

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：實習)

(裝訂線)

赴日本觀摩研習日本企業品管制度及活動交流報告

服務機關：台灣電力公司  
出國人職稱：訓練工程師  
姓名：楊介雋  
出國地區：日本  
出國日期：91.12.07~91.12.15  
報告日期：92.01.20

G3/  
CO9>00>62

## 行政院及所屬各機關出國報告提要

C 09200262

出國報告名稱：赴日本觀摩研習日本企業品管制度及活動交流報告

頁數 21 含附件：是 否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

台灣電力公司企劃處

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話：

楊介雋/台灣電力公司/大林發電廠/訓練工程師/07-8711151-282

出國類別：1 考察 2 進修 3 研究 4 實習 5 其他

出國期間：91.12.07-12.15 出國地區：日本

報告日期：92.1.20

分類號/目

關鍵詞：

內容摘要：(二百至三百字)

參加經濟部工業局舉辦之第十五屆全國團結圈活動競賽得獎團出國考察研習團前往日本參觀研習之活動報告。報告主要介紹各參觀企業公司及其品管活動之推行狀況，包括日本三菱汽車、關西日本電氣會社(NEC)、日本特殊陶業會社、ASMO 會社及日科技連等五家公司。針對各公司品管活動進行相互交流，並對參觀研習活動提出心得感想及建議。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網 (<http://report.gsn.gov.tw>)

## 目 錄

壹、前言	-----1
貳、參觀研習內容及心得	-----2
三菱自動工業株式會社(京都廠)	-----2
關西日本電氣株式會社 ( NEC )	-----6
ASMO株式會社(靜岡廠)	-----8
日本特殊陶業株式會社(名古屋廠)	-----14
日本科學技術連盟(日科技連 JUSE)	-----17
參、結論及建議	-----20

# 赴日本觀摩研習日本企業品管制度及活動交流報告

## 壹、前 言

本次代表公司赴日本觀摩研習日本企業品管制度及活動，主要是參加經濟部工業局舉辦之第十五屆全國團結圈活動競賽得獎圈出國考察研習團一同前往日本，並在當地有關單位財團法人日本科學技術聯盟(JUSE)熱心的安排、協助之下與日本三菱汽車、關西日本電氣會社(NEC)、日本特殊陶業會社、ASMO 會社及日科技連等五家公司針對各公司品管活動進行相互交流。

此次赴日研習團共有十四家公營企業的優勝圈員及中衛發展中心計 31 人參加，在團長中衛發展中心陳董事長明邦的帶領下，每位團員均充分發揮了旺盛的求知慾與學習的精神，在專注的研討過程中，不僅深深地博得了日本友人的敬佩與讚許，同時也替國家於無形中作了一次成功的國民外交。

本公司對工作現場之品質改善活動非常重視，此次藉由赴日本觀摩品管圈品質改善活動的交流機會，汲取日本多年來推展團結圈的豐富經驗及其他品質改善之方法，吸收其長處，以提昇品管圈活動水準，改善公司之營運體質並提高公司員工參與品管圈之意願。

以下就針對觀摩研習之五家公司之組織加以介紹，並對其品管圈活動之特點及參觀工廠後之心得分別說明。

## 貳、參觀研習內容及心得

### 三菱自動工業株式會社(京都廠)

一、地址：京都市右系區太秦巽町1

二、創立：1944年

三、廠址：京都市右系區太秦巽町1

四、員工人數：3400人

五、主要產品：引擎、變速器、發動器

六、京都製作所之概要：

- 1、三菱自動車京都廠是規模及設備都非常現代化之工廠，其佇立在歷史傳統之古都京都附近環境優美且公害低。
- 2、從鑄造到組裝，京都工廠一連貫之產品線所生產之引擎為品質優良且最先進之引擎，而其早期所設計之飛機引擎亦然。
- 3、京都製作所所製造之引擎不但提供給國內市場，更將零件輸出至世界各地，供各國使用。
- 4、京都製作所提供之引擎製作型式共有八種  
4G9、6A1、4G6、4D8、4D5、4M4、6G7、8A8
- 5、簡易之生產流程如下：  
鑄造→機械加工→引擎組裝→試運轉→裝配→名古屋製作所

