

安陽市

自行車工業志

一九三五年——一九八五年 下

《安阳市自行车工业志》编纂领导小组成员名单

组 长：贾明清

成 员：杨瑞年 王保印 申诵礼

《安阳市自行车工业志》编纂人员名单

申诵礼 王生安 索忠书

第

七

篇

企

业

管

理

第一章 全面质量管理

第一节 全面质量管理的定义和任务

全面质量管理是工业企业为了保证和提高产品质量，而形成和运用的一套完整的质量管理活动体系、手段和方法。具体地说，它就是根据提高产品质量要求，充分发动全厂职工，综合运用现代科学和管理技术的成果，把积极改善组织管理，研究革新专业技术和应用数理统计等科学方法相结合，实现对生产全过程各因素的控制，多快好省地研制和生产出用户满意的优质产品的一套科学管理方法。

它的任务是：经常了解用户要求。调查国内外同类产品发展情况和我国国民经济发展的需要，教育职工不断树立“质量第一、用户第一、信誉第一”的思想。开展目标管理，严格工艺纪律。正确贯彻国家标准，制定落实先进的企业内控标准。整顿和加强各项基础工作，逐步建立和完善质量保证体系。

我国于一九七七年着手学习日本的全面质量管理（TQC）经验，公司从一九七九年开始学习运用，至一九八五年大致分三个阶段，一九七九年至一九八一年为启蒙教育初级阶段，一九八二年至一九八三年为普及教育和搞试点阶段，一九八四年至一九八五年为全面推广阶段。

一九八五年四月九日，公司颁发《安阳市自行车工业公司全面

质量管理暂行办法》，从组织领导、方针目标和质量计划、试制过程中的质量管理、生产过程中的质量管理、使用过程中的质量管理、质量管理小组和“信得过”班组活动、质量管理培训教育、质量月活动、奖惩几个方面，提出了明确的任务和要求。

同月，公司拟定《关于强化全面质量管理决心创优产品，创部优质量管理奖企业的工作方案》，对强化全面质量管理作了具体规定。

1. 在组织上、人员上。(1)公司质量领导小组改为全面质量管理委员会。公司主要领导任主任。委员会每半年至少开一次会，专门研究、检查、部署全面质量管理工作。各厂厂长任本厂全面质量管理委员会主任，直接领导厂质量管理专职机构。

(2)厂质量管理机构专职干部配备：支部厂1~2人，党委厂总支厂3~5人，车间1人，班组兼职1人。各厂全面质量管理专职人员（不含质量检查员）应达到和稳定在职工总数的百分之一。

2. 质量意识教育上。内容包括(1)企业方针目标的教育，牢固树立“质量第一，用户第一，信誉第一”的思想；正确贯彻先进合理的技术标准。(2)全面质量管理基础的教育，使职工掌握各种基本的数理统计工具。(3)全面质量管理的科学方法和传统的质量管理方法相结合，控制影响产品质量的各种因素。各级教育部门要把全面质

量管理看作和文化专业基础知识教育一样，列入职工中、长期培训教育规划和年度计划。

3.在标准化的整顿和推行工作上，要把已经建立的七十一个企业内控标准基础上，建立和完善各级各类人员的工作标准和管理标准。使各部门、各工序、各岗位都有明确的方法、职责和权限。严格按标准生产或工作。按标准检查和考核，按标准奖惩，以最优的工作质量去保证产品质量。

4.在产品开发设计上，改造老产品，发展新产品，搞好技术储备，以便适应不断发展的市场要求。搞好产品开发设计过程中的质量管理。一是要进行设计前的市场调查，掌握国内外同类产品的商业行情，搜集整理技术质量信息。二是制定切实可行的长远规划和年度计划。三是进行产品设计前的可行性分析，包括技术的先进性、经济性、合理性并严格按程序搞好新产品的试制、鉴定工作。争取每年有两种新产品投放市场，保证新产品产值率稳定在百分之三至五以上。

5.在强化生产过程中的质量管理上，一要狠抓产品质量的工序控制。二要开展群众性的质量管理活动。三要建立质量信息反馈体系。

6.在使用过程中的质量管理上，自行车的使用过程是实现社会主义生产目的的过程。也是体现“质量第一，用户第一，信誉第一”这一宗旨的重要标志。销售技术服务公司已经建立。要通过市场调查，

用户走访，信访，民意测验等活动了解产品在运用过程中的情况，并建立维修服务点，就近解决产品在使用过程中的质量问题。

一九八五年五月，公司又颁发《厂长、总工程师及产品质量直接有关的主要部门领导质量责任制》，明确了厂长、生产付厂长、总工程师（付总工程师），全质办，总工办正、付主任；技术科长，计量科长，检查科长，供应科长，生产科长，设备科长，人事劳资科长，车间主任，班组长的质量责任，从而使公司全面质量管理进一步完善达到正规化、制度化水平。

