

欧博企管《工厂控制》丛书第二册

# 稽核控制

曾伟◎编著

——欧迪管理改革纪实

## Jihe Kongzhi

管理变革是企业内部的一场没有硝烟的战争，战争是残酷的，身临其境的每一个人都经受了“血”与“火”的洗礼，过程虽是痛苦的，痛苦之后，收获的便是幸福的喜悦。

——编者



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

第 2 版

# 自动控制原理

第 2 版

——线性系统分析基础

Jiàn Kòngzhì

本书可作为高等院校自动化专业及相关专业的教材，也可供从事自动控制工作的工程技术人员参考。

— 1 —

机械工业出版社

欧博企管工厂控制丛书第二册

# 稽核控制

欧迪管理变革纪实

曾伟 编著



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北京 ·

**图书在版编目(CIP)数据**

稽核控制/曾伟编著. —北京:中国经济出版社,2007.4

(欧博企管工厂控制丛书第二册)

ISBN 978-7-5017-7953-6

I. 稽… II. 曾… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 027107 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

责任编辑:刘建生(电话:010-68308159)

责任印制:张江虹

封面设计:任燕飞设计室

经 销:各地新华书店

承 印:三河市佳星印装有限公司

开 本:787mm×960mm 1/16

印张:14.75 字数:217千字

版 次:2007年4月第1版

印次:2007年4月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5017-7953-6/F·6955

定价:29.00元

---

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

## 前言

## 稽核产生执行力

稽核、案例、考试是欧博企业管理研究所在工厂实施管理变革最有特色的三个动作,甚至可以说,这三个动作是管理变革的一些规定动作的粘合剂、催化剂。如果没有稽核检查、案例研讨、流程考试,那么,我们在企业推出的许多的管理措施,如:部门重组、职责定位、工作流程、工作标准、绩效考核、薪酬体系等等都不可能产生应有的效果,或流于形式,或失去价值。很多企业的岗位职责、工作流程、工作标准都定得很细化,很明确,但却是一纸空文,不能执行,因为做与不做,没人检查,无奖无罚,自然流于形式。有的文件甚至相关执行人从未见过,见过的人也不甚理解,这些文件可以说从一开始拟定就不打算被执行的,是形式主义的产物。还有些方案,如绩效考核等,企业主是抱了很大希望的,但由于在各种数据的填报、传递、统计上并没有严格受控,最终以假告终,成了一纸空文。由上可见,管理的动作和方法,其实大同小异,无非是组合方式的不同,关键是抓落实。欧博企管并没有发明常人无法企及的管理思想和妙招,只是在将常规管理动作的落实上,摸索出了一些独到的经验,而这些经验便重点体现在稽核检查、案例研讨和考试培训上。

**稽核:**主要指成立专门的稽核小组,以稽核小组为龙头,形成完整的稽核体系。有部门与部门的相互稽核,流程上、下工序的相互稽核,稽核专员针对专项工作的稽核等。稽核的目的是督促任务的落实和各项制度、规定的被执行,检查进度,发现错误。通过开处奖罚单和稽核通报的方式,让犯错的人和没有严格执行规定、没有按时完成任务的人,有强烈的压力感,有被约束、被监督感,做得好的人有被承认感和荣誉感,从而在外力的影响下促成事情朝着对企业有利的方向发展。

**案例:**案例主要是指在稽核中针对重点和有代表性的问题形成的一份

专项分析报告,当然也包括非稽核活动中,随意收集到的一些问题的专项分析。内容包括问题描述、原因分析、改善对策等几个方面,通过会议讨论和内部通报的方式让大家知晓。这样做的目的,主要是让大家关注自己工作的过程,形成思考问题和研究工作的习惯,不要遇事做完就了事,而不求改善。在自身案例分析中融入外在的管理思想和方法是学习并且进步的最有效的方式。

**考试:**考试主要是针对流程来进行的,当然也有针对各项制度而组织的考试。为何要重点针对流程来组织专门考试呢?原因很简单,不理解、不熟悉绝对是执行的障碍。流程订出来了,但它是要求人们天天去照着做的,它与很多制度不同,制度纯属于“电网”性质,不去碰它,它永远与你无关,而流程则是一条航道,行船的人必须循着航道走,你不熟悉、不理解能不翻船吗?要熟悉加理解就必须学习然后考试,老板也必须参加考试。只有考试过关了,我们才推动这些流程,然后进行稽核检查,违者处罚。

