

商业(供销)运输业

全面质量管理

商业部基建储运管理司 编



中国商业出版社

商业（供销）运输业 全面质量管理

商业部基建储运管理司 编

中国商业出版社

商业（供销）运输业全面质量管理

商业部基建储运管理司 编

*

中国商业出版社出版发行

新华书店总店科技发行所经销

一二〇二工厂印刷

*

787×1092毫米32开6.5印张 146千字

1990年1月第1版 1990年1月第1次印刷

印数：1～10000册 定价：2.80元

ISBN7-5044-0468-3/F·304

编写说明

为了普及全面质量管理知识，在商业（供销）运输业推行全面质量管理，提高商业（供销）运输业广大干部、职工业务素质和管理水平，适应商品经济发展的需要，我们根据工业、交通运输部门开展全面质量管理的经验，结合商业（供销）运输质量管理的实际，编写了这本书，供各级商业（供销）及有关部门运输干部和职工的学习与培训使用。

为了适应商业（供销）运输部门的实际需要，此书除重点介绍全面质量管理的知识外，还着重介绍专业运输质量管理的有关内容。此书共分为全面质量管理基本理论、质量管理基础和专业质量管理三部分。它主要介绍全面质量管理的基本理论、概念、方针、原则和基本做法；交通、商业（供销）部门有关运输质量管理规章制度的基本内容和基本要求，有关商品运输事故处理的基本原则和要求，以及轻泡物资“三化”、百杂货“一条龙”运输和危险品运输质量管理等。

此书第一、二、三章由李斌同志编写，第四、五章由关晶同志编写，第六、十章由孙杰同志编写，第七章由董晨同志编写，第八章由周泓同志编写，第九章由林跃庭同志编写。全书由李斌同志总纂。

编写商业（供销）运输业全面质量管理概论是个尝试，如有不妥之处，请读者批评指正。

编者

目 录

第一章 全面质量管理概论	(1)
第一节 全面质量管理在商业运输管理 中的地位和作用.....	(1)
第二节 质量管理发展概况.....	(8)
第三节 我国质量管理发展概况.....	(13)
第二章 商业运输全面质量管理的基本概念	(20)
第一节 商业运输业的性质与特征.....	(20)
第二节 商业运输业的产品质量特点.....	(24)
第三节 商业运输全面质量管理的概念.....	(27)
第三章 商业运输质量管理的现状和发展 趋势	(38)
第一节 商业运输质量管理发展概况.....	(38)
第二节 商业运输全面质量管理的模式.....	(41)
第三节 商业运输部门开展全面质量管 理的基本做法.....	(45)
第四节 商业运输部门推行全面质量管 理的重要意义.....	(47)
第四章 商业运输全面质量管理基础工作	(50)
第一节 质量教育.....	(50)
第二节 岗位责任制.....	(54)
第三节 标准化工作.....	(60)
第四节 计量工作.....	(65)

第五节	质量管理小组	(66)
第六节	质量情报工作	(69)
第五章	商业运输全面质量管理的方针目	
标、	质量保证体系和基本方法	(72)
第一节	质量第一的方针和方针目标	(72)
第二节	商业运输部门的质量保证体系	(77)
第三节	质量管理的组织形式和职能	(80)
第四节	商业运输部门全面质量管理的	
基本方法		(83)
第六章	货运质量管理规章制度	(96)
第一节	规章制度与质量管理的关系	(96)
第二节	交通运输部门对货运质量的有	
关规定		(103)
第三节	商业部门关于商品运输质量的	
有关规定		(116)
第七章	百杂货一条龙运输质量管理	(121)
第一节	百杂货一条龙运输的内容及其	
特点		(121)
第二节	百杂货一条龙运输的形成和发	
展		(125)
第三节	百杂货一条龙运输的质量管理	(128)
第四节	全面质量管理在百杂货一条龙	
运输中的应用		(133)
第八章	轻泡物资“三化”和货车满载质量	
管理		(139)
第一节	轻泡物资“三化”的概念及作	
用		(139)

