



国家质量管理奖企业 经验汇编



中国质量管理协会

90682521

江南大学图书馆



90682521

国家质量管理奖企业 经验汇编

第一集



中国质量管理协会

1983年

15228202
000887

国家质量管理奖企业经验汇编

第一集

第一集



国家质量管理奖企业经验汇编

中国质量管理协会

内部发行

北京丰华印刷厂印刷

开本850×1168 1/32 印张 插页 6 字数 310 千字

1984年9月第1版 1984年9月第一次印刷

印数 1—100,000

定价 1.90 元

序 言

全面质量管理是一门现代管理科学。为了鼓励经济战线广大企业职工不断加强全面质量管理，提高产品质量、工程质量、运输质量、服务质量，表彰在推行全面质量管理中做出优异成绩的企业，国家经委和中国质量管理协会决定，自1982年起评选国家质量管理奖，并于1982年、1983年相继发出了关于国家质量管理奖评审工作的通知。规定申报国家质量管理奖的单位，必须是按照中央指示进行了全面整顿，经上级主管部门验收合格，推行全面质量管理成绩突出，主要产品达到和接近国际先进水平，优质品率较高，并获得了省、自治区、直辖市一级或主管部、委、局质量管理奖的企业。整个评审工作坚持高标准、严要求的原则进行。经评审符合条件的企业，一般是第一年预评，第二年复查合格后才正式授予《国家质量管理奖》奖牌和证书。

兰州炼油厂、吉林化学工业公司染料厂、常州柴油机厂，是1982年所属省和主管部双重推荐，经国家质量管理奖评审委员会实地评审，国家质量奖审定委员会批准，做为1982年予评企业，于1983年复查合格正式获奖的第一批企业。

这几个企业，遵照党和国家把一切经济活动转移到提高经济效益为中心的轨道上来的指示，在认真总结过去多年质量管理经验的基础上，以我为主，吸取国内外现代管理方法，端正生产经营指导思想，制定正确的方针、目标、规划，修订有关规章制度，使质量管理科学化、系统化、具体化、经常化，从而提高了产品质量，提高了企业素质，提高了经济效益。

他们各自有着不同的特点，也有着共同的宝贵经验。他们共同的基本经验，主要是：第一、坚持办企业的社会主义方向。一切从社会需要出发，从全社会的经济效益出发，为社会生产适销对

路、用户满意的产品。第二、坚持质量第一方针，并采取具体措施落实这一方针。第三、建立完善的质量保证体系。第四、扎实细致地做好技术基础和管理基础工作。第五、广泛开展质量管理小组等群众性质量管理活动。

这本《国家质量管理奖企业经验汇编》第一集及其以后的续集的印发，对我国工业、交通、建筑、商业、服务等各条战线的广大企业加强全面质量管理，改善企业素质，提高产品质量，增长经济效益，从而对整个四化建设，将起到重要作用。希望各行各业的广大企业，根据自己的具体情况，借鉴他们的有益经验，在社会主义物质文明和精神文明建设中，取得更好成绩；希望荣获国家质量管理奖的企业，遵照党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策，勇于实践，勇于改革，开拓前进，使自己的全面质量管理，不断完善，不断发展，在形成具有我国特色的一整套全面质量管理的思想、理论、制度、体系和方法中做出更大成就，为搞好我国四化建设做出更大贡献。

国家质量管理奖评审委员会

1984年1月

目 录

第一篇 兰州炼油厂的全面质量管理

第一部分 在总结传统经验基础上学习国外经验, 努力提高质

量管理水平.....	(1)
一、 我厂质量管理的传统经验.....	(2)
二、 推行全面质量管理的主要做法.....	(5)
三、 为提高质量管理水平所做的几项工作.....	(9)

第二部分 实行全面质量管理的具体工作经验..... (22)

一、 新产品研制开发的质量管理.....	(22)
二、 原油和原材料的质量管理.....	(32)
三、 生产过程工艺技术的管理.....	(36)
四、 生产调度的质量管理.....	(41)
五、 成品出厂的质量管理.....	(46)
六、 化验分析的质量管理.....	(53)
七、 开展质量管理小组活动.....	(59)
八、 坚持用户第一, 搞好使用服务.....	(64)
九、 运用经济手段, 促进质量管理.....	(72)
十、 推动标准化管理, 保证产品质量.....	(76)
十一、 搞好设备管理, 保证生产需要.....	(83)
十二、 不断加强环境管理.....	(90)
十三、 以质量、品种为核心, 提高经济效益.....	(96)
十四、 运用电子计算机进行生产过程质量控制.....	(105)
十五、 积极采用现代管理技术, 提高企业管理水平.....	(108)

