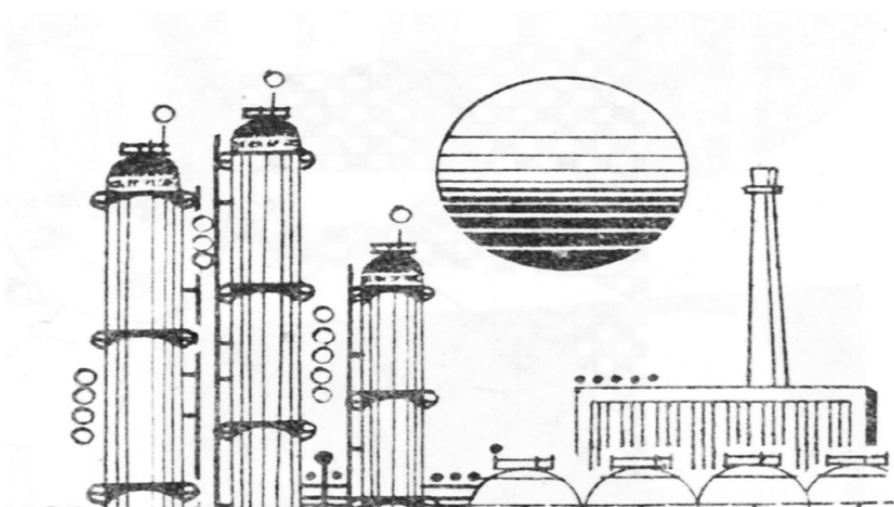


现代经理手册（十二）

马敏 主编



目 录

现代经理职责检测手册(二).....	1
一、生产责任检测内容.....	1
二、财务责任检测内容.....	17
三、生产与业务管理概念.....	25
四、销售责任检测内容.....	36
附录：.....	74
身教重于言教.....	74
危机关头显身手.....	78
现代经理的时间管理.....	81
一、时间管理概念.....	81
二、时间管理误区.....	109

现代经理职责检测手册(二)

一、生产责任检测内容

基本准则

为了有效进行生产活动，必须完备下述三方面：

第一是要完善生产条件。生产条件是指根据企业经营意志所决定的生产结构或生产能力、厂房安排、作业编组等范围。第二是要完善生产计划，以便有效地推动生产。第三是完善生产管理技术，以便对生产计划和执行结果之间的差距采取有效的措施。

有关设备情况的调查事项

(1)是否能掌握设备情况?如能掌握，应调查设备情况和现在的使用情况的差距。

(2)是否能掌握设备开工率?如能掌握，应调查其开工率是在一般水准之上，还是在一般水准之下。

有关工时劳动能力的调查事项

(1)是否能掌握工时劳动能力?如能掌握，应调查其能力和现在利用工时劳动能力之间的差距。

(2)是否掌握工时开工率?如能掌握，应调查其开工率是在一般水准之上，还是在一般水准之下。

(3)是否易于补充人员?应该按不同职位调查其难易程度。

有关厂房安排的调查事项

(1)厂房安排是否也能适应将来的计划?

(2) 厂房安排是否合理?是否从工程的设计、质量、成本等方面作了考虑?

(3) 是否考虑到安全问题?

(4) 是否适当地照顾到环境卫生?

(5) 是否分别掌握厂房安排费用?

有关工作环境的调查事项

(1) 采光是否顺应工作性质?

(2) 照明是否顺应工作性质?

(3) 通风是否顺应工作性质?

(4) 冷暖设备是否顺应工作性质?

(5) 是否考虑到工作场所的安全管理?

(6) 是否考虑到工作场所的气氛和工作场所的纪律?

有关工厂道德意识的调查事项

(1) 是否对工人进行品德教育和技术教育?

(2) 是否对工人进行操作或业务训练?

(3) 有无福利设施?

(4) 有无提案制度?

(5) 是否进行有关劳工法的研究?

(6) 是否注意出勤率?

(7) 有无工资制度规定?

(8) 员工是否了解工资制度?

(9) 工资制度是否客观、公平?

有关设计的调查事项

(1) 设计人员是否受过生产技术方面的适当训练?

(2) 设计人员是否考虑到成本?

(3) 图纸是否规范和分类?

(4) 设计时是否想办法利用标准零件?

(5) 设计时是否考虑到工作方法及工具的使用方法?

(6)是否对所有产品都规定了降低成本的目标,并定期进行检查?

(7)是否尽可能地放宽公差及其他质量标准?

