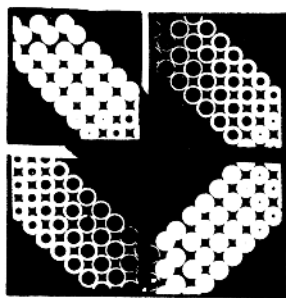


延安地区企业管理成果选编第一分册

质 量 管 理

延安地区经济委员会 编
延安地区质量管理协会



陕西人民出版社

主 编	孙玉祥		
副主编	马 勇	潘新华	
编 委	刘宏儒	顾维斌	刘明德
	马卫东	吉建章	韩 继
	欧定文	苗礼赞	孟宪东
	惠保锡	曹荣华	

序

全面质量管理，是现代工业发展的必然产物。这门新兴的现代科学，经过几十年理论研究和实践经验的不断完善，已经成为推动工业、交通、建筑、通讯、商业、服务等行业和很多社会事业发展的强大力量。实践证明，坚持全面质量管理，不仅可以使企业求新创异，改善质量，降低消耗，提高经济效益，增强活力和竞争力，而且是发展整个国民经济的重要保证。著名的质量管理专家朱兰博士在认真考察日本的质量管理之后，感慨而意味深长地说：“日本通过质量管理实践的革命，获得了世界性竞争的地位。”在我国，要实现到本世纪末使工农业总产值翻两番的宏伟目标，增强经济实力，赶超世界先进水平，最根本的出路就在于通过技术进步和强化管理，不断改进产品质量，调整产业结构和产品结构，降低物质消耗，把工作重点真正转移到以提高综合经济效益为中心的轨道上来。

延安地区自1979年引进并开展全面质量管理以来，经历了普及教育、全面推行、达标验收、创优创奖等阶段，取得了可喜的成果。到目前为止，全区已有两个企业创省级质量管理奖，有17个企业通过了省级“TQC”达标验收，创部优产品1个、省优产品18个、地区优秀产品35个，举办了八届“QC”小组成果发布会，“QC”小组成果如雨后春笋，层出不穷。

最近，地区质量管理协会组织有实践经验的管理工作者，在收集许多企业优秀“QC”小组成果的基础上，编著了该书。该书取材广泛，内容丰富，实用性强，它的出版发行，标志着延安地区的质量管理工作，经过许多同志默默地辛勤耕耘，已经发展到一个新的水平，并取得了丰硕成果。这本书向全社会公开发行，是一件很有意义的事情，它必将进一步推动延安地区质量管理工作的的发展，并对强化全区人民的质量意识，增强竞争能力和出口创汇能力，提高综合经济效益，促进我区经济和社会的发展，起到积极的作用。

肖 长 华

1990 年 10 月

目 录

正确认识和处理质量管理中的九个关系	孙玉祥 (1)
甲级延安烟配方的优选	延安卷烟厂技检科 QC 小组 (11)
降低熟料中的 $fCaO$, 提高水泥质量	延安市水泥厂 QC 小组 (25)
提高熟料强度, 确保产品质量	甘泉水泥厂 QC 小组 (31)
减少坯绸疵点, 提高软缎被面坯绸一等品率	延安丝绸厂丝织 QC 小组 (33)
消除合股纱疵, 提高纺纱一等品率	延安利民毛纺厂 QC 小组 (44)
加强机立窑管理, 提高经济效益	延安市水泥厂 QC 小组 (51)
提高 YLB 132 机座铸件成品率	延安机械厂铸工车间 QC 小组 (57)
消除绉印病疵, 提高尼丝纺染整质量	延安丝绸厂染整 QC 小组 (62)
应用稀土染色法, 提高细绒染色质量	延安利民毛纺厂染色 QC 小组 (69)
提高水泥熟料标号, 增加 425* 水泥产量	子长县水泥厂 QC 小组 (75)