总之,在企业实实在在的抓变革,就会懂得一个道理,很多事情要真正出成绩,就必须采取与思考截然不同的方式来做,思考是跳跃性的,可以用没有任何指向的虚词联结起来的,它只要闪光就行了。而改变一个企业却必须设计一系列非常连贯的动作,中间一个漏洞都不能有,然后持之以恒地去推动,一个一个环节去检查,事情才能有改变。任何跳跃在这里都是有害的,也是无知的。我们设计的稽核检查、案例分析、考试培训等动作只是希望能将个人的知与行,行与果,自己的行与他人的行有机地、无缝地连接起来,形成一个动作的链条、责任的链条、制约的链条,最终使企业成为一台精密运转的机器,一台持续赢利的机器,高效运作,既为社会,也为个人创造财富。

——曾伟

# 目 录

## CONTENTS

前 言 ..... (1)

### 稽核制度

稽核小组部门职责 ..... (2)

稽核管理办法 ..... (3)

问责制 ..... (8)

    稽核任务书 ..... (13)

    稽核任务安排表 ..... (14)

    稽核检查表 ..... (15)

    整改通知书 ..... (16)

    稽核汇总表 ..... (17)

    处罚汇总表 ..... (18)

    管理人员工作日报 ..... (19)

    稽核处罚单 ..... (19)

### 案例汇总

如何有效稽核 ..... (22)

稽核有感 ..... (26)

APP 返工事件稽核报告 ..... (28)

西班牙 taurus 返工事件稽核报告 .....	(33)
稽核报告(一) .....	(36)
稽核报告(二) .....	(38)
稽核报告(三) .....	(39)
生产制令单执行过程中问题的解决方案 .....	(40)
稽查《物料需求计划》问题点 .....	(42)
岗位职责划分不清责任追究困难 .....	(43)
老板的职责是什么 .....	(46)
如何打造五金车间管理团队 .....	(49)
怎样以工厂现有人员为主体打造一支优秀的工厂管理团队 .....	(51)
五金车间的产量为什么这么低 .....	(54)
如何做好呆废物料处理 .....	(56)
浅谈“6S”实施感受 .....	(60)
“工艺技术”是赢得市场的关键 .....	(63)
工艺成熟,不仅仅是工程技术部 .....	(66)
采购稽查中暴露的问题 .....	(70)
喷涂机真的是“黑星”吗 .....	(73)
计划物控部怎样和生产部形成良性互动关系 .....	(76)
如何规范五金车间生产计划 .....	(78)
关于仓库抽盘卡物严重不符的问题 .....	(80)
如何客观对待企业的评价 .....	(82)
没有稽核,流程如何得到执行 .....	(84)
怎样看待流程考试的作用 .....	(87)
如何看待质量返工问题 .....	(90)
如何看待关键阶段员工的心态变化 .....	(92)
如何提高员工的抗压能力 .....	(94)
如何避免被企业员工同化 .....	(97)
没有物料,计划难执行 .....	(100)
如何规范会议管理 .....	(102)



如何做好盘点工作 .....	(105)
如何做好流程试运行 .....	(108)
处理工作需要系统性 .....	(111)
人是整个管理的核心 .....	(114)
如何固化变革成果 .....	(118)
《仓库项目任务书》所暴露的问题 .....	(122)
仓库周例会是整合仓库资源的有效工具 .....	(126)
仓库周例会上暴露出来的问题 .....	(129)
如何突破流程运行障碍 .....	(132)
导入激励机制 .....	(136)
如何借助项目组力量减少工作中的阻力 .....	(139)
说明书、标贴惹的祸我们还想继续犯下去吗 .....	(141)
没有人提出来的问题就等于没有问题吗 .....	(144)
为什么总是返工 .....	(146)
当流程受到挑战时 .....	(148)
稽核问题研讨分析会议——如何改善发外加工问题 .....	(151)
稽核问题研讨会——如何改善首检运行中存在的问题 .....	(155)

