

XIAOZHEQIYE
ZHI LIANGGONGJIU

3

新时代出版社

内 容 简 介

本书共分七章。第一章：绪言（乡镇企业在国民经济中的地位、作用 和 特点）；第二章：全面质量管理的基本概念；第三章：工序质量管理；第 四 章：全面质量管理的组织实施；第五章：全面质量管理的数理统计方法；第 六 章：价值工程；第七章：乡镇企业如何取得生产许可证、组织新产品投产 鉴定、进行产品创优。

本书主要是为了乡镇企业各级领导和管理人员学习、掌握现代质量管理 科学，适应企业上等级、产品创优、企业创奖，标准、计量上水平、领取生 产 许可证的需要而编写的，可作为乡镇企业广大职工教学培训之用，也可供经 济 管理院校师生参考。

乡镇企业质量管理

吴培基 苏世康

编著

朱世培 施晓平 丁永年

新时代出版社 出版、发行

（北京市车公庄西路老虎庙七号）

苏州印刷总厂印刷

787×1092毫米 32开本 10.75印张 224千字

1989年7月第1版 1989年7月第1次印刷

印数：0001—7000册

ISBN 7-5042-0097-2/F·16

定价：3.85元

前 言

中国共产党十一届三中全会以来，我国乡镇企业迅速发展，1987年全国乡镇企业产值达到了四千多亿元，其中工业产值三千多亿元，安置农村剩余劳动力八千多万人，为国家创汇五十多亿美元，已成为农村经济的主要支柱和国民经济的重要组成部分。

1984年中共中央、国务院四号文件肯定了“发展乡镇企业是振兴农村经济的必由之路”，提出了“积极扶持、合理规划、正确引导、加强管理”的指导方针。当前，乡镇企业为了适应发展外向型经济的需要和在竞争中站稳脚跟，迫切需要提高企业素质和竞争能力。

“质量是企业生命”已成为当今每个乡镇企业所面临的挑战和竞争的核心。企业要提高产品质量，就必须加强质量管理，这正是目前乡镇企业迫切需要解决的薄弱环节。

本书从产品形成的全过程和企业的质量管理职能，包括市场调研、产品开发、生产技术准备、采购、生产制造、检验、销售、售后服务等各方面的质量管理，作了详细的阐述。

本书在编写过程中，曾得到了苏州市经委袁兴武、梅震寰、孙兴森等同志以及乡镇企业的各级主管部门及有关工厂大力协助，吴宏等同志为本书编务做了大量工作，在此表示衷心的感谢！

适应外，最根本的是我们还缺乏如何组织与管理公司的经验，不能很好地运用和发挥这种新的工业生产组织形式的作用所致。正如列宁所指出的那样：“只有那些懂得不向托拉斯的组织者学习就不能创造或实行社会主义的人，才配称为共产主义者。因为社会主义并不是一种空想，而是要已经取得政权的无产阶级先锋队去掌握和采用托拉斯所创造的东西。我们无产阶级政党，如果不去向资本主义的第一流专家学习组织托拉斯大生产的本领，那末这种本领便无从获得了。”他的这些话，充分强调了采用公司这种形式建设社会主义的重要性和必要性。

为了适应我国工业管理体制改革的需要，提高公司的组织与管理水平，取得更好的成效，我们专门搜集了一些外国公司的组织与管理资料，并汇集、选编出版，供各有关经济部门和从事公司工作的同志研究参考。本书共分为四个部分：一是资本主义国家的公司；二是苏联、东欧国家的公司；三是其他国家的公司；四是附录。包括外国公司组织管理的条例、法规等。由于这些公司所在国家的社会制度不同，国情各异，形式和内容也各有特色。我们在学习参考时一定要结合我国的具体情况，从实际出发，因地制宜，正确处理好集权与分权的关系，充分调动各方面的积极性和主动性，建设具有中国特色的公司。

本书在组织、编辑过程中，得到徐振、何敏智同志的指导和有关方面的大力支持以及许多同志的热情帮助，在此一并表示感谢。

由于编者的政策水平和所掌握的资料有限，在编写方面难免有疏忽、遗漏和不妥之处，希望读者批评指正。

编 者

目 录

第一章 绪言

- 第一节 乡镇企业在发展国民经济中的
地位和作用..... 1
- 第二节 我国乡镇企业发展的特点..... 5
- 第三节 乡镇企业必须抓好质量管理..... 8

