

长春市粮油食品店 的全面质量管理

贺洪臣 曾庸承 主编

17.5

吉林人民出版社

顾 问:	贾庆云	车树森
主 编:	贺洪臣	曾启承
编 委:	李锡政	李东明
	宣肇英	马海玲
	宋其孟	郭增民

序 言

1986年初，商业部在长春市财贸企业进行了全面质量管理的试点工作，长春市粮油供应公司是试点企业之一。这个企业根据现代化全面质量管理的理论，积极探索科学管理方法，从粮油供应的实际出发，把粮店的供应、服务、经营管理融为一体，进行系列化、科学化、规范化管理，初步摸出了一套具有行业特点的管理办法，制订和实施了八个接待程序、七项管理法规（简称“八、七”规范管理）。

实践证明，这一管理办法对提高粮油供应系统的服务水平，有较好的实用价值，收到了明显效果。他们的这一套管理办法引起了有关部门和全国同行业的重视，先后在中央商业部、吉林省粮食厅、长春市财委召开的全面质量管理现场会上介绍了经验。1986年被评为长春市财贸系统质量管理金杯奖；被长春市委、市政府命名为文明行业；1987年春节期间被广大消费者评为长春市优质服务竞赛“最佳单位”。他们经过认真总结前段工作经验，汇集编写了《粮油食品店全面质量管理》一书。这本书的公开出版和发行，将为粮油供应企业广大职工进一步学习和掌握现代化质量管理理论和方法提供参考资料，对促进粮油企业深化改革，全面提高企业素质，提高科学管理水平和供应服务质量将起到积极作用。

希望长春市粮油供应行业的广大职工、干部积极努力，

为提高服务质量、搞好供应服务工作，探索科学管理理论和方法做出贡献！

李 春 芳

1988年4月12日

目 录

序 言

第一部分 经验介绍

- 一、树立现代化质量管理意识，对粮店实行全面质量管理……………（ 1 ）
- 二、掌握全面质量管理知识，完善、发展“八、七”规范……………（ 16 ）
- 三、实行“八、七”规范管理方式逐步走向粮店服务质量管理规范化……………（ 23 ）
- 四、加强全员劳务管理，提高管理规范化水平……………（ 38 ）
- 五、从六项服务入手逐步落实“八、七”规范……………（ 43 ）
- 六、对粮油食品店主任的岗位培训……………（ 49 ）

第二部分 具体做法

- 七、长春市粮油食品店服务管理规范条例……………（ 58 ）
- 八、粮油食品店职业道德规范……………（ 65 ）
- 九、七项管理规范标准……………（ 67 ）

十、	监督检查法.....	(70)
十 一、	奖惩处理法.....	(74)
十 二、	“八、七”式服务管理规范样板粮 店标准.....	(78)
十 三、	粮油供应系统的企业精神、宗旨、 方针、目标.....	(80)
十 四、	粮油食品店的十一项管理目 标.....	(82)
十 五、	粮油食品店全面质量等级标准及 评定办法.....	(83)
十 六、	粮店营业员服务质量等级标准及 评定办法.....	(86)
十 七、	文明所验收标准.....	(89)
十 八、	文明店验收和评分标准.....	(91)
十 九、	营业员等级验收标准.....	(94)
二 十、	全面质量管理达标创奖验收 细则.....	(97)
二十一、	全面质量管理等级考核评分标 准.....	(99)
二十二、	粮油食品店服务现场设施管理 标准.....	(102)
二十三、	在粮油供应企业中实行质量否决 权的规定.....	(105)
二十四、	服务事故分类标准及处理 办法.....	(107)
二十五、	关于对违章违政卖粮油的处理 规定.....	(110)

二十六、粮油食品店计量管理细则·····	(114)
二十七、粮油食品店全面核算及财务管理·····	(118)
二十八、全面质量管理组织机构和质管办 职权范围·····	(124)
二十九、全面质量管理基础知识问答·····	(129)
三十、全面质量管理示意图·····	(143)
编 后·····	(145)

