

现代企业

管理制度大全

戴文龙 编著

XIANDAIQIYEGUANLIZHIDUDAQUAN

广州雅森企业管理咨询有限公司管理书系

现代企业的科学管理，离不开具有时代特征的科学化、规范化的制度体系为其作支撑。

制度的时代特征，反映在其内容上，应与现代经济发展的状况和现代管理运作的实际需要相适应相吻合。

如知识管理、信息管理、危机管理、客户关系管理、企业家反身管理等。

上述内容均纳入了本书之中，对传统制度内容作了较大的补充和完善。

为现代企业的管理实务提供了较好的参考和借鉴。

与时俱进，更科学更全面更实用的管理制度

广东经济出版社

第四分册

现代企业管理制度大全

Xiandaiqiyeguanlizhidudaquan

戴文龙 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理制度大全：第四分册/戴文龙编著. —广州：广东经济出版社，2004.10
ISBN 7-80677-824-1

I. 现… II. 戴… III. 企业管理制度 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 088463 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	33.5 2 插页
字数	695 000 字
版次	2004 年 10 月第 1 版
印次	2004 年 10 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-824-1 / F·1116
定价	全套 (1—6 册) 定价 399.00 本册定价 71.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话：(020) 83780718 83790316 邮政编码：510100

邮购地址：广州市东湖西路永胜中沙省食品大楼 6 邮编：510100

(广东经世图书发行中心) 电话：(020) 83781210

本社网址：www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

前言

制度，顾名思义是限制在度的范围之内。万物都有一个“度”。比如，水的度就是摄氏零度至一百度，离开这个度，水就不能存在。因为水到了摄氏零度以下就成了冰，而到了摄氏一百度以上就变成了气体。同样，企业组织也都有着他自己的度，而且也必须对度加以限制，于是企业的制度便伴随着企业的生存而生存，随着企业的消亡而消亡。

企业有了制度，企业组织才可能形成行之有效的相互制衡的领导体制和组织内部的分工协调，各组织单元才能联结成一个整体，这样方可形成团队的合力，企业组织目标的实现，才能有保障。

有两点是必须要强调的。第一，制度有好有坏，当企业的管理制度不能适应企业的特点和实际情况，特别是与客观经济规律相违背时，它会产生反作用力，会给企业带来灾难性的后果。因此，每个企业都应对制度进行精心设计，严密整合，在科学性、合理性、适用性上下功夫。制度只有通过规范地组建、规范地运营，才有存在的意义，才能产生积极的作用并体现它的活力。

要强调的第二点是，制度模式在一个企业里不应一成不变。目前，企业制度柔性化的趋势正在企业界逐步形成，因为企业内部的管理必须随着环境的变化来调整，甚至进行变革。特别是当

前经济环境变化的速度不断加快，因此企业规章制度的调节机制越来越显示出它的重要性，一个过去认为是好的制度，如果不及及时调整、充实，过一段时间，也许就不一定是好制度了。

我们正处在一个经济大转型、社会大变革、观念大冲击、管理大促进的时代。时代呼唤着企业家——冲浪前进，时代也考验着企业家——如何应变。有人说，我们的企业家目前是“在新旧经济转换的复杂条件下跋涉，在尚无定论的经济理论中探索，在更加险峻的竞争环境中生存”。正因为如此，我们的企业家一定要头脑清醒。如何管理好自己的企业，当前企业家们应当冷静思考并要特别注意的又是什么呢？

第一，管理需要正确的思想来指导。所以企业家首先要搞清楚：在知识经济时代，经济管理活动应当树立什么样的理念、观点、意识、原则。

第二，管理需要科学的方法来运作。企业家应知道如何规避管理雷区、如何克服管理盲点、如何消除管理真空、如何实现有效控制。

第三，管理需要不断地创新才能使企业永葆活力。那么创新的路应该怎么走？这也是企业家所面临的大课题。

带着企业家们亟待解决的问题，用现代企业管理的新视角来审视以往的传统制度模式，并在分析、梳理、调整的同时，用现代管理思想和理论方法作必要的内容补充，以形成传统精华内容与现代前瞻内容相结合的企业管理制度体系，使它更加贴近和吻合时代的潮流，同时又能满足企业经营管理的需要，这便是笔者编著此书的初衷，也是此书内容的主要特色。

以往出版的有关企业制度的图书中内容偏重于对企业各职能部门层级及以下层级管理活动的规范，而对企业生死存亡影响最大的高层核心领导的活动行为规范内容却明显不足，所以本制度

