

ZHILIANGXIAOYI
ZHINAN

质量效益指南

毕英兰 徐洪斌 吴寿海 编著



东北工学院出版社

《质量效益指南》编委会名单

编委会主任:多静如

编委会副主任:石新志 毕英兰

编辑人员:多静如 石新志 毕英兰 徐洪祯

杨斌周 吴春海 罗淑和 王国泽

许长柏 徐国忠

序 言

改革开放以来,我国经济领域发生了深刻变化,在社会主义市场经济中,许多企业寻到了具有自身特点的发展道路。“质量效益型发展道路”就是我国一批企业在社会主义市场经济理论的指导下,经过多年的实践总结而提炼出来的。这既是社会主义市场经济的发展需要,也是企业运用价值规律走向市场、适应市场、开发市场、转换企业经营机制,发展社会化大生产的必然选择。

质量是动态的,它是随着经济、技术的发展而发展,随着需要的提高而提高,质量反映了不断向上的需求规律。正因为如此,提高和改进质量是经济工作中的一个永恒的主题,是提高和改进经济素质,提高和改进人民生活质量的物质基础和必要条件。

当前,全国人民正在认真学习和贯彻邓小平同志 1992 年初南巡重要谈话,旨在加快经济发展的步伐。经济建设要以效益为中心,经济效益要以质量为中心。通过提高工作质量和产品质量,一方面降低了物质消耗,为企业增加了一块效益;另一方面产品占领市场,用户满意,既有了企业经济效益,又有了社会效益。

1990 年,国务院生产办和国家技术监督局联合下发了文件,要求各企业学习武汉钢铁公司经验,走质量效益型发展道路。1991 年国务院要求在全国范围内开展“质量、品种、效益年”活动,进一步转换机制、调整结构、提高效益。1990 年以来,我市部分工业、交通、基本建设、邮电、通讯、商业、饮食服

务业等企业,按照国家、省、市的要求和布署,深入开展了向质量要效益,向质量管理要效益活动,并取得了初步成效。1991年我市向质量要效益实现了1.65亿元的效益,其中:提高关键工序一次投入产出合格率活动创效益0.32亿元,开展质量成本管理、降低内外部故障损失创效益0.3亿元,质量管理小组活动创效益1.03亿元。今年,在转换企业经营机制中,实行了人事制度、用工制度、分配制度的改革,为加大质量在分配中的比重,部分企业开展不同形式的质量工资制,这对提高质量意识,落实质量责任,提高产品质量都起到了重要作用。

为引导企业深入开展质量工资制和质量成本管理,降低不良品损失,积极开展QC小组活动,沈阳市计划经济委员会、沈阳市质量管理协会,组织部分长期从事质量管理工作的专家,根据全面质量管理理论和我市的实践经验,编著了《质量效益指南》一书,用以介绍先进企业开展质量效益工作的好做法、好经验,促进全市工业企业质量效益工作深入进行,不断提高我市产品、工程、服务质量,扩大沈阳产品知名度,使全市经济走上一个新台阶。

向质量要效益的手段绝不仅于此,望各位领导、各位专家、各位同志,在向质量要效益的实践中,不断发现新的方法,不断创出新的途径。

沈阳市计划经济委员会委员 石新志
沈阳市质量管理协会常务副理事长

一九九二年七月

目 录

序言

第一篇 质量否决权和质量工资

- 一、实施质量否决权是发展生产力 提高质量 挖掘企业潜力的重要手段 (1)
- 二、实行质量工资制尝试 工资分配向质量倾斜 (21)
- 三、实行联质计酬 促进企业经济效益稳步提高 (40)
- 四、分配向质量倾斜 联质计件考核办法和全面实施质量否决权的有关规定(试行) (51)
- 五、关于贯彻《向质量倾斜 联质计件考核办法和全面实施质量否决权的有关规定》的实施细则 (61)
- 六、个人班次产品质量认证验收与评价考核办法 (69)
- 七、质量效益工资实施方案(试行) (78)

