

弗布克流程化与规范化管理手册系列

生产企业流程化与规范化管理手册

(配套光盘)

金青龙 编著

 **人民邮电出版社**
POSTS & TELECOM PRESS

北 京

全国Mini-MBA职业经理双证班 (25年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	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高等教育研修证	1280元
全国：工商管理MBA课程实战班100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《IE工业工程师》MBA高等教育双证	高级IE工业工程师资格证书+2年制MBA高等教育研修证书	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高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA高等教育证	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+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《行政总监》MBA高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《采购经理》MBA高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制MBA高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



【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，



【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（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）
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。



【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】

美华企业管理有限公司、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老师担任学校理事长。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。

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 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) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(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】 (支持网转、柜台办理和自动取款机办理) (如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费 (建议首选工商银行账户)，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【微信客服】122285053

【微信公众号】MHJY1998

你该充电了！请参加 25 年热招:经理培训课

♥全国 Mini-MBA《职业经理》双证班♥



你该充电了！中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生

目 录

第一部分 用流程优化	1
第 1 章 研发管理流程	2
1.1 产品研发管理 workflow 与标准	2
1.1.1 产品研发管理 workflow	2
1.1.2 产品研发管理 work standard	3
第 2 章 采购管理流程	5
2.1 物料采购管理 workflow 与标准	5
2.1.1 物料采购管理 workflow	5
2.1.2 物料采购管理 work standard	6
第 3 章 生产管理流程	7
3.2 生产计划安排 workflow 与标准	7
3.2.1 生产计划安排 workflow	7
3.2.2 生产计划安排 work standard	8
第 4 章 质量管理流程	9
4.1 生产质量管控 workflow 与标准	9
4.1.1 生产质量管控 workflow	9
4.1.2 生产质量管控 work standard	10
第 5 章 仓储与库存管理流程	12
5.2 物料库存管理 workflow 与标准	12
5.2.1 物料库存管理 workflow	12
5.2.2 物料库存管理 work standard	13
第 6 章 财务管理流程	14
6.2 内部审计管理 workflow 与标准	14
6.2.1 内部审计管理 workflow	14
6.2.2 内部审计管理 work standard	15
第 7 章 行政人事管理流程	16
7.1 办公用品采购 workflow 与标准	16
7.1.1 办公用品采购 workflow	16
7.1.2 办公用品采购 work standard	17
第二部分 用制度规范	18
第 8 章 产品研发与生产技术管理制度	19
8.1 产品研发管理制度	19
8.1.1 新产品研发管理制度	19
8.2 生产技术管理制度	23
8.2.3 工艺文件管理制度	23
第 9 章 物料管控制度	26
9.1 物料采购与存储制度	26
9.1.1 物料采购管理制度	26
9.2 物料使用与盘点制度	29
9.2.1 物料使用管理制度	29
第 10 章 设备与安全管理 制度	31
10.1 设备管理制度	31

10.1.2 生产设备使用管理办法.....	31
10.2 安全管理制度.....	33
10.2.3 文明生产暂行规定.....	33
第11章 质量管理制度.....	35
11.1 质量检查与检验制度.....	35
11.1.1 质量日常检查制度.....	35
11.2 质量问题管理制度.....	38
11.2.1 不合格品管理办法.....	38
第12章 现场管理制度.....	43
12.1 车间管理制度.....	43
12.1.2 车间生产管理办法.....	43
12.2 生产作业与调度管理制度.....	44
12.2.1 生产作业安排管理办法.....	44
第13章 财务管理制度.....	48
13.1 预算与审计管理制度.....	48
13.1.1 财务预算管理制度.....	48
13.2 成本核算与报销管理制度.....	55
13.2.1 成本核算管理办法.....	55
第14章 行政人事管理制度.....	61
14.1 人事管理制度.....	61
14.1.1 人员招聘管理制度.....	61
14.2 行政管理制度.....	64
14.2.2 办公设备使用管理规定.....	64
第三部分 用工具执行.....	67
第15章 生产计划管理与控制工具.....	68
15.1 计划管理工具.....	68
15.1.1 年度生产计划表.....	68
15.1.2 月度生产计划表.....	69
15.1.3 周别生产计划表.....	69
15.1.4 日别生产计划表.....	70
15.2 生产控制工具.....	70
15.2.5 生产进度异常分析表.....	70
15.2.7 生产进度落后原因分析表.....	71
第17章 质量管理工具.....	72
17.1 旧七大质量管理工具.....	72
17.1.2 层别法.....	72
17.1.3 鱼刺图.....	74
17.1.5 直方图.....	76
17.1.7 散布图.....	78
17.2 新七大质量管理工具.....	80
17.2.1 KJ 法.....	80
17.2.5 箭线图法.....	83
17.2.6 PDPC 法.....	85
第四部分 用范例演示.....	87

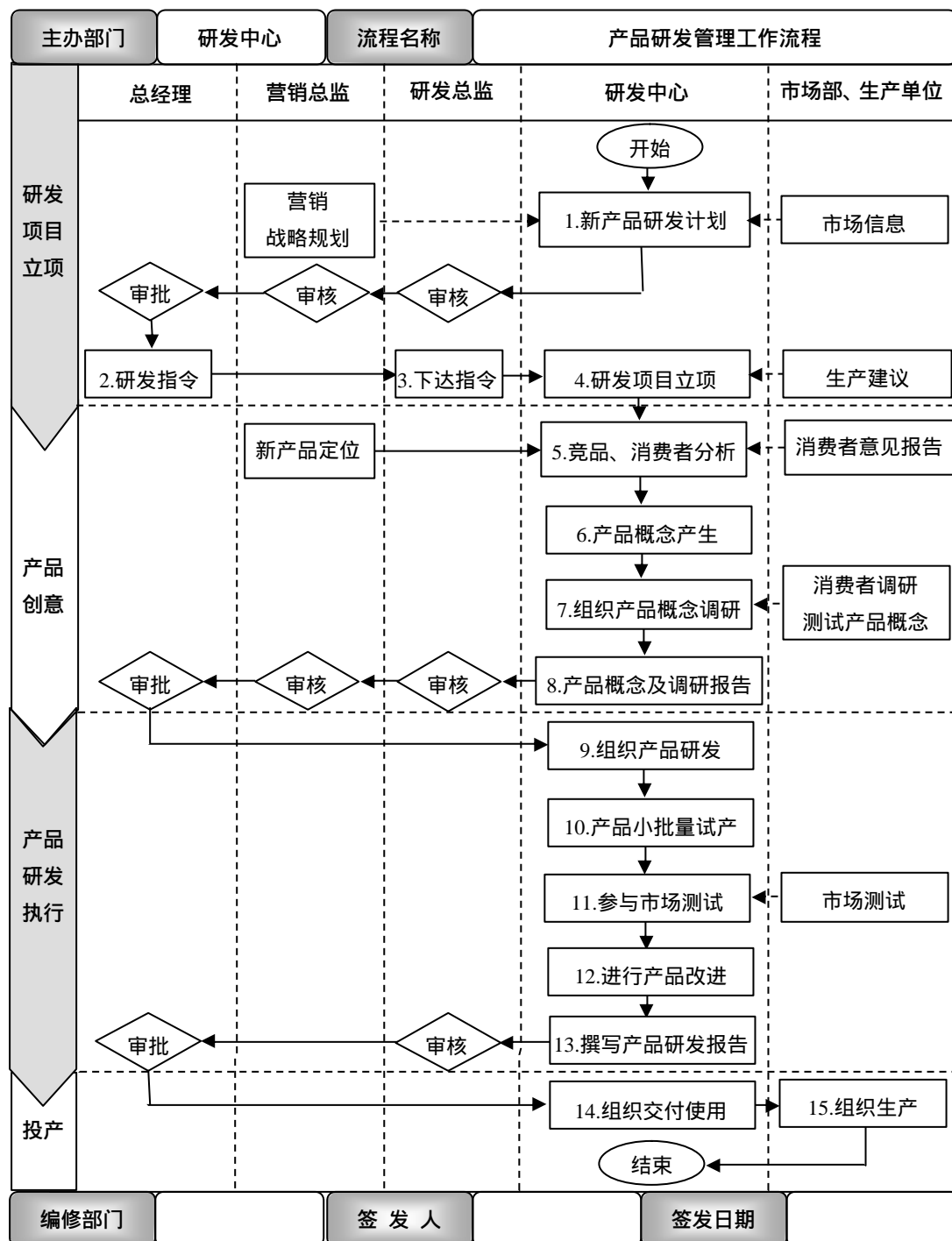
第 18 章 组织结构设计示范.....	88
18.1 生产企业组织结构的主要形式.....	88
18.1.1 直线型组织结构.....	88
18.1.2 职能型组织结构.....	88
18.2 大中小型生产制造企业组织结构.....	89
18.2.2 中型生产制造企业组织结构.....	89
18.2.3 小型生产制造企业组织结构.....	89
18.3 生产企业部门组织结构设计.....	90
18.3.1 采购部组织结构.....	90
18.3.2 生产部组织结构.....	90
18.3.3 质量部组织结构.....	90
第 20 章 职位说明示范.....	92
20.2 研发中心职位说明书.....	92
20.2.1 研发中心经理职位说明书.....	92
20.3 采购部职位说明书.....	94
20.3.1 采购部经理职位说明书.....	94
20.4 生产部职位说明书.....	96
20.4.1 生产部经理职位说明书.....	96
20.5 质量管理部职位说明书.....	98
20.5.1 质量管理部经理职位说明书.....	98
20.6 仓储部职位说明书.....	100
20.6.1 仓储部经理职位说明书.....	100
20.7 财务部职位说明书.....	102
20.7.1 财务部经理职位说明书.....	102
20.8 行政人事部职位说明书.....	104
20.8.1 行政人事部经理职位说明书.....	104
第 21 章 绩效考核示范.....	107
21.2 研发中心人员绩效考核表.....	107
21.2.2 技术研究主任绩效考核表.....	107
21.2.5 中试研究中心主任绩效考核表.....	108
21.3 采购部人员绩效考核表.....	109
21.3.2 采购员绩效考核表.....	109
21.4 生产部人员绩效考核表.....	110
21.4.2 车间主任绩效考核表.....	110
21.4.3 车间班组长绩效考核表.....	112
21.5 质量管理部人员绩效考核表.....	113
21.5.2 来料检验员绩效考核表.....	113
21.6 仓储部人员绩效考核表.....	114
21.6.2 仓库管理员绩效考核表.....	114
21.7 财务部人员绩效考核表.....	115
21.7.3 出纳人员绩效考核表.....	115
21.8 行政人事部人员绩效考核表.....	116
21.8.4 行政专员绩效考核表.....	116

第一部分 用流程优化

第1章 研发管理流程

1.1 产品研发管理 workflows 与标准

1.1.1 产品研发管理 workflows



1.1.2 产品研发管理工作标准

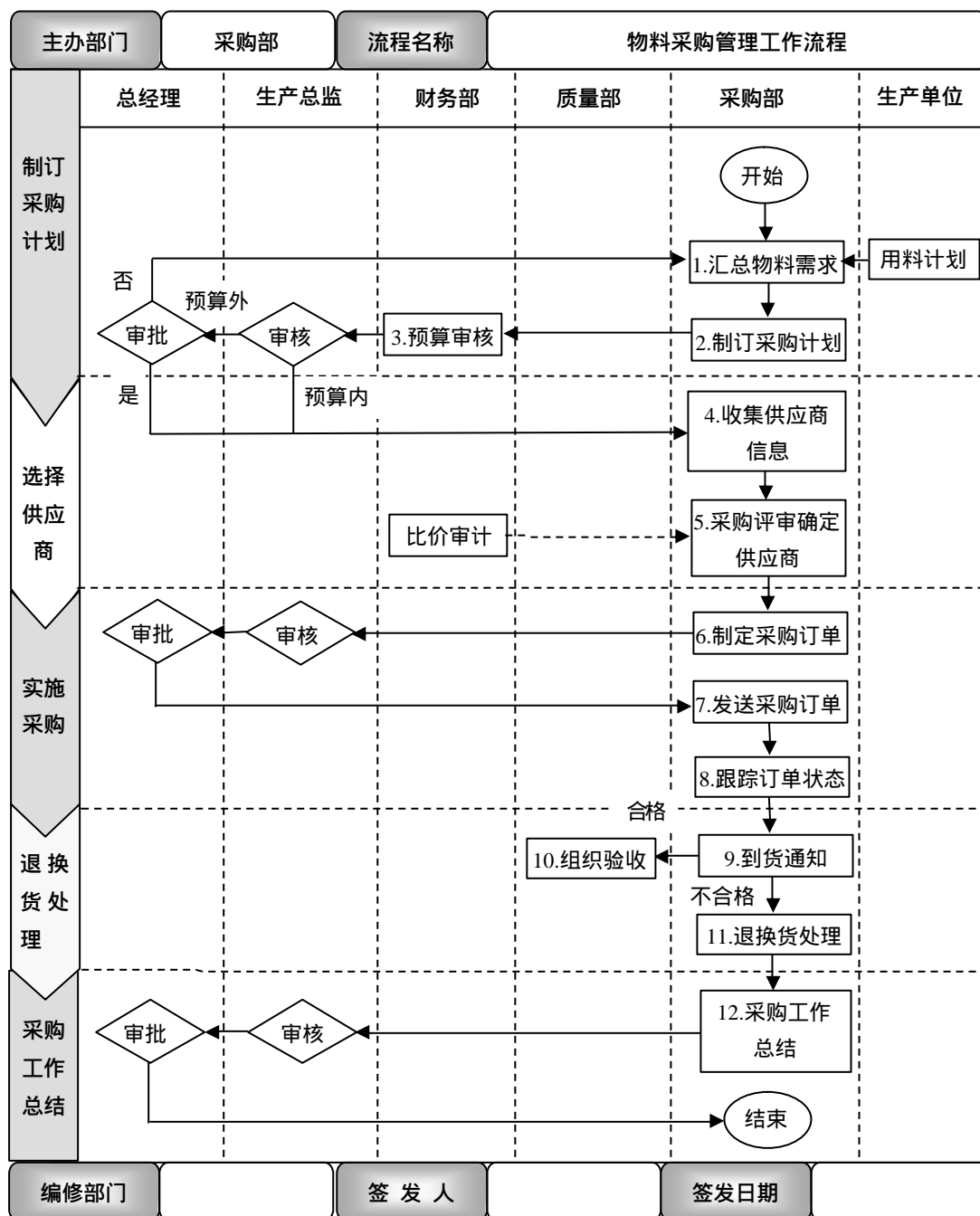
阶段	节点	工作执行标准	执行工具
研发项目立项	1	研发中心经理根据营销总监制定的营销战略规划和市场部提供的市场信息,制订新产品研发计划	企业营销战略规划 企业产品研发制度 企业产品研发立项制度
	2	总经理向研发中心下达产品研发指令	
	3	研发总监接到总经理指令后,向研发中心和相关部门下达研发指令	
	4	研发中心经理接到研发指令后,组织研发中心的相关人员讨论立项事宜	
产品创意	5	市场部围绕新产品开发对消费者展开调查,提供消费者意见调查报告,营销总监提供新产品定位方案	企业产品研发制度 产品研发计划 产品调查信息表
	6	研发中心经理根据上述资料,组织研发人员进行竞品、消费者的分析,并负责制定产品概念的初步方案	
	7	研发中心经理和市场部经理组织相关人员开展初步产品概念的调研和测试,必要时可申请市场调研公司协助 研发中心经理根据调查结果修正产品概念,并提交产品概念方案及调查测试的报告	
	8	研发中心总监和营销总监分别审核产品概念方案及调查测试报告,经修改后报总经理审批	
产品研发执行	9	产品方案通过后,研发中心经理组织研发人员进行产品研发,确定所研发项目的各项具体要求,如材料要求、工艺技术、工序安排和配件选择等	企业产品研发制度 企业产品小试与改进制度 产品调研信息表
	10	产品初步研发完成后,随即进行小批量试生产	
	11	将小批量试生产出来的产品交与市场部进行市场测试	
	12	分析市场测试的结果,根据市场反馈对新产品进行改进	
	13	研发中心经理汇总、整理所有的研发资料,撰写新产品研发报告,分别提交研发中心总监和总经理审核、审批	

投产	14	技术总监、总经理及相关委员会对研发项目进行验收	项目验收报告
	15	验收合格后，研发中心组织该项目交付生产，同时将产品的技术资料统一移交给生产部，并于生产过程中进行指导	产品说明书等技术资料

第2章 采购管理流程

2.1 物料采购管理工作流程与标准

2.1.1 物料采购管理工作流程



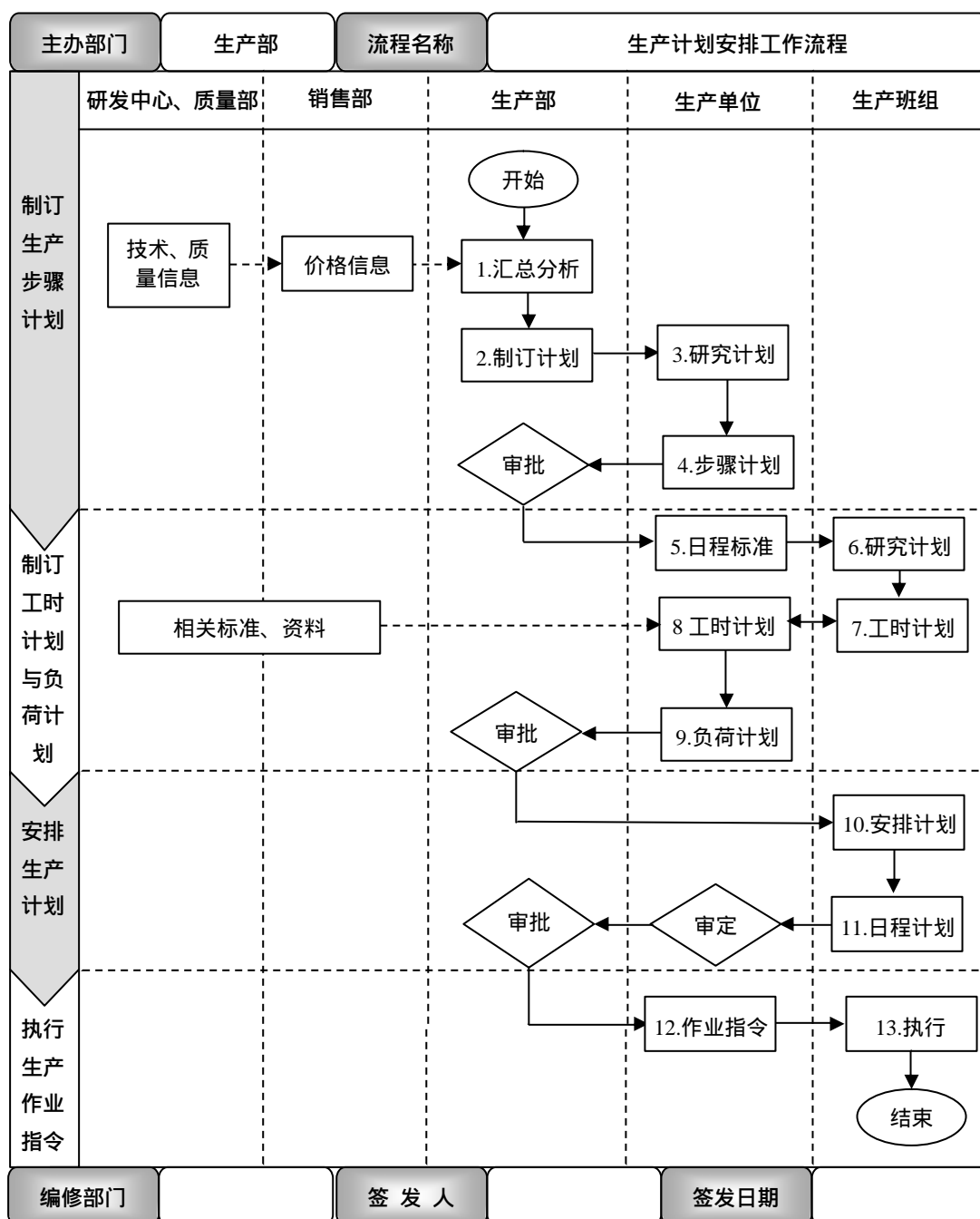
2.1.2 物料采购管理工作标准

阶段	节点	工作执行标准	执行工具
制订 采购 计划	1	<p>采购部负责对物料使用情况进行跟踪，收集物料使用信息</p> <p>生产部及各生产单位及时将物料使用计划报给采购部，提供需求物料的品种、数量及质量要求</p> <p>采购部汇总从不同渠道获得的物料</p>	<p>生产用物料计划表</p> <p>物料需求汇总表</p> <p>物料库存统计表</p> <p>物料采购计划</p> <p>物料采购预算制度</p> <p>安全库存管理规定</p>
	2	<p>采购部相关人员根据物料需求情况、库存数量、采购数据等相关资料，制订物料采购计划</p>	
	3	<p>物料采购计划报财务部进行预算审核</p> <p>若属预算内采购，报生产总监审核；若属预算外采购，则报总经理审批；若未获得批准，则返回采购部修改</p>	
选择 供应 商	4	<p>查找企业现有的供应商信息数据库</p>	<p>供应商信息库</p>
	5	<p>财务部审计专员配合采购部进行比价，择优选供应商</p> <p>若是新的物料需求，采购部还应做好市场调研</p> <p>要求供应商提供其相关情况，包括价格、质量、优惠条件等</p>	
实施 采购	6	<p>确定合适的供应商，并将需采购物料的品种、价格、数量制</p> <p>作成采购订单，分别报生产总监审核、总经理审批</p>	<p>采购订单</p> <p>企业内部采购程序</p>
	7	<p>将经过审批的采购订单发送给供应商，并与供应商进行确认</p>	
	8	<p>相关采购人员应经常跟踪采购订单的状态，及时催促供应商发货，以满足生产的需求</p>	
退换 货处 理	9	<p>采购部将到货的具体时间、批量等相关情况通知质量管理部</p>	<p>物料验收管理制度</p> <p>进料质量检验记录</p>
	10	<p>质量管理部根据具体情况组织物料的质量检验和验收工作</p>	
	11	<p>质检人员发现不合格的物料，应将其暂时存入相应的仓库并通知采购部；采购部应根据采购合同，及时进行退换货处理</p>	
采购 工作 总结	12	<p>采购部对物料采购和库存控制工作进行总结</p> <p>工作总结报生产总监审核、总经理审批</p>	<p>采购管理制度</p> <p>采购工作总结</p>

第3章 生产管理流程

3.2 生产计划安排工作流程与标准

3.2.1 生产计划安排工作流程



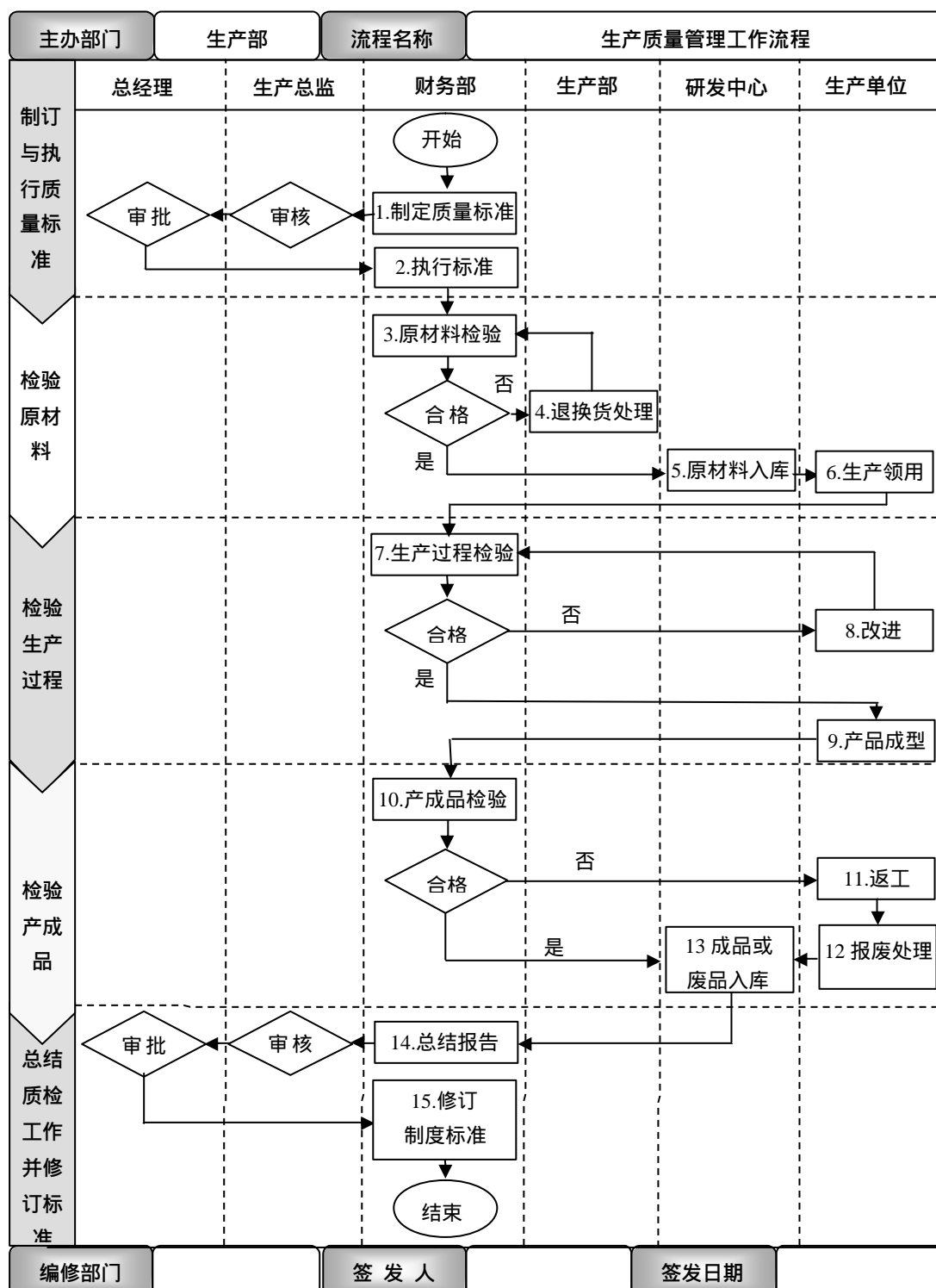
3.2.2 生产计划安排工作标准

阶段	节点	工作执行标准	执行工具
制订 生产 步骤 计划	1	研发中心负责收集本行业国内外有关技术方面的信息 质量管理部负责收集本行业国内外有关质量方面的信息 销售部负责收集本行业国内外有关产品价格方面的信息 生产部对技术部、质量管理部、销售部提供的各方面信息 进行汇总，并加以分析	研发中心技术信息 质量管理部质量信息 销售部价格信息
	2	生产部制订企业生产计划	企业年度目标管理责任书
	3	企业生产计划经相关管理人员批准后，由生产部通知各生产单位进行研究	企业计划管理制度
	4	经过研究，各生产单位制订本单位的生产步骤计划 各生产单位的生产步骤计划需报生产部审批	
制订 工时 计划 与负 荷计 划	5	各生产单位编制生产日程标准	企业生产计划 各单位生产步骤计划
	6	各生产班组对一系列计划进行研究	
	7	各生产班组在对一系列计划研究的基础上，与本单位一同 编制生产工时计划	
	8	各生产单位编制生产负荷计划	
	9	生产工时计划与负荷计划报生产部审批	
安排 生产 计划	10	各生产班组对各项生产计划进行详细、周密的安排	企业生产计划
	11	各生产班组编制具体的生产日程计划 生产日程计划报本单位相关领导审定后，报生产部审批	生产步骤计划 各单位生产工时计 划、负荷计划
执行 生产 作业 指令	12	各生产单位根据生产部审批的日程计划，向所属生产班组 下达生产作业指令	企业生产计划 各单位生产工时计 划、负荷计划
	13	各生产班组严格执行本单位下达的生产作业指令	生产日程计划

第4章 质量管理流程

4.1 生产质量管控工作流程与标准

4.1.1 生产质量管控工作流程



4.1.2 生产质量管控工作标准

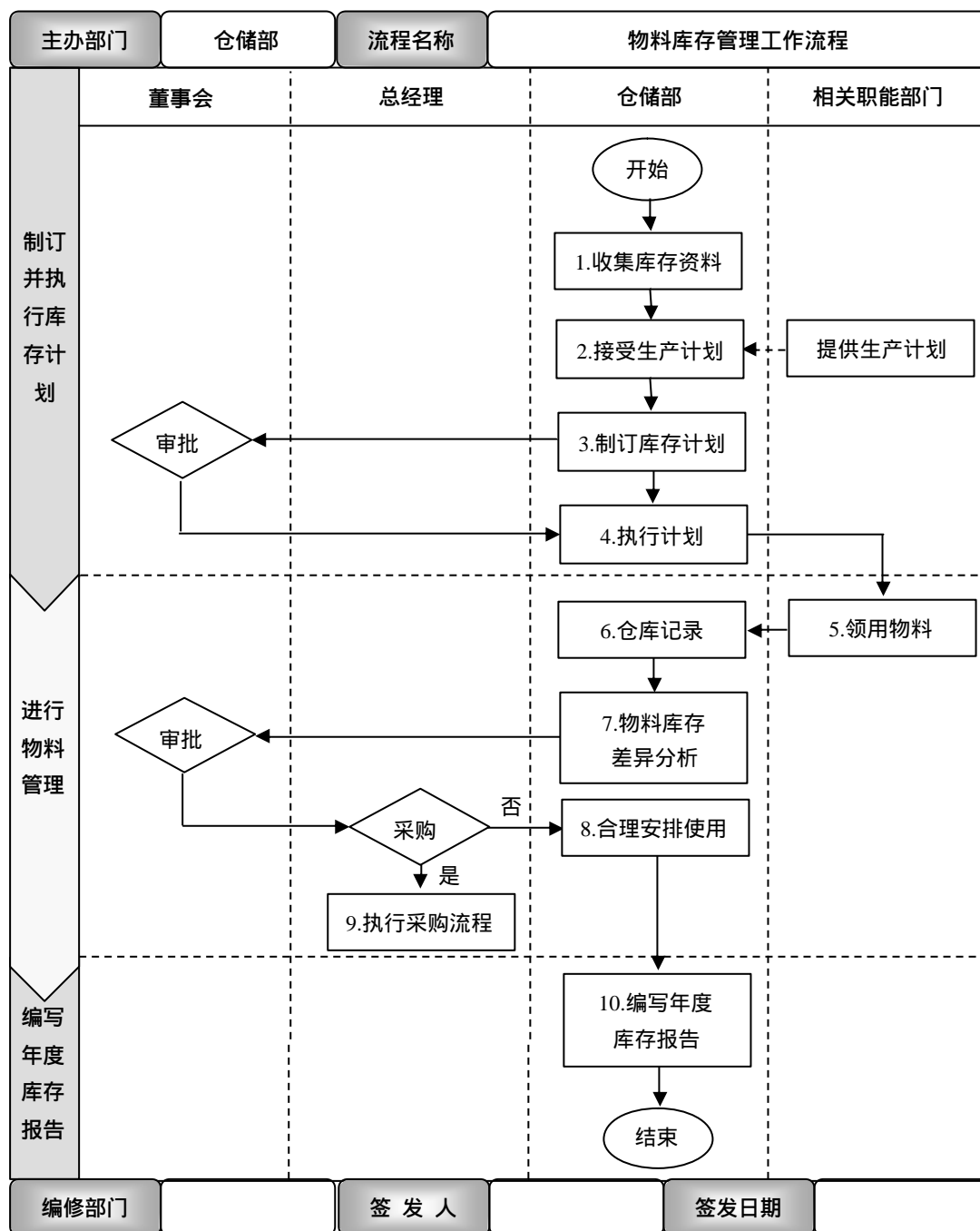
阶段	节点	工作执行标准	执行工具
制订与执行质量标准	1	<p>由公司质量管理部组织，市场部、生产部和研发中心等职能部门参与，制定公司各类质量管理文件</p> <p>生产总监在审核过程中应提出自己的意见及建议</p> <p>生产总监审核后，提交总经理审批</p>	<p>公司质量检验标准</p> <p>ISO9000 质量管理体系标准</p>
	2	<p>产品质量标准按照国际、行标或经过备案批准的企标由质量管理部负责制定并成文，下发给内部各职能部门和生产单位</p> <p>质量管理标准经批准后，由质量管理部执行</p> <p>组织对原材料、生产过程及产成品进行检验</p>	
检验原材料	3	来料检验员对采购的原材料进行检验	原材料质检标准
	4	对质量不合格的原材料作退换货处理	
	5	对质量合格的原材料办理入库手续	
	6	各生产单位可以领用质量合格且入库的材料	
检验生产过程	7	质量管理部对生产过程进行质量监控	生产过程质检标准
	8	对生产过程检验合格的产品继续生产	
	9	对生产过程检验不合格的产品实施改进处理	
检验产成品	10	公司成品检验人员对产成品进行质量检验	产品检验质量标准
	11	对于质检不合格的产品，执行返工处理	
	12	对于质检不合格的产品，若返工也无法使其达到合格，要进行报废处理	
	13	质量检验合格的产品，即可入库	
总结质检工作	14	<p>质量管理部进行年度质检总结报告</p> <p>生产总监审核报告并提出自己的意见及建议</p> <p>生产总监审核后，报总经理审批</p>	生产质量检验标准

并修 订标 准	15	质量管理部按照质量检验执行情况及总经理审批意见,修 订公司质量检验标准	
---------------	----	--	--

第5章 仓储与库存管理流程

5.2 物料库存管理工作流程与标准

5.2.1 物料库存管理工作流程



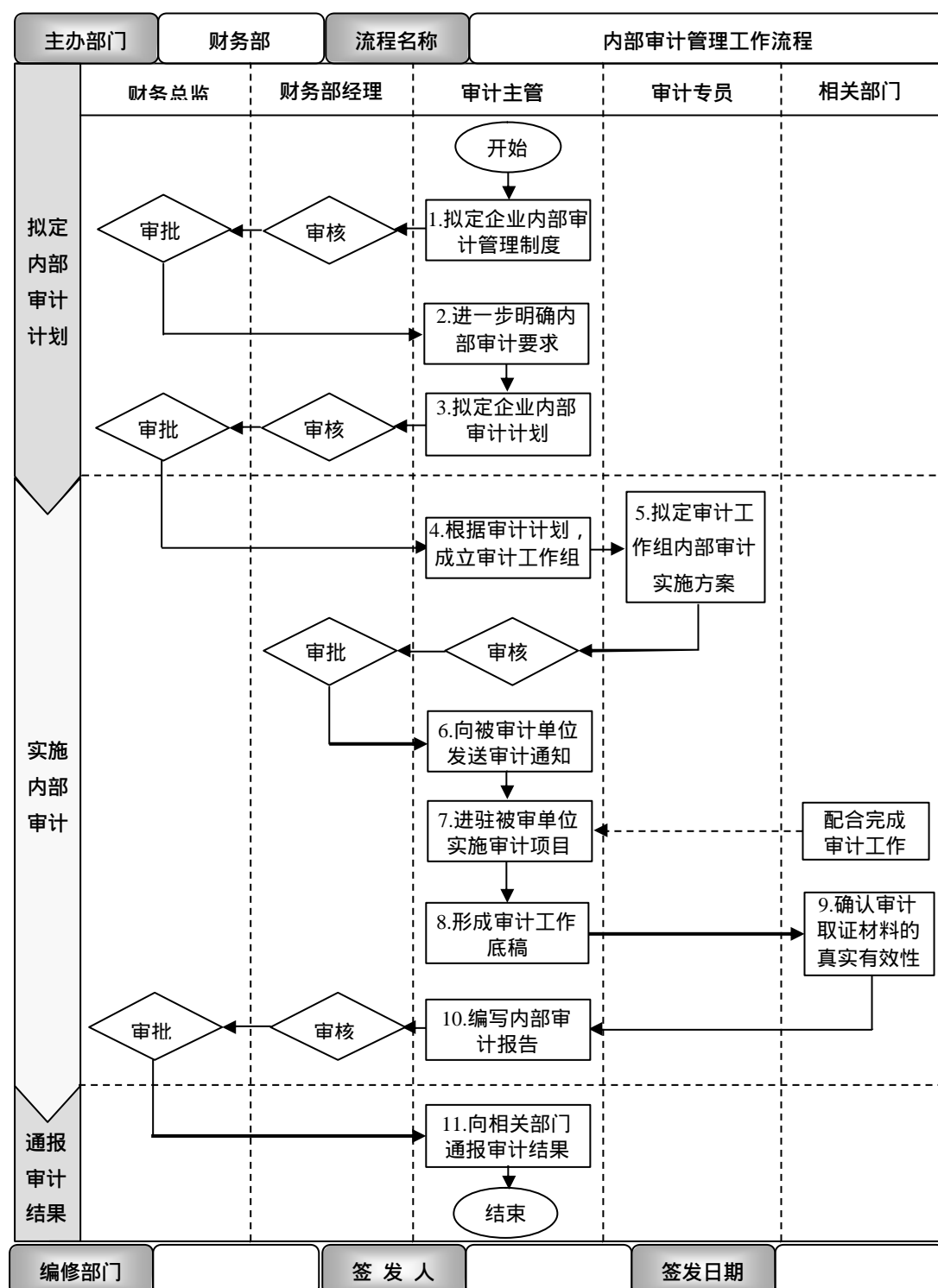
5.2.2 物料库存管理工作标准

阶段	节点	工作执行标准	执行工具
制订并执行库存计划	1	仓储部物料管理员收集并整理公司库存物料信息	库存物料登记表 库存计划
	2	生产部向仓储部提供生产计划 仓储部物料管理员接收生产部各生产单位提供的生产计划	
	3	物料管理员根据公司的实际情况、生产计划、历年库存情况等 信息编制库存计划	
	4	仓储部负责执行物料存储计划	
进行物料管理	5	生产部各生产单位根据实际生产需要领用物料	物料领用登记
	6	生产部各单位每次领用物料时,仓储部物料管理员都要在物料领用登记表上做好记录,并且要定期总结物料的领用情况	
	7	仓储部物料管理员要定期分析物料领用记录,发现物料使用异常时应及时向生产部经理反映,请示是否要加量采购	
	8	若物料需要加量采购时,应及时通知采购部	
	9	若物料无需加量采购时,物料管理员需要安排好物料的仓储与发放,以便于合理使用	
编写年度库存报告	10	仓储部负责编写年度库存报告,以便说明公司在一年中的物料存储和使用情况	年度库存报告

第6章 财务管理流程

6.2 内部审计管理工作流程与标准

6.2.1 内部审计管理工作流程



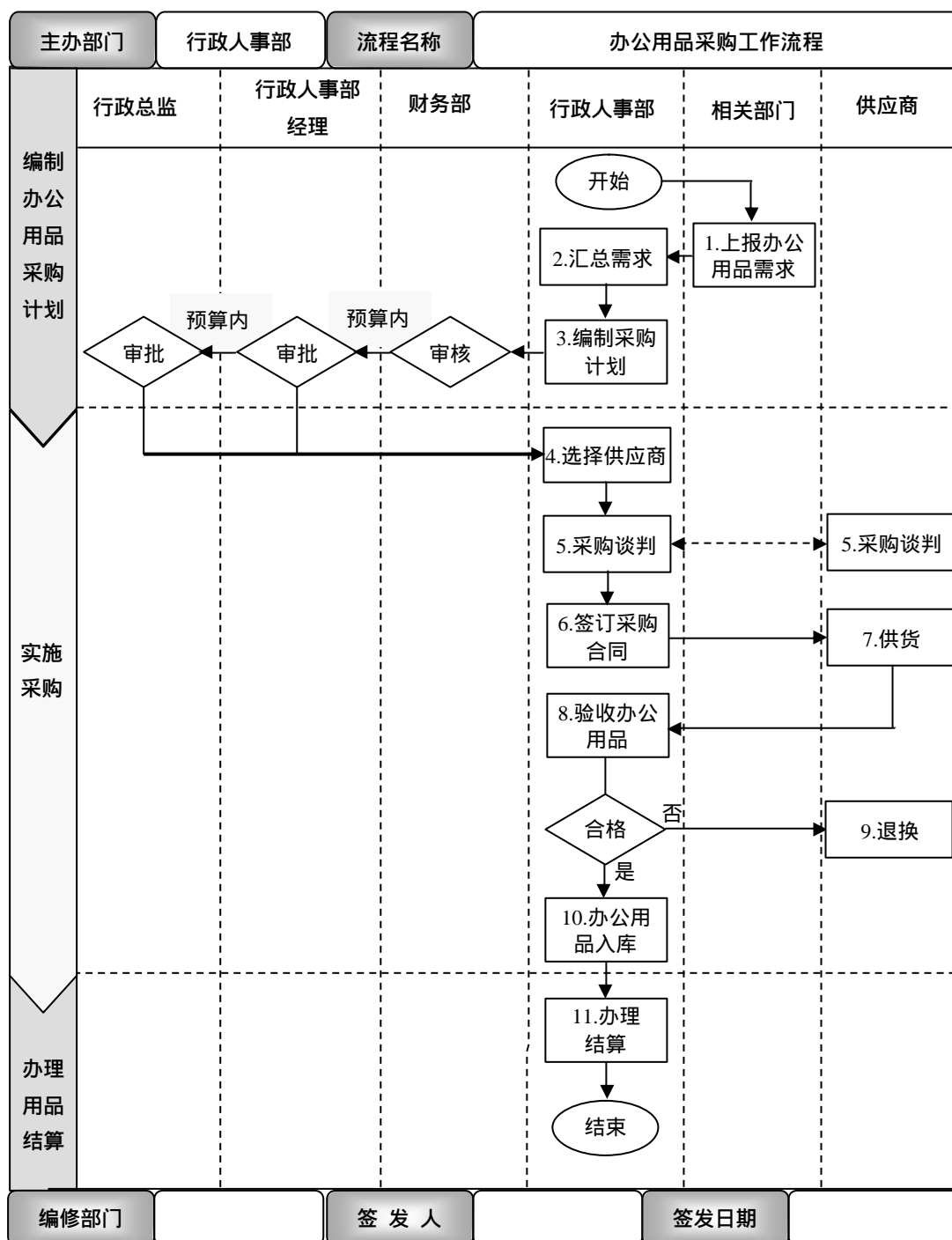
6.2.2 内部审计管理工作标准

阶段	节点	工作执行标准	执行工具
拟定 内部 审计 计划	1	审计主管根据公司的实际情况,拟定内部审计管理制度 审计主管将编写完成的内部审计管理制度提交财务部经理审核、财务总监审批	内部审计管理制度 内部审计工作计划
	2	根据财务总监的审批意见,审计主管进一步明确内部审计工作的具体要求	
	3	审计主管拟定公司内部审计工作计划,并提交财务部经理审核、财务总监审批	
实施 内部 审计	4	为了更好地实施公司内部审计工作计划,审计主管组织成立审计工作小组,由审计主管担任组长	审计通知书 审计工作底稿 审计工作报告
	5	审计专员根据内部审计工作计划和公司的实际情况,拟定审计工作组的内部审计实施方案 内部审计实施方案要提交审计主管审核、财务部经理审批	
	6	审计工作开始前,要向被审计部门发出审计通知	
	7	被审计部门接到审计通知后,审计工作组要进驻被审计部门,正式实施审计活动	
	8	由审计专员根据审计结果写出审计工作底稿,即对整个审计实施过程所做的工作记录和各种文件资料	
	9	审计主管要向被审计部门确认审计取证材料的真实性和有效性	
	10	在被审计部门确认了审计取证材料的真实性和有效性后,审计主管编制审计工作报告 审计工作报告编写完成后要提交财务部经理审核、财务总监审批	
通报 审计 结果	11	审计工作报告经财务总监审批后,向相关部门公布审计结果,并提出相应的整改意见	审计工作报告

第7章 行政人事管理流程

7.1 办公用品采购工作流程与标准

7.1.1 办公用品采购工作流程



7.1.2 办公用品采购工作标准

阶段	节点	工作执行标准	执行工具
编制 办公 用品 采购 计划	1	各相关部门根据工作需要,提出办公用品需求,并及时上报行政人事部	办公用品需求汇总表 办公用品需求采购计划
	2	行政人事部对各部门的需求进行汇总	
	3	行政人事部根据办公用品需求汇总情况,编制公司的办公用品采购计划 编制好的办公用品采购计划应及时上交财务部审核 对于预算内的办公用品采购计划由行政人事部经理审批 对于预算外的办公用品采购计划由行政总监审批	
实施 采购	4	行政人事部在选择供应商时,主要从办公用品的价格、质量、信用以及售后服务等方面进行整体考虑	办公用品采购合同 退货单 入库验收单
	5	选择好供应商后,行政人事部就采购事项同供应商进行谈判	
	6	与供应商谈判达成一致意见后,行政人事部代表公司与供应商签订采购合同	
	7	供应商按照采购合同的要求进行供货	
	8	行政人事部负责对采购的办公用品进行验收	
	9	对于验收不合格的办公用品,行政人事部应及时向供应商退换	
	10	对验收合格的办公用品,行政人事部应及时验收入库	
办公 用品 结算	11	待行政人事部对办公用品验收完毕且入库后,应按照采购合同的要求,及时与供应商进行结算	结算凭证

第二部分 用制度规范

第 8 章 产品研发与生产技术管理制度

8.1 产品研发管理制度

8.1.1 新产品研发管理制度

制度名称	新产品研发管理制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 新产品的开发对公司产品优势的增加、新市场的开拓、利润增长点的催生有着不可忽视的作用。为了加强对公司新产品研发的管理、提高产品研发的规范化操作、保证新产品研发的质量，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 公司产品研发中的立项、设计、试制、评估、移交、资料、费用等相关管理事项，均按本制度中的规定执行。</p> <p>第 3 条 本制度中的新产品包括下列两种。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 满足市场需求且不同于公司已有的新型产品。 2. 在公司已批量生产的某种产品基础上，改动量超过 40% 而形成的一种新型产品。 <p style="text-align: center;">第 2 章 新产品的开发立项</p> <p>第 4 条 产品研发人员在通过广泛的市场调研和全面、仔细分析竞争对手的产品、价格、技术以及客户需求的基础上，在每季度最后一个月的 22 日前向主管副总上报新产品立项建议书，供相关领导进行决策。</p> <p>第 5 条 主管副总应组织技术部、营销部、生产部等相关人员就新产品立项建议书进行评审讨论，全面论证新产品的技术性、经济性、可生产性等可行性，形成相关的决议并报总经理审批。</p> <p>第 6 条 经过审批后的产品立项建议书由主管副总下达研发项目任务书，确定相关的项目负责人与研发成员，并在 1 个月之内由新产品项目组编制完成设计说明书、加工图纸、试制大纲等技术性文件。</p> <p>第 7 条 新产品项目组应将新产品的研发进度上报产品研发主管，由产品研发主管对新产品的研发进度进行监督。</p> <p>第 8 条 为了增强公司的核心竞争力，新产品的研发时间一般不得超过 3 个月，特殊情况确需延长研发时间的，必须经过主管副总与总经理的审批同意。</p>					

第 3 章 新产品的的设计管理

第 9 条 设计说明书是产品设计的主要依据，也是技术人员进行学习的一种重要技术资料，还是公司自主知识产权的一种体现。设计说明书必须包括以下九项内容，不允许有任何的隐瞒及漏项。

1. 产品的设计依据包括技术与市场两个方面的内容。

(1) 技术方面的设计依据主要指与国内外的技术相比，新产品的性能、适用性等优势。

(2) 市场方面的设计依据包括产品的形态、形式等能否满足用户的需求，是否有利于增强产品的市场竞争力。

2. 产品的工作原理、基础参数及主要技术性能指标。

3. 对产品的技术标准及采用的标准件、通用件、标准材料等加以说明。

4. 关键技术的解决方案（包括采用特殊工装、特殊设备生产等）。

5. 对可能采用的特殊原料、特殊工艺及特殊配件加以说明。

6. 产品设计的各种数据，包括刚度、强度、屈伸度、热变形、电路、油路、能量的转换等。

7. 简略地勾画出产品的基本轮廓图、总体尺寸图、主要零部件图，并加以说明。

8. 产品的工艺性、生产设备、工装、成本等方面的分析。

9. 产品的研发试验、研发周期及所耗经费的说明。

第 10 条 设计说明书中的内容应根据新产品的不同而有所变化，但各项条款必须齐全。如果不需要具体说明其中某一项条款，应注明。设计说明书由项目负责人完成。

第 11 条 工作图设计是在设计说明书的基础上完成，供试制（生产）及出厂用的全部工作图样和设计文件，包括以下三大项内容。

1. 产品零部件图、部件装配图和总装配图。

(1) 零部件图：零件的视图、比例、尺寸、公差、形位公差、表面粗糙度、表面处理、热处理要求及技术条件等应符合的标准。

(2) 部件装配图：包括装配、焊接、加工、检验的必要数据和技术要求。

(3) 总装配图：给出反映产品结构概况，组成部分的总图，总装加工和检验的技术要求。

2. 产品零件、标准件明细表、外购件及外协件目录。

3. 产品的技术要求、检验方法、检验规则、包装与储运要求等。

第 12 条 试制鉴定大纲是检验研发的样品成功与否的必备技术文件，在产品研发过程中主要发挥以下三大作用。

1. 能考核和考验样品（或小批产品）技术性能的可靠性、安全性，规定各种测试性能的标准方法及产

品试验的要求和方法。

2. 能考核样品在规定的极限情况下使用的可行性和可靠性。

3. 提供分析产品核心功能指标的基本数据。

第 13 条 在产品设计的过程中还需要编写其他的技术文件，包括以下四项内容。

1. 文件目录，包括图样目录、明细表、通（借）用件、外购件、标准件汇总表、技术条件、使用说明书、合格证、装箱单等。

2. 图样目录，包括总装配图、原理图和系统图、部件装配图、零件图、包装物图及包装图、安装图等。

3. 随机出厂图样。

4. 标准化审查报告，包括对新设计产品在标准化、系列化、通用化方面作出的评价。

第 14 条 设计新产品时应尽量保证其零部件的标准化、通用化，以节省生产成本。

第 4 章 产品的试制与评估

第 15 条 产品的试制分为样品试制与小批量试制两个阶段。

1. 样品试制。样品试制是产品研发人员根据设计说明书、图纸、工艺文件和必要的工装负责试制成一件或几件样品，然后按要求进行试验，借以考验产品结构、性能和设计图的工艺性，考核图样和设计文件的质量。

2. 小批量试制。小批量试制是在样品试制的基础上进行的，主要目的是考核产品的工艺性，验证全部工艺文件和工艺装备，并进一步校正和审验设计图纸。

第 16 条 在样品试制与小批量试制完成后，试制工程师负责编制试制总结，其内容包括试制结果、对设计图样和文件验证过程的说明、在试制过程中所出现的问题、解决过程以及各种技术参数的原始数据。

第 17 条 对样品及小批量试制的评估由主管副总组织相关部门人员参加，主要审查试制的结果及设计的科学性与合理性，评估各种工艺是否完善、技术文件是否齐备、外购供应能否跟上、成品率是否稳定等。

第 18 条 进行评估时必须现对样品进行评估，以确认是否可以进行小批量的试制，以免对公司的资源造成浪费。

第 19 条 评估结果交总经理办公室讨论，形成决议后由总经理签字并下达批量生产命令。

第 5 章 新产品研发项目的移交

第 20 条 总经理办公会议通过召集相关人员对新产品的实用性、经济型、科学性等方面做出肯定的评估后，产品研发人员即可将新产品的研发项目交由生产部进行生产。

第 21 条 批准移交的新产品项目必须有产品技术标准、工艺规程、产品装配图、零件图、工装图以及其他有关的技术资料。

第 6 章 研发资料的管理

第 22 条 新产品的研发资料是公司的重要技术机密，一旦泄露将会给公司带来巨大的影响，研发过程中的相关资料由产品研发人员负责妥善保管。

第 23 条 产品研发人员编制的成套图册的编号要有序，蓝图（底图）应与实物相符，工装图、产品图等编号应与已有的编号有连贯性。

第 24 条 零部件图、步装图、总装图、工装图纸等技术资料必须按技术资料签字档中规定的人员签字，全部底图要移交技术档案室签收存档。

第 25 条 研发资料管理人员根据技术文件目录验证研发资料是否齐全，不齐全时可拒收，并上报主管副总进行协调处理。

第 26 条 公司的任何人员不允许将任何研发资料带离公司，否则导致一切后果由当事人承担。

第 7 章 研发费用的控制

第 27 条 项目的研发费用包括调研费、差旅费、对外技术合作费、外委试验费、产品鉴定费、专利申请费、加班费和公司规定的完成项目奖励等。

第 28 条 产品的研发经费按单个项目的预算给付，单列账户，专款专用，由财务部负责监督使用。产品的研发经费不得挪作他用。

第 29 条 在研发项目完成后，公司规定的研发奖金将按规定全额给付给项目研发小组，具体研发人员的奖金按其对于研发项目的贡献大小，由其主管人员或研发项目总负责人确定，上报技术总监与总经理批准。

第 8 章 附则

第 30 条 本制度经总经理办公会议审批，自颁布之日起执行。

第 31 条 本制度与公司的其他规定有相抵触之处，请参照本制度执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.2 生产技术管理制度

8.2.3 工艺文件管理制度

制度名称	工艺文件管理制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的。</p> <p>为规范公司对工艺文件的管理工作，确保工艺文件的适用性和有效性，根据公司相关规章制度，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>工艺文件的管理包括工艺文件的登记、保管、复制、首发、归档、注销、利用、更改、保密等，以上相关事项均按照本制度办理。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 工艺文件分类</p> <p>第 3 条 指导性工艺文件。</p> <p>指导性工艺文件是用来指导工艺人员编制各种文件的依据，它包括工程、工序技术文件、原材料质量标准 and 成品质量标准。</p> <p>第 4 条 生产用工艺文件。</p> <p>生产用工艺文件是指导生产过程各工序互相关联的工艺文件，包括工艺卡、工序卡、工艺图、工艺守则、原材料消耗定额等。</p> <p>第 5 条 新产品设计工艺文件。</p> <p>1. 新产品试制文件是用来指导试制新产品或试用原材料所用的文件。</p> <p>2. 新产品试制文件中所规定的参数是未经实践证实的，需在生产中继续摸索，该文件在实施过程中如发现问题，经有关人员商定可不经审批直接在现场修改并做修改记录，实验成功后，再形成新的文件。</p> <p>3. 新产品试制文件只在试验过程中有效，不能用于试制或批量生产，经试制鉴定后，文件自然失效，批量生产时，应重新形成正式的工艺文件。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 工艺文件的编制</p> <p>第 6 条 工艺文件由生产部技术管理人员负责编制。</p>					

第 7 条 技术管理人员根据产品 and 市场需求制定工艺设计方案，经论证审批后最终确定设计方案。

第 8 条 技术管理人员根据设计方案编制工艺文件，由专家委员会评审和公司总经理审批后，正式颁布工艺技术文件。

第 9 条 对于不同类型、不同版本的工艺文件，应按照统一标识进行区分。

第 10 条 对于临时性的工艺必须明确标识，标明产品、使用期限及其他限制。

第 4 章 工艺文件的实施

第 11 条 工艺文件必须发放到使用场所或相应的工作岗位，以保证操作人员在不间断的工作方式下能够得到。

第 12 条 技术管理人员依据新工艺文件及时对生产部相关人员进行培训。

第 13 条 对于经过技术改造、刚刚投入生产过程的设备，技术管理人员和设备管理人员同样须对相关人员进行培训，详细讲解设备的性能、使用方法和注意事项。

第 14 条 生产部应积极创造贯彻工艺文件的有利条件，如发现工艺文件有问题需要修改时，应按修改手续办理。

第 5 章 工艺文件的更改、归档、注销

第 15 条 工艺文件修改必须经过相关部门的审批，其手续与工艺设计的审批手续相同。

第 16 条 原则上必须由原编制者修改工艺文件，任何人不得擅自修改。如有下列任一情况，工艺文件需要修改。

1. 工艺技术改进时。
2. 推广新工艺、新技术，更新设备工装时。
3. 贯彻新标准或更改技术标准时。
4. 发现设计错误时。

第 17 条 工艺文件在执行过程中，任何个人均可对工艺文件的执行提出合理化建议，由技术管理人员进行论证，论证通过后报技术管理人员审核，纳入工艺文件。

第 18 条 在工艺文件未修改前仍按原文件执行。

第 19 条 工艺文件更改时要做到同一文件更改到位，相关文件更改到位，相关岗位通知到位，设计实物处理到位。

第 20 条 工艺文件必须整理齐全并分类归纳，以便积累经验，供日后查找和参考。

第 21 条 过期失效或需处理的文件要经有关人员讨论同意，按有关规定处理。

第 22 条 工艺文件的注销必须经过相关领导的审批，其注销手续与工艺设计、更改的审批手续相同。

第 23 条 工艺文件注销后将不再投入使用，必须从使用现场收回。

第 6 章 附则

第 24 条 本制度由生产部工艺技术科制定，解释权归生产部所有。

第 25 条 本制度自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 9 章 物料管控制度

9.1 物料采购与存储制度

9.1.1 物料采购管理制度

制度名称	物料采购管理制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为加强对企业物料采购的管理，规范物料采购工作，保证生产的供应，控制物料采购的成本，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于物料采购人员在执行采购作业时的管理。</p> <p>第 3 条 物料采购管理工作的目标。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 根据企业生产的需求做好物料采购工作，保证物料的供应。 2. 在保证物料供应的前提下，控制采购费用的支出。 3. 处理好与供应商的关系，优化企业的供应渠道，降低采购成本。 <p style="text-align: center;">第 2 章 物料请购管理</p> <p>第 4 条 企业的各物料请购单位应根据本单位的职权向生产物控科提出请购申请。</p> <p>第 5 条 请购单的填写。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 请购单位的经办人员根据用料的预算、物料库存报表填写请购单，填写时要注明物料的名称、规格、数量、需求日期、请购部门及对物料的特殊要求等，经本单位负责人审核签字后送生产物控科。 2. 如果请购单不只一份，应按照需求日期的先后顺序装订成册后送生产物控科。 3. 对于请购重要的物料或由特定供应商供应的物料，物料请购单位应在请购单上特别注明或单独进行请购。 4. 需紧急请购物料时，请购单位应填制紧急请购单，在“说明”栏中注明紧急采购的原因，送生产物控科。 5. 物料需要精密的设备或繁杂的工序检验后方可采用，请购单位应在请购单的“说明”栏中注明物料检验所用的时间。 					

第 6 条 请购的审批权限。

1. 请购物料的总金额在 10 000 元以下时，由生产部经理审批。
2. 请购物料的总金额在 10 000 ~ 50 000 元时，由生产副总审批。
3. 请购物料的总金额在 50 000 元以上时，由总经理审批。

第 7 条 请购单的撤销。

1. 因工作失误而将填写有误的请购单送到生产物控科时，待请购单位发现后应立即通知生产物控科，并在已填写好的请购单上写明撤销原因，取回原请购单，将其中一联留生产物控科进行存档。
2. 若生产物控科根据错误的请购单发出订货单，物料采购人员应积极同供应商取得联系，协商解决，取消订货单或转为其他或相近物料的采购。
3. 若因人为原因造成工作失误，相关人员应承担相应的责任。

第 3 章 采购作业管理

第 8 条 生产物控科在接到物料请购单后的作业标准。

1. 进行审核，对于越权审批的请购单直接退回请购单位。
2. 收集所请购物料的库存资料。

第 9 条 生产物控科仓储管理员根据物料请购单与仓储数量等资料计算最经济的物料采购数量，并根据各种物料的期限编制物料需求计划，报生产副总及总经理进行审批。

第 10 条 采购预算的编制。

1. 采购人员根据物料需求计划，编制采购预算。
2. 编制的采购预算必须在考虑到企业的销售计划与资金支付能力的基础上对采购预算进行平衡。
3. 编制好的采购预算必须得到财务部的审核通过。

第 11 条 供应商的选取。

1. 对供应商的选择，应从本企业的合格供应商名单中进行。
2. 若供应商名单中无合适的供应商，物料采购人员应走访市场，进行供应商调查和询价，选择不少于三家符合条件的供应商。
3. 组织质量管理部、财务部、技术部等相关部门对供应商进行考察、评价，经审查合格的供应商可录入企业供应商名单中。

第 12 条 采购方式的选择。

1. 企业所采购的物品总金额超过 5 万元时，必须采用招标的方式进行采购。
2. 企业的采购除选用规定的直接采购、间接采购等方式外，还应根据物料的特性与需求量采用以下方

式进行采购。

(1) 集中采购。集中采购具有共同性的物料可降低费用,因此生产物控科应根据请购单的需求定期实施采购。

(2) 长期采购。凡经常使用且用量比较大的物料,生产物控科应联合其他部门对供应商进行考核,考核通过后与供应商签订长期供货协议。

第 13 条 生产物控科根据确定的采购数量、采购对象、采购方式、采购时间等编制采购计划,并报生产副总审核、总经理审批。

第 14 条 与供应商的谈判。

1. 与供应商谈判的原则:合作原则、认同原则、平等原则、互惠互利原则、坚持客观标准原则。

2. 与供应商谈判的流程:与供应商联系 与供应商谈判 与供应商协商 与供应商达成协议 签订合同。

第 15 条 生产物控科所拟定的采购合同必须经过财务部、法律顾问与总经理的审核、审批,三方就合同中的条款提出意见或建议,生产物控科采购人员据此修订合同,与供应商协商、洽谈后签订合同。

第 4 章 采购作业的控制

第 16 条 生产物控科采购人员根据采购合同的约定向供应商发出订货单后,必须对订货单进行跟进。

第 17 条 采购人员按照采购的先后顺序将物料订货单编辑成册,并结合采购进度计划制订每日的跟催计划,防止出现延期供货的情况而影响生产的进度。

第 18 条 采购人员未能按采购进度采购时,应填写采购进度异常报告单,注明异常的原因及预计完成日期,经物控主管审核后转送请购单位,再根据请购单位的意见拟定对策进行处理。

第 19 条 采购的货物到达企业后,采购人员应办理相应的接受手续,并配合质量管理人员对采购的货物进行验收。

第 20 条 货款的给付。

1. 生产物控科将质量检验人员和仓储人员签字盖章的物料验收单与物料入库单收集整理后交财务部,以便进行核算、付款。

2. 若采购来的物料数量有缺失,则应按照实际数量进行付款。

第 5 章 附则

第 21 条 违约处理。

对供应商的违约行为,按订货合同中的有关规定追究其责任。因供应商违约(如无法及时供货或供货不合格等)的补救措施由生产物控科采购人员负责提出,经物控主管审核后报生产副总审批。

第 22 条 作弊追究。

生产物控科采购人员或物料招标小组的有关人员以任何形式索取或收受回扣、佣金或其他好处的，一经查实，责任人应承担由此造成的一切经济损失并接受相应的行政处罚。

第 23 条 法律责任。

在采购过程中，有关人员出现失职、渎职、受贿、行贿、索贿等行为，损害企业利益的，视情节轻重给予有关人员行政纪律处分，构成犯罪的，交司法部门依法追究其刑事责任。

第 24 条 本制度的制定和修改由生产部负责，经总经理审批后执行。**第 25 条 本制度自公布之日起执行。**

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.2 物料使用与盘点制度

9.2.1 物料使用管理制度

制度名称	物料使用管理制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范生产部门的物料使用，防止物料在使用过程中的错收、错投，减少物料质量问题的发生，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于生产车间物料、包装材料的使用管理。</p> <p>第 3 条 相关人员的责任。</p> <p>1. 各工序负责人有责任按本制度中的相关规定组织生产。</p> <p>2. 各工序操作人员应严格按本制度的相关规定执行。</p> <p>3. 物料定额员负责监督、检查。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 物料使用规范</p> <p>第 4 条 物料使用的作业人员应依规定作自检工作，对使用物料的品质或数量不明确时，应请主管或物料定额员裁定。</p> <p>第 5 条 物料使用前各工序操作人员均需核对品名、规格、批号、数量、检验合格证，确认符合要求</p>					

后方可按批备料，并填写称料记录、称料人、复核人等，由相关人员签字确认。

第 6 条 物料使用应按“先进先出”的顺序进行，使用物料时应轻拿轻放，不得野蛮作业。

第 7 条 凡属于车间启封的整装物料，操作人员每次启封使用后，应及时将剩余物料严格密封，并在容器上注明启封日期和剩余数量，同时由使用者签名，加封后按退料标准操作程序办理退料。再次启封使用时，使用人员如发现外观有变化应停止使用，对性质不稳定的物料需复验合格后方可继续使用。

第 8 条 某物料短缺时，如需使用替代品，应经质检员、技术人员依企业规定流程确认后，方可使用替代品。

第 3 章 剩余或不良物料的处理

第 9 条 上批生产使用的物料或暂时不使用的物料应依原包装方式存放于生产现场的原料区或作退库处理。因生产完工或变更，余留物料在 3 日内不需要使用的，应及时办理退库手续。

第 10 条 车间包装班使用包装材料时，必须严格检查包装材料的外观质量，如发现印刷不清、字迹模糊、歪斜、有污迹、破损等质量问题时，应将其挑出并集中放置，办理退库。

第 11 条 退库物料应依原包装方式包装妥当，并经质检员检验合格后方可退库。

第 12 条 未经质检员检验或检验不合格的物料不得办理入库，不得与下一制程单位私自交接。

第 13 条 需对制程中检验出的不良物料作每日汇报，经质检员鉴定后退回仓库，由物料采购员办理退货事宜。

第 14 条 对需报废的物料，经质检员鉴定后，每日集中退至物料仓库处置。

第 4 章 总则

第 15 条 本制度由仓储部制定，其解释权和修订权归仓储部所有。

第 16 条 本制度自审批通过之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 10 章 设备与安全管理制度

10.1 设备管理制度

10.1.2 生产设备使用管理办法

办法名称	生产设备使用管理办法			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为规范生产设备使用管理，明确相关人员在设备使用过程中的职责，保证公司生产设备的正常运行，最大程度地发挥生产设备的效能，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本办法适用于对生产设备的操作培训与投入使用等事宜进行管理。</p> <p>第 3 条 职责分工。</p> <p>1. 设备管理人员负责设备的操作指导、定期检修、事故处理与原因分析及相关制度的制定、组织实施等工作。</p> <p>2. 各生产车间按照本办法规定，正确操作设备，与设备管理科配合做好设备维护的各项工作，于设备维护、保养、维修期间安排好生产作业。</p> <p>第 4 条 设备管理人员应建立科学的设备使用管理制度，掌握设备的运行情况，依据设备运行的状况制定相应措施。</p> <p>第 5 条 企业实行上岗培训制度。设备管理人员协同相关部门做好设备操作的培训及技术指导，让生产操作人员熟悉设备运行原理、操作程序及各种使用参数等。</p> <p>第 6 条 两班或三班连续运转的设备，生产岗位人员交接班时必须对设备的运行状况进行交接，内容包括设备运转的异常情况、原有缺陷变化、运行参数的变化、故障及处理情况等。</p> <p>第 7 条 设备使用中的安全注意事项。非本岗位操作人员未经批准不得操作本设备，任何人不得随意拆卸或放宽安全保护装置等。</p> <p>第 8 条 建立并健全设备巡检制度与措施，各作业部门要对每台设备，依据其结构和运行方式确定出检查的部位（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状况，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。</p>					

第 9 条 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。

第 10 条 各作业车间要根据设备的多少和复杂程度，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状态。

第 11 条 生产岗位操作人员巡检时，如发现设备有需紧急处理的问题，要立即通知当班调度，由值班负责人组织处理。一般的隐患或缺陷，检查后登入检查表，并按时交给专职巡检工。

第 12 条 专职维修人员进行设备点检时要做好记录，除安排本组处理外，要将信息传递给专职巡检人员，以便统一汇总。

第 13 条 专职巡检人员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。

第 14 条 相关部门列出主要问题，除登记台账之外，还应及时将问题输入计算机，便于企业有关部门的综合管理。

第 15 条 动态资料的应用管理。

1. 巡检人员针对巡检中发现的设备缺陷、隐患，提出应安排检修的项目并纳入检修计划。

2. 巡检中发现设备缺陷，如情况紧急，在不影响生产的情况下，应由修理班组立即处理，如不能及时处理，应由作业部门尽快确定解决方案并着手解决。

3. 发现重要设备的重大缺陷时，各作业部门主要领导应组织研究，确定控制方案和处理方案。

第 16 条 薄弱环节的立项与处理，见下表。

薄弱环节立项处理表

薄弱环节立项	薄弱环节处理
1. 运行中经常发生故障停机而反复处理无效的部位	1. 有关部门要依据动态资料列出设备薄弱环节，按时组织审理，确定当前应解决项目并提出改进方案
2. 运行中影响产品质量和产量的设备、部位	2. 各作业部门要组织有关人员就改进方案进行审议，
3. 运行达不到小修周期要求，经常要进行计划外检修的设备、部位	审定后列入检修计划
4. 存在安全隐患，且日常维护和简单修理无法解决的设备或部位	3. 设备薄弱环节改进实施后要进行效果考察，给出评价意见，经有关领导审阅后存入设备档案

第 17 条 本办法由生产部设备科制定，其解释权和修订权归生产部设备科所有。

第 18 条 本办法自审批通过之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.2 安全管理制度

10.2.3 文明生产暂行规定

规定名称	文明生产暂行规定			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p>第 1 条 为完成经营目标，提高产品质量，严肃厂规厂纪，增强职工的文明意识，确保安全文明生产，特制定本规定。</p> <p>第 2 条 迟到或早退 1 次，罚款 2 元，每月迟到 3 次以上，扣除当月奖金的 50%。</p> <p>第 3 条 工作时间乱串岗位，罚款 2 元，发现 3 次以上者，责令写检查。</p> <p>第 4 条 工作时间不允许穿拖鞋、短裤，不允许赤背或衣冠不整，违者每次罚款 2 元。</p> <p>第 5 条 在车间与班长、车间主任争吵，打骂、吵闹 1 次罚款 10 元，相关责任人要写出检查；态度不好或一个月内累计 3 次者，应予以解雇。</p> <p>第 6 条 酒后上班闹事和影响工作者，每次罚款 20 元并写出检查；态度不好或一个月累计 2 次者，应予以解雇。</p> <p>第 7 条 生产楼（除办公室外）内严禁吸烟，违者每次罚款 10 元；造成严重危害者，应追究其责任。</p> <p>第 8 条 严禁带口袋进入车间，工作时间禁止做私活，违者每次罚款 10 元。</p> <p>第 9 条 偷盗公物或他人财物者，按实物价值的 10 倍予以罚款，扣发当月工资，严重者应解雇。</p> <p>第 10 条 完不成当日生产任务的班组不能下班，下班时间后加班者按小时计算加班费，完不成任务强行下班者，每次罚款 10 元。</p> <p>第 11 条 严禁带小孩和非工作人员进入车间，违者罚款 5 元。</p> <p>第 12 条 生产工作中不得聊天说笑、看书看报，不准会客、打电话、吃零食、睡觉，不得擅自离开生产岗位，不得在产品上坐、躺、踩、踏，违者每次罚款 5 元。</p> <p>第 13 条 工作时间必须穿戴和使用劳动保护用品，佩戴工号牌，违纪者每次罚款 5 元，涂改、遗失工号牌罚款 2 元。</p> <p>第 14 条 严禁跨越或坐踏机械的任何部位，严禁随意拆装、挪动设备，新安装的各种设备未经测试、</p>					

试转，不得擅自开动，违者每次罚款 10 元。

第 15 条 严禁擅自动用各类消防器材，或在消防器材附近堆放其他物品，违者每次罚款 10 元。

第 16 条 不得在生产区内随意拉接临时电线，如果急需使用，须经主管人员批准并由电工接电，用后应及时按规定拆除，违者每次罚款 10 元。

第 17 条 各车间卫生由各车间负责打扫，设备、桌凳及其他物品要摆放整齐。打扫不干净的，每次对车间罚款 20 元，对清洁工罚款 5 元。

第 18 条 操作机器要切实做到人离机关，停止使用时要及时切断电源，违者每次罚款 2 元。

第 19 条 中午、下午和夜班工作结束时，各车间负责人应负责关好门窗，锁好车间大门，关闭总电源，违者每次罚款 50 元。

第 20 条 本规定自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 11 章 质量管理制度

11.1 质量检查与检验制度

11.1.1 质量日常检查制度

制度名称	质量日常检查制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为加强质量检查管理工作，避免因人员的疏忽而导致不良的影响，提高产品质量，降低成本，根据公司的相关规定，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本制度适用于公司日常质量检查等相关工作。</p> <p>第 3 条 责任划分。</p> <p>工厂生产部及各级生产单位的日常质量检查由质量管理部及其他相关部门负责实施。</p> <p>第 4 条 检查频率。</p> <p>依检查范围以及对产品质量影响的程度，确定检查频率。</p> <p>第 5 条 检查内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 工作检查。 2. 生产操作检查。 3. 自我质量控制检查。 4. 外协厂商质量管理检查。 5. 质量保管检查。 6. 设备维护检查。 7. 厂房安全卫生检查。 8. 其他可能影响产品质量的检查。 <p>第 6 条 工作检查。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 工作检查应由生产部及各级生产单位负责人、相关人员配合执行。 2. 工作检查频率。 					

- (1) 一般情况下每周 1 次，每次 2~3 人。
- (2) 新进人员起初每天 1 次，待熟练后，与其他人员一样。
- (3) 特殊重大的工作，视情况而定。
3. 检查人员及时填写工作检查表。

工作检查表

日期：____ 年 ____ 月 ____ 日

检查项目	实际情形	评 价
1. 工作进度情况		
2. 是否能够按规定程序工作		
3. 是否能与他人密切配合		
4. 工作效率与质量		
5. 工作熟练程度		
6. 是否对工作充满热情		
7. 是否按质量标准要求完成工作		
8. 是否有改进工作方法的意见及建议		
9. 其他		

填表人：

主管（签字）：

第 7 条 生产操作检查。

1. 检查频率：每周 3 次，每次 2 人。
2. 检查人员及时填写生产操作检查表。

第 8 条 自我质量控制检查。

1. 检查频率：每个检查站每 2~3 天检查 1 次，视情况可另作调整。
2. 检查人员应及时填写“自我质量控制检查表”。

第 9 条 外部协作厂商质量管理检查。

1. 质量管理部会同有关部门人员，不定期巡回检查各协作厂商、原材料供应商和加工商。
2. 检查人员及时填写外部协作厂商质量管理检查表。

第 10 条 质量保管检查。

1. 检查对象：原料、加工品、半成品、成品等。
2. 检查频率：每周 1 次。

3. 检查人员应及时填写“质量保管检查表”。

质量保管检查表

日期：____年____月____日

检查项目	实际情形	评 价
1. 是否按指定位置存放		
2. 是否备有消防设备		
3. 温度、湿度、通风、照明是否适宜		
4. 是否按物品类别分别存放		
5. 实际数量与账面数量是否相符		
6. 物品质量有无变化		
7. 度量器具是否精确		
8. 是否指定专人进行管理		
9. 其他		

填表人：

主管（签字）：

第 11 条 设备维护检查。

1. 检查频率：每周 2 次，每次检查 2~3 台设备。

2. 检查人员应及时填写“设备维护检查表”。

设备维护检查表

设备名称：

日期：____年____月____日

检查项目	实际情形	评 价
1. 附近的环境是否整洁		
2. 是否依操作标准操作		
3. 是否按规定保养		
4. 使用人是否知道异常情况的处理程序		
5. 保养、维修是否有记录		
6. 其他		

第 12 条 厂房安全卫生检查。

1. 检查频率：每周 1 次。

2. 检查人员应及时填写“厂房安全卫生检查表”。

厂 房 安 全 卫 生 检 查 表					
					日期：____年____月____日
检查项目	实际情形			评 价	
1. 消防设施、设备放置是否适当，且未失效					
2. 易燃、易爆物品是否定点存放					
3. 企业安全卫生条例是否得到落实					
4. 是否有大声喧哗的事情					
5. 停车场的车辆停放是否有序					
6. 环境是否整洁，垃圾处理是否妥当					
7. 其他					
<p>第 13 条 检查结果反馈。</p> <p>质量管理部检查人员应及时将检查结果转告有关部门的人员，组织相关人员进行研讨与改进，将检查结果作为下次检查的依据。</p> <p>第 14 条 本制度由生产部制定，解释权归生产部所有。</p> <p>第 15 条 本制度自颁布之日起执行。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11.2 质量问题管理制度

11.2.1 不合格品管理办法

办法名称	不合格品管理办法		编 号	
			受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期
第 1 章 总则				
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为适时处理不合格品，判定其是否堪修、转用或报废，使物料能物尽其用，并节省不合格品的管理费用及储存空间，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p>				

本办法适用于对质量不符合规格的进料（含外协加工品，以下所称的进料均含外协加工品）、半成品及成品，且被认为不堪修的产品的管理，但不包括以下两项。

1. 进料检验时所判定的不合格的进料，应退货或特采。
2. 进料检验后所发现的不合格的进料，且责任属供应商的，应退货或交换良品。

第3条 职责。

由质量管理单位负责召集工业工程、生产、物料等有关单位的人员组成监审小组，负责监审。

第2章 不合格品产生原因分析与记录

第4条 不合格品产生的原因。

不合格品产生的原因集中在产品设计、原材料采购、工序管制等环节，详见下表。

不合格品原因产生分析表

原因类别	原因分析
产品开发设计	产品设计的制作方法不明确
	图样、图纸绘制不清晰、标码不准确
	产品设计尺寸与生产用零配件、装配公差不一致
	废弃图样的管制不力，造成生产中误用废旧图纸
机器与设备管理	机器安装与设计不当
	机器设备长时间无校验
	刀具、模具、工具的品质不良
	量具检测设备的精确度不够
	温度、湿度及其他环境条件对设备有不良影响
	设备加工能力不足
	机器、设备的维修、保养不当
材料与配件控制	使用未经检验的材料或配件
	错误地使用材料或配件
	材料、配件的品质变异
	使用让步接受的材料或配件
	使用替代材料，而事先无精确验证
生产作业控制	片面追求产量而忽视质量
	操作员缺少必要的培训

	对生产工序的控制不力
质量检验与控制	质量规程、方法、应对措施不完善
	没有形成有效的质量控制体系
	质量标准不准确或不完善

第 5 条 不合格品的记录。

对不合格品的记录是为了方便以后的品质追溯，以及为工厂品质改善提供原始资料。不合格品的记录应包括以下具体内容。

1. 不合格品的名称、规格、颜色、编号。
2. 不合格品产生的订（工）单号、生产日期、部门。
3. 不合格品数量占总产量的比重。
4. 不合格品的缺陷描述。
5. 相关部门对不合格品的评审结论。
6. 不合格品的处置意见和实施结果的详细情况。
7. 针对不合格现象的纠正与预防措施及实施效果。

第 3 章 不合格品的处理

第 6 条 不合格品处理的基本要求。

1. 及时发现不合格品，做出标记并隔离存放。
2. 确定不合格品的范围，如机号、时间和产品批次等。
3. 评定不合格品的严重程度。
4. 按规定进行不合格品的鉴别、记录、标识、隔离、控制、审查与处理，并予以记录。
5. 通知受不合格品影响的部门做好预防措施。
6. 不合格品的审理人员必须由质量管理部门经理授权并有文件记录。
7. 处理不合格品必须坚持“三不放过”的原则。
 - (1) 原因未找出不放过。
 - (2) 责任未查清不放过。
 - (3) 纠正措施未落实不放过。
8. 不合格品处理结论的有效性只有一次，不能作为以后不合格品处理和验收的依据。
9. 属于检验员错检、漏检通过的不合格品，由操作者与检验员共同在“责任”栏内签字，各负其责。
10. 尚未设计定型产品的不合格品，以设计部门为主负责处理。

第 7 条 不合格品处理程序。

1. 记录、标识、隔离。
2. 预先处理：由质量检验员判定不合格品的类别，然后决定提交哪一级处理。
3. 做出结论：按规定权限，对不合格品作出处理结论（报废、返修、返工和超差使用）。
4. 处理结论的实施。

第 8 条 不合格品的处理办法。

1. 纠正。对已发现的不合格之处采取必要的措施使其达到理想的状态。

（1）返工。质量管理单位将批准返工的不合格产品评审报告交与各生产车间进行返工，使其达到正常的标准。

（2）返修。为使不合格产品能达到顾客满意所进行的一定程度的再加工。

（3）降级。使不合格产品符合不同于原有要求而对其等级的改变。

2. 让步接受，即在产品零部件不合格，但其不符合项目和指标对产品的性能、寿命、安全性、可靠性、互换性及产品正常使用均无实质性影响，也不会引起顾客的投诉、索赔的情况下，准予使用和放行的不合格品。

第 4 章 不合格品的控制

第 9 条 不合格品的标识。

不合格品无论被确定为何种处置方式，检验人员都应立即作出标识，并及时进行分类、隔离存放，以免与其他产品混淆。

第 10 条 明确检验员的职责和不合格品的标识方法。

第 11 条 1. 质量检验员按产品图样和加工工艺文件的规定检验产品，正确判断产品是否合格。

2. 对不合格品作出识别标记，并填写产品拒收单，注明拒收原因。

第 11 条 将不合格品进行隔离。

明确不合格品的隔离方法，对不合格品要有明显的标记，并存放在工厂指定的隔离区，以避免与合格品混淆或被误用，同时要有相应的隔离记录。

第 12 条 对不合格品进行适用性分析。

不合格品不一定是废品，对不合格程度较轻或报废后造成经济损失较大的不合格品，应从技术性方面加以考证，以决定是否可以在不影响产品适用性或客户同意的情况下进行合理利用，或经返工、返修等补救措施，这就需要对外不合格品的适用性逐级作出判断。

第 13 条 对产品质量等级进行鉴别。

对产品质量等级进行鉴别，涉及产品的符合性与适用性两种不同等级的判断。

1. 符合性判断。

产品质量符合性判断是检验员的职责，即要求检验员按技术文件检验产品，判断产品是否符合品质要求，正确做出产品合格与否的界定。

2. 适用性判断。

(1) 产品质量适用性判断并非检验员所能承担的责任。

(2) 对不合格品是否适用进行判断是一项技术性极强的工作，应由质量管理部门主管以上级别人员，根据不合格程度及对产品品质的最终影响程度确定分级处理办法。

(3) 在做适用性判断时，需要质量管理部、技术部、工程工艺部、采购部、生产部和生产车间等相关部门的参与，且各部门的参与程度和评审权限有所不同。

第 14 条 明确不合格品处置部门的责任和权限。

根据不合格品的评审与批准意见，明确不合格品的处理方式及承办部门的责任与权限。相关部门按处置决定对不合格品实施搬运、储存、保管及后续加工，并由专人加以督办。

第 15 条 不合格品控制要点。

1. 发现不合格品且认为不堪修的，即由发生单位填具不合格品监审单（包括不合格品的品名、规格、料号、数量、不良情况等）送请监审。

2. 监审时需审慎，并考虑多方面的因素，如是否堪修或必须报废、检修是否符合经济效益、是否为生产的急需品、是否能转用于另一等级产品等。

3. 监审小组将监审情况及判定填入不合格品监审单内，并经厂长核准后，由有关单位执行。

4. 监审小组应于 3 日内完成监审工作。

第 5 章 附则

第 16 条 公司质量管理部负责本办法的制定、解释、修改、废止等工作。

第 17 条 本办法自颁布之日起开始实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 12 章 现场管理制度

12.1 车间管理制度

12.1.2 车间生产管理办法

办法名称	车间生产管理办法			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p>第 1 条 为确保安全生产、确保您的人身安全和家庭幸福，进入车间的一切人员都必须严格遵守本办法。</p> <p>第 2 条 本办法适用于公司所有生产车间人员。</p> <p>第 3 条 各员工严格按照生产操作规定进行操作，正确使用机械。</p> <p>第 4 条 所有人员未经允许，不得进入工作区，更不能开动设备。</p> <p>第 5 条 所有人员均不得带小孩进入车间。</p> <p>第 6 条 严禁员工带病工作和班前酗酒，以避免安全事故的发生。</p> <p>第 7 条 不允许穿凉鞋、拖鞋和高跟鞋进入车间，操作者一般均应戴工作帽进行操作。</p> <p>第 8 条 工作时要穿工作服或紧身衣服，袖口要扎紧。</p> <p>第 9 条 工作前应先清理工作台位上的物品，再空机运作，进行听、看等系列安全检查后，在确认无异常情况时才可正式操作，若发现问题要立即停机检查并报请专业人员维修，严禁擅自拆卸机械及防护装置。</p> <p>第 10 条 严禁机械带病工作或超负荷工作，发现问题应及时向上级反映。</p> <p>第 11 条 工作时，工作人员应与工件保持一定距离，防止切屑飞入眼睛。如果切屑细而飞散，工作人员则必须戴上护目镜。</p> <p>第 12 条 工件或刀具必须装夹牢固，机床开动时，工作人员不允许用量具测量工件，不允许用手摸工件表面。</p> <p>第 13 条 不可用手直接清除切屑，应使用钩子或其他工具清除。</p> <p>第 14 条 不允许用手刹住转动的卡盘、夹头或工件。</p> <p>第 15 条 不允许任意装拆电气设备或机件。</p> <p>第 16 条 车间内严禁打闹。</p>					

第 17 条 下班时，要关闭机械、电源等开关，清理工作区域。

第 18 条 不可随意移动电源、线路或私自接拉电线，发现电线有裸露、损坏时要及时反映给电工进行修复。

第 19 条 在车间内严禁吸烟，吸烟者必须在企业指定的吸烟区域内吸烟。

第 20 条 要经常保养机械设备，使其能够正常运作，特别是水帘机、抽风机等容易出现安全问题的设备要加强安全预防。

第 21 条 在禁烟区域进行焊接、切割等动用明火作业时，必须事先征得有关人员的同意，做好防护工作并有专人监控方可操作。

第 22 条 各机械设备需专人专用，严禁非指定专业人员操作机械或未经许可动用他人机械设备。

第 23 条 对违反上述规定者，工作人员有权对其进行批评教育，情节严重的交有关部门处理。

第 24 条 本办法由公司生产部制定，解释权、修改权归生产部所有。

第 25 条 本办法自颁布之日起开始实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12.2 生产作业与调度管理制度

12.2.1 生产作业安排管理办法

办法名称	生产作业安排管理办法			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的。</p> <p>为确保车间生产任务按时完成，提高车间工作效率，顺利将公司生产计划变成作业人员的具体的生产作业指令，实现均衡生产的目标，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>1. 适用事项</p> <p>本办法适用于车间生产作业排程计划的制订、作业任务的分配、作业任务的分配执行等事项。</p> <p>2. 适用人员</p>					

本办法适用于生产部经理、生产车间主任、生产班组长及生产作业人员。

第 2 章 车间生产作业排程计划的制订

第 3 条 分解主生产计划。

生产部经理对公司生产计划进行分解，确定总生产任务在不同车间的分配。

第 4 条 确定生产作业任务顺序。

1. 根据生产部经理分配的生产作业任务要求，在保证按时完成的前提下，由车间主任确定生产作业任务的顺序。

2. 确定车间生产作业任务顺序时，要依据以下两个原则进行。

(1) 按照交货期的先后顺序进行安排。

(2) 按照生产工艺和加工方法的相似程度进行安排。

第 5 条 拟定车间生产作业排程计划。

车间主任确定了生产作业任务的顺序之后，召集本车间各班组长拟定车间生产排程计划。

第 6 条 申报车间生产作业排程计划。

生产车间主任将拟定好的车间生产作业排程计划上报生产部经理审批。

第 7 条 确定车间标准日程。

生产车间根据生产部审批通过的排程计划，确定本车间的标准生产日程。

第 8 条 拟定工时与负荷计划。

生产车间主任根据标准日程确定本车间的生产工时和设备负荷，生产工时的确定需要考虑的因素包括作业标准、作业时间和标准材料的配备等。

第 9 条 申报工时与负荷计划。

生产车间主任将拟定的工时与负荷计划上报生产部经理审批。

第 10 条 制订与公布车间正式生产作业排程计划。

车间主任根据审批通过的车间日程计划、工时与负荷计划，形成本车间的正式生产作业排程计划，并将本计划张贴在车间的公布栏上，以便车间的生产作业人员阅读。

第 3 章 生产作业任务的分配

第 11 条 准备分配生产作业任务。

1. 审查技术资料

车间主任进行生产任务分配前要对生产技术的相关资料进行审查，包括审查生产图纸、工艺要求、操作规程等，以保证技术资料的全面和准确。

2. 准备生产设备与工具

(1) 生产任务分配前,生产车间主任需要列出完成本次生产任务所需要的生产设备与工具,并提交生产部经理审核、总经理审批,经总经理审批后交由采购部负责采购。

(2) 生产任务分配前,各班组长必须对本班组的原有生产设备进行检修和调试,保证生产能够顺利进行,避免因设备故障而造成生产延误。

3. 准备物料

生产所需要的物料必须在分配之前按照计划备齐,并能确保生产过程中临时用料需求的满足。

第 12 条 进行生产任务分配。

车间主任根据生产作业排程计划、时间与产品质量要求、各班组成员与设备的配备情况进行全面分析后,将生产作业任务分配到各个班组。

第 4 章 生产作业任务的分配执行

第 13 条 制订班组生产作业计划。

班组长根据车间生产作业排程计划制订本班组的生产作业计划,并以表格的形式展现出来,详见下表。

班组生产作业计划表

时间 计划事项		___月___日	___月___日	___月___日	...
A 产 品	计划产量				
	生产作业				
	人员数量				
	可用生产 设备数量				
B 产 品	计划产量				
	生产作业				
	人员数量				
	可用生产 设备数量				
C 产 品	计划产量				

品 生产作业

	可用生产 设备数量				
--	--------------	--	--	--	--

第 14 条 进行生产派工。

班组长根据班组生产作业计划将生产作业任务落实到每一名作业人员。

第 15 条 生产派工意见反馈。

作业人员针对分配给自己的生产作业任务提出合理化建议和要求，并及时反馈给生产班组长。

第 16 条 消除生产派工异议。

班组长就作业人员提出的异议和看法同作业人员进行协商，消除异议，达成共识。

第 17 条 下达生产作业任务派工单。

消除生产派工异议后，班组长下发生产任务派工单，详见下表。

生产作业任务派工单

编号：_____

日期：_____年____月____日

产品名称			产品数量	
产品规格			包装形式	
开工时间			完工时间	
作业任务	数量			
完成情况	质量			
任务下达人			任务完成人	
备 注				

拟定人：

生产车间主任：

第 18 条 执行分配任务。

1. 生产作业人员执行落实到个人的生产作业任务，确保生产作业任务按时、按质、按量完成，控制返工和不合格品的数量。

2. 班组长定期或不定期对生产作业人员的执行情况进行检查和监督。

第 5 章 附则

第 19 条 本办法由生产部负责制定和解释，经生产总监审核、总经理审批后颁布执行。修订、废止时亦同。

第 20 条 本办法自颁布之日起开始实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 13 章 财务管理制度

13.1 预算与审计管理制度

13.1.1 财务预算管理制度

制度名称	财务预算管理制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 目的。

为全面提升公司绩效管理水平，强化公司科学管理和目标责任管理，优化资源配置，充分发挥预算在生产经营活动中的指导和调控作用，加强财务监督，结合公司实际，特制定本制度。

第 2 条 适用范围。

本制度适用于公司本部以及各个子公司。

第 3 条 责任划分。

1. 预算管理委员会

(1) 组成人员

公司的预算管理工作由预算委员会全权负责，预算委员会由以下人员组成，详见下表。

预算委员会组成人员一览表

职 务	担任人员
主任委员	公司总经理
委员	财务总监、研发总监、生产总监、行政总监以及各个子公司负责人

(2) 主要职责

预算委员会的主要职责有以下八个方面，详见下表。

预算委员会职责一览表

序 号	职 责
1	审议通过有关预算管理制度
2	组织公司有关部门对经营目标进行预测，拟订预算目标报董事会审议

3	确定预算编制方法和程序
4	审查各部门编制的预算草案及整体预算方案，并就必要的改善对策提出建议
5	将经过审查的预算草案提交董事会（股东大会），经审议批准后下达正式预算
6	接受预算执行情况的定期分析报告，在分析、研究的基础上提出改善意见
7	根据需要，提出预算的调整方案报董事会（股东大会）审议
8	组织审定、考核预算的执行情况，督促公司完成预算目标

2. 预算工作小组

（1）组成人员

预算管理委员会在财务部下设预算工作小组，由以下人员组成，详见下表。

预算工作小组组成人员一览表

职 务	担任人员
组长	公司财务总监
组员	公司各部门、制造部、分厂、分支机构的负责人，控股子公司各部门负责人及财务部相关人员

（2）主要职责

预算工作小组在预算管理委员会的领导下，负责组织公司预算的编制、审查、汇总、上报、下达、报告等具体工作，跟踪监督预算的执行情况、分析预算与实际执行的差异及原因，提出改进管理的措施和建议。具体职责主要包括六个方面，详见下表。

预算工作小组职责一览表

序 号	职 责
1	传达预算的编制方针、程序，具体指导公司各部门、制造部、分厂及控股子公司预算的编制
2	对公司各部门、制造部、分厂及控股子公司编制的预算草案进行初步审查、协调和平衡，汇总后编制母公司及合并的预算草案，一并报预算管理委员会审查
3	在预算执行过程中，监督、控制公司各部门、制造部、分厂及控股子公司的预算执行情况
4	每期预算执行完毕，及时形成预算执行报告和预算差异分析报告，交预算管理委员会审议
5	遇有特殊情况时，向预算管理委员会提出预算调整建议
6	协助预算管理委员会协调、处理预算执行过程中出现的问题

3. 董事会

董事会根据预算管理委员会提交的公司预算草案制定公司年度预算方案，报股东大会批准后执行。

第 2 章 预算分类

第 4 条 经营预算。

经营预算是反映预算期内公司基本生产经营活动的预算，一般包括销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算、生产及销售成本预算、期间费用预算等。公司及控股子公司可根据实际情况具体编制。

1. 销售预算

销售预算的主要内容是销售量、销售单价和销售收入。销售量是根据市场预测或销货合同并结合企业生产能力确定的。单价是通过价格决策确定的。销售收入是两者的乘积，在销售预算中计算得出。

(1) 销售预算通常要分产品品种、分月、分销售区域来编制，在可能的情况下，还应分业务员编制。

(2) 销售预算中通常还包括预计现金收入的计算，其目的是为编制现金预算提供必要的资料。

2. 生产预算

生产预算是在销售预算的基础上编制的，其主要内容有销售量、期初和期末存货、生产量。生产预算在实际编制过程中比较复杂，除考虑销售需求外，还应考虑生产能力、淡季储备等因素。

(1) 生产预算通常应分产品品种、分月编制。

(2) 生产预算应根据以下公式计算确定。

$$\text{预计生产量} = \text{预计销售量} + \text{预计期末存货} - \text{预计期初存货}$$

公式中预计销售量来自于销售预算，其他数据可按以下公式计算得出。

$$\text{预计期末存货} = \text{下期销售量} \times \text{一定比例}$$

$$\text{预计期初存货} = \text{上期期末存货}$$

3. 直接材料预算

直接材料预算的主要内容有直接材料的单位产品用量、预计生产量、生产需用量、期初和期末存量等。其中，预计生产量的数据来自于生产预计，单位产品材料用量的数据来自于标准成本资料或消耗定额资料，生产需用量是上述两项的乘积。期初和期末材料的存量，是根据当前情况和长期销售预测得出的。

(1) 直接材料预算通常应按直接材料类别、分月编制。

(2) 直接材料预算应根据以下公式确定。

$$\text{预计采购量} = \text{生产需用量} + \text{期末存量} - \text{期初存量}$$

$$\text{生产需用量} = \text{预计生产量} \times \text{单位产品材料用量}$$

$$\text{预计材料采购成本} = \text{预计材料采购量} \times \text{材料单价}$$

$$\text{预计期末存量} = \text{下期生产需用量} \times \text{一定比例}$$

$$\text{预计期初存量} = \text{预计上期期末存量}$$

编制现金预算时，通常要预计各月用于材料采购的现金支出，每月的现金支出应包括偿还上期应付账款和支付的本期采购货款。

4. 直接人工预算

直接人工预算是以生产预算为基础编制的。该预算主要用于确定预算期内人工消耗的水平，其主要内容有预计产量、单位产品工时、人工总工时、每小时人工成本和人工总成本。其中，预计产量来自于生产预算，单位产品工时和每小时人工成本来自于标准成本。

直接人工预算应根据以下公式确定。

$$\text{人工工时总消耗} = \text{预计生产量} \times \text{单位工时}$$

$$\text{直接人工成本} = \text{人工工时总消耗} \times \text{平均小时工资率}$$

由于人工成本直接用现金支付，所计预计现金支出不需单独列示。如果没有完善的标准成本资料，编制直接人工预算时可先对整个公司发生的工资成本进行预算，再将工资预算划分为直接人工预算、间接人工预算（计入制造费用）应计入销售及管理的工资预算。

5. 制造费用预算

制造费用预算是扣除直接材料和直接人工预算以外的一切生产费用的预算。通常分为变动制造费用和固定制造费用两种。变动制造费用是以生产预算为基础来编制的，如果有完善的标准成本资料，其计算公式如下。

$$\text{变动制造费用} = \text{预计生产量} \times \text{单位工时} \times \text{单位工时标准变动费用率}$$

在没有标准成本资料的情况下，需逐项预计各项变动制造费用。固定制造费用通常与生产无关，可按计划需要逐项加以预计，最后汇总。为了便于日后编制现金预算，还需根据各月制造费用预算扣除不需付现的费用金额，得到需要的现金支出。

6. 生产以及销售成本预算

产品成本预算是生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算的汇总，其主要内容包括产品的单位生产成本和总生产成本、总销售成本、期末存货成本。具体的计算公式如下。

$$\text{单位生产成本} = (\text{直接材料成本} + \text{直接人工成本} + \text{制造费用}) / \text{本期预计生产量}$$

$$\text{本期生产成本} = \text{单位生产成本} \times \text{本期预计生产量}$$

$$\text{单位销售成本} = (\text{期初存货成本} + \text{本期生产成本}) / (\text{期初产品数量} + \text{本期生产数量})$$

$$\text{本期销售成本} = \text{本期预计销售量} \times \text{单位销售成本}$$

$$\text{期末存货成本} = \text{期初存货成本} + \text{本期生产成本} - \text{本期销售成本}$$

本期预计生产量、本期预计销售量来源于销售预算及生产预算。

7. 期间费用预算

期间费用预算是预算期内预算执行单位组织生产经营活动必要的管理费用、财务费用和销售（营业）费用的预算。

（1）销售费用预算是为了实现销售预算所需支付的费用预算。它以销售预算为基础，分析销售收入、销售利润和销售费用的关系，力求实现销售费用的最有效使用。在拟定销售费用预算时，应对过去的销售费用利用本量利分析方法进行分析。在编制时，可逐项按产品销售收入确定一定的比例计算，也可根据过去实际发生情况及可预见的变化，按费用项目逐项计算预计发生的金额。

（2）管理费用是搞好一般管理业务所必要的费用。在编制管理费用预算时，要分析企业的业绩和一般经济状况，务必做到费用合理化。管理费用多属固定成本，所以一般以过去的实际开支为基础，按预期的可预见变化来调整。重要的是，必须充分考察每一项费用是否必要。

（3）财务费用预算是因筹集资金而发生的费用。通常情况下，财务费用预算应在现金预算编制完成后，根据资金筹集计划和资金占用费率计算。

第5条 资本预算。

资本预算是用以规划公司各项投资业务和筹资业务的预算，包括投资预算和筹资预算。

1. 投资预算

投资预算包括固定资产投资预算、权益性资本投资预算和债权性投资预算。

（1）固定资产投资预算，是公司在预算期内购建、改建、扩建、更新固定资产进行资本投资的预算，应当根据公司有关投资决策和年度固定资产投资计划来编制。公司处置固定资产所引起的现金流入，也应列入投资预算。

（2）权益性资本投资预算，是公司在预算期内为了获得其他企业的股权和收益分配权而进行的资本投资预算，应当根据公司有关投资决策和年度权益性资本投资计划编制。公司转让权益性资本投资或者收取被投资单位分配的利润（股利）所引起的现金流入，也应列入投资预算。

（3）债权性投资预算，是公司在预算期内为购买国债、企业债券、金融债券等所作的预算，应当根据公司有关投资决策和证券市场行情编制。公司转让债券收回本息所引起的现金流入，也应列入投资预算。

2. 筹资预算

筹资预算是公司在预算期内需要新借入的长短期借款、经批准发行的债券以及对原有借款、债券还本付息的预算，主要依据公司有关资金需要、发行债券审批文件、期初借款余额等编制。公司经批准发行股票、配股和增发股票，应当根据股票发行计划、配股计划和增发股票计划等资料单独编制预算。

第3章 预算编制

第6条 预算编制原则。

公司的预算既要体现出前瞻性、指导性，又要具有可操作性和可行性，为了实现上述目的，在编制预

算时应遵循以下四个原则。

1. 公司战略导向的原则。
2. 上下结合的原则。
3. 资源合理配置、内外资源有效利用的原则。
4. 全员参与的原则。

第 7 条 预算编制程序。

公司编制预算，一般应按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

1. 每年 11 月月初，预算工作小组向公司各部门和子公司下达编制下一年度预算的通知，组织预算的编制。

2. 每年 11 月中旬前，预算管理委员会根据董事会提出的预算年度的效益目标、投资目标等测算目标利润，据此下达预算编制任务。

3. 每年 11 月中旬前，公司各部门及子公司编制各自业务所涉及预算的草案。

4. 每年 11 月月底前，预算工作小组对公司各部门、制造部、分厂的预算草案进行初步审查，汇总编制母公司的预算草案，同时根据各子公司的预算草案，编制公司的合并预算草案，并将草案下达至公司各部门和各子公司征求意见，补充修订后，提请预算管理委员会审议。

5. 每年 12 月中旬前，预算管理委员会审议公司和各部门，以及子公司的预算草案，经过协调和平衡后，拟定公司年度预算方案并报董事会审批。

6. 董事会通过公司年度预算方案，经股东会审议批准后，逐级下发执行。

第 8 条 预算编制时，设立一定数额或比例的预备费作为预算内的不可预见费用。

第 4 章 预算执行与调整

第 9 条 预算一经批准下达，必须认真组织实施，将预算指标层层分解，分别从横向和纵向两个维度落实到公司各部门和子公司，并具体落实到各业务环节和各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。

第 10 条 公司预算作为预算期内组织、协调各项经营活动的基本依据，根据管理需要可以分解细化到每个月和每个季度。

第 11 条 公司各部门要建立预算管理登记簿，健全凭证记录，按预算的项目详细记录预算额、实际发生额、差异额，以及累计预算额、累计实际发生额、累计差异额等。对预算执行中出现的差异，预算责任人应及时查明原因，提出解决办法。

第 12 条 控股子公司应定期向公司预算工作小组报告预算的执行情况，存在差异的，应及时查明原因，并提出解决办法。

第 13 条 预算工作小组应当利用财务报表监控财务预算的执行情况，及时向预算执行单位、预算管理

委员会提供财务预算的执行进度、执行差异，以及其对公司预算目标的影响等财务信息，促进公司完成预算目标。

第 14 条 对预算执行中发生的新情况、新问题和出现偏差较大的重大项目，预算工作小组应及时上报预算管理委员会，预算管理委员会应当责成有关部门查明原因，并提出改进经营管理的措施和建议。

第 15 条 费用预算实行不可突破法，且预算项目之间不得挪用费用。费用预算如遇特殊情况确需突破时，必须提出申请，说明原因，经总经理批准后，纳入预算内不可预见费用。

第 16 条 为维护预算的严肃性和权威性，年度预算应作为公司年度生产经营的指导性依据，无特殊原因，一般不做调整。在执行中由于外部环境、内部管理和资源条件（公司改制、重组、合并、分立等）发生重大变化，致使预算的编制基础不成立，或者将导致预算执行结果产生重大偏差的，可以调整预算。

第 17 条 对不影响财务预算目标的经营预算、资本预算之间的调整，公司可以按照内部授权批准制度执行，鼓励各部门和各子公司及时采取有效的经营管理对策，保证财务预算目标的实现。

第 18 条 对确需调整预算的，由公司各部门和各个子公司逐级向预算管理委员会提出书面报告，阐述预算执行的具体情况、客观因素变化情况及其对财务预算执行造成的影响程度，确定预算指标的调整幅度。预算工作小组对各部门和各个子公司预算调整申请报告进行审核分析，集中编制公司年度预算调整草案，提交预算管理委员会审议批准后上报董事会审批。

第 5 章 预算分析与审计

第 19 条 预算管理委员会定期召开预算执行分析会议，掌握预算执行情况，研究、落实解决预算执行中存在的问题，纠正执行偏差。

第 20 条 开展预算执行分析时，预算工作小组及各相关部门应当充分收集有关财务、业务、市场、政策、法规等方面的信息资料，根据不同情况分别采用比率分析、比较分析、因素分析、平衡分析等方法，从定量与定性两个层面反映预算执行的现状、发展趋势及其存在的潜力。

第 21 条 预算管理委员会应当定期组织财务预算审计，纠正预算执行中存在的问题，充分发挥内部审计的监督作用。财务预算审计可以全面审计或者抽样审计，在特殊情况下，公司也可组织不定期的专项审计。

第 22 条 审计工作结束后，公司内部审计机构应当编写预算审计报告，直接提交预算管理委员会或董事会，作为财务预算调整、改进内部经营管理和财务考核的一项重要依据。

第 6 章 预算执行考核

第 23 条 预算年度终了，预算管理委员会应当向董事会报告财务预算执行情况，并依据财务预算完成情况和财务预算审计情况对各部门和各个子公司的预算执行情况进行考核。

第 24 条 公司财务预算执行考核是公司绩效评价的主要内容，应当结合年度内部经济责任制考核进

行，与各部门和各个子公司的奖惩挂钩，并作为公司内部人力资源管理的参考依据。

第 7 章 附则

第 25 条 本制度由董事会批准后执行。

第 26 条 本制度配套办法由财务部会同公司其他有关部门另行制定。

第 27 条 本制度执行后，既有的类似制度自行终止。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13.2 成本核算与报销管理制度

13.2.1 成本核算管理办法

办法名称	成本核算管理办法			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了规范生产成本核算，达到管理与控制生产成本的目的，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 在抓好生产过程成本管理与控制的同时，建立并健全企业内部成本核算制度，全面提高生产成本的会计核算水平，是公司领导特别是公司财务工作人员的重要职责。</p> <p>第 3 条 公司财务工作人员必须认真贯彻国家会计制度、会计准则对生产成本的列支范围、核算的程序方法等所进行的强制性规范，以保证生产成本核算成果的质量。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 产品生产成本核算基础工作</p> <p>第 4 条 为了准确、真实地核算产品成本，公司各部门、各生产车间和仓库管理部门必须建立健全成本管理基础工作。</p> <p>第 5 条 公司各部门根据公司下达的指标，结合自身实际情况对费用开支实行分口管理、层层落实的管理办法。</p> <p>第 6 条 各生产车间要加强对产品成本核算的基础管理工作，具体工作主要从以下六个方面进行。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 对生产耗用的原材料、辅助材料、燃料、动力、工具、备件以及主要低值易耗品等实行定额管理。 2. 准确统计每批产品的原材料耗用，并在各产品之间进行合理分摊。 3. 根据本公司水平对各种产成品、在产品制定合理的工时定额，使其成为工资费用分配、个人考核、 					

班组工时利用情况的依据，并把经过准确统计的产品生产所耗工时上报给财务部。

4. 设立专门的领料员，对每种产品的原材料进行准确记录和分摊。

5. 区分原材料的定额和无定额，有定额的应按定额领、发料，无定额的应编制领用料计划，实行限额发料，不准以领代耗。

6. 对月末结存的材料等物料实施盘点，如需继续使用的应办理结转手续，转入下月继续使用；不需要继续使用的应及时退回供应仓库。

第 7 条 仓库管理。

1. 加强仓库登记管理，对领用的生产所需的原材料和备品备件进行全面、准确的登记。

2. 严格物料的验收计量，对生产经营活动中的原材料、备件、产品等物料的出入库和水、电、气的消耗都要经过严格的检验和计量。

3. 强化物料的盘点管理，建立物料盘点表，实行定期盘点和不定期盘点相结合的方法。

第 8 条 建立并健全原始记录管理制度。

1. 对生产中耗用的各种原材料、备件、工具和动力，工时、设备利用情况，内部转移、成品交库、出库的数量，质量检验，各项财产、物料的毁损等建立原始记录。

2. 采用统一的原始记录格式的填制方法。

3. 严格签署、审查、传递、汇集、保管程序，保证数字完整、清晰、真实可靠。

第 9 条 财务部应对成本核算及管理工作按月进行严格考核，尤其对生产产品所耗工时、生产批次产品领用的原材料进行严格控制，如有超标或浪费现象应给予处罚。

第 3 章 产品生产成本核算要求

第 10 条 公司按照权责发生制原则进行核算，凡不属于本期产品承担的费用，无论款项是否已经支付，均不能计入本期产品生产成本，要严格划清成本开支的界限。

第 11 条 生产成本核算必须划清下列界限，不得相互混淆。

1. 正确划分应计入成本与不应计入成本的界限。

2. 正确划分各月的费用界限。

3. 正确划分产品费用和期间费用的界限。

4. 正确划分各种产品的费用界限。

5. 正确划分产成品和在产品的费用界限。

第 12 条 下列支出应当计入产品生产成本。

1. 直接材料，包括生产经营过程中实际消耗的原材料、辅助材料、备品配件、外购半成品、直接燃料

和动力、包装物以及其他直接材料。

2. 直接工资, 包括公司直接从事产品生产的人员的工资、奖金、津贴和补贴。
3. 其他直接支出, 包括直接从事产品生产的人员的福利费等。
4. 返回废品损失, 因质量原因由质检部门判定由下道工序转回的, 应由本工序承担费用损失。
5. 制造费用, 包括公司各个生产车间为组织和管理生产所发生的生产车间管理人员工资、员工福利费、修理费、办公费、水电费、加工费、机物料消耗、劳动保护费、低值易耗品摊销、差旅费、折旧费、运杂费、托运保管费、交通费、通信费、保险费、检定费、计量费、维护费、工装费以及其他制造费用。

第 13 条 下列支出不得列入生产成本。

1. 为购置和建造固定资产、购入无形资产和其他资产的支出。
2. 对外投资的支出。
3. 被没收的财物。
4. 各项罚款、赞助、捐赠支出。
5. 国家规定不得列入成本、费用的其他支出。

第 14 条 下列收入不得冲减生产成本。

1. 规定应列入营业外收入的各项收入。
2. 固定资产变价收入。
3. 外销材料、废次品等发生的收入。
4. 按规定应直接上交财政的各种罚款收入。
5. 按规定不应该冲减生产成本的其他收入。

第 4 章 产品生产成本核算方法

第 15 条 公司产品按生产作业计划归集生产成本。生产成本核算采用逐步结转分步法, 根据工序特点, 按品种分步结转半成品、产成品成本。产品成本的核算期为一个月。

第 16 条 直接材料的归集与分配。

1. 生产管理部门按订单或生产任务通知单编制领料单, 仓库按领料单配送原材料, 生产制造部门按领料单领用原材料。
2. 生产车间统计人员依据直接材料的原始消耗记录, 按品种汇总, 编制原材料耗用明细表。月末财务人员将仓库转出的原材料领用数量与统计人员上报数据进行核对, 并分配计入产品生产成本。
3. 生产车间统计人员还要按产品品种明细编制返回产品回收明细表, 作为直接材料的减项, 同时计入产品原料成本, 并计算出产品单耗。

第 17 条 步骤费用的归集与分配。

与生产产品相关，但不能直接归属某个产品的费用，按照一定的系数归集分配计入产品生产成本，并计算出产品单耗。

1. 直接人工费的归集与分配

(1) 生产车间设专人负责生产车间的考勤工作，以便于归集为生产批次产品所负担的人工费用。

(2) 财务部月末根据生产部门上报的考勤簿编制工资及福利费明细表，列示于“生产成本——直接人工”与“制造费用——车间管理人员工资及福利费”的借方，将计入“生产成本——直接人工”借方的人工费按一定的系数分配计入产品成本，并计算出产品单耗。

2. 工艺用辅助材料的归集与分配

与生产直接相关的辅料、耐火材料、冶金辅具、其他材料等按项目归集，按一定的系数分配计入产品生产成本，并计算出产品单耗。

3. 工艺用燃料及动力的归集与分配

与生产直接相关的水、电、风、气（汽）等燃料动力按项目归集，按一定的系数分配计入产品生产成本，并计算出产品单耗。

4. 制造费用的归集与分配

制造费用是指生产部门为组织管理生产而发生的各项间接费用，包括工资和福利费、折旧费、修理费、办公费、水电费、机物料消耗、劳保费、租赁费、保险费、存货盘亏费（减盘盈）及其他制造费用。制造费用也要按一定的系数分配计入产品生产成本，并计算出产品单耗。

(1) 车间管理人员的工资及福利费，根据该部门所设考勤簿及工资与福利费明细表进行归集。

(2) 生产部门发生的固定资产折旧费，应通过编制固定资产折旧计算明细表进行归集与分配。

(3) 其他制造费用应通过编制其他制造费用明细表进行归集。

第 18 条 返回废品损失的归集与分配。

因质量原因由质检部门判定由下步工序转回的，应由本工序承担费用损失，直接冲减本期生产合格量，发生的费用损失直接计入产品生产成本。

第 19 条 当产品完工后，按照工序要求，编制产品生产成本计算单。同时，编制可比产品生产成本计算单，与同期或基期做比较。

第 5 章 产品生产成本核算基本程序

第 20 条 公司产品生产成本核算的基本程序。

1. 对所发生的费用进行审核，确定这些费用是否符合规定的开支范围，并在此基础上确定应计入产品

生产成本的费用和应计入各项期间费用的数额。

2. 应计入产品生产成本的各项费用, 区分哪些应当计入本月的产品生产成本, 哪些应当由其他月份的产品生产成本负担。

3. 每个月应计入产品生产成本的生产费用, 在各种产品之间进行分配和归集, 计算各种产品生产成本。

4. 既有完工产品又有在产品的成本, 在完工产品和期末在产品之间进行分配与归集, 并计算出完工产品的总成本和单位成本。

5. 完工产品的生产成本结转至产成品科目。

6. 结转期间费用。

第 21 条 生产费用计入成本的方法。

1. 各种原料和主要材料按各种产品实际投料或原始记录的实际耗用量直接计入成本。

2. 各种辅助材料费用、燃料动力费、工资、固定资产折旧费、车间经费等, 凡是为生产单一产品发生的费用, 均应直接计入该产品的生产成本; 凡是为生产多种产品、由多种产品共同耗用而不能直接计入的费用, 按一定系数进行分配。

第 22 条 其他几个特殊问题核算的处理办法。

1. 原材料、燃料、备品备件、半成品等出现问题时的盈亏处理

必须查明原因, 按照规定的审批权限报经有关部门审批, 扣除责任者赔偿后的余额, 按公司内部管理权责的划分, 分别计入和冲减公司管理费用和车间经费, 或按规定调整消耗量或产量。发生毁损的, 应当先将处置收入扣除账面价值和相关税费, 最后将剩下的金额计入公司管理费用和车间经费。

2. 具有待摊性质和预提性质的费用处理

(1) 具有待摊性质的费用应在其发生时一次性计提, 然后将其纳入到有关的成本项目当中。

(2) 具有预提性质的费用, 根据其具体使用项目在其预先提取时分别计入“应付账款”、“其他应付款”或“应付利息”当中。

3. “废品损失”的处理

(1) 凡是生产中的废品, 将废品扣除可回收的价值后, 在原成本项目中反映。

(2) 凡是销售后用户退回的废品, 均应退回原生产车间, 冲减该产品当月产量。其废品损失应计入该产品的生产成本, 并将废品的销售量和销售成本以红字按原数冲回产成品账户, 冲减当月的销售量和销售成本。废品修复后入库, 应增加车间的当月产量, 如系上一年度销售退回的废品, 只冲减当年的销售量, 不冲减生产量。

第 6 章 附则

第 23 条 本办法由财务部负责编制、修订与解释，报财务总监审批。

第 24 条 本办法自颁布之日起生效实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 14 章 行政人事管理制度

14.1 人事管理制度

14.1.1 人员招聘管理制度

制度名称	人员招聘管理制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的。</p> <p>1. 优化公司人力资源的配置，建立和完善员工招聘与选拔体系。</p> <p>2. 通过各种渠道广泛吸收高素质人才，满足公司发展需要。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本制度适用于公司所有人员的招聘工作。</p> <p>第 3 条 招聘原则。</p> <p>公司招聘坚持公开招聘、平等竞争、择优录用、先内后外的原则。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 招聘程序</p> <p>第 4 条 进行人员需求分析。</p> <p>1. 部门预测：每年年底各部门根据公司整体发展目标与部门发展规划，填写下一年度人力资源需求调查表，并于 12 月 15 日前提交至行政人事部。</p> <p>2. 人力资源需求预测：行政人事部根据公司发展战略、组织机构调整、员工内部流动、员工流失等因素，对公司整体人力资源需求预测进行综合平衡，编制人力资源需求预测表。</p> <p>3. 临时人力资源需求：对于因人员异动或其他原因造成人员短缺的临时需求，各部门经理应提前 10 个工作日填写职位空缺申请表，经行政人事部审核后报人力资源总监审批。</p> <p>第 5 条 编制年度招聘计划。</p> <p>行政人事部在对公司整体人员需求预测（人力资源需求预测表）和各部门预测（人力资源需求调查表）进行综合考虑的基础上编制年度招聘计划。招聘计划应包括以下三个方面。</p> <p>1. 招聘岗位名称和人数。</p> <p>2. 招聘人员的资格要求，如年龄、性别、学历、工作经验、工作能力、个性品质等。</p>					

3. 实施年度招聘计划的招聘预算。

第6条 审批。

1. 行政人事部将汇总编制的年度招聘计划上报总经理。
2. 经总经理审批后，各部门申请职位不合格的，由行政人事部送回各部门并说明理由，予以调整。
3. 经总经理审批后，各部门申请职位合格的，可由行政人事部组织实施招聘。

第7条 编制招聘方案。

行政人事部根据年度招聘计划编制具体的招聘方案。招聘方案包括以下五个方面。

1. 岗位要求：职位描述、人员要求、到岗时间等。
2. 招聘渠道：人才交流会、学校招聘、人员推荐、媒体招聘、猎头招聘、内部竞聘等。
3. 招聘预算：招聘广告费、招聘场地费等。
4. 面试形式和实施、参与部门。
5. 材料准备。

具体需要准备的材料包括以下两个方面。

(1) 招聘广告：招聘广告的内容包括公司的基本情况、招聘岗位、应聘人员的基本条件、报名方式、报名时间、地点、报名时需携带的证件、材料以及其他注意事项。

(2) 职位申请表。

第8条 开展招聘。

开展招聘的一般程序如下。

1. 发布招聘广告
2. 处理应聘信息

(1) 行政人事部将根据岗位要求与应聘者的情况对应聘者的简历进行初步筛选，并对初选合格者发出面试通知。

(2) 对于初选不合格的应聘资料，归档10个工作日后由行政人事部负责销毁。

(3) 因违纪等原因被公司开除的员工，不具备再录用资格。

3. 筛选

(1) 初试：由行政人事部组织初试，根据面谈结果填写面试评定表，通过初试的人员由行政人事部推荐给用人需求部门（可直接录用普通岗位员工）。

(2) 复试：由用人部门、行政人事部组成招聘小组，并明确各方职责（高层管理人员和特殊人员由总经理负责面试，行政人事部负责协调）。在复试过程中，用人部门与行政人事部门的主要职责见下表。

用人部门与行政人事部门在复试中的职责一览表

部门名称	主要职责
用人部门	1. 负责提供专业技术测试题（如需笔试）、口语表达材料（如需口试） 2. 负责对复试人员的素质能力进行考查和评价，并完成甄选面试评定表的填写 3. 负责提出是否试用的参考意见（不包含参加二次复试的人员）
行政人事部	1. 负责整个复试工作的组织、安排 2. 负责复试人员基本胜任素质项的考查、评价，以及涉及到公司薪酬、福利、培训发展等事项的面谈 3. 负责出具复试人员综合评价意见

（3）招聘小组各方根据笔试、面试情况和筛选面试评定表及各方评价意见，确定拟录用人员的名单。

（4）笔试、面试成绩、筛选面试评定表、拟聘人员简历及其他附件，复试当日送行政人事部备案归档。

必要时，行政人事部应对拟聘人员进行背景调查，以核实员工的工作情况。

第9条 录用。

1. 行政人事部对通过复试的人员发出录用通知。

2. 被录用者须按规定日期到行政人事部报到参加统一体检，如因故不能按期报到者，应与行政人事部取得联系，另行确定报到日期。对体检出的不合格者，取消其录用资格；体检出的合格者方可办理入职手续。

第3章 入职

第10条 提供个人资料。

被录用者须在体检通过后向人力资源部提交以下资料。

1. 身份证、学历证、资格证（专业技术人员提供）复印件。
2. 与原单位解除劳动关系的证明文件的复印件。
3. 两张1寸免冠彩色白底近照。
4. 公司要求员工提供的其他资料。

第11条 办理入职手续。

1. 被录用者首先要到行政人事部报到，提交个人资料，填写员工入职登记表。
2. 由人力资源部负责为新员工介绍薪资、待遇、工作时间、工作基本职责、所属部门等事项。
3. 录入新员工的考勤指纹，发放工作牌、办公用品并办理其他入职手续。
4. 人力资源部派专人带领新员工了解公司环境，引领介绍其所在部门的领导，并交与用人部门。

第 4 章 附则

第 12 条 本制度由行政人事部解释、补充和修订。

第 13 条 本制度自公布之日起执行，如有补充、修订，则以新制度为准。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

14.2 行政管理制度**14.2.2 办公设备使用管理规定**

规定名称	办公设备使用管理规定			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的。</p> <p>为了保证公司办公设备的正常使用，提高工作效率和办公设备使用效率，特制定本规定。</p> <p>第 2 条 含义界定。</p> <p>本规定所指的办公设备主要包括电话、传真机、计算机、投影仪、照相机以及摄像机等常用的办公设备。</p> <p>第 3 条 责任部门和责任人。</p> <p>1. 行政人事部是办公设备的归口管理部门，各部门要指定一名管理员负责设备的日常维护和保养，发现问题及时与行政人事部联系。</p> <p>2. 员工在使用办公设备时要注意爱护、正确操作、节约耗材，如因操作不当造成损失，由使用人赔偿损失费用。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 电话使用管理规定</p> <p>第 4 条 公司的电话主要是作为方便与外单位沟通、开展业务之用，不提倡员工使用公司电话联系事务，特殊情况除外。</p> <p>第 5 条 员工因工原因需要拨打电话时，应用语简洁、明确，以减少通话时间。</p> <p>第 6 条 员工因工作需要确需使用长途/国际电话时，必须先得到有关领导同意，并在行政人事部主管处填写长途/国际电话使用登记表后方可使用。禁止使用公司电话拨打私人长途/国际电话，违者每发现一次</p>					

扣罚 100 元，并给予相应的行政处分。

第 7 条 禁止跨部门使用公司电话拨打私人长途/国际电话，违者每发现一次扣罚 100 元，并给予相应的行政处分。

第 8 条 禁止使用公司电话听取信息台（听歌）等行为，违者每发现一次扣罚 100 元，并给予相应的行政处分。

第 3 章 传真使用管理

第 9 条 传真机的使用统一由行政人事部主管负责，各部门收发传真需要进行登记，并由行政主管协助收发。

第 10 条 各部门在使用传真收发文件时，要在行政人事部主管处填写传真机使用登记表，收发传真忘记登记者，罚款 50 元/次。

第 11 条 未经允许，不准为个人收发文件资料，违者每发现一次罚款 50 元。

第 12 条 使用人员如因操作不当损坏传真机，需照价赔偿。

第 4 章 计算机使用管理

第 13 条 员工应爱惜自己的计算机，定期维护，凡因个人使用不当而造成的计算机修理费用和损失，均由员工个人者承担。

第 14 条 严禁在工作时间上网玩游戏、听音乐、聊天或浏览反动、黄色网站，禁止随意下载与工作无关的游戏、聊天等软件，一经发现，罚款 100 元/次。

第 15 条 严禁在工作时间浏览和工作无关的网站，不准阅览新闻、发私人邮件或干私活。

第 16 条 未经许可，员工个人不得随意安装、删除应用软件和系统软件，不得随意调换他人的某些部件，如鼠标、键盘等。如确因工作需要安装相关软件，需经过网络管理员确认并同意。

第 17 条 未经许可，不得随意改变计算机的设置。员工个人对自己的工作文件要及时备份，以免数据丢失造成损失。

第 18 条 严禁使用外来存储介质（如软盘、光盘、U 盘、可移动硬盘等），确因工作需要时，必须在使用前通过杀毒软件检查并在指定的计算机上操作。

第 19 条 员工个人不得擅自打开机箱，在使用前需要进行计算机配件确认，并填写计算机配置使用单。计算机或网络出现故障后，应及时通知网络管理员统一进行修护。

第 20 条 未经许可，任何人不得擅自打开他人的计算机。放在共享文件夹里东西，应及时复制到自己的文件夹中，及时清理自己的共享文件夹，加强信息的保护。

第 21 条 员工开、关计算机应按照正确步骤进行，不得强行关闭电源或非正常关机。下班后，切记切

断自己计算机的电源。

第 5 章 投影仪使用管理

第 22 条 公司的投影仪由行政人事部主管统一管理，各部门因工作需要使用投影仪时，在行政人事部主管处填写投影仪使用登记表后方可使用。

第 23 条 行政人事部主管负责对各部门的投影仪使用人员进行使用要求培训。经培训后，如使用人员因操作不当而造成投影仪损坏的，应由使用人员进行赔偿。

第 24 条 投影仪使用要求。

1. 投影仪的打开须按住遥控器“ON”键约 3 秒钟，方可开启。
2. 投影仪的关闭须按住遥控器“OFF”键约 3 秒钟，方可关闭。
3. 关闭投影仪后，必须等待 3 分钟以后才能切断电源，否则会损毁灯泡。
4. 不得用手触摸投影仪镜头，要定期对投影仪进行专业清洁。
5. 不允许私自拔下投影仪的各种连线，盲目操作会直接损坏投影仪。
6. 不允许私自拔下接线板，盲目操作会直接损坏投影仪。
7. 电动屏幕的升降必须由遥控器控制，不允许用手拉动。

第 6 章 照相机以及摄像机使用管理

第 25 条 照相机和摄像机只限于公司内部使用，原则上不允许外借或私人使用，如确需外借或私人使用，须经行政人事部经理批准并办理借用手续，借期不得超过____天。如有丢失或损坏，借用者应照价赔偿。

第 26 条 照相机和摄像机一般在重大活动和重要会议时使用，用以记录和留存档案资料。各部门如工作需要，须提前向行政人事部主管申请，并由受过专门培训的人员负责使用。

第 27 条 使用人员应妥善保管照相机和摄像机，将它们存放在避光、安全箱内，出门时注意将箱、柜、门、窗锁好。

第 28 条 爱护摄像机和照相机，按说明规程和要求进行操作，注意轻拿轻放，避免磕碰，不乱拆乱卸，出现故障及时向行政人事部主管汇报，请专业人员进行维修。

第 29 条 保持经常性的保养和维护，使用后认真清理零部件。

第 7 章 附则

第 30 条 本规定由行政人事部负责起草，经总经理签字后生效。

第 31 条 本规定的解释权归行政人事部所有。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第三部分 用工具执行

第 15 章 生产计划管理与控制工具

15 . 1 计划管理工具

15 . 1 . 1 年度生产计划表

月份	产品名称	A 产品	B 产品	C 产品	月度合计
1	数量				
	单价				
	金额				
2	数量				
	单价				
	金额				
...					
12	数量				
	单价				
	金额				
年度	数量				
合计	产值				

15.1.2 月度生产计划表

生产 批号	产品 名称	数 量	金 额	生产 单位	生产日期		预计 销售 日期	所需 工时	预计成本			附 加 值	备 注
					起	止			原料	物料	工资		
配合单位工时			预计生产目标			预计毛利			审核				
设备组			产 值			附加值			计划				
质检组			总工时			生产费用							
包装组			每工时产值			预计毛利							

15.1.3 周别生产计划表

___月，第___周

填表日期：___年___月___日

序 号	订单号	工令号	客户名	型 号	规 格	生产量	计划时程						
							一	二	三	四	五	六	七
1													
2													
...													

15.1.4 日别生产计划表

填表日期：____年____月____日

起止时间	产品编号	计划（累计）	实际（累计）	差异
____：____～____：____				
____：____～____：____				
____：____～____：____				

备注：1. 当日下午下班前，各班组长填写次日生产计划；

2. 可以使用看板，将该表放置在部门前；

3. 以时间段（或产品别）记录实绩。

15.2 生产控制工具

15.2.5 生产进度异常分析表

日期	生产 批数	变更 批数	更改原因							
			待料	订单 变更	效率低	人员 不足	设备 故障	放假	安排 不当	其他

15 . 2 . 7 生产进度落后原因分析表

日期 (周、旬、月)	计划 批数	实产 批数	落后 批数	落后原因分析								
				效率 低下	订单 变更	人力 不足	设备 故障	假期 延误	协调 不当	供应 不足	其他 原因	改进 建议

第 17 章 质量管理工具

17.1 旧七大质量管理工具

17.1.2 层别法

1. 什么是层别法

层别法又称为分类法、分组法或分层法,它是把收集到的数据按照不同的标志进行分类,把性质相同、生产条件相似的数据归为一类,以便进行比较分析,从而找出影响质量的原因和责任者的一种方法。层别的分类和层别法的特点如下。

(1) 层别分类

层别的主要类型包括部门层别、过程区域层别、操作员层别、机械设备层别、作业条件层别、时间层别、原材料层别、测量层别、检查层别、环境气候层别、地区层别、制品层别、其他层别等。

(2) 层别法的特点

层别法的特点分析如图 17-4 所示。

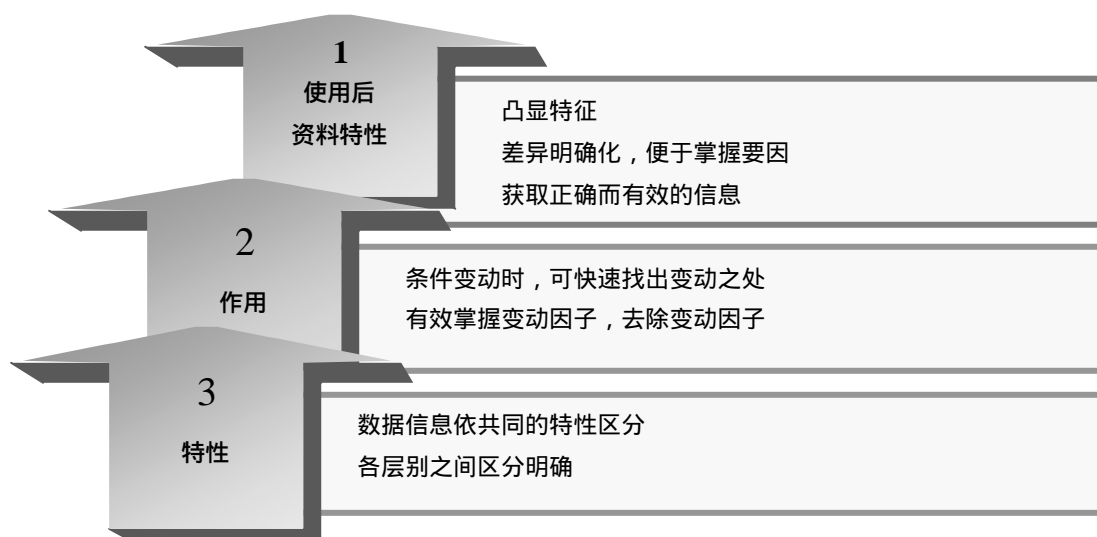


图 17-4 层别法的特点分析

2. 应用范围

层别法是一种有效的质量管理方法,通常应用在两个方面,如图 17-5 所示。

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

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 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商（电子商务经理）MBA 高等教育双证	电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	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+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程
课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导
双证，档案一切尽有！

咨询报名：13684609885
现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：www.mhjj.net
赶紧体验吧

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【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，

【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。

【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老师担任学校理事长。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.mhjy.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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【客服微信】微信号: [mhjymhjy](https://www.mhjymhjy.com) (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

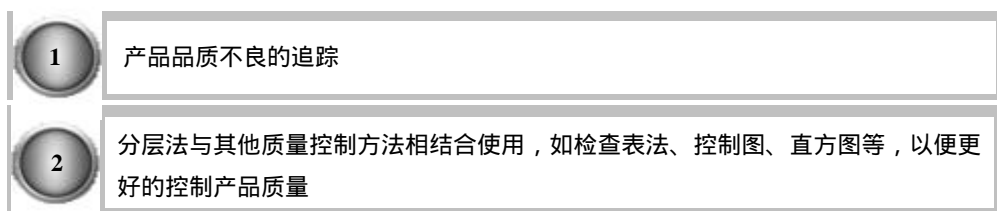


图 17-5 层别法应用范围

3. 应用程序

层别法的应用程序如图 17-6 所示。

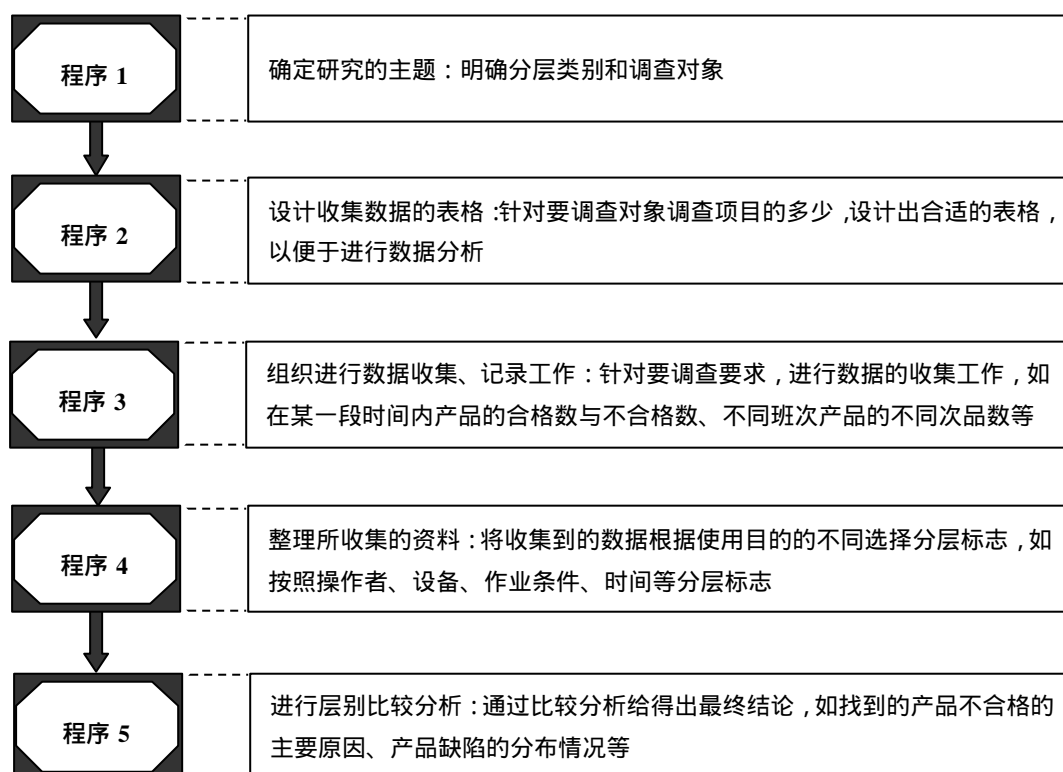


图 17-6 层别法的应用程序

层别法的使用要点如下。

1. 层别角度的选择要依据使用目的和专业知识来划分。
2. 详细区分层别项目，按分类列明，并将每种隶属关系逐项向下层展开。
3. 层别时误将两个以上的层别角度混杂分类。
4. 层别后应进行比较（或检定）各作业条件是否有差异。

17.1.3 鱼刺图

1. 什么是鱼刺图

鱼刺图，又称因果分析图、因果图、石川图、树枝图和特性要因图，它是用于分析特性与影响特性的原因之间的因果关系，并通过追求原因、寻找对策来促进问题解决的工具。1953年，日本东京大学石川馨教授和他的助手在一次研究工作中，第一次成功使用了鱼刺图来分析影响质量问题的因素。

(1) 特性与要因

在质量管理领域，人们通常将结果称作特性，将原因称作要因。

特性：作业的结果，表示作业的好坏程度。在生产现场通常指管理的问题、改善的对象，一般包括品质不良、故障、等待时间等各种损失。

要因：对特性产生影响的因素要因很多，但不是所有的要因都能称为原因。

特性和要因的相互关系如图 17-7 所示。

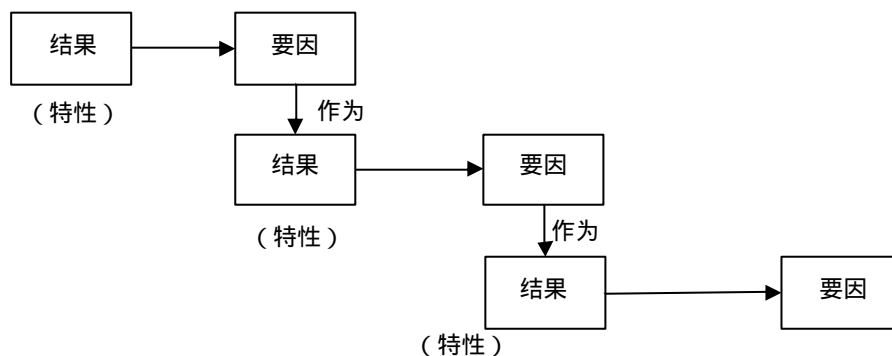


图 17-7 特性和要因的相互关系

(2) 鱼刺图的组成

鱼刺图各个组成部分及名称如图 17-8 所示。

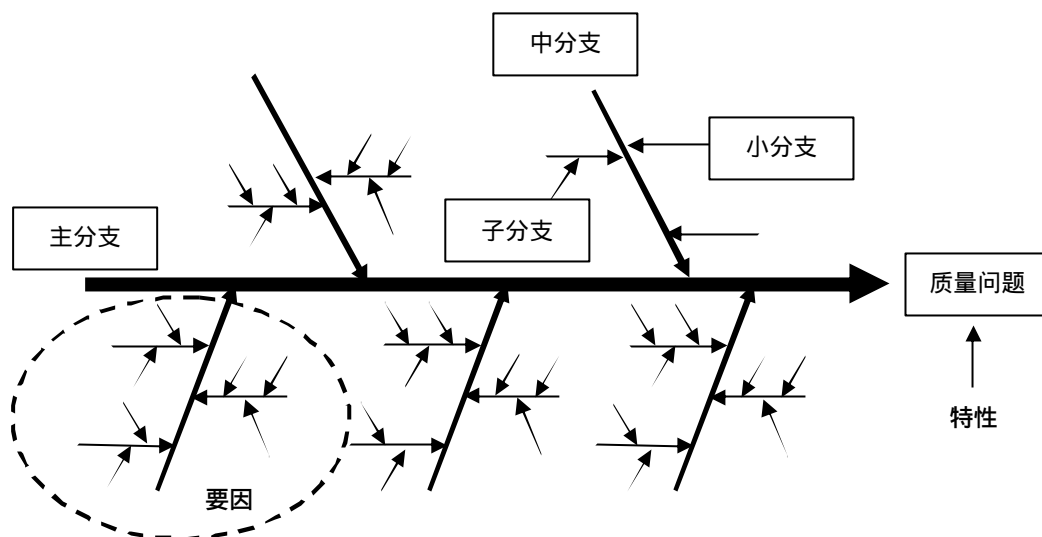


图 17-8 鱼刺图的组成部分及名称示意图

2. 应用范围

在质量管理中，鱼刺图经常被用作四个方面，如图 17-9 所示。

- | | |
|---|------------------------------|
| 1 | 寻找质量问题，并分析发生质量问题的关键原因时 |
| 2 | 寻找出质量问题的影响，表示影响和原因之间的关系时 |
| 3 | 根据寻找的因果关系，制定改善对策，以消除产生问题的原因时 |
| 4 | 表示期望效果和对策之间的关系，以研究改善的目标是否达成时 |

17-9 鱼刺图的应用范围

3. 应用程序

使用鱼刺图进行质量问题分析和寻找关键要因时，应遵循图 17-10 所示的程序来进行。



图 17-10 鱼刺图的应用程序

17.1.5 直方图

1. 什么是直方图

直方图又称质量分布图，是根据生产过程中收集来的质量数据的分布情况，利用正态分布的原理进行分组，画成以组距为底边、频数为高度的直方型矩形图，用来分析、判断和预测生产工序的精度、工序质量及其变化，并根据质量特性分布情况进行适当调整的工具。

直方图图例如图 17-15 所示。

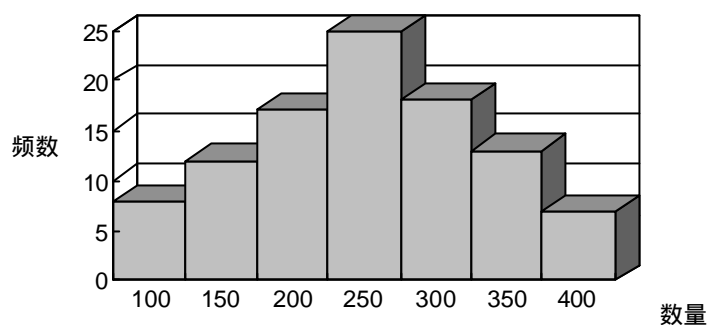


图 17-15 直方图图例

直方图的形状反映了质量问题的基本情况，标准直方图应呈正态分布。直方图的主要图形形状以及代表的质量状况见表 17-2。

表 17-2 直方图主要图形形状及代表的质量状况一览表

直方图主要图形形状	图形形状代表的质量状况
常态形	表示正常制程或能力
双峰形	表示有两个以上的不同群体
峭壁形	表示收集的数据中有假数据
孤岛形	表示工序中一定有某种异常状况发生
锯齿形	表示测量值或者计算方法有偏差
偏态形	表示规格下限受到某种原因限制而使分布左右不对称

2. 应用范围

直方图在质量管理中主要应用在四个方面，如图 17-16 所示。

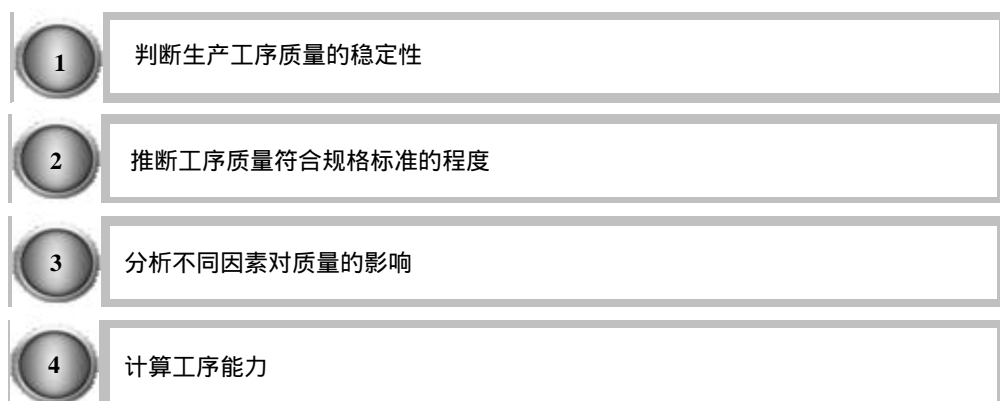


图 17-16 直方图的应用范围

3. 应用程序

直方图的应用程序主要有五个，如图 17-17 所示。

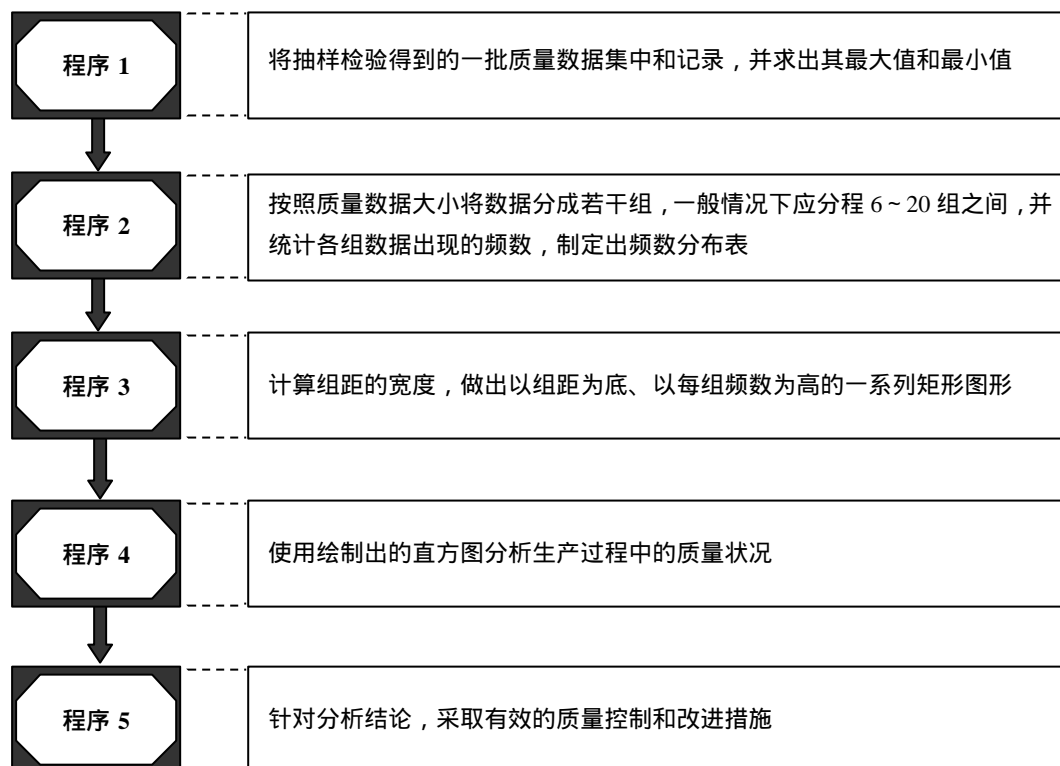


图 17-17 直方图的应用程序

17.1.7 散布图

1. 什么是散布图

散布图又称相关图，是将两种可能相关的变量数据用点画在坐标图上，用来表示一组成对的数据之间是否有相关性的图表。散布图主要有 6 种类型，如 17-22 图所示。

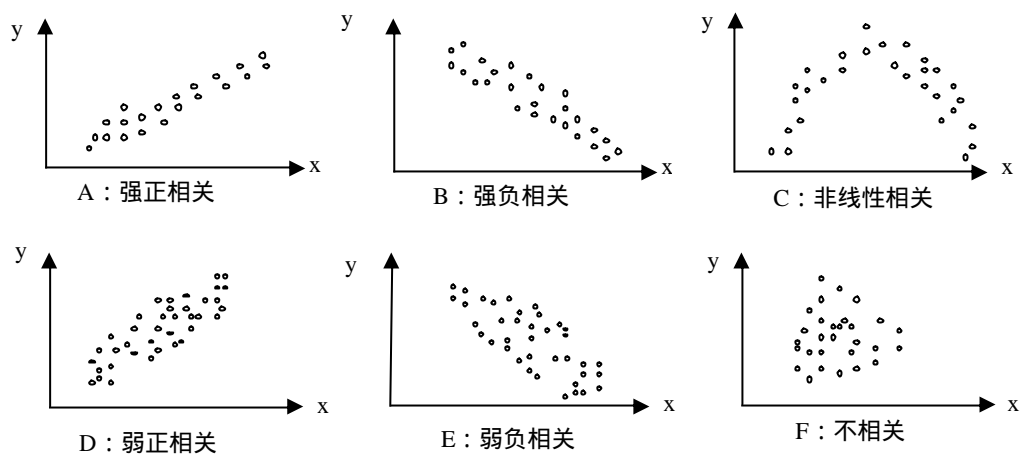


图 17-22 散布图的类型

2. 应用范围

散布图主要应用于 2 种情况，具体如图 17-23 所示。

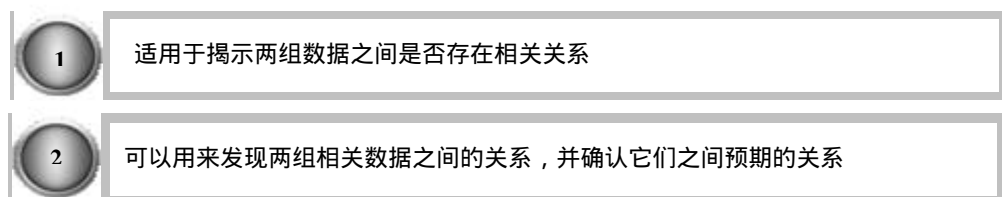


图 17-23 散布图的应用范围

3. 应用程序

散布图的应用程序如图 17-24 所示。

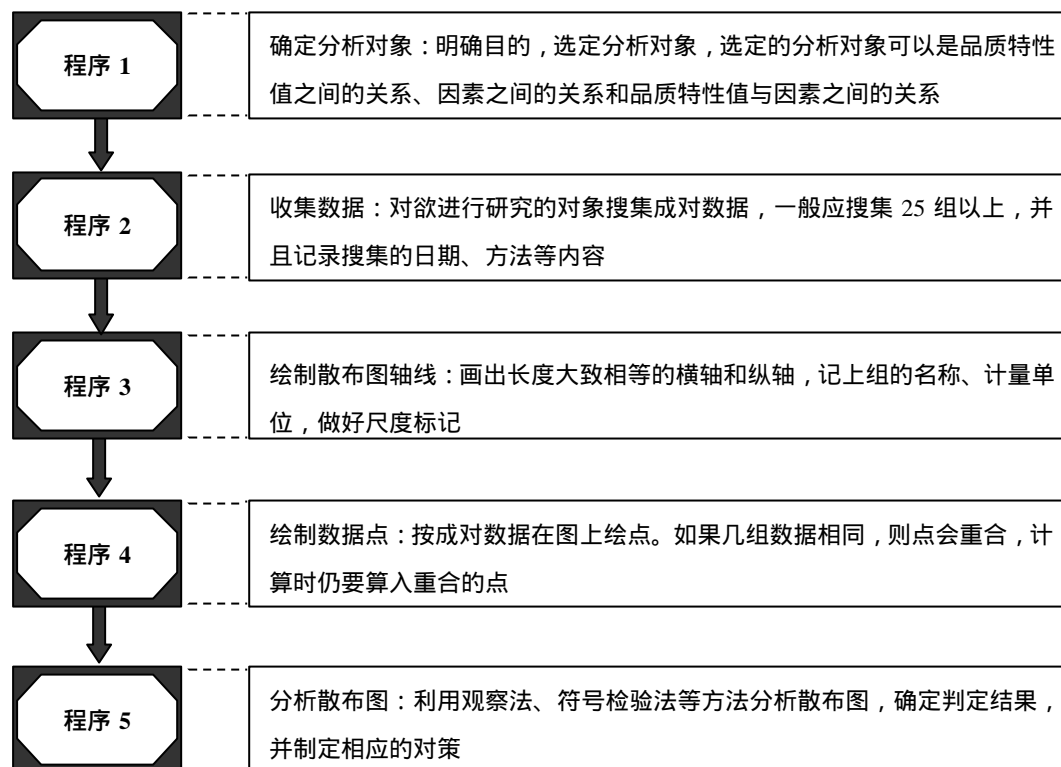


图 17-24 散布图的应用程序

17.2 新七大质量管理工具

17.2.1 KJ 法

1. 什么是 KJ 法

KJ 法又称亲和图，它是由日本的川喜田二郎提出的创造性思考方法。KJ 法的指导思想是通过将一大堆杂乱无章的语言材料按其内在联系加以整理，从而理出思路，抓住质量问题的关键，找到解决质量问题的方法。

KJ 法通常是按照使用者的数量进行分类，如图 17-25 所示。

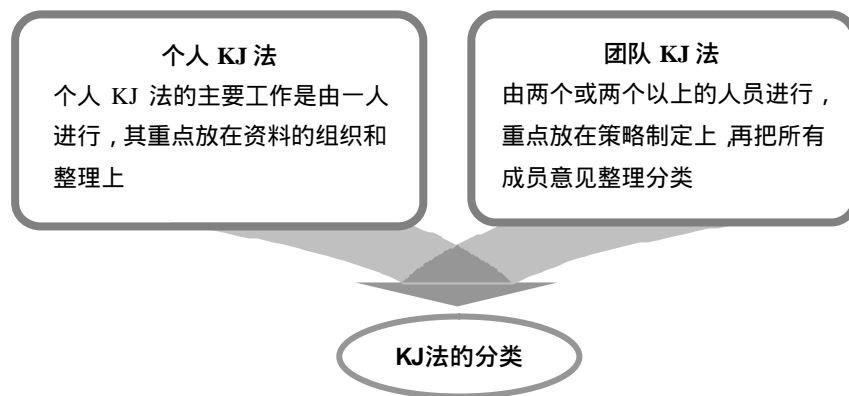


图 17-25 KJ 法的分类

2. 应用范围

在质量管理活动中，KJ 法是寻找质量问题和改进环节的重要工具，该方法主要适用于以下五种情况，如图 17-26 所示。

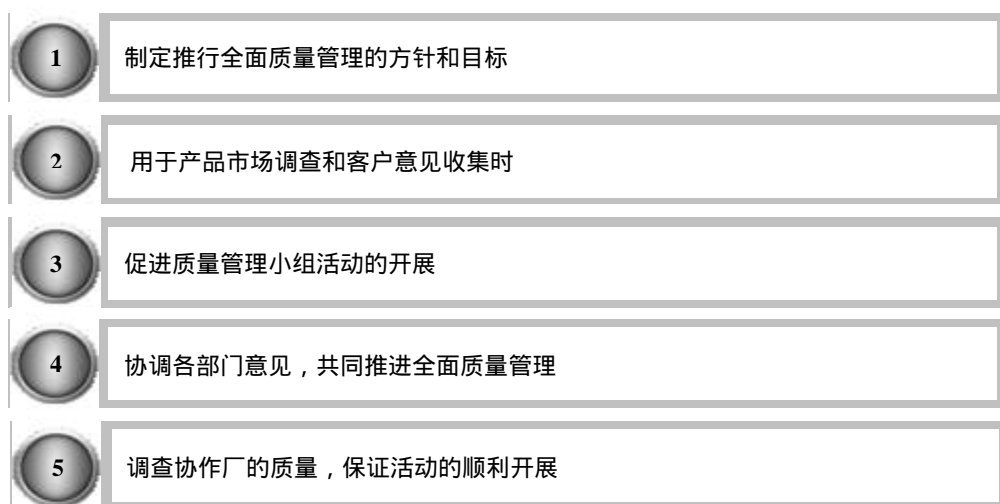


图 17-26 KJ 法的应用范围

3. 应用程序

KJ 法的应用程序如图 17-27 所示。



图 17-27 KJ 法的应用程序

17.2.5 箭线图法

1. 什么是箭线图法

箭线图法又称矢线图法或网络图法,是为了执行工作计划,使用箭线和节点表示出必要作业顺序关系的图。

除了明确工程管理的途径以外,箭线图也是管理计划进度的一种方法,所以又称计划评审术。

(1) 箭线图最基本的要素是节点和箭线。

节点表示计划的起点、重点和作业的结合点,常用圆圈表示。

箭线是两个节点之间带箭头的直线,用以表示具有一定内容的作业。对于某项作业来说,紧排在其前面的作业称为该作业的紧前作业,紧接在其后面的作业称为该作业的紧后作业,和它同时进行的作业称为平行作业。

虚箭线用来表示虚拟工作。虚拟工作实际并不存在,它仅用来表示工作之间的先后顺序,无工作名称,既不消耗时间,也不消耗资源。

(2) 箭线图的图示记号和名称。

箭线图中常用的图示记号和名称如图 17-42 所示。

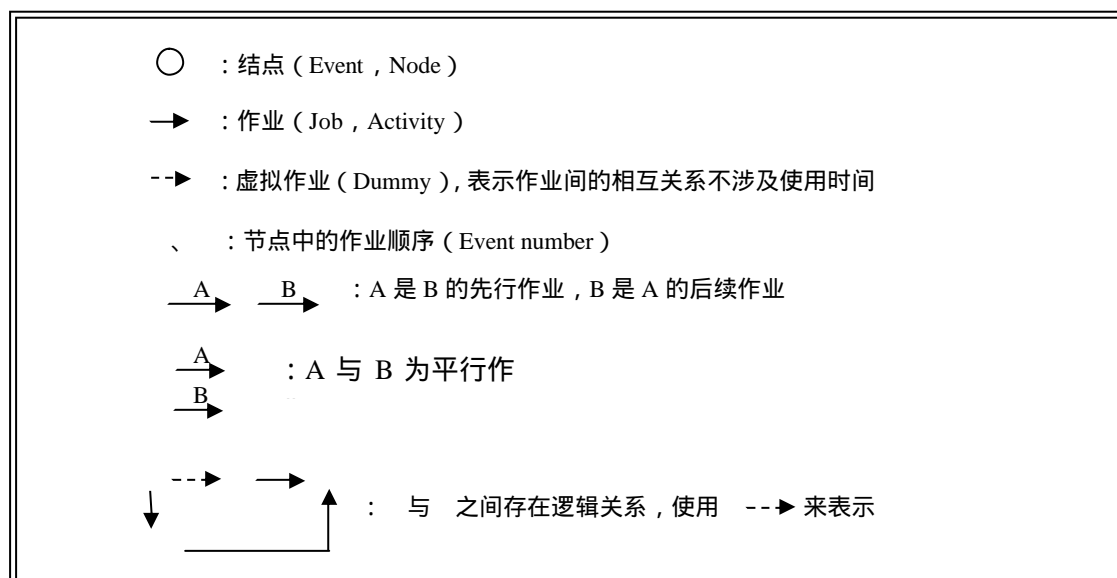


图 17-42 箭线图常用的图示记号和名称

2. 应用范围

在质量管理中,箭线图主要应用于以下五种情况,如图 17-43 所示。

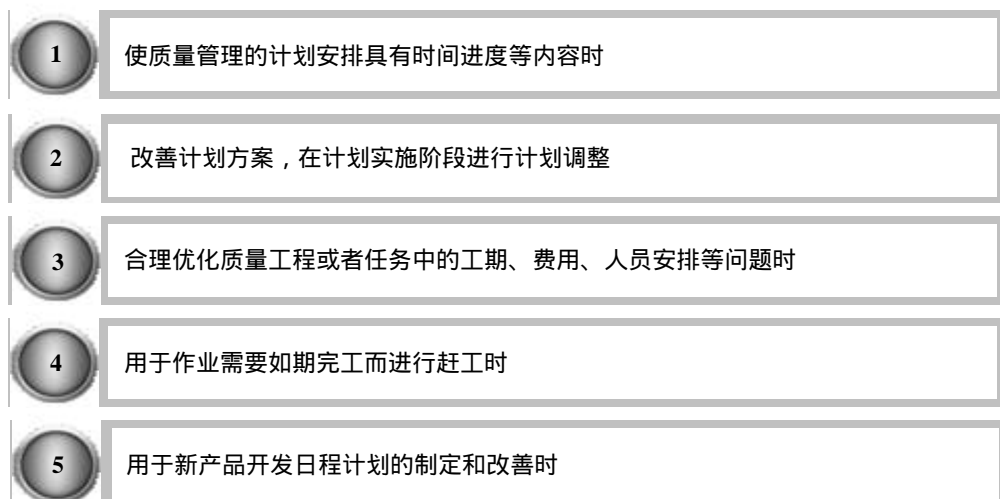


图 17-43 箭线图的应用范围

3. 应用程序

使用箭线图时，应当按照下面的程序进行，如图 17-44 所示。

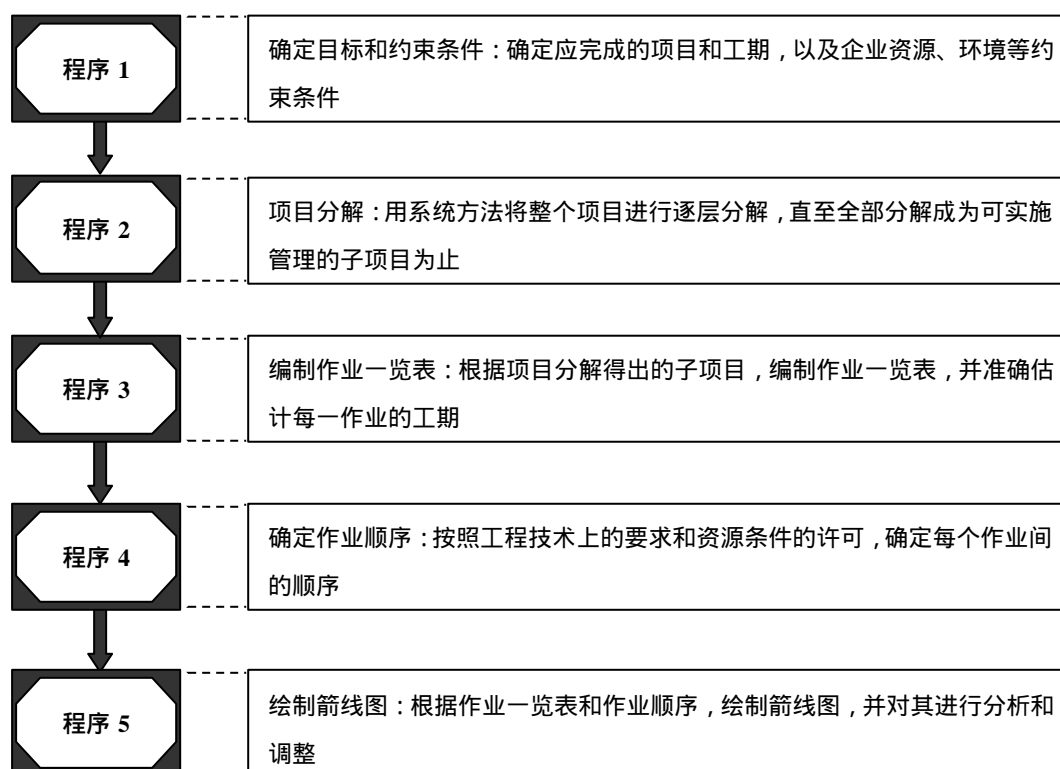


图 17-44 箭线图的应用程序

17.2.6 PDPC 法

1. 什么是 PDPC 法

PDPC (Process Decision Program Chart) 全名为过程决策计划图。

PDPC 法是为完成某项任务或达到某个目标，通过问题陈述、分析、解决以至圆满达成的整个过程，以画图方式表现出每一件可能发生的事情及其变化情形，以便试图掌握和规划未来。

2. 应用范围

PDPC 法主要应用于以下五种情况，如图 17-45 所示。



图 17-45 PDPC 法的应用范围

3. 应用程序

在使用 PDPC 法时，应遵循以下步骤，如图 17-46 所示。

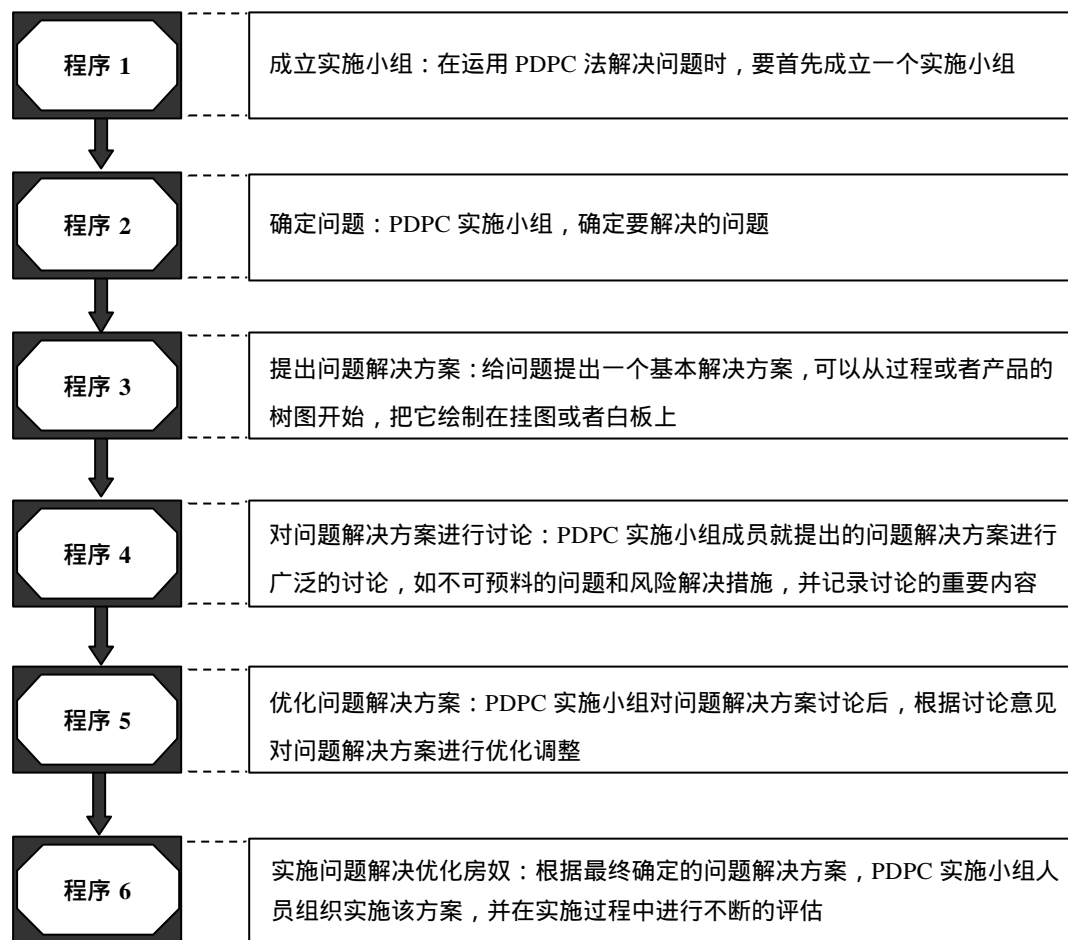


图 17-46 PDPC 法的应用步骤

第四部分 用范例演示

第 18 章 组织结构设计示范

18.1 生产企业组织结构的主要形式

18.1.1 直线型组织结构

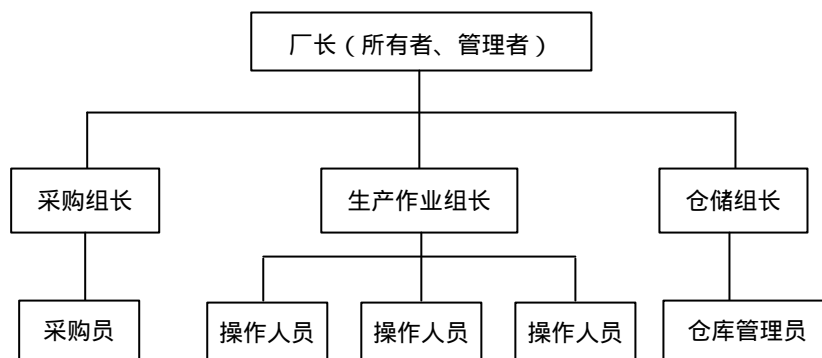


图 18-1 直线型组织结构图范例

18.1.2 职能型组织结构

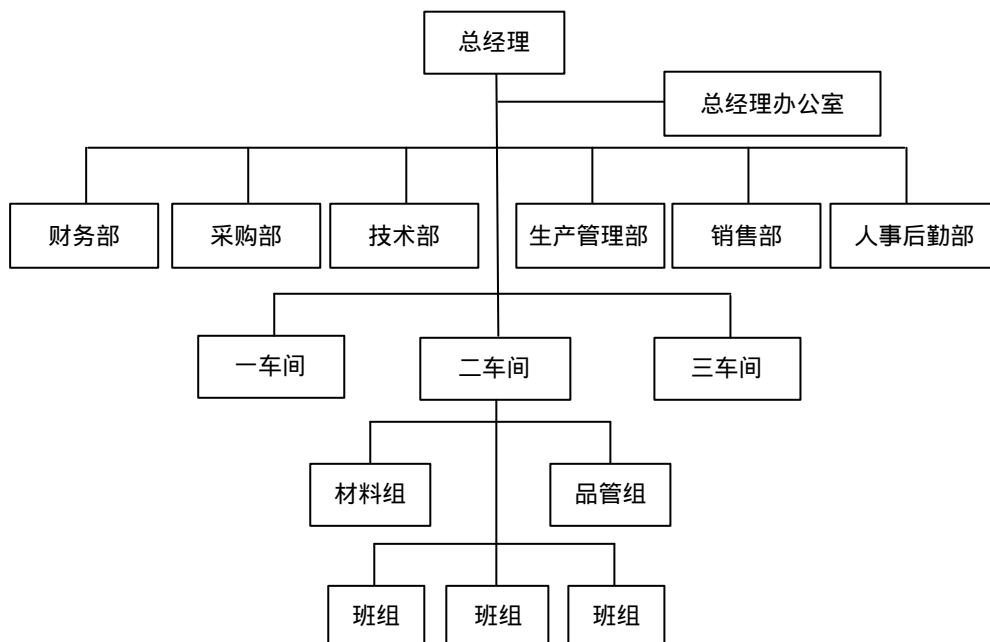


图 18-2 职能型组织结构图范例

18.2 大中小型生产制造企业组织结构

18.2.2 中型生产制造企业组织结构

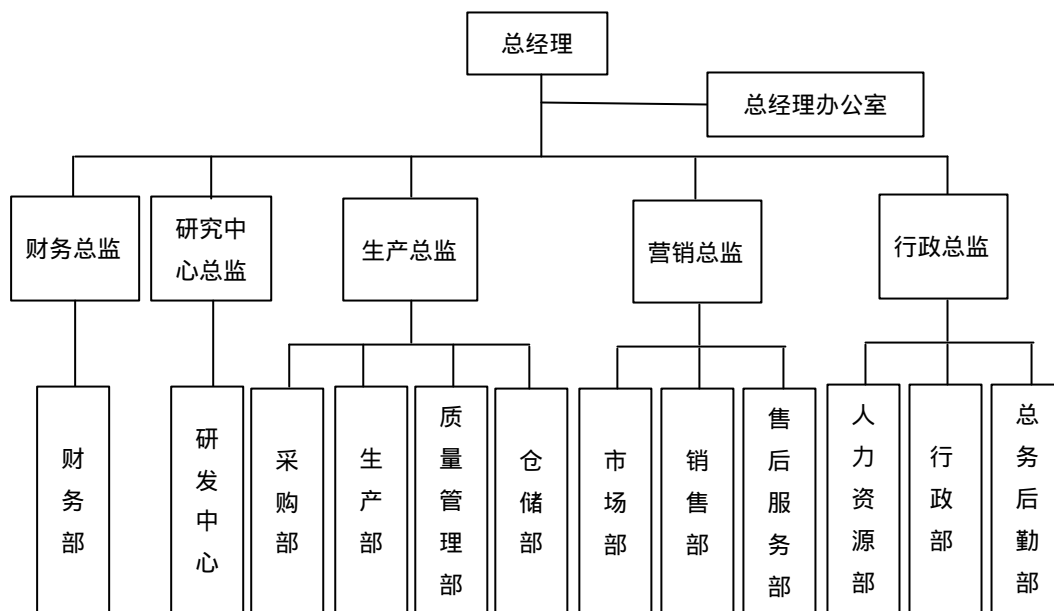


图 18-5 中型生产制造企业组织结构图范例

18.2.3 小型生产制造企业组织结构

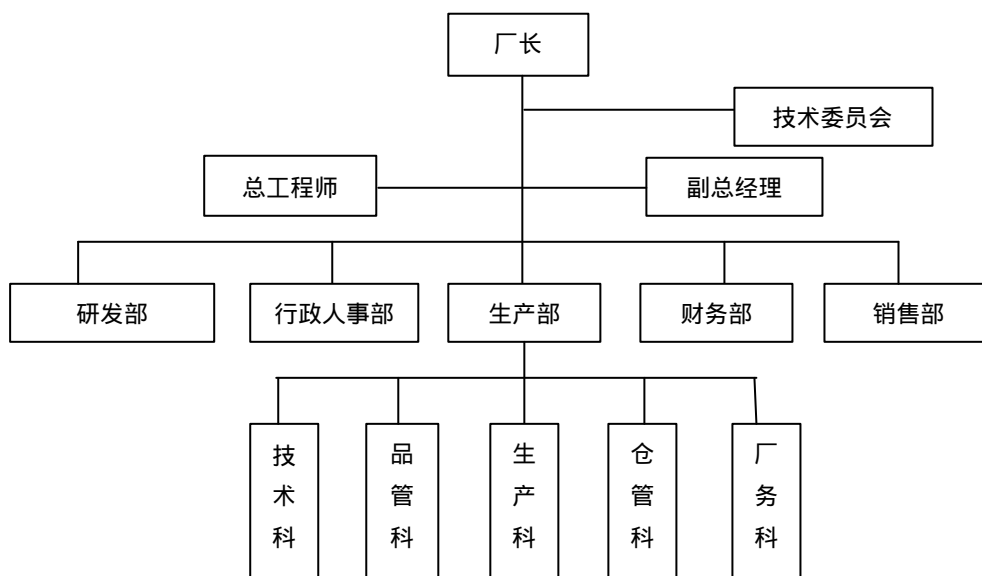


图 18-6 小型生产制造企业组织结构图范例

18.3 生产企业部门组织结构设计

18.3.1 采购部组织结构

2. 中小型生产企业采购部组织结构

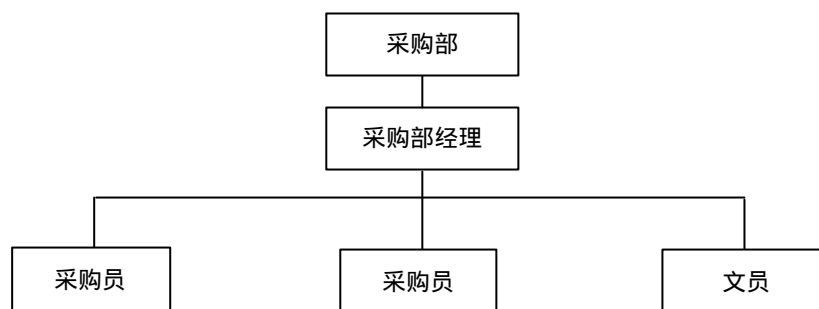


图 18-8 中小型生产企业采购部组织结构图范例

18.3.2 生产部组织结构

2. 中小型生产企业生产部组织结构

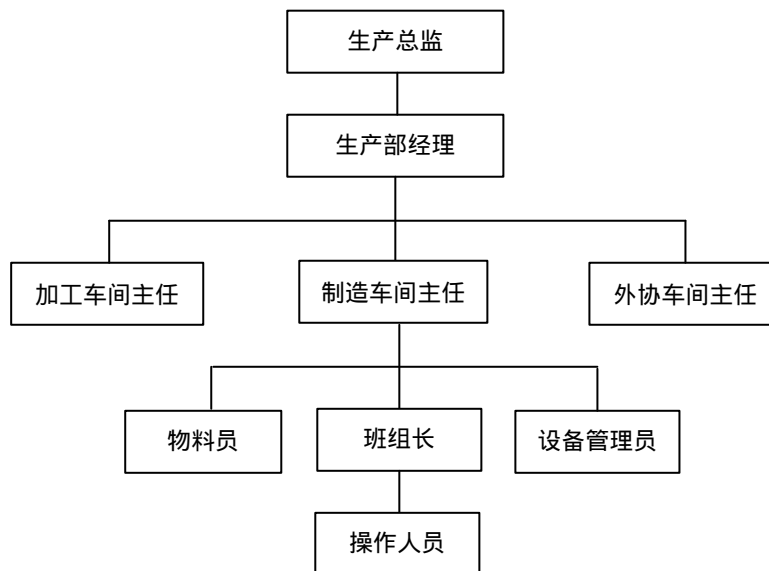


图 18-10 中小型生产企业生产部组织结构图范例

18.3.3 质量部组织结构

2. 中小型生产企业质量部组织结构

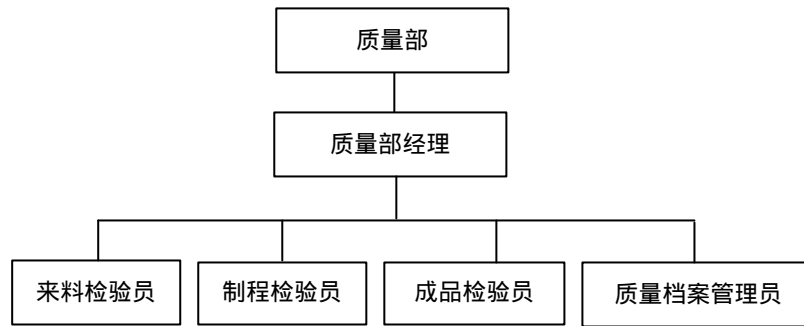


图 18-12 中小型生产企业质量部组织结构图范例

第 20 章 职位说明示范

20.2 研发中心职位说明书

20.2.1 研发中心经理职位说明书

第 1 页(共 2 页)

单位：	职位名称：研发中心经理	编制日期：														
部门：研发中心	任 职 人：	任职人签字：														
	直接主管：研发中心总监	直接主管签字：														
任 职 条 件	学历															
	硕士及以上学历															
	经验															
	5 年以上研发工作经验															
条 件	专业知识															
	具备工业设计、电子应用技术、新产品开发、产品研制、质量管理、企业管理等相关知识															
业务了解范围	业务了解范围															
	掌握国内外最新技术发展动向，熟悉产品开发测试工作流程，了解本企业生产作业流程															
职位目的 根据研发中心总监的要求，具体落实各项研发工作计划，负责组织研发中心的日常管理工作，推进技术研究、产品开发、分析测试、中试研究等工作的开展，确保企业技术研究、产品开发目标的实现																
沟通关系 <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td rowspan="2">内部</td> <td>总经理</td> <td>研发中心总监</td> <td>各下属中心</td> </tr> <tr> <td>各职能部门</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">外部</td> <td>供应商</td> <td>行业协会</td> <td>政府机构</td> </tr> <tr> <td>高等院校</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			内部	总经理	研发中心总监	各下属中心	各职能部门			外部	供应商	行业协会	政府机构	高等院校		
内部	总经理	研发中心总监		各下属中心												
	各职能部门															
外部	供应商	行业协会	政府机构													
	高等院校															

下属人员	人员类别
人 数： 人	总 监： 人
直 接： 人	部门经理： 人
间 接： 人	其 他： 人

职位编号：

第 2 页(共 2 页)

职 责 范 围	负责程度	建议考核内容
按重要顺序依次列出每项职责及其目标	全责/部分/支持	考核标准
<p>1. 各项规章制度</p> <p>协助研发中心总监制定各项规章制度、研发战略及年度研发工作计划</p>	全责	研发中心总监对其满意度评价在 4 分以上
<p>2. 组织技术论证与交流</p> <p>负责跟踪和掌握国内外同类技术的发展趋势，组织开展研发中心内部技术论证会，组织企业内部与外部的技术协作与技术交流活动，寻求技术合作伙伴</p>	全责	领导对技术研究的满意度评价在 85 分以上
<p>3. 产品开发可行性论证</p> <p>参与新产品开发的可行性论证，对新产品开发过程实施监督、控制，确保新产品开发工作的顺利进行</p>	全责	领导对产品开发的满意度评价在 85 分以上
<p>4. 产品测试标准的建立</p> <p>组织相关部门制定原材料、产品测试检验标准，确保分析测试工作的顺利进行</p>	全责	测试标准准确率达 95%以上
<p>5. 中试过程管理</p> <p>负责监督、指导中试研究流程的建立与运行，推进新产品市场化，保证产品质量，确保产品生产工艺及生产流程符合大规模生产的需要</p>	全责	领导对中试结果的满意度评价在 4 分以上

6. 员工管理 负责本部门员工的配备和选拔，组织本部门员工定期或不定期进行技术研发培训，提升部门人员的技术水平	全责	部门员工综合考核平均分在 80 分以上
--	----	---------------------

职位编号：

20.3 采购部职位说明书

20.3.1 采购部经理职位说明书

第 1 页(共 2 页)

单位：		职位名称：采购部经理	编制日期：
部门：采购部		任 职 人：	任职人签字：
		直接主管：生产总监	直接主管签字：
任 职 条 件	学历 大专以上学历		
	经验 5 年以上相关工作经验		
	专业知识 具备物料供应管理等相关专业知识		
	业务了解范围 熟悉国家及地方有关法律法规政策，掌握生产制造企业所需各项物料的价格、名称、型号、规格等，了解物料、设备的市场变化情况		
职位目的 根据企业采购计划全面负责企业采购事宜，组织进行市场调查，对物料的价格、质量进行详细比较；及时采购企业生产所需的各项物料，确保生产顺利进行			

沟通关系			
内部	总经理	各部门总监	各职能部门
外部	物料供应商		
下属人员		人员类别	
人 数： 人		总 监： 人	
直 接： 人		部门经理： 人	
间 接： 人		其 他： 人	

职位编号：

第 2 页(共 2 页)

职 责 范 围	负责程度	建议考核内容
按重要顺序依次列出每项职责及其目标	全责/部分/支持	考核标准
1. 采购计划的制订 根据企业总体经营计划和年度生产计划，制订年度物料采购计划，经领导批准执行，并负责监督管理	全责	采购计划及时完成率达 100%
2. 市场询价管理 根据企业采购计划组织采购人员进行市场调查，对供应商发出询价单，及时收集、整理价格信息并编写询价报告，向公司领导请示	全责	询价资料有效性与准确性达 95% 以上
3. 采购过程管理 负责整个采购过程的监督管理，保证物料采购及时，经企业领导授权代表企业与供应商签订物料采购合同	全责	物料采购的及时率达 100%，采购物料质量合格率达 100%

<p>4. 采购成本管理</p> <p>根据企业采购计划的安排和对物料市场价格变动趋势的分析,采用适当的采购策略降低采购成本,保证企业经济效益指标的达成</p>	全责	采购成本控制在预算内,单位采购成本下降 5%以上
<p>5. 供应商管理</p> <p>负责组织对供应商信誉等级的评审工作,在降低采购成本的同时提高采购物料的质量</p>	全责	供应商履约率超过 85%
<p>6. 员工培训管理</p> <p>负责组织对本部门工作人员进行采购技巧、采购策略方面的培训,以提高下属员工的工作绩效水平</p>	全责	领导及员工对培训的满意度评价在 4 分以上

职位编号：

20.4 生产部职位说明书

20.4.1 生产部经理职位说明书

第 1 页(共 2 页)

单位：		职位名称：生产部经理	编制日期：
部门：生产部		任 职 人：	任职人签字：
		直接主管：生产总监	直接主管签字：
任 职 条 件	学历		
	大学专科以上学历		
	经验		
	5 年以上生产现场管理工作经验		
	专业知识		
	具备企业管理、生产管理、产品管理、质量管理、设备管理等相关专业知识		

业务了解范围 全面了解国内外生产制造企业管理现状，准确把握生产现场管理发展方向，熟悉国家关于安全生产方面的各项法律法规																	
职位目的 根据企业制订的生产计划及市场情况，组织并指导下属完成企业生产计划，实现企业生产目标																	
沟通关系 <table border="1"> <tr> <td>内部</td> <td>总经理</td> <td>生产总监</td> <td>采购部</td> </tr> <tr> <td></td> <td>仓储部</td> <td>销售部</td> <td>质量管理部</td> </tr> <tr> <td>外部</td> <td>客户</td> <td>政府有关部门</td> <td>设备维护单位</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		内部	总经理	生产总监	采购部		仓储部	销售部	质量管理部	外部	客户	政府有关部门	设备维护单位				
内部	总经理	生产总监	采购部														
	仓储部	销售部	质量管理部														
外部	客户	政府有关部门	设备维护单位														
下属人员	人员类别																
人 数： 人	总 监： 人																
直 接： 人	部门经理： 人																
间 接： 人	其 他： 人																

职位编号：

第 2 页(共 2 页)

职 责 范 围	负责程度	建议考核内容
按重要顺序依次列出每项职责及其目标	全责/部分/支持	考核标准
1. 规章制度建设与管理 组织编制与生产管理相关的各项规章制度，并负责各项制度的执行情况进行监督	全责	领导对规章制度执行情况的满意度评价在 4 分以上
2. 编制生产计划 组织编制企业年度、季度、月度生产工作计划，定期或不定期召开生产计划会议，协调生产管理工作的顺利进行	全责	年度生产计划完成率达 100%

3. 生产调度管理 根据生产情况,进行人员、原材料、设备的调度,科学地平衡生产能力,合理安排生产作业时间,节约产品制造成本	全责	年度生产指标完成率达100%
4. 生产设备管理 负责对企业生产设备的管理并合理调拨、分配设备;组织建立生产设备档案,安排办理生产设备的折旧、报损、报废事宜	全责	设备完好率达 90%以上,设备使用率达 80%以上
5. 生产安全管理 组织编制年度生产安全计划,严格执行生产安全管理制度,确保各类设备的安全运行	全责	员工工伤事故率在 1‰以下
6. 部门内部管理 负责部门日常工作的安排、任务分配与监督,协调本部门人员完成各项工作目标	全责	部门员工综合考核评分在80 分以上

职位编号:

20.5 质量管理部职位说明书

20.5.1 质量管理部经理职位说明书

第 1 页(共 2 页)

单位:		职位名称:质量管理部经理	编制日期:
部门:质量管理部		任 职 人:	任职人签字:
		直接主管:生产总监	直接主管签字:
任 职 条 件	学 历 大学本科以上学历		
	经 验 5 年以上质检相关工作经验		

	专业知识																		
	具备质量管理、认证管理、设备管理、生产管理等相关专业知识																		
	业务了解范围																		
	熟悉生产制造企业质量管理相关的法律法规，全面掌握国家颁布的质量标准及国内外质量检验、质量控制的新方法、新技术和新知识																		
职位目的 全面负责企业质量管理活动，组织对原材料、制程、产成品进行检查，对质量检查过程中出现的问题及时解决																			
沟通关系 <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 15%;">内部</td> <td style="width: 30%;">总经理</td> <td style="width: 30%;">生产总监</td> <td style="width: 25%;">职能部门</td> </tr> <tr> <td></td> <td>各生产车间</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>外部</td> <td>政府质检机构</td> <td>原材料供应商</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				内部	总经理	生产总监	职能部门		各生产车间			外部	政府质检机构	原材料供应商					
内部	总经理	生产总监	职能部门																
	各生产车间																		
外部	政府质检机构	原材料供应商																	
下属人员		人员类别																	
人 数： 人		总 监： 人																	
直 接： 人		部门经理： 人																	
间 接： 人		其 他： 人																	

职位编号：

第 2 页(共 2 页)

职 责 范 围	负责程度	建议考核内容
按重要顺序依次列出每项职责及其目标	全责/部分/支持	考核标准
1. 编制质量管理体系 组织编制质量管理体系，报领导审批后执行；定期对制度的执行情况进行检查	全责	质量管理体系 100% 得到贯彻执行
2. 检验标准审核 根据客户要求、产品合同、技术图纸、工艺标准或标准样件等资料，制定、审核统一的检验标准	全责	检验标准设置的合理性达 100%

3. 组织质量检验活动 负责组织相关人员对原材料、制程、产成品的质量进行检验，并对其实施过程进行监督	全责	错检、漏检发生率为 0
4. 召开质量管理会议 负责召集采购、生产、研发中心等部门对质量检验过程中出现的问题进行说明，并汇总各部门意见提出质量改进方案	全责	每月召开质量管理会议的 次数不得少于 1 次
5. 推进质量管理认证 负责企业质量管理认证的推进和实施工作，保证企业质量管理水平达到或超过各类质量管理体系的要求	全责	质量管理认证通过验收
6. 部门员工管理 定期或不定期组织员工进行质量检验标准的培训，提高检验人员的业务水平	全责	部门员工综合考核评分在 80 分以上

职位编号：

20.6 仓储部职位说明书

20.6.1 仓储部经理职位说明书

第 1 页(共 2 页)

单位：	职位名称：仓储部经理	编制日期：
部门：仓储部	任 职 人：	任职人签字：
	直接主管：生产总监	直接主管签字：
任 职 条 件	学历 大专以上学历 经验 3 年以上相关工作经验	

	专业知识																		
	具备物料管理、财务管理等相关专业知识																		
	业务了解范围																		
	熟悉产品的存储，保管以及各种原材料、成品库管理																		
职位目的 全面负责物料仓库的管理工作，组织产品的存储、保管，保证物料存储整齐有序、完好无损，定期进行仓库账目与实物盘点工作																			
沟通关系 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">内部</td> <td style="text-align: center;">生产总监</td> <td style="text-align: center;">各职能部门</td> <td style="width: 100px;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">外部</td> <td style="text-align: center;">物料供应商</td> <td style="text-align: center;">客户</td> <td style="text-align: center;">运输公司</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				内部	生产总监	各职能部门						外部	物料供应商	客户	运输公司				
内部	生产总监	各职能部门																	
外部	物料供应商	客户	运输公司																
下属人员		人员类别																	
人 数： 人		总 监： 人																	
直 接： 人		部门经理： 人																	
间 接： 人		其 他： 人																	

职位编号：

第 2 页(共 2 页)

职 责 范 围	负责程度	建议考核内容
按重要顺序依次列出每项职责及其目标	全责/部分/支持	考核标准
1. 制定仓库管理制度 负责编制各项仓库管理制度，经生产总监批准后执行，并对执行过程进行监督	全责	相关领导对仓库管理制度执行效果的满意度评价在 4 分以上
2. 物料仓库管理 负责监督部门员工做好原料库、半成品库、成品库的日常管理工作，做好仓库物料的分类、分区、定	全责	原料入库与成品出库的数据准确率达 100%

位存放工作		
3. 仓库账务管理 督导仓库管理人员建立物料进、存、发放台账， 做好账务管理工作	部分	台账记录完整率达 100%
4. 仓库安全管理 按照企业有关规定落实安全防范措施，做好防火、 防盗、防爆工作，并保证库内清洁、整齐	全责	安全事故发生率为 0
5. 组织仓库盘点工作 根据企业统一安排负责组织仓库盘点工作，协调 本部门与财务部之间的关系	部分	相关部门对盘点工作组织的 满意度评价在 4 分以上
6. 部门员工管理 定期或不定期组织部门员工进行相关培训，提高 仓库管理水平	全责	领导对员工培训的满意度 评价在 4 分以上

职位编号：

20.7 财务部职位说明书

20.7.1 财务部经理职位说明书

第 1 页(共 2 页)

单位：	职位名称：财务部经理	编制日期：
部门：财务部	任 职 人：	任职人签字：
	直接主管：财务总监	直接主管签字：
任	学历	
职	大学本科以上学历	
条	经验	
件	5 年以上会计工作经验，2 年以上财务管理工作经验，具有高级会计师资格	

	专业知识 具备财务管理、行政管理、金融、法律、外汇等相关专业知识，能够熟练使用财务软件																		
	业务了解范围 熟悉国家金融、财务及税收方面相关的法律法规，了解银行、税务、海关等部门的工作流程和企业内部生产运作流程																		
职位目的 根据企业财务管理政策，做好企业会计核算和财务管理工作，控制企业成本费用，分析企业财务状况，按照财务总监的要求具体实施财务审计工作																			
沟通关系 <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 15%;">内部</td> <td style="width: 30%;">总经理</td> <td style="width: 30%;">财务总监</td> <td style="width: 25%;">各职能部门</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>外部</td> <td>税务局</td> <td>工商局</td> <td>财政局</td> </tr> <tr> <td></td> <td>审计部门</td> <td>银行</td> <td>外汇管理局</td> </tr> </table>				内部	总经理	财务总监	各职能部门					外部	税务局	工商局	财政局		审计部门	银行	外汇管理局
内部	总经理	财务总监	各职能部门																
外部	税务局	工商局	财政局																
	审计部门	银行	外汇管理局																
下属人员		人员类别																	
人 数： 人		总 监： 人																	
直 接： 人		部门经理： 人																	
间 接： 人		其 他： 人																	

职位编号：

第 2 页(共 2 页)

职 责 范 围	负责程度	建议考核内容
按重要顺序依次列出每项职责及其目标	全责/部分/支持	考核标准
1. 财务管理制度 协助财务总监组织制定企业各项财务管理制度、内部控制管理和考核办法并组织实施，负责组织会计法和有关财务工作规定的贯彻落实	全责	财务部经理和财务总监对 财务管理制度执行情况的 满意度评价在 4 分以上

2. 财务计划 按照企业相关制度的规定，组织编制企业各类财务计划，并负责组织落实、检查计划的执行情况	全责	领导对财务计划执行情况的满意度评价在 4 分以上
3. 会计核算 负责组织会计核算和账务处理工作，编制、汇总企业的会计报表并及时上报有关单位	全责	会计核算误差率为 0
4. 成本控制 负责组织企业的成本管理工作，进行成本预测、控制、核算、分析和考核，降低成本消耗，节约费用，提高盈利能力，确保企业利润目标的完成	全责	领导对财务部门成本控制工作的满意度评价在 4 分以上
5. 财务稽核和审计工作 负责建立和完善企业财务稽核和审计等内部控制制度，并监督其执行情况	全责	领导对财务稽核和审计工作的满意度评价在 4 分以上
6. 部门建设 负责财务队伍的建设、人员的选拔和配备，组织部门员工进行财务知识培训，指导、监督员工的工作，定期对员工的业绩进行考核	全责	部门员工综合考核评分在 85 分以上

职位编号：

20.8 行政人事部职位说明书

20.8.1 行政人事部经理职位说明书

第 1 页(共 2 页)

单位：	职位名称：行政人事部经理	编制日期：
部门：行政人事部	任 职 人：	任职人签字：
	直接主管：总经理	直接主管签字：
任 职	学 历 大学本科及以上学历	

条件	经验		
	3 年以上工作经验，1 年以上人力资源管理或行政管理工作经验		
	专业知识		
	具备行政管理、战略管理、人力资源管理、法律等相关专业知识		
	业务了解范围		
	了解国家有关物业管理、人力资源管理的法律法规，全面掌握企业行政管理、人力资源管理知识，熟悉国内外行政、人力资源管理的体系以及发展趋势		
职位目的			
通过组织编制部门管理制度和工作计划，领导、协调行政管理与人力资源管理的各项工作，保障本公司年度经营计划的实现和各项管理工作的有序开展			
沟通关系			
内部	总经理	各部门经理	各职能部门
	下属员工		
外部	政府有关部门	媒体	人才交流单位
	法律咨询公司	关系单位	
下属人员		人员类别	
人 数： 人		总 监： 人	
直 接： 人		部门经理： 人	
间 接： 人		其 他： 人	

职位编号：

第 2 页(共 2 页)

职 责 范 围	负责程度	建议考核内容
按重要顺序依次列出每项职责及其目标	全责/部分/支持	考核标准
1. 制定规章制度 组织、指导制定企业行政管理、人力资源管理等各项规章制度，并对其执行情况进行指导、监督和检查；定期组织对各项制度进行修正、完善	全责	各项规章制度完善、规范，领导及员工评价在 4 分以上

<p>2. 目标管理</p> <p>根据公司阶段性发展目标和年度计划，组织制定行政人事部的目标、工作计划及实施措施，保障各项业务正常开展</p>	全责	部门目标完成率达 100%
<p>3. 行政管理</p> <p>负责组织和指导日常行政管理工作，并对行政费用和各类固定资产进行控制管理；对总务后勤工作、企业文件资料进行统筹管理；定期或不定期对部门工作进行检查，发现问题及时处理</p>	全责	领导及员工满意度评价在 4 分以上
<p>4. 人力资源管理</p> <p>根据物业公司人力资源开发与管理体系的要求，指导、组织人力资源管理体系的编制和各项方案的制定，以实现最大限度地开发人力资源</p>	全责	部门核心员工流失率低于 10%
<p>5. 法律事务和对外重要事务的处理</p> <p>负责审核与管理物业公司的各类合同、协议、文件和资料，督促相关人员处理合同纠纷，按法律程序协助相关部门追收欠款；负责企业对外重要事务的处理</p>	部分	相关工作及时完成率达 100%
<p>6. 部门内部管理</p> <p>负责指导、管理和监督部门人员的业务工作，使其不断提高工作效率；负责部门人员的培训、考核工作</p>	全责	部门人员业务指标完成率达 100%

职位编号：

第 21 章 绩效考核示范

21.2 研发中心人员绩效考核表

21.2.2 技术研究主任绩效考核表

技术研究主任绩效考核表						
序号	考核项目	考核要点	考核指标	权重 (%)	考核主体	考核资料来源
1	技术资料的收集	及时了解国内外本行业技术发展状况,组织人员搜集相关信息,将相关情况上报领导	1.技术资料收集的及时率达到____%以上 2.技术资料信息收集的准确率达到____%以上	10	研发中心经理	研发中心
2	技术创新与开发	负责企业技术开发与引进,并指导新技术的转化与应用	1.新技术引进达____项以上 2.完成理论创新达____项以上 3.实现技术改进达____项以上	30	研发中心经理	研发中心
3	技术评价	组织技术成果和技术经济效益的评价管理工作	技术评价准确率达到____%以上	30	研发中心经理	研发中心
4	技术支持	为研发中心各部门和其他职能部门提供技术咨询与技术指导	1.技术支持及时率达到____%以上 2.问题解决率达到____%以上	20	研发中心经理	研发中心相关部门
5	技术档案资料的管理	根据部门文件管理制度,对相关技术资料进行分类管理并及时归档	1.技术档案资料的完整率达到____%以上 2.无泄密事件发生	10	研发中心经理	研发中心

21.2.5 中试研究中心主任绩效考核表

中试研究中心主任绩效考核表						
序号	考核项目	考核要点	考核指标	权重 (%)	考核主体	考核资料来源
1	中试研究方案	根据公司总体研发工作计划的要求,制定具体的中试研究方案	1.中试研究方案编制的完备性达到____%以上 2.中试研究方案的实现率达到____%以上	15	研发中心 经理	研发中心
2	生产工艺及生产流程规范	确定规范化的生产工艺与生产作业流程	1.生产工艺的稳定程度达到____%以上 2.生产流程设定的合理程度达到____%以上	30	研发中心 经理	研发中心
3	产品质量规范	参考国内外同类产品质量管理标准,制定新产品质量规范	1.产品质量规范的可操作性达到____%以上 2.产品质量规范的完备程度达到____%以上	20	研发中心 经理	生产部
4	生产工装与生产设备	组织生产、研发和技术人员对新产品生产工装和生产设备的开发与配备	1.生产工装的完备程度达到____%以上 2.生产设备的完备程度达到____%以上	15	研发中心 经理	生产部
5	中试研究的系统管理	对中试各环节进行系统控制	1.中试数据的准确率达到____%以上 2.中试目标的达成率达到____%以上	20	研发中心 经理	生产部

21.3 采购部人员绩效考核表

21.3.2 采购员绩效考核表

采购员绩效考核表						
序号	考核项目	考核要点	考核指标	权重 (%)	考核主体	考核资料来源
1	市场调查	对企业所需的采购物料进行广泛的市场调查与分析,争取最低的采购成本	1.调查收集信息的准确率 达到____%以上 2.调查收集信息的及时率 达到____%以上	20	采购部 经理	采购部
2	物料采购	根据生产部门的需要和物料采购计划,实施物料采购	1.采购计划的完成率达到 %以上 2.采购物料的合格率达到 %以上 3.采购物料的及时率达到 %以上 4.采购成本不超出预算	60	采购部 经理	采购部 财务部
3	供应商关系管理	对供应商进行评价并维护企业与其之间的良好关系	1.供应商履约率达到 %以上 2.物料供应的稳定性与及时性达到____%以上	20	采购部 经理	采购部

21.4 生产部人员绩效考核表

21.4.2 车间主任绩效考核表

车间主任绩效考核表						
序号	考核项目	考核要点	考核指标	权重 (%)	考核主体	考核资料来源
1	车间生产计划的制订与实施	根据企业生产任务,合理制订各生产车间的生产计划并组织实施	1.产品产量达到企业规定的任务额 2.生产计划完成率达到%以上	20	生产部经理	生产部
2	生产过程的监督与指导	协调各车间的生产进度,解决生产人员操作过程中的问题,保证产品质量	1.产品优良率达到____%以上 2.产品合格率达到____%以上 3.产品的不合格率控制在%以内	20	生产部经理	生产部
3	车间安全生产管理	执行企业各项安全生产制度,杜绝安全隐患,发现问题及时处理,保障车间生产安全	1.每年发生的一般性生产事故不高于____起 2.每年发生重大生产事故的次数为0 3.有无相关部门或领导进行安全生产检查时发现的安全隐患	20	生产部经理	生产部
4	生产成本控制	加强对车间生产成本的控制,确保在提高产量、保证质量的前提下,不断降低生产成本	1.生产成本控制在预算之内 2.材料损耗率控制在%以内	15	生产部经理	生产部
5	车间日常	推行 5S 现场管理,对	1.设备完好率与利用率达	15	生产部	生产部

	管理	生产设备进行日常的 保养与维护,组织例会 的召开,创造良好的工 作环境等	到____%以上 2.领导对 5S 管理推行效 果的满意度评价达到 分以上		经理	
6	员工管理	负责对车间生产员工 进行培训、工作监督与 指导、考核、奖惩等事 宜	1.车间员工考核平均得分 达到____分以上 2.车间员工满意度评分达 到____分以上	10	生产部 经理	人力 资源部

21.4.3 车间班组长绩效考核表

车间班组长绩效考核表						
序号	考核项目	考核要点	考核指标	权重 (%)	考核主体	考核资料来源
1	生产组织	根据企业的生产任务，合理地安排本班组的 生产进度	生产任务各项指标完成率 达到____%以上	20	车间主任	生产车间
2	生产监督 与协调	对班组的生 产情况进行 巡检、监督， 发现问题及 时进行更正 与处理，协 调与其他部 门间的关系	1.生产制度与生产标准执 行率达到____%以上 2.部门协作满意度评价达 到____分以上	30	车间主任	生产车间
3	生产安全 管理	对本班组人员进行安 全生产教育，做好各种 安全防护措施，协助领 导处理生产过程中出 现的安全事故和安全 隐患	每年的员工工伤事故发 生率控制在____%以内	20	车间主任	生产车间
4	成本管理	对生产过程中的原材 料、动力、能源等资源 进行合理的控制	各项成本控制在预算之内	20	车间主任	生产车间
5	员工管理	负责对本班组员工的 日常管理，包括考勤、 日常行为、业务培训、 考核等管理	1.下属员工考核的平均得 分达到____分以上 2.员工满意度评价平均达 到____分以上	10	车间主任	行政部 人事

21.5 质量管理部人员绩效考核表

21.5.2 来料检验员绩效考核表

来料检验员绩效考核表						
序号	考核项目	考核要点	考核指标	权重 (%)	考核主体	考核资料来源
1	来料检验	按照检验标准对原材料、外协产品进行检验,并形成检验报告,对不合格产品进行确认并做出标示	1. 来料检验的及时率达到____%以上 2. 来料检验的准确率达到____%以上 3. 来料异常处理的及时率达到____%以上	60	质量部经理	质量部
2	进货鉴定	对各独立单位在进货时检验出的带有争议的产品进行鉴定	鉴定准确率达到____%以上	40	质量部经理	质量部

21.6 仓储部人员绩效考核表

21.6.2 仓库管理员绩效考核表

仓库管理员绩效考核表						
序号	考核项目	考核要点	考核指标	权重 (%)	考核主体	考核资料来源
1	物料成品库管理	对库存物料进行全面管理, 包括出入库手续办理、物料合理摆放、盘存等事项	物料完好率达到____%以上	30	仓储部经理	仓储部
2	账目管理	建立物料的进、存、发放台账, 并定期与财务部门核对账目, 做到账、物、卡相符	台账管理出错率为 0	20	仓储部经理	仓储部
3	安全管理	做好仓库安全管理工作, 落实安全防范措施, 做好防盗、防爆及其仓库的日常管理工作	1. 火灾、盗窃、爆炸等安全事故率为 0 2. 上级领导对仓库日常管理工作的满意度评价达到____分以上	30	仓储部经理	仓储部
4	物料发放	根据生产计划和其他相关规定, 定额发放相关材料	物料发放出错率为 0	20	仓储部经理	仓储部

21.7 财务部人员绩效考核表

21.7.3 出纳人员绩效考核表

出纳人员绩效考核表						
序号	考核项目	考核要点	考核指标	权重(%)	考核主体	考核资料来源
1	现金收付	根据银行结算制度和公司财务制度的规定,审核各类原始凭证,准确、及时地完成现金收支和报销工作	1. 现金收付工作的及时率达到____%以上 2. 现金收付工作出错率为0	20	财务部经理	财务部
2	登记日记账	及时登记现金日记账和银行日记账,每日进行现金账款盘存,并填写现金日报表	1. 现金日记账和银行日记账登记的及时率达到100% 2. 现金日记账和银行日记账的出错率为0	30	财务部经理	财务部
3	现金提存与保管	根据生产经营的需要,按企业有关规定提取、送存和保管现金,及时、准确地完成清查现金与银行存款工作,保证账账相符、账实相符	1. 提取、送存现金及时率达到____%以上 2. 现金提存与保管的出错率为0	20	财务部经理	财务部
4	工资的发放和有关款项的报销	协同人力资源部做好每月工资核算与发放工作,按照公司相关规定,具体负责有关款项的报销工作	1. 工资发放的及时率达到100%、准确率达到100% 2. 相关款项报销的准确率达到100%	20	财务部经理	财务部
5	凭证管理	根据每月会计原始资料,	各种凭证保管的完整程	10	财务部	财务部

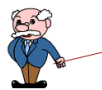
		做好凭证的管理工作,保证凭证的完整无缺	度达到 100%		经理	
--	--	---------------------	----------	--	----	--

21.8 行政人事部人员绩效考核表

21.8.4 行政专员绩效考核表

行政专员绩效考核表						
序号	考核项目	考核要点	考核指标	权重 (%)	考核主体	考核资料来源
1	办公用品管理	负责办公用品、员工工作服的购买和发放	员工满意度达到 98% 以上	15	行政人事部 经理	行政人事部
2	办公环境管理	负责公司日常办公环境的监督、检查,及时纠正不文明行为	领导和员工对办公环境的满意度评价在 4 分以上	15	行政人事部 经理	行政人事部
3	会议管理	按照上级指示,列席某些会议,担任会议记录员,及时、准确地进行会议记录	会议内容记录的准确率达到 100%	15	行政人事部 经理	行政人事部
4	证件管理	负责公司各类证件的使用管理和年度检查等工作	证件管理工作失误的发行率为 0	15	行政人事部 经理	行政人事部
5	文印管理	负责公司各种文件的打印、复印工作	文件泄密事件的发生率为 0	20	行政人事部 经理	行政人事部
6	文件档案管理	对公司各种文件进行编码、登记和归档管理	文件档案保管的完整率达到 100%	20	行政人事部 经理	行政人事部

全国Mini-MBA职业经理双证班 (25年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	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高等教育研修证	1280元
全国：工商管理MBA课程实战班100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《IE工业工程师》MBA高等教育双证	高级IE工业工程师资格证书+2年制MBA高等教育研修证书	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高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA高等教育证	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+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《行政总监》MBA高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《采购经理》MBA高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制MBA高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



【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，



【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（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）
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。



【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】

美华企业管理有限公司、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老师担任学校理事长。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。

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 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) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有 微信转账: 122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户), 收到学费当天, 学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【微信客服】122285053

【微信公众号】MHJY1998

你该充电了! 请参加 25 年热招:经理培训课

♥全国 Mini-MBA《职业经理》双证班♥



你该充电了! 中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生