《中国管理发展式》之

海尔0EC管理模式

一天表格版

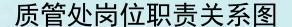
表一、青岛海尔电冰箱股份有限公司方针目标一览表

方针	按市场	聚化内部分配制度改革为中心,以自主管理为重, 场细分化原则开发新产品,巩固欧美出口市场,抗 文明素质,成为国内外市场上有竞争力的冰箱厂。	是高 清工作为	三项制度改革为中 重点,按市场细分 巩固欧美出口市: 水箱企业。	化原则开	自主管理意	识,加强全方位 尔特色的国际名	优化管理体系为重 与国际接轨,以高 牌,创建具有海尔	科技、高质量
		对 比 项 目	目前国内外最	高水平			海尔电冰箱股份	↑公司情况	
			水 平	厂 家	XX年	XX年	增幅 %	XX 年 计 划	增 幅 %
	能	产量(万台)	-			1	No.		1
目	力	品 种	1,600	- 1	7	10 m		1200 100	
	效	销售额(亿元)			4119	10			
	益	利润(亿元)			1		27//		
	生产	实物劳动生产率(台/人.年)					11/1		38 M/ S.
	率	人 均 利 润 (万元/人.年)						16/1/1	22/1/10
		人均收入水平	- CONTRACTOR			9			1/1/2 1/4
	管	质					- All		
	理	三 项 制 度 改 革	MOT TOWN		200	-			BOY A
		基础管理							-11
	市	市 品 東 立 日							1.6600
标	-	场							
25.		产 金 牛 产 品	Mary Street		AL POST				
		按 判) 吅		The Reserve					
	场	目标市场 左名钟 B 型 B E E E E E E E E E E E E E E E E E							
	发	在 名 牌 战 略 指 导 下 的 市 场 地 位							
	反								
	展	新 项 目							
		- ツ - ツ - ツ - リ							

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。

1 ′	予	目	目标	顼	见状。	及			7								期	-	承担	部	A	主	牵头亿	7	辅责	任	* 酉0	合		工1	作	见证性	审核
		标 进目	值	ļ	可题.	点				实	方	色	对	•	策		限	劳人处	务	企划处	材料处		雪 二	备	检 验 处	售后	广	二广	三广	标	惟	材料	办法
																							492					10					
_			4.				Г	1	到每个	人包	件事	中, 石	角保	目标	把日清融 实现: 按	H	8 月	•	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	新制度	训	模式材料		月报审考 核
		管	1) 日清 理 三 三	日 管 和	工.	清作纠		L	果复审 5—2所 机安名	F — T	资兑 标, 进度	现"的 计划排 列出分	程序空制分段	序执行 到日 检查	, 应用微 的周期		全年	Δ	1	•	3		Δ				1	7	Q19 09 <i>A</i> 142	٨,0	检查表对	支亥	月报审考 核
			制度改革	美	偏	率高		1		空率1	00%,	一级	目标	示完质	,确保项 战率 100	b	5 月				100				1	Δ	Δ	Δ					每月工作 计划考核
			团 A级				\$ 17 J. 35		位, 到	E组建	设)	成熟	热现	场管	绿色工 理模式 专业技术		全年	•			36		Δ					1)	新制度	训	业务结结	亥	每季工作 计划考核
5			2) 深作 三组	化	2) #III	场		1	拔尖人	大 才利 基献精	劳模 神,	7—19 较高 [、]	2名,	培养	序2—5名 和创造力		3 月	A													公布结果		月报审考 核
		理	核算,		管	理均	H		5—5 ¹ 栏,每	殳立"三	三工并	:存、	动态		色"公布		3 月	•				178	Δ						÷		考相结果		月报审考 核
			班组	组理	衡有	死		I	少得、	少于	少罚	多得白	的问	题	多干多罚	1000	全年	•				Δ	He b		Δ	Δ	Δ	Δ	954 1— 440	95	不起标:通		日报审月 考核
4	全ブ	进目 方位 太机	优胜			准低			理功能	E,重 干展"	三大事	故为C 言得过), –	一般事	全自主管 事故 一一 音养"三无	,	9 月	•	×	×	×	Δ	×	×	Δ	Δ	Δ	Δ	:		三无,评述		每月工作 计划考核
								1		T展现 管理意	E组升 试识,:	级达标			强化班组 班组 3		1 0 月	Δ	Δ			Δ	A	Δ		Δ	Δ	Δ	929 1— 950	92	结结结		月报审考核



