

国营企业经理、厂(矿)长
国家统考复习辅导材料

第一册



一九八四年一月

企管

江南大学图书馆



91279056

前 言

我厂自一九七九年初引进全面质量管理以后，通过试点推广、整顿提高和巩固发展三个阶段，使传统的质量管理逐步进化到全面质量管理，实现了质量管理上的组织网络化、工作标准化和管理信息化，组成了较为有效的质量保证体系，确保了生产的长期稳定，提高了产品质量，取得了全面多快好省的综合经济效益。自一九八〇年以来，我厂连续三年每年有一个质量管理小组被评为全国优秀质量管理小组；每年汇编一本《全面质量管理成果选编》；每年都要鼓励企管协会的会员联系实际撰写质量管理方面的论文，并编印《企管交流》、《质量管理手册》、《全面质量管理标准化规程》等企管书刊资料。所有这些，对于鼓励职工认真总结实践经验，努力探索质量管理规律，加强厂内外交流活动，推进全面质量管理的深入发展，都起到了积极的、有益的作用。

《企管交流》第四辑（信息反馈专辑），是我厂从一九八〇年第二季度起开展人工质量信息反馈以来，比较全面、系统和具体的阐述和总结。全书分为三个部份：第一部份，信息反馈概论，包括信息反馈在企业管理中的地位和作用；如何建立人工质量信息反馈系统；我厂开展人工质量信息反馈的发展过程、体会及主要做法。第二部份，科室信息反馈，包括计划科的生产调度信息管理；生技科的日常生产技术信息管理；质监科的用户信息管理；以及供应科的内部信

息管理等。第三部份，纺、织部信息反馈，包括纺、织部信息反馈系统的设置和工作，主要是工场信息反馈中心站及各个信息反馈子系统的设置、职责分工、工作程序、工作标准，以及与原有的质量管理组织、传统的质量信息管理工作如何结合、发展等。全书还附有信息反馈系统图、工作框图、流程图、示意图等30幅和信息的收集、反馈、储存、显示的记录表、统计表、反馈卡、作业进程表、反馈标准、工作细则及条例，以及考核办法等各种表式47张，可供参考。

《信息反馈专辑》，是我厂职工三年多来推行全面质量管理，探索人工信息反馈工作的实践体会，是从厂长、总工程师、科室干部到工场领导及质量管理专职人员集体编写而成。参加编写的作者有：朱善仁、杨铨谟、黄崧、吴科、胡昌运、余建、陈永庆、徐念勤、张公望、郑其林、邓志平、翁思奇、王志达、汤廉官、何运斌、乐靖明等；由步金星负责审编；由顾丕玉、魏寿昌负责封面设计和图表绘制及出版工作。由于工作上还存在不少差距，加上编辑水平有限，本书所述内容一定存在许多不足之处，恳望得到有关领导、专家、同行和读者的批评指教。

上棉十七厂企业管理协会

一九八二年八月

《企管交流》第四辑

目 录

(信息反馈专辑)

信息反馈概论

信息管理是企业管理的中心环节..... (1)

一、什么是信息反馈..... (2)

二、信息管理的重要性..... (2)

三、人工信息管理是一种有效的方法..... (3)

人工质量信息反馈系统的特性和设置..... (5)

一、人工信息反馈系统的特性..... (5)

二、人工信息反馈系统的设置..... (7)

我厂建立质量信息反馈系统的实践和认识..... (11)

一、建立质量信息系统是巩固发展全面质量管理的需要..... (11)

二、人工质量信息系统的基本原理..... (14)

三、人工质量信息系统的建设..... (16)

科室信息反馈

计划科生产调度工作的信息反馈..... (20)

一、生产调度信息反馈工作是如何开展起来的..... (20)

二、生产调度信息的收集、处理、传递和储存..... (22)

三、生产调度信息反馈工作的做法..... (24)

四、开展生产调度信息反馈工作的体会..... (28)

生技科日常生产技术质量信息管理的初步实践..... (30)

一、生技科质量信息的来源和收集..... (31)

二、生技科质量信息的传递和处理..... (32)

三、巩固生产技术质量信息反馈系统的措施..... (36)

