

KAIZEN

【落實】

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

變得很
好了



先鋒企業管理發展中心

日刊工業新聞社授權
先鋒企業管理發展中心在中華民國台灣發行
著作權所有 侵害者必究

続々・こうすれば仕事の改善ができる

—KAIZEN〔徹底〕マニュアル—

著者 東 澤 文 二
發行者 藤 吉 敏 生

發行所 日刊工業新聞社

這樣做工作的改善必能輕易有效

KAIZEN〔落實〕手冊

CONTENTS

序 使改善能推行得「執著」・「頑強」・「賣力」—— 2

COLUMN・作業標準書就有如樂譜般—— 4

◆1◆ 改善的實施及顯在化

Part 1 實施與顯在化可產生下一個改善—— 6

小改善才是改善—— 10

「光是呼籲」事情是動不起來的—— 12

分發後就置之不理的話，什麼事都無法持續—— 14

Part2 將改善選取出來◎改善的顯在化運動—— 18

顯在化是職場改善的盤點—— 22

在進運動之前，先進行管理者的研修—— 24

Part3 事例的回饋◎藉由事例傳達訊息—— 26

事例介紹的著眼點—— 30

公司內報刊亦以事例作為主體報導改善情報—— 41

Part4 從量到質的危險陷阱—— 50

何謂質「質並非僅是效果而已！」—— 52

從提案到改善實施報告—— 54

從「被要求做」到「進行改善」—— 56

COLUMN・錯把改善及改善報告當作是「自主活動」—— 62

◆2◆ 改善的定石

Part1 做了多餘的事，就無法再做額外的事—— 64

捨棄過去還是捨棄未來—— 68

Part2 人為何會對過剩寬容—— 74

過剩為何不可以呢？—— 80

Part3 消除過剩的定石◎廢除・減少・改變	84
・ 廢除——「可廢除者馬上廢除」	86
・ 減少——「80%主義」	88
・ 改變——「對合乎目的的作法下工夫」	90
Part4 改善的整理・整頓	96
從被迫的整理整頓到自主的整理整頓	98
改變作法的整理整頓（想徹底卻無法徹底）	102
情報技術的整理整頓（一張的指引）	108
Part5 調配的改善◎掌握調配就是掌握工作	114
作業效率由調配所決定	116
以預先的構想縮短調配時間	118
以預先的構想使內調配改為外調配	120
以預先的構想來廢止調整成一次即可的設定	122
以預先的構想使能一次轉換、一次裝配	124
COLUMN・改善是什麼、為什麼要改善	126

◆3◆ 改善指導的關鍵語

Part1 抹殺改善的話「怎麼，現在才說那種話...」	128
排除「應有」、「應該」的空論	132
Part2 活用改善的話「那就是改善！」◎愈不顯眼的東西愈是好的改善	1
Part3 改善的關鍵語「應伴隨著具體形象的事例一起使用」	14
Part4 「改善發想 ONE POINT 講座」	
①改善要連打・連續攻擊	150
②例外要例外管理	152
③「要小心！」不如「不用小心也可以！」	154
④「來徹底吧！」是無法徹底的	156
⑤將「理所當然」加以評價，成為有意識的改善	158
⑥找出可改變的部份	160
COLUMN・改善為工作的一部份	162

4

改善的定位

Part1 人事考核與改善報告制度	164
考核項目就是期待項目	168
改善做與不做，是怎麼樣都可以的嗎？	172
Part2 改善的定義 ◎持續不斷的對小的手段選擇・方法變更之累積。	178
改變作法的放手不管	178
KAIZEN 與 INNOVATION	180
Part3 改善與提案的分離・明確化 ◎主體是從改善商談・改善 OJT 到改善報告	186
Part4 提案與改善 ◎「察覺的機構」的不同	190
是受他人的指摘或自己的察覺	194
Part5 會兩面思考的管理者之條件	198
結語：請將本書作為全體管理者的教材	204

這樣做

工作的

改善

必能輕易有效

KAIZEN [落實] 手冊

東澤文二著



先鋒企業管理發展中心

◆序

「使改善能推行得 執著」・「頑強」・「賣力」

這是一本很執著的書。同樣的表現與內容，這裡改變一點、那裡改變一下的，重複著同樣的事情，可能有些人會覺得厭煩。

「知道了，知道了」
的聲音，似乎也是時有所聞。

但是，這種執著正是本書的優點。為何如此呢？因為「要能使瞭解」並非本書的目的，改善的實施與持續，並進而能穩固落實到職場才是真正目的。

只有讓自己一個人「瞭解」是很簡單的，這多少也是改善。如果只是要知道的話，就沒有閱讀本書的必要，改善僅止於知道、瞭解，是無意義的。

改善唯有實施才有意義，而且只靠一部份的人，一時性的改善，是不會成為戰力的。即然要推行改善，就

不是光祇要自己瞭解就可以，必須要
使全員都能知道才可以。

並不光是讓其瞭解而已，必須全
員持續的實施改善才可以。

那麼要怎麼做才好呢？要想讓組
織動起來，「執著」是絕對必要的。
唯有執著的加以推動，再大的山也會
一點一點的有所移動。



如果祇要讓瞭解的人動起來的話
，就不會那麼辛苦了。但是，由下而
上（BOTTOM UP）的運動，就非得將
大多數的人動員起來不可。

而且，這也不可能是以一成不變
的方式來進行著。因為，有山也有谷
，有晴空萬里的日子，也有大雨滂沱
的時候。

「爲什麼不能瞭解呢？」

「我不管了，隨你去吧！」

如此的激怒與想大哭一場的日子，也

是有的。

「執著」

「頑強」

「賣力」

的對應，就有其必要了。

本書就是爲此目的而編寫之手冊
，提供了能讓組織動起來的技法。因
此在內容上、表現上，都極爲「執著
」，這是理所當然的。



爲了要使事情能徹底，祇是
「徹底執行！」
的喊叫是不行的。空喊口號、祇說不
練，是無法徹底實施的。

不停的改變手法、介紹事例，一
點一滴讓其瞭解，才能漸漸地使事情
達到徹底的程度。亦因爲如此，本書
中對同樣的內容，才會以較多的事例
及不同的角度，加以詳細的說明。

C O L U M N

所謂手冊，就有如音樂的樂譜或戲劇的劇本。

即使是使用同樣的樂譜，其演奏內容也因力量及個性的不同，有很大的差異。的確，雖依據樂譜來演奏，但會使聽者有多大的感動，則全憑演奏者的技能了。因為演奏者也可稱之為創造者之故。

標準書與手冊也是相同的，例如，有

「在這裡要微笑一下」

這樣的指示，但依此加以實施，任何人都會讓人有同樣的印象嗎？實際上是不可能的，因為會顯露出各人的個性。

沒有個性的人，按手冊來做工作的話，會成為沒有個性的工作，此點正是人類與機械或機械人的最大的不同。

祇靠手冊是無法得到充分的效果或成果的。而將心思注入手冊中，才是人類的工作，這就是所謂的改善了。

1

改善的實施及顯在化



- Part1 ———— 實施與顯在化可產生下一個改善
- Part2 ———— 將改善選取出來
- Part3 ———— 事例的回饋
- Part4 ———— 從量到質的危險陷阱

P A R T

1

實施與顯在化 可產生下 一個改善

改善活動成功的必要條件為何呢？
其就是

- ・改善的實施
- ・改善的顯在化

這兩點。

只要能充分掌握此兩點，就可使

- ・全體人員
- ・有意識的

改善，持續不斷的進行。

改善活動的失敗或挫折，也不過是
這2點的缺失罷了！。為何如此呢？因
為其反面正是

「光說不練」

「祇不停的做」

任何事情「光說不練」、「祇不停的
做」，是不會順利進行的。這也正是
蘊釀著失敗或挫折的原因。

要能使事情成功且持續，則只要做

好其反面即可。亦即，唯有

「實施」

「顯在化」

才是持續成功的祕訣。

過去的提案是 「光說不練」的制度

首先對「光說不練」及其反面的
改善的實施」，來加以探討。



過去的提案制度是名符其實的「
說不練」的制度。因為是不管怎樣，
要將「案」、「提出」即可的制度，員
只要將構想或意見提出即可。

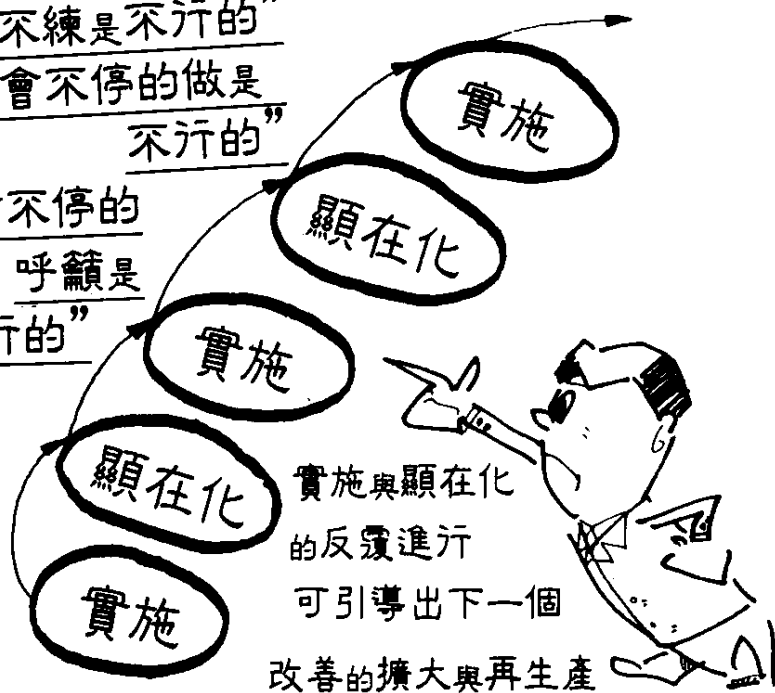
而

- ・檢討
- ・判斷

“祇說不練是不行的”

“祇會不停的做是
不行的”

“祇會不停的
呼籲是
不行的”



對他人之工作的提案

提案就是把 **案** 提出來

大官先生
拜託請
給予審查
與指教



嗯辛苦了
會加以
檢討



提案者只是提案，隨後的檢討・判斷・實施
由當事者來執行！

・實施

其都是公司要做的事。

如此一來，好不容易提出的提案，其大半都會因回答：「正在檢討中」，而被擱置・藏起來。

公司內充滿了掃興・不平・不滿，提案制度亦在開張不久後，即面臨倒閉的命運，這也是許多公司所走過之崎嶇的道路。

能做的事立即實施

其中有「實施完了的提案」的講法的出現，這並非是不管什麼都要向公司提出提案的要求，而是在各自的職場中

，從

・能實施者

・不能實施者

的區別開始。

對有關超過自己職場的權限範圍者，才以「提案」的形式來對應。但是，連自己就能做的事，還是拐彎抹角的以「提案→審查→回答」的方式來進行，就毫無必要了。在自己職場能做的範圍內，並不須用到提案箱，要向職場的上司提案（商談），當場加以檢討是更為簡便的。

因為是自己思考、自己實施的，感受亦更深。也因而是自己權限與能力能

負擔之身旁的小改善，能很輕易地加以進行。

當然「實施完了的提案」的用語，只不過是過渡時期之權宜的用法。正確的用法應是「改善實施報告」。

提案與改善的區別 而使改善大量實施

名稱上姑且不論，在實體上，藉由「對他者的提案」與「自己之工作的改善」的區別，使改善的實施件數飛躍的增加。

以歐美企業的眼光來看，此增加量極為驚異的件數，也一味的認為是

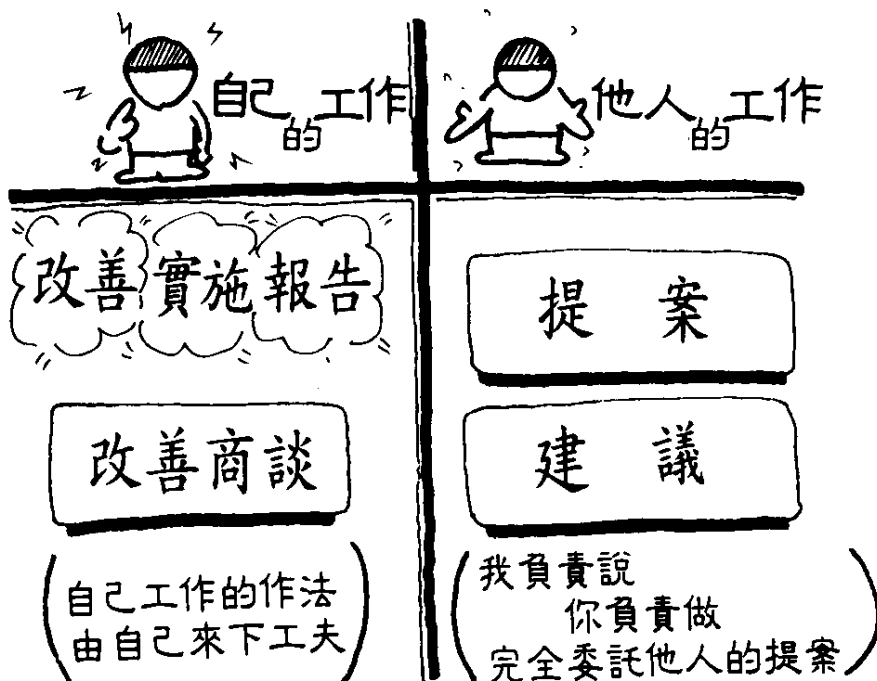
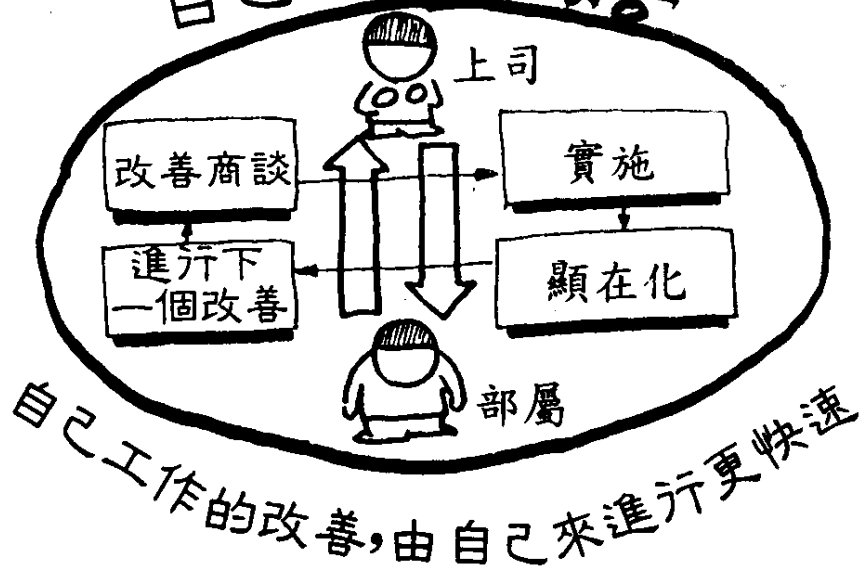
「因日本人是特徵」

「因文化不同」

但是，近年來已可理解到，並非是因國民性的不同。而寧可說是因制度與營運的差異，（此證據可從日本企業實施歐美式的提案制度時，提案的件數與歐美並無不同。而相反的，即使是歐美企業改變為改善型時，也獲得了讓人驚訝的結果）

到現在則可認為，從歐美所學的SUGGESTION SYSTEM（提案制度），在日本已進化發展為「改善制度」

自己工作的改善



小改善才是改善

接著針對「祇不停的做」及其反面的「顯在化」，來加以探討。



改善並非什麼特殊的事，只要具備一般處理工作所必要的能力，就可進行工作的改善。因此，一般的人都是在日常工作中進行改善。

即使沒有改善制度，也沒有獎金教育、推行等等，特別的作法，任何人也都在進行改善，也就是所謂的「小的改善」。

但是，這些都只不過是「祇不停的做」吧了！因為這些都未顯在化及加以記錄，很快就會被淡忘。

因為不是特別的事項，不會被特別注視。不需任何人的同意，也不會被評價。如此一來，好不容易實施的改善，也在無聲無息中消失了。大部份的改善，都是在未特別注意與無意識中，加以進行的。如不特地加以顯在化的話，則會在無任何意識的情況下，消失於無形。

在這種情形下，改善祇不過是偶發的、散發的。到底也無法作為經營戰

力來加以活用，其實在是很可惜的事。

任何人在不特別在意及無意識的情況下，都具有改善的能力。而如將其變成有意識的行為，會如何呢？能

- 有意識的
- 有組織的
- 持續的

努力進行，又會如何呢？

即使一個一個改善是很小的，其累積起來也會成為龐然大物的。如此的，就是有很充分的經營戰

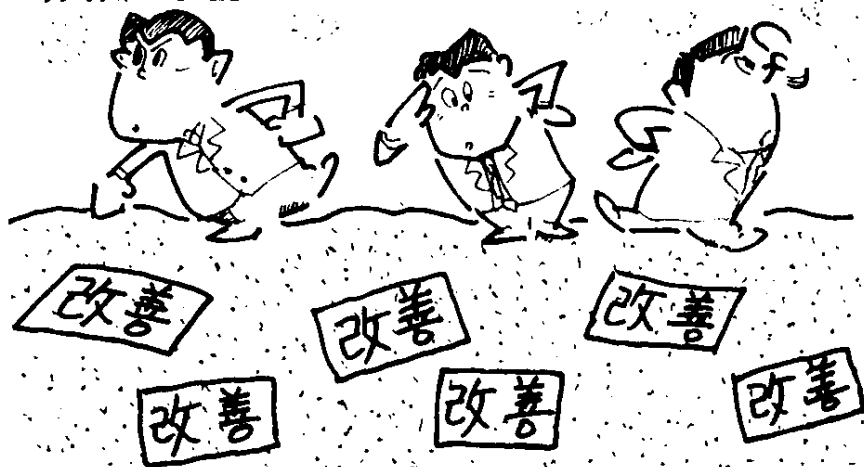
改善可引出改善

甚多的公司，將已實施完了的改善，特地的寫出來，就是為了此目的。何公司絕不是為了裝飾門面及好奇心而進行此類的由下往上的歪理（BOTT UP）運動。既然特地要加以進行，一定有其理由、有其相對的效果。

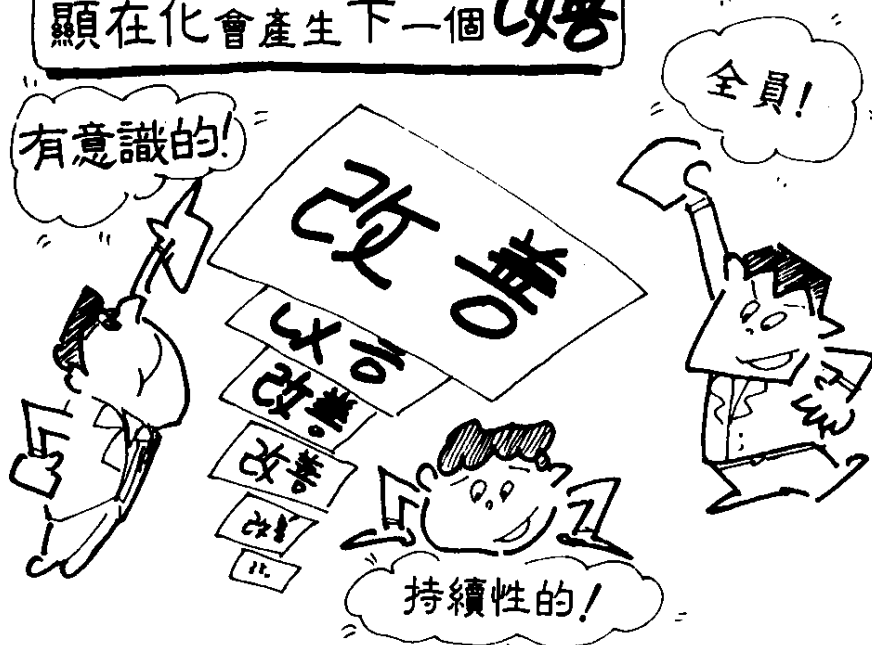
將好不容易進行的改善，不要「不停的做」，特地將其寫出來，透過顯在化，使成為有意識的致力於改善，

祇會不停的做之**改善**

很難得的改善無聲無息的消失～



顯在化會產生下一個**改善**



因而使改善能持續地加以推進。

不將其寫出來，就會消失的改善，藉由顯在化，會對其他的人造成影響，並成為進行下一個改善的提示，也同時帶來能「察覺」別的隱藏著的問題的效

果。

改善能引出改善，一旦改善加以顯在化，就可引導出一個接一個的改善。

「光是呼籲」事情是動不起來的

有關改善制度中有進行改善的顯在化的公司與未進行的公司，其改善的狀況是截然不同的。在件數上有極大差別，其水準也有天壤之別。

實情應該是如此。因為一方是特意制定制度，將改善案整理出來，極重視件數與提出的狀況。相對的，另一方則是不採取任何措施。

一邊是為使不得不有改善的意識，而制定了有關「作法」與「架構」，相對的，另一方則是完全的放任之故。

當然，也唯有在這種公司，才會有
「再檢討工作的作法」
「致力於改善」
「進行意識改革」
「要具有成本意識」
的呼籲與口號滿天飛的情形。

這也是屬於「祇不停的做」的一種

。光是「呼籲」，就想能使每個人動起來，這是不可能有如此輕鬆的事。

員工只是在嘴邊唸著：

「是是，知道了。」

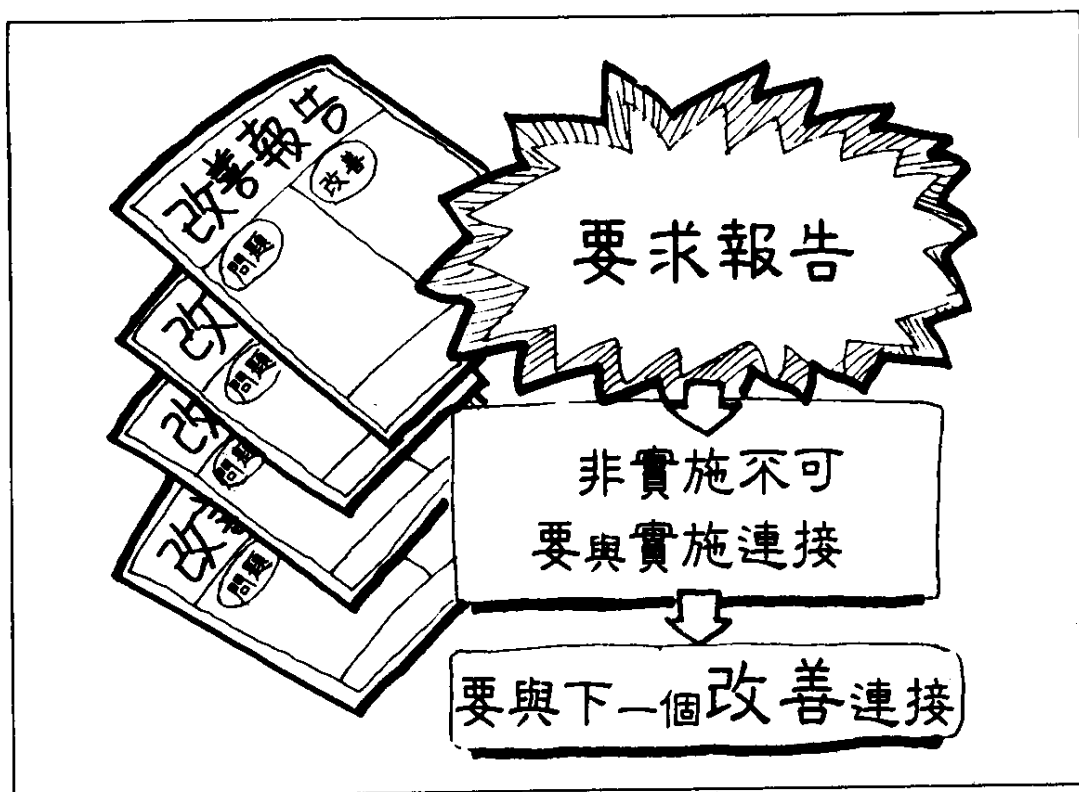
「是是，會努力加油。」

但是，沒有一個人要加以實行，只是模作樣的樣子。

如此一來，永遠都是在「呼籲落空」中結束。雖然口號的文句經常改變，而實體是無任何改變的。在公司內只是在重複著「呼籲」的遊戲了。

報告使改善得付諸行動

「光是呼籲」是不行的。任何事如「放置不管」，是不能有任何進展的。既然呼籲了，就得有隨後的善後處理。亦即



- 是否真正對工作再加以檢討？
- 再檢討的結果如何？
- 因而如何做了呢？
- 由此對什麼做何改變呢？

等非要求做具體的「報告」不可。

此即為「改善報告」。唯有要求報告，才能使改善付諸實施。經由具體的顯在化，才可展開具體的行動。

另外，已經實施改善報告的公司，應不會「祇有報告」就加以了結吧！不管制定了多少制度，光是如此，是不可能使全員能持續的改善與得到改善報告的。

既然報告了，就要有隨後的後續處理工作。從那一個部門，提出多少、何種改善報告的回饋，是絕不可欠缺的。

分發後就置之不理的話， 什麼事都無法持續

僅從呼籲而再突出一步，邁入將「改善用紙」分發給各個人。其中也有連個人的名字都寫上後再分發的。

但是，在此情形的同時，是否有「分發後就置之不理」的狀況呢？即已分發了，就非全數回收不可。分發後就置之不理，則會使特地的努力，造成反效果。

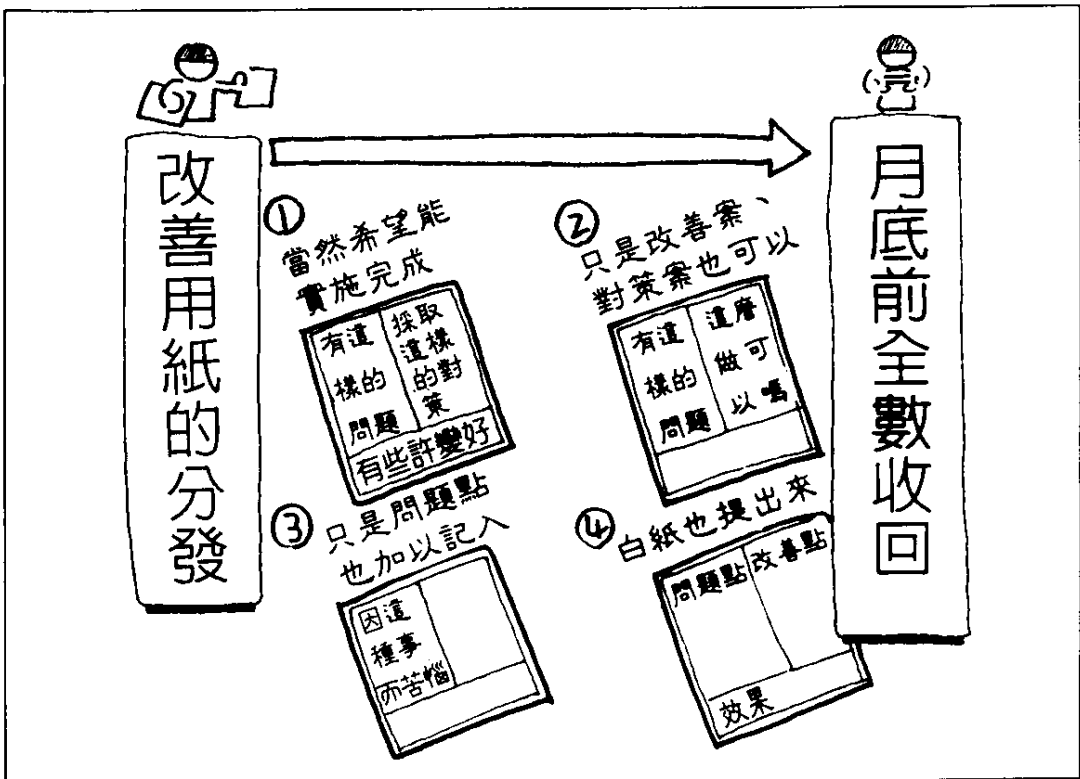
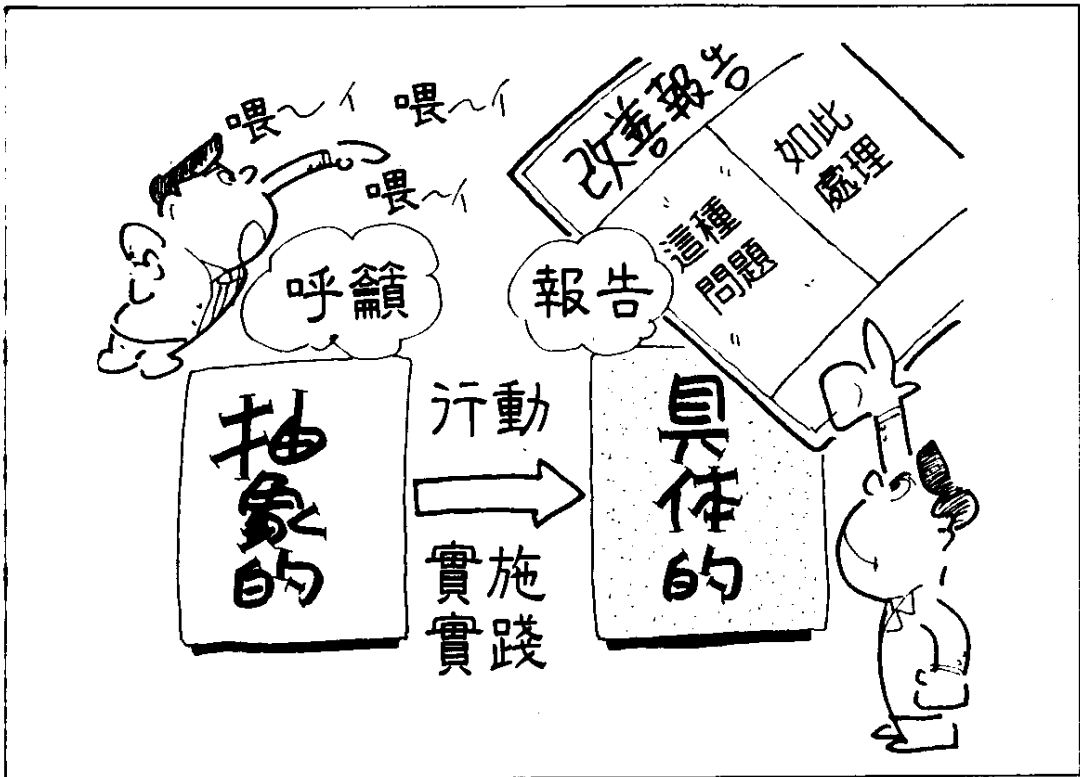
分發的改善用紙，應在月底前全部回收。當然，實施完了的「改善報告」的提出，是最被期待的。但是，並非任何人都可在一開始，就能每個月都有實

施完了的改善案。

到月底時，即使未能實施完了，只將「改善案」記入亦可。而將目前正在思考何種改善、有何構想的改善之中間報告，即「改善商談」記入亦可。

沒有具體的對策或構想時，只是將「問題點」記入亦可。既使只將其記入，即可使問題點明確化。僅僅使每個人能有意識的把握自己之工作的問題點，就已是很好的了，這也就是改善的開端。

連這樣都寫不出來的人，「白紙」



亦可。為何即使是「白紙」也要請其提出呢？因為「白紙」才是有最大的情報量。

白紙才正是改善指導的良機

連問題點都沒有記入，可意味著此人的工作是「毫無問題」，假如真是如此，則真是理想職場的幸福之人了。

但是，現實上是沒有這樣的人，這樣的職場也是不存在的。只是未察覺問題的存在或者無視問題的存在罷了！

無論如何，未能「察覺問題」，改善是無法開始的。亦即，「白紙」才正是改善指導的大好良機。至少也能把握到，此人未能察覺到問題，無視問題的存在之實情。

這就是改善指導的第一步，因為對沒有問題意識的人，說了再多的

「改善！」

，還是無任何意義的。

另外，心有所繫時，往往會有持續提出「白紙」的情形。人們在最想發表意見的時候，相反的卻是一言不發。而藉由改善用紙的回收，也可把握到這種情況。因為改善用紙除了是改善商談及改善指導的工具外，更可說是相互溝通

的工具。

每月分發→每月回收

改善是要持續進行的。這從將世界通用的「KAIZEN」，翻譯成CONTINUOUS IMPROVEMENT，也可瞭解。

為使改善能持續，持續的「顯在化」是不可或缺的。為此應以改善用紙的「每月分發→每月回收」的方法來處理。如此一來，可將改善溶入日常業務中。



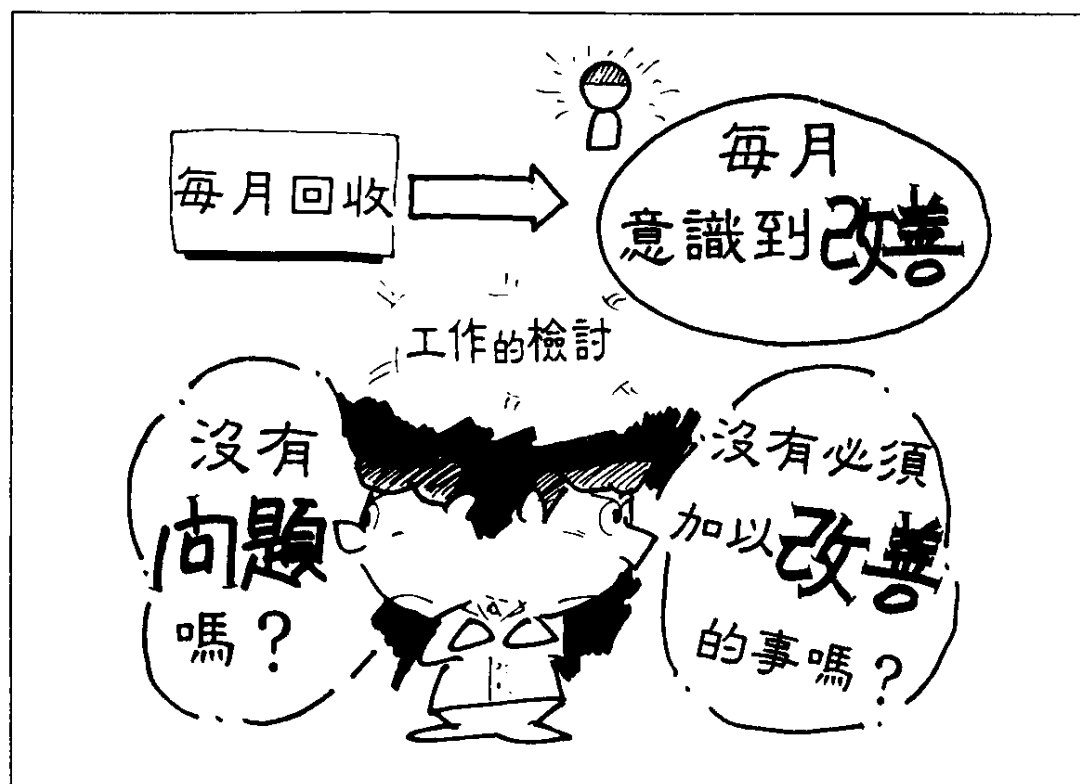
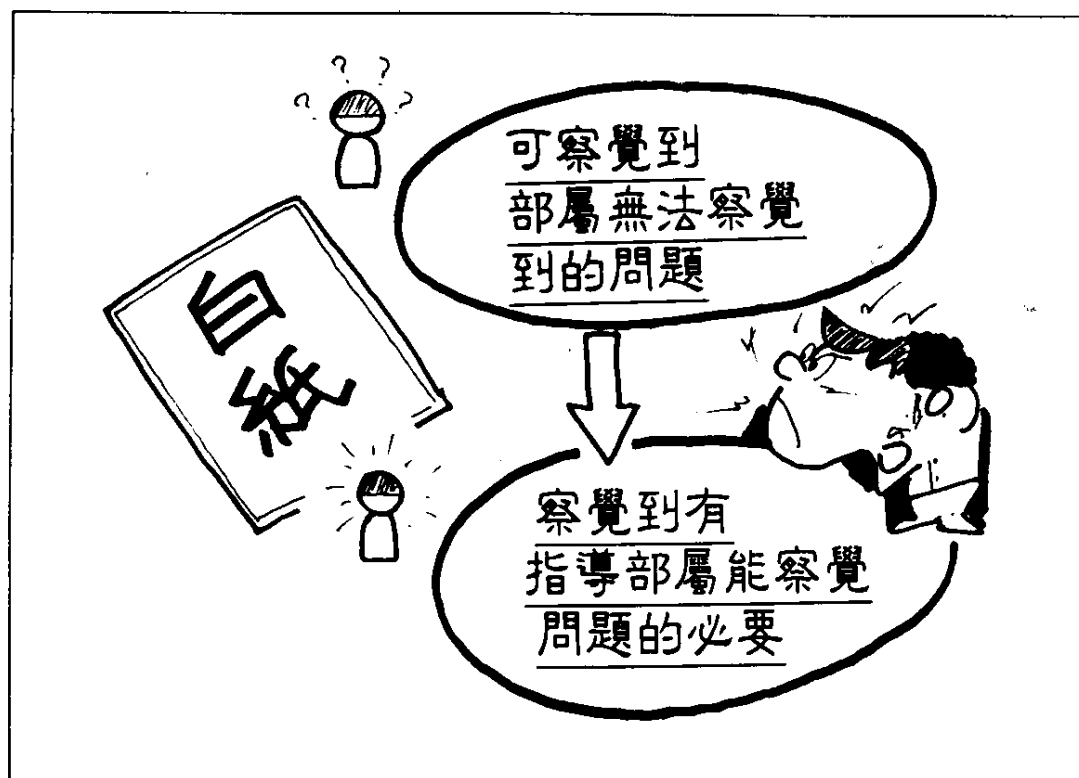
在每月月初將改善用紙分發給個人。而即使是空白，每人都得將其提出，每月均重複此作法。如此一來，即使有討厭，也不得不對改善加以思考。在工作的計劃及手段的階段，不得不意識得到「對作業方法多下點工夫」，這就是為了能使改善意識定著的「作法」。

祇是

「要有改善意識」

「要有改善的心意」

的叫著，那種方式會有何效果，是無庸贅言的。



P A R T

2

將改善選取出來

◎改善的顯在化運動

由於改善的實施與顯在化的持續，可發揮出「由改善衍生改善」的效果。只要實際做做看，就可知道。只要做做看，就能理解。

但是，此「做做看」，則並非易事，只是一個人的話就甚為簡單，而改善是由下而上的運動，則需將全體人員納入才可以，至少也需將八成以上的人納入。

員工中有極明事理的人，也有不明事理的人。有馬上會加以實施、實踐的人，但也有這個、那個的光講道理，卻什麼都不做的人。

如是積極性的正面道理則還好，但往往都是否定性的、消極性的反面道理。就如

「這種事做了——」

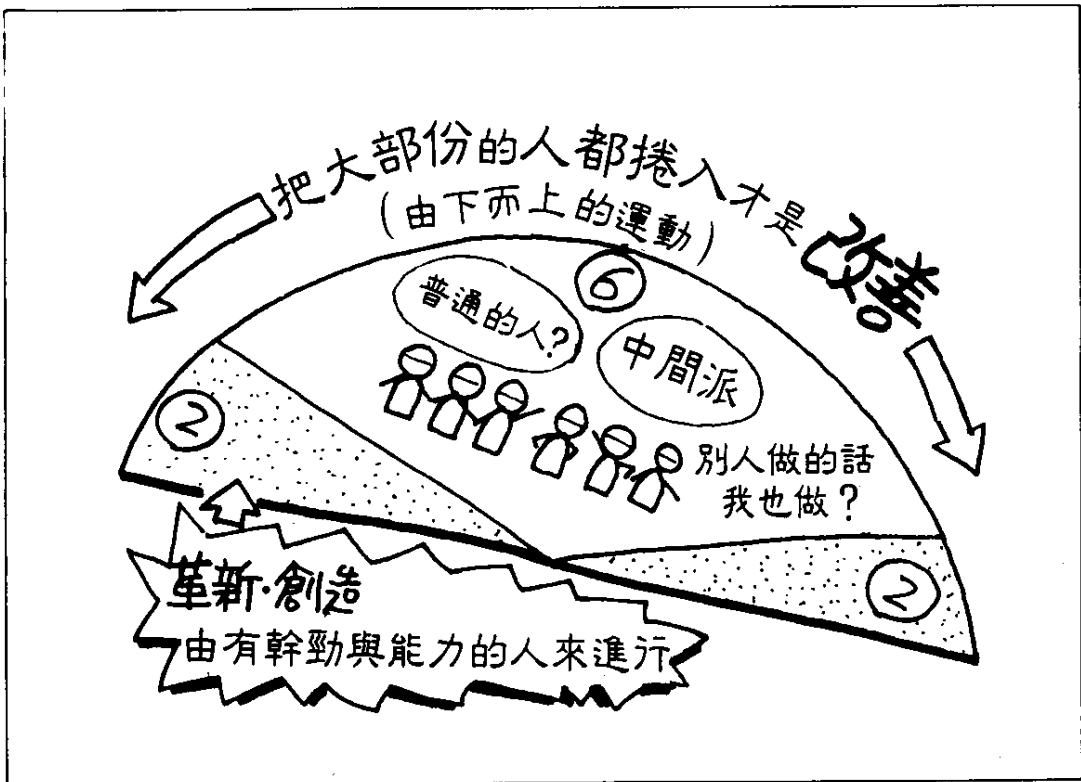
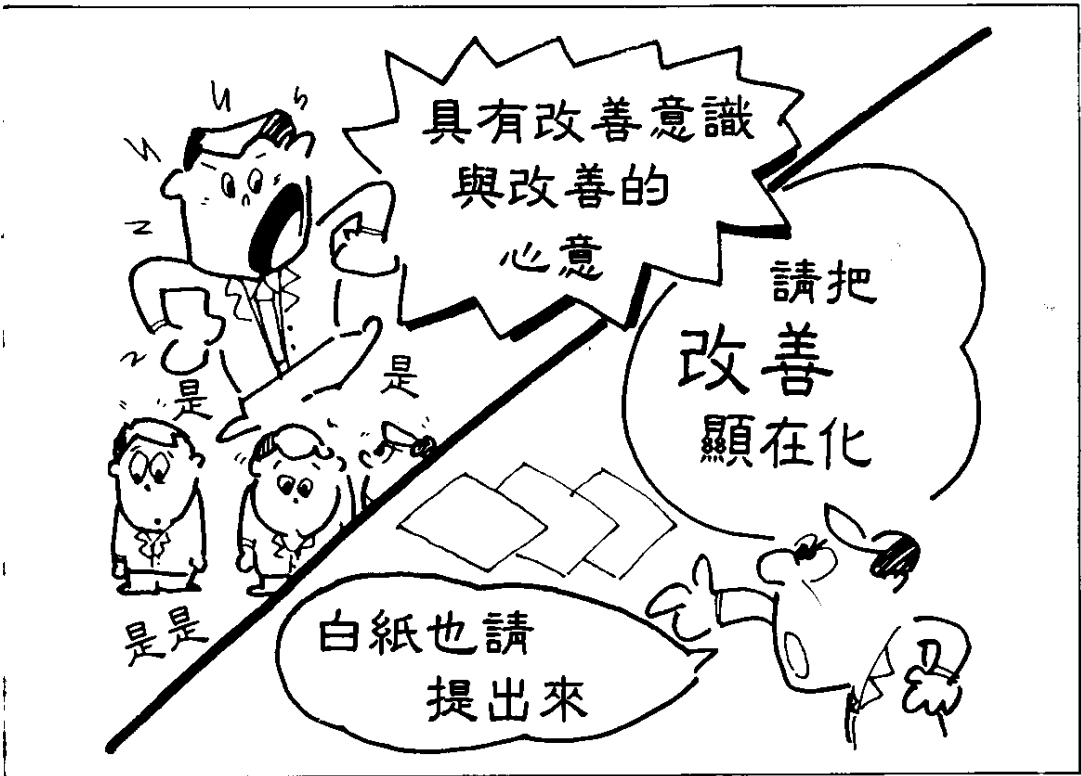
「這種事也一定不要做，——」
的講法。

將不懂的人也捲入的，才是由下而上的運動

在進行創造革新的工作之時，將這一類的人切除掉是最好的。在否定現狀、謀求新的事物時，理應將負面的人排除。

但是，立足於現狀肯定的改善，就不能如此。在組織中，有積極的人、也有消極的傢伙。有充滿幹勁的人，也有毫無幹勁的人。有能確實實踐的人，也有光說不練的人。

改善活動即是在此前提條件下，不分好壞，號召全員參加。對不瞭解的人



，也非得使其瞭解不可，不參與行動的人，也非得讓其行動起來不可。

雖然此點對由下而上的運動有其困難度。但是此事情的本身，絕對不是不合理的事。

爲什麼呢？因爲要全員去做的並非是特別的、特殊的事。而且並非要全員去做那些劃時代的、獨創性的事。

改善所要求的，是在一般普通人所能做的範圍內，只要對作法下點工夫，就能做的事。這從很多公司的實際參加率，能達到百分之百的事實，即可得到證明。

事實勝於道理 實例勝於爭論

那麼要如何才能突破反對的人所築的壁呢？

「我們的職種，比較不適合進行改善的」

「我們的職場，無法進行改善。」

「這樣的東西寫出來，也是沒有什麼意義的。」

像這些人，應如何來說服呢？

光講道理是不行的。會成爲爭論道理的道理大戰，企業是要做事的地方，

並非是從事爭論的場所。

只要表示出事實即可，這種職種職場，是無法進行改善的嗎？真的不在嗎？——並不是爭論，應該把事實示出來就可以了。

此第一步所要建議的，就是「改顯在化運動」。此即是將過去的改善做一徹底的盤點。

不管怎樣，將過去「改變工作的業方法，而獲得些許效果的事。」，理出來。

要寫出改善案本身，其有三分鐘足夠了。而要寫出那些東西，要說明善是如何，也祇要有30分鐘或一個鐘，就很足夠了。隨後就只要「當場」出來就可以了。

當然，有馬上就能寫出來的人，有很不容易寫出來的人。這也沒什麼係，就算只能知道，在同一個職場內做同樣的工作拿同樣薪水的人，有能改善案寫出來的，也有寫不出來的人事實，也是有？

至少能確認在這職場中，與此工有關的改善被進行著的事實，也是有的。因爲在這事實之前，任何的道理爭論是毫無意義的。

KAIZEN的顯在化運動

(改善的盤點=把過去的改善彙整出來)

(1)一件・一頁即可。請將過去全部的改善寫出來。

爲能更有效達成自己的業務目的・任務目的，
到目前爲止一點都沒有對「工作的作業方法」加以變更・選擇嗎？

順序或調整、連絡方法或統計方法---等等，稍加變更後

- ・更容易看／更容易懂／更容易說明
- ・更快／更輕鬆／不再焦急
- ・減少浪費／減少等待時間-----

等等，有些許效果，這就是改善。

回顧一下到目前爲止的工作的作業方法，請將你的改善做一徹底盤點。
。然後，將其中最簡單的事項，很簡潔的寫下來。

(2)無論如何都想不出有已實施完成之改善的人
※請寫出他人的改善

你周圍的人・部屬・同僚・上司---任何人均可。

想出其他人的小的手段選擇・方法變更，並請將其很簡潔的寫出來。

(3)連其他人的改善都寫不出來的人

①將即使只是自己工作的問題點與改善案，以一件・一頁的方式寫出來。

②將即使只是自己的工作問題點，以一件・一頁的方式寫出來。

③即使是白紙也沒有關係。請將名字寫上即可。

請立即，儘快地寫出來。將全員的改善用紙，全數回收。

此即是到目前爲止的「工作的作業方法」的檢討、彙整的改善顯在化。

顯在化是職場改善的盤點

雖然有進行改善，但卻認為「這種程度的事，不值得寫出來」的人，此是自尊心很强的人。

這樣的人，寫出「他人的改善」即可。寫出自己的改善，在自尊上是不被允許的，但是對他人小小的改善，就可很冷靜地寫出來。

要將職場的改善顯在化是目的，其是自己的改善或他人的改善，並不是問題。總之祇是調查過去在自己的職場中，是否對自己工作的作法，有做些改變，並獲得些許的效果。

即使是白紙亦可 全員都得提出

當然，也有連他人的改善都寫不出來的人。組織本來就是有各式各樣的人。而將各式各樣的人都納入，就是由下而上的運動了。因此，絕無加以嚴厲責備的必要。

對這樣的人，應該以提出

①即使只是改善案

②即使只是問題點

如此還是不行的話，

③即使是白紙

也可以的方法，來鼓勵他。

由此，即使只是瞭解了在此職場中

①存在著改善的構想

②存在著問題

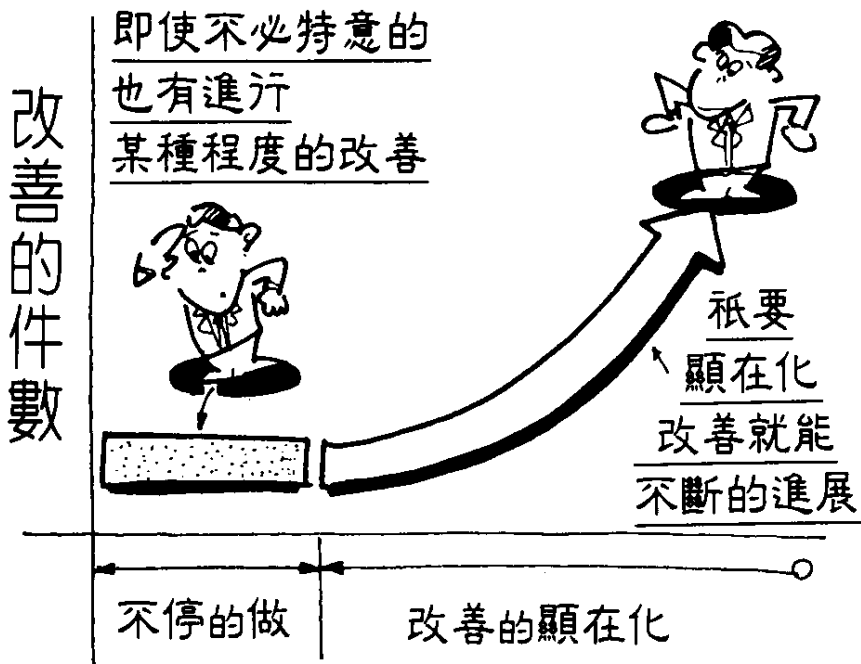
③存在著無法認識問題的人的事實，也是很好的。

先將瞭解的人捲入 不懂的人以後再說

不管怎樣，試著在各個職場或數個職場中，進行改善的顯在化（改善盤點）。

據此，可使有些人理解到，並非是依據「爭論或道理」，而是依據「事實」。

- 自己的職場中，也有進行改善
- 自己的職場，也會進行改善



當然，也有不瞭解的人。但是，即使只增加一個瞭解的人，也是很好的。雖然是以全員都能瞭解為最終目標，但並沒有一舉就得達成的必要。

「從能做的事著手」

「不能做的事，以後再說」

此是改善的原則，改善活動也是依照此原理，在

「先讓瞭解的人瞭解」

「不瞭解的人，以後再說」

的原理下，推行即可。

（革新與創造的原則是「將不行的、不瞭解的傢伙切除。」。而相對的，此所謂的改善則是「以後再說」之著手的優先順序的不同，但最終仍將使全員捲入為其目標。）

在進運動之前，先進行 管理者的研修

在改善顯在化運動之前，先舉行管理者的研修，會較具效果。應儘可能使各職場的上司・管理者，事先對

- ・ 怎麼樣的事情就是改善（WHAT）
- ・ 為何要寫出來（WHY）
- ・ 能很輕易快速地寫出來的祕訣（HOW）

等3點，有所理解是絕對必要的。

研修絕非是艱苦的事。以改善的顯在化為著眼點的研修課程的樣本，如右記所示，介紹了其他公司與自己公司的實例，並進行顯在化的實習，最多不過2～3小時的時間。



此處最重要的是「改善研修從管理者開始」。因為，改善的實施與顯在化，雖是以全體員工為對象，但生殺大權，則完全操之於上司管理者的手中。

改善的指導・推行是上司的責任，而使其事先明確管理者之重要的任務，也是有其必要的。

改善陸續產生

改善＜實施・顯在化＞研討會

改善報告制度的營運技術

1爲使「改善衍生出改善」的「作法」與「架構」

- 1「光說不練」是不行的-----從「完全委託他人的提案」變爲「自己工作的改善實施」
- 2「祇會不停的做」是不行的-----將好不容易進行的改善，簡單地寫出來・顯在化
- 3「置之不管」是不行的-----將改善用紙作爲溝通的工具加以活用
- 4「祇會不停的彙集」是不行的---實例的回饋（實例介紹・發表會之有效的方法）

12改善實施的基石-----著眼・著想・著手・顯在化的祕訣

- 1著眼（察覺到問題）
- 2著想（思考對策案）-----廢除、減少、改變／複數的對策案
- 3著手（實施）-----從能做的事分別著手（大處著眼・小處著手）
- 4顯在化（寫出來）-----針對要點，很快速簡單。

13改善指導的關鍵---指導的關鍵語

- 1殺害改善的話語----「什麼現在才要..」、「這種程度的事..」、「理所當然，當然」
- 2使改善存活的話語--「這就是改善」、「就是這辦法，這個是不是也可以改善嗎？」
- 3「做了不行的話，再改善。還是不行的話」（連續・反覆攻擊／改善的梯子酒）
- 4「總之」與「暫且先」（改善的原則＝工作的原則）

14經營中改善活動的定位（支撐「革新」的「改善」）

- ①改善的定義-----「革新」與「改善」／「目的」與「手段」／「一舉」與「階段的」
- ②能力・意願的開發-----經由改善的能力開發（改善OJT）
- ③作爲工作的一部份的改善---作爲人事考核的「對工作的努力」的參考指標。
- ④改善的指導・推進是上司的任務---納入管理者的人事考核中。

P A R T .

