

乡镇企业经营管理人员培训丛书
全国乡镇企业系统领导干部岗位培训教材



农业部乡镇企业司 主编

乡镇企业质量管理

农业部乡镇企业司 编写
中国质量管理协会



(京)新登字060号

乡镇企业经营管理 人员培训丛书
全国乡镇企业系统领导干部岗位培训教材

农业部乡镇企业司主编

乡镇企业质量管理

农业部乡镇企业司编写
中国质量管理协会

• • •
责任编辑 张 杰

农业出版社出版发行 (北京市朝阳区农展馆北路 2号)

北京密云县印刷厂印刷

850×1168mm32开本 12印张 3插页 300千字

1992年3月第1版 1992年3月北京第1次印刷

印数 1—33,000册 定价 5.90 元

ISBN 7-109-02434-X/S·1580

序

由农业部乡镇企业司和中国质量管理协会联合组织编写的干部培训系列教材《乡镇企业质量管理》一书，现在出版了。它的出版是乡镇企业质量管理史上的一件大事。它将促进中国的乡镇企业质量管理工作进入一个新的历史阶段。对此我们表示祝贺。

我国的乡镇企业，在党的十一届三中全会以来一系列改革开放的方针、政策指引下，“异军突起”，发展很快，取得了举世瞩目的成就，并涌现了一大批产品质量好、管理水平高、经济效益在高、在国内市场上享有很高声誉的企业。为我国国民经济的发展做出了重大贡献。

同时，我们也要看到，乡镇企业从总体上看，在质量管理和质量监督方面，还存在一定的差距。有的企业忽视质量管理和监督；有的企业缺乏基本的质量保证条件；有的企业质量管理和监督人员缺乏起码的质量管理知识等等，使产品质量和安全可靠性得不到应有的保证，往往出现这样那样的问题。

我们应该认识到，加强质量管理和监督，提高产品质量，是社会主义生产的客观要求。社会主义生产的最终目的是满足广大人民群众日益增长的物质和文化生活的需要。这种要求既包括产品的数量，更包括产品的质量。乡镇企业作为国民经济的重要组成部分，农村经济的重要支柱，其产品质量如何，在很大程度上直接影响广大人民群众物质和文化生活的提高。因此，必须不断地提高质量，接受市场的严格检验，更好地为广大人民群众服务，为社会主义建设服务。

我们必须认识到，提高产品质量是关系到乡镇企业发展的全局性问题。在改革开放条件下，商品的国内外市场竞争十分激烈。要想在激烈的竞争中站稳脚跟，占领市场，扩大阵地，没有成本低、品种多、质地良好的产品是做不到的。特别是出口产品，质量不好，根本就无法进入国际市场。产品质量好了，不论是在国内市场，还是在国际市场，很快可以销售出去，实现其商品价值，获得经济效益，还可以加速资金周转，节约原材料，使企业的生产不断在扩大的规模上进行，促进企业的发展。所以，我们必须在产品的质量上下功夫，采取有效措施，提高产品的质量，向质量要资金，要原材料，要效益，要发展。

我们还必须认识到，企业产品质量的好与差，是企业整体素质的综合反映。企业的整体素质反映在企业的技术水平、领导素质、管理水平、职工素质和信息的搜集、整理和传递等各个方面。如果这些方面都符合办企业的客观要求，那么，企业的产品质量一般来说是好的，可以经得起市场的检验。否则，就很难生产出优质产品来。即使是一时生产出质量比较好的产品，也是很 unstable 的。

从事乡镇企业工作的同志们，让我们携起手来，齐心协力，把乡镇企业质量管理和质量监督工作搞上去，为增强企业发展的后劲，保证乡镇企业持续、稳定、健康发展做出新的贡献。

农业部乡镇企业司副司长 平 欣

1991年8月于北京

编 者 的 话

本书是适用于培训乡镇企业干部及乡镇企业质量管理人员的第一部统编教材,它是在学习、借鉴各工业部门推行全面质量管理经验的基础上,紧密结合乡镇企业的实际,具有乡镇企业特点的教材,有益于统一思想、统一认识、进一步推动乡镇企业质量管理的发展。

本书从实用出发,对于质量管理的理论、思想、手段和方法,力求深入浅出,表述简明,并配以实例。考虑到乡镇企业一般起步晚,基础差,素质低,因此,在内容安排上以质量职能为主,并重点讲述质量管理基础工作、质量教育、生产过程的质量管理和质量检验。全书分十六章和三个附录。在第一章和第十六章中分别论述了乡镇企业质量管理概况及特点和乡镇企业主管部门质量管理的任务、机构及职能。这是其他书籍所没有的内容。本书可作为乡镇企业主管部门和企业的各级领导、质量管理专业人员、技术人员和管理人员学习质量管理的教材,同时,也可作为关心乡镇企业质量工作的各界人士的参考读物。

本教材是组织部分省、市从事质量工作多年、有一定经验、并了解乡镇企业情况的同志撰写的。在编写过程中得到农业部乡镇企业司和中国质量管理协会领导的关怀和支持,并得到撰稿人所在单位浙江省、嘉兴市和苏州市质量管理协会及上海市、天津市、苏州市和安徽省乡镇企业局的大力支持。福建省乡镇企业局为编写教材提供了良好的条件。肖雪峰、袁冰飞参加了本书编务工作。罗国英、屠菊龙、马林、余美芬等同志对书稿进行了审阅。在此一并致谢。

本书在编写印刷过程中，由于时间紧迫，加之编者水平有限，不妥之处在所难免，诚恳地希望从事质量管理工作的同志和广大读者批评指正。

编 者

1991年8月于北京

目 录

序

编者的话

第一章 乡镇企业推行全面质量管理的意义和任务	1
第一节 乡镇企业在国民经济中的地位和作用	1
第二节 乡镇企业质量管理概况及特点	3
一、乡镇企业质量管理概况	3
二、乡镇企业质量管理特点	6
第三节 乡镇企业必须推行全面质量管理	7
一、质量是乡镇企业的生命	7
二、乡镇企业推行全面质量管理的必要性	8
三、乡镇企业推行全面质量管理的任务	10
第二章 全面质量管理概述	12
第一节 质量管理发展简述	12
一、质量管理发展的历史阶段	12
二、我国推行全面质量管理的概况	14
第二节 全面质量管理的基本概念	17
一、质量	17
二、质量职能	20
三、全面质量管理	22
第三章 全面质量管理的基础工作	28
第一节 概述	28
一、全面质量管理基础工作的含义	28
二、乡镇企业加强全面质量管理基础工作的意义	29
第二节 质量教育工作	30
一、质量教育工作计划	30

二、质量管理教育	31
三、专业技术教育	33
四、质量教育成绩的考核	34
第三节 标准化工作	35
一、标准和标准化	35
二、乡镇企业开展标准化工作的主要内容	38
第四节 计量工作	46
一、计量工作的重要作用	46
二、乡镇企业开展计量工作的基本要求	46
三、乡镇企业计量定级、升级工作	53
第五节 质量信息工作	57
一、质量信息的含义	57
二、质量信息源及质量信息的分类	58
三、质量信息的管理	60
第六节 技术文件管理	64
一、技术文件的种类与内容	64
二、技术文件的正确、完整和统一	66
三、技术档案管理	67
第四章 质量体系	68
第一节 质量体系概述	68
一、质量体系简介	68
二、建立质量体系的目的是意义	71
第二节 质量体系国家标准概要	74
一、质量体系国家标准的作用和适用范围	74
二、质量体系的几个重要术语定义	75
三、两种环境与质量体系标准的应用	77
四、质量体系 and 全面质量管理的关系	81
第三节 质量体系的建立	82
一、建立质量体系的必备条件	82
二、建立质量体系的步骤	83
三、建立质量体系的方法	85
第四节 质量体系文件	88
一、质量体系文件的内容	88