- 运用价值工程改进小容量变压器的设计
 延安变压器厂技术科 QC 小组 (80)
- 加强管理,降低商标纸消耗
 延安卷烟厂三车间 QC 小组 (88)
- 提高蒸烟回透率,降低打叶灰损
 延安卷烟厂制丝车间 QC 小组 (95)
- 提高 YLB 200 电机端盖毛坯成品率
 延安机械厂铸工车间 QC 攻关小组 (99)
- 采用定位搪缸,延长发动机寿命
 延安汽车联运公司 QC 小组 (107)
- 改进操作技术,减少素综断裂
 延安丝绸厂织绸车间 QC 小组 (111)
- 怎样解决径轴塌边问题
 延安丝绸厂准备车间 QC 小组 (117)
- 加强管理,降低变压器的渗漏油率
 延安变压器厂油箱班 QC 小组 (124)
- 加强质量管理,努力提高成材率
 延安钢厂轧钢车间成材率攻关 QC 小组 (131)
- 改进模具设计,提高 YLB 160 离心铸铝转子成品率
 延安电机厂转子攻关 QC 小组 (142)
- 提高罐体平支脚纵向对称中心面的重合度
 延安汽车改装厂 QC 小组 (147)
- 优选切丝宽度,提高烟丝填充值
 延安卷烟厂工艺科 QC 小组 (155)
- 不断深化改革,完善内部经济责任制
 延安卷烟厂企管办 QC 小组 (158)

- 提高电脱盐脱盐合格率
 延长油矿永坪炼油厂 QC 小组 (164)
- 增强时间观念, 提高发车正点率
 延安汽车站客运 QC 小组 (168)
- 合脂糊精芯砂在 YLB 系列电机铸件上的应用
 延安电机厂铸工车间 QC 小组 (173)
- 用山西生铁生产 LS—16 型山地犁球铁铸件
 延安电机厂铸工车间 QC 小组 (182)
- 提高热轧成材, 降低原料消耗
 延安钢厂轧钢车间成材率 QC 小组 (197)
- 加强综合管理, 降低非生产电耗
 延安钢厂总务科 QC 小组 (207)
- 加强纵剪工序控制, 减少纵剪毛刺
 延安变压器厂纵剪 QC 小组 (216)
- 提高分析准确率, 确保优质产品
 延长油矿永坪炼油厂质检科 QC 小组 (223)
- 控制形位误差, 提高走廊箱制作质量
 延安汽车改装厂 QC 小组 (232)
- 解决 EQB 11—75 水泵壳轴承孔超差和稍度
 ... 延安汽车工业联营公司配件厂车工 QC 小组 (240)
- EQ 140 汽车水泵壳铸造工艺的优选
 延安配件厂铸工 QC 小组 (245)
- 怎样提高轻质油收率
 延长油矿永坪炼油厂催化车间 QC 小组 (255)
- 提高空调精度, 保障纺纱工艺要求
 延安利民毛纺厂动力车间 QC 小组 (263)

减少中间轧废，提高热轧成材

..... 延安钢厂轧钢车间 QC 小组 (270)

运用 PDCA 循环，提高学生思想素质

..... 延安钢厂子弟学校 QC 小组 (275)

如何解决 EQ—140 油箱支架压制中的裂纹问题

..... 延安汽车配件厂 QC 小组 (281)

提高热电偶使用效率，降低仪表的材料成本

..... 永坪炼油厂计量室 QC 小组 (287)

提高液化气收率

..... 延安炼油厂 QC 小组 (293)

延长火管使用寿命，提高企业经济效益

..... 延安氮肥厂气化 QC 小组 (300)

加强车站卫生管理，提供良好服务环境

..... 延安汽车客运站 QC 小组 (305)

改善服务态度，提高服务质量

..... 延安百货大楼第四 QC 小组 (312)

ABC 管理法在延安卷烟厂设备管理中的应用

..... 刘光平 潘新华 (317)

ABC 管理法在 CYJ₉—1215 型抽油机生产中的应用

..... 马 勇 潘新华 (325)

易损易碎商品的保管和销售

..... 延安百货大楼 QC 小组 (334)

正确认识和处理 质量管理中的九个关系

孙 玉 祥

质量管理是一项庞大的系统工程，它涉及到社会和企业各个方面。如果不能正确认识和及时处理好质量管理与其他各方面的关系，质量管理工作将会停滞不前。本文在总结延安地区近几年质量管理工作中经验和教训的基础上，就如何正确认识和及时处理好质量管理中的“九个关系”，作粗浅的分析。

一、理论学习和勇于实践的关系

按照马克思主义的观点，认识和实践是对立统一两个方面。由实践到认识，再由认识到实践，这样反复循环，就是认识从简单到复杂、从低级到高级、从有限趋向于无限的发展过程。对于我们从事质量管理实践的工作者来讲，只有把我们已经认识和掌握了的现代管理方法，拿到实践中去，和实践结合，才能变成生产力，产生经济效益，才能进一步推动各种现代管理方法在企业管理中的运用和普及，从而提高企业的管理水平和技术素质。