体系有关章节用重墨给予了补充，如总经理工作制度等，并对经营决策、经营计划、经营战略等方面的管理也作了相关规定。

为了帮助企业练好“内功”，有必要对企业的一些重要的基础管理工作加以规范，如标准化工作、定额工作、原始记录工作、现场管理工作等。同时书中编入了经济法应知应会及企业应遵循的政策法令规定，为企业的经营活动进行政策法律导向，这对企业是非常需要的。

从现代企业管理和经济发展趋势以及企业对经济环境条件变化的应对措施等方面考虑，特将企业经济活动分析制度，危机管理制度，知识管理制度，信息化、数据化管理制度纳入到体系之中，使整个制度体系更加完整、系统、适用，更加充实了企业管理活动的务实操作和高效运营。

目前，日趋明了的世界市场自由贸易与经济全球一体化的趋势，使经济环境中各种不确定因素暴增，同时也激化了企业之间的竞争。如今，单纯技术创新即技术差异化的作用界限缩小已经出现，国外所采取的成功解决办法是推进制度、组织创新，以形成企业间较难逾越的差距来保持企业的优势地位。这一动向，中国的企业界应予以高度重视。

现推出《现代企业管理制度大全》一书，希望能为推动中国企业界把企业管理搞上去助上一臂之力。

愿与所有的企业家们一起，为我国的经济能屹立于世界之巅而努力。

戴文龙

目 录

(第四分册)

前言	(1)
----------	-------

第十三章 生产作业管理制度

生产管理的指导原则	(3)
合理组织生产过程的方法措施	(11)
生产计划的编制要求	(27)
生产作业计划的编制要求	(40)
生产调度工作管理规定	(56)
生产控制的管理规定	(66)
机加工生产控制规定	(83)
装配线生产控制规定	(92)
外协加工控制规定	(96)
公司生产经营会议制度	(104)
安全生产管理办法	(112)
5S 活动实施指导	(124)

第十四章 生产设备管理制度

设备前期管理制度	(141)
设备使用管理制度	(158)
设备维护管理制度	(169)
设备润滑管理制度	(185)
设备检修管理制度	(194)
设备事故管理制度	(208)
设备档案资料管理制度	(218)
设备改造更新管理制度	(226)
设备综合管理办法	(236)
设备备件及工模具管理制度	(245)
电气设备管理制度	(256)
动能设备管理制度	(268)
实验室仪器设施管理制度	(280)
蒸汽锅炉安全技术监察规程	(287)
压力容器安全技术监察规程	(298)

第十五章 技术研发管理制度

技术开发管理工作程序	(315)
新产品开发管理制度	(329)
产品开发控制程序	(342)
产品生产的工艺管理规定	(354)

技术改造管理制度	(364)
技术引进管理制度	(374)
技术文件控制办法	(381)
知识产权保护规定	(390)
企业标准化管理办法	(393)

第十六章 产品质量管理制度

质量管理体系控制要求	(399)
全员质量管理责任制度	(409)
产品实现过程质量监控规定	(417)
质量信息与记录管理规定	(427)
物资供应质量管理体系	(434)
质量成本管理办法	(444)
计量工作管理制度	(449)
质量记录与数据分析控制规定	(459)
质量服务过程的控制规定	(462)
生产过程的质量控制	(465)
质量改进控制制度	(477)
ISO 9000 系列标准介绍	(491)
企业对《产品质量法》的领会要点	(503)
现代企业管理制度大全 (1~6 分册) 目录索引	(513)
编后语	(527)

第十三章 生产作业管理制度



题 目	生产管理的指导原则	编号	
		页码	共 8 页第 1 页
1. 目的作用			
企业的生产活动是企业整个经营活动中的基本活动，它要将企业所期望的理想经营目标，通过产品的制造过程而转化为现实，即从目标产品转化为现实产品，要达到这一目的，需要做大量的生产管理工作，制定出正确的工作指导原则，使生产的指挥管理者按照公司既定的方针、准则去正确地管理生产，是实现生产目标任务的根本保证。			
2. 管理职责			
2.1 公司高层管理者应按照本原则精神，制定生产管理的各项政策、制度和工作规定要求。并应在整个管理层统一思想认识，尤其应严格督导生产管理系统的各级管理人员，按照本原则指导生产管理各项工作。			
2.2 生产作业系统各层级的指挥者、管理者，应坚决遵循公司所确立的生产管理原则，在具体工作中，按照各项原则的要求思考问题、解决问题，确保生产管理活动在正确的指导方针和准则的规范条件下，能更好地完成生产目标任务。			
3. 主题释意与分析			
生产管理是对企业日常生产活动的计划、组织和控制，是和产品制造密切有关的各项管理工作的总称，它是整个企业管理的重要组成部分。 要做到正确认识和理解生产管理的指导原则，首先应了解生产管理系统在企业整体经营活动过程中所处的地位，以及生产系统的运行规律。			
3.1 生产管理在企业管理系统中的地位			
3.1.1 生产管理和经营决策的关系			
从企业管理的分层看，经营决策处于企业的上层，即领			
编制人：		审核人：	批准人：
日 期：		日 期：	日 期：

