

建筑安装 全面质量管理 成果汇编



冶金工业出版社

建筑安装全面质量管理成果汇编

冶金建筑全面质量管理理论研究会 主编

江苏工业学院图书馆
藏书章

冶金工业出版社

内 容 提 要

本书作为《建筑安装全面质量管理》(冶金工业出版社, 1981年)一书的续篇, 主要介绍一些冶金建筑安装企业推行全面质量管理的做法、效果、经验和体会, 以及包括土建、筑炉、金属结构安装、设备安装、电气安装、财务管理、物资供应管理、安全施工管理等方面的质量管理小组的成果。

本书可供建筑安装企业的各级领导干部、工程技术人员、管理干部和有关职工推行全面质量管理时学习参考。



建筑安装全面质量管理成果汇编

冶金建筑全面质量管理理论研究会 主编

*

冶金工业出版社出版发行

(北京北河沿大街嵩祝院北巷39号)

冶金工业出版社印刷厂印刷

*

787×1092 1/16 印张 15 3/4 字数366千字

1985年9月第一版 1985年9月第一次印刷

印数 00,001~30,000册

统一书号: 15062·4402 定价 3.65元

前 言

全面质量管理是企业管理的中心环节。推行全面质量管理是贯彻执行经济改革方针的一项重要工作，是提高企业素质和经济效益的有力手段。

一九七九年，冶金建筑安装系统开始试点推行全面质量管理。六年来，经过广大职工的共同努力与实践，取得了一定的成绩和经验。我们受冶金工业部基本建设局的委托，组织编写了这本《建筑安装全面质量管理成果汇编》，主要介绍一些冶金建筑安装企业推行全面质量管理的做法、效果、经验和体会，以及质量管理小组的成果，作为《建筑安装全面质量管理》（冶金工业出版社，1981年）一书的续篇，为正在和将要推行全面质量管理的建筑安装企业提供借鉴。

参加本书审编工作的有第一冶金建设公司的戈以森、第十九冶金建设公司的方纪明以及冶金工业部基本建设局的施侃和奚唐生同志，最后由奚唐生同志审阅定稿。

本书编写过程中，得到各有关单位和同志的大力支持，在此一并表示感谢。

限于我们水平，书中定有不妥之处，恳请广大读者指正。

编 者

一九八五年五月

目 录

加强全面质量管理, 提高企业素质	赵紫阳 (1)
建筑安装企业必须加强全面质量管理	
…中国工程建设质量管理协会常务理事、冶金工业部基本建设局副局长 邱祖华 (4)	
全面质量管理与传统管理、全优工程及经济责任制的相互关系	
中国工程建设质量管理协会理事、冶金工业部基本建设局技术处副处长 施 侃 (9)	
推行全面质量管理的体会	
…宝钢第二十冶金建设公司金属结构安装工程公司经理 贾纪学 (18)	
推行全面质量管理, 搞好宝钢工程建设	
…宝钢第二十冶金建设公司金属结构安装工程公司 (29)	
建筑安装企业如何推行全面质量管理	
…冶金工业部基本建设局工程师 奚唐生 (40)	
物资管理供应部门推行全面质量管理的体会	
…宝钢第二十冶金建设公司物资供应管理处 (49)	
提高供应工作科学管理水平	第三冶金建设公司二公司供应科质量管理小组 (57)
我们是怎样开展全面质量管理工作的	宝钢第五冶金建设公司三公司筑炉工程队 (67)
控制300吨转炉废热锅炉排管组对最佳间隙	
…宝钢第十九冶金建设公司工业安装公司锅炉组对质量管理小组 (76)	
180吨转炉托圈组装、焊接质量赶超国际先进水平	
…第三冶金建设公司全面质量管理办公室 (87)	
提高转炉炉壳焊接质量	
…宝钢第十九冶金建设公司工业安装公司300吨转炉焊接质量管理小组 (101)	
陆用桩机锤实现水上打桩作业成功	
宝钢第二十冶金建设公司金属结构安装工程公司汉江跨越打桩机组质量管理小组 (107)	
加强施工预控, 确保焦炉滑动层基础一次成优	
…宝钢第五冶金建设公司三公司筑炉十二班质量管理小组 (119)	
攻克干熄焦锅炉联络管焊接质量关	
…宝钢第五冶金建设公司机电安装公司联络管焊接质量管理小组 (126)	
控制热风炉炉顶磨砖质量	
…第十九冶金建设公司筑炉公司热风炉检修质量管理小组 (135)	
提高电子秤安装调试的精度	
…第三冶金建设公司机电公司计器队三班质量管理小组 (142)	
提高压力气瓶阀门的外表质量	
…第五冶金建设公司氧气瓶厂袁培道质量管理小组 (149)	
预热塔钢结构安装垂直度控制	
…第十七冶金建设公司机电公司预热塔安装质量管理小组 (156)	