3

事例的回饋

◎藉由事例傳達訊息

對已顯在化的改善，應怎麼做才好呢？當然，顯在化後即置之不理是不行的。將改善表格或改善用紙回收後，就置之不理，是毫無意義的。

對員工所提出的事，非得回饋給員工不可。藉由事情的回流，更可帶來增幅的作用。

作為回饋的方法或許各課的件數與參加率等的數據，是必要的。但是，其間最重要的不外就是「事例」了。

具體性才是改善的最大優點。而且，改善的大部份是任何人均可瞭解之簡單的事情。身邊的事例要有多少，都能產生，這就是改善。而不能將其加以活用的話，就會毫無意義。

好不容易所進行的具體之事例，不能被抽象的數字所貶低。對很容易瞭解的事例，理應以很具體的原貌來回饋，

這就是所謂的事例集了。

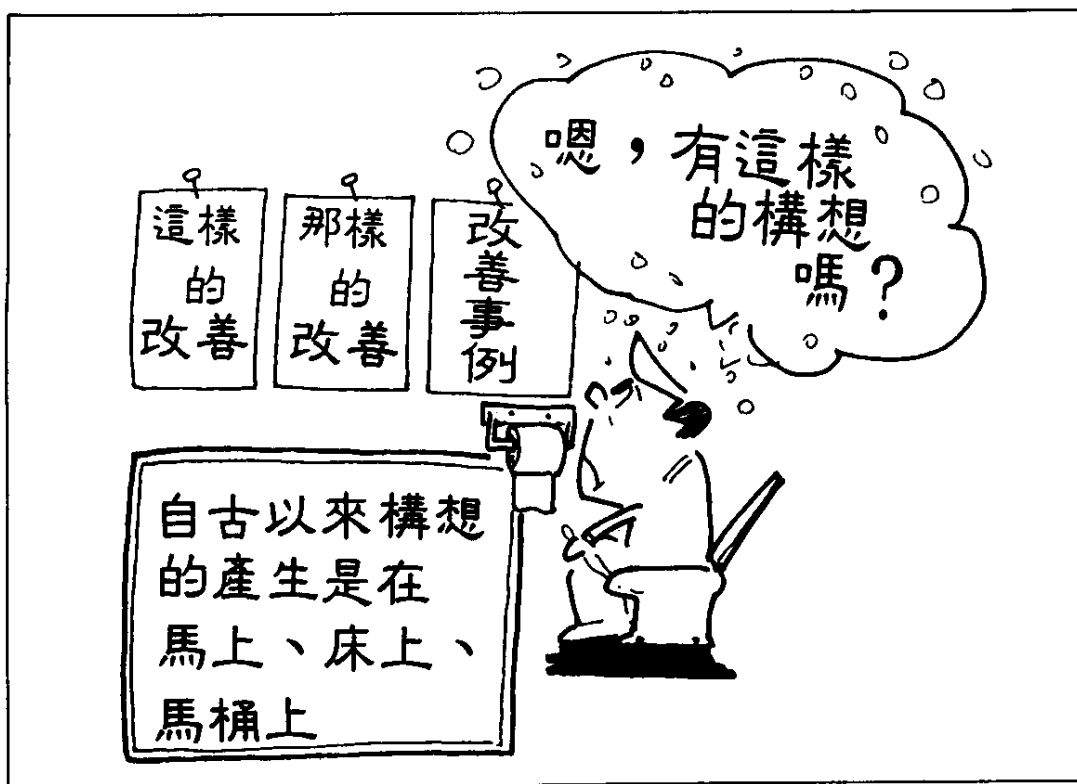
雖稱之為事例集，也並不是就得一開始就彙整成冊。因為想要整理出本很厚又出色的事例集，是永遠無法成的。

首先只要一個例子即可，每個月介紹一個例子的話，也不致於成為一負擔。將其影印後分送各個員工或是其貼在牆上亦可。

公佈在很輕易看到之處

也有放置於員工餐廳中餐桌的菜夾中，使能一邊用餐一邊很輕鬆的看。

嚴肅的內容會妨礙消化，也會使餐變得無趣。但是，改善是以「工夫來消除「辛苦」的快樂的事。在很輕



的情況下，亦容易成為用餐時的話題。

改善中有所謂的「反向思考」的法則。如右邊改成左邊、上面改到下面、硬的改為軟的等的想法。在用餐的場所中公佈，其反向的思考，則亦可張貼在廁所中。

不管怎樣，在意想不到窮極無聊的地方，如果有極為有趣的改善案，可引出更大的興趣，經由這種刺激，也可能產生新的構想。

每月一件的話，一年就有12件，將其裝訂起來，就是一本出色的事例集，此點點滴滴持續的流通，比起資訊的僅是一度整體性的流通，更具效果。而在半年或一年後，再將其彙整成冊，將可獲得更大的效果。

對事例稍加解說

事例介紹可將改善用紙直接影印後，即加以使用。但是，能進一步要求的話，如能有少許的加工或解說將會更好。此即是透過事例，來傳達推行事務局的訊息。

一般公司內部的文件，不太容易能使大家願意閱讀。因為其間大部份是很沒趣的事。因此，

「應該已很熟悉了。」

「不，不知道，是第一次聽到。」

等等的情況，也一再的發生。

將其介於具體、有趣的「事例」之中時，會如何呢？因不是身邊的事，較容易覺得親切。而且所刊載的各種訊息與資訊，被閱讀與被消化、吸收的比率，會變得更高。

事例才是自己公司最佳的教材

從29頁起，將介紹公司的事例報導的10個案例。此是稱為「智慧之樹」運動的改善活動報導，每月發行一次，每月各介紹2個事例。

從這10次的報導中，可看出包含了

- ・推行事務局的訊息
- ・顯在化的祕訣
- ・什麼事才是改善
- ・改善的價值與意義
- ・改善的定石
- ・改善實施的祕訣
- ・改善的提示
- ・改善的著眼點
- ・改善指導的竅門
- ・改善推行的關鍵語
- ・改善的定位

等等，可說無所不包。也唯有如此才是


自己之工作
與職場的

智慧之樹

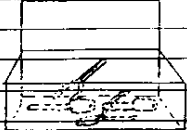
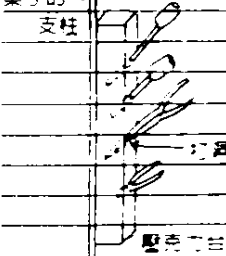
事例表 NO. 1

發行 92年 11月

本月開始每月分送一張改善事例，
應可作為“每日的工作的提示”請多多指教！

標題		受理NO.
塑膠桶內容標示		
<p>〔過去的作法〕</p> <p><u>裝洗淨液的塑膠桶。未標示內容而裝入各種不同的溶液在使用著的情形。</u></p>	<p>〔新的作法〕</p> <p><u>利用塑膠袋，依改變的內容加以標示，並以雙面膠帶黏貼。也能標示溶液的濃度</u></p>	
<p>〔問題點〕</p> <p><u>不知道塑膠桶中裝了何物</u></p>	<p>〔優點〕</p> <p><u>任何人都可知道內裝物為何物。</u></p>	
		

如像這般地，將「過去的作法」與「問題點」分開寫出，甚為困難時，合在一起寫亦可。

標題	受理NO
<p>工具的整理</p> <p>(過去的作法)</p> <p>工具箱</p>  <p>由於常用之工具拿進拿出造成工具箱之工具亂放</p> <p>(問題點)</p>	<p>(新的作法)</p>  <p>壓克力板</p> <p>(優點)</p> <p>工具容易取放</p>

像這樣，一句話即可

本月的每月一句

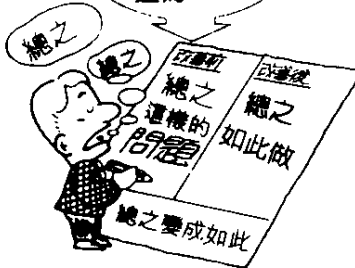
智慧之樹寫是簡單祇要按照所做的將其寫出即可。

如此
||
如此的困擾

如此改變
↓
變好了

如實例般
簡單的寫出來即可！

邊曉著「總之...」
邊寫



較之文章，繪圖
更易瞭解的話。
用圖形表示更佳。

但此事例太過整齊了。
雖然寫得如此漂亮是
很好。
但稍微粗糙點也好。

改善實施的法則
改善報告書在
3分鐘內完成
不需思考，如小學生的
日記般的寫出來。

最好的教材，我想再也沒有比這更好的教材了。

一般性的改善參考書，可從書店中買到。但是，這些終究是其他人的技術（Know-how）。將這些與自己公司的事例串連在一起，才能成為自己公司的技術。因為是自己公司的事例，所以能將各自的工作，集中到眼前來加以思考

。

解說部份的插圖與簡潔有力的每月一句等，均下了很大的工夫。當然，亦有從參考書中加以引用及轉載者。這也正是依據好的事物應持續採用的改善的定石之作法（從各種刊物中引用時，應事前了解未侵害到著作權）。

事例介紹的著眼點

在NO.1中，有「寫是很簡單，祇要按照所做的，將其寫出即可。」的簡潔有力之每月一句。其間也介紹了恰如其分的事例。

在NO.2中，則以實例來說明「改善報告可在一百字以內完成」。

在NO.3中，則從日常的事物與實際之改善事例的兩方面，來介紹「撮合」的改善秘訣。

事例才是最佳的說服者

在NO.4中，以實例來證明「小的、簡單的，才是好的改善」的講法。不管怎樣，只是話語滿天飛，任誰都不會當

真的。

但是，能實際上提出實例的話，則可獲得信任。光是口頭的說明，是無法說服別人的。唯有實例才能獲得別人的理解。

NO.5中，也以具體的實例來說明「些微的改善」。所謂改善，總而言之，就是「要素・條件的改變」，而以事例來說明，如何具體地改變何種事物為目的。

失敗是改善之母

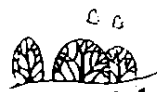
在NO.6的「你的失敗，在智慧之光中煙消雲散」的每月一句，是極強烈的

自己之工作
與職場的

智慧之樹

事例表 NO. 2

發行 92年 12月



在百字以內，再怎麼仔細寫，也不需3分鐘！
馬上試試看！

標題

訂購檔案夾分類

〔過去的作法〕

只將業者名字寫在檔案夾上的
方式歸檔。

〔新的作法〕

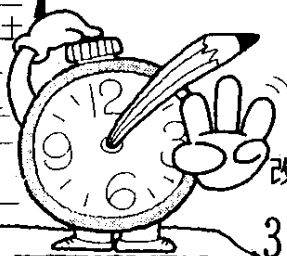
以顏色標籤，將業者按五十
的あ行、か行...等，以
不同顏色來區分。

〔問題點〕

因業者甚多，找尋檔案費
時。

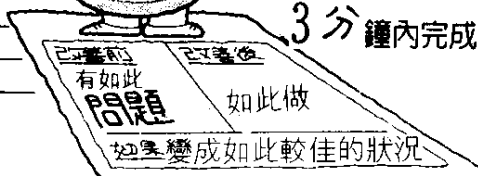
〔優點〕

快速找到檔案。



改善報告能在

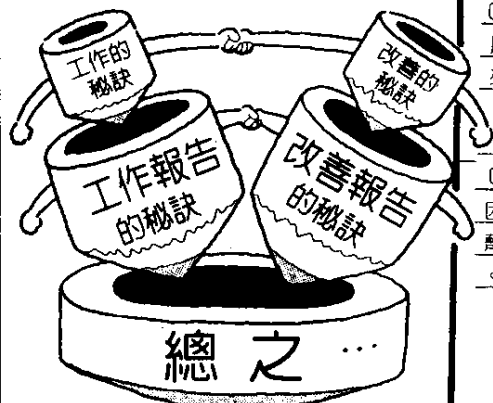
3分鐘內完成



6個字是
多餘的

93文字

106文字



—將要點很簡潔地—

標題

有關裝配基板時的助錫劑溶器

〔過去的作法〕

助錫劑溶器的刷子，按原
來樣子加以採用。

〔新的作法〕

將助錫劑溶器的刷子，斜
斜地切掉。

〔問題點〕

因成為無洗淨的PCB，助錫
劑在PCB上擴散，造成污染
。

〔優點〕

助錫劑對PCB污染減少很多
。

助錫劑

基板



基板

只有此部分
要塗助錫劑
→ 斜斜地
切掉。

本月的每月一句

改善也是工作的一部份，將此報告在3分鐘內完成

訊息。「失敗是改善之母」，以事例及有趣的插圖，來加以解說。

在N0.7中，亦是著眼點的說明。失敗與失敗，總而言之，感到困擾的事，正是改善的題材。

在N0.8的「放手不管亦是改善」的訊息中，對認為改善非得有些特別的附加不可的人，甚為有效。

這些真正是希望能說明「唯有放手不管，才是改善」。

事例編製時亦應活用改善的原理

改善是特別歡迎模仿的，對此特別強調的，就如N0.9的「將他人的構想作為墊腳石」的訊息。說明在「創意與工夫」雜誌中，所刊載的其他公司的事例，其與自己公司的事例之發想的共同點。

此處可看到「排列看看」、「比較看看」的發想法的原理。藉此，可進一步誘發出別的構想吧！

在N0.10中，對探尋改善題材的困難，進一步將焦點集中於「疲勞」的一點上。

應用了發散與收斂的思考原理。要給予提示的方法，有些時候即應用更應

泛發散思考。有時則是使集中集斂於某一點的收斂思考。能充分加以活用，則可獲得甚大的效果。

事先說妥事例的價值

能如此持續介紹簡單的事例的話，可逐漸加深對改善的關心與理解。對明事理的人，先是介紹事例，即可讓其理解。

但是，公司中並非都是明事理的人。好不容易完成的事例，一遇上乖異的人，亦會在

「搞什麼，這種事！」

「這不是理所當然的嗎？」

「什麼連現在---」

的想法下，被捨棄。

特別是，自己什麼都不做，卻洋洋得意於批判他人的「評論家」，怎麼樣的事例，都會被其破壞殆盡。

為能對此加以防備或許如下列的預先妥善的說明，有其必要。

這些事例或許全部都可說是理所當然、理應如此的。

但是，亦唯有捨棄「理所當然」、「當然」的職場，才會有

「因為至今為止，都是如此做——」

「因為被指示如此做，——」

的情況，仍有即雖然狀況已有變化，卻還是以依然固我的「工作的作法」，來進行工作情形吧！

自己之工作
與職場的

智慧之樹

事例表 NO. 3

發行 93年 1月



兩個東西

結合在一起
的話

標題 有關螺牙量規箱的設置改善

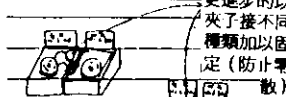
(過去的作法)

螺牙量規有兩種不同的尺寸，其中又可分為兩類：GP（可插入）和WR（不可插入），放置量規的箱子，平常是蓋上蓋子，量規零亂的放著。每次檢查時都得一一打開箱子，找尋所要的量規。

(問題點)

必要的量規無法立即取出。

(新的作法)



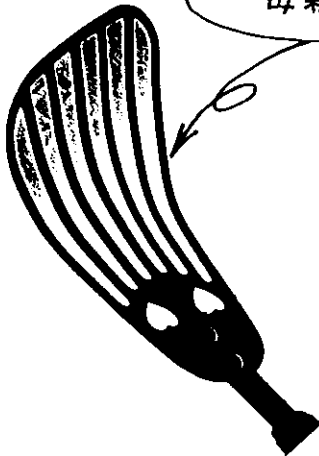
更進步的以夾子接不同種類加以固定（防止零散）
如圖所示，將蓋子打開，按螺牙的尺寸來區分量規，其中不同的兩種，再以附上索引來加以區別。

(優點)

變得一目了然。

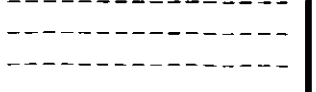
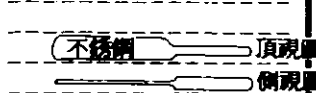


母親有在使用.....



標題 除去迷你噴流中的殘渣之小竹板的改良

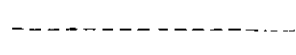
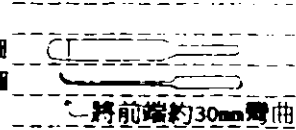
(過去的作法)



(優點)

很方便地將殘渣除去，噴流的殘渣極少。

(新的作法)



(優點・優點)

雖將折彎的竹板加以試用，但平常是由製造課所使用的，實際使用情形如何。

本月的每月一句

試試合在一起，折彎看著吧！

事例表 NO. 4



不會照到陽光，使作業容易進行。

小的，簡單的事，才是好的改善！

自己之工作
與職場的

智慧之樹

事例表 NO. 5

發行 93年 3月



改變作業方法

不改變作法的話，同樣的情形會再重複發生



〇想一次就解決的話，是無法壓倒問題！



要連打、連續攻擊才是最有效！



標題 變更營業報表的格式

〔過去的作法〕

營業報表每行隔間太窄，有時非得隔一行填寫不可。

〔問題點〕

營業報表填寫困難。

〔新的作法〕

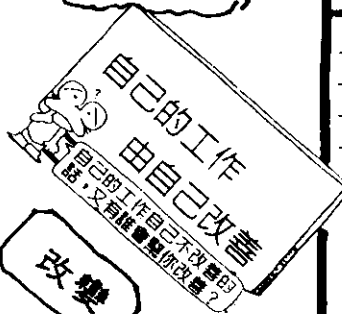
將每行間隔加大，亦可整理顧客的編號，易寫又易看。

〔優點〕

容易看

容易寫

回復



改變

替換

代替

標題 銀行用傳票整理

〔過去的作法〕

傳票分別以夾子裝訂直立置於箱中。

〔問題點〕

積灰塵、傳票彎曲、何處有何傳票，完全無法知道。



〔新的作法〕

將各別銀行的傳票以夾子裝訂後，放入箱中。

〔優點〕

傳票放在何處立即可知不會積灰塵可保持整潔。



本月的每月一句

總之「改變」看看!!

自己之工作
與職場的

智慧之樹

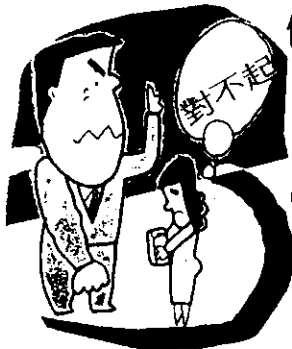
事例表 NO. 6

發行 93年 4月



即使想「不再有錯誤發生」，
但只是光想，錯誤還是會再
發生，要避免錯誤非得改變
作法不可！

在失誤中掙得工資！



你的失誤有
幫助嗎？！

失誤
可產生
啓示

廢物
不活用
不行



失敗
失敗
失敗
失敗
失敗
失敗
失敗
失敗

難安到
難安到
難安到
難安到
難安到
難安到
難安到
難安到

哎呀！數據



無心之過
可以改善來克服

又
忘記了吧！

我
是
的
真
是
笨
蛋

非
常
的
抱
歉

碰！

標題 前往做精密測試時攜帶物確認	
〔過去的作法〕 在頭腦中做查檢 確認的工作。	〔新的作法〕 使用查檢表確認
〔問題點〕 以為有攜帶，以為有放入 ，但老是忘記。	〔優點〕 確實做好確認， 節省時間與金錢。



出差時老是犯「啊！忘帶名片了」的你，
對當時的你這是很好的啓示。

本月的每月一句

你的失誤在智慧之樹中煙消雲散！

自己之工作
與職場的

智慧之樹

事例表 NO. 7

發行 93年 5月



事例 有關開窗式信封的製作

消除

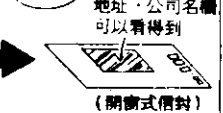
●現狀・問題點

- ①目前，備材除每月約寄出100~150封郵件。
- ②其中大部份是贈與機票的舊收單的空白。
- ③舊收單收件人姓名長的時需花費1~2小時的時間。

改善前



改善後



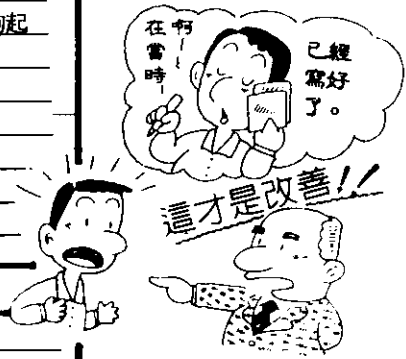
●改善・實施

- ①製作成開窗式的信封，便可看到舊收單上的地址與公司名的欄位。②如此來不需收件人姓名亦可。
- ③雖然信封會稍為貴一點，但扣除舊收單的人工費

(開窗式信封)

標題	受理NO
WHITE BOAT的AC線的收納	
(過去的作法)	(新的作法)
AC線的收納方法，係以捲在下方的桿子上的方式進行。	在裏面裝上鉤子。(與AC線連接後，即可將其鉤起來)
(問題點)	(優點)
捲上與解下時均很麻煩。	簡單

標題	受理NO
更換印的改善	
(過去的作法)	(新的作法)
在分析書等更換時，需使用印台以蓋上“轉換”、“變更”等的印章。	不需使用印台，改為太空印章(附有印泥)共7種。
(問題點)	(優點)
“轉換”、“追加”、“變更”、“訂正”、“刪除”等，印章種類極多甚為麻煩。	縮短更換時的時間



本月的每月一句

想一想傷腦筋的事!!

自己之工作
與職場的

智慧之樹

事例表 NO. 8

發行 93年 6月



走捷徑邁向結果吧!



檢討目前的作法，省掉不需要的東西

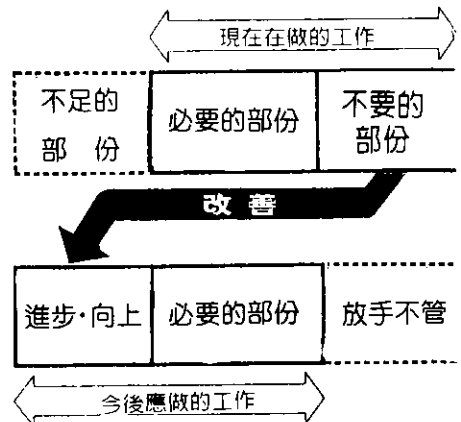


標題	受理NO
減少切斷時間	1151
(過去的作法)	(新的作法)
要切除內裝有貨品等盒子的蓋子時，把有貼膠帶的部份全部都切掉。	切掉兩側中間不切除，切掉殘餘的部份。
(問題點)	(優點)
浪費時間 製造垃圾	· 減少無謂的作業 · 縮短整備時間 · 不製造垃圾

標題	受理NO
固定門把的鎖頭部份	1155
(過去的作法)	(新的作法)
在開門時，需扭轉門把才可打開。	將門把的凸出部份（鎖頭）壓入內部，以接著劑加以固定。
(問題點)	(優點)
要頻繁開閉門時，每一次都要扭轉門把的鎖頭部份。	不需扭轉門把，即可開門將鎖頭部份壓入內部後固定。

門

將鎖頭部份壓入內部後固定



本月的每月一句

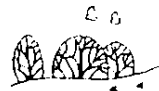
放手不管也是改善!

自己之工作
與職場的

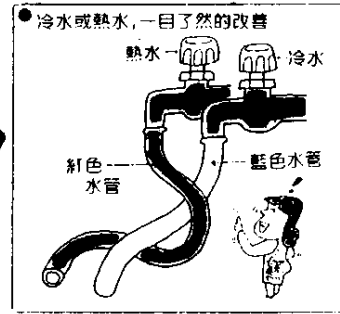
智慧之樹

事例表 NO. 9

發行93年7月

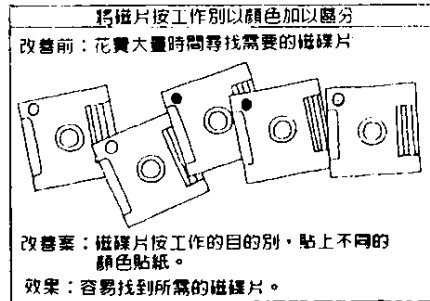


標題	受理NO
檢查治具之插頭的區分	1191
(過去的作法)	(新的作法)
在準備檢查治具時很自然不注意的，就將插頭隨手插上。	插頭與插座以彩色貼紙加以區別，任何人一看就知道要插在何處。
(線上有2系統的插頭排列著)	



以他人的
構想
作為墊腳石

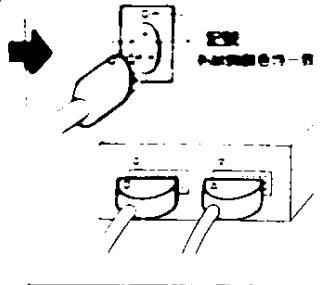
其他還有
很多喔!



改善前 在使用測定器或個人電腦時，必須
標上各電線，而後接上電腦，不
然容易接錯。

改善後 在電腦的插頭上貼上顏色貼紙，

標題	受理NO
印表機連接線的方向之表示	1153
(過去的作法)	(新的作法)
在通信測試時，在連接印表機的連接線時，確認方向(形狀)後再接上。	如左圖在連接器上貼上 用膠帶，並標上方向。



本月的每月一句

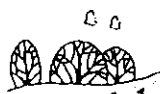
參考別人的構想，以改善自己的工作

自己之工作
與職場的

智慧之樹


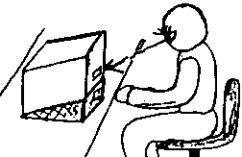
事例表 NO. 10

發行 93年 8月



加油 變形人



標題 本體σ/n黏貼用台座的使用		受理NO 1284
(過去的作法)	(新的作法)	
在後側貼上本體σ/n時，須用如下列的姿態來黏貼	使用台座。	
(問題點)	(優點)	
不好貼(重貼的情形極多)	·容易黏貼	
·眼睛疲勞，需彎腰才能黏貼，姿勢很不舒服。	(不再發生重貼的情形)	
	眼睛、身體姿勢、不再疲勞。	
		

疲勞怪獸

在職場橫行霸道的怪獸們

標題 廢止初期不良的受領單		受理NO 1243
(過去的作法)	(新的作法)	
在接受修理品與初期不良品時，為了要瞭解所有委託的單位，需填寫受領單。	初期不良品，業務部委託的佔99%，即刻廢止，其餘1%關東電子各營業所委託的才需附上。	
(問題點)	(優點)	
所有的製品均附上。	不要的物品，沒有附上亦可完事。	



浪費怪獸

本月的每月一句

清除職場中猖獗的疲勞與浪費

公司內報刊亦以事例 作為主體報導改善情報

改善推進中最差勁的作法，就是淨是叫著：

「提出來，提出來」

「寫出來，寫出來」

或是光是大肆宣揚，以目標為名的各種作法。

在這些作法下，即使提出了很多改善提案或改善報告，也不能說是真正的改善。這些究竟祇不過是「被要求做」，壓力一消失的話，也立刻跟著凋謝了。

當然，世事光靠華麗的話語，是無法有任何進展的。要使為數眾多的人員動起來，強制力的要素仍是不可或缺的。但是，光靠強制力來實施，也實在是太悲哀了。



在期待改善實施或改善報告的產出時，適當的投入是必要的。亦即，情報與技能的提供是不可或缺的。

可運用各式各樣不同的手段與方法，最簡便的就是運用公司內部的刊物，即活用既有的媒體，而其中也是以「事例」為最優先。

事例的主角是簡單 且易懂者

一般而言，公司的內部刊物，總是以不會有壞影響的報導，來填滿版面。如

「盛大的舉行——」

「在和睦之中——」

等等無謂的表現。

雖將這樣的刊物稱之為「公司內報刊」，但所作成的既有宮內身份，又是很八古的事例。

但是，其間如果有介紹

・易懂

・簡單

・自己職場的

改善事例的記載時，又會如何呢？

至少較只是刊載了枯燥無味的記載，更值得一讀，亦能夠引起公司員工的關心。

事例的介紹往往是舉些如獲得董事長獎的或是帶來幾百萬円利益的例子。但是，這些例子並不是那麼的有意義。

這些對大多數的員工而言，就好像飄浮在雲端的虛幻之中。將改善活動的門檻弄得很高，只會使參加者的意願大幅降低。

偶而，例外的介紹一些大規模的事例，當然可以。但是，如將其當作主流，就不好了。要求全員參加的改善活動，應以任何人在日常工作中，都可以致力的小改善為主角。

因此首先，還是以主角的介紹為第一優先，不可將例外誤當作主流。

一句話的解說・說明

在事例介紹時，有必須佐以特別留意的事，這就是以一句話明確記載「那一點是最棒的」。

只以

「理所當然的做，理應如此的事，就是改善，為什麼呢？因為連理應如此的事，都未能加以實施，一定是有各種不妥善之處。將理應如此的事，加以實施，使不妥善之處祇要有些許減少，就是改善」

來解說即可。

如此一來，以

「什麼，這種程度的事也可以，這樣的話，我自己 --- 」

則可促進大多數的人，能很輕鬆地參與。

在公司內的媒體上，提供改善情報的「目的」，就是要將大多數的人都捲入活動中。因此，為了更有效率的達成目的，非得好好選擇適當的手段、方法不可。

此事不僅僅只是選擇容易瞭解的事例而已，有關表現方法亦極為重要。例如，即使是例外的介紹大規模的事例時，亦應將其「要點」予以簡化。

不管再大規模的事例，其間所運用的改善原理與發想，都是極為簡單的。對大多數的人而言，複雜的專門性之詳細解說，其是不需要的。較之如此，將一些枝枝節節切除，只介紹改善的關鍵點，則不論任何職種，都是可加以參考的。

這些事能看看事例是最好的。44~49頁所介紹的，係從住友金屬工業的公司內報刊「すみとびあ」，所轉載的改善的記事。是提供改善情報的優秀的模範。解說的方法與事例的選擇，都能選擇與「目的」相一致的「手段・方法」，並下了很大的工夫。

當然，這只是作法之一。各企業因應各公司的業種・規模・企業風土，來考慮各種形式與樣式。

只靠強制力的改善推行

我沒有辦法



藉由事例促進改善的顯在化

什麼!
不是很
簡單嗎?



這種的事例
就可以了。
請將隱藏的
改善顯在化。



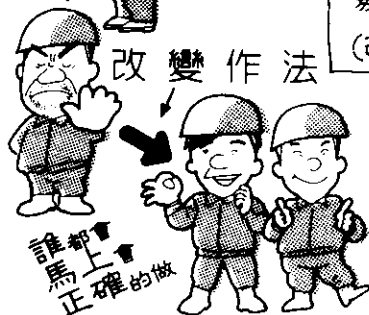
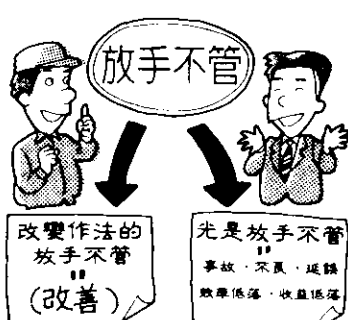
所謂改善活動，就是改變作業方法，「放手不管的活動」

首先，「放手不管的活動」，到底是什麼玩意呢？此處所說的放手不管，並非是指適當地從事工作。例如，為達成被賦予的工作，其手段、方法，只有一個時，就毫無改善的餘地了。但在一般情形之下，達成工作的手段、方法通常是有數個，從其中選擇最輕鬆、最有效率的作法，就是改善。

②所謂改善，就是理所當然的，做理應如此的事

其次所謂理所當然的做，又是怎麼一回事呢？在我們的職場中，實際情況是，理應如此的事，很意外地很多都未能加以實施。的確，乍看之下就能察覺到的理所當然的改善，卻未能加以實施。亦即這樣的事，都未能做到的職場，是存在著的。也就是說，將理應如此的事，逐漸加以實施的也是改善。

這才是改善



以上，雖然把有關改善的想法列舉出來，但是在變化激烈的今日，為能有效因應，卓越的改革是必要的；而大家一起動手的小改善，能迅速加以實施，才是因應變化最佳的捷徑。

④改善是不需要直覺與祕訣的

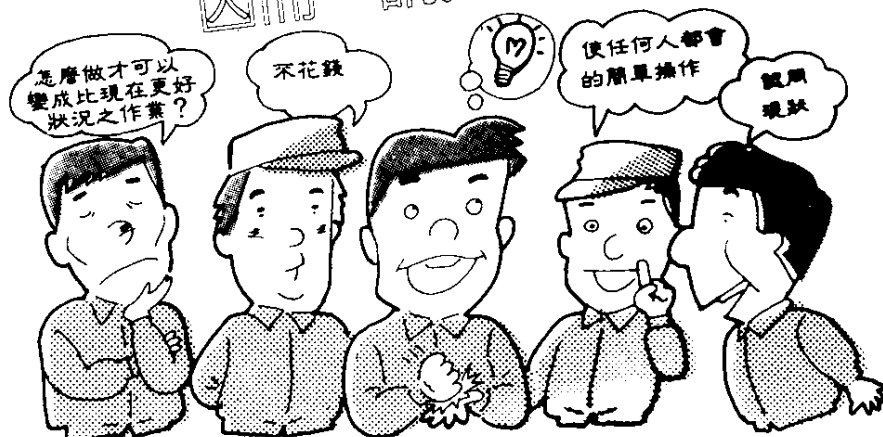
最後是以不需直覺與任何祕訣的作法來進行。例如，在我們的工作中，沒有因需要一定的年資與經驗，而無法委任給新人的工作嗎？對只要改變一下作法，就變成任何人都能做的的工作，認為是很困難的想法，實在是很浪費的事。將此工作的作業方法加以改變或下點工夫，使變成任何人都能做的工作，這就是改善的想法了。

③改善是為了自己

改善真的是額外的工作嗎？所謂改善，如不能使自己變得更輕鬆，是不能算是改善的。亦即所謂的改善，是為了自己能輕鬆且去進行的，才是改善；此點能瞭解的話，認為是被迫去做的額外工作的意識，才能被加以改變吧！

下列將介紹各工廠的改善實例。任何一個改善，都包含了到目前為止所列出的想法。因此，希望各位能將其作為參考，一起努力進行改善吧！

工作的人每個都很忙
因而，請大家都來實施改善



「因為太忙了，無法進行改善」的聲音，經常可聽到。但是，「因為很閒，所以能夠經常進行改善。」的講法，卻是不太容易聽到。實際上，在工作繁忙的部門，改善反而能被有效進行。因為空間的部門，根本沒有進行改善的必要。隨後將介紹各工廠的事例，此處被介紹的部門，可絕不是工作很少的清閒部門。也因而改善是極為必要，且改善是確實被實施的。

但，改善到底是什麼玩意呢？雖然似乎是每個人老早就理解

有關製鋼所改善的推行

從2月開始，變更「改善報告」的形式，是改為提二具體改善內容的形式。特將本月號的製鋼所「改善」為改善特集，在解說改善到底是什麼的同時，也介紹了各位的改善實例。

CONTENTS (目次)

工作的人，每個人都很忙，因而請大家都來實施改善	製
安全衛生室的來函論	製
安全	製
成人作文介紹	製
向明日挑戰	製
~20歲的抱負	製
製鋼情報	製
參觀者來函	製
我的執著	製
其他	製

- 的詞彙，但卻是因人在各自的意義下，使用改善的詞彙。因此，在介紹製鋼所的改善事例前，擬先對改善的意義加以定義。
- 所謂改善，可換成下列的4種講法。
- ①所謂改善活動，就是「放手不管的活動」
 - ②所謂改善活動，就是理所當然的做，理應如此的事
 - ③改善是為了自己……
 - ④改善是不需要直覺，也不需要訣竅

改善實例(2) 鍛鋼品工廠



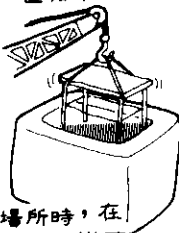
▲運送上鑄模時，下面的腳架從下面裝置



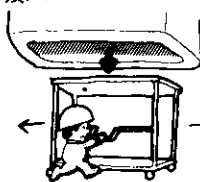
鑄模的上面有一次需三人
共同作業



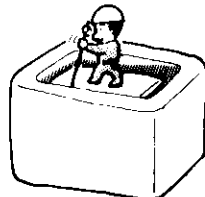
以吊車吊起腳架
置於中心



鑄模運到此場所時，在
下面以手來推送，從下
面放入



改善後 可單獨作業



做了不行的話，再改善
改善的題材是取之不盡的



鍛鋼品工場工長

鍛鋼品工場工長

下柳田 富雄

兒玉 勝男

本次改善對象的作業是，在WV25-5的鑄模內，鑄入溶鋼的準備作業中，在冒口部（鑄模上部），站上斷熱材（套筒），並加以固定的作業。改善前的作業方法是，首先在鑄模的上面（高度兩公尺），由一人操作固定套管的鉚釘機，其他兩人將套筒吊入鑄模內。然後將套筒在緊貼著鑄模的旁邊，以鉚釘機將鉚釘打入套筒內，以固定在鑄模上。因為斷面是扁平的鑄模，使得此作業需重複四次。

此項作業有兩個問題點。第一點是此作業需在鑄模的上面進行，有高處作業的情形。第二點是，由於這些改善，使不需在高處作業，同時使三人的共同作業，成為一人的單獨作業，這些是此次改善的成果。

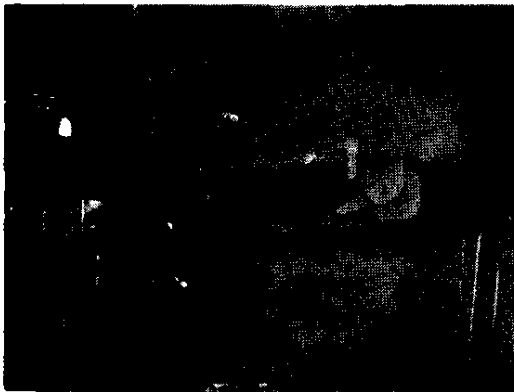
另外，由於製作了WV25 S-5專用的套筒裝運用固定治具，使得原來三個人在狹小的鑄模上的共同作業，變成一個人的作業。

但是，使用吊車將腳架吊入、吊出鑄模內部時，需花費甚多的作業時間及人手，另外在移動鑄模時，會發生腳架與鑄模接觸，造成腳架破損的情形。因此在腳架的四支腳上，裝上腳輪與把手，使能很自在移動，而在移動鑄模時，可藉由腳架的調整，變成可以進入鑄模的內部，亦使得運用吊車將腳架插入的作業，可省略掉。

因此為能不再有高處作業的危險性，即製作了此鑄模的專用作業腳架，並加以試用。此腳架以吊車吊入鑄模的內部，使得套筒的裝運作業，能在鑄模內部的專用腳架上進行，使作業更為安全。

是，由於三人需爬到上面，進行共同作業，使得作業面積非常狹小。因此，經常有摔落的危險性，與不得不有耽擱從事作業的情形。

改善實例(1) 輪軸工場

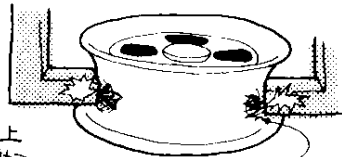
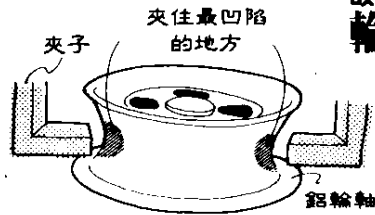


▲眼睛所見並不太容易瞭解，但確是很大的改善



輪軸工場工長

田中幹造



作業甚為困難，只要操作稍有疏忽，就會造成凹痕

任何人都可以夾住中央

如連老手都無法根絕錯誤的困難作業的話，那麼就使成為任何人都能做的作業……

我們的職場是負責乘用車、卡車、巴士用的鋁合金輪軸的熱處理的職場。鋁合金的輪軸在加熱爐中進行固溶處理後，將固溶後的輪軸放入淬火爐中急速冷卻。冷卻之後的輪軸再放入回火爐中進行時效處理，以製造出符合鋁合金輪軸強度的品質。

鋁與鋼不同，其質地非常的軟，在處理過程中一定得小心翼翼地進行，稍一疏忽就會碰傷或變形，而產生不良品。為避免產生不良，裝置了各種治具，此外亦不允許有任何調整上的疏失。

本次的改善，係將剛從加熱爐取出的最軟的鋁輪軸，移動至淬火爐及回火爐的搬運設備（鉗料）之夾定裝置（夾子部份）的改善事例。

鋁輪軸有各種不同的形狀，在將其夾定時，是直接夾住三件（輪軸中傾斜的部份）的話，會造成變形、凹痕等，而在下工程中，造成無謂的浪費。因此需一一配合工件的外徑，每次都得調整夾子的寬度。另外，搬運至加熱爐、淬火爐、回火爐時，工件的搬運位置（高度）亦不同，卸

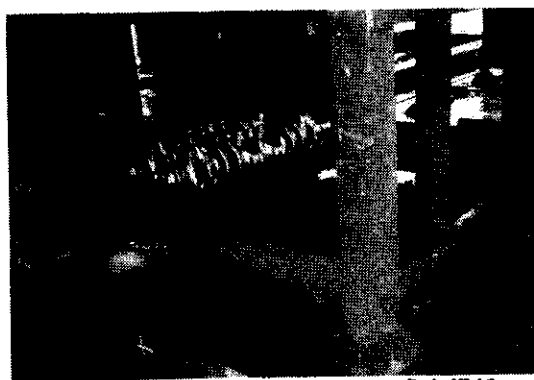
料裝置的下降程度的調整如稍不注意，就會發生夾定器的夾子壓到工件等的事故，使熱處理工程中，不良品的發生一直無法根絕。

一向處理這些車輪或外輪等之體質的設備，設備本身即非常龐大，在進行微調時，必須有很高的熟練度，對任何人來說，都不是件簡單的事業。

是只有老手才能進行的作業，但即使是老手還是無法根絕失誤的發生。難道不能讓新人也會做嗎？沒有即使調整簡單，也不會產生問題的裝置嗎？在考慮到目前的作法，並非是最佳方法的同時，嘗試即使只是小項的改變，來進行改善。

因此，將夾定的夾子部份由固定式，改成夾子本身可依工作的外徑往上升移動的方式，夾子的形狀也由不直改成弓形，另外，夾子的尖端也從鋼質變更為鋁的材質。本次的改善是一個接著一個的小改善所累積而成的。

改善的結果，則無需贅言，新人任何人，一定尺寸的調整都可做得很好。操作的作業亦可產生餘裕，不正是建立堅強的製造現場嗎？

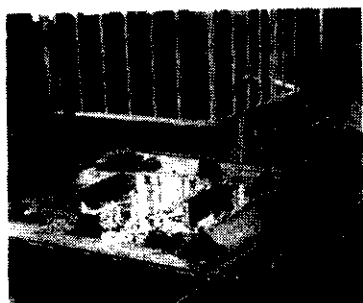


▲此處有鐵板

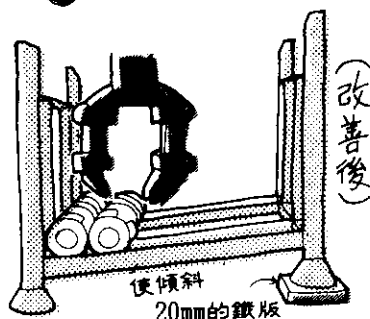
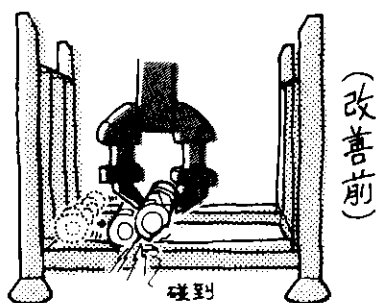


型鍛造品工場工員

大西清志



▲一卸下架子，鐵板就能看得很清楚



改善實例(4) 型鍛造品工廠

將事物從斜面來考慮，使用 20mm鐵板的斜面之改善

我們的職場，係負責將熱

處理後的曲軸，依硬度、磁力探傷、曲度的順序，進行檢查後，合格品由機器人移置存放在架子上的作業。

但在作業時卻發生了問題

。在將第一根曲軸移置於架子上時，此根曲軸由規定存放的位置，滾到應是第二根曲軸所擺置的位置上，造成在移置第二根曲軸時，第一根與第二根曲軸相互碰撞，因而發生了機器人故障的問題。機器人一故障，就無法使用機器人了，因一時無法採取有效的對策，合格品之移置全賴兩噸吊車的使用，由汗水淋漓的雙手，來進行搬運的工作。

職場的每個人均認為「真遺憾，雖然有特意購置裝運用的機器人」。經過兩個月後，仍然沒有什麼好對策，而上司則是每天督促著：「為何不使用機器人呢？」。但是，現在雖然還看不出來，但在改善的數年後，腦中一定會邊浮現出「當時實在很辛苦，但在大家

全力以赴的會心一笑的日子，一定會來臨。」，邊推敲琢磨著改善案。

「一定有不需花錢，靠自己的手來完成之好的改善對策。裝運的物品不滾動的話，……，一個人持續多日的自言自語著。而裝置全屬配件的對策，在裝上卸下時需花費大量人力，而將台車的鐵板全部加以改成傾斜的情形，雖是很好的方法，但需花費大筆金錢，對如此才能使裝載的物品不發生滾動，果真是傷透腦筋。突然，某日浮現出一個極佳的構想。

因為架子有四隻腳，在放置第一根曲軸的另一側的兩隻腳下，鋪上鐵板，架子不就出現傾斜的狀況嗎？而並非隨便將其傾斜，為求得最好的傾斜角度，經過多次的試驗，產生了以20mm的鐵板來鋪設時，是最佳的狀態。此結果，使所有的困難一掃而空，大家都非常高興。今後仍會將「做了才會成功」，此句話銘記在心，努力將職場的問題，一一加以改善。

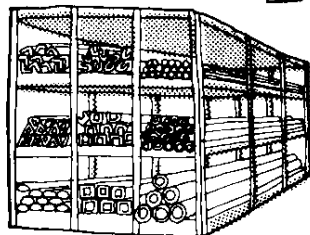
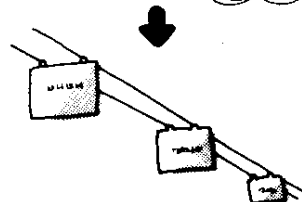
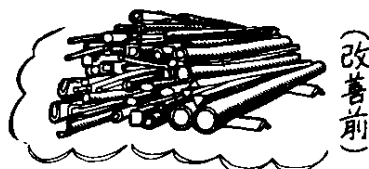


▲零件管理職場管理淨
派好變淨一目了然



台車工場

星野 徹



改善實例(3) 台車工場

首先是爲了自己，
這就是改善的第一步

我們的零件管理職場，係在台車裝配工廠中，擔當各協力廠所繳入零件的進料驗收、在庫的管理，對裝配線的補修用零件的發送與完成台車的最終檢查等業務。台車的裝配零件數有兩百種，但同一種的零件，因使用者的不同，在材質與形狀上會有所差異，亦使得庫存達到相當的數量。爲使台車裝配線能更有效率的轉動，則這些零件必須能符合時效的供應，亦因而嚴密在庫管理被要求著。

但很慚愧在我們的職場中，在庫管理正是我們最大的弱點。

由於一向對在庫管理的意識極為薄弱，幾乎大部份的零件，都是直接放在地上，放置場所亦沒有標示，因而在零件的找尋與重新發送上，造成時間的損失與零件的遺失等，使得經常有堆積如山的問題。

而我們感受到需設法解決這些問題，是由於從去年三月開始的增產（由月產120台增加至180台），輸入、輸出的零件，使得倉庫空間不足。

狀態，而感受到如任其這樣去，則會有變成毫無辦法的危機感時。

很幸運的，在台車工廠中，

有展開每月針對一個區域加以改善的，所謂的迷你安管活動。而與此迷你安管平行的JK（自主管理）活動，亦以此問題作爲活動主題，並加以有效解決。

首先在最初的着眼點是空間的活用。爲能在有限的空間中，做最大限度的活用，使用架了立體的管理，是最好的。在全體人員，經過多次試驗的思考之後，製作了適用於自己職場的架，在十個地方加以設置。另外，在天花板上也設置了標示板，應用了地址制度化，使得到處收納了何種零件，任何人一看就知，道，成爲一目了然的改善。