第二篇 质量成本和降低不良品损失

- 一、质量成本管理介绍 (98)
- 二、降低工序不良品损失 提高关键工序一次合格率工作法介绍 (121)
- 三、抓好投入产出一合格率 向降低不良品损失要效益 (135)
- 四、提高关键工序一次投入产出合格率 向管理要效益 (142)
- 五、挖金山 降消耗 上质量 增效益 (148)

- 六、开展质量成本管理是提高企业产品质量 增加经济效益
的有效途径 (153)
- 七、开展降低不良品损失活动 提高汽车总装质量 ... (160)
- 八、开展一次投入产出合格率活动 提高企业经济效益.....
..... (174)
- 九、提高 MCL 和 DH 系列压缩机转子装配质量和动平衡精
度 稳定试车一次合格率 (184)
- 十、抓好转子一次投入产出合格率 促进产品质量和效益双
提高 (199)
- 十一、向回收利用要效益 提高乙胺丁醇收率 (217)
- 十二、降低胶管不良品损失 提高关键工序一次投入产出合
格率 (228)

第三篇 质量管理小组活动

- 一、广泛开展 QC 小组活动 努力提高质量效益 (240)
- 二、全方位开展 QC 小组活动 是提高企业整体素质的重要
途径 (243)
- 三、结合实际 讲求实效 大力扶植 积极管理 不断提高
QC 小组的生命力 (253)
- 四、运用 PDCA 循环 提高浓缩粉质量 降低成本 降低漏
粉率 (262)
- 五、提高人员素质 创优质服务 (272)
- 六、运用 QC 方法 求实创新 攀登客运服务新高峰.....
..... (282)
- 七、应用正交试验 创生产高效益 (296)
- 八、开展三工序管理 提高产品一次投入产出合格率.....
..... (314)

- 九、实行联网协作 实现邮件“运得快、运得好”…… (336)
- 十、多功能加热器在冬期施工中的研制与应用 …… (352)

附 录

- 一、国务院进一步加强质量工作的决定 …… (367)
- 二、李鹏同志在全国质量工作会议上的讲话 …… (374)
- 三、朱镕基同志在全国质量工作会议上的讲话 …… (382)
- 四、抓住当前有利时机 促使我国质量工作跃上一个新台阶
…… (396)
- 五、赵维臣同志在全国质量工作会议闭幕会上的讲话……
…… (413)
- 六、国务院办公厅转发国家技术监督局、中国质量管理协会关于在全国开展学习武汉钢铁公司走“质量效益型”企业发展道路报告的通知 …… (422)
- 七、关于加强企业质量管理的若干决定 …… (437)
- 八、转发国家技术监督局等部门《关于开展降低工序不良品损失 向管理 向质量要效益活动的通知》…… (442)
- 九、关于工业企业开展降低工序不良品损失 向质量 向管理要效益活动的通知 …… (456)
- 十、关于降低工序不良品损失 提高关键工序一次合格率活动奖励问题的通知 …… (462)
- 十一、关于降低工序不良品损失 提高关键工序一次合格率奖励问题的补充通知 …… (465)
- 十二、关于开展质量成本管理的通知 …… (470)
- 十三、认清形势 迎接挑战 为促进我市经济向质量效益型转变而奋斗 …… (472)
- 十四、关于进一步推行质量工资的实施意见 …… (484)

第一篇 质量否决权和质量工资

一、实施质量否决权是发展生产力 提高质量 挖掘企业潜力的重要手段

——沈阳市部分企业实施质量否决权调查

质量否决权是依据“工业产品质量责任条例”中,关于产品质量问题应承担经济责任的精神及在质量管理的实践经验中总结出来的一种科学方法。1986年4月5日国务院国发(1986)42号文件“工业产品质量责任条例”中明确规定了,产品质量责任是指产品质量不符合国家的有关法规、质量标准以及合同规定的对产品适用、安全和其它特性的要求,给用户造成损失后应承担的责任。提出了产品的生产、储运及经销企业都应相应地承担产品的质量责任,规定了对造成产品质量问题的各环节要进行经济处罚的原则。1986年7月4日国务院国发(1986)71号文“关于加强工业企业管理若干问题的决定”指出:“要把产品质量与职工的荣誉与物质利益结合起来,使质量指标在工资、奖金分配上具有否决权”。1987年原国家经委以765号文发出“关于在工业企业中推行质量否决权的通知”指出:“实行质量否决权是增强企业领导和广大职工质量意识,稳定和提高产品质量的有力措施,”要求“在实践中不断探索、总结、完善、提高,在经济体制改革中坚持质量第一,更好地调动全体职工提高质量的积极性”。