第二节	轻泡物资“三化”和货车满载 质量管理工作	(140)
第三节	轻泡物资“三化”和货车满载 工作的组织和办法	(147)
第九章	危险商品运输质量管理	(153)
第一节	危险商品及其性质	(153)
第二节	危险商品运输包装	(159)
第三节	危险商品运输和装卸	(170)
第四节	危险商品运输事故的主要因素	(178)
第十章	商品运输事故的处理	(182)
第一节	商品运输事故处理的重要性	(182)
第二节	商品运输事故的种类和原因	(184)
第三节	商品运输事故处理的原则和作 用	(189)
第四节	商品运输事故处理应注意的问 题	(192)

第一章 全面质量管理概论

第一节 全面质量管理在商业运输管理中的地位和作用

随着经济体制改革的深入发展，流通领域实行了多种经济成分、多种经营方式、多条流通渠道、减少流通环节的商品流通体制，商业企业推行了经营承包责任制。在这种新形势下，必须加强管理。管理跟不上，即使拥有现代化的先进技术装备，也很难发挥其应有的作用。

一、管理的产生与发展

管理具有两重性，这是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中讲到资本主义企业管理时指出资本主义企业管理有两重性。一个是管理的生产技术方面的性质，一个是管理的经济社会方面的性质。也就是说，管理一方面是由于许多人进行协作劳动而产生的，是有效地组织共同劳动所必需的。因此，它具有同生产力、社会化生产相联系的自然属性；另一方面，管理必然体现生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志。因此，它又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。管理的两重性，反映了管理的必要性和目的性。所谓必要性，是指管理是生产过程固有的属性。马克思指出：“凡是有许多人进行协作的劳动，过程的

联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样”^①。这就是说：（1）管理是由协作劳动（或社会劳动、共同劳动）产生的。有协作劳动就要有管理。这是管理的必要性。（2）管理的作用就是要把协作劳动的过程联系和统一起来。没有这种联系和统一，协作劳动的过程就不可能完成。（3）为了把协作的劳动过程联系和统一起来，就要做许多工作，就是说产生了许多与局部劳动无关而与协作的全部活动有关的各种职能，如计划、指挥、监督、协调，等等。这些职能综合起来就是管理工作，也就是管理。所谓目的性，是指管理直接或间接同生产资料所有制相联系，反映生产资料占有者组织劳动的目的。马克思指出：“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能，因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免的对抗决定的。”^② 这就是说，（1）资本主义管理产生于资本家与工人的对抗。资本家要剥削工人，无偿地占有工人阶级创造的剩余价值，工人阶级必然要进行反抗。资本家为了镇压和对付工人阶级的反抗就需要进行管理。（2）资本主义管理是资本家加强剥削的手段。它的职能就是压制、专制、欺骗和收买，等等。

社会主义经济管理与资本主义管理有本质的区别。社会主义经济管理是建立在生产资料公有制基础上的，管理者与被管理者没有根本的利害冲突。管理的目的服从于社会主义

① 《资本论》第三卷第431页。

② 《资本论》第一卷第368页。

基本经济规律的要求。社会主义经济管理正确处理了经济活动中人们的互助合作关系，正确处理了国家、集体和个人三者的物质利益，维护和发展了社会主义生产关系，坚持社会主义方向。因此，社会主义经济管理产生了一些与资本主义管理不同的原则和职能。例如，坚持四项基本原则、民主集中制的原则、加强思想政治工作和社会社会主义精神文明建设、职工代表大会、政治教育与物质鼓励相结合的原则，等等。

