

## 企业生产技术管理制度

### 壹、加工指示书规定

#### 第一条 目的

依产品类别，将所有的工作流程、技术、时间、人力、机器和所需的规格以及操作时所需注意事项一一列出，提供给各相关单位主管，作为制定操作标准的依据。

#### 第二条 适用范围

供厂长办公室、质管部门及现场管理员以上干部，作为工作时依据，并了解产品的流程、特性，以易于控制产品的品质、成本及产量。

#### 第三条 作业细则

技术部门拿到客户所给的样品或本厂自己开发设计，应先绘制蓝图然后设计、作出样品，经过客户的确认，然后写成工程程序图，当试产时提供给生产管理部门安排时程表、人力、产能的预估及是否需要外协厂商等等；提供给质量管理部门做 QC 工程图，作为检查标准依据。

#### 第四条 结论

工程程序图，提供给生产管理、质量管理部门及现场作为大量生产安排时程表和质量管理的检验标准，将来这一份资料还需反馈给技术部门，将所遗漏欠缺的资料补足给技术部门，这样才会成为一份真正内容丰富而且正确的资料，以作为下一次的制造经验，如果有牵涉到工程变更时，详细情形请看蓝图与工程变更修改管制纲要，按照程序，加以改变。

### 二、操作标准作业规定

#### 1、目的

第一条 依据加工指示书所做成的标准。

第二条 为了使操作者更加了解如何操作机器才最安全，也最节省时间，对工作流程的现状，予以调查记录，并利用分析技术，运用改造原则，以可行的途径，求得一种最合理的工作方法。

#### 2、运用范围

第三条 本厂管理员以下的作业员，作为操作机器、仪器、模具及各类工具的依据。

#### 3、作业细则

第四条 作业分析通常包括操作分析、工作简化、方法工程三种，其研究目的在于减少不必要的工作步骤，或使必要的操作步骤，用最迅速、最安全、最舒适的方法完成。动作分析可分为五大原则，27 条项目，介绍如下：

##### (一)关于人体运动的原则：

- 1.使用双手从事生产性工作。
- 2.双手同时开始及完成各种对称工作。
- 3.使手和手臂的移动做连续曲线的动作。
- 4.工作应有节奏，使工作自动而圆顺。
- 5.操作范围内，尽量使移动距离最短，并用最低类别的动作。
- 6.应尽量利用物体重量。

##### (二)关于工作场所的原则：

- 1.手和手臂的运动途径应在正常工作区域内。
- 2.必须用眼睛注意的工作，应保证有正常视野。
- 3.工具和材料应置于固定位置。
- 4.工作场所的高度应设计能供站立或坐着使用。
- 5.工作区域应以少移动为原则。
- 6.好的工作环境可以导致好的工作表现。

##### (三)关于工具和设备的原则：

- 1.工具和设备应预置于随手即可拿到或抓取之处。
- 2.以足踏板和固定工具代替手的动作，使手能执行更有用的工作。
- 3.使用将完成产品移去的自动弹出设施。
- 4.在方便操作的情况下，将机器控制排列妥善。
- 5.利用特别的工具和复合的工具(多种用途的工具)。

6.考虑如何使用机器以便利操作。

(四)关于材料搬运的原则：

- 1.为方便取拿，应有良好的设计。
- 2.安排重力输送的漏斗、分离器、堆放和输送带，将材料送至使用地点。
- 3.预置和分类标明下一步操作所需的材料和零件。
- 4.用落地输送法将产品挪开。
- 5.将所有较重物品举起时应使用搬运机械。

(五)关于节省时间的原则：

- 1.改善人工和机械动作的迟缓或暂时停止的问题。
- 2.通常动作形式需要较少步骤或元素者，所用的时间最短。
- 3.当机器工作时，工作应在进行中；而工作进行时，机器应也在工作中。
- 4.应同时加工两个或两个以上零件。

(六)填写方式：

- 1.操作步骤需按照工作流程详细纪录。
- 2.操作方法应于操作步骤手册中给予详细记录。操作方法尽量以浅显文字叙述，使员工易于了解。
- 3.操作方法若叙述不完整，需用图示辅助说明，能绘图者尽量用图示，以使操作员易于了解。
- 4.其余应注意事项，需填写于表格中。

5.表格如表所示：

(七)资料使用方式：

- 1.需存档
- 2.现场需公布

## SONY 如何考核业绩

“很多公司强调以人为本，我觉得人固然重要，但是归根结底，业绩才是公司运作的核心”——SONY（中国）副总裁张燕梅

自从 SONY 确定“把中国作为全球发展引擎”战略后，那么，它在中国是如何进行绩效管理的呢？

据此，《IT 时代周刊》与 SONY 公司中国副总裁、人力资源部长张燕梅女士，展开了一场对话，就人力资源方面的相关问题进行了探讨。

《IT 时代周刊》：现在人力资源管理十分强调 KPI（Key Performance Indicator），即员工的关键业绩指标，SONY 的业绩考核指标是什么？

张燕梅：在 SONY 内部，采用的是 5P 评价体系来全面评估员工的业绩。5P 是指 Person(个人)、Position（职位）、Past（过去）、Present（现在）、Potential（潜力）。

一个人（Person）在一个岗位（Position）上会有业绩，在这个位置上就要符合这个位置的要求。员工是否能得到晋升，我们要考察其业绩（Performance），Performance 本身是由 3 部分构成：(Past)过去的业绩、(Present)现在的业绩、将来的业绩看不到，但是可以预测他的(Potential)潜力。

实际上，在管理上公司看的是业绩，股东看的是整个股票的业绩。作为个体的员工，也会对自己的业绩进行自我评估：公司有没有给我晋升（Promotion）？有没有给我奖金或者其他奖励？这是公司给的回报（Pay）。Pay 最终的决定性因素就是——一个人的业绩、部门的业绩、公司的业绩，业绩最终决定了公司最后能够拿出多少钱来发奖金。

公平一点讲，应该完全按照业绩来发放薪金和奖金。很多公司强调以人为本，我觉得人固然重要，但是归根结底业绩才是公司运作的核心。

业绩管理好了，人就很好管理了。人人都追求公平、公正、公开，如果说业绩管理能够做到公平、公正、公开的系统管理，每个人在公司都会感到比较舒畅。

IT时代周刊：那么，SONY 是怎么具体展开绩效管理的？

张燕梅：做一件事情能否成功，重要的是能否做好计划。我们做每件事情都有一套体系，这被称为“360度管理”。有人因为“计划赶不上变化”就不做计划，但这不是 SONY 的风格。

计划在实施的过程中，肯定会发生一些变化，因此一定要去核查行动的结果；同时事前要对各种情况预测，这需要不断地观察 SONY 的工作计划是在网上公开的，细节方面是一定在变化的；核查（Check）是每天都要做的事情，这在 SONY 已经形成了惯例。不断调整方案，才能保证有效地完成工作。教会员工怎么样管理，目标管理也好、时间管理也好，员工都要掌握方式、方法。

这是一个周期性的制度，我们实行的是年度考核制。到年末每个员工首先自我评估，评估考核的标准我们都在网上公布；然后你的上司会与你谈话。首先，我们对员工的工作内容进行分析；其次，是对方式进行评估，评估员工的工作态度、团队合作精神等等。

《IT时代周刊》：但是，像一些很难用具体标准去衡量的指标，比如员工的工作态度，SONY 是怎样评估、考核的？

张燕梅：所有的东西必须量化，我们给了很多问题，回答完问题，量化的结果也就得出了。

例如，某个员工第一次做某项工作，他缺乏必要的技能，但是态度很好。由于他没有必要的技能，所以工作做得不是很理想；或者他有必要的技能，态度也很好，但是他在管理上欠缺，不善于分工把大家调动起来；或者他管理也不错，但是控制能力比较差。对于管理者来说，最关键的还是执行能力，控制能力也很重要。

在评估的过程中，就会发现员工的不足与优秀之处。明年的目标也会在评估的过程中确定下来，这样我们就能够确定明年具体到每个员工的培训方向。

做完个人的评估，我们要对团队进行评估。每一个分公司的总经理要陈述对下级的评估，说明打分的原因。比如，我作为部长，给我们部门的人打分。作为管理者要帮助下属完成任务，帮助下属发展、提高技能，如果管理者的技能需要提高，在陈述的过程中也要给他提出目标。

另外，对各部门进行评估，这样就可以掌握各个分公司、各个部门之间的平衡。

我们整个的评估体系，就是这样周而复始的。评估完成后，实际上你明年的目标也设定好了。做完公司的评估以后，我们就知道整个公司在哪些方面是需要尽快改善的。

另外，我想表明一点，员工的资历在整个评估体系中是无足轻重的。资历深，公司对你的期望越高；你的资历浅但做出业绩，评价一样会高。我们要看的是你的业绩，而不是你在公司呆了多少年。

IT时代周刊：在 SONY 的 5P 评估体系中，员工 Past（过去）与 Present（现在）比较容易衡量，对于员工的 Potential（潜力），怎样测评分析？

张燕梅：潜力实际上是一个结果，一个人有一定的连续性，我们会对员工 3 年的业绩进行综合考评。一人的评价分为几个独立因素，我们尽可能地做到几个因素互不干扰，不能因为你的上司喜欢你，你就得到晋升机会。过去几年，可能你换过好几个上司，不会因为一个上司喜欢你、另一个不喜欢你，对你的评价就有很大的改变。我们会有一个较为全面客观的评估。

所有主管级以上的员工，我们会要求他们写自己的素质报告，素质报告我们会考察很多方面，比如职业精神是不是很专注、富有激情？是不是了解外界的知识？不同的上司对员工会作出评价，员工写完小结，我们还会有一个评估，这个评估是由不同的人匿名来进行