(续表)

题 目	生产管理的指导原则	编号	
		页码	共 8 页 第 2 页
导层；生产管理处于企业的中层，即管理层。生产的具体任务是根据企业经营决策所确定的经营目标、计划来制定的。所以，它们之间是决策和执行的关系。生产管理对经营决策起保证作用，处于执行性地位。 3.1.2 生产管理和技术开发管理的关系 技术开发管理是生产管理必须具有的一项前提条件，因为生产管理活动，要实现计划任务，需要技术开发部门提供先进的产品设计图纸，先进的工艺方法，先进的技术手段，先进的原材料等。如果没有技术开发管理作为后盾，生产管理就没有活力，生产活动就会处于停滞和软弱无力的状态。当然，生产管理也要为技术开发管理提供信息和条件。它们在企业管理系统中同处于执行性地位，保持着密切的协作关系。 3.1.3 生产管理和销售管理的关系 生产管理是销售管理的前提条件，它为销售部门提供用户满意的适销对路的产品，销售部门要提高产品的市场占有率，需要生产管理作为其作后盾。当然，要使生产管理适应销售管理的要求，销售部门必须及时向生产管理部门提供可靠的市场信息，它们之间也需要保持十分紧密的协作关系。 3.2 生产管理系统运行规律分析 生产管理系统的运行规律就是输入生产要素，经过生产过程，输出产品或劳务，并且在生产过程的进行中不停地进行信息反馈。可见，生产管理系统由产品或劳务、生产要素、生产过程、信息反馈四个部分组成。 3.2.1 产品或劳务 产品是由一定的产品要素构成的。产品要素有品种、数			
编制人：		审核人：	批准人：
日 期：		日 期：	日 期：

(续表)

题 目	生产管理的指导原则	编号	
		页码	共 8 页 第 3 页
量、质量、交货期、成本等。企业生产出什么样的产品或劳务，主要取决于用户和市场的需要。所以，生产满足社会需要的产品或劳务，就成为生产管理的目标。不言而喻，这个目标就是品种对路、质量优良、价格便宜（即成本低）、数量满足需要，以及交货及时。 3.2.2 生产要素 在现代化大生产的情况下，生产要素一般包括以下内容： a. 人。这是指参与生产过程的生产者与管理者。 b. 财。这是指投入到生产中的资金。 c. 物。这是指生产过程应具有的厂房、设备、工艺装备、原材料、能源等。 d. 信息。这是指计划、工艺图纸、工作指令、情报等。 生产要素的作用，一方面它是从事生产活动必须具有的前提条件；另一方面，它又是实现目标的保证。为此，对生产要素就有三条要求。其一，生产要素在质量、数量、时间等方面，必须符合生产过程的需要；其二，生产要素在生产过程中必须有效地结合起来，使生产活动按照预定的计划和工艺方法，使机器设备和工具作用于劳动对象；其三，生产要素在生产过程中的结合还要形成一个彼此联系的、密切协作的、有序的、高效的完整体系。 3.2.3 生产过程 生产过程是企业的产品制造过程，也是人力、物力、财力的消耗过程。为了保证实现生产管理的目标，就需要在产品的生产过程中采用最经济的生产方式，使投入的资源消耗量尽可能最小，而获取最佳的产出；还要对生产产品的品种、数量、质量、交货期、成本等产品要素事先进行周密的			
编制人：		审核人：	
日 期：		日 期：	
批准人：		日 期：	

(续表)

