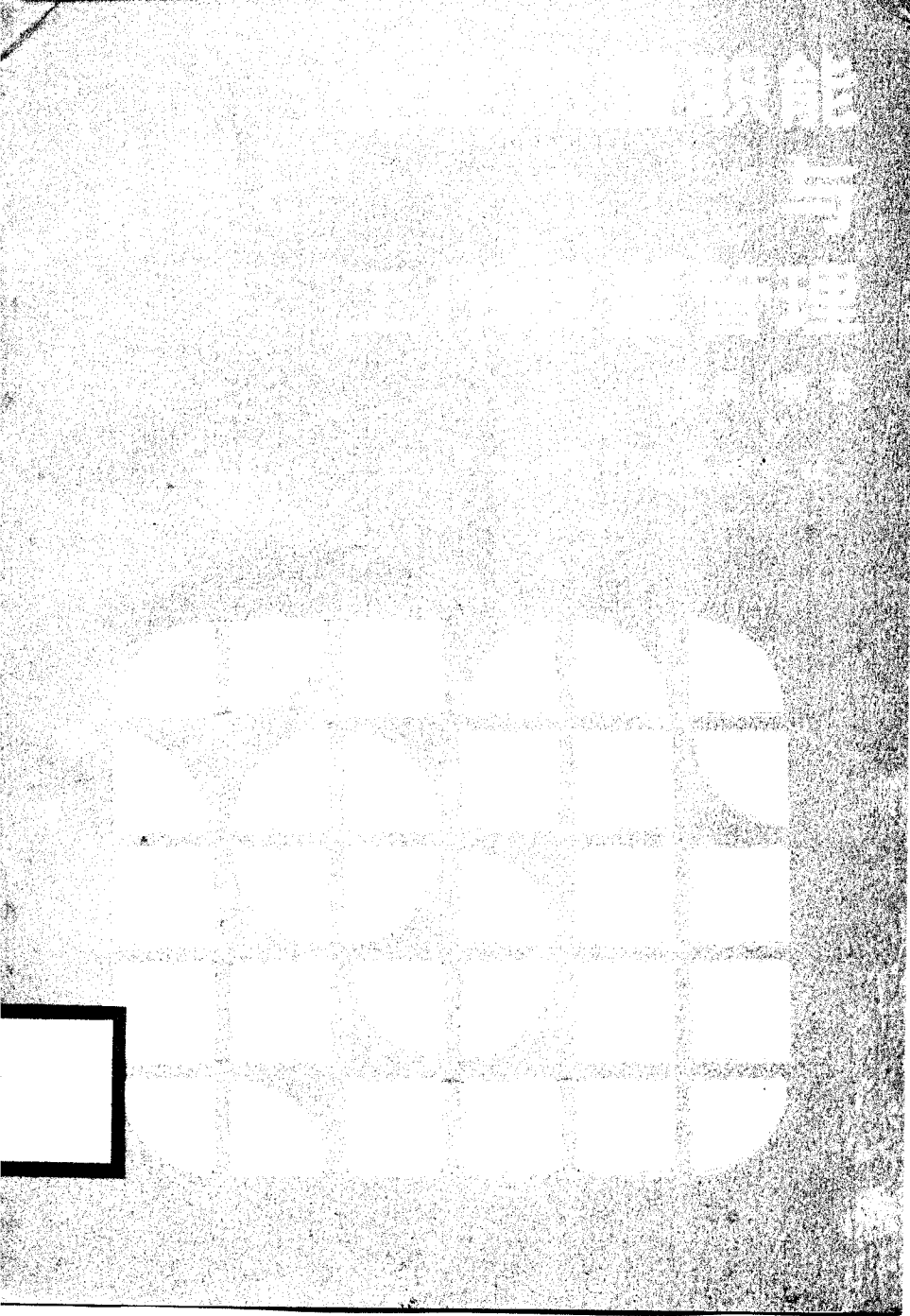




企业质量职能与工作质量管理

冯树武 编著

大连出版社出版並发行

大连市沙河口区联合路107—2 大连普兰店印刷总厂印刷

字数：150 000 开本：787×1092 1/32 印张：6 4/5
印数：1—10 000

1988年7月第1版

1988年7月第1次印刷

责任编辑：张 翔

责任校对：张 健

封面设计：关 震

ISBN 7-80555-007-7 /F·3

定价：2.20元

前 言

我国的质量管理，从传入的欧美、日本等世界著称的质量管理专家、企业家的理论来看，从获得国家及部级质量管理奖的企业的实践水准来看，应该说质量管理的引进推广阶段已基本结束，开始进入融合建设阶段。

我国质量管理融合建设阶段的任务标志，就是要使质量管理的思想、理论、方法，与传统的各专业管理业务融合建设在一起，使企业质量管理既在企业中处于中心地位又能将其活动伸延到各专业管理领域，在协同一致的基础上发挥各自的质量职能作用。而后，进入自行发展即形成中国特色的质量管理阶段。在质量管理处于融合建设的阶段，企业管理最重要的课题，则是质量职能教育、确定、划分与展开落实。这是这个阶段质量管理重要的基础工作，也是质量管理深化发展的关键。当企业实行经营承包或租赁，使企业进入市场经济环境，将引起新的变化；为此，对自主经营的质量管理形态，也在经验、预料与推断的基础上，进行对策性研究，给以概括性的描述。

从另一个角度应该说明的是，编著者有机会学习了欧美及日本等国家和地区的一些质量管理专家的权威性理论，并在本企业中进行了充分的实践，取得了可喜的成果。

在编写本书的过程中，曾得到我所在企业——大连电机

厂的领导、同事及有关部门的大力支持和协助，在此谨致谢意。

鉴于本人的水平有限，加之时间仓促，不妥之处在所难免，希望广大的读者、专家多予指正。

编著者

1987年12月于大连