管理是随着生产力和科学技术的发展而逐步发展起来的。管理科学经历了两次大的转折。19世纪末20世纪初，生产规模扩大，出现装配生产以及互换性要求；交通发达，贸易扩大，出现了泰罗的科学管理方法，使管理成为一门学科。第二次世界大战以后，电子技术迅速发展，而管理和技术的差距增大。战后经理后继乏人，管理人员在企业中的地位提高，需要从理论上培养人才，促进管理的发展。60年代以后，管理科学广泛应用其他学科的科学成果，管理的理论和方法获得突飞猛进的发展。随着科学技术的发展，生产力水平的提高，管理越来越重要。管理本身是经济资源，可以利用和开发。同时，管理和技术是经济发展相辅相成的两个方面，缺一不可。搞好管理，可以更好地使用人力、物力、财力，提高社会经济效益。因此，必须提高对管理重要性的认识，使之成为促进经济发展的重要因素。对于商业(供销)运输业来说，重视管理，加强管理，是现代化、社会化大生产的需要；是经济、政治体制改革的需要，是发展社会主义商品经济的需要，是贯彻对外开放、对内搞活经济的需要。

二、现代化企业管理的内容和要树立的观念

现代企业管理的内容包括：（1）计划管理；（2）生产管理；（3）技术管理；（4）质量管理；（5）设备管理；（6）物资管理；（7）劳动管理；（8）财务管理等。现代企业管理的这八个方面，是一个有机的整体，包含着现代企业的综合管理职能。只有进行综合管理，做好各个方面、各个环节的协调工作，才能提高整个企业的管理水平。

现代管理在企业中要树立的观念是：

1. 战略观念。包括战略思想、战略方针、战略管理、战略组织以及战略计划。我们对工作要有全局的、长期的、方向性的打算，不仅要想眼前，更重要的是想到长远；不仅想战术问题，更重要的是想战略问题。

2. 市场观念。市场是国民经济的综合反映。生产决定流通，流通反作用于生产，流通的问题要在市场解决。因此，要按照市场需求安排生产，使生产与社会需求相吻合。看待市场，一定要破除部门的、地区的观念，站在全社会的角度，具有宏观的气魄；既要看到本地市场，又要看到外地市场，既要看到国内市场，还要看到国外市场，这就需要竞争的观点。社会主义的竞争，是优胜劣汰，相互促进。

3. 价值规律的观念。发展社会主义商品经济，一定要讲等价交换、供求关系。搞活市场，最根本的是要按照价值规律办事，计划和市场调节相结合，逐步放开价格。

4. 现代化的观念。商业现代化是四个现代化的重要组成部分。它包括商业物资技术基础现代化和商业管理现代化，两者相辅相成，不可缺少。

5. 服务的观念。要把企业办成服务经营型。服务有多

层次、多种方式，包括产前、产中、产后服务，销前、销中、销后服务，直接、间接服务，为基层服务等一系列配套服务。

6. 活力的观念。要使企业成为有活力的经济细胞，一定要打破“两个大锅饭”，取消平均主义。

7. 人才观念。搞四个现代化，离不开知识和人才。要从战略高度认识智力开发的重要性，要用新的标准识才、选才、用才、育才。

8. 效益的观念。提高经济效益和社会效益，是全部经济活动的中心。

9. 法制的观念。经济要立法，商业也要立法，一切经济活动都要在法律上站得住脚。

10. 风险观念。承认不肯定因素，尽量设法降低不肯定因素的不利影响。世界上没有一个成功者是在没有风险条件下产生的。风险是滋润个人成长和创造力的最佳营养品，它可以激发出创造热情和勤奋精神。

以上十个观念，归纳为两个方面：一个方面是对客观存在的经济规律的认识；另一个方面是在客观规律面前发挥主观能动性。

现代管理就是从系统观点出发，以数学方法为工具，以计算机和信息系统以及现代科学技术成就为手段，以最适宜的组织结构为保证，充分发挥人的积极性和创造性，以取得最优效果。

