

第八章 公司资金财产管理

经营计划与预算管理制度

(一)经营计划与预算制定

第一条 本计划的拟订旨在提高工作效率,其目的是在年度开始之前,对下一年度的经营目标与经营方针预作提示,责成各部门依据公司目标,拟订(或修订)相关管理制度或改进方案,并配合年度预算的编制,预测产品市场的增减变动,配合设定之产能与成本标准,拟订年度产销计划,预估年度损益及资金的调度运用,并作为考核各部门执行绩效的依据;通过各种标准的设定,事前的合理规划,并经由各管理阶层的积极参与,以达到避免错误,减少浪费,激励士气,降低成本,创造利润的目的。

(二)经营目标

第二条 总目标

加强管理,研究创新,扩大营业额,控制成本,创造利润。

第三条 各部门目标

1. 贸易部

(1)充分消化现有产能;

(2)利用现有市场,购销相关产品,扩大营业额;

(3)销售费用的控制(运输费用、报关费用、保险费用等);

(4)呆品处理;

(5)外销成长率()%,年度外销金额()元。

2. 内销部

(1)估计内销产品销售数量,协调生产管理中心建立适当库存量;

(2)建立内销销售网,扩大现有客户的采购规格及数量;

(3)呆品处理;

(4)内销成长率()%,年度内销金额()元。

3. 供应部

(1)建立机物料 ABC 分类,实施重点控制;

(2)建立各主要原物料安全库存量和经济采购量,选择优良供应厂商,商订长期采购合同,加强比价功能,降低采购价格;

(3)降低平均库存量:A 料()天,()磅;B 料()天,()磅;机物料降低()%,()元。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

4. 总务部人事科

- (1) 建立员工进用升迁、薪资考核奖惩的人事制度；
- (2) 精简人事，控制管理费用；

5. 事业关系室

- (1) 建立人、物出入厂管理规则；
- (2) 加强警卫勤务训练；

6. 会计部

- (1) 修订现行会计制度，精简作业流程，加强管理会计功能；
- (2) 适时提供各项管理报表；
- (3) 强化现金预测功能，灵活资金调度；
- (4) 严格审核费用开支，控制预算；
- (5) 每月实施存货盘点。

7. 总经理室生产管理中心：

- (1) 研究开发新产品、新技术、新配方；
- (2) 推动或审核各种专案研究；

(3) 协调产销活动，拟定或修改生产计划，追踪管理生产进度；协助一、二厂调度人力，协调各中间生产单位原料的调拨，避免产能闲置或停机待料或超量生产；

- (4) 研拟人员训练计划。

8. 一、二厂

(1) 总务

- ① 改善员工伙食方案；
- ② 改善工作环境，照顾员工生活，加强福利娱乐措施建设。

(2) 工程保全

拟订年度机器设备维修计划。

(3) 质管

- ① 拟订(修订)质量管理标准；
- ② 推动 QCC(质量管理圈)活动；
- ③ 拟订“改善提案制度”。

(4) 生产

- ① 严格管理生产进度，全力完成生产计划目标；
- ② 管理原料耗用；
- ③ 灵活人员调度，避免人工闲置；
- ④ 机动调拨各种原料供应，避免停机待料；
- ⑤ 加强机器维修，强化在职训练，提高生产效率，精简人员编制。

(三) 预算编制的内容及说明

第四条 营业计划说明书

本表是贸易部与内销部在预算年度中营业计划的书面报告，内容包括市场的展望、新产品的开发、旧产品的淘汰、新客户的开发或旧客户的淘汰、广告或其他销售推广政策、售价政

策、授信及账款回收政策、业务人员的增减变动、销售费用的限制、本年度营业方面可能遇到的困难及其对策等方面的说明。

第五条 客户别销售计划表

由贸易部及内销部根据市场情况、客户往来情况预计各客户的销售量,以拟订的售价予以编制(外销方面如无法依客户别预估时,则依销售地区别预测)。

第六条 产品别销售计划表

本表系以产品别为主,分内外销。

第七条 生产计划说明书

由一、二厂就产量及产能运用计划、质量计划、新产品或新技术(包括新配合)的研究开发计划、机械维修计划、机械淘汰更新及扩建计划、人员合理化计划、成本控制计划、本年度生产上所可能遇到的困难及其克服对策等加以说明。

第八条 标准产能设定表

系按各生产部门正常编制下,主要生产设备的设计产能及生产效率所设定的标准产能,作为生产管理中心编制产销配合计划表的参考,并作为考核实际生产效率的依据。

第九条 标准用料设定表

系各生产部门产品每单位主要原料的标准耗用量,作为生产管理中心编制生产计划及供应部编制采购计划的参考,并作为考核原料耗用的依据。

第十条 标准人工费用设定表

系各部门在标准产能下,配置的人员编制及用人费用标准依性质分为直接人工及间接人工两项,待生产计划确定后,作为编制人工费用预算及考核人工效率的依据。

第十一条 标准制造费用设定表

系各部门在标准产能下耗用的电力、重油、机物料、维修等费用标准,分为变动及固定两项,作为生产计划确定后编制制造费用预算表及考核费用支出的依据。

第十二条 服务部门费用分摊设定表

系按费用性质,依服务部门提供服务的比重分配服务部门费用给生产部门的设定标准。

第十三条 产销配合计划表

本表是本公司预算年度产销活动的基本报表,由总经理室及生产管理中心根据营业部门及生产部门提供的资料,综合市场环境、生产状况、制成品存货水准及成本利润等因素,加以协调而编制,提请公司预算委员会讨论的年度产销计划。

第十四条 生产计划表

系生产管理中心依据经核定实施的产销配合计划表内所列各项产品生产数量,而排定的各中间及最后生产部门产制品的计划生产数量表,作为预算年度追踪考核各生产部门生产进度达成率的依据。

第十五条 主要材料耗用量预算表

本表由生产部门依据生产计划及标准用料设定表加以汇编而成。

第十六条 资材计划说明书

由供应部就库存政策、采购政策、付款计划等加以说明。

第十七条 主要材料采购预算表

本表由供应部依据主要材料耗用量预算表斟酌材料的合理库存、经济采购量及材料价

格趋势等予汇编,作为编制主要材料耗用成本的依据。

第十八条 固定资产扩建改良及专案费用预算表

系供应部根据营业计划说明书、生产计划说明书、产销配合计划表、公司预算委员会决议事项所编制的年度资本支出、专案支出预算与完工进度表。

第十九条 工缴汇总表

第一、二厂依据生产计划表、标准人工费用设定表、标准制造费用设定表、固定资产扩建改良及专案费用预算表所编制的人工及制造费用年度预算金额。

第二十条 生产成本预算表

本表系会计部依据表 11、12、14、16 所汇编的各种产品直接材料、直接人工及制造费用的总成本及单位成本预算表。

第二十一条 销货成本预算表

系会计部根据产销配合计划表及生产成本预算表,加以汇编而成。

第二十二条 营业收入预算表

系会计部根据产销配合计划表及预估的其他收入,加以汇编而成。

第二十三条 推销管理财务费用预算表

系会计部参考前一年度实际开支,并依据年度营业管理计划所汇编制的推销管理财务费用年度预算。

第二十四条 损益预算表

系会计部依据表 18、19、20 汇编制的年度损益预算表。

第二十五条 资金来源运用表

系会计部根据年度产销库存计划、资本支出计划及债务偿还计划等资料,汇编而成。

第二十六条 管理计划说明书

由公司总务部及人事科就组织编制合理化计划、人员增减变动计划、人力发展训练计划、管理规章办法的推行计划等加以说明,以供总经理室编写经营计划及会计部编制管理费用预算的参考。

第二十七条 经营计划说明书

由总经理室就前述有关资料,就营业生产、资料管理等计划加以综合及摘要的说明。

(四)推行预算制度的组织

第二十八条 公司预算委员会

主任委员:总经理

副主任委员:副总经理

委员:贸易部经理

内销部经理

供应部经理

总务部经理

会计部经理

总经理室主任

生产管理中心主任

第一厂厂长

第二厂厂长

执行秘书:会计部副经理

第二十九条 一厂预算委员会

主任委员:厂长

委员:副厂长

副厂长

主任

执行秘书:专员

第三十条 二厂预算委员会

主任委员:厂长

委员:副厂长

副厂长

主任

科长

科长

执行秘书:专员

第三十一条 预算委员会的职责

1. 决定公司或各厂的经营目标及方针;
2. 审查公司各部及一、二厂的初步预算并讨论建议修正事项;
3. 协调各部门间的矛盾或分歧事项;
4. 预算的核准;
5. 环境变更时,预算的修改及经营方针的变更;
6. 接受并分析预算执行报告。

第三十二条 预算执行秘书的职责

1. 提供各部门编制预算所需的表格式及进度表等;
2. 提供各部门所需的生产、收入、成本与费用等资料以供编制预算的参考;
3. 汇总各部门的初步预算,提出建议事项交预算委员会讨论;
4. 督促预算编制的进度;
5. 比较与分析实际执行结果与预算的差异情况;
6. 督促各部门切实执行预算相关事宜;
7. 其他有关预算推行的策划与联络事项。

(五)预算编审程序及日程进度

第三十三条 预算编审程序及具体日程进度如下:

10月1日 公司预算委员会执行秘书着手拟订预算年度初步设定的经营目标及准备预算编制筹备事项,并编成会议资料;

11日 召开公司预算委员会,说明预算编制程序,颁布公司年度经营目标;

12日 召开一、二厂预算委员会,根据公司年度经营目标,颁布一、二厂年度经营目标。

责成各部门主管着手拟订各项管理计划大纲及完成进度表。并设定产能、用料、人工及费用预算标准；

13日 贸易部、内销部及一、二厂各级主管开始编制预算，总务部、人事室、事业关系室开始拟订各项管理计划大纲及完成进度表；

26日 总经理室及生产管理中心开始编制预算，公司预算委员会执行秘书汇总各单位的初步预算及计划大纲，做成修正案提交公司预算委员会讨论；

11月1日 召开第二次公司预算委员会，协调修正总经理室及生产管理中心提报的年度产销计划，核定一、二厂提报的生产能力、用料、人工及费用预算标准，及各部门提报的管理计划大纲及完成进度表；

2日 总经理室、生产管理中心、贸易部、内销部根据公司预算委员会决议事项修正预算，一、二厂根据核定的生产计划及用料标准，编制材料耗用量预算及人工制造费用预算；各部门根据核定的管理计划大纲及进度表着手草拟计划草案；

9日 供应部开始编制预算；

13日 一、二厂开始编制生产成本预算；

20日 计划部开始编制预算；

12月1日 总经理室开始编制经营计划说明书；

5日 召开第三次公司预算委员会，讨论通过年度经营计划及年度预算案；

6日 颁布年度经营计划及年度预算；

7日 各单位开始编制下一年度1月份预算。

资金预算作业方法

(一)总则

第一条 目的及依据

为提高各公司经营效益，配合财务部门统筹并灵活运用资金，以充分发挥其经济效用，各公司除应按年编制年度资金预算外，还应逐月编列资金预计表，以期达成资金运用的最高效益，特依“关系企业资金调度控制办法”第一至第四条规定，制定本细则。

第二条 资金范围

本准则所称资金，系指库存现金、银行存款及随时可变现的有价证券。

为编表计算及收支运用方便，预计资金仅指现金及银行存款，随时可变现的有价证券则归属于资金调度之列。

第三条 作业期限

1. 资金提供部门，除应于年度经营计划书编写时提送年度资金预算外，应于每月24日前逐月预计后3个月份资金收支资料送会计部门，以利汇编；

2. 各公司会计部门应于每月28日前编妥后3个月的资金来源运用预计表，按月配合修订，并于下月15日前编妥上月审实际与预计比较编制资金来源运用比较表，各一式四份，呈总经理(经理)审阅后，一份自存，一份留存总经理室(经理室)，一份送财务部，一份送总管理处总经理室。

(二) 收入

第四条 内外销收入

营业部门依据各种销售条件及收款期限,预计可收(兑)现数编列。

第五条 劳务收入

营业部门收受同业产品代为加工,依公司收款条件及合约规定预计可收(兑)现数编列。

第六条 退税收入

1. 退税部门依据申请退税进度,预计可退税数编列;

2. 预计核退营业税虽非实际退税,以其能抵缴现金支出,应视同退税。

第七条 其他收入

凡无法直接归属于上项收入者皆属之,包括财务收入、增资收入、下脚收入等;其数额在 30 万元以上者,均应加说明。

(三) 支出

第八条 资本支出

1. 支出:依土地管理小组或特定经办部门依据购地支付计划提供的支付预算数编列;

2. 房屋:营建部门依据兴建工程进度,预计所需支付资金编列;

3. 设备分期付款、分期缴纳关税等:会计部门依据分期付款偿付日期予以编列;

4. 机械设备、各项设备、预付工程定金等:总务部门依据工程合约及进度,预定支付预算及资材部门依据外购 L/C 开立计划,预计支付资金编列。

第九条 材料支出

资材部门依请购、采购、结汇作业,分别预计内外购原物料支付资金编列。

第十条 薪金

会计部门依据产销计划等资料及最近实际发生数,斟酌预计支付数编列;

第十一条 经常费用

1. 委托加工工厂:委托加工经办部门应参照委托加工厂商分别约定付款条件等资料,斟酌预计支付数编列;

2. 制造费用:会计部门依据生产计划,参考制度费用有关资料及最近实际发生数,并斟酌预计支付数编列;

3. 推销费用:营业部门依据营业计划,参照以往月份推销费用占营业额的比例推算编列;

4. 管理费用:会计部门参照以往实际数及管理部门工作计划编列;

5. 财务费用:会计部门依据财务部门资金调度情形,核算利息支付编列。

第十二条 其他支出

凡不属于上列各项支出的皆属其他支出,包括偿还长期(分期)贷款、股息、红利等;其数额在 30 万元以上,均应加说明。

(四) 异常说明

第十三条 异常说明

各公司应按月编制资金来源运用比较表,以了解资金实际运用情形;其中实际数与预计比较每项差异在 10% 以上者,应由资料提供部门填列资金差异报告表,列明差异原因,于每

月 10 日前送会计部门汇编。

(五) 资金调度

第十四条 资金调度

1. 各公司营运资金由公司(事业部)最高主管负责筹划,并由总管理处财务部门协助筹措调度;

2. 各公司资材部门应按月根据国内外购料借款数额编列“购料借款月报表”,于当月 24 日由各公司总经理室分送财务部及总管理处总经理室汇总审;

3. 财务部应于次月 5 日前按月将有关银行贷款额度、可动用资金、定期存款余额等资料编列企业国内银行短期借款明细表,呈总管理处总经理核阅,作为经营决策的参考。

(六) 附则

第十五条 本准则经总管理处总经理核准后实施,修改时亦同。

资金管理方法

第一条 为加强对公司系统内资金使用的监督和管理,加速资金周转,提高资金利润率,保证资金安全,特制定本规定。

第二条 管理机构

1. 公司设立资金管理部,在财务总监领导下,办理各二级公司以及公司内部独立单位的结算、贷款、外汇调剂和资金管理工作;

2. 结算中心具有管理和服务的双重职能:与下属公司在资金管理工作中是监督与被监督,管理与接受管理的关系,在结算业务中是服务与被服务的客户关系。

第三条 存款管理

公司内各二级公司除在附近银行保留一个存款户,办理小额零星结算外,必须在资金部开设存款账户办理各种结算业务;在资金部的结算量和旬、月末余额的比例不得低于 80%,10 万元以上的大额款项支付必须在资金管理部办理,特殊情况需专题报告,经批准同意后,方可保留其他银行结算业务。

第四条 借款和担保业务管理

1. 借款和担保限额

集团内各二级公司应在每年年初根据董事会下达的利润任务编制资金计划,报资金管理部,资金管理部根据公司的年度任务、经营发展规划、资金来源以及各二级公司的资金效益状况进行综合平衡后,编制总公司及二级公司定额借款、全部借款的最高限额以及为二级公司信用担保的最高限额,报董事会审批后下达执行。

年度中,资金管理部将严格按照限额计划控制各二级公司借款规模,如因经营发展,贷款或担保超限额的,应专题报告说明资金超限额的原因,以及新增资金的投向、投量和使用效益,经资金管理部审查核实后,提出意见,报财委、董事会审批追加。

2. 集团内借款的审批

凡集团内借款金额在 300 万元(含 300 万元,外币按记账汇率折算,下同)以内的,由资金管理部审查同意后,报财务总监审批;借款金额在 300 万元以上的,由资金管理部审查,财

财务总监加签同意后报董事长审批。

3. 担保的审批

各二级公司向银行借款需要总公司担保时,担保额在 300 万元以下的由财务总监审批,担保额在 300 万~2000 万元的,由财务总监核准,董事长审批,担保额在 2000 万元以上的,一律由财委加签后报董事长审批,并经董事长办公会议通过。借款担保审批后,由资金部办理具体手续。对外担保由资金部审核,财务总监和总裁加签后报董事长审批。

第五条 其他业务的审批

1. 领用空白支票

在资金部办理结算业务的企业,可以向资金部领用空白支票,每次领用张数不超过 5 张,每张空白支票限额不超过 5 万元,由资金部办理;领用空白支票时,必须在资金部有充足的存款。

2. 外汇调剂

集团内各二级公司的外汇调剂由资金部统一办理,特殊情况需自行调剂的,一律报财务部审批,审批同意后,方可自行办理。

3. 利息的减免

凡需要减免集团内借款利息,金额在 5000 元以内的,由资金部审查同意,报财委审批;金额超过 5000 元,必须落实弥补渠道,并经分管副总经理加签后,报财委审批。

第六条 资金管理和检查

资金部以资金的安全性、效益性、流动性为中心,定期开展以下资金检查和管理的工作,并根据检查情况定期向财委、总经理、董事长专题报告:

1. 定期检查各二级公司的现金库存状况;
2. 定期检查各二级公司的资金部的结算情况;
3. 定期检查各二级公司在银行存款和在资金部存款的对账工作;
4. 对二级公司在资金部汇出的 10 万元以上大额款项进行跟踪检查或抽查。

第七条 统计报表

各二级公司必须在旬后 1 日内向资金部报送旬末在银行存款、借款、结算业务统计表,资金部汇总后于旬后 2 日内报财委、总经理、董事长。

资金部要及时掌握银行存款余额,并且每两天向财务总监及副总监报一次存款余额表。

资金控制制度

第一条 目的

为提高本公司经营绩效以及统筹与灵活运用资金,以充分发挥其经营效用,除应按年编制年度资金预算外,还应逐月编列资金预计表,以便达成资金运用的最高效益,特制定本办法。

第二条 资金范围

本办法所称资金系指库存现金、银行存款。

第三条 作业期间

1. 资料提供部门,除应于年度经营计划书编订时提送年度资金预算外,应于每月 24 日前逐月预计次 3 个月份资金预计及次月份日期分别预计收入与支付金额资料送会计部门以

利汇编；

2. 会计部门应于每月 25 日前编妥次 3 个月份“资金来源运用预计表”（附表 9）按月配修订，并于次月 15 日前编妥上月份实际与预计比较编制“资金来源运用比较表”（附表 9）各一式三份呈总经理核阅后，一份自存，一份送资金预算控制，以为预算控制的依据；

3. 会计科应在各部门资金预计表上列入资金编号，并于每月 25 日前，将次月资金预计支出项目逐日逐笔汇总于“支出明细汇总表”（如附表 10）一份会计自存，一份送出纳部门，供出纳人员每日资金调度的参考。

第四条 内销收入

1. 营业部依据销售目标及各种销售条件与收款期限，预计可收取金额填列于“收支预计表”；

2. 已收票据的兑现金额，由会计科按实填列。

第五条 退税收入

1. 退税部门依据申请退税进度预计可退税数编列；

2. 预计核退营业税虽非实际退税，但能抵缴现金支出，应视同退税。

第六条 其他收入

凡租金收入、下脚收入、利息收入等由会计科预计的。

第七条 资本支出

1. 土地：经办部门依据购地支付计划提供的支付预算数编列；

2. 房屋：依据同建工程进度，预计所需支付资金编列；

3. 设备分期付款、分期缴纳关税：会计科依据分期付款偿付日期予以编列；

4. 机器设备、什项设备、预付工程定金：依据工程合同及进度预定支付预算及外购 L/C 开立计划，预计支付资金编列。

第八条 原物料支出

1. 原料

（1）采购依据产销计划预计各种原料耗用量参酌最近库存量与在途量分别设订采购数量，并按最近单价预计付款日期列入原物料资金预计表；

（2）如需外购时，应注明预计 L/C 开发日期，以为购料借款的依据。

2. 物料

（1）大宗及常备物料比照前项原料的预计方式编列；

（2）小额与零星材料依据以往实际发生数预计。

第九条 薪资支出

总务科依据产销计划等资料及现有人数与薪资最近发生数，斟酌预计支付数编列全公司预算。

第十条 经常费用

1. 外协工缴：外协经办部门应参照外协厂商别约定付款条件等资料，斟酌预计支付数编列。

2. 制造费用：会计科依据生产计划与参酌上月份实际发生数剔除异常部分予以预计。

3. 销售费用

（1）营业部门变动费用部分依据销售计划分别预计；

(2)固定费用部分由会计科依据产销计划与参酌上月份实际发生数剔除异常部分予以预计。

4.管理费用:会计科参酌以往实际发生数及管理部门工作计划的支出分别预计。

5.财务费用:出纳应依据各银行贷款利率及资金调度情况,核算利息支付编列。

第十一条 其他支出

凡不属于上列各项的支出皆属之,包括偿还长期借款等。

第十二条 异常说明

会计科应按月编制资金来源运用比较表以了解资金实际运用情况,其因实际数与预计数比较每项差异在百分之十以上者,应由资料提供部门填列“资金差异报告表”列明差异原因,于每月十日前送会计部门汇编。

第十三条 资金调度

1.本公司经营资金调度由财务人员负责筹划;

2.出纳人员每日下班前应结算当日库存现金,银行存款结存及次日到期的应收应付票据金额以了解次日资金余缺情况。

第十四条 调度作业

1.财务部每日下班前应编制“资金动态及调度处理表”(附表13);

2.为使资金有效灵活运用,财务部应于每周五拟定次周资金调度计划,编制“资金调度计划表”。

第十五条 实施与修改

本办法呈总经理核准后实施,修改时亦同。

资金筹措工作准则

第一条 本公司为加强财务管理,增进资金运用效益,特定本准则;财务科有关人员共同遵守。

第二条 凡年度计划内固定资产的购置、厂房的扩建以及增加固定资产效能的修缮,在规定金额以上之资本性支出(即对外投资),其所需资金应以资本公积、计划增资的未分配盈余、折旧准备或长期借款支付;但非计划内固定资产的购置,增加固定资产效能的修缮,可以短期资金支付。因各业务拓展的需要,其总额以不超过该生产单位占用固定资产当年度折旧准备的总额限。

第三条 凡因生产所需原料、材料、物料、制造费用、销售费用、管理费用等1年期以内,或1个生产周转期以内所需的周转资金,其所需资金来源以生产运营收入或短期借款或额定生产周转金支付。

但在规定金额以上及1年期以上,3年期以内的承建工程,所需的中期资金,企业部门在签订契约时,应尽量争取随工程进度约定分期付款额度,使收益与费用配合及协调财务调度与减轻财务负担。

第四条 年度计划内长期资金的筹措由财务科拟订计划,经送报核定后依规定程序办理之;非年度计划内的长期资金的筹措,由财务科送报核定后办理之。

第五条 无固定的长期资金来源,各企业都不得作长期固定资产的购置及对外投资;除

本细则第二条规定外,非依规定程序核定的固定资产购置、厂房扩建、对外投资或超过原定计划而增加的固定资产投资计划,其所需资金,财务科不予支付。

借款和各项费用开支标准及审批程序

第一条 为进一步完善财务管理,严格执行财务制度,依据公司的规范化管理实施大纲,特制定本标准及审批程序。

第二条 借款审批及标准

1.出差人员借款,必须先到财务部领取“借款凭证”;填写好该凭证后,先经部门经理同意,再由各级主管领导批准,最后经财务经理审核后,方予借支;前次借支出差返回时间超过3天无故未报销者,不得再借款。

2.外单位或个人因私借款,填写“借款凭证”后,一律报财务总监审批。经财务经理审核后,方予借支。凡员工借用公款者,在原借款未还清前,不得再借;

3.其他临时借款,如业务费、周转金等,审批程序同第一条第一款;

4.试用人员借支差旅费或临时借款,须由正式员工出具担保书或签认担保方能办理;若借款人未能偿还借款,担保人应负有连带责任;

5.各项借款金额3000元以内按上述程序办理,超过3000元以上的须报请财务总监审批;

6.借款出差人员回公司后,3天内应按规定到财务部报账;报账后结欠部分金额或3天内不办理报销手续的人员欠款,财务部门有权在当月工资中扣回。

第三条 出差开支标准及报销审批

1.住宿

公司部门副经理以上人员,平均每天不能超过80元,业务主管不能超过60元,业务员不能超过45元;高层领导因工作需要住宿费超过80元标准后经财务部总监批准后可予报销;

2.出差补助

按出差起止时间每天补助30元;

3.市内短途交通费

控制在人均每天30元以内,凭票据报销;

4.其他杂费

如存包裹费、电话费、杂项费用控制在人均每天10元内,凭单据报销;

5.车船票

按出差规定的往返地点、里程,凭票据核准报销;

6.根据出差人员事先整理好的报销单据,先由主管会计对单据全面审核,同时按出差天数填上住宿补贴,然后由部门经理签认,报有关各级主管领导批准,财务经理审核后方能报销;

7.出差坐飞机,须由部门经理批准,连续3个月亏损单位人员出差一律不准乘坐飞机(特殊情况报上一级领导批准)。

第四条 业务招待费标准及审批

1. 总公司本部各业务部的业务招待费控制在各部门完成的营业收入的 2.5% 之内, 由部门经理掌握; 总公司本部的各行政职能部门, 按总公司分配下达指标使用, 由财务部经理掌握; 下属公司根据完成的营业收入, 控制在 4% 以内, 由经理掌握开支, 超过的部分一律在年终利润分配留成公益金中予以扣除。

2. 属指标内的业务招待费, 报销单据必须有税务部门的正式发票, 数字分明, 先由经手人签名, 注明用途, 部门经理加签证实, 再报财务经理审核, 然后由各级主管领导审批, 方能付款报销。

3. 超指标外的业务招待费, 一般不予开支; 如有特殊情况, 须经总经理审核加签, 董事长批准, 方能报销。

第五条 福利费、医药费开支标准及审批

1. 在未实行医疗保险制度以前, 员工本人医药费可按公费医疗待遇, 凭区级以上医院发票实报实销; 临时工凭区级以上医院发票报销 50%。

2. 公司职员已办理独生子女证的子(女)凭区以上医院证明享受医药费待遇; 没有办理独生子女证的, 只准一个孩子享受医疗费全报待遇, 其余子女享受半费待遇; 员工父母无职业凭以上医院单据报销一半医药费(家属名单由人事部门核定)。

3. 员工子女学杂费凭有效发票, 经人事部经理签认, 财务部经理审核, 给予报销。

4. 煤气瓶购置费凭有效发票一次性报销 200 元; 夫妻双方在本公司系统工作的, 只能报一方。

5. 其他福利及医药费开支, 50 元以下由财务部经理批准, 50 元—500 元由总会计师批准, 超过 500 元的开支一律报财务部总监批准。

第六条 其他费用开支标准及审批

1. 属生产经营性的各项费用, 2000 元以内的凭税务部门的正式发票, 先由经办人和部门经理签名后, 报分管领导批准, 然后送财务经理审核报销; 超过 2000 元以上的须报财务总监批准。

2. 属非生产经营性的各项费用, 2000 元以内的按第六条第一款执行, 2000 元—5000 元的, 报财务总监批准, 超过 5000 元的报董事长批准。

第七条 补充说明

如经费开支审批人出差在外, 则应由审批人签署指定代理人交财务部备案, 指定代理人可在期间行使相应的审批权力。

现金收支管理方法

第一条 “现金收支旬报表”上的收入金额, 是指由财务部汇入各单位银行账户内的金额, 支出金额则仅指各单位的费用。各单位应行支付的一切费用, 包括可控制费用与不可控制费用, 均应自财务部汇入之金额中支付。

第二条 各单位的可控制费用统于每月月底前由财务部就下月份各单位的费用概算一次(必要时得分次)汇入各单位的银行账户内备支。

第三条 各单位的收入款项除财务部汇入的款项外, 一律不得自行挪用单位内收回的应收账款(包括现金及支票)其收回的应收账款, 应依账款管理办法的规定, 悉数寄回总公司

财务部。

第四条 现金收支旬报表的填写应一次复写两联,第一联于每旬第1日(即每月1日、11日、21日)中午以前就上旬收支逐项编制妥,连同费用科目的正式收据或凭单呈单位主管签核后以限时转送寄送财务部;第二联由各单位自行汇订成册作为费用明细账,并凭以于月底当天填制“费用预算分析表”。

第五条 现金收支旬报表上的编号系指费用的笔项而言,采每月一次联系编号方式,月内的每月编号应相互衔接并连续编至当月月底止,次月一日再行重新编号。

第六条 现金收支旬报表上科目栏中类别的填写,系指依所发生的各项费用其分属类别,分别以“营”或“服”或“管”等字表示,其性质的区分如下:

1. 营业费用:营业人员(包括营业主任及外务人员)所发生费用;
2. 服务费用:服务人员(包括服务主任及服务人员)所发生的费用;
3. 管理费用:营业费用及服务费用外所发生的一切费用属之。

第七条 现金收支旬报表上科目栏中的“名称”系指各项费用的科目名称,其明细如下:

1. 营业费用:即营业人员(包括营业主任及外务员)所发生的下列诸费:
 - (1)汽车诸费:凡营业人员汽油、机油、过桥费、寄车费等皆属之;
 - (2)旅费:凡营业人员计程车资及营业员因业务之需所付的差旅费属之;
 - (3)公共关系:凡营业人员因业务上应酬所需支付者属之;
 - (4)薪工津贴:凡营业人员薪资皆属之(包括本薪、机车津贴、交际津贴、绩效奖金、各项加给及值班费等);
 - (5)坏账:凡账款尾数无法收回,或倒账公司损失皆属之;
 - (6)名片:凡营业人员所印名片皆属之。
2. 服务费用:即服务人员(包括服务主任及服务人员)所发生下列诸费:
 - (1)汽车诸费:凡服务人员所支之汽油、机油、过桥费、寄车费等皆属之;
 - (2)旅费:凡服务人员所支之计程车资及服务人员因服务的需要所支的差旅费皆属之;
 - (3)公共关系:凡服务人员因服务上的需要所支的交际费皆属之;
 - (4)薪工津贴:凡服务全体同仁的薪资皆属之。(包括本薪、机车津贴、绩效奖金、加给及值班费等);
 - (5)坏账:凡账款尾数无法收回者属之;
 - (6)名片:凡服务全体同仁所印的名片属之;
 - (7)工具:凡单价在100元以下者的工具费属之。
3. 管理费用:凡营业费用及服务费用外所发生的费用:
 - (1)汽车诸费:凡营业人员及服务人员外所支付的汽油、机油属之;
 - (2)旅费:凡营业人员及服务人员外所支付的计程车资或出差旅费属之;
 - (3)运费:装载货物所支付的费用属之;
 - (4)文具用品:凡日常所用的文具纸张等属之;
 - (5)清洁费用:凡清洁公司打腊所支的费用皆属之;
 - (6)邮票:凡邮寄函件及包裹的邮资及购邮票等属之;
 - (7)电话费:凡业务上的长途电及市区电话属之;
 - (8)电报费:凡业务上的需要拍之电报属之;

- (9) 电力费: 凡用电所支付的费用属之;
- (10) 自来水费: 凡用自来水所支付的费用属之;
- (11) 修理费: 凡汽车修理及保养费等属之;
- (12) 人事广告费: 凡刊登招员启事等属之;
- (13) 报章杂志: 凡订阅报章杂志所支付的费用属之;
- (14) 固定薪资: 凡营业人员及服务人员外的薪资属之;
- (15) 公共关系: 凡营业人员及服务人员所支付的交际费属之;
- (16) 租金支出: 房屋的租金;
- (17) 税捐: 凡支付营业印花税属之;
- (18) 其他变动费用: 凡未能列入该分类科目的费用属之。

第八条 上述所列项目, 会计员应按其性质区分(即营业费用、服务费用、管理费用等)妥予分类报支, 不得相互混淆。

第九条 各单位与总公司间如有代收或代支事项发生时一律以“内部联络函”联系之, 其作业规定如下:

1. 各单位代总公司或其他分公司收款时应于收款的当日以“内部联络函”述明代何单位收款, 代收现金应先换购汇票; 若代收票据须注明代收票据内容, 并连同票据一起寄送总公司财务部, 由财务部负责通知被代收单位入账的同时将入账情形回复代收单位;

2. 总公司代分公司收款时, 应于收款的当月, 由财务部以“内部联络函”述明代收款项内容; 若为票据应注明票据内容, 通知被代收单位, 款项则暂代留存, 被代收单位于接获财务部的通知时, 应即于当大的“收款及成交奖金明细表”上加入该笔账款, 增加其收款总额, 并将入账情形回复财务部;

3. 各单位代总公司支付款项时(如押标金、权限内购入的生财器具及服务部汽油或单价在 100 元以上的工具、油墨等)不得记入现金收支旬报表, 惟应另行备忘登记, 于每旬寄送“现金收支旬报表”时另以内部往来联络函将所代支的款项明细及总额述明后连同单据一并寄送总公司财务部, 由财务部凭此汇入该笔款项。若为紧急代支事项必须立即处理时, 除通过电话通知财务部电汇处理外, 仍应填具“内部往来联络函”述明以资凭证;

4. 总公司代各单位支付费用款项时, (如预付房租等)应由财务部于每月 25 日前以联络函通知被代支单位依虚收虚付方式在其“现金收支旬报表”上的“收入金额”栏内径行加入该笔款项同时在“支付金额”栏内, 直接登入该笔费用款项以增加账面的收入金额与费用金额。

第十条 各单位全体员工的借支总额在 3000 元以内者得经单位主管核准后由首存现金中先行借支, 并限于每月 10 日发薪时一次扣回; 其借支总额超过 3000 元者, 应依权责划分逐笔专案报备核准后始得由财务部汇寄支付。

第十一条 每月月底当天, 各单位会计员应凭留存之当月份该单位“现金收支旬报表”依费用类别分别统计其当月份各项费用的总额, 详填于“费用预算分析表”中呈单位主管就可控制费用中的各项费用其实际与预算的差异详加分析。

第十二条 “费用预算分析表”一式两联, 各单位应于每月 3 日前将此表(两联一起)连同“直线单位经营绩效评核表”一并寄送总公司业务部, 由业务部据以查核与“直线单位绩效评核表”所填的费用数字无误后, 即转送财务部复核并呈具所属副总经理填具总评后第一联由财务部留存, 据以分析全公司费用差异, 第二联寄回各单位存查。

第十三条 “费用预算分析表”上的费用率系指当月份的费用与营业额的百分比,“本月费用预算”一栏之计算公式如下:

1. 本月“营业费用”预算 = 上月营业费用 \times (1 \pm 本月营业收入成长率);
2. 本月“服务费用”预算 = 上月服务费用 \times (1 \pm 本月服务收入成长率);
3. 本月“管理费用”预算 = 上月管理费用 \times (1 \pm 本月营业及服务总收入成长率 \times 20%)。

第十四条 本办法由财务部呈总经理核准公布后实施,修订时同。

传票审核职权划分方法

第一条 各部经办人员

审核单据的性质、金额与本公司规定是否相符,并编制传票控制预算及成本费用之报支。

第二条 财务部

1. 承办人员

- (1) 核对传票收付款的金额是否与收付款有关凭证(如计价单、发票)金额相符;
- (2) 核对凭证是否有抬头、统一编号、店铺、地址、贴足印花以及与税法是否相符。

2. 复核人员

- (1) 传票应用分类,即科目是否正确;
- (2) 凭证是否齐全,符合政府规定,与负担部门是否正确;
- (3) 附件数量与凭证记载金额是否相符;
- (4) 借贷是否平衡。

3. 会计

- (1) 传票应附的凭证是否适当签具意见;
- (2) 各级经办人员应当注意事项是否错误及依税法规定可否开支签具意见;
- (3) 核对付款之支票金额是否与核准之付款传票相符。

第三条 稽核室

- (1) 对财务部的意见予以指示或转呈核示;
- (2) 核对各部的成本卡,支出是否超过收入,收款与完工是否成正比或签具意见;
- (3) 作出凭证是否合理,应否付款的指示或签具意见;
- (4) 决定付款的日期,签具意见及指示;
- (5) 价格是否合理,签具意见或指示。

第四条 副总经理:就主办会计及稽核室所签意见的转呈或指示。

第五条 总经理:各转呈意见的核定。

第六条 以上各项职权的划分,是就目标情形所拟的办法;如以后业务改进或其他变更,当另行修订。

零用金管理规定

第一条 有关零用金的设置划分如下:

1. 公司本部由财务部负责各单位的零星支付；

2. 工点总务组负责设置零用金管理人员，尽可能由原有总务人员兼办，必要时再进行研讨设置专人办理。

第二条 零用金额暂定工点每月经常保持 5 万元，以后视实际状况或减或增，再行研办。

第三条 零用金借支程序如下：

1. 各单位零星费用开支，如需预备现金，应填具零用金借（还）款通知单交零用金管理人员，即凭单据支給现金；

2. 零用金暂支，不得超过 1000 元，特殊情况下应由企业部经理核准；

3. 零用金借支，经手人应在一周内取得正式发票或收据，加盖经手人与主管之费用章后，交零用金管理人冲转借支；如超过一周尚未办理冲转手续时，应将该款转入经手人私人借支户，并于当月发薪时一次扣还。

第四条 零用金保管及作业程序如下：

1. 零用金收支应设立零用金账户，并编制收支日报送呈经理核阅；

2. 每星期应将收到零用金的发票或收据，编制零用支出传票结报一次，送交财务部；

3. 财务部收到零用金支出传票后，应于当天即行付款，以保持零用金总额与周转；

4. 财务部收到零用金支付传票，补足零用金后，如发现所附单据有疑问，可直接通知各部经手人办理补正手续；如经手人延搁不办，应照第三条第四款办理；

5. 零用金账户应逐月结清。

第五条 零用金应由保管人出具保管收据，存财务部，如有短缺，概由保管人员负责赔偿。

第六条 本细则经批准后实施。

费用开支标准

第一条 为便于掌握开支，根据有关规定，结合本公司实际情况，特制定本开支标准。

第二条 差旅费

1. 公司员工出差乘坐车、船、飞机和住宿、伙食、市内交通费，按附表。

2. 规定执行。各部门负责人应严格控制外出人员，并考虑完成任务的期限，确定出差日期。对因公外出人员，均对号入座，按标准办理应报销费用。如出差人员投亲靠友自行解决住宿，则按标准的 40% 计发给个人；如不足标准住宿的，按节约额的 50% 计发给个人；如超标准住宿的，超支部分一律由个人自己负担。

