

弗布克精细化管理全案系列

# 生产现场精细化管理 全 案

配套光盘

姚小风 编著

 **人民邮电出版社**  
POSTS & TELECOM PRESS

 **人民邮电音像电子出版社**  
POSTS & TELECOM A.V.E. 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](mailto: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 1 章	生产现场诊断与评价.....	4
1.1.2	现场诊断报告.....	4
1.2.2	现场评价方案.....	8
第 2 章	生产现场环境管理.....	14
2.1.2	生产作业环境管理制度.....	14
2.2.2	生产作业环境检测制度.....	16
2.3.2	噪音作业环境改善办法.....	18
第 3 章	生产现场标准化管理.....	20
3.1.2	现场作业标准管理制度.....	20
3.2.1	标准化作业考核流程.....	23
第 4 章	生产现场物料管理.....	24
4.1.2	现场物料领用制度.....	24
4.2.1	现场物料存储规定.....	26
4.3.3	物料搬运作业实施办法.....	27
4.4.4	物料退库实施细则.....	29
第 5 章	生产现场设备管理.....	31
5.1.1	设备点检管理流程.....	31
5.1.4	设备保养管理规定.....	32
5.2.1	设备操作管理办法.....	35
5.3.2	设备故障处理办法.....	36
5.4.2	模具与治具管理制度.....	39
5.5.2	计量器具使用规定.....	42
第 6 章	生产现场质量管理.....	48
6.1.4	生产现场质量管理责任制.....	48
6.2.3	质量改善教育培训规定.....	51
6.2.5	不合格现象纠正方案.....	53
6.3.2	现场不良品管制办法.....	58
6.3.3	不良品退回实施方案.....	61
第 7 章	生产现场成本控制.....	63
7.1.1	限额领料管理规定.....	63
7.1.5	材料使用成本控制方案.....	64
7.2.3	质量成本控制方案.....	67
7.3.1	制造成本控制制度.....	71
5.3.5	直接人工成本控制方案.....	75
5.4.1	工时定额管理流程.....	80
5.4.4	材料消耗定额管理制度.....	80
第 8 章	生产现场安全管理.....	82
8.1.2	生产现场工艺纪律.....	82
8.2.1	安全预防管理制度.....	87
8.3.4	安全生产奖惩办法.....	89
第 9 章	生产现场信息管理.....	91
9.1.2	现场信息收集与分析制度.....	91
9.2.2	现场信息传递应用办法.....	94

---

9 . 3 . 2	生产异常信息处理办法.....	96
第 10 章	生产现场 9S 管理.....	99
10 . 1 . 2	非必需品处理制度.....	99
10 . 2 . 2	材料整顿管理制度.....	103
10 . 3 . 2	清扫作业管理办法.....	105
10 . 4 . 2	现场清洁管理制度.....	111
10 . 5 . 1	现场浪费查找指引.....	116
10 . 6 . 1	安全作业管理制度.....	119
10 . 6 . 2	安全生产岗位责任制度.....	124
10 . 7 . 2	内部客户投诉处理办法.....	129
10 . 8 . 1	满意活动执行流程.....	132
10 . 9 . 2	现场员工礼仪守则.....	133
第 11 章	生产现场改善管理.....	137
11 . 1 . 7	生产流程分析与改善流程.....	137
11 . 2 . 2	现场看板管理推行方案.....	138
11 . 3 . 2	现场改善提案管理制度.....	142
第 12 章	生产现场员工管理.....	150
12 . 1 . 2	生产定员编制制度.....	150
12 . 2 . 1	车间组织结构设计方案.....	152
12 . 2 . 2	现场员工岗位职责设计.....	155
12 . 2 . 3	车间员工加班管理细则.....	163
12 . 3 . 2	安全生产教育培训制度.....	165

# 第 1 章 生产现场诊断与评价

## 1.1.2 现场诊断报告

文本名称	现场诊断报告			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	

一、前言

1. 我公司面临的经济形势

目前，我公司所面临的经济形势主要有两个方面的特点：一是国内外趋于冷清的市场环境；二是原材料的价格一路上扬，而产品的售价却由于竞争的加剧导致有下跌的可能。

为了能轻松地应对上述局面，我公司应该在管理上狠下功夫，向企业生产现场要效益，提高生产一线人员及管理人员的工作效率，将产品生产过程中的浪费降至最低，以此来消除外部环境对公司经营的负面影响。因为企业所有的产品都诞生于生产现场，生产现场管理水平的高低在一定程度上决定了产品质量水平、生产成本费用水平的高低。

基于以上情况，公司领导特决定对生产现场进行一次全面、彻底的诊断行动。

2. 对生产现场加强管理的必要性说明

对生产现场加强管理的必要性表现在以下五个方面。

(1) 控制标准化的作业流程，提高产品的质量。

(2) 减少不必要的动作或时间，提高生产效率，间接降低生产成本。

(3) 使生产现场资源得到合理的配置和使用，减少浪费。

(4) 整洁有序的生产现场能够给来公司参观的客户留下良好的印象。

(5) 将发生安全事故的可能性降至最小。

二、诊断小组的成员构成

此次诊断行动由主管生产的副总 × × × 担任组长，具体成员名单如下。

1. 副组长

× × ×。

2. 组员

× ×、× × ×、× ×、× × ×、× × ×。

三、现场诊断的方法与步骤

#### 1. 选择现场诊断方法

此次诊断的方法主要采用现场观察法与访谈法相结合的办法，即通过诊断小组成员的观察以及与生产一线操作人员及车间管理人员的交谈获得生产现场的相关信息。

#### 2. 现场诊断的步骤

此次诊断行动的步骤及工作内容，如下表所示。

现场诊断步骤及工作内容

现场诊断阶段	具体内容	具体时间
开始阶段	1. 组建诊断小组	
	2. 确定现场管理需要达到的目标	
	3. 制订调查计划并拟好访谈的主要内容	
实施阶段	1. 调研生产现场的环境	
	2. 调研生产现场的标准化操作	
	3. 调研生产现场的物料管理	
	4. 调研生产现场的生产成本管理	
	5. 调研生产现场的产品质量管理	
	6. 调研生产现场的设备管理	
	7. 调研生产现场的现场改善情况	
	8. 调研生产现场的安全管理	
	9. 调研生产现场的人员管理	
收尾阶段	1. 整理收集的资料	
	2. 对资料进行分析	
	3. 就分析结果提出建议与意见形成报告	

#### 四、调研的结果分析

通过这次现场诊断活动，我们诊断小组发现公司的现场管理存在以下问题。

##### 1. 现场环境管理方面

生产现场的环境卫生状况良好，但现场的噪音过大，导致在现场长时间从事作业的操作人员容易耳鸣、头晕、恶心，不利于公司生产员工的身心健康。所以，如何降低生产现场的噪音水平，将成为现场环境管理工作的重点。

##### 2. 标准化操作管理方面



在生产现场中，我们发现公司老员工（入职时间长达 6 个月以上）都能按照生产的标准文件进行操作，而新进员工或进公司时间未达 6 个月的员工在操作时都未能按公司所规定的要求操作。

### 3．生产现场物料管理方面

生产现场的物料管理状况最糟糕，主要的问题表现在三个方面。

（1）物料放置过于随意，以致于作业人员很难快速找到所需的物料。

（2）原料与成品的摆放并没有清晰的界限。

（3）车间走道里堆满了物料，以致于作业人员在车间走道不顺畅。

### 4．生产成本控制方面

生产成本控制也是生产现场中存在问题比较大的一个方面，主要问题表现在两大方面。

（1）作业人员对工艺技术掌握得不全面以致于生产出的产品存在质量问题，导致下一道工序必须加大工作量或进行额外的返工返修工作。

（2）质检部门对产品的检验存在漏洞，造成部分产品成批报废。

### 5．生产现场质量控制方面

由于我公司一直比较重视产品的质量，在生产现场中也很好的贯彻了既定的质量方针，现场质量控制工作开展比较得比较到位。但是，与其他著名的同类生产厂商相比，我们还存在不足，仍然有待提高。

### 6．生产现场设备管理方面

在生产现场中，所有的设备都按公司的规定设置了设备标牌与点检、维护记录单，存在的问题有二。

（1）有些设备的标牌不易找到。

（2）维护记录并不连续、及时，有些维护只是简单的为了维护而维护。

### 7．现场改善方面

公司在前一段时间推行的 9S 管理只是在表面上比原来有了较大进步，并没有真正落实到位；同时发现员工对 9S 的推行有抵触情绪。

### 8．现场安全管理方面

通过本次现场诊断，我们发现公司生产现场的安全管理工作主要存在两大问题。

（1）生产作业人员能随意动用车间中可能存在安全隐患的设备。

（2）由于公司所用的原材料如操作不当，可能会发生爆炸故事。而新进公司的生产操作人员并没有真正意识到公司所强调的安全操作和按规范操作等规定的重要性。

### 9．现场人员管理方面

在此次现场诊断中，我们还发现生产现场的部分管理人员在面对面的指导作业人员的过程中，有时会

简单、粗暴，而不讲究方法、策略。

## 五、建议改进措施

### 1. 采取措施降低现场的噪音

由生产部门与技术部门共同努力，通过对设备进行技术改造，想法设法降低生产中的噪音，给生产员工创造一个比较舒适的作业环境。

### 2. 加强对生产人员进行培训

对生产人员进行培训，主要包括以下三个方面。

(1) 对新进公司的生产人员，必须加强对其标准化操作的培训并定期检查，经考核合格后或达到要求后方允许上岗。

(2) 对所有生产人员增加生产技能方面的培训，减少在生产中的浪费。

(3) 对所有生产人员增加安全作业培训，必须指定经验丰富的人员操作可能造成安全事故的设备。除指定人员外，其他生产人员一律不得擅自自动用这些设备。

3. 质检部门完善检验程序，特别是成品与半成品的首件检验，以免造成产品的成批报废。

4. 所有设备的标牌必须贴在显眼的地方，设备的点检标识必须清晰、明了，设备维护记录必须连续，并有维护保养人员、现场主管的签字确认。

5. 把生产现场的作业区用不同的颜色划分并挂上醒目的看板（如材料区、半成品区、零配件区、成品区等），使得材料、产品的放置实现定置管理，有条理、易于识别。

6. 加强对 9S 管理的推广力度，建议在几个车间或班组中形成竞赛，重奖那些率先达到 9S 规定标准的车间或班组，并对没有达到标准的车间或班组按规定实施惩处。

7. 对生产现场基层管理人员进行培训，提升沟通能力、问题解决能力与管理水平，逐步改变其工作的方法。

## 六、现场诊断的数据资料

(略)

撰稿人：

日期：××××年××月××日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 1.2.2 现场评价方案

方案名称	现场评价方案			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	

**一、前言**

生产现场既承担着公司所有产品的制造加工，也承担着产品质量、工艺技术的改善改进工作；既是公司所有生产信息（如产品产品信息、质量信息、技术信息等）的衔接地，也是隐藏公司利润潜力的聚集地。所以，生产现场管理是公司最基础、也是最重要的活动之一，其水平的高低直接影响到公司产品质量水平和公司的经济利益。

为考察、掌握公司生产现场管理的实际状况，发现生产现场管理的优势与不足，挖掘生产现场管理存在的潜力，为公司生产效率的提高、产品质量水平的提升、生产成本的控制等打下坚实的基础，创造更大的经济效益，特组织此次现场评价活动。

**二、现场评价小组的成员构成**

此次现场评价行动由主管生产的副总××担任组长，具体成员名单如下。

副组长：×××。

组员：×××，×××，×××，×××，×××。

**三、现场评价活动的时间与计划**

1. 此次现场评价活动将从××××年××月××日～××××年××月××日开展。

2. 现场评价活动的具体步骤及时间安排如下表所示。

**现场评价活动时间安排表**

现场评价阶段	具体工作内容	具体时间安排
开始阶段	1. 组建现场评价小组	
	2. 确定现场评价的要素	
	3. 制订调研计划	
实施阶段	1. 调研生产现场的工位器具管理状况	
	2. 调研生产现场的工艺管理状况	
	3. 调研生产现场的质量管理状况	
	4. 调研生产现场的成本控制状况	

	5. 调研生产现场的设备管理状况	
	6. 调研生产现场的物料管理状况	
	7. 调研生产现场的安全管理状况	
	8. 调研生产现场的人员管理状况	
	9. 调研生产现场的 5S 管理状况	
收尾阶段	1. 整理收集的资料	
	2. 对所收集的资料进行分析	
	3. 根据以往经验调整现场评价结果	
	4. 出具现场评价报告	

#### 四、现场评价的执行

此次现场评价活动的方法采用直接评价方法与间接评价方法相结合的方式进行。

##### （一）运用直接评价法进行评价

生产现场的工艺管理、工位器具管理、质量管理、成本控制管理、设备管理、材料管理、安全管理、人员管理、5S 管理 9 个方面，采用直接评价方法进行考评。这 9 大方面作为生产现场的专项管理，每个专项管理包括若干项评价的内容与要求。

采用直接评价法时，将每个专项管理的分值设为 100 分，再将分值一一分配到各项评价的内容中，具体请参考下文的《生产现场评价要素列表》（直接评价法）。

直接评价法不仅能直接评价出各个专项管理的优劣，还可以将 9 大专项管理分值综合取平均分，从而可衡量出长期以来公司在生产现场管理方面的优劣情况。

##### （二）运用间接评价法进行评价

间接评价法是采用与生产现场管理有密切管理的经济技术指标，包括质量指标、效率指标、成本指标及配套指标四个方面。间接评价方法的计算步骤如下。

1. 根据相关历史生产资料，计算每项经济技术指标的评价指标的具体数值，得分即为百分数的分子值（例如：经过计算，产品质量抽检合格率为 98% 时，则这一指标的评价得分为 98 分）。

2. 将某项经济指标的各个评价指标的得分进行加总，并计算其算术平均值，所得分数即为某一项经济技术指标的参考分数。

3. 将四个方面的经济技术指标的平均分数进行综合求和，得出生产现场的间接评价分数，作为评价生产现场管理的一个参考因素。

##### （三）划分现场评价得分的等级

评价生产现场时，生产现场的得分等级划分，如下表所示。

生产现场评价得分等级列表

优秀	良好	合格	不合格
90（含）～100分	80（含）～90分	70（含）～80分	70分以下

## 五、生产现场评价要素

### （一）直接评价法的生产现场评价要素

如下表所示。

生产现场评价要素列表（直接评价法）

专项管理项目	具体内容	单项 总分	实际 得分
工艺管理	1．严格按照技术文件中的规定参数执行，并做好了生产记录	25	
	2．严格执行更改了的工艺、技术流程，手续齐全	20	
	3．各生产岗位都备有通用的生产工艺流程并能够认真执行	20	
	4．现场所使用的工艺文件或参数均经过鉴定与审批，并通过红头文件的形式下发的	25	
	5．技术文件的管理井井有条，没有短缺	10	
单项得分（上述各项内容实际得分的加权得分）		100	
工位器具管理	1．生产现场的工位器具齐备，不短缺	40	
	2．生产现场的工位器具干净并整齐摆放	30	
	3．工位器具的现场台账账目清晰易懂	20	
	4．生产现场没有闲置的工位器具	10	
单项得分（上述各项内容实际得分的加权得分）		100	
质量管理	1．生产现场有完备的质量保证系统	35	
	2．每个操作点都有完备的作业标准书	25	
	3．用于控制质量的计量器具摆放整齐、合理且精度准确	25	
	4．生产人员了解每种产品的不良率要求	15	
单项得分（上述各项内容实际得分的加权得分）		100	
成本控制管理	1．生产现场有明确的材料消耗定额和限额领用制度	35	
	2．现场可目视的边角料的利用程度达到最大	20	

	3. 生产现场的生产作业达到平衡状态，无窝工、停工待料现象	30	
	4. 生产现场设置有节约能源（如水、电、气等）的管理看板或标语	15	
单项得分（上述各项内容实际得分的加权得分）		100	
设备管理	1. 每个设备前有设备资料卡与保养维修卡，且内容清晰、明了	20	
	2. 设备上的危险地方标有明显的危险标志	15	
	3. 设备的保养点检记录良好，无中断现象发生	20	
	4. 所有设备的操作人员都有由公司技术部颁发的设备操作证，操作人员能够熟练掌握相关设备的操作规则	30	
	5. 设备在近一年中没有因操作错误而引起的重大事故发生	15	
单项得分（上述各项内容实际得分的加权得分）		100	
材料管理	1. 材料、物品的放置整齐，放置场所有明显的标志	20	
	2. 生产现场人员能够及时掌握现场材料的不足或多余	25	
	3. 生产现场的材料能够按公司规定的量进行存储	20	
	4. 生产现场的材料无老化、残次品现象	15	
	5. 废料堆里没有可以再次使用的材料	20	
单项得分（上述各项内容实际得分的加权得分）		100	
安全管理	1. 生产现场有危险的地方有明确的标识或做了相应的处理	30	
	2. 生产通道及安全通道无物品占用，安全出口处无物品堆积	15	
	3. 所有的保护安全的设施设备处于正常的工作状态	20	
	4. 危险系数较高的设施、设备的操作人员均有上岗证	20	
	5. 生产人员能够熟记安全操作规范	15	
单项得分（上述各项内容实际得分的加权得分）		100	
人员管理	1. 生产现场人员的出勤状况良好，出勤记录完备	15	
	2. 生产现场人员的工作态度，是否有闲聊、串岗、吃零食、打瞌睡的现象发生	25	
	3. 对技术不熟练的员工进行了现场指导并有记录	20	
	4. 对生产人员培训的现场记录完整、清晰、针对性强	20	
	5. 生产现场的人员待人接物有理、有节，能够保守公司的机密	15	
单项得分（上述各项内容实际得分的加权得分）		100	

5S 管理	1. 现场划分了物品放置区域, 且色彩的使用恰当, 让人一目了然	20	
	2. 现场物品都在制定的区域内整齐摆放	25	
	3. 生产现场的通路保持了畅通, 无其它物品挤占	15	
	4. 生产现场的所有物品标识清晰	25	
	5. 生产现场的地面干净, 无废水、废油、废弃物	15	
单项得分 (上述各项内容实际得分的加权得分)		100	

## (二) 间接评价法的生产现场评价要素

如下所示。

生产现场评价要素列表 (间接评价法)

经济技术指标	评价指标	实际得分
质量指标	1. 产品质量抽检合格率	
	2. 优等品及一等品的质量合格率	
	3. 产品首件检验合格率	
	4. 半成品的质量合格率	
单项经济技术指标得分 (上述各个评价指标的平均得分)		
效率指标	1. 生产现场的劳动生产率	
	2. 生产人员的劳动生产率	
	3. 定额工时的平均完成率	
	4. 工时的利用率	
单项经济技术指标得分 (上述各个评价指标的平均得分)		
成本指标	1. 原材料利用率	
	2. 单位产品的原材料消耗定额达成率	
	3. 单位产品的成本降低目标达成率	
	4. 可比产品的工时定额达成率	
单项经济技术指标得分 (上述各个评价指标的平均得分)		
配套指标	1. 每日生产的产品均衡率	
	2. 生产现场的零部件生产配套率	
	3. 产品的按期交货率	
单项经济技术指标得分 (上述各个评价指标的平均得分)		

六、以往现场评价易出现差错的项目分析及对策

(略)

撰稿人：

日期：××××年××月××日

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 2 章 生产现场环境管理

### 2.1.2 生产作业环境管理制度

制度名称	生产作业环境管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为向生产员工创造一个良好的工作环境,加强公司对生产作业环境的管理,提高生产的效率,防止安全事故的发生,特制定本制度。</p> <p>第 2 条 公司中设计到生产作业环境方面的相关内容均按本制度中的规定执行。</p> <p>第 3 条 本制度中的生产作业环境不仅包括生产的主要现场,也包括进行检验的辅助生产现场。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 设备布局要求</b></p> <p>第 4 条 生产设备的布置,首先要满足工艺流程的要求,其次要满足安全与卫生的要求。</p> <p>第 5 条 综合考虑便于操作、安全、作业流动等因素,在布置各种大、中、小型生产设备时必须确保各设备之间有足够的空间,具体要求如下。</p> <p>1. 生产设备的间距以活动机件达到最大范围计算,其中小型设备与中型设备的间距不小于 1 米,大型设备之间的间距不小于 2 米。</p> <p>2. 生产设备与生产现场的墙、柱之间的距离同样按活动机件达到最大范围计算,小型或中型生产设备与墙柱的间距不小于 0.8 米,大型生产设备不小于 0.9 米。</p> <p>3. 小型生产设备的操作空间不小于 0.6 米,中型生产设备的操作空间不小于 0.8 米,大型生产设备的操作空间不小于 1.1 米。</p> <p>第 6 条 布置大型机械设备时,应考虑操作时原料、半成品、成品和废料的摆放,同时考虑到操作者的动作不干扰别人,所以,必须留有宽敞的通道和充足的出料空间。</p> <p>第 7 条 产生强烈噪音的设备如不能采取减噪措施,则应布置在离生产现场较远的地方,同时需要注意不得影响其他公司的办公环境。</p> <p>第 8 条 生产现场中高于 2 米的运输线必须有防护网或防护罩进行保护。若使用防护网,则其网格的大小应能阻止所运输的物件坠入地面,运输线的始终两端应有防护栏的保护,其高度不得低于 1 米。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 工位器具、工件、材料的摆放</b></p> <p>第 9 条 生产现场的原材料、半成品、成品等必须按照操作顺序,整齐的放入指定的区域,并有安全</p>					

可靠的固定措施，禁止乱摆、乱放。

第 10 条 生产所用的工位器具、模具、夹具、量具等必须放到指定的地方，防止混乱与坠落伤人。

第 11 条 生产用原材料必须限量放入生产现场，以免造成地方拥挤或其他事故。其具体存放量的标准如下。

1. 白班不超过加工额的 1.5 倍，夜班不超过加工额的 2 倍。

2. 大件原材料必须按照额度领取，禁止超过当班的生产额度存放。

第 12 条 在生产现场码放各种物料时不得超高，一般的码放高度不允许超过 2.5 米（物品单位超高除外），高度与宽度的比例不超过 2：1。易滚动的物品要有垫块进行固定。堆垛的底部要牢靠，垛与垛之间的间距要合理，便于吊装和搬运。

#### 第 4 章 生产现场的地面状态

第 13 条 合理的规划生产现场的地面，用不同的颜色将生产现场的地面科学划分为不同的区域，安全通道必须以绿色、醒目的标识标示出来。

第 14 条 生产现场所划定的各区域间距要合理，其中人行通道不得小于 1 米，车行道（主要指叉车、推车等）不得小于 2 米，成品车间货车行道不得小于 3 米。

第 15 条 生产现场的布置必须保证各通道的畅通，任何人不得以任何理由挤占、挪用通道，违者将按相关规定进行教育和惩处。

第 16 条 生产现场中因生产需要所设置的坑、沟、壕等必须有足够支撑力的物品覆盖或有防护栏，夜间必须有照明，以防止发生安全事故。

第 17 条 在产品生产过程中出现的垃圾、废料、废水、废油等必须按划分的责任或承包的区域及时处理，不得将此类废品带入下一道工序。

第 18 条 生产现场的人行道或空地应保持平坦，不得有障碍物或拌脚的物品。若有，则应该设置醒目的警示标识，或安放防护栏。

#### 第 5 章 防尘、防毒与噪音

第 19 条 生产现场要注意防尘、防毒。加强防尘、防毒设备的检查检修与保养工作，确保设备于作业时间内正常运转，确保设备的主管道与支管道无破裂、泄露的状况。

第 20 条 用于防尘、防毒设备的滤料或组件应根据其使用说明书定期更换，保证其完好有效。

第 21 条 生产现场所产生的噪音要符合国家规定的标准，超过标准的要限期整改。

第 22 条 对于产生噪音的设备和流程，生产部门应会同技术部门通过采用新技术、新工艺、新设备或新材料等手段使得生产现场的噪音符合标准。

第 23 条 新建、改建、扩建或引进工程项目及采用新技术、新工艺、新设备、新材料等所产生的噪声水平，必须严格执行鉴定审查流程。未进行鉴定或鉴定结果不合格的，一律不准施工和投入生产。

## 第 6 章 附则

第 24 条 本制度由生产部制定，其解释权、修改权归公司生产部所有。

第 25 条 本制度经总经理办公会议审议后，自颁布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 2.2.2 生产作业环境检测制度

制度名称	生产作业环境检测制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	

## 第 1 章 总则

第 1 条 为加强对公司生产作业环境的管理，规范生产作业环境的检测行为，为从事生产作业的员工创造一个健康、良好的工作环境，特制定本制度。

第 2 条 本制度适用于对公司生产作业环境检测的相关事宜。

第 3 条 根据时间的长短与具体情况的差别，对作业环境的检测可分为以下三种方式。

1. 长周期测试，主要评估个人在给定时间间隔内的平均暴露情况。
2. 连续测量，能够探测可以造成急性暴露的高浓度有害物质的短期暴露情况。
3. 快速测量，针对已知确切的暴露时间点马上进行测量。这种检测方式适用于急性危害。

## 第 2 章 环境检测部的权责

第 4 条 对公司生产作业环境检测的相关事宜由环境检测部负全责。

第 5 条 环境检测部出具的环境检测报告关系到公司生产决策与生产计划的编排。因此，环境检测报告应有客观的数据作为支撑，确保真实、客观、科学。

第 6 条 环境检测部作为公司在环境检测方面的权威，应保持自身的独立性，不偏不倚，只以客观事实说话。同时，任何人无权干涉环境检测工作的实施。

第 7 条 环境检测部应根据本公司的历史数据与现实状况，定期提出对作业环境的改善方案，供相关领导进行参考、决策。

第 8 条 环境检测部在保证自身工作顺利完成的同时，肩负对生产人员进行防范环境危害、面对环境

危害时如何应急处理等相关内容的培训职责。

第 9 条 对于环境检测部未检测出而事实发生的潜在的慢性危害事故，环境检测部负全责。

### 第 3 章 采集有害因素的样品

第 10 条 进行现场调查和工人工作情况的写实。

1. 在进行有害因素样品采集时，采集人员应明确工作场所工人的工种和人数、每种工种实际工作的情况之后，确定样品采集的对象和采集点及样品采集的时间段和采集方法。

2. 对于流动性比较强的工作，在采集样品前还应该对各个工种的工人流动地点、所进行的操作和所接触有害因素的状况进行详细的记录。

3. 环境检测人员进行样品采集时，必须记录当天的生产情况、工人的工作情况以及工人使用防护用品的情况，确保采集样品的科学性和结果的客观性。

第 11 条 按照职业卫生标准的要求进行采样。

1. 环境检测人员进行样品采集时，必须按照职业卫生标准的要求进行，不得擅自降低标准。

2. 环境检测人员应该根据作业现场的情况决定是否进行监测。

(1) 如果作业现场有害因素浓度的变化不大，可以不监测。

(2) 如果作业现场有害因素浓度变化较大，必须在浓度变化大的地点、浓度最高的时间段进行采集。

第 12 条 选择合适的样品采集方法。

环境检测人员进行样品采集时，必须在工人的工作时间内，通过现场调查以确定其可能接触有害因素浓度最高的时间段，分别进行多次样品采集，以此来保证样品的代表性、科学性。

第 13 条 选择合适的采样仪器。

环境检测人员采集样品时，应根据实际样品采集所需要的流量选择样品采集仪器。

第 14 条 校正采样流量。

在长时间的样品采集中，应在采样前和采样后分别进行流量校正，分别记录流量，防止出现偏差。

第 15 条 将样品与空白对照样品进行对照。

在样品采集中，空白对照样品应与样品进行同时操作，同时储存与运输。

第 16 条 详细记录采样时间。

1. 采样中，应在采集样品的同时，记录具体的采集时间（要求具体到几时几分几秒），不能笼统注明样品的采集日期。

2. 样品采集的时间采用 24 小时制记录法。

### 第 4 章 作业环境检测的管理

第 17 条 环境检测部应不间断地收集本公司生产作业环境的资料，分析整理后编制定期的检测计划，并报生产总监、总经理审核审批。

第 18 条 环境检测部在检测生产作业环境时，必须采用标准的检测方法 with 规范的检测设备，在一般情况下不允许凭经验进行判断，必须有科学的依据。

第 19 条 环境检测部应施行 24 小时值班制，保证任何时候都可以进行检测工作，主管领导与值班领导的手机保证 24 小时开机，以应对突发的环境状况。

第 20 条 作业环境的检测是一项长期性的工作，对于已经被控制的危害因素，环境检测部也应该定期派专人进行复查，防止被控危害因素的再次出现。

第 21 条 作业环境检测资料由环境检测部指定专人进行保管，其记录的数据将作为制定环境检测工作计划与环境改善方案的依据，不得随意销毁。

### 第 5 章 附则

第 22 条 本制度由公司环境检测室制定，其解释权、修改权归环境检测室所有。

第 23 条 本制度经总经理办公会议审议后，自颁布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 2.3.2 噪音作业环境改善办法

制度名称	噪音作业环境改善办法			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为加强对噪音作业环境的管理，改善噪音的作业环境，减少噪音对环境的污染和保护员工的身心健康，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 本制度适用于对有噪音的生产现场的改善工作进行指导。</p> <p>第 3 条 本制度中所指的噪音是指在生产中由于物体的冲撞、机器的转动、电磁振动、高压气流喷出或爆破等所产生高于声压界限 60 分贝以上的声音。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 对噪音声源的控制措施</b></p> <p>第 4 条 公司在选购新设备时，必须对设备的噪音环节进行评估，选购设备的噪音排放应符合国家相关的排放标准，在同等条件下，应选购噪音排放小的设备。</p>					

第5条 在生产过程中，对机械设备所发出的噪音控制措施主要包括以下四项。

1. 严格遵守机械设备的操作规范，防止应错误的操作导致机械设备产生异常噪音。
2. 定期对机械设备的主要部件进行检测和保养，保持其性能良好，排放的噪音符合国家规定的相关技术标准。
3. 检查机械设备的运行状态时，注重对其噪音的检测，对于超过噪音排放标准的机械设备要及时采取措施减少噪音排放。
4. 加强对机械设备的日常巡检工作，发现突发情况，及时修理出现异常的机械设备，缩短异常噪音的排放时间。

第6条 在生产过程中，技术部应通力配合生产部做好工艺流程改进和工作程序改善工作。

### 第3章 对噪音传播的控制措施

第7条 设备管理部（或采购部）在购买、使用、改进各种噪音比较大的设备时，尽量选取自动化或密封化的设备，减少人工操作，以减少噪音对员工身体的侵害。

第8条 生产中噪音排放比较大的机电、机械设备应尽量设置在离工作操纵点或人员集中点比较远的地方。

第9条 对于无法布置比较远的、排放噪音比较大的机电、机械设备，在生产中应在设备上安装隔音机罩或设置隔音间，阻断噪音向外排放。

第10条 对有隔音间进行隔音的机电、机械设备，应做好隔音间的密封工作，随时关闭隔音门与隔音窗，确保将噪音与生产人员隔离开来。

第11条 若因工作需要，生产人员必须到噪音比较大的地方进行操作，生产人员应佩戴好耳塞、耳罩、防声帽等劳动防护用品，否则后果由生产人员自身承担。

第12条 各车间主任在安排生产任务时，应尽量减少作业人员在噪音环境中的暴露时间，以减轻噪音对员工身体的伤害。

### 第4章 附则

第13条 本办法由生产部制定，其解释权、修改权归生产部所有。

第14条 本办法经总经理办公会议审议后，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 3 章 生产现场标准化管理

### 3.1.2 现场作业标准管理制度

制度名称	现场作业标准管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为促进公司的技术发展，稳定并逐步提高产品的质量，打造公司产品的品牌，创造最大的收益，根据公司的实际情况，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适合于公司在标准化作业管理方面的相关事宜。</p> <p>第 3 条 公司的作业标准化文件由技术部制定，生产部负责执行。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 作业标准的制订与作业标准文件的编制</b></p> <p>第 4 条 技术部门在编制标准化作业文件之前，应通过广泛的调查研究，确定生产作业可以标准化的作业内容。</p> <p>第 5 条 技术部门在制订作业标准时，所收集的资料主要包括以下四个方面的内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 国内外与本公司产品或生产线有关的作业标准资料。</li> <li>2. 与公司的现场生产相配套的作业标准和相应的参考资料。</li> <li>3. 公司的设计部门、生产部门、质量部门及车间具体操作人员对作业标准的意见及建议。</li> <li>4. 与作业标准相关的历年现场生产技术数据。</li> </ol> <p>第 6 条 技术部门在收集、分析上述资料的基础上，制定作业标准，具体包括以下 7 项内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 动作内容，包括每一个详细的操作动作、搬运过程、操作过程、质量检查等。</li> <li>2. 耗费时间，即每一个具体的动作过程从开始到结束所需要的时间，以供生产人员和管理人员识别增值时间与非增值时间，具体时间包括搬运时间、拿取工具时间、操作时间、放工具时间等。</li> <li>3. 质量要求，必须包括产品的每道工序完成后的质量标准，质量标注必须详细、具体，必要时应以照片的形式表现，使员工能够更好的理解和掌握。</li> <li>4. 物料描述，即针对作业人员在作业中所拿取的每一种物料进行描述，包括物料的图号、数量、规格、型号、存放地点等内容，防止在取料时拿错或找不到。</li> <li>5. 工具、设备描述，即针对作业人员在作业中所使用的工具或设备进行详尽的描述，如工具或设备的名称、使用方法、注意事项等。</li> </ol>					

6. 动作位置示意,即用图片的方式描述出作业人员在作业中的正确的操作位置。

7. 审批权限,即在所有的作业标准文件中明确该文件的审批人员及其权限,以证明文件的可控性。

第 7 条 技术部编制出的作业标准草案经相关权限领导(如技术副总等)审核后,必须发放到生产现场由生产部经理及各车间主任组织试运行,试运行的时间一般不超过 2 个月。

第 8 条 技术部根据收集到的试运行信息与相关的部门进行讨论、求证,对作业标准草案进行最终的校对确认,并报技术副总审核后,经相关部门会签后,报总经理审批,审批通过后方可正式执行。

第 9 条 技术部编制的作业标准方案,其具体内容必须包括产品标准、工艺技术标准、半成品标准、设备技术标准、计量标准、包装技术标准、包装材料标准、现场环境标准、安全生产技术标准、标识、搬运技术标准、技术基础标准等内容。

### 第 3 章 标准化作业的实施

第 10 条 生产现场实施标准化作业之前要做好以下三个方面的准备工作。

1. 人员准备,即在实施标准化作业之前,对相关作业人员、管理人员进行作业标准培训,使生产现场的工作人员了解、掌握该项作业标准。

2. 技术准备,既编制标准化作业与原作业的区别表,并进行相应的培训,对于较难的工艺组织技术攻关,下发新的技术资料等。

3. 物质准备,指准备标准化作业所必须的工装、量具、检测器具等用具。

第 11 条 实施标准化作业时应考虑、分析到不同的作业部门实施标准化作业的潜力,要量力而行,避免打乱生产现场正常的生产秩序。

第 12 条 生产现场管理人员(如生产部经理、车间主任等)在标准化作业实施期间负责监督检查与指导,监督生产作业人员严格按照标准化作业规定进行操作,同时收集标准化作业文件中欠妥的地方,为标准化作业的改善提供可行性建议或提案。

第 13 条 作业标准文件一经审批颁布执行后,未经许可或论证,任何人不得随意更改。对于多次违反标准化作业规定的生产作业人员,应及时调离生产线实施标准化作业集中培训;若培训后的作业行为仍不符合标准化作业的规定,作转岗处理直至劝退。

### 第 4 章 作业标准的修改与复审

第 14 章 有下列情形之一者,需要修改作业标准。

1. 标准中的内容在配上示意图后仍有含糊不清、难以理解的。

2. 标准中要求的工作在现实中无法完成或即使完成也需要付出很大代价的。

3. 公司生产的产品质量水平已经做出变更的。



4. 工艺流程已经改变的。
5. 生产设备的部件或材料已经发生改变的。
6. 生产设备、生产工具或使用的仪器生产改变的。
7. 工作程序出现了变动的。
8. 影响生产的外界因素或要求发生了变动的。
9. 国家标准或行业标准发生了改变的。

第 15 条 作业标准的修订，必须由生产部或技术部提出申请，经技术副总组织相关人员开会审议后，方可进行修订。

第 16 条 修订作业标准时，对于公司在生产中无法满足的国家或行业标准，只能采取通过组织技术攻关或引进新的工艺及设备等措施，不允许将属于国家或行业的作业标准进行随意降低处理。

第 17 条 作业标准的复审规定。

1. 根据现实情况的需要，所制定的作业标准每两年进行一次复审。
2. 复审工作由技术副总组织生产部、技术部、质量部的相关人员组成作业标准复审工作小组进行。
3. 作业标准的复审工作主要包括重新确认、修改、修订与废止四个方面，具体的执行如下。

(1) 确认。在既定的作业标准仍能满足当前生产的需要，各种技术参数与技术指标符合当前的技术发展水平，作业标准的内容无需做修改的情况下，此类作业标准的复审工作，只需在重新复印的内容封面上注明“××××年确认”字样即可。

(2) 修改。若作业标准的名称、技术参数、示意图、示意表等内容有少量的修改与补充时，则需对此类作业标准做“修改”补充后，此类作业标准仍然作为标准使用。

(3) 修订。若既定的作业标准内容发生较大的改变，则需要重新修订原来的作业标准。此类标准进行修订时，必须在原件处附上修订的详细依据（如原标准执行时存在的问题、工艺的发展现状等），并按标准文件的编号将原作业标准文件全部收回后，下发新修订过的作业标准。