目 录

第一章 导 论

- 第一节 质量职能是融合建设阶段需要重点
解决的课题 (1)
- 第二节 质量职能划分与展开是质量管理的
重要基础工作 (3)
- 第三节 工作质量是质量职能有效性的主要衡
量标志 (4)
- 第四节 对经营承包企业质量管理形态研究是
当前质量管理亟待解决的新课题 (6)

第二章 质量职能理论

- 第一节 质量职能概念与质量循环图解 (8)
- 第二节 质量职能的划分 (11)
- 第三节 全过程的各项质量职能 (15)
- 第四节 质量职能、工作质量、质量责任
的关系 (20)
- 第五节 质量职能有效性 (21)

第三章 对质量职能的全面管理

- 第一节 质量职能全面管理大纲 (23)
- 第二节 企业质量职能系统 (27)
- 第三节 全过程质量职能活动控制 (33)

第四章 质量职能有效性与工作质量考核

第一节 质量职能有效性与工作质量的关系 … (35)

第二节 与质量有关的工作质量 …………… (36)

第三节 工作质量指标系统设计 …………… (37)

第四节 质量否决权 …………… (39)

第五节 考核程序 …………… (42)

附 录 部门专业工作质量指标 …………… (50)

第五章 专职质量管理部门的组织协调职能

第一节 质量管理机构 …………… (59)

第二节 质量管理部门的组织协调职能 …………… (61)

第六章 全员质量职能培训教育

第一节 全员质量职能培训教育的概念 …………… (65)

第二节 全员质量职能培训教育的内容 …………… (66)

第三节 全员质量职能培训教育的实施 …………… (68)

第七章 企业质量职能管理案例

案例一 企业质量职能划分展开图 …………… (72)

案例二 质量责任制 …………… (79)

第八章 企业质量职能管理成果总结

案例三 质量职能作用的发挥是企业质量管理取得成效的关键 …………… (99)

