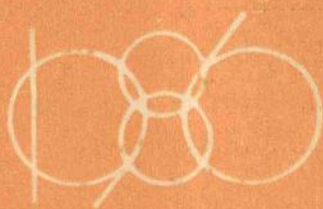


江苏纺织管理

● JIANG SU ●

1



JIANG SU FANG ZHI GUAN

江苏纺织管理

1986年 第一期

目 录 (总第 34 期)

内 部 发 行

编辑出版: 江苏纺织管理编委会
江苏纺织工业企业管理协会
江苏纺织工业技术经济和管理现代化研究会
江苏纺织工业企业会计学会
印刷: (国营练湖印刷厂)

江苏省期刊登记证第18号

面向自己 开拓经济效益新门路……………
……………江苏省纺织工业厅 (1)

纺织工业部质量管理奖评审条件和评分标准 (初稿)…………… (5)
以改革精神深化全面质量管理……………
……………振亚丝织厂 周炳生 (12)
试论推行现代化管理与 TQC 的关系……………
……………无锡第二棉纺织厂 (15)
把 TQC 推向一个新的高度……………李宛青 (19)

· 研究与探索 ·

从对美国市场的调查来看苏州市如何适应对外开放的几点建议……………
……………苏州市丝绸工业公司 沈源荣 (21)
一九八六年纺织生产技术展望……………
……………纺织经济研究中心 王正风 (25)
试论“党管干部”与“厂长用人”的差异与协调……………
……………上海纺织局组织处 罗志勇 (27)

搞好联营是发展纺织品产销结合体制的重要途径……………
……………江苏省纺织品公司 保卫才 (30)
打破地区界限 发展横向联系……………
……………中国蝶球印染公司 (35)
“小集体”联质计酬浮动工资初探……………
……………南京毛纺织厂 (39)

管理者笔谈

对厂长应具备哪些素质的几点认识……………
……………苏州染织一厂 刘 应 (43)
光荣榜…………… (47)
纺织信息一束…………… (48)

面向自己 开拓经济效益新门路

江苏省纺织工业厅

一九八五年江苏省纺织工业企业在原材料、能源提价、职工工资和费用开支增加的情况下,面向自己,努力提高消化能力、承受能力和盈利能力,开拓经济效益新门路,取得了初步成果。全年预计产值可达120.61亿元(财务口径),比一九八四年增长12.13%;销售收入93.02亿元,增长14.64%;在消化各种增本减利因素1.9亿元(占上年税利合计的14.2%)的基础上,实现税利15.61亿元,增长16.5%,基本上实现生产、销售、效益三同步。

面临的挑战

一九八五年初,我省纺织工业面临的挑战愈来愈突出,一方面是一九八一年以后的三年,经济效益连续急剧下降,许多企业基本上靠减少上交利润过日子。全省纺织工业税利,从一九八一年的20.81亿元,到一九八四年降为13.4亿元,平均每年递减13.7%。其中:利润从一九八一年的12.37亿元,降为6.67亿元,平均每年递减18.6%。另一方面,一九八五年又面临许多增本减利因素,年初估算要超过1.4亿元,占一九八四年利润的20%以上。同时由于企业利润连续下降,职工工资福利增长不快,离心力增大,招工困难,形成内外交困。

正如赵总理早在一九八三年六月所指出的那样:“现在情况发生了很大的变化,农产品价格提高了,有些原材料的价格也提高

了,职工的工资支出也增加,因此造成成本上升,亏损增加,靠减少上交利润来过日子。”“今后能源和原材料价格将逐步提高,职工工资还会继续调整,这是总的趋势。客观形势向所有的工业企业尖锐地提出了这样一个问题:靠老办法,靠现有水平是混不下去了,……一句话,不前进就无法生存。”

这就是我省纺织工业在一九八五年初所面临的严峻形势和必须解决的突出问题。在客观降利因素有增无减的情况下,出路何在?

三种抉择

面对这种情况,可供抉择的方案大致有三:一曰面向国家,这叫减利方案,继续靠减少上交利润过日子;二曰面向群众,这叫涨价方案,把损失转嫁给消费者;三曰面向自己,依靠企业自己增强消化能力,提高承受能力求生存出路。对企业来说,减利是能者所不为,涨价为政策所不许。唯一的出路只有面向自己。

面向自己找出路,可能性和现实性如何?年初,我们化了一个多月的时间进行调查研究,证明这种可能性是存在的。例如:1. 一九八四年全省纺织工业各种增本减利因素8,856万元,基本上消化掉了,消化数占上年利润的9.21%;2. 在同样存在增本减利因素的条件下,一九八四年全省524个纺织

