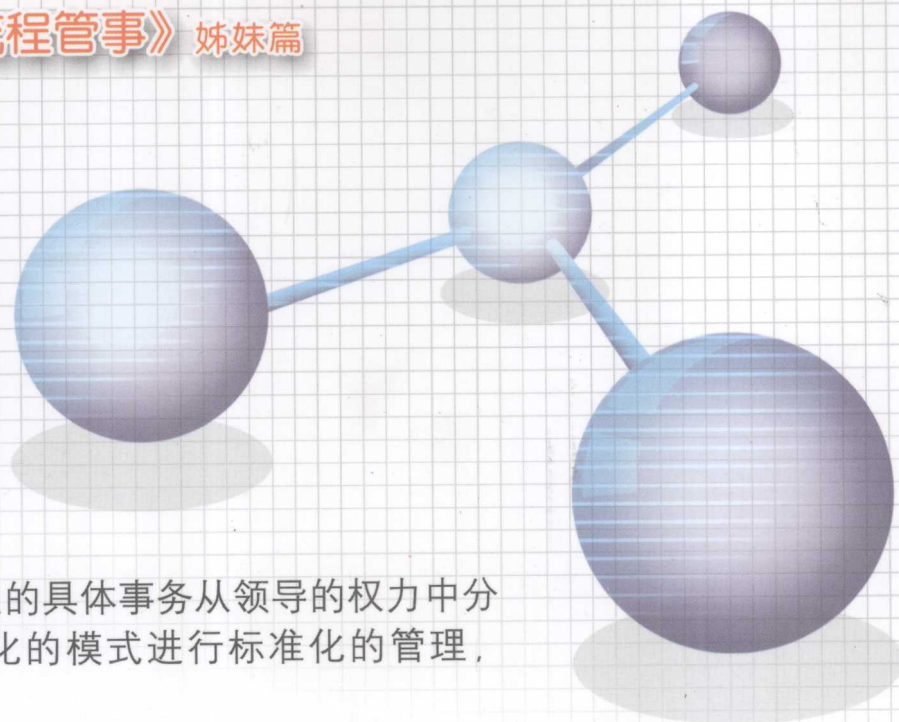


中经欧博
管理书系

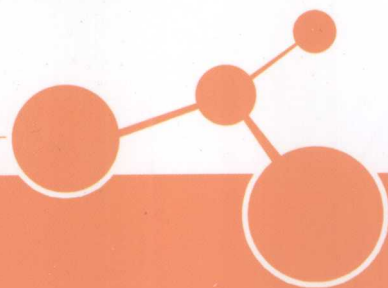
《领导管人，流程管事》姊妹篇

曾伟/著



控制卡将企业的具体事务从领导的权力中分离出来，用流程化的模式进行标准化的管理，以提高管理效率。

流程管事 用卡控制



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



中经欧博
管理书系

ISBN 7-5017-0254-1

定价：30.00元

地址：北京市西城区百万庄大街24号

电话：(010) 68254001

流程管事 用卡控制

定价：42.00元
印次：2000年3月第1次印刷
印张：30.52 字数：400千字

书号：12B/018-1-2013-0002-4
次：2000年3月第1版
本：16.00mm x 24.00mm

作者：王树青
编者：王树青
责任编辑：张红霞
封面设计：李强
插图：王树青
印刷：中国印刷厂

曾伟 著

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第016613号

I. 第... II. 曾... III. 企业管理 IV. F534.0

12B/018-1-2013-0002-4

定价：30.00元



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

流程管事, 用卡控制 / 曾伟著. —北京: 中国经济出版社, 2009.3

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9065 - 4

I. 流… II. 曾… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 016917 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

策划编辑: 毛增余 (010 - 68319287)

责任编辑: 李煜萍 (电话: 010 - 68359421), 刘建生 (电话: 010 - 68308643)

责任印制: 张江虹

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市佳星印装有限公司

开 本: 185mm × 260mm

版 次: 2009 年 3 月第 1 版

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 9065 - 4/F · 8044

印张: 20.25 字数: 400 千字
印次: 2009 年 3 月第 1 次印刷
定价: 48.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