第三部分 实行全面质量管理的规章制度..... (115)

一、 全面质量管理暂行办法.....	(115)
二、 方针目标管理实施办法.....	(120)
三、 石油化工产品标准化管理实施办法.....	(123)

四、	石油化工新产品管理办法	(126)
五、	石油化工产品生产过程质量管理制度	(131)
六、	军用油生产管理制度	(152)
七、	石油化工优质产品管理办法	(155)
八、	石油化工产品技术服务暂行办法	(159)
九、	质量管理小组管理办法	(161)
十、	质量管理小组活动成果发表评分细则	(165)

第二篇 吉林化学工业公司染料厂的全面质量管理

第一部分	推行全面质量管理的概况	(169)
------	-------------	-------

第二部分	推行全面质量管理的具体经验	(176)
------	---------------	-------

一、	提高质量意识, 搞好思想转轨	(176)
----	----------------	-------

(一)	以全面质量管理为中心环节, 把企业的各项工作纳入质量第一的轨道	(178)
-----	---------------------------------	-------

(二)	以提高经济效益为前提, 正确处理好两个关系	(179)
-----	-----------------------	-------

(三)	着眼于企业的发展, 按照全面质量管理的要求, 抓好四个调整	(181)
-----	-------------------------------	-------

二、	加强基础工作, 强化保证体系	(183)
----	----------------	-------

(一)	建立了三级质量管理网	(183)
-----	------------	-------

(二)	建立各部门、生产单位和各类人员的质量责任制	(183)
-----	-----------------------	-------

(三)	抓好标准化工作	(186)
-----	---------	-------

(四)	加强检验工作, 搞好计量检测	(188)
-----	----------------	-------

(五)	搞好质量教育和技术文化培训	(190)
-----	---------------	-------

(六)	搞好后勤系统, 减少后顾之忧	(192)
-----	----------------	-------

(七)	抓好文明生产, 改善工厂环境	(193)
-----	----------------	-------

三、	应用数理统计, 搞好工序管理	(195)
----	----------------	-------

(一)因地制宜,搞好普及教育·····	(196)
(二)掌握特点,搞好现场应用·····	(198)
(三)坚持经常,不断深入提高·····	(203)
四、制定工厂方针,搞好目标管理·····	(203)
(一)确立方针目标,注重经济效果·····	(204)
(二)制定工厂方针时,坚持 PDCA 循环·····	(206)
(三)落实工厂方针时,坚持方针的横向展开和目标 的纵向突破·····	(208)
五、沟通反馈渠道,搞好用户服务·····	(210)
(一)完善信息管理,确保信息反馈·····	(211)
(二)运用质量信息,改善各项工作·····	(213)
(三)掌握市场情报,注重品种开发·····	(216)
六、从提高质量入手,搞好设备管理·····	(220)
(一)加强技术基础工作,完善设备保证体系·····	(220)
(二)坚持科学文明检修,不断提高检修质量·····	(224)
(三)积极推广“三新”,提高“三化”水平·····	(227)
七、应用全面质量管理的管理思想和方法,改善安 全管理工作·····	(230)
(一)提高思想认识,从传统管理向科学管理转变·····	(231)
(二)摸清事故规律,从定性认识向定量认识转变·····	(233)
(三)积极对策实施,从事后划杠向事前预防转变·····	(235)
(四)制定管理程序,从分散管理向建立体系转变·····	(238)
八、在传统的群众性民主管理的基础上,开展质量 管理小组活动·····	(239)
(一)结合工厂实际,确立组织形式·····	(240)
(二)围绕工厂方针,广泛开展活动·····	(242)
(三)立足长远发展,摆正五个关系·····	(247)
九、应用新方法,探索新路子,把思想政治工作结	

合生产管理一道去做.....	(250)
(一)建立质量保证体系.....	(250)
(二)实行方针目标管理.....	(253)
(三)掌握方法,搞好结合.....	(255)
第三部分:质量管理规章制度.....	(258)
一、总则.....	(258)
二、产品质量计划的管量.....	(258)
三、设计试制过程的质量管理.....	(259)
四、生产过程的质量管理.....	(260)
五、使用过程的质量管理.....	(267)
六、质量事故的管理.....	(269)
七、工厂方针的制定与目标管理制度.....	(270)
八、产品质量信息管理制度.....	(272)
九、标准化管理.....	(274)
十、质量管理教育.....	(274)
十一、质量管理小组管理条例.....	(276)
十二、质量奖惩制度.....	(279)