的，其中会有非业务部门人员。

而员工要获得晋升，要由目前的上司进行提名。

过了这关以后，进行书面考试，对员工的常识、观点进行考核。书面考核完后，公司高层领导，对员工进行全面考核。员工要面对 5 个公司高层陈述自己的想法、建议，公司高层将据此评估，作为将来的领导，这名员工有没有优秀的发展思路。

通过这样一系列的综合评估，我们才能证明一名员工有没有潜力。

有时候，我们发现员工会有误解，认为过去 3 年业绩很好，自然就应该得到晋升；或者今年很努力，业绩比去年提高了很多，就应该得到晋升。但是我们想说的是，过去的东西只能是一方面，有些人可能是一个很好的主管，可是已经到达了他能力的极限；有些人可能有巨大的爆发力，你没有看到；有些人可能只想做好目前的工作，不想要更高的职位，因为他们不想承担更多的责任。

现在的岗位对有些人来说已经发挥到了极限；对有些人而言，却只发挥了 5% 力量，还有 95% 没有发挥出来，我们要寻找的是那些还有发展潜力的；当然也不惩罚已经发挥到极限的人。

有个圣经故事讲得很好：耶稣给每个人的能力是不一样的，他给了甲 10 分的能力，给了乙 5 分的能力，给了丙 1 分的能力。耶稣认为，丙把 1 分全部发挥出来，就应该给他 100 分；但是甲拿出 1 分，只能得到 10 分；乙拿出 1 分，只能得 20 分。

有些员工确实尽心尽力，也只能做到目前的状况，我们应该鼓励和奖励，但不能晋升。因为他可能达不到要求，如果晋升他，公司就要承担他所不能胜任的后果。

潜力和过去表现不一样，要把两者明确区分。过去是一方面，但是绝不等于你的发展潜力，在这方面我们要给员工做咨询、职业指导工作，要让他们学会自己对自己进行测评，了解自己，这是我们人力资源部门的一项非常重要的工作。

IT 时代周刊：最后，您认为 SONY 在业绩管理方面，有哪些需要进一步改善之处？

张燕梅：Perfect(完美)是不可能实现的。就目前的情况来看，需要改善的就是我们的反应速度。SONY 的高层在中国开会，要追加 2 亿美元的在华投资，扩大业务范围。作为人力资源主管，我的第一反应会是我要干什么？从哪里能够拿到这个业务计划？到哪里去招聘相应的人员？怎样编排队伍？要考虑扩大的业务和对人员的要求与原来是否一致？新领域人事的结构有什么特点？如果我不掌握这些情况，可能会延误战略的实施。

只有了解到战略以后，我才能够实施。如果公司做战略之前就与我商量的话，工作效率会更高。比如公司决定在中国追加投资的时候，让我知道能做什么的话，可能会更理想。

竞争是残酷的。我们现在已经发布了战略，其他公司知道后，立刻也会做同样的事情，如果人家的新产品都已经上市了，我还没把队伍整合好，我要承担很多责任。

我认为，企业做战略的时候要考虑到人力资源，不能把它仅仅看作是纸张管理。大家都在讲“战略伙伴”，但是“战略伙伴”不是那么简单的。你要把功夫练得很强，才能够成为伙伴。所谓伙伴，是出谋划策的，否则你连跟班都不是。

## 内部稽核制度

### □ 总 则

第一条 本公司各部门及各下属营业单位的稽核工作，由管理部随时指定适当人员执行稽核工作。

第二条 本公司稽核业务范围，定为账务、业务、财务、总务、监验五项，除另有规定外，悉以本办法规定办理。

第三条 稽核人员对于所审核的事项，应负责任，必要时，并应在有关账册簿据上签章。

第四条 稽核人员，除依照规定审核各单位所送凭证账表外，并应分赴各单位实地稽察，每年稽察次数视事实需要而定。

第五条 稽核人员前往稽核之前，应先准备及收集有关资料，拟订计划及进度表，事前并应将各单位已往审核及检查报告详予研究以作参考。

第六条 稽核人员于执行任务时，应先准备及收集有关资料，拟订计划及进度表，事前并应将各单位已往及检查报告详予研究以作参考。

第七条 稽核人员有保守职务上所稽得秘密的责任，除呈报外，不得泄漏或预先透露予检查单位。

第八条 稽核事务如涉及其他部门时，应会同各该有关部门办理，且应做会同报告。如遇有意见不一致时，须单独提出，与书面报告，一并呈核。

第九条 稽核人员对本公司各单位执行稽核事务时，如有疑问，可随时向有关单位详尽查询，并调阅账册、表格及有关档案，必要时并得请其出具书面说明。

第十条 稽核人员执行工作时，除将稽核凭证(或公文)交由受稽核单位主管验明外，工作态度应力求亲切，切忌傲慢或偏私。

第十一条 稽核人员于稽核事务完妥后，应据实缮写检查报告书呈核。

#### □ 账务稽核

第十二条 记账凭证的审核或检查时，应注意下列事项：

(一)每一交易行为发生，是否按规定填制传票，如有积压或事后补制者，应查明其原因。

(二)会计科目、子目、细目有无误用，摘要是否适当，有无遗漏、错误以及各项数字的计算是否正确。

(三)转账是否合理，借贷方数字是否相符。

(四)应加盖的戳记编号等手续是否完备，有关人员的签章是否齐全。

(五)传票所附原始凭证是否合乎规定、齐全、确实及手续是否完备。

(六)传票编号是否连贯，有无重编、缺号现象，装订是否完整。

(七)传票的保存方法及放置地点是否妥善，是否已登录日记簿或日记表。

(八)传票的调阅及拆阅是否依照规定手续办理。

第十三条 账簿检查时，应注意下列事项

(一)各种账簿的记载，是否与传票相符应复核者，是否已复核，每日应记的账，是否当日记载完毕。

(二)现金收付日记账收付总额，是否与库存表当日收付金额相符。

(三)各科目明细分类账各户或子目之和或未销讫各笔之和是否与总分类账各该科目之余额相等，是否按日或定期核对。相对科目之余额是否相符，有无漏转现象。

(四)各种账簿记载错误的纠正划线、结转、地页等手续，是否依照规定办理，误露的空白账页，有否划"×"形红线注销，并由记账员及主办会计人员在"×"处盖章证明。

(五)各种账簿启用、移交及编制明细账目等，是否完备，并送该管税捐稽征机关登记。

(六)各种账簿有无经核准后而自行改订者。

(七)活页账页的编号及保管，是否依照规定手续办理，订本式账簿有无缺号。

(八)旧账簿内未用空白账页，有无加划线或加盖"空白作废"戳记注销。

(九)各种账簿的保存方法及放置地点，是否妥善，已否登记备忘簿，账簿的毁销，是否依照规定期限及手续办理。

第十四条 库存检查时，须注意下列事项

(一)检查库存现金或随到随查，如在营业时间之前，应根据前一日库存中所载今日库存数目查点，如在营业时间之后应根据当现金簿中今日库存数目现款、银行存款查点，如在营业时间之内应根据前一日现金簿中今日库存数目加减本日收支检点。支票签发数额与银行存款账卡是否相符，空白未使用支票是否齐全，作废部分有无办理注销。

(二)现金是否存放库内，如有另存他处者，应立即查明原因。

(三)库存现金有无以单据抵充现象。

(四)托收未到期票据等有关库存财物，应同时检查，并得须对有关账表、凭证单据。

(五)检查库存除查点数目核对账簿外，应注意其处理方法及放置区域是否妥善、币券种类是否分清。

(六)密码表的掌握部门及库门的启用与库内的安全，金库放置位置等是否适当，严密办理。

(七)汇出汇款寄回的收据，是否妥为保存，有无汇出多日尚未解讫的汇款。

(八)内部往来账，是否按月填制未达账明细表，查对账单是否依序保管。

(九)内部往来或外县市单位往来账，是否经常核对。

(十)营业日报表的记载是否与银行存款相符。

(十一)检查县市单位各种周转金及准备金时，应注意其限额是否适当。有无零星付款的纪录，所存现款与未转账的单据合计数，是否与周转金、准备金相符，有无不当的垫款或已付款，而久未交货的零星支付或请购案件。

第十五条 报表检查，应注意下列事项

- (一)各种报表是否按规定期限及份数编送有无缺漏。
- (二)各种报表内容是否与账簿上的记载相符。
- (三)数字计算是否正确，签章是否齐全。
- (四)报表编号、装订是否完整及符合规定。
- (五)报表保存方法及放置地点是否妥善。

□财务稽核

第十六条 检查有价证券时，应与有关账表核对，并注意下列事项

- (一)购入及出售有无核准，手续是否完备。
- (二)证券种类、面值及号码，是否与账簿记载相符。
- (三)债券附带的息票是否齐全，并与账册相符。
- (四)本息票有无到期或是否齐全，并与账册相符。

第十七条 检查各种质押品、寄存品及其他有价值的凭证单据时，应注意其是否存放库内，并应根据开出收据的存根副本及有关账册与库存查核者相符有无漏记，如有另存其他地点者，应查询原因并检阅其有关单据。

第十八条 各种房地产契约书及其收租情况是否妥善。

□总务人事稽核

第十九条 检查各项费用时，应注意下列事项

- (一)总公司各单位，各项费用支付与物品领用是否已依规定呈核准许核销。
- (二)各县市单位的费用，是否在预算范围内，或经核准的范围内检支，是否有浪费或业务上无需要的开支，各项费用的列支是否照规定办理。
- (三)各种单据是否齐全及手续是否完备。

第二十条 检查储藏物品，应注意下列事项

- (一)储藏物品的种类、数量、价格是否与账簿(册、卡)记载相符，有无遗漏或短少。
- (二)储藏物品的保管是否妥善。
- (三)储藏物品的质量、规格是否与购案相符。
- (四)领物凭证，是否均经有关人员签章始行核发。
- (五)已领物品未转账者，与储藏物品合计表，是否与账面存量相符。
- (六)有无损坏待废物品，账簿是否注明，所存应报废物品，数量是否与账簿记载相符。