(4) 废止。若经复审，作业标准的内容已不适当当前的生产需要，或复审时，作业标准已经失去了意义，进行“废止”处理。

## 第 5 章 附则

第 18 条 本制度由总经理办公室制定，其解释权、修改权归总经理办公室所有。

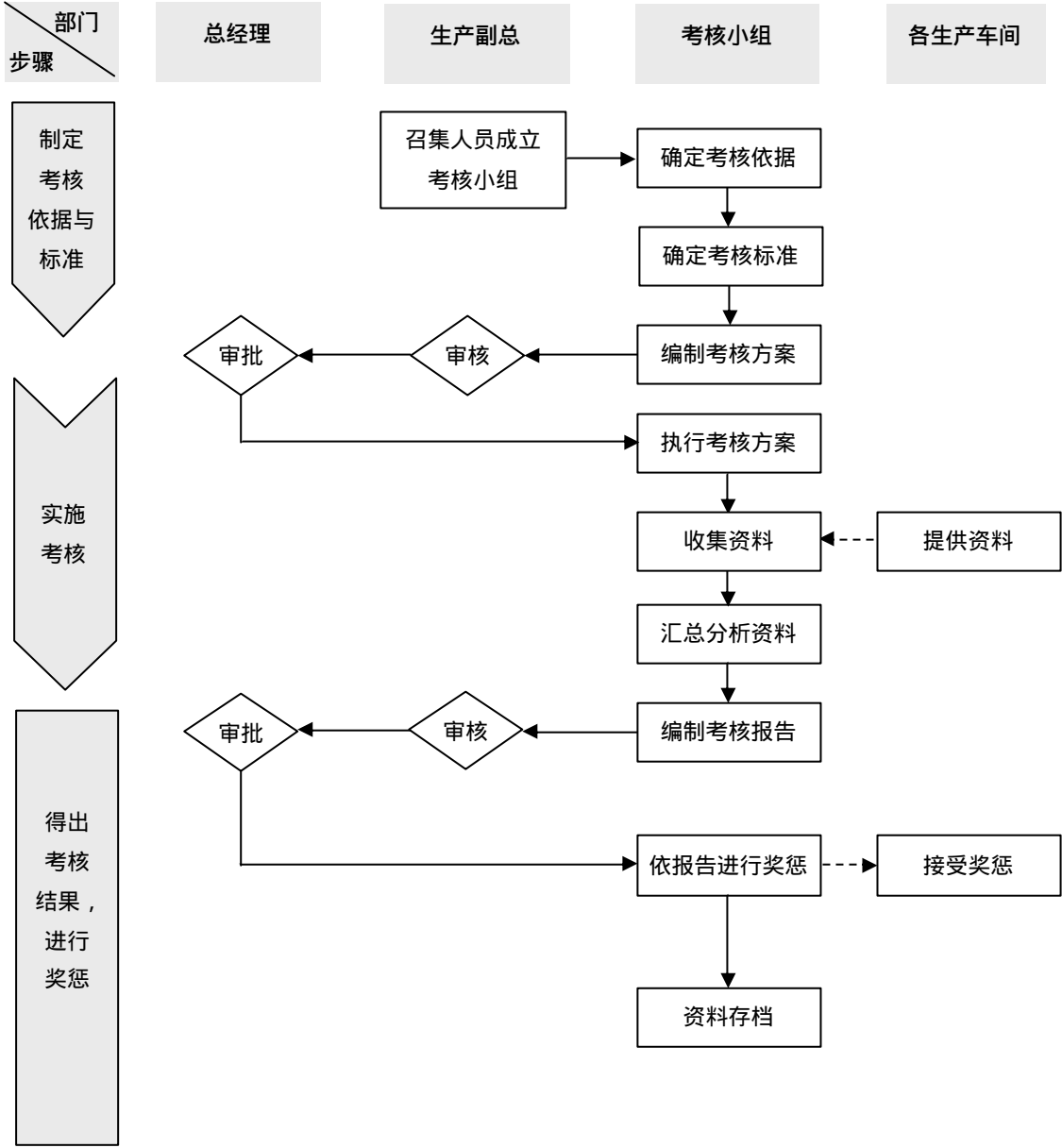
第 19 条 本办法经总经理办公会议审议后，自颁布之日起执行。

第 20 条 公司原有的与本制度类似的或条款有相反意见的，自本制度颁布之日起自动废除。

编制日期		审核日期		批准日期	
------	--	------	--	------	--

修改标记		修改处数		修改日期	
------	--	------	--	------	--

3.2.1 标准化作业考核流程





6. 仓储部按有效领料单进行发料、做账。

#### 第 4 条 领发料的具体规定

##### 1. 领料部门

(1) 认真填写领料单, 填写时字迹应清晰, 并不得涂改。

(2) 当日领料单当日到仓库领料。

(3) 当日未领料的领料单的处理办法如下。

财务未签字、盖章的, 自行作废。

财务已签字、盖章的, 应于当日凭仓库联领料单到财务抽出财务联领料单(财务、仓库和车间三联同时作废), 另重新填制领料单办理领料手续。

当日未领料的领料单, 最迟于次日上午 9:00 之前到财务部抽回财务联领料单。否则, 财务部有权在重新办理手续时拒签。

每天, 车间核算员将车间领料单进行汇总, 并上报财务部。

领料部门在领料单右上角填写部门编号, 按质量体系程序文件中规定的编号执行。

##### 2. 审批部门

(1) 审批领料单时字迹应清晰, 不得涂改。

(2) 实领栏中的实领数必须大写。

(3) 生产物料领料应严格按生产计划和消耗定额。

##### 3. 财务部

(1) 不办理隔日、有涂改或未按领料程序要求填写的料单。

(2) 不定期抽查仓库物料账、卡和物。

(3) 结算业务章专人管理, 不得擅自借给他人使用。

(4) 所有领料单(财务联)由专人每月记账后统一装订并妥善保管。

##### 4. 仓储部

(1) 签字、填写实际单价和库别时不得涂改。

(2) 发现领料单有疑问时应及时通知财务部和领料部门。

(3) 物料发放遵循先进先出原则。

(4) 及时报送日报表和临时收料单。

(5) 每天与财务部共同核对当天收、发金额和领料单张数。

第 5 条 本办法自 × × × 年 × 月 × 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	

#### 4.2.1 现场物料存储规定

制度名称	现场物料存储规定			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为切实搞好物料在现场的临时放置和保管工作，防止出现腐烂变质、丢失损坏等浪费现象，特制定本规定，以实现现场物料的科学存储。</p> <p><b>第 2 条 适用范围</b></p> <p>本规定适用于生产车间于生产过程中按生产计划领用后，需临时在现场摆放的物料的存储工作。</p> <p><b>第 3 条 现场物料保管的要求</b></p> <p>1. 凡领用的贵重材料、小材料，必须在室内规划出合适的地方放置，并加锁保管，按定额发放使用。</p> <p>2. 凡领用的机器设备、钢材、木材等大宗材料，若暂时存放在生产线现场，必须堆放整齐，下垫上盖，并有专人负责。</p> <p>3. 上线加工必须做到工完料净，把剩余的材料全部回收，登记入账，留作备用。</p> <p><b>第 4 条 现场物料的堆放</b></p> <p>1. 最大化利用存储空间，尽量采取立体堆放方式，提高生产现场空间的使用率。</p> <p>2. 利用机器装卸，如使用加高机，以增加物料堆放的空间。</p> <p>3. 车间的通道应有适当的宽度，并保持一定的装卸空间，保持物料搬运的顺畅，同时不影响物料装卸工作效率。</p> <p>4. 不同的物料应依物料本身形状、性质和价值等而考虑不同的堆放方式。</p> <p>5. 考虑先进先出的原则。</p> <p>6. 物料的堆放，要考虑存储数量读取方便。</p> <p>7. 物料的堆放应容易识别与检查，如良品、不良品、呆料和废料均应分开放置。</p> <p><b>第 5 条 暂时不用物料的管理</b></p> <p>1. 暂时不用的物料是指由于生产要素的制约或突变，本次生产活动结束后，仍无法全部使用完毕的材料，包括呆料、旧料。</p>					

2. 现场长时间放置上述物料, 会造成串用、丢失, 管理成本增大及浪费空间等负责效果。

3. 现场对暂时不用物料的管理措施如下。

(1) 设置“暂时存放区”。

在现场划出一块区域, 做上标识, 将所有暂时不用的物料, 封存好后移到该处。具体要求有以下四点。

只有小日程(即每个作业人员或机械从作业开始到结束为止的计划, 时间从数日到数星期)计划生产的材料才可以在暂时存放区摆放。

虽然小日程计划生产需要, 但是数量多、体积庞大, 或保管条件复杂的材料, 应退回仓库管理。

中日程(即关于制造日程的计划, 时间多为一个月或数月)或是大日程(即为期数月至数年的计划, 规定了从产品设计开始到原材料、部件采购直至产品加工制造这一段时间)计划生产需要的材料应退回仓库管理。

不管是现场保管还是退回仓库, 都必须保证物料的质量不会有任何劣化。

(2) 机种切换前材料全部清场。

从第一个生产工序开始, 回收所有剩下的物料, 包括良品和不良品。点清数量后, 放入原先的包装袋中, 用标贴纸加以注明, 然后拿到暂时存放区摆放。若不良品不能及时清退, 良品和不良品要分开包装, 不良品加多一道标识。

(3) 遵守“先来先用、状态良好、数量精确”三原则。

暂时存放的物料要用原包装封存, 若原包装破损, 可用保鲜薄膜或自封胶袋处理, 以防潮、防虫、防尘。

下次生产需要时, 要优先使用暂时存放区的物料。

封存后的物料要定时巡查, 以防不测。

第 6 条 本规定自颁布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

#### 4.3.3 物料搬运作业实施办法

制度名称	物料搬运作业实施办法			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		考证部门	

## 第 1 条 目的

为使搬运作业有序进行，以达到保证生产使用，维护物料品质的功效，特制订本办法。

## 第 2 条 适用范围

本办法适用于生产现场中物料的搬运作业。

## 第 3 条 物料搬运基本要求

1. 在工序间运送或搬运中，对易磕碰的关键部位提供适当的保护（如保护套、防护罩等）。
2. 选用与物料特点相适应的容器和运输工具（如托盘、货架、板条箱、集装箱、叉车、载重汽车等），加强对容器和运输工具的维护保养。
3. 对精密、特殊的物料要防止振动和受到温度、湿度等环境的影响。
4. 在物料搬运过程中，若需通过环境有污染的地区时，应对物料进行适当的防护。
5. 对易燃、易爆或对人身安全有影响的物料，搬运应有严格的控制程序。
6. 对有防振、防压等特殊要求的物料，搬运中要采取专门的防护措施和加以明显的识别标记，并注意保护有关的标识，防止丢掉或被擦掉。
7. 保证正确无误地送到指定的加工、检验点。
8. 对搬运人员进行培训，使其能掌握必需的作业规程和要求。

## 第 4 条 选择物料搬运方式

1. 根据物料的种类、性质、形状、重量确定搬运方式。
2. 以箱、袋或集合包装的物料采用叉车、吊车、货车搬运。
3. 散装粉粒物料使用传送带搬运。
4. 散装液态物料直接从装运设备或储存设备装取。

## 第 5 条 物料搬运要领

1. 搬运时，重物放于底部，重心置中，并注意各层面的放回，堆放整齐于卡板上，用液压车叉入匀速推行。
2. 严禁超高、超快、超量搬运物料。
3. 物料堆叠，以不超过厂区规划道路宽度为限，高度不得超过 200 厘米为原则。
4. 人工搬运时，要注意轻拿轻放，平稳地放置到地面，谨防野蛮操作。
5. 物料承载运行应避开电线、水管及地面不平的地方。

## 第 6 条 本办法自颁布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
------	--	------	--	------	--

修改标记		修改处数		修改日期	
------	--	------	--	------	--

#### 4.4.4 物料退库实施细则

制度名称	物料退库实施细则			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	

##### 第1条 目的

为规范物料退库标准操作程序，防止不合格原辅材料被使用或车间结存物料，特制定本实施细则。

##### 第2条 适用范围

本细则适用于生产过程中规定可退回仓库的物料的退库作业管理。

##### 第3条 相关人员的责任

1. 车间主任、班组长、核算员对本程序的实施负责。

2. 工艺员、质检员负责监督、检查。

##### 第4条 内容

1. 车间在生产中发现的不合格物料、包装材料可退回仓库。

2. 当每批产品生产结束后，在换批或换品种前，可将剩余的物料、包装材料办理退库。

3. 所退物料须包装严密，用原外包装原样包装好后，标明品名、规格、批号、数量、退库原因等。经质检员检查签字后，方可办理退库。

##### 第5条 程序

1. 由车间核算员用红笔填写《物料退库单》，经车间主任、质检员审核签字后，随同物料交仓管员。

##### 物料退库单

编号：

日期： 年 月 日

退料部门				部门编号	
料 号					退料理由
名 称					物料质量有问题 领料过剩 其他_____
规 格					
数 量		单 位			
单 价		总 价			
备 注					



核准人：

质检员：

填单人：

2. 仓管员接到车间用红笔填写的《物料退库单》后，应检查物料状态及包装情况并记录。

3. 根据需要，所退的物料在入库保管前，需经过质检员重新检验，填写《退库物料重检单》，确认合格后，仓管员方可办理入库保管。

## 退库物料重检单

编号：

日期： 年 月 日

名 称			规 格		
类 别					
数 量			单 位		
检验项目			检验方法		
检验结果			处理意见		
质检员		质检主管		仓管员	

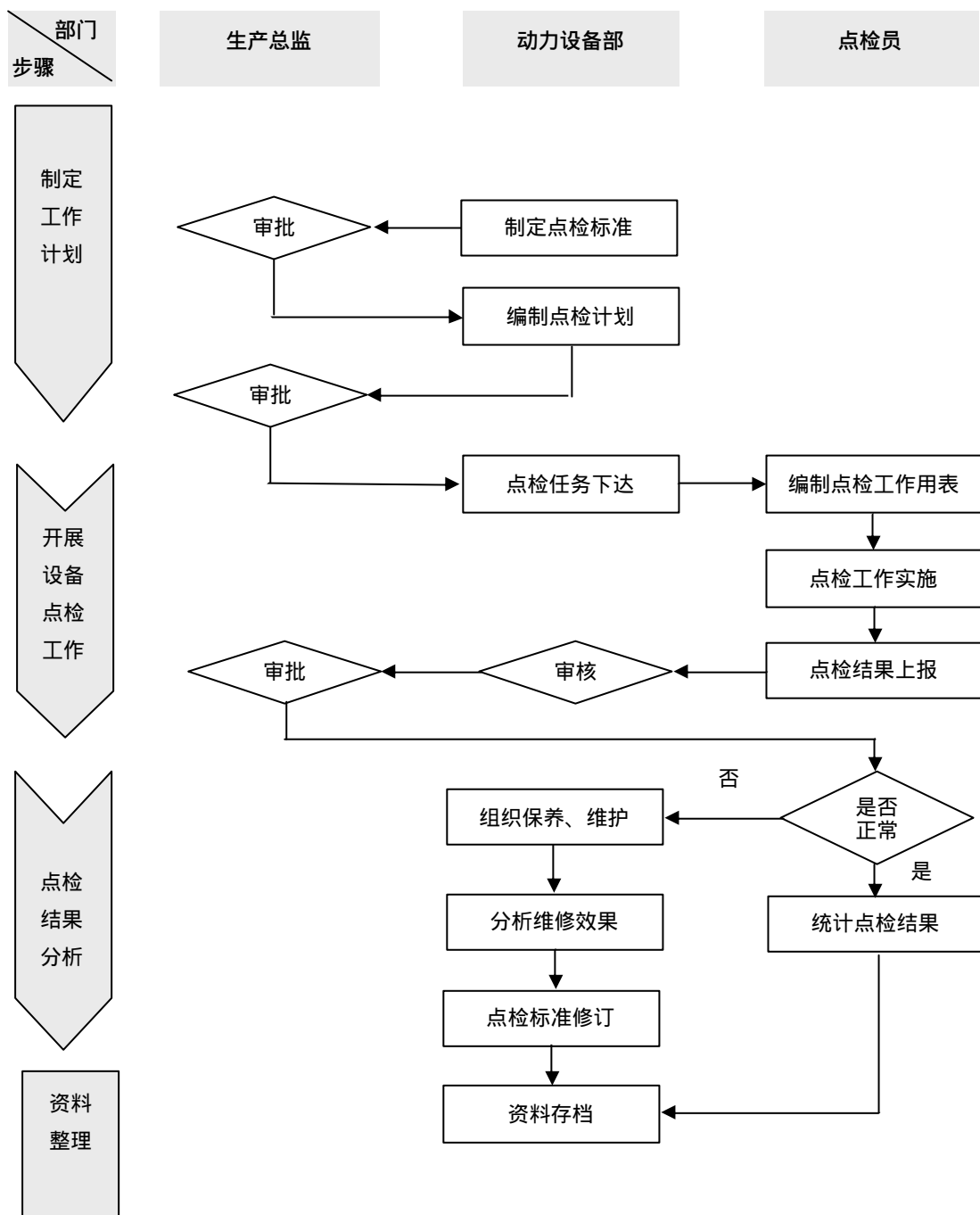
4. 不合格物料、包装材料退回库房后，按不合格物料、包装材料处理程序进行处理。生产剩余物料、包装材料退回仓库后，按合格品处理的，待该品种重新生产时优先使用。

第 5 条 本细则未尽之处遵照公司其他相关制度执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 第5章 生产现场设备管理

### 5.1.1 设备点检管理流程



## 5.1.4 设备保养管理规定

制定名称	设备保养管理规定			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为使本公司生产设备的日常保养、维护作业有章可循，以维持生产设备正常运转，降低设备故障发生率，特订立本规定。</p> <p><b>第 2 条 适用范围</b></p> <p>公司内部凡有关生产机械、电所气仪表、公用设备等的保养维护、均依本办法规定办理。</p> <p><b>第 3 条 责任机构</b></p> <p>1. 生产部维修单位（为机械组及电机组）负责与生产业务有关的建筑设备、机械设备、储存设备、电气仪表设备及杂项设备等维护工作。</p> <p>2. 使用部门负责所使用设备的保养，使用部门难以划分者以管理部门为使用部门。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 设备资料管理</b></p> <p><b>第 4 条 设备基本资料的建立</b></p> <p>1. 新添置设备安装、试车完后，设备负责人应依照设备说明书等资料建立设备原始登记表，并将有关说明书、图纸等资料归入设备保养维护档案管理。</p> <p>2. 设备如发生改变、更换等异动情形时，维修单位主管应依实际异动情形修正资料。</p> <p><b>第 5 条 设备保养维护档案</b></p> <p>设备保养维护档案内容应包括：设备重要部位、安装及试车状况、备品备件明细、检查基准、润滑基准、检修记录、润滑记录、设备故障原因分析及对策方案等。</p> <p><b>第 6 条 设备检查基准的订立</b></p> <p>1. 设备于安装试车完成后，维修单位主管应依据设备特性，维护保养说明、操作状况等资料，编制含设备的检查项目、检查方法、判定标准、处理方法、检查周期、检查人员等项目的《设备检查基准表》。</p> <p>2. 《设备检查基准表》订立完后，经生产部经理召集使用单位负责人讨论后，呈总经理核准公布实施。</p> <p><b>第 7 条 设备润滑基准的订立</b></p> <p>1. 维修单位主管应对现有设备，依据设备资料、润滑说明、操作状况等订立各设备的润滑部位、使用油脂、检视周期、换油基准、负责人员等资料的《设备润滑基准表》。</p>					

2.《设备润滑基准表》订立完后，经生产部经理召集使用单位负责人讨论后，呈总经理核准公布实施。

### 第 3 章 设备检查、保养、润滑

#### 第 8 条 设备检查、保养、润滑计划

##### 1. 年度计划

维修单位主管应于每年 12 月份，依“检查润滑基准”及设备运转状况，配合产销目标的设定，拟定下年度定期检修计划一式四份，呈总经理核准后，一份自存，一份给生产部办公室保存，一份给使用单位保存，一份送总经理室备查。

##### 2. 月份计划

维修单位主管于每月 25 日前，依据年定期检修计划，并参照当月份设备实际维修状况，产销目标、备品零件情况拟定下月份的《设备\_\_\_\_月份检查保养计划表》及《设备\_\_\_\_月份润滑计划表》各一式四份，呈总经理核准后，一份自存，一份存生产部办公室，一份存使用单位，一份送总经理室备查。

#### 设备\_\_\_\_月份检查保养计划表

编号：

月份： 年 月

序号	设备名称/编号	检查保养项目	检查频率	负责人	备注
1					
2					
3					

审批：

审核：

拟制：

#### 设备\_\_\_\_月份润滑计划表

编号：

月份： 年 月

序号	设备编号	设备名称	润滑周期	润滑时间	润滑人	完成情况
1						
2						
3						
4						
计划编制人		审核人			批准人	
日 期		日 期			日 期	

#### 第 9 条 检查、保养、润滑作业实施

##### 1. 日常检查、保养、润滑

维修单位和设备使用单位应依据“检修基准”、“润滑基准”的规定内容执行日常保养、润滑作业。

(1) 每班检修润滑的项目,应纳入各级设备自主检查项目中,逐项检视。

(2) 每日检修润滑项目时,由当日早班负责人员于上班时逐项检查。

(3) 每周检修润滑的项目,由使用单位主管指派专人于工作完成后逐项检查。

(4) 前述检查人员应填报并汇整《设备保养检查表》由设备主管审核、呈生产部经理批示后,填写两份,一份自存,一份生产部办公室存档管理。

## 2. 定期停机检修

维修单位除拟《设备\_\_\_\_月份检查保养计划表》及《\_\_\_\_月份润滑计划表》外,并参考《检修单》,于定期停机检修前,召集设备使用部门主管讨论停机检修的作法及人员配合。

## 第 4 章 保养工作总结

### 第 10 条 保养润滑进度总结

1. 每月 5 日前,维修单位主管应立即依据上月实际保养润滑检修工作情形,填报《\_\_\_\_月份定期保养计划月报表》《\_\_\_\_月份润滑计划实施表》的实际进度,呈生产部经理批示后,一份存档、一份呈总经理室。

2. 若有未依计划进度实施项目,应予说明原因,并拟定补施日期,经生产部经理核准后,安排在下月份计划表内实施。

3. 各使用单位检查保养的稽查责任,由维修单位担任。

### 第 11 条 保养绩效统计

每月 5 日前,维修单位主管应依据《检修单》、《维修组工作日志》、《\_\_\_\_月份定期保养(润滑)计划表》等资料填制《设备保养绩效统计表》,一式三联,呈生产部经理核示后,一联自存,一联生产部办公室,一联总经理室备查。

## 第 6 章 附则

### 第 12 条 制定与解释

本规定由生产部制定并负责解释。

### 第 13 条 实施与修改

本规定经总经理核准后实施,修改、废止时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 5.2.1 设备操作管理办法

制度名称	设备操作管理办法			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<b>第 1 章 总则</b>					
第 1 条 目的					
为规范生产设备的操作管理工作，降低设备故障率，提高生产效率，特制订本管理办法。					
第 2 条 适用范围					
本规定适用于本公司生产设备操作环节的管理工作。					
第 3 条 责任者					
1. 生产部工程师负责制定生产设备的操作手册。					
2. 各生产单位负责人负责培训及监督操作人员日常的设备操作。					
3. 生产一线的操作人员负责生产设备的日常操作和基本的保养工作。					
<b>第 2 章 日常操作纪律</b>					
第 4 条 操作人员要达到会操作、清楚日常保养知识和安全操作知识、熟悉设备性能的要求，取得生产部签发设备操作证后，方可上岗操作。					
第 5 条 非设备指定操作人员未经批准不得操作该设备。					
第 6 条 操作人员严格按设备的操作规程操作设备和开展工作，认真遵守交接班制度，准确填写规定的设备各项运行记录。					
第 7 条 设备启动前，必先按照规程进行检查，启动时必须先发出启动设备的警告信号，并观察上下工序和设备区域内是否有人或放置物件					
第 8 条 设备在启动和运行的过程中，操作人员须严格监视周围环境，注意前后工序的衔接与配合，注意仪表指示变化。					
第 9 条 关键岗位实行两人操作确认制，即一人操作、一人在旁监护，避免操作失误，造成重大伤害。					
第 10 条 生产线或集体操作的设备，应熟练掌握开机前的联络方法和内容。					
第 11 条 任何人不得随意拆掉或放宽安全保护装置。					
第 12 条 任何人不得改变设备结构。					
<b>第 3 章 操作设备时的故障处理</b>					
第 13 条 在设备启动和运转的过程中，操作人员应注意观察是否存在不正常的现象。					

第 14 条 在运行中发生故障，本班可以处理的，须及时处理，处理不完的，交下一班或者及时通知检修部门。

第 15 条 设备的运行部位或运转区域内的检修，必须在停机后设备处于静止状态下再进行。

第 16 条 设备运行中的故障排除。

操作人员应掌握常用故障排除方法，发现故障时立即设法排除，并做好各种记录，如下表所示。

设备故障记录表

设备编号		设备名称		使用部门	
日期	故障时间	修复时间	故障原因或故障说明	更换零件	修理者

#### 第 4 章 附则

第 17 条 本规定由设备管理部负责编制，解释权亦归设备管理部。

第 18 条 本规定经审批后，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	

### 5.3.2 设备故障处理办法

制度名称	设备故障处理办法			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	

#### 第 1 章 总则

第 1 条 为规范生产现场设备故障处理的管理工作，通过问题的分析和责任的追查，以加强教育和防范，特制定本办法。

第 2 条 本办法适用于公司生产现场设备故障的处理过程。

第 3 条 处理设备故障时，应本着以下三项原则。

1. 原因分析清楚。

2. 事故责任明确。

3. 防范措施到位。

## 第 2 章 设备故障的现场处理及上报

第 4 条 设备发生故障时，操作人员应立即采取相应措施，特别是一些危及设备及人身安全的重大设备故障，要采取紧急措施，切断电源，保护现场，并报告有关领导和主管部门，不得隐瞒或破坏现场。

第 5 条 按设备分级管理的有关规定上报，及时开展调查分析工作，严肃处理。班组长和操作人员在参加故障分析会时，要实事求是地反映事故发生的经过和采取措施的过程，不虚构、不隐瞒，保证事故分析结果的真实性。

第 6 条 一般故障由故障单位负责人组织有关人员，在设备管理部门参加下分析故障原因。

第 7 条 如故障性质其有典型教育意义，由设备管理部门组织设备管理人员、安全员和有关人员参加的现场会共同分析，使大家都受教育。

第 8 条 重大及特大故障由企业主管设备副厂长（总工程师）主持，组织设备、安全、技术部门和故障有关人员进行分析必要时还可组织故障调查组，吸收相近专业的技术人员参加，分析故障原因，制定防范措施，提出处理意见。

## 第 3 章 设备故障的分析

第 9 条 生产单位应及时组织故障分析工作，要保存分析的原始数据。

第 10 条 任何人不要破坏发生故障的现场，不移动或接触故障部位的表面，以免发生其他情况。

第 11 条 设备管理单位要严格看管设备故障现场，进行详细记录和照相。

第 12 条 如需拆卸发生故障部件时，要避免使零件再产生新的伤痕或变形等。

第 13 条 分析故障时，除注意发生故障部位外，还要详细了解周围环境，多走访有关人员，以便掌握真实情况。

第 14 条 分析故障不能凭主观臆测作出结论，要据调查情况与测定数据进行仔细分析、判断。

## 第 4 章 设备抢修

第 15 条 在分析出故障原因的前提下，积极组织抢修，减少换件，尽可能的减少修复费用。

第 16 条 故障抢修需外车间协作加工的，必须优先安排，不得拖延修期，采购部门应优先供应检修故障用料，尽可能的减少生产设备的停修天数。

## 第 5 章 设备故障处理情况汇报

第 17 条 发生故障单位、设备故障的责任单位应在故障发生后 3 天内认真填写《设备故障报告单》，报送设备管理部门。一般故障报告单由设备管理部门签署处理意见，重大故障及特大故障由主管副总批示后报上级主管部门。



设备故障报告单							
单 位		设备名称		编 号		报告人	
故障时间		月 日 ~ 月 日		损失工时	时 分		
故障 类别	原料不良			损失原料			
	补助动力公用设施						
	电气故障						
	机器故障			设备损坏	有          无		
	操作不当						
	其他						
异常 情形							
异常 原因							
处理 方法							
检讨 建议							
公司 经理 批示		设备管理部 经理意见		技术部 经理意见			

第 18 条 设备故障经过分析、处理并将设备修复后，应按规定填写维修记录，由车间设备管理员负责计算实际损失填入设备故障报告损失栏内，报送设备管理部门。

第 19 条 设备管理部门每季应统计上报。重大、特大故障应在季报表内附上故障概况与处理结果。

第 20 条 认真做好设备故障的各项记录，记录包括以下内容。

1. 设备编号、名称、型号、规格及故障概况。
2. 故障发生的前后经过及责任者。
3. 设备损坏情况及发生原因，分析处理结果，重大、特大故障应有现场照片。
4. 发生故障的设备进行修复前后，均应对其主要精度、性能进行测试。

第 21 条 设备故障的一切原始记录和有关资料，均应存入设备档案。凡属设备设计、制造质量方面的

故障，应将出现的问题反馈到原设计及制造单位。

#### 第 6 章 惩罚措施

第 22 条 设备故障发生后，必须遵循“三不放过”原则进行处理，任何设备故障都要查清原因和责任，对故障责任者按情节轻重、责任大小，认错态度分别给予批评教育、行政处分或经济处罚，触犯刑律的要依法制裁，并制定防范措施。

第 23 条 生产单位应对设备故障隐瞒不报或弄虚作假的集体和个人，应加重处罚，并追究领导责任。

第 24 条 生产单位应对于设备和动能供应过程中发生的未遂故障也应给予高度重视，本着“三不放过”的原则，分析原因和危害，从中吸取教训，采取必要措施，防止类似故障的发生。

#### 第 7 章 附则

第 25 条 本办法由设备管理部负责制定、修订与解释工作，由生产部及各级生产单位配合执行。

第 26 条 本办法报技术总监审批后，自颁发之日起生效实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 5.4.2 模具与治具管理制度

制度名称	模具与治具管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	

#### 第 1 章 总则

第 1 条 目的

为规范模具、治具的制作、使用、保养、报废等管理工作，以保证生产效率及质量，特制定本制度。

第 2 条 适用范围

本制度适用于本公司所有的模具、治具的管理。

第 3 条 模具、治具的定义

1. 模具：用于机器加工的模型。

2. 治具：用以提高效率，简化操作的辅助工具。

#### 第 2 章 模具、治具制作或修理

第 4 条 因生产而需求模具、治具制作或修理，由模具、治具管理员（以下简称管理员）填写制作或修理申请，经工程部主管审核，经理核准；核准后，由工程部负责与承接商接洽制作或修改事宜。

第 5 条 新制、修理，外借模、治具及配件送到公司后，首先由管理员核对其数量、品名、规格是否与相应申请单相符，检查各部位有无不良状况。

第 6 条 新制、修理模具须由管理员进行试模，试模之产品由管理员初检，若不良再由工程部主管审核确认，不合要求或造成产品品质等问题，则退回承制商修改。

### 第 3 章 建立模具、治具档案

第 7 条 模具管理员登录《模具一览表》及《模具履历表》，对每副模具建立好完整的模具领还记录，模具编号依据制作厂商的编号。

模具一览表

编号：

序号	模具 编号	模具 规格	线槽	数量	数量	模条 规格	数量	备注

模具履历表

编号：

模具编号		制作日期		制作厂商	
模具名称		开模费用		验收日期	
日期	外借/修理	负责人	厂商	备注	

第 8 条 公司所有测试治具均由工程部制作并统一编号，并登录在《治具一览表》中，如下所示。

治具一览表

编号：

编号	治具名称	数量	规格	备注

### 第 4 章 模具、治具的使用管理

第 9 条 领取模具、治具时由管理员根据生产所需指定发放，将所发放模具、治具规格及数量填写在《模具、治具日常领取与归还记录表》中，治具如有损伤由工程部负责维修。

第 10 条 外借模具，由管理员填写《模具外借申请单》，须注明借出、借进。经部门主管审查，经理核准方可借出模具。规格、数量须填写在《模具借用与归还记录卡》及《模具履历表》中。对于借进的模具，也应记录在《模具履历表》中，注明借进、归还的时间、数量等，以便追踪管理。

模具借用与归还记录卡

序号	模具名称	规格	数量	单位	供用日期	归还日期
1					____年__月__日	____年__月__日
2					____年__月__日	____年__月__日
3					____年__月__日	____年__月__日
4					____年__月__日	____年__月__日
____组 ____班					借用人签名：_____	

第 11 条 使用单位及外借厂商负责人归还模具时，由管理员负责检查模具的状况，检查项目包括以下四个方面。

- 1．尺寸与模具图是否相符。
- 2．配件数量及规格。
- 3．各部位配合是否良好。
- 4．模具及配件有无损伤。

## 第 5 章 模具、治具的养护与报废

第 12 条 模具、治具由管理员每周一、周四各保养一次，并记录于《模具、治具日常保养记录表》中。

第 13 条 保养项目包括以下四个方面。

- 1．模具、治具配件检查。
- 2．各部件功能检查。
- 3．外观清洁保养及检查。
- 4．加润滑油或防锈油。

第 14 条 因损伤而无法修理的模具、治具，由管理员填写《模具、治具报废申请单》，经工程部主管确认，经理核准，予以报废。报废品由模具管理员统一放置并做好标识，由经理决定处理方法。

## 第 6 章 附则

第 15 条 本制度由工程部负责制定、修订补充与解释工作。

第 16 条 本制度自颁布之日起生效执行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 5.5.2 计量器具使用规定

制度名称	计量器具使用规定			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为规范化管理计量器具、测量仪器、设备的使用、操作，使其精度、准确度满足测量要求，特制定本规定。</p> <p>第 2 条 本规定主要对公司生产现场工作人员在使用计量器具及测量仪器、设备时的方法和要求做出了相关规定和要求。</p> <p>第 3 条 本规定由生产单位专（兼）职计量员具体实施，由计量室监督检查。</p> <p>第 4 条 计量器具，是指能直接或间接测出被测对象量值的装置、仪器仪表、量具和用于统一量值的标准工具，如生产现场及各部门使用的卡尺、天平、仪器、仪表及各种设备的控制指示仪表等。</p> <p>第 5 条 使用现场，主要是指包括生产车间、辅助车间、科研室、工艺室、检验室、仓库以及其他需要使用计量器具的部门。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 5 章 计量器具使用规范</b></p> <p>第 6 条 现场计量器具使用人员一旦发现计量器具有失准的情况，应及时报送计量室处理，严禁自行乱拆乱修，以免造成不必要的损失。</p> <p>第 7 条 现场计量器具使用完计量器具后，要将其洗擦干净，按规范做必要的技术保养，有包装盒的应放入包装盒内，达到防潮、防锈、防腐蚀。</p> <p>第 8 条 对领用至生产现场而又短期内用不上的计量器具，要么及时归还计量室，要么按规定对其进行定期保养，如通电、上防锈油等，保证计量器具的计量性能。</p> <p>第 9 条 计量器具使用后，要及时办理退库手续归还计量室，以便进行保养、检定、封存或报废管理。</p> <p>第 10 条 各部门兼职计量员配合现场检验员根据标准负责抽验内容主要包括以下四个方面。</p> <p>1. 示值、砝码、秤砣的准确度。</p> <p>2. 计量器具的灵敏度。</p>					

3. 计量器具在使用中的规范程度。

4. 使用环境、状态。

第 11 条 计量器具使用人必须认真、完整地保管该计量器具的原始记录及其相关资料。

第 12 条 自制计量器具须经试用，并由技术部设计人员提供完整的使用、检定、维护等技术资料，经主管领导批准方可投入使用，并与外购计量器具一样进行规范管理。

第 13 条 无正当理由损坏、丢失计量器具或零配件时，对责任人按计量器具保管、保养（洁）规定及处罚办法的有关规定处罚。

### 第 3 章 卡尺的使用规程

第 14 条 卡尺主要有游标卡尺、带表卡尺、电子数显卡尺、高度卡尺、深度卡尺等。

第 15 条 使用卡尺时，要文明操作、合理使用。使用后应将卡尺放在工具箱内，不乱拿乱放。

第 16 条 不能将卡尺当作其他工具使用，如当榔头敲击工件、将卡尺的量爪当划线工具等。

第 17 条 使用前，使用人员应将卡尺测量面的油污揩擦干净，检查卡尺各部分的作用是否正常、可靠，“0”位是否准确。卡尺外量爪两测量面合拢时，不应有可见的白光（允许有可见蓝光）。

第 18 条 使用中，不能在机床还在转动时就去测量工件，以防测量人员发生危险和损坏量具，应待被测工件处于静态后，方可进行测量作业。

第 19 条 用卡尺内测量爪测量工件，不能测量直径 10 毫米以内的内孔。

第 20 条 电子数显卡尺应避免水等液体物质渗入尺框内，免损坏电子元件。

第 21 条 使用后，要对卡尺进行必要的保养，擦净油污、铁屑，如卡尺接触水液，须用清洁汽油擦洗干净（不可使用丙酮、酒精），然后在工作面涂上防锈油。

第 22 条 卡尺放入量具盒前应使两测量面保持一定缝隙，以防卡尺测量面锈蚀。

第 23 条 电子数显卡尺不使用数据出口端时，不要将端口盖拆下，且不要将金属器件任意触及输出端，以免损坏电子元件，发现卡尺有故障或示值不准确，应及时报告，由计量人员处理。

### 第 4 章 微分量具的使用规程

第 24 条 微分量具主要有外径千分尺、内测千分尺、测厚千分尺，还包括微米千分尺、杠杆千分尺等。

第 25 条 使用微分量具时，要文明操作、合理使用，使用后应将微分量具放在工具箱内，不乱拿乱放。

第 26 条 不能将微分量具当作其他工具使用，如当榔头敲击工件等。

第 27 条 使用前，使用人员应将测量面的油污揩擦干净，检查微分量具各部分作用是否正常、可靠，“0”位是否准确。

第 28 条 使用中，不能在机床还在转动时就去测量工件，以防测量人员发生危险和损坏量具，要待被

测工件处于静态后进行。

第 29 条 微分量具有测力装置的，测量工件时应用测力装置测量；调整测量范围时，应手握尺身，转动微分筒使测杆位移至所需位置。

第 30 条 使用后要对微分量具进行必要的保养，擦净油污、铁屑，如测量面接触水液，领用清洁汽油擦洗干净（不可使用丙酮、酒精），然后在工作面涂上防锈油。微分类量具放入量具盒前应使两测量面保持一定缝隙，以防测量面锈蚀。

