

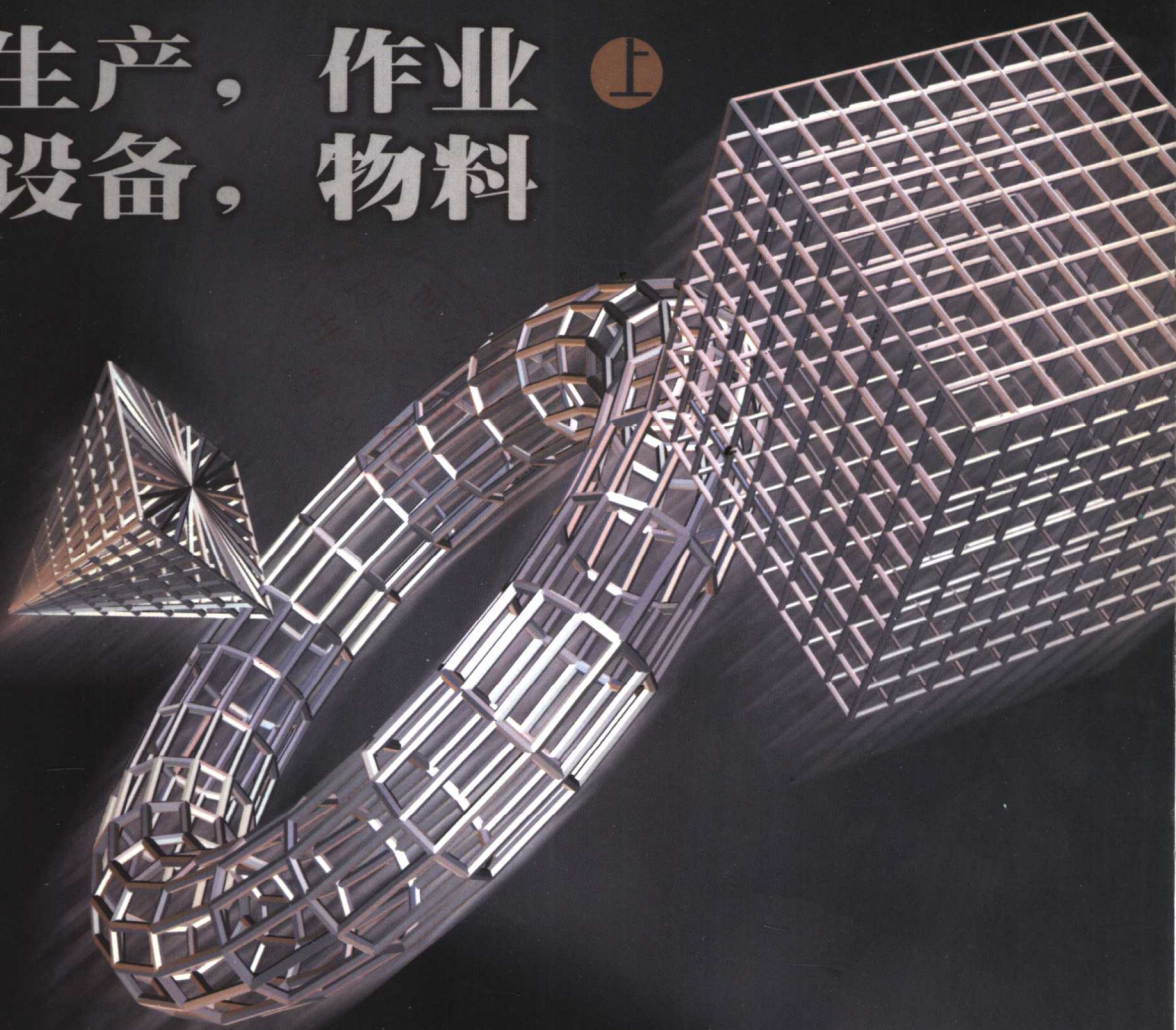
制 度 规 范 化 表 格 标 准 化

RULES AND REGULATIONS

管理制度·管理表格

FORMS AND TABLES

生产，作业 
设备，物料



基础管理研究组 / 编
企业管理出版社

~~~~~  
RULES AND REGULATIONS · FORMS AND TABLES

# 管理制度 · 管理表格

## 生产, 作业, 设备, 物料

~~~~~

(上 册)