第二十一条 检查交通运输及设备登记卡附项设备登记卡时，应注意下列事项：

- (一)各种登记卡的设置登记及排列，是否依照规定随到随办。
- (二)各种登记卡的记载是否正确详明。
- (三)核对财物有关的登记簿、备查簿，是否有未设登记卡或漏编号、漏记账的财物。
- (四)登记卡是否登记有关折旧、修理、添建及转移事项。
- (五)检查人员如认为必要时，得依据登记卡或财务登记有关账簿，实地盘点或抽查盘点，相互核对。

第二十二条 营业用品器具是否编号设簿登记并查点是否齐全，各种印章的保管是否妥善。

第二十三条 人事检查应注意下列事项

- (一)各单位办事人员每日是否按照规定时间办公，并在签到簿上签到及有无迟到早退现象。
- (二)各单位办事人员对于顾客是否竭诚招待，有无稍有怠慢现象。
- (三)各单位目前业务繁简与现有人员的工作分配是否相符，有无应增、应减现象。
- (四)各单位办事人员对本身所担任的职务是否胜任适当，有无能力优异、表现特优者，或办事颓废及品性不佳，且染有不良嗜好者。
- (五)各单位人员于上班时间内，其仪表，态度、谈吐是否逾越公司的规定。
- (六)职员身份保证书，是否齐全，保证人是否已作好对保工作，并对保证人资产价值评估，且是否阅览行政机关资料核对。

□附则

第二十四条 本办法呈董事长核准后施行，修正时亦同。

## 保密制度

### □总则

第一条 为保守公司秘密，维护公司权益，特制定本制度。

第二条 公司秘密是关系公司权力和利益，依照特定程序确定，在一定时间内只限一定范围的人员知悉的事项。

第三条 公司附属组织和分支机构以及职员都有保守公司秘密的义务。

第四条 公司保密工作，实行既确保秘密又便利工作的方针。

第五条 对保守、保护公司秘密以及改进保密技术、措施等方面成绩显著的部门或职员实行奖励。

### □保密范围和密级确定

第六条 公司秘密包括本制度第二条规定的下列秘密事项：

- (一)公司重大决策中的秘密事项；
- (二)公司尚未付诸实施的经营战略、经营方向、经营规划、经营项目及经营决策；
- (三)公司内部掌握的合同、协议、意见书及可行性报告、主要会议记录；
- (四)公司财务预决算报告及各类财务报表、统计报表；
- (五)公司所掌握的尚未进入市场或尚未公开的各类信息；
- (六)公司职员人事档案，工资性、劳务性收入及资料；
- (七)其他经公司确定应当保密的事项。

一般性决定、决议、通告、通知、行政管理资料等内部文件不属于保密范围。

第七条 公司秘密的密级分为“绝密”、“机密”、“秘密”三级。

绝密是最重要的公司秘密，泄露会使公司的权益和利益遭受特别严重的损害；机密是重要的公司秘密，泄露会使公司权益和利益遭受严重的损害；秘密是一般的公司秘密，泄露会使公司的权力和利益遭受损害。

第八条 公司秘级的确定：

- (一)公司经营发展中，直接影响公司权益和利益的重要决策文件资料为绝密级；
- (二)公司的规划、财务报表、统计资料、重要会议记录、公司经营情况为机密级；
- (三)公司人事档案、合同、协议、职员工资性收入、尚未进入市场或尚未公开的各类信息为秘密级。

第九条 属于公司秘密的文件、资料，应当依据本制度第七条、第八条的规定标明密级，并确定保密期限。保密期限届满，自行解密。

### □保密措施

第十条 属于公司秘密的文件、资料和其他物品的制作、收发、传递、使用、复制、摘抄、保存和销毁，由总经理办公室或主管副总经理委托专人执行；采用电脑技术存取、处理、传递的公司秘密由电脑部门负责保密。

第十一条 对于密级文件、资料和其他物品，必须采取以下保密措施：

- (一)非经总经理或主管副总公司批准，不得复制和摘抄；
- (二)收发、传递和外出携带，由指定人员担任，并采取必要的安全措施；
- (三)在设备完善的保险装置中保存。

第十二条 属于公司秘密的设备或者产品的研制、生产、运输、使用、保存、维修和销毁，由公司指定专门部门负责执行，并采取相应的保密措施。

第十三条 在对外交往与合作中需要提供公司秘密事项的，应当事先经总经理批准。

第十四条 具有属于公司秘密内容的会议和其他活动，主办部门应采取下列保密措施：

- (一)选择具备保密条件的会议场所；
- (二)根据工作需要，限定参加会议人员的范围，对参加涉及密级事项会议的人员予以指定；
- (三)依照保密规定使用会议设备和管理会议文件。
- (四)确定会议内容是否传达及传达范围。

第十五条 不准在私人交往和通信中泄露公司秘密，不准在公共场所谈论公司秘密，不准通过其他方式传递公司秘密。

第十六条 公司工作人员发现公司秘密已经泄露或者可能泄露时，应当立即采取补救措施并及时报告总经理办公室；总经理办公室接到报告，应立即作出处理。

### □责任与处罚

第十七条 出现下列情况之一者，给予警告，并扣发工资 10 元以上 500 元以下：

- (一)泄露公司秘密，尚未造成严重后果或经济损失的；

(二)违反本制度第十条、第十二条、第十三条、第十四条、第十五条规定的秘密内容的；

(三)已泄露公司秘密但采取补救措施的。

第十八条 出现下列情况之一的，予以辞退并酌情赔偿经济损失。

(一)故意或过失泄露公司秘密，造成严重后果或重大经济损失的；

(二)违反本保密制度规定，为他人窃取、刺探、收买或违章提供公司秘密的；

(三)利用职权强制他人违反保密规定的。

□附则

第十九条 本制度规定的泄密是指下列行为之一：

(一)使公司秘密被不应知悉的；

(二)使公司秘密超出了限定的接触范围，而不能证明未被不应知悉者知悉的。

## 客户投诉管理制度

□客户投诉管理办法

(一)目的

为求迅速处理客户投诉案件，维护公司信誉，促进质量改善与售后服务，制定本办法。

(二)范围

包括客户投诉表单编号原则，客户投诉的调查处理、追踪改善、成品退货、处理期限，核决权限及处理逾期反应等项目。

(三)适用时机

凡本公司 PCB 产品遇客户反应质量异常的申诉(以下简称"客户投诉")时，依本施行办法的规定办理(如未造成损失时业务部或有关单位前往处理时，应填报"异常处理单"反应有关单位改善)。

(四)处理程序

客户投诉处理流程，如下表。

(五)客户投诉分类

客户投诉处理作业依客户投诉异常原因的不同区分为：

1. 质量异常客户投诉发生原因(指人为因素造成)。

2. 量投诉发生原因。

(六)处理部门

(七)处理职责

各部门客户投诉案件的处理职责

1.业务部门

(1)详查客户投诉产品的订单编号、料号、数量、交运日期。

(2)了解客户投诉要求及客户投诉理由的确认。

(3)协助客户解决疑难或提供必要的参考资料。

(4)迅速传达处理结果。

2.质量管理部

(1)管理客户投诉案件的调查、提报与责任人员的拟定。

(2)发生原因及处理、改善对策的检查、执行、督促、防之提报。

(3)客户投诉质量的检验确认。

3.总经理室生产管理组

(1)客户投诉案件的登记，处理时效管理及逾期反应。

(2)客户投诉内容的审核、调查、提报。

(3)客户投诉立会的联系。

(4)处理方式的拟定及责任归属的判定。

(5)客户投诉改善方案的提出、洽办、执行成果的督促及效果确认。

(6)协助有关部门与客户接洽客户投诉的调查及妥善处理。

(7)客户投诉处理中客户投诉反应的意见提报有关部门追踪改善。

#### 4.制造部门

(1)针对客户投诉内容详细调查,并拟定处理对策及执行检查。

(2)提报生产单位、班别、生产人员及生产日期。

#### (八)客户投诉处理表编号原则

1.客户投诉处理的编号原则。

年度(××)月份(××)流水编号(××)

2.编号周期以年度月份为原则。

#### (九)客户反应调查及处理

1.业务部人员于接到客户反应产品异常时,应立即查明该异常(编号、料号、交运日期、数量、不良数量)、客户要求,并填写"客户抱怨处理表"(表 14.6.3)连同异常样品签注意见后送总经理室办理。

若客户要求退(换)货数量因客户尚在加工中而无法确定时应于"客户要求"栏注明:"客户加工中未确定"。

2.业务部门在未填写"客户抱怨处理单"前为应客户需求及确保处理时效:业务人员应立即反应质量管理部人员(或制造部品保组),会同制造部门人员共同前往处理,若质量管理部人员无法及时前往时由总经理指派有关人员前往处理,并于处理后向总经理报告。

3.为及时了解客户反应异常内容及处理情况,由质量管理部或有关人员于调查处理后三天内提出报告呈总经理批示。

4.总经理室生产管理组接到业务部门的"客户抱怨处理表"后,即编列客户投诉编号并登记于"客户抱怨案件登记追踪表"后,送质量管理部追查分析原因及判定责任归属部门后,送生产单位分析异常原因并拟定处理对策,并送经理室批示意见,另依异常状况送研发部提示意见,再送回总经理室查核后送回业务部门拟定处理意见,再送总经理室综合意见后,依核决权限呈核再送回业务部依批示处理。

5.业务人员收到总经理室送回的"客户抱怨处理表"时,应立即向客户说明、交涉,并将处理结果填入表中,呈主管核阅后送回总经理室。

6.总经理室生产管理组接到业务部填写交涉结果的"客户抱怨处理表"后,应于一日内就业务与工厂的意见加以分析做成综合意见,依据核决权限分送业务部经理、副总经理或总经理核决。

