

河南纺织科学管理

河南省纺织企业管理协会组编

河南省新闻出版局准印



HENAN
FANGZHI
KEXUE
GUANLI

前 言

我们曾于1994年11月编辑出版了《河南纺织管理现代化》一书,选编河南省纺织系统自1987年至1993年获奖的企业管理现代化成果52篇。此后,自1994年至1997年4年间,河南省纺织系统又涌现一批获奖的企业管理现代化成果和科学管理成果。应企业界一些人士要求,我们从中筛选44篇,编辑出版了《河南纺织科学管理》一书。

自1994年以来,随着经济体制改革的深化,纺织工业遇到了严峻的挑战。原材料涨价,成本大幅度上升,纺织品总量过剩,市场竞争更加激烈,产品积压严重,资金异常紧张,不少纺织企业陷入了困境。在此情况下,许多企业奋起拼搏,向改革和管理要效益。除运用价值分析、系统工程、全面质量管理等现代化管理方法外,微机应用更加广泛,特别是学习邯郸钢铁公司“实行成本控制模拟市场管理”的经验,并有所创新,还在资产重组、资本运营、发展企业集团等方面,进行有益的探索,取得了良好的效果。本书从一个侧面反映了河南省纺织企业在这时期迎接挑战、努力拼搏、摆脱困境的进取精神,和在改革、管理方面采取的有效手段及其效果。

推广应用现代化管理方法和手段,关键在于使其转化为生产力。本书各项成果均来自企业生产经营实践,可供各企业推广应用和借鉴,以进一步推动我省纺织企业管理现代化的进程。

本书由河南省纺织企业管理协会组编。朱振澄任编委会主任,高旭任编委会副主任兼主编,李兴敏任编委会副主任,王福全任副

主编兼责任编辑,郭雁任责任校对,王廷玉负责资料和发行。

本书在编辑出版过程中,得到了河南省纺织工业厅及有关企业领导的大力支持。在此,谨向他们致以衷心的感谢!

编 者

1999年1月15日

目 录

1、导入“CI”战略 塑造企业形象	(1)
2、实施 ISO9000 标准 提高企业整体管理水平	(7)
3、开展贯标认证 促进企业发展	(18)
4、运用全面质量管理法确保棉纱优质低耗	(26)
5、运用 TQC 方法改善棉纱条干降低疵	(34)
6、运用全面质量管理方法 节约水资源 提高浆粕质量 ..	(44)
7、坚持质量管理“五到人” 提高质量增加效益	(52)
8、运用决策技术指导技术改造	(58)
9、应用量本利分析降低产品制造成本	(64)
10、正交试验在产品开发中的应用.....	(72)
11、运用价值和系统工程原理降低用棉成本.....	(80)
12、运用系统工程原理提高企业市场竞争力.....	(90)
13、运用系统工程原理强化企业成本管理.....	(98)
14、运用系统工程原理实现劳动用工动态管理	(106)
15、运用系统工程原理提高织机效率	(113)
16、多品种小批量生产的系统管理	(122)
17、利用系统工程原理综合应用计算机技术	(130)
18、DCS 思路在计算机监测系统中的应用	(138)
19、建立优秀青年干部人才库加强人才管理	(146)
20、加强目标管理 提高经济效益	(155)
21、计划管理与目标管理相结合降低原材料消耗	(162)
22、加强劳动目标管理实施减人增效	(167)
23、“一酬多挂”经济责任制	(177)

24、推行目标成本管理 保证效益持续增长	(183)
25、强化成本控制 提高经济效益	(190)
26、加强目标成本控制 增强企业竞争能力	(196)
27、实行成本否决 降低生产成本	(202)
28、强化原棉成本管理 提高企业经济效益	(206)
29、质量成本双项目标管理法	(212)
30、“台班毛利额”管理法	(218)
31、月度管理效益法	(224)
32、围绕企业发展重大问题大力推行现代化管理	(233)
33、推行企业现代化管理 提高企业整体素质	(241)
34、面向市场强化企业管理	(245)
35、严格管理 细化管理 优化管理	(251)
36、提高质量 降低成本 严细管理 促进企业持续发展...	(258)
37、构筑营销体系 开发拳头产品	(265)
38、建好领导班子 振兴国有企业	(273)
39、重视发挥企业管理部门作用	(281)
40、面向市场转变观念 加强管理 深化改革	(290)
41、深化改革+技术改造+严格管理——企业腾飞的翅膀...	(296)
42、改革+管理——企业的活力之源	(300)
43、运用现代企业制度思想重组企业组织结构	(308)
44、发挥优势 铸造跨世纪的“航空母舰”	(315)