2. 工作人员出差的交通费一律按附表 2 标准套用，对下列情况均以有关规定执行如下：

(1) 乘坐火车，从晚上 8 时至次日晨 7 时之间，在车上过夜 6 小时以上的或连续乘车时间超过 12 小时的，可购软席卧铺票；

(2) 乘坐火车符合第一条规定而不买卧铺票的，节省下的卧铺票费，发给个人，但为了计算方便，规定按本人实际乘坐的火车硬座票价折算成一定比例发放：

① 乘坐火车慢车和直快列车的，按特快列车硬席票价的 50% 发放；

② 符合乘坐火车软席卧铺条件的，如果改乘硬座，也按规定的硬座票价比例发放；但改

乘硬卧的,不执行本条(1)款的规定,也不发给软卧和硬卧票价的差额;

(3)工作人员趁出差或调动工作之便,事先经单位领导批准就近回家探亲办事的,其绕道车、船费,扣除出差直线单程车、船费(按出差人应享受标准),多开支的部分由个人自理;如绕道车、船费少于直线单程车、船费时,应凭车船票价按实支报,不发绕道和在家期间的出差伙食补助费、住宿和交通费;

(4)出差期间乘坐直达特别快车暂按乘坐一般特别快车不坐卧铺补助的规定执行,即按硬座票价的45%计发补助费;因使用空调设备而另外加收的费用不计入票价内;

(5)工作人员调动工作,核发差旅费,以其调入地区执行标准计发。调入人员的交通、住宿、伙食补助除照公司规定执行外,其他开支参照有关规定执行;

(6)出差人员在出差地因病住院期间,按标准发给伙食补助费,不发交通费和住宿费;住院超过1个月的停发伙食补助费;

(7)公司工作人员参加在外地召开的各类会议,除有会议主办单位出具的食宿费自理的证明,可回公司按出差标准领取伙食费补助;住宿费凭住宿处发票按公司规定标准执行外,其余情况一概不领发有关费用;

(8)员工赴外地学习培训超过30天以上的部分,按职位标准的50%发放;

3. 员工探亲交通费按国家规定办法执行。

第三条 市内交通费规定

1. 市内工作交通费

(1)员工在市内联系业务,公司未配给自行车、摩托车,又不能安排公司车辆者,凭乘坐的公共汽车票列明去向,公干事经由主管领导审核,成本中心负责人签字凭据报销;

(2)员工因在市内联系业务由公家配置自行车者,每月按10元标准将公司修理费包干到人;每辆车从购买之日起包干5年,5年内丢失、损坏一律自理,也不另发交通费及报销市内车票,由此影响工作,责任自负。

2. 员工上下班交通费

(1)员工居住地方距上班地点2公里以上,公司没有交通车接送上下班,又未配给自行车(或摩托车),可按公共汽车月票收据金额报销;

(2)符合第一条条件用私人自行车上下班者,每月按公共汽车月票金额发给自行车维修费;

(3)上述两类补助请各部门在员工报到上班后,即将申请报告报行政部审批备案,每年年终了后7天内,由各部门造册申报,行政部按备案记录结合考勤核批发放;

(4)对于不享受交通费补助的员工,经常因公骑私人自行车外出的,经各部门成本中心负责人批准,发给每月10元的自行车修理费。

第四条 加班、夜班、值班和误餐费的规定

1. 加班费规定

(1)法定节日(劳动节)因工作需要加班,按下列公式计发加班费:

(本人月工资-浮动工资)÷25.5×200%)×加班天数

(2)法定假日以外平时因工作需要加班,按下列公式计发加班费:

(本人月工资-浮动工资)÷25.5×150%,)×加班天数

(3)员工加班要从严控制,事前报部门经理批准;加班只限于工程抢修,节假日值班和完

成其他紧急生产任务等,但月累计不得超过 48 小时,超过 48 小时报总经理批准;

(4)员工加班后,可以补休而不领加班费,但须办理补休登记手续;

(5)员工出差期间,如遇法定节假日不计加班费;

(6)加班费经人事部审核后,由财务部发放。

2. 夜班费规定,员工在每日 22 时至次日 6 时之间上班工作,不能睡觉者,夜班费每人每夜 8 元。

3. 值班费,市内员工到特区范围内工作(或反向途径),不能在公司或家里吃午餐者,由各成本中心负责人签字报午餐费 8 元。报告列明时间、地点、工作内容,由人事部审核,财务部发放。

第五条 外勤津贴规定

1. 生产人员从事露天、井下、高空施工作业按出勤天数,每人每天津贴 2 元;当天出工在 2 小时至 4 小时者,按半天计发,不足 2 小时者不发津贴;

2. 管理人员和工程技术人员跟班作业,可以按生产人员标准领取外勤津贴;

3. 工程管理的基建办及业务部室外勘察人员,基建办安装人员,基建管理人员,财务部市内采购员、报关员,行政部食堂采购员等,按实际天数每人每天津贴 1 元(有勘察设计、安装提成奖领取者,则停发该项津贴);

4. 汽车司机的各类补贴另见专题发文。

第六条 其他福利待遇

1. 员工医疗费用报销按有关规定执行;但每单 200 元以上必须由财务部经理审核;

2. 室主任、各类师(工程师、会计师等)以上人员自用石油气罐,凭据由行政部审签,到财务部报销;

3. 本公司工作人员(含合同制员工),每人每月发放洗理费 25 元、书刊费 20 元、水电补贴 35 元。

第七条 清凉饮料费规定(发放时间每年 6—8 月)

1. 发放范围原则上按第六条第三项;

2. 发放标准由人事部和行政部按批准预算确定,人数由人事部提供,具体由行政部安排报销。

第八条 员工计划生育按最新印发的有关规定执行。

第九条 员工服装补贴和发放,参照深圳涉外企业服装补贴和发放办法,凡是公司正式员工(含合同制员工)每两年发放夏装、冬装各一套;此外管理人员每年发领带 1 条;生产人员按劳动保护规定时限发放劳动防护用品。

第十条 对于临时去港人员费用开支标准和管理办法按深圳(1986)298 号文的规定执行;对于临时出国人员费用开支标准和管理办法按(1984)财外字第 610 号文的规定执行。

第十一条 由于中央及外省国家机关、事业单位出差人员的住宿费、市内交通费、伙食补助费,实行“分项计算、总额包干、调剂使用、节约归己、超支不补”的办法。我公司接待内地来深圳出差的,要根据各类人员出差住宿费标准适当安排,不得以任何名义免收住宿费或只象征性收费,公司公关室统一掌握,对于特殊情况者可从公司管理费——交际应酬费项下列支。

第十二条 本规定解释权在公司财务部。

财产管理方法

- 第一条
 所谓财产系指资产负债表上所列属于固定资产科目者,其有关事务处理悉依照本办法规定办理。
- 第二条
 本公司财产管理系由财务部统筹管理,并委托使用单位保管,依其性质划分如下:

1.土地;
 2.房屋及建筑设备:办公室、厂房、酸洗间、仓库、宿舍、护堤、水道、围墙、停车场、道路;
 3.交通及运输设备:小轿车、客货车、推土机、起重机、机车、手推车、台车;
 4.机器设备:连续式铸造钢板设备、钢铁热轧设备、钢铁冷轧及冷压成型设备、金属热处理设备;
 5.电气设备:输电、配电、变电设备、照明设备;
 6.空气调节设备:冷气机、抽送风机、电扇;
 7.事务设备:机具设备(计时机、复印机、打字机、计算机、电话机、对讲机、扩音机、油印机等)、家具设备(读写家具、储藏家具、坐息家具)、通讯设备。

表 8-1 各种费用分摊基准及其承办单位

编号	子目名称	归属及分摊基准说明	承办单位
01	薪 金	依公司章则中,各部费用户号代号表(1)的规定科目摊入各部门	出纳科
02	工 资	依各部门实际发生多少归属	各部总务
03	车马费	归入管理部管理(指董监事车马费)。	及会计
04	租 金	总租金支出归管理部,大楼租金的收入(包括对外租金及其利息收入和对各部每坪 300 元的租金)归管理部,各部租用坪数依总务规划。	总 务
06	文具用品	除各部自购部分自己承担外,由总务统筹办理的影印纸、拷贝纸、信纸、信封、公务用纸、印刷品等,由总务科依各部领用的数分摊。	秘书室
10	邮电费	1.邮票由秘书室统筹购买,依各部使用量分摊; 2.电话及电报费,专机及长途电话电报费依各部自理;总机多用,按分机数摊入各部。	总 务
11	修缮费	1.各部自行发生者,依发生单位分别摊入制造费或销售费或管理费或安装服务成本; 2.公用组收费用的基准 (1)车辆:依驾驶人员费用、折旧费、保险费、预估修理费、油料费等费用定出各车每公里平均成本费,按各部使用公里数及车别计算; (2)吊车:依驾驶人员费用、折旧费、保险费、预估修理费、油料费等,定出每工时成本费,按各部使用工时计算(多余能量可外租,但自用优先);	公用组

续表

编号	子目名称	归属及分摊基准说明	承办单位
		(3)发电机:依操作人员费用、折旧费、保险费、预估修理费、油料等,定出各部机器每工时成本费,按各借用工时、机别计算; (4)其他:未列入上列3项内的人员费用、设备折旧费、其他消耗费用,由各部按月电度数分摊; 3.公用组实际费用支出与上列项收入的差额列入管理部; 4.各部所摊公用组费用依使用单位的不同分别列入制造费或销售费或安装服务成本内,由管理部统筹办理。	公用组 公用组 财 务
12	广告费	依广告性质分摊入各部,人员征聘广告费由管理部负担。	成 本
15	福利费	按部门别发生额负担(指机车补助费)。	财 务
16	水电费	大楼发生的水电费依各部租用平方米数分摊。	管理部
17	保险费	1.劳工保险费,依部门分别扣缴劳保费总额,求出各部占公司总数的百分比;依各百分比乘公司应缴保险费额,求出各部应摊保险费; 2.设备保险费,依部门分别发生额负担。	各 部
18	劳保费	指律师、建筑师发生的费用,律师费按发生部门支出,建筑师费(包括月薪及审定费)由营建开发建设部平均分摊,其他建筑师设计费依部门发生支出。	总 务
20	电力费	由各部设电表,每月依使用度数分摊总电力费。	出纳各部
21	税 捐	依各部营业额乘各项税率求得。	会 计
26	坏账损失	依各部实际发生坏账数,由各部自行负担。	总 务
29	逾期罚款	依各部实际逾期发生数,由各部自行负担。	财务部
33	损失费	依各部原物料成品报废出售额与账面价值的差数列入各部。	各部会计

8.供水设备:水塔、储水池、过滤设备、抽水机、马达、给水配管设备;

9.其他设备:防护设备(清防、警卫、医疗)装潢设备、娱乐设备。

第三条 财产保管部门应会同财务部每年定期盘点,但对新置者,每月对账一次,其盘盈或盘亏,应确实办理增值或减损。

第四条 由购入而取得的不动产,应即办理所有权转移登记;有关产权登记与变更登记及税法规定事宜与减损报废的设备,均由财务部另行规定办理。

第五条 各项工程修造,不论金额多少,均应编列预算表,并送财务部备查复核,紧急处理者,仍应补办手续。

第六条 有关不动产出租或租入,均应事先订立契约书,并由财务部复核转呈总经理核准后始得办理。

第七条 资本支出与费用支出划分标准如下:

1.支出结果能获得其他资产者属资本支出,否则应列为费用支出;

2.资产因扩充、换置、改良而能增加其价值或效能者,属资本支出,否则即为费用支出;

3.支出结果所获得的固定资产,其耐用年限在2年以上且其金额在5万元以上者,属资本支出;其耐用年限不及2年或其效用仅及本期者,属费用支出;

4. 凡为维持财产的原始使用效能所需的维护费用作为费用支出。

表 8-2 国内差旅费开支标准一览表

	乘搭交通工具 范围	住宿费标准 (凭据报销)	每人每天		注明
			伙食费	市内交通费	
一、正副总理、党委书记	飞机、火车软卧、海轮船二等舱(内河船不分等),其他交通工具	80 元以下	30 元	15 元以下	
二、部门经理(含同位职各类高级工程师)	飞机、火车软卧、海轮船三等舱(内河船不分等),其他交通工具	60 元以下	20 元	15 元以下	
三、室主任(含同位职)各类师	火车硬卧、海轮船三等舱(内河船不分等),其他交通工具	50 元以下	15 元	10 元以下	特殊情况乘飞机须先经总经理批准后生效
四、其他员工	火车硬卧、海轮船三等舱(内河船不分等),其他交通工具	40 元以下	10 元	10 元以下	

第八条 财产支出核决权限,依内购核决权限表的规定办理。

第九条 固定资产的折旧采用平均法,并以账面价值为准,其折旧耐用年限依所得税规定。

第十条 使用年限届满的固定资产,仍继续使用者,可以不提折旧,但主要或重要生产设备应调整以往旧额,并继续折旧。

第十一条 有关固定资产设账,财务部总分类设置“土地”、“房屋及建筑”、“机器设备”、“电气设备”、“空气调节设备”、“事务设备”、“供水设备”、“其他设备”、机械与各项设备的“备抵折旧”等科目,设置财产目录卡,并于各负责管理部门设置同式财产目录表,详细记录负责保管人及移动情况,并经使用人签认留存。财务部门与管理部门于每年会同盘点时并应互为核对双方登记卡表所载内容是否相符,如有不符应即查明更正。

第十二条 本办法呈准公布实施,修改时亦同。

固定资产管理规定

(一)总则

第一条 目的

为加强固定资产的保管及使用管理,特制定本规定。

第二条 范围

本规则所称固定资产包括土地、房屋及建筑物、机械设备、运输设备、马达、仪表、工具、

各项设备等。

第三条 会计科目列账原则

前项固定资产耐用年数在 2 年以下,不具生产性,未超过一定金额者(各公司自定)应以费用科目列账,而不得以固定资产科目列账。

第四条 管理部门

固定资产按下列类别,由各公司指定部门负责管理,其管理及保养细则由各公司管理部门会同使用部门自行制定:

1. 土地、房屋及建筑物、运输设备、事务性各项设备由总务部门负责管理;
2. 机械设备、马达、仪表、机电性杂项设备由总务部门负责管理,但得视实际需要归由性质相关部门管理;
3. 工具由资产仓库负责管理。

第五条 编号

固定资产取得后,即归管理部门管理,并会同会计部门依其类别及会计科目统驭关系,予以分类编号并贴粘样签。

第六条 移交

人员移交时,对于固定资产应依人事管理规则第十一条的规定详列清册办理移交。

第七条 增减报告

会计部门应于次月 15 日前就土地、房屋及建筑物、运输设备、机械设备、机电性各项设备等项目编制“固定资产增置表”一式三联送管理部门核对,填列异常或更正内容后,第一联由管理部门留存,第二联送返会计部门自存,第三联送使用部门留存,采用电脑处理报表代替。

第八条 盘点

固定资产管理部门应会同会计部门每年盘点一次(不含工具、马达、仪表、事务性各项设备)。另应于每季就固定资产的项目中根据登记卡册,每一类别至少抽点 10 项,盘点后应填造“盘存单”一式三份,注明盈亏原因,一份自存,二分呈报(总)经理核决后一份送会计部门,一份送总管理处总经理室备查。管理部门对于盘盈或盘亏除应专案说明原因呈核外,并应依增置或减损的规定办理手续。

第九条 增置、营造、修缮处理

固定资产的增置、营造、修缮应分别依照“材料管理办法”、“工程修造发包事务处理规则”及“营建工程管理办法”等有关规定办理。

(二) 增置及登记

第十条 增置手续

土地、房屋及建筑物、运输设备、机械设备、机电性各项设备等固定资产于增置验收后,使用部门(土地、房屋及建筑物由总务部门)应即填写“固定资产增加单”一式三联经会管理部门签章后,送会计部门填注购置金额、耐用年限、月折旧额,第一联送管理部门转记入“固定资产登记卡”,第二联由会计部门自存转记入“固定资产登记卡”,第三联送使用部门留存。会计部门应每月与管理部门核对“固定资产登记卡”的记载事项,如有缺漏事项应即通知补正。

第十一条 受赠处理

固定资产因其他公司拨入捐赠而取得者,应填明价格,如原价无法查得或根本无原价者,得由管理部门会同会计部门予以估列,并按第十条固定资产增置手续办理。

第十二条 登记

土地、房屋及建筑物等不动产取得所有权后,由总务部门统一办理产权登记后,转记入“房屋、土地登记卡”,变更时亦同。

第十三条 保险

固定资产应依“关系企业财物保险事务处理程序”的规定办理保险。

(三)移转、闲置及减损的处理

第十四条 资产移转处理

土地、房屋及建筑物、运输设备、机械设备、机电性各项设备等固定资产在公司内相互拨转时应由移出部门填写“固定资产移转单”一式四联会管理部门签章后,送移入部门签认(管理部门不同时,要加印一联会移入管理部门同时签认),第一联送管理部门(管理部门不同者,影印联送移入管理部门转记入“固定资产登记卡”),第二联送会计部门,第三联送移入部门,第四联送移出部门。其出入厂区应另填“移转交运单”一式六联;第一联托运部门自存,第二联托运部门转送会计部门暂存,凭以核对第三联,第三联至第六联出厂时经守卫签注时间、车重后,第三联由守卫暂存,于翌晨转送托运部门的会计部门,经与第二联核对无误,于一日内转送收料部门的会计单位凭以核对收料,第四、第五、第六联由承运商随同物品出厂,入厂时经守卫签注入厂时间、车重后入厂,经点收后第四联由收料部门存查,第五、第六联经守卫签注出厂时间、车重后,第五联由承运商暂存凭以申请运费,第六联由守卫暂存,于翌晨转送收料部门的会计部门与第三联核对。

第十五条 资产送修处理

固定资产须送厂商修复时,应依照“工程修造发包事务处理规则”的有关规定办理,于送修时由总务部门或管理部门开具“料品交运单”一式六联;第一联经办部门自存,第二联送会计部门,第三联由守卫暂存,于次日转送会计部门,第四、第五、第六联交承运商随同物品出厂,第四联交收料厂商暂存,供作物品回厂交货的凭证,经办部门于验收后转交会计部门核销,第五联供申请运费,第六联由收料厂商签收并送回经办部门。

第十六条 出租或外借处理

固定资产出租或外借,管理部门应先会同会计部门,按序呈(总)经理核准后始得办理,并应制订契约,副本送会计部门以备核对。契约内容应包括修缮保养及税捐负担、租金、运费、归还期限、保持原状、附属设备明细等;其出入厂区应另填“料品交运单”一式六联,并依第十五条流程的规定办理。

第十七条 减损处理

土地、房屋及建筑物、运输设备、机械设备、机电性各项设备因减损拟报废者,应由使用部门填具“固定资产减损单”一式四联,注明减损原因,送管理部门及会计部门签注处理意见后呈报(总)经理,经核准后,第一联送管理部门转记入“固定资产登记卡”,第二、第三联依处理意见办理后,连同该废品送资产仓库签收(盘亏部分免办缴库),第二联连同有关资料送会计部门,据此向主管机关办理报备抵押权变更及解除保险等手续,第三联自存,该减损资产因体积巨大必须就地处理或拆除时,第四联送委托部门凭以办理。减损资产于拆移前,或拆

移后无法缴库时,管理部门或使用部门应妥为保管,上项减损资产已缴库者由资产仓库保管处理,其无法缴库而决定标售时,其处理流程依第十八条的规定办理。

第十八条 闲置固定资产处理

固定资产的管理部门至少每3个月应将经营上认为无利用价值的闲置固定资产予以整理,填具“闲置固定资产明细表”,拟定处理意见后呈报(总)经理,经核定标售者须按下列规定办理:

1.管理部门应即按“闲置固定资产明细表”所列经批示让售部分开具“固定资产让售比价单”一式四联由(总)经理指派专人或由采购部门负责招商比价,并将比价结果转记于“标售比价单”后,第三联自存,第四联送资管科,第一、第二联呈(总)经理核决后,由经办人将第三联送会计部门以凭核对,第一联送管理部门以便发货;

2.发货时,由标售经办人填写“料品交运单”一式六联(承运商联勿填)凭以入厂提货,经守卫签注出厂时间及过磅记录后,送回标售经办人开具“缴款单”向出纳解缴货款,并于“料品交运单”备注栏填写“固定资产让售比价单”号码,发票号码,第一联送资产部门,第四联送承购商收执,第二、第三联送守卫查对放行,于次日转会计部门复核;

3.提货出厂后管理部门应即填具“固定资产减损单”一式四联(资产仓库联免填),第一联自存转记入“固定资产登记卡”,第二联送会计部门,第三联送使用部门留存。

第十九条 抵押资产的减损出租、外借处理

经提供抵押借款的固定资产如有发生减损,出租或外借时,会计部门应事先备函写明抵押编号及资产名称、数量,向总管理处财务部报备,由财务部向贷款及抵押权登记机构办理标的物增减变更手续。

(四)工具、附属设备、事务性各项设备处理

第二十条 马达、仪表处理

1.本项资产经验收后使用部门应每件填具“固定资产增加单”,加盖“附属设备管理”章(马达或仪表如附属于机械中验收时,除比照第十条的规定外,仍应按本规定办理),第一联送管理部门转记入“固定资产登记卡”(马达、仪表专用卡自定),第二联送会计部门,第三联使用部门自存;

2.移转时通知管理部门于“固定资产登记卡”上记载转移情况,其出入厂区内应填写“转移交运单”办理交运;

3.需送厂外修理者,比照第十五条的规定办理;

4.其保养细则由管理部门会同使用部门自行制定;

5.每年必须全面盘点一次,其闲置部分应比照第十八条的规定办理;

6.各公司应自定管理对象的标准(如冷气机的马达不列入管理或几马力以上的马达始列入管理的对象等);

7.减损的部分比照第十七条的规定办理,减损单位应盖“附属设备管理”章以资区别。

第二十一条 工具处理

1.本项资产的购置需全部经由资产仓库收料,未领用前由仓库保管,归入物料账;

2.本项资产系指物料的工具类,但各公司应定出各项品名并追加非消耗品部分;

3.本资产列为个人保管时应依人(共同使用者以科别设立,科长为当然保管人,应指定

专人负责实际保管工作)设立“财产保管卡”两份(以不同颜色区分),一份存发料部门(仓库),一份留存于各科集中保管;

4.领用料时,由领用人开具“材料领料单”,连同科留存的卡片向仓库领料,并在“财产保管卡”上签认;

5.领用本项资产时,如系新领或追加领料单,须经厂(处)长核准;如系以旧换新者,凭科长核准的领料单办理;

6.移交时有关本项资产的保管清册,须增写一份送管理部门,据以转记“财产保管卡”;

7.本项资产于不用拟退回时,须呈请厂(处)长核准后方能办理退库,资产仓库对该退回品应例行管理。

第二十三条 事务性各项设备处理

1.本项资产的购置毋须经由物料账处理,于验收后直接以设备或费用列账;

2.本项资产各公司应列出品别,于请购时由资产仓库在请购单上盖“列入财产管理”章并会管理部门后办理请购;办理验收后“请购单”的会计联及仓库联同送会计部门整理付款,仓库联于传票开制后,由会计部门转送管理部门转记“财产保管卡”;

3.本项资产列为个人保管时,应依各人分别设立“财产保管卡”;其余均以科别设立“财产保管卡”,科长为当然保管人,应指定专人负责实际保管工作;

4.对于非消耗性文具用品的保有期限及对象,各公司应自定项目及保有期限,超过保有期限时免办报废或缴还;

5.移交时有关本资产的移交清册,须一份送管理部门,据以转记“财产保管卡”;不用或报废时,应编制保管清册经呈厂(处)长核准(可视情况转呈)后,送交管理部门点收(报废部分免办点收),并转记“财产保管卡”。

(五)附则

第二十三条 本规则经呈决策会通过颁布实施,修改时亦同。

公司财务盘点制度

第一条 目的

为求存货及财产盘点的正确性,盘点事务处理有所依循,加强管理人员的责任,以达到财产管理的目的,特制定本办法。

第二条 盘点范围

1.存货盘点:指原料、物料、在制品、制成品、商品、零件保养材料、外协加工料品、下脚品;

2.财务盘点:系指现金、票据、有价证券、租赁契约;

3.财产盘点:系指固定资产、保管资产、保管品等的盘点;

(1)固定资产:包括土地、建筑物、机器设备、运输设备、生产工具等资本支出购置的资产;

(2)保管资产:凡属固定资产性质,但以费用报支的杂项设备;

(3)保管品:以费用购置的资产。

第三条 盘点方式

1.年中、年终盘点

- (1) 存货:由资产部门或经管部门会同财务部门于年(中)终时,实施全面总清点一次;
- (2) 财务:由财务科与会计科共同盘点;
- (3) 财产:由经管部门会同财务部门于年(中)终时,实施全面总清点一次。

2. 月末盘点

每月末所有存货,由经管部门及财务部门实施全面清点一次(经管项目 500 项以上时,应采取重点盘点)。

3. 月份检查

由检核部门(总经理室)或财务部门照会其部门主管后,会同经管部门,作存货随机抽样盘点。

第四条 人员的指派与职责

- 1. 总盘人:由总经理负责盘点工作的总指挥,督导盘点工作的进行及异常事项的裁决;
- 2. 主盘人:由各事业部主管担任,负责实际盘点工作的实施;
- 3. 复盘人:由总经理室视需要指派事业部经管部门的主管(含科长、厂长、处长),负责盘点的监督;
- 4. 盘点人:由各事业部财务经管部门指派,负责点计数量;
- 5. 会点人:由财务部门指派(人员不足时,间接部门支援)负责会点并记录,与盘点人分段核对,核实数据工作;
- 6. 协点人:由各事业部财务经管部门指派,负责盘点时料品搬运及整理工作;
- 7. 特定项目按月盘点及不定期抽点的盘点工作,亦应设置盘点人、会点人、抽点人,其职责亦同;
- 8. 监点人:由总经理室派员担任。

第五条 盘点前准备事项

1. 盘点编组

由财务部门主管于每次盘点前,依盘点种类、项目编排“盘点人员编组表”呈总经理核定后,公布实施。

2. 经管部门将应盘点的财物及盘点用具,预先准备妥当,所需盘点表格由财务部门准备:

- (1) 存货的堆置,应力求整齐、集中、分类,并置标示牌;
- (2) 现金、有价证券及租赁契约等,应按类别整理并列清单;
- (3) 各项财产卡依编号顺序,事先准备妥当,以备盘点;
- (4) 各项财务账册应于盘点前登记完毕,如因特殊原因无法完成时,应由财务部门将尚未入账的有关单据(如缴库单、领料单、退料单、交运单、收料单等)利用“结存调整表”一式两联,将账面数调整为正确的账面结存数后,第二联由财务部门自存,第一联送经管部门;

3. 盘点期间已收到料而未办妥入账手续的原物料,应另行分别存放,并予以标示。

第六条 年中、年终全面盘点

1. 财务部门应于呈报总经理,经核准后,签发盘点通知,并负责召集各事业部的盘点负责人召开盘点协调会后,拟订盘点计划表,通知各有关部门,限期办理盘点工作;

2. 盘点期间除紧急用料外,暂停收发料,至于各生产单位于盘点期间所需用料的领料,材料可不移动,但必须做出标示;

3. 年中、年终盘点,原则上应采取全面盘点方式,如确因事情特殊无法办理时,应呈报总

经理核准后,方可改变方式进行;

4. 盘点应尽量采用精确的计量器,避免用主观的目测方式;每项财物数量,应于确定后,再进行下一项,盘点后不得更改;

5. 盘点物品时,会点人均应依据盘点人实际盘点数,详实记录于“盘点统计表”,每小段应核对一次,无误者于该表上互相签名确认后,将该表编列同一流水号码,各自存一联备日后查核,若有出入者,必需再重点;盘点完毕,盘点人应将“盘点统计表”汇总编制“盘存表”一式两联,第一联由经管部门自存,第二联送财务部门,供核算盘点盈亏金额。

第七条 不定期抽点

1. 由总经理室视实际需要随时指派人员抽点;可由财务部门填具“财物抽点通知单”于呈报总经理核准后办理;

2. 抽点日期及项目,以不预先通知经营部门为原则;

3. 抽点前应由会计部门利用“结存调整表”将账面数先行调整至盘点的确实账面结存数,再行抽点;

4. 不定期抽点,应填列“盘存表”。

第八条 盘点报告

1. 财务部门应依“盘存表”编制“盘点盈亏报告表”一式三联,送经管部门填列差异原因的说明及对策后,送回财务部门汇总转呈总经理核签,第一联送经管部门,第三联转送总经理室,第二联财务部门自存作为账项调整的依据;

2. 不定期盘点,应于盘点后一周内将“盘点盈亏报告表”呈报上级核示;年中、年终盘点,应由财务部门于盘点后两周内将“盘点盈亏报告表”呈报上级核示;

3. 盘点盈亏金额,平时仅列入暂估科目,年终时方可以净额转入本期营业外收入的盘点盈余或营业外支出的盘点亏损。

第九条 现金、票据及有价证券盘点

1. 现金、银行存款、零用金、票据、有价证券、租赁契约等项目,除年中、年终盘点时,应由财务部门会同经管部门共同盘点外,平时总经理室或财务部门至少每月抽查一次;

2. 现金及票据的盘点,应于盘点当日上下班未行收支前,或当日下午结账后办理;

3. 盘点前应先将现金存放处封锁,并于核对账册后开启,由会点人员与经管人员共同盘点;

4. 会点人依实际盘点数详实填列“现金(票据)盘点报告表”一式三联,经双方签认后呈核,第一联经管部门存,第二联财务部门存,第三联送总经理室;

5. 有价证券及各项所有权状等应确实核对认定,会点人依实际盘点数详实填列“有价证券盘点报告表”一式三联,经双方签订后呈核,第一联存经管部门,第二联存财务部门,第三联送往总经理室,如有出入,应即呈报总经理批示。

第十条 存货盘点

1. 存货的盘点,以当月最末一日进行为原则;

2. 存货原则上采用全面盘点,如因成本计算方式无须全面盘点,或实施上有困难者,应呈报总经理核准后方可改变盘点方式。

第十一条 其他项目盘点

1. 外协加工料品:由各外协加工料品经办人员,会同财务人员,共同赴外盘点,其“外协加工料品盘点表”一式三联,应由代加工厂商签认,第一联存经管部门,第二联财务部门存

查,第一联送总经理室。

2. 销货退回的成品,应于盘点前办妥退货手续,含验收及列账;
3. 经营部门将新增加土地、房屋的所有权的影印本,送财务部门核查。

第十二条 注意事项

1. 所有参加盘点工作的盘点人员,对于本身的工作职责及应行准备事项必须深入了解;
2. 盘点人员盘点当日一律停止休假,并须依时间提前到达指定的工作地点,向该组复盘人报到,接受工作安排;如有特殊事故而委托代理人,应经事先报备核准,否则以旷职论处;
3. 所有盘点财务都以静态盘点为原则,因此盘点开始后应停止财物的进出及移动;
4. 盘点使用的单据、报表内所有栏位若遇修改处,均须经盘点人员签认方能生效,否则应查究其责;
5. 所有盘点数据必须以实际清点、磅秤或换算的确实资料为据,不得以猜想数据、伪造数据记录。

6. 盘点人员超时工作时间,可报加班或经主管核准,轮流安排补休;
7. 盘点开始至工作终了期间,各组盘点人员均受复盘人指挥监督;
8. 盘点终了,由各组复盘人向上盘人报告,经核准后方可离开岗位。

第十三条 盘点工作奖惩

1. 盘点工作事务人员要依照本办法的规定,切实遵照办理。表现优异者,经主盘人签报,各嘉奖一次,以资奖励;
2. 违反本办法的,视其违反情节轻重,由主盘人签报人事部门议处。

第十四条 账载错误处理

1. 账载数量如因漏账、记错、算错、未结账或账面记载不清者,记账人员应视情节轻重予以警告以上处分,情况严重者,应报呈总经理处;
2. 账载数字如有涂改、未盖章、签章、签证等凭证可查,凭证未整理,难以查核或有虚构数字者,一律由直接主管签报总经理议处。

第十五条 赔偿处理

财、物料管理人员、保管人员有下列情况者,应报呈总经理处或赔偿相同的金额:

1. 对所保管的财物有盗卖、调换或化公为私等营私舞弊行为者;
2. 对所保管的财物未经批准而擅自移转、拨借或损坏不报告者;
3. 未尽保管责任或由于过失致使财物遭受盗窃、损失或盘亏者。

第十六条 本办法制定后呈董事长核准后实施,修改时亦同。

第九章 公司经营计划管理

经营方针目标管理制度

(一)总则

第一条 方针目标管理是现代管理的一种科学手段。企业为了实现自身的经营目标和达到预期的工作效果,每年必须明确制定企业的经营决策、纲领和企业发展的方针计划。方针目标实现的全过程要求自上而下地建立起一套目标体系,制订措施,确定制度,组织实施并严格考核,这有利于动员企业所有部门及全体员工同心协力,共同做好一年的工作;有利于提高企业现代化管理水平,增强企业素质,提高经济效益。

(二)制订方针目标的依据

第二条 国家的方针政策,国家的政治经济形势。上级部门下达的产品品种、质量、产量、利润等技术经济指标和其他要求。

第三条 本厂的中长期企业发展规划、现代化管理规划、新产品开发规划、产品质量升级和全面质量管理发展规划、技术改造规划、生产发展规划、安全环保综合治理规划以及其他规划等。

第四条 国内外市场的调查、分析、预测,情报信息资料(包括国内外同行业先进水平、管理水平等)。

第五条 工厂的实际能力和现有水平,上年度工厂方针目标实施中的遗留问题。

(三)方针目标编制的程序

第六条 在每年初,由工厂各分管厂长、工程师提出下年度工厂目标设想,经厂务会集体讨论,形成工厂方针目标指导思想,并由厂长下达指令。

第七条 由专人组织,并根据厂长指令,按生产行政部、技术部、组织部等各职能科室提出下年度方针目标设想,并收集制订方针目标的依据资料。

第八条 部门分头组织可行性分析论证,形成各部门方针目标计划。

第九条 发至各部门征求意见,根据反馈意见再讨论修订。

第十条 经厂务会、工厂管理委员会、职代会讨论审议通过,由专人负责,按系统图执行,在1月份编制出工厂方针目标执行图。

(四)方针目标的执行

第十一条 方针目标展开一定要坚持以数据为标准的原则,目标值尽可能定量化。其内容一般包括品种、质量、生产能力、科研技改、企业管理、技术经济指标、安全环保、文明生

产、思想交流工作、职工福利等。

第十二条 工厂方针要按系统图执行,切实贯彻纵向到底、横向到边、纵横连锁、层层确保的原则。

第十三条 分管副厂长、工程师方针目标的展开,要根据工厂方针目标展开的内容和自己分管工作的重点,列出目标值和执行措施。执行方法与部门的方法相同,分管副厂长××编制完成,××校对,厂长批准。

第十四条 各车间、科室方针目标执行一般有分管责任人、部门方针目标项目、现状、目标值、采取措施、检查手段、评价、总结等项。

第十五条 各部门要紧紧围绕工厂方针目标以及分管厂领导方针目标,结合本部门的实际,发动职工认真制订本部门的方针目标,保证工厂每个目标值都能落实到部门和人,确保工厂目标的实现。各部门要在1月底前完成方针目标展开图。

第十六条 班组方针目标由班组长主持编制,要根据主管部门方针目标和本班组分管工作的重点,列出产品产量、质量、安全生产、文明生产、班组管理、思想工作、目标值、采取措施、责任人、进度和检查、评价、总结等项执行标准。班组方针目标执行图要在××完成。

第十七条 各部门方针目标由各部门主要负责人主持编制,技术系统由负责分管专人审核,生产行政系统由负责分管专人审核,分管厂领导批准。

(五)方针目标的实施

第十八条 为确保工厂方针目标的实现,工厂每年将组织两次“分阶段 PDCA 循环”,“分阶段 PDCA 循环计划”由“三办”会同有关部门根据工厂年度方针目标安排的进度和厂长的指令制订。

第十九条 各部门要围绕工厂方针目标和本部门方针目标,认真组织月度“PDCA 循环”。每月××号前制订下月份计划,总结本月计划的实施情况,并由主管厂长检查批示。

第二十条 在方针目标的实施过程中,要充分发动职工,调动其积极性,广泛开展大众性的质量管理活动、劳动竞赛活动,确保各级目标值的实现和完成。

第二十一条 要建立方针目标管理卡,建立方针目标实施方案,将每项目标的展开情况、实施过程中的计划、协调、检查、调整、考核等情况登记在案,逐步达到方针目标管理标准化。

(六)方针目标的检查诊断与考核

第二十二条 设立一个有关方针目标管理的综合部门,分设一至三个主要归口部门。归口部门必须认真做好工厂方针目标的组织、实施、协调、检查和考核工作。

第二十三条 厂长组织方针诊断是保证工厂方针目标实施的主要手段。在厂长主持下,归口部门应当组织有关人员对工厂方针目标实施情况每季度进行一次诊断,并及时解决实施中存在的问题。

第二十四条 厂长组织方针目标诊断,应在诊断前一周,向各分管领导及各部门发出书面通知(由计划科制定,厂长批准),由各部门自行检查对照,各分管领导和部门主管广泛调查、收集情报,形成书面调查记录,做好诊断前的准备工作。

第二十五条 厂长方针目标诊断会由厂长、副厂长、归口部门负责人、有关职能科室的负责人或厂长指定的人员参加。诊断根据方针目标执行图逐项、逐条检查进度和效果。先由分管领导汇报,后由负责部门补充,并解答厂长及其他人员提出的问题,对于存在的薄弱

环节,集体分析原因,研究对策措施,综合部门制定整改措施计划,由厂长责令有关部门组织整改。

第二十六条 根据目标值实现的情况,对每条目标值给予评价并考核。明确落实责任部门或责任人。评价分为甲、乙、丙三级。

甲级:按目标进度要求实施,且效果较好、成绩显著。

乙级:基本按目标进度要求实施,效果一般。

丙级:没有达到目标进度要求,效果较差且主要由于主观努力不够所致。

第二十七条 对方针目标进行诊断评价,对甲级目标视其难易、效果好坏等给予表彰、奖励,列入年终评选的重要条件;对只达丙级目标的要追究其责任,认真分析原因,帮助纠正,并根据实际情况给予经济惩罚。

第二十八条 各部门的方针目标应按计划要求进行定期的检查诊断,对存在的问题按职能分解落实。

第二十九条 各部门的方针目标应按计划要求进行定期的检查诊断,对存在的问题及时进行协调、整改。

经营计划管理制度

(一)总则

第一条 计划管理工作的任务:

1.在科学预测的基础上,为企业的发展方向、发展规模和发展速度提供依据,制定企业的长远规划,并通过近期计划组织实施;

2.根据市场需要和企业能力,签订各项经济合同,编制企业的年度、季度计划,使企业各项生产经营活动和各项工作在企业统一的计划下协调进行;

3.充分挖掘及合理利用企业的一切人力、物力、财力,不断改善企业的各项技术经济指标,以取得最佳的经济效果。

第二条 企业各级部门的主要精力,应放在各种计划的编制、执行、检查和考核上。

第三条 企业的计划管理根据“统一领导,归口管理”的原则,全厂分厂部、车间、班组三级进行管理。厂计划管理部是全厂计划工作的综合管理部门,各个职能科室,都分别是各种专业计划的归口部门。

第四条 为保证全厂计划工作的正常开展,应加强综合计划,提高它在企业中应有的地位和作用。各级计划部门和归口部门也必须根据计划工作的要求配备专职(或兼职)的计划人员。

