

目
录

管理者工作执行标准

电子文件编号	文 件 名	页 码
第一章 任职资格标准		
GL-RZZG-001	董事长任职资格标准	3
GL-RZZG-002	董事任职资格标准	4
GL-RZZG-003	监事任职资格标准	5
GL-RZZG-004	总经理任职资格标准	6
GL-RZZG-005	副总经理任职资格标准	7
第二章 岗位考核标准		
GL-GWKH-001	董事长岗位考核标准	11
GL-GWKH-002	董事岗位考核标准	12
GL-GWKH-003	监事岗位考核标准	13
GL-GWKH-004	总经理岗位考核标准	14
GL-GWKH-005	副经理岗位考核标准	15
第三章 计划管理工作执行标准		
GL-JHGL-001	经营计划工作执行标准	19
GL-JHGL-002	长期计划制订工作执行标准	21
GL-JHGL-003	长期计划制定及实施标准	24
GL-JHGL-004	中期经营计划制订工作执行标准	30
GL-JHGL-005	年度经营计划制订工作执行标准	33
GL-JHGL-006	年度综合计划工作执行标准	37
GL-JHGL-007	年度经营计划实施工作标准	38

电子文件编号	文 件 名	页 码
GL-JHGL-008	季度生产计划制订工作执行标准	45
GL-JHGL-009	月度计划制订工作执行标准	47
GL-JHGL-010	开发计划制订工作执行标准	48
GL-JHGL-011	销售计划制订工作执行标准	63
GL-JHGL-012	财务计划制订工作执行标准	80
GL-JHGL-013	经营计划标准	91
第四章 目标管理工作执行标准		
GL-MBGL-001	经营目标制定工作标准	97
GL-MBGL-002	经营目标编程序标准	99
GL-MBGL-003	经营目标执行标准	100
GL-MBGL-004	经营目标实施标准	102
GL-MBGL-005	经营目标检查诊断考核标准	103
GL-MBGL-006	整体经营目标制定作业标准	105
GL-MBGL-007	经营目标优先顺序与评价标准	107
GL-MBGL-008	公司年度经营目标计划执行标准	109
第五章 工作情况检测标准		
GL-GLJC-001	经营理念执行情况检测标准	
GL-GLJC-002	环境分析执行情况检测标准	115
GL-GLJC-003	经营方针执行情况检测标准	116
GL-GLJC-004	经营计划执行情况检测标准	117
GL-GLJC-005	组织工作执行情况检测标准	118
GL-GLJC-006	部门方针执行情况检测标准	119
GL-GLJC-007	技术革新执行情况检测标准	120
GL-GLJC-008	研究开发执行情况检测标准	121
GL-GLJC-009	设备投资执行情况检测标准	122
GL-GLJC-010	风险管理执行情况检测标准	123
GL-GLJC-011	外汇对策执行情况检测标准	124

电子文件编号	文 件 名	页 码
GL-GLJC-012	知识产权执行情况检测标准	126
GL-GLJC-013	企业文化执行情况检测标准	127
GL-GLJC-014	奖励制度执行情况检测标准	128
GL-GLJC-015	绩效评估执行情况检测标准	129
GL-GLJC-016	薪酬制度执行情况检测标准	130
GL-GLJC-017	管理者工作执行情况检测标准	131
GL-GLJC-018	顾客满意度执行情况检测标准	132
GL-GLJC-019	从业人员满意度(ES)执行情况检测标准	133
GL-GLJC-020	服务态度执行情况检测标准	134
第六章 自我诊断检测标准		
GL-ZWZD-001	工作状态诊断行为标准	137
GL-ZWZD-002	工作态度自我诊断标准	140
GL-ZWZD-003	工作行为自我诊断标准	141
GL-ZWZD-004	工作计划自我诊断标准	142
GL-ZWZD-005	业务执行自我诊断标准	143
GL-ZWZD-006	与成员合作自我诊断标准	144
GL-ZWZD-007	职责合作自我诊断标准	145
GL-ZWZD-008	职责履行自我诊断标准	146
GL-ZWZD-009	领导作风分析诊断行为标准	147
GL-ZWZD-010	领导作风自我诊断标准	149
GL-ZWZD-011	领导策划自我诊断标准	150
GL-ZWZD-012	领导目标自我诊断标准	151
GL-ZWZD-013	领导艺术自我诊断标准	152
GL-ZWZD-014	领导风格自我诊断标准	153
GL-ZWZD-015	领导魅力自我诊断标准（一）	154
GL-ZWZD-016	领导魅力自我诊断标准（二）	155
GL-ZWZD-017	领导魅力自我诊断标准（三）	156

电子文件编号	文 件 名	页 码
GL-ZWZD-018	领导魅力自我诊断标准（四）	157
GL-ZWZD-019	领导协调自我诊断标准（一）	158
GL-ZWZD-020	领导协调自我诊断标准（二）	159
GL-ZWZD-021	领导能力自我诊断标准（一）	160
GL-ZWZD-022	领导能力自我诊断标准（二）	161
GL-ZWZD-023	沟通分析自我诊断行为标准	162
GL-ZWZD-024	沟通态度自我诊断标准	165
GL-ZWZD-025	沟通方法自我诊断标准	166
GL-ZWZD-026	与上司沟通自我诊断标准	167
GL-ZWZD-027	与部属沟通自我诊断标准（一）	168
GL-ZWZD-028	与部属沟通自我诊断标准（二）	169
GL-ZWZD-029	与部属沟通自我诊断标准（三）	170
GL-ZWZD-030	与部属沟通自我诊断标准（四）	171
GL-ZWZD-031	与部属沟通自我诊断标准（五）	172
GL-ZWZD-032	沟通行为自我诊断标准	173
GL-ZWZD-033	沟通能力自我诊断标准（一）	174
GL-ZWZD-034	沟通能力自我诊断标准（二）	175
GL-ZWZD-035	解决问题自我诊断行为标准	176
GL-ZWZD-036	解决态度自我诊断标准	178
GL-ZWZD-037	解决方法自我诊断标准	179
GL-ZWZD-038	解决要点自我诊断标准	180
GL-ZWZD-039	宣传激励自我诊断标准	181
GL-ZWZD-040	灵活处理自我诊断标准	182
GL-ZWZD-041	能力评价自我诊断标准	183
GL-ZWZD-042	综合解决能力自我诊断标准	184
GL-ZWZD-043	改善职责自我诊断行为标准	185
GL-ZWZD-044	职责改善态度自我诊断标准	188

电子文件编号	文 件 名	页 码
GL-ZWZD-045	职责改善方法自我诊断检验	189
GL-ZWZD-046	推动职责改善自我诊断标准	190
GL-ZWZD-047	职责改善提案自我诊断标准	191
GL-ZWZD-048	职责改善行为自我诊断标准	192
GL-ZWZD-049	部门改革自我诊断标准（一）	193
GL-ZWZD-050	部门改革自我诊断标准（二）	194
GL-ZWZD-051	灵活管理分析自我诊断行为标准	195
GL-ZWZD-052	活性管理态度自我诊断标准	198
GL-ZWZD-053	活性管理方法自我诊断标准	199
GL-ZWZD-054	活性启发管理自我诊断标准	200
GL-ZWZD-055	活性管理准备自我诊断标准	201
GL-ZWZD-056	小组化活性管理自我诊断标准	202
GL-ZWZD-057	活性启发能力自我诊断标准（一）	203
GL-ZWZD-058	活性启发能力自我诊断标准（二）	204
GL-ZWZD-059	活性环境自我诊断标准	205
GL-ZWZD-060	自我活性激励自我诊断标准	206
GL-ZWZD-061	活性条件自我诊断标准	207
GL-ZWZD-062	职能活性自我诊断标准（一）	208
GL-ZWZD-063	职能活性自我诊断标准（二）	209
GL-ZWZD-064	职能活性自我诊断标准（三）	210
GL-ZWZD-065	职能活性自我诊断标准（四）	211
GL-ZWZD-066	培育部属分析自我诊断行为标准	212
GL-ZWZD-067	培育部属态度自我诊断标准	215
GL-ZWZD-068	培育部属方法自我诊断标准（一）	216
GL-ZWZD-069	培育部属方法自我诊断标准（二）	217
GL-ZWZD-070	培育部属需求自我诊断标准	218
GL-ZWZD-071	培育部属计划自我诊断标准	219

[illegible]

文件名	董事长任职资格标准				
电子文件编码	GL-RZZG-001	性别	男 / 女	年龄范围	35 岁 以上
主要合格 证 书	学历证明	本科学历			
	技术职称	本行业中级职称			
一、资历深厚，德高望重，经验丰富。 二、有很强的组织才能、管理才能和专业技能。 三、必须握有一定数额的资格股。 四、不能是破产者或在法院有“破产”未结案。 五、没有因公司设立和管理方面严重失职而被判刑的前科。 六、没有在业务中有欺骗罪或逃脱对公司应承担的责任，曾被提起民事或刑事诉讼。 七、在最近五年，没有犯财务欺骗罪，或一贯进行欺骗。					
隶属部门		考 核 人			

文件名	董事任职资格标准				
电子文件编码	GL-RZZG-002	性别	男 / 女	年龄范围	30 岁以上
主要合格 证 书	学历证明	本科学历			
	技术职称	本行业中级职称			
一、有丰富的工作经验。 二、有较强的组织才能、管理才能和专业技能。 三、必须握有一定数额的资格股。 四、不能是破产者或在法院有“破产”未结案。 五、没有因公司设立和管理方面严重失职而被判刑的前科。 六、没有在业务中有欺骗罪或逃脱对公司应承担的责任，曾被提起民事或刑事诉讼。 七、在最近 5 年，没有犯财务欺骗罪，或一贯进行欺骗。					
隶属部门		考 核 人			

文件名	监事任职资格标准				
电子文件编码	GL-RZZG-003	性别	男 / 女	年龄范围	30 岁以上
主要合格 证 书	学历证明	本科以上学历			
	技术职称	中级职称， 会操作电脑			
一、公正、廉明、讲求原则，具有独立监督工作能力。 二、对公司忠心耿耿，工作一丝不苟。 三、熟悉政策法规和财务知识。 四、具备很强的专业知识。					
隶属部门		考核人			

文件名	总经理任职资格标准				
电子文件编码	GL-RZZG-004	性别	男 / 女	年龄范围	40 岁以上
主要合格 证 书	学历证明	本科学历			
	技术职称	本行业中级职称			
一、热爱事业，有执着的敬业精神。 二、对本行业业务有很高的专业水准，具有本行业主要业务部门经理 5 年以上经验。 三、掌握本行业经营管理知识、市场营销知识、财务管理知识、人事管理知识等，并具有自己的一套成熟的思想体系。 四、熟悉本行业的计算机管理，能选择最适合本行业的计算机软件。 五、熟悉本行业特征和客源市场特点，对世界主要同类产品国家有一定的了解。 六、至少掌握一门外语，能阅读国外本行业专业报刊杂志，并能流利地与外宾交谈。 七、具有决策能力、组织协调能力、督导下属能力、社会交往能力及语言文字能力。 八、具有开创精神和对事业精益求精的执着追求。 九、具有管理者的个性和人格魅力。					
隶属部门			考 核 人		

文件名	副总经理任职资格标准				
电子文件编码	GL-RZZG-005	性别	男 / 女	年龄范围	35 岁以上
主要合格 证 书	学历证明	本科学历			
	技术职称	中级技术职称			
一、有强烈的事业心和责任感，精通业务，善于学习，经验丰富，勇于进取，处事果断，讲求效率，敢于竞争，为人正直，能以高度的自信心和自己的行动带动属下，为获得最佳效益而努力。 二、具有较丰富的行业管理专业知识和经验，掌握社会学、经济学、管理学、市场学、心理学等方面的理论知识，全面了解国家方针政策、掌握国家商品法。熟悉国家经济法规、合同法规、财经法规，善于在国家法律允许范围内扩大生产经营项目，增强企业经营能力。 三、全面掌握行业经营管理中各个重要环节的基本情况，具有较强的整体控制和协调能力，能够及时发现企业各部门带倾向性的问题，并迅速发出指令，采取行动。 四、具有塑造企业整体形象、提高企业知名度和声誉的能力；具有较强的领导用人才能，善于根据国家人事劳动政策，正确设置工作岗位，合理用人，充分调动各级管理人员和企业全体员工的主动性、积极性和首创精神；具有较强的语言表达能力和写作能力，并有一定的英语水平。 五、有能力协助总经理处理企业的对内对外事务。					
隶属部门			考 核 人		

文件名	董事长岗位考核标准				
电子文件编码	GL-GWKH-001	性别	男 / 女	年龄范围	30 岁以上
主要合格 证 书	学历证明	本科以上学历			
	技术职称	中级职称， 会操作电脑			
一、负责召集董事大会，并向股东大会报告工作； 二、执行股东大会和董事会的决议； 三、决定公司的经营计划和投资方案； 四、制订公司的年度财务预算方案、决算方案； 五、制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案； 六、制订公司增加或减少注册资本的方案及发行公司债券的方案； 七、拟定公司合并、分立、解散的方案； 八、决定公司内部管理机构的设置； 九、聘任或者解聘公司经理，根据经理的提名，聘任或者解聘公司副经理、财务负责人，决定其报酬事项； 十、制定公司的基本管理制度； 十一、不得从事整个公司业务活动以外的活动； 十二、协调股东大会决议和董事会决议的冲突。					
隶属部门				考核人	

文件名	董事岗位考核标准				
电子文件编码	GL-GWKH-002	性别	男 / 女	年龄范围	30 岁以上
主要合格 证 书	学历证明	本科以上学历			
	技术职称	中级职称， 会操作电脑			
一、参加公司董事会； 二、执行股东大会和董事会的决议； 三、决定公司的经营计划和投资方案； 四、制订公司的年度财务预算方案、决算方案； 五、制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案； 六、制订公司增加或减少注册资本的方案及发行公司债券的方案； 七、拟定公司合并、分立、解散的方案； 八、决定公司内部管理机构的设置； 九、聘任或者解聘公司经理，根据经理的提名，聘任或者解聘公司副经理、财务负责人，决定其报酬事项； 十、制定公司的基本管理制度； 十一、不得从事整个公司业务活动以外的活动； 十二、协调股东大会决议和董事会决议有冲突。					
隶属部门			考 核 人		

文件名	监事岗位考核标准				
电子文件编码	GL-GWKH-003	性别	男 / 女	年龄范围	30 岁以上
主要合格 证 书	学历证明	本科以上学历			
	技术职称	中级职称， 会操作电脑			
一、检查公司的财务； 二、对董事、经理执行公司职务时违反法律、法规或者公司章程的行为进行监督； 三、对董事和经理的行为损害公司利益时，要求董事和经理予以纠正； 四、提议召开临时股东大会； 五、公司章程规定的其他职权； 六、在一般情况下，监事会不能代替董事会管理公司的业务活动，不能以公司名义对外进行活动，也不得干扰董事会或总经理的正常活动。					
隶属部门				考核人	

文件名	总经理岗位考核标准				
电子文件编码	GL-GWKH-004	性别	男 / 女	年龄范围	40 岁以上
主要合格 证 书	学历证明	本科以上学历			
	技术职称	中级职称， 会操作电脑			
一、主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议； 二、组织实施公司年度经营计划和投资方案； 三、拟订公司内部管理机构设置方案； 四、拟订公司的基本管理制度； 五、制定公司的具体规章； 六、提请聘任或者解聘公司副总经理、财务负责人； 七、聘任或者解聘除应由董事会聘任或者解聘以外的负责管理人员； 八、公司章程和董事会授予的其他职权。 九、总经理可以列席参加董事会议。					
隶属部门				考核人	

文件名	副经理岗位考核标准				
电子文件编码	GL-GWKH-005	性别	男 / 女	年龄范围	35 岁以上
主要合格	学历证明	本科以上学历			
证 书	技术职称	中级职称， 会操作电脑			
一、主持公司的生产经营管理某方面的工作，协助总经理实施董事会决议； 二、协助实施公司年度经营计划和投资方案； 三、拟订公司内部管理机构设置方案； 四、拟订公司的基本管理制度； 五、制定公司的具体规章； 六、提请聘任或者解聘部门负责人； 七、提请聘任或者解聘除应由董事会聘任或者解聘以外的负责管理人员； 八、公司章程和董事会授予的其他职权。 九、总经理出缺时，代理其职务。					
隶属部门				考核人	

文件名	经营计划工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-001	页码	2-1
一、计划管理工作的任务： 1. 在科学预测的基础上，为企业的发展方向、发展规模和发展速度提供依据，制定企业的长远规划，并通过近期计划组织实施。 2. 根据市场需要和企业能力，签订各项经济合同，编制企业的年度、季度计划，使企业各项生产经营活动和各项工作在企业统一的计划下协调进行。 3. 充分挖掘及合理利用企业的一切人力、物力、财力，不断改善企业的各项技术经济指标，以取得最佳的经济效果。 二、企业各级部门的主要精力，应放在各种计划的编制、执行、检查和考核上。 三、企业的计划管理根据“统一领导，归口管理”的原则，全厂分厂部、车间、班组三级进行管理。厂计划管理部是全厂计划工作的综合管理部门，各个职能科室，都分别是各种专业计划的归口部门。 四、为保证全厂计划工作的正常开展，应加强综合计划机构，提高它在企业中应有的地位和作用。各级有计划部门和归口部门也必须根据计划工作的要求配备专职(或兼职)的计划人员。 五、企业计划必须认真进行综合平衡，坚持“积极平衡，留有余地”的原则，不留缺口，不“打埋伏”。			
签发人		责任人签名	

文件名	经营计划工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-001	页码	2-2
六、企业的各项计划是市场经济计划的基本组成部分，是企业生产经营活动的依据，计划一经下达各级各部门都必须发动职员，采取切实有效的措施，保证计划的实现。 七、统计工作是企业的一项基础工作，是监督检查计划执行情况的重要工具，应准确、及时、全面反馈计划执行情况，禁止弄虚作假。			
签发人		责任人签名	

文件名	长期计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-002	页码	3-1
一、一般准则 1. 长期计划为事业发展的远期目标，目的是配合政府经济建设计划，引导事业实现既定的长期经营目标，为中期及年度计划的标准。 2. 长期计划应依据经营目标制订。 3. 长期计划的拟订应合乎长期发展方向、目标与展望。其编制尽量以数值表示，内容应力求简要。 4. 长期计划的编制，由事业主持人依据国家经济建设计划，参照未来市场发展、技术创新及有关经营原则进行。 5. 企划部门应根据长期计划目标，参照产品（或劳务）市场预测情形、过去经营得失、同业经营情况，研究本业发展趋势，会同有关部门，拟定事业长期经营方针。 6. 长期计划的编制，以8年或12年为期，每年修订一次，每隔4年编制一次，年度起止，原则上应与国家计划年相配合。凡计划中有关能源发展如电力、石油等，期限定为12年，其他事业，期限定为8年。 二、计划的制定 1. 长期计划由事业主持人根据国家经济建设计划、市场发展、技术创新及经济环境的变动，制定方针。 事业内部有关部门依照前项方针，拟订完成部门目标的方案，由企划部门加以综合、研究、分析、评议、汇编，报请事业主持人核定后编制长期计划。 2. 依据长期计划目标，事业内部有关部门，分别研究该部门完成其个别目标的发展方案。			
签发人		责任人签名	

文件名	长期计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-002	页码	3-2
(1)预测部分 ①市场预测 市场预测部门，就事业现有各种产品（或劳务），根据过去10年来国内外市场实绩，调查市场竞争状况、用户反应、新产品及代用产品发展的可能性等因素，预估产品市场趋势，制定长期销售计划。 ②科技预测 从科技发展趋势，生产、技术、产品品质的改善，新产品的的设计等方面，加强计划与预测。 ③经济环境变动的预测 就国内外经济环境变动对本行业的影响及国家长期经济建设政策等因素，作通盘预测。 (2)指标部分 ①生产目标 生产部门应根据长期销售计划，配合生产设备能力、人力运用、材料供应情况、成本与售价等因素，研究最有利的生产计划。关于材料供应目标，材料管理部门根据生产计划及固定资产投资计划，按国内供应与国外采购，编制长期材料供应计划。在人力运用目标上，人事部门应研究管理组织的改进，合理人事制度的推行及配合新业务的发展，研究未来长期计划所需补充人数，制定长期人力发展及运用计划。对于制造方法与步骤的改进，产品品质的改善，新产品的设计与制造，仓储、包装、运输方法的改良及产品成本等，分别进行研究并制订计划。			
签发人		责任人签名	

文件名	长期计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-002	页码	3-3
②财务目标 财务及会计部门应就各部门计划所列出的需用资金加以分析，编制长期财务计划。 ③固定资产投资目标 有关部门为配合产销计划，应提出设备更新、扩建、改良或新建等最经济可行的方案，估计所需投资金额等，以编制长期固定资产投资计划。 ④其他重大目标 三、审查要则 1. 长期计划由各事业董(监)事会初审，经济部经营事业委员会复审。 2. 长期计划审查，必要时得邀请有关单位、专家审查。 3. 长期计划审查应注意下列事项： (1)符合国家经济政策长期目标 (2)符合政府经济建设政策 (3)符合有关事业业务 4. 经营事业委员会依据长期计划的初审意见，提请经营事业委员会会议审核后，呈报董事会核定。			
签发人		责任人签名	

文件名	长期计划制定及实施标准		
电子文件编码	GL-JHGL-003	页码	6-1
一、本公司长期计划中决定的基本事项，依本标准所决定的原则办理。各个别计划中决定的明细事项，需另行决定。 二、长期计划的期间为 5 年。 三、计划体系如下： 1. 基本计划 a. 经营方针 b. 经营规模计划 2. 长期个别计划 a. 设备计划 b. 销售计划 c. 生产计划 d. 人事计划（包括组织计划） e. 财务计划 f. 研究开发计划 g. 利润计划 h. 业务结构 四、计划制订的日程，定为每年 10 月 1 日到 12 月底，在 12 月上旬综合调整，中旬决定。 具体日程，依下表进行。			
签发人		责任人签名	

文件名	长期计划制定及实施标准									
电子文件编码	GL-JHGL-003			页码	6-2					
计划日程表										
阶段	项 目	日 程								
		10 月			11 月			12 月		
第一	资料收集、预测									
第二	基本计划									
第三	长期个别计划									
第四	综合调整、决定									
五、制定长期计划的组织及业务分工如下： 1. 决定长期计划的直接主管为各部部长及总经理，此组织称为“长期计划委员会”。 2. 在收集资料、进行预测、制订计划方案的过程中，有关处室或有关责任人员要根据上级指示，做好各种服务性工作。 3. 委员会的具体办事机构由总务处长及 2 名临时工作人员组成。 4. 委员会可以从外部聘请一些经营顾问。 六、决策可按下面四个阶段进行： 第一阶段 收集资料，进行预测； 第二阶段 制订基本计划； 第三阶段 制订长期个别计划； 第四阶段 综合调整，作出决定。										
签发人					责任人签名					

文件名	长期计划制定及实施标准		
电子文件编码	GL-JHGL-003	页码	6-3
七、收集为基本计划所必要的资料，进行有关的预测。 八、资料需要按以下标准收集，这些资料包括用于分析过去的资料 和用于分析现状的资料。 （1）分析过去的资料 a. 用于分析公司发展速度和收益的资料。 b. 有关同业及国民经济发展变化以及其他与本公司有关的资料。 （2）现状分析的资料 为明确公司现状，并以此预测将来所需要的资料。 九、对本公司未来发展方向进行的预测，其中心是需求预测，这需按以下几方面进行： 1. 需求预测以前面所列的分析资料为基础，在综合研讨的基础上进行。 2. 本条第一款所称的预测中，对于那些重要的商品，要详细地研究数量和价格。 3. 对于研究开发计划中有关新产品的问题，要仔细地预测，认真地研究后才能决定。 十、基本计划可分为长期经营方针和经营规模计划来加以制订。 十一、以第八条和第九条的结果为基础，制订长期经营方针。经营方针指导总体计划和销售、生产等不同部门的计划。经营方针包括已经认定的事项和要求及希望的事项。			
签发人		责任人签名	

文件名	长期计划制定及实施标准		
电子文件编码	GL-JHGL-003	页码	6-4
十二、在经营方针的指导下，制作经营规模计划书。经营规模计划书按照预测的期限长短，分三种类型（长期、中期、短期）制作。 十三、个别计划为按不同项目而制订的计划。计划表现为数量指标和处理方法两个方面，其全部以一定的样式制成。 十四、设备计划的对象如下： 1.设备扩增、调整； 2.工厂的新设； 3.设备的处理。 上列计划要落实到项目、品名、数量、金额等。 十五、销售计划的对象如下： 1.不同品种的销售数量、金额； 2.市场占有率、增长率； 3.销售组织（公司内、外）； 4.商品计划； 5.货款回收计划； 6.客户计划； 7.价格政策； 8.销售促进计划； 9.广告宣传计划。 十六、生产计划的对象如下：			
签发人		责任人签名	

文件名	长期计划制定及实施标准		
电子文件编码	GL-JHGL-003	页码	6-5
1.不同品种的生产计划; 2.质量管理计划; 3.加工制造计划; 4.设备、机器、工具计划; 5.采购计划; 6.库存计划、发货计划; 7.生产技术计划; 8.生产安全计划。 十七、人事计划的对象如下: 1.组织计划; 2.人员计划; 3.工资奖金计划; 4.教育计划; 5.福利计划。 十八、财务计划的对象如下: 1.资金运用计划; 2.资产负债表; 3.损益计算书。 十九、研究开发计划的对象如下: 1.研究计划(研究课题、时间安排、费用等); 2.研究用设备计划。			
签发人		责任人签名	

文件名	长期计划制定及实施标准		
电子文件编码	GL-JHGL-003	页码	6-6
二十、综合利润计划的对象如下： 1.综合利润计划（以各计划书为前提）； 2.经营分析。 二十一、业务计划的对象如下： 1.新开拓的事业； 2.其他计划。			
签发人		责任人签名	

文件名	中期经营计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-004	页码	3-1
一、中期计划为长期计划持续的发展计划，为编制年度计划的依据。 二、中期计划应根据不同的业务性质，选择相应的现代管理技术进行编制。 三、中期计划4年为一期，逐年研讨，机动调整或修正并增补1年。 四、中期计划由事业主持人根据长期计划目标，参考国家经济建设计划，市场展望，技术创新及国内外经济环境的变迁进行。事业内部有关部门，依照前项计划，各部门负责分别制订个别目标的发展方案，并指定专责部门，负责管理计划事项，由企划部门综合各部门的发展方案，加以汇编、评议，报请主持人核定。 五、中期计划内容应包括下列内容：计划综述、市场预测、计划目标、销售计划、生产计划、研究发展计划、固定资产投资计划及财务计划等。 1. 计划综述 以文字扼要说明中期计划主要内容与国家经济建设计划的配合情况及预期目标。 2. 市场预测 配合长期销售计划，依据最近有关资料，对今后4年市场变动情况作更细致的预测，为销售计划的依据。 3. 计划目标 依据核定的各项计划目标，包括销售目标、生产目标、利			
签发人		责任人签名	