案例四 工作质量标准及考核办法与实行质量否决权的研究 …………… (110)

案例五 不断研究不断落实质量职能推动企业质量管理深化发展 …………… (117)

第九章 经营承包企业的质量管理形态

第一节 质量管理形态问题的提出 …………… (128)

第二节	企业经营机制影响质量管理形态	(129)
第三节	经营承包企业的质量管理形态 纵观	(134)
第四节	质量承包与质量工作	(140)
附录一	企业各层各类人员 TQC 应知应会试题 (共320道)	(144)
	一、质量基本概念试题及答案	(146)
	二、中层以上领导干部TQC试题及 答案	(155)
	三、工人 TQC 试题及答案	(163)
	四、质量控制点工人TQC试题及 答案	(170)
	五、管理人员TQC 试题及答案	(174)
	六、技术人员 TQC 试题及答案	(176)
	七、工长岗位质量试题	(187)
	八、质量检查人员 TQC 试题	(191)
	九、质量审核人员 TQC 试题	(197)
	十、质量成本人员 TQC 试题	(204)

第一章 导 论

第一节 质量职能是融合建设阶段 需要重点解决的课题

我国1978年引进全面质量管理时，从教育到实践，都较为注重现场质量管理。这在当时是必要的，符合当时的现状。因为我国的工业企业，传统管理在这方面缺乏，工序质量控制薄弱，制造过程质量体系不健全，漏洞比较多，异常质量问题较多，尤其是重数量轻质量的观念比较严重。在这种情况下，注重现场质量管理，推行七种工具，开展CP活动，加强工序控制，开展QC小组活动，等等，既是必要的也是速见成效的。

然而，这并不是质量管理的全部内容。所谓质量管理的全部内容是在1981年以后，欧美等国家的质量管理的引入，具体讲是美国J·M·朱兰博士来华及其主编的《质量控制手册》的翻译发行，以及瑞典L·N·桑德霍姆博士频繁来华讲课。桑德霍姆博士的讲课的内容，是依据于朱兰博士的理论和 he 本人的实践经验。正是从此开始，质量政策、质量体系、质量职能、质量审核、质量成本等质量管理内容广泛地在我国传播开来。这是我国推行质量管理重要转折点，使我国的质量

管理真正纳入正确的轨道，真正在企业里实实在在地开展起来。当然还有日本田口玄一先生多次来华传授他的 SN 比实验设计法，即以数理统计为基础的实验设计法和桑德霍姆博士的设计领域的早期报警技术，为我国质量管理以设计质量管理为重点，打下了思想理论基础。后来 ISO 质量管理标准 9 000~9 004 的引入，西德质量管理、质量手册的结构布局，开拓了质量体系的范围、要素和表达形式。

国家经委和机械部等部除了在质量管理理论方面不断引入，而且在实际推进措施上也是步步深入的。如开展质量月活动；设立质量管理小组代表会、质量管理奖、用户评议、质量否决权等等。这样大约到 1984 年质量管理的推广引进阶段算基本结束，我国的质量管理建设进入到一个新的阶段，即融合建设阶段。

融合建设阶段的任务，是根据国家经委创立的实际工作内容，运用质量管理理论开发创立企业质量管理业务，如：工厂方针目标管理、质量计划、质量信息、工作质量、质量审核、质量成本、质量教育、群众性质量管理活动等质量管理业务，并使之与传统的各专业企业管理业务活动融合建设，形成既有独特系统又与之交融稳定的新型管理状态。主要标志是专业质量管理业务的形成，质量体系的建立，质量保证能力的加强。这个阶段在我国大约也得持续七、八年到十几年。而后才能进入企业的自我发展阶段，即真正创立中国特色的质量管理。这后两个阶段，在我国正处在认识、理解和试验研究当中，尤其在融合建设阶段，特别是当前，质量管理深入发展，最重要、最基本的问题是什么呢？是质量职能问题，它是这个阶段要解决的重点课题任务。回顾走