基础管理研究组 编

· 企业管理出版社 ·

《管理制度·管理表格丛书》编委会

主 编 甘华鸣
副主编 向文杰 贾 萌
编 委 张大军 武志高 陈玉萍 李自立
李建国 李 强 赵 凯 马晓田

编者的话

良好的管理制度和管理表格是一切成功企业的共同特征——通观全球,概莫能外。

管理制度和管理表格把企业面对的大量管理工作规范化、标准化,使繁琐变得简单,使杂乱变得有序,为企业在激烈的市场竞争中生存和发展奠定坚实的基础。

深根固本方能枝繁叶茂,方能果实累累。任何希望出类拔萃的企业,都必须建立健全各种管理制度,设计完善各种管理表格。

“管理制度·管理表格丛书”共6种,包括:《管理制度·管理表格:战略,开发,营销》、《管理制度·管理表格:生产,作业,设备,物料》、《管理制度·管理表格:质量,检验,控制》、《管理制度·管理表格:组织,人事,人力资源》、《管理制度·管理表格:财务,会计,税务,统计》、《管理制度·管理表格:行政,总务,后勤》。

“管理制度·管理表格丛书”汇集我国内地、香港、台湾以及国外优秀企业的典型制度和常用表格。该套丛书既是资料库,可供博采众长以自成一体,又是工具箱,可供拿来就用以立竿见影。

基础管理研究组

2000年9月

上册目录

上编 管理制度

第一单元 生产部门组织与工作职责	(3)
一、厂长(经理)工作责任制度	(3)
二、生产管理部门经济责任制考核表	(5)
三、生产调度部门负责人工作责任制度	(7)
四、供应运输部门负责人工作责任制度	(8)
五、设备部门经济责任制考核表	(11)
六、动力部门负责人工作责任制度	(12)
七、总师办公室主任工作责任制度	(14)
八、工艺部门负责人工作责任制度	(17)
九、总工程师工作责任制度	(18)
十、生产主管业务审核一览表	(22)
十一、产销会议规定	(23)
十二、生产科业务规定	(25)
第二单元 生产技术管理制度	(29)
一、加工指示书规定	(29)
二、操作标准作业规定	(30)
第三单元 生产管理细则	(33)
一、产品管理办法	(33)
二、执行工程计划及目标预算超目标完成任务奖励准则	(42)

三、企业技术与合理经建议管理制度	(43)
第四单元 生产外协管理制度	(48)
一、外协管理办法	(48)
二、外协厂商考核及等级评定办法	(53)
第五单元 企业设备管理制度	(56)
一、设备使用、维护规程的制订、修改与执行	(56)
二、设备管理内容	(58)
第六单元 安全生产管理制度	(63)
一、总则	(63)
二、机构与职责	(63)
三、教育与培训	(65)
四、设备、工程建设、劳动场所	(66)
五、电信线路	(67)
六、易燃、易爆物品	(67)
七、电梯	(68)
八、个人防护用品和职业危害的预防与治疗	(68)
九、检查和整改	(69)
十、奖励与处罚	(69)
第七单元 库存量管理制度	(75)
一、库存量管理作业流程	(75)
二、用料预算方法	(75)
三、物资领用制度	(77)
四、库存量管理作业细则	(79)
五、物资计划管理制度	(81)
六、企业物资消耗定额管理制度	(86)
第八单元 仓储管理制度	(88)
一、仓位规划管理办法	(88)
二、企业仓库管理制度	(109)
三、进料验收管理办法	(112)

四、收料作业管理办法	(114)
五、发料作业管理办法	(129)
六、材料调拨管理办法	(133)
七、储存管理办法	(135)
八、成品仓储管理准则	(137)
九、滞料与滞成品管理制度	(146)
第九单元 采购管理基础制度	(151)
一、采购管理目标	(151)
二、物料与采购管理系统	(152)
三、物料与采购管理工作内容	(154)
第十单元 采购管理制度	(156)
一、标准采购作业程序	(156)
二、标准采购作业细则	(160)
三、需求单审批管理规定	(171)
四、物资供应采购管理规定	(172)
五、发料作业管理规程	(175)
六、设备引进管理规定	(176)
七、国内采购办法	(178)
八、国内物资采购供应工作制度	(179)
九、进口物资采购供应工作制度	(180)
十、委托制造、外加工管理准则	(181)
第十一单元 企业采购管理典范	(188)
一、房地产开发公司采购小组办事准则	(188)
二、××省邮电物资供应采购管理规定	(189)
附:《××省邮电物资供应采购管理规定》的实施细则 ..	(192)

