



中国第二汽车制造厂厂志丛书

# 全 质 管 理 志

(1978——1984)



全面质量管理办公室

一九八五年九月

中国第二汽车制造厂厂志丛书

**全面管理志**

---

编辑出版：第二汽车制造厂全面质量管理办公室

印刷：第二汽车制造厂印刷厂

---

1985年9月第一版 第一次印刷

印数：1—500

# 序

根据中共第二汽车制造厂委员会1983年6月13日《关于编纂第二汽车制造厂厂志的决定》，全质办决定成立室志编纂领导小组。组长沈钰涛，副组长李国维，组员有刘志忠、王兴成、花开泰、范培文。由刘志忠担任编辑，参加编写的人员有：李国维、刘志忠、姚振芝、李玉池、范培文、王甲武、花开泰、覃赞绪、姜思华、王兴成、宋自爱。二汽的全面质量管理是在企业管理十二项整顿工作验收合格后，从1978年底开始引进、学习并推广的，大体经历了五个阶段，即教育试点阶段、工序质量管理阶段、质量保证体系试点阶段、向“三全”展开阶段和以产品创优为中心的“双全”承包责任制阶段，1984年发展为“三全面”分层经营承包责任制。即以全面质量管理为基础，以全面技术进步为核心，以全面经济效益为目的的分层经营承包责任制。

二汽全面质量管理的推行，是二汽企业管理现代化的第一仗，也是推行管理现代化的一个突破口。六年来的工作，是艰苦奋斗开拓前进的六年，是二汽质量管理改革的六年，它为二汽产品质量的稳定和提高和各部门工作质量的改善起到了一定作用。

编纂本志目的是通过推行全面质量管理的历史事实，总结二汽的质量管理改革。从而进一步坚定质量管理改革的信心和明确质量管理改革的方向、路子和方法。

本志以记述历史事实为准则，是一个历史写实，以本室历史发展为纵线，同时又以专业管理的内容作为横断面。编纂的原则写事不写

人。

回顾往事，展望未来，我们满怀胜利信心，我们期望本志将对后来人带来信心带来希望。

二汽全面质量管理办公室

一九八五年二月

# 目 录

|                                          |       |
|------------------------------------------|-------|
| 第一章 全质管理概述.....                          | ( 1 ) |
| 第一节 酝酿阶段.....                            | ( 1 ) |
| 第二节 教育试点阶段.....                          | ( 2 ) |
| 第三节 工序质量管理阶段.....                        | ( 4 ) |
| 第四节 质量保证体系试点阶段.....                      | ( 6 ) |
| 第五节 向“三全”展开阶段.....                       | ( 6 ) |
| 第六节 以产品创优为中心、以全面质量管理<br>为基础的承包责任制阶段..... | ( 8 ) |
| 第二章 机构沿革.....                            | (10)  |
| 第一节 沿 革.....                             | (10)  |
| 第二节 职责和权限.....                           | (13)  |
| 第三节 领导及职工队伍构成.....                       | (15)  |
| 第三章 全面质量管理教育.....                        | (17)  |
| 第四章 质量保证体系.....                          | (29)  |
| 第一节 质量保证体系的试点阶段.....                     | (29)  |
| 第二节 十一大体系的建立和试行阶段.....                   | (31)  |
| 第三节 十一大体系运行和考核阶段.....                    | (36)  |
| 第五章 现场工序质量管理.....                        | (38)  |
| 第六章 可靠性管理工作和质量信息管理.....                  | (52)  |
| 第七章 产品创优工作.....                          | (55)  |

|     |                                  |      |
|-----|----------------------------------|------|
| 第一节 | 战略部署攻关改进阶段 (1979.10—1983.4)..... | (55) |
| 第二节 | 战役实施——产品评优阶段 (1983.4.—1984.1)    |      |
|     | .....                            | (56) |
| 第三节 | 创省优阶段 (1984年) .....              | (60) |
| 第八章 | 质量管理 (QC) 小组 活动.....             | (67) |
| 第九章 | 标准化工作.....                       | (71) |
| 第十章 | 大事记.....                         | (77) |