质管处 负责人 (1人)

- 1、工序控制审核
- 2、体系审核复审
- 3、区域管理审核
- 4、出关特殊冰箱审核
- 5、质量改进,现场服务审核
- 6、新产品试产服务审核
- 7、文件管理,档案管理复审
- 8、日清

1、工序控制 2、科内日报考评,审核 现场科 3、三新的推广应用 科长 4、质量日清,质量服务 (1人) 5、计划及临时工作安排复审 发泡 吸附 1、发泡区域管理 管理员 (科长) 2、新产品综合管理 (1)3、吸附区域管理 1、出关特殊合同管理 总装 2、图纸管理 管理员 (1人) 1、总装、检测、包装区域管理 1、蒸发器区域管理 钣金 喷粉 2、喷粉区域管理 管理员 1、钣金、筛选管理、资料管理 (1人) 2、质量信息管理 1、产品审核 区域 管理员 2、现场区域管理 (1人) 3、QC小组、班组建设管理 描图 1、描图 兼内勤 2、统计、内勤 (1人) 3、资料管理 编制:

审核: 复审:

编号					41			芯	E	木	示C	Œ	C ქ	空記	制	亿	本	系	表	<u>:</u>	(-)					号: :效				
部门	或岗位:	Z _n				j	责任	£者	:	M												白	i		F	1		E	3			
内容项目	序号													- Ty																		1
职责										7 4	П			N)												7	Z	33	N			
总	先进	Ŕ			W							S.	1						No.			W.				W		N.	P	2		
目 标	上年										N.						3	1		A							h			1//	J.P	Š
值	本年				L	4		N)				hi			J			1	1							M)					1	
支持	性文件号				Ţ	ľ,															9/	1	7	7						N.	M	1
控	月份																					1	7	13	1		P					91
制追	计划											4							p						1	1	1		Á			1
踪	本期实际				Š			12	8			5	2		30															7		1
	序号																			-					2			4	1		1	2
7	内容						-04				30						186															1
子目	责任者						Y.		100	4									33							3	f			H		1
标	要求时间																					f									2	
	实际完 成时间		TO THE								184																	SAME LI				
	见证性 资料编号																															
备注	填写职责时 包含数个保				1,	经治	济贡	责任	、基	基础"	管理	、仓	小新'	性工	[作]	四ブ	方面	填	写,	每-	一职	责对	力应	— <u>;</u>	总目	目标	, 4	每-	一总	.目	际又	

编制:

批准:

	标化	编号 项目 直																																	
目 本 月 其	标化							\neg		-		_				1													4						
本月	计划	直																																	
其																																		- 4	
		值																																	
甲		标 值																																	
		月值																														36		4.330	
本 月	实际																		Æ				48						96		10	34			
其 中		标 值																												4	9		1		
		月值																				Ì.								153		9	7/13	199	
考评 结果		工资													Hà	di in		- 16"			1		Và				933				V			1603	
41木		工资			1														1	10	_		70	Ď.							1		W.		
	效果考	斧评总计:					应得		В			实得		В				效考	亥 系	系数为	(1)	_	B	/ 应往	导	B	×609	%=	М						
	(2 F B	L »						木	H				重		.	点			Τ	NII.	作		///			120	W					110		W L L	
序 组 号	编号或 责任人	时间 项目				. 1						.					施			进			度		20		7/	Ø,		N ₁				见证性材	料编号
	- 500		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	3	1 4	5	6	7	8	1 9	2	2	2 2	2	2 4	2 5	2 6	2 7	2 8	9	3	3		
	100		á						3			3/40		ŧ		4						h				E ST	30		-	1	4	My	K)	/A	
																												-		ell.			1	M. I	
	No.	-																													5		-	1	1/4
						1								ď	34			10	7 6	13		1)	4		ŝ		379			-80		8	1		100
责任价值	直兑现情况	(外内部)																Sec.	3			\mathbb{R}^{p}							-	-				合计	11
	山偏 単 组	<u></u> 그.					+																											 合计	
											+																					=	4		
	山偏单多	見 申				-4									14.1																			合计	
小应清						\dashv	_	\dashv		+	+																							合计	
A 项	_						+	\dashv		+	+																							合计	
	页 数							\dashv			+																							合计	
B 项 数							-				+																							合计	
自计日							\dashv	-																										合计	
审核。							\dashv	+																										合计	
	八 考核总计:	L	.得	L P		5	平得		 3	口注	协生	上土村	系数	4. (3)	实征	 逗	D/	应得			× 40)%=								编	± 1.		台订 批准:	

