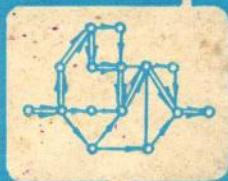
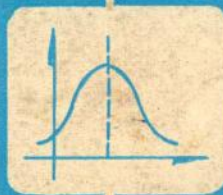


企管交流



第 2 輯

2



上海第十七棉纺织厂企业管理协会

前 言

《企管交流》第二辑，是继今年六月我会编印的《企管交流》第一辑后，又一册企业管理工作方面的交流材料。

今年四月份，我厂被确定为纺织部企业管理现代化试点单位以后，厂部通过召开第一次企业管理工作会议，制定了一九八〇～一九八二企业管理现代化三年初步设想，并成立了厂企业管理协会。近半年来，通过一抓基础，巩固发展“三全”管理(全面质量管理、全面经济核算、全员培训)；二抓开发，努力加强生产开发、人材开发和管理技术的开发，各项管理工作又有一些新的进展。《企管交流》第二辑，就是前一时期我厂管理现代化试点工作和企管协会活动的初步成果和阶段小结。

《企管交流》第二辑的基本内容是：围绕加速企业人、财、物的转换过程，深入开展全面质量管理，学习运用新的管理技术，充分开展学术研究活动，努力巩固传统管理，实现科学管理，推进现代化管理，以达到多出人材、多出资金、多出产品的目的。

我厂企业管理现代化试点工作只是刚刚开始，认识和实践上还都很不成熟。编印这份材料，是想藉以抛砖引玉，与兄弟单位相互交流启发，共同为加速我国纺织工业现代化而努力。限于水平，编辑中难免有不足之处，敬请上级领导、兄弟单位和本厂广大职工批评指教。

上海第十七棉纺织厂企业管理协会

一九八〇年十一月

目 录

加强基础管理，搞好开发工作 努力推进

企业管理现代化……………上棉十七厂（1）

按照质量规律 搞好质量管理……………朱善仁（19）

全面质量管理工作的标准化……………胡昌运（29）

信息流转反馈在质量管理中的作用……………朱善仁（44）

二纺工场建立质量信息反馈系统的情况……………二纺工场（59）

二织工场建立拆去坏布信息反馈系统的情况
……………二织工场（66）

加强基层企管协会的工作 努力推进工厂

管理现代化……………厂企管协会（73）

持之以恒，注重实效 我厂开展全面质量

管理的主要做法和成效……………厂企管室（82）

我厂成立集体企业经理部 并在职工中发行

股票……………上棉十七厂集体企业经理部（87）

加强基础管理 搞好开发工作

努力推进企业管理现代化

上棉十七厂

今年四月，我们厂被正式确定为纺织部企业管理现代化的试点单位。在公司，局，纺织部的直接关怀指导下，我们通过召开厂第一次企业管理工作会议，总结经验，制订规划，边学习，边实践，既抓基础管理，又搞开发工作，初步取得了一些成效，主要抓了以下四个方面：

一、围绕加速人、财、物的转换，制订三年初步设想，加强目标管理。

实现企业管理现代化是一项长期的任务，但长期目标要靠短期计划来落实。为此，我们制订了一个三年初步设想（一九八〇年～一九八二年）。这个初步设想，是根据社会主义企业的基本任务，从加速人、财、物的转换来规划的。我们感到，从系统观点来说，每一个企业都是一个系统，它是整个社会这个大系统中的一个小系统。作为社会主义企业，要为社会出产品，出利润，出人材。生产企业的全部活动，包括经济的、政治的活动，实际上是一个转换过程，即把国家交给企业的初级的人、财、物，经过生产活动，管理活动，技术活动，转换成高一级的人、财、物。社会主义管理现代化的基本任务，就是要把发挥社会主义制度的优势同运用现代化科学技术和管理工作技术更好地结合起来，按照客观

规律，合理地组织生产力，不断地完善生产关系，适时地调整上层建筑，充分调动广大职工的积极性，以加速人、财、物的转换，取得高质量、多品种、低消耗、无事故的经济效果。这就是社会主义企业管理的出发点，也是衡量企业管理现代化程度的标志。

