



怎样搞好物资 量管理工作

仲豫澄 胡燕章

物资出版社

25
0

怎样搞好物资质量管理工作

仲豫澄 胡燕章



物资出版社出版

北京市新华书店发行

北京华新印刷厂印刷

开本: 787×1092 $1/32$ 印张: $2\frac{5}{8}$ 字数: 58千字

1985年7月第1版 1985年7月第1次印刷

印数: 1—15,000册

书号: 4254·119 定价: 0.60元

序

自从党中央提出国民经济调整、改革、整顿、提高的方针和对外开放、对内搞活经济的政策以来，物资工作面貌发生了可喜的变化，取得了很大的成绩。现在我们面临着一个新的形势，首先，在社会主义计划经济是公有制基础上的有计划的商品经济的理论指导下，生产资料进入市场，生产企业产品自销范围不断扩大，生产资料交易市场迅速发展，开始出现了渠道多、环节少、经营活、开展竞争的生动局面。其次，农村和城市的经济体制改革逐步向前发展，增强了生产单位的动力和活力，调动了广大群众的积极性。随着商品生产规模的扩大，城乡对生产资料需求的增长，物资流通的规模也相应地不断扩大。第三，新的技术革命的兴起。现在已经突破和将要突破的新技术，在生产和社会各个领域的广泛应用，将带来社会生产力的新飞跃，带来社会生活、经济生活和物资流通的新变化。第四，沿海十四个城市实行进一步开放，扩大城市自主权，使这些城市和企业增强开展对外经济活动的活力，并且将创造条件，逐步兴办经济开发区，以便充分发挥沿海城市的潜力，加快生产建设的步伐。第五，城市企业经过调整整顿，管理现代化有了明显的进步。现代化的管理知识逐步普及，而且在部分企业和经济部门中开始实践，随着人们对电子计算机功能认识的提高，电子计算机在生产和管理领域的广泛应用，企业管理的现代化将会出现一个前所未有的新局面。

这个新的形势，为经济工作包括物资工作开拓了新的前景，对经济干部和物资干部提出了更高的要求。许多新情况要我们去研究，许多新事物要我们去探索，许多新问题要我们去解决。

赵紫阳总理曾经指出，我国工作面临着一场严重的挑战，面临一个如何提高素质的新的课题。我们的物资工作和其它工作一样，同样面临着一场新的挑战，面临一个如何提高素质的新的课题。物资工作要适应迅速发展的新形势，就必须努力提高服务质量和加速物资周转，做到投入少，产出多，提高劳动生产率，提高经济效益，增加社会财富。归根到底，就是靠提高企业素质。而要提高企业素质，关键又在于提高职工队伍的素质。职工队伍的素质如何，能否适应总任务和新形势的要求，关系到社会主义事业的成败。我们对此要有足够的认识和高度的自觉。

提高物资部门职工队伍素质，首先要实现革命化，努力提高马列主义和毛泽东思想的基本理论水平，学习党的路线、方针和政策，坚持四项基本原则，这是一个根本前提。但是，从物资部门职工队伍的现状来看，还需要特别重视专业知识和业务学习，加强经济科学的研究和应用，提高经营管理水平。否则，就无法适应现代化的要求。

最近，陈云同志指出：我国财经干部面临着知识更新的任务，现在大多数的财经干部还没有看到这个任务的紧迫性。电子计算机的出现，其他领域新技术的发现，都对财经干部提出了新的任务。我们要深刻领会这段话的重要意义，认识知识更新的紧迫性。近几年来，党和政府十分重视人才培养和智力开发，采取多种形式和多种方法，加强对职工的教育和培训。今后使用和提拔干部，要把文化程度、专业知

识水平和工作能力、工作成绩结合起来考查。根据工作成绩的大小、好坏，有赏有罚，有升有降。实现干部能上能下，执行干部“四化”标准，这是新时期党的干部政策的基本内容。我们物资部门的职工要振奋精神，积极学习，掌握新知识，锻炼真本领，努力为实现四化作出应有的贡献。