企业中,有248个,即有近占一半的企业利润是增长的,平均增长31.2%;3.全省十一个市连农垦十二个单位中,有一半(六个单位)利润是增加的,平均增长6.28%。无锡所属的江阴县纺织工业公司,一九八四年销售收入增长9.44%,税利增长19.25%,其利润中增长21.84%。苏州所属的常熟市纺织工业公司,销售收入增长8.1%,税利增长11.39%,其中利润增长13.03%;4.对比一九八一年,全省已有117个企业(占全部企业的22%),一九八四年税利总额都超过了一九八三年,平均增长率达72.35%;5.以出口色织布为主的无锡色织一厂,一九八四年实现税利比一九八三年增长16.51%,其中利润960.3万元,增长23.18%;销售收入税利率达26.61%,高于全省色织行业平均销售税利率12.81%的一倍多;对比一九八一年,销售收入因产品降价下降9%,而利润增长5.7%;6.苏州三印是一九八一年开始转产的小型印染厂,能力只有1000万米,一九八四年在色织整理加工竞争激烈,加工费上浮20%的条件下,实现税利171万元,仍比一九八三年增加12.28%,其中利润145万元,增长8.13%。大量事实证明,面向自己,出路宽广,悲观的、无所作为的思想是没有根据的。

开拓新门路

在调查研究中,我们发现企业一般有两种态度:一种是面对增本减利因素,束手无策,眼睛向上,希望上级拿办法;另一种是生产经营思路广,门路多,信心足,办法活。因此我们决定把后者的经验系统地总结出来,加以推广,推动全省企业打开思路,树立信心,增强消化能力和承受能力,把盈利的可能性变成现实。初步总结,这些厂大致有六个方面的经验。

第一,发展产品,增加单位收入。

任何企业在一定的时间内,都有相对稳定的、可供自主支配的人力、物力、财力,企业凭借这些物质条件,如果能够按照市场需要组织生产,就可取得一定的经济效益,至于效益的高低,则取决于企业领导的决策水平和经营水平。在当前纺织工业由卖布为主转向卖服装为主,纺织品用途由衣着为主转向衣着、装饰、产业用布等多种用途发展的形势下,无论做出口或内销,也无论是做化纤或纯棉,都是大有可为的。许多企业对这个形势看得清,不满足于生产一般适销对路的产品,而且努力开发市场需要的效益较高的产品,这样不但消化了增本减利因素,还提高了盈利水平。例如连云港市针织二厂,是个仅有三百多名职工的小厂,过去长期生产腈纶膨体长巾和蜂巢长巾,产品单一,不适应市场变化,竞争力不强,处于保本微利状态。后来他们在花色品种上推陈出新,在加工工艺上巧作文章,将全腈素色长巾加了一道拉毛工艺,提高了产品的身价;接着又开发了腈棉交织转移印花拉毛围巾和香型转移印花拉毛长巾,单位产品利润分别提高了15.8%和25.4%。江阴印染厂生产的氨纶弹力灯芯条,使纯棉品种高档化,每百米销售收入比原来生产的近似品种高44%,利润高达四倍。黄桥布厂的维棉产品,由原来生产单一的维棉花呢,发展为生产适合老、中、青穿用,厚、中、薄俱全的维棉系列产品,平均每米销售收入提高4%,利润提高11%。无锡印染厂一九八五年上半年试制生产了一种经过特殊整理的涤棉仿丝绸印花布,质地柔软、滑爽、抗绉,穿着如绸,百米销售收入提高8%,利润提高1.25倍。做纯棉产品同样大有可为。江阴万源平绒厂为了多吃棉花,吃好棉花,努力发挥生产平绒的优势,将原来生产卡其的44"织机改造为52"平绒织物专用织机,改造了124台,扩大了适销平绒品种的产量,每百米利润比卡其增加9倍。如皋染织厂开发纯棉装饰用

布,与一般纯棉布相比,百米销售收入增加24.3%,税利增加52%,利润增加80%。

第二,延伸加工,提高盈利水平。

延伸加工,向深度和精度发展,这是提高单位产品价值的重要途径。搞服装就是一大财源,成衣与面料的比价一般为2:1,利润可以翻一番。如果把适宜的面料和款式、时令、牌誉结合起来,效益还要高。常州针织总厂把原来生产的一般经纬编布改产为编织布,又把编织布做成服装成品,价值提高了一、二倍。南通县八一染织厂大方格涤粘中长每百米利润37.5元,做了喇叭裙,到上海一销而空,又把余料做儿童裙、节约领,每百米利润增加一倍多。还有一些厂,把产品做得不仅有实用性,而且具有装饰艺术性,增加了美学价值,经济效益更高了。如:常熟床单厂把普通床单加上绣花,做成工艺床单,同样是42"×2.6尺丝光床单,每条利润增加了38.6%,销路更好。苏州三棉印将名人字画,包括唐伯虎的画,祝枝山的字,印在涤棉布上,再用烂花布裱成挂轴,单位价值增加了五倍。至于树脂、防水、仿羽、磨毛、烂花、拷花、轧花等工艺的应用,效益也很显著。如树脂整理百米加价10—12元,成本仅有5元左右;磨毛涤棉布加价5%,成本只增加1%左右。至于阻燃、抗静电、防起毛球等各种新型特殊整理,把纺织品与现代科学技术结合起来,产品身价更高,效益更好。