4	扁气	<u>1</u> ;		ı,	ř					力	7	日	重	Î C	5	Τ	<u></u> 化	=														号:]
4	ŧ	页	第页							7	/	, J		= / \			1 [Ī													第		次	修改	1
	`													H																	生	效期]:		_
J=	茅	编号	时间								实		斺	包		进		度																见证性	ŀ
-	号	或责 任人	项目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1 2		1 4	1 5	1	1 7	1 8	1 9	2	2	2 2	2 3	2 4	2 5	2 6	2 7	2 8	2	3 0	材料编号	
Г		J. Santa											1					1000	4,70	70		800						1			18	1		ABY IV	
																		٧, ,											37	2	(A)	M			
Г							W	V								1												11/-	49				A,		
					8 1								LAN.		18	Sec.	Ŋ.	17		No.	4	77			TO.	نسا					W			T ALL	
		11-1	-1/4/5									N		art.					3	3				W			4				1		9	1777	j
						7		-											11		1	1									V		1		
Г																		-6			1	A		11/1	17	3				W		W			
																					2	N.						7	8/-	6		١,		BEAR!	
				-																		1			1	2	(je		7		1	13,		39 y 1	
		700					1	-							4		+							Market I					1	1	1/		131	9/1/	
			1				18				7	9/					Ż.												9	7/			14	11	/
																															11	2		1918 1	4
								K												1100			À	w.			فترو		4		9			11	1
																				3-	-2				3										1
				di								+							48			30												11/1	1
			TEM.							7																							1		
																												7-				-			
		Apple	-										200	-	2.	2344			A	wit.		84													

- 说明: 1、符号+、0、一: 表示本月实际值比目标值上升、持平、下降;符号↑、0、↓:表示本月实际值比上月值上升、持平、下降。 计划检查 计划完成 公休日
 - 2、检查结果用A、B、C表示,A: 工作在保质保量基础上有创新,即+ ↑ 或+0。B: 工作保质保量 完成,即00或0 ↑ 。C: 工作没 开展或有偏差,即+ ↓、0 ↓、-↓,0 ↓。
 - 3、A、B、C换算公式: A=1。5B, B=2C
 - 4、日清工资兑现目标效果占60%,日清控制占40%,目标效果计算公式为;(1)实得B数/应得B数×60%,日清控制计算公式为: (2)实得B数/应得B数×40%,日清工资总额系数为(1)+(2)+责任价值。

<u>=</u>	Ε	卡	(A卡)
		- 1	(11)

可上岗位:

1	4	
2	5	8,70,
3	6	

照 荣誉:

姓名:

职工编号:

车间:

班组:

填写说明

- 1、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。
- 2、OEC 考核台帐填写人为班长或班长指定本班组一人,个人必须签字认可。
- 3、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。
- 4、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。
- 5、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。
- 6、OEC考核台帐的 审核程序: 填写 ► 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。

	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	10月份	11月份 ()人	12 月份 ()人
当	累计												
月度													
老													