#### 附录:

|    |                                       |       |
|----|---------------------------------------|-------|
| 1、 | 历年质量工作方针、目标.....                      | (95)  |
| 2、 | 历年荣获质量管理的各种 荣誉 称号.....                | (110) |
| 3、 | 机械工业部《对第二汽车制造厂全面质量管理“诊断”<br>报告》.....  | (126) |
| 4、 | 机械工业部《对第二汽车制造厂全面质量管理“复诊”<br>的意见》..... | (145) |
| 5、 | 《全面质量管理志》编纂领导小组名单.....                | (152) |
|    | 后记.....                               | (153) |

# 第一章 全 质 管 理 概 述

全面质量管理,亦称综合质量管理。是由企业全体人员参加的、贯穿于生产经营活动全过程的,具有全面性、科学性、系统性的管理方法。是企业管理科学化、现代化的重要方面,是企业管理的中心环节。

二汽推行全面质量管理工作从1978年开始,到1984年已有七个年头,大体上经历了六个阶段。

二汽全面质量管理的整个推行工作,始终得到了湖北省、机械工业部和中汽公司的领导和帮助,是在总厂党委的直接领导下由点到线、由线到面逐步扩大发展起来的。

## 第一节 酝酿阶段

1977年9月8日,一机部副部长孙友余同志在“提高产品质量整顿企业管理经验交流会”上提出了“产品质量问题是企业各项工作的综合反映,控制废品产生,贯彻‘预防为主’的方针”。还指出“质量管理现在世界上已经成为一种专门的学科,有的国家有专门的质量管理工程师,在学校里有质量管理专业,有一套相应的工作方法,如统计检查的方法。这一套我们都落后了,我们现在还处在五十年代的水平,有些方法已经过时了”。“五十年代工作方法要改变,要提高”。这是第一机械工业部在重要会议上首次提出了全面质量管理的思想。

1978年8月份,二汽派高雪奇等人参加了一机部在北京内燃机总厂举办的质量管理学习班。8月10日至17日听取了日本小松制作所人

事部专门部长（主管教育）马场先生的讲课，18日听取了中国科学院刘源张教授的报告。又赴天津参加了中国国际贸易促进会委托天津科委举办的“对日质量管理座谈”，听了日本质量管理代表团团长著名质量管理专家石川馨教授的报告，并参加了汽车组与日本丰田汽车工业公司质量保证部部长青木茂的座谈，至26日座谈结束，29日在天津宾馆听取了中国人民大学沈思耽所作“关于质量管理工作”的报告。

回厂后总厂领导黄正夏书记、张矛主任、李惠民副厂长、王兆国副厂长、王益民副厂长等同志专门听取了情况汇报，黄正夏书记指出：日本的作法比我们进了一步。

1978年9月为全国第一个“质量月”。饶斌同志在10月6日提出把“质量月”发展到“质量季”。10月20日晚，总厂领导在讨论、审查“质量季”活动通知时，黄正夏提出要进行质量管理教育的问题，建议请质量管理专家刘源张来厂讲学，总厂决定以党委名义邀请。时值全国汽车工程学会年会在二汽召开，北京汽车工业公司总工程师朱琳，于10月22日在会上作了题为《日本小松公司产品质量怎样高速度赶上世界先进水平的报告》，饶斌同志在病中得悉，请朱琳到一招作了介绍。饶请朱留下介绍日本的质量管理，因事不能留下，朱表示以饶斌的名义请刘源张来二汽讲学。

1978年10月31日，总厂领导黄正夏、李惠民批准了技术检查处起草的“二汽全面质量管理的第一期学习班计划”。11月6日至13日科学院刘源张教授应邀来二汽讲授全面质量管理知识。这个时期，总厂对引进全面质量管理已经酝酿成熟。

## 第二节 教育试点阶段

这个阶段是从1978年11月至1979年12月，主要做了以下工作：

1、开展全面质量管理教育。全厂掀起了三次教育高潮。第一次是在1978年11月8日至12日，刘源张应邀在十堰二汽第一期全面质量管理学习班上进行了全面质量管理讲学，这是培训领导干部和骨干的教育高潮。第二次是11月25日，二汽下发了《关于普及质量管理教育及推广科学的质量管理的通知》后，全厂开展的普及教育高潮。第三次是1979年10月份，总厂组织的对机关处室领导干部的质量管理补课教育高潮。当时全厂前方厂的教育普及率已达90%以上。这个阶段提出要达到教育的标准是“三懂”、“三会”。即：懂概念、懂原理、懂好处；会画图、会计算、会分析。

