

最新企业管理制度全 集 (七)

霍晓惠 主编

吉林摄影出版社

第十单元	5
第一章	6
一、厂长(经理)工作责任制度	7
三、生产调度部门负责人工作责任制度	10
四、供应运输部门负责人工作责任制度	11
五、设备部门经济责任制考核表	14
六、动力部门负责人工作责任制度	16
七、总师办公室主任工作责任制度	18
八、工艺部门负责人工作责任制度	20
九、总工程师工作责任制度	22
十、生产主管业务审核一览表	24
十一、产销会议规定	26
十二、生产科业务规定	28
第二章	32
一、加工指示书规定	33
二、操作标准作业规定	33
第三章	37
一、产品管理办法	38
二、执行工程计划及目标预算超目标完成任务奖励准则	47
三、企业技术与合理化建议管理制度	48
第四章	53
一、调查研究与分析决策	54
二、产品设计管理	55
三、新产品试制与鉴定管理	59
四、新产品开发周期	62
五、新产品成果评审与报批	63
六、新产品移交投产的管理	64
第五章	66

一、外协管理办法	67
二、外协厂商考核及等级评定办法	74
第六章	77
一、设备使用、维护规程的制订、修改与执行	78
二、设备管理内容	80
第七章	84
一、总则	85
二、机构与职责	85
三、教育与培训	87
四、设备、工程建设、劳动场所	87
五、电信线路	89
六、易燃、易爆物品	89
七、电 梯	90
八、个人防护用品和职业危害的预防与治疗	90
九、检查和整改	91
十、奖励与处罚	92
第十一单元	97
第一章	98
.....	98
一、质量管理部工作内容	99
二、进料科工作细则	99
三、加工品科工作细则	100
四、制程科工作细则	100
五、成品科工作细则	101
第二章	102
一、质量管理办法	103
二、质量管理制度	111
三、质量管理日常检查规定	122

四、检验仪器量规的管理校正办法	127
五、质量管理教育培训办法	132
第三章	138
一、质量管理和质量保证——词汇	139
二、质量管理和质量保证标准——选择和使用指南	154
三、质量体系——设计、开发、生产、安装和服务的质量保证模式	173
四、质量体系——最终检验和试验的质量保证模式	188
五、质量管理和质量体系要素指南	197

第十单元

生产管理系统

第一章

生产部门组织与工作职责

一、厂长(经理)工作责任制度

□ 职务

1.认真执行国家的方针、政策、法令、上级主管机关的指示和职工代表大会的决议。 2.领导编制工厂的长远发展规划，审定年度生产经营综合计划，提出各个时期工厂的奋斗目标和中心工作及重大措施方案，使企业不断增强活力，开拓前进。