七、三菱自動車之環境方針

三菱自動車認清保護地球環境是人類需重視的，而這也是人類目前最重要之課題，因此三菱工業致力於當一個良好之企業市民，提倡環境保護及利用每個產品其製程之

生命週期來預測其對環境影響，重點方向如下：

- 1、降低溫室效應預防全球溫室效果。
- 2、環境污染物質排出之抑制努力於環境保護。
- 3、減少浪費和增進資源的保護再循環使資源的有效利用充分發揮。
- 4、加強環境管理實施，達到持續改善環境之一部分。
- 5、遵守環境規定及協定，將工作透過自主管理目標之制定來保護環境。
- 6、鼓勵我們在日本和海外的供給者，以合作方面，來保護環境。

八、團結圈推行狀況：

- 1、基本理念：藉由品管圈活動特性合理化、性能性、人性化
- 2、團結圈活動的目的：自主啟發的小集團，培養強有力及美化的製造現場。

九、團結圈活動的起源：

- 1、1992 年導入 TPM 活動
- 2、1994 年榮獲優秀賞
- 3、1996 年榮獲繼續賞
- 4、1997 年取得 ISO9002 認證
- 5、1998 年榮獲特別賞，同時取得 ISO14001 認證

十、團結圈活動的進展：2400 人參加圈活動

十一、團結圈推進組織：

年	1992-1994	1995-1996	1997-1998	1999-2000	21世紀
項目	8大支柱	10大支柱	5大支柱	3大支柱	改革活動
內	1. MP 設計	1. MP 設計、CE 活動	1. CE 活動	1. 品質改革	1. 技術革新
	2. 安全環境	2. 安全、衛生、 作業改善	2. 技術革新	2. 業務改革	2. 品質改革
	3. 個別改善	3. 個別改善	3. 業務改革	3. 技術革新	
	4. 管理間接	4. 事務 TPM	4. 環境保全		
	5. 教育訓練	5. 省工時、地球環境	5. 安全管理		
	6. 品質保全	6. 仕掛、物流			
	7. 計劃保全	7. 教育訓練		保全三冠活動	
容	8. 自主保全	8. 品質保全	三位 一體化	1. 無汙染製品	設備美化活動
		9. 計劃保全		2. 無髒亂作業	自主性活動
		10. 自主保全		3. 無髒亂工場	

十二、企業方針：不斷創新、符合顧客需求及對地球環境保護。

十三、企業精神：1. 顧客滿意 2. 快速簡化 3. 創新、創造 4. 公平、公開。

十四、活動理念：培養強有力的製造現場。

- 1、全面實施活動改善，以十大支柱展開推行，並明確展示十年來整個活動變革及全員參與。
- 2、公司有極強的製造能力及研發能力。
- 3、確保作業安全，均以可能危害安全之小型模型實際教育，並於每個場區間設有安全門。
- 4、工具的使用-人性化。(符合動作經濟原則)
- 6、重視人員之教育訓練(分別進公司、在職階段、進階性)並國家檢定取得証書。
- 7、QCC 是工作的一部份(強調改善及營造工作愉快的現場)。
- 8、品質方面在流程站由機械自動檢查人員抽檢。

#### 十五、參觀及研習心得：

- 1、企業的成功在於有很明確之文化願景，使每個員工有所體會與認知。
- 2、強調員工生命第一的理念精神，也使員工樂於於工作時間外，付出腦力激盪找尋發生危害之可能性，並製作模型教育每位同仁。
- 3、在技術不斷研發創新，對環境保護上的考量及責任均有所貢獻。
- 4、在公司體質上不斷創新改革、品質改革、業務改革、技術改革、環境改革都不斷要求自己，才可使公司永續精營。
- 5、設立三菱文化管內部展示歷年來優秀圈活動題目、簡報、人員照片、對外榮譽等等，增加員工參與品管圈活動之榮譽感。
- 6、公司定期舉辦員工創意發明活動，由公司提供材料員工分組合作利用工餘時間思考創作，激發員工創作力。
- 7、鼓勵員工參加國家級技能檢定(技能五輪全國大會)，有技能檢定合格者優先提拔。
- 8、對安全工作環境重視，特別以生動之活動模型加以表現，並置放於工作現場隨時警惕員工。
- 9、生產線現場裝置多只電子看板，讓員工隨時皆可知道最新狀況，例如生產線之進度、數量，若在某一生產線上發生異常時看板上立即顯示並說明原因且指示處理步驟，不僅是生產線資訊且就連我們參訪時也在牌上即時告示。
- 10、在生產線之安裝機台上考慮員工操作簡易度，處處人性化、人體工學設計，就算是小小日本女工亦可輕易移動引擎迅速完成指定裝配工作。
- 11、在 QC 活動之觀念上認定 QC 就是工作之一部份，除非不要工作否則就須要 QC。



