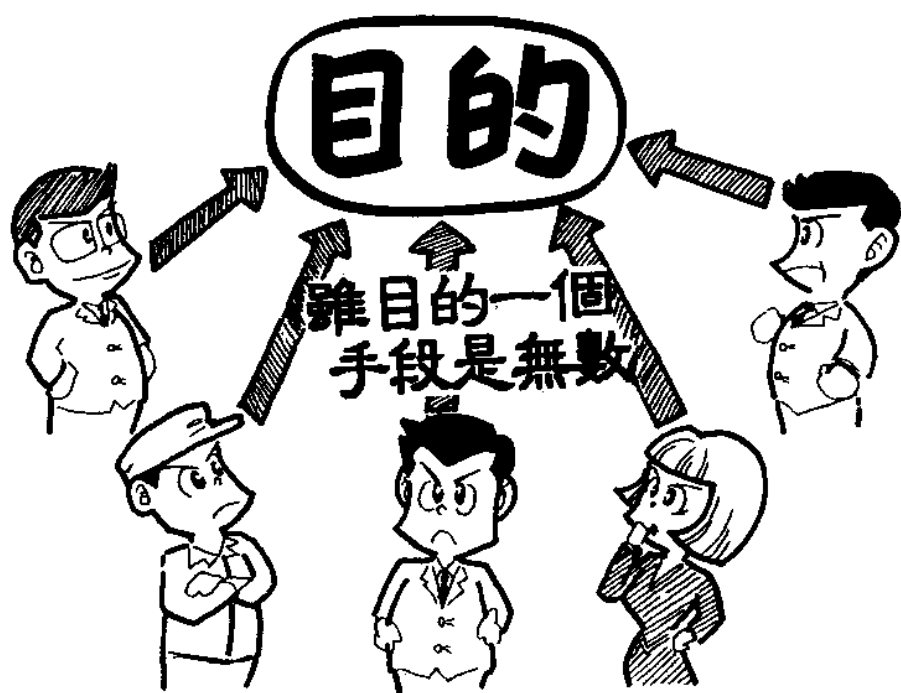
## 為減少影印機的等待時間

對「在擺置影印機的地方裝設電視攝影機」的提案（改善商談），可說是同樣的情況。

此時，爭論此構想的好壞，是無意義的，只會使當事者更為固執已見。因為將來，電視攝影機便宜了，條件及狀況有變化的話，亦可能可輕易加以實施。

此人的問題，絕非是電視攝影機的裝置與否，總而言之——只不過是討厭在影印機處，長時間的等待。而電視攝影機只不過是，作為解決此問題的方法之一來加以商談。

總之——不需等待或者減少等待時間就好了，於是，就有是否有更簡便的方法呢？例如



- 增加影印機
  - 調整時間帶
- 等被加以考慮。

比起電視攝影機的設置，增加影印機，不是會被認為更能真正解決問題嗎？

### 比電視攝影機更好的方法

到底要增加多少影印機呢？則需視目前的擁擠程度而定。影印的絕對量如已超越現在之機械能力，當然是應再購入一台（或者以租賃的方式）。

另外，如果並非絕對量的關係，而是在某個時間帶，同時擁擠的話，則亦可增加一台簡便式的影印機。對只為了影印一張而不得不排隊的人，這是解決問題的好方法。

同時，最近的傳真機亦兼具有影印機的功能，只影印一張時，利用傳真機，也是一個改善案。

使用狀況，也不可能是所有的課，在一天中均是要大量的影印。因此，配合此部份做時間帶的調整，或者大量的影印，花費些許費用，委託專業的影印業代為影印，也是方法之一。

不管怎樣，比電視攝影機的設置

，更有效、更簡便的方法，還是有很多的。因此，絕沒有拘泥於電視攝影機的必要。此事項，則可以只用

「總之——」

的一句話，來說明之。

當然，盡量減少，不必要的影印，也不是僅止於呼籲或精神論而已，必須要能想出加以落實的「方法」。這也是很好的改善。



如未具有實施的意識時，我們將只會想到

- 大規模的事項
- 體面的事項
- 購買機材的事項

加以考慮。

在多數的情況下，這些都是需要花錢的。如金錢極為充裕的話，則不需任何考慮，可任意的使用。但是，任何公司都是非得以有限的預算，來進行處理不可的。

因此必須考量著「目的」，並對有效率的達成「目的」的手段與方法，充分的加以思考。

總之



目的

大處著眼

暫且先



手段

小處著手

那一個能簡便快速的做好呢？

好架式  
大規模  
要花錢



簡便的事情  
小的事情  
集中局部化

## ◎改善的指導法——③

# 應急的改善 與根本的對策



因漏油，使製品沾污或溢至地板，造成危險的狀態，為解決此不良的狀態，故有裝置油盤的事例。

這可稱之為改善嗎？或者只不過是一種修繕嗎？由結論而言，是一個極佳的改善。



如果因油溢出，將其擦掉的話，則就只是修繕，為什麼呢？因只對「溢出」的現象，加以對策而已。其可暫時解決問題，但過不久油還是會再溢出來。

對油溢出來的原因，未採取任何措施，只對漏油的結果加以處理，而其過程則未做任何的改變。過程未改變的話，則同樣的事，會再反覆發生。

當然，比起任何事都不做，是好

多了。將問題放置不管，使問題變得更大，將會引起事故與損害。因此，不管怎樣，得暫且先進行修繕。

一發生火災，無論如何先進行滅火，追查失火的原因，與預防對策的考慮，都是後話。有油溢出的話暫且先也是非得加以擦掉不可了。

### 原因對策・根本性解決雖是最好的

但是，僅是如此就滿意的話，是不會進步的，只是一天到晚忙著同樣的修繕工作。因此，非得追究原因，擬訂對策不可。

在此狀況的原因對策，則是針對漏油來下對策。當然，最好的是能使漏油的情形不再發生，如能如此，則可使今後再也不會發生此問題，是根

# KAIZEN

報告書 (已實施)

商談書 (未實施)

標題

## 油盤的裝置

〔問題點〕(改善前)

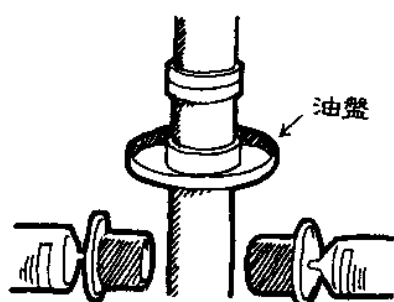
調整時造成漏油，被火  
燒傷，製品沾上油污，  
成為不良品

四周油污污染，極危險



〔改善點〕(改善後)

在板牙下裝置油盤



〔效果〕

不再有因火災造成的勞工傷害事故

不再污染製品，提高生產力

四周不再有油污污染，使作業能極安全

〔直屬上司評語〕(一次評價者)

根本上應力求不產生漏油

首先，應防止勞工災害事故發生於未然

從早期就能實施的事實著手，是值得被評價的



本的解決，此為最佳的改善，是無需贅言的。

但是，現實中，並不是永遠都那麼簡單。只稍加調查，就能找出漏油的原因。或者，受到當時的預算、技術等等種種的情況與限制，也有無法實施根本解決的情形。

而問題是現今，在現時點所發生的。是在每日的工作中，為不妥善處所困擾著的。因而不可能有因無法進行根本的解決，而將放置不管、袖手旁觀的情形。

### 對過程的行動

此處要登場的是所謂

「暫且先～」

的改善之金玉良言。亦即，無法一舉進行根本的解決時，首先應從可行的事項來著手。

最佳對策甚為困難的話，暫且先以次佳的對策之想法。據此，至少也可減少問題，減少不妥當處，至少也能得到些許的改善。

如漏油的對策很難的話，則是否能考慮使油不滲出來及使油不會到處擴散；作為次佳的對策。

如此事例，則油盤的裝置是方法之一。僅僅如此，亦可解除一部份的不當。

這就是對過程的行動。過程一改變，結果亦跟著改變。此亦是改善。



事物有

- 原因
- 過程 (PROCESS)
- 結果 (現象)

三個局面。

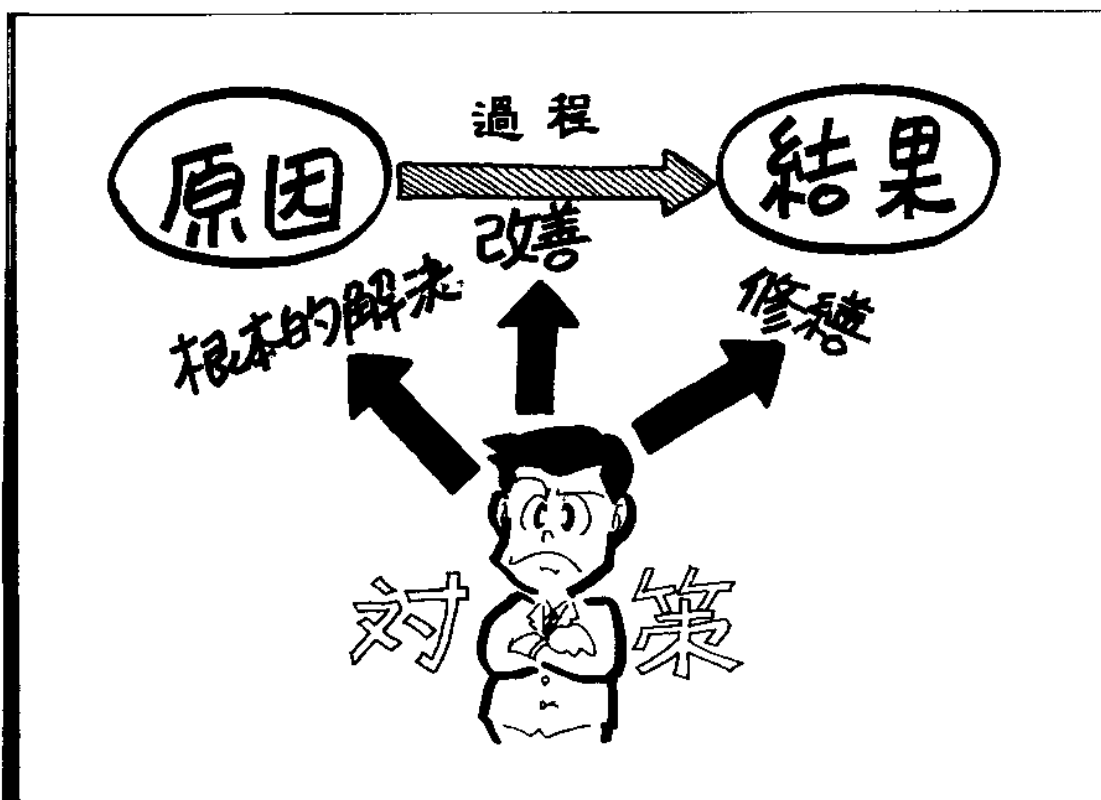
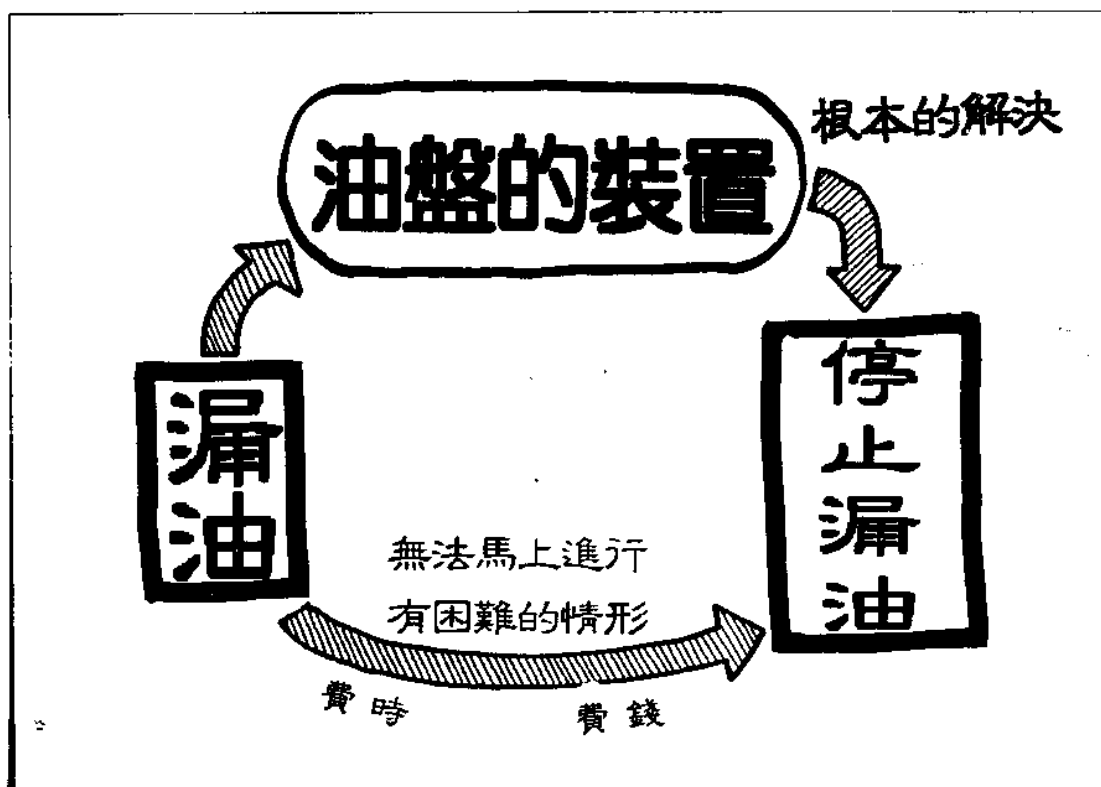
因此，可整理出

- 原因對策——根本的解決
- 過程對策——改善
- 現象對策——修繕（修理）

### 使10的個問題變為9就是改善

亦即，改善並非一定得尋求根本的解決。其所謀求的是，現今、馬上、暫且先、至少能使問題減少者。

其並非要使10的問題，一舉變為零。而是暫且先由可行事項著手，使問題由10變為9即可。然後再採取其他可行的措施，使9的問題變為8，再更進一步成為7——如此地將點點滴滴的進步累積起來的。



當然，最終還是希望能使問題變為零。但是，也並非一定得使問題變為零。因為受到現實的種種限制，只能實施到一半，使問題只能從10變為5，也是非常好的改善。比起什麼都不做，環抱著10的問題之痛苦，實在是好得太多了。



能找出原因，且原因對策有立即實施的可能，是再好也沒有的事了。如此即是根本的解決。但是，如果很難如此做的話，則應進行次佳對策之過程的改變。

因為過程一改變，結果也會隨之改變。此對過程的行動也是改善。過程中有數個階段，所以改善也存在有複數的階段。

更好的改善是指向更接近原因階段的過程，採取行動。也就是說，能有更接近根本解決對策的，高水準的改善。

### 改變一個要因看看

當然，如能有原因對策之根本性解決的話，是再好也沒有的事。但是，改善也並非一定得達到這個程度。

現實中，即使做了無數的調查，仍無法瞭解該時點的原因，是屢見不鮮的。而原因不知道的話，也不見得就不能採取對策。

亦有暫且先改變一個要因看看的辦法。如果，結果有所變化，就可瞭解其為變動要因。

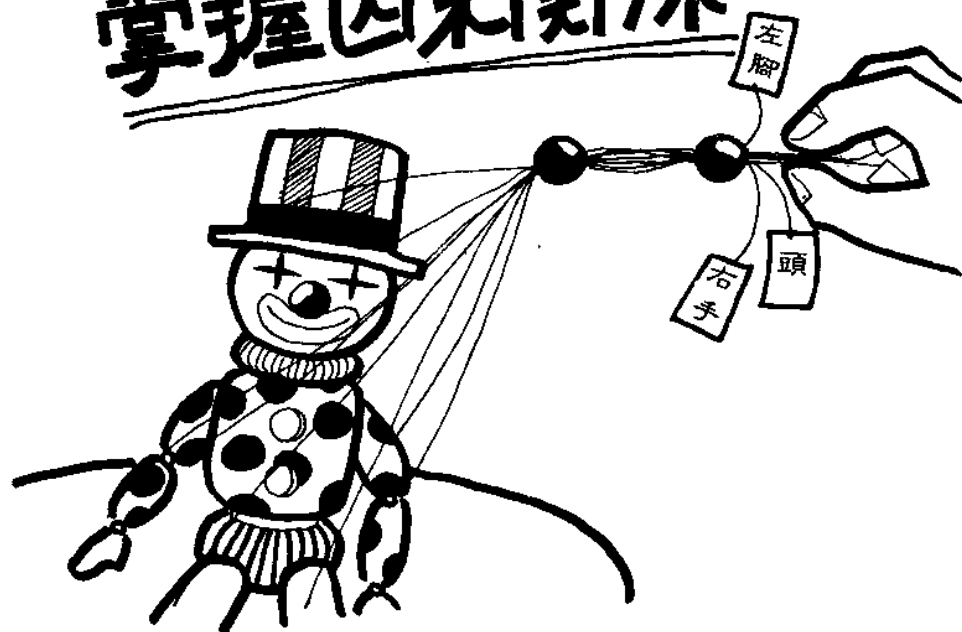
即使無法就為何會如此，做理論性的說明，能瞭解其間有因果關係的話，也可採取適當的對策。此作法稱之為動態探查法。

詳細的觀察・觀測，對狀況及原一再確認後，再擬定計劃與行動的，所謂靜態探查法，做一比較的話，此為「邊走邊想的方法」。

改善並非在把握事物的全貌之後，再展開的；而是邊改善，邊把握原因與狀況的方法。

對大規模的事情（革新），雖不敢推薦，但對力求簡便迅速的改善，是非常有效的方法。

# 掌握因果關係



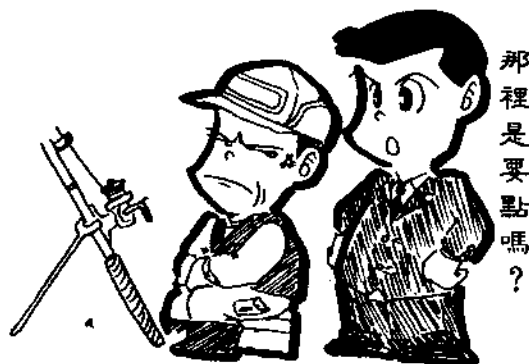
# 對過程進行作業

結果  
便會  
改變



因原因不明  
無法採取對策

# 改善發想的要點



改善的第一步是「把理所當然的事做成理所當然」。因此，將改善的事項逐項列舉出來，可知全部都是「什麼，是這樣的玩意嗎？」  
「是這種程度的東西嗎？」  
這一類的事項。

但是，從這些改善還能被實施來看，也可說是在這之前「連這種程度的事情，都未能做到」。這事實是不能不加以重視的。

改善其本身，都是理所當然的事。所以，任何從事此工作的人，都有能力進行此工作的改善。因為，改善並不需有特殊的能力。

但是，現實中，卻有

- 有改善很進步的職場
- 改善沒有進展的職場

的存在。

其間的差異何在呢？可大致區分為

- 心理面
- 技術面

簡單易懂的說，就是「心」與「技」。但可以說也並非什麼大規模的事，其只不過是所謂的改善而已。

此些許的差異，無法從個個的改善中看出。但是，將其集合起來，做一觀察，又如何呢？此章將試著從12項觀點，來解析數個實際的改善事例。

如此一來，應可看出，有改善很進步的職場與擅於改善的人們，其發想是有些不同的。

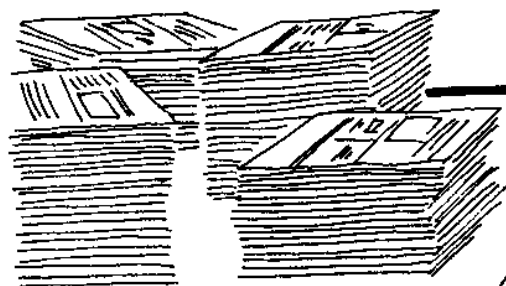
什麼，是這種玩意呀！  
是這種程度  
的東西呀！

改善報告



嗯  
這是現實呀？

這是與進行著改善的  
職場是不同的！



◆改善發想 ONE POINT講座 (1)

## 無用的事物立即取消

改善的定石（法則）是

- ①取消
- ②減少
- ③改變

其中最具威力的，當然是「取消」了。能取消的話，則可既不費時又省錢，是最佳的改善。



我們卻是將

- 不必要的事
- 不必做也可的事
- 做也可以，不做亦可以的事

等，很認真地在執行著。而以往是絕對必要的事，現在卻已是完全不必要的情形，亦甚多。但是，是否仍在

「一直都是如此在做」

「被告知要如此的做」

的惰性下，持續在做著呢？

將其取消，置之不理，即是改善。



以最簡單的事例來加以介紹。  
如取消桌子上，各種報表的「封面」的例子。

有數種報表，因為都有封面，因此非得一一將封面翻開，才能確認報表的類別。非得一一翻開，才能取出所要的報表用紙，實在是太麻煩了。

「到底，此封面是因何目的而存在

### ① 取下封面

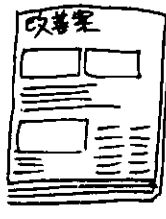
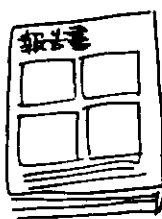
改善前



封面因何目的而存在

除去不需要的東西吧！

改善後



呢？」

詢問一下目的，卻是為了避免弄髒。因而，只要將其放入抽屜中，就不需封面了。因此就將其

「取消」

，這就是改善。

另外，也有取鞋櫃蓋子的改善例。在研修中心，需脫掉鞋子，換穿拖鞋。

為了將鞋子放入櫃中，就得一一打開鞋櫃的蓋子，確認是否有空位才可。任何人每次都得重複此無謂的動作。

而從拖鞋換穿鞋子時，同樣的情形會再度發生。因為忘了到底將鞋子放在那個櫃子裏，只有再一一打開鞋櫃來確認。

到底，此蓋子是因何目的而存在呢？如是單單為了美觀，此蓋子實無必要。如將蓋子取掉，則馬上一目了然，那個櫃子空著，自己的鞋子放在那個櫃子，立即就知道了。

◎

連如此簡單的事項都能加以體認，評價的話，員工的改善就絕不會僅止於此。接著應能充滿改善意識的，探討職場中不必要的事物與無用的事物。例如：

「將資料櫃的門取下來看看……」

## ② 取下鞋櫃的蓋子

改善前



鞋櫃的蓋子為何目的而有呢？

除去不需要的東西

改善後





## ◆改善發想 ONE POINT 講座 (2)

## 無法取消的話將其減少

最有效的改善為「取消」。將不做亦可，怎麼樣均可的事例。一一逐個加以取消，是最佳的改善。

但是，世上還是有無論如何都無法取消的事物。如法律上的規定，安全上、品質上無論如何都無法取消的情形，還是存在著的。

或者因公司或職場的種種內規或障礙，及因頑固的上司的反對，既使知道取消較好，卻仍無法取消的情形，也是常見的。

這就是所謂的現實了。而改善本來就是與現實的戰爭。也不能因此光發發牢騷。鬧鬧彊扭就了事。爲了能跨越現實的厚壁，就有所謂改善的法則。

亦即，因各種限制條件之故，無法進行「取消」之最佳的改善時，則應進行次佳對策之「減少」的法則。

「無法取消的話，減少之」此是精於改善的人，所應取之道。至少比起爲現實的厚壁所阻與無路可行，是好多了。

而在我們所進行的工作中，卻是有很多

- 2 度作業、3 度作業
- 重做、修理
- 查檢、再點檢
- 轉記、重寫

等等，無益的動作與作業。此部份

## ① 將尺貼在切斷機上

改善前

在切斷材料時，需逐個以自己的游標尺量測非常不便同時，專用的尺放著後，馬上就不見了。



改善後

在切斷機的台上貼上鋼尺



只要將材料靠在尺上，切斷尺寸立即可顯示出。

效果

不但是費事費時，而且發生錯誤的比例也極高。

以往，這些事都是有必要的，或是以前只有按此去做別無它法，也說不定。

但是，世事本來就多變。技術、材料、狀況均在改變。以往不行的，現在卻可行，以前是必要的，現在卻已經是不必要的情況亦甚多。

如將這些斷然取消的話，是再好也不過了。但如馬上廢止・排除有其困難時，至少必須努力使3次變2次，2次變1次地加以減少。

此處所舉的事例，都是當然的事，對已經實施了的職場，也都是理所當然的事了。

但是，如此的「改善報告書」，實際上仍有為數甚多的企業在提出，這可顯示，連如此理所當然的事，仍有很多企業都未能實施。

因此對

- 不做也可以的辛苦
- 不做亦可的麻煩事

仍拼命、努力地在做著。這是職場的實際與現實。對這些雖少許也可以要加以減少，對理所當然的事多少也好要能加以實施，這就是改善了。

## ② 扶養扣除申請書的填寫範本

改善前

雖然已將扶養扣除申請書的填寫說明書分配給各單位，但是

- ◎詢問有關填寫的方法極多，非得一一加以回答不可
- ◎漏填與錯填的情形極多，花費極多訂正的時間

真麻煩問的都是同樣的問題……



都是一些漏填與填寫的錯誤忙死了……



改善後

將具代表性的詢問事項彙總，將其整理到填寫範本上，並隨說明書，分送各單位

那種情形



這種情形

效果

- ◎從業員的詢問減少，說明的時間也可減少
- ◎重寫與照會的時間也減少

## ◆改善發想 ONE POINT 講座 (3)

## 所謂改善就是改變

改善的法則，正如前面所述的

①首先「取消」

②如行不通，則加以「減少」

但是，世上本來就有種種的限制與障礙，總有「不能取消」、「不能減少」的情形。

在道理上理論能說得通的，實際上卻是行不通，就是所謂的現實吧。但是，因此就覺得無路可行，感到挫折，則是絲毫沒有必要的。這些都不行的話，還是有接著的「改變」的法則呢！