3.加强生产经营管理，不断提高企业管理素质，确保全面完成任期责任目标和年度方针目标，不断提高企业经济效益。

4.领导全厂进行技术革新，搞好企业的挖潜、革新、改造和新品开发，不断提高企业的技术素质，努力赶超国内外先进水平。

5.实行全面质量管理，坚持“质量第一”，“用户至上”的方针，确保产品质量稳定提高，满足用户需求，不断争创名牌，积极扩大产品出口。

6.切实做好环境保护和劳动保护工作，不断改善劳动条件，保证安全文明生产。

7.加强职工文化技术教育，促进知识更新，不断提高工厂人才素质。

8.坚持“用人唯贤”的方针，正确贯彻执行国家的干部政策，正确使用选拔和培养干部。

9.贯彻“各尽所能，按劳分配”的原则，正确地处理国家、集体及职工三者利益关系，使职工收入逐年增长，集体福利条件不断改善。

10.负责搞好与厂职代会的关系，充分发挥副厂长、“三总师”各级组织各个部门的积极作用。

11.定期向职工代表大会报告工作，征求意见，自觉接受监督。

12.主持行政全面工作，开好厂长办公会、厂务会、工厂管理委员会，使生产行政各项重大问题得以及时研究处理。

13.保证国家财产和集体财产不受侵犯。

14.坚持“一支笔”批钱的原则，按财务制度规定，负责审批工厂费用开支。

☐ 职权

1.对工厂整个生产经营工作有决策指挥权，对紧急重大问题，有临机处置权。

2.有对厂级副职人选的提名报审和中层行政干部的任免权。

3.按国家和企业规定，有权对职工进行奖惩。

4.有权拒绝任何组织和个人对企业人、财、物的不合理摊派。

5.在规定的范围内，有权自主使用企业的各种资金、人员和物资。

6.有权签发厂内有关行政文件和工作报告，签订各种技术经济合同或协议。

7.根据上级和职代会有关精神，有权修订工厂规章制度，调整行政组织，制订具体政策。

8.有权合理使用按规定提取的厂长基金。

☐ 职责

1.对违背国家的方针、政策、法令、规定以及职代会决议负责。

2.对由于决策失误，领导不力，造成完不成生产和技改计划或经济效益下降负责。

3.对未能达到任期目标和年度方针目标负责。

4.对发生厂内重大质量事故和出厂产品质量不合格，严重损坏工厂信誉负责。

5.对工厂发生重大的设备、人身、火灾、交通事故和严重环境污染及重大失、泄密事件负责。

6.对领导班子不团结，工作不深入，作风不正派，造成工厂纪律松弛，管理混乱，厂风不正负责。

- 7.对事前未作充分调查和可行性分析而草率签署技术经济合同或协议，给工厂造成重大经济损失负责。
- 8.对职工收入水平下降负责。

二、生产管理部门经济责任制考核表

表 10.1.1

主要考核项目		考 核 标 准
经济 指 标	1.总产值 2.计划品种产量实现率 3.协作计划实现率 4.生产资金占用率 5.旬均衡率 6.备品备件	按月或季计划考核,超额加分,未完成扣分。 按月计划 100% 完成, > 加分, < 扣分 按月计划 100% 完成(包括厂内外协作实现)。> 加分, < 扣分。未经检验的外协件擅自进厂扣分。 按财务部门下达的指标考核情况加分或扣分。 月度旬达到“三·三·四”, 低于比例扣分。 按综合计划要求完成数量, 根据数量、质量加、扣分。
	1.编制生产计划	编制分季、月的生产作业计划时, 主观臆造, 不考虑车间的实际情况, 采取压的办法扣分。 由于编制的季、月生产作业计划不切合实际, 经努力后也实现不了扣分。 编制的措施计划有漏洞, 对影响完成任务的主要问题, 采取的措施不得力或没采取的措施扣分。 由于编制的措施计划考虑不周, 使项目难于实现扣分。 生产周期过长, 影响了交货期或给管理上带来混乱扣分。 生产周期过短, 实现有困难扣分。 制订的期量标准过宽或过严扣分。
	2.生产调度	深入车间或班组不够, 未及时发现生产中的问题, 排除或解决不力影响了生产的正常进行扣分。 旬均衡率未达到“三·三·四”扣分。 未完成生产任务扣分。 由于生产准备工作计划不周, 督促检查不够, 生产准备工作有漏洞而影响了生产扣分。 对全厂的各项重点工作阶段, 缺乏深入调查, 对生产调度没做到按日掌握扣分。 虽按时召开了生产会, 但由于准备工作不充分, 会议上提的问题, 事先未做横向联系, 造成议而不决或决了难于执行扣分。 未按时召开生产会, 生产会没有明确的主题, 生产会成了扯皮会扣分。生产会的决议可以随意执行或不执行, 不进行严格的检查扣分。 未按要求写出生产任务完成情况的总结扣分。 对随时发现的影响生产进度的关键问题, 重视不够, 不及时上报生产副厂长, 也未采取措施或采取措施不得力扣分。 对重点改造项目重视不够, 抓的不紧, 遇到问题及时研究解决也不够, 视具体情节扣分。
	3.生产协作	对外协任务重视不够, 对生产中遇到的困难解决不及时扣分。 外协加工任务, 不能按期按质交货, 视其具体情节扣分。 协作工厂质量不稳定, 不能确保产品质量, 未引起重视或没采取措施扣分。 协作工厂不能按期交货而影响本厂生产计划扣分。 协作工厂的价格高于其他厂的价格扣分。 对协作厂的变化掌握不够, 不具备承担本厂任务的最基本条件, 而脱离实际做了安排, 影响本厂产品质量, 进厂专职检验部门不验收扣分。 有的协作厂生产条件差, 质量无法保证, 个别外协人员徇私舞弊, 接受贿赂, 以次充好, 弄虚作假扣分。
	4.在制品管理	根据生产计划, 编制在制量定额, 经抽查在制品的占用量超过 10% 扣分。 经抽查仓库管理, 中间仓库在制品的保管存放不符合要求扣分。 如上级或全厂检查评分, 正确率未达到 95% 扣分。 由于保管不善, 而造成霉烂、变质或在装卸搬运中发生破损扣分。
基 本 职 责	5.生产作业统计	各种统计报表拖延报出及发生差错扣分。 抽查统计工作违反制度的情况要扣分。