第三,内部挖潜,优质低耗增盈利。

一九八三年我们曾提出:“提高经济效益要立足于挖掘企业潜力,一切纺织企业都要学会两手抓,既扫浮财,又挖潜财”。扫浮财主要依靠整顿企业,加强管理,这方面油水不少,不能放松,但是从整体看毕竟是有限度的。挖潜财则应成为我们注意的重点。挖潜财主要靠技术。技术不断进步,潜财可以一挖再挖。泰县胜利布厂纯棉彩格绒出口合格率由八四年的96%,八五年提高到

98.29%,出口量增长54%,占全厂销售量比重由56.4%提高到73.4%,创汇由106万美元增加到168万美元,增长59%。扬州印染厂,两台热定型机,每小时耗电605度(折标准煤254公斤),一九八四年改为热风炉加热,每小时节能(折标准煤)124公斤,降耗49%。热风炉投资所花的10万元,到年底已全部收回有余。扬州合成化工厂生产的双氧水,采用蒽醌法新工艺,每吨耗电4694度,比一般厂采用的电解法,降低近一半。一九八四年,他们又进一步将纯氧氧化工艺改为富氧氧化工艺,电耗又降到1852度,又下降60%。一些色织厂生产化纤布,原来用分散染料,改用三原色(色、黄、蓝)拼色工艺后,染料成本降低20—30%,库存染料流动资金压缩了三分之一左右。

第四,抓紧技术改造,用较少的投入实现较多的产出。

技术改造对我省纺织工业的重要性、迫切性,大家认识是一致的。问题是怎样做到用较少的投入达到较高的产出,乃至较高的投入达到更高的产出。在这个问题上,领导的经营决策要勇于进取,敢于使用贷款,引进先进技术设备。全省不少企业在这方面有较好的经验。南京合纤厂用贷款273万元引进了一套涤纶直接成条设备,一九八四年投产,当年新增利润158.8万元,两年即可还清贷款。常州针织总厂一九八四年从日本引进三台CVT喷射染色机,花了101万元,同年七月设备到上海港,他们从提运验收到安装、调试投产,只用了15天时间,每月增加利润15万元,税金2万元,半年即收回投资;一九八四年十月从英国引进十台大圆机用款160万元,设备到上海港后只化了一星期的时间就安装好投产,赶在一九八五年夏季前,生产乔其纱188吨,共获利润300万元以上,四个月就收回投资。

第五,加强管理,靠高效率求高效益。

高效益主要来自高效率,而高效率又主

要靠管理水平。企业管理的目标，就在于提高设备效率、劳动效率和管理部门的工作效率，保证在单位时间内尽可能高的效能，提高劳动生产率。这是无本万利的潜力。要把这个潜力发挥出来，关键在于提高企业的管理水平，特别是基础管理。前面提到的企业，所以能通过各种努力提高经济效益，一个重要的基础，都是由于在企业中加强了以承包为主要内容的经济责任制，并和目标管理，和产量、质量、消耗，和经营管理者的利益，和单项突击任务，和基础管理，和推行现代化管理及思想政治工作相结合。这种种结合都体现了责权利相结合的原则，较好地调动了职工生产经营管理的积极性，充分挖掘了设备、劳动潜力，提高了效率和效益。根据无锡市的调查统计，近几年全局各厂仅加强行之有效的传统基础管理和通过推行“四全一制”和价值工程、经营决策等十多项现代化管理办法，提高生产工作效率，就取得了1300多万元的经济效益。

第六，发展联合，发挥优势求效益。

随着企业扩权搞活，国家在价格、原料、产品、外贸等方面逐步放开，市场竞争日趋激烈。如何提高竞争力，提高经济效益，已日益成为企业经营决策的主题。近几年，我省不少纺织企业都在发展横向联合和经济联合上找出路，各种跨行业、跨部门、跨地区的经济联合体有了广泛的发展。这些经济联合大多以产品为依托，以提高竞争能力和经济效益为目标，发挥各自的优势，取得了较好的效果。例如扬州合成化工厂，通过与天津、北京、航天部和无锡等地院校、科研所联合，进一步发挥了技术先进的优势，试制成功并试产了抗起毛、起球和阳离子可染切片等新品种，其中阳离子可染切片

的成本只相当于进口原料的20%。徐州铜山被单厂由于技术水平低，产品缺乏竞争力。一九八五年初，他们和上海民光被单厂达成了联营十年的协议，由上海厂帮助提高了技术水平和产品水平，入库一等品率由67.1%提高到82.8%，销路打开，上半年利润比上年同期增长1.57倍。常州灯芯绒总厂通过与纺站联营联销，八五年可增利润200万元，其中仅减少利息支出即达100万元。