我国的物资工作，从1960年成立国家物资总局算起，已经有二十多年了，积累了不少经验。我们要结合新形势的要求，认真总结这些经验，肯定和发扬正确的方面，否定和纠正错误的方面。面对当前出现的新情况、新问题，解放思想，实事求是，努力探索，扎实工作，立志改革，勇于开创物资工作的新局面。

这套《物资经营管理知识丛书》就是顺应这个历史潮流，为适应当前新形势和培训物资部门职工的需要而编纂的。这套丛书由从事物资工作多年，具有丰富经验的同志集体编写。它按照理论联系实际的原则，结合上海物资工作的情况，把实践经验条理化、系统化，为读者提供物资经营管理的若干基本理论，提供各类经营管理人员应当具备的业务知识，使他们懂得该做什么和怎样做。我们相信，这套丛书的出版，对物资部门的广大职工，特别是新职工提高业务知识和管理水平，将起到积极的作用。

潘 学 敏

编 者 的 话

为提高物资经营管理人员的素质，进一步搞好物资流通、提高物资经营管理水平和流通经济效益，我们按照物资经营管理的各项不同的业务环节和岗位，分别编写了怎样当好各类经营管理人员的24个单行本，总称《物资经营管理知识丛书》。《丛书》根据理论联系实际的原则，以上海的做法为基础，力求把物资经营管理的基本理论与我国先进的、行之有效的实践经验结合起来，使之系统化、通用化、规范化，对经营管理的各类人员应掌握的基本理论、基本知识、基本技能和基本方法，进行全面、系统、通俗的阐述，指明应该做什么，怎样做，以期达到理论指导实践，使广大物资经营管理人员提高理论政策水平，增长业务知识，掌握科学技能和现代化管理方法。本《丛书》具有普及性、实用性、先进性和指导性的特点，可作为新职工的培训教材，初级物资经营管理人员的自修读物，也可作为应知应会考核的参考标准。

《丛书》是由上海市物资局系统长期从事物资经营管理的经济师、统计师、会计师以及有关业务骨干编写的，并经各有关业务处负责同志审阅。上海市计委副主任潘学敏同志为本《丛书》写了序言。由于我们水平所限，不当之处在所难免，恳请广大读者提出批评意见。

目 录

第一章 质量管理的基本概念	1
第一节 什么叫做质量.....	1
第二节 代用性质量指标.....	2
第三节 规格与标准的区别.....	3
第四节 质量的分类.....	4
第五节 质量管理的发展过程.....	5
第六节 质量管理的几种指导思想.....	8
第七节 企业质量管理的基础.....	11
第二章 质量管理与标准工作	13
第一节 标准的分类.....	13
第二节 标准的分级.....	16
第三节 标准的代号与编号.....	18
第四节 产品质量监督检验应以标准为基础.....	21
第三章 物资质量管理的任务和作用	23
第一节 物资及其分类.....	23
第二节 物资质量管理的任务.....	24
第三节 物资质量管理的作用.....	25
第四节 物资质量管理的组织工作.....	26
第四章 物资采购的质量管理	28
第一节 物资的采购决定.....	28
第二节 物资的数量验收.....	36
第三节 物资的质量验收.....	37

第五章 物资供应的质量管理	42
第一节 物资储运中的养护工作.....	42
第二节 质量保证与服务.....	47
第六章 物资进出口工作中的质量管理	51
第一节 国外标准与国际标准.....	51
第二节 外贸工作中的质量管理程序.....	54
第三节 商品检验与质量纠纷仲裁.....	56
第七章 计量管理	60
第一节 计量工作的重要性.....	60
第二节 计量单位的统一与标准化.....	61
第三节 物资系统的计量管理.....	63
第八章 物资质量管理工作的基本方法	67
第一节 “计划—执行—检查—处理” 四个阶段.....	67
第二节 分层法.....	69
第三节 因果分析图.....	70
第四节 排列图.....	74

第一章 质量管理的基本概念

第一节 什么叫做质量

质量包括产品质量、工程质量和工作质量。一种产品、一项工程或一项服务工作的质量是其适合一定用途、满足一定社会需要所具有的属性。总的可以概括为适用性、可靠性和经济性。

