

质量管理小组 活动指南



73

中国质量管理协会 编 农业出版社

质量管理小组活动指南

中国质量管理协会 编

责任编辑 王本利

农业出版社出版发行 (北京朝阳区枣营路)

通县潮白印刷厂印刷

787 × 1092mm32 开本 5 印张 98 千字

1988 年 9 月第 1 版 1988 年 9 月北京第 1 次印刷

印数 1—12,000 册 定价 1.65 元

ISBN 7-109-01231-X/Z·54

(内部发行)

前 言

今年是我国开展QC小组活动10周年，赵紫阳总理接见全国第五次QC小组代表会议全体代表并发表“加强全面质量管理，提高企业素质”重要讲话五周年。为了认真总结10年来我国QC小组活动的基本经验，探索具有中国特色的群众性质量管理活动规律，更好地指导和推动QC小组活动，特组织编写了《QC小组活动指南》（征求意见稿）一书，以适应深化改革的新形势，满足广大群众和干部的要求。

编写本书以十三大精神为指导思想，坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，力求鲜明地反映我国QC小组活动的特色。QC小组活动是全面质量管理的重要组成部分。党的十一届三中全会以来，QC小组活动在我国广袤的土地上茁壮成长，显示了强大的生命力。取得了令人瞩目的社会效益和巨大的经济效益。为培养人才，发展经济，为两个文明建设做出了贡献。10年来，积累了丰富的经验，这些新经验，新思想，新观念是宝贵的精神财富，需要总结、概括、提炼，把感性的认识上升到理性的高度。无疑，这项工作光荣而艰巨的，应走群众路线，专群结合，群策群力，反复修改，不断完善。

参加本教材编写工作的人员：有我国著名的质量管理专家、学者；有从事质量管理和QC小组工作的老同志；有丰富实践经验的QC小组推进者和专职人员。本书具有权威性、指

导性和适用性。

参加本书编写工作及作者按姓氏笔划顺序依次排列如下：

王纪本 刘源张 邢文英 关颖 朱建平 张贵华
沈思聪 李燕 张瑞 余建 罗国英 尚杰
胡富生 高顺兴 章克成 董文琦 蒙以生

参加本书各章节审改的人员：

张贵华 王纪本 邢文英 李燕 胡富生 董文琦

本教材在编写过程中，得到了北京市QC小组研究会，一轻局，二轻局；全国第三、四期“QC小组推进者研讨班”全体学员的大力支持，在此表示感谢。

愿本书能成为广大职工和干部，开展和推进QC小组活动的一本好教材，也热诚希望读者提出宝贵意见。

编者

1988年8月13日

加强全面质量管理 提高企业素质

赵紫阳

今天把参加质量管理小组代表会议的同志们请到中南海，同国务院的领导同志见见面，并听取几个优秀小组汇报成果，以表示党中央、国务院对经济战线各个企业加强全面质量管理，开展质量管理小组活动的关心、重视和支持。袁宝华同志汇报了开展这一工作的情况、问题和意见，我都同意。我认为，要搞好全面质量管理，开展质量管理小组活动，必须解决好以下几个问题：

第一，要解决认识问题

应当在全党、全体干部、特别是在经济战线的全体职工中，讲清楚加强全面质量管理，开展质量管理小组活动对四个现代化建设的重大意义，提高对这一工作的认识。

大家知道，提出我国经济工作要转到以提高经济效益为中心的轨道上来，已经3年了。今年我们又提出，我国工业面临着—场严重的挑战，面临一个如何提高素质的新的转变。经济效益问题，企业素质问题，归根结底，就是要提高质量，降低消耗。产品质量如何和物质消耗多少，是一个企业素质的主要标志。要提高企业素质，就必须、也只能围绕提高产品质量、降低消耗来展开工作，就是说，投入要少，

产出要既多又好。当然，提高企业素质还包含很多内容。最近，经委的同志和社会科学院马洪同志组织了一个小组进行研究，拟用系统工程的方法，分析企业内部和外部的各种因素，提出解决的办法。但目标只能一个：投入要少，产出要既多又好。在经济工作中，我们还不能象一些国家那样主要去搞自动化，节约人力。我国有我国的情况。我们提高质量，降低消耗，就是增加社会财富，增加国民收入，就是提高劳动生产率。因为我国工业存在的主要问题，一个是质量差，另一个是消耗大，与国外先进水平比，差距非常大。这是我国工业的症结所在。我们讲经济效益，讲企业素质，讲劳动生产率，必须主要考虑这两个问题。刚才听了四个质量管理小组的汇报，他们的经验也说明，只要围绕这两个问题下功夫，就会取得显著成效。