文件名	中期经营计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-004	页码	3-2
润目标、新产品发展目标、工程目标及其他主要措施目标等，分年列表进行比较。 4.销售计划 (1)销售部门应根据计划目标及销售实绩、市场预测及生产设备能力，拟订销售计划并说明完成计划的各项措施。 (2)完成计划目标的各项措施包括：确保现有市场、争取潜在市场、扩展新产品与新销路、广告宣传、推销方式、售价预测等。 5.生产计划 (1)生产营运部门应依据销售计划、成品及半成品存量、生产设备能力、人力运用、材料储存及供给情况等，拟订生产计划。 (2)生产营运部门完成生产目标的各项措施包括：制造方法的改进，品质的改善，降低成本，新产品的设计与制造，仓储、包装、运输方法的改良。 (3)材料管理部门应根据生产计划及固定资产投资计划，按国内供应及国外采购，编制年材料供应计划。 (4)人事管理部门根据事业计划目标及生产计划，制定管理组织的改进和人才的储备、训练等计划。 6.固定资产投资计划 根据产销计划衡量现有设备能力，提出设备更新、扩建、改良或新建等方案，编制年资本支出计划。 7.研究发展计划 (1)技术方面的研究发展部门，根据事业未来业务展望以及引进新科技项目，制定研究发展计划。 (2)管理计划			
签发人		责任人签名	

文件名	中期经营计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-004	页码	3-3
企划部门结合未来企业发展，以及企业管理现代化要求，选择适当管理技术，制定实施方案。 8. 财务计划 财务及会计部门应依据上列各项计划，编制中期财务计划，其内容包括：投资报酬率的预估、损益预估、资本支出预估、资产负债预估、资金运用（包括长期债务举借与偿还）、分年经营效能分析及财务状况分析等。 六、中期计划由各事业董（监）事会初审，经济部经营事业委员会复审。 七、中期计划的审核，应视计划的技术性与经济性情况，聘请专家或有关单位审查。 八、中期计划的审查除有关特别技术性或经济性部分，聘请专家或有关单位审核，一般审核要点如下： 1. 能否完成长期计划的目标。 2. 是否与长期计划配合。 3. 是否配合国内外市场变动。 4. 资源分配是否适当。 5. 有关事业间各计划的衔接。 九、经营事业委员会依据各事业中期计划拟订初审意见，提请经营委员会会议审核后，呈报董事会核定。			
签发人		责任人签名	

文件名	年度经营计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-005	页码	4-1
一、年度计划在正常情况下，应依据中期计划的进度及经济部事业计划进行编制。 二、年度计划的编制应注意下列事项： 1. 上年度计划执行的分析及次年度的预计。 2. 国内外市场竞争情况对本企业的影响。 3. 当前国内外经济、金融、贸易情势等对本企业的影响。 4. 资源筹措与分配对计划的影响。 5. 各部门发展的均衡性。 三、年度计划由各部门编制后，经事业主持人核定，并由会计部门汇编年度营业预算，提请董（监）事联席会议通过，于规定时间报送经济部。 四、年度计划的编制程序为： 1. 企划部门依据中期计划，前年度与上年度经营实况，及本年度计划的各种可能情况，拟编本年度计划背景说明。 2. 事业主持人核阅计划说明，并指示企划部门拟定本年度业务方针，并召集有关主管研讨协商后进行核定。 3. 企划部门根据业务方针及事业主持人的指示，制定年度计划编制准则，通知各有关部门或责任中心。 4. 各有关部门或责任中心，据此拟定各分项计划送企划部门。 5. 企划部门适时与各有关部门协调联系，综合、汇总、评估各分项计划，并视需要开会商讨，编成本年度计划，经事业主持人核定后，送会计部门编制预算。			
签发人		责任人签名	

文件名	年度经营计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-005	页码	4-2
五、年度计划内容应包括：销售计划、生产计划、研究发展计划、固定资产投资计划、材料供应计划、人力计划及财力计划等。 1.销售计划 销售部门根据市场预测、供需调查、价格及客户反应等资料，对主要产品及本年度可能开发的新产品，拟订销售计划。 2.生产计划 生产部门配合销售计划，考虑本年生产设备的状况及可能运用资源、生产数量、成本分析、生产管制等，拟订本年度生产计划。 3.研究发展计划 各部门依据业务需要，本着继续创新，引进新技术与新方法，开拓新产品、新业务与新市场等要求，确定所需人力、物力、财力与时间，拟订本年度研究发展计划。 4.固定资产投资计划 依照有关规定编制固定资产投资计划（预算）汇总表，其中新建计划及连续计划，均依计划分别列出，若有固定资产投资专案计划或有可行性研究报告者，应一并予以研究；非计划型固定资产投资，则按“土地”、“房屋建筑”、“机械设备”、“交通运输设备”、“其他设备”等五大类分别列出。 5.材料供应计划 材料管理部门根据生产及固定资产投资计划、本年度所需材料，就存料基准、采购地区、材料品名、规范、数量及所需资金等，拟订本年度材料供应计划。			
签发人		责任人签名	

文件名	年度经营计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-005	页码	4-3
6.人力计划 人事管理部门，根据各部门人力需求，考虑现有人员素质、离退、增补、训练及用人经费等，拟订本年度人力计划。 7.财务计划 财务及会计部门依据上列各项计划，筹措有利财源，合理分配，拟订本年度财务计划。 六、年度计划由各事业董（监）事会初审，经济部经营事业委员会复审。经济部经营事业委员会对年度计划，经综合、分析、评估后，拟定审核意见，提请董事会审议。 七、董事会对各事业拟年订年度计划，应按下列各点，加以审核： 1.是否与本部事业计划及国家方针政策相符合。 2.销售计划是否与国内外市场预测相一致，市场预测是否过于乐观或过于保守，是否与生产及成品库存相一致，能否提高边际生产效益，能否增加销售量。 3.生产计划是否与销售计划相一致，生产成本增减是否合理，能否进一步降低。对以往年度滞销产品有无采取适当对策。 4.固定资产投资计划的审核，依照审核标准办理。 5.材料供应计划是否能掌握重要的原材料，有无抑制闲置原材料的具体措施，材料周转率能否提高。 6.人力计划是否与年度计划配合，增加人员是否由于增加业务量或增加生产的缘故，有无精减冗员或训练人员的具体措施，培训计划是否为业务上所必需。 7.研究发展计划是否符合事业的需要，所需经费是否过低或过高。			
签发人		责任人签名	

文件名	年度经营计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-005	页码	4-4
8. 投资计划有无可行性研究及经济效益评估，有无呈报与核定。 9. 财务计划是否与上列各项计划的需要相协调，所需资金是否均有适当来源，增加资本、保留盈余、提存特别公积金等措施是否妥善，国内金融机构贷款及发行公司债券或股票上市是否可行，数额是否适宜，国外金融机构贷款或厂商分期付款等条件是否合理，资金成本是否低。			
签发人		责任人签名	

文件名	年度综合计划工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-006	页码	1-1
一、年度综合计划是企业全体职工在计划年度内的行动纲领，又是安排季度、月度计划的重要依据。因此，企业各个生产环节和各个方面的生产经营活动，都必须严格按标准执行。 二、年度综合计划的制定采取统一领导、分工负责、综合平衡的方法进行编制，即由分管计划工作的经理负责领导，各业务归口科室按“管什么业务，就编什么计划”的原则，根据规定的计划表式，负责编制各专业计划，计划管理科负责拟定编制计划的总进度，组织综合平衡于年前一个月上报下达工作。 三、年度综合计划编制的主要依据： 1. 董事会下达的指令及政府指导性计划； 2. 总经理提出的年度方针目标； 3. 产品订货合同和市场预测资料； 4. 长远发展规划； 5. 前期预计完成数字及本企业历史统计资料； 6. 经审定过的各种技术经济定额。 四、编制计划所需资料由各科室车间相互提供，任何单位都不得拒绝。 五、专业计划的编制，各部门负责人要亲自主持，计划草案应认真听取分管领导和有关部门的意见，并按规定的时间报计划管理部。报送的计划必须附文字说明，经部长和编制人签章后方才有效。			
签发人		责任人签名	

文件名	年度经营计划实施工作标准		
电子文件编码	GL-JHGL-007	页码	7-1
一、通过做好每天的进度管理，使计划逐日落实。年度经营的完成，有赖于月份计划的实施与完成；而月份计划的实现，则有赖于每月计划的完成。通过加强每天工作进度的管理，将使计划逐日落实，并最终使年度计划全部实现。 每日进度管理，主要是核查计划进度，一旦发现实绩与计划有出入，就要认真研究对策，并设法纠正。具体的核查办法，主要是用进度表来进行检查、比较。实绩值曲线除了反映每日的情况外，还要反映累计的情况。 二、随时公布计划的完成情况。让完成得好的各部门和个人得到鼓舞；使完成得差的部门和个人得到鞭策；使领导者及时掌握情况，及时采取对策。 究竟选择哪些公布方式，各企业可根据本企业的条件、特点，从能最快让大家知道情况、收到最好的宣传效果这个要求出发，选择最好的公布方式。 三、每周业绩控制管理。在现代社会里，“周”这个时间周期对于人们的生活变得十分有意义，成为人生最重要的生活环节。因此，在进行不同日程的进度管理的同时，须做好每周的控制与管理，这样才符合现代企业生活的时间循环规律。 每周业绩控制管理的具体办法并不难，基本做法是：按部门先进行一周的业绩评价，写成评价报告书。业绩包括这个部门的销售收入，销售量等等，有些部门的业绩并不一定能用价值度量单位表示的，如生产部门的产成品完成数，则使用能够计量的其他单位名称表示。在此基础上，由综合管理部门把各部门的业绩情况汇总，写成周报。在部门的业绩评介报告书里，除			
签发人		责任人签名	

文件名	年度经营计划实施工作标准		
电子文件编码	GL-JHGL-007	页码	7-2
了如实记录、统计一周的业绩情况，还应反映业绩与计划数值之间的差距、达到的水平，并对未能完成计划的情况作出说明，指出主要的原因所在。在综合部门的周报里，上述情况可以首要地反映，但不必如部门报告书那样详细。 四、对计划执行人员的行动进行严格管理。 使他们每天的行动都能够合乎要求，是保证计划得以实施的重要一环。对他们的管理，主要是检查他们是否按每天计划的要求去做了，有没有完成计划所确定的每一天的目标。 具体办法是：制订好计划执行者的行动管理表，然后让被检查者自己先填好自己的工作情况及实际效果。然后由管理人员进行核查，看其是否真实记载自己的业绩，并着重了解其是否有某些不认真执行计划的行动，以便及时指出，令其纠正。 在销售人员(推销员)的行动管理表中，对推销费的一日目标、计划进行的活动、实际进行的活动以及达到的目标，都要作出详细记录。 五、应用月报告控制每月业绩。在日、周控制管理的基础上，应用月报告来控制业绩，使之和计划的差距尽可能小，是保证经营计划贯彻实施的又一措施。 月业绩报告一般采用图表和文字说明并用的办法。由于月业绩报告以月为单位，所以，在图中有足够的时间单位来显示一月中的数据变化，也可以进行不同年份(一般是上年)同月的情况。在图表旁边用文字进行说明，则能明确地指出存在的问题或需要特别注意的问题。图表和文字的配合使用，不			
签发人		责任人签名	

文件名	年度经营计划实施工作标准		
电子文件编码	GL-JHGL-007	页码	7-3
仅可以掌握时点上的计划进行情况和趋势，而且还可以追究计划未能完成的原因。如果计划如期完成了，还可以进一步从现时点的趋势来算出下月份的进度。 六、应用图表分析问题。通过图表的制作与分析，可以直观地看到计划的执行情况，在执行计划中存在的问题。无论是销售计划、生产计划、成本计划等等，所有可以用数量指标表示的计划，都可以应用图表来进行这种分析。(见附表1) 七、主力商品的重点管理。主力商品的重点管理是在落实计划时抓重点的措施。所谓主力商品，是指那些最能为企业带来利润的商品或商品群。这种商品的品种并不一定多，但它的获利能力则要占企业获利中的绝大部分，把这些商品的生产、销售计划落实好了，整个计划的落实也就有了基本的保证。当然，确定主力商品也需要通过观察分析，一般来说，主力商品获利率能占整个毛利(边际利润或附加价值也都一样)的40%~80%。有时有的企业并不一开始就具有这类主力商品，那就要大力培养。主力商品的重点管理，也可通过主力商品利润管理表、主力商品成本管理表等表格进行某一方面的管理。(见附表2) 八、建立完善的报表体系。计划能否落实，落实到什么程度，其信息资料必须及时反映到决策者、管理者那里，这样才能根据情况的变化及时纠偏、及时决策、及时采取措施。同时，把这些信息传送到有关的人员那里。			
签发人		责任人签名	

文件名	年度经营计划实施工作标准		
电子文件编码	GL-JHGL-007	页码	7-4
九、善于利用会议。在落实经营计划过程中，会议是必不可少的，必要地利用会议，也是促进计划落实的手段之一。作为企业经营者，必须讲究会议的实效，以使计划能更好地贯彻落实。 要善于利用会议来落实计划，需要解决好以下一些事项： 1. 要明确每次会议的具体目的和需要达到的目标。 2. 会议的召开要有计划。 3. 对会议需要研究、解决的问题，必须事先作好准备，并由直接负责人作简明的报告。 4. 对于与计划有关的情况，如上月与本月的实绩、本月计划的进展状况、下月的展望等，应由有关人员负责作报告。 5. 在负责人的报告后，应留出一定的时间让与会人员发表意见。会议主持人要对大家的发言加以引导，使问题的讨论能够集中，为决策作好基础。 6. 会议不得成为会议主持人或企业经营者的个人演讲会，或发牢骚、吐苦水的机会。出现此类现象要立刻制止。 7. 要规定好会议的时间、人员、主持者。(见附表3)			
签发人		责任人签名	

【附表1】

公司报表一览表

	报告书类	报告时间	报告目的	报告者	报告对象
1	资产负债表	每月(日)	掌握资产、资本	会计	总经理
2	损益计算书	每月(日)	比较销货与各项成本	会计	总经理室
3	制造成本报告书	每月(日)	掌握制造成本	会计	总经理室
4	盘存表	每月(日)	了解盘存量是否适当	物料	会计
5	票据收支簿	每周(日)	查对票据的收付	出纳	专务
6	各品种销货额表	每周(日)	销货的变化和对策	营业	营业本部经理
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

【附表2】

主力商品销售管理表

商 品 类 别			月	月	月	月
1	去年	计划				
		实绩				
	今年	计划				
		实绩				
2	去年	计划				
		实绩				
	今年	计划				
		实绩				
3	去年	计划				
		实绩				
	今年	计划				
		实绩				
4	去年	计划				
		实绩				
	今年	计划				
		实绩				
5	去年	计划				
		实绩				
	今年	计划				
		实绩				
6	去年	计划				
		实绩				
	今年	计划				
		实绩				

注：商品品种过多时，须以商品群来分类。

【附表3】

会议运用表

第 次经营会议 年 月 日 下午1时~5时		
在总公司会议室召开 处长、厂长、营业部主任以上人员参加		
I 会议议程		
①总经理致词	13时~13时10分	
②上月保留事项研讨	13时10分~13时30分	
③上月实绩研讨	13时30分~14时 (各部门报告5分钟)	
④本月展望	14时~15时 (各部门主管报告10分钟)	
休息	15时~15时5分	
⑤下月对策	15时5分~16时5分	
	a.提出对策方案	30分钟
	b.讨论对策方案	30分钟
⑥决议、总结16时5分~16时45分		
⑦下月方针指示(总经理)16时45分~17时		
II 决定事项		
事 项	重 点	主办人
①		
②		
③		
④		

文件名	季度生产计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-008	页码	2-1
一、目的 产量每月发生明显变动，将对工厂保持生产效率，对企业资金使用的效果以及损益状况带来极大的影响。因此，非特殊情况，应以一季度调整一次生产计划为宜。为搞好这种调整，特制订本标准。 二、计划方案的基础性条件 生产计划所涉及的产品(本公司自制的)按以下标准分类： 1.特别订货产品； 2.标准产品； 3.新产品； 4.试生产产品。 三、计划制作程序 1.调查并掌握每类产品的库存量； 2.研究不同产品的销售趋势； 3.判断工厂生产技术对产品生产的可能性； 4.计划新产品的销售和生产； 5.根据1.2.3.4.各项，计算应当生产的数量。该数量一旦决定，就要立即算出各部门所需的工时数(或工人数)及其他需要确定的数字，对一季中各月产量严重不平衡的情况进行必要的调整； 6.上项工作完成后，要计算出各产品原料的生产消费量，制订半成品的库存计划和购入计划； 7.在前述工作做成后，算出生产金额、所需原材料费用、各部门所需工时以及预计的车间经费，从而算出成本。			
签发人		责任人签名	

文件名	季度生产计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-008	页码	2-2
四、事后的手续和处理 该计划方案要向车间、供应处、营业处通报。 该计划方案要上报生产部长。车间在按此计划计算好制造预算后，也要向生产部长报告。			
签发人		责任人签名	

文件名	月度计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-009	页码	1-1
一、目的 该计划按照长期计划特别是年度计划的要求，对每月的销售、生产以及原材料进货等内容进行安排。 二、立案的基础性条件与程序 1.根据上月末成品库存量、本月生产计划以及销售计划，推定本月末成品库存量。 2.和营业部协商，按照生产的完成状况及销售计划的执行进度，修正本月末推定的库存量。 3.在平衡营业部销售计划预期完成量和下月适当的成品库存量的基础上，算出预定产量。 4.算出该计划所需的有关数字（生产金额、原材料费、生产经费、成本系数、所需工时）。 5.以营业部的要求为基础，根据进货状况和车间作业计划，确定每一旬的计划。 三、事后手续 1.该计划需立即得到生产部长的认可并通报给车间及供应处。 2.调整以该计划为基础的车间作业计划及物资采购计划，然后再据此修改不同旬的计划。 3.该计划要立即向生产部长报告。			
签发人		责任人签名	

文件名	开发计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-010	页码	15-1
一、开发内容包括原料开发、材料开发、设备开发、技术开发、商品开发、市场开发、经营方式开发、人才开发等等。 二、重点开发项目的选择。 开发项目的选择，或者说重点开发项目的确定，在一定意义上说，是一种战略性的选择，因为其选择的好坏，直接影响到企业今后的发展。正因如此，选择时必须从企业的长远利益和长远发展着眼，在具体操作时，则必须进行充分的论证。要尽可能把拟开发项目成功后对企业发展产生的影响和在开发过程中会遇到的问题，需要花费的时间和成本都一一加以分析、比较，然后从中选出重点开发项目。 重点开发项目的选择，是在开发计划制订之前必须首先做的事情，而一旦此事完成，就要通过计划表，把每个开发项目所涉及的内容和方面按序列出，并指出解决问题所要实行的开发方针。在开发计划中，要明确究竟是为了何种目的而开发的，并提出为实现这种开发目的所要采取的主要措施。 制订重点开发项目选择和安排的计划表，是这项工作的中心环节。在这个表的左边，是开发对象，即确定开发的项目。这些项目是经过分析比较后选定的。在每一个开发项目里，要按其涉及的方面，按序列出。有些开发项目涉及的方面和问题多，就多列，否则，就少列。这个表的右边，是开发项目所应采取的开发方针，把主要的、重点的措施列出来即可。（见附表1） 三、产品开发计划。在企业的各种开发项目中，商品开发总是最为重要的。因为企业能够获取收入的主要是商品。商品如同人			
签发人		责任人签名	

文件名	开发计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-010	页码	15-2
一样，是有生命周期的，它有新生的那一天，也有死亡的那一天。这就必须根据不同商品所处的生命周期的阶段，或对现有商品进行再开发，或进行新商品的开发。 1.对现有商品再开发的计划。现有商品是企业收入的来源。通过再开发，使这些商品的生命周期得到延长，或者避免提前到达衰退期，能够使企业继续保持原有的市场，得到丰厚的收入。同时，与新商品开发相比，现有商品的改良乃至再开发，较为容易，投入也少。等到这种再开发成功，再着手新商品的开发，也比较安全。具体情形，还要看现有商品情况，特别是这些商品所处的生命周期阶段。 对现有商品的再开发进行合理的计划，必须掌握现有商品的情况，主要是这些商品现存的问题，使用者对它们新的要求。这些情况，要通过市场调查、用户调查来了解。在弄清情况的基础上，确定是否进行再开发、向什么方向再开发，然后再作出改良或开发的计划。在这个计划中，要把再开发的内容、项目、具体安排都列出来。 2.新商品的开发计划。新商品的开发既费时费事又有风险，所以计划必须更为谨慎。这里关键的一点，是要多准备一些开发的课题。因为许多新开发题目在实际开发的过程中因条件不足、方法不对等种种原因而不得成功。新商品的开发计划，要尽量考虑到当前及今后科技发展的趋势、水平，考虑到市场需求的变化，考虑到企业现有条件的利用。 新商品的开发比现有商品的再开发有着更多的困难，但从长远利益着眼，这是必须早抓、抓好的工作。这就要求在计划制订时具有足够的超前性。新商品开发的具体内容也是很多的，具体的落实也须有周密的计划。不能因为开发新商品是			
签发人		责任人签名	

文件名	开发计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-010	页码	15-3
以后的事情，把计划订得很原则很粗。 商品开发的计划可列表进行。(见附表2) 四、商品的改良和再开发计划。如果说商品开发计划主要是确定商品开发的主要方面(课题)，那么，这些开发课题究竟如何实施，还需要进一步作出计划。“商品的改良和再开发计划”是这种深化计划的一种。 商品改良和再开发计划，大致分为两部分，第一部分是对现有商品情况的分析，这是通过有关指标的分析，判断现有商品是否具有商品力(商品力是反映商品综合竞争实力的一个指标)，从而决定是否应予改良乃至再开发的一项工作。这部分工作实际是商品改良和再开发计划的基础工作。第二部分是确定改良或再开发商品的改良和开发目标。(见附表3) 五、强化商品力计划。 改良和再开发的目标是从价值方面提出来的，从其实质性内容看，主要就是如何降低非价值以增加利润，并提高商品的竞争力。另一方面，则是如何强化商品的质量(包括内在质量和外在的包装质量)。而后者是需要增加成本费用的，这只有依靠增加销售量来加以补偿。这样，在商品力强化计划中，主要也就是围绕降低非附加价值(或者说非附加价值率)和增加销售量来确定对策。就降低非附加价值而言，要明确达到既定的降低目标所需时限，以及主要的对策；就增加销售量而言，要把原来在“商品改良和再开发计划表”中提出的增销可能值作为一个基本确定的计划值，并相应地提出期限要求和主要对策。把这些内容集中在一张表上，就成为“商品力			
签发人		责任人签名	

文件名	开发计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-010	页码	15-4
强化计划表”。(见附表4)。 六、新商品的开发计划。 1.开发的主题和领域。即准备在哪些领域里开发新商品，开发的是什么样的新商品。 2.设立拟开发商品的用途、范围。 3.预测市场规模。 4.预测市场占有率。在有竞争企业推出同类新商品的情况下，这个问题至关重要。 5.决定开发工作的负责人。 6.设定开发期限。由于竞争企业也在开发新商品，必须设定合理的开发期限。 7.决定开发总预算。 此外，还必须对新商品开发成功，达到稳定销售标准后的各项经济指标制订出计划。 制订新商品开发计划后，就应按计划大力推进、落实。 如果外部情况发生很大变化，开发的新商品已经失去意义，或者内部条件发生很大变化，原计划根本无法实现，那就要当机立断，取消原来的计划。 七、商品开发的顺序。商品的开发，需要根据各商品的具体情况，排列出合理的顺序，以减少市场风险，提高商品开发的成功率。(见附表6) 八、月份商品开发推进计划。在制订了商品开发计划后，作为年度商品开发计划的落实措施和保证措施，还要根据年度商品			
签发人		责任人签名	

文件名	开发计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-010	页码	15-5
开发计划，制订每月的商品开发推进计划，规定每月需要落实的内容和应当达到的要求。(见附表7) 九、新开发商品的销售计划。新开发出来的商品要获得销售的成功，必须有明确有效的销售计划。新产品能否打开市场顺利地销售出去，需要讲究战略和策略。只有在合适的时机，通过有效的宣传和周密的安排，才能获得预期的成功。这就提出了新开发商品销售计划的问题。 销售计划的主要项目是： 1.销售的时机。这是至关重要的问题。过早销售，可能引入一大批竞争者；过迟销售，市场会被别人占领。 2.销售促进费用。这须与将来采用的促销手段一并明确设定。 3.达到稳定销售所需时间。这个时间究竟需多长，必须事先有一个明白的估计，以利于确定在这段时间中应当采取的方针、政策。 4.销售负责人。由于新开发商品的销售难度极大，仅由原来的销售机构按常规进行销售是不行的，一定要有一位总负责人，以协调各方关系。 在新开发商品销售计划中，还要相应地列出稳定销售情况下的损益计划与人员费用计划的数值，以综合掌握销售新开发商品时将会遇到的成本和收益的比较。(见附表8) 十、商品开发成果计划。 商品开发成果计划，主要是设定一系列反映商品开发的指标，并对可达到的水平作出估计，以判定开发成果的优劣。具体方法是，先设定成果的指标。这些指标共5大类17项，第一			
签发人		责任人签名	

文件名	开发计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-010	页码	15-6
类为经营效果方面的指标，包括附加价值率、劳动生产率、资本生产率、资本利润率等 8 项指标；第二类为生产效果方面的指标，包括成功率、质量、操作性、原料来源难易程度等 4 项指标；第三类为商品力、商品寿命等 5 项指标。对于各项指标可能达到的水平，采用 5 级记分方法表示，最高为 5 分，最低为 1 分。把 17 项指标评价的评分加总，便得到一个总分，如果都是满分，则总分为 85 分。设定总分须达到 70 分才符合标准，则 70 分以上为开发有较好和很好的成果，低于 70 分便表示开发成果不佳。至于每项指标评分的标准，要根据各行各类商品的具体情况来定。 由于实际情况在变化，特别是实际的开发成果是要在计划实施之后才能反映出来的，因此，各项指标的实际值究竟如何，并不是一次估计就能准确判定的，一般应通过查核，每半年左右根据实际值对计划值作出修正。如果在修正时发现综合评分的值在往下降，就说明这个商品的开发有问题，应赶紧检查，解决存在的隐患。			
签发人		责任人签名	

【附表1】

不同开发对象的重点战略计划表

开发对象		重点战略
1.材料开发	(1)	
	(2)	
	(3)	
	(4)	
	(5)	
2.能源开发	(1)	
	(2)	
	(3)	
	(4)	
	(5)	
3.商品开发	(1)	
	(2)	
	(3)	
	(4)	
	(5)	
4.生产体制开发	(1)	
	(2)	
	(3)	
	(4)	
	(5)	
5.市场开发	(1)	
	(2)	
	(3)	
	(4)	
	(5)	

【附表2】

商品开发计划表

开 发 内 容		具 体 计 划
1. 现有商品的改良开发	(1)新材料开发	
	(2)新用途开发	
	(3)成本开发	
	(4)节能开发	
	(5)高价格开发	
	(6)新商标开发	
	(7)新零配件开发	
	(8)新包装开发	
	(1)新品种开发	
	(2)新质量开发	
2. 新商品的开发	(3)新技术开发	
	(4)新使用方式开发	
	(5)新设备开发	
	(6)新模具开发	
	(7)新功能开发	
	(8)新制法开发	

附表 3：

【附表3】

商品改良和再开发计划表

现 有 商 品	现有状况			改良再开发目标	
	① 销售 额	② 非附加价值	③ $\frac{②}{①} \times 100$	$\frac{②}{①} \times 100$ 降低	增销可能额
1.	万元	万元	%	%	万元
2.	万元	万元	%	%	万元
3.	万元	万元	%	%	万元
4.	万元	万元	%	%	万元
5.	万元	万元	%	%	万元
6.	万元	万元	%	%	万元
7.	万元	万元	%	%	万元
8.	万元	万元	%	%	万元
9.	万元	万元	%	%	万元
10.	万元	万元	%	%	万元
	万元	万元	%	%	万元
	万元	万元	%	%	万元
合计	万元	万元	%	%	万元

【附表4】

商品力强化计划表

现 有 商 品	(1)非附加价值降低计划			(2)商品销售计划		
	① 降低率计划	② 期限	③ 主要对策	① 增销计划	② 期限	③ 主要对策
1.	%			万元		
2.	%			万元		
3.	%			万元		
4.	%			万元		
5.	%			万元		
6.	%			万元		
7.	%			万元		
8.	%			万元		
9.	%			万元		
10.	%			万元		
	%			万元		
	%			万元		
合计	%			万元		

【附表5】

新商品开发计划

项 目	计划标准	主要对策
1.开发主题及范围		
2.用途范围		
3.市场规模	万元	
4.预计市场占有率	%	
5.开发负责人		
6.开发期限		
7.开发预算	千元	
8.稳定销售额	万元	
9.附加价值率	%	
10.稳定销售时所需人员名		
11.稳定销售时固定费	万元	
12.稳定销售时对外购件支付费用	万元	
13.稳定销售时总资本生产率	%	
14.是否确保专利权		
15.预估税前利润	万元	
16.		
17.		
18.		
19.		

