

全国质量管理小组 论文集

中国质量管理协会 编



•2-53

原子能出版社

(京)新登字 077 号

图书在版编目(CIP)数据

全国质量管理小组论文集/中国质量管理协会 编. —北京:原子能出版社, 1995. 6
ISBN 7-5022-1383-X

I. 全… II. 中… III. 质量管理-学术会议-中国-文集 IV. F273. 2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 08292 号

内 容 简 介

为适应社会主义市场经济的要求,更好地促进全国群众性质量管理活动的发展,中国质量管理协会于 1994 年 10 月发出《关于召开全国质量管理小组学术交流研讨会征集论文的通知》,发动人家为进一步搞好质量管理小组活动献计献策。论文的主题:QC 小组与企业文化。专题:1. 论 QC 小组的地位和作用;2. 在新形势下如何更好地开展 QC 小组活动;3. 如何提高职工参与 QC 小组活动的积极性、自觉性、有效性;4. 如何增强 QC 小组活动的吸引力、凝聚力;5. 如何改进成果发表和评价;6. QC 小组与企业领导;7. QC 小组与合理化建议;8. QC 小组活动存在的问题及对策。该会收到了二百多篇论文。这些论文论点明确,论据充分,结合实际,具有较强的指导性和可操作性。本论文集是从中选出部分论文汇编而成的,可供大家学习、交流。

©

原子能出版社出版发行

责任编辑:金一一

社址:北京市海淀区阜成路 43 号 邮政编码:100037

原子能出版社印刷厂印刷 新华书店经销

开本:787×1092mm 1/16 印张 9.75 字数 237 千字

1995 年 6 月北京第 1 版 1995 年 6 月北京第 1 次印刷

印数:1—2000

定价:12.00 元

前 言

为适应社会主义市场经济的新形势,进一步推动全国群众性质量管理活动的发展,中国质协第二工作部和《质量管理小组》杂志编辑部于今年6月联合举办全国第一次质量管理小组学术交流研讨会,共收到200多篇论文,现从中选出部分有代表性的,编辑出版了这本《全国质量管理小组论文集》。它的问世具有重要的现实意义。

当今世界,已有70多个国家开展了QC小组活动,这个数字还在逐年增加。由此可见,QC小组活动,已经形成世界性潮流。

我国自1978年开展QC小组活动以来,经久不衰,在各行各业蓬勃发展,显示了强大的生命力。去年全国注册登记的QC小组数达到113万个,为企业直接创造的经济价值167亿元。十几年来累计注册的小组数为729万个,共为企业创造的经济价值高达1054亿元,而且还培养锻炼了大批人才,在两个文明建设中,做出了巨大贡献。

QC小组活动,之所以具有如此神奇的成效,最根本的是群众性加科学性。广大群众一旦掌握了科学技术(包括管理技术),如虎添翼,就能大大加速生产力的发展和自身素质的提高。实践证明,广泛、深入地开展QC小组活动,是全心全意依靠工人阶级、办好社会主义企业的一项重要措施;是开发人类资源、发挥劳动者积极性、创造性和聪明才智,实现自身价值的一个良好的组织形式;是解决技术质量关键、提高经济增长的质量和效益,促进生产发展的一个有效途径;是提高企业整体质量、实现以优取胜、创名牌、占市场、增强竞争能力,使产品走向世界的一项基础工程;是培养、锻炼、提高职工队伍素质,造就和发现人才,改善人际关系,建立企业文化的一个重要环节;是对职工实行自我管理,增强企业凝聚力,结成企业、职工命运共同体的一个强有力的纽带。

我们现在正建立社会主义市场经济。市场经济的本质特征就是竞争,优胜劣汰是客观规律,竞争的实质和焦点是质量,特别是由于扩大开放和即将恢复我国在关贸总协定缔约国的地位,国内市场将变成世界市场的一部分,我国企业将面临着世界强大竞争对手的挑战,要能“顶得住”和“打得出去”,把质量搞上去,把成本降下来,并按期交货,必须靠全员,而实现全员管理的最好的形式就是广泛开展QC小组活动。所以,市场经济越发展,竞争越激烈、越残酷,质量越重要,QC小组越大有用武之地。

十几年来,在开展QC小组活动方面,各地都创出了很多好经验,最主要的是:(一)领导重视,主要领导亲自抓,分管的领导具体抓,党政工团一齐抓;(二)组织落实有人管,特别是要有专人负责教育培训和指导等工作;(三)围绕企业方针目标和现场存在的问题,选好课题,连续不断地开展有效的活动;(四)从实际出发,讲求实效,形式多样,生动活泼;(五)经常召开成果发表会和经验、学术交流会,相互学习,共同提高;(六)落实奖励政策,及时给予奖励和表彰。我们要发扬优点,克服缺点,不断研究新情况,总结新经验,解决新问题,把群众性质量管理活动推向前进。要进中求效,实中求新,改中求活,繁中求简,兴利除弊健康发展。

希望各级领导,特别是企业的党、政、工、团、科齐抓共管,继续满腔热情地关心、支持、帮助QC小组活动。希望今后有更多的职工参加QC小组活动,力争实现全员参与质量管理,为深化TQC、实施GB/T19000—ISO9000系列标准奠定群众基础。希望所有的QC小组不断加强自

身建设,提高“三率”,努力实现“人人齐参与,组组有成果”,逐步建立和健全 QC 小组文化;强化质量意识、参与意识、问题意识、改进意识;提倡奉献精神、求实精神、协作精神、创新精神;发扬顽强进取的作风、一丝不苟的作风、严以律己的作风、民主平等的作风;通过连续不断地改进,满足用户日益增长的需求;充分发挥群体优势,防止和克服模式化、形式主义及繁琐哲学,为振兴质量、振兴经济、振兴中华,做出更大的贡献!