全面质量管理作为现代管理的科学体系，从80年代初传播到延安地区以来，经历了一个从不认识到认识，从书本、

讲坛到工厂实践应用的漫长曲折的发展过程。纵观这10年来的艰苦历程，可以得出一条很重要的经验：凡是在质量管理中勇于实践，学一点、用一点、巩固一点的企业，产品质量和经济效益都能得到稳步提高。同时，由于企业职工普遍感受到质量管理的好处，从而提高了他们学习和应用质量管理方法的积极性和自觉性，并逐步在企业内部掀起一场群众性的质量管理热潮。与此相反，凡是在质量管理中不善于实际应用的企业，就不能把这种科学方法及时转换为生产力，也就不能给企业带来效益。这样，不仅使质量管理工作流于形式，质量管理水平裹足不前，更为严重的是，企业职工的质量意识越来越淡化，使企业失去了内在动力。

实践使我们认识到，只有勇于实践和善于总结，才能不断提高企业的质量管理水平。正如著名质量管理专家石川馨教授所说的那样：“你们与其去想搞不了的理由，倒不如去想怎样才能搞。”只要大胆实践，就能深化认识、创出路子、干出成果。

二、质量管理和其他各项管理的关系

企业是一个有机整体，企业管理就是一个完整的大系统，它是由许多相互联系、相互制约、相互影响的子系统所组成的。质量管理作为企业管理的一个子系统，它在企业的各项管理工作中处于核心地位，是企业一切管理工作的牛鼻子。实践证明，全面质量管理是企业管理的中心和基础，抓住了质量，就抓住了企业管理的要害，各项管理就会有条不紊，就会立竿见影，逐步深化。其理由是：（1）产品质量水平是

企业素质的综合反映，它标志着企业的经营思想、技术水平、管理素质、职工的职业道德和对社会的责任感等。(2)全面质量管理是企业转轨变型的前提条件。企业在从生产型转为生产经营型、从封闭型转为开放型、从速度和规模效益型转为管理和质量效益型的过程中，要在市场上站稳脚跟，首先必须加强全面质量管理和竞争力，才能立于不败之地。(3)质量的八大职能和产品的四要素，说明了企业各项活动的行为目的是生产出物美价廉、适销对路的产品。因此，必须紧紧围绕提高产品质量这个中心，才能使企业充满活力，兴旺发达。

综上所述，质量管理是其他各项管理的龙头。但是，质量管理不能代替其他各项管理，不能越俎代庖。其他各项管理的不断加强是生产高质量产品的保证。江泽民同志在中国质协第七次年会上指出：“要确保现有产品的质量和进一步提高产品质量，必须从加强管理入手。”因此，质量管理必须同其他管理相结合，并融合成一个有机整体，才能释放出无穷的力量。总之，认识和处理质量管理和其他各项管理相互关系的准则是：质量管理始终是第一位的，是“纲”，纲举才能目张。

三、稳定提高质量和创优质产品的关系

美国克莱斯勒汽车公司前总裁李·艾柯卡曾指出：“好在质量和生产力常常是一个钱币的两个方面，为了提高质量所作的一切努力也提高了生产力。”这句话精辟地概括了质量和生产力的关系。它告诫一切经营管理者要重视质量，通过提

高质量来发展生产力，坚持稳定地提高产品质量，是企业进行自我改造、自我发展、提高经济效益的关键环节，是提高企业素质和发展生产力的战略措施，也是社会主义基本经济规律的客观要求。随着社会主义商品经济日益发展和市场竞争的不断加剧，稳定提高产品质量，特别是创造优质名牌产品就显得十分重要。这是因为：一是通过优质产品可以提高产品声望并树立良好的企业形象，增强用户和社会各界（如金融部门、销售部门、原材料和能源部门、对外联合等）对企业信誉的信任，增强企业的竞争力；二是用优质产品来带动其他产品质量的提高，使企业有压力，也有信心不断开发新产品、新工艺，以促进整个企业质量水平的提高。