【附表6】

商品开发次序计划表

	1. 现有市场		2. 新的市场	
	I 第一步着手开发的领域		II 第二步要着手开发的领域	
	商品名称	改良、再开发的要点	改良商品名称	其销售对象
	(1)		(1)	
	(2)		(2)	
	(3)		(3)	
	(4)		(4)	
	(5)		(5)	
	(6)		(6)	
	(7)		(7)	
	(8)		(8)	
	(9)		(9)	
	III 第三步要着手开发的领域		IV 第四步要着手开发的领域	
	开发主题	商品的销售计划	开发主题	目标市场
	(1)		(1)	
	(2)			
	(3)		(2)	
	(4)			
	(5)		(3)	
	(6)			

附表 7:

【附表7】

月份商品开发推进计划表

	商 品 名 称	1 月	2 月	……	11 月	12 月
1. 改良开发、再开发商品	(1)					
	(2)					
	(3)					
	(4)					
	(5)					
	(6)					
	(7)					
	(8)					
	(9)					
	(10)					
	(11)					
2. 新开发商品	(1)					
	(2)					
	(3)					
	(4)					
	(5)					
	(6)					
	(7)					

【附表8】

新开发商品的销售计划表

项 目		计 划	备 注
1.销售时间			
2.销售促进费用			
3.达到稳定销售的时间			
4.销售负责人			
5.稳定销售时的损益计划		计 划	问题要点
5-①销售额		万元	
5-② 非 附 加 价 值	(1)材料费	万元	
	(2)外购零部件费	万元	
	(3)包装运费	万元	
	(4)动力、燃料费	万元	
	(5)其他变动费用	万元	
	(6)折旧费	万元	
	(7)修缮费	万元	
	(8)保险费	万元	
计			
5-③ 附 加 价 值	(1)人工费万元		
	(2)经费、利息		
	(3)税前利润		
	计		
6.人员		名	

【附表9】

商品开发成果计划表

商品开发主题：						
评 价 项 目		5 分	4 分	3 分	2 分	1 分
1. 经营效果	(1)附加价值率($\frac{\text{附加价值}}{\text{销售额}} \times 100\%$)					
	(2)劳动生产率($\frac{\text{附加价值}}{\text{劳动人数}}$)					
	(3)资本生产率($\frac{\text{附加价值}}{\text{投入资产}}$)					
	(4)资本利润率($\frac{\text{期待资本}}{\text{投入资本}} \times 100\%$)					
	(5)每月平均附加价值额					
	(6)每月平均销售额					
	(7)达到稳定销售所需时间					
	(8)企业地位的提高					
	(9)成功率					
2. 生产效果	(10)质量					
	(11)操作性					
	(12)原料来源难易度					
3. 销售效果	(13)商品力					
	(14)商品寿命					
	(15)利用范围					
	(16)销售难易度					
	(17)竞争状况					
综 合 评 分						

文件名	销售计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-011	页码	17-1
一、销售计划是在部门性质的计划中起着龙头作用的计划，实现经营方针、经营目标和各综合计划的基本保证。 二、销售计划的内容有：销售额计划、销售费用计划、广告宣传计划、销售促进计划、教育培训计划、收回贷款计划。这些计划的出发点和最终的结果，表现为销售利润计划。（见销售计划内容图式） 整个销售计划的内容是围绕着销售利润计划展开的，而销售利润计划又是各项综合计划和销售计划的结合部。这是在制订销售计划时必须充分注意的。 三、年度销售计划的制订。销售额计划，必须参考其前年度实际的销售情况，考虑竞争者的情况以及与竞争者相对抗的需要，并从损益平衡点、总资本周转率、销售利润率、附加价值率及事业发展计划的要求出发，综合平衡后制订出来。销售收入计划的确 定要以损益平衡点为基准，然后，结合考虑总资本周转率、销售利润率、附加价值率的情况，制定出符合利润计划目标的销售额计划。年度销售额计划表如下：（见附表1） 表中第3项的计划方法是： 损益平衡点为基准 $\text{的销售额} = \frac{\text{计划销售固定费} + \text{计划销售利润}}{\text{计划边际利润率}}$ 第4项的计算方法是： 总资本为基准的销售额 = 计划总资本 × 年周转次数 第5项的计算方法是： 销售利润为基准的销售额 = $\frac{\text{计划年度内税前利润额}}{\text{计划销售额与税前利润的比率}}$			
签发人		责任人签名	

文件名	销售计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-011	页码	17-2
第6项的计算方法是 附加价值为基准的销售额 $= \frac{\text{计划人数} \times \text{人均年度附加价值目标}}{\text{计划附加价值率}}$ 四、确立不同月份的销售额比率。在确定年度销售额计划后，还要逐月分解，使之落实。但许多产品的销售，在时间上并非平均分布，由于种种原因，销售量会呈现出季节性的涨落。因此，通过对一定时间(通常是3年)销售实绩资料的分析，作出其季节性的变化规律，合理地把年度销售计划落实到每个月，反映销售季节性变化规律的指标，是不同月份的销售额比率，这个比率的计算方法如下： 不同月份的销售额比率 $= \frac{\text{前3年中各月销售实绩}}{\text{前3年全部销售实绩}} \times 100\%$ (见附表2) 五、利用不同月份销售额比率制订每月销售额计划。利用前3年销售情况的资料所计算出来的比率，应当根据新的情况作出必要的修正，这样才能更符合当年的实际情况。需要考虑的主要事项是： 1. 削价销售所引起的不同月份的销售额变动。因此削价销售会造成销售量和销售额增长的不同步，而且这种削价销售往往具有某种任意性。 2. 对新市场的开拓计划。这可能出现两种结果，一种结果是由于致力于打入新市场，使原来的市场缩小，而在新的市场上又受阻，使销售额减少；另一种结果是，迅速打开了新的市场，使销售额激增。			
签发人		责任人签名	

文件名	销售计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-011	页码	17-3
3.对商业圈、商业街变动的预测。由于预测到原有的商业圈、商业街可能会发生较大的变动，必须相应地改变在这些销售场所的销售活动。 4.销售的产品、销售的组织工作、促销工作以及顾客需要等因素的变化情况。 5.气候、气象条件的变化。 6.消费动向或需求动向的变化。 7.重大庆典活动等因素。 在考虑这些因素时，要根据这些因素对各月销售额影响的程度，相应地对各月销售额比率作出修正。然后再根据作过修正的各月销售额比率，制订每月的销售计划。其计算方法是： $\text{某月销售额计划数} = \frac{\text{年销售额计划数}}{\text{计划数}} \times \text{某月销售额比率（经修正后）}$ 在算出每月的销售额计划数后，便可列出月销售额计划表。（见附表3） 六、不同商品月销售额计划的制订。为了使月销售计划能进一步落实到不同商品销售额上，需要根据不同商品以及不同商品群的构成比率，确定不同商品的销售额计划。 所谓不同商品，如按畅销程度及利润率高低，可分(1)高利畅销商品；(2)高利不畅销商品；(3)低利畅销商品；(4)低利不畅销商品。第(1)类商品是最理想的商品；第(3)类商品可以通过扩大销量增加总利润额，所以也是应当重视的商品。第(2)类商品是需要研究促销手段加大销售量的商品。第(4)类商品则是应当逐步减少生产，最终撤退的商品。			
签发人		责任人签名	

文件名	销售计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-011	页码	17-4
因此，为使现实因素在计划中得到更多的反映，还要依据商品结构的矫正方针、有关专家的意见、需求预测等情况，对比率作出修正。这种经修正的不同商品销售构成比率，乘以月销售额计划总额，就成为不同商品的月销售额计划。(见附表4)， 七、不同单位、不同客户销售额计划的制订。在总公司制订月销售计划时，对于其各分公司、子公司的不同客户的销售情况，也要作历史的分析，区别出不同类型的客户及其在销售额中所占的比重，然后再据此考虑对不同客户销售商品的计划。在这里，所谓不同类型的客户，是以关系的深浅、信用状态以及与竞争者企业的关系等内容来划分的。把这些内容综合考虑，可依次分为A级客户、B级客户、C级客户和其他客户。 以不同单位、不同客户的月销售额计划，列出表来，就可以成为一个经营年度中每一个月对不同客户的销售依据。(见附表5) 八、销售费用计划制订。首先求出销售费用中的变动费用各科目在销售额中的比率，用这个比率与年度销售额计划相乘，求出该年度各变动费用科目的计划值；用这个比率与各月的销售额计划相乘，求出每月各变动费用科目的计划值。 然后，对销售管理费用中固定费用科目计划值的确定，先按照以往的实绩，确定各科目的年度计划值，然后把这一计划值除以12个月，就得出每月各科目的计划数值。(见附表6) 九、销售促进计划的制订。 1.从商品本身入手的促销方式，包括以下内容：(1)商品的系			
签发人		责任人签名	

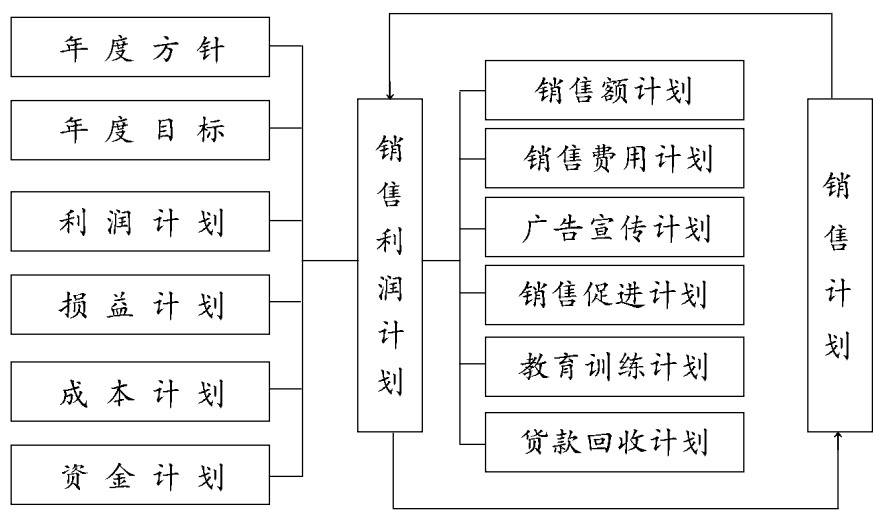
文件名	销售计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-011	页码	17-5
列化销售；(2)商品的配套性销售；(3)提高商品的鲜度、卫生等级和安全保证程度；(4)实现批发商品的独家经营；(5)先推进样品，先声夺人，为批量销售打开市场；(6)展示商品独特功能，吸引顾客；(7)对不同商品采取有区别的降价、特卖方法。 2.从改进销售方法入手的促销方式，包括以下内容，(1)明确销售要点，使消费者和客户真正了解商品的情况；(2)实行有奖销售，激发顾客购物欲望；(3)利用旅游招待，扩大销售；(4)配合庆典活动，在集合场进行销售；(5)利用分期付款或信用卡扩大销售；(6)开展邮购销售业务；(7)通过建立代理店和特约店进行销售；(8)连锁化销售；(9)实行销售回扣制度等等。 3.从激励推销人员入手促进销售的方式，主要包括以下内容：(1)销售员业绩奖赏办法，这是用企业内部规章制度的形式，明确和推销人员业绩相联系的奖赏办法；(2)加强对推销人员的管理、教育，以树立敬业精神；(3)开展销售竞赛活动；(4)实行佣金制。 4.利用广告宣传等进行促销。主要方式有：(1)展销会、橱窗展示、介绍和宣传商品；(2)利用印刷品制作插页，宣传商品和厂家；(3)利用大众传播媒体(广播、电视、报纸、杂志等)作广告；(4)在公共场所安放广告牌；(5)散发传单。 十、货款回收计划的制订方法。由于销售货款的回收和商品销售有一个时间差，而且应收货款由于购买者方面的种种原因，还会出现拖欠现象，个别的甚至因购买者破产而永远收不回来。因此，对货款的回收必须制订计划，以便及时收回货款，保证			
签发人		责任人签名	

文件名	销售计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-011	页码	17-6
再生产的顺利生产。(见附表7) 制订销售货款回收计划时，首先要对以往的回收实绩进行分析，这包括公司每个月的回收情况及特点，各类客户支付货款的情况。然后，要对每月的货款回收率和回收不良率进行测算。回收率是每月回收计划所确定的回收货款额与该月应收货款之间的比率，即： $\text{回收率} = \frac{\text{本月回收计划合计数}}{\text{月初赊销款余额} + \text{本月销售额计划}} \times 100\%$ 这个比率越高越好。 回收不良率是在每月应收货款中，2个月以上赊销款所占的比例。 $\text{回收不良率} = \frac{\text{二个月以上的赊销款}}{\text{月初赊销款余额} + \text{本期销售计划}} \times 100\%$ 销售总债权滞留日数是反映实际回收货款的一个指标，其计算公式为： $\text{销售总债权滞留日数} = \frac{\text{赊销款余额} + \text{应收票据余额(包括贴现票据等)}}{\text{每日平均销售额}}$ 十一、职工教育训练计划的制订方法。提高职工素质，是提高销售额最重要的一环。为此，需要有计划地进行职工的教育和训练。(见附表8) 就职工教育和训练的基本方式而言，是采取在职训练(OJT)。在职训练的形式与方法主要有：(1)以公司中的管理者或专家为教师，以授课方式，实施义务教育训练；(2)由			
签发人		责任人签名	

文件名	销售计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-011	页码	17-7
公司管理人员陪同受训者进行实际演练，或开展案例研究；(3)利用录像带放映推销技术实例；(4)利用推销手册，组织职工学习；利用有关会议，开展学习体会交流；(5)进行与顾客作生意洽谈的实际演习。 在制订职工教育与培训计划时，要注意从推销技术上学习必要的知识，从直接与实务有关的问题开始，作持续不断的教育训练，以提高推销人员的销售能力。 十二、推销员的行动管理计划。在月计划的基础上，还要进一步落实到每周、每日。有了这样的计划安排，就可以使推销员的行动在良好的管理下进行。同时也可以对推销员实际的工作进行正确的评价。(见附表9) 十三、不同店、所、处和科的独立会计管理计划。为了检查各部门的实际业绩以及完成计划的情况，对不同的店、所、处、科，要通过制订每月独立会计标准计划，作为对照标准，进行检查考核。不同店、所、科独立会计标准计划，是通过收支计算来反映的。(见附表10) 在上表中，变动费和固定费都是各部门所必须负担的直接成本，把这些直接成本从收益中减去，就成为部门的直接利润。 在建立了独立会计管理制度后，对各部门经营和财务状况的评价，要以第3项“边际利润”，第5项“部门直接利润”等等的实现率作标准。			
签发人		责任人签名	

【附图】

销售计划内容



【附表1】

年度销售额计划表

项 目	销售量	平均售价	销售额计划(万元)
1.以实绩为基础的计划			
2.与竞争者对抗所要求的计划			
3.以损益平衡点为基准的计划			
4.以总资本周转率为基准的计划			
5.以附加价值要求为基准的计划			
6.以销售利润率为基准的计划			
7.以事业发展计划为基准的计划			
8.最终决定的计划			

【附表2】

某公司销售情况分析表

月 别	3 年前 实绩 (万元)	2 年前 实绩 (万元)	去年实绩 (万元)	3 年间 合计实绩 (万元)	3 年间不同月份 的销售额比率 (%)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
年 计					

【附表3】

不同月份销售额计划表

月 别	当年实际的不同 月份销售额比率 (%)	3 年间实际的不同 月份销售额比率 (%)	按修正后的销售额比率 制订的每月计划值 (万元)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
年 计			

【附表4】

不同商品的月销售额计划表

商品类别		去年同月		×月计划	
		销售金额	构成比率	修正后的构成比率	销售金额
月 总 销 售 额	1. 高利畅销商品	小计			
		(1)	万元	%	万元
		(2)			
		(3)			
		(4)			
		(5)			
		(6)			
	2. 高利不畅销商品	小计			
		(1)			
		(2)			
		(3)			
		(4)			
		(5)			
	3. 低利畅销商品	小计			
		(1)			
		(2)			
		(3)			
		(4)			
	4. 低利不畅销商品	小计			
		(1)			
		(2)			
		(3)			
		(4)			
		(5)			
	计				

【附表5】

各单位不同客户销售额计划表

单位	顾 客		去年同月		1 月计划	
			销售金额 (万元)	销售构成比率 (%)	销售构成比率 (%)	销售金额 (万元)
1. 第 1 分公司	(1) A 级客户	①				
		②				
		③				
		④				
		⑤				
	计					
	(2) B 级客户	①				
		②				
		③				
		④				
		⑤				
	计					
	(3) C 级客户					
	(4) 其他					
	合 计					
2. 第 2 分公司	(1) A 级客户	①				
		②				
		③				
		④				
		⑤				
	计					
	(2) B 级客户	①				
		②				
		③				
		④				
		⑤				
	计					
	(3) C 级客户					
	合 计					

【附表6】

销售费用计划表

科 目			全 年 合 计		1 月		2 月	
			金额 (万元)	构成比率 (%)	金额 (万元)	构成比率 (%)	金额 (万元)	构成比率 (%)
销 售 费 用	1. 销售变动费	(1) 销售手续费						
		(2) 运费						
		(3) 包装费						
		(4) 保管费						
		(5) 燃料费						
		(6) 促销费						
		(7) 广告宣传费						
		(8) 低值易耗品费						
		(9) 其他						
		计						
	2. 销售固定费	(1) ① 薪金						
		② 奖金						
		③ 法定福利费						
		④ 保健费						
		⑤ 各种津贴						
		⑥ 其他						
		计						
		(2) ① 旅费交通费						
		② 交际费						
		③ 通讯费						
		④ 折旧费						
		⑤ 修缮费						
		⑥ 保险费						
		⑦ 利息						
		⑧ 其他						
		小计						
		计						
		合计						

【附表7】

销售货款回收计划表

月份	销售计划 (万元)	回收货款计划				赊销款 余 额 (万元)	回收率 (%)	回收 不良率 (万元)
		现金 (万元)	90 日以 内票据 (万元)	90 日以 上票据 (万元)	合计 (万元)			
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								

注：1.表中现金包括支票、邮政汇票。

2.表中销售计划只要把上面介绍过的“不同月份销售额计划表”中的计划转入就可以了。

【附表8】

商店教育训练计划

项 目		要 求	实 施 时 间			
			1 ~ 3 月	4 ~ 6 月	7 ~ 9 月	10 ~ 12 月
1 . 管 理 人 员 教 育	(1)经营教育					
	(2)行业教育					
	(3)管理教育					
	(4)推销教育					
	(5)用人方法教育					
	(6)核算教育					
	(7)用物方法的教育					
	(8)商品知识					
	(9)经济形势					
2 . 店 员 教 育	(1)本店经营方针、目标					
	(2)就业关系					
	(3)接客应答礼貌					
	(4)打电话的方法					
	(5)金钱处理法					
	(6)商品的处理法					
	(7)人际关系					
	(8)商品经营知识					
	(9)推销技术					
	(10)设备、机器的利用方法					

【附表9】

公司推销员行动计划表

1. 月度重点行动目标表				
经理	主任	处长	科长	姓名
(本月的销售方针和计划)				
重点销售商品		重点访问客户		新开发客户
1.		1.		1.
2.		2.		2.
3.		3.		3.
4.		4.		
5.				

2. 星期行动计划表						
第 周		姓 名				
部门重点目标						
重点销售产品						
重点访问对象						
重点行动目标	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六
1.						
2.						
3.						
1.						
2.						
3.						
1.						
2.						

【附表 10】

不同店、所、处、科收支计算表

部 门		销售额	变动费	实际利润	销售固 定费	部门直接 利润	回收额
销售 总部 合计	计划值						
	实际值						
	%						
总公司 计划	计划值						
	实际值						
	%						
总公司 第一处	计划值						
	实际值						
	%						
总公司 第二处	计划值						
	实际值						
	%						
A 分 公司	计划值						
	实际值						
	%						
B 营 业所	计划值						
	实际值						
	%						

注：1. 上表中，% 指计划完成率，计划完成率 = $\frac{\text{实际值}}{\text{计划值}} \times 100\%$
 2. 变动费是采购成本、包装运费、燃料费、车辆费的合计。
 3. 边际利润 = 第 1 项 - 第 2 项。
 4. 销售固定费是工资费用、销售经费、利息等的合计。
 5. 部门直接利润 = 第 3 项 - 第 4 项。

文件名	财务计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-012	页码	11-1
一、财务计划从内容看，大致包括损益管理计划、成本管理计划、资金调度管理计划等。当然，这些计划还可以进一步细化，变为明细计划。从时间的长短来看，有的计划可以是年度性的计划，有的计划可以变为按月乃至按日而作的计划。这要根据计划内容的要求来确定。 二、月份损益管理计划。月份损益管理计划，是对年度损益计划实施情况按月进行检查的工具。每月实绩整理出来后，对照原计划，看看是否实现了计划要求，还存在些什么问题。这种检查采用表格方式，可以一目了然地反映每月计划与实绩的比较情况(见附表1)。 对于每个月各科目的损益情况，除了用计划金额和实绩金额作对比外，还要考察其完成率。 三、月份损益查核计划。月份损益查核计划是比月份损益管理计划更具体、更细化的计划工具和控制手段。在这个计划中，完成计划的比率(完成率)可以反映计划实现的程度，这是控制损益项目的重要指标。各成本项目在销售额中所占比例(构成比)，可以反映各成本项目对实现利润与减少支出的作用，这是增收节支、控制重点成本的重要工具。 在一些月份损益核查计划中，还把当年某月和上年同月的情况进行比较。这样，就能更好地反映这个月情况。(具体见附表2)。 四、月份生产成本管理计划。生产成本(制造或工程成本)管理的责任是由实施成本计划的各个部门承担的，但是在计算方面			
签发人		责任人签名	

文件名			
电子文件编码	GL-JGL-12	页码	11-2
的管理责任，通常是由财务部来承担的。财务部门要制订用于检查成本计划落实的管理计划，并根据管理计划，按月进行检查。检查资料应提供给承担成本责任的制造部门或工程部门。年度间各月制造(工程)成本管理计划一般并不需要对成本的所有科目进行检查，而只对重点科目或一些容易出现问题的科目集中检查，对这些科目，有的还要作深入的详细检查。检查后，还要与有关人员研究下月降低成本的对策和办法。年度内各月制造(工程)成本管理表的样式(见附表3)。 五、月份资金调度管理计划。 制订资金调度管理计划，是按月检查资金调度情况的依据。判断资金调度是否健全，主要看营业收入是否足以保证营业支出和营业支出，足营业支出和营业支出的需要，健全，否不健全。是营业收入要足营业支出的需要，以月资金不足调度的。 在年度内各月资金调度管理计划中，还要对收支进行。标准是，月收入足支出的需要，是资金入的标。在表中收于支，是。在管理计划中，还要的主要的。 年度各月资金调度管理计划通资金管理表来进行(见附表)。 、金资管理计划。主要表现在业否有用金所需的资金。对这个问题的检查，主要表现在以下一些标			
签发人		责任人签名	

文件名	财务计划制订工作执行标准		
电子文件编码	GL-JHGL-012	页码	11-3
1. 贴现票据余额。这主要是看企业能否及时通过票据管理，从银行获得资金。 2. 短期贷款的余额和极限额。这主要看企业能否从银行获得短期贷款以及获得的数额。 3. 长期贷款余额和极限额。这主要看企业能否从银行获得长期贷款以及获得长期贷款的最高数额。 4. 净存贷比率。这主要看企业从银行获得非担保的信用贷款（短期贷款的一部分）能力的大小。一般制造业企业的净存贷比率应保持在 3 ~ 4 倍，商业企业的净存贷比率应保持在 3 ~ 4 倍。 5. 利率水平。这主要看企业能否从银行经常取得利息率优惠的贷款。和金融机构关系的检查可列表进行（见附表 5）。 七、月份资金调度日程计划。为了完成年度内容月资金调度计划。还要作出“资金调度日程计划表”，以切实地管理资金。这是因为，即使整个月资金宽松，但若有某一天少头寸，也会使企业经营陷入险境。另一方面，如果为了保证资金来源而不管资金成本的高低，它会造成经济效益的下降。因此，要周密地进行每个月资金调度的日程安排。（见附表 6） 月份资金调度日程计划，需要对一个月内存资金周转的情况按资金来源和运用的有关项目，按旬或按特定的时期加以检查。			
签发人		责任人签名	