第二章 全面质量管理的基本概念

- 第一节 提高质量意识, 强化质量观念.....11
- 第二节 质量的概念.....16
- 第三节 质量管理和全面质量管理.....21
- 第四节 全面质量管理的“三全”.....26
- 第五节 全面质量管理的基本概念和四大支柱.....26
- 第六节 全面质量管理的基本方法.....31
- 第七节 全面质量管理的基础工作.....36

第三章 工序质量管理

- 第一节 工序质量管理的基本概念.....72
- 第二节 工序质量管理.....74
- 第三节 质量管理点.....82

第四章 全面质量管理的组织实施

第一节	质量管理的组织体制	91
第二节	工厂质量政策	97
第三节	工厂方针目标	99
第四节	质量保证体系	106
第五节	产品研制开发、设计过程质量管理	116
第六节	制造过程的质量管理	122
第七节	辅助生产过程的质量管理	129
第八节	使用过程的质量管理	131
第九节	技术进步	135
第十节	群众性质量管理	137
第十一节	质量成本	150
第十二节	质量审核	158
第十三节	质量奖惩	161

第五章 全面质量管理的数理统计方法

第一节	概述	165
第二节	概率的基本知识	170
第三节	排列图	176
第四节	因果分析图法	180
第五节	直方图	184
第六节	管理图	205
第七节	相关图	230
第八节	分层法	243
第九节	检查表法	247

第十节	ABC管理法	249
第十一节	正交试验法	252
第六章 价值工程		
第一节	价值工程的概念	263
第二节	工作对象的选择和情报收集	268
第三节	功能分析	273
第四节	功能评价	277
第五节	方案的制定	291
第六节	价值工程活动成果的评价	299
第七节	价值工程的应用实例	299
第七章 乡镇企业如何取得生产许可证、组织新产品投产鉴定、进行产品创优		
第一节	乡镇企业如何取得生产许可证	310
第二节	乡镇企业如何组织新产品投产鉴定	313
第三节	乡镇企业如何进行产品创优	317
附件 1	小型工业企业国家质量管理奖评审条件	321
附件 2	质量管理小组活动管理办法	325

第一章 绪 言

第一节 乡镇企业在发展国民经济中的地位和作用

乡镇企业是农村经济中蓬勃发展起来的一项新生事物，它一出现就具有强大的生命力，受到了人们极大的关注。我国乡镇企业起步较早，目前已发展成为农村经济的支柱和国民经济的重要组成部分。

我国乡镇企业的发展，经历了由小到大，由弱变强的过程。70年代初，一些乡村陆续办起了一批粮饲加工、农机具修造、建筑材料、土纺土织等企业，为以后农村经济的发展奠定了基础。党的十一届三中全会以后，全国乡镇企业的发展开始进入了振兴时期。1980年以来，我国乡镇工业总产值以年平均递增28%的速度迅速发展，基本上实现了乡乡村村有工业的局面。1987年全国已有乡镇企业1750万个，工业总产值达3244亿元，固定资产为1603亿元。随着生产规模的不断扩大，行业分工越来越细，产品门类日益增多，使全国乡镇工业的产品已发展到数千种。有五纺俱全，六纶皆备的纺织产品；有从种桑养蚕、缫丝织绸、炼染印花到工艺刺绣的传统产品；有直接为农村副业生产服务的化肥、农药、农机具等支农产品；有水平较高的卫星发射电脑控制组件，大容量高速冷冻离心机，超导线绝缘涂层等高精尖产品。

乡镇工业的兴起，尤其是我国较发达的苏南地区的乡镇工业的蓬勃发展，推进了农村产业结构的调整和商品生产的发展，为富庶农村，富裕农民，密切城乡关系，促进地方经济和国民经济的发展都发挥了很大的作用。