提高厂房钢结构安装质量.....	
...宝钢第二十冶金建设公司金属结构安装工程公司杨友春、苑玉岗质量管理小组(161)	
消除大型薄壁水池的混凝土接槎质量弊病.....	
.....宝钢第五冶金建设公司二公司二队质量管理小组(170)	
采取有效措施,确保翻车机室沉井不渗漏.....	
.....第三冶金建设公司一公司于海平质量管理小组(179)	
加强工序控制,提高现场预制钢筋混凝土柱的质量.....	
.....第二冶金建设公司二公司任长业质量管理小组(182)	
消除砌筑工程质量通病.....	
.....第二冶金建设公司二公司丛建新瓦工班质量管理小组(186)	
控制“流动灌浆水泥墩”制作偏差.....	
.....宝钢第十九冶金建设公司电装公司电机安装质量管理小组(191)	
提高钢筋间距和保护层合格率.....	
.....第一冶金建设公司二公司徐新安钢筋班质量管理小组(199)	
开展QC活动,确保水泥产品质量	
.....第十七冶金建设公司企业公司水泥厂化验室质量管理小组(204)	
材料储备资金控制管理.....	
.....宝钢第二十冶金建设公司物资处财务科质量管理小组(211)	
坚持开展节油活动,摸索单车最佳油耗.....	
.....宝钢第十九冶金建设公司三公司节能质量管理小组(222)	
开展全面质量管理,促进安全生产.....	
.....宝钢第五冶金建设公司二公司安全系统质量管理小组(231)	
冶金建筑安装质量管理小组暂行条例.....	(240)

加强全面质量管理,提高企业素质

赵 紫 阳

今天把参加质量管理小组代表会议的同志们请到中南海,同国务院的领导同志见见面,并听取几个优秀小组汇报成果。党中央、国务院对经济战线各个企业加强全面质量管理,开展质量管理小组活动一直是很关心、很重视的。要搞好全面质量管理,开展质量管理小组活动,必须解决以下几个问题:

第一,要解决认识问题

应当在全党、全体干部、特别是在经济战线的全体职工中,讲清楚加强全面质量管理,开展质量管理小组活动对四化建设的重大意义,提高对这一工作的认识。

我们提出经济工作要转到以提高经济效益为中心的轨道上来,已经三年了。今年我们又提出,我国工业面临着一场严重的挑战,面临一个如何提高素质的新的转变。经济效益问题,企业素质问题,归根结底,就是要提高质量,降低消耗。产品质量如何,以及物质消耗多少,是一个企业素质的主要标志。要提高企业素质,就必须也只能围绕提高产品质量、降低消耗来展开工作。就是说,投入要少,产出要既多又好。当然,提高企业素质还包含其它很多内容,但目标只能是一个,投入要少,产出要既多又好。在经济工作中,我们还不能象一些国家那样主要去搞自动化,节约人力。我国有我国的情况。我们提高质量,降低消耗,就是增加社会财富,增加国民收入,就是提高劳动生产率。因为我国工业存在的主要问题,一个是质量差,另一个是消耗大,与国外先进水平比,差距非常大。这是我国工业的症结所在。我们讲经济效益,讲企业素质,讲劳动生产率,必须主要考虑这两个问题。刚才听了四个质量管理小组的汇报,他们的经验也说明,只要围绕这两个问题下功夫,就会取得显著成效。

经济效益问题,质量和消耗问题,搞得好不好,关系到我国四个现代化的成败,关系到十二大提出的翻两番能不能实现。我们讲翻两番,是要增加实际创造的财富。但是现在讲翻两番,是按工农业总产值计算的。总产值这个指标,是有很大缺陷的,现在还没有别的指标来代替它。总产值如果翻两番,国民财富可能翻两番,也可能是翻三番;也可能只翻了一番。比如,好的灯泡,差的灯泡,按统计,产值都是一百元,但差的只用五千小时,而好的却用一万小时,实际的价值相差一倍,而统计表上产值都是一百元。这就有个质量问题,耐用不耐用的问题。又如电冰箱,好的电冰箱耗电低,放东西可保持两个星期不坏,而差的电冰箱放东西进去两天就坏了。所以,我们不能仅仅把注意力放在总产值的增长上,而应当放在实际创造的社会财富上,放在提高质量、降低消耗上。

提高质量,有一系列工作要做。抓好全面质量管理很重要,从事后检验把关变为工序控制,从管结果变为管因素,这是一条好经验。我们知道,最后检验与每道工序都严格检验,效果大不一样。总装以前的各个工序,如果及时地严格地把关,把不合格品及时去掉,就可以减少后道工序的消耗,避免浪费,这是很大的节约。我们应当发动广大职工,

运用科学方法，对生产和经营的各个环节，实行全面质量管理，道道工序都把关，保证产品的优质低耗。

降低消耗非常重要。从工业的情况看，产品的成本中，物质消耗即原料、燃料，一般占80%以上，工资部分只占10%多一些。降低物质消耗是降低成本最主要的因素。同样的产品，消耗少、功能好，就等于使用价值提高了。这样也就是提高了劳动生产率，增加了国民收入，提高了经济效益。提高质量，实际上就是多创造了财富，降低消耗也同样多创造了财富。