【附表1】

年度内各月损益计划管理表

(万元)

科 目 \ 摘 要		计划管理方法	前 3 年实绩			年合计	1 月	2 月
			3 年前	2 年前	去 年			
			计划 实绩 %					
					计划 实绩 %			
		须宽估并考虑如何节省				计划 实绩 %		
		须严估				计划 实绩 %		
		须在以往的实绩以上				计划 实绩 %		
		以节省成本为原则决定				计划 实绩 %		
5 . 一 般 销 售 管 理 费	(1) 变 动 费 用				计划 实绩 %			
		按加班费、兼职费等计				计划 实绩 %		
		按物资流通合理化确定				计划 实绩 %		
		根据促销对策的要求确定				计划 实绩 %		
		按发送方式合理化的要求定				计划 实绩 %		
		充分考虑能源的节省要求				计划 实绩 %		
		按不同科目分别确定				计划 实绩 %		
						计划 实绩 %		

年度内各月损益计划管理表(续)

5. 一般销售管理费	(2) 固定费用	计①+②+……+⑦					计划 实绩 %
		①董监事酬金	水平须与业绩一致				计划 实绩 %
		②薪资津贴	须与附加价值相符				计划 实绩 %
		③奖金	须与附加价值相符				计划 实绩 %
		④交际费	此项为节省经费的重点				计划 实绩 %
		⑤福利保健费	按照法律和有关政策定				计划 实绩 %
		⑥通信、交通费	此项为节省经费的重点				计划 实绩 %
		⑦公共关系费	以节省为原则作计划				计划 实绩 %
		⑧地租房租费	依照有效使用所用资产 的原则计划				计划 实绩 %
		⑨折旧费	按有关政策而定				计划 实绩 %
		⑩其他	根据不同科目的情况具体 计划				计划 实绩 %
		6.销售总利润(8.-7.)	须在过去实绩以上				计划 实绩 %
		7.销售成本					计划 实绩 %
		8.销售额					计划 实绩 %

【附表2】

商店 月份损益查核表

科 目			摘 要		计 划	实 绩	完 成 率 (%)
					金 额 (万元)	构 成 比 (%)	
1. 总销售额	(1) 总销售额						
	(2) 降价退货						
	(1)-(2)						
2. 销售成本	(1) 月初商品库存额						
	(2) 本月商品采购额						
	(3) 期末商品库存额						
	(1)+(2)-(3)						
3. 销售利润(毛利)(1项-2项)							
4. 一般销售管理费用	(1) 销售费用	A. 销售变动费	a. 运费、保管费				
			b. 车辆燃料费				
			c. 包装费、耗品费				
			d. 销售促进费				
			e. 水电费				
			小计				
		B. 销售固定费	a. 推销人员工资、奖金				
			b. 推销人员福利费				
			c. 旅费、交通费				
			d. 通讯费				
			e. 修缮费				
			f. 折旧费				
			g. 其他销售费用				
			小计				
		A+B					
	(2) 管理费用	管理固定费	a. 董监事报酬				
			b. 办公人员工资、奖金				
			c. 福利、保健费				
			d. 租赁费				
			e. 交际费				
			f. 旅费、交通费				
			g. 通讯费				
			e. 税收				
			f. 折旧费				
			g. 修缮费				
			h. 保险费				
			i. 利息、回扣费				
			j. 其他管理费				
			小计				
		(1)+(2)					
5. 营业利润(3项-4项)							

【附表3】

年度内各月制造(工程)成本管理表

摘 要 科 目			计 划 办 法			前 3 年 实 绩	全 年	计		
								月份 情况	1 月	2 月
						3 年前	2 年前	去 年	合 计	
1. 变动成本	材料费	①期初(月初)材料盘存额	转存前期(月末)						计划 实绩 %	
		②本期(月)材料采购额	依年度计划而定						计划 实绩 %	
		③期末(月末)材料盘存额	依生产计划而定						计划 实绩 %	
		合计①+②-③	依年度计划定						计划 实绩 %	
	变动经费	①对外订购费	依对外订购政策而定						计划 实绩 %	
		②变动劳务费	依工作时间外或假日加班时间而定						计划 实绩 %	
		③低值易耗品费	按集中管理原则订出						计划 实绩 %	
		④动力燃料费	按节能原则定						计划 实绩 %	
		⑤包装运输费	按物资流通合理化要求确定						计划 实绩 %	
		⑥水电费	按节能原则定						计划 实绩 %	
		⑦其他	分科目检查						计划 实绩 %	
		合计①+②……+⑦	依年度计划						计划 实绩 %	
		合计(1)+(2)	依年度计划						计划 实绩 %	
2. 固定成本	劳务费	①租金、工资、津贴	按人事、劳务合理配置原则而定						计划 实绩 %	
		②奖金	同上						计划 实绩 %	
		③福利保健费	同上						计划 实绩 %	
		合计①+②+③							计划 实绩 %	

年度内各月制造(工程)成本管理表(续)

(2)	固 定 经 费	① 交际费	按成本节约原则而定					计划 实绩 %
		② 通信费、交通费	按个人责任制定					计划 实绩 %
		③ 试制、研究费	依照政策定					计划 实绩 %
		④ 地租、房租费	按资产合理使用原则定					计划 实绩 %
		⑤ 折旧费	根据设备合理使用原则定					计划 实绩 %
		⑥ 修缮费	按强化维护、整理的原则计划					计划 实绩 %
		⑦ 其 他	按不同科目检查					计划 实绩 %
		合计① + ②……+ ⑦	须在销售额的增长之下					计划 实绩 %
3.总制造费用(1.+2.)		同上					计划 实绩 %	
4.期初(月初)半成品盘存额		依前期末(上月末)而定					计划 实绩 %	
5.期末(月末)半成品盘存额		依生产(人事)计划而定					计划 实绩 %	
6.制造成本(3.+4.-5.)		依年度计划而定					计划 实绩 %	
备注:								

【附表 4】

年度各月资金周转管理表

科 目			1 月		2 月		
			最初计划	修 正	最初计划	修 正	
1. 营业收入支出	(1) 营业收入	①上月结存现金活期存款	万元	万元	万元	万元	
		②应收票据到期兑现					
		③赊销款、货款现金收入					
		④其他现金收入					
		小计					
	(2) 营业支出	①应付票据到期结清					
		②进货款、赊购款现金支出					
		③人工费现金支付					
		④各种经费现金支出					
		⑤利息现金支付					
		⑥其他现金支出					
		小计					
		(1)-(2)					
2. 营业外收支	(1) 营业外支出	①私人本票短期贷款结清等					
		②设备付现、长期贷款结清等					
		小计					
	(2) 资金对策	①票据贴现					
		②短期贷款					
		③长期贷款					
		小计					
		(2)-(1)					
3. 综合收支		(1)总收入=1.项中的(1)+2.项中的(2)					
		(2)总支出=1.项中的(2)+2.项中的(1)					
		(1)-(2)=1.项+2.项					
4. 主要余额		(1)应付票据余额					
		(2)应收票据余额					
		(3)贴现票据余额					
		(4)赊购款、未付款余额					
		(5)赊销款、未收款余额					

【附表 5】

与金融机构关系的分析审查表

金融机 构名称	1.存款担保能力				2.借入款余额				3. 借入 款余额 减去 存款 余额	4. 净存 率 ($\frac{3}{1}$)
	(1)活期 存款平 均余额	(2)定期 存款平 均余额	(3)存款 担保	小计	(1)现 票据平 均余额	(2)期 短贷余 额	(3)期 长贷余 额	小计		
1.	金额(万元)									
	利率(%)									
2.	金额(万元)									
	利率(%)									
3.	金额(万元)									
	利率(%)									
4.	金额(万元)									
	利率(%)									
5.	金额(万元)									
	利率(%)									
合计 (平均)	金额(万元)									
	利率(%)									

【附表6】

每月资金周转日程计划表

		昨日结存	收 入	支 出	余 额	应收支票	银行存款
现 金							
银行存款							
		昨日结存	收 入	支 出	余 额	应收支票	银行存款
活 期 存 款							
	合 计						
其 他 存 款	种 类						
	银行	普通	定期				
	合 计						

期 票		应收票据		应付票据		借 入
日期	金额	日期	金额	日期	金额	
				月	上 旬	
					中 旬	
					下 旬	
				月	上 旬	
					中 旬	
					下 旬	
				月	上 旬	
					中 旬	
					下 旬	
其他		其他				
合计		合计				

总经理：_____
会计部经理：_____
会 计：_____

文件名	经营计划标准		
电子文件编码	GL-JHGL-013	页码	3-1
一、本计划标准是为公司决定或修正长期经营计划而规定的。长期经营计划的决定以本工作标准为准则。 二、作为经营计划决策机关，企划管理部要按照总经理确定的方针，制作草案，在由经营者和其他管理人员组成的经营计划会议上进行讨论并最终决定。 三、总经理要听取其他管理人员的意见，在分析公司现状和发展前景、分析经营环境的基础上，考虑人员计划和职位、岗位的配置，确定人员的数量。 四、人均人工费用的决定，要根据现有的劳动生产条件，考虑过去的实际以及技术装备改善的情况；在决定人均人工费用后，乘上预定的人员数，就是人工费的总预算额。 五、以公司的基本方针为指导，预测今后的经营环境，考虑公司的现状和其他同类企业的情况，然后决定劳动分配率（人工费用利润或工资利润率）。 六、人均目标利润按以下公式计算： $\text{人均目标利润} = \text{人均人工费} / \text{劳动分配率}$ 七、在预测经济发展趋势、商品结构、各部门的销售增长率、商品的价格竞争力等情况的基础上，确定目标毛收入。 八、人均目标销售额按下面的公式计算：			
签发人		责任人签名	

文件名	经营计划标准		
电子文件编码	GL-JHGL-013	页码	3-1
人均目标销售额 = 人均目标毛收入额 / 毛收入率 公司目标销售额 = 人均目标销售额 × 预定人数 九、根据过去实绩及其今后的趋势、物价变动趋势等因素，确定经费使用的方案，然后根据这一方针，按照不同的费用科目，确定经费预算额。 十、以支付利息、收取利息、手续费等为中心，参照过去的情况，根据今后的方针以及财务方面的预测，决定营业外损益的预算。 十一、目标利润按下面的公式计算： 目标利润 = 毛收入 - 人工费 - 经费 ± 营业外损益 十二、在第十一条中算出来的目标利润是否妥当，需要进行验证。 需要验证的指标有： 1. 资本经营利润率； 2. 人均经营利润率； 3. 销售经营利润率。 十三、需要验证的销售额指标有： 1. 销售增长率； 2. 人均销售增长率； 3. 销售商品单价上升率； 4. 人均销售额。			
签发人		责任人签名	

文件名	经营计划标准		
电子文件编码	GL-JHGL-013	页码	3-3
十四、公司经营计划一旦决定，就由企划、管理部按不同部门予以展开，不同部门据此制订本部门的经营计划草案，递交给经营计划会议。 在经营计划会议上，各部门与会人员要避免单纯从本部门利益出发来评论其他部门的方案，而要冷静地、客观地进行分析，确定计划数值。 十五、企划管理部要在经营计划付诸实施后，进行跟踪检查。企划管理部须和财务部合作，把每人月的实绩收集起来，以适当的形式向管理人员和员工通报计划执行的情况。 十六、如果经营计划执行过程中，经营环境发生了不可预见的突然变化，原计划已经不可能继续执行下去，就要由总经理召集临时紧急经营计划会议，研究并决定对原方案的修正。 十七、在实际的利润与目标利润基本接近的情况下，可以用下面的公式计算向管理者员工进行的利润分配。 全部分配金额 = (实际利润 - 目标利润) × 50% 向各部门和每个人的分配，要根据他们对于达到目标利润所作贡献的大小来决定。对个人分配的方案，以各部门管理者的意见为主而确定。奖金分配的时期在决算日后 90 天以内，具体分配的日期由总经理决定。 十八、本标准的修订在经营计划会议上进行，由总经理最终决定。			
签发人		责任人签名	

文件名	经营目标制定工作标准		
电子文件编码	GL-MBGL-001	页码	2-1
一、经营目标指在一定时间内，期望各种经营活动所要达到的境界或结果，为总体经营活动的中心工作。 二、经营目标须注意下列作用。 1.指导资源分配方向。 2.激励员工。 3.衡量经营活动成效。 4.创造良好声誉及境界。 三、事业主持人对制订事业“目标体系”，负全部责任。 四、事业主持人在制订目标体系时，应通知各有关单位主管参与，倾听各单位的意见，并应责成企划单位，提高技术协助及汇总各单位目标。 五、事业目标包括整体及个体目标；个体目标应与整体目标协调。 1.整体目标应具有广泛性及启发性内涵，其类别分为： ①社会经济目标。 ②各业务范围目标。 2.个体目标应具有具体性及精确性内涵，其类别分为： ①企业各功能目标。 ②企业各单位目标。 ③各时期目标。 ④专项工作目标。			
签发人		责任人签名	

文件名	经营目标制定工作标准		
电子文件编码	GL-MBGL-001	页码	2-2
六、事业各经营目标，须注意下列各项原则，保持相对平衡。 1. 社会需求与经营机会之间的平衡。 2. 社会经济责任与企业生存发展之间的平衡。 3. 各单位部门目标之间的平衡。 4. 事业目标与个人目标之间的平衡。 5. 长期目标与短期目标之间的平衡。 6. 有形成效与无形成效目标之间的平衡。 7. 公益事业目标与民营事业目标之间的平衡。 8. 目标与潜力之间的平衡。 七、制订事业经营目标，应重视决策过程的科学性。 八、事业重要经营目标制定后，事业主持人应以适当书面或各种计划书方式提经董事会通过，送经济部核定。经核定后向各级适当人员宣布，作为经营方案及日常经营决策的根据。			
签发人		责任人签名	

文件名	经营目标编制程序标准		
电子文件编码	GL-MBGL-002	页码	1-1
一、在每年初，由工厂各分管厂长、工程师提出下年度工厂目标设想，厂务会集体讨论，形成工厂方针目标指导思想，并由厂长下达指令。 二、由专人组织，并根据厂长指令，分生产行政部、技术部，组织各职能科室提出下年度方针目标设想，并收集准备依据资料。 三、部门分头组织可行性分析论证，形成各部方针目标计划。 四、发至各部门征求意见，根据反馈意见再讨论修订。 五、经厂务会、工厂管理委员会、职代会讨论审议通过，由专人负责按系统图法执行，在一月份编制出工厂方针目标执行图。			
签发人		责任人签名	

文件名	经营目标执行标准		
电子文件编码	GL-MBGL-003	页码	2-1
一、经营目标展开一定要坚持以数据说话的原则，目标值尽可能定量化。其内容一般包括品种、质量、生产能力、科研技改、企业管理、技术经济指标、安全环保、文明生产、思想交流工作、职工福利等。 二、工厂方针要按系统图法执行，纵向到底，横向到边，纵横连锁，层层确保的原则进行。 三、分管副厂长、工程师方针目标展开，要根据工厂方针目标展开的内容和自己分管工作的重点，列出目标值和措施。执行方法与部门的方法相同，分管副厂长编制完成，专业人员校对，厂长批准。 四、各车间、科室方针目标执行一般有分管责任人、部门方针、目标项目、现状、目标值、采取措施、检查手段、评价、总结等。 五、各部门要紧紧围绕工厂方针目标以及分管厂领导方针目标执行，结合本部门的实际，发动员工认真制订本部门的方针目标，保证工厂每个目标值都能落实到部门和人，确保工厂目标的实现。各部门要在一月底前完成方针目标展开图。 六、班组经营目标由班组长主持编制，要根据主管部门经营目标和本班组分管工作的重点，列出产品产量、质量、安全生产、文明生产、班组管理、思想工作等内容、目标值、采取措施、责任人、进度和检查、评价、总结等执行标准。			
签发人		责任人签名	

文件名	经营目标执行标准		
电子文件编码	GL-MBGL-003	页码	2-2
七、各部门经营目标执行由各部门主要负责人主持编制，技术系统由负责分管专人审核；生产行政系统由负责分管专人审核，分管厂领导批准。			
签发人		责任人签名	

文件名	经营目标实施标准		
电子文件编码	GL-MBGL-004	页码	1-1
一、为确保工厂方针目标的实现，工厂每年将组织两次“分阶段PDCA循环”，“分阶段PDCA循环计划”由“三办”会同有关部门根据工厂年度方针目标安排的进度和厂长的指令制订。 二、各部门要围绕工厂方针目标和本部门方针目标，认真组织月度“PDCA循环”。每月××号前制订下月份计划，总结本月计划实施情况，并由主管厂长检查批示。 三、在方针目标的实施过程中，要充分发动职员，调动其积极性，广泛开展大众性的质量管理活动、劳动竞赛活动，确保各级目标值的实现和完成。 四、要建立方针目标管理卡，建立方针目标实施方案，将每项目标的展开情况，实施过程中的计划、协调、检查、调整、考核等情况登记在案，逐步达到方针目标管理标准化。			
签发人		责任人签名	

文件名	经营目标检查诊断考核标准		
电子文件编码	GL-MBGL-005	页码	2-1
一、方针目标管理设立一个综合部门，分设一至三个主要归口部门。归口部门必须认真做好工厂方针目标的组织、实施、协调、检查和考核工作。 二、厂长组织方针诊断是保证工厂方针目标实施的主要手段，在厂长主持下，归口部门应当组织有关人员对工厂方针目标实施情况每季度进行一次诊断，并及时解决实施中存在的问题。 三、厂长组织方针目标诊断，应在诊断前一周，向各分管领导及各部门发出书面通知(由计划科制定，厂长批准)，由各部门自行检查对照，各分管领导和部门主管广泛调查、收集情况，形成书面调查记录，做好诊断前的准备工作。 四、厂长方针目标诊断会由厂长、副厂长、归口部门负责人、有关职能科室的负责人或厂长指定的人员参加。诊断根据方针目标执行图逐项逐条检查进度的效果。先由分管领导汇报，后由负责部门补充，并解答厂长及其他人员提出的问题，对于存在的薄弱环节，集体分析原因，研究对策措施，综合部门制定整改措施计划，由厂长责成有关部门组织整改。 五、根据目标值实现的情况，对每条目标值给予评价并考核，明确落实责任部门或责任人。评价分为甲、乙、丙三级。 甲级：按目标进度要求实施，且效果较好、成绩显著。 乙级：基本按目标进度要求实施，效果一般。 丙级：没有达到目标进度要求，效果较差且主要因主观努力不够所致。			
签发人		责任人签名	

文件名	经营目标检查诊断考核标准		
电子文件编码	GL-MBGL-005	页码	2-2
六、对方针目标进行诊断评价，对甲级目标视其难易、效果好坏等给予表彰、奖励，列入年终评选的重要条件；对只达丙级目标的要追究责任，认真分析原因，帮助纠正，并根据实际情况给予经济惩罚。 七、各部门的方针目标应按计划要求进行定期的检查诊断，对存在的问题按职能分解落实。 八、各部门方针目标应按计划要求进行定期的检查诊断，对存在问题及时进行协调、整改。			
签发人		责任人签名	

文件名	整体经营目标制定作业标准		
电子文件编码	GL-MBGL-006	页码	2-1
一、事业目标体系，根据下列前提制订： 1.提高人民生活水准。 2.促进全面经济发展。 3.合乎经济建设规划。 4.促进国家资本积累。 5.合乎经济安定及社会繁荣的要求。 6.配合国防、内政及外交政策。 7.保持各公营事业机构间相互协调。 8.配合与协调民营事业的成长与发展。 9.与国防工业保持密切关联。 二、各业务目标内容的确定，除须配合社会经济性目标外，尚须考虑下列因素： 1.国内外新市场的开拓。 2.相关新产品的开发。 3.改良品开发。 4.多角化业务的开创。 5.品质、效率、服务、利润、工作环境及行为规范等水准的提高。 6.无前途市场或产品的裁减或放弃。 三、业务目标内容确定后，应定期以明确适当的方式表示出来，作为事业经营活动的指导。 四、事业主持人应督促企划及公共关系部门制定书面条例，载明			
签发人		责任人签名	

文件名	整体经营目标制定作业标准		
电子文件编码	GL-MBGL-006	页码	2-2
全体员工应努力追求的方向及目标，广为分发，以利行动。 五、事业整体经营目标每年至少检讨一次，必要时应随时检讨。若有修正时，应依标准办理。			
签发人		责任人签名	

文件名	经营目标优先顺序与评价标准		
电子文件编码	GL-MBGL-007	页码	2-1
一、事业主持人在制定经营目标过程中，应就各整体目标间及个体目标间区分优先顺序，以利资源的配置与利用。 二、社会经济性目标间的优先顺序，由经济部或事业部确定。 三、业务目标间优先顺序，应对下列因素，作出效益分析，或进行主观“评分”，以利比较： 1. 确定优先社会经济性目标的贡献程度，凡贡献越大者其评分越高。 2. 确定对公司效率、技术及人性管理成效贡献程度，凡贡献越大者其评分越高。 3. 确定所需投入资源多少，凡资源投入越少而产出越大者其评分越高。 4. 确定所需特殊人才多少与获得及培养人才的难易，凡特殊人才越少或获得及发展越易者，其评分越高。 5. 确定所需技术水准高低与获得及发展技术的难易，凡技术水准越低或获得越长者，其评分越高。 6. 确定完成时间长短及正面影响时间长短，凡完成时间越短及正面影响时间越长者，其评分越高。 7. 确定某项目与其他项目之间关联性高低，凡与其他目标的关联性越高者，其评分越高。 8. 确定国内外竞争压力的高低，凡竞争压力越低者其评分越高。 9. 确定其他事业主持人及相关单位主管认为重要的因素。 上列因素对业务项目的影响程度，若能转换为金额时，应以“成本效益分析”方法进行客观评价；若无法转换为金			
签发人		责任人签名	

文件名	经营目标优先顺序与评价标准		
电子文件编码	GL-MBGL-007	页码	2-2
额时，则进行主观评价。 四、前条所列因素的轻重缓急，由事业主持人决定。各因素对不同业务项目的评分，可按最高主管指示，由一级助理或专家提出建议。 五、事业个体目标优先顺序及比重划分，可由各单位的主管建议公司企划委员会，及企划部门综合整理后，送事业主持人参考；事业主持人应依标准作出决定。			
签发人		责任人签名	

文件名	公司年度经营目标计划执行标准		
电子文件编码	GL-MBGL-008	页码	3-1
一、公司总体目标 1.完成年销售额××亿元，纯收益率10%的目标。 2.在上项纯收益率××%的前提下，尽可能扩大市场占有率达至××%，打垮××公司，在本行业挤入前五名。 3.预定偿还×××万××××年度短期借款，使负债比率低于××%。 4.集中全员智慧与干劲努力开辟新市场。 二、总经理室目标 1.制定内部监察计划。 2.控制各部门的计划起草日期与计划执行进度。 3.以图表形式反映经营计划与实绩，拟订图表管理方案。 4.按新的组织，制定职务分担规则。 5.投资机会的投资报酬率分析。 三、人事业务方针与目标 1.全公司总人数以××××人左右为标准。 2.职工职位分类、工资体系的确立。 3.工作说明书的设定。 4.派人去×××公司进修。 5.科长级以上员工住宅制度的建立。 四、会计部门的目标 1.总资产尽可能控制在××××万元。 2.营业外收益中的租金收入，每月×××万元。			
签发人		责任人签名	

文件名	公司年度经营目标计划执行标准		
电子文件编码	GL-MBGL-008	页码	3-2
3.加强职能部门的预算控制。 4.把重点放在资金运用的效率上，每月召开经营会议，提出月资金调度计划实绩对照表。 5.利益目标××××万元、销售目标×亿元，制造成本×亿元、销售成本××××万元、管理成本××××万元、资金成本××××万元，制定综合损益计划。另外修订预算实绩表的格式。 6.加强预算控制，拟定债券制度运行方法。 7.与生产制造部一起，拟订设备投资(资金××××万元)具体计划。 8.提出缩短折旧年限的妥善方案。 五、营业部门的目标 1.设立×家分公司。 2.制定有关采购计划。 3.实现销售目标×亿元、销售成本××万元的目标，并制定各月、科明细表。 4.应收账款回收目标××%，并依顾客各类别制作回收目标图表。 5.拟订各月销售促进政策。 6.把销售重点放在A、B、C三种制品上，使销售额达到总销售额的××%以上。 7.拟定更换公司货运用车的计划。 8.把握分店的预算，采取有效的管理方法。			
签发人		责任人签名	

文件名	公司年度经营目标计划执行标准		
电子文件编码	GL-MBGL-008	页码	3-3
六、生产部门的目标 1.拟定实现开工率××%的计划。 2.拟订适当计划，使不良品比率降于×%以下。 3.拟出具体政策，降低成本××%，把制造成本抑制于×亿元以下。 七、总务部门的目标 1.拟出年内例行事项的预定表。 2.拟订综合教育计划。重点放在推销员与管理职员。 3.订出明细的计划，实现附加价值目标×××万元。 4.拟定改善工资体系的具体计划。 5.提出充实餐厅设备的具体计划。 6.制定健康诊断的医疗设备计划。			
签发人		责任人签名	



文件名		经营理念执行情况检测标准	
电子文件编码	GL-GIJC-001	页码	1-1
问1 是否制定经营理念? 是() 否() 问2 何时制定? 年 月(年前) 问3 制定的动机? _____ 问4 目的何在? _____ 问5 至今是否修订过? 是() 否() 问6 修订的理由? _____ 问7 是否渗透到企业全体管理人员以及最基层的从业人员? 渗透度(%左右) 问8 采用何种经营理念? _____ 问9 如何活用经营理念? _____ 问10 未制定经营理念的原因? _____ ●问题点			
签发人		责任人签名	



文件名		环境分析执行情况检测标准	
电子文件编码	GL-GIJC-002	页码	1-1
问1 是否实施环境分析? 是() 否() 问2 实施环境分析的动机? _____ 问3 环境分析的内容 _____ 问4 环境分析所重视的项目 _____ 问5 环境分析是否加以运用? 是() 否() 问6 未加运用的原因 _____ 问7 是否建立、活用环境分析的资讯收集、分析、评估的系统 (组织)? 是() 否() 问8 在资讯收集、分析、评估的各阶段感到困难的问题为何? _____ 问9 未实施环境分析的原因 · 不了解环境分析的内容 () · 不了解环境分析的方法 () · 认为没必要进行环境分析 () ●问题点 _____			
签发人		责任人签名	



文件名

经营方针执行情况检测标准

电子文件编码

GL-GIJC-003

页码

1-1

问1 是否有策略范畴?

