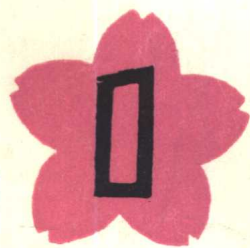


日本问题译丛



日本问题译丛

(第一辑)

吉林人民出版社

日本问题译丛

(第一辑)

*

吉林人民出版社出版 吉林省新华书店发行
长春新华印刷厂印刷

*

787×1092毫米16开本 7印张 145,000字

1979年8月第1版 1979年8月第1次印刷

印数：1—6,000册

书号：3091·447 定价：0.69元

编 者 的 话

在华国锋同志为首的党中央领导我们向四个现代化的伟大进军中,《日本问题译丛》第一辑和广大读者见面了。

《日本问题译丛》在马列主义、毛泽东思想的指导下,贯彻“洋为中用”方针,译载有关日本现状和历史方面的论著及资料,介绍日本的情况和经验,以资了解和借鉴,为发展中日友好合作关系,为我国实现四个现代化服务。

本译丛为不定期出版的综合性社会科学丛书,具体介绍日本经济、政治、教育以及文化、历史等方面的情况和有关这方面的理论研究及实践经验等问题,供有关科研单位、业务部门、大专院校和研究日本问题的人员参考。

为办好本译丛,我们衷心希望广大读者对书中的内容和工作提出意见,并热烈欢迎踊跃投稿。来稿请寄吉林人民出版社编译室。

一九七九年五月

目 录

重新研究生产现场和全面分析生产管理	(1)
企业环境的变化和建立新的生产管理体制	(1)
改进的重点与主要措施的关系——矩阵关系	(2)
质量管理篇	(4)
一、质量管理的现状与当前的主要问题	(4)
二、重新研究质量管理和改进的重点	(6)
三、质量管理的综合提纲	(11)
成本管理篇	(19)
一、成本管理的现状与当前的主要问题	(19)
二、重新研究成本管理和改进的重点	(21)
三、成本管理的综合提纲	(30)
工程管理篇	(37)
一、工程管理的现状与当前的主要问题	(37)
二、重新研究工程管理和改进的重点	(40)
三、工程管理的综合提纲	(48)
原料管理篇	(56)
一、原料管理的现状与当前的主要问题	(56)
二、重新研究原料管理和改进的重点	(58)
三、原料管理的综合提纲	(64)
日中往来两千年	(75)
广泛吸取大陆文化	(75)
与明朝的文化交流	(80)
鲁迅在日本	(83)
新的高中教学大纲概要	(89)
——文部省的说明资料	
日本北方领土资料选译	(104)

重新研究生产现场和 全面分析生产管理

——重新研究质量、成本、生产物资的管理及其改进的重点

〔日〕玉川大学 并木高矣 等

当前，企业所处的时代潮流正在发生很大变化，生产现场也在变化。从短期来看，为了解除由于开工率下降引起的设备和人员过剩以及对成本的压力；从中期和长期来看，为了设计新时期的生产现场（这是因为生产要由着重数量向着重质量转变，即向多品种小批量生产的方向发展这一经营战略的转变），现在必须从根本上重新研究生产管理应具有的方式。

企业环境的变化和建立新的生产管理体制

这几年来，日本经济处于重大变革时期，迫切需要大力加强以重新研究生产体制为主要内容的合理化。

除汽车、家庭用电器和其他少数较活跃的工业外，大部分工业都长期处于萧条不振之中。所以加强合理化是必不可少的。

从工业经营的角度来看，可以将这一经济形势的变化归纳如下：

1、由高速度发展向低速度发展转变；

①一部分行业必然要缩小规模。

②很难期待通过扩大规模来增加产量；

③进行大量设备投资是不适当的。

2、资源材料的价格变化：

①国外大部分资源的价格高涨。

②有少数资源的价格上涨幅度较小。

③价格体系发生不平衡的变动（需要修改成本图表的数值）。

以上所列两项是主要的，其他有必要考虑的还有工资增长率高、有关安全和公害的策略越来越显得重要、越来越强调消费者的利益和越来越要求对质量有所保证。

改进的重点与主要措施的关系——矩阵关系

针对上述形势，改进的重点是什么？主要措施与改进的重点的关系又如何？现探讨如下。

为实现某一项改进目标，必须采取各种措施。反之，某一项措施又会对几项改进目标的实现发生作用。因之，二者之间是以复杂的关系相结合的，可以用数学上的所谓矩阵关系图来表示。

