

鞋类专业系列图书

XIELEI ZHUANYE XILIE TUSHU

制鞋企业 管理实务

于百计 吴卫华 编



化学工业出版社

鞋类专业系列图书

XIELEI ZHUANYE XILIE TUSHU

制鞋企业 管理实务

于百计 吴卫华 编



化学工业出版社

· 北京 ·

定价：32.00元

本书是“鞋类专业系列图书”中的一本,介绍了制鞋企业生产计划与工艺规程管理的内容,重点阐述了技术管理、质量管理、设备管理等方面的知识,并对制鞋企业职工岗位培训方面的基本知识、培训内容做了较详细的说明。

本书通俗易懂,侧重介绍常用和实用的管理方式方法。可以作为相关院校皮革制品专业学生学习企业管理知识的教学用书,也可以作为制鞋企业管理人员、技术人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

制鞋企业管理实务/于百计,吴卫华编. —北京:化学工业出版社,2008.4

(鞋类专业系列图书)

ISBN 978-7-122-02358-2

I. 制… II. ①于…②吴… III. 制鞋工业-工业企业
管理 IV. F407.86

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第034806号

责任编辑:王蔚霞

文字编辑:谢蓉蓉

责任校对:周梦华

装帧设计:韩飞

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印刷:北京云浩印刷有限责任公司

装订:三河市宇新装订厂

787mm×1092mm 1/16 印张12 $\frac{3}{4}$ 字数302千字 2008年6月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:32.00元

版权所有 违者必究

序

众所周知,我国是鞋类生产大国,也是鞋类消费大国,同时还是鞋类出口大国。经过多年的发展,鞋类学科体系已基本形成,但配套的理论专著还不够系统完善,至今还没有一套完整地覆盖整个制鞋行业各个领域的图书。

针对制鞋行业现状,化学工业出版社在成功组织编写出版了“皮革加工技术丛书”的基础上,又组织了一批来自中国皮革和制鞋工业研究院、全国制鞋工业信息中心、陕西科技大学、温州大学、山东轻工业学院、北京皮革工业学校、浙江嘉兴学院、烟台职业学院、湖南科技职业学院、上海国学鞋楦设计公司等单位的专家、学者和知名人士,成立了鞋类专业系列图书编辑委员会,编纂出版“鞋类专业系列图书”。

本系列图书涵盖了制鞋行业的多个学科领域,具体内容包括:现代皮革设计原理与应用、皮鞋加工工艺、鞋靴样板设计、鞋楦设计与工艺、鞋类材料及应用、现代鞋靴装饰技法、现代皮鞋电脑设计、制鞋企业管理实务、鞋品艺术设计实战手册以及制鞋机械设备使用与维护等。本系列图书的出版,将填补制鞋行业系列图书领域的空白,具有划时代的意义。

我们希望这套“鞋类专业系列图书”的出版能够满足广大在校师生、科研工作者以及在制鞋企业第一线从事技术、生产、经营、管理等工作的各类人员的需要,达到系统学习制鞋新知识、掌握制鞋新技能、树立制鞋新理念、把握制鞋新机遇、促进制鞋新发展的目的。

“鞋类专业系列图书”编辑委员会
2008年3月

前 言

随着我国经济的快速发展,我国制鞋工业的技术水平、生产工艺和管理水平得到很大程度的提高。为了适应制鞋企业管理人员和技术人员提高专业管理水平需要,满足制鞋生产技术水平的发展和现代鞋厂基层管理人员的培训要求,我们将有关鞋厂管理技术资料和工作中的经验体会加以归纳汇总,编写了《制鞋企业管理实务》一书。

在编写中我们遵循立足鞋厂实际的要求,侧重常用和实用的管理方式方法,内容力求通俗易懂,主要供制鞋生产企业一线管理人员和技术人员及相关人员学习参考,也可当作职业培训的参考教材。