我们总的指导思想是：

管理现代化同四个现代化一样，也必须走中国式的道路。既要学习和运用国外科学的管理方法和先进的技术手段，也要总结和发扬我们自己的好经验、好传统；既要努力探索现代化管理的新途径，更要扎扎实实地搞好原有各项基础性管理工作。努力做到学创结合，循序渐进，确保生产长期稳定提高，取得多快好省的经济效果，把企业办成现代化的文明工厂。

我们的目标方向是：

争取“四个领先”，实现“三大目标”，逐步做到“五个化”。

“四个领先”：品种质量、工艺技术、经营管理、经济效益要争取领先地位。

“三大目标”：要生产出更多物美价廉的产品，培养出更多又红又专的人材，为国家积累更多的资金。

“五个化”：组织指挥高效化，工作制度标准化，方法手段科学化，生产生活民主化，班子队伍知识化。

为了实现“四个领先”、“三大目标”，并在“五个化”方面抓出成效，我们规定了“八字”厂风；确定了“八字”管理方针；制订了十五项具体措施；试行了二十条《文明守则》。

“八字”厂风：“好学、求实、文明、团结”。就是要

有虚心好学的进取精神；实事求是的思想作风；文明礼让的道德风尚；安定团结的政治局面。

“八字”管理方针：“无疵、高效、协调、有利”。就是要努力做到无疵点、无差错、无事故；高效率、高效能、高效果；上下、左右、内外协调；利国、利民、利厂。

十五项具体措施：(1)改革组织体制；(2)开创生产开发工作；(3)实行最优化管理；(4)健全完善全面质量管理体系；(5)推进标准化工作；(6)加强全面经济核算；(7)试行价值分析；(8)推行网络计划法；(9)加速老厂改造；(10)逐步采用先进的测试和监控手段；(11)加强全员培训；(12)实行民主管理；(13)不断改善职工生活福利，(14)加强文明生产和安全生产；(15)研究摸索在政治工作中应用行为科学的途径。

二十条《文明守则》

(一)管理文明：

1. 讲究精简、协调，提高组织指挥效能。
2. 讲究严格、细致，一切按标准化办事。
3. 讲究群管、群监，努力实行民主办厂。
4. 讲究精确、合理，运用科学手段方法。

(二)生产文明：

1. 遵守劳动纪律，确保生产秩序。
2. 遵守岗位职责，搞好本职工作。
3. 遵守上岗制度，加强现场检查。
4. 遵守操作规程，力争优质安全。

(三)环境文明：

1. 保持地面清洁，做到吐痰入盂，不乱抛杂物。
2. 保持走道畅通，做到成行成线，不乱放车物。

3. 保持环境整洁，做到标牌固定，不乱涂乱贴。

4. 保持厂区美观，做到定期修饰，不损坏绿化。

(四)生活文明：

1. 提倡勤俭节约，杜绝铺张浪费。

2. 提倡美观大方，不搞奇形打扮。

3. 提倡公共卫生，克服不良习气。

4. 提倡移风易俗，反对早恋早婚。

(五)精神文明：

1. 发扬勤奋学习、埋头苦干的革命精神，不得过且过，不固步自封。

2. 发扬礼貌待人、尊师爱徒的社会公德，不打人骂人，不讲粗话。

3. 发扬谦虚谨慎、实事求是的优良作风，不好大喜功，不弄虚作假。

4. 发扬拾金不昧、助人为乐的高尚风格，不自私自利，不回避斗争。

我们总的做法是：

按照上述要求，我们在做法上，一抓基础，二抓开发，就是一方面扎扎实实搞好各项基础管理工作，特别是努力巩固提高“三全管理”（全面质量管理、全面经济核算和全员培训）；另一方面，积极地、有步骤地搞些开发工作，主要是生产开发，人材开发和管理技术的开发，以促使人、财、物的加速转换。