結果使時間的損失，從改善前的每月2個人8小時，減少爲1小時（年度效益爲二零六萬六千丹），且零件的遺失也幾乎變爲零。

能親自體驗到，透過改善全力以赴的話，就沒有任何做不到的事情，我想再也沒有比這可獲得更大的成果了。

今後仍將秉持著維持現狀就是落伍的精神，全力持續的向問題挑戰。

4 從量到質的 危險陷阱

改善活動一上了軌道，即會產生應該

「從量轉為質的追求」
的聲音。

當初爲了使全員能習慣於

- ・改善
- ・填寫改善報告

不會有太過於嚴格的限制。反正只要不是改惡（愈改愈差）的話，都會受理，並多少發給獎金。

「不管怎樣，什麼都好，請務必提出。」

「目標件數，無論如何要達成。」

的加油聲時有所聞。

其中，有讓人覺得連這種事都可稱之爲改善的與讓人覺得極納悶的。“改善案”。並非改善（原因對策），而是修繕（現象對策）的情形極多。

不久，也會出現了

「永遠都是這種改善案就好嗎？似乎有

修正軌道的必要——」
的聲音。

同時因爲獎金也成爲不算小的負擔，也感受到來自會計部門及上層主管的無言壓力。因而，「從量轉為質的追求」等的講法，就被提出來了。

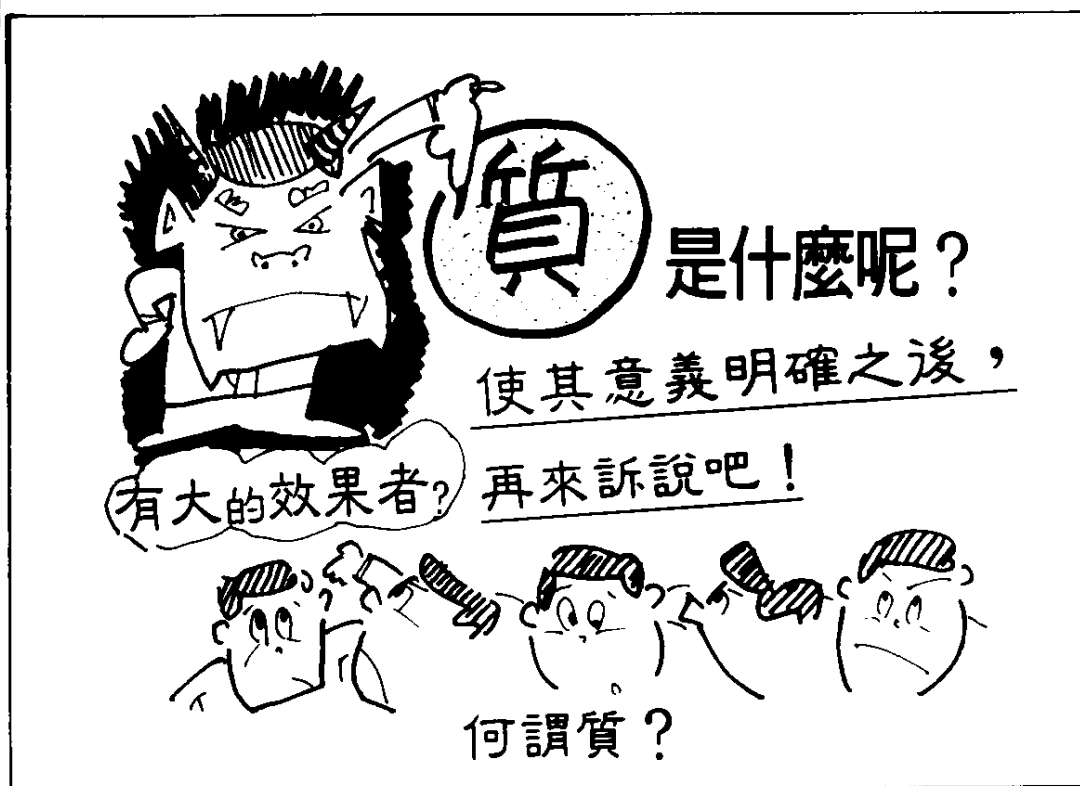
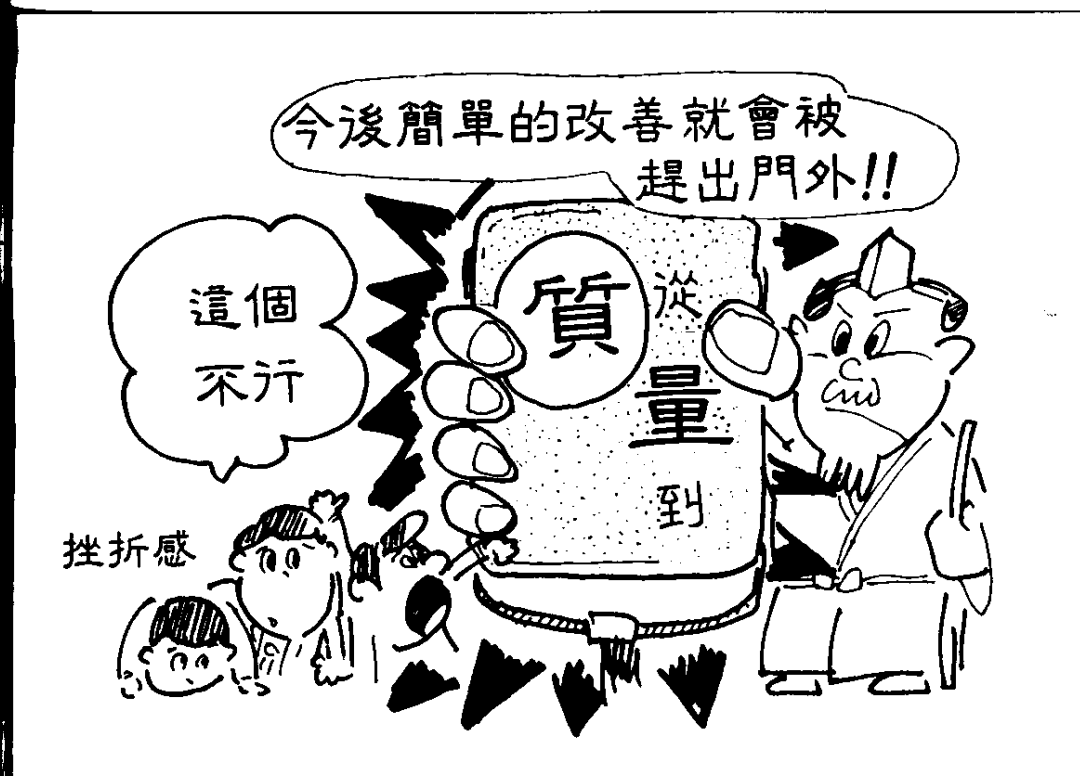
但是，這種講法非常危險。因爲

- ・質到底是什麼？
- ・質到底代表什麼意義？

此都未加以明確的定義，即在無意識中，隨意地加以使用。

抽象的言詞，因人而異有各式各樣的解釋。雖然事務局及推行人員，提到的是「改善內容的質」，但多數的員工，卻是將其解釋成
「質好的改善＝效果很大者」

如此一來，立刻就使改善活動，線與被扭曲顛覆了，也有很多家公司因此而遭致失敗的命運吧！



何謂質

「質並非僅是效果而已！」

當初因為是在「再小的事亦可」的情形下，使任何人均可參與改善，但要做到「效果很大者」的話，除了部份的職務外，是很難達到的。

要產生出自己工作之規模以上的改善效果，是不可能的。也就是說「不會出現比山還大的野豬」。

大量生產的職場，就有可能產生大的改善效果。但是，如詢問處接待之工作的改善，是不可能獲得幾百萬日之效果的。

但亦不能說，詢問處接待工作就是較低水準的工作。在詢問處接待也是很重要的任務。致力於詢問處接待工作的改善，也是非常重要的。當然的，其改善內容的水準，是有其高低的。

亦即，改善活動的「質」，並非僅是以「效果」為其意義（當然，效果也是構成質的要素之一，但是效果並非質的全部。）。

只是，不經意地使用「質」等的話語後，會使多數的員工產生「過去所做的改善，是不行的。」
「非得做具有更大效果的改善不可。」

「在自己的職場中，實在是不太可能。」的想法，而對自己的行動踩緊急剎車。使得好不容易穩固落實的改善活動亦觸礁了。

從量到質的四階段

當然，「質」是非提昇不可的。永遠都是同樣的水準，其也當然是不行的。每個人、每個職場，都希望將「質」提昇。但是要以「質」到底是什麼，來加以明確的話，「質」是被禁止隨便加以亂用的。

的確，「從量到質」的心境，也並非是不能理解的。但是，如由下而上的運動，靠以心傳心、心神領會，是無法成立的。因為每個人都會依自己的價值觀，而對詞彙的意義，有不同的解釋。而由下而上的運動，正是要將具有不同價值觀的各式各樣的人，捲入參與的運動。

改善活動的「質」，可分成如右表的4階段，來加以探討。

改善的「從量到質」的4階段

一直是在同樣的水準，那就不好。此人的進步・提昇是絕對必要的。改善是由平常的小進步，所日積月累而成的。而此人所能做改善的水準，也非得進步・提昇不可。在變化激烈的時代中，維持現狀與停滯，就是意味著退化。但是，所謂「質」好的改善，絕非只是意味著「效果的大小」。效果究竟是「此人所能的」、「職場所能的」，就可以了。而「質的提昇」，則可分成下列四個階段：

①從提案變成「改善實施報告」

比起拼命地寫出「好的提案」及「希望提案」，努力掙得無謂的件數，大量浪費紙張→改為即是很小，但具實現性的「實施完了的改善」。件數每月一件即很足夠了。

②從「被要求進行的活動」變成自己「要做的改善」

不會有人說工作是「被要求做的」，一般都會說「在做工作」。「要求做要做的」的聲音，是從「改善是與工作不同的，是額外多出來的。」的認識中所產生的。所謂改善，到底只是為能更有效達成自己工作的目的之手段選擇・方法變更（改變作業方法）。由於工作是由「目的」與「手段・方法」所組成的，改善是工作的一部份。「改善報告＝工作報告的一部份」，亦即；改善報告可定位為工作報告的一部份，而溶入日常工作之中的改善活動，才是名符其實的改善活動。

③向稍高水準的挑戰→改善商談・改善OJT

當初是致力於在自己的權限與能力範圍內的，小的現狀打破。但是並沒有一直停留在此同樣水準的必要。應逐漸推展改善的領域，將自己的殼撕破。因要向超越自己目前的權限與能力的領域挑戰，也不可能由自己一個人來任意而為，因而與周圍的人及上司做改善商談，是必要的。這就是「透過改善實施的能力開發、透過OJT的改善實施」的改善OJT的良機。

④修繕→改善→根本的解決

當初是修繕水準的改善亦可。至少不會將問題放置不管，而能採取一些對策，可評價為「察覺→行動」。但是修繕（現象對策），絕不是改善（原因對策）。因為修繕未能將原因除去，同樣的事會再重複發生，會一直為重複發生所困擾。

——即使是很小，亦應朝原因對策的水準與改善能力的提昇來努力。同時，亦不能因一次的改善就滿足，應致力於根本的解決做第2、第3次的改善，亦即改善的「梯子酒」（持續的改善）是絕對必要的。藉著如此的累積，能體會到有逐漸向更高水準（更接近根本的解決）的改善的能力。

其可大致分解成兩項：

- ・有關活動全體的「質」
- ・有關個別改善內容的「質」



首先，探討何謂「“質”好的改善活動」，這應該是

①具「實現性」者

並非先是要求與希望的「一切看你的提案」，應是更具實現性者。因而，是以即使很小，但已加以實施，並帶來某些效果的「實施完了」者，作為主體的活動。

②由自己所進行的改善

「被要求做的活動」，並非貨真價實的活動。即使件數與參加率有漂亮的數字，員工是在一面叫著真討厭的情形下，來進行的改善，此絕對不能說是「質」好的活動。唯有能自覺到自己工作的改善，是為了自己，是要由自己來做

，才是「質好的活動」。



而有關「個別改善的質」，又有何要素呢？

③有改善商談・改善OJT

要對改善的範圍與規模，做些許的推展時，就成為向超越自己的權限與能力的挑戰。

因為超越權限的事項，是不可任意進行改善實施的，其需與上司商談並獲得同意才可。此即是「透過改善的能力開發」，亦即有改善OJT的存在。

④從修繕到改善，進一步做根本的對策

一直是為修繕（現象對策）所困擾著，期待著能一點一滴逐漸地，能做到原因對策（改善）水準的提昇。且更進一步的從最細節的原因，來逼進核心的原因，再採取根本的對策。

從提案到改善實施報告

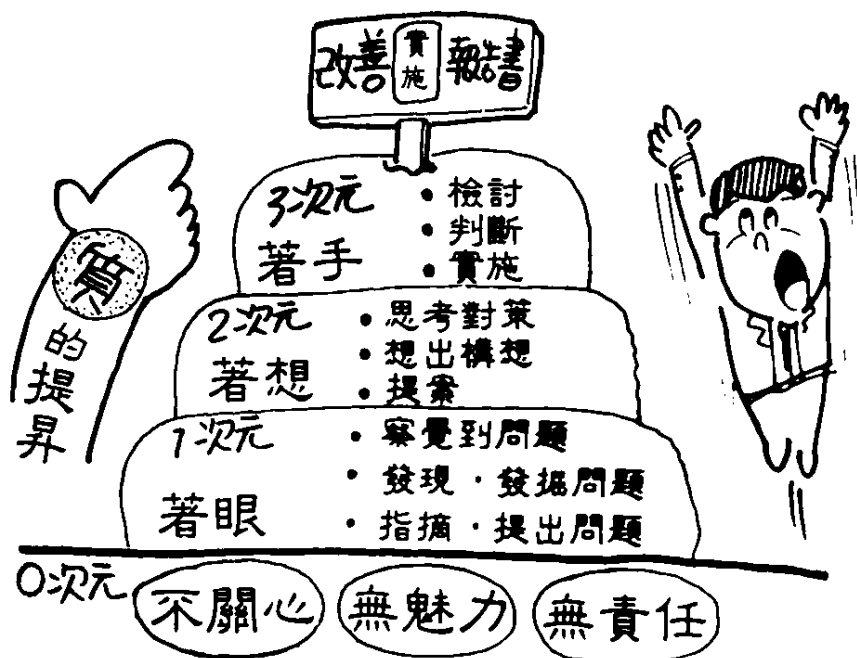
「有實現性的活動」，一言以蔽之，就是「從一切看你的提案活動，轉變成以自己工作的改善為中心的改善報告

活動」。

在「我是說的人，你是做的人」的提案制度下，會有無數的有關他人的「

質的提昇

改善活動全體 的質	個別改善的 質
<p>① 有實質的</p> <p>光說→實施</p> <p>② 自己去做</p> <p>被要求去做→做</p>	<p>① 改善OJT</p> <p>商談・指導→能力開發</p> <p>② 從修繕到改善</p> <p>現象對策→原因對策</p>



作、他部門的工作。

「那樣做就好了」

「這樣做的話就好了」

的提案被提出。

在提案的初期，為能熟悉提案、為能定著化，要求件數是有其相對的意義的。

但是，無法實施的事，即使拼命的寫得再多，也是毫無用處的，只是浪費紙張罷了！此時就會產生「從量轉為質」的聲音。

經過各種錯誤的試行後，也能了解到，此問題以轉換成

- 集中以「自己的工作」為對象
- 實施能做的事
- 要求改善的實施報告

的「改善實施報告制度」，就能簡單地加以解決。亦即，從「畫餅」轉換成「可吃的餅」的方向。

不是「提案」而是「改善報告」時，不負責任拼命寫的情形，就不會再有了。首先得對自己工作的作法下工夫，而所謂改變的改善之「實施・實踐・實行」，也成為必要的。

「實施報告」的話，即使是很小的事，其間一定毫無疑問的實現了某些效果。也有會相對的反應，使成為具「實現性」的活動。

因此，改善制度是不問效果的大小與改善之規模的。為什麼呢？因為職場、人員、狀況等的不同，而有能進行改善的場合，也有不能進行改善的時候。

「從量到質」的第一個階段，就是所謂的「從提案制度轉換成改善報告制度」。能如此具體的・明確的加以定義，則任何人均可理解。也不會因解釋的不同，而發生誤解了。

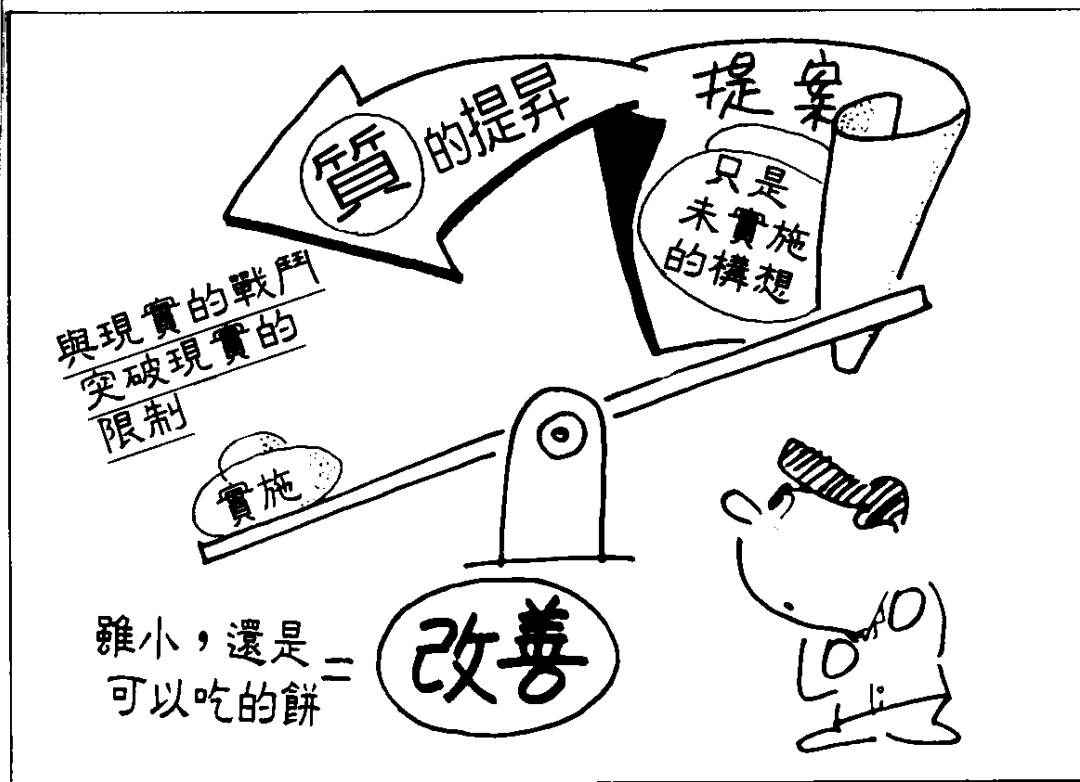
從「被要求做」到「進行改善」

質好的改善活動之第2階段，就是從「被要求做」的被動心態，轉換成「自己工作的改善，要由自己來做」的主動「進行」的活動。

即使改善內容相同，但是在上司的

指示下去做的或是由自己主動提出商榷後，去進行的改善，其價值是全然不同的。

因為即使當時的改善效果是相同的，而隨後卻會有完全不同的結果。



被指示而去做的改善，終究不過是「被要求做的改善」。因為是被指示後，再去做的，會在「是，是，已做了。」

「這樣就沒什麼不滿的吧！」

的情況下，就了事。隨後也不會再持續進行。非得上司再指示不可，此種情形會一直被重複著。

但是，本人能自己察覺到、想到，自己提出改善商談，以自己為主體來進行改善的話，會如何呢？即使是很小的改善，也絕不會有就此打住，不再進行的情形。

即使效果很小，但能由其間有確實的感受。可引導出隨後的改善，因為有「感受」，才能激發出人類的意願。

再也沒有比沒有感受更空虛的事了。以往所實施的提案制度，會走入死胡同，這也是理由之一。即使提出了無數提案，淨是

- ・檢討中
- ・會加以參考

的回答，只會造成對提案制度的厭惡。

過去的提案制度，一旦投入提案箱後，則提案者即不再插手。其後只是一心一意地等待「上級」的審查。充其量

，也只是向事務局或上司做

「我的提案怎麼了？」

「請快點給我消息」

的囊促罷了。

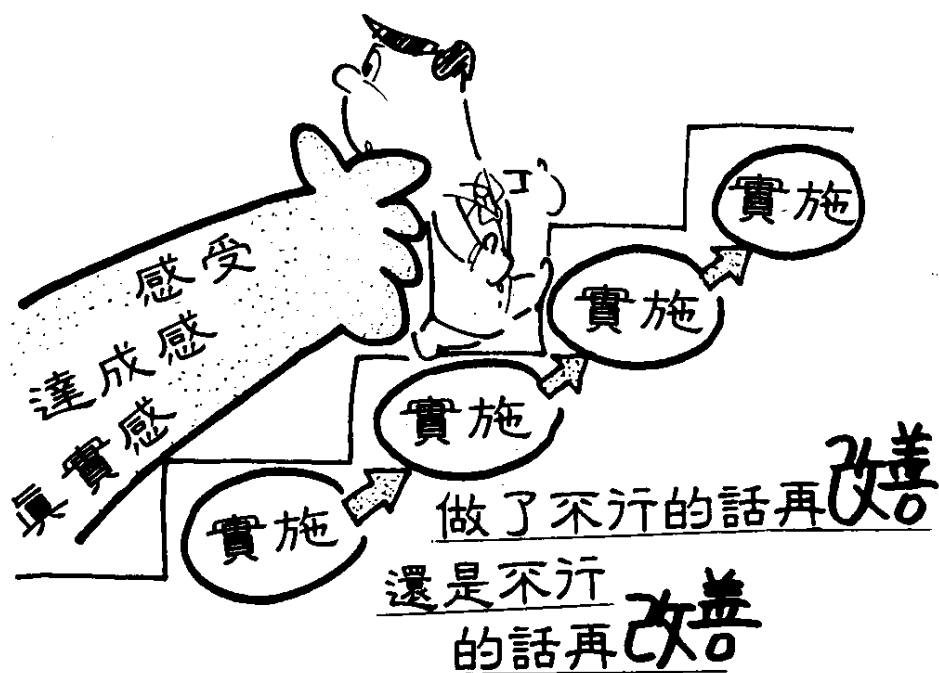
提案者在審查過程中，完全無法參與。即使被採用・實施了，其感受也很少。的確，因為提案的大部份是與其他部門及其他人的工作有關，這也是沒辦法的事。總之做看看，才得以認同。

總之做做看才得以認同

沒有感受的活動，是絕對無法持續的。在壓力之下，即使是很不願意的，要求去做。也會有一些件數被提出。但是，這並非是真正的改善。沒有壓力，活動馬上會變得低迷，不久也就關門大吉，不再活動了。

當然，某些程度的強制力是必要的。世上祇憑漂亮的話，是不會有進展。況且，要使集團動起來，普通的辨是辨不到的。特別是在初期的階段，少在上軌道定著化之前，強制力是絕必要的。

組織中有各式各樣的人，有極明理的人，但也有不明事理的人。也有



明事理，但因感情上的不融洽等，而不參與活動的人，甚至也有具被害妄想的人。

要讓這些人，能瞭解改善的意義與價值，唯有靠實際的參與才行。

「什麼，這麼簡單的事嗎？」

「什麼，這種程度的事也可以嗎？」

的說詞，是做了之後，才能獲得的事。

對未吃就不喜歡的有成見的人，總之不讓其嚐嚐看的話，講什麼都沒用的。因此，某種程度的強制力是絕對必要的。

但是，永遠都只靠強制力，就太傷腦筋了。如此就無法從「被要求進行的改善」脫身。即使是強制開始進行改善，也有必要讓其理解、體認到，這些本來就是自己應該去做的事。

強制力就宛如爲了能起飛的飛機跑道。如一直都在滑行，就傷腦筋了。最初是在不願意的情形下進行改善，但終究還是應推行到自己主動進行改善。

重視「此人所做的改善」

而且，無論如何要重視「對此人所做的改善」。即使效果很小，但對此人

而言

- ・變得容易做
- ・變得更輕鬆
- ・變得容易看的改善

都是值得大大的認同、誇獎與鼓勵的。當然，先是口頭上還是不行的。在公司內部刊物或改善報導上，加以介紹，採用作爲事例集，製造發表的機會或者最高主管及幹部到職場，直接聽取改善者的講話等等的行爲，都是必要的。

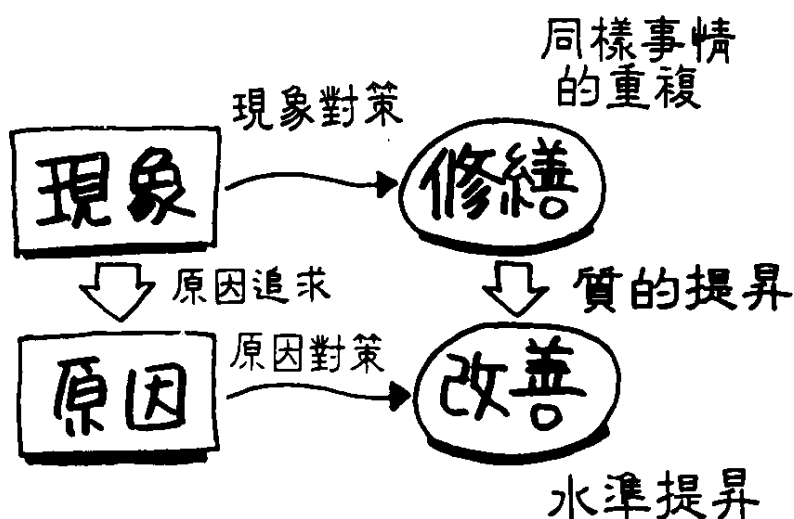
對小的改善是否也如此加以處理呢？公司是否祇有口頭上說著：

「重視小的改善」

「小改善就很好了」

而事例集卻祇刊載些具大效果的優秀事例的情形。出席表揚、發表會的職場及人員，是否會有常客化的情形呢？

從修繕到改善



藉由改善OJT的能力開發 領域擴大



C O L U M N

將改善及改善報告認為是「自主活動」，是時有所聞的。真是有趣的誤解。

所謂自主活動是自主性的發生，自主性去進行的活動。而公司內有制度，有事務局，進行各式各樣不同的事項，應不可稱之為自主活動。

所謂「業務改善」是「為能更有效率地達成業務目的之手段選擇、方法變更」。當然，其是屬於業務遂行的一環，是業務中的一部份。

將改善很簡單、簡潔的寫出來，使改善顯在化的「改善報告」，當然也是「業務報告」的一部份。

業務是依據業務命令，而進行者，絕對不是自主性的（志願去從事工作的，則另當別論）

因此，業務遂行的一部份的「業務改善」，亦非自主性的活動。而就如業務報告並非自主性的一樣，「改善報告」作為業務的一環，也是本來就應該做的。

2.

改善的定石



- Part1 ——— 做了多餘的事，就無法再做額外的事
- Part2 ——— 人為何會對過剩寬容
- Part3 ——— 消除過剩的定石
- Part4 ——— 改善的整理・整頓
- Part5 ——— 調配的改善

P A R T

1 做了多餘的事， 就無法再做 額外的事

從不必要的事中 放手不管，就是改善

所謂改善，就是「放手不管」。將不必要的事「廢除」，就是改善。將不做都可以的事廢除，就是改善。

我們所進行的工作，包含了下列三個領域：

- 已經不必要的部份
- 必要的部份
- 不足的部份

改善並非從「必要的部份」放手不管，這部份非得確實做不可。從必要的部份放手不管，並非改善而是偷懶。

從必要的部份放手不管的話，會造成

- 事故、災害
- 品質不良

- 延誤
- 服務品質低落
- 營業額降低
- 利益降低

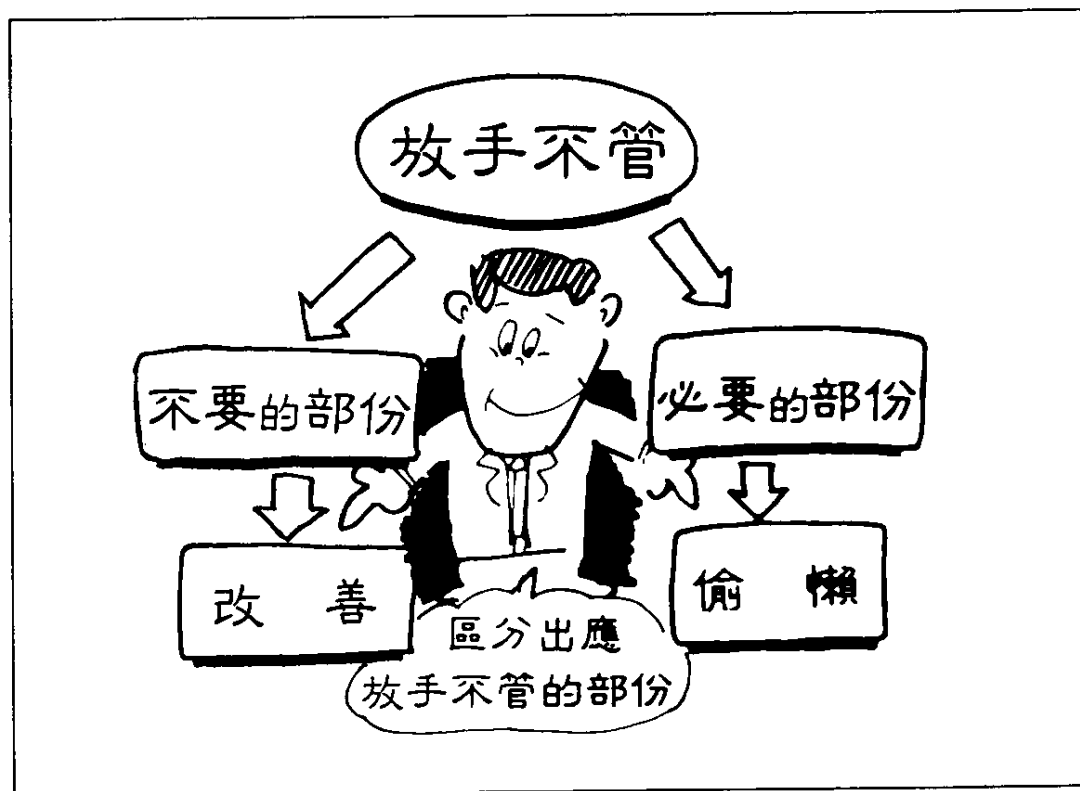
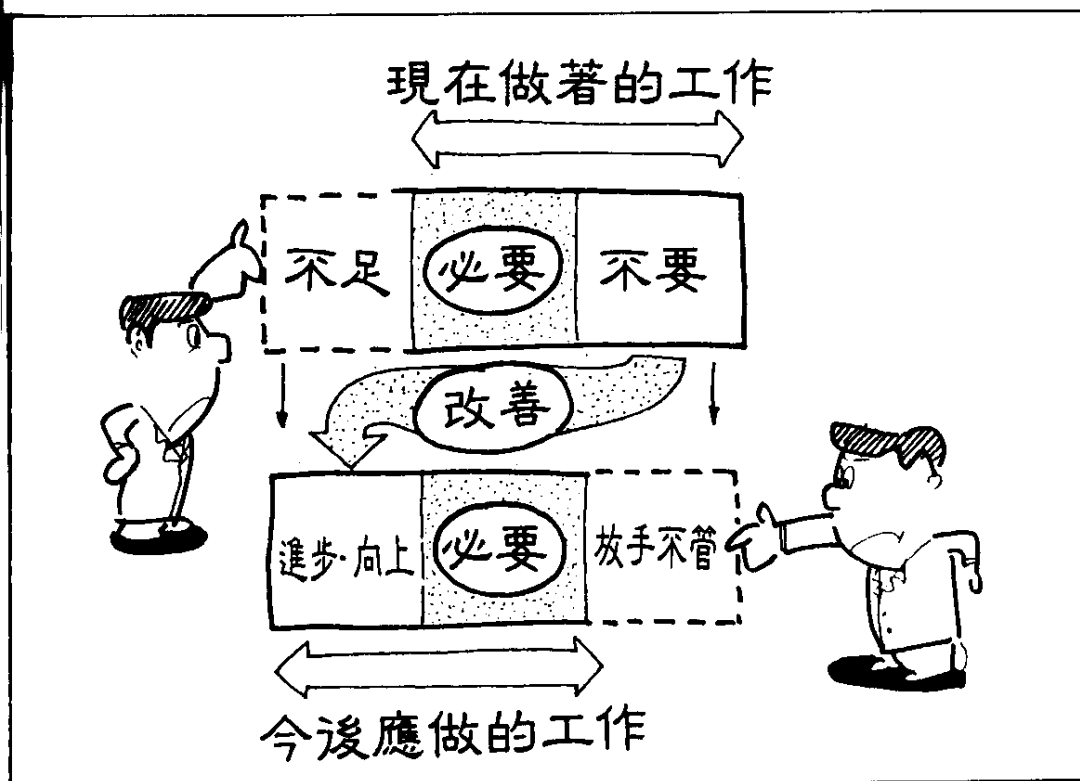
等不好的影響，是作為一個“職業人”，絕對不可犯的錯誤。

但是，在目前所進行的工作中，是會有以前是必要的，而現在已經變得不必要的部份，而陸續從此部份中放手不管，就是改善。

區別不必要與必要

進行改善時，這些非得加以區別可。如不能區別的話，則對所有的事都得全力以赴。

如此一來，總會有力不從心的地或是連非得全力進行不可的「不足的



份」，也騰不出手來做的情形發生。

我們都是肉體之軀的人類。時間、精力、集中力，都是有限的。要想全力做好所有事情的話，就不得不在某些地方有所取捨。

而最諷刺的是，人世間常被捨棄的，卻往往是最重要的部份。如此一來，就發生了辛苦與所獲得的成果，不成比率的情形。

另一方面，可看到雖然似乎是在做一些亂七八糟的事，但在必須要加以掌握之處，卻有能確實而加以掌握的人，亦有能因應時代的變化，預先採取措施的人。

這絕對不是因性格的差異，而是因對工作努力之方法的不同。只不過是在於有否仔細的對自己的工作內容加以檢討，在充分掌握重要度之下，從事工作之差別罷了。

必要、不必要是會改變的

在此要注意的是

- ・不必要的部份
- ・必要的部份
- ・不足的部份

是各自會有變化的。

因狀況與條件的變化，以前是必要的，目前卻變為不必要的。另外，以前

是重要度很低，現在卻變成非得加以優先考慮不可的。

如不能察覺到這種變化，則會

「因被指示這樣去做——」

「因從以前就是這樣做——」

而對怎麼都可以的事會

- ・拼命的
- ・確實的
- ・很正確的

去做。

再也沒有像這樣愚蠢的事了。怎麼都可以的事，再怎麼拼命的去做，也都是沒有什麼用處的。

而比這更不妙的是，因被怎麼都可以的事捆住，而對今後要真正非得全心投入不可的「不足的部份」，反而會有所疏忽。

無暇做必要做的事

我們在平常都想著：

「那個也非做不可」

「這個也應該做」

「那個也是做比較好」

但是，現實可並非如此的容易。每天，堆積如山的事情蜂擁而至，問題永無止境的發生。

不管怎樣，非得將眼前的事，加以處理不可，這是先決條件。為此



「做較好」

「應該做」

的項目，就一件接著一件，很快地產生了。

而在

「過些時候——」

「有空的一一」

「過一段落後——」

的想法中，時間就飛逝而過了。

其間則錯失了業務機會，也喪失了顧客對他的信用，而會被時代的潮流所唾棄。

對工作如能先發制人的採取“先手”，則會產生有利的進展。只在後面當“後手”追著回應的話，則好吃的大餅，會被競爭對方吞食一空。與辛苦的程度相較，成為無利可圖的情況。這道理是任何人都知道的。但是，

「雖然知道，但…」

此正是人生最好的寫照。

雖然知道預測時代潮流，採取“先手”是很好的，但是並不那麼容易就能做到。為什麼呢？這是因為未能放手不管之故。

姑且不論能24小時不停戰鬥的超人，但肉體之軀的人類，是有其極限的。任何職場，都得在有限的時間、預算與人才下，從事工作的。

無論如何，應該都是在竭盡全力進行目前的工作吧！

「雖然知道如此做會較好，但一直騰不開手。」

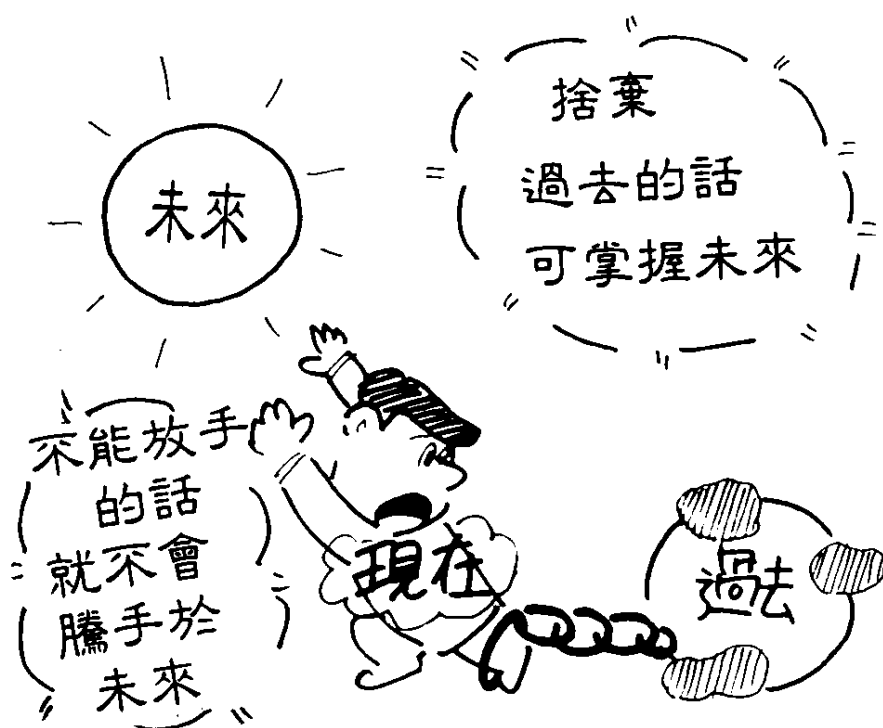
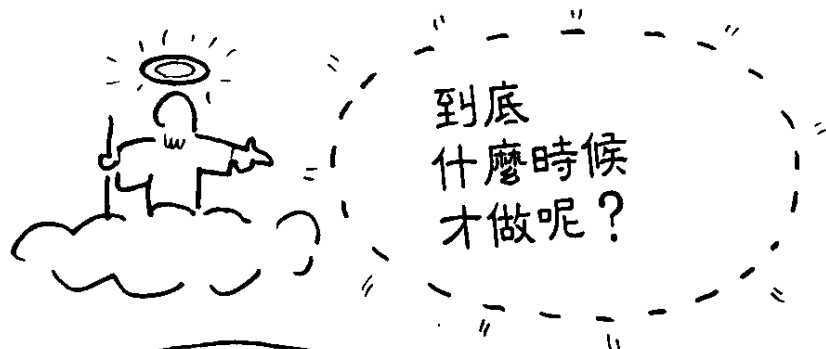
則是現實的狀況。

但是，如一直滿足於此種狀況，則將永遠不能採取“先手”。非得在某處，將某些事項割捨掉才可。不能如此的話，則永遠只是追隨於敵人的後塵。只會讓對事情的死心、牢騷、不平不滿，與低落的士氣在職場中蔓延著。

捨棄過去還是 捨棄未來

的確，沒有時間、沒有人、沒有預算、什麼都沒有是現實。有充裕多餘的時間、金錢與人員的公司，世界上是找

不到的。有幹勁的人，因一直想進行超過現在的經營條件以上的工作，就無法從更多的不足感中逃脫。



任何人都無法擁有充足的資源。亦即，任何人都經常為不足所苦。但是，卻有採取“先手”與只回應“後手”的，不同的人。

其間的差異為何呢？那就是有否做到

- 看透
- 決斷
- 決心

等三項了。

能否看透重要度

- 能否斷然決定優先順位
- 能否下定決心將重要度較低、優先度較低者切除掉

這些能否斷然實行呢？這也是到底是重視「過去」或是「未來」的差別了。

不能捨棄過去的人，會把未來捨棄。雖然本人確實沒有將未來「捨棄」的意識，而實質上卻是如此。

固執於過去所必要的，並對此感到滿意的人，這些部份就會疏忽到未來的投入，這很顯然的就捨棄了未來。



現在的必要部份，不管願意不願意都必須要加以執行的，是絕對需要達成的任務。目前的工作是非得加以處理不可，此部份是無任何選擇的餘地。

但是，這些以外的部份，到底要將重點放在過去或未來，則是依此人的選擇而定。

沒有幹勁的人，則是拘泥於過去的必要，而現在已是不管怎樣都可的部份，仍緊緊的抱住不放，並深感滿足。這是因欠缺對未來的展望吧！

另一方面，

「那也想做」

「這也非做不可」

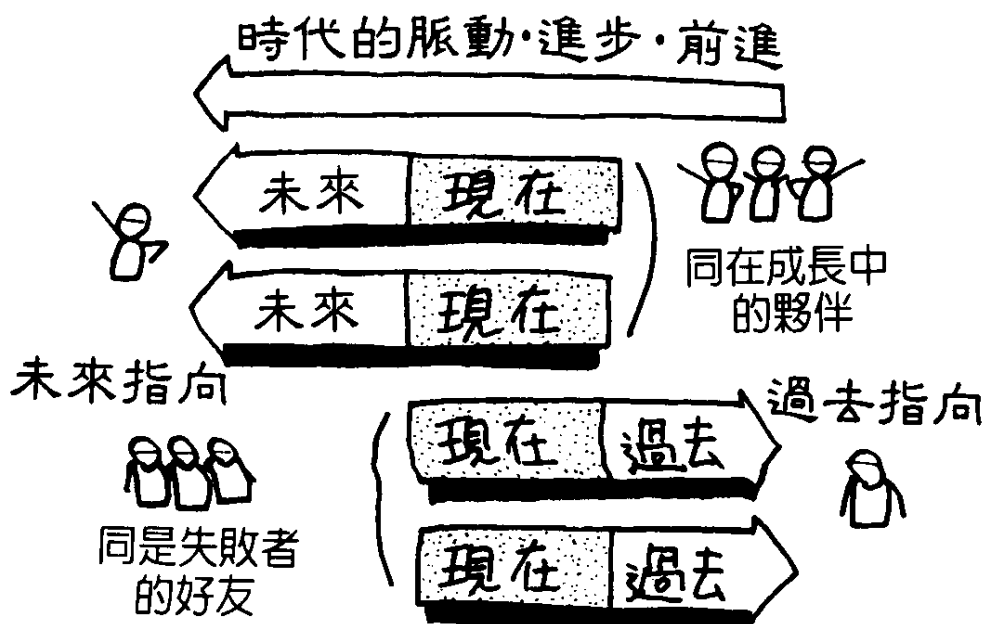
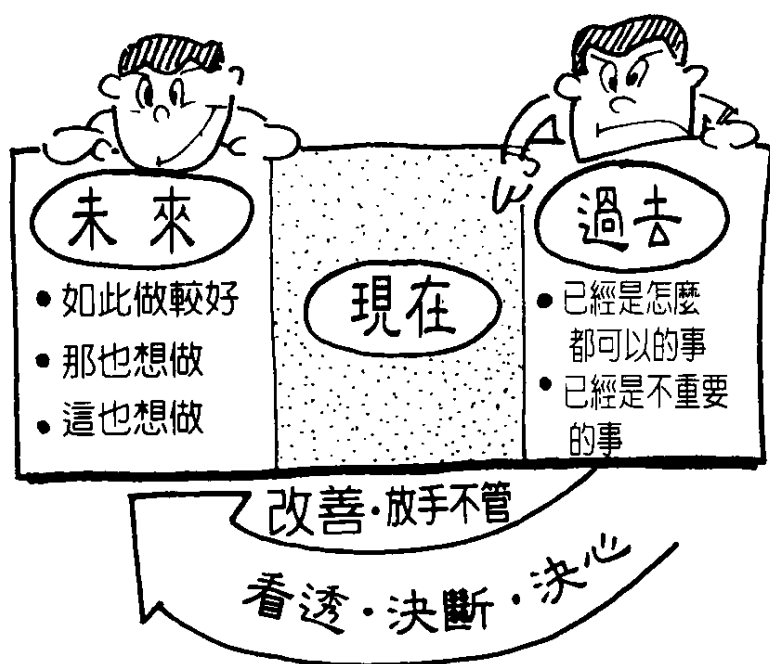
抱著為數甚多未來課題的人，則是無任何閒暇來讓無謂的事所牽制。不願把時間消磨在怎麼都可以的事上。這才是改善，亦即「放手不管」的原動力。

不捨棄的話 是會被捨棄的

此事在個人之集合體的組織中，亦可成立。此組織將其重點放在「未來」或「過去」，其改善的活性度也因而不同。

依到底是重視「過去的顧客」或「未來的顧客」，其銷售的作法亦會有所改變。

如重視過去的顧客的話，就沒有改善工作作法的必要。只要提供過去顧客



所滿意的商品及服務即可。

但是，並不能保證過去的顧客，到當今甚至於未來，都還是你的顧客。

過去的顧客爲了要能生存下去，也在變化，其要求的水準，也在改變。

如沒有如此的警覺，則會在「過去的顧客非得重視不可」「不能不捨棄過去的顧客」等的言語中，被這些老顧客所拋棄、割捨掉了。

在成長的夥伴中，則是藉著共同將過去捨棄，而對未來採取共同的步調。唯有能共同因應變化與進步，才能有持續長遠的交往。

當然，無法成長之失敗的夥伴，亦有可能成爲好夥伴。但是，在生意界中，幾乎是注定會使夥伴關係消失的。



當然，對現在的顧客非得最優先加以對應不可。因爲是你目前的衣食父母。此部份是毫無選擇餘地的。

但是，這些以外的部份——如將重點放置於過去的顧客或是將重點放置於未來的顧客。市場上，這是隨經營者來選擇，這也正是經營戰略的根基。

以前曾是必要的部份，隨著時代的改變，已變成不必要的。以前曾很重要者，也會變成不再那麼重要了。另一方面，也產生了新的必要、重要的事項。

爲了能跟得上時代的潮流，非得將過去割捨掉，並將此部份移轉到新的部份不可。

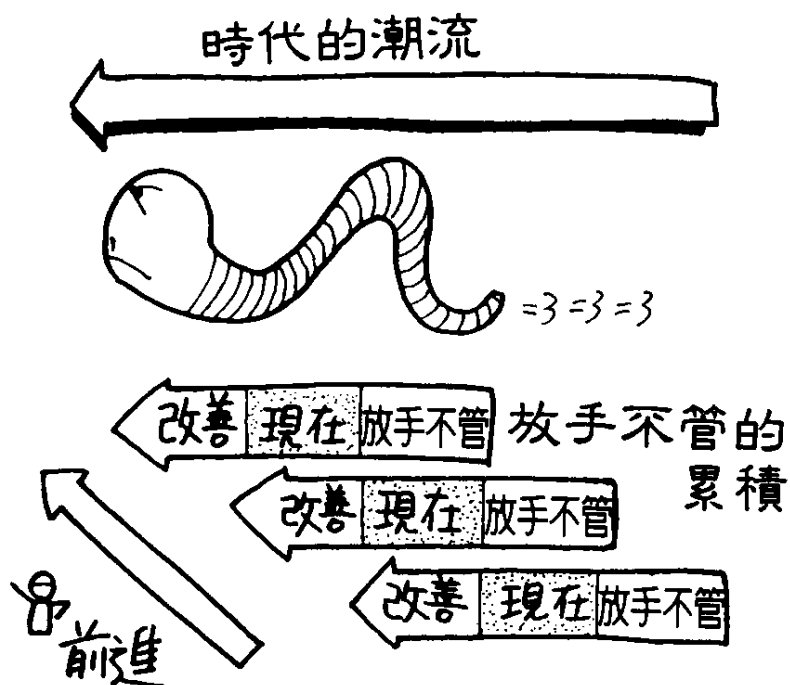
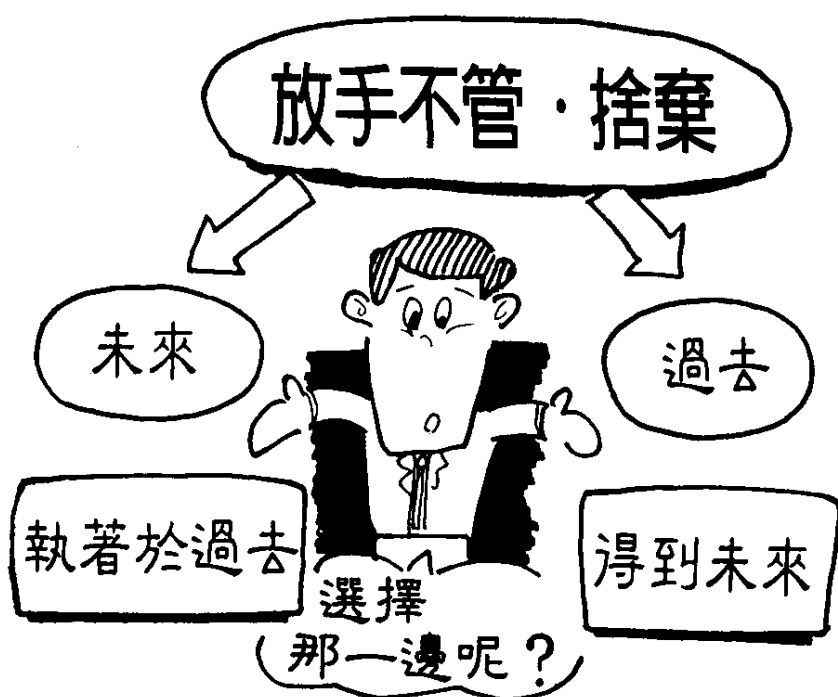
而且，這種情況並非只是進行一次即可。因爲變化是不斷產生的，事情就宛如尺蠖般的前進著。

當然，在有些時期是有飛躍性的變化的。此時的改善是緩不濟急的。必須有大規模的「革新」。

但是，在乍看似乎無任何變化的情形之下，卻不能忽略了其間之緩慢的變化。

否則等到察覺的時候，就已來不及了，也就不得不承受如龜兔賽跑中酣睡著的兔子之命運。爲了能從此狀況中逃離，如尺蠖般的「捨棄・放手不管」的前進・改善，此就有必要了。

如尺蠖般的改善・前進



P A R T

2 人為何會對 過剩寬容

在辦公室中，往往很有效率地收集、傳達大量無益的情報。且更進一步地，對這些無益的情報，加以歸納、計算，做更高度之浪費加工。

而且，最近因影印機及電腦等，最新利器的大量投入，使得加工的效率更為提昇。在轉眼之間，各種報表、資料、報告書就堆積如山。

這些文件有些是很直接地被扔在垃圾桶中，但一旦被放入櫃子或抽屜中，就會在充分的成熟、腐敗且儲存到乾透後，才會好不容易地被丟棄。

在不知不覺中，公司成為有效率的，而且是高意願的或是強制性的花費大量精力於大量無益的情報的收集、加工、廢棄的流程之場所。

過剩會持續增加

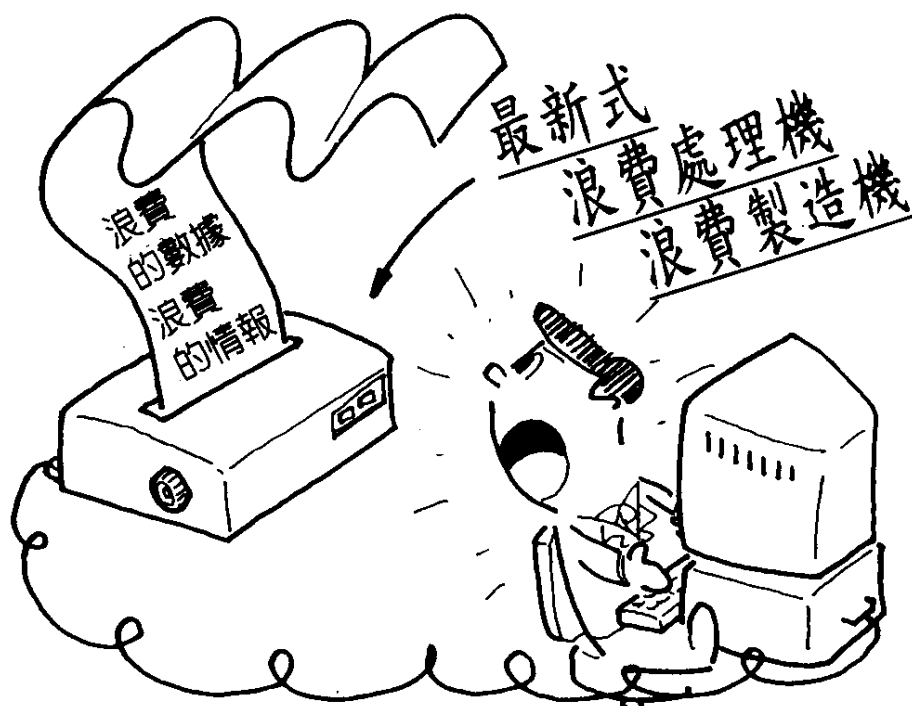
所謂浪費定義為「針對目的之過的手段」。而針對目的，些許的餘裕不能說是浪費的。這正如車子的方向，有些許的間隙是必要的。而必要以的餘裕，亦即「過剩的餘裕」，這就浪費了。

這「過剩的餘裕」，絕對不會減，其只會持續的增加。為什麼呢？因為對

- ・過剩服務
- ・過剩檢查
- ・過剩品質
- ・過剩防衛

是沒有人會抱怨的。

而對「不足」，則是立即就有反應。跟隨著的抱怨、報告等，使立即能覺到。因而不願願意不願意，非得採因應與修正的軌道不可。



因應與修正的軌道不可。

而能用眼先銳利地注視著「過剩」，並提出異議的人，除了少部份奇特的人之外，實並不多見。人類，實在是對「過剩」會給予寬容的動物。

對不足會產生不滿，但一

例如，延誤了約會的時間，對於對方怒氣沖沖，

- ・遲到的事實
- ・對方的不滿

等，即使不願意也能察覺到。

但是，較約定的時間早到時，又會如何呢？按約定時間到達的人，是無從知道你是早到的。即使從腳邊所丟的煙頭之數量可察覺到，也是會對對方的熱心給予善意的接受，而不會有任何抱怨吧！因為在很多場合中，過剩往往也是「熱忱」的表現方法之一。