(8)设计人员是否注意到产品的质量标准、工作方法、制造成本之间的相互关系?

(9)是否尽量利用国家及同行已制定的标准?

有关技术标准、质量标准的调查事项

(1)是否有产品及零件的标准设计图?

(2)是否有产品规格?

(3)是否有零件规格?

(4)是否有试验规格?

(5)是否有材料规格?

(6)是否有机械操作手册?

有关作业标准的调查事项

(1)加工程序是否标准化?如已标准化,应调查是依据下述哪一种: 方法程序表; 制造程序表; 安装工序表。

(2)加工程序标准是参考什么制定的?应调查是参考下述哪种资料: 机械装置图; 机械设备情况表; 机械开动率表。

安全生产规定

(3)加工条件是否标准化?如已标准化,应调查是采用下述哪个标准: 切削所需条件的标准化; 使用机械工具的标准化; 生产方面的标准化。

(4)生产场地是否标准化?如果标准化,应调查是采用下述哪个标准: 空气条件的标准化; 色调调节的标准化; 照明的标准化; 生产安排标准化; 作业工具的标准化。

(5)操作方法是否标准化?如果标准化，应调查是采用下述哪个标准： 方法的标准化； 动作的标准化。

(6)技能是否标准化?如果标准化，应从质量的标准化和量的标准化两方面进行检查。

(7)是否有时间标准?

有关产量计划的调查事项

(1)是否需要产量计划?应分别调查： 因为是估测生产，所以需要计划； 因为是外包加工生产，所以不需要计划； 虽说是外包加工生产，但需要计划。

(2)是否制定产量计划?如果制定了，应调查是用于估测生产的产量计划，还是用于外包加工生产的产量计划。

(3)产量计划是基于何种标准制定的?应调查是基于下述哪个标准： 销售量； 销售量和库存量； 工作情况设备和人员； 资金限额。

(4)由谁制定计划?应调查制定计划的负责人是谁，以及与此有关的人员。

有关程序计划的调查事项

(1)是否指定了标准机械?在该机械不能使用时，是否有代用机械?

(2)是否指定标准型?在该型不使用时，是否有代用型?

(3)是否指定标准工具?在该工具不能使用时，是否有代用工具?

(4)是否指定了标准熟工?在该熟工不能工作时，是否有人代替?在该材料不能使用时，是否有代用材料?

(5)是否指定了标准用材?

(6)对所使用的每台机器是否都规定了标准生产能

力标准时间？

(7)对每个标准熟工是否都规定了标准生产能力标准时间？

(8)程序安排是否有阶层？如有阶层，应调查每个阶层中是否都规定了标准程序时间。

有关日程计划的调查事项

(1)有无必要制定日程计划？应分别根据下述情况调查其必要性： 负荷量低于生产能力； 负荷量和生产能力平衡； 负荷量大于生产能力。

(2)有何种日程计划？应调查是采用下述哪种： 只有小日程计划短期； 有大日程计划长期。

(3)日程计划是根据什么资料制定的？应调查是参照下述哪种资料： 生产标准； 生产能力设备和人员； 外包加工能力； 其他。

(4)是否在考虑到会出现变化的基础上制定日程计划？应分别根据下述情况进行调查： 制定计划留有余地，把余下的生产能力用于应急或改变规定； 设立机动应急小组，用于应急； 因没有考虑到变化而造成混乱。

(5)交货日期是否严格？应分别调查属于下述哪种情况： 由于是估测性生产，不严格； 虽是估测性生产，但很严格； 按订销量生产，很严格； 虽按订销量生产，但不严格。

(6)是否有决定产量大小的原则？如有，应调查是交货日期中心主义，还是利益中心主义？

(7)有无库存计划？如有，应调查以何种方法实现囤积计划。

(8)有无调整库存计划方面的规则？如有，应调查有

关具体规则的合理性。

有关估算成本的调查事项

(1)是否估算成本?如果估算了,应调查其目的是为了价格竞争而削价还是为了降低成本。

(2)如以降低成本为目的,是否设定了容许成本?

(3)程序计划是否反映在估算成本之中?

(4)日程计划、库存计划是否反映在估计操作费之中?

(5)备有什么样的估计资料?应调查有下述哪些资料: 每台机器的使用率; 不同生产线,不同熟练程度的劳动率; 每种材料的标准价格; 时间资料; 其他。

(6)估计资料每隔几个月修改一次?应根据不同资料调查其修改频度。

(7)不良率是否反映到估算成本中?