在本论文集的编印过程中,得到了很多论文作者、广州市质协和广州电信局无线分局冯柏堂局长的大力支持,在此深表谢意。

中国质量管理协会副理事长 张贵华
全国群众质量管理领导小组办公室主任

1995 年 6 月

目 录

前言

浅谈 QC 小组与企业文化	蔡银锁(1)
建设企业文化,开展 QC 活动	王彩琴(4)
市场经济体制下 QC 小组作用初探	朱童斌(6)
浅谈中国式的 QC 小组	吴顺鱼 王志芳(8)
QC 小组活动在班组建设中的作用	刺建东 刘长海(10)
试论发挥 QC 小组的潜在作用	黎小泳(13)
浅谈 QC 小组活动的生命力	张锦玲(15)
浅谈 QC 小组的作用	刘海昆(18)
卓有成效地抓好 QC 小组活动	傅慈慧(20)
QC 小组活动的意义及其发展战略	霍青虹 阎树清(22)
浅谈新形势下的 QC 小组活动	朱璐(24)
依靠群体力量 强化质量改进	
——宝钢自主管理活动的实践与特点	陈桂英 凌华伉(26)
浅论在新形势下如何更好地开展 QC 小组活动	董彦萍 马文祥(30)
工程设计单位的质量管理小组面向市场经济的思考	马秀峰(33)
在市场经济情况下如何管理 QC 小组	党开山 蔡玉珍(36)
在新形势下如何开展 QC 小组活动	乔 英(40)
在新形势下如何更好地开展 QC 小组活动	郭则芬(42)
论如何适应市场竞争,开展好 QC 小组活动	张 华(44)
在新形势下如何更好地开展 QC 小组活动	陈丽君(47)
企业 QC 小组活动内在动力的探讨	王智超 王晶(49)
如何提高职工参与 QC 小组活动的积极性、自觉性、有效性	张乃栋(52)
如何提高职工参与 QC 小组活动的积极性、自觉性、有效性	郭恭厚(54)
如何提高职工参与 QC 小组活动的积极性、自觉性、有效性	曹自立(57)
如何提高职工参与 QC 小组活动的积极性、自觉性、有效性	尚 英(59)
加强 QC 成果推广工作,调动职工参加 QC 小组活动的积极性	王蔚溪(61)
论如何提高职工参与 QC 小组活动的积极性、自觉性、有效性	钟胜兰(63)
有效地开展 QC 活动的实践及其思考	姜 伟 郝丽荣(65)
论企业开展 QC 小组活动的推动力	七二三四工厂 技术质量科(67)
QC 小组与企业文化	
——如何增强 QC 小组活动的吸引力、凝聚力	张凤华(69)
探索 QMS-QC 活动量化评价体系	林卓宏(72)
QC 成果二元评价法	张新乐(76)
从市场取向评价 QC 成果,把 QC 成果推向市场	谢玉光(79)

宏观层次如何推进 QC 小组活动	李哈拿 郑志伟(81)
QC 小组与企业领导	韩金明(83)
QC 推进者与 QC 活动	石学科(85)
QC 小组与企业领导	罗 佳(88)
QC 小组与企业文化	汪继金(90)
坚持 QC 小组与班组建设有效结合,把	
班组质量管理小组活动推向新阶段	何世泽(92)
QC 小组与企业文化及班组建设	叶振中(95)
QC 小组活动与班组建设结合才有活力	王景萍(97)
QC 小组与班组建设	刘悦萍(99)
深入开展 QC 活动,提高班组管理水平	王殿年 姚玉海(101)
QC 小组活动同班组建设相结合的研究与实践	赵连城(102)
论 QC 小组与班组建设	徐占国等(106)
利用 QC 活动,推动班组建设	张志军(109)
5S 活动是提高“三率”的重要措施	张贵华(112)
浅谈 QC 小组活动存在的问题及对策	姚连杰 赵晓光(114)
QC 小组活动深入开展之我见	郁吉白(116)
“求实”是开展 QC 小组活动的关键	杜振声(119)
浅谈 QC 小组活动存在的问题及对策	张建明(122)
浅谈 QC 小组活动存在的问题及对策	李大喜(124)
发扬 QC 小组的风格	于静华(126)
实行“四位一体”现场型 QCC 管理法的探索	唐正元(129)
基层开展 QC 小组活动存在的问题及对策	李谨武(132)
当前 QC 小组活动存在问题及对策的探讨	靳 辛(134)
浅谈当前 QC 小组活动存在的问题与对策	刘丽华(136)
QC 小组活动存在的问题和对策	刘兴华(138)
论 QC 小组评价中存在的问题及改进	孟庆勋(141)
论日本的 PTA 与我国企业 QC 小组活动的推进	滕 铸 周妙春(143)
浅谈提高 QC 小组活动效果的三个环节	张文慧(147)
兴利除弊提高 QC 小组的活力	温家顺(149)
让“小、实、活、新”生根开花	
——浅谈 QC 活动管理存在的问题及对策	于恒义(151)

浅谈 QC 小组与企业文化

石油大学胜华炼厂质管办 蔡银锁

摘要:本文试从 QC 小组的概念、组织结构、活动程序、活动内容及其在企业中的地位和作用等方面,探讨 QC 小组与文化及企业文化的关系。并认为, QC 小组不但是文化和企业的一部分,而且是企业文化高度发展的产物,是人类文明的结晶,是现代科学技术、管理技术在企业中最有效最灵活的落脚点和具体的实践场所之一,是企业文化最集中的表现形式、最活跃的传播方式。

当前,质量问题已不再仅仅是一个生产问题、经济问题,而且是一个社会问题,是一个民族素质或民族文化问题,并且还是一个关系到一个民族能否立足于世界民族之林,能否为人类作出较大贡献的重大政治问题。产品,尤其是名牌产品也不再仅仅是工人劳动的结晶,而且是人类现代科学技术、管理技术的结晶,是人类追求完美,百折不挠、不断进取精神的体现,是人类所创造的文化的载体。质量管理及其相应的质量管理理论也早已从生产现场推广到整个企业的生产经营,并且迅速走向社会,成为人类文明或文化的重要组成部分。而作为在全面质量管理理论指导下的具体质量管理活动形式之一的 QC 小组,与文化及企业文化的关系怎样呢?本文就对 QC 小组与企业文化的关系进行初步的探讨。