一、乡镇工业的发展，使农村冲破了自给半自给的自然经济，进入了大规模发展商品生产的新时期

苏南农村，素称鱼米之乡，是全国经济发达地区之一，但原来商品率很低，真正称得上商品生产，还是乡镇工业兴起以后的事情。过去，由于传统观念的束缚，长期搞单一农业经济，违背了农村经济发展的客观规律，结果是鱼米之乡吃鱼难，高产地区出穷队，农村面貌难以根本改变。在这种情况下，广大农民在各级党委和政府的领导下，经过反复实践，不断探索，闯出了一条一手抓好农业生产，一手兴办乡镇工业的新路子，摆脱了单一农业经济的困境，走上了农副工综合发展的道路，使农村经济出现了一个崭新的局面。乡镇工业以自己特有的活力，活跃在商品生产的广阔舞台上。

二、乡镇工业的发展，避免了城市恶性膨胀的严重后果，闯出了就地转移农村剩余劳动力的新路子

苏南农村，人多地少的问题一直较为突出。随着农业现代化水平的不断提高，人多地少的矛盾日益尖锐，农村剩余劳动力越来越多。他们的出路有四种途径可以选择：一是让农民破产进城找出路，这是资本主义的道路，我们不能走；二是把农民捆在一小块土地上从事农业劳动，实践证明，这

条路走不通；三是国家出钱把工厂办到农村去，但国家资金有限，包不下来；四是发动农民自己起来办工业。兴办乡镇工业，就是选择了后一条途径，它既可以减轻国家负担，集中精力搞好重点建设，又能使大批农村剩余劳动力离土不离乡，进厂不进城，高高兴兴就地转移，开辟新的生产门路。1987年全国乡镇企业安置农村剩余劳动力8800多万人，为社会创造更多的物质财富增添了力量。劳动力的转移，意味着农民从农业劳动中分离出来，进入工业生产领域，从事以现代化机器为对象的工业劳动，并且都有明确的专业分工和严格的技术分工，劳动生产率由低效向高效发展，一批有政治思想觉悟、有文化技术、会经营管理的亦工亦农的新型农民正在逐步成长，开创了亦工亦农，工农结合的新时期。

三、乡镇工业的发展，改变了农村长期贫穷落后的面貌，开辟了一条富国富民的新途径

过去，在单一农业经济的情况下，苏南农民的收入长期徘徊在年人均100元左右。十一届三中全会以来，农民收入也随之迅速增加。1987年人均收入达到900元左右，比1978年增长三倍多。尤其在农业遭灾欠收的年景，确保了农民收入不受影响，减产不减收，减产还增收。乡镇工业实现的利润有相当一部分用于“以工补农”，“以工建农”。对巩固壮大集体经济，促进农副业生产，推动农村各项建设事业，起了重要作用。近几年来，乡镇工业向国家缴纳的税金，每年以30%以上的幅度递增，1987年全国乡镇企业实现的利税达645亿元，而且还为丰富市场供应，支援外贸出口提供了大量产品，1987年全国乡镇企业出口产品交货额达162亿元，从而

为国家增加了外汇收入。

四、乡镇工业的发展，打破了城乡分割的传统格局，为缩小“三大差别”进行了有益的探索

过去，人们的传统观念是城市工业，乡村农业，城乡经济关系，只是农副产品和工业品的交换。乡镇工业发展起来以后，城乡分割的格局打破了，经济联系起了质的变化，除原来工农业产品的交换以外，还拓展了新的领域。苏南地区乡镇工业总产值中，百分之四十以上是为城市工业配套和服务的。由于乡镇工业的发展，给小城镇的经济带来生机，增添了活力，工业兴旺，商业繁荣，结构合理，交通方便，成了农村政治、经济、文化的中心，为城乡联结架起了桥梁。由于乡镇工业的发展，农村的职业构成，家庭收入构成，农民的文化技术状况乃至农民的生活习惯，精神面貌都发生了深刻的变化。所有上述这些变化，使我们看到了缩小工农差别、城乡差别、脑力劳动和体力劳动差别的雏型。

总之，发展乡镇工业不仅是振兴农村经济的必由之路，而且也是实现农业现代化和国家工业化的必由之路，是建设具有中国特色的社会主义的重要组成部分。

过去上级部门对乡镇企业的扶持，往往以各种优惠的税收、信贷来进行，对促进乡镇企业的发展起了重要的作用。但是，实践证明，扶持不能仅仅停留在放宽对企业税收和信贷上，而要拓宽思路，从乡镇企业生产、经营、管理的全过程来考虑。要在信息、技术、质量、人材、流通等方面，为乡镇企业提供配套服务，积极引导推动乡镇企业在技术改造，改进工艺流程，提高产品质量，优化劳动组合，开发优、