(8)运转率是否反映到估算成本中?

有关采购计划的调查事项

(1)是否制定了采购计划?如果制定了,应调查是哪个部门负责此项工作。

(2)制定采购计划的标准是什么?应调查根据下述哪项标准: 产量; 产量和库存量; 资金限额; 订购数量; 购入单价; 市场动向; 仓库容量。

(3)选择货源的标准是什么?应调查是根据下述哪项标准: 质量; 名牌商标; 不良品率; 交货日期; 支付条件; 过去的实际单价; 商业习惯; 关系企业。

(4)购入价格是怎样决定的?应调查是根据下述哪一点: 卖方竞争投标; 估计比较; 指定价格; 临

时合同。

(5)作为利润计划的一环，是否有降低价格计划？如有，应调查是依据下述哪一种：力争降低成本；力争大量进货。

有关外包加工计划的调查事项

(1)有无外包加工的必要？如有必要，应调查是起因于下述哪方面：技术；交货日期；价格；能力；质量；经济变化对策。

(2)选择外包加工点的标准是什么？应调查是下述哪项标准：根据能力选择对外订货点；根据质量选择对外订货点；根据交货期的信用程度选择对外订货点。

(3)怎样确定对外包加工单价？应调查是依据下述哪方面：指定价格；投标；要求提供估算成本。

(4)是否发给材料？应调查是采用下述哪一种制度：有偿发放；无偿发放；不发放。

(5)采用何种订货方式？应调查是下述哪一种：单项外包；成套外包。

(6)是否有关于索赔的处理规定？

(7)是否设有给予外包加工单位技术、指导的组织机构？

(8)有无决定本厂或外厂制造的根据？如有，应调查是以客观条件为根据，还是以是否合算为根据。

有关库存计划的调查事项

(1)是否有产品组件的库存计划？

(2)是否掌握仓库的空间？

(3)以何标准决定产品、零件的库存？应调查是根据下述哪个标准：销售数量和生产能力的平衡；保管能力；库存投资限额；使库存过剩损失

和销售损失取得平衡方面的计算。

(4)产品、零件总帐由哪个部门负责?应调查是下述哪个部门： 销售部门； 制造部门； 会计部门； 仓库部门。

(5)怎样表示产品、零件总帐的余额?应调查是只有实际余额，还是既有实际余额，也有有效余额。

(6)产品、零件月平均滞销几次?

(7)是否知道产品、零件分滞销产品和非滞销产品。如果知道这种区别，应掌握滞销产品占总库存的比率。

(8)是否掌握成品、零件的库存效率销售量/库存金额?

(9)是否有成品、零件的自动化仓库?

(10)有无必要制定材料的库存计划?如有必要，应调查是凭经济制定，还是按方程式推算。

(11)是否区分专用材料和常备材料?

(12)由哪个部门负责记材料总帐?应调查是下述哪个部门： 会计部门； 仓库部门； 制造部门； 购买部门。

(13)怎样表示材料总帐的余额?应调查是只有实际余额，还是既有实际余额，也有有效余额。

(14)仓库部门是否使用存料卡?如果使用，应调查其发行权限属于仓库负责人，还是材料总帐负责人?

(15)材料总帐和存料卡的核对频度如何?

(16)采用何种方式订货?考虑到的订货方式有： 比较法； 补充法； 定期定货方式； 定量定货方式； 多种订货方式。

(17)材料月平均滞销几次?

(18)是否调查滞销材料占总库存的比率?

(19)是否掌握材料的库存效率制造生产用量的材料金额/库存材料金额。

(20)有无材料的自动化仓库？

有关设备计划的调查事项

(1)有无投资限额计划？如有，应调查投资限额是根据下述哪一项决定的：生产计划所必须的能力及现有能力；资金限额；设备率标准设备比率×人数；现代化标准折旧费/营业额；营业额标准资本比例。

(2)是否对个别计划进行检查？如果检查了，应调查是单纯型，还是复合型最佳判定型？

(3)在检核时是否考虑到了获取资金的能力？如果已考虑到，应调查其判断标准是下述哪一个：市价标准；年度金额标准；利润率标准；回收年数标准。

(4)在不考虑获得资金的能力时，判断标准是什么？应调查是依据下述哪项标准：成本标准；投资利润标准；营业利润率标准；回收年数标准。

(5)在给各个项目推出的先后顺序方面是否有标准？如有，应调查是单一标准，还是双重标准。

(6)是否就筹措设备资金的方法制定了标准？

(7)是否有保养计划？如有，应调查包括下述哪一项：检查；加油；调整；预防性修理。

(8)是否能排除各类设备的故障？如能排除，还应调查主要故障原因。

(9)是否掌握设备管理费？应调查记录了下列哪些费用：修理造成的停工损失；预防性的修理费；故障后的修理费。

(10)是否撰写了修理程序手册？

有关辅助设备计划的调查事项

(1) 是否有能源管理计划?如有,应调查怎样检验效率?