本书共分五章,具体内容包括制鞋企业的生产特征、管理机构设置、管理职能与任务、岗位职责及工作责任制度、制鞋企业管理的发展趋势;生产计划管理、工艺规程管理;技术管理系统、工艺文件编制与管理;质量管理基本知识、质量检验基本知识、鞋类质量控制、鞋类质量检验;制鞋设备管理、设备配置;职工培训分析、培训对象、培训目标、培训原则以及培训方式与方法、制鞋工岗位要求。

本书在编写过程中,得到了长沙华高皮革技术培训中心高艳老师及深圳耀森鞋业有限公司的大力支持,提供了许多珍贵资料,并且高艳老师参与了本书第一章、第二章及第三章的编写工作,在此一并表示感谢。

由于时间仓促,编者水平有限,在编写内容和文字上可能存在疏漏之处,恳切期望广大读者提出宝贵意见,以便改进。

编著
2008年3月

目 录

绪论	1
第一节 制鞋企业生产特征	1
一、制鞋企业管理的基本概念	1
二、鞋类产品生产特征	2
第二节 管理机构设置	3
一、管理机构和人员具备的条件	3
二、生产规模与管理机构	3
第三节 管理职能与任务	4
一、生产技术管理的职能	4
二、生产技术管理的基本任务	6
三、生产技术管理的具体内容	6
第四节 岗位职责及工作责任制度	7
一、职务、职责	7
二、工作责任制度	11
第五节 制鞋企业管理的发展趋势	17
一、生产管理与经营管理体制相结合	18
二、管理者和劳动者相结合	18
三、传统管理与现代管理相结合	18
四、由国内认可向国际认可过渡	18
第一章 生产计划与工艺规程管理	21
第一节 生产计划管理	21
一、基本概念	21
二、生产计划与生产能力	23
三、生产计划的编制	25
四、生产计划的主要指标	28
五、生产作业计划的实施与控制	30
第二节 工艺规程管理	34
一、裁断工段的工艺规程	34
二、制帮、缝帮工段的工艺规程	35
三、成型配底工艺规程	43

四、成鞋整理工段工艺规程	49
第二章 技术管理	53
第一节 技术管理系统	53
一、技术管理系统	53
二、质量监督管理系统	61
三、产品物流过程的质量控制系统	70
四、皮鞋出口贸易质量跟单管理系统	72
第二节 工艺文件的编制与管理	78
一、含义	78
二、工艺文件编制的主要依据与要求	78
三、工艺文件的主要内容	79
四、工艺文件的执行与检查	81
第三节 技术档案管理	82
一、技术档案的作用	82
二、技术档案的种类	83
三、技术档案的基本任务	84
第三章 鞋类产品质量管理	88
第一节 质量管理的基本知识	88
一、质量及质量管理	88
二、全面质量管理的观点	89
三、全面质量管理的工作方法	90
四、全面质量管理的工作内容	92
第二节 质量检验的基本知识	95
一、质量检验的作用	95
二、质量检验的前期工作	96
三、质量检验的方法和手段	97
四、检验的管理	99
第三节 鞋类产品质量控制	100
一、皮鞋质量控制的主要内容	101
二、质量控制的主要方法	107
第四节 鞋类产品质量检验	109
一、鞋类产品质量检验流程及细则	109
二、皮鞋质量检验标准（摘自 QB 1002—2005/T）	123