过来的路程，无论以现场质量管理为突破口，还是以设计质量管理为重点，都必须以理论为指导，以经验为借鉴，建立和落实质量职能。其它过程、其它阶段的质量管理，以至各层次的质量管理，其共性特征也无疑是质量职能问题。企业的质量管理体系和产品质量保证体系，固然要用其专业名词，如：体系构成要素。诸多要素建设好了，从基本来说，质量体系也就建立起来了。然而，体系要素也是质量职能问题，无外乎专业质量职能与组织协调职能。质量职能是质量管理，尤其是融合建设阶段的最重要的、最重点的工作任务，这是毋庸置疑的。

第二节 质量职能划分与展开是质量管理的重要基础工作

质量职能划分是一项重要的基础工作。它是从产品设计开发、制造到使用服务的直接作用过程划分出的质量职能，如划分出市场研究、设计开发、材料供应、制造加工、工序质量管理、销售服务。还进一步划分出劳动组织、培训教育、安全管理、后勤服务等间接质量职能活动，以及对质量管理活动的组织协调监督检查职能。依据这些职能，建立组织机构，配备人员，建立部门与个人责任制，规定工作标准、建设业务，开展职能活动等等。

在世界各国开展质量管理的活动，并没有把质量职能划分工作当作一项基础工作来对待，结果是全面质量管理发展的速度并不快，效能也没有能更好地发挥。全面质量管理引进到我国，经过推广实践，人们越来越发现，影响推进速度

与效能发挥的根本问题，并不是一般认定的基础工作，而是质量职能划分的问题。质量职能划分不认真进行，全面质量管理就不可能搞好，因为质量职能是容易被误解为组织机构和被想当然的习惯忽视而采取了应付态度，必然带来这种结果。

质量职能展开是更为重要的基础工作。质量职能的划分是平行划分，代替不了纵向展开。常常局限在企业一层部门之间的质量职能划分，尽管分得很细，但未有展开到次一级阶段，结果会造成漂浮状态，未有使质量职能真正逐级落到实处。因此，亟待解决的是质量职能如何按系统图法向下展开落实的问题。在质量职能划分基础上展开落实，是质量管理的一项重要基础工作。只有在这方面扎扎实实地搞好，质量管理才能有效地向前发展并取得成效。

第三节 工作质量是质量职能有效性的主要衡量标志

质量职能是质量形成过程中的一系列质量活动。这些活动是否有效，比较有影响的论点是瑞典质量管理专家L·N·桑德霍姆博士提出的一些反证评价方法。诸如从同行业产品质量比较，可否有降低成本的余地等等。这种反证法出于一种从结果来证明过程的思想，是可信的。但如果能寻求到一种直接证明法可能是更好的。这种方法就是工作质量，即与质量有关的工作质量直接评价法。这种直接评价法创立的指导思想是对质量管理业务活动本身直接测定和评价。对部门质量职能业务活动，设计考核指标，诸如质量计划实现率，质

量信息反馈处理率以及专业工作质量考核指标等等。它是质量有关的工作质量的测度指标，自然也是部门质量职能业务活动的效果指标。因为质量职能划分到部门，必然转为一种与质量有关的职能活动，这种活动又必然是一种质量管理业务活动。故对各专业部门质量职能业务活动效果进行测定，是一种客观要求，这就是工作质量问题。

我国推行质量管理，一段时间提倡和风行一时的抓工作质量管理，但抓了一些企业各专业管理问题，越抓越抓不下去，实际是对工作质量概念不清，范围不明造成的。当然质量职能课题提出以后，又忽视了联系起来加以思考，未有及时发现与工作质量之间的内在联系与等效特征。因此，也就必然抓东拉西，顾此失彼，把人们思想搞得很乱。似乎质量职能又是一大新的发现，从古未有似的。其实，任何事物都有继承性和突异性。使人们可以立足已知理论和实践，分析认识新的事物本身的一大部分特征。所以工作质量概念与质量职能概念是可以联系起来加深认识 and 理解的。