第 31 条 发现微分量具有故障或示值不准确，及时报告，由厂计量人员处理。

### 第 5 章 表类量具的使用管理

第 32 条 表类量具主要有百分表、杠杆百分表、内径百分表等。

第 33 条 使用表类量具要文明操作，使用后应将表及附件放在工具盒内，不乱拿乱放。

第 34 条 表类量具的各工作部位不能加任何润滑油，以免影响表类量具备工作部位的相互作用和灵敏度，以致示值失准。

第 35 条 使用前，使用人员应检查各部分的作用是否正常、可靠，“0”位是否准确。轻轻拨动表的测杆，指针的回“0”位是否稳定无变化。

第 36 条 使用中，不能在机床还在转动时就去测量工件，以防测量人员发生危险和损坏量具，要待被测工件处于静态后进行。

第 37 条 表类量具在测量前应先将测杆压缩 0.3 毫米以上的量程，然后重新调整“0”位再进行测量，以消除齿轮啮合间隙和空行程。

第 38 条 表类量具不得在水、油中浸泡，如发现有水或油进入表中，应由计量人员进行清洗。

第 39 条 发现表类量具有故障或示值不准确，及时报告，由计量室计量人员处理。

### 第 6 章 天平的使用规程

第 40 条 天平应放置在远离震源、腐蚀性气体，温度、湿度合适的环境中。工作台应稳固可靠，避免阳光直射及空气扰动或单面受冷受热。天平罩内应放置变色硅胶，忌用酸性干燥剂。

第 41 条 使用旋钮开关时，必须缓慢均匀转动，过快会使刀刃损坏，以致天平使用时秤盘晃动过剧，造成误差。

第 42 条 利用天平称量时，应预估添加砝码，然后开启天平，按指针偏移方向增减砝码、至影屏中出现读数指示值止。

第 43 条 被称物体应放置秤盘中央，并不得超过天平最大称量。

第 44 条 天平与砝码应妥善保管，不得置于易受潮氧化之处，并避免沾着酸碱油脂。

第 45 条 天平及砝码应经常保持干净整洁，使用前须用软刷抹清洁，使用后应检查天平、砝码一次，并立即藏入盒内。

第 46 条 过冷、过热及挥发性、腐蚀性物体不可直接放入天平内称量，应放在合适的容器内称量。

第 47 条 天平使用完毕，应将天平关闭，并将指示盘旋至“0”位，用罩子罩好天平。

第 48 条 天平搬动时，必须将横梁、称量挂钩等取下。

第 49 条 如天平要在另一环境条件下使用，除根据上述注意事项外，需存放 4 小时后再启用。

第 50 条 发现天平、砝码有故障或示值不准确，须及时报告，由计量室计量人员处理。

第 51 条 天平应专人使用，使用人员应进行上岗培训。使用人员发现天平、砝码失准或不正常时，应停止使用，报告计量室，经检修合格后方可使用。

### 第 7 章 地秤的使用规程

第 52 条 为保证计量准确，不受风雨侵蚀，利于操作，地秤应建造秤房。

第 53 条 使用地秤前，首先要检查承重台面是否摆动灵活，各部件连接处接触是否良好，并进行空秤平衡调整。

第 54 条 车辆进行计量时，应减速驶进承重台面，轻轻刹车。

第 55 条 持车停稳后将游砣移至预计位置，启动视准器开关，再移动游砣使之平衡。

第 56 条 计量停止时，应关好视准器。

第 57 条 计量车辆货物时，不得超过最大称量。

第 58 条 计量箱部分的分度和游砣等部位，要经常揩擦以防锈蚀，保持刻度清晰，齿条槽口不得存有杂物积尘，以免影响计量的准确性。

第 59 条 地秤各部件连接处及刀、刀承接面应经常保持清洁干燥。但不要涂油，即使因某种原因而必须涂油时，也一定要揩干净后才涂油，以防止油垢。

第 60 条 发现地秤有故障或示值不准确，须及时报告，由厂计量人员处理。

### 第 8 章 台秤、案秤的使用规程

第 61 条 使用台秤、案秤时，必须将其放在平整的地方，如果凭目测能观察到倾斜时，应更换地点或用硬质物品进行垫平。

第 62 条 使用前，应进行空秤平衡检查，先把增砣盘挂在标尺尾部吊环上，将游砣移至标足“0”位刻线上，然后轻压标尺使其处于最低位置，放松后计量杠杆应在视准器框内上下均匀摆动。如不平衡，应重复调整计量杠杆上的调整砣，直至计量杠杆处于平衡状态为止（使用过程中不得调整调整砣）。

第 63 条 使用前应检查增砣是否完好，如发现增砣上加封的铝片脱落或砣体有崩缺时，应对增砣重新



修理、检定。

第 64 条 增砣使用后，要放到增砣架上，不能放在潮湿或油污处，防止失落和影响计量准确度。

第 65 条 被秤物体的重量不能大于秤规定的最大秤量，以防损坏秤。被秤物体放上台面前开关应处于关闭状态，被秤物体安放时应轻放。被秤物体要尽量放在台面中心，使各刀刀刃受力均匀，以消除四角误差。

第 66 条 使用过程中应保持台面的清洁，以防计量不准确。连续秤量次数达 20 次左右时，应重新检查秤的各部分作用和“0”位。

第 67 条 秤的刀子和刀垫工作部位不得上油，如因某种原因必须涂油时，也一定要揩干净后才涂油，以防止油垢。

第 68 条 不能把增砣当榔头敲击其他物体或当作其他用途。

第 69 条 游砣不得任意拆离标尺，增砣盘不得任意打开。

第 70 条 发现台秤、案秤有故障或示值不准确，须及时报告，由计量人员处理。

### 第 9 章 压力表的使用规程

第 71 条 根据压力表的外壳直径，可将压力表分为 6 种：40 毫米、60 毫米、100 毫米、150 毫米、200 毫米、250 毫米。

第 72 条 选择压力表时，应注意以下五点事项。

1. 用于测量黏稠或酸碱等特殊物质时，应选用不锈钢弹簧管、不锈钢机芯和胶木的外壳。
2. 靠墙安装时，应选用有边缘的压力表。
3. 直接安装于管道上时，应选用无边缘的压力表。
4. 用于直接测量气体时，应选用表壳后面有安全孔的压力表。
5. 根据测压位置和便于观察管理，选择表壳直径的大小。

2. 选择使用范围，以选用标尺全程的  $1/3 \sim 2/3$  为宜。

第 73 条 安装压力表时，应注意以下三点事项。

1. 压力表应装在环境温度为  $-40 \sim 60$ ，相对湿度不大于 80% 的条件下使用。
2. 压力表应垂直安装，倾斜度不大于  $30^\circ$ ，力求与测定点保持同一水平位置。
3. 压力表不宜直接装在临近以及类似设备表面受热的地方，装在这些地方的压力表，在与管道连接之间要通过环形管和三通管接头。

第 74 条 使用压力表测量时，应注意以下五点事项。

1. 使用前应在无负荷下，观察指针是否紧靠限止钉。使用完毕，应缓慢降压，不要使指针猛然跌落。

2. 被测介质急剧变化或为脉动压力时, 应加缓冲罐或阻尼螺钉。
3. 测结晶或粘度较大的介质时需装隔离器。
4. 测量蒸气压力时, 压力表下端应装有环形管。
5. 测量其他热的液体时, 环形管内应充满与液体相同或其他中性的液体。

第 75 条 拆下来的压力表, 应存放在干燥、防尘、无腐蚀的环境中。

第 76 条 发现压力表有故障或示值不准确, 须及时报告, 由计量人员处理。

## 第 10 章 温度仪表的使用规程

第 77 条 温度仪表的安装地点应干燥、通风、无腐蚀性气体, 避免阳光的强烈照射, 附近应无磁场。

第 78 条 安装温度仪表时, 必须保证三“一致”。

1. 一次仪表与二次仪表的分度号必须一致。
2. 补偿导线与热电偶的分度号也必须一致。
3. 交流供电电源的额定值必须与仪表要求的电源额定值一致。

第 79 条 仪表安装好后, 应用直径为 2~3 毫米的绝缘导线将仪表接地。同时, 应检查电源线以及一次仪表的连接线是否牢固可靠, 仪表电源的相线、中线、地线的连接是否正确。用作温控的仪表应进行设定, 并检查设定是否正确。

第 80 条 应经常保持仪表周围环境及仪表白身的整洁。

第 81 条 在现场应经常观察仪表的运行情况, 如观察仪表指示灯是否亮、数码显示是否正常, 如不正常, 应检查仪表保险丝是否烧断, 电源开关是否损坏; 检查数显部分的直流供电是否正常, 各接插件是否接触良好。如现场不能排除, 应通知计量人员处理。

第 82 条 检查仪表的显示是否有无规则的跳字和记录平衡失灵现象, 如有此现象, 应检查被测信号是否正常, 极性是否接对, 接地是否良好以及周围是否有强磁场干扰影响。

第 83 条 如发现仪表电接点的控制或报警失灵, 应检查设定值是否正常, 继电器及连接线是否良好。

第 84 条 长期使用的仪表, 应检查灵敏度的变化。

第 85 条 仪表必须有专人负责维护、保养, 严禁非管理人员乱动。

## 第 11 章 附则

第 86 条 本规定由计量室制定并负责解释, 报总经理批准后施行, 修订时亦同。

第 87 条 本规定自颁布之日起施行, 凡原有相同或类似的规章制度和与之相抵触的规定自行废止。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 第 6 章 生产现场质量管理

### 6.1.4 生产现场质量管理责任制

制度名称	生产现场质量管理责任制			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>明确公司所有从事与生产质量管理活动的各部门及各级人员的工作职责 ,为生产质量管理的提供保证。</div> <div>第 2 条 适用范围</div> <div>本公司各部门及其主要人员在从事相关生产质量活动的管理工作。</div> <div>第 2 章 各部门生产现场质量管理职能</div> <div>第 3 条 质量管理部的质量管理职能</div> <div>1. 质量管理系统的建立、实施及维护。</div> <div>2. 质量策划、管理、控制。</div> <div>3. 质量统计、分析、改善。</div> <div>4. 检验规范、标准的建立及实施。</div> <div>5. 质量成本统计与分析。</div> <div>6. 制程质量检验与管制。</div> <div>7. 成品质量检验与管制。</div> <div>8. 质量教育训练。</div> <div>9. 检验、测量和试验设备的管理、控制。</div> <div>10. 质量问题纠正与预防措施的控制。</div> <div>第 4 条 制造部的质量管理职能</div> <div>1. 贯彻执行公司的质量方针、目标。</div> <div>2. 制程质量的自主控制与管理。</div> <div>3. 作业标准、质量规范的遵守。</div> <div>4. 掌握工序控制技术 , 提升作业质量。</div> <div>5. 产品质量的控制与改善。</div>					

6. 质量异常的排除与预防。
7. 设备、工装的正确使用与维护，确保作业质量。
8. 必要的质量记录与分析，存档。
9. 其它与本部门相关的质量事项。

#### 第5条 生产管理部的质量管理职能

1. 贯彻执行公司的质量方针、目标。
2. 协助因质量异常引起的返工、重做、拆解等作业计划的安排。
3. 掌握生产过程中的物料消耗状况，做好物料供应工作。
4. 主导退料、呆料、废料的处理工作。
5. 其他与本部门相关的质量事项。

#### 第6条 物控部的质量管理职能

1. 贯彻执行公司的质量方针、目标。
2. 供应商物料点收、核对、标识工作。
3. 负责公司各种物料的搬运、包装、贮存、防护的控制。
4. 负责物料仓储标识工作。
5. 退料、换货、超领、报废、盘点等工作的执行与控制。
6. 库存数量、质量的控制、记录、汇总、分析等工作。
7. 其它与本部门相关的质量事项。

#### 第7条 工艺技术部的质量管理职能

1. 贯彻执行公司的质量方针、目标。
2. 产品用料明细表的建立、维护。
3. 生产工艺流程的制定、修改与完善。
4. 作业指导书、标准工时的制定、修改与完善。
5. 技术变更的审核与执行。
6. 技术性质量异常的排除、对策与追踪。
7. 负责设备、模具、工装的维护、保养与改造，确保作业质量。
8. 其它与本部门相关的质量事项。

### 第3章 各相关人员的质量职责

本公司推行全员质量管理工作，对产质量量相关的主要人员规定职责如下。

#### 第 8 条 总经理的质量职责

1. 贯彻并组织实施有关的质量法规。
2. 负责公司质量方针质量目标的制定。
3. 批准、颁布公司各项质量管理制度。
4. 负责仲裁和解决重大质量问题。
5. 授权相关部门或人员进行质量稽核工作。
6. 对本公司产品质量负最终责任。

#### 第 9 条 生产技术副总的质量职责

1. 主持建立公司质量管理体系，并组织有效实施。
2. 及时向总经理报告质量体系运行情况以便其进行管理评审，确保公司质量管理体系的持续有效运行。
3. 组织公司内部质量稽核工作。
4. 代表公司就质量管理方面的事务与外部机构联络处理。
5. 负责质量管理体系的持续改进与提高。
6. 负责纠正与预防措施的稽核、追踪工作。
7. 协助总经理处理各部门的质量职能的协调工作。

#### 第 10 条 生产车间主任及班组长的质量职责

1. 贯彻执行公司有关质量工作的规定和要求，落实本车间或本班组的质量职责。
2. 贯彻执行公司的质量管理体系。
3. 掌握并教导所属干部、员工遵守质量规范、标准和相关文件。
4. 做好各项质量记录，并依规定分析与存档。
5. 是本车间、本班组质量责任的最终责任者。

#### 第 11 条 质量管理部质检员的质量职责

1. 严格遵守质量检验制度、规范、标准，做好检验工作。
2. 监督控制生产工艺、作业标准的执行状况。
3. 质量问题的收集、反馈、分析、改善与追踪工作。
4. 检验、测量和试验设备的校正、管理控制工作。
5. 各项质量试验、工程分析和质量改善工作。

#### 第 12 条 质量稽核人员的质量职责

1. 遵守有关质量稽核的规定，并传达和阐明稽核要求。

2. 参与制定质量稽核计划，并依计划完成稽核任务。
3. 将观察稽核的结果整理汇总，作成稽核报告。
4. 协助被稽核部门制定纠正措施，并实施跟踪审核，验证纠正措施的有效性。

#### 第 13 条 作业人员的质量职责

1. 正确掌握相关工作岗位的作业要求，严格按工艺要求、作业标准进行操作。
2. 熟悉本岗位的质量标准与要求，自觉做好自检与互检工作，及时发现问题，并反馈后加以改善。
3. 正确使用、保养和维护设备、模具、工装、计量器具，确保生产质量。
4. 爱护产品、材料，做好现场 9S 推行工作。
5. 特殊岗位人员应经过严格培训，持证上岗，正确操作，严禁违规。

### 第 4 章 附则

第 14 条 总经理办公室负责本制度的制定、修改、废止起草工作。

第 15 条 总经理负责本规章制定、修改、废止的核准。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 6.2.3 质量改善教育培训规定

制度名称	质量改善教育培训规定			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 目的</p> <p>为提高生产部门员工的质量意识、质量知识及质量管理技能，使员工充分了解质量管理作业内容及方法，以保证产品的质量，特制定此规定。</p> <p>第 2 条 范围</p> <p>本规定适用于公司生产部门质量教育培训工作的管理。</p> <p>第 3 条 实施单位</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 由质量管理部负责策划与组织。</li> <li>2. 各生产部门、职能部门参与并提供支持。</li> </ol> <p>第 4 条 教育内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 质量管理基本教育：对象为本生产部门所有员工。</li> </ol>					

2. 质量管理专门教育：对象为质量管理人员、检查站人员、生产部及工程部的各级工程师与单位主管。

#### 第5条 教育方式

1. 内训：为本公司内部自行训练，由本公司讲授或外聘讲师至公司内讲授。

2. 外训：选派员工参加外界举办的质量管理讲座。

#### 第6条 培训的实施

1. 由质量管理部先拟订质量管理教育训练长期计划，列出各阶层人员应接受的训练，报上级核准。

质量管理教育培训长期计划表

日期： 年 月 日

实施对象	课 程 名 称	年	年	年	备 注

2. 依据长期计划，拟订质量管理教育训练年度计划及教育训练表，经核准后实施，并将计划送行政人事部通知相关部门及人员。

质量管理教育培训年度计划表

日期： 年 月 日

实施对象	课程名称	目的	各部门应受训人数					备 注
			生产	工程	品管	物料	其它	

教育培训表

课程名称	课程内容	目 的	实施对象	参加人数	时数	讲 师	举办次数

3. 行政人事部负责填写培训通知单送达需培训员工，各生产单位应根据培训需要事先做好工作协调。培训的器材、场所、教材等资源，由质量管理部协同人力资源部配合进行筹措，保证到位。

4. 质量管理部应建立每位员工的《质量管理教育训练记录卡》，记录该员工已受训的课程名称、时数、

日期等。

### 质量管理教育培训记录卡

建卡日期： 年 月 日

质量管理教育训练记录栏						职 务 异 动 栏				
年	月	日	课程名称	时数/日数	备注	年	月	日	单位名称	职称( 职位 )

#### 第 7 条 培训的考核

1. 所有培训均须考核。考核应在实施培训后，由讲师或质量管理部人员进行培训结果考核。
2. 对于外派培训人员，在培训期结束后，培训人须缴验培训“合格证书”或“结业证书”或交“培训心得报告”方式进行鉴定。
3. 培训结束后，质量管理部将培训结果送人力资源部，登录到《员工培训记录表》以作为人员资格鉴定及未来人事调迁的参考依据。

#### 第 8 条 本规定经质量管理委员会核定后实施，修正时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 6.2.5 不合格现象纠正方案

方案名称	不合格现象纠正方案			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>一、目的</p> <p>通过对实际存在的或生产过程中可能发生的不合格现象进行调查、分析、处理，并采取相应的措施，予以消除或减少损失，不断地进行质量改善，提高质量管理水平。</p> <p>二、相关职责</p> <p>质量管理部组织对不合格现象的调查、分析、处理，负责对不合格现象提出纠正或预防措施要求，并对实施结果进行验证。</p> <p>在具体实施过程中，还可能涉及多个部门的参与与配合，如设计、工艺、加工和质量控制等。</p>					



### 三、确定不合格现象的纠正措施

#### (一) 不合格现象的种类

1. 生产过程、产品质量出现重大问题，或超过企业规定值时
2. 通过检查、检验，发现安全生产因素中的一项或几项动态管理失控，可能直接导致事故发生的各种隐患。
3. 管理评审过程中发现的其它不符合质量方针、目标，或质量管理体系文件要求的不合格情形。
4. 出现重大环境污染或环境事故时。

#### (二) 不合格现象的纠正措施

针对不同的不合格现象，应制定出不同的纠正措施，具体如下表所示。

不合格现象及对应措施表

不合格现象	不合格现象的处理措施
生产过程、产品质量出现重大问题，或超过企业规定值时	1. 质量管理部填写《纠正和预防措施处理单》中“不合格事实”栏，确定责任部门 2. 由责任部门填写“原因分析”栏，制定纠正措施并实施，质量管理部跟踪验证实施效果
管理评审过程中，发现其它不符合质量方针、目标，或质量管理体系文件要求的不合格情况	1. 管理评审小组填写《纠正和预防措施处理单》中“不合格事实”栏，确定责任部门 2. 由责任部门填写“原因分析”栏，制定纠正措施并实施，质量管理部跟踪验证实施效果
出现重大环境污染或环境事故时	质量管理部填写《纠正和预防措施处理单》中“不合格事实”及“原因分析”栏，确定责任部门，由责任部门填写纠正措施并实施，生产部负责跟踪验证实施效果

#### (三) 确定纠正措施注意事项

1. 对于上述情形，需要采取纠正措施的，由质量管理部签发《纠正和预防措施处理单》，责任部门（单位）负责人签字认可。
2. 纠正措施的对象是针对产生不合格、缺陷或其它不希望情况的原因，最终达到消除这个原因的目的。
3. 纠正措施的制定，要视该不合格对组织综合的影响程度而定，包括考虑企业宗旨、市场形象、信誉、成本、经济效益等，要处理好风险、利益和成本之间的关系。
4. 采取纠正措施，不能仅局限于发生了不合格品才去查找原因的“事后”处理办法，更应重视“生产

中可能出现不合格品的”的“事前”预防措施，将不合格品控制在生产过程中。

5. 对产生不合格品的现象，企业应本着发现问题、分析原因、改进缺陷的顺序，完成对不合格品的管制循环，形成管理的“计划——实施——检查——纠正（PDCA）循环”。按照“原因要查出、责任要分清、纠正措施要落实”的原则进行。

6. 对于预防、纠正措施，必须在“实施前加以评价，实施中加以跟踪，实施后加以验证”。

7. 为保证预防、纠正措施的正确性、有效性，企业应制定了一套完整的“不合格品预防、纠正措施管理办法”，以便指导对不合格现象的纠正与预防，并纳入文件管理。

8. 纠正措施的实施随发现质量问题而开始，并涉及到采取措施，消除、减少问题的重复发生。纠正措施也包括对不能令人满意的产品的返修、返工、追回或报废。

#### 四、纠正不合格现象的程序

##### （一）严重性评价

应根据质量问题对加工成本、质量成本、性能、可信性、安全性和顾客满意等方面潜在影响的程度来评价其对产品质量影响的严重性，包括体系和产品质量方面的不合格，特别应注意由于不合格所引发的顾客抱怨。

##### （二）可能原因的调查

1. 应确定影响过程能力满足规定要求的重要因素。

2. 应通过调查分析查明质量问题发生的原因（包括各种潜在的原因）和所造成影响之间的关系，记录调查结果。

##### （三）问题的分析

1. 在制定预防措施前，分析质量问题时，应确定根本原因或原因。

2. 由于根本原因通常不很明显，因此需要仔细分析产品的规范以及所有有关的过程、操作、质量记录、服务报告和顾客意见，在分析问题时可使用统计方法。

3. 应考虑建立一个文件，列出不合格项目与异常现象对比表，以帮助识别有共性的问题。

##### （四）消除原因

1. 应采取适当步骤消除产生实际或潜在不合格的原因。

2. 实际原因或潜在原因的确定可能导致修订制造、包装、服务、运输或贮存等相关的程序，以及产品规范和质量体系文件。

##### （五）过程控制

1. 为避免问题再次发生，应对有关过程和程序进行必要的控制，在实施纠正措施时，应监视其效果以

保证达到预期的目的。

2. 纠正措施是否需要制定及怎样制定，应通过综合考虑其对组织的影响程度后再做出决定。

## 五、潜在不合格现象的预防

### （一）作用

组织应识别潜在的不合格，并采取预防措施，以消除潜在不合格的原因，防止不合格现象的实际发生，减少不合格带来的损失，降低质量成本，所采取的预防措施应与潜在问题的影响程度相适应。

### （二）识别潜在不合格

1. 质量管理部要及时重点分析如下记录。

（1）供应商供货质量统计、产品质量统计（如调查表、排列图等）、市场分析、顾客满意程度调查、环境质量统计等。

（2）以往的内审报告、管理评审报告。

（3）纠正、预防、改进措施执行记录等。

2. 识别潜在不合格，以便及时了解质量体系运行的有效性，过程、产品、环境质量趋势及顾客的要求和期望；并在日常对体系运作的检查和监督过程中，及时收集、分析各方面的反馈信息。

### （三）潜在不合格的预防措施

1. 发现有潜在的不合格事实时，根据潜在问题影响程度确定轻重缓急，由质量管理部召集相关部门讨论原因，评价防止不合格发生的措施的需求，并定出预防措施和责任部门。

2. 质量管理部填写《纠正和预防措施处理单》的潜在不合格事实栏，经责任部门分析原因后，制定预防措施并加以实施，质量管理部跟踪验证实施效果。

### （四）评审所采取的预防措施

1. 质量管理部经理对预防措施的有效性进行评审，并在《纠正和预防措施处理单》上签名确认。

2. 当潜在不合格原因是由于质量管理体系有关文件的不完善所致时，应对相关文件修改的必要性进行评审，并予以实施，执行《质量文件控制程序》关于文件更改的有关规定。

## 六、效果验证与纠正改进

### （一）效果验证

责任部门（单位）实施纠正措施，质量管理部进行效果验证。验证的内容包括以下四个方面。

1. 计划中的各项措施是否都已完成。
2. 发现的事故及事故隐患是否得到处理。
3. 反映出的潜在的不合格因素是否已消除（适用预防措施）。

4. 纠正、预防措施的实施是否有记录可查。

## （二）纠正改进

1. 对有效性不明显的纠正措施，提出课题，组织攻关活动。
2. 对有效性显著的纠正和预防措施，使其标准化，形成规范的工作标准。

## 七、纠正的跟踪评审

在完成纠正措施并经验证以后，还可能对一些后续问题实施进一步地跟踪，记录纠正措施的结果，评审所采取的纠正措施的有效性。

### （一）跟踪的目的

不合格现象纠正的跟踪有三个方面的目的。

1. 促使受审核方采取有效地纠正和预防措施，并验证纠正和预防措施的有效性。
2. 督促受审核方实施纠正、预防，促使受审核方不断地进行改进。
3. 要向管理层报告改进的情况。

### （二）跟踪工作的作用

1. 促进不合格现象的改进。

（1）可促使受审核方针对实际或潜在的不合格现象采取纠正和预防措施。

（2）可督促受审核方实施纠正预防措施。

（3）使受审核方建立并防止不合格再发生的有效机制。

（4）促使受审核方不断地进行质量改善工作。

2. 证实作用

跟踪工作可以进一步证实纠正预防措施的适宜性和有效性。

### （三）跟踪工作中审核员的职责

1. 证实受审核方已经找到不合格现象产生的原因。
2. 对已采取的纠正和预防措施实施后效果的验证。
3. 人员的培训，在跟踪过程中，审核员要了解 and 掌握所涉及的人员对纠正和预防措施的认识，必要时，对其进行适当地培训。

4. 审核员要记录所采取的纠正和预防措施，并对有关文件进行改进。同时要向有关领导报告跟踪的结果。

### （四）跟踪的范围

跟踪的范围常因需要而扩大，对有效性的验证也因内部管理的需要而更为严格。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 6.3.2 现场不良品管制办法

制度名称	现场不良品管制办法			受控状态									
				文件编号									
执行部门		监督部门		考证部门									
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为防止生产现场由于疏忽而使用或发运不良品，规范不良品的处理工作，争取处理时效，以提升质量，促使运作顺畅，特制定本办法。</p> <p><b>第 2 条 适用范围</b></p> <p>本办法适用于生产过程中不良品（半成品和成品）的控制与处理。</p> <p><b>第 3 条 相关部门的职责</b></p> <p>1. 质量管理部负责对不良品控制程序的实施，并监督不良品的筛选、标识、隔离工作。</p> <p>2. 生产部负责对不良品的筛选、标识、隔离工作。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 不良品的鉴别、标识</b></p> <p><b>第 4 条 不良品的鉴别、标识、隔离</b>由质检人员负责，处理方式有让步接收、返工、返修、降级（限于成品）、报废等。</p> <p><b>第 5 条 不良品的标识方法</b></p> <p>1. 返工、返修、让步品用记号笔/标签等直接在产品上作标记和（或）置于不良品箱（柜）中，大件涂黄色另放。</p> <p>2. 降级成品用记号笔/标签等直接在产品上和（或）包装箱上作“J”标记。</p> <p>3. 废品涂红色和（或）挂标签和（或）置于废品箱（柜）中。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 不良品的处理</b></p> <p><b>第 6 条 不良品作让步接收处置的</b>，由责任者在《不良品处理单》上提出不良品的处理建议和申请。</p> <p style="text-align: center;"><b>不良品处理单</b></p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>类 别</td><td>制程</td><td>入库</td><td>成品</td><td>部门</td><td></td><td>交验日期</td><td></td></tr> </table>						类 别	制程	入库	成品	部门		交验日期	
类 别	制程	入库	成品	部门		交验日期							

# 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<sup>®</sup>，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](mailto: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](mailto: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



品名		批量		不良数		责任单位	
规格		抽样数		不良率			
不良品 概述及 不良原 因初析							
	检验员		日期				
责任部 门原因 分析及 意见	部门主管				日期	物料 需求 状况 说明	质检员 日期
评审结 果及处 置意见	核准 日期	工程 日期			质检员 日期		
会签							

第 7 条 不良品作返工、返修品处置的，按下述步骤进行。

1. 质检员开具《不良品处理单》，送交工段长（车间主任）。

2. 工段长（车间主任）安排返工（返修）人员和时间，并要求在《不良品处理单》送达 1~2 周内完成返工（返修）工作。

3. 返工（返修）人员做好返工（返修）品不同时间段（1~2 周）的隔离和标识工作。

4. 返工（返修）品处理后须经质检人员复检合格后放行，并做好复检记录。

第 8 条 不良品作降级处置的，由质检员直接在《不良品处理单》上填明，降级成品（二等品），可以在固定的配件市场上销售。

第 9 条 不良品作废品处置的，由质检员直接开具《不良品报废申请书》，上报审批，并做好不良品的标识和隔离工作。

#### 不良品报废申请书

编号：

申请日期： 年 月 日

项次	品名/型号	数量	报废原因	备注



(质量管理部) 检验员:      批准:      日期:					
结果通知					
发放: 发现部门		抄送(1):		抄送(2):	
分发日期:    年    月    日		分发日期:    年    月    日		分发日期:    年    月    日	
第 4 章 附则					
第 10 条 本办法的生效、修订、废止必须经总经理批准同意。					
第 11 条 本办法自颁布之日起实施执行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 6.3.3 不良品退回实施方案

方案名称	不良品退回实施方案			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>一、目的</p> <p>为了提高不良品退回环节的管理效率, 保证不良品处理工作的准确、有效, 防止不良品再次流入生产环节或市场, 特制定本方案。</p> <p>二、不良品定义</p> <p>不良品是指由于设计、加工、总装配、测量器具、检查方法、规格设定等方面的失误, 导致产品在制造过程中产生的不良情况。</p> <p>三、不良品的种类</p> <p>1. 不良性质分类主要可分为: 性能不良、机能不良、外观不良、包装不良等四大类。</p> <p>2. 就其所造成的责任可分为自责不良品和他责不良品两种: 他责不良品原因来自上道工序, 自责不良品由于本道工序失误原因。</p> <p>四、不良品判断</p> <p>1. 从技术角度判定产品质量的常用级别为三级。</p> <p>(1) A 级: 产品特性完全符合质量规格(设计上)的要求。</p> <p>(2) B 级: 产品部分特性偏离质量标准规格(设计上)的要求, 但目前使用上无问题, 鉴于成本、交货期等方面的考虑, 暂维持现状, 视时机进行改善。</p>					

(3) C级：产品特性完全不符合品质规格（设计上）的要求，需要立即进行改善。

2. 在前工序提供加工样品时就要进行判定，运用恰当的检测手段，区分出自责品和他责品。

3. 判定时要具体注明他责不良品的内容、程序、比率、发现经过。

4. 对于一开始就是 B 级判定的产品，中途因故无法使用时，需要预先通知前工序，本着“风险共担”的原则协调解决。

#### 四、不良品的退回处理

1. 核对实物与《不良品清退一览表》所记录的具体内容称、编号、数量是否一致。

2. 自责品要退回资材仓库进行报废。生产现场应对所有不良品进行造册登记，即填写《不良品清退一览表》。该记录与实物必须相符。

不良品清退一览表

退货日期：

退货部门：

责任人：

品名	编号	发生日期	不良率	不良内容	备注

3. 外观类的不良品在退回前由质量管理部门给出最终判定。

4. 在测定、验证上有难度的可由技术部门来确认。对不良品的判定、处理、技术部门同样负有指导的责任。

5. 如果是定期累积清退不良品的话，则需要填写《不良品清退一览表》，同时在每一组相同不良品的实物上，还要贴附《不良品清退明细表》。

不良品清退明细表

确认	日期	自	至不良品仓	责任方
零件名称				
零件编号				
零件数量				
不良原因				

#### 五、注意事项

1. 不良品上应标识不良部位或添附说明文字。如果是整批退回的话，则附上判定部门发出的文件。

2. 若不良品在后工序就地处理的话（前工序负责），则无须运送回前工序。如果需要运回前工序才能



日期	领 用			退 料			限额结余数量	
	数量	领料人	发料人	数量	退料人	收料人		

2. 在领发过程中, 双方办理领发料(出库)手续, 填写领料单, 注明用料的制造命令单单号和班组, 材料的名称、规格、数量及领用的日期, 双方需签字认证。

3. 材料领出后, 同班组负责保管和使用, 材料员必须按保管和使用要求对班组进行监督。

4. 各种原因造成的超耗, 必须由班组长提出超耗原因, 经车间主任核实后, 由材料员计算数量, 补签《限额领料单》。对非正常因素造成的超耗, 在补签的《限额领料单》上注明。

#### 第5条 验收与结算

1. 班组任务完成后, 由车间主任配合有关部门对产品产量、质量及用料情况进行检查, 并签署检查意见, 验收合格后, 班组办理余料、边角料、废料的退库手续。

2. 材料员根据验收合格的产品产量和结清领料手续的《限额领料单》, 按照实际完成量计算实际应用材料量, 与班组实际消耗量对比, 计算节、超数量, 并对结果上报车间主任。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 7.1.5 材料使用成本控制方案

方案名称	材料使用成本控制方案			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>一、目的</p> <p>为了对生产现场的材料使用成本进行有计划、合理地控制, 为现场管理人员及作业人员的成本控制工作提供指导, 特制定本方案。</p> <p>二、相关定义</p> <p>1. 材料成本控制, 指针对车间、工段、班组生产活动所需的材料, 进行有计划地准备和合理地使用, 并进行协调和控制, 以达到合理生产、迅速生产目的的工作。</p>					

2. 生产材料，主要包括主要原材料与辅助用材料。

(1) 主要原材料是指直接构成基本产品实体的材料，其使用量与产品的产量成正比，通常会记入物料清单（BOM）内。

(2) 辅助用材料是指在产品的生产过程中，起辅助作用、但不构成产品主要实体的消耗性材料，包括焊接类、油漆类、油脂类、溶剂类、胶水类、防护类材料等。

### 三、材料使用成本控制职责与分工

1. 车间材料使用成本的日常控制，一般由车间材料核算员负责。车间材料核算员主要负责收集材料，分析对比，追踪原因，并会同有关部门和人员提出改进措施。

2. 车间工艺员和质量检查员要监督按图纸、工艺、工装要求进行操作，实行首件检查，防止成批报废。

3. 车间设备员要按工艺规程规定的要求监督设备维修和使用情况，不合要求不能开工生产。

4. 仓储管理部材料员要按规定的品种、规格、材质实行限额发料，监督领料、补料、退料等规章制度的执行。

5. 生产调度人员要控制生产批量，保证作业人员合理下料、合理用料，监督定额标准的执行。

### 四、材料使用成本的事前控制

#### (一) 改进产品设计，采用先进生产工艺

1. 产品研发人员应以市场为导向做好产品的定位、市场份额、市场占有区域、远近期销售情况做出详细地调研和分析，在此基础上开展产品设计工作。

2. 在产品的设计阶段即对产品成本进行有效的估算、预测，通过对新旧产品所耗用的材料对比，以确定改进空间。

3. 引进目标成本（可允许成本）的概念，加强新产品开发成本分析工作。在设计或改进产品过程中，研发人员应以目标成本为控制上限，选用最适当的原材料而非最昂贵的原材料来实现产品的开发与生产。

4. 产品研发部应建立材料价格、劳动定额等动态成本信息库，这是产品使用成本在设计阶段即得以控制的信息基础。

5. 产品研发人员应制定合理的工艺方案，不断改进生产工艺，这是材料使用成本得以控制的关键。

#### (二) 制定材料消耗标准

1. 材料消耗标准的制定，是材料使用成本控制工作所依据的标准之一。材料消耗标准的制定工作，主要由工程技术部负责。

2. 技术人员根据工艺路线表，计算出产品零部件、原材料消耗定额，并编制成标准的技术文件，然后交工艺室下发给各车间及物资供应部等部门。

3. 物资供应部再根据定额数量组织零部件、原材料的采购工作。

### (三) 加强材料使用计划的管理

1. 根据材料消耗定额及其采购规定, 计算出一个生产计划期内的材料需用量, 从而制定出合理、有适当弹性的物料使用计划。

2. 材料需用量, 需根据每一个具体产品品种的生产作业任务、每一类材料的消耗定额(主要原材料为工艺消耗定额)来计算的, 计算方法包括直接计算法、间接计算法两种。

(1) 直接计算法, 即根据生产计划任务和材料消耗定额来直接确定材料需用量的方法。计算公式如下。

$$\text{某种材料需用量} = (\text{计划产量} + \text{技术上不可避免的废品数量}) \times \text{单位产品该材料消耗定额} - \text{计划回用的该种材料的废品数量}$$

$$\text{某种辅助材料需用量} = (\text{计划产量} + \text{技术上不可避免的废品数量}) \times \text{单位产品该材料的消耗定额}$$

(2) 间接计算法, 即按一定的比例或系数, 来估算材料需用量的方法; 主要适用于某些不便于制定消耗定额或消耗量不大的辅助材料。计算公式如下。

$$\text{某种辅助材料需用量} = \frac{\text{上期实际消耗量}}{\text{上期实际产量}} \times \text{本期计划产量} \times (1 - \text{可能降低消耗的百分比})$$

## 五、材料使用成本的事中控制

### (一) 加强班组领料的控制

1. 以材料消耗定额和生产作业计划为依据, 确定月度领用的材料限额。

2. 班组领料时, 须经领料员按规定的规格和标准核实比对后, 方可到仓库提取。

3. 如班组因发生废品、零部件丢失等原因, 需要超过限额领用材料时, 需先查明原因, 经审查过程, 才能超额补领材料, 尤其是那些耗用量较大、单位价值较高的材料。