## 2、抓工序质量管理的试点工作

1978年11月12日，总厂领导和刘源张等同志在一招五楼会议室共同商定，确定了发动机厂挺杆体球面磨削、缸体缸套孔精镗和传动轴厂一车间花键轴磨外圆、传二车间转向传动轴磨花键齿侧共四道工序为试点。1979年3月22日总厂召开了全面质量管理试点工作报告会，总结和推广了四道工序实行质量管理的经验，都取得了很好效果。

3、前方冷加工厂开展 $CP$ 值（工程能力指数）的普查和升级工作。

从1979年2季度起，总厂决定了开展 $CP$ 值大普查的工作。明确指出，这是全厂质量管理教育后的大练兵，九个机加工专业厂，采取公布项目清单、插红旗标志普查结果的办法，到1979年底全厂共普查 $CP$ 值2,545项。通过 $CP$ 值升级活动，这个阶段使 $CP$ 大于1的比率由51%上升到74%。

## 4、建立全面质量管理的组织

1978年11月25日，总厂以〔1978〕413号文件，正式宣布成立了

以李惠民、王兆国、陈祖涛等领导组成的二汽全面质量管理领导小组，明确提出办事机构设在技术检查处。专业厂和处室也都相应地成立了领导小组和办事机构。负责二汽推行全面质量管理的工作。

### 5、开展不良品统计管理的试点工作

二汽把废品、返修品、回用品、退赔品统称为不良品。1979年4月10日至24日，一机部全面质量管理试点工厂学习班在二汽举办。部科技局副局长黄敦谦，二汽质量管理顾问刘源张提出了二汽要开展不良品统计管理的问题，总厂当时决定传动轴厂传二车间五班为不良品统计管理的试点单位。总厂在1979年10月25日至26日在传动轴厂开办了“不良品管理学习班”，介绍了试点单位传二车间五班的经验。

这个时期是二汽全面质量管理的开始，总的叫做教育试点阶段。

## 第三节 工序质量管理阶段

1980年，为二汽工序质量管理阶段。这个时期是在普及质量管理教育的基础上，提出了抓好两个大力推行的工作，即大力推行不良品统计管理；大力推行产品质量信得过活动。

1980年2月5日至7日，总厂首先召开了机加工、冲压、铸造等工艺的质量管理座谈会，摸索并提出了各种工艺都要开展不良品统计管理的要求，在4月1日总厂以二汽〔1980〕129号文件，下发了《关于不良品统计管理的几点意见》，还提出了要抓好不良品统计管理的三个主要环节，即“标准”、“统计”、“管理”。同年5月29日总厂向各单位转发了传动轴厂传二车间不良品统计管理的保证体系图。并总结出了不良品统计管理的四大优点：即应用的广泛性；测量的简易性；参加的群众性，质量信息反馈的及时性。总厂还多次召开了不良品统计管理的现场会和各单位开展情况的汇报会。

在这个阶段中，还突出地抓了“产品质量信得过班组”和“质量信得过产品”的活动，我厂对照一机部产品质量信得过班组七条标准，结合实际，制定了《第二汽车制造厂产品质量信得过班组的检查、验收、命名及管理办法》，坚持高标准严要求，将班组是否推行全面质量管理，作为创质量信得过班组的先决条件，并要求有质量管理活动成果。为了进一步保证信得过班组的质量，从1984年开始总厂就决定质量信得过班组不搞终身制，每年进行复查、验收，在一定时期内达不到标准就取消其称号。抓信得过班组的活动，主要是由全质办和总工会具体组织开展的。截止84年底止，全厂共命名产品质量信得过班组741个，专业厂还结合各自实际，还开展了创信得过个人、工序、工段及车间的活动，促进了群众性的质量管理活动的开展，提高了产品质量。

质量信得过产品的活动，主要抓了标准的制定。全厂印发了质量信得过产品的管理办法，制定了信得过零件，质量信得过总成的标准。

由于国家开展了产品创名牌、夺优的工作。因此，二汽的创质量信得过产品的活动，统一纳入到产品质量创优的轨道。但对协作配套产品，仍然开展的是创二汽信得过配套产品的活动。截止1984年底，二汽共命名35种“二汽信得过配套产品”。有效地促进了配套厂提高产品质量的工作。

