

四合一标准

(企业管理体系操作手册)

[2008 版]



上海汽车变速器有限公司
Shanghai Automobile Gear Works

二〇〇八年一月

序

持续改进、管理创新是永恒的主题。提高企业的综合竞争能力，跨入世界同行业的前列是企业追求的目标。“四合一考核标准”是我们企业具有独创性的管理方式。通过实施“四合一考核标准”使企业形成了比较全面、系统的考评体系。企业的经营管理逐步由粗放型向集约型转变，体现了精细化的特点。提高企业管理水平，要向纵深发展，要结合企业的特点逐步完善管理方法，密切关注企业管理的效果。

“四合一考核标准”自实施以来，在各部门与各单位的互相支持、互相配合下不断得到推进和深化。经实践验证，“四合一考核标准”是适用于本企业的，对本企业的管理也起到了积极的推动作用。

管理的形式对管理的结果起着引导作用，形式的变化会对人们的思维方式的改变起到催化、促进作用；管理的过程对管理的结果起着至关重要的作用，管理过程的监控力度和深度决定了管理效果的贡献度。从研究形式到研究过程，最终关注效果，才能有效保证持续提高管理水平。不同的管理形式必然引出不同的结果：

一、有管无理；为管理而管理，企业管理流于形式，只管住了人的身，没有管住人的心，企业内部资源（人、财、物等）没有有效利用，企业管理效率低，管理效果差。这是我们必须杜绝的方式。

二、有管有理：为理而管，因管而理，企业管住了人身，也管住了人心，企业内部的资源也基本做到了有效利用，但企业是企业，职工是职工，职工只是在工作，或者为自己的事业（个人目标和企业目标一致者时）而努力，并没有投入全部或者是大部分的精力，只把工作当成一种任务和职责，在有管的情况下企业经营活动能有理进行，如果没有了管理，就极有可能出现另一种情况。企业必须时时注重管理、加强管理，才能保证生产经营活动的正常进行。这就是我们企业目前的状态。

三、无管有理：不断完善的企业制度，使员工热爱企业，互相尊重，共同奋斗，努力实现企业的目标，员工主人翁精神在企业经营活动中得到充分发挥和展示。人人是主人，人人是管理者，使员工有极高的自觉性，有极强的自律性，以自我管理的形式确保企业整体管理水平的提高。

经营者要审时度势、转变观念，强化自主管理的行为，逐步建立无管有理的管理方式，使企业的各项经营活动在自我管理的基础上有序开展，同时使企业的各种资源得到

最充分的利用。职能部门的工作重点由管转向理和通，即主要起引导和协调的作用。管理者要加强知识学习和理论实践，带领员工持续开展创新活动，勿以善小而不为，勿以恶小而为之。充分认识到管理从思想上来说是哲学的，从理论上来说是科学的，从操作上来说说是艺术的。自我管理水平和越高，企业资源配置就越合理，利用就越充分，企业的管理效率和经济效益也就越好。好的经济效益反过来又能增强员工对企业的信心和忠诚度，激发员工的工作热情，二者相辅相成，才能推动企业勇往直前！

总 经 理
党 委 书 记



2005-1-18

四合一标准 2008 版前言

《四合一标准》是上海汽车变速器有限公司独创的管理方法，是历年来公司开展创新活动的浓缩展现。六年来，上汽变速器在市场的变迁中发展壮大，管理模式发生了根本性的变化。沈阳、烟台、柳州等控股企业相继成立，使上汽变速器的经营、生产规模逐渐扩展到外省市，公司企业管理的幅度也得到了很大的扩展。

通过六年多的实施，四合一标准的内涵得到了升华，各企业在过程中不断按照四合一标准进行对标，对基础管理中存在的不足通过不断的分析和整改，得到了有效的改进和提高。与六年前相比，各企业自主管理、自主经营的意识不断得到加强，管理水平跨上了一个新的台阶，市场竞争能力有了明显的提高。

在实施公司制运行方式过程中，如何实现所属各企业统一管理、同步发展已经成为公司研究的重要课题之一。本次《四合一标准》的修订改版，是为了适应企业的发展，适应企业宏观控制、微观放开管理方式的要求。因此，我们根据相关法律法规的变化以及企业新的管理要求对四合一标准作了更新、修订和补充，旨在其能跟上企业的发展，能适应企业集约化公司制管理的变化。

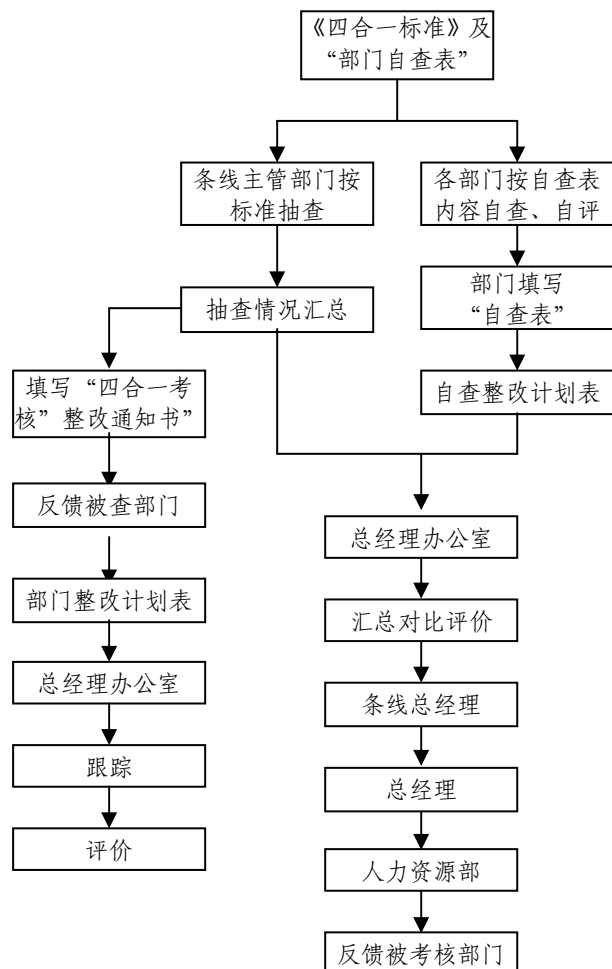
本次修订后的四合一标准是作为“企业管理体系”配套的操作手册。作为“企业管理体系”的组成部分，主要着眼于对公司宏观控制的实施和执行。“5+1”中心对控股企业的宏观控制要求首先是考虑适应公司发展管理的需要，其次，是符合国家法律法规的变化要求。各控股企业应根据本手册的内容，通过执行公司的宏观控制要求，实行自我管理、自我诊断、自我评价、自我改进，对自身的问题进行认真的分析、改进、提高，促使各企业在发展的过程中不断提高市场竞争能力。

高山以千石垒聚而成，大江以百川汇集而去。上汽变速器正紧密结合新世纪新阶段形势的发展变化，坚持以人为本，全面落实科学发展观，以完善公司制建设、提高执行力为管理突破口，以集约管理的思路减少重复管理的矛盾和浪费。坚持管理创新、机制创新、技术创新，继续保持国内汽车变速器研发和制造的领军地位。让我们在注重细节、注重平凡中寻求发展、寻求进步，寻求企业持续发展的辉煌之路。

编 者

二〇〇八年一月

一、四合一标准实施流程



二、检查人员的要求和责任

1. 检查人员应具备一定的管理专业知识，能够正确理解和执行有关方针、政策，熟悉相应的标准和规定。
2. 应熟悉和充分理解《四合一标准》，并能对标准中的条款和要素作必要的解释和说明。
3. 对企业的经营活动、企业环境、企业的组织形式有充分的了解。
4. 遵纪守法、坚持原则、实事求是、公平公正、谦虚谨慎。
5. 严格按照《四合一标准》和相关标准进行检查考核工作。
6. 尊重客观事实，保证考核工作的公正性。
7. 在检查考核工作中，如实记录被检查部门的状态。

三、检查方法

1. 各部门和控股企业采用自查的形式提高部门管理的自觉性，根据“四合一自查表”的内容由部门自查，并汇总指标数据进行自我比较，对部门的工作完成情况和管理水平进行自我评价。自评结果和整改计划各部门应在次月8日前反馈总经理办公室。

2. 各部门、各分公司、各控股企业的各类指标应有量化分析和记录。

3. 对各类不符合项应有整改计划、整改措施和整改后的效果分析汇总。

4. 在检查中依照《四合一标准》进行逐项对比、检查，包括查阅文件、记录和现场等。

5. 被检查部门应提供所有必要的信息和有效的相关资料。

6. 由公司组织有关人员和专业人员按《四合一标准》组成专业条线检查组对公司各部门、各单位进行抽查。

7. 各相关职能部门定期按所管辖的管理内容对有关企业、部门在自查、自评和问题整改的基础上进行抽查和评分。抽查采取“不要求准备、不固定内容、不预先通知、不定期检查”的方式；抽查考核评分结果于抽查日期后一周内报总经理办公室。

8. 在检查中各种指标的完成情况以考核期为界限，现场检查情况是指检查当时的现场实际情况。

9. 《四合一标准》的检查考核的评定采用等级制，分为A、B、C、D共四级。

10. 在考核期内发生安全、设备、质量、环保、稳定因素等重大事故应作等级评定的降级处理，部门等级评定最高为C级。

四、评分

根据对提问的要求以及满足该要求的情况对提问进行评定。每个提问的得分分为10、8、6、4、0分，分值的依据是满足要求的程度。

分数	对符合要求程度的评定
10	完全符合
8	绝大部分符合，只有小部分的偏差
6	部分符合，有较大的偏差
4	小部分符合，有严重的偏差
0	完全不符合

A、B、C、D 四部分各部分要素符合率计算公式：

$$M = \frac{\text{各相关问题实际得分的总和}}{\text{各相关问题满分的总和}} \times 100\%$$

A、B、C、D 四部分的总评分：

$$M_{\text{总}} = \frac{M_A + M_B + M_C + M_D}{\text{被评定要素的数量}} \times 100\%$$

五、定级

总符合率 (%)	评定的涵盖程度	级别
90~100	符合	A
80~89	绝大部分符合	B
70~79	有条件的符合	C
小于 70	不符合	D

说明：

评定等级达到 B 级以上（含 B 级）：

1. 每一部分的符合率必须在 60% 以上。
2. 每一部分的重要项目的不符合项不得超过重要项目总数的 1/3。
3. 发生安全、设备、质量、环保等重大事故应作等级评定的降级处理，部门等级评定最高为 C 级。

四合一标准评分表

部门: _____

日期: _____

A 部分:

A1	<input type="checkbox"/>
A2	<input type="checkbox"/>
A3	<input type="checkbox"/>
A4	<input type="checkbox"/>
A5	<input type="checkbox"/>
A6	<input type="checkbox"/>
A7	<input type="checkbox"/>
A8	<input type="checkbox"/>
A9	<input type="checkbox"/>
A10	<input type="checkbox"/>

B 部分:

A11	<input type="checkbox"/>
A12	<input type="checkbox"/>
A13	<input type="checkbox"/>
A14	<input type="checkbox"/>
A15	<input type="checkbox"/>
A16	<input type="checkbox"/>
A17	<input type="checkbox"/>
A18	<input type="checkbox"/>
A19	<input type="checkbox"/>
A20	<input type="checkbox"/>

B1	<input type="checkbox"/>
B2	<input type="checkbox"/>
B3	<input type="checkbox"/>
B4	<input type="checkbox"/>
B5	<input type="checkbox"/>
B6	<input type="checkbox"/>
B7	<input type="checkbox"/>
B8	<input type="checkbox"/>
B9	<input type="checkbox"/>
B10	<input type="checkbox"/>

B11	<input type="checkbox"/>
B12	<input type="checkbox"/>
B13	<input type="checkbox"/>
B14	<input type="checkbox"/>
B15	<input type="checkbox"/>
B16	<input type="checkbox"/>
B17	<input type="checkbox"/>
B18	<input type="checkbox"/>
B19	<input type="checkbox"/>
B20	<input type="checkbox"/>

C 部分:

C1	<input type="checkbox"/>
C2	<input type="checkbox"/>
C3	<input type="checkbox"/>
C4	<input type="checkbox"/>
C5	<input type="checkbox"/>
C6	<input type="checkbox"/>
C7	<input type="checkbox"/>
C8	<input type="checkbox"/>
C9	<input type="checkbox"/>
C10	<input type="checkbox"/>

M_A

D 部分:

C11	<input type="checkbox"/>
C12	<input type="checkbox"/>
C13	<input type="checkbox"/>
C14	<input type="checkbox"/>
C15	<input type="checkbox"/>
C16	<input type="checkbox"/>
C17	<input type="checkbox"/>
C18	<input type="checkbox"/>
C19	<input type="checkbox"/>
C20	<input type="checkbox"/>

D1	<input type="checkbox"/>
D2	<input type="checkbox"/>
D3	<input type="checkbox"/>
D4	<input type="checkbox"/>
D5	<input type="checkbox"/>
D6	<input type="checkbox"/>
D7	<input type="checkbox"/>
D8	<input type="checkbox"/>
D9	<input type="checkbox"/>
D10	<input type="checkbox"/>

M_C

M_B

M_D

M_总

A 部分 经营

要素 A1 战略管理/企业可持续发展

公司的持续发展愿景、实际经营状况及企业适应市场变化、参与竞争的能力，以赢利为目的、实现企业市场最大化的目标。

根据公司发展前景和方向，确定公司可持续发展战略方针，宏观控制的要求，落实公司领导层的总体任务。

引用文献：

企业管理标准（QG）/企业规章制度/公司中长期发展滚动规划/公司年度方针目标
分公司、控股企业的管理制度/发展规划/方针目标

提问

- A1.1 是否确定企业可持续发展战略方针及持续改进工作计划？
- A1.2 如何确保各项经营目标的按期完成？
- A1.3 部门对总经理办公会议及其他公司级会议内容是否按期落实完成？
- A1.4 企业战略发展投资研究是否得到贯彻落实？

A1.1 是否确定企业可持续发展战略方针及持续改进工作计划？

要求/说明

紧紧围绕企业中长期发展滚动规划，确保实施年度工作计划及各项经济、技术、管理指标顺利实现。

要点：

- 企业中长期发展滚动规划
- 企业年度方针目标持续改进计划
- 根据公司年度方针目标持续改进计划制订本单位年度方针目标
- 年度方针目标的责任人、完成日期
- 方针目标的跟踪评价及考核办法

A1.2 如何确保各项经营目标的按期完成？

要求/说明

通过实施计划目标的措施，对计划目标中的各项经营目标进行监控、汇总统计，保证阶段性目标和年度目标按期完成。

要点：

- 企业总体经济运行状况的分析报告
- 实施计划目标的措施和方法
- 计划目标的分解
- 经济指标/质量指标/技术指标/管理指标完成情况
- 计划目标实施情况的统计分析（企业方针目标、综合计划执行率）
- 目标任务调整的原因分析及调整报告
- 目标任务执行情况的检查、考核和跟踪评价
- 执行情况的检查、考核和跟踪评价的完整记录

A1.3 部门对公司会议内容是否落实实施措施?

要求/说明

部门应根据公司会议内容落实实施措施，并对实施结果进行跟踪。

要点:

- 公司会议内容及时纳入部门工作计划
- 落实公司会议内容的措施
- 责任人对落实工作的执行情况及跟踪检查
- 按期完成公司会议内容

A1.4 企业战略发展投资研究是否得到贯彻落实?

