

汽车运输企业 全面质量管理

刘宏斌 主编

汽车运输企业全面质量管理

宁科学技术出版社

汽车运输企业全面质量管理

刘宏斌 主编

辽宁科学技术出版社



B 502.026

汽车运输企业全面质量管理
Qiche Yunshu Qiye Quanmian
Zhiliang Guanli

刘宏斌 主编

辽宁科学技术出版社出版发行(沈阳市南京街61号2号)
沈阳第二印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 13 字数: 289,000 插页: 2
1989年7月第1版 1989年7月第1次印刷

责任编辑: 白京久 插图: 王 阳
封面设计: 耿志远 责任校对: 李秀芝

印数: 1-12,000

ISBN7-5381-0751-7/U·11

定价: 4.80元

主 编 刘宏斌
主 审 冉义清
编 写 冉义清 第一章
魏克复 第二、三章
闻长平 第四章
崔培年 第五、六章
刘兴斌 第七、八章
刘宏斌 第八、十、十三章
唐仁华 第九、十二章
张淑萍 第十一章

序

全面质量管理，作为一门系统管理科学，已经逐步在交通运输企业中得到广泛应用。70年代初，全面质量管理的理论与方法，开始在工业产品生产企业中采用。管理者改变了过去传统的质量管理方法，全面系统地应用此法，收到了稳定、显著的效果，进而，全面质量管理引入交通运输业及服务行业。

交通运输，就其是生产过程在流通领域里的继续而言，它是物质生产部门；若就其为用户、为旅客服务而言，它又是服务部门。因此，交通运输质量管理工作，兼有生产与服务两方面性质，反映了交通运输行业的特殊性。这也是交通运输企业全面质量管理工作的特点。

交通运输企业，推行全面质量管理历时十年。1983年前处于理论探索、教育培训、组织试点时期，当时只在港口装卸企业中展开。1984年以后，开始在交通运输各专业展开，形成了交通企业全面质量管理工作普及、深入、积累经验的时期。汽车运输企业全面质量管理工作则自此起步。几个在全国管理基础比较扎实的汽车运输企业，经过几年的努力，将这种科学、系统的方法，应用于汽车运输质量管理工作，取得了经验。例如，烟台汽车运输公司、大连运输公司等企业已获得国家级或部级质量管理奖。

汽车运输企业，在推行全面质量管理工作中，要特别注

意全面质量管理工作，不同于传统的质量管理方法。当然，我们过去的质量管理工作所做的大量工作，积累的丰富经验，许多是可以纳入全面质量管理体系之中的。但全面质量管理，既然是一个现代化管理方法，就更强调它的全面性、系统性和科学性。

全面性是指，其一质量管理的对象是全面的，企业管理的各方面、各工种，都要体现强化了的质量意识，客货运输服务的安全可靠、迅速准时、经济合理、热情周到、舒适愉快等各方面都体现为用户，为乘客的优质服务意识；其二，质量管理贯穿于运输生产的全过程，环环相扣，融为一体。如广告宣传、承揽托运、购票候车、仓储中转、行车途中、搬运装卸、费用结算、征询意见、服务导游、饮食间休、车容站貌等等，无一不是汽车运输全面质量管理的范畴；其三，质量管理包含了汽车运输企业的全员。从企业经营者到每一个生产者，无一不负有全面质量管理责任，人人上质量岗，岗岗有质量责，整个企业的质量管理工作不是某个部门或个人的行为，而是广泛的群众性活动。

系统性是指，全面质量管理是一个完整的统一体。全面质量管理涉及内容广泛，约束条件很多，相关因素交织，这就需要以系统分析的思想方法，综合协调，主次分明，统筹兼顾，以局部服从整体，以眼前服从长远，形成完整的质量保证体系，为实现统一的管理目标而共同努力。

科学性是指，全面质量管理有它内在的客观规律，有一套完整的科学方法。一要从行业、企业的具体实际出发，不生搬硬套别人经验，不搞花架子，讲求实际效果；二要运用多种现代化的管理理论、方法，于全面质量管理之中。这些理论方法涉及面很宽，可按照实际可能逐步采用，做到有定