一、QC 小组是企业文化的一部分

文化,从广义上讲是人类在认识自然和改造自然的过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。通常所说的文化,是特指人类所创造的精神财富。它包括人类所有的自然科学和社会科学或科学技术和管理技术,同时还人类在认识和改造自然过程中形成的风俗习惯、价值观念、道德观念等。企业文化是指企业职工在特定的物质生产条件下,在企业的生存和发展过程中逐步培养和形成的共同的生活态度、价值取向、道德观念及特定的职业信念等,也就是企业职工在为社会生产物质财富的同时,创造和形成的精神财富。QC 小组即质量管理小组是生产或工作岗位上从事各种劳动的职工,围绕企业的方针目标和现场生产经营管理中存在的各种问题,运用质量管理的理论和方法,以改进产品质量、提高工作质量、降低消耗、提高经济效益和管理水平为目的,按自愿和合理分工的原则组织起来,并按一定的科学程序开展活动的组织。由此可见, QC 小组是人们在生产物质财富的同时,为了使企业每位职工工作的效率更高、生产的产品质量更好、企业效率更优,而创造的一种科学合理的组织形式和活动方式。它是人类生产物质财富的同时,创造的精神财富,因此可以说, QC 小组本身就是人类创造的一种文化——企业文化。

二、QC 小组是企业文化高度发展的产物,是人类文明的结晶

QC 小组,它具有明确的目的性,即必须为解决生产和管理过程中存在的各种各样的技术和管理问题而设立,并随问题的解决而撤销或在其基础上提出更高的要求开展新的活动;它具

有严密的科学性,即在全面质量管理理论指导下,运用现代科学技术、管理技术所能提供的一切手段和方法,进行组建,并开展活动;它具有高度的民主性,即按自愿参加和合理分工的原则组建,依靠小组内所有成员的力量,注重集思广益,强调协同作战,充分发挥每一个成员的聪明才智和主观能动性;它还具有广泛的群众性,但它不是行政班组,也不是非常专业化的学术机构或社会团体,而是为提高工作质量、提高产品质量、解决生产或工作现场及经营管理过程中存在的各种难题而建立的工作小组;企业的每个岗位各个层次的人员都可参加,也都可结合本职工作中遇到的问题,申请、注册成立 QC 小组,并按程序组建小组,开展活动、发表成果或按程序撤销和退出 QC 小组。总之, QC 小组强调用提高人的质量(素质)来保证工作质量,用工作质量来保证和促进产品(服务)质量,并且认为人的质量、工作质量和产品质量的提高是可以不断上升,永无止境的;它注重在开展 QC 小组活动,解决问题,提高工作质量和产品质量的同时,也提高自己;开展 QC 小组活动的直接效果是解决问题,提高产品质量,最终结果是更新人的观念,增长人的才干,提高人的质量。因此,可以说 QC 小组它是现代科学文化和管理文化的有机结合,是人类文明发展到一个比较高的阶段的结晶,是企业文化发展到目前的最高形式之

三、QC 小组是科学技术、管理技术在企业中最有效最灵活的落脚点和实践场所

对企业本身来说,生产经销商品(即为社会创造物质财富)是其最基本的表现形式;追求经济效益(即赚钱)是其最基本的动力。科学技术和管理工作则是企业生产经营商品获取盈利的最基本保证。科学技术为企业生产经营商品获取盈利提供最终能力,而管理技术则可保证这种能力的充分发挥。可以说,从根本上来讲,商品或更确切地说产品质量是当代科学技术、管理技术作用于企业的集中表现和最终结果,同时也是企业生产的产品能否变成商品,能否为企业获取盈利或赚钱能力大小的尺度。企业在激烈的市场竞争中要想生存和发展,从根本上来说,必须大量采用先进的现代科学技术和管理工作,以提高企业的整体技术水平和管理水平。然而在企业中推广、应用这些先进科学技术和管理工作的是人,是企业的全体职工,因此提高职工、特别是普通职工的文化素质、技术素质(即人的质量)至关重要。

QC 小组活动的特点是始于教育,并终于教育。也就是从职工的教育培养着手,在开展 QC 小组活动前,必须对其成员进行必要的全面质量管理基础知识、基本理论和基本方法的学习;在开展 QC 小组活动过程中,必须根据已掌握的质量管理理论和方法工具,应用已学过的科学技术和管理工作,创造性地去解决问题,创造效益,达到预定目标;最后必须进行总结,把开展活动获得的技术成果和管理成果形式标准,应用推广,并使小组成员在整个活动过程中得到教育提高。可以说 QC 小组活动过程,是人类认识自然、改造自然的具体实践过程,也是人类创造性地认识、了解和掌握各种科学技术和管理工作,并具体推广、应用的过程。它的明确的目的性,按 P(计划)D(执行)C(检查)A(总结)程序活动的科学性,保证了 QC 小组接受、推广、应用科学技术和管理工作,它的广泛的群众性和高度的民主性,体现了这种实践的最大灵活性和普遍性;它对工作质量、产品质量无休止的追求,促使其成员最大程度上掌握和应用现代先进的科学技术和管理工作。因此说, QC 小组是现代科学技术和管理工作在企业中最有效、最灵活的落脚点和实践场所。

四、QC 小组是企业实行民主管理迄今为止最科学的一种形式， 是班组建设、班组管理的重要组成部分

企业职工参加民主管理的形式和方法很多，如：职工代表大会制度，工人、技术人员、管理人员三结合制度，民主评议、民主监督制度，企业领导接待日制度，合理化建议等。但没有一种像 QC 小组那样是在一定理论指导下，从组织结构、活动程序、成果评定考核等方面，让广大职工如此广泛、深入、有效地参与。QC 小组活动目的明确，组织结构合理、紧凑，活动程序、考核方法科学严密，企业每一个职工都可以从本身工作出发，从身边问题着手，围绕企业总体目标，提出问题，解决问题，发表成果；并且同时，使小组成员自身素质得到提高。QC 小组中的每一位成员都是组内的主人，他们开展的每项 QC 小组活动都是企业应该做的工作中的一部分；他们的每一项成果都会为企业的生存和发展作出贡献，他们切切实实地参加了企业的各项管理工作，并且作出了贡献，因此他们是企业的主人翁。