题 目	生产管理的指导原则	编号	
		页码	共 8 页 第 4 页
具体的计划，并使它落到实处。 3.2.4 信息反馈 这是指把生产过程输出的信息，返回到输入的一端。目的是使生产管理人员掌握生产过程的运行情况，使出现的问题能够及时地得到解决，以保证生产过程的正常运行和生产计划任务的完成。信息反馈在生产管理系统中，对生产过程的控制，起着调节促进的作用。 以上四个部分构成了生产管理系统，它们之间互相影响，又互相制约。从整个系统的运行规律看出，生产管理的任务就是运用组织、计划、控制的职能，把投入生产过程的各种生产要素有效地结合起来，形成有机的体系，按照最经济的方式，生产出满足社会需要的产品（或劳务）。 4. 生产管理的指导原则 指导原则就是人们进行工作的指导方针，或者说是准则。要搞好生产管理，必须要遵循经济性、适应性、科学性和均衡性四项原则。其中经济性是基本的，其他三项是为经济性服务的。 4.1 讲求经济效益的原则 这也就是经济性原则，要求企业用最少的劳动消耗和资金占用，生产出尽可能多的适销对路的产品。 4.1.1 在生产管理中贯彻讲求经济效益的原则，具体体现在实现生产管理的目标上，就是做到数量多、质量好、交货及时、成本低等。为此，在生产管理中要防止片面追求产量、速度而忽视质量、成本的倾向。这不仅要求生产管理部门要高度重视，负好责任，同时也要求企业的质量管理部门和成本管理部门分别进行严格的管理，并负好责任。			
编制人：		审核人：	
日 期：		日 期：	
		批准人：	
		日 期：	

(续表)

题目	生产管理的指导原则	编号	
		页码	共 8 页第 5 页
4.1.2 讲求经济效益指的是综合经济效益。由于产品的各要素之间是彼此影响的,比如,生产某种产品要求质量高,成本就会升高,数量就会减少,交货期就会延长;反之,如果要求价格便宜,质量就会相对降低,数量就会增多,交货期也会快些。所以,讲求综合的经济效益,就要根据市场需求和企业的生产条件,对生产要素进行权衡,找出它们各自的最佳点,制定出正确的生产政策。 4.2 坚持以销定产的原则 这也可说是适应性原则,即要求企业根据产品销售定货的情况,来安排生产计划任务。要坚持以销定产,需要做好以下几点: 4.2.1 要加强对生产管理人员的教育,树立正确的经营思想,防止生产计划任务脱离市场需求的错误做法,克服不重视销售的单纯生产观念。 4.2.2 要正确地处理生产同销售的关系。生产要为销售服务,满足销售需要,这是生产的方向。但要坚持这个方向,生产又必须从企业的实际出发,扬长避短,才能办到。所以在处理这个关系时,要防止两种片面性,一是只讲为销售服务,不顾企业的生产条件,如职工的技术水平、机器设备条件等;二是过分强调生产中的困难和条件,不愿努力改进工作为销售服务。 4.2.3 要不断地提高生产管理对市场的适应能力。因为市场的需求是经常变化的,用户对产品的要求越来越高。要满足用户需要,就要不断地增强生产管理的适应能力。为此,要做许多工作,如搞好市场动态分析;发展新产品,建立雄厚的技术储备;采用更加灵活的生产组织形式、计划和控制方法等。			
编制人:		审核人:	
日期:		日期:	
		批准人:	
		日期:	

(续表)

题 目	生产管理的指导原则	编号	
		页码	共 8 页 第 6 页
4.3 实行科学管理的原则			
随着科学技术的进步、生产力的发展,生产管理将逐步采用许多现代的管理理论、方法和手段,在科学化的基础上,向现代化管理的方向发展。企业要实行科学管理要做的工作很多,但首先应将一些基础工作做好。			
4.3.1 必须建立统一的生产指挥系统,进行组织、计划和控制,以保证生产过程能够正常地进行。			
4.3.2 建立和贯彻各项规章制度。如工艺规程、操作规程、设备维护和修理规程、安全技术规程以及岗位责任制等。			
4.3.3 要建立和实行各种标准。如质量标准、各项定额、期量标准等。			
4.3.4 要加强信息管理,做好各项原始记录的整理、加工和分析工作。			
4.3.5 加强职工培训,不断地增强他们的专业技能和科学技术知识。			
4.4 生产均衡性原则			
生产的均衡性,是指出产成品或完成某些工作,在相等时间内,在数量上基本相等或稳定递增。比如工厂将全月生产任务的完成量安排在上旬完成 30%,中甸完成 30%,下旬完成 40%。均衡生产是有节奏、按比例的生产。			
4.4.1 组织均衡生产能够取得比较好的经济效益。因为均衡生产有利于保证设备和人力的均衡负荷,提高设备利用率和工时利用率;有利于建立正常的生产秩序和管理秩序,保证产品质量和安全生产;有利于节约物资消耗,减少在制品占用,加速流动资金周转,降低产品成本。			
4.4.2 要组织好均衡生产,需要生产的组织管理者搞好生产作业计划安排,加强生产调度工作和在制品管理等。另一方面也需			
编制人:		审核人:	批准人:
日 期:		日 期:	日 期: