

# 以质量管理带动整个企业发展

## ——亚洲皮鞋厂的调查

亚洲皮鞋厂(以下简称亚洲厂)多年来狠抓产品质量,强化质量管理,取得了显著的成绩。最近我们对亚洲厂的质量管理作了调查和研究,深感该厂以质量管理带动整个企业发展,确实是一条十分重要的途径。

### 一、强化质量管理,提高思想素质

亚洲厂从1979年开始推行全面质量管理,至今已10有余。他们认为企业推行全面质量管理工作的过程,是一个不断提高认识,坚持实践,不断巩固发展的过程,也是一个吸收传统管理长处,结合实施企业现代化管理的过程,更是一个对企业干部、职工不断增强“质量第一”意识的再教育、再深化的过程。刚开始推行这项工作时,由于皮鞋加工历来是以手工操作占相当比例的一种传统加工工艺,检验产品主要靠眼看、手摸,方法落后,标准化程度差,企业中一部分职工认为搞不搞全面质量管理工作无所谓。针对这种思想,厂领导首先抓了质量意识教育和全面质量管理基础知识教育,以及三级工技术培训教育。编制了一份全面质量管理教材,对职工进行普及教育,并且在职工政治轮训教育中,专门安排了一节全面质量管理知识教育课。全厂所有干部和95%以上的职工接受了全面质量管理初级教育。几年来先后已有200多人获得上海市二轻局TQC考试合格证书,其中厂长、书记、副厂长、工会主席等厂级干部已全部获得TQC考试合格证书。提高了干部和职工对开展全面质量管理工作的意义、重要性、必要性和科学性的全面认识。由于抓住了质量教育和技术培训,在老工人退休、新工人进厂这一交替过程中,企业没有发生较大的效益滑坡和产品质量下降的问题。使职工真正认识到:抓住产品质量,也就抓住了全面改善企业生产经营活动、提高企业管理水平的关键,从而为科学地实施全面质量管理工作打下了较扎实的思想基础。

### 二、强化管理体系,完善基础工作

亚洲厂多年来,为了提高产品质量,在强化管理体系、完善基础工作方面开展了大量工作。

1. 建立一个强有力的质量管理机构。要推行全面质量管理工作,首先要有一个强有力的组织机构。该厂1986年起将原来设在技术科的TQC专职人员调整为由厂长直接领导的一个负责推动企业全面质量管理工作的有责、有权的办事机构,即全面质量管理办公室,并制订了相应的TQC制度,从而为强化全厂的全面质量管理工作提供了组织保证。科室、车间、小组也相应设立TQC专职人员,初步形成全面质量管理机构网络。厂部设立由正厂长直接领导的检验科,较完整地建立了从原材料到成品出厂的产品质量检验网络,制订了各道工序检验标准及检验员岗位责任制,使全厂产品质量处于受控状态。

2. 认真做好投产前的质量管理。早在1984年亚洲厂就建立新花色品种设计开发小组,由技术厂长担任组长,组员由技术设计人员组成。小组成员针对外销产品质量要求高、批量小、品种规格复杂等特点,结合群众性全面质量管理活动和传统的管理方法,在科室、生产班组的大力支持配合下,从实践中总结出一整套行之有效的“三校对”、“四落实”、“一实践”的工作方法。“三校对”即客商订单来厂要校对,订单和原样要校对,封样、留样和发样要校对。“四落实”即投产一要工艺规格落实,二要技术标准落实,三要原辅料定额落实,四要生产工具(专用)落实,“一实践”即车间在投产批量生产前,先试生产一排(尺码比例),由车间QC小组召集评议检查,然后交技术、检验部门审定,经核实无误后再进行批量生产。使产品在投产前准备工作时就受到质量控制。

3. 设立质量管理点,加强生产制造过程中的质量管理。为了加强生产过程中的质量管理,除了制订完整的企业技术标准并加以实施外,在计量工作、设备管理工作方面也给予相应保证,使各工序处于良好