要求/说明

密切关注国家政策、法律法规的变化和更新，尤其关注国家对汽车产业的政策和法律法规，根据国家对于汽车产业的政策以及国际国内汽车产业的发展趋势，研究和确立企业中长期发展方向，积极地推进企业规划发展，拟定企业战略发展方向，使企业实现可持续发展。

要点:

- 市场总体发展趋势的分析资料
- 主要竞争对手的分析资料
- 企业中长期发展滚动规划
- 投资方向和投资对象的可行性分析研究资料
- 投资项目的实施情况
- 投资完成项目经济效益的评估分析
- 外部及内部环境变化时战略发展的修正

要素 A2 企业标准/规章制度

正确理解各类标准和制度，并在工作中严格执行。积极组织贯彻部门职能范围内的标准和制度，定期进行检查，并对存在问题的整改工作进行跟踪评价。严格遵守国家法律、法规和各项政策。

引用文献：

国家有关政策、法规、规定

企业管理标准（QG）、规章制度

(GB/T18305-ISO16949)、(VDA6.1)、(VDA6.3)、(GB/T24000-ISO14000)、(GB/T19022-ISO10012)等。

提问

A2.1 是否对各类标准和制度在员工中进行宣传并要求严格执行？

A2.2 体系标准是否得到有效的贯彻落实？

A2.3 严格执行各类人员的岗位工作标准。

A2.1 是否对各类标准和制度在员工中进行宣传并要求严格执行？

要求/说明

严格遵守国家法律、法规，执行企业各类标准和规章制度，保证企业各项工作按规定正常有序进行。

要点：

- 企业标准和规章制度的完整性
- 企业标准和规章制度的宣传、教育培训
- 员工对企业标准和规章制度的了解程度
- 部门员工执行企业标准和规章制度的情况
- 部门对企业标准和规章制度定期检查及记录

A2.2 体系标准是否得到有效的贯彻落实？

(GB/T18305-ISO16949)、(VDA6.1)、(VDA6.3)、(GB/T24000-ISO14000)、(GB/T19022-ISO10012)等。

要求/说明

根据体系标准要求，组织体系标准的贯彻实施。并定期对体系标准的有效性和适用性进行评估。定期开展管理体系内部审核，对审核中发现的不符合项进行纠正措施的跟踪。

要点：

- 体系文件的完整性/有效性/适用性
- 定期开展体系内审和评审
- 审核中发现的不符合项的纠正措施及跟踪评价
- 对员工进行体系标准的宣传和培训
- 内审员素质和水平的提高（学习/研讨/渠道/程度）

A2.3 严格执行各类人员的岗位工作标准。

要求/说明

各部门应严格执行各类人员的岗位工作标准。人员的岗位变动应按规定办理有关手续并做好记录。

要点：

- 员工岗位工作标准的制定
- 定编/定员/定岗的要求及执行情况
- 人员的岗位变动手续
- 执行岗位工作标准的情况

要素 A3 信息

不断加强和完善“五大中心”管理模式，以现代科学技术为重要手段，通过开展有效的创新活动，不断提高管理水平，实现“信息超前、速度超前、效果超前”。

按照“五大中心”管理要求，及时维护一级、二级、三级网站，各类信息及时汇总、分析、登录。诚信管理、诚信服务，确保信息的真实性、及时性、可靠性。

按照工作职责做好信息收集工作。对收集的信息进行分析，并提出建议。及时解决用户反映的各类问题，逐步减少和杜绝用户抱怨。及时进行汇总、整理、分析处理，提供领导决策。信息收集包括各类市场信息、质量信息、同行业企业信息、企业内部工作动态、思想动态以及各类技术经济指标完成情况等。

提问

- A3.1 五大中心信息管理系统是否根据管理要求得到有效维护？
- A3.2 是否按照工作职责做好信息收集工作？
- A3.3 是否为确立企业市场地位系统地做好市场信息收集工作？
- A3.4 质量信息的收集是否及时进行传递？
- A3.5 企业内部工作动态和思想动态信息是否收集和整理汇总？
- A3.6 重大事项报告制度是否得到有效执行？

A3.1 五大中心信息管理系统是否有效维护？

要求/说明

面对市场，企业决策者要达到运筹帷幄、决胜千里的效果，关键是全面、正确、及时、畅通地掌握各类信息。同时，通过跨职能协作消除部门之间的信息障碍，形成以市场为依据的决策网络。五大中心信息管理系统是实现这一目标的有效措施。实现信息超前、速度超前、效果超前，才能使企业在激烈的市场竞争中胜出。

要点：

- 信息管理系统的维护要求
- 信息管理系统信息员网络
- 各类信息输入的要求/时间/责任人的落实
- 输入信息的正确性/及时性/可靠性
- 重要信息输入的记录
- 领导对信息的批示执行情况
- 信息管理系统的跟踪和考核
- 信息管理系统的持续改进措施和方案

A3.2 是否按照工作职责做好信息收集工作？

要求/说明

按照部门职责，利用各种渠道和方法，及时、准确地收集与企业经营活动相关的信息，并通过规定渠道进行传递。

要点：

- OA 系统的维护/功能拓展
- 信息资源的共享/传递方式

- 信息的分类/分析
- 信息网络的安全/应急预案
- 系统实施/应用效果的评价分析

A3.3 是否为确立企业市场地位系统地做好市场信息收集工作？

要求/说明

收集市场信息，并对各类市场信息进行分析处理，提供领导决策。

要点：

- 主要竞争对手的动态信息
- 市场信息（价格/营销/技术）
- 本企业产品在市场上的竞争力
- 客户对本企业产品的认知度/认可度
- 客户对本企业产品的改进需求
- 客户对本企业销售/服务/产品水平的评价
- 主要竞争对手的综合信息
- 企业营销策略的适时应变和调整
- 国际、国内主要竞争对手的对标分析
- 国家有关政策的变化和对企业的影响分析

A3.4 质量信息的收集是否及时进行传递？

要求/说明

市场信息和用户意见反馈，生产过程各类质量信息应按规定进行收集和传递，并对各类质量信息进行分析处理，及时解决用户反映的质量问题，减少和杜绝用户抱怨。

要点：

- 市场信息/用户反馈信息的收集手段
- 生产过程质量信息的传递方法
- 信息数据的采集/保护/记录
- 信息数据的完整性/真实性
- 信息数据的整理/汇总/分析/传递
- 质量问题的整改对策措施
- 市场反馈/用户抱怨的应急措施/回访记录
- 市场反馈产品的质量缺陷分析
- 体系/过程审核的信息及整改信息

A3.5 企业内部工作动态和思想动态信息是否收集和整理汇总？

要求/说明

了解和掌握员工思想动态和需求，建立激发员工潜能和提高员工对企业的忠诚度的方法和机制。形成具有企业特色的自身价值理念。

要点：

- 员工对工作条件、工作场所的需求

- 员工与管理层的联系
- 员工的评议及企业活动的参与
- 员工的职业发展需求

A3.6 重大事项报告制度是否得到有效执行?

要求/说明

为了保证企业的正常工作秩序，杜绝突发事件和对社会造成重大影响事件的发生，各单位应及时了解和掌握员工思想动态和需求，掌握、建立防范措施和手段，有效防止重大事项的发生。

要点:

- 重大事项的报告制度
- 重大事项的报告（时间/地点/原因/性质/后果）
- 重大事项的报告时间（第一时间）
- 重大事项的处理意见
- 当事人对重大事项的认知和改正

要素 A4 市场/销售

A4.1 目标/计划

围绕企业的持续发展、适应市场变化、提高竞争能力，扩大市场占有率。根据企业长期发展规划，确定市场拓展中心的方向和目标，并确保目标的实施，扩大企业品牌，做大市场。

提问

- A4.1.1 市场拓展五年规划是否与企业中长期战略规划相配备？
- A4.1.2 制定营销目标的依据是否充分？
- A4.1.3 营销目标是否分解落实？
- A4.1.4 是否与企业工厂方针目标对照落实？

A4.1.1 市场拓展五年规划是否与企业中长期战略规划相配备？

考虑要点，例如：

- 企业规划
- 目标分解的科学性/短期销售的经济效益与贡献度/后续发展的核心竞争力
- 企业品牌塑造、维护

A4.1.2 制定营销目标的依据是否充分？

要求/说明

营销目标的制定必须具有充分的科学性，要通过对行业趋势、竞争对手与客户分析和企业产品发展分析等方式进行制定。

考虑要点，例如：

- 行业发展趋势分析
- 竞争对手分析
- 客户分析
- 企业产品规划

A4.1.3 营销目标是否分解落实？

要求/说明

营销目标实现分解与落实，通过“大区指标任务书”形式分解并量化指标到大区，并签约确认，大区对指标任务进行再分解与落实到销售业务员。

考虑要点，例如：

- 指标任务书
- 大区指标任务书与总体营销指标的关联性
- 落实分解到销售业务员指标与客户年度需求的差异性，市场可拓展可行性

A4.1.4 是否与企业工厂方针目标对照落实？

考虑要点，例如：

- 工厂方针目标
- 指标阶段性跟踪分析
- 考核评价

A4.2 销售合同（四项基本原则）

销售合同是销售业务进程的法律保障。需要在整个销售中加以考虑，并采取切实有效的措施。

提问

- A4.2.1 是否按照四项基本原则与客户签订了合同？
- A4.2.2 是否建立了合同评审机制？
- A4.2.3 合同是否在五大中心上进行了备案？
- A4.2.4 针对销售过程是否按照合同约定的执行？

A4.2.1 是否按照四项基本原则与客户签订了合同？

要求/说明

四项基本原则是保证合同有效性的基础。

考虑要点，例如：

- 合同文本规范性
- 合同包括的四项基本原则，如商务、质量、技术和售后服务的条款

A4.2.2 是否建立了合同评审机制？

要求/说明

在签订合同前，必须由各相关部门进行评价（认证/审核）。在签订合同时必须考虑各部门的评价结果。

考虑要点，例如：

- 技术要求的满足
- 质量要求的满足
- 生产能力的保证
- 人力资源的保证
- 财务测算的保证
- 设备要求的满足
- 合同条款的合法性

A4.2.3 合同是否在五大中心上进行了备案？

要求/说明

在合同签订后，必须在五大中心上进行备案，便于及时动态查阅和共享。

考虑要点，例如：

- 保证在五大中心上可查阅
- 按要求保证及时上传

A4.2.4 针对销售过程是否按照合同约定的执行？

要求/说明

这一任务对于销售过程非常重要，满足顾客的要求从合同中获取，并贯彻落实。

考虑要点，例如：

- 按时供货

- 按照约定付款方式和周期进行支付
- 按照索赔条款进行索赔

A4.3 客户/应收账款

与客户建立良好的合作关系，向客户提供优质服务，为客户解决困难，是企业提高竞争力的重要措施之一。及时回笼货款，为企业降低应收账款风险，是销售工作的重点内容，务必引起销售人员的重视。

提问

- A4.3.1 是否建立完善的客户关系管理系统？
- A4.3.2 是否建立售后服务快速响应机制？
- A4.3.3 是否按照销售合同规定或者双方协议约定的货款结算期限，做好应收账款的回收工作？
- A4.3.4 是否将配件销售列为营销工作的重点内容？
- A4.3.5 是否按要求做好外贸出口业务？

A4.3.1 是否建立完善的客户关系管理系统？

要求/说明

维护客户关系有利于降低销售成本、提高竞争优势，能够最大限度留住老客户、发展新客户。

考虑要点，例如：

- 客户档案/客户企业信息/相关负责人信息/客户产品信息/保密要求
- 客户关系分析/客户要求/潜在客户
- 客户沟通渠道/记录/客户拜访计划/客户异议处理

A4.3.2 是否建立售后服务快速响应机制

要求/说明

市场对质量问题的信息如何能及时反馈，同时服务人员能及时到达并解决问题，包括对存在问题产品的质量分析，并要求对分析结果能及时传递至顾客。

考虑要点，例如：

- 售后质量信息/反馈渠道通畅/快速反应
- 售后质量信息统计/顾客满意度
- 市场返回缺陷产品的处理/产品质量评判
- 重大客户投诉是否及时上报

A4.3.3 是否按照销售合同规定或者双方协议约定的货款结算期限，做好应收账款的回收工作？

要求/说明

货款回笼的效果直接影响着公司的权益，降低可能出现的坏帐风险，避免或减少公司的经济损失。

要点：

- 应收账款管理制度
- 应收账款期末余额统计

- 应收账款分析（会议、资料等）
- 规定期限外应收账款的催收/人员落实/催讨方案/奖励制度

A4.3.4 是否将配件销售列为营销工作的重点内容？

要求/说明

配件销售做活，是扩大市场影响力的重要手段。

要点：

- 配件销售政策/激励政策
- 配件销售合同/配件价格体系
- 经销商管理
- 款到发货原则

A4.3.5 是否按要求做好外贸出口业务？

要求/说明

国际贸易是与世界各国之间的商品与服务交易，是公司销售业务的重要组成部分。

要点：

- 客户资信/客户选择
- 产品开发
- 科学的订单管理
- 技术能级相符合
- 生产能力相匹配
- 盈利空间
- 物流管理
- 包装、贮存
- 安全、及时出运

要素 A5 设计/开发

提高设计开发能力，搭建产品系列平台，以高技术、高附加值的产品增强企业的核心竞争能力。同时，培养和造就一批产品设计开发的能工巧匠。

提问

- A5.1 是否按期落实新产品开发工作？
- A5.2 如何确保企业技术研发的持续发展？
- A5.3 是否制定和完善新产品开发流程？
- A5.4 现场工艺文件是否得到有效的执行？
- A5.5 是否对产品和过程设计的更改办法进行规定和执行？
- A5.6 是否制定技术文件管理办法并有效落实？
- A5.7 知识产权的管理和实施。

A5.1 是否按期落实新产品开发工作？

要求/说明

企业在市场上的竞争能力需产品开发的支撑，不断推出新产品，建立新产品开发平台，才能不断扩大市场占有率，确保企业在汽车变速器制造业的领军地位。

要点：

- 新产品开发的市场需求信息
- 新产品开发的研究报告
- 新产品开发的里程碑计划（中、长期规划）
- 新产品开发过程各阶段实施情况和成功率
- 本企业产品在市场竞争中的地位和优势所在
- 新产品开发程序的贯彻执行情况
- 新产品开发成本的控制

A5.2 如何确保企业技术研发的持续发展？

要求/说明：

紧紧围绕企业中长期发展滚动规划，根据国家对汽车产业的政策以及国际国内汽车产业的发展趋势，企业应每年按一定的销售产值百分比提取资金，作为企业本年度的技术研究、开发设备引进、新产品研发等技术研发费用，以提高企业的技术研发能力，确保企业的可持续发展。

要点：

- 企业当年的技术研发费用投入预算
- 企业实际当年的技术研发费用投入占当年销售产值百分比（科销率）
- 企业当年的实际新产品开发项目数情况和新产品产值率情况
- 企业当年开发人员占全部员工的比例情况

A5.3 是否制定和完善新产品开发流程？

要求/说明：

为贯彻企业的体系和管理标准要求，确保新产品开发的成功率，企业应及时有效制定本企业的新产品开发流程相关规定和管理制度，对新产品开发工作进行规范，并及时按照企业的发展实际情

况和顾客要求，对已制定的新产品开发流程相关规定和管理制度进行更新。

要点：

- 企业的新产品开发流程相关规定和管理制度
- 企业当年新增新产品开发流程相关规定和管理制度情况
- 企业当年更新新产品开发流程相关规定和管理制度情况
- 企业新产品项目开发流程执行情况