4. 领料时, 还应执行“交旧领新”规定, 以便及时回收散落在现场的材料, 搞好旧品翻新、废品再利用工作。

### (二) 正确选材

1. 所选材料的品种、规格和材质, 必须符合产品技术标准, 并具有良好的工艺性。

2. 在不影响下产品质量的前提一, 可采用合适的材料或质优价廉的新型材料。

### (三) 合理下料, 节约用料

1. 生产线上耗用原材料、辅助材料时, 必须坚持“生产与节约并重”、“按定额用料”等原则, 减少料头、料尾损耗, 注意节约和合理利用材料, 从而提高材料利用率。

2. 下料时, 要尽可能采用集中下料、精密排料、大小搭配、长短交叉、先大后小等方法, 尽量减少边角料, 直至无法利用为止。

3. 对生产线上产生的边角料、废料, 应分类堆放, 做好“变一用为多用、变小用为大用、变无用为有



用”工作。

(三) 加强作业品质的控制,减少因作业品质造成的损失

1. 提高作业品质,降低废次品率、不良品率,增加优质品,使产品延长使用寿命。
2. 采用先进工艺和设备,进行技术革新,提高工效,节约工时,降低材料消耗定额、工时定额。

#### 六、材料使用成本的事后控制

(一) 及时纠正偏差

针对材料使用成本实际发生额,与材料目标成本进行比较,寻找差异,并分析差异发生的原因,查明责任者,根据轻重缓急,提出改进措施,加以贯彻执行。对于重大差异专案的纠正,一般采用下列程序。

1. 提出课题,即逐项分析各种材料的使用成本,从使用成本超支的材料中提出材料成本改善课题。提出改善课题时,要说明提出课题的目的、内容、理由、依据和预期达到的经济效益。

2. 讨论和决策,即在选定改善课题后,改善小组应发动有关部门和人员进行广泛的研究和讨论;对于一些重大的课题,可能要提出多种解决方案,开展各种方案的对比分析后,从中选出最优方案。

3. 确定改善方案推行的方法、步骤及负责执行的部门与人员。

4. 贯彻执行确定的改善方案时,改善小组要及时加以监督检查,并于改善方案经过推行后,检查该方案实现后的经济效益,衡量是否达到了预期的目标。

(二) 加强相关人员的责任考核

车间和车间内有关的成本控制责任单位(责任点),凡是能考核其投入产出比的,都应定期考核实际投料量与应投料量的差异。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 7.2.3 质量成本控制方案

方案名称	质量成本控制方案			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>一、目的</p> <p>为了不断降低产品成本,提高企业的经济效益,为评定质量体系的有效性提供依据,为更好的实施质量成本控制管理,特制定本方案。</p> <p>二、质量成本的内涵</p>					

质量成本是指企业为了保证和提高产品质量而支出的一切费用，以及因未达到产品质量标准，不能满足用户和消费者需求而产生的一切损失。质量成本一般包括预防成本、鉴定成本、内部故障成本和外部故障成本。

### 三、质量成本控制程序

#### （一）开展质量成本管理的宣传、教育

开展质量成本管理的宣传、教育和普及工作，对从事质量成本管理的人员进行专门培训。培训的内容应包括以下三个方面。

- 1．质量成本项目的构成。
- 2．质量成本数据的收集及其注意事项。
- 3．质量成本的统计、核算、分析、报告、计划和控制方法。

#### （二）建立质量成本管理体系

##### 1．建立质量成本人员管理组织结构

依据质量成本管理需要，确定各有关部门的专、兼职质量成本核算、统计和管理人员，并明确其职责和任务，具体如下表所示。

质量成本管理职责一览表

管理机构名称		具体职责
高级管理层	最高管理者	对质量成本管理全面负责
	管理者代表	协助最高管理者全面做好质量成本管理工作
	总工程师	对质量成本的综合分析和改进工作负责
	总会计师	对质量成本预测、计划、核算、经济分析和质量成本数据的真实性和准确性负责
	总经济师	对质量成本指标的下达、控制、考核及产生的效益负责
质量管理部		1．会同财务部和销售、采购、生产计划、设计、工艺和制造等相关部门制定质量成本管理制度，确定质量成本核算项目 2．组织落实、监督、考核质量成本计划，并对计划外质量费用控制管理 3．每月根据要求提供本部门的有关质量成本数据，定期上报财务部 4．协调质量成本管理活动，对有争议的质量成本责任作出仲裁 5．负责质量成本综合分析和改进工作，定期向领导提供质量成本报告 6．根据质量成本综合分析结果，制定相应的质量成本改进措施及改进计划，送有关责任部门实施

财务部	1. 根据质量管理部提供的质量成本计划草案, 编制质量成本计划 2. 参与制定质量成本管理制度, 提出质量成本核算程序 3. 参与确定质量核算项目 4. 组织有关人员收集、核算质量成本数据, 并进行汇总统计、核算 5. 编制并提供质量成本数据的收集、核算及经济分析所需的报表 6. 组织质量成本经济分析, 定期向领导和质量管理部门提供质量成本经济分析报告和有关资料
其他相关部门	1. 执行本部门质量成本计划, 提出措施 2. 收集、核算并提供本部门质量成本数据、报表和质量成本分析报告、按期上报 3. 对质量成本管理工作中提出与本部门有关的问题进行整改, 需要时采取纠正措施或预防措施

## 2. 建立质量成本指标体系

$$(1) \text{ 预防成本率} = \frac{\text{预防成本}}{\text{质量总成本}} \times 100\%。$$

$$(2) \text{ 鉴定成本率} = \frac{\text{鉴定成本}}{\text{质量总成本}} \times 100\%。$$

$$(3) \text{ 内部故障成本率} = \frac{\text{内部故障成本}}{\text{质量总成本}} \times 100\%。$$

$$(4) \text{ 外部故障成本率} = \frac{\text{外部故障成本}}{\text{质量总成本}} \times 100\%。$$

$$(5) \text{ 质量成本率} = \frac{\text{质量总成本}}{\text{工程总成本}} \times 100\%。$$

$$(6) \text{ 产值收入质量成本率} = \frac{\text{质量成本}}{\text{工程产值收入总额}} \times 100\%。$$

$$(7) \text{ 利润质量成本率} = \frac{\text{质量总成本}}{\text{总利润}} \times 100\%。$$

### (三) 制定质量成本管理标准或制度

制定开展质量成本管理的程序, 规定质量成本原始记录表格的内容与格式, 建立质量成本管理的评审制度或标准。

### (四) 收集质量成本数据

1. 质量管理部于每年的 1 月份编制《年度质量成本计划》。

2. 每月 26 日, 各部门按照《质量成本核算流程图》规定的职责范围填报《质量成本部门统计表》, 报质量管理部。

3. 每月 28 日, 质量管理部会同财务部填报《质量月报表》。

4. 各部门按《质量成本费用汇总归集表》责任范围填报质量成本各科目, 每月 29 日报公司财务部。

5. 每月 3 日, 质量管理部编制上月《质量成本月报表》及附表。

6. 质量成本计划应与企业业务计划相协调, 并成为业务计划的一部分。

#### (五) 质量成本核算与分析

##### 1. 统计、核算质量成本数据

每月 3 日, 质量管理部对各部门的质量成本数据进行统计、核算, 填写二级科目统计明细表, 编制《质量成本月报表》。

##### 2. 编制《质量成本分析报告》

与财务部共同进行质量成本分析, 编制《质量成本分析报告》, 分析的内容包括以下三个方面。

(1) 质量成本二级科目饼图和趋势图。

(2) 每个月内、外部故障成本的趋势、成本发生的主要原因、发生时间及产品等, 以便寻找改进的区域和措施, 提出改进要求。

(3) 找出影响产品质量的主要缺陷和质量管理体系的薄弱环节, 为提出质量改进建议提供依据, 为降低成本、调整质量成本结构和寻求最佳质量水平指出方向。

《质量成本分析报告》经财务部和质量管理部负责人签字后上报总经理审批。

#### (六) 质量成本改进

##### 1. 采取质量改进措施

质量管理部根据质量成本分析报告提供的情况, 按《纠正和预防措施控制程序》, 要求有关责任部门采取措施予以改进。应采取改进措施的情况包括以下三个情形。

(1) 内部故障成本和外部故障成本大幅上升或连续上升。

(2) 质量成本计划无法实现。

(3) 发生对质量成本控制有重大影响的典型事件。

##### 2. 质量管理部对纠正和预防措施进行跟踪, 确保其有效性

##### 3. 明确质量成本改进目标

(1) 预防成本占质量成本总额的 0.5% ~ 5%。

(2) 鉴定成本占质量成本总额的 10% ~ 50%。

(3) 内部故障成本占质量成本总额的 25% ~ 40%。

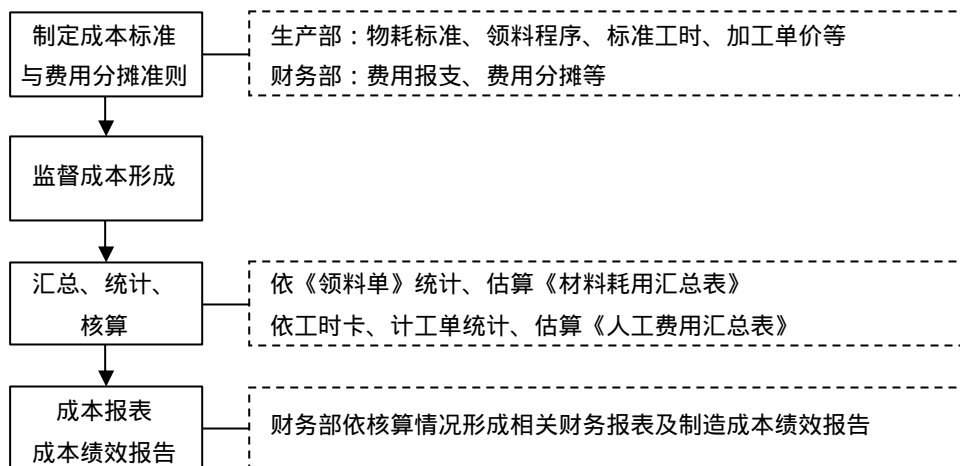
(4) 外部故障成本占质量成本总额的 20% ~ 40%。

(5) 质量成本总额一般不超过销售总额的 2%。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 7.3.1 制造成本控制制度

制度名称	制造成本控制制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为加强生产制造成本控制，确保生产效益，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于涉及生产成本管理控制的部门和个人。</p> <p>第 3 条 制造成本主要由三部分费用构成：直接材料费用、直接人工费用、制造费用，其中制造费用包括间接材料、间接人工、其他制造费用等。</p> <p>第 4 条 制造成本控制是指在产品的制造过程中，对成本形成的各种因素，按照事先拟定的标准严格加以监督，发现偏差就及时采取措施加以纠正，从而使生产过程中的各项资源消耗和费用开支限在标准规定的范围之内。</p> <p>第 5 条 制造成本控制权责规定如下。</p> <p>1. 生产部负责对直接材料的消耗指标、领用、投料程序、标准工时、加工单价等作出明确的规定。</p> <p>2. 财务部负责对制造费用分摊做出规范及生产制造成本的核算及生产制造成本绩效的呈报。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 制造成本控制的一般性规定</b></p> <p>第 6 条 制造成本控制程序如下图所示。</p>					



生产制造成本控制作业程序图

第7条 直接材料费用主要通过《领料单》来统计、估算，据此编制《材料耗用汇总表》。

材料耗用汇总表

日 期： 年 月 日

共 页第 页

材料名称				规格		料号			单价		
制造 单号	日期	生产 车间	计划 生产数	实际 生产数	标准 用量	领用 量	退库量	实际 用量	超用量	超耗率 ( % )	
合计											
合计超耗金额			( 单价×合计超耗量 )								

经理：

主管：

制表：

第8条 直接人工费用主要通过“工时卡”、“计工单”来统计、估算，并据此编制《人工费用汇总表》。

人工费用汇总表

编号：

日期： 年 月 日

部门别						
项目	用	本 期				
	人	上 期				
	数	差 异				

用 人 数	本 期					
	上 期					
	差 异					
	期间差异					
	目标差异					
产 量	本 期					
	上 期					
	差 异					
	期间差异					
	目标差异					
每 人 平 均 产 量	本 期					
	上 期					
	差 异					
	期间差异					
	目标差异					
说 明						

第 9 条 制造费用采预定分摊率，各项实际制造费用发生的金额与已分摊制造费用有差异时，则以多、少分摊处理，并视状况转入成本或损益。

第 10 条 若采用分步成本制时，月底必须估算在制品的完工程序，以核算产品的产量，在此基础上统计、估算产品制造成本，并编制《产品制造成本比较表》。

产品制造成本比较表

产 品 别	单 位	产 量 (A)	直接材料			直接人工			制造费用			合计			总成本差异 (C=A/B)
			本 月	上 月	差 异	本 月	上 月	差 异	本 月	上 月	差 异	本 月	上 月	差 异 (B)	

经理：

主管：

制表：

日期： 年 月 日

日期： 年 月 日

日期： 年 月 日

### 第 3 章 制定成本标准与费用分摊准则

第 11 条 产品制造成本的控制,可采用标准成本控制法,其主要特点是把成本的事前计划、事中控制和事后分析考核结合起来。

第 12 条 标准成本是在一定条件下制定的直接材料、直接工资和制造费用的控制标准,是进行制造成本控制的准绳,它应包括成本计划中规定的各项指标。

第 13 条 在确定制造成本控制标准时,必须先进行充分的调查、研究和科学的计算。

第 14 条 选择合适的方法确定制造成本控制标准。企业常用的方法主要包括计划指标分解法、预算法、定额法三种。

1. 计划指标分解法,即通过将大指标分解为小指标的方法来确定。分解时,可以按部门、单位分解,也可以按不同产品和各种产品的工艺阶段、零部件或工序进行分解。

2. 预算法,即用编制预算的方法来确定成本控制标准,如根据季度的生产销售计划来确定较短期的(如月份)的费用开支预算,并将其作为成本控制的标准。

3. 定额法,即确定定额和费用开支限额,并将这些定额和限额作为控制标准来进行控制,如材料消耗定额、工时定额等。

第 15 条 在确定制造成本标准时,需要正确处理成本指标与其他技术经济指标的关系(如和质量、生产效率等关系),从完成企业的总体目标出发,经过综合平衡,防止片面性。

### 第 4 章 制造成本形成过程中的监控

第 16 条 监督制造成本形成过程,即根据制造成本控制标准,在生产作业进行过程中,对成本形成的各个环节、成本指标的执行情况、影响指标值的各项条件(如设备、工艺、工具、工人技术水平、工作环境等),进行经常性的检查、评比和监督。

第 17 条 材料费用的日常控制。

#### 1. 材料费用的控制重点

(1) 查核直接材料、间接材料成本的计算,必须符合公司及国家有关成本核算规定。

(2) 查核当期直接材料、间接材料耗用数量及单位用量。

(3) 查核领用、退库程序及计价方法必须符合规定。

#### 2. 材料费用监督、控制的职责划分

(1) 车间质量检查员要监督按图纸、工艺、工装要求进行操作,实行首件检查,防止成批报废。

(2) 车间设备员要按工艺规程规定的要求监督设备维修和使用情况,不合要求不能开工生产。

(3) 仓储部材料员要按规定的品种、规格、材质实行限额发料,监督领料、补料、退料等制度的执行。

(4) 生产调度人员要控制生产批量,合理下料、合理投料,监督期量标准的执行。



(5) 生产车间材料费的日常控制, 一般由车间材料核算员负责, 具体职责包括经常收集材料消耗资料文件, 分析对比, 追踪原因, 并会同有关部门和人员提出改进措施。

#### 第 18 条 人工费用的日常控制。

##### 1. 人工费用的控制重点

(1) 外包人工必须符合相关的规定。

(2) 当期直接人工、间接人工记录及其工作内容。

##### 2. 人工费用控制职责划分

(1) 车间劳资员(或定额员)对生产现场的工时定额、出勤率、工时利用率、劳动组织的调整、奖金、津贴等的监督和控制, 并对上述有关指标负责控制和核算, 分析偏差, 寻找原因。

(2) 生产调度人员要监督车间内部作业计划的合理安排, 要合理投产、合理派工、控制窝工、停工、加班、加点等。

#### 第 19 条 间接制造费用的日常控制。

1. 核查生产部的各项管理费用、车间经费等, 设有定额的按定额控制, 未设定额的按各项费用预算进行控制。

2. 核查生产及非生产部门制造费用发生数是否在预算范围内, 有无超支情形。

3. 核查制造费用报支, 应依财务管理规范及范围报支。

4. 各个部门、车间、班组分别由有关人员负责控制和监督, 并提出改进意见。

### 第 5 章 附则

第 20 条 本制度由财务部负责指导生产部进行制定, 其修订、补充、废止事宜均由生产部提出。

第 21 条 本制度报财务总监审核、经总经理审批后, 自 2010 年 1 月 1 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	

### 5.3.5 直接人工成本控制方案

方案名称	直接人工成本控制方案			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>一、目的</p> <p>为了加强直接人工成本的控制与管理, 严格执行公司制定的工时定额管理规定, 特制定本方案。</p>					

## 二、直接人工成本的定义

直接人工成本，指能归属于成本对象（已完工的或在制造中的）并且能通过经济、简便的方法追溯到成本对象的全部制造人工的补偿，主要包括职工工资总额、社会保险费用、住房公积金、职工福利费用、职工教育经费、劳动保护费用、工会经费等。

## 三、制定直接人工标准成本

制定直接人工标准成本时，首先要区分各种直接作业的种类，然后再确定生产单位产品需要的工时定额和和单位工时的工资（标准工资率），然后相乘就可得到直接人工标准成本。

直接人工标准成本的计算公式如下：直接人工标准成本 = 工时定额 × 标准工资率。

1. 工时定额，即直接人工的“用量”标准，又称为人工工时标准，是指在现有生产技术条件下，生产单位产品所需的工时，包括产品加工时间、必要的间歇时间和不可避免废品的工时。

工时定额一般按产品的生产工序，以时间、动作研究为基础计算确定，并按产品汇总。工时定额主要由生产技术部门和劳动工资部门主持制定。

2. 标准工资率，即直接人工的“价格”标准，是指每小时支付的工资额。本公司主要采用月工资制和周工资制两种制度，则可按照标准工资和用工总量，计算出标准工资率。

## 四、直接人工标准成本的执行

直接人工标准成本的执行就是根据该标准，从人员数量、产品工时消耗和工资水平三个方面控制人工成本的支出，保证成本计划的实现。

1. 人员数量的控制措施：正确制定和执行编制定员。

2. 产品工时消耗的控制措施：采取技术组织措施，提高劳动生产率，降低单位产品工时消耗。

3. 工资水平的控制措施：严格执行人力资源和社会保障部关于职工工资、劳保福利费用的规定，认真控制本公司职工工资水平，正确地计算职工工资，合理地控制加班加点津贴的发放。

上述三项措施相辅相成，其实施效果相互影响。

## 五、检查直接人工标准成本的执行情况

对直接人工标准成本执行情况的检查，也即检查直接人工费用是否仍存在改善的空间，具体检查内容如下表所示。

直接人工费用检查表

检查人员：

检查日期： 年 月 日

检查项目	检查要点	选项		备注	检查项目	检查要点	选项		备注
		是	否				是	否	

生产 计划 与管 理	对经营方针是否彻底了解				成本 意识 和 态度	是否严格检查无故缺勤、迟到、早退的情况				
	是否拟定月生产目标									
	省人化的预测和计划，有否确实拟订					提高生产力的成果是否告诉全体人员				
	有否拟订将无效时间降至最少的工程计划				教育 和能 力开 发	各单位的负责人选用是否合适				
	每天的作业计划是否明确					是否进行能力开发训练				
	用 ABC 法进行人工成本管理					是否经常做技术开发				
	是否设定标准时间					有关动作经济，有无对从业人员做充分的教育				
改善	作业工程是否很适当					有没有人做了寄生虫式作业，或是浮报式作业				
	是否作好工厂配置，将人工搬运减至最少					作业人员对于技能测试等，有无自我启发				
	是否进行节省人力的机械化与自动化					工资 薪酬	与同业其他公司比较，薪资水平是否偏高			
	是否提高活性指数，藉以将装卸货搬运的时间减至最小						工资是否与工作相适合			
	是否以工作的过滤器来排定重要性的顺位				是否有能力差、意愿低的员工在贪图高薪					
	是否按照动作经济的原则设定作业区域				是否存在工人因为工资低而失去干劲的情况					
	是否做动作分析，从而确定标准作业				从业人员是否充分了解自己的日薪、时薪					
	是否用其他器具等方法将单手作业改成双手作业				对于目标的达成情况，是否设置了奖惩制度					
	是否尽量采用钻具				有无降低成本的负责人					
	工具的配置是否适当									
	人工									

	是否好好利用时间和空间				情况	职务分配是否做得合理			
	是否有改善作业的提案制度					分业的做法有没有过分			
成本 意识 和 态度	你是否重视计数值				组织 管理 情况	劳力的用法有无错误			
	你是否重视少数精锐主机					质量检查是否有制度化			
	是否比较外包和内制的成本					对于生产结果，班组长			
	是否用心去发觉多余的能力					是否有正确的把握			
	是否对从业人员做过工作意识的调查					是否成为士气高昂、精神状态良好的团队			

#### 六、直接人工成本差异的分析

通过核算直接人工成本总额与直接人工标准成本的差额，分析差异的程度和性质，找出差异的原因和责任，据此提出改进措施以消除差异，考核各车间人工成本指标执行的情况。

实际达成的直接人工成本与直接人工标准成本之间的差额形成工资成本差异。与直接人工标准成本的构成相似，工资成本差异也由“量差”和“价差”两部分构成。

1. 工资成本的“量差”指由于实际使用的工时脱离标准而形成的差异，称“工资效率差异”。其计算公式为：工资效率差异 = (实际工时 - 标准工时) × 标准工资率。

2. 工资成本的“价差”指由于实际小时工资率脱离标准成本而形成的差异，称“工资率差异”。其计算公式为：工资率差异 = 实际工时 × (实际工资率 - 标准工资率)。

#### 七、降低直接人工成本的管理措施

1. 经过系统性分析，从产品设计阶段直至生产作业过程，每一环节都应考虑降低直接人工成本的可能性和办法，具体指引如下表所示。

降低直接人工成本各环节指引

着眼点	管理办法
1. 在设计阶段达成加工方法的标准化与通用化	(1) 尽量设计标准化与通用化的产品 (2) 价值工程 (VE) 管理
2. 在生产计划阶段，谋求加工方法的不断改善	(1) 生产设计 (2) 设定目标基准、作业标准等
3. 在生产计划阶段，研究如何缩短生产所需要的时间与每一生产过程的期间	(1) 生产计划与产品组合计划 (2) 拟订生产日程或预计进度 (3) 分批数量的计算与负荷的调整

4 . 通过作业分配及作业过程的控制来提高作业效率	工业工程（IE）管理
5 .透过作业方法与厂房布置等作业改善来减少工时与生产停滞状态	（1）作业改善 （2）程序改进 （3）运搬管理 （4）尽量实现机械化
6 . 防止出现作业等待与操作停止等情况	设备管理（预防维护）
7 . 通过产量的提高、不良品的减少来减低单位成本	（1）加强质量检查与控制 （2）实验计划法
8 .通过提升员工的工作意愿来提高生产效率 ,通过提高员工的正确操作率来降低成本	（1）教育训练 （2）适性配置（适才适岗）

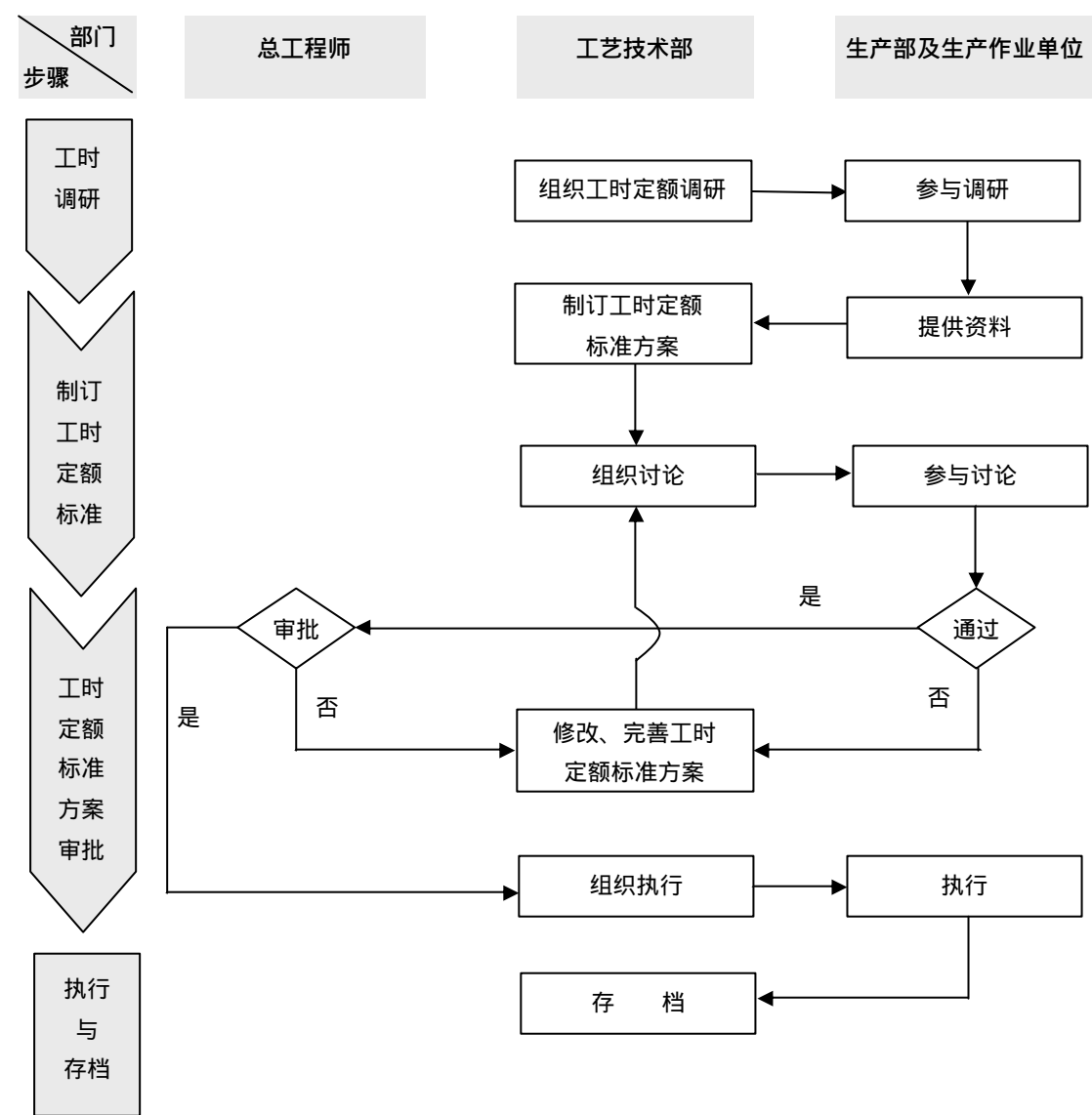
2 . 科学、合理地开展生产作业分配，力求使操作人员没有空闲时间，将工人的全部优势发挥出来。

3 . 购进机械设备，提高车间机械化作业程度，以降低直接人工成本。需要注意的是，机械设备虽可节省大量的人工费用，但因设备投资所增加的折旧费、占用资金的成本以及大量生产引起的价格下降等因素，所以在引进机械设备时，需要做投资分析，衡量设备的投资效率。

4 . 建立机器预防保养制度，不断推进技术改造，提高现有设备的工艺状态。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.4.1 工时定额管理流程



5.4.4 材料消耗定额管理制度

制度名称	材料消耗定额管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 为了正确确定生产现场的材料需要量、储备量和编制材料供应计划，合理利用和节约用料，					

为产品成本核算、经济核算提供基础，特制定本制度。

第 2 条 本公司所有涉及材料消耗定额的作业，均按本制度的相关规定执行。

## 第 2 章 材料消耗定额的内容

第 3 条 材料消耗定额，是指在保证产品质量的前提下和一定的生产、技术组织条件下，结合产品结合和工艺要求，生产单位产品或完成单位生产任务所必须消耗的材料数量。

第 4 条 材料消耗定额主要包括原材料消耗定额和辅助材料消耗定额两大类。

1. 主要原材料消耗定额，根据不同用途，分为原材料工艺性消耗定额和原材料非工艺性消耗定额两种。

(1) 原材料工艺性消耗定额，是指在一定条件下，生产单位产品或完成单位工作量所用材料的有效耗量，即包括产品净重消耗和合理的工艺性损耗两部分。

原材料工艺性消耗定额是对生产车间、班组领发料和考核的依据，也是生产车间、班组计划原材料需用量的依据。

(2) 原材料非工艺性消耗定额，是指在原材料工艺性消耗定额的基础上，还包括一部分因各种客观条件限制不可避免的非工艺性损耗，主要包括生产过程中不可避免产生的废品、现场搬运保管过程中的合理损耗和其他非工艺技术原因而引起的损耗，如废品消耗、材料代用损耗、设备调整中的损耗等。

需要注意的是，原材料非工艺性消耗定额不包括运输途中的损耗、磅差、在仓库中的损耗（此部分作仓库盘盈盘亏处理）。

原材料非工艺性消耗定额是采购部计算物资需用量和采购量的依据。

2. 辅助材料消耗定额，是根据不同情况来规定的。

(1) 与主要原材料消耗成正比的辅助材料，其消耗定额是按主要原材料消耗量的一定比例来计算的。

(2) 与产品产量成正比的辅助材料，是按单位产品来计算的。

(3) 与设备开动时间或工作日有关的辅助材料，其消耗定额是按设备开动时间或工作日来计算的。

(4) 其他辅助材料，则可按统计资料或实际耗用量来计算。

## 第 3 章 材料消耗定额的制定和修改

第 5 条 公司生产所需的原材料工艺性消耗定额，一般由工艺技术部统一组织制定，经生产部、采购部会签、总工程师批准后，颁发至各生产车间和班组，并在生产作业过程中贯彻执行。

第 6 条 原材料非工艺性消耗定额，根据质量指标，由生产部和采购部参照实际情况制定，经工艺技术部会签、总工程师批准后，由生产车间和班组贯彻执行。

第 7 条 各种材料的消耗定额，必须本着保证产品质量、节约的原则制定。

第 8 条 材料消耗定额，一般一年修改一次，由原制定部门负责修改。凡属下列情况之一者，应及时

修改材料消耗定额。

1. 产品设计变更时。
2. 加工工艺变更，影响到消耗定额时。
3. 消耗定额统计有误或消耗定额文件编写有误或有遗漏时。

第 9 条 因生产管理不善或材料管理不善而超耗者，不得提高消耗定额。

#### 第 4 章 材料消耗定额的执行——限额发料

第 10 条 限额发料是执行材料消耗定额、验证消耗定额和测定非工艺性消耗量的重要工具之一，是分析定额差异和提出改进措施的依据之一。

第 11 条 限额发料的实施范围包括但不限于下列两种。

1. 产品用料，包括自制件和外协加工件。
2. 大宗的辅助材料和能源。

第 12 条 限额发料的主要依据包括但不限于下列三个方面的资料文件。

1. 由工艺技术部提供的产品单件原材料工艺性消耗定额。
2. 生产调度人员和车间提供的月度生产作业计划。
3. 车间提供的在制品、生产余料盘存表和技术经济指标月报表。

#### 第 5 章 附则

第 13 条 对材料消耗定额执行情况的考核，具体实施办法如下。

1. 车间核算员要正确计算完工产品成本，不得随意将费用摊入在产品。
2. 完工产品以当月入库为准，各车间班组按规定的结算调节、超材料的一定比例执行奖罚。
3. 材料费用以财务部门分配给各车间的数额为准。

第 14 条 本制度由工艺技术部负责制定，报总工程师办公室审定后执行。修订、废止时亦同。

第 15 条 本制度自颁发之日起实施。

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 8 章 生产现场安全管理

### 8.1.2 生产现场工艺纪律

制度名称	生产现场工艺纪律	受控状态	
------	----------	------	--



				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	

**第 1 章 总 则**

**第 1 条 目的**

为维护工艺的严肃性，保证工艺贯彻执行，确保产品的质量和安全生产，特制定本工艺纪律。

**第 2 条 职责**

1. 技术工程部部长全面负责工艺纪律的贯彻执行和检查考核。
2. 生产车间主任负责本车间的工艺纪律管理日常工作。
3. 现场工艺员参与车间工艺纪律日常管理工作中，对工艺纪律管理负协同责任。

**第 2 章 现场作业管理的工艺纪律**

**第 3 条 工艺文件的管理**

1. 技术工程部下发的工艺文件应达到“正确、完整、统一、清晰”，并能有效地指导生产。
2. 生产车间班组成员负责工艺文件、样板的完好性，在产品上线生产前，班组成员要把工艺文件按要求及时、准确、完整地摆放到生产现场的指定位置。
3. 工艺人员在处理生产过程中发生的技术问题时，要严格执行“三按”（按设计图纸、按技术标准、按工艺文件）规定。发现文件不正确时，要及时反馈修改文件，生产车间班组长和一线员工有责任对其发现的文件错误及时反馈，以使文件能够持续有效指导生产。
4. 一线员工要熟悉当班机型的工艺文件，生产时要严格按照工艺文件及作业要求的规范化动作要领正确地操作，要保证操作与工艺文件规定的一致性。发生工艺文件规定模糊或产生分歧时，以现场工艺指导为准。现场工艺员对工艺文件拥有最终解释权。

**第 4 条 技术通知等临时性工艺文件的管理**

1. 技术工程部下发的技术通知等临时性工艺文件必须是盖有“受控”章的正式文件，对于非正常渠道下发的非正式文件，生产车间有权不予执行。
2. 技术通知等临时性工艺文件与其他工艺文件一样在指导一线员工生产操作时具有严格的约束力，生产车间相关执行人员应严格按照技术通知规定的内容进行正确生产操作。
3. 现场工艺员有责任对技术通知等临时性工艺文件进行必要解释或补充，并要求生产车间相关人员按文件规定贯彻执行。现场工艺员对技术通知等临时性工艺文件拥有最终解释权。
4. 生产车间应对技术工程部下发的技术通知等临时性工艺文件进行妥善保管，以备查询。

**第 3 章 现场定置管理的工艺纪律**

#### 第 5 条 生产车间场地规划的定置管理

1. 生产车间现场所有用途不同的区域都应有明确的界线和标识, 并应有相应的责任人负责管理。
2. 生产车间现场所有地面区域划线应清晰、美观, 各类标识(地面标识、标识牌)都应完好有效。
3. 生产车间现场所有物品摆放均应严格按照车间定置管理平面图进行。

#### 第 6 条 生产车间物料周转器具、工作台等辅助性工具的定置管理

1. 生产车间生产现场所有物料周转器具、工装板、工具、工作台(柜)、板凳等辅助性工具均应严格按照要求进行定置摆放。

2. 生产车间生产现场存放的周转器具最高高度不得超过 1.5 米。

3. 生产车间所有周转器具、工装板、工具、工作台(柜)、板凳等辅助性工具都应有编号, 必要的情况下要有责任人标识。

4. 室内生产线在使用工装板进行生产时, 应严格遵守《工装板使用注意事项》的相关规定。

5. 一线员工要遵守文明生产的相关规定, 对于物料周转器具、工装板、工具、物料等要轻拿轻放, 更不能野蛮推、拉生产线上的产品。

#### 第 7 条 生产车间物料的定置管理

1. 生产车间现场物料要分类摆放, 物料包装要求整洁、整齐。

2. 生产车间生产现场原则上只允许摆放正在生产机型的物料, 如遇特殊原因停线转机型时, 相应的退返物料和半成品机需退回临时物料存放区, 并在显著位置标识清楚。

3. 生产车间现场存放物料最多数量应不超过当日排产总量, 大型钣金件、配管、电控部件及其他物料必须用规定的周转器具按规定位置有序摆放。

4. 生产过程中发现的不合格物料, 应及时将不合格标签贴在缺陷位置的旁边, 写明故障原因和发现故障时间, 放到指定的不合格物料临时存放区。

5. 生产过程中产生的物料包装袋、包装布, 不能重复使用或外协厂家不要求回收的要立即置于垃圾箱中, 能重复使用的要及时拆叠、摆放整齐并定期清理出现场。

3. 生产车间和仓库有责任对各自存放的物料进行防水、防尘、防盗等安全管理。

#### 第 8 条 生产车间半成品、成品及返修品的定置管理

1. 生产过程中发现的不良品(包括成品或半成品)需要返修时, 由发现不良者在《工序记录卡》的指定位置上写明不良现象和发生不良时间, 并周转至指定的待返修区。

(2) 生产车间现场成品存放区应将未检成品、已检合格成品、已检不合格成品区分存放, 并按规定标识清楚。

### 第 4 章 生产人员培训上岗管理

第 9 条 生产车间在新职工（包括临时工、轮换工）上岗前，必须组织进行专业技能培训和工艺纪律教育，经考试合格者方能上岗操作；对特殊工序（如焊、电工），操作人员还必须持有相应的岗位上岗证书。

第 10 条 新产品投入批量生产前，要对班组长和生产工人进行新产品专业知识方面的培训（可以在试产时同步进行），对受训人员的态度和掌握程度要进行检查和考核。

第 11 条 生产车间对于需要轮岗的员工要组织进行新岗位技能培训，经考试合格或相关人员认可后方可轮岗；对于关键重要工序操作人员的轮岗，还必须经现场工艺口头或书面认可。

第 12 条 工艺人员应定期对各个部门进行工艺纪律的宣贯，保证工艺纪律的宣贯率。

第 13 条 生产车间还应对车间的安全、文明生产按相关规定要求进行负责。

### 第 5 章 工艺纪律检查考核规定

第 14 条 工艺纪律实行日常检查、周检和不定期检查相结合的检查制度。

1. 日常检查：车间主任与车间班组长、现场工艺员共同负责车间日常工艺纪律管理，发现违反工艺纪律现象及时纠正，同时记录在《工艺检查纠偏单》上。

#### 工艺检查纠偏单

\_\_\_\_\_车间：

\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日于工艺检查中，你车间有以下指标不合格，须按期整改。

#### 工艺检查结果

序号	检查项目	发现不合格现象	处理情形及不良原因	整改期限	整改结果

现场工艺员：

签收人：

2. 周检：由技术工程部每周五以前进行一次工艺纪律检查，并填写《工艺检查纠偏单》。

3. 不定期检查：由技术工程部部长组织公司相关部门每月至少进行一次全面工艺纪律检查，并填写《工艺检查纠偏单》。

第 15 条 技术工程部把每次检查结果进行统计，并把上次检查结果不符合项作为下次检查的重点。

#### 工艺纪律违反情况统计表

现场工艺员：

检查期间： 年 月第 周

								是否合格	
序	生产	工序	控制点	控制	偏差	检查	检查人		备

号	单位	名称	名称	标准	范围	时间		是	否	注
工艺改进方案或降低成本、提高质量的措施		1 . 2 . 3 .								