首先从生产管理的构成内容来看，做为第一次管理的有质量管理、成本管理和生产过程管理。另外，如果单从物的方面来看，原材料管理是属于第二次管理（即物的管理 material management）。但从广义来说，材料管理也包括材料的筹办（购进和外包）这一经营机能。但这却属于另外独立的管理领域。虽然也可以当做生产管理方面的问题，但要另行考虑。

这些管理机能的改进重点，可以归纳如下：

（1）质量管理的重点：

高质量水平：为提高商品价值水平，必须更高地提高质量水平。

质量的保证：必须在商品卖到用户之后，对质量仍有所保证。

（2）成本管理的重点：

降低成本：尽管产品要多品种小批量生产，尽管成本因素有上升趋势，为了确保利润，也要进一步将成本降低。

节约资源、节约劳力：节约资源是社会要求。做为雇佣的对策，节约劳力也是必要的。

（3）生产管理的重点：

缩短交货期限：做为促进承包竞争的措施而要求缩短交货期限（生产时间）。

压低库存：减少包括材料、在制品、半成品和成品的总的库存。

（4）材料管理的重点：

降低材料费：包括降低收购价格和减少用量，以减低总的材料费。

压低库存：为了在筹办材料时经济有利和防止供应不上，保持一定库存是必要的，但应极力压低。

主要措施及其效果

结合上述重点，列举主要措施及其效果（从实用角度）如下：

A、改进操作与标准化：

①这是合理化的基本办法。

②有助于改进质量（提高质量和减少次品）和降低成本。

B、改进工艺流程和流水作业：

- ①改进车间的作业组织和设备配置。
- ②有助于降低成本（特别是工资）和缩短交货期（减少在制品）。

C、改进物料移动^①的管理：

- ①一方面有助于节省搬运劳动力和减少在制品。
- ②另一方面有助于减少材料和成品的库存量。

D、改进库存管理：

改进库存的基本目的有下列三项，但根据不同种类的材料，应有不同侧重。

- ①降低成本：降低采购、外包和加工成本及管理费。
- ②改进服务：通过防止库存供应不上生产，以促进生产和缩短交货期。
- ③节省资金：正确掌握库存量以节省周转资金。

E、加强价值分析（VA）：

- ①价值分析的首要目的是降低成本。
- ②价值分析对降低材料费特别有效，也有助于节约资源。

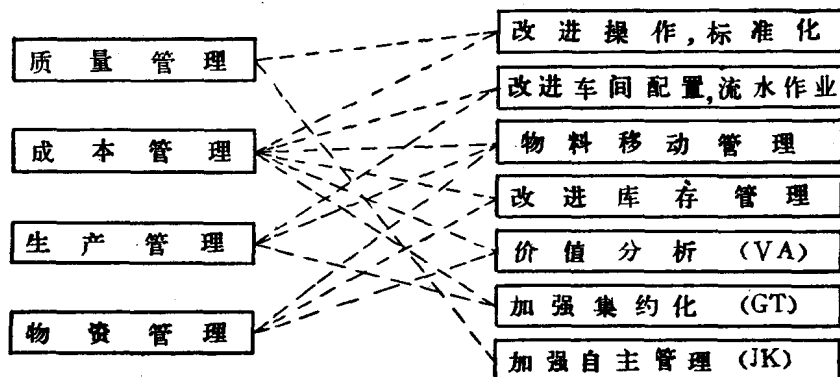
F、加强集约化（GT）：

- ①对多品种少批量生产的合理化有决定性作用。
- ②对设计、管理和作业等方面的合理化是有效的。
- ③有助于压低库存和降低材料费。

G、加强自主管理（JK）：

- ①通过最基层的班组活动进行自主管理。
- ②推动提高质量和降低成本。

现将这些管理项目与措施之间的关系简单图示如下：



① 物料移动(material handling):指原材料在车间内的所有移动。既包括原材料从仓库到车间和在车间内各工段之间的移动(此即一般所谓搬运),也包括原材料在机器旁堆放和为加工而上下机器的移动。所以原材料移动的含义较搬运为广。——译者

