

主要业绩

- 科研成果
- 成果转化
- 获奖项目
- 精选论文
- 著作出版

告示栏:

关键字:

搜索

主要业绩

首页 > 主要业绩

SAGM.ORG.CN



推行全面质量管理三十周年回顾

刘源张

从1976年我提倡，经原国家经委从1978年主持，到今年全面质量管理已经在我国的企业里推行了三十年。这三十年间，经过质量战线上许多同志的努力，逐渐形成了我们国家自己的全面质量管理。这许多同志中间，有不少与我并肩战斗过的战友，他们当中有的是领导干部，有的是工程技术人员，有的是工人师傅，而且有的已经离开了我们。为了纪念我所有的这些战友，我写了这篇小结，献给他们，作为我的感谢，感谢他们长时间里给予我的支持和帮助。也是为了他们，我尽可能写出他们的贡献。

三十年大体上可以分为三个时代。每个时代又可以代表一个转变。在这些转变当中逐渐形成了中国的全面质量管理。然而，这个过程不是一帆风顺的，人们有过不同的认识，也有过热烈的争论。另一方面，在这三十年里，始终有来自外国的影响。它们时起着促进的作用，时起着负面的干扰。战友们和我就是在“求大同，存小异”的愿望中和在“科学发展观”的指导下，为建立健全中国的全面质量管理付出了我们的心血。有的战友甚至为此过劳而献出了生命，其中两位的名字我愿记在这里，他们是原北京清河毛纺织厂厂长丁鸿谟同志和原中国人民大学教授沈思聪同志。

一、成就

三十年来的成就是巨大的。

1976年开始的“拨乱反正”和1978年开始的“改革开放”给予了全国质量战线的战士极大的鼓舞，也带给了我国质量事业上的极大的成功。1978年我国进出口贸易总额为206.4亿美元，其中出口为97.5亿美元。2007年进出口为21738亿美元，出口为12180亿美元。就出口言，三十年间增长为当初的125倍。我国的产品行销全世界，如果不是“价廉物美”，怎能受到全世界人民的青睐。我国人民自己的消费习惯也从单纯要求“价廉”转向要求“物美”了。当然这里有包括我的战友们在内的全国广大质量工作者的功劳。最近最突出的事例是北京奥运的场馆质量，它令来自全世界的运动员、官员和观众敬佩。我想，这会有助于提高全世界人民对“中国造”产品的认识和信赖。

二、时代的变化

三十年、三个时代的全面质量管理各具特色，呈现出与时俱进的特点。

1. 第一个十年，国家推行的时代。

在国务院的采纳和国家经委的领导下，我们开展了全面质量管理的宣传、教育、培训、试点和推广工作。这个时代依然处于计划经济时代，而正因如此，行政机构在全国的企业中推行全面质量管理上发挥了不可替代的权威性作用。有一件事给我的印象最深。全面质量管理首先是全员教育，其次是各部门协调。这两件事都不是当时企业的科室建制所能负责的，于是我向当时一机部的领导建议，企业设立全面质量管理办公室，以负责企业内的全面质量管理的教育、培训、试点、协调和推行。领导采纳后，以电话会议传达下去，几乎可以说是在一个晚上全国企业纷纷成立了全质办。

这个时代的一件大事是QC小组活动的开展。小组活动、班组建设、民主管理在我国是有传统的。建国后五十年代的劳模班组，六十年代的以“两参一改三结合”为核心的民主管理，七十年代“拨乱反正”后的“工业学大庆”会上决议后推行的信得过班组，都有它们独特的作用和存在的理由。但是，它们都没有考虑到科学精神和科学方法。在班组工人里建立QC小组，互教互学，领会科学精神学会科学方法，再集思广益，发现并解决工作岗位上的质量问题。1976年我在北京清河毛纺织厂尝试组织了第一个QC小组，1978年我正式向国家有关部门建议，在全国范围内推广QC小组的活动。1979年举行了第一次全国QC小组代表大会，由此以来至今三十年从未间断。全面质量管理经风雨不断、遭坎坷不平、时兴时衰，唯独它的一个组成部分QC小组，不倒不败。粗略估计，三十年间全国范围内接受过或参加过QC小组活动的工人和干部不下五千万人次，对产品质量以至国民经济的贡献难以估量。不可否认，中国的QC小组活动受到日本的启发，但正如日本QC小组活动的创始人石川馨教授说过的，中国的“三结合”式QC小组活动是他想学而办不到的。现在回顾，没有像总工会、共青团这样的行政参与，QC小组恐怕不会在全国开展，而且事实证明了，一旦企业尝到了甜头，QC小组就会更好地继续存在、活动下去。

