

业务计划控制程序、生产计划控制程序、持续改进控制程序等体系文件, 2005 年 11 月通过 CCC 认证后, ISO9001(2000) 认证又提上了公司日程。

该公司制订了质量指标, 规定成品轮胎一级率  $\geq 99.3\%$ , 年内轮胎退赔率  $\leq 8\%$ 。为顺利实现该目标, 该公司在生产过程中, 形成了三级联防机制, 即在生产源头、生产过程和成品入库三个环节进行质量监控。为提高子午线轮胎检验检测水平, 筹建了子午线轮胎检测中心, 对原材料用等同或高于国家的标准进行检验, 从源头上控制产品质量。对每一道工序、每一个环节都制订了相应的质量控制程序, 实施了一系列控制措施, 对各工序加大了专检、自检、互检力度, 不合格半成品不准进入下道工序。硫化后, 每一条成品轮胎都必须经过 X 光机检验合格后方可入库出厂, 通过严格的自检、互检, 及时查出并避免了质量问题的出现。

该公司还充分宣传质量的重要性, 每周组织质量分析会, 每月及时汇报并通报当月质量完成情况, 针对存在的问题制订整改措施。为提高职工质量管理积极性, 公司每月评选质量标兵, 定期组织技术比武, 并将质量指标完成情况作为绩效考核的一项重要指标, 严格兑现奖惩, 对优胜者通过宣传栏进行公开表扬和经济奖励, 引导全员参与质量管理, 共同提高产品质量。 王旭涛

## 扬州添茂鞋业走和谐持续发展之路

扬州添茂鞋业有限公司对外突出产品开发、企业形象建设, 对内加大努力, 提高产品质量和管理水平, 降本增效, 以奋发有为的精神状态和克难制胜的必胜信心, 紧紧抓住自营出口市场, 牢固树立满足客户为中心, 狠抓内部管理, 实现企业良性循环。去年实现销售收入 1 亿元, 利润 120.5 万元, 出口创汇 1120 万美元。其主要措施为:

1. 坚持以客户为中心, 开拓进取, 加速开发。针对开发款式比较繁杂, 难度加大, 技转订单多等产品开发问题, 公司尊重客户的意见, 理解客户的意图, 动脑筋、想办法, 最大限度地满足客户, 同时又保证量产的顺利进行。全年累计开发了 7 大品牌, 其中开发新款 223 个, 开发模具 27 套、楦头 22 款、花辊 20 根, 保持较大的开发量, 创下最高

的开发中标率, 圆满完成了大量技转工作, 确保了生产的顺利进行, 客户给予了很高的评价。

2. 坚持以产品质量为中心, 确保质量体系持续有效运行。产品质量是企业的生命线, 民用手工产品更为突出。为确保产品质量, 公司坚持质量体系持续、有效运行, 坚持一切按程序办事, 坚持按期实施监督审核, 内部审核, 强化过程监督控制, 强化纠正预防措施制定, 强化持续改进。面对客户对产品质量越来越高的要求, 公司质量管理体系更加健全, 产品质量有了坚定的保证, 做到内部以人为本, 充分发挥各级人员的主观能动性, 使大家认识到质量与公司利益之间的重要性, 各个部门通力协作, 加强过程监督, 及时预防, 加强关键控制点的检查, 做到宁愿自己烦十遍, 不让客户说一次, 使公司制定的质量方针、目标最大限度地实现, 形成一种大家自觉把好质量关的氛围。全年质量工作成绩显著, 做到商检比次合格率 100%, 退货率、索赔率均为 0。

3. 坚持以降本增效为中心, 强化管理创效益。面对激烈竞争的国际市场, 强化企业内部管理降低制造成本, 成了企业的当务之急。针对鞋类新型体多、订单量小、款式变化大, 密集型的手工劳动, 现场计划调配十分关键。为解决矛盾, 降低生产成本, 现场加强计划调度安排, 做到未雨绸缪, 心中有数。公司主要领导面对现状, 为克服用工困难, 关键工序产能不足的矛盾, 年初果断决策, 扩大、增加帮面加工点, 为提高产能、增加效益提供了有力的保证。公司各部门强化管理, 积极开展降本增效活动, 从原材料消耗、能源利用、投入产出、工时配额、人员配制等方面, 最大范围地发挥最大效能。全年面对原材料价格大幅上扬, 劳力成本不断提高, 美元汇率下调, 退税额度减少等不利因素, 通过各级人员不懈努力, 仍然取得效益。

4. 坚持以人为本的指导思想, 积极做好职工保障和服务工作。公司面临季节用工多, 人员流动量大的困难, 积极制定各种措施, 确保生产工作正常。关心职工, 增加职工收入, 年工资收入较上年度增长了 11.6%。春节前后为解决广大职工返乡困难, 公司组织 10 多辆豪华大巴运送职工返乡, 同时又组织人员购买返程车票, 既帮助广大职工克服了春节前后往返的困难, 又温暖了职工的心, 提高了职工的凝聚力、向心力。 陈辉