加强全面质量管理，开展质量管理小组活动，对提高质量、降低消耗，对提高企业素质有很重要的作用。可以说，它是把整个国民经济提高效益、提高素质的任务落实到基层的一个重要的措施，一个好的形式，一件打基础的工作。通过这样一种形式，这样一种方法，这样一个措施，就可以使提高效益、提高企业素质不致限于一般号召，真正落到实处。

开展质量管理小组活动，在我国也可以说是一个新鲜事物。这个新事物，是把我国多年来开展的群众参加管理的经验（两参一改三结合），同国外先进的科学管理方法相结合的产物。我们不能完全照搬外国的东西，也不能因循守旧，完全只相信我们过去那一套。形势的发展，要求我们把自己的经验加以总结，把好的东西、成功的东西同国外先进经验结合起来。搞好全面质量管理，开展质量管理小组活动正是这样一种产物。刚才几个小组的汇报，有系统的分析，有科学的数据，体现了群众活动与科学技术的结合。先进方法光是靠自上而下的推行是不行的，但是光讲群众路线，不让群众掌握先进方法也是不行的。质量管理小组既有群众的积极性，又讲究学习先进的科学技术，所以是有生命力的，是符合四化建设需要的。要搞好这一项活动，使它持久地、广泛深入地开展起来，既要有政治思想和行政的领导，同时又必须和经济措施结合起来。

总之，一方面应看到我们工业的产品质量很差，消耗很高，浪费严重，企业素质低下，是一个很尖锐矛盾，是四化建设中面临的一个很大的困难。另一方面，从质量管理先进小组的事迹，从各地创造的经验又要看到，解决这个问题，确实是潜力很大，大有希望。从这个意义上讲，开展全面质量管理，开展质量管理小组的活动，对我们整个国家经济的发展，对四个现代化建设，都有很重要的作用。

第二，要解决政策问题

这件事要真正搞好，必须逐步地解决一些政策问题，使之有利于促进大家重视质量，重视减少消耗，有利于加强全面质量管理，开展质量管理小组活动。政策问题，主要有以下三个方面：

（1）必须首先解决企业吃大锅饭的问题，这是个前提。大锅饭不能吃了，才能使企业不躺在国家身上，促使他们从内部想办法，考虑如何提高效益，减少消耗，提高质量。没有这一条，其他的就很难办。农村解决了吃大锅饭问题，一下子农村形势就好转了，而且越来越好。工业方面，国营企业要不吃国家的大锅饭，这个问题比较复杂，不象农村那么简单，因为农村是集体所有制。但是，必须解决。要结合国营企业的情况，实行盈亏责任制，或者说实行自负盈亏。当然全民所有制企业的自负盈亏，是指在一定的条件下、一定的政策下的自负盈亏。

(2) 实行优质优价。如果一个能用五千小时的灯泡是那么多钱，只能用三千小时的灯泡也是那么多钱，这就不能体现人家创造的价值，也不能鼓励人们提高质量。优质不优价，这在我国是个大的问题。优质优价不实行，提高产品质量问题就很难真正解决。一方面要优质优价，另一方面要劣质劣价。在价格上既要体现鼓励，也要体现惩罚。

(3) 制订奖励政策。质量管理小组的活动，出了成果，确实检验合格，确实显著地提高了经济效益，就要有奖励。不仅是质量管理小组，包括全体职工，凡是在降低消耗，提高质量方面有了成果的，做出了很大贡献的，都要有适当的奖励。除了精神奖励外，还要有物质奖励。

第三，一定要抓紧职工的培训

要搞好全面质量管理，没有文化，没有科学知识不行。群众活动、群众路线和先进的管理技术、先进的科学方法要结合起来。这本身就有个文化水平、技术水平的问题。提高企业素质，必须提高职工素质。职工素质，除了政治思想之外，必须提高文化和技术水平，我们现在很多厂的领导同志还不懂得这点。一个真正的先进企业，如果没有工人文化水平的提高是不可能办到的。文化、技术水平很低的职工队伍，不可能掌握先进的工艺、先进的科学方法和管理技术，不可能生产出先进产品。厂内的职工培训，全员培训，要与提高企业素质联系起来。没有这一点，企业素质是无法提高的。很多事实说明，没有文化的职工队伍，是不可能使我们的企业办成先进的企业、现代化的企业。为什么我们从国外买来的不少先进设备，不能发挥它的作用呢？除了其他原因，象思想状况、管理问题等以外，很重要的一条，就是职工文化技术水平太低，掌握不了。所以职工的培训一定要抓紧。要把它同提高企业素质联系起来，下大力抓好。