7.判定发生单位,若属我方质量问题应另拟定处理方式,改善方法是否需列入追踪(人为疏忽免例案追踪)作明确的判定,并依"客户投诉损失金额核算基准"及"客户投诉罚扣判定基准"拟定责任部门损失金额,个人惩处种类呈主管批示后,依罚扣标准办理,若涉及行政处分则依"客户投诉行政处理原则"办理。

8.经核签结案的"客户抱怨处理表"第一联质量管理部存,第二联制造部门存,第三联送业务部门依批示办理,第四联送会计科存,第五联总经理室存。

9."客户抱怨处理表"会后的结论,若客户未能接受时,业务部门应再填一份新的"客户抱怨处理表"附原抱怨表一并呈报处理。

10.总经理室生产管理组每月 10 日前汇总上月份结案的案件,于"客户投诉案件统计表"会同制造部、质量管理部、研发部及有关部门主管判定责任归属确认及比率,并检查各客户投诉项目,进行检查改善对策及处理结果。

11.业务部门不得超越核决权限与客户做任何处理的答复协议或承认。对"客户抱怨处理表"的批示事项据以书信或电话转答客户(不得将"客户抱怨处理表"影印送客户)。

12.各部门对客户投诉处理决议有异议时得以"签呈"专案呈报处理。

13.客户投诉内容若涉及其他公司,原物料供应商等的责任时,由总经理室会同有关单位共同处理。

14.客户投诉不成立时,业务员接获"客户抱怨处理表"时,以规定收款期收回应收账款,如客户有异议时,再以"签呈"呈报上级处理。

#### (十)客户投诉案件处理期限

1."客户抱怨处理表"处理期限自总经理室受理起国内 13 天国外 17 天内结案。

2.各单位客户投诉处理作业流程处理期限。

单位 总经理室 质管部 制造部 研发部 业务部门 总经理室 业务部门处理

期限 1/2 / / / 国内 3 天国外 7 天 1/2 6 天

#### (十一) 客户投诉金额核决权限

客诉金额 100000 元以下 100001~150000 元 150000 元以上

核决权限 业务部门经理 副总经理 总经理

#### (十二)客户投诉责任人员处分及奖金罚扣

1.客户投诉责任人员处分。



- 1.因票据错误或附样等资料错误遭客户投诉者。
- 2.因财务错误遭客户投诉者。
- 3.未依"制作规范"予以备料、用料遭致客户投诉者。
- 4.经剔除的不合格产品混入正常品缴库遭致客户投诉者。
- 5.成品交运超出应收范围未经客户同意遭客户投诉者。
- 6.擅自减少有关生产资料者。
- 7.业务人员对于特殊质量要求，未反映给有关部门遭客户投诉者。
- 8.订单误记造成错误者。
- 9.交货延迟者。
- 10.装运错误者。
- 11.交货单误记交运错误者。
- 12.仓储保管不当及运输上出问题者。
- 13.外观标示不符规格者。
- 14.检验资料不符。
- 15.其他。

以上一经发觉属实者，即依情节轻重予以行政处分，并以签呈总经理核实后会人事单位公布。

#### (五)行政罚扣折算：

- 1.警告一次，罚扣 400 元以上。
- 2.小过一次，以每基数罚扣 800 元以上。
- 3.大过以上者，当月效益奖金全额罚扣。

(六)以上处分原则，执行时由总经理室依应受处分人及情节的轻重，确定以签呈会各责任部门，并呈总经理核实后会人事单位公布。

#### 客户投诉损失金额核算标准

损失类别 损失金额 计算法

索赔 依实际赔偿金额计算损失。

折让 依实际折让金额计算损失。

退回 依实际退回数量以实际售价的 20%核算损失金额

补送 依 A 级品售价核算补送制品的金额核算损失。

重修 依重新处理的工缴费用加搬运费核算损失。（含损耗）

#### □ 客户投诉经济处罚准则

(一)客户投诉罚扣的责任归属，制造部门以各组单元为最小单位、以归属至发生各组单元为原则。未能明确归属至发生组单元者归属至全科。

(二)业务部门、服务部门以归属至个人为原则，未能明确归属至个人者，才归属至业务部门、服务部门。

#### (三)客户投诉罚扣方式：

- 1.客户投诉案件罚扣依"客户投诉罚扣判定基准"的原则，判定有关部门或个人，予以罚扣个人效益奖金，其罚扣金额归属公司。
- 2.客户投诉罚扣按件分别罚扣。
- 3.客户投诉罚扣标准依"客户投诉损失金额核算基准"罚扣，责任归属部门的营业人员，以损失金额除以该责任部门的总基点数，再乘以个人的总基点数即为罚扣金额。
- 4.客户投诉罚扣最高金额以全月效率奖金 50% 为准，该月份超过 50% 以上者逐月分期罚扣。

#### (四)制造部门的罚扣方式：

- 1.归属至发生部门者，依"客户投诉罚扣标准"计扣该部门应罚金额。
- 2.归属至全科营业人员，依"客户投诉罚扣标准"每基点数罚扣计全科每人的基点数。

#### (五)服务部门的罚扣方式：

- 1.归属至个人者比照制造部各科的发生部门罚扣方式。
- 2.归属至发生部门者比照制造科的罚扣方式。

## 外协管理办法

## 第一条 适用范围。

- (一)用于本公司人员、设备不足，生产能力负荷已达饱和时。
- (二)特殊零件无法购得现货，也无法自制时。
- (三)协作厂商有专门性的技术，利用外协质量较佳且价格较低。

## 第二条 选定方法及基准。

### (一) 查方式：书面审查及实地调查

1. 外协加工及外协制造的申请，是否符合规定，数量方面是否适宜。
2. 申请核准后，由外协管理人员判定是否有协作厂商承制，若没有则选择三家以上厂商的资料，填具厂商资料调查表。
3. 实地调查时，由质量管理委员会指定质量管理、生产管理、技术、外协管理等单位派员组成调查小组，但每一次不一定所有人员都要参加，要视加工或零件制造的重要性而定，将调查结果填入厂商资料调查表中。
4. 实地调查后可选定其中一家厂商试用。

### (二)审查基准

1. 质量
2. 供应能力
3. 价格
4. 管理

选择其中评分最高者作为适用的协作厂商。

### (三)审查流程(见有关文件)

## 第三条 试用。

当选择最佳厂商之后，必须经过试用，待试用考核达到标准以上时，才能正式成为本公司的协作厂商。

(一)试用合同：规定试用期为三个月，每个月要考核一次，并将结果通知试用厂商，试用合同格式如附表。

(二)试用考核：试用期间要对试用厂商进行考核。

(三)试用开始时，试用厂商要将样品送来检查，经判定合格才能继续大量地加工或制造。

## 第四条 正式设立。

(一)正式设立判定基准：试用考核期间的成绩达 70 分以上者则正式判定为本公司的协作厂商。

(二)正式合同内容：与试用合同格式相同，格式如附表。

## 第五条 外协。

(一)负责单位：由外协管理员负责外协加工或外协制造的事务。

(二)外协资料：外协加工或外协制造时要给试用厂商或协作厂商的资料。

1. 蓝图
2. 工程程序图
3. 操作标准
4. 检查标准
5. 检验标准
6. 材料的规格、数量

### (三)外协指导管理：

1. 使其确实按照我们的规定来加工或制造。
2. 协助其提高质量。
3. 经常联系协调，了解外协的进度、质量。
4. 指导教育与考核。

### (四)外协核价：

1. 数量必须要经负责的生产管理员签证，有时可由过磅员重新核算。
2. 报废率(抽样测量)或报废数的资料由质量管理部门提供。

(五)外协督促，确使外协加工或外协制造的货品如期交来。

## 第六条 质量管理。

### (一)入厂检验

1. 按双方协定的验收标准及抽样计划来验收。
2. 进料管理流程(见有关文件)。

## (二)外协质量管理和定期考核

为使试用厂商或协作厂商供应的产品符合要求，对其必须检查。每月巡回检查各协作厂商，对每个协作厂商，三个月中至少要做一次至两次以上的检查，对试用的厂商，三个月内要做两次检查。

### 第七条 不良抱怨。

#### (一)抱怨程序

##### 1. 验收的抱怨：

(1)验收人员将检验报告通知外协管理人员，并将资料存档，作为下次验收的依据。

(2)外协管理人员将验收情况通知协作厂商或试用厂商，使其针对缺陷进行改进，资料存档，作为考核依据。

##### 2. 生产时的抱怨：

(1)生产中发现不良的主要原因是由于外协而发生时，制造各科组通知生产管理单位。

(2)生产管理单位通知质量管理员再重检外协厂商交来的半成品或零件，并通知外协管理人员，资料存档，作为验收依据。

(3)外协管理员通知协作厂商，资料存档，并作为考核的依据。

##### 3. 尚有质量管理日常检查抱怨及国内外客户诉怨等。

#### (二)责任分担

不良抱怨发生时，除要通知协作厂商或试用厂商，针对缺陷进行改进外，自身更要做好质量检查考核管理工作，若有生产时的抱怨发生，还要依照合同内的规定罚款。

### 第八条 指导教育与考核。

(一)负责单位：有关外协的质量管理、生产管理、设计，外协管理的单位均有负责指导教育考核的责任。

(二)进行方式：首先必须健全本厂的质量管理组织。

#### 1. 指导教育方面

(1)协作厂商高阶人员观念训练：鼓励其接受新观念或参加本厂召开的产品开发座谈会、质量管理座谈会。

(2)协作厂商质量管理人员训练：鼓励其参加专业训练，或质量管理训练，或安排其参加本厂所举办的专业质量管理班，使其了解：①本厂的质量管理政策及组织。②本厂的进料验收、制程及成品的质量管理及最后检验等。③本厂验收使用何种验收规格、仪器、量规、抽验表以及如何判定合格。