第三篇 常州柴油机厂的全面质量管理

第一部分 从工厂实际出发推行全面质量管理.....	(281)
一、基本情况.....	(281)
二、做法体会.....	(284)
三、今后打算.....	(296)
第二部分 实行全面质量管理的规章制度.....	(299)
一、各级质量责任制度.....	(299)
二、工厂方针目标管理制度.....	(310)
三、职工培训和质量管理教育制度.....	(313)
四、标准化管理制度.....	(315)

五、技术文件管理制度	(316)
六、质量信息管理制度	(318)
七、产品质量档案管理制度	(319)
八、产品开发过程质量保证体制	(321)
九、产品制造过程质量保证体制	(328)
(一)原辅材料质量检验制度	(328)
(二)外协套配件质量检验制度	(329)
(三)理化试验质量检验制度	(330)
(四)计量工作质量保证制度	(332)
(五)铸锻件质量检验制度	(333)
(六)半成品、成品和包装出厂质量检验制度	(334)
(七)工艺装备质量检验制度	(336)
(八)设备维修质量检验制度	(337)
(九)工艺装备管理制度	(338)
(十)工位器具管理制度	(343)
(十一)设备“TPM”日点检管理制度	(346)
(十二)工艺纪律管理制度	(347)
(十三)在制品管理制度	(349)
(十四)不良品管理制度	(355)
(十五)“质量管理点”管理制度	(357)
(十六)文明生产管理制度	(359)
(十七)铸造过程质量保证	(361)
(十八)热处理过程质量保证	(365)
(十九)机械加工过程质量保证	(368)
(二十)装配包装过程质量保证	(372)
(二十一)工艺装备制造过程质量保证	(375)
(二十二)设备维修过程质量保证	(378)
十、产品使用过程质量保证制度	(382)

十一、质量管理小组活动制度.....	(385)
十二、“质量月”活动制度.....	(387)
十三、质量奖惩制度.....	(388)

第 一 部 分

在总结传统经验基础上学习国外 经验，努力提高质量管理水平

我厂是以炼油为主，兼营化工生产和机械、仪表制造的综合性企业，现有职工一万三千多人。自 1958 年 9 月建成以来，在上级党委和主管部门领导下，历届领导都重视发展产品品种、提高产品质量，并在实践中积累了一套质量管理的传统经验。党的十一届三中全会以来，我们在坚持行之有效的传统管理经验的基础上，又积极学习运用国外全面质量管理的理论、思想与方法，取人之长补己之短，努力探索符合我国国情、适应炼油化工生产特点的质量管理路子，使质量管理水平有了新的提高。现在全厂石油化工产品品种已由原设计的十六种累计发展到二百七十种，填补了我国石油产品的不少空白，成为全国品种最多的炼油厂；产品质量和工艺技术，由原设计的四十年代水平提高到六十年代末、七十年代初期水平，有些产品和工艺达到七十年代中期的国际水平；在经常生产的一百二十种左右的产品中，有两种获国家金质奖，三种获国家银质奖，还有部级优质品十四种，省级优质品二十二种，得到用户的好评。1979 年至 1982 年，年年被评为石油部和甘肃省质量先进企业。

回顾我厂质量管理的发展历程，我们感受最深的是：要提高企业质量水平，必须既发扬我国在长期实践中形成的优良传统，又要借鉴外国质量管理中有益于我的先进经验。

一、我厂质量管理的传统经验

我厂是新中国成立后建设的第一座燃料油、润滑油型炼油厂。周恩来、朱德、邓小平、彭德怀等党和国家领导人曾先后来厂视察。1959年3月工厂投产前夕，周总理亲笔题词，指示我们“力争石油生产的量多、质好和品种齐全，以逐步满足国家和人民的需要”。石油部领导同志也多次要求我厂加强质量管理，确保产品高质量。我厂刚刚投产，又担负了许多军用油品的开发和生产任务。周总理的题词、上级的指示和军用油质量必须万无一失的客观要求，使我厂从一开始就把质量问题摆在了重要位置，加强了领导和管理，并逐步形成了重视品种、质量的好传统。虽曾受到十年内乱的干扰破坏，但仍基本坚持下来。进入七十年代以后，东部地区新建的炼油厂相继投产，各厂都竞相提高质量、发展品种，而我厂远离油田，原油进厂价格高，成品出厂价格低，运输也不方便。这种经营销售上的压力，促使我们在改进产品质量和开发新品种上花更大的气力，走前一步。在这样的实践中，我们积累了一套比较全面的质量管理办法，1972年和1978年初曾先后在全国性会议上作过介绍。