新产品，提高管理水平，降低生产成本，增强竞争能力，打开产品销路，提高经济效益等方面做工作，这些都是有效的积极扶持。在广大乡镇企业中这方面的潜力是很大的，有关部门都应在这方面积极、主动地做好服务工作。使乡镇企业在大规模发展商品生产的洪流中，进一步提高竞争能力，适应国内外市场需要，为振兴农村经济作出更大的贡献。

第二节 我国乡镇企业发展的特点

近年来，乡镇企业的迅速发展，促进了农村经济乃至整个国民经济的深刻变化。乡镇企业拥有相当可观的物质和技术基础，具有较大的生产能力和对市场的适应能力，其总产值超过农业产值，已成为经济发展的巨大推动力。

乡镇企业在发展中具有“强”、“好”、“效”、“活”、“快”的特点：

一、强

就是生命力强。1978年开始改革以来，我国农村以原来人民公社生产队拥有的财产资金，农民自己的资金或海外来的汇款等为基础，兴办了大大小小的各式各样的乡镇企业，吸收身份为农民的剩余劳动力。乡镇企业在人力、物力、财力基本上没有国家无偿投入的情况下，靠艰苦创业、自力更生的精神立足于大地。由于乡镇企业自负盈亏、独立核算，企业经营好坏与职工的切身利益休戚相关，干好了企业才能生存，有效益才能给职工发工资，干不好没饭吃，使经营者和职工都有紧迫感，因此职工把企业当作自己的企业，相依

为命，责任心强，干劲足，主观能动性发挥好，齐心协力地为企业的发展而拼搏。

二、好

就是内部管理机制好。1. 机构精简，有职有权，企业目标层层分解，管理人员一专多能，办事效率高。2. 干部实行选聘制，能官能民，能上能下。聘任干部不仅看文凭，讲学历，而且重能力，考政绩，唯贤是举。3. 分配制度透明度高，破除平均主义，不吃大锅饭。职工个人的报酬直接同劳动成果挂钩，“责任大小看系数，工作好坏看分数”，凭数字结算，工人根据工时定额、质量、消耗等指标完成数，可算出自己一天的报酬。因此调动了职工的积极性和创造性，工作效率和经济效益高，企业进取精神强。可归纳为：领导班子得力，中层干部着力，工人出力，企业有竞争力。

三、效

就是办法多，讲究实效。以引进人才，借用人才，培养、选用人才的办法，提高企业人员的素质；与国内科研所、大专院校攀亲，增强自身新产品开发能力，使企业产品不断推陈出新；加强质量管理，提高企业知名度；走“贸工农”结合、中外合营道路，实现广泛的横向联合。

四、活

就是对市场有适应能力，变通灵活。乡镇企业完全实行市场调节，四处求援材料，八方推销产品。对市场需求变化反应快，产品升级换代及时，适应消费心理。随着改革开放

的不断深入，不少乡镇企业顺应潮流，产品由内向型转向外向型。在发展出口创汇的劳动密集型产品方面发挥了多品种、小批量、交货快的优势，已成为生产出口创汇产品的充满生机的一支新军，展示了广阔的前景。

五、快

就是生产持续增长，发展较快。1978年至1986年我国乡镇企业产值平均每年以28%的速度持续发展，到1986年总产值达到3541亿元，比1978年的385亿元增长了9.2倍，占全社会总产值的19%。乡镇工业产值净增部分占全国工业总产值净增的28%。发展居全国之首的江苏省乡镇企业，1987年继续保持了高速稳定全面发展的趋势，总产值达到710亿元，比1986年增长22%，其中乡镇工业产值达660亿元，增长36.7%。江苏省发展较早的苏州乡镇企业，1987年完成产值171亿元，比上年增长39%。占全市工农业总产值的52.5%。其中电子、化工行业增长率超过了50%，工业产值超亿元的乡（镇）由1986年41个增加到70个，其中超两亿元的15个，张家港市的圻桥、杨舍两个镇突破4亿元。发展外向型经济以来，1986年江苏省乡镇企业直接出口收购额只有12.5亿元（人民币），1986年则发展到23亿元左右。苏州市乡镇企业1987年外贸交货额7.05亿元（包括间接出口共9.41亿元），增长101.43%，占全市外贸收购额的30%。1987年苏州164个乡（镇）中，已有147个乡（镇）生产外贸产品，占乡（镇）总数的90%，外贸收购额超过千万元的乡（镇）从1986年5个增加到29个，常熟碧溪镇等5个乡（镇）超过了2000万元，其中张家港市妙桥镇已达3600万元。生产出口产品的乡镇工