即使工作的目的只有一個，但達成目的的手段・方法卻有無數個。亦即，「工作的作法」，可做無數的「改變」。

- 改變順序
- 改變程序
- 改變位置
- 改變材料・素材
- 改變尺寸
- 改變顏色
- 改變形狀
- 改變方向
- 改變結構
- 改變組合
- 等等……。

所有的改善可說是僅止於，改變「什麼」了。改變手段，方法或作法，使工作的「目的」能更有效率、更輕鬆、更安全、更簡便迅速

## ① 工具的顏色區分 (改變顏色)

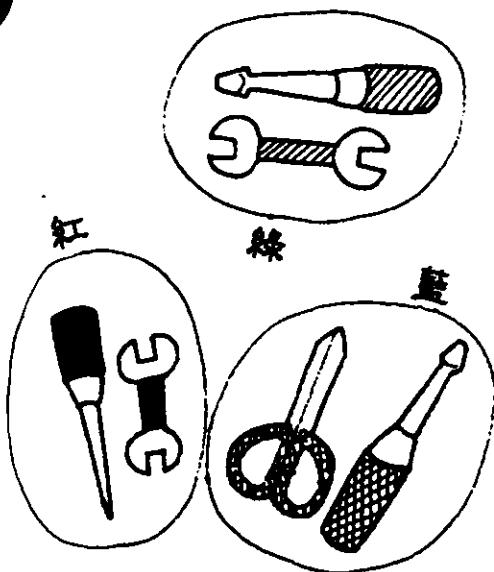
改善前

各部門的專用工具，因被其他部門的人拿走，或因自己忘記置於何處而遺失。發生到處尋找的時間損失



改善後

決定各部門的顏色，在專用工具上塗上顏色



效果

自己部門中混入其他部門的工具或忘記而放置的工具所有者，馬上可以知道，不致浪費尋找時間

的達成，這就是改善。

另外，查一下字典有關改變的字，或敲一下文書處理機，立刻可得到如下的漢字。

- 變
- 改
- 替
- 換
- 代
- 返
- 復
- 省
- 還
- 歸

亦即，顯示出工作的手段・方法及作法的改變，可有各種不同的角度與發想。

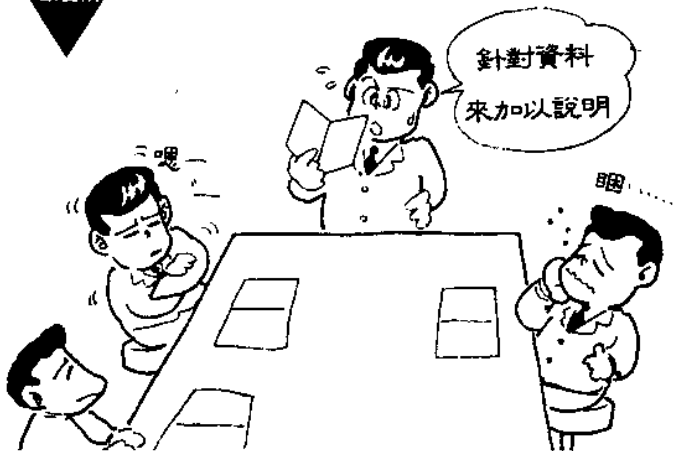
改善的構想發生堵塞時，可返回原因，考慮一下工作的目的與問題的原因。改善不要一直不停地進行，應觀察檢討一下其結果。

一次的改善無法達到目標。即再做一次看看。還是不行的話，還是不氣餒，以「毫不介意」屢敗屢戰的精神，不斷的嘗試。能不受局部的拘束，考慮全體的全貌（環繞的大環境）與關係，則新的構想將會源源不絕、破繭而出。

## ② 會議資料的事前分發（改變順序）

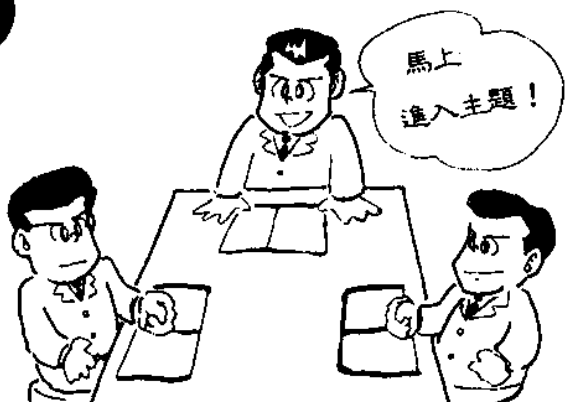
改善前

在會議桌上分發資料，因需加以說明，浪費甚多時間



改善後

事先分發，在已經看過的前提下開始進行會議



效果

◎消除浪費時間，可縮短會議時間

◎可事先彙整各自的意見，再出席會議



◆改善發想 ONE POINT 講座—(4)

# 同樣的機能較省工的就是改善

改善是

- 要輕鬆地賺錢
- 要能放手不管

如此說的話，說不定還會被年長者責罵呢？

「這種根性不行」

「滿頭大汗努力勞動，才是尊貴的」

因而引起精神論的爭論，也是沒有辦法的事。還是做些少許的修正吧。嚴密的說，改善是「為提高工作的價值，將手段・方法予以改變」。

VE（價值工程）的創始者，麥魯士先生，將工作的價值（V）以

$$V = \frac{F}{C}$$

亦即，機能（F）與成本（C）的關係，加以定義。

據此公式，為提升工作的價值，應從

- 成本的降低
- 機能的提升

兩方向來加以考慮。其代表性的組合，則如圖所示，共有 5 種模式。

最希望的是，成本降低，而機能又能提升。但是，如果太難的話，至少

- 機能相同但成本降低
  - 成本相同但機能提升
- 的次佳對策的改善模式。

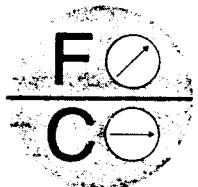
將新進人員所用的資料，從用

工作的價值  
(VALUE)

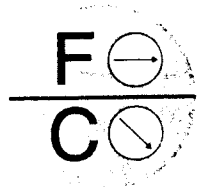
$$V = \frac{F}{C}$$

FUNCTION：  
機能・作用・效果・  
服務等

COST：  
費用・努力・時間等

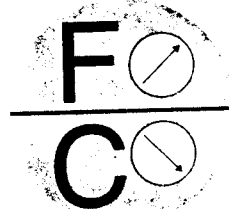


成本不降低  
但提升機能

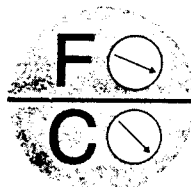


機能相同但  
成本下降

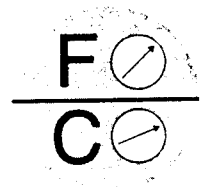
理想的工作



成本降低而且  
機能也提升



機能稍微下降  
但成本可大幅度的降低



稍稍增加成本  
而機能較大幅度的提

不是把成本降低  
就是很好的

也不是把機能提升  
就是很好的



最終  
是要能提升  
工作的價值  
就是改善！



原子夾裝訂，改為以訂書針裝訂的事例，正是「機能相同，而工作減輕」的VE的標準改善例。

因為以前有追加資料的情形，故有必要用原子夾的方式。但是最近已無追加資料的情形。

狀況有改變時，工作的作法亦應隨著改變，而未進行改善的職場，則是固守著原方法。在

「以往一直是如此做」

「被教導成如此做」

的調調下，忙著做些不做亦可的工作。

而展開改善運動亦即「省工運動」的職場，則完全不同。都有如具有同樣機能的話，則以較不費工與成本較低的，為較好的共同認識。

不要說

「什麼，這種程度的玩意」

的話。改善價值（V）也適用

$$V = \frac{F}{C}$$

的公式的話，能不費事就是最好的。很小的事，其改善價值卻是極大的。

另外，連如此簡單的事都

- 不能察覺到
- 沒有加以變更的意願

如何能進行大的改善呢？

知道VE理論與道理的人極多。但是，將其轉換為實際行動的人則極為少數。這也是職場的實態。

## ① 資料的原子夾裝訂→訂書針裝訂

改善前

新進人員所用的資料（新人指南），每一本均以原子夾裝訂

◎極為費事（每年新人研修前，均準備到非常晚）



改善後

變更為以訂書針裝訂

（因為沒有追加資料的情形，不必使用原子夾以訂書針裝訂即可）



效果

◎準備作業很早即可完成

◎原子夾的花費也節省了

## ◆改善發想 ONE POINT 講座 ⑤

## 沒有第三個方法嗎

何謂改善能力呢？換用別的講法，改善能力係指「手段・方法的變更能力」或「手法・方法的選擇能力」。

有改善能力的人，為能更有效率地達成自己工作的目的，有能力選用並採用現實的手段與方法。

有關公司的內部研修，一般是起用外部的專業講師或公司的內部講師，兩者均各有長短。

外部的專業講師具吸引力，同時外部的情報亦較豐富，教學效果佳，但是費用亦極高。而內部講師在預算上較輕鬆，但吸引力及說服力方面較欠缺。因相互間的原形畢露後，總是無法避免彼此間的熟悉氣氛。

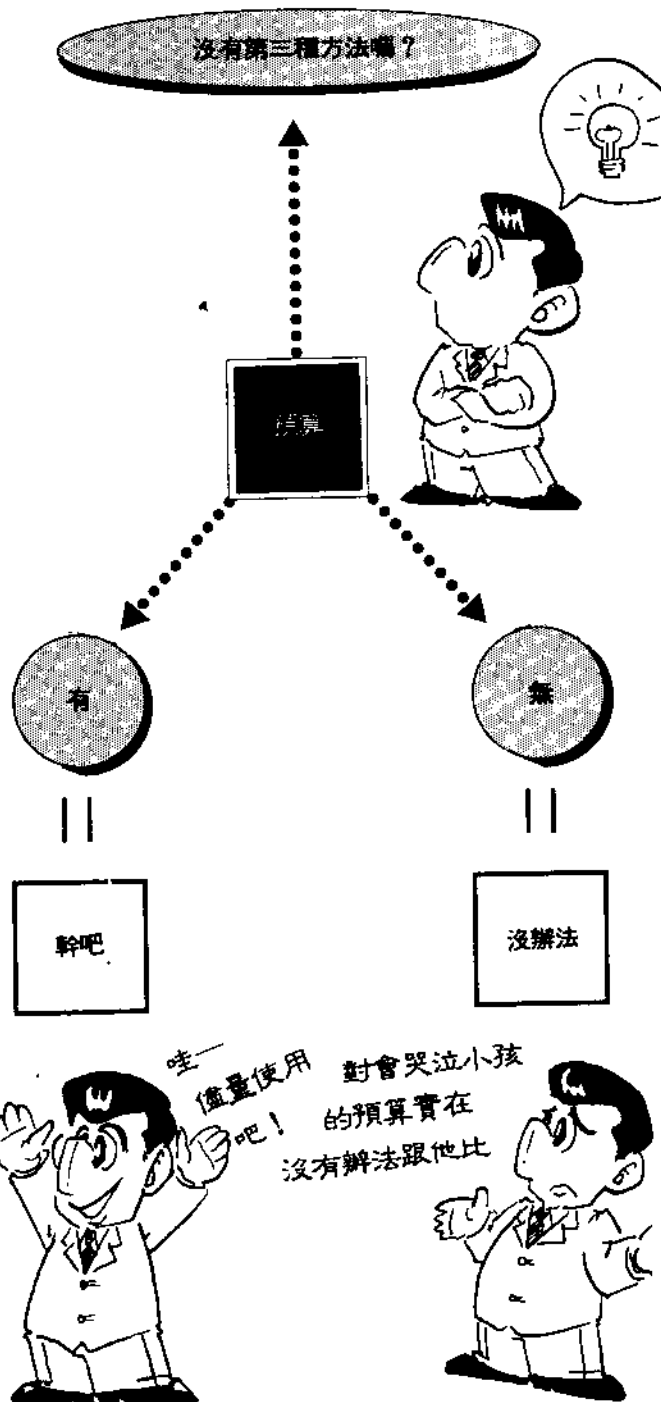
因此通常會有

- ①有預算時請外部的專業講師
  - ②無預算時則請內部講師
- 等兩個選擇題會成立。

不進行改善的人，則不會考慮其他的方式。只是按預算的有無，做機械式的決定，一點也不下工夫去想其他的方式。

但是，選擇方式真的只有2種嗎？沒有第3個方法的考慮餘地嗎？

如事例所示；即依研修主題，應以聘用外部講師的方式較佳之情形。但是，實際上又沒有預算，在此狀況下，不進行改善的人即以「沒有辦法」



就了結了。

但是，擅於改善的人，即有「手段・方法」的變更，真有選擇能力的人，則會檢討第三種方法，並摸索出可實施的方法。

此處所產生的為，與其他企業交換講師的構想。因互相都是認定的講師，應該都具有相當的水準，而且因是外部的不認識的人，亦具有新鮮感。即使比不上專業講師，但較彼此熟悉的內部講師，應較有效果。

而且，講師費也以相互間的車馬費程度即可。如此一來，使超越沒有預算的「現實的限制」成為可能。這與沒有預算。沒有辦法——即加以了結的人，不是有很大的差異嗎？



從實施完成的改善報告中，可聽到有

「不實際做出一些東西出來不可。在工廠是可以做得出來，但辦公室就沒有辦法了」的聲音。

但是，改善絕非一定要做出實物。因為，為能更有效率更有效果的達成任務目的，所做的「手段・方法・作法」的改變，即為改善。

從此交換講師的事例中，也可看出與實物無任何關連。只是對第三種方法的考慮而已。

## 1 內部講師的相互交換

改善前

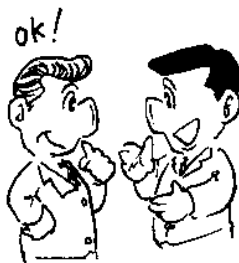
○○研修是由內部的認定講師來實施，但研修內容為「打開心胸，改變自己」，因此希望由外部不認識的講師來擔任

但外部講師需要鐘點費○○萬元，費用太高沒有預算



改善後

彙整出與其他企業的認定講師相互交換的意見  
(因對方為課長所認識的，經其介紹認識)



効果

◎因係外部講師，給受講者有新鮮的印象，研修極具效果

◎講師費用互相抵消，只花費交通費即可

▼ 評語

過去

無預算

→

沒辦法

的模式

但是，前例將其做了徹底的打破

沒有辦法  
那就  
完了



檢討一下  
第三個方法！



## ◆改善發想 ONE POINT講座 (6)

## 改善從肯定現狀開始

革新是從否定現狀開始。但是，改善卻是從肯定現狀開始。

汽車不管如何的改善，也不會變成飛機。改善所能得到的，只不過是更好的汽車。而飛機並不在汽車的延長線上。這是因為兩者間，原理完全不同的關係。不將汽車否定，使發想能飛躍、轉換的話，飛機是不可能產生的。

因為電動捲門是舊式的，在中途碰到物品時，也不會自動停止。因此，誤將商品置於捲門下時，就會有破損之虞。

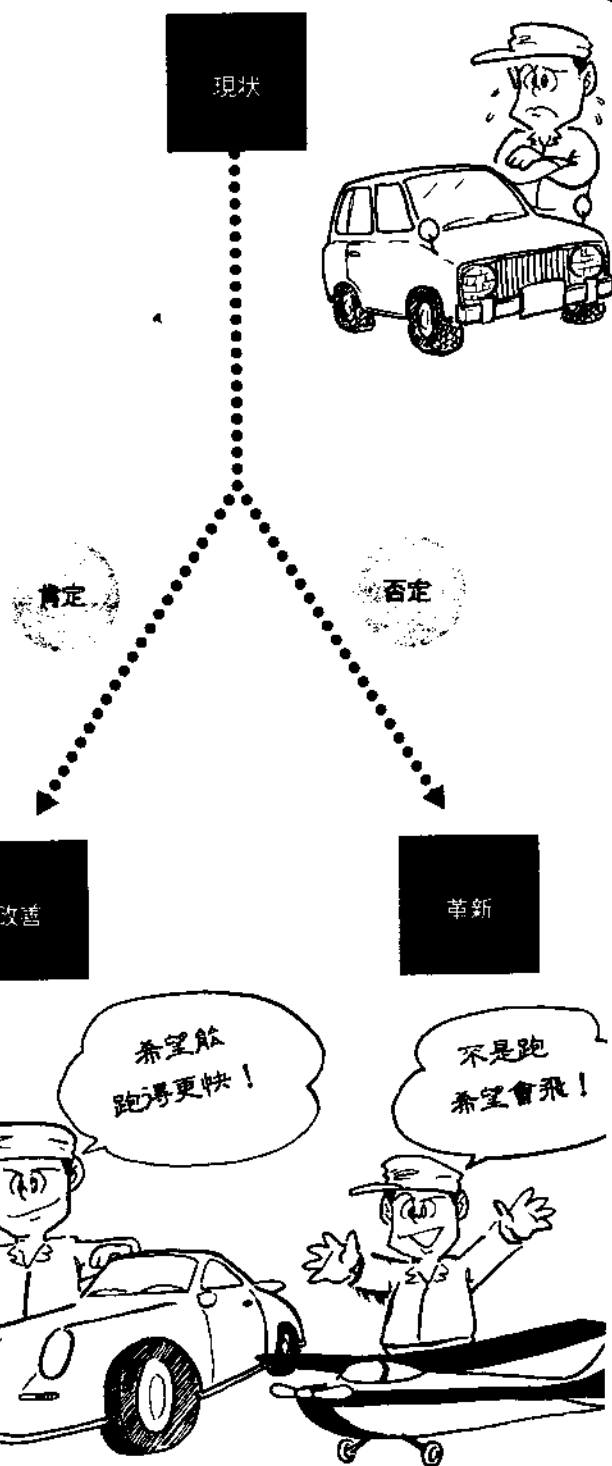
拙於改善的人，在此就從否定現狀開始。說道：

「捲門是舊式的，太差了。應該更換成附有自動停止裝置的捲門」當然，如可能的話，就太好了。這是讓任何人來想都可知道的事。

但是，每遇到有任何問題時，都以如此大規模的對策來因應的話，是會受不了的，祇要一天就會破產，至少這是不符合現實的。

企業不可能擁有無限的預算。為能有效使用有限的經營資源，就有依需要度所決定的優先順序。

姑且不論將來，在現時點中，



馬上更換成新式的捲門，有其困難的話，就非得從肯定現狀來開始考慮不可了。

也就是說，有下列的發想會產生：

「目前非得使用此捲門不可。如此一來，應該還會有使捲門不會產生破損的作法吧！」

這就是改善的發想。在現實的限制下，想出從此限制條件中潛逃出來的方法，即為改善。

於是就形成了

「總之先用線……」

「暫且先做記號……」

當然，這不是根本的解決之道。但是，改善並沒有必要一舉消除、解決全部的問題。首先以可行的方法，達到可行的程度來加以實施。至少也會有些許效果，也至少能減少問題，這就是很好的改善。

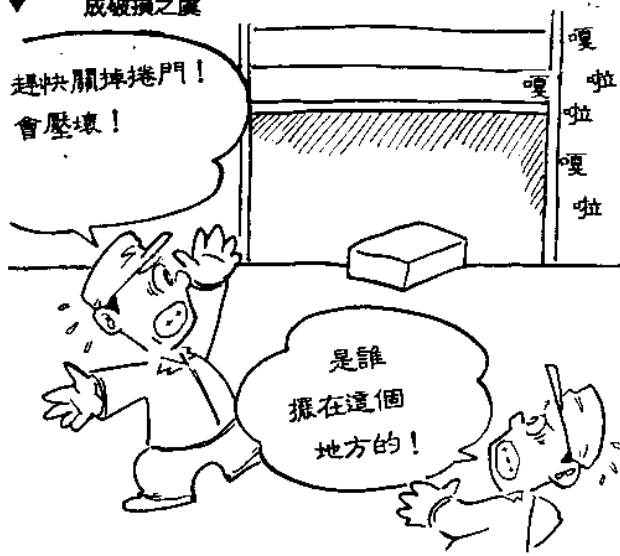
這是改善的高明的作法。如此則不需要有特別的投資與特殊的才能。所以改善是任何人都會的。

另一方面，革新是謀求根本的解決，因此非得一舉將現在的限制條件，加以破壞與摘除不可。

## ① 捲門的注意線

改善前

倉庫的捲門，在中途非得按下開關，否則不會停止在捲門的下方，如有因不留神而放置的物品時，就有造成破損之虞



改善後

在捲門放下的地板上，畫上黃線提醒不要擺置物品



效果

- ◎不再因不注意而把物品置於捲門下的情形，使關捲門的工作更為輕鬆
- ◎線可作為基準，使周邊的整理更為徹底

## ◆改善發想 ONE POINT 講座—(6)

## 將直立的改為橫式

有「將立放的物品橫放都不願意」這種講法。這是懶情人的代名詞。另外亦有「只是將直放的物品橫放而已」的講法。這是對簡單的改善加以揶揄的語言。

但是，只將直放的物品橫放，就有某些效果的話，再也沒有比這更好的改善了。

改善，並非絕對要做些大規模的事。其實稍微小小的動作、簡便的事，才是好改善。為何如此呢？因為小對策才能立即實施，而只有實施才是改善的生命。

右邊的例子都是將直立式的改為橫式，而使作業更輕鬆更容易進行的改善。的確是「水平思考」下，所獲得的產物。

一般而言，橫式（水平）有安定或重力能均勻運作的優點。因此，將電纜線捲起來、送出去，與使其回轉有關連，應將直立式改為橫式為宜。

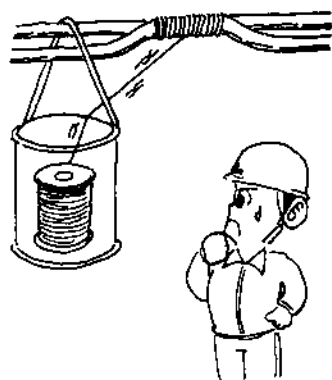
而橫式的缺點則是，在數量增加時，需要較大的場所。所謂發生沒有「立足點」的狀況。

在此情況時，比起往橫的方向

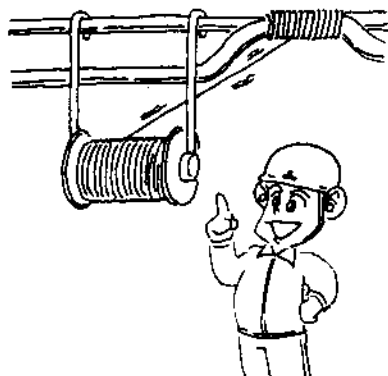
## ① 電纜捆綁出線裝置的改善

改善前

●前端的取出甚為困難



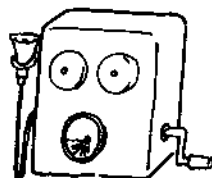
改善後



## 直式、橫式那個好呢？



以前的電話機是橫式  
最近則多為直立式  
是否有什麼特別理由呢？  
這樣說的話，很久以前的手搖式電話也是直立型的



其他

從直立式變橫式，是否沒有從橫式變直立式的情形呢？

## 擴展，還是以堆積或利用架子，將② 抽樣切刀的改善

橫式改為直立式的方式較佳。能將鋪了之後卻永不整理的座鋪，整理收入壁櫥的話，房間將可寬闊且舒適地使用。

在有限的空間中，保存，整理收拾不得不以直立式來處理。如在都市中，也不得從透天厝轉成高層大樓化。

甚至連人類及家族的靈骨的存放。最近也從墳墓的方式，改為靈骨塔類似櫥櫃的直立式收存方式。

生與死似乎都是件寂寞的事。

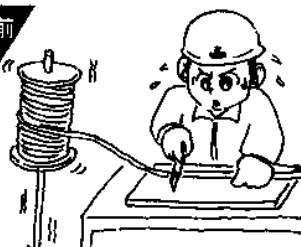
但，至少在思考及發想方面，希望是廣闊、舒適的水平式。

站著進行可能會演變成相互扭打、吵架的爭論，如果能躺下來想的話，就會覺得有些荒唐。如此才會產生寬容的心吧。

與其生氣，不如還是輕鬆的躺著較好。

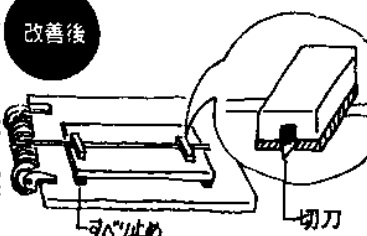
在論及橫的或直立的同時，直覺較強的人，會將「斜」的所謂第三個關鍵字，在腦海中浮現出來。次頁將研究有關利用「斜」的發想所做的改善。

改善前



- ①因線軸不安定，常會傾倒或發生線互相纏繞的情形
- ②樣本以手壓住，再以切刀來切斷，有切到手的危險
- ③因切刀台會動，作業時操作不易

改善後



- ①將線軸固定在作業台旁
- ②纏上切刀刀刃，只用按的方式即可切斷
- ③切刀台貼上紙滑墊

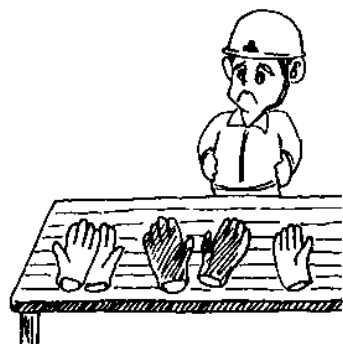
效果

- ①不需擔心線軸壓倒，使作業更為順利
- ②手不需握著切刀，非常安全
- ③切刀台極安定，可正確切斷

## ③ 手袋的整理

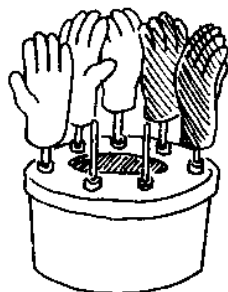
改善前

- 骯髒的手套置於台上
- ①髒
- ②佔場所



改善後

- 廢物利用
- 製作手套直立架



效果

- ①手套的整理狀況佳
- ②乾燥快，容易使用

## ◆改善發想 ONE POINT 講座 (3)

## 斜眼看世事

所謂斜，在字典中是這麼說的「對垂直、水平的方向來看是偏斜著的」。

「斜架式」的講法也有。觀察事物並不從正面來觀察，也不是要繞到背後，而是應位居於表與裡的中間位置。

裡與表都可看到。可是，任何一個都是片斷不徹底的。但，可得到陰影與立體感。雖然可從任何方向，但只從一個方向，是不能看到事物的真相的。至少，也應從縱、橫、斜的三次元，來初步掌握其全貌。