二、围绕提高产品质量，建立质量流转信息反馈系统，探索全面质量管理的新途径。

我们厂是在一九七九年年初推行全面质量管理的。通过试

点、推广和不断整顿建设,在全厂形成了五个层次的组织保证体系(厂质量管理领导小组→工场质量管理领导小组→车间质量管理小组→班组质量管理点→自检工人);建立了一套质量管理活动的制度和交流、评比、奖励办法;开展了质量管理教育、培训工作,编印了近二十万字的《质量管理手册》。在这样的情况下,如何深入开展全面质量管理?这是巩固提高全面质量管理水平的一个关键问题。这方面,我们从原来侧重于抓产品质量,进一步转入抓工作质量和服务质量,用工作和服务质量来保证产品质量。

为此,主要抓了二方面的工作:一是推进全面质量管理工作本身的标准化;二是建立质量信息流转反馈系统。从实践中我们越来越感到,在企业人、财、物的转换过程中,从输入到输出,存在着两股流:生产活动中流动的是物,可以叫作物流;管理活动和技术活动中流动的是信息,可以叫作信息流。物流除少数废次品可以回用外,一般是不可逆的;而信息流输出后必须返回到输入部分,这样就组成一条闭路,这就是信息反馈。在日常管理工作中,存在着大量的信息,我们的管理工作,实际上是根据大量信息去进行计划决策,组织指挥和协调控制的。可以这样说,没有信息,也就没有管理。同样,没有质量信息,也就没有质量管理。而要加强质量信息的管理,就必须实现质量管理工作本身的标准化。只有实现质量管理工作的标准化和信息化,才能更好实现工作质量的最优化,确保产品质量的稳定提高。

在发达的资本主义国家,对信息的检测、收集、传递、储存和控制,越来越多的企业是靠电子计算机的。在目前我们还没有电子计算机的情况下,能不能依靠人工加强信息管理,逐步做到质量管理信息化?我们通过一段时间的实践,

感到这样做，不仅是必要的，而且是可能的；同时，也是今后采用电子计算机所不可缺少的一步。

当然，以前，我们也有信息管理，但往往不是有来无回，就是中间断路；而且只是零星的、分散的，不够系统，谈不上组成一条信息闭路。现在，我们设想建立一个从厂部到车间、从纺部到织部、从厂内到厂外的大的质量信息流转反馈系统。具体做法是：

在组织领导和职能上，建立厂、工场两级信息流转反馈中心，由厂、工场生产或技术负责人直接领导，并配备若干专职人员。反馈中心的主要职能是，全面负责信息的检测收集、传递发送、整理分析、储存归档，监督控制等。

在职责范围和分工上，我们把信息流转反馈系统的工作，同行政系统和全面质量管理系统的管理职责和分工一致起来，要求每个科室、工场、车间甚至小组，都要对输入和输出的信息有效地管理起来，并都要逐步建立信息库。

在管理手段和方法上，建立一套管理图、反馈卡、统计分析表等信息管理图表。同时采用口头、书面、电话、会议、通讯等多种形式进行传递、控制。

在工作制度和考核上，我们建立一套从检测到处理的信息管理制度，并同标准化工作结合起来。还把对信息管理的好坏，同竞赛、评比、奖励挂起钩来。

总的一个要求是，信息流转反馈的流程要短、流速要快、环节要少、效率要高。目前厂部还在进一步健全完善之中。现在，通过24小时厂部调度值班，及时收集车间现场生产信息，能解决的当班解决，重大问题汇报厂部；通过质监科建立用户质量信息反馈系统，掌握对口厂、对手厂的意见和情况；通过生技、设备等科，收集有关基础管理工作方面

的信息；通过生产发展室了解内外贸市场的销售动态；厂部在对上级和厂内外信息进行综合分析的基础上，作出决策，通过行政例会、生产调度会发出指令，布置落实，定期返回，检查效果。在生产车间，通过从纺部到织部建立大的反馈系统，及时收集整理、传递、储存、处理生产现场的质量信息。

三、围绕增加企业盈利，学习运用新的管理技术，开创生产开发工作的新路子。

在加强质量管理、提高产品质量的同时，我们把搞好经营管理、加强经济核算，力求增产节支多盈利，作为管理现代化试点工作的主攻方向。主要方法是学习运用国外一些新的管理技术，虽然是个开始，但也尝到了一些甜头。