- 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。

																													į	表	号:	ВС	323	390	3F0)4	
X	x 年 1 ,	月				" =	ΞE	Ξ "	日	清	L	1 作	Ξì	己多	录	卡						(正	面)					第	0 沙	欠修订	改				
																													-	生多	汝 其	期:	199	94. 1	10. 2	28	
姓	名: 赵 修	义	岗	位 : 2 M	1 吸 附	编号	÷: 0)101	010	1	考	核	人:	常	精	兵		审	核。	人:	季	修	志		复	更审	· 人	: ⁻	李 克	13 进	Ė				减	加 t	本月 实得
			型 号	27	28	29	3 0	3 1	1	2	3	4	5 6	7	8	9	1 0	1	1 2	1 3	1 4	1 5	1 6	1 7	1 8	1 9	2 0	2 1	2 2	2	2 4	2 5	2 6	小 计	金 额	原 因	
产	计划		220	210	210	210																															
				210	210	210																															
	实质完成												\perp																			Ш			_		
	76 14	`				-				_		_	1	_				_	_												\bigsqcup				_		
量	\ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \	nt.		10.10		1			_		+	+	+	+				_	_												$\vdash \vdash$	Н	\square		\dashv		
	计四	M		16.13	16.13	16.1 3																															
质	废后	1		-5.32	1	- 5.32																															
	价值	券		-1	1	2.13																															
量	其	也		+15	1	1																															
	工艺纪	律		1	1	1																															
状	态 维 护			1	1	1																															
其	他			1	1	1							╧																						_		
物 栽	毛 超寿	É		1	1	1							\perp																			Ш			\perp		
文	定 5 年 5 年 5 年 5 年 5 年 5 年 5 年 5 年 5 年 5	里		1	1	1																															
生	安	全		1	1	1																															
生,	卫	生		1	1	1																															
劳:	劳 动 纪 律			1	1	1			\perp		\perp	\perp	\perp	\perp																		Ш	Ш		\perp		
_	计 日 薪			24.81	16.13	8.68	Щ		\perp	_	\perp	\perp	\perp	_	_			_	_													Щ	Щ		_		
_	长考核						Ш		\downarrow	_	\perp	\perp	\downarrow	\perp	1			_	\perp												\bigsqcup	Щ	Ш		\dashv		
_	他奖罚			1	1	1	\sqcup		_		\perp	_	\perp	\perp	\perp			$ \bot $	_	\Box											\bigsqcup	Щ	Ш		\dashv		
实	得 日 薪			24.81	16.13	8.68																															

"三E卡"的考核标准

- 一、生产计划考核标准
- 1、因外部因素造成欠产,无代价加 班完成计划。
- 2、因本人原因造成班组或车间加班 10分钟以内兑现-10元,10分钟以上 或分厂加班5分钟以上,当日工资否 决,但属于人力不抗拒因素除外。
- 二、质量指标考核标准
- 1、当日产生的不良品按质检处公布 的不良品价格兑现, 月底由技术科将 本工位的质量指标统一兑现。
- 2、价值券以当日质检处公布的价值 为据。
- 3、不良品处理过程中所产生的责任 价值均按"不良品管理"程序规定执行。
- 4。其它列入考核的单项缺陷责任价 值按相应规定执行。
- 三、工艺纪律考核标准
- 1、无证上岗兑现-50元。
- 2、未按工艺要求作业兑现-20元。
- 3、未按工艺要求做记录或记录不及 时、不规范兑现-10元。