A5.4 现场工艺文件是否得到有效的执行？

要求/说明：

现场工艺文件是员工现场加工必须遵守的技术文件，是确保现场产品加工质量的基本保障。

考虑要点：例如

- 企业现场工艺文件管理制度的相关规定
- 现场工艺文件种类配备情况
- 现场工艺文件的有效性
- 员工对现场工艺文件的执行情况及现场工艺文件要求的记录情况
- 对现场工艺文件执行的检查报告和整改情况

A5.5 是否对产品和过程设计的更改办法进行规定和执行？

要求/说明：

根据质量体系要求，应对涉及产品和过程设计的更改办法进行规定，规范更改手续和记录，并对更改以后的效果和影响进行评估，确保产品和过程设计更改的正确性。

要点：

- 企业的产品和过程设计更改办法管理制度
- 现有的更改办法管理制度是否已严格执行？
- 现有的更改办法管理制度是否能确保更改的正确性？
- 更改的记录是否得到有效的保存？

A5.6 是否制定技术文件管理办法并有效落实？

要求/说明：

根据企业管理制度和质量体系要求，应对企业技术文件的确认、入库、发放、回收、复制、销毁等办法进行规定，确保企业技术文件始终属于受控状态，并确保技术文件的完整性和有效性。

要点：

- 企业技术文件管理相关规定和制度
- 技术文件发放记录是否齐全和正确？
- 现使用的技术文件是否齐全？
- 现使用的技术文件是否是最新状态和版本？
- 库房资料保管是否有专人负责，资料存放是否有专用存放柜，资料查阅的方便性

A5.7 知识产权的管理和实施。

要求/说明

通过技术创新形成企业自主知识产权，实施知识产权战略，加快建设和不断提高知识产权的创

造、管理、实施和保护能力，加快建设和不断完善现代知识产权制度，形成拥有自主知识产权和高附加值的产品平台，是促进企业经济发展目标实现的重要措施。

要点：

- 专利的申报和利用情况
- 员工发明创造活动的计划及实施
- 专利知识的培训及教育宣传
- 申请专利的开发率
- 专利收益的汇总资料
- 专利工作的表彰和奖励

要素 A6 费用/生产

持续开展降本增效活动，合理控制各种费用支出，建立企业合理的财务结构。实施精益生产管理方式，消除生产环节中的无效劳动，全面提高劳动生产率，准时、准点、准确满足市场和客户的需要。

A6.1 费用/成本

利用最优的财务政策，充分考虑资本成本和风险与报酬的关系，在保证企业长期稳定发展的基础上，通过筹资、投资、经营管理调整不合理的股权和资本、资产结构，使之接近并逐步达到资本成本最低、收益和风险相宜的最佳财务结构。

提问

A6.1.1 制定财务计划，建立和健全财务经济指标考核制度。

A6.1.2 严格执行经济合同管理制度。

A6.1.3 建立和完善财务预算制度。

A6.1.4 是否采取有效措施控制和降低生产成本？

A6.1.1 制定财务计划，建立和健全财务经济指标考核制度。

要求/说明

积极推进费用中心管理模式，根据企业的发展情况和上级下达的利税指标及年度经营计划，合理制订各项财务经济指标。并将各项指标分解下达。制订各类费用指标，合理分解下达。

要点：

- 费用中心实施计划和措施
- 费用中心实施情况
- 财务计划/预算计划
- 各项财务经济指标
- 费用指标分解落实
- 指标按期完成情况
- 费用使用情况/跟踪考核

A6.1.2 严格执行经济合同管理制度。

要求/说明

根据国家颁布的《合同法》制定经济合同管理制度。做好产品合同台帐及产品去向综合台帐。定期对签订的经济合同进行检查。

要点：

- 根据国家颁布的《合同法》制定的经济合同管理制度
- 产品合同台帐及产品去向综合台帐
- 签订的经济合同的合法性
- 采购、销售人员对《合同法》和经济合同管理制度的了解
- 公司利益的保障手段和措施
- 经济合同的管理和检查记录

A6.1.3 建立和完善财务预算制度。

要求/说明

根据企业生产经营过程中所确定的经营目标，在对生产经营、项目投资过程中资金的需求、成本费用进行分解、落实的基础上，通过预算的执行、反馈、考核来达到对企业生产经营中费用成本的控制。

要点:

- 本单位的财务预算控制制度
- 本单位的年度财务预算计划
- 财务预算执行情况
- 财务预算执行的分析报告

A6.1.4 是否采取有效措施控制和降低生产成本?

要求/说明

实施成本领先战略，就是使企业通过加强成本控制，在研究、开发、生产、销售、服务和广告等领域里把成本降到最低限度，成为行业中的成本领先者。其核心内容是通过降低产品成本来取得竞争优势，即要使企业的全部成本低于竞争对手的成本。只要成本低，企业尽管面临着强大的竞争力量，仍可以在本行业中获得高于平均水平的收益。因此，低成本战略对于提高企业的竞争地位具有重要的作用。

要点:

- 目标成本的分解和下达
- 目标成本在同行业水平的分析
- 成本构成的分析研究
- 控制成本的措施和方案
- 新技术、新工艺、新材料、新方法的应用
- 控制和降低成本的实施情况和效果

A6.2 生产/设备

通过不断开展精益生产活动，使每个员工能明确、迅速地识别生产过程中产生的产品缺陷，并能主动提出建设性的改进措施。在生产过程中对加工手段进行监控，使产品质量所标定的要求都能得到满足。

引用文献：上海汽车工业（集团）总公司《精益管理评价体系标准》

提问

- A6.2.1 生产现场的物流状态是否符合规定要求?
- A6.2.2 工艺装备是否满足生产需要的规定?
- A6.2.3 加工设备是否满足生产的需求?
- A6.2.4 仓库管理是否达到管理要求?
- A6.2.5 零件的防护和运输是否达到规定要求?

A6.2.1 生产现场的物流状态是否符合规定要求?

要求/说明

要做到科学合理的物流、清晰的产品状态标识，缺陷产品的隔离、整洁有序的生产环境，同时要防止产品的污染和缺陷的产生。

要点：

- 物流的流程
- 产品标识/检验报告
- 产品特征数据的可追溯性
- 产品状态的隔离（加工状态/缺陷状态）
- 产品零件的污染/磕毛碰伤/锈蚀/氧化
- 生产区域的划分及定置
- 生产环境的整洁
- 工具/工装/检具的摆放和领用
- 工位器具的整洁

A6.2.2 工艺装备是否满足生产需要的规定？

要求/说明

良好、完整的工艺装备是保证产品达到加工要求的必要手段，任何工艺装备的缺陷都会对产品的质量带来不良的影响。

要点：

- 工艺装备的配备（合理/齐全）
- 工艺装备的可靠性/准用证/有效期
- 强制换刀的执行情况
- 检具的标定/调整
- 检具的规定摆放

A6.2.3 加工设备是否满足生产的需求？

要求/说明

设备的性能和状态将直接影响到产品的质量。遵守设备操作规程，使设备始终处于良好的工作状态是责任人员和操作人员的职责。

要点：

- 设备的保养
- 设备点检卡
- 遵守设备操作规程
- 设备的安全性/可靠性
- 设备缺陷对环境的污染
- TPM 工作/作业指导书
- 设备精度/符合工艺性/满足产品加工要求的情况

A6.2.4 仓库管理是否达到管理要求？

要求/说明

按规定要求做好仓库管理工作，保持仓库环境的整洁，保证物品的有效，做到帐、卡、物三一

致。

要点：

- 物品的管理（锈蚀/变质/霉烂/损坏）
- 物品发放的先进先出原则
- 仓库物资帐、卡、物三一致
- 仓库环境整洁/安全
- 区域划分清晰

A6.2.5 零件的防护和运输是否达到规定要求？

要求/说明

加工和运输过程中的零件防护是很重要的，也是容易产生缺陷的过程之一。实施有效的防护，能尽可能地减少损失。

要点：

- 消除混料、混批现象
- 运输、传递过程的无损运输
- 零件贮存过程中的保洁贮存
- 零件移动的数量准确
- 避免运输中的错装现象
- 移动中工位器具的保洁

要素 A7 人力资源

提高员工的业务素质和技能水平，造就一支具有奉献精神和良好素质的员工队伍，使员工具备参与企业经济活动的能力，并使员工充分认识到自己所承担的各种责任。

提问

- A7.1 人力资源的结构是否满足企业战略发展的需要？
- A7.2 是否根据人员及职能的需求制定和采取不同的培训计划？
- A7.3 是否具有调动员工积极性和提高员工技能的措施？
- A7.4 员工是否具有从事其岗位工作的资格？
- A7.5 是否按要求做好劳动合同管理工作？
- A7.6 是否按要求做好干部管理工作？

A7.1 人力资源的结构是否满足企业战略发展的需要？

要求/说明

根据企业的发展需要，充分利用现代科学技术和方法建立人才信息资源库，使人才结构逐步趋于合理和完善，为企业提供合适的人员。

要点：

- 人才信息库的完整性
- 人才结构的分析及分析研究报告
- 人才结构的规划
- 人才配备的情况说明
- 各单位对人才结构和人力配备的评价
- 人力资源指标的达标情况
- 人才使用的阶段性评估
- 评估后的改进措施等

A7.2 是否根据人员及职能的需求制定和采取不同的培训计划？

要求/说明

应针对企业各层次、各部门的人员进行培训，以提高人员的素质。并对调动员工积极性的不同的培训计划进行策划和实施。

要点：

- 员工的需求分析
- 年度培训计划
- 质量体系/环境体系/安全知识等针对性培训计划
- 阶段性培训计划
- 培训计划实施情况的检查（情况汇总及书面记录等）
- 培训效果的评估（包括阶段性评估）
- 针对性培训特点的总结等

A7.3 是否具有调动员工积极性和提高员工技能的措施？

要求/说明

充分调动员工积极性和不断提高员工技能是企业实施经营活动的保证，需要员工在本职工作中最大限度地发挥潜能。

要点：

- 培训方法
- 改进的建议
- 各种人员的适应性合理流动
- 各种交流活动
- 培训中优秀员工的表彰
- 培训教育方法和模式的研讨会等

A7.4 员工是否具有从事其岗位工作的资格？

要求/说明

员工具有从事其岗位工作的资格，是衡量员工在此岗位上从事工作的能力，遵守岗位规范，执行岗位标准，确保工作任务能够圆满完成。

要点：

- 上岗证/操作证/资格证
- 审核员资质证
- 特殊工作的相关证书
- 人员岗位的调整/流动/适应性评估
- 招聘方案/薪酬设计/绩效考核等情况

A7.5 是否按要求做好劳动合同管理工作？

要求/说明

现代企业的管理最终体现在对人的管理上。只有建立科学的员工管理制度，才能保证各个单位的员工各就各位，各守其职，从而实现企业的高速运转。

要点：

- 签订的劳动合同与国家政策法规的符合性
- 员工管理制度的执行情况
- 各单位的定编定员（人力资源的配备）
- 人力资源配备的结构合理性（定期分析报告）
- 各单位人力资源配备的抱怨
- 员工辞职/辞退情况/原因分析
- 劳动争议处理

A7.6 是否按要求做好干部管理工作？

要求/说明

培养一支强有力的干部队伍，是保证企业持续发展的根本。干部队伍的素质直接影响企业经营活动的质量。干部如何恪尽职守、开拓创新，提高管理水平和服务质量、提高工作责任心，是一个干部综合素质的体现。

要点：

- 任职条件/要求
- 任职人员的适应性/工作能力评估
- 任职人员的流动要求/流动情况
- 一般管理人员的管理和考核
- 中高级管理人员的管理和考核
- 中高级管理人员的请假审批
- 后备干部的培养和配备
- 现职干部的继续教育
- 员工对干部的评价和反映

要素 A8 党建/政治思想工作

提升企业思想政治工作的作用力

随着市场经济进程的进一步加快，我国社会经济成份、组织形式、就业方式、利益关系和分配方式的日益多样化将进一步显现，企业的生存环境已经发生新的变化，干部职工的思想矛盾会更加突出，企业的思想政治工作必须正确分析和认识变化与矛盾，努力构建企业思想政治工作的应对体系，消除趋利，营造企业生存发展良好环境。

提问

- A8.1 如何提升企业思想政治工作的作用力？
- A8.2 是否认真做好人民来信/来访的接待、处理工作？
- A8.3 如何配合行政做好企业文化建设策划工作？
- A8.4 如何开展和完善企业文明窗口建设工作？
- A8.5 如何发挥党支部战斗堡垒作用？

A8.1 如何提升企业思想政治工作的作用力？

要求/说明

市场经济的逐步完善促使我国社会经济群体多样化进一步显现，企业的生存环境正在发生着巨大的变化，干部职工的思想矛盾将会更加突出。企业的思想政治工作必须正确分析和认识变化与矛盾，努力构建企业思想政治工作的应对体系，要研究提升企业思想政治工作作用力的方法和措施，消除趋利，营造企业生存发展良好环境。

需考虑要点

例如：

- 党支部定期自查记录/整改/效果
- 主管部门对各党支部工作的检查/整改/效果
- 思想政治工作研究分会工作计划/研究课题/成果论文/评比总结表彰
- 思想动态调研分析汇总资料

A8.2 是否认真做好人民来信/来访的接待、处理工作？

要求/说明

职工群众来信来访，反映了职工群众看到的问题，企业职能部门应通过对来信来访的调查处理，堵塞企业生产经营管理过程中的漏洞，进一步加强和完善企业管理的规章制度，按照规定处罚制裁违纪违规的责任人员，警戒教育其他人员，通过查处个案达到一般预防的效果。

企业负责接待、处理来信来访的职能部门人员，必须了解有关政策，掌握相关的法律法规和上级有关规定，以对职工群众和企业高度负责的精神，做好对来信来访的初查、处理和回复。

需考虑要点

例如：

- 按规定填写信访处理单
- 来访谈话记录
- 拟办意见/领导批示
- 落实具体承办人员
- 调查核实/提出处理意见

- 信访回复/材料汇总整理/书面结论/留存备案

A8.3 如何配合行政做好企业文化建设策划工作？

要求/说明

企业文化建设是企业凝聚综合力量，推进一体化精益管理；提高经济效益，展示整体形象；诚信服务社会，赢得用户满意的重要工程。为此，党务工作部门配合行政做好企业文化建设的策划和宣传工作，以配合/策划、指导/推进、检查/考评等关键点，不断推进企业文化建设。同时，各单位应将这项工作落实到相应的工会和团组织。

需考虑要点

例如：

- 体现现代企业精神的企业文化理念系统框架及其文字内容
- 宣传工作/信息收集
- 策划和布置现场环境
- 本单位员工对开展企业文化系列活动的评价
- 专题活动/会议记录及其有关的推进落实措施
- “缺陷”的分析及其整改措施等资料
- 整改情况及其主管部门的认可意见

A8.4 如何开展和完善企业文明窗口建设工作？

要求/说明

企业文明窗口建设是企业精神文明建设的重要任务之一，必须纳入党的工作管理范围。做好这项工作应通过规划/督促/检查/考评等关键点。按照企业精神文明建设规划总体要求，培育创新精神，维护企业形象。