质量管理篇

〔日〕玉川大学 佐佐木修

一、质量管理的现状与当前的主要问题

由低质低价的时代向优质高价的时代转变

二次战后，由美国引进的新的质量管理概念，经过了三十年，发展成为适合日本国情的独自的概念。它对奇迹般的经济复兴贡献很大。这也正是政府与企业一致努力的结果。

（1）初期质量管理目标（低质低价→优质低价）：

质量管理的本来含义是“能销售的商品质量”，亦即指“物美价廉”而言。我国是以加工贸易立国的，首要的是必须生产在国际上能够竞争的商品，质量管理的目的就在于此。在战后初期，国民收入水平低，在实现“低价”方面，毫无问题。只要专心致意生产“优质”商品，就可以增强竞争能力。努力的结果，博得了“低价优质”的评价，并完成了经济高速度发展。

（2）现代质量管理问题（低价优质→高价优质）：

当前我国工资水平上升到约占资本主义世界的第三位。自石油冲击以来，能源价格高涨，及由此引起的原材料价格上涨，以及根据人的生活优先的原则而出现的每周五天工作制度、为防止公害和保护环境而大量支出费用，这些使成本加大的因素非常繁多，这就使得难以再维持“低价”。所有生产厂为了在国际竞争和国内竞争中生存下去，开展了剧烈的降低成本的竞争。

（3）降低成本的活动对质量的影响及其措施：

由于进行“低价”战，就需要彻底查清和解决用料质量偏高、采用新材料和新技术的问题。随之而来的是要变更设计，雇用工资低的临时工，引进节约劳力的机械设备，将外包厂转向价格低的和削减厂内的间接工序（例如检查、对外包质量的指导等工序）等等。当前正在进行这些方面的探索，而这些措施对质量是会有很大影响的。

又要降低成本，又必须维持和提高质量，这是当前的棘手问题。

稳定发展时期质量管理的主要问题

一般说来，在稳定发展时期，难以期望像以前那样大量生产、大量销售和大量消

费。基本趋向是超多品种少批量生产、特快速度（短期交货）和生产特种产品等。

这样一来，设计部门、生产部门 and 外包部门都要与以前大量生产时期不同，必须是一个人分担很多品种，必须在短时间内搞好设计、生产和检查。因而在一些格外费事的工作上，例如在考虑质量时、研究试生产时、测定和试验时、熟悉改变的设计和改进结果时，都不可能稳稳当当专心致意地进行。这样就要对质量产生不良影响。

对质量要求的变化和削减检查工序数问题

战后三十年来的高速度经济发展，从物质和心理两方面使人的生活环境发生很大变化。

对质量，要求高级化、多样化，而且要求越来越严。以汽车和电视机为例，所谓“质量好”，其解释是因时代不同而不同，可以逐期地来剖析一下。

（1）开始时的质量要求（着重机能、性能和式样）：

战后生产初期，所谓“质量好”，是要求机能（汽车只要能跑就算好，电视机只要显影就算好）和式样以及性能等基本特征。

（2）后来的质量要求（着重可靠性）：

其后不久，则要求可靠性。包括耐用性、修理性、完备性、零件的易于采购、互换性和保证供应等。也就是用户在哪些环境条件下和使用条件下，会发生何种程度的故障等问题。

（3）最近的质量要求（安全性、社会性和产品担保的问题）：

到了最近，更进而严格要求社会性。对于低公害性、环境保护性、严格的安全性，如药品因副作用和缺陷商品引起人身事故的产品担保问题以及废弃性问题。在石油冲击后，对于省能源性等都提出了严格要求。这样一来，质量的解释就扩大了。对质量的要求更日益高级化、多样化和严格化了。与此相对，为降低成本，又不得不削减检查工序。各企业面对这一矛盾，都在绞尽脑汁摸索谋求如何使质量与成本相平衡的道路。