三、生产调度部门负责人工作责任制度

□ 职务

1. 在生产副厂长领导下，贯彻上级有关生产方面的方针、政策，根据企业年、季、月度生产计划和厂内各项任务的要求，负责编制生产作业计划和辅助生产作业计划，并组织检查、落实和考核。

2. 根据新产品试制计划和生产技术准备综合计划，负责编制本部门生产技术准备计划，并组织检查落实。

3. 加强统一指挥，组织并领导全厂生产调度工作，定期召开生产作业会，严格按生产作业计划进行督促、检查，对生产过程中出现的问题，及时协调平衡，搞好均衡生产。

4. 负责生产管理制度的起草和修订工作，并督促贯彻执行。

5. 加强在制品、工位器具和工模具管理，定期组织抽查、盘点。

6. 负责办理全厂工艺性外委协作和产品零件的外委外购合同的签订，承接外来修理加工任务。

7. 根据生产计划和生产需要，向工艺、动力、供应等有关部门，提出需要解决的关键问题，并检查其完成情况。

8. 组织安排工厂各级调度人员的业务学习，提高业务管理水平。

9. 做好生产作业统计工作，按时填报生产报表。

10. 根据工厂方针目标展开要求，负责本部门内方针目标展开和检查、诊断、落实。

11. 完成厂部临时布置的各项任务。

□ 职权

1. 有权对车间和生产服务单位下达完成或配合完成生产计划方面的调度命令，并对各单位执行调度命令的情况进行督促、检查和考核。

2. 在保证完成生产计划的前提下，有权根据生产的实际情况提出调整月度生产计划的建议。有权调整零件、附件作业计划和金工模具品

种计划。

3. 有权检查生产会议决议执行情况和生产计划完成情况，对不执行决议而影响进度者有权追究责任，并向主管厂长报告。

4. 根据生产现场需要，有权召开有关车间、科室负责人紧急会议。

5. 根据生产计划的要求，有权签订零件加工生产协作方面的合同。

6. 对生产用的动力有指挥、协调、调配权。

7. 对生产中出现的异常情况有临机处置权，事后应及时向有关领导汇报。

☐ 职责

1. 对由于计划不周，调度工作不力，影响全厂产量、品种计划的完成或达不到均衡生产的要求负责。

2. 对下达调度命令的正确性负责。

3. 对因管理不善，造成工位器具、工模具和半成品、在制品供应不能满足生产需要或储备超过定额，致使资金严重积压负责。

4. 对由于管理混乱，所辖库房的库存零件工模具发生丢失、锈损、磕碰划伤造成的损失负责。

5. 对因指挥不当，造成人身、设备事故及部门内发生交通、火灾事故负责。

6. 对本科方针目标未及时展开、检查、诊断和落实负责。

四、供应运输部门负责人工作责任制度

☐ 职务

1. 在分管副厂长领导下，认真贯彻执行国家有关物资管理方面的方针、政策，负责编制物资(含包装材料)供应计划和采购计划，并按计划做好物资供应工作。

2. 核定和掌握所属仓库资金的定额和各种物资的储备定额，加强

资金管理，实行储备资金指标下库，组织处理超储积压物资，保证储备资金的合理使用。

3.负责制定材料(含包装材料)、燃料供应定额，严格按定额(或限额)发料，主要生产用料送到车间。

4.根据设备动力科提报的计划，负责组织全厂设备电器备件的采购和保管供应工作。

5.加强仓库管理，定期组织盘点，对盘盈、盘亏、丢失、损坏等情况要查明原因分清责任，提出处理意见。

6.掌握各类物资的收发动态、库存和主要原材料、燃料、油料、贴花纸、包装材料的消耗情况，按时编报物资供应统计报表及分析报告。

7.按照国家的能源政策和法令，负责制订工厂节能工作的长远规划和年度计划，加强能源管理，监督能源的合理使用，不断提高能源利用率，按时填报能源统计报表。

8.加强废旧物资的管理，做好废旧物资的回收、保管、修复、改制、再生利用和对外处理等工作。

9.做好本科所属运输车辆的管理和维修保养工作，完成工厂物资运输任务，保证行车安全。

10.加强安全防火的教育和管理。

11.根据厂长方针目标展开要求，负责本科方针目标的展开、检查、诊断和落实工作。

12.负责完成厂部临时布置的各项任务。

☐ 职权

1.在计划范围内，有权代表工厂签订材料、工具、备件等物资订货合同。

2.有权检查各部门生产物资使用情况和储备情况。对各部门不合理使用物资或盲目储备，有权制止。

3.有权监督、检查各部门能源管理和能源消耗情况。对浪费能源