导入“CI”战略 塑造企业形象

成果创造单位:南阳棉纺织厂

主要完成人:李兴敏 于德聚 郭兴智

黎继贤 张 伟 关世军

完 成 时 间:1995 年

我们南阳棉纺织厂是一个有 13.5 万枚纱锭,1050 台织机,7000 余名职工,年产值 3 亿元,税利 4000 万元的大型国有棉纺织企业。近年来,在纺织形势十分严峻的情况下,为了适应社会主义市场经济体制的要求,克服前进中的困难,使企业在市场竞争中求生存、求发展,我们把“CI”战略引入企业管理,建设企业文化,塑造企业形象,取得了良好的效果。

一、选题依据

随着社会主义市场经济体制的建立,企业面临的共性问题是在激烈的市场竞争和优胜劣汰的严酷现实。一个企业能否战胜对手,立于不败之地,就要看这个企业的名字在社会公众、消费者心目中占有多大份额,对它的产品使用率有多高,一句话,就是取决于企业的知名度。而作为一种新兴的现代化管理手段“CI”战略,正是通过一系列同一化、整体化、全方位的理念识别、行为识别、视觉识别的运用,在社会公众中造成强烈印象,从而达到提高企业知名度的有效方法。为此,我们从 1994 年起就把“CI”导入企业管理,努力塑造企业形象,提高企业知名度,以最终达到增强我厂的市场竞争力,提高企业经济效益的目的。

二、建立领导小组,制订工作目标和计划

建立了导入“CI”战略领导小组,厂长李兴敏、党委书记余德聚任组长,有关处室和单位的主要领导为成员。下设办公室,由企管处负责导入“CI”战略计划,分阶段实施。

制订了导入“CI”战略工作目标和计划(见图1)。

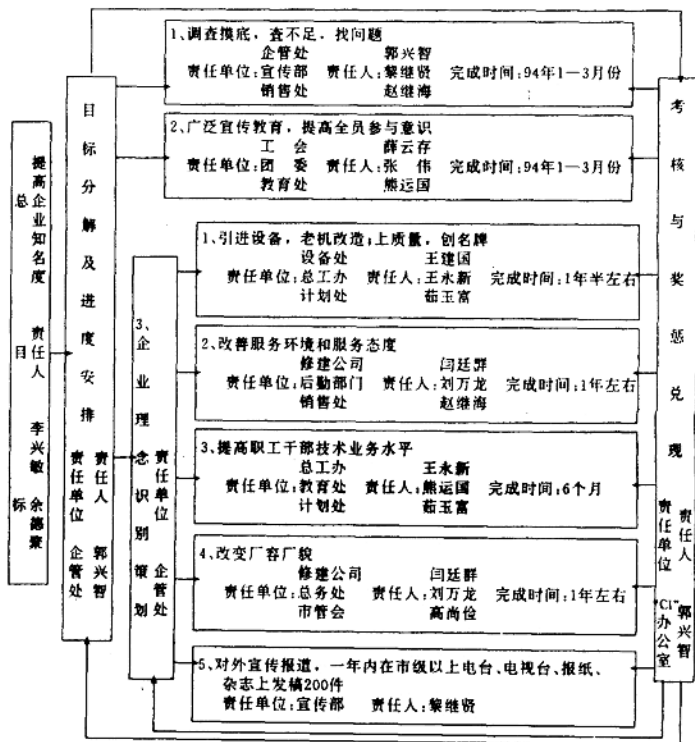


图1 导入“CI”战略工作目标计划实施循环图

三、具体实施

企业形象不是简单的企业外在表现,它是企业在产品质量、工作质量、工艺设备、科技进步、管理水平、经济效益等方面的综合反映。需通过科学性与艺术性相结合的现代化信息传播手段,把企业的良好形象扩散出去,使企业在公众的心目中有一个最佳形象,从而扩大本企业产品在市场上的占有量。鉴于此,我们在实施过程中,做了以下工作。