是() 否()

问2 是否制定基本策略方针(以下称基本方针)?

是() 否()

问3 何时制定基本方针?

年 月(年前)

问4 制定基本方针的动机?

问5 至今是否变更过?

是() 否()

问6 基本方针所重视的事项是什么?

问7 是否渗透到企业全体管理者以及最基层的从业人员?

渗透度(%左右)

问8 是否活用PPM(参照销售部门)的分析?

是() 否()

问9 未制定基本方针的原因

- 不了解基本方针是什么 ()
- 不了解基本方针的作法 ()
- 认为没必要制定基本方针 ()

●问题点

--

签发人

责任人签名



文件名		经营计划执行情况检测标准	
电子文件编码	GL-GIJC-004	页码	1-1
问1	是否制定经营计划? 是() 否()		
问2	是否制定短、中、长期计划三种? 是() 否()		
问3	经营计划是否把经营管理具体实现? 是() 否()		
问4	是否在计划上标明目标利益? 是() 否()		
问5	实施短期计划的重点方针是否明确? 是() 否()		
问6	计划实施中是否为对应环境变化而制定弹性的计划? 是() 否()		
问7	重点方针对全体从业人员的渗透、共识到何种程度? 渗透·共识度(%左右)		
问8	为了渗透、共识,采取何措施?		
问9	未制定经营计划的原因: · 不了解经营计划是什么 () · 不了解经营计划的制定方法 () · 没有制定经营计划的人才 () · 认为没必要制定经营计划 ()		
●问题点			
签发人		责任人签名	



文件名

组织工作执行情况检测标准

电子文件编码

GL-GIJC-005

页码

1-1

问1 目前的组织是否适合策略的实行?

是() 否()

问2 策略的内容是否考虑到组织所具有的能力限度?

是() 否()

问3 目前的组织何时建立?

年 月(年前)

问4 建立目前组织的动机?

问5 过去五年内是否曾重新评估组织?

是() 否()

重新评估的次数(次)

问6 组织是否让从业人员积极参与经营?

是() 否()

问7 组织是否导向重视个人能力的工作重点?

是() 否()

问8 工作的流程是否能下情上达、上情下达?

是() 否()

问9 未重新评估组织的原因

· 不了解组织是什么 ()

· 不了解重新评估组织的方法 ()

· 认为没必要重新评估组织 ()

●问题点

--

签发人

责任人签名



文件名		部门方针执行情况检测标准	
电子文件编码	GL-GIJC-006	页码	1-1
问1 是否制定部门方针？ 是() 否() 问2 各部门方针是否和企业经营方针维持统一？ 是() 否() 问3 部门损益是否能明确把握？ 是() 否() 问4 部门方针是否渗透到部门内？ 是() 否() 问5 总公司与部门间或部门与部门间的权限是否明确？ 是() 否() 问6 部门负责人是否把握所分配的权限内容？ 是() 否() 问7 各部门的权限分配是否维持均衡？ 是() 否() 问8 随着分权化，是否出现各部门的孤立化或本位主义？ 是() 否() 问9 是否设置辅佐经营者的专门性策略顾问？ 是() 否() 问10 总公司部门是否需要裁减？ 是() 否() 问11 未制定部门方针的原因 · 不了解部门方针是什么 () · 不了解部门方针的制定方法 () · 认为没必要制定部门方针 () ●问题点			
签发人		责任人签名	



文件名		技术革新执行情况检测标准	
电子文件编码	GL-GIJC-007	页码	1-1
问 1 是否制定有关研究开发的中长期计划或基本方针? 是() 否() 问 2 何时制定? 年 月(年前) 问 3 制定的动机? _____ 问 4 至今是否变更过? 是() 否() 问 5 为强化研究开发部门与销售部门的联系及协作关系, 采取何种措施? _____ 问 6 为强化开发技术能力, 是否运用外部资源? 是() 否() 问 7 是否建构有关研究开发的资讯收集系统? 是() 否() 问 8 未制定有关研究开发的中长期计划或基本方针的原因 · 不了解中长期计划或基本方针是什么 () · 不了解中长期计划或基本方针的制定方法() · 认为没必要制定 () ●问题点			
签发人		责任人签名	



文件名		研究开发执行情况检测标准	
电子文件编码	GL-GIJC-008	页码	1-1
问1 是否制定研究开发方针? 是() 否() 问2 是否制定研究开发的中长期计划? 是() 否() 问3 对新产品开发计划是否制定收支计划? 是() 否() 问4 是否标明研究开发主题的达成日期? 是() 否() 问5 研究负责人是否充分理解方针的意图? 是() 否() 问6 如何向经营者报告研究开发的进行状况? 问7 如何进行研究开发的绩效评估? 问8 新产品开发步调与现有商品的生命周期是否吻合? 是() 否() 问9 未制定研究开发方针的原因 · 不了解研究开发方针是什么 () · 不了解研究开发方针制定的方法 () · 认为没必要制定 () ●问题点			
签发人		责任人签名	



文件名		设备投资执行情况检测标准	
电子文件编码	GL-GIJC-009	页码	1-1
问1 是否制定设备投资策略? 是() 否() 问2 设备投资策略是否和经营基本方针或中长期经营计划有所关系? 是() 否() 问3 是否对设备投资计算盈亏? 是() 否() 问4 设备投资的奖金筹措采用下列哪一种? 自有资金 短期借款 长期借款 其他 · 100 万元以下 () () () () · 100 万~1000 万元 () () () () · 1000 万~2000 万元 () () () () · 2000 万元以上 () () () () 问5 以往的设备投资目的、重点是什么? _____ 问6 设备投资上最大的问题点? _____ 问7 有关设备投资,是否曾利用以中小企业为对象的政府的奖励或优惠措施(资金方面等)? 是() 否() 问8 未制定设备投资策略的原因 · 不了解设备投资策略是什么 () · 不了解制定设备投资策略的方法 () · 认为没必要制定 () ●问题点 _____			
签发人		责任人签名	



文件名		风险管理执行情况检测标准	
电子文件编码	GL-GIJC-010	页码	1-1
问1 是否了解何谓风险管理？ 是() 否() 问2 过去是否实施过风险管理？ 是() 否() 问3 是否考虑过风险的种类？ 是() 否() 问4 以往发生最多的风险是什么？ 问5 有关财务上的风险，是否设定授信额度？ 是() 否() 问6 发生风险时，是否思考过迅速应变的对策？ 是() 否() 问7 风险发生后的处理，是否考虑处分负责人？ 是() 否() 问8 是否制作有关风险的手册？ 是() 否() 问9 是否认识能应对风险的法律专家？ 是() 否() 问10 是否研究过能应对风险的金融保险？ 是() 否() ●问题点			
签发人		责任人签名	



文件名

外汇对策执行情况检测标准

电子文件编码

GL-GIJC-011

页码

1-1

问 1 外汇行情的变动是否影响经营?

是() 否()

问 2 是否知道不慎重应对外汇, 就会蒙受极大损失?

是() 否()

问 3 如何思考外汇风险的基本对策?

是() 否()

问 4 在外汇对策上, 避免外汇损失的方法为何?

问 5 如何思考一个以上避免外汇损失的方法?

问 6 因外汇风险引起的巨大损失时有所闻, 本企业的检查系统如何应对?

问 7 是否认为和国际经济扯不上关系?

是() 否()

问 8 是否有和具有国际性网络的银行交易?

是() 否()

问 9 是否具备针对外汇损失的检查系统?

是() 否()

●问题点

--

签发人

责任人签名



文件名		知识产权执行情况检测标准	
电子文件编码	GL-GIJC-012	页码	1-1
问 1	是否制定管理知识产权的对策? 是() 否()		
问 2	何时制定上述对策? 年 月(年前)		
问 3	因担心企业秘密泄漏,是否研究在内部明确规定保守秘密等对策? 是() 否()		
问 4	有关保护知识产权,是否研究设置承办董事、强化部门等组织面的对策? 是() 否()		
问 5	是否让所有员工彻底了解知识产权的内容? 是() 否()		
问 6	知识产权管理对策渗透管理人员及从业人员到何种程度? 渗透度(%左右)		
问 7	以何种方法来渗透? _____		
问 8	对侵犯知识产权,研究何种对策? _____		
问 9	有关知识产权的资讯收集,采用何种方法? _____		
问 10	是否研拟有关知识产权的教育、研究措施? 是() 否()		
●问题点 			
签发人		责任人签名	



文件名

企业文化执行情况检测标准

电子文件编码

GL-GIJC-013

页码

1-1

问1 为建立企业文化,是否采取某种方法或策略?

是() 否()

问2 希望酝酿的企业文化的动机是什么?

问3 是否充分反映从业人员的想法?

是() 否()

问4 小组活动是否活跃?

是() 否()

问5 进行何种小组活动?

问6 如何处理有关人事考核的申诉?

问7 研究及改善提案是否积极?

是() 否()

问8 福利设施是否充实?

是() 否()

问9 文化、体育、娱乐活动是否活跃?

是() 否()

问10 未采取建立企业文化方法或策略的原因

- 不了解企业文化是什么 ()
- 不了解企业文化的建立方法或策略 ()
- 认为没必要建立企业文化 ()

●问题点

--

签发人

责任人签名



文件名		奖励制度执行情况检测标准	
电子文件编码	GL-GIJC-014	页码	1-1
问1 是否采用奖励制度? 是() 否() 问2 制定何种奖励基准? _____ 问3 制定时是否有征询从业人员或经销商的意见? 是() 否() 问4 其目的为何? _____ 问5 对从业人员或经销商渗透到何种程度? 渗透度(%左右) 问6 采用何种方法来渗透? _____ 问7 奖励制度变成何种诱因? _____ 问8 是否对从业人员进行“改善方法”等教育? 是() 否() 问9 如何向经销商宣传? _____ 问10 日后如何活用奖励结果? _____ ●问题点			
签发人		责任人签名	



文件名		绩效评估执行情况检测标准	
电子文件编码	GL-GIJC-015	页码	1-1
问1 是否采用业绩评估系统？ 是() 否() 问2 其目的何在？ _____ 问3 如何制定？ _____ 问4 是否事前向工会说明？ 是() 否() 问5 对从业人员渗透到何种程度？ 渗透度(%左右) 问6 采取何种方法渗透？ _____ 问7 如何活用业绩评估系统？ _____ 问8 从业人员对业绩评估系统的反应如何？ _____ 问9 未采用业绩评估系统的原因 · 不了解业绩评估系统是什么 () · 不了解业绩评估系统的制定方法 () · 认为没必要设定业绩评估系统 () ●问题点			
签发人		责任人签名	



薪酬制度执行情况检测标准	
文件名	
电子文件编码	GL-GIJC-016
页码	1-1
问1 是否制定设定薪资水准的基本方针? 是() 否() 问2 制定设定薪资水准的基本方针的动机为何? _____ 问3 如何制定? _____ 问4 目的何在? _____ 问5 至今是否修订过? 是() 否() 问6 修订的理由? _____ 问7 是否在薪资制度中引进职能薪制度? 是() 否() 问8 薪资制度中是否包含成果分配要素? 是() 否() 问9 今后是否考虑制定设定薪资水准的基本方针? 是() 否() 问10 是否考虑引进年薪制? 是() 否() ●问题点	
签发人	责任人签名



文件名		管理者工作执行情况检测标准	
电子文件编码	GL-GIJC-017	页码	1-1
问1 是否具有经营哲学或理念? 是() 否() 问2 是否认为从业人员需要参与经营? 是() 否() 问3 研究何种措施让从业人员参与经营? 问4 <u>认为今后应加强经营者哪方面的特质或能力?</u> 问5 <u>是否了解从业人员对经营者有何期待?</u> 是() 否() 问6 是否有需要了解从业人员的期待? 是() 否() 问7 经营者与从业人员的沟通达到何种程度? 沟通度(%左右) 问8 接班人培育措施是否进行顺利? 是() 否() 问9 辅佐经营者的董事特质或能力很重要,那么对担任董事的人选是否有基本条件? 是() 否() ●问题点			
签发人		责任人签名	



文件名		顾客满意度执行情况检测标准	
电子文件编码	GL-GIJC-018	页码	1-1
问1 是否认为有必要调查顾客满意度? 是() 否() 问2 是否对顾客进行所提供产品或服务的满意度调查? 是() 否() 问3 以何种方法实施调查? · 定期实施 是() 否() · 问答形式 () · 记述形式() · 访问形式 () · DM形式() 问4 是否把调查结果反馈到全企业? 是() 否() 问5 是否把调查结果活用在制造产品或提供服务的新企划上? 是() 否() 问6 从业人员对产品、服务的知识是否充分? 是() 否() 问7 营业承办人员是否积极收集顾客资讯、向企业迅速而正确地反映? 是() 否() 问8 对顾客的售后服务是否完备? 是() 否() 问9 是否建立处理顾客投诉系统? 是() 否() 问10 是否建立经常向经营者报告顾客投诉的系统? 是() 否() ●问题点			
签发人		责任人签名	



文件名	从业人员满意度(ES)执行情况检测标准		
电子文件编码	GL-GIJC-019	页码	1-1
问1 是否有ES经营的必要性? 是() 否() 问2 从业人员的声音上达经营者到何种程度? 30%以下 () 30%~50% () 50%~80% () 80%以上 () 问3 经营者是否有亲自向从业人员说明企业的理念或目标、未来的展望? 是() 否() 问4 为了开发从业人员的能力,企业是否指导或支援自我学习的机会? 是() 否() 问5 是否在从业人员教育中引进“激发动机”的课程? 是() 否() 问6 在制造产品、建立制度时,是否有让从业人员参与经营的机会? 是() 否() 问7 是否进行从业人员的意见调查? 是() 否() 问8 管理者是否把调查所指出课题中的主管部分视为本身的课题来积极解决? 是() 否() 问9 是否对所有从业人员的家人善加照顾? 是() 否() ●问题点			
签发人		责任人签名	



文件名		服务态度执行情况检测标准	
电子文件编码	GL-GIJC-020	页码	1-1
问1 是否了解经营上殷勤款待精神的意义？ 是() 否() 问2 是否了解经营的殷勤款待产业有下列业种？ 饭店、餐厅、航空公司、旅行社、游乐场所等休闲产业； 医院、残障设施、老人之家等医疗或福利领域；百货公司、 超市、便利商店、加油站等。 是() 否() 问3 是否认为本企业从业人员有很高的殷勤款待精神？ 是() 否() 问4 对顾客的服务，是否都以本企业自有的功能来进行？ 是() 否() 问5 计划专门事业或新事业时，是否采纳专业顾问(由专家收集 意见或调查计划)？ 是() 否() 问6 在经营上是否考虑以下事项？ · 自然环境问题 () · 节省能源对策 () · 垃圾处理问题 () · 超高龄化社会 () · 残障者对策 () · 外籍劳工 () · 活用女性 () · 国际贡献 () 问7 为维持从业人员的健康及精神卫生，是否把企业内诊所或 咨询等功能加以组织化？ 是() 否() 问8 是否认为有必要对外包厂商实施殷勤款待教育？ 是() 否() ●问题点			
签发人		责任人签名	

文件名	工作状态诊断行为标准		
电子文件编码	GL-ZWZD-001	页码	3-1
一、自觉成为一位众所期待的并且符合自己目标中的管理者 所谓自认为是管理者，并非摆出管理者的架子。应该自觉是位管理者，而且决心成为一位众所期待的管理者。这是身为管理者的欲望与行为的原动力。你会想到，怎样的人才适合作管理者，因此你要树立一位自己目标中的管理者，并致力使自己成为这样的人。 二、经常检讨应执行的任务与其内容 一开始，任务与内容都是被决定、固定化的。你不应该局限于某范围之中，而要常常考虑并且重估公司的方针、环境的变化，循序渐进地拓展任务的范围，并且谋求素质的提高。因此要确认，并使任务明确化。明确化不仅可以使管理者的立场更明朗，而且可以作为任务执行的宣言以及自我启发的目标。 三、执行任务时要有使命感与信念，要消除等待时机的心态 管理者必须要拥有势必完成任务的使命感与一股坚定的信念，使命感、信念是自认为管理者最强的先决观念。执行任务时应本着坚定的态度。所谓等待时机的态度是，发生问题才去解决，而且尽可能地避开它，也就是别人指示，你才去行动的态度，有了它就无法完成任务。相对于追求目标的态度，是指执行任务时，能主动追求必要的挑战性目标，并朝着目标行动，遇到问题即加以解决的态度。在执行任务时，应该坚持着这种态度直到工作完成为止。			
签发人		责任人签名	

文件名	工作状态诊断行为标准		
电子文件编码	GL-ZWZD-001	页码	3-2
四、不要因繁忙的理由使任务徒有虚表，执行任务才算是任务。即使确定了一项出色的任务内容，如果未能执行的话，也只是纸上谈兵。而以忙碌作为借口，容易导致任务执行的失败，所以“忙碌”应该列为禁语。执行任务可以借助执行中找寻问题点所在，扩大充实任务的内容，而管理者可从中自我成长。 五、执行时不应只注重形式，而应该实实在在地做任务的执行。总是反复相同的做法。因此实际的情况很容易流于表面化，或形式上做一做而已。“执行”，最重要的是设定目标，不是短时间的，而是计划性持续地执行以显露成绩，并将它作为明日成果的依据。但是不能只维持现状，而是应该经常性的改善与改革。 六、任务的完成必须依靠他人的协助。任务执行并非管理者一人的事，必须取得有关人员的协助，因此要争取多方面的协助。这时，不能单方面强求别人援助，应该了解对方的立场，听取对方的意见，然后再表示请求协助。 七、遇到障碍并不表示任务不能完成，反而应该解决眼前的障碍。在你抱怨时间不够用之前，应该先思考如何有效地运用现有时间。同样，执行任务也应先想到障碍。如果搪塞一大堆障碍为理由而使任务无法完成，这和一开始就没有执行的愿望是相同的。因此解决障碍也是任务的内容。			
签发人		责任人签名	

文件名	工作状态诊断行为标准		
电子文件编码	GL-ZWZD-001	页码	3-3
八、重新评估执行的监督行为，致力于自我启发 执行任务时不可欠缺的先期工作是思考如何执行任务，评估执行的结果，丢下任务不管或不研究，是造成执行上空洞化、形式化的原因。一位管理者应该在别人批评你之前就能自我评价一番。			
签发人		责任人签名	

工作态度自我诊断标准

(GL-ZWZD-002)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	心中有一位期待中的管理者或可作为目标的管理者,并努力和他们一样			
2	积极地探索自己的任务与其内容,并加以明确化。而且对该内容加以说明			
3	重新认识公司的方针、期待,以及公司内外环境的变化			
4	与公司、部属、相关部门的管理者相关人员等沟通,了解他们的期盼			
5	执行任务时,即使上司没有指示,自己也能主动地思考与行动			
6	不逃避充满难题或负担的工作,反而乐于接受并且努力解决			
7	执行任务时,即使发生困难,也不会中途放弃,一定坚持到底			
8	不会把执行上遇到的障碍作为不能完成任务的理由,而会想出解决的方法			
9	掌握部门的实际情况及部属的行为,并且应用在任务的执行上			
10	建立任务执行的确切目标,并且有计划与持续地执行			

工作行为自我诊断标准

(GL-ZWZD-003)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	在执行任务时,为了取得上司、相关职责的管理者,或相关人员等的协作或援助,平常就已加深彼此的理解,交换信息			
2	执行需要部属协助的任务时,能听取部属的意见			
3	收集整理任务执行中所需的必要情报、资料,并加以活用			
4	了解任务执行时,相关的公司管理、制度,并善用			
5	对任务的执行能自我评价、重新评估行为或方法,并加以修正			
6	请求上司针对任务执行情况给予评价、建议与指导			
7	考虑任务执行中必要的能力,努力于它的提升与技法学习的自我启发,并谋求提升身为一位领导人应有的素质			
8	掌握所花费的时间,对于该积极解决的事会多下功夫			
9	言行一致,而且会率先行动			
10	针对任务的内容与其执行,会与其他管理者交换信息、资料,进行协商或举办研讨会			

工作计划自我诊断标准

(GL-ZWZD-004)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	在理解上司的方针、掌握职责的状态及问题之后,还会听取公司或上司的方针、部属的意见,并且制定职责管理的目标,制成计划			
2	彻底说明公司的现状、公司及上司的方针、通知事项及其他的指示事项等,以便让部属明白			
3	收集整理情报与资料,并加以运用。而且告知上司、部属个别所需的信息、资料			
4	不断地完善职责,并制定和完成计划			
5	工作场所是问题丛生的地方,对于发生的问题都积极思考努力解决。			
6	为了使上司可以充分地发挥他的能力,会恰当地给予辅助			
7	就上司所指示的业务计划(生产计划、销售计划等)制定正确的工作(作业)计划,并依照计划执行			
8	在降低成本、保证质量、防止工作时间的流失、严守交货期、确保安全等方面下功夫,并严格执行			
9	工作要明确化,不应让它固定化,并注意部属与工作的协调,以及工作的安排、增加、充实与改善等			
10	确认相关职责的协作关系,并决定协助的方法			

业务执行自我诊断标准

(GL-ZWZD-005)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	彻底让部属知道必须遵守的公司纪律、部门规范行为准则,并要他们严格遵守			
2	进行公正、适当的人事评定、配置、调动、晋升等,而且适当地管理上班时间、工作时间、呈报奖惩			
3	掌握部属的意识及意见,收集、整理、善用人事情报,同时也提供上司或人事部门所需的情报			
4	实施安全、进行安全教育,以及促进身体健康			
5	为了让每位部属都能活性化,必须善用部属的能力,引发其主动性,策谋发挥其能力的方法			
6	为了让团体(集团)活性化,彼此应提出意见,共同努力完成任务			
7	培育部属时除了设定目标、与部属交谈后订立计划之外,还必须运用职责指导的特征,并通过工作或职责的各项活动进行			
8	身为职责意见沟通的中心人物,可以使上下左右的沟通活跃起来			
9	为了使部属对职责生活有满足感,有一套充实职责生活的方法			
10	经常留意制造一个有活力、开朗,可以自由地表达意见的职责气氛			

与成员合作自我诊断标准

(GL-ZWZD-006)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	制造与相关人员交谈的机会。促进相互了解和意见沟通,并有一套彼此协助、联络的方法			
2	与相关人员交换信息、资料			
3	有一套向相关人员询问现场状态或问题的方法			
4	指导相关人员有关现场专业技能或经验,并给予建议			
5	向相关人员讨教专业知识、技术、技法,并恳求建议			
6	就制度的设计或制定,机器设备或工具的设计、图面、规格等,都能发表使用生产方面的意见			
7	诸如制度的运用,工作整体的流程,机器或零件的供应等等会造成工作上影响的事,都会提出意见			
8	转达部属对相关人员的期望,要求他们参与职责座谈会,从而听取部属的意见			
9	灵活运用相关人员对部属进行教育训练			
10	与相关人员合作,共同解决共通的目标或问题			

职责合作自我诊断标准

(GL-ZWZD-007)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	制造机会坦率地与相关单位的监督员交谈,促进意见沟通			
2	与相关单位的管理者相互交换情报、资料			
3	确认与相关单位的管理者间的协助、联络、商量等事项,并决定好方法后实行			
4	与相关单位的管理者相互讨教研究			
5	与相关单位的管理者制定共同目标,并共同解决共通或相关连的问题			
6	有一套让相关单位的人员了解职责工作的方法			
7	为加深相关单位人员与部属之间相互的理解,有一套相互交谈的方法			
8	不会造成相关单位在工作上的延误,或有损质量的情况			
9	相关单位发生事故或麻烦时,能积极地给予援助			
10	提供其他单位支援人员时,会慎选有助于支援单位的人选			

职责履行自我诊断标准

(GL-ZWZD-008)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	未出现整体工作不顺利、零件取得的延误,或程序不完全而导致工作难处理、时间的流失多等不当的情形,凡事都按计划顺利的进展			
2	部属都了解承担工作的目的、范围、执行的准则,而且都致力于质量的保持、使用材料、燃料、消耗品等的节约和成本的降低			
3	部属都能确实做好机器、机械的操作、维修、保养,并做好工具、零件的整理			
4	部属知道承担工作的规章、行为准则、前后工程的关系及合作事宜,并彻底执行			
5	部属相当明白所指示、命令的事,而且能迅速地去做			
6	部属会主动拟定目标,并积极努力地去实践			
7	部属非常明白工作的程序、关键,不会偷工减料或省略,能确实地去做			
8	部属对工作或计划的执行方法,都会积极地表示意见、希望、问题信息等			
9	部属能掌握工作的整个进度,会严守进度而不致造成下一位管理者的困扰			
10	部属能自我评估工作的执行方法与结果,并分析不完善的原因而加以修改			

握住未因 延误进度而引起的麻烦是

文件名	领导作风分析诊断行为标准		
电子文件编码	GL-ZWZD-009	页码	2-1
一、部属能发挥主动能动性，积极完成目标并享有满足感 管理者并非高高在上，应该本着通过部属(其他人)而努力提高工作成果的原则，他必须鼓动部属主动地完成目标、执行工作。所谓的鼓动，就是肯定部属的独立性，要部属具备主角意识(当事者意识)，更要让部属能主动地采取行动。经常有人提到“如何鼓动他人”，但如果连心都没打动的話，根本就无法鼓动。但这并非以强制性的手段把目标交给部属，而应该换一种思路，让部属变成主角，从内心自愿地去做。 二、思考领导能力的构成条件，掌握发挥领导能力的重点 一提到领导能力的发挥，很多人都会在脑里想出许多观点，但是除此之外还有很多的重要事宜。那就是易于发挥领导能力的环境、基础。这也是实际发挥领导能力时，最重要的条件。即使再多么高明的领导者，如果基础不好，那他也只能在表面上鼓动部属，并无法从内心去鼓动。所以就没有任何的成果，而部属也无法享受到满足感。因此平时就要建立可以发挥领导能力的人际关系。 三、发挥领导能力没有特定的模式，应配合具体状况研究适当的方法 虽然有很多领导能力的范例，但不能说哪一个是最适当的。因为情况不同，就必须相应改变行动措施。所谓的状况包括部属(对方)、部门、场所的气氛，以及紧迫性、重要性。因此必须要观察、判断，然后再斟酌采取适当的方法。			
签发人		责任人签名	