在降低成本中的对外发包质量管理问题

（1）对外发包的压低价格与提高质量问题：

全公司性的降低成本运动，必然牵涉到有关承包工厂，对订货价格也必然会产生很大影响。外包单位越来越毫不留情地压低订货价格，同时又丝毫不肯接受低质产品。而承包厂同外包厂一样，在工资高、能源费用高、材料费高等加大成本的因素大量存在的情况下，生产优质产品的难度很大，常常会生产出低质产品。

（2）承包厂的第二次、第三次转包的问题：

承包厂出于和外包厂同样的考虑，近来趋于将产品再向价格低廉的外厂进行第二次

或第三次转包。这就使得问题更加复杂和困难。

随着产品趋向高级化对质量带来的影响

最近厂商采取的方针是生产附加价值高的产品。因而所设计的质量也趋于高级化、复杂化和系统化，产品趋向于高价商品。

随着产品的这种变化，发生问题的机会也非常之多。而另一方面作为用户的心情来说，越是高价商品越要求对商品要有所保证，确实是这样。顾客对质量的评价十分严格，厂商忙于应付售出后的服务与保证措施，能满足售出后的服务和商品保证的这两方面的措施又是极为困难的，这确是当前的主要问题。

质量管理和对待消费者问题（对缺陷商品的指责）

缺陷商品当然要遭受指责。但是消费者常常是对少许不良的商品，也要提交到消费者团体去，或扩大宣传。所谓消费者问题，就是指此而言。实际上，有的缺陷是由于生产厂商方面的责任，但也有不少是由于用户缺乏知识而引起的。如何处理这种扩大宣传等消费者的问题，是有待今后解决的问题。

二、重新研究质量管理和改进的重点

（一）重新研究检查和改进的重点

今后的检查管理的应有方式，基本上是提高检查人员的素质，改进检查方法使之合理化，以及维护和提高检查设备。今后要特别注意的是下列各点：

（1）今后建立检查组织的方向：

今后检查是以验收和检查成品为主。至于生产过程的检查，只限于不能进行成品检查的那一部分，其他生产过程的检查都应向由生产部门自行检查的方向发展。另如，用户方面认为要进行精密检查的，就应该离开生产线来检查，也可以在检测室来做。

（2）改进检查工作的操作：

应该灵活运用泰罗以来的科学管理方法来改进检查工作的操作。例如，检查的主要操作是测定和编制数据，而在搬运待检产品和搬运检讫产品的的时间上，在查找图纸和规格资料的时间上，都有很多意外的浪费时间之处。因而有必要灵活运用劳动分析、流程图、生产分析和事务分析等方法，或改进配置，或采用传送带，以及简化票据表格、彻底整理整顿检查场所。

（3）加强可靠性试验、社会性试验及消费者安全保护试验：

当前必须针对顾客的使用条件和环境条件所发生的问题加强进行试验和检查。要注意减少公害和保护环境。更要特别注意关于保护使用者安全的试验和检查。

(4) 使用者与生产者对不良产品的看法不同 (争取全部检查):

生产者认为在大量产品当中混有少量废次品是难免的。但顾客所买的只是一个, 是好是坏, 对他是个重大问题, 这一个产品如果是不好的, 对他是个绝对问题, 亦即对顾客是100%的废次品。即或生产者宣称我公司产品的废次品率仅为0.01%, 这对顾客来说, 也全无意义。因此, 只要在经济上允许, 原则上应100%检查 (全部检查)。全体操作人员都有必要具有检查员的精神。

(5) 改进抽样方法 ($G=0$, 用 n 调整):

将抽样检查的方法做如下改进将是有效果的。例如, 抽样方式若采用 $\left(\begin{smallmatrix} n=32 \\ C=1 \end{smallmatrix}\right)$, $\left(\begin{smallmatrix} n=50 \\ C=2 \end{smallmatrix}\right)$ 这样方法, 就等于允许在合格品中存在一个乃至二个废次品, 最终会使得操作人员从思想上放松对质量的重视。这就不如改变为 $\left(\begin{smallmatrix} n=10 \\ C=0 \end{smallmatrix}\right)$, $\left(\begin{smallmatrix} n=5 \\ C=0 \end{smallmatrix}\right)$ 。 $C=0$ 就会给操作人员以不接受废次品的印象。 $C=0$ 后, 再用 n 数加以调整。这种做法将很快被推广。