在武術上有「半身的架式」的講法。此是避免將自己的正面暴露在敵人的面前，使遭受攻擊的面積達到最小的限度。但也並非將身體捲縮的架式，而是可同時兼顧攻擊與防禦的架式。

而在改善的職場中，「斜」的發想，究竟有何助益呢？

首先，對要使人的姿勢正確有幫助。將對象物斜放或加以傾斜，則人們的手及頭不需傾斜，即可完

## ① 改變開關盤的角度

改善前

因為吊車的懸掛式開關，系垂直下來的，操作時手腕及手指不太自然，造成手腕的疲勞



改善後

垂直下來的懸掛式開關，配合手腕之自然的角度的，予以固定之

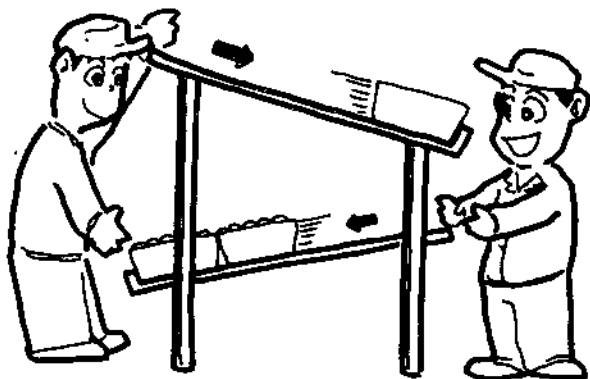


效果

手腕不需勉強出力，作業極為輕鬆

## 重力架

如圖傾斜的架子稱為重力架。這是巧妙利用重力 (Gravity) 因經常運用在物品的流動，故稱為重力架。



效果

- ◎能先入先出
- ◎不需替換、更換
- ◎人不需移動即可

## 成工作。也使工作可更輕鬆，迅速 ② 45° 的翻轉台

正確的進行。

另外一個優點，則是可很輕易的加以變化。亦即能以很小的力氣完成很大的工作，也就是有下「工夫」而能輕鬆地賺錢的意義。

斜面與圓錐的威力，從建造金字塔的時代，已被利用。在廿世紀末的現代人，如不能將其活用改善上，實在是太羞愧了。



利用斜面做很輕易的變化，使「重力」在工作的效率化上，有很大的助益。

能利用斜面，即能將必要的物品，在必要的時候，只做必要的移動的自動化，以最小限度的架構來完成。

人不但沒有警戒的必要，也沒有——要動的必要。亦即「斜面」本就有「動力裝置」與「情報裝置」。

改善前

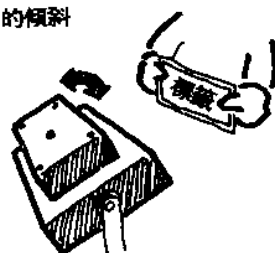
為在側面貼上標籤，要將馬達翻轉過來



改善後

想辦法使裝配台做45°的傾斜

- ①以手指觸押即可做45°的傾斜將標籤貼上
- ②再以手指觸押即可回到原位



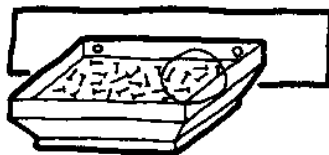
效果

- ①ONE TOUCH即可很容易在側面貼上標籤
- ②因係45°，標籤容易黏貼

## ③ 綁釘盤的改善

改善前

托盤中的綁釘，有○圈著的部份，很快就用完了，必須一再的將綁釘從左邊往右邊挪動



改善後

挪動綁釘托盤的螺絲的孔位，使形成角度



效果

- ①綁釘可源源不絕挪到容易取到的位置
- ②作業的速度化

## ◆改善發想 ONE POINT講座 (9)

## 歪頭歪腦的扭轉發想

ネジレ及ひネリ有何不同呢？

有所謂的「心地有ねじれ」或「性格有ひねり」

不管是那個，都不是很好的意思。都是很困擾的存在。ひねくれた的人是個麻煩，而對事物及情報的「扭曲」，也是極麻煩的事。因為會因此而造成人際關係的扭曲。



為何會產生「扭曲」的情形呢？主要是由於情報的出入與交錯而引起。

在線的一端往右回轉的情報，能很正確的傳達到另一端，而能以同樣的方向、同樣的量轉動的話，就不會發生「扭曲」。

但是，人世間有所謂的摩擦與阻力存在著，情報未必就能很正確的傳遞。質與量的任何一方。或兩者，有傳一下停一下，停一下傳一下的情形時，就會有「扭曲」的產生。



那麼，如何才能消除「扭曲」呢？或是，如何才能抑制其發生即防範於未然呢？

首先應採用「整流器」或「調整器」。如對「扭曲」棄而不顧，

## ① 防止線的扭曲

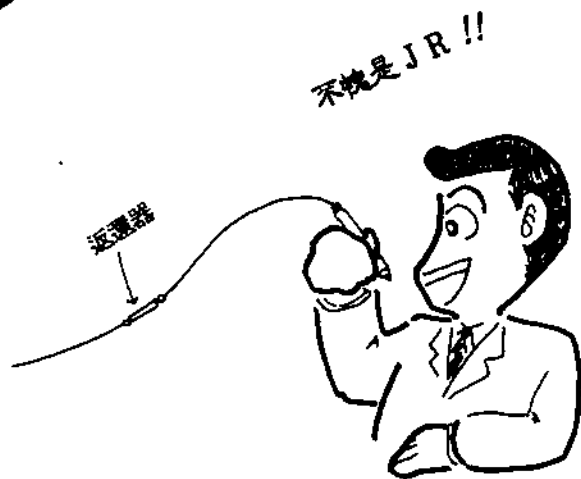
改善前

會客室中放置著原子筆，為避免遺失，用線將其繫住。但是線會扭曲，使筆不易使用，感覺很差



改善後

為了使線不會扭曲，在線的中間裝上釣魚時所使用的返還器



効果

線不再扭曲，使用原子筆時，感覺非常好

則會使扭曲更加嚴重。這也就是「扭曲」稱之為「扭曲」之故。如形成如此，則更難以處理了。因此在形成之前，就必須在某處即針對到目前為止的「扭曲」，有盡速加以處理的必要。

這樣的話，就要將性質不同的物品、利害關係不同的人員，配置在中間。在這種情形下，祇要完全沒有「障礙物」，而能自由回轉就可以了。



這種事情，不管是線與繩子的「扭曲」，還有人情關係的糾纏都是相同的。當然不像線與繩子般柔軟，而是像鐵桿般的鋼體，就不會有糾纏的情形。

但是，發生「扭曲」的情形時，一旦超過一定的界限，將會造成破壞或破滅。

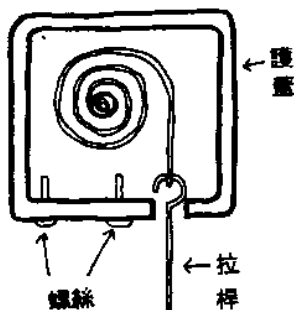
為能加以防止，即在中間加入容易扭曲的柔軟體。藉著本身的扭曲，來吸收「扭曲力」。

人的集團也相同。柔軟的組織容易造成相互的糾纏，而鋼性團體則容易破損。任何事都能剛柔並濟時，對「扭曲」的消除就有很大的助益了。

## ② 捲門拉桿的改善

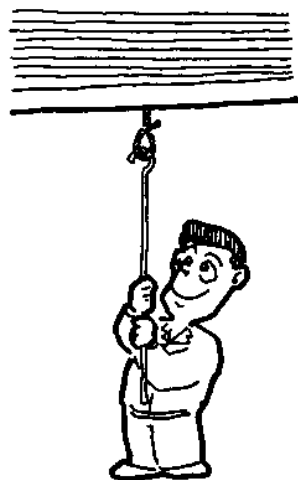
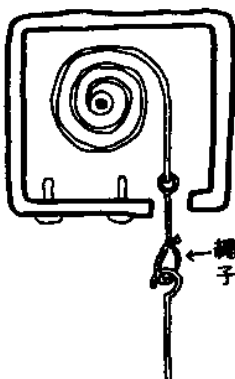
改善前

在關捲門時，通常都是將拉桿插入後，即順勢向下拉，而拉桿稍微扭了一下，撞到了捲門的護蓋也不知道，仍繼續往下拉，使護蓋的螺絲鬆動，進而使護蓋被損壞，雖很注意但仍無法改正。



改善後

如圖所示在捲門上的拉桿插入用的洞中，綁上繩子，並打個圈圈。



效果

◎拉桿不需伸入護蓋的內部，不會產生螺絲鬆動與護蓋破損的情形

◎因繩子上的圈圈，較原來捲門上的洞，大得多，可更順利的拉下捲門



◆改善發想 ONE POINT講座

訂購點管理的工夫

「無意間疏忽了」

「雖然很注意，但...」

「雖然已經很掛心，但...」

這就是所謂的人。

在忙碌之中稍微疏忽一下，某日就不得不爲了某些零件或表單的缺貨而慌亂。而且其他的種種不順，也似乎趕在同時發生，在受到上級的關注與責罰之下，真正成了倒霉鬼了。



而未進行「改善」或「下工夫」的職場，就會讓  
「就因爲太注意！」  
「對不起，會更加注意的」  
「多注意點吧！」

如此地反覆著不管多麼注意，究竟人還是人。還是有不留神的時候。而儘管如此，似乎也沒有一年到頭，都緊張著注視著庫存量的必要。口中說著：「對不起」的同時，心中卻想著：  
「混蛋，要做的事這麼多，那有時間注意這些事，自己好好管理吧！」  
這樣的話，是永遠沒有辦法將問題解決的。

而且，最近一再提到  
「大家來消除浪費的庫存吧！」  
所以也不可能有大量購入的情形。  
因爲變化極爲激烈，在未用完前，

① 藉庫存補充通知卡來改善

改善前

公司內所使用的表單，常因用完缺貨而感到困擾，亦造成大家的麻煩

改善後

使在庫存量少的時就能即刻補充的「庫存補充通知卡」，插在殘餘量只剩10張處

庫存補充通知卡

庫存量已很少了。  
爲了方便訂購，敬請  
立即通知河村先生



效果

可得到適當訂購時點的連絡，不再擔心缺貨或庫存過剩的情形

也有可能變成不用，因而勢必以少量的小型管理才可。不下「工夫」的話，只會徒增「辛苦」。

◎

此處要登場的是

「視覺化」

「預知化」

「通報化」

「警告化」

的改善的法則。

「庫存缺貨」發生後，再採取措施，就已經太慢了。不能事先預知，事前安排的話，是不具意義的。但也並非是愈早愈好。適當的庫存也必須是在適當的時期執行才可。

## ② 自動式軌道的溫度計的記錄用紙補充

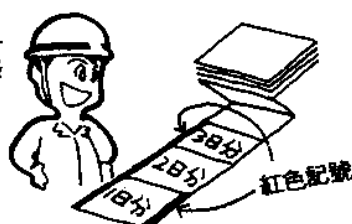
改善前

自動式軌道溫度計的記錄用紙每20日需更換，因無殘餘數量的表示，無法確切掌握殘餘量



改善後

在用紙的兩端畫上紅色記號，使記錄用紙用完前三日，即可知道



效果

記錄用紙的殘餘量在三日前即可知道，不需擔心用紙用完的情形

## ③ 快遞傳票的補充改善

改善前

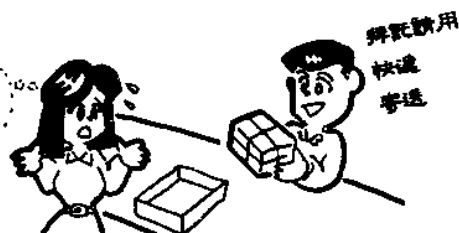
稍不留神，就會忘記開快遞用傳票

因此，為能瞭解庫存量的變化，且要能看得到，故採用了「目視管理」。

而且，有關庫存量必須處理的時期，為要確實能獲得通知，亦即應對訂購點管理，「下工夫」或者裝置能告知「馬上就是訂購點了」的警報或警告裝置才可以。

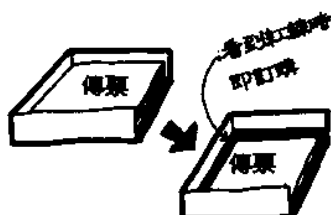
這些處置，任何一項都不是什麼大規模的。所舉的三個事例，也都是非常簡單的，均能依照改善的原則來下工夫的。

沒有傳票!!



改善後

在存放傳票的箱子的內部的下面塗上紅色，看到此部份時，即需訂購



效果

紅色區域極為醒目，可注意到傳票的剩餘量，不會忘記補充

## ◆改善發想 ONE POINT 講座 ①

## 不行的話再改善

改善並不一定會進行得很順利，本來認為會很好的改善，卻事與願違的反效果，也是有可能的。

對自己很好，但卻造成他人或其他部門之困擾的改善，也是有的。將某方面的問題解決，卻發生其他的不妥當，而造成困擾的情形，也是有可能的。

在此情況下，拙於改善的現場，就會互相扯後腿。

「你看，都是因你多此一舉」

「你到底要如何是好？」

等的話語就大量出籠，職場也變得不成樣子了。

但是，能靈巧改善的職場，則是

「不行的話，再改善。再不行的，再改善」

改善看看，如發生其他不妥當處，則只有再改善。把它看成是又發現了改善的題材外，也別無他法了。

如果還是再發生問題的話，則只有再改善就好。以此點點滴滴的累積，一點一點地往更好的方向邁進。唯有如此才是改善的想法。

例如，圖1工作的作法有問題。因腦袋要一次一次的轉動，不但浪費時間，也容易發生錯誤。

如果是不進行改善的地方，只有不停的叫著，

- 改善事與願違
- 發生其它的問題
- 造成其它部門的困擾

誰幹的好事

老是幹些  
無用的事



再也不做改善了



改善的機會  
可再  
改善



不行的話  
再改善  
還是不行  
再改善



「注意」

「加油」

但是，很多的職場，會如圖 2 般的加以改善。據此，可消除此作業者的問題。首先這是一件改善。

但是，卻產生了其他人員的抱怨。因為向外突出到通路上，造成步行的困擾，也造成了某些傷害……等等。

拙於改善的職場，則只會進行到此程度，但擅於改善的職場則是「可以再改善」

「這是改善的機會」

產生如圖 3 的構想。

當然，在最初就能對不妥當處做徹底的改善，是再好也不過。但是，世事本來就是不去做做看就無法知道的。

職業棋士可先讀出後面棋步。但是，我們並非棋士，都是會下出笨拙之棋的普通人。改善本就要下「起手有回」的笨拙的象棋才好。棋子下了之後，覺得不妙時，則等一下，再重新下過就很好。

在此情形上，即使只知道有新的不妥處，也是進步。隨後再進行改善。一次的挫折，會成為下次改善的引子或是讓其如此的爛下去，其間的分歧點是，

「不行的話，再改善」

這句話的有無了。

改善前

●非得轉動頸部不可

●輸入錯誤



圖 1

改善後

對操作者來講是有改善  
但產生妨礙通路的新問題

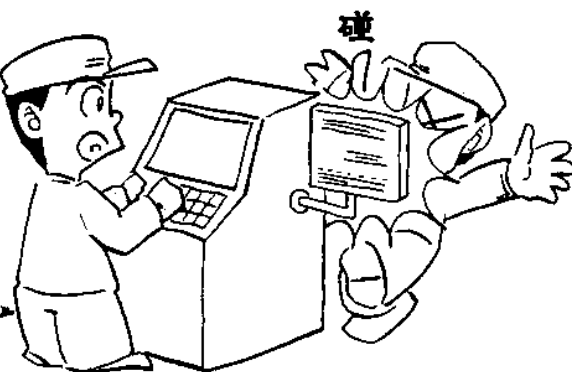


圖 2

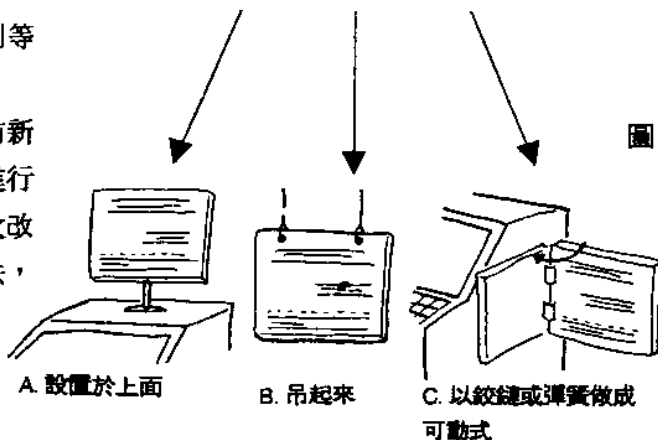


圖 3

◆改善發想 ONE POINT講座 12

## 是否有資格嘲笑鄉下的老婆婆

對有價值的工作去辛苦勞動，才是有價值的。而對沒有價值的工作，再辛苦的勞動都是毫無意義的。

但是，世人對「不做也行的工作」，仍非常賣力地去做，浪費了大好寶貴時間的人，仍不在少數。

右邊的事例就是最好的例子，爲了輸出，以堅固的捆包帶來捆包。也因此，變成一個極辛苦的重勞力工作，同時也因會產生瓦斯的臭氣，極讓人苦惱。

不進行改善的公司，則一直持續按此方法作業。常聽到  
「因被如此指示，所以……」  
「因是就是這樣，所以……」

但是，改善活動很活躍的職場，則可聽到  
「是不是有些好辦法呢？」  
「沒有其他辦法嗎」  
的聲音。此職場人員的眼睛及意識，經常都是在摸索「想辦法」的狀態。

當然，就會想到  
「其他公司怎樣做呢」  
「調查看看吧」

如此一來，會如何呢？原來其也公司早已把如此麻煩的工作取消了。

以前有其必要，但如今已是用貨櫃運輸的時代，已經不需要了。

這可真是值得一提的事了，對當今已完全不需要的工作，仍辛苦

包裹不用繩子捆綁  
將會不受理

老婆婆  
膠帶也  
可以的

你！  
會嘲笑這  
老婆婆的舉動嗎？  
沒有一成不變的  
做著更愚蠢的  
事嗎？

的在做著，也為此深深的苦惱著。

像如此，隨著時代的變化，條件與狀況也變化的話，曾經是必要的事，也變成完全不需要了。

就如我們身邊的事，以往郵寄的包裹，未綁上繩子時，是不會被受理的。但是現在則非如此了。因為像膠帶等很方便的用品，已非常普及了，已並不一定非得綁上繩子才可。

但是，鄉下的老婆婆，至今仍是規規矩矩的，把包裹用繩子很堅固的綁著。因為以前都是這麼做的——無法拔除的固定觀念。

但是，我們不能嘲笑這位老婆婆。因為在從事的工作中，難道就沒如這位老婆婆所做的，無意義的工作嗎？而且還花費極大的費用與勞力——這較之老婆婆，可更為惡質化了。

事實上這家公司是如此，其實任何一家公司亦都同樣地，努力的，做著一些愚蠢無意義的工作。這也是實情吧！

能如這家公司，在工作進行中能夠察覺到，並立即加以妥善的處理，是非常好的。而未進行改善的職場，則是依舊對不做也可以的工作，一點都沒察覺到，仍然非常努力、賣力地在做著！

## ① 輸出用紙箱 捆包帶的廢止

改善前

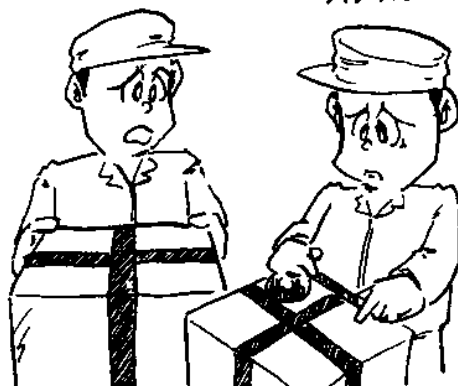
輸出用紙箱均有捆上捆包帶

●使用溶接機的作業，屬於重勞動

●溶接時隨著臭氣，會產生瓦斯

真討厭  
的作業

這也是作業  
之一，沒  
有辦法



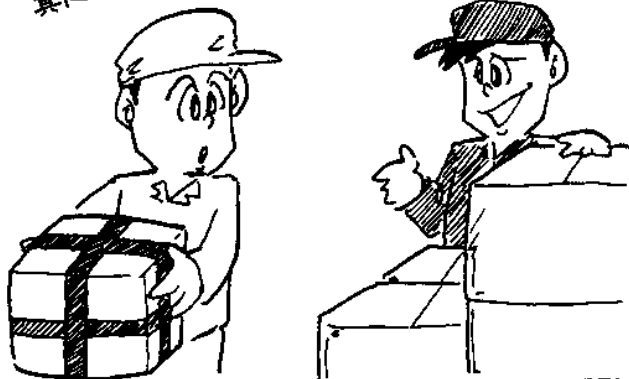
改善後

調查其他公司的輸出紙箱的結果，因現在已有貨櫃運輸，已不需捆包帶了。

將調查結果連絡有關部門，決議廢止

什麼  
其他公司都不用啊！

已經  
不需要了



効果

●削除加上捆包帶的工程

●解除臭氣瓦斯問題

## 「改善」的現狀——③



所謂「禁煙車」的想法，實甚為奇怪。應該是為「吸煙車」才是。

為喜好香煙煙霧與煙油的人，特別準備了充滿著香煙渺渺及沾滿著煙油的車箱，不正是最道地的服務嗎？而將其稱之為「燻煙車」，或許還更為道地呢？

世上有抽煙與不抽煙的人，不抽煙的人所佔的比率較高的話，則抽煙即為少數，也就成為例外了。而對比例較小者，進行例外管理，本來就是管理的原則。

因此，當初「禁煙車」的想法，應取為「吸煙車」。因為事情有所改變，其中所佔要素之比例，也會隨之改變（吸煙者變成少數）。而所伴隨的名稱與想法，也會產生變化。

有關提案與改善，其情況亦是相同的。當初雖是「提案制度」，但因已實施完成之比例的大幅增加，其名稱亦應配合實際狀況，變更為「改善報告制度」吧！

---

# 3

第

章

---

## 改善報告制度



從委託他人的提案，到自己之工作的改善  
培育能由自己思考，下工夫的從業人員  
為何對「這種程度的事」要如此慎重  
改善的顯在化即是建立改善的風土  
引導集團心理／集團力學的向量朝向改善





# 何謂改善制度？

從委託他人的提案，  
到自己之工作的改善



「改善制度」別名為「改善報告制度」或為「改善實施報告制度」者。嚴密而言就是「改善〈商談・實施・報告〉制度」。

這是從原來提案制度所進化、發展而來的。於過渡時期的公司也有使用「已實施完提案」的用語。

對「已實施完提案」這種講法想來有些奇妙。既「已實施完的事項」還想再來「提案」。所以正確的講法應稱為「改善報告」。

但是，任何事情都有所謂過程者。故從提案制度發展而來，就慣例的使用該用語，也不是有什麼不對。

例外的將「已實施完」也要承認的，卻成為主流。如此的話，這種含糊的用語將會不適當。

於是，最近將制度的名稱使符合

實體，變更為「改善制度」的企業隨之而增加。不用說所謂的提案用紙也改稱為「改善用紙」或「改善報告書」或者「KAIZEN SHEET」等稱呼。

## 從經營的附帶成為經營的必須事項

用語的變更是增加了「已實施完」，這卻成為主流，可說並非是單單量的增加而已。

正如「量的變化也造成了質的變化」所說的一樣，制度本身的意思・意義・定位等反應出甚大的變化。

以一言以概之，就是「從經營的附帶・附錄」的提案制度，變化為經營之必須項目的改善制度。

原來提案制度就是



「廣泛地收集公司從業員的意見」  
「把從業員的聲音反應到經營上」  
以這種理念所開始的。

作為理念雖是不錯，但從其實態來看，則作為公司從業員的不平・不滿的洩氣裝置或是因為其他公司也在做，所以本公司也來推行之所謂的經營者虛榮心，而開始的提案制度遊戲而已。或者是繼承古時候的意見箱或直訴狀之想法的也有。

無論怎麼樣，原來所謂的提案制度是「從業員祇要提出・提供構想或情報就可以。其他的事情交由公司來處理」。

雖可能被定位為一種福利制度，但絕不能被看做是「公司從業員的能力開發」的工具。

至今，仍然以這舊式的提案制度在營運的公司也有。像這種地方大概都有掛著提案箱。

但是已經有數家先進企業，對提案制度已正圖謀其進化、發展。其架構是

- 以自己的工作為提案的主要對象
- 我們自己能做改善，由我們自己來做，經實施完畢而予以提出。

由此

從「我是說的人，你是做的人」的「託付他人的提案制度」變遷為「我們自己的工作，由我們自己來改善」，之所謂的「改善實施型」。

當然，這是受石油危機為首的社會變動・外在條件的變化及企業之經營管理或從業員培育等的內在變化的兩面都必須予對應者才可以。

### 時代的變化成為制度的變化

在日本，從「託付他人的提案制度」變為「我們自己的工作由我們自己來做改善」之所謂的「改善實施型」遷移的外在要件之代表性的是

- 石油危機
- 日圓外匯上漲

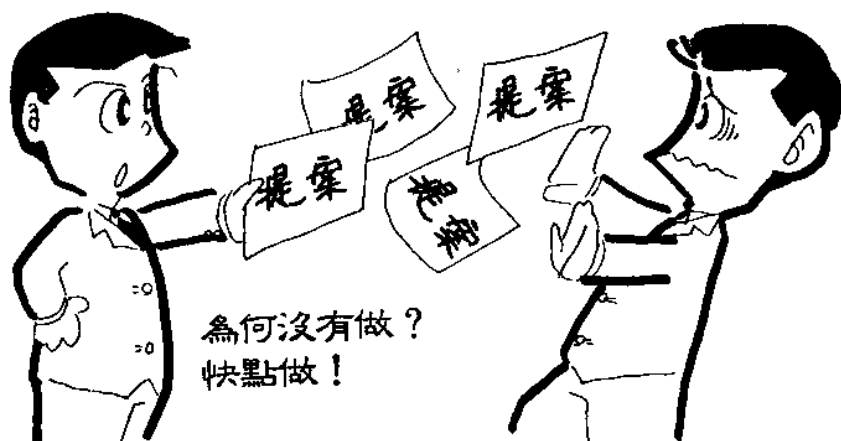
所導致為生存所要求之強烈的成本降低所致。

並且，這並不是那高度成長期的大量生產、大量銷售。也由於要對應社會的成熟所伴隨地愈來愈強之消費者的變化及多樣化的要求，所以非「多品種少量生產・銷售」不可。多品種少量的同時，成本還要降低的話，則過去的方法是不能適用的。當然徹底地機械化、自動化或劃時代的生產