業務的處理也是相同的。對情報及數據、資料的不足，會加以抱怨，但對過剩，則只是

「是，是辛苦您了」

「真辛苦」

的和顏悅色的笑著，隨即將資料丟入垃

圾桶中。

正如大量被遞送的DM。其中雖然有些是有用的，但大部份只不過是在高級的紙張上所印刷的“浪費”罷了。

不到一秒鐘就被扔入垃圾桶中了，這是有多少程度的資源・能源・人力的花費呢？當然，作為垃圾的收集・處理，則便是更多資源的消費了。

看不到的浪費在增加著

物質及能源不用說，在辦公室中最大資源的時間，也在被無謂的消耗著。沒有必要的話，仍馬馬虎虎地做著，身為上班族實在是不應該的。

不知為什麼，一不動就無容身之處似的。如此一來，在辦公室中，就不管有否必要，每日大量的情報被收集、加工、保留、廢棄。

只要能產生任何附加價值的，都可稱之為「工作」，但大部份只不過是「勞動」罷了！為什麼呢？因為過剩的部份，是不會產生附加價值的。



眼睛看得到的工作及製品，則還有救。因為上司或其他人還可以

「這工作不是沒有必要嗎？」

不足馬上就反應



對過剩寬容



「這不是過剩品質嗎？」

般的注意到。

物品的話，也會因佔用場地、太早交貨，而會被抱怨（以前，提早繳只會被歡迎，不會被抱怨，但在尊重 JUST IN TIME的今日，時間的過剩也不被允許）。

但是，這些如果是辦公室中的工作，可就麻煩了，因為工作的流程是看不到的。情報處理是在人類的腦海中或電腦中。

而被產出的，則是企劃書或報告書或是數據與資料。眼睛所見的，只不過是寫著一堆文字與數字的紙張罷了！而這些是否有其價值，就得好好的加以檢討。

白領階級所做的工作，從事此工作的當事者，自己不檢討自己的工作方法，對於別人無法置疑的範圍是極大的。

亦即，在軟體部門中，只要當事者自己不管理自己的工作的工作作法，則「過剩」有逐漸被增加・定著・保存著的危險性。

四項過剩

①過剩服務

所謂的「不合目的的親切」、「多餘的照顧」或是「不受歡迎的好意」等即是。

一般而言，似乎大家都存有「服務」愈多愈好的固定觀念。但是，終究應是在

「對對方有幫助的範圍內」

「使對方高興的範圍內」

的限制條件下。

任何事都是「過猶不及」，服務也是一樣，超過必要以上，反而會沒有效果或有反效果的可能。

②過剩檢查

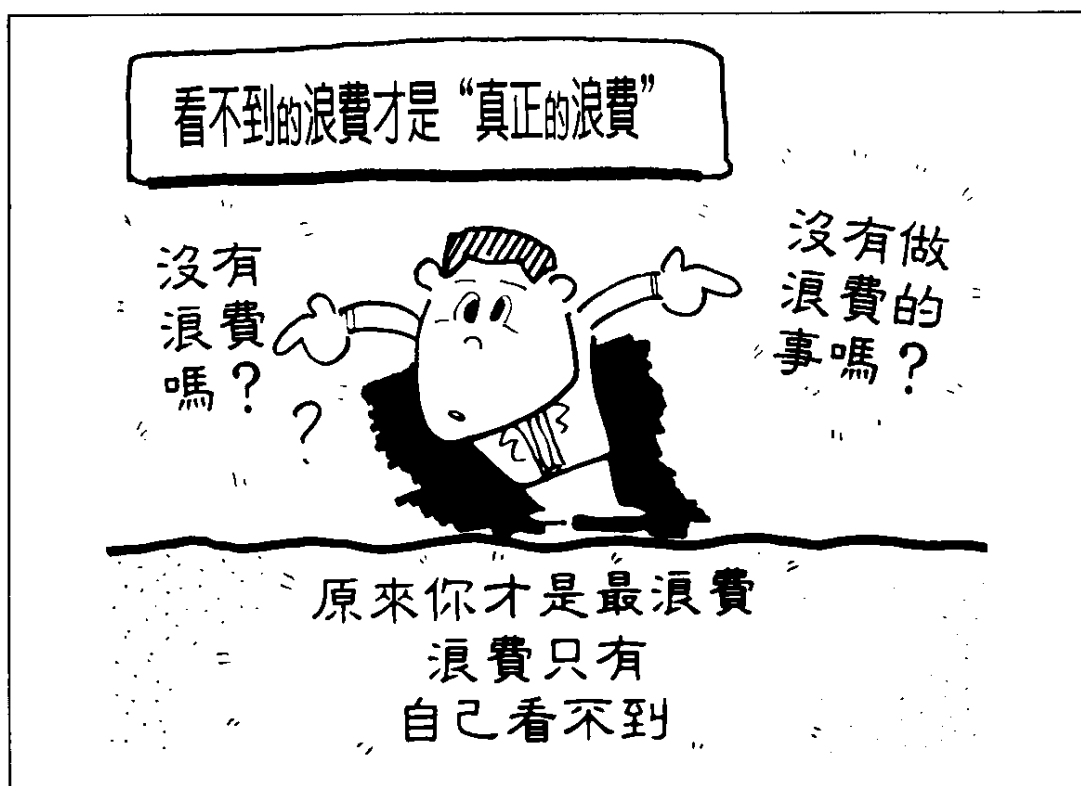
所謂「雞蛋裏挑骨頭」或是「超過損失的保險費」的狀態。

③過剩品質

超過必要的正確度、精度，超過必要的詳細程度、情報量等等。

④過剩防衛

過剩反應、過剩適應，本來就是上班族的本性吧！連不太常發生的事，都沒法防備。雖然例外還是以例外來處理為宜，但——。



過剩為何不可以呢？

經營資源（人、物、金錢、時間）過多，而無法可想的話，則不管過剩什麼的，只要做喜歡做的即可。在這樣的公司中，改善等等是沒有必要的或許「消除過剩」等，也是多餘的關照。

但是，這樣的公司是例外的。或許是在一時擁有很多不義之財時，才會有的想法吧！但是，不自然的事是無法持久的，泡沫終歸會破滅的。

長期而言，任何公司都是無法從「如何將有限的經營資源加以分配」的經營原則中脫離的。有無限的時間與金錢時，任何人都可完成任何事的。但是，這只存在於幻想小說的世界裏，並非現實的狀況。

所謂工作，就是「與現實的戰鬥」。錢、人與時間，都是有限的。而設法將其有效安排，就是經營。亦即，所謂有效率的工作，總而言之，就是經營資源的有效組合與分配。

過剩會產生“過少”

將有限的資源，過剩投入某部份時，會如何呢？會在某處發生不足或在某處發生“過少”的情形。

其會成為弱點的所在。這只想想有關鎖鏈的情形，即可瞭解。鎖鏈的強度是由最弱部份來決定的，其他的部份再頑強，也不能對較弱的部份有所補強。

力量以直列性作用時，最弱部份以外的強度，全部都是過剩的。

以有限的材料及技術，想做出最强的鎖鏈的話，只有一部份的過剩強度是不能避免。因為只此部份，會在某處產生弱點。



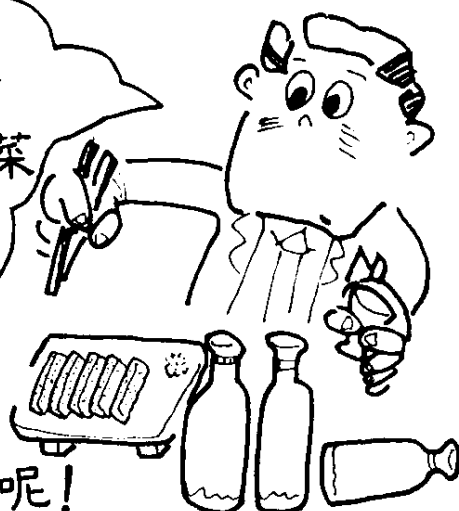
像如此般的，所謂工作的價值，往往都是由最低線的水準來決定。在上理化課時，有學到有關肥料的事其在教科書中，有如右邊所示的圖，對此應還有記憶吧！

植物的育成，是由供給量的最少之條件所決定的。因為其他的要素，不會

所謂經營就是資源分配

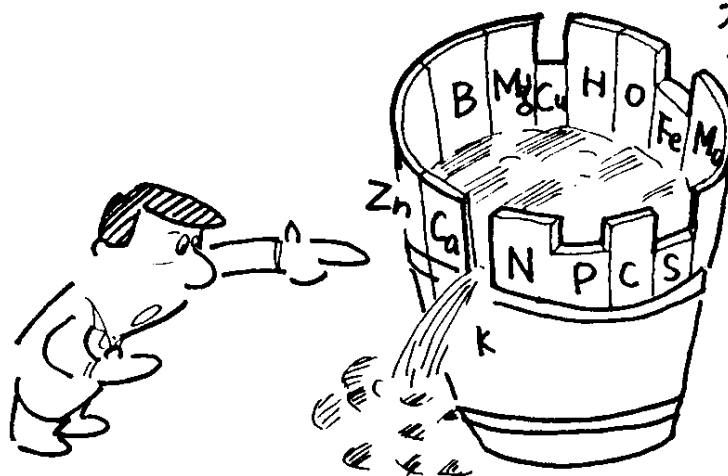
在有限的
預算下，如何
點酒與配下酒菜
才能喝得最爽
、最愉快呢！

將人·物·錢
投入那個領域時，
才最有效率呢！



LIEBIG的最小量的法則

「植物的
育成
是由
供給量
的最少
的條件
所決定」



註：LIEBIG 德國化學家1803-1873

有超過這最低供給量的要素以上的吸收，這就有如液體從桶子中灑出來般的，全部都浪費掉了的說明。

以有限的預算來購入肥料時，如先對磷肥做過剩的購入，會如何呢？其他的要素，即鉀肥與氮肥就不得不減少了。

因為是以最低供給量來決定吸收量，大量投入的磷肥，則大部份都會變成浪費了。

過剩會造成機會損失

亦即，因過剩所造成的損失，並不光是過剩的部份而已。本來應投入的部份，因為抽離而造成的損失，也會同時發生。

會造成過剩部份的2倍或是因事物的不同，可能是乘方的損失，亦即所帶來的並非是以加法，而是以乘法來計算的損失。更有甚之者，因對無謂的事，給予過剩的投入，使得「可獲得的利益」從手中溜走。

像這樣的機會損失也加以考慮的話，因過剩所造成的損失將更為龐大。在激烈競爭的社會上，對因過剩所造成的機會損失，與長期的停滯與敗北的關連

，應特別加以留意。

必要的物品在必要的時候

這是指並非僅是與量有關，時間也是一樣的。在裝配物件時，只有某零件過早準備完成，是無任何幫助的。非得等到所有必要的零件，都齊全了才行。而只因一件零件的延誤，使工程無法往前進的情形，也是存在的。

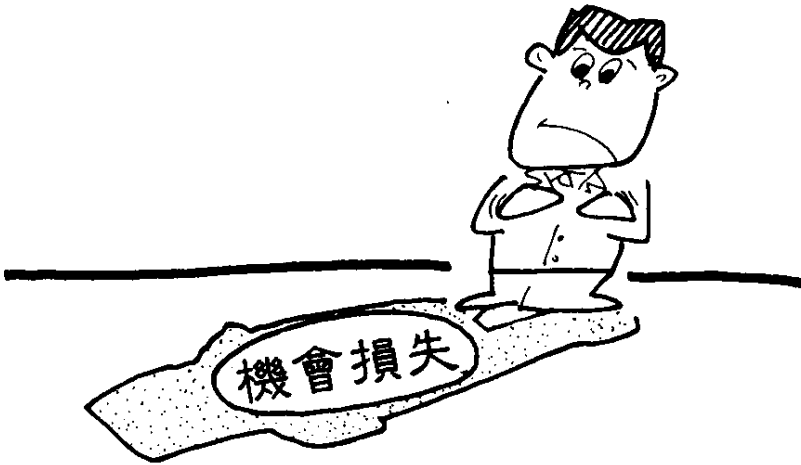
當然工作工程中有可以同時並行作業的，也有改變程序也不會受影響的。但是，這些工程終究都會交集、會合。

絕對無法避免，不管怎樣安排也沒有辦法的部份還是存在的。這就是所謂的致命的要點（Critical point）。首先一定得對此優先加以處理才可。

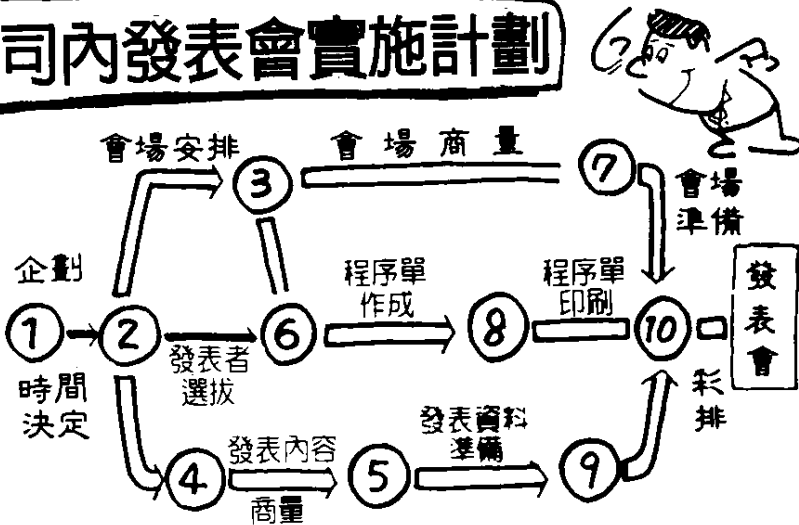
而因在某處有過剩的情形，一定會對某些地方有不良的影響。如正是在瓶頸的部份時，就更加慘不忍睹了。

一邊考慮工程的優先順序，一邊進行工作的手法。有所謂的PERT。藉由排除瓶頸的停滯工程管理，使得飛彈的製造期間，縮短為原來的一半，即是應用的實例。而在今日，仍有各種不同的產業在應用著。

過剩會產生機會損失



公司內發表會實施計劃



PERT (Program Evaluation & Review Technique)

3

消除過剩的定石

◎廢除・減少・改變

一提到改善，總是有人會認為是在做額外的的工作、附加的工作。也因有這種人的存在，才會愈發產生過剩的浪費。

相反的，改善並非是加法，而是減法。不做多餘的事，將多餘的事廢除，才是改善。

此事從附有多種機能之電氣用品的操作困難與只有單機能的俐落之產品的操作方便性來比較，即能有充分的瞭解。

自古以來就有「簡單即是最好的（Simple is best）」及「真理是單純」的講法。另外，也有

「一利的產生，並不等於一害的消除，一事的產生，並不等於一事的減少。」的名言。

但儘管如此，人的世界本來就不是

那麼簡單的，只會愈來愈複雜。就如「事情必定會複雜化」的法則所說的。而且，愈到末期症狀，其狀況就愈厲害。

改善則正好與此相反。棄而不顧而能管制過剩化的傾向，就是改善。其不是使勁將力量投注進去，而是將力量抽出，才是改善。並非這個也插上手，那個也插上手，而是放手不管，才是改善。

消除過剩的祕訣，除了下列三點就無它了。

- ・廢除
- ・減少
- ・改變

首先應考慮「廢除」，再也沒有比這更好的改善了。但是，並不是所有的事物都可廢除。此時應考慮「減少」。如果這樣還是不行的話，則考慮各條件與要素的「改變」。

過量有礙健康

過剩有礙改善

多頭馬車
各自為政

過猶
不及



事情的磨練

只在於精簡事情

生一事即生一害，
因此希望天下常無事，
而造福人間



人生減省一分就超脫一分，
減少交遊就避免紛憂，
減少言語就減少過失，
減少思慮就沒有消耗

菜根譚

廢除

「可廢除者馬上廢除」

最好的是馬上加以廢除。如此做的話，到底是必要的或是不要（過剩）的，馬上就見分曉。

如果是必要者，一定馬上有質問與異議產生。如此一來，只提供這些即可。

一聲不響不置可否的，則是有沒有都沒有關係的，因而就這樣將其廢除，因為有任何不妥善時，總會有些反應的。

特別是公司內部的事，大都是在有反應之後，再採取行動加以訂正，其都還來得及的。

未要求的事項，在沒有要求的時候提供出來，就形成過剩服務或許是本人想去服務。但是往往只是在做「自我陶醉」、「自我滿足」罷了！

不能符合對方的需求與要求的服務，完全是浪費。因此，服務及情報的提供，一定得調查接受者的需求。

其中「廢除看看」是最具效率的調查方法。要或不要，馬上就可見分曉。

此調查並非僅進行一次即可。在狀

況及條件一有改變時或是每年一次左右定期進行之。

爲什麼呢？因爲要或不要是隨狀況、條件而變的。以前是必要的，並不是就永遠都必要。目前必要的，明天、下週、下個月、下一期、明年，並不見得一定是必要的。

朝廢除的方向努力

當然，或許重要的事及與顧客有關的事，不能突然就將其「廢除」。因事後的對策會極爲麻煩。

在這種情形時，事前的連絡與取得了解的事前對策，是絕對必要的。但是，這種情況時，也不能以

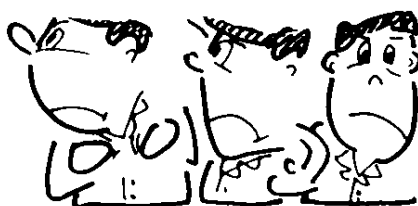
「必要嗎？不必要嗎？」的沒有主體性的詢問方法來進行。因爲會造成，不是那麼必要的，但「總之，先說“要”再說吧！」的情形。

這是因免費的東西，不管怎樣先拿了再說的心理作用所引起的。

愚蠢的問卷調查

必要嗎？
不必要嗎？
廢除好嗎？

必要 必要
有比較好
廢除比較好



廢除！

只對無論如何一定
必須的以例外的
方式來處理

能動的調查

沒有的話
就沒有
沒有也沒關係



因此，在事先的連絡與得到理解上，應以

「因要廢除，希能了解。」

「廢除後會如何，想加以確認。」

等等的，「廢除」的原則、方向，作為大前提。

這是積極的調查法。是緊抱著目的的調查法。在如此的想法下，應能瞭解到，一般所進行的「問卷調查」，實在是極為愚蠢的作法。

中立的問卷調查，並不能傳達中立的情報。只要對回答者有損害或造成負面，其回答一定是會朝過剩的。

當然，人世間也會有例外。因對象而異，也會有無論如何一定是必要的事情。而這樣的對象，以例外來加以對應即可。

不管怎樣，原則為以「廢除」來因應。而對例外則以例外來對應，是消除過剩的原理。

減少

80%主義

過剩的精度，正確度的追求，會帶來大幅成本的增加。為什麼呢？因為有所謂的「效果遞減的法則」。

投入與產出的關係並非絕對是一直線。費用對效果的關係曲線其角度一定是愈來愈鈍。

如柏拉圖的法則，80%的成果、20%的費用，即能達到，但隨後的效率會急遽地降低。要得到剩餘的80%的成果，則非得投80%的費用不可。亦即，80%的精度，費用則是呈幾何級數的增加。

正確度雖迫不得已，有其必要性，

但只要考慮其「目的」的話，大多是

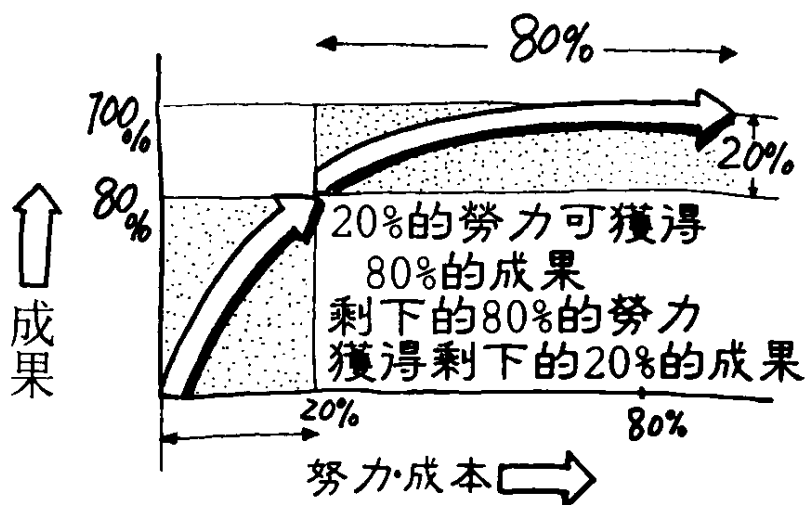
- ・能瞭解大致的傾向即可
- ・大致的數字即可

儘管如此，還算出小數點以下的精度就是過剩。過剩的精度、正確度，會造成過剩的費用增加，這是不可忘記的

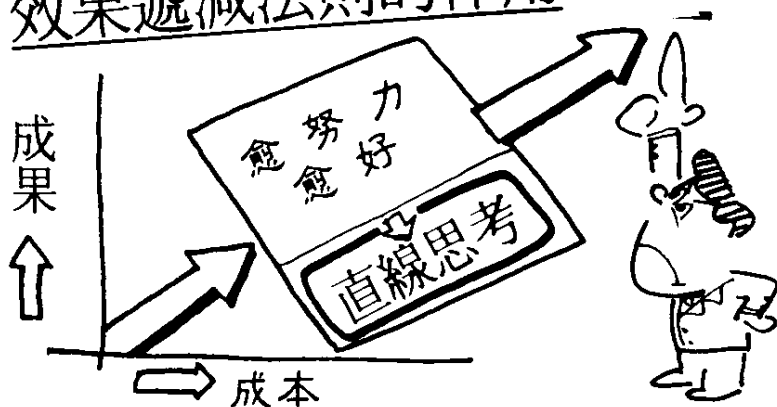
有「行百里路者，要以一半的精力走到99里」的講法。這未必只是精神話而已。能瞭解到費用對效果的關係是呈曲線的變化的話，就知道是其道理的教訓。

一半的費用可獲得99%的成果，是較極端的講法。但是，精度想再追

效果遞減的法則



人世間本就不是直線的，
是曲線性的變化
效果遞減法則的作用



1 %，是須要倍數的費用的。

能合乎於目的的程度即可

能知道此道理，就應追求「過剩」的

- 更好的服務
- 更確實的檢查
- 更正確的情報

的愚蠢與可怕會有所瞭解吧！

任何工作如沒有適切的範圍，是不能有效率地進行工作的。為此

①目的

②要求水準（限度、精度、量等）

的兩點的確認，是不可或缺的。特別是只要能確認「目的」的話，其所伴隨的

要求水準，也大致能知道。

例如，提到

「請給我水」

，則會因為其目的是

- 飲用
- 洗腳

的不同，對所要求的「量」、「清潔度」等之不同，亦能瞭解到。

對要求要飲用水的人，卻給予整桶的水——這種要求水準的不一致，是漫畫與戲劇中的題材。

但是，難道在我們的工作之中，就沒有與此相同之愚蠢的行為嗎？例如在未確認目的的情形下，整理出的文件資料、收集超過必要的詳細的數據等均屬。

改變

〔對合乎目的的作法下工夫〕

不容易瞭解的文件及報告書，到底是怎樣的東西呢？這就是

①情報過剩（無用的情報）

②不俐落果決（喋喋不休）

的兩點了。

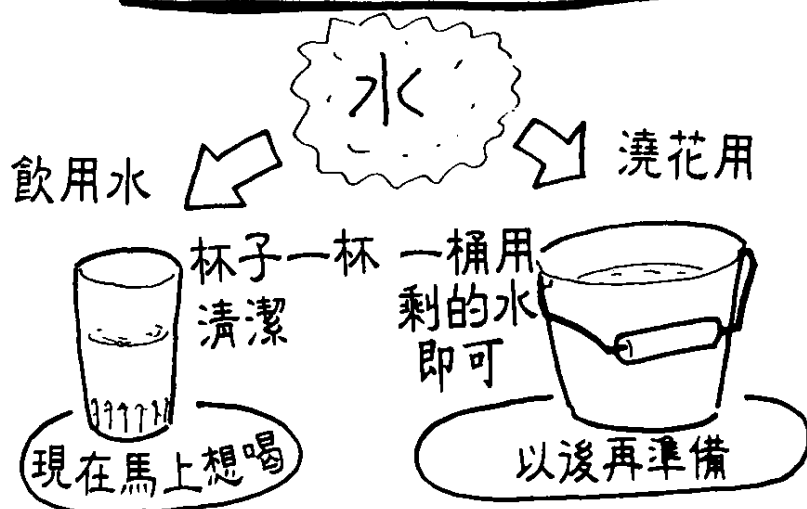
這些為什麼會發生呢？

◎

文件及報告書的「目的」為何？其絕非是為了文字的讀寫的練習。「目的」只是為了「情報傳達」，而別無其他。

那麼，怎樣的「手段」，能更有效

因目的不同，量、精度亦不同



率的達成目的呢？怎樣的「方法」是最合適的呢？我想「簡潔」一句話，就最為適切了。

情報很簡潔，就容易瞭解。很簡單的話，就容易傳達。情報量很少的話，只要一眼就能把握內容，不會有產生多餘的解釋與誤解的機會。

情報は愈寫愈不容易傳達，文字數愈多，讀起來亦愈花時間。

「到底想說些什麼？」

「重點是什麼呢？」

等，爲了探索要點與要旨，須耗費時間。

情報は太多，會將重點模糊，使不能傳達重要的事項。誤讀、漏看與誤解，是與情報量成比例增加的；不，應是成平方的比例增加的。

什麼是重要 果決俐落的判斷

何謂「果決俐落的判斷」呢？這是「一律」與「慢條斯理地的」的相反。亦即，區別、選別、強調等即是。

資料及報告書，是不可能從上到下，滿篇都充滿了重要情報的。其間一定有重要度與優先度的差異。

而如將其「混在一起」，將變得不易瞭解。因被不怎麼重要的情報所困惑，使得最想傳達之最重要的情報，無法傳達出法。

只有製作出這樣的資料及文件的人，才會喋喋不休而有如下的台詞
「這不是寫得非常中規中矩嗎？」
「請好好地看喔！」

但是，企業的現場是不可能有那麼多的時間，連文件的各個角落都詳細加以檢查的。必須要能在大致的瀏覽後，即能掌握住重點才行。

那麼，在責備漏看的人之餘，是對未能果決俐落的製作出文件，使得發生漏看之作者，才是應該被責備的對象。

不管製作了多麼正確的資料，如不能正確地加以傳達的話，是毫無意義的，有必要對「目的」再加以確認。

- ・「製作」資料的目的爲何？
- ・「傳達」此內容的目的爲何？

改變表現方法 改變表記方法

那麼要如何才能製作出俐落果決的資料與文件呢？這並非是難事。是任何人到目前爲止，在無意識中都正在做著



的事。

例如

- 在底下畫線
- 圈起來
- 空一行
- 將文字放大
- 改變字體
- 使用箭頭等的記號
- 以色筆塗上顏色

等等。亦即，運用變化與強調的手法、下工夫，使能集中注意於重要的部份。

如此一來，就有

- 減少漏看的比率
- 強化印象，使記憶容易保持的效果。

當然，在下工夫進行時，一定對「什麼是重要的」之重要度與優先度有所了解才行。不，不僅如此，還得要有「只想傳達這些」的意圖；亦即，非得具有「目的意識」不可。

亦即，是否為俐落果決的文書，也正可作為此人是否能理解自己的工作之目的或是只是像按照指示，被動式的進行的最好之石蕊試紙了。



為此所下的工夫，並非只做一次即

可，要經常努力，並加以變化才行。

為什麼呢？因為世事本多變，所應著重的點亦同樣的會有所改變。未能把握住這些變化時，則工夫的八股化之可怕現象，就有發生的可能，這點是絕不可遺忘的。

消除過剩的顯在化運動之建設

不管在那個職場，都有很好的「放手不管」被執行著。但是，其間大部份都未被公開出來。

為什麼呢？因為職場中，有

「放手不管是不好的」

「過剩的執行是好的」

的錯誤的風氣。因此，好不容易所進行的「改善＝消除過剩＝放手不管」，在做了之後就默默了事了。

為能打破錯誤的風氣，就得將過去的「放手不管」顯在化，據此才能理解到，這些才是真正的改善。

據此可使任何人都可毫不費力的，做到放手不管＝消除過剩。所謂改善活動，就是對「放手不管」有如給予日照的市民權般的，是最好的解釋了。

消除過剩K A I Z E N顯在化運動

改善已在進行著，藉著將其顯在化，使改善的作法，能成為有意識的，並進而向「下一個放手不管」而努力。同時也創造出容易放手不管的企業風土。

1) 請將過去的「放手不管的改善」，簡單・樸素・簡潔地寫出來，並將其顯在化。

- ①過剩服務（不合目的的親切・多餘的照顧）
- ②過剩檢查（雞蛋裏挑骨頭・超過損失的保險費）
- ③過剩品質（超過必要的正確、超過必要的情報量）

2) 所謂「過剩＝浪費」，就是「針對目的、手段為過大的狀態」。

些許的餘裕是必要的。但是，如棄而不顧的話，餘裕會超過必要以上的增加起來。過剩的浪費非得由自己去察覺、自己去消除，別人是不會加以指摘的。

因此，過剩浪費，是一直會被增加・定著・被保留下來的。

- ①不確認要求・期待水準，在不知不覺間就發生多餘的情形。
- ②為能得到安全・安心、在無意中就發生多餘的情形。
- ③對不足會有抱怨，但對過剩特地提出異議的，並不多見。
- ④以前曾經是必要的，隨著狀況的變化，變成不要的情形極多。

必要的欠缺的話。就提出抱怨，但被提供了不要的事物時，會提出異議的人極少。

3) 消除過剩浪費的3祕訣

①立即廢除／減少／改變

- ・必要的話，會提出抱怨。即可知道沒抱怨就是不必要的。
- ・將必要的物品，只以必要的量，在必要的時候，提供給必要的人即可。

※要在事前獲得瞭解時

- ・「是否想廢除？是否想減少？是否想改變？」的方向要明示。
- ・「要、不要」的詢問方式。會產生「因為是免費的，先要了再說」的心理作用
- ・是否全部必要？經常必要？何種程度的必要？——將條件明確並以例外管理來對應。

②原則上全部廢除

- ・例外以例外對應來處理（最高點的對應是過剩之源頭）
- ・以重要度、緊急度，訂定優先順位（怎麼樣都可以的延後再說）
- ・以期待值、要求值及「必要的餘裕值」來確認（過度就是浪費）

③80%主義

- ・結果的80%是由20%的要因所造成的（不可拘限於怎麼樣都可以的事項）
- ・首先處理 MUST、WANT 延後再說（不可不分清紅皂白混在一起）
- ・改善從容易實施的事項著手（革新從貢獻度高的事項著手）

4 改善的 整理・整頓

「整理整頓」是永遠的課題。由出版社只要出版有關 5 S 的書籍，其都能確保某些程度的暢銷，即可窺知一二。而由此也可知道，任何公司也都為整理整頓而煩惱。

為何會那麼辛苦呢？這是因為一時性的整理整頓，在不知不覺間就依然故我，恢復原狀，而這無謂的現象，也一再被重複發生。

誰都可以說出 5 S 的重要性，同時任何人也都能對 5 S 有所理解，但儘管如此同樣的情況還是一再反覆的發生。

要如何才能從此無限的地獄中脫離出來呢？其對策則只有「改善的整理整頓」了，除此之外，任何作法都只是一時性的。



到底何謂「改善的整理整頓」呢？這就是

①自己察覺、自己進行

②改變「作法」

2 點了。

這並非僅限於整理整頓，而是所有改善的原則。以較深奧的講法來說，這就是

①心理的方面

②技術的方面

2 點了。

而具體而言，亦就只是

①重視「這種程度的事」

②改變「作法」

2 點了。

光是如此就可使改善能持續加以進行。相反的

・不重視「這種程度的事」

・沒有伴隨著「作法」的改變的改善或是整理・整頓，一定是有頭無尾、無法持續的。

呼籲的 5S

5S是工作的基本
5S該徹底進行!

●	●	●	●	●
教	清	清	整	整
養	掃	潔	頓	理

是的! 整理 整頓 是的!
極為重要



改善的整理整頓

(心理的)

自己察覺
自己進行

重視這種程度
的改善

(技術的)

改變「作法」
來進行整理、整頓

改變「架構」

從被迫的整理整頓到 自主的整理整頓

首先從心理的層面來加以考量。為何整理整頓無法持續呢？其理由是因「被迫去做」之故。

整理整頓事實上是非常簡單的事。其每一個動作是任誰都會做的，但雖是如此，為何又做不到呢？

其問題就是此「動作」是在於

- ・自己主動去做
- ・被指示去做

的差別了。

對這種程度的改善 如何加以評價

如右圖的改善。總之，就是將短的水管，換成較長的水管之改善案。此案例本身，實在沒有什麼值得特別一提的。

「什麼，這不是理所當然的嗎？」

「什麼，這種程度的事？」

的聲音或許也聽得到。

但是，在確實做好整理整頓的職場

中，如此的理所當然的改善、這種程度的改善，都是被極端重視地進行著。為何如此呢？

從人類的心情・心理・感情，來加以考慮的話，雖然是當然的，但是對進行如此之改善的職場，如受

「什麼，這種小事！」

「為什麼不早點做呢？」

「早該做好的！」

指摘的話，會如何呢？

確實早該做好這一點，此是無法加以反駁的。但是，被如此的指摘，會有「再繼續改善。」

的心情嗎？

恐怕會變成

「再也不想做多餘的事了。」

的情形吧！

另一方面，對此改善報告也有能說

:

「幹得好！」

「注意得好！」

「其他是否還有類似的情形呢？將其找出來，再改善看看！」

KAIZEN表

報告書(實施完)

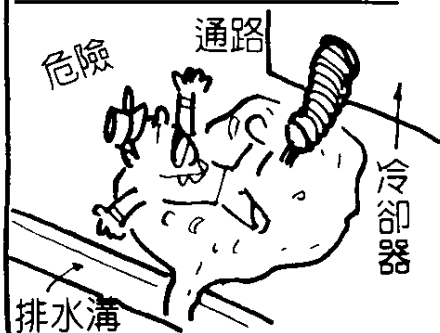
商談書(未實施)

標題 冷卻器 排水水管的延長

改善前

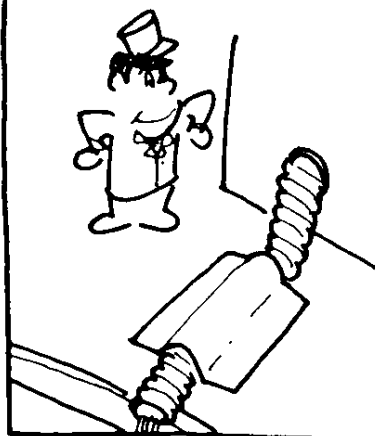
因排水水管較短，
地板容易濕滑，
很危險。

地板泥濘很不舒服



改善後

水管延長到
排水溝處



效果 地板不再濕滑很安全 (防止摔倒、事故)
地板乾爽舒適

上司評語

雖過去也注意到，但一直未採取對策。
雖是簡單的改善，卻是很大的改善實施。
亦因而使職場能更加美化與安全。

此種大加鼓勵的人。

被如此一說，也不會覺得傷感情，且本人也能瞭解到，改善也並非什麼了不起的改善。但是，即使這種程度的改善，周圍的人與上司都會很鄭重的給與認同、誇獎與鼓勵的話，可演變成「連這樣的事，都可以的話，再多我也會做。」的心境。

被指示去做或是自己主動去做

幾乎大部份的改善，特別是有關整理整頓的事，其內容的確大都是

- ・這種程度的事
- ・理所當然的事
- ・早就該做的事

從上司及前輩的立場看來，這些事項的本身，都是常識・與當然的事，都是可以指示或是應加以指示的內容。在很多職場中，像這一類的指示，都很囉嗦的被指示著吧！

當然，部屬被指示後，當會加以執行。但是，這只是因被指示，才加以執行。換言之，其間意味著一定得加以指示不可。

「是、是、知道了。」

「真囉嗦，做了就好了。」

而在此情形下，只將被指示的事做好就了事，隨後就裝著一臉的茫然。其他應進行的，非得再加以指示不可。

這樣的職場實際上是存在著的。相反的，對「這種程度的事」，部屬能主動持續提出改善商談的職場，也是不少的。那種職場能有效推行改善呢？那種職場才能持續進行往後的整理整頓呢？

一時性的還是持續性的

持續性的有所謂的 ENTROPY 法則。是指將事物棄而不顧的話，一定會邁向無秩序狀況的物理法則。因此，一度的整理、收拾，一定會再導致零亂。只要是在人世間生活，都無法逃離此法則。

要使事物有秩序或維持秩序，非得經常持續投入精力不可。因為有秩序→無秩序的不可逆的反應。

整理整頓完成的瞬間，就是零亂的開始。因此，不能經常持續「收拾」的動作的話，整理整頓是無法持續的。



某工廠的廠長無時無刻，持續的提到整理整頓，也因如此的將精力投注進去，總算使整理整頓能持續維持下去。

但是，如此的人究竟亦非超人，終究是會疲憊的。另外職務異動或轉換工

祇有當場

好好收拾！
好好整理！

是是！

知道了
會好好
整理！

隨後即裝作
不知道，
被責備後
再做就好了

被迫去做

自己
主動

強制的
一時的
只有當場

“被指示
才做
只在被指示
時才做”



自津的
繼續的
永續的

“使自己變得
容易工作，
自己主動
去做”



作的情形，亦是有可能的。而如此一來，則很快就恢復原狀了。這可完全就是 ENTROPY 法則的實證。

因為是靠外來的壓力與精力，才能使整理整頓維持著，外來的力量消失的話，立刻就毀於一旦了，這是常理的講法。

聘請了外部的顧問，展開 5 S 運動，廠長的大聲斥責一的確，在此情況下，可使整潔的職場能暫時性的實現。

但是，這只是在「被迫去做」之下所顯現的，要持續下去是甚為困難的。只要是個人沒有自己想去做的心意時，整理整頓是絕對無法能加以維持的。

改變作法的整理整頓

〔想徹底卻無法徹底〕

右圖是有關廁所擦手紙垃圾桶的改善。在擦過手之後，將紙揉成一團投入垃圾桶中即可，但是會如此用心的人並不多見。大都是擦完之後，即隨手丟到桶內，因而使小小的垃圾桶很快就滿出來了。

在此情形下，想出了下列三個對策案。

①換成更大的垃圾桶

②更勤快的清理垃圾桶

③使大家都將紙揉成一團

將此 3 點加以檢討

①因空間的關係，實施上有其困難

②也不符實際。因非得做其他的事不可，不可能只是在照料這些垃圾。

③要如何做呢？只要能得到大家的協助，就可將問題解決。這是最簡便的。

那麼應如何具體加以實現呢？通常所想到的大概是

・呼籲大家的協助

・張貼注意佈告

假如如此就可使大家確實做好，就一點也不辛苦了。但是，現實上又是如何的呢？

儘管說得口乾舌燥，還是不容易遵守。注意佈告的張貼，雖是寥勝於無，但還是不容易徹底遵守，因而使擔當者大為憤怒。

「請徹底遵守」的講法也因而出現。

KAIZEN 報告書

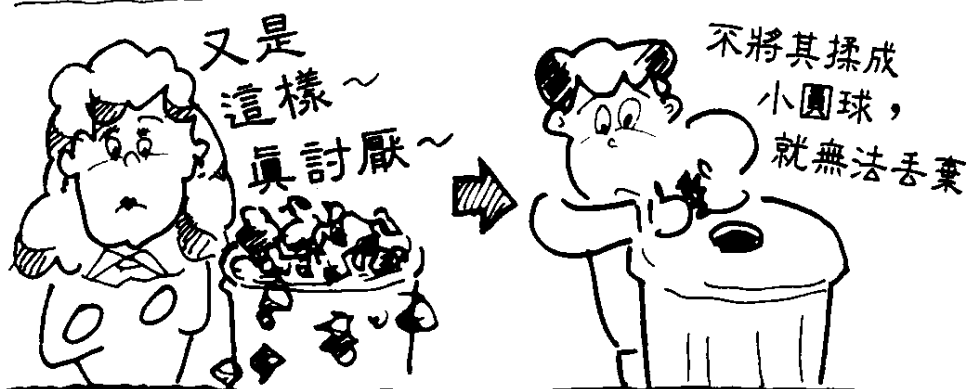
標題 廁所的垃圾桶的改善

向題点 (改善前)

廁所的擦手紙，
很快塞滿垃圾桶
，每天都得倒
很多次。

改善点 (改善後)

蓋上挖有小孔的
蓋子。



效果

因為要揉成小圓球狀才可丟棄，不會再
滿出來，一日只要倒一次即可。
增加美觀，且節省時間。

上司評語

比較要請注意的是不如想出不注意也可
做好的「改變作法」的極佳的改善例子。

這種作法不行

這種「徹底」的講法，實在是大有蹊蹺的事。雖然是在任何公司，其都是經常可聽到的，卻看不到因使用了這種講法，而使事情能徹底進行的實例。

爲什麼呢？因爲這僅僅是「呼籲」與「說教」，並未有改變「作法」的意願。而只要不改變「作法」，同樣的事將會反覆發生，使得永遠不停地在重複著「徹底」的講法。

而在進行「改善＝改變作法」時，能瞭解到

「說再多也沒用」的話，就會產生

「這種作法不行」

「想改變作法」

的想法。

因而，此擔當者所想到的，就是在垃圾桶上，蓋上一個挖了個小孔的蓋子的構想。如此即將問題解決了。因爲洞口很小，不將紙揉成圓球狀，就無法丟棄。也因而使得垃圾桶一直到傍晚，都還不會滿出來。

當然，此作法也並非十全十美的。也有因未將紙揉成圓球，而塞在洞口的情形，也有直接將紙棄置在蓋子上之差

勁的人。但是，這些是例外的。連例外都想加以對應處理的話，是什麼事都做不成的。以80%主義來加以實施，即是改善的秘訣。

使規定能被遵守的「作法」

在職場中，以

「將使用過的物品放回原位」

「丟棄不要的物品」

等有關5 S的事項爲首，有各式各樣的規定，但卻不容易被遵守。

公司並非淨是些聖人與優等生，吊兒郎當的傢伙、亂七八糟的人，也是大有人在的。或是因太過忙碌，而無法確實遵守或因突發的狀況，而不得不破壞規定，這些都是現實的狀態。

無視於這些的存在，一再高聲喊著

「徹底遵守」

「請徹底遵守」

是毫無意義的。

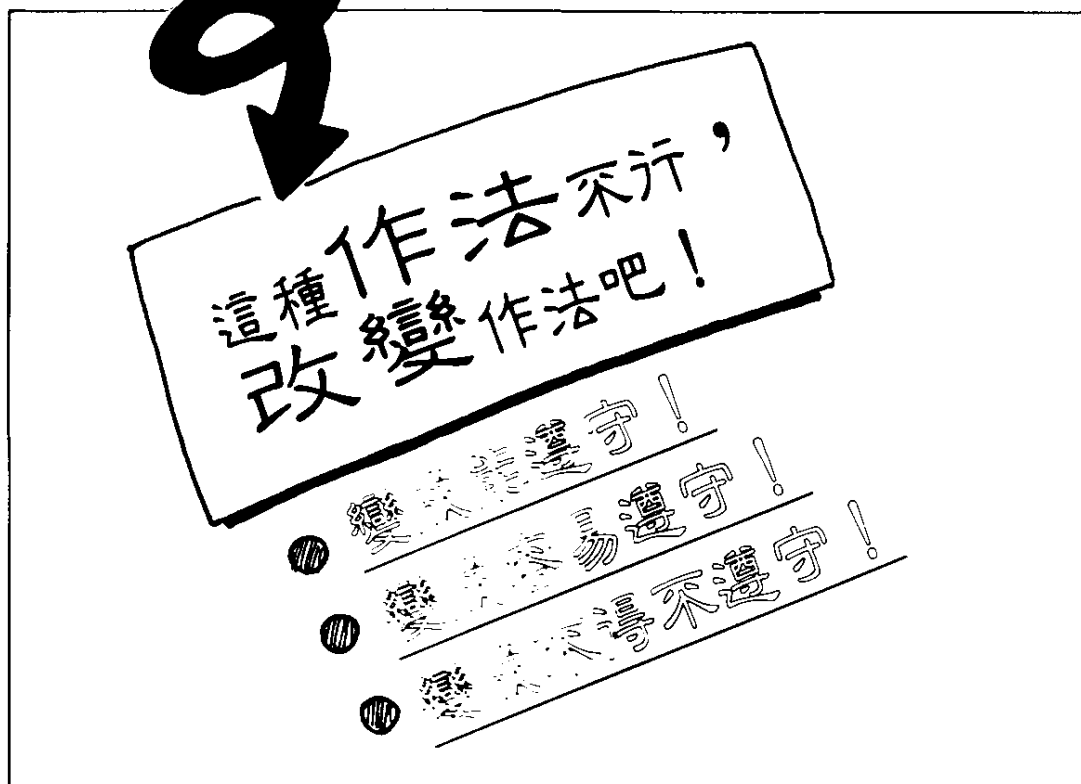
比起如此，使規定

・能被遵守

・能容易遵守或是改變成

・不得不遵守的方法，是更爲簡便的

而「作法」也絕非是很大規模的事。只



要試著稍微改變一下作法即可。因此而能有些許效果的話，就是極佳的改善了。

不要求完全的整理整頓

改善所追求的是簡便。因此並沒有必要一定得有根本的解決。首先從目前能馬上進行的小對策案來著手，就是改善。而因此能有些許的效果，就是改善。

接著，再進行下個能做的事即可。因而能稍微接近根本的解決就很好了。當然，達不到根本解決的程度，亦沒有關係。因為世間本就有些現實的限制條件存在著，受其所限而無法實施的對策案，也當然是有的。

將無法進行的事，放著不管即可。由能做的事開始著手，做到能做的為止，就很好了。這就是精於改善之人的作法。

整理整頓也是相同的，追求一塵不染的完全狀態，是無法持續的。突然的發作性的徹底之大掃除或許可成為一時性的如繪畫般的，5 S的樣版狀態。

但是，如沒有其維持之「作法」的話，在ENTROPY的法則下，秩序還是會逐

漸混亂的。儘管如此，如還想維持完璧的整理整頓的話，將無法進行其他工作，整天，非得不時的掃地與收拾不可。

職場既非整理整頓的展示場，更不是樣品屋，是做事的場所。因此，在做事的當中，能自然地整理整頓的「作法」，只要是不改變「作法」，是不太可能達成的。

即使是同樣內容的整理整頓

右圖均是改變「作法」，使整理整頓朝著能做好的「作法」之改善。或許本身實在不是什麼值得特別一提的事，也說不定。

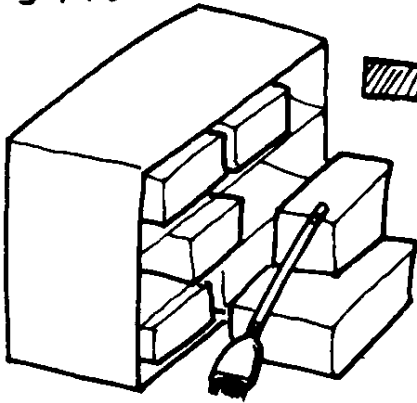
但是，絕不能忽略了，這些只不過是

- ・在所有的職場中
 - ・由所有的人員
 - ・在日常中，持續地
- 進行的事例之一的事實。

同時也應可理解到與依據指示，而來進行比較，其在持續性・發展性上，應有天壤之別。

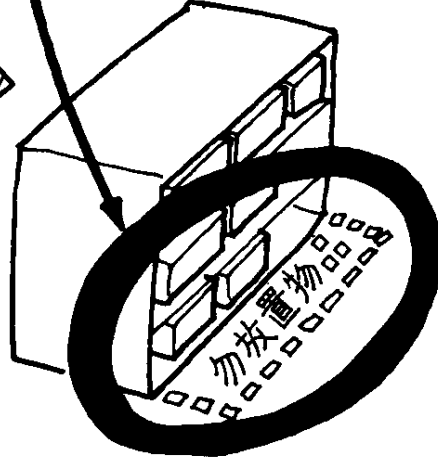
問題點

架子前因放置了物品，
取出零件時極辛苦，
講了再多，都無法遵守



改善

架子前用白色油漆，
圈起來並明確
記入請勿放置物品



問題點

因為垃圾桶的放置
位置未訂，
零散於各處



改善

將垃圾桶的
放置位置在
地板上做記號



情報技術的整理整頓

「一張的指引」

必須整理整頓的並非先是物品而已。目前可說是情報力的時代，技術及情報的整理・整頓較之物品更為重要。

雖說如此，在改善的世界中，也並非說是要做些困難的事，稍微做一下很簡單的事，就很好了。例如，指示書及指引的製作、整理，就是改善了。

一說到指引，不知為什麼，有人就會有又厚又華麗的印象。但是，這樣的東西是無任何用處的。

改善中的指引

- ・能很簡易製作
- ・易看、易懂

是其絕對條件。這就僅限於一張紙了。

過些時候再說 將永遠無法做到

右圖是有關公司內講習之講師指引的事，這也是一頁一件的改善。

此公司對協力廠商的技術講習，由公司的人員輪流擔當。但是，也因而使內容因人而異。為此，從很早就可聽到

「如有製作講師指引的話，——」

「充分整備教材——」

的聲音。但是，因一直也都無法做到，也到處充斥著

- ・因為很忙的關係
- ・因為這也要做
- ・忙於做那

的不同之理由。

當然，這絕非是謊言，而是事實。誰都是忙碌萬分的。而且各式各樣的突發事件，亦一再發生著，但是，這也正是所謂的工作。

「有空的時候再做」

「過些時候再做」

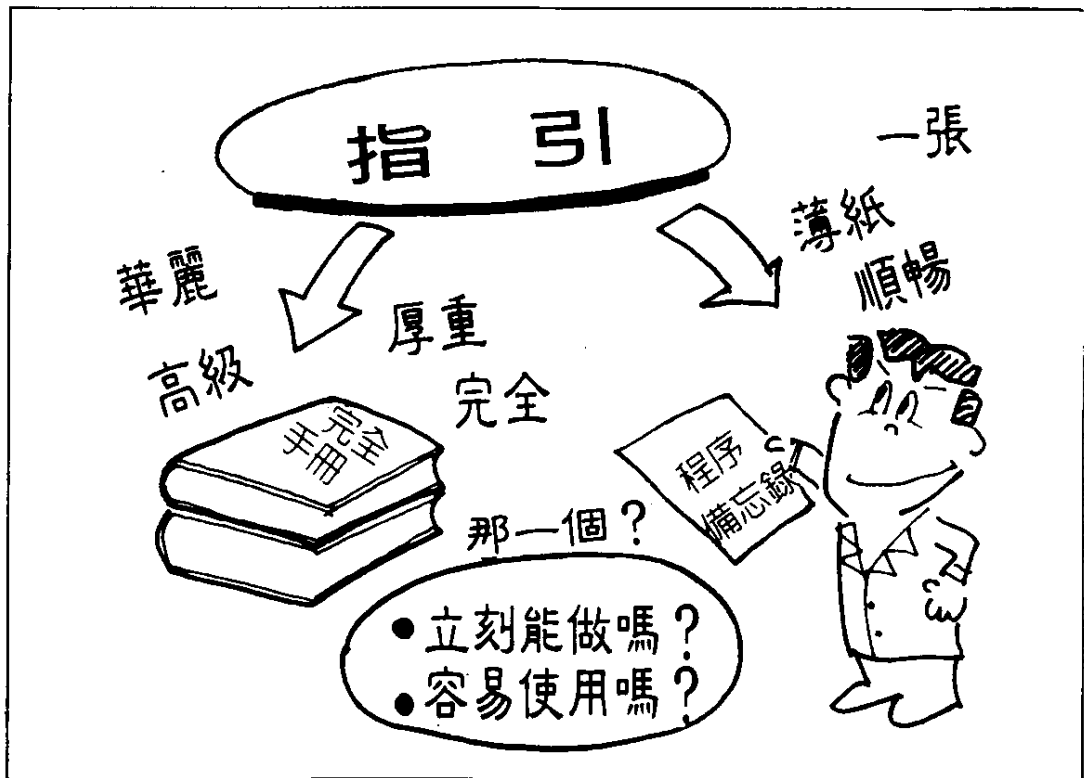
是永遠無法做好的。

原本的情報 才是真正的指引

負責事務的事務局，斷言著

「指引案不做也可以」

相對的，則要求擔當講師於當天，在報告用紙上，將



- 被質問的事
- 不能妥善回答的事
- 事前所準備的項目，資料
- 如此做的話，會更好的點

等寫出來。而宣佈將此認定爲是改善。

因是當天很快被記入的，絕不會是很美觀的文件。可說是如備忘錄般的文件，但是其新鮮度可是無以倫比的。將其讓下次的講師過目，是很好的參考資料。

唯有如此才是真正的指引。真正彙整了必要的情報與技術。怎麼都可以的與多餘的事項，都不被包含進去。

因爲是實際上擔當講師的本人，所確實感受到的原本之情報。而且，只是記載著最低限度的必要事項。

如這還不能說是指引，則還有什麼可被稱爲指引呢？將各人的經驗，當場以一張紙彙整出來才是指引，這也才是改善。

當場、當時製作的指引

當場、當時、立即寫出來，是製作有用指引的祕訣。如果還是以

「過些時候—」

「在本週末前—」

等的講法，則還是不行。

物品放置的零亂，任何人都看得見，但是情報或技術卻看不到。如很笨拙地處理時，則會一直處於混亂的狀態，而無法加以活用，進而腐敗無用。因此看不見的事項，當日即加以整理，整頓是絕對必要的。

