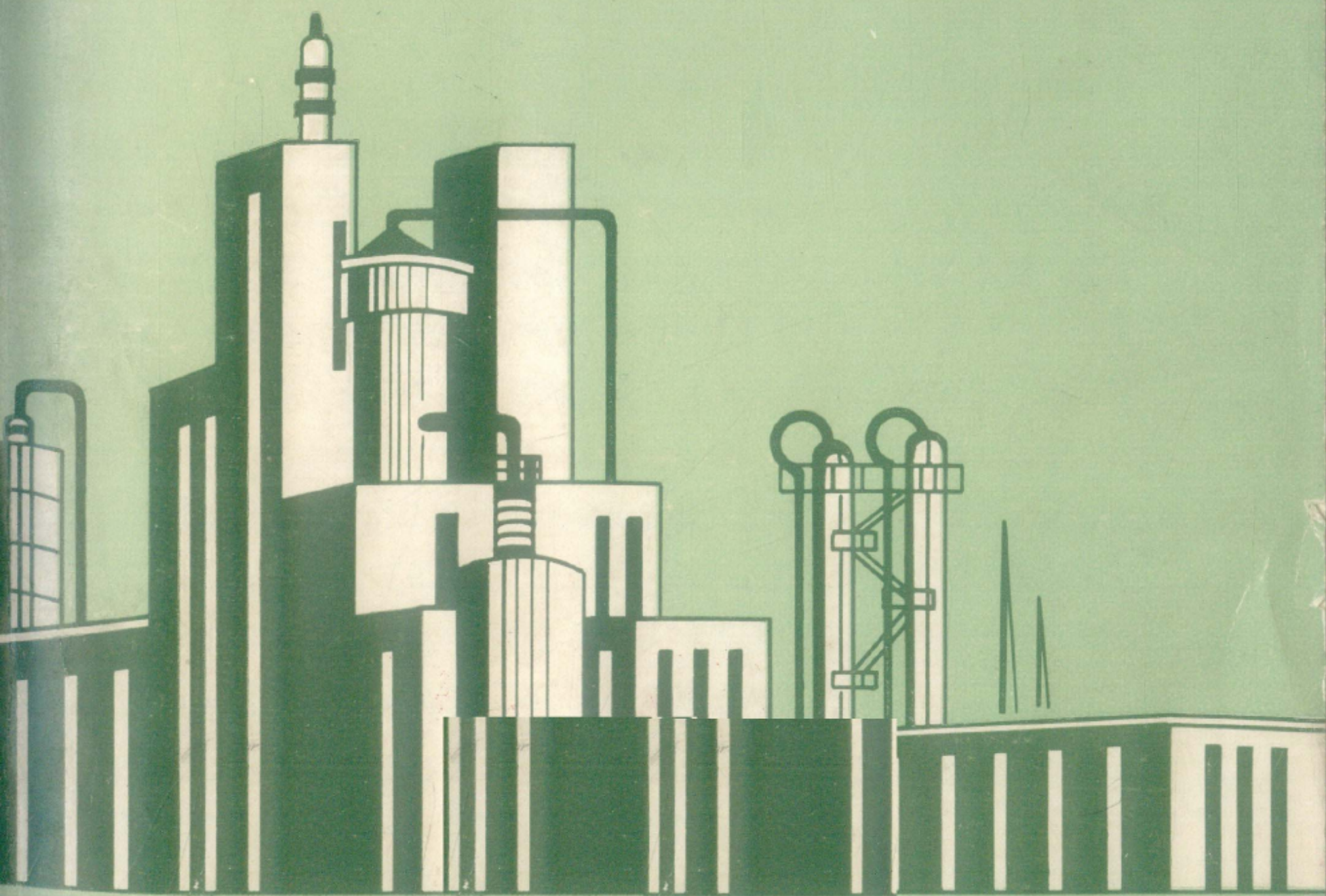


生产经营系统管理



本溪市石油化学厂编

前 言

管理现代化与科学技术现代化是企业不断向前发展的两个轮子。但就目前企业的整体素质而言，管理水平不适应经济发展需要的矛盾显得尤为突出。“七五”期间，国家确立了改善企业管理工作的目标和任务，即：全面推行厂长（经理）负责制，建立统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统。要求各企业在实现“上水平，登台阶、提高企业素质”奋斗目标过程中，使企业的技术和管理水平达到一个新的起点，为后十年的经济振兴打下坚实的基础。

目前，我厂正在搞洗衣粉生产的技术改造，从意大利引进设备和技术。因而，进一步加强和完善生产经营系统管理，正是企业发展的需要。我们现在着手，将厂各部门的现行规章制度汇集成册，名为“生产经营系统管理”，在企业内部认真贯彻实施，在改革中不断总结经验，以期不断地提高到新的水平。其内容大体分三部份：（一）管理基础工作。包括管理职能的划分，业务台帐、表报的设置，管理信息的传递等。（二）根据“企业管理机构及其职能特点，分别按计划管理、生产管理（包括质量、设备和物资管理）、科技管理、劳动人事管理、市场与销售管理、财务管理、生活福利事业管理等，将上级颁布的有关法规、法令、条例，以及本企业现行的管理责任制、管理细则进行汇综编辑。（三）现代化管理方法在企业的应用。

《生产经营系统管理》的汇集与应用，其旨意在于为管理者从管理原则、形式、方法、制度等方面，在原有基础上提供一个清晰的框架结构，便于对企业生产经营活动更为有效地进行计划、组织、指挥、协调和控制，使管理工作逐步趋于系统化、严密化、规范化、科学化。管理本身是不投资或少投

资而能取得重大经济效益的一门软科学，也是一门边缘科学、应用科学。但它不可能为管理者提供解决一切管理问题的标准模式和答案。这就需要在企业生产经营活动实践中，不断探索，总结改进和完善管理工作。从而，迅速改变落后的传统管理方式，提高现代化管理水平和企业整体素质，以获取最佳经济效益和社会效益。

编 者

一九八六年六月

本溪市石油化学厂文件

本石厂发(86)11号



关于进一步明确管理科室职责 强化企业管理基础工作的通知

厂属各车间、科室：

一九八五年，我厂生产经营活动取得显著成效，各项经济技术考核指标均超过历史最好水平。今年，又提出实现“两个三”（产值三千万、利润三百万）的奋斗目标，确立了以提高产品质量，降低物耗为中心，以全面改善与加强企业管理为重点，技术开发与企业管理“两个轮子”同步疾进，生产与改造两条战线同时展开的工作方针。就企业管理而言，要求迅速提高整体素质，逐步达到现代化，即系统化、严密化、规范化、科学化。针对我厂实际，今年重点推行“方针目标管理”，“目标成本管理”，加强“现场作业管理”。同时，更为现实而扎实地广泛运用现代化管理手段。多年的经验与教训告诫我们，强化企业管理，关键的一点在于加强和完善管理基础工作，明确管理部门及人员的职责和权限，进而理顺业务关系，搞好综合协调与控制。这既是提高企业整体素质的重要措施，也是实行现代化管理的必备条件。否则，措施再多、目标再宏伟，也很难落到实处，很难达到预期效果，

因此，厂部于年初着手对主要管理科室的职责，各种统计表报、传递

单、指令卡、台帐，以及业务工作往来关系等，做了探索性的改进、理顺和系统化。估计这对增强各个部门、各个环节管理职责的清晰度，解决业务关系中的边缘问题，减少杜绝扯皮现象，不断提高工作效率和企业经济效益，能够起到一定的促进作用。

最近，将陆续把主要科室的职责、业务往来关系以及“企业内部管理信息传递图”打印、复印下发，要求在实际工作中认真贯彻执行。

本溪市石油化学厂

一九八六年二月十八日

送：市轻工业公司：

目 录



一、主要管理科室职责范围

1. 综合计划办公室·····	(9)
2. 生产技术科·····	(13)
3. 设备科·····	(15)
4. 安全科·····	(18)
5. 计量、能源科·····	(21)
6. 全面质量管理办公室 (内含质量检查科) ·····	(26)
7. 人事教育科 (内含劳动工资科) ·····	(29)
8. 经营办公室·····	(32)
9. 储运车间·····	(35)
10. 总会计师室 (内含财务科) ·····	(37)
11. 行政科·····	(39)
12. 基建科·····	(41)

二、业务台帐与表报 (42)

(一) 业务台帐:

Tz 1. 综合计划办公室·····	(44)
2. 全面质量管理办公室·····	(44)
3. 经营办公室·····	(44)
4. 总会计师室 (内含财务科) ·····	(44)
5. 生产技术科·····	(45)
6. 计量、能源科·····	(45)、(47)