第四章 设备管理与配置	127
第一节 制鞋设备概述	127
一、制鞋设备的特点	127
二、制鞋设备的类型	127
三、制鞋工艺装备的特点	128
四、制鞋工艺装备的类型	129
第二节 设备管理	130
一、设备管理的概念及其重要性	130
二、设备管理的意义和任务	130
三、设备管理的内容	131
四、设备管理的机构和责任	134
第三节 设备配置	135
一、设备配置的要求	135
二、胶粘皮鞋装配生产线的设备配置	137
三、沿条线缝皮鞋装配生产线的设备配置	140
四、胶粘运动鞋装配生产线的设备配置	142
五、模压皮鞋装配生产线的设备配置	144
六、制鞋装配设备的其他配置	147
七、制鞋部件的设备配置	148
第四节 设备的日常管理	152
一、设备的登记与立卡	152
二、设备的移装、借用与调拨	152
三、设备的改进、改装及更新	152
四、设备的备件管理	153
五、设备的封存、启用与报废	153
六、设备的档案管理	153
第五章 职工培训	155
第一节 职工培训概述	155
一、职工培训的意义	155
二、职工培训的特点	155
三、职工培训的基本环节	156
第二节 培训需求分析	156
一、组织分析	156
二、岗位分析	157
三、人员分析	157

第三节 培训对象与目标.....	157
一、确定培训对象.....	157
二、设定培训目标.....	158
第四节 培训方式与方法.....	159
一、职工培训方式.....	159
二、职工培训方法.....	160
第五节 制鞋工岗位要求.....	161
一、制鞋工应知应会.....	161
二、皮鞋设计工应知应会.....	165
附录一 常用制鞋设备的操作准则与方法.....	169
附录二 制鞋工岗位培训参考提纲.....	183
参考文献.....	194

绪 论

我国制鞋工业随着改革开放政策的实施,总体已经有了突飞猛进的发展。近年来,我国每年生产各种鞋 60 亿双,占世界制鞋总量的 60%,是世界最大的鞋业制造基地。我国又是世界第二大鞋类消费市场,占全球消费总量的 22%,仅次于美国。我国也是世界上最大的鞋类出口国,鞋类出口占世界出口总量的 53% 以上。目前我国的制鞋企业大约有 2 万家和约 160 万从业人员。我国鞋类市场可细分为四大部分:皮鞋、布鞋、胶鞋和塑料鞋。皮鞋的销售比重一直处于上升状态,消费群也由原来的城市扩展至农村地区,产品也开始由低级向高级发展,因此皮鞋是我国鞋类市场的主导产品。皮鞋年产量约 24 亿双,占全球皮鞋总产量的 40%,其中中低档次皮鞋的市场占有率达到 85%。我国制鞋业已呈现良好的发展态势,正朝着制鞋强国的目标奋进。

第一节 制鞋企业生产特征

一、制鞋企业管理的基本概念

制鞋企业管理是指鞋类产品生产从材料采购到产品制作完成的全过程的管理,同时也包括与鞋类产品生产有关的生产要素管理、生产计划管理、技术管理、质量控制、设备管理、职工培训管理等。

现代化制鞋企业管理,是随着鞋类产品生产的发展和技术进步而形成的。鞋类产品生产在个体经营或作坊式生产时期,生产和管理之间没有严格的区别,均统一在个体经营者的头脑之中。在承接业务、计算用料、采购原料、开料、制帮、缝帮、绷帮、定型、粘底、包装、送货、收款、结账等作业中由少数几人甚至于一人完成。厂长既是经营者,又是生产者,同时也是管理者。在整个经营和生产过程中,一个人协调处理,这就是制鞋企业生产管理的初级阶段。

随着鞋类产品生产的发展和技术进步,无论是从生产效益、生产规模还是在引导鞋类流行趋势及改进产品质量等方面,工业化生产的优势都得到了充分的体现。但是,工业生产的优势要靠加强生产技术管理来实现。当今制鞋工业生产已经到了没有管理几乎不能正常生产的程度。比如制鞋生产的原辅材料、生产设备、裁断、面部加工、底部加工以及包装等,由若干个部门分工合作,其生产过程由几十人或一百多人的流水作业来完成,其生产方式已经形成了群体作业。由此可见,没有完善的生产管理是很难维持正常生产秩序的。只有严格控制与生产有关的方方面面,全过程地加强管理工作,才能确保企业经济效益和产品质量不断