第五条 企业计划必须认真进行综合平衡,坚持“积极平衡,留有余地”的原则,不留缺口,不“打埋伏”。

第六条 企业的各项计划是市场经济计划的基本组成部分,是企业生产经营活动的依据。计划一经下达,各级各部门都必须发动职工,采取切实有效的措施,保证计划的实现。

第七条 统计工作是企业的一项基础工作,是监督检查计划执行情况的重要工具,应准确、及时、全面反馈计划执行情况,禁止弄虚作假。

(二) 长远规划

第一条 长远规划是确定企业未来发展方向和奋斗目标战略计划,通过年度计划的安排逐步实现,其主要内容包括下列几个方面:

1. 企业产品的发展方向;
2. 企业生产的发展规模;
3. 企业技术发展水平,技术改造方向;
4. 企业技术经济指标将要达到的水平;
5. 企业组织、管理水平的提高和安全、环保等生产条件的改善;
6. 职工教育培训及文化设施建设;
7. 职工生活福利设施的改造;
8. 能源及原材料的节约。

第二条 编制企业长远规划的主要依据:

1. 经济发展的需要;
2. 市场需要;
3. 企业的生产技术条件;
4. 国内外科学技术最新成就和发展趋势;
5. 技术改进、引进和改善管理、提高职工技术水平以后所能提供的潜力。

第三条 长远规划的编制工作由分管计划工作的厂长主持。计划管理部负责汇总、综合平衡,提出总体方案和上报。各归口部门按规划要求负责搜集、整理资料提出专业规划(草案)。

(三) 年度综合计划

第一条 年度综合计划是企业全体职工在计划年度内的行动纲领,又是安排季度、月度计划的重要依据。因此,企业各个生产环节和各个方面的生产经营活动,都必须严格按照计划执行。

第二条 年度综合计划的制定采取统一领导、分工负责、综合平衡的方法进行编制,即由分管计划工作的厂长负责领导,各业务归口科室按“管什么业务,就编制什么计划”的原则,根据规定的计划表式,负责编制各专业计划,计划管理科负责拟定编制计划的总进度,组织综合平衡于年前一个月上报和下达工作。

第三条 年度综合计划编制的主要依据:

1. 上级部门下达的指令及指导性计划;
2. 厂长提出的年度方针目标;
3. 产品订货合同和市场预测资料;
4. 长远发展规划;
5. 前期预计完成数字及本企业历史统计资料;
6. 经审定过的各种技术经济定额。

第四条 编制计划所需资料由各科室、车间相互提供,任何单位都不得拒绝。

第五条 专业计划的编制,各部门负责人要亲自主持,计划草案应认真听取分管厂领导的意见和有关报送的计划必须附文字说明,经科长和编制人签章后方可有效。

(四) 指标管理

第一条 年度综合计划所规定的各项计划任务是通过一定的计划指标来表示的。计划指标就是企业在计划期内在生产经营活动方面应该达到的目标和水平。为全面反映企业的技术经营活动,必须适当设置各种指标,建立健全企业的指标体系,完善和促进计划管理工作。

第二条 计划指标应按平均先进水平来确定,一般应高于上期实际达到的水平,并经过努力才能实现的。

第三条 计划指标实行分级归口管理。厂级指标(总指标)由厂部计划管理科负责汇总、平衡、上报和下达,各业务科室负责归口管理。车间级指标(分指标)以车间主任为首,组织有关职能人员负责管理。班组级指标以班组长为首组织工作人员管理。

第四条 为使计划任务层层落实,计划指标必须进行层层分解,坚持谁管什么指标,就分解什么指标。分解指标必须和总指标保持平衡和衔接,分解指标执行情况按规定路线进行反馈。

第五条 厂级指标的设置,由计划管理科根据上级要求和厂内管理工作的需要,同指标归口部门商定。

第六条 必须在当年 11 月底正式下达次年的工厂年度经营综合计划。

(五) 计划指标的调整

第一条 为维护计划的严肃性,企业计划一经上级部门及厂领导批准下达后,必须严格执行,各归口部门和执行单位均不得随意修改。如确因客观原因影响,经主观努力仍不能完成计划时,在有利于调动广大职工完成计划积极性的前提下,可调整计划指标,但必须办理审批手续。

1. 厂级计划指标的调整,由执行单位提出书面申请,送归口科室签署意见后,经计划管理科审核报厂领导审批。属总公司下达的计划指标,还要报上级部门审批,在未批准前仍按原计划执行。

2. 调整年度计划指标应提前一个季度申请,调整季度计划指标应提前 1 个月申请,调整月度计划指标应提前十天申请。

3. 调整某一项计划指标,如需同时相应调整其他有关计划指标时,应一并上报,呈请审批,以保证计划的平衡、协调。

4. 调整计划指标一律以书面批复为准,在未接书面批复以前,一律按原计划考核。

(六) 计划的检查和考核

第一条 各级领导必须随时监督检查计划的执行情况,及时发现执行过程中的问题,采取解决问题的有效措施,以保证计划的顺利完成。

第二条 检查计划执行情况,应充分利用统计报表、会计报表、业务报表等资料。检查计划的实际完成数,一律以统计报表数为依据。

第三条 计划的考核必须与经济责任制考核相结合。考核的计划数,一律以上一级部门批准或下达的计划数为依据。

公司基本经营方针范例

(一)公司(陆运)的基本经营方针

××公司是日本最大的陆运公司,其基本经营方针如下表所示。

(二)公司(化工)的基本经营方针

××化工公司是战后迅速成长起来并积极向海外发展的著名企业。在 25 年前,该公司业务并不理想,经过长时期的努力拼搏,才发展起来。该公司的基本经营方针是三 S 精神,现具体介绍如下:

1. 基本经营方针

××化学公司的方针是:Senrice(服务),Speed(速度),Superity(优越性),即所谓的三 S 精神。

表 9-1 我们的信条

项 目	社会篇	公司篇	个人篇	家庭篇
1. 企业文化	努力工作是经济发展的基础。	我们的工作,在于为顾客提供服务,为社会贡献力量。	要自觉身为公司员工的光荣,为树立公司形象而努力。	作一位优秀的公司员工。作一位优秀的家庭成员吧!
2. 友好精神	向货主、企业界、社会表示协调的成果。	以彻底爱公司之心,创造协调协力的成果。	快乐地打招呼是友好精神的序言。	公司家庭美满才是友好精神的基础。
3. 秩序	我们大家要率先遵守社会秩序。	努力确立公司的秩序和输送的秩序。	遵守公司章程,共同努力维护公司秩序。	好公司培养好员工,好家庭养育好子女。
4. 同心协力	同心协力,建立良好的社会。	加强公司各部门的之间的联系,以强化组织。	增进彼此之了解,巩固公司的合作体制。	公司发展的关键在于员工及其家属。
5. 协同	货物输送事故,是公司的耻辱,社会的损失。	为达成公司的目的,我们要协同努力。	须与同业者沟通思想,以达到业界的相互协调。	不要隐瞒家中的一喜一忧,应开诚布公地商量。
6. 态度	员工全体均须成为诚实的推销员。	须随时留心诚实的勤务态度与礼节。	须养成服装整洁,态度严肃言词明确的习惯。	笑脸是工作岗位上与家庭中的礼节。
7. 任务	作为一名社会人,首先必须尽到义务。	深知自己的行为能影响全公司,故必须明确自己的职责。	认真接受富有知识技能的同事的指导教育。	须负起在家庭中的领导责任,用心教育子女。

续表

项 目	社会篇	公司篇	个人篇	家庭篇
8.计划	实施有计划的输送作业以及担负为顾客服务的责任。	制定周密的预算。	公司的发展路径是长期经营计划,请为自己制订长期目标。	预算是生活的规矩,请设计没有浪费的生活。
9.实行	维护在社会上的信用,有约就必须履行。	工作须积极,有计划,有效地进行,以图扩大营业。	研究创意,提高科学的特性!	怨恨为家庭失和的祸源。
10.反省	时作反省,有益于社会的进步发展。	分析预算出入,及时矫正以便实现预算。	每天反省自己是否谦虚,对待顾客是否诚实,对待同事是否守信义等。	须宽恕待人,严于律己。
11.改善	努力研究社会经济,以求改善体制与结构。	提高成本意识,以求工作的改善与合理化。	勤勉学习是你本身的财富,你的智力和努力是公司的财产。	是否任何地方都无差错,请再做一次检查吧。
12.教养	努力学习,累积待人接物的经验。	努力学习公司的业务。	贯彻初入公司时的决心,才是员工应有的态度。	须不断的累积知识,提高自己的教养水平。
13.道义	尽社会人应有的道义,发挥公共关系的作用。	为报答股东,增进员工的福利,完成公司的使命,须努力维持公司长期的安定和发展。	学习宽容的精神。	一个人的力量是很薄弱的,但团结的力量很大。
14.道德	健全的社会成长于富有道德的大地上。	严格维护公司信誉。	互相尊重以求公司内和气的气氛。	充满爱情与敬意,亲切的家庭是人生的乐趣之一。
15.友情	世上没有比友情更美好的东西。	领导促成企业界协调,并改善体制。	为朋友分忧,并互相合作。	创造与邻人和睦相处的环境。
16.诚实	诚实是联系感情的链子。	以诚实与笑脸待客。	以“一百个奉承不如一个诚心”为信条接待顾客。	惟有诚实可增加百倍的实力。
17.责任	对言行要负责。	须为工作感到光荣与责任。	你的最重要责任,就是达成预算的责任。	对日常的琐碎事情也要能负起责任来。
18.服务	服务他人可为社会带来和谐。	货物是不言语的顾客,须抱感谢之心郑重处理。	须以顾客至上的心态为顾客服务。	须感谢今天一天家人平安无事。
19.信用	你个人的信用,可以维护公司与社会的信用。	充实公司,提高社会对公司的信赖。	你正代表这公司,做个可被信赖的人。	要博得别人的信赖,首先要有相信别人的心。

续表

项 目	社会篇	公司篇	个人篇	家庭篇
20. 处世	处世必须持宽以待人,严于律己的态度。	以长期计划促进经济活动。	笑脸是可通行于社会、公司、交友、家庭的护照。	人的真正价值惟有在逆境中才能发挥出来。
21. 清廉	以无愧于良心的行为,使社会更加光明。	要以高尚廉洁的品性感化别人。	廉洁使人身心健康。	去除虚伪,诚实地生活下去。
22. 戒	面对社会上的各种问题,需有高人一等的见识。	须不断地前进以求发展。	小心勿犯机会主义的错误。	勿以小事而大意,须防患于未然。
23. 健康	大家健康的过日子可为社会带来和平与繁荣。	注意工作场所的卫生与安全。	事前的健康检查是健康的秘方,以运动、节制、愉快的生活为维护健康的宗旨。	健康是人生的第一条件,全家人都要进到维护公共卫生的义务。
24. 生产力	改进流通技术以贡献于社会。	提高效率,以提高生产力。	全心全意努力工作的姿态是世界上最美的姿态。	为妻子儿女着想,切勿懈怠工作。

2. 3S 精神宗旨与含义

该公司制订 3S 精神的宗旨以及 3S 的详细意义如下:

(1) 制订的宗旨

塑胶是一种新产品,是适应时代需要而产生的,将其开发之后可以增进社会的福利,这一开发工作是本公司的任务。因此,本公司要阐明事业所应走的方向,并且向崇高的理想迈进。

(2) 3S 的含义

3S 精神以积极的创意研究与开拓精神为主干,自创业依赖就一直被当作公司的传统。

① Service(服务)

所谓服务,意在实现服务的理想。公司很重视企业的社会性与公共性,因为它要借助塑胶事业,为增进社会大众的福利而贡献力量。

② Speed(速度)

这是以公司传统为基础而追求更高更好,提倡积极与开拓精神的体现。Speed 的宗旨是明确、坚强、新颖。对此领域的开拓,并不止于此制品,此市场的开拓,还包括技术的开拓与人才的培养(资质的启发)。

③ Superity(优越性)

Superity 也可以当作 Best,是以尽量大的力量为宗旨。其目标是要成为企业界最高领导者,建立和睦相处的体制。

(三) 公司(建筑)的基本经营方针

××建筑公司是从事工程施工的企业。该公司的基本经营方针是:

1. 以顾客为上帝,在为顾客服务中发展自己;

2. 以最新最好的技术提高施工质量;
3. 认真负责地完成各项工作;
4. 团结合作,发挥公司的整体功能;
5. 保持健康的身体,愉快的情绪。

以下是该公司对这一基本方针的详细解说。

1. 关于“顾客为上帝,在为顾客服务中发展自己”

这一条,是公司方针的集中体现。对顾客,必须怀着诚意提供服务。通过向他们提供最好的产品和服务,使他们得到满足,不仅是有益于顾客的事,也是有益于公司的事。只有顾客对公司的产品和服务是满意的,他们才能从中得到收益,使其事业得到发展,而这反过来也会使公司在顾客中树立起好的形象,使顾客再次接受公司的产品和服务。顾客发展,公司才能发展。

如果因为一时疏忽,工作做得不好,而受到顾客批评,应该认真接受批评,检查疏忽和失误,对顾客赔礼道歉。如果对顾客的批评置若罔闻,也不及时改进自己的工作,就会使公司在顾客中失去信任,这实际是一种自毁声誉的做法,是绝对不可取的。一定要看到这种做法的危害性,要树立顾客就是上帝的思想,以满腔热情认真地为顾客服务。

2. 关于“以最新最好的技术提高施工质量”

作为主要从事建筑工程的公司,必须充分看到施工质量对保证产品质量的决定性作用。在施工中,必须以认真负责的态度,把施工质量作为保持公司优势的生命线。而施工质量的提高,除了工作态度以外,还有赖于技术水平的提高,特别是先进技术的采用。因此,要积极进行新技术的开发和新工艺的研究。在这方面,要鼓励公司职工在技术革新和创意上下功夫。

3. 关于“认真负责地完成各项工作”

责任观念是做好工作最重要的因素。不管某人对某项工作如何熟悉,技术如何高明,如果没有负责精神,仍然做不好所承担的工作。负责观念是一种敬业精神,也是一种坚定的信念。对于负责工作的员工,要给予鼓励和奖赏,并委以重任;对于不负责的员工,要予以处罚。

4. 关于“团结合作,发挥公司的整体功能”

公司是众多人组成的集体,作为一个集体,它的整体作用是非常重要的。这种整体功能并非每个人的能力简单的相加之和,而是远远大于这种简单之和的。为此,每个员工都要有团结合作的精神。这种合作,不仅表现在同级之间,也表现在上下级之间。而且这种合作不是表面的谦和,而是出于内心的诚恳。

5. 关于“保持健康的身体,愉快的情绪”

为了有效地工作,职工必须有健康的身体,并且精神愉快、情绪高涨。如果多病虚弱,情绪忧郁,不可能做好工作。为保持健康的身体,既要养成良好的生活习惯,又要培育宽广的胸怀,同时,工作的环境也要尽可能得到改善。

(四)公司(汽车)的基本经营方针

××公司是在最近几年中发展成为大型汽车公司的,由于全世界汽车工业的迅猛发展,该公司的经营环境发生了很大的变化。在这种新的形势下,该公司重新制订了经营方针。具体内容如下:

1. 深刻认识汽车工业在国民经济中的重要作用,为我国汽车工业名列世界前茅,为我国

经济和社会的发展做出积极的贡献:

2. 集中公司内外的各种力量,为把公司变成世界性的一流汽车公司而努力;
3. 以创意和努力拼搏的精神,提高企业的效率,保持企业的青春活力;
4. 以提高质量来提高产品价格;
5. 全体员工相互信赖,培育承上启下的新一代人才。

这个基本方针是带有纲领性的方针,它是在该公司原有纲领的基础上发展而成的。该公司原有的纲领比较简单,但基本精神和这个新的方针是一致的。原有的纲领是:

1. 上下一致,恪尽职守,实现产业报国;
2. 致力于研究和制造,走在时代的前列;
3. 力戒浮夸,踏实苦干;
4. 团结友爱,把公司作为一个温暖的大家庭。

该公司原有的纲领,表现出创始者们爱国、爱公司的精神、艰苦创业的精神和内部团结友爱的精神。在此基础上形成的新方针,进一步继承和发扬了这种精神,成为全体员工的精神支柱。

该汽车公司的原有纲领变为现在新的基本方针,中间经历了一个历程。把纲领变为明确的经营方针,并且为全公司职员所接受,其间根据当时的经济形势提出一个简单的基本方针,这个基本方针如下:

1. 集中公司内外的力量,把公司变为世界一流的汽车制造公司;
2. 以质量取胜,以质量取得高收入;
3. 建立大批量生产系统以降低成本,增加利润。

在这个简单的基本方针提出后,该公司又根据时代的发展,逐渐加上新的内容,最后形成了前面介绍的全新的基本方针。

公司年度经营目标范例

(一)公司××年度经营目标

第一条 公司总体目标

1. 预定偿还上年度短期借款 1000 万,使负债比率低于 80%。
2. 促进全体员工同心协力,努力达成自主性的经营方针。
3. 营业额达到 2 亿。

第二条 人事管理目标

1. 全公司总人数以 150 人左右为标准。
2. 确立职位分类、薪金体系。
3. 设定工作说明书。
4. 每年派一名员工到日本某公司进修。
5. 建立经理级以上员工住宅制度。

第三条 营业、采购、生产目标

1. 设立五个分公司。

2. A 产品不良率降至 5% 以下。
3. B 产品进口到岸价每吨控制在 $\times \times \times$ 元以下。

第四条 会计、财务目标

1. 总资产尽可能控制在 5000 万元左右。
2. 营业外收入中的租金收入以每月 500 万元为目标。
3. 加强企划部门的预算控制。

(二) 公司 $\times \times$ 年度各部门经营目标

第一条 公司总体目标

1. 达到年销售额 3 亿元、利润率 10% 的目标。
2. 在上年纯利率 10% 的前提下, 尽可能扩大市场占有率到 10%, 打垮 $\times \times$ 公司, 使本公司在本行业中排名进入前五名。

第二条 总经理办公室目标

1. 拟出内部监察计划。
2. 希望各部门的计划制定工作于 \times 月 \times 日以前结束, 以配合经营会议, 并于 $\times \times$ 日内召开年度计划发表会。
3. 关于经营计划与实绩, 应能以图表形式表示以获得整体的概象, 并拟出具体的图表管理方案。
4. 为新的组织拟订职务权限规则。
5. 做好新投资机会的投资报酬率分析。

第三条 生产部门目标

1. 拟订使产品合格率达到 85% 的计划。
2. 拟订适当计划, 以使不良产品比率降到 1% 以下。
3. 以 1200 万元于 \times 月份更换 $\times \times$ 机, 以便能降低成本 10%, 把制造成本控制在 2 亿元以下。

第四条 总务部门目标

1. 拟出年内例行事项的实施计划表。
2. 拟订综合控制计划, 重点放在推销员与管理职员上。
3. 订出计划, 使达到附加价值 150 万元与提高工资 20% 的目标。
4. 拟订修订薪金与改善薪金体系的具体计划。
5. 提出具体的计划, 于 \times 月份增加餐厅设备。
6. 与有关人员协商, 拟订员工的医疗计划。

第五条 营业部门目标

1. 拟订有关采购商品的计划。
2. 拟出销售目标 3 亿元、销售成本 4000 万元的月别、部门别的明细分担表。
3. 达到应收款回收 85% 的目标, 并依顾客别与部门别制作回收的目标图表。
4. 按月拟订销售促进计划。
5. 把销售重点放在 A、B、C 三个产品上, 希望能使其销售额达到总销售额的 75% 以上。
6. 拟出更换公司货车的计划。

第六条 会计部门目标

1. 下年度须把重点放在资金运用效率上,希望每月召开经营会议时,能提出月资金设计调度计划实绩对照表。

2. 拟定利益目标 3000 万元,销售目标 3 亿元,制造成本 2 亿元,销售成本 4000 万元,管理成本 2000 万元。

公司年度经营方针范例

(一)公司(电子进出口)年度经营方针

××公司是一家电子进出口企业,年营业额约 50 亿,资本额 3.5 亿,从业人员 186 名。该公司年度经营方针如下:

本公司去年销售额完成率为 104%,利益计划完成率为 107,增加的收益相当大。这个辉煌的业绩是全体员工共同努力的成果,今年度有下列五大方针,请全体员工贯彻执行。

第一方针:每人每月人事费提高 10% 以上。

第二方针:成本占销售额比重的 40% 以下。

第三方针:独立核算各商品及各部门的收益及费用。

第四方针:附加价值提高到 15% 以上。

第五方针:流动比率提高 5%,自有资本率提高 3%。

(二)公司(电器)的年度经营方针

××公司是一家从事家电与电脑制造及销售的中型企业,该公司年度经营方针如下:

1. 公司年度总体经营方针

- (1) 继续加强开发活动,积累经验与技巧。
- (2) 有效地运用营销情报,提高销售预测能力。
- (3) 加强生产管理活动,确保交货期,维护信誉。
- (4) 预防不良事件发生,全面落实质量管理。
- (5) 有效整合采购机能,确实掌握有利的原材料来源。
- (6) 加速人力资源规划,做好人才培育与发展。
- (7) 加强员工责任感,使人人有“产品与顾客”的观念。
- (8) 唤起员工危机意识,以“使命感与一体感”重建信心。
- (9) 发扬优良传统,提倡共同敬业精神。

2. 电脑事业部年度经营方针

- (1) 充实营销规划能力,健全营销组织。
- (2) 加速人力资源规划,做好人才培育与发展。
- (3) 增强国外采购能力,掌握关键资源。
- (4) 加强开发管理,发挥产品小组机能,把握新产品的上市契机。
- (5) 积极建立国内外“销售及服务中心”,维系与顾客的良好关系。
- (6) 保证产品质量,以提高信誉。
- (7) 强化职责,使人人有“产品与顾客”的观念。

(8)做好沟通与协调工作,促进员工团结。

3. 家电事业部年度经营方针

(1)发挥家电事业部结构事例效果,灵活适应市场变化及顾客需求。

(2)运用营销策略规划区域战略,强化销售渠道,提高市场占有率。

(3)建立市场情报及客户资料体系,掌握市场动态,提高销售预测能力。

(4)积极与市场结合,提高品牌形象。

(5)提高服务层次,扩大服务网,追求“彻底服务”的目标。

(6)落实开发管理制度,强化开发能力及品质,培养自主开发能力。

(7)加强品质管理,使人人有“产品与顾客”的观念。

(8)加强原材料来源开发及采购机能,提高成本竞争力。

(9)做好纵向沟通和横向协调工作。

公司年度经营计划范例

水泥厂年度经营计划

(一)××水泥厂概况

××水泥厂为台湾水泥制造厂家之一,建厂生产已届19年,历年平均水泥产量为336400吨,最低为318000吨,工厂职工总数442名,该厂的组织系。

(二)年度工作计划形成步骤

1. 准备阶段:

1980年10月中旬,以这一年的生产实际与预测为基础,而对下一年做出展望,由各部门主任向厂长提出报告。

2. 主案阶段:

1980年10月下旬,由各部门主任召集科长、副科长、科专员及领班人员协助做成部门“年度工作计划”,并由助理做总体整理。

3. 审议及调整阶段:

1980年11月下旬由厂长召开会议,由科长级以上人员参加。

4. 决定及发表阶段:

经过一个月充分研究后,于1980年12月1日召集全厂干部会议公布计划,参加人员为各部门科长、副科长、科专员及领班人员,并由领班将计划内容告知职工。

(三)年度工作计划内容

1. 1981年度展望。

(1)市场销售经营方面:台湾业界对水泥需求甚旺,销售方面无丝毫阻力。但是公共建设属于买方市场,政府议价能力高,边际利润可能会有影响。但总收益可能增加。

(2)公司财务状况方面:资金充沛,财务健全,应能充分发挥灵活运转功能。

(3)台湾生产设备方面:由于建厂多年,机械设备逐渐陈旧,在1981年度机械操作故障及磨损率可能较以前略高。

(4)人力资源投入方面:由于在1980年度本厂推行多项工作的管理革新。强化组织功

能收效颇人,职工工作上气旺盛,且人力素质亦极能配合生产需求,惟部分现场主管虽具备实地作业的能力,管理水平仍需以在职训练方面加强。

另外,劳动安全亦是重点之一,空气中尚悬浮充足微尘粒子,长期下来可能会伤害现场职工健康,而部分兼职职工休假问题亦一并讨论。

(5)生产所需原料,半成品等供应。因西部矿源已竭,东部采矿区的积极开发应加紧进行。

(6)其他影响生产活动的外在因素,如环保问题,夏季的限电问题等皆会导致生产成本趋升。

2. 1981 年度工作方针及目标:

(1)积极推行目标管理,发挥总体生产效率,以生产水泥 50 万吨为目标;

(2)降低生产成本 3%,提高产品质量,加强市场竞争能力;

(3)秉持“诚信负责”之厂训,发挥“创造生产”、“生产创造”及“以厂为家”的公司文化。

(以下为各部门工作计划)

3. 采运部门工作计划:

(1)开采矿石并运送至厂区总计 50 万吨;

(2)炸药用量较前 5 年平均需减少 8% 以上,以减低成本负担;

(3)会试新式阶段开采室开采矿石,节省人工费用;

(4)控制运石矿车运转时数,节省燃料油量。

4. 制造部门工作计划:

(1)石灰石轧碎量,谓和土干燥量,主料、熟料、水泥的生产量及水泥包装发货量。

(2)充分运用人力及发挥组织机能,雨季减少契约工 30 名,职工加班妥善控制,以减少加班费 10%。

(3)生产用燃煤、电力和燃料油节省 3%。

(4)控制旋窑燃料及减少停窑次数。

(5)改善配料使易于烧成。

5. 质量管理化验部门工作计划:

(1)开质量管理训练班 2 班,计 40 名;

(2)检验仪器采购,计分析仪 10 台;

(3)成立 QCC 三班;

(4)专题研究:熟料烧成度对质量影响。

6. 总务部门工作计划:

(1)由会计部门拟订“成本中心”制度,用以评核各部门工作效率,强化“减低成本”目标,并由其成果引导“利益中心”施行。

(2)加强物料管理,减少库存物料以免积压资金。

(3)改进采购,以合理价格购进适合质量要求物料。

7. 工务部门工作计划:

(1)确立机械预防保养制度。

(2)制订各月份机械整修计划。

(3)研究旧有配件的修理并尽可能利用可用废料,以节省费用。

(4)尽可能缩短修理机械临时故障的时间。

8. 人事制度革新计划:

(1)于年初,即行成立人事部门,推行人事制度合理化并综合管理职工福利措施事项,以及处理职工申诉问题,此外与工会联系亦为工作要目;

(2)以点数法施行职工“工作评价”制度,确立合理薪金制度,此项办法预计7月1日实施;

(3)建立合理的职工奖惩制度,每月选拔优秀职工3名公开表扬其工作优异事迹,作为其他职工楷模;

(4)已届退休人员分批办理退休手续,其职位招考青年新季担任(合于退休60岁规定者共32名)。

9. 职工训练工作计划:

(1)运用在职训练基金,设立职训教室举办下列训练:

①领班训练20人;二班次。

②电工20人;四班次。

③操作工100人;四班次。

(2)训练内容定为:

①公司文化教育;

②专业知识;

③预防保养;

④标准操作法。

(3)对各单位主管利用各种聚会施以教育。

(4)遴选科长接班人参加各种职训班次,学习新科技技能,使其返厂后学以致用及担任厂内训练班讲师。

(四)计划的施行与检查

××水泥厂为加强计划可行性,将于执行前再加以检查及修正,每月25日厂务会议将检查当月计划并修正次月预算,此外规定各部门召集领班人员于周六开检查会,拟订下周工作方向,订出原料预定需求,由此而推进细分化日程计划。各种生产报表填写务求详细,以作为管理者决策参考。

(五)激励措施及计划成果奖励

(1)均分“生产奖金”:以每日生产水泥1200吨为准,超过1吨奖金1000元,奖金累积总额于次月初平均分给线上职工。

(2)每日生产数量,累积生产奖金,与预定生产量的差距等资料公布于大门进口处布告栏,明示职工。

(3)于大门进口处树立“发挥团队精神”之立碑,以及“向100万水泥挑战”之标语数联,以激励职工士气。

(4)配合7月“工作评价”制度的施行及公教人员物价调薪方案,调整职工待遇10%,视工作实绩再予加码或减码之用。

(5)为调剂职工身心,分批举办旅游活动。

第十章 公司会议管理

企业会议管理制度

(一) 总则

第一条 为改进作风,减少会议,缩短会议时间,提高会议质量,特制定本制度

(二) 会议分类及组织

第二条 全厂会议，归纳为四类：

1. 厂级会议：主要包括厂级领导(扩大)会，全厂干部会，全厂班组长会，全厂职工大会，全厂技术人员会以及各种代表大会。应分别报请厂部批准后，由各办事部门分别负责组织召开。

2. 专业会议:系全厂性的技术、业务综合会(如经营活动分析会、质量分析会、生产技术准备会、生产调度会、安全工作会等),由分管厂领导批准,主管业务科室负责组织。

表 10-1 会议通知

谨定于 年 月 日午 时 分召开 会议,请准时
参加为荷。

随本通知送提案书乙份,若有提案请填写后于开会前提交为荷

此致

先生

召集人: × × ×

表 10-2 提案书

提案书:	提案人:
提案内容:	

3. 系统和部门工作会:各车间、科室召开的工作会(如车间办工会、科务会、车间(科室)职工大会等),由各车间科室领导决定召开并负责组织。

4. 班组(小组)会:由各工会、小组长或行政班组长决定并主持召开。

第三条 上级或外单位在本厂召开的会议(如现场会、报告会、办公会等)或厂际业务会(如联营洽谈会、用户座谈会等)一律由厂办受理安排,有关业务对口科室协作做好会务工作。

(三)会议安排

第四条 例会的安排

为避免会议过多或重复,全厂正常性的会议一律纳入例会制,原则上要按例行规定的时间、地点、内容,组织召开。例行会议安排如下:

1.行政技术会议:

(1)厂长办公会:

研究、部署生产、行政工作,讨论决定全厂生产、行政工作重大问题。

(2)厂务会:

总结评价当月生产、行政工作情况,安排布置下月工作任务。

(3)班组长以上干部大会(或全厂职工大会):

总结上季(半年、全年)工作情况、部署本季(半年、新年)工作任务,表彰奖励先进集体、个人。

(4)经营活动分析会:

汇报、分析工厂计划执行情况和经营活动成果,评价各方面的工作情况,肯定成绩,揭露矛盾,提出改进措施,不断提高工厂经济效益。

(5)质量分析会:

汇报、总结上月产品质量情况,讨论分析质量事故(问题),研究决定质量改进措施。

表 10-3 年度会议实施计划表

举办次数						
举行日期						
举行时间						
目 的						
参 加 者						
司 仪						
主 席						
事务负责人						
议事记录						
黑板记录员						
出席者参考资料						
会场分发的资料						
会前分发的资料						

(6)安全工作会(含治安、消防工作):

汇报总结前季安全生产、治安、消防工作情况,分析处理事故,检查分析事故隐患,研究确定安全防范措施。

(7)技术工作会(含生产技术准备会):

汇报或总结当月技术改造、新产品开发、科研、技术和日常生产技术准备工作计划完成情况,布置下月技术工作任务,研究确定解决有关技术问题的措施方案。

(8)生产调度会:

调度、平衡生产进度,研究解决各车间(科室)不能自行解决的重大问题。

(9)科务会:

检查、总结、布置工作。

(10)车间办公会:

检查、总结、布置工作。

表 10-4 会议审核表

注意要点		查核栏
开会的目的	本次的会议是否实际需要(是否只是流于形式的例行会议?有没有其他更好的解决方法)	
	开会的目的是否明确	
设定要项方面	开会的时机、时间是否恰当	
	开会的场所是否恰当	
	所邀集的与会人员是否恰当	
开会通知方面	是否对于与会人员确实通知妥当	
	对于开会的主旨、议题是否确实通知与会人员	
	是否事先通知与会人员应当事先就议题做好准备	
	是否通知与会人员事先备妥有关的资料	
会议的准备方面	是否事先拟就议题的进行顺序及时间的分配	
	事前是否应当分发参考资料?是否已经做了应变的准备	
	是否安排好会议的记录	
	是否必须用幻灯机或录像机等机械设备	

(11)班组会:

检查、总结、布置工作。

(12)班组(科室)班前会:

邀集与会人员的选定标准

对于该项议题确实深有感触者

对于该项议题确实握有资料、学有专精并富有经验者

本次会议的结论将会对其有所影响者

邀其与会参与发言讨论的好处要比因该职员出席会议而致工作停顿所造成的损失来得更大者对前一天工作进行讲评,布置当日工作任务和注意事项。

2. 各类代表大会:

- (1) 职工代表大会;
- (2) 车间(部门)职工大会(或职工代表小组会);
- (3) 科协会员代表大会;
- (4) 企协会员代表大会。

3. 民主管理会议:

- (1) 工厂董事会;
- (2) 工厂管理委员会;
- (3) 厂长、联席会;
- (4) 生产管理委员会;
- (5) 生活福利委员会。

4. 论文、成果发布会:

- (1) 科协年会;
- (2) 企协年会;
- (3) 厂 QC 成果发布会;
- (4) 科技成果发布会;
- (5) 信息发布会;
- (6) 企管成果发布会。

第五条 其他会议的安排

凡涉及多个车间(科室)负责人参加的各种会议,均须于会议召开前由召集单位经部门或分管厂领导批准后,报厂办汇总,并由厂办统一安排,方可召开。

第六条 厂办每周六应将全厂例会和各种临时会议,统一平衡编制会议计划并印发到厂领导和各车间、科室及有关服务人员。

第七条 凡厂办已列入会议计划的会议,如需改期,或遇特殊情况需安排新的其他会议时,召集单位应提前 2 天报请厂办调整会议计划。未经厂办同意,任何人不得随便打乱正常会议计划。

第八条 对于准备不充分、有重复性或无多大作用的会议,厂办有权拒绝安排。

第九条 对于参加人员相同、内容接近、时间相适的几个会议,厂办有权安排合并召开。

第十条 各部门会期必须服从全厂统一安排,各部门小会不应安排在全厂例会同期召开(与会人员不发生时间冲突除外),应坚持小会服从大会、局部服从整体的原则。

(四)会议的准备

第十一条 所有会议主持人和召集单位与会人员都应分别做好有关准备工作(包括拟好会议议程、提案、汇报总结提纲、发言要点、工作计划草案、决议决定草案、落实会场、备好坐位、茶具茶水、奖品、纪念品、通知与会人等)。

表 10-5 例行会议一览表

会议名称	讨论事项	召集人	列席人	固定参加人员	不固定参加人员	会议日期	备 注
产销会议	产销配合事项	副总经理	厂长 业务经理 生管科长 制造科长 业务科长				
品管科长 技术科长	每周一次						
质量管理会议	质量改进检讨	厂长 副厂长	品管科长 生管科长 制造科长		每两周一次		
厂务会议	讨论各种厂长	厂长		各科科长		每周一四下午	
效率检讨会议	检讨效率及奖金事宜	副厂长					
科务会议	检讨科内生产问题	各科科长		各组组长		每周二次	
进度会议	检讨修订进度	各科科长		各组组长		每周一次	随同科务会议召开
各种联系会议	讨论各种联系事项					不定期视需要而定	

表 10-6 开会通知表

【		】会议开会通知如下					
承办【		】					
		(检查)					
议 题							
日 期	月 日 时 分 ~ 时 分						
地 点							
出席者							
主 席							
资 料							
报 告							
确 认							

表 10-7 会议程序表

【会议程序							
时间： 月 日 时 分 - 时 分							
出席者姓名【 】							
缺席者姓名·理由【 】							
<input type="checkbox"/> 1.起立、敬礼、宣布开会							
<input type="checkbox"/> 2.合颂经营理念							
<input type="checkbox"/> 3.董事长(经理)致辞							
<input type="checkbox"/> 4.说明议题、议案							
<input type="checkbox"/> 5.补充说明、报告							
<input type="checkbox"/> 6.讨论问题(质疑应答)							
<input type="checkbox"/> 7.其他							
<input type="checkbox"/> 8.决议事项确认							
<input type="checkbox"/> 9.下一次的讨论事项确认							
<input type="checkbox"/> 10.司仪(主席)散会致辞							
<input type="checkbox"/> 11.起立、敬礼							
<input type="checkbox"/> 12.							
确认							

会议管理要领

(一)提高会议成效的要领

- 第一条
 要严格遵守会议的开始时间。
- 第二条
 要在开头就议题的要旨做一番简洁的说明。
- 第三条
 要把会议事项的进行顺序与时间的分配预先告知与会者。
- 第四条
 在会议进行中要注意如下事项：

1.发言内容是否偏离了议题？

2.发言内容是否出于个人的厉害？

3.是否全体人员都专心聆听发言？

4.是否发言者过于集中于某些人？

5.是否有从头到尾都没有发言过的人？

6.是否某个人的发言过于冗长？

7.发言的内容是否朝着结论推进？

第五条 应当引导在预定时间内做出结论。

第六条 在必须延长会议时间内,应取得大家的同意,并决定延长的时间。

第七条 应当把整理出来的结论交给全体人员表决确认。

第八条 应当把决议付诸实行的程序整理出,加以确认。

(二)会议禁忌事项

第九条 发言时不可长篇大论,滔滔不绝(原则上以3分钟为限)。

第十条 不可从头到尾沉默到底。

第十一条 不可采用不正确的资料。

第十二条 不要尽谈些期待性的预测。

第十三条 不可做人身攻击。

第十四条 不可打断他人的发言。

第十五条 不可不懂装懂,胡言乱语。

第十六条 不要谈到抽象论或观念论。

第十七条 不可对发言者吹毛求疵。

第十八条 不要中途离席。

表 10-8 会议记录(一)

(一)名称及会议

(二)时间

(三)主持人

(四)参加人员及人数

(五)主持人报告

(六)例行报告

(七)讨论事项及结论

表 10-9 会议记录(二)

编号

(一)开会时间: 年 月 日 时 分 ~ 时 分

(二)开会地点:

(三)会议名称:

(四)主持人: 记录

(五)参加人员:

(六)出席人员:

(七)主持人报告:

(八)讨论事项及结论:

公司会议程序与规范

(一)会议程序

第一条 经营会议程序

- 1.主席经营政策报告 10 分钟
- 2.上次议案追踪 20 分钟
- 3.部门业务成果报告 30 分钟
- 4.各部门协调及讨论事项 30 分钟
- 5.未决议事项复议 10 分钟
- 6.上级指导、报告 10 分钟
- 7.主席结论 10 分钟

第二条 产销会议程序

- 1.主席报告 10 分钟
- 2.上次议案追踪 20 分钟
- 3.各部门产销成果报告 20 分钟
- 4.未来销售、生产规格、数量预测 20 分钟
- 5.产销合作单位报告 10 分钟
- 6.产销协调事项讨论 30 分钟
- 7.未决议事项复议 10 分钟
- 8.上级指导、报告 10 分钟
- 9.主席结论 10 分钟

第三条 厂务会议程序。

- 1.主席报告 10 分钟
- 2.上次议案追踪 20 分钟
- 3.各部门成果报告 30 分钟
- 4.各部门作业协调及讨论事项 30 分钟
- 5.管理制度研讨事项 30 分钟
- 6.下月生产目标分配 20 分钟
- 7.未决议事项复议 10 分钟
- 8.上级指导、报告 10 分钟
- 9.主席结论 10 分钟

第四条 营业会议程序。

- 1.主席报告 10 分钟
- 2.上次议案追踪 20 分钟
- 3.各区域业务成果报告 30 分钟
- 4.市场、同业动向及经销商管理研讨事项 20 分钟
- 5.各区域协调及讨论事项 20 分钟