## 關西日本電氣株式會社 ( NEC )

一、廠址：茲賀縣大津市晴嵐二丁目 9 番 1 號

二、創立：1983 年 7 月 1 日

三、資本額：10 億日圓

四、員工人數：2614 人

五、沿革

1983 年 NEC 關西電氣大津場建立

1988 年 榮獲日本 PM 獎

1991 年 榮獲日本戴明獎

1993 年 PM 優秀事業獎

1997 年 ISO14001 認證

六、國內工廠

(一)玉川事業場

(二)府中事業場

(三)相模原事業場

(四)橫濱事業場

(五)我孫子事業場

七、研究機構

(一)中央研究所

(二)筑波研究所

(三)關西研究所

(四)關西設備研究所

(五)相模原事業場

## 八、主要產品

- (一)Driver Ics for LCD display
- (二)Discrete device
- (三)LIC
- (四)SRAM
- (五)Mask ROM

## 九、團結圈推行狀況：

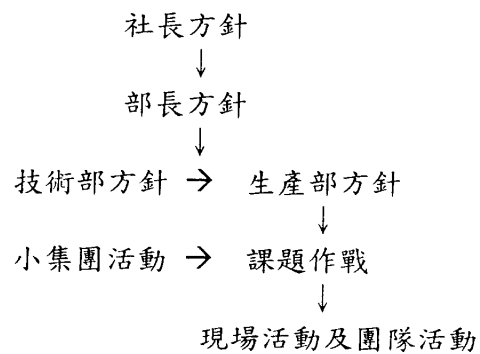
### 1、基本理念：圈員藉由工作找出問題

- (一)管理人員：目標指導要明確
- (二)部門主任：課題明確化
- (三)圈員：工作中找出問題

### 2、團結圈活動的目的：

- (一)貢獻、成就感
- (二)創造快樂環境
- (三)支持、熱心、關心、指導

### 3、團結圈推進組織：



#### 4、團結圈活動成果：

使用 Salad 方式領導小集團活動，所謂 Salad 為：

S：Satisfaction

A：Activity

L：Laughter

D：Discussion

所謂 Salad 方式其觀念主要為，利用個人特性之不同而組成之小集團改善團隊，Salad 內容如：蕃茄、蔬菜、薯餅等由許多材料組成，而 Salad 方式正是意味著每個人的人格特質及職能如同每種不同的材料，必須依照職能特性來分組，因此每一個改善團隊即為一個 Salad 派，而關西日本電氣之團結圈活動即為「Salad」活動。

#### 十、參觀及研習心得

- 1、企業理念：『顧客指向』、『人間尊重』、『技術重視』。
- 2、QC 活動是充分發揮第一線工作人員能力最好之方法。
- 3、QC 活動特別需要上層重視，就如同果樹栽培需要好的土壤、肥料及灌溉，這些好的氣氛是主管與員工間相互培養出來的。而上司之關愛關心就如同溫暖的陽光一般，須時時支援、指導才能培養出好果子。
- 4、在 NEC 公司近年來 QC 活動亦遭遇瓶頸而其推行輔導單位則構思出新創意的 QC 活動，名為 SALAD(沙拉)。其五個英文字分別代表 Satisfaction、Activity、Laughter、Amusement、Discussion 等五字。而各活動圈則為沙拉盤中每一樣之素材，或名為蕃茄，或為萵苣...等，每樣素材都是重點還要能互相協調配合。