- 4、自、互检内容及标准不明确兑现 3、迟到兑现-2元,早退按矿 -10元。
- 四、设备考核标准
- 1、例行日检工作为完成兑现-5元。
- 2、润滑工作未完成兑现-5元。
- 3、未按要求做记录或记录不及时, 不规范兑现-5元。
- 4、违反设备操作规程兑现-50元。
- 5、无证上岗操作设备兑现-100元。
- 6、违反其它规定按相应规定处理。 2、未掌握安全操作规程上岗
- 五、物耗考核标准
- 1、废品按零部件计划价的10%兑现。3、对不安全因素未及时有效
- 2、超耗按零部件计划价的15%兑现。处理兑现-10元。
- 3、节约按零部件计划价的5%奖励。4、安全标志弄掉或模糊不清、
- 4、未准确及时做出盘点并上报兑现 残缺不全兑现-10元。 -10元。
- 5、未提前12小时做出缺料报警兑现 服,不按要求戴手套的兑现-2 -300元。
- 六、文明生产考核
- 1、区域内各物架包括材料、器具等 未放于标定位置或标志不清及卡物栏目中出现。 不符兑现-2元。
- 2、工作区域卫生不合标准兑现-2元。操作人或考核人对需做特殊说

- 工论处, 当日工资否决。
- 4、病、事假手续不全,当日 工资否决。
- 5、工作期间聚堆或串岗说笑 兑现-2元。
- 6、其它按相应规定执行。
- 七、安全考核标准
- 1、违章作业兑现-10元。
- 作业兑现-10元。

- 5、衣着不整洁或未穿工作 元。
- 八、其它奖罚
- 以上各项未能包括的奖罚在此
- 九、背书

- 十、审核、复核
- 1、审核人(一般为车间 主任)应有计划对车间三 E卡进行审核,并对填写 审核情况和背书情况做出 审核意见。
- 2、复审人及分厂各职能 管理员应有计划对分长内 三E卡进行抽查复审,签 署复审意见, 月终计财课 将根据复审结论结算填写 人工资。

十一、本工位的生产设施和维护保养

		PERSONAL PROPERTY AND ADDRESS.
名称	数量	保养频次
设备	1	1次/日
工装	2	1次/周
电控制	1	1次/周
电动工具	11	1
照明灯	4	1次/月
风扇	1	1次/月
暖气	5	1次/月

背书	审核意见	复审意见
1,		
2、		
3、		
4、		
5、		
签名:	签名:	签名:

		用日布	市可フ		朱中江	寻			of the second second
	本工位	立点数	-7/-7	本	工位质量:	指标			零部件计划价
记	型号	点数	单价	项目	废品率	等外 品率	二等 频率	名称	价格
	220	160	0。 168		1。 5%			胆	5。32
	ii								
录									

市场链项目工作日清表

	姓名:					E	期: 月	日日
	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
t								1.
				Andrew Street		A. Shee		
1				n -	Photo In		1 11	
					A		1111	8 18 18 18 18 18 18 18 18 18 18 18 18 18
9								
							11/3/	1000
								122 11
			The second		9			
	口洼耂	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·						
	日清考	т: <u></u>	,					
						<u> </u>	字:	

海尔日清栏

日期:月	_H				\			表号	:		
车间:	Haier			日清栏			-	第次修改			
							生效	生效日期:			
	本日计划及	及标准		巡检区域或工位	问题分析(责任到人)				1/2	审	核
时间		项目(区域、 次为次/(S ST 兑现	整改措施	少发现 问题 索赔	签字		
31444		年 ()月()日	- 19		AR WAR				16.3	
9: 00-11: 00	本时间段计划	巡检项目,	发现问题项	17		11 /1		1088		1 1 100	
11: 00-13: 00	本时间段计划	巡检项目,	发现问题项			11111					
13: 00-15: 00	本时间段计划	巡检项目,	发现问题项			10.00	1	000	137		
15: 00-17: 00	本时间段计划	巡检项目,	发现问题项	-	3		M	19/1	10	1.50	1/1/
目,发现并解决问题						内容昨日考评	班组	角	度	责任人	激励
^{项,} 未解决项内容及今日	对策:		1000	优				7 1			
		1	劣					1/1/1			

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:						表号: BG233903F08		
编号:		OEC日清控制纠偏单				第1次修改		
一	共()页第()				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	
							"	
							1/2	
							2	
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: <u>××</u> <u>××</u> <u>××</u> ,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。