第 16 条 技术工程部把每次工艺纪律检查的结果进行汇总通报,行政人事部根据检查结果对相关责任部门及责任人进行考核。例如,对操作工人执行工艺纪律情况的考核,可设置的考核项目如下表所示。

操作工人对工艺纪律执行情况的考核表

项目	考核内容	原始总分	考核标准	扣分标准	实际得分
工艺装备	1.投入使用的工装夹具符合工艺规定,精度、安装都满足工艺要求	10	有 1 例不满足	0.5	
	2.现场使用完工艺装备后,清理干净、无缺损件	5	发现 1 次未执行	1	
	3.不使用过期未检定的测量器具,使用和摆放都符合规范	10	发现 1 例不符合要求	1	
	4.转运产品时,正确使用工位器具,零部件摆放整齐,无磕碰划伤	5	有 1 例不符合要求	0.5	
设备操作	1.操作人员持本机操作证	5	发现 1 次未持证操作	0.5	
	2.操作人员按作业指导书进行操作	10	发现 1 次未执行	1	
	3.操作人员执行“三对照”、“三按”操作(三对照:工件对照、工艺文件对照、工装对照;三按:按工艺、按标准、按图纸)	15	发现 1 例未执行	1	
工艺要求	1.操作人员熟悉工序工艺要求,并严格执行	10	关键控制点 1 例不符 一般工序 1 例不符	2 1	
	2.质量控制点未执行控制点文件或执行不好	15	发现 1 例不符	1	
	3.原辅料的使用符合工艺要求	15	发现 1 例不符	1	

合 计		100			
<p>第 17 条 工艺纪律的考核方式分为通报、罚款、奖金等三种形式，对于因违反工艺纪律而进行的罚款将进行专款专用。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 6 章 附则</b></p> <p>第 18 条 本办法由技术工程部负责修订、解释。</p> <p>第 19 条 本办法自下发之日起实施，原 × × 号试行文件作废。</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	

### 8.2.1 安全预防管理制度

制度名称	安全预防管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为了确保公司生产经营活动安全进行，防止安全事故发生，保护公司职工人身安全，根据国家相关法规，结合公司自身情况，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 公司利用一切能力完善保障安全生产的设施，建立、健全安全管理制度，采取有效措施改善职工劳动条件，加强公司安全管理工作，保证安全生产。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 责任机构</b></p> <p>第 3 条 公司下属各分厂厂长、车间主任、工段长分别对本厂、本车间、本工段的安全生产工作负责；公司综合管理部对安全监督管理工作；公司总经理对全公司的安全生产负总体管理责任。</p> <p>第 4 条 公司定期向职工大会报告安全生产工作，发挥职工的监督作用。公司职工必须遵守有关安全的法律、法规和企业规章制度。职工有权对危害安全的行为，提出批评、检举和控告。</p> <p>第 5 条 公司工会依法维护职工生产安全的合法权益，组织职工对安全工作进行监督。公司违反有关安全的法律、法规，工会有权要求企业行政方面或者有关部门认真处理。公司召开讨论有关安全生产的会议，工会代表参加，工会有权提出意见和建议。</p> <p>第 6 条 公司工会发现行政方面违章指挥、强令工人冒险作业或者生产过程中发现明显重大事故隐患和职业危害，有权提出解决的建议；发现危机职工生命安全的情况时，有权向公司行政方面建议组织职工撤离危险现场，公司生产管理部汇报公司领导后必须及时做出处理决定。</p>					

### 第 3 章 安全教育

第 7 条 各部门在职工上岗前必须对职工进行安全教育、培训；未经安全教育、培训的，不得上岗作业。

第 8 条 公司各部门安全生产的特种作业人员必须接受专门培训，经考核合格取得操作资格证书的，方可上岗作业。

第 9 条 公司对各分厂厂长、车间主任、工段长、部门经理以上公司领导和管理人员进行安全生产知识培训，必须经过考核，具备安全专业知识，具有领导安全生产和处理安全事故的能力。

第 10 条 公司安全工作人员必须具备必要的安全专业知识和安全工作经验。

第 11 条 公司鼓励技术人员和广大职工在生产实践中开展安全科学技术研究，推广先进技术，改进安全设施，提高安全生产水平。

### 第 4 章 安全预防措施

第 12 条 公司新建厂房的安全设施必须和主体工程同时设计、同时施工、同时投入使用。

第 13 条 各生产车间使用的有特殊安全要求的设备、器材、防护用品和安全检测仪器，必须符合国家安全标准或者行业安全标准；不符合国家安全标准或者行业安全标准的，不得使用。

第 14 条 各生产车间必须对机电设备及其防护装置、安全检测仪器，定期检查、维修，保证使用安全。

第 15 条 公司综合管理部要会同各生产车间必须对作业场所中的有毒有害物质和空气含氧量进行检测，保证符合安全要求。

第 16 条 公司综合管理部要会同各生产车间建立、健全安全生产责任制。

第 17 条 公司生产车间必须向职工发放保障安全生产所需的劳动防护用品。

第 18 条 公司各厂的生产车间不得录用未成年人从事公司劳动。

第 19 条 公司生产车间对女职工按照国家规定实行特殊劳动保护，不得分配女职工从事违反国家规定的劳动内容。

第 20 条 公司建立由专职或者兼职人员组成的救护和医疗急救组织，配备必要的装备、器材和药物。在条件限制的情况下，充分与所属地政府和医疗机构合作。

第 21 条 各生产车间要无条件接受政府安全生产监督管理部门对安全工作行使的监督职责。

1. 检查公司和管理企业的主管部门贯彻执行安全法律、法规的情况。

2. 参加新建工程安全设施的设计审查和竣工验收。

3. 检查公司劳动条件和安全状况。

4. 检查公司职工安全教育、培训工作。

5. 监督公司提取和使用安全技术措施专项费用的情况。

6. 参加并监督安全事故的调查和处理。

7. 法律、行政法规规定的其他监督职责。

第 22 条 劳动行政主管部门的安全监督人员有权进入公司生产车间,在现场检查安全状况发现有危机职工安全的紧急险情时,根据要求各生产车间立即处理。

#### 第 6 章 附则

第 23 条 本制度与国家有关法律法规相悖的,以国家有关法律法规为准。

第 24 条 本制度由综合管理部负责制定并解释,经董事会会议审议通过后施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 8.3.4 安全生产奖惩办法

制度名称	安全生产奖惩办法			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	

#### 第 1 章 总则

第 1 条 目的

为加强安全管理工作,贯彻政府有关安全法规文件精神,全面落实安全生产岗位责任制,跟据公司实际情况特制定本办法。

第 2 条 适用范围

本办法适用于公司所有员工。

#### 第 2 章 奖励办法

第 4 条 奖励条件

对认真执行上级安全生产方针政策,公司颁布的各项安全生产制度,防止事故发生和职业病危害作出贡献的车间、部门、个人,有下列情况之一的,给予适当奖励。

1. 对安全生产有所发明创造、合理化建议被采用有明显的效果者。
2. 制止违章指挥、制止违章作业避免事故发生者。
3. 及时发现或消除重大事故隐患,避免重大事故发生者。
4. 对抢险救灾有功者。

5. 积极参加公司、部门组织的各种形式的安全生产活动，被评为先进车间、部门、班组、个人。
6. 被评为省、市、局、总公司的安全生产积极分子给予表彰和奖励。
7. 对消防、安全工作和其他方面做出特殊贡献者。

#### 第5条 奖励程序

1. 安全生产先进班组和个人，由车间（部门）汇总材料上报部长审核后报安全部，经审核后报公司安全生产领导小组通过。
2. 先进车间、部门、科室由安全部门提出意见，交公司安全生产小组讨论，审核通过。
3. 对奖励条件中有关人员和单位的奖励，有车间和部门提出，经安全部门审查，报公司领导批准。

### 第3章 惩罚办法

#### 第6条 惩罚条件

有下列情形之一者应予惩罚。

1. 事故责任者。
2. 违章指挥或强令职工冒险作业导致事故发生者。
3. 违章违纪，情节严重，性质恶劣者。
4. 破坏或伪造事故现场隐瞒或谎报事故者。
5. 事故发生后，不采取措施，导致事故扩大或重复事故发生者。
6. 对坚持原则，认真维护各项安全生产工作制度人员打击报复者。
7. 其他各种违反安全生产规章制度造成严重后果者。
8. 对提出的整改意见有条件整改而拖延整改的责任人。
9. 擅自挪用消防器材、损坏消防器材者。

#### 第7条 惩罚类型

1. 经济惩罚根据危害程度和损失情况、责任大小，可处以罚款 20 ~ 500 元、赔偿损失的 3% ~ 50%、降低工资、扣除奖金、没收押金。
2. 行政惩罚根据危害程度和损失情况、责任大小可处以警告、辞退警告、降职、降级、留用查看、辞退、开除。
3. 性质特别严重、情节恶劣，触犯刑律者，追究法律责任。

#### 第8条 惩罚程序

1. 经济惩罚由有关部门提出，报分管副总经理批准后执行。
2. 行政惩罚由有关部门提出，按公司有关规定参照任命程序，报有关领导批准后执行。



#### 第 4 章 附则

第 9 条 本办法由公司安全委员会办公室负责解释。

第 10 条 本办法自发文之日起执行。公司以前制定的有关规定如与本办法有抵触的，按本办法执行。

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 生产现场信息管理

### 9 . 1 . 2 现场信息收集与分析制度

制度名称	现场信息收集与分析制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 为了快速高效的收集分析与现场管理有关的信息，提高车间主任对生产现场的掌控，规范生产现					



	3．异常检验情况应追溯到源头及全过程的处理 4．本表由相关权限单位呈阅后质量管理部存档
--	--

查验结果：            好                                  尚可                                  ×不良矫正

用途：掌控现场所生产出的产品质量，如有问题立即进行分析、调整。

4．设备方面的表单，即与下例类似的表单

### 设备保养报表

编号： \_\_\_\_\_ 填写日期：     年    月    日

设 备 名 称	设 备 编 号	使 用 年 限	故障原因									停 机 时 数	修 理 次 数	维护费用			备 注	
			设 计 不 良	使 用 不 当	保 养 不 当	电 器 故 障	老 化	材 料 不 良	杂 物 混 入	其 他	预 防 保 养			人 工	材 料	小 计		

用途：掌握生产现场的设备状态，保证生产设备的平稳、正常运行，杜绝事故发生。

5．生产现场的 9S 状况

用途：及时改善现场环境，提高生产效率与质量。

**第 5 条    现场信息收集的形式**

1．定期收集，车间主任需要定期对信息进行收集。

2．不定期收集，公司会不定期的组织对专项信息的收集，车间主任根据公司收集信息的要求进行现场信息方面的收集工作。

**第 6 条    信息收集的方式**

1．文字记录的收集，车间主任可通过查阅生产现场的管理工具（即报表与表单）的方式收集现场信息。

2．目视收集，车间主任可通过观察收集生产现场的信息，如生产人员的工作状态、生产现场的环境整理等。

**第 7 条    对不同的信息可采用不同的收集方法，也可采用两种方法混合收集信息，由车间主任自己酌情使用。**

第 8 条 收集到的信息必须分门别类的存放，利于查找与分析。

### 第 3 章 现场信息的分析

第 9 条 信息的收集专员同时负责信息的分析工作。

第 10 条 信息分析以信息的真实性、及时性、全面性、保密性及利用价值的大小等五个指标来衡量信息。

第 11 条 信息分析负责人需要将有效信息与无效信息分门别类存放并说明有效或无效的理由。

第 12 条 分析信息时对收集到的信息不允许随意处置，应当报送生产部进行备案处理。

第 13 条 分析信息时所涉及到的重大信息，必须上报生产部，由生产部根据自身权限下达指令，接到生产部指令后方可进行处理。

第 14 条 收集到的现场信息若与各职能部门相关，应及时上报生产部，由生产部以书面或电子文档形式通知各部门。

第 15 条 重要信息的分析结果需要立即向生产部经理报告，一般信息于每月中旬在生产例会上将相关的信息分析结果向有关人员进行通报，供其决策。

### 第 4 章 附则

第 16 条 本制度由生产部编写，其解释权、修改权归生产部所有。

第 17 条 本制度经总裁办公会议审议批准，自颁布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 9.2.2 现场信息传递应用办法

制度名称	现场信息传递与应用办法			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为了加强对现场信息的管理，取保现场信息在传递过程中不失真、不外泄，避免因信息失真和外泄给生产带来损失，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 生产现场中涉及信息传递方面的相关事宜均按本办法中的规定执行。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 现场信息的传递方法</b></p> <p>第 3 条 车间主任准备将生产信息传递时，必须记录信息传递的时间与接收人。</p> <p>第 4 条 对于生产指令类的现场信息进行传递时必须用书面的方法，禁止采用口头方面进行传递。</p>					

第 5 条 若确因紧急或现实原因无法用书面进行传递,则应在事后不超过一个工作日的时间进行补签。

第 6 条 在进行工序间的生产指令传递时,前一道序的生产人员完工检验后,应将《生产指令单》交还现场管理人员,由现场管理人员将其交给下道序的生产人员。

第 7 条 对于工艺变更、技术改变等重大信息,车间主任除进行书面通知外,还应该召集所有的相关人员开简短的会议进行传达,防止信息的失真。

第 8 条 对于生产现场重大的过失或重大的工艺改进等时间车间主任必须到现场亲自取得第一手资料后,向生产部报告。

### 第 3 章 现场信息传递中的保密

第 9 条 车间主任对于收集到的或接受到的信息应首先进行信息的密级划分,防止不相干的人得到信息。

第 10 条 对于生产现场保密信息的上传下达时,车间主任应划分接受人的范围,然后进行传递,防止信息外泄。

第 11 条 生产现场所使用的事关公司机密的工艺文件、图纸资料时,必须由车间主任或指定专人进行管理,防止信息外泄。

第 12 条 生产现场的密级信息接收人收到信息后,应严格遵守公司的相关保密规定,禁止外泄,否则视情节严重追究当事人的责任。

第 13 条 遇有客户在生产现场参观、考察时,生产现场的所有生产人员禁止随意提及信息,经授权批准的例外。

### 第 4 章 现场信息的利用

第 14 条 车间主任利用收集到的现场信息时,要根据自身职权进行信息的选取,禁止越权使用信息。

第 15 条 根据收集到的信息,车间主任需要做以下工作

1. 要随时将涉及生产计划方面的信息上报生产部,供生产经理做出生产的调整。
2. 及时调整现场的生产部署,指挥生产人员根据公司的相关规定进行生产。
3. 关于产品质量、设备等方面的问题,要及时与质量部、技术部等相关部门联系,共同进行分析、解决。

第 16 条 车间主任收集到信息而未作调整造成生产出现损失时,车间主任负有全部责任。

### 第 5 章 附则

第 17 条 本办法由生产部编写,其解释权、修改权归生产部所有。

第 18 条 本办法经总裁办公会议审议批准,自颁布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 9.3.2 生产异常信息处理办法

制度名称	生产异常信息处理办法			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	

#### 第 1 章 总则

##### 第 1 条 目的

为规范本公司生产异常信息的处理，特制定本办法。

##### 第 2 条 适用范围

本办法所指的生产异常信息，是指标志着生产车间停工或生产进度延迟等情形的数据或资料。在生产现场，异常信息包括但不限于下列 7 大类。

1. 计划异常信息：生产计划临时变更或安排失误等异常信息。
2. 物料异常信息：物料供应不及（断料）、物料质量有问题等异常信息。
3. 设备异常信息：设备、工装不足或有故障等异常信息。
4. 质量异常信息：制程中出现的质量问题等异常信息。
5. 产品异常信息：产品设计或其他技术问题等异常信息。
6. 水电异常信息：水、气、电系统出现的异常信息。
7. 工时异常信息：因上述异常导致的待工、返工、加班等信息。

#### 第 2 章 异常信息处理规定

##### 第 3 条 生产异常报告

1. 当生产现场出现上述异常信息，且异常工时时间达 10 分钟以上时，责任班组长应填具《生产异常报告单》，具体内容如下表所示。

#### 生产异常报告单

编号： 报告日期： 年 月 日

制造命令号 (或生产批号)		异常发生班组	
产品名称		规格/型号	

生产数量			客户名称	
异常现象				
异常原因				
异常的影响				
临时性措施	1 . 2 . 3 .			
异常现象起讫时间	年 月 日 ~ 年 月 日			
异常发生班组确认	责任班组长 日期： 年 月 日	经办人员 日期： 年 月 日		
针对性采取对策	1 . 2 . 3 .			
备 注				

注：本单一式四联，第一联由异常发生班组自留，第二联交生产车间保存，第三联交生产管理部保存，第四联交财务部保存。

2. 当生产现场出现上述异常信息，且异常损失工时不足 10 分钟（含）时，责任单位负责人负责口头报告或填入《生产日报表》，可不另行填具《生产异常报告单》。

#### 第 4 条 《生产异常报告单》的填写指导

1. 《生产异常报告单》必须填写出现异常信息时正在生产的产品生产批号或制造命令号。
2. 填写生产产品信息，即填写上述异常信息时正在生产的产品名称、规格、型号、产品数量等。
3. 填写异常发生部门，即填写出现上述异常信息的生产车间或班组名称。
4. 发生日期，即填写出现上述异常信息的日期。
5. 起讫时间，即填写发生异常的起始时间、结束时间。
6. 异常描述，即填写发生异常的详细情况，尽量用量化的数据或具体的事实来陈述。
7. 异常的影响，即受异常影响而停工的人数、因异常而导致时间损失的影响度，并据此计算异常工时。
8. 采取的临时性措施，即由异常发生单位填写针对异常现象而采取的临时性措施。
9. 填表部门确认，即由异常发生单位的经办人员及主管签核。
10. 责任部门对策，即由责任部门填写对异常现象的处理对策。

**第 5 条 生产异常信息处理过程**

1. 出现上述异常信息时, 责任班组长应立即通知生产技术部或相关责任部门, 前来研拟对策加以处理, 并报告直属上级。
2. 生产车间会同生产技术部、责任班组采取异常的临时应急对策并加以执行, 以降低异常的影响。
3. 异常排除后, 由生产车间填具《生产异常报告单》(一式四联), 并转责任班组长确认。
4. 责任班组长填写异常处理的对策, 以防止异常重复发生, 并将《生产异常报告单》的第一联自存, 其余三联退还生产车间。
5. 生产间接责任班组的异常报告单后, 将第二联自存, 并将第三联转生产管理部, 第四联转财务部。
6. 财务部保存《生产异常报告单》, 作为向责任厂商索赔的依据, 及制造费用统计的凭证。
7. 生产管理部保存《生产异常报告单》, 作为生产进度管制控制点, 并为生产计划的调度提供参考。

**第 3 章 各部门责任判定标准及处罚规定****第 6 条 各部门责任判定标准**

生产现场异常责任判定标准如下表所示。

**生产异常责任判定标准**

责任判定标准 (异常现象)	责任归属部门
未及时确认零件样品、设计错误或疏忽、设计延迟、设计临时变更、设计资料未及时完成、其他因设计开发原因导致的异常	技术开发部
生产计划日程安排错误、临时变换生产安排、物料进货计划错误造成物料断料而停工、生产计划变更未及时通知相关部门、未发制造命令、其他因生产安排或物料计划而导致的异常	生产管理部
采购下单太迟导致断料、进料不全导致缺料、进料品质不合格、厂商未进货或进错物料、未下单采购、其他因采购业务疏忽所致的异常	采购部
料账错误、备料不全、物料查找时间太长、未及时点收供应商进料、物料发放错误、其他因仓储工作疏忽所致的异常	仓储部
工作安排不当造成零件损坏、操作设备仪器不当、造成故障	生产车间
特殊个案依具体情况划分责任, 若因两个以上部门责任所致的异常则依责任主次划分责任	其他相关部门

**第 7 条 责任处理规定**

1. 公司内部责任部门因作业疏忽而导致的异常, 列入该部门工作考核, 责任人员依公司奖惩规定予以



处理。

2. 生产管理部、生产车间均应对异常工时作统计分析,于每月经营会议时提出分析说明,以检讨改进。

#### 第 4 章 附则

第 8 条 本办法由生产管理部负责制定、修订和解释工作。

第 9 条 本办法报总经理办公会审定后自颁发之日起执行,其修订、废止时亦同。

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 生产现场 9 S 管理

### 10.1.2 非必需品处理制度

制度名称	非必需品处理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为使生产现场无杂物,过道通畅,增大作业空间,减少资源浪费,提高工作效率,同时给整理工作的实施提供制度上的保证,特制定本制度。</p>					

## 第 2 条 适用范围

本制度适用于生产现场非必需品的判定、处理、废弃申请及实施。

## 第 3 条 定义

1. 必需品,是指经常使用的物品,没有它就必须购入替代品,否则影响正常的物品。即使是必需品,也不可保存太多。

2. 非必需品,生产现场主要包括两种,一种是使用周期较长的物品,另一种是对目前的生产或工作无任何作用,需要报废的物品。

## 第 4 条 清理非必需品的着眼点

清理非必需品的原则是看该物品现在有没有“使用价值”,而不是原来的“购买价值”,同时注意以下着眼点。

1. 整理前须考虑的事项如下。

- (1) 考虑为什么要清理以及如何清理。
- (2) 规定定期进行整理的日期和规则。
- (3) 在整理前要预先明确现场需放置的物品。
- (4) 区分要保留的物品和不需要的物品,并向员工说明保留的理由。
- (5) 划定保留物品安置的地方。

2. 对暂时不需要的物品进行整理时,当不能确定今后是否还会有用。可根据实际情况来决定一个保留期限,先暂时保留一段时间,等过了保留期限后,再将其清理出现场,进行认真的研究,判断这些保留的物品是否有保留的价值,并弄清保留的理由和目的。

## 第 2 章 非必需品的判定

### 第 5 条 非必需品的判定步骤

1. 把那些非必需品摆放在某一个指定场所,并在这些物品上贴上红牌。
2. 由指定的判定者对等待判定的物品进行最终判定,决定其应卖掉、挪用、修复还是修理等。

### 第 6 条 非必需品判定职责

为了高效地完成判定工作,根据对象物的不同分层次确定相应的判定责任者,如下所示。

1. 一般物品——由班组长初步判定,主管最终判定。
2. 零部件——由主管初步判定,经理最终判定。
3. 机器设备——由经理初步判定,总经理最终判定。作必需品也可以统一由推行委员会来判定,也可设计一个有效的判定流程,由各个不同部门对各类物品进行判定。

## 第 7 条 判定的注意事项

1. 对那些贴有非必需品红牌的物品，要约定判定的期限，判定的拖延将影响 9S 活动的进行，因此，要迅速对这些物品进行判定，以便后续处理工作的完成；
2. 当那些贴有非必需品红牌的物品被判定为有用的时候，要及时向物品所属部门具体说明判定的依据或理由，并及时进行重新安置和摆放。

## 第 3 章 非必需品的处理

### 第 8 条 价值判定

对贴有非必需品红牌的物品，须一件一件地核实现品实物和票据，确认其使用价值。若经判定，某物品被确认为有用的话，应揭去非必需品的红牌。若被确认为非必需品，则应该具体决定处理方法，填写非必需品处理栏目。

### 第 9 条 非必需品的处理方法

#### 1. 改用。

将材料，零部件、设备、工具等改用于其他项目或其他需要的部门。

#### 2. 修理、修复。

对不良品或故障设备进行修理、修复，恢复其使用价值。

#### 3. 作价卖掉。

由于销售、生产计划或规格变更，购入的设备或材料等物品用不上。对这些物品可以考虑和供应商协商退货，或者（以较低的价格）卖掉，回收货款。

#### 4. 废弃处理。

对那些实在无法发掘其使用价值的物品，必须及时实施废弃处理。在考虑环境影响的基础上、从资源再利用的原则出发，具体决定废弃方法，如由专业公司回收处理等。

### 第 10 条 其他情况

1. 若非必需品有使用价值，但可能涉及专利或企业商业机密，应按企业具体规定进行处理；
2. 如采该物品只是一般废弃物，在经过分类后可将其出售。
3. 若该物品没有使用价值，可根据企业的其体情况进行折价出售，或作为培训、教育员工的工具。

### 第 11 条 处理的注意事项

#### 1. 实施处理要有决心。

在对非必需品实施处理的时候，重要的是要下定决心，把该废弃的处理掉，不要犹豫不决，拖延时间，影响 9S 工作的进程。

## 2. 正确认识物品的使用价值。

对非必需品加以处置是基于对物品使用价值的正确判断，而非当初购买物品的费用。一件物品不管当初购买的费用怎样，只要现在是非必需品，没有使用价值，并且在可预见的将来也不会有明确的用途，就应下决心将其处置。

## 第 4 章 非必需品废弃申请及实施

## 第 12 条 非必需品废弃的申请和实施程序

## 1. 物品所在部门提出废弃申请。

## 物品废弃申请单

申请部门			物品名称		
废弃理由			购买日期		
可否 再利用	物品类别	判定部门	判定结果		负责人签字
			可	不可	
			可	不可	
			可	不可	
			可	不可	
其他 判断			可	不可	
			可	不可	
认可	废弃      其他处理_____		总经理		
废弃	仓库部		凭证		提交财务

## 2. 技术或主管部门确认物品的利用价值。

## 3. 相关部门确认物品再利用的可能性。

## 4. 物品的废弃需报财务部确认。

## 5. 高层负责人作最终的废弃处理认可。

## 6. 由指定部门实施废弃处理，填写废弃单，保留废弃单据备查。

## 7. 由财务部门做账务处理。

## 第 4 章 附则

## 第 13 条 本制度由生产部负责制定、修改补充与解释工作。

## 第 14 条 本制度报生产总监审批后，自颁发之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
------	--	------	--	------	--

修改标记		修改处数		修改日期	
------	--	------	--	------	--

## 10.2.2 材料整顿管理制度

制度名称	材料整顿管理办法			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为提高工作效率，把整理好的材料合理化、规范化摆放和储存并加以标识，特制定本办法。</p> <p><b>第 2 条 材料整顿的要点</b></p> <p>1. 定量定位存放。</p> <p>先确定材料的存放位置，再决定工序交接点、生产线和生产线之间的中继点所能允许的标准存量和最高存量，设定标准存量的放置界限，如长、宽、高的限定或占用台车数及面积的限定，并明确标示。</p> <p>2. 确保先进先出。</p> <p>现场摆放材料的各类周转箱、台车等，要求边线相互平行或垂直于区域线，保持堆放整齐，便于清点及确保材料先进先出。</p> <p>3. 搬运、储存要合理。</p> <p>要防止加工中搬运或装箱时的乱伤、撞击、异品混入等。</p> <p>4. 不良品要有标示。</p> <p>不良品及返修品，要设定放置场所，用不同的箱装好，一般用红色或黄色箱，以利于区别。不良品的装箱，以选用小箱子为宜，这样便很快装满箱。</p> <p><b>第 3 条 备品、备件的整顿</b></p> <p>整顿备品、备件时，重点要在保管备品、备件时，就得保持正确使用状态，如污秽、伤痕、锈蚀等，将这些列为管理重点，并明确设定清楚。</p> <p><b>第 4 条 润滑油等油类的整顿</b></p> <p>油类的管理、整顿要点包括以下 6 个方面。</p> <p>1. 油的种类要统一，尽量将种类减少。</p> <p>2. 运用颜色管理，配合油的名称及加油周期，利用颜色或形状，以便于轻易分辨使用。</p> <p>3. 油类集中保管，在生产线附近设置加油站，设定放置场所、数量，加油站的补充规定、容器大小、架子等。</p>					

4. 依油或加油口的形状, 装备道具。

5. 油类必须考虑到防火、公害、安全等问题, 所以要彻底防止漏油以及灰尘、异物的混入。

6. 做好加油方法的改善及加油周期的延长。

#### 第 5 条 清扫用具的整顿

1. 放置场所。

(1) 扫把、拖把, 一般感觉较脏, 不要放置在明显处。

(2) 清扫用具绝对不可放置在配电房或主要出入口处。

2. 放置方法。

(1) 长柄的如扫把、拖把等, 用悬挂方式放置;

(2) 簸箕、垃圾桶等, 在地面上定位。

#### 第 6 条 消耗品类的整顿

1. 消耗品经常散落在生产线附近, 其整顿要点如下。

(1) 为了防止掉落, 可用较小的盒子装, 且不要装满, 画上界限线。

(2) 在收存时一定要加封盖, 不要混入其他类似零件。

(3) 如果捡起来掉落的零件, 也不可再丢入原盒子中, 应该丢入落下物集中盒内, 以免发生误品使用。

2. 弹簧类容易纠缠在一起的东西, 以及垫圈类不易抓取的东西, 还有金属轴承等, 均严禁破损、变形、伤痕等发生。这类小型物品, 以模组成套方式, 比较容易拿取。

#### 第 7 条 危险品的整顿

1. 危险品的存放。

危险物品的存放一定要按照危险品的存放要求和标准进行。如某类化学品必须存放在阴凉的地方, 又或者某类化学品不能与某类物品一起存放等等, 所有这些相关的常识, 都应该了解清楚。

2. 张贴、说明等。

化学用品的存放处应标明“使用规定”、“使用方法”及一些“注意事项”等, 附近也应该具备一定的救护措施和张贴一些警示标语。

3. 化学品的标识。

化学品的标识应该注明化学品的类型、名称、危险情况及安全措施等。

4. 穿戴防护用品。

对使用一些有毒、有害、有腐蚀性及刺激性的化学用品, 必须穿戴好防护衣、手套, 以保安全。万一不慎沾及身体, 应立即清洗, 如感不适时, 应马上到就近医院就诊。

第 8 条 本办法由生产部负责解释、补充及修订。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 10.3.2 清扫作业管理办法

制度名称	清扫作业管理办法			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 目的					
促进清扫工作的标准化，以确保现场清洁，减少工业灾害，保证品质，特制定本办法。					
第 2 条 适用范围					
本办法适用于生产现场的清扫作业。					
第 3 条 一般清扫标准，如下表所示。					
清扫标准一览表					
项目		具体标准			
作业台（椅）		1．无残旧破烂、掉漆、脏污、粉尘之处 2．作业结束之后立即清扫 3．无材料余渣、碎屑残留在台面 4．支架油漆无脱落，夹板粉尘无飞落			
货架		1．每周定期清扫 1 次 2．物料上架前无脏污，粉尘 3．入口处有脚擦垫，擦后无鞋印			
通道		1．路面无积水、油污、纸屑、饮屑等 2．每隔 4 小时湿水拖地 1 次 3．无灰尘，脏污之处，白纸擦过无脏污			

设备	1. 各种标识清晰易辨 2. 作业结束之后立即清扫 3. 电线、气管、油管无脏污, 泄漏、破裂
办公台	1. 台面每周清洗 1 次, 物品摆放整齐, 无积尘 2. 共用办公文具、通信工具每周清洗 1 次 3. 台下办公垃圾下班前清倒
文件、图纸	1. 文件柜、文件夹每月清扫 1 次, 无污迹 2. 防潮、防虫、防火措施确实有效
洗手间	1. 无杂物堆放 2. 排水、换气, 照明设施齐全有效 3. 墙壁干净, 地面无污水 4. 每天消毒处理 5. 男女标识显眼
门窗	1. 无脏污、破烂、乱贴乱画之处 2. 锁扣状态良好, 能开能关, 确实防止外界粉尘进入 3. 每周清扫 1 次

## 第 2 章 清扫要点及方法

### 第 4 条 清扫地面、墙壁和窗户

1. 了解过去清扫时出现的问题, 明确清扫后要达到的目的。
2. 清理整顿地面放置的物品, 处理不需要的东西。
3. 全体人员清扫地面, 清除垃圾, 将附着的涂料和油污等污垢清除, 并分析地面、墙壁、窗户的污垢来源, 想办法杜绝污染源, 并改进现有的清扫方法。

### 第 5 条 清扫设备

1. 在进行设备清扫时需要注意以下内容。
  - (1) 不仅设备本身, 其附属、辅助设备也要清扫。
  - (2) 容易发生跑、冒、滴、漏部位要重点检查确认。
  - (3) 油管、气管、空气压缩机等看不到的内部结构要特别留心。
  - (4) 核查注油门周围有无污垢和锈迹。
  - (5) 表面操作部分有无磨损、污垢和异物。



(6) 操作部分、旋转部分和螺丝连接部分有无松动和磨损。

2. 清扫设备时会发现不少问题, 因而对发现的问题要及时处理, 可以进行以下改进。

(1) 维修或更换难以读数的仪表装置。

(2) 添置必要的个人安全防护装置。

(3) 及时更换绝缘层已老化或损坏的导线。

(4) 对需要防锈保护或需要润滑的部位, 要按照规定及时加油保养。

(5) 清理堵塞管道。

(6) 调查跑、滴、冒、漏的原因, 并及时加以处理。

#### 第6条 查明污垢的发生源

##### 1. 污染、泄漏产生的原因

(1) 管理意识低落——未将污染发生源当作重要的问题来考虑。

(2) 放任自流——不管污染发生源产生在何处, 任其呈现破损及不正常状态。

(3) 维持困难——由于清扫难度大, 所以干脆放弃不管。

(4) 技术不足——技术的解决方法不足, 或完全未加以防范。

##### 2. 污染发生源调查

(1) 将污染的对象明确化。在进行发生源调查之前, 须先确认是什么污染物。由于污染的种类、形态、严重度、产生量多少等不同, 大扫除的方法、调查的方法以及对策也将完全不一样。

(2) 追寻污染发生源。必须追查污染物为什么会发生及确定如何处置, 并以认真的态度及有效的方法追根究底。

(3) 决定污染最严重的重点部位。通过对污染源的调查, 将具体的发生部位挂上标示牌, 其内容包括: 发生部位、状态、发生量(数字明确标示量化程度)、测定方法、防范方法(防止对策或回收方法)等。

##### 3. 寻求解决对策

污染源对策就是思考减少污染发生量或完全不让污染发生的办法。在具体对策如下。

(1) 研讨各种技术, 在容易产生粉尘、喷雾、飞屑的部位, 装上挡板、覆盖等改善装置, 将污染源局部化, 以保障作业安全及利于废料收集, 减少污染。

(2) 在设备更换、移位时, 同样要将破损处修复。

(3) 日常的维持管理是相当重要的, 对有砧性的废物如胶纸、不干胶、发泡液等, 必须通过收集装置进行收集, 以免弄脏地面。

(4) 在机器擦洗干净后要仔细地检查给油、油管、油泵、阀门、开关等部位, 观察油槽周围有无容易渗入灰尘的间隙或缺口, 排气装置、过滤网、开关是否有磨损、泄漏现象。

(5) 电器控制系统开关、紧固件, 指示灯、轴承等部位是否完好。

(6) 须思考高效率的收集或去除污染的方法, 如下表所示。

污染源对策

方 式		具体的处理方法	改善重点
发生源 对策	杜绝式: 不使它发生的方法 1. 不使发生 2. 消减发生量	1. 防止滴漏: 密封式、封垫方式 2. 防止飞散: 门、护盖的形状、飞散方向或形状 3. 松弛、破损的修理 4. 制程设计: 无粉尘、密封轴承(无油化)、无研磨 5. 防止堵塞、积存	1. 去除 2. 擦拭 3. 修理 4. 停止 5. 止住
清扫困难 处所对策	收集式: 收集或去除的方法 1. 集中方法 2. 去除方法	1. 集尘能力、方法的重新修正 2. 去除、回收的方法 3. 扫除道具、收集导板、承油盘形状、大小改善 4. 洗净方法 5. 切削粉的形状、大小、飞散方向、设备本体或基座的形状	6. 减低 7. 不积尘 8. 集中 9. 不发散 10. 不携带 11. 切削

### 第 3 章 检查清扫结果

#### 第 7 条 检查项目

1. 是否清除了污染源。
2. 是否对地面、窗户等地方进行了彻底的清扫和破损修补。
3. 是否对机器设备进行了从里到外的、全面的清洗和打扫。

#### 第 8 条 清扫的检查点

在窗框用手指抹抹看, 即大致可以知道工作场所的清扫程度, 也可运用白手套检查法。灰尘、垃圾清扫状况使用如下表格进行测量。

灰尘、清除垃圾检查表

部门: \_\_\_\_\_ 检查者: \_\_\_\_\_ 日期: \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

序号	检查点	检查		对策(完成日期)
		是	否	
1	制品仓库里的物品或棚架上是否沾有灰尘			
2	零件材料或棚架上是否沾有灰尘			

3	机器上是否沾满油污或灰尘			
4	机器的周遭是否飞散着碎屑或油滴			
5	通道或地板是否清洁亮丽			
6	有否执行油漆作战			
7	工厂周遭有否碎屑或铁片			

#### 第 9 条 填写《清扫检查表》

1.《清扫检查表》的用途是将库存、设备、空间有关事项，在清扫时的检查要点加以整理的表格。其主要应有以下 6 个项目。

(1) 部门：填入检查对象的部门或工程名。

(2) 检查者：填入执行检查者的姓名。

(3) 分类：清扫对象的类别。

(4) 检查要点：与清扫有关的检查要点。

(5) 检查：检查者一边做现场巡视一边进行检查：“是”(已做到)、“否”(没做到，必须采取对策进行处理)。

(6) 对策：检查中“否”的场合，要明确记载对策与完成期限。

2.《清扫检查表》的具体内容如下所示。

#### 清扫检查表

部门： 检查者： 日期： 年 月 日

分 类	序 号	着眼点	检查		对策、改善案 (完成日期)
			是	否	
库 存 品	1	有无清除与制品或零件、材料有关的碎屑或灰尘			
	2	有无清除切削或洗净后的零件所产生的污锈			
	3	有无清除库存品保管棚架上的污物			
	4	有无清除半成品放置场的污物			
	5	有无清除库存品、半成品的移动用栈板上的污物			
设 备	6	是否有清除机器设备周边的灰尘油污			
	7	有无清除机器设备下的水或油以及垃圾			
	8	有无清除机器设备上的灰尘、污垢、油污			
	9	有无清除机器设备侧面或控制板套盖上的油垢、手污			