三十一	【客户订单处理】	流程控制卡 (一) / 2	38
三十二	【客户订单处理】	流程控制卡 (二) / 3	39
三十三	【客户订单处理】	流程控制卡 (三) / 4	40
三十四	【客户订单处理】	流程控制卡 (四) / 5	41
三十五	【生产计划作业】	流程控制卡 (一) / 6	42
三十六	【生产计划作业】	流程控制卡 (二) / 7	43
三十七	【生产计划作业】	流程控制卡 (三) / 8	44
三十八	【生产计划作业】	流程控制卡 (四) / 9	45
三十九	【采购作业】	流程控制卡 (一) / 10	46

目

三十一	【客户订单处理】	流程控制卡 (三) / 43
三十二	【客户订单处理】	流程控制卡 (二) / 41
三十三	【客户订单处理】	流程控制卡 (一) / 40
三十四	【生产计划作业】	流程控制卡 (四) / 38
三十五	【生产计划作业】	流程控制卡 (三) / 38
三十六	【生产计划作业】	流程控制卡 (二) / 34
三十七	【生产计划作业】	流程控制卡 (一) / 36
三十八	【采购作业】	流程控制卡 (二) / 32
三十九	【采购作业】	流程控制卡 (一) / 34
四十	【采购作业】	流程控制卡 (二) / 33

第一章 流程控制卡

我们在企业看到一个非常普遍的现象：只做不管。每个人都在做事，但做了就算完成了任务。至于做得到不到位，好不好，却没人去管，导致很多管理活动都起不了真正的作用，成了假动作。三要素法对应的“流程控制卡”是解决这个问题的良药。

一	【客户订单处理】	流程控制卡 (一) / 11	21
二	【客户订单处理】	流程控制卡 (二) / 12	20
三	【客户订单处理】	流程控制卡 (三) / 13	20
四	【客户订单处理】	流程控制卡 (四) / 14	28
五	【生产计划作业】	流程控制卡 (一) / 15	43
六	【生产计划作业】	流程控制卡 (二) / 16	40
七	【生产计划作业】	流程控制卡 (三) / 17	42
八	【生产计划作业】	流程控制卡 (四) / 18	44
九	【采购作业】	流程控制卡 (一) / 19	43

录

三十一	【客户订单处理】	流程控制卡 (三) / 43
三十二	【客户订单处理】	流程控制卡 (二) / 41
三十三	【客户订单处理】	流程控制卡 (一) / 40
三十四	【生产计划作业】	流程控制卡 (四) / 38
三十五	【生产计划作业】	流程控制卡 (三) / 38
三十六	【生产计划作业】	流程控制卡 (二) / 34
三十七	【生产计划作业】	流程控制卡 (一) / 36
三十八	【采购作业】	流程控制卡 (二) / 32
三十九	【采购作业】	流程控制卡 (一) / 34
四十	【采购作业】	流程控制卡 (二) / 33

十九、【呆滞物料处理】	流程控制卡 (一) / 20
二十、【呆滞物料处理】	流程控制卡 (二) / 21
二十一、【呆滞物料处理】	流程控制卡 (三) / 22
二十二、【呆滞物料处理】	流程控制卡 (四) / 23
二十三、【制程品质异常处理】	流程控制卡 (一) / 24
二十四、【制程品质异常处理】	流程控制卡 (二) / 25
二十五、【制程品质异常处理】	流程控制卡 (三) / 26
二十六、【制程品质异常处理】	流程控制卡 (四) / 27
二十七、【外发加工作业】	流程控制卡 (一) / 28
二十八、【外发加工作业】	流程控制卡 (二) / 29
二十九、【外发加工作业】	流程控制卡 (三) / 30
三十、【外发加工作业】	流程控制卡 (四) / 31
三十一、【成品入库作业】	流程控制卡 (一) / 32
三十二、【成品入库作业】	流程控制卡 (二) / 33
三十三、【成品出库作业】	流程控制卡 (一) / 34
三十四、【成品出库作业】	流程控制卡 (二) / 35
三十五、【供应商管理】	流程控制卡 (一) / 36
三十六、【供应商管理】	流程控制卡 (二) / 37
三十七、【供应商管理】	流程控制卡 (三) / 38
三十八、【供应商管理】	流程控制卡 (四) / 39
三十九、【来料检验作业】	流程控制卡 (一) / 40
四十、【来料检验作业】	流程控制卡 (二) / 41
四十一、【来料检验作业】	流程控制卡 (三) / 42