的行为，有权制止和提出处理建议。

4. 有权处理多余积压物资和废旧物资。对各单位擅自处理废旧物资，有权予以制止。

5. 在不影响生产的前提下，有权对外进行物资调剂。

6. 有权要求各部门按期提供有关的计划、各类物资消耗统计报表、工艺消耗定额和其它有关资料。

7. 有权调配运输车辆。

8. 对本科下属人员的调动、奖惩、晋级有建议权。

☐ 职责

1. 对物资供应计划编制不周或物资供应不及时，影响工厂计划任务的完成负责。

2. 对供应物资的品种、规格、质量不符合要求，影响生产、工作负责。

3. 对由于执行制度不严，盲目采购，造成物资超储积压浪费，影响资金正常周转负责。

4. 对能源管理不善，使用监督不严，造成浪费，完不成上级下达的能源节约计划指标负责。

5. 对由于管理不善，工作失职造成物资(含包装材料)损失或毒品外溢、丢失负责。

6. 对由于教育不够，本科人员发生违反政府法令或财经纪律，不遵守市场规定或徇私处理物资，给工厂造成不良影响或经济损失负责。

7. 对由于忽视安全教育、措施不力，造成人身、设备、交通安全和火灾事故负责。

8. 对采购进厂的已淘汰或即将淘汰的物资负责。

9. 对本科方针、目标未及时展开、检查、诊断、落实负责。

10. 副科长协助科长工作，并对科长布置的工作负责。

五、设备部门经济责任制考核表

表 10.1.2

	主要考核项目	考 核 标 准
经济 指 标	1. 全厂设备完好率 2. 本部门设备完好率 3. 大修计划实现率	标准 94%, 按每升降 2% 扣分。 标准 95%, 按每升降 2% 加扣分。 按计划 100% 完成, 单台大修设备提前完成加分, 误期扣分。

	主要考核项目	考核标准
基 本 职 责	1. 设备管理	经抽查发现设备没统一编号或固定资产帐卡扣分。 没组织检查,或两周组织了检查,两周没组织检查,只检查了主要车间,大多数主要设备扣分。 没有组织检查,或只检查了部分主要车间扣分,全厂单项设备完好率完成每高于或低于上级下达指标加扣分。 对于设备事故只组织调查,迟迟不做出处理,事故责任者没受到应有教育(或处分),设备不能及时修复而影响了生产(每发现一台扣一分)。 抽查设备的建档情况,技术资料不齐全、不准确,没建档扣分。 经检查验收的设备,不符合设备验收规定,或备品配件、技术文件不齐全扣分。 各种报表出现差错扣分。 总结报告拖期扣分。
	2. 编制预修计划并认真执行	编制的检修计划,没按期下达扣分。 经大修后的设备,在保证期内,不能正常运转扣分。 按检修计划,没完成大修计划而影响生产扣分。 按更新和改造计划而更新的设备在保证期内不能正常运转扣分。 属于设备部门的原因未实现计划扣分。
	3. 设备管理	由于工作人员失职造成的停电而影响生产或生活扣分。 发生责任停电事故扣分。 没按期进行变电所的安全大检查扣分。
	4. 备品配件的补充与制造	编制的备品配件计划考虑不周,致使车间生产前松后紧扣分。 备件制造质量差,未按需要配件(备件)计划供应,而造成生产停产扣分。 编制的计划不全,有影响检修的漏洞,编制的计划,品种与规格型号有错误,造成库存积压或影响备件储备量超定额扣分。
	5. 设备图样及技术文件管理	帐物相符低于规定标准扣分。 对于投入大、中修的设备,缺乏完整的修理方案扣分。 抽查中发现设备的技术资料不完善,不齐全扣分。
	6. 编制工具的生产 and 购置计划	没有正当理由,进口设备的各种技术资料发现有缺少扣分。 自制设备及外购设备的易损零件图,或易损零件图的错误,已给生产造成了损失扣分。 计划延期扣分。 未能按期检查计划执行情况扣分。编制的计划有漏洞,酌减扣分按自制计划要求,品种与规格不齐全扣分。 对应修并且能修复的量具,由于责任心不强等原因,没修复扣分。
	7. 工具的补充、制造与购置	按协作计划要求的进度,部分品种、规格拖期扣分。 外购工具,没按本厂要求或有关技术标准采购,视其情节扣分。
	8. 工具管理与监督	工具管理制度与岗位责任制平均贯彻率低于标准扣分。 工具管理机构不健全扣分。 工具管理没按规定扣分。
	9. 在用工装管理	上场的工装没有全部证,没验证的工装质量状况,心中无数扣分。
	10. 工具总库存管理	库存房管理制度贯彻率低于标准扣分,工具保管相符率低于标准扣分。工具保养未达到要求扣分。