上编 管理制度

第一单元 生产部门组织 与工作职责

一、厂长(经理)工作责任制度

(一)职务

1. 认真执行国家的方针、政策、法令、上级主管机关的指示和职工代表大会的决议。

2. 领导编制工厂的长远发展规划,审定年度生产经营综合计划,提出各个时期工厂的奋斗目标和中心工作及重大措施方案,使企业不断增强活力,开拓前进。

3. 加强生产经营管理,不断提高企业管理水平,确保全面完成任期责任目标和年度方针目标,不断提高企业经济效益。

4. 领导全厂进行技术革新,搞好企业的挖潜、革新、改造和新产品开发,不断提高企业的技术素质,努力赶超国内外先进水平。

5. 实行全面质量管理,坚持“质量第一”、“用户至上”的方针,确保产品质量稳定提高,满足用户需求,不断争创名牌,积极扩大产品出口。

6. 切实做好环境保护和劳动保护工作,不断改善劳动条件,保证安全文明生产。

7. 加强职工文化技术教育,促进知识更新,不断提高工厂人员素质。

8. 坚持“用人唯贤”的方针,正确贯彻执行国家的干部政策,正确使用选拔和培养干部。

9. 贯彻“各尽所能、按劳分配”的原则,正确地处理国家、集体和职工三者的利益关系,使职工收入逐年增长,集体福利条件不断改善。

10. 负责搞好与厂职代会的关系,充分发挥副厂长、“三总师”、各级组织、各个部门的积极作用。

11. 定期向职工代表大会报告工作,征求意见,自觉接受监督。

12. 全面主持各项行政工作,充分发挥厂长办公会、厂务会、工厂管理委员会的作用,使生产行政的各项重大问题得以及时的研究和处理。

13. 保证国家财产和集体财产不受侵犯。

14. 坚持“一支笔”批钱的原则,按财务制度规定,负责审批工厂费用开支。

(二)职权

1. 对工厂整个生产经营工作有决策指挥权,对紧急重大问题有临时处置权。

2. 对厂级副职人选的提名报审和中层行政干部的任免有审批权。

3. 按国家和企业规定,有权对职工进行奖惩。

4. 有权拒绝任何组织和个人对企业人、财、物的不合理摊派。

5. 在规定的范围内,有权自主使用企业的各种资金、人员和物资。

6. 有权签发厂内有关行政文件和工作报告,签订各种技术经济合同或协议。

7. 根据上级和职代会有关精神,有权修订工厂规章制度,调整行政组织,制订具体政策。

8. 有权合理使用按规定提取的厂长基金。

(三)职责

1. 对违背国家的方针、政策、法令、规定以及职代会决议所造成

的后果负责。

2. 对由于决策失误、领导不力,造成完不成生产和技改计划或经济效益下降负责。

3. 对未能达到任期目标和年度方针目标负责。

4. 对厂内发生的重大质量事故和出厂产品质量不合格造成工厂信誉的严重毁损负责。

5. 对工厂发生重大的设备、人身、火灾、交通事故和严重环境污染及重大失、泄密事件负责。

6. 对领导班子不团结、工作不深入、作风不正派,造成工厂纪律松弛、管理混乱、厂风不正负责。

7. 对事前未作充分调查和可行性分析而草率签署技术经济合同或协议,给工厂造成重大经济损失负责。

8. 对职工收入水平下降负责。

二、生产管理部门经济责任制考核表

表 1-1

	主要考核项目	考核标准
经济指标	1. 总产值 2. 计划品种产量实现率 3. 协作计划实现率 4. 生产资金占用率 5. 旬均衡率 6. 备品备件	按月或季计划考核,超额加分,未完成扣分。 按月计划 100% 完成, > 加分, < 扣分。 按月计划 100% 完成(包括厂内外协作实现)。> 加分, < 扣分。未经检验的外协件擅自进厂扣分。 按财务部门下达的指标考核情况加分或扣分。 月度月旬达到“三·三·四”,低于比例扣分。 按综合计划要求完成数量,根据数量、质量加、扣分。
基本职责	1. 编制生产计划	编制分季、月的生产作业计划时,主观臆造,不考虑车间的实际情况,采取压的办法扣分。 由于编制的季、月生产作业计划不切合实际,经努力后也实现不了扣分。 编制的措施计划有漏洞,对影响完成任务的主要问题,采取的措施不得力或没采取措施的扣分。 由于编制措施的计划考虑不周,使项目难于实现扣分。 生产周期过长,影响了交货期或给管理上带来混乱扣分。 生产周期过短,实现有困难扣分。 制订的期量标准过宽或过严扣分。

