

● 颜文强 朱百鸣

加强基础工作 推进全面质量管理

——上海亚洲皮鞋厂的调查

国家二级企业上海亚洲皮鞋厂是一个先进企业。该厂企业管理的实践经验告诉我们，管理基础工作搞得越好，企业的管理就正常，生产就发展，产品质量就有保证。该厂厂长武林海同志说得好：企业管理水平的高低，在相当大的程度上取决于管理基础工作的水平。基础工作搞好了，就能充分发挥企业管理的职能作用。

上海亚洲皮鞋厂在不断提高企业基础管理水平的工作中，坚持以加强全面质量管理为中心，围绕这个中心建立健全企业有关的规章制度，使之发挥“标准”和“准则”的作用。古人云：“不依规矩不能成方圆”。该厂领导发动和组织全厂职工，从加强企业管理基础工作着眼，始终不渝地以“规矩”推进全面质量管理。他们认真地抓了计量管理和统计管理工作，建立了一整套比较完善的计量管理和统计管理制度，严格地加以贯彻实施，从而切实地保证了产品质量的稳步提高，精益求精。

全面质量管理的重要环节——健全计量管理

计量管理是企业全面质量管理工作中必不可少的重要环节。而要使企业上水平，产品创部优、国优、名牌，计量工作必须上等级。要使计量上等级，必须奠定一个计量定级基础。为了做好这项工作，上海亚洲皮鞋厂健全了有关计量管理的各项制度和计量管理办法，并做好了以下各项工作：1. 宣传执行国家计量法，使计量法深入人心，并将国家法定计量单位在本单位逐步推行下去，完成统一计量单位的任务。2. 统一管理全厂的计量器具，做到帐、卡、物三相符，各部门设立台帐，层层有人管，外加工单位与联营厂由专人负责。3. 认真做好各计量器具的检定工作，在用计量器具均要有检定合格证书，无合格证书或过期的计量器具不准使用。4. 制定各计量器具的检定日期，保证计量器具的正确性。5. 宣传普及计量技术知识，对职工进行计量器具使用、维护、保养教育，培养职工良好的使用和保养习惯。6. 建立计量部门，配备相对稳

定的专职计量管理人员，负责全厂的计量工作。7. 计量部门由技术副厂长领导，具体工作属厂设备科负责，统一管理全厂的计量工作。8. 制订、健全各项计量管理制度，绘制计量管理网络图，对每一件计量器具进行编号、登记，建立历史记录卡，使计量工作进一步深化。

上海亚洲皮鞋厂领导认为，计量管理制度总要靠人去实施和贯彻的，因此，健全的、科学的计量管理制度离不开计量管理人员的岗位责任制。为此，该厂规定计量管理人员必须认真做好以下几项工作：1. 遵守国家计量法规，认真贯彻执行宣传好国家新计量法，使新计量法深入人心，广泛运用到生产实际中去。2. 努力钻研业务，参加各项学习活动，虚心向先进兄弟单位取经，提高计量管理水平。3. 统管好全厂的计量器具，做好台帐，对每一件计量器具做到帐、卡、物三相符。4. 按计量器具类别、特性、企业配备及使用情况，合理安排周期检定制度。同时做好计量器具周期检定工作，做好记录，填写月度报表。5. 及时解决生产过程中遇到的计量测试问题，确保生产工艺流程计量测试点的正常检测。6. 加强对加工厂、联营厂的计量工作，并进行检查、督促、帮助，协助解决当地不能解决的计量维修。

上海亚洲皮鞋厂在计量工作中还十分注意搞好经营管理计量。该厂的经营管理计量是指各种皮革的原料、制鞋中所用的辅料、成品、能源等进厂物资，均要有计量测试手段。具体做了以下工作：1. 各仓库有与实际相适应的“经营管理计量测试点”和“经营管理计量测试网络图”。2. 各种计量器具由专人负责，做到正确计量。3. 对属于计量范围的各种原辅料的收发料，认真做好原始记录并保存。厂内凭“限额领料单”计量发料。4. 对属于计量范围的各种原辅料进厂及成品出厂，严格进行计量检测，为产品的质量把好每一道关，并认真做好原始记录和保存原始凭证。5. 对煤、油、电等能源的进厂发放进行计量校核，搞好能源管理使