第四，要稳步发展，不断提高

开展全面质量管理，特别是质量管理小组活动，要稳步发展。质量管理小组，首先就要讲质量，质量第一，把这个精神贯穿在所有的活动中，不要搞形式主义。我认为这件事是很有希望的，可以给四化建设做出大的贡献。但真正要搞好并不简单。目前全国有二十七万个小组，真正把这二十七万个小组都搞好，就不得了啊！现在才五百个优秀小组，这同二十七万个小组相比，比例太小了。要使更多的小组成为先进小组。质量管理小组的作用，一是它本身出成果，二是它对全厂职工起骨干带头作用。一个企业有几个好的小组，它必然带动整个职工队伍，大家都注意提高质量，降低消耗。所以，质量管理小组要注意稳步发展，不要追求一定要有多少个小组，或者占了职工队伍的多少。要认真搞好，提高质量。一部分企业真正搞好了，就可以带动许多企业；一个企业几个小组搞好了，就可以带动全体职工。我们要在提高质量的基础上求发展。多年来，我们有搞形式主义的毛病，一哄而起，讲求数量，讲求形式，要啥有啥，但是，有名无实。这种作法，流弊甚大。刚才我讲，这件事是很重要的新鲜事物，对我们四化建设会作出很大贡献。搞得好，确实是大有希望。但是，不要把名誉搞坏了，不要去降低质量。一哄而起，巩固不住，不会起多大作用。

(这是赵紫阳同志1983年9月17日在接见全国第五次质量管理小组代表会议全体代表时的讲话摘要)

建筑安装企业必须加强全面质量管理

中国工程建设质量管理协会常务理事 邱祖华
冶金工业部基本建设局副局长

基本建设经济管理体制改革工作已经全面开展。改革主要是推行投资包干和招标投标制。建筑安装行业实行招标投标制以后，各企业为了本身的生存与发展，企业之间必将展开激烈的竞争。这就要求企业的经济管理体制改革，必须围绕缩短建设工期，降低工程造价，确保工程质量和提高投资效益来进行。目前建筑安装企业实行按百元产值工资含量包干，职工奖金上不封顶，下不保底，有利于调动职工的积极性。在这种新形势下，防止片面追求产值，确保工程质量就成为改革能否顺利进行的一个重要问题。为此，建筑安装企业必须把提高工程质量放在突出地位，以提高企业的综合经济效益。为了实现这个任务，企业就必须加强全面质量管理，建立和健全质量保证体系。

(一)

在社会主义计划经济条件下利用市场机制，允许企业之间有一定程度的竞争，是我国发展经济、搞活经济的一项重要方针。基本建设工程实行招标投标是搞活经济方针的体现。各个企业在市场上开展社会主义竞争，对提高工程质量、降低消耗、改善经营管理，比任何行政命令更为有效。这种竞争使各企业的经营成果得到市场的检验，它对企业的生存与发展是一种外部压力。

建筑安装行业的竞争，主要反映在工程的质量、成本和工期三个方面的竞争能力。一个企业的工程质量好、成本低、建设工期短，就能在工程投标竞争中取胜，企业的经济效益就好，企业就有大的发展。如果企业在质量、成本和工期三个方面没有优势，中标将是不可能的。长期经营效果很差、经济亏损严重的企业，还有被淘汰的可能，对此还要追究有关失职人员的经济责任。

由于工程质量是建筑安装企业经营成果的最终反映，企业间的竞争必然要反映在质量的竞争上来。这种形势，迫切要求建筑安装企业必须把提高工程质量摆在十分重要的地位。当前我们冶金建筑安装系统的工程质量现状，同这种形势是不相适应的。主要表现在质量意识和管理薄弱，工程质量不稳定。这是企业长期依靠行政手段抓生产与没有严格地建立质量保证体系所造成的后果。

在国民经济调整期间，缩短钢铁工业基本建设战线后，我们冶金建筑安装系统的施工任务量大大减少，不少企业需要跨部门去找任务。我们有的施工队伍在承担外部或地方的建设任务中，由于工程质量优良取得了社会信誉，如第一冶金建设公司施工的223米高的武汉彩色电视塔和深圳市24层高的国商大厦；第九冶金建设公司制作的石油钻井机架；第十七冶金建设公司施工的年产150万吨的宁国水泥厂；第十九冶金建设公司制作的广珠公

路大型预应力混凝土桥梁（每根长57米、重480吨），在建设速度和工程质量方面都获得国务院有关部门和省市、外商的高度赞扬；第五冶金建设公司制作安装的石油储罐，由于质量优良，在西南地区有很高的声誉，几乎包揽了四川省所有石油储罐的施工任务。我们有的施工单位就是靠质量优势在工程投标中取得胜利的，如第十九冶金建设公司特种公司在广珠公路投标中，虽然造价比其它投标单位高出180万元，但仍然中标。又如我们建设的宝钢一期工程，施工单位始终坚持质量高标准、严要求，在管理上积极推行全面质量管理，工程质量在国内外都有很高的声誉，不少地方的工业建设单位主动要求承包基建任务。这是好的一个方面。但是也暴露出一些企业适应能力差的问题，主要反映在工程质量不过硬，特别是民用和公共建筑工程的质量更差，因此找任务发生很大困难。企业的领导都应从这两种相反的结果中吸取经验教训，采取措施扭转企业的经营方向。