对用户来说，适用性的特性可以分为以下几类：

物质方面：如物理性能、化学成份等。

结构方面：如便于拆装、便于维修等。

时间方面：如可靠性、保质期等。

安全方面：如产品在流通、装卸和使用过程中保证安全的程度。

心理方面：如美感、能表达使用者的身份等。

经济方面：如效率高、运行费用（油耗、电耗）低等。

职业道德方面：如服务态度、质量信誉等。

以上各个方面特性都是质量特性，是适用性赖以建立的基础。我国颁发的国家标准GB3935.1—83中质量的定义是：产品、过程或服务满足规定要求的特征和特性的总和，也就是对使用要求的适用性。

第二节 代用性质量指标

在工业革命以前的手工业作坊时代，生产者往往自己消费自己的产品，对产品是否适用的质量情报反馈是非常及时的。

在工业社会里，产品的设计、生产、销售、使用等过程，是分散在不同地区的单位或人员之间进行的，其中只有少数人能了解产品的真正目标，即适用性。这样就有必要提供一个代用目标，即规格，也就是代用性质量指标。在产品的设计阶段、首先要研究用户的适用性是由什么内容构成的，从而选择产品或服务的概念，以适应用户所确定的需要，把选定的产品概念转化为一套详细的规格，切实贯彻这套规格就会满足用户的需要。规格进一步细分为材料种类、加工方法、产品性能、检测方法、保养条件等。例如刀的锋利性能是一个适用性项目，是刀的质量要求的主要方面，而锋利度本身难以表达，只能以代用性的项目表达。代用性项目可以用材料是普通钢还是合金钢，硬度是多少等等。这些代用性项目构成规格。

尽管代用项目是用来表达物品的适用性的，但并不等同于适用性。如前述例子，刀的锋利度不仅要求钢的硬度高，而且要求钢有一定韧性，使锋口不易断裂。如规格中只有钢的牌号和硬度，就不能完全代表真正的质量。这就是代用性质量指标和真正质量的距离。科学研究愈深入，代用指标就愈接近真正的质量。

对化工产品来说，产品有可能完全合乎规格要求，但用户仍有意见，因为用户对产品的质量要求常在产品使用过程中

中反映出来。如生产合成纤维锦纶的原料己内酰胺的质量优劣常在加工抽丝过程中才反映出来。在使用过程中反映的质量才是真正的质量。抽丝性能难以直接测定,为了间接地反映产品的真正质量,常用代用性项目来表示,例如在己内酰胺的产品指标中,用高锰酸钾值,挥发性碱当量作为抽丝性能的代用指标。从己内酰胺这个例子可以看到规格是质量的一种表达方式。

第三节 规格与标准的区别

在市场上,一般均以商品规格来定等级,表达质量并据以定价,在严格要求的场合商品分级应尽量按照标准。规格和标准虽然从表面看同样是表达质量的,但仔细探讨起来却有较大的区别。

如前所述,规格是由一组代用性项目组成,在理论上规格是指对一个产品、一种材料或一种加工方法所必须达到的一整套要求的简要说明,必要时还应附有是否能达到这些要求的检查方法。按照日本标准JIS Z8101—1963规定:“规格是对材料、产品、工具、设备等所要求具有的特定形状、结构、尺寸、组成、容量、精度、性能、制造和试验方法等的规定。”

规格可以是标准在所述一些要求事项方面的一个侧面,标准可以包括一项或数项规格,但规格不能机械地当作一个标准,规格通常是供定货人和承定人之间订货用的,一般是采购合同的一部份。

商品质量用规格表达通用性较狭,甚至可能只限于要货与供货两方之间,而标准可以在一定地理范围(如某一个国

家的国标)、或一定的行业内通用。在内容上,规格包括的项目一般不如标准周到,标准常包括扦样方法、包装、危险性能、储运规定等。在测试方面标准规定比较明确、通用性强,易为第三方仲裁时采用。

标准的定义是“为了取得国民经济的最佳效果,依据科学技术和实践经验的综合成果,在充分协商的基础上,对经济技术活动中具有多样性、相关性特征的重复事物,以特定程序和特定形式颁发的统一规定”(《标准化概论》李春田主编第7页)。按照标准的定义,从它产生的背景、在经济活动中的效果和颁发的方式等等来看,是规格所不能与之相比的。