四十二、【来料检验作业】	流程控制卡 (四) / 43
四十三、【来料检验作业】	流程控制卡 (五) / 44
四十四、【来料检验作业】	流程控制卡 (六) / 45
四十五、【制程检验作业】	流程控制卡 (一) / 46
四十六、【制程检验作业】	流程控制卡 (二) / 47
四十七、【制程检验作业】	流程控制卡 (三) / 48
四十八、【制程检验作业】	流程控制卡 (四) / 49
四十九、【成品检验作业】	流程控制卡 (一) / 50
五十、【成品检验作业】	流程控制卡 (二) / 51
五十一、【成品检验作业】	流程控制卡 (三) / 52
五十二、【成品检验作业】	流程控制卡 (四) / 53
五十三、【客户投诉处理】	流程控制卡 (一) / 54
五十四、【客户投诉处理】	流程控制卡 (二) / 55
五十五、【客户投诉处理】	流程控制卡 (三) / 56
五十六、【客户投诉处理】	流程控制卡 (四) / 57
五十七、【客户退货处理】	流程控制卡 (一) / 58
五十八、【客户退货处理】	流程控制卡 (二) / 59
五十九、【客户退货处理】	流程控制卡 (三) / 60
六十、【客户退货处理】	流程控制卡 (四) / 61
六十一、【新产品开发作业】	流程控制卡 (一) / 62
六十二、【新产品开发作业】	流程控制卡 (二) / 63
六十三、【新产品开发作业】	流程控制卡 (三) / 64
六十四、【新产品开发作业】	流程控制卡 (四) / 65



六十五、【新产品开发作业】	流程控制卡 (五) / 66	七十九、【模具管理】	流程控制卡 (五) / 80
六十六、【新产品开发作业】	流程控制卡 (六) / 67	八十、【模具管理】	流程控制卡 (六) / 81
六十七、【新材料确认作业】	流程控制卡 (一) / 68	八十一、【生产设备管理】	流程控制卡 (一) / 82
六十八、【新材料确认作业】	流程控制卡 (二) / 69	八十二、【生产设备管理】	流程控制卡 (二) / 83
六十九、【新材料确认作业】	流程控制卡 (三) / 70	八十三、【生产设备管理】	流程控制卡 (三) / 84
七十、【新材料确认作业】	流程控制卡 (四) / 71	八十四、【生产设备管理】	流程控制卡 (四) / 85
七十一、【工程变更作业】	流程控制卡 (一) / 72	八十五、【生产设备管理】	流程控制卡 (五) / 86
七十二、【工程变更作业】	流程控制卡 (二) / 73	八十六、【生产设备管理】	流程控制卡 (六) / 87
七十三、【工程变更作业】	流程控制卡 (三) / 74	八十七、【量测仪器管理】	流程控制卡 (一) / 88
七十四、【工程变更作业】	流程控制卡 (四) / 75	八十八、【量测仪器管理】	流程控制卡 (二) / 89
七十五、【模具管理】	流程控制卡 (一) / 76	八十九、【量测仪器管理】	流程控制卡 (三) / 90
七十六、【模具管理】	流程控制卡 (二) / 77	九十、【量测仪器管理】	流程控制卡 (四) / 91
七十七、【模具管理】	流程控制卡 (三) / 78	九十一、【量测仪器管理】	流程控制卡 (五) / 92
七十八、【模具管理】	流程控制卡 (四) / 79	九十二、【量测仪器管理】	流程控制卡 (六) / 93

第二章 横向控制卡

只靠领导做管理是多数企业的管理现状，但领导做管理往往粗而不细。如何调动大家的积极性，减少对领导的依赖，让人们互相管理，少靠行政命令，多靠流程推动，这是横向控制法对应的“横向控制卡”要解决的核心问题。

一、【客户订单评审】	横向控制卡 / 95	三、【生产计划作业】	横向控制卡 / 97
二、【客户订单变更】	横向控制卡 / 96	四、【采购作业】	横向控制卡 / 98

- 五、【收料作业】横向控制卡 / 99
- 六、【领发料作业】横向控制卡 / 100
- 七、【退补料作业】横向控制卡 / 101
- 八、【呆滞物料处理】横向控制卡 / 102
- 九、【制程异常处理】横向控制卡 / 103
- 十、【外发加工作业】横向控制卡 / 104
- 十一、【成品入库作业】横向控制卡 / 105
- 十二、【成品出库作业】横向控制卡 / 106
- 十三、【供应商管理】横向控制卡 / 107
- 十四、【来料检验作业】横向控制卡 / 108
- 十五、【制程检验作业】横向控制卡 / 109