(6) 特殊生产的检查——查清生产条件的管理状况:

热处理加工、焊接加工、电镀加工和油漆加工等特殊加工的产品质量, 仅检查外观是不够的, 不将产品加以破坏后再检查, 就不能确定其质量好坏。

对这些特殊加工的检查, 必须通过对四个M亦即对材料、机器设备、操作人员及操作方法等生产条件的管理状况加以调查、试验和检查, 以保证其质量。

(7) 检查工作的管理——提高每天检查效率:

近来, 检查人员被削减, 而要检查的批数却增加。例如, 从接受的检查任务看, 每天收到的批数越来越多了。

这样一来, 就不可能按照接受的检查规格, 根据JIS或MIL抽样表进行检查, 只能做重点检查。检查班长必须将预定次日收到的批数的检查重点予以明确, 并利用管理生产的方法来管理检查的进度, 以便有效率地进行检查。

(8) 向领导层和主管部门反映检查的结果及随后行动:

近来人们注意到下列一些问题: 如何将质量检查报告简单扼要地报送领导层; 如何及早发现质量不好或其迹象; 发现后如何在短时间内有效地完成“发现——反映——采取行动”的过程; 如何应用这些资料防止再度发生。

有不少好的事例可以解决这方面问题, 例如简化帐册票据、使会签手续合理化、利用电子计算机和采用卡片方法等。

此外, 为利用其他公司的研究成果资料, 检查参谋组织^①有必要学习最新的文献、

^① 参谋组织: 随着企业经营的复杂化, 于公司、车间、班、组等行政组织系统外, 另设同级的参谋组织系统 (staff), 按组织系统为公司和为同级的行政组织当好参谋。有总的, 也有部门的, 例如计划参谋组织、车间参谋组织等。这里所说的检查参谋组织是指检查部门的参谋组织。

杂志、或参加学会、参观工厂和公司外的讲习会。用所得的新知识来制订对本公司有作用的措施。

(9) 对用料质量偏高的措施和检查部门的任务：

关于调查用料质量偏高和作为降低成本资料的有关质量特性的数据，是最重要的质量情报之一，必须通过检查将这方面的资料不断地提供给有关部门。另一方面，有必要密切注意顾客们对于解决用料质量偏高和降低成本而改变的质量特性有何种反映。因为他们最能回答是改好了还是改坏了。

(10) 对检查员素质管理的目标（检查员应该是什么样的）：

①必须使检查员提高技术能力，以便能在某种程度上判断出不合格品。

②必须教育和提高检查员能在某种程度上找出质量不好的原因，能提出改进办法，当然也必须能对承包厂进行指导。

③要从知识方面和技能方面教育训练检查员，能检查工具设施的设计、并对节省劳力、机械化和合理化提出改进建议。

总之，今后的检查员不单是机械地按照规格判别质量良否或合格与否的机器人，应该在所有方面具有充分的问题观念、改进观念和质量观念，并兼备解决问题的知识和技能。

(二) 重新研究生产现场和改进的重点

(1) 加强生产现场的质量责任：

生产现场生产出质量不好的产品时，不能推卸责任说什么是承包厂所生产的部件不好或验收时检查不够。应该特别强调，总责任在于最终生产部门，生产现场应该对质量负总责任。为使生产现场能发挥它的责任作用，应该给予生产现场以广泛的强有力的处理问题权限。

例如，可以从组织上将外厂承包的部件的管理责任和进厂验收责任都规定是生产部长的责任。

(2) 争取生产技术人员全是检查员，争取全部产品（100%）检查：

对生产进行检查的含意是检查操作是否按操作规程进行的。应将这种检查全部废止，而完全委之于操作人员，由操作人员本身自主地对所加工的部分进行检查，操作人员自行保证质量。争取全部操作人员都是检查员，必须以这种态度来保证对全部产品无一漏检。