第二节 全面质量管理工作的机构配备、职责范围

一、机构

1. 全面质量管理机构：公司设全面质量管理委员会。主任、付主任各一名，委员十六名。下设全面质量管理办公室。各厂视企业性质，国营厂设委员会，下设办公室，车间设领导小组，配备专职质量管理员。集体厂设领导小组，下设质量管理科（股）由专人负责，车间设专、兼职质量管理员。

2. 质量检验机构，公司设质量检验科，下设零部件质量检验站和钢、检验站。各厂设质量检验科（股）。公司共有质量检验员三百九十五名，为职工总数的百分之五点二六。各厂质量检验科科长由厂、公司双重领导。职务任免由其所在厂提名，报公司批准。

3. 计量理化机构：公司科研所设计量室。全公司共有计量室七个。

计量人员廿三人；理化室十一个，理化人员三十人。

4. 产品检测机构：公司在研究所设产品性能鉴定室。鉴定室按部颁标准，每月一次对产品质量检测鉴定。检测人员四名。

二、公司全面质量管理委员会，全面质量管理办公室，质量检验科人员配备。

1. 全面质量管理委员会：（十八名）

主任委员：耿仁猷

副主任委员：耿凤臣

委员会 16 人。

下设全面质量管理委员会办公室。成员三名。

3. 质量检验科：成员四人。

(1) 零部件质量检验站成员 6 人。

(2) 钢材检验站成员 5 人。

三、业务范围：

1. 全面质量管理办公室的业务范围：

(1) 制定本企业方针、目标、规划。逐步建立健全质量保证体系。检查、督促各厂对企业方针、目标的展开并具体落实。

(2) 组织开展全面质量管理的普及教育，不断提高干部职工的质量意识和企业素质。

(4)组织群众性的质量管理活动。

(5)部署“质量月”活动。编制活动计划并组织落实。及时总结表彰先进。

(6)制定产品质量升级创优规划和年度计划。协助有关部门制定经济责任制。配合有关部门做好优质产品的申报工作。

(7)加强信息管理。参与用户访问。新产品鉴定。

(8)当好公司领导的参谋和助手。重大问题及时向有关领导请示汇报。做好领导临时交办的事宜。

2. 质检科的职责范围：

(1)负责制定公司年度质量计划和质量升级规划。并定长期检查完成情况。

(2)定期和不定期地组织对产品质量的抽查检验工作。按规定时间将抽检结果上报有关部门。

(3)根据实际情况。定期或不定期召开由各厂有关人员参加的质量分析会。并有计划地组织落实各项重大质量问题。

(4)组织公司钢材入库前和改制后的质量检验工作。

(5)贯彻计量工作规章制度。并督促检查执行情况。

(6)组织、督促、检查、掌握各厂产品检测设备仪器及计量室、理化室检测手段的配备和完善工作。

(7)做好计量器具及质量检测手段的协调工作。

(8)当好领导的耳目和助手，及时向有关领导请示，汇报重大质量问题。

第三节 全面质量管理工作内容

一进行质量意识教育：质量意识教育是公司多年来重视的工作环节。一九八〇年以来，公司主要领导亲自抓质量意识教育，不断地向干部、职工讲“质量第一、用户第一”、“信誉第一”的重要意义；讲形势、讲任务，讲为人民服务的精神，讲社会主义的生产目的。要求各主机厂和配件厂团结协力，向内使劲，向质量使劲。于一九八二年元月提出了“四个服从”，质量与产量发生矛盾时，产量要服从质量；质量与原材料发生矛盾时，原材料要服从质量；质量与设备发生矛盾时，设备要服从质量；质量与利润发生矛盾时，利润要服从质量。

一九八二年七月廿日，公司副经理王渊在总结“飞鹰”质量的变化时说：“十年动乱中，生产目的不明确，尽管生产了五十万辆车，但质量低劣，商业拒收，群众不买。实行了专业化协作，端正了工业指导思想，明确了生产目的，懂得了服务方向，飞鹰车质量低才有了提高。”（在河南省地、市轻工局长会议上的发言）。