我市质量否决权是从1987年开始分两个层次实施。

第一个层次：市及工业企业主管局，对企业实施质量否决权。1987年我市以沈计经发〔1987〕160号文发布了“工业企业质量考核奖惩办法”，又于1988年以沈计经发〔1988〕174号文进行了修订，一方面对企业荣获优质产品、质量管理奖、优秀QC小组等规定了奖励办法，鼓励企业创优创奖，调动企业加强质量管理提高产品质量的积极性；另一方面对未完成年度质量指标计划，发生重大质量事故及市以上产品质量监督抽查不合格等质量问题的企业实行质量否决。市质量考核奖惩办法大大地推动了全市各工业局（公司）、企业实施质量否决权，各工业局（公司）也相应地制定了质量考核奖惩制度。如市冶金工业管理局制定了质量奖惩办法，在奖励方面，主要是贯彻市奖励规定；在质量否决方面，局按月考核所属企业的质量指标，对完不成质量指标计划、市考核及局考核质量指标不稳定及局抽查产品质量不合格每次罚综合奖500元，留作局质量奖励基金。通过几年的实施，使质量指标的计划完成率和稳定率由过去65%提高到95%；产品实物质量逐步稳定提高，各级监督抽查合格率由60%提高到80%。市轻工业管理局制订了质量事故管理办法，对于企业发生产品监督抽查不合格整改仍不合格、吊销优质产品等重大质量事故之一者，扣罚厂长半年奖金及三个月20%工资，扣减企业新增工资总额20%—30%，或企业年度奖金总额的2%，留作企业质量奖励专项基金。市金杯汽车股份有限公司继1987年开始实施质量否决权以来，几经修订，1990年1月执行广义质量系数法， $(1.15 \geq Z \geq 1)$ 考核企业产品质量、质量指标及售前、售后质量反馈综合影响系数，对于全年未完成质量指标的企业，要扣减年度新增工资30%，企业及厂长取消评先进的资格。该公司每年留出20万元作为质量专项奖励基金，用于奖励重质

量、信誉高的企业,又以(1991)1号文发布工资奖金分配向质量倾斜、联质计件考核办法,把职工的一部分工资(通常为职工标准工资的30%)和全部奖金捆在一起与产品质量等级系数紧密挂钩,职工不仅要依靠产量,更要依靠产品质量获得更多的收入,操作者生产优等品、一等品,可得到该序报酬的100%—120%,生产出合格品只能得到60%—80%的报酬,生产废品不但得不到报酬,在超过给定的限额指标以上要扣罚基本工资,实施质量否决权及向质量倾斜的联质计件考核办法,使该公司产品质量稳步提高,1991年废品损失率下降到0.44%,比上年同期下降0.5%,销售收入完成22.5亿元,为1990年的174.9%,利税总额达到1.29亿元(1990年亏损9868万元),其中创质量效益2279万元。

第二个层次:企业内部实行质量否决权,这是落实质量责任条例、实施质量否决权的核心和基础,企业从1987年起,在市、局质量否决权的基础上,制订了结合企业实际情况的实施细则和办法,对于强化全市广大职工的质量意识,稳定和提高产品质量起到了重要作用。

(一)调查概况

根据对沈阳变压器厂、沈阳黎明发动机制造公司、沈阳冶炼厂、沈阳金杯汽车股份有限公司、沈阳毛巾厂、沈阳第二毛纺织厂、沈阳灯泡厂、沈阳华光灯泡厂、沈阳双喜压力锅制造公司、沈阳百花电器集团公司、永新一沈阳化工厂、沈阳第三橡胶厂、沈阳有色金属压延厂、沈阳市冶金工业管理局、沈阳市轻工业管理局等15个单位的调查,更有力的证明质量否决权以及以质量否决权理论为基础,进一步发展起来的质量工资制,是行之有效的经济管理手段。由于各工业局(公司)、企