用工作，并做好原始记录。6. 对上述工作计量部门不定期地进行抽查，并按有关制度进行奖罚。

“工欲善其事，必先利其器”。上海亚洲皮鞋厂为了搞好计量管理工作，还认真地进行计量器具的抽检工作。这是因为，计量器具的抽检制度是计量管理工作中的一个环节，为了确保生产过程中的量值正确及在用计量器具处于良好合格状态，必须对计量器具进行抽查考核。该厂考核规定在用计量器具抽检合格率应为 $>98\%$ 。抽检小组由计量专管员和隶属部门人员组成。抽检次数每季一次，一次抽检件数为30%。要求各部门、车间计量管理人员及管理在用计量器具的职工切实配合做好抽检工作。抽检结束后，抽检人员将抽检情况填表、结算。抽检情况表一式三份，一份存档，一份存劳资料，一份存被抽检部门（操作人）。抽检情况列入车间或专管人员及管理在用器具职工的月度质量奖中进行考评，并作为评定班组上等级工作的一个重要依据。

上海亚洲皮鞋厂为了认真贯彻执行国家颁布的计量法，对产品质量进行严格把关，在每一个生产环节上，都根据产品检验标准进行验收。该厂将产品质量验收分为：底料、面料、制帮、制底、产品。

上海亚洲皮鞋厂还专门制订了产品质量验收细则，规定：1. 质量检验员必须严格把好质量关，对半成品（面料、底料、成帮、制底）成品进行检验。检验员要严格按技术标准检验，保证产品质量。2. 检验员根据检验情况，合格的流到下道工序，不合格的根据工号退给各组，根据扣分条例做好原始记录，并填写产品质量主要参数计量检测情况表，使产品质量信息能及时反馈。

全面质量管理的另一重要环节——健全统计管理

上海亚洲皮鞋厂在实践中体会到，统计工作管理制度的健全和严格贯彻，也是全面质量管理的一个重要环节。为了提高全厂统计工作质量，使统计工作向规范化、合理化、标准化方向发展，以适应上等级的需要，该厂在健全统计管理方面开展了一系列工作。

该厂统计工作的宗旨是为了能够准确、及时、全面地反映全厂生产情况，特别是产品质量情况，提供生产环节中各方面的信息资料，为生产指挥者

的决策服务。围绕此宗旨，该厂统计工作的任务是：各级、各部门统计人员需将本部门的有关生产情况，特别是产品质量情况，全面汇编，整理成文，以数据和表格形式及时上报，并分送有关部门。同时，在全厂上下建立齐全的统计信息网络，对生产特别是质量情况进行统计监督。

具体做了以下工作：1. 统计工作由分管计划的厂长领导，由计划科作为全厂综合统计的负责部门。2. 计划科设置专职统计员一名，负责全厂综合性统计工作。3. 有关科室和部门设有一名专职或兼职统计员。4. 各车间设一名专职统计人员。5. 各工段设一名收发记录员兼任统计员。6. 各级统计人员在计划科统一领导下开展工作。如有人员变动，需征得计划科的同意，方可调动并及时补充。

上海亚洲皮鞋厂规定统计人员的职责是：1. 计划科综合统计员负责上报由公司下达的各种报表及本厂各职能部门需要的生产情况资料，建立综合生产指标特别是质量指标台帐，编写生产情况分析报告。同时对本厂各级统计人员的工作进行指导，以确保统计工作的质量。2. 车间及有关科室的统计人员以表格形式及时、准确上报本部门的各种与生产有关的数据，其中车间统计员以产量、质量、品种报表为主，科室以与本部门有关的生产数据为主。做好本部门的各类统计台帐、原始凭证等的整理工作，同时协助上报综合统计部门临时所需的各种数据，不得借故推托。3. 各工段的记录员要及时、准确地做好每天各类原始记录，特别是产品质量记录，做到数字准确，不瞒报、虚报，发现情况及时向有关部门领导反映。4. 各车间、工段统计人员在报表填制、上报过程中参照厂部制定的《报表、台帐、凭证管理制度》严格执行。月末做好本部门的盘点工作，做到帐、物相符，收、发、存相平衡，确保数据正确。

由于上海亚洲皮鞋厂坚持在搞好全面质量管理工作中充分发挥统计管理的重要作用，使统计工作成为监督产品质量的“哨兵”，从而促进了产品质量的不断提高。该厂继1988年荣获上海市市级先进企业光荣称号之后，1989年又荣获了国家二级企业称号。

注 意

由于经费和人力有限，从1992年起，凡投寄本刊稿件，不论刊用与否，本刊概不退稿，请作者自留底稿。

《财经研究》编辑部