#### 2. 其他协助方面

管理制度、质量管理制度的建立实施，原料管理、工作方法改善等等。

#### 3. 考核方面

详见协作厂商考核及等级评定办法。

第九条 本规定如有其他未尽事宜，需经研讨后修订。

## 质量管理制度

### □总则

#### 第一条 目的

为保证本公司质量管理制度的推行，并能提前发现异常，迅速处理改善，借以确保及提高产品质量符合管理及市场需要，特制定本细则。

#### 第二条 范围

本细则包括：

(一)组织机能与工作职责；

(二)各项质量标准及检验规范；

(三)仪器管理；

(四)质量检验的执行；

(五)质量异常反应及处理；

(六)客诉处理；

(七)样品确认；

(八)质量检查与改善。

#### 第三条 组织机能与工作职责

本公司质量管理组织机能与工作职责。

□ 各项质量标准及检验规范的设计

第四条 质量标准及检验规范的范围包括：

- (一)原物料质量标准及检验规范；
- (二)在制品质量标准及检验规范；
- (三)成品质量标准及检验规范的设计；

第五条 质量标准及检验规范的设计

(一)各项质量标准

总经理室生产管理组会同质量管理部、制造部、营业部、研发部及有关人员依据"操作规范",并参考①国家标准②同业水准③国外水准④客户需求⑤本身制造能力⑥原物料供应商水准,分原物料、在制品、成品填制"质量标准及检验规范设(修)订表"一式二份,呈总经理批准后交质量管理部一份,并交有关单位凭此执行。

(二)质量检验规范

总经理室生产管理组召集质量管理部、制造部、营业部、研发部及有关人员,分原物料、在制品、成品将①检查项目②料号(规格)③质量标准④检验频率(取样规定)⑤检验方法及使用仪器设备⑥允收规定等填注于"质量标准及检验规范设(修)订表"内,交有关部门主管核签且经总经理核准后分发有关部门凭此执行。

第六条 质量标准及检验规范的修订

- (一)各项质量标准、检验规范若因①机械设备更新②技术改进③制程改善④市场需要⑤加工条件变更等因素变化,可以予以修订。
- (二)总经理室生产管理组每年年底前至少重新校正一次,并参照以往质量实绩会同有关单位检查各料号(规格)各项标准及规范的合理性,酌予修订。
- (三)质量标准及检验规范修订时,总经理室生产管理组应填立"质量标准及检验规范设(修)订表",说明修订原因,并交有关部门会签意见,呈现总经理批示后,始可凭此执行。

□ 仪器管理

第七条 仪器校正、维护计划

(一)周期设计

仪器使用部门应依仪器购入时的设备资料、操作说明书等资料,填制"仪器校正、维护基准表"设定定期校正维护周期,作为仪器年度校正、维护计划的拟订及执行的依据。

(二)年度校正计划及维护计划

仪器使用部门应于每年年底依据所设计的校正、维护周期,填制"仪器校正计划实施表"、"仪器维护计划实施表"作为年度校正及维护计划实施的依据。

第八条 校正计划的实施

- (一)仪器校正人员应依据"年度校正计划"执行日常校正,精度校正作业,并将校正结果记录于"仪器校正卡"内,一式二份存于使用部门。
- (二)仪器外协校正:有关精密仪器每年应定期由使用单位通过质量管理部或研发部申请委托校正,并填立"外协请修单"以确保仪器的精确度。

第九条 仪器使用与保养

1. 仪器使用人进行各项检验时,应依"检验规范"内的操作步骤操作,使用后应妥善保管与保养。
2. 特殊精密仪器,使用部门主管应指定专人操作与负责管理,非指定操作人员不得任意使用(经主管核准者例外)。
3. 使用部门主管应负责检核各使用者操作正确性,日常保养与维护,如有不当的使用与操作应予以纠正教导并列入作业检核扣罚。
4. 各生产单位使用的仪器设备(如量规)由使用部门自行校正与保养,由质量管理部不定期抽检。

5. 仪器保养

- (1)仪器保养人员应依据"年度维护计划"执行保养作业并将结果记录于"仪器维护卡"内。
- (2)仪器外协修造:仪器邦联保养人员基于设备、技术能力不足时,保养人员应填立"外表请修申请单"并呈主管核准后送采购办理外协修造。

□ 原物料质量管理

第十条 原物料质量检验

(1)原物料进入厂区时,库管单位应依据"资材管理办法"的规定办理收料,对需用仪器检验的原物料,开立"材料验收单(基板)"、"材料验收单(钻头)"及"材料验收单(一般)",通知质量管理工程人员检验且质量管理工程人员于接获单据三日内,依原物料质量标准及检验规范的规定完成检验。

(2)"材料验收单"(一般)、(基板)、(钻头)各一式五联检验完成后,第一联送采购,核对无误后送会计整理付款,第二联会计存,第三联料

库，第四联质量管理存，第五联送保税。且每次把检验结果记录于“供应厂商质量记录卡”，并每月根据原物料品名规格类别的结果统计于“供应商质量统计表”及每月评核供应商的行分于“供应商的评价表”，提供采购作为选择对抗厂商的参考资料。

#### □制造前质量条件复查

##### 第十一条 制造通知单的审核(新客户、新流程、特殊产品)

质量管理部主管收到“制造通知单”后，应于一日内完成审核。

##### (一)“制造通知单”的审核

1. 订制料号--PC板类别的特殊要求是否符合公司制造规范。
2. 种类--客户提供的油墨颜色。
3. 底板--底板规格是否符合公司制造规范，使用于特殊要求者有否特别注明。
4. 质量要求--各项质量要求是否明确，并符合本公司的质量规范，如有特殊质量要求是否可接受，是否需要先确认再确定产量。
5. 包装方式--是否符合本公司的包装规范，客户要求的特殊包装方式可否接受，外销订单的 Shipping Mark 及 Side Mark 是否明确表示。
6. 是否使用特殊的原物料。

##### (二)制造通知单审核后的处理

1. 新开发产品、“试制通知单”及特殊物理、化学性质或尺寸外观要求的通知单应转交研发部提示有关制造条件等并签认，若确认其质量要求超出制造能力时应说明原因后，将“制造通知单”送回制造部办理退单，由营业部向客户说明。
2. 新开发产品若质量标准尚未制定时，应将“制造通知单”交研发部拟定加工条件及暂订质量标准，由研发部记录于“制造规范”上，作为制造部门生产及质量管理的依据。

##### 第十二条 生产前制造及质量标准复核

(一)制造部门接到研发部送来的“制造规范”后，须由科长或组长先查核确认下列事项后始可进行生产：

1. 该制品是否订有“成品质量标准及检验规范”作为质量标准判定的依据。
2. 是否订有“标准操作规范”及“加工方法”。

(二)制造部门确认无误后于“制造规范”上签认，作为生产的依据。

#### □制程质量管理

##### 第十三条 制程质量检验

(一)质检部门对各制程在制品均应依“在制品质量标准及检验规范”的规定实施质量检验，以提早发现异常，迅速处理，确保在制品质量。

(二)在制品质量检验依制程区分，由质量管理部 IPQC 负责检验。

1. 钻孔--IPQC 钻孔科日报表。
2. 修一--针对线路印刷检修后分 15 条以下及 15 条以上分别检验记录于 IPQC 修一日报表。
3. 修二--针对镀铜(Cu)易(Sn/Pb)后 15 条以上分别检验记录于 IPQC 修二日报表。
4. 镀金--IPQC 镀金日报表。
5. 底片制造完成正式钻孔前由质量管理工程科检验并记录于“底片检查要项”。
6. 其他如“喷锡板制程抽验管理日报表”、“QAI 进料抽验报告”、“S/M 抽验日报表”等抽验。

(三)质量管理工程科于制程中配合在制品的加工程序、负责加工条件的测试：

1. 钻头研磨后“规范检验”并记录于“钻头研磨检验报告”上。
2. 切片检验分 PIH、一次铜、二次铜及喷锡蚀铜分别依检验规范检验并记录于(QAE Microsection Report)、(AQE Solderability Tes Report)等检验报告。

(四)各部门在制造过程中发现异常时，组长应立即追查原因，并加以处理后将异常原因、处理过程及改善对策等开立“异常处理单”呈(副)经理指示后送质量管理部，责任判定后送有关部门会签再送总经理室复核。

(五)质检人员于抽验中发现异常时，应反应单位主管处理并开立“异常处理单”，呈(副)经理核签后送有关部门处理改善。

(六)各生产部门依自检查及顺次点检发生质量异常时，如属其他部门所发生者以“异常处理单”反应处理。

(七)制程间半成品移转，如发现异常时以“异常处理单”反应处理。

##### 第十四条 制程自主检查

(一)制程中每一位作业人员均应对所生产的制品实施自主检查，遇质量异常时应即予挑出，如系重大或特殊异常应立即报告科长或组长，并开立“异常处理单”见(表)一式四联，填列异常说明、原因分析及处理对策，送质量管理部门判定异常原因及责任发生部门后，依实际需要交有关部门会签，再送总经理室拟定责任归属及奖惩，如果有跨部门或责任不明确时送总经理批示。第一联总经理室存，第二联质量管理部门(生产管理)，第三联会签部门，第四联经办部门。

(二)现场各级主管均有督促所属确实实施自主检查的责任，随时抽验所属各制程质量，一旦发现不良或质量异常时应立即处理外，并追究相关人员疏忽的责任，以确保产品质量水准，降低异常重复发生。

