

江苏科学技术出版社

江苏推行
TOTAL
QUALITY
CONTROL
十年

江苏推行TQC十年

张皓亮 主编

出版发行：江苏科学技术出版社

印刷：扬中县印刷厂

开本787×1092毫米 1/32 印张15.25 字数335,000

1990年1月第1版 1990年1月第1次印刷

印数1—13,120册

ISBN 7-5345-0833-9

F·94

定价：5.96元

加 强 质 量 管 理
提 高 产 品 质 量

陈 煥 友

一九八九年八月

《江苏推行TQC十年》编委会

主编 张皓亮

编委 (以姓氏笔划为序)

冯祥源 吴正恒 陈炯大 李桂顺

陈祥南 苏世康 张兆新 周润弟

施顺章 高菊敬 曹企北 隋建安

黄宝琛 黄维鹏 章 琪 路博冰

薛为民

前 言

党的十一届三中全会以来，随着工业生产的迅速发展，全省产品质量和质量管理工作面貌发生了深刻变化。大多数产品的质量稳定提高，产品的更新换代步伐加快，新产品大量涌现，一些产品几十年一贯制的状况得到了更变，出现了一批生产优质产品的企业集团。同时，在总结经验的基础上，有选择地引进了国外先进经验，并把两者溶为一体，使我省的质量管理从理论上、工作上到组织上都有所突破，进入了全面质量管理的新阶段，在经济建设中，已经发挥、并将继续发挥其重要作用。

质量，包括产品质量、工作质量和服务质量，是国民经济发展水平的标志之一，是物质文明建设、精神文明建设的重要内容，与社会生产、人民生活息息相关。同发达国家比较，我们的质量水平还是低的，有大量工作要做。全面质量管理是一项系统工程，需要全社会长期不懈的共同努力。我们衷心地希望各级领导机关、业务主管部门，生产、流通、科研、教学、新闻等单位的同志和广大消费者，都来关心、支持质量工作，努力提高质量水平，缩小与发达国家的差距，使我省的两个文明建设更上一层楼。

本书试图多层次地从各个侧面反映我省近十年来全面质量管理工作的成效和经验，为各级领导、有关业务主管部门和质量管理工作者回顾过去，展望未来，提供一些思路和材料。读后如能有所启迪，我们将感到莫大欣慰。因编者水平有限，可能有疏漏、欠妥之处，尚祈读者批评、指正。

张皓亮

1989年8月

目 录

从实际出发 讲究实效 开拓我省质量管理工作 的道路.....	(1)
-----------------------------------	-------

——江苏省质量管理工作十年回顾与建议

江苏省计划经济委员会

江苏省质量管理协会

部分获国家质量管理奖企业经验总结

1.质量管理的深化 促进了企业的兴旺发达.....	(25)
---------------------------	--------

常州柴油机厂

2.勇于探索 锐意创新 推进全面质量管理的深化提高.....	(49)
--------------------------------	--------

无锡国棉二厂

3.坚持从工厂实际出发 探索企业腾飞之路.....	(65)
---------------------------	--------

常州拖拉机厂

4.不断深化全面质量管理 适应社会主义商品经济发展需要.....	(78)
----------------------------------	--------

国营华东电子管厂

专题经验

1.结合地区实际 深入推行全面质量管理.....	(93)
--------------------------	--------

南京市质量管理协会

2. 浅析生产领域监督性抽查中的江苏产品质量·····	(103)
江苏省计划经济委员会质量处	
3. 坚持七个结合 落实质量职能 提高质量管理的有效性·····	(111)
南京第二机床厂	
4. 在深化改革中 为企业创造良好的内部质量环境·····	(121)
江阴钢丝绳厂	
5. 管理与技术并重 质量与效益共上·····	(128)
苏州振亚丝织厂	
6. 坚持一流服务水准 维护国际旅游声誉·····	(137)
中国国际旅行社无锡支社	
7. 方针目标管理是提高企业整体功能的可靠保证·····	(145)
常州第三棉纺织厂	
8. 方针目标管理是促进企业不断进步的科学有效的管理体制·····	(153)
盐城市江淮动力机厂	
9. 我厂是怎样开展方针目标管理的·····	(164)
苏州振亚丝织厂	
10. 方针目标管理实施中的问题及改善·····	(171)
镇江市计划经济委员会	
11. 抓住设计质量 大力开发新品·····	(178)
苏州针织总厂	
12. 谈谈我厂的售前服务·····	(185)
无锡油泵油嘴厂	
13. 严格要求 建立完善产品质量管理体系·····	(189)
常州拖拉机厂	
14. 完善质保体系 确保产品创优·····	(196)
常熟印染总厂	
15. 以质取胜 开拓跻身世界之路·····	(202)
镇江铺链厂	
16. 建立厂际质保体系 发展规模经济·····	(208)
无锡电视机厂	