QC 小组作为一个非正式组织，与具有一定生产经营管理职能、必须完成一定生产经营管理任务的行政班组不同，它们没有太多的强制性，不受行政班组职责范围和任务分工的限制；QC 小组组建时，可根据小组目标，进行合理分工，组内人人平等，并且民主地开展活动，因此在 QC 小组内，既有广泛的民主性，又富于创造性，有广阔的天地让行政班组内的每一个成员，充分发挥其聪明才智，使行政班组建设得到进一步完善。通过这些 QC 小组活动，不但可解决行政班组无法解决的一些问题，活跃行政班组的气氛，融洽行政班组之间及组内成员之间的关系；而且通过开展 QC 小组活动，培养了一批 QC 小组骨干和活动积极分子；他们在行政班组内都是技术骨干和操作能手，他们通过这些活动，得到了锻炼，增长了才干，提高素质，在行政班组内发挥了更大的作用，使行政班组更能成为生机勃勃、能打硬仗的战斗集体。因此，可以说，在企业特别是企业的基层，QC 小组活动的开展推动了班组建设，班组建设的加强又促进了 QC 小组的开展，QC 小组是企业基层班组建设的一项重要内容。

五、QC 小组活动是现代企业文化最集中的表现形式、最活跃的传播方式

科学，一般是指自然科学和社会科学或软科学和硬科学两部分，它包括技术即科学技术和和管理技术。从本质上来讲，科学就是一种文化，而且是人类文化最宝贵最有价值的组成部分，最完美的表现形式。QC 小组概念及组织机构就具有高度的科学性，是人类科学的结晶；QC 小组活动程序具有严密的科学性，PDCA 循环，反映了人类认识世界、改造世界的客观规律要求；QC 小组活动过程也就是人类认识世界、改造和征服世界的过程，是人类创造、发明科学技术和和管理技术的过程，同时也是人类科学、规范、有效地传播和实践科学技术和和管理技术的过程。在这个过程中，企业文化得以发生、发展和完善。QC 小组按 PDCA 无限循环，不断提高，即反映了人类在认识世界、改造世界过程中，自强不息、百折不挠、不断进取、永往直前的伟大时代精神。可见 QC 小组及其活动过程是现代企业文化的最集中的表现形式。

文化作为人类文明的一种现象和存在形式，它具有广泛的群众性和一定的区域性，QC 小组的群众性和选题广泛的适用性与文化的这些特性也是一致的。QC 小组活动最终效果是人的素质得到提高，它用永不满足，自强不息、不断进取的精神来激励职工，用科学、严谨、求实的工作态度、工作作风来代替其他不纯的工作态度、工作作风；用科学、文化知识武装广大普通职工，使职工、企业、社会甚至国家民族的素质得到提高，使我们有能力立于世界民族之林，并为人类作出更大的贡献。

建设企业文化,开展 QC 活动

兰州 三五一一二工厂 王彩琴

企业走向市场靠什么?靠高质量的产品赢得用户。高质量的产品生产靠什么?靠企业全体职工。全体职工在一种企业文化的氛围中进行质量全面管理,开展 QC 活动,以用户至上为目标导向,以良好的企业精神生产出高质量的产品拓展市场。提高产品质量,必须重视企业文化的建设,企业竞争直接表现为市场竞争,靠质量、靠技术、靠企业文化,企业文化与企业共存。

一、企业文化的含义,精神文化是广义企业文化的核心

从科学意义上说,企业文化有广义和狭义之分,广义的企业文化是指企业所创造的,具有自身特点的物质文化和精神文化的总和。其中,物质文化反映了企业的技术装备、原材料、能源、加工技术及其相适应的科学技术管理规范所达到的文明程度。狭义的企业文化则是指企业所形成的具有自身特色的精神文化,它是企业在社会经济的文化大环境中,为谋求生存和发展,在长期的生产经营活动中自觉形成的并为绝大多数职工所认同倡导的经营宗旨、价值观念和道德行为准则的综合反映。所以概括地说,狭义的企业文化是企业精神或精神文化,是企业作为有机体的一种群体意识。它是广义企业文化的核心,能给职工以理想、激励和荣誉,也给职工以约束。在企业走向市场经济的过程中,加强企业文化建设,赋予职工质量意识,进行质量管理,开展质量教育和群众性的 TQC 活动,用思想政治工作和宣传教育使职工树立以质量求生存、求发展创效益的良好群体意识,都是企业文化建设的内容。但这并不是它的全部,这只是企业文化建设的表层现象,它仅仅是进行优良的文化传播和促使塑造良好企业文化的手段。企业文化的实质是从高层次的文明状态探索企业文化的生成、发育、塑造、调整和发展以培育良好的企业精神,确定质量第一、用户至上的目标导向,开展以强化企业的感召力和凝聚力、树立良好的企业形象。

二、质量第一、用户至上的目标导向,企业文化的建设必须从实际出发

在社会主义条件下,怎样建设与市场经济相适应的企业文化?笔者认为必须从实际出发。为谋求生存和发展,必须把企业职工的目光引向市场,突出自己的文化和精神,以质量求生存求发展,开展用户至上的目标导向,形成“质量是生命线”的文化氛围。我厂属总后勤部生产羊皮和服装的大型企业。1986年以来,由于军品任务锐减,军转民开发民品势在必行,结合本行业的实际,树立了“不找部长找市场”的意识,开发试制山绵羊服装革,组建了制革和皮件车间。我们始终把质量第一作为宗旨,把“为用户”的口号变为全体职工的行为准则,走质量效益型的路子。从实际出发,狠抓了生产经营过程的质量管理,开展群众性的 TQC 活动,把质量问题落实到工序和岗位。

1994 年上半年,我厂与国际民航局签订了一批加工民航服装革的合同,在生产宝石蓝绵羊服装革的过程中,质量问题是花色和手感不良,为保证按期交货,达到用户满意,及时由工程技术人员和染色加脂小组共同开展 QC 活动,首先分析了产生花色和手感不良的原因,调整中和

pH值、严格控制染色的温度和液比、过滤染液、测定两次加脂 pH 值, 严肃工艺操作规程, 解决了影响成品等级品率低和返修高的主要问题, 达到了返修减半的目标。此活动成果荣获甘肃省质量协会和新兴集团总公司的奖励。