(一)运用价值工程原理，提高功能，降低成本。

价值工程(V.E)又称价值分析(V.A)，是一种科学的技术经济分析方法。它对企业实现多快好省的经济效果，具有很大的现实意义。今年初，我们组织了一个有十多位同志参加的“价值工程兴趣小组”，边听课，边研究，边实践。四月份，我厂企业管理协会成立后，这个兴趣小组更成为企管协会的价值工程专业学组，目前已扩大到十七人，有的工场也成立了价值工程小组。半年多来，在学习和实践方面，初步取得了一些成果。

价值工程学组的活动，主要抓住一项工程、一种产品、一道工序、一种工艺、一种材料等，进行价值分析，力求使效用与费用、功能与成本之间的矛盾，得到相对的统一。我们价值分析的具体做法是：根据价值工程的基本公式，围绕提高价值的目标，研究三种可能的途径。

$$\text{基本公式: 价值} = \frac{\text{效用(或功能)}}{\text{费用(或成本)}}$$

目标：尽可能提高价值。

途径：1.有否在不降低效用的情况下减少费用的可能？
2.有否在不增加费用的情况下提高效用的可能？3.有否有既提高效用，又减少费用的可能？

价值工程，在企业中应用的范围很广。目前，我们主要是运用于工程价值分析、产品价值分析、工序价值分析、工艺价值分析和材料价值分析等方面。

工程价值分析，主要是分析每项工程的必要性和工程设计的合理性，以及工程规模同实际需要是否相适应，以求减少不必要的基建投资。

产品价值分析，主要是在不影响质量的前提下，尽可能降低成本。产品质量，有的是属于产品的内在功能，有的是属于外观功能。各种不同的产品对各种功能的要求不同。过去，我们提高质量没有很好地同用户对产品功能的要求结合起来，特别是质量评比的条件同用户的实际要求有脱节的地方。生产厂的力气往往没有用在刀口上。虽然多化了提高质量所需的费用，而用户厂并不一定满意。通过对产品的价值分析，使我们进一步认识到，如果从经济效果着眼，那么，我们的工艺设计，应从用户对功能的要求出发，不能从评比得分出发。当然，如果上级部门把评比条件同用户的真正要求统一起来，就能使企业的技术管理工作方向更加明确。

工序价值分析，主要是统一某工序对产品加工功能同成本之间的矛盾，要求在生产过程中减少浪费，达到既提高产品质量，又降低生产费用的目的。

材料价值分析，主要是充分发挥材料的使用价值，要求

在不影响功能的前提下，达到物尽其用，降低成本的目的。

通过价值分析，初步取得了一些经济效益。我厂四纺工场前纺车间改造冷风设备，按设计部门原方案，要二套。经过工程价值分析，只要一套冷风，就可满足车间对空调功能的要求。二套改一套，节约工程投资七万元。

今年二月，由于外棉使用量增加，需要建造棉包烘房。通过价值分析，对原设计方案作了改变；用砗糠代替蛙石作隔热材料；将3毫米铝板改为2毫米；考虑到烘房外观功能要求不高，放低烘房檐口20公分；取消排气风扇一台。上述四项改动，对烘房功能并无影响，但可节约成本1612元，占整个工程材料费用的22.88%。这样，这一工程的价值提高了。

为了解决二织工场生产的47" 45×45 110×76涤棉细布产生雨状条影这个关键问题，提高实物质量，进行了工艺价值分析，提出了五种可供选择的方案，作了对比分析。

第一是布机全部调换新钢筘，但该品种558台布机，更换一次就得化一万多元。

第二是经纱车采取一次性换筒，但是这样做设备利用率低，劳动强度高，回丝多，浪费大。

第三是增加经纬纱密度，提高织缩，但这样做用纱量增加，每月要提高成本六万元。

第四是减少细纱拈度，使布面丰满一点，但这样做要影响的确良挺滑爽的风格。

第五是优选工艺，调整各工序的工艺配置，降低张力，提高张力均匀度。

经用价值工程的原理进行分析，一致认为，以采取第五方案为好。因此，二织工场的同志开动脑筋，运用SC16光

线示波仪，对络筒、整经、浆纱、布机四个工序进行张力测试，取得了二万多个数据。他们对各工序的张力进行了合理调整，加上采取其他措施，使47" 45×45 110×76的确良坯布的实物质量大大改善，取得了全市同品种评比第一名。