需考虑要点

例如：

- 窗口建设目标/实施计划
- 窗口服务（工作）宗旨和服务（工作）任务
- 企业行为规范和岗位工作规范要求的制定
- 窗口对员工宣传教育的方式/培训/学习/措施确定
- 窗口对员工的政治素养、文化结构、技术等级、专业特长等诸多要素的分析和记录台帐
- 用户（顾客）和员工对文明窗口满意评价情况汇总
- 文明窗口自查情况记录/管理台帐/自查记录/满意评价资料/培训学习/中途管理/整改效果/信息反馈
- 文明窗口的窗口标识/环境整治/定置管理/劳动（工作）纪律执行情况

A8.5 如何发挥党支部战斗堡垒作用？

要求/说明

党支部是党在企业的战斗堡垒，是各项政策能否落实到位的关键。为此，应通过定期检查、合理考核、按时评比，加强对支部工作的指导与督促，不断提高党支部书记的素质和能力。

需考虑要点

例如:

- 党支部工作计划和目标分解
- 信息反馈/每月上报信息数量
- 党支部工作自评
- 党支部台帐、党小组台帐、党员手册、精神文明建设台帐、团支部台帐、党政联席会议记录等相关资料
- 达标、等级支部考核/评审/表彰工作

要素 A9 企业文化/创新活动

企业文化是企业经营和管理理念的综合反映，其核心是企业价值观。同时也应包含 VI（视觉识别）、MI（观念识别）、BI（行为识别）等。企业文化的建设需要员工的积极参与和全程参与才能使员工全面准确地理解企业文化的价值观。企业的创新活动是通过改变要素的现有组合来达到改善或提高企业的综合竞争能力。

提问

- A9.1 是否形成企业的核心价值观，并在员工中广为传播？
- A9.2 是否建立模范员工的选拔和激励机制？
- A9.3 是否采取有效措施提高员工忠诚度？
- A9.4 是否有效地开展创新活动？
- A9.5 班组建设活动是否有效地开展？
- A9.6 完善职工代表大会制度。

A9.1 是否形成企业的核心价值观，并在员工中广为传播？

要求/说明

通过企业核心价值观的传播，加强员工凝聚力，教育员工在企业发展中充分展示自己的能力和才干，使个人和企业得到同步发展。

要点：

- 企业文化的诠释
- 企业价值观的形成和传播
- 企业形象设计
- 员工对企业价值观的了解

A9.2 是否建立模范员工的选拔和激励机制？

要求/说明

选拔模范员工和树立先进标兵形象，通过表彰和宣传，鼓励员工向榜样学习，共同为企业多作贡献。

要点：

- 奖励和激励方法
- 模范员工选拔和宣传

A9.3 是否采取有效措施提高员工忠诚度？

要求/说明

忠诚作为企业与员工之间的相互作用，对企业的持续发展将起到至关重要的作用，企业应充分考虑和满足员工的需求，才能使员工自觉地忠诚于企业，奉献于企业。

要点：

- 员工满意度
- 职业生涯设计
- 提供进修提高的机会
- 人员的合理流动

A9.4 是否有效地开展创新活动?

要求/说明

通过开展各种创新活动,减少不必要的损失,提高资源的利用,并在创新活动中形成一批创新活动能手。

要点:

- 合理化建议/IE工程/技术创新/管理创新
- 各种减少不创造价值的活动
- 管理模式和方法的改进
- 节约资源的改进建议
- 质量/价格/服务/保证信誉的改进等
- 改进实施效果的评估(书面证明)
- 创新活动的交流和推广

A9.5 班组建设活动是否有效地开展?

要求/说明

班组是企业的基层组织细胞,是企业各种活动的基本点。有效地开展班组建设活动,夯实企业的基础管理,对提高整体素质和管理水平有着不可估量的作用。

要点:

- 参与五大中心建设活动(降本增效/提高劳产率/用户满意工程/人人成为经营者活动等)
- 班组建设内涵(学习型/专家型/智能型/特色班组等)
- 班组建设的进取性目标(厂级/公司级/集团级/市级/国家级等)
- 班组合帐(电子版)
- 目视栏管理(素质/质量/论坛/活动园地/合理化建议等)
- 人员状况的分析
- 班组创新活动项目(数量/层次/效果)

A9.6 完善职工代表大会制度。

要求/说明

职工代表大会是职工当家作主的表现,是党坚持全心全意依靠工人阶级的方针体现。关键要在政治上保证,制度上落实,素质上提高,权益上维护四个方面做好各项工作。

工会要在党委领导下,树立与时俱进、开拓创新的良好精神状态,要发挥广大员工主观能动性,充分发挥员工民主管理和民主监督作用,提高广大员工的主人翁责任感。

要点:

- 履行职工代表大会的各项职权
- 职代会报告
- 职代会议案落实情况
- 职代会议案实施效果

要素 A10 服务

职能部门要充分考虑生产过程中的要求，培养一支令人满意的、高素质的服务队伍，保证服务能完整、明确地到达需求地点。

提问

- A10.1 职能部门是否按规定做好为生产现场的服务工作？
- A10.2 是否分析生产现场过程中出现的问题，并有效地落实纠正？
- A10.3 是否保证对服务工作定期进行评定，并保证改正计划的落实？
- A10.4 是否按规定落实条线考核工作？
- A10.5 是否建立应急计划并有效保障经营活动能正常进行？

A10.1 职能部门是否按规定做好为生产现场的服务工作？

要求/说明

实施“三为一重”，职能部门为生产第一线做好服务工作，是确保企业经营指标完成的重要措施，快速、敏捷的反应，在最短时间内解决问题是职能部门应尽的职责。

要点：

- 职能部门为生产现场服务的响应措施
- 生产现场发生问题，20分钟到现场的实施情况
- 责任人员到现场解决问题的态度及措施
- 处理问题的结果/措施的执行情况
- 服务回访的记录/用户的评价

A10.2 是否分析生产现场过程中出现的问题，并有效地落实纠正？

要求/说明

通过为生产现场的服务，分析出现问题的原因，有效地给予纠正，防止问题的重复产生。

要点：

- 解决问题的方案/措施
- 解决问题的效果及用户评价记录
- 暂时无法解决问题的答复和解释
- 是否属于较短时间内重复发生的问题

A10.3 是否保证对服务工作定期进行评定，并保证改正计划的落实？

要求/说明

对服务工作定期进行评定，建立长效机制，保证服务工作的完整性。

要点：

- 对本部门服务工作的评价记录
- 用户意见的汇总分析
- 处理问题的分析报告
- 服务工作的计划及实施情况汇总
- 阶段性工作的评定资料
- 服务工作的持续改进（计划、方案、项目等）

A10.4 是否按规定落实条线考核工作？

要求/说明

通过考核工作的实施，促进相关部门的工作，及时沟通、互相支持，使企业的管理工作不断得到深化和提高

要点：

- 按要求做好条线考核工作
- 考核部门反馈条线考核整改内容
- 向考核部门反馈整改措施及整改结果
- 考核部门对整改结果的跟踪评价

A10.5 是否建立应急计划并有效保障经营活动能正常进行？

要求/说明

应急计划和方案是确保企业在紧急情况下通过有效的手段满足顾客的需求，维护企业的良好形象。

要点：

- 应急状态的分析、分类（生产/质量/设备/人员/原材料/环境/法律法规的变更等）
- 应急计划和方案
- 应急计划和方案的实施情况及效果分析
- 顾客对实施效果的表述
- 应急计划和方案的修正
- 与政府部门及顾客的沟通记录

B 部分 质量

要素 B1 产品诞生

B1.1 产品开发（设计）

B1.1.1 产品开发的策划

在报价阶段，就必须根据顾客要求、有关的法律和企业内部的基本数据制定新产品策划规定。在定点后将其具体化，并纳入产品开发计划。在产品开发计划中，必须阐明所有要求的任务，可达到的目标和时间表。对产品要求通常应高于顾客要求，必须由供应商仔细地分析并转化为详细的技术要求，对所有的要求不断地研究，可能会在策划过程中进行更改。

提问

- B1.1.1.1 是否已具有顾客对产品的要求？
- B1.1.1.2 是否具有产品开发计划，并且遵守了给定的目标？
- B1.1.1.3 是否策划了实现产品开发的资源？
- B1.1.1.4 是否了解并考虑了对产品的要求？
- B1.1.1.5 是否调查了以现有要求为依据的开发可行性？
- B1.1.1.6 是否已策划 / 已具备了项目开展所需的人员和技术？
- B1.1.1.7 是否分供方也进行了相应的策划活动并能为此提供证据？

B1.1.1.1 是否已具有顾客对产品的要求？

要求 / 说明

必须了解顾客对开发的产品的所有要求，并落实到开发中。

需考虑要点，例如：

- 图纸、标准、规范、设计任务书
- 物流运输方案
- 技术供货条件（TL）、检验规范
- 质量协议、目标协议
- 重要产品 / 过程特性
- 订货文件（包括零件清单和进度表）
- 法律 / 法规（例如：“汽车工业需申报的材料清单——零部件和材料的内部成分，见 1.1.4, 1.1.5, 1.1.7, 1.2.6）
- 用后处置计划、环保要求
- 重要信息传至供应商
- VDA 6.1 和 / 或 ISO / TS16949 认证必须包含设计要素。

B1.1.1.2 是否具有产品开发计划，并且遵守了给定的目标？

要求 / 说明

产品开发计划是项目计划的组成部分，并与过程开发计划相互关联。必须明确规定至批量投产前的所有活动，包括与分供方有关的活动。根据要求制定目标，并在规定的项目阶段遵守完成。

需考虑要点，例如：

- 顾客要求（其中包括 Formel 新零件质量开发计划）
- 成本

- 进度表： 策划认可 / 采购认可、停止更改、 样件（样车） / 试生产、开始批量生产
- 能力研究
- 目标确定与监控
- 定期向企业管理层汇报
- 同步工程小组（SET）
- 必要时考虑分供方的开发计划

B1.1.1.3 是否策划了实现产品开发的资源？

要求 / 说明

应在报价阶段就已经调查并考虑了所需的资源。在定点后，这些数据必须精确化。在要求变更的情况下，必要时重新进行能力研究。必须策划并配备必要的资源。

需考虑要点，例如：

- 顾客要求
- 合格的人员（包括外语知识）
- 缺勤时间
- 单件全过程生产时间
- 房屋、场地（用于试制及开发样件的制造）
- 工装、模具 / 设施
- 试验 / 检验 / 实验设施
- CAD、CAM、CAE

B1.1.1.4 是否了解并考虑了对产品的要求？

要求 / 说明

应通过跨部门合作 / 行业水准比较（Benchmarking）来了解产品的要求，可应用如：QFD（质量功能展开）、DOE（实验设计）等方法。必须同时考虑以往的经验与对未来的期望。对产品的要求必须与市场要求和顾客期望相适应，产品必须具有竞争力。

需考虑要点，例如：

- 顾客要求
- 企业目标
- 同步工程（SE）
- 坚固的设计 / 可靠的过程
- 定期的顾客 / 供方会谈
- 重要特性、法规要求（例如：需申报的材料，见 1.1.1, 1.1.5, 1.1.7, 1.2.6）
- 功能尺寸
- 安装尺寸
- 材料

B1.1.1.5 是否调查了以现有要求为依据的开发可行性？

要求 / 说明

应通过跨部门的合作来检查已知要求的可行性，顾客要求在此具有重要意义。

需考虑要点，例如：

- 设计
- 质量
- 过程设施、能力
- 特殊特性
- 企业目标
- 规定、标准、法律
- 环保（例如：“汽车工业需申报的材料清单--零部件和材料的内部成分，IMDS，见 1.1.1, 1.1.4, 1.1.7, 1.2.6）
- 期限 / 时间规定（考虑到顾客 / 分供方的时间表）

B1.1.1.6 是否已策划 / 已具备了项目开展所需的人员和技术？

要求 / 说明

应在项目开始前了解对人员素质与资源的要求，并在项目计划中说明。

需考虑要点，例如：

- 项目经理、项目策划小组 / 职责（包括分供方）
- 合格的人员（包括外语知识）
- 信息交流可能性（数据远程传送）
- 策划期间与顾客间的信息交流（定期会面、会议）
- 工装、模具 / 设施
- 试验 / 检验 / 实验设施
- CAD、CAM、CAE

B1.1.1.7 是否分供方也进行了相应的策划活动并能为此提供证据？

要求 / 说明

项目管理也包括外购件和外协。为此，供应商及其分供方的活动应相互协调一致。供应商项目管理必须考虑到供方的任务。必须明确规定各自的责任。在项目开始前，供应商应已对分供方的项目开发的能力进行了评价。项目开始时，供应商应确信，分供方的策划活动已得以全面进行。项目进行期间要定期检查策划的实际实施情况。

需考虑要点，例如：

- 审核报告
- 访问记录
- 分供方的证明文件、认可证明、项目报告
- 重要特性，法律要求（例如：需申报的材料，见 1.1.1, 1.1.4, 1.1.5, 1.2.6）
- 协商会谈、专题工作小组、同步工程小组（SET）的记录
- 供应商在对供方处进行的项目节点检查及其检查报告

B1.1.2 产品开发的落实

在产品开发的落实阶段，必须实施产品策划时确定的所有任务，必须识别和考虑到可能出现的

更改。项目负责人/项目主管承担着一项重要任务，即尽早把所有接口部门 与所有任务有机地联系起来；应必须尽快向管理者汇报所出现的问题，必要时也要向 顾客汇报。与分供方之间的紧密合作和协调也是必不可少的。与分供方之间的联系可以以“同步工程小组”的方式进行。落实过程中，按规定的的时间间隔进行评审。若未达到目标，则应制定纠正措施，付之 实施并监控其有效性。

提问

- B1.1.2.1 是否制定了设计 FMEA 并且确定了改进措施？
- B1.1.2.2 设计 FMEA 是否在项目进展中不断更新？是否落实了已确定的措施？
- B1.1.2.3 是否制订了控制计划？
- B1.1.2.4 是否已获得各阶段所要求的认可 / 合格证明？
- B1.1.2.5 是否已具备所要求的开发能力和资源？
- B1.1.2.6 是否对分供方的相应活动进行了检查并且能对此提供证据？

B1.1.2.1 是否制定了设计 FMEA 并且确定了改进措施？

要求 / 说明

应通过跨部门合作以及与顾客和分供方的合作，明确产品风险，并用适宜的措施不断地降低产品风险。对于复杂零部件或一个完整的功能模块，应运用系统 FMEA（参见 VDA 第 4 卷，第 1 部分和第 2 部分）。要应用其他类似的分析技术，可与顾客协商。

需考虑要点，例如：（也需考虑分供方所涉及的范围）

- 顾客要求 / 设计任务书
- 功能、安全性、可靠性、易于维修、重要的特性
- 环保要求
- 各有关部门的参与
- 试验结果
- 通过过程 FMEA 确定的产品特定的措施

B1.1.2.2 设计 FMEA 是否在项目进展中不断更新？是否落实了已确定的措施？

要求 / 说明

应由项目负责人对产品和过程的更改进行评价。与 FMEA 小组商讨后，必要时应进行重新分析。措施落实后，应及时更新（Design-Review，设计评审）。

需考虑要点，例如：（也需考虑分供方所涉及范围）

- 顾客要求
- 重要参数 / 重要特性、法规要求
- 功能、装配尺寸
- 材料
- 环保要求
- 运输（内部 / 外部）
- 通过过程 FMEA 确定的产品特定的措施

B1.1.2.3 是否制订了控制计划？

要求/说明

控制计划应包括总成、分总成、零件、材料及其样件阶段和试生产阶段的生产过程。控制计划是一个动态文件，必须为新产品制订控制计划并在对产品作更改时进行补充更新。一般说来，在下列阶段应制订控制计划：