第一部分 经验介绍

一、树立现代化质量管理意识， 对粮店实行全面质量管理

长春市粮油供应公司是1979年4月恢复组建的。我公司是管理、经营兼备的实体性公司，实行公司、所、店三级管理、三级核算。下设18个粮油食品管理所，260家粮油食品店，还有汽车队、基建队、衡器检定所和食品加工厂。营业面积4.6万平方米，担负着全市城区居民和驻长部队、团体行业的粮油供应和粮油食品加工销售任务。现有职工5555人，其中党员563人，团员510人。

党的十一届三中全会以来，随着粮食流通体制改革的不深入和发展，我公司于1985年实行“批零差，利改税”；在此基础上，同时加快了内部改革的步伐，在管理上逐步推行了全面质量管理（即“八七”规范）。三年多来，企业的经营服务活动已纳入全面质量管理的轨道，企业素质得到了显著提高。

（一）主要成果

1. 经济效益稳步增长

在改革的推动下，加强了全面质量管理，粮油购销呈现出供应稳，经营活，效益增的喜人局面，各项经济指标连年

持续稳步增长。1985年，实现综合利润280万元，1986年，实现利润449万元，比上年增长60%。1987年，实现利润700.6万元，比上年增长56%。全员劳效逐年提高，1985年人均劳效113吨；1986年人均劳效127吨；1987年人均劳效150吨。

2. 社会效益持续上升

实行全面质量管理，有效地提高了企业整体服务水平，各粮店普遍制定了便民措施，少的有13项，多的达30多项。买粮搭上肩，量大搬上车，老幼送到家，已成为大多数粮店职工的自觉行动。店外服务都实行了“四定”（即定对象、定时间、定任务、定人员）的方法，为买粮有困难的烈军属、五保户、残疾人送粮服务。“四定”服务对象截止1987年底，已由1986年的1500户，增加到3200户，拓宽了服务领域。目前，共有食品生产点179个，能加工60多个品种，100多个花色的粮油食品。此外，有27个粮店积极兴办儿童小食堂，主动承担了32所学校的近2万名脖子挂钥匙儿童的午饭或间餐，为双职工排忧解难，受到了社会各界的高度赞扬，商业部刘毅部长、何济海副部长给予了充分的肯定。全市粮店从1986年初至1987年末，下组送粮169.7万公斤，下组办理粮票165.5万公斤，为顾客做好事10.7万余件，收到顾客表扬信4372件。经过抽样调查，1987年末，顾客满意率达95.8%。

3. 环境质量显著改善

1986年以来，我们在省粮食厅、市粮食局大力支持下，本着上级拨一点，公司集一点，听店凑一点的原则，筹措资金，改造粮店。现已按计划改造了124个粮店及其食品厂点，增添了一些设施。这些粮店基本达到了搬捣机械化、储油油罐化、采暖暖气化、店堂商店化、食品间瓷砖化，改善了职

工作业条件，提高了环境质量。

4. 职工素质明显提高

通过举办各种类型的学习班，训练班和积极开展岗位练兵活动，使职工的文化水平、业务技能、质量意识和思想道德素质有了明显提高。截止1987年末，在3576名专业人员和营业员中，有97%的职工达到初、中级业务技术水平；有90%的职工能够较好地履行岗位职业道德规范。涌现出5名省、市劳动模范。在1987年省、市业务技术选拔赛中，有13名职工被授予业务“状元”、标兵和能手称号。

5. 企业知名度不断扩大

1985年，被评为省、市粮食系统先进企业。1986年，获市质量管理金质奖，被评为市文明行业、市思想政治工作先进企业。1987年，获省粮食厅质量管理奖、省“双文明”标兵单位、市财贸系统先进单位、市“双增双节”一等功单位。

1986年12月初，商业部在长春召开的商业企业服务规范管理的经验交流会上，介绍了粮店全面质量管理的经验。截止1987年末，全国有45个省市102批粮食部门的同行来我公司考察。由中央及省市电台、电视台和报刊介绍服务质量管理经验和表扬的稿件301篇。