总结我厂传统质量管理的经验，主要包括以下内容：

(一)以周总理题词为工作方针，把发展品种、提高质量、满足国防建设和国民经济需要，作为全厂生产建设的奋斗目标。当六十年代初苏联用石油卡我们的脖子，国防建设急需航空汽油、航空煤油、航空润滑油的时候，七十年代中期从国外引进的成套装置和设备、车辆急需高质量的配套用油的时候，我厂职工都是以高度政治责任感和民族自尊心，急国家所急，想用户所想，千方百计克服困难，及时研制和生产出了用户急需的新产品。

(二)从产品研究试制到产品销售服务、从原油和原材料进厂

到成品出厂的全过程着眼，坚持抓好“三个阶段、十个环节”。即：抓好产品研制阶段的制定方案、试验研究、工业放大、鉴定定型四个环节，抓好工业生产阶段的原材料、加工工艺、半成品和成品出厂四个环节，抓好产品使用阶段的使用调查和技术服务两个环节。在各个阶段和各个环节，都建立了相应的管理程序和规章制度，用每个环节的质量保证阶段质量，用阶段质量确保产品和服务质量。

（三）学习大庆石油会战的成功经验，强调队伍建设和基础工作，注意在质量管理上夯实三个基础、健全一个手段。三个基础是：建立健全和严格执行岗位责任制，使人人对质量负责；大力开展政治、文化、技术教育，不断提高职工的政治技术素质；加强标准化工作，逐步建立产品标准和管理制度。健全一个手段，就是充实质量分析检验，严格质量控制监督。

（四）总结生产实践中的正反经验教训，建立了一套具体管理方法和预防质量事故的具体措施。如：不同产地的原油严格分卸、分贮，保证产品质量；工艺操作实行科运法巡回检查制，交接班坚持“十交五不接”，保证生产操作按工艺要求进行；半成品实行“五不许移动”，不合格的半成品不转入下道工序；军用油生产实行专罐贮存、专线和专泵输送，保证液体产品不混不串；油品输转实行管线分工、对号操作，防止串线冒罐；产品装车实行“三查”、“六对”，保证包装容器干净、产品不错装、不错发；成品出厂前，坚持最后检查，实行“五不许出厂”；成品出厂后发现不合格，实行“包退、包换、包赔”，并负责妥善处理，等等。

（五）开辟“两个战场”，坚持产品质量精益求精。一个“战场”是老产品的质量改进和升级换代，依靠科研、技术和生产单位三结合，使老产品的质量“上台阶”。另一个“战场”是研究新工艺、研制新产品，以厂办的炼制研究所为主，发展高质量的新品种。为此，厂里一直重视发挥技术人员的作用。1972年即明确恢复了工程师职称，并提拔了一批主任工程师；1977年9月

又晋升了一百一十六名技术人员的专业技术职称。

(六) 坚持专业管理与群众管理相结合，领导干部、技术人员、工人群众三结合。全厂建立了专业质量检查机构，班组设有不脱产的工艺质量员，实行工人自查、班长检查、专职人员审查的制度，形成了专群结合的质量管理网。同时，组织三结合的技术攻关小组，结合生产实际解决质量或技术上的问题。

(七) 重视设备管理和文明生产。坚持搞好设备的使用和维护保养，确保安全运行；实行科学检修，延长运行周期；开展技术革新，提高设备效能；并定期进行设备检查评比，开展“完好设备”活动。坚持搞好文明生产和规格化，要求沟见底、轴见光、设备见本色，工完料尽场地清，装置周围无杂物，第一性资料齐全准确，操作记录、交接班日志写仿宋字，涂改率不大于千分之二。

(八) 坚持企业各部门都关心质量。特别是生产调度部门对产量质量一齐抓，同时布置，同时检查，调度会上天天由质量检查科报告质量情况。另外，对各装置的半成品合格率，馏出口合格率实行日统计、周报告、月总结。出了质量事故抓住不放，反复教育，吸取教训，“三不放过”。