第四节 质量的分类

在第一节中说明质量是一种产品或一项服务的适用性。国家标准 GB 3935.1~83 明确规定:“产品、过程或服务满足规定要求的特征和特征总和”。所以,质量可分为“产品”、“过程”、“服务”三种质量。

产品质量: 是指产品质量符合规定的标准,称为质量的狭义概念。

过程质量: 指若干个程序或环节的连贯整体而言,如影响产品质量的设计、生产、操作、检验、维修等合起来可视为大过程,分开来可视为小过程。

服务质量: 既包括企业性服务,也包括社会性服务;既有技术服务,也有其它社会服务,如技术维修、广播、饭店、商业、银行、旅游等服务项目。

产品质量、过程质量和服务质量,称为质量的广义概

念。

在物资供应部门，资源（即购进物资）的质量，即为产品质量；把企业机构内部各岗位的对内工作质量叫做工作质量，亦即类似国家标准GB3935.1~83的过程质量；把企业对外的即对用户或客户的工作质量叫做服务质量。

第五节 质量管理的发展过程

根据GB3935.1~83规定，质量管理是对确定和达到质量要求所必需的全部职能和活动的管理。质量管理包括质量政策的制订及所有内部、外部产品，过程或服务方面的质量保证和质量控制的组织和实施。质量保证的定义是使人们确信某一产品、过程或服务的质量所必需的全部有计划有系统的活动。质量控制的定义为保持某一产品、过程或服务的质量所采取的作业技术和有关活动。质量保证的目的，在于确保用户和消费者对质量的信任。质量控制的目的，在于为用户提供满意的质量。

质量管理从生产企业开始发展到服务、工作等各有关方面，其发展过程大体可分为三个阶段：

一、质量检验（监督）阶段

质量检验是上世纪20年代至40年代推行的一种质量管理方法，其主要内容是产品检验，即对生产出来的产品进行检验，并对检验结果进行分析和整理。这种质量管理方法是一种比较被动的方法，它只能排斥不合格品不让它出厂或转入下道工序，而不能防止不合格品的产生。也就是说，这种以技术检验为核心的质量管理方法只能起到质量把关的作用，

而不能起到质量控制作用。

这种质量管理的特点是产品设计、计划和生产等阶段是分别完成的，检验只由少数的专职检验部门和人员完成，是事后检验。这一时期管理方法上的代表是泰罗制。

二、统计质量管理（简称SQC）阶段

统计质量管理是40年代以后，50年代普遍采用的一种质量管理方法。第二次世界大战初，大批生产民用品的公司转到生产军需品，当时面临的一个严重问题，是由于废品多而不能满足交货期限要求，迫切要求在生产过程中控制质量，将统计方法用于质量管理中。为此，美国标准协会（ASA）受政府委托制订出三项关于统计质量管理标准，并在全美强制性实施，收到了良好的效果。其特点是：

（一）采用系统的抽样检查而不是对一批产品或零件作全数检查，从而减少了检验工作量，节省了人力，降低了费用。

（二）不是事后检验，而是在生产过程中进行抽样检验，它可以及时发现问题，采取措施，消除隐患，防止废品发生。

（三）可以通过收集大量数据，运用数理统计方法，发现问题，找出规律，控制生产工序，使其始终保持稳定状态，使产品不合格率维持在一定程度以下，达到保证质量的目的。

（四）本方法不仅可以控制生产过程与产品质量，防止废品发生，而且还可以在系统的积累资料和分析研究基础上，进一步挖掘提高产品质量的潜力。

这种方法的缺点是过份强调质量管理的统计方法，使质

量管理局限于少数专家和检验人员参与的局面，没有充分发挥组织管理的作用。

三、全面质量管理（简称TQC）阶段

随着生产力的迅速发展，对很多大型的产品及复杂系统的质量要求特别是对安全、可靠性等要求更高，要达到产品质量的要求，单纯依靠统计方法控制生产过程是很不够的，还需有一系列的组织管理工作，统计方法只是其中的一种。全面质量管理使质量管理的深度和广度均有新发展。其特点是：