我国“七五”计划的基本建设有很大的发展，钢铁工业对国家实行投入产出包干，在这期间的固定资产投资达×××亿元，除宝钢二期工程续建外，还有大批技术改造项目，任务和施工难度都比较重。在基本建设管理体制改革中，钢铁工业基本建设要逐步改变单纯用行政手段分配建设任务的办法，实行招标投标制。所有冶金建设公司都可参加投标，也允许外部门和地区的施工企业参加投标，这就要看各个企业有无竞争能力了。这种形势，迫切要求冶金建筑安装企业必须围绕提高企业的经济效益为中心，采取有力措施不断提高工程质量水平。

首先，要解决质量第一的思想认识问题。这一问题在许多企业还没有真正落实，主要是一些企业的领导，对质量在提高经济效益中的地位没有搞清，摆不到重要日程上来。目前存在一种情况值得注意：就是有的单位只顾片面追求产值、抢进度，只顾多得利润、多发奖金而忽视工程质量，看不到质量信誉对企业长远利益的重要性；有的单位在施工任务不足时，认为找到工程干就不错了，要创优客观不允许；有的则把提高工程质量水平与提高企业经济效益对立起来。这些情况都把提高工程质量抛到一边了，我们必须坚决改正。赵紫阳总理曾强调指出：“产品质量如何，以及物质消耗多少，是一个企业素质的主要标志。要提高企业素质，就必须也只能围绕提高产品质量、降低消耗来开展工作。”各级领导干部都应当坚决贯彻执行这一重要指示。我们讲提高认识，就是要把质量摆在第一位来抓，要认识到提高工程质量和提高经济效益的统一性。

第二，要有一个提高工程质量水平的规划。工程质量是企业各项工作的综合反映，提高工程质量水平是一项涉及面广而复杂的工作，它涉及到企业的技术水平和管理水平的问题，也涉及到企业内部所有部门和全体职工的工作质量问题，不做艰苦细致工作，不花心血是搞不好的。因此，为适应经济管理体制改革的需要，各冶金建设公司都应根据本单位的实际情况，制订质量升级规划，要有奋斗目标与具体措施，有步骤地提高企业的竞争能力。

第三，要依靠技术进步，不断采用新技术、新材料、新工艺，以提高企业素质，确保工程质量。

第四，要加强企业管理的基础工作。企业管理基础工作是实行经济承包制、管理工作科学化和提高经济效益的前提。基础工作薄弱，是企业推行现代化管理的障碍，不改变现状无论如何是不行的。

第五，必须健全有权威的工程质量检查机构。质量检查，是施工过程不可少的一道工

序，这是我们多年来反复强调的问题。但是，至今还有一些企业的领导同志对质量检查部门的工作支持不够，有的单位甚至把检查部门的权力层层下放，从建设公司一直下放到工程队，等于取消检查工作。当前值得注意的是个别建设公司在管理体制改革的削弱质量检查力量，我们要吸取过去的教训，不能再走失败的老路了。工程质量检查部门的主要职责是根据有关设计图纸、质量标准，在施工过程对每道工序和每项隐蔽工程进行复查验收，它既是企业领导的耳目，又是向本企业的利益和国家负责，应当是一个执法部门，是执法部门就要保持它的独立性和权威性。而且质量检查本身具有客观规律性，在管理体制改革的如果违反其客观规律，必定对施工生产的发展起阻碍作用。我们认为健全具有权威性的独立质量检查机构，是企业生存与发展的重要保证之一。建设公司应积极创造条件，把专业检查人员集中到建设公司，实行一级专业检查的质量检查体制。

当然，提高工程质量，树立企业在竞争中的优势，任务非常艰巨、复杂，不是轻易可以办到的，必须要有一系列的措施，逐步去解决。有的同志说：“质量是企业的生命，技术是企业的血液，管理是企业的灵魂。”我们认为，这是对企业为什么要把质量摆在中心环节来抓和如何提高质量的概括，只有把科学的管理和先进的技术结合起来，多创优质工程，取得全面的经济效益，才是我们建筑安装企业经营活动的目的。

(二)

全面质量管理是随着社会生产力发展、经济发展的一门新的管理科学，它综合运用其它学科的成果，采取对工程（产品）质量形成全过程实行严格控制，把所有影响质量的关键因素全部管理起来的科学方法，是保证稳定地提高工程（产品）质量、提高企业的经济效益与竞争能力的有效方法。赵紫阳总理在评价加强全面质量管理、开展质量管理小组活动时指出：“它是把整个国民经济提高效益、提高素质的任务落实到基层的一个重要措施，一个良好形式，一个打好基础的工作。通过这样一种形式，这样一种方法，这样一种措施，就可以使提高经济效益、提高企业素质不致限于一般号召，真正落实到实处。”我们冶金建筑安装系统自一九七九年初开始逐步推行全面质量管理，经过几年的试点实践，为许多企业在思想工作、组织领导及管理方法上，提供了一套比较成功的经验，也为不断端正办企业的指导思想起到了积极的推动作用。实践也证明，在推行全面质量管理中，只要结合实际，认真实践，都能取得好的效果，经济效益、企业素质和工程质量都有明显的提高。当前我国经济体制改革，确定了国家在经济管理中要扩大和利用市场调节的作用。在这一新的形势下，企业面临着“以质量求生存，以品种求发展”，不实行全面质量管理是不行了了。