此講習會是每月舉辦的，因此每月可完成一頁指引。到年底時加以裝訂，就成了一本手冊了。過去，好幾年來都只是停留在

「能早點做的話，——」

「能馬上做的話，——」

等空口說的階段，在不知不覺間就完成了。

當然，因爲是手寫的，如備忘錄般的報告或多或少會有不容易看的情形。但終歸是公司內部所使用的，如此就可以了。想進一步加以謄寫或重新整理，亦甚爲簡單。如是從零開始就極爲困難，但將已經有的加以改變，就不會那麼難了。



如此的將過去都看不到的技術，變成可以看得到的。

彙整出指引，其實就是情報的整理整頓。

但是，這並非意味著所有的都要從零開始做起，做出全新的東西，只要將

過些日子就是永遠不會來的

過些日子再做
下個月一定---
明年一定---

還是不行嗎？

快點做！

又發生了
別的問題，

這問題

也做吧！



忙死了

忙這

忙那的



原本的技术
原本的情報



當時，當場，
當天
寫出來



不知不覺間
完成了一本
小冊子

已有的東西，能

- 更容易看
- 更容易懂
- 更容易使用

就是絕佳的改善。

對此職場有用的改善

大體而言，總公司要求人們所製作的指引或指導書等，都是不怎麼有用的。因為只是坐在桌前所做的文章罷了！其無法反應現實的實情，淨是囉囉嗦嗦的寫著大家都已瞭解的事。

當然，總公司的擔當者也有意見。一定得有全公司都通用的東西才行。本來就有法律或制度上的限制，亦有非得冗長寫出來不可的事情。

在未進行改善的職場，則無法有更進一步的進展。因為他認為沒有用，而無視指引的存在，將其拋棄一邊。總公司的擔當者的辛苦，一點都不能被有效的活用著。此可說是徹徹底底的浪費。

而在改善很興盛的職場，又如何呢？

其能夠有

- 指引是為了要活用才有的
- 應改善成能加以活用的共識。

因此，在各個職場即朝容易使用方

向來加以改訂。雖說是如此，但並非意味著指引的內容，就可以任意的改寫、竄改，而只是將詳細書寫的內容加以整理而已。



將重要的項目，以較大的字來書寫或是用紅線將其圈起來，只是對自己而言，做些更容易使用的加工罷了！

這工作非得是在這個職場，實際從事此工作的人才能擔當。也唯有如此，才是對此人、此職場，有改善的價值。

職場的狀況與事情，因職場的不同而有差異。想以統一的指引，來讓其權宜應用，則指引是無法發揮作用的。將基本的指引，配合自己的職場，施以些許的加工，這就是改善了。

自己的工作之改善，自己不做的話，是沒有任何人會來幫你做的。總公司的人再聰明，也無法充分瞭解各個職場之事情的。

亦即，所謂改善，就是

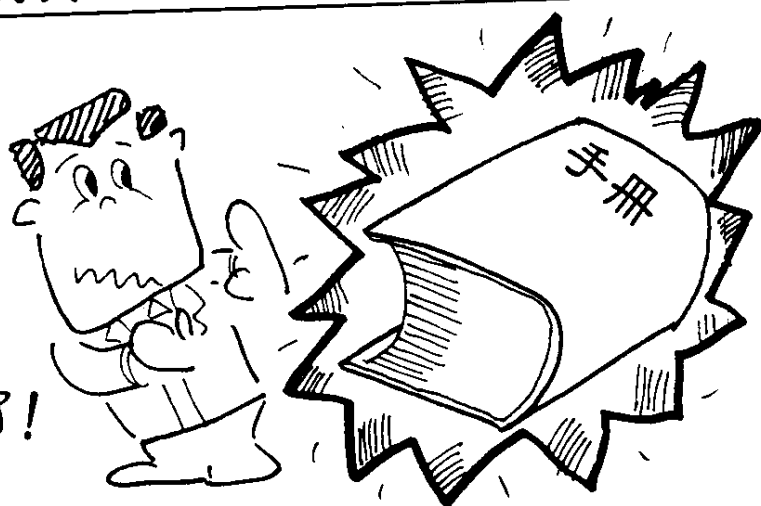
- 使自己的工作更容易做
- 使自己的工作能更正確的做
- 使自己的工作能更安全的做

亦就是

「爲了自己，自己去做，就是改善。」

被要求的指引沒有用
只是被要求的話，不能靈活運用

沒有
那麼多
閒時間
來
閱讀了！



使自己能容易使用



摘要

摘錄

俐落
果決

摘要成一張

如此馬上

就能

採取措施



5

調配的改善

◎掌握調配就是掌握工作

右圖是紙鶴的摺法之說明。從步驟⑤到步驟⑧是將已摺好的部份，特地再打開回復到原來的狀況，乍看之下似乎是無謂的動作。當然，略過此步驟，從步驟⑤直接跳至步驟⑨也是可以的。

但是，如經過此步驟，因而產生的摺痕，會使後面的作業非常輕鬆。如沒有摺痕的話，步驟⑨的作業將會大費周章。不熟練的人將會產生角對不齊或皺摺，使摺出的紙鶴不美觀。

亦即摺痕的步驟，可帶來作業的簡化與效率品質的提昇。像這樣，在作業的步驟中，有看起來似乎與目的沒有直接關係，但卻對後面的作業，有很大影響的步驟。

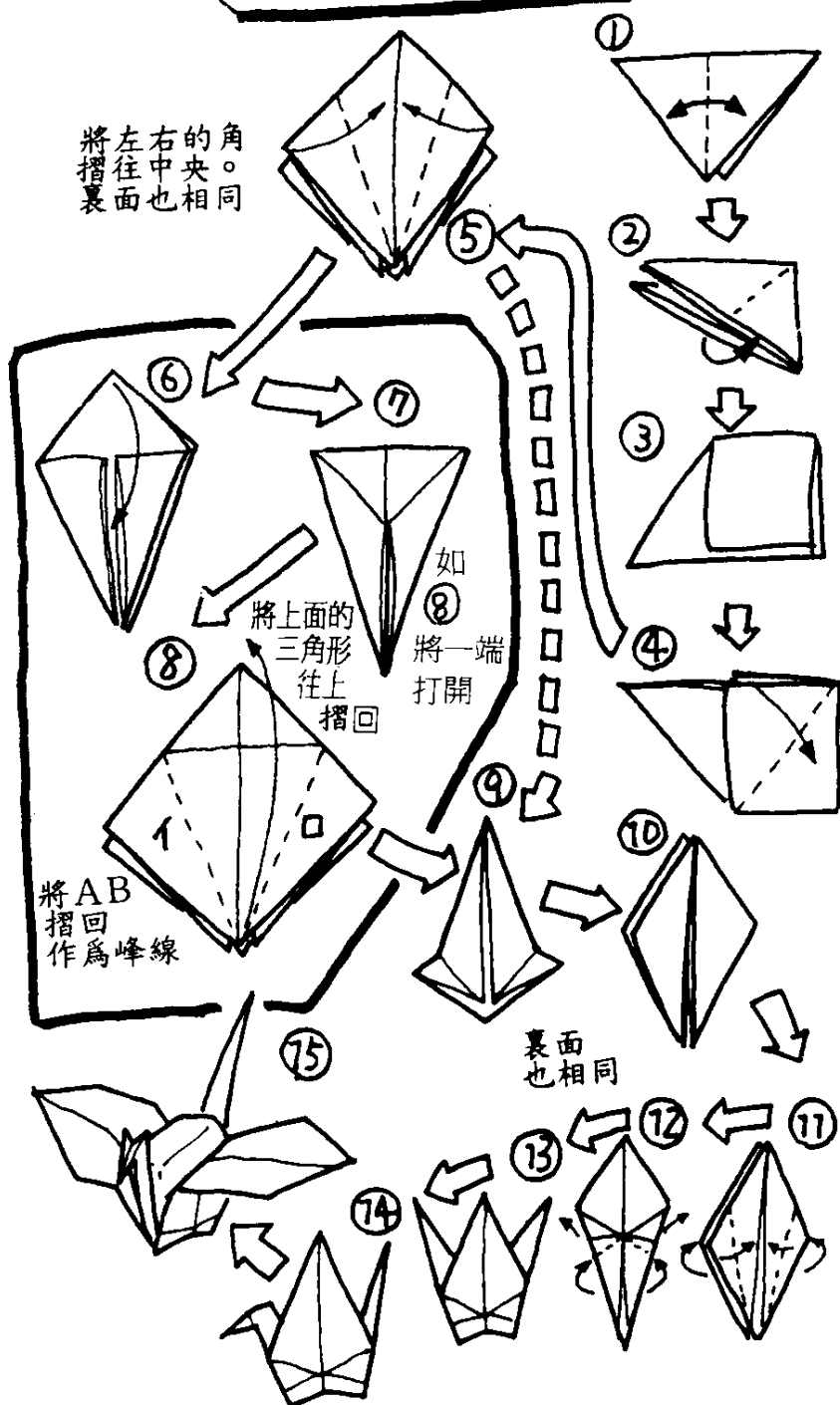


假日木匠的例子是最容易瞭解的了。某人事先仔細的畫了設計圖，備齊所需的材料、零件，要用的工具也都取得之後，再著手實際的工作。

另外一個人則是冷不防地拿起鋸子就鋸了起來。短暫的作業之後，再考慮接著所應進行的工作，使得經常到處找鐵錘與鉗子等工具。最後才發覺零件不足，落得匆匆忙忙騎著腳踏車衝往五金行的地步。

那個人的作法，較輕鬆、快速與正確，同時那個人的作品較佳，應是可想而知的。即使後面這個人有最新式的電動工具及有靈巧的雙手，仍然是無法趕得上前面那個人的。因為是「調配」的差異，造成了結果的不同。

紙鶴的摺法



作業效率由調配所決定

調配的作法對工作的作法有極深遠的影響。但儘管如此，也並非花費大量時間周密的進行，就可說是最好的。

調配是非常重要的，而且是必要的，但也並非是只要多做，就一定會產生出價值的。

我們日常所進行的工作，可大致區分為①準備、②主作業、③善後處理。一般係將事先的準備稱之為調配，但進一步加以考慮的話，善後處理亦是調配之一。

將使用過的工具，擺回原來的位置，其目的為何呢？主要是為了在下次使用時，能馬上取得，善後處理當然亦是為了隔天的先前準備。

因此，調配在意義上，可包涵所有主作業以外之必要作業的全部。有人將主作業稱之為「能變錢的作業」，而調配的部份則稱之為「不能變錢的必要之作業」。

而今日已是進展至機械化的時代，主作業已大都由機械來取代。例如切斷的作業，也都在切斷機上，卡喳一聲就

完成了。

此時由人所做的事，就是「卡喳」前後的工程，亦就是所謂調配的工作了。假如機械的性能沒有很大的差異，其生產力則完全是由調配來左右。

調配如何迅速、正確、有效地進行，將此有關的改善，稱之為智慧的表現，亦不為過。

右頁有關「定尺寸的治具」中的事例中，改善前需由作業者拿著尺跑來跑去，由一個人按著尺的一端，另一個人讀取尺上的刻度，來決定鋼材的切斷位置。

而裝置了附有量尺與止動器的軌道之後，此作業就變得極為簡單了。在指示的尺寸處，將止動器固定好，由滾筒輸送帶所運送的鋼材，到達所定的位置時，即會自動停止。

切斷作業是由機械鋸來進行，誰做都一樣。作業效率與精度的決定，就取決於尺寸的量取與擺置位定的決定之調配作業了。

定尺寸的治具

大和房屋工業（株）

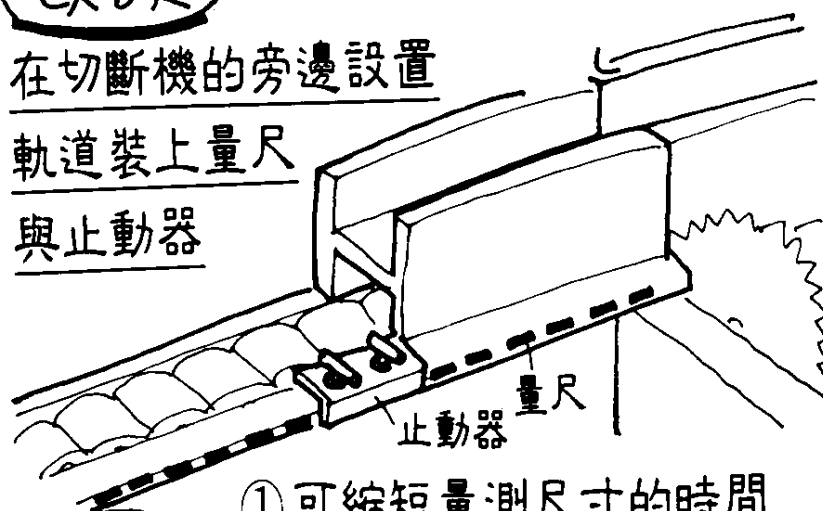
改善前



在切斷H型鋼時，需一根一根的按指定的長度，以尺來量測

改善後

在切斷機的旁邊設置
軌道裝上量尺
與止動器



效果

- ① 可縮短量測尺寸的時間
- ② 因是以緊靠止動器的方式來量測，不會有測定的變異

縮短調配的時間 以預先的構想

一日只做一種作業，其準備亦是一次即可。但是，實際上不可能只做一種作業，所做的是不同種類的作業，當然每次也非得變更調配不可，這就是所謂的「變更調配」。

在多品種少量生產的時代，如何更有效率的進行準備調配，已成為非常重要的課題。

因而要提出的是「單一調配」的想法。這是新鄉重夫先生所提倡的，是使原來需花 1～2 小時的沖床之調配變更，只要 9 分 59 秒以下（單一 0 分鐘）就可完成的劃時代的方法。

此想法可對認為由於是多品種少量生產的關係，造成效率低落，是沒有辦法而放棄、死心的，帶來「即使不能使調配變更的次數減少，但可縮短調配變更的時間。」的意識革命。

單一調配的基本技法，可舉出如下所列之八項目：

- ①區分內調配與外調配
- ②將內調配轉化成外調配
- ③採用機能的夾定工具…下工夫於一觸

即可的夾定工具、裝配工具。

④調整的排除…廢除調整，使變成一觸即可加以設定的裝置。

⑤採用機能的標準化…將調配變更必要的部份標準化、共同化，以縮短調配改善的時間。

⑥採用仲介治具…將刀具與模具標準化，預先安裝於仲介治具上，以縮短更換時間。

⑦採用平行作業…由兩個以上的人，同時進行調配變更，以增加機械的稼動時間。

⑧機械化的採用…將調配變更機械化、自動化。

右頁有關「鍋底的隱形球」的事例，是節省調配變更時間的好例子。

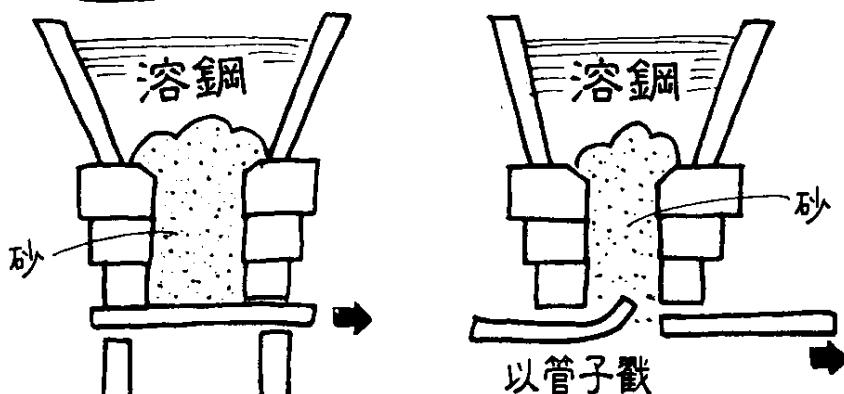
改善前工作人員必須以管子將硬化的砂戳散，不但效率很低，同時亦容易發生危險。

而採取了將鐵球置於砂中之最簡單的方法，由於是充分掌握了砂之的性質之構想，以最小的成本，獲得了最大的效果。

鍋底的隱形球

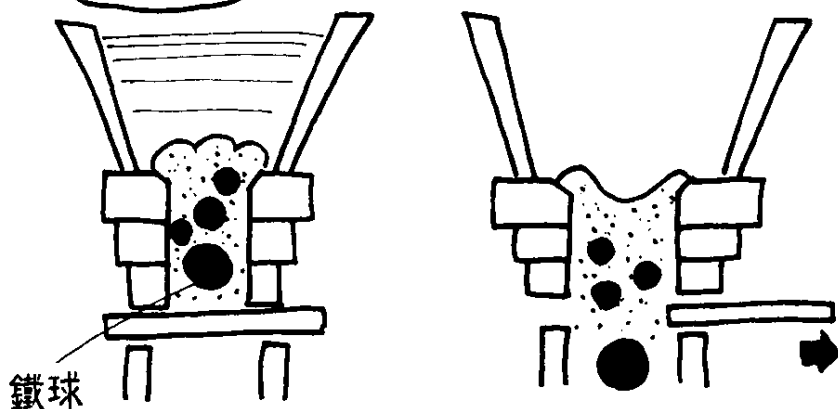
日新製鋼(株)

改善前



溶鋼鍋的鍋底，以砂塞住。因壓力與熱的關係使砂極堅硬，打開下蓋後也不易落下。需以管子戳散使砂容易掉落。

改善點



①在砂中預先放入鐵球

②打開下蓋時，鐵球掉下，砂也自動的
跟著掉下

以預先的構想使 內調配改為外調配

所謂內調配是指「停止機械來進行的調配」，而外調配是「可邊開動機械，邊進行的調配。」。

例如，在售票機前排著隊的人，要領差的人，在輪到自己時，才慌慌張張的查票價，在口袋中找尋零錢。在其拖拉拉猶豫不決的時候，自動售票機的機能是停止的，因此是「內調配」。

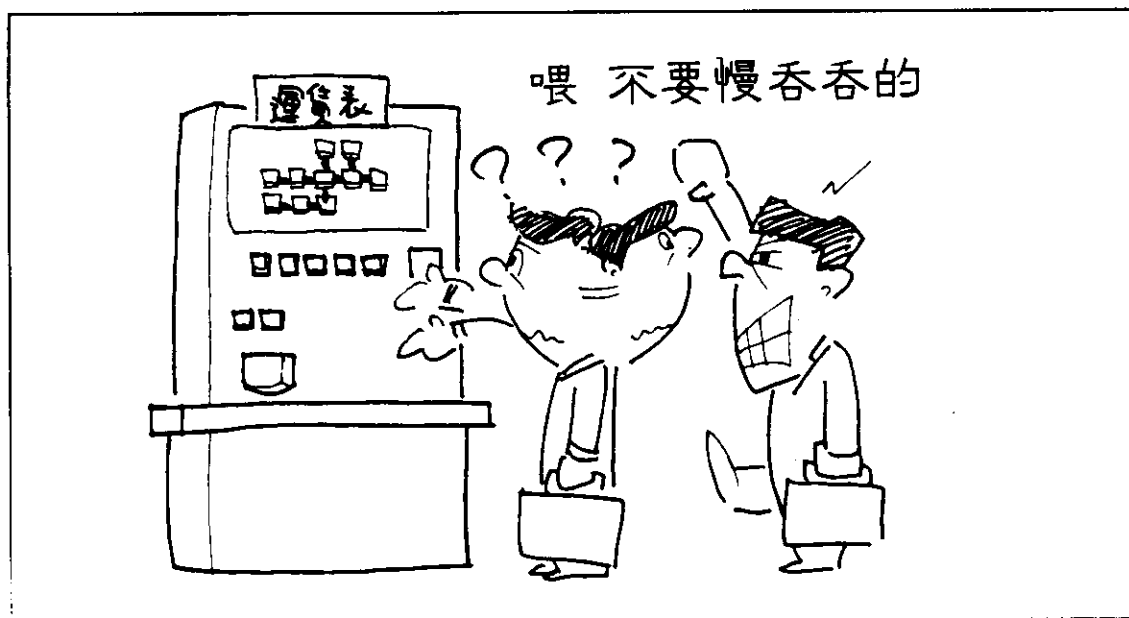
要領好的人，則在排隊的時候，即查明票價，並準備了正確的零錢，輪到自己時，即很迅速地將零錢投入，使售票機能連續運轉。此作法即是「外調配

」。要領好的調配，即是「將內調配轉化成外調配」。



在右頁有關「溶接回轉治具的改善」事例，改善前在改變溶接位置時，每次都得以吊車吊起，將構造物加以翻轉。此時「溶接」的主作業，非得加以停止不可。

改善後則因預先將構造物裝置在回轉治具上，溶接作業不會中斷可繼續進行。構造物的翻轉，且不待言，當然是極出色的「外調配化」。

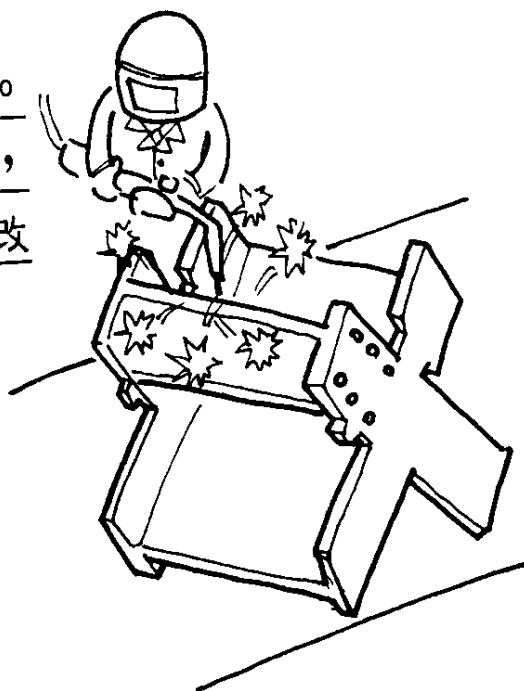


溶接回轉治具

大和房屋工業（株）

改善前

- ① 溶接非得朝下不可。
- ② 在溶接另外一邊時，
需以吊架吊起，以改
變位置



改善點

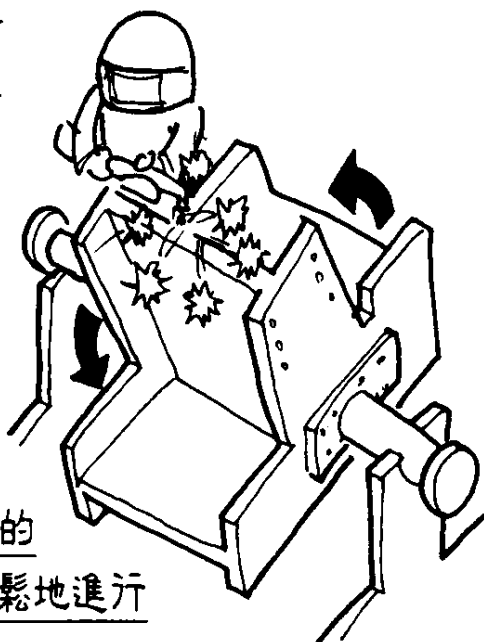
製作回轉工具

製作成從構造物兩

側夾住的裝置，使軸
在台子上即可回轉。

效果

- ① 不須使用吊車，
使效率大幅提升
- ② 一個人即可簡單地
改變溶接的位置隨後的
檢查等作業，都能輕鬆地進行



以預先的構想來廢止調整 成一次即可的設定

在調配時最花費時間的，是「調整」。且並非僅是時間的損失，在進行調整時，因會產生變異，所以亦會產生品質的損失。

不必調整是最佳的，這是否可行，首先可看看車用收音機的選台。

普通的收音機都有刻度，必須邊用耳傾聽，邊旋轉旋鈕，以接收想收聽之電台的電波。

但是在開車時，不能有如此麻煩的動作。因此預先決定了各電台的按鈕，使得變成一按就可的「一次選台」。

此處只靠「選台→設定」的動作，就可將「調整」的動作排除。

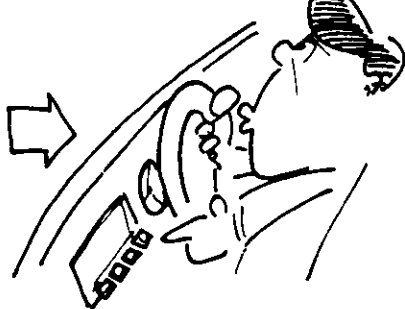


右頁有關「滾筒軸承的改善」事例，因改善前在裝置時，需先將滾筒從側面放入，隨後的步驟再從上面將軸承壓下來進行，因此有發生歪斜不正的可能性。使得熟練者與初學者在裝置時，會有不同的不良率。而依據改善①②③，則幾乎不再有差異產生，亦即使調整變成完全沒有必要了。

轉動旋鈕
調整收音機



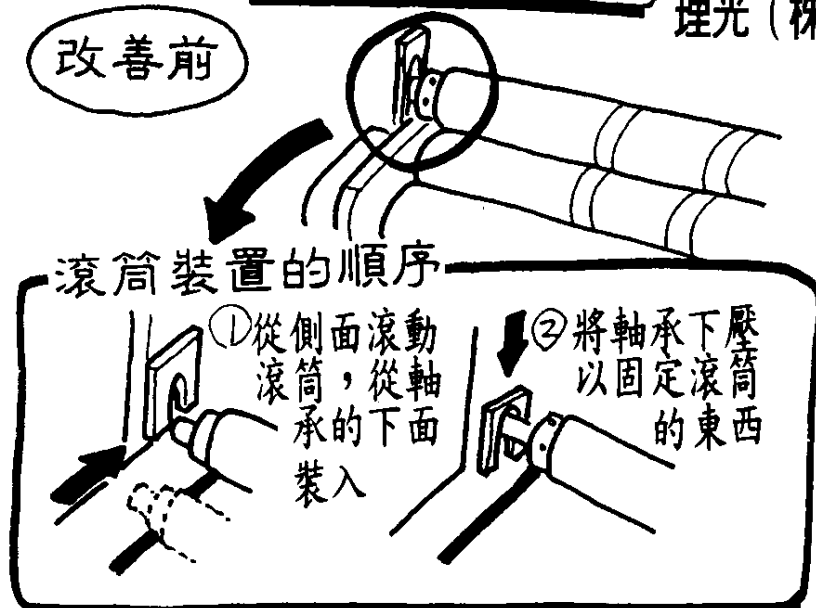
「一次選台」的
收音機



滾筒軸承的改善

理光 (株)

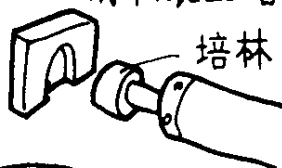
改善前



- ① 因軸承磨損，造成滾筒歪斜，致產生不良品
- ② 因滾筒是以兩階段（側面裝入，由上壓下）的方式裝入，在此時點致造成歪斜的發生

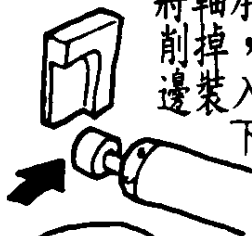
改善1

將軸裝上培林



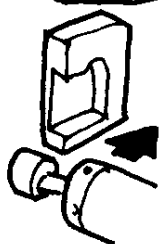
改善2

將軸承的側面削掉，使從旁邊裝入時，一下子就能到定位



改善3

對從側面裝入的軸承，更下面裝上壓板



效果

- ① 不再有因歪斜所產生的不良
- ② 可很快更換滾筒

以預先的構想使能 一次轉換一次裝配

調配時零件及工具的裝配、卸下雖是附屬的。但隨著方法的不同，其效率亦有天壤之別。

如何在裝配工具上下工夫，就是改善的重點。一般是運用夾定器、柱塞、楔子、凸輪、偏心孔及滑動式或卡式的裝配。

如身邊的有關顯微鏡之對物鏡之例子。從前的顯微鏡，要有不同的倍率時，每次都得將整個鏡筒裝上、取下。而現在的顯微鏡，則是裝置了三種對物鏡的回轉盤，只要加以回轉，就可很簡單的變更倍率。



右頁「軟片打眼機的改善」原要用作業員的手來壓著軟片操作。改以插入的方式就能加以固定，以控制軟片的捲曲，此是一種藉由滑動方式的裝置。

雖是簡單的改善，但效果極為特殊。使原來需由兩人擔任的作業，現由一個人就能很輕鬆的進行。

改善②係藉由插入治具的製作，使預先將軟片裝上成為可行，這也是一件「將內調配外調配化」的實例。

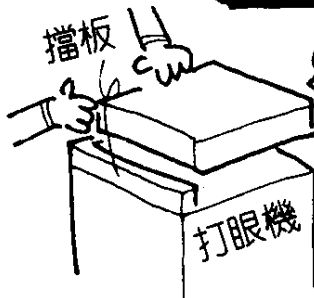
更換對物鏡的
方法！



轉動回轉盤改變
倍率！



軟片打眼機的改善



理光 (株)

軟片的兩端
因為捲起，非得一邊以兩手
打開一邊插入不可。

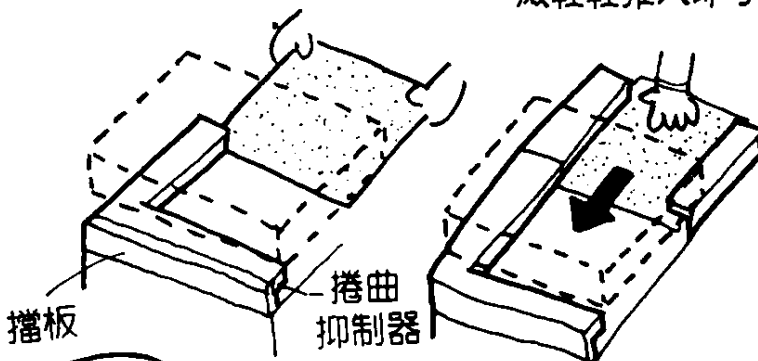
- ① 必須有負責插入的人與打眼機中的控制人員，兩人同時作業
- ② 不容易控制到所要的位置，作業效率降低

改善1

- 打眼機的台面的兩邊裝上捲曲抑制器
- 從捲曲抑制器的邊緣插入，能使其滑動很很容易插入。

改善2

- 製作滑動式的插入治具
- 將軟片預先裝在治具上，再與捲曲抑制器連結在一起，只要稍微輕輕推入即可。



效果

- ① 壓住捲曲軟片的作業不再需要，可節省1人達到省人化
- ② 插入作業變得非常簡單使效率大幅提昇

C O L U M N

有人說：「先施以改善教育、賦予能力後，再開始改善吧！」

可惜，這樣的話，到什麼時候都無法改善，順序正好相反嘛。

總之，首先要把工作的作法改變一下，這種改善的實踐，實施才對。

所謂改善能力，是要透過改善才能充實的。改善活動本身就是改善教育，就是改善能力的開發。

為何如此，所謂「改善」，並不是可張開雙手去處理的東西。

- 隨手快速
- 總之
- 暫且先

這些就是改善的推行語。

而且，要從能做的地方開始。並且做到能做的為止即可的就是改善。什麼是改善？為何改善是必要？——等，只要實際做做看就可知道。

3

改善指導的關鍵語



- Part1**——抹殺改善的話「怎麼，現在才說那種話」
Part2——活用改善的話「那正是改善！」
Part3——改善的關鍵語「與伴隨具體形象的事例一起使用」
Part4——「改善發想 ONE POINT 講座」

1 抹殺改善的話 「怎麼，現在 才說那種話……」

「怎麼，到現在才——」

這就是會打垮改善的抹殺語。

如果說有改善了什麼，就像是說在告白：

「過去連那種事情，也沒在做」
一樣。

所以，如果老實地記入改善報告書，提出去的話，笨蛋的上司馬上會
「怎麼，到現在才做那種事。那種事老早就應該做才對！」
的這樣大聲的叫出來。

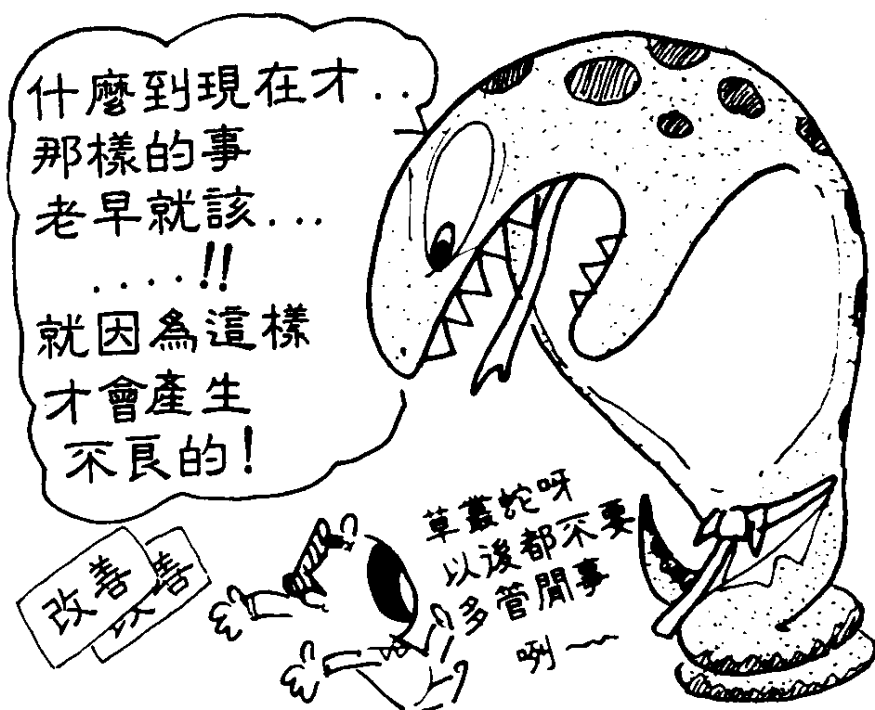
對改善者而言，就會受不了。因為覺得這個不對勁，就馬上加以改善，而把不合適的加以消除，應該是會被稱讚的，萬萬沒想到反而挨了一頓罵。

這樣豈不是多此一舉，惹麻煩嗎？
心想早知道這樣，就不用寫什麼報告書了，更會想：不但如此，從一開始就不要改善就好了。

什麼都不要做，按照原來地工作著就好了。那樣的話，就同過去一樣，不會被發牢騷！正是

「野雞不鳴的話，就可免挨打！」
的情況。於是，在這個職場就籠罩著「只要把原來的工作方法，毫不考慮地照做，就不會被嘮叨。」
的氣氛中。

縱使，該作法已經跟不上時代了，或由於狀況的變化已經變成不必要的工作，——。



當初覺得有點奇怪，也會有不要多管閒事的心情。到最後，這樣的事情，就沒人會去發覺，而變成連想都不去想它。

有規規矩矩地在做

就在這樣的職場，才會聽到的話，那就是

「有規規矩矩地在做」

「確實地在做」

「沒錯誤地在做」

但是，到了今日這些話是非常危險的。因為這些話往往是

- 把不必要的事情
- 怎麼做都可以的事情
- 愚笨的事情

——規規矩矩地在做

——確確實實地在做

——毫無錯誤地在做

會變成這種意義的關係。

以往的事情就說不定，但在像今日這樣技術革新猛進，顧客需求與市場動向激變之際，配合工作的作法，也繼續不斷地改變不可的時代，是無法通用的。

從變化移開視線的話

然而，這一句「怎麼，到現在才...」話，正是令人從變化移開視線，阻擋對變化之對應的東西。因為，人類並非能將狀況的變化即時捕捉的關係。

· 沒有察覺到

· 沒有連絡

· 沒有想到

· 在思考時期

等由於這種緣故，對變化的認知會發生延遲。

縱然是，察覺到它，也會因有了急事或太忙，而無法馬上加以對應。這就是生為肉身的人類之實況，就是現實。

問題是，在此採取積極的行動或者是變成

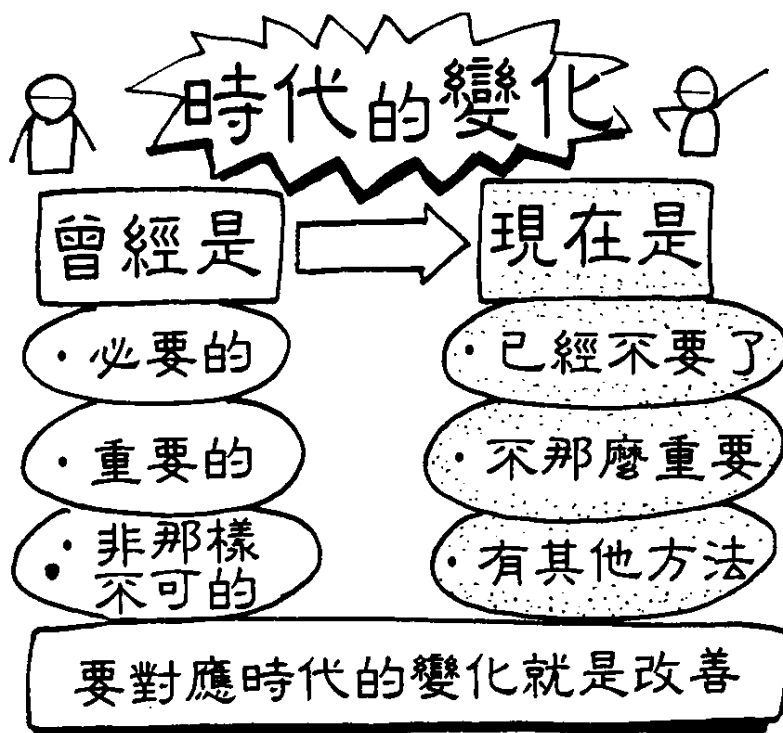
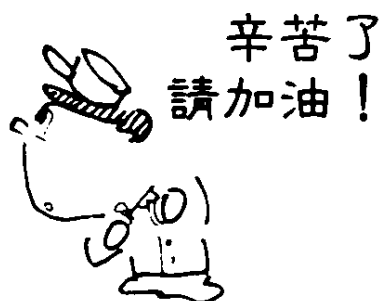
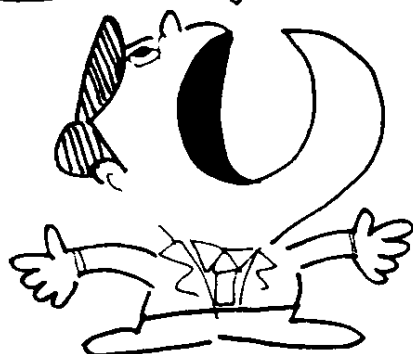
「噯，不是就照原來那樣就好了嗎？」

「多餘的事情，不要多管。」

這麼消極的、否定的對應與否之差別了。

所謂「怎麼，到現在才.....」，確實是會把人追趕到消極的、否定的方向之強有力的一句話。

“確實在做” 怎麼做都可以的事
“認真在做” 不需要的事
“無誤的在做” 愚笨的事



排除「必然」、「應該」的空論

在不斷進行改善的職場，是絕對聽不到「怎麼，到現在才……」這種話。

取而代之的是

「好，察覺得好。」

「好，做得好。」

這樣的話。

「以往都在做這麼浪費的事情，但託你的改善之福，明日起就不用再浪費了。做得很好。」

接著，還說

「說不定，像這樣的浪費，還有不少吧！把這些都尋找出來，並加以消除的話，不就又有改善了嗎？」

這樣的話。

像這樣的上司，是以現實為基準，他曉得忙這、忙那是工作的現實、實況。而且認知到在工作的人，並不是萬能的超人，而是肉身的普通人罷了！

所以，他知道只要把現實的延遲與不合適，能儘量使接近「應有之狀況」，這就是改善了。像這樣的人絕不會高談

「應有——啦」

「應該——啦」

這種桌上談兵的空論。

應有之狀況與現實之間有差距，是一種現實，他們知道將這些差距縮小，就是一種改善。

察覺到的時候 即為改善的時候

改善沒有「太晚」這回事。察覺到時、可以著手時，這正是「必須改善的絕好機會」。所以絕不使用「怎麼，到現在才——」這樣的話。

孔夫子也曾說過：

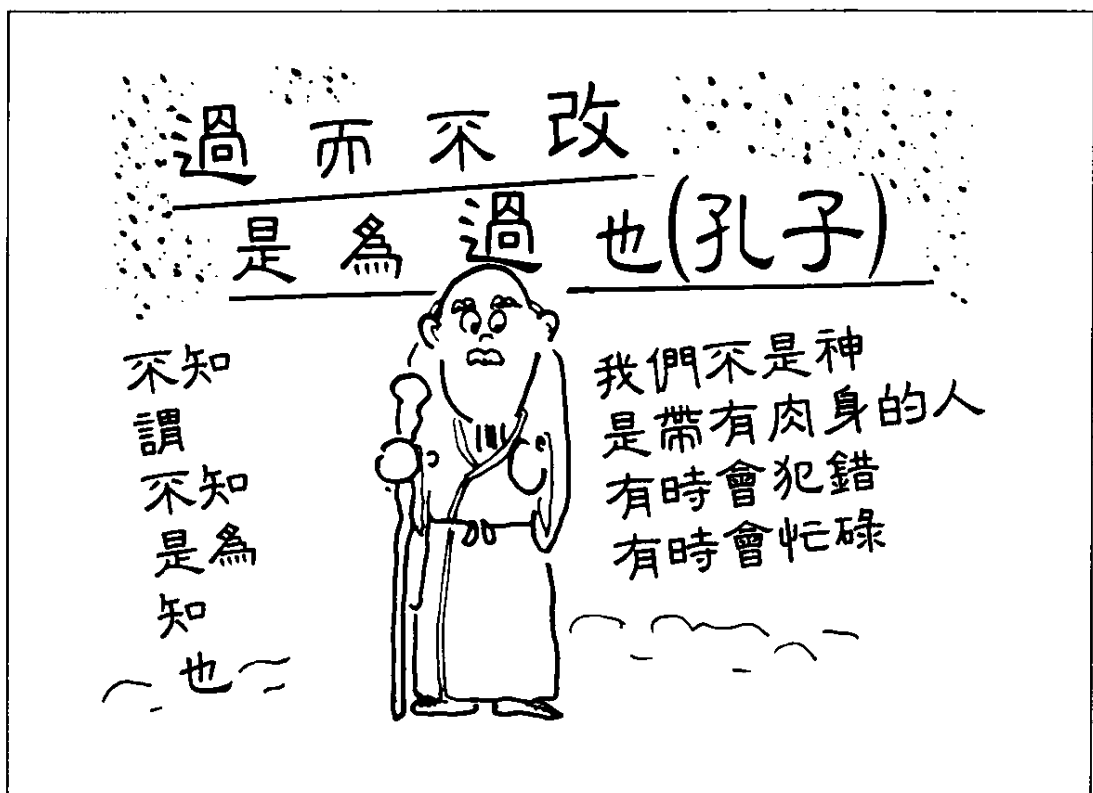
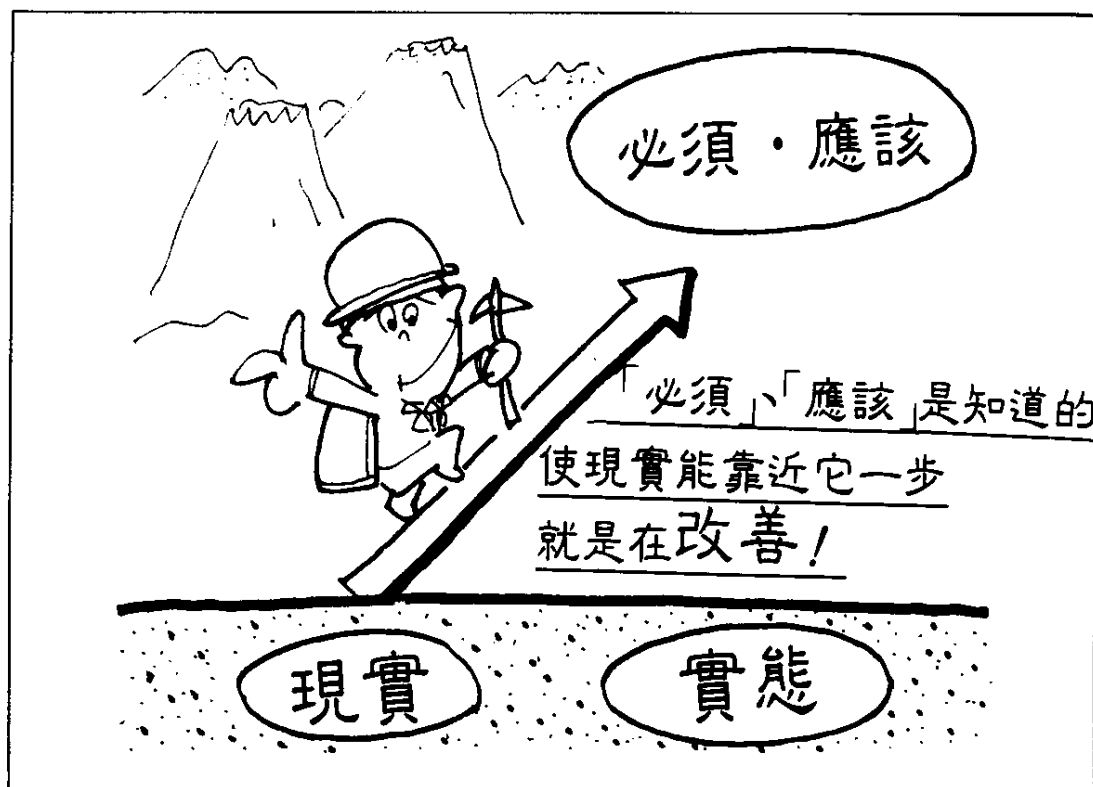
「知過而不改，此謂過也。」

或者

「不知謂不知，是為知也。」

這兩句都是以「現實」為基準的話。

著重於實施的改善，可說現實就是一切的基準。因為不從現實出發的話，



就無法實施・實踐・實行的關係。

偏偏不做改善的人，才會常揮舞著

「——才應該」

「非——不可」

這種觀念性的話，偏偏在改善沒有進展
的公司或職場才會有

「那種東西不算改善」

「連那種的東西也叫改善嗎？」

像這樣的桌上空論延續不斷。

能以現實做基準就會清楚

然而，實際在做改善的地方，就可以用「現實」一句話來說明。亦即

「現實上，已變好了，這就是改善。」

「在其他公司認為是理所當然的事，在本公司實際上是沒有在實施。實施了以後，現實上是減少了不合適，所以這也正一種改善。」

或者，

「本來，老早就必須做的事情。但現實上還沒有做。並且又有問題發生，實施了以後，現實上問題解決了，這就是很了不起的改善。」



與「怎麼到現在才……」同樣的

「那種事情，不是理所當然的嗎？」

「那種事情，不是常識嗎？」

「當然的事吧！」

這一類的說法，也是會打垮改善的。

但是，這一些如果以「現實」為基準的話，就會很明確。而也就無需繼續毫無意義的議論。

就是說：

「雖然在社會上是一種常識，但在本公司現實上是沒有在實施。實施了以後，總算把常識變為現實，所以是改善。」

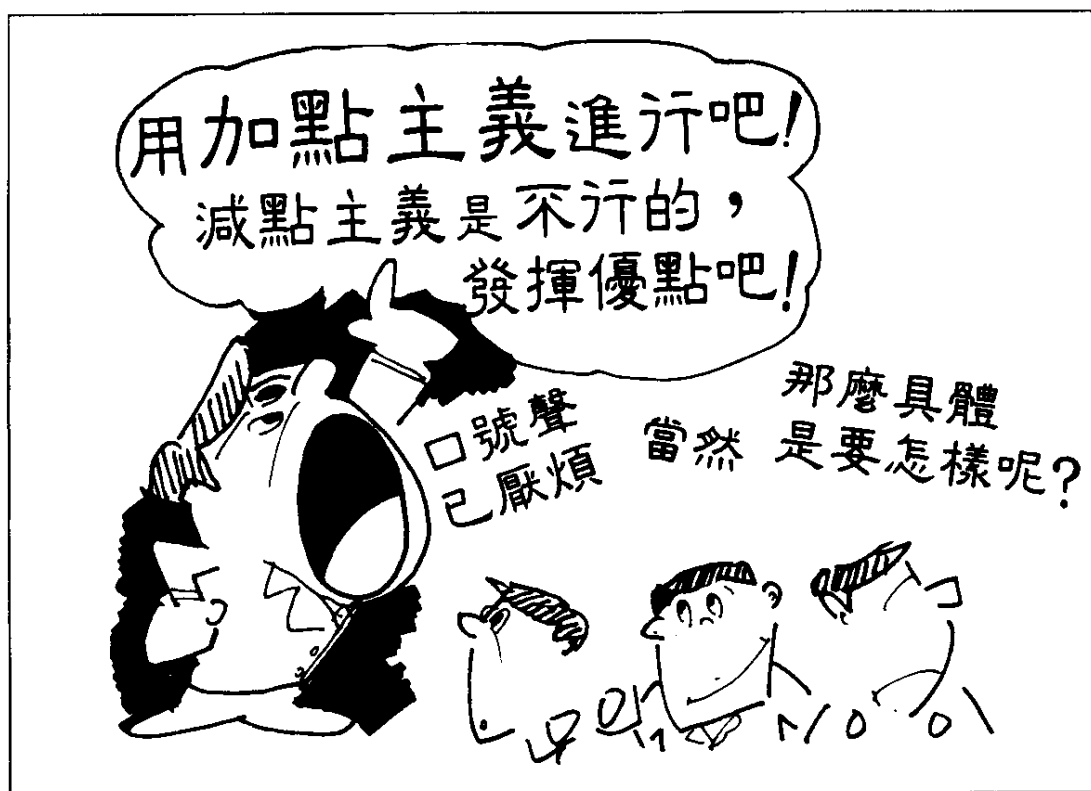
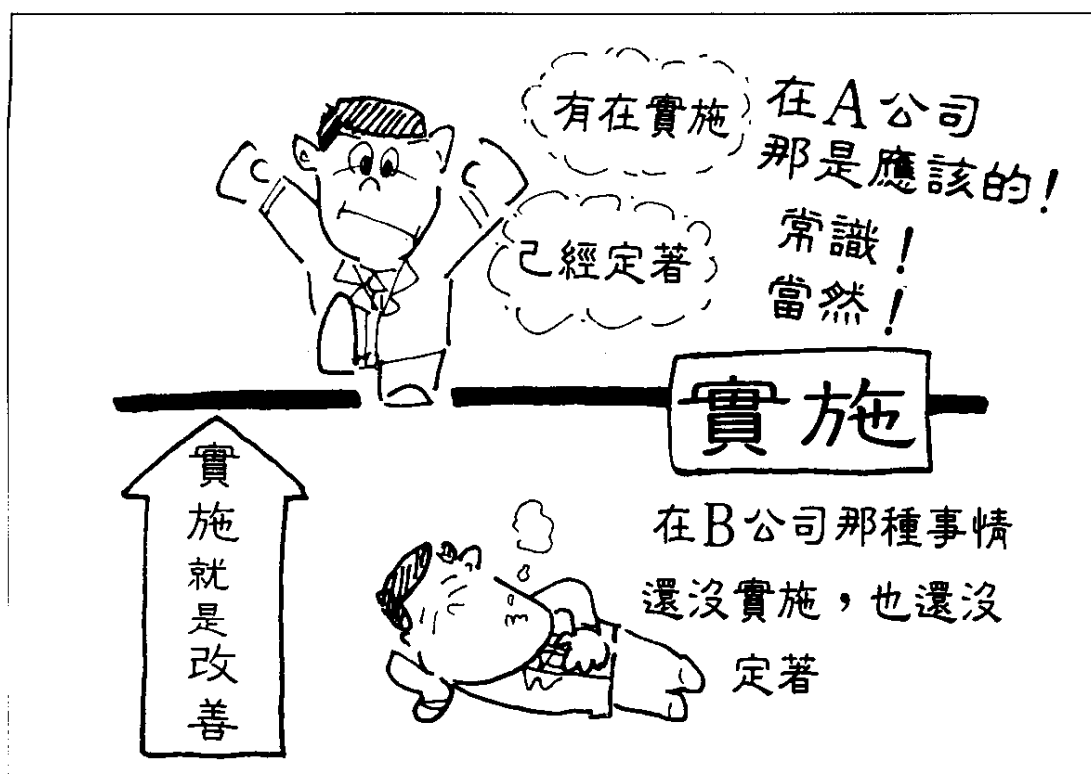
具體上要如何做 才是加點主義？