业的产品类型、工艺特点及管理基础不同,实行质量否决权的模式也各不相同,可初步归纳为:质量系数法、质量工资制和质量分占全部被考核项目总分一定比例的考核办法三大类。

实行质量系数法的企业有:沈阳黎明发动机制造公司、沈阳变压器厂、沈阳华光灯泡厂、沈阳金杯汽车股份有限公司、沈阳冶炼厂、沈阳灯泡厂、沈阳双喜压力锅制造公司、沈阳第二毛纺织厂。其主要特点是:把产品质量(包括产品抽查、质量事故、售前、售后反馈质量问题等)及质量管理方面指标(包括质量指标、质量控制、质量信息、工艺纪律等)与承包奖挂钩,全部或部分否决。

实行质量工资制的有:沈阳毛巾厂、沈阳有色金属压延厂及沈阳金杯汽车股份有限公司所属企业沈阳汽车传动轴厂、沈阳汽车发动机厂,主要特点是:按质量分等计件计算职工的工资与奖金,使职工的收入与工作质量、产品质量密切相联,增强职工质量意识,调动职工关心质量的积极性,提高产品质量,增加了企业综合经济效益。

实行质量事故否决、质量分占全部考核总分一定比例的企业有:永新一沈阳化工厂、沈阳第三橡胶厂、沈阳百花电器集团公司,其特点是:质量分占一定比例,质量加奖、扣罚与其他被考核项目得分无关,只否决相应质量分值内奖金,但出现重大质量事故或局重点考核质量指标完不成计划时,否决全厂奖金。

(二)实施成效

1. 实行质量否决权是企业领导质量意识增强的反映,同时也进一步促进了企业党、政、工、团一齐抓质量。

沈阳毛巾厂 1990 年亏损 60 万,由于出口产品成本高,出

口任务减少,企业面临由过去 95%的产品出口要转向内销,如何在国内市场占住脚使企业扭亏为盈,只有以高质量的产品占市场,低消耗求效益,厂领导下决心狠抓产品质量,在产品实物质量上下功夫。1990 年 12 月 14 日厂九届四次职代会讨论通过实行全员质量工资制,按职工贡献量、产品质量、工作质量计算收入,以此促进企业质量效益目标的落实,增强全体职工的质量意识,确保每道工序、每个环节的工作质量,稳步提高产品实物质量和档次。1991 年虽然企业面对原材料价格高、质量不稳,国内市场品种变化快、批量小等挑战,企业在领导班子的带领下,靠高质量产品,多变的花色品种,扭转了亏损,实现了持平的目标。

沈阳灯泡厂是靠质量起家的,在北京、济南、沈阳三大家订货竞争中之所以不积压产品,正因为有好的产品质量和信誉。沈阳灯泡厂从 1987 年开始实施质量否决权,一直坚持领导和各处室对车间纵向考核,车间对处室逆向考核,企管办横向综合平衡,工会背靠背民意测验的制度,有力地促进了质量管理的深化,在全国灯泡生产能力 23 亿只,大于需要 15 亿只的过饱和状态下,该厂的销售形势仍十分乐观。他们正是靠东北牌灯泡技术参数接近或达到国际标准,内在和外观质量优,从而受到广大客户的欢迎。美国客商评价该厂的产品是一流产品,美国费特公司主动给每只球型灯泡加价一美分,并一再要求加大灯泡的出口量,1990 年该厂出口美国 500 万只,1991 年出口灯泡 587.4 万只。

华光灯泡厂 1990 年亏损 300 万元,厂长下决心要抓质量,与之配套制定 56 个管理制度,一月份召开职代会制订了“全方位动态质量否决方案”,三月份试行,四月份正式执行,书记、厂长亲自参加每月的全厂质量调度会,四月份质量调度