这里还有质量责任制的问题，质量职能要落实到质量责任制中去。要知道，质量职能落实是一种思路，而证明、评价却又是另一种思路。就同机加工工人用车床加工另件是一个过程；而检验加工件是否达到精度要求却又是另一个过程一样。企业中质量职能划分与展开落实到质量责任制中去是一个浩大繁琐的过程，要从每项质量责任制上去反证质量职能落实，那是很笨的管理方法，自然人们不会去采纳。虽然有些企业管理者很嗜好一竿子插到底的方式，但终归无济于事。原因是质量责任制本身是分级展开的系统责任制，对应的也必须分级考核，不能用一竿子插到底的方法去考核。因此，

必然回到平行层的工作质量考核问题上。我们是研究企业质量职能,不能直接代替部门和车间去研究考核工段、生产班组的质量活动,只能直接考核部门和车间这一层次质量职能活动效果,即工作质量好坏。从这一角度,考核部门工作质量本身也是对部门质量责任的考核。

所以,认为工作质量是质量职能有效性的主要衡量标志。

这是本书将企业质量职能与工作质量管理做为当前质量管理的主要研究任务、研究内容的理由。

第四节 对经营承包企业质量管理形态的研究是当前质量管理亟待解决的新课题

我们说,对企业质量职能与工作质量管理包括质量否决权方式的研究,可以使明确必须使质量职能管理做为企业管理深化发展的重要基础工作来对待。但贯彻落实国家经济体制改革、开放政策,实行企业经营承包或租赁之后,一下子把企业推到市场经济环境,必须以市场变化为转移,强化企业经营机制,加强经营管理。这自然要求质量管理与之相适应,而且提到市场前沿去工作,以提高市场研究质量,包括产品适销、价格质量、供应及时、服务周到等等。对企业内部,各种质量职能与工作质量,不但不能削弱,而且,要大力加强。有的只是因机构变动,使质量职能活动责任重新划分与确定,质量管理形态与业务内容的变化。企业应有的质量职能不会有任何减少。但形态上的应有

变化是不能不加重视的，因为条件环境发生了变化，如果不注意这点，不自觉地进行这种变革和改进，坚持已习惯的作法，“接收式”或“响应式”地推行，就可能使质量管理工作陷入被动局面，根本深入不下去，甚或因不能真正发挥作用，而被冷落。因此，必须注意研究企业实行经营承包或租赁形式下的质量管理形态，主要是合理的质量职能，质量管理的有效形式与质量管理专业实用的业务内容。这是本书在立意研究质量职能与工作质量管理之后，立意研究承包租赁式企业质量管理形态的原因。签定经营承包合同具有法的约束力，这无疑对质量工作是一种新的推动。但不能片面理解，因为这种承包只是质量目标承包，并没有把质量保证写进去。其实没有大量的质量工作，包括管理方式、管理内容、管理手段、考核评价办法等等，承包的质量目标是不可能实现的。可以说，质量管理能力水平，既是签定承包合同的前提条件，又是签定承包合同之后的主要工作内容。所以，经营承包或租赁式企业的质量管理形态，正是我们要着意深入研究的问题。这个问题解决得好，企业内主要管理工作关系才能理顺，以质量为核心的经营管理才能发挥更有效的作用。

这种对策性研究，要依据质量管理基本理论，依据质量职能理论，直接服务于现实的改革、开放和实行经营承包形势下的质量管理工作，反过来也会有助于质量管理理论的深化发展。所以，对实行经营承包企业质量管理形态的研究，不是一般性的方式方法问题，而是理论性、实践性比较强的问题，意义和作用也都是比较大的。