1994 年下半年, 从蓝湿革加工到成革的生产中, 由于跳刀, 据统计平均占 27%, 甚至高达 50%, 直接影响生产的正常进行和质量。针对这一现状开展 QC 质量攻关活动, 分析产生跳刀原因主要是挤水后的状态(工厂外购蓝湿革的种类、水份、硬性、弹性)和制匀机的性能两方面, 采取了制匀的革含水 50%~60%, 做到革面不油腻; 在机器方面, 保证刀片质量和磨刀良好, 机器调节正确, 供料速度适当, 加强操作责任心, 看皮做皮, 强化了以人为中心的管理, 使成品革跳刀率下降到 5.889%(1995 年 2 月质量统计)。

由于近年来原皮涨价, 资金紧张, 工厂提出消化库存积压, 开展节约挖潜, 注重技术, 开展 QC 活动, 将工厂 1992 年库存的三、四、五级桔黄色绵羊服装革进行洗浆、重新染色加脂、改制为棕色革, 提高了利用率, 创造了效益。

三、长期自觉地培育企业文化, 围绕质量开展经常性的 QC 活动

加强组织领导、培育企业精神是一种长期的战略任务。企业领导必须足够重视, 列入议事日程。工厂开展企业管理、把质量管理作为重头戏, 工厂成立了以厂长为主任的质量管理委员会, 下设质量管理办公室, 分管日常的质量管理工作。把质量管理视为科学, 视为一种艺术、一种文化, 形成全厂 QC 网络, 作为根植于广大职工中的一种驱动力, 几年来保证了工厂军品、民品质量的稳步提高。自 1989 年以来, 每年注册的 QC 小组平均有 37 个, 工厂开展成果发布会上二次, 发表成果 208 个, 充分发挥职工在质量管理中的积极性、主动性和创造性。与此同时工厂建立健全质量保证体系, 每年制定明确的质量方针、质量目标和质量计划。建立健全了以全面质量管理为中心内容的各级岗位责任制, 把开展全面质量管理的概念扩展已经从“符合规定”发展到满足用户。1990 年贯彻“军品第一, 永远第一”的方针, 进行了军品仓库的质量调查、访问用户的活动, 改进和提高了军品毛装质量。在开发民品上, 对质量的标准不在是过去那种传统满足设计和符合标准的概念, 而以销售为龙头, 扩展到市场调查, 研究用户需要, 制定一流标准, 同时制定一套保证产品质量的规章制度和措施。从原材料进厂到理化实验、工艺纪律的制定和检验、工序检验、半成品和成品检验, 把建设企业文化作为企业发展的原动力, 确立以人为本的观念, 使之成为企业文化的核心。对操作者进行一定的技术培训、文明生产和质量第一的教育, 注重发扬广大职工的主人翁精神。依靠全体职工的努力, 工厂开发生产的绵羊服装革荣获 1989 年、1990 年甘肃省皮革行业质量评比第一名, 其制品远销香港、日本、西班牙等国际市场。北京第一批巡警服是工厂黑色绵羊服装革制品, 提高质量, 长期自觉培育企业文化, 开展经常性的 QC 活动, 逐步取得了广大职工的共识和心理认同, 并能实现自控和自律。1995 年工厂深化改革, 提出“转机建制、练内功、抓质量、创名牌”的方针目标, 开展提高一次下机合格率的质量管理活动。

市场经济体制下 QC 小组作用初探

马钢机械设备制造 朱重斌

我国自 1978 年开展 QC 小组活动以来,已有 20 多年的时间。实践证明, QC 小组活动对于改进质量、降低消耗、提高经济效益和企业素质方面发挥了极为重要的作用。经过不断探索和改善,我国的 QC 小组活动越来越成熟,其群众性越来越广泛,其方法越来越科学,其成效越来越显著。已成为现代企业管理的一个不可缺少的有力工具。当前我国经济体制发生了深刻变革,从计划经济转变为市场经济。所有企业都面临着一场严重的挑战。对外开放,我们的产品就会遇到国外各种价廉质优产品的竞争;对内搞活,也必然会遇到国内同行业的产品竞争。因此,产品质量好的企业才能在市场竞争中发展,反之将被淘汰。只有把质量效放在第一位,一丝不苟,精益求精,才能在市场竞争中赢得用户,赢得市场。我国开展 QC 小组活动源于发达的资本主义国家,资本主义国家实行的是完全的市场经济, QC 小组活动为各国管理人士所关注,成为提高效益的有力手段。世界著名的质量管理专家朱兰博士曾说:“通过开展 QC 小组活动,使战后日本的产品质量跃居领先地位”,“日本产品质量的迅速进步,人民生活水平飞快提高,这都是 QC 小组起了巨大作用而获得的成果。”目前日本 QC 小组已达 60 万个,年创直接经济效益 25 亿美元,是日本企业管理方法中的一个支柱。在我国建立市场经济体制的新形势下,情况变了, QC 小组活动的环境也变了,那么 QC 小组活动的作用和地位是不是也改变了呢?相反,它必将随着市场经济体制的深化而有更大的发展。其作用将体现得更加显著。

一、对企业方针目标的实现起推动作用

每个企业都要制定年度总方针目标,企业这个方针目标是企业年度的行动纲领,是全体职工全年的奋斗目标。企业方针目标提出后,各项措施需要逐级落实,其中有很多工作可由 QC 小组来完成。QC 小组在选择课题时,应紧紧围绕企业的方针目标来进行,也就是说课题的选择应以解决本企业、部门或班组共同关心的问题为对象。而 QC 小组活动就是为解决企业存在的问题所开展的群众性改进活动的一种形式,也是保证企业方针目标实现的一种有效手段。如企业方针目标提出,要大力开展“双增双节”运动,努力提高企业经济效益。QC 小组就可以根据这一指导思想,将企业总目标分解成若干子目标,可以成立节能 QC 小组、降低废品率 QC 小组、降低各类材料消耗 QC 小组等。各 QC 小组根据选定的课题,应用全面质量管理的有效方法,开展活动。各 QC 小组活动取得了成果,就有力地促进了企业方针目标的实现。因此, QC 小组活动是企业方针目标得以实现的不可缺少的组成部分和重要力量。