经济效益问题，质量和消耗问题，搞得好不好，关系到我国四个现代化的成败，关系到十二大提出的翻两番能不能实现。我们讲翻两番，目的是要增加实际创造的财富。但是现在讲翻两番，是按工农业总产值计算的。总产值这个指标，是有很大的缺陷的，现在还没有别的指标来代替它。总产值如果翻两番，国民财富可能翻两番，也可能是翻三番；也可能只翻了一番。比如，好的灯泡、差的灯泡，产值都是100元，但差的只用5000小时，而好的却用1万小时，实际的价值相差一倍，而统计表上产值都是100元。这就有个质量问题，耐用不耐用的问题。又如冰箱，好的冰箱耗电低，放东西可保持两个星期不坏，而差的冰箱放东西进去一个星期就坏了。所以，我们不能仅仅把注意力放在总产值的增长上，而应当放在实际创造的社会财富上，放在提高质量，降低消耗上。

提高质量，有一系列工作要做。抓好全面质量管理很重要。宝华同志在汇报中讲，要从事后检验把关变为工序控制，从管结果变为管因素，这是一条好经验。我们知道，最后检验与每道工序都严格检验，效果大不一样。总装以前的各个工序，如果及时地严格地把关，把不合格品及时去掉，就可以减少后道工序的消耗，避免浪费，这是很大的节约。我们应当发动广大职工，运用科学方法，对生产和经营的各个环节，实行全面质量管理，道道工序都把关，保证产品的优质低耗。

降低消耗非常重要。从工业的情况看，产品的成本中，物质消耗即原料、燃料、材料，一般占80%以上，工资部分只占10%左右。降低物质消耗是降低成本最主要的因素。同样的产品，消耗少，功能好，就等于使用价值提高了。这样也就是提高了劳动生产率，增加了国民收入，提高了经济效益。提高质量，实际上就是多创造了财富，降低消耗也同样多创造了财富。

加强全面质量管理，开展质量管理小组活动，对提高质量、降低消耗，对提高企业素质有很重要的作用。可以说，它是把整个国民经济提高效益、提高素质的任务落实到基层的一个重要的措施，一个好的形式，一件打基础的工作。通过这样一种形式，这样一种方法，这样一个措施，就可以使提高效益、提高企业素质不致限于一般号召，真正落到实处。

刚才听了四个小组的汇报，感到很新鲜。开展质量管理小组活动，在我国也可以说是一个新鲜事物。这个新事物，是把我国多年来开展的群众参加管理的经验（两参一改三结合），同国外先进的科学管理方法相结合的产物。我们不能

完全照搬外国的东西，也不能因循守旧，完全只相信我们过去那一套。形势的发展，要求我们把自己的经验加以总结，把好的东西，成功的东西同国外先进经验结合起来。搞好全面质量管理，开展质量管理小组活动正是这样一种产物。我们过去讲群众路线，没有很好同先进的管理制度、同先进的科学方法相结合。刚才几个小组的汇报，有系统的分析，有科学的数据，体现了群众活动与科学技术的结合。先进方法是靠自上而下的推行是不行的，但是光讲群众路线，不让群众掌握先进方法也是不行的。质量管理小组既有群众的积极性，又讲究学习先进的科学技术，所以是有生命力的，是符合四化建设需要的。要搞好这一项活动，使它持久地、广泛深入地开展起来，既要有政治思想工作和行政的领导，同时又必须和经济措施结合起来。

总之，一方面应看到我们工业的产品质量很差，消耗很高，浪费严重，企业素质低下，现在是一个很尖锐的矛盾，是四化建设中面临的一个很大的困难。另一方面，从质量管理先进小组的事迹，从各地创造的经验又看到，解决这个问题，确实是潜力很大，大有希望。从这个意义上讲，开展全面质量管理，开展质量管理小组的活动，对我们整个国家经济的发展，对四个现代化建设，都有很重要的作用。

第二，要解决政策问题

这件事要真正搞好，必须逐步地解决一些政策问题，使之有利于促进大家重视质量，重视减少消耗，有利于加强全面质量管理，开展质量管理小组活动。现在这方面问题很多。我们的方针是要质量、要效益、要素质。我们的一些办法呢，却往往是反其道而行之，鼓励追产值，鼓励重数量。

我们这一套体制是成龙配套的，一下子还不好改。但必须逐步解决。政策问题，主要有以下三个方面：

1. 必须首先解决企业吃大锅饭的问题，这是个前提。大锅饭不能吃了，才能使企业不躺在国家身上，促使他们从内部想办法，考虑如何提高效益，减少消耗，提高质量。没有这一条，其他的就很难办。农村解决了吃大锅饭问题，一下子农村形势就好转了，而且越来越好。工业方面，国营企业不吃国家的大锅饭，这个问题比较复杂，不象农村那么简单，因为农村是集体所有制。但是，必须解决。不管怎么说，就是要解决企业负责盈亏的问题。当然，这个问题理论界还有很多争论。叫盈亏责任制也好，叫自负盈亏也好，实质上就是要解决企业不吃大锅饭，实行自负盈亏的问题。当然全民所有制企业的自负盈亏，是指在一定的条件下、一定的政策下的自负盈亏。看来，企业搞自负盈亏，不能象农村那样，采取一般的承包的办法，那是行不通的，因为企业的水平等各个方面都不一样。看来应当主要是通过税收，各企业都要向国家缴税，缴了税之后，剩多剩少，都由企业负责。将来不仅企业发展基金，福利、奖金由企业负担，还必须负担一部分工资，工资也不能由国家全部包下来。