质量管理作为管理科学的一个重要组成部分，在其理论研究和实践活动中，当然也不例外，也应体现上述管理的内容和观点。

三、全面质量管理是商业运输部门管理的中心环节

质量管理是现代企业管理的一个重要组成部分。随着科学技术和生产的不断发展，以及管理科学化、现代化的要求，质量管理在企业经营管理中的地位和作用，显得越来越重要。

全面质量管理在我国企业管理中，起着中心环节的重要作用。我国《工业企业全面质量管理暂行办法》规定：“全面质量管理是现代工业生产中一种科学的质量管理方法，是企业管理的中心环节，是对产品从设计、试制、生产制造到销售服务的整个过程进行的质量管理。企业的全体职工和所有部门，都要学习和参加全面质量管理。”

以上所说，全面质量管理不仅要在工业部门实行，而且也要在商业部门推广。因而，也是商业（供销）运输部门（包括商业、供销运输企业和批发公司、贸易中心、大中型零售商店自办运输的部门）管理的中心环节。

为什么说全面质量管理是商业（供销）运输部门管理的中心环节呢？其原因是：

第一，从商业运输部门的中心任务来看，就是要在国家计划指导下，以提高经济效益为出发点，从事运输生产和业务经营活动，多快好省地完成运输任务。在我们社会主义国家里，考虑一切经济问题的根本出发点，就是提高经济效益问题。要提高经济效益，就必须做到少投入、多产出，以尽量少的劳动消耗和物资消耗，满足运输生产和物资部门的需要。它反映了社会主义基本经济规律的要求，反映了国民经济有计划的商品经济的客观要求。

全面质量管理所要求的，就是要使商业（供销）运输部

门做到最适质量（最适宜的运输生产质量）、最优生产（用最少的费用创造最大的价值）、最低消耗（最低的原材料、能源和劳动力消耗）、最佳服务（良好、周到而及时的服务），从而取得最大的经济效益。由此可见，全面质量管理的基本要求（即“四最”）和商业（供销）运输部门的中心任务是一致的。商业（供销）运输部门的各项管理工作都必须围绕其中心任务来进行。因此，全面质量管理就成为商业（供销）运输部门的中心环节。

第二，从商业（供销）运输部门的商品运输质量来看，商品运输质量的提高，是由运输的全部过程中加强质量管理而逐步形成的。商品运输质量问题，不仅是直接生产工人劳动质量的反映，也是商业（供销）运输部门内部各项管理工作质量的综合结果。商业（供销）运输部门内部各项管理工作的好坏，都会直接或间接地反映到商品运输质量上来。因此抓全面质量管理，必须抓工作质量，保证运输质量，也就必然要抓各项管理的工作质量。从这个意义上说，全面质量管理就成为商业（供销）运输部门各项管理的中心环节。

第三，从商业（供销）运输部门经营管理的过程来看，首先要解决的是运输任务（包括数量和质量）和完成任务所要采取的方针、措施、方法等问题，这就是经营决策问题。商业（供销）运输部门的经营决策一经确定，就是如何将人、财、物、事、信息等管理好的问题。因此，商业（供销）运输部门的运输任务和运输质量问题是经营决策的重要组成部分。这也正是全面质量管理所要解决的重要课题。

第四，从商业运输部门管理的全部内容来看，商业（供销）运输部门管理的全部内容，都是为了实现企业目标管理，而目标管理的核心，是确定其经营方针。经营方针的主要内

容，就是决定商品运输的品类数量和运输质量。随着购销形式的变化和面向社会，从商品运输的结构、范围、对象和对运输质量的要求，都有很大的变化和更高的要求，这就涉及到人员的技术水平和劳动定额的高低，从而引起人员培训、人员调整、劳动定额方面的变化；也涉及到商品运输成本的升降，从而引起劳务费的调整，等等。因此，商品的运输数量和质量的保证工作，又成为商业（供销）运输部门全部管理工作的重要内容。因而全面质量管理要求商业（供销）运输部门内部各个环节，包括计划工作、设备管理工作、物资管理工作、劳动管理工作、财务管理工作的等等，都能为保证商品运输的数量和运输质量而协调，提高它们的工作质量。