最近，常常聽說：

「今後採用已往的減點管理，是不行了。如果不採用加點管理，是無法喚起員工的幹勁的。」

確實是，說得非常正確。但，那些實際上都是空喊口號罷了！具體而言，應該怎麼做才是加點管理，還沒提到。

事實上，「怎麼到現在才……」，這種說法本身就是減點管理。主要是將煞費苦心的改善，被拿來當作減點之對象的關係。



又，

「察覺得好」

「做得好」

這樣的對改善加以肯定、稱讚、鼓勵的，正就是加點管理。

不要去責備，連那樣過去都未實施的事情，現在能加以實施的優點，要給予很高的評價才對。

使用減點管理啦！加點管理啦！這種抽象的話，就變成徒喊口號而什麼都未實現。因為抽象的話，會因人而異做出隨意的解釋。

必須使用與具體行動有關連的「行動語言」。與其使用深奧的話，不如：

・不說：「怎麼現在才」

・要說：「幹得好！」

就好了。實際上這些有被實行的話，可說就是在實行加點管理。

不需要問題意識

在公司總是很容易使用抽象的言語。因為很容易陷入外表好看，就覺得是在做高級之事的錯覺。

例如：

「意識改革」

「問題意識」

「成本意識」

等名詞到處氾濫。但，現實上始終祇停留在言語遊戲與口號而已。

在實際實施改善的職場，就不做如此無益的事。

「意識不用改革，也可以」

「不需要問題意識等」

「能有成本意識，成本也不會降低。」

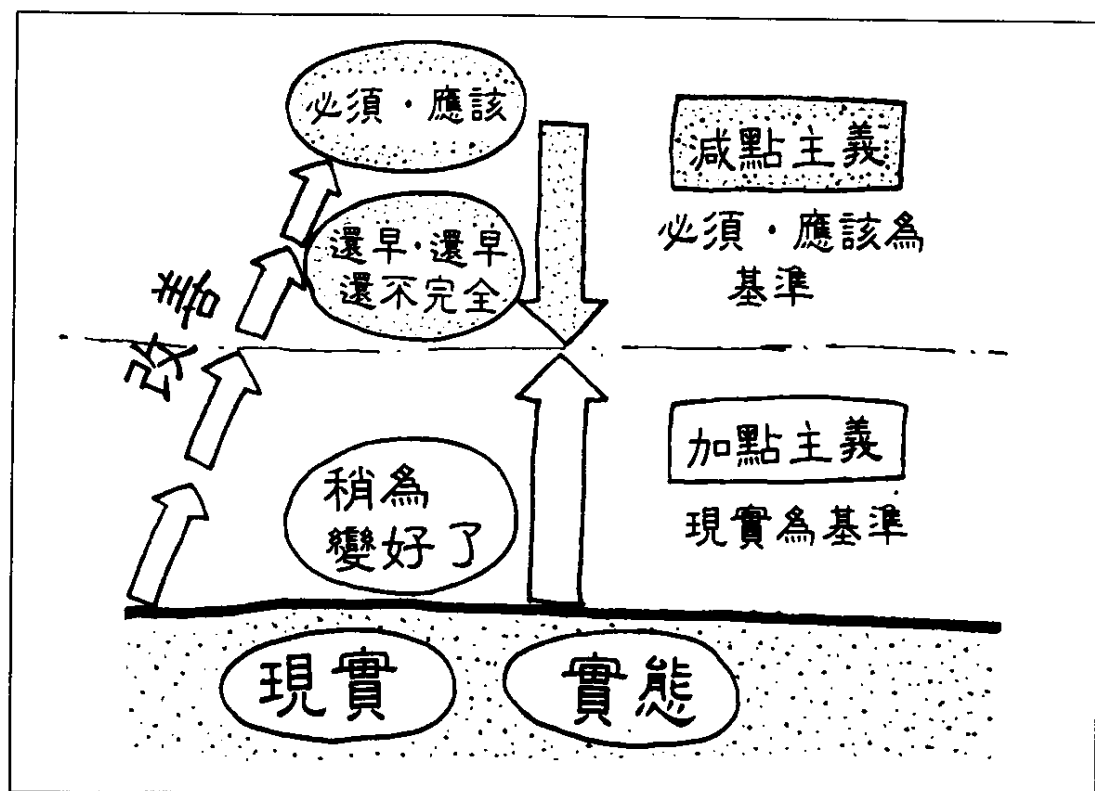
「不管有多少利益意識，連一文錢也賺不到。」

這樣說也是不清楚的。

不如說：

「瑣碎的事情也可以，總之一件也好，請實施改善吧！」。

成本降低，並非因為有了「成本意識」，而是在「實施」能降低成本的改善。



P A R T

2

活用改善的話

「那就是改善！」

◎愈不顯眼的東西愈是好的改善

「只有把右邊的東西移到左邊而已」

有這種說法。這雖然是借用了簡單的改善而已，但沒有比這更優秀的改善了。

只把在右邊的東西移到左邊，這樣的小動作，就能得到某些效果的話，不也是個偉大的改善嗎？



有過這樣的例子。在火車站的月台上，等間隔地放置著垃圾箱。有些垃圾箱的上面有垃圾滿溢著。不過，另一邊也有全然沒有垃圾在內的垃圾箱。人們不會在月台上平均分散垃圾的，這是當然的事。

於是將沒有發揮功用的垃圾箱，稍加移動的進行改善。於是，其結果是，

所有的垃圾箱都被有效地活用，月台變得很乾淨的改善報告書被提出來。

這時出現的是：

「什麼？祇不過將垃圾箱移動而已？」的意見。

但是，站長卻把這個改善做很高的評價。

「這才是真正的改善」

而加以讚賞。因為

「過去，煞費苦心所設置的垃圾箱，不是未被活用嗎？但別的垃圾箱又滿溢著，會發生很難看的不合適。」

職員非得勤勉地清掃垃圾。過去都在做那種愚笨的事情。

這種問題解決了，所以是很好的改善。如果，這個人沒有做移動垃圾箱的

改善前

一邊的垃圾箱內垃圾溢滿，
溢出散落在家里，會困擾
顧客，掃除時浪費時間



改善後

把沒有什麼活用的垃圾箱
移動到垃圾較多的地方



改善的話，今後還是會繼續做那麼愚笨的事。

不是應該說「真是做了好改善嗎？如果說那祇不過是把垃圾箱動一下罷了的話，那是在說，何等愚昧的話呀！那是表示不懂改善的證據。」

愈不顯眼的小改善 愈有價值

改善的價值（V）是由效果與成本？（人事費、費事、費用、時間等）相除而得。也就是，花在改善的工夫與時間、費用是愈少、愈小，價值愈大。得到同樣效果的話，愈是簡單、愈小的改善，價值愈大。

儘管如此，愚笨的人卻把它誤解為相反。彷彿，把大規模的改善就有被高估爲了不起的傾向，此是愚笨絕頂了。

也就是連成本部份越大，改善的價值越小的算術都不懂，可說是還停留在小學三年級以下的智商。

改善就是放手不管，把不做也可以的事，逐步停止下來就是改善。「放手不管」就是，譬如管子一般的東西。與其用紮實的實心棒，不如用空洞的管子之構造來得堅固。

不，不但如此，紮實的實心棒，可

能有不能耐自己重量而崩潰之虞。就如很認真的優等生，變成神經不正常而自殺一般，他是因受“認真度”這種本身的重量，終致崩潰。

分秒必爭時代的 工作模式

或許有人對「放手不管」這句話，感覺有阻力也說不一定。尤其是早一代的人們是受了

「放手不管，簡直是豈有此理！」的這種教育。

當然「祇有放手不管」是沒有意思的。一定要堅持「改變作法」的先決條件。爲要達成業務目的，可考慮多種手段、方法，從其中採用實施可能，又儘量不會費事的，就是改善。

換句話說，所謂改善能力就是「手段、方法的變更能力」。從此，若無此能力，將成爲意外的包袱員工了。

同時，社會已經是時短的時代，縮短勞動時間，薪水要得更多、更多的時代。誰都曉得照與過去相同的方法，已經行不通了。

時間短縮與收益的提升，要同時滿

什麼把右邊的東西 移到左邊而已!

什麼，那種程度的事
什麼，不是理所當然的事嗎!
什麼，不是當然的事嗎!

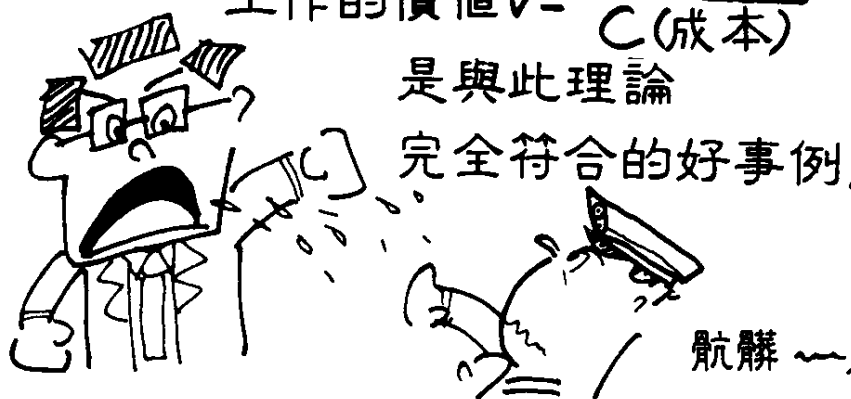


這就是真正的改善!

只把右邊的東西移到左邊就有
效果的話，這才是了不起的改善!

$$\text{工作的價值 } V = \frac{F(\text{機能})}{C(\text{成本})}$$

是與此理論
完全符合的好事例!



足的話，只有改變手段・方法使成為更有效率才行。也就是「改變作法的放手不管」，已成為絕對條件。

經營者階層被要求根本的手段・方法之變更，也就是「革新」；而員工階層則被要求「改善」。

曾經充分的下工夫，使品質・服務與銷售・收益提升的方法，被推薦過。

但在今日，這種模式已行不通了。所要求的是減少工時數，也就是「放手不管」，而且使品質與服務提升的改善。

「那種程度的事情」 為何重要？

改善活動的真正威力在於它會決定上司・董監事・管理者的工作水準。

連「那種程度的事情」，部屬都沒有意願去做的話，上司就非得為「那種程度的事情」而忙碌不可。沒有比這個更會阻礙企業的效率了。

企業是依組織在工作。如果它在有效地發揮機能的話，員工的力量將產生「乘積」的成果。

然而，身為組織關鍵人物的管理者，若無法充分發揮身為管理者之指揮・指導，而奔波於「那種程度的事」的話，會怎樣？

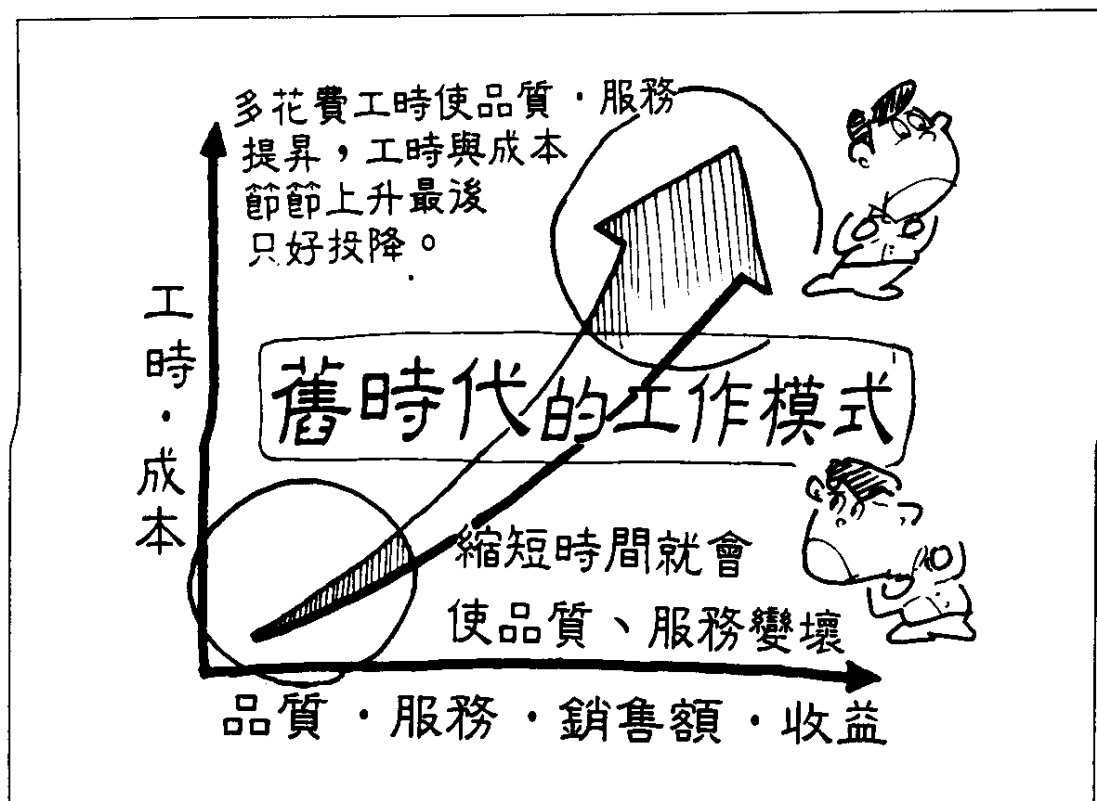
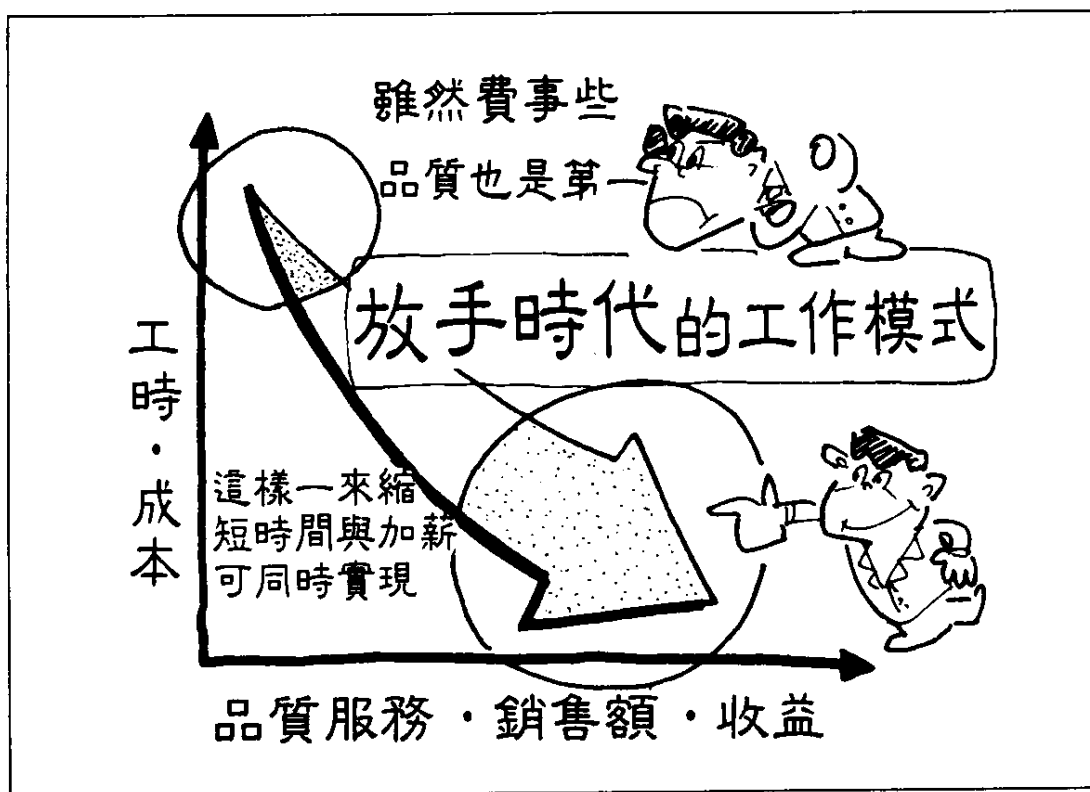
當然無法得到乘積的成果，頂多是加法，搞不好變成減法，這樣下去必無法維持組織營運的成本。

組織上有強處，也有弱點。其差額會變成正值或負值，要看有無變成「乘積」的工作與否而定。

那就是要看管理者是否有盡到任務，將組織有機地營運。而且，基本條件就是，部屬有無意願做「那種程度的事」與否。

所謂有效率的組織營運就是地位與薪水愈高的人，在做愈高水準的工作。其相反的就是效率差的組織。

要重視「那種程度的事」，其目的是，要讓員工很努力的做「那種程度的事」，讓地位與薪水高的人，去做水準較高的工作。



P A R T

3

改善的關鍵語 「應伴隨著具體形象的事例一起使用」

將改善構想與改善指導的「關鍵語」加以整理，就如右表所示。到底在日常業務中，這些話語被使用了多少呢？

這是表示在職場中改善的理解度，或是改善活性度的尺度。也是改善風土的尺度。因為，改善關鍵語的使用狀況與改善活動的固定性，有著很强的相關關係。

當然，只有用口頭是毫無意義的。那樣就和鸚鵡沒有什麼兩樣。（指將從研修與參考書所聽、所學到的話，囫圇吞下般地喋喋不休，這稱為鸚鵡管理者。）

借用的東西是不會產生迫力的，既非是自己的話語，講得多麼的好都會輕言妄舉。難免給人有膚淺的印象，怎麼

也不足於作為說服他人之力量。

連接事例成為自己的話語

要將這些成為「自己的話語」該如何才好呢？並沒有什麼困難。只要

- ①與事例一起來理解
- ②套用到自己職場的事例的兩點就夠了。

言語不過是記號而已，是把實況抽象化的，不過是實況的影子。所以，只藉嘴上的「言語」，既無存在感，又無說服力，沒有影響力，也沒有指導力。

抽象的話要藉著「具體的事例」來證實，才會具有威力。關鍵語要與事例

◆改善構想・指導的關鍵語

改善的 步 驟	關 鍵 語	解 說 參 照		
		這樣做工作的改善必 能輕易有效(實施手冊)	這樣做工作的改善必能輕 易有效(推行・指導手冊)	這樣做工作的改善必 能輕易有效(落實手冊)
著 眼	●總之			
	●改善就是放手不管			
	●做理所當然的事就是改善			
	●不用小心也可以做的			
	●分開來就知道			
	●著眼於例外(例外管理)			
著 想	●不值錢的東西才是好改善			
	●停止不做			
	●減少			
	●改變			
	●豎的東西放橫、斜			
	●預先			
著 手	●首先			
	●從能做的先著手			
	●「辛苦」與「下工夫」			
	●改善的梯子酒從這家喝到那家			
	●做了不行再改善			
	●迅速著手			

相連起來，才能如虎添翼。

事例就是能夠具體看到的東西。或者是具有具體故事的東西。也就是，事例要有某些「形象」相伴。

用理論來講，具體的事例是有關「右腦的領域」之東西。一方面，言語是「左腦的領域」。也就是說，關鍵語要連結事例就要使右腦與左腦連動。

只要讓自己「知道」就可以的話，就不需使兩腦連動。

但，要推動由下而上的運動之改善活動，是需要動員大部份員工的，不能不讓各種類型的部屬理解。

要讓別人「知道」，就不得不使右腦與左腦雙邊連動。也就是，形象與言語或者是需要具體性與抽象性兩方面。

要讓人知道須要 事例＋關鍵語

當然，社會上有所謂

「用身體去體會」

「不能以文字傳達」

而排除言語的指導・教育方法的也有。

身上雖積蓄了膨大的經驗，但無法順利地用口述說的工藝氣質的人也有。

頭腦裏有滿腦子的想像，而無法好好表現的事情也有。

又，言語中也有無論如何都無法翻譯・仲介的東西。那就只有直接靠體驗與經驗來傳達。如要成為名藝人、技藝之類就非用言語來學習，而只有假以年、月用身體去學習。

但，改善就不是這樣，不過祇是改善而已嗎？不用擺架子、費時費事去教，應讓人迅速理解、迅速實踐才對。

因此「事例」與「言語」的兩方面要充分活用，迅速俐落就是改善之命脈。所以必須強調「關鍵語」與「事例・實例」的兩面性。因此，所有的關鍵語都連接到實例・事例。（在145頁有「這樣做工作的改善必能輕易有效」系列的事例相對應）

如此，藉著「事例與言語」之組合，使言語所代表的意思得以明確地想像，也可以向別人說明清楚。

以自己的事例 用在自己的關鍵語

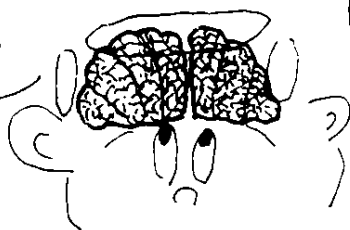
但是，只有這樣還不是真本事。因為是借用別人的事例刊登在教科書上的

使右腦與左腦連動

關鍵語 +

事例

暫且先
總之



自己人的改善事例要有10件

這樣就如虎添翼

什麼問題

都能解決

什麼樣的改善

都有辦法

指導・忠告



是別人或別職場的改善，還是缺乏迫力。

當然，領悟力強的人，講到其他公司或其他職場的改善事例也可以懂。業種或規模雖然不同，改善的本質與觀念尚可把握到。

但，公司裏有各種各樣的人，並不都是領悟力強的人，領悟力差的人，光用其他公司的事例，並不能理解，會用「因為是那家公司，才能夠....」「因為是那種業種，才能夠....」這樣的表示，來拒絕反應。

像這種人，只用借用的事例其力量是不足夠的。根本就無法套用。所以非用自己的改善事例不可。隨著自己職場的改善事例，才會產生關鍵語。

不管怎麼說，總是從自己日常工作中所產生的改善，最身邊的東西，伴著活生生的形象。自己本身可體會，體會後的東西就有魄力。

事例研究是改善的指導力

對改善的推行，指導能建議的是「要擁有自己職場的事例約10件」。

只要被自己的改善事例所證實的關

鍵語有10個的話，什麼樣的狀況都可對應了。對於大多數的問題，都有辦法提出解決頭緒之建議，那就是改善的指導力。

當然，從參考書或發表會等，來研究其他公司的事例也可以。但是，這些畢竟不過是他人的改善，如果說什麼是重要，那就是研究自己的改善。將自己職場的改善顯在化，可說是首要的，那就是所謂的優先順位。

右頁是「改善跟蹤研修」的討論議題例。這是進行改善研究的一年後要舉行的。其中最重要的就是「從事例可讀取什麼？」這個議題。

把自己的事例拿過來，從那裡抽取改善的定石與關鍵語。藉此，將改善的本質，自行消化、吸收。

這個從第二天起連接到改善指導力的提升。由具體的事例所引出來的關鍵語，將對「透過改善的部屬指導（改善OJT）」發揮力量。

正如改善活動重複著「實施→顯在化→實施」，而發展下去一樣。改善的指導力也藉著「具體→抽象化→具體化」的重複，螺旋型的擴充下去。

KAIZEN研修・討論議題

1) 將改善之顯在化（改善的書出）編入日常業務；則

- ①作為工具的改善用紙之活用法——是什麼樣的工具呢？
- ②「工作」與「改善」的關係——管理者的職責是

2) 對「不提出的人」著手的作法

- ①為何不提出——不是「指定」而是型別的分類
- ②型別之具體的方法（無法改善／討厭去寫）

3) 從事例可以讀取什麼？

- ①改善的秘訣、定石、原理（由自己的認同）
- ②指導的關鍵語（由自己去消化）

4) 大手筆改善之指導・促進方法

- ①「日常的小改善」與「大手筆的改善」之差別
- ②「著手進行」所採取的步驟→從課題設定到實施
- ③小小的日常改善之統合化

◆改善發想one point講座---1

改善要連打・連續攻擊

改善的訣竅在於連續攻擊。絕不可想用一發就要解決問題。從一開始就瞄定大效果的話，總會變成大手筆。因此，很難付之實施。

與大擺動的拳打，愈用力愈打不到，是同樣的道理。最初要一面輕輕跳打，使對方體勢瓦解，是拳擊的鐵則。

無論多強力的拳打，如果打不到就沒意思。與此同理，無論多好的構想，不能實施的話，就無價值了。

因為改善是要實施，才有效果的。而且，那是要「迅速俐落」才可以。為了此目的必須有輕快的腳部動作。

秘訣是「試試看不行再改善。那樣還不行就再改善」。首先做做看。然後，再試試看這種連打就會達到最後的勝利（問題解決）。



運貨車的通路有段差。因此運貨車無法順利通行。每達到此處就必須抬高起來。相當重，在趕路時難免想說：

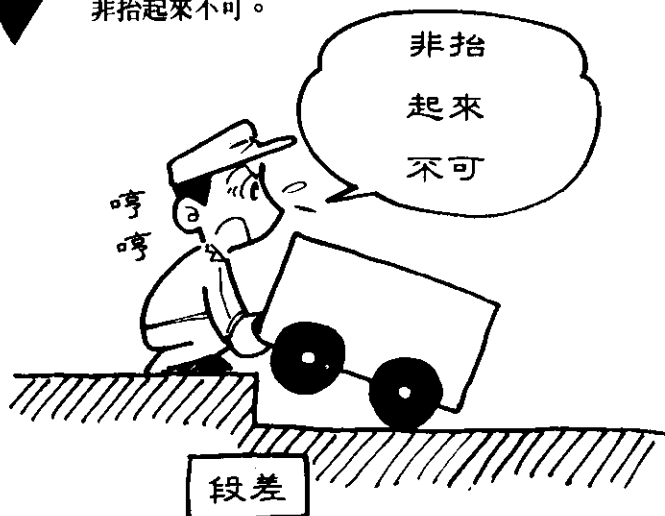
「是誰，搞成這種工程的」

但，不管怎麼抱怨，也

① 段差之消除

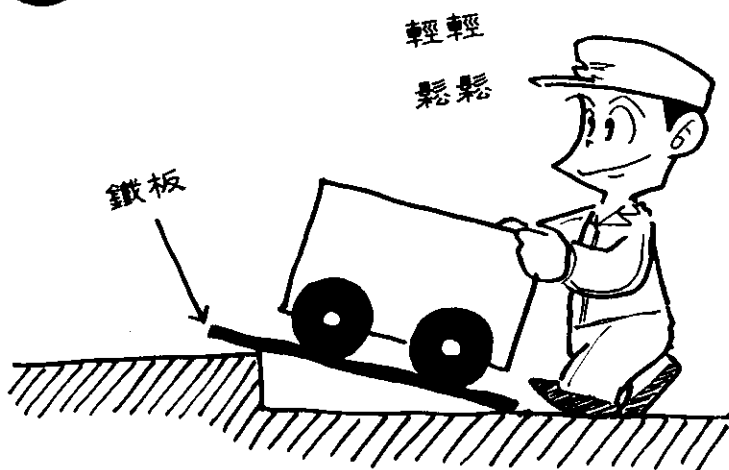
改善前

地板有段差台車會卡住、會倒下去，非抬起來不可。



改善後

在段差的部份鋪上鐵板。



效果

台車能夠順利通過了。

▼ 評語（直屬上司）

以往連這種事也擱置著，這樣改善得很好。

無法使自己變得輕鬆的。不如用「改變作法」的改善才實明的對應。

於是想出來的就是，在發差部份鋪鐵板的構想。這麼一來段差變成傾斜，運貨車就可直接推過去。

如果以為這樣就了卻一牛事，世上沒有那麼便宜的事。因為會遇到鐵板會滑的問題。特別是潑到水就會很滑。有時也會腳踏出板外，一不小心受了大傷。

這種時候，改善力弱的職場，就會馬上踢皮球了。「是誰，幹這種事情的是？」「因為多此一舉才會這樣」如此這般，苦心所做的改善，也等於烏有。

然而，在改善力較強的職場就會說出：「做了不行，就改善」的合聲。如果會滑的話，接下來想辦法讓它不滑，就好了——。

從這個方向去想的話，惠言之過早。既然如此，貼上止滑料如何——，這時會有人說：「在五金行好像有在賣喔！」。

① 鐵板的止滑

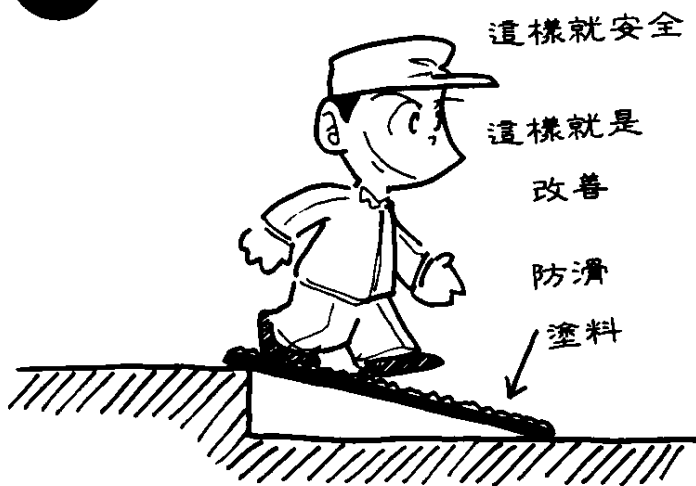
改善前

解消段差的鐵板會滑，很危險。
(尤其是在潑上水時)



改善後

在鐵板上塗上防滑塗料。



効果

消除滑動變為安全。

▼ 評語 (直屬上司)

這正是「做了不行再改善」的樣本

◆改善發想one point講座--2

例外要例外管理

改善就是要改變的意思

。改變什麼呢？要改變條件與要素。舉出一例，就如「改變位置」的改善事例。

計量機的腳踏開關，必須抬起腳尖一直等到下一批流過來。因為是不自然的姿勢，故非常容易疲勞。

而且，這是毫無附加價值的辛勞。在此工作所需要的是，當要計量的商品流過來時，要踩開關而已。

在不做改善的職場，認為

「腳會疲勞」

的話，只有

「忍耐一下！」

「加油！」

「我們大家都是這樣過來的！」

會這樣的加以責罵或鼓勵而已。

一直都不會想去改變「作法」或「條件」吧！

但是，在這家公司卻經常

「改變作法吧」

「不要辛苦、多下工夫吧！」

這樣的在進行改善。

這樣一來因待機時間較長，要從那邊採取自然的姿勢才對，提出這樣的意見。

① 腳踏開關的踏台

改善前

把腳踏開關，繼續抬著腳尖待機，故易疲勞。



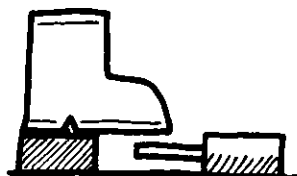
一直到製程終了為止要提高著腳尖等著



(開關ON)

改善後

放置放腳的台。



(開關ON)

効果

待機中の疲勞消失了。

▼ 評語 (直屬上司)

待機中の辛苦都消失了，以「下工夫」消除「辛苦」就是改善。

以後就簡單了，有人提出放置一個放腳台如何的構想。

這樣的話，待機中腳可以放水平，所以不會有什麼痛苦。

商品一來的時候，才在腳尖用力踩踏開關就可以。於是腳的疲勞完全消失了。

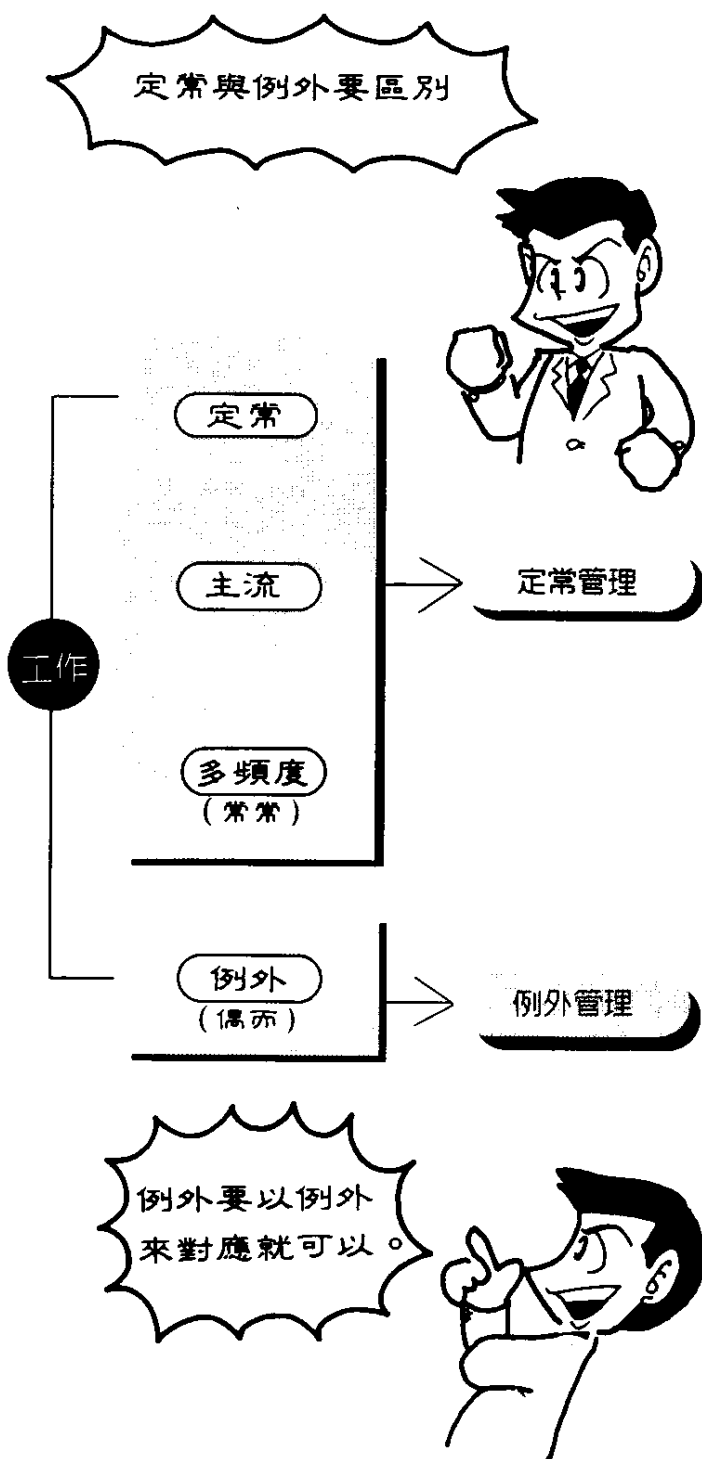


所做的改善是很簡單。主要是放上一個腳踏台而已。但，從此事例可以看出改善的關鍵點。

那是有「主」與「從」的區別。也可稱為「例外管理」。看那一邊的時間較長——，那一邊的問題較多……。

當然要把時間較長的或頻率較高的當作「主」，其安定性與快適性，要優先並加以普遍化。然後把「從」的部份加以特別化、例外管理。這就是改善的大原則。

不合適的大部份是因為這種關係正好相反。把與改善相反的主從關係改變為正常。



◆改善發想one point講座-- 3

「要小心！」不如「不用小心也可以！」

前頁腳踏開關的改善，並不是這樣就結束。並非如此即消除了所有的問題。

如果開關上面掉落了東西或不小心碰到時，計量器就會動作，有這樣的危險。前幾天，有人差一點就把手被捲進去，好險。

在不做改善的職場會怎麼辦？會叫出一定的話語。就是

「要小心！」

「要注意！」

的大合唱。在稍為強一點的地方，也頂多把這些話寫在貼紙的程度。

但，這種「要小心」「要注意」是很離譜的話。不是開玩笑。那完全是逆行其道。應該是要

「不用注意也可以做！」

「不用小心也可以做！」

才是改善。

因為要注意之類的無論怎麼做都是不值得的。要小心是不會產生附加價值的。

企業是要獲得利益的地方，產生附加價值的地方。這樣的話，

・創出附加價值的部份之獎勵。

・排出不是這樣的部份。



①不用注意也可以的

②不用小心也可以的

③不用拼命也可以的

加以改善吧！

成為企業經營的原理。

既然是這樣，還獎勵不產生附加價值的「要小心，要注意」，沒有比這更本末顛倒的事了。



將這個道理擺在一邊，來看看現場的改善。在腳開關上面加上蓋子這件事。這樣一來，就沒有誤把東西掉下去或不小心碰到而動作之處了。

只是這麼簡單的事，但從這裏可以看出按照企業經營原理的改善。也就是

①不產生附加價值的東西，要儘量排除。

②要小心並不會產生附加價值。

③藉此，要下工夫做到「不用小心也可以」的作法。

三段論法的改善。

① 腳踏開關的蓋子

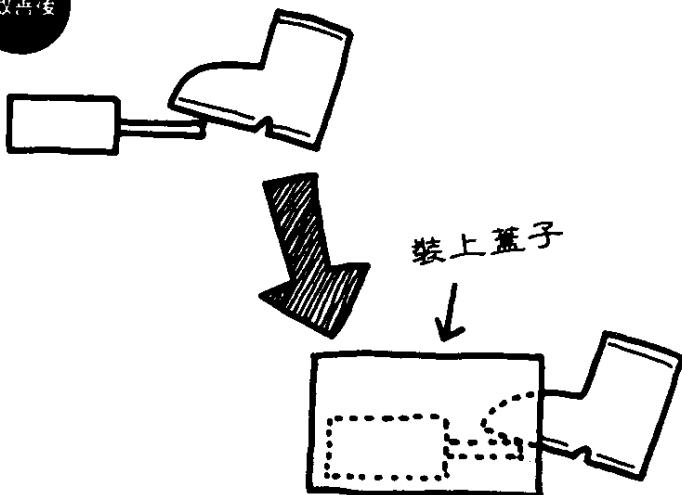
改善前

誤觸計量器的腳開關或掉落，
就會有開始動的危險。



在腳踏開關裝上蓋子。

改善後



改善

不再發生錯誤，動作變安全了。

▼ 評語（直屬上司）

使變成不用小心，也可以的，這就是改善。

◆改善的想當然的錯誤——

「來徹底吧！」是無法徹底的

人是會犯錯誤的動物。
無論多麼小心，
「總是不留神！」
的這就是人類。

對著這個，喊著：
「小心啊！」
「注意呀！」
的吶喊也沒什麼意思。

因為不管怎麼反省，說
「我要小心！」
「我會注意！」
也同樣地會發生重複錯誤。

因為「作法」並未改變
的關係。

只要「作法」不改變，
就會重複同樣的結果。

於是，再大合唱：
「徹底吧！」
「不徹底的話……」

但，在使用「徹底吧！」
這句話的職場，事情從未被徹底過。只要不改變「作法」，無法徹底。無論到何時都在重複同樣的事情。

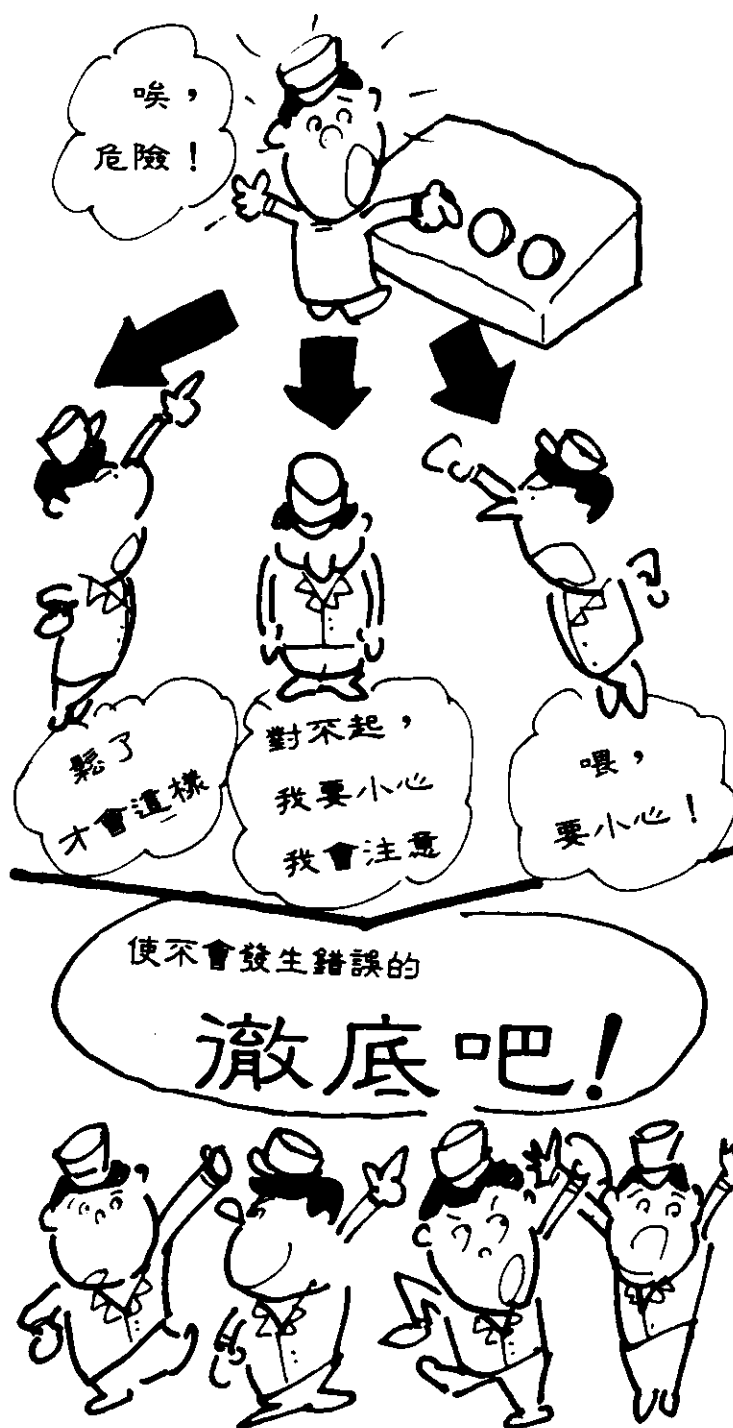
在有做改善的職場，聽不到：

「小心吧！」
「注意呀！」
「徹底吧！」

這種話。不如用：

「不用小心，也可以的。」
「不用注意，也可以的。」
「要使人徹底的話，……」

不小心誤觸了開關



和這些話語之同時，要獎勵「改變作法」。

例如，有時會誤解機械的開關。它會引起事故或故障的情況。

在有改善的職場，對此不合適馬上採取對策。

「要使其不會因不小心碰到，該怎麼辦才好？」

或者

「要使其雖碰到，也不會動作，該怎麼辦才好？」

開始這樣的討論。

最簡單的對策是

①要使「開」「關」明確化
用大一點的字或用顏色識別等。只要這樣就可減少許多不小心的錯誤。

接下來的對策是

②裝上停止裝置

如果是簡單的，用磁鐵就足夠了。

如果要更工夫的話，

③蓋上環切的短管

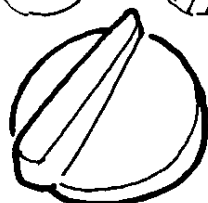
只須這些，就不會有不小心而碰觸的事了。又，我們也知道那開關是重要的部份。進一步，也有將管用顏色識別的構想。

如要更嚴格做的話

④使用雙重開關

這樣一來不小心的誤動作便可完全防止。

要徹底的話，
就要使不用小心也可以
不用注意也可以的

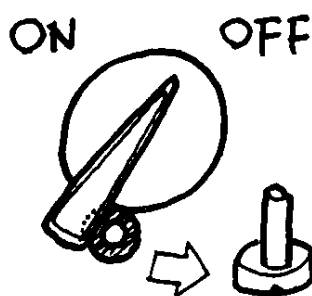


①入與切的表示要大
又以顏色易以識別



一步小心碰觸
到也沒關係

③蓋上以PVC切成的
環狀短管



②在開關裝上電磁式
的制止器

不同時按下
就不會動作



④改為雙重開關

◆改善發現one point講座——

將「理所當然」加以評價，成為有意識

採購部門的職員，成功降低採購成本。這樣的也能算是「改善」嗎？或者說，那是採購部門應該做的事，屬於業務本身之事務，所以「不算是改善」！



對於採購部門，購入之成本降低，是重要工作的一部份。所以，對其結果「那不是自己分內的工作嗎？」這種說法，也可以成立。

但是，在到達結果的過程中，有要下「手段選擇・方法變更」的工夫時，就可以說：

「改善了自己的工作」



例如，在某公司有變更外語研修的契約條件，而降低研修費這種事例。

又有，重新評估與電力公司的契約條件，降低了基本電費的例子。

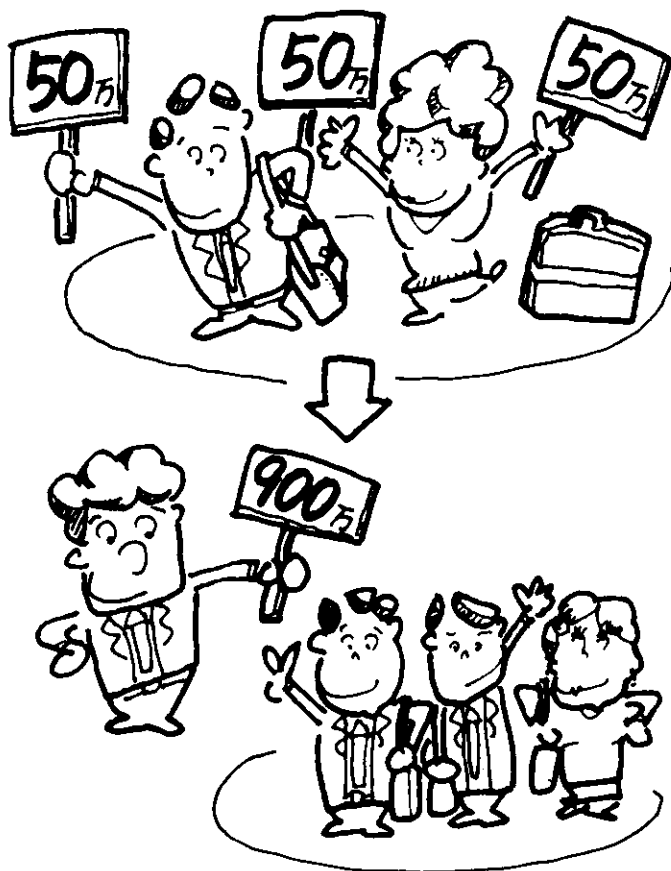
這些事例都是只要說是「當然的事」就不用再說了——。但，就是這種公司偏會說「已往都是這麼做的」「上面指示這樣所以——」地，不管狀況有了變化，不會去做「手段・方法的變更」吧！這不是實情嗎？

一方面，在對「狀況變化

① 外語研修費的降低成本

改善前

隨著海外要員的增加
語研修費也增加



改善後

將研修機關與法人契約連結，降低研修費

効果

應為1人50萬円×20人=1000萬円
但30人一起則契約才900萬円
(一人為30萬円)

▼ 評語（直屬上司）

研修對象慢慢增加，不知不覺已到30人，
的確是掌握現狀況變化的改善。

的對應」的理所當然之事加以評價，加以鼓勵的職場，各人會對自己「工作的作法」，做有意識地重新評估。

因此，要儘速把握「狀況的變化」，做正確的對應。

●

不論在那一個公司，都會「不要錯過狀況的變化！」
「要對應變化！」
「工作要重新評估！」
等的口號已經提唱到聽膩了。

但，大多數都祇喊口號喊就完了。不但如此，苦心所做的對應被「理所當然・應該・常識」這種話否定掉。這樣的話，誰都不會想要認真的去對應狀況的變化。

然而，在理所當然的事情「顯在化→評價」的職場是如何呢？至少，沒有人會被評價而傷害到情緒。

雖然說

「沒有什麼大不了的事情」

還說

「連這種程度的事情也會被評價的話——。那個又怎麼樣，這個又如何——」
而有意識地重新評估本身的工作。

② 電力費用的成本降低

改善前

電氣契約如下列，
但現在3基都使用低電壓。

契約

1 Kwh費用

① 甲種

27.91円

② 2種

22.4円

③ 低電圧

11.27円



所有都是以此費用
來變更契約

改善後

向電力公司說明使用狀況，3基都變更為低電壓契約。

効果

月平均變成有60萬20円的成本下降

▼ 評語（直屬上司）

往往會被視為「照原來——」的事情，善加發覺
採取措施，很值得感謝。

◆改善的視角——

找出可改變的部份

提到「改善之實施」就有下列的反論。

「我們的職種規定很嚴，不可以隨便改變工作的作法。所以不能實施改善——」

確實，工作的「自由度」因職種而異。只給目的，為了達成它的手段・方法就任憑各人自由的職種也有。

一方面是仔細規定的工作也有。但，並不是100%都規定的。雖有自由度的大小、無論什麼職種都由

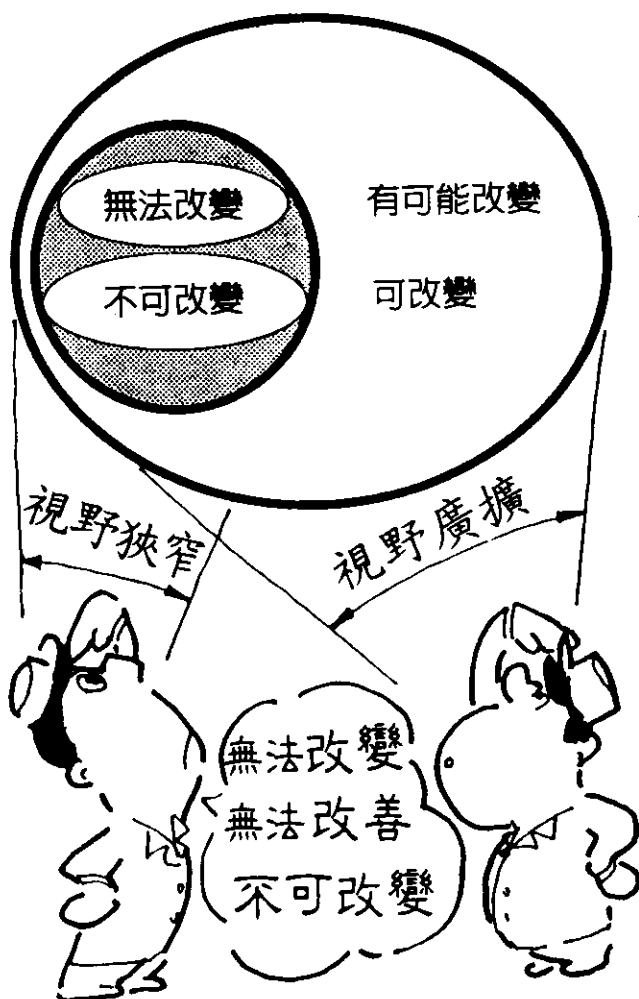
- ・不可改變的部分
 - ・可以改變的部份
- 或是
- ・不可能改變的部份
 - ・有可能改變的部份
- 所組成。



改善並不是要改變「不可以能改變」與「不可能改變」的部分。「不可以改變的東西」及「不可能改變的東西」不用去管它好了。

從在自己的工作中「有可能可以變」「可以改變」，先改變過去就是改善了。

不會改善的人，總是執著於「無法改變的部份」、「不可改變的部份」。「有可能改變的部份」、「可以改變的部份」是看不見的，



有可以改變的部份也有
不可以改變的部份
不可以改變的部份擺在後面
先從可以改變的部份進行改善!