- 5、其 QC 活動進行方式則由上司主管訂出符合該圈能力、範圍並能配合公司現階段政策之活動主題。
- 6、主管指導各圈圈長，圈長指導圈員，並要求將活動時間予以縮短，由六個月降為兩個月，以符合該電子公司作業時效，比別人晚一步。
- 7、認定推行品管活動之重要關鍵點是在管理者要有明確目標提出並熱心參與指導，監督者工作場上之課題要明確，成員在工作中找出問題目標作改善。
- 8、今後 QC 課題選取方向依環境變化調整活動，以培育圈員實務能力為目的。
- 9、員工程度不一，必須以符合其程度之課題及目標來引導，並適時加以教育訓練讓每一個人都能歡喜參與活動及學習
- 10、本次參觀之 NEC 關西廠原為一傳統紡織工廠在考量經濟效益價值後將整座廠房重新整修為一高科技八吋晶圓廠，生產現代化高科技產品來提升其價值，並可降低再蓋一座新廠房之成本。

## ASMO 株式會社(靜岡廠)

一、地址：靜岡縣湖西市

二、創立：1979 年 4 月 1 日

三、資本額：45 億日圓

四、營業額：1465 億 日圓(2001)

五、員工人數：5100 人

六、國內機構：

1、本社、本社工場

2、豐橋工場

3、廣島工場、廣島營業所

4、大阪營業所

5、大宮營業所

七、國內工廠：

1、本社工場

2、豐橋工場

3、廣島工場

八、主要產品：

自動車用及 OA 機器用等的小型馬達製品的開發, 製造及販賣

九、團結圈推行狀況：

1、基本理念：藉由品管圈活動的特性有良好的溝通、充分的思考，來培養「強而有力的製造現場」。

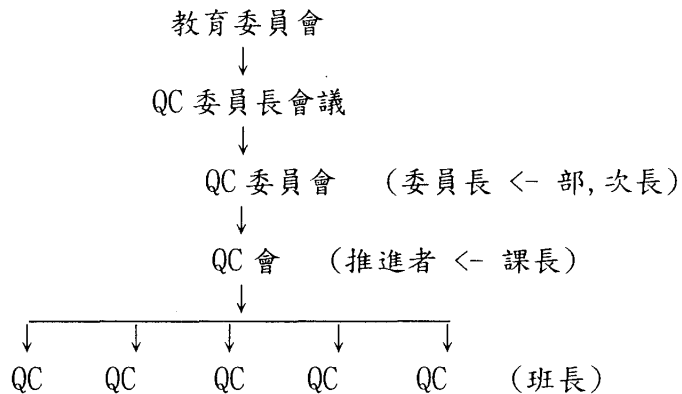
2、團結圈活動的目的：用很快的速度去實踐，來享受活動達成的成就感。

十、團結圈活動的起源：

- 1、1984 年 TQC 導入
- 2、1988 年戴明獎受賞
- 3、1990 年將金賞受賞
- 4、1991 年銀賞受賞
- 5、1996 年通過 QS9000 認證
- 6、1998 年通過 ISO 14000 認證

十一、團結圈活動的進展：全公司計有 308 圈

十二、團結圈推進組織：



十三、評價和表揚之體系：

- 1、自我評價，送事務局評估，圈長自我評估
- 2、公司內各圈競賽(金, 銀及銅獎, 也表彰”日常活動圈”)
- 3、公司外競賽
- 4、每個月研讀科技連問題集，並給予讀書卷及認證

十四、團結圈活動成果：品質已達到 6 標準差的要求(每百萬件只有 3.4 件的瑕疵)

#### 十五、參觀及研習心得：

- 1、企業理念：人才，信賴，創造，社會貢獻。
- 2、QCC 目標：提昇員工能力，讓圈長，圈員成長；  
    明朗工作場所，分享達成目標的喜悅  
    共同思考及行動，強化企業體質及工作場所體質。
- 3、公司標語：不要靠檢驗才發現瑕疵，而要在製造過程就排除瑕疵。
- 4、QCC 活動一要因分析反覆解析再解析，直到問題徹底獲得解決，改善工作成為工作的一部分。
- 5、QCC 活動推進者為課長，落實持續改善活動。
- 6、現場所放置標語，均為現場工作人員所提供的。
- 7、追求事事零缺點。
- 8、現場很乾淨，如機台下方。
- 9、QCC 事務局掛在人事總務部底下。
- 10、推行個人 QCC 證照活動。
- 11、每個月研讀 QC 資料，QC 問題集研討，並給予認證；另外備有自我評價表，由圈長及輔導員給予評價。足見除了圈活動內容持續改善之外，圈活動本身也是持續改善。
- 12、公司除了獎勵優秀的團隊之外，對於平日認真執行的團隊亦給予表揚。足見公司對於 QC 活動的平日養成十分重視。
- 13、QC 事務局隸屬於人事，強調透過 QC 活動來培育人才，是比較不同於一般企業。足見該公司對於人才的培育是透過現場實地傳承。
- 14、QCC 活動在所有參觀的日本企業，皆強調視為工作的一部分，而非額外的 Loading。由此可知為何日本產品可以擁有高品質。