— 样件（样车）阶段

描述样件（样车）制造期间应进行的尺寸、材料和性能检验（若顾客有此要求）。

— 试生产阶段 / 过程开发的接口

描述样件（样车）制造后批量生产前应进行的尺寸、材料和性能检验。

控制计划必须说明以下内容：

- 确定、标识出关键特性
- 制订检验流程计划
- 配置设备和装置
- 及时地预先配备测量技术
- 在产品落实过程中的不同阶段进行有针对性的检验
- 明确验收标准
- 外购件的认可活动

B1.1.2.4 是否已获得各阶段所要求的认可/合格证明？

要求 / 说明

对每个零件、总成和外购件都必须进行认可/合格验证。

需考虑的要点，例如：

- 产品试验（例如：装车实验、功能实验、寿命实验、环境模拟实验）
- 样件状态
- 小批量试生产样件
- 试制时的制造设备和检验装置 / 检验工具
- 分供方提供的总成的认可状态 / 试验状态

B1.1.2.5 是否已具备所要求的开发能力和资源？

要求 / 说明

应在报价核算和初始的策划方案中反映必需的能力和资源。这些能力和资源必须已经具备，或者已按确定的日期进度安排并准备就绪。其所需要的资源必须已按项目调整准备好。

需考虑的要点，例如：

- 顾客要求
- 合格的人员（包括外语知识）
- 缺勤时间
- 单件全过程生产时间
- 房屋、场地
- 试制
- 样件（样车）制造
- 工装、模具 / 设备
- 试验 / 检验 / 实验设备

- 对外委的策划（期限 / 范围）

B1.1.2.6 是否对分供方的相应活动进行了检查并且能对此提供证据？

供应商应定期审核验证分供方项目落实的进展情况。在适当的项目节点，采用合适的检查表来确保能跟踪供方的项目管理，以便能尽早发现偏差和采取适宜的针对性措施。

需考虑的要点，例如：

- 审核报告
- 访问记录
- 分供方的证明文件、认可证明、项目报告
- 重要特性，法律要求（例如：需申报的材料，见 1.1.1, 1.1.4, 1.1.5, 1.1.7）
- 协商会谈、专题工作小组、同步工程小组（SET）的记录
- 供应商在供方处进行的项目节点检查及其检查报告

B1.2 产品开发的策划

B1.2.1 过程开发策划

在报价阶段就必须根据顾客要求对产品的制造进行初始的策划。在签订合同后将其细化，并纳入过程开发计划中。应考虑现有的技术和人员方面的能力和资源，预先做好扩展能力的计划安排。将各项任务、目标及进度表细化时，要通过跨部门合作把各接口部门联接起来，必须明确规定各项任务及职责。在过程策划和落实时，应根据顾客要求的变化或法规的变更而进行调整，必要时，应重新策划。

提问：

- B1.2.1.1 是否已具有了对产品的要求？
- B1.2.1.2 是否已制定了过程开发计划，并遵守了给定的目标？
- B1.2.1.3 是否已策划了批量生产所需的能力和资源？
- B1.2.1.4 是否已了解并考虑了对过程的要求？
- B1.2.1.5 是否已策划/ 已具备了项目开展所需的人员和技术？
- B1.2.1.6 是否已制定了过程 FMEA 并且确定了改进措施？
- B1.2.1.7 是否分供方也进行了相应的策划活动并能为此提供证据？

B1.2.1.1 是否已具有了对产品的要求？

要求 / 说明

必须了解对所生产产品的所有要求，并体现在策划工作中。

需考虑的要点，例如：

- 顾客要求
- 法规、标准、规定
- 物流运输方案
- 技术供货条件
- 质量协议 / 目标协议
- 重要特性

- 材料
- 回收处理、环境保护
- 必须将有关的要求传达到分供方

B1.2.1.2 是否已制定了过程开发计划，并遵守了给定的目标？

要求 / 说明

过程开发计划是项目计划的一部分，并与产品开发计划相互关联。要明确规定直至批量投产前的所有活动。根据要求制定目标，并在规定的项目阶段遵守完成。

需考虑的要点，例如：

- 顾客要求
- 成本
- 进度表：规划认可/采购 认可、样件（样车）/试生产、开始批量生产。
- 能力研究
- 生产/ 检验设备、软件、包装的准备
- 对更改的保证方案（开始批量生产时间问题等）
- 物流/供货方案
- 目标确定与监控
- 定期向企业层汇报
- 必要时考虑分供方的开发计划

B1.2.1.3 是否已策划了批量生产所需的能力和资源？

要求/说明

应在报价阶段就已经调查并考虑所需的能力。在正式委托后，这些数据应精确化。在要求变更时，必要时，应重新进行能力研究。应策划并配齐必备的资源。

需考虑的要点，例如：

- 顾客要求
- 可采用的原材料/外购件
- 合格的人员（包括外语知识）
- 缺勤时间/停机时间
- 单件全过程生产时间/单台设备（装置）产量
- 房屋、场地
- 设备、工装、模具、生产/检验设备、辅助工具、实验室设备
- 运输工具、周转箱、仓库
- CAM、CAQ

B1.2.1.4 是否已了解并考虑了对过程的要求？

要求 / 说明

应通过跨部门合作来了解对生产过程的要求，可应用例如 QFD（质量功能展开）、DOE（实验设计）等方法。必须同时考虑以往的经验与对未来的期望。

需考虑的要点，例如：

- 顾客要求
- 法规要求
- 能力证明
- 设备、工具及检具的适用性
- 生产工位和检验工位布置
- 搬运、包装、标识、贮存

B1.2.1.5 是否已策划 / 已具备了项目开展所需的人员和技术？

要求 / 说明

应在项目开始前调查对人员素质与必备资源的要求，并在项目计划中予以规定。

需考虑的要点，例如：

- 项目主管、项目策划小组 / 职责
- 合格的人员（包括外语知识）
- 设备、工装、模具、生产 / 检验工具、辅助工具、实验室设备
- 信息交流的可能性（如数据远程传送）
- 策划期间与顾客的信息交流（定期会面、会议）
- CAM、CAQ

B1.2.1.6 是否已制定了过程 FMEA 并且确定了改进措施？

要求/说明

应通过跨部门合作以及与顾客和分供方的合作明确产品风险，并采用适宜的措施不断地降低产品风险。

对于复杂零部件或一个完整的功能模块，应运用系统-FMEA（参见 VDA 第 4 卷，第 1 部分和第 2 部分）。

需考虑的要点，例如：

- 各生产工序，也包括分供方的
- 顾客要求、功能
- 重要参数 / 重要特性
- 可追溯性、环保要求
- 运输（内部 / 外部）
- 各有关部门的参与
- 由设计 FMEA 得出的针对生产过程特定的措施

B1.2.1.7 是否分供方也进行了相应的策划活动并能为此提供证据？

项目管理也应包括外购件和外委。为此，供应商及其分供方的活动应相互协调一致。供应商项目管理必须考虑到分供方的任务。应明确规定各自职责。在项目开始时，供应商必须已对分供方的项目开展能力进行了评价。项目开始时，供应商应验证，分供方的策划活动已全面实施。项目进行期间应定期检查策划的更新情况。

需考虑的要点，例如：

- 审核报告

- 访问记录
- 供方的证明文件、认可证明、项目报告
- 协商会谈、专题工作小组、同步工程小组（SET）的纪录
- 供应商在对供方处进行的项目节点检查及其检查报告

B1.2.2 过程开发落实

在过程开发的落实阶段，必须实施过程策划时明确的所有任务，必须识别和考虑到可能出现的更改。为了进行项目管理或项目跟踪，项目负责人必须及早地把各工作接口与各项任务结合起来。应尽快向管理者汇报所出现的问题，必要时还要向顾客汇报。在落实阶段中，应按规定的时间间隔进行评审。若未达到目标值，则应制定纠正措施，付之实施并监控其有效性。

提问：

- B1.2.2.1 当在项目过程发生更改时，是否及时更新了过程 FMFA？已制定的措施是否已落实？
- B1.2.2.2 是否制订了控制计划？
- B1.2.2.3 是否已获得各阶段所要求的认可 / 合格证明？
- B1.2.2.4 是否为取得批量生产认可而进行了在批量生产条件下的试生产？
- B1.2.2.5 生产文件和检验文件是否已制定完成，并齐全？
- B1.2.2.6 是否已具备所要求的能力和资源？
- B1.2.2.7 是否对供方的相应活动进行了检查并且能对此提供证据？

B1.2.2.1 当在项目过程发生更改时，是否及时更新了过程 FMFA？已制定的措施是否已落实？

要求 / 说明

项目负责人应对产品和过程的更改进行评价。与 FMEA 小组商讨后，必要时应进行重新分析。应及时更新措施的实施。

需考虑的要点，例如：

- 顾客要求
- 各生产工序，也包括分供方的
- 重要参数 / 重要特性、法律要求
- 装车尺寸
- 材料
- 可追溯性、环保要求
- 运输（内部 / 外部）
- 由设计 FMEA 得出的针对生产过程特定的措施。

B1.2.2.2 是否制订了控制计划？

要求/说明

控制计划必须包括属于该产品的总成、分总成、零件、材料及生产过程。控制计划是一个动态文件，应为新产品制订控制计划并在对过程/产品作更改时对其加以补充更新。一般说来，在下列阶段制订控制计划：

- 试生产阶段（产品开发的接口）

描述批量生产前必须进行的尺寸、材料和性能检验。

- 批量生产阶段的准备

一套包括在批量生产阶段应进行监控的的产品和过程特性、过程控制措施、检验与测量系统的文件资料。

控制计划必须说明以下内容：

- 确定、标识出重要特性
- 制订检验流程计划（也包括与供方的接口）
- 配置设备和设施
- 及时地预先配备测量技术
- 在产品生产适当工序进行有目的的检验
- 明确验收标准

B1.2.2.3 是否已获得各阶段所要求的认可/合格证明？

要求 / 说明

所有零件、组件、外购件、生产设备和检验设备应有认可/合格证明。

需考虑的要点，例如：

- 产品试验（例如：装车实验、功能实验、寿命实验、环境模拟实验）
- 试生产样件和“零”批量样件
- 首批样件
- 重要产品特性 / 过程特性的能力证明
- 物流运输方案（例如：通过试发货运输了解包装的适用性，以及各种专用包装的选择）
- 工装、模具、机器、设备、检具
- 所涉及到的外购件 / 分供方的有关证明

B1.2.2.4 是否为取得批量生产认可而进行了在批量生产条件下的试生产？

要求/说明

应进行试生产，以便及时对所有的生产要素和影响进行评估，并在必要时加以纠正。应当避免在批量生产中出现生产瓶颈和发生质量损失。

需考虑的要点，例如：

- 顾客要求
- 确定最小生产数量
- 过程能力研究、检具能力研究
- 生产设备和工装的批量生产成熟性（测量记录）
- 首批样品检验
- 搬运、包装、标识、贮存
- 人员素质（包括外语能力）
- 作业指导书、检验指导书
- 生产工位布置 / 检验工位布置
- 对供方试生产的验收

B1.2.2.5 生产文件和检验文件是否已制定完成，并齐全？

要求 / 说明

过程参数/检验特性原则上都要注明公差，生产文件和检验文件应放在生产工位/检验工位上。如有偏差应记录所采取的措施。

相关说明有，例如：

- 过程参数（例如：压力、温度、时间、速度）
- 机器 / 工装、模具 / 辅助工具的数据
- 检验规范（重要特性；检验、测量和试验设备、方法；检验和测量频次）
- 过程控制图的控制限
- 机器能力证明和过程能力证明
- 操作指导书
- 作业指导书、检验指导书
- 最新的缺陷发生信息

B1.2.2.6 是否已具备所要求的能力和资源？

要求 / 说明

应从报价核算及当前的过程开发计划中得到要求的能力和资源。

需考虑的要点，例如：

- 顾客要求
- 可采用的原材料
- 合格的人员（包括外语知识）
- 缺勤时间/停机时间
- 单件全过程生产时间/单台设备（装置）产量
- 房屋、场地
- 设备、工装、模具、生产/检验工具、辅助工具、实验室设备
- 运输工具、周转箱、仓库

B1.2.2.7 是否对供方的相应活动进行了检查并且能对此提供证据？

供应商应定期审核验证供方项目落实的进展情况。在适当的项目节点，采用合适的检查表来确保能跟踪供方的项目管理，以便能尽早发现偏差和采取适宜的针对性措施。为此，供应商应按优先顺序定期到现场进行验收。对项目进展的评价也应包括对生产装备（设备、工装、模具、量具）的实际状况进行评价。

需考虑的要点，例如：

- 审核报告、访问记录
- 生产装备状态评价、工装、模具验收
- 供方的证明文件、认可证明、项目报告。
- 协商会谈、专题工作小组、同步工程小组（SET）的纪录。
- 供应商在供方处进行的项目节点检查及其检查报告。

要素 B2 分供方/原材料

适时供货及缩短流转周期，直接会影响到采购周期。需要在整个生产过程中加以考虑，并采取切实有效的措施。加强对供货商的质量评审，使供货产品质量完全符合产品和客户要求。

引用文献：(GB/T19002-ISO9002)、(VDA6.1)、(VDA6.3)、(QS9000)、(GB/T19022-ISO10012)等。

提问

- B2.1 是否仅允许已认可的且有质量能力的分供方供货？
- B2.2 是否确保了采购件质量符合要求？
- B2.3 是否对供货质量业绩进行了评价，出现与要求有偏差时是否采取了措施？
- B2.4 是否与分供方就产品与过程的持续改进商定了质量目标并付之落实？
- B2.5 已供货的批量产品是否得到所要求的认可，并落实了所要求的改进措施？
- B2.6 针对顾客提供的产品，是否遵守了与顾客事先商定的方法？
- B2.7 原材料库存量是否适合于生产要求？
- B2.8 原材料/内部剩余料是否按照要求发送/存放？
- B2.9 员工素质是否满足了相应的岗位要求？

B2.1 是否仅允许已认可的且有质量能力的分供方供货？

要求/说明

在确定分供方之前，必须有质量管理体系的评价结果（认证/审核）。在进入批量生产前必须确保只从合适的分供方采购。必须考虑以往的供货质量业绩评价的结果。

考虑要点，例如：

- 分供方会谈/定期服务
- 质量能力评价，如过程/产品审核的结果、认证证书
- 按供货质量业绩（质量/价格/服务）评价结果进行选择
- D/TLD - 分供方的特别认可

B2.2 是否确保了采购件质量符合要求？

要求/说明

供应商应具备重要检验的可能性（实验室和测量设备）（自己的专业知识，出现问题时快速反应时间）。供应商自己的实验室要满足 ISO/IEC17025。外部可利用的实验室按照 ISO/IEC17025（或者具可比性的国家标准）进行过认证。

考虑要点，例如：

- 足够的检验可能性（实验室和测量设备）
- 内部/外部检验
- 顾客提供的检具/样架
- 图纸/订货规定/技术规范
- 质量保证协议
- 确定检验方法、检验流程、检验频次
- 分析重点缺陷
- 能力证明（特别是针对产品和过程的关键特性）

B2.3 是否对供货质量业绩进行了评价，出现与要求有偏差时是否采取了措施？

要求 / 说明

应该在规定的时间内检查分供方的质量能力和供货质量业绩，按照零件列表（供应商清单）并进行分析评价。在绩效不佳时要制订能力提高计划。其落实情况要进行验证。如果是模块供货，则该供应商负有对所有单一部件进行质量监督的责任。

考虑要点，例如：

- 质量会谈的记录
- 改进计划的商定与跟踪
- 改进后零件的检验和测量记录
- 分析缺陷重点/有问题的分供方
- 评价供货质量业绩（质量/成本/服务）

B2.4 是否与分供方就产品与过程的持续改进商定了质量目标并付之落实？

要求 / 说明

这一任务对于模块供货是非常重要的，供应商对其分供方的持续改进负有全部的责任。

考虑要点，例如：

- 专题工作小组（有组织的工作组）
- 确定质量、成本优化和服务的定量目标

例如：

- 在提高过程可靠性的同时降低检验成本
- 减少废品（内部/外部）
- 减少周转量
- 提高顾客满意度

B2.5 已供货的批量产品是否得到所要求的认可，并落实了所要求的改进措施？

要求 / 说明

分供方新的/更改过的产品，新的/更改过的过程在批产前必须进行认可。如果是模块供货，则该供应商负有对所有单一部件进行质量监督的责任。

考虑要点，例如：

- 顾客信息（技术规范/标准/检验规程）
- 工程样件认可、试制样件认可
- 按 VDA 进行的首批样件认可报告
- 重要特性的能力证明
- 注意安全数据表，EG 标准
- 可靠性分析评定
- 例行认可检验报告

B2.6 针对顾客提供的产品，是否遵守了与顾客事先商定的方法？

要求 / 说明

对顾客提供的产品的要求从质量协议中获取，并贯彻落实。顾客促供的产品可以是：

- 服务
- 工具、模具、检具
- 包装
- 产品

考虑要点，例如：

- 控制、验证、贮存、运输、质量和性能的保持（失效期）
- 出现产品有缺陷或丢失时的信息通报
- 质量文件（质量现状、质量历史）

B2.7 原材料库存量是否适合于生产要求？

要求 / 说明

在过程规划时必须测算和考虑了所要求的库存量。在要求有更改时，在必要的情况下要重新进行需求分析。

考虑要点，例如：

- 顾客要求
- 看板 / JIT
- 贮存成本
- 针对原材料和外购件瓶颈的应急战略
- FIFO（先进先出）

B2.8 原材料/内部剩余料是否按照要求发送/存放？

要求 / 说明

发送的原材料和生产返回的剩余料须按照验收状态进行存放，防止损坏，防止混放和混用。有疑问的/隔离的产品须存放在隔离库内。

考虑要点，例如：

- 包装
- 仓库管理系统
- FIFO（先进先出）/按照批次投入使用
- 有序和清洁
- 气候条件
- 防损防污防锈
- 标识（可追溯性/检验状态/加工工序/使用状态）
- 确保防止混放和混用
- 隔离库（设置并使用）

B2.9 员工素质是否满足了相应的岗位要求？

要求 / 说明

要重视，例如对下述过程的职责：

- 分供方的选择、评价和素质提高
- 产品检验

- 贮存/运输
- 物流

拥有必须具备的知识，例如：

- 产品 / 技术规范 / 特殊的顾客要求
- 模块中的零部件的产品特性和加工过程的专业知识
- 标准 / 法规
- 包装
- 加工
- 评价方法（如审核、统计）
- 质量技术（如 8D 方法，因果图）
- 外国语

要素 B3 生产（每一道工序）

B3.1 人员 / 素质

根据所从事工作的素质要求选择员工，保持员工的素质并扩展其适应其它工作的素质，这是管理者的任务。针对员工在产品和过程中所承担的任务，他们的素质必须得到验证。

必须让员工了解顾客的要求和质量目标，必须使他们认识到对所承担任务的质量责任。

对所有的生产过程必须通过考虑能力规模来获得和配备足够的有素质的员工。每一生产过程必须有所需的顶岗人员，他们也必须是有素质的。

提问

- B3.1.1 是否授予员工监控产品质量/过程质量的职责？
- B3.1.2 是否授予员工对生产设备/生产环境所负的责任？
- B3.1.3 员工是否适合完成所交付的任务，并保持其素质？
- B3.1.4 是否有包含顶岗安排的人员配置计划？
- B3.1.5 是否建立并有效地运用了员工的激励机制？

B3.1.1 是否授予员工监控产品质量/过程质量的职责？

考虑要点，例如：

- 参与改进活动
- 自检
- 过程认可（设备点检/首件检验/末件检验）
- 过程控制（理解控制图）
- 隔离权

B3.1.2 是否授予员工对生产设备 / 生产环境所负的责任？

考虑要点，例如：

- 有序和清洁
- 进行/报请维修与保养，TPM（预测的/预防性的）
- 零件准备/存放
- 进行/报请对检验/测量器具标定和校准

B3.1.3 员工是否适合完成所交付的任务，并保持其素质？

考虑要点，例如：

- 对过程的指导/培训和素质证明
- 产品知识、可能的/已出现的缺陷
- 安全生产/环保知识的教育
- 对存档责任管理方法的培训
- 资格证明（如，焊工证书、视力检查、厂内机动车驾驶证）

B3.1.4 是否有包含顶岗安排的人员配置计划？

要求 / 说明

在制定人员配置计划时要考虑缺勤因素（病假/休假/培训）。对顶岗人员也要确保所需的素质。

考虑要点，例如：

- 翻班计划（针对生产计划）
- 素质证明（素质矩阵表）
- 工作分析/时间核算

B3.1.5 是否建立并有效地运用了员工的激励机制？

要求/说明

必须通过有针对性的信息来提高员工的工作热情，以此加强员工的质量意识。

考虑要点，例如：

- 质量信息（目标值/实际值）
- 改进建议
- 自愿的特别行动（培训，质量小组）
- 低的病假率
- 对质量改进的贡献
- 自我评定

B3.2 生产设备/工装模具

要求所配备的生产设备必须满足产品的质量要求，必须达到并保持所要求的过程能力。

提问

B3.2.1 生产设备/工装模具是否能确保产品特定的质量要求？

B3.2.2 在批量生产中使用的测量和检验设备能否有效地监控质量要求？

B3.2.3 生产工位和检验工位是否符合要求？

B3.2.4 在生产文件和检验文件中是否标出全部的重要事项并得到遵守？

B3.2.5 对于调整工作是否配备了必需的辅助器具？

B3.2.6 是否在生产开始时进行了生产认可，并记录调整数据和偏差情况？

B3.2.1 生产设备/工装模具是否能确保产品特定的质量要求？

要求/说明

对于选定的重要产品特性/过程特性，要测算其过程能力并不断进行验证。对于短期过程能力 MFU 或临时过程能力 PFU，Cmk/Cpk 值必须至少达到 1.67。长期过程能力 Cpk 必须至少为 1.33，并对其进行持续改进。

考虑要点，例如：

- 针对重要产品特性/过程参数的机器能力/过程能力的证明
- 重要过程参数的强制性控制/调整
- 超出控制界限时的报警（如灯光、喇叭、自动断闸）
- 上/下料装置
- 工装模具/设备/机器的保养和维修状态（包括有计划的维修）

B3.2.2 在批量生产中使用的测量和检验设备能否有效地监控质量要求？

考虑要点，例如：

- 可靠性试验、功能试验和耐腐蚀试验
- 测量精度/检测设备能力
- 数据采集和可评价性
- 检测设备的校准证明

B3.2.3 生产工位和检验工位是否符合要求？

要求/说明

工作环境（包括返工返修工位）要与工作内容和产品相适应，以防污、防损和由于环境不当造成的错拿误放/误解。

考虑要点，例如：

- 人机工程学
- 照明
- 有序清洁
- 环境保护
- 工作环境/零件搬运
- 安全生产

B3.2.4 在生产文件和检验文件中是否标出全部的重要事项并得到遵守？

要求/说明

过程参数和检验特性必须标明公差。生产文件和检验文件必须位于生产岗位和检验岗位。对偏差和由此采取的措施要进行记录保存。

考虑要点，例如：

- 过程参数（如压力、温度、时间、速度）
- 机器/工装模具/辅助器具的数据
- 检验规范（重型的特性、检验器具、方法、检验频次）
- 过程控制图中的控制限
- 机器能力和过程能力的证明
- 设备操作指导
- 作业指导书
- 检验指导书
- 反映最新缺陷状况的信息

B3.2.5 对于调整工作是否配备了必需的辅助器具？

考虑要点，例如：

- 调整计划
- 调整辅助装置/比较辅助装置
- 灵活的工具模具更换装置
- 极限标样

B3.2.6 是否在生产开始时进行了生产认可，并记录调整数据和偏差情况？

要求 / 说明

生产认可是针对每批生产任务开工时的认可（首次/再次认可）。这种认可产品和过程是必须的，必须由被授权人员依据验收条款，以书面的方式进行。此外，在产品规划/过程规划中及/或在以前的批量生产中所发现的问题必须已得到解决。

认可检查必须依据叙述准确清楚的检查指导书进行，确保可重复性。对此需要使用检查清单。

在抽取检验样件之后，如果生产还在继续进行，在检验样件被认可之前，生产出来的产品必须被隔离。返工返修也要按照此认可程序进行。

考虑要点，例如：

- 新的、更改过的产品
- 设备停机/过程中断
- 修理，更换工装模具
- 材料更换（如更换炉/批号）
- 更改生产参数
- 首件检验、记录
- 过程参数的现时有效性
- 生产工位有序和清洁
- 包装
- 工装模具和检验器具的认可/更改状态

B3.3 运输 / 搬运/贮存/包装

生产流程之间应该是一直相互协调的，只根据顾客确认的需求来生产。要避免未制成品的中间库存。零件的加工状态和检验状态必须通过符合规定的标识易于识别。对调整件、废品和返工返修件则要求给予特别的注意和标识。

仓库设施和运输工具必须在整个生产链的范围内，针对每一种产品，和顾客商定好，这些设施和工具不允许对产品造成损坏。工装模具、生产和检测设备在较长时间不使用的情况下，必须进行足够的防护和无损伤的贮存。必须确保其能够重新和立即投入使用而又无需费时的准备工作。

提问

B3.3.1 生产数量/批次大小是否按需求而定，并有目的地进行下一道工序？

B3.3.2 产品/零件是否按要求存放，运输器具/包装设备是否与产品/零件的特点相适应？

B3.3.3 废品、返工返修件和调整零件以及车间里的余料是否坚持分开存放和标识？

B3.3.4 整个物流是否保证了不混批/不错料，并确保了可追溯性？

B3.3.5 工装模具、设备和检测设备是否合适地存放？

B3.3.1 生产数量 / 批次大小是否按需求而定，并有目的地进行下一道工序？

考虑要点，例如：

- 足够的、合适的运输器具
- 定置库位
- 最小的/无中间库存

- 看板 (KANBAN)
- JIT
- 先进先出 (FIFO)
- 仓库管理
- 更改状态
- 向下道工序只供给合格件
- 产量记录/分析
- 信息流

B3.3.2 产品/零件是否按要求存放，运输器具/包装设备是否与产品/零件的特点相适应？

考虑要点，例如：

- 贮存量
- 防损伤
- 零件定置
- 有序，清洁、不超装（仓库库位，周转箱）
- 监控贮存时间
- 环境影响，空气调节

说明：直接向生产设备运送材料/外购件时，也按要求 B1.7 和 B1.8。

B3.3.3 废品、返工返修件和调整零件以及车间里的余料是否坚持分开存放和标识？

考虑要点，例如：

- 隔离库、隔离区
- 标识明显的废品箱，返工返修件箱和调整件箱
- 有缺陷的产品和有缺陷的特性
- 认可状态
- 生产区中规定明确的不合格品分选工位/返修工位

B3.3.4 整个物流是否保证了不混批/不错料，并确保了可追溯性？

要求/说明

针对产品风险，必须确保从分供方至顾客间整个过程地的可追溯性。

考虑要点，例如：

- 零件标识
- 加工状态，检验状态和使用状态的标识
- 炉号标识
- 失效日期
- 去除无效标识
- 带有零件/生产数据的加工卡

B3.3.5 工装模具、设备和检测设备是否合适地存放？

要求/说明

不使用的和未认可的工装模具、设备和检测器具也必须合适地存放与管理。

考虑要点，例如：

- 防损伤的存放
- 有序清洁
- 定置存放区
- 有管理的发放
- 环境影响
- 标识
- 明确的认可状态和更改状态

B3.4 缺陷分析 / 纠正措施 / 持续改进

通过持续不断的产品观察和过程观察，识别与顾客需求和顾客期望之间存在的偏差，并运用合适的措施加以消除。在持续改进和消除缺陷时，应有尽广泛的员工参与，并承担对用户满意度的责任。

提问

- B3.4.1 质量数据/过程数据是否被完整地采集并具有可评价性？
- B3.4.2 质量数据/过程数据是否用统计技术进行了分析，并导出了改进计划？
- B3.4.3 与产品和过程要求有偏离时，是否分析了原因，并制订了纠正措施？
- B3.4.4 是否按时实施了所要求的纠正措施并检查了有效性？
- B3.4.5 是否定期对过程和产品进行审核？
- B3.4.6 是否对产品和过程进行持续改进？
- B3.4.7 是否确定了产品和过程的目标，并对目标的完成情况进行了监控？

B3.4.1 质量数据/过程数据是否被完整地采集并具有可评价性？

要求 / 说明

必须获取完整的质量数据和过程数据，以证实满足要求。必须确保可评价性。异常情况须记录下来（工作日志）。

考虑要点，例如：

- 原始数据记录卡
- 缺陷收集卡
- 控制图
- 数据采集
- 过程参数的记录装置（如温度、时间、压力）
- 设备停机
- 参数更改
- 停电

B3.4.2 质量数据/过程数据是否用统计技术进行了分析，并导出了改进计划？

要求 / 说明

了解到的情况和问题是由负责部门进行整理，由此分析和总结出改进计划加以落实。

考虑要点，例如：

- 过程能力
- 缺陷种类/缺陷频次
- 缺陷成本（不符合性成本）
- 过程参数
- 废品/返工返修
- 隔离通知/分选行动
- 生产节拍/单件全过程生产时间
- 可靠性/失效模式
- 功能
- 能够应用的方法，如：SPC/排列图/因果图

B3.4.3 与产品和过程要求有偏离时，是否分析了原因，并制订了纠正措施？

要求 / 说明

在出现产品/过程的缺陷时，一直到消除缺陷原因和证实采取的纠正措施的有效性之前，要实施合适的紧急措施（如隔离、分选、信息通报）以遵循零缺陷的要求。

考虑要点，例如：

- 补充的尺寸、原材料、功能检验和耐久试验
- 因果图
- 田口方法，夏宁方法
- FMEA/缺陷分析
- 过程能力分析
- 质量小组
- 8D - 方法

B3.4.4 是否按时实施了所要求的纠正措施并检查了有效性？

要求 / 说明

纠正措施涉及了从原材料到顾客使用这一整个过程链。在实施了纠正措施之后必须就其有效性进行检查和验证。

考虑要点，例如：

- 风险分析（过程 - FMEA）/缺陷分析
- 审核报告提出的改进计划
- 来自保养/维修的结论/措施
- 通知缺陷责任人
- 内部/外部的接口部门会谈
- 内部抱怨
- 顾客抱怨
- 顾客征询

B3.4.5 是否定期对过程和产品进行审核？

要求 / 说明

必须制订产品和该产品制造过程的审核计划。

审核原由是，例如：

- 新项目/新过程/新产品
- 未满足质量要求（内部/外部）
- 对遵循质量要求的验证
- 揭示改进的潜能
- 要向负责人/部门提交偏差报告，对改进措施必须进行跟踪。