第二章 质量职能理论

第一节 质量职能概念与质量循环图解

一 质量职能就是产品质量形成过程中与此有关的部门和个人，应进行的质量活动及发挥的作用，实质是质量工作的分工、职责范围、业务活动，也可以说是质量分工的业务活动、责任、权限等相联系的总称。

《机械工业质量管理教材》中指出厂级领导和各级部门的质量职能，即在质量活动中应发挥的作用、应承担的任务和应负的责任。工业企业各部门的质量职能，体现在质量责任或质量手册中。

二 产品质量即产品的适用性，它是质量形成全过程各类质量职能活动作用的结果。目前已有三种质量循环图解表示全过程各项质量职能活动。

现分别介绍如下：

- 1、《美》J·M·朱兰博士的质量螺旋上升过程。
- 2、《瑞典》L·N·桑德霍姆博士的质量循环图：

由本人编著，中国展望出版社出版的《企业质量管理》中，在内圈加入“质量管理”字样，以示组织协调职能。桑德霍姆博士在他的著作中也有这方面文字叙述。

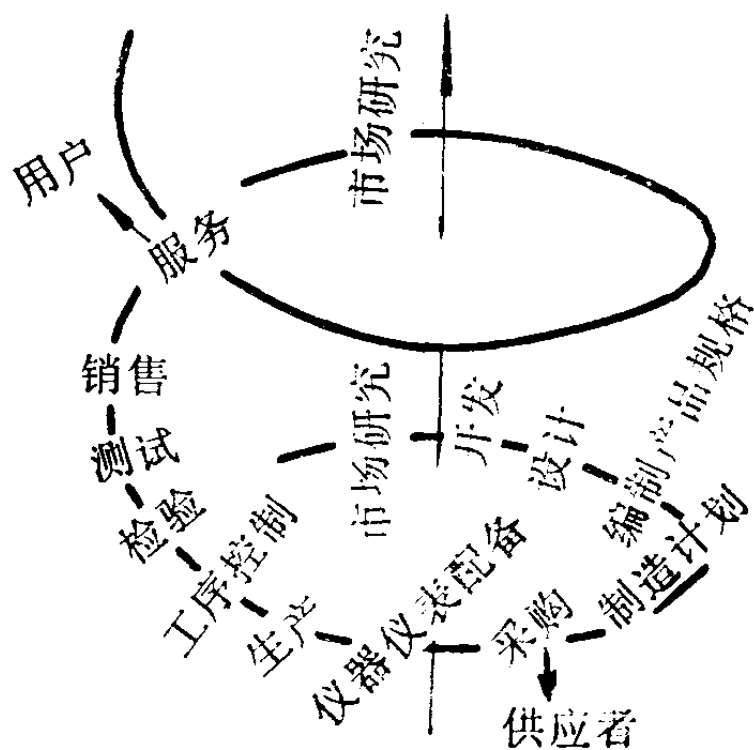