## 託付給他人的提案制度

我是說的人  
你是做的人

不能實施



## 改變自己的工作作法的改善

自己的  
工作  
自己  
最了解

自己的  
工作  
非自己來  
改善不可

自己的  
工作  
由自己去  
改變



系統的導入等，進行了大規模的革新，這是不用多說的。

但是，僅此系統並不會稼働。現場之通融無礙的對應是不可欠缺。這就是有關現場的改善活動，就是當時被稱為「已實施完提案」所謂的「改善報告活動」。

因此日本的產業界才能夠克服經營危機。而成為能誇耀的世界第一的生產力。所以JIT (Just In Time) 方式等日本獨自的生產體系，並且「改善」也成為日本經營的關鍵，受到世界的注目。

◎

而且現在，時間縮短（勞働時間的縮短）及迎接所謂第3經營危機時，改善的要求可說更加一層地被強調及期待。

並且，今後不祇是生產現場，甚至事務・服務・銷售・營業・企劃・開發—所謂的軟體部門，知性業務、勞働集約性領域的需要更形強化。

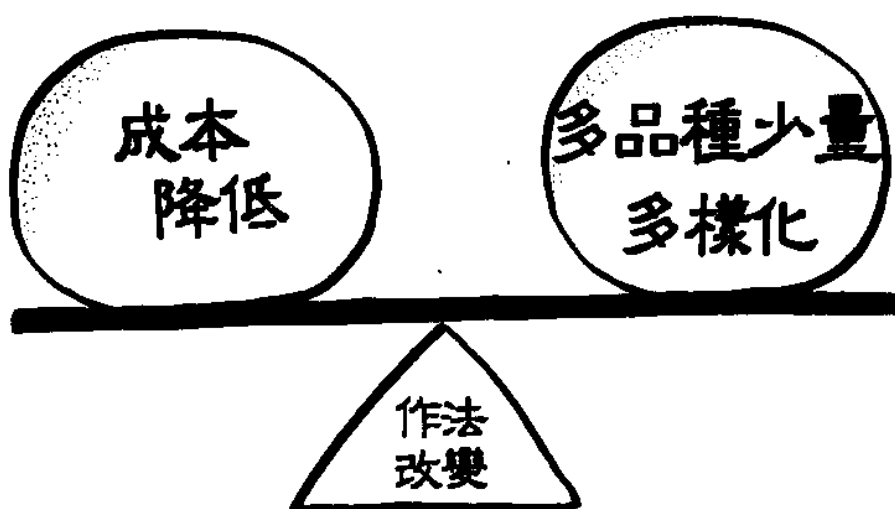
勞働時間的減少，休假日的增加，而且薪資也要提升，所以與過去之相同工作的方法已不適用。

### 透過改善的 OJT 教育

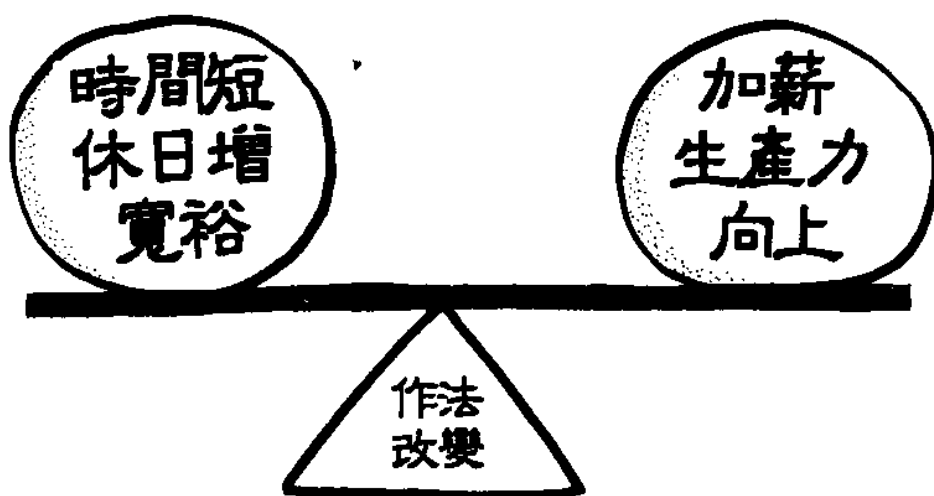
要如此因應外在的變化之企業的  
人事政策，能力開發方策也已發生  
化。總而言之，該是從「只能依照  
示，做被指示的事情之從業員的育成」  
變為「自己工作的作法能由自己來  
檢討，下工夫・改善，並加以改變的  
從業員的育成」。那麼，如何做才能  
開發出能改變自己的工作作法的意欲  
與能力。這不是在辦公桌上的用功所  
能獲得的。

要有改善工作的意欲與能力，只  
有透過改善始能夠獲得，也就是OJT  
才有可能。

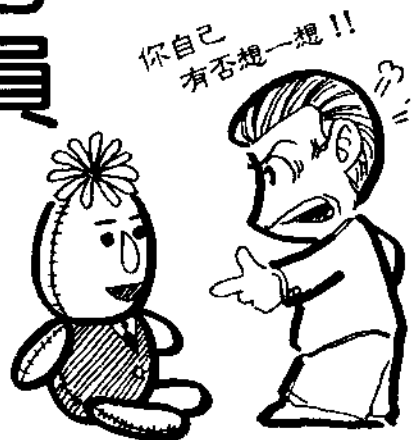
## 成本降低與多樣化的並存



## 時間短與加薪的並存



# 培育能由自己思考， 下工夫的從業人員



過去在日本的 OJT（ON THE JOB TRAINING）的實況來講，那是向著前輩或上司，一面做工作、一面學習工作的作法，

「遵照被教導方式去做」

「依照所指示的去做」

等所謂的基本。

有的時候，對想提出改善案的人，則

「不要目中無人」

「太早10年了」

等遭受斥罵，好似就會受拳頭的心情。

變化甚少的時代這種方法也曾經是有效的。無論怎麼講長年的經驗，有實証的工作作法是最好的也說不定。但是，今日處在變化激烈的時代裏，是行不通用。過去的經驗也可能會有不適用的時候。曾經是最佳的方法

，也不一定仍會是最佳的方法。

也可說是被指示的事情，只要依照指示去做，就可以的作法已變為不適用。做工作的本人，於工作進行中，對工作的作法應加以檢討，並有慢慢改變其作法的必要。

至此，對 OJT 的涵意也將會有很大的變化。從過去的被動性變為以改善為主體者。

即

「透過改善的 OJT」

「透過 OJT 的改善」

所謂「改善 OJT」的觀念，就被確立了。

祇會依照**指示**來做被**指示**之事情的

有指示就會做  
未指示就不會做  
非一一加以指示不可

**從業員**



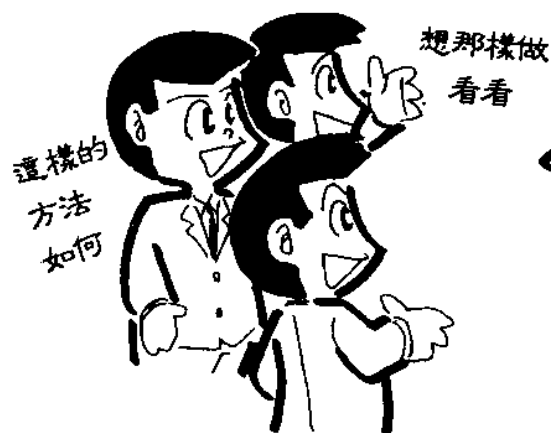
現在就正想要做的



**培育經常會在自己的工作上下功夫的人**

由基層不斷地提出商談  
由基層不斷地加以實施  
祇有提示建言及指導就會不斷地  
進行改善活動

那是個  
好點子





## 工作的報告，都要以改善用紙提出

從此以後業務報告的大部份都要採用改善報告的形式，這是可以預測的。主要的是工作上所佔改善的份量如愈高，則其報告中「改善的報告」的份量也將愈高。

過去，工作的中心為「被指示的工作，確實依照所指示的去做。」

的時代其報告也是

「被指示的工作，已確實地做完。」的形式就很充分。

可是，如今日依指示去做是當然，並且還要加上各人的下工夫或改善的要求。所以報告的作法或形式也將會改變。不祇是

「確實地做了」而已，

「與前次有何改變嗎？」

「下了那些工夫改善？」

成為報告的中心。

報告書的形式也不祇是報告用紙而已，

• 改善前 • 改善點（前次的作法）

• 改善後 • 對策！（本次的作法）

• 效果

的三項目，容易記入、容易閱讀者為

佳。就可說是改善報告書的形式。

如此的通常之業務報告，能使用改善用紙的話，則從業員就會對工作的作法常常檢討、考慮改變工作。

因為如不進行改善的話，工作的報告就無法提出。即是，若無改善，工作就不會獲得認定的。

由於這種作法，

「無改善的工作，不是工作」的話語，不只單是喊口號而已，其應是與實施・實踐能連結起來的。

### 為能接近理想的「架構」與「作法」

對工作之作法的改變，透過經常的意識，實施・實踐，使改善成為習慣、定著、職場的風土、企業的體質。

到此改善才名符其實的會成為工作之重要的一部份，至此改善OJT才會融會到日常業務裡。

如此的話，這所謂的特別改善制度等就會變成無用。當然獎金等也會消滅。如果不進到此地步，就不能認為是真正的改善活動。

# 工作

## 現狀維持

被指示的  
事情  
依照指示  
確實  
實行



## 改善

有更好的  
方法嗎？  
沒有其它  
的作法嗎？  
沒有辦法  
更有效率  
及更有效果  
的去做嗎？



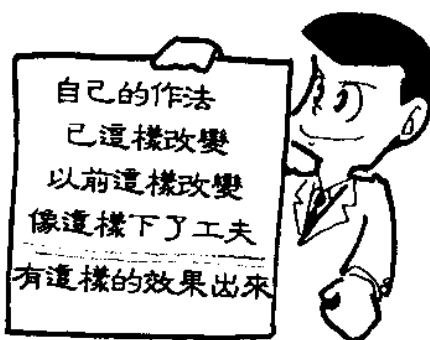
沒辦法  
再快一點  
輕鬆一點  
做嗎？

# 工作的報告

被指示的事情  
確實有實施  
的報告



## 改善報告



「制度」非設置不可的主要原因是，這種改善為尚未定著之故。所以，制度的最終目標是制度消滅（或者是所謂的發展性的解消）。

雖此種制度沒有，但全體從業員仍會對各自的工作之作法，加以檢討、改善，這才是理想的。並能在日常工作中自然地進行，融會在工作之中，這是最好不過的了。

如此的，改善才會成為不是特別的、不是多餘的，才可說是工作中的一部份。



但是，現今的實況又如何呢？有一部份的人當然沒問題。但大多數的從業員，在意識上還存在著，改善是特別事情、是工作以外之多餘的事。

改善是否已成為當然的事，在日常工作中進行。若是如此，就可說理想的公司。所謂改善制度是沒有必要特意去設置的。但是，現狀、實況尚未達到理想地步時，為能進一步接近理想的狀態，就有建立某種「作法」或「架構」的必要，這就是我們所謂的改善報告制度。

**工廠參觀也以改善用紙來寫報告（REPORT）**

這種改善報告書並不是特別的，應融會在日常業務中才可以。某公司在工廠參觀時，也活用此改善報告書。

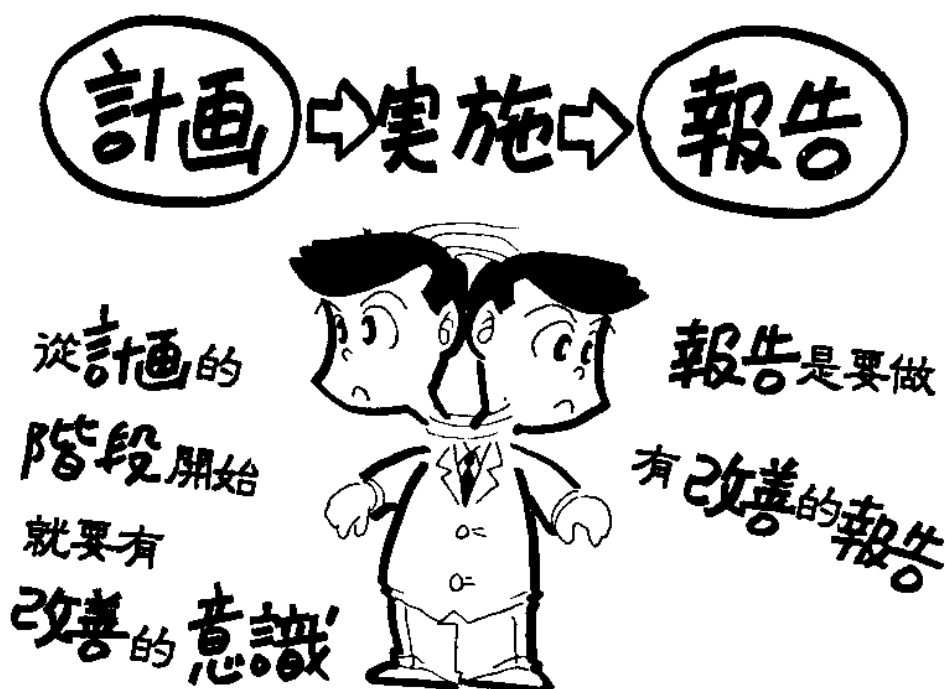
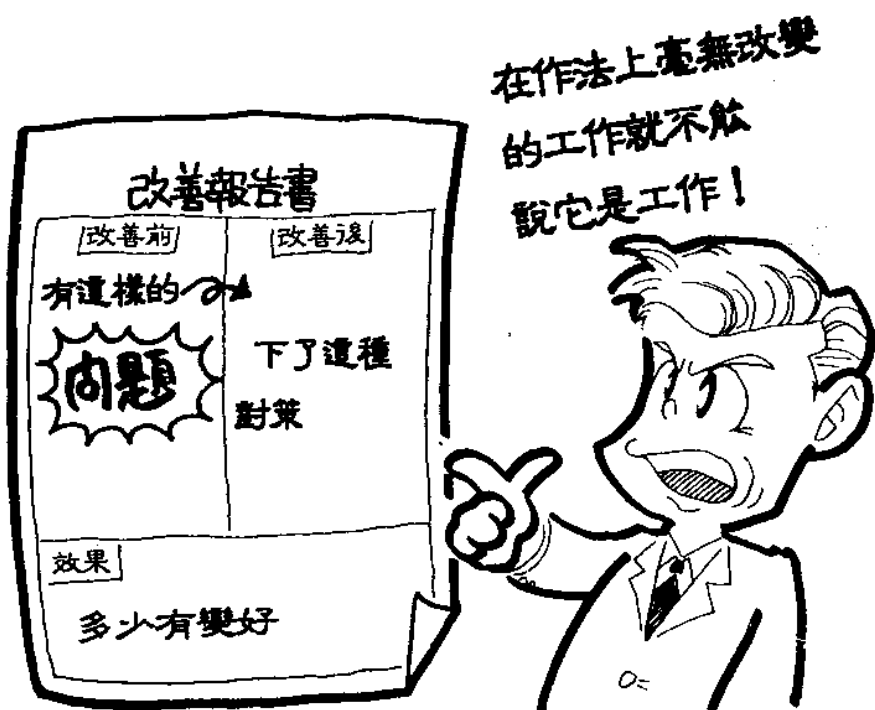
這家公司過去到其他公司的工廠參觀後，都要提出「感想文」。但是，有這樣的感想文能提供做何用呢？的疑問出現。

所謂感想文的內容是  
「很了不起」  
「整理・整頓做得很徹底」  
「工作得很活潑」  
「到何處都有改善」  
等美辭麗句的讚美。

或者是  
「比較起來，我們的公司是——」  
「那種業別就能夠做，但我們這樣的工作是——（不能改善）」  
「那種公司當然能夠做，但像我們這種規模的公司——那有可能！」  
等的聲音也有。

雖然能顯現出各人的性格或對工作的處理之態度而顯出有些趣味，但對整個來說又有何作用呢？對其他公司的參觀，也不是“小學生”，也並非是為作文才寫的。

就其中  
「我們也不要輸人的加強改善，否則



——」

或者是  
「我們也應多加學習，否則——」  
也有此種決意。

但是，多數的時候，其實施、實行都不能連結起來。只是紙上的決意表明罷了。

### 符合於目的之報告形式

爲什麼呢？因爲這也只是作文而已。僅形式上書寫得很漂亮而與行動並未連結起來。在企業來講不論作文書寫得如何漂亮也是一文不值。

書寫作文並不是參觀他公司的目的，那麼目的何在呢？當然不祇是爲參觀、爲學習而已呢！

目的只有一個。學習其他公司的優點，並引進到自己的職場，與改善連結起來。也是爲此而已。

所以，與改善工作不能連結的參觀，可說是時間與經費的浪費而已。何況，如果還會成爲從業員的不滿或抱怨材料的話，那就是完完全全地反效果了。

於是到其他公司參觀的報告，也必須配合其目的才可以。因此，才會

有改善報告書的登場。

這家公司在工廠參觀時，首先會分發改善用紙。然後對  
「自己的工作要如何活用呢！」  
「獲得對自己之工作能改善的提示。」

等應從此觀點來進行參觀就好了。

終究，參觀的目的並不是寫感想文。像那樣的東西是不需要的。更需要的是，能針對爲其目的。當然這時候並不是要實施報告，而是在要提出改善要求「改善案」的階段就可。

比起這些沒什麼用的長篇大論之感想文，還不如只要一張的改善用紙，就很充分了。

若能如此，書寫者也好，閱讀者也好都會很愉快。如此一來參觀的要點就明確而效果也大。

不管怎樣，因爲改善案必須要非書寫提出不可，絕不能漫不經心或發呆。要有意識地追查改善點，並與自己的工作結合起來才可。自然地參觀之目的也會自覺，建立出能達成的架構。

# 工廠參觀是為了作文嗎？

非常的好  
我們大家都非  
多加學習  
不可



○○ 工廠

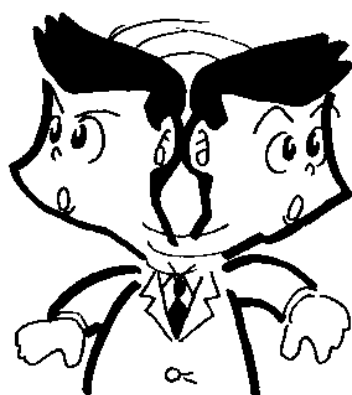
我們的公司是不可能的  
因我們的職種  
不同.....

# 要獲得改善案才是目的



沒有改善的  
提示

能選取什麼事  
來改善嗎？



參觀報告要

使用改善用紙

# 為何對「這種程度的事」要如此慎重



改善活動中最忌諱的言詞是  
「搞什麼，這種程度的事」  
「這不是本來就應該的嗎」  
「這不是一種常識嗎」  
，之類的言詞。

的確，改善報告中的大部份，或許是些理應如此的事。

在經驗豐富之上司的眼光看來，說不定只是些

「現在還——」  
「這事在老早以前——」  
「過去都沒做嗎？」

之類的事。

而無意中，顯現出  
「搞什麼，這種事」  
「這種事，不能發獎金」  
的心情，也不無道理。

而且，也出現了

「爲了收集這種程度的事，還要特地訂定制度，做這做那嗎？」

「長久就如此，就好嗎？」  
的聲音。

**「這種程度的事」可左右管理職的工作**

而，擅於改善的公司，對「這種程度的事」，是非常慎重處理的。

甚至認為

「只有如此，才是公司的基礎，是左右公司生產力」。

如此一來，也產生了

「不要那麼誇大其詞，那一項不都是理應如此的事嗎？」

的反對的論調。

「比起任何改善活動都不做，還是做了較好吧！如連這種程度的事都不做

## 這種程度的事

搞什麼，這種事

不是理所當然  
的嗎？



不是當然  
的嗎？



這才是  
重要的

## 這種程度的事

有指示的話就會  
未加指示就不會



部屬不斷地提出  
商談——**能加以  
實施**





——」

的確是如此。一個一個改善的效果實在是有限的，有人將「改善」比譬成，只不過是以一元為單位而累積出來的。相對的，在所帶來的成果以千元、萬元為單位的「革新」面前，此數字實在是微不足道的。

是的，把無數的這種程度的事彙集在一起，其累積的效果，到底還是無法與「革新」來比較。



但是，改善真正的威力，並不在於此。真正的價值係「這種程度」的改善活動，可大大左右管理職之工作的水準。

**有指示才會做嗎？  
部屬會主動不斷提出嗎？**

改善報告所提出的內容，其中部份是很好的，但是一大半的確只是「這種程度」的事項。

對上司而言，對理應如此，當然的事項，其所瞭解的，只是「到如今還——」

這些事項，經上司一再指示後，都能加以實施。而實際上，不斷地加以指示，也會不斷地加以實施的職場

，當然也是有的。

但是，「有指示的話，才會做」，其實就是「非得加以指示不可」。亦即意味著，此職場是連「這種程度的改善」，如上司未一一加以指示，就無法實施。

另一方面，對「這種程度的改善」，部屬能一件接著一件陸續加以實施的職場也是存在的。這種程度的改善案，由部屬加以提案，並與上司商討，在上司的指導與許可下，陸續加以實施的職場也是有的。

那種職場在改善會有進展呢？那種職場較易發揮效能呢？



在組織上，部屬經上司指示後，應會進行改善。但是，這是在被指示後，再去做的。總會有

「是！是！知道了」

「是！是！已經做好了」

的感覺。只能做到指示的部份，超過指示以上的改善，就無法進行了。

另一方面，改善案由部屬主動提出的職場又如何呢？因是自己所想出來的構想，只要上司許可，自己都有立即加以實施的意願。除了個人的成就感外，亦有實質的效果。

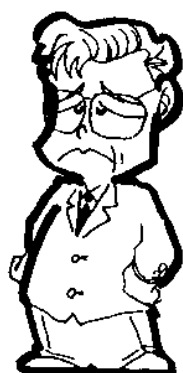
搞什麼，這種事



連這種程度的事  
都不做



上司連這種程度的事  
都非得——加以指示  
不可



幹得不錯，就照  
這麼做，拜託喔！



這種程度的事就可以的  
話，再多都沒問題



上司可從這種程度的  
工作中解脫



## 管理職能做高水準工作的條件

在管理職研修活動上，經常可聽到：

「管理職應該做高水準的工作」

「管理職不叮與部屬做同樣水準的工作」

，的講法。但是，當事的管理職，卻是以

「這種事，早就知道了」

的心態，聆聽著。

他們認為，與其聽這些光講理論的說教，寧可多知道一些如何使自己能做好管理職水準之工作的具體方法。

研修結束後，回到工作現場報怨案件，錯誤、延誤、事故等事項，如山般地堆積著。很俐落的一一指示，妥當加以處理，才使工作得以進行。其一定有，真不想無視這些現實的存在，而去聽那些無謂之說教的感覺。

管理職要有能力致力於水準高的工作，有其必要的條件。如條件未能齊備，講理論的研修是毫無意義的。

那麼，這最低條件為何呢？此就

是「這種程度的事」了。這種程度的改善，部屬一件接著一件的實施，或者是不一一加以指示，就不能進行改善的職場，即因不同的職場，管理職之工作的水準亦不同。

### 對「這種程度」慎重其事 或不當一回事

要是對部屬的改善，說道：

「搞什麼，這種程度的事——」

，會怎麼樣呢？

此人可能會再也不進行任何改善吧！也就連這種程度的事，都不願再做了。如此一來，上司連這種程度的事，都得加以費心，一一加以指示不可，

亦即，對「這種程度的事」，不當一回事的管理職，是永遠無法從這種程度的事脫身的。當然亦沒有餘力去做，水準更高的工作了。

另一方面，對這種程度的改善，讚美著：

「真是注意得太好了！」

## 擁有部屬，就擁有頭銜 做更高水準的工作

運用部屬  
以獲得成果  
是管理者  
的任務



## 講理論的研修・說教

其條件  
是？



條件不齊備  
光講道理的  
說教

聽而不聞  
毫無  
意義

「幹得真好！」

「就這麼做，拜託囉！」

的上司，又如何呢？

部屬不會覺得不痛快，且這種程度的事都可以的話，就更會陸續加以進行。如此一來，此上司就可一點一滴地逐漸從這種程度的事中脫身，並可將力量傾注於更高水準的工作。

### 對「這種程度的事」要忙碌地處理或要從中解脫

好的公司，其最大的特點是非常慎重處理「這種程度的改善」。對這種程度的改善能慎重其事時，部屬會自動陸續進行，亦因而使管理職能從事更高水準的工作。

公司的組織，不管怎麼說，管理職是關鍵人物。公司生產力的高低，是受到管理職的工作水準之高低而有極大的影響。

此關鍵人物能從事高水準的工作，或是忙碌於「這種程度的事」，其間的分歧點，即在於公司及上司對這種程度之改善的態度了。



對這種程度的事，不當一回事的

公司及管理職，會永遠無法從這種程度的工作水準中脫身。而另一方面，能慎重處理這種程度的改善的話，則可從這種程度的工作中解脫，在任何好的公司中，能成為能幹的管理職，是無庸置疑的。