(续表)

	2. 生产调度	深入车间或班组不够,未能及时发现生产中的问题,排除或解决不力,影响了生产的正常进行扣分。 旬均衡率未达到“三·三·四”扣分。 未完成生产任务扣分。 由于生产准备工作计划不周,督促检查不够,生产准备工作有漏洞而影响了生产扣分。 对全厂的各项重点工作阶段,缺乏深入调查,对生产调度没做到按日掌握扣分。 虽按时召开了生产会,但由于准备工作不充分,会议上提的问题,事先未做横向联系,造成议而不决或决了难于执行扣分。 对随时发现的影响生产进度的关键问题,重视不够,不及时上报生产副厂长,也未采取措施或采取措施不得力扣分。 对重点改造项目重视不够,抓得不紧,遇到问题及时研究解决也不够,视具体情节扣分。
	3. 生产协作	对外协任务重视不够,对生产中遇到的困难解决不及时扣分。 执行外协加工任务时,不能按期按质交货,视其具体情节扣分。 协作工厂质量不稳定,不能确保产品质量,未引起重视或没采取措施扣分。 协作工厂不能按期交货而影响本厂生产计划扣分。 协作工厂的价格高于其他厂的价格扣分。 对协作厂的变化掌握不够,不具备承担本厂任务的最基本条件,而脱离实际做了安排,影响本厂产品质量,进厂专职检验部门不验收扣分。 有的协作厂生产条件差,质量无法保证,个别外协人员徇私舞弊,接受贿赂,以次充好,弄虚作假扣分。
	4. 在制品管理	根据生产计划,编制在制量定额,经抽查在制品的占用量超过10%扣分。 经对仓库管理的抽查,中间仓库在制品的保管存放不符合要求扣分。 如上级或全厂检查评分,正确率未达到95%扣分。 由于保管不善,而造成霉烂、变质或在装卸搬运中发生破损扣分。
	5. 生产作业统计	各种统计报表拖延报出或发生差错扣分。 抽查统计工作违反制度的要扣分。

三、生产调度部门负责人工作责任制度

(一)职务

1. 在生产副厂长领导下,贯彻上级有关生产方面的方针、政策,根据企业年、季、月度生产计划和厂内各项任务的要求,负责编制生产作业计划和辅助生产作业计划,并组织检查、落实和考核。