量概念，以数据说话。

多年来，我们缺少一本完整系统地介绍汽车运输企业如何推行全面质量管理的书。虽然各方面编印过一些内部培训教材、小册子，但就其系统性、实用性而论，刘宏斌同志主编的《汽车运输企业全面质量管理》一书，是有较好理论水平和实用价值的。我推荐各汽车运输企业的经营、管理者在工作百忙中谈一谈，这对于提高企业管理素质，指导推行全面质量管理工作是大有裨益的。

李宗琦

一九八九年四月

前 言

为适应汽车运输企业升级和普及全面质量管理基本知识的需要，我们特编写了《汽车运输企业全面质量管理》一书。本书共分十三章，主要内容有：质量保证体系；运输生产全过程的质量管理和位移质量特性；运输企业的质量检验；汽车运输企业全面质量管理常用的几种统计方法；目标管理；质量管理小组；质量成本；质量否决权；全面质量管理诊断等。主要章后面附有案例，各章均有思考题。

本书的主要内容来源于一批先进运输企业在全面质量管理工作中的实践经验。因此，它的第一个特点是适应性和实用性。它在一般质量管理理论指导下，理论联系实际，力求体现运输企业的特殊性。其主要内容是围绕运输产品——货物（旅客）“位移”而展开的。其中许多内容可以用来直接指导工作。第二个特点是通俗性和新颖性，既易读易懂，又有新鲜内容，如运输企业质量否决权、质量成本、质量诊断和评审等。本书的内容既适合运输部门培训全面质量管理骨干、全员教育、中等专业学校、技校教学的需要，又可作为运输企业全面质量管理的指导书。

本书的编写得到交通部公路局、交通部公路科研所、辽宁省交通厅运输管理局、公路管理局、抚顺市交通局运输处的领导和许多同志的大力支持，得到烟台汽车运输公司、上海市沪东汽车运输公司、大连运输公司的热情帮助，谨向这

目 录

序

前言

第一章 全面质量管理的基本概念..... 1

第一节 质量和全面质量管理..... 1

第二节 贯彻和坚持“质量第一”方针的重大意义..... 8

第三节 质量管理发展的三个阶段.....10

第四节 全面质量管理的开展及应用.....14

思考题20

第二章 质量保证体系22

第一节 质量职能.....22

第二节 什么是质量保证体系.....24

第三节 质量保证体系的基本内容.....27

第四节 建立质量保证体系的方法和步骤.....35

第五节 对质量保证体系的检查与保证.....37

思考题42

第三章 全面质量管理的基础工作..... 43

第一节 标准.....43

第二节 计量测试.....50

第三节 质量信息.....52

第四节 质量教育.....56

思考题59

第四章 运输质量计划60

第一节 制订运输质量计划的意义.....60

第二节	制订运输质量计划的原则和要求	62
第三节	运输质量计划的内容	66
第四节	运输质量计划的落实	70
思考题		71
第五章	运输生产全过程的质量管理	72
第一节	运输生产全过程和位移质量特性	72
第二节	运输生产全过程的质量管理	75
第三节	辅助生产单位和部门的质量管理	88
第四节	质量管理的组织体系	93
思考题		95
第六章	运输企业的质量检验	96
第一节	概述	96
第二节	“三自检验制”和“三检制”	107
第三节	运输企业质量检验的方法	115
第四节	质量检验机构、任务、人员配备及考核	139
思考题		143
第七章	质量改进	144
第一节	质量改进的基本概念	144
第二节	质量改进的过程与方法	147
思考题		156
第八章	汽车运输企业全面质量管理	
	常用的几种统计方法	157
第一节	质量控制统计原理	157
第二节	常用的统计方法	162
第三节	全面质量管理的七种新工具	195
思考题		202
第九章	全面质量管理与目标管理	204
第一节	概述	204

第二节	目标的制定	213
第三节	目标的展开	221
第四节	目标的控制	229
思考题		242
第十章	质量管理小组	243
第一节	质量管理小组的性质和作用	243
第二节	质量管理小组的组织与管理	246
第三节	质量管理小组的活动	253
第四节	质量管理小组的活动方式及活动管理	260
第五节	质量管理小组教育	263
第六节	质量管理小组的成果发表和奖励	267
思考题		302
第十一章	质量成本	303
第一节	质量成本和质量成本管理	303
第二节	质量成本开支范围、项目构成与核算	304
第三节	质量成本管理工作程序	311
第四节	质量成本管理效果评价	316
思考题		318
第十二章	质量否决权	319
第一节	汽车运输企业实行质量否决权的必要性和意义	319
第二节	质量否决权的内容	323
第三节	质量奖惩	330
第四节	实行质量否决权应注意的事项	332
思考题		347
第十三章	全面质量管理诊断	348
第一节	企业管理诊断	348
第二节	质量管理诊断概论	350
第三节	质量诊断的分类	353

第四节	企业质量诊断组织.....	356
第五节	诊断工作程序和方法.....	361
第六节	诊断中应注意事项.....	368
第七节	运输服务质量诊断.....	371
第八节	目标管理诊断.....	376
第九节	质量保证体系的诊断.....	378
第十节	质量基础工作的诊断.....	381
第十一节	自我质量诊断.....	384
第十二节	全面质量管理奖及合格单位的评审.....	387
思考题		404
参考书目		405

第一章 全面质量管理的基本概念

第一节 质量和全面质量管理

一、质 量

质量有狭义和广义两种含义。狭义的质量，就是产品质量；广义的质量，除了产品质量，还包括工作质量。

1. 产品质量

什么是产品质量，人们从不同的角度赋予产品质量以不同的含义。

美国著名质量管理专家朱兰，从用户使用要求出发，提出产品质量就是产品适用性。他认为适用性是“该产品在使用时能成功地满足用户需要的程度”。具体地说，产品质量体现在产品所具备的特性满足人们需要的程度来表示产品质量的好坏与高低。

产品质量的“适用性”包括两个要素，一是使用过程，二是满足人们要求的程度。

(1) 使用过程，指使用时间、使用地点、使用对象、社会环境、市场竞争形势等五大因素。

产品适用性受到时间、地点、使用对象、社会环境、市场竞争等因素的影响，所以产品质量是动态的、发展的、变

化的、相对的。

(2) 满足的程度, 包括内在特性的满足、外观特性的满足、经济特性的满足和服务质量的满足等四个方面。

内在特性的满足: 包括性能、寿命、可靠性、安全性等。

外观特性的满足: 包括形状、色泽、气味、包装等。

经济特性的满足: 包括成本、价格、维修、供货的环节等。

服务质量的满足: 包括服务态度和购买、维修、供货的环节等。

不同的产品, 以其不同的质量特性来满足人们不同的要求。朱兰博士还提出: “在质量职能中的所有概念, 没有一个能比适用性更为影响深远, 更为重要的了。这个概念, 贯穿在质量管理的整个过程中。”

日本著名质量管理专家石川馨认为: “我们在质量管理中所谓的质量, 就是设计、生产、推销真正能满足消费者的需要的产品。”

这就意味着, 生产者用现有企业的实际能力, 如生产技术、工程能力等来进行生产, 而且还要考虑到消费者的经济条件和购买目的, 在这种思想指导下生产的产品, 即质量好、价格便宜的产品。

中国质量管理协会对产品质量定义是: 产品质量是产品满足使用要求所具备的特性, 即适用性。一般包括性能、寿命、可靠性、安全性。即产品是为用户而生产, 产品的质量优劣应由用户来评价。