另外，我们通过产品功能分析，工序分析，发现以往抓“过头质量”的情况大量存在，造成了不必要的损失。这是今后价值分析的一大重要课题。

(二)学习网络计划法，加快工程进度，挖掘生产潜力。

网络图关键路线法(C.P.m)是运筹学中的一个分支，是研究工业生产中实行多快好省计划管理的一种科学方法。它的特点，我们体会是八个字：统筹兼顾，合理安排。即在原有生产条件的情况下，通过运用统筹法的基本原理、数学计算，寻找出一条关键路线。形成高度科学性的管理方法，做到人尽其才，物尽其利，时尽其用。最有效地挖掘生产过程中的一切潜在能力。因此，学习和应用这门科学，有助于提高我们的生产管理水平。

网络计划法目前一般分为肯定型和未定型两种，我们只是在肯定型方面作了一些探索，而且也是极其初步的。下面举一个实例：

我们厂四纺工场扩锭3640枚的工程，分前后两期进行。前期工程主要是地下土建，包括地下吸尘、地下吸棉和地下马达风道等，这些工程的特点是工作量比较大，但工作内容比较单一。因此，主要是应用统筹法横道图的管理方法，按图抓进度。后期工程按计划要在今年六月底完成，施工期限为四个月。但工程内容比较复杂，其中有拆除原有摇纱车间新建冷风房；有鼓风机、自动行车的制造与安装；有电梯及打包机的安装。这些都是单独的项目，但又都集中在一个施

工场地，而且各有各的工作内容，却又相互关联。初步排列一下，共有100道以上的工序。其间工种的配合和时间的先后，相互穿插，错综复杂。在这样工序多、工种多的情况下，就不能像前期工程那样用横道图来安排工程进度，我们就把网络图和横道图结合起来同时应用，用网络图抓关键，用横道图抓进度。

网络图与横道图都属于统筹法的范畴，具有基本相同的内容，但却是两种不同的表达形式。网络图上指明了关键性的工序所在，有明确的主次概念，是指导我们掌握关键工序去带动全局的一种科学管理方法。横道图上指明了每道工序的完成日程，具体反映了工程的进度，有明确的时间概念，是指导我们深入实际，及时抓好具体工作的一种科学管理方法。网络图的核心是抓好工程关键；横道图的核心是抓好工程进度。两者的基础相同，目的也一样，都是以统筹安排为基础，达到管理方法的高度科学性。

在绘制网络图的过程中，我们分为四个步骤，并掌握三个基本方法：

四个步骤：

第一步：首先要把整个工程中所有的工序全部列出来，计算出每道工序的工作量和完成这道工序所需的工时。

第二步：经过统筹安排，确定各道工序的进展程序和相互间的先后衔接。这项工作往往不能一次成功，而要反复研究调整，尽量安排得协调合理。

第三步：画出工程网络图形。具体画法是：从开始工作的第一个起点，顺次排列到最后一道工序的终点，用数码字注明每一点的编号；每道工序的起点(i)和终点(j)之间的连线上，要注明该工序的工作内容和所需工时(t)，连线一

端要用箭头表示该工序的进展方向。所有工序的起点和终点连接起来，便构成了网络图的图形。这张图上表明的所有工序的先后衔接关系，基本上反映了整个工程的进展全貌。

第四步：找出关键路线。关键路线是根据每道工序的所需工时计算出来的。方法是从第一道工序的起点开始，顺箭头方向逐点计算出各点上的所需工时累计数，选择其中最大的数字记在点上，顺次地算到最后一道工序的终点。然后反过来计算，即从最后终点的累计数中，逆箭头方向逐点减去工序的所需工时数，选择其中最小的数字也记在点上，沿着逆箭头方向逐点计算到第一个起点。

在寻找关键路线过程中，我们掌握以下三个基本方法：

(1) 网络图各点数值的确定：概括地说，就是顺箭头相加，取其最大值，逆箭头相减，取其最小值。计算结果是每个点上有两个数字并列，前者是顺箭头方向所需工时的最大累计数，后者是逆箭头方向递减后的所需工时的最小累计数。