### 超過理所當然的事才是改善？

此處我們來考慮看看為何會出現

- 搞什麼，這種程度的事
- 這不是理所當然的事嗎？
- 這是當然的
- 根本就是常識

等這種的言詞其背景為

會說出這種言詞的人，對「改善」有如下的想法。

- 應做超過理所當然的事
- 非超過當然以上的事不可
- 非超越常識以上的事不可——

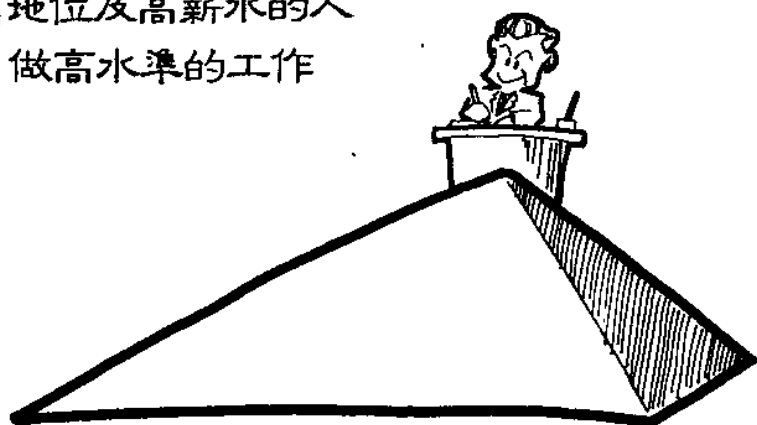
因此即成為

「這種程度的事不是改善」

亦即，改善的基準是在理所當然之上者。亦因而有不能超越理所當然以上的事，即不承認是改善的想法。

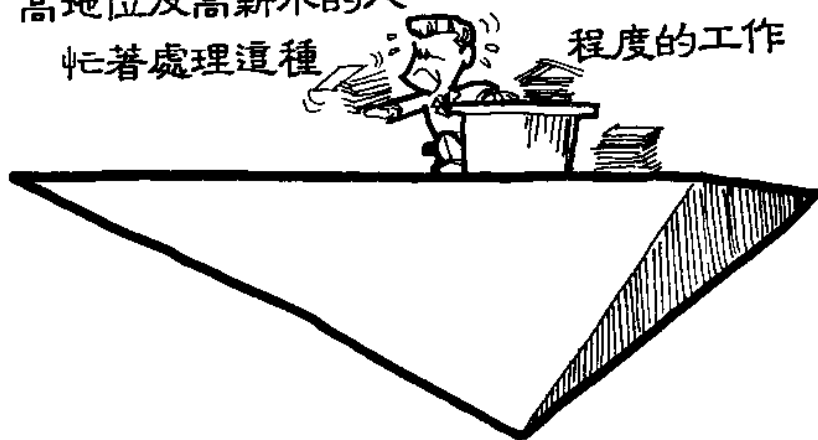
# 強的公司

高地位及高薪水的人  
做高水準的工作



# 弱的公司

高地位及高薪水的人  
忙著處理這種程度的工作



## 將理所當然的事 做成理所當然就是改善

一方面，對理所當然的改善給予高度評價的人，又抱持何種基準呢？

此即為「現實・實況」了。他們經常在追求著

- 現實是如何？
- 實況是如何？
- 應有的狀態是——
- 希望的狀態是——

兩種局面。

一般認為在其間所隱藏的差異，即為改善。

亦即，能充分了解到職場的實況，並不能將理所當然的事，做成理所當然，這就是現實。因此，能把理所當然的事，能處理成理所當然的話，當然就是很好的改善了。

### 以現實・實況為基點來思考

當然，理所當然的水準，因職場與時期的不同而異。在某公司是理所當然的事，但在其他公司可能並不被認為是理所當然的事。而曾經認為是

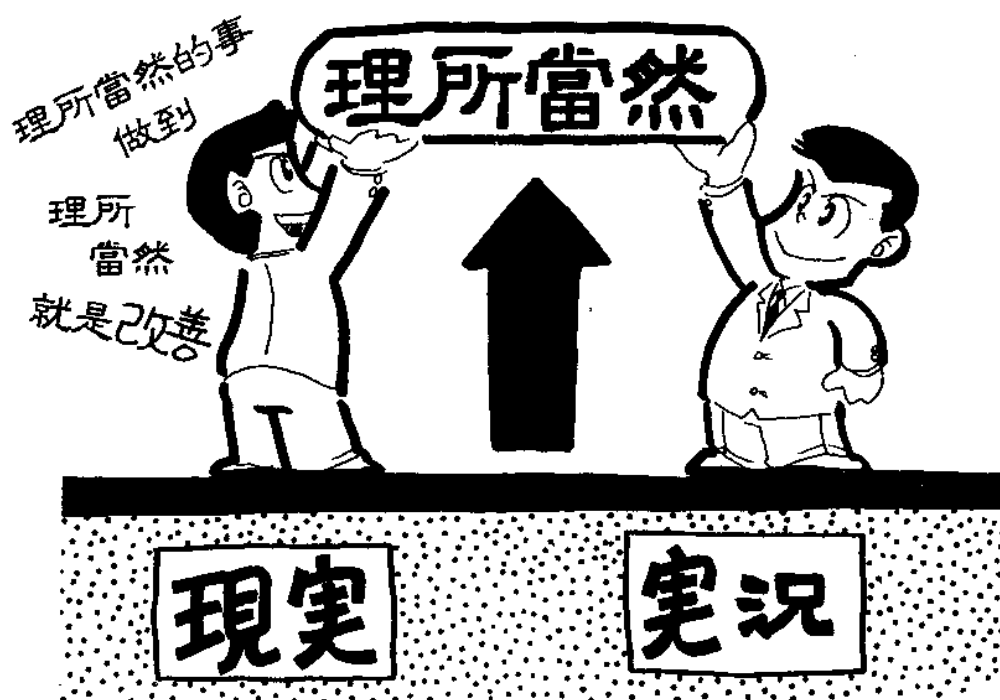
很不得了的事，如今卻已變成是理所當然的事，也是有的。

亦即，理應如此的水準，是因職場的水準而會有所變化。因此，所謂改善，也可稱之為，永遠地將理所當然的事，做成理所當然就是了。

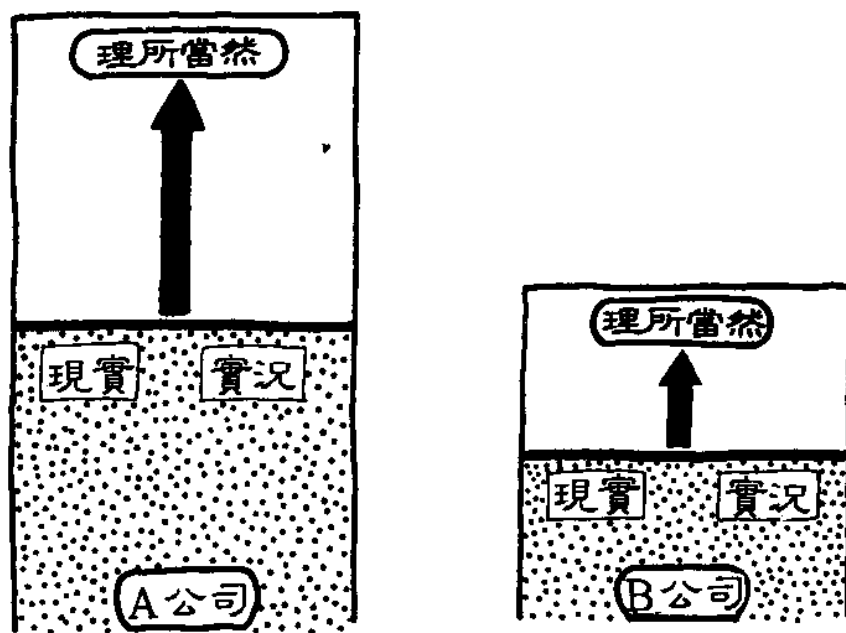


總之，「搞什麼，這種程度的事」而不當一回事的人，是無視現實・實況的人。只不過是，在自己的腦海中，自己獨斷的訂定「理所當然」的基準，不能超越此基準，即斷定為不是改善罷了。

能陸陸續續提出理所當然的改善報告，是非常好的現象。因為在此之前，被認為不是理所當然的事，也一件接著一件，陸續地成為理所當然，即為最好的證據。

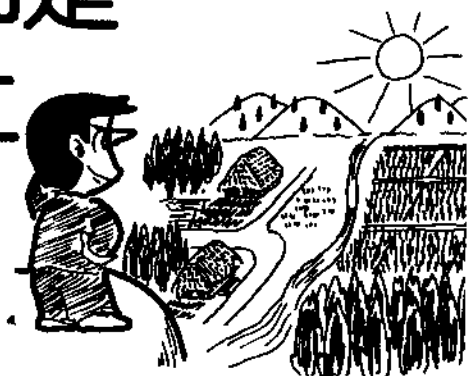


應該有的水準因公司與職場的不同而有差異





# ◎——為何要把改善寫出來 改善的顯在化即是 建立改善的風土



改善報告活動開始進行不到一年的公司中，員工提出下列的回饋。

「以前在工作上有錯誤發生，第一個反應就是糟了。但是，在開始進行改善制度之後，則是想到『為能不產生這種錯誤，應如何做較好呢？到底是那裏出了問題呢？——』」。

光只聽到這樣的心聲，可說已充分達成改善報告制度的目的了。能如此想且能以這種態度來致力於工作的人，即使只有一個人，也是極佳的成果。其後，即使只有一人，亦讓其逐漸增加。因為唯有具如此想法，且能以如此態度來從事工作的人，才是公司的資產。

改善報告制度的主要目的，並不在於將一個一個的改善事例在公司內做「構想的水平展開」。而是為了使能

經常檢討工作的方法，致力於改善的人，能一個一個逐漸增加；換言之，「改善意願與能力的水平展開」才是其主要的目的。

## 人類具有防衛的本能

人類是不斷會犯錯與失敗的動物。因此，犯錯與失敗絕非壞事。而失敗了，不採取任何改善與對策。同樣的錯誤一再重複，才是有問題。

在沒有改善氣氛的職場，錯誤與失敗成為問題，是會被責難的。因此員工都會儘量隱藏錯誤與失敗。這本來就是人類的本性，理所當然的事。

另外，一旦被發現錯誤及失敗時，一被指摘時，無論如何就先會  
• 辯解

## 自我防衛

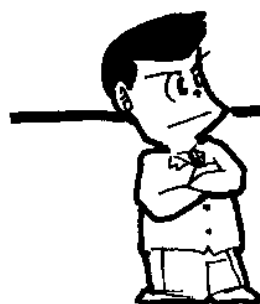


什麼都  
沒有  
沒有問題  
一切很好  
不用擔心



失敗  
錯誤

## 顯在化



爲了不再度發生  
應如何呢？



任何人  
都有失敗



再發  
防止對策是

- 解釋
- 反駁
- 反抗

這也是人類的自我防衛本能，是種很自然的反應。

不管怎樣，員工的意識及精力，是不會朝向檢討失敗的原因及採取再發防止對策之方向的。

因此錯誤的原因即原封不動地被保留下來，工作的方法亦因而不會加以改變，同樣的失敗亦會重複發生了。

### 改善是不好之情形的報告書

而能提出改善報告書的職場又如何呢？在改善前的欄位中，將失敗及不好的情形，很率直地寫出來，也就是能夠做到顯在化。

因為改善報告，在某種程度上有「告白書」的意義。亦即，在進行了什麼改善的這件事上，就有如做了「到此為止，做了這麼希奇的事，做了這麼愚蠢的事」的告白。因為假如原來就能很正確地做好工作，就沒有改善的必要了。

當然，不會僅止於告白而已。而

且還是個

「但是，如此地加以改善，再也不會做愚蠢的事了」

的報告。

亦即，從改善報告的提出，可瞭解下列的事項。

- 誰都會有失敗與錯誤
- 誰都會以很愚蠢的作事方法，做出意外與無謂的事

或者會有

- 原來如此，只要稍微改變一下作法，就能有所改善
- 目前為止所運用的方法，並不一定是絕對正確的方法。應可以想出，各種不同的「作法」。

的感想。

### 從往後看改為向前看

特別是前半部份的意義更大。如此地將不好的情形，能加以顯在化，職場的氣氛也會跟著改變。能瞭解到人類本來就是犯錯之動物的話，就能形成比起責備，進行改善是更為重要的共同認識。

在此之前，如

- 小心點喔——會小心的

# 改善報告書

改善前

做著如此  
愚蠢的  
工作

改善後

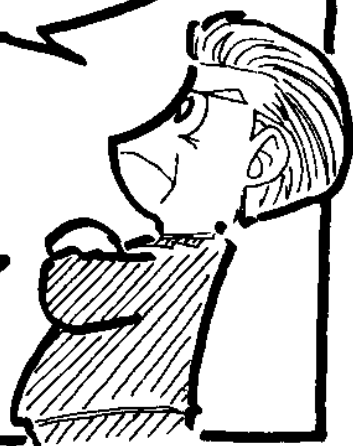
已改正了  
愚蠢的工作

效果

不再  
有

愚蠢的工作了

原因如此  
改善報告=告白書



- 注意點喔—會注意的
- 非徹底不可—會加以徹底進行

等等無意義的話語，是處處可聞。或者是像

「到底是誰幹的」

一般的，尋找犯人或叱責的聲音。

但是，能將改善報告提出的話，原來不和諧之職場的氣氛，亦會隨之改變。

「為何，會發生這樣的錯誤呢？」

「如何才能使錯誤減少呢？」

之類的話語，也變得逐漸可以聽到了。

### 從「辛苦」轉成「下工夫」的風土

此係將職場的風土，從「辛苦」的型態，轉換成「下工夫」的型態謂之。

以前，對問題及困難，總是

- 加油
- 忍耐
- 注意
- 小心

等等的聲音。

完全没有

- 不要加油也可以
- 不要忍耐也可以
- 不注意也可以

- 不要小心也可以

的所謂「省力」的想法。即使心裏有想到，要說出口卻又有顧忌的感覺。

稍不注意說出口的話，反而會遭到

- 偷懶
  - 不要不講理
  - 不認真
- 的白眼。



無論如何，有什麼問題，卻不想改變過去所使用的「方法・手段」，因不改變「作法」使同樣的狀況一再重複發生。也因而，不斷地、同樣的

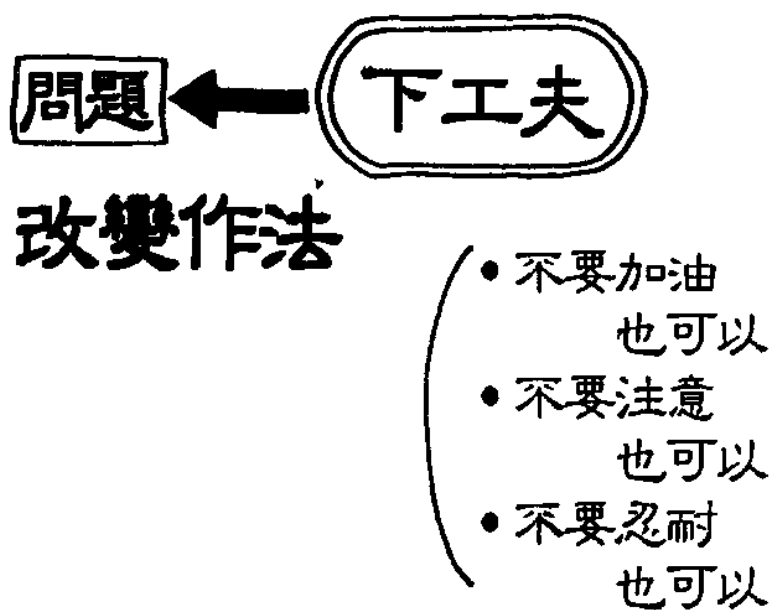
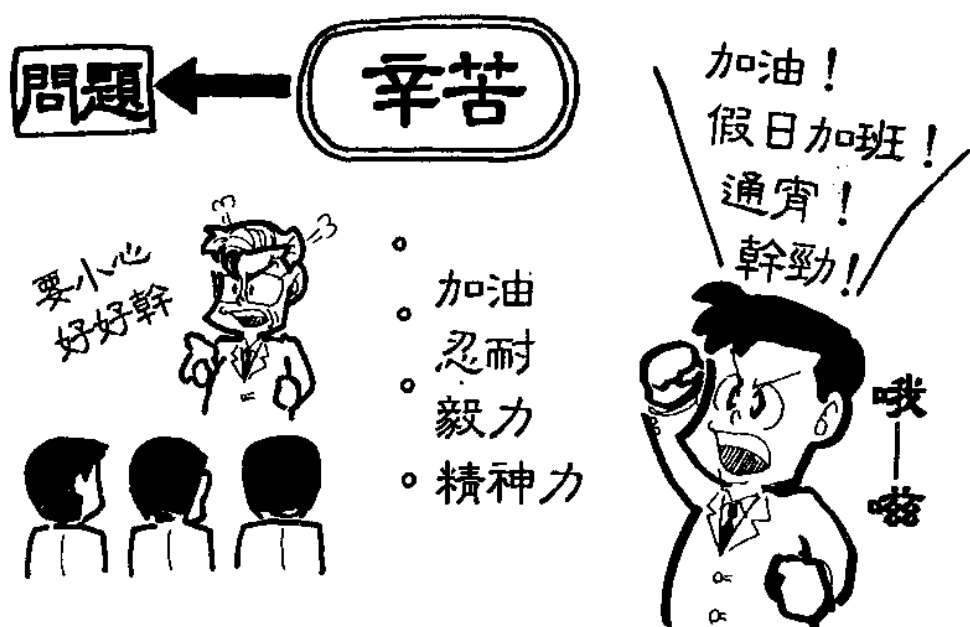
- 責備
- 叱責
- 呼籲
- 口號

也一再被重複著。

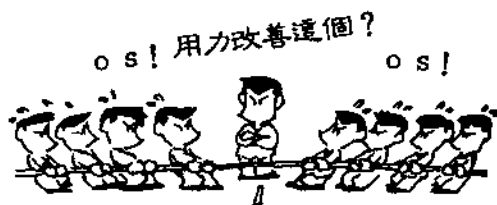


而改善報告能被提出時，又會如何呢？能對「改變方法的省工」予以公認與加以獎勵，是最好的證明。

很幸運地，形成了每個人都能堂堂正正的把省工、偷工掛在嘴邊的氣氛。這效果是光是呼籲努力改善所無法比擬的。



# ◎——爲何要把改善寫出來 引導集團心理／集團力學的 向量朝向改善



改善不包含職場的話，是無效果的。只是想做的人，在想做的時候才做的話，改善是無法有進展的。爲何如此呢？因爲會對改善產生反抗之故。

## 改善會使人際關係惡化嗎？

所謂改善，在某些程度上有判逆的意義。過去所使用的方法予以否定，對前任者所教導的方法加以否定。當然，以前很好的方法，配合狀況的變化，非得加以改變不可——。

但是，人是具有感情的動物。對前任者及前輩而言，自己所使用的方法，自己所教導的方法被加以改善，似乎有自己本身被加以否定的感覺。

儘管瞭解到按理是新的方法，是

因應狀況之變化的好方法，仍免不了有無法割捨的感情。

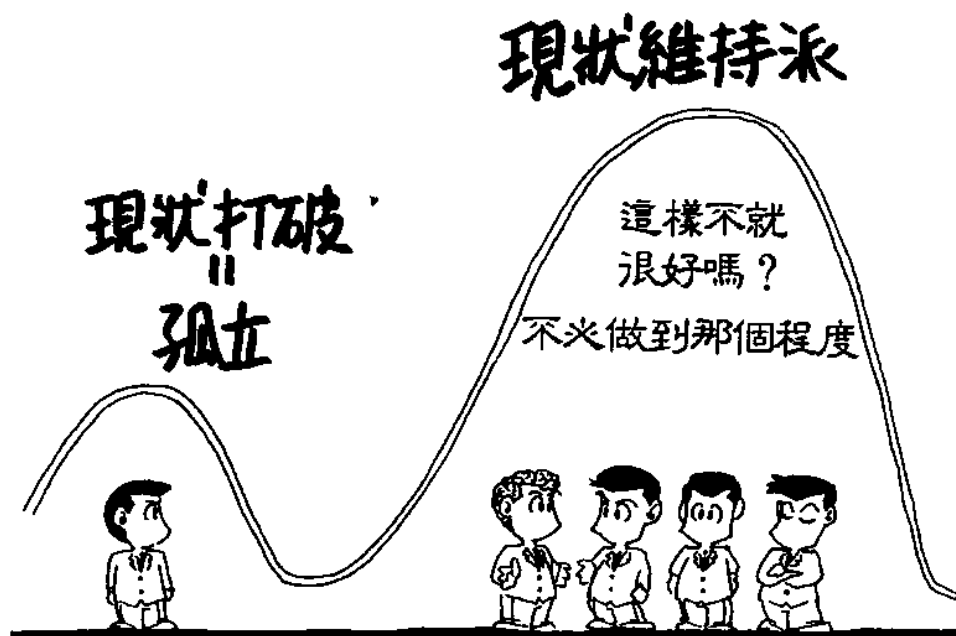
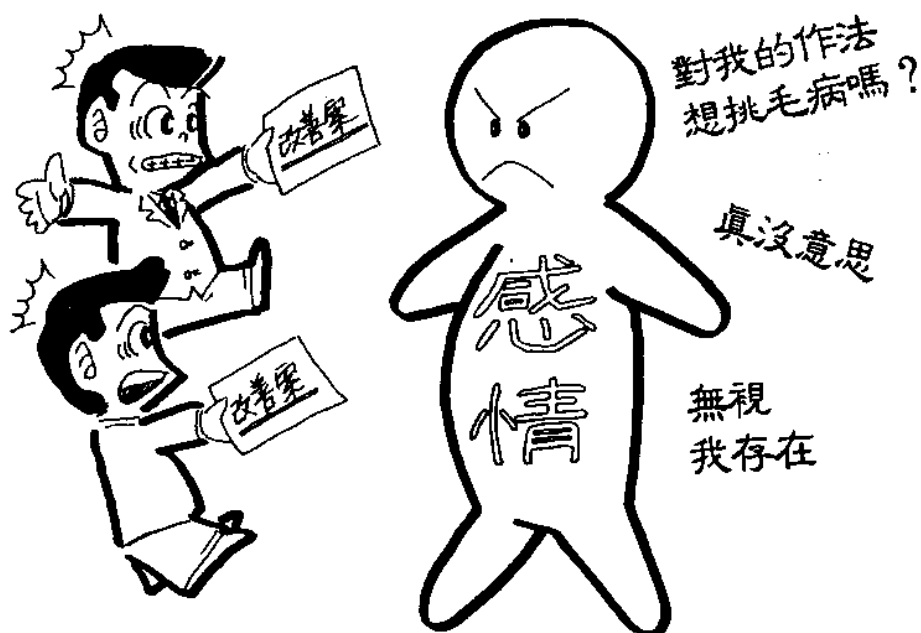
結果，使職場產生了不和悅的氣氛，有可能形成對舊方法不能忘懷的保守派，與推展改善的改革派，形成感情上的對立。