- 15、課題達成型 QC 活動的推動已成趨勢，傳統的問題解決型活動慢慢被導向課題達成型。可見得日本企業推行 QC 活動之深。
- 16、該公司認為目前因人工成本漸漸提高，唯有大量自動化才有競爭力。所以在參觀之生產線幾乎皆為機器人，且在世界各地設有工廠供應力強。
- 17、QC 活動目標在提升員工能力讓圈員與圈長成長，創造明朗工作場所，享受達成目標喜悅，共同思考行動，提升並強化企業體質。
- 18、公司信念--要用顧客的心來想，真心誠意製造東西。不要因不景氣而忘了少了。
- 19、該公司在 QC 活動上對於無形成果的重視大於有形效益。在不景氣狀況下，過份強調利潤、效益造成壓力過大反而不佳。



## 日本特殊陶業株式會社(名古屋廠)

一、地址：愛知縣名古屋市瑞穗區高辻町 14-18

二、創立：1936 年 10 月 26 日

三、資本額：478 億 6927 萬 日圓

四、營業額：1900 億 日圓

五、員工人數：1056 人

六、國內機構：

- 1、日本特殊陶業株式會社
- 2、東洋陶器 (TOTO) 公司
- 3、奈製陶
- 4、大倉陶園

七、國內工廠：

- 1、名古屋工廠
- 2、小牧工廠
- 3、鹿兒島宮之城工廠
- 4、伊勢工廠

八、主要產品：

- 1、spark plugs (火星塞)
- 2、sensors (感應器)
- 3、半導體部品
- 4、電子部品
- 5、機械工具
- 6、fine ceramics (精密陶瓷)