(三)制程自主检查规定依"制程自主检查实施办法"实施。

#### □ 成品质量管理

##### 第十五条 成品质量检验

成品检验人员应依"成品质量标准及检验规范"的规定实施质量检验，以提早发现，迅速处理以确保成品质量。

##### 第十六条 出货检验

每批产品出货前，品检单位应依出货检验标示的规定进行检验，并将质量与包装检验结果填报"出货检验记录表"见(附表)呈主管批示后依综合判定执行。

#### □ 质量异常反应及处理

##### 第十七条 原物料质量异常反应

(一)原物料进厂检验，在各项检验项目中，只要有一项以上异常时，无论其检验结果被判定为"合格"或"不合格"，检验部门的主管均须于说明栏内加以说明，并依据"资材管理办法"的规定呈核与处理。

(二)对于检验异常的原物料经核决主管核决使用时，质量管理部应依异常项目开立"异常处理单"送制造部经理室生产管理人员，安排生产时通知现场注意使用，并由现场主管填报使用状况、成本影响及意见，经经理核签呈总经理批示后送采购单位与提供厂商交涉。

##### 第十八条 在制品与成品质量异常反应及处理

(一)在制品与成品在各项质量检验的执行过程中或生产过程中有异常时，应提报"异常处理单"，并应立即向有关人员反应质量异常情况，使能迅速采取措施，处理解决，以确保质量。

(二)制造部门在制程中发现不良品时，除应依正常程序追踪原因外，不良品当即剔除，以杜绝不良品流入下制程(以"废品报告单"提报，并经质量管理部复核才可报废)。

##### 第十九条 制程间质量异常反应

收料部门组长在制程自主检查中发现供料部门供应在制品质量不合格时，应填写"异常处理单"详述异常原因，连同样品，经报告科长后送经理室绩效组登记(列入追踪)后，送经理室品保组人员召集收料部门及供料部门人员共同检查料品异常项目、数量并拟定处理对策及追查责任归属部门(或个人)并呈经理批示后，第一联送总经理室催办及督促料品处理及异常改善结果，第二联送生产管理组(质量管理部)做生产安排及调度，第三联送收料部门(会签部门)依批示办理，第四联送回供料部门。制造科召集机班人员检查改善并依批示办理后，送经理室品保组存，绩效组重新核算生产绩效及督促异常改善结果。

#### □ 成品出厂前的质量管理

##### 第二十条 成品缴库管理

(一)质量管理部主管对预定缴库的批号，应逐项依"制造流程卡"、"QAI 进料抽验报告"及有关资料审核确认后始可办理缴库作业。

(二)质量管理部人员对于缴库前的成品应抽检，若有质量不合格的批号，超过管理范围时，应填写"异常处理单"详述异常情况及附样并拟定料品处理方式，呈经理批示后，交有关部门处理及改善。

(三)质量管理部对复检不合格的批号，如经理无法裁决时，把"异常处理单"呈总经理批示。

##### 第二十一条 检验报告申请作业

(一)客户要求提供产品检验报告者，营业人员应填报"检验报告申请单"一式一联说明理由，检验项目理由，检验项目及质量要求后送总经理室产销组。

(二)总经理室产销组人员接获"检验报告申请单"时，应转经理室生产管理人员(质量要求超出公司成品质量标准者，须交研发部)研判是否出具"检验报告"，呈经理核签后把"检验报告申请单"送总经理室产销组，转送质量管理部。

(三)质量管理部接获"检验报告申请单"后，于制造后取样做成品物性实验，并依要求检验项目，检验后将检验结果填入"检验报告表"一式二联，经主管核签后，第一联连同"检验报告申请单"送总经理产销组，第二联自存凭以签认成品缴库。

(四)特殊物、化性的检验，质量管理部接获"检验报告申请单"后，会同研发部于制造后取样检验，质量管理部人员将检验结果转填于"检验报告表"一式二联，经主管核签，第一联连同"检验报告申请表"送产销组，第二联自存。

(五)产销组人员在接获质量管理部人员送来的"检验报告表"第一联及"检验报告申请单"后，应依"检验报告表"资料及参酌"检验报告申请单"的客户要求，复印一份呈主管核签，并盖上"产品检验专用章"后送营业部门转客户。

#### □ 产品质量确认

##### 第二十二条 质量确认时机

经理室生产管理人员于安排"生产进度表"或"制作规范"生产中遇有下列情况时，应将"制作规范"或经理批示送确认的"异常处理单"由质量管理部人员取样确认，并将供确认项目及内容填立于"质量确认表"，连同确认样品送营业部门转交客户确认。

(一)批量生产前的质量确认。

(二)客户要求质量确认。

(三)客户附样与制品材质不同者。

(四)客户附样的印刷线路非本公司或要求不同者。

(五)生产或质量异常致产品发生规格、物性或其他差异者。

(六)经经理或总经理指示送确认者。

第二十三条 确认样品的生产、取样与制作

(一)确认样品的生产

1. 若客户要求确认底片者由研发部制作供确认。

2. 若客户要求确认印刷线路、传送效果者，经理室生产管理组应以小时制作供确认。

(二)确认样品的取样

质量管理部人员应取样二份，一份存质量管理部，另一份连同"质量确认表"交由业务部送客户确认。

第二十四条 质量确认书的开立作业

(一)质量确认书的开立

质量管理部人员在取样后应即填"质量确认表"一式二份，编号连同样品呈经理核签，并于"质量确认表"上加盖"质量确认专用章"，转交研发部及生产管理人员，且在"生产进度表"上注明"确认日期"后转交业务部门。

(二)客户进厂确认的作业方式

客户进厂确认需开立"质量确认表"，质量管理人员并要求客户于确认书上签认，并呈经理核签后通知生产管理人员排制，客户确认不合格拒收时，由质量管理部人员填报"异常处理单"呈经理批示，并依批示办理。

第二十五条 质量确认处理期限及追踪

(一)处理期限

营业部门接获质量管理部或研发部送来确认的样品应于二日内转送客户，质量确认日数规定国内客户 5 日，国外客户 10 日，但客户如需装配试验始可确认者，其确认日数为 50 日，设定日数以出厂日为基准。

(二)质量确认追踪

质量管理部人员对于未如期完成确认者，且已逾 2 天以上者时，应以便函反应营业部门，以掌握确认动态及订单生产。

(三)质量确认的结案

质量管理部人员于接获营业部门送回经客户确认的"质量确认表"后，应即会经理室生产管理人员于"生产进度表"上注明确认完成并以安排生产，如客户不合格时应检查是否补(试)制。

□ 质量异常分析改善

第二十六条 制程质量异常改善

"异常处理单"经经理列入改善者，由经理室品保组登记交由改善执行部门依"异常处理单"所拟的改善对策确实执行，并定期提出报告，会同有关部门检查改善结果。

第二十七条 质量异常统计分析

(一)质量管理部每日依 IPQC 抽查记录统计异常料号、项目及数量汇总编制"各机班、料号不良分析日报表"送经理核实后，送制造部一份以了解每日质量异常情况，以拟改善措施。

(二)质量管理部每周依据每日抽检编制的"各机班、料号不良分析日报表"，将异常项目汇总编制"抽检异常周报"送总经理室、制造部品保组，并由制造科召集各机班针对主要异常项目、发生原因及措施检查。

(三)各科生产中发生异常时拟报废的 PC 板，应填报"成品报废单"会质量管理部 MPB 确认后始可报废，且每月 5 日前由质量管理部填报"制程料号别报废原因统计表"见(附表)，送有关部门检查改善。