二、是组织全体职工参加质量管理的有效形式

质量管理是企业永恒的主题。企业中的每一职工都负有自己的质量责任。如何更好地体现每一位职工的质量责任呢? QC 小组是一种有效形式。QC 小组活动具有广泛的群众基础,组织 QC 小组可以吸收全企业成员参加,让每一职工在小组活动中充分发挥聪明才智,解决生产和工作岗位上存在的问题。组织各种不同类型的 QC 小组,可以吸收生产工人、工程技术人员、

管理人员以及厂长经理参加。每个成员在活动中都分担一部分任务,可以充分地发挥自己的主观能动性和创造性,成员之间相互启发、团结协作,有利于职工提高质量意识和学习掌握质量管理的理论与方法。同时,通过小组的集体活动,可以充分发挥小组的群众优势,比个人单独活动更有所发现,有所创造,较易克服片面性和局限性。体现了企业职工的主人翁地位,提高了解决问题的效率。

三、有利于预防质量问题和提高质量等级

提高产品质量,是企业走向市场的迫切要求,这已成为共识。企业只有不断提高产品质量,才能在市场竞争中立于不败之地。质量管理的着力点是预防质量问题的产生。QC 小组的活动强调全员、全过程、全企业的质量管理,使产品生产过程诸因素受到全面的监控,防患于未然,使各种质量问题在萌芽状态即被解决。QC 小组活动要转化为生产力要靠人来实现,小组成员主要是由一些责任心强,质量意识强,技术水平高的人组成。这些人为企业的生产、管理骨干,是搞好质量的主体。他们的操作和行为必然对质量问题起到预防作用。QC 小组的活动其目标的实现是一个逐步提高的过程,即前一轮活动实现第一步目标;再加强总结和改进,不断推出新的内容和目标,如此周而复始地转动,使产品质量水平逐步由低向高升级。增强了产品适应市场变化的应变力。QC 小组活动方法吸取了大量的先进的数理统计及科学的管理方法,为预防和发现质量问题提供了有力工具。

四、有利于降低成本,创造更多的效益

市场经济的最大的目的就在于追求更多的经济效益。这也是 QC 小组活动的出发点和落脚点。QC 小组是以提高质量、降低消耗、提高经济效益为宗旨而建立起来的。QC 小组的一切活动都直接或间接地与企业经济效益紧密联系,促使 QC 小组成员自觉地围绕其宗旨选择活动课题、开展活动、取得成效。质量提高了,废品、次品就必然减少,重复性的消耗就必然降低。由于 QC 小组成员对自己所从事的工作环境、工艺操作水平十分熟悉,其活动的课题都是紧紧围绕工厂方针目标和生产实际选择的,比较容易取得成果。这些成果的取得往往是无需投资或很少投资即可获得“无本有利”、“一本万利”的效果。

五、有利于增强企业素质,提高企业管理水平

QC 小组的总目标是企业的方针目标,企业的方针目标实现了,经济效益提高了,职工的收入及生活待遇则必然提高。这样就可以激发职工的积极性和创造性,焕发出极大的生产热情,促进了企业的向心力、凝聚力的提高。为企业职工实现自我价值、施展聪明才智,争取更大荣誉创造了有利条件。QC 小组活动以共同的目标、集体的活动吸引职工,使职工在集体中找到自己的地位,通过与全体成员一起经历挫折、烦恼和胜利的喜悦,逐步把自己融合于集体之中,变得更加关心集体、关心同志,工作更积极了。使职工整体精神面貌焕然一新。QC 小组成员在活动中为实现自己制订的活动目标,就需要掌握解决问题的有关知识,主动地学管理、学技术、学文化,不断地开发自己的智力,拓展自己的知识面。通过 QC 小组活动,不仅可以创造物质财富,还可以为职工提供和创造了用武之地,能造就一批生产、技术、管理方面的才人。

社会主义市场经济体制的建立,为 QC 小组作用的充分发挥创造了有利条件。企业只有广泛建立 QC 小组,深入开展 QC 小组活动,才能使质量管理进入良性循环的轨道。

浅谈中国式的 QC 小组

吴顺鱼 王志芳

摘要：世界上第一个质量管理小组是 1962 年 4 月在日本诞生的，现在已普及到七十多个国家和地区。我国的第一个质量管理小组是 1978 年 9 月在北京内燃机总厂诞生的。质量管理小组这一新生事物，在中国这块大地上，迎着改革的浪潮，不断探索，不断前进；所取得的成绩越来越显著。现在每年注册的质量管理小组有 100 多万个，参加活动的人数达 750 万左右，并有逐年增长的趋势。

由于在开展这一活动中，认真贯彻了“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，逐步形成了中国式的质量管理小组。

质量管理小组简称 QC 小组。“QC”是英文 Quality Control 的缩写，中文的意思是质量管理。世界上第一个 QC 小组是 1962 年 4 月在日本诞生的。著名质量管理专家石川馨博士曾说：“日本的 QC 小组活动是学习、借鉴了中国‘两参一改三结合’的经验。”朱兰博士说：“通过开展 QC 小组活动，使日本的产品质量跃居领先地位。”戴明博士也说：“我认为日本产品质量迅速提高，这都是 QC 小组起了巨大的作用而获得的成果。”现在，QC 小组活动已普及世界 70 多个国家和地区，它所起的作用已为各国各地区管理人士所瞩目。

我国自 1978 年 9 月在北京内燃机总厂诞生第一个 QC 小组以来，现在不仅在工业、交通战线，而且在基本建设、邮电服务、商业服务等各条战线都开展了群众性的 QC 小组活动。到 1994 年 5 月 31 日止，累计注册的 QC 小组数有 829 万个，为企业创造的经济效益达 1004 亿元。