### 流程试题汇总

流程考试管理办法 .....	(160)
流程运行反馈单 .....	(162)
客户订单评审作业流程考试试题 .....	(163)
客户订单评审作业流程试题答案 .....	(166)
客户订单评审作业流程考试成绩单 .....	(168)
进料作业流程考试试题 .....	(169)
进料作业流程试题答案 .....	(172)
进料作业流程考试成绩单 .....	(173)
成品进仓作业流程考试试题 .....	(174)
成品进仓作业流程试题答案 .....	(177)

成品进仓作业流程考试成绩单 .....	(178)
生产制令单处理作业流程试题 .....	(179)
生产制令单处理作业流程试题答案 .....	(182)
生产制令单处理作业流程考试成绩单 .....	(184)
退料作业流程考试试题 .....	(185)
退料作业流程试题答案 .....	(188)
退料作业流程考试成绩单 .....	(190)
进料检验作业流程考试试题 .....	(191)
进料检验作业流程试题答案 .....	(194)
进料检验作业流程考试成绩单 .....	(196)
装配车间制程/成品不合格处理作业流程试题 .....	(197)
装配制程/成品不合格处理作业流程试题答案 .....	(200)
呆废物料处理作业流程试题 .....	(201)
呆废物料处理作业流程试题答案 .....	(204)
发外加工作业流程考试试题 .....	(206)
发外加工处理作业流程考试试题答案 .....	(209)
账务处理规定考试试题 .....	(211)
账务处理规定试题答案 .....	(214)
账务处理规定考试成绩单 .....	(216)
考勤管理办法考试试题 .....	(217)
考勤管理办法试题答案 .....	(220)
请假管理办法考试试题 .....	(222)
请假管理办法试题答案 .....	(225)

# 稽核制度

## 稽核小组部门职责

部门名称	稽核小组	上级部门	总经办	上级主管	总经理
下属部门	无	主管岗位	稽核小组 组长	部门编号	OD-02
所属岗位	稽核小组组长、稽核专员			岗位编制	5人
部门目标	通过稽核全公司的一切工作运作情况,达到有效控制、确保组织持续改善的目的。				
部门职责	<p>一、稽核工作:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 稽核工作职责执行情况;</li> <li>2. 稽核作业流程、程序文件、管理办法执行情况;</li> <li>3. 稽核操作指引、规章制度执行情况;</li> <li>4. 稽核会议决议执行情况;</li> <li>5. 稽核内部联络单执行情况;</li> <li>6. 稽核纠正与预防措施执行情况;</li> <li>7. 稽核工作任务执行情况;</li> <li>8. 稽核 6S、安全生产、上班考勤与工作纪律执行情况;</li> <li>9. 稽核其他项目的执行情况。</li> </ol> <p>二、稽核处理工作:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 对责任部门进行现场处理;</li> <li>2. 督导责任部门进行改善,要求其拟定纠正与预防措施;</li> <li>3. 整理稽核资料,出具稽核报告,并将稽核情况如实向总经理反映;</li> <li>4. 跟进、反馈改善结果。</li> </ol>				
管理权限	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 代表总经理对各部门、各岗位行使监督权、检查权、奖惩权;</li> <li>2. 对稽核工作中发现的问题有督导改进权和奖罚权;</li> <li>3. 相关信息与资源的获取权及其他部门的协同权。</li> </ol>				
管理责任	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 负有对公司各部门运作进行监控的责任;</li> <li>2. 负有要求责任部门进行整改的责任;</li> <li>3. 负有对违反规定的部门或个人进行处理的责任。</li> </ol>				
编制		审核		批准	

# 稽核管理办法

## 1.0 目的

为加强管理人员的责任心,规范管理,使各项工作有序地开展,更好地激发公司全体员工工作积极性和主观能动性,提高工作效率和工作质量,推进管理变革,特制订本管理办法。

## 2.0 适用范围

公司各部门、各岗位。

## 3.0 权责

### 3.1 稽核小组权责

3.1.1 稽核小组代表总经理对各部门、各岗位行使监督权、检查权、奖惩权;