停滯中的公司及職場，大致的情況下，改善否定派爲其主流。其會有「人際關係非得慎重加以處理不可——」

「人的心情得特別加以重視——」的說不出的壓力及使其覺得不甚愉快的感覺，加緒於改善派。

如此一來，改善派漸漸成爲少數派，逐漸被孤立起來。而且，即使不是如此，停滯中的職場，亦逐漸地變得更爲停滯。

即使在現在的職場中，其平均年





齡很年輕，具有進取的天性，改善派為主流的情形下，也是不安心的。因其體質是無法永繼保證的。

因隨著時日的變化及經營上的安定，組織會趨於保守化。在其時不採取任何行動的話，慢慢地改善否定會

成為主流。結果是邁向腐敗。

而建立改善制度，特意採取各種行動，主要就是為了克服此宿命。因此，在沒有幹勁的公司中，改善活動等，無實施的必要，甚且連這種想法也都不會產生吧。

## 因此要「停止改善」呢？ 還是「展開改善」呢？

的確，人是感情的動物。傷了人的感情絕非好事。這是至今，任何公司・組織都適用的真理。

但是在

「因此，要如何做呢？」

這一點就有完全不同的反應。

一方面，會朝向

「因此，改善等等還是停掉吧。就按舊原有的辦法不是很好嗎？做了無謂的事，反倒會產生風波，實在是不太好」  
的方向。

另一方面，則是

「因此，非得建立出容易進行改善的職場風土不可」。

亦即，改善絕非對前任者的否定，而是使所繼承的事項，更為發展。

因而其間並非光是考慮道理而已，也非得建立出感情上容易接受的氣氛不可。

就如這般的情形，即使是在「人類是感情的動物」，以同樣的前提下出發，因其所著眼的不同，會產生完全不同方向的對應。

**因為是集團，所以制度才有必要**

「為何非得將已改善的事寫出來呢？既然已經改善完成了，不是就沒有將其寫出來的必要嗎？」

像如此強硬的疑問・質問及反對經常可見。

以個人來從事工作的話，或許不需要。只要考慮符合個人有效率的工作的促進方法即可。

## 有改善報告制度



## 無改善制度

改善什麼的  
還是不幹好

集團心理

但是，以集團或組織來進行工作的話，就不能如此了。其間有所謂的「集團心理」在互動著。由於是各人的心理及感情的結合體，會有擴大或相互抵消之複雜的糾纏情況。

即使是同一個人，一個人和在集團中，會顯現出極為明顯的不同的行為模式。因在集團中，個人的想法及感情可能會被壓抑或是相反的更為開放甚或會被鼓動。

因職場的風土與氣氛的不同，每位員工的行為亦會有很大差異，即使是同一個人因公司或職場的改變，或只因上司的改變，都會有相當程度的不同。的確，人類是屬於社會的動物。

### 組織的弱點與長處

集團的力學如果往頹廢，沒有力氣的方向移動的話，除了無法使每個人的意願及能力充分發揮外，連潛在的能力都會被摧毀掉。

相反的，即使很少也能朝提升員工的意願，及賦與動機的方向努力的話，使每個人都能發揮到其所能發揮的極限。

此即指組織有其長處與弱點。改善活動要開始時的所有由下往上的自主管理（Bottom-Up）的運動，都會以集團力學；集團心理為依據的。

要如何才能引導出組織的長處呢？且要如何掩蓋組織的弱點才好呢？經由各式各樣試行錯誤結果，所得到就是此改善報告制度了。

藉由持續改善的顯在化，可消除對改善的反抗。同時亦能帶來為使各人的改善能力，能更高一層地發揮的相互作用。

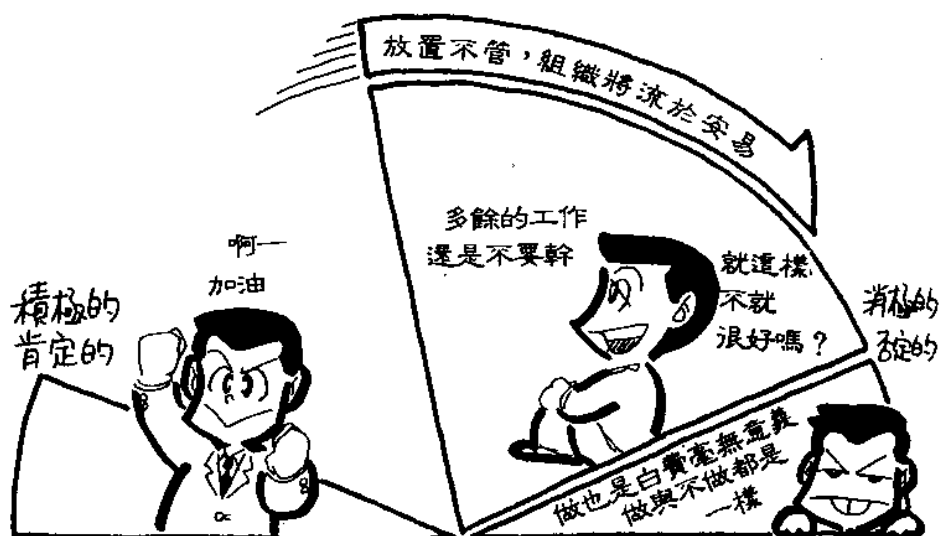
### 顯在化即是建立改善的風土

此事從能實際實施改善報告制度的公司，與未能實施的公司，做一比較，立即就可瞭解。

當然，沒有改善制度的公司，也會有部份的人很確實地在進行著改善。但是，其終究只是一部份的人，單獨的、偶發的、一時性的行為。是不會有更大發展的，同時也欠缺組織性的整合性。

因此有很不調和的印象。感覺到就如這些改善正浮現在外面似的。但是以制度、以組織持續地致力於改善

## 組織的弱點



## 要彌補組織的弱點 作法與架構



的地方，又如何呢？在年間每人○○件的目標管理之下，與在制度剛開始展開時所無法比較的改善量，被加以實施，被書寫出來，並被充分地顯在化。

如此的職場，不會感覺到各個改善的不諧調感。而是有與工作匹配，緊密結合著的印象。這就是所謂的職場風土或氣氛，而這是非得有一定量以上的改善，且在一定的期間以上之持續地顯在化，才有可能創造出來的。

### 改善的預扣定額儲金制度

「即使沒有改善制度，全體人員都應（理應）進行改善」

也有如此的說詞。的確，這只「理應」而已。因其未能把握實況。

一方面，在制度化，訂定目標及改善的顯在化下，其量與內容均能很正確地加以把握。而且，一個改善的顯在化會成為誘因，會引起相互作用，並進而引導出隨後的改變，也能加以把握的。

而從此事也可推測出，由於有改善制度，可形成改善風土，同時也會

有很多改善能被加以實施。

例如，有一位是想等有餘錢時，再把錢存起來。而另一位是大膽地利用定期預先扣除之儲金的制度，且目標也訂定出來的人。兩者數年後的儲蓄額的差異，是當然不用說的了。

### 把改善案寫出來是爲了自己

「改善不是爲了自己嗎？因此爲什麼一定要書寫改善報告書，並提出呢？」

這一類的質問也甚爲多見。

從結論來講，將改善報告寫出來，也是爲了自己。爲了要使“爲了自己”的改善案容易實施。

祇要是屬於組織就無法逃離集團心理。集團力學的影響。因而在否定改善的職場中，改善是不易實施的。

無法進行改善，在不做也可的事情，不會產生附加價值的工作上，浪費時間與辛苦，而蒙受損失的可說是自己。

相反的，把改善寫出來，建立容易進行改善的職場，陸續不斷地進行改善，減少辛苦並獲得好處的，也可說是自己。

改善是當然的  
應該是

有進行改善

現實如何



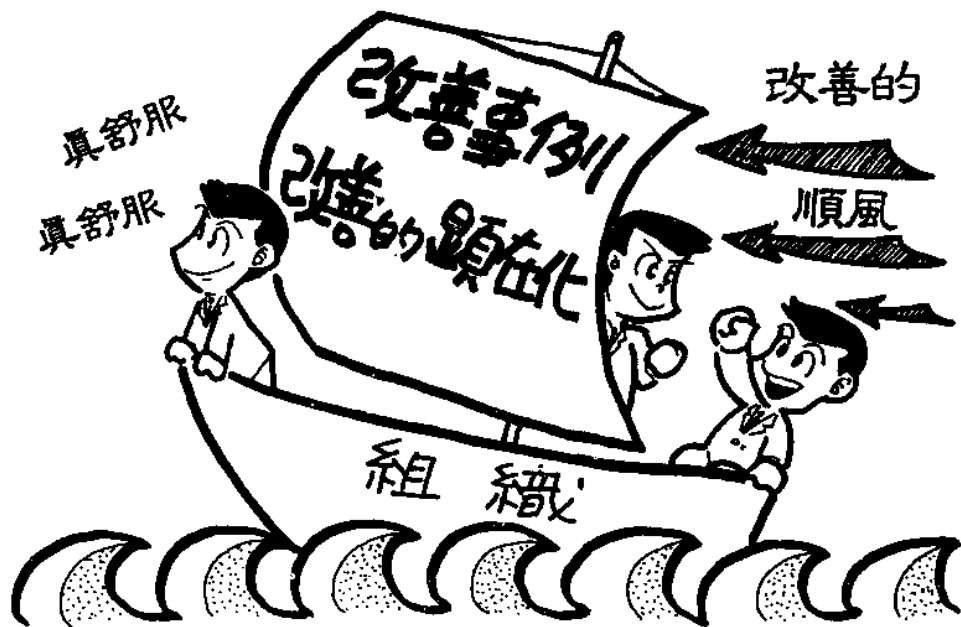
真舒服  
真舒服

改善事例  
改善的顕在化

改善的

順風

組織



## 「改善」的現狀——4



改善就是打破現狀或者是打破標準。雖其規模祇是身邊的、小的事物，其實就是要改變成跟昨天不同的方法，與前任者不同的「作法」。

如此一來，也許會有是否與公司正在推行的標準化或與制定的指導書發生矛盾等，此類的質問出來。那是因為把作業標準或指導書當作是單純的「作業（操作）順序」來看待才會如此。

可使用的指導書是由下列三點所成立的：

- ①目的
- ②規定
- ③方法

但是，「目的」與「規定」卻是不可以隨便的加以改變「更改」，而「方法」卻可以改變。要使我們能更輕鬆、正確、有效率地來達成工作目的，把「作法」繼續不斷地想辦法加以改變，這就是改善活動。

對需改變的部份與不可以改變的部份，不要混合在一起。

---

# 4

第

章

---

## 改善推行方法



事例集才是最好的教材・教師

改善報告主旨之再確認

外部資訊的提供

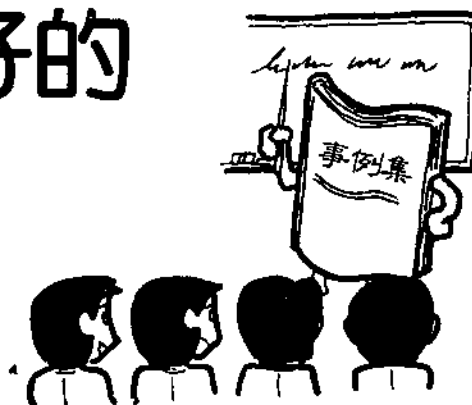
改善報告的評價方法〔即決型評價方式〕

即決型評價方式的理論根據





## ◎——推行第1階段 事例集才是最好的 教材・教師



導入「改善報告制度」之第一階段就是，實例的介紹。當然，什麼是改善報告制度？爲了能使大家理解什麼是改善，而開辦的說明會・講座或爲此所必要之說明書・手冊等也當然是必要的。

然而，這些一定需要是在自己公司、自己工作場所內的實際之改善事例，這是絕對的條件。因爲抽象的語言是無法被理解的。

一般，大都數的人都把「改善」當作是一種構想，富有獨創性或創造性等，是件很難的事情。如此地使用很抽象的語句來說明的話，其結果會發生反效果的。

其實，改善是任何人以平常心在毫無壓力、輕輕鬆鬆之下，來做的一件事情。如此，假若未能被理解的話，恐怕還會被誤解。因爲抽象的語言

會由於聽的人不同，而有不同的解釋、不同的意思。

改善的最大優點是，可得到很多容易懂之簡單的、身旁的具體事例，所以應把此優點做到最大限度之活用才是。

因爲是具體的事例，所以任何人亦都能懂。因此，才不致於有產生誤解之虞。以很難懂的語言來說明一大堆的理由，不如向大家提示改善的實例，告訴他們，

「這就是改善！」

「就是這樣的！」

如此就可以了，其他的說明是不必要的。

說明是愈少愈好。因此而產生誤解的要素會愈少，而事例卻要愈多愈好。因爲如此，才可得到更多的理解與領會。

# KAIZEN 事例集

**改善報告書**

改善前	改善後
有這種 問題	採取這種 對策
效果 有稍為變好	

也就是大量使用自己公司的事例

：

- 事例集
- 指引書
- 說明會
- 講座

是第一階段的方法。

### 對事例之連續攻擊

當然，只做一次並不是就完了！

。不可將未做完的就放下不管，要繼續做下去，此是不可或缺的！。

那就是利用：

- 公司內報導刊物
- 早會或會議

等任何的機會，繼續把「改善」的意義與意思加以宣導。

只是頭腦知道與真正理解・領會使它與行動加以結合，那是有天壤之別的差異。從改善被實踐成為習慣，到成為工作場所的風土定著為止，都不可鬆手，要繼續做下去。

至於事例集亦不可只做一次，要接著一次一次的發行刊出。亦不可期待會有豐碩的成果。否則如此一來會成為一種負擔而無法繼續下去。

事例集以簡單的就可以，愈簡單

愈好。如此一來會較能輕輕鬆鬆的進行，輕輕鬆鬆的加以活用。

改善報告用複印加以剪貼，以「漿糊與剪刀」來製作才是妙策。假若

要加工時，頂多只把難讀的文字加以膽改或以文字處理機加以打字謄寫就已很足夠了。這樣一來，每週一次或每月一次加以發行就很有可能。

至於所謂之事例集，不一定要加以「彙集」。每一週對一項事例加以介紹亦就足夠了。像製作「改善回覽板」或「改善看板」等形式，把改善報告書加以剪貼或複印亦就可以完成。

如此一來，即要繼續發行亦毫不吃力、無負擔可言。然後將這些每半年彙集後，用訂書機裝訂起來，即可成為一本很完整的事例集。

### 發表簡單易懂的事例集

還有，事例介紹不光祇是事例集、公司內報導或改善報導等之印刷物而已，舉辦發表會等也很有效。但這些不必從一開始就擴大來舉辦。

於朝會時經由上司加以介紹或由進行改善的擔當者，向大家簡單地來說明自己所做的改善事例，也是一種

## 每月資料之專用袋的利用

### 效果

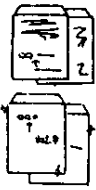
- 可省掉以手寫信封的煩瑣人工，使作業變成容易。
- 不必多花精神於信封的庫存狀態之確認。

### 改善點

1. 雖然，一時的會多花些費用，但購買專用的塑膠袋後，可省掉手寫信封的作業。
2. 於每一次製作資料之前，要點檢該資料的袋子，對未送回的家門，要多加確認。

### 問題點

1. 當每個月要送出30份之資料，分送給各部門時，每次信封都要以手寫很浪費時間。
2. 因為資料係4版，因此，時常因為公司內應送用信封的庫存不足，只好使用新的信封，所以常被其他部門的人所解為浪費。



使用成費

## 郵件・公司內信件之集配管理

### 效果

因各有去取的時間之分配，當音響響時可使經辦人員馬上知道要去取或發送郵件。公司內信件，以減少忘記，可使文件的送達準確。

### 改善點

裝置可設定每一時間會響音響的鐘，而在公司內信件發送前10分鐘會響音響。還規定每一個時間要去取的人。

### 問題點

於郵件・公司內信件之集配時間，時常有意無意送出不可的文件，但假設因忙於工作而忘記，致使處於當天非出貨不可的商品無法出貨，或忘記去拿郵件，致使緊急的文件未能收到。



公司內信件的時間啦！

哎呀！忘記啦！

## KAIZEN

報告書 (已實施)

報告書 (未實施)

所屬	姓名	職位
生產技術科	大塚 邦人	主任
以實施或改善、具體		
課題：	改善部門別No. 91006 事務用信件No. 9107005	
問題點 (改善前)	改善點 (改善後) 製作3台CAD	
CAD要以個人來立起時，CAD	個別的立起說明表，把表夾	
「操作說明書櫃架」每天開始	在板上，使一看就可確認。	
做時，要從書架上取出，打開		
夾子，尋找頁次，一邊看一邊		
打主。因為依圖解給的不同要		
打的內容亦不同，容易錯誤。		
效果：消除「去取能夾夾」、「找能夾夾」、「打開能夾夾」、「找頁次」等		
的浪費，節省工時的浪費。		
製防止錯誤亦有效果。		



1次審查

審查意見審查者 橋本 邦人

「有辦法的」才是

最大的改善例。

審查通過

只有問題點，

應都會高，再

多都可高出來，

從這裏改善

才開始。

## KAIZEN

報告書 (已實施)

報告書 (未實施)

所屬	姓名	職位
生產技術科	白須 邦人	主任
以實施或改善、具體		
課題：	改善部門別No. 03/3 事務用信件No. 91070012	
問題點 (改善前)	改善點 (改善後)	
本公司內檢查時，印刷影入	關於 CHIP BUCKET 上面	
印刷箱內，於機處出貨整箱	放了紙紙。	
時，土砂板的洗淨及箱內有		
個壞面就費了處理的時間。		
效果：		
於出貨整箱時，BUCKET亦變成只需用抹布來擦拭就可以，		
箱內亦變成不易受傷，工作效率亦因此而提高了。		

1次審查

審查意見審查者 橋本 邦人

「有辦法的」才是

最大的改善例。

審查通過

只有問題點，

應都會高，再

多都可高出來，

從這裏改善

才開始。

很好的發表會。比那差勁的3分鐘之演講等更有價值。

還有，在會議上也可以有簡單的改善報告。改善是在工作之中來進行的，所以，改善的發表亦不必當作是特別的事情。最理想的是，於日常業務之中把改善的報告或發表，很自然之加以組合進去。

當然，能安排一年有幾次的發表會，是再好也不過的事了。但是，亦

要以簡單易懂的事例為主才好。

不可以光只有讓優秀的事例得到大家的稱讚。甚至於變成只為「發表會的改善」等，本末倒置現象是不容許的。這是絕對會有反效果，且這些是有百害而無一利的。

改善是任何人都可以平常心、輕輕鬆鬆地於日常來進行之事情。因此連發表會亦要強調這一點，使大家都了解認同才是。

### 原來是這種事情？ 這些事情就可以？

最初也亦許多少會有與「原來的提案制度」混在一起，而有少許的混亂，只要活用事例後，逐漸地可以理解到「改善・商談・實施・報告」之意義與有效性。

「原來，這是要把我們自己所做的工作或作法，由我們自己來加以改變的」

「不光祇是提案，這與將以後的就交給公司或擔任之部門的他人去辦之提案制度，是全然不同的」  
這是會被理解的。

猶豫不決的員工也會變成開始進行些改善報告。當初，想要做的是從

較體面、效果大的，且對公司有益的才可以——的員工，也會變成

「原來，這些就可以！」

「這種程度的也可以！」

「這樣的話，我也會」

對改善的誤解也會解開。隨著，報告的件數也會增多、參與率也會上升。

這些事例才是最好的教材、最好的老師。因為在實際改善事例之前，繁雜的議論都是毫無用處的。連堅持「自己的職種是無法改善！」

的人，只要實際的把實例表示出來，相信他也非得同意不可吧！

公共費用繳納書之繳納人姓名表示方法的變更

效果

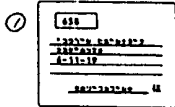
可一目了然知道是使用於何處的公共費用之繳納書，處理所花費的時間也縮短了。

改善點

改變了繳納人的表示方法，如②，把使用者的姓名也填上。

問題點

因為只有標示出使用者的公司名之電力、瓦斯、自來水等公共費用繳納書，因此①，是那一個部門所使用的？什麼人的宿舍所使用的也不清楚，全部都依據使用代碼來查出，因此非常的浪費時間。



有關閱覽文件的整理

效果

- 經過時間調查的結果，閱覽文件變成很容易閱讀。
- 減少了閱覽後的保管，作業之區分時間。
- 經過了分類以後，可當作是各川本身的資訊整理。
- 從便速來看，節省了紙張或郵資（雖然是對其他公司）也對社會有了回饋。

改善點

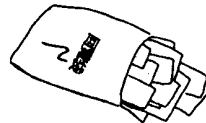
問題點

把每天送來的郵件文件全部放進閱覽袋中給大家閱覽者，有下列的問題點：

- ①量太多
- ②常有重複寄來的
- ③未經過分類，不容易閱讀



- 有重複的，只留下一份，加以處理。
- 每次有重複送來的，即應給對方補它只送來一份。（得到受付人的許可後才進行連絡）
- 分成「能力開發課」、「人事課、人事企畫課」、「部內共通」、「其他」四種，使得必要資訊之取出變容易。
- 實施時間調查，進行時間利用者的意見。



KAIZEN

報告書 (已實施)  
圖表書 (未實施) 92.2.28

所屬	組	姓名	員工No.
印刷中心	印刷組	本村正幸	71345
以圖表書使易懂、具體			
問題點 (改善前)	改善點 (改善後)		
複印機防上蓋與本體之間有空隙，打開時，原稿會從上蓋與本體之間的空隙，掉落到複印機的本面。(尤其是原稿為CAD用紙、描圖紙)	在上蓋與本體之間的空隙處裝上擋板以防止原稿掉落。		
效果：複印機一般設置在窗邊多，當原稿掉落在複印機與窗邊之間時，要取出時需將原稿取出，所以很麻煩。經改善後，這種麻煩的時間可得到消除，而此種問題也得到解決。			



1次審查  
回答：意見審查者 志 幸

輕微的複印，對複印衛生上都不好！！

KAIZEN

報告書 (已實施)  
圖表書 (未實施) 92.6.7

所屬	姓名	員工No.
IT-SP2	橋本 晴	7824
以圖表書使易懂、具體		
問題點 (改善前)	改善點 (改善後)	
當使用吊具來吊馬達時，吊具會碰到馬達而產生碰撞。	吊具	
效果：馬達變成不會產生碰撞		

KAIZEN 改善能順暢的進步



1次審查  
回答：意見審查者 志 幸

製品一有了缺陷時，就會變成中古品一樣，期望能以購買者之立場，來努力製造。

## ◎——推行第2階段 改善報告主旨之 再確認



但是，到了某一點以後，即件數或參與率都會成為頭痛的問題。顯然到了一定的地方就會安定下來，不再增加發展。

還有個人差或部門間的差別亦會大起來。雖然也有陸續提出改善報告的人或部門，相反的也有完全沒有的部門。參與者、理解者、協助者會變成固定化，與之相反的人或部門，會形成明顯的兩極化。



於此，改善報告活動即進入第二階段。推行事務局必須做下列的對策。

該做什麼樣的對策？為何會產生這種兩極化？對其原因必須加以思考才可以。

### 工作與改善是否不同的？

當作第一原因來想的是，「改善與工作是不同」的意識。參與率不好的所屬主管相信會如此的想。如此一來，理所當然的，部屬們亦會這麼想。

也許，推行這個活動之事務局的意識，最後可能也會有

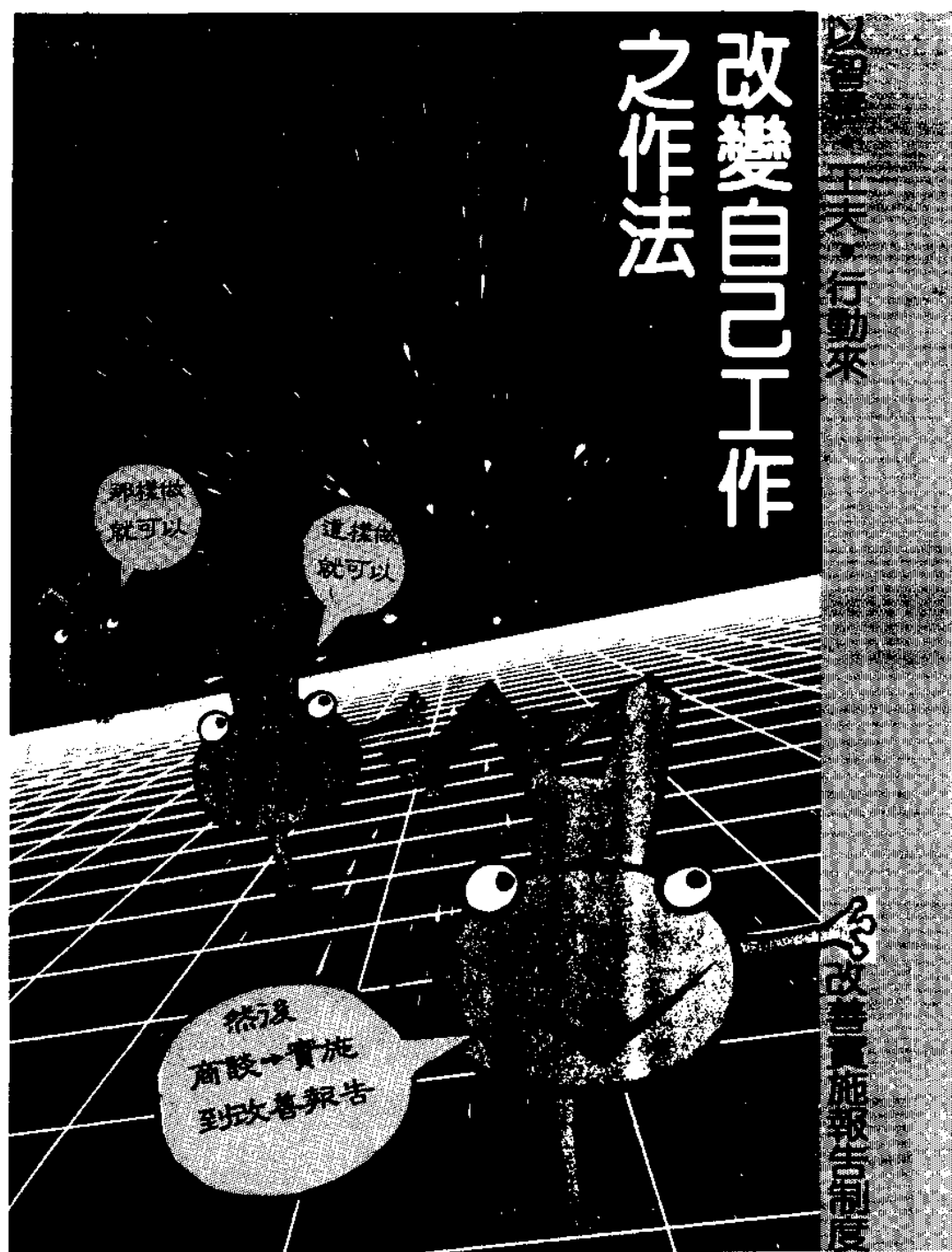
「在做與本身工作不同的事，是多餘的活動。」

如此的意識。

在這繁忙緊張的時代，是絕對不可做與工作不同的多餘之事情。公司其是從事工作的地方，因為公司不是學校也不是幼稚園。

對把工作想成是

「對所指示下來的工作，依指示好好





的做就可以。」

的人來說，或許改善是多餘的工作！

但是，

「工作是由維持標準與打破現狀來構成的。除非是大的打破現狀（革新），像改變工作的作法，這種小小的打破現狀（改善）是，只要是公司的員工，這是公司對全體員工所要求的工作。」

對如此想的人來說，改善也是工作的一部份。

不只是為一部份而已，處於現今激烈的變化之時代，是被當作重要的部份來承認的。

身為管理職的任務是，使部屬工作。還有對能夠工作的部屬進行指導・訓練。工作的重點從現在的改善（打破現狀）轉移到管理者工作上。換句話說就是「要部屬進行改善。或者是，對改善具有堅強的部屬，加以培養訓練。」。

也就是，目前員工或管理者，已不再將改善當成「與工作無關的多餘工作」，而是成為「工作的重要部份」。

「改善也就是工作！」

「沒有改善的工作，就不是工作！」

而這是因為前述之背景，才會如

此地被傳達。

## ◎提案與改善是被區分著

另一個原因是，因為原來的提案制度與改善報告制度之間，有混合所致。這一點，要在導入的階段加以充分的說明才好，然而在這世上，對事情認識不夠的人亦有很多。

加上，很多的年長者因為已體驗了舊式的提案制度。或者是已深知了那些提案制度。還有在目前大都還被使用著「改善提案」，亦即把改善與提案當成一個東西在使用著。因此，很多人把改善與提案加以混合，那是很自然而難以避免的事情。