6. 下月销售目标及推销重点、日程安排 20 分钟

7. 未决议事项复议 10 分钟

8. 上级指导、报告 10 分钟

9. 主席结论 10 分钟

第五条 科务会议程序。

1. 主席报告 10 分钟

2. 单位进度报告 30 分钟

3. 单位协调及讨论事项 30 分钟

4. 工作改善、人员动态事项及开发事项报告 20 分钟

5. 未决议事项复议 10 分钟

6. 上级指导、报告 10 分钟

7. 主席结论 10 分钟

第六条 专案会议程序。

1. 发起人报告 10 分钟

2. 专案内容报告或上次议案追踪 20 分钟

3. 作业进度报告

4. 讨论及协调事项 30 分钟

5. 未决议事项复议 10 分钟

6. 上级指导、报告 10 分钟

7. 主席结论 10 分钟

第七条 周会程序。

1. 周会开始 1 分钟

2. 互道早安 1 分钟

3. 点名及仪容检查 3 分钟

4. 各部门主管报告 10 分钟

5. 轮值人值勤报告 3 分钟

6. 协调事项报告 8 分钟

7. 主管指示 5 分钟

8. 在职训练 16 分钟

9. 唱公司歌、朗诵经营宗旨 2 分钟

10. 散会 1 分钟

(二) 会议规范

第八条 会议规范通则

各项会议的通知应在三天以前发出,固定日期的例会,如遇到星期日或假日,应顺延一天,会议的时间、地点如没固定负责者,则由主席事先决定通知,司会、记录由主席指派,规定例会除非有重大事项,均须确实依照时间进行。会议记录限一天内呈报上一级主管,主管批示限三天内完成,再交由会议主持人进行追踪办理。

第九条 经营会议规范

每周一利用下班时间下午 6:30 分至 8:30 分在总公司举行,由总经理担任主席,各部级主管参加外并请董事长、常务董监事列席指导、报告。经营会议的目的是让公司的最高层干部参与经营政策的制定,听取各部门业务政策的报告,同时决定整个公司一周的工作重点和作业方针,协调各部门一周内的业务活动。

第十条 产销会议规范

生产过剩或供不应求,都是产销不协调引起的,因此公司内最重要的部门是生产与销售部门,产销联席开会每个月至少要一次以上。以一个月一次的话,最好是在每个月的 25 日举行,产销会议参加人数比一般会议的人数多,为不影响各部门作业时间最好选择下午 6:30 分至 8:50 分为宜,开会地点轮流在业务部门所在地及工厂两个地方召开,不但可以彼此了解现况,而且还可以亲眼看到产销的各种新创意(资料、图表、工作进度等)。主席由产销双方主管轮流主持,参加人员以产销双方科长级以上干部为主,其他单位如总务、财务、企划等有关单位主管应列席参加,总经理以上人员视需要程度列席指导或报告经营方向。产销会议的目的在谋求产销双方配合协调,报告本月产销的成果后,共同检讨今后三个月内的销售规模与数量,确定生产目标。产销以外单位的与会人员,在会中可以提供有关的策划意见或向产销单位提出管理建议,促进产销更加密切合作。

第十一条 厂务会议规范

工厂的技术虽然重要,作业的流程、人事的管理亦不可忽视!厂务会议是为了讨论与决定整个工厂的大事及进度而召开的,正常的状况下每月召开固定会议一次,为配合产销会议的召开,最好于每月的 23 日举行,以紧接着下班时间最佳。厂长担任主席,科长主管及有关生管、品管、总务等人员参加,上级和其他部门的高级主管可列席了解生产概况。厂务会议的重点在于组织直接生产单位与厂内生产单位的协调,研讨实际成果与计划得失、差异,促进整个工厂管理绩效的提高,更重要的还是制定下月生产目标及确认个别生产日程。

第十二条 营业会议规范

一般公司平常靠着日报表的联系是可以推行业务作业,但是业务政策的执行方案必须首先依靠市场情报资料的交流。所以,营业会议必须每月举行一次,为配合产销会议及方便上级列席,日期选择在每月的 24 日才不致冲突,时间以分支机构主管回到总公司的适当时间较佳,由业务主管担任主席,科长级以上人员及区域负责人参加。业务会议主要议案应集中于追踪业绩成果、回收成果及市场动向,同业活动概况,制定下月业务目标及促销方案,经销商管理得失的分析也非常重要。

第十三条 科务会议规范

科级主管经常接受部级主管的命令,为了转达上级的命令,便于在日常工作中执行贯彻,每个月或半个月都要集合一次组级干部,配合公司政策,布置第一线的任务。如果以月份召开时挑选每月 20 日为宜,至于时间、地点则由科长自己选定,组长及协调有关事务的人员参加,部级主管要经常列席指导,总经理亦要轮流到各科参加,为基层干部提高士气。科务会议的重点应放在现场作业的改善及人事问题,当然也要检讨成果及预定目标,促成基层的团结。

第十四条 专案会议规范

凡有专门议题或创造某种新事业而形成专门案件,为了不影响其他会议的正常进行而举行专案会议,专案会议不受时间、次数的约束,只要对公司有利的重大议题均可由发起人

经上级同意而召集有关人员开会商讨。专案会议为不定期性的临时性会议,当然一个专案如果需要多次的研讨才能定案时,可以互相约定次数与日期,切记要以一案一会为原则。

第十五条 周会规范

企业界的员工要经常加强敬业精神的教育,所以在每周星期一的早上必须以 30 分钟以上的时间做员工教育及重点工作报告,同时还可以利用周会表扬优良员工,以提高士气。周会的主席最好由干部或员工轮流担当。周会一般分别在总公司、工厂或分支机构举行。

部门经理会议规则

第一条 目的

部门经理会议作为总裁的辅助机构,审议、决议公司内外重要或重大事项。

第二条 制定与废除

本规程的制定、修改与废除的决定权在总裁。

第三条 会议成员构成

部门经理会议成员由总裁、副总裁、总裁助理、董事会秘书、部门经理和室主任构成。在总裁认为有必要的情况下,可以要求部门经理以下级别人员参加,听取他们的意见。

第四条 会议召开

部门经理会议分两种,一是例会,二是临时会议。例会每周一上午 9 时在总裁办公室召开;如果例会日适逢节假日,或遇不测事件不能如期召开,则改定在适宜的日子召开。临时会议由总裁认定必要的时候召开。

第五条 会议主持

会议由总裁召集并主持召开,总裁因故不能出席,指定代理者,由其代理召集并主持会议。其他会议成员可以用书面或口头的形式,说明理由,申请并获取会议召集和主持权。在这种情况下,召集和主持权获得者,必须尽早召集会议。

第六条 审议事项

审议事项如下:

1. 方针与计划事项

- (1)经营上重要的方针与计划。
- (2)经营计划与经营方针的实施方案要点和对策。
- (3)总裁认为特别有必要审议的其他事项。

2. 机构与制度事项

- (1)业务组织机构与业务规定、规程的制定、修改与废除。
- (2)与子公司的业务关系、财产关系和人事关系的决策事项。
- (3)各部门在业务上重要的报告、请示与联络事项。
- (4)总裁认为特别必要的其他事项。

3. 财务事项

- (1)一项 10 万元以上固定资产(无形资产)的获取、处理、租赁、借贷以及重要的改造事项。
- (2)一项金额在 100 万元以上的长期资金(两年以上)的借入以及债务保证事项。
- (3)一项金额在 30 万元以上的短期资金借入以及债务保证事项。

- (4)对一方进行 20 万元以上的投资事项。
- (5)对一方进行 20 万元以上的贷款事项。
- (6)融资与集资事项。
- (7)重要的对外担保事项。
- (8)一项美元 1 万、日元 100 万外币买卖事项。
- (9)不良债权的处置事项。
- (10)总裁认为有特别必要审议的其他事项。

4. 项目经营事项

- (1)重要的项目经营机会与风险事项。
- (2)项目决策事项。
- (3)项目的实施与监控事项。
- (4)大宗交易事项。
- (5)一项价值 30 万元人民币索赔事项。
- (6)重要交易关系的建立与解除事项。
- (7)营销渠道的选择事项。
- (8)营销策略的选择事项。
- (9)营销价格的决定、修改事项。
- (10)总裁认为有特别必要审议的其他事项。

5. 办公事务事项

- (1)重要的人事任免、调动和赏罚事项。
- (2)干部职工的晋升、提薪、奖金、津贴以及考核评价事项。
- (3)人事招聘、录用事项。
- (4)专家顾问的外聘事项。
- (5)一项金额 10 万元以上的赔偿事项。
- (6)一项金额 5 万元以上的办公事务开支事项。
- (7)一项金额 5 万元以上的聘金、会费、交际费开支事项。
- (8)一项金额 3 万元以上的招待接待费、差旅费开支事项。
- (9)重要的涉外、公关事项。
- (10)契约与诉讼事项。
- (11)总裁认为有必要审议的其他事项。

6. 本规定以外的事项,除总裁认为有必要提交部门经理审议,决策权限归总裁所有。

第七条 决议

部门经理会议审议与决议,完全在总裁的决策与拍板基础上进行。

第八条 决议执行

部门经理会议一经形成决议,由相关部门经理或室主任负责执行,及时贯彻落实决议内容与精神。总裁以下的全体职工必须按决议内容与精神执行。

决议内容与精神的变更权在总裁。

第九条 会议事务

部门经理会议事务由董事会秘书全权负责。

- 1.会议议题的资料整理与准备。
- 2.会议议程安排。
- 3.会议记录与纪要整理。
- 4.会议决议草案起草。
- 5.会议文件的保管。
- 6.对会议决议实施情况进行调查,及时向总裁报告。

第十条 实施报告

部门经理或室主任,有义务和责任在适宜时候,把决议实施过程、情况与结果,向总裁报告。

第十一条 附则

- 1.在董事会秘书因故不能负责会议事务的情况下,由总裁办公室成员中指定一名代理。
- 2.本规定自××××年××月××日起实施。

会议工作细节审核一览表

表 10-10 会议工作细节审核一览表

工 作 项 目	查 核	工 作 项 目	查 核
1.活动的主旨 2.活动的规范 3.预算 4.招待对象的层次 5.总参加人数(核对邀请回函) 6.活动日期及时间(注意是否与其他同业的活动撞车) 7.活动日数 8.筹备单位 9.活动的负责人 10.活动作业分工明细 11.会场的预订 主会场 开会场地 洽谈室 展示场 来宾休息室 主办单位休息室(干事、办事员) 演艺人员休息室 12.制作来宾名册 包括注明姓名、地址、公司名称、电话、职衔等项并核对其准确与否 13.邀请函 信封 邀请卡 回函明信片		37.安排用餐方面 住宿者的用餐事宜 来宾、司机的用餐问题 服务人员的用餐 演艺人员、乐队的用餐问题 38.活动行程方面 司仪开场白 主席致辞 来宾致辞 举杯同庆 余兴节目 朗读贺电 致谢辞 活动行程表的标示 活动日程表的书写工作 播放背景音乐 放映宣传影片、幻灯片 39.服务柜台的工作方面 来宾出缺席的确认 发放胸章 发放活动日程表 主席迎宾作业 引导来宾到休息室 发放座位牌 发放纪念品 接待大众传播人员	

续表

工作项目	查核	工作项目	查核
纪念品兑换券 停车券 指引地图 点心券 餐券 订制张数(多印 20%的备份) 信封书写作业 投递作业承办员 投递日期(要以活动日期的二、三个星期前寄达对方为原则) 14. 纪念品方面 纪念品的选定 决定包装纸 外包装书写作业 礼品题款作业 姓名书写作业 蝴蝶结装饰作业 雕冰花饰 胸花 馈赠用花束 典礼台花饰 礼桌花饰 文字花饰 吊挂花饰 蜡烛 展示品饰花 礼花(献礼用) 礼品包装作业 订制数量(要多出 20%的备份) 15. 接送交通工具方面 飞机 火车 巴士 轿车 16. 劳务费(给司机、演艺人员……的) 17. 会场布置 18. 宴会的形式 餐桌入座式 自助餐入座式 半入座式自助餐 立食式自助餐 鸡尾酒会立食式 19. 料理样式		设置暂时电话 来宾签名纪念 40. 表演节目的总预算方面 本单元的活动企划 节目策划及演出 节目执导 会场布置 料理、饮料 服务人员 ①灯光设计 ②灯光器材 舞台装备 ①舞台灯光 主要舞台 特设舞台 回转舞台 凸出舞台 舞池 ②舞台设计工作人员 音响方面 ①音响设计 ②音响器材 立式麦克风 桌上麦克风 无线电麦克风 录音机 音箱 放大器 ③音响操作员 ④录音 ⑤现场测录音 41. 摸彩活动方面 摸彩方法 摸彩箱 摸彩券 摸彩服务员 奖品给付方法 ①当场核发 ②散场时核发 ③送到家 ④邮寄 42. 演出节目的彩排 43. 新的工厂、公司落成庆祝喜宴	

续表

工作项目	查核	工作项目	查核
法国料理 日本料理 各国料理大会串路摊式、模拟餐馆式、餐台取食式、餐车服务式 20. 雕冰(歇色、彩色) 21. 饮料方面 餐前酒 威士忌 鸡尾酒 啤酒(罐装或生啤酒) 饮料类 吧台 餐车 餐车女服务员 干杯用的酒类(国产酒或洋酒) 22. 香烟方面 香烟 雪茄 品牌(国产或进口) 特别订做的烟盒 香烟摊女服务员 23. 菜单的印刷 24. 花饰方面 花环 花篮 桌上花饰 旗袍 各国民族的衣着 25. 园景制作 西式园景 东方园景 租借盆景 ①观叶盆景 ②观花盆景 茶几 遮阳伞 26. 标语、标示牌类 欢迎标语 大门标语 方向标示 专用停车场标示牌 受付处标语 会场入口处欢迎光临的拱门		停车场 收付柜台设置场地 向导、招待、解说人员 活动行程表 44. 会场方面 会场布置 典礼台 讲台 讲师 制作人 幻灯机 放映幕 灯光布置 笔记用具 资料的分发 资料的披露 样品、试用品、展示品 麦克风 录音作业 同步翻译机 茶水点心(咖啡甜点) 用餐事宜 45. 展示会方面 会场布置 演出计划 展示、装饰计划 邀请函、DM 的制作 游艺节目 选定搬运公司 迁入计划(当天或前天) 装设计划(当天或前天) ①展示商品 ②展示器具 ③电气工程、安装工程 制服 解说体系 ①海报 ②说明书 ③解说员 ④说明标示牌 ⑤实地表演 迁出计划(当天或隔天) 指引标示	

续表

工作项目	查核	工作项目	查核
典礼台标语 展示商品说明标牌 会场内指引标示牌 社徽、商标看板 国旗、社旗、大会旗 27. 拍照摄影方面 纪念照片 快照 记录摄影 拍立得照片(拍照女服务员) 28. 选择桌子(选用圆桌或方桌) 29. 座位顺序 桌面标示卡 桌面标示卡的书写作业 印制座位配置表 30. 胸章、名牌方面 颜色、大小、种类的选定 公司名称、职衔、姓名的书写作业 31. 女服务员着装方面 洋装 安排演艺人员、乐队 节目主持人 舞台灯光 32. 表演女郎 33. 女性公关人员 34. 住宿安排方面 安排来宾的住宿(套房、单人房、双人房) 主办人员住宿问题 演艺人员的住宿预订房间 妥善分配房间 35. 特设专用柜台 36. 支付的负担范围(住宿、餐费、取用箱内的食物费用、电话费……)		说明标示牌 茶水点心的招待 工厂、公司落成说明 接待记者采访人员 接送交通工具 联络有关官方机构 和邻居打招呼 装置临时电话 给水、排水的设备 电气、瓦斯的能源 冷暖器设备 桌椅 桌巾 照明设备 音响设备 游艺节目 纪念品 茶水点心 用餐问题 洽谈室 接待记者采访人员 46. 服装 西装 燕尾服 制服 47. 支付旅馆费用方面 支付的日期 汇款、前来收款、当天支付现金 出纳员 48. 旅馆事务方面的承办员 主办人员 餐宴预约办事员 餐宴服务经办员 住宿服务经办员 预约订经办员	

会议提案管理规则

(一)总则

第一条 为了推动我公司科学技术的发展,鼓励全体员工提出合理化建议和参与技术革新、技术开发活动,加强科技成果的管理、推广和应用,不断提高科技水平,根据上级单位

有关规定,结合我公司的实际,制定本管理规定。

第二条 本规定所称合理化建议,主要是指有关改进和完善生产和经营管理等方面的办法和措施;所称技术革新,技术开发主要是指对科学技术、业务的开发和对生产设备、工具、工艺技术等方面所作的改造和挖潜。

第三条 本规定由总工室组织实施。

(二)项目的范围与来源

第四条 项目的范围

- 1.适用于市场的新产品、新技术、新工艺、新材料、新设计。
- 2.对引进的先进设备和技术进行消化、吸收、改造。
- 3.开拓新的生产业务。
- 4.计算机技术在通信生产和管理中的应用。
- 5.发展规划的理论和方法,企业经营管理,人员培训等软科学的研究。
- 6.生产中急需解决的技术难题。

第五条 项目的来源

- 1.由上级单位下达的项目。
- 2.由本公司有关部门下达的项目。
- 3.各部门根据生产和管理需要提出的项目。

(三)项目的申报、立项和经费来源

第六条 合理化建议由建议人填写提案申报卡,交总工室。

第七条 技术革新、技术开发项目由各部填写项目申请书报总工室。若要申请经费,需填报项目经费申请表及可行性报告。

第八条 由总工室组织相关部门对所报项目进行评审筛选,汇总后报总工程师审批。

第九条 批准立项后,由总工室向相关部门下达项目计划,项目承担部门按计划实施。

第十条 需要申请立项的项目,由总工室上报上级主管部门。

第十一条 为了避免项目的低水平重复开发,任何项目必须经部门同意后才能上报,经公司立项后才能实施。

第十二条 技术革新、技术开发经费列入公司管理开支。财务部每年按自有收入的1%左右做出安排,由总工室掌握使用。

(四)成果的评审、鉴定

第十三条 成果申报

项目完成后,承担部门应填写《成果鉴定申请书》,并备齐下列技术资料报总工室。

- 1.研究报告。
- 2.测试和实验报告。
- 3.技术设计方案、数据、图表、照片。
- 4.质量标准。
- 5.国内外技术水平对比分析报告。
- 6.技术经济分析和效益分析报告。

7. 标准化审查报告。

第十四条 成果的评审、鉴定

1. 总工室在接到成果鉴定申请书后一个月内进行审查, 提出意见报总工程师审阅, 并答复申报部门是否同意评审鉴定。

2. 在市局立项的项目成果, 报市局科技处组织评审鉴定。其余项目成果由公司科技项目评审委员会负责评审鉴定。

(五) 成果的奖励

第十五条 成果评审鉴定后, 选择优秀项目向上级主管部门申报申请专利奖。

第十六条 对获专利的项目将按专利管理有关规定进行奖励。

第十七条 未申报市专利或申报而未获的项目, 由公司科技项目评审委员会评定奖励。

第十八条 公司科技项目评审委员会每年组织对成果集中评奖一次, 原则上按项目经济效益的大小予以奖励, 也可根据项目创造性大小、水平高低、难易程度和生产发展贡献大小给予客观、公正的评奖。评奖标准按有关规定执行。

(六) 附则

第十九条 任何单位及个人无正当理由, 不得阻止有关人员进行项目申报和奖励申请。

第二十条 对弄虚作假、骗取荣誉者, 公司科技项目评审委员会有权撤销其荣誉称号, 追回奖金, 情节严重者, 追究其行政或刑事责任。

第二十一条 本规定自颁布之日起开始执行。

会议提案制度实施细则

第一条 目的: 为启发员工创造和思考能力借以发掘同仁才能、智慧和技能, 更使全体人员提高工作热忱, 彼此间得以沟通意见, 达成观念一致, 步调一致, 互信互助之风尚, 特制订本条例。

第二条 提案范围:

1. 物料设备等保管、运输、管理等之简化或减少浪费方法。
2. 报废率之减低, 生产之改进, 操作方法与安全之改善等。
3. 产品品质之改进。
4. 工作效率之改进或革新方法。
5. 经销之改进方法。
6. 如何提高业绩或减少费用之方法。
7. 精简人力之方法。
8. 账务处理与成本结算之革新方法。
9. 薪资制度之革新方法。
10. 管理上之加强方法。
11. 提案内容不得涉及个人, 某一单位之薪资及人事方面的问题。
12. 提案不必获得各级主管之许可。
13. 提案需使用规定之用纸, 于每月 20 日前填妥, 投入意见箱并请具名。

(提案用纸由管理部门送各单位备用,并在意见箱夹层放置若干,以备同仁取用)

第三条 审查程序:

1. 组织提案审查小组,委员人选由总经理提名组成之

2. 职责:调查提案内容,检讨、协调,并决定评价等事宜。

3. 作业时间:每月 20~30 日调查与分析工作完成期,次月 1、10 日综合分析并作结论后,提呈核定,次月 11、20 日为核定期。

4. 委员小组在审查过程中,如需提案人或有关人员列席说明时,得通知参加,亦得交付有关单位限期研究或调查、分析。

5. 审查基准:(1)思考程度;(2)价值程度;(3)适用程度;(4)性质范围;(5)需用经费程度。

6. 奖励区分:

(1) 采用奖 500 元(有特殊效果者,待实施后另行议奖)

(2)线索奖 300 元(提案本身可实施,而目前限于客观条件暂时无法实施者,或因提案之提示,稍需修改而能实施者)

(3)努力獎 100 元(虽不能实施而提案者确已努力构思者)

(4)提案奖 20 元(此仅为鼓励提案而设)

以上之給獎由審查小組評定,并呈報核定之。

7.提案被采用者,审查小组填发实施命令单,分发各有关单位之组,各主管实施之。

第四条 成果考核:

1. 实施单位经审查小组考核,其达成任务良好者,或实施不力者,审查小组得建议奖惩之。

2. 审查小组应根据执行单位之进度表经常予以实际抽查,至完成时检查其成果之优劣及综合意见,呈报结案。

第五条 本条例经奉核定后公布实施。

表 10-11 公司提案用纸 第一面

提案人：_____ 单位：_____ 年 月 日

提案编号:	提案题名:
现状	我的提案(改善要点具体扼要可另附图说明)

表 10-12 提案(事前)审查表

核定等级:采用奖 500 元 线索奖 300 元

努力獎 100 元 提案獎 20 元

调查意见				
预期效果				
结论				
受理日期	年	月	日	调查人:
审查完成			年	月

谢谢你宝贵的提案希望你再努力合作。

表 10-13 公司提案实施命令单 第二面

部

课

经理请转

课长

年

月

日

提案审查委员会 启

1. 请根据提案实施改善事项(详细内容请参照所附提案用纸)

实施单位	协经理	主任	课长

2. 请将下表填妥后在 月 日前送回初审小组:

实施要项	1. 照提案在 月 日实施
	2. 略有变更在 月 日
实施实施概要:	

提案审查委员会初审小组

会议提案改善方案

第一条 为使各单位主管踊跃提供其有利于营运改进的意见,借以提高经营的效率,并使会议能疏通及统一与会人员的意见,避免会而不议,议而不决,决而不行的弊病,与会人员除口头提出工作报告(前月)外,特制定本方案。

第二条 提案建议书,其内容如下:

- 有关管理改进事项。
- 提案规章的修订。
- 有关制造技术及品质的改良,操作方法或程序及机械配置的改进事项。
- 有关设备的设计或修改事项。
- 有关产品的创意或包装的改良事项。
- 有关成本的减低事项。
- 有关物料的节省及废料的利用事项。
- 有关工厂安全或机械、工具的保养事项。
- 部门间的协调事项。
- 有关业务的调整方案。
- 其他有利于本公司革新事项。

第三条 提案手续如下:

- 应使用的规定提案建议书用纸(表)。
- 提案建议书记载下列事项。
 - (1)提案人。
 - (2)所属单位。
 - (3)案由。
 - (4)具体内容说明(必要时添加改善前后的数值比较、图面或说明资料)。

(5) 研议事项(由总经理填写)。

第四条 为处理提案的顺利,请照规定时间送达总经理室以便汇编处理。

第五条 本方案经呈准后通知实施,修改时亦同。

提案建议效益奖的管理条例

(一) 总则

第一条 为了落实公司关于提案建议和技术革新、技术开发项目管理办法,调动广 人员的积极性、创造性,推动公司提案建议和技术革新、技术开发工作的开展,促进生产技术的进步,改善经营管理,增强企业活力,特制订本办法。

第二条 提案建议和技术革新、技术开发工作是企业管理的重要组成部分,是提高企业素质的重要手段。各部门要积极发动、支持和鼓励员工开展这项活动。

第三条 本办法由总工室和科技项目评审委员会组织实施。

(二) 奖励范围

第四条 本办法实施奖励的范围包括两个方面:一是被采纳取得效果的合理化建议;二是取得成果的技术开发项目。

第五条 合理化建议和技术革新、技术开发项目应该在如下诸方面发挥效用:

1. 挖掘通信设备能力,改善通信网络,增强通信能力。
2. 改善经营管理,提高通信质量和经济效益。
3. 应用新技术、新设备、新材料、新工艺,推广新的科技成果,对引进的先进设备和技术进行消化、吸收改造,取得明显的经济效益。
4. 开拓新的通信业务,增加企业收入。
5. 计算机技术的应用取得明显的经济效益。
6. 改善劳动组织,减轻劳动强度,改进设备维护、业务操作方式方法,提高劳动生产率。
7. 节约能源及其他费用开支,降低生产成本。
8. 降低工程造价,节约基建投资。
9. 解决公司在通信生产中急需解决的重大技术难题。

(三) 奖励的申报和审查

第六条 成果评审鉴定后,对于需要申报奖励的项目,已在上级主管部门立项的由总工室按有关规定向上申报;未在上上级主管部门立项的由公司各部门填写“科学技术进步奖申报表”报总工室。

第七条 向上报奖的项目由上级主管部门审查,其余项目由公司科技项目评审委员会负责审查。

第八条 公司科技项目评审委员会将从各部门申报的项目中选择优秀项目向上申报科学技术进步奖。

第九条 未向上报奖或上报而未获奖的项目,由公司科技项目评审委员会组织评定奖励。

(四)奖励标准

第十条 对符合奖励条件的合理化建议或技术革新、技术改造项目。按其产生经济效益的大小参照下列数额一次性奖励：

年节约或创造经济效益	奖金数额
10 万元以下	1000 ~ 5000 元
10 ~ 50 万元	5000 ~ 20000 元
50 ~ 100 万元	20000 ~ 30000 元
100 ~ 500 万元	30000 ~ 50000 元
500 ~ 1000 万元	50000 ~ 100000 元
超过 1000 万元	100000 元以上

第十一条 对于经济效益不容易估算的项目，评审委员会可按其作用大小、技术难易，创新程度、推广价值，给予科学、客观、公正的评判，确定相应的奖励等级。

奖励等级	奖金数额
特等	50000 元以上
一等	101300 元
二等	6000 元
三等	4000 元
四等	2000 元
五等	1000 元
六等	500 元

(五)附则

第十二条 公司科技项目评审委员会必须公正、实事求是地对合理化建议和技术革新、技术开发项目进行评奖，评审人员及其他与项目无关人员不能在奖金中分成。

第十三条 对获奖项目及人员有争议的，须待争议解决之后才能给予奖励。

第十四条 本条例自颁布之日起开始试行。

第十一章 公司文书、档案管理

文印室管理规定

第一条 为了加强公司的文件管理,特制定本规定。

第二条 公司的文件,有打印必要时方予打印。内部传递的简单请示报告或其他不需打印的文件,一般不予打印。

第三条 公司发文,需由起草人定稿抄正,经有批准发文权的领导签字同意后方准打印。一般文件的打印,复印、传真,须经所在部门负责人签字同意后才予办理;部门经理不在时,可经总裁办公室主任同意后办理。

第四条 私人资料,不得在公司打印、复印或用公司传真机传送,以免影响公司的正常工作。

第五条 文印室工作人员应认真做好本职工作,按时完成任务。对收到的文件资料,应及时给有关部门、人员送发,或及时通知有关人员到文印室取回,不得延误。

表 11-1 行文表

发文号

保密区分	绝对机密	号文	呈	受文者	副本份数	附件	发文号数										
	极机密		函														
	机密		令														
	密																
传递法	普通	事由						缮校员	发文日期								
	限时送																
	特快送																
	快件																
保存	普通	核办人									核稿人	承办人			
	年																

第六条 文印室人员应树立严格的保密观念,不得随意将打印、复印或传真资料中有关商业秘密或公司管理中须保密的事项透露给他人,不得截留任何文件。

第七条 文印室对送来打印、复印、传真的文件资料,应做好登记,并在月终作统计核算。属业务部门的,由各部门承担费用;属行政管理,管理部门的,统一列行政开支。

第八条 文印室工作人员初次违反上述规定的,给予批评或处 50 元以下罚款,屡教不改或给公司造成不良的社会影响或较大经济损失,处 50 元以上罚款直至辞退。

第九条 本规定自 ×××× 年 ×× 月 ×× 日起执行。

文件收发规定

第一条 公司的文件由办公室负责起草和审核,公司总经理签发;公司本部各部门的文件由各部门负责起草,办公室审核,总经理签发。

第二条 文件签发后,送办公室统一安排打字,打印后送回起草部门校对,校对无误方能复印、盖章。

第三条 文件和原稿,由办公室分类归档,保存备查。

第四条 属于秘密的文件,核稿人应该注明“秘密”字样,并确定报送范围。秘密文件按保密规定,由专人印制、报送。

第五条 文件统一由办公室负责发送。送件人应将文件内容、报送日期、部门、接件人等事项登记清楚,并向文件签发人报告报送结果。秘密文件由专人按核定的范围报送。

第六条 外来的文件由办公室专人负责签收,并分类登记。由办公室主任提出处理意见后,签收人应于接件当日即按文件的要求报送给有关部门,不得积压迟误;属急件的,应在接件后即时报送。

第七条 传阅文件由办公室专人负责收回,对领导指示的文件,办公室应及时组织传达和落实。

公司报刊、邮件、函电收发制度

第一条 全公司公私报刊、外来邮件、外发公启、函电等由公司收发室负责收发。

第二条 外发函电要求。

1. 各部门因公需外发函、电,经办人员应于每天下午 ×× 点以前将函件、电报底稿送到收发室,另填写挂号、平信、电报外发登记表。

2. 每天下午 ×× 点以前,公司收发室应将当日外发函、电清点,累计送交邮局寄发。

3. 凡挂号、纸包、包裹单、货运单等由收发室通知收件人到收发室当面签收。

4. 一般公启函、电和公司内职工私人信件,由收发室开具清单分放到各单位信报箱内。

5. 私人不明平信一律放到信架(信袋)内,由个人自取。

6. 不论公私邮件,收发室应随到随清,及时分发,不得丢失损坏,搁置延误;对国外来函应检查封口、邮戳,如发现被拆封或邮票被撕应拒绝签收,并向邮局反映,查明原由。

7. 凡挂号信、汇款单、包裹单、货运单等的收件人,在收发室通知发出后,应随即到收发

室领取邮单,并及时去邮局取款取件。超期罚款,收发室概不负责。

第四条 报刊订购与收发。

1. 报刊订购

(1) 订购时间:上半年;下半年。

(2) 订购手续:不论单位和个人,均需先到收发室查阅报刊目录,再将需要订购的报刊代号、名称、出版日期、单价、订购份数、期数填写清楚交收发员核对算价,确认无误后,当面缴款开票。公费订购报刊由收发员持订单到财务部门办理付款托收手续。归口管理报刊公费订购的单位除按上述要求填写预订单外,还须填写报刊分发清单,详细写明各种报刊分发到哪些单位或个人。

2. 报刊收发

(1) 收发员每天对邮局送来的报刊应对照邮局分送清单分类清点,发现有差错应及时登记并要求补缺退任。

(2) 收发员收到邮局送来的报刊后应及时分发,不得耽搁延误。收发员清点分发报刊时间为 $\times\times$ 小时,任何人不得进入收发室。

文书管理规则

(一) 总则

第一条 为确保文书事务正常顺利进行,促进与提高组织管理工作的效率,特制定本制度。

第二条 所谓“文书”是指业务工作上往来公文、报告会议决议、规定、合同书、专利许可证书、电报、各种账簿、图表参考书等一切业务用书与公文。

第三条 全部文书归公司所有并收藏,任何个人不得私自占有。

第四条 必须严格保守文书的机密。

第五条 文书按下列要点处置或办理:

1. 凡重要事宜的指示、请示、汇报、报告、传达、答复等等,一律以“文书”的形式进行。所有文书的处置都必须以“准确”与“迅速”为原则,必须明确责任。

2. 即使在紧急状况下以口头或电话形式处置的事项,事后也必须以文书形式记录下来。

第六条 文书的管理原则规定如下:

1. 文书的收发、领取与寄送,原则上由总公司总务部负责。

2. 分公司或分支机构的文书管理,另有文书管理细则做出规定。

(二) 文书的收发

第七条 到达文书全部由文书主管部门接收,并按下列要点处置:

1. 一般文书予以启封,分送各部门。

2. 私人文书不必开启,直接送收信人。

3. 分送各部门的文书若有差错,必须立即退回总务部。

(三)文书的处理

第八条 文书按机密程度可分为以下几类：

- 1.绝密。指极为重要并且不得向无关人员泄漏内容的文书。
- 2.秘密。指次重要并且所涉及内容不能向公司内外无关人员透露的文书。
- 3.机密。指不宜向公司以外人员透露内容的文书。
- 4.普通。指非机密文书。如果附有其他调查问卷之类的重要东西，则另当别论。
- 5.传阅。指在本公司内部传阅或传达的文书。

第九条 普通文书的处理原则如下：

- 1.由部门经理以上级别的主管，负责对文书进行审阅、回答、批办以及其他必要的处理，或者由其指定下属对文书进行具体处理。
- 2.如果遇到重要或异常事项，必须及时与上一级主管取得联系，按上级指示办理。
- 3.各种有关联的事项，必须与各部门商议后方能予以处置。

第十条 机密文书的处理原则如下：

- 1.机密文书原则上由责任者或当事者自行处理。
- 2.指名或亲启文书，原则上应在封面上注明文书所涉及事项的要点和发文者姓名，并由发文者封缄。
- 3.到达的指名或亲启文书，原则上由信封上所指名的人开启，其他人不得擅自启封。如果某主管在职务上有权替代来件所指名者，不受本条规定的约束。

第十一条 文书的阅览原则如下：

- 1.某文书被阅览后，阅览者必须签字，表示已经阅览完毕。如有必要，可在文书的空白处填写阅览后的意见，并转给或交还文书的主管。
- 2.有必要在各部门传阅的文书，必须附上“传阅登记簿”，按“传阅登记簿”规定栏目填写，并最终交还文书主管。

第十二条 与各部门有关的文书，在处理意见上如果存在分歧，则由文书的主管部门出面进行协商，如果不能协商一致，上报或请示上级领导，由上级裁决。

(四)请示审批

第十三条 请示审批是公司经营的一项重要程序，凡公司经营重要事项，都必须经请示，获得董事会、总裁和常务董事审查、裁决和公文批复之后，方能实行。

第十四条 须请示审批事项如下：

- 1.职务及重要人事安排；
- 2.各种制度性规定的变更；
- 3.重要契约的缔结、解除与变更；
- 4.诉讼行为；
- 5.与政府机构有关的各种重要的请示回执、申请等等；
- 6.土地、建筑物以及事务所权利的购买与转让；
- 7.大额馈赠、谢礼、以及宣传广告费用的开支；
- 8.分支机构的增减与升降；
- 9.预算与决算事宜；

10. 借款与贷款,以及借贷银行的开设与变更;
11. 重要或高价值物品的采购,不急用或不需要物品的转让或廉价出售;
12. 定期或不定期刊物发刊,修改与废除,以及费用开支的修订;
13. 有关公司经营的重要计划与企划;
14. 其他上述未涉及的重要事项。

第十五条 请示审批者为分公司经理,以及以此为标准确定的主管。

第十六条 对请示审批的提案文书必须进行仔细斟酌,以便能顺利实施。

第十七条 请示审批的事项,必须以提案文书的方式,经主管呈交总部。如果事情紧急,允许直接以非文书形式请示,但事后必须尽快撰写请示提案文书上报。

第十八条 请示提案文书的内容包括标题、正文、理由、说明和附录。提案文书应一式多份,分送有关部门如业务部门、出版部门、总务部门和财务部门等等。

第十九条 请示提案文书必须编号,注明起草者或请示者,所属分支机构及部门,并签名盖章。

第二十条 请示审批内容一旦被上级认可并做出决定,则以请示提案书(副本)替代批复返回,并请示部门予以执行。

第二十一条 请示提案原本由总务部保管。

(五)文书的制作

第二十二条 文书制度要领如下:

1. 文书必须简明扼要,一事一议,语言措辞力求准确规范。
2. 起草文书的理由包括起因,以及中间交涉过程,加以证明必须做出交代,必要时附上相关资料与文件。
3. 必须明确起草文书的责任者,并署上请示审批提案者姓名。
4. 对请示提案文书进行修改时,修改者必须认真审阅原件,修改后必须署名。

第二十三条 文书的起草必须征得主管同意,并且在主管有了明确的决定之后进行。文书起草只是一个“文书化”的过程与结果。文书的草案必须予以保存。

第二十四条 重要文书,必须经过公证,并且在正式文书形成前,掌握并附上具有价值的证据或证明文件。

第二十五条 文书的署名按下列规定进行:

1. 公司内文书,如果是一般往来文书,只需主管署名;如果是单纯的上报文书,或者不涉及各部门且内容不重要的文书,只需部门署名;如果是重要文书,按责任范围由总裁、副总裁、常务董事署名,或者署有关部门的主管姓名与职务。

2. 对外文书,如合同书、责任状、政府许可申请书、回执、公告等重要文书,一律署总裁职务与姓名。如果是总裁委托事项可由指名责任者署名。上列规定以外的文书,也可署分公司或分支机构主管的职务与姓名。

第二十六条 文书的盖章按下列要点进行:

1. 在正本上必须加盖文书署名者的印章,副本可以加盖署名者或所在部门印章。
2. 如果文书署名者不在,可加盖职务或代理者印章,并加盖具体执行者印章替代。但在这种情况下,文书存档前必须加盖署名者印章。

3.以部门或公司名义起草的文书,在旁侧加盖有关责任者印章。

第二十七条 总裁与公司印章按下列原则使用:

1.在有必要加盖总裁公司印章时,必须填写委托申请书,经所属部门主管认可并且加盖印章之后,向总务部门提出。

2.总务部主管经审核,签名盖章,批准申请。如有必要则需请示总裁。

3.在需要总裁签字的情况下,手续同前。

4.经总务部批准后,去印章保管员处加盖公司印章。

5.一些带有公司字样或总裁职务字样的印章,须经主管同意,直接向印章保管员申请加盖。

(六)文书的发送

第二十八条 一些需要邮寄或专人递交的文书,按下列要点进行发送,必要时还须给文秘书室以回复或回执。调查报告不受本条规定限制。

1.文书封面必须明确写清发送或接收单位、单位地址以及收件人姓名,并且注明“快递”、“邮寄”、“面呈”或“转交”等字样。

2.公司内部文书原则上不作封缄。

第二十九条 各部门的邮寄文书,必须于发送前在“发信登记本”与“邮资明细账”上做好登记并填写。

(七)文书的整理与保存

第三十条 文书按内容进行整理后,分为两类保管,一类是尚未完结的文书,另一类是可以归档的文书。

第三十一条 全部完结的文书,分别按所属部门、文件机密程度、整理编号和保存年限进行整理与编辑,并在“文书保存簿”上做好登记,归档保存。

第三十二条 制度规定、不动产权利书、合同书、往来公文与特许专利等特别重要的文书,由总务部填写“重要文书目录”后,予以保存。

第三十三条 分公司或分支机构的文书分为两类,一类是特别重要的文书,直接归主管保存,另一类是一般的文书,留存各部门保管。

第三十四条 文书的保存年限如下:

1.永久保存文书,包括章程、股东大会及董事会议事记录、重要的制度性规定;重要的契约书、协议书、登记注册文书;股票关系书类;重要的诉讼关系文书;重要的政府许可证书;有关公司历史的文书;决算书和其他重要的文书。

2.保存十年文书,包括请求审批提案文书,人事任命文书,奖金工资与津贴有关文书,财务会计账簿、传票与会计分析报表,以及永久保存以外的重要文书。

3.保存五年文书,指不需要保存十年的次重要文书。

4.保存一年文书,指无关紧要或者临时性文书。如果是调查报告原件,则由所在部门主管负责确定保存年限。

第三十五条 全部重要的机密文书,一律存放在保险柜或带锁的文件柜中。

第三十六条 保存期满以及没必要继续保存的,经主管决定,填写废除理由和日期之后,予以销毁。机要文书一律以焚烧的方式销毁。

第三十七条 如果职务或部门划分发生变更,或者做出调整,则必须在有关登记簿上注明变更与调整的理由,以及变更与调整后的结果。

第三十八条 必须做好重要文件的借阅登记工作,并注明归还日期。一切借阅都必须出具借阅证。

第三十九条 在制度难以执行时,须与总务部联系,由文书主管做出裁定

第四十条 本制度自颁布之日起实施。

表 11-2 表格登记表

图表名称	联数	填制单位	移送单位	功能	内容	性质	印制日期	数量	表格编号	每月数量
1. 产品	2	经理室	自存, 生管部	产品说明	产品说明, 规格订定	各产品				
2. 工程分析表	2	经理室	自存, 生管部	工程分析	工程标准	各产品				
3. 品检标准	2	品检组	自存, 生管部	品检标准	品检标准	各产品				
4. 领退料单	3	领料人	自存, 会计, 生管	领料凭证	领退料名称, 数量凭证					
5. 原物料库存卡	1	仓库	——	物料管理	原物料耗用状况	账卡				
6. 耗用月报表	3	仓库	自存, 会计, 生管	对账, 控制	原物料耗用状况	月报				
7. 库存月报表	3	仓库	自存, 会计, 生管	对账, 控制	原物料库存记录	月报				
8. 制造通知单	7	生管	自存, 业务, 生产部	派工用	制造说明, 原物料说明	发工用				
9. 生产进度表	7	生管	自存, 业务, 生产部	派工用	生产进度发工用					
10. 生产状况表	1	生管	自存	程序控制用	细部进度, 产量控制	工作表				
11. 完工报告单	2	生管	自存, 经理室	计算成本	原物料工时品质记录	每批报告				
12. 品检日报表	2	品管	自存, 生管	品检状况	各批品检状况	日报				
13. 品检记录表	1	品管	自存	品检状况	各批品检状况	工作表				

表 11-3 表格请印申请单

第一联：请印单位存 第二联：存采购单位 第三联：存总务部门

请印单位				表格名称	
用途				联数及分送单位	式 联,第 1 联; 第 2 联 第 3 联
请印日期		需要日期		表格编号	
表格格式	<input type="checkbox"/> 依旧格式印刷品 <input type="checkbox"/> 依附样印刷			现有存量	
请印数量		每月耗量		使用年数	
需校对否	<input type="checkbox"/> 需 <input type="checkbox"/> 否				

公文管理规定

(一)总则

第一条 为减少发文数量,提高办文速度和发文质量,充分发挥文件在各项工作中的指导作用,特制订本制度。

第二条 文件管理内容主要包括:上级函、电、来文,同级函、电、来文,本厂上报下发的各种文件、资料。

第三条 按照党政分工的原则,全厂各类文件分别由党委办公室和厂部办(以下简称两办)归口管理。

(二)收文的管理

第四条 公文的签收

1.凡来厂公启文件(除厂领导订启的外)均由厂收发员登记签收(由上级或邮电局机要通讯员直送机要室的机要文件除外)后分别交两办机要秘书拆封。在签收和拆封时,收发员和机要秘书均需注意检查封口和邮戳。对开口和邮票撕毁函件应查明原因,对密件开口和国外信函邮票被撕应拒绝签收。

2.对上级机要部门发来的文件,要进行信封、文件、文号、机要编号的“四对口”核定,如果其中一项不对口,应立即报告上级机要部门,并登记差错文件的文号。

第五条 公文的编号保管

1.两办机要秘书对上级来文拆封后应及时附上“文件处理传阅单”,并分类登记编号、保管。须由工厂承办或归档的厂领导亲启文件,厂领导启封后。也应分别交两办办理正常手续。

2.本厂外出人员开会带回的文件及资料应及时分别送交两办机要秘书进行登记编号保管,不得个人保存。

第六条 公文的阅批与分转

1. 凡正式文件均需分别由两办主任(或副主任)根据文件内容和性质阅签后,由机要秘书分送承办部门阅办,重要文件应呈送厂领导(或分管领导)亲自阅批后分送承办部门阅办。为避免文件积压误事,一般应在当天阅签完。紧急文件要阅完即办。

2. 一般函、电、单据等,分别由两办机要秘书直接分转处理。如涉及几个单位会办的文件,应同主办单位联系后再分转处理。

3. 为加速文件运转,机要秘书应在当天或第二天将文件送到厂领导和承办部门,如关系到两个以上业务部门,应按批示次序依次传阅,最迟不得超过2天(特殊情况例外)。

第七条 文件的传阅与催办

1. 传阅文件应严格遵守传阅范围和保密规定,不得将有密级的文件带回家、宿舍或公共场所,也不得将文件转借其他人阅看。对尚未传达的文件不得向外泄露内容。

2. 阅读文件应抓紧时间,当天阅完后应在下班前将文件交机要室,阅批文件一般不得超过2天,阅后应签名以示负责。如有领导“批示”、“拟办意见”,两办应责成有关部门和人员按文件所提要求和领导批示办理有关事宜。

3. 阅文时不得抄录全文,不得任意取走文件夹内任何文件及附件,如确系工作需要,要办理借阅手续,以防止丢失泄密。

4. 文件阅完后,应送交两办机要秘书,切忌横传。

5. 两办机要秘书对文件负有催办检查督促的责任,承办部门接到文件,函电应立即指定专人办理。不得将文件压放分散,如需备查,应按照有关保密规定,并征得两办同意后,予以复印或摘抄,原件应及时归档周转。

6. 按照阅文范围,离、退休干部,一般由有关部门定期组织学习有关文件,或由两办机要室通知到机要室阅文。

(三)发文的管理

第八条 发文的规定

1. 全厂上报下发正式文件的权力集中于厂部,各群众团体和部门一律不得自行向上、向下发送正式文件。

2. 各群众团体、部门需要向上反映汇报重要情况或向下安排布置重要工作要求发文应向厂部提出发文申请,并将文件底稿交厂办审核。厂部同意发文,则由厂办按机构设置与业务分工统一归口以厂×字发文。

3. 对全厂影响较大,涉及两个以上厂领导分管范围的文件,须由厂长批准签发。其余文件均由分管厂领导批准签发。

第九条 发文的范围

1. 凡是以厂部名义发出的文件、通告、决定、决议、请示、报告、编写的会议纪要和会议简报,均属发文范围。

2. 厂部下发文件主要用于:

- (1) 公布全厂规章制度;
- (2) 转发上级文件或根据上级文件精神制订的工厂文件;
- (3) 公布工厂体制机构变动或干部任免事项;

- (4)公布全厂性的重大生产、技术、经营管理、政治工作、生活福利等工作的决定；
- (5)发布有关奖惩决定和通报；
- (6)其他有关全厂的重大事项。

3.厂部上行文、外发文主要用于：

- (1)对上级机关呈报工作计划、请示报告、处理决定；
- (2)同兄弟单位联系有关工厂重大生产、技术、人事劳资、物资供应、科研、基建、经营管理等事宜。

4.在工厂日常生产、技术、经营管理中，有关图纸、技术文件、工艺修改、审批工作、安排部署、传达上级指示等事项，应按有关制度办理，经分管厂领导批准后，由主管业务科室书面或口头通知执行，一般不用厂部文件发布。

5.凡各业务科室如开专题会议所作的决定，一般都不应发文，不备查考，可以科室名义用《工作简讯》发会议纪要。

6.各业务科室与外单位发生的一般业务联系，可用各科室的名义对外发函（应各自编号备查），不用厂部名义发文。

（四）发文程序与要求

第十条 发文程序规定：

- 1.各单位需要发文，应事先向厂部提出申请；
- 2.厂部同意发文时，主办单位应以国家法令、上级指示或工作实际需要草拟文件初稿；
- 3.草拟文稿必须从全厂角度出发，做到情况确实，观点鲜明、条理清楚、层次分明、文字简练、标点符号正确、书写工整，严禁使用铅笔、圆珠笔、红墨水和彩笔书写；
- 4.文稿拟就后，拟稿人应填附发文稿纸首页，详细写明文件标题、发送范围、印刷份数、拟稿单位与拟稿人，并签名、盖章、标定日期和密级；
- 5.厂办应根据厂部的要求和上级有关指示精神，有关文件规定，对文稿进行审查和修改。对涂改不清、文字错漏严重、内容不妥、格式不符的文稿应退回拟稿单位重新拟稿；
- 6.经厂办审查修改后的文稿，送部门主管领导核稿（对文稿内容、质量负责）；
- 7.对审核时修改较多，有碍打印和存档的文稿，应由拟稿部门重新誊写清楚；
- 8.需经会签的文稿，应在交付打印前送会签部门会签；
- 9.文稿审核会签后，按批准权限的规定呈送厂部领导审定批准签发；
- 10.经领导批准签发后的文稿交厂办机要秘书统一编号送打字室打印；
- 11.文件打印清样，应由拟稿人校对，校对人员应在发文稿上签名；
- 12.文件打字后，由厂办派专人按数印刷，再由两办机要秘书分发并检查落实情况，对印刷质量不好的文件，机要秘书应拒绝盖印分发。

（五）文件的借阅和清退

第十一条 各部门有关工作人员因工作需要借阅一般文件，需经本部门负责人签写便条，对有密级的文件须两办主任同意后方可借阅。

第十二条 借阅文件应严格履行借阅登记手续，就地阅看，按时归还。任何人不得将文件带走或全文抄录，不允许拆卷和在文件上勾画等。

第十三条 两办机要秘书对承办的公文应抓紧催办，应定期对事情已经办妥的本厂文

件和上级要求限期清退的文件,进行收缴清退工作。(一般为月底一小清,季末一中清,年终一总清)。如发现文件丢失,必须及时查明原因和责任者,并如实向领导报告。

第十四条 各部门应指定一位责任心强的同志负责文件收交、保管、保密、催办检查工作。

(六)文件的立卷与归档

第十五条 文件的归档范围

1. 凡下列文件统一分别由两办负责归档:

(1)上级机关来文,包括上级对工厂报告、申请的批复;

(2)厂部发出的报告、指示、决定、决议、通报、纪要、重要通知、工作总结、领导发言和生产经营工作的各类计划统计、季度、年度报表等;

(3)厂长办公会、厂务会、工厂管理委员会、中层干部会以及各种专业例会记录;

(4)厂一级组织召开的代表大会所形成的报告、总结、决议、发言、简报、会议记录等;

(5)有保存价值的人民来信、来访记录及处理结果;

(6)参加上级召开的各种会议带回的文件、资料及本、一在会上汇报发言材料等;

(7)上级机关领导同志来厂检查视察工作的报告、指示记录,以及本厂向上级进行汇报的提纲和材料;

(8)反映本厂生产、经营活动、先进人物事迹及厂领导工作等的音像摄制品;

(9)工厂日志和大事记;

(10)工厂向上级请示批复的文件及上报的有关材料。

2. 业务科室、各群众团体日常工作中形成的活动资料,由各业务科室、群众团体负责立卷归档。

第十六条 立卷要求

1. 文件立卷应按照内容、名称、作者、时间顺序,分门别类地进行整理归档。

2. 立卷时,要求把文件的批复、正本、底稿、主件、附件收集齐全,保持文件、材料的完整性。

3. 要坚持平时立卷与年终立卷归档相结合的原则。重要工作、重要会议形成的文件材料,要及时立卷归档。

4. 上年度形成的文件材料,要求在下年度5月份以前整理完。6月份正式向档案馆(室)移交,清单一式两份(接交单位各留存一份备查)。

(七)文件的销毁

第十七条 对于多余、重复、过时和无保存价值的文件,厂办机要室应定期清理造册,并按上级有关规定,办理申请销毁手续。

第十八条 经审核同意销毁的文件,应派专车分别由厂办机要秘书和正(副)主任护送到上级机关指定的纸厂监视销毁。

公文制作制度

第一条 适应范围

凡公司内的公务文件,除有特殊规定外,一律依照本制度制作。

发往公司以外的文件除有特殊规定外,也适用本制度。

第二条 名义

公务文件的往来以各部门经理的名义签署,有些简单事项的文件,应以部门的名义签署。

第三条 呈交公司经理的文件

凡需呈递公司经理文件,须逐级上报。各级主管须在调查核实的基础上写出意见,注明需呈报经理的理由,然后上报。若不需呈报,则在该文书右上方空白处注明公司部门的名称、文号、年月日。

第四条 文书格式

1. 公务文件应使用楷书,尽可能简单、准确。

2. 陈述理由和经过时,若正文繁复,则将此部分内容作为附件记在另外的文件上。

第五条 文件编码

文件上应有制发单位规定的号码,还应标明与此份文件有关的关键词及复文文件的号码和年月日,以便处理。

第六条 书写格式

1. 通常在第一行写文号,第二行写文件内容的标题,另起一行写制发年月日、制发者名称,再一行写明收文件人的姓名,然后再写文件内容。

2. 在属于提复申报的情况下,通常采取在文件末尾处用后记的形式证明,在文件末尾隔一行处写下复审件的号码、必要事项、年月日及复审者姓名。

3. 由经理发出的指令性文件上应有各收件单位的名称,必要时要写上号码和年月日。

第七条 签署应用

文件制发者及收件者应注明职务,根据情况只署姓名。在文件制发者(个人或单位)的下方盖上制发者个人或制发单位的印章,作为文件处理的依据。但同时发往多个单位的文件如通知等,为了简便,多采用印制好的印刷品,此时签名或盖印可省略。

第八条 封签上的记录

文件信封上的记录,依照以下各条进行。

1. 在用于普通文件的信封上,要写明送达单位的名称,同时在左侧写上是否加急、挂号等,并在其下写上发文字号,信封背面写发文单位。

2. 秘密文件的信封上,除要在正面的左侧写上“秘”外,其他参照第一项。

3. 必须由收文者亲自开启的文件,信封上要写姓名并在左侧写上“亲启”字样。

4. 机密文件要用二层信封,内封上写文件标题,外封上的标志参照以上各条在左侧写明“秘”的字样。

5. 文件内特别需要保密的或有其他重要内容的在信封上要标明“秘”的字样。

6. 本条第一项中所列内容,除有关机密的外,简易的文件可依照第二条进行,只要在封面左下角用小号字印上单位名即可。

第九条 文件用纸

文件所用纸张另行规定(略)。

第十条 墨水

文件原则上应用黑色墨水书写,在使用墨水时要选用性能较好的纸张,文字应清晰可辨。

第十二条 文件种类的区分

部门经理发文应根据文件的不同作用,按以下原则区别使用不同文种。

1.提案,不仅仅是发出的指令,而且希望将其意见进行广泛讨论。

表 11-4 定期报表发送记录

类别:财务会计

报表名称	类 别			报告提出日期	份数	呈送单位			
	日报	月报	年报						
1.现金收支表	✓	✓		隔日或翌月 1 日	1	副总经理			
2.营业报告表	✓	✓		隔月初日	2	自存	副总经理		
3.损益表	✓	✓		隔月 15	3	自存	副总经理	总经理	
4.资产负债表	✓	✓		隔月 15	3	自存	副总经理	总经理	
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
11.									
12.									
13.									
14.									
15.									
16.									
17.									
18.									
19.									

2.承认,就有关事务进行认定。

3.请求,所报内容等候裁定。

4.报告,关于指示的答复性汇报。

5.申请,请求对自己或有关事项处理的许可和承认,也可用于单方面提出申请。

第十三条 指示类文件的区别

公司总经理及各部门经理对下属发布的文件按下列要求区别使用。

1. 指示,对申请、请示及要求的答复。
2. 传达,有关事务上的指令。

第十三条 电文

依靠电信传达的文件,要求特别简明,避免使用容易误解的文字,并省略敬语以使电文简短。电报通常在结尾处注明发电单位的代号。重要的电信文书,在发出电报的同时,还应将有关材料以书写或印刷的方式送交发件人。

第十四条 本制度自颁布之日起实施。

公司文书收发制度

第一条 范围

本公司文件(本公司及其事务所之间的书信、文件、传票、小包裹等)以及公司外文件的收发、分发等均按本制度执行。

第二条 统管部门

文书的收发、分布等事务,由本公司及各事务所的总务部统一管理。

第三条 部门文书责任者

在部处室中设文书负责人,负责本部门内文件的分发、保管等工作。

第四条 文书的收受

对公司外来文书的接收由总务部收件室负责。

第五条 收文的处理

收文中除亲启信函、挂号信、传递证明外,其余一般信函应全部拆封,拆封后,以件为单位将收文印章盖在文件上方空白处,将信封附上,用别针别在一起。

收件室将全部收文的收受日期、发文单位、发文者姓名、文件标题、内容概要、分发地点等项目登在《收文簿》上,并将文件及收文簿一并交给总务部经管。

第六条 审核以及分发批示

总务部经理在对文件及《收文簿》加以审核后,对收件室做出分发批示。

当总务部经理外出时,如有事务急需处理,可由副经理代理承担上述工作。

第七条 分发

收件室将“收文簿”及文件分发各部门,各部门的文书负责人应该在“收文簿”上盖印签收。

第八条 处部门内部文书处理

文书负责人在收到文件上加盖传阅印,并递交有关部门。

有关部门经理阅文后对文书负责人做出分发传阅的批示,文书负责人据此分发文件给有关工作人员。

在文书承办量、分发量较大的部门,可设文书整理簿,并据此处理文件。

第九条 发送

文书的发送全部由总务部收件室负责,在特殊必要时亦可由适当的业务部办理。

第十条 部门内总发送文书的处理

文书发送者在信封上写清收件人地点、姓名,并注明是否采用挂号、快递等方式。

文书负责人将本部门文件分类别,请示发送。

第十一条 发送的处理

总务部发件室将各部处室交来的所发文的发文日期、发送地点、发文者名称(全名)、内容等项目登记在“发文簿”上,贴好邮票投递出去。

第十二条 投递

文件投递通常一天三次,按以下时间投出:

第一次上午十点;

第二次下午三点;

第三次下午五点。

遇有紧急投递的文书,可不受上述时间限制

第十三条 邮票的收付保管

邮票购入、付出、保管等情况,应登记在“邮票收付保管明细表”,并在年末计算出余额,与现存邮票数量加以核对。

第十四条 公司内部定期专递

不利用国家邮政,而是通过公司内部定期专递发送的信函、文书、传票、小包裹、钱款以及其他物品的收集和递送,可依照本制度的有关规定办理。

对本公司及各事务所之间的定期专递的管理由各事务所总务室负责。

第十五条 定期专递收发文簿的制作

在发送定期专递时,各部门应在定期专递收文簿上登记其内容,一式二页,副页留存,正页与发送物品同时放入定期专递箱定期专递收发文簿,作为发文单位记录,可代替发文簿,每天进行整理清点。对于收文部门,定期专递收发文簿,可代替收文簿,每天进行整理清点。

公司文书处理制度

(一)总则

第一条 范围

本公司文书处理均按本制度执行。在特殊情况下的应急处理,事后也须按本制度补齐有关手续。

第二条 定义

本制度所指文书,包括以下内容:

1. 高层决策文书以及基层下达的文件。
2. 部门会议文书与转阅文件。
3. 合同书、证券、证书和劳动协议书。
4. 志愿书、违约收文、往来公文、专利证明和注册登记文书。
5. 收支预算与决算书、账本票据、凭证、各种明细表、各种规定与计划书。
6. 往来书信、电报、任命书、意见书。
7. 各种报告、各种统计表。

其中“1”与“2”项文书的处理,原则上按会议决定处理。

第三条 类别划分

上述文书按机密程度、可划分为以下几类：

1. 机密文书

(1) 绝密。

(2) 秘密。

(3) 保密。

2. 普通文书，即机密文书以外的文书。

3. 其他文书，如公开发行的书籍、杂志、报纸，以及调查资料类的印刷品或复印誊写物品的。

第四条 适用原则

公司各部门，依据本制度，保管与处理本部门有关事务文书。

(二) 文书的收发

第五条 收发

到达本公司的文书，原则上由总务部或者另行规定的其他部门接受。所有文书按下列原则处置或送发：

1. 普通文书全部由接受部门开启或开封。启封时，编上文书的收发编号，注明收发日期；在文书登记簿上作好登记；由接受部门的主管，或者由指定的文书保管员送交有关部门有关人员；文书当事人必须签名盖章领取文书。但是不涉及特别事项的文书，可以简化登记手续。

2. 绝密文书或亲启文书，必须直接送交当事者，由文书当事者开封与处置。

第六条 制度时间外的处理

1. 值班人员能够判定为是紧急重要的文书，或者直接写给公司高层领导的文书，应立即通知秘书室主任；其他次重要文书，只需通知收发室的主任，并按其指示处理。

2. 所有到达的文书，值班员都必须一一作好登记，于此后第一个工作日早晨转交收发室。

第七条 收发决定

所有文书的接受、转交、登记与领取事宜，都必须由收发室主任做出决定与指示。

第八条 设立信使

在文书的接受与处理过程中，各部门间经常需要相互传递文书；因此，在文书档案室设一名信使，来回传递各类文书。

(三) 文书的处理

第九条 处理原则

文书处理的基本原则是“准确”与“及时”，并且明确文书处理的责任者。

第十条 成文原则

凡重要的往来交涉，都必须形成“文书”或形成记录，即使情况特殊，也必须事后追忆，形成“备忘录”。

第十一条 特例

对那些并不重要的事项，或者通过电话、会面等简单形式处理的事项，只需要事后将处理结果的要点记录下来即可。

第十二条 处理手续

领取文书的部门,按下列规定及时予以处理。

1. 凡重要事项,或者异常事项,应立即向所在部门主管做出报告,并逐级向上请示,必要时必须与其他部门取得联系,等候并按照上级指示,处理文书中涉及的有关事项。

2. 如果文书中涉及的事项,与其他部门有关,必须在与其他部门取得联系后达成一致意见再行事。

3. 在具体处理时,如果认为有必要请其他部门做出配合,并且其他部门提供配合需要一定的时间,在这种情况下,应事先征得对方的意见。

4. 如果事情涉及两个以上的部门,并且难以判断由何部门出面主持时,应听取其他部门的处理意见。

第十三条 防止拖延

文书档案部门有责任督促有关部门处理文书指定的事项,以防止文书的处理延迟或停顿,如发生延迟或停顿现象,应立即交文书档案部门处理。

第十四条 重要文书的保管

机要或绝密文书以及其他重要文件,必须存放在带锁的档案文件柜中,予以严格保管。

文件柜的存放,必须选择在发生意外时,能够安全、迅速转移出去,放在容易发现的醒目位置。

(四)文书的制作

第十五条 用纸的规格

制作文书的用纸,除特殊情况外,原则上采用 A4 规格。

第十六条 字句

文书应以简单明了的文体记述,采用标准的简体汉字,避免使用艰涩的词句。

第十七条 文体

全部文书一律采用书面文体。

第十八条 复印

绝密文书未经主管认可不得擅自制作或复印副本,在特别有必要的情况下,必须注明包括正本在内共复印多少份,送往何部门等等。

第十九条 署名

在文书发送与转交时必须按下列要求署名,特殊情况或有专项指示的情况除外。

1. 代表公司名义缔结的合同书、往来公文、公司公告及向政府机构提交的报告,全部署名“董事会代表”。

2. 对外广告及宣传,采用公司名称。

3. 除此之外的文书,署上相关业务部门名称,以及部门经理的职务与姓名。

不重要的文书,只需署上经办人姓名。

(五)文书整理

第二十条 编写符号

各种文书都必须按整理的要求编写符号,表示文书的类别,再按符号编辑数字符号,给各文书排序,以便于检索。

第二十一条 文书的符号与编号按下列规定使用:

- 1.表示部门名称的符号,用部门名称的第一个汉字,如制造部门,工艺室,用“制,工”表示。
- 2.文书类别直接用“绝密”、“密”等字样表示。
- 3.各种文书,按先后顺序用自然数排序编号。
- 4.同一文书或同一名称的文书,追加一组自然数,用“—”隔开,如“制,工、密 0015—001”。编号按年度更新。

第二十二条 填写文书登记簿

所有文书的符号与编号都必须填写在“文书登记簿”上。

第二十三条 整理

文书处理完结之后,按文书的符号与编号进行编辑整理。将大部分没有必要查询与翻阅的归为一类进行;另一类需要经常查阅的文书,尽管文书处理已经结束,但文书的效用还没有终结,仍需要单独整理。

第二十四条 保管

文书整理后,大量不重要的文件直接送总务部门保管,其他少量的重要文书,在一定的期限内由责任部门妥善保管。

(六)文书的送发与交接

第二十五条 主管部门

全部文书的发送与交接,由总务部负责。在特殊情况下,公司内文书的送发与交接,由相应的部门负责。

第二十六条 绝密与亲启文书

绝密与亲启文书必须加封,并在封面上加盖“转交”、“邮寄”与“面呈”字样的印章。

第二十七条 转交、邮寄与面呈

送交的重要文书,必须在封面上加盖“转交”、“邮寄”与“面呈”字样印章,分别表示“可以由专职传递员以外的人员转交,或在书信接受者不在的情况下留下文书,嘱咐由指定传递者当面呈交的文书”;“可以通过邮寄传递的文书”;“必须由指定传递者当面呈交的文书”。

第二十八条 填写送发登记簿

所有送发文书,按“转交”、“邮寄”与“面呈”,分别填写送发登记簿。对于“面呈”文书,还必须在相应的备注栏目注明送交过程的要点,以及领取文书的当事人签名盖章。

(七)文书的存档与废除

第二十九条 存档

由本公司总部的行政室,按文书的整理符号与编号进行编辑归档。

第三十条 编辑

行政室按年度把重要的、经各部门整理编号的文书,进行汇总,分编装订成册,存入档案。会计文书则按会计年度编辑成册。一些不太重要的文书,不必按文书类别编辑,只需按年度汇集成册。

第三十一条 分编标准

存档文书按部门,以文书的符号独立分编成册。

第三十二条 保存期限

保存期限按下列规定确定:

1. 永久保存。凡属于规则、指令、决议、诉讼、重要契约、证书、统计及会计文书,以及员工人事劳资文书,都归为“永久保存”文书。

2. 保存十年。类似永久保存文件性质,没有必要永久保存的文书,协议书、志愿书、违约书、往来公文、复命书、报告书和重要往来信函等等,可以保存十年。

3. 保存五年。保存期从编辑日起算,次要重要且没必要保存十年的文书,可保存五年。

第三十三条 废除

保存期满或者在保存期内没必要继续保存的文书,应及时予以废除或销毁。废除必须*经有关部门合议,报总裁认可,由文秘室执行。

如果对废除没有疑义,应即刻予以废除或销毁。

表 11-5 表格使用状况调查表

送: 送出单位		日期	
表格管制单位		年 月 日	
名称(如为新表请简要解释)		表号(如为新表免填)	
作用此表之其他部门			
表 格 内 容 有 关 事 项	此表目的及用途:		是否送出厂外? <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
			能否用透明窗信封? <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	对现行程序的影响(说明改变或增加之处)		
	资料来自何处的?(注出表号)		资料送往何处(注出表号)
	此表设计将影响其他何表 有何其他表需重加设计 与何表同时参以使用		
	可以取代何种表(注出表号)		何表 作废(注出表号)
	现有废表之处理 <input type="checkbox"/> 销毁 <input type="checkbox"/> 新表未使用前仍继续使用 <input type="checkbox"/> 通知以领出者使用完为止		其他处办理
	填写用 <input type="checkbox"/> 铅笔 <input type="checkbox"/> 钢笔 <input type="checkbox"/> 复写 <input type="checkbox"/> 打字		其他填写方式(如系机械注明名称及型式牌)
	特殊装订所需级边或印刷留纸边		
	使用情形 <input type="checkbox"/> 在办公室内用 <input type="checkbox"/> 在工场或库房使用 <input type="checkbox"/> 在室外用		复制方法 <input type="checkbox"/> 油印
	领用情形 其他 副本数量 <input type="checkbox"/> 每日 <input type="checkbox"/> 每周 <input type="checkbox"/> 每月		其他方法
	使用此表需增添新设备,如需要请注明并估计费用 <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否		

续表

副本送递 单位数	副本送递单位名称 (必需用之单位)	保存时间 (月、年)	处理时间(每 月日、每月)	每一单位如何填写	
				填写日期及编号等	盖图记等
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
规格需用量	需印连续号码否,请说明 <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否			装订成册 <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
	年量 <input type="checkbox"/> 张 <input type="checkbox"/> 份 份期交货 <input type="checkbox"/> 月数及数量 <input type="checkbox"/> 本 <input type="checkbox"/> 册			第一次用量	
	使用久暂 <input type="checkbox"/> 永久 <input type="checkbox"/> 临时(多久时间)			交货日期	
特殊事项(不够填写时,请用背面)					
签章	申请人	日期	审核人	日期	批准人 日期

公司文书收发作业规范

第一条 主管部门

本公司所有外来文书,都由总务部文秘书统一接受。

第二条 处理方法

文秘书按下列规定处理所到达的文书:

- 1.把公司文书与私人文书区分开来。
- 2.由文秘书直接开启送达的公司文书,并在文书的空白处加盖收发印章,注明收发日期。
- 3.对于送达各部门且不能开启的,估计涉及内容与事项重要的文书,以及绝密文书,只需在封面上加盖文秘书收发印章,注明收发日期。

第三条 登记

凡符合下列规定的文书,都必须做好登记。

- 1.在一般文书或送交部门的普通文书中,如果判定或者未开启也能判断是重要的文书,或者夹带重要物品的文书。
- 2.专人传递送达的文书。
- 3.标有“绝密”或“亲启”字样的文书。

第四条 电报、快递文书

文秘书必须优先处理电报、特快专递类文书,不得拖延。

第五条 公休日到达的文书

凡下班后,或者缺席工作时间以外到达的文书,一律由值班留守人员接收,于此后第一个工作日早晨移交文秘书。

第六条 分发

文书的分发按下列要点进行:

1. 写给各部门的文书,经登记后直接分发给各部门的主管。
2. 重要文书,专递文书或者夹有重要物品的文书,直接送交文书接受人,在接受人不在的情况下,嘱托部门主管转交。领取文书者必须在登记簿上签名盖章。
3. 文书中一切夹带或附有的物品,必须原样送到当事人手中。
4. 私人信件直接分送本人(在特殊情况下也可由代理者领取),在必要情况下,让领取者在登记簿上签名盖章。

第七条 回复

各部门在接到文书时,应给文秘书一个回复,表示那些需要回复的文书已经收到。

第八条 退回

分送给各部门的文书,如果出现差错,或不是所在部门接收的文书,应直接退回文秘书,再由文秘书处理。

第九条 电报电话记录

收到电报后在“文书登记簿”上做好登记,接到电话后填写“电话记录传票”(如下表所示)。但普通的电话不必记录。

公文处理实施方法

第一条 范围

本公司所有重要文件的收藏、保管、处理一律按本规定拟明事项执行。

第二条 种类

重要文件分为以下四种,分别处理。

1. 最重要文件(日常用)。
2. 最重要文件(非日常用)。
3. 一般重要文件(日常用)。
4. 一般重要文件(非日常用)。

其中最重要文件是指该文件的丢失,将给工作造成重大影响的文件;一般重要文件是指其重要程度轻于前者的文件。

日常用文件是指工作人员在日常业务中需经常查考、放在办公桌近旁的文件;非日常用文件是指除特殊情况外不必经常查考的文件。

第三条 保管场所

在紧急情况下,重要文件的收藏、保管场所应按照如下规定加以保管,但根据文件的性质、数量及处理方法的不同亦可作适当变更。

1. 地下室内贵重物品库应存放对于公司特别重要的材料。
2. 各业务部门保险柜存放各部、室的最重要文件。

3.地下室仓库存放以上文件之外的最重要文件和一般重要文件中日常用部分。

4.各分公司保险柜存放最重要文件,一般重要文件中的日常用部分。

5.现场保管(在各部、室的办公地点以适当的方法整理保管)。上级对现场保管有特别指示的时候,保管人员应根据上级指示采用相应的方法保管。

第四条 分类保管期限

各种重要文件的分类保管期限及保管场所可另行规定。

对前项文件进行保管时,同一内容的系统文件必须按地区加以区分后保管,最重要文件更应如此。

第五条 重要文件的另行保管

重要的账票或文件,在没有其他材料可以替代时,即在确认除原件外没有其他可以反映其内容的文件,该件如发生丢失将给工作造成重大障碍时,需将该件做出表示其内容的特别标记,办理另置安全场所保管的有关手续。

第六条 保管的主管部门

重要文件的搬出及收藏,由各业务主管部门负责实施,仓库内文件的整理保管由总务部门承担。

各业务主管部门应对各自保管的文件内容及保管位置加以记录,并提交总务部门。总务部在安置文件时应考虑到平时的使用频率。

第七条 搬运、收藏时间

将各业务主管部门文件搬出加以收藏时须按如下规定执行。但在公司有特别指示时须遵照执行。

- 1.正常情况下文件处理完结时。
- 2.在特别紧急危险时。
- 3.在发表紧急状态宣言时。

第八条 仓库内的保管位置

收藏文件在仓库的位置,根据文件的数量等由总务部门决定。在搬运、收藏文件时要注意准确无误地将文件置于各自位置。当确认文件数量大,保管场所不足时,应预先与总务部协商,要求给予增加或变更保管场所。

第九条 销毁处理

对于保管期满的文件,总务部门在征求业务主管部门领导意见后可予以销毁。

第十条 向公司外转移

对于重要文件,在公司没有特别命令时,原则上不允许携带、搬运至公司以外。

分公司及工厂的文件,在无特别命令时除第三条之外可参照以上条款执行,并将期满文件处理方案呈报本公司总务部门。

文书档案立卷归档制度

(一)总则

第一条 为加强本公司文书立卷工作,特制定本制度。

第二条 归档的文件材料必须按年度立卷,本单位内部机构在工作活动中形成的各种有保存价值的文件材料,都要按照本制度的规定,分别立卷归档。

第三条 公文承办部门或承办人员应保证经办文件的系统完整(公文上的各种附件一律不准抽存)。结案后及时交专(兼)职文书人员归档。工作变动或因故离职时应将经办的文件材料向接办人员交接清楚,不得擅自带走或销毁。

(二)文件材料的收集管理

第四条 坚持部门收集、管理文件材料制度。各部门均应指定专(兼)职文书人员,负责管理本部门的文件材料,并保持相对稳定。人员变动应及时通知档案室。

第五条 凡本公司缮印发出的公文(含定稿和两份打印的正文与附件,批复请示,转发文件含被转发的原件)一律由办公室统一收集管理。

第六条 一项工作由几个部门参与办理,在工作活动中形成的文件材料,由主办部门收集归卷。会议文件由会议主办部门收集归卷。

1. 公司工作人员外出学习、考察、调查研究,参加上级机关召开的会议等公务活动的有关人员核报旅费时,必须将会议的主要文件资料向档案室办理归档手续,档案室签字认可后财务部门才给予核报旅费。

2. 本公司召开会议,由会议主办部门指定专人将会议材料、声像档案等向档案室办理归档手续,档案室签字认可后财务部门才给予报销会议费用。

第七条 各部门专(兼)职文书的职责

1. 了解本部门的工作业务,掌握本部门文件材料的归档范围,收集管理本部门的文件材料。

2. 认真执行平时归档制度,对本部门承办的文件材料及时收集归卷,每年的3月份前应将归档文件材料归档完毕,并向档案室办好交接签收手续。

3. 承办人员借用文件材料时,应积极地提供利用,做好服务工作,并办理临时借用文件材料登记手续。

(三)归档范围

第八条 重要的会议材料,包括会议的通知、报告、决议、总结、领导人讲话、典型发言、会议简报、会议记录等。

第九条 上级机关发来的与本公司有关的决定、决议、指示、命令、条例、规定、计划等文件材料。

第十条 本公司对外的正式发文与有关单位来往的文书。

第十一条 本公司的请示与上级机关的批复。

第十二条 本公司反映主要职能活动的报告、总结。

第十三条 本公司的各种工作计划、总结、报告、请示、批复、会议记录、统计报表及简报。

第十四条 信访工作材料。

第十五条 本公司与有关单位签订的合同、协议书等文件材料。

第十六条 本公司干部任免的文件材料以及关于职工奖励、处分的文件材料。

第十七条 本公司职工劳动、工资、福利方面的文件材料。

第十八条 本公司的历史沿革、大事记及反映本公司重要活动的剪报、照片、录音、录像等。

(四)平时归卷

第十九条 各部门都要建立健全平时归卷制度。对处理完毕或批存的文件材料,由专(兼)职文书集中统一保管。

第二十条 各部门应根据本部门的业务范围及当年工作任务,编制平时文件材料归卷使用的“案卷类目”。“案卷类目”的条款必须简明确切,并编上条款号。

第二十一条 公文承办人员应及时将办理完毕或经领导人员批存的文件材料,收集齐全,加以整理,送交本部门专(兼)职文书归卷。

第二十二条 专(兼)职文书人员应及时将已归卷的文件材料,按照“案卷类目”条款,放入平时保存文件卷夹内“对号入座”,并在收发文登记簿上注明。

(五)立卷(案卷质量要求)

第二十三条 为统一立卷规范,保证案卷质量,立卷工作由相关部室兼职档案员配合,档案室文书档案员负责组卷、编目。

第二十四条 案卷质量总的要求是:遵循文件的形成规律和特点,保持文件之间的有机联系,区别不同的价值,便于保管和利用。

第二十五条 归档的文件材料种数、份数以及每份文件的页数均应齐全完整。

第二十六条 在归档的文件材料中,应将每份文件的正文与附件、印件与定稿、请示与批复、转发文件与原件、多种文字形成的同一文件,分别立在一起,不得分开,文电应合一立卷;绝密文电单独立卷,少数普通文电如果与绝密文电有密切联系,也可随同绝密文电立卷。

第二十七条 不同年度的文件一般不得放在一起立卷,但跨年度的请示与批复,放在复文年立卷;没有复文的,放在请示年立卷;跨年度的规划放在针对的第一年立卷;跨年度的总结放在针对的最后一年立卷;跨年度的会议文件放在会议开幕年,其他文件的立卷按照有关规定执行。