提高。

二、鞋类产品生产特征

鞋类产品生产管理工作，就是在现代制鞋企业管理中，对发生的一切生产活动，按照行业本身的特点和规律，并参照行业发布的各项技术政策，有计划、有组织、有目的地进行指挥、协调、检查和督促。为此，了解鞋类产品生产特征对加强制鞋企业的管理至关重要。鞋类产品生产特征主要表现在以下几个方面。

1. 生产之间的协作性

鞋类产品生产的发展和科技进步以及先进的专用设备的配备，使生产方式起了很大的变化，批量性的生产代替了个体或作坊式的生产方式。从生产技术进步到产品质量的提高，都是个体手工业生产无法比拟的。但生产技术的进步也给生产管理带来了新课题，那就是针对生产过程广泛的协作性，如何加强部门之间、工序之间的衔接与协调，使之建立良好的协作关系。

实践证明，现代制鞋生产流水作业，没有管理就不能维护正常的生产秩序。因为现代鞋类产品生产已形成了一项系统工程，每道工序有其自己的独立性，各工序之间又有着相当严密的相关性，使工序之间形成有机的结合。由众多的技术工人合作一件产品，如果没有合理的工艺相互协调、检查和督促，要使生产有序进行是不可能的。广泛的协作不仅在企业内部，而且还会延伸到原料、辅料供应以及有关生产协作单位。由此可见，广泛的生产协作性是制鞋企业生产管理的内容之一。

2. 生产技术的专业性

在同一个鞋类商品市场上，你可以看到五颜六色、千变万化的鞋款，但是作为一个企业，由于受生产专用设备及生产技术的局限性，很难做到样样鞋款都生产，即使是很大的鞋业集团公司，也不可能生产所有品种的鞋款。

皮鞋的品种很多，按穿用对象分可以分为男鞋、女鞋、童鞋；按照用途可以分为军用鞋、民用鞋、劳保鞋等。这些鞋的生产主要采用流水作业，并配备各类专用设备。由于分工比较细，使生产工人的技术单一，专业性强，不仅各大类品种之间“隔行如隔山”，就是在一个企业中，生产流水线上80%的工人只会操作2~3道工序，技术全面的工人比较少，这种生产技术的专业性，为企业的生产管理增加了难度。

3. 皮鞋生产对材料的依赖性

皮鞋是劳动密集型的轻工业产品，由于加工的性质决定了皮鞋生产只改变主料和辅料的形状和用途，而不改变主料和辅料的性能和质地。为此，凡是在主料和辅料上存在的所有质量问题，将会在鞋上反映出来，转嫁成为鞋的质量问题。所以在鞋的生产管理中，对主料上的缺陷或伤残要进行严格控制，对辅料存在的质量缺陷，也要严格把关。未经检验、测试合格的原辅料是绝对不可以投入使用的。

4. 皮鞋生产的季节性

现代皮鞋生产采用流水线的作业方式，为使生产流程通畅，每道工序作业节拍以分秒计算，以保持生产的均衡性。但是，生产计划的均衡性与皮鞋穿用的季节性产生了明显的矛

盾,皮鞋穿用受季节的影响。由于皮鞋穿用、销售的季节性,就形成了皮鞋生产的淡旺季,这一皮鞋生产的特点,给生产管理带来了很大的难度。

5. 皮鞋产品因人而异

一般日用工业产品能适应大多数人的需要,是一种通用商品。比如:书写用的笔、纸张,吃饭用的碗、筷等,任何人都可以使用,不受年龄、性别和职业的限制。而鞋类产品却是因人而异的。对鞋的穿用者来说买一双称心如意的皮鞋,至少要从6个方面进行衡量,那就是皮鞋的材质、款式、舒适度、质量、规格、价格等均令人满意的时候,才会掏钱购买。所以,皮鞋生产要做到适销对路,产品无积压,也是有相当难度的。