7 . 设备科.....	(45)
8 . 安全科.....	(46)
9 . 人事教育科.....	(46)
10 . 基建科.....	(46)
11 . 行政科.....	(46)
12 . 储运车间.....	(47)

※ ※ ※

(二) 业务统计表报:

JCB 1 . 综合计划办公室.....	(48)
2 . 全面质量管理办公室.....	(50)
3 . 总会计师室.....	(50)
4 . 生产技术科.....	(50)
5 . 计量、能源科.....	(50)、(52)
6 . 设备科.....	(51)
7 . 安全科.....	(51)
8 . 人事教育科.....	(51)
9 . 行政科.....	(51)
10 . 储运车间.....	(51)

※ ※ ※

JHB 综合计划办公室.....	(53)
-------------------------	------

※ ※ ※

TJB 1 . 综合计划办公室.....	(54)
2 . 全面质量管理办公室.....	(56)
3 . 经营办公室.....	(56)
4 . 财务科.....	(57)
5 . 生产技术科.....	(57)

6 . 计量、能源科.....	(57)
7 . 设备科.....	(58)
8 . 安全科.....	(58)
9 . 人事教育科.....	(59)
10 . 行政科.....	(59)

※

※

※

三、管理信息传递图

1 . 总 图.....	(ZT)
2 . 综合计划办公室 (图一)	(T 1)
3 . 生产技术科 (图二)	(T 2)
4 . 设备科 (图三)	(T 3)
5 . 安全科 (图四)	(T 4)
6 . 计量、能源科 (图五) (图六)	(T 5、6)
7 . 人事教育科 (图七)	(T 7)
8 . 全面质量管理办公室 (图八)	(T 8)
9 . 经营办公室 (图九)	(T 9)
10 . 储运车间 (图十)	(T10)
11 . 总会计师室 (图十一)	(T11)
12 . 财务科 (图十二)	(T12)

主要管理科室职责范围

综合计划办公室职责

计划管理是企业管理的首要职能。综合计划办公室是在厂长领导下进行厂级计划编制、执行、监督、检查和调整的职能部门。企业的供应、生产、销售、技术、财务等活动，都要靠指导性计划来安排、组织和控制。企业的各项管理，也要通过统一的计划予以组织和协调。