(二) 发展过程

随着城市经济体制改革的逐步展开，我们从1984年开始注重抓服务质量管理。几年来，认识不断深化，工作不断发展，管理逐步完善。大体经历了三个阶段。

1. 探索起步阶段

在一个很长的时期里，国家对粮食实行统购统销，粮店

官商作风比较严重。改革、开放、搞活以来，粮食流通实行“双轨制”，开展了食品生产和粮油议购议销业务，并且实行粮店单独核算，由统收统支改为批零差利改税，是摆在全市粮店面前的严峻现实。我们开始认识到，必须改革传统的管理观念和管理办法，搞好供应，搞活经营，全面提高服务质量，才能在新形势下立于不败之地。因此，从1984年开始，公司提出：“照顾千家，做万件好事，为全市百万人民服务好”。采取开展阶段性竞赛的形式，抓品种、保供应、抓服务、保稳定。经过近两年的努力，到1985年底，全系统供应服务水平有很大提高。但是，由于以竞赛代替管理，就服务抓服务，结果是抓一阵好一阵，服务质量时高时低。我们感到，要全面提高企业整体服务水平，对质量管理必须进一步进行探索和尝试。

2. 试行普及阶段

1986年初，商业部提出在商业企业推行规范服务和规范管理，市财委进行全面质量管理的试点。公司被列为试点企业。在上级主管部门和有关专家指导下，我们根据全面质量管理的理论和方法，从实际出发，实事求是，把粮店的政治、经济、服务、管理工作融为一体，对供应服务的全过程、全因素、全员进行整体化管理，努力提高商品质量、劳务质量、环境质量，特制定八个接待程序、七项管理法规，简称“八、七”规范。

“八、七”规范即：班前准备、开店迎客、收款开票、办理票证、划证付货、店外服务、送客离店、班后小结等八个接待程序。商品器材、销售业务、食品经营、物价计量、店容卫生、安全防范、服务等级等七项管理规范。“八、七”规范对粮店服务和管理实行了全过程控制。“八、七”规范

形成后，我们首先在部分粮店进行试点，到1986年末，“八、七”规范已在公司系统全面推开，使粮店全面质量管理工作开始走上科学管理的轨道。

3. 完善提高阶段

1986年底，商业部召开的长春规范服务和规范管理经验会后，我们对粮店全面质量管理进行了系统研究，从实际出发，加以完善提高。一是管理范围的完善提高。我们重点加强了机关科股室不动层的管理，逐步实现全员管理。二是管理程度的完善提高。对“八、七”规范，在原有基础上，进一步制定了七项管理标准和实施细则。三是管理方法的完善和提高，使科学管理方法和新技术的应用更加普及。四是管理过程的完善提高。为了强化商品进、存、销的全过程管理，1987年对商品质量管理标准又补充了新的条款，进一步形成了封闭式的管理。经过一年多的完善提高，使粮店的全面质量管理形成了完整的新格局，为实现粮油供应企业全面质量管理开拓了新的途径。

（三）基本做法

服务工作的全面质量管理，是服务性企业全体职工和各个部门同心协力，综合运用管理理论、专业技术和科学方法，通过全过程的优质服务，全面地满足被服务者需求的管理活动。将全面质量管理运用于粮店，是一项全新的工作，必须从实际出发，进行积极探索。三年来，我们主要抓了以下七项工作：