6. 皮鞋生产标准化

皮鞋批量性的流水作业不同于个体手工业生产方式。个体生产、小量订制,无论是材料的选择、工艺方法的设计以及产品的规格,只要满足小部分消费群体的需要就可以了;但是,批量生产的皮鞋要满足一大批人的需要,反映这一大批人的共性,这就要有国家或企业制定的技术标准来统一,从原料进厂到裁断、缝纫、成型直至成品出厂。

第二节 管理机构设置

由于企业的经济性质、生产规模及生产的产品不同,其管理机构也不完全相同,我们选择制鞋行业中共性的问题进行探讨。

一、管理机构和人员具备的条件

在市场经济体制下的生产管理人员,必须具有强烈的市场经济意识,以实现市场经营计划为管理方向。管理人员的知识结构、管理能力及其责任心是管理机构中的核心问题,所以管理人员具备的条件是管理机构设置的重要因素。

制鞋企业生产管理人员要了解鞋类市场经营动态,熟悉本专业生产知识,具有鞋类生产企业管理的经验和管理能力。管理部门的设置要与实际管理工作相吻合,不虚设、不漏设,人员精悍、高效。要建立一个与鞋类生产企业管理相关的科技、经营信息网络,及时收集与鞋类产品生产紧密相关的材料、设备、工艺、科研、营销、流行趋势等方面的信息与情报,知己知彼,以便为企业领导机构在生产和经营方面的正确决策提供科学依据。总而言之,管理人员精悍、管理机构精简、管理功能完善才能更好地发挥作用。

二、生产规模与管理机构

生产规模的大小和生产品种的繁简,是设置企业管理机构层次的重要依据。常见的制鞋企业管理机构有三级管理和二级管理两种形式。

三级管理是指生产规模较大的企业,生产环节多,内部分工细,部门之间、工序之间的联系频繁,关系复杂,整个生产过程由若干个部门和若干道工序组成一项系统工程,在这个系统中,任何一名生产管理人员都不可能直接有效地指挥到生产的每个环节和每道生产工序。必须以分级管理为原则,逐级指挥,统一管理,这样,就很自然地形成了一个多级管理的指挥系统(见流程图)。由厂长或经理指挥车间,再由车间指挥班组,班组指挥工人。管

理部门的多少要根据企业的生产规模和产品的复杂程度来设置。

鞋企业生产管理机构部门设置如图 0-1 所示。

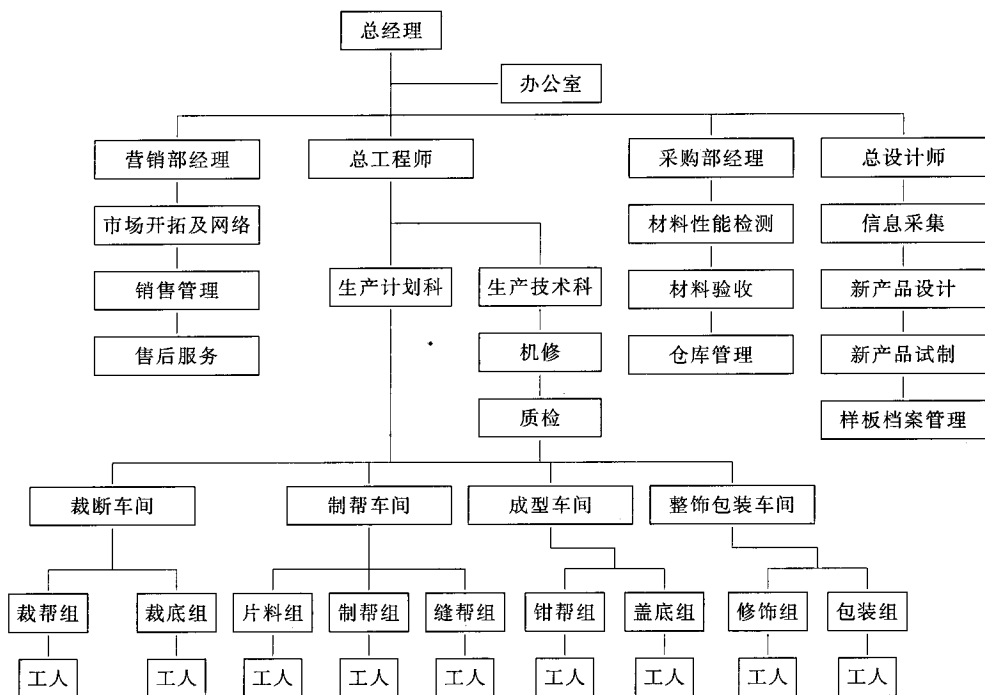


图 0-1 鞋企生产管理机构部门设置

小型制鞋企业，可以由厂长直接指挥到班组，在行业中称为二级管理。厂长直接指挥班组的生 产，能及时有效地解决班组在生产过程中所遇到的问题，是中小企业可以借鉴的一种管理方式。

第三节 管理职能与任务

一、生产技术管理的职能

自从人类有了共同的劳动以后，就产生了管理。制鞋企业从个体作业转换为群体工业化的流水作业以后，也同样就产生了皮鞋生产的管理。因为管理具有很强的专业性和技术性，所以不同的行业其管理内容也不完全相同，但是其主要职能还是具有共同点，那就是计划、组织、指挥、协调、检查和督促。

1. 计划

计划就是指通过市场的调研、预测，确定生产经营活动的目标和方针，制订和选择与本企业生产产品相适应的计划方案，综合平衡，择优决策。计划正确与否对企业的成败具有决定性的作用。

市场经济体制下的生产计划是比较难制订的，特别是鞋类商品的计划，其品种、颜色、款式是因人而异的，因受其使用对象的局限性，与一般日用商品的供应有很大的区别。市场

上出现的供需矛盾,一方面有大批量的鞋类商品卖不出去,不断清仓处理,而另一方面又有不少消费者买不到自己如意的鞋类商品。这不能不说与具体的计划决策失误有相当密切的关系。但任何事物总有它的发展规律性,只要我们善于调查研究,准确计算出脚型分布规律以及男女各年龄层次、各阶段、各类职业人员对鞋类产品的需求,我们就能制订出与市场需求相适应的生产计划。

2. 组织

组织就是将生产活动的各要素、各生产部门、各生产环节、各有关方面在空间和时间上进行合理配置与组合。使其成为一个有机的整体,充分发挥各个方面的作用。

组织职能的执行要从生产特点出发,根据鞋类产品品种的繁简和批量大小,组织设置管理部门和生产部门,尽可能调动工程技术人员和生产技术人员的积极性。同时,生产组织工作要服务于企业的经营决策,顺应生产规律,及时调整生产结构。

为了确保生产组织工作的落实,生产管理部门要建立和健全生产管理体制、管理机构和管理制度。比如:原辅材料检验,物理化学性能测试制度,材料准备确认制度,技术准备复核制度,生产车间品检制度,车间现场的文明生产制度等。

3. 指挥

指挥就是对生产各部门各类人员的领导和指导。皮鞋工业生产环节多、工序多,部门之间、工序之间环环相扣;各部门的生产进度与衔接,必须有高度集中的指挥。否则,即使有领导有组织也不能保证生产活动的正常进行和生产目标的实现。

为了保持生产环节和生产工序的平衡,对作业进度不均衡所产生的“瓶颈”状态的工段或工序,要及时指挥疏导,使流水作业畅通。

市场经济体制下的生产指挥系统,必须遵循市场经济规律,依据本企业生产的鞋类产品在市场的占有率及客观条件进行生产指挥。生产指挥不能仅靠少数管理人员,要善于凝聚技术人员和技术工人,充分发挥他们的聪明才智,才能做到指挥有方、合理调度。

4. 协调

协调就是对生产管理内部或外部存在的问题进行调节商洽,使他们之间的问题得到解决,建立起良好的配合关系,以免产生管理上无效的内耗,便于有效地达到生产管理目标。

协调的范围涉及企业内部与企业外部,上下级之间、部门之间、车间之间、同事之间。在皮鞋生产管理上需要协调的内容有:领导预测生产能力与车间实际生产能力的矛盾、经营部门与生产部门的矛盾、原辅材料供应与使用部门的矛盾、技术部门与质量监督部门的矛盾、生产车间与设备保养部门的矛盾、劳动人事部门测定的工时定额与车间达标的矛盾、技术部门下达的一级排料与裁剪车间实际用料的矛盾、上道工序与下道工序的矛盾、执行皮鞋标准与客户特殊的技术要求的矛盾等,都要通过生产管理部门的协调,得到合理化的解决。

生产管理部门的协调必须贯彻公正、公平、公开的原则,既要符合国家政策法律的规定,又要考虑到社会、企业、个人利益的兼顾,合理解决。

5. 检查

检查就是对生产的准备工作以及生产全过程的状况进行检查。检查必须以预防为主。使生产上的问题发现在萌芽状态,解决在生产过程之中。生产准备工作方面的检查有:原辅材

料是否到位；原辅料的品种、数量、质量是否符合要求；工艺流程组织工作是否科学合理；工艺装备是否与生产品种相适应；技术准备的样板是否准确齐全；工艺文件是否做到完整性、准确性、适应性和可操作性。在生产过程中主要检查工艺文件的执行，流水作业的运作是否正常，产品质量是否达到工艺标准等。

6. 督促

督促就是对生产活动中的实际情况进行观察，发现实际执行与原生产计划在不相符合之处，分析原因，采取必要对策，及时解决问题。督促在生产者管理中的作用是很重要的，它是执行计划的保证，督促在以原计划为依据，以利于生产者计划的顺利完成。

督促的基础是要有一套系统性的管理体制规章制度，明确各岗位的责任；督促的依据是生产定额、技术指标。督促必须是系统性的，包括材料准备、技术准备、生产进度控制和成本控制等。

二、生产技术管理的基本任务

根据皮鞋生产的特点，生产者技术管理体制的基本任务如下。

- ① 正确贯彻执行国家和行业有关的生产技术方面的政策和法规；
- ② 制定与贯彻各种技术工艺文件；
- ③ 了解国内外市场情况，做好市场调研和技术情报工作；
- ④ 加强科技研究，积极采用和推广新材料、新技术、新工艺；
- ⑤ 努力增加企业新产品和改进原有产品；
- ⑥ 合理组织企业的一切技术工作，建立良好的生产技术工作秩序；
- ⑦ 开展技术培训和质量教育，努力提高本企业职工的技术和思想水平，充分发挥技术人员和工人的积极性；
- ⑧ 引进现代科学的管理方法，控制影响产品质量的各种因素，推行全面质量管理；
- ⑨ 以最低的消耗、最短的生产周期，生产出最好的产品，全面提高企业的经济效益；
- ⑩ 发展生产，满足社会需求。

三、生产技术管理的具体内容

根据上述基本任务，制鞋企业生产技术管理可以概括为以下几项具体内容。

- ① 技术标准的修订、制定及贯彻执行工作；
- ② 技术情报的收集、传递、采纳工作；
- ③ 新产品的设计、试制、鉴定与总结工作；
- ④ 制订和执行生产计划；
- ⑤ 工艺文件的制定、贯彻执行与检查督促工作；
- ⑥ 做好投产前的材料准备和技术准备工作；
- ⑦ 生产工艺流程的组织与管理工
- ⑧ 积极推行全面质量管理；
- ⑨ 工具设备推广应用与管理工
- ⑩ 技术考核与技术培训；

- ⑪ 文明生产和安全检查技术；
- ⑫ 革新、改造、挖潜和技术引进工作；
- ⑬ 科学技术研究和制定科技发展规划；
- ⑭ 做好生产技术档案工作；
- ⑮ 计量和测试工作；
- ⑯ 做好用料定额管理工作；
- ⑰ 协助劳动部门做好劳动工时定额工作；
- ⑱ 建立岗位技术责任制。