文件名	领导作风分析诊断行为标准		
电子文件编码	GL-ZWZD-009	页码	2-2
四、尊重部属的自主性，并明确地指出在什么基础上发挥领导力 部属会观察上司在什么基础上发挥领导能力。因此管理者必须明确地表明，以便让部属了解。这也是管理者对部属最基本的概念。例如不论是新进职员或是资深职员，都应尊重部属的自主性，基本上就是要理解、认同、参与、共鸣(同感)。希望部属能了解这些基础，而且如果能根据这些来采取相应状况的方法，部属就能够了解领导能力的发挥了。 五、管理者应学习发挥领导能力方法的基本条件，并筹划实践的方法 其要点就是，不管在任何状况下，上述的要领是发挥领导能力时所不可缺少的。当然除了“学习”这项要点之外，还应再配合实际状况，研究出具体的方法。而共同的重点是在于，一定要向部属表明目标，促进目标的共有化，明确表示目标完成的方法，要求部属参与方法的检讨，准备实施时的必要事宜，并在实行上会给予必要的援助、指导、鼓励等。 六、上司与相关职责部门的管理者应对相关人员发挥领导能力 领导能力必须取得上下左右的协助。因此除了研究如何领导的方法外，平时还必须指出相互合作的事项，建立易于推动的关系。 七、要成为一位受到信赖的领导者，应该注意哪些事项 领导能力并非决定于领导者的特性，领导者的信赖性才是最重要的因素。所以应该研究一个人若是想要受到信赖，必须注意哪些重要的事项，并致力去实现。			
签发人		责任人签名	

领导作风自我诊断标准

(GL-ZWZD-010)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	转达部门的现状、今后的方向及方针、目标,并共同讨论使它共有化			
2	能受到上司的信赖,而且提案或意见也能被采纳,同时也能得到必要的援助			
3	掌握部门的实际状态			
4	借助日常的接触,与部属沟通意见,并采取建立信赖关系的行动与方法			
5	平时会掌握部门的情绪,鼓动部属主动地思考、行动,并给予必要的指导			
6	设法掌握部属的能力、行动、业绩、合作等,并加以肯定			
7	指导部属建立彼此信赖的关系,并提高合作的意愿			
8	了解自己,并努力使自己受到部属称赞你是一位好的管理者,或某方面被认为很杰出			
9	研究并建立一个容易发挥领导能力的气氛			
10	必要时必须积极努力取得相关部门的管理者与相关人员的合作、协助			

领导策划自我诊断标准

(GL-ZWZD-011)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	不只是达到目标,还应考虑部属借着完成目标享有满足感,并得以成长			
2	尊重部属的自主性,而且还筹划出如何尊重的方法或行动			
3	不会强迫部属,也不会回避、客气或迎合部属,会以一贯的态度行动			
4	领导能力发挥的方法并非一成不变,应依情况的不同而有所改变			
5	说明职责的目标,并让部属认为是自己的目标			
6	听取部属对职责目标完成方法的意见,并明确地指出方法以便部属都能了解			
7	部属会讨论根据职责目标而制定小组目标或个人目标的必要性,并设法推动部属去制定			
8	让部属根据职责的目标,制定小组目标及个人目标。而且与部属共同讨论并制定			
9	提供、指导、援助部属在制定目标时所必需的信息、资料			
10	部属所制定的目标若与相关单位发生关系时,能与该小组商讨、协助			

领导目标自我诊断标准

(GL-ZWZD-012)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	让部属自己拟定完成制定目标的方法与进度表(执行计划)			
2	部属会积极主动地实行执行计划			
3	在完成目标的过程中,部属遇上麻烦或问题时,你会给予援助与鼓励			
4	不含糊地、确实地确认、评价目标的实现			
5	当部属完成目标时,会考虑完成的原因,并评价其过程与成果,给予赞扬			
6	部属无法实现目标时,会考虑原因,并给予指导			
7	通过完成目标,部属对下一个目标更具信心与关心			
8	研究思考易于完成目标的准备与程序			
9	指导部属完成目标所必备的知识、技能、技巧			
10	为了善加利用并发挥部属每个人的能力、特征,以便实现目标,会做好工作任务的分派与人员的组合			

领导艺术自我诊断标准

(GL-ZWZD-013)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	以日常的行动具体地表现出来,让部属得以了解管理者的确很关心部属			
2	不会以成见、印象、第六感来评价部属			
3	在对待部属时,会留意避免自己受到喜好、厌恶的情感所左右,而且也不会让部属认为管理者偏袒某人			
4	你能积极地与部属打招呼、问候			
5	经常掌握有关部属的信息,每天会与部属交谈,并反问部属以便引起部属的反应			
6	学习聆听的要点,仔细聆听部属的谈话,并有所回应			
7	注意避免对部属说:“我很忙”!而会制造部属可轻松地谈话、率直地谈话的气氛			
8	制造部属可以轻松前来商量的气氛,并仔细聆听,深思部属谈话的内容,而且自己也能参与讨论			
9	制造与部属个别谈话的机会,听取部属对工作、部门、未来等意见及希望,并告诉部属,你对他的期望			
10	对待部属时,应努力避免有不快的表情			

领导风格自我诊断标准

(GL-ZWZD-014)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	对部属不会客气或敬而远之,而会把他们视为自己人一般地责骂、建议			
2	积极发掘出部属的优点、理想的行动,并适时地给予赞赏			
3	下达命令、指示或是接受报告时,会注意鼓舞部属精神的说话方式及听取方式			
4	与部属共同思考今后职责的方向、课题或问题			
5	凭借与部属的接触,做好信息、资料的收集			
6	利用与部属接触的机会,你会与部属讨论新察觉的事,研究问题,并改善问题			
7	注意部属的脸色,并询问部属的健康状况或心事			
8	即使再忙也能制造与部属接触的机会,并且善加利用			
9	通过平时与部属的接触,决定必要的目标与完成方法,并切实执行			
10	与部属接触,首先应先坦诚相见,致力使自己做到这一点			

领导魅力自我诊断标准（一）

(GL-ZWZD-015)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	研究如何才能受到部属的信赖，并采取行动			
2	管理者所采取的态度、行为、方法，应让部属觉得受到公平的对待，工作或待遇也都很公平			
3	对于部属的要求或意见不会以暧昧或回避的方式回答，而会明确地回答以便让部属理解			
4	掌握部门的工作，确实地回答部属的问题			
5	不会让部属不知所措，能有信心做好适时适当的指示或是判断			
6	发生问题时，不会将责任或原因推诿给别人，会把它当作是自己的问题积极地解决			
7	对于困难的问题或工作，不会借各种理由来逃避，会积极解决。而且有势必完成的决心努力去解决			
8	设法让部属知道管理者非常了解部属			
9	将部属的要求或意见转告让上司了解，也可向上司叙述自己的意见，致力帮助部属使它实现			
10	积极地反应部属的期望，约定的事必定会实行			

领导魅力自我诊断标准（二）

(GL-ZWZD-016)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	肯定、信赖部属的举动,而且会让部属知道			
2	让部属有积极自由酌量的空间(权限),对其结果也能负责到底			
3	不怕部属拥有大量的信息、资料,会指导、援助部属加以思考,并善加利用			
4	尊重部属的自主性,肯定其意愿与能力,并让部属自行设定目标,主动地实行			
5	尊重部属的自主性,即使在自己看不到的地方(职责的内外)工作时,也能让部属自行拟定行动计划			
6	部属能自我评估能力、工作的执行方法、行动,并深入地研究思考			
7	积极地发掘部属的优点,且肯定其优点,并广泛地运用于特别的任务、问题解决、职责的活动等,不仅限于所承担的工作			
8	对于部属过失的行动,除了严厉苛责外,应注意尊重部属,避免伤到他人自尊			
9	不会重提部属过去的失败,只评估现在的行为			
10	以“我了解你的意思”“辛苦了”“谢谢”等语句来表示肯定对方			

领导魅力自我诊断标准（三）

(GL-ZWZD-017)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	会留意鼓动部属相互理解、相互信赖，并确实采取行动			
2	告诉部属彼此之间要相互肯定能力、特征、经验，并确实地去做			
3	部属会彼此讨论如何避免行动上造成对方的困扰，而且决定方式，并采取行动			
4	部属会遵守规则、约定、时间等。而且也会指导下一级别的人，在既定的期限内交出既定的品质、数量，不会有任何困扰			
5	会促进彼此愉快地打招呼、愉快地交谈			
6	指导部属不分前辈晚辈的关系，能替对方着想，并慰问对方(如谢谢，对不起，辛苦了等)			
7	在职责内外制造部属可以相互谈话的机会，并制造可以开诚布公地谈话的气氛			
8	设法与每一位部属交谈，而不限定于某人			
9	指导可以流畅地交谈的聆听方法与谈话方式，并设法提供共同的话题			
10	指导部属相互提出意见、认同对方的意见，并加以汇集出一个更好的意见			

领导魅力自我诊断标准（四）

(GL-ZWZD-018)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	自认为是一位管理者,而且具备身为一位管理者应有的心态、使命感与信念			
2	心中存在理想中的职责,并以此为今后的目标努力去学习、实现			
3	自己不是等待机会型或回避型的人,会积极地面对挑战性目标、困难的工作或问题			
4	有自己的意见与基本的想法,该自我主张的事就要主张,该拒绝的事就要拒绝			
5	自己的过失或错误,不会编造借口来掩饰,或推诿其他的理由,而会坦率地承认过错			
6	独乐乐不如众乐乐,会与部属共同享受满足感			
7	直率地接纳他人(上司、同事、部属)的评价或建议,并重新评估自己			
8	控制自己的情感,设法排解消沉的情绪			
9	不会在部属面前批评上司或发牢骚			
10	力行自己所说的事、约定的事,以及自己曾经要求部属平时遵守的事			

领导协调自我诊断标准（一） （GL-ZWZD-019）

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填 “○”)		
		是	尚可	否
1	会研究在辅佐上司时该做的事，并积极付诸行动			
2	提供信息、资料、问题一览表等，以便让上司了解职责的现状或问题			
3	与上司讨论，让上司了解你希望上司提供什么样的信息与资料			
4	说明自己的想法、目标，以便让上司了解			
5	为了要上司能主动地采取行动，会了解上司所关心的事，并充分利用它			
6	让上司知道你希望能给予协助、合作，而且也会确实去做			
7	告诉上司，希望率先实行的事，例如遵守规则、向部属打招呼等			
8	会与上司讨论，或恳请上司指导有关发挥领导能力的方法或关键			
9	为了让上司知道部属对上司所期盼的行为，会恳请上司参加职责座谈会或问题讨论会			
10	为了轻易地策动上司，会充分利用平时与上司交谈的机会，并制造这种机会			

领导协调自我诊断标准（二）

(GL-ZWZD-020)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填 “○”)		
		是	尚可	否
1	与相关部门管理者或相关人员相互交换必要的信息、资料，并共同认识现状或问题			
2	与相关部门管理者或相关人员讨论彼此要求的事物、相关的问题			
3	举办联谊会，以便做好与相关部门管理者或相关人员之间的意见沟通			
4	不会有划清界线的意识，会设法共同集思广益			
5	在请求相关部门的管理者或相关人员给予合作、援助之前，会先商量内容、提出意见			
6	策动相关人员了解你职责的实际状况，并研究部属可轻松工作的方法（如机器设备的改善，材料、零件的供给，工具的设计、供给、工程的系统等）			
7	制造相关人员与部属交谈的机会，让部属了解相关人员的想法，并要相关人员听取部属的要求			
8	你所要求的合作、援助，相关部门管理者或相关人员会积极地采取行动			
9	不会造成相关部门管理者或相关人员的困扰			
10	与相关部门管理者或相关人员有共同的话题			

领导能力自我诊断标准（一）

(GL-ZWZD-021)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	对于你的询问，部属会积极地回应，并讨论有关信息、问题的内容			
2	部属会告诉你对于工作或职务的意见或要求			
3	部属会前来倾诉他的不满、烦恼，或是很坦率地说出心中话或交谈			
4	部属期盼与你交谈，而且也希望你能制造这方面的机会			
5	部属间会评价你很公平，会真心地听取部属的意见或要求，会与部属讨论问题			
6	部属会肯定自己的优点或缺点，会与你坦率地讨论自己的能力			
7	部属对你的看法不会有成见，会率直的接纳			
8	部属对于难以报告，或情况不佳的事都能毫无隐瞒地向你报告			
9	部属会说你能信任部属，安心地把工作交给部属，所以工作起来很轻松			
10	部属对于命令、指示不会有不安或不知所措的情形，会积极地采取行动			

领导能力自我诊断标准（二）

(GL-ZWZD-022)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	对于你的谈话内容, 部属会表达意见、提出质问, 并改变行动			
2	部属会积极实行你所期待的行动			
3	部属会积极接受特别的任务或工作, 并彻底完成			
4	对于困难、麻烦、造成负担的工作, 部属不会推诿, 而会乐于接受			
5	部属间能讨论共通的想法或共同的行动目标, 并决定方法, 然后实行			
6	部属会积极地参加部门的组织活动、全公司运动、研讨活动等, 并分派任务			
7	部属了解公司或上司的目标, 而且部属之间会共同讨论、表达意见			
8	部属了解职责的目标, 而且把它当成是自己的目标, 大家共同来完成			
9	部属会集思广益想出完成职责目标的方法			
10	为了完成职责的目标, 部属会自个设定目标, 并主动地去实现			

文件名	沟通分析自我诊断行为标准		
电子文件编码	GL-ZWZD-023	页码	3-1
一、具体地认识、了解意见沟通的重要性，而且管理者应有身为部属意见沟通中心的觉悟 意见沟通对组织、管理者而言都是不可缺少的，如果缺乏沟通，组织就无法运作，管理者也无法完成任务，领导能力就如同幻影。相反，良好的意见沟通可使工作的成效大为提高。管理者应认识自己是部属的意见沟通中心，而且要思考身为“中心者”该做的事，且积极努力地去做，以提高意见沟通的成果。 二、研究意见沟通所带来的影响力，并有效地加以利用，例如启发对方的工作士气，让对方思考、让对方改变想法、让对方采取行动、改变行动等 不能影响对方而只是转达的话，就不能称为意见沟通。所以应着重在“不要成为自以为是的意见沟通”、“不要现学现卖”、“不要只转达交付的事”让对方具体地理解“坦然地接纳”、“让对方思考”等，力图意见的沟通。 三、借助意见沟通来促进相互的理解 意见沟通是心与心沟通的桥梁。能与对方沟通的确是一件了不起的事，但是最重要的则是应相互了解对方的立场。例如管理者要了解部属所说的内容，就应以部属的立场(成为部属的身分)去思考。虽然有点困难，但是不要只在语言上相互了解，否则反而会导致相互的不信任。 四、虽然只是了解意见沟通的重要性，却始终无法付诸行动，则应思考其理由与原因			
签发人		责任人签名	

文件名	沟通分析自我诊断行为标准		
电子文件编码	GL-ZWZD-023	页码	3-2
一般而言，虽然有些人认识意见沟通的必要性与重要性，但却不一定能付诸实践。因此必须明确地指出意见沟通上的障碍，或不能促进沟通的理由，并且加以解决。总之，不能以障碍作为借口或屈服于障碍。 五、不能千篇一律，应考虑目的、对象及状况，策划有效的方法 意见沟通包括对上(对上司)、对下(对部属、包括部属之间)、横向(对相关人员)、对外(对外部的人)，而且还因人而异。所以不能一视同仁，应考虑对象、目的、状况，以研究出适当的方法。 六、运用于推动命令、指示、援助、指导等 良好的意见沟通可以提高监督行动的成果。意见沟通若很踊跃，对管理者而言具有正面的效果，所以应积极地利用。 七、为推行良好的意见沟通，就应注重平日的接触 管理者在日常之中，就应经常与部属接触。而此种接触是良好意见沟通的基础，所以应加以重视。例如管理者只要吩咐一声，部属也能欣然接受，这样就能做好意见沟通。 八、制造能踊跃沟通意见的工作环境 能自由发表意见的工作环境，可使意见的沟通踊跃化。意见沟通如果踊跃的话，工作的气氛就会开朗。所以管理者应考虑这个关系，积极创造可以自由表达意见、公开讨论的环境。			
签发人		责任人签名	

文件名	沟通分析自我诊断行为标准		
电子文件编码	GL-ZWZD-023	页码	3-3
九、为了提高意见沟通的成果，应避免有自以为是的态度 管理者本身应注意避免有自以为是毛病。而且要了解公司在意见沟通方面的政策、制度、媒体等，并善加利用。			
签发人		责任人签名	

沟通态度自我诊断标准

(GL-ZWZD-024)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	管理者知道自己是职责的意见沟通中心,而且能解释何种人需要以何种方式沟通意见			
2	设定目的,并设法积极利用意见沟通			
3	找出意见沟通上的障碍,并分析原因且改善			
4	为顺利地沟通意见,会研究该注意哪些事实、有些什么重要的大事等,而且会付诸行动去做			
5	传达命令时,能想办法也影响对方的想法与行动			
6	为了相互沟通,会信赖对方,且能坦诚地相互讨论			
7	为提高意见沟通的成果,必须视目的、对象、状况而采取适当的沟通方式,不会千篇一律			
8	了解谋求意见沟通的手段与特征,并依目的、对象、状况的不同而采取不同的措施			
9	彻底了解并利用公司在意见沟通上所订定的政策、制度、媒体			
10	学习研讨意见沟通的方法,并且把研究出来的方法付诸行动			

沟通方法自我诊断标准

(GL-ZWZD-025)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	为了理解并让对方接受你所传达的事项,会考虑对象与对方的立场,并改变内容、说话顺序、说法、表现			
2	为了不使接受者混淆,会把内容整理成浅显易懂的形式,而且也能让接受者知道已通知事项与相关事项之间的关连性			
3	交谈时应避免单向沟通,会反问对方,或让对方提出意见			
4	不仅考虑自己的立场,也会考虑对方的立场			
5	根据对方的反应而认为 自己对内容的表达不够充分时,会设法改变说法			
6	若上司要你转达某件信息给他人知道时,不会像鹦鹉一样传话,而是自己会先去理解,再让对方也明白,且能造成影响			
7	别人所说的内容,你能知道该留意的地方,以求做到“仔细聆听”的地步			
8	交谈时,会特别留意要对方(仔细聆听)的事项			
9	对方即使提供令人厌烦或没趣的信息或意见,你也不会摆出不高兴的表情,而会直爽的聆听			
10	即使发生不愉快的事,也不会表现在脸上			

与上司沟通自我诊断标准

(GL-ZWZD-026)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	能具体说明需要与上司进行哪方面的意见沟通			
2	不会等上司来跟你谈，自己会积极主动地找上司谈			
3	上司找你讨论时，为避免单向沟通，会积极地表示一些反应，例如表示关心、提出问题、表达意见等			
4	设法让上司仔细聆听你的意见，并且也能使上司采纳而付诸行动			
5	会与上司讨论工作或工作以外的共同话题			
6	即使是短暂的几分钟，也要善加利用机会并鼓动上司定期制造沟通的场合			
7	对于上司的指示会有确实的反应，而且也会适时适当地向上司报告			
8	呈报意见或提供信息时，也能引发上司的意见或信息			
9	与上司沟通意见时，会研究如何鼓动上司，并注意应对的方式			
10	与上司沟通意见时，会考虑到上司想修改之处或想做的事，并且确实地采取行动			

与部属沟通自我诊断标准（一）

(GL-ZWZD-027)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	能具体说明需要与部属进行哪方面的意见沟通			
2	利用与部属沟通意见,分析工作进展不顺利的原因,并讨论需要改正的方法			
3	为了与部属做好意见沟通,事先决定该做的事宜,并作好准备			
4	不限定某位特定的部属,在平日不管对任何人都会开朗地打招呼或交谈。			
5	会抑制喜怒情感,能一视同仁地和每位部属交谈讨论			
6	能将定期的工作座谈会、集会等,视为与部属沟通的机会,并能灵活地运用这些机会加深交流			
7	鼓励部属能轻松愉快地找人交谈或商量,并且制造这种开朗的气氛			
8	为了使与部属的沟通更热乎,善于找寻共通的话题或部属所关心的事情			
9	了解部属对于与你沟通意见时,有何期望或不满。并且对这些期望或不满有所反应			
10	为了不被部属批评只会说说而已,你会力求言行一致			

与部属沟通自我诊断标准（二）

(GL-ZWZD-028)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	解释公司的状况、方针、目标等，使部属了解，并取得共识与理解			
2	让部属了解上司的方针、目标、对部属的期望等，并取得共同的意见			
3	想办法让部属了解公司或上司的精神，并准确传达			
4	将工作目标传达给部属，使之共有化，且能主动地完成目标			
5	利用例会、工作座谈会、公布栏、传阅文件、工作的协商等，提供部属必要的信息、资料，以及部属想要的信息、资料			
6	确认部属是否了解所通知的信息、资料			
7	与部属讨论将信息、资料运用于工作或问题解决、行动上，并指导、援助运用的方法			
8	告诉部属你为了什么目的、想知道什么信息、资料，或麻烦部属传达的内容			
9	与部属讨论信息、资料的收集方法，并指导、援助部属			
10	告诉部属所提供的信息、资料有何益处，将会造成怎样的结果			

与部属沟通自我诊断标准（三）

(GL-ZWZD-029)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	为让部属弄清命令指示精神,会留意避免措词含糊或冗长的说明。其内容也能正确地传达,并且使大家都能理解			
2	能明确地把握命令、指示的内容、原因、程度、工作伙伴、执行场所、执行期限、执行方法和时机等			
3	下达命令、指示时,会因对象或当时状况的不同,适当改变方式、措词			
4	下达命令、指示时,能一并地提供必要的信息、资料,并给予必要的指导			
5	为了避免命令、指示单纯地传达给部属,在说明后能引出部属的质问或意见			
6	部属对命令、指示提出疑问或意见时,能仔细聆听,并且详细地解说以便让部属深刻理解			
7	命令、指示精神能被正确地传达给部属,并确认部属是否理解			
8	为了启发部属的工作士气,或使部属具备主角意识,能研究命令、指示等下达方式,例如给予部属自由考虑的空间			
9	能指导部属在接受命令、指示时,认清侧重点地方			
10	掌握部属对命令、指示的方式是否有所不满,或有任何意见,并重新评估下达方式			

与部属沟通自我诊断标准（四）

(GL-ZWZD-030)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	与部属讨论报告的重要性, 如何运用在怎样的情况下、何种的方式较好, 并指导部属去做			
2	下达命令、指示时也能根据内容向部属转达应该在什么时候提出报告(例如在执行过程中、发生问题时、延误时、完成时等)			
3	不仅只听取部属的报告, 还会提出问题以确认其内容, 以表示关心他的报告, 或仔细聆听他的报告			
4	部属在报告时, 不会中途插话, 或尚未听完就贸然下定论			
5	部属难以报告的事, 为了让他轻松地表达出来, 能与部属打成一片, 使他安心地提出			
6	评价并肯定报告的内容, 并给予慰劳或启发意愿的勉励之词			
7	对报告的内容想采取某些处置时, 能先与部属商讨			
8	除了接受报告, 还要加强与部属的对话气氛			
9	了解报告或报告方式的重要性, 确实地将报告呈报上司, 并指导部属如何运用报告			
10	部属所提的报告中, 若出现了未确实执行的情况, 能把责任大包大揽, 而重新评估改进自己的方式			

与部属沟通自我诊断标准（五）

(GL-ZWZD-031)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填 “○”)		
		是	尚可	否
1	检查部属间意见沟通的障碍，并设法排除			
2	创造部属相互讨论的场合(机会)，并设法充分地利用这些机会			
3	提供每位部属共同关心，且积极参与的共同话题，并鼓励部属们共同讨论			
4	指导部属应仔细聆听对方的说话，不要一开始就否定对方的意见，应使部属能相互坦率地讨论			
5	指导部属应不分资格、年龄、性别，与每个人一同讨论，而不能只与特定某人商讨			
6	指导与相关人员间的联络事项，确能实且适时强调联络的重要性，并提出好的联络方式			
7	指导部属相互提供信息，使信息共有化，并决定彼此沟通的方法			
8	鼓励部属有必要的話，应相互讨论、集思广益			
9	部属会主动地制造机会，共同讨论、彼此援助			
10	制造气氛让部属自由且热情地讨论			

沟通行为自我诊断标准

(GL-ZWZD-032)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	能具体说明与相关小组的管理者或相关人员所沟通的内容			
2	讨论与相关小组的管理者或相关人员之间意见沟通的方法,并设法排除障碍			
3	提供定期与相关小组的管理者或相关人员讨论的场合(机会),并善于利用这个机会解决实际问题			
4	与相关小组的管理者或相关人员相互交换有关的信息			
5	与相关小组的管理者或相关人员相互认识或告知对方期望的事项			
6	确认与相关小组的管理者或相关人员相互的联络事项,决定适当的方法,并确实且适时地联络			
7	与相关小组的管理者或相关人员相互提出问题,并表达适当的参考意见			
8	有必要与相关小组的管理者或相关人员商量时,不仅只是形式上的讨论,也应有具体的内容			
9	指导部属与其他小组的人开朗地打招呼			
10	创造相关小组人员与部属相互讨论的机会,以求相互的理解			

沟通能力自我诊断标准（一）

(GL-ZWZD-033)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	部属会讨论公司现状(环境)、方针,以及上司的方针			
2	部属了解你所传达的上司传达精神,并遵从指示采取行动			
3	部属会讨论部门制定的职责目标,为了达到目标还能提出自己的意见			
4	部属对你说明过的事或讲过的事,会提出质问或意见			
5	部属会积极地找你交谈、讨论			
6	部属会表达想法、意见或要求,而且也会作出提案			
7	若有所不满、烦恼或其他私事,部属都会不客气地找你谈一谈			
8	部属很乐意听你讲话或询问事情			
9	部属不仅会听你讲话,而且也会以积极的态度或行动来反应			
10	部属对经过讨论决议后的事项,能确实地执行			

沟通能力自我诊断标准（二）
(GL-ZWZD-034)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填 “○”)		
		是	尚可	否
1	部属了解所通知的信息、资料，而且会成为彼此谈话的话题，并将信息、资料运用于工作或目标设定工作中			
2	部属会积极地提供他们所注意到的现象或信息			
3	部属不会误解命令、指示，也不会马马虎虎地做事			
4	部属了解提出报告的方法，并且能适时适当地提出报告			
5	部属平时会相互打招呼、聊天			
6	不会只和特定的某人交谈，能不分身份、年龄、性别地坦率地交谈			
7	部属会利用部门座谈会或集会场合积极地交谈			
8	部属能把话说得很清楚，让对方明白，而且也能仔细聆听对方的谈话，并了解其内容			
9	部属彼此会告知发现的事项或信息			
10	部属明白彼此的联络事项与适当的联络方法			

