



《中国管理发展式》之  
海尔OEC管理模式  
一天表格版

表一、 青岛海尔电冰箱股份有限公司方针目标一览表

方 针	XX年 以深化内部分配制度改革为中心，以自主管理为重点，按市场细分化原则开发新产品，巩固欧美出口市场，提高精神文明素质，成为国内外市场上有竞争力的冰箱厂。		xx年 以深化三项制度改革为中心，以日清工作为重点，按市场细分化原则开发新产品，巩固欧美出口市场，成为国际化的冰箱企业。		xx年 以提高生产率为中心，以优化管理体系为重点，强化全员自主管理意识，加强全方位与国际接轨，以高科技、高质量树立具有海尔特色的国际名牌，创建具有海尔特色的国际化的先进企业。				
	对 比 项 目		目前国内外最高水平		海尔电冰箱股份公司情况				
目 标			水 平	厂 家	XX年	XX年	增 幅 %	XX 年 计 划	增 幅 %
	能 力	产 量 （ 万 台 ）							
		品 种							
	效 益	销 售 额 （ 亿 元 ）							
		利 润 （ 亿 元 ）							
	生 产 率	实 物 劳 动 生 产 率 （ 台 / 人 . 年 ）							
		人 均 利 润 （ 万 元 / 人 . 年 ）							
		人 均 收 入 水 平							
	管 理	质 量							
		三 项 制 度 改 革							
		基 础 管 理							
	市 场	市 场 产 品	问 号 产 品						
			明 星 产 品						
			金 牛 产 品						
			瘦 狗 产 品						
发 展	目 标 市 场								
	在 名 牌 战 略 指 导 下 的 市 场 地 位								
发 展	科 技								
	新 项 目								
	领 域								

编制:

审核

批准

表二、 青岛海尔电冰箱股份有限公司xxxx年方针目标展开实施对策表

方针:以提高生产率为中心,以优化管理体系为重点,强化全员自主管理意识,加强全方位与国际接轨,以高科技、高质量树立具有海尔特色的国际名牌,创建具有海尔特色的国际化的先进企业。

序号	目标	目标值	现状及问题点	实施对策										期限	承担部门▲ 主牵头△ 辅责任 * 配合			工作标准	见证性材料	审核办法										
				劳人处	财务处	企划处	材料处	质管处	设备处	检验处	售后	一厂	二厂		三厂	标准	材料				办法									
5	管 理	1) 日日清管理和三项制度改革达集团A级  2) 深化三级核算,提高班组管理水平	1) 日日清工作日纠偏率不高  2) 现场管理不均衡,有死角,标准偏低	5—1通过日清控制工作过程,把日清融到每个人每件事中,确保目标实现:按“职责分工—工作台帐—日清纠偏—结果复审—工资兑现”的程序执行										8月	▲	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	新制度	模式材料	月报审考核		
				5—2所有目标,计划控制到日,应用微机安各项目进度列出分段检查的周期(或时间)表,日清控制纠偏,确保项目受控率100%,一级目标完成率100%,二级目标完成率>95%										全年	△		▲								Q19509A,014206	检查表及考核结果	月报审考核			
				5—3用IB手段实现现场CI(5S.绿色工位,班组建设),成熟现场管理模式										5月											△	△	△	:	:	每月工作计划考核
				5—4培养、选拔市级、集团级专业技术拔尖人才和劳模7—19名,培养2—5名具有奉献精神,较高业务素质 and 创造力、富有工作激情的高、精、尖人才										全年	▲										新制度	业务考核结果	每季工作计划考核			
				5—5设立“三工并存、动态转换”公布栏,每月公布一次动态转换结果										3月	▲										:	公布结果	月报审考核			
				5—6制定分配改革方案,解决多干多罚少得、少干少罚多得的问题										3月	▲					△					:	考核结果	月报审考核			
				5—7实行安全三检查,强化安全自主管理功能,重大事故为0,一般事故<0.3%										全年	▲				△			△	△	△	954401—954405	不超标:通报	日报审月考核			
				5—8开展“三无”信得过,迁动培养“三无”信得过班组8—6个										9月	▲	×	×	×	△	×	×	△	△	△	:	三无,评选	每月工作计划考核			
				5—9开展班组升级达标活动,强化班组自主管理意识,培养自主管理班组3个,免检班组10个										10月	△	△			△	▲	△		△	△	929501—929504	结果达标结果	月报审考核			

编制

审核









# 三E卡 (A卡)

姓名:

职工编号:

车间:

班组:

可上岗位:

1		4	
2		5	
3		6	

贴照片

荣誉:

## 填写说明

- OEC考核台帐分A卡和B卡两部分，A卡为年、月度考核表，每个员工每年一张；B卡为计酬、日考核表，每个员工每月更换一张，月底交厂计财科。
- OEC考核台帐填写人为班长或班长指定本班组长一人，个人必须签字认可。
- 职工编号为银行工资代发系统的部门职工编号。可上岗位中序号(1)为目前实际岗位。
- 物耗、质量、价值券由台帐填写人向车间主任索取后，填到B卡上，其他奖罚(如：现场、劳动纪律等)由部门分管的职能人员当日填写。
- 每日各型号产量均记在B卡背面；每日生产计酬(包括公休日、节假日加班)均要求填写在B卡正面，其中加班日生产只计酬不做考核；加班做盘点、现场整改等工作者填写到B卡背面。
- OEC考核台帐的审核程序：填写人 → 班长(审核人) → 个人 → 车间主任(复审人) → OEC台帐管理员 → 职能管理人员。

年度考核 (人数)		1月份 ( )人	2月份 ( )人	3月份 ( )人	4月份 ( )人	5月份 ( )人	6月份 ( )人	7月份 ( )人	8月份 ( )人	9月份 ( )人	10月份 ( )人	11月份 ( )人	12月份 ( )人
当月	累计												
月度 考评	类别												
	典型 事例												

- 说明：1、本总帐每人一份，年底总情况做为本人年底考核的主要依据。
- 2、综合排序说明：当月排序/各月累计排序，当月排序根据指标完成情况来定，累计排序为各月名次累计之和；年度排序以按照年底累加进行(年底累计加值最小，当年排序第一，累计值最大，当年排序最后)。
- 3、图形说明：每月的最优和最劣必须有典型事例剖析。
- 4、考评与排序依据班组建设考核办法。







# 市场链项目工作日清表

姓名：

日期： 月 日

序号	工作项目	工作计划	完成情况	差异分析	解决措施	期限	自评
日清考评： <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C							
签字：							

# 海尔日清栏

日期: ____月____日		<b>Haier</b> _____ 日清栏				表号:		
车间:						第 次修改		
						生效日期:		
时 间	本日计划及标准	巡 检 区 域 或 工 位	问 题 分 析 (责任到人)	S ST 兑现	整 改 措 施	审 核		
	本车间共有____项目(区域、设备、工艺、工位), 巡检频次为____次/( )  年( )月( )日					少发现 问题索赔	签 字	
9: 00—11: 00	本时间段计划巡检____项目, 发现问题____项							
11: 00—13: 00	本时间段计划巡检____项目, 发现问题____项							
13: 00—15: 00	本时间段计划巡检____项目, 发现问题____项							
15: 00—17: 00	本时间段计划巡检____项目, 发现问题____项							
昨日小结: 本月计划巡检____项目, 发现并解决问题____项, 截止昨日应巡检____项目, 发现并解决问题____项, 实际累计巡检____项目, 发现问题____项, 解决问题____项, 未解决项内容及今日对策:				内容	班 组	角 度	责 任 人	激 励
				昨日考评				
				优				
				劣				

**注:**

- (1) 此表通用于工艺、设备、文明生产、安全(人员状态)等项目的车间日清;
- (2) 发现的问题点按合同及市场链条款索赔责任人;
- (3) 管理人员少发现问题按原价值的双倍由审核人索赔到位;
- (4) 右下方的表格中根据日清栏的功能选填;
- (5) “本日计划及标准”栏中设定“项目”有X个, 日频次为Y, 则X、Y的乘积为本日四个时间段“计划巡检项目”的累加;
- (6) “发现问题\_\_\_\_项”一栏必须发现问题, 可根据不同的项目由管理者事先确认后执行。

项目	填表人	姓名	审核人	姓名
工艺	工艺员		技术科长	
设备	设备管理 员		设备科长	
文明生产	车间主任		现场管理员	
人员状态	车间主任		安全员	

部门： 编号： 共（ ）页第（ ）		<b>OEC 日清控制纠偏单</b>				表号：BG233903F08	
						第 1 次 修改	
						生效期：1995.9.28	
序号	内容	责任人	责任价值	完成结果	兑现	纠偏与预防措施	备注
本日计划项目.....，上期结转.....，已完成.....，未完成.....，兑现责任价值.....元 呈报问题：							

应用范围：各部、各处室、各分厂、各.....日清用，主要反映本部（门）重点工作控制情况；

编号规则：                   ，其中股份公司编号为BG，质量部编号为ZL，

部门号    年    月    日

制造部编号为ZZ，其它部门编号以质量手册规定为准。