第二十八条 质量管理圈活动

为培养基层干部的领导及领导能力，以促进自我启发提高人员的工作士气及质量意识，以团队精神共谋产品质量的改善，公司内各部门得组成质量管理圈，以推动改善工作。

□ 附 则

第二十九条 实施与修订

本细则呈总经理核准后实施，增补修改亦同。

## 创意提案改善制度

□ 目 的

第一条 为启发全体员工的想象力，集结个人的智慧与经验，提出有利于本公司生产的改善及业务的发展，以便达到降低成本、提高质量、

增进公司经营、激励同仁士气，特制定本办法。

#### □ 范围

第二条 提案内容针对本公司生产、经营范围、具有建设性及具体可行的改善方法。

(一)各种操作方法、制造方法、生产程序、销售方法、行政效率等的改善。

(二)有关机器设备、维护保养的改善。

(三)有关提高原料的使用效率，改用替代品原料，节约能源等。

(四)新产品的的设计、制造、包装及新市场的开发等。

(五)废料、废弃能源的回收利用。

(六)促进作业安全，预防灾害发生等。

第三条 提案内容如属于下列各项范围，为不适当的提案不予受理：

(一)攻击团体或个人的提案。

(二)诉苦或要求改善待遇者。

(三)与曾被提出或被采用过的提案内容相同者。

(四)与专利法抵触者。

#### □ 提案

第四条 提案人或单位，应填写规定的提案表必要时另加书面或图表说明、投入提案箱，每周六开箱一次。

#### □ 审查

第五条 审查组织

(一)各厂成立"提案审查小组"由有关主管组成。

(二)公司成立"提案审查委员会"由各厂长及公司有关部门主管组成并设执行秘书。 第六条 审查程序

(一)各提案表均须先经各厂提案"审查小组"初审并经评分通过后，始可汇报"提案审查委员会"(公司各部门提案经送委员会)。

(二)"提案审查委员会"每月视提案需要，以召开 1~2 次委员会，审查核定各小组汇送的提案表及评分表，必要时并请提案人或有关人员列席说明。

第七条 审查准则

(一)提案审查项目及配合

1. 动机 20%

2. 创造性 15%

3. 可行性 25%

4. 回收期投资 30%

5. 应用范围 10%

(二)成果审查项目及配合

1. 1. 动机 15%

2. 2. 创造性 20%

3. 3. 努力程度 15%

4. 投资回收期 25%

5. 同效益 25%

#### □ 处理

第八条 采用的提案：交由有关部门实施，除通知原提案人外，并予列管及实施成效检查。

第九条 不采用的提案：将原件发还原提案人。

第十条 保留的提案：须经较长时间考虑者，先将保留理由通知原提案人(一般系每期限以三个月为限，但经委员会同意可延长至六个月)。

第十一条 成果检查

(一)实施的提案、各实施部门，应认真执行，每月应填具成果报告表呈直属主管核定后，转呈各厂"提案审查小组"经三个月的考核，并予评分后，再呈提案审查委员会。

(二)"提案审查委员会"依"审查小组"所报的成果报告表及评分表详作审查核定。

#### □ 奖励

第十二条 提案奖励：凡采用者发给 1200~6000 元的提案奖金，未采用者发给 50 元的奖金。

第十三条 成果奖励："审查委员会"依提案改善成果评分表，可核给 500~1 万元的奖金。

第十四条 特殊奖励：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 万~10 万元的奖金。

第十五条 团体特别奖：

以科为单位，六个月内，每人平均有采用四件提案以上发给前三名特别奖：

第一名：锦旗及奖金 5000 元

第二名：锦旗及奖金 3000 元

第三名：锦旗及奖金 2000 元

□附 则

第十六条 提案内容如涉及国家专利法者，其权益属本公司所有。

第十七条 本办法经呈董事长核定后，公布实施，修改时亦同。

## 技术与合理化建议管理制度

□总 则

第一条 技术改进与合理化建议(以下简称技术建议)和推行工厂现代化管理，是企业革新挖潜、降低成本、提高产品质量、提高劳动生产率、增加经济效益的重要途径。

第二条 创造采用新技术、新工艺、新材料、新结构、新配方，提高产品质量，改善产品性能及开发新产品，节约原材料等。

第三条 对设备、工艺过程、操作技术、工、夹、量具、试验方法、计算技术、安全技术、环境保护、劳动保护、运输及储藏等方面的改进或建议。

第四条 对医疗卫生技术、教育、保育以及利用自然条件等方面的改进或建议。

第五条 推广应用科技成果、引进技术、进口设备的消化吸收和革新以及长期未解决的技术关键和质量关键等。

第六条 对企业现代化管理方法、手段的创新和应用，促进企业素质全面提高等方面的建议或改进。

□组织领导和职责范围

第七条 技术建议与现代管理优秀成果评定小组成员由：厂长××、××、××、××等负责人和其他有关人员组成。

第八条 技术建议是在总工程师领导下进行工作，由××归口统一管理，技术建议管理员具体负责。基层单位设技术建议联络员。

第九条 技术建议管理员职责：

1.汇编全厂技术改进措施计划，掌握并督促其实施情况，收集资料，在适当的时候提请评定小组进行评定，总结上报重大技术成果。

2.负责全厂技术建议资料处理，收集并推广国内外新技术、新工艺、新材料、新配方、新结构的应用与交流。

3.负责接待外单位有关技术改进方面的参观学习，并建立咨询业务关系。

4.协助领导组织对厂内重要的非标设备设计方案的论证及会审，并办理下达设计任务书。

5.负责厂内技术攻关或招标的具体组织工作。

6.定期召开基层技术建议联络员工作会议，安排与检查该方面的工作。

第十条 基层技术建议联络员职责：

1.编制上报本单位年度、季度技术建议计划项目，经批准后协助实施。

2.对本单位实施的技术建议项目验证、考核、分析和鉴定，组织整理有关资料上报总师办。

3.总结推广技术建议成果，协助实施人员解决有关问题。

第十一条 经营管理与合理化建议(以下简称管理建议)由××统一归口管理，全厂各管理系统(不含全面质量管理办公室)在企业管理工作中实现的现代管理优秀成果均需报××，由××审查并定期提请厂评定小组进行评定(具体组织工作参照第九条，第十条进行)。

第十二条 厂科协组织实施的管理建议由科协归口提请厂评定小组评定，并报××备案，具体工作参照第九条，第十条。

第十三条 属全面质量管理的 TQC 成果，由全质办归口管理，并报××备案。

□审查和处理

第十四条 技术建议项目必须做到：

1.经过试验和应用，并有完整的原始记录、图纸资料和技术总结。

2.按照技术建议(现代化优秀管理)成果报表逐项填写，并经单位主管和受益单位签证。

3.凡属于提高工效、提高产品质量、节约原材料、改进设备(备件)、新的非标设计等必须要有相应的工时定额员、质量管理部门、材料定额员、设备动力部门和使用单位等签署的效果证明。

4.一般项目经所在单位考察后签署意见，报总师办。较大项目须经 3 个月的生产试用验证，连同有关资料上报总师办。重大项目须经 6 个

月的生产验证，整理全套资料上报，由××组织，××主持经厂评定小组评定后，报上级主管机关。

第十五条 凡经鉴定的技术建议和现代化管理优秀成果，其鉴定材料应包含以下内容：

1.能否纳入正式技术文件用于生产或经营管理工作。

2.能否进行推广应用与交流。

3.详细分析与核算经济效果，对无法计算出经济效果的应提出结论性意见，并由有关领导签字。

第十六条 凡纳入正式工艺规范的技术建议项目，由有关部门与车间进行工时或材料定额的修改，并考核实施情况。对改变产品结构、提高产品性能的项目，根据产品图纸审批程序办理更改手续，并考核其批量生产情况。

□奖励与审批程序

第十七条 凡申请技术建议成果或现代化管理优秀成果奖励的集体(个人)，应由实施者提出申请，填报项目成果申报表，并附第十四条所规定具备的材料(管理优秀成果须附论文或文字总结)报归口单位立案，交财务部门审核签署意见，最后由归口单位组织厂评定小组进行评定审查，厂长签字，需要上报的则逐级办理报批手续。

第十八条 凡成功且投产(或用于管理)的项目，以修改技术文件的日期作为该项目的投产日期，以连续 12 个月为计算经济效益的有效期。

实际年节约额计算公式为：

年节约价值 = (改进前成本 - 改进后成本) × 年产量 (一次性投资费用 + 报废损失费用 + 时间费用)

第十九条 凡被采用的技术建议和现代管理优秀成果，根据其贡献大小，给予荣誉和适当的物质奖励。

第二十条 技术建议项目和现代化管理优秀成果原则上每年××月、××月各评定一次。

第二十一条 对借鉴已经应用的科技(或管理)成果，应降低一个等级奖励。

第二十二条 奖金的分配应按参与实施工作人员贡献的大小合理分配，落实到人，各单位不得留成克扣。

第二十三条 获奖项目不得重复得奖，项目在如下名目下均可获奖(技术建议成果奖、现代化管理优秀成果奖、TQC 成果奖、节约奖等)，则以获其中金额最高的一种奖励。

第二十四条 获奖项目如果经再次评审提高了奖励等级时，可补发差额部分的奖金。

第二十五条 对弄虚作假骗取荣誉与奖金者，一经查出，应撤销其荣誉，收回全部所得奖金，并视情节给予行政处分。

□附则

第二十六条 本管理办法如与上级文件精神有抵触时，以上级精神为准。

## 提案建议效益奖的管理条例

□总则

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

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

第三条 本条例由总工室和科技项目评审委员会组织实施。

□奖励范围

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

第五条 合同化建议和技术革新、技术开发项目应该在如下诸方面发挥效用：

1.挖掘通信设备能力，改善通信网络，增强通信能力。

2.改善经营管理，提高通信质量和经济效益。

3.应用新技术、新设备、新材料、新工艺、推广新的科技成果对引进的先进设备和技术进行消化、吸收改造，取得明显的经济效益。

4.开拓新的通信业务、增加企业收入。

5.计算机技术的应用取得明显的经济效益，

6.改善劳动组织，减轻劳动强度，改进设备维护、业务操作方式方法，提高劳动生产率。

7.节约能源及其他费用开支，降低生产成本。

8.降低工程造价，节约基建投资。

9.解决了公司在通信生产中急需解决的重大技术难题。

□奖励的申报和审查

第六条 成果评审鉴定后，对于需要申报奖励的项目，已在上级主管部门立项的由总工室按有关规定向上申报；未在上上级主管部门立项的

由公司各部门填写《邮电科学技术进步奖申报》报总工室。

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

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

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

□奖励标准

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

年节约或创造经济效益 奖金数额

10 万元以下 1000~5000 元

10 万~50 万元 5000~2 万元

50 万~100 万元 2 万~3 万元

100 万~500 万元 3 万~5 万元

500 万~1000 万元 5 万~10 万元

超过 1000 万元 10 万元以上

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

奖励等级 奖金数额

特等 5 万元以上

一等 1 万元

二等 6000 元

三等 4000 元

四等 2000 元

五等 1000 元

六等 500 元

□附则

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

第十三条 对获奖项目及人员有争议的，须待争议解决之后才能给予奖励。

第十四条 本条例自颁布之日起开始试行。

## 日本企业独特的成本管理体系

### 一、日本成本管理的显著特征

日本公司同欧美公司相比，其成本管理体系具有如下特点：

1、日本公司成本管理体系最显著的特点是在新产品的的设计之前就事先制定出目标成本，而这一目标成本成为产品从设计到推向市场的各阶段所有成本确定的基础。负责将一项新产品的设想变为现实的成本计划人员制定目标成本时，是以最有可能吸引潜在消费者的水平为基础，其它一切环节都以这一关键判断为中心。

从预测销售价格中扣除期望利润额后，成本计划人员开始预算构成产品成本的每一个因素，包括设计、工程、制造、销售等环节的成本，然后将这些因素又进一步分解以便估算每一个部件的成本。以汽车制造商为例，汽车的每一项功能都被视为产品成本的一个组成部分，从汽车的挡风玻璃，引擎滑轮到引擎箱都事先制定一个目标成本。在日产汽车公司做了 8 年成本计划员的强矢弥澄说，“这只是成本核算战役的开始”，这一“战役”就是公司同外部供应商之间，以及负责产品不同方面的各部门之间的紧张谈判过程，最初的成本预算结果也许高出目标成本的 20% 左右，或是一个更高的比例，通过成本计划人员、工程设计人员以及营销专家之间妥协和利益权衡后，最终产生出与最初制定的目标成本最为接近的计划成本。