2. 根据新产品试制计划和生产技术准备综合计划,负责编制本部门生产技术准备计划,并组织检查落实。

3. 加强统一指挥,组织并领导全厂生产调度工作,定期召开生产作业会,严格按生产作业计划进行督促、检查,对生产过程中出现的问题,及时协调平衡,搞好均衡生产。

4. 负责生产管理制度的起草和修订工作,并督促其贯彻执行。

5. 加强在制品、工位器具和工模具管理,定期组织抽查、盘点。

6. 负责办理全厂工艺性外委协作和产品零件的外委外购合同的签订,承接外来修理加工任务。

7. 根据生产计划和生产需要,向工艺、动力、供应等有关部门提出需要解决的关键问题,并检查其完成情况。

8. 组织安排工厂各级调度人员的业务学习,提高业务管理水平。

9. 做好生产作业统计工作,按时填报生产报表。

10. 根据工厂方针目标展开要求,负责本部门内方针目标的展开、检查、诊断和落实。

11. 完成厂部临时布置的各项任务。

(二)职权

1. 有权对车间和生产服务单位下达完成或配合完成生产计划方面的调度命令,并对各单位执行调度命令的情况进行督促、检查和考核。

2. 在保证完成生产计划的前提下,有权根据生产的实际情况提

出调整月度生产计划的建议。有权调整瓷件、附件作业计划和金工模具品种计划。

3. 有权检查生产会决议执行情况和生产计划完成情况,对不执行决议而影响进度者有权追究责任,并向主管厂长报告。

4. 根据生产现场需要,有权召开有关车间、科室负责人的紧急会议。

5. 根据生产计划的要求,有权签订零件加工生产协作方面的合同。

6. 对生产用的动力有指挥、协调和调配权。

7. 对生产中出现的异常情况有临机处置权,但事后应及时向有关领导汇报。

(三) 职责

1. 对由于计划不周、调度工作不力,影响全厂产量、品种计划的完成或达不到均衡生产的要求负责。

2. 对下达调度命令的正确性负责。

3. 对因管理不善,造成工位器具、工模具和半成品、在制品供应不能满足生产需要或储备超过定额,致使资金严重积压负责。

4. 对由于管理混乱,导致所辖库房的库存零件、工模具发生丢失、锈损、磕碰划伤而造成的损失负责。

5. 对因指挥不当,造成人身、设备事故及部门内发生交通、火灾事故负责。

6. 对本部门方针目标未及时展开、检查、诊断和落实负责。

四、供应运输部门负责人工作责任制度

(一) 职务

1. 在分管副厂长领导下,认真贯彻执行国家有关物资管理方面的方针、政策,负责编制物资(含包装材料)供应计划和采购计划,并

按计划做好物资供应工作。

2. 核定和掌握所属仓库资金的定额和各种物资的储备定额,加强资金管理,实行储备资金指标下库,组织处理超储积压物资,保证储备资金的合理使用。

3. 负责制定材料(含包装材料)、燃料供应定额,严格按定额(或限额)发料,并负责主要生产用料送到车间。

4. 根据设备动力科提报的计划,负责组织全厂设备电器备件的采购和保管供应工作。

5. 加强仓库管理,定期组织盘点,对盘盈、盘亏、丢失、损坏等情况要查明原因,分清责任,提出处理意见。

6. 掌握各类物资的收发动态以及库存和主要原材料、燃料、油料、贴花纸、包装材料的消耗情况,按时编制物资供应统计报表及分析报告。

7. 按照国家的能源政策和法令,负责制订工厂节能工作的长远规划和年度计划,加强能源管理,监督能源的合理使用,不断提高能源利用率,按时填报能源统计报表。

8. 加强废旧物资的管理,做好废旧物资的回收、保管、修复、改制、再生利用和对外处理等工作。

9. 做好本部门所属运输车辆的管理和维修保养工作,完成工厂物资运输任务,保证行车安全。

10. 加强安全防火的教育和管理。

11. 根据工厂方针目标展开要求,负责本部门方针目标的展开、检查、诊断和落实工作。

12. 负责完成厂部临时布置的各项任务。

(二) 职权

1. 在计划范围内,有权代表工厂签订材料、工具、备件等物资的订货合同。

2. 有权检查各部门生产物资使用情况和储备情况,对各部门不合理使用物资或盲目储备的行为,有权加以制止。

3. 有权监督、检查各部门能源管理和能源消耗情况,对浪费能源的行为,有权制止和提出处理意见。

4. 有权处理多余积压物资和废旧物资,对各单位擅自处理废旧物资,有权予以制止。

5. 在不影响生产的前提下,有权对外进行物资调剂。

6. 有权要求各部门按期提供有关的计划、各类物资消耗统计报表、工艺消耗定额和其他有关资料。

7. 有权调配运输车辆。

8. 对本部门下属人员的调动、奖惩、晋级有建议权。

(三) 职责

1. 对物资供应计划编制不周或物资供应不及时,影响工厂计划任务的完成负责。

2. 对供应物资的品种、规格、质量不符合要求,影响生产、工作负责。

3. 对由于执行制度不严、盲目采购,造成物资积压浪费,影响资金正常周转负责。

4. 对能源管理不善、使用监督不严,造成浪费,完不成上级下达的能源节约计划指标负责。

5. 对由于管理不善、工作失职造成物资(含包装材料)损失或有毒物品外溢、丢失负责。

6. 对由于教育不够,导致本部门人员违反政府法令或财经纪律,不遵守市场规定或徇私处理物资,从而给工厂造成不良影响或经济损失负责。

7. 对由于忽视安全教育、措施不力,造成人身、设备、交通和火灾事故负责。

8. 对采购已淘汰或即将淘汰的物资进厂负责。

9. 对本部门方针、目标未能及时展开、检查、诊断、落实负责。

10. 副科长应协助科长工作,并对科长布置的工作负责。