或不想看的，總之都得了「視野狹窄症」。

會改善的人，不拘泥於「不會做」的事。那樣的東西擺到後面。重要的是從會做的地方先著手。

張大眼睛想找出會做的部分。不會做的人，拼命地在找不會做的理由，而與其相對地，會做的人在想會做的方法。



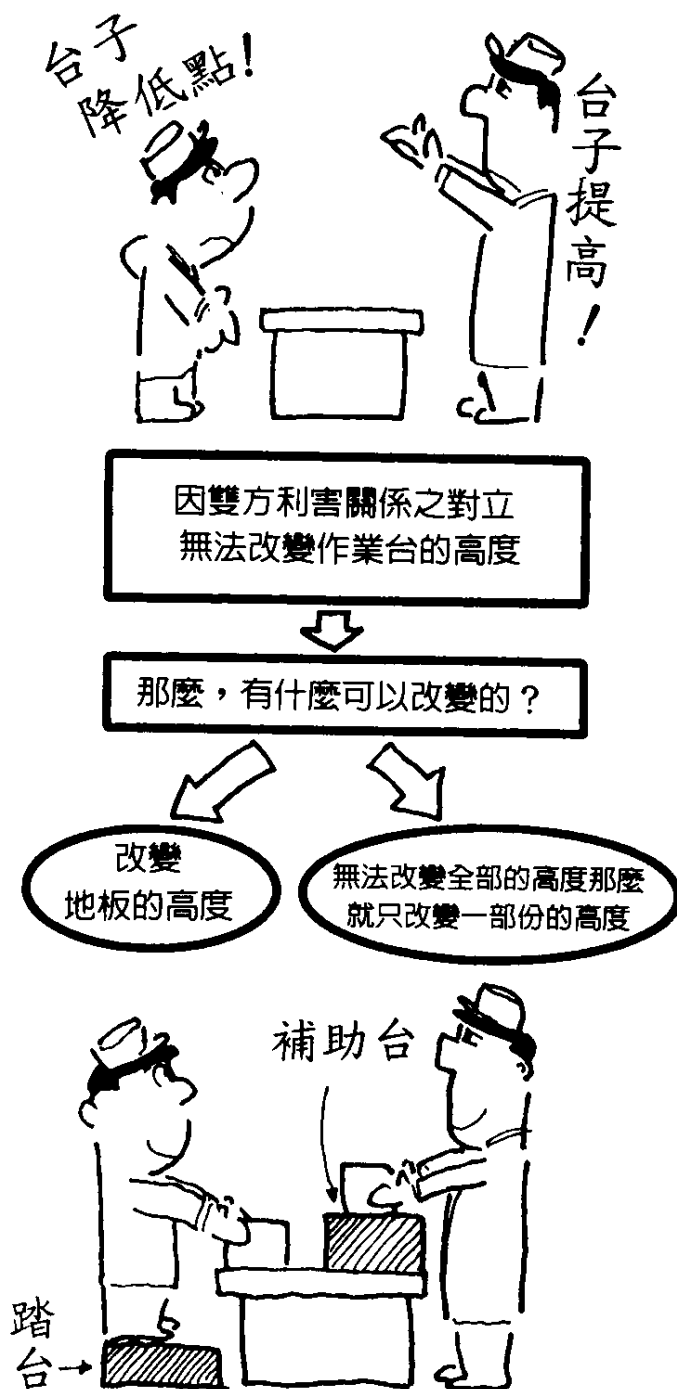
例如，有這樣的例子，關於作業台的高度，個子高的人與矮的人在爭執。一邊說工作難做，希望把它提高，另一邊則說相反的話。

「因為雙方的利害關係完全對立，所以實在沒有辦法。」

如此，不會改善的人就碰壁了。

另一方面會改善的人，在想有沒有可以改變的部份。於是，在進行改善的職場就到處可以看到的是，利用踏台改變「地板高度」的構想。

或者是，作業台全體的高度不能改變的話，想想能否只改變一部份？於是，個子高的人之作業台就放補助台——如此即可改變。



C O L U M N

在改善研修的感想文中常有
「本來以為是改善的研修，但這不就是管理者或
工作研修嗎？」
的聲音。

沒錯，在這世上本來就沒有所謂的「為改善
而開辦的研修或教育」因為，工作和改善本來就
是一樣的。

在工作中有「維持標準」及「打破標準」兩
種層面，而改善正牽涉到了「打破標準」。也就
是說，改善是工作的一部份。

認為工作和改善是不同的，在工作的教育研
修外，應該還有改善的教育研修的人，把工作這
件事當作是「維持標準」，也就是「依照指示、
完成指示」。這完全已是跟不上時代的觀念了。

現在甚至於打工人員或臨時人員，其都被要
求不但要維持標準更要打破標準，改善已是理所
當然的事了。

4

改善的定位



- Part1——人事考核與改善報告制度
- Part2——改善的定義
- Part3——改善與提案的分離・明確化
- Part4——提案與改善
- Part5——會兩面思考的管理者之條件

P A R T

1

人事考核與 改善報告制度

「改善應否作為人事考核的對象？」有這樣的質問。從結論來講，絕對的要讓它反應得愈多愈好才是。

在各公司雖有各種各樣的表現，在人事考核表上，大概有如下的項目：

- ・對工作的積極性
- ・對工作的處理態度

這些以外還明確的表記著，應把改善報告的狀況列入「參考指標」。

為何如此？那是因為每一個人的「對改善的處理之態度」與「對工作的處理之態度」，有強烈的相關關係。思想陳腐、毫無自動自發積極性的人，當然對工作的改善，是不會有意願與行動的。

想將工作做得更好，想得到更好之工作成果的人，才會下工夫選擇更好的

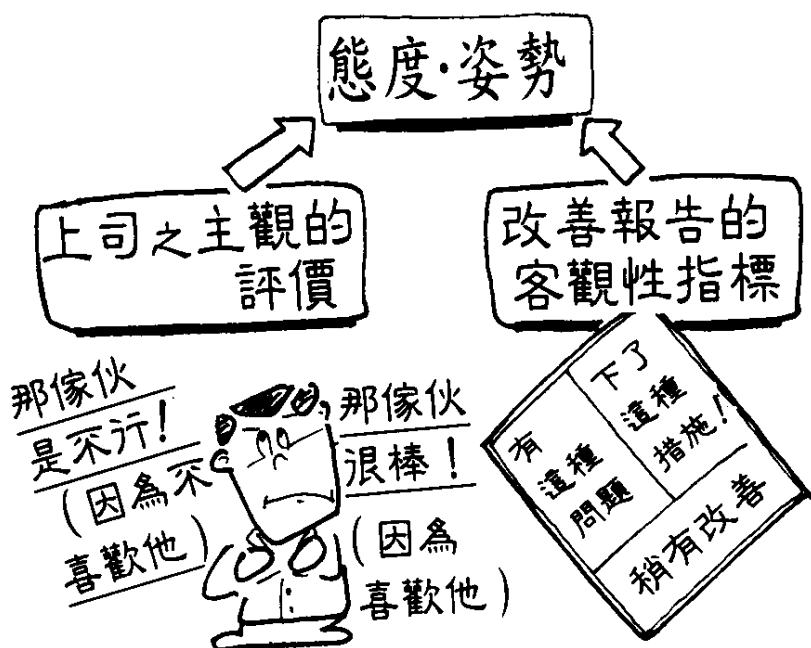
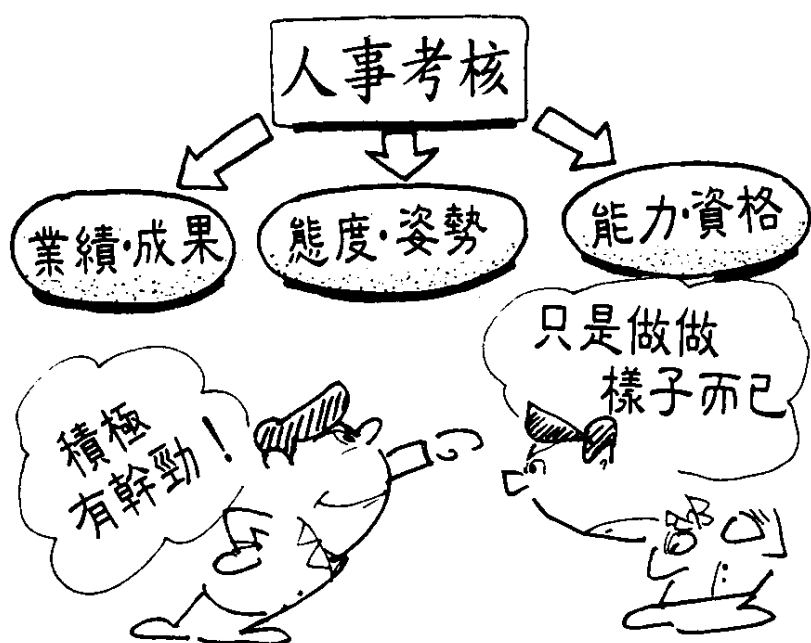
手段・方法變更，來進行改善。

過去，這些考核項目是依考核者（上司）的主觀判斷來加以評價的。當然，這也未曾不可！但是主觀的評價往往會產生偏差。

往往祇有與上司有共鳴的人，才會得到上司高的評價。如此一來，認真從事改善的人，可能會被忽略而無法受到重視。

因為上司也是一個平凡的人！會被專門做表面工夫的人所迷惑，那是沒有辦法的事。但是這樣是不行的，不具實際狀況的表面工作得到高評價，那真是無法被接受。

當然，印象或共鳴亦是實力之中的一種，所以這些被評價也是可以的。但是，祇有如此而已的話，是會產生偏差



的。

因此才有加上改善報告作為參考的指標。因為報告是一種「已實施完成」的改善，是一種具有實質之客觀的指標，不是只靠嘴巴講講就可以的。

一年有10件就足夠了

但是考核時不可只看「件數」，以件數來直接分等級是不行的。為什麼呢？因為職種或職場的不同，只單純以件數來做比較那是不行的。總之只能當作「參考的考核」。

還有，件數最多一年有10件就夠了，比這更多的件數是毫無意義的。雖然有一定以上的件數，就是表示考核會好，那亦不盡然。

這些有必要讓它明確才是，不然的話，會有以「件數來爭取高分」之虞。

如以往的提案制度，所產生的「不做工作，而只專心於書寫提案」、「專門為了提案獎金」，如此的弊害會發生。



世上有些人只重視現象面，對它有

過分反應之人，通常祇要切除不去理它就可以。但是，站在要營運組織的立場，那是不行的。

總之要呼籲全體人員從下到上的自主管理運動，腦筋好的人、愚笨的人、所有的人，都須參與才可以。在進行改善活動時「如何來使不了解的人，讓他能了解。」，此亦是不可欠缺的事情。

總而言之，在一個組織裡面，有各種的人，才稱得上組織。把這組織好好的修正軌道營運下去，要靠擔當者的手腕。

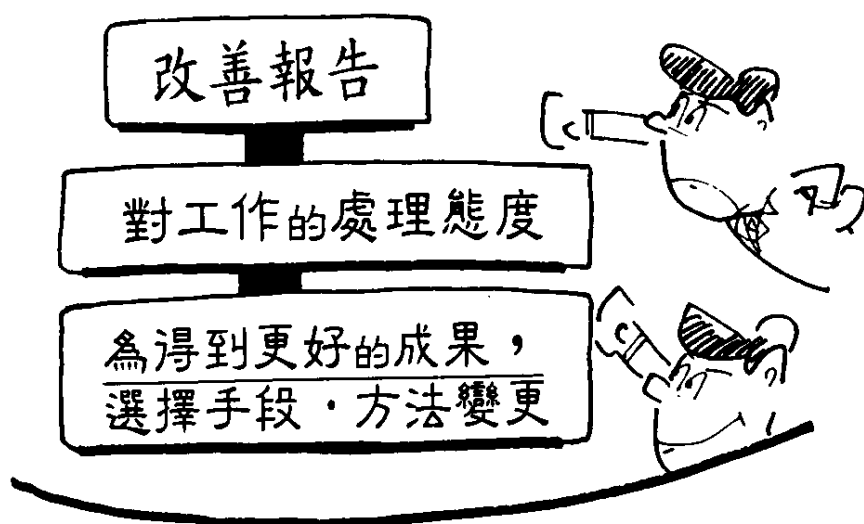
全公司所有的人都很聰明，什麼都懂，有能力且對工作認真積極的話，那麼就不用操勞。如果是這種公司的話，經營者、管理者，也都是不必要的。當然推行事務局等，亦可不要。

但是，現實上並非如此。所以每個企業都要累積著推行方法的工夫。

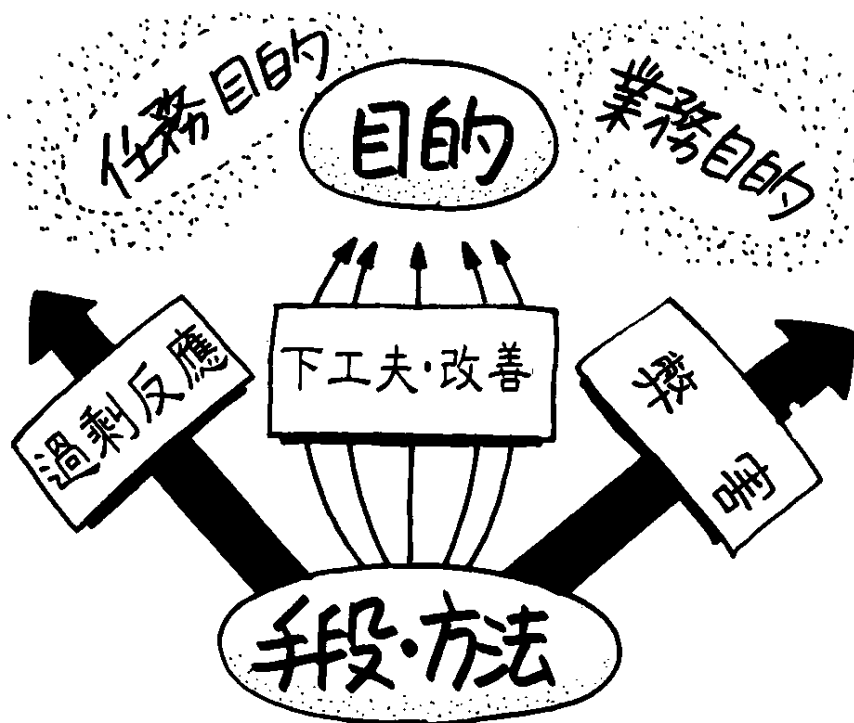
忽略目的是過剩反應

「過剩反應」或「弊害」是什麼？就是失去「目的」，與目的無關的一個現象或手段，會突顯出來。

所以，過剩反應或弊害的對策是儘



一個月最少要對一件持續的改善進行評價
不是毫無目的的來增加件數就可以



量使「目的明確」。毫無目標的在恐懼過剩反應、擔心，才是「過剩反應」。

把改善報告列入人事考核的參考指標，而產生過剩反應或弊害，其原因是未明確

- 人事考核的目的
- 改善報告的目的

因目的似是而非，才會產生

· 爲了考核而考核

· 爲了改善而改善

這種弊害。

要討論應不應該將改善報告列入人事考核之前，先對這些目的加以思考。

只要目的明確，自然的適當之營運方法也會變成明確。

考核項目就是期待項目

究竟，什麼是「考核項目」，那是對員工的「期待項目」，其表示期待什麼樣的「工作的作法」。

期待項目與考核項目必須一致才可以。因爲上班族的一切會受到公司內的評價、考核之影響。所以上班族必須不得不向著可以得到好的評價之方向來工作。

例如，經營者的心證成爲評價基準的公司，爲了想得到好的待遇，就只有順從評價者之意，來採取言行。

商人是經由顧客來加以評價。因此，爲了能得到顧客更佳的評價而努力工作。其指標就是銷售額或來店的顧客人

數。上班族因爲係由上司來進行評價，所以會拼命的工作，以博取上司良好的評價，該指標就是「考核項目」。

從「辛苦」到「下工夫」的時代

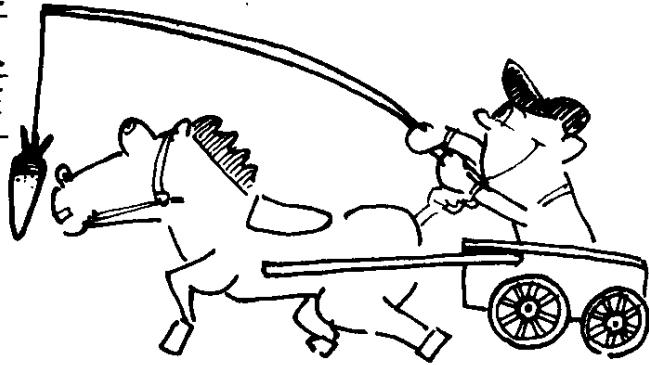
若是期待不用思考，而要蠻幹工作的話，也就是說，改善等沒有必要列入考核的項目。只要如以前的客觀資料：

- 加班時間
- 例假日上班日數
- 無遲到、無請假

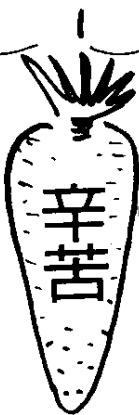
等以「拼命工作」或「辛苦」的程度，作爲指標即可。

考核項目二期待項目

馬與上班族一樣都是為了餌物而工作，
到底那一種
餌物才會使
它們的工作
方法
有效率？



拼命工作，有骨氣、精神力
什麼都不想
而全力工作



思考作法
採用好的作法



想出輕鬆
又快速的
方法

當然，那些拼命努力工作的，也應該加以評價才對吧！。但是目前光只有這些，已經是不適用了。

考核項目或評價基準，亦隨著時代在改變。以前有「全勤獎」等，期待不休假（支薪休假）亦列入評價之中。然而現在甚至於相反的，在鼓勵消化支薪休假。

這樣的話，在這種如何來提高「業績」追求更具有效果、更好的工作方法的時代，到底該以什麼做評價基準？應該以什麼作為參考指標才是？

再怎麼糊塗也不應該把「辛苦」當作做指標才是。「下工夫」才是評價的指標！他本人有否對自己的工作之作法加以檢討，下過工夫！那麼以什麼作為指標，才能測試「下工夫」的程度？



「改善報告」是其中之一。因為那是以「更好的成果」作為目標的「手段選擇・方法變更」的實績。亦就是，把改善列入人事考核，是對全體人員表明期待他們「要隨時下工夫改善工作的作法」。

當然，對員工不期待這種「工作方法」的話，即不必把改善列入考核項目

之中。不僅如此，連改善活動也沒有必要進行。只要專心進行耐力教育或地獄特訓就可以！

管理者的人也透過部屬的改善情形而被考核

成為考核對象的是不只是員工而已，管理職之指導力也要依據「部屬的改善狀況」，而被考核才是。

當然，那就是對管理者「期待如何的指導力？」，的「期待項目」有關。

過去

「如何使部屬努力工作？」

「不發牢騷、唯命是從，讓他努力工作

「把部屬鍛練成依照指示來工作」

這些是對管理職的期待。

那個時代，部屬的「努力工作」、

「服從」等，是管理者的評價基準。

但是，處於今日要求縮短工作時間

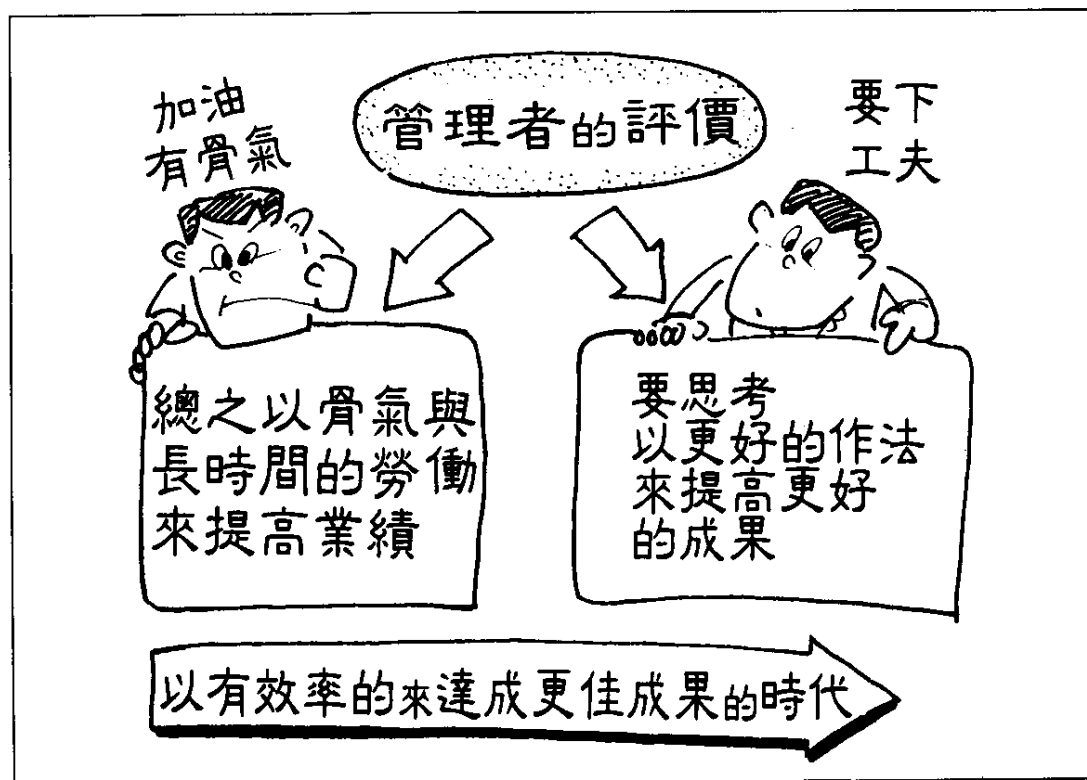
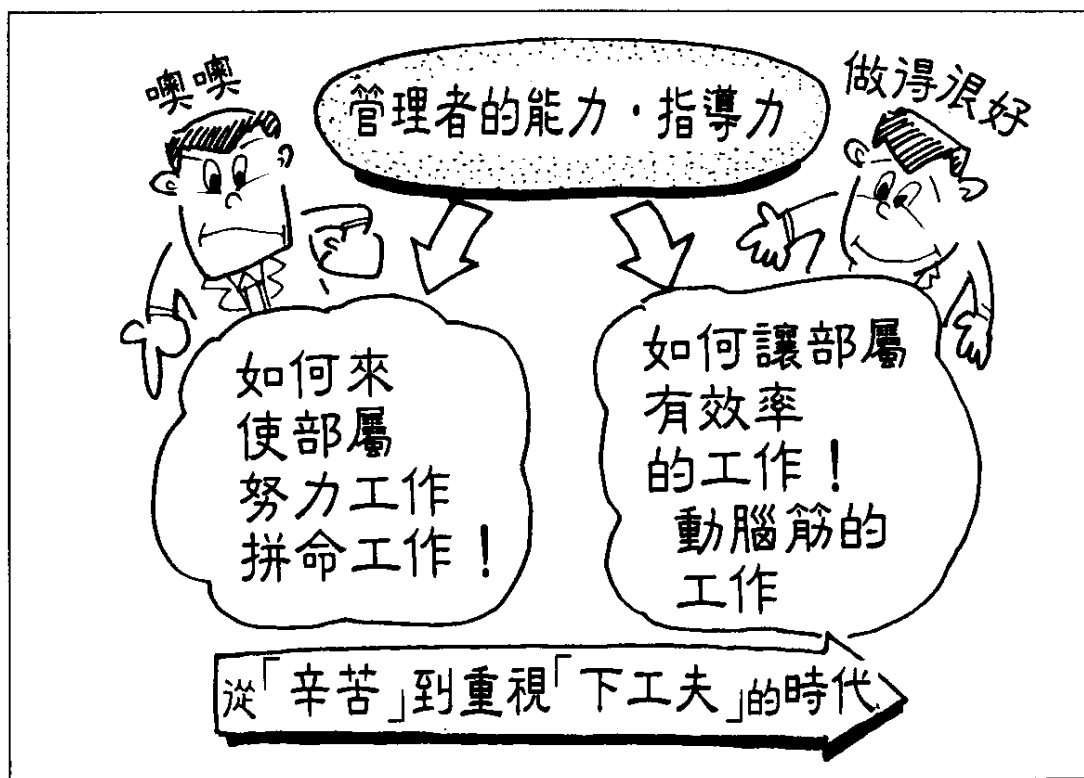
，且需提高生產力的時代，只是

「把所指示的工作做好」

「總之努力工作」

這種工作方法是追不上時代的要求，在基本上還是需要加上個人的「下工夫」才可以。

也就是對員工或職員所期待的工作



的作法，係包括手段選擇・方法變更的「改善」。

不，不僅僅是「改善」的比重，愈來愈增加著，隨著時代的變化對員工的期待項目亦在改變著。因此，考核項目才被加上「改善」。

如此一來

「將部屬培育成能做改善」

「把員工培育造成具有堅強的改善意志」

這些亦成為上司・管理者的重要任務之一。所以當然會成為對管理者的期待項目，甚至成為考核項目。

改善做與不做是 怎麼樣都可以的嗎？

「改善」不被列入員工或管理者的人事考核之評價項目中，就是表示

- ・ 做不做改善都可以
- ・ 做不做對人事考核都不會有影響

的意思。那是表示，

- ・ 改善與工作是各別不同的意思

那麼假若改善是「做與不做都可以的話」，為什麼要特意的訂出制度來推行改善，不是沒有這種的必要嗎？把不必要的事情一件一件將它廢止才是改善，在如此的公司，因為把不必要的改善制度或改善活動停掉，那才是真正的改善。

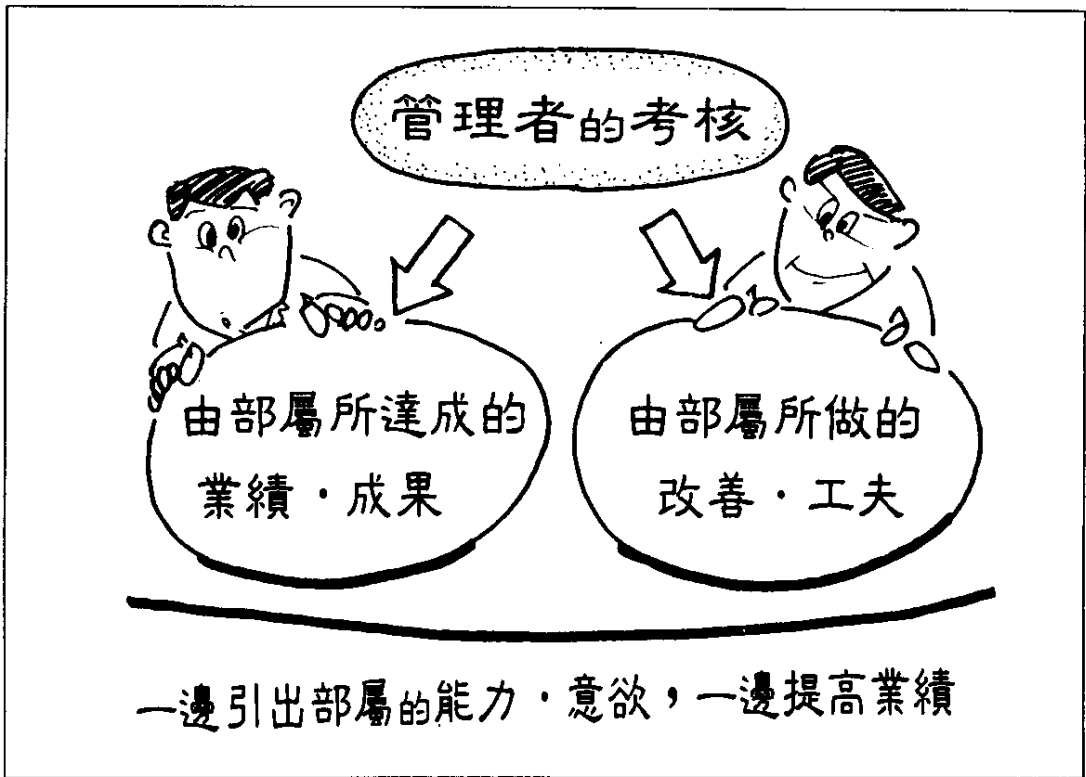
也就是，將改善應否反應到人事

考核，這種議論是，在於如何對改善加以定位的問題。

對於經營來講，只要把「改善」定位在對「革新」的補充・補強，是不可或缺時，要把它反應在人事考核中，那是一件當然的事情。

但是，若將改善定位在認為與工作是別的、多餘的事情，是要與不要都可以時，那麼把它反應在人事考核之中，即會成為「多此一舉」。

當作是工作報告之一部份的改善報告



「改善是工作的一部份。在本公司的工作是包括改善在內」

如此定位的話，就會成為

「改善報告是工作報告的一部份，包括改善報告的，才是本公司的工作報告」

當然，想作為

「不要做多餘的事情。不要去想多餘的事情。依照指示去做才是工作」

時，即成為

「改善與工作是不同的事情」

既然認為「與工作是別的多餘的事情」時，把這列入人事考核，那就成為奇怪的事了。

改善之定義的差異

那只不過是在說明「期待」與「評價」，應使它一致的原則論而已。但是，如此把改善列入人事考核之中，會感到抗拒的人也有。那是因為把「改善」當作特別的、特殊的事情來想，才會這樣，這種人的頭腦中有著

- ①改善是特別的事情。
- ②考核項目應有普遍性才是。

所以

③改善是不適合列入人事考核之中。
的三段論法。

對改善活動的誤解或落差，主要的
是把改善當作是一種特別的事或者是當然的事的想法，之不同而已。

改善這一語句是日常在使用很熟悉的字眼。所以，所有的人都自認為知道「改善」的意義，是懂的、已經理解的。

其實，這就是阻礙改善活動的元凶。雖然將「改善」這語句掛在嘴上，卻持有

「那是特別的事」

「大事情」

的想法。

而

另一方面，也有人把它當作是

「簡單的事情」

「理所當然的事」

的想法。

這樣的話，當然會有所出入。下一章將清楚的說明「什麼是改善」的定義。

對「作為共同改善之掛名者之弊害的對策

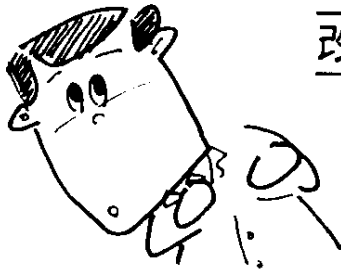
還有，也有對為要想爭取件數，而掛名為共同改善者的弊害，而擔心的人

改善不作為考核的對象

工作

改善

工作與改善是不同的事情
改善是與工作不同的事情
是多餘的事情



將改善作為考核的對象

工作

改善

改善是包涵在
工作之中
包括改善在內的才是
本公司的工作



。這是因為沒有實際上參與改善，卻當作共同改善之人，只將名字排連上去。其就如稻作民族之所謂的互相扶助。

這種將參加者或件數的標準，嚴格要求的話，就一定會發生的現象。若是反應在人事考核時，這種弊害就會有愈加嚴重的顧慮。

這是把根幹與枝葉末端弄錯的顧慮。枝葉末端只要以末端的方，式來加以對應即可，不要把根本搞錯才好。



「掛名的弊害是爲了，作爲促進多參加改善的手段，所推獎的「共同改善」卻被誤用，而發生出來的。

當弊害發生時，只要針對問題做出回應的對策就可以。當弊害已經發生時，就沒有必要仍舊照過去的方法繼續下去。

必須配合狀況的變化，「改變作法」這就是改善。改善制度的營運方法，也必須配合狀況進行改善才可以。

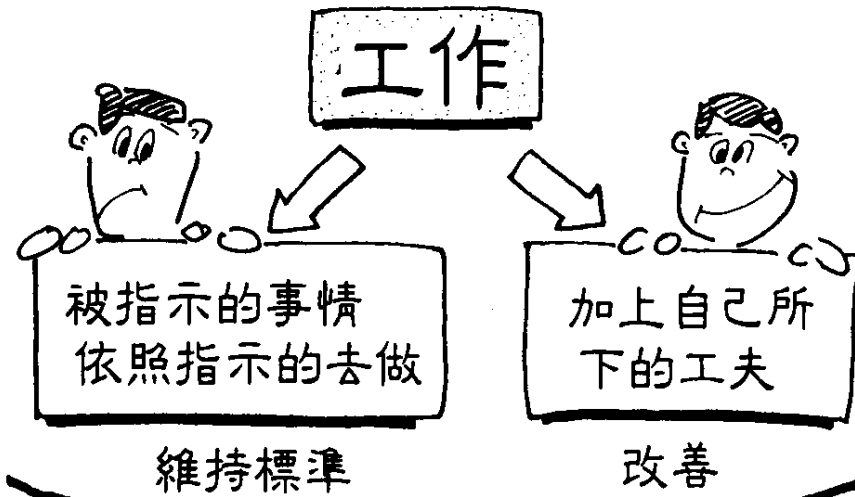
雖是如此，那也不是什麼太難的事情。只須把計算的方法加以改變，就可以了。

「只要讀取第一個人的姓名」就可以了。

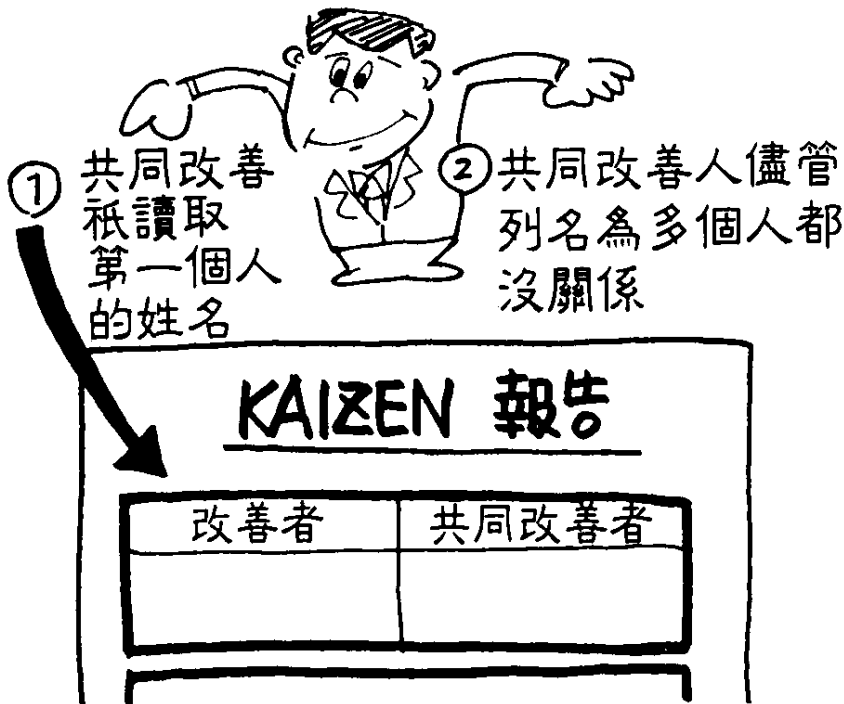
也就是發揮互相扶助的精神，寫上再多的姓名都無妨。但是，件數或參加率或頒發獎金時，就必須對每一件祇取一個人。

雖然掛上數名共同改善人的姓名，對本局一切都沒有關係。不管是掛名而已或者是實際上的共同改善者，都沒有關係。總之，只要把一件以一個人的姓名來進行實務處理，那就對了。

如此一來，掛名的弊害就可以解除。這就是表示既然是大人5～6人集合起來做改善，一件可說是太少，請改善5～6件的意思。



徒弟制度的時代，改善是多餘的事情
但是，今天的工作是包涵改善在內的



P A R T

2

改善的定義

◎持續不斷的對小的手段選擇・
方法變更之累積。

何謂改善，可從兩方面來加以定義。

②小變化之累積。

①「改變作法」

改變作法的放手不管

所謂「改變工作的作法」到底是什麼呢？講難一點就是「手段選擇・方法變更」。

當然，不單祇是做改變就可以，如不是向更好的方向變更，就不是改善。

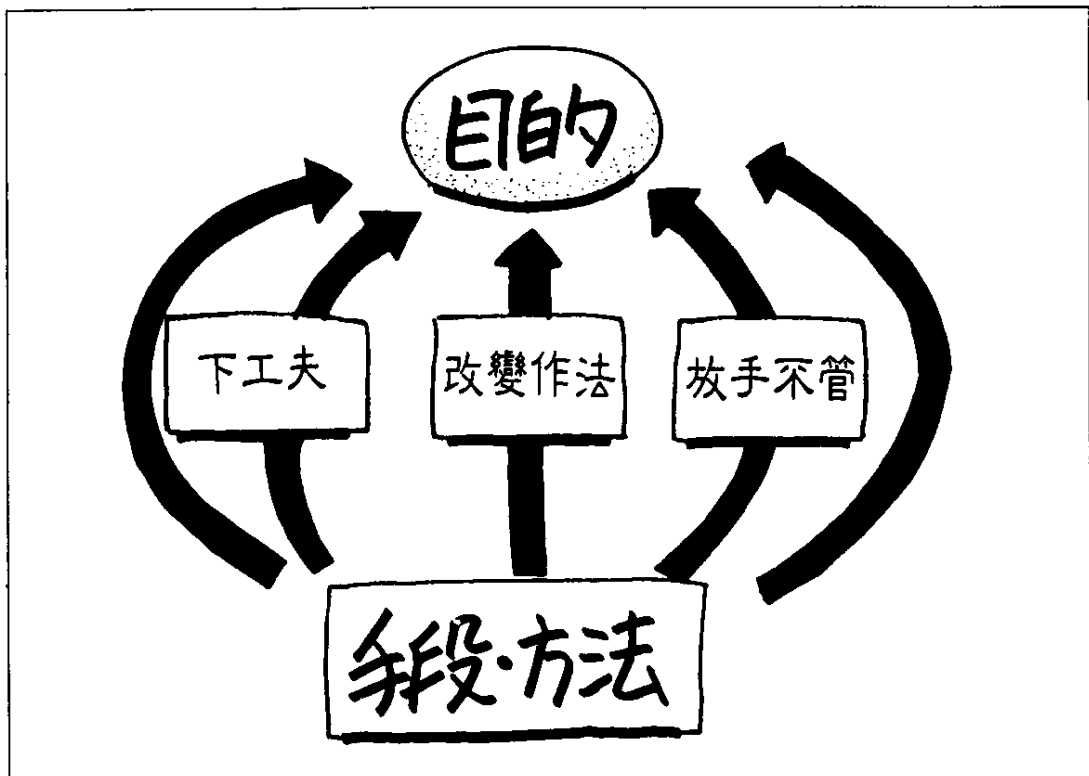
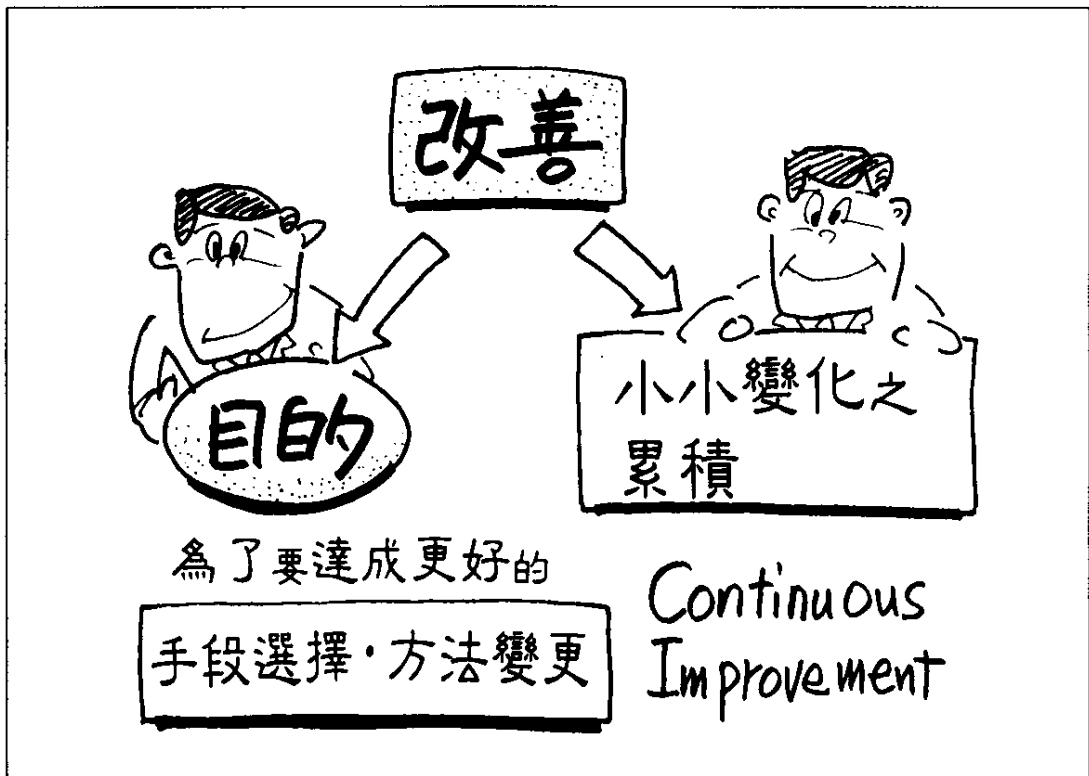
總之，使「工作的目的」更好、更有效率、更輕鬆、迅速且安全的達成，也就是改善是以「目的」與「手段」的關係，來加以定義的。

一般的情形，「雖然目的祇有一個，但是要達成目的的手段・方法卻有好

幾個。」。從這幾個之中選擇能更有效率達成目的之手段，變更為更好的方法，就是改善。

簡單的來講，就是「改變為更好的作法」，以更容易懂來表現的話，就是「放手不管」。

當然，並不祇是「放手不管」而已。必定同時要有「改變作法」的手段選擇・方法變更等，才可以。不改變作法而放手不管，那是偷懶而已，那不是改善。



考慮目的與手段之關係的同時，改善也使用「總之」與「暫且先」的關鍵語。那是以

- ・總之→目的。
- ・暫且先→手段。

來對應。

即是使用「總之」、「暫且先」的這語句的人，在無意識之中把握了「目的」、選擇了「手段」。亦就是在無意識之中，進行著改善。

熟悉是無法移轉，但作法是可以移轉的

改善的別名是「下工夫」，那是「辛苦」的相反。不改變作法而以努力、忍耐、執著…，來解決問題的是「辛苦」的作法。

對困難的工作，「辛苦」派的人就會強調年資、經驗、努力等，「熟習」的必要性。另一方面改善派則是講求「熟習雖然無法移轉，但是好的作法卻是可以移轉的。」

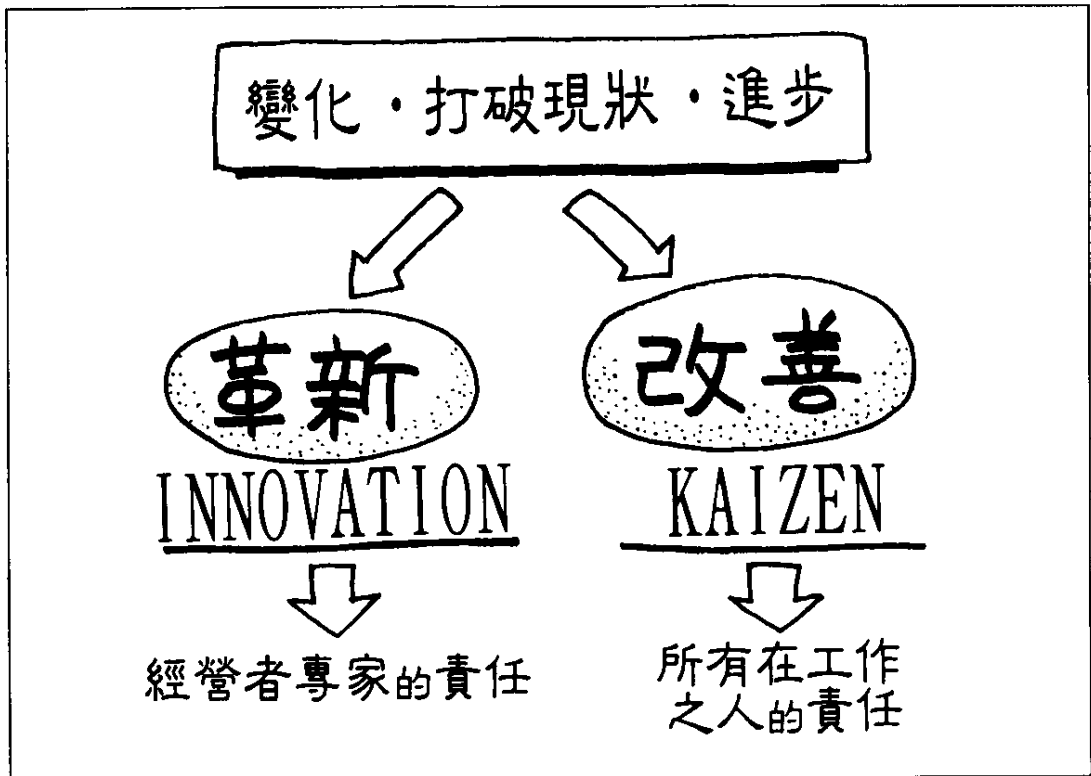
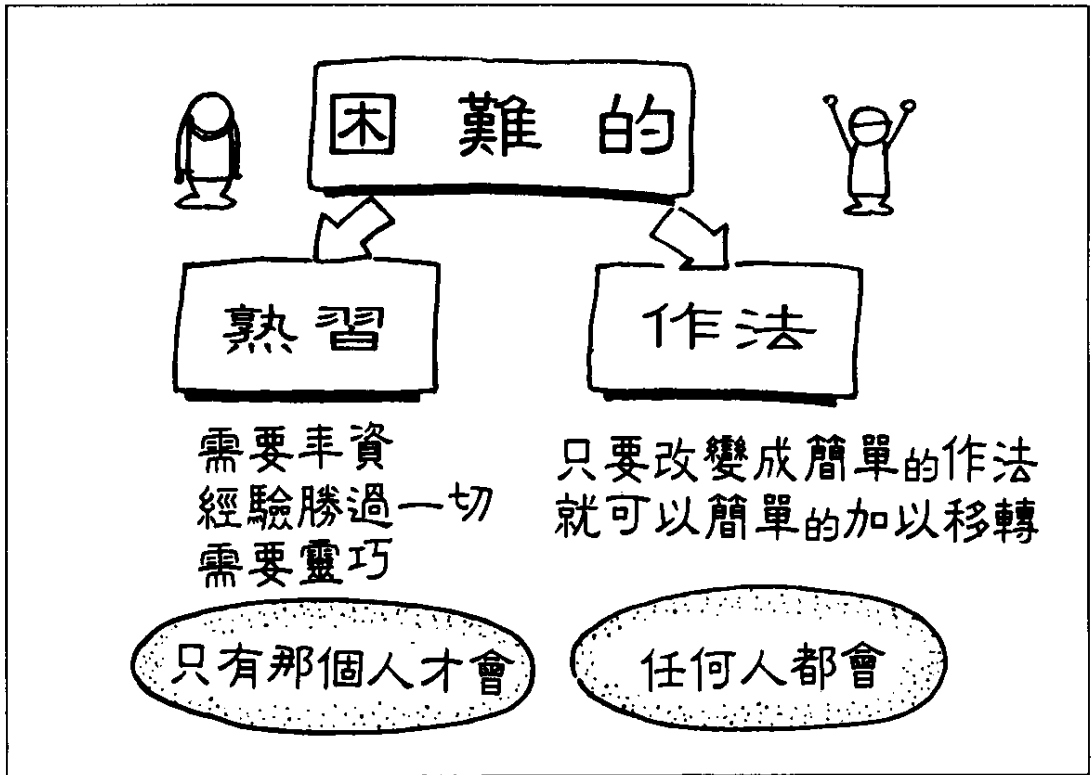
工作的內容，若是只有「熟習」而已的話，那麼若要「習得」就祇有靠年資的累積就可以了。但是，在工作中除了要具有「熟習」的部份外，也要有「好的作法」這個部份。只要改善為更簡單的作法時，連新進人員、腦筋笨的人，也可以在短時間內加以「習得」。

過去一直都被認為「只有那個人才會做」的工作，只要採用「好的作法」時，亦可變成「任何人都可以做」。這就是由於改善而提高生產力、縮短工作時間的進行方法。

KAIZEN與INNOVATION

改變作法雖然是改善，但卻不是大規模更改的意思。「少許的變更」就是改善。為何？因為改善會與「革新」成

對比！因為改善這語句，在日本即從古代就開始被使用著，無意之中被理解為「要改成好的」，這種程度而已。



明確的定義的是於1986年美國所發行的英文書「KAIZEN」一書才獲得確定。本書包括日文合計翻譯成20多國的語文，所以目前「KAIZEN」這語句已成為世界的通用語。

依據此定義「打破現狀・進步・變化有二種方法，那就是革新（INNOVATION）與改善（KAIZEN）。那是可以用伊索寓言故事中的兔子與烏龜來作比喻的。

「革新」是像兔子跳躍階梯具有飛躍的變化者。而相對的「改善」即像龜的爬行、緩慢、孜孜不停的繼續地進步。」。

亦就是，改善是被定義為「小變化之持續性的累積」。在英文即被翻譯成為「Continuous Improvement」。

任何人都會的是改善

「革新」是以高度的技術或多額的投資，來得到飛躍的成果者。例如，展開新的事業、開發新製品或大規模的設備投資、營業據點的擴大等。

投入大規模的人、物、金錢、技術

、時間，想一舉得到莫大的效果者，若是成功則可得到使人刮目相看的成果，但是相反的其危險性亦大。

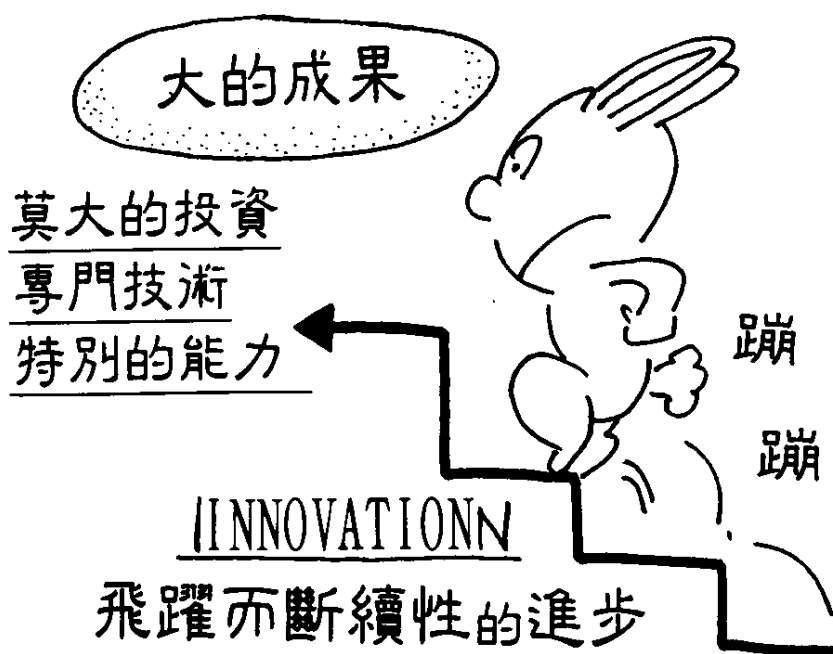
其不是任何人都可以簡單來從事的，是要具有相稱的能力與權限的人，才能負起責任來進行，是要充分的活用專門技術或最新的科技才可以的。