公司还联系工作实际，选择对产品质量重视好，并已取得效益的厂开现场会，进行现场教育。一九八五年七月廿六日，公司在第

二机床厂召开了产品质量管理现场会。公司领导、各厂厂长、书记以及公司系统有关部门负责人一百二十人参加会议。是公司召开的一次人数最多、规模规模最大的现场会。会上，第二机床厂厂长李茂远作了题为“端正业务指导思想，坚持质量第一方针”的报告，公司经理杨瑞年宣读了公司（85）106号文件：《坚持质量第一，创国优夺银牌——从战略高度解决质量问题的九项措施》。文件指出了当时公司内部存在着的三个问题：一、质量意识差，在产品畅销的情况下，“皇帝女儿不愁嫁”的思想有所抬头。二、不是正确处理产量与质量、速度与效益、眼前利益和长远利益的关系，忽视社会效益和产品质量的倾向有所抬头。粗制滥造，偷工减料，违背工艺纪律，劳动纪律的现象时有发生。三、在解放思想，强调搞活开放的情况下，有的厂在微观上搞活了，但在宏观上失去控制。这些问题直接损害了产品质量，产品信誉，急待解决。针对上述问题，公司制定了“端正思想下功夫，扎扎实实抓质量”；进行产品质量大检查；严格执行三不原则；认真贯彻标准和工艺纪律；强化产品质量监督检查体系；全公司未完成质量指标，公司机关不得发奖金，职务津贴和浮动工资；各厂未完成获奖线指标，厂领导、有关科室和未完成质量指标的车间不享受奖金，职务津贴和浮动工资；在厂未完成公司下达的质量指标的情况下，对完成零部件质量指标的车

间实行奖励；各厂每月发放奖金、职务津贴、浮动工资，不论是否完成当月的质量指标，均应经公司审查批准，方可发放。”一项措施。公司党委书记贾明清总结说：“二机床的经验主要有三：一是有一个很好的宗旨，即‘质量第一，用户第一，信誉第一，赶超先进水平。二是有一个严明的厂规，即团结守纪，实干争气，科学管理，文明生产。三是各级领导班子精神状态好”。又说：“质量问题是全员的职业道德问题。我们各级领导、各位同志要清脑，在赞扬声中找差距，对存在问题不能护短，不怕揭丑，要下工夫，各负其责，把产品质量搞上去”。党委副书记耿仁斌结语：

“二机床厂最基本的经验有两条，即质量第一的指导思想和严格管理的奖惩制度”。通过现场教育，厂际之间互相学习，共同提高。

根据实际情况，在“四服从”的基础上，又制定措施，实行了“三不”的原则，不合格的原材料不投产，不合格的半成品不流入下道工序，不合格的产品不出厂”。

一九八三年，当全国自行车生产行业间的竞争达到白热化时，公司又提出了“要有超人一等的思想，采取超人一等的措施，生产出超人一等的产品”。并以此为内容，教育全体干部、职工，在竞争中以质量取胜。

一九八五年，公司在五年迈出五大步，实现了生产发展速度和

经济效益每年以50%以上同步增长，经济效益增长速度，高于生产发展增长速度的情况下，重申了“四个服从”，并提出了“五个转变”，即从少数人抓质量转变到全员参加的质量管理上来；从满足于销路好转变到求实际效益让用户满意上来；从事后检查转变到事前预防上来；从主要抓产值、产量转变到抓质量、品种创优名牌上来；从满足于达到部颁标准转变到达到内控标准上来。同时又将原来的“三不”原则增加了一条，不合格的另件不准入库，成为“四不”原则。使公司全面质量管理工作进一步发展，质量管理水平不断提高。

各厂根据公司要求，对本厂职工不断进行质量第一，信誉第一、用户至上”的意识教育。要求职工发扬社会主义企业主人翁精神，把“质量第一”的思想同各自的本职工作紧密结合起来，为千千万万的人们生产出质量高、造型美的自行车。

二、实行目标管理，目标是企业努力的方向。它能促进企业提高经营管理水平，鼓舞职工发扬奋发向上的革命精神。随着企业素质的不断提高，公司每年都根据国家方针、政策、各项计划指标，市场预测和同行业先进水平，制定总的方针目标。一九七九年，飞鹰车在全国行检中得第十四名。一九八一年上升到第七

位。一九八二年，公司提出“树雄心，立壮志，创优质、夺名牌、进七位”的奋斗目标。结果，产品在全国行检中取得第五名，被评为国家A级产品，获河南省优质产品称号。一九八三年提出“保A级，保九十五分”的目标，并与三月三十日颁布《关于创部优质名牌产品质量经济责任制奖惩试行办法》。结果，产品在一九八三年度全国自行车质量鉴定中得九十七分，再次被评为国家A级产品。一九八四年，公司制定的方针目标是：认真贯彻十二大精神，上质量，上水平，上品种，降低成本，降低消耗。“飞鹰”车创部优产品，“雄鸡”车创省优质产品。经过全公司干部、职工共同奋斗，不仅实现了上述目标，“飞鹰”车还被轻工业部推荐为国家自行车产品的新名牌。同年十一月，公司经过七十天的全面而系统的整顿，以九十五点五分的成绩，顺利通过轻工业部等五部二公司进行的全国自行车行业检查验收，成为全国自行车行业中第一家验收合格的企业，被列为全国自行车行业一类企业，首家获得自行车生产许可证。