- 十六、【成品检验作业】横向控制卡 / 110
- 十七、【出货检验作业】横向控制卡 / 111
- 十八、【客户投诉处理】横向控制卡 / 112
- 十九、【客户退货处理】横向控制卡 / 113
- 二十、【新产品开发作业】横向控制卡 / 114
- 二十一、【新材料确认作业】横向控制卡 / 115
- 二十二、【工程变更作业】横向控制卡 / 116
- 二十三、【外购模具管理】横向控制卡 / 117
- 二十四、【内制模具管理】横向控制卡 / 118
- 二十五、【生产设备管理】横向控制卡 / 119
- 二十六、【量测仪器管理】横向控制卡 / 120

第三章 稽核控制卡

很多企业搞制度、推流程都有一个不好的习惯：只重方案，不重实施。尽管天天强调执行力，但在方案设计的时候，就不曾考虑执行的问题，在执行的过程中再去抓执行。这显然是头痛医头、脚痛医脚的做法。稽核控制法对应的“稽核控制卡”让管理者从人们不执行的心态出发，设计出准备应对人们多次反复的方案，达到执行的效果。

- 一、【客户订单处理作业流程】稽核控制卡 / 122
- 二、【生产计划作业流程】稽核控制卡 / 124
- 三、【采购作业流程】稽核控制卡 / 126
- 四、【收料作业流程】稽核控制卡 / 128
- 五、【领发料作业流程】稽核控制卡 / 130
- 六、【退补料作业流程】稽核控制卡 / 132



七、【呆滞物料处理作业流程】 稽核控制卡 / 134	十七、【成品出库检验作业流程】 稽核控制卡 / 154
八、【制程品质异常处理作业流程】 稽核控制卡 / 136	十八、【不合格品处理作业流程】 稽核控制卡 / 156
九、【外发加工作业流程】 稽核控制卡 / 138	十九、【客户投诉处理作业流程】 稽核控制卡 / 158
十、【成品入库作业流程】 稽核控制卡 / 140	二十、【客户退货处理作业流程】 稽核控制卡 / 160
十一、【成品出库作业流程】 稽核控制卡 / 142	二十一、【新产品开发作业流程】 稽核控制卡 / 162
十二、【供应商管理作业流程】 稽核控制卡 / 144	二十二、【新材料确认作业流程】 稽核控制卡 / 164
十三、【来料检验作业流程】 稽核控制卡 / 146	二十三、【工程变更作业流程】 稽核控制卡 / 166
十四、【五金车间制程检验作业流程】 稽核控制卡 / 148	二十四、【模具管理作业流程】 稽核控制卡 / 168
十五、【装配车间制程检验作业流程】 稽核控制卡 / 150	二十五、【生产设备管理作业流程】 稽核控制卡 / 170
十六、【成品入库检验作业流程】 稽核控制卡 / 152	二十六、【量测仪器管理作业流程】 稽核控制卡 / 172

第四章 数据控制卡

只凭感觉下结论、作决策，是很多企业管理人员的通病。所以我们推出了专门改变这种习惯的控制法，叫“数据流动法”，并对应推出“数据控制卡”，让企业养成凭数据做管理的习惯。

一、【客户订单准交率】 数据控制卡 / 175	七、【仓库备料及时率】 数据控制卡 / 182
二、【客户订单准交率】 数据收集作业指导书 / 176	八、【仓库备料及时率】 数据收集作业指导书 / 183
三、【客户订单变更率】 数据控制卡 / 178	九、【仓库账物卡相符率】 数据控制卡 / 184
四、【客户订单变更率】 数据收集作业指导书 / 179	十、【仓库账物卡相符率】 数据收集作业指导书 / 185
五、【物料采购准交率】 数据控制卡 / 180	十一、【物料损耗率】 数据控制卡 / 186
六、【物料采购准交率】 数据收集作业指导书 / 181	十二、【物料损耗率】 数据收集作业指导书 / 187