17. 横向联合企业开展质量管理的探索·····	(213)	常州林业机械厂
18. 专业化大量生产工序质量控制的要求·····	(218)	大丰县自行车飞轮总厂
19. 加强现场质量控制的主要做法·····	(225)	扬州鞋厂
20. 强化质量检验应注意的几个问题·····	(231)	无锡医药管理局
21. 质量成本管理的实践·····	(238)	南京第二机床厂
22. 抓好质量成本的分析工作·····	(251)	国营第五一三厂
23. 满足用户需要, 质量精益求精·····	(257)	无锡第二棉纺织厂
24. 贯彻“用户第一”的方针 追求高质量的服务·····	(262)	常州自行车厂
25. 做好重点工程配套产品的售后服务工作·····	(268)	南京电瓷总厂
26. “采标”使乡镇企业得到生存和发展·····	(273)	海安县磁件材料厂
27. 质量教育要层层深化 讲究实效·····	(276)	国营扬州曙光仪表厂
28. 加强信息管理 提高产品质量·····	(283)	无锡机床厂
29. 对建立质量信息微机管理系统的尝试·····	(289)	南京晨光机器厂
30. 加速技术进步 提高产品质量·····	(295)	常州柴油机厂
31. 抓好班组型QC小组活动 为企业发展作贡献·····	(305)	南京无线电厂
32. 深化班组质量管理是促进企业两个文明建设的基础·····	(313)	

苏州苏纶纺织厂

33. 眼睛盯在哪儿?	(320)
-------------------	---------

航空航天工业部长凤机械总厂

34. 心理学在质量否决权中的应用	(326)
-------------------------	---------

南通第二印染厂

论 文

1. 略论质量意识的内涵和培养	(333)
2. 简论企业质量行为	(343)
3. 略论工序质量管理的共性	(350)
4. 抓好乡镇企业的质量管理是城乡企业联合体中的当务之急	(361)
5. 略论如何在乡镇企业中推行全面质量管理	(370)
6. 全面质量管理与企业升级	(375)
7. 论质量信誉效益	(381)
8. 水泥厂工序管理的特点	(392)
9. 加强质量信息的顺向传递和处理	(403)
10. 新产品研制过程的可靠性工程管理	(408)
11. 正确处理质量考核中的几个问题	(421)
12. 改革分配制度是提高企业经济效益的强大动力	(429)
13. 班组型QC小组的特点、管理和展望	(440)
14. 主成分分析原理与应用	(445)
15. 关于计量调整型抽样检查方法国家标准的 设计	(460)

从实际出发 讲究实效

开拓我省质量管理工作的道路

——江苏省质量管理工作十年回顾与建议

江苏省计划经济委员会

江苏省质量管理协会

今年是全省有系统地开展质量管理工作十周年。十年来，在省委、省政府的领导下，全省工业、交通等部门的干部和职工认真贯彻党的十一届三中全会的路线和改革开放的方针，努力克服片面追求产值、产量，忽视品种、质量和经济效益的倾向；同时，认真总结我国质量工作的经验，引进并消化吸收国外的先进质量管理思想和方法，使全省的质量管理从分散到系统，从传统管理到科学管理，从微观到宏观，逐渐闯出一条适合我省特点的路子。

十年前，质量管理十分混乱。产品标准和检测手段残缺不全；质量工作从上到下无专人负责；对国外产品质量和质量管理工作了解甚少，基本上处于封闭状态；产品档次低、花色品种少，只能勉强维持人民基本生活需要。经过这些年来的努力，我们不但消除了十年动乱在管理上造成的混乱，肃清了“四人帮”鼓吹的抓管理就是“管、卡、压”的恶劣影响；而且摆脱了产品经济旧体制的束缚，逐渐走上社会主义商品经济的轨道。生产力得到迅速发展，产品更新换代的步伐大大加快，花色品种不断翻新，质量明显提高，活跃了市场，丰富了人民生活。有一大批产品畅销国外，增强了我省

工业产品在国际市场上的竞争能力。全省经济建设的发展带动了质量工作前进，产品质量和质量管理水平的提高又在促进我省技术进步、增强经济实力中发挥了重要作用。

一、质量管理工作的的发展过程

十年中，我省的质量管理工作大体经历了起步、发展、提高三个阶段。

(1) 1978年下半年在全省开展“质量月”活动，1979年开始省优质产品评选。举办各种形式的质量管理学习班，培训骨干，开展QC小组活动。从基础工作抓起，加强现场质量管理。这一阶段主要是大力宣传质量第一的方针，用实例说明生产优质产品光荣，生产劣质产品可耻，提高各级领导和广大职工的质量意识。结合我省实际情况进行推行全面质量管理试点，取得经验，逐步推开。