另一方面，「改善」則是將少許的進步，加以持續累積的一種方法。雖然不如像革新般的華麗，但是其是任何人都能在通常的能力與常識的範圍中，就能進行處理的。

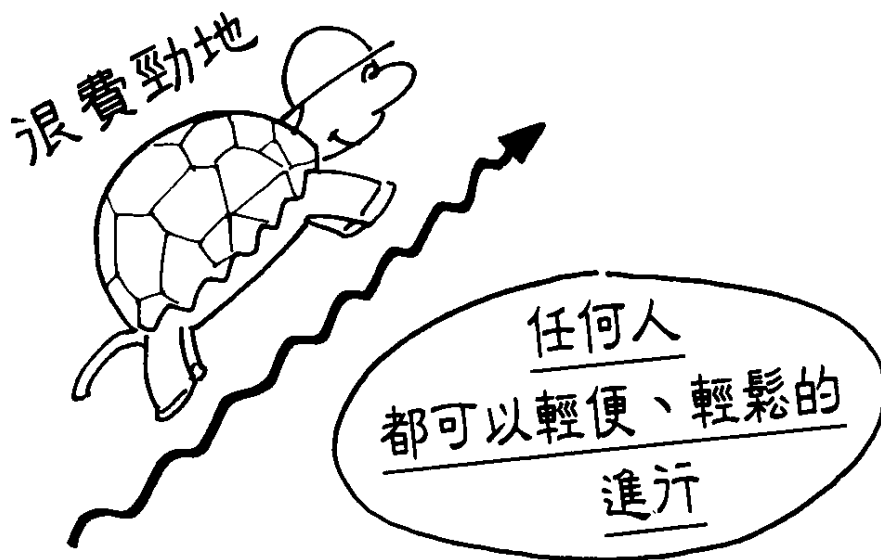
因此，改善活動必須呼籲「全體員工參加」，是任何人都可以做的，這就是改善，所以可要求所有的人來參與。

還有改善是將小的進步加以累積，只有一部份的人，一點一點在進行的話，是無法得到成果的。要把全體員工日常工作中，天天所做的改善加以累積起來，才能發揮其威力。

改善與革新是經營之兩輪



KAIZEN 溫和持續性的



健全的企業活動，「革新」與「改善」的兩項，都是不能或缺的。光只有改善即無法跟競爭對手的革新相競爭。

轎子再怎麼改善，亦無法勝過汽車。汽車再怎麼改善，亦無法趕上飛機的速度。

革新是會帶來極大的進步・變革。針對時代的大變化，改善是過於無力的。企業沒有革新是無法成長、發展、轉形的。

但是，只有「革新」亦無法贏得勝利。光只有革新，就無法維持因革新而得到的新水準。難得的革新，若沒有改善來輔助，亦無法充分發揮革新的威力。

經由革新，雖然確立了優異的系統，但是若沒有維持、提高的改善之努力，持續下去的話，則該系統就只有走向降低效率之一途了。

任何的系統，一旦被確立了以後，都會遭遇到退化的命運。在這世上一定不變的東西是不存在的，其都是時常在變化著。單祇是想維持現狀，也必須要不斷的努力。

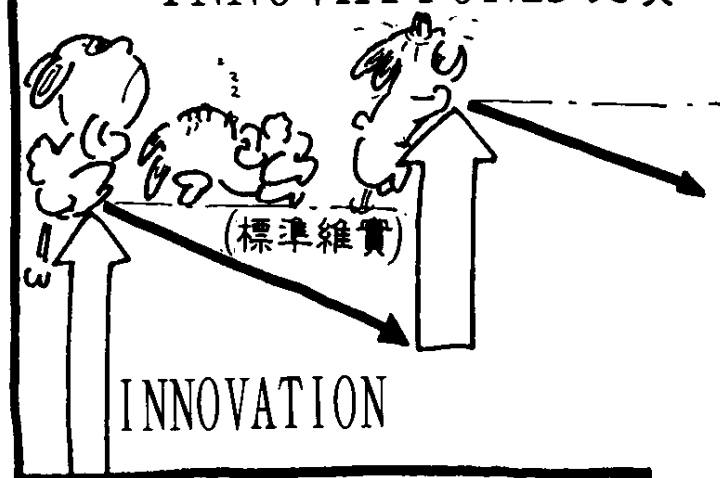
「革新」可說是一發定勝負，只如此的話，它的優異成果要想保持下去，此是無法辦得到的。由於內部的老化與外部的變化，透過競爭、革新的效果，會逐漸的被浸蝕下去。

被一時“革新”的成功所迷惑，而疏忽了每天之改善的話，終於會使得佔有率下降、信用下降…等，如驢幹鬆懈般慢慢地倒下去。正像大意的兔子在路旁睡覺，終因被烏龜趕上而失敗。

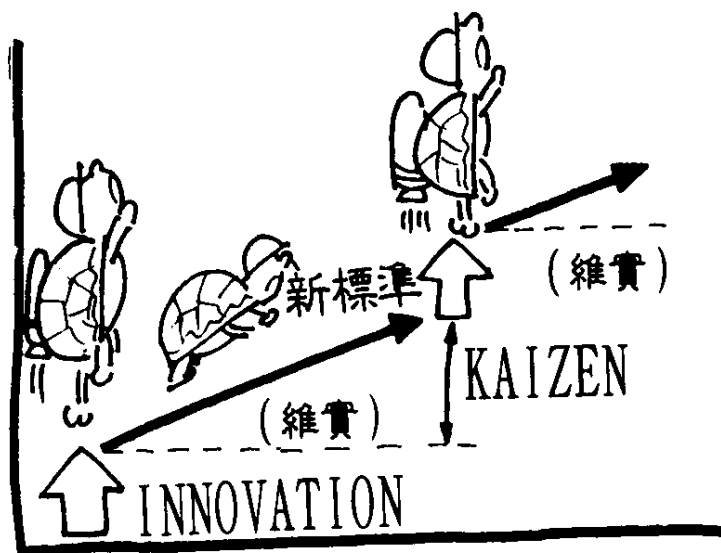
相對的改善之累積效果，其是經由歲月的累積，而顯示出穩健的上升。因為改善不僅是維持標準，其含有在每天工作之中，提升水準的意義在內。

所以，在進行改善的工作現場，所謂「標準」那只不過是一時的，其就像墊腳石而已。經由革新而得到的新標準，可經由改善的累積，而天天提升其等級，移行到更新的標準。

沒有伴隨KAIZEN的 INNOVATION的現實



INNOVATION+KAIZEN



P A R T

3 改善與提案的 分離・明確化

◎主體是從改善商談・改善OJT 到改善報告

改善是所謂「那種程度的東西」就可以的。所以是任何人都會做，任何人都都在做的事情。把這一些加以組織的、持續的、意識的展開，就是「改善報告制度」。那就是把「難得的改善」寫出來加以顯示化，其可說是極為簡單的事情。

當然，這「改善報告制度」，是從原來的「提案制度」變化・變遷・發展出來的。提案制度是將員工的構想或意見，加以廣為收集，反應到經營面上的理念來開始。

當初是「只要是建設性的意見，什麼都可以。」的一種制度，後來即在範圍方面區分為：

- ・自己單位的職務範圍
- ・其他單位的職務範圍

尤其是在自己的工作現場可以做的，即由自己工作現場的大家來進行改善，把實施完成的改善寫出來。是從提案制度變化而來，所以「實施完了提案」，這語句才會被使用。

但是這漸漸成為主流後，「改善報告」這用語，才開始被正式使用。

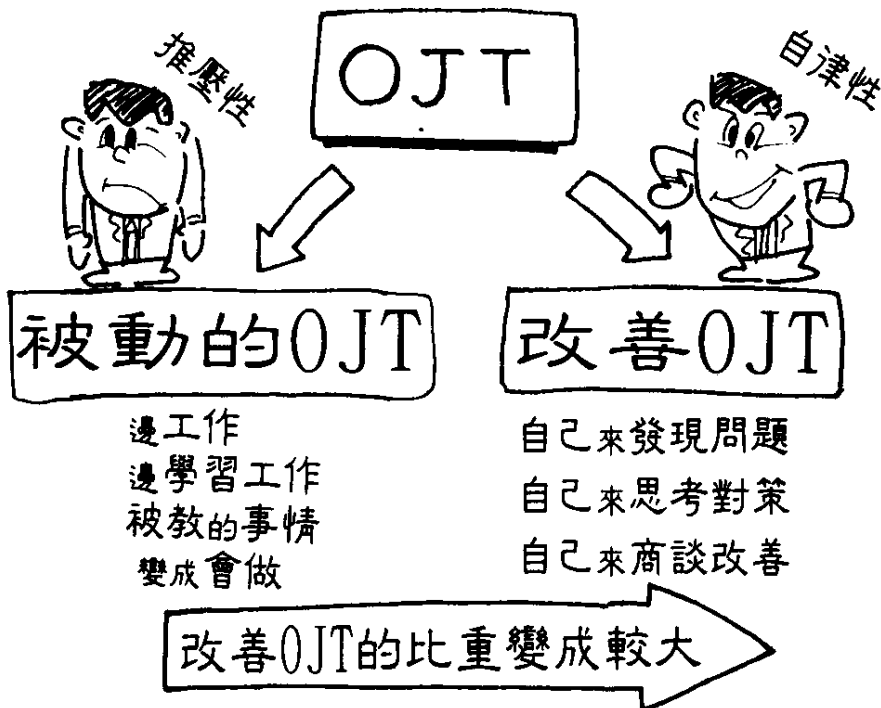
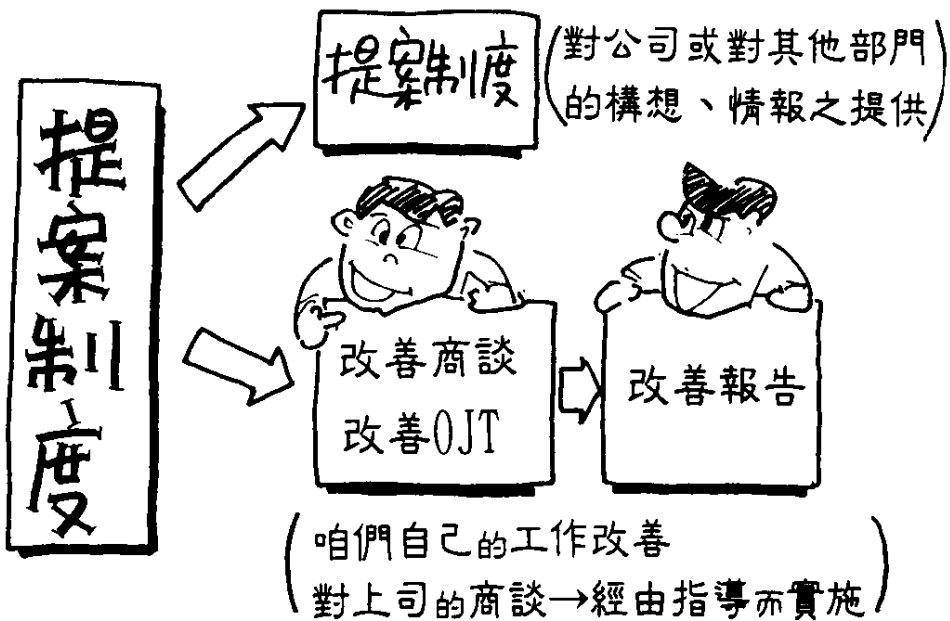
隨著有關自己職場的領域內，採用「提案」這單方面意義的用語，也漸改變成為具有雙向溝通意義的「改善商談」。

而同時

- ・透過工作改善之能力開發
- ・透過改善的 OJT

也就是經由 OJT 進行改善的「改善 OJT」。

過去「OJT」是有被動的來學習工



作、被鍛練的意義。但是「改善 0JT」，是部屬自己來對自己的工作進行檢討、發現問題後，跟上司洽商對策案，可以說是自動的之開發能力。

並且，對象是每天的工作問題，是最為身邊而又密切的題材。可以簡單來進行，並會有回應的東西。

如此，改善報告（改善 0JT）對員工、對管理職來講，作為相互啓發・開發能力是極好的機會。

提案也是很歡迎

這並不是在否定以往的提案制度，對其他部門或公司所提供的構想或申述意見的提案制度，應該充分的活用才是，它具有其意義亦具有成果。

問題是在於其比率。日常所進行的「自己的工作之改善」，是應該在日常工作之中，加以實施的。

致於，對其他部門的事情，365 天天都在想那也不好，應該要有重要度、優先順序的不同才好。況且，對自己的工作之改善即置之不理，專心於其他部門的提案，那是本末倒轉的事情。

如此的，在今日對「自己的工作之改善」，應在日常工作之中來進行，而對「其他部門的提案」，即需定出期間

或主題來展開，將改善與提案「分離」



對這種傾向也有

「提案不也是一件重要的事嗎？」

這種意見。那反正只是「也」而已。這種人絕對不會說：

「提案是重要的事情」。

也就是，那個人自己將「自己本身的工作之改善」與「對其他部門的提案」之重要度、優先度，在無意識之中進行判斷。

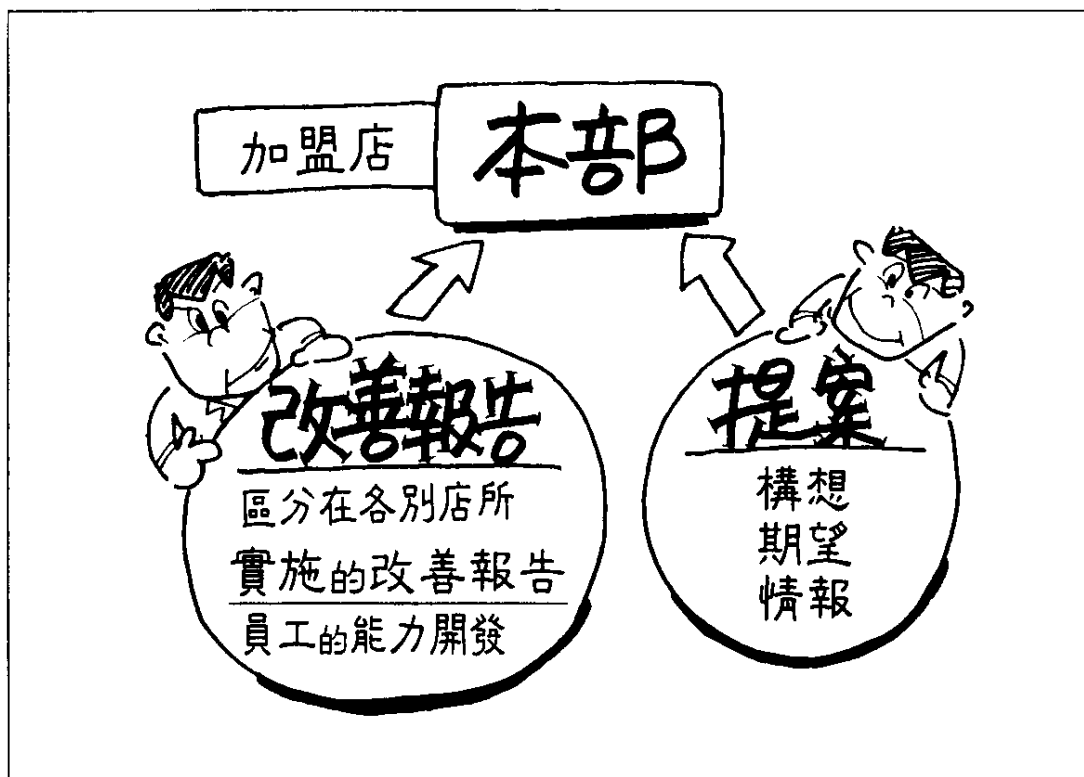
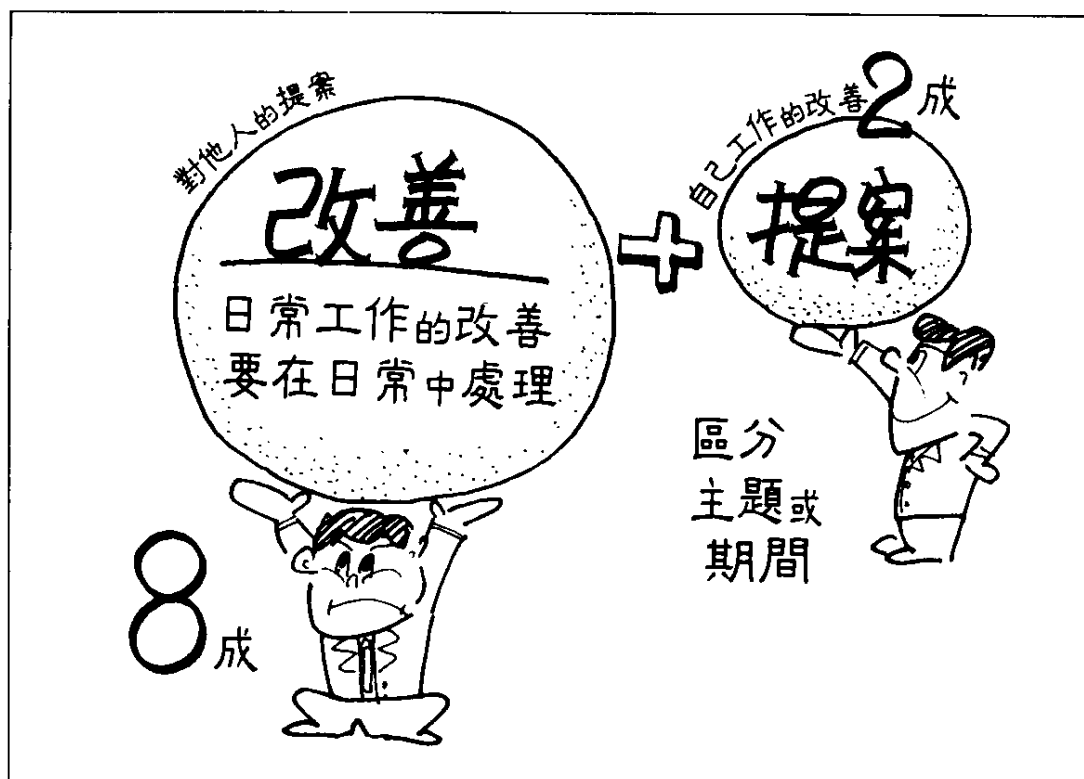
這會表現在「也」與「是」的語句使用之中。

會考慮重要度、優先度，才是工作的原則。「是」與「也」的不同，在英文為以「MUST」與「WANT」的區別。以必要事項、重要事項作為優先，才是工作的原則，然後遇有寬裕時，再來對「也」的部份，盡力就可以。



在加盟店企業對改善與提案，其亦有加以分離。在各店可實施的以「改善實施報告」來提出。這是將它作為員工的意願與開發能力的機會，來加以活用

還有非在本部門無法實施的，即以「提案制度」來獎勵，提供構想・期望・資訊（情報）。由第一線來的構想，本部門實施改善・改良，使之成為有用的構想。



4

提案與改善

◎「察覺的機構」的不同

對舊式所謂的「委託他人的提案制度」，擁護派有下列的聲音：

「旁邊有八隻眼這句話。有些事情是實際在工作的人，不容易察覺到。從不同的立場來看，可以看到異狀。所以其他人的聲音需謙虛的接受。」

尤其是顧客的聲音，假若不洗耳恭聽，會成為自以為是的工作。次工程就是顧客這一句話，就是為了吸取次工程部門的意見或公司內相關者的聲音，對其他部門的提案，不是也應該重視才行嗎？」

他人的問題很容易發覺出來

的確，所說的是正確的。但是光是

如此的話，恰如中學所舉辦之班級對抗的辯論會。為什麼呢？，那意見是不錯，只是

「那又如何？」

「那又能得到些什麼？」

對這些觀點完全的欠缺著。企業並不像班級，其是為要營運制度所投入的時間、人工、能源、費用等，必須得到更多的報酬，不然就沒有意義了。

假如現在還想在企業中，舉辦班級會遊戲的話

「互相告知自己所察覺的事情，告訴他們吧！」

如此的舊式提案制度，也還是可以的。

然而，從那裡不會發生任何效果，如果有想要的話，就可出現許多意見、要求、創意和情報，但大部份都不會連

原則

提案的真義是廣收構想
收集衆知應用在經營上



實際上

提案是遭受他人對問題的指摘



接到「實施」上。

說是簡單，「做」就需要多加數倍甚至數百倍的工夫了。要花費費用和冒險，會有摩擦也會遭受抗拒。用嘴巴說是輕鬆的，但是要實行的人，卻要負擔這些難事。

所以，「說的人」和「做的人」在不是屬於同一個人的提案制度下，其付之實施的比率是很低的。當你收集了再多不會連接到實施的提案，其結果也只不過是「浪費紙張」而已。不但如此，其還會擴大不信任感呢？

「我的提案怎麼樣了？」

「儘快回答我吧！」

另外一方則只是回答：

「會作參考」

「會加以檢討」

等來敷衍搪塞。因其不這麼做的話，將無法工作，於是誰都會有

「別再裝蒜了」

的念頭。結果，只剩下事務局及不知道實況的經營高階層人員，在固執著提案活動的推行。因為這些都是出自善意和無知，所以就更難收拾了。

人都有自己防衛的本能

為什麼像這種無聊的議論會層出不

窮呢？就是因為旁邊有八隻眼，其沒有完全理解「防衛本能」的真義所致。

不錯，「相互提案來創造更美好的公司」，此是一個很好的理念。然而，實況又是如何呢？改善案會被提示出來，其不外是有些「缺點・不適合」，被他人指摘出來罷了！

中學生或許會承認過錯，若要一個堂堂企業人俯首承認，做得到嗎？除了一部份的「好好先生」之外，普通的人則會馬上本能地進入「自己防衛姿勢」，為自己辯護。假使接受他人全部指摘的話，則等於承認了自己的「職務怠慢」和「能力不足」。

人類絕不是萬能的，對於如何優秀・有能力的人，我們都有辦法提出批判、指摘出很多的缺點出來，只有動口舌，沒有比這更簡單而輕鬆的。

但是，對於被指摘的人，就會受不了。如果想要很誠實的回應這些批判或指摘，必定會因過勞致死或患精神分裂症。為了防止自滅，人類有生以來就俱有一種自己正當化的防衛本能。

這種本能存在一日，人們面對他人的提案，就不會先去想「要如何連接到實施」，而會先花費很多的精力在「將用什麼方法來正當化自己」。

察覺的機構不同



是受他人的指摘或 自己的察覺

改善的開始在「察覺到問題」。試想這種「察覺」，其如果是出自他人的注意或提案的形式時，將會如何呢？

爲要防衛反應，人們將花更多的精力在正當化，而較少在改善上做努力。

但是，如果對自己的問題「能自己察覺」，又將會如何呢？在這種情形下，就不會有所謂的自己防衛之無用反應了，其大概會儘快的加以改善。因爲由這個問題，而受到損害的是自己本人，當問題解決獲得利益的亦是本人。

同樣的創意，一旦被人指摘的話，人們就會生厭煩而不願意去嘗試。當你強制他人去做某件事的話，一定會提出許多難題來，而使實施得不痛快。假使又碰到一些困難，就會

「怎麼樣？」

「我不是說過了嗎？」

好似期望到會望礙難行一般，於是很快的不實行變成正當化。正好像一位小學生被父母叮嚀著：

「去讀書吧！」

這時一般的小孩會嘔氣，心理在低

咕著：

「現在正想要去讀書的，……」

假如這個構想是出自自己的話，將會如何呢？就會想辦法排除萬難，一心一意想去實施・實現。

「那麼，就用這種方法吧！」

「若還不行話，就採這個作法。」

像這種情況，想著各種法子去實施。

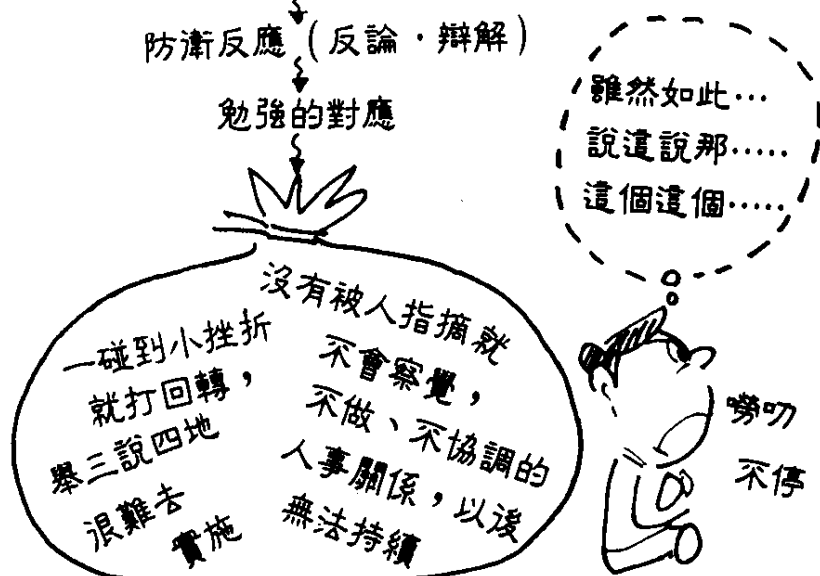
在心不甘、情不願的心情 下做自律性的配合

也就是，雖然是相同的「察覺」或「改善案」，由於受他人的指使或出自自己的構想，在其實施・實現率上，將有天壤之別。

即使刻意把它實施了，在其進行的速度、氣氛上，會產生很大的差異。被動而勉強從事和自動的・積極的從事兩者之間，就有雲泥之差了。

在其內容上或事後追蹤上，都將產

提案制度 / 受他人的指摘



改善制度 自己的問題自己察覺!



生一大段差距，在他人的構想下，所進行的改善，總有一天會被放棄掉；反之，由自己本人所構想，本身所從事的改善，則改善又改善的累積起來，而向著進步發展邁進。

由上面的論述，就會知道企業的提案制度，從「委託他人」轉變到「改善實施型」的理由了。

構想要有被實施才有其價值。也可以說，付之實施才是此活動的生命。

提高實施率的方法，有

①「來自他人的指摘」體制

②「自己察覺」體制

那一種體制比較有效呢？應該不用解釋就可明白。

沒有他人指摘 就察覺不到嗎？

在舊式提案制度的擁護論裡，有極大的「錯誤」和「過失」。就是

「人若無他人的指摘，就察覺不到問題。沒有他人的提案，就想不出改善案。」

的前提。

「至少本公司的員工，就是……」
的事先就認定是如此。所以就不得不要採用互相指摘、互相注意、互相提案的

舊式提案制度。

這是多麼不合情理的事情。在那公司裏是不是就沒有

「人是有能力自己察覺問題、自己思考、自己下工夫的人性觀呢？」

「祇要具備某種條件，任何人都會有那種能力，並有辦法發揮。」

「像這種的對人的信賴感，一點都沒有嗎？」

「今後，這種能力才是重要的。一個人也好，多增加這種員工才是企業的體質改善。」

像這種的人材戰略，是否沒有呢？

問題並不在於「委託他人的提案制度」或「自己工作的改善實施型」的差別而已，而是在其差別之背後的對「人類」和「人類之成長」的想法之差別上。

對於一個小問題，還存有

「像這種小事，本公司的員工，自己是不會察覺到的，自己是不會去改善的。所以提案制度是必要的」

的想法，或者

「像這種程度的小事，應該自己來察覺、自己來處置，因為希望有更多的員工變成這樣，所以提案制度是必要的。」
就有這二種不同的想法。

人生觀的差異

人們對自己的問題
都能自發
自覺

非有他人的指摘
就不能察覺

對自己察覺
的問題
能夠自發的
加以處理
相互消滅

沒有他人的指使
就不會去做

有意欲的對應

改善制度

提案制度

對自己本身的問題
能夠自發的加以
處理的員工培育體系

互相來指摘他人
之問題題的體系

耶！這就是改善！

耶！那是問題呀！

員工的成長
發展體系

相互消滅幹勁
的體系

P A R T

5

會兩面思考的 管理者之條件

在改善活動中要推薦的是「小的，祇有那種程度的東西。」，如此的話「只有做這種小事情，公司會好起來嗎？會賺錢嗎？」

當然，只有改善是無濟於事的。這種程度的事累積得再多，也無法戰勝競爭的，且無法對應這經濟狀況的激變。

經營有必要做「改善」之同時，也要進行「革新」。當然，光只有革新也不能應付多樣化的變化，革新要有改善的支撐，才能發揮其威力。



當提出改善或革新，打破現狀的必要性時，一定會聽到：

「按照指示行事，也是重要的。」

「維持標準不也是很重要嗎？」

等意見。

這是理所當然的。企業的業務不祇

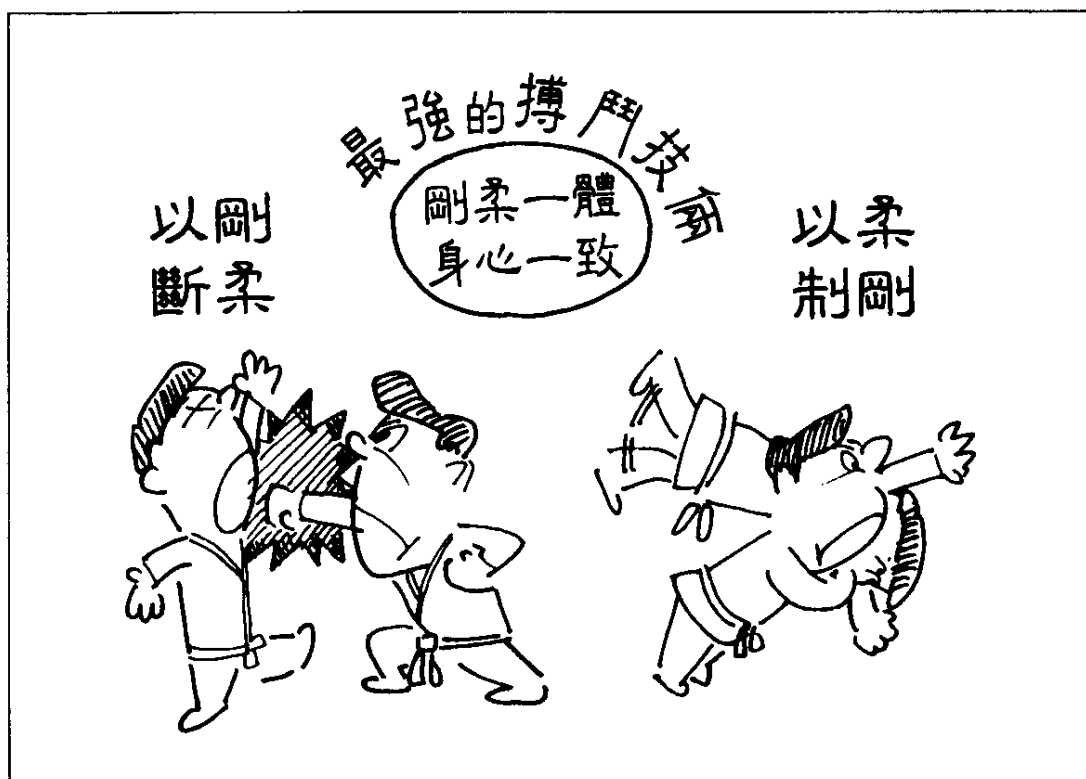
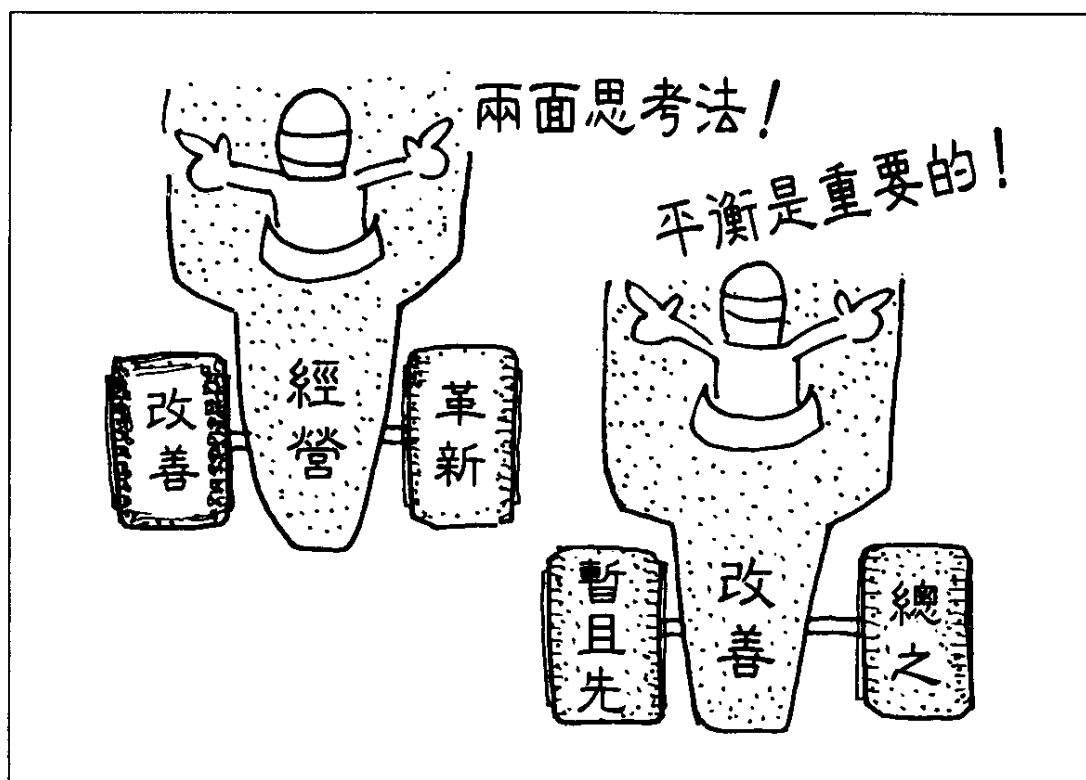
是靠打破現狀，就可以成立的。現狀維持的部份，也是很重要的。然而，並不是現狀維持才算重要，在二者之中尋求平衡，這種平衡的分量將受到當時的狀況和地位所左右。



祇有「暫且先」是不行的。只有如此的話，將會被眼前的手段所困住，而陷入死胡同。在此同時就有「總之」的必要。由此就能認明其目的和方向，只有「總之」，當然也不行，其是無法進展的。

以柔制剛 以剛斷柔

事情必有兩個側面。表裏、上下、前後和明暗——或者長期與短期、全體



和部份、具體與抽象。

在我們的社會裡，往往由於要因應時宜，而只強調單方面的情形。例如，耶穌基督就強調：

「人不只是為麵包而生存」
的精神上的幸福。然而，他的強調，絕沒有否定身體上的幸福。並不意味著只靠麵包來生存或只依靠聖經來生存。

再說，在柔道的世界中，常會說：「以柔制剛」。不過，這種說法也是偏頗的。在原文上，還有「以剛斷柔」的對句。也就是說，光只有柔法是不行的，只有剛法也不行。具備柔和剛二者，才能成為最強大的搏鬥技倆。

由於各人所具備的身體上之特徵和氣質不同，分配的比率當然就會不同。這就是各人的個性或特殊技能。為了要打勝仗，常被主張的是要在自己拿手的領域中進行格鬥，但是絕不是勸你偏向剛、柔之任何一邊。

追求業績和維持組織

在企業經營的世界上，兩面思考是必要的，例如短期和長期性。也就是說，眼前的利益=今天的糧食，也是重要的，但也不能疏忽了明天的播種。

管理者對「業績當然重要」、組織

的「維持」也是必要的。而且，其中何者較為重要，是無法比較的。正好就像X軸和Y軸一樣，是不同次元的。

想要提升業績的話，組織的營運・維持是不可欠缺的。反之，想要營運・維持組織的話，業績是不可或缺的。

業績一邊倒的公司，就會經營得很艱苦，而無法成長為大的規模。又以和氣親切做招牌，好像是親密俱樂部般的公司，其業績不易提高，而只有走上縮小經營之途了。

能夠發展・成長的企業，其「業績」和「組織維持」兩方面，應該都能平衡。因為這些將往正面的相乘作用推進，所以就會更加發展起來。相反地，缺少平衡作用的企業，則由於負面的相乘效果，就會逐漸衰微下去。

嚴厲和溫和

經營者或管理者都被要求，必須具備有「實力」和「人望」兩個條件。當然，每個人都有每個人的個性，各人的「嚴厲」和「溫和」的比率，亦因人而異。

然而，只有嚴厲也是不行的。僅有溫和的管理者也算失格。雖說其比率不同，卻不能不具備最低限度的兩面性。

二面思考

暫且先

總之

手段

目的

以柔制剛

以剛斷柔

失意泰然

得意坦然

過於講仁
則變成軟弱

過於講義
則變成頑固

學而不思考則成
昏愚

只思考而不學則會
臨危

KAIZEN

INNOVATION

嚴格

溫和

日本德川家康時代的一位北方霸主伊達政宗，其曾經說過：

「過於講仁則變成軟弱
·過於講義則變成堅硬。」

所必須具備的兩面性之比率，則應隨著當時的狀況和條件，來有所改變的。當處在嚴酷的狀況之下時，則不得不增加嚴厲的分量。而在平時屬於溫和的人，一旦處在非常時期，則不得不扮成凶鬼了。而能夠將這個比率做何程度變化，就要看人們所具備學問的深度來決定了。

這種深度可由學習而得到某種程度的擴大，卻有其限度。各人都有各自的變化範圍、界限呢？

充分具備人望和實力兩面條件的管理職，其當然是最理想不過了，然而，這種超人是找不到的。因為現實的組織是由「活生生的人」的集合所構成的。

只有在這種情形之下，才存在著空隙來發揮組織的長處，這就是所謂的依據狀況之配置轉換了。藉人們的組合、替換，就可以克服個人的界限。

這就是組織的長處，也是組織需要網羅各種型態之人材的理由。一個祇充滿唯命是從之人們的組織，遇到非常時期時，是無法對應的。

變化的對應就是改善

任何事情，兩面性是必要的。其比例和分配，則隨著條件而有所變化。在很多情形之下，都是按照當時的狀況，來強調某一方面。

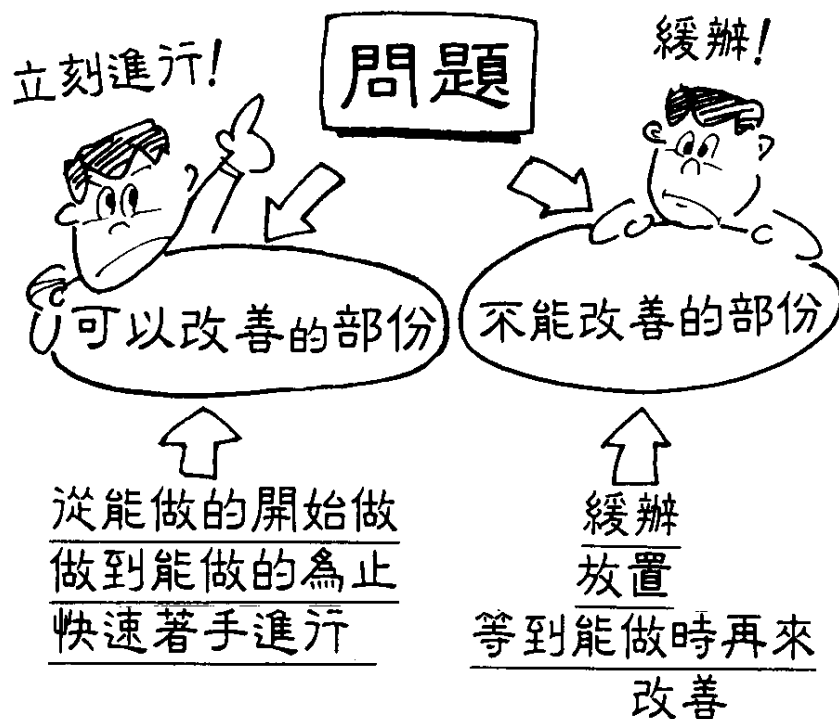
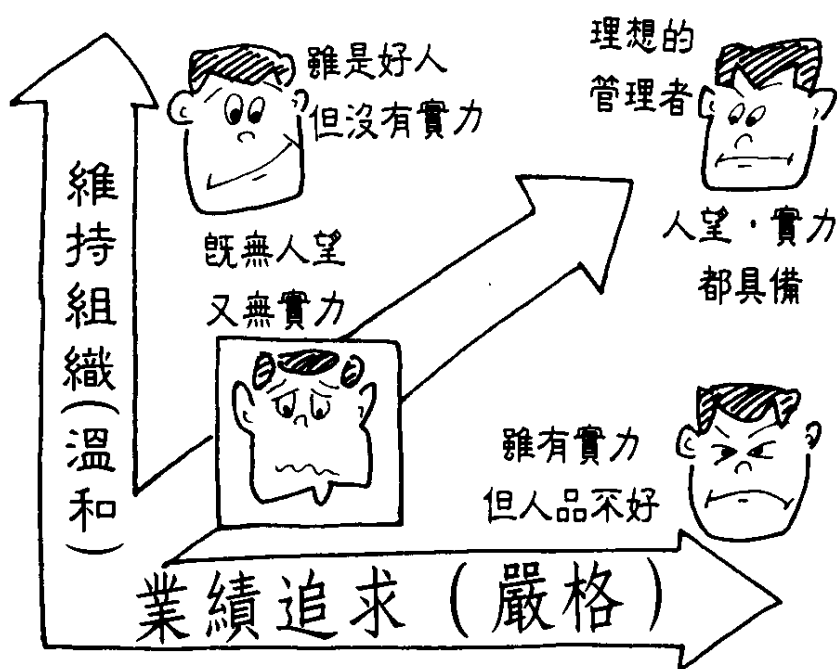
將在某一時點所強調的奉為聖旨，而導致一邊倒的話，就會變成無法對應變化，當條件改變時，應當強調的側面也會隨著改變。

所有的事情祇不過是兩面性的比例之變化而已。只要知道此道理，就不會被表面上的動態所迷惑了。

芭蕉——（日本古代的詩人）——曾經用「不易流行」，看破事物。也就是在這個世界上存在著恆久不變的事物（不變要素）和可變的事物（可變要素）等的兩面性。

改善的原理亦是相同的。事物具有「可以改善部份」和「不能改善的部份」。善於改善的人，則著眼在「可以改善的部份」，就從這裏開始進行改善。「不能改善的」就排在後頭。在這段期間之內狀況也會改變。一直都不能做的，到時候將成為可能的，到那個時候再來實施改善就好了。，

於是就有「層別」和「優先順序」之處理業務的原則。也就是，工作和改善的原則是相同的。改善是包涵在工作之中，當然就不能有所例外了。



◆結語

請將本書作為全體管理者的教材

要使全職場徹底進行改善的話，就應該把本書分發給全部的管理者。同時奉勸他們要很徹底的去閱讀。

所謂改善，並不光祇是事務局或幹部瞭解就可以的。作為由下而上管理運動的改善，必須把全體人員都動員起來才可以。

為此首先必須將全體的管理者捲入改善之中。祇要全體管理者都捲入的話，改善就可徹底。所以改善活動的成功與否，其關鍵人物就是管理者。

改善和工作並不是別的東西，祇要是「工作的改善」，改善就是工作本身的東西。改善的指導・推行，是管理者的重要任務。作為管理者教育之一環，改善指導能力的提升，就非佔重要地位不可。在管理者研修的一環上，改善研修也必須列入到課程內才可以。

◎

在改善的徹底上，最忌諱的莫過於「貫徹到底」的口號了。在使用「徹底」這一句話的地方，事情就未曾有過被貫徹過的情形。主要的是因為其「作法」未改變，祇要作法不改變，任何事都不可能會徹底的。

在改善會徹底的公司，絕不會使用這種空洞的語句。相反地，他們會進行「要使之徹底，必須做些什麼？」的具體行動。

這就是對管理者來動作，要改變管理者的評價基準，要改變管理者的研修方法，要改變管理者的意識，也就是要改變其對改善的配合參與態度。

其第一步就是將本書分發給管理者

開始，只是分發，還是不成。必須想個讓他們會樂於研讀的「架構」出來才可以。由此研讀才能使改善徹底理解。

◎

透過改善的能力開發（改善 OJT），是要伴隨著實際，把自己的「工作之作法」，由自己來改變的實踐，實施的東西。這不是桌面上的讀書，也不是什麼大道理。

至於管理者的改善指導力，也是相同的。想辦法引出部屬的幹勁，接受部屬的改善商談、思考與現實的對應。不然的話，就無法實施改善，這是沒有訣竅的。

改善指導是鍛鍊管理者的一種良方。因此，改善 OJT 在今天被認為是管理

者開發能力的機會而引人注目。而且，能輕易、隨手快速又有效。

本書為「這麼做工作的改善必能輕易有效」系列的落實手冊。這是要將日刊工業新聞社所出版的「改善提案Ⅰ、

Ⅱ、Ⅲ」系列及「改善報告制度」徹底定著化的東西。

改善事例層出不窮。推行改善活動的業種・業態都在擴大之中。其經營・推行方法也在實踐中陸續地被研究・開

適合管理者的書籍

這樣做必能輕易改善工作之系列叢書

這樣做工作的改善必能輕易有效〔KAIZEN實施手冊〕

洞悉改善的管理人員，能夠做改善指導的管理人員

能將改善導至實施的指導法

- ①何謂改善
- ②改善實施指導
- ③改善報告制度
- ④改善推行方法

這樣做工作的改善必能輕易有效〔KAIZEN的推行・指導手冊〕

作為工作基本的改善之基本的理解

對小改善和大改善的比較研究

- ①改善的顯在化
- ②改善的基本原理
- ③活用KAIZEN的QC想法
- ④藉由小集團進行稍為大一點的改善

這樣做工作的改善必能輕易有效〔KAIZEN落實手冊〕

落實改善的實施・定著化的技術（Know-how）

改善活動之核心的一語道破的解說

- ①改善的實施及顯在化
- ②改善的定石
- ③改善指導的關鍵語
- ④改善的定位

※ 適合領導人・職員的「改善0JT手冊」（PHP研究所）

發。介紹這種活動的書籍應該繼續不斷地問世。

然而，當今能夠深入改善推行核心的書籍，應該只有本書了。暫且利用本書所介紹的知識，是應該足夠你來推行

改善活動的了。因為這些都是經過各公司加以實踐而具成功的實績。

希望更深一層有系統地研究改善和推行改善活動的話，將鄭重的推薦給你下面各系列書籍。

對事務局的指南

改善提案系列

改善提案I〔導入・經營指南〕

提案制度陷入僵局的原因與對策

改善實施型制的導入與經營法

- ①「移動提案箱」之推薦
- ②「KAIZEN」與「TEIAN」
- ③「改善・實施型」之導入和營運
- ④「推行改善提案」事例研究

改善提案II〔實踐・指導指南〕

實施改善的原理與事例研究

改善的指導步驟解說

- ①改善的原理
- ②改善的原則
- ③提案・指導之原理原則
- ④改善提案體驗發表事例研究

改善提案III〔活性・推進指南〕

提案制度與改善報告制度的分離。明確化

把改善用紙張作為工具的活用法

- ①制度的簡化，擴大其成果
- ②作為工具的改善表格之活用法
- ③事例・實例才算為改善活動的長處
- ④改善提案體驗發表事例研究

※對於改善推進，則推薦改善的專刊，月刊「創意與工夫」一冊

先鋒叢書系列目錄

編號	書名	編號	書名
TQM 系列		5S 系列	
AA101	全面品質管理(TQM)	BA101	5S的實施技巧
AA102	日本式品質管理	BA102	漫畫5S
AA103	我的品質經營	BA103	整理整頓清潔的實施方法
AA104	服務業的TQM	BA104	JIT工廠革新
AA105	營業的TQM	BA105	目視的JIT生產方式
AA106	顧客滿意經營的實踐(CS)	BA106	5S定著化1,2,3
AA107	ISO 9000與TQM之再構築	現場改善 系列	
AA108	品質經營	BB101	提案活動指南
AA109	TQM 21世紀的總合「質」經營	BB102	工作中指導部屬的方法
TQM手法 系列		BB103	看圖學習改善指南
AA201	新QC七大手法	BB104	課組長--做好日常管理應有的觀念
AA202	TQM的圓形思考法	BB105	豐田式生產管理精要
AA203	方針管理	BB106	5大現原主義
AA204	如何推行公司內標準化	BB107	價值工學的實施
AA205	品質經營體質實踐法	KAIZEN 系列	
AA206	品質的源流管理	BB201	KAIZEN實施手冊
AA207	簡單易懂實用的新QC七大手法	BB202	KAIZEN推行・指導手冊
AA208	策略方針管理	BB203	KAIZEN落實手冊
AA209	經營管理的課題達成型QC改善歷程	BB204	改善・提案I---導入・營運指引
AA210	TQM 9000	BB205	改善・提案II---實踐・指導指引
統計品管 系列		BB206	改善・提案III---活性・推進指引
AA301	品質管理(全)(增修訂版)	TPM 系列	
AA302	工廠實驗計劃法	BC101	我們的TPM(增修訂版)
AA303	相關與回歸分析	BC102	自主保全的實施方法
AA304	品質管制數值表	BC103	個別改善的實施方法
AA305	統計官感檢查法	BC104	生產革新的TPM入門
AA306	實用可靠度	新產品開發 系列	
AA307	簡單易懂好用的QC手法	CA101	產品開發
ISO 9000系列(1994年對應版)		CA102	品質機能展開法
AA401	ISO 9000國際品質保證制度	CA103	設計審查
AA402	ISO 9000品質手冊的製作方法	CA104	FMEA/FTA實施法
AA403	「漫畫」向獲得ISO 9000認證挑戰	CA105	成本管理與成本改善
AA404	ISO 9000內部品質稽核的進行方法	CA106	設計管理要點
AA405	ISO 9000內部品質系統審查登錄Q&A集	CA107	品質展開入門
AA406	如何認識QS 9000	營業 系列	
AA407	計劃・試驗設備的管理・應用的進行方法	DA101	市場調查的管理要點
AA408	活用ISO 9000改善品質・成本的進行方法	DA102	行銷管理
ISO 14000系列		一般管理 系列	
AA501	ISO 14000環境管理手冊的製作方法	EA101	組織計劃之建立法
AA502	ISO 14000環境稽核的進行方法	EA102	人事・勞務的管理
AA503	ISO 14000環境關連法規	EA103	事務管理
品管圈推行 系列		EA104	情報整理術
AB101	如何推行品管圈活動	EA105	採購委外管理實務
AB102	品管圈實際演練法(Q-PAT)	EA106	庫存管理的實施方法
AB103	品管圈百問百答	EA107	現場工作研究
AB104	事務・業務・服務業之品管圈活動	EA108	財務管理
AB105	品管圈活動活性化自我診斷	新潮管理 系列	
AB106	品管圈活動的課題達成型QC改善歷程	EB101	企業再造工程實踐法
AB107	課題達成型有效用的QC改善歷程手法	IT 系列	
品管圈團長 系列		EB103	e供應鏈管理
AB201	品管圈活動手冊	FB101	One to One CRM戰略
AB202	品管圈漫畫指南	FB102	B2B最新常識
AB203	愚巧法的活用	FB103	IT資訊技術管理
AB204	漫畫品管圈您好	FB105	CRM
AB205	品管圈的開會方法	6 Sigma系列	
AB206	很容易懂的投影片製作法	EB102	6 Sigma手法
新現場讀本 系列		EB104	營業・服務部門的6Sigma
AC101	現場標準化的實施要領	EC103	6Sigma導入戰略
AC102	現場管理者如何發揮領導力	EB106	6Sigma實踐法
AC103	現場治工具的正確使用要領	經營管理 系列	
基層管理技術講座系列		NA101	豐田式經營研究
AC201	如何做好現場的品質管理	大專教材 系列	
AC202	計數值數據如何統計	SA101	生產實務(修訂版)
AC203	計量值數據如何統計	SA102	工廠管理(增修訂版)
AC204	提高解析力與對策力的作法	SA103	品質管理 (增修訂版)
		SA104	工業安全

*戶名:先鋒企業管理發展中心;帳號:00161502

郵資:訂購一本請附40元;兩本以上另附60元

先鋒網址:www.pett.com.tw

TEL:03-4895881 FAX:03-4791646

服務處:桃園縣龍潭鄉健行路277號

國家圖書館出版品預行編目資料

KAIZEN 落實手冊／東澤文二著；

KAIZEN 研究小組譯。 ---初版---

桃園縣龍潭鄉：和昌發行；先鋒經銷，民 85

面； 公分

ISBN 957-9320-44-6 (平裝)

1.品質管理

494.56

85012479

著作權所有・侵害者必究

KAIZEN 落實手冊

1996 年 11 月 初版
2003 年 7 月 3 刷

局版台業字第 0360 號

著 者：東澤文二

譯 者：KAIZEN 研究小組

發行者：鍾朝嵩

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：00161502

戶名：先鋒企業管理發展中心

ISBN 957-9320-44-6