（一）管理方法多样化：除统计学外，还运用工业工程学（IE）、运筹学（DR）和价值分析（VA）法等等。

（二）企业全员参加管理。

（三）有组织的开展现场活动，如美国的无缺陷（ED）运动，日本的质量管理小组活动等。

（四）可靠性管理。随着科学技术的迅速发展对产品的可靠性要求越来越高，特别是技术较尖端、投资较大的行业，如航天工业对产品的可靠性需要更迫切，与此相应的出现了可靠性管理的新体系。

以上是质量管理在生产领域发展的三个阶段。在我国非生产领域，如物资流通领域里，质量管理开展得比较晚。初期的质量工作是配合业务需要对进货开展检验或化学分析工作，是质量检验或质量监督阶段。自从国家经委颁布的《中华人民共和国工业产品质量管理条例》中指出“全面质量管理是对产品的设计、生产、使用的整个过程都要实行质量管理，企业的全体成员及有关部门都要学习质量管理，参加质量管理”以后，物资流通领域内才从质量检验阶段越过统计

质量管理阶段进入全面质量管理阶段。

第六节 质量管理的几种指导思想

现代质量管理是多种学科的综合产物。自然科学家探索自然界的物质资源发明了新产品；工业管理工程师发展了方法研究、职业培训和计件刺激等手段来改善工作人员的工作效果；行为科学家对这种方法进一步研究。现代质量管理工作使用统计学、工业管理工程和行为科学家的综合研究成果对企业中的产品质量有关的组织措施工作进行管理，亦即对生产产品的人的组织管理工作。

如何管理有一个指导思想的问题。日本质量管理学者石川馨把管理分为性善说的管理和性恶说的管理。所谓性恶说认为人的天性是恶的，所以要用严格地检查的方法去督促工人好好工作，泰罗制的事后检验就是性恶说的管理的代表。石川馨认为必须进行性善说的管理，因为人是性善的，所以应对工人进行教育，思想通了就能做好工作。根据工作的内容做适当的质量检查，当然是必要的。因此，要说理想的管理，那就是不要检查的管理，或者由自己来管理自己。进行教育使之理解标准，同时也容易发现在标准中不容易做到的地方、不完备之处和缺陷等，这样对标准的合理化也是很有用处的。日本的TQC小组就是这种做法的一种形式。

美国麦格雷戈(McGregor)教授认为在质量管理工作中，对质量差的原因有不同的看法，这些看法可分为两大类，称之为“X理论”和“Y理论”。X理论认为：产业工人对质量(或从质量来说对工作)没有兴趣。现在的产业工人不象他们的先辈，是懒惰的、惯坏了的、不合作的、软弱的。因为他们

不再被迫为生存而去应付大自然的挑战了，因此领导的任务就是要克服这种消极态度，用奖励手段使工人达到标准，用惩罚手段对付差错失误。“X理论”里隐含着一个前提，就是认为产业工人只想多拿钱。因此只有用不断加钱或者金钱上有损失的威吓办法，才能促使工作遵守质量标准。

按照“Y理论”的观点，当代的产业工人保持着一种完成工作的内在动力，并从制成精美产品的行动中得到满足。但是，由于现代工业组织不善、使这些人不能利用这个动力获得满足。现代工业组织给予人们毫无意义的、单调的任务窒息了他们的天然动力，人们不能得到天生需要的满足，精神受了挫伤，于是显出漠不关心等现象。所以，领导的任务是创造新的工作条件，消除上述挫伤积极性的现象，使正常的内在动力得以达到其要求，正常的操作本能得以显示出来。

X理论的管理方法不相信人，因此只依靠制度；Y理论则相信人，并通过较广泛地明确责任的方法以表示这种信任。在这两种理论指导下，管理方法有所不同，其对比如下：

X理论的管理方法：

1. 广泛使用计件给酬的方法，作为达到标准的刺激手段。
2. 着重用罚扣工资的规定或惩戒办法，以处分质量低劣的操作。
3. 主要依靠检验人员控制生产工具。
4. 主要依靠巡查人员察看机器装配是否适合。
5. 依靠巡查人员在发现机器出故障时关闭之。
6. 对于计件给酬、材料输送等，广泛使用检验批准手续。