六、动力部门负责人工作责任制度

□ 职务

1. 在分管副厂长领导下，认真贯彻执行上级有关设备动力管理和维修工作的方针、政策、法令。组织安排机修动力车间搞好设备修理和维护工作，确保设备完好率达标，努力降低设备、动力事故频率和修理成本。

2. 负责编制年、季度全厂设备和动力管线的预检计划；设备大中修、项修、二保计划；备件制造和供应计划；动力供应计划。

3. 根据厂技措计划、技改计划要求，负责金切、锻压、热工窑炉、制瓷、动能、制冷、仪器仪表、晒图复印、计算机等构成固定资产的设备的申请、订货、催交、验收并参加自制设备的验收交接工作。建立健全设备管理制度，做好设备技术资料的形成、积累、整理、立卷、归档工作。

4. 负责设备大修的计划和协调工作，并对修理工作进行技术监督，主持修理后的试车验收工作。

5. 组织编制设备操作规程，做好对有关工人的技术操作考核，签发操作合格证。

6. 负责设备自制和维修机械备件的供应工作。做到及时购置和计划加工储备，确保供应，不误生产。加强对备件库的管理，做到合理储备，帐卡、物相符。收集、整理、宣传国家已淘汰和即将淘汰的设备和元、器件信息并及时通知停止应用。

7. 加强对全厂水、电、气、汽的技术管理(包括动力总平面管理)，负责基建自营项目中的动力设计工作，保障全厂水、电、气、汽的正常供应。

8. 负责对各车间的维修组、机械员进行业务指导、监督，加强设备的润滑管理，督促做好设备维护保养工作。

9.开展群众性的“三好”、“四会”活动，推行三级保养制，拟定预防事故的措施，定期组织全厂设备大检查，作好记录，做好评比考核工作。

10.组织处理重大设备事故，参加一般事故的分析，提出处理意见，对重大事故应及时报告厂部和上级主管部门，按时准确填报有关统计报表。

11.贯彻执行上级有关能源的方针政策，抓好电力供应，领导组织节能管理和节能技术改造工作。

12.根据厂长的方针目标展开要求，负责本科方针目标的展开、检查、诊断和落实工作。 13.负责完成厂部临时布置的各项任务。

☐ 职权

1.对全厂设备的迁动和精密、大型、稀有、关键等设备的使用、维修有集中管理权。对各单位随意迁动设备或更改动力管线的现象有监督、处罚权。

2.对设备大修有技术监督权，对各车间检修计划和各项维修经济技术指标有督促、检查权。

3.有权监督检查各车间生产设备的正确使用和维护，对违反规程操作的人员，有权提出处理意见，必要时，有权收回其操作证。

4.按计划要求，有权代表工厂签订设备、备件订货合同。

5.对设备技术管理人员、各车间机械员、设备技术员及维修工人的配备及调动、调整、奖励、晋级有参与审定权。

6.对违反能源政策和管理制度的单位与个人有制止和处罚权。

☐ 职责

1.对精密、大型、关键等设备，由于管理不严、维护保养不好、使用不当而降低精密度负责。

2.对由于技术上的差错或工作不深入计划调度不周、组织领导不力，影响设备大修质量或完不成修理计划，造成经济损失和浪费负责。