1. 坚持普及教育，提高质量管理能力

推行全面质量管理，关键是领导，基础在队伍。为使干

部、职工队伍适应全面质量管理的要求，我们认真反复地抓了三个教育。

（1）质量意识教育

推行全面质量管理之初，我们在干部职工中进行了摸底调查，了解到部分公司、所、店干部和职工，对全面质量管理存在着一些模糊认识。主要是认为业务简单用不着全面质量管理，条件差搞不了全面质量管理，素质低很难推行全面质量管理。针对领导班子成员、管理干部和职工的思想状况，采取多种办法，反复进行了质量意识和质量管理的教育。首先，多次请有关领导和院校教授做专题讲座；公司级干部参加省、市举办的现代化管理培训班，并坚持班子中心组学习和个人自学，对所店干部先后办了11期专题培训班，501名企业骨干参加了轮训。各所每周利用四个小时业余时间，组织粮店职工学习全面质量管理知识。经过反复教育，使领导班子成员和各级干部，以及营业人员澄清了模糊认识，对全面质量管理由不认识到有所认识，由不理解到基本理解，由不自觉到比较自觉，实现了质量管理观念的更新。这种观念的更新，概括起来：一是转变单纯抓服务态度的旧观念，树立全面满足顾客需求的新意识。明确了应当以高质量的粮油，高标准的服务，以及悦目赏心的店堂环境，满足顾客对物质和精神两个方面的需求；二是转变单纯抓营业员旧观念。明确了不能单纯抓第一线营业人员，应当实行全方位、全部门、全体人员的管理；三是转变单纯抓服务事故事后处理的旧观念，树立实行全过程控制的新意识。明确了在售前、售中、售后和店内、店外服务实行事先防范，全过程控制；四是转变单纯靠行政手段管理的旧观念，树立标准化和法规化管理的新意识。明确了应当靠完善的标准，健全的制

度和严谨的法规，进行能动性的封闭式的管理。质量管理观念的更新，为推行全面质量管理奠定了思想基础。

（2）职业道德教育

为了使职工的职业行为符合质量管理的要求，我们认真抓了职业道德教育，进一步提高了职工思想道德素质。一是围绕职业理想、职业责任、职业作风和职业纪律的基本知识，编写了三课宣讲材料，宣讲了65场，听课人数4500人；二是举办了11场粮店“六大员”的职业道德演讲和北安路粮店“店内方便每个人，店外服务千万家”的事迹报告会；三是举办了三个专题的店主任以上干部和党员参加的“社会主义职业道德和商品经济讲座”。各店还普遍组织了灵活多样的职业道德知识问答和测验。在抓好职业道德教育的同时，制定了“六句话四十八个字”的粮店职业道德规范，即：“爱岗尽责，热情服务；诚信无欺，买卖公平；仪表端庄，文明经商；遵章守纪，廉洁奉公；关心集体，团结友爱；学习政治，钻研业务”。职业道德规范用大字铅印，张贴上墙，使人人皆知，并通过试点，逐步全面推开，普及到每个岗位。

（3）业务技术教育

为提高干部职工文化业务素质，我们制订近、中、长期规划，采取层层轮训，以师带徒，岗位练兵等方法，进行全员培训。一是开展专题业务讲座。公司举办了3期所级干部业务知识讲座，培训了210名中层干部；举办了3期店级骨干业务知识讲座，培训了398名粮店主任和股长。二是举办了中级业务培训，公司已办了5期店主任中级业务培训班，291名店主任培训合格，还有136名专业人员达到中级业务技术水平。三是进行岗位职务轮训。各所对会计、统计员、收款员、保管员、值勤员、付货员，有计划、分步骤地进行了

岗位轮训。到1987年末，培训达标已有3500人。

2. 发挥三级职能，强化指挥保证体系

服务工作的质量保证体系是服务性企业运用系统的概念和方法，把质量管理的各阶段、各环节、各部门的质量管理职能组织起来，形成一个任务、职责、权限明确，又互相协调，互相促进的有机整体。基于这个认识，我们围绕质量目标和质量计划系统，以三级组织机构为主线，逐步建立了执行与控制、检查与监督、质量责任、质量信息、质量教育、质量评价及公共关系系统，实现了服务工作的质量保证。

(1) 组织保证

我们对质量管理工作实行公司、所、店三级负责的办法，建立了多层次的、完善的组织保证系统。公司成立了由15人组成的质量管理委员会，由经理任主任。粮食所建立质量管理领导小组，由所长任组长。粮店建立质量管理小组，由店主任任组长。在公司和粮食所成立了质量管理办公室，作为公司、所质量管理工作的组织指挥中心。按照全面质量管理委员会主任和质量管理领导小组组长的指令，负责对服务质量、目标规划的贯彻执行、监督检查、考核评比和营业员服务等级管理，优质服务经验的总结、交流和推广。