考虑要点，例如：

- 顾客要求
- 重要特性
- 功能
- 包装
- 过程能力

B3.4.6 是否对产品和过程进行持续改进？

要求 / 说明

必须从至今积累的与质量和服务有关的知识中获取改进潜能。

考虑要点，例如：

- 成本优化
- 减少浪费（如：废品和返工返修）
- 提高过程可靠性（如：工艺流程分析）
- 优化调整时间，提高设备利用率
- 减少单件全过程生产时间
- 减少库存量

B3.4.7 是否确定了产品和过程的目标，并对目标的完成情况进行了监控？

要求 / 说明

必须确定目标值，目标值必须是可实现的，要确保反映现时状态。必要时制定必需的特殊措施并加以落实。

考虑要点，例如：

- 人员出勤率、缺勤率
- 生产数量
- 质量指数（如缺陷率、审核结果）
- 单件全过程生产时间
- 不符合性成本（缺陷成本）
- 过程指数（如过程能力）

要素 B4 顾客关怀/顾客满意度（服务）

顾客期望的是无缺陷的产品，产品要满足进一步加工和使用方面的所有要求、供应商在供货之后的关怀（服务）也是以此为目的，以便能尽早地了解未满足顾客要求和期望的偏差，通过适宜的改进措施来保持或者再次获得顾客的满意。所以，顾客关怀的作用是衡量顾客满意度的关键点。这一任务必须由具有相应素质的人员来承担，并能够使供应商的所有部门和层次都得到改进。

供应商必须保证，在出现质量问题时快速反应，确保符合顾客质量要求的产品供货。

满足顾客的物流运输方面的要求也是获得顾客满意的一个方面。对此必须重视从包装到交付至顾客处的整个过程。供应商和顾客双方负责物流的部门必须对包装类型，包装范围及物流数据的传递作出规定并执行。

提问

- B4.1 是否满足顾客对质量管理体系、产品和过程的要求？
- B4.2 顾客关怀是否得到了保证，是否收集和处理的顾客抱怨？
- B4.3 对抱怨是否快速反应，确保了产品供货？
- B4.4 与质量要求有偏离时，是否进行了缺陷分析并实施了改进措施？
- B4.5 员工素质是否满足了相应的岗位要求？
- B4.6 是否通过定期的内部审核，验证了 D/TLD 零件？
- B4.7 是否满足了顾客对于包装、周转箱的标识以及数据交换的要求？

B4.1 是否满足顾客对质量管理体系、产品和过程的要求？

要求/说明

须考虑全部的要求，特别是涉及到与顾客对供应商评价有关的要求（如交付质量、加工质量和使用质量）。

考虑要点，例如：

- 质量管理体系按照 VDA 6.1 或等效的标准
- 质量协议
- 针对零缺陷要求的目标协议
- 交付审核
- 耐久试验（调查失效模式）
- 贮存/订单处理/零件准备/发货
- 功能检验
- 检验设备/测量设备的适宜性
- 和规定相一致的检验方法
- 技术规范的现时有效性

B4.2 顾客关怀是否得到了保证，是否收集和处理的顾客抱怨？

要求/说明

必须确保对于顾客不同职能部门要安排有能力的对口人员。顾客关怀也是衡量积极合作的一个尺度。供应商有义务对其产品从诞生到使用的各个阶段进行关注，并在必要时进行改进。

考虑要点，例如：

- 顾客访问的记录，必要时制订出措施

- 产品使用的知识
- 产品故障的知识，运输方面的抱怨
- 落实新的要求
- 通报改进措施
- 通报产品和过程的更改/易地生产（也包括分供方）
- 首批样件送检/重新送检（试制样品/批量样品）
- 出现偏差时的信息（也包括包装和运输方面的）
- 物流数据的质量（如针对周转箱数量的通知单）

B4.3 对抱怨是否快速反应，确保了产品供货？

要求/说明

在过程策划时就要对意外事件制定方案，以确保零件供货。在批量生产时要确保方案的现时有效性。

考虑要点。例如：

- 紧急情况应急计划（如可选择的制造、分供方、包装和运输方面的可能性）
- 分选处理的能力和反应时间
- 对设备、特种生产设备以及工装模具的改动可能性
- 借用外部能力

B4.4 与质量要求有偏离时，是否进行了缺陷分析并实施了改进措施？

考虑要点，例如：

- 分析的可能性（实验室、检验和试验设施、人员）
- 企业内进行基本分析/检测的可能性（实验室、检验和试验设施、人员）
- 实验室符合 ISO/IEC17025 的要求
- 针对缺陷特性进行排列图-分析（内部/外部）
- 各有关部门的介入（内部/外部）
- 运用解决问题的方法（如 8D - 报告）
- 处理样品认可出现的偏差
- 修订技术规范
- 有效性检查

B4.5 员工素质是否满足了相应的岗位要求？

考虑要点，例如：

- 顾客服务 - 产品检验
- 仓储/运输
- 物流
- 缺陷分析

必须具备业务知识，例如：

- 产品/技术规范/特别的顾客要求
- 标准/法规

- 加工处理/使用
- 评价方法（如审核、统计方法）
- 质量技术（如 8D-方法、因果图）
- 外国语

B4.6 是否通过定期的内部审核，验证了 D/TLD 零件？

要求 / 说明

在审核/验证时，必须涉及到所有重要的特性，包括大众集团特别标注的特性。

考虑要点，例如：

- 审核计划
- 完整地按照要求条例 FormelQ - 质量能力或具有可比性的要求条例
- 制定和跟踪改进计划
- 考虑所涉及到的分供方
- 至少存档 15 年

B4.7 是否满足了顾客对于包装、周转箱的标识以及数据交换的要求？

考虑要点，例如：

- 适宜的包装、加固、软衬
- 周转箱的使用状态（箱锁/插销机构）、损坏（保证安全作业）、清洁
- 符合顾客规定的标识（符合 VDA 4902 的材料卡），清晰易读的条码
- 标识的位置（卡片袋/夹），清除无效标识
- 数据远程传送（如符合 DFUVDA 标准 4927），按照大众集团的“EDI 实施指南”

C 部分 安全

要素 C1 基础管理评价

基础管理评价是对企业经营者(厂长、经理)领导下的各级安全生产责任制的贯彻情况, 责任指标的落实情况的评价。“分级管理, 分线负责”是企业安全管理体系的组织原则, 是贯彻安全生产责任制, 落实责任指标的保证。通过全员、全方位、全过程的定性与定量分析, 客观地反映企业劳动安全卫生工作的现状, 从而推动企业安全管理。

提问:

- C1.1 是否建立各级安全生产责任制, 并贯彻落实?
- C1.2 是否执行职业安全健康规章制度?
- C1.3 是否制定规划与年度计划?
- C1.4 是否建立安全生产管理网络?
- C1.5 是否按规定对员工进行职业安全健康教育?
- C1.6 是否发生工伤事故?
- C1.7 新建、改建、扩建工程及技改、特种设备大修的竣工项目和在建项目是否进行“三同时”评审?
- C1.8 班组安全生产管理是否开展?
- C1.9 是否制定安全操作规程?
- C1.10 是否对特种设备及人员进行安全生产管理?
- C1.11 是否对相关方进行安全生产管理?
- C1.12 是否对作业现场进行安全生产管理?
- C1.13 是否制定了应急救援预案?
- C1.14 是否对危险源进行辨识和评价?
- C1.15 安全健康档案是否齐全?
- C1.16 道路交通安全管理制度是否执行?

C1.1 是否建立各级安全生产责任制, 并贯彻落实?

要求/说明

各类人员安全生产责任制: 经营体、部门、单位主要负责人、各类人员的安全生产责任制, 重点是经营体、部门、单位、车间(工段)、班组负责人的安全生产责任制。

职能人员安全生产责任制: 各职能人员的安全生产责任制。如生产、计划、技术、设备、动力、人事、教育、消防、保卫、安全、环保等职能人员。

需考虑要点, 例如:

- 各级安全生产责任制
- 主要负责人履行职责
- 安全生产投入的有效实施
- 安全管理机构或人员
- 安全专题会议
- 员工执行安全生产责任制

C1.2 是否执行职业安全健康规章制度?

要求/说明

企业的规章制度，是贯彻国家安全生产法律、法规、规程和标准的要求，涵盖了企业安全生产的全方位。

需考虑要点，例如：

- 安全生产检查制度
- 伤亡事故管理制度
- 职业安全健康教育制度
- “三同时”管理制度
- 特种设备及特种作业人员安全管理制度
- 相关方安全管理制度
- 防火安全管理制度
- 危险作业审批制度
- 临时线审批制度
- 危险化学品管理制度
- 厂内交通安全管理制度
- 职业病预防管理制度
- 安全奖惩制度
- 安全防护设备管理制度
- 职业危害防护设备管理制度
- 劳动防护用品管理制度
- 女工和未成年人保护制度
- 易燃易爆场所管理制度
- 安全生产“五同时”管理制度
- 劳动合同安全监督制度

C1.3 是否制定规划与年度计划？

要求/说明

规划：经营体、部门、单位应有生产经营、发展规划和技术改造规划，如生产经营规划、重大技术改造规划、新工艺推广规划、建设项目设计任务书、引进技术工作规划等。

年度计划：一部分是经营体、部门、单位年度安全生产计划；另一部分是为实现安全生产目标计划，结合本经营体、部门、单位职能展开的工作计划。

劳动保护专项措施计划：即为预防事故、改善劳动条件所投入的改造资金、教育费用等计划项目。

需考虑要点，例如：

- 规划中有安全健康内容
- 年度安全工作计划
- 劳动保护措施经费（安措费）管理

C1.4 是否建立安全生产管理网络？

要求/说明

安全生产管理网络应纵向到底，横向到边，统一协调本经营体、部门、单位中的安全生产问题，

主要负责人同时是“安全生产领导小组”的主要领导。

需考虑要点，例如：

- 安全生产管理网络
- 工会在安全生产方面的监督职责
- 安全管理人员

C1.5 是否按规定对员工进行职业安全健康教育？

说明/要求

各类人员应按规定进行必要的职业安全健康教育。

需考虑要点，例如：

- 新职工进厂三级教育
- 特种作业人员培训、复训教育
- 中层及中层以上干部教育
- 班组长教育
- 变换工作和“四新”教育
- 职业健康教育
- 全员教育
- 复工教育
- 安全管理人员教育
- 机动车驾驶员教育
- 员工安全知识掌握情况

C1.6 是否发生工伤事故？

要求/说明

发生工伤事故后必须及时对事故进行分析，采取有力的防范措施，防止同类事故的再次发生。

需考虑要点，例如：

- 工伤事故率
- “四不放过”
- 事故档案
- 防范措施

C1.7 新建、改建、扩建工程及技改、特种设备大修的竣工项目和在建项目是否进行“三同时”评审？

要求/说明

必须考虑计划、审批、验收等所有要求，特别是具有较大危险程度的项目的审批、验收要求。

需考虑要点，例如：

- 设计阶段：项目的初步设计、施工设计有相应的安全健康措施，且通过安技部门审查
- 施工阶段：项目配套的安全设施同步建设，且经过试运行
- 验收阶段：安全设施经安技部门验收后，与主体工程同步投入使用
- 安全设施投资应纳入建设项目概算

C1.8 班组安全生产管理是否开展?

要求/说明

班组是企业安全生产规章制度和措施的落脚点，是预防控制生产安全事故发生的关键点。

需考虑要点，例如：

- 岗位安全责任制
- 操作规程和危险源
- 安全检查与隐患整改
- 安全活动
- 安全教育
- 合格班组

C1.9 是否制定安全操作规程?

要求/说明

严格遵守安全操作规程，是保障员工在作业过程中不受伤害的必要条件，为此，安全操作规程的制订必须严密，执行必须严格，并要求作业人员具备一定的相关知识。

需考虑要点，例如：

- 建立健全岗位安全操作规程（岗位安全操作规程应包括：岗位危险源、控制标准、操作中的安全方法和严禁事项，凡有重大或重要危险源的岗位，应有应急救援预案或应急措施）
- 执行岗位安全操作规程（持证上岗、劳防用品穿戴、违章现象）

操作人员要求，例如：

- 安全生产知识
- 设备操作知识
- 特种作业培训
- 身体状况
- 防护用品使用知识
- 应急反应能力

C1.10 是否对特种设备及人员进行安全生产管理?

要求/说明

企业中锅炉、压力容器、电梯、起重机械及厂内机动车辆的管理以及从事上述作业的特种作业人员的管理。

需考虑要点，例如：

- 特种设备的采购
- 特种设备的档案
- 特种设备的定期检验
- 特种设备操作人员具备的基本条件(体检、培训、考核)

操作人员要求，例如：

- 安全生产知识
- 特种作业培训
- 防护用品使用知识

- 应急反应能力

C1.11 是否对相关方进行安全生产管理？

要求/说明

在企业内进行施工、承包或租赁等经营活动的单位，以及合同工、临时工、外来人员。

需考虑要点，例如：

- 安全协议
- 安全管理规定
- 安全管理措施
- 现场安全检查

C1.12 是否对作业现场进行安全生产管理？

要求/说明

企业内所有的作业现场和辅助作业现场都必须进行有效的安全生产管理。

需考虑要点，例如：

- 现场违章操作
- 现场违章作业
- 防护用品穿戴
- 特种作业人员持证情况
- 现场安全检查
- 隐患整改

C1.13 是否制定了应急救援预案？

要求/说明

重点部位(重要、重大危险源)须制定应急救援预案。

需考虑要点，例如：

- 应急救援的目标和体系
- 应急救援预案
- 应急救援预案演习

C1.14 是否对危险源进行辨识和评价？

要求/说明

生产经营活动所涉及的现场、设备、人员及其相关方都应进行危险源辨识和评价。

需考虑要点，例如：

- 危险源的辨识和评价
- 危险源的管理和技术措施
- 应急救援预案
- 危险源的更新和调整

C1.15 安全健康档案是否齐全？

要求/说明

规范齐全的安全健康档案是安全管理工作的基础，是制定安全规章制度、预防措施，分析事故隐患的依据。

需考虑要点，例如：

- 工伤事故档案
- 职业安全健康教育档案
- 违章记录及安全奖惩档案
- 隐患及整改记录
- 安措项目档案
- 特种设备及危险设备档案
- 特种作业及危险作业人员健康档案
- 职业危害防护设备设施档案
- 职业病档案
- 职业危害因素监测和技术评价档案
- 有害作业人员健康卡片档案
- 职业危害动态观察及职业健康统计报表档案

C1.16 道路交通安全管理制度是否执行？

要求/说明

加强对驾驶员的教育和保持良好的车况，是防止事故发生的重要保证。

需考虑要点，例如：

- 管理制度
- 车辆管理（例如：年检、保养）
- 驾驶员管理（例如：教育、审照、考核）
- 车辆外借手续（例如：报批手续、安全协议）
- 车辆出市境
- 事故档案、快报

要素 C2 机械评价

机械评价是评价一个工厂固有的设备、设施、工具等因素，也就是按国家有关标准评价工厂内硬件系统的安全状况，通过定性定量分析，客观反映其安全状况，找出存在问题，提出解决问题的办法和措施，从而提高企业的本质安全。