但是实践证明，在管理上一种新思想、新观点、新方式的实施，不可避免地要遇到某些旧的传统观念、习惯势力及旧的管理方式等的阻力，这是我们冶金建筑安装系统当前推行全面质量管理发展不平衡的一个重要原因。所以，我们要采取坚决措施来实施全面质量管理。为了搞好这项工作，必须着重解决以下六个方面的问题。

第一，加强学习，提高认识。要认真学习赵紫阳总理在接见全国第五次质量管理小组

代表会议全体代表时关于《加强全面质量管理，提高企业素质》的重要讲话。我们一定要认真领会，坚决贯彻落实赵总理的指示，把实行全面质量管理作为提高企业素质，提高工程质量，降低物质消耗的重大方针来抓，真正从思想上、行动上加以落实。

第二，要建立和健全质量保证体系。质量保证体系是企业开展全面质量管理取得长期、稳定成果的组织保证。建立质量保证体系的一个核心问题，是要建立以工程（产品）质量为中心的质量责任制。质量保证体系是指根据工程（产品）质量产生和形成过程的要求，规定企业各部门、各环节、每个工作岗位在质量管理方面的职责、任务和权限，运用系统的概念和方法，把各部门、各环节的生产经营活动有机地组织起来，并建立为组织和协调这些活动的组织机构，形成一个组织严密、效率高的质量管理网络。而且还要围绕提高工程（产品）的目标，建立一套科学的工作程序、完善的管理标准和技术标准、质量信息反馈系统。

第三，要加强职工的政治思想教育、文化教育和技术教育，这是推行全面质量管理的基础工作。我们必须提高企业职工队伍的素质，首先是领导班子的素质。要继续办好领导干部和骨干的学习班，使他们懂得怎样加强全面质量管理。同时必须充分发挥技术干部和管理干部的作用，并提高他们的技术和业务水平，解决知识老化问题。也要重视对全体职工加强政治思想教育，提高他们的政治觉悟和对质量高度的负责精神。

第四，要认真贯彻《冶金建筑安装质量管理小组暂行条例》。这个条例是我们根据国家经委颁发的《全面质量管理小组暂行条例》，结合我们几年来的实践经验而制订的。要求各冶金建设公司认真组织职工学习、贯彻，使群众性的质量管理活动开展得更好，有更大的发展。

第五，要把推行全面质量管理作为企业各级领导的主要职责。企业的各级领导（包括职能部门的领导），不懂得全面质量管理的基本知识和方法，是不可能领导好职工开展这项活动的。冶金部基建局已经举办了三期全面质量管理的企业经理学习班，对250名建设公司和工程公司的经理进行了为期一个月的脱产培训，并经考试发给结业证书，作为对干部的考核。今后这种学习班还要继续办下去，计划在一九八六年以前对未取得结业证书的在职两级公司经理全部轮训一遍。各冶金建设公司也应举办领导干部学习班，对职能部门（处、科）、工程队（车间）的领导进行培训。

第六，要讲实效，不搞形式主义。开展全面质量管理，靠一般号召和大哄大嗡是不行的。必须针对企业中存在的工作问题，有计划、有步骤地做扎实细致工作。不仅在施工第一线要稳步开展质量管理小组活动，还要在职能部门建立质量管理小组，积极开展课题活动。这样才能使企业方针、目标的实现有一个落脚点，有了基础。在运用科学方法时，也要从实际出发，讲效果，反对追求高难度的方法。全面质量管理必须结合我们行之有效的传统管理方法，反对死套硬搬别人的模式。

几年来，参加宝钢建设的第五、十三、十九和二十冶金建设公司，积极推行全面质量管理，在广度和深度方面给我们提供了许多宝贵的经验。由于这些单位坚持推行全面质量管理，为宝钢一期工程实现优质快速建成投产发挥了重要作用。近两年来，第三冶金建设公司在承担的鞍钢第三炼钢厂一期改造工程（总投资15172万元，建成后可增加年钢产量100万吨）中，他们积极推行全面质量管理，在施工条件差、施工环境复杂、施工场所狭窄和边生产边施工的情况下，快速、优质、安全地完成改造任务（主体工程被评为冶金部

全优工程), 为老厂改造摸索出科学施工的管理经验。当然, 全面质量管理工作还是一项开拓性的事业, 还需通过不断实践去完善与提高, 困难还会不少的。只要我们认真贯彻执行中央方针政策, 采取有力的具体措施和实施步骤, 并且各级领导齐心协力来抓好这项工作, 相信在一个不太长的时间内, 一定把冶金建筑安装企业的质量水平和管理水平大大向前推进一步, 在提高经济效益与改善企业素质的过程中, 全面质量管理必将发挥越来越大的作用。

全面质量管理与传统管理、 全优工程及经济责任制的相互关系

中国工程建设质量管理协会理事
冶金工业部基本建设局技术处副处长 施 侃

几年来，全面质量管理已在全国生机蓬勃地开展起来。冶金基建系统自一九七九年以来，在推行全面质量管理工作中也取得了很大进展，不仅在数量上，而且在深度上也有一定的提高。通过实践和探索，初步总结出一套适合冶金基建系统情况的，从班组到科室、到工程公司较为系统的新鲜经验。这为冶金基建系统推广全面质量管理创造了良好条件。