概括上述经验，可以得出几点启示：首先，**要端正指导思想**。既不能依靠扩大生产能力，也不能消极等待减利，更不能寄托于涨价，而应着眼于企业内部挖潜，大力改善经营管理，来增强“消化”、“承受”能力，提高经济效益。如讲经营决策，这是最重要的战略性决策。第二，**要突破老结构、老水平**。如果仅仅依靠原来的产品结构、原有的技术水平和管理水平，对不断增加的增本减利客观因素，是难以“消化”、“承受”的，只有在这些方面有较大的突破，打开新局面，才能使经济效益有较大的提高。第三，**要勇于改革**。在企业内部要凭借扩大的自主权健全经济责任制，充分调动职工的积极性，把生产经营搞活；在外部要利用国家放开的政策条件，积极发展经济联合，充分发挥优势，增强竞争能力，提高经济效益。根据这些启示，打开思路，必将有助于企业真正把工作转到以提高经济效益为中心的轨道上来，通过采取符合本企业实际情况的有力措施，不断增强企业的消化能力，提高企业的承受能力，开拓经济效益的新门路，提高盈利能力，促进企业素质的提高，推动全省纺织工业以新的面貌走向先进行列。

纺织工业部质量管理奖

评审条件和评分标准

(初稿)

根据国家经委和中国质协的经质(1983)153号《关于1983年国家质量管理奖评审工作的通知》的规定和参照中国质量管理协会编写的质量管理技术咨询中有关质量管理诊断提纲精神,结合行业特点,制订了《纺织工业部质量管理奖评审条件和评分标准》,作为纺织工业部质量管理奖的评选依据。

一、评审纺织工业部质量管理奖企业的基本条件:

1. 必须是获得省(市)厅(局)质量管理奖的企业;
2. 企业全面整顿经上级主管部门验收复查合格;
3. 有一种主导产品获国家质量奖,或省(市)级以上优质产品产值率在30%以上;
4. 连续两年无重大的质量、人身、火灾、设备等事故。

二、评分办法

评分按评审条件逐条进行,然后汇总。为使评价做到统一,每条按五档评定,每档系数是:0; 0.2; 0.5; 0.8; 1.0分。

- 每档要求: 第一档 系数1.0 完全符合规定要求。
 第二档 系数0.8 符合规定要求,但仍有不足。
 第三档 系数0.5 基本符合要求,仅达到要求下限。
 第四档 系数0.2 按规定的內容刚刚起步。
 第五步 系数0 尚未开展工作。

计算方法: 实得分=应得分×档系数。

三、评审条件和评分标准(共10项、62条、1000分)

项 目	考 核 条 件	满 分
1.	推行 TQC 取得成效	200分
1~1	主要质量指标,连续两年达到国内同行业先进水平。	30分
1~2	可比的主导产品质量稳定,不发生异常波动,质量稳定提高率要保持85%以上(与上年累计水平比)。	20分
1~3	主导产品质量必须达到国际先进水平,或在国内同行业名列前茅。	20分

(续前)

项 目	考 核 条 件	满 分
1~4	省(市)以上优质品产值率达到50%以上(其中:国 部级占20%)。	30分
1~5	产品质量用户满意	10分
1~6	与产品形成有关的科室都能运用TQC手法,不断改 进本部门的工作,制订了管理标准,并能贯彻执行。	20分
1~7	科室、车间等有关部门的各岗人员都建立了质量责任 制和工作标准,并认真贯彻执行。	20分
1~8	企业的经济效益指标达到上级规定的要求,实现产值 利润同步增长。	20分
1~9	社会经济效益好,产品畅销无积压。	10分
1~10	用户退赔损失费逐年下降。	10分

项 目	考 核 条 件	满 分
2.	方针目标管理	70分
2~1	企业有根据上级要求,市场动态和本企业情况编制的 中长期发展规划。其中包括:新产品开发、老产品更新换 代、产品赶超和创优规划、采用国际标准、推行全面质量 管理技术改造规划。	10分
2~2	企业开展了方针目标管理,建立了方针、目标管理制 度,并认真贯彻执行。	10分
2~3	企业方针目标的制订,有科学的程序和依据,目标值 定量化,并切合实际,体现了企业的质量政策,把品种、 质量、效益放在突出的地位。	10分
2~4	方针目标按照“系统图法”进行展开,“横向到边” “纵向到底”。方针目标的展开必须在当年初完成。	10分
2~5	各部门、各类人员根据本部门、本岗位的方针目标, 制订了实施计划,并同经济责任制结合。	10分
2~6	厂长对工厂方针目标的实施情况,必须亲自进行检查 诊断,每年不少于两次,要组织有关部门和人员组成检查 诊断组,对方针目标的实施情况进行检查,以保 证 其 实 现,并要有检查诊断报告。	20分

项 目	考 核 条 件	满 分
3.	质量管理组织机构	50分
3~1	大中型企业建立了 TQC 专职机构, 小型企业设 TQC 专职人员: 厂长直接领导, 人员配备合理, 工作得力。	10分
3~2	大中型企业车间设专职人员, 小型企业车间可设兼职人员, 由车间主任直接领导。	10分
3~3	科室、工段、班组有专职或兼职质管员, 并能开展工作。	10分
3~4	各级质量管理机构及专、兼职质量管理员应有职责条例, 工作标准和考核办法。	10分
3~5	与产品形成有关的职能部门 (从产品开发直至销售服务) 的机构健全、质量职责明确, 并能确保产品质量。	10分

项 目	考 核 条 件	满 分
4.	培训教育	55分
4~1	编制了中长期培训规划和近期教育计划, 并有具体部门负责认真落实执行。年计划完成率不少于 90%。	20分
4~2	对新入厂职工及转岗工人进行技术培训和质量管理教育, 并达到上岗应具备的应知应会。	10分
4~3	编写或选用了符合本企业特点的 TQC 教材。对全厂职工坚持进行各种技术和质量管理方面的分层培训教育, 并有考核制度和教育档案。	10分
4~4	三年累计全厂接受质量管理的教育面 (48 小时以上) 在 95% 以上, 在工作中能结合实践应用科学方法, 取得成效。	15分

项 目	考 核 条 件	满 分
5.	新产品、新品种开发的质量管理。	100分
5~1	新产品、新品种开发有专人负责或组织机构 (包括试制、试验) 健全, 新产品、新品种的水平先进, 适销对路。	25分
5~2	新产品、新品种开发应经过市场调研并收集国内外有关技术资料及质量信息, 有完整的档案或记录资料。	15分
5~3	新产品、新品种开发应经过可行性分析, 严格按: 设计任务书、设计、试制、试验、鉴定等程序进行。	15分

(续前)

项 目	考 核 条 件	满 分
5~4	新产品、新品种开发应有符合用户要求的产品标准或协议,出口产品应采用国际标准或国外先进标准;并按规定履行报批手续。	15分
5~5	新产品、新品种设计过程中的试验、检测手段要齐全,并有管理制度。	15分
5~6	新产品、新品种设计中对工艺、技术条件及质量保证文件齐全、完整、正确、清晰;新产品、新品种开发符合环境保护和安全卫生的要求。	15分

项 目	考 核 条 件	满 分
6.	制造过程的质量管理	300分
6~1	内控标准:优质产品和主导产品质量有高于国家、部标准的内控标准,或有根据用户需要的对口标准,纳入工艺设计,并在生产中严格贯彻执行。	20分
6~2	原料必须根据产品用途和生产需要,按照技术标准,标样和有关规定进行严格验收;使用前应按批号分别进行理化测试,全面掌握其性能,按检验合格证分批使用;对原料的质量问题应及时与供应单位联系,提供信息,督促改进。	30分
6~3	外购的浆料、染化料、纺专器材、机配件和外加工半成品等必须根据管理制度的要求在进厂与投产前按规定进行检验,对不符合要求的要及时向供应单位反映,改善或采取措施后使用,确实不能使用者退货。	20分
6~4	建立工序质量管理与管理点: A 企业开展了工序质量管理,所有工序的半制品都应有与成品质量相关的、上下工序相衔接的质量指标,并有明确的检查方法和记录,使工序质量经常处于受控状态。 B 企业在生产过程中对质量关键项目和关键工序,设置质量管理点,并有管理制度、目标、内容、方法(如工序管理明细表、控制图、台帐等)落实到人,收到实效。 C 各工序的工人开展自检活动,并建立质量责任制,严格执行操作规程,并有检查办法和奖惩制度。	45分 15分 15分 15分

(续前)