文件名	解决问题自我诊断行为标准		
电子文件编码	GL-ZWZD-035	页码	2-1
一、监督要有身为问题解决者、问题解决推动者、问题解决协助者的觉悟，并本着积极的态度来努力解决问题 解决问题的态度若暧昧不明的话，在处理问题上就会变成被动，因而出现互相推卸责任，或解决问题时碰到障碍就半途而废的情形。职责是解决问题的钥匙，而管理者应该知道自己是解决问题中重要的人物，必须有坚定的态度。 二、在积极努力解决问题时，并非只解决已发生的问题，还应探索、寻求问题的根源 问题可分为已发生的问题、探索性问题及思考性问题，但管理者平常只顾解决已发生的问题。这是不当的解决方式，无法造成任何的改善。平时应该主动地探索问题，思考问题所在，否则只会保持现状。因此要有打破现状，积极解决问题的态度。 三、并非有时间才解决问题，而是要有计划地去执行 虽然同样是解决问题，若顺其自然做的话，本身就是一个问题。管理者为了不落到这种地步，必须确实地解决问题，并着手制定计划去执行。当然，并不只是形式上定个计划而已，而是要实际付诸于行动去执行。 四、在有效解决问题的方法上下功夫，避免形式或机械化的解决 解决问题并不一定要花很多时间。为了避免形式上的作为，应多方面深思熟虑，以求得实质上的成果，因此要多费点心思学习“方法”。而且要注意避免熟悉解决问题的模式，而采取固定的解决方法，必须重新评估各种解决方法。			
签发人		责任人签名	

文件名	解决问题自我诊断行为标准		
电子文件编码	GL-ZWZD-035	页码	2-2
五、让部属有机会积极地研究解决问题的方法，促进其方法的实施，使部属有满足感 对部属而言，解决问题是一项负担。部属不应该有逃避的心态，相反地要有问题意识，主动努力地解决问题以发挥本身的能力，并且管理者也要给予必要的援助与指导。此外还制造机会，积极地对与问题的解决。 六、向上司、相关单位的管理者提出问题，并参与协助解决这些问题 管理者是身为一位问题解决的推动者，不仅对于部属，还应对上司或相关部门的管理者提出问题，并参与解决。也就是对上司而言，管理者本身就应该站在上司的立场去考虑问题，并且提出需要上司自己去思考的问题。对于相关部门的管理者或是其他相关人员而言，则要提出共同或有关联的问题，并共同寻求解决。如此才可以强化彼此之间的合作关系。 七、把解决问题广泛地运用于部属的灵活化、培育、意见沟通形式的活泼化等方面 借着部属积极地努力解决问题时，可以发现部属的能力，启发其意欲，使他能主动地思考，并给予发挥能力的机会。所以管理者应让部属致力于问题的解决，以谋求能力的开发，主动地思考，自我启发，促进意见的沟通和团体合作的默契。 八、管理者本身应提高解决问题的能力，率先执行 一个人是否能积极地努力解决问题，完全视自身的态度与能力而定。同时，管理者也必须从旁指导，帮助部属去解决问题。因此自己就应研究提高能力的方法。			
签发人		责任人签名	

解决态度自我诊断标准

(GL-ZWZD-036)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	不会把已发生的问题交给上司,或转移给他人解决。而是把它当作自己该负责的问题,积极地解决			
2	上司所交付的问题,不是光去思考做不到的理由,而是以积极的态度去考虑该怎么解决			
3	部属提出的问题,不应搪塞各种理由而积压下来,而应积极地呈报			
4	对于其他单位的问题,不应以非该部门的人而否定或只是听一听而已,而应积极地解决			
5	解决问题时发生的障碍或困难,不应忽视它,而应努力不懈地排除它,致力于问题的解决			
6	不只是已发生的问题,还应积极地自我发掘问题、思考问题,并加以解决			
7	不光只限于解决问题,还应广泛地运用于管理上			
8	并非有时间才去解决问题,而应把问题解决当作是管理者重要的工作来处理			
9	使更多的人参与问题的解决,集合众人的意见来解决			
10	借着问题解决,重新评估管理者该做的事,扩展其范围并提高素质			

解决方法自我诊断标准

(GL-ZWZD-037)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	理解上司对解决问题的看法,以及上司对你解决问题的期待,你是否努力去实践			
2	可以将目前正在处理的问题划分为已发生的问题、发掘出的问题、思考出的问题			
3	定期地(例如月底)重新评估问题,并且决定解决问题的顺序			
4	为了避免遗漏问题,应该指定自己或部属为承办人,计划性去解决问题			
5	向上司呈报问题,并积极参与解决,而且对解决方法能提出意见			
6	与其他相关的管理者或人员所共有的问题,能共同解决,并想出可以获得必要协助的方法			
7	采用与部属共同解决问题的方法,例如让部属解决问题、分派问题给部属等;让部属参与“问题解决小组”			
8	为了促进部属积极地努力去解决问题,会致力使集团活动活泼化,例如在举办问题解决发表会、例会时,会让部属发表他们察觉到的问题			
9	为了促进与相关部门(小组)共同解决问题,会相互提出问题,提供信息、资料			
10	制造出一个可以积极努力解决问题的职责气氛			

解决要点自我诊断标准

(GL-ZWZD-038)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	平日就有问题意识,并观察管辖范围与部属的行为			
2	编订审查表,根据审查表找出问题,以便重新评估现状			
3	仔细观察职责状况,一有任何变化或征兆时,就能察觉是否发生问题,并探寻其原因			
4	进行新的尝试时,应检讨是否将会发生问题			
5	制定提高目前水准的目标,并寻找相关问题			
6	以上司的目标或做为拟定目标的依据,并根据信息、资料来探讨问题			
7	本着改变现状的态度,积极努力解决已发生的问题			
8	讨论之后,应决定以什么方法解决问题。此外,多数人共同解决问题时,应向大家说明解决的方法与手段			
9	不让问题的解决徒具虚名,应彻底明了解决手段的关键,将问题明确化,并以各种观点加以思考,找出解决对策			
10	不只是想出问题解决的对策,还要制定执行计划,而且问题解决后务必加以评估			

宣传激励自我诊断标准

(GL-ZWZD-039)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	让部属能察觉、思考问题,平日就向他们提出质询、提供信息,并要他们对任务或行为做自我评估的工作			
2	探讨、思考职责中的问题,并加以解决			
3	部属有过失或失败,或工作无法按照预定计划完成时,不是一味地责备,还要他们分析原因,并研究该如何做比较好			
4	要部属解决问题时,先让部属了解这是他该解决的问题,并且在解决过程中遇到困难时,给予鼓励以及必要的援助			
5	为了使小集团活动等的小组活动活性化,在问题解决方面应给予适当的援助			
6	察觉部属有任何问题或有任何烦恼时,应加以援助、指导他努力解决			
7	要使部属解决问题时有满足感与自信,适时给予评价与奖励			
8	在问题解决的方式、技术以及其他重要事项方面给予部属任何指导			
9	利用工作座谈会、会议,共同讨论职责中的问题			
10	鼓励部属提出问题,并积极解决他们所提出的问题			

灵活处理自我诊断标准

(GL-ZWZD-040)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填 “○”)		
		是	尚可	否
1	致力于让部属解决问题，以发现部属的能力、特征			
2	研究善于加以利用解决问题的方法，并分派给部属特殊的任务			
3	借着问题解决，让部属认识自己能力上出色的地方，以及该努力的地方，并肯定其卓越之处，指导如何充实不足的地方			
4	给予自由适量(权限) 的空间，让部属主动地解决问题，并鼓励、协助部属发挥，自己的能力			
5	让部属通过解决问题的协商方式来打破现状，并给予改变意识的指导			
6	通过解决问题指导部属认识除了以往的工作之外，还有该做的事，并能积极地去探索这些该做的事			
7	与部属讨论问题的解决时，能询问部属的想法、要求等，而且也会把你的想法或对部属的期待告诉他们			
8	指导部属之间在商量解决问题时，能相互理解、征询共同的意见，以加深意见的沟通			
9	与相关的其他小组共同解决问题时，能够谋求双方的意见沟通			
10	让部属在解决问题时能自我评价，并指导部属将自我评价的必要性也运用于其它工作、行为、能力上			

能力评价自我诊断标准

(GL-ZWZD-041)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	对于职辖内容现状、情报、资料、事物等不应若无其事地置之不理,或当作耳边风,而应留意或抱着迟疑的态度			
2	积极地参与问题解决,仔细听取参与者的意见,并积极地提出意见			
3	即使面对困难的问题,也不畏惧,应勇于接受挑战			
4	学习解决问题的手法,并加以使用			
5	询问别人解决问题的经验,并阅读相关书籍			
6	解决问题时,应想一想从中学习到了一些什么,得到了哪些教训			
7	与同为管理者的人士解决问题时,能相互发表意见,共同协商,并举办研讨会			
8	凭借问题解决可以重新评估哪些能力的不足,并且努力加强			
9	平日应记下所留意到的事、有疑问的事以及所关心的事,并研究该如何做比较妥当			
10	关于问题的解决,需请上司给予评价,或适当的建议、指导与协助			

综合解决能力自我诊断标准

(GL-ZWZD-042)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	在讨论时,部属应把工作中的发现,或保持的疑问当成话题讨论			
2	部属应积极地寻找问题、思考问题,并向你提出报告			
3	部属平日应就工作或行为做自我评估,并重新检讨			
4	部属犯错误或失败,工作未照预定完成时,不应只顾道歉、辩解,而应提出改善的方法			
5	发生问题时不需要指示,部属会自动地提出意见,并进而解决难题			
6	部属是否应向你提出问题解决方面的情报,并公布给同事们知道			
7	部属知道问题解决的方式、手法等,并且善加利用			
8	部属应相互提出问题、交换意见、协商合作事宜			
9	部属应在小组活动、工作座谈会或会议上提出工作中的问题,并就解决方法发表意见			
10	部属与你讨论如何通过问题解决使自己有满足感(充实感),与如何提高自己的信心,并能加强问题解决方面的知识			

文件名	改善职责自我诊断行为标准		
电子文件编码	GL-ZWZD-043	页码	3-1
一、企业若不突破现状、力求改革的话，是无法成长的，所以管理者应具备身为部门改善者和推动者的觉悟 工作一定要循着程序按部就班去做，不偷工减料，确实做好；按照计划执行才能确保质量、成本与安全。管理者重要的任务，不容忽视。但是，只会持续以往所决定的事项，不去注意计划的陈旧，那么企业就会亮起危机的红灯，所以管理者就必须不分轻重地去改善现状才行。在部门中的改革方面，管理者应自知自己是这份任务的当事者，也是一位推动者。 二、管理者要表明改善职责的方向与目的，以图共有化 管理者要表明部属们应该努力的方向。整体工作若不知道自己该朝哪个方向努力，实在是一件很危险的事情，所以在改善职责时，也要指示其目标与方向。如此一来，也能彻底理解公司整体的方向或目标，以及所有与其有关的事项。因此，除了推动职责的改革与改善之外，将目标共有化也是不可欠缺的要件。 三、管理者应扩展视野，常以新眼光观察现状，并对所有事物保持疑问 人一旦对事情习惯了，就容易变成“眼光老旧”的人，如果都未发觉到问题的话，人的视野就会变得狭小。管理者身为改革者与改善者，为了避免有固守现状的眼光，应经常以新的眼光看事物。因此，必须具备新颖的观点，不受以往的事物、做法所牵制，凡事都保持疑问。如果你习惯了繁忙的生活，那么就该注意，一切的事物将会因忙碌而变得没有创意性了。			
签发人		责任人签名	

文件名	改善职责自我诊断行为标准		
电子文件编码	GL-ZWZD-043	页码	3-2
四、不是寻求容易实现的目标，而是探索突破现状的目标 追求目标时，若是太过于牵挂可能达成的论点，就容易想出容易达成的目标。维持现状型的人，就丧失了身为管理者的资格，所以他必须是一位目标导向型的人。然而目标并非如考虑安全系数的目标，但追求平安无事的消极目标或只求达成的目标等这么简单，而是要追求突破现状的目标。所以要推动改革，就要制定能突破现状的目标。 五、集合动员整个部门人员的智慧 进行改革与改善，并非只靠一个人的力量，而应发挥多数人的智慧与合作。所谓多数人，当然是指职责范围的同事，包括上司、相关人员等，把这些人集结在一起，致力研究出好方法。 六、找出并预测改革和改善的障碍，从而予以排除 不要把障碍作为无法达成目标的理由，其实它是值得深思的问题。由于遇到障碍，或许可能取得上司、相关人员的协助。而在突破现状的过程中，障碍是不可避免的。因此不可屈服于障碍，反而要利用它，也就是要把负面转化成正面。 七、燃烧自己以造成改革的气氛 并不见得每个人都欢迎或赞成突破现状。有持观望态度的部属，也有不怕麻烦的部属。所以管理者要制造一个大家都愿意推行改革、改善的气氛。管理者要有燃烧自己的气概去影响和带动部属，而且可以在部属中挑选适当的人选，同样地使他燃烧自己，然后再去影响他人。			
签发人		责任人签名	

文件名	改善职责自我诊断行为标准		
电子文件编码	GL-ZWZD-043	页码	3-3
八、管理者必须求助部门外的人，以新的眼光来促进改革 监督本身或部属要具备新的眼光，同时为了要找出内部人员无法察觉到的事物，就必须以局外人全新的观点来观察职责，以作为改革与改善的参考。			
签发人		责任人签名	

职责改善态度自我诊断标准

(GL-ZWZD-044)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	认识今后部门会因何种因素而受到怎样的影响,并研究如何应付的方法			
2	了解公司改革课题或目标,以及上司的改革目标			
3	对于管理的改革,与上司讨论他对你的期望			
4	将公司及上司改革的目标及其必要性解释给部属,并相互讨论,提出各自的想法			
5	掌握管理的真实状态,并了解其中的优点及应该改善的部分			
6	积极收集部属对管理的期望,或对管理现状的意见及要求			
7	收集掌握管理实际状态的信息、资料,并研究它所叙述的内容			
8	要使管理更好,对于到目前为止所实施的事项到底进行至何种程度、有何成果等做个评估,对于成果不明显的情形,要探讨其中的原因			
9	探索管理中的问题,并让部属参与问题的解决			
10	取得上司或相关部门管理者、相关人员对管理的信息、建议			

职责改善方法自我诊断标准

(GL-ZWZD-045)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	拥有一个希望管理更好的目标,并与部属讨论如何达成			
2	了解推动管理改革时,会遇到什么障碍			
3	决定改革管理的目标,并就这个目标拟定执行计划			
4	向上司说明管理改革的目标,并讨论取得必要的协助			
5	讨论并表明要达成管理改革的目标,以及对部属所期待的具体行动			
6	说明管理改革的目标,并让部属参与达成方法的检讨			
7	将有关管理改革的信息、资料转交给部属,并也从部属那里收集信息			
8	商量并取得与推动管理改革有关的管理管理者、相关人员的协助			
9	安抚部属因管理改革而遭受的任何不利,或对管理工作有所影响等不安情绪			
10	为达成管理改革的目标,必须对每位部属给予必要的指导、援助与鼓励			

推动职责改善自我诊断标准

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	能维持成本、时间、质量、机器、消耗品和动力等的支配方法,以及确保安全等的基准。并制定提高基准的目标,从日常活动中寻求改善的方法			
2	改善工具、机器、设备等的使用方法,操作方法或使用程序			
3	重新编排机器、桌椅等的配置,以及工具、共有文件、资料的摆设地点、保管方法等,以便让工作更顺利			
4	缩短准备、安排的时间,减少时间的浪费,充分有效地利用时间			
5	善于运用部属的能力,为避免工作分配不均,应重新评估工作的分摊			
6	促进作业程序的改善,以便让工作顺利地进行,并缩短所需时间			
7	积极促进部属参与作业方法的标准化的制作、修订工作			
8	与上部工程、下部工程的管理者共同探索改善的课题,并协力执行改善的工作			
9	检讨整理整顿的方法是否合适,是否有更好的方法,并力求改善			
10	听取并采纳部属所提出希望改善的事物或意见			

职责改善提案自我诊断标准 (GL-ZWZD-047)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	与部属商讨有关改善提案灵活化的方法，并决定其程序			
2	要部属重视改善时，会向部属提出质问、提供资料、利用检查表检阅他们的行为			
3	在部属改善方面，在应着眼之处与手法上给予指导,并让部属能充分利用			
4	为了避免提案的程序令人感到麻烦，要劝导相关者力求提案程序简略化			
5	向部属提供其它职责或其它公司的改善提案方面的信息，并促进部属提出提案			
6	发生事故、过失、工作延误、不良、抱怨等问题时，应让部属检讨其原因，并加以改善			
7	让部属分担改善提案的任务，并积极地参与。此外，也能让其工作负责人就其工作进行改善			
8	让部属就该着眼于哪一点进行改善,该用什么方法,该如何加强等发表意见			
9	邀请其他部门、其他公司对改善提案很有一手的人来参加研讨会			
10	利用小组活动(小集团活动)致力推动提案改善			

职责改善行为自我诊断标准

(GL-ZWZD-048)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填 “○”)		
		是	尚可	否
1	检查管理是否有不受欢迎的习惯，如果有的话，与部属共同证实后，指出不受欢迎的习惯，并设法改善			
2	注意不受部属欢迎的行为，并指导部属彼此留意，给予指正			
3	指导部属不可有安于现状而采取容易的行动，或降低该付出的努力程度			
4	让部属认识工作僵化的地方，重新评估现状，并指导如何改善			
5	不可让部属有该谁来做，该请谁做的依赖他人的想法，所以必须采取分配任务的方法			
6	不可让部属有不听别人的意见、建议，也不过问他人工作的自私想法，应指导部属相互交换意见，接受别人的建议			
7	不可认为是很普通的事就随便去做，应该指导部属认真地执行			
8	部属犯错时，能毫不隐瞒并简单地报告，而管理者指导部属探索原因加以改善			
9	部属不会把进展不顺，或工作延误的原因推卸给别人，并给予部属指导与援助			
10	即使没有指示，部属也能主动地思考自己该做的事，而管理者应给予行动上的指导			

部门改革自我诊断标准（一）

(GL-ZWZD-049)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	部属都理解公司的改革目标，对于其推动也有积极的反应			
2	部属能理解职责的目标，并将它共有化，也能积极地执行需要达成的事项			
3	部属会提出希望成为理想职责的意见或要求			
4	部属会提出职责改善上的意见或问题，而且会参加职座谈会或会议与大家讨论			
5	部属会积极努力地提出能改善职责环境的意见，以及执行改善的工作			
6	部属能以个人或小组(小集团活动)的名义决定改变现状的目标，并努力实现			
7	部属关心部门的改革，会收集并提交相关的情报			
8	部属会检查工作的进度、机器设备等，并积极探索改善的线索			
9	部属能彼此讨论而提出改善方案，或利用改善的发表、信息交换等方式推动提案的提出			
10	部属为促进改善，能积极地接受任务，并积极行动			

部门改革自我诊断标准（二）
(GL-ZWZD-050)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	利用部门座谈会或集会指出在管理中是否有不受部属欢迎的习惯			
2	部属彼此不会忽视不受欢迎的习惯，并彼此留意，相互建议			
3	部属会提出可提高工作效率与水准的意见			
4	部属会留意工作的僵化			
5	为了避免依赖他人，部属会相互讨论分担任务，并能积极地接受任务			
6	部属能仔细聆听别人的说话，并积极接受他人的意见			
7	部属能毫不偷工减料，确实地执行该做的工作			
8	部属不会掩盖过失，会毫无隐瞒地报告			
9	工作进行不顺利时，部属会考虑原因是否在于自己			
10	部属能主动地制定工作或行动的目标，并自我评价执行的结果			

文件名	灵活管理分析自我诊断行为标准		
电子文件编码	GL-ZWZD-051	页码	3-1
一、向部属指明部门的方向、目标，以及期待的态度与行为 如果部属不了解部门的方向与目标，或别人所期待的事物，就无法主动地采取行动。为了期望部属积极的行动与协助，就必须让部属明白，并谋求管理的方向、目标的共有化。 二、让部属主动地发挥能力，以提拔人才 每位部属都是人才，但要成为一位真正的人才，就必须让他发挥出自己的能力。反过来说，无法发挥能力的话就算不上是人才。管理者在感叹人才不足之前，应该先重新评估人才化的程度。 三、除了提高部门的活力，有效率地达成目标的同时，还应关心部属，让部属有充实感，让部属得以成长。 管理者在目标的实现与对部属的关心这两件事上应取得均衡，而活性化就是实现这种观点的手段。也就是目标的达成应与部属的充实感、成长连在一起研究。 四、尊重部属的自主性，让部属主动地思考、行动 管理者希望部属在工作上能具备他本身就是主角的意义，而能自己思考、采取行动，但有时也感叹部属等待指示的倾向太强了。其原因很多，但身为管理者应该反省，是否尊重部属的自主性，让部属主动思考、行动。若能具体地做到这些，就能提高部属的主角意识。 五、了解部属，让部属处于容易发挥能力的状态中			
签发人		责任人签名	

文件名	灵活管理分析自我诊断行为标准		
电子文件编码	GL-ZWZD-051	页码	3-2
由于主动地采取行动、发挥能力，部属才能获得充实感并得以成长。而灵活运用部属，其前提就是彻底了解部属，由于不是每个人都一样，因此要个别地考察。即使自认为非常了解部属，但也必须再检讨是否有遗漏之处？是否发掘部属的潜在能力？此外，公司在用人时多半都有许多限制，而管理者是否在容易发挥能力的工作流程、小组的编制、程序的安排等方面下功夫，是获得成果不可缺少的要件。 六、利用日常的接触鞭策部属 管理者平日都会与部属们接触。所以管理者应利用这种机会，提出问题让部属思考，并给予鞭策、鼓励，以及必要的援助与指导。 七、让部属有个目标，并援助、指导他们实现目标 人类是本着目标而行动的动物。有了目标就会有生气，会注意能力的发挥。这么一来，就能激发个人的自主性与主动性。因此，管理者应致力于使部属保持着一个目标。 八、了解部属的要求及期待，并谋求共同实现的可能。 管理者如对部属的要求及期待太迟钝的话，将会引起部属的不满，而部属也会因此丧失工作的意愿。为了防止这种情形的发生，应积极地收集并了解部属的要求及期待，而且务求有所反应。此外，也要部属检讨如何实现要求及期待，让部属也共同地研究、思考。			
签发人		责任人签名	

文件名	灵活管理分析自我诊断行为标准		
电子文件编码	GL-ZWZD-051	页码	3-3
九、提高小组的向心力，以发挥小组的力量 要促进管理的活性化，除了使每位部属活性化外，同时还要顾及小组(集团)的活性化。小组的活性化可以让小组充分发挥力量，因此必须培养近来日渐消失的向心力，并且积极地提出意见，以及重估整理方式。 十、管理者应注重本身的活性化 管理者本身若没有活力，部属也难显出活力。而且只会注意到部属许许多多的问题点，却很容易把自己的问题给搁置了。因此管理者必须重新检讨这一点，并研究自我活性的方法。			
签发人		责任人签名	

活性管理态度自我诊断标准

(GL-ZWZD-052)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	对部属解释上级或上司的目标,并取得共通的理解			
2	让部属了解部门有何变化,以及今后该努力的方向			
3	向部属表部门的目标,并促进目标的共有化			
4	让部了解部门的状况与问题			
5	提供部属必要的情报、资料,并指导部属了解这些资料,运用的方法			
6	是否掌握住部属目前的士气程度?他们是否会主动地采取行动?			
7	通过讨论或呈报的途径,了解部属如何观察自己的职责、有何期望,并研究其对策			
8	通过讨论或呈报的途径,了解部属对目前的工作是否满足,是否有不满,有何期望,并研究其对策			
9	了解部属今后想做怎样的工作,以及该朝向怎样的道路前进			
10	一旦活性化有阻碍时,会与部属讨论部属内心所想的事			

活性管理方法自我诊断标准

(GL-ZWZD-053)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	对于活性化的推动,并不是采取上司叫你去做才做的被动态度,而是本着坚定的决心积极地提高部门的活力			
2	了解公司与上司对活性化的方针,并能研究其目标与推行方式			
3	决定活性化的目标时,也能考虑到职责的实况与部属的要求			
4	在决定目标、拟定执行计划时,都不会忽略部门活力的重要性			
5	向部属解说公司或上司对活性化的方针,直到部属把它当成是自己的目标为止			
6	想办法让部属参与,例如与部属讨论完成目标的方法、让部属思考并采纳部属的意见等			
7	告诉部属有并上司对他们有何期望,若是部属未采取行动的话,就应该检讨原因并谋求对策			
8	找出促进活性化所遇到的阻碍,并想办法排除			
9	掌握部属的不满与抱怨,并致力消除			
10	应定期地告诉部属活性化进展的程度与成果,并让全体人员来评价			

活性启发管理自我诊断标准

(GL-ZWZD-054)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	推动部属活性化的方式并非只有一种,而是要找出每个人的差异,并就其差异采取适当的方式			
2	要部属理解、思考所负责的工作的执行准则,以及在执行上必要的态度、能力、体力与机能			
3	让部属关心所负责的工作,并将工作的重要性、能力发挥之处,以及别人所期望的事项解释给部属了解			
4	指示部属任务时,明确地以“你就是主角”的语气启发部属的工作方式			
5	援助、指导部属自主地设定目标、拟定计划			
6	部属有自由定夺的权限,无需详细指示也能主动地思考			
7	扩展工作范围、重新编排工作、替换人员以便充分利用部属的能力			
8	让部属留意并思考改善方面的问题			
9	如果部属发挥了自己的能力,或发掘出新的能力时,你不会置之不理,而会想办法善加利用			
10	部属犯错或失败时,不会只是责备,反而会指导、鼓励他			

活性管理准备自我诊断标准

(GL-ZWZD-055)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	让部属负责特别的工作、担任特别的任务,或交付待解决的问题			
2	让部属对工作的执行或行动做自我评价,并指导部属运用其结果			
3	评估部属的能力、行动、业绩,并赞扬其优点,运用于工作上,反应于人事制度上			
4	让部属参与职责的目标达成或问题解决			
5	检讨部属是否有徒劳无功或浪费时间等情况,并加以指正			
6	部属若逐渐丧失工作士气时,应与部属共同研究原因,并想办法再启发士气			
7	研究并整理可让部属轻易地工作、轻易地发挥能力所必要的事宜			
8	重新评估,并加以修改业务的流程、工作或小组的编成及任务的分派			
9	向部属解说工作的计划,以便了解工作的预订内容			
10	检讨是否能将部属的活性化运用于公司的人事政策,以及制度方面			

小组化活性管理自我诊断标准

(GL-ZWZD-056)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	与部属共同讨论所谓优秀的小组是一个怎样的小组,并取得共通的理解			
2	部属会彼此交换情报,利用机会商讨			
3	指导部属利用小组的会议集会,积极地提出意见,并聆听别人的意见			
4	小组的成员都彼此了解工作内容			
5	指导部属应彼此指点留意到的事物或该注意的事项,并诚恳地教育			
6	指导部属在工作或行动上,不彼此妨碍,会共同讨论、执行该遵守的协议			
7	肯定部属在能力、工作方面的成果,以及行动上的优点与意见			
8	部属能相互愉快地打招呼,凡事考虑到别人,时时表示感谢			
9	与部属讨论相互合作的事前准备,或因合作而达到成果的实例			
10	致力使自己的小组成就受到大家的肯定,并创造出能引以自豪的成果			