(2) 信息保证

以三级服务机构为依据，建立健全了信息保证系统。公司、所两级质管办为信息反馈、传送、储存、加工、处理中心，并设有专职信息员。信息循环粮店一日一次，每日班后总结，把管理信息和服务信息记入信息档案。粮食所坚持一周一循环。三级信息逐级下达，逐级反馈。严重事故必须8小时内反馈到公司质管办。一般事故24小时内反馈到公司。信息传递办法，周用电话，月用报表。外部信息，公司

建立由48人组成的监督检查委员会，分九个小组，除特殊情况增加活动次数外，通常季度活动一次。粮食所建立由15人组成的监督检查小组，每月活动一次。粮店成立群众监督委员会，采取请进来评议，走出去访问的办法，征求群众意见。公司质管办对反馈上来的内部信息和外部信息进行综合研究，提出改进服务的意见，提供领导决策参考，保证了质量管理水平的稳步提高。

（8）制度保证

在推行全面质量管理的过程中，我们制订了《监督检查法》（四章十三条）和《奖惩处理法》（五章十二条），按照“两法”的规定，坚持严格的检查和奖惩。对服务质量的监督检查，实行公司、所、店三级负责制。按照《奖惩处理法》的规定，由公司质管办、所质管办和粮店质管小组，按功过大、中、小分三个层次奖惩。奖惩的执行，按公司、所、店检查和考核结果，分别进行。所是周、月、季奖罚，公司是月、季、半年奖罚，专职和义务监督检查员，随时检查、随时奖惩。依照两法，1987年用于质量管理的奖励金额65.8万元，占奖金总数50.6%，有101个集体和206名职工被罚款，其中，所级干部13名，罚款金额1969元。

3. 运用能级原理，层层落实方针目标

企业的方针目标，是企业在一定时期内的经营方向和奋斗目标。我们对企业方针目标从制定、展开、实施、检查到评价的整个过程，实行科学管理，将企业各部门和全体职工的积极性都调动起来，集中到实现企业的方针目标上来。

我们根据企业性质，制定了“为顾客服务，为用户服务，为社会服务”的企业宗旨和“平议兼营、生熟并举、优质服务、科学管理、信誉第一”的经营方针。公司的短期目

标是：创利730万元；企业管理升级，争创省先进级；服务工作质量管理，创省质量管理奖，争取部质量管理奖。中期目标是：创利820万元；企业管理升级争创国家二级；服务工作质量管理，争取国家质量管理奖。1987年的具体目标是：经济效益实现利润690万元，人均创利1300元，全员人均劳效138吨；服务工作质量管理，文明级粮店，由1986年的25%发展到50%，文明级以上营业员，由1986年的18%，发展到50%。顾客满意率，由1986年的90%，达到94%。公司争取省厅质量管理奖；职工教育，中级业务技术培训达标，由1986年的5%，达到20%。店主任岗位培训达标，由1986年的45%，达到95%。职业道德培训达标，由1986年的72%，达到90%；企业管理升级，达到省预备级。

公司的方针目标制定之后，根据能级原理，我们分四个层次，层层展开落实，做到纳入承包合同，列入领导职责，分到科室部门，落实到粮店和人头。

对方针目标的实施，发挥三级职能作用。一方面，加强所、店的自我控制，自我提高，充分调动其主动性，实现各自的目标；一方面，加强上一级对下一级的客观评价和严格考核。考核办法是：对粮食所月检查、季抽查、半年初评、年末总评；对科（股）室、部门月检查、季评定、年末总评；对粮店日检查、周评比、月评定；对个人日考核、月评比、周总结、月兑现，半年初评、年末总评。

4. 制定服务标准，全面提高管理水平

本着服务质量标准化，服务方法规范化，服务过程程序化的要求，从粮店服务现状出发，抓了以下几项管理：

（1）店内服务标准化

粮店是粮油供应和销售的直接服务现场，其管理优劣，