2. 实行优质优价。如果一个能用5000小时的灯泡是那么多钱，只能用3000小时的灯泡也是那么多钱，这就不能体现人家创造的价值，也不能鼓励人们提高质量。优质不优价，这在我国是个大的问题。优质优价不实行，提高产品质量问题就很难真正解决。一方面要优质优价，另一方面要劣质劣价。在价格上既要体现鼓励，也要体现惩罚。刚才一波同志讲，沈阳水泵厂搞了很好的水泵，节约了很多电力，但是价格并没有提高，工厂生产这种产品，多付了劳动，多付出了

投资，但出售价格还是一样。对社会贡献很大，但本厂那一年的各种基金还少了很多，这样，就不能调动积极性。后来，大庆油田与他们签订了合同，给他们加了点价，才解决了问题。

3. 制订奖励政策。质量管理小组的活动，出了成果，确实检验合格，确实显著地提高了经济效益，就要有奖励。

我看，先就定这么三条政策。第一条，最根本的前提就是要解决吃大锅饭，解决国家同企业的关系问题。要使企业把整个注意力用在挖掘潜力上，提高经济效益上。第二条就是要实行产品优质优价。第三条就是奖励政策。不仅是质量管理小组，包括全体职工，凡是在降低消耗，提高质量方面有了成果的，做出了很大贡献的，都要有适当的奖励。除了精神奖励外，还要有物质奖励。

第三，一定要抓紧职工的培训

要搞好全面质量管理，没有文化，没有科学知识不行。群众活动，群众路线和先进的管理技术、先进的科学方法要结合起来。这本身就有个文化水平、技术水平的问题。你们汇报时，都讲了管理小组内的文化水平，说明了这个问题的重要。提高企业素质，必须提高职工素质。职工素质，除了政治思想之外，必须提高文化和技术水平，我们现在很多厂的领导同志还不懂得这点。一个真正的先进企业，如果没有工人文化水平的提高是不可能办到的。文化、技术水平很低的职工队伍，不可能掌握先进的工艺，先进的科学方法和管理技术，不可能生产出先进产品。厂内的职工培训，全员培训，要与提高企业素质联系起来。没有这一点，企业素质是无法提高的。很多事实都说明，没有文化的职工队伍，是

不可能使我们的企业办成先进的企业、现代化的企业的。为什么我们从国外买来的不少先进设备，不能发挥它的作用呢？除了其他原因，象思想状况、管理问题等以外，很重要的一条，就是职工文化技术水平太低，掌握不了。所以职工的培训一定要抓紧。要把它同提高企业素质联系起来，下大力抓好。

第四，要稳步发展 不断提高

开展全面质量管理，特别是质量管理小组活动，要稳步发展。质量管理小组，首先就要讲质量，质量第一，把这个精神贯穿在所有的活动中，不要搞形式主义。我认为这件事是很有希望的，可以给四化建设做出大的贡献。但真正要搞好并不简单。目前全国有27万个小组，真正把这27万个小组都搞好，就不得了啊！现在才500个优秀小组，这同27万个小组相比，比例太小了。要使更多的小组成为先进小组。质量管理小组的作用，一是它本身出成果，二是它对全厂职工起骨干带头作用。一个企业有几个好的小组，它必然带动整个职工队伍，大家都注意提高质量，降低消耗。所以，质量管理小组要注意稳步发展，不要追求一定要有多少个小组，或者占了职工队伍的多少。要认真搞好，提高质量。一部分企业真正搞好了，就可以带动许多企业；一个企业几个小组搞好了，就可以带动全体职工。我们要在提高质量的基础上求发展。多年来，我们有搞形式主义的毛病，这是个不好的传统。一哄而起，讲求数量，讲求形式，要啥有啥，但是，有名无实。这种作法，流弊甚大。刚才我讲，这件事是很重要的新鲜事物，对我们四化建设会作出很大贡献。搞得好，确实是大有希望。但是，不要把名誉搞坏了，不要去降低质