- 十三、【制程品质异常处理及时率】数据控制卡 / 188
- 十四、【制程品质异常处理及时率】数据收集作业指导书 / 189
- 十五、【来料检验及时率】数据控制卡 / 190
- 十六、【来料检验及时率】数据收集作业指导书 / 191
- 十七、【来料检验漏失率】数据控制卡 / 192
- 十八、【来料检验漏失率】数据收集作业指导书 / 193
- 十九、【来料检验合格率】数据控制卡 / 194
- 二十、【来料检验合格率】数据收集作业指导书 / 195
- 二十一、【制程检验漏失率】数据控制卡 / 196
- 二十二、【制程检验漏失率】数据收集作业指导书 / 197
- 二十三、【制程检验合格率】数据控制卡 / 198
- 二十四、【制程检验合格率】数据收集作业指导书 / 199
- 二十五、【成品检验及时率】数据控制卡 / 200
- 二十六、【成品检验及时率】数据收集作业指导书 / 201
- 二十七、【成品检验合格率】数据控制卡 / 202
- 二十八、【成品检验合格率】数据收集作业指导书 / 203
- 二十九、【出货检验合格率】数据控制卡 / 204
- 三十、【出货检验合格率】数据收集作业指导书 / 205
- 三十一、【客户投诉率】数据控制卡 / 206
- 三十二、【客户投诉率】数据收集作业指导书 / 207
- 三十三、【客户退货率】数据控制卡 / 208
- 三十四、【客户退货率】数据收集作业指导书 / 209

- 三十五、【样品准时达成率】数据控制卡 / 210
- 三十六、【样品准时达成率】数据收集作业指导书 / 211
- 三十七、【样品合格率】数据控制卡 / 212
- 三十八、【样品合格率】数据收集作业指导书 / 213
- 三十九、【技术资料准确率】数据控制卡 / 214
- 四十、【技术资料准确率】数据收集作业指导书 / 215
- 四十一、【工程变更及时率】数据控制卡 / 216
- 四十二、【工程变更及时率】数据收集作业指导书 / 217
- 四十三、【内制模具准时达成率】数据控制卡 / 218
- 四十四、【内制模具准时达成率】数据收集作业指导书 / 219
- 四十五、【外购模具准时达成率】数据控制卡 / 220
- 四十六、【外购模具准时达成率】数据收集作业指导书 / 221
- 四十七、【内制模具合格率】数据控制卡 / 222
- 四十八、【内制模具合格率】数据收集作业指导书 / 223
- 四十九、【外购模具合格率】数据控制卡 / 224
- 五十、【外购模具合格率】数据收集作业指导书 / 225
- 五十一、【内制模具维修合格及时率】数据控制卡 / 226
- 五十二、【内制模具维修合格及时率】数据收集作业指导书 / 227
- 五十三、【外购模具维修合格及时率】数据控制卡 / 228
- 五十四、【外购模具维修合格及时率】数据收集作业指导书 / 229
- 五十五、【设备维修合格及时率】数据控制卡 / 230



五十六、【设备维修合格及时率】数据收集作业指导书 / 231
五十七、【量测仪器维修合格及时率】数据控制卡 / 232

五十八、【量测仪器维修合格及时率】数据收集作业指导书 / 233

第五章 分段控制卡

“只管结果，不管过程”是很多老板喜欢说的一句话。但你想要的结果你得到了吗？绝大多数时候，结果都是令人失望的。所以，我们要控制过程，化整为零，一段一段地来控制。这就叫分段控制法，所对应的“分段控制卡”，正是帮助我们学会如何将整体划分为局部，最终达成控制的目的。

一、【生产计划】分段控制案例 / 235
二、【车间日生产计划】分段控制卡 / 237
三、【应收账款】分段控制案例 / 238
四、【订单变更】分段控制案例 / 240
五、【订单交期分解】分段控制卡 / 242
六、【会议控制】分段控制案例 / 243
七、【管理变革周例会】分段控制卡 / 245
八、【日常工作】分段控制案例 / 247
九、【日常工作】分段控制卡 / 249
十、【个人发展计划】分段控制卡 / 250
十一、【流程落地】分段控制案例 / 252
十二、【流程学习】分段控制卡 / 254
十三、【仓库管理】分段控制案例 / 256