	10	有无清除油量显示或压力表等玻璃上的污物			
	11	有无将所有的套盖打开，清除其中的污物或灰尘			
	12	有无清除附着于气压管、电线上的尘埃、垃圾			
	13	有无清除开关类的灰尘、油垢等			
	14	有无清除附着于灯管上的灰尘（使用软布）			
	15	有无清除段差面的油垢或灰尘（使用湿抹布）			
	16	有无清除附着于刀具治具上的灰尘			
	17	有无清除模具上的油垢			
	18	有无清除测定器上的灰尘			
空 间	19	有无清除地板或通道上的沙、土、灰尘等			
	20	有无除去地板或通道上的积水或油污			
	21	有无清除墙壁窗户等的灰尘或污垢			
	22	有无清除窗户玻璃上的手垢、灰尘			
	23	有无清除天花板或梁柱的灰尘、污垢			
	24	有无清除照明器具（灯泡、日光灯）的灰尘			
	25	有无清除照明器具盖罩上的灰尘			
	26	有无清除棚架或作业台等的灰尘			
	27	有无清除楼梯的油污、灰尘、垃圾			
	28	有无清除梁柱上、墙壁上、角落等的灰尘垃圾			
	29	有无清除建筑物周遭的垃圾、空瓶			
	30	有无使用清洁剂将外墙的污脏加以清洗			
		合 计			
综合 结论	1 . 2 . 3 .				
第 4 章 附则					
第 10 条 本办法由生产部负责解释、补充及修订。					
第 11 条 本办法自 × × × 年 × 月 × 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	
------	--	------	--	------	--

#### 10.4.2 现场清洁管理制度

制度名称	现场清洁管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为了维持前 3S 活动（整理、整顿、清扫）的成果，使 9S 活动成为惯例和制度，为标准化奠定基础，形成企业文化，提升企业形象，特制定本制度。</p> <p><b>第 2 条 适用范围</b></p> <p>本制度适用于生产现场的一切清洁活动。</p> <p><b>第 3 条 定义</b></p> <p>清洁是维护整理、整顿和清扫的工作成果，将其标准化、持久化和制度化的过程，也可称为规范。</p> <p><b>第 4 条 清洁的作用</b></p> <p>清洁在现场主要发挥了以下四个方面的作用。</p> <p><b>1．维持作用</b></p> <p>维持作用，即清洁能维持整理、整顿和清扫取得的良好成绩，使整理、整顿和清扫活动成为全员必须严格遵守的固定制度，维持安全的工作环境。</p> <p><b>2．改善作用</b></p> <p>改善作用，即清洁能持续改善已取得的成绩，达到更好效果。</p> <p><b>3．美化作用</b></p> <p>美化作用，即清洁能美化工作场所。</p> <p><b>4．宣传作用</b></p> <p>宣传作用，即清洁能创造明朗、整洁的工作现场，增强客户好感。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 清洁的内容</b></p>					

第 5 条 清洁的主要内容包括检查前 3S 活动实施的彻底程度，判断实施水平，维持实施成果。

第 6 条 清洁包括以下 7 部分内容。

#### 1. 对设备的清洁检查

对设备的清洁检查具体包括下表所列的内容。

设备检查的内容

项目	内容
整理	现场是否有不需要的设备，残旧、破损设备是否仍在使用
整顿	是否有违规操作行为，设备放置是否合理，是否定期保养和校正，运作能力是否满足生产要求，人身安全保护装置是否正常
清扫	设备是否有灰尘、脏污、生锈、褪色、渗油、滴水 and 漏气之处，导线、导管是否破损、老化，是否及时更换滤脏、滤气和滤水装置，铭牌是否脱落或无法清晰辨识

#### 2. 对作业台的清洁检查

(1) 整理：现场是否有不用的作业台，台面是否放置当天不用的材料、设备或夹具，是否有用完的包装袋（盒）。

(2) 整顿：物料放置是否凌乱，作业台是否形状不一、高低不平、色彩各异，作业台有无标识。

(3) 清扫：是否布满灰尘、脏污，是否有残留的材料余渣、碎屑，垫布是否长期未清洗，是否表面干净、内部脏污。

#### 3. 对通道的清洁检查

对通道的清洁检查内容如下表所示。

通道检查的内容

项目	内容
整理	弯道是否过多，导致搬运、行车不便；行人通道和货物通道是否混用；作业区是否与通道混杂
整顿	是否标示通道位置，通道是否被占用，通道是否凹凸不平
清扫	是否灰尘过多，是否有积水、油污、纸屑和脏污之处，设备是否长期未打蜡或刷漆

#### 4. 对货架的清洁检查

对货架的清洁内容如下表所示。

货架检查的内容

项目	内容
----	----

整理	货架是否遍布现场，货架与摆放场所、摆放物品的大小是否不相适应，是否放置不用的货物、设备和材料
整顿	摆放的物品是否因没有识别标志，难以找到；货架或物品堆积是否因过高，不易拿取；不同的物品是否层层叠放
清扫	品是否同包装一同放于货架上，导致清扫困难；是否只清扫货物，不清扫货架；货架是否布满灰尘；物品是否因放置时间过久变质

#### 5. 对公共场所的清洁检查

(1) 整理：空间是否用于堆放杂物，洗涤物品是否与食品混放，消防通道是否堵塞，排水、换气、调温和照明等设施是否齐全。

(2) 整顿：区域、场所有无标识，有无整体规划图，物品是否定位放置，逃生路线是否明确，布局是否合理。

(3) 清扫：玻璃是否破损，门、窗、墙有无涂画现象，墙面、地面是否清洁、无污渍，采光是否良好，是否定期清洁、消毒。

#### 6. 对文件资料的清洁检查

(1) 整理：是否新旧版本并存，难以分清；过期文件是否仍在使用；保密文件是否无人管理，任意翻阅；是否有个人随意复印留底现象。

(2) 整顿：是否分门别类使用专用文件柜、文件夹存放；是否定点摆放；文件接收、发送是否未记录、未留底稿。

(3) 清扫：复印是否清晰，易于辨认；是否随意涂改，无负责人；文件是否破损、脏污；文件柜、文件夹是否有明显污迹，是否采取防潮、防虫、防火措施。

#### 7. 对办公台的清洁检查

(1) 整理：办公文具是否做到共享，办公台面是否干净，抽屉是否整洁，私人物品是否随意放置，是否堆放过多文件、报表。

(2) 整顿：办公台是否挪作他用，办公文具、电话是否实施定位管理，公共物品是否放在个人抽屉中，公用抽屉是否上锁。

(3) 清扫：台面是否脏污、台面物品摆放是否杂乱无章，办公文具、电话等物品是否有污迹，办公垃圾是否经常倾倒。

### 第3章 清洁的实施方法

#### 第7条 强化教育

加强对员工特别是新进人员的教育，灌输企业重视 9S 管理的理念。

#### 第 8 条 确定清洁标准

确定包括干净、高效、安全三个要素在内的主要标准，据此制定检查表并定期检查，明确清洁状态。

以仓库检查为例，仓库的清洁标准及仓库清洁情况检查表如下所示。

仓库清洁标准

项目	仓库清洁标准
物料、物品、成品摆放	按指定区域分类放置
	放置整齐、美观，并做好防护措施
	有标识和品质状态说明
物料架摆放	划分区域，整齐摆放
	保持干净、整洁
载具、地台板	按指定的区域叠放
	不盛放物品的载具、地台板放在指定位置
通道和消防通道	保持畅通无阻
	定期清扫干净
地面、墙面、楼梯	无灰尘和脏物
	无垃圾和其他废品
	保持干净、清洁

仓库清洁情况检查表

序号	项目	检查时间					
		上午			下午		
		8 : 00	10 : 00	12 : 00	14 : 00	16 : 00	18 : 00
1							
2							
3							
.....							

说明：合格用“ ”表示，不合格用“ × ”表示。

#### 第 9 条 环境色彩化



厂房、车间、设备等色彩需鲜明，标识需准确，应具有很强的视觉冲击力。

#### 第 10 条 透明化管理

拆除不透明金属板，改用玻璃或安装透明的检查窗口。

#### 第 11 条 标准化

将整理、整顿、清扫工作标准化，统一员工行为，维持前 3S 活动实施成果，避免安全事故，提高工作效率。

#### 第 12 条 制度化

1. 制度化主要包括环境维护、设备管理、作业方法、现场巡视和考核评价的制度化，以及实行区域清扫制度化。

2. 区域清扫制度化的内容包括以下五点。

- (1) 员工负责的区域超过三项，制定责任表，每日确认。
- (2) 明确每项工作的要点和检查评价基准。
- (3) 由班组长审核当天实施情况，填表确认。
- (4) 部门主管定时确认班组实施情况，并确认。
- (5) 结合工作清单，确认员工工作状况。

#### 第 13 条 考核检查

制定检查、评比和奖惩管理办法，采用红牌作战、3U-MEMO 法、检查表法等方法，定期检查责任区域。

### 第 4 章 清洁过程的注意事项

#### 第 14 条 清洁不是简单地清扫干净

开展清洁活动时，除将生产现场清扫干净外，还要保证现场没有多余的物品，且物品摆放整齐，标识清楚，即保持前 3S 活动的工作成果。

#### 第 15 条 清洁的对象应全面化

清洁的对象不仅包括生产现场的各种实物，还包括员工的整体形象，例如团队精神、职业道德等。

#### 第 16 条 实现制度化和标准化

对生产作业现场开展整理、整顿和清扫活动后，为保持其成果，还需通过清洁活动，实现制度化和标准化，以推行 9S 活动。

### 第 5 章 附则

第 17 条 本制度由生产部负责解释、补充及修订。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 10.5.1 现场浪费查找指引

方案名称	现场浪费查找指引			受控状态				
				编 号				
执行部门		监督部门		考证部门				
<p>一、目的</p> <p>节约管理是指合理利用时间、空间、能源等资源，发挥其最大效能，从而创造一个高效、物尽其用的工作场所，而节约的目的是消除生产现场中的浪费，运用 IE 手法，进行作业改善。</p> <p>为现场管理人员有效地寻找到生产现场中的浪费现象，给予及时改进，特制定本指引。</p> <p>二、定义</p> <p>（一）浪费</p> <p>在生产现场中，凡是超出增加产品价值所绝对必须的最少量的物料、设备、人力、场地和时间的部分都是浪费。</p> <p>（二）现场改善</p> <p>现场改善，是在每天的工作中，努力发现超负荷、浪费、不均衡等具体问题，并着手将其消除，从而改善品质，节约资源，缩短工时。</p> <p>1．超负荷（不合理）：超过能力界限的超负荷状态。</p> <p>2．浪费（无效）：负荷不足的不饱和状态。</p> <p>3．不均（不均匀）：在超负荷与不饱和之间波动的状态。</p> <p>三、现场存在的 7 大浪费</p> <p>生产现场改善的出发点，就是要分辨出合理及不合理现象，然后改变方法努力将产生浪费的不合理现象消除。基于这种理念，提出生产现场经常存在的 7 大浪费，如下表所示。</p> <p style="text-align: center;">生产现场存在的 7 大浪费及其表现现象</p> <table border="1"> <tr> <td>序号</td><td>浪费项目</td><td>具体现象</td></tr> </table>						序号	浪费项目	具体现象
序号	浪费项目	具体现象						

1	等待的浪费	(1) 人等机器、机器等人、人等人 (2) 不平衡的操作 (3) 计划外（因断料、机器设备缺乏保养出现故障等）的停机
2	搬运的浪费	(1) 物品存储距离大，造成空间的移动 (2) 时间的耗费 (3) 人力、工具的占用 (4) 现场有大量的护栏和保护装置 (5) 高成本的输送机和叉车
3	不良/修理的浪费	(1) 材料的损失 (2) 设备、人员工时的损失 (3) 额外的修复、选列、追加检查 (4) 额外的检查预防人员的工时 (5) 装运与交付的损失
4	动作的浪费	(1) 寻找工具 (2) 过多地伸手或弯腰作业 (3) 机器、材料相距太远，而需来回行走的时间 (4) 设备间输送装置传送零件 (5) 繁忙工作中混乱的动作
5	过多处理的浪费	(1) 多余的加工、颠倒的作业程序 (2) 零散的步骤、不适、复杂 (3) 缺乏限度样品或明确的客户规范 (4) 过剩的细致作业 (5) 多余的批准手续
6	库存的浪费	(1) 物料流停滞，库存周转慢 (2) 需要增加材料搬运的资源（人员、设备、货架、仓库、空间/系统） (3) 资金占用、额外的库存管理费用 (4) 出现问题时的大量返工作业 (5) 物品价值衰减、呆滞 (6) 生产线外大量储存空间占用，影响通道畅通、使用、进出料

7	过量生产的浪费	(1) 设备富余或设备的产能过大 (2) 生产作业人员过多 (3) 生产各阶段产能不平衡 (4) 生产批量大																					
<p><b>五、现场浪费的分析与改善</b></p> <p>针对上述查找出的现场浪费现象，现场管理人员应有针对性地分析浪费形成的原因，从而有针对性地提出改善对策。具体分析过程如下表所示。</p> <p style="text-align: center;"><b>生产现场浪费的原因分析表</b></p> <table> <tr> <th>序号</th><th>浪费项目</th><th>浪费形成的原因</th><th>改善对策</th></tr> <tr> <td>1</td><td>等待的浪费</td><td>           (1) 工作方法的不一            (2) 长时间的机器换装            (3) 人、机配合效果差            (4) 缺乏合适的机器         </td><td></td></tr> <tr> <td>2</td><td>搬运的浪费</td><td>           (1) 大批量加工            (2) 生产作业缺乏全理的计划            (3) 换装、换线、换模时间长            (4) 工作场地组织差            (5) 生产现场布局不合理         </td><td></td></tr> <tr> <td>3</td><td>不良/修理的浪费</td><td>           (1) 操作工控制失误            (2) 管理层的决策失误            (3) 操作工及相关人员缺乏培训            (4) 工装夹具不合格            (5) 车间布置差造成不必要的搬运         </td><td></td></tr> <tr> <td>4</td><td>动作的浪费</td><td>           (1) 设备、办公室及工厂布局不合理            (2) 作业场所缺乏组织            (3) 机器、人力产生的低效率            (4) 工作方法不一致            (5) 大批量生产            (6) 员工未真正参与到过程中         </td><td></td></tr> </table>				序号	浪费项目	浪费形成的原因	改善对策	1	等待的浪费	(1) 工作方法的不一 (2) 长时间的机器换装 (3) 人、机配合效果差 (4) 缺乏合适的机器		2	搬运的浪费	(1) 大批量加工 (2) 生产作业缺乏全理的计划 (3) 换装、换线、换模时间长 (4) 工作场地组织差 (5) 生产现场布局不合理		3	不良/修理的浪费	(1) 操作工控制失误 (2) 管理层的决策失误 (3) 操作工及相关人员缺乏培训 (4) 工装夹具不合格 (5) 车间布置差造成不必要的搬运		4	动作的浪费	(1) 设备、办公室及工厂布局不合理 (2) 作业场所缺乏组织 (3) 机器、人力产生的低效率 (4) 工作方法不一致 (5) 大批量生产 (6) 员工未真正参与到过程中	
序号	浪费项目	浪费形成的原因	改善对策																				
1	等待的浪费	(1) 工作方法的不一 (2) 长时间的机器换装 (3) 人、机配合效果差 (4) 缺乏合适的机器																					
2	搬运的浪费	(1) 大批量加工 (2) 生产作业缺乏全理的计划 (3) 换装、换线、换模时间长 (4) 工作场地组织差 (5) 生产现场布局不合理																					
3	不良/修理的浪费	(1) 操作工控制失误 (2) 管理层的决策失误 (3) 操作工及相关人员缺乏培训 (4) 工装夹具不合格 (5) 车间布置差造成不必要的搬运																					
4	动作的浪费	(1) 设备、办公室及工厂布局不合理 (2) 作业场所缺乏组织 (3) 机器、人力产生的低效率 (4) 工作方法不一致 (5) 大批量生产 (6) 员工未真正参与到过程中																					

5	过多处理的浪费	(1) 没有过程控制的工艺变更 (2) 新技术的利用不当 (3) 由不适当级别的人做决定 (4) 无效的政策和程序	
6	库存的浪费	(1) 工序能力欠缺 (2) 供应商能力欠缺 (3) 换装、换线、换模时间长 (4) 部门(局部)优化 (5) 预测系统、统计数据不准确的	
7	过量生产的浪费	(1) 生产现场缺乏沟通 (2) 部门(局部)最优化 (3) 在不适当的地方自动化 (4) 换装、换线、换模时间长 (5) 机器有效运行时间短, 预防维护不够 (6) 仅关注销售预测, 而不是客户的需求	
注: 现场管理人员根据实际存在的现象及可能的原因, 针对性地采取改善对策。			
编制日期		审核日期	批准日期
修改标记		修改处数	修改日期

### 10.6.1 安全作业管理制度

制度名称	安全作业管理制度			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为贯彻落实公司各项安全制度和标准, 保证职工在生产作业过程中的安全与健康, 特制定本制度。</p> <p><b>第 2 条 适用范围</b></p> <p>本制度适用于公司生产现场操作人员及现场管理人员。</p> <p><b>第 3 条 安全作业指导方针</b></p>					

1. 认真贯彻“安全第一，预防为主”的安全作业方针，为各项工作创造安全卫生的作业条件，实现安全、文明生产。

2. 全面加强安全管理、安全技术培训和安全教育工作，防止安全事故的发生。

## 第 2 章 安全生产职责

### 第 4 条 基本原则

1. 本企业的安全工作实行各级领导负责制。

2. 各级领导和部门主管应在各自的工作范围内，对实现安全生产和文明生产负责，同时，对各自的上  
级领导负责。

3. 安全生产人人有责，全体职工必须认真履行各自的安全职责，做到各有职守，各负其责。

### 第 5 节 安全职责的具体规定

1. 厂长（经理）是企业的安全负责人，对本企业安全工作负全面责任，必须认真贯彻执行各项生产规  
章、制度和标准。

2. 重视职工的劳动条件和企业的安全、卫生状况。

3. 严格制定各项安全管理制度、安全技术规程和安全技术措施。

4. 定期深入现场了解安全生产情况，做好安全技术研究工作，推广先进的安全技术和管理方法，做好  
各种安全事故的防范工作。

5. 建立健全安全组织和机构，根据实际情况，加强安全专业人员队伍建设，提高专业人员的素质。

6. 定期组织召开安全生产专题会议，发生重大事故时，应及时研究讨论，制定有效的解决措施，尽快  
处理。

7. 做好全厂性的安全培训教育与考核工作。

### 第 6 条 生产与安全工作同时抓

在做好生产的计划、布置、检查、总结、评比工作的同时，还需做好安全的计划、布置、检查、总结、  
评比工作。

## 第 3 章 安全作业要求

### 第 7 条 安全作业基本要求

根据政府下发有关安全作业的基准，本公司全员应自觉遵守以下 12 项基本要求。

1. 在工厂内的通道画线，不要将加工品、材料、搬运车等超出线外放置。

2. 设置治工具架，用完后一定归回原处。

3. 不要把物品用一种不安全的方法放置。堆积时要遵守一定的高度限制，以避免倾倒。

4. 不要在灭火器放置处、消火栓、出入口、疏散口、配电盘等附近放置东西。
5. 注意处理易爆、易燃、易引起火灾的物品。
6. 不要随意把材料或工具靠放在墙边或柱旁，放置时，一定要做好防止倒下的措施。
7. 指定一个地方，把不良品、破损品及使用频度低的东西收藏起来。
8. 一定要穿着洗得非常干净的工作服。
9. 不整齐的衣服最危险。
  - (1) 不用衣服擦东西。
  - (2) 禁止光着上身、穿汗衫、半袖衣服的作业。
10. 严格执行穿戴安全靴、安全帽等劳动防护用品。
11. 工作手套不作其他用途使用。
12. 特别注意清洁作业区地上的油污。

第 8 条 其他特殊作业的安全要求如下。

1. 安全设备作业安全要求

- (1) 不可随便把安全装置取出或移动。
- (2) 发现安全装置或保护用具有不良时，应立即向负责人报告，立即加以处理。
- (3) 戴上保护眼镜（护目镜）进行作业。
- (4) 执行会产生高音的作业时，使用耳塞。
- (5) 在会产生粉尘、有毒瓦斯的环境工作时，一定要戴上保护口罩。

2. 动火作业安全要求

- (1) 绝对遵守严禁烟火的规定。
- (2) 除特定场所外，均不得未经许可动火。
- (3) 把锯屑、有油污的破布等易燃物，放置在指定的地方。
- (4) 特别注意在工作后对残火、电器开关、瓦斯栓的处理。
- (5) 定期检查公司内的配线，确保正确使用保险丝。
- (6) 决定可吸烟的场所，绝对禁止在作业或行进间抽烟。
- (7) 彻底管理稀释剂及石油类物品。

3. 一般机械作业安全要求

- (1) 定期检查机械、定期加油保养。
- (2) 严守齿轮、输送带等会回转工具部分的加套工作。

- (3) 共同作业时，一定要有足够的默契或沟通的信号。
- (4) 在机械转动中与人谈话时要特别注意。
- (5) 确保加工工具、加工品的管理。
- (6) 给发动机或机械加油或清洁时，一定要等其停止转动时再进行。
- (7) 停电时务必切断开关。
- (8) 故障待修的机器须明确标示。
- (9) 下班后进行机械的清扫、检查、处理时，一定要把它放在停止位置上再进行。

#### 4. 转盘作业安全要求

- (1) 不能把卡盘扳手放着不管。
- (2) 刀刃台在起动前勿绑紧。
- (3) 不得在将手放在面板、带轮或皮带上时启动开关。
- (4) 不得把手或指头放在旋转中的加工品上去测试其完成程度。
- (5) 使用工具的时间尽量缩短，在转动中不可任意更换。
- (6) 自加工品上除去切屑时，尽量使用锯子等工具。

#### 5. 铰盘作业安全要求

- (1) 用刷子把沾在工具或加工品上的粉屑除去。
- (2) 清扫桌盘，不可把任何工具或材料置于其上不管。
- (3) 一定要清除掉加工后的碎屑等物。

#### 6. 平削盘作业安全要求

- (1) 确定桌盘前有无障碍物。
- (2) 不得在运转中，在盘上进行作业。
- (3) 注意运转中其前面是否有人站立。
- (4) 不可把东西放着耗离开机器。

#### 7. 研削盘作业安全要求

- (1) 用木槌检查砥石在使用对有无龟裂。
- (2) 在装置砥石时，勿将突缘拴得太紧。
- (3) 把砥石回转数（周数）设定在指定之下。
- (4) 严禁使用未加砥石盖套的机械。
- (5) 不得任意使用砥石的侧面。



#### 8. 装配、组成作业安全要求

- (1) 尽量把加工品置于力量的中心。
- (2) 不得用口吹清除砂屑（因会造成眼睛的伤害，要特别注意）。
- (3) 大宗的物品要用吊锯或链滑车支持住，然后进行作业。
- (4) 在进行磨削作业时，须戴上眼镜。
- (5) 在通道上有人与障碍物时不驾驶。
- (6) 注意不可卷曲过度。
- (7) 在不使吊着的物品摇动、回转的状态下，加减速度。
- (8) 如果手或工具上沾了油污，一定要完全擦净后再进行作业。
- (9) 装配如果是共同作业，要互相打信号，注意对方的动作。

#### 9. 起重机作业安全要求

- (1) 起重机只准许有驾驶执照的人驾驶，驾驶员应随时携带驾驶执照。
- (2) 不吊超重的物品。
- (3) 驾驶员应接受指示者的指示驾驶。
- (4) 如果吊上的东西上有人的话，绝不可前进。
- (5) 卸货之时，在快到达目的地时暂停一下，等候指示卸物。
- (6) 使用重量适宜的钢索滑车、链条及吊环，在钢索滑车放置处，标明可能的救重量。
- (7) 尽量使用两条以上的钢索。

### 第 4 章 安全生产实施方法

#### 第 9 条 实施安全生产教育

1. 建立完善的员工安全培训教育制度。
2. 设计有效的安全培训教育流程。
3. 定期开展安全培训教育活动。
4. 做好安全宣传工作。

#### 第 10 条 做好各类安全标识

对各类危险的操作动作、机械工具、场所等进行相关安全标识，以时时警示现场作业人员。

#### 第 11 条 定期巡视现场，消除安全隐患

安全管理组织机构安排人员定期进行现场巡视，发现任何安全隐患，立即采取相关措施消除。现场巡视的内容及方法，如下表所示。

现场巡视的内容和方法					
内容	检查标准			检查方式和周期	
机械设备	运转正常，无任何异响			制作相关检查表格，1 周 1 次	
	表面清洁，无油污				
	各类安全标识清晰、鲜明				
工具	无损坏、异常情况			制作相关检查表格，1 周 1 次	
	摆放合格				
作业人员	操作符合安全标准和规范			制作相关检查表格，4 天 1 次	
	劳动防护用品穿戴合格				
	“安全互保”关系符合要求				
环境	整洁干净，不妨碍作业			制作相关检查表格，1 周 1 次	
	各类安全标识清晰				
	污染排放符合标准				
<p style="text-align: center;"><b>第 5 章 附则</b></p> <p>第 12 条 本制度由生产部负责解释、补充及修订。</p> <p>第 13 条 本制度自 × × × × 年 × 月 × 日起实施。</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	

## 10 . 6 . 2 安全生产岗位责任制度

制度名称	安全生产岗位责任制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为建立高效的安全管理组织，明确各岗位成员职责，提高安全管理水平，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度主要适用于本公司安全生产管理的所有相关人员。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 高层管理人员安全生产岗位责任</b></p>					

### 第 3 条 厂长（经理）安全生产职责

厂长（经理）对企业安全生产的第一负责人，对本企业安全生产负全面责任。

1. 认真贯彻执行国家安全生产方针、政策、法律、法规，把安全工作列入企业管理的重要议事日程，主持重要安全生产工作会议，批阅上级有关安全方面的文件，签发有关安全工作的重大决定。
2. 负责落实各级安全生产责任制，督促检查同级副职和所属单位行政正职抓好安全生产工作。
3. 健全安全管理机构，充实专职安全生产管理人员，定期听取安全生产管理部门的工作汇报，及时研究解决或审批有关安全生产中的重大问题。
4. 组织审定并批准企业安全规章制度、安全技术规程和重大的安全技术措施，解决安措费用。
5. 按规定和事故处理的“三不放过”原则，组织对事故的调查处理。
6. 加强对各项安全活动的领导，决定安全生产方面的重要奖惩。

### 第 4 条 副厂长（副经理）安全生产职责

副厂长（副经理）在厂长的领导下，对分管业务范围内的安全生产承担以下主要责任。

1. 贯彻“五同时”的原则，即在计划、布置、检查、总结、评比生产工作的同时，计划、布置、检查、总结、评比安全工作；监督检查分管部门对安全生产各项规章制度执行情况，及时纠正失职和违章行为。
2. 组织制订、修订分管部门的安全生产规章制度、安全技术规程和编制安全技术措施计划，并认真组织实施。
3. 组织分管业务范围内的安全生产大检查，落实重大事故隐患的整改。
4. 组织分管部门开展安全生产竞赛活动，总结推广安全生产工作的先进经验，奖励先进单位和个人。
5. 负责分管部门的安全生产教育与考核工作。
6. 规定职责范围内的组织事故的调查处理，并及时向上级报告。
7. 定期召开分管部门安全生产工作会议，分析安全生产动态，及时解决安全生产中存在的问题。

### 第 5 条 总工程师、副总工程师安全生产职责

总工程师对企业生产中的安全技术问题全面负责，副总工程师对分管业务范围内的安全技术问题负责。

1. 组织开展技术研究工作，积极采用先进技术和安全防护装置，组织研究、制定并落实重大事故隐患的整改方案。
2. 在组织新厂、新装置以及技术改造项目的设计、施工和投产时，做到安全卫生设施与主体工程同时设计、同时施工、同时投产。
3. 审查企业安全技术规程和安全技术措施项目，保证技术上切实可行。
4. 负责组织制订生产岗位尘毒等有害物质的治理方案、规划，使之达到国家标准。

5. 参加事故的调查处理，采取有效措施，防止事故重复发生。

### 第 3 章 生产现场相关人员安全生产岗位职责

#### 第 6 条 车间主任、副主任安全生产职责

车间主任对本单位安全生产全面负责，副主任对分管业务的安全生产工作负责，其职责主要有以下 6 条。

1. 保证国家安全生产法规和企业规章制度在本车间贯彻执行，把安全生产工作列入议事日程。
2. 组织制订并实施车间安全生产管理规定，安全技术操作规程和安全技术措施计划。
3. 组织对新工人（包括实习、代培人员）进行车间安全教育和班组安全教育，对职工进行经常性的安全思想、安全知识和安全技术教育；开展岗位技术练兵，并定期组织安全技术考核；组织并参加每周一次的班组安全活动日，及时处理工人提出的意见。
4. 组织全车间安全检查，落实隐患整改，保证生产设备、安全装备、消防设施、防护器材和急救器具等处于完好状态，并教育职工加强维护，正确使用。
5. 及时报告本车间发生的事故，注意保护现场。
6. 建立本车间安全管理网，配备合格的安全技术人员，充分发挥车间和班组安全人员的作用。

#### 第 7 条 班组长（工段长）安全生产职责

1. 贯彻执行企业和车间对安全生产的规定和要求，全面负责本班组（工段）的安全生产。
2. 组织职工学习并贯彻执行企业、车间各项安全生产规章制度和安全技术操作规程，教育职工遵纪守法，制止违章行为。
3. 组织并参加安全活动，坚持班前讲安全、班中检查安全、班后总结安全。
4. 负责对新工人（包括实习、代培人员）进行岗位安全教育。
5. 负责班组安全检查，发现不安全因素及时组织力量消除，并报告上级；发生事故立即报告，并组织抢救，保护好现场，做好详细记录。
6. 搞好生产设备、安全装备、消防设施、防护器材和急救器具的检查维护工作，使其经常保持完好和正常运行；督促教育职工合理使用劳动保护用品、用具，正确使用灭火器材。

#### 第 8 条 车间安全人员安全生产职责

1. 车间安全人员在车间主任的领导下，负责车间的安全生产工作，协助车间主任贯彻上级安全生产的指示和规定，并检查督促执行。
2. 负责或参与制订车间有关安全生产管理制度和安全技术操作规程，并检查执行情况；
3. 负责编制车间安全技术措施计划和隐患整改方案，并负责及时上报和检查落实。
4. 做好职工的安全思想、安全技术教育与考核工作，负责新入厂人员的二级安全教育，督促检查班组、

岗位三级安全教育。

5. 参加车间新建、改建、扩建工程的设计审查、竣工验收和设备改造、工艺条件变动方案的审查，使之符合安全技术要求，落实装置检修停工、开工的安全措施。

6. 负责车间安全设备、灭火器材、防护器材和急救器具的管理，掌握车间尘毒情况，提出改进建议。

7. 每天要深入检查，及时发现隐患，制止违章作业。

#### 第9条 现场工艺员安全生产职责

1. 检查技术操作规程、工艺技术指标的执行情况，确保符合安全生产的要求。

2. 组织并督促各生产单位对生产操作工人的技术训练。

3. 负责贯彻工艺纪律管理规定，经常检查工艺纪律执行情况，及时纠正存在问题。

4. 负责组织工艺技术方面的安全检查，及时改进技术上存在的问题。

5. 组织开展安全技术研究工作，积极采用先进技术和安全装备。

#### 第10条 工人安全生产职责

1. 认真学习和严格遵守各项规章制度，不违反劳动纪律，不违章作业，对本岗位的安全生产负直接责任。

2. 精心操作，严格执行工艺纪律，做好各项记录。交接班必须交接安全情况。

3. 正确分析、判断和处理各种事故隐患，把事故消灭在萌芽状态，如发生事故，要正确处理，及时、如实地向上级报告，并保护现场，作好详细记录。

4. 按时认真进行巡回检查，发现异常情况及时处理和报告。

5. 正确操作，精心维护设备，保持作业环境整洁，搞好文明生产。

6. 上岗必须按规定着装，妥善保管和正确使用各种防护器具和灭火器材。

7. 积极参加各种安全活动。

8. 有权拒绝违章作业的指令，对他人违章作业加以劝阻和制止。

### 第4章 安全管理工作相关部门的安全生产职责

#### 第11条 安全管理部职责

1. 认真贯彻执行国家及上级安全生产方针、政策、法令、法规、指示，在经理、厂长和安全生产委员会的领导下负责企业的安全生产工作。

2. 负责对职工进行安全思想和安全技术知识教育，对新入厂职工进行厂级安全教育，组织对特种专业人员的安全生产培训和考核，组织开展各种安全活动，办好劳动保护教育室。

3. 组织制订、修订本企业安全生产管理制度和安全技术规程，编制安全技术措施计划，提出安全技术

措施方案，并检查执行情况。

4. 组织参加安全大检查，贯彻事故隐患整改制度，协助和督促有关部门对查出的隐患制订防范措施，检查隐患整改工作。

5. 参加新建、改建、扩建及大修项目的设计审查、竣工验收、试车投产工作，使其符合安全技术要求。

6. 负责锅炉、压力容器安全工作。

7. 深入现场检查，解决有关安全问题，纠正违章指挥、违章作业，遇有危及安全生产的紧急情况，有权令其停止作业，并立即报告有关领导处理。

8. 监督检查安全用火管理制度的执行情况。

9. 负责备类事故的汇总统计上报工作，并建立、健全事故档案。按规定参加事故的调查、处理工作。

10. 负责对企业各单位的安全考核评比工作，会同工会认真开展安全生产竞争活动，总结交流安全生产先进经验，积极推广安全生产科研成果、先进技术及现代安全管理方法。

11. 检查督促有关部门和单位搞好安全装备的维护保养和管理工作。

12. 建立健全安全生产管理网，指导基层安全生产工作，加强安全生产基础建设，定期召开安全专业人员会议，不断提高基层安全员的技术素质。

#### 第 12 条 设备管理部安全生产职责

1. 贯彻国家、上级部门关于设备制造、检修、维护保养及施工方面的安全规程和规定，做好主管业务范围内的安全工作，负责制订和修改各类机械设备的操作规程和管理制度。

2. 负责机械设备、电气、动力、仪表、管道、通排风装置及建筑物的管理，使其符合安全技术要求。

3. 负责组织对工业建筑设备安装、起重机械、施工机具、炉具、压力容器、各种气瓶、防毒和防静电装置、机械和电气联锁装置、高压管件等的安全设施进行定期检查、校验工作，及特种设备的登记工作。

4. 在制订或审订有关设备制造、改造方案和编制设备检修计划时，应有相应的安全卫生措施内容，并确保实施。

5. 组织本专业的安全大检查，对检查出的有关问题要有计划地及时解决，按期完成安全技术措施计划和事故隐患整改项目。

6. 负责本专业特殊工种安全技术培训和考核。

#### 第 13 条 行政人事部门安全生产职责

1. 对新入厂人员（包括实习、代培人员）及时组织安全教育，经考核合格后方可分配到车间。会同安全部门组织对职工的安全技术教育及特种作业人员的培训、考核工作。

2. 把安全作业绩纳入干部晋升、职工晋级和奖励考核内容。

3. 按国家规定, 从质量和数量上保证安全生产人员的配备。

4. 按国家规定, 负责生产用劳动防护用品的采购、派发与使用管理工作。

## 第 5 章 附则

第 14 条 本制度由总经理办公室负责制定、修订与对外解释事宜。

第 15 条 本制度由总经理审批后颁布执行, 修订时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 10.7.2 内部客户投诉处理办法

制度名称	内部客户投诉处理办法			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 目的</p> <p>为妥善处理内部客户即生产现场后道工序的投诉, 及时确定责任并采取对策, 避免推诿造成不良后果, 特制订本办法。</p> <p>第 2 条 定义</p> <p>在生产现场中, 内部客户即指前后工序的生产人员。</p> <p>第 3 条 适用范围</p> <p>本办法适用于生产现场内部客户投诉的处理。</p> <p>第 4 条 投诉处理程序</p> <p>1. 明确前后工序之间具体的投诉途径</p> <p>事先确定问题处理负责人, 问题通知发方式及会签期限等问题, 避免引起“二次投诉”情况的发生。</p> <p>“二次投诉”不仅是产品 QCD (质量—Quality、成本—Cost、交货期——Delivery Time) 问题, 还有前道工序的工作态度问题。</p> <p>2. 排除潜在的投诉</p> <p>要设法排除、预防可能产生的各种投诉, 预防措施有以下 3 种。</p>					