1980年3月10日，原国家经委颁布了《工业企业推行全面质量管理暂行办法》。文中规定，“质量管理是企业管理的中心环节”。不料这句话招致了企业管理界许多同志的反对，他们认为计划管理才是企业管理的中心环节。计划经济中计划管理当然重要，但是计划的目标应该是产品质量，这从当时全国企业的情况看是“有的放矢”的。经过我们的解释，总算大家都同意这个观点了。1982年在国家经委下新设质量局，1988年标准局、计量局、质量局合并成立国家技术监督局，直属国务院。1979年开始，国家规定每年九月为全国“质量月”，并设立国家质量奖，之后于1982年又设立国家质量管理奖，颁奖典礼上国家领导人亲自授

同时，中央广播电台、中央广播电视台和《人民日报》、《经济日报》、《光明日报》等传媒也都对全面质量管理进行了广泛的报道宣传。从此，全面质量管理在全国企业蓬勃发展起来。

这个期间，国际交流开展的非常活泼。许多著名的外国质量管理专家都来华讲学，传授知识和经验。有的重视管理层而轻视现场工人，有的主张过程管理而否定精神作用，有的提出质量经营以致给人以重经营轻管理的印象，凡此种种我们都在兼蓄并收的基础上，结合国情、厂情加以区别对待。特别是，如国际标准组织的ISO-STD、美国国防部的MIL-STD等的产品技术标准被引进，对我国的产品质量起到了积极作用。派出国外的质量管理考察团带回的先进经验被广泛参考。

应该提到的另一件事是，自1979年以来，在国家经委和各地方经委的领导下，成立了中国质量协会和在各地和各部门的质量协会。作为一种群众性的科技组织，她登记注册在中国科学技术协会；作为一种科技性的群众组织，她是中华全国总工会的联系团体。因为质量协会的一个主要目的和工作是，在我们的年青工人和技术员中间普及质量的科学知识，以及提高他们解决质量问题的本领，所以得到共青团中央的赞同和支持。这样的质量协会在世界上是独一无二的。正因如此，中央和全国各地的质量协会在中国的质量事业上发挥了很好很大的作用。

在国家有关行政部门的领导和指导下，全国的广大质量工作者参与了上述各种工作，尽到了应尽的责任，取得了可喜的成果。用一句话说，就是：改变了全国企业对质量的认识和在质量管理上的做法。尽管参差不齐，格局已经形成了。质量一定是包括三大件的“性能、成本、交货期”并重的质量，质量管理一定是三全的“全面质量观、全员参加、全过程管理”的质量管理。这个时代是启蒙的时代。

启蒙不等于贯彻。随着经济体制的深入改革，行政部门对企业的控制变弱了，相反企业的自主经营管理权限扩大了。事情发生得这样快，企业的人们还没搞清楚是怎么回事，就急急忙忙做出了自己的决定。于是，全质办被取消了，质量大滑坡了，“假冒伪劣”大量出现了，对全面质量管理的疑惑产生了。以致，全国质量奖被暂停了。尽管我们看在眼里，急在心上，这种种的问题只得留到下个时代去解决了。

2. 第二个十年，国家监管的时代。

这个时代，从计划经济过渡到市场经济的基本体制已经建立了。政府职能的转变和企业经营的变化是这个时代的两件大事。市场的主体是企业，市场的竞争和用户的需求是企业必须自主应对的课题。政府的职能因而必须转变为：维护企业的正当权益、保证市场的公平竞争、保障用户的消费权益。在这一背景下，中国的质量管理发生了相应的变化。

首先，质量管理由政府负责实行国家推行转变为由政府负责实行国家监管的体制。1998年国家技术监督局改名为国家质量技术监督局，从此名正言顺，企业自己为产品质量负责，政府则是监管企业是否尽到责任。采取的主要手段是由国家质监局代国家对企业产品质量进行的监督抽查。这项举措实是国际上的创举，通观国家监督抽查的前后过程，不可否认它起到了应有的作用，提高了中国企业的产品质量。

同时，国家加强了质量方面的法律法规的建设。1993年通过并开始执行的《产品质量法》明确了企业对产品质量的责任，同年的《消费者权益保护法》更从用户的角度对产品质量做出了规定。不用说，许多质量战线上的同志参与了这两法的起草和讨论。1984年经国务院批准成立的中国消费者协会从此有了法律依据，为消费者维权的活动开展得愈加有力。从1997年的“3.15国际消费者权益保护日”开始的宣传更为消费者激发了自己的维权意识。

1989年国家成立了质量管理与质量保证标准化技术委员会，命我为主任委员，先是等效、后是等同采用国际标准化组织的ISO9000系列国际标准。这件事促使我国的质量工作者对全面质量管理进行了反省和深思。全面质量管理是质量管理的全新发展，它提出来的理念、原则、和集成创新的方法论开阔了质量工作者的视野，而又有启发质量工作者发挥的余地。它被理解为质量的管理哲学，是有道理的。然而就是因为它的哲学性质，往往使得质量管理工作者宛如入深山而见木不见林。ISO9000系列的国际标准在思想和原则上遵循了全面质量管理，但在质量管理的技术层面上构成了基础的体系的管理标准，使得企业和质量管理工作者可以具体地执行规定的各项措施，并且能够检查、判断它们的执行情况。但是，就是因为它是我国采用的首个国际管理标准，人们把它称为企业的国际通行证。我们费了好大舌头才使这一误解得到解消。因为这个标准的执行可以客观地检查，它造就了一门行业。整个这个时代，各地各部门纷纷成立这个标准的认证机构，成为极其赢利的市场中介组织。它的功过也有待下个时代的评论和处理了。总之，这个时代的进步是，企业界普遍认识到，产品的质量管理与企业的质量体系同等重要，而且在某种情况下后者更重要、更得优先建立。全面质量管理逐渐有了抓手。

1996年12月24日国务院颁布了《质量振兴纲要（1996?2010）》。这个重要文件总结了过去二十年的质量事业的经验，提出了今后质量管理的方向。它强调了继续推行全面质量管理和大力贯彻质量管理体系标准。质量战线上的部分同志参与了《纲要》的制定，他们的辛勤努力给后来的质量工作者莫大的鼓励。说到《质量振兴纲要》，它要振兴的质量，自然是性能、成本、交货期并重的质量。而这时代民营企业的大量兴起，以及国外客户在国内的委托加工或贴牌生产，一方面给予这些企业微薄的利润，另一方面提供了大量的就业机会。更主要的是，他们教会了中国企业真正了解了性能、成本、交货期并重的全面意义的质量概念。不过，这种薄利多销的出口策略也留下了许多有待下个时代解决的问题。

1992年国务院召开了改革开放以后的第一次全国质量工作会议。朱基副总理主持会议，李鹏总理到会讲话。这是一次总结质量工作的大会，是一次检阅质量工作队伍的大会。

1999年国务院召开了第二次全国质量工作会议，吴邦国副总理出席会议，并做了重要讲话。朱基总理送来了批示。这次会议强调了产品质量工作的重要性，要求提高全民的质量意识，切实加强质量监管和监督抽查，抓好全面质量管理等。朱基总理的批示更是言简意赅：“当前，我们面临经济结构调整的关键时期，质量工作正是主攻方向，没有质量就没有效益。放任假冒伪劣，国家就没有希望。”这两次全国质量工作会议体现了对于市场的重视，明确了企业和国家对产品质量的分工负责，指出了质量工作培训的重要性，更加激起了全国广大质量工作者的责任心。

全面质量管理从第一个时代的计划经济下的国家推行的企业“削足适履”的情况脱胎出来，进入了市场经济下国家监管的企业施展“八仙过海，各显神通”的时期。跨国公司在华的合资企业也在质量管理上传授了他们的经验。而且在这个时代的末尾，国家设立了质量工程师的资格考试和认证制度，为今后的人才培养和使用准备了条件。全质办消失了，但企业比较普遍设立了质量总师或质量总监的职位，使我们这些质量战线上的老战士感到欣慰。

这个时代，服务工作的质量问题提上了日程。1987年9月，在有关部门的支持下，我们编导的《服务工作全面质量管理电视讲座》在中央电视台播出，获得好评。其后至1991年9月连续播出四次，每期两个月。1988年6月28日李鹏、胡启立、姚依林、吴学谦、薄一波、芮杏文等同志在中南海会见了《讲座》的全体同志。1995年9月，我们主编的《服务质量国家标准电视讲座》在中央电视台播出。这两个电视讲座不只是电视广播，还在之前、中、后培训了一批学员和辅导员。当年的这些战友很多都已退休，

他们的努力我们要记住。

在质量管理的知识普及和经验介绍上传媒的支持是不可缺少的，所起的作用也是不可低估的。但是，没有行政部门，特别是传媒部门，领导的热心，这种事很难做到。

3. 第三个十年，国际化的时代。

2000年中国加入了世界贸易组织，从此中国的质量管理国际化了。所谓国际化，不单纯是国际标准的采用，或管理方法的国际接轨，而是在国际上要受到世界贸易组织规定或许可的各种约束，例如，非关税的技术性贸易壁垒，知识产权的尊重和保护。这样，中国的质量工作者必须学习和掌握这些方面的新知识，获得这方面的新本领，才能应付这一新局面。从目前在国际标准化组织或在世界贸易组织任职的人员和人数来看，中国的质量工作者的确是在这个过程中成长了起来。

为了适应这种情况，国家在质量管理机构上做了调整。2001年国家质量技术监督局与国家进出口商品检验检疫局合并，成立了国家质量监督检验检疫总局，升格为部级单位。国家质检总局对全国的质量监督工作实行垂直管理，即全国各地的质检部门归总局直接领导。这就使得国家质检总局在监督管理全国的质量工作上有了更大的权威和更大的实力。随后又对国家产品质量监督抽查进行了修订，使之更加能够正确反映全国各行业产品的质量情况，并且加强了季度抽查结果的可比性。在质量和质量管理国际化的时代，国家质检总局可说是任重而道远。

这个时代应该大书特书的是标准化工作得到国家的极大重视。虽然早在1979年7月国务院颁发的《中华人民共和国标准化管理条例》的第一条就说明了“标准化是组织现代化生产的重要手段。没有标准化，就没有专业化，就没有高质量、高速度”，1984年国家标准化局发布了《采用国际标准管理办法》，但是等到中国加入了世界贸易组织，国家才从国民经济发展的全局和高度看到了标准化的重要性和紧迫性。2001年国家组建了国家标准化委员会，2006年又成立了国家标准化专家委员会。2006年，根据《国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要》和《国家中长期科学和技术发展规划纲要（2006?2010年）》，国家标准化委员会制定了《国家标准化发展纲要（2006?2020年）》，此《纲要》由国务院颁布，国家标委组织实施。我一向认为，质量管理和标准化是表里一体的关系，质量管理是标准化的落实和发展，标准化是质量管理的基础和依据。如今，有了这个《标准化发展纲要》，再加上上个时代的《质量振兴纲要》，质量管理工作者和标准化工作者就有了合作的前提和共同努力的目标。我寄希望于这一合作的发展和成功。

2001年成立了国家认证认可监督管理委员会。她与国家标准化委员会并立成为我国标准化事业的两大支柱。国家认监委成立以来，在产品质量、管理体系、实验室建设的标准和标准认证机构的监督管理上，统一了过去国家技监局时代以来的标准工作，做了大量卓有成效的工作。我在第二个十年的叙述当中提到认证机构的功过。2006年国家认监委发动的全面清理整顿非法认证活动的举措，可以说是对全国的认证机构的一次“论功罚过”，震惊了这个行业。另外，国家认监委特别注意国际合作，作出了自己的贡献，赢得了国际赞誉。

我在叙说第二个十年的时候，说到我们被迫采用的“薄利多销”。到了这个时代，我们明白了，我们贴的是人家的牌子，我们必须要有自己的世界名牌。于是，国家质检总局成立了中国名牌战略推进委员会，2001年12月29日国家质检总局颁布了《中国名牌产品管理办法》，规定了名牌的评比要求和程序。2008年8月中国名牌战略推进委员会发布了《2008年中国世界名牌产品评价通则》，以期公正公平公开。与此有关，2004年国家标委制定并实施了《卓越绩效评价准则》的国家标准，指导并鼓励中国企业追求卓越。卓越的一个重要表现，不言而喻，就是创名牌、创世界名牌。无论是标准化的贯彻，还是名牌的创立，都离不开人才。我们质量战线上的人才不是广大地多，而是严重地少。培养人才是每次国家质量工作会议的呼声。“人才培养，名牌战略，标准化”成了这个时代质量管理的三大战略。中国的全面质量管理有了自己的全盘考虑。