第四节 岗位职责及工作责任制度

一、职务、职责

1. 总经理职责

- ① 决定和批准公司的重要报告；
- ② 审查批准年度财务收支预算（含经营、投资、改造、基建项目使用、流动资金、贷款等）与年度利润分配方案，健全财务管理，严格财经纪律，搞好增收和开源节流工作，保证现有资产的保值和增值；
- ③ 通过公司重要的规章制度；
- ④ 订立劳动合同；
- ⑤ 决定设立分支机构和投资开发新项目；
- ⑥ 讨论通过本公司章程的修改；
- ⑦ 决定组织体制和人事编制，决定聘用副总经理、经理、总设计师、总办主任等的任免、报酬、奖惩，建立健全统一高效的组织体系和工作体系；
- ⑧ 负责合作公司终止和期满时清算工作；
- ⑨ 根据生产和经营管理需要，有权聘请专职或兼职法律、经营管理、技术顾问，并决定其报酬；
- ⑩ 执行重要决议，主持全面工作，保证经营目标的实现；
- ⑪ 组织指挥公司的日常经营管理工作，代表公司签署有关协议、合同、合约和处理有关事宜；
- ⑫ 抓好公司的生产、服务工作；
- ⑬ 抓好员工的思想工作，加强员工队伍建设，建立一支作风优良、纪律严明、训练有素，适应高品质生产需要的员工队伍；
- ⑭ 既要强调领导权威，也要尊重员工的意愿，发挥“领导一班人”的作用，充分发挥员工的积极性和创造性；
- ⑮ 加强企业文化建设，搞好社会公共关系，树立公司良好的社会形象；
- ⑯ 加强廉政建设，搞好精神文明建设，支持各种社团组织工作；
- ⑰ 具体主管办公室、设计室、人事培训、财务、生产、经营各主要职能部门；

⑮ 其他应由总经理决定的重大事项。

2. 办公室职责

① 负责公司本部的行政管理和日常事务，当好领导的参谋，协助领导搞好各部门之间的综合协调，加强对各项工作的督促和检查，建立并完善各项规章制度，促进公司各项工作的规范化管理；

② 负责公司的公文、资料、信息和宣传报道工作，沟通内外联系，保证上情下达和下情上报；

③ 负责公司来往文电的处理和文书档案的管理工作，负责对会议、文件决定的事项进行催办、查办和落实；

④ 加强对外联络，拓展公关业务，促进公司与社会各界的广泛合作和友好往来，树立良好的企业形象；

⑤ 产销计划设立修订及产销统计分析；

⑥ 全公司组织系统及单位工作职责、编制人数的规划、研讨、修订；

⑦ 做好员工的思想教育工作，解决其实际困难；

⑧ 下列各项管理制度的建议、推行与修订：

a. 生产管理、质量管理、设备管理制度；

b. 技术管理、开发管理制度；

c. 物资管理制度；

d. 会计账务、成本管理制度；

e. 人事、总务管理制度；

f. 其他有关管理制度；

g. 管理有关异常事项的检核、报告、追踪与改善；

h. 管理有关呈核、呈报案件的分析、审核；

i. 全公司教育训练计划的汇总与推行；

j. 专业技术人员及干部级以上人员的招募、甄选、训练计划的拟订；

k. 厂部间有关事项的协调；

l. 材料编号、成品编号的设立；

m. 标准成本设立修订及单元成本分析与推行；

n. 经营资料分析、异常反应及改善方案的提供；

o. 预算编制协助建立及管理；

p. 投资计划方案的审核、编制及执行、追踪；

q. 新产品的成本预算及售价拟订；

r. 负责公司的印章管理；

s. 负责公司的合同管理和法律事务；

t. 负责公司的营业证照管理；

u. 完成领导交办的其他工作。

3. 营销部职责

① 营销目标的拟订及完成情况的报告；