十四、【呆滞物料定义】分段控制卡 / 258
十五、【材料损耗】分段控制案例 / 259
十六、【车间材料损耗】分段控制卡 / 262
十七、【生产现场】分段控制案例 / 264
十八、【产品目标产能】分段控制卡 / 266
十九、【工艺改善】分段控制案例 / 267
二十、【生产线工艺改善】分段控制卡 / 269
二十一、【工艺改善计划】分段控制卡 / 271
二十二、【品质改善】分段控制案例 / 273
二十三、【电镀补胚】分段控制案例 / 275
二十四、【采购管制】分段控制卡 / 277
二十五、【物料采购审批权限】分段控制卡 / 278
二十六、【积压订单处理】分段控制案例 / 280

二十七、【项目进度】分段控制案例 / 282

二十八、【费用控制】分段控制案例 / 284

二十九、【节电】分段控制卡 / 285

第六章 新旧流程对比分析

将原有运作进行流程描述，按照管理三要素法进行分析可得出失控点。有针对性地对失控点进行控制，并设计新的运作流程，正是“流程管事、用卡控制”的精髓，也是“流程控制卡、横向控制卡、稽核控制卡、数据控制卡、分段控制卡”真正实施及发挥作用的基础。

一、【客户订单处理】流程对比分析 / 287

二、【生产计划作业】流程对比分析 / 288

三、【采购作业】流程对比分析 / 289

四、【收料作业】流程对比分析 / 290

五、【领发料作业】流程对比分析 / 291

六、【退补料作业】流程对比分析 / 292

七、【呆滞物料处理】流程对比分析 / 293

八、【制程异常处理】流程对比分析 / 294

九、【外加工作业】流程对比分析 / 295

十、【成品入库作业】流程对比分析 / 296

十一、【成品出库作业】流程对比分析 / 297

十二、【供应商管理】流程对比分析 / 298

十三、【来料检验作业】流程对比分析 / 299

十四、【制程检验作业】流程对比分析 / 300

十五、【成品检验作业】流程对比分析 / 301

十六、【客户投诉处理】流程对比分析 / 302

十七、【客户退货处理】流程对比分析 / 303

十八、【新产品开发作业】流程对比分析 / 304

十九、【新材料确认作业】流程对比分析 / 305

二十、【工程变更作业】流程对比分析 / 306

二十一、【模具管理】流程对比分析 / 307

二十二、【生产设备管理】流程对比分析 / 308

二十三、【量测仪器管理】流程对比分析 / 309



◇ 第一章 ◇

流程控制卡

我们在企业看到一个非常普遍的现象：只做不管。每个人都在做事，但做了就算完成了任务。至于做得到不到位，好不好，却没人去管，导致很多管理活动都起不了真正的作用，成了假动作。三要素法对应的“流程控制卡”是解决这个问题的良药。

每一个有效的管理动作都必须具备三个要素：标准、制约、责任。也就是说，事情怎么做必须要有标准，要有规定，接着要有人检查，形成监督和制约。最后事情做得好坏一定要追究责任，好有奖，坏要罚。

标准、制约、责任三个要素缺一不可，都会让管理动作成为假动作，管理就是失控的。所以，三要素法对应的流程控制卡是分析、解决失控的重要工具，也是建立控制系统的重要工具。没有标准就建立标准，没有制约就设检查的环节，没有责任就要搞奖罚。我们在每个做过管理变革的企业，都根据管理必须三要素的原则，推出了“流程控制卡”的管理工具，既简便又实用。

它将任何一个管理动作都分解成“如何做”、“谁检查”、“担何责”三个方面，并且写在一张小卡片上，作业的员工和检查的员工都有这种小卡片，每个人都按卡片上的写法去做，起到了很好的控制效果。

控制流程卡模板

【客户订单处理】流程控制卡（一）



项目	失控点	失控后果描述	控制点设计精要
1	客户订单交期 回复失控	未确认《客户订单》资料是否准确、清晰、完整，不了解工厂的实际产能，就回复客户订单交期，实际是欺骗客户，最终形成恶果。	标准： 1. 建立《物料清单》，并根据客户类型及要求建立《客户档案》； 2. 建立各车间及工序的产能标准，明确订单处理周期； 3. 建立《客户订单》评审机制。 制约： 1. 接到订单后业务员根据《物料清单》和订单处理周期，初审订单资料的准确性与订单交期的可行性，销售部经理根据《客户档案》复审《客户订单》后，转交PMC部组织评审； 2. 剥夺业务员直接回复客户交期的权力，规定由PMC部组织评审后回复客户交期； 3. 将“客户订单交期回复”列入稽核中心《销售部稽核清单》，每周抽查稽核。 责任： 1. 订单未经评审回复客户交期或未将《客户订单》交销售部经理审核时，处罚责任业务员 30 元/次； 2. PMC 部未根据订单要求组织相关部门进行评审时，处罚 PMC 部经理 20 元/次； 3. 稽核中心对评审结果进行稽核，评审结果未达成时，处罚责任人 20 元/次； 4. 上述责任造成经济损失时，按照《赔偿管理制度》处理。