二、质量手册	89
三、质量计划	89
四、管理性文件	90
五、技术性文件	90
六、质量纪录	91
第五章 方针目标管理	92
第一节 方针目标管理概述	92
一、方针目标管理的意义与作用	92
二、企业方针和质量方针	93
三、方针目标管理	97
第二节 方针目标的制订和展开	99
一、方针目标制订	99
二、方针目标展开	102
三、方针目标制订和展开中的文件	106
第三节 方针目标的实施和评价	115
一、方针目标的实施和检查	115
二、方针目标实施的评价	118
第六章 质量组织	122
第一节 质量组织概述	122
一、企业管理组织与企业质量组织	122
二、质量职能的分配和展开	123
第二节 质量机构	127
一、质量机构的分类	127
二、质量协调机构	129
三、质量管理组织系统	131
第三节 质量责任制	133
一、概述	133
二、各部门各类人员质量责任	133
三、质量否决权	139
第七章 开发设计过程的质量管理	145
第一节 市场调研	145
一、市场调研的内容	145
二、市场调研的方法	147

三、产品设想	148
第二节 设计中的质量管理	149
一、设计工作程序	150
二、产品质量目标	152
三、产品的设计评审	152
四、新产品的试制与设计鉴定	155
五、设计文件的管理	157
第八章 生产过程的质量管理	159
第一节 生产技术准备	159
一、工艺准备	160
二、原材料准备	162
三、外购、外协件的准备	163
四、主要生产设备和劳动力的准备	163
五、测试手段的准备	163
六、技术文件的准备	164
第二节 采购	164
一、供应单位的选择	164
二、对供应单位的帮助	165
三、对供应单位的监督	166
第三节 生产现场的质量管理	167
一、工艺纪律	168
二、设备、工装的质量管理	170
三、物料的质量管理	173
第四节 工序质量	175
一、工序能力	175
二、工序分析	179
三、工序控制	181
四、质量控制点	183
第九章 质量检验	188
第一节 概述	188
一、质量检验的含义和内容	188
二、质量检验的职能	189
三、质量检验的方式	190
第二节 检验计划	193

一、检验计划的编制	193
二、检验计划的实施	196
第三节 检验队伍的建设	199
一、专职检验人员	199
二、检验队伍的素质	200
三、检验人员的考核	201
四、专检与自检、互检相结合	202
第四节 抽样检验	203
一、抽样检验的概念	204
二、抽样检验的程序	205
三、百分比抽样方案的不合理性	209
四、抽样检验实例	210
第十章 销售服务过程的质量管理	212
第一节 包装、搬运和贮存	212
一、包装	212
二、搬运和贮存	213
第二节 销售交付与售后服务	214
一、销售交付	214
二、售后服务	215
第十一章 质量管理常用的七种方法	220
第一节 概述	220
一、统计思想和统计方法	220
二、质量管理中的数据	221
三、数据的统计特征值	225
第二节 分层法、排列图和因果图	226
一、分层法	226
二、排列图	228
三、因果图	231
四、分层法、排列图和因果图的综合应用举例	234
第三节 调查表和直方图	236
一、调查表	236
二、直方图	238
第四节 控制图	246

一、控制图的概念	247
二、几种常用控制图简介	249
三、常用控制图的制作方法	251
四、控制图的观察分析	259
五、控制图使用中应注意的事项	261
第五节 相关图	262
一、相关图的基本概念	262
二、相关图的作图步骤	264
三、相关图的观察分析	266
四、相关分析	268
第十二章 质量成本和质量成效	272
第一节 质量成本	272
一、质量成本的概念	272
二、工作质量成本	272
三、质量成本核算	274
四、质量成本分析	277
五、质量成本管理	284
第二节 质量成效	287
一、质量管理与质量成效	287
二、产品质量成效	288
三、经济效益	289
四、社会效益	290
第十三章 质量审核	292
第一节 质量审核的概念	292
一、质量审核与质量体系复审	292
二、质量审核的目的与特点	292
第二节 质量审核的内容与形式	295
一、产品质量审核	295
二、工序质量审核	302
三、质量体系审核	306
第十四章 质量改进	309
第一节 质量改进概述	309
一、质量改进的性质	309
二、质量改进的意义	311