现阶段，我们必须稳定提高产品质量，扭转目前产品质量低、消耗大的现状，使产品质量尽快有一个普遍的提高，达到或超过标准要求。在这个坚实的基础上，创造和保持优质产品，才能使产品质量不断提高和发展，才能使企业长盛不衰。如果在稳定提高产品质量的问题上麻痹大意，急功近利，忙于“创优”，只求虚名，到头来也只能是空中楼阁。如果在产品质量上投机取巧，弄虚作假，骗取荣誉，则不仅违背了社会主义生产的原则，给用户和消费者造成损失，而且，最终必将大损企业形象，给企业带来灭顶之灾。因此，我们在处理这对关系时，必须把企业的根牢牢地扎在大地上。如果把稳定提高产品质量比喻爬一座大山，优质产品就是山顶上的颗颗明珠，只有脚踏实地、一步一步地勇敢攀登，才有希望捧回这些璀璨夺目的明珠。经验告诉我们，在创优过程中，没有什么捷径，只有一往无前、不畏艰苦的攀登者，才能到达光辉的顶峰。

四、普及质量教育和强化质量意识的关系

全面质量管理活动在延安地区已经开展了 10 个年头，虽然有许多有识之士做了大量艰苦细致的工作，但真正落到实处，使全面质量管理工作的富有成效的企业却寥寥无几。目前，仍有相当一部分企业产品质量低劣，造成资源和物质的巨大浪费。究其原因，除了历史的、地理的和外界环境的影响之外，最重要的一条就是人们的质量意识淡薄。人们还没有把质量管理工作当作企业的生命、当作提高企业素质和经济效益的根本途径来抓；还没有认识到“以质量求生存、以品种求发展”是商品经济发展的客观规律。因此，继续对全体职工进行全面质量管理教育是一件刻不容缓的事情。一方面，对全体职工进行质量管理普及教育，使广大职工逐步掌握和不断提高全面质量管理的理论和方法，并采用“QC”小组的形式，及时地把所学的知识应用到生产实践中去，以提高产品质量，降低物质消耗；另一方面，通过对广大职工进行全面质量管理的普及教育，转变人们的思想观念，逐步地、有级别分层次地强化人们的质量意识，使人们真正认识到提高产品质量的重要性、危机性和紧迫性，自觉地实现质量管理上的转轨变型，即由原来的“虚华型”（强迫式的、陪衬式的、委派式的质量管理）向“实效型”（坚持到底的、运用自如的、见诸实效的质量管理）转变。

五、重点质量管理和全面质量管理的关系

这里所说的重点，就是工序点、管理点。工序管理（或称

工序质量控制)是全面质量管理的重要内容之一,是企业生产现场质量保证体系的一大支柱。管理点是对一个产品或一个零件的重点质量特性、关键部位、薄弱环节、以及主导因素等采取特殊的、重点管理的一种措施和方法,它是使工序处于良好控制状态的主要手段。众所周知,产品是由零部件组成的,而零部件又是经过劳动者在若干道工序上加工而成的。也就是说,工序是质量特性得以保证的加工单元。如果没有工序控制,也就不可能有质量状态的稳定。从这个意义上讲,要保证和提高产品质量,就必须加强工序控制。但是,如果我们对产品或零件所有的质量特性和所有的加工工序,都采用同样的管理措施和方法是没有必要的,也是不经济的,甚至是不可能的。为了使我们的管理工作有章有法,突出重点,抓住关键,避免本末倒置,就必须抓住质量保证的重点,即管理点。只要抓住管理点,进行严格的管理和控制,就可以提纲挈领、以点带面,使产品质量特性在生产制造过程中得以保证。

六、质量管理达标创奖和企业 管理定级升级的关系

企业管理定、升级是对企业管理水平及企业生产、技术、质量、消耗、效益等各项经济指标的综合考核评价。其目的是通过开展企业管理定、升级活动,促进企业不断改进技术,加强管理,降低消耗,提高产品质量、经济效益和企业素质。企业管理定、升级的主要考核内容包括企业综合管理、经济技术指标和人员素质三个方面,而三个方面内容的核心

部分是质量。其理由是：（1）综合管理，包括生产、技术、质量、经营、财务、教育等方面的管理，其中质量管理的强弱是各项管理的一个重要标志。（2）考核企业定、升级的指标有产品质量、物质消耗和经济效益等三类指标，其中产品质量是基础、是灵魂。加强全面质量管理，不仅可以提高产品质量水平，使产品质量达到或超过标准，而且，通过运用全面质量管理的思想和方法，可以促使企业不断改善产品设计、工装设计和加工工艺，减少废次品和搞好销售服务等，从而达到降低消耗，提高企业经济效益的目的。（3）企业人员素质提高的关键是质量意识的提高。只要职工有较高的质量意识，牢固树立“质量第一”、“用户第一”的思想，就会主动地学习管理技术，自觉地提高质量管理水平。由此可见，全面质量管理在企业定、升级过程中起着十分重要的作用，加强全面质量管理是企业定、升级的前提和必由之路。