业企业从1986年的367个增加到1987年的539个。目前整个江苏省已有1500多个乡镇工业企业生产出口创汇产品。品种达1200多种，远销130多个国家和地区。

第三节 乡镇企业必须抓好质量管理

目前乡镇企业正在蓬勃发展，在工业生产中占有很大比重。由于乡镇企业是我国农村经济中出现的一种新生事物，多数是规模小、成长时间短，发展速度快，加上小农经济思想和传统习惯的影响，存在着一些薄弱环节和不足之处，所以质量差的问题较严重。

一、质量意识差

有些乡镇企业领导对标准化、质量管理、采用国际标准一知半解，甚至一无所知；许多企业重产值利润，轻质量效益；有相当数量的企业一无标准，二无投产鉴定，三无测试手段；有的企业即使有标准，也未真正按标准组织生产，产品质量不稳定，则难以在群雄角逐的市场上稳操胜券。

二、管理水平低

目前多数乡镇企业仍然按传统的小生产方式和粗放式经营，不能适应现代化大生产需要，难以降低产品生产成本和交易成本。

三、技术进步慢

乡镇企业是劳动密集型行业，许多企业技术装备陈旧，

生产技术落后，工艺水平低，测试技术落后，能耗、材耗高，生产主要靠廉价的活劳动消耗，很难生产优质产品，长此下去是没有竞争力的。

· 乡镇企业主要靠市场调节，面临竞争激烈的国内外市场，在优胜劣汰的竞争法则面前唯有靠优质取胜。“质量是生命”，产品质量是进入市场的通行证，是出口的护照，产品质量直接决定了企业的命运和前途。因此乡镇企业必须加强对产品的质量管理。抓好质量管理，对整个社会和企业本身都有着重大的意义。

1. 抓好质量管理是提高经济效益的根本途径

质量管理，就是应用科学的管理方法、经济的手段，研制（设计）、生产和销售用户满意的产品的各种活动。只有抓好质量管理，才能增强乡镇企业内部对生产资料涨价等因素的消化能力，用最少的人力、物力、财力和时间，生产出更多、更好的符合社会需要的产品或财富，降低成本，提高经济效益。

2. 抓好质量管理是适应外向型经济的需要

外向型经济实质是“质量”型经济。随着世界范围内的产品结构调整，在国际贸易中初级产品所占比重下降，发展中国家廉价劳动力的优势正在逐步削弱，而制成品、特别是高技术产品所占比重上升。质量管理要求在生产中、市场上、国际技术交流中不断得到改进质量的信息，根据国家标准和国际标准生产，不断提高科学技术水平，不断提高产品质量，特别是使出口产品上高档、上水平，创优质名牌、树市场信誉。从而在国际市场的激烈竞争中，争得用户，并且把已经得到的一席之地加以巩固和发展，开拓乡镇企业出口创

汇的新局面。

3. 抓好质量管理也是乡镇企业自身发展的必由之路

乡镇企业的发展关键在于提高企业素质。质量管理要求强化“质量第一”观念，建立和健全质量保证体系，把质量责任制落实到实际工作的考核中去，以工作质量保证产品质量。产品质量是企业各项工作的综合反映。产品质量的提高，不仅要企业积极采用新技术、新工艺、新设备、新材料，加强技术改造，提高生产技术水平，而且要不断地提高职工文化技术水平和企业经营管理水平。所以，抓好质量管理这个企业管理的中心环节，促进了企业素质的提高，增强了企业的抗衡力和竞争力，这样，才能使乡镇企业持续健康的生存和发展。