建国四十多年来，我国的社会主义革命和建设事业，尽管经历过几次挫折，但所取得的成就就是世界公认的。现在是国富民强，我们已经在世界上站立起来了。全国建起了几十万国营企业，有几千个研究所、院，几百所高等院校，几百万人的科技队伍……。各行各业都有一批先进单位，出成果，出人才，取得了较好的经济效益，这些都证明了我们国家在管理上是有套行之有效的经验的，这个成绩必须充分肯定。例如在 50 年代，就有过诸如“万无一疵布”、“安全”、“正点”等一系列群众性的质量管理活动。60 年代出现的“鞍钢宪法”，提出了“两参一改三结合”的制度，并创造了“三结合”的技术革新小组，这些都是我们党相信群众，依靠群众、尊重群众首创精神的具体体现。

但在许多方面我们的管理水平还不高，看不到这一点也是危险的。我们最大的缺陷就是不注意把一些分散的经验加以集中，认真地总结，使之系统化，上升为理论，再来指导我们的实际工作；自觉地循环往复，不断提高。社会主义生产目的是为了最大限度地满足人民日益增长的物质和文化生活的需要。因此，我们的模式是：质量—效益—高质量。根据马克思主义历史唯物主义的观点，社会主体是人民群众，任何社会活动都是人们进行的活动，离开人及人们的主观积极性，将一事无成。因此，从这个意义上讲，搞好 QC 小组活动的核心和动力，只能是人以及人们的积极性。通过 QC 小组活动，人与人之间互相学习，互相帮助，互相提高，每一个职工都关心自己的工作，努力把工作搞好，愿为企业为社会做贡献。

对于 QC 小组活动,我们一定要坚持科学态度,通过总结十多年的经验教训,并吸取借鉴国外的经验,走出一条自己的道路——创造具有中国特色的 QC 小组,使之在国际上成为中国式的 QC 小组。这不是明天、后天的任务,而应该从今天开始。这是广大 QC 小组推进者的任务和职责,它是光荣的,但又是艰巨的。

中国的国情是什么呢?国情是一个含义很广的概念,社会主义制度就是中国一个根本性的国情。我国劳动力资源丰富,但经济、教育水平还比较低,国土辽阔,发展不平衡……。这些都是我们要考虑的问题,对于每个部门,每个单位来说,还必须仔细研究自己的部门、单位的不同情况。切实注意学、创结合,走自己的道路。学习借鉴国外的经验,关键是消化,就是使之中国化,本部门化,本单位化。把“学”、“创”结合起来,学中有创,不能照葫芦画瓢,也决不能盲目地搬用外国的东西来取代自己的经验。

我国的 QC 小组已走过了试点阶段(1978 年—1979 年),推广阶段(1980 年—1985 年),巩固深化和普遍推广阶段(1986 年至今)。现在每年注册的 QC 小组有 100 多万个,参加活动的人数达 750 万左右,并有逐年增长的趋势。

由于认真贯彻了“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的方针,逐步形成了中国式的 QC 小组。

我国 QC 小组的含义——QC 小组就是在生产或工作岗位上从事各种劳动的职工,围绕企业的方针目标和现场存在的问题,运用质量管理的理论和方法,以改进质量、降低消耗、提高经济效益和人的素质为目的而组织起来,并开展活动的小组。

我国 QC 小组活动的宗旨——提高职工素质,激发职工的积极性和创造性;改进质量,降低消耗,提高经济效益;建立文明和心情舒畅的生产、服务、工作现场。

我国 QC 小组活动的特点——体现了职工的主人翁地位,是企业职工行使当家作主的权利,参加企业民主管理的新发展,我国 QC 小组活动吸取了创三优建设和其他群众性质量管理活动的经验,体现了优良传统和先进方法的结合;组建小组从实际出发,类型多样,广泛采用由工人、干部、工程技术人员组成的“三结合”QC 小组;小组活动结合实际,引进、学习、运用先进的质量管理的理论和方法;我国的 QC 小组是有领导,有自主性,采用党、政、工、团齐抓共管的方法,充分发挥每个成员聪明才智的好形式。

我国 QC 小组活动的作用——是改善企业素质的主要环节;是提高经济效益和社会效益的重要手段;是企业实现全员参加管理良好形式;是开发人的智慧,调动职工积极性的一把钥匙;是企业不断推行现代化管理方法的有效途径。

十多年来,QC 小组这一新生事物,在中国这块大地上,迎着改革的浪潮,不断探索,不断前进,所取得的成绩越来越显著。但也存在着一些不足:部分领导不重视 QC 小组活动,使 QC 小组活动得不到应有的支持;有的 QC 小组一开始就未按 PDCA 科学程序活动,有的 QC 小组活动过于偏重技术手段,片面追求高、深、新的方法;有的单位在评审中重视直接经济效益,忽视社会效益;并有相当数量的 QC 小组在经济效益上相互攀比,形成“浮夸风”;另外,还存在 QC 小组发表成果时,千篇一律的固定模式等。尽管这些都是前进中的问题,但也应引起大家的重视,并逐步加以解决。这就要求我们推进者,尤其是管理层推进者要实事求是地系统回顾,认真总结,细致研究,采取有效措施,不断兴利除弊,完善自身素质,塑造质量管理小组的良好形象,使中国式的 QC 小组活动开展得更好、更扎实、更有成效,力戒形式主义。

QC 小组活动在班组建设中的作用

山西省交通规划勘察设计院

荆建东

刘长海

我院的 QC 小组活动是 1989 年开始的。几年来,我们在实践中探索,不断总结经验,从上级强制推行到本院自觉开展,逐步发展成为适合我院特点的、与班组建设紧密结合的、以提高勘察设计质量、水平、效益和信誉为宗旨的群众性质量管理活动。到 1994 年底,我院已累计注册近 60 个 QC 小组,先后召开 6 次成果发布会,多次参加上级举办的成果发布会或评审,有 12 个成果获省、部级优秀 QC 小组奖。1993 年,我院还曾被评为“全国交通系统 QC 小组活动先进单位”