【客户订单处理】流程控制卡（二）

项目	失控点	失控后果描述	控制点设计精要
2	客户订单 确认失控	未经客户回传确认，造成客户订单变更随意，从而导致订单变更所造成的损失责任无法追究。	标准： 1. 规定所有的《客户订单》，客户必须签字回传； 2. 建立《客户确认回传记录表》，要求时间精确到分钟。
			制约： 1. 业务员跟踪客户签字回传，销售部经理监督； 2. PMC 部检查移交的《客户订单》是否有客户签字确认。 责任： 1. 业务员未按规定要求客户签字回传确认《客户订单》，处罚责任业务员 20 元/次； 2. PMC 部检查发现《客户订单》未经客户签字确认，处罚责任业务员 20 元/次； 3. 上述责任造成经济损失时，按照《赔偿管理制度》处理。

【客户订单处理】流程控制卡（三）

项目	失控点	失控后果描述	控制点设计精要
3	业务直接指挥生产、采购，导致生产失控	销售部直接指挥生产、采购，各业务员出于自身利益考虑，互不协调，导致多头指挥生产、采购，造成工作效率低下。	标准： 1. 建立 PMC 部统一指挥生产、采购的机制； 2. 规定销售部将评审后的《客户订单》统一移交 PMC 部后，由 PMC 部制定《生产通知单》后下发相关部门； 3. 规定销售部只对接 PMC 部，不得直接指挥生产、采购等部门。
			制约： 1. 赋予 PMC 部生产指挥权、物料采购决策权； 2. PMC 部监督销售部业务员是否直接安排生产； 3. 将“生产统筹”列入稽核中心《销售部稽核清单》及《PMC 部稽核清单》，每周抽查稽核。
			责任： 1. 销售部直接指挥生产、采购时，处罚责任业务员 50 元/次。 2. 如造成经济损失，按照《赔偿管理制度》进行赔偿。

【客户订单处理】流程控制卡（四）

项目	失控点	失控后果描述	控制点设计精要
4	《客户订单》变更失控	客户随意变更订单，造成采购错误和生产错误，从而导致生产车间返工、报废率上升，最终成本上升，利润下降。	标准： 1. 规定订单变更时，业务员必须开出《订单变更通知单》，交销售部经理审核后，转 PMC 部； 2. 建立《客户合作协议》，规定变更程序及变更责任划分、承担的比例。 制约： 1. PMC 部审核《订单变更通知单》的变更内容； 2. 财务部统计生产、采购因订单变更造成的损失。 责任： 1. 《客户订单》变更时，处罚责任业务员 20 元/单； 2. 上述责任造成经济损失时，按照《赔偿管理制度》处理。

【生产计划作业】流程控制卡（一）

项目	失控点	失控后果描述	控制点设计精要
1	客户交期 回复失控	未确认《客户订单》资料是否准确、清晰、完整，不了解工厂的实际产能，就回复客户订单交期，实际是欺骗客户，最终形成恶果。	标准： 1. 建立《物料清单》，并根据客户类型及要求建立《客户档案》； 2. 建立各车间及工序的产能标准； 3. 建立《客户订单》评审机制。 制约： 1. 接到订单后业务员根据《物料清单》先初审订单资料的准确性，销售部经理根据《客户档案》复审《客户订单》后转交PMC部组织评审； 2. 剥夺业务员直接回复客户交期的权力，规定由PMC部组织评审后回复客户交期； 3. 将“客户交期回复”列入稽核中心《销售部稽核清单》及《PMC部稽核清单》，每周抽查稽核。 责任： 1. 订单未经评审回复客户交期时，处罚责任业务员30元/次； 2. PMC部未根据订单要求组织相关部门进行评审时，处罚PMC部经理20元/次； 3. 稽核中心对评审结果进行稽核，评审结果未达成时，处罚责任人20元/次； 4. 上述责任造成经济损失时，按照《赔偿管理制度》处理。