第二十八条 卷内文件材料应区别不同情况进行排列,密不可分的文件材料应依序排列在一起,即批复在前,请示在后;正文在前,附件在后;印件在前,定稿在后;其他文件材料依其形成规律或特点,应保持文件之间的密切联系并进行系统的排列。

第二十九条 卷内文件材料应按排列顺序,依次编写页号。装订的案卷应统一在有文字的每页材料正面的右上角,背面的左上角打印页号。

第三十条 永久、长期和短期案卷必须按规定的格式逐件填写卷内文件目录。填写的字迹要工整。卷内目录放在卷首。

第三十一条 有关卷内文件材料的情况说明,都应逐项填写在备考表内。若无情况说明,也应将立卷人、检查人的姓名和日期填上以示负责。备考表应置卷尾。

第三十二条 案卷封面,应逐项按规定用毛笔或钢笔书写,字迹要工整、清晰。

第三十三条 案卷的装订和案卷各部分的排列格式:

案卷装订。装订前,卷内文件材料要去掉金属物,对破坏的文件材料应按裱糊技术要求托裱,字迹已扩散的应复制并与原件一并立卷,案卷应用三孔一线封底打活结的方法装订。

第三十四条 案卷各部分的排列格式:案卷封面(含卷内文件目录)—文件—封底(含备

考表),以案卷号排列次序装入卷盒,置于档案柜内保存。

第三十五条 本制度自印发之日起实施。

表 11-6 档案封面

卷宗脊背

卷宗号

目录号

案号

一二

号

装订线

××××档案室	
卷宗号	
目录号	
案卷号	

单位名称	
归档部门名称	
(卷名)	
案卷类目中的条款号: 归档时的案卷号:	
自 年 月 日起至 年 月 日止	
本卷内共 张 根据 档案材料保管期限表第 条 保管 年	

××××档案室	
卷宗号	
目录号	
案卷号	

公司档案管理办法

第一条 依据《中华人民共和国档案法》,结合公司实际情况,特制订本办法。

第二条 公司档案工作的基本原则是:集中管理与分散管理相结合,以集中管理为主,即公司文书档案由办公室集中统一管理,档案(已交办公室的除外)分别由有关部门管理,以便于及时利用,维护档案的完整与安全。公司各部门在各项活动中形成的具有参考价值的文件、材料,由承办单位、主办人负责将其中已办完的文件、资料及时归档。

第三条 公司办公室设立专门的档案工作,受上级部门档案处的业务指导、监督和检查,负责管理公司的文书、科技(部分)档案,其任务是:

- 1. 收集、整理、立卷、鉴定、保管公司的文书档案;
- 2. 积极开展档案的提供利用工作;
- 3. 进行档案鉴定;
- 4. 进行档案统计;
- 5. 保管部分科技档案;

6. 认真学习《中华人民共和国档案法》有关制度,档案工作理论、技术和业务知识,掌握归档的基本方法,保证档案质量。

第四条 归档

归档的文书包括：

1. 公司与有关单位的来往信件、各种协议书、合同等。
2. 公司会议原始记录、纪要和决定（包括发布的通知、通报、机构调整、任免、奖惩以及全公司的规章制度）。
3. 公司制订的计划、统计、预决算、工作总结。
4. 公司主持召开的各种专业会议形成的领导讲话、文件和会议总结纪要。
5. 国际交流和合资企业来往文件、协议、报告和会谈纪要等文件材料。
6. 公司各部门的发文。
7. 其他具有保存价值的文件材料、重要的工作经验材料。
8. 外单位直接发送给公司各部门的抄送信件。

第五条 归档要求

1. 归档的文件材料，应按照自然形成、保持历史联系的原则和归档要求特征及文件内容进行归档。
2. 在一个卷内要按问题或文件形成的时间，系统地排列。
3. 案卷标题要简明准确，整理好的案卷要确定案卷的保管期限，原则上分为永久、长期（十五年以上）、短期（十五年以下）三种。
4. 按归档要求进行装订、编号、填写卷内目录备考表。
5. 全部案卷组成后，要对案卷作统一排列并编写档号，然后逐卷登记，填写案卷目录。

第六条 档案借阅

1. 借阅档案要履行借阅手续。调阅档案只限在档案室查阅，不能带出，必须带出档案室查阅的，要经过办公室主任批准。
2. 借阅时间，一般档案最长不超过十天，密级档案最长不超过一周。
3. 借档人不得转借、拆卸、调换、污损所借的档案，不得在文件上圈点、画线和涂改，未经批准不得复印档案。
4. 借档人确因工作需要复印文件或摘抄文件，需经办公室主任批准。

公司档案管理规则

第一条 管理部门

1. 文书结案后，原稿由各文书管理部门归档，经办部门根据实际需要留存影本。如因业务处理需要，原稿须由经办部门保管，应经文书管理部门主管同意后妥善保存，文书管理部门以影本归档。
2. 各分公司档案分类目录及编号原则，由各公司经理室或事业部经理室统一制定，总管理处各部门、中心档案则由各部门自行编定并报送总管理处。

第二条 文件点收

文件结案移送归档时，根据如下原则点收：

1. 检查文件的文本及附件是否完整，如有短缺，应立即追查归人。
2. 文件如经过抽查，应有管理部门主管的签认。

3. 文件的处理手续必须完备,如有遗漏,应立即退回经办部门补办。
4. 与本案无关的文件或不应随案归档的文件,应立即退回经办部门。
5. 有价证券或其他贵重物品,应退回经办部门,经办部门送指定保管部门签收后,将文件归档处理。

第三条 文件整理

点收文件后,应依下列方式整理:

1. 中文直写文件以右方装订为原则,中文横写或外文文件则以左方装订为原则。
2. 右方装订文件及其附件均应对准右上角,左方装订则对准左上角,理齐钉牢。
3. 文件如有皱褶、破损、参差不齐等情形,应先补整、裁切、折叠,使其整齐划一。

第四条 档案分类

1. 档案分类应视案件内容、部门组织、业务项目等因素,按部门、大类、小类三级分类。先以部门区分,部门区分之后依案件性质分为若干大类,再在同类中依序分为若干小类。
2. 档案分类应力求切合实用。如果因案件较多,三级分类不够应用时须在第三级之后增设第四级“细类”。如案件不多,也可仅使用“部门”及“大类”或“小类”二级。
3. 同一“小类”(或细类)的案件以装订于一档夹为原则,如案件较多,一个档夹不够使用时,可分为两个以上的档案装订,并于小类(或细类)之后增设“卷次”序号,以便查考。
4. 每一档夹封面内首页应设“目次表”,案件归档时依序编号、登录,并以每一案一个“目次”编号为原则。

5. 档号的表示方式如下

A1A2 -- B1B2C1C2D1 -- E1E2

其中 A1A2 为经办部门代号,B1B2 为大类号,C1C2 为小类号。D1 为档案卷次,E1E2 为档案目次。

第五条 档案名称及编号

1. 档案各级分类应赋予统一名称,其名称应简明扼要,以充分表示档案内容性质为原则,并且要有一定范畴,不能笼统含糊。
2. 各级分类、卷次及目次的编号,均以十进制阿拉伯数字表示;其位数使用视案件多少,及增长情形斟酌决定。
3. 档案分类各级名称经确定后,应编制“档案分类编号表”,将所有分类各级名称及其代表数字编号,用一定顺序依次排列,以便查阅。
4. 档案分类各级编号内应预留若干空档,以备将来组织扩大或业务增多时,随时增补之用。
5. 档案分类各级名称及其代表数字一经确定,不宜任意修改,如确有修改必要,应事先审查讨论,并拟定新旧档案分类编号对照表,以免混淆。

第六条 档号编写

1. 新档案,应就“档案分类编号表”,查明该档案所属类别及其卷次、目次顺序,为此来编列档号。
2. 档案如何归属前案,应查明前案的档号并予以同号编列。
3. 档号以一案一号为原则,遇有一档案件叙述数事或一案归入多类者,应先确定其主要类别,再编列档号。

4. 档号应自左而右编列,右方装订的档案,应将档号填写于案件首页的左上角;左方装订者则填写于右上角。

第七条 档案整理

1. 归档文件,应依目次号顺序以活页方式装订于相关类别的档夹内,并视实际需要使“见出纸”注明目次号码,以便翻阅。

2. 档夹的背脊应标明档夹内所含案件的分类编号及名称,以便查档。

第八条 保存期限

文件保存期限除政府有关法令或本企业其他规章特定者外,依下列规定办理:

1. 永久保存:(1)公司章程;(2)股东名册;(3)组织规程及办事细则;(4)董事会及股东会纪录;(5)财务报表;(6)政府机关核准文件;(7)不动产所有权及其他债权凭证;(8)工程设计图;(9)其他经核定须永久保存的文书。

2. 10 年保存:(1)预算、决算书类;(2)会计凭证;(3)事业计划资料;(4)其他经核定须保存 10 年的文书。

3. 5 年保存:(1)期满或解除之合约;(2)其他经核定保存 5 年的文书。

4. 1 年保存:结案后无长期保存必要者。

5. 各种规章由规章管理部门永久保存,使用部门视其有效期间予以保存。

第九条 档卷清理

1. 档案管理人员应随时擦拭档案架,维护档案清洁,以防虫蛀腐朽。每年更换时,依规定清理一次,已到保存期限者,给予销毁,销毁前应造册呈总经理核准,并于目录表附注栏内注明销毁日期。

2. 保管期限届满的文件中,部分经核定仍有保存参考价值者,管档人员应将“收(发)文登记单”第五联附注在其保留文件上,并在第五联上注明部分销毁的日期。

第十条 调卷程序

1. 各部门经办人员因业务需要需调阅档案时,应填写“调卷单”经其部门主管核准后向管档人员调阅。

2. 档案管理人员接到“调卷单”,经核查后,取出该项档案,并于“调卷单”上填注借出日期后,将档案交与调卷人员。“调卷单”则按归还日期先后整理,以备催还。

3. 在档案室当场借阅者,免填“调卷单”。

4. 档案归还时,经档案管理人员核查无误后,档案即归入档夹。“调卷单”由档案管理人员留存备查。

第十一条 调卷管理

1. “调卷单”以一单一案为原则,借阅时间最长以一周为限,如有特殊情形应延长调阅限时,应按调阅程序重新办理。

2. 调卷人员对于所调档案,不得抽换增损,如有拆开必要时,亦须报明原因,请管档人员负责处理。

3. 调卷人员调阅档案,应于规定期限内归还,如有其他人员调阅同一档案时,应变更调卷登记,不得私自授受。

4. 调阅档案限与经办业务有关,如调阅与经办业务无关之案件,应经文书管理部门主管同意。

第十二章 公司生产管理

公司长期生产计划实施规定

(一)一般日程计划

第一条 制造期限的指定

企划部要经常备有《标准完工工程表》、《制造处作业能力表》等表格,在考虑预定的加工传票及订货传票有关工程结束期限的要求和物资进货日期的基础上,确定结束设计及结束工程的时间,并把这个期限记入《制造指令》中。

第二条 每月制造实施计划

企划部要每月召开一次与制造加工有关部门的联合会议,以季度制造预算为基准,考虑营业部的要求,制订目标预算:

- 1.采购物资:按照一季中不同品种产品加工制造所需而进行,具体分解到各月。
- 2.接受订货:按照一季度实有时间(全部工作时间减去为完成以前的订货任务必须占用的时间)安排,具体分解到各月。

第三条 完成报告

- 1.在产品加工制造结束并作为成品进入成品库后,就要办理规定的手续,手续完成后,即要填写完成报告。
- 2.企划部要每月汇总各工厂、车间的“完成报告书”,并写成综合的完成报告书,向有关部门分发通报。

(二)中间日程计划

第四条 中间日程计划界定

- 1.中间日程计划是以每月制造实行计划为基础的不同部门、不同零件的工程计划。它是日程管理的基准。
- 2.中间日程计划以基准劳动日程表、作业能力表、标准劳动时间表的基准为基础制订。对偶发性事故要进行调查,做出处理。

第五条 基准日程表

1.意义

所谓基准日程,是指以标准作业方法和以正常的工作强度进行操作,为完成某一项工程所需的时间。在机械加工厂,由于加工工序很多,基准日程也就是表现为从一道工序到下一道工序,或从这一车间到下一车间的时间。

2. 设定内容

基准日程表因产品、型号、马力等等的不同具体内容也有所不同。通常需要设定以下的内容：

- (1) 制造过程所需开动的机器台数。
- (2) 材料的下料时间。
- (3) 主要工程的开始与完成的时间。
- (4) 试验的时间。
- (5) 完成与入库的时间。

第六条 能力调查表

能力调查表主要为了解工厂中劳动力的情况而制作。通过算出不同职业工种、不同工程部门保有的劳动力,算出根据生产计划所需要的劳动力,进而算出劳动力的供需状况;并据此编制中间日程,进行人员配置。

保有劳动力: $(1 - \text{无效作业率}) \times \text{作业效率} \times \text{工作天数} \times \text{出勤率} \times \text{有效人员}$
说明:

1. 单个劳动力为 1 天 8 小时的劳动时间,以 P 代之。
2. 作业效率 = $AP \div A$ (实际劳动时间)
3. 出勤率 = $\text{出勤人数} \div (\text{出勤人数} + \text{缺勤人数})$

出勤天数为除掉休息日后的预定出勤天数。有效人员为扣除长期缺勤者、预定调走者以外的实有作业人员。

4. 无效作业率 = $\text{无效作业时间} \div \text{作业时间}$

无效作业时间是直接动员、间接动员、不良作业、修正作业、组织活动等所需时间的总和,其中实际完成为哪些项目,根据过去的实绩而定。

5. 所需劳动力的计算

在每月实行计划时,按下面的公式计算所需的劳动力:

所需劳动力 = $\text{生产计划台数} \times P \div 480$ (分钟)

(注:480 为一个劳动力一天工作的时间,即 8 小时。)

第七条 标准作业时间表

标准作业时间是不同零件、不同作业的标准作业时间,它以所需劳动力计算为基础。

第八条 每月实行计划

每月实行计划以在制造部门联合会议所定的制造计划为基础而制订,制定每月制造预定表后,要向各有关部门下达。

第九条 期限

1. 本厂作业的日程

中间日程计划的期限根据进度表而定。进度表根据基准日程表、能力调查表而制订。工程期限要向材料、零件、焊接、组装等各作业部门下达。

2. 订货日程

按照能力调查表,制作订货卡片,按卡片所填的日程执行。

(三) 生产分配规定

第十条 材料零部件的数量确定

1. 仓库常备物资、零件,要根据下面的资料确定所需的数量。

(1) 每月制造实行计划表。

(2) 库存余额表。

(3) 其他。

2. 本厂半成品生产所需物资

本厂半成品生产所需物资按照以下资料确定所需数量。

(1) 半成品余额表。

(2) 每月制造实行计划表。

(3) 库存余额表。

(4) 其他。

第十一条 零部件半成品

零部件半成品的管理按零部件半成品管理规定办理。

第十二条 本厂自制部件的订货

1. 订货分配表

自己制造的半成品零部件,要以每月制造实行计划表、每月现货库存余额、半成品、订货余额的调查为基础,制订订货分配表,并以此确定每月的订货数量。

2. 订货基准表

订货基准表是规定各种零部件的订货时间必须先于工程进行时间的一种标准。由于订货到进货有一个间隔时间,不能临时订马上用。但如果订货时间太早,又会占用仓库面积,占用资金。订货基准表是为了解决这个矛盾而制订的。

3. 订货单的制作和发送

在厂内生产半成品零部件时,要根据订货分配表及订货时间基准表,决定订货数量以及到货日期,并把各必要的事项记入所定的订货单中,作好订货安排。

第十三条 传票

1. 作业传票

(1) 轮班作业时,要根据各班的特点,发出相应的作业传票。

(2) 综合管理的作业传票。

2. 综合管理作业要在综合管理表上记入每天作业的实绩,在截止时间发出不同级别、不同工程的作业传票。

(四) 生产调查规定

第十四条 调查

调查每天作业量、生产进度的迟缓时间,分析工程上的资料,整理成适合统计管理要求的基础性资料。

每天作业量实绩调查根据作业传票掌握每天各级的作业量,调查作业的进度。

为了管理作业成绩,需要每月计算与劳动时间相对应的作业实绩,通报各有关部门。

第十五条 每天半成品调查

每天调查作业过程中的半成品,并控制半成品,掌握进度、对迟缓采取的对策的资料合在一起,作为半成品余额报告的原始资料。

第十六条 成本资料的制作

每到 20 日截止,制作以下的成本计算资料。

1. 综合半成品余额报告书

综合管理机种的半成品评价,要以下列资料来制作半成品余额报告书:

- (1) 工程管理表。
- (2) 半成品余额调查表。

2. 零件进出余额月报

综合管理机种的材料、零件的进出余额表要按以下资料制作:

- (1) 材料进行卡。
 - (2) 现货卡。
- ##### 3. 其余材料进出余额报告

关于月内使用的其他材料,要按以下资料制成进出余额报告书:

- (1) 其余材料进出表。
- (2) 现货卡。

第十七条 统计的制作

制作工程管理上必要的各种统计有固定格式,包括:

- 1. 资产量统计;
- 2. 不良产品统计;
- 3. 作业实绩统计;
- 4. 有关材料统计;
- 5. 外购材料统计;
- 6. 半成品余额统计;
- 7. 生产延期统计;
- 8. 有关生产的其他统计。

短期生产计划管理制度

第一条 目的

市场情况瞬息万变,企业在制订长期生产计划对各部门生产任务进行整体规划的基础上,还必须制订各种短期计划,以适应市场的变化,赢得竞争优势。

第二条 形式

通常情况下,短期生产计划有季度生产计划、月度生产计划、旬(周)生产计划三种形式。它们之间既有一定联系,保持了计划制订的连续性,又有各自的特点。

第三条 季度生产计划管理

- 1. 季度生产计划是在预测、决策基础上制定的,它是指导企业全年生产经营活动的纲领。
- 2. 企业采取季度生产计划管理的策略,实际上是采取季度滚动的方法,对年度生产计划在年中实行的具体调整。
- 3. 在一般情况下,年度生产计划力求稳定,不宜多变。特别是单纯执行指令性计划的企

业,一般是不存在计划滚动现象的。

4. 只有当市场需求突变或订货合同大幅度变化,才实行季度滚动。年初滚动着眼于当年预测,年中滚动着眼于预测全年计划落实,年末滚动着眼于预测下年首季。

5. 季度计划滚动,实际上起到了调整短期经营战略的作用。年度计划滚动次数,视实际需要而定,一般应与编制季度生产计划时一并进行。

6. 对于大批量生产,为了保持企业生产的正常秩序和均衡性,年度生产计划应考虑必要的成品库存量。当需求稍大于最大生产量时,以减少库存来满足需求;当需求稍低于最大生产量时,要增加库存来吸收多余产品。

7. 但是,物资准备和在制品最高储备量都应以满足最大生产量的需要来确定,一般情况下不应频繁地随着产量的变动而变动。只有当年度生产计划大幅度变化时,才能考虑物资准备和在制品数量的变动。

第四条 月度生产计划管理

1. 月度生产计划管理,要贯彻近细远粗的原则,采取月度滚动的方法。

2. 第一个月计划要明确产品品种和具体细节,及时反映合同增减变动的情况,灵活处理用户的临时急需,以满足市场需要。

3. 第二、三月下达产品产量,便于各方面准备和灵活组织成批轮番生产。

4. 由于月度计划的滚动,要求不断提高生产组织水平和改进生产作业计划工作,加强能力平衡和零件成套管理,严格控制生产环节的交接工作。

5. 要适当调节零件和在制品储备量,在不增加资金的前提下,略增毛坯储备量,压缩中间在制品,适当地保持一定的零件储备,这样才能在滚动计划中灵活而有秩序地变动,顺利组织多品种生产。

第五条 旬(周)生产计划管理

1. 由于用户的紧急要求或企业内部生产要素的平衡问题,有时需要企业生产计划部门下达产品旬(或周)生产计划。

2. 通过旬(周)生产计划管理,企业可以对产量或品种,生产进度和次序实行微调,既可具体调节供需要求,又有重新组织新的生产活动的效能。

产品管理制度

(一) 总则

第一条 本公司为求仓库作业合理化,特制定本制度,凡本公司有关商品的管理事项,均应依本规定办理。

第二条 本制度所称商品,是指为应销售需要而储存的各类商品及其供应品。

第三条 本制度所称商品管理,包括存量计划与控制,进货、出货、试用、调货、保管、商品账务作业与作业流程及商品运输等。

(二)存货计划与控制

表 12-1 生产主管业务审核一览表

审核项目		现况评断	应当加强的项目
生产计划与分工	经常遵循公司的方针来拟订生产方针及作业方针,并且让部属们彻底了解这一点。	YES/NO	
	基于生产计划与方针来谨慎拟订作业计划。	YES/NO	
	基于作业计划进行适当的人员配置,并对各人进行分工。	YES/NO	
	在进行作业的分工时,应先掌握各个部署的能力与适应性。	YES/NO	
	制定适当的作业标准,并且严格执行。	YES/NO	
作业的进 行与环 境的管 理	审核作业的进行状况并作适当的调整。	YES/NO	
	要经常适当地审核每个部属的作业状况。	YES/NO	
	要经常检查作业现场是否整理妥当,是否整顿得有条不紊。	YES/NO	
	要经常检查部属们是否做到充分地维护机械设备。	YES/NO	
	要适当地检查部属们是否做到维护最理想的作业环境。	YES/NO	
安全管 理方 面	要经常检查安全设备是否有效无误。	YES/NO	
	要定期进行安全作业的指导训练。	YES/NO	
	事不在大小,责令部属一旦发生情况就要立刻报告。	YES/NO	
	要时时记挂部属们的健康状态。	YES/NO	
质量管 理与作 业改 善	对部属是否彻底实施质量管理教育。	YES/NO	
	是否做到经常检查质量管理,实施体制是否十分适宜。	YES/NO	
	是否心里经常向业务部门听取用户的反映一件,以做相应改善。	YES/NO	
	是否采取经常敦促部属提供改进议案的做法。	YES/NO	
	是否采取责令部属遇到困难要立刻呈报,并且迅速加以解决的作业体制。	YES/NO	
教育训 练方 面	是否做到谨慎制定技能训练的计划,以提高部属的技能。	YES/NO	
	是否充分掌握每位部属的能力水准,并且就其资质进行妥当的个别指导。	YES/NO	
	是否实施各种研修会,或利用公司外部的进修机会来有计划地培养技术人才。	YES/NO	
	是否实施组长或队长这样的干部训练。	YES/NO	
其他方 面	是否采取努力搜集其他厂商的产品动向,技术动态等外部情报,从而使业务有所提高的做法。	YES/NO	
	是否能够做到积极地创造沟通的机会,塑造出通信写作的工作环境。	YES/NO	

第一条 本公司各项商品的存量,应由仓库部妥善控制,以避免资金呆滞或存量不足影响销货,进而有助于完成适货、适量、适时的商品供应目标。

第二条 销路较广的商品,仓库部应于每月 10 日(或随时)会同各有关部门,参照以往

销售记录、市场状况及营业计划等因素,分别机动制订最合适的订购点、订购量以及安全存量。

第三条 定有订购点、订购量及安全存量的商品,应由仓库部确实据以控制,存量到达订购点时,应及时申请购货补充。

(三)进货

第一条 所有商品,不论购入、销货退回、旧货估回或试用、表演收回等,均应经仓管单位检验后方能入库。

第二条 仓管单位应将每项进库的商品,限于翌日清晨以前详加验收后,列记商品型号入账,以用来控制每件商品的性能。

第三条 商品的验收,应依有关的订购单、提货单、验收单等所列的品名、型号或规格办理验收。如发觉型号、规格不符或外箱破损等情形时,应立即通知进货或采购单位办理。

第四条 因试用、表演、更换、销货退回、调货等而重新入库的商品,于交回时应保持领用时的状况,若有损坏,应由仓库部会同服务部鉴定修护费用后,由领货人照价赔偿;若附件遗失或不全时,则应由领货人依据商品价格赔偿。

第五条 进货单位收货时,如发觉附件短少、数量不符或商品破损、性能变质时,最迟应于收货次日通知发货单位,否则概以完整论。

第六条 各单位不得于销货退回时未经仓管单位签认而自行于销货报告上予以销退。

(四)出货

第一条 仓管单位应在下列六种情况下出货:

1. 交货。
2. 交客户试用。
3. 示范表演。
4. 本公司员工职前或在职训练使用。
5. 展示中心陈列。
6. 本公司各单位因业务需要而借用。

第二条 除上述各项出货外,总公司仓库部可随时视实际情形的需要对分公司出货。

第三条 各项出货除仓库部对分公司的出货应凭分公司填写的“商品(供应品)订货单”出货外,其余各项出货应由出货人出示业经其单位主管亲笔签准的“商品(供应品)领货单”及“商品(附件)领货记录卡”向仓管人员出货。

第四条 仓库部于接到分公司的订货单时,应立即于当日发货,如缺货而需调拨供应时,亦应于当日回复预定供货的日期。

第五条 仓库部库存充足时,应依据过去的销售资料统计及各分公司市场需要的预测,随时注意分公司库存状况,将库存商品依比例分配给各分公司。

第六条 任何出货,仓管人员均应于出货当日将有关资料入账,以利存货的控制。

第七条 各单位人员向仓管单位领货时,应在仓库的柜台办理,不得随意自行进入仓库内部,各仓管人员必须拒绝任何他人擅自入内。

第八条 出货人于商品领出时,应同时要求仓管人员详细检查商品的性能、品质及附件

是否优良或齐全,否则概以完整论。

第九条 商品领出后,严禁出货人擅自将所领出的商品移转给其他同事或其他单位或任意更换商品给客户。

第十条 库存商品经出货后(除陈列展示外),一律限于当天还仓或开立发票交货,如当天未能交货而必须交予客户试用者,则应按规定办理。

(五)试用

第一条 为推广市场及服务顾客,本公司部分商品可应顾客的要求,作短期的试用。

第二条 为保持商品的流通,各类商品均应于试用规定期限内归还,营业单位主管的试用期限核准权限最高为7天,若因特殊情形而需超过此期限者,则应事先以书面报告形式说明理由及希望延长天数,报请所属副总经理核准,书面报告即日转交仓管单位作为延长试用的凭证。

第三条 试用的规定:

营业人员在外试用的商品最多不得超过3件,如超过3件,而欲再行出货时,则“商品(供应品)领货单”及“商品(附件)领货记录卡”须经仓库单位主管签字批准后方可出货(分公司由单位主管签字批准)。

第四条 各单位主管应负随时审查在外试用的商品有无未经核准而超越期限之责,若经仓库部发觉各单位的试用商品有超越期限者,则该单位主管应立即追回试用商品并缴还仓库部。

第五条 申请试用时,应取得经客户盖章及负责人签字的“商品试用签收单”,并应注明客户的详细地址、电话号码以及约定的试用天数,由仓管单位主管负责查证,若因特殊情形无法取得正式签收单时,则应于试用当天将“商品试用签收单”呈报单位主管签核后,交仓管单位收存,仓管单位主管应根据该签收单上所列资料派人予以查证。

第六条 “试用签收单”应于出货的当日交仓管人员保管。

第七条 试用签收单的内容必须与事实相符,所有要项均应详实填写,营业人员不得假借理由伪造“商品试用签收单”。

(六)调货

第一条 为调节各地的需要,仓库部应确保有各分公司库存状况的动态记录,并根据需要,随时发出调货通知。

第二条 各分公司与总公司各营业部间的调货,应由仓库部以“商品(供应品)调拨单”统筹办理,严禁各单位间擅自调拨。

第三条 仓库部的“紧急调货单”应视为调货命令,各单位对仓库部所发出的“紧急调货单”,除非该项商品将于三天内交货,否则均不得对该项调货的要求予以拒绝,并应依通知的内容,尽力于二日内(自通知发出之日起算)迅速办理完毕。

第四条 若分公司以将在三天内开立发票销货为由,拒绝调货,则仓库部应根据销货报告与存货账表查核该单位对调货通知的答复是否属实。

第五条 仓库部的调货通知以及各分公司对调货的答复,均应以书面形式办理,但紧急时可由主管以电话联络,而后应立即补发书面通知,并在备注栏内加注电话联络的日期、时间等。

(七)保管

第一条 仓库部及各分公司可就既有的仓库场所,分别陈列各项商品并予以保管。

第二条 各仓的仓管人员应负责综合处理该仓商品的出货、储存、保管、检验及账务报表的登录等业务。

第三条 仓管人员对于所经管商品的排形以利于先进先出的作业原则分别决定储存方式及位置。

第四条 商品应考虑其忌光、忌热、防潮等因素妥为存放,仓库内部应严禁烟火,并定期实施安全检查。

第五条 库存商品如有损毁非仓管人员可自行克服,仓管人员应立即填写“商品送修单”连同商品送交服务单位修护。

第六条 各仓除仓管人员外,其他人员未经允许不得擅自进入。

第七条 仓管人员对于所经管的库存商品应予以严密稽核清点,各仓还要随时接受单位主管或财务部稽核人员的抽查。

第八条 每年年终,仓库部应会同财务部、服务部等共同办理总盘存。盘存时必须实地查点商品的规格、数量是否与账面的记载相符。

第九条 盘点后应由盘点人员填具盘存报告表,如有数量短少、品质不符或损毁情况,应详加注明后由仓管人员签名负责。

第十条 盘点后如有盘盈或不可避免的亏损情形时,应由仓管单位主管报呈董事长核准调整;若为保管责任短少时,则由仓库部经管人员负责赔偿。

第十一条 直接保管商品的仓管人员有变动时,应由其所属的单位主管查列库存商品的移交清册后,再由交接双方会同监交人员实地盘存。

(八)商品账务作业与作业流程

第一条 商品的进货如系新购,则采购单位应负责于抵库前三日内将有关的订购单、提单、验收单等交仓管单位,并由仓管单位凭以验收入账;抵库的商品如系商品类,则仓管人员应将其型号等详列于“型号登记簿”上;如系供应品,则应将其规格、数量等详细登入“存货日记簿”上,仓管单位并应于进货当日,根据实际进货的规格、数量填制“商品(供应品)进库单”,除第四联自行留存外,其他第一、二、三联应立即转送财务部入账。

第二条 各分公司的进货应凭“商品(供应品)订货单”向仓库部订货。

第三条 仓库部对各分公司的订货,应于接到订货单的当日答复并出货,出货时应填制“商品(供应品)调拨单”,除第四联自存外,第一、二、三联应连同商品寄送进货单位签收。

第四条 各分公司于收到仓库部寄送的商品时,应立即根据“货品交运明细表”及“商品(供应品)调拨单”上所载的进货内容办理验收进货,而后在“商品明细表”或“存货日记簿”上入账;“商品(供应品)调拨单”应于验收无误签收后,将其第二联寄还仓库部,第三联连同“货品交运明细表”第二联寄送财务部,第一联自行留存。

第五条 仓管人员应就所保管的商品按型号或规格分别列记于“型号明细表”或“存货日记簿”上。

第六条 库存任何商品的出货,一律限由领货人出示业经单位主管签准的“商品(供应品)领货单”,营业单位人员还应另填“商品(附件)领货卡”等作为出货的凭单。

第七条 “商品(供应品)领货单”一式两联,第一联由领货人交单位会计员存查,第二联由仓管单位存查。“商品(附件)领货卡”由仓管单位于每月月底当天将营业单位各月内所领出商品尚未还仓部分逐一按人员分别登入新卡,而后发文至各单位,并由各单位会计员统一代为保管。

第八条 库存商品经出货后,仓管人员应立即于当日凭“商品(供应品)领货单”上的记载登入“型号登记簿”中有关的记载栏内,作为该商品去向的追踪,“商品(附件)领货记录卡”则应于出货时,由仓管人员签注后,立即交还原出货人。

第九条 领货人除于出货的当日即行开立发票交货外,否则统限于出货的当日下午下班前将领出的商品归还仓管单位。如已经持往客户处试用以致无法还仓时,亦应于出货的当日下午下班前,将业经客户正式盖章签收或单位主管签准的“商品试用签收单”,持交仓管人员保管。

第十条 领出的商品如系已洽妥欲交货者,则领货人应于出货后,根据“商品(附件)领货记录卡”上的型号、号码等有关资料,另填“交货通知请示单”,请示核准后,交单位会计员开立发票。

第十一条 各营业单位的会计员于开立发票时应先核对“交货通知请示单”内有关客户名称、型号、号码等的记载是否与“商品(附件)领用记录卡”上所载相符,同时还应根据卡上所载内容详细记载于发票摘要栏内,不得误登或漏登。

第十二条 领出的商品如系供客户试用、表演或更换等而还仓时,原领货人应将商品及“商品(附件)领用记录卡”一并持至仓库部,由仓管人员负责验收后,在“商品(附件)领用记录卡”上签收,并将原领货人的“商品(供应品)领货单”加注商品还仓日期后作废。还仓的商品若经发现有毁损或附件短缺情形时,则仓管人员应依据实际验收情形,另行填制“商品(附件)毁损赔偿明细单”,交由领货人签认后,第一联由领货人留存,第二联送财务部扣款,第三联由仓管人员留存。

第十三条 营业单位销售商品应客户要求必须估回旧货时,应依“权责划分办法”的规定,事先请示核准后,才能办理估回旧货手续。旧货估回时,应立即填制“商品(供应品)进库单”,同时在备注栏内注明“旧货估回”等字样,并依“权责划分办法”的规定,呈请签准后,向仓管单位办理商品进仓。

第十四条 仓管人员在收到估回旧货的商品时,应依“商品(供应品)进库单”上所载的内容,办理签收入账,第二联交由原持货人持回交单位会计员附于当日的销货报告上,一并送交财务部稽核,第三联由仓库部留存。

第十五条 营业单位在销售商品时遇有销货退回情形发生时,应立即填制“商品(供应品)进库单”,同时在备注栏内注明“销货退回”字样,并依“权责划分办法”的规定呈请签准后,向仓管单位办理货物进仓。

第十六条 仓管人员在收到销货退回的商品时,应立即详细检查,如无毁损或附件短少情形者,应立即在“商品(供应品)进库单”上予以签收,同时登入“商品登记簿”内,并将“商品(供应品)进库单”的第一联转送财务部入账,第二联交由原持货人持回交单位会计员办理销货退回手续,然后附于当日的销货报告上一并送交财务部稽核,第三联仓库部留存。如商品经仓管人员检查发现有毁损或附件短少情形时,应立即依实际验收的情形另行填制“商品(附件)毁损赔偿明细单”,交由原持商品人签认后,第一联由原持商品人留存,第二联送财务

部扣款,第三联由仓管人员留存。

第十七条 供应品经出货后,如系耗用,则领货人应填具“附件(供应品)耗用单”,并依“权责划分办法”规定呈报核准后,交仓管单位凭以销账。

第十八条 各营业单位会计员在填制销货报告时,不得有漏填型号的事情发生。凡未经出货,各营业单位会计员不得擅自虚开发票。如因实际需要,应由该笔交易的经办人事先书面呈所属副总经理核准后,方能先行开立发票,而该书面报告应随同销货报告转送仓管单位保管,如未附送书面报告者,一律不予核计实绩。

第十九条 仓管人员应每日根据销货报告分别销账,不得误销或漏销。

第二十条 库存商品如因不可避免的因素,导致有所毁损或待料时,仓管人员应填具“商品送修单”述明缺件或故障情形,连同商品送服务单位修护。分公司若无法自行克服时,亦应填具“商品送修单”,并将货物寄送仓库部,统一由仓库部转送服务部修护。

第二十一条 “商品送修单”一式四联,第一联由送修单位仓管人员存查,第二、三联由送修单位连同商品送仓库部转送服务部签收后,第二联由仓库部留存,第三联由服务部留存,第四联由服务部填妥预定修妥日期后,寄还送修单位交仓管人员收存。

第二十二条 服务部修妥送修的商品后,应将原留存的“商品送修单”第三联及商品一并持交仓库部,并由仓管人员签收后留存,如该商品系分公司送修的商品,则仓管人员应于两日内寄还送修单位。

第二十三条 分公司送修的待料商品,除非向仓库部办理调拨手续转由仓库部进货,否则一律视为存货账上的库存商品。

第二十四条 仓管人员应于每日自行清点所经管的商品,分公司的仓管人员并应于每周末及每月月底当天清点后,填制“商品存货月报表”及“供应品存货月报表”寄送总公司仓库部及财务部核对,仓库部在核对无误后,于次月5日前呈报迄上月底止全公司“商品存货月报表”及“供应品存货月报表”。

(九)商品运输

第一条 本章所称“商品运输”是指业经抵达本公司仓库部的一切商品其正式销售前的运送,凡新购商品其抵库前的一切运输问题概由采购单位负责与供货厂商洽办。

第二条 有关仓库部与各单位间的商品运输,包括运输人员、运输车辆、车辆调配、货品包装托寄、保险、索赔等,概由仓库部负责,并会同有关单位办理。

第三条 本公司库存商品的运输,除由公司备置车辆运送外,视实际业务的需要,由仓库部会同总务部洽请托运处托运。

第四条 商品运输前,仓管人员应妥善处理装箱、包装、搬运等工作,以确保运输商品的安全。

第五条 商品交运时,仓管人员除应将交运件数详细登载于“货品交运明细表”上,交由运送人员持往运往单位凭以签收外,还应另行填制“商品(供应品)调拨单”寄往运往单位签复,同时作为其进货的人账凭证。

第六条 商品经由公司车辆运送时,有关车辆的调配等均依“车辆管理办法”办理。

(十)企业邮定货单编号办法

1.本公司产品的订货单编号及工程承揽的工作号,均依本办法的规定编订。

2. 本编号由 7 位数字组成, 共分三段, 其代表内容如下:

(1) 合约号: 4 位数字, 各企业部从 0001 依次与客户所订合约次序流水编号, 每 3 年另从头开始。

(2) 项号: 同一合约内有多项不同工程须分别登记成本或分别计价者, 又如同 一合约内有多项规范不同须分别登记成本、分别计价、分别发工制造者, 均在同一合约号后附加两位数字的流水编号, 不同合约号的项号均从 01 开始, 一合约只有一种工程或一种产品者, 此项号即为 01。

(3) 变号: 若某合约中某项遇设计变更、规范变更、数量变更者, 依次编为 1、2、3……各上项变更则为 0。

3. 各项工程或各项产品制造的发工、领料、成本等制造费用均以此项编号归户入账, 工程及制造进度的追踪亦以此为准。

注: 虽然此项编号各企业部重复使用, 但领料单、发工单均载有部门编号与此联合运用, 因而不会发生混淆。

(十一) 附则

第一条 各分公司商品管理可按本制度办理。

第二条 本制度自呈奉总经理核准之日起实施。

生产管理规定

第一条 本公司为了加强生产管理, 有效地运用物料、人力、设备(机器、工具), 并使之在时间上、数量上、空间上能适当地配合, 以便提高生产效率、质量, 并降低成本, 获得最大的经济效益, 特制订此规定。

第二条 业务部于下年度开始前 3 个月, 提出年销售计划, 生产管理部依据年度销售计划, 制定出年度生产计划, 并针对主、副料需要、人力、设备负荷等拟定计划。

第三条 依据年生产计划, 业务部开出的制造通知单以及现有库存量(成品半成品)拟订月生产计划。

第四条 生产管理单位于接到业务部开出的制造通知单时应配合有关生产资料做出:

1. 安排生产进度预定表;
2. 计算所需的主副料(何时再需要), 在购备时间之前, 通知存量管理单位, 安排原料;
3. 将外协加工计划通知给外协管理单位, 以寻求适当的外协厂商。

第五条 生产管理单位, 依据月生产计划、制造通知单、制造变更通知单、实际的生产进度以及现有人力、设备资料于每周定期分配安排次日起 10 天内的生产进度表。

第六条 依预定和实际的生产进度, 发出工作命令(发出前要确知物料情况)和发料单。

1. 工作命令一联给现场制造各科组(同时要附工程程序图、操作标准、检查标准等), 一联通知质量管理单位;

2. 发料单一联给现场制造各科组, 一联通知库管单位备料;

3. 要在开工 3 天之前发出工作命令和发料单, 但特殊情况不在此限。

第七条 由现场各科每日报来报表, 了解生产进度, 且要实地追查、督促。

第八条 现场制造各科组,无法按照进度如期完成,或有任何困难时(机器模具损坏、停电等),应尽快将原因通知生产管理单位,予以调整工作。

第九条 制造完工后,将工作命令填写有关栏处,送回生产管理单位销令。

第十条 于每批产品(订单)完工后,要将有关资料,如生产日报表、工作命令、发料单、外协加工等资料汇总,并将实际生产所发生的问题进行研讨,提出改善措施,防止再次发生,还需汇总成本分析、产销资料等,所有资料要建档备查,以利作业的进行。

第十一条 生产管理单位要经常地与业务部、存量管理单位、外协管理单位、质量管理单位、技术单位以及现场制造各科组保持密切的联系,确实了解实际情况与预定进度是否超前或落后,并要能弹性地应变。

第十二条 外协管理单位在管理外协加工以及外协制造的半成品或零件时,应适时适量地配合生产进度。

第十三条 外协管理单位在负责外协加工、外协制造的作业,选择外协厂商时依据下列资料:

1. 生产管理单位发出的外协计划(工程详细内容、质量要求、时限、数量)或外协申请,是否由本公司供料、供料报废率的决定;

2. 协作厂商及厂商资料调查表、预估价格及付款条件。

第十四条 选择好适当的外协厂商,要督促,并确实了解厂商的进度及质量。

第十五条 若外协厂商为第一次承制此项外协,则必须要求其先试制,取回样品,判定是否符合要求,判定合格后,才能通知其正式承制或加工。

第十六条 确实管理本公司供料数量,及承制或加工后送回本公司的半成品或零件、下脚料、废料等的详细数量及重量。

第十七条 对外协厂商交来货品的质量、交货期、价格,以及内部的管理状况要做审核。

第十八条 若有模具(设备)存放于外协厂商处,要确实管理,检查其对模具(设备)使用保养的情况。

第十九条 本公司于外协验收、生产装配或再加工时,对外协质量的抱怨,以及对外协厂商的审核结果,除了要存档外,应转告外协厂商。

第二十条 外协除了口头方式信用约定,最好能订立合同,或简明式的外协书面式的约定(内容包括工程详细内容,是否由本公司供料,以及品名、规格、数量、质量要求、验收检验标准、罚则、付款条件、奖励条款等资料)。

第二十一条 对于考核成绩好的优良外协厂商,建议公司给予其较优惠的条件及分配较多的工作。

第二十二条 配合质量管理单位,做好外协质量管理稽核工作,管理外协厂商承制货品的质量,并协助辅导厂商做好质量管理工作。

第二十三条 外协完工后要作成本分析(工时、数量、质量、价格、交货期等),判定外协是否有利及判定此外协厂商的能力。

第二十四条 所有的资料必须建档备查以利作业。

第二十五条 有关外协若有未详见外协管理规定。

生产现场作业方法

表 12-2 生产管理部门经济责任制考核表

	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(包括厂内外协作完成)。>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。
	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。

续表

主要考核项目	考核标准
3. 生产协作	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>协作工厂不能按期交货而影响本厂生产计划扣分。</p> <p>协作工厂的价格高于其他厂的价格扣分。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
4. 在制品管理	<p>根据生产计划,编制在制品定额,经抽查在制品的占用量超过10%扣分。</p> <p>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。</p> <p>如上级或全厂检查评分,正确率未达到95%扣分。</p> <p>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。</p>
5. 生产作业统计	<p>各种统计报表拖延报出或发生差错扣分。</p> <p>抽查统计工作违反制度的要扣分。</p>

第一条 作业分析通常包括操作分析、工作和简化、方法工程三种,其研究目的在于减少不必要的工作步骤,或使必要的操作用最迅速、最安全、最舒适的方法完成。

第二条 关于人体运动的原则

1. 使用双手从事生产性工作;
2. 双手同时开始及完成各种对称工作;
3. 使手和手臂的移动作连续曲线的动作;
4. 工作应有节奏,使工作自动而圆滑;
5. 操作范围内,尽量使移动距离最短,并用最低类别的动作。

第三条 关于工作场所的原则

1. 手和手臂的运动途径应在正常工作区域内;
2. 必须用眼睛注意的工作,应保证有正常视野;
3. 工具和材料应置于固定位置;
4. 工作场所的高度应设计能供站立或坐着使用;
5. 工作区域应以少移动为原则;
6. 好的工作环境可以导致好的工作表现。

第四条 关于工具和设备的原则

1. 工具和设备应预置于随手即可拿到或抓取之处;

- 2.以足踏板和固定工具代替手的动作,使手能执行更有用的工作;
- 3.使用将完成产品移去的自动弹出设施;
- 4.在方便操作的情况下,将机器控制排列妥善;
- 5.利用特别的工具和复合的工具(多种用途的工具);
- 6.考虑如何使用机器以便操作。

第五条 关于材料搬运的原则

- 1.为方便捉拿,应有良好的设计;
- 2.安排重力输送的漏斗、分离器、堆放和输送带,将材料送至使用地点;
- 3.预置和分类标明下一操作所需的材料和零件;
- 4.用落地输送法将产品挪开;
- 5.将所有较重物品举起时使用搬运机械。

第六条 关于节省时间的原则

- 1.改善人工和机械动作的迟疑或暂时停止的问题;
- 2.通常动作形式需要较少步骤或元素者,所用的时间最短;
- 3.当机器工作时,工作应是进行中;而工作进行时,机器应是工作中;
- 4.应同时加工两个或两个以上零件。

第七条 填写方式

- 1.操作步骤需按照工作流程详细记录;
- 2.操作方法应于操作步骤手续中给予详细记录,操作方法尽量以显浅文字叙述,使员工易于了解;
- 3.操作方法若叙述不完整,需用图示辅助说明,能绘图者尽量用图示,使操作员易于了解;
- 4.其余应注意事项,需填写于表格中;
- 5.如表格所示。

第八条 资料使用方式

- 1.需存档;
- 2.现场需公布。

生产作业管理制度

(一)加工指示书规定

第一条 目的

根据产品类别,将所有的工作流程、技术、时间、人力、机器和所需的规格以及操作时所需注意事项——列出,提供给各相关单位主管,作为制定操作标准的依据。

第二条 适用范围

供厂长办公室、质管部门和现场管理员以上的管理人员,作为工作时的依据,并了解产品的流程、特性,以易于控制产品的质量、成本及产量。

第三条 作业细则

技术部门拿到客户所给的样品或本厂自己开发设计,应先绘制蓝图然后设计,做出样品,经过客户的确认,然后写成工程程序图,当试产时提供给生产管理部门安排日程表、人力、产能的预估及是否需要外协厂商等等;提供给质量管理部门做 QC 工程图,作为检查标准依据。

第四条 结论

工程程序图提供给生产管理、质量管理部门及现场,作为大量生产安排日程表和质量管理的检验标准,将来这一份资料还需反馈给技术部门,将所遗漏欠缺的资料补足给技术部门,这样才会成为一份真正内容丰富而且正确的资料,以作为下一次的制造经验,如果牵涉到工程变更,详细情形请看蓝图与工程变更修改管制纲要,按照程序加以改变。

(二)操作标准作业规定

第一条 依据加工指示书所做成的标准。

第二条 为了使操作者更加了解如何操作机器才最安全,也最节省时间,对工作流程的现状予以调查记录,并利用分析技术,运用改造原则,以可行的途径,求得一种最合理的工作方法。

第三条 本厂管理员以下的作业员,作为操作机器、仪器、模具及各类工具的依据。

第四条 作业分析通常包括操作分析、工作简化、方法工程三种,其研究目的在于减少不必要的工作步骤,或使必要的操作步骤用最迅速、最安全、最舒适的方法完成。动作分析可分为五大原则,27 条项目,介绍如下:

1. 关于人体运动的原则:

- (1)使用双手从事生产性工作。
- (2)双手同时开始及完成各种对称工作。
- (3)使手和手臂的移动做连续曲线的动作。
- (4)工作应有节奏,使工作自动而圆顺。
- (5)操作范围内,尽量使移动距离最短,并用最低类别的动作。
- (6)应尽量利用物体重量。

2. 关于工作场所的原则:

- (1)手和手臂的运动途径应在正常工作区域内。
- (2)必须用眼睛注意的工作,应保证有正常视野。
- (3)工具和材料应置于固定位置。
- (4)工作场所的高度应设计成能供站立或坐着使用。
- (5)工作区域应以少移动为原则。
- (6)好的工作环境可以导致好的工作表现。

3. 关于工具和设备的原则:

- (1)工具和设备应预置于随手即可拿到或抓取之处。
- (2)以足踏板和固定工具代替手的动作,使手能执行更有用的工作。
- (3)使用将完成产品移去的自动弹出设施。
- (4)在方便操作的情况下,将机器控制排列妥善。
- (5)利用特别的工具和复合的工具(多种用途的工具)。

(6)考虑如何使用机器以便操作。

4.关于材料搬运的原则:

(1)为方便取拿,应有良好的设计。

(2)安排重力输送的漏斗、分离器、堆放和输送带,将材料送至使用地点。

(3)预置和分类标明下一步操作所需的材料和零件。

(4)用落地输送法将产品挪开。

(5)将所有较重物品举起时应使用搬运机械。

5.关于节省时间的原则:

(1)改善人工和机械动作的迟缓或暂时停止的问题。

(2)通常动作形式需要较少步骤或元素者,所用的时间最短。

(3)当机器工作时,工作应在进行中;而工作进行时,机器也应在工作中。

(4)应同时加工两个或两个以上零件。

6.填写方式:

(1)操作步骤需按照工作流程详细记录。

(2)操作方法应于操作步骤手册中给予详细记录。操作方法尽量以浅显文字叙述,使员工易于了解。

(3)操作方法若叙述得不完整,需用图示辅助说明,能绘图者尽量用图示,以使操作员易于了解。

7.资料使用方式:

(1)需存档;

(2)现场需公布。

生产设备管理制度

(一)新增设备管理规定

第一条 本公司各部门需增置的设备经批准购买后,须报设备管理部门备案。

第二条 经设备管理部门进行可行性方面的技术咨询,方可确定装修项目或增置电器及机械设备。

第三条 保证设备安全、合理的使用,各部门应设一名兼职设备管理员,协助设备管理部门人员对设备进行管理,指导本部门设备使用者正确使用操作规程。

第四条 设备项目确定或设备购进后,设备管理部门负责组织实施安装,并负责施工安装的质量。

第五条 施工安装,由设备管理部门及使用部门负责人验收合格后填写“设备验收登记单”方可使用。

(二)使用设备管理规定

第六条 电气机械设备使用前,设备管理人员要与人事部配合,组织操作人员接受操作培训,维修部负责安排技术人员讲解。

第七条 使用人员达到会操作,清楚日常保养知识和安全操作知识,熟悉设备性能的程

度,维修部签发设备操作证,上岗操作。

第八条 使用人员要严格按操作规程工作,认真遵守交接班制度,准确填写规定的各项运行记录。

第九条 维修部要指派人员与各部门负责人,经常性地检查设备情况,并列人员工作考核内容。

(三)转让和报废设备管理规定

第十条 设备年久陈旧不适应工作需要或无再使用价值,使用部门申请报损、报废之前,工程部要进行技术鉴定与咨询。

第十一条 工程部指派专人对设备使用年限、损坏情况、影响工作情况、残值情况、更换新设备的价值及货源情况等鉴定与评估,填写意见书交使用部门。

第十二条 使用部门将“报废、报损申请单”附意见书一并上报,按程序审批。

第十三条 申请批准后,交付采购部办理,新设备到位后,旧设备报损、报废。

第十四条 报废、报损旧设备由工程部负责按有关规定处置。

(四)设备事故分析处理办法

第十五条 发生设备事故,工程部主管、值班人员要到现场察看,处理,及时组织抢修。

第十六条 发生设备事故的操作人员及当事人将事故时间、原因、设备损坏程度、影响程度等做记录上报本部门负责人。

第十七条 工程部主管、值班人员及有关部门负责人组织进行事故分析,写出“事故分析报告”,签注处理意见,报主管总经理。

第十八条 对重大事故由维修部门通知人事部及有关部门,按处理程序及时上报。

第十九条 事故处理完毕,工程部值班主管将“事故分析报告”存入设备档案。

第二十条 人为事故应根据情况按“奖惩条例”的条款及处理权限,对责任者给予行政、经济处分。

第二十一条 属设备自然事故,维修部门进行处理,采取防护措施。

(五)设备检修保养规定

第二十二条 工程部设备主管人员编制设备检查保养半年计划,填制“半年设备检修计划表”,报部门经理审核批复。

第二十三条 工程部经理审核计划,呈报总经理后,批准执行工程部半年设备检修保养计划。

第二十四条 设备管理人员编制检修保养单“月设备检修保养计划表”,并按月计划表的内容,逐项填写“保养申请单”,检修保养时需某部位停电、水、气时,还要填写“停——通知单”。

第二十五条 值班人员填写的“月设备检修保养计划表”、“保养申请单”、“停——通知单”一并报部门经理。工程部经理与总经理和各部门沟通后,签注意见,下达执行。

第二十六条 值班人员根据批准的月检修保养计划,签发“设备——级保养任务单”,填写任务单中“内容及要求”栏目,安排具体人员负责实施。

第二十七条 在“检修保养工做记录簿”中登记派工项目及时间。

(六)设备日常维修管理办法

第二十八条 公司电气使用部门的设备发生故障,须填写“维修通知单”,经部门主管签字交工程部。

第二十九条 维修部门主管或值班人员接到通知,随即在“日常维修工做记录簿”上登记接单时间,根据事故的轻重缓急及时安排有关人员处理,并在记录本中登记派工时间。

第三十条 维修工作完毕,主修人应在“维修通知单”中填写有关内容,经使用部门主管人员验收签字,并将通知单交回维修部门。

第三十一条 维修部门在记录簿中登记维修完工时间,及时将维修内容登记入设备卡片,并审核维修中记载的用料数量、计算出用料金额填入单内。

第三十二条 将处理完毕的“维修通知单”依次贴在登记簿的扉页上。

第三十三条 紧急的设备维修,由使用部门的主管用电话通知工程部,由值班人员先派人员维修,同时使用部门补交“维修通知单”,值班人员补各项记录,其他程序均同。

第三十四条 维修部门在接单后两日内不能修复的,由值班主管负责在登记簿上注明原因,应采取特别措施,尽快修复。

(七)设备运行动态管理制度

第三十五条 设备运行动态管理,是指通过一定的手段,使各级维护与管理人员能掌握住设备的运行情况,依据设备运行的状况制订相应措施。

第三十六条 建立健全系统的设备巡检措施

各作业部门要对每台设备,依据其结构和运行方式,定出检查的部位(巡检点)、内容(检查什么)、正常运行的参数标准(允许的值),并针对设备的具体运行特点,对设备的每一个巡检点,确定出明确的检查周期,一般可分为时、班、日、周、旬、月检查点。

第三十七条 建立健全巡检保证体系

生产岗位操作人员负责对本岗位使用设备的所有巡检点进行检查,专业维修人员要承包对重点设备的巡检任务。各作业部门都要根据设备的多少和复杂程序,确定设置专职巡检员的人数和人选,专职巡检员除负责承包重要的巡检点之外,要全面掌握设备运行动态。

第三十八条 信息传递与反馈

1.生产岗位操作人员巡检时,发现设备不能继续运转需紧急处理的问题,要立即通知当班调度,由值班负责人组织处理。一般隐患或缺陷,检查后登入检查表,并按时传递给专职巡检工。

2.专职维修人员进行的设备点检,要做好记录,除安排本组处理外,要将信息向专职巡检工传递,以便统一汇总。

3.专职巡检工除完成承包的巡检点任务外,还要负责将各方面的巡检结果,按日汇总整理,列出当日重点问题并向有关部门反映。

4.有关部门列出主要问题,除登记台账之外,还应及时输入电脑,便于上级公司有关部门的综合管理。

表 12-3 设备部门经济责任制考核表

	主要考核项目	考核标准
经济指标	1. 全厂设备完好率 2. 本部门设备完好率 3. 大修计划实现率	标准 94%, 按每升降 2% 加、扣分。 标准 95%, 按每升降 2% 加、扣分。 按计划 100% 完成, 单台大修设备提前完成加分, 误期扣分。
基本职责	1. 设备管理 2. 编制预修计划并认真执行 3. 电子管理 4. 备品配件的补充与制造 5. 设备图样及技术文件管理	经抽查发现设备没统一编号或固定资产账卡扣分。 没组织检查, 或有时组织检查, 有时不组织, 而检查时又只检查了主要车间和大多数主要设备扣分。 全厂单项设备完好率每高于或低于上级下达指标分别加、扣分。 对于设备事故只组织调查而迟迟不做出处理。事故责任者没受到应有教育或处分, 设备不能及时修复而影响了生产扣分(每发现一台扣一分)。 抽查设备的建档情况, 技术资料不齐全, 不准确或没建档扣分。 经检查验收的设备, 不符合设备验收规定, 或备品配件、技术文件不齐全扣分。 各种报表出现差错扣分。 总结报告延期扣分。 编制的检修计划, 没按期下达扣分。 经大修后的设备, 在保证期内, 不能正常运转扣分。 按检修计划, 没完成大修计划而影响生产扣分。 按更新和改造计划而更新的设备, 在保证期内不能正常运转扣分。 属于设备部门的原因未完成计划扣分。 由于工作人员失职造成的停电而影响生产或生活扣分。 发生责任停电事故扣分。 没按期进行变电所的安全大检查扣分。 编制的备品配件计划考虑不周, 致使车间生产前松后紧扣分。 备件制造质量差, 未按需要配件(备件)计划供应, 造成停产扣分。 编制的计划不全, 有影响检修的漏洞, 编制的计划中品种与规格型号有错误, 造成库存积压或影响备件储备量超定额扣分。 账物相符低于规定标准扣分。 对于投入大, 中修的设备, 缺乏完整的修理方案扣分。
	6. 编制工具的生产和购置计划 7. 工具的补充、制造与购置 8. 工具管理与监督 9. 在用工装管理 10. 工具总库存管理	没有正当理由, 进口设备的各种技术资料被发现缺少扣分。自制设备及外购设备的易损零件图有错误, 给生产造成了损失扣分。 计划延期扣分。 未能按期检查计划执行情况扣分。编制的计划有漏洞。酌情扣分。 按自制计划要求, 品种与规格不齐全扣分。 对应修并且能修复的量具, 由于责任心不强等原因, 没修复扣分。 按协作计划要求的进度, 部分品种、规格延期扣分。 外购工具, 没按本厂要求或有关技术标准采购, 视其情节扣分。 工具管理制度与岗位责任制平均贯彻率低于标准扣分。 工具管理机构不健全扣分。 工具管理没按规定执行扣分。 上场的工装没有全部验证, 工装质量状况心中无数扣分。 库存管理制度贯彻率低于标准扣分, 工具保管相符率低于标准扣分, 工具保养未达到要求扣分。

第三十九条 动态资料的应用

1. 巡检工针对巡检中发现的设备缺陷、隐患,提出应安排检修的项目,纳入检修计划。
2. 巡检中发现的设备缺陷,必须立即处理的,由当班的生产指挥者即刻组织处理;本班无能力处理的,由多作业部门领导确定解决方案。
3. 重要设备的重大缺陷,各作业部门主要领导组织研究,确定控制方案和处理方案。

第四十条 设备薄弱环节的立项处理

凡属下列情况均属设备薄弱环节:

1. 运行中经常发生故障停机而反复处理无效的部位。
2. 运行中影响产品质量和产量的设备、部位。
3. 运行达不到小修周期要求,经常要进行计划外检修的部位(或设备)。
4. 存在不安全隐患(人身及设备安全),且日常维护和简单修理无法解决的部位或设备。

第四十一条 对薄弱环节的管理

1. 各分公司机动处要依据动态资料,列出设备薄弱环节,按时组织审理,确定当前应解决的项目,提出改进方案。
2. 各作业部门要组织有关人员改进方案进行审议,审定后列入检修计划。
3. 设备薄弱环节改进实施后,要进行效果考察,做出评价意见,经有关领导审阅后,存入设备档案。

(八)设备故障处理办法

第四十二条 设备发生故障,岗位操作和维护人员能排除的应立即排除,并在当班记录中详细记录。

第四十三条 岗位操作人员无力排除的设备故障要详细记录并逐级上报,同时精心操作,加强观察。

第四十四条 未能及时排除的设备故障,必须在每天生产调度会上研究决定如何处理。

第四十五条 在安排处理每项缺陷前,必须有相应的措施,明确专人负责,防止故障扩大影响。

(九)设备润滑管理规定

第四十六条 对设备润滑管理工作的要求

1. 设备管理部门设润滑专业员负责设备润滑专业技术管理工作;各作业部门设专职或兼职润滑专业员负责本部门润滑专业技术管理工作;基层单位设润滑班或润滑工负责设备润滑工作。

2. 每台设备都必须制订完善的设备润滑“五定”图表和要求,并认真执行。

3. 各作业部门要认真执行设备用油三清洁(油桶、油具、加油点),保证润滑油(脂)的清洁和油路畅通,防止堵塞。

4. 对大型、特殊、专用设备用油要坚持定期分析化验制度。

5. 润滑专业人员要做好设备润滑新技术推广和油品更新换代工作。

6. 认真做到废油的回收管理工作。

第四十七条 润滑“五定”图表的制订、执行和修改

1.各部门生产设备润滑“五定”图表必须逐台制订,和使用维护规程同时发至岗位。

2.设备润滑“五定”图表的内容是:

定点:规定润滑部位、名称及加油点数。

定质:规定每个加油点润滑油脂牌号。

定时:规定加、换油时间。

定量:规定每次加、换油数量。

定人:规定每个加、换油点的负责人。

3.岗位操作及维护人员要认真执行设备润滑“五定”图表规定,并做好运行记录。

4.润滑专业人员要定期检查和不定期抽查润滑“五定”图表执行情况,发现问题及时处理。

5.岗位操作和维护人员必须随时注意设备各部润滑状况,发现问题及时报告和处理。

第四十八条 润滑油脂的分析化验管理

设备运转过程中,由于受到机件本身及外界灰尘、水分、温度等因素的影响,使润滑油脂变质,为保证润滑油的质量,需定期进行过滤分析和化验工作,对不同设备规定不同的取样化验时间。经化验后的油品不符合使用要求时要及时更换润滑油脂。各厂矿对设备润滑油必须做到油具清洁,油路畅通。

第四十九条 设备润滑新技术的应用与油品更新管理

1.设备管理部门对生产设备润滑油跑、冒、滴、漏等情况,要组织研究攻关,逐步解决。

2.各作业部门应将油品的新换代要列入年度设备管理工作计划中,油品更新前必须对油具、油箱、管路进行清洗。

(十)配电维修保养规定

第五十条 运行值班人员要认真仔细,做到三勤(勤看、勤闻、勤问),随时了解和掌握运行情况,发现问题应及时解决。

第五十一条 检查母线和各接线点负荷状态,仪表、信号、指示灯等应正常指示,继电器及直流设备良好运行,接地和接零装置的连接线应无松脱或断线等现象。

第五十二条 检查各部位的瓷绝缘必须无裂纹、破损,无表面脏污和放电网络痕迹。

第五十三条 操作机械的分合闸指示与操作手把、指示灯显示和开关的实际状态相符,操作机械连杆部位无裂纹,销钉完好。电气、机械连锁装置正常。

第五十四条 若值班人员工作失职,没有做到勤检查、勤维修而造成事故,根据事故大小、损失轻重,严肃处理。

(十一)变压器维修保养规定

第五十五条 确保变压器安全运行,保证人身安全,正常供电,杜绝事故发生。

第五十六条 变压器在运行中,值班人员要勤看、勤听、勤闻、勤问,每周进行一次全面大检查,要随时了解和掌握运行情况,发现问题应及时解决。

第五十七条 检查变压器油机油面,封闭处有无漏油现象,油温正常,冷却装置良好运行,硅胶不变色,防爆膜应完整无裂纹,无存油。

第五十八条 检查、清洁绝缘套管,无破损裂纹及放电烧焦痕迹,外壳接地良好。一、二次母线接头接触良好,有无发热现象。

第五十九条 进行停电维护,清扫瓷套管及有关附属设备,检查母线及接线端子等连接点的接触情况,摇测电阻的绝缘及接地电阻。

(十二)电工维修管理办法

第六十条 在地下室、厨房等潮湿场地或上、下夹层工作时,都要先切断电源,不能停电时,至少应有两人在场一起工作。

第六十一条 停电检修时,应悬挂标志牌,以免发生意外危险。

第六十二条 上梯工作时,梯子应放平稳,高空作业时应系好安全带。

第六十三条 清扫配电箱时,所使用漆刷的金属部门必须用胶布包裹。

第六十四条 需要电气焊配合工作时,应认真做好防火工作,办好动火证,事后认真检查,清除隐患。

第六十五条 到液化站、油库工作时,应停电并与该处的工作人员一起,切实做好安全措施。

第六十六条 打枪孔时必须带防护眼镜。

第六十七条 线路拆除时,应包扎好线头。

第六十八条 开合开关时,尽量把配电箱门锁好,利用箱外手柄操作。手柄在箱内时,人体不要正对开关。

第六十九条 采用接零保护的任何机器设备都必须接好保护零线。绝对不得疏忽,以确保安全。

(十三)电器设备维修保养办法

第七十条 使用部门按所负责范围进行维护保养。

第七十一条 维修部门按所负责范围进行维护保养。

第七十二条 及时填写一份维护保养报表,并于保养当天交给主管,并填好派工单工时。

第七十三条 每月上旬由各部门主管对设备维修保养对进行检查,作为员工评估的依据。

第七十四条 设备因维护保养不好而造成事故,由值班主管填写事故报告,并按事故性质和损失程度进行处理。

第七十五条 设备平时发生故障,由当班电工维修。

第七十六条 开关、插座的清洁和检查工作,开关、插头、插座、机器接零保护检查紧固,由当班电工巡检。

第七十七条 生产、包装等部门的内部设备由各部门随报随修。

(十四)供电系统管理操作规程

第七十八条 起动前检查和起动操作:

1. 起动前电工检查,必须做到:

- (1)各附件连接必须可靠,各运动件转动灵活,皮带张紧度合适;
- (2)加满冷却水,各接头无渗漏;
- (3)加足机油,各接头无渗漏;
- (4)足够燃油,各接头无渗漏;
- (5)蓄电池正常,起动系统各线路接头不松动(电工做)。

2. 上述检查完成后, 要进行下述操作后方可启动:

- (1) 用手摇输送泵排除燃油系统空气(修后初启动);
- (2) 用手摇泵(机油)榨油到油压大于 $0.7\text{kg}/\text{cm}^2$, 最少持续 10 秒;
- (3) 边手摇榨油边盘车, 最少一转以上, 要事先通知电工(应急启动例外)。

3. 注意事项:

(1) 环境温度冷, 室温 10 摄氏度下时, 要预先将冷却水加温, 太冷时, 要按超供燃油按钮, 然后释放;

(2) 连续启动时间不能超过 10 秒, 间歇 20 秒后再作下一次启动, 如启动 4 次不着火, 应检查原因。

第七十九条 运行检查: 值班人员应密切注意各仪表读数和柴油机工作状态, 每半小时做一次检查, 并按有关指标严格进行检查。

第八十条 停车: 必须使柴油发电机组卸去负荷后, 空车运转 3 分钟以上才停车。

第八十一条 注意事项:

1. 盘车时必须先通知电工, 以免突然启动。
2. 若柴油机属脉冲增压进气, 空车不宜运转过长(一般不要超过 10 分钟)。

(十五) 液化气设备保养规定

第八十二条 月度保养:

1. 空气压缩机外部清洁, 储气缸体排积水, 安全阀手动试验。
2. 气化炉外部清洁, 排除气化缸内残液。
3. 石油气体压缩机外部清洁, 检查油位, 气液分离器排残液, 附带进口阀门丝杆抹油。
4. 罐区清洁卫生。
5. 储液罐各系统门丝杆抹油, 液位计润滑, 检查接地线是否脱落。
6. 减压系统外部清洁, 附带进出口阀门丝杆抹油。

第八十三条 季度保养:

1. 紧急切断系统气动阀门手动排气试验。
2. 电子检测仪报警系统与消防中心联络测试。
3. 委托电工班测量接地网电阻值。
4. 检查接地焊接器是否接触良好。

第八十四条 半年保养项目:

1. 消防水幕手动检查, 复位, 阀门丝杆抹油。
2. 对食堂各石油气设备检修, 内容有:
 - (1) 整体清理。
 - (2) 管道吹扫。
 - (3) 通喷孔。
 - (4) 石油气管道, 阀门检漏。
 - (5) 调试火位。
3. 清洗空气压缩机空气滤网。

第八十五条 年度保养:

- 1.空气压缩机油质检查,皮带张紧度调整。
- 2.石油气体压缩机油质检查,皮带张紧度调整。

生产技术管理制度

(一)总则

第一条 生产技术的改进

生产经理向总经理提出改进生产技术的方案,由总经理对此研究并做出决定。

第二条 生产技术的引进

当本公司从外面引进技术时,生产部经理要研究引进合同的原文。并要求承担这项工作的部门说明引进外来技术后成本与成果之间的关系。

第三条 技术转让

本公司向外部转让技术时,生产部经理要研究检查转让的内容,并与承担这项工作的部门讨论这一转让的结果。

第四条 生产技术的发表

1.当要向社会发表公司的生产技术的时候,要把发表原稿交生产部经理。

审阅,经其批准后方可对外公开。

2.外来人员到本公司参观学习时,须征得生产部经理或总经理的同意。

第五条 生产技术研究会规章

1.职责

生产技术研究会的工作职责对下列工作进行研究、协调:

- (1)提高、改进生产技术;
- (2)研究新产品的生产技术;
- (3)工程、质量、试验、管理上的各种问题;
- (4)生产技术的引进、技术研究成果的对外发表。

2.构成

生产技术研究会的成员有生产部经理、副经理、生产主任、总经理、有关部门的经理。研究所所长、研究室主任以及其他有关的技术人员根据需要出席会议。

3.运行

凡定期的技术研究会议,由生产部经理担任;临时的技术研究会,由提出议题的部门负责人担任;事务性检查,由生产主任担任负责人。

4.开会时间

凡定期的技术研究会议,每月一次;凡临时性的会议,随时召开。由生产部经理为会议的召集人。

5.议题决定

(1)每月开会 10 日前,生产部经理要把会议的议题和开会目的具体记录下来,向总经理报告。

(2)生产部经理要在开会前三天决定议题,并通知各委员,并附有关资料。

6. 会议记录

本研究会的会议记录由总经理办公室负责。

(二) 技术改进合理化建议管理准则

第六条 采纳有关技术改进合理化建议(以下简称技术建议),以充分促进本公司革新挖潜,降低成本,提高产品质量,提高劳动生产率和增加经济效益。

第七条 采用新技术、新工艺、新材料、新结构、新配方,提高产品质量,改善产品性能及开发新产品,节约原材料等。

第八条 对设备、工艺过程,操作技术,工、夹、量具,试验方法,计算技术,安全技术,环境保护,劳动保护,运输及储藏等方面的改进或建议。

第九条 对医疗卫生技术、教育、保育以及利用自然条件等方面的改进或建议。

第十条 推广应用科技成果、引进技术、进口设备的消化吸收和革新,解决有关技术和质量方面的关键问题。

第十一条 对公司现代化管理方法、手段的创新和应用,促进公司竞争能力全面提高的建议或改进。

第十二条 技术建议项目必须做到:

1. 经过试验和应用,做出完整的原始记录、图纸资料和技术总结。

2. 按照技术建议成果报表逐项填写,并经部门主管和受益部门签证。

3. 凡属于提高工效、提高产品质量、节约原材料、改进设备(备件)的合理化建议必须要有相应的工时定额员、质量管理部门、材料定额员、设备动力部门和使用部门等签署的效果证明。

4. 一般项目经所在部门考察后签署意见,报总经理办公室办理。较大项目须经三个月的生产试用验证,连同有关资料上报总经理办公室办理。重大项目须经六个月的生产试用验证,整理全套资料上报。

第十三条 凡经鉴定的技术建议和现代化管理优秀成果,其鉴定材料应包含以下内容:

1. 能否纳入正式技术文件用于生产或经营管理工作。

2. 能否进行推广应用与交流。

3. 详细分析与核算经济效益,对无法计算出经济效益的应提出结论性意见,并由有关主管签字。

第十四条 凡纳入正式工艺规范的技术建议项目,由有关部门与车间进行工时或材料定额修改,并考核实施情况。对改进产品结构、提高产品性能的项目,根据产品图纸审批程序办理更改手续,并考核其批量生产情况。

(三) 技术任务书设计规定

第十五条 本公司的技术任务书是产品在初步设计阶段内,由设计部门向上级就计划任务书,提出体现产品合理设计方案的改进性和推荐性意见的文件。经上级批准后,作为产品技术设计的依据。其目的在于正确地确定产品最佳总体设计方案、主要技术性能参数、工作原理和主体结构,并由设计员负责编写(其中标准化综合要求会同标准化人员共同拟订)。

第十六条 技术任务书设计依据(根据具体情况可以包括一个或数个内容):

1. 国内外技术情报:在产品的性能方面赶超国内外先进水平或产品品种方面填补市场“空白”;

2. 市场经济情报:在产品的形态、型式(新颖性)等方面满足用户要求,适应市场需要,具有竞争能力;

3. 公司产品开发长远规划和年度技术组织措施计划,详述规划的有关内容,并说明现在进行设计必要性。

第十七条 技术任务书须说明产品用途及使用范围。

第十八条 相关部门须对计划任务书提出有关改进意见。

第十九条 技术任务书须说明基本参数及主要技术性能指标。

第二十条 技术任务书须说明总体布局及主要部件结构。用简略画法勾出产品基本外形,轮廓尺寸及主要部件的布局位置,并叙述主要部件的结构。

第二十一条 技术任务书须说明产品工作原理及系统。用简略画法勾出产品的原理图、系统图,并加以说明。

第二十二条 技术任务书须说明国内外同类产品的水平分析比较。列出国内外同类型产品主要技术性能、规格、结构、特征一览表,并作详细的比较说明。

第二十三条 标准化综合要求。

1. 应符合产品系列标准和其他现行技术标准情况,列出应贯彻标准的目标与范围,提出贯彻标准的技术组织措施;

2. 新产品预期达到的标准化系数:列出推荐采用的标准件、通用件清单,提出一定范围内的标准件,通用件系数指标;

3. 对材料和元器件的标准化要求:列出推荐选用标准材料及外购元器件清单,提出一定范围内的材料标准化系数和外购件系数标准;

4. 与国内外同类产品标准化水平对比,提出新产品标准化要求;

5. 预测标准化经济效益:分析采用标准件、通用件、外购件及贯彻材料标准和选用标准材料后预测的经济效果。

第二十四条 关键技术解决办法及关键元器件,特殊材料资源分析。

第二十五条 对新产品设计方案进行分析比较,运用价值工程着重研究产品的合理性能(包括消除剩余功能),通过不同结构原理和系统的比较分析,从中选出最佳方案。

第二十六条 组织有关方面对新产品设计的方案进行评价,共同商定设计或改进的方案是否能满足用户的要求和市场发展的需要。

第二十七条 叙述产品既满足用户需要,又适应本公司发展要求的情况。

第二十八条 新产品设计试验,试用周期和经费估算。

(四)技术设计规定

第二十九条 本公司技术设计的任务是,在已批准的技术任务书的基础上,完成产品的主要性能和主要零部件的设计。

第三十条 完成设计过程中必须进行试验研究,并写出试验研究大纲和报告。

试验研究的内容包括:

1. 新原理结构试验;

2. 材料试验;
3. 元件试验;
4. 工艺试验;
5. 模具试验;
6. 系统试验;
7. 综合试验。

第三十一条 做出产品设计计算书,对运动、刚度、强度、振动、热变形、电路、液气路、能量转换、能源效率等方面进行计算、核算。

第三十二条 画出产品总体尺寸图,产品主要零部件图,并校准。

第三十三条 运用价值工程,对产品中造价高、结构复杂、体积笨重的、数量多的主要零部件的结构、材质精度等选择方案进行成本与功能关系的分析,并编制技术经济分析报告。

第三十四条 绘出各种系统原理图,如传动、电气、液气路、连锁保护等系统。

第三十五条 提出特殊元件、外购件、材料清单。

第三十六条 对技术任务书的某些内容进行审查和修正。

第三十七条 对产品进行可靠性、可维修性分析。

(五)附则

第三十八条 本制度的制订、修改和废止须经公司经营常务会议讨论,并由主管生产技术的公司副总经理决定。

第三十九条 本制度自颁布之日起实施。

生产外协管理制度

第一条 适用范围

1. 用于本公司人员、设备不足,生产能力负荷已达饱和时。
2. 特殊零件无法购得现货,也无法自制时。
3. 协作厂商有专门性的技术,利用外协质量较佳且价格较廉。

第二条 选定方法基准

1. 审查方式:书面审查及实地调查

(1) 外协加工及外协制造的申请,是否符合规定,数量方面是否适宜。

(2) 申请核准后,由外协管理人员判定是否有协作厂商承制,若没有则选择三家以上厂商的资料,填具厂商资料调查表。

(3) 实地调查时,由质量管理委员会指定质量管理、生产管理、技术、外协管理等单位派员组成调查小组,但每一次不一定所有人员都要参加,要视加工或零件制造的重要性而定,将调查结果填入厂商资料调查表中。

(4) 实地调查后可选定其中一家厂商试用。

2. 审查基准:

- (1) 质量;
- (2) 供应能力;

(3)价格;

(4)管理。

选择其中评分最高者作为适用的协作厂商。

第三条 试用

当选择最佳厂商之后,必须经过试用,待试用考核达到标准以上时,才能正式成为本公司的协作厂商。

1.试用合同:规定试用期为三个月,每个月要考核一次,并将结果通知试用厂商,试用合同格式

2.试用考核:试用期间要对试用厂商进行考核。

3.试用开始时,试用厂商要将样品运来检查,经判定合格才能继续大量地加工或制造。

第四条 正式设立

1.正式设立判定基准:试用考核期间成绩达70分以上者则可以正式判定为本公司的协作厂商。

2.正式合同内容:与试用合同格式相同,格式如表。

第五条 外协

1.负责单位:由外协管理员负责外协加工或外协制造的事务。

2.外协资料:外协加工或外协制造时要给试用厂商或协作厂商的资料。

(1)蓝图;

(2)工程程序图;

(3)操作标准;

(4)检查标准;

(5)检验标准;