在我院勘察设计生产一线开展的 QC 小组活动,都是与班组建设紧密联系在一起。在实践中,我们深深体会到,QC 小组活动是班组建设的润滑剂和加速器,对班组的全面建设有着直接的促进作用。下面就结合我院实际,谈谈 QC 小组活动在班组建设中的作用。

一、增强了班组成员的质量意识

现代管理注重提高人的素质、发挥人的作用、激发人的能动性。班组成员在 QC 小组活动中,学习并掌握了 QC 理论和方法,将管理技术和专业技术结合起来,用以解决勘察设计中的实际问题,从而培养了自己的质量意识,激发了自己参与质量管理的兴趣。例如,以往在大中桥的设计中,梁板桥的基础工程为钻孔桩,当桥台高度大于 4 米时多采用框架式桥台,以解决桩身内力过大,桩内配筋过多的问题,而采用框架式桥台须用群桩基础,设置承台和墙式台身,增加了工程造价,致使设计质量不高。针对这个问题,我院测设二队桥涵组建立了改进桥台结构 QC 小组,围绕优化桥台结构设计,开展了 PDCA 循环。通过因果分析,他们认为桥台较高时,桩身内力大是因为台后土压力对桩身的作用面积大。减少桩身受力面,他们提出在设计中采用弧端矩形截面,以减少桩内配筋,降低工程造价。与传统的框架式桥台设计相比,这种设计简化了结构计算,缩短了周期。他们在大同一运城二级公路几座桥梁的设计采用了这种结构,效果良好。通过参加 QC 小组活动,班组成员尝到了改进质量的甜头,潜移默化地增强了质量意识。他们说,过去只图完成任务快,对改进质量不够重视,放过了许多并不难解决的技术问题,班组的设计水平提高不大;通过开展 QC 小组活动,解决了一些技术难题,眼看着自己的设计质量有了明显的提高,心里真是说不出的高兴!

二、提高了班组成员的专业技术素质

班组建设中有许多问题特别是技术难题,单凭个人是难以解决的。QC 小组活动恰恰是发挥集体智慧,运用科学方法,进行技术攻关,改进勘察设计质量的好形式。小组成员在共同解决技术难题、取得成果的过程中,学到了不少新知识;掌握了一些新技法,从而提高了专业技术素质。如测设二队桥涵组针对以往梁板桥设计中,柱式桥墩按刚性理论处理,造成墩身截面尺寸大、配筋多、不够经济合理这个问题,建立了柔性墩理论应用 QC 小组,大胆地将柔性理论用于桥墩设计,并编制了电算程序,使新的设计理论和计算方法很快得到推广应用,既提高了我院

桥梁设计水平和工作效率,又促进了班组成员的知识更新和技术进步。又如在我院承担的风陵渡黄河公路大桥设计中,设计小组针对大桥技术难度大,工程地质复杂,桥台、桥墩的抗震设计和计算比较困难的情况,成立了QC小组,进行技术攻关,通过请教专家、查寻资料、学习应用新的抗震计算方法,终于通过了墩台抗震计算,保证了大桥上桥抗震设计的质量,同时也增长了见识,学到了新理论和新算法,提高了自身的专业技术素质。

三、提高了班组劳动生产效率

QC小组活动紧密结合生产任务,在提高勘察设计质量和技术水平的时候,也十分注意提高经济效益和工作效率,减轻班组劳动强度。如我院地质勘探队,针对用人工起拔套管比较困难的问题,成立了利用钻机卷扬设备起拔套管QC小组,较好地解决了人工起拔套管难的问题,缩短了起管时间,减轻了劳动强度,同时可节省经费50.7%。又如测设三队建立的PC-1500计算机在平面交叉道中的应用QC小组,针对多年来在平面交叉道桩号计算中采用图解法,设计质量不高,工作效率低,劳动强度大,延误设计周期的问题,采用解析法进行平面交叉道交叉点桩号计算,建立交叉点坐标,利用计算机求解,提高工效20倍,设计准确率达到100%,提高了设计质量,缩短了设计周期,把技术人员从繁琐的手工计算中解放出来。

近年来,各QC小组在活动中,越来越多地运用计算机辅助设计来提高工作效率,减轻班组劳动强度,作为QC小组活动成果的计算机程序被广泛应用于勘察设计当中,在可行性研究、桥梁设计、路线方案比选、地质试验分析等发挥了极大的作用。如在可行性研究工作中,测设四队成立了利用微机辅助公路工程可行性研究QC小组,研制出一套完整、实用的前期工作计算机辅助系统,使交通量调查统计和经济预测工作实现了微机化,大大减轻了工程技术人员的劳动强度,提高工效20余倍。

四、改善了班组的管理

QC小组是在基层组织中特设的质量改善小组,它的组建有利于提高班组的管理水平。QC小组活动取得的成果,对于班组建设乃至全院管理都有着指导和借鉴作用,特别是有些成果经检验认证后,可上升为标准,纳入标准体系用于指导日常工作。如测设三队地质组的软地基处理QC小组,在大同到运城公路山西橡胶厂到临汾平阳大桥段软地基设计中,围绕软基处理问题,开展了质量管理活动,不但处理了软基设计问题,而且总结制定了《高等级公路工程地质专业外业工作细则》,纳入标准体系加以执行,促进了班组设计质量和管理水平的提高。

QC小组活动与班组建设相结合,可以有效地改善班组管理,实现班组管理科学化。测设二队针对分配中的“平均主义”和质量管理中的“老好人”思想,组建了内业劳动定额管理QC小组,经过PDCA循环,制定了切实可行的工作标准和奖励办法,作为队标加以执行,形成了奖优罚劣、奖勤罚懒的激励机制,有效地调动了广大设计人员的劳动积极性。

五、培育了班组的职业道德

公路工程勘察设计工序繁多,每个专业组就是一道工序,一环紧扣一环,构成了一个勘察设计流程的有机整体,这就需要班组间密切配合,团结协作。通过开展QC小组活动,加强了工序间的联系和协调,促进了班组职业道德建设。一是增强了班组成员的责任感。QC小组活动,把班组职工紧密地团结起来,使大家树立起“下道工序就是用户”,一切为用户服务的思想,增