图2—1 质量沿螺旋形上升的过程

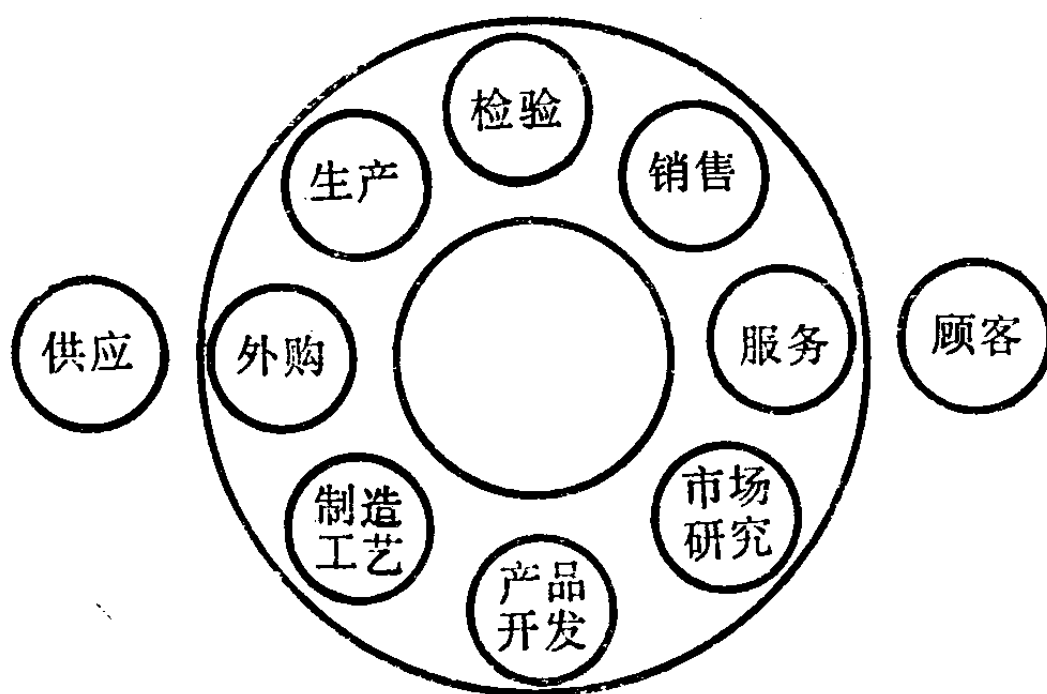
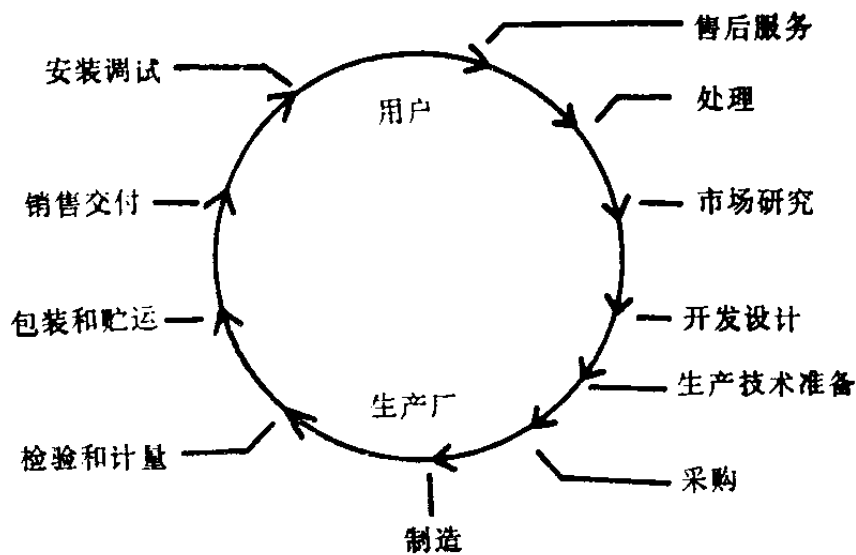


图2—2 质量循环图

3、JB/z269—86质量管理体系要素指南介绍的质量循环图解。



JB/z269—86中的质量循环图解是参照ISO/DIS 9 004 质量管理和质量体系要素指南编制的。所使用的质量循环模型是一样的，仅是ISO/DIS 9 004图解中“工艺设计及其制定”，在JB/Z269—86中改为“生产工艺准备”。

4、企业和有关部门的质量职能包括：

《机械工业质量管理教材》中指出企业和有关部门的质量职能：

① 为保证实现产品适用性，应承担的任务、责任和权限。

② 为保证产品质量进行质量活动而制订工作程序和各类标准。

③ 规定应用的质量管理的手段和质量管理的 方法。

④ 规定对工作质量的考核办法。

而在JB/z269—86中规定企业与质量有关的各项工