(2) 是否能单独掌握能源费用?

(3) 有无灾害预防计划?如有,应同时调查灾害预防设备和预防费用。

(4) 有无防止公害计划?如有,应同时调查公害预防设备及公害预防费用。

有关铸模、工具计划的调查事项

(1) 以何种方式进行管理?应调查该采用集中式管理方式,还是分散式管理方式。

(2) 能否计算出铸模、工具的经济耐用年限?

(3) 铸模、工具是否分类保管?

(4) 是否有使用工具的判断标准?

(5) 有无研究、更新工具的机构?

(6) 有无关于铸模、工具的标准化计划?

(7) 有无旨在降低成本及改善铸模、工具的计划?

有关搬运计划的调查事项

(1) 是否使用活动指标等制定合理的搬运计划?

(2) 是否掌握 1 个月的总搬运距离及重量?

(3) 是否有固定的搬运线路?

(4) 搬运线路有无改进的余地?

(5) 有无搬运的时间安排和调度?

(6) 现有何种搬运机械?

(7) 要有效使用搬运机械需有哪些配件?

(8) 是否掌握搬运机械的开动率?

(9) 是否掌握搬运成本?

(10) 是否掌握搬运损失破损等?

有关教育训练计划的调查事项

储存式管理方式由主管统筹安排，部属只要听命行事即可；而分散式管理方式为部属有自主的权利，例如最近流行的内部创业即是。

(1)对新参加工作的人员是否进行训练？

(2)有无教育训练计划？如有，应调查教育训练的师资来源是下述哪一种： 公司内解决； 公司外解决； 公司内外兼用。

(3)是否能掌握各种工作的特点？

(4)在考虑到各种特点的教育大纲中，都有哪些内容？

(5)有无测定能力的机构？

有关调度的调查事项

(1)是否实施生产调度？

(2)由哪个部门负责发出库存传票？

(3)集中了多少时间的出库工作量时，才发出一次出库的传票？

(4)材料的搬运工作由哪个部门负责？应调查由下述哪个部门负责： 现场； 仓库； 搬运部门。

(5)由哪个部门负责发操作单程序和时间？应调查是由生产场地负责人发，还是由生产计划部门发。

(6)集中了多长时间的工作量时，才发一次生产单？应调查是下述哪种时间规定： 一个月； 十天； 三星期； 一天； 半天； 一小时。

(7)由哪个部门准备铸模、工具？应调查由下述哪个部门准备： 现场； 铸模； 工具保管部门； 生产计划部门。

(8)是否实行搬运调度？如果实行，应调查下述哪些属于调度范围： 搬运者； 搬运机械； 搬运物品；

搬运时间； 搬运通路。

有关下达指示的调查事项

(1)以何种方式下达指示?应调查是采用下述哪种方式： 口头； 书面； 两者兼用。

(2)以何种订货方式购买?应调查是采用下述哪种方式： 书面； 口头电话； 两者兼用。

(3)有无从订货到交货的监督机构?

(4)负责订货的部门是否统一?应调查是只有购买部门单独负责，还是由购买部门及各有关部门共同负责。

(5)外购采用何种方式?应调查是采用下述哪种方式： 书面； 口头电话； 两者兼用。

(6)是否有从订货到交货的监督机构?