的状态。为此，亚洲厂在划面、下料、制帮、配底四个关键部位设立了质量管理点，制订了质量管理员责任制、明细表和抽查考核规定，还按照质量管理点的要求制定了各工序质量扣分标准、实物质量评分指标、返修率考核指标和平时抽查考核指标。凡质量指标超一分，就要扣产量超产分三分；质量指标分超过五分，取消当月全部奖金，并直接影响工资，充分体现了质量否决权。同时，对二、三线班组进行考核，主管部门根据实际情况进行打分。由于采用了整套质量考核制度，加上对质量管理点的严格控制，全厂产品近年来始终保持公司行业评比总分第一名，出口产品近三年来经商检局抽检无一批退货。

4. 强化对联营厂、加工厂的质量监督管理工作。亚洲厂还把全面质量管理工作包括质量教育、标准化工作、计量工作、质量责任制、质量信息等引伸到联营厂、加工厂。目前，该厂除了对加工厂实行优质优价、浮动工费结算法外，还制订了产品质量监督考核的暂行规定，包括每年两次组织质量管理现场检查，在联营厂之间开展质量评比。另外，该厂还派出技术检验人员不定期的去联营厂、加工厂上技术课、质量意识教育课，进行质量监督指导。每季对联营厂、加工厂进行工艺纪律抽查，不断提高他们的技术素质和质量意识。定期召开这些单位的厂长、技术员、检验员会议，着重进行产品质量管理信息和技术交流，从组织上、措施上保证联营厂、加工厂产品质量的稳定，从而不断完善本厂产品质量保证体系。

5. 重视对方针目标管理的制定、实施和考核。亚洲厂认为，强调方针目标管理的重要性和必要性，是推行全面质量管理工作的一个重要组成部分。1988年较好实现了工厂方针目标中提出首批获得生产出口产品许可证这一目标值，另外还实现了方针目标中提出的达到三级计量标准和财务上等级工作标准这两个目标。1989年，该厂又重新制定了方针目标管理制度，有针对性地对各部门、车间的方针实施情况进行检查考核，并考核到个人，每季度进行一次考核和奖励。同年工厂被评为市级企业，获得市质量管理奖。目前该厂又通过了上级部门的评审工作和部质量管理奖预评审工作。

6. 深入持久开展QC小组活动和小型多样的劳动竞赛。亚洲厂开展QC小组活动时间比较长，每年厂部、车间都举行成果发布会，并多次获得公司、局优秀QC小组成果奖。制定了QC小组的有关制度、活动计划、奖励条例。还围绕产品质量，开展小型多样的劳动竞赛，如创新设计竞赛，质量管理知识竞赛，安全生产知识竞赛，优质服务竞赛等。

7. 加强质量信息管理和售后服务工作。几年来，亚洲厂已初步形成信息反馈网络，网络中心设在质办，按A、B、C信息分级。制订了质量信息管理制度，每年对信息反馈单进行汇总登记和分析。由于建立了质量信息管理的考核制度，信息反馈的及时率和处理正确率达到90%以上。从1988年底开始专门建立售后服务小组，并制订了有关的岗位责任制，按“三包”制度及时处理用户来信来访，并多次受到客户、用户的表扬，基本上做到处理率100%。

### 三、强化创汇观念，促进质量水平

亚洲厂多年来的实践表明，企业扩大出口，不仅能为国家建设“四化”积聚更多的外汇资金，而且能提高企业技术水平、质量水平和管理水平，促进企业的产品质量升级换代。如某年亚洲厂同美国客户建立业务关系，其品种多，质量和款式要求高，楦型复杂，一只楦型的款式有5种不同肥瘦型号，所要的数量比例又参差不齐，多到上百，少则几双，由此带来管理上的困难。当时部分干部和职工产生一种畏难情绪：不愿做美国鞋。针对这一问题，该厂一方面提高职工的出口质量意识，教育他们牢固树立为出口服务的观念，同时相应调整了工艺，加强生产管理，把企业自己总结的一套“三校对、四落实、一实践”的工作方法应用到生产美国产品中，并加以深化，取得了较好的效果。不仅顺利完成了出口任务，而且还提高了出口皮鞋的档次，比其他出口皮鞋每双卖价高出二元美金，到1988年出口美国的皮鞋已达到40万双，是同行业出口量最多的一个单位。