三、质量改进的程序	311
第二节 质量改进计划	312
一、质量改进信息搜集	312
二、质量改进项目分析与确定	312
三、编制质量改进计划建议书	313
第三节 质量改进组织和实施	314
一、质量改进组织	314
二、质量改进项目的实施	315
第四节 操作者可控缺陷的改进	316
一、操作者可控缺陷	316
二、操作者可控缺陷的改进	316
第五节 管理者可控缺陷的改进	318
一、管理者可控缺陷	318
二、管理者可控缺陷的诊断过程	318
三、管理者可控缺陷采取措施的过程	321
第十五章 群众性的质量管理活动	322
第一节 概述	322
一、质量管理小组的含义和特点	322
二、质量管理小组的类型	323
三、质量管理小组的作用	323
第二节 质量管理小组的组建和活动	325
一、质量管理小组的组建	325
二、质量管理小组的活动	327
第三节 质量管理小组活动的管理	334
一、企业对质量管理小组的管理职责	334
二、质量管理小组的活动和成果评价	335
三、质量管理小组的奖励	337
四、其他形式的群众性质量管理活动的管理	338
第十六章 乡镇企业主管部门的质量管理	339
第一节 乡镇企业主管部门质量管理的任务	339
一、加强主管部门质量管理的重要性和紧迫性	339
二、乡镇企业主管部门质量管理的任务	339
第二节 乡镇企业主管部门质量管理机构与职责	341
一、乡镇企业主管部门质量管理职能	341

二、乡镇企业主管部门质量管理机构的设置	343
第三节 乡镇企业主管部门质量管理活动	345
一、对企业质量管理的指导	345
二、对企业创奖工作的管理	346
三、全面质量管理的达标验收	348
四、乡镇企业系统的标准化管理	349
五、乡镇企业系统的计量管理	352
六、乡镇企业系统的质量监督	352
七、乡镇企业生产许可证的管理	354
八、乡镇企业系统质量教育工作	357
九、乡镇企业系统质量管理小组活动的管理	359
附录 工业产品质量政策目录索引	361
一、全国人大常委会通过的技术监督法律	361
二、国务院批准、发布的技术监督行政法规、法规性文件	361
三、国务院技术监督部门发布的规章、政策文件	363

第一章 乡镇企业推行全面质量管理 的意义和任务

第一节 乡镇企业在国民经济中的 地位和作用

“异军突起”的乡镇企业，萌芽于50年代，并随着农村经济的发展而成长。特别是在党的十一届三中全会以后，农村经济改革不断深入，乡镇企业迅速崛起、壮大，已经成为我国国民经济中的重要组成部分。1990年乡镇企业总产值已达9500亿元，占全国社会总产值的25%，占农村社会总产值的60%；乡镇工业产值7000亿元，占全国工业总产值的30%；乡镇企业出口创汇额130亿美元，占全国出口总额的25%；乡镇企业从业人数9300万。乡镇企业的发展不仅为解决农村剩余劳动力的就业问题和增加农民的收入找到了出路，而且为实现具有中国特色的工业现代化开辟了一条新途径。

乡镇企业是农民兴办的从事商品生产、交换、服务活动的独立核算、自负盈亏的经济性组织。包括乡和村兴办的企业、部分社员联营的合作企业和个体企业。与国营企业相比，乡镇企业有其自身的特点：①它是靠自筹资金创办、自身积累而发展；②企业机制灵活，经营自主权大，经营结构多样化，适应性强；③企业的产、供、销均以市场调节为主；④企业规模小、行业繁多；⑤职工多数亦工亦农；⑥生产的产品多为劳动密集型和为大工业配套的零部件。