四、存在的问题和设想.....	(38)
质监科加强用户信息管理的做法.....	(40)
一、改进用户信息管理的具体做法.....	(40)
二、质监科工作标准化要求.....	(47)
三、试行用户信息反馈的初步成效.....	(49)
供应科内部建立信息反馈系统的做法.....	(50)
一、采购与运输之间的信息反馈.....	(50)
二、验收与采购、运输之间的信息反馈.....	(51)
三、仓库与采购之间的信息反馈.....	(51)
四、采购、仓库与验收之间的信息反馈.....	(52)
纺、织部信息反馈	
二纺工场信息反馈系统的做法.....	(55)
一、二纺工场信息反馈系统的工作原理.....	(55)
二、二纺工场信息反馈四个子系统的设置及工作.....	(56)
三、二纺工场信息反馈中心站标准化规程.....	(62)
二织工场信息反馈系统的做法.....	(81)
一、对加强信息反馈的认识.....	(81)
二、二织工场信息反馈中心站工作程序.....	(82)
三、二织工场信息反馈七个子系统的设置及工作 条例、工作程序和工作标准.....	(85)
四、信息反馈工作开展以来的初步成效.....	(110)
一纺工场信息管理的体会和做法.....	(114)
一、质量信息是生产管理中最重要信息.....	(114)
二、推行信息反馈必须发挥原有质量管理组织的 作用.....	(115)
三、实行信息反馈,既提高了传统管理的水平, 又有效地保证了产品质量.....	(116)
一纺工场质量信息反馈工作标准化条例.....	(120)

信息反馈概论

信息管理是企业管理的中心环节

开展管理现代化试点工作以来，通过总结全面质量管理的初步实践，我们越来越清楚地感到，逐步建立一个从市场情报、设计试制、生产监控到销售服务，反映生产经营全过程的信息流转反馈系统，已经成为深入开展全面质量管理以及改进整个经营管理的重要课题，是逐步做到信息化、最优化、进而实现企业管理现代化的必由之路。这对于用最少的活劳动和物化劳动消耗，生产更多的适销对路、社会需要的产品，最大限度地为国家积累建设资金，都将发挥深远的影响。

我厂是一九七九年开始推行全面质量管理的，到一九八〇年初，虽然经过全面推开和整顿建设二个阶段，制订了一套标准化的规程，包括组织网络化、工作制度化、活动顺序化、图表规格化。但是，这些工作制度还是死的；这些图表、工具还是静态的；这些组织层次还是分散孤立的。如何把死转变为活，把静态转变为动态，把分散孤立状态真正连贯起来形成一个整体，这就有赖于加强信息管理，使信息的流转反馈加速，信息的处理及时有效。抓了信息管理，就抓住了企业管理的中心环节，就能纲举目张，提挈全局，整个企业管理的脉络，就能够舒展通畅，全身充满活力。

一、什么是信息反馈

用系统工程的观点看，每个工业企业是一个包括人、原材料、设备、资金和信息在内的系统。企业的全部活动分为两大类，一类是生产活动：输入原材料，按规定程序经过工人在各道工序的机器设备上进行操作、处理，输出的是制成品。另一类是管理活动：围绕和伴随着一系列生产活动，执行着决策、计划、组织、指挥、协调、控制等职能，以保证生产有秩序、有效能地进行。生产活动中流动的是物，从输入到输出是一股物流；而管理活动中流动的是信息，从输入到输出是一股信息流。物流除了少量废次品可以返修回用以外，一般是不可逆的。而信息流输出后，还必须返回到输入部分，组成一条闭路，这就是信息反馈。

二、信息管理的重要性

管理活动的本质是信息运动。在现代管理中，由于客观情况变化很快，竞争愈益激烈，管理机构如不及时地根据不断出现的最新信息作出决策和决定，制定相应的方针、目标和措施，就会处处被动挨打，使事业遭受损失。在生产管理中，影响产质量的各种因素千变万化，经常会冒出新问题，出现异常情况，用户和消费者也会不断反映新意见，提出新要求。这就需要企业领导分析各种信息，随时采取种种有效措施，进行协调和控制。管理的职能很多，主要的是计划、组织和控制。为此，必须首先做好二件事。一是收集正确和必要的信息，以掌握全面的情况；二是根据信息所反映的变化情况，作出决策和决定。只有信息灵、情况明，才能决心大、决策准，指挥自如。一个企业如果管理系统没有信息反馈，只布置，不检查，只下达，没上传，则必然要犯官僚主

义、瞎指挥的毛病，使生产管理工作不能有效地进行，甚至陷于混乱状态。但如果信息反馈迟钝，或者信息失实，那也要造成指挥失误，生产上许多问题得不到及时解决。因此，无论是厂部还是工场(车间)，二级行政领导和生产指挥者，都必须把建立自己的信息反馈中心，加强信息的有效管理，作为领导工作的重要内容。