赵紫阳总理在接见全国第五次质量管理小组代表会议的全体代表时，对全面质量管理在四化建设中的地位和作用，给予高度的评价和肯定。这对推动我国开展全面质量管理和振兴经济将会产生更加深远的影响。

全面质量管理所以被人们广泛认识、广泛重视，其主要原因在于：

(1) 它完全符合中央提出的加强四化建设、提高综合经济效益这一重要方针。赵总理说：“经济效益问题，企业素质问题，归根结底，就是要提高质量，降低消耗”。长期以来，在基本建设中，由于受“左”的倾向影响，片面追求进度，忽视工程质量，给党和国家在政治上、经济上造成严重的损失和危害。为了改变这一现状，中央提出“在工业生产中，把品种、质量摆在第一位，这是我们党和国家的长远方针，是把全部经济工作转移到以提高经济效益为中心的轨道上来的紧迫需要，是保证我国工业持续地以较高速度发展的希望所在。”全面质量管理不仅有一套把我国“整个国民经济提高效益、提高素质的任务落实到基层”的科学管理方法，而且从理论上、从指导思想十分明确地指出“质量第一、用户至上”的经营方针在当前科学技术迅猛发展中和在世界市场剧烈竞争中的重要地位和作用。这就保证了党的方针在企业贯彻中的一致性。

(2) 它是时代的产物。随着科学技术的迅猛发展，新技术、新工艺、新材料、新设备的大量应用，以及技术的复杂性，功能的多样性和生产的连续性，对产品质量的要求也越加严格了。另外，由于产品的大型化，投资大，成本高，生产周期长，也越发引起人们对质量的高度重视。因此，过去传统的一套管理方法已不能满足形势发展的需要，这就促使人们必须寻求一套适应当前形势发展要求的科学管理方法。全面质量管理就是在这种形势下产生的，它作为一门科学，不仅在理论上有着精辟完整的内容，而且在实践上也有一套科学的、系统的、完善的管理方法。它是在总结前人经验的基础上，吸收当前科学技术发展中的新鲜经验和管理技术，经过不断提炼、完善、充实和提高，并经过实践检验，为人们公认、广泛应用、并取得显著效果的科学方法。

(3) 它是客观形势的逼迫和要求。一九八〇年中央提出调整国民经济计划的八字方针后，基建任务削减了；工业企业中，长期以来，存在着产品品种单一、质量低、成本高，致使部分产品销售呆滞、库存积压、资金周转不灵的困难局面。这就促使一部分同志

开始认识到过去长期不讲质量，不讲成本，不讲生产经营方式，大家捧着铁饭碗吃大锅饭，现在到了需要重新认识和彻底变革的时候了。最近中央又进一步提出要实行经济体制改革，这就使企业面临着如何发挥优势，进行竞争的严峻挑战。客观形势逼迫着企业非增加品种、提高质量不可，否则就无出路。另外，由于过去计划统得过死，企业没有自主权，因此，企业只管生产，不管市场需求。中央决定权力下放，实行计划指导与市场调节相结合方针后，情况又不同了。企业领导必须时刻掌握市场信息，了解成本升降、物资储运、产品销售、资金周转、新产品试制、合同签订等一系列情况。这就需要各部门加强联系，密切协作，并且以搞好自身的工作质量为其其他兄弟部门创造良好的条件，共同完成企业各项任务。企业领导必须采用一套新的科学管理方法才能实现上述要求。全面质量管理就是在这客观形势逼迫和要求下，才逐步被人们所认识、所接受的。

(4) 是生活方式变革的需求。随着国民经济的发展，旅游事业的兴起，人们物质生活水平的逐步提高，人们生活方式也开始发生了变化，进而对建筑物本身的高级化、舒适性以及安全性要求也迫切了。近几年来，为了适应对外开放以及旅游事业的发展，在一些大、中城市中，大型高层建筑拔地而起，这不仅对建筑物的安全性和使用寿命要求越加严格，而且对建筑物的造型也力求新颖别致，内外装饰要求华丽多彩。这就迫使人们开始深刻认识到不仅在工程自身内在质量要求上，而且在质量含意上、在建立质量保证体系上都需要变革过去旧有一套的管理思想和管理方法，才能从根本上适应新形势的要求。

一、全面质量管理与传统管理的主要区别

全面质量管理既然为当前形势所要求，那么，它与传统管理又有什么区别呢？

1. 质量含意的区别

全面质量管理对质量的含意是全面的，它不仅是对产品（工程）质量而言，而且还包含着人的工作质量。它认为人的工作质量是搞好产品质量的重要保证。日本仓原文照教授对于人的工作质量的评价是这样说的，“质量一词，决不单单是指产品的适用性，也要把对于工作质量的管理看成是质量管理，而且是更为重要的质量管理”。这是因为，一个产品或一个工程，都有一个相互对应的工作质量问题，只有相互共同的搞好自身的工作质量，才能最终的、全面的保证产品（工程）质量；另外产品（工程）质量的好坏，不能只看产品最终结果的表现，不能只重视最后一道工序的质量把关，而要观察生产全过程，对每道工序实行严格质量控制。只有抓好工作质量，才能最终保证产品质量。否则，即使产品（工程）质量搞好了，工作质量也不一定是好的。因为我们所要求的产品（工程）质量是一次成活，一次成优，而不是依靠事后返修所达到的合格或优良。