一九八四年十二月，公司又提出：以飞鹰车八四年获部优，全国新名牌，公司在全行业检查验收中取得好成绩为起点，从零开始，争取飞鹰车在一、二年内创国优，夺银牌，让产品声誉响彻国内外市场。从而为自己提出了更高的奋斗目标。

一九八五年元月，公司订出创优计划

一九八五年三月二日至九日，河南省经委、河南省质量管理协会以公司争创部省质量管理奖为中心课题，对公司进行为期八天的专题诊断，受到上级好评，同时也指出了不少问题。

一九八五年四月，公司进一步拟定了《关于强化全面质量管理，决心国优产品，创部优秀质量管理企业的工作方案》，力争在一、二年内“飞鹰”车创国优，夺银牌，企业创优秀质量管理奖。六月五日，又制定《创轻工业部优秀质量管理企业实施方案》，指出：公司今明两年要在实现第一个飞跃的基础上实现新的飞跃。一是产品质量争创国优，二是公司要争创部优秀质量管理企业，这是公司的共同奋斗目标。每年提出新目标，每年都取得高效益。一九八四、一九八五连续两年荣获河南省质量管理先进企业名称。

三、实行经济责任制，产品质量对奖金具有否决权

一九八二年，公司实行经济责任制。

在经济体制改革中，为打破企业吃国家和工人吃企业这两个大锅饭，按责、权、利相结合和“三兼顾”原则，普遍实行了以包、保、核为主的各种形式的经济责任制。有三种形式。一是公司与厂签订《经济责任状》，规定了各厂的产量、质量、成本利

利润指标的责任线，获奖线和重奖线，以及奖罚办法，从而把经济责任制和经济利益统一起来，调动了各厂的积极性。

二是实行《创部优质名牌产品质量经济责任制奖罚办法》，对在难度大；要求高，直接影响整车质量的关键部件和关键工序上从事操作的四百零八名工人，及有关人员制定了明确的工作标准，实行重奖重罚的政策，促进了产品质量稳步上升。三是厂与车间、科室签订了经济责任状和经济指标包、保合同。一九八五年五月公司发91号文《关于颁发〈厂长、总工程师及与产品质量直接有关的主要部门领导质量责任制〉的通知》，从而使责任制得以自下而上地实行。

一九八五年，除进一步明确质量责任制外，实行了产品质量具有否决权的奖惩办法。过去质量奖占经济责任制的百分之三十至四十，现在上升到百分之百，从而把产品质量提到了一切工作的首位。

四、标准化计量

几年来，公司对产品标准和检测手段进行了系统整顿，制定了七十一个企业内控标准，制定了各个部门的责任制和与之相应的各级各类人员的工作标准。一九八四年十月十八日，在公司为迎接全国自行车行业检查验收而做准备工作期间，贾明清指出：“各项工作都要搞标准化，标准化有两个方面，一是建立一整套技术标准体

系；一是建立一套与技术标准相适应的工作标准体系，使标准化工作更进一步完善和加强。

公司在自行科研所设有计量室，由公司一名副经理分管，科研所设专职计量管理人员负责全公司的计量管理工作。

公司现有标准器具八十三件，在计量器具四千二百二十四台（件），标准器具同期受检率为百分之百，在用器具周期受检率为百分之九十六点一。工艺流程中的计量器具配备率为百分之百。

建立健全了计量工作的规章制度，对专用、通用量器具实行了各厂统一建帐，建卡。对车间计量器具实行了周期检验制度，保证计量器具准确、统一。一般检定周期为三个月，用的较少的为半年，很少用的为一年。

五、产品设计过程中的质量管理

一九八三年到一九八五年，公司开发新产品十种三十万余辆。设计过程中，有市场调查，并收集国内外有关技术资料，有设计任务书，并对质量成本和市场销售作可行性分析。设计按市场调查，设计，试制，签定，技术标准，生产准备，批量生产程序进行。

六、生产过程中的质量，生产过程中的质量检验以自检为主，专群结合，操作人员认真把好质量关，做到首件检查，不定期抽查，专职人员巡回检查，对不合格的产品及时隔离，废品及时入废品库，并认真检查原始记录。

关键工序设立有质量管理点，共一百五十七个，六百六十一人