项 目	考 核 条 件	满 分
6~5	工艺管理: A 所有产品都有工艺设计,并全面落实到工序和管理点上,工艺上车检查有记录,工艺变更有审批制度。工艺合格率达到95%以上。 B 从实际出发,运用数理统计等先进方法优选工艺参数,经常开展工艺研究。	30分 15分 15分
6~6	运转操作管理: A 各工种都有操作规程,有周练兵,月测定,季普及的管理制度,记录健全,并开展了减少疵点的活动。 B 开展各种技术选拔赛和操作表演赛,促进操作技术水平的提高。	20分 10分 10分
6~7	设备管理: A 严格执行“设备管理二十条”,各级有检查记录,并纳入责任制。 B 设备为生产服务,为工艺服务,保证产品质量的提高,设备工艺上机合格率、设备完好率达到同行业先进水平。	30分 15分 15分
6~8	质量检验工作: A 从原料进厂到成品出厂的原料、半制品和成品都必须有独立的质量检验机构:配备足够的合格检验人员满足质量检验要求,并能独立工作,坚持原则,正确行使职权。 B 成品质量监督部门,必须在厂长的领导下进行工作。 C 严格执行质量标准,做到方法先进,记录清晰,信息及时,未经检验或不按质量标准评定等级的产品不许出厂。	30分 15分 5分 10分
6~9	企业有计量机构或专职人员,统一管理长、热、力、电等计量和测试仪器;有完善的计量管理制度,并贯彻执行;企业取得二级计量合格证。	20分
6~10	厂容厂貌整洁文明,消灭了脏、乱、差。三废治理合格;成品半成品装容器具、车辆、工具有固定存放地点,标志明显;场地整齐清洁,物资堆放有序。	10分
6~11	企业有良好的生产秩序,做到均衡生产,均衡入库,在制品有合理的储备量标准,实行固定供应,先来先用。	15分

(续前)

项 目	考 核 条 件	满 分
6~12	入库的原料、成品必须按品种规格、批号、进行核对,办理入库手续,分类、分品种堆放,严格控制库存量,按规定贯彻先进先出的原则,做到帐、物、卡三相符。	15分
6~13	有技术档案管理制度,技术档案完整,原始记录清楚,管理有序。	15分

项 目	考 核 条 件	满 分
7.	质量信息管理	50分
7~1	建立健全了全厂质量信息管理体系,制订了质量信息传递程序和管理制度。	15分
7~2	厂内外各种信息档案完整,管理办法完善。	15分
7~3	厂内外质量信息传递畅通,做到及时反馈、登记、分析、处理、储存;并能利用质量信息改进工作,提高质量有成效;质量信息有效率逐年提高,重复出现率要低。	20分

项 目	考 核 条 件	满 分
8.	使用过程的质量管理	50分
8~1	企业应落实有为用户服务的主管部门,并有明确的责任制。	10分
8~2	建立和执行了用户访问和技术服务制度。	10分
8~3	建立用户档案,掌握用户动态,分析用户要求,主动为用户服务,促进产品质量的提高,用户满意率逐年提高。	10分
8~4	企业与用户单位密切协作,收集同类产品的国内外先进水平资料,从中取得参数为提高产品质量提供资料。	10分
8~5	企业开展了“六服务”活动,即:上一班为下一班服务,前工序为后工序服务,保全保养为运转服务,辅助部门为生产部门服务,科室为车间服务,全厂为用户服务;并收到一定效果。	10分

项 目	考 核 条 件	满 分
9.	群众性质量管理活动	60分
9~1	企业密切联系生产实际及围绕工厂方针目标广泛开展QC小组活动, QC小组按规定进行注册登记, QC小组参加活动人数经常在80%以上, 活动每次都有记录; 每年成果率在50%以上, 并有认证和奖励制度; QC小组活动要与工会小组、共青团小组, 班组建设, 技术革新, 合理化建议等活动相结合, 成为多种类型的群众性的管理活动, 并取得实效。	20分
9~2	QC小组课题按规定登记, 所选课题必须和工厂与本部门的方针目标相结合, 课题目标要明确。	15分
9~3	QC小组运用QC手法和工具, 并按PDCA循环进行活动, 小组成员要明确现状和实施进度; QC小组每月至少活动两次。	15分
9~4	参加QC小组活动的人数要占全厂职工人数的30%以上。	10分

项 目	考 核 条 件	满 分
10.	领导和质量奖惩	65分
10~1	厂长应以身作则, 有浓厚的质量意识, 并经常向职工进行质量意识和质量管理教育; 当质量与其他指标发生矛盾时, 坚持质量第一方针。	20分
10~2	厂长把产品质量和质量管理工作列入工厂议事日程, 每月召开厂务会议必须研究质量工作。	3分
10~3	产品质量、工作质量和推行TQC工作, 纳入企业的经济责任制和有关制度中, 并作为评奖的重要条件, 并实行质量对其他奖励的否决权。	20分
10~4	对于提高产品质量, 改善质量管理有贡献的先进集体和个人, 应授予荣誉和物质奖。	2分
10~5	企业出现质量事故, 做到三不放过: 不查明原因不放过, 不查清责任不放过, 不落实整改不放过, 并按照规定及时上报主管部门。	10分
10~6	对于粗制滥造, 玩忽职守而造成质量下降或发生重大质量事故的集体和个人, 追究责任, 严肃处理。	10分