上述这些传统管理经验，是从我厂生产实际出发逐步总结形成的，有的还是质量事故的教训换来的。它来自实践又指导实践，基本上符合炼油化工生产的客观规律。其核心是依靠干部和职工的政治思想觉悟，通过岗位责任制和一整套具体管理办法，来保证各个工序的质量。它体现了我国社会主义的优越性，同当时生产力水平也是大致相适应的。靠着这套传统做法，我厂到1966年初就研制生产出了一百零九种新产品，其中二十五种质量接近或达到当时国外同类产品水平；到1978年，石油化工产品品种达到二百三十六种，比我国石油产品实现自给的1960年又增加了一百一十八种，平均每年投产新品种十种左右。

但是，由于过去对外国管理方面的经验基本处于隔绝状态，极少研究与借鉴，我厂这套传统管理经验尽管许多实际做法与外国全面质量管理的基本观点不谋而合，初具“三全”管理的雏形，但缺乏理论上的总结提高，管理思想不够系统，管理方法不够完善，数理统计工具应用很少，保证体系不够严密，离现代化的科学管理还有很大距离。

二、推行全面质量管理的主要做法

1979年3月，我厂参加国家经委企业管理研究班的同志介绍了外国全面质量管理的经验，建议在全厂试行。厂领导在党的十一届三中全会精神指引下，解放思想，认真讨论，认为在坚持自己多年实践经验的基础上借鉴外国经验，以他人之长补己之短，可以加快现代化的进程。因此厂党委作出决定，职工代表大会通过决议，厂部发布行政命令，在全厂开始推行全面质量管理。1979年主要是总结传统经验，学习有关资料，进行宣传和试点；1980年抓全员质量普及教育，建立质量管理小组，制订工作质量标准，打好推行的基础；1981年起整顿和健全质量保证体系。在这中间，我们的主要做法是：

（一）着重提高领导层的思想认识

针对少数同志认为我厂质量管理搞了二十年，没有必要再推行全面质量管理等思想认识问题，我们首先引导大家对照现代化建设的新形势，分析我厂质量管理上存在的差距，明确四化建设需要质量管理实现现代化。用户也对油品质量提出新要求，而我厂的传统质量管理虽然是行之有效的，决不能妄自菲薄，但如果一成不变地因袭过去的一套，管理水平也不可能发展，产品质量就不能大幅度提高，企业就要处于被动地位。同时，我们运用本厂试点单位和国内兄弟企业推行全面质量管理取得的实际成效，教育大家明确全面质量管理是一种现代化的科学管理方法，学习运

用这种方法是提高我们质量管理水平、促进四化建设的需要。通过这样做工作，各级领导看到了推行全面质量管理的必要性和科学性，提高了行动的自觉性和积极性，因而头头亲自抓，较快地打开了局面。

(二) 在提高领导层认识，坚定决心和信心的前提下，我们扎扎实实地从五个方面打好推行全面质量管理的基础。

一是狠抓全员质量教育，打好思想基础。我们邀请省内有关行家来讲课，传经送宝；从各个渠道搜集了日本石川馨教授的著作、小松制作所《质量管理手册》和北京内燃机总厂《质量管理普及教材》等材料，翻印下发。同时，组织力量编写结合我厂生产实际的质量管理教材，举办训练班培养了九十多名小教员。接着连续举办了六期学习班，对七百五十多名车间以上领导干部和工程技术人员进行脱产一周的专门培训，并都进行了结业考试。各基层单位也层层开办质量管理学习班，分期分批轮训骨干和全体职工。1981年对全厂四十个单位随机抽样，抽考了二百九十二人，及格率百分之九十七点九五，平均成绩八十二点五分。去年对一百三十八名处以上干部进行考试，党委书记、正副厂长和总工程师平均成绩九十五分。今年六月对全厂职工进行了C级考试，及格者发给证书。这样年年搞、反复搞质量教育，使全面质量管理的思想在全企业职工中逐步深化。

二是积极运用现代数理统计方法，打好管理技术基础。在试点单位采用极差控制图开展质量竞赛的基础上，厂部作出规定：质量分析、技术分析和能耗分析都必须采用数理统计工具，用可靠的数据说话，其他技术业务工作也要尽可能运用数理统计。我们还先后举办了五期现代化管理学习班，组织大中专程度的管理干部和技术干部脱产二、三个月，比较系统地学习统筹图、正交设计、概率论、计算机语言等知识，并自编了《全面质量管理的数学方法》等教材，供大家学习、提高。通过这些工作，使数理