3.1.2 稽核检查各部门、各岗位是否按公司各项相关规章制度、程序文件、管理办法、作业流程、岗位说明书等规定进行作业;

3.1.3 对稽核工作中发现的问题有督导改进和奖罚建议权;

3.1.4 有权召集被稽核部门和员工参与调查座谈会。

### 3.2 稽核小组组长权责

3.2.1 接受总经理所分配的稽核工作任务;

3.2.2 为稽核小组稽核专员分解稽核任务,并提出专项稽核建议;

3.2.3 主持稽核小组日常工作,包括稽核小组例会、稽核专项会议的召开;

3.2.4 为稽核专员和公司员工的稽核工作提供建议或指导;

3.2.5 对稽核专员的工作进行检查和跟进。

### 3.3 稽核专员权责

3.3.1 按时按质完成稽核小组组长分配的稽核任务;

3.3.2 按时完成《稽核检查表》、《整改通知书》的填制和上交;

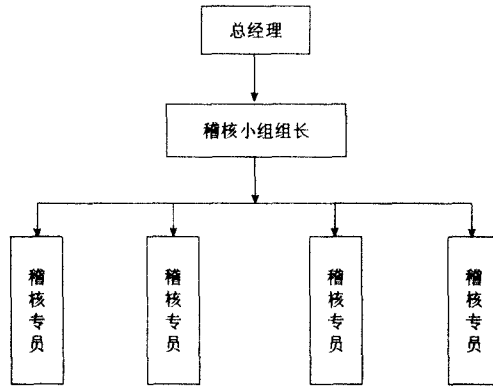
3.3.3 稽核管理者对下属管控情况,包括工作地点、时间、工作内容等。

#### 4.0 稽核小组组织架构

- 4.1 稽核小组直属总经理,对总经理直接负责;
- 4.2 建立以稽核小组组长、稽核专员为组员的稽核小组;
- 4.3 组织架构及人员配置。

稽核组长:李佳国

稽核专员:巩松柏 邓宝明 齐田光 牛大勇



#### 4.4 稽核小组人事任免决定

- 4.4.1 稽核小组人事任免由公司总经理或稽核小组组长决定;
- 4.4.2 稽核小组储备成员经总经理或稽核小组成员推举在稽核例会讨论后报总经理审批。

#### 5.0 稽核内容

- 5.1 工作职责;
- 5.2 作业流程;
- 5.3 程序文件;
- 5.4 管理办法;
- 5.5 操作指引;
- 5.6 规章制度执行;

- 5.7 6S;
- 5.8 上班考勤、纪律;
- 5.9 绩效管理;
- 5.10 安全生产;
- 5.11 工作任务;
- 5.12 会议决议的执行;
- 5.13 《内部联络单》的执行;
- 5.14 日常工作计划、总结。

#### **6.0 例会形式:稽核小组在每周管理变革领导小组会议中由组长向总经理汇报工作内容**

6.1 稽核专员汇报每个稽核周期内所发现的问题点部分,包括需处罚或整改的问题及专项稽核总结报告;

6.2 被稽核部门在新流程/制度运行时执行方面存在的问题;

6.3 稽核专员在稽核过程中所遇到的困难等问题。

#### **7.0 稽核作业程序**

##### **7.1 稽核检查**

7.1.1 稽核专员根据《稽核任务书》所安排任务到相关部门稽核;

7.1.2 稽核专员要求被稽核部门提供相关证据以供稽核专员检查;

7.1.3 稽核专员将稽核事实客观填写在《稽核检查表》上,稽核内容栏应包括事实描述、证据记录等,处理结果栏应包括处罚、奖励、责令限期整改等内容(奖励、处罚建议须有相关资料、证据),《稽核检查表》必须由被稽核单位相关责任人员签名确认,如责任人拒绝签字的,由其直接上司确认属实后签字;

7.1.4 对于处理结果中有整改要求的,由稽核专员填制《整改通知书》中接受整改部门、部门负责人、整改发出日期和整改内容栏并签名后,由被整改部门责任人在“接受整改部门负责人”栏签名确认,被整改部门负责人根据稽核专员的要求填写原因分析和整改措施并签名确认后第一联交被整改部门负责人实施整改;