經過再三的加以說明，不是舊式的提案制度，是改變自己工作之作法的「改善實施型」，但仍然有高喊：「把劃時代的新商品之構想——」「成為本公司的救世主之構想。」等等受時代錯誤的聲音，而困擾著的人也有。

其中也有身為推行活動的事務局，沒有明確地把握改善與提案之不同的也有。在這種情況下，腦筋太頑固的董監事，其水準的理解度就可以推想而知。

## 改善實施報告制度的規定

### 1) 什麼是「改善實施報告制度」？

- ①爲了使全體員工的「業務目的」，能輕鬆而有效率的達成，對「自己工作之作法」加以檢討、下工夫，爲了自己的好處，由自己來做改善。
- ②全體員工在可能做的範圍內，從會做的做到自己能做爲止，對「自己工作之作法」要下工夫並進行改善。有必要時，要與上司商談，要求支援・協助。
- ③全體員工要把改善的實施結果填寫到「改善實施報告書」中，向上司提出報告。
- ④上司要對部屬的「工作作法的改善」，要加以獎勵、支援、建議、協助、指導；認定改善實施報告之內容，並加以褒獎、勉勵、（辦理發給獎金的手續）。

### 2) 制定此制度並加以營運的理由。

- ①爲了讓全體員工能致力於自己工作的效率化・改善，使能進步的接近「理想的狀態」、「應有的情況」。
- ②爲了使改善活動不僅是「口號」而已，並能繼續發展下去，要求全體員工提出改善的實施報告，以把握住改善實施之實況，並加以促進。
- ③爲了對員工的「無意識之改善」，積極的給與認定・褒獎・勉勵，使成爲意識性的・意欲性的工作之檢討，進而促進「工作作法的改善」。
- ④爲了實施改善之「商談」及「報告」才是直正的On The Job Training ( OJT )，經由這些使能成爲「開發員工之能力」與「提高上司之指導」的實踐機會。

### 3) 制度的營運方法（詳細請依據事務局の營運・推行方針）。

- ①現場的上司要對部屬的「改善表」進行統計整理以後，每月向事務局提出報告。
- ②事務局及各現場的上司對「改善事例」之報導、改善資訊成爲共有化，要更加努力。
- ③改善內容的權利歸屬於公司。提出申請智慧所有權時，要依據「現場發明的規定」。
- ④獎金、審查標準・評價方法、頒發方式，要另行加以規定。

## 名稱也改變成爲改善報告制度

祇以口頭的說明，無法打破他們的固定觀念。雖然口頭上說是：

「知道了，知道了。」

但是，什麼都不知道才是實情！

像這種的公司，雖然說是從過去之延長，到對改善更加重份量，也對於提案加以認定。但是大都只是把名稱改爲「改善提案制度」。這是它的致命點。因爲大部份的人都被名稱所騙，對實況卻未加以理解。

這種情形時，奉勸大家最好是斷然變更名稱爲宜。把提案這個文字加以去除，把舊的觀念去除掉。改爲「改善制度」或「改善報告制度」。如此一來，再怎麼腦筋遲鈍的人，相信也會對其中意義的不同加以注意到才是吧？！

當然，「提案也不是很重要嗎？」這種聲音也會出來。但是，這種趕不上時代之觀念論者，只要把它放著不理它也無妨。過去沒有什麼用的東西，今後相信也不會一下子就變成有用的。

這些可以把它跟日常活動加以分

開，只要一年之中舉行幾次規定主題與期間，加以募集就已充分。絕對不可以把味噌與雜屑混在一起。而事務處理的原則是，要把重要度與優先順序，加以明確的區分。



在某一公司，對提案並未加以制止，是可以儘量地提出，但是制訂：

- 一切，都不加以回答
- 一切，都不支付獎金
- 件數不加以計算

的制度。

當然，在公司內即有了  
「不是太冷漠了嗎？」，  
「不必做得如此絕——」  
的轟轟烈烈地反對聲音。

雖然如此做了斷然的行動，其結果是怎麼樣呢？。雖然，件數是減至爲百分之一，但是內容卻都是很有價值的提案。

這表示對改善與提案加以區分時，其結果連提案也會變成一個相當好的實例。

<h1 style="margin: 0;">KAIZEN</h1> <div style="display: flex; justify-content: flex-end; gap: 10px;"> <span>報告書 (已實施)</span> <span>商談書 (未實施)</span> </div>								
<div style="display: flex; justify-content: space-between; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"> <span>提出月日</span> <span>年</span> <span>月</span> <span>日</span> </div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; padding: 5px;">所屬</td> <td style="width: 30%; padding: 5px;">姓名</td> <td style="width: 40%; padding: 5px;">員工No.</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			所屬	姓名	員工No.			
所屬	姓名	員工No.						
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>標 題</span> <span>事務局收件NO.</span> </div>								
問題點 (改善前)	改善點 (改善後)							
以畫或圖使易懂、具體								
效 果								
已 實 施	獎金：原則上 一律500元， 特例即加給 電話卡一張。 (以20%為限度)	具有大效果的可 附上推薦書 (填 寫其效果) 提交 二次的審查						
構想 (改善案)	OJT 支援・協助							
着眼 (問題點)	OJT 建 議							
一次評價者 (直屬上司) 評語								

## ◎——推行第3階段 外部資訊的提供



要想從原地踏步狀態脫離，絕對不能欠缺的是外部資訊的提供。內部再怎麼說明也無法讓他理解的人，不管如何還是不會清楚。這樣的人，對外部的資訊卻會有意想不到的反應。

外部在發行的改善報告制度之教材有：

- ・月刊雜誌「創意與工夫」
- ・「改善 OJT 手冊」
- ・「改善提案Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ」

等，是在介紹各公司對改善的作法或實際的改善事例等。

這種具體的資訊是否有不斷地提供給這一些人？沒有輸入給他們的話，則他們是無法輸出的。沒有提供給他們資料或資訊，則無法轉換他們各人的意識！

有否確實提供給他們各人雜誌或書籍等？是否未給與必要的資訊而在

說：

「什麼都不知道！」

「沒有協助的精神？」

當然，亦有

「雖分發給書本或雜誌等，但未加以閱讀，所以——」

的聲音。的確也有這種人吧！。但是，在無意中過目的事例，而對改善開了眼界的人也不少。

相反的，亦有人發怒說：

「為什麼一直到現在，都不把這種資訊引導給我們看？」

「噯呀！能更早些知道有這種書本的話——」

**使不想閱讀的人會閱讀的工夫**

在這個世界中，只要以簡單的說

## 改善・提案Ⅰ

——導入・營運指引——

### 打開提案

#### 制度的瓶頸 //

- ① 從構想的提案到改善的實施
- ② 什麼是KAIZEN?
- ③ 改善活動推行的要點
- ④ 實例研究  
(4家公司的活動以漫畫來加以介紹)

從委託他人的提案制度到  
改善實施報告

## 改善・提案Ⅱ

——實踐・指導・指引——

### 滿載著改善的

#### 定石，改善的訣竅 //

- ① 作為能力開發的改善
- ② 「辛苦」與「下工夫」的不同
- ③ 改善的原理・原則
- ④ 實例研究  
(5家公司的活動以漫畫來加以介紹)

## 改善・提案Ⅲ

——活性・推行指引——

日刊工業新聞社刊／日本HR協會編／東澤文二著

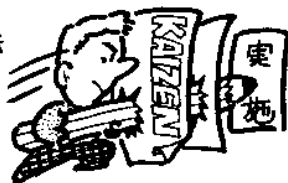
### KAIZEN TEIAN 改善・提案Ⅲ

活性・推進力付  
日刊工業新聞社

制度はシンプルに、成果は盛大に

### 制度要簡單，成果要盛大 //

- ① 從提案制度到改善制度
- ② 提案與改善的分離・明確化
- ③ 作為工具之改善表的活用
- ④ 改善商談  
→對實施的指導法
- ⑤ 發現部屬的改善  
並給與認定
- ⑥ 事例・實例  
才是改善活動的強處



明就能了解的人也有，但不了解的人也有。分發給資料或教材，會有加以閱讀的人，也會有不加以閱讀的人。

因為有不閱讀的人，所以連會閱讀的人也停止提供資訊，那是錯誤的。反而，怎麼做才可以讓他們閱讀，有必要特別下工夫！

大致上，只把書籍或摘要分發後就放著不理不睬，這種作法未免太不重視。如此做，全體員工就能了解、領會的話，那也就不需要如此辛苦了。

領悟力不好的人也會理解，這種辦法是推行者的工作。也許，不只是分發而已，舉辦講座或發表會等也是一種辦法。

或者是，於公司內對改善制度進行問卷調查時，同時亦分發書籍，請大家填寫對這些的「批評・意見」，也是一個好方法。

在一般，問卷調查等好像是在舉行調查之前就已知道其結果一般，

- ・無益的
- ・怎麼都可以

之質問事項較多。若只是為了滿足推行者自己的話，那是可以，要是想得到些什麼用處的話，被動的問卷調查是不行的。因為回答的人也會馬馬虎虎的回答。

假若要求對改善的書籍提出「批評・意見」時，那會變成怎麼樣呢？應會有反應回來。不然，員工所想的或意見都會不清楚（因為如此，一定要要求「批評・意見」。只是簡單之「感想」的話，是沒有用處的。

### 有反應的主張，有反應的教材

爲了要得到有回應的反應，就非分發「有回應的教材」不可。什麼都可以的教材，那只能得到什麼都可以的反應而已。發給他有內容的書，即可得到有內容的反應。

這個選擇可以判斷出推行者的水準。把不三不四的教材分發出去時，即會被員工看不起，只是會被當作是傻瓜而已。故應要具有強力、有效的才可以，不然是會無效的。

公司所分發的教材爲什麼大家都不去閱讀呢？那是因爲沒意思毫無用處才會如此。像是如何都好的書本佔了大多數才會這樣，所以才會被員工瞧不起。

推行者如果選擇如此的教材才會被瞧不起。在這無障礙，如何都好之教材背後，就能看出擔當者的無幹勁、無主張，才會如此將保身的樣子呈

540—大阪府中央區  
番入番：1-22K-1124  
TEL: 06-546-3800  
FAX: 06-546-3805



937—東京府墨田區  
番地A48-17 ACAZAL  
TEL: 03-3409-8555  
FAX: 03-3407-2304

## 改善研修的事前問卷調查

爲了要使○月○日的改善研修具有效果，請向

\_\_\_\_\_提出爲禱（截止○月○日請嚴守）

1) 閱讀雜誌「如此做才能改善工作」以後的詢問・疑問・反論・意見等。

2) 對於改善活動，過去所遇到的①困難的事②應如何對應的事，產生迷惑時，  
請具體的寫出來。

3) 對目前的制度，營運有關之疑問・不滿・意見，希望作爲討論主題的事項。



現出來。

要選擇會使員工有批評、有內容、有主張的教材才是。祇是寫著一些一大堆漂亮的內容之教材，是絕對無法引起大家共鳴的。

### 教材的選擇可以呈現出推行者的態度

事實上，由教材的選擇可以看出推行擔當者對「改善」的理解度。把工作與改善看作是不同的擔當者，也許會選擇簡單的教材。

那是表示對繁忙的員工客氣以外，也表示自己對自己的工作缺乏自信。把改善當成是別的多餘的事情，則對推行這改善的工作，也會成為是多餘的工作，自然地也不會有自信吧！。

此外，把改善當作是工作的重要之一部份時的擔當者會怎樣呢？

他會對自己的工作之價值有所理解。因此他會對緊抓舊的價值觀、對安穩不知改進的這些傢伙之抵抗或反對毫不懼怕，知道改善活動就是對企業體質的改革活動。

如此一來，也不會有選擇簡單教材的理由。首先，他們會選擇自己本

身也能得到共感・共鳴的。因為分發教材也就是在傳達擔當者本身的傳話。

教材必須要能作為擔當者之主張的代言者才可以。如此的，假若弄錯了，也不可以用適當地不會有問題的教材來混騙過去。

對於所分配・提供之資訊的內容及量，公司的處置方法或推行方針，如能確實的表現出來，則公司員工的反應也就會有所不同。你若給予模稜兩可的教材，公司員工也會認為這活動是個無所為的活動。如果分發給他們具有主張的教材時，他們也會把這些活動當作是，有主張的活動來接受，這個時候，所有公司員工的理解和反應也就不同了。

改善OJT的HOW TO



改善的流程

改善的流程

特報附設  
來自「XX商店的報告」  
在超市的改善  
KAIZEN  
正在進行中

備用煙灰缸的設置



美術館的電話之一體化



訂單的副本之整理



資料袋的整理



在辦公室的改善事例

「創意及工夫」對「改善」  
提供各種各樣的切入口

# 改善報告的評價方法

## 【即決型評價方式】



### 對改善活動獎金是無用的？

對改善制度的「獎金（獎勵金）」應採取什麼措施。「不發」獎金是最理想的方法。

因為改善是爲了自己本身能夠有效率、舒服又安全地工作，也可以說是「爲自己本身」，由自己本身來做的。絕非是被金錢所誘惑而去進行的。所以，沒有獎金應該亦可以進行改善工作。

這點就和「酬勞金」的支付提案制度有根本上的不同。在提案制度是爲收集「能作爲公司好處的構想」的制度。因此，爲了報償，獎金是不能或缺的。憑你怎麼加以美化，提案制度的根本就是用金錢，來誘導出公司員工的構想，可以說是收買的行爲。

獎金是和構想的互相交換，而被看做是對等的。

如此說來，改善絕不是屬於爲了公司，其根本是爲了自己本身的行爲。所以沒有酬勞金，也應該去進行。實際上，有許多公司在不發放酬勞金下，能夠活潑地進行改善和提出改善報告。

### 為什麼獎金有必要

雖然如此，在現今當中，卻只有極其少數的企業能夠實行，而在多數的公司就行不通。實際情形如何——可由現實的情形來觀察，

「有一部份的人員正在繼續不斷地進行改善工作，而對大部份的人則放■不管的話，全公司就會變成不努力改善的傾向。」

# 獎金是



①  
②  
③

沒有最好  
一律〇〇元為次策  
例外性的，個別加  
點差別意思



這不就是實際情形嗎？

社會上存在著有理想（應有的狀態）和現實之間的差距。爲了或多或少填補這個差距，有許多公司正在進行某種「構築」和「措施」。

其中之一就是特地制定一個爲促進・獎勵各人進行改善的獎金制度。當然，不必使用這種制度和獎金，也能進行改善才是最理想的了。

但是，現狀還沒有達到這種地步。爲了要趨近理想，就不得不用發獎金的方法來推行改善活動了。

### 不發獎金爲上策 一律發〇〇元爲次策——

因爲改善報告制度是經過，自古以來就存在的提案制度所變遷・變化・發展而來，很多人仍在延續老舊的提案制度之觀念。所以，在改善制度上，還走不出古時代提案制度之獎金體系之固定觀念的巢臼。

然而，改善制度和提案制度的觀念，在根本上就是不同的。改善制度並不以賞金，而應該是以獎勵金來發給才可以，其體系在根本上，也應該是不同的。

理想的方法是不發獎金，以現實論來說，爲了獎勵改善活動的改善對策，設立獎金制度時，應將其定爲「一概支給〇〇元」才好。

因爲這種制度並不表示改善與金錢互相交換的相等性，必竟是爲獎勵改善而制定的了。



這點與詳細訂定的老式提案制度有所不同。由於提案制度是賞金和構想的交換，是一種買賣行爲，必須以對公司的貢獻程度來分成等級。

### 提案賞金的抉擇

對提案制度的賞金體系做調查時，將遇到一個很有意思的現象，那就是有時把等級分得很細、有時又分得很粗的歷史性反覆現象。例如雖在最初是以 500 元、1000 元、2000 元等極其簡略體系開始，但漸漸地卻出現 300 元或 1500 元等的等級。

這種情形是出自於審查員的

「希望有個在 1000 元和 3000 元中間的數值。」

要求的回應而來的。但是，一旦訂出中間等級後，又會遇到

「希望再有一個居於其中間的等級」

## 複雜規定的不安定

[illegible]

的要求出現。

這個對審查員來說，是理所當然的了。要判定為中間的灰色色彩要比清楚地判定黑或白色，在心理上較為容易。如此一來，等級的分段就會愈來愈細了。舉一個極端的例子，甚至還有些公司用 100 元作單位來分等級。

這麼一來，反而將發生不甚理想的事情出來。因此，審查變成更加煩雜。分級簡單的話，就有必要在某一點加以分割。然而，等級分得太細時，就會變成連 100 元單位的差異，都要加以說明的審查。

實際上，對於「獎金 500 元和 600 元的差異在那裏？」的詢問，是很難回答的。

將獎金等級細分而複雜時，乍看之下，好像在提升審查的信賴性，但其實卻正相反地變成，產生不信任感的元凶呢！

因此，又將出現簡單化的動向來。但是，經過不多時，又會出現中間分級要求。如此，提案制度的獎金體系就在重複地複雜化和簡化之間來來往往。獎金的意義仍然是與構想、交換。是買賣的關係，這種問題將永遠

地延續下去。

## 作為下下策的是支給例外獎金

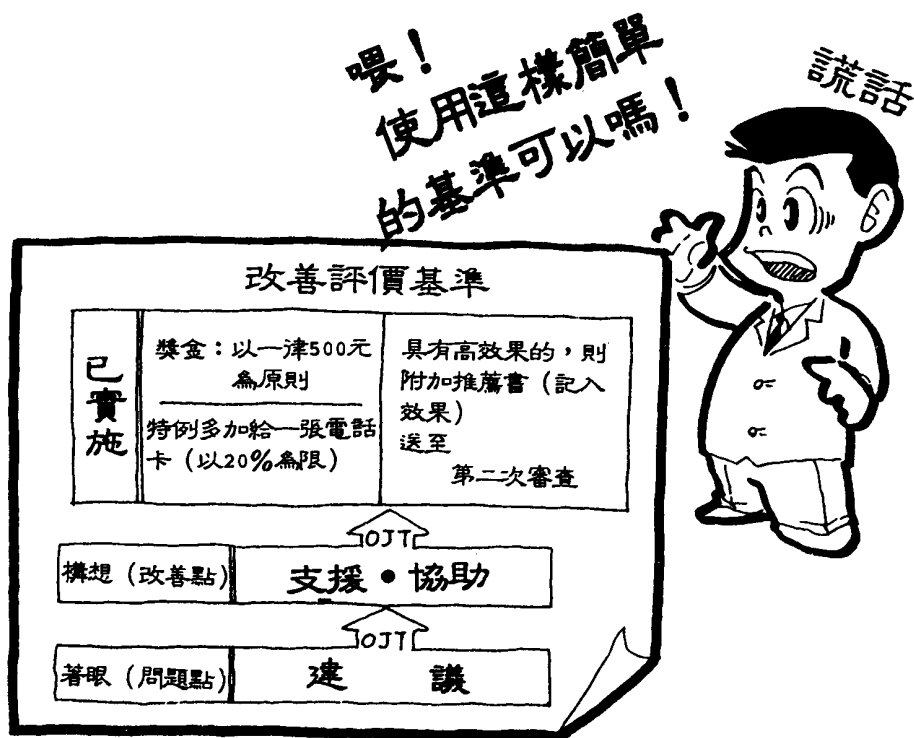
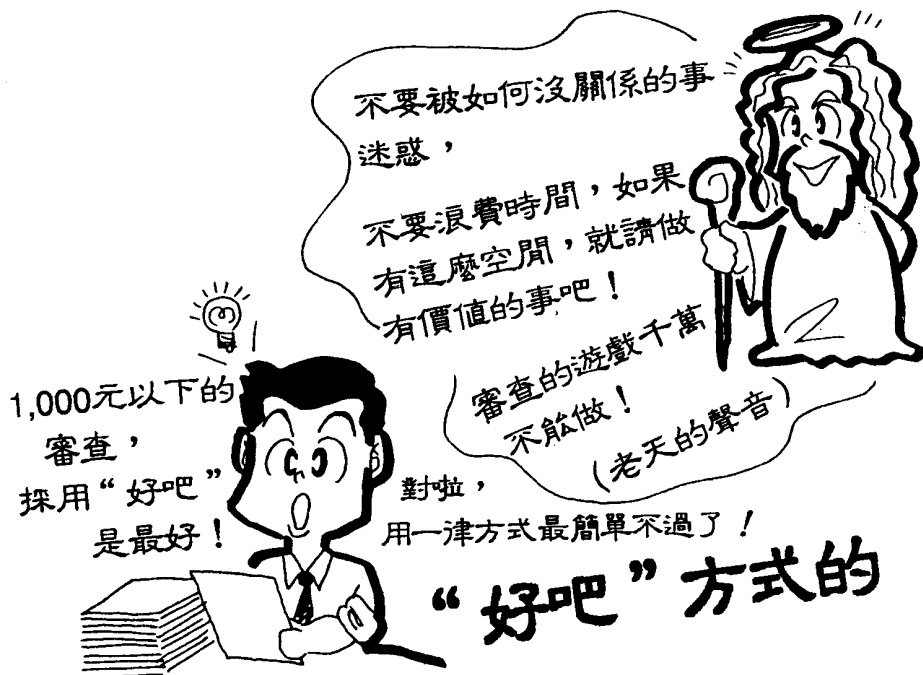
將改善制度的「獎金」不當作交換或買賣行為，因為它是一種獎勵性質，就不必做細分化的規定了。本來就不需要獎金的，只為獎勵而設置，即定為「一概支給○○元」就反而稱心滿意了。

然而，以現實的問題來說，或許會在「一概○○元，好像有點不足呢？」的聲音。

那麼，就以下下策的對例外性的加點色彩。除了原則上以一律 500 元作為支給改善的獎金之外，還容許依直屬長官（審查者）的判定多增加 1000 元的例外獎。

但是，這種案例究竟是屬於例外案例，而規定獎金 1000 元者，則以不超過全部獎金的二成或三成為界限。這種應支給 500 元和 1000 元的決定，大都委諸初次審查者來判定。

因為全部的改善獎金的支給原則是「一概 500 元」，而容許由審查者做例外的特別加給所致。換句話說，將這種加減的權利委諸於審查者了。





## 由教育的立場進行相對性的改善評價

這個時候，將出現下面的意見了。

「委諸審查者去決定1000元的例外性加給時，不會發生不公平的事件嗎？不應該有一個正確的審查基準嗎？」

不錯，將會發生這種不公平的事例。若通盤地委諸審查者的話，則會因為審查者的意思，使500元和1000元的分佈狀態有些差異。照顧部屬的上司可能會亂發1000元的加給，而嚴酷的審查者則多偏於發給500元。

這麼一來，處在嚴酷上司管理下的員工就可憐了。不得不把這種不公平去除。從以前傳下來的提案制度，都曾經努力過為了公平，而制訂詳細的審查基準、選擇檢查法、審查者研討和合作連繫等規定。

然而，在改善制度的獎金，其意義仍視其為獎勵員工投入，改善工作的「欲望・能力」而開發的教育投資，所以是一種附合這個人之能力的審查」的相對評價。

所以說，500元和1000元的差異，並不是其改善內容的絕對評價，而是依實施改善的人來做決定的。

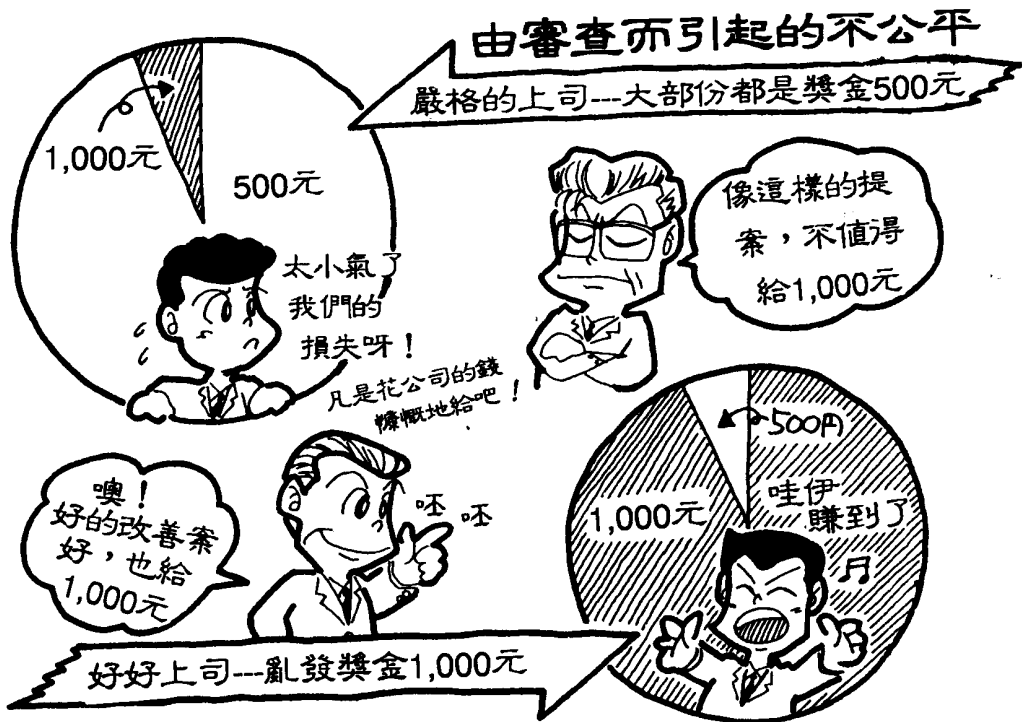
以具有相同的改善內容由新進人員或老員工所提出，其評價就有所相異，是理所當然的事。