以改革精神深化全面质量管理

振亚丝织厂 周炳生

苏州振亚丝织厂是一个有近七十年历史的老厂。自党的十一届三中全会以来，该厂坚持以改革为动力，依靠技术进步，加强科学管理，在推行全面质量管理和提高经济效益方面，取得了“双喜临门”的好成绩。一是蝉联两年全国经济效益先进单位的荣誉称号；二是在84年获得国家质量管理奖预评合格的基础上，85年已通过复评，将正式荣获国家质量管理奖的“全娃娃”。这在我国丝绸行业是独占鳌头，在全国工交战线也属不可多得。

一、着眼综合提高，把全厂职工的行动统一在方针目标管理上

该厂从一九七九年开始推行全面质量管理。六年来，由点到线，由线到面，循序前进，不断深入，从市级、省级到国家级的质量管理奖，攀登了三个台阶。其中在每个阶段都能制定出切合实际，鼓舞职工奋发努力的方针目标是十分重要的一环。

85年，为确保经济效益的持续增长，迎接国家质量管理奖的复评，根据“明确方针定目标，围绕目标抓管理”的程序，他们把抓好方针目标管理作为第一件大事。自84年十一月中旬起，厂长召集了有关职能科室，从上级要求、市场预测、发展规划和预评中的问题点，以及企业面临的实际情况进行全局考虑，以达到综合提高的目的，在明确“抓改革开拓前进，增效益再创水平，夺金牌奋力攀登，上三期加添后劲”总方针后，他们从六个方面确定了四十九个目标值和对

策措施，並层层展开，横向到边，纵向到底，使每个科室、车间和职工都能围绕全厂的总方针和总目标，明确和制定小目标，有效地把分散性管理转变为系统性管理。

在开展方针目标管理中，该厂突出了三点：

一是体现“质量第一”的思想，坚持以提高产品质量、发展品种求效益。在质量目标上，不仅有定性的基本要求，而且有定量的具体内容。如在“迎复评、夺金牌”的行动方案中，明确提出了抓产品质量要始终做到内销产品与外贸产品、短线产品与长线产品、创新产品与传统产品、低利产品与高利产品、争奖之前与得奖之后“五个一样”的方针；並制订了绸缎一等品率要达到百分之九十九，省以上优质品率要超过百分之二十，织锦缎争取出口“免检”等单项目标，确保了总目标的如期完成。

二是瞄准先进水平，优于国家计划的考核指标。近几年，该厂速度稳步发展，效益持续递增。但是，他们不满足、不保守，每年给自己提出新目标，自己给自己添压力。今年，他们在管理上的目标是夺取国家质量管理奖的最高荣誉；在经济效益上，提出了产值超亿，利润超一千七百万三万元的目标，力争在一九八〇年的基数上，实现同步翻番。从1至10月情况来看，发展势头良好，产值和利润已分别完成九千二百五十万元和一千五百零三万元。

三是方针目标的制定建立在可靠的基础上。首先，由厂办和全质办根据厂长布置，

进行多方面的可行性分析,提出方针目标草案,组织各职能科室广泛讨论修改;再由厂长提交党委审批;最后经厂职工代表大会审议通过,作为指令性任务下达,由科室、车间直至班组,进行二级、三级展开。在实施过程中,以月度工作计划,设立目标管理台帐的形式,结合经济责任考核,使工厂的方针目标落到实处。

二、采用先进技术,把提高产品质量建立在技术进步的基础上

该厂在实践中体会到,要提高产品质量,提高经济效益,必须依靠技术进步。因此,他们一直以提高质量、降低消耗、增加效益为目标,大力采用先进的技术工艺和装备,为实现高质量和高效益提供技术上的保证。

根据丝绸生产的特点:“要使产品质量好,半制品质量首先要提高”。他们在准备络丝、拈丝、卷纬等工序,一方面改造技术装备,普遍采用了大卷装、短流程,改进了加工工艺;另一方面,加强了技术测试,应用了闪光测速仪、自动张力仪等先进检测仪器,严格控制中心张力和标准张力的一致,使工程能力指数始终保持正常状态,避免了由于前道工序的“多少拈”和单丝张力不均等原因,造成织造工序上的批量性疵病。

在推进技术进步中,该厂除了有计划、有重点地引进先进设备外,十分重视群众性的技术革新活动,力求用小发明小革新,取得提高质量、提高效益的大成果。化纤车间的科技人员,对纺丝机每个部位由四头纺改进为八头纺之后,产量大增,质量大上,能耗大降,受到了国内专家和同行的肯定。再如,该厂的传统产品织锦缎,一九八二年获得了省优质。为使名牌产品更上一层楼,力织一车间的工人敢于创新,在原设备上革新成功了自动回花装置和多少脚自停,有效地改善了技术装备能力,使织锦缎产品的质量稳步提