会上厂长说：“提高产品质量是压倒一切的中心任务，没有质量企业就不能生存，就不能发展，在社会主义市场经济形势下，所谓市场疲软只是自我解脱的借口，市场疲软实质上是产品质量疲软。要严格质量管理，凡违反工艺纪律者要出示黄牌警告，两次黄牌给红牌，两次红牌后开除，华光要通过抓质量造就一批管理人才”。书记说：“企业管理中质量管理是中心环节，抓了质量各项工作也带动起来了，各部门党政一把手要亲自抓质量这个牛鼻子，全厂要形成人人关心质量、人人抓质量的局面”。5月18日第二次质量调度会上，书记说：“质量工作作为头等大事，主要领导要亲自抓、重点抓，要使大家的质量意识明显提高，实施质量否决权不是为了惩办，而是要用这种办法来提高产品质量，提高综合管理水平”。厂长说：“四月份合格率显著提高，成本下降32万元，材料成本下降27.7万元，降低了25%，因此抓产品质量，走质量效益型之路是对的”。该厂六车间主任那生萃是一位有魄力很泼辣的女同志，三月份试行，抽查该车间四种产品，管形灯灯丝得35分，汞导线得76分，两种产品被否决，那主任不服气，找厂长强调客观，但厂领导支持质量部门的意见。四月份又抽查三种产品，400瓦汞灯导线得76分被否决，正式执行质量否决，要扣三分之一产品的奖金，那主任又找厂长讲客观，仍未得到支持。两次否决对她的触动很大，她认识到了只有狠抓自身的管理工作，才能提高产品实物质量。通过狠抓管理，严格把关，五月份灯丝得110分满分，导线得108分，并在全年的二次抽查中没发现问题，产品质量基本稳定了。

2. 调动了职工关心质量的积极性，促进了产品质量的提高。

沈阳变压器厂从1987年实施质量否决权，责任事故逐年

减少,产品质量稳定。在 1988 至 1991 年的连续四年成品抽查中,合格率达 100%。8000kVA 以上大型变压器成品一等品率 1988 年为 79.18%,1990 年达到 80.62%,1991 年达 88.9%;LCWBT—220 电流互感器一等品率,由 1988 年的 98.96%提高到 1989 年的 100%,1990 年、1991 年一直稳定在 100%,质量事故由 1987 年的 200 起减少到 1988 年的 100 起,内部故障损失,由 1986 年 67 万元减少到 1987 年的 39 万元,1988 年仅为 25 万元。

沈阳金杯汽车股份有限公司严格质量考核受到企业领导及职工的欢迎,公司每月召开质量调度会,厂长(或副厂长)亲自参加会议,听取质量反馈信息,掌握改进质量、用户反映的第一手材料。如沈阳汽车车桥厂漏油问题比较普遍,对此他们设计制造了水浸打压试漏机,检测焊缝焊接质量,并落实焊接责任,使漏油问题大大减少,渗漏点数由年初每台平均 6.8 个降至 1.02 个。沈阳汽车发动机厂曲轴车间过去 35 根上架曲轴,下架废品达 10 根,实行联质计酬后,现在下架废品仅有 1—2 根;检查员的工作量增加了,但责任心加强了,以数据认定产品的质量等级;操作者自觉开展自检,做到对产品质量心中有数,自检、专检相结合,使中间工序质量明显好转,即减少了工检矛盾,又为最终工序质量打下良好的基础;以前每周清一次废品,现在每班自觉清点一次,废品数及责任者在黑板上公布,使机加废品率由 1990 年的 1.6%下降至 1991 年的 1%。沈阳黎明发动机制造公司规定质量系数 K 小于 0.9 不能评先进,沈阳金杯汽车股份有限公司规定,全年质量指标达不到要求,取消企业及厂长评先进资格。

3. 减少了废次品的损失,增加了质量效益。

沈阳黎明发动机制造公司实施质量否决权,拿出 7 万元

作为质量专项奖,用于奖励质量改进和质量攻关活动取得成效的部门和个人,效果显著。如冲压焊接控制点达到了没有废品,1990年通过对蜗轮叶片的攻关,提高了蜗轮叶片的合格率,减少废品损失90多万元。

沈阳华光灯泡厂1991年实行全方位动态质量否决办法后,一改过去有的产品完不成质量指标计划的情况。如日光灯合格率,三月份仅为50.2%,低于计划指标62%的11.8%,四月份提高到70.7%,日光灯丝的利用率三月份仅为71.8%,四月份提高到96%,合格率指标基本稳定。通过产品每月二次抽查发现问题,立即分析原因,采取技术和管理措施,使之得到解决,提高了产品实物质量。如日光灯二次抽查合格率,1—3月平均为87.38%,4—10月平均为96.5%,使1991年总成本比上年下降了497万元,其中节约材料成本达200多万元,退换货比上年减少损失12万元,销售收入实现3069万元,比上年增加37.6%,实现利税额179万元,比上年增加260万元。

(三)存在问题

1. 由于企业领导的认识程度不同,企业管理基础及经济效益状况不同,全市的发展不够平衡,实施的程度和效果也有差别,特别是有的企业处于亏损状态,无力发奖金,质量考核有一定难度。

2. 有的企业对科室管理人员还未进行工作标准考核,有的进行了考核,但指标的量化不够,与生产一线的质量成效关系不紧密,特别是与一线生产车间不直接关联的部门作用不大,只有出现较大的质量问题时扣奖,平时不影响奖金的增减,预防性差,促进作用不大。

3. 少数企业的领导对负责质量考核的部门未赋予综合协调职能,权威性不够,质量考核有难度,质量否决方案的否决程度与承受力不相适应,往往发生问题强调客观,影响执行效果,或者执行一段后很难达到真正否决,又未进一步修订与深化质量否决办法,效果不佳。

(四)主要体会

1. 实践已证明,实施质量否决权是必要的、有成效的,两个层次的质量否决权都有其重要的作用,第一个层次是宏观管理的一项政策,第二个层次是保证产品质量,加强质量管理的手段和措施。

2. 企业实施质量否决权,决定权在企业主要领导,执行质量否决权的决心来源于厂长的质量意识和质量责任感,厂长在质量否决权方案的决策上,在领导班子统一思想、步调一致,党、政、工、团齐抓共管上,在发动群众、亲自参加与组织上,都起到了关键作用。厂长要赋予综合质量部门的考核职能,树立其权威性。

3. 综合质量管理部门的职能作用发挥也是非常重要的。作为厂长的参谋部门要研究制定比较完善的适合厂情的方案,要建立比较完整的可追查质量责任的管理体系,企业必须有专职检验队伍,有完善的检测手段,要建立科学的、合理的质量指标考核体系,对于科室建立的质量指标、质量问题及重点项目关联的责任体系,要尽可能与产品质量实际紧密联系,推动质量职能的落实,实现质量是企业各项工作的综合反映的要求。

(五)下步建议

1. 组织质量否决权实施较好的企业进行经验交流,提高企业各级领导及职能部门的认识,使质量否决权这项保证质量的措施进一步坚持和深化,使企业经济责任制的关键——质量责任制进一步落实,发挥其保证产品实物质量的作用。

2. 经验证明,质量系数与总奖金相乘的质量否决模式是普遍可行的,其主要应包括产品质量及质量管理两个方面,质量系数大于1实为受奖,质量系数小于1等于受罚;企业提出一定量的金额作为质量奖励专项基金,对提高质量有重要作用,应推广;企业内按年累计或平均质量系数作为荣誉评比的依据或先决条件,也是很有作用的,应予普遍推广。

3. 质量工资制是较先进的、有生命力的新事物,由于涉及工资制度的改革,因素比较复杂,关联的部门较多,应在充分调查研究的基础上,结合企业特点选择合适的质量工资制形式。沈阳毛巾厂、沈阳金杯汽车股份有限公司等企业的经验较好,可供参考;对于批量生产,须一道或少量几道工序生产的半成品和成品,能进行检测判定,容易考核个人和集体产品质量水平,检查人员和检测手段齐备,企业原始记录、统计基础健全,要立即推广;对于多道工序,半成品不能检测判定,靠最终成品检验的行业、企业,虽难度较大,可先考核集体质量计件工资,并根据各岗位影响质量的责任大小制定系数,再进行对个人的分配。

附:

质量否决权几种模式

1. 质量系数法否决模式