2003年10月在党的十六届三中全会上，胡锦涛总书记提出了“科学发展观”。从此中国的全面质量管理有了指导原则。现在我们可以用科学发展观来审视全面质量管理的目的、理念和方法。第一，以人为本。全面质量管理始于教育、终于教育，始终注意培养人的质量意识和质量技能以作为提高和保证产品质量的基础。第二，统筹协调。全面质量管理奉行体系的管理，着重产品的设计、工艺、制造、检验、使用、服务之间的协调，以达到又好又快又省的效果。第三，可持续发展。全面质量管理以改进为宗旨，按照PDCA的循环不断改进管理体系、提高产品质量，有助于企业竞争力的保持和企业的持续发展。但是，从科学发展观要求的目的看，迄今的全面质量管理有问题。我们曾只是在企业的内部讨论质量的问题。我们不曾把全面质量管理放到一个大的环境中去讨论。我们曾主张全面意义的质量，不过这个“大质量”的概念也只是企业内部关心的事。科学发展观提倡的“环境友好，资源节约，社会和谐”给我们敲响了警钟。全面质量管理必须在科学发展观的这种要求上去考虑产品和服务的质量，去考虑质量管理的内容和体系。这样的质量才是真正的“大质量”。对于原有的三大管理体系标准，即：质量管理体系，环境管理体系，职业健康安全管理体系，许多企业希望统一成一个标准。这不仅是企业要省人省钱省事，更应从更好地贯彻科学发展观的方面去理解。

这个时代，中国成为了世界的工厂。与外国的贸易摩擦频繁发生。美国的玩具事件、日本的毒饺子事件，欧盟的打火机事件，引起了我国从政府到民间的极大关注。在这样的背景下，国务院于2007年7月27日召开了全国质量工作会议。这是改革开放以来的第三次。吴仪副总理主持会议，温家宝做了质量工作的重要讲话。会议强调了，中国政府历来高度重视质量工作；面对新的形势，我们必须充分认识产品质量和食品安全工作的重要性；要着力抓好质量监督、标准体系建设、质量法制建设、舆论和信息工作。三次全国质量工作会议我都参加过，却是第一次听到国务院总理提出要加强舆论和信息的工作。的确，全面质量管理也是需要舆论和信息的监督和支持。会议决定，国务院成立以吴仪副总理为组长的质量工作领导小组。会后，在吴仪副总理的直接领导下，国家质检总局立即会同有关部门开展了声势浩大的产品质量与食品安全的专项整治活动。在乡镇的基层生产单位灌输了质量意识，初步改变了它们的质量管理。影响无疑将会是深远的。

三、讨论

“改革开放”以来三十年的全面质量管理，我在上面扼要地作了回顾。下面我想对其中的问题再做些补充讨论。

1. 全面质量管理究竟是什么？

在第一个十年里，我曾在井冈山做过一次系列讲座。江西省质量协会把它印成一本小册子，出版发行。题目就叫《究竟是什么TQC?》。它是我结合当时中国的实际和日、美的经验对全面质量管理所做的思考。主要还是我们的企业应该怎样看待全面质量管理。今天，我觉得我们对全面质量管理，不只是针对企业要提出的，还要考虑全社会的要求。前一个场合要求企业为用户负责，但在后一个场合是企业对社会的广泛责任。企业的“诚信”是企业社会责任的根本。企业没有诚信，社会责任的一切无从谈起。同时，我们也要对社会责任做出一定的界定。“科学发展观”给予了我们启示，我们的全面质量管理必须是有助于达成“资

源节约，环境友好，社会和谐”的目标，以此来扩展全面质量管理的广度和深度。

2. 中国的全面质量管理有什么特色？

我在一开始宣传、讲解、推行全面质量管理时，就曾说过，我们的全面质量管理是中国的全面质量管理，不是日本的全面质量管理，更不是美国的全面质量管理。说这话的理由是，我们是从国情出发，根据当时企业的普遍问题和当时的员工思想，提出并实