高,获得了外贸部门的好评,85年6月,正式认可为出口“免检”产品。

振亚厂拥有纺丝、加弹、织造“一条龙”的生产技术优势,为发展丝绸新品种提供了有利条件。但在长丝加弹工序上,对加弹车上的一百九十二个锭温难以控制,稍有偏异,就会影响产品质量。而用人工逐一测量一遍,至少要化一天时间,而且常有偏差。在新技术革命的推动下,他们应用了微电脑测温装置,利用计算机技术编制程序,一百九十二个锭温自动显示,每个巡回只要二分多钟,迅速准确,某个锭温一旦偏异标准度,就会发出信号,及时调整,使加弹丝质量明显提高,全年可减少质量下降等损失五万多元。

为了稳定地生产优质品,该厂还有计划、有步骤地进行了技术改造。首先,按照现代科学管理的要求,对全厂的厂房进行了改建,对工艺路线进行了调整,合理工厂布局,加强厂区绿化。尔后,在整顿改善各车间文明生产条件的同时,着重完成了高清洁度的成品检验车间,对所有人员一律换鞋进出,全部产品一律上架上台,不仅大大改善了工作环境,原来存在的压印、渍疵等老大难问题也已得到解决。

三、加强工序控制,把管理的重点放在预防性的效能上

全面质量管理的一个重要特征是,把事后把关转变为事先控制,变管结果为管因素。为改变丝绸生产长期形成的传统管理意识,该厂着重抓了以下三个环节:

1. 建组设点,开展群众性的工序分析和攻关。该厂以生产现场的班组为基础,一共建立了一百零四个攻关型、守关型的QC小组;对关键工序和容易失控的工序,设立了二十三个以控制特性值为目标的质量管理点,对管理组、点,不仅有登记、有课题、有活动、有检查,而且严格按照PDCA的

循环程序，以五M因素中找出问题，制订对策。如该厂力织三车间QC小组，从大量的信息反馈中摸索到真丝绸品种质量波动的规律主要来自气候的变化，于是他们运用数理统计方法，找出了主要原因是干温的变化。通过反复试验，确定了最佳范围，并加以严格控制，从而消灭了双绉品种的季节性病疵，使下机质量得到了显著提高。

2. 健全标准化管理体系。没有严格的标准，质量管理也就如无本之木，无源之水。近年来，该厂从行情、厂情出发，把行之有效的措施和对策，整理汇编了近百万字的企业四大标准。即以全厂规章制度为主要内容的《工厂管理标准》；以岗位和专业经济责任制为主要内容的《工作质量标准》；以产品创优升级为主要内容的《产品质量标准》；以工艺、设备、操作等技术基础工作为主要内容的《工程质量标准》，使全厂用管理标准督促工作标准，用工作质量保证产品质量。比如，在工艺、设备、操作这三个方面，由于制订了管理标准和应知应会要求，广大职工有章可循，人人争当一级操作手，台台争创五好满意车，有效地促进了生产现场的工序管理，使该厂的工艺合格率和设备完好率一直保持在98%以上。

3. 严格把关，实行全过程检验。该厂在推行全面质量管理以后，并没有削弱和取消质量检验，相反得到了进一步加强。他们在生产过程的每道工序，都配备了专职检验人员，实行工序检验，对每天生产的二十多万只纤子、一千二百多匹绸缎，以及大量的经纬线筒子，从物理指标到外观疵点，坚持实行全数、全过程的检验。与此同时，还制订了“三定”（定品种、定机台、定人员）、“四检”（初检、抽检、复检、下车位检）的检验制度，较好地发挥了检验在质量管理

中的保证机能、预防机能和信息机能。

四、突出质量责任，把各项工作落实到质量第一的轨道上

“经济责任制，首先是质量责任制。”振亚丝织厂在完善经济责任制的实践中，不仅着眼于克服“干多干少一个样”，更致力于解决“干好干坏一个样”。他们坚持以质量保证体系为手段，以工作质量和产品质量为考核依据，达到互相依托，互相促进。

第一，突出质量指标的考核。对科室、车间和班组的逐级考核，坚持三个原则：一是坚持把质量指标作为各项技经指标的主要指标，在百分比重中不低于三十分；二是坚持以正品产量作为工人完成定额任务，实行奖惩考核的依据，次品一律不计数量；三是在厂内经济核算中，对产品的加工收入，实行优质优价、按质论价的办法，一等品全价计算，二、三等品按百分之七十价计算，等外品还要实行倒赔。

第二，制订经济法规，划分边界责任。他们从工厂实际出发，在全厂制订了经济责任制实施条例，明确划分了车间与车间、工序与工序之间，在技术上、管理上、设备上的边界责任，使之碰到各类边界纠纷，就能照章办事，落实到有关部门和个人。

第三，实行单项奖励，推动全面质量管理的不断深入。他们结合社会主义劳动竞赛，坚持每年评选质量标兵、质量先进和优秀质量管理小组；对应用质量管理和现代化管理方法取得成果的，都给予一定的奖励，有效地促进和推动了全面质量管理的不断深入。

本文作者为：苏州振亚丝织厂全质办
副主任兼本刊编委