7.1.5 稽核专员在整改期限到后三个工作日内应再次进行稽核,并将

整改稽核结果,如实填报在《整改通知书》中整改稽核栏上;

7.1.6 在稽核过程中检查出违纪情况由稽核专员当场开具《稽核处罚单》,由当事人签字确认,当事人拒绝签字的由其一级和二级直接上司确认后签字并对拒绝签字的当事人酌情加倍处罚。

## 7.2 稽核结果处理及落实

7.2.1 稽核专员将一式四联经责任人或其两级直接上司签字确认的《稽核处罚单》在半个工作日内交稽核小组组长审批后一式三联转人事行政部,同时稽核小组将第一联存档备查;

7.2.2 人事行政部根据生效罚单在半个工作日内发出通告公布,并将生效罚单中第二联存档备查,第三联由稽核专员转财务部,第四联由人事行政部转被处罚部门或责任人;

7.2.3 人事行政部根据生效罚单在一个工作日内发出通告;

7.2.4 财务部根据稽核小组组长审核签字后的《稽核处罚单》对被处罚人进行扣款,并将《稽核处罚单》存档备查。

## 8.0 处罚规定

### 8.1 制度执行稽核

8.1.1 各部门对受控文件必须妥善保管,要求相关人员在抽查时在5分钟内拿出指定的文件,否则对当事人罚款5元;

8.1.2 制度必须全面落实,稽核专员将不定期对各部门抽查,未按制度执行罚直接责任人5元,部门经理连带处罚5元。

### 8.2 管理者工作稽核

8.2.1 各级管理人员应掌握下属的工作动态,对其实施有效管理;

8.2.2 要求主管以上各级管理人员必须随时清楚直接下属的工作地点、时间、工作内容等。稽核专员将采取不定时、不定地点的方式抽查主管以上管理人员掌握下属的工作情况。抽查中有不清楚直接下级动态者或证实有误者给予罚款5元。

### 8.3 工作日志稽核

8.3.1 要求主管以上管理人员每天填写工作日志,内容包括当天工作总结及次日工作计划及直接下属的工作安排,在次日上午后半小时内交直



接上司与稽核专员各一份备案。每延迟 30 分钟处罚 2 元；

8.3.2 当天上午下班前不交视为未交，罚 10 元/次。

#### 8.4 会议稽核

8.4.1 提高会议质量，确保会议决议得以落实。

8.4.2 所有跨部门的会议必须书面通知到稽核专员，必要时稽核专员将随时到会检查会议质量，对违规情况进行记录并按照《会议管理制度》对当事人进行处罚。

8.4.3 会议决议备案：要求会议召开部门在会后 24 小时内将会议形成的决议交一份到稽核专员。每延迟 30 分钟罚款 2 元（不足 30 分钟按 30 分钟计）。

8.4.4 决议执行情况稽核：稽核专员将对会议决议执行情况进行稽核，未按时完成决议者对责任人 10 元/次。

#### 8.5 部门间联络单稽核

8.5.1 各部门间的联络单要交一份稽核专员备案，联络单要写明时间、执行事项等；

8.5.2 稽核专员将对联络单执行情况进行检查，对未按时回复联络单者罚 2 元/次，虽有回复但经查实未按时完成相应工作者罚 10 元/次。

#### 8.6 自我约束制约机制建设的稽核

8.6.1 各部门主管、经理要对员工进行相关培训，提升员工技能、操作方法、操作标准；提高质量意识、生产进度意识、加强员工的自律等。各级管理者每周至少要与下属进行一次思想沟通。

8.6.2 稽核专员定期抽查计划完成情况，对未执行和未达标者给予罚款 10 元/次。

#### 8.7 实行问责制推行稽核

8.7.1 各部门要坚持“谁主管、谁负责、谁影响、谁负责”。出现问题直接向责任部门出具罚款单，由责任单位负责举证，追究最终责任，最终责任人确认罚款生效，无追踪的罚款由直接责任单位承担，如有异议，由稽核小组做出最终裁决。