(6)材料的规格、数量。

3.外协指导管理:

(1)使其确定按照我们的规定来加工或制造。

(2)协助其提高质量。

(3)经常联系协调,了解外协的进度、质量。

(4)指导教育与考核。

4.外协核价

当由本公司供料时

总价 = 单价 × 数量 × (1 - 报废率)

(1)数量必须要经负责的生产管理员签证,有时可由过磅员重新核算。

(2)报废率(抽样测量)或报废数的资料由质量管理部门提供。

5.外协督促,确使外协加工或外协制造的货品如期交来。

第六条 质量管理

1.入厂检验:

(1)按双方协定的验收标准及抽样计划来验收。

(2)进料管理流程(见有关文件)。

2.外协质量管理和定期考核

确使试用厂商或协作厂商供应的产品符合要求,对其必须检查。每月巡回检查各协作厂商,对每个协作厂商,三个月中至少要做一次至二次以上的检查,对试用的厂商,三个月内要做两次检查。

第七条 不良抱怨

1.抱怨程序

(1)验收的抱怨:

①验收人员将检验报告通知外协管理人员,并将资料存档,作为下次验收的依据。

②外协管理人员将验收情况通知协作厂商或试用厂商,使其针对缺陷进行改进,资料存档,作为考核依据。

(2)生产时的抱怨:

①生产中发现不良的主要原因是由于外协而发生,制造各科组通知生产管理单位。

②生产管理单位通知质量管理员再重检外协厂商交来的半成品或零件,并通知外协管理人员,资料存档,作为验收依据。

③外协管理员通知协作厂商,资料存档,并作为考核的依据。

(3)尚有质量管理日常检查抱怨及国内外客户宿怨等。

2.责任分担

不良抱怨发生时,除要通知协作厂商或试用厂商,针对缺陷进行改进外,自身更要做好质量检查考核管理工作,若有生产时的抱怨发生,还要依照合同内的规定罚款。

表 12-4 厂商资料调查表

厂商资料				调查及评分														
公司名称		负责人		调查内容	质量能力					供应能力			价格	管理			总计	
公司地址					质量管理观念及质量管理组织	进料管理、制造管理	材料保管、成品保管运输	检查标准、检验标准等各种标准	设备预防保养制度	检验仪器的精密密度及其校正	设备规格、生产能力	技术水准、操作方法	过去供应其他公司是否按期	组织制度	现场管理	财务状况经营情况		
电话																		
工厂地址																		
电话																		
营业执照号码																		
营业品名																		
工人数	管理者	人	操作者															人
生产设备																		
备注				配分	10	9	10	9	6	6	5	5	100	15	5	5	5	100
				得分														

填表人员:

调查人员:

调查日期:

第八条 指导教育与考核

1. 负责单位：有关外协的质量管理、生产管理、设计、外协管理的单位均有负责指导教育考核的责任。

2. 进行方式：首先必须健全本厂的质量管理组织。

(1) 指导教育方面

①协作厂商高层人员观念训练：鼓励其接受新观念或参加本厂召开的产品开发座谈会、质量管理座谈会。

②协作厂商质量管理人员训练：鼓励其参加专业训练或质量管理训练或安排其参加本厂所举办的专业质量管理班，使其了解①本厂的质量管理政策及组织。②本厂的进料验收、制造及成品的质量管理及最后检验等。③本厂验收使用何种验收规格、仪器、量规、抽验表以及如何判定合格。

(2) 其他协作方面

管理制度、质量管理制度的建立实施，原料管理，工作方法改善，等等。

第九条 本制度如有其他未尽事宜，需经研讨后修订。

公司委托制造、外加工管理制度

(一) 总则

第一条 目的

为使本公司外制开发及半成品、成品外协处理有所遵循，特订本规定。

第二条 范围

本细则系指配合本公司销售、生产上需要，需通过协作厂商完成新产品零配件的试作、量试及认可后的大量外协制造等作业均属之。

第三条 外协类别

外协依其加工性质的不同区分为：

1. 成品外协

系指由本公司提供材料或半成品供协作厂商制成成品，其外协加工后即可缴交物量部门当作成品销售或可直接由协作厂商交运者。

2. 半成品外协

系指由本公司提供材料、模具或半成品供协作厂商制造，其外协加工后尚需送回本公司再经过加工始能完成成品者。

3. 材料外协

产品制造所需经过的某段加工过程必需的材料，由于本公司无此种设备(或设备不足)需要外协加工使其于公司内能使用均属之。

第四条 经办部门

外协加工事务由下列部门办理。

第五条 核决权限

(二)试作与量试外协第六条厂商调查

1. 为了解外协厂商的动态及产品质量,采购外制人员应随时调查,凡欲与本公司建立外协关系而能符合条件者应填具“协作厂商调查表”,以建立征信资料,作为日后选择协作厂商的参考。“协作厂商调查表”一式一份呈主管核准后,自存。

2. 采购外制人员应依据“协作厂商调查表”每半年复查一次以了解厂商的动态,同时依变动情况,更正原有资料内容。

3. 于每批号结束后,将协作厂商试作、外协的实绩转记于“协作厂商调查表”以供日后选择厂商的参考。

第七条 申请

1. 试作

采购外制人员依据产品设计人员所填制的“开发通知书”、“开发进度表”、“新开发零件部门进度追踪报告”、“零件表”及图详细审核规划外制的零配件等资料是否齐全、清晰,并即按进度要求分别开立“外协加工申请单”一式四联,呈总经理核准后,第一联送会计部门,第二联自存,第三四联物量,待试制品合格收料后,第三联附发票,收料单送会计部门整理付款。

2. 量试

(1) 采购外制人员于第一批小量试作品完成并送交工程设计人员经确认正常后(如需修改,则再通知外协厂商重新送样,以迄正常为止,即进行第二阶段的试量,其中申请手续同第七条第一项作业。)

(2) 如于量试与试作过程中,产品设计人员为求产品增加美观与功能必需增减或修改某些零配件时,应统一由产品设计人员重新绘制零配件成品图,循第七条第一项作业,惟若必需重新开发模具者,应洽协作厂商提供损失的费用。

第八条 询价

1. 采购外制人员提出“外协加工申请单”前,应依需要日期及协作厂商资料进行询价,询价对象以二家以上为原则(最好三家)并需提供估价单,其内容有模具与零件的材料、人工、税金利润等资料,每家填写壹张“外包零件模具估价表”及“估价分析表”。

2. 经办人员审核估价明细表后循议价、比价方式(以确保质量交货期为前提)将询价记录填写于“外协加工申请单”内呈主管核准后,外制人员需将承制厂商、外协工资及约定交货期转记于“外协加工控制表”,凭此控制外协品的交货期。

3. 为配合工程设计部门之要求或制造部门的紧急需求,采购外制人员得参考以往之类似品的外协价格,免经过议价、比价手续,径行指定信用可靠的厂商先行加工作业,但亦应事后补办“外协申请表”及签订合同的手续。

第九条 外协内容与厂商变更

1. 外协询价经核准后,如需变更外协内容或承制厂商时,承办部门应开立“外协内容变更申请表”一式四联,注明变更的原因及更改的厂商呈主管核准,第一联送会计部门,第二联送物料管理,第三联办理付款时与发票一并附出,第四联自存。

2. 变更内容应转记于“外协加工控制表”内凭以管理进度。

第十条 签订合同

1. 询价完成后,采购外制人员应于外协零配件交运前与协作厂商签订“外制品制作进度追踪表”一式二联,一联自存,一联送协作厂商据此依进度作业,同时订立“模具开发及制品委托制作契约书”。

2. “模具开发及制品委托制作契约书”一式三份,由协作厂商用印后,送呈部门经理、总经理核准用印后,一份送协作厂商,一份送会计部门,一份自存。

3. 协作厂商履行合同情况如有异常致使本公司遭受损失时,采购外制人员应立即设法改善依约追偿,并即以签呈,呈报主签,转呈总经理核示处理,

扣损失金额超过××元以上时,应转呈总经理核示。

第十一条 质量检查

1. 检查依据

协作厂商就依据采购外制人员所提供的正式工程图或样品,先行以“检查记录表”检查通过后,连同零配件(以塑胶透明袋装妥,并于袋上标明:①零配件名称;②数量;③厂商)一并送交物料管理单位及外制人员登记,并转交产品设计人员检验。

2. 试样检查

工程产品设计人员接到采购外制人员所转来的样品后,应依原工程图的要求检查其规格与物性,其处理方式如下:

(1) 检验合格者:

经检验合格者即填写“检查记录表”连同试样送交采购外制人员转记于“外协加工控制表”结案,并将零配件连同“检查记录表”送物料管理单位办理入库收料,待通知试装。

(2) 检验不合格者:

其检验不合格的零配件,应由产品设计人员于“检查记录表”内注明不合格的原因,送回采购外制人员转记于“外协进度表”内,继续追踪协作厂商如期(或延期)完成。

(3) 如于检验过程中发生设计变更等事项,仍应通过采购外制人员向协作厂联系要求变更事宜。

第十二条 付款

1. 试作与量试之外协加工零配件经检验合格由物料管理单位办理入库后,采购外制人员应将“外协申请单”第三联,“收料单”第一联及发票一并核对无误后,并呈核后,转会计部门审查凭此付款。

2. 若需由本公司支付模具费用者,除前述的付款凭证外,另由协作厂商提示模具、机具的照片各一帧粘贴于“模具履历表”内连同发票一并送回本公司整理,并建卡列入资产管理。

3. 采购外制人员每半年整理壹次各协作厂商到期应付未付的试作、量试、模具费用于“外制零配件逾期支付费用明细表”内一式二联,提出原因对策后呈主管核示,一份自存,凭以追踪,一份送会计部门备案。

第十三条 模具管理

1. 建档

按照固定资产管理办法,凡经本公司支付模具费的任何模具均应按其编号别(按固定资产电脑编号说明书原则编定)列账管理,每一模具以一张“固定资产登记卡”列管。

2. 移动

(1) 配合外协零配件质量与交货期等因素的变动,必须将模具由原协作厂商移动到其他

(或新开发)的协作厂或使用结案需移回本厂保管时,应按出入厂管理办法填写“物品出入厂凭单”一式三联,于出(入)厂内注明移动原因后呈主管核准,第一联自存,第二、三联送交原协作厂商签名后,第三联连同物品送回本厂(或新协作厂商),第三联存原协作厂商。

(2)凡移动后的资料均应详细记载于“固定资产登记卡”内,若因产品停止生产、制程变更、设备更新等原因而闲置时,采购外制人员应以“闲置固定资产处理表”一式三联,提报模具闲置原因及研拟处理对策后,会业务部门呈总经理核准,第一联送会计部门,第二联送物料管理单位,第三联自存。

第十四条 协作厂商绩效评核

1.为使协作厂商适时交运优良质量的零配件给予本公司生产使用,采购外制人员应每月整理“外作品新开发评分表”,区分为A、B、C品种等级,呈主管核准后,参酌质量交货A级者,其货款以现金方式支付以示奖励;B级者货款以一个月票期支付;C级者以两个月票期支付(含新开发的协作厂商);D级者以三个月票期支付,而列入D级的协作厂商连续超过三次者,应予淘汰重新寻觅新协作厂商代替。

2.采购外制人员为便于外协加工申请作业应于每月底将各协作厂所交的项目规格、材质、加工条件、价格等记录于“外制零配件交运动态表”,依机种别分类归档,以利查询。

(三)量试外协

第十五条 生产资料通知

经量试的样品,经工程设计人员认可后,由采购外制人员主动联系生产部人员领取相关资料(产品零件表、零件图、组合图、标准规格及用料清单、零件部品的流程图及说明书、制程能力分析、产能设定资料、样品及各项操作、质量的基准等),(若因业务需要,可由采购外制人员继续量产的采购)应立即由采购外制人员主动召集此项检查会,提出量试期间发生的各项修正与变化,详细列入会议记录。

第十六条 量产订购、询价、收料、付款作业

1.采购外制人员于接获产销部门通知生产后,即(按交货期间)适当安排各项外制零配件的交货进度,其手续同前第八条的询价作业,如价格与对象不变,不必再填“外协申请单”,而直接以“订购单,填写,单价栏”注明系外协单价按正常采购方式作业。

2.由本公司提供原物料者,由生产部门提出申请核准后,由填写“外协出厂单”连同原料、半成品随车交运,“外协出厂单”一式四联,第一联自存,第二联存会计,第三、四联送厂商,第四联由厂商签回,待加工完成并检验合格后,由物料管理单位填写“外协收料单”一式四联,第二联送会计,第一、三联自存,待收到发票后,连第一联整理付款,第四联送厂商。

(四)附则

第十七条 本制度呈总经理核准后实施,增设修改时亦同。

安全生产管理制度

(一)总则

第一条 为加强公司生产工作的劳动保护,改善劳动条件,保护劳动者在生产过程中的

安全和健康,促进公司事业的发展,根据有关劳动保护的法令、法规等有关规定,结合公司的实际情况特制定本制度。

第二条 公司的安全生产工作必须贯彻“安全第一,预防为主”的方针,贯彻执行总经理(法定代表人)负责制,各级领导要坚持“管生产必须管安全”的原则,生产要服从安全的需要,实现安全生产及文明生产。

第三条 对在安全生产方面有突出贡献的团体和个人要给予奖励;对违反安全生产制度和操作规程造成事故的责任者,要给予严肃处理;触及刑律的,交由司法机关论处。

(二)机构与职责

第四条 公司安全生产委员会(以下简称安委会)是公司安全生产的组织领导机构,由公司领导和有关部门的主要负责人组成。其主要职责是:全面负责公司安全生产管理工作,研究制订安全生产技术措施和劳动保护计划,(房)、班组人员遵守安全生产制度和操作规程。做好设备、工具等安全检查、保养工作。及时向上级报告本机楼(房)、班组的安全生产情况。做好原始资料的登记和保管工作。

实施安全生产检查和监督,调查处理事故等工作。安委会的日常事务由安全生产委员会办公室(以下简称安委办)负责处理。

第五条 公司下属生产单位必须成立安全生产领导小组,负责对本单位的职工进行安全生产教育,制订安全生产实施细则和操作规程。实施安全生产监督检查,贯彻执行安委会的各项安全指令,确保生产安全。安全生产小组组长由各单位的领导担任,并按规定配备专(兼)职安全生产管理人员。各机楼(房)、生产班组要选配一名不脱产的安全员。

第六条 安全生产主要责任人的划分:单位行政第一把手是本单位安全生产的第一责任人,分管生产的领导和专(兼)职安全生产管理员是本单位安全生产的主要责任人。

第七条 各级工程师和技术人员在审核、批准技术计划、方案、图纸及其他各种技术文件时,必须保证安全技术和劳动卫生技术运用的准确性。

第八条 各职能部门必须在本业务范围内做好安全生产的各项工作。

第九条 公司安全生产专职管理干部职责:

- 1.协助领导贯彻执行劳动保护法令、制度,综合管理日常安全生产工作。
- 2.汇总和审查安全生产措施计划,并督促有关部门切实按期执行。
- 3.制定、修订安全生产管理制度,并对这些制度的贯彻执行情况进行监督检查。
- 4.组织开展安全生产大检查。经常深入现场指导生产中的劳动保护工作。遇有特别紧急的不安全情况时,有权指令停止生产,并立即报告领导研究处理。
- 5.总结和推广安全生产的先进经验,协助有关部门搞好安全生产的宣传教育 and 专业培训。
- 6.参加审查新建、改建、扩建、大修工程的设计文件和工程验收及试运转工作。
- 7.参加伤亡事故的调查和处理,负责伤亡事故的统计、分析和报告,协助有关部门提出防止事故的措施,并督促其按时实现。
- 8.根据有关规定,制定本单位的劳动防护用品、保健食品发放标准监督执行。
- 9.组织有关部门研究制定防止职业危害的措施,并监督执行。
- 10.对上级的指示和基层的情况上传下达,做好信息反馈工作。

第十条 各生产单位专(兼)职安全生产管理员要协助本单位领导贯彻执行劳动保护法规和安全生产管理制度,处理本单位安全生产日常事务和安全生产检查监督工作。

第十一条 各机楼(房),生产班组安全员要经常检查,督促本机楼

第十二条 职工在生产、工作中要认真学习 and 执行安全技术操作规程,遵守各项规章制度。爱护生产设备和安全防护装置、设施及劳动保护用品。发现不安全因素,及时报告领导,迅速予以排除。

(三)教育与培训

第十三条 对新职工、临时工、民工、实习人员,必须先进行安全生产的三级教育(即生产单位、机楼(房)或班组、生产岗位)才能准其进入操作岗位。对改变工种的工人,必需重新进行安全教育才能上岗。

第十四条 对从事锅炉、压力容器、电梯、电气、起重、焊接、车辆驾驶、杆线作业、易燃易爆等特殊工种人员,必须进行专业安全技术培训,经有关部门严格考核并取得合格操作证(执照)后,才能准其独立操作。对特殊工种的在岗人员,必须进行经常性的安全教育。

(四)设备、工程建设、劳动场所

第十五条 各种设备和仪器不得超负荷和带缺陷运行,并要做到正确使用,经常维护,定期检修,不符合安全要求的陈旧设备,应有计划地更新和改造。

第十六条 电气设备和线路应符合国家有关安全规定。电气设备应有可熔保险和漏电保护,绝缘必须良好,并有可靠的接地或接零保护措施;产生大量蒸气、腐蚀性气体或粉尘的工作场所,应使用密闭型电气设备;有易燃易爆危险的工作场所,应配备防爆型电气设备;潮湿场所和移动式的电气设备,应采用安全电压。电气设备必须符合相应防护等级的安全技术要求。

第十七条 引进国外设备时,对国内不能配套的安全附件,必须同时引进,引进的安全附件应符合我国的安全要求。

第十八条 凡新建、改建、扩建、迁建生产场地以及技术改造工程,都必须安排劳动保护设施的建设,并要与主体工程同时设计、同时施工、同时投产(简称三同时)。

第十九条 工程建设主管部门在组织工程设计和竣工验收时,应提出劳动保护设施的设计方案,完成情况和质量评价报告,经同级劳资、卫生、保卫等部门和工会组织审查验收,并签名盖章后,方可施工、投产。未经以上部门同意而强行施工、投产的,要追究有关人员的责任。

第二十条 劳动场所布局要合理,保持清洁、整齐。有毒有害的作业,必须有防护设施。

第二十一条 生产用房、建筑物必须坚固、安全;通道平坦、畅顺,要有足够的光线;为生产所设的坑、壕、池、走台、升降口等有危险的处所,必须有安全设施和明显的安全标志。

第二十二条 有高温、低温、潮湿、雷电、静电等危险的劳动场所,必须采取相应的有效防护措施。

第二十三条 雇请外单位人员在公司的场地进行施工作业时,主管单位应加强管理,必要时实行工作票制度。对违反作业规定并造成公司财产损失者,须索赔并严加处理。

第二十四条 被雇请的施工人员需进入机楼、机房施工作业时,须到保卫部办理《出入许可证》;需明火作业者还须填写《公司临时动火作业申请表》,办理相关手续。

(五) 电信线路

第二十五条 电信线路的设计、施工和维护,应符合邮电部安全技术规定。凡从事电信线路施工和维护等的工作人员,均要严格执行《电信线路安全技术操作规程》。

第二十六条 电信线路施工单位必须按照安全施工程序组织施工。对架空线路、天线、地下及平底电缆、地下管道等电信施工工程及施工环境都必须相应采取安全防护措施。施工工具和仪表要合格、灵敏、安全、可靠。高空作业工具和防护用品,必须由专业生产厂家和管理部门提供,并经常检查,定期鉴定。

第二十七条 电信线路维护要严防触电、高空坠落和倒杆事故。线路维护前一定要先检查线杆根基牢固状况,对电路验电确认安全后,方准操作。操作中要严密注意电力线对通信线和操作安全的影响,严格按照操作规程作业。不准聘用或留用退休职工担任线路架设工作。

(六) 易燃、易爆物品

第二十八条 易燃、易爆物品的运输、贮存、使用、废品处理等,必须设有防火、防爆设施,严格执行安全操作守则和定员定量定品种的安全规定。

第二十九条 易燃、易爆物品的使用地和贮存点,要严禁烟火,要严格消除可能发生火灾的一切隐患。检查设备需要动用明火时,必须采取妥善的防护措施,并经有关领导批准,在专人监护下进行。

(七) 电梯

第三十条 签订电梯订货、安装、维修保养合同时,须遵守市劳动部门规定的有关安全要求。

第三十一条 新购的电梯必须是取得国家有关许可证并在劳动部门备案的单位设计、生产的产品。电梯销售商须设立有(经劳动局备案认可的)维修保养点或正式委托保养点。

第三十二条 电梯的使用必须取得劳动部门颁发的《电梯使用合格证》。

第三十三条 工程部门办理新安装电梯移交时,除应移交有关文件、说明书等资料以外,还须告诉接受单位有关电梯的维修、检测和年审等事宜。

第三十四条 负责管理电梯的单位,要切实加强电梯的管理、使用和维修、保养、年审等工作。发现隐患要立即消除,严禁电梯带隐患运行。

第三十五条 确实需要聘请外单位人员安装、维修、检测电梯时,被雇请的单位必须是劳动部门安全认可的单位。

第三十六条 电梯管理单位须将电梯的维修、检测、年审和运行情况等资料影印副本报公司安委办备案。

(八) 个人防护用品和职业危害的预防与治疗

第三十七条 根据工作性质和劳动条例,为职工配备或发放个人防护用品,各单位必须教育职工正确使用防护用品,不懂得防护用品用途和性能的,不准上岗操作。

第三十八条 努力做好防尘、防毒、防辐射、防暑降温工作和防噪音工程,进行经常性的卫生监测。对超过国家卫生标准的有毒有害作业点,应进行技术改造或采取卫生防护措施,不断改善劳动条件,按规定发放保健食品补贴,提高有毒有害作业人员的健康水平。

第三十九条 对从事有毒有害作业人员,要实行每年一次定期职业体检制度。对确诊为职业病的患者,应立即上报公司人事部,由人事部或公司安委会视情况调整工作岗位,并及时做出治疗或疗养的决定。

第四十条 禁止中小学生和年龄不满 18 岁的青少年从事有毒有害生产劳动。禁止安排女职工在怀孕期、哺乳期从事影响胎儿、婴儿健康的有毒有害作业。

(九)检查和整改

第四十一条 坚持定期或不定期的安全生产检查制度。公司安委会组织全公司的检查,每年不少于二次;各生产单位每季检查不少于一次;各机楼(房)和生产班组应实行班前班后检查制度;特殊工种和设备的操作者应进行每天检查。

第四十二条 发现安全隐患,必须及时整改,如本单位不能进行整改的要立即报告安委办统一安排整改。

第四十三条 凡安全生产整改所需费用,应经安委办审批后,在劳保技措经费项目列支。

(十)奖励与处罚

第四十四条 公司的安全生产工作应每年总结一次,在总结的基础上,由公司安全生产委员会办公室组织评选安全生产先进集体和先进个人。

第四十五条 安全生产先进集体的基本条件:

- 1.认真贯彻“安全第一,预防为主”的方针,执行上级有关安全生产的法令法规,落实总经理负责制,加强安全生产管理。
- 2.安全生产机构健全,人员措施落实,能有效地开展工作。
- 3.严格执行各项安全生产规章制度,开展经常性的安全生产教育活动,不断增强职工的安全意识和提高职工的自我保护能力。
- 4.加强安全生产检查,及时整改事故隐患和尘毒危害,积极改善劳动条件。
- 5.连续三年以上无责任性职工死亡和重伤事故,交通事故也逐年减少,安全生产工作成绩显著。

第四十六条 安全生产先进个人条件:

- 1.遵守安全生产各项规章制度,遵守各项操作规程,遵守劳动纪律保障生产安全。
- 2.积极学习安全生产知识,不断提高安全意识和自我保护能力。
- 3.坚决反对违反安全生产规定的行为,纠正和制止违章作业、违章指挥。

第四十七条 对安全生产有特殊贡献的,给予特别奖励。

第四十八条 发生重大事故或死亡事故(含交通事故),对事故单位(室)给予扣发工资总额的处罚,并追究单位领导人的责任。

第四十九条 凡发生事故,要按有关规定报告。如有瞒报、虚报、漏报或故意延迟不报的,除责成补报外,对事故单位(室)给予扣发工资总额的处罚,并追究责任者的责任,对触及刑律的,追究其法律责任。

第五十条 对事故责任者视情节给予批评教育、经济处罚、行政处分,触及刑律者依法论处。

第五十一条 对单位扣发工资总额的处罚,最高不超过 3%;对职工个人的处罚,最高

不超过一年的生产性奖金总额(不含应赔偿款项),可并处行政处分。

第五十二条 由于各种意外(含人为的)因素造成人员伤亡或厂房设备损毁或正常生产、生活受到破坏的情况均为本企业故事,可划分为工伤事故、设备(建筑)损毁事故、交通事故三种(车辆、驾驶员、交通事故等制度由行政部参照本规定另行制订,并组织实施)。

第五十三条 工伤事故,是指职工在生产劳动过程中,发生的人身伤害、急性中毒的事故。包括以下几种情况:

- 1.从事本岗位工作或执行领导临时指定或同意的工作任务而造成的负伤或死亡。
- 2.在紧急情况下(如抢险、救灾、救人等),从事对企业或社会有益工作造成的疾病、负伤或死亡。
- 3.在工作岗位上或经领导批准在其他场所工作时而造成的负伤或死亡。
- 4.职业性疾病,以及由此而造成的死亡。
- 5.乘坐本单位的机动车辆去开会、听报告、参加行政指派的各种劳动和乘坐本单位指定上下班接送的车辆上下班,所乘坐的车辆发生非本人所应负责的意外事故,造成职工负伤或死亡。
- 6.职工虽不在生产或工作岗位上,但由于企业设备、设施或劳动的条件不良而引起的负伤或死亡。

第五十四条 职工因发生事故所受的伤害分为:

- 1.轻伤:指负伤后需要歇工1个工作日以上,低于国际标准105日,但未达到重伤程度的失能伤害。
- 2.重伤:指符合劳动部门《关于重伤事故范围的意见》中所列情形之一的伤害;损失工作日总和超过国际标准105日的失能伤害。
- 3.死亡。

第五十五条 发生无人员伤亡的生产事故(不含交通事故),按经济损失程度分级:

- 1.一般事故:经济损失不足1万元的事故。
- 2.大事故:经济损失等于或大于1万元,小于10万元的事故。
- 3.重大事故:经济损失等于或大于10万元,小于100万元的事故。
- 4.特大事故:经济损失等于或大于100万元的事故。

第五十六条 发生事故的单位必须按照事故处理程序进行事故处理:

- 1.事故现场人员应立即抢救伤员,保护现场,如因抢救伤员和防止事故扩大,需要移动现场物件时,必须做出标志,详细记录或拍照和绘制事故现场图。
- 2.立即向单位主管部门(领导)报告,事故单位即向公司安委办报告。
- 3.开展事故调查,分析事故原因。公司安委办接到事故报告后,应迅速指示有关单位进行调查,轻伤或一般事故在15天内,重伤以上事故或大事故以上在30天内向有关部门报送《事故调查报告书》。事故调查处理应接受工会组织的监督。
- 4.制定整改防范措施。
- 5.对事故责任者做出适当的处理。
- 6.以事故通报和事故分析会等形式教育职工。

第五十七条 无人员伤亡的交通事故。

- 1.机动车辆驾驶员发生事故后,驾驶员和有关人员必须协助交管部门进行事故调查、分

析,参加事故处理。事故单位应及时向安委办报告,一般在 24 小时内报告,大事故或死亡事故应即时报告。事后,需补写“事故经过”的书面报告。肇事者应在两天内写出书面报告交给单位领导。肇事单位应在七天内将肇事者报告随本单位报告一并送交安委办。

2. 对员工驾车肇事,应根据公安部门裁定的经济损失数额之 10% 对事故责任者进行处罚,处罚款项原则上由肇事个人到财务部缴纳。处罚的最高款额以不超过上年度公司人均生产性奖金总额(基数 1.0 计)为限。

3. 凡未经交管部门裁决而私下协商解决赔偿的事故,如公司的经济损失超过保险公司规定免赔额的,其超出部分由肇事者自负。

4. 擅自挪用车辆办私事而发生交通事故的,按第 2 款规定加倍处罚;可视情节给予扣发一年以内的奖金或并处行政处分。

5. 凡因私事经主管领导同意借用公车而发生交通事故的,参照第 2 款处理。

6. 发生事故隐瞒不报(超时限两天属瞒报),每次加扣当事人三个月以内的奖金。

7. 开“带病车”,或将车辆交给无证人员或未经行政部门批准驾驶公司车辆的人驾驶,每次扣两个月的奖金。

第五十八条 事故原因查清后,如果各有关方面对于事故的分析 and 事故责任者的处理不能取得一致意见时,劳资部门有权提出结论性意见,交由单位及主管部门处理。

第五十九条 在调查处理事故中,对玩忽职守、滥用职权、徇私舞弊者,应追究其行政责任,触及刑律的,追究刑事责任。

第六十条 各级单位领导或有关干部、职工在其职责范围内,不履行或不正确履行自己应尽的职责,有如下行为之一造成事故的,按玩忽职守论处:

1. 不执行有关规章制度、条例、规程的或自行其是的。

2. 对可能造成重大伤亡的险情和隐患,不采取措施或措施采取不力的。

3. 不接受主管部门的管理和监督,不听合理意见,主观武断,不顾他人安危,强令他人违章作业的。

4. 对安全生产工作漫不经心,马虎草率,麻痹大意的。

5. 对安全生产不检查,不督促、不指导,放任自流的。

6. 延误装、修安全防护设备或不装、修安全防护设备的。

7. 违反操作规程冒险作业或擅离岗位或对作业漫不经心的。

8. 擅动有“危险禁动”标志的设备、机器、开关、电闸、信号等。

9. 不服指挥和劝告,进行违章作业的。

10. 施工组织或单项作业组织有严重错误的。

第六十一条 各单位可根据本规定制订具体实施措施。

第六十二条 本规定由公司安委办负责解释。

第六十三条 本规定自发文之日起执行。公司以前制定的有关制度、规定等如与本规定有抵触的,按本规定执行。

新产品开发管理制度

(一)总则

第一条 在进行产品开发前必须进行调查研究,调查研究的工作包括:

- 1.调查国内市场和重要用户以及国际重点市场同类产品的技术现状和改进要求。
- 2.以国内同类产品市场占有率的前三名以及国际名牌产品为对象,调查同类产品的质量、价格、市场及使用情况。
- 3.广泛收集国内外有关情报和专刊,然后进行可行性分析研究。

第二条 可行性分析的工作有:

- 1.论证该类产品的技术发展方向。
- 2.论证市场动态及发展该产品具备的技术优势。
- 3.论证发展该产品的资源条件的可行性。

第三条 制定产品发展规划:

由研究所提出草拟规划,经公司总工程师办公室初步审查,由总工程师组织有关部门人员进行缜密研究,定稿后报公司批准,由计划科下达执行。

第四条 产品开发研究所的主要职责是:

- 1.开展产品生命周期的研究,促进产品的升级换代,预测企业的盈亏,为企业提供产品生产的科学依据。
- 2.开展对产品升级换代具有决定意义的基础科学研究、重大工艺改革、重大专用设备和测试仪器的研究。
- 3.开展那些对提高产品质量有重大影响的新材料研究。

(二)新产品试制管理制度

第五条 新产品试制是在产品按科学程序完成“三段设计”的基础上进行的,是正式投入批生产的前期工作,试制一般分为样品试制和小批试制两个阶段。

第六条 样品试制是指根据设计图纸、技术文件和少数必要的工装,由试制车间试制出一件或数十件样品,然后按要求进行试验,以考查产品的性能和设计的合理性。此阶段应完全在研究所内进行。

第七条 小批量试制是在样品试制的基础上进行的,它的主要目的是考核产品工艺性,进一步校正和审验设计图纸。此阶段以研究所为主,由工艺室负责技术文件和工具设计,试制工作部分转移到生产车间进行。

第八条 在样品试制小批试制结束后,应分别对考核情况进行总结,并按 ZH0001-83 标准要求编制下列文件:

- 1.试制总结。
- 2.型式试验报告。
- 3.试用(运行)报告。

(三)新产品试制工作程序

第九条 进行新产品简单工艺设计:根据新产品任务书,安排利用厂房、面积、设备、测

试条件等设想和简略工艺流程。

第十条 进行工艺分析:根据产品方案设计和技术设计,做出材料改制,元件改装,复杂自制件加工等项工艺分析。

第十一条 进行产品生产图的工艺性审查。

第十二条 编制试用工艺卡片:

1. 工艺过程卡片(路线卡)。
2. 关键工序卡片(工序卡)。
3. 装配工艺过程卡(装配卡)。

第十三条 根据产品试验的需要,设计必不可少的工装,本着经济可靠,保证产品质量的原则,充分利用现有工装、通用工装、组合工装、简易工装、过渡工装(如低熔点合金模具)等。

第十四条 制定试制用材料消耗工艺定额和加工工时定额。

第十五条 零部件制造、总装配中应按质量保证计划,加强质量管理和信息反馈,并做好试制记录,编制新产品质量保证要求和文件。

第十六条 编写试制总结:着重总结图样和设计文件验证情况,以及在装配和调试中所反映出的有关产品结构、工艺及产品性能方面的问题及其解决过程,并附上各种反映技术内容的原始记录。该文件的内容及要求按 ZH0001-83 进行编写。样品试制总结由设计部门负责编制,供样品鉴定用,小批量试制总结由工艺部门编写,供批量试制鉴定用。

第十七条 编写型式试验报告:是产品经全面性能试验后所编的文件,型式试验所进行的试验项目和方法按产品技术条件,试验程序,步骤和记录表格参照 ZH0001-83 试制鉴定大纲规定,并由检验室负责按 ZH0001-83 编制型式试验报告。

第十八条 编写试用(运行)报告:是产品在实际工作条件下进行试用试验后所编制的文件,试用(运行)试验项目和方法由技术条件规定,试验通常委托用户进行,其试验程序步骤和记录表格按 ZH0001-83 试制鉴定大纲规定,由研究所设计室负责编制。

第十九条 编制特种材料及外购、外部协作零件定点定型报告,由研究所负责编制。

第二十条 本制度自颁布之日起施行。

(四)新产品鉴定准则

第二十一条 鉴定是对新产品从技术上、经济上作全面的评价,以确定是否可进入下一阶段试制或正式投产,它应对社会 and 用户负责,要求严肃认真和公正地进行。

第二十二条 在完成样品试制和小批试制的全部工作后,按项目管理级别申请鉴定。

第二十三条 鉴定分为样品试制后的样品鉴定和小批试制后的小批试制鉴定,不准超越阶段进行。属于已投入正式生产的产品系列的,经过批准,样品试制和小批试制鉴定可以合并进行,但必须具备两种鉴定所应有的技术文件。

第二十四条 按 ZH0001-83 鉴定大纲完成样品或小批试制产品进的各项测试。

第二十五条 按 ZH0001-83 鉴定大纲备齐完整成套的图样及设计文件。

第二十六条 组织技术鉴定,履行技术鉴定书签字手续,其技术鉴定的结论内容是:

1. 样品鉴定结论内容。

(1)审查样品试制结果,设计结构和图样的合理性、工艺性,以及特种材料解决的可能性

等,确定能否投入小批试制。

(2)明确样品应改进的事项。

2.小批试制鉴定结论内容。

(1)审查产品的可靠性,审查生产工艺、工具与产品测试设备,各种技术资料的完备与可靠程度,以及资源供应、外购外协件定点定型情况等,确定产品能否投入批量生产。

(2)明确产品制造应改进的事项,搞好产品生产过程评价(C评价)。

(五)产品开发周期管理办法

第二十七条 对于简单产品、公司已具有成熟制造和应用技术的产品以及由已有产品派生出来的变型产品,允许直接从技术设计或工作图纸设计开始,开发周期定为1~3个月。

第二十八条 从高等院校或有关科研设计机构引进的经过实验考核的产品,必须索取全部论证、设计和工艺(含工具)的技术资料,并应重新调查分析论证。这类产品的开发周期定为2~5个月。

第二十九条 属于已有产品在性能和结构原理上有较大的改变的研究以及新类别的产品开发,开发周期一般定为6~7个月,最长为一年(特别情况下超过一年半时间),具体程序周期规定为:

- 1.调研论证和决策周期:一般产品一个月;复杂产品一个半月。
- 2.产品设计周期(含技术任务书、技术设计和工作图设计):1~12个月。
- 3.工艺(含工具)设计周期:1~2个月。
- 4.产品试制(含工具制造)周期:1~2个月。
- 5.样品试制周期:1~2个月(含样品鉴定)。
- 6.小批量试制周期:2~3.5个月。
- 7.产品鉴定和移交生产周期:1个月。

(六)新产品成果评审和报批规定

第三十条 新产品根据鉴定级别,按照国务院、国家科技部有关科技成果与技术进步有关奖励条例和本公司《关于技术改进与合理化建议管理办法》办理报审手续。

第三十一条 为节省开支,新产品(科研)成果评审会应尽量与新产品鉴定会合并进行。

第三十二条 成果报审手续必须在评审鉴定后一个月内办理完毕。

第三十三条 成果奖励分配方案由公司研究所共同商定后报总工程师批准执行。

(七)新产品移交投产管理制度

第三十四条 新产品开发都必须具有批准的设计任务书(或建议书),由设计部门进行技术设计,工作图设计经批准、审核、会签后进行样试。样试图标记为“S”,批试图标记为“A”,批试生产图标记为“B”。A和B的标志必须由总工程师组织召开会议确定。

第三十五条 每一项新产品要力求结构合理,技术先进,具有良好的工艺性。

第三十六条 产品的主要参数、型号、尺寸、基本结构应采用国家标准或国际同类产品的先进标准,在充分满足使用需要的基础上,做到标准化、系统化和通用化。

第三十七条 每一项新产品都必须经过样品试制和小批量试制后方可成批生产,样试和小批量试制的产品必须经过严格的检验,具有完整的试制和检验报告。部分新产品还必

须具有运行报告。样试、批试均由总工程师召集有关单位进行鉴定并决定投产与否和下一步的工作安排,在同一系列中,个别工艺变化很小的新产品,经工艺部门同意,可以不进行批试,在样品试制后,直接办理成批投产的手续。

第三十八条 新产品移交生产线由总工程师办公室组织,总工程师主持召开由设计、试制、计划、生产、技术、工艺、检查、标准化、技术档案、生产车间等各有关部门参加的鉴定会,多方面听取意见,对新产品从技术、经济上做出评价,确认设计合理,工艺规程,工艺装备没有问题后,提出是否可以正式移交生产线及移交时间的意见。

第三十九条 批准移交生产线的新产品,必须有产品技术标准、工艺规程、产品装配图、零件图、工具图以及其他有关的技术资料。

第四十条 移交生产线的新产品必须填写“新产品移交生产线鉴定验收表”。

第四十一条 图纸大小和制图要符合有关国家标准和企业标准要求。

第四十二条 成套图册编号有序,蓝图与实物相符,工具图、产品图等编号应与已有的编号有连贯性。

第四十三条 产品图应按会签审批程序签字。总装图必须经总工程师审查批准。工艺工具图纸资料应由工艺部门编制和设计,全部底图应移交技术档案部门签收归档。

第四十四条 验收前一个月应将图纸、资料送验收部门审阅。

第四十五条 技术资料的验收汇总管理由研究所负责。