活性启发能力自我诊断标准（一）

(GL-ZWZD-057)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	使小组的目标共有化，并对完成的方式能集结众人的智慧进行检讨			
2	与部属商讨合作的方式，并指导部属如何去做			
3	编制一组可以充分利用每位部属的能力、特征、专长、熟练之处的小组			
4	指导小组的成员理解并善于利用彼此的能力及特长			
5	指导部属发挥健全的竞争心，提高工作的执行基准及小组的目标			
6	帮助小组活跃地从事自主性活动(小集团活动)			
7	想办法以小组的方式解决或改善问题			
8	筹划部属可以相互有效援助的方法，并施予必要的训练			
9	为了促进活性化，必须设定行动的目标、研究方法，并促使其实行			
10	确认与其他小组合作哪些事宜，相互交换情报，并想办法加强合作关系			

活性启发能力自我诊断标准（二）

(GL-ZWZD-058)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	彻底了解公司中老年龄者阶层为对象的管理方针、施政及制度			
2	充分了解中老年龄者的态度、能力及特征,但不会草率地处理或拘泥于成见,而会确实地掌握			
3	了解中老年龄者对部门或工作有何意见,以及对自己的将来有何打算			
4	确实有一套管理中老年龄者的看法,并且能决定该朝哪个目标前进			
5	不会把所有的中老年龄者一视同仁,而会研究善用每个人的体力、机能及能力的方法			
6	由于考虑个人的体力、机能的低落,所以会重新评估工作,重新编排工作,以便充分利用个人的能力			
7	无法胜任目前的工作时,应探讨其理由,并给予改善的指导,使之胜任。			
8	研究弥补体力、机能的低落、机器设备、工具类、作业方法与作业态度等的改善,并提出改善方案			
9	想办法改变中老年龄者的工作流程,以及重估小组的编制或人员的配置			
10	让中老年龄者思考自己会做什么,想做什么,并讨论制定目标			

活性环境自我诊断标准

(GL-ZWZD-059)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	运用中老年龄者的特征,让他们负责一般工作以外的特别任务			
2	与其他管理者保持联系,或向相关者收集情报,以找到适合中老年龄者的工作			
3	在采纳中老年龄者时,会明确地制定出指导项目或内容,并花时间充分地指导			
4	从其它部门转调过来的中老年龄者,应留意避免本人有自卑感或不安感,并给予适当的指导			
5	改变现状时,应留意避免中老年龄者有抵抗或不安,如果感到不安时,应设法消除			
6	自己单位里的中老年龄者要转调至其他部门时,会与接纳部门的管理者商讨必要的指导以及忧虑的事项			
7	为促进中老年龄者与年轻人的意见沟通,会提供共同的话题以供大家讨论			
8	让中老年龄者参加公司内外的研讨会,对未来的问题或生活设计进行会谈			
9	考虑中老年龄者运动神经方面的低落,会指出灾害原因,或改善原有的机器设备,建筑物(门窗、地板等),或实施改善提案			
10	为维持中老年龄者的健康与体力,会与相关人员合力寻求对策			

自我活性激励自我诊断标准

(GL-ZWZD-060)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	自己要有管理者的自觉,要另外寻求一个理想目标的管理者,并努力实现			
2	积极追求任务,并致力扩大、充分			
3	本着管理者的信念及使命感而行动			
4	要促进部属活性化,创造一个有活力的部门,管理者本身应自我改变,而且要力求活性化			
5	管理者不能等待指示,要自己去探索,并积极地去推动			
6	如果有阻碍工作士气的因素,应毫不气馁地自行解决,或积极争取上司、相关人员的协助,以排除这个阻碍			
7	发生不满或不安的情形时,不仅要探索无法发挥工作士气的理由,更应该想办法解决			
8	为提高本身的工作士气,会考虑重要的事情有哪些,并想出办法利用它			
9	致力于善用自己的能力,并制造机会使它发挥最大的功效			
10	凭着部属的活性化,研究如何使自己活性的方法			

活性条件自我诊断标准

(GL-ZWZD-061)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	询问上司或同事对自己的评价,或自我评价,以便了解自己的能力和特征			
2	研究利用自己的能力和特征的方法,并付诸实行			
3	了解经营者或上司的方针与目标,并积极研究该怎么做,并努力去实现			
4	执行目标管理(制定目标,拟定实行计划,并着手实现,而且自我评价结果)			
5	制定具有挑战性的目标			
6	制定自我行动的目标,并对完成与否做自我评估			
7	努力促成权限的转移,例如向上司提出提案,说明计划或解决问题的方法			
8	认识充分发挥自己的能力时应该注意哪些事项,并研究发挥自己能力的方法			
9	在发挥自己能力的同时,也会注意时间的运用			
10	设法健康身体,维持并增进体力			

职能活性自我诊断标准（一）

(GL-ZWZD-062)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填 “○”)		
		是	尚可	否
1	部属会关心公司及上司活性化的方针，并与同事共同讨论			
2	部属会把部门的目标当作是自己的目标，而且对于完成的方法也会积极地提出意见			
3	执行所负责的工作时，部属能掌握必要的知识、技能、经验，以及进展的程度、执行标准，并能提出意见或提案			
4	部属对自己能力的认识，与你所给予的评价，两者之间的差距不远			
5	部属了解自己承担工作的重要性			
6	部属对目前所从事的工作感到合适与满足			
7	为了避免承担的工作发生过失、错误或意外，部属能确实依照预定计划(数量、质量、时间、成本等)实行			
8	与其事事指示，部属更喜欢具有思考空间的指示			
9	即使不指示，部属也能思考自己该做的事，并积极地去			
10	发生过失、失败、意外、抱怨时，或工作的结果不佳时，部属会主动研究对策			

职能活性自我诊断标准（二）

(GL-ZWZD-063)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	如果扩展工作的范围,分派较困难的工作,给予自由适量的空间,部属就会积极地去			
2	推行工作的重新编排、替换、多元化时,部属会积极地协助			
3	部属在承担负责范围以外的工作,或新任务时,不会不情愿,而会积极地乐于接受			
4	部属能决定目标,研究执行的方法,并主动地执行			
5	部属会自我评价工作的执行与行动			
6	部属会不断地提出改善方案			
7	部属会积极地呈报问题点、意见、信息			
8	部属会协助提高工作目标、执行标准,或所需能力的程度			
9	部属会凭着执行工作来提高自己的能力			
10	部属为了发挥自己的能力,会与管理者商讨,并提出想做的事			

职能活性自我诊断标准（三）

(GL-ZWZD-064)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	部属能在职责座谈会或集会中，商讨如何促进团体合作			
2	部属能以小组的目标视为自己的目标，并协议致力完成目标			
3	部属会商讨如何共同完成小组的目标，并付诸行动			
4	为决定完成小组目标的方法，部属们会积极地提出意见，并加以汇总归纳			
5	为完成小组目标，部属会分派任务，乐于分担工作，努力实践			
6	部属应评价目标的完成，并能善加利用评价的结果			
7	平时部属就会协议，并决定该如何相互配合，合作哪些具体的工作			
8	部属会讨论并完成合作前的准备工作			
9	部属会编制小组来从事问题解决或改善			
10	部属会积极参与职责的各项活动或小组活动，提出意见或提案，并执行决定的事项			

职能活性自我诊断标准（四）

(GL-ZWZD-065)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	部属会相互肯定能力，并坦率地征询且尊重别人的意见			
2	在小组中，部属能相互了解彼此的工作，并商谈合作事宜			
3	部属会彼此给予建议、交换信息，并充分利用			
4	部属会确实执行自己该做的事，而且不会妨碍到其他同事			
5	部属会遵守规则、行动基准、职责的协议事项，并且不会造成其他同事的困扰			
6	部属能彼此确实地传达联络事项、转达事项			
7	部属能无视身份(专职、兼职)、年龄、性别等，直率地讨论事情			
8	部属能商讨、决定及实行小组共同的行动目标			
9	部属能肯定自己小组的优点(引以自豪的地方)。并认为自己的小组是杰出的一组			
10	部属能致力于与其他小组的合作			

文件名	培育部属分析自我诊断行为标准		
电子文件编码	GL-ZWZD-066	页码	3-1
一、身为管理者就应有管理者是人才培育中的重要人物的认识，并具备培育部属的情感 多数公司，对培植人才都有明确的方针，而且强调其重要性。管理者应理解培育人才的主要人物是管辖范围的领导者（管理者），而且必须要有使命感，积极地培植人才。 二、部属不长进，是因为管理者不教导部属，所以要认真地教育部属 有些管理者感叹，虽然教导部属，可是部属就是不长进。并且即使教导过他，结果却是学不会或不去做，这就等于不教导一样。所以即使再怎么教育他，而实际上一点成长都没有的话，就必须研究是否在教育方法上出了问题，或重新研究教育方式了。当然，问题不只在管理者身上，也可能出在部属身上，所以也不能忽视部属方面的问题，应该把它当作管理者的问题而积极地去解决。 三、通过日常的管辖内管理培育部属，并经常地实施 培育部属并没有一定的模式或方法。最重要的是本着日常管理来教育部属。部属从上班到下班为止或在各项的活动过程中，都一定有培育的机会。此外，还必须制造必要的机会。推托没时间或没机会培育人才的话，就表示这位管理者没有心意要制造机会来培育人才。 四、对一个人的成长而言，管辖范围是重要的成长环境 管辖范围可以说是“人生的历练场”“成长的修行场”，如果花了二天的时间在这管辖范围中却毫无长进的话，那就表示			
签发人		责任人签名	

文件名	培育部属分析自我诊断行为标准		
电子文件编码	GL-ZWZD-066	页码	3-2
没有管辖范围生活的意义了。今日，对企业的评价基准都趋于企业中职员是否有充实感，是否有成长。这么一来，就得求诸实际成长场所管辖范围如何了。因此，管理者应研究如何制造一个可促进部属成长的管辖范围。 五、避免让培育部属流于形式，一定要实施评价 不少管理者都会想到培育部属。但是让我们回顾一下，多半的部属对指导都不太明了，而且也不实行，行动也没改变，在这种情况下，煞费苦心的培植也只是形式而已，并没有任何成果。没有成果的教育，就等于没有做一样。所以对结果一定要进行“评价”。 六、不可以繁忙为理由而忽略培育部属 培育部属的工作很容易被忽略，所以必须具备使命感，命令自己做该做的事。同时也应拟定计划，并与上司或部属讨论，而且还必须积极地去执行才行。 七、有信心能启发部属的意愿 有句谚语：“把马牵到河边容易，要马喝水才难”。因此在培育部属时，部属若有学习的意愿的话，就必定能达到事半功倍的效果了。所以管理者不能因为认为很难鼓励部属，而因此就放弃，应该要有信心能启发部属的意愿。 八、培育部属不能一意孤行，应重视部属，进行双向指导 所谓“培育部属”，并非“给他教育”。而管理者应该研究有关执行教育的工作，所以不能为认为部属应该服从管理者的			
签发人		责任人签名	

文件名	培育部属分析自我诊断行为标准		
电子文件编码	GL-ZWZD-066	页码	3-3
指导的单向方法来培植人才。应该重视部属的独立性，并助长或援助它。本着这个观点，与部属共同讨论必要点，并听取部属的要求或意见，以做到双向指导的地步。 九、不能把管辖范围外的教育训练(OFF·JT)视为自己监督领域以外的事 为了培育部属，应积极让部属参加教育训练，参加之后则要彻底实行，并评价心得。			
签发人		责任人签名	

培育部属态度自我诊断标准

(GL-ZWZD-067)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	了解培育部属对公司、部属、自己的重要性,而且积极认真地去			
2	向部属解释培育的观念与方针,并表明自己积极推行教育的决心			
3	为避免一意孤行地教育,应听取部属的目标、要求及意见等,并采取相应的措施,让部属共同讨论必要事项			
4	培育部属时,有信心能启发部属不可缺少的学习意愿			
5	如果部属的学习效果不佳或没有实行教导事项,就等于没教一样,这时检查为何不能实行的原因			
6	培育部属不仅要迎合本公司的水准,还会考虑到是否可以适用其他公司			
7	不断地进行培育部属的工作,不会以太忙而没时间教育,或其他推诿的借口而忽略了教育			
8	研究提高部属培育的成果与方法			
9	制造气氛让部属不分前辈或新员工都能相互教导			
10	教育部属可使自己本身也成长,所以在培育部属时,自己也必须成长才行			

培育部属方法自我诊断标准（一）

(GL-ZWZD-068)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	了解公司培育人才的方针与上司的方针，并积极从事培育人才的工作			
2	与上司讨论有关培育部属的计划及推行方法，并且在需要的时候能设法取得上司的援助			
3	检查培育部属时是否有障碍，并设法排除，积极着手训练人才			
4	了解在培育部属的方法上应注意的事项，并订定有效的程序与重点			
5	为了避免有强迫性的感觉，要就培育部属的推行方式、方法等，听取部属的意见、要求，以启发部属的意愿			
6	充分了解管辖内部属的特征，并能善加利用			
7	拟定培育部属的目标，并制定定期（如6个月，1年）的培育计划			
8	制定培育计划，并付诸实行			
9	以预先决定的程序来评价指导方法与成长，并听取受教部属的意见			
10	彻底了解公司的政策、制度（特别是人事制度），并灵活运用			

培育部属方法自我诊断标准（二）

(GL-ZWZD-069)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	能具体且明确地掌握每位部属不同的教育目标与需求			
2	对每位部属都会拟定指导内容的计划，并能持之以恒			
3	指导部属时，能采取因应部属的态度、能力、经验等不同程度的方法			
4	检查使部属了解培育的目标、需求、指导计划			
5	听取部属对培育的要求或指导方法的意见，并设法让部属参与培育训练			
6	不仅要设定一定期间的指导，还会利用平日与部属多方的接触机会			
7	善于利用管辖范围的例子或资料，以作为指导的教材			
8	指导部属时，会确认部属的学习程度及执行程度，不够充分的话，会从中给予指导，并给予评价			
9	善于利用指导的结果(能力的提升)			
10	本着指导来掌握并修改管辖范围管理中应该重新评估的事物			

培育部属需求自我诊断标准

(GL-ZWZD-070)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	向部属说明人事考核的结果,并讨论不足点或需要发挥之处			
2	比较人员计划与现有的人员,若有不符的情形,应以培育部属的方法作为解决对策			
3	对每项工作都能计划性地培育后继者			
4	分析过失、事故、不良、工作延误及抱怨等原因,并检查能力或行动是否有缺失			
5	检查为何会加班或特定的某人加班的原因			
6	积极让部属有自由酌量的空间,让他承办略高于能力的工作,以及承办工作的替换、多能力化			
7	为提高工作的素质,会制定提高职务执行基准、职务执行能力的程度的目标,并致力实现			
8	设置安全或改善的推行、新员工的指导、整理整顿等任务,并分派给部属负责,且付诸行动			
9	具体地表明期待部属应有的行为,并审查其实行状态			
10	晋升申请时,能为每位部属订定目标,并做好筛选及格的准备			

培育部属计划自我诊断标准

(GL-ZWZD-071)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	根据拟定指导实行计划上的要点或留意点来决定程序,并依各小组、个人来订定实行计划			
2	根据需求,明确地决定该指导“何事”“什么目的”“何种程度”			
3	检查并决定该用什么方法来进行指导			
4	在让部属从事指导的工作时,能教导部属如何指导的方法或相关的留意点			
5	决定指导期间、时数、场所、指导机会等			
6	收集指导时必要的教材,准备齐全所使用的机器设备			
7	排除实行计划过程中的障碍,如果需要上司或相关人员的协助,就应做好事先说明计划的准备			
8	拟定实行计划时,会听取或讨论相关方法的意见,并让部属参与			
9	设法避免忽略计划的实行			
10	计划完成后,会听取部属的意见,并检查成果,以便作为下次的参考			

培育部属策略自我诊断标准（一）

(GL-ZWZD-072)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	了解指导部属时的重要事宜，并善于利用、指导			
2	设法让部属能积极地接受指导			
3	本着观察工作的执行、行为，来掌握部属的想法、能力、目标、希望等，并与部属共同确认			
4	明确指出工作的执行基准、必要的能力、经验及其程度，并与部属共同确认			
5	向部属表明尚待发挥的知识、技能，以及希望部属能够学到东西，希望部属采取行动			
6	要部属自我评价工作的执行或行动，并思考哪些不够充分，哪些必须修改			
7	学习如何指导部属的方法，并详加筹划指导			
8	为了有效地指导部属，你会制作指导入门、手册、工作程序表等			
9	指导部属不仅要设定时间，还应该利用日常的接触机会进行，并且要创造机会			
10	从部属中培育指导负责人，让他负责指导的工作			

培育部属策略自我诊断标准（二）

(GL-ZWZD-073)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	不会一概而论，而是依部属的能力、经验给予详细具体的指导，而且会设法指导主要重点(步骤)或关键			
2	事先向接受指导的人说明指导计划，如果对方有所希望也会纳入计划中			
3	指导部属时，不会让部属有被强迫的感觉，要缓和气氛，并给予适当的照料			
4	依据指导的程序，指导部属了解学习事项与关键			
5	不会任意自我判断别人应该知道某件事，而会一边提出质问，以确定理解的程度，一边给予指导			
6	一边说明一边指导、接受询问，让部属实地演练，表现不错时就给予表扬			
7	指导之中能确认是否学会了，是否实行了，如有不充分之处，会给予指点			
8	指导两人以上时，会注意学习程度慢的人是否丧失了学习意愿			
9	在指导过程中，与部属相互评价结果，并能赞扬或鼓励部属			
10	与部属讨论指导的方法，听取部属的意见与要求，并加以运用			

培育部属策略自我诊断标准（三）

(GL-ZWZD-074)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	讨论公司内部社刊、通知、布告、传阅文件的内容,以便让部属了解			
2	下达命令、指示,或派任特殊职务时,会考虑部属的能力与经验,并给予必要的指导			
3	接受部属的报告时,会慰劳部属并指导内容上需要改进的地方			
4	让部属参加会议、讨论会,并同行去拜访客户,而且听取部属的意见或部属学到的事物及疑问等			
5	观察工作的状态、检查进度情形,若有错误或不充分的地方会给予指导			
6	为了使部属具备问题意识,会利用平日的接触,向部属提出质问,或提供资料、信息,或让部属思考该留意的地方			
7	如发生过失或失败、事故时,会与部属一同检查,并指出不够充分的地方,给予必要的指导			
8	接纳新进职员或调职人员时,会先说明转调进来的目的,并拟定计划充分指导新员工			
9	定期与部属面对面沟通,听取部属的希望或意见,并给予必要的指导			
10	善于利用部门座谈会、开会、朝会及其他集会等最好的指导时机			

培育部属启发自我诊断标准

(GL-ZWZD-075)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	会讨论以何种观点自我启发、有何种重要事项、自我启发的重要性或进行的程序			
2	部属如果前来商量该如何自我启发比较妥当时,会给予回应,并且能反问部属在自我启发上有无困难			
3	提供部属信息、资料、参考书籍等,以便作为拟定自我启发目标的参考			
4	要部属拟定工作目标时,也会指导部属拟定自我启发的目标。此外还会与部属讨论能力方面的问题以及今后努力的目标,并让部属考虑自我启发的目标			
5	指导部属如何推行自我启发的目标设定、如何完成,以及如何订定计划			
6	反问部属自我启发的进度,并视进展的情况给予鼓励,如果遇到阻碍则会共同排除			
7	举办自我启发的经验座谈会或研讨会,设法推动部属自我启发			
8	达到自我启发的目标时,会表扬部属,并利用完成结果在部门中发表,以得到上司的赞扬等,并做为下次启发的因素			
9	灵活运用公司对自我启发的支援制定,并办理必要的手续			
10	你自己本身会自我启发,以作为榜样			

培育部属能力自我诊断标准（一）

(GL-ZWZD-076)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	部属了解执行承担工作时所必需的知识、技能、经验以及其程度、执行基准			
2	部属能从工作的执行、行动的自我评价中，了解自己的程度			
3	部属能毫不延缓地执行工作，并达到工作的执行基准			
4	部属在承担较困难的工作时，当他有了自由思考的空间，就会积极地处理			
5	部属会关心新鲜的知识或技能，以及未曾接触过的事物，并且能积极尝试新方式			
6	部属会本着工作的执行，而了解能力的提高，或态度、行为变化的重要性			
7	工作无法如预定计划进行时，部属会自问原因所在，检查原因，并研究改善			
8	发生过失、失败或事故时，部属会分析原因，并研究处理方法，采取行动			
9	部属会具备问题意识来观察工作或职务范围，并能掌握问题点			
10	部属能本着提高工作目标或执行基准，而执行应有水准的目标			

培育部属能力自我诊断标准（二）

(GL-ZWZD-077)

序号	项 目	审查栏(在对应栏内填“○”)		
		是	尚可	否
1	让部属参加解决问题或实现目标方法的检查,并促使他积极提出意见			
2	部属了解要通过资格鉴定(资格制度)或各种鉴定考试,必须具备怎样的能力与实绩			
3	部属能积极协助工作的重新编制、替换与多样化的工作			
4	部属能提出学习的事项,以及有相关希望或指导方法的意见及要求			
5	提到指导的内容或方法时,部属会有积极接受的态度			
6	部属能确实地执行指导事项,并修正原有的态度、行为			
7	部属能不分前辈、新员工、性别或年龄的关系不同而相互指教、沟通			
8	部属能感谢任何人的指导,并接纳别人的意见			
9	部属会致力于相互启发,例如创办研讨会、举办座谈会或解决问题的发布会			
10	部属会主动拟定自我启发的目标,并决定实行方法,且能持之以恒			

年度计划

(GL-GFBG-001)

一、经营目标

月 份	生产目标	存货金额	销售目标	估计利润率	备注
一月					
二月					
三月					
四月					
五月					
六月					
七月					
八月					
九月					
十月					
十一月					
十二月					
合计					

分析及说明：

年度计划
(GL-GFBG-001)

二、产品别产销目标(视产品类别加页填写)

产品名称：

月 份	目标产量	目标销量	存量	估计单价	估计毛利	估计利润	利润率	备注
一月								
二月								
三月								
四月								
五月								
六月								
七月								
八月								
九月								
十月								
十一月								
十二月								
合计								
平均								

分析及说明：

年度计划
(GL-GFBG-001)

三、原材料采购预算

采购项目	一月	二月	三月	四月	五月	六月	累 计
合 计							

采购项目	七月	八月	九月	十月	十一月	十二月	累 计
合 计							

年度计划

(GL-GFBG-001)

四、人事计划

(一) 编制
(二) 工资

五、费用预算

制造费用	每 月	全 年	销管费用	每 月
间接工资			工 资	
间接材料			礼 品	
动力费			文具印刷	
水电费			邮电费	
折 旧			租 金	
交际费			旅 差 费	
保险费			广告费	
邮电费			保险费	
修缮费			其他费用	
杂 费				
合 计			合 计	

年度计划

(GL-GFBG-001)

六、投资计划及改善专案

<u>项目</u>	<u>金额</u>	<u>说明</u>

七、本年度管理方针及措施

(一) 生产方面
(二) 业务方面
(三) 人事总务方面
(四) 其他

综合长期计划表

(GL-GFBG-002)

项目 年度	部 列	人 员	年 度 销 售 额	销 售 增 加 率 %	年 度 纯 利 润	纯 利 润 增 加 率 %	资 本 结 果			销 售 总 本 额	自 有 本 资 本 %	纯 利 总 本 额	薪 资			每 人 的 销 额	每 人 销 增 率	每 人 的 纯 利 润	每 人 的 纯 利 增 率
							总 资 本	他 人 资 本	自 有 资 本				薪 资 总 额	每 年 薪 资	每 人 的 薪 增 率 %				
× × × 年	× × 事	× 业	× 部																
	× × 事	× 业	× 部																
	× × 事	× 业	× 部																
	财	务	部																
	合 计																		
× × × 年	× × 事	× 业	× 部																
	× × 事	× 业	× 部																
	× × 事	× 业	× 部																
	财	务	部																
	合 计																		

参考

(注) 本表的数值一般省略

管理人員升遷計劃表

(GL-GFBG-003)

[illegible]

注：晋升计点：服务一年计一点，考试成绩每一甲等计一点，经历：以过去从事类似管理工作的年资计算，每年计一点。

管理人才储备表
(GL-GFBG-004)

制卡日期： 年 月 日

姓名		年龄		最低学历	
现职				担任本数	
历年考绩					
专长					
弱点					
发展性					
可升位				调升时	
所训					
可升位				调升时	
所训					

部门决策权限一览表
(GL-GFBG-005)

决策类别	1		2		3	
	状 况	决 定 者	状 况	决 定 者	状 况	决 定 者
增资	任何增资	董事会				
贷款	20 万以上	董事长	20 万以下	总经理		
新产品开发	大量生产	董事长	试产	总经理	试制研究	研究部门
新客户开发	任何客户开发	业务经理				
订单接洽	大额低价订单	总经理	大额或低价定单	业务经理	合乎规定售价	业务员
生产进度	总进度	产销会议	小幅度订单调整	厂 长	部门进度调整	生管室

财务决策权一览表

(GL-GFBG-006)

财务事项	董 事 长	总 经 理	副 总 经 理	厂 长 经 理	副 经 理	科 长
设备购置	10 万元以上	10 万元以下	5 万元以下	1 万元以下		
工具、仪器	2 万元以上	2 万元以下	1 万元以下	1000 元以下		
原材料购置						
请购单核准						
授权采购	物料购置					
文具用品						定额采购
报表印刷		核 准				
				1		

人事决策权一览表

(GL-GFBG-007)

类别	人事事项说明	填	报	审	核	裁	决	报	备	存	办	会	备注

职务分类表

(GL-GFBG-008)

职 等 \ 职 务	一	二	三	四
1	总经理			
2	副总经理			
3	总工程师 厂 长	副总经理		
4	副厂长 各部经理	总工程师 厂 长		
5	副经理 总经理助理 高级工程师 高级研究员	副厂长 各部经理		
6	科 长 工程师 研究员	副经理 高级工程师 高级研究员 总经理助理		
7	副科长 各部助理 各级秘书	科 长 工程师 研究员		
8	组 长 助理工程师	副科长 各部助理 各级秘书	科 长 工程师 研究员	
9	职 员 班 长	组 长 助理工程师	副科长 各部经理 各级秘书	
10	助理员 绘图员	职 员 班 长	组 长 助理工程师	
11		助理员 绘图员	职 员 班 长	
12			助理员 绘图员	职 员 班 长

业务能力规定表

(GL-GFBG-010)

[illegible]