三、人工信息管理是一种有效的方法

随着生产不断发展，技术不断提高，竞争日趋激烈，各种管理信息也越来越膨胀，近几年来有所谓信息“爆炸”之说。要收集、储存、分析、传递、处理这么庞杂的信息群，并据此得出必要的结论和决定，只有采用电子计算机，才能达到快速、细致、准确、集中、统一的目的。因此，运用电子计算机作为一种先进管理手段，是实现信息管理的必然途径，也是企业管理现代化的一个重要标志。根据目前电子计算机一日千里的发展进程，特别是大规模集成电路的采用和微型电子计算机的问世，国内电子计算机的研究和制造也正在加快步伐。所有这些，为我们今后在企业管理中广泛应用电子计算机，创造了有利的条件。但在目前不可能马上大量配备电算机的情况下，要不要和能不能进行科学的信息管理呢？回答是肯定的，不但要，而且能。

电子计算机在企业管理中的用途是很广的，可以用于计算和设计、数据处理和生产控制，它的一整套硬件和软件系统，都是用来处理各种信息的。也可以说：电子计算机的作用是对信息加强科学管理，加速信息的流转和反馈。但电子计算机只能将人们经过整理的信息，按照人们编排的程序，进行分析、归纳、计算和显示。因此，不论是为了当前将企业管理水平提高一步，还是为今后采用电子计算机做好准

备，都必须将各种信息进行整顿、整理，使之有条理、有秩序、有依据，做到系统化、标准化。如果参照电算机处理信息的原理和顺序，用人工的方法，建立和健全了信息的流转反馈系统，加强了信息的科学管理，那么，在没有电子计算机的情况下，可能起到运用电子计算机管理的类似的作用。由于发挥了人的主观能动性，某些方面甚至会做得更生动，更灵活，更有效。

二年来，我厂从二织、二纺工场试行人工信息管理开始，全厂各工场和主要科室，都纷纷根据实际需要，建立了信息反馈组织和系统，制订了许多制度和程序。试行以来，在改善产品质量，提高机台效率，改进生产管理等方面，都收到了一定的成效。实践证明，由于抓住了信息管理这一中心环节，必然会把整个企业管理水平推进一步。实践也证明，在推行全面质量管理的基础上，进一步学习参考管理科学的最新成就，如控制论、信息论、系统工程等原理，逐步建立一个科学的信息流转反馈系统，不仅是非常必要的，而且也是完全可能的。这样，可以把企业管理水平、特别是全面质量管理的水平，推进到一个新的阶段，逐步打好基础，为今后采用电子计算机和其他新的管理手段作好准备，并努力创出一条适合我国国情和纺织行业特点的管理现代化路子来。

人工质量信息反馈系统

的特性和设置

随着全面质量管理工作的推行和企业管理向现代化方向发展，人们日益意识到，信息对于企业决策和控制的重要性。因此，近年来信息管理在企业中的作用和地位被突出了。

越来越多的企业领导重视对信息管理的投资，电子计算机作为管理现代化的工具正在逐步被采用。但是在多机台、大批量、连续生产、自动化程度不高的纺织工业，电算机在企业中作为信息管理工具的应用毕竟尚不普及，特别是目前电算机还不具备对生产过程中各种质量动态信息的检测智能。人工质量信息反馈系统，就是在这种情况下，在传统管理基础上发展起来的一种信息管理方法。人工信息反馈系统实践的时间虽然不长，各方面还需要一个发展和完善的过程，但由于比较适合国情和行情，所以已开始引起各方面的广泛兴趣和普遍关注。下面就人工质量信息反馈系统（以下简称“系统”）的特性及设置谈些粗浅看法。

一、人工信息反馈系统的特性

人工质量信息反馈系统，简言之，就是按系统工程和控制论的原理，用人工方法，对质量信息进行全过程管理的一个有机整体。

“系统”是企业决策的依据，也是企业稳定地生产合格

品，实现生产过程控制的有效手段之一。它源于传统管理而又高于传统管理，它与原有的质量管理紧密结合，并非“另起炉灶”，再搞一套新花样；但也不是原封不动地套上一个新名词，它与原有的传统管理既有联系又有很大的区别，其特性有以下五个方面：

1. 信息源的相关性：

以前质量管理中的信息，往往是就事论事的多，孤立、单一、局部的信息较多。而“系统”则不同，它在设计功能的初期就考虑信息源的相关性，即凡与功能有关的重要信息，必须千方百计加以收集。