从最近几年的实践中，可以总结出延安地区企业定、升级的经验是：（1）企业必须下决心、排干扰，扎扎实实地、系统地进行全面质量管理的教育和质量保证体系的建设，并且要不失时机地和实际相结合，发挥作用，产生效益；（2）要根据企业的实际情况，制定一个切实可行的定、升级目标，并把这个目标分阶段按层次展开，做到每一阶段、每一个人的任务明确，责任落实；（3）建立健全各项规章制度，实行“质量否决权”，严格按标准组织生产；（4）要大力提倡和宣传延安精神，增强职工的荣誉感和责任心。

七、外部咨询和自身提高的关系

全面质量管理的普及和提高，是一项十分艰苦曲折的工

作。企业要提高产品质量，首先必须依靠自身的力量，依靠自己长期不懈的努力。但是，仅仅依靠企业自身的力量，要提高质量、改善管理也是非常困难的，有时甚至是达不到的。其原因是：(1) 企业转轨变型后，经济活动错综复杂，涉及到许多领域、学科和技术，企业因受客观条件的限制，靠自身条件不可能做到事事精通样样会，自然会力不从心；(2) 企业的职工长期封闭在一个狭窄的小天地内，不识庐山真面目，容易出现夜郎自大、坐井观天的情况，对存在着的质量问题也必然是熟视无睹，得过且过。正因为上述二点，要搞好企业质量管理工作，还必须进行质量管理咨询（包括质量信息和诊断）。质量管理咨询是促进全面质量管理深入发展的一种重要手段，是实现企业质量目标的有效途径之一。质量管理咨询的目的就是要解决以质量为核心的经营管理中存在的问题。实践证明，质量管理咨询不仅可以给企业传播质量信息，而且，它可以客观地、实事求是地评价企业的全部生产经营过程和产品质量，指出存在的问题和弊病，并通过具体细致的诊断，提出改进的措施和方案，从而指导并促进企业的全面质量管理工作，借“他山之石”，攻克、医治自身的顽疾。然而，任何事物的发展，外因只是条件，而内因则是根本，外因只有通过内因才能起作用。犹如求医治病，病因找得是对的，药方也是对症的，但是最终吃药调养还得靠病人自己。因此，如果片面地认为咨询就可以解决任何问题，就可以一蹴而就，那是十分错误和有害的。必须把外部咨询和企业自身的努力结合起来，才能达到预期的效果。

八、提高质量和治理整顿的关系

长期以来，由于经济工作的指导思想过热，致使企业生产重产值、重速度、高消耗、高投入、低效益，出现了宏观失控、微观失调的恶性循环局面。一度市场上出现了大量的假冒伪劣商品，黑市非法交易活动猖獗，哄抬物价、欺行霸市等现象也时有发生。不少企业见利忘义，不执行“五不准”法规，粗制滥造，以次充好，甚至掺杂使假，假冒名优，坑害用户，给国家和消费者造成了巨大损失。党中央及时提出“治理经济环境，整顿经济秩序，全面深化改革”的战略方针，目的是通过治理整顿，使国民经济步入一个稳定、协调、持续发展的健康轨道，更好地体现社会主义制度的优越性，实现社会主义生产目的。

治理整顿和提高产品质量是互相联系、相辅相承的，是不可分割的统一体。首先，提高产品质量是贯彻治理整顿和深化改革方针的一项重要内容，企业只有坚持质量第一，不断提高产品质量，依靠质量占领市场，才能给社会提供高质量的产品，满足人民日益增长的物质生活和文化生活的需要，才能使企业在市场疲软、产品滞销、资金紧缺、原材料和能源不足、生产滑坡的情况下，走出低谷，摆脱困扰。从这个意义上讲，坚持质量第一，提高产品质量是治理整顿工作顺利进行的有效途径。反过来看，治理整顿又能为企业坚持质量第一、生产高质量产品提供机遇和保证。通过治理整顿，能够把过热的经济发展速度降到合理水平，促使产品由卖方市场逐步向买方市场过渡，为企业创造一种平等的质量竞争