1、调查本厂知名度现状。

按照“CI”战略目标计划安排进度要求,我们聘请专业单位对我厂知名度进行了为期将近3个月的调查。采取的方法:一是问卷调查,向用户和社会上与本企业有联系的单位征求意见;二是与用户座谈;三是对我厂产品市场占有率调查;四是对我厂在一般公众中的知名度进行调查。调查表明:用户对我厂产品和服务满意率为67%;产销平衡率为75%;我厂在一般公众中的知名度,本地为85%,外地为5~7%。上述数字说明,我厂的产品、销售服务、企业知名度亟待提高。

2、广泛教育,强化“CI”意识,全员参与。

为了使导入“CI”工作变成全厂干部职工的自觉行动,由工会、团委、教育处负责,分期分批举办了中层干部、班组长及管理人员参加的“CI”基本知识学习班。通过学习,使他们明白导入“CI”的目的意义和方法,端正态度,支持导入“CI”工作。

3、对照差距,落实改进措施,实现理念识别。

理念识别是企业的灵魂,它指企业特有的经营价值观、信念、精神、道德取向、风尚和经营哲学,是企业文化的核心,是“CI”设计的出发点和精神内容。在实现企业理念识别方面,我们做的工作如下:

提高干部职工技术业务水平,为树立企业良好形象打基础。我

们分层次举办培训班：一是“管理层培训”，即对厂级领导和中层干部加强政策法规和专业管理知识培训；二是“职能层培训”，即对全厂处室管理人员和班组长进行岗位培训，提高其业务、技术、管理技能；三是“新工层培训”，即对进厂的新工进行安全知识和操作规程教育，厂史、企业地位教育，岗位操作技术练兵培训，使他们敬业爱岗，迅速熟练操作技术，在较短的时间内达到一级手水平；四是“科技层培训”，即对全厂中级以上职称的科技人员，进行知识更新的适应性培训，使他们能够适应高、精、尖现代化管理。

上质量，创名牌，树立企业形象。企业理念的策划，可以重塑企业形象。企业形象不良，必将导致经营效果差。企业形象不良，最主要的根源是企业产品质量差，在用户中造成坏的影响。一年多来，我们集中力量狠抓产品质量，夺优质，创名牌。首先，引进 6 个国家 9 种 118 台（套）先进设备，对老机进行技术改造，提高装备水平；其次，开展全面质量管理再教育活动，增强全员质量意识，确立质量第一观念；其三，加强检验测试，充分发挥先进检测仪器的作用，对质量实行事前控制；其四，开展学习兄弟厂家抓质量的先进经验和方法；其五，发挥先进设备的作用，确定攻关目标，采取专人承包、专项攻关、固定机台和请进来派出去的方法，开发高附加值、高科技含量、高难度的新产品，创名牌，优化产品结构，促进产品更新换代。

召开用户座谈会，定期走访用户。一年多来，我们召开棉纱、棉布用户座谈会 3 次，厂长带领有关处室人员 6 次走访用户 300 多家次，与用户交流感情，加深理解，促进相互合作，也找出了我厂产品质量及销售服务方面的差距，听取了用户提出改进的忠恳意见。

改变厂容厂貌，提高服务质量，改善生产经营环境。改变厂容厂貌，是塑造企业形象的重要一环。在导入“CI”工作过程中，我们不惜投入巨资，建起了经营楼；新建了具有现代设施、服务一流的招待所和职工医院；对生产区、生活区的环境进行治理，移花栽树，

硬化路面,拆除私盖乱建,整顿市场秩序;建造了象征南棉人积极向上、开拓进取、蔚蔚壮观的“龙凤门”;在广东小塘镇和上海外高桥设立了办事处,方便用户,给用户提供了较为满意的服务。

积极参加社会公益活动,在公众中树立我厂对社会负责、对民众负责的良好形象。1994年以来,我们3次向灾区提供赈灾物资2万余件、10万余元;向希望工程捐资25万元;为开发白河游览区投工6000多个,植树3000棵;向身患重病的军嫂捐款12000元。