搞好工作质量的关键，一方面在企业中必须建立正常的严格的岗位责任制，明确每一个人的职责、任务和权限，并将此落实到基层和人头；另一方面更为重要的是，要充分调动每一个人的生产积极性和主动性，使每一个人都有高度的工作责任感，自觉地、不折不扣地完成上级交付的一切任务。

全面质量管理对于产品（工程）质量的含意和传统管理是不相同的。日本石川馨教授说：“我们所讲的质量概念是广义的，管理的范围也是广泛的。它既包括产品质量，也包括成本、工期、效率和服务质量”。日本朝香铁一教授也说：“真正的质量意义不仅包括制成产品的流程质量，而且还要考虑到成本的高低，交付期是否合适，效率的快慢等因素，也

就是说要从上述四个方面来综合考虑”。因为人们对于质量含意的认识，也是随着时代的推移，科学技术的进步，而在不断变化和发展着的。如过去我们对土木工程的要求，仅仅满足于使用要求。最近我国一些土木工程专家在中国土木工程学会第四届理事会上提出：“现在对土木工程的要求，已不再是单纯满足使用的工程实体，而且应同时是符合美学要求的空间艺术和能够防噪音、防震动、防污染的环保设施。”因此当前对产品（工程）质量的评价，也应适应时代要求，不仅考虑产品自身的内在质量，同时也要考虑到与产品内在质量相关联的成本、工期、工效和安全等方面。一个工程施工质量好，固然是一个重要方面，但是，造价高，工期长，就不能被认为是真正的优良工程。

2. 指导思想不同

全面质量管理认为：企业经营的方针应该是“质量第一，用户至上”。它认为生产者对消费者的关系，不仅是卖买关系，而首要的是“为用户服务”的关系，以自己生产的优质产品去满足用户的需要。尤其是，当前市场激烈竞争中，以“用户为帝王”，以“质量求信誉”，以“质量求生存”更显得十分迫切需要了。同时，在现代化大生产形势下，企业间的生产都是相互依托的。甲生产的产品往往为乙生产所需要的原料，乙生产的产品又为丙生产所需要的原料，丙生产的产品可能又成为甲生产的原料。在这样情况下，任何一方忽视产品质量，不仅危及另一方的利益，最终也会影响本企业的切身利益。因此，从这一点出发，在现代化大生产中，各企业间亦有一个谋求共同搞好产品质量的问题。我们是社会主义国家，社会主义建设的根本目的是最大限度地满足人们物质文化生活的需要。企业的生产，一方面以自己的产品丰富和满足人们物质文化生活的需要，另一方面，也为国家积累资金，扩大再生产。而积累资金扩大再生产的最终目的，又为人们提供更多的、优质的、物质文化生活需要的必需品。如果企业生产，离开了这个根本目的，就谈不上为人民服务，就谈不上搞好质量、增加品种的自觉性、主动性和积极性，企业生产就会失去了方向。此外，在当前经济体制改革中，不搞好质量，产品没有竞争力，就不能打入国际和国内市场，企业不但不能求得发展，且也危及自身的生存，至于提高职工的生活福利更谈不上了。因此，“为用户服务”的观念，树立“质量第一”的方针，不仅是为了满足用户的需要，从某种意义上来说，也是为了求得自身生存和发展所必须。

3. 对普及质量管理教育的重要意义认识不同

全面质量管理认为：产品质量的好坏有赖于工作质量的保证。而工作质量又取决于人的素质。因此，提高人的素质是保证产品质量的关键。而人的素质包含着人的思想和技能。因此，加强对人的思想教育以及业务技能的培训就显得十分突出和重要了。而在普及质量管理教育中，加强对企业领导的质量意识的教育，尤为显得十分迫切。因为企业领导是企业的主要决策者，是统筹全局的，企业经营的好坏，企业领导负有直接的、主要的责任。但是，在我们企业中，有些领导质量意识较差，自己不参加质量管理教育学习，也不重视对职工进行质量管理教育，出了质量问题，往往把责任归咎于职工。日本建筑界认为：出了质量问题，职工固然有一定责任，但是，“主要的应归咎于经营者对现代质量管理思想还缺乏认识，对如何搞好建筑施工现代化缺乏积极钻研的精神”。因此，加强对职工经常化的质量管理教育，特别是领导干部的质量意识的教育，这是企业生产经营管理中一项十分重要的迫切任务。这与传统管理恰恰形成一个鲜明的对比。传统管理重视产值，重视进度，而忽视质量；对质量管理教育放在基层，而不是首先去提高领导者自身的质量