2. 转换的综合性：

原来的质量信息，从收集、转换到输出，往往是在一个人中间进行的，而“系统”的转换则是由几个人组成一个中心站。这种转换已不仅仅是单纯的数字上的加工，而是充分运用数理统计方法对各方面的信息进行综合分析的过程，包括各子系统之间的信息调用在内。因而输出的信息不再是笼统的、无从着手的抽象信息，而是有根有据、有形有数的具体信息。

3. 信息的连续性：

过去质量信息的获取，大部分工序是靠间隔抽样测试，有些信息的间隔时间很长。这样不但信息量少，而且把连续生产分割成一段一段检测，成了静态信息；同时大部分信息无人收集，自生自灭。而工序质量控制的“系统”，则要连续不断地收集生产现场的各种动态信息，使信息源源不断，这就能在浩瀚的信息海洋中及时发现关键少数，有的放矢地进行控制。

4. “系统”的自控性：

“系统”运用信息反馈卡和对流转信息的监控，使整个

“系统”始终处于控制状态。这就改变了原来一定程度上存在的信息有去无回的状况，开路状态形成了可以自控的闭路信息“系统”。

5. 预测预报性：

经过转换的信息应该是能提供决策和控制的预测信息。而原来的质量信息因为缺乏“系统”特有的各种相关性、综合性、连续性和自控性，加之测试工具较落后和统计技术应用不够，要做到这一点有困难，往往预测信息少，事后信息较多。诚然，“系统”的预测水平开始时可能不高，但随着时间的推移和经验的积累，必将日趋完善而逐步提高。

二、人工信息反馈系统的设置

“系统”的建立是一项细致的工作，不能操之过急，一定要讲究实效。为此，必须坚持以下三个原则：

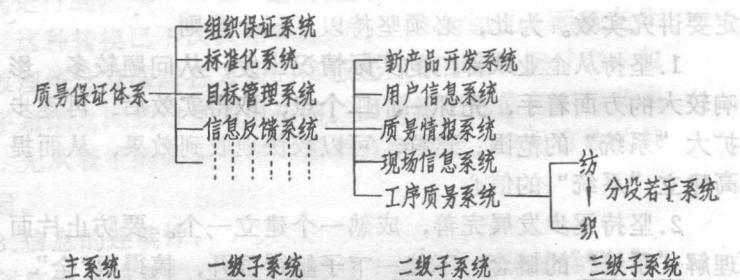
1. 坚持从企业或部门的实际情况出发，从问题较多、影响较大的方面着手，先抓一、二个点，取得实效后，再逐步扩大“系统”的范围。这样，可以较快地收到效果，从而提高建立“系统”的信心。

2. 坚持逐步发展完善，成熟一个建立一个。要防止片面理解“系统”的概念，不能一下子铺得很开，搞得很“全”。通过实践摸索，总结出适合自己生产特点的“系统”设置模式和方法。这样，就会不断巩固提高，否则，只会“欲速则不达”。

3. 坚持与原来的质量管理密切结合，包括信息的收集、转换、输出、反馈等，特别要发挥原有行政上诸如厂部生技科、质监科、车间生技组、试验室，以及原有全面质量管理小组和管理点的作用。只有这样，“系统”才有真正的生命力。

目前，对于“系统”一词的用法很不一致，这里为了分清“系统”的主次，将大的“系统”称为主系统，下设若干个子系统，而子系统下面又可根据具体情况按顺序分若干级，如一级子系统，二级子系统，……。 (见图一)

例如，把质量保证体系作为一个主系统，则组织保证系统、目标管理系统、标准化系统及信息反馈系统等，应属于一级子系统。下面，又可根据全面质量管理的观点，从市场预测→新产品设计开发→试制→生产→销售→服务的全过程，设置相应的人工质量信息反馈的二级子系统，而其中生产过程的质量信息又较庞杂，可考虑从纺部到织部设若干个三级子系统。(见图三)