(2) 从1980年起，全面质量管理由机械、电子、化工行业发展到轻工、纺工、医药、建材、冶金、交通、邮电等行业，在建筑、商业、旅游、服务等行业也开始推行。

全面质量管理的内容，由控制生产制造过程向产品开发和用户服务两头延伸，强调抓全过程的管理，建立厂内、外质量管理体系。强调管理和技术两个轮子一起转。培训咨询人员，进行咨询活动。制定评审细则，评审省质量管理奖。企业开展了方针目标管理，质量成本管理和质量审核工作。

1981年秋，江苏省质量管理协会成立。此后，省有关行业、各市和一些县也相继成立质量管理协会，企业普遍建立了全面质量管理委员会和综合性的质量管理办公室。

这一阶段的特点是通过总结经验抓典型，全面质量管理

逐步在面上推开，内容得到充实。着重引导企业从实际出发，注重推行成效，克服形式主义。质量管理组织得到加强，从上到下形成网络。

(3) 1986年以来，市场机制发育及经营承包责任制的推行，增强了企业领导抓质量的紧迫感，进一步落实了质量责任制，实行质量否决权。有一批企业创出了具有自己特色的、行之有效的质量管理模式。国家对大中型企业下达推行计划，年终进行考核、验收、发证。省人民政府下达了加强乡镇工业质量管理的文件，推动了小型企业开展全面质量管理。生产许可证管理、产品质量监督检查和质量信息管理也都得到加强。这一阶段，随着形势的发展，加强了行政干预和宏观管理，使质量管理工作得到了进一步发展和提高。

在以上三个阶段中，始终突出了以人为中心的现代化管理。产品质量靠工作质量来保证，工作质量由人的素质来决定，抓人的素质提高就抓住了解决质量问题的根本。在起步阶段抓教育培训，抓QC小组活动；在发展阶段抓全过程管理，建立质保体系；在提高阶段抓质量责任制、质量否决权等。这些措施提高了人的素质，调动人的积极性，激发人的主人翁责任感，充分发挥人的才能和智慧。正是因为抓住了人这个中心，我省的质量管理才能由点到面，由浅入深，逐步发展，形成了初具规模的、有力的工作体系。

二、主要成绩

1. 增强了质量意识

各级领导和广大职工对提高产品质量重要性的认识有了

较大提高，抓质量管理由不太自觉到比较自觉。明确了产品质量的好坏不仅关系到企业的生存与发展，而且直接影响以加工工业为主体、面向国内外市场的江苏经济发展前途。企业能否搞活，关键在于有无适销对路、价廉物美的产品，这既是推行全面质量管理的出发点和落脚点，也是当前发展社会主义商品经济，在市场竞争中取胜的需要。

对质量涵义有了新的理解。认识到评价产品质量不再仅仅是符合标准，更重要的是讲究适用性。使用价值不高，用户不欢迎的不是好产品。因此，要加强市场调查，研究用户心理，不断开发新品，更新产品标准，提高产品水平。不仅要抓产品质量，而且要抓工作质量和服务质量，从各方面满足用户需要。

由于质量意识的增强和对质量涵义理解的拓宽，有一批企业已经自觉地把不断提高产品质量，满足用户需要贯穿于生产经营活动的全过程，提高了企业的应变能力和自我发展能力。使企业的经济基础、技术基础、管理基础更加扎实，成为在国内外市场上知名度高、信誉好、实力雄厚的现代化企业。例如无锡第二棉纺织厂，近几年来制定和贯彻了“品种创特色、质量求效益、竞争促发展”的工厂方针，以品种质量为中心进行经营决策。该厂生产的针织、机织用纱、军需坯布、羽绒布等都是高难度产品。高档产品羽绒布已形成系列，其主要质量特性已达到国际同类产品先进水平，开机台数占全厂布机总台数的86.75%，年产1500万米以上，换汇率为1美元比2.9元人民币，年创汇1300万美元，成为出口拳头产品。企业的技术装备和管理水平大大提高，增强了后劲，为今后的发展提供了可靠保证。