1、认真贯彻执行国家对计划管理、统计管理的有关政策法规、规定、纪律。

2、编制年度生产、经营计划和月份作业计划以及长远发展规划，并掌握年度、月份计划完成进度情况的综合统计分析，为厂长经营决策提供依据。

3、掌握供、销合同的执行情况，并监督检查生产工艺、操作规程、技术定额的执行情况。

4、检查计划期的生产、经营计划的执行情况，及时向厂长做系统汇报。

5、负责组织召开不定期的综合性活动分析（包括①计划执行，②生产活动，③统计成果，④经营市场，⑤财务决算等）。

6、负责督促检查计划下达后的落实情况和计划实施进度，并掌握计划实施中的综合平衡，控制计划，避免失调。

7、负责定期（周、月）组织召开供应、生产、销售、运输、财务等部门参加的综合平衡会议。

8、负责提供对上一级机关报表、数据和文字材料，并及时反映和汇报企业生产经营状况。

9、负责健全统计网络，贯彻执行统计制度，并组织科室、车间统计人员的业务学习。

10、负责对统计日报、旬报、月报、年报等原始资料的收集、整理、填报、报出工作。

11、负责统计资料的整理、分类、装册、归档、保管等工作。

12、负责开展统计分析（包括：①“设备能力与劳动量”②“数量与价值量”③“单项消耗定额”④“经济效益相对指标”等）。

13、负责复印、打字文字材料以及各种报表、卡片的印刷工作。

业务台帐、表报与往来关系

1、业务统计台帐：

①、“产品、产量台帐”：按批次，根据储运车间产品“入库单”为凭证，逐批入帐备用。

②、“商品产值台帐”：按当月生产产量依据，按现行价格做一次性计算，入帐备用。

③、“工业净产值台帐”：根据财务决算中的生产费用进行计算，入帐备用。

④、“生产能力台帐”：根据生产技术科提供的数据，每年做一次性的入帐备用。

⑤、“历史资料台帐”：根据掌握的各项原始资料，综合整理统计入帐，以留备用。

⑥、“供产销平衡台帐”：根据供、产、销月报、分类、分品种入帐掌握计划，控制平衡用。

⑦、“产、销、存台帐”：根据产、销、存月报，分项入帐，为备编制计划用。

2、业务统计表报：

①、各项业务日报（包括：〔包装物〕、〔固体料〕、〔液体料〕、〔粉成品〕、〔脂成品〕、〔油成品〕等“库存日报”，〔装卸车辆〕、

〔生产进度〕、〔产品销售〕、〔资金收回〕等“日报”。皆由各车间、有关科室（办）于每日早提供。

②、各项业务月报（包括：〔财务决算〕、〔产品质量〕、〔车间成本核算〕、〔成品入库〕、〔工业净产值〕、〔主要经济技术指标〕、〔工业总产值〕、〔能源消耗〕、〔物质进消存〕、〔产品销售〕、〔劳动工资〕、〔生产费用〕、〔工人工时利用〕“月报”等。皆由各车间、有关科室，于下月五日前提供。

③、各类单项计划（月）包括：〔产成品销售〕、〔发货车皮〕、〔原料供货〕、〔原料到站预报〕、〔设备检修〕、〔资金收回〕、〔包装物供货〕等“月计划”。皆由有关科室（办）；于当月二十二日前提供。

④、各类单项规划与计划（年），包括：〔质量升级规划〕、〔产品创优规划〕，〔新产品开发〕、〔设备更改〕、〔产品单位成本〕、〔产品、原料价格〕、〔原料消耗定额〕、〔企业管理费用〕、〔车间三项费用〕、〔行政房产维修〕、〔安全措施〕、〔奖励基金〕、〔专用基金〕等“单项年计划”皆由各有关科室（办）提供，综合整理。于当月二十八日报市轻工业公司财务和省一轻厅。

⑤、各类单项计划（年），包括：〔流动资金占用〕、〔两项费用〕、〔原料、成品价格〕、〔设备大修〕、〔设备更改〕、〔安全措施费用〕、〔房产维修〕、〔行政费用〕、〔原料消耗定额〕、〔产品工艺改革〕、〔新产品试制〕、〔职工培训〕、〔劳动工资〕、〔产品质量升级〕、〔能源消耗定额〕、〔原料供应〕、〔产品销售〕等“年度计划”。皆由有关科室办（所），于当年十月末前提供。

⑥、各类规定统计表（月），包括：〔国统基字1表〕、〔国统基字2表〕、〔分月附表〕、〔国统基字3表〕、〔国统基字4表〕、〔国统基字5表〕、〔国统基字6表〕、〔国统基字7表〕、〔国统基字8表〕、

〔国统基字 8 至 11 表〕、〔辽统工定 1、2、3 表〕〔轻出 5 表〕、〔辽统辽物 1 表〕、〔国统电定 6 表〕、〔化部企 11 表〕、〔物统 8、10 表〕、〔环年基 1 表〕、〔辽统管 6 表〕、〔辽统 53 表〕、〔化企 27 表〕、〔国统物 10 表〕、〔国统综〕以及〔月份用水〕、〔月份节能〕、〔燃料产品单耗及用水〕、〔物资盘点汇总〕等“统计表，皆由综合办（办）提供资料、整理汇总，于下月五日前上报，市轻工业公司、市统计局、省一轻厅、轻工部塑化局。

生 产 科 职 责

生产管理是企业管理的主要组成部份，是一项最基本的管理。它把企业的生产活动全过程作为一个有机的整体和系统，实行全面有效的计划，组织和控制，充分地利用企业资源，不断提高劳动生产率，保证按品种、按数量、质量、按期限和按成本目标完成企业的生产任务，实现企业生产的预期目标。

1、根据厂的经营方针目标，年、月度综合性计划和生产进度作业计划，向生产车间下达指令计划，组织生产活动并保证实现。

2、检查月度生产作业计划指令完成情况，按进度要求组织均衡生产。

3、按照厂长下达的修订计划指令，以及综合计划部门提出的修订生产计划的具体要求，统筹安排生产作业计划，协调供、产、销、运活动。

4、对投入产出生产过程中的工艺、操作、工序质量进行认真监督与严格控制，特别是现场作业质量的监督，一经发现问题，立即指令生产车间会同质量部门，采取有效措施，协调解决。

5、负责贯彻执行工艺操作规程，监测与控制原辅材料按定额投入使用，减少不合理损耗，降低产品成本，做到人尽其责，物尽其用。

6、在组织生产活动中，贯彻执行安全操作规程，教育操作者树立“安全为了生产，生产必须安全”的思想。

7、组织文明生产，建立与健全生产中的正常秩序，开展环境保洁活动。

8、负责设备大、中、小修时间进度上的安排，会同计量部门协调安排好计量仪器的调测时间与进度。

9、组织召开例行调度早会，处理日常生产活动中的具体问题。

10、负责召集（主管厂长主持）每月一次的供、产、销平衡会。会同综合计划一起主持召开不定期供、产、销平衡会。

业务台帐、表报与往来关系

1、业务统计台帐：

①、“技术经济台帐”，每月将其劳动生产率、成本、物耗等反映结果，传报主管厂长和综和计划办。

②、“产品生产能力台帐”，年末将由设备科和各生产车间提供的生产装置运转情况，经过整理分析，传报综合计划办。

③、“产品产值产量台帐”，当月将由各生产车间提供的日作业计划完成情况，按日分品种分录，留存自用。

④、“产品质量三级分等台帐”，当月将其产品质量的动态作统计分析与掌握，留存自用。

2、业务统计表报：

①、“生产日进度表”，日生产作业计划完成情况，每日传报厂长室、综合计划办、经营办（销售、供应）。

②、“原辅材料”当月消耗统计结果，下月三日前上报市轻工公司生产科。

③、“日电耗表”，每日早电传市电业局和横传厂计量能源科。

④、“生产任务指令卡”，当月生产作业计划，按进度要求，批量下达生产车间执行，并传递综合计划办、经营（销售、供应）以及储运车间保管工段。

设 备 科 职 责

设备管理，是对设备的选择评价，维护修理、改造更新和报废处理全过程的管理工作。它是企业管理的一个重要方面。机器设备是现代化生产的物质技术基础，是企业固定资产的重要组成部分。加强设备管理，其目的是保证企业生产正常进行，推动技术进步，提高企业生产的现代化水平。

1、贯彻执行国家对设备管理工作方针，政策、法令以及各项具体工作条例。

2、负责设备的选择与评价，设备配件的订购与供应工作。

3、编制设备年、季、月大修计划和物质材料、资金计划。

4、编制设备的改造与更新规划，进行设备改造方案和新设备的技术经济论证。

5、监督检查生产，机修、动力、运输设备以及管道、建筑、设备基础等的使用、维护、保养工作。合理地制定设备检查、维护保养和修理周期与作业内容；采用先进的检修技术，灵活地运用各种维护方式，有效地采取先进的修理方法。

6、拟定和修改完善设备管理制度，并彻底实施。以保证正确合理地使用设备，减轻腐蚀，保持良好性能，延长使用寿命；减少或避免设备闲置，提高设备利用率，使设备优质，高产、低耗、节能、安全地运行。

7、掌握设备动态率（完好率、泄漏率、故障率、运转率）的管理。

8、负责固定资产年度检查工作，对其技术能力使用年限、残值、大修次数、金额进行鉴定。

9、负责压力容器的定期试压、探伤、腐蚀检查，对无压力容器安全装置的配备，须半年效验一次，并做好管道防腐工作。

10、负责设备图纸的保管、核对、绘制工作。做到档案资料、图纸、生产设备相吻合。

11、有权使用带病设备，并及时提出处理措施，上报主管厂长决断。

12、负责对违犯操作规程设备事故和财产损失事故的处理。

13、负责全厂维修人员的技术培训和安全教育工作。

业务台帐、表报及往来关系

1、业务统计台帐：

①、“设备台帐”：当年期末，主要反映年度设备添置与报废金额，台件的登记。

②、“设备分类台帐”：当年期末，按种类登记。

③、“生产能力总帐”：当年期末，对动力设备的热能、量值增减变化情况，进行登记。

④、“设备动态台帐”：当年期末，将更新，拆除增减变化，做一次性的登记。

⑤、“机械动力设备计算台帐”：对机械，动力设备本身能力的一次性计算，分类登记。

⑥、“设备技术状况台帐”：对设备本身的性能，分类登记。

⑦、“生产性建筑台帐”：将厂房的原值、面积、建筑时间，使用单位等分项登记。

⑧、“非生产建筑台帐”：当年期末，由行政科提供各项数据，分类登记。

⑨、“设备档案”：将设备说明书、图纸（全套图纸、易损件图）、设备合格证等，分类存档。

⑩、“设备卡片”：设备、编号、产品名称、制造日期、进厂日期、开始使用日期、制造单位、原价、按装地点等，分项登记，留存备查。