(7)是否统一由外购部门负责订货?应调查是只由外购部门负责，还是由外购部门及各有关部门共同负责。

有关管理闲置人力的调查事项

(1)何时调整闲置人力?应调查在前一天工作结束后调整，还是在当天早上工作开始前调整。

(2)由哪个部门负责调派闲置人力?应调查是由工作现场负责人调派，还是由生产计划部门调整。

(3)是否对工作的先后顺序作了规定，以防工作发生冲突?如有规定，应调查是根据下述哪种情况： 交货期快慢； 顾客的重要程度； 订货金额的多少； 利润额度的大小。

有关品质检查的调查事项

(1)在哪个阶段实施检查?应调查在下述哪个阶段： 验收材料时； 生产过程阶段； 产品完成时。

(2)以何种方式检查?应调查是全部检查，还是抽样检查。

(3)抽样检查时，是否以统计为依据？如是，应调查是以下述哪种为依据？一次抽样；两次抽样；多次抽样；逐次抽样。

(4)怎样处理不良品和报废配备零件？应分别对不良品的处理和报废品配备零件的处理进行调查。

有关联系和报告的调查事项

(1)以何种方式进行上下各阶层间、联系？应调查是以下述哪种方式进行：书面；两者兼用。

(2)以何种方式进行平行各部门间、联系？应调查是以下述哪种方式进行：口头；书面；两者兼用。

(3)对于上级命令执行的工作，是否必须将工作结果上报？

(4)每天有哪些报告？应调查下述几个方面：报告书名称；编制者是谁；报告送给谁。

(5)每周有哪些报告？应调查下述几个方面：报告书名称；编制者是谁；报告送给谁。

(6)每旬有哪些报告？应调查下述几个方面：报告书名称；编制者是谁；接受者名字。

(7)每月有哪些报告？应调查下述几个方面：报告书名称；编制者是谁；报告送给谁。

有关品质控制的调查事项

(1)是否绘有质量管理图？如有，应调查是下述哪一种：X管理图；R管理图；P管理图；PM管理图；U管理图。

(2)是否绘有表明出不良品原因的结构显示图？

(3)是否绘有追究出不良品原因的特殊原因结构图？

(4)是否使用科学方法追究出不良品原因？科学方法有：统计学方法；回归相关分析；树形最佳判定

法； 判定图表； 其他。

(5)有无关于质量管理的报告机构？

(6)有无旨在实行质量管理的成本分类？如有，应调查是下述哪一种： 预防成本； 评鉴成本； 失败成本构成比率的变化。

(7)有无品管圈小组活动？

(8)是否推行过零缺点运动或类似的运动？

有关设计控制的调查事项

(1)有无负责绘制设计验收设计图的管理机构？

(2)有无负责设计制图的管理、检索机构？

有关产量控制的调查事项

(1)产量报告是否把成品和半成品分开？

(2)有何种产量报告？产量报告应分为： 日报； 周报； 旬报； 月报。然后分别调查报告书内容、编制者和呈报单位。

(3)由谁负责执行计划产量和实际产量的差异分析？由谁采取措施？首先应分为： 日报阶段； 周报阶段； 旬报阶段； 月报阶段。然后再调查谁是分析负责人？谁是行动改善负责人？

(4)有无物品流动的流动单据控制工作制度？

(5)一年内，对现场物品进行几次盘点工作？

有关生产程序控制的调查事项

(1)一年变更几次生产标准？应调查是下述哪一种： 三个月变更一次； 六个月变更一次； 十二个月变更一次； 其他。

(2)变更生产标准的原因何在？应调查是由于下述哪种原因： 成本； 出现不良品； 更新设备； 引进新技术； 其他。

有关日程控制的调查事项

(1)是否采用进度管理表?如采用,应调查该表是采用日程安排表的形式?还是采取其他形式?

(2)日程计划发生变化时,应如何修订进度管理表?

(3)当突然出现特急任务时,采取何种措施?应调查采取下述哪种措施: 由应急专业班组生产; 依靠外购; 加班生产; 依靠其他部门援助。

(4)在进货延迟交货期间时,该采取何种措施?应调查是采取下述哪种措施: 向销售部门客户解释说明; 更换生产负责人; 更新所使用的机器、铸模、工具; 改变加工方法; 更换所使用的材料。

有关采购控制的调查事项

(1)是否编制采购货品实绩报告书?如编制了,应调查是否具体地分为下述几方面: 不同产品种类; 不同购入地点; 不同部门。

(2)怎样处理索赔?应调查采用是下述哪种作法: 换货; 退货; 降价; 其他。

(3)改变购货地点的理由何在?应调查是下述哪个原因: 价格问题; 质量问题; 交货期间问题; 支付条件问题。

(4)有无价格差异及其原因方面的分析报告书?

(5)是否对延迟交货期的次数进行统计?

有关订货控制的调查事项

(1)是否编制订货实绩报告书?如编制了,应调查是否具体分为下述几方面: 不同产品; 不同订货地点; 不同部门。

(2)怎样处理索赔?应调查实行的是下述哪个原因: 换货; 退货; 降价; 其他。