2. 企业的质量管理发生了深刻变化，素质明显提高

全省8000个左右的县属以上企业，有6000个左右不同程度地推行了全面质量管理。1986年至1988年三年，181个列入国家计划推行全面质量管理的大中型企业，经考核验收，有434个已达到上级规定的八项基本要求，形成了一批生产优质产品的集团。常州柴油机厂、南京无线电厂、苏州振亚丝织厂、常州拖拉机厂、苏州长风机械总厂、华东电子管厂、南化公司催化剂厂先后获得国家质量管理奖，无锡第二棉纺织厂通过了1988年国家质量管理奖预评，有48个企业获得江苏省质量管理奖。南京无线电厂以改革为导向，用全面质量管理的思想和方法指导经营管理，在职工中坚持爱党、爱国、爱厂、爱“熊猫”的四爱教育，强化了产品设计，严格了制造过程的质量控制，与配套厂同步创优，开展多种形式的售后服务，引进了国外先进技术，使企业的素质得到全面提高。在生产、技术、质量、管理、经济效益和发展外向型经济等方面都取得了前所未有的好成绩。1988年与1978年比，总产值增加了16倍，实现利税增加了12倍多。通讯产品技术由国际五十年代水平跨越到八十年代初、中期水平，电视机使用寿命提高了10倍。企业已由生产型发展为生产经营型，成为在国内外市场上有较高声誉的“熊猫”电子集团。

通过创优创奖活动，企业的技术基础和管理基础普遍得到加强。设备完好率有所提高，添置了一批精度高的检测器具。县以上企业已消灭无标准生产，全省共采用国际标准和国外先进标准3018个。计量管理一级单位49个，二级单位824个，三级单位1942个。质量责任制得到落实，质量上发现问题可以追踪到生产操作者。许多企业对产品质量的管理

已由检验把关发展到事先预防，从管结果到管因素，从对上级负责到对用户负责。对影响产品质量的人、机、料、法、环诸因素进行有效控制，并根据需要采用了包括电子计算机管理的各种现代化管理方法和手段。

群众性质量管理活动一直比较活跃。全省累计注册的QC小组已超过10万个，取得成果55971项，创造经济效益9.33亿元。涌现出一批优秀QC小组，省优秀QC小组有744个，其中193个获全国优秀QC小组称号。各地都出现了许多由生产班组、工会小组、QC小组三合一的班组，给QC小组活动注入了新的活力，把生产和管理、数量和质量、传统管理和科学管理在企业的最基层统一起来，有利于QC小组加强领导，常年不懈地开展活动，改善人际关系。

3. 加快了产品更新换代的步伐，产品质量稳定提高

十年来，全省共开发新产品25000多种，投产速度加快，改变了过去那种新产品试制出来后不能及时投产，长期停留在“样品、展品、礼品”的不正常现象，每年新产品产值占全省工业总产值的10%以上，一些产品几十年一贯制的情况已经改变。电视机、音响设备、电冰箱、洗衣机、吸尘器、数控机床、计算机、照像机和各种新型织物、药品等，都是近十年来发展起来的，有些已达到当前国际先进水平。黑白和彩色电视机的使用寿命，由过去的1500小时左右提高到15000小时以上，目前用户对电视机质量问题的投诉已经很少。纺织行业推出了如高密度羽绒布、色织府绸、横贡缎、靛蓝劳动布、针织T恤衫、螺旋割绒毛巾、单面华达呢、高比例兔毛衫等一批高档次、高难度、高创汇的产品。丝绸由原来的人丝织物为主发展为真丝织物为主，由纺类产品

为主发展为加强捻的约类产品为主；出口由白长丝为主转向成品绸为主。1988年丝绸出口创汇3.35亿美元，比1978年增加了4倍。

大部分产品质量保持稳定。近几年来，省重点考核的产品质量稳定提高率保持在80%左右，出口产品商检合格率达到95%以上。十年来我省有4159个产品被评为省优质产品，344个产品获国家银质奖，72个产品获金质奖，在全国名列前茅。

4. 形成了一支宏大的质量管理骨干队伍

目前，从事综合性质量管理的人员在大中型企业一般4~5人，小型企业1~2人，全省达1万余人。他们经过培训和实践，比较熟悉政府有关质量的方针、政策和法规、条例，系统地掌握了全面质量管理的基本理论和方法，将其应用于实际工作。省、市质量管理协会各拥有几十乃至上百名质量管理工作骨干，积极开展教育培训、咨询诊断、评审检查和学术研究等，指导和推动面上的质量管理工作。在这支队伍中，有各级主管部门的负责人，有质量管理部门的专业人员，有大专院校的教师和理论研究者，有国家和省、市的质量管理咨询师、咨询人员、评审人员，有企业的技术骨干，特别是有一批具有远见卓识、热心全面质量管理工作的厂长。正是由于这些同志的积极努力，我省的质量管理工作才出现今天这样的可喜局面。

5. 初步摸索出一套宏观质量管理的办法

我们认真贯彻了全国人大常委会、国务院颁布的《计量法》、《标准化法》、《工业产品质量责任条例》、《工业