加大宣传力度,强化经营信条。我们制订了对外宣传的激励和约束措施,调动了宣传人员积极性。一年多来,在市级以上电台、电视台、报纸、杂志上发表宣传我厂的报导和文章400余篇,仅1995年在《人民日报》、《中国纺织报》这些影响较大的报纸上就发表稿件46篇。这些稿件对我厂经营信条、管理水平、产品质量、服务态度、改革与发展的成果等进行了多侧面的介绍。我们还积极参加社会上举行的大型节日庆祝活动,围绕宣传企业扎彩车、制彩灯。我厂的“艰苦、务实、严细、创新”的工作作风和“卧龙牌”商标,在用户心目中占据了重要位置;“卧龙纱布温暖千家万户”等广告语,已在社会上广为传诵。

标榜企业精神。这是“CI”战略理念识别的重要项目。为了让用户形象在用户和社会公众心目中打上深深的烙印,我们根据多年来生产经营管理实践,提炼出了具有我厂特色的“南棉精神”,即“超前决策、超常安排、超载加压、超度工作”。它是我厂全体职工的决心、理念、目标和行为的准则,是全厂职工群体意志、观念和态度的反映,对提高企业知名度,起到了巨大的作用。受到了中共中央政治局委员、国务院副总理李岚清、中国纺织总会会长吴文英的充分肯定和高度赞扬。

四、导入“CI”战略实施的效果

1、大大提高了企业知名度,树起了鲜明的企业形象。

我厂一年多来,先后荣获省优秀企业、省文明单位、产品免检企业、全国模范职工之家、省优秀思想政治工作企业和南阳市优秀企业、经济效益显著企业及省工行“三 A”信用单位等荣誉称号。1994 年,在省纺织厅组织的评选纺织知名企业活动中,我厂被审定入围,命名为河南省纺织知名企业。

2、促进了产品质量的提高。

1994 年以来,我厂在原有 3 个产品获部优、7 个产品获省优的基础上,1995 年在河南省农村博览会上,我厂的产品又获二金、二银奖牌。有 2 个产品被评为南阳名牌产品,有 2 个产品获中国科技精品博览会金奖。

3、赢得了用户,扩大了产品在市场占有率。

由于企业知名度的提高,特别是产品质量和服务质量的提高,一年来,我们又新开发用户 5 个,产销平衡率提高 15 个百分点。我厂的棉纱、棉布走俏南方 6 省、30 多个市(县),成为用户的抢手货。由于基本实现产销平衡,无积压,加快了资金周转,全年减少利息支出 75 万元。

4、经济效益显著。

1994 年实现税利 3878 万元,其中实现利润 1600 万元。1995 年,在纺织形势十分严峻的情况下,实现产值 2.62 亿元,销售收入 3.92 亿元,回收货款 4.04 亿元,实现税利 3168 万元,其中利润 1010 万元,在河南省纺织同行业中名列前茅。

(本项目获 1994~1995 年度河南省纺织企业管理现代化成果一等奖)

实施 ISO9000 标准 提高企业整体管理水平

成果创造单位:中国神马(集团)公司

主要完成人:宋春迎 庄国华 俞建国 张乔嘉

完成时间:1995 年

一、成果简介

ISO9000 系列标准,是国际标准化组织为适应国际贸易的发展趋势,而制定的质量管理和质量保证标准。贯彻 ISO9000 系列和开展质量认证活动,已成为国际上质量管理活动的一大潮流,被世界上包括欧、美发达国家共计 75 个国家和地区广泛采用。

我国贯标工作虽然起步较早,但实际上仍处于初期,理论研究不够深,对 ISO9000 标准的实际意义认识尚浅。由于急功近利思想的影响,对其带来的经济效益和社会效益认识不足,所以一般贯标收效不大。

我公司在贯标实践中逐步认识到,ISO9000 标准不仅仅是个标准,而且还蕴含着百年来世界先进企业质量管理的先进思想和方法。我们结合神马集团的实际,在理论上进行探讨,把它提炼出一种实用的管理方法,自觉地用来指导贯标工作,强化各项管理,使管理水平上一个新台阶,取得了显著成效。

这种管理方法的主要内容是:以提高经济效益和工作效率为目标,以规范各项工作和员工行为为主导,以审核督查为激励,综合运用全面质量管理、目标管理、网络技术、统计技术、经济责任制等多种现代化管理方法,不断改进,逐步完善,使各项管理达到系