在这个阶段中，二汽初步总结出了“机械加工”、“冲压”、“焊接”、“装配”、“铸造”、“电镀”、“油漆”、“总成试验”等十来种工艺的质量控制方法，并编印成书《二汽现场工序质量控制方法》。

#### 第四节 质量保证体系试点阶段

质量保证体系的试点工作主要是在1981年推行的。但是在1980年5月份总厂领导就提出了在抓质量保证体系当中，先抓了三个体系的试点。并且在5月24日，厂党委第一书记、厂长黄正夏同志就专门听取了十一个职能处室关于建立工作质量保证体系的汇报工作，全厂也开展了关于质量保证体系的教育工作。

在这一阶段，总厂在职能处室重点抓了生产调度系统的均衡生产工作质量保证体系；在生产现场，重点抓了现场检验工作质量保证体系和原材料管理工作质量保证体系；在生产技术口各处室如：配套处、机动处、工具处、工艺处、计划处、产品设计处、财会处、劳资处等单位都试行了建立工作质量保证体系，并积极创造条件，做好了试点的准备工作。

建立质量保证体系的试点阶段，是工序质量管理阶段的发展和提高，是进一步完善现场工序质量管理，使之逐步做到标准化、程序化和制度化的科学保证。在这个阶段中，于1981年9月中国质量管理协会、中央电视台、中国科协普及部联合举办了全国第二次全面质量管理电视讲座，二汽副厂长王兆国同志主讲了二汽《生产现场质量管理》这一章。1981年11月5日至11月14日机械工业部全面质量管理诊断组来我厂进行了全面质量管理工作的检查诊断工作。

#### 第五节 向“三全”展开阶段

1982年在各系统工作质量保证体系深入试点的基础上，总厂党委在1982年工作计划中，正式提出了全面质量管理要向“\*三全”（全员

---

\* “三全”：中质协原来提出的“三全”为全员参加、全过程、全面质量的管理，1983年总厂领导又提出的“三全”为全员参加、全过程和全信息的管理。

参加、全过程管理、全面经济效益)展开。这是开展全面质量管理工作深化发展的必然趋势,同时也是根据二汽开展全面质量管理工作中存在的问题,即推行工作不全面,发展不平衡而提出来的。

1982年元月9日,总厂党委在1号文件中明确提出了按大系统建立十一大工作质量保证体系的要求,以解决全面质量管理在二汽推行不全面的问题。

同年元月份,总厂又以〔1982〕28号文件,布置了第二汽车制造厂推行全面质量管理工作计划,同时颁发了“二汽各专业厂推行全面质量管理基本标准”即8项20条。用来解决专业厂之间发展不平衡的问题。

同年2月16日,全面质量管理办公室下发了“关于建立质量保证体系的若干规定”,力求在大的方面进一步统一体系的规格和标准。在4月16日至22日,顾问刘源张教授来二汽检查指导工作,总厂组织了部分重点体系专门作了汇报,刘源张教授对此作了充分的肯定。在8月份,全质办又分别召开了处室建立试行质量保证体系的座谈会,使建立体系的工作进展较快。

在这个阶段中,从3月11日开始,由副厂长王兆国同志主持召开了现场工艺质量管理方法现场推广会,一共开了七个类型的工序质量管理方法现场推广会。

同时,由全质办组织对部分专业厂进行了\*8项20条的验收工作。8月份标准件厂正式验收合格,总厂在8月28日的质量月动员大会上正式命名二汽传动轴厂和标准件厂为二汽质量管理先进厂,通过了8项20条,从此上了专业厂推行全面质量管理的第一个台阶。

---

\* 8项20条:为二汽专业厂推行全面质量管理的基本标准。

同年10月9日至21日，中汽公司产品质量检查组来二汽检查了产品质量和质量管理工作，两方面的检查结果都很好。在11月28日至12月7日，一机部全面质量管理诊断组第二次来我厂进行全面质量管理工作的复诊检查，也给予了较高的评价。见附录机械工业部诊断报告。