图一

系统的设计一般可分为三段：

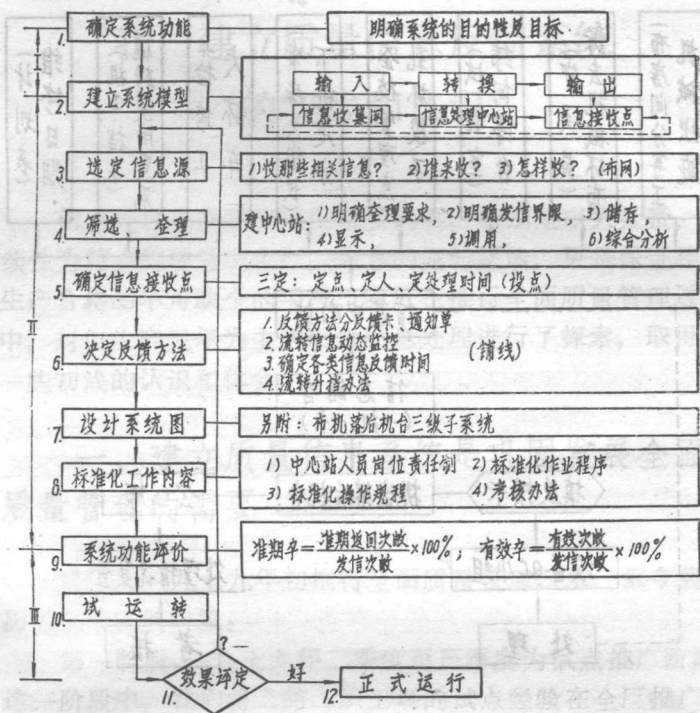
第Ⅰ段：系统构思 程序1—2

第Ⅱ段：系统筹建 程序3—9

第Ⅲ段：系统调试 程序10—12

(见图二 系统设计程序框图)

系统设计程序框图



图二

“系统”在经过调试投入正常运行后，要使它巩固下来，还需要坚持不懈的研究改进，不断提高“系统”对信息的综合分析能力、预测预报能力和对信息的利用能力等。这里，企业领导的重视和支持是搞好这一工作的前提，只有发挥领导和群众两个方面的积极性，才能使“系统”在企业管理中发挥更好的作用。

我厂建立质量信息反馈系统 的实践和认识

信息处理是质量管理的重要内容，特别是以大批量、连续性为特点的棉纺织生产，信息的流转反馈，更是保证稳定生产合格品不可缺少的手段。我厂在推行全面质量管理过程中，对以生产现场为主的质量信息处理进行了探索，取得了一些初浅的认识和体会。

一、建立质量信息系统是巩固发展全面质量管理的需要

我厂从一九七九年推行全面质量管理以来，至今共经历了三个发展阶段：

第一阶段，一九七九年二季度至三季度为试点推广阶段。这一阶段中，我们将二纺二织工场的试点经验在全厂推广，在思想上树立“四个一切”的指导思想和“四全”工作要求（一切为用户满意，一切以预防为主，一切用数据说话，一切按P D C A循环办事和全员进行质量管理，全过程进行质量控制，全部工作纳入质量第一的轨道，全面实现多快好省的经济效果）；在组织上建立了全面质量管理领导小组和各种Q C小组、质量管理点。在此基础上，各种质量管理组织，运用七种Q C手法，广泛开展质量攻关和守关活动。

第二阶段，一九七九年四季度至一九八〇年一季度为整

顿提高阶段。全面质量管理在全厂推广时，广大职工感到新鲜，踊跃参加QC小组和质量管点，各种图表挂满车间。但是，实践告诉我们，全面质量管理推广不易，巩固更难。一段时间后，全面质量管理出现了低潮，许多QC小组PDCA循环不转了，图表流于形式。在这样的情况下，厂全面质量管理领导小组决定进行整顿，方法是制订《全面质量管理标准化规程》，加强对全面质量管理的管理。要求做到组织网络化，工作制度化，活动程序化，图表规格化，考核定量化。通过半年时间的整顿，使全面质量管理这一新的管理技术得以巩固下来，持续下去。

第三阶段，一九八〇年二季度开始为巩固发展阶段。建立《全面质量管理标准化规程》对正常全面质量管理活动，确实起了一定作用。但是，要进一步提高全面质量管理的水平和提高产品质量，光靠静止的章程条例是不行的，必须加强对产品质量形成过程的动态管理。这时，中纺部明确我厂为管理现代化试点厂，我们通过学习研究，决定以实现质量管理信息化来发展全面质量管理，理由如下：

从理论上讲，管理现代化有两个主要的特征，一是最优化，二是信息化。最优化是目的，信息化是手段，没有信息化，最优化也难以实现。因此，实行质量管理信息化是巩固发展全面质量管理的必由之路。

从实践上讲，全面质量管理的深入，很自然地把信息化提到议事日程上来。全面质量管理的关键是一个“全”字，没有正确及时的信息，全员就不能共同作战，全过程就会前后脱节，全部工作就缺乏依据，全面多快好省就无法平衡。总之，没有信息的流转反馈，全面质量管理就全不起来。

质量管理“信息化”是一个什么概念呢？我们认为，“信息”与“信息化”是有区别的。过去的质量管理并不是没有