我们说全面质量管理是商业（供销）运输部门管理的中心环节，并不是说全面质量管理可以代替其他各项管理。商业（供销）运输部门管理中的各项管理都有各自的专门内容，都是管好企业所不可缺少的。然而，它们又是一个统一的有机整体，互相渗透，互相作用的。因此，我们只有抓好全面质量管理，扎扎实实地做好各项工作，才能有效地把商业（供销）运输质量管理提高到一个新的水平。

第二节 质量管理发展概况

质量管理科学，也同其他各门学科一样，经历了自己的产生、形成和发展过程。

一、质量管理发展的三个阶段

质量管理作为一门科学，在工业发达国家大都经历了三个不同的历史阶段，即：质量检验管理阶段、统计质量管理

阶段和全面质量管理阶段。

（一）质量检验管理阶段

质量检验管理阶段，从19世纪开始到20世纪40年代。美国工程师泰罗根据当时工业生产中产品的质量检验没有专职人员负责，工人既是生产者，又是管理者、检验者的情况，提出了在人员中进行科学分工的要求，并将计划职能和执行职能分开，中间再加一个检验环节，以便监督、检查对计划、设计、产品标准等项目的贯彻执行。这就是说，计划设计、生产操作、检查监督各有专人负责，从而产生了专职的检查队伍，构成了一个专职的检查部门。这在质量管理的发展史上，确是一个重要的发展。

在企业中实行“泰罗制”，其目的在于：一是强化了资本家对劳动人民的剥削和压榨，获得更多的剩余价值；二是使质量管理成为工业企业管理的一个重要组成部分。这一时期的质量管理，主要是在企业内部设专职的检验部门，负责各生产单位的产品检验工作，即所谓的“事后检查”，这在当时还能起到一定作用。从管理的角度看，质量检验的职能还很差，它只是消极地挑出废品，虽然能够防止废品流入下道工序或者出厂；但是，从总体效果看，人力、物力、财力已经消耗，损失已经造成。

由此可见，在生产进一步发展的情况下，要搞好质量管理，就必须引进新的科学方法，这就为发展到统计质量管理阶段创造了前提条件。

（二）统计质量管理阶段

统计质量管理阶段，大体从第二次世界大战开始至50年代末。由于第二次世界大战对大量生产（特别是军需品）的需要，质量检验工作立刻显示出其弱点，检验部门成了生产

中最薄弱的环节。由于事先无法控制质量，以及检验工作量大，军火生产常常延误交货期，影响前线的军需供应。因此，美国政府和国防部就组织数理统计专家去解决实际问题，制订战时国防标准，即Z1·1《质量管理指南》，Z1·2《数据分析用的控制图法》，Z1·3《生产中质量管理用的控制图法》，这三条标准是质量管理中最早的标准。

1924年，美国工程师谢哈特提出了用统计管理方法为基础的管理图。他认为质量管理不仅要搞事后检查，而且在发现有废品产生的苗头时就进行分析改进，从而预防废品的产生。这种控制图的方法，在欧美得到了较普遍的应用，对提高产品质量起了很好的作用。控制图就是运用数理统计原理进行防止废品产生的工具。因此，用控制图进行质量管理，是质量管理从单纯事后检验转入检验加预防的标志，也是形成一门独立学科的开始。这一时期用控制图进行质量管理，其特点是对工业产品的设计、制造和检验三个方面有了初步的协调和配合。其手段是利用数理统计原理，预防产生废品，并检验产品的质量。在方式上是由专职检验人员转移给专业的质量控制工程师和技术人员承担。这标志着将事后检验的观念转变为预测质量事故的发生，并事先加以预防的观念。

由于这个时期过分强调质量控制的统计方法，忽视组织管理工作，使得人们误认为“质量管理就是统计方法”，数理统计方法理论比较深奥，质量管理是统计家的事情，因而影响了这种方法的普及和应用。

（三）全面质量管理阶段

全面质量管理阶段，大体从60年代开始至现在。随着生产、科学技术的发展和电子计算机的广泛应用，对质量管理的要求也愈来愈高，单靠质量管理已经远远不能满足需要，