亚洲厂武林海厂长认为，产品质量是一个厂生存和发展的生命线，必须全面推行全面质量管理，做到年年抓、抓反复、抓重点，使产品质量不断地有所提高。亚洲厂正进一步深化全面质量管理工作，特别在方针目标管理、各部门质量职能落实、完善厂际质量保证体系等方面。目前质量成本管理领导小组已成立，并已制定了质量成本管理制度，并进一步抓好五项基础管理工作，为争创部质量管理奖而奋斗。

发和推广等等；第二种是微观投入，主要指田间水利工程的兴建和改造，集中耕地的平整和荒山、荒地、荒滩的开发，集体农机具的购买，农业社会服务网络的建立等等。今后我国的农业投入要走“二元投资主体”的道路，要明确划分投资范围，属于宏观范围的主要由国家来投资，在这一领域以国家为主要的投资主体；属于微观范围的，主要由农村集体和农民个人来投资，在这一领域，以集体和农民个人投资为主，国家可以提供适当的补助。

## 二、关于农业投入有偿和无偿问题

第一种观点认为，今后国家对农业的投入应以有偿贷款为主代替过去的以无偿拨款为主，要把尽可能多的资金通过信贷的形式投入到农业上去，做到有借有还。其原因有三：（一）过去我国对农业的投入主要以无偿拨款为主，这种无偿拨款投入形式，由于资金的使用者不承担任何风险，对资金的使用效果也不承担明显的责任，使国家对农业投入的效益很低。因此为了提高投入的经济效益有必要将国家投入以无偿为主转变为有偿投入为主。（二）这是我国农业发展的客观要求。今后我国农业进一步发展的任务是如何提高农业劳动生产率，实现农业生产的机械化、农业服务的社会化、工业化等等，因而投资的重点主要是购买农业机械、农田改造、小型田间水利设施建设、农业科技的推广和普及等等，这些投入基本上可以在国家的扶持下由银行提供低息或无息贷款解决。（三）由无偿投入为主改为有偿投入为主，也是经济体制改革的客观要求。改革以后，国民收入分配格局已发生了很大变化，财政在整个国民经济中的地位已经大大下降，而银行在社会资金分配过程中发挥着越来越重要的作用。农业是整个国民经济的重要组成部分，理所当然也要发生相应的变化。

第二种观点认为，根据我国的客观情况，国家对农业的投入仍应以无偿投入为主，有偿投入作为一个大的发展方向是可以的，但至少在近期内（“八五期间”）是不具备现实性。主要是因为：（一）农业投入的比较利益很低。农业投入从整个国家来说主要是一些农田水利设施建设，农业科技的开发、推广和普及，农业的社会化服务等等，从微观上说还包括小型农田改造，农机具的购买，小型水利工程的建设等等。由于农业的投资效益普遍低下，不仅宏观投入难以通过其获得的效益进行回收，而且即使农民集体和个人的微观投入也很难从其收益中收回。农业投入的效益主要是社会效益，其次是经济效益，可以说没有什么直接的财务效益，因而不具备直接回收的条件。（二）农产品的价值构成至今尚不明确。农业的有偿投入应该是从农产品的价值实现中得到补偿。但长期以来我国的农产品都是由国家财政补贴，低价出售，有些农产品的价格降到了其实际价值之下，连简单再生产也难以保证，根本没人考虑从出售农产品的价值中回收所费固定资产的价值，不仅种植业是如此，某些养殖业也不具备回收的条件。（三）有人建议通过提取农业固定的资产折旧形式回收投资，这种想法也不现实。大多数农用固定资产是无法计提折旧的，即使是一些农用机械设备也因为利用率不高，如果实行正常的折旧制度，那将无人能负担得起。再者折旧基金属于补偿基金，是用来补偿原有固定资产的损耗而提取的，能否完全用来还贷款还存在一个理论上的问题。由于以上种种原因，在我国目前的情况下，短时期内还不具备采取有偿投入的条件，今后我国的农业投入仍应以无偿投入为主。