(3) 随着操作人员学历提高而加强自主的质量管理：

①操作人员的学历提高和具有高超素质——近来，不论大中小企业，操作人员中高等学校毕业生逐渐增多。在高等学校训练了思考能力的结果，必定具有自己启发自己、自己实现自己目标的高超素质，即人们所说的“他们把工作岗位看成具有人生意义”。

“操作人员通过操作来追求人生的充实感”。如何将这一特点有效地与自主质量管理结合起来，是近来一大课题。

②高超素质与自主质量管理——所谓只要操作人员正确地按操作规程工作就可以的理论，现在对高等学校毕业生和更高学历者的高工资操作人员来说，已经不适用。现在的重要问题是在发生不良质量或偏高质量等问题时，要充分发挥他们本来具有的质量观念、问题观念、改进观念或思考力、创造力等素质，使他们自主地探索原因、研究改进，直到最后解决问题。

〔例1〕具体地规定生产现场各班组的目標，使能自主管理。

〔例2〕每个岗位建立以卡片记载管理记录的制度。在卡片上不仅记载岗位上的质量状况，也要记载为处理偏高质量和为降低成本而改进质量的记录。

（4）生产现场质量管理（自主管理）的区别对待办法：

①将操作人员中的自主管理能力低、工资低的操作人员（包括临时短工和季节工）与自主管理能力高、工资高的操作人员（高等学校毕业或更高学历）分开，分别采取不同对策。

②对自主管理能力低的操作人员的对策：

只要这类操作人员能完成正常工作就可以，不能要求过高。否则就必须认真给予补贴。

③对自主管理能力高的操作人员的对策：

a. 要使他们认识工作的重要性（例如丰田汽车厂所说的“大大加重他们的任务负担”）。

b. 要激发他们的竞争心（例如使他们注意竞争对手或竞争厂不发生那样多不良产品的情况）。

c. 将奋斗目标加以数字化，以便能够及时评价其结果（例如松下电气某工厂的目标订为九月份每人提一件合理化建议，结果实现率高达300%）。

（5）质量管理是人的素质管理：

近来人们常说：“努力工作的操作人员”轻易不出不良产品，所以归根结底从人的角度将操作人员教育成为“努力工作的人”是最重要的。

（三）重新研究外包的质量管理和改进的重点

（1）今后外包的质量管理的方向：

为提高外包产品的质量，今后基本努力方向是：

①努力目标：不进行验收和自主质量管理。

②相互信赖，改进质量（不推卸责任）。

③实行与外包单价相适应的管理（相应分别管理，但规格等级不变）。

④加强承包厂的自立性（打消对外包厂依靠的心理）。

(2) 外包质量管理的改进要点 (外包方面的改进方向):

①选择承包厂时要充分调查。

②将承包厂区分为能自主管理的和不能自主管理的, 分别考虑管理方法。

③将外包厂的外包质量管理的组织机构加以明确, 将承包厂负责质量的单位和负责人, 指导人员, 以及负责处理、推动和决定的负责人加以明确。

④联系质量问题时, 不要口头联系, 要用书面联系。

⑤对质量提出要求时要明确, 指点要清楚。

⑥建立防止承包厂继续发生不良产品的制度, 召开外包质量会议。

⑦加强外包厂对质量的积极主动认真负责观念。

对承包厂的经营人员进行集体教育、向承包厂发给交货合格率的通知、组织承包厂到外包厂参观学习、组织报告会、制订选择承包厂制度、技术鉴定制度、检查员审批制度、合理化建议制度和优秀车间表扬制度等。

(3) 对承包厂质量管理的指导:

必须着重下列各点对承包厂质量管理加以指导:

①经营干部对质量管理的热情和了解情况。

②承包厂的组织编制。

③质量管理制度的建立、质量标准的引进和应用。

④图纸管理、技术资料管理及其变动的管理。

⑤材料管理。

⑥检查设备。

⑦操作规程。

⑧操作教育。

⑨对质量管理统计的指导。

⑩检查的资料。

⑪二次转包的管理。

将以上各点加以综合掌握以实行改进, 是会有效果的。

(四) 重新研究质量管理部门和改进的重点

(1) 对商品保证的处理 (包括售后服务) 和加强收集市场质量情报, 要点如下:

①质量管理部门要及时反映在使用者手中发生的质量不良时给予及时妥切的修理和防止再发生的情报。

②不仅要收集顾客未提出的潜在的质量缺陷, 更要收集偏高质量的情报。

③生产厂为降低成本和改进质量, 要经常改变设计。有的改变在试行时发生错误, 而又发生坏影响, 即又产生新的不良质量。所以改进产品后, 要迅速确切地收集顾客

对该质量的反映和是否接受等情报。

(2) 消费者问题对策:

关于消费者问题,如前所述,生产者不能指责消费者团体所做所为是对缺陷商品故意挑剔,不要敌视,也不要那样想。应该冷静地考虑和处理下列各点:

①共同的目的观念——要向消费者提供正确的商品知识、选择方法和正确的使用方法。生产者应该大力协助、支援和利用消费者团体举办的消费者教育工作。总的说,生产者同消费者团体在保护消费者这一点上是一致的。

②对缺陷商品的对策——万一缺陷商品成为问题时,必须及时将情报送达生产者,并反映给有关部门,以便主管部门采取改正缺陷的措施,并加以实施。应该以汽车厂和家用电器厂主动收回缺陷商品为榜样。

③商品试验——技术部门特别要有效地利用商品使用试验的情报。可以将顾客注意的特点同生产厂技术员注意的特点加以对照,也能通过这一对照发现质量偏高之处。

④消费者问题的研究和情报的收集——有必要了解消费者团体的动态和保护消费者的政策法规等,并收集这方面的情报,如果是对经营有利的,就反映给有关部门。

⑤消费者接待室和商品检测室——有必要建立这些机构,积极听取消费者意见,向消费者深入调查质量的细节。

(五) 重新研究销售部门和设计部门的质量管理及改进的重点

设计部门和销售部门的质量管理问题也是当前质量管理的重点问题,很为人们所重视。但是,由于此二部门的质量管理或检查同生产部门同样受上述因素影响,改进重点和方向都可以同样考虑。由于篇幅所限,不再叙述。

三、质量管理的综合提纲

1. 公司方针

(1) 质量管理的基本方针明确否?

①目的

②公司内的标准化

③制度化

④组织化

⑤教育方针

等都明确否?

(2) 质量管理实施计划(年度计划和长远规划)具体、明确否?

(3) 能否做到将质量管理的目标与完成结果进行具体对照?

(4) 各部门、各层机构是否普遍具有质量观念。

(5) 是否争取质量管理的合理化?

(6) 是否能跟上时代变化和要求改进质量?

2. 质量管理的组织

(1) 质量管理的组织机构是否妥当?

(2) 质量管理的各部门、各层机构的责任和权限是否明确?

(3) 质量管理委员会的任务和活动是否妥当?

(4) 质量管理负责部门的任务是否妥当?

3. 质量不良

(1) 是否已经综合地或个别地明确掌握质量不良的状况?

(2) 是否已经制订制度, 在发生不良质量时能向责任者提供情况? 执行情况如何?

(3) 是否有组织地探索发生质量不良的原因和考虑改进对策以及采取随后措施? 执行状况如何?

(4) 是否能做到谁需要关于质量不良方面的资料, 谁就能很容易地拿到?

(5) 外包交货废次品率、生产加工不良率、成品检查废次品率及顾客退货状况各如何?

4. 质量管理制度的检查

下列各项是否已制度化、标准化?

(1) 产品规格和产品检查规格。

(2) 公司内部标准化制度。

(3) 原材料管理 (接收物品的管理) 制度。

(4) 生产加工的管理制度。

(5) 机器设备的精密度管理制度。

(6) 计测机械的精密度管理制度。

(7) 产品管理制度。

(8) 意见处理制度。

(9) 不合格品处理制度。

(10) 图纸、技术资料的管理及其变更的管理制度。

(11) 管理记录的保管制度。

(12) 质量管理业务的监查制度。

(13) 检查管理制度。

(14) 环境整顿制度 (基层检查场所的整理整顿)。

(15) 市场质量情报的收集制度。

5. 质量管理部门的调查