1984年中央四号文件对乡镇企业在我国国民经济中的地位给

予了充分的肯定，指出它是国民经济的一支重要力量，是农村多种经营的重要组成部分，是农业生产的重要支柱，是国营企业的重要补充，是国家财政收入的重要来源，是广大农民群众走向共同富裕的重要途径。党的十三大报告中又指出，乡镇企业是振兴农村经济的必由之路。

乡镇企业之所以能够迅速崛起，并在广泛而热烈的争论中不断发展，主要是由于它在国民经济中不可替代的重要作用所决定的。

第一，乡镇企业的发展，大大促进了我国生产力的发展。

“七五”期间，它创造了我国新增社会总产值的25%。

第二，乡镇企业的发展，解决了农业9300万剩余劳动力的出路问题，它使农村剩余劳动力离土不离乡，进厂不进城。同时壮大了集体经济，增加了农民收入，农民从集体分得的收入中有一半以上来自乡镇企业。

第三，乡镇企业的发展，增加了国家的财政收入，减少了国家的财政支出。乡镇企业向国家缴纳税金每年以24.5%的速度递增，国家财政新增收入的14%来自乡镇企业。同时也减少了国家财经对农村的补贴和支出。仅乡村两级企业除在税前提取支农资金外，税后利润直接用于支农、补农、建农资金约130亿元。

第四，乡镇企业的发展，促进了我国农村产业结构的合理调整，改变了农村单一经济结构。乡镇企业以农业为基础，农业以乡镇企业为支柱，两者相辅相成，相互促进。

第五，乡镇企业的发展，开辟了具有中国特色的农村工业化和城市化的新途径。农村工业化的崛起，大大推动了农业技术改造，推动了农村集镇建设，改变了工业和城市发展的传统模式，建立了大批小型、新型的集镇，加强了农村两个文明建设，创出了城乡一体化的道路。

第六，乡镇企业的发展，促进了城市大工业的发展。实践证明乡镇企业是城市大工业的得力助手。一方面乡镇企业为大工业

提供了大量的零配件或承担了大工业扩散产品的生产；另一方面乡镇企业为大工业拾遗补缺，承担了大工业不能或不愿生产的小产品，成为城市工业的重要补充。

第七，乡镇企业的发展，增加了国家出口创汇收入。“七五”期间，出口创汇额已从39亿美元增加到130亿美元，占全国出口创汇的25%，特别是一些传统的工艺品和劳动密集型产品的出口有较大的优势。

第二节 乡镇企业质量管理概况及特点

一、乡镇企业质量管理概况

1978年以前，企业管理尚未提到乡镇企业的议事日程上来，质量管理更处于原始状态，即使是有少数有经验的熟练工人在操作中把关，也仅仅是以目看、手摸的原始方式进行质量检查。党的十一届三中全会以后，乡镇企业蓬勃发展，经济活动的范围不断扩大，涉及国民经济的许多领域，除了生产食品、轻工、纺织、机械、电子等产品外，还能生产高科技的国防产品。在市场机制的作用下，为了提高竞争力，乡镇企业已经从不自觉到自觉地重视产品质量，质量意识也有了不同程度的提高。各级乡镇企业主管部门为了引导企业从传统管理向现代化管理转变，克服了种种困难，作出了极大的努力，使质量工作取得了显著成绩，产品质量水平有显著的提高，其主要表现：

一是乡镇企业的发展已逐渐从重产值增长转向重产品质量和效益；从传统小生产经营管理转向现代化管理。由于外部环境的变化，使一个时期以来只注重产量、产值的乡镇企业转向走以发展内涵为主的道路。依靠内部挖潜，加强企业内部的基础管理，开展多层次、多形式的技术培训，提高了职工素质。各级乡镇企业管理部门的质量工作逐步得到加强，配备了专人和建立了专门机构负责质量工作。目前，乡镇企业管理部门的质量管理干部已