同年11月29日至12月10日，机械工业部在二汽举办了第一期厅、局长，厂长全面质量管理学习班，二汽领导在学习班上介绍了二汽推行全面质量管理情况，并讲了课。

这个时期是二汽全面质量管理向“三全”展开的具体实施阶段。

## **第六节 以产品创优为中心、以全面质量管理为基础的承包责任制阶段**

1982年12月底，二汽召开了职工代表大会，大会正式通过了1983年在二汽实行“双全”承包责任制，即“以全面质量管理为基础的全面技术经济效益承包责任制”。1984年总厂党委又提出“以全面质量管理为基础，以全面技术进步为核心，以全面经济效益为目的”的三全面分层经营承包责任制。

这个阶段把全面质量管理与经济责任制有效地结合在一起。用承包的方式，把产品创优和提高经济效益有机地结合起来，向质量要经济效益，以产品创优保证经济效益。这个时期，总厂正式提出了1985年二汽东风EQ140整车创部优争国优的奋斗目标。并且明确提出了把产品创优工作作为全厂“零号战役”的任务来打。

1983年3月份总厂下发了“产品创优活动的有关准备工作提纲”和“优质产品检查验收工作分工”。

4月16日，总厂在传动轴厂召开了“二汽产品创优工作会议”。6月16日，二汽党委又在党校召开了干部大会，全面布署了产品质量

的创优工作。

6月份，总厂以〔1983〕312号文件下发了“二汽优质产品奖励办法”。还以〔1983〕313号文件正式成立了以常务副厂长李惠民同志为首的二汽产品质量创优工作领导小组。

同年9月22日，总厂颁发了“二汽优质产品管理办法”。围绕产品创优，二汽又开展了汽车可靠性的管理工作，在1984年3月19日，总厂厂长办公会议通过正式批准在全质办成立可靠性管理科，并给全质办增加了人员。经全厂职工的共同努力，1984年质量月期间，二汽东风EQ140整车被湖北省人民政府命名为优质产品。

在开展“双全”承包责任制中，总厂提出了产品质量在综合奖的考核中，作为否决权指标。在1983年3月2日，全质办根据实行PQC的考核要求，正式印发了全面质量管理考核办法。1983年7月25日至8月止，总厂组织了20余人对全厂40余个专业厂和职能处室进行了“双全”承包责任制的验收检查。验收标准中包括各单位是如何以全面质量管理为基础的。

在1984年，总厂提出了质量上台阶的要求，4月29日，总厂召开了质量上台阶在全厂开展“查定改”活动的会议，总厂具体提出了产品质量上台阶和质量管理上台阶的要求，到1984年8月27日止，全厂所有专业厂全部达到8项20条的标准，所有专业厂都上了质量管理的第一个台阶。传动轴厂还获得湖北省质量管理奖，二汽传动轴厂，车箱厂、水箱厂三个厂获得二汽质量管理奖，登上了质量管理的第二个台阶，二汽质量上台阶的工作还在继续前进。

## 第二章 机 构 沿 革

### 第一节 沿 革

第二汽车制造厂全面质量管理办公室是1981年2月20日成立的，它是在总厂直接领导下负责全厂质量管理工作的综合机构。

二汽成立“全面质量管理办公室”（简称全质办），是根据二汽推行全面质量管理工作不断深入发展，而逐步健全，完善的。

1978年11月，二汽党委第一书记、革委会主任饶斌邀请中国科学院数学研究所刘源张教授来二汽讲授全面质量管理，拉开了二汽推行全面质量管理的序幕。为了适应推行工作的需要，总厂成立了以黄正夏、孟少农、李惠民、王兆国等领导同志组成的全面质量管理领导小组。办事机构设在技术检查处。技术检查处的业务组具体承担了全质办的职能。检查处副处长沈钰涛同志主抓推行全面质量管理的工作。

1979年1月20日，总厂下聘书、刘源张教授经科学院批准，正式受聘为二汽质量管理顾问。

1979年5月，根据一机部的精神，总厂领导决定将技术检查处改为质量管理处。随着全面质量管理推行范围的扩大，质量管理处将业务组分成了两个科，单独成立全面质量管理科，从而全面质量管理科在处内称“科”，对外叫全面质量管理办公室。属质量管理处领导。

1982年2月22日，总厂下64号文《关于成立质量管理办公室的通知》，单独成立了二汽全面质量管理办公室。原全面质量管理科脱离质量管理处的领导，归全面质量管理办公室。全质办直属总厂领导。同