(2) 网络图各点两个数值的含义：就含意来说，前者的数字，表示工程进展到这一点时所必需的最少工时数，不能再少于这个数字；后者的数字，表示工程进展到这一点时所允许的最多的工时数，不能再多于这个数字。

(3) 网络图关键路线和非关键路线的依据：点上并列的两数，有的两数不同，有的两数相同。两数不同的，表示这一点上的所需工时，有一定幅度的调节余地，这是非关键路线。两数相同的，表示这一点上的所需工时没有松动的余地，必须按时完成，说明这是不能耽误的关键所在。凡是两数相同的各点用另一箭头线顺方向地连接起来，这条有双箭头的连线把所有关键性的各点连成一线，这便是网络图的关键

路线。

由于推行了网络计划法，加快了工程进度，取得了一定的经济效益。前期工程，以65天的时间完成了这期工程，比原定80天的期限提前了十五天，使24台A513细纱机提早安装投产，为国家增产晴纶针织纱150吨，增加产值153.9万元，增加税收和利润34万元。后期工程虽然在施工过程中，由于要确保施工不影响生产而延长了拆除房屋时间，以及基建队伍临时调动等因素，造成工程进展一度比原计划增加一个半月。由于网络图的绘制，使我们对工程的全局心中有数，能够及时地根据新的情况统筹安排，调整施工程序，没有引起施工中的混乱，整个工程还是如期完成了任务，做到了老厂改造不停产，确保了季度增产计划的超额完成。

(三)改革产品结构，搞好联合经营，积极做好生产开发工作。

随着财政体制和经济管理体制改革的加快，以及自主权的扩大，企业的担子也更重了。要使自己的产品适销对路，利润年年增长，就必须把生产开发工作列为管理现代化的一项重要内容。我们从两个方面摸索新路：一是改革产品结构，抓紧试制新产品；二是贯彻“联合、竞争、优势”的六字方针，积极开展联合经营。为此，我们做了以下几方面工作：(1)专门成立了生产发展室，从组织上抓好落实；(2)加强市场调查，进行展望预测；(3)抓紧研制投产，大力打入市场；(4)搞好技术储备，不断更新换代；(5)争取上级支持，多方协作联合。

由于上级领导的支持，以及我们自己的努力，二年来，我厂先后设计和试制了三十多只新品种，而且质量不断提高，有的被评为优秀新产品，有的获得新产品百花奖。产品

结构的改革和扩大品种生产，使生产水平有了较大幅度的增长，以一九七九年为例，我厂总产值和上缴利润分别比一九七八年增长16.4%和19.49%，其中仅扩大生产腈纶纱、中长沙达呢和涤棉布三项，就占到总增长额的82%。

今年以来，我们在贯彻“六字”方针过程中，进一步探索生产开发新路子，在上级领导支持下，已经同郊县人民公社联合举办一个二万纱锭的纺织厂，以及其他一些联合经营项目，这些联合经营项目的相继投产，将使我厂技术、管理、资金等方面的优势得到更好的发挥，进一步把经济工作搞活，为国家和企业积累更多的资金，为职工办更多的好事。

(四)探索设备综合管理的方法，降低设备维修费用，提高机械运转效率。

棉纺织行业的设备管理，在五十年代初实行以预防维修为主的做法以来，对生产发展起到了较大的作用。但是在现代化企业管理中，还不能做到充分发挥设备效率，减少设备投资，降低维修支出，达到最佳的综合经济效果的要求。近年来，国外在生产现代化的发展中，工厂的产品质量、产量和成本都受设备所左右，进入了所谓“设备化时代”。所以更好地加强设备管理，已成为企业经营的重要课题之一。七十年代出现的设备综合工程学，就是在研究设备满足生产安全、环境卫生和工人饱满劳动情绪，以达到用最少的设备寿命周期费用，输出较多的产量的一门管理科学。

目前，在我们棉纺织行业中，设备管理还缺乏对技术、经济、管理进行全面系统的综合研究。我们感到，当前，在解决设备寿命周期内的维修费用最佳化问题，应该是我们现代化设备管理的一项主要研究对象。前阶段，我们厂在开展