量。一哄而起，巩固不住，不会起多大作用。

（这是赵紫阳同志1983年9月17日在接见全国第五次质量管理小组代表会议全体代表时的讲话摘要，原载1983年10月20日《人民日报》）

目 录

前言

加强全面质量管理 提高企业素质.....赵紫阳

第一章 QC 小组概述	1
第一节 QC 小组的概念	1
第二节 QC 小组的发展	5
第三节 QC 小组的性质和特点	13
第四节 QC 小组的作用	15
第五节 QC 小组活动的宗旨	18
第二章 QC 小组的组建	24
第一节 外部环境	24
第二节 QC 小组的组建原则	26
第三节 QC 小组人员组成	30
第四节 QC 小组的组织方法	34
第三章 QC 小组的活动	37
第一节 怎样选择活动的课题	37
第二节 质量教育	41
第三节 怎样组织好 QC 小组活动	43
第四节 活动中应注意的几个问题	46
第五节 如何提高成果率	49
第四章 QC 小组成果的发表	52
第一节 成果发表的意义和作用	52

第二节	怎样编写和发表成果	53
第三节	如何组织成果发表会	58
第五章	QC小组的评价和优秀QC小组的评选	60
第一节	评选优秀QC小组的要求	60
第二节	评价QC小组的内容	61
第三节	成果等级的划分	63
第四节	评选优秀QC小组的条件	63
第五节	评选方法	68
第六节	评委的组成	69
第七节	评选中应注意的问题	70
第六章	QC小组活动的奖励与表彰	72
第一节	奖励与表彰的原则	72
第二节	奖励与表彰的分类	74
第三节	奖励与表彰的管理	74
第四节	奖励的实施	79
第七章	QC小组的推进工作	80
第一节	对推进者的要求	80
第二节	推进者的责任	83
第三节	QC小组活动的推进工作	85
附录1	全国QC小组代表大会召开时间、地点一览表	91
附录2	QC小组注册登记表	92
附录3	QC小组课题注册登记表	93
附录4	QC小组活动记录本	94
附录5	QC小组成果报告书	104
附录6	优秀QC小组申报表	106
附件1	质量管理小组活动管理办法	108
附件2	企业职工奖惩条例	114

附件3	合理化建议和技术改进奖励条例·····	120
附件4	合理化建议和技术改进奖励条例实施细则·····	125
附件5	国营工业、交通企业原材料、燃料节约 奖试行办法 ·····	135
附件6	中华人民共和国科学技术进步奖励条例·····	138

第一章 QC小组概述

第一节 QC小组的概念

一、QC的概念

QC是英文词组Quality Control的缩写，中文的意思是质量管理。

质量管理的思想和做法自古就有。据已有的文字记载，在2000多年前，我国就对产品质量进行管理。但是，真正把质量管理作为科学管理的一个组成部分，在企业中有专人分工质量管理工作，则是近代的事情，至今不过七、八十年的历史。在这段历史中，质量管理大致经历了质量检验(QE)、统计质量控制(SQC)和全面质量管理(TQC)三个阶段。

1. 质量检验阶段(Quality Examine)

这一阶段大约从20世纪初到40年代。这一阶段质量管理的基本特点是：

- (1) 由少数检验人员对半成品、零部件和成品进行检查验收，合格与否的决定权属于检验人员及其职能机构；
- (2) 对产品进行全数检查，及时剔除不合格品；
- (3) 对产品的整个制造过程层层把关，以防止不合格的半成品流入下道工序，避免不合格的成品出厂。

这一阶段的质量管理，主要是由检验人员行使质量监督

的职能。

2. 统计质量控制阶段(Statistical Quality Control)

这一阶段大约是20世纪40—50年代。这一阶段质量管理的基本特点是：

(1) 在质量检验中，推行用科学抽检方案对产品进行抽样检验，既保证了抽验质量，又降低了检验费用；

(2) 在大量生产的工序，用控制图对影响质量的诸因素进行动态控制，有效地预防废品产生；

(3) 利用数理统计等科学方法，把过去以评价制造结果为主的质量管理职能转变到以研究和控制影响质量原因为主的质量管理职能上来，实行以预防为主的质量管理方针。

3. 全面质量管理阶段(Total Quality Control)

这一阶段大约从本世纪60年代初开始至今。

在这一阶段，质量管理的职能更加深化和完善，有了很大的发展。

全面质量管理阶段有以下主要特点：

(1) 以经济地满足用户需要为基本出发点，并将此观念引伸到企业内部——以下道工序为用户；

(2) 所管的范围是质量产生、形成和实现的全过程，形成一个综合性的质量管理体系，做到以防为主，防检结合，重在提高；

(3) 参加质量管理的人员应该是企业各个生产环节和各部门的全体人员。只有充分调动起他们的积极性和创造性，以优良的工作质量和协调一致的努力，才能保证和不断提高产品质量和服务质量。

(4) 采用多种多样的科学管理方法和管理手段，对影响产品质量的一系列复杂因素系统地分析与控制起来，全面