#### 九、團結圈推行狀況：

##### 1、基本理念：藉由品管圈活動的特性

(一) 有良好的溝通；

(二) 充分的思考，來培養「強而有力的製造現場」。

##### 2、團結圈活動的目的：用很快的速度去實踐，來享受活動達成的成就感。

##### 3、團結全活動的起源：

1972 年導入品管圈活動。

1994 年導入 TPM 活動

1996 將品管圈活動改名為「NQC 活動」

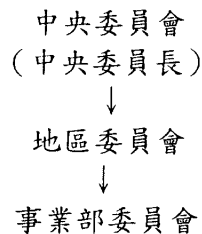
1998 全公司最優秀圈參加日科技連主辦之洋上大學海外觀摩

2000 成立東海支部

2001 NQC 活動中央發表金獎改為「社長獎」

#### 十、團結圈活動的進展：全公司計有 325 圈，2600 人參加圈活動

#### 十一、團結圈推進組織：



#### 十二、參觀及研習心得：

1、企業方針：所製產品均能成為第一品牌。

2、企業理念：強調存在意義，以人為本位，以安全為基礎。

3、NQC 活動理念：培養強有力的製造現場。

4、近兩期成果報告書均懸掛在現場，並明確標示缺點、改善點，

另生產指示書、標準書亦個別置於相關作業廠所中。

- 5、確保作業安全，每人均提出作業安全指認呼喚。
- 6、治具標示以顏色及吊掛方式區分，明確化降低尋找時間。
- 7、垃圾分類區分為 12 種，以 NQC 手法推動，落實環保，值得學習。
- 8、每年每圈活動兩件主題(上級方針及自主提出各一件)，但只發表一件(以方針為發表對象)。
- 9、連續兩次獲社長獎，即可獎勵出國交流。
- 10、由董事 高見先生親自接見，顯見重視此次交流活動，其引伸科技愈進步，人與電腦接觸時間，超出與人接觸，必須加強人的溝通，以 QC 活動聯絡感情，以人為本位，培養現場人才，方是企業發展之源。
- 11、強調無意識作業、安全 Z 運動與 NQC 相結合，以人的安全為優先考量，才是企業永續經營的動力（無意識的動作經常是災害發生的原因）。
- 12、認定 QCC 活動之推行應是工作的一部分，”沒有問題，才是有問題”，改善是永無止境的。
- 13、陶瓷材料雖已是歷史悠久東西，但公司要生存就須有新產品的開發並且走在最前面，這樣才能永續經營。目前該公司就往精密陶瓷方向走。
- 14、該公司提出數據指出，全世界汽車因問題而召回數量有極速增加現象，這就是品質不良問題。今日世界變化速度比想像中更快速，工作人員皆缺乏安全感，在工作上就容易出問題。
- 15、目前日本人因子女少大多只有一位，從小就自己一人在房間中自己玩、自己成長，甚至今日亦一人玩電腦上網路，缺乏與外界人溝通，當這些人進入公司後就是問題。如何把這些人喚醒發揮出自己潛能，最好方法就是 QC 活動。

## 日本科學技術連盟(日科技連 JUSE)

一、地址：東京都涉谷區千駱少谷 5-10-11

二、創立：日本科學技術連盟簡稱日科技連是於 1964 年昭和 21 年 5 月 1 日創立的科學技術團體。1962 年 5 月由科學技術廳成立財團法人組織。

三、經營理念：以最新的經營管理技術之開發及普及創造豐富的社會。

四、沿革：

1946 年 日本科學技術連盟創立，以企業經營，品質管理為中心

1950 年 「品質管理」雜誌創刊

1951 年 設立『戴明獎』，此為日本品質管理的最高榮譽

1958 年 日本科學技術研修所設立

1962 年 品管圈活動開始，最初由現場品質管理開始，至今擴展至全公司品質管理

五、服務項目：六大事業

1、教育研修：

品質經營的想法、品質經營、TQM、QCC 醫療統計、醫藥研修、ISO 研修、各種研習班、海外特別研習，(教育研修各階層各種教育每年 15000 人次)

2、企業經營診斷，輔導和作教育訓練。

3、ISO 審查登錄研修：

ISO9000(品質)、ISO14001(環保)、OHSAS18001(勞動安全衛生)、ISMS(資訊安全)

4、獎項：戴明獎、日本品質管理獎、日本品質獎勵獎。

資格檢定：品質工程師、品質管理師、品管圈指導士

5、出版、海報：

『Quality Management』、『品質圈』月刊及各種宣傳資料、  
『日科技連新聞』

6、國際活動：

- (1) 國際合作
- (2) 國際品質經營研修
- (3) 最新經營系統之動向調查合作
- (4) 國際會議之舉行
- (5) 品質經營診斷的實施

六、日科技連的特色

- 1、1946年成立，以最新的經營管理技術開發及普及，對日本的企業經營、品質管理，品管圈活動的推動貢獻最大。
- 2、設有戴明獎、日本品質管理獎、日本品質獎勵獎，成為推行品質管理的最高榮譽獎，鼓勵各企業實施品質管理。
- 3、出版「品質圈月刊」、品質經營月刊，對日本的品質管理教育普及貢獻很大。
- 4、1962年創立品管圈活動，設立品管圈本部，下設9個地域支部，1963年開始舉行全國性、地區性品管圈成果發表會，到2000年已達4404次，參加人數累計達272萬人，目前登錄的品管圈數42萬，參加人數400萬人，普及到世界約有80個國家地域在推行，每年在世界各國輪流舉辦國際品管圈大會，2003年10月7~10日在東京舉行
5. 日科技連設有贊助會員制度，為數頗多的企業參與出錢出力，並擁有學者專家產官學的講師團，提供有號召力吸引力的教育訓練。