2. 质量特性

产品满足人们某种要求所具备的自然属性或特征, 称为

质量特性。主要特性有以下五个方面。

(1) 性能。是指产品为满足使用目的所具备的技术特征。如汽车的速度、省油、防震、美观、舒适等。

(2) 寿命。是指产品能够正常使用的期限。如汽车的大修间隔里程等。

(3) 可靠性。指产品在规定时间内和规定的条件下，完成规定工作的能力。

(4) 安全性。是指产品在流通、操作、使用中保证安全的程度。如剧毒农药的包装、运输等。

(5) 经济性。是指产品从设计制造到整个产品寿命周期的成本大小。如设计成本、制造成本、使用成本等。

产品质量就是上述五个方面质量特征综合反映的结果。但消费者对产品实际的要求，才叫真正质量特征。

3. 工程质量

工程质量，是指由各种相互关系、相互作用的因素构成的生产系统的质量。如人、机器、材料、方法、测量、环境六大因素相结合而形成的工程质量。

4. 工作质量

工作质量，就是对产品质量的保证程度。工作质量决定工程质量，工程质量决定产品质量。

产品质量是一个企业从市场调查、产品开发设计、生产制造、维修服务的综合体现。而工作质量又是保证产品质量的基础。因此，工作质量涉及到企业所有部门和人员，也就是说，企业中每个科室、车间、班组；每个干部、职工；每个工作岗位都直接或间接地影响着产品质量。其中厂长（经理）的素质最为重要，起着决定性的作用。但是广大职工素质的提高，才是提高工作质量的基础。

5. 质量职能

任何产品都要经过设计、制造和使用的过程，产品质量也有个产生、形成和实现的过程。在这些过程中，企业各部门应该发挥哪些作用，承担什么职责，开展哪些活动，这就是质量职能所要研究的内容。我们把使产品具有一定的适用性而进行的全部活动，称为质量职能。

企业的质量职能，一般包括市场研究、研制、制定工艺、采购、生产、检验、销售，以及售后服务等环节。

二、全面质量管理

1. 质量管理

质量管理，就是经济地为用户提供满意的产品或服务所进行的计划、组织、协调、控制、检查等工作的统称。

质量管理的目的，就是根据用户要求的质量水平，经济地生产出质量合格的成批产品。

对企业来说，质量管理主要包括两方面的内容，即质量保证和质量控制。质量保证是企业为了维护用户利益，取得用户信誉面进行的一系列的有组织、有计划的活动。质量保证是现代化企业质量管理的核心。质量控制对企业内部来讲，是指测试实际的质量结果，与质量标准对比，并对其差异采取措施的调节管理过程。因此说，质量控制是质量保证的基础。加强质量管理，可以保证和提高产品质量，更好地为用户服务，增加企业经济效益和社会效益。

2. 全面质量管理

全面质量管理，是指企业全体职工及有关部门同心协力，把专业技术、经营管理、数理统计和思想教育结合起来，建立起从产品的研究设计、生产制造、售后服务等活动

的全过程质量保证体系，从而用最经济的手段，生产出用户满意的产品，其基本核心是强调提高人的工作质量、设计质量和制造质量，从而保证产品质量，达到全面提高企业和社会经济效益的目的。

(1) 全面质量管理的基本特点。就是从过去的事后检验、把关转变为预防、改进为主，从管结果变为管因素，把影响质量的诸因素查出来。这就需要发动全员、全部门参加，依靠科学管理的理论、程序和方法，使生产经营的全过程都处于受控状态。全面质量管理，既管产品质量，又管工程质量和工作质量。

(2) 全面质量管理的任务。经常了解国家建设和人民生活的需要；调查国内外同类产品发展情况和市场情况；认真贯彻“质量第一”的方针，教育全体职工树立“质量第一”的思想，正确贯彻合理、先进的技术标准；运用科学方法和管理技术，结合专业技术的研究，控制影响产品质量的各种因素，进行产品质量的技术经济分析；做好设计、制造、用户服务和市场调查等各方面工作；根据使用要求不断改进产品质量，努力生产物美价廉，适销对路，用户满意，在国内外市场上有竞争能力的产品。

(3) 全面质量管理的基本要求。在推行全面质量管理时，要求做到“三全，一多样”，即全员的质量管理、全过程的质量管理、全企业的质量管理；所采用的方法必须多种多样。

(4) 推行全面质量管理的步骤。企业推行全面质量管理，一般经过以下几个步骤：

第一步：制定推行规划。以《工业企业全面质量管理暂行办法》为原则，学行先进企业推行全面质量管理的经验，