日本公司的这种作法与欧美国家的习惯作法大相径庭。阿瑟安德森公司的总裁斯蒂文·罗尼克说：“美国公司在设计一项新产品之前从

不规定一个目标成本，而是一开始就由工程师设计图纸”，设计阶段结束时，产品成本的85%就已确定，然后设计部门将详细成本报告交给公司财务部门，财务人员再根据劳动成本、原材料价格和现行的生产水准计算出该产品的最终成本。

倘若成本过高，要么将图纸返回设计部门重新设计，要么公司只好在取得微薄利的条件下新产品投入生产。这种成本核算和管理体系所缺少的是一项新产品应该耗费多少人财物力的目标，而这一目标恰恰是激发和支持工程设计人员以最低成本设计一种新产品的关键因素。

罗尼克认为，美国公司的财务人员的作用只是简单地将产品从设计到销售每一个环节的成本合计起来，仅此而已。哈佛大学的教授、西方不多的几个研究日本成本管理的严肃学者之一的罗宾·库帕尔指出，“我们的公司总是先设计好图纸和模型，再计算被设计产品的代价，然后看看能否以这个价格水平卖出该项产品”，而日本公司却将这种程序完全颠倒过来，即“将某种新产品的成本或售价定为X元，然后回头去努力实现这一目标”。

日本的成本管理体系是一种动态体系，不断推动产品设计人员去改进产品、降低成本。日本公司也采用目标成本法去降低已经上市产品的物耗。同其它大多数汽车制造商一样五十铃汽车公司以对其竞争对手的汽车部件详细的比较研究为基础，为其汽车部件制定出目标成本。

为了更清楚地解释被普遍称之为“拆卸法”的成本分析法，五十铃的成本管理专家吉彦里有条不紊地拆卸了三种不同型号的铅笔，将其不同组成部分摆在一个茶几上，然后告诉来访者，“这就是我们用来研究竞争对手的产品的方法---我们首先研究制造某种产品的原材料制作方法，然后分析组装工序，采用这种‘拆卸法’，我们就能弄清这种产品的大至成本”。最后，五十铃就会采用竞争对手同类产品中的最低成本作为自己部件的目标成本。如，五十铃的汽车驾驶装置的目标成本是以其对丰田的同类部件的成本分析为基础，而其挡泥板的目标成本则基于对日产的这类部件作成本分析。

美国公司，尤其是汽车工业的工程师同样采用这种反求工程来研究其竞争对手的产品，但日本公司则经常做这种研究，将其作为目标成本计划的一个不可缺少的组成部分，一旦某公司发现某一个竞争对手减少了某个零部件的成本，该公司就会紧跟着削减同类部件的成本。日本公司在制定目标成本的过程中，最为巧妙的是将其目标放在未来的市场，而非今天的市场。NEC的一位财务预算专家安雄其伊说：“我们深知竞争对手也在准备以较低的价格推出更好的产品”，因此NEC制定目标成本不仅参考现行的零售价格水平和竞争对手同类产品的成本，而且还考虑到今后半年至一年内竞争对手在产品和成本上可能发生的变化。

日本公司负责计划和核算成本的专业人材大多是在公司享有盛名的成本管理人员。这些专家在从事成本计划工作之前，通常要在采购、设计、工程、生产、销售等部门轮流工作一段时间，这样拓宽了成本管理专家的视野，从而使其具有极强的发现降低成本新途径的能力。

2、采用随时可做某些改进的简单的经营指标来规划和核算产品成本，是日本成本管理体系的另一个突出特点。一般来讲，日本公司的雇主们一开始就使其雇员明确认识到他们的工作是如何转化为表明本公司经营状况的数据的。公司经理们主要使用的直接经营指标有：建一条生产线并生产一定数量产品所需的时间；由于工人的失误造成原材料报废的数量；从外部购进的零部件由于不合格而废弃的比重等。明确应该考虑哪些指标和不应测算哪些指标，就意味着公司能对下述问题提出正确的答案：我们是否应该推广某种新产品？是否该收缩某种传统产品？某种部件由公司内部自己生产还是从外部购进较为合算？西方典型的成本管理体系通常的作法是将原料、工资、厂房、设备折旧费及维修费、租金、利息、工程辅助服务费及其它费用支出在某家工厂所能生产的全部产品上分摊。按这种方式分摊费用，虽然能给经理提供制造每种产品所需的成本，但在实际生产过程中所发生的费用往往背离了貌似精确的预算成本。

IBM也正是由于这种僵硬的成本核算体系使其产品定价缺乏灵活性，其结果是，在它与其竞争对手富士通的较量中屡遭挫折。不仅如此，每项产品费用的分摊所花费的精力常常占了用本来应该放在改进产品、降低成本上的时间，从而削弱了价格竞争能力。

## 二、日本成本管理的成功之本

从理论上讲，采取反求工程制定目标成本和采用目标成本进行成本管理，在所有市场经济国家的企业都是同样有效的，但欧美企业和日本企业采取这种方式的有效性却大不相同，也就是说，假如欧美企业也采取目标成本来进行成本管理，其结果也不可能象日本企业那样成功。在这方面日本公司之所以十分成功，主要取决于以下因素：

1、企业之间长期稳固的协作关系。在日本，像丰田这样的大公司都与其下承包企业建立了一种独特的长期合作关系，并同某些大公司组成了自己的企业集团。设在东京的库帕斯·里布兰德咨询公司的总裁熊耳道奇认为，这种以交叉持股或下承包为纽带的长期稳固联系使得日本公司的成本计划专家们坚信他们制定的目标成本一定能够实现。

通过这种长期稳固的协作关系，大公司能采取某种强制手段迫使下承包企业达到难度极大的降低成本的目标。曾在一家钢铁公司工作 20 年的熊耳道奇记得当时丰田汽车公司经常召集其下承包企业开会，要求这些承包企业每日提出 2—3 项降低原材料或零部件成本的建议，这成为丰田制定目标成本的一个重要组成部分。

2、以全部产品的经营状况作为投资和新产品开发的决策基础。如前所述，欧美公司的成本核算是以全部产品的各种费用的分摊为基础，并十分注重考察每种产品利润率的高低，它们进行成本管理所采取的经营指标不是雇员们能随时掌握并能随时作出改进的直接指标，而是在雇员们看来高深莫测的投资收益率、销售利润率等雇员们无能为力的经营指标。而对于像索尼这样的日本公司来说，至关重要的显然不是某一项产品是否盈利，而是公司所经营的全部产品它最终结果如何。索尼及其它日本公司的作法是根据各种产品在产品生命周期中所处的不同阶段，或某项产品在类产品中所处的地位，公司要求有些产品获得高额利润，而另一些产品则可以只获得微薄利润，甚至可以暂时亏本经营。

以东京为基地的麦金西咨询公司的凯文·琼斯说，“日本公司只要认为生产某种产品具有竞争意义，它们就会毫不犹豫地生产这种产品，并会尽一切努力去使该项产品有利可图。因为它们十分清楚整个公司的经营好坏并不取决于某一特定产品的盈亏状况。”再以索尼公司为例，该公司负责产品开发的专家开辟了一条扩大个人立体声组合音响市场的途径，这种被称作皮克斯的组合音响在每个大学的学生宿舍到处可见，索尼公司的经理们深信只要对所谓的皮克斯作一点小小的改进就会在年龄较大的消费者中大受欢迎，但对新产品的利润预测并不十分令人鼓舞，因为虽说公司对皮克斯作了一点改进，但售价却不能相应地提高。

尽管如此，该公司仍然决定进行一次尝试，因为该公司确信它能以本集团利润丰厚的产品弥补这种新产品有可能出现的亏损。尝试结果出乎索尼公司的意料之外，这种细微的改进立即立生了良好的效果，该产品不仅没有出现亏损，而且很快成为该产业的样板，从而使索尼公司的组合音响的市场占有率提高到 50%。倘若索尼公司这项决策是以单项产品能否盈利作为唯一的依据，索尼公司就不会得到这种意外的成功。

日本大公司为了在白热化的国际竞争中立于不败之地，都力图不为统计数据所左右，在项目投资评估方面，被美国公司视为最为关键的一项指标：投资收益率，在日本公司经理那里仅仅是一个微不足道的统计手段。主要生产微型滚珠轴承的蜂滚珠轴承公司于 1989 年决定在泰国兴建两家轴承厂，该公司的计划部主任说，“我们事先并未精确的核算成本，计算成本的结果也许会打消我们投资的积极性，但我们着重考虑的是使本公司在世界上独占鳌头。”为了在滚珠轴承行业成为“世界第一”，该公司在泰国投入了 11.5 亿美元，实现了这一目标。

正如麦金西咨询公司的凯文·琼斯和他的同僚龙尾乙原在他们所撰写的一篇文章中所指出的，“在一家日本公司经营的领域里，公司高级经理并不能断定究竟是这种产品还是那种产品带来利润，这对他们来说无关紧要，至关重要的问题是在本公司所经营的行业里，我们是否占据领先地位？本公司的产品和技术同竞争对手相比是否具有绝对优势？”

为了在二十一世纪求生存图发展，本公司应采取什么战略？日本公司的经营目标就是鼓励经理人员少为成本问题操心，多在市场占有率上下功夫。这正是日本公司频繁研制出美国公司因成本较高而放弃努力的新产品的重要原因。倘若剔除投资利润率和风险与收益率等统计指标，上述问题对于欧美公司的经理来说是极为模糊的问题，但这些问题却为日本公司为何采取那种独特的方式进行成本管理，提供了一个最好的解释。日本独特的成本管理体的建立，其目的并非是要改变人们的价值判断，而是激励经营管理人员、工程设计人员和全体雇员实现他们在世界上独占鳌头的雄心。