## 七、團結圈活動推行狀況

### 1、多樣化的品管圈活動展開

- (1)認清企業環境的現況與將來,以活動的未來做為願景來提案直視環境變化,進化為走在時代變化之前端的活動。
- (2)發表品管圈活動改革計畫(e-QCC2002)「e」表示「evolution 進化」的頭一字願景確立進化的品管圈活動使其落實提高「個人」的價值,共同享有感動的活動在業務一體的活動中能自我實現的活動邁向不拘型式在多領域廣泛部門可活用的活動。
- (3)品質圈月刊 2002 年 4 月號專輯「邁向多樣化的品管圈活動展開」。
- (4)為了進化的品管圈活動的落實舉辦品管圈研討會
- (5)為了實現願景訂定 13 項方針

### 2、統一實施品管圈全國大會的年度主題為「邁向多樣化的品管圈

### 3、2003 年 10 月 7 日~10 日在東京京王兄弟飯店舉行的國際品管大會主題為 Advancing Human Value Through the Evolution of QC Circle 以進化的 QC Circle 來提高個的價值

## 八、參觀及研習心得：

- 1、品質管理須配合公司特性找出最適合自己管理方式才最有效。
- 2、作業者就自己工作本位所發生的問題隨時解決隨時改進,甚至於替代人員亦能勝任工作愉快。
- 3、現場工作變化大要能隨時掌握,有能力之現場人員對企業生產力非常重要。

## 參、結論及建議

日本企業非常重視品質管理，任何管理都需從工作現場做起。公司是由很多人結合的力量，此力量是否發揮出來，是該組織成功的關鍵，管理的核心就是讓基層員工將工作做好。因此，日本以推行品管圈活動來落實品質改進，亦透過品管圈活動來學習訓練、來培育人才，此為最直接且有效的。此外，讓全體員工有共識，將此活動當成是工作的一部分、個人的責任及成就感。品管圈的根本觀念為員工建立後，以現場工作人員為主，尋找問題追根究底，找尋解決方法，以達最大效益，而活動進行的成果，最後就能表現在企業的成本及效益上。

公司推行品管活動已有二十多年，雖然公司參加全國團結圈競賽屢創佳績但似乎現場實地實行狀況卻是每況愈下，感覺很難推行的很徹底。此次日本之行與多位國內各大企業之優秀圈員互相交流時亦發現大家都有此同感，而在日本亦是如此，這也就是日本品管圈活動推行單位會日科技連推出『品管圈活動改革計畫』的原因。以下個人總合參觀研習心得供公司相關單位參考：

1. 參考 NEC 公司將 QC 活動進行方式改為由主管訂出符合該圈能力範圍並能配合公司現階段政策之活動主題。由主管指導各圈圈長，圈長指導圈員，並要求將活動時間視活動內容予以調整，如由六個月降為三個月，以符合作業時效。認定推行品管活動之重要關鍵點是在管理者要有明確目標並熱心參與指導。監督者在工作場上之課題要明確，成員在工作中找出問題作改善。
2. 在 QC 活動上對於無形成果的重視大於有形效益，鼓勵員工熱心參與提升所有圈員能力，而不是造就明星。在不景氣狀況下，過份強調利潤、效益造成壓力過大反而效果不佳甚至造假。

3. 公司除了獎勵優秀的團隊之外，對於平日認真執行的團隊亦給予表揚。讓員工了解公司對於 QC 活動的平日養成十分重視。例如三菱公司設立文化管，內部展示歷年來優秀圈活動題目、簡報、人員照片、對外榮譽等等，增加員工參與品管圈活動之榮譽感。
4. 參考 ASMO 公司將 QC 部門設置於人事部門，認定 QC 活動對培育人才有很大幫助，當然也列入人事考核重點。
5. 將 QC 活動目標設定在提升員工能力讓圈員與圈長成長，創造明朗工作場所，享受達成目標喜悅，共同思考行動，進而提升並強化企業體質。

此次日本行感受到日本品質的管理和企業管理的理念，與臺灣非常相似，所以不論是欣賞和接受度都很實際，並且感謝中衛發展中心舉辦團結圈九天日本研習活動，觀摩日本優秀企業成功的案例，行程中在陳董事長和蔡老師不時的向圈員機會教育及灌輸寶貴的知識與經驗，真是收穫良多，同時也藉此認識和學習各行業先進的菁英圈員，，希望能藉由自己的成長，日後也能協助別人的成長，最後很感謝也很珍惜這次的相聚。