(1) 每次出货都征询一下前一批货的结果。

(2) 留意后道工序的需求变化情况。如果不了解后道工序的需求情况,就不能适时应变。

(3) 尽可能为后道工序提供技术支持。

3. 将投诉内容进行分析 and 统计,找出原因,并研究对策

每周统计投诉信息,并根据原因制定改善对策。

4. 确定责任范围

(1) 明确本工序所担负的责任的范围。按《标准作业书》的要求,或上级指示,或事先与其他工序人员达成的协议进行。

(2) 如果是管理体系中无明确定义负责人的灰色地带,则要双方共同商议,通过行政手段加以明确。

(3) 分清自身的责任还是他人的责任。若是自身的责任,立即查明原因,采取对策,若是他人的责任则再向前道工序反馈。

(4) 超出责任范围时,请求上级指示。有些他人责任的项目虽然在本工序也可以采取对策,但鉴于成本或责任方面的考虑,是否在本工序进行由上级定夺。

5. 立即进行投诉处理,和制定防止再发对策

(1) 先向后道工序道歉。

(2) 确定处理先后顺序。

(3) 投诉的基本对应方法:返工、选别、追加工、良品替换、配对投放、限定条件使用、增加检查工序等。

(4) 将原因及对策方法写成书面报告,通知后道工序,以挽回不良影响,增加对本工序的信心。

(5) 处理后的产品标识清楚后重新抽入后道工序,并连续跟踪确认 3~5 批的效果。

6. 撰写《投诉处理报告》递交客户、提交上级并存档留底

(1) 将来龙去脉简明扼要地写好,尤其是造成错误的原因和对策方法要写清楚,对错必须有结论,不能模棱两可,否则报告就言之无物。

(2) 列明处理投诉所造成的损失,如花费的工时、成本等。

(3) 必要时亲自向客户递交《投诉处理报告》,并视情况向上级口头再次报告。

(4) 向客户递交《投诉处理报告》时,对策方案应正在或即将实施。

7. 定期确认不良有无再发

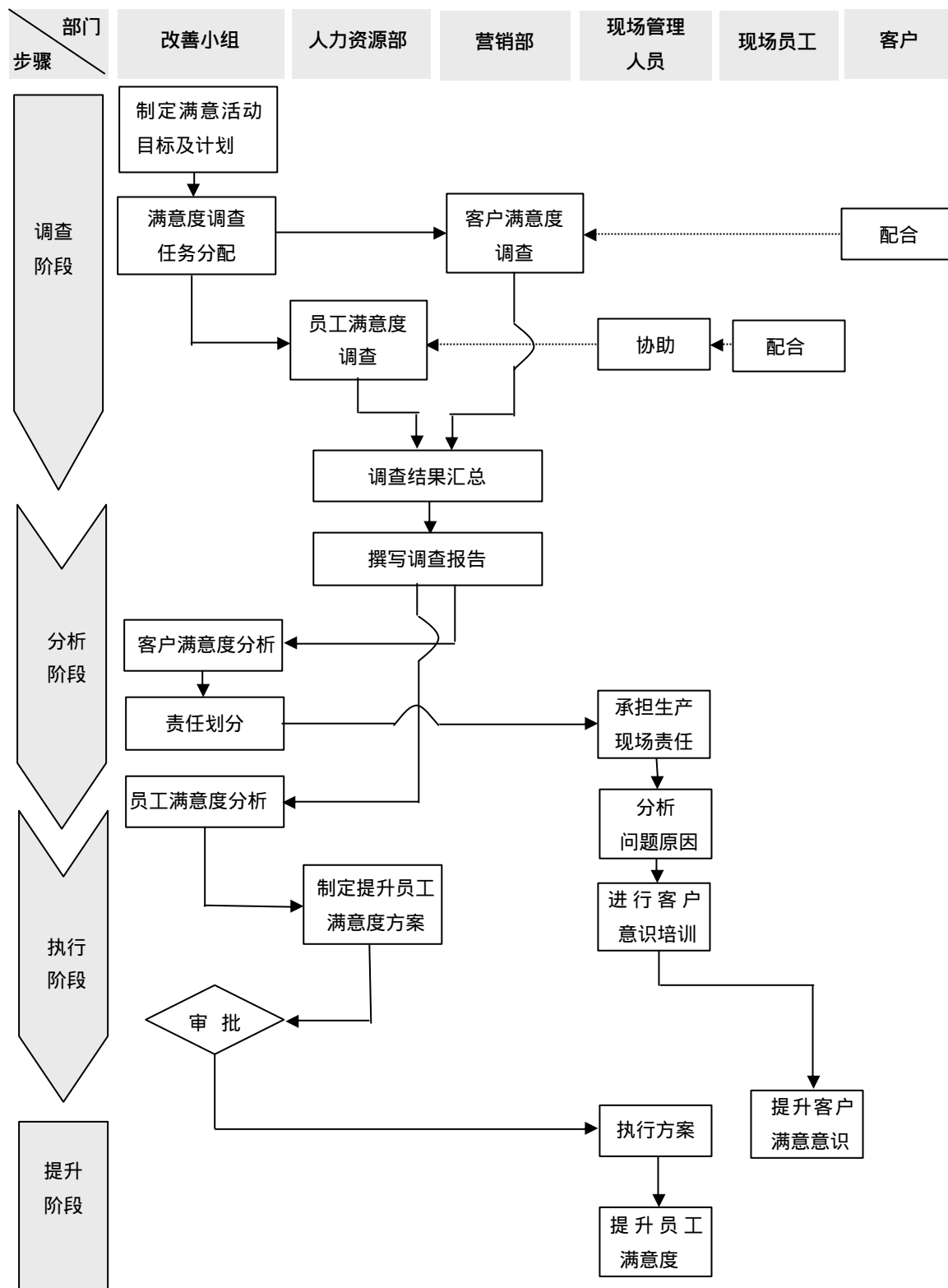
(1) 同样条件下不允许连续发生同样的错误。

(2) 高级管理人员定期询问投诉有无再发生。



第 5 条 本办法由生产部负责解释、补充及修订。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 10.8.1 满意活动执行流程



## 10.9.2 现场员工礼仪守则

制度名称	现场员工礼仪守则			受控状态																							
				编 号																							
执行部门		监督部门		考证部门																							
<p>第 1 条 目的</p> <p>为端正员工工作态度，规范日常行为举止，创造一个具有良好风气的工作场所，特制定本守则。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>生产一线的所有员工需严格遵守本守则。</p> <p>第 3 条 员工应具备的工作态度如下表所示。</p> <p style="text-align: center;">员工应具备工作态度一览表</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>项目</th><th>基本工作态度</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="6">上班前</td><td>以愉快的心情上班</td></tr> <tr> <td>提早 10 分钟到达岗位，按规定着装</td></tr> <tr> <td>遇到同事及上司应主动问好</td></tr> <tr> <td>进入办公室后应将随身物品放置于指定位置</td></tr> <tr> <td>开通各种通信设施，检查往来联络情报</td></tr> <tr> <td>上班时刻一到，立即停止一切非工作事情，如早餐、阅报及聊天等</td></tr> <tr> <td rowspan="4">守时</td><td>严格遵守作息時間，不迟到，不早退</td></tr> <tr> <td>参加会议、培训、洽谈或与人约定应严守时间</td></tr> <tr> <td>工作有计划，注重期限，争取时效</td></tr> <tr> <td>约定的事，就要全力去完成</td></tr> <tr> <td rowspan="5">守序</td><td>了解公司的历史、组织结构、规章制度、产品，尊重客户</td></tr> <tr> <td>保持工作气氛，不得喧哗及嬉戏</td></tr> <tr> <td>上班时间不做私人事务，避免会见亲友</td></tr> <tr> <td>注意抽烟的安全规定</td></tr> <tr> <td>保持环境美化</td></tr> <tr> <td rowspan="2">履职</td><td>对工作充满信心，积极、乐观、负责</td></tr> <tr> <td>对上司不唯唯诺诺，有话直说</td></tr> </tbody> </table>					项目	基本工作态度	上班前	以愉快的心情上班	提早 10 分钟到达岗位，按规定着装	遇到同事及上司应主动问好	进入办公室后应将随身物品放置于指定位置	开通各种通信设施，检查往来联络情报	上班时刻一到，立即停止一切非工作事情，如早餐、阅报及聊天等	守时	严格遵守作息時間，不迟到，不早退	参加会议、培训、洽谈或与人约定应严守时间	工作有计划，注重期限，争取时效	约定的事，就要全力去完成	守序	了解公司的历史、组织结构、规章制度、产品，尊重客户	保持工作气氛，不得喧哗及嬉戏	上班时间不做私人事务，避免会见亲友	注意抽烟的安全规定	保持环境美化	履职	对工作充满信心，积极、乐观、负责	对上司不唯唯诺诺，有话直说
项目	基本工作态度																										
上班前	以愉快的心情上班																										
	提早 10 分钟到达岗位，按规定着装																										
	遇到同事及上司应主动问好																										
	进入办公室后应将随身物品放置于指定位置																										
	开通各种通信设施，检查往来联络情报																										
	上班时刻一到，立即停止一切非工作事情，如早餐、阅报及聊天等																										
守时	严格遵守作息時間，不迟到，不早退																										
	参加会议、培训、洽谈或与人约定应严守时间																										
	工作有计划，注重期限，争取时效																										
	约定的事，就要全力去完成																										
守序	了解公司的历史、组织结构、规章制度、产品，尊重客户																										
	保持工作气氛，不得喧哗及嬉戏																										
	上班时间不做私人事务，避免会见亲友																										
	注意抽烟的安全规定																										
	保持环境美化																										
履职	对工作充满信心，积极、乐观、负责																										
	对上司不唯唯诺诺，有话直说																										

	知错必改，不强辩，不掩饰
	不断追求进步，充实知识
	上司需要你时，都能找到你，或掌握你的行踪
	吃饭或下班，应视工作状况而适当调整
文件处理	已决或未决，紧急或普通文件应分开，并迅速处理
	文件处理后应签章并注明日期，以示负责
	传递或会签的文件应依类别编号、归档
	废弃的文件应按规定予以登记、销毁
台面及抽屉	办公桌只可放置必需的办公用品及文件
	文具、茶杯、电话、文件应定位放置，以利取放
	重要、机密文件不应放置桌上或应当覆盖
	定期清理抽屉里的物件，并放置整齐，私人物品应携带回家
离开座位	需要外出时，应将地点、目的、预定返回时间向上级报告或以《出厂单》明确表示
	工作时间内，不可随便离开岗位
	离开座位时，需整理桌上文件，并将椅子归位
	走路时要轻声，进出电梯，应先出后进
	不要在走道、茶水间、培训室、洗手间聊天
	进出大门、电梯及通道走廊时，应让客人及上司先行
薪资	不询问或探听他人薪资
	不羡慕或嫉妒他人的高薪，应以实力及表现争取
	不因调薪之多寡而影响工作态度
	不拿薪资作横向比较
请假	请假需事先提出，临时请假要以电话向主管报批，及时通知人事行政部
	请假前应将待办事项交给职务代理人，并留下联络电话
	充分利用公众休假进行休息或办理私人事务
	不可因请假而影响工作的进行
加班	工作应在工作时间内完成
	如果工作未能及时完成，或突发某项紧急工作时，应自动加班
	在《劳动法》规定的范围内的加班不得抗拒

	加班仍应保持正常的工作态度
	加班也应按规定刷卡
惜物	爱护企业设备，绝不挪为私用，不随意破坏
	借用后应立即归还物主
	个人保管的公物应妥为保管、保养
	节约使用文具、纸张、复印机、水电等一切公共消耗品
	办公设备应经常擦拭、保养，保持整洁，遇到损坏立即保修
下班时	接近下班时刻，才可开始收拾东西或等待下班
	今日事，今日毕；下班前预定明日的工作计划
	将桌上物件收放在抽屉及柜内、桌面保持干净
	应将电脑、打印机、空调、水电设施关上
	椅子、设备、工具归位
	不影响其他尚在工作的同事办公
	与上司及同事道别
	最后离开者确认门窗是否关好

#### 第4条 仪容仪表

1. 女性避免穿着华丽的衣裳或佩戴贵重的装饰品。
2. 女性化妆宜淡雅朴实，不得涂指甲油。
3. 男士应穿着整洁、素淡的衣服。
4. 进入厂区必须按工厂着装规定着装。
5. 整齐的头发表会使你显得更有精神，男士不蓄胡须显得年轻。
6. 指甲、牙齿、鞋子甚至内衣均不可忽视卫生。

#### 第5条 待人礼仪

1. 不因对某人的喜恶，而影响你对他工作的评价。
2. 不固执己见，应有雅量接受别人不同的意见。
3. 不要恃才傲物，不因某人的学历或职位低而轻视他人。
4. 不拉帮结派，不搞非法组织。
5. 礼多人不怪，同事之间要彼此保持适当的尊重与礼节。
6. 平时多与同事沟通联系，对工作上的协调合作自有裨益。

7. 不随意批评别人, 不言他人隐私, 不宣扬别人过失, 不搬弄是非。

8. 寻求与同事相处的乐趣, 会增进彼此的关系。

9. 不随便发怒或斥责他人。

10. 不因资历老而自视高人一等。

11. 不以薪水高低论人。

#### 第 6 条 沟通应遵守的礼仪

1. 保持轻松的态度、适当的音调、速度、清晰的发音。

2. 把握重点内容, 长话短说。

3. 倾听时方所说的话, 不打岔。

4. 适时附和对方的谈话。

5. 进入他人场所办事时, 应先敲门。

#### 第 7 条 休息守则

1. 不在办公场所用膳和吃零食。

2. 不高声谈笑、打电话、追逐嬉戏, 走路要放轻脚步。

3. 不占用会客室、会议室、培训室作为休息之用。

4. 应注意休息时的坐姿、站姿、睡姿。

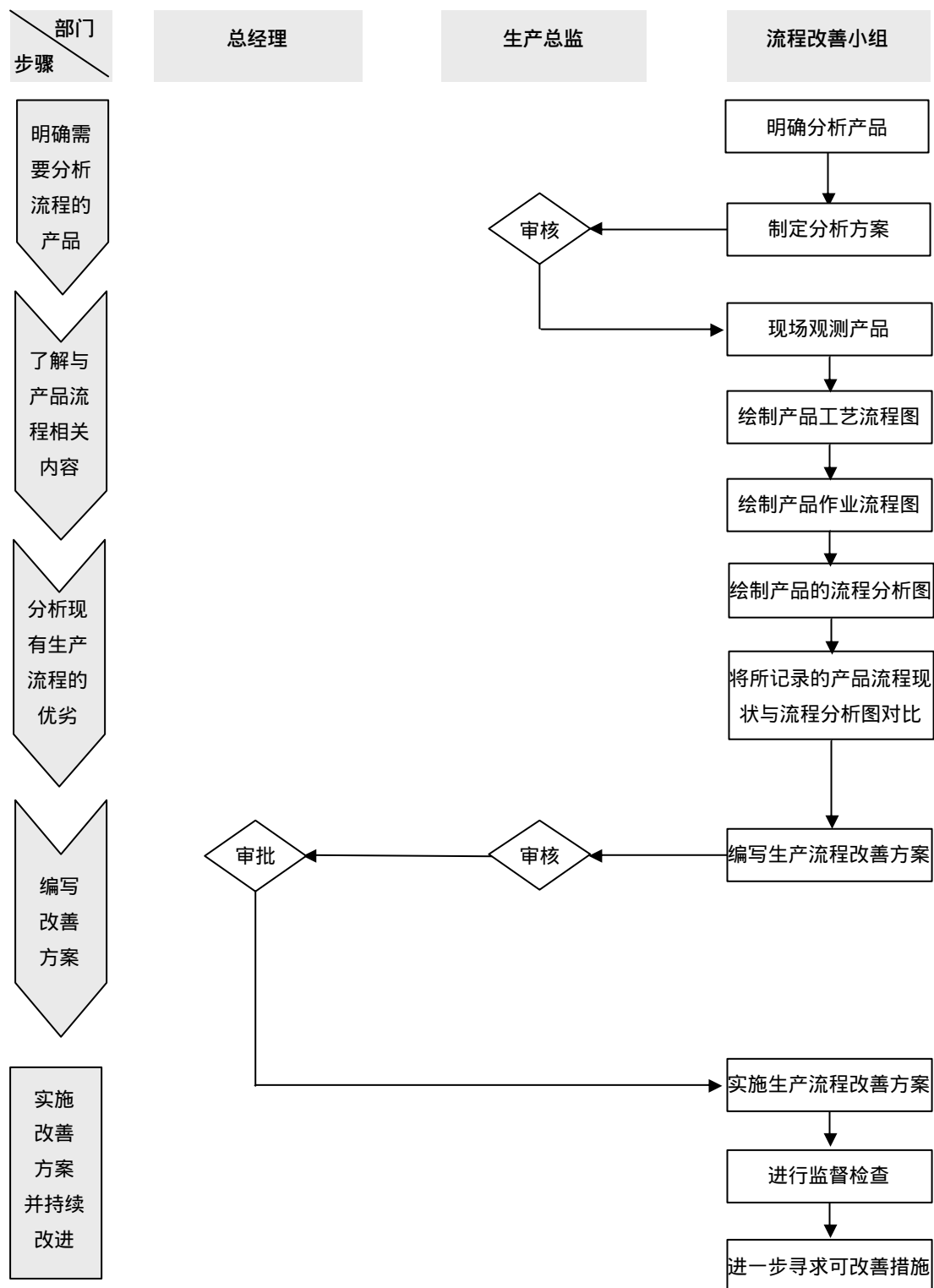
5. 不因外出或休息过头而耽误工作。

6. 避免剧烈运动, 以免下午精神不振。

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 生产现场改善管理

### 11.1.7 生产流程分析与改善流程



## 11.2.2 现场看板管理推行方案

方案名称	现场看板管理推行方案			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>一、在现场推行看板管理的目的与意义</p> <p>（一）传递现场的生产信息，统一思想</p> <p>生产现场人员众多，而且由于分工的不同导致信息传递不及时的现象时有发生。而实施看板管理后，任何人都可从看板中及时了解现场的生产信息，并从中掌握自己的作业任务，避免了信息传递中的遗漏。</p> <p>此外，针对生产过程中出现的问题，生产人员可提出自己的意见或建议，这些意见和建议大多都可通过看板来展示，供大家讨论，以便统一员工的思想，使大家朝着共同的目标去努力。</p> <p>（二）杜绝现场管理中的漏洞</p> <p>通过看板，生产现场管理人员可以直接掌握生产进度、质量等现状，为其进行管控决策提供直接依据。</p> <p>（三）绩效考核的公平化、透明化</p> <p>通过看板，生产现场的工作业绩一目了然，使得对生产的绩效考核公开化、透明化，同时也起到了激励先进、督促后进的作用。</p> <p>（四）保证生产现场作业秩序，提升公司的形象</p> <p>现场看板既可提示作业人员根据看板信息进行作业，对现场物料、产品进行科学、合理的处理，也可使生产现场作业有条不紊的进行，给参观公司现场的客户留下良好的印象，提升公司的形象。</p> <p>二、看板管理的组织机构及其职责</p> <p>（一）看板管理的组织机构</p> <p>为更好地推行看板管理，生产管理部特组织成立看板管理小组，成员由生产管理部、质量管理部、工艺技术等相关部门组成，同时各生产车间的车间主任负责协助进行看板的管理。</p> <p>（二）看板管理小组的职责</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 设计看板的样式、内容，并联系制作事宜。</li> <li>2. 计算生产现场所需看板的数量。</li> <li>3. 做好看板管理的宣传工作。</li> <li>4. 组织专人对看板进行维护。</li> <li>5. 定期更新看板需要更换的内容。</li> </ol> <p>三、公司生产现场所需要的看板说明</p>					



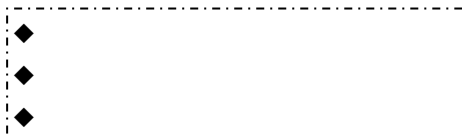
### （一）三角形看板

此类看板主要为“5S”管理服务。看板内容主要标示各种物品的名称，如成品区、半成品区、原材料区等，将看板统一放置在现场划分好的区域内的固定位置。

### （二）设备看板

设备看板可粘贴于设备上也可在不影响人流、物流及作业的情况下放置于设备周边合适的位置。设备看板的内容包括设备的基本情况、点检情况、点检部位示意图、主要故障处理程序、管理职责等内容。

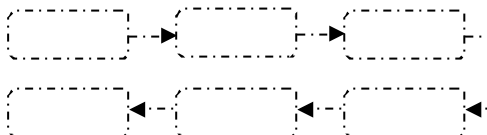
#### 设备管理目标



#### 主要故障分析处理程序

（粘贴设备故障分析处理程序图）

#### 设备点检线路图



#### 设备管理职责

- ◆ 设备部经理
  - 1 .
  - 2 .
- ◆ 设备管理员
  - 1 .
  - 2 .
- ◆ 设备操作人员
  - 1 .

#### 机器设备布置图

（粘贴车间内机器设备平面布置图）

设备看板示意图

### （三）品质看板

品质看板的主要内容有生产现场每日、每周、每月的品质状况分析、品质趋势图、品质事故的件数及说明、员工的技能状况、部门方针等。

### （四）生产管理看板

生产管理看板的内容包括作业计划、计划的完成率、生产作业进度、设备运行与维护状况、车间的组织结构等内容。

### （五）工序管理看板

工序管理看板主要指车间内在工序之间使用的看板，如取料看板、下料看板、发货看板等。

1．取料看板，主要位于车间的各工序这间，其内容主要包括工序序号、工序名称、工序操作者、下料时间、数量、完工时间、首检等，如下图所示。

## 取料看板

原料名称：\_\_\_\_\_ 原料厂商：\_\_\_\_\_

工序编号：\_\_\_\_\_ 工序名称：\_\_\_\_\_

操作者姓名：\_\_\_\_\_ 生产数量：\_\_\_\_\_

下料时间：\_\_\_\_\_ 完工时间：\_\_\_\_\_

首检时间：\_\_\_\_\_ 首检人员：\_\_\_\_\_

备 注：\_\_\_\_\_

## 取料看板示意图

2. 发货状况管理看板，主要位于生产车间，其内容主要包括工序序号、小组名称、产品完成日期、发货日期、收货客户等内容，如下表所示。

## 发货管理看板

产品型号	作业班组	产品完成日期	发货日期	收货客户	备注

3. 下料看板，主要包括零件名称、型号、投料数量、材料名称、规格、数量等，如下图所示。

## 生产下料看板

零件名称：\_\_\_\_\_ 零件图号：\_\_\_\_\_

投料数量：\_\_\_\_\_ 材料名称：\_\_\_\_\_

材料规格：\_\_\_\_\_ 材料数量：\_\_\_\_\_

下料班组：\_\_\_\_\_ 完成时间：\_\_\_\_\_

供应车间：\_\_\_\_\_

## 生产下料看板示意图

## (六) 5S 管理看板

5S 管理看板的主要内容包括 5S 的各种要求、标准，生产现场的 5S 状况，需要改进的方面及具体措施，员工对 5S 的认识，各生产班组的 5S 评比状况等。

## (七) 其他看板

其他看板包括信息传递看板、公司的企业文化宣传看板、员工守则看板等。

#### 四、看板的制作及费用

##### （一）看板的制作说明

生产现场的看板委托外部单位进行统一制作，由看板管理小组提供看板的内容及式样图，外部单位进行整体的设计及制作。

看板管理小组在确定看板内容时，应邀请员工积极参加，以增加员工的关注程度和成就感。

##### （二）看板制作的费用预算

看板制作的费用预算见下表。

看板制作的费用预算表

项目	金额（元）	项目	金额（元）
材料成本		设计费用	
加工费用		运输费用	
安装费用		维护费用	
更换费用			

#### 五、看板管理具体推行的时间计划

1．此次看板推行活动将从××××年××月××日～××××年××月××日开展。

2．看板推行活动的具体步骤及时间安排如下表所示。

推行阶段	具体内容	具体时间	负责人
准备阶段	1．组建看板管理小组		
	2．收集生产数据		
	3．计算看板数量，编制看板内容		
制作安装阶段	1．寻求外部单位进行谈判并签订合约		
	2．审查外部单位提供的设计样本		
	3．外部单位进行制作及运回公司		
	4．组织人手进行安装		
	5．准备培训资料		
	6．对相关生产人员进行培训		
实施阶段	1．启动看板管理		
	2．进行监察和维护		

#### 六、方案实施的问题说明

**(一) 看板培训的问题说明**

1. 进行培训时首先会让参与看板运行的人明白自己在看板运行中的职责。
2. 进行“情景说明书”，详细说明在各种情况下如何使用看板。
3. 进行现场演练，让受训人员自己在实际操作中体会。

**(二) 看板信息的更新**

1. 如生产看板、下料看板等看板的信息需要及时更新，否则将影响整个的生产管理，造成混乱。
2. 根据生产计划与生产现场收集到的信息，及时指派专人更新看板上的信息。
3. 更新看板信息时务必保证其准确性，由看板管理小组派出人员进行巡查。

**(三) 看板的监察与维护**

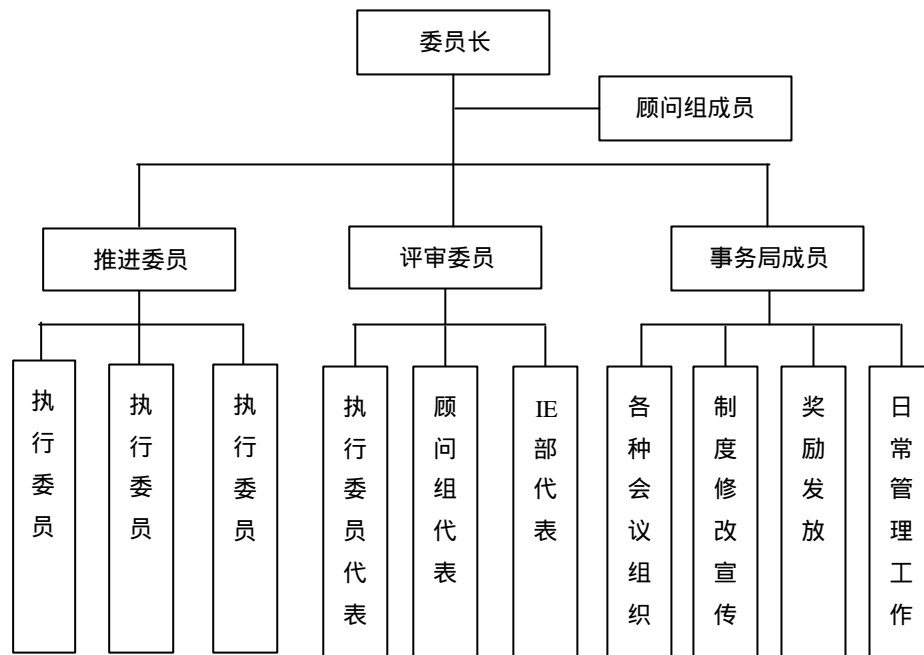
1. 在看板推行过程中，看板管理小组派出专人指导解决使用看板的问题。
2. 将看板的维护责任落实到具体人员，将看板维护的方面加入到其业绩考核内容中。
3. 定期有人检查看板的维护状况，包括内容、卫生、环境等方面。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

**11.3.2 现场改善提案管理制度**

制度名称	现场改善提案管理制度			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为激发全体员工的工作士气，积累并推广群体的智慧，不断提出对工作改善的建议与方法，促进全员参与改善，提高改善意识，从而提高产品质量水平、降低成本、提高生产现场的管理水平，创造优秀的、持续改进的制造部门，特制定本制度。</p> <p><b>第 2 条 定义</b></p> <p>1. 改善提案是指针对生产现场和生产辅助部门在工作中存在的所有不合理或需改善的地方，提出的合理化建议或可实施的方案。</p> <p>2. IE 是指生产现场的工业工程管理，IE 部主要负责生产现场的工业工程管理的部门或组织。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 改善提案委员会组织机构与职能</b></p>					

第3条 改善提案委员会组织结构如下图所示。



改善提案委员会组织结构图

第4条 改善委员会职能

1. 委员长

- (1) 指导改善提案体制的方针、年度计划与目标。
- (2) 跟踪改善提案体制的实施情况、成果。
- (3) 任命相关人员、审定奖励成果及活动经费。
- (4) 各职能部门的协调工作。

2. 推进及执行委员

- (1) 负责与提案者的日常联络、提案跟踪与指导。
- (2) 负责提案的初审工作及提案的推广工作。
- (3) 负责各提案实施效果的跟踪、确认与评估工作。
- (4) 定期参加改善提案的相关会议。
- (5) 负责培训、指导本单位员工的问题意识、改善意识。

3. 评审委员

- (1) 定期参加提案评审工作。
- (2) 在评审过程中必须做到公平、公正的原则。
- (3) 定期参加改善提案的相关会议。

## 4. 事务局

- (1) 各种会议的组织。
- (2) 改善提案的宣传工作，改善提案的整理、存档等工作。
- (3) 改善提案活动实施的总结、相关制度的制定与完善。
- (4) 改善提案活动经费管理、奖励活动的组织与主持。

## 第 3 章 改善提案的处理

第 5 条 改善提案处理程序如下表所示。

改善提案处理流程表

处理步骤	日程	负责	备注
个人或团体提出改善提案	当月	个人或小组	团队提案要设组长
改善提案填写申报	当月 31 日前	指定人员	已实施的直接申报，未实施的部门内确认实施效果后申报
提交改善提案	次月 2 日前	事务局	
初审	次月 15 日前	事务局	指定人员
复审	2 月一次	评审委员	
宣传张贴	次月 20 日前	事务局	
实施	次月 15 日后	推进委员	
备案存档	次月 15 日前	IE 部	输入电脑
奖励		事务局	
改善持续推广		全员	

第 6 条 改善提案提交需填写专用表格，如下所示。

改善提案专用表

编号：

页次：第 页/总 页

工号		姓名			提案日		受案日	
担当	提案	职位	1	科长以上人员	3	指导员、班组长		
课长印	者印	描述	2	职员、技术员	4	作业员、修机检查员		
提案名称								
改善前描述								
改善过程描述								

改善后效果描述						
实际改善效果						确认印
序号	评价项目		初审得分	复审得分	综合得分	
1	创新度（0～25分）					
2	可实施性（0～20分）					
3	实施效果（0～35分）					
4	推广性（0～20分）					
评价等级	优秀	良好	一般	鼓励	最终得分	
终审简评					奖励情况	

备注：1．团体提案，在提案者中填写组长，其他成员另外附上。

2．最终得分 = 初审平均得分×0.4 + 复审平均得分×0.6。

第7条 提案受理范围与不受理范围的规定。

1．改善提案受理范围。

（1）管理体制：有利于公司文化建设，有利于现场、行政、财务等管理，提高团队士气等合理化建议或方案。

（2）品质改善：降低不良损失额，降低材料不良率，提高产品一次合格率等方面的提案。

（3）降低成本：效率提升，作业方法改善，工艺流程改善，治工具或设备改善，物流改善，布局改善，降低消耗品使用量，其他成本降低方法的提案。

（4）生产技术：生产方式改善与变革的方法与建议，新生产技术的建议、实施方案等提案。

（5）有关安全生产、生产环境改善、5S改善提案。

2．不受理范围。

非建设性的批评、抱怨、涉及人身攻击内容，以及无具体改善内容或内容重复的提案等将不予受理。

3．改善提案内容与现行的作业标准、加工标准有冲突时，应先经相关人员确认后，列出临时标准后实施，实施达到预期效果后修改现行标准。

#### 第4章 改善提案评审

第8条 为了营造各部门内公平、合理竞争的环境，各级评审担当者及改善者本人（或团体）须保持高度素养，对改善提案的评审必须遵循公平、公开、公正的原则。

第 9 条 团体提案以主导人员（以组长负责）为主体进行评审。

第 10 条 改善提案评审由改善提案促进会根据以下改善提案评定表进行分类汇总，然后按各类别进行评定。评审总共 4 项计 100 分，根据改善提案内容及评定基准给予评定分数，合计后为最后得分。为体现全员的统一平台，按改善提案提出者的工作业务内容及工作范围划分为四大类别进行评审，如下表所示。

评审类别

序号	职位描述	备注
1	车间主任以上人员	
2	职员、技术员	
3	指导员、班组长	
4	作业员、修机检察员	

第 11 条 评定基准，如下表所示。

改善提案评定基准表

序号	评定指标	单项分值	评定基准
1	创新度	25 分	(1) 必须是本期提出的 (2) 在此之前没有类似的作业方法、加工方法或管理体制等 (3) 能更高层次考虑问题（即超出本职工作范围）可考虑加分，提倡全局意识 (4) 对本职工作没做到位而进行更正的提案，得分有折扣 (5) 改善提案对某领域具有改善、改革的促进作用
2	可实施性	20 分	(1) 最好能体现实际价值，能产生经济效益 (2) 不能实施，但非常有创意也可以参加提案 (3) 两个方案实施效果相同（但提案者不属于同一部属内），应考虑实施难度
3	实施效果	35 分	(1) 根据投入产出的经济性原则计算改善效果 (2) 改善效果要有数据说明，具有可操作性和衡量性 (3) 品质改善时，可从合格率、直行率、不良品金额等方面来衡量
4	可推广性	20 分	(1) 改善方法可否运用于其它工程或其它品种，是否可以在部门内或公司水平展开，若可以，则依水平展开范围进行评定 (2) 改善后提案方法可否实施标准化



第 12 条 改善提案的评审标准，具体如下表所示。

改善提案评审标准

序号	评价指标	评价基准		评分
1	创新度 (25 分)	模仿	本期提出	0 ~ 5 分
			在此之前有类似的方法或制度	
		应用	本期提出	0 ~ 5 分
			对本职工作没做到位进行更正的提案	5 ~ 10 分
			在此之前没有类似的防范、提案或制度	10 ~ 15 分
		创新	在应用条件的基础上	15 ~ 20 分
			能更高层次考虑问题（即超出本职工作范围）	
			改善提案对改革的促进有非常大的作用	20 ~ 25 分
2	可实施性 (20 分)	困难	提案的内容对目前条件或其它方面的支援、投资都几乎无法实施	5 ~ 10 分
		可实施	通过一些其它方面支援或投资即可实施	10 ~ 15 分
		实施的难易程度	不需任何投资或支援即可实施	15 ~ 20 分
3	实施效果 (35 分)	一般	提案已实施	0 ~ 10 分
			经济效益收益很小	
		显著	节省费用在 0.5 万 ~ 1 万	10 ~ 25 分
			效率、合格率提升 10% ~ 20%	
			直行率提升 5% ~ 10%	
		效益巨大	节省费用在 1 万以上	25 ~ 35 分
			效率、合格率提升 20% 以上	
			直行率提升 10% 以上	
4	推广性 (20 分)	无	只限于本工位、本班级	0 ~ 5 分
		一般	可在本工程推行	5 ~ 15 分
			可在本车间内推行	
			可推广到其他部门	
		极广	可本部门内推行	15 ~ 20 分

			可作为标准化文件	
			可在整个事业部内全面推行	

第 13 条 成果检查。

各实施部门应认真执行改善提案，每月填具成果报告表呈直属主管核定后，转呈改善提案委员会。经 3 个月的考核并于评分后，改善提案委员会依所报的成果报告表及评分表详作审查核定。

第 14 条 所有改善提案都将参加 2 月一次的部门评审（终审）活动。

## 第 5 章 改善提案的奖励

第 15 条 凡提交改善提案者都将得到不同程度的表彰、奖励。

第 16 条 改善提案据提案者工作内容实行分类表彰和奖励。根据评审分数确定改善提案的等级，优秀提案将获得部门表彰和奖励。评审的等级及所占比例如下表所示。

评审等级及比例

评审等级	优秀	良好	一般	鼓励
占各类百分比	10%	20%	30%	40%

第 17 条 改善提案经评定后，凡采用者发给 200 ~ 800 人民币的提案奖金；未采用者发给 80 人民币的参与奖金。

第 18 条 成果奖励。

依提案改善成果评分表，可核发 800 ~ 1 200 人民币的奖金。

第 19 条 追加奖励。

提案采用实施后，经定期追踪效益，成果显著、绩效卓越者，由委员会核计实际效益后，报请核发 2 500 ~ 12 000 元人民币的追加奖金。

第 20 条 改善提案（提案件数、提案质量）将作为期末绩效评价的重要参考指标之一，同时与晋升、外派培训挂钩。

第 21 条 所有参与改善提案的人员及相应的提案内容都会以板报形式进行宣传。

第 22 条 团体特别奖

以团队为单位，6 个月内，每人平均被采用 4 件提案以上者发给前三名特别奖。

第 1 名：锦旗及奖金 700 元人民币。

第 2 名：锦旗及奖金 400 元人民币。

第 3 名：锦旗及奖金 250 元人民币。

## 第 6 章 附则

第 23 条 最终评审后的改善提案由 IE 部门完整保存，保存期为两年。

第 24 条 提案内容如涉及专利法者，其权益属本公司所有。

第 25 条 本规定呈董事长核定后公布实施，修改时亦同。

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 生产现场员工管理

### 12.1.2 生产定员编制制度

制度名称	生产定员编制制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <p>为保证根据产品方案、生产规模和建设进度设计和制定定员，按照要求和建设进度有计划地配备和培训各类人员，避免无计划地过多、过早地招收和使用员工，特制订本制度。</p> <div>第 2 条 适用范围</div> <p>本制度适用于公司及下属子公司的生产定员编制工作。</p> <div>第 2 章 编制定员的范围及要求</div> <div>第 3 条 编制范围</div> <p>1. 编制定员的范围，包括公司进行正常生产所需的所有的员工。这些人员按照岗位、工作性质及在生产过程中所起的作用，可以划分为工人、学徒、工程技术人员、管理人员、服务人员和其他人员等，其中工人可分为直接生产工人和非直接生产工人。</p> <p>2. 编制定员时，应合理安排好两类人员的比例关系，在保证做好管理和服务工作的条件下，提高直接生产人员在职工人数中的比重，降低非直接生产人员的比重。</p> <p>3. 定员范围与公司的用工制度没有直接的关系，常年性生产工作岗位上配备人员，既可以是固定职工，也可以是临时工、合同工。临时性生产或工作所需人员可根据需要列入劳动计划，招用临时工，但不列入定员。</p> <div>第 4 条 编制要求</div> <p>1. 应以公司当前和近期生产发展为主要依据。</p> <p>2. 定员水平必须先进、合理：采用先进工艺技术、改善劳动组织和生产组织、实行先进合理的劳动定额、充分挖掘劳动潜力，既保证满足生产的需要，又避免窝工浪费。</p> <p>3. 合理安排各类人员的比例关系：合理安排直接生产人员和非直接生产人员的比例关系、基本生产工人和辅助生产工人的比例关系、工程技术人员与其他人员的比例关系。提高直接生产人员比重，降低非直接生产人员比重，逐步提高工程技术人员和管理人员的比重。</p>					

### 第 3 章 编制定员的方法

#### 第 5 条 定员编制方法

由于各类人员的工作性质和影响其数量的因素不尽相同，根据公司生产现场的实际情况，灵活采用五种方法进行定员编制：按设备定员，按劳动效率定员，按岗位定员，按比例定员，按组织机构、职权范围和业务分工定员。