第三种观点认为我国农业投入的范围非常广泛，大致可以分为开发性农业投入和生产经营性投入。开发性投入主要是指大中型农田水利设施的建设投入，而生产经营性投入主要是指用于农业的简单再生产和内涵扩大再生产的投入。两种投入的性质不一样，所选择的方式

也可以有所不同。农业的开发性投资应采取无偿拨款的方式,由国家财政提供无偿投入。而生产经营性投资可以采取有偿的形式,由银行提供低息或无息贷款解决。

### 三、关于财政配套投入问题

不少同志认为目前国家的财政实力有限,国民收入分配格局的变化要求改变我国过去的农业投入由财政包下来的做法,要充分发挥地方、集体和农民个人的积极性,充分发挥财政资金的引导作用,通过配套投入、联合投入等方式带动更多的资金投入农业上去,这将是今后我国农业投入的一条重要途径。

但也有人反对这种观点。认为配套投入虽然能够在一定程度上解决农业投入的不足问题,但是由于我国农业条件比较复杂,各个地区、甚至某一地区内部的各个乡村之间存在着贫富悬殊的现象,如果采取配套投入,要求财政投入一元,地方、集体和个人必须提供一元的配套资金,不配套不投入的话,那么就会使得经济发展水平较高的地区由于能够提供配套资金,所得到的财政投入将会越来越多,而那些经济发展比较落后,但迫切需要国家农业投入的地区由于拿不出配套资金,所得到的财政支农资金越来越少,这样必然会形成农业资金投入的“马太效应”,加剧各个地区经济发展的不平衡。

### 四、农业投入的管理问题

第一种意见认为,改革以后我国的农业投入格局已经发生了很大变化,出现了投入主体的多元化和投入渠道的“多源化”,而“两多”的结果导致了农业资金的使用分散和管理分散。这种农业资金的分散管理和使用不仅使得大量的支农资金流失和移位,也使得投入的资金形不成规模经济效益,因此呼吁从中央到地方各级政府都要建立起农业资金的集中管理机构,统一负责支农资金的筹集、分配和使用管理,只有这样才能保证今后农业投入的稳定增长,提高农业投入的经济效益。

第二种观点强烈反对建立新的管理机构,统一管理对农业的投入。认为农业投入主体的多元化和投入渠道的多源化是国民经济体制改革的必然结果,是实现有计划的商品经济的必由之路。只有这样才能调动地方、集体和农民个人的积极性,增加对农业的投入。至于出现一些新的问题可以通过进一步改革和完善间接调控机制来解决。如果建立新的农业资金集中管理机构必然要恢复到过去的老路上去,而这条道路已经被实践证明是行不通的。

第三种观点认为目前我国农业投入的使用分散、管理分散、无人监督是现实,但重新建立集中管理机构又有恢复过去的指令性计划管理之嫌,可考虑在各级政府之下建立相应的农农投入协调管理机构,通过预测、计划、协调等手段来管理各级、各种渠道筹集的支农资金。主要还是要发挥各级职能部门(如计划、财政、银行、税务等)的作用,同时逐步建立和完善一整套间接调控机制。只有这样才能保证支农资金在一定程度上集中管理使用,同时也能够调动地方、集体和农民个人的积极性,增加各种渠道对农业的投入,提高农业投入的效益。

除了以上几个方面的内容之外,与会者还就国家财政对农业的补贴问题、我国农业投入的数量标准问题、农业科技的推广问题、农业投入结构的调整问题等广泛地发表了自己的意见,交流了彼此的看法,也提出了许多新的观点,所有这些对我国今后农业政策的制定都具有一定的参考价值。

( 财政系 张斌整理 )