统化、规范化、标准化。

二、立项原因

我公司贯彻标准及强化管理、练好内功的必要性与紧迫性有以下几点：

第一，适应国际质量管理发展趋势的需要。当前市场竞争的焦点已从价格逐渐移到质量上。日本提出“将以无可比拟的质量进入21世纪”。因而贯彻ISO9000标准，建立稳定的质量保证体系，管理上与国际接轨，是提高产品质量，增强市场竞争力的可靠保证。

第二，开拓市场、扩大出口的需要。近几年，新建的帘子布企业如雨后春笋，国内市场渐趋饱和。要提高经济效益，必须从国际市场寻求出路，而获取国外权威认证机构的注册，就是获得了产品走向世界的通行证。

第三，提高经济效益的需要。1995年初我公司面临的形势比较严峻，部分原材料大幅度涨价，特别是占成本近70%的尼龙66盐，国产盐每吨上涨1500元，进口盐每吨上涨550美元，仅此一项就增加成本近1亿元。此外，外欠货款高达4亿元。怎样才能确保经济效益持续稳定增长？只有睛眼向内，狠练内功，强化管理，向管理要效益。而贯彻ISO9000标准则是提高管理水平的有效途径。

第四，建立现代企业制度的需要。建立现代企业制度的落脚点是实行科学管理。实施ISO9000标准是实现集约化经营和管理标准化、规范化、科学化的关键环节。

三、项目实施

贯标的具体实施过程（该项工作历时两年，1994年底正式立项，主要工作在1995年实施完成）：

1、立项——提出明确目标，制订实施大纲。

1994年，我们在系统分析国内外有关情况和集团自身的基础

条件后,正式对贯彻 ISO9000 系列标准立项。决定要建立有效的质量保证体系,通过国内国外 2 个认证机构的质量体系认证。将此列入了 1995 年公司方针目标,确定了公司质量方针和目标,制订了主要工作程序(如图 1),用网络图规定了各级段实施的时间,与经济责任制挂联考核。并邀请有关认证机构给予咨询。

公司质量方针是:以一流的质量管理和保证体系向用户奉献一流的产品与服务,把这作为集团全体员工的神圣职责。

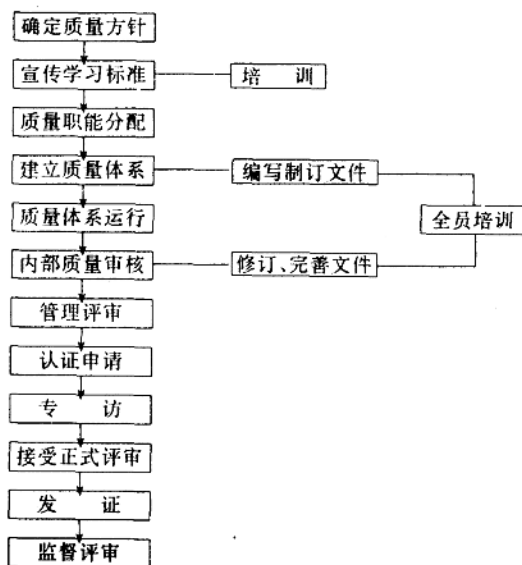


图 1 贯彻标准获取认证的主要工作程序图

2、实施——建立质量保证体系,并不断改进完善。

首先,确定 ISO9000 认证工作细则及选定模式,严密组织,精心协调,统一部署,严格按实施大纲进行,以组织保证推进贯标工作按步骤进行。贯标伊始,就先后下发 7 个贯标文件,成立了认证工作领导小组(领导小组机构见图 2);结合企业实际,选择了

ISO9000 标准为我公司贯标的模式,有针对性地开展工作的。

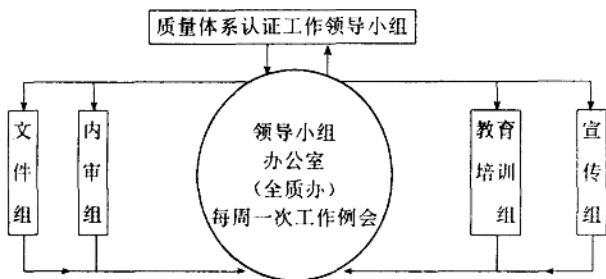


图2 认证工作领导小组机构图

其次,针对薄弱环节,突出抓好全员培训,增强全员的贯标和认证意识。全年培训工作情况如下:

培训人数:6300 人次

办培训班:9 期

发宣传材料:7000 册以上

组织员工考试:5500 人次

举办知识竞赛:7 场

编制宣传材料:4 种 6 万字

以上不含二级培训和宣传资料。从培训中脱颖而出的贯标骨干,对贯标工作顺利进行起到了重要作用。

其三,系统进行体系策划。保证体系适应有效的具体步骤为:

a、确定公司的质量方针和质量目标,要求和指导各部门层层展开。

b、展开 ISO9000 标准的 19 个要素,分配到 15 个承担部门(见图 3)。

c、编制《部门质量职责》和《岗位质量职责》,明确职责和权限。《部门质量职责》有数万字。《岗位质量职责》包括 169 个干部岗位、157 个工人岗位。

相 关 程 度 ISO9000 要素	部门	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
		总工 室	供 销 公 司	设 备 处	质 检 处	企 管 处	劳 资 处	教 育 处	干 部 处	公 司 办	一、二 厂	三 厂	四 厂	调 度 室	开 发 处
4.1 管理职责		▲	▲	▲	▲	●	●	▲	●	●	▲	▲	▲	▲	▲
4.2 质量体系		▲	▲	▲	▲	●	▲	▲	▲	●	▲	▲	▲	▲	▲
4.3 合同评审		○	●	○	○										
4.4 文件与资料控制		▲	▲	▲	▲	●	▲	▲	▲	●	▲	▲	▲	▲	▲
4.5 采购		○	●	●	○										
4.6 顾客提供产品的控制			●		○						○				
4.7 产品标识和可追溯性		▲	●		○						●				
4.8 过程控制		▲		▲							●	●	●	○	
4.9 检验和试验		○	○		●						▲	○	○		
4.10 检验、测量和试验设备				●	▲						○	○	●		
4.11 检验和试验状态		▲	○		●						▲				
4.12 不合格品控制		▲	○		●						▲				
4.13 纠正和预防措施		●	▲	▲	▲	●	▲	▲	▲	●	▲	▲	▲	▲	▲
4.14 搬运、贮存、包装、防护和交付		○	●		○						●				
4.15 质量记录		▲	▲	▲	▲	●	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
4.16 内部质量审核		○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4.17 培训		○	○	○	○	○	▲	●	▲	○	○	○	○	○	○
4.18 服务		○	●		○										
4.19 统计技术		▲			▲	●		○			▲	▲	▲		

相关程度：主要责任部门● 责任部门▲ 配合部门○

图3 各部门所承担的质量体系要素示意图

d、构造文件体系。这是建立质量体系的前提。我们用4个月的时间,投入大量人力和物力,通过拟订草案、试运行和形成正式文件3个阶段,几易其稿,编制了“质量手册、程序文件、作业指导书及操作规程、质量记录”4个层次、约700余种、数十万字的“质量体系文件”(见图4)。并制定了严格的控制制度,保证现场所用文件受控、有效。

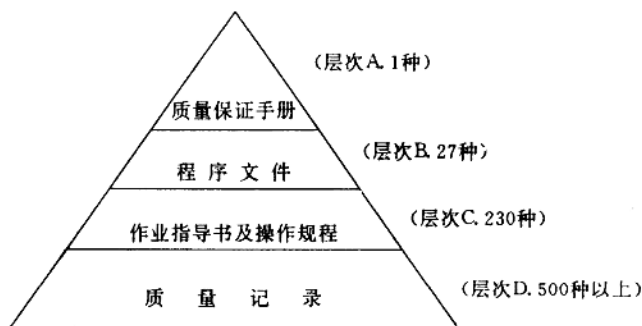


图4 质量体系文件分层图

其四,运用内部质量体系审核手段,推进体系正常运行。文件化的质量体系是纸面上的东西,真正的运行实施,才是建立体系的实质。而如何保证相关人员认真执行文件,则是质量体系有效运行的难点。因此,根据体系的运行要求,我们认真组织了两次内部质量审核(审核程序如图5)。并针对存在的不符合项多次复查,帮助整改。1995年共进行7次内外审核和多次检查,促使质量体系不断完善,发现的不符合项数量逐次减少(减少情况如图6)。

3、认证通过第三方质量体系认证。

在进行了以上系统的、艰辛的工作之后,全集团公司的质量保证体系已建立完毕并有效运行。此时,我们选定了两个第三方认证机构——法国国际质量认证有限公司(BVQI),中国进出口商品检验局。