#### 第 6 条 按设备定员

以机器设备操作为主的工种，根据机器设备的数量、工人的看管定额和设备的开动班次，来计算定员人数。计算公式如下。

$$\text{定员人数} = \frac{\text{为完成生产任务所必需的设备台数} \times \text{每台设备开动班次}}{\text{工人看管定额}} \times \text{出勤率}。$$

#### 第 7 条 按劳动效率定员

有劳动定额的特别是以手工操作为主的工种，按照生产任务（或工作量）和工人的劳动效率来编制所需定员的人数。计算公式如下。

$$\text{定员人数} = \frac{\text{每一轮班应完成的生产任务}}{\text{工人劳动效率}} \times \text{出勤率}。$$

#### 第 8 条 按岗位定员

以岗位看管为主的工种，根据工人看管或操作的设备的工作岗位数、岗位工作量等因素计算。不仅要确定有多少需要工人操作或看管的岗位，而且要根据各个岗位的工作量，工人的劳动效率，轮班次数和出勤率等因素，计算定员人数。对于多岗位共同操作的设备，计算公式如下。

$$\text{定员人数} = \frac{\text{共同操作的各岗位生产工作时间总和}}{\text{工作班时间} - \text{休息与生理需要时间}}。$$

#### 第 9 条 按比例定员

辅助生产人员和某些非直接人员的确定，根据公司员工总数或某一类人员总数的比例计算。计算公式如下。

$$\text{定员人数} = \text{职工总数或某类人员总数} \times \text{定员比例}。$$

#### 第 10 条 按组织机构、职权范围和业务分工定员

管理人员和工程技术人员的定员，根据职能科室的职责范围、业务分工和工作量来计算。先确定管理体制、组织机构，然后确定各职能科室各项业务的分工及职责范围，最后，按具体情况进行定员。

### 第 4 章 附则

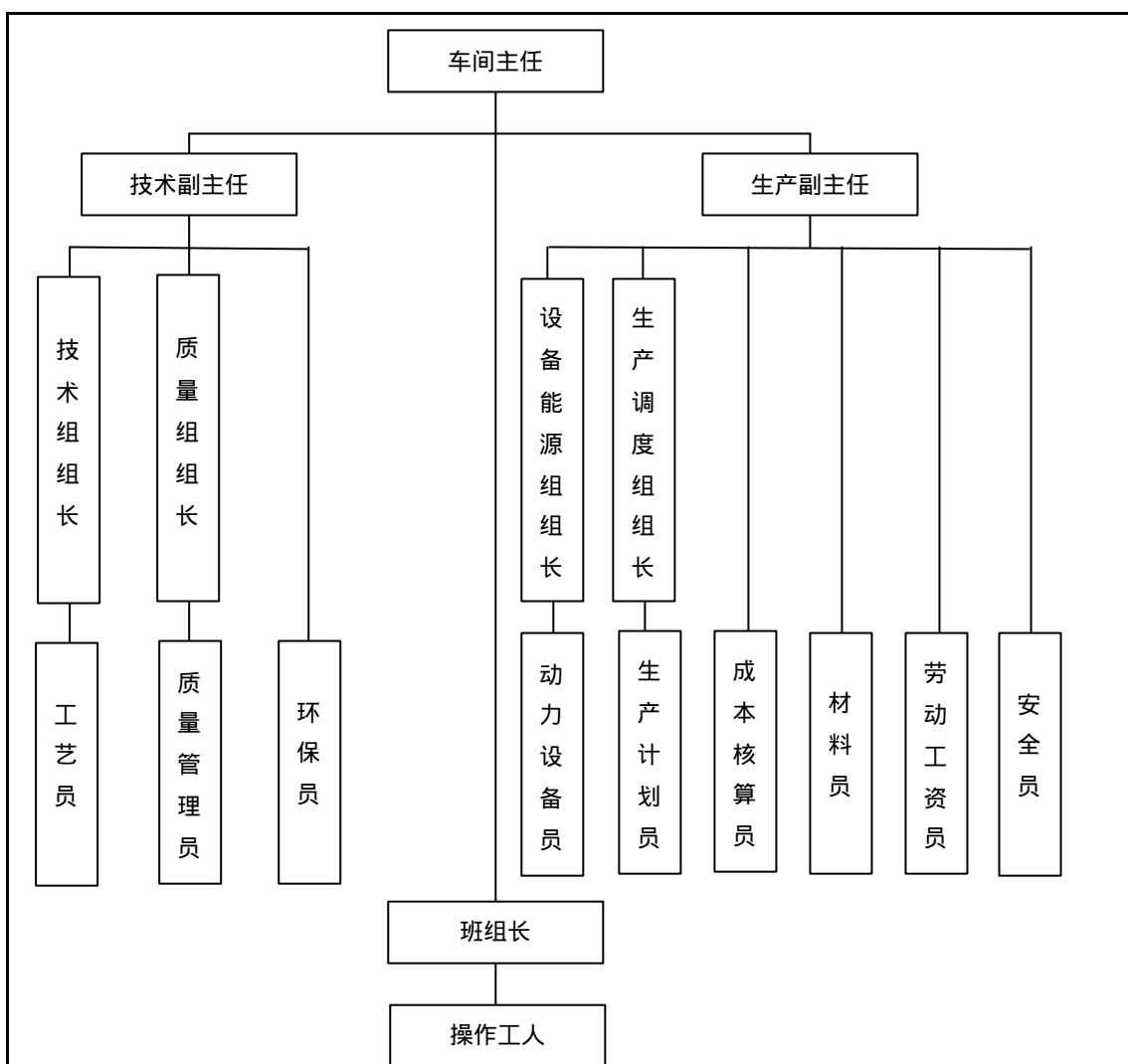
第 11 条 本制度由人力资源部负责解释、补充与修订。

第 12 条 本制度自颁发之日起生效实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 12.2.1 车间组织结构设计方案

方案名称	班（组）长绩效考核方案			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>按车间生产规模大小和生产特点，可分为大中型车间和中小型车间。</p> <p><b>一、大中型车间组织机构</b></p> <p>生产规模较大、产品品种多、职工人数 300～500 的车间，车间主任可下设一至二名副主任，以协助分管技术、质量工作和生产管理工作。</p> <p>同时，根据车间专业管理内容配备若干职能人员，负责专业管理并对生产班组进行业务指导。由于专业管理内容繁简情况不同，职能副主任可下设专业职能组，配备 1～3 名专业管理员，以负责具体专业的管理工作。</p> <p>大中型车间组织机构的参考模式如下图所示。</p>					

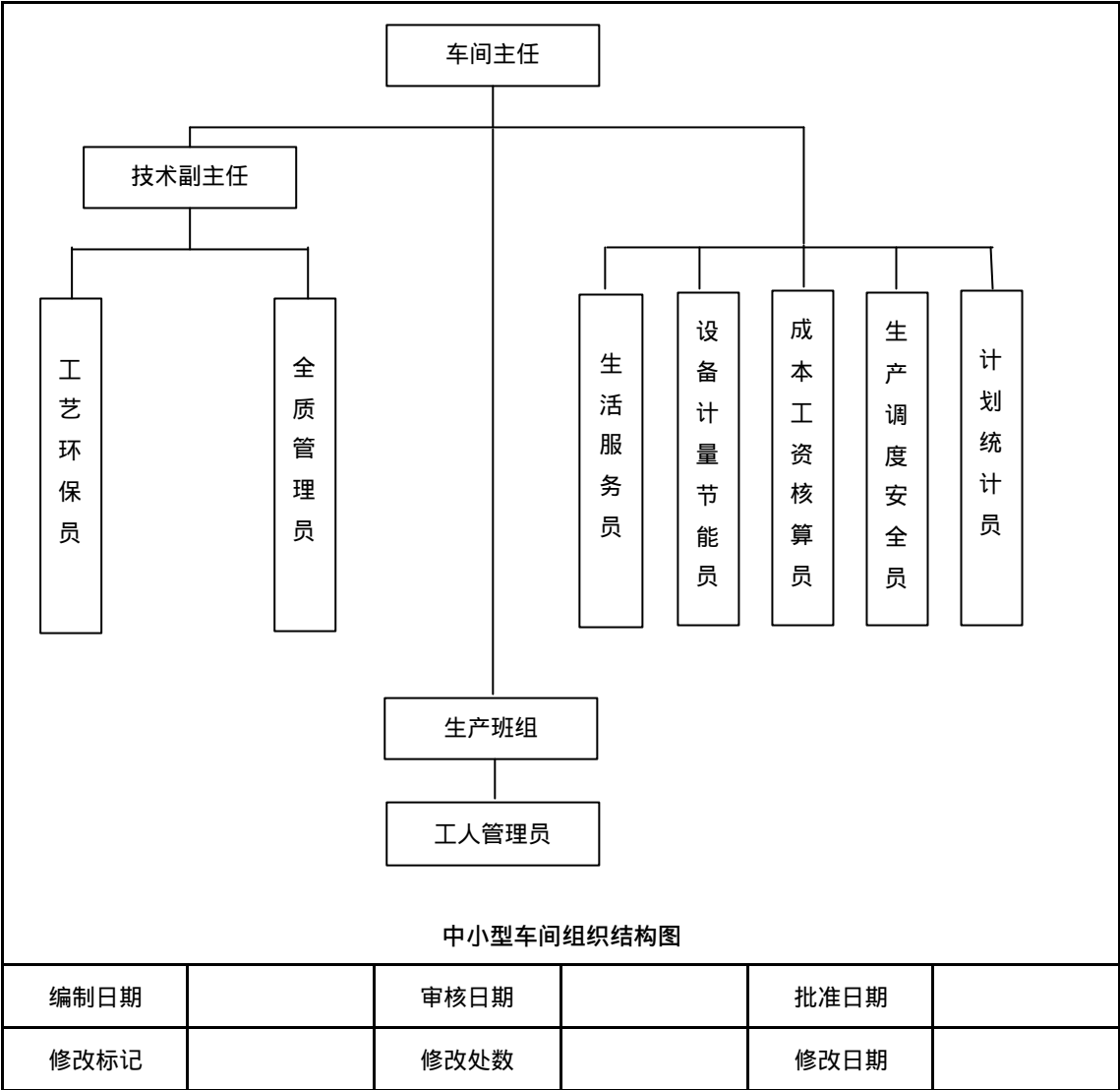


大型车间组织结构图

## 二、中小型车间组织机构

生产规模较小、生产品种单一、职工人数不足 300 名的车间，车间主任下设一名副主任协助分管技术、质量工作或生产管理工作。根据车间生产特点，配备合适数量的职能人员以协助车间主任进行专业管理和对班组业务指导工作。

中小型车间组织结构的参考模式如下图所示。





## 12.2.2 现场员工岗位职责设计

### 1. 车间主任

	基 本 要 求	相关说明
任 职 资 格	1. 学历：大学专科以上 2. 专业经验：3 年以上相关生产管理工作经验 3. 个人能力要求 具备较强生产计划编制能力、质量管理能力和控制成本的能力，具有良好的沟通能力、组织协调能力	1. 独立性强，意志坚定，热爱生产管理工作，愿意不断学习 2. 责任心强，能很好调动员工积极性，且在员工中威信度高
职 责 内 容	1. 组织拟订年度车间工作计划，具体安排每月、每周、每个工作日的生产计划并监督完成 2. 负责车间的生产活动及其他相关辅助工作，检查车间各班次作业完成情况，根据生产进度调整人员休班或加班 3. 按时巡查生产现场，及时纠正生产和管理错误，处置各类生产故障、异常情况和紧急事情 4. 审核、审批生产计划、指令、物料供应及库存报表，控制生产成本，评估车间及班组投入产出效益 5. 监督车间班组和人员搞好产品质量、设备工艺调整及维护、劳动安全卫生、文明生产、标准化及现场管理 6. 协调执行各职能部门下发的工作指示和计划，遇到矛盾或冲突时，及时上报生产经理裁决或协商解决 7. 监督有关人员作好车间各类生产原始资料的收集、整理和归档建档工作，签批上报的各类统计报表、报告 8. 指导、培训、监督车间人员的工作，做好车间员工的绩效考核和奖励惩罚工作 9. 完成上级领导交办的其他工作	
考 核 要 求	1. 考核频率：每月一次 2. 考核主体：生产经理 3. 考核指标：产品质量合格率、在制品周转率、生产成本下降率、产品交货及时率、安全事故发生次数、车间培训计划完成率	1. 考核结果作为薪酬发放、岗位晋升的主要依据 2. 考核不合格，扣罚基本工资 20% 3. 出现重大责任事故，公司有权终止聘用合同
	基 本 要 求	相关说明

## 2. 生产班长

任 职 资 格	基 本 要 求	相关说明
	1. 学历：中专及以上学历 2. 专业经验：2 年以上相关生产现场工作经验 3. 个人能力要求 具备较强生产计划编制能力、质量管理能力和控制成本的能力，具有良好的沟通能力、组织协调能力	1. 能够积极配合、支持车间其他生产班长的的工作，具有良好的团队精神 2. 工作主动性较强，对车间工作经常提出建设性意见和建议
职 责 内 容	1. 协助车间主任全面落实公司和车间的各项管理制度，参与车间各项生产计划的制定并贯彻执行 2. 全面负责班组人员管理工作，如实填报考勤，加强与生产操作工的沟通，考核操作工的工作，做好班组建设 3. 协助车间主任做好每批产品投产前的组织安排和相关技术准备工作，做好首件产品的检验工作 4. 合理安排各道工序的生产，注意各道工序的工时平衡，按生产通知单规定日期下线，保证按时完成任务 5. 组织全班人员开展技术练兵，提高全班技术水平，狠抓产品质量，降低不合格率，确保质量有关指标的完成 6. 及时发现生产中出现的的问题，协助车间主任采取解决措施，确保生产过程中各个环节的正常运转 7. 切实抓好班组的安全生产工作，加强设备的维修保养，督促检查班组安全生产措施和安全消防器具 8. 实施全班组人员的技术传授和培训活动，提高操作水平 9. 开展小组的经济核算，节约能源和辅料，降低产品成本	
考 核 要 求	1. 考核频率：每月一次 2. 考核主体：车间主任 3. 考核指标：生产计划按时完成率、产品一次性合格率、产品返工率、工时标准达成率、下属违规次数、产品交货及时率	1. 考核结果作为薪酬发放、晋升降职依据 2. 连续 3 个月考核不合格做降职或辞退处理
	基 本 要 求	相关说明

## 3. 操作工

任 职 资 格	基 本 要 求	相关说明
职 责 内 容	1. 学历：中专及以上学历 2. 专业经验：1 年以上本行业相关生产经验 3. 个人能力要求  具有良好的沟通能力和团队合作精神，能熟悉操作相关的专业设备，具有产品自检的能力	1. 具有责任心，对生产中每个环节都尽心尽力 2. 对生产工作有积极持久的工作热情，能主动地以主人翁的态度去完成生产工作
	1. 服从管理，听从指挥，遵守企业和车间的规章制度，按照生产计划实施生产，保质保量完成生产任务 2. 服从技术人员的工艺指导，严格执行产品质量标准、生产工艺文件、安全、设备操作规程，不违章作业 3. 合理领用辅料，控制辅料的消耗，节约用电、用水，节能降耗，降低生产成本 4. 配合做好生产准备工作，做好生产自检，并协助其他操作工自检，提高生产质量 5. 及时解决、上报生产过程中的问题，不合格半成品及时返修，不合格产品不下放 6. 每天认真检查、维护、保养好使用的生产工具和机器设备，合理使用生产工具，提高生产安全率 7. 认真做好本职工作，搞好自己岗位设备和车间的卫生清洁，遵从现场的 5S 管理，实现安全生产和文明生产 8. 服从安排加班加点，积极参加公司、车间组织的培训，认真做好岗位间的协调工作	
考 核 要 求	基 本 要 求	相关说明
	1. 考核频率：每月一次 2. 考核主体：车间主任 3. 考核指标：生产计划达成率、产品交验合格率  技能培训考核合格率、生产定额完成率	1. 考核结果作为薪酬及月度奖金发放的依据 2. 应建立公开、透明、公平的绩效考核体系，避免操作工人的抵触情绪

## 4. 领料员

任 职 资 格	基 本 要 求	相关说明
	1. 学历：中专及以上学历 2. 专业经验：1 年以上车间物料管理工作经验 3. 个人能力要求： 具备良好的沟通协调能力、团队协作能力，具备识别不合格物料的能力和管理一般物料的能力，能对危险物料进行妥善保管	1. 遵守物料领取、保管的制度，服从车间主任和生产班长的安排 2. 善始善终完成领料工作，遇到工作失误主动承担责任
职 责 内 容	1. 根据生产作业计划，制定车间领料计划，并遵照计划领取所需原材料和辅助材料 2. 根据车间生产进度发放各种原材料、辅料到各作业单元并做好相应的发料记录 3. 经常检查物料，发现原材料或辅料有异常时，查明原因并及时处理，不能处理的立即上报领导 4. 控制现场物料不超期，超订单用量或超领原材料和辅料及时退库 5. 负责车间原材料和辅助材料的保管，将原、辅料标识清楚，执行生产现场的定置管理和 9S 管理 6. 按规定处理呆滞原材料和辅料，并做好处理记录 7. 协助相关人员做好现场物料的盘点工作 8. 协助统计员作好原材料、辅料的统计报表，按规定填写有关资料，台账清楚，手续齐全，账、物相符 9. 维护好物料搬运工具和危险物料的安全防护设施	
考 核 要 求	1. 考核频率：每月一次 2. 考核主体：车间主任 3. 考核指标：缺料/错料次数、领料延误造成停工待料时间、现场应退物料超期未退仓库的次数、物料相关记录差错率、原料因保管不善造成损失的金额	1. 考核结果作为调整薪酬、评选先进、晋升及淘汰的主要依据
	基 本 要 求	相关说明

## 5. 统计员

任 职 资 格	基 本 要 求	相关说明
	1. 学历：大学专科及以上学历 2. 专业经验：1 年以上统计工作经验 3. 个人能力要求 具有良好的数字分析能力和良好的分析问题、解决问题的能力，具有较强的承压能力、沟通能力和良好的团队合作能力	1. 勇于挑战，不畏困难，永不满足，努力提升自己，为达成目标竭尽全力 2. 对工作有强烈的责任心，并能积极的付诸行动
职 责 内 容	1. 负责本车间生产统计体系的建立、管理、完善，建立和健全统计台账制度 2. 负责产品原材料、辅料、机台设备及其它相关车间生产用品的进、出、存统计，并建立分项台账 3. 对生产进度数据、机台工时数据等进行统计，并负责相关数据的分析、归纳和存档 4. 登记生产统计原始记录，负责车间年度、季度、月度生产统计报表和产量日报表等生产报表的制作和上报 5. 定期进行成本、生产统计分析，出具统计分析报告，发现问题及时向有关部门汇报并解决 6. 协助车间主任对员工进行考勤，掌握员工实际上班时间，并制作员工月出勤状况统计表 7. 协助财务部开展车间盘点工作，按要求制作盘点统计表 8. 协调管理统计信息系统，录入、维护和更新统计数据 9. 负责生产部统计资料、报表台账的收集、归档与管理	
考 核 要 求	1. 考核频率：每月一次 2. 考核主体：车间主任 3. 考核指标：原材料统计差错率、产品统计差错率、考勤统计差错率、统计报表上报及时率、统计信息录入出错率	1. 考核结果作为薪酬发放依据 2. 除车间主任外，经常与统计员有工作往来的生产班长和操作工人参与到考核工作中，以保证考核的公正
	基 本 要 求	相关说明

## 6. 生产调度员

	基 本 要 求	相关说明
任 职 资 格	1. 学历：大专以上学历 2. 专业经验：1 年以上本职工作经验 3. 个人能力要求 具有较强的应变能力、沟通协调能力、计划调度能力、问题解决能力等	1. 工作认真自信，能全面注意到生产计划执行过程中的必要细节 2. 认真负责，积极履行职责，服从上级的工作安排
职 责 内 容	1. 根据生产作业计划和生产进度，现场协调人员、物料和设备，疏导、开展生产活动，确保按时完成生产任务 2. 根据生产作业进度，协调、督促生产车间零部件及各工序产成品的流转，保持生产有效运行 3. 及时安排并协调紧急订单或补货订单的生产 4. 监督、检查各生产环节半成品的投入和出产进度，发现问题及时协调 5. 监督、检查生产所需物料缺损情况，跟催生产环节所需物料，确保物料足量、及时到位 6. 参加生产调度会议，汇报当班期间的生产作业情况，记录、整理和下发会议纪要 7. 收集、整理日、周、旬、月计划完成情况的统计资料和其他生产信息，并进行分析为下一阶段的生产调度工作提供参考依据 8. 完成领导交办的其他或临时性任务	
考 核 要 求	1. 考核频率：每月一次 2. 考核主体：生产调度主管 3. 考核指标：生产交期达成率、生产排程达成率、生产任务单准确率、物料跟催及时率、紧急/补货订单按时完成率、调度会议纪要下发及时率	为避免考核的片面性，可以采取生产调度主管、生产调度员本人、生产部调度员等不同主体全方位、多角度进行考核。
	基 本 要 求	相关说明

## 7. 生产技术员

任 职 资 格	基 本 要 求	相关说明
	1. 学历：大学专科及以上学历，具有初级技术服务任职资格 2. 专业经验：1 年以上行业技术类岗位从业经验 3. 个人能力要求 具有良好的归纳思维、问题发现与解决、技术创新等能力	1. 分析问题深入浅出，提供多种解决方案 2. 自如应对变化或不确定因素，能很好地处理相关问题
职 责 内 容	1. 根据生产工艺、技术研究计划及生产技术主管的工作安排，完成工艺试验研究任务 2. 完成工艺图纸、工艺方案、工艺流程书、工序控制标准等工艺文件的编制工作 3. 根据生产进程的需要，及时将相关生产工艺文件下发至相关部门及人员 4. 深入车间的生产现场，对生产过程予以技术指导，及时解决生产过程中出现的技术问题 5. 参与各类生产事故的处理工作，提出技术改进方面的意见 6. 跟踪搜集国内外行业先进的生产技术信息，为生产工艺技术的应用和改进工作提出合理化建议 7. 负责企业内部生产技术资料、工艺规程资料、工艺方案的整理和保管，并做好保密工作 8. 完成上级领导临时交办的其他任务	
考 核 要 求	1. 考核频率：每月一次 2. 考核主体：生产技术主管 3. 考核指标：安全工作计划执行率、安全隐患整改率、事故调查报告及时提交率、现场巡视工作完成率、防护用品发放及时率	考核结果作为调整薪酬、评选先进、晋升及淘汰的主要依据
	基 本 要 求	相关说明

## 8. 安全员

任 职 资 格	基 本 要 求	相关说明
	1. 学历：中专及以上学历 2. 专业经验：1 年以上相关安全管理工作经验 3. 个人能力要求 具有较强的安全监督能力，责任心强，能承受工作压力，细致、耐心、谨慎、踏实、稳重	1. 工作充满热情，积极主动，关注企业长期的发展方向 2. 勇于承担责任，自觉从企业的角度出发，维护企业利益
职 责 内 容	1. 确保企业制定的安全工作行动计划及阶段性安全工作重点得以执行，并确保各项安全制度有效贯彻 2. 组织隐患排查工作，及时通报，确保整改方案的实施，并进行结果评估，确保及时消除安全隐患 3. 参与事故调查、分析，按相关要求及时完成事故调查报告，组织实施整改方案 4. 参与组织工作危险分析以及事故根本原因分析，组织实施安全改造、维修项目，并检验其完成情 5. 开展工作场所的现场巡视，监督并检查员工对安全管理制度的遵守情况，对违纪行为进行纠正 6. 管理个人安全防护用品的领用、发放、使用及回收工作，确保各种安全设施、警告装置和标记的完好配置 7. 组织实施安全培训计划，确保针对企业管理层、员工的培训计划得以实施 8. 完成上级领导临时交办的其他任务	
考 核 要 求	1. 考核频率：每月一次 2. 考核主体：安全主管 3. 考核指标：安全工作计划执行率、安全隐患整改率、事故调查报告及时提交率、现场巡视工作完成率、防护用品发放及时率	1. 考核指标体系的设计，由安全经理、安全主管、被考核人员及安全管理工作方面的专业人士组成的考核工作小组负责
	基 本 要 求	相关说明



### 12.2.3 车间员工加班管理细则

制度名称	车间员工加班管理细则			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>本公司员工于每日规定工作时间外，如赶上生产或处理急需事故，需进行加班。为规范加班手续办理及考核，特制定本细则。</p> <p><b>第 2 条 适用范围</b></p> <p>本细则适用于生产一线员工加班流程及考核工作。</p> <p><b>第 3 条 加班手续办理</b></p> <p>1. 一般员工加班</p> <p>(1) 生产现场管理人员加班一律由直接上级主管报请主任级主管指派后填加班单。</p> <p>(2) 生产部门人员加班，先由生产管理小组根据生产工时需要拟定加班部门及人数，经生产部门同意后，由生产班长排班，报由车间主任核定，并将加班时间内的生产量由生产班长记载于工作单上。</p> <p>(3) 训练计划内必须的加班，经副总经理核准始能加班。</p> <p>(4) 以上人员的加班费，须于当日下午 4 时前送交人力资源部，以备查核。</p> <p>2. 车间主任加班</p> <p>(1) 各车间于假日或夜间加班，其工作紧急而较为重要者，车间主任应亲自前来督导，夜间督导最迟至 22 时止。</p> <p>(2) 主任加班不必填加班单，只须打卡即可。</p> <p><b>第 4 条 加班考核</b></p> <p>1. 一般员工加班考核</p> <p>(1) 生产部门于加班的次日，由生产调度室，按其加班工时，依生产标准计算其工作是否相符，如有不符现象应通知行政人事部照比例扣除其加班工时，至于每日的加班时数，则由所属车间主任做记录，并予签证。</p> <p>(2) 生产调度室直属主管对生产一线员工的加班情况亦应切实核查，如有敷衍未达预期效果时，可免除其加班薪资加成。</p> <p>2. 车间主任加班考核</p> <p>如有应加班而未加班，致使工作积压延误情形者，由车间主任专案考核，同样情形达两次者应改调其</p>					

他职务，并取消其职务加给。

#### 第 5 条 加班薪资

##### 1. 车间主任

各部门主管因已领有职务加给，故不再另给加班费，但准报车费（有公交车可达者不得报销计程车资）及餐费。

##### 2. 生产一线员工

不论月薪或日薪人员凡有加班均按下列程序发给加班薪资。按全年月平均工作天数和工作时 20.92 天和 167.4 小时为标准，职工的日工资和小时工资按此进行折算，具体如下。

（1）正常工作日加班薪资=月工资性收入÷20.92÷8×加班小时数×150%。

（2）正常休息日加班薪资=月工资性收入÷20.92÷8×加班小时数×200%。

（3）法定节假日加班薪资=月工资性收入÷20.92÷8×加班小时数×300%。

#### 第 6 条 加班工时计算

1. 如系锅炉、熔炉及机械操作不能停机者，在每餐时间内酌留 1~2 名员工看守，并应在现场进餐，不得远离工作岗位，违者以擅离岗位论，其进餐的时间可视作连续加班计算。

2. 其他工作人员每日均以 8 小时计算，如需延续加班者，其计算方法应扣除每餐 30 分钟（夜点亦同），即等于加班时间，不得藉任何理由要求进餐时间为加班时间。

3. 凡需日夜班工作者，应由各单位主管每周予以调换一次务使劳逸均等为原则。

#### 第 7 条 注意事项

1. 加班的操作人员超过三人时，应派领班负责领导，超过 15 人时应派职员督导。

2. 公休假日尽可能避免临时工加班，尤其不得指派临时工单独加班。

3. 分派加班，每班连续以不超过 12 小时，全月不超过 46 小时为原则。

#### 第 8 条 加班请假

1. 操作人员如有特别事故不能加班时，应事先向领班声明（领有具体事实不得故意推诿）否则一经派定即须按时到退。

2. 连续加班阶段，如因病因事不能继续工作时，应向领班或值日值夜人员以请假单请假。

3. 公休假日加班，于到班前发生事故不能加班者，应以电话向值日人员请假，次日上班后再检具证明或叙明具体事实，填单补假（注明加班请假字样），此项请假不予列入考勤。

第 9 条 在加班时间中如因机械故障一时无法修复或其他重大原因不能继续工作时，值日值夜人员可分配其他工作或提前下班。

第 10 条 凡加班人员于加班时不按规定工作，其有偷懒、睡觉、擅离工作岗位或变相赌博者，经查获后，记过或记大过。					
第 11 条 本细则经经理办公会议研讨通过并呈总经理核准后实施。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 12.3.2 安全生产教育培训制度

制度名称	安全生产培训管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 安全生产培训必要性分析</p> <p>安全生产教育培训是企业贯彻“安全第一、预防为主”的安全生产方针，是实现安全生产管理工作规范化、程序化、科学化最重要的基础工作。</p> <p>第 2 条 目的</p> <p>为不断提高企业管理层领导和广大员工的安全第一思想意识，增强搞好安全生产、劳动保护工作的责任感和自觉性，特制定本制度。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 三级安全教育</b></p> <p>第 3 条 凡新招（聘）、调入公司员工、见习期大中专毕业生、实习生、到生产班组劳动的干部以及临时务工人员都必须进行三级安全教育。经考试合格者，方可领用劳动防护用品进入生产作业现场。</p> <p>第 4 条 公司级安全教育</p> <p>1. 新员工到达分配单位后，由单位安全员陪同到资产运营部领取“三级安全教育卡”及试卷，资产运营部专职安全员负责开展公司级安全教育。</p> <p>2. 教育内容主要有以下 4 部分。</p> <p>（1）公司安全生产总则。</p> <p>（2）有关安全生产规章制度。</p> <p>（3）公司区域内特殊、危险部位及安全规定。</p> <p>（4）公司内历年典型的工伤事故案例。</p> <p>3. 时间：2 天。</p>					

**第 5 条 公司各部室、各分公司级安全教育**

1. 公司各部室、各分公司在新员工调入本部门时，由主管安全领导负责开展安全教育。

2. 教育内容主要有以下 3 部分。

(1) 公司各部室、各分公司生产产品（工作）特点及相关的安全生产规章制度。

(2) 公司各部室、各分公司危险作业场所和危险源及应注意的事项。

(3) 公司各部室、各分公司历年发生的工伤事故案例。

3. 时间：1 天。

**第 6 条 班组安全教育**

1. 新调入人员进入部门班组后，由班组长或班组安全员负责开展班组级安全教育。

2. 教育内容主要有以下四部分。

(1) 班组工作性质及职责范围。

(2) 设备、设施的性质及安全装置。

(3) 本岗位的安全操作规程及规章制度。

(4) 正确保管、使用劳动防护用品。

3. 时间：半天。

**第 7 条** 进行三级安全教育后，根据行政人事部下发的“三级安全教育卡”经考核合格后，受教育人及教育者按照教育卡逐项内容填写，并签字加盖本部门公章后，交行政人事部存档备案。三级安全教育卡如下所示。

**三级安全教育卡**

姓名		性别		年龄		文化程度	
进厂日期		体检情况		工种		分配部门	
三级教育	公司级教育内容		部室级教育内容		班组级教育内容		
	教育起止日期		教育起止日期		教育起止日期		
	考试成绩		考试成绩		考试成绩		
	主考人（签字）		主考人（签字）		主考人（签字）		
师徒合同号		师傅签名		部门主管			
考试合格证号		发放日期		主办人			
个人态度			公司教育部门意见				

准上岗人意见（企业安监）		领导意见（签字）	
备注			

第 8 条 经行政人事部确认新员工符合上岗资格后，开据单据（调令）通知供应分公司发放相应的劳动防护用品。

### 第 3 章 班组安全教育培训

第 9 条 班组是企业的细胞，是企业管理和员工从事生产劳动的基本单位，做好班组安全生产管理，是企业实现安全生产的基础保障。

第 10 条 班组长必须对本班组的安全生产、劳动保护和安全教育负责。

第 11 条 凡公司内各部门班组长，必须参加由行政人事部、工会组织的分批轮训教育培训，班组教育培训应每两年进行一次。

第 12 条 公司各部室、各分公司可根据本部门生产管理工作的特点，开展定期与不定期的班组长培训。

第 13 条 班组安全教育培训内容主要有以下四部分。

- 1．班组安全生产的重要意义。
- 2．班组安全生产管理。
- 3．班组坚持“五同时”和“三不放过”的原则。
- 4．班组如何处理、分析工伤事故。

第 14 条 教育培训时间：8 小时。

### 第 4 章 特种作业人员培训、复审教育

第 15 条 特种作业人员在生产过程中担负着特殊的任务，具有技术性强、危险性大、不安全因素多、发生事故影响面广的特点。因此，必须进行专门的安全技术培训，并经过严格的考试，合格后发证，持证才能上岗。

第 16 条 特种作业人员有以下 8 个工种。

- 1．电工。
- 2．电气焊工。
- 3．吊车工。
- 4．厂内机动车辆（电瓶车、叉车）。
- 5．压力容器操作工。
- 6．剪、冲、压工。

7. 耐压试验工。

第 17 条 凡要从事特种作业人员，须由公司各部室、各分公司提出书面申请，经行政人事部审批、卫生部门体检合格后，方可进行相关工种的安全培训与实习。特种作业学员在实习期内严禁独立作业。

第 18 条 申请办理特种作业学习证详见《特种作业人员培训与复审管理制度》中有关规定。

第 19 条 特种作业实习期限如下所示。

1. 电工：2 年。

2. 电、气焊工：6 个月。

3. 吊车工：6 个月。

4. 厂内机动车辆：6 个月。

5. 压力容器操作工：3 个月。

6. 剪、冲、压工：3 个月。

7. 耐压试验工：3 个月。

第 20 条 特种作业学员培训、实习期满后，必须经市、区级劳动安全部门考核合格后，持证才能上岗。

第 21 条 生产部应配合行政人事部开展有关特种作业人员内、外的培训事宜。

第 22 条 持有特种作业安全操作证的人员，每年必须进行一次公司内部的专业性的复训教育，复训率必须达到 100%。

第 23 条 复训教育由行政人事部负责组织，参加复训人员不得无故缺席、缺考。因故缺席，必须由所在主管领导开据证明，到资产运营部补训、补考。无故缺席不补课、补考者或补考不合格者，行政人事部有权取消本人特种作业上岗资格。

第 24 条 调入本公司的特种作业人员，必须持证到行政人事部进行验证、复训，否则不准从事特种作业工作。

## 第 5 章 变换工种教育

第 25 条 公司内各部门的工种调换到工种平衡的相对稳定，是保证企业安全生产管理的有利措施。因此，人事调动、工种变换必须由各部门申请，行政人事部负责进行变换工种教育。

第 26 条 变换工种人员自行政人事部签署调令三日内，到生产部接受变换工种教育。未经教育进入新岗位者，部门主管领导及责任者按违章指挥与违章作业处罚。

第 27 条 变换工种教育步骤同“三级安全教育”程序相同。

第 28 条 同一般工种变更为特种作业工种，必须严格执行公司《特种作业培训与复审管理制度》中有关规定。

## 第 6 章 全员安全教育

第 29 条 全员安全教育是企业做好安全生产与劳动工作的重要前提,是提高广大员工遵章守纪、增强自我保护能力的重要环节。全员安全教育必须全员参加。

第 30 条 全员安全教育由行政人事部负责组织开展。

第 31 条 全员安全教育主要包括以下五项内容。

1. 安全生产法规、政策、方针及意义。
2. 正确使用劳动防护用品及保管。
3. 安全技术知识。
4. 工伤事故的紧急救护及自救措施。
5. 工伤事故案例及教训。

第 32 条 行政人事部负责全员安全教育考勤记录与存档工作,因故缺勤者由行政人事部经理负责进行教育。

第 33 条 全员教育需经考核,不合格者必须经过二次培训与补考,合格后方可上岗工作。

#### 第 7 章 中层(含中层)以上干部安全培训

第 34 条 加强中层以上干部的教育,切实贯彻本岗位安全生产责任制,为保证全公司广大员工树立安全思想,增强遵章守纪的自觉性,实现安全生产起到积极的作用。

第 35 条 中层以上干部必须接受由行政人事部、生产部安排的安全培训。

第 36 条 中层及以上干部安全培训内容主要包括以下四部分。

1. 国家有关劳动保护政策、方针及安全生产监察条例。
2. 公司的安全生产规章制度、安全生产职责及安全生产责任制。
3. 工伤事故的分析、处理及“三不放过”的原则。
4. 结合本公司事故隐患、事故案例开展安全意识与法制教育。

第 37 条 中层以上干部培训率要求 100%,所有中层以上领导必须按时分批、分期参加培训,无故不参加培训或经考核不合格者,不得进入领导岗位。

#### 第 8 章 复工安全教育

第 38 条 凡长期脱离工作岗位,又回到原岗位之前,必须接受复工教育。

第 39 条 复工教育范围如下。

1. 脱岗外出学习或外借半年以上人员。
2. 产假半年以上人员。
3. 病休半年以上人员。
4. 工伤痊愈的上岗人员。

第 40 条 复工人员的教育同三级安全教育程序相同，无复工手续，单位领导不得安排其工作，无复工手续上岗作业，一经发现视为违章作业论处。

### 第 9 章 “四新”教育

第 41 条 “四新”即新工艺、新产品、新设备、新材料。

第 42 条 “四新”的投产使用，要求操作者采用新的操作方法，因此开展对员工进行“四新”前的安全教育至关重要。

第 43 条 “四新”教育内容主要有以下四项。

1. 新工艺、新产品、新设备、新材料的特点及操作方法。
2. “四新”投产过程中存在的危险因素、危险区、有害物质散发部位以及预防方法、新的安全防护装置的特点和使用方法。
3. 新制定的安全管理制度及安全操作规程内容和要求。
4. 正确使用个人防护用品的要求。

### 第 10 章 附则

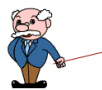
第 44 条 本制度由行政人事部负责制定、修订补充、解释和执行情况的监督检查工作，生产部负责该制度的组织执行相关事宜。

第 45 条 本制度自 × × × × 年 × 月 × 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	



# 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](mailto: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**