就是說，作為教育投資的獎金基準，已不再是絕對評價，而屬於委諸於最清楚其改善的內容・背景和更加知悉改善執行者之，各種狀況的直屬上司的判斷。

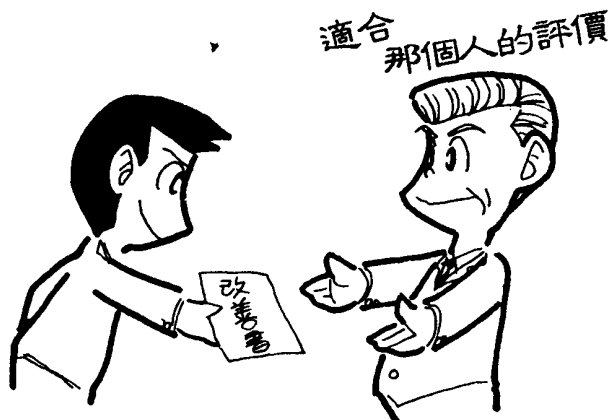
在過去的提案制度，時常會到：「為何我的提案獎金只是500元，他就有1000元呢？不都是同一內容嗎？這不公平吧！」

然而，在提案規定上強調一些高尚語調：如「審查應以嚴正・公平為原則」等，就使人更加強不信任感了。

但是，在改善制度上，是沒有必要強調這種高調的。從一開始就把它當作「相對的評價」，場面就不會僵化了。



**獎金 = 教育的投資 = 相對評價**



改善內容與改善者做比較後馬上下決定

### 決定範圍後就完全委任之

那麼，要用什麼方法來解除不公平事宜？總而言之，可除了500元和1000元的比率就行了。如果是這樣的話，就簡單了。決定一個「1000元的比率在20%以內」的防護堤就可以了。

有了這個規定，就可以削除由審查者鬆和酷的差異發生的不公平待遇。將什麼樣的改善給予1000元的決定，任由審查者來決定。要把每一個改善究根到底，是無法做到的。最好是不要花費工夫・時間・能力資源，到這些無法做到的事上。

### 作為再一次例外的2次審查

改善報告制度是屬於將自己應做之工作的方法，由自己本身的能力加以改善的「實行結果」作成報告。所以，其對象應屬於個人「能力和權限」範圍內可以實行的事情。

也可以說，大部份的改善報告都是將在自己身邊的細小現狀，加以打破之類的為多。以現在的價值觀來說，祇有幾百元程度的獎金，對授受雙

方在心理上都會有很大的負擔。

但是，任何事情都有例外。也有在實行許多細小的改善當中，而得到非常大的有形效果的時候。

原則上，對這種情形也可以支給一律○○元的獎金，但會覺得有點過意不去，這就是所謂的人情了。

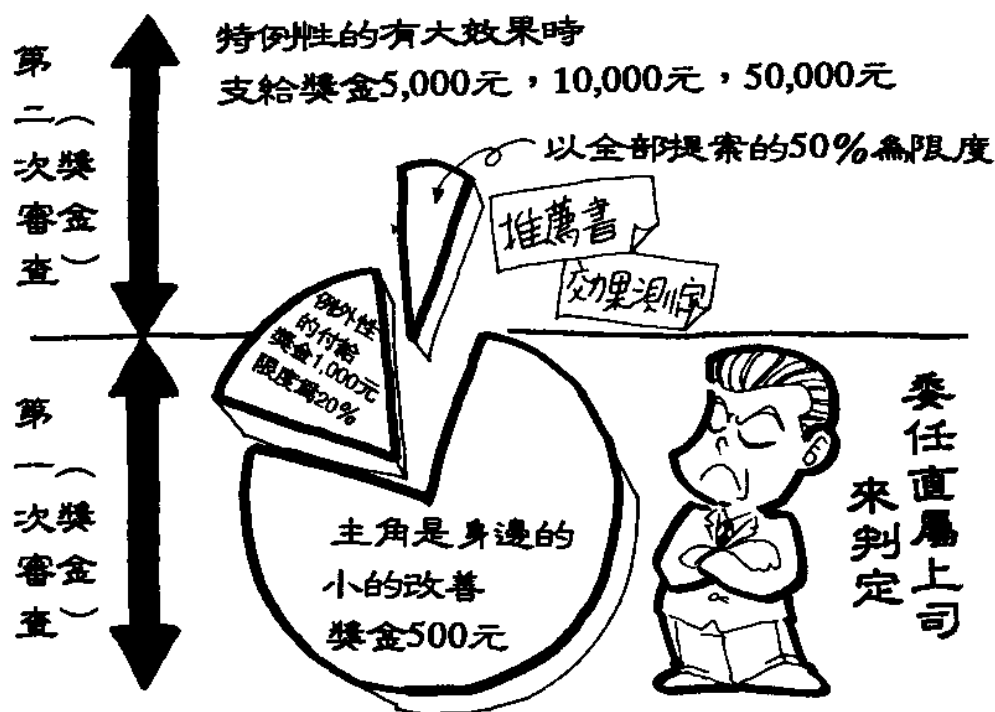
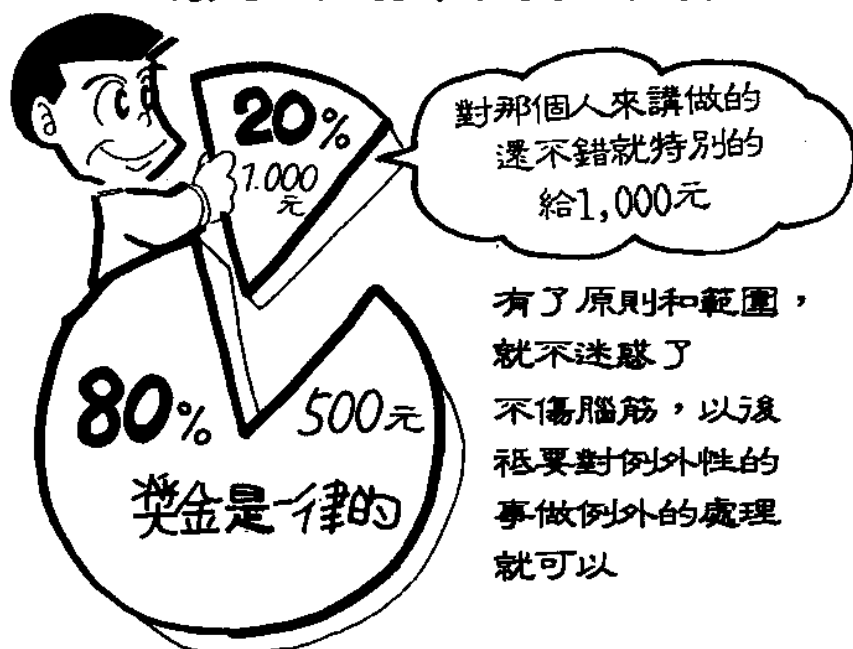
授受雙方或許會產生「給公司帶來幾百萬元，然而只得到500元或1000元」的感慨吧！

對這種例外的案件，從制度上來說，可以考慮採用一個例外的處置。

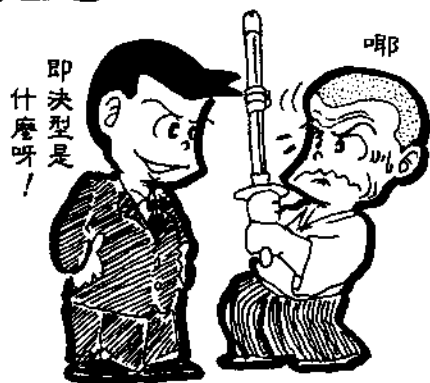
也就是說，雖然改善制度的對象，都是以身邊的一些小事情為主體，當遇到認為將產生例外的莫大效果時，就應用「效果」和「金錢」交換的思考方法，也是不錯的，這就是第二審的基本考量了。而對於改善制度來說，這件事究竟是屬於例外的，呈上第二審的應該要被限制在全體件數的幾個%為宜。

又在呈上的時候，也一定要附上有形效果的測定・記錄的報告，和第一次審查者的意見書做絕對條件。因為提案是和獎金做交換的行為，就有必要對提案標定價錢（效果金額），向公司大賣特賣其提案。

### 制定一個基準範圍後就委託出去



# 即決型評價方式的理論根據



即決型評價方式，其絕非是只爲了減少審查的工數而想出來的。

其中包涵了從「提案制度」，變遷到「改善制度」的歷史背景和以改善的概念作爲基礎之理論根據。

## 日本提案制度具有複數的目的

日本的提案制度是從美國的提案系統中學來的。它的基本概念有：

- 收買員工的構想
- 構想和獎金的交易

因此，將提案所產生結果的 10 ~ 15 % 拿來作獎金之用，就成了支付獎金的結構。

然而在日本實施這種體系時，就產生了其獨特的變化。不只是希望將它活用在追求經濟效果上，而是更爲廣泛地把這個制度，活用在公司員工

的「欲望和能力的開發」、「OJT 的機會」或是「作爲上下兩階層的溝通工具」，甚至於「作爲組織活性化」的工具。

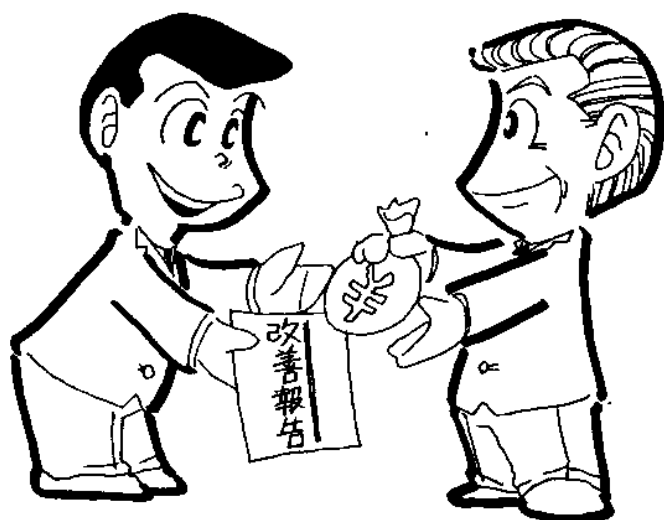
這麼一來，其審查基準已不再是「效果」而已，更涵蓋了「構想」和「努力」等人爲的・教育的要素等等。

更進一步地爲了提高參與的比率，而將獎金體制改變其形態，能成功的厚待低層人員的提案，而冷淡高層人員的提案，可以說是屬於日本獨特風格的「全員參與型」的提案體制。

亦以「從業人員的參與經營」爲理念，而加以歌頌，號召全體人員踴躍來參與這個活動。

但是，只觀察這個審查基準時，就可發現其真正的主要目的是不離「效果」兩字的。

## 構想和獎金的交易



## 用金錢來釣構想



即使有意提升參與比率，只不夠是藉此來獲得優秀的構想而已。這可說是為獲得效果的一種手段，而絕對不是它的「目的」所在了。

### 能力開發和組織開發成為其主要目的

說也奇怪，日本的提案制度在不知不覺之間，這種「手段」就變成了「目的」。從直接的效果把重點轉移到，全體員工參與的組織化和員工能力的開發上。

藉著每一位員工參與改善工作，就很自然地可以獲得效果的思考上。正是以「人」為中心的日本形式的一種典型了。把日本和美國的審查基準和獎金制度做一比較，就能一目了然的。

甚至可以說，日本的提案制度，或是從此發展延伸出來的改善制度，同時有二個目的。其一為效果，而另一面就是能力的開發・組織的開發。然而，時至今日，後者就完完全全地成就其目的了。

當然，這個過程並不是一蹴而就的，得力於每一公司經過嘗試錯誤的結果所達到的。因此，審查基準和獎

金體系，就有繼續不斷地產生矛盾的情形。以一個審查基準來計量各不相同的目的，當然是行不通的。

又利用日本獨具的曖昧思考法，由於現場的運用所得來承擔。正如以「已實施提案」的沒什麼意義的日語，在默然地了解下來使用一般。

### 有二個目的就使用二個基準

就因為這種「已實施提案」成為主流，補補填填的制度就不再能適合現狀了。因此之故，就產生了一個趨勢，其是不是應該給與「目的」和「實體」，一個恰當又能滿意的制度呢？

這就表示從「提案制度」而「改善制度」或者是「改善報告制度」的變遷了。所謂制度「結構」的變化，當然需要審查基準和獎金體系的伴隨。

首先，應將2個「目的」使其分離。明確化後，再就其各相對應的力以整理就緒。就是：

- ①開發能力——獎金——評價（第一次評價）
- ②效果——獎金——審查（第二次評價）

## 2 個 目的

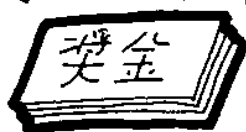


## 2 個 基準

一次評価

為開發能力

教育投資



二次審査

效果和獎金的  
交易





等結構圖。

可以這麼說，存在於舊式提案制度的獎金（效果的相對價值）的思考方法，已經不再適合於成為改善制度上的，「主要目的」之開發能力・組織活性化・OJT等」。這種舊式的提案制度，只不過是為獎勵員工投入，改善工作的獎金概念而已。

不是獎金（跟效果做交易），而是獎勵金一類的話，就不需要這麼複雜的審查基準了，一律支給〇〇元才恰當或者多給一點，不就夠了的，這種想法。



對於已經習慣了過去傳下來的提案制度＝詳細的審查基準的人們，會認為即決型方式是無稽之談呢？

主要的是，他們是對提案制度的「目的」和「結構」，所經歷的變化・發展這個事實不甚了解所致的。

當然，有些人會對即決型方式這個名稱，產生感覺上的阻礙也說不定。在這種情形時，可採用「即決評價方式」的正式名稱就可以。即決型方式只不過是用來表示容易明白的通稱罷了。不能拘於名稱而疏忽了其本質。

## 應致力於審查或指導

中年人對「即決」、「簡潔」，可能會有所抵抗的情形。

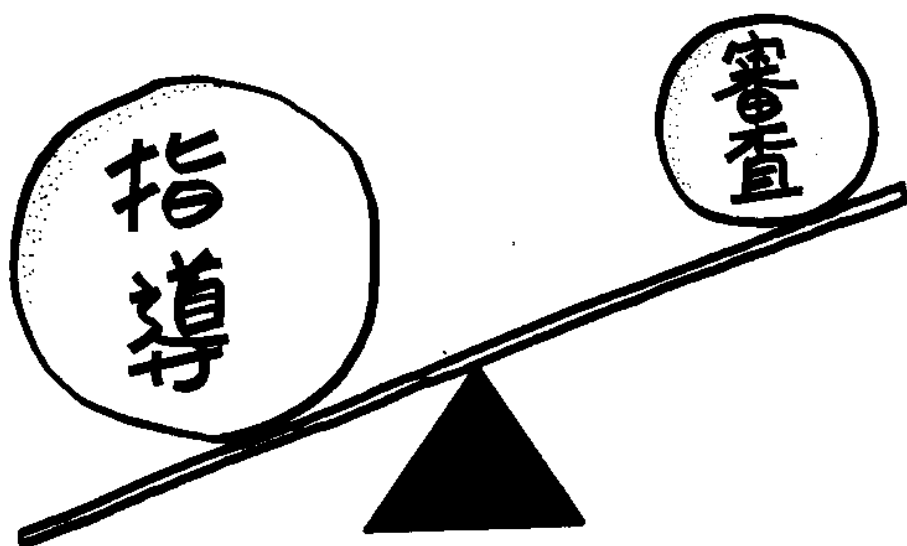
有些帶有古老氣質的人會有「多花一點時間仔細審查，才算有禮貌對待提案者，不管如何地煩忙，也絕對不可以偷懶。」。

請大家思考一下，身為上司的人，應將寶貴的時間和精力注入什麼地方？只為決定等級和獎金，與繁雜的審查基準搏鬥，是做上司的任務嗎？或是將其精力注進「改善的指導」上呢？何者可以提升OJT的效果呢？

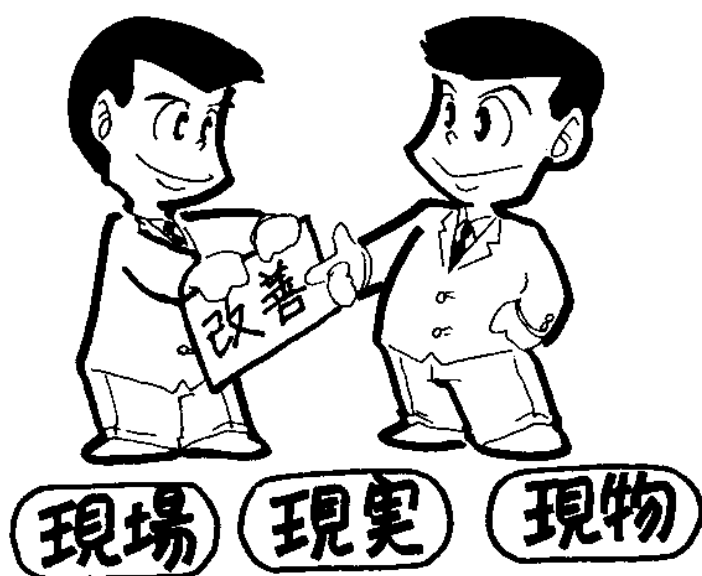
請不要將所採用的即決評價方式，用在細小的審查基準上打轉，應將改善的討論・報告之絕好機會活用在OJT上面。

這種過程可以表示出從對構想支付獎金的制度，演變成對自己本身所從事的工作，而以自己的能力來改變其作法的「改善制度」，再往前推進到，以此為活用OJT機會的「改善OJT制度」之進化・發展的一連串經過。

現場評價才是其本來的面貌



## 改善OJT



與評價方式同樣常會被誤解的是「評價者」。過去有提案制度時，所有的提案都在中央的審查委員會執行審查。隨著時代的改變，審查的權限也漸漸委諸於工作現場的主管。

有些人將審查工作委任工作現場主管，其解釋為由於提案件數增加，使得中央無法處理而把權限委讓出來。這種說法祇不過是看到現象而已。如果能理解到從提案制度變化，為改善制度的「本質的變化」的話，就不會下那種無知的說明了。

在改善制度上，應由最瞭解工作和改善者的直屬上司來評價為其原則了，若由不瞭解其工作和改善的人來評價的話，要他如何去做呢？要如何使遠離改善現場的人，去做改善的指導和 OJT 呢？

改善制度在於現場的評價才是正常的，中央審查應止於開始時的臨時過程處置才對。

這點就是以審查手法來決定等級，而支付獎金即可的提案制度和以開發能力或 OJT 為目的之改善制度，有極大差異。

由於所謂的主要目的在本質上有所不同，其提出的方法、評價方法和評價基準當然就不同了。

## 改善活動應先從制度的改善開始

因為它是自提案制度一點一滴加以變化・發展出來的，所以很難自老舊的固定觀念脫離出來。

然而在這個時候，不是應該到了改頭換面的時候了嗎？

在提案體制的本家英國和美國，正對日本的改善體制，表示莫大的關心。先進的幾個公司已經導入改善體制，其中有的公司就獲得了成果。處在這種時代之中，還在搖喊提案制度的概念，其錯認時代的思考法是無大作為的。社會正在變化中。由下而上的自主管理（Bottom-Up），活動的意識型態也在變化。在這樣繁忙的時代，還在固執於要花費很大工夫，但是所得卻很少的古老制度的話，在某種意義上，可以說是犯罪行為。

號召員工進行改善的事務局，如果沒有辦法改善此制度的話，那就太不像樣了。爲了要更有效率地達成「目的」，而選擇最簡單的方法・手段的，這就是所謂的改善。事務局應先加以示範才對！

	提案制度	改善報告制度
<b>目的</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>徵求對公司有用的構想</li> <li>把員工的心聲反應到經營上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重新檢討自己本身的「工作之作法」</li> <li>改善自己本身的「工作之作法」</li> </ul>
<b>方法</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提案箱</li> <li>提案、撰寫「什麼都可以」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>對小的改善給於承認・稱讚・獎勵</li> <li>改善的商談→實施→報告（記錄）</li> </ul>
<b>著手構想</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>由他人來指摘問題</li> <li>由他人提出問題解決案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>由自己來發掘自己本身的問題</li> <li>由自己來思考、檢討、向他人請教</li> </ul>
<b>著手執行</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>我來提案、你去執行（發案人和執行者的分別）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>屬於自己本份的改善由自己來做（著眼→構想→著手為止，完成責任）</li> </ul>
<b>用語</b>	徵求（徵求提案）——→ 審查（決定等級）——→ 獎金（構想和金錢的交易）——→ 檢討——→ 採用、不採用——→	報告（提出） 評價（承認改善） 獎金（獎勵改善） 請進行檢討 改善商談（建議、指導、支援）
<b>原則</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要的是構想</li> <li>發掘構想</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>改善要做了才算</li> <li>大的畫餅倒不如可以食用的小餅</li> </ul>
<b>本意</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>抽除不平不滿的氣息</li> <li>測定忠誠心的氣壓表</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>能工作的＝改善也能（本意和原則互相一致）</li> </ul>
<b>問題點</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>任由你提案</li> <li>合理的提案</li> <li>要求、抱怨、提案</li> </ul> <p>將大量出現</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提出再多的改善報告書，任何人都不会覺得困擾</li> </ul>
	大家都在厭煩	很滿意

## ● 結語

本書是將「工廠管理」和改善的專門刊物「創意與工夫」（日本 HR 協會編）等報告及各公司的改善事例集、改善講座等內容所構成的著作。



時常可以在書籍和研修的感想中發現

「道理是知道，但，實際上——」

「理論是如此，但現實上——」

等的在指摘空談與現實的差異。

但是，這種指摘是不適用於本書的。因為本書上的資料，都是屬於每一個現場實際進行的改善事例・實例所致。又可說是，本書的內容都是屬於每一企業的現場曾經執行，而實實在在地證實了效果的。

在自己的公司・自己的工作崗位上加以實行・實踐・實施是最重要的了。實施改善有什麼好處，只有實踐改善的推行進和指導才能得到成果。

一般所謂手冊，就是指

「依照此去做，就行了。」

「依照所指示的去做，就不會有差

錯。」等涵意。

確實，在手冊上涵蓋著

「任何人去做，都會成功。」

的要素。希望在一短暫時間之內獲得某一定的成果是很有效的。

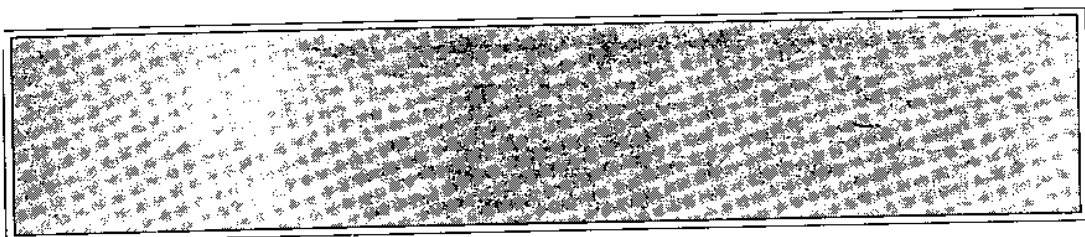
然而，卻有它的缺點所在。手冊對那些不願意多加思考的人來說，可說是非常寶貴的。但是同時也將大量地造就出

- ・缺少思考的人
- ・沒有思考工夫的人

除了上面所說之外，還要加上一個缺點，就是手冊對一些特定個人和公司，不一定成為最好的。是以能獲取得到公約數的標準值的成果來設計的。由於這個原因，在各個人・各公司就有產生不容易做，難以適應的反面影響。

因為有這二個缺點，若只依賴手冊，即將產生下面的各種弊病：

- ・應用無效
- ・對變化無法對應
- ・沒有發展性



也就是要達到一定的水準，是很快而不難。但卻無法更上一層樓。



所謂改善活動就是要求全體員工・

- ・善於思考
- ・打破現狀

這個要求與手冊的目的背向而馳。

這麼說來，如果擔任指導・推行的人員要依靠手冊，就成為無意義的了。如果有不善思考的上司，要向他的部屬要求

「多加以思考」

「多加改善」

一般，是無聊的。像這樣的話，是不可能做好指導改善的。



講歸講，這是相當忙碌的時代，只有一個辦法，就是立刻去學習改善的技巧，將其應用到工作現場來進行指導・推行工作才是上策。

「熟慮細考以後再進行」

是來不及的。現在是一面進行一面思考的時代！

暫時先利用「手冊」是必要的。總而言之，就這樣的先開步走，再於實踐的過程中，把自身的職種・職場有的作法拿來思考，才是正道。本書就是針對這種要求，能夠對應的最小限度之必須事項加以歸類，並加以視覺化。

雖然能夠暫先的應及，當進入「改善報告被編入日常業務，作為改善OJT發揮機能」的階段就成為不夠充分了。因此，本叢書就如下列的三部構成來編輯。

KAIZEN     〔實施〕手冊

KAIZEN     〔推行・指導〕手冊

KAIZEN     〔徹底〕手冊

我要推薦下列書刊，作為你的參

考書籍

「改善報告體系」

「改善提案Ⅰ〈導入營運指引〉」

「改善提案Ⅱ〈實踐指導指引〉」

「改善提案Ⅲ〈活性化推行指引〉」

（日本 HR 協會編／日刊工業新聞社發行）

「改善 OJT 手冊」

（日本 HR 協會編／PHP 研究所發行）

國立中央圖書館出版品預行編目資料

KAIZEN 實施手冊／東澤文二著；  
KAIZEN 研究小組譯。——初版——  
桃園縣龍潭鄉：和昌； 民 84  
面： 公分  
ISBN 957-9320-19-5 (平裝)

1. 品質管理

494.56

84008661

著作權所有・侵害者必究

## KAIZEN 實施手冊

中華民國八十四年 九 月 初版  
中華民國九十年 一 月 一版

局版台業字第 0360 號

著 者：東澤文二  
譯 者：KAIZEN 研究小組  
發行者：鐘朝嵩  
發行所：和昌出版社  
經銷處：先鋒企業管理發展中心  
先和實業股份有限公司  
地 址：桃園縣龍潭鄉健行路 277 號  
電 話：(03) 4895881-2  
印刷者：先和實業股份有限公司  
電 話：(03) 4895881-2

郵政劃撥帳號第 10050125

ISBN 957-9320-19-5