提问：

- C2.1 铸造机械有哪些安全要求？
- C2.2 运输机械有哪些安全要求？
- C2.3 磁粉探伤设备有哪些安全要求？
- C2.4 起重机械有哪些安全要求？
- C2.5 金属切削机床有哪些安全要求？
- C2.6 冲、剪、压机械有哪些安全要求？
- C2.7 砂轮机有哪些安全要求？
- C2.8 风动工具有哪些安全要求？
- C2.9 电梯有哪些安全要求？
- C2.10 装配线有哪些安全要求？
- C2.11 炊事机械有哪些安全要求？
- C2.12 其他机械有哪些安全要求？

C2.1 铸造机械有哪些安全要求？

要求/说明

铸造机械控制系统较为复杂，除一般的电控外，还有气控系统和液控系统，这给维修和操作都带来一定的难度。在生产过程中。稍有不慎，除会引起常见的机械事故外，还伴有挤压伤害、触电事故和环境污染等。

需考虑要点，例如：

- 设备结构
- 设备管路
- 安全装置和防护装置
- 控制系统
- 防尘、防毒设备（施）
- PE 线

C2.2 运输机械有哪些安全要求？

要求/说明

适用于所有机械化（自动化）运输线，如：悬挂输送机、装配运输机、皮带输送机等。

需考虑要点，例如：

- 机械传动部位防护装置
- 紧急开关
- 安全保险装置
- 通道、梯台、护网（栏）
- 接地（零）线

- 启动和停止装置

C2.3 磁粉探伤设备有哪些安全要求？

要求/说明

生产场所使用的各种磁粉探伤设备。

需考虑要点，例如：

- 安全保护装置
- PE 线
- 油箱、油管

C2.4 起重机械有哪些安全要求？

要求/说明

各类起重机械以及电动葫芦、简易起重设备和吊索具等辅具。

需考虑要点，例如：

- 钢丝绳
- 滑轮
- 吊钩
- 制动器
- 限位
- 联锁保护装置
- 紧停开关
- 信号装置
- 照明设施
- PE 线
- 防护罩、盖、栏、护板
- 安全标志
- 消防器材
- 吊索具

C2.5 金属切削机床有哪些安全要求？

说明/要求

企业内所有以切、磨削等为加工方式的普通金属切削机床、全自动或半自动加工机床。

需考虑要点，例如：

- 防护罩、盖、栏
- 夹具、卡具
- 限位、联锁装置
- 操作手柄与开关
- PE 线
- 机床照明
- 机床电器箱、柜与线路

- 未加罩旋转部位
- 清除切屑的专用工具

C2.6 冲、剪、压机械有哪些安全要求？

要求/说明

包括各种压力机、剪板机、液压机、校直机、卷弯机等。

需考虑要点，例如：

- 离合器
- 制动器
- 紧急停止按钮
- 安全装置
- 防护罩、盖、栏
- PE 线

C2.7 砂轮机有哪些安全要求？

要求/说明

包括台式、落地式、悬挂式、切割式等砂轮机。

需考虑要点，例如：

- 安装地点、位置
- 防护罩
- 挡屑板
- 砂轮
- 托架
- 法兰盘
- 软垫
- 运行
- 砂轮磨损量
- PE 线

C2.8 风动工具有哪些安全要求？

要求/说明

生产过程中使用的各类风动工具。

需考虑要点，例如：

- 砂轮夹紧装置
- 防护罩
- 气阀
- 开关
- 防松脱锁卡
- 接头
- 风管

C2.9 电梯有哪些安全要求？

要求/说明

生产、生活过程中使用的各类电梯

需考虑要点，例如：

- 产品合格证
- 定期检验
- 限速器
- 安全钳
- 缓冲器
- 限位器
- 报警装置
- 门的安全装置
- 曳引绳与补偿绳
- 制动器
- 轿厢
- 紧急报警装置
- 应急照明
- 电气

C2.10 装配线有哪些安全要求？

要求/说明

各种形式的部件、总成装配线。

需考虑要点，例如：

- 防护罩（网）
- 翻转机构的锁紧限位装置
- 制动器
- 安全防护装置
- 吊具
- 控制台
- 操控开关（按钮）
- 风动工具
- 电动工具
- 运转小车
- 料架（箱、斗）
- 过桥
- 地沟盖板

C2.11 炊事机械有哪些安全要求？

要求/说明

主要有合面机、绞肉机、压面机、切菜机、馒头机、打蛋机、饺子机、食品搅拌机等。

需考虑要点，例如：

- 防护罩、盖、栏
- 联锁装置
- PE 线
- 电器箱柜
- 控制开关
- 送料的辅助工具

C2.12 其他机械有哪些安全要求？

要求/说明

除通用机械设备（如金切、起重运输、冲剪压设备等）外的其它专用、非标、自制等机械设备设施。

需考虑要点，例如：

- 防护罩、盖、栏
- 联锁、紧停、控制等装置
- 安全电压
- PE 线
- 梯台

要素 C3 电气评价

电气评价是评价一个企业所拥有的电气设备、设施、工具等因素，也就是按国家有关标准评价企业内电气部分的安全状况，通过定性定量分析，客观反映目前企业内电气安全状况，找出存在问题，提出解决问题的办法和措施，从而提高企业的本质安全。

提问：

- C3.1 变配电系统有哪些安全要求？
- C3.2 低压电气线路(固定线路)有哪些安全要求？
- C3.3 低压电气线路(临时线路)有哪些安全要求？
- C3.4 动力(照明)配电箱(柜、板)有哪些安全要求？
- C3.5 电网接地系统有哪些安全要求？
- C3.6 防雷接地装置有哪些安全要求？
- C3.7 电焊机有哪些安全要求？
- C3.8 手持电动工具有哪些安全要求？
- C3.9 移动电气装备有哪些安全要求？

C3.1 变配电系统有哪些安全要求？

要求/说明

企业内 10 千伏及以下的变配电站。

需考虑要点，例如：

- 周围环境
- 门、窗及孔洞
- 变压器
- 绝缘和接地
- 警示标志和遮栏
- 控制装置
- 电缆及高压架空线路
- 断路器
- 操纵机构
- 空气开关
- 电容器
- 接地
- 安全用具
- 报警，信号装置
- 通道、间距
- 人员进出登记

C3.2 低压电气线路(固定线路)有哪些安全要求？

要求/说明

企业所管辖范围内(含生活区和外包建筑工地)的低压配电室(或开关)出线端至用电场所的动力、照明箱、柜、板进线端之间的电气线路(固定线路部分)。

需考虑要点，例如：

- 技术资料
- 安全距离
- 导电性能和机械强度
- 保护装置
- 绝缘和屏护
- 电杆
- 相序、相色

C3.3 低压电气线路(临时线路)有哪些安全要求？

要求/说明

企业所管辖范围内（含生活区和外包建筑工地）的低压配电室（或开关）出线端至用电场所的动力、照明箱、柜、板进线端之间的电气线路（临时线路）。

需考虑要点，例如：

- 管理制度
- 技术资料
- 审批手续
- 电线、敷设
- 漏电保护装置
- PE

C3.4 动力（照明）配电箱（柜、板）有哪些安全要求？

要求/说明

生产车间等各部门、各部位进户隔离开关以下，具有分配保护功能的动力、照明箱（柜、板），以及箱（柜、板）至用电设备、设施的电源线路。

需考虑要点，例如：

- 作业环境要求
- 安装
- 内外整洁
- PE
- 电器元件及线路
- 接线
- 插座
- 漏电保护器
- 保护装置
- 屏护
- 编号、识别标记

C3.5 电网接地系统有哪些安全要求？

说明/要求

低压配电系统采用 TN、TT、IT 三种配电用电形式的接地系统及高压电力设备的接地。

需考虑要点，例如：

- 接地制式
- 电阻
- 重复接地
- 连接
- 接地体
- 编号、标识
- 检测
- 资料

C3.6 防雷接地装置有哪些安全要求？

要求/说明

所有易遭受雷击区域的建筑物、构筑物，以及雷电波侵入室内可能造成危害的场所及设备。

需考虑要点，例如：

- 设计与验算
- 布置、安装(保护范围)
- 接闪器
- 引下线
- 电阻
- 间距
- 防反击、侧击措施
- 防止跨步电压措施
- 防雷电波侵入措施
- 检测
- 资料

C3.7 电焊机有哪些安全要求？

要求/说明

使用电力进行焊接的固定式、移动式设备。

需考虑要点，例如：

- 电源线
- 焊接电缆
- 屏护
- PE
- 电阻及摇测
- 一次线
- 二次线
- 焊钳
- 焊钳

- 工作环境
- 防护措施

C3.8 手持电动工具有哪些安全要求？

要求/说明

生产过程中的手持式各类电动工具。

需考虑要点，例如：

- 手持电动工具的选用
- 漏电保护装置
- PE 线
- 管理
- 电源线
- 检测
- 防护罩、盖及手柄
- 开关、插头

C3.9 移动电气装备有哪些安全要求？

要求/说明

生产场所内非固定安装的电气设备设施。

需考虑要点，例如：

- 绝缘电阻
- 定期检测
- 电源线
- PE
- 防护罩、遮拦、屏护、盖
- 开关

要素 C4 热工燃爆评价

热工燃爆评价是评价一个工厂内热工燃爆作业场所和设备设施的安全状况,通过定性定量分析,客观反映其目前的安全状况,找出存在问题,提出解决问题的办法和措施,从而提高企业的本质安全。

提问:

- C4.1 工业气瓶有哪些安全要求?
- C4.2 危险化学品库有哪些安全要求?
- C4.3 油库、油罐有哪些安全要求?
- C4.4 压力容器有哪些安全要求?
- C4.5 锅炉与辅机有哪些安全要求?
- C4.6 空压机有哪些安全要求?
- C4.7 工业管道有哪些安全要求?
- C4.8 直梯有哪些安全要求?
- C4.9 斜梯有哪些安全要求?
- C4.10 活动金属扶梯有哪些安全要求?
- C4.11 轮式移动平台有哪些安全要求?
- C4.12 走台平台有哪些安全要求?
- C4.13 工厂建筑有哪些安全要求?
- C4.14 工业炉窑有哪些安全要求?
- C4.15 厂内机动车辆有哪些安全要求?

C4.1 工业气瓶有哪些安全要求?

要求/说明

企业内常用的氧气瓶、氢气瓶、二氧化碳气瓶、氨气瓶、氯气瓶、溶解乙炔气瓶,液化石油气瓶等工业气瓶。

需考虑要点,例如:

- 检验周期
- 外观
- 安全附件
- 管理
- 储存
- 使用

C4.2 危险化学品库有哪些安全要求?

要求/说明

企业内贮存危险化学品的库房,以及贮量超过三天生产用量的中间库及调漆间。

需考虑要点,例如:

- 贮存
- 出入库验收、登记
- 存放现场的《危险化学品安全技术说明书》

- 消防设施
- 隔热、降温、通风等措施
- 防爆型电器设施
- 废弃物处理
- 应急预案

C4.3 油库、油罐有哪些安全要求？

要求/说明

接收、贮存和发放柴油及闪点低于 45℃ 的甲、乙类油品 0.5t 以上，机械油的储量大于 2t 以上的罐装、桶装和地下、半地下油库。

需考虑要点，例如：

- 油槽车
- 油罐及附件
- 梯子、扶栏
- 防雷、防静电措施
- 库房建筑耐火等级
- 防火间距
- 通风
- 防爆型电气
- 消防设施和报警装置
- 库房工具
- 安全指示标志和警示标志
- 物品标牌

C4.4 压力容器有哪些安全要求？

要求/说明

(1)工作压力 $\geq 0.1\text{Mpa}$ ；内直径 $\geq 0.15\text{m}$ ；容积 $\geq 0.25\text{m}^3$ 。

(2)介质为气体、液化气体或最高工作温度高于标准沸点的液体。

需考虑要点，例如：

- 技术资料
- 本体外观
- 安全附件
- 支承
- 疏水器、排污（水）阀
- 运行状况

C4.5 锅炉与辅机有哪些安全要求？

说明/要求

承受压力的、以水为介质的产生蒸汽的固定式锅炉。

需考虑要点，例如：

- 锅炉“三证”
- 安全附件
- 报警和连锁保护装置
- 给水设备
- 炉墙、炉体
- 水质处理
- 管道
- 辅机设备
- 电器

C4.6 空压机有哪些安全要求？

要求/说明

一般环境下使用的固定式空压机。

需考虑要点，例如：

- 技术资料
- 主要受力部件
- 紧固件
- 铭牌和安全、润滑指示标志
- 安全装置（附件）
- 防护罩、护栏
- 压缩空气管道
- 电气设备
- 设备间距
- 空压机房

C4.7 工业管道有哪些安全要求？

要求/说明

输送介质为可能引起燃烧、爆炸或中毒等危险性较大的工业管道。

需考虑要点，例如：

- 漆色标记
- 技术资料
- 管道
- 敷层和支架
- 托架

C4.8 工厂建筑有哪些安全要求？

要求/说明

企业产权范围内的厂房建筑物，构筑物等（包括：生产厂房、库房及辅助房屋，企业生活服务设施、办公楼、礼堂、职工医院等）。

需考虑要点，例如：

- 耐火等级
- 建筑设计图、工厂建筑平面布置图
- 危险建筑面积
- PE 线
- 梯台

C4.9 直梯有哪些安全要求？

要求/说明

生产活动区域中拥有的各种直梯，直梯是固定在建筑物或设备上且与地面垂直的钢制梯。

需考虑要点，例如：

- 梯宽、梯级间隔
- 护笼
- 扶手
- 结构件

C4.10 斜梯有哪些安全要求？

要求/说明

生产活动区域中拥有的钢斜梯，斜梯是固定在建筑物或设备上且与地平面呈 30° - 75° 角的钢制梯。

需考虑要点，例如：

- 梯宽、扶手
- 踏步
- 结构件

C4.11 活动金属扶梯有哪些安全要求？

要求/说明

生产活动区域中拥有的活动扶梯（包括轻金属或竹木制造的直梯和人字梯）。

需考虑要点，例如：

- 梯长
- 梯脚防滑措施
- 伸缩加长直梯的止回档块
- 人字梯的铰链、中部限制拉线、撑锁
- 结构件
- 木梯
- 竹梯

C4.12 轮式移动平台有哪些安全要求？

要求/说明

生产活动区域中拥有的轮式移动平台或升降平台。

需考虑要点，例如：

- 操作平台、护栏
- 结构安全系数
- 主要受力构件
- 斜撑、铰链
- 防滑措施
- 轮子的限位、防移动装置
- 结构件

C4.13 走台平台有哪些安全要求？

要求/说明

生产活动区域中拥有的高处走台、梯间供休息和转向用的中间平台、高处作业平台以及梯台所配套使用的护栏。

需考虑要点，例如：

- 高度、间距
- 通道
- 扶手
- 负荷
- 挡板
- 结构件

C4.14 工业炉窑有哪些安全要求？

要求/说明

除铸造熔炼炉及锅炉之外的加热炉、窑、烘箱等设备。

需考虑要点，例如：

- 炉门
- 钢丝绳、滑轮、链轮
- 炉墙、炉衬
- 循环冷却水
- 联锁保险装置
- 气阀
- 油管、风管及加热管
- 油嘴
- 电阻丝
- 仪表、仪器
- 电气设备接地
- 升降机构

C4.15 厂内机动车辆有哪些安全要求？

要求/说明

《特种设备质量监督与安全监察规定》中规定的各种厂内机动车辆（如电动及燃油叉车、挂

斗车等)。

需考虑要点，例如：

- 资料
- 动力系统
- 灯光、电气
- 传动系统
- 行驶系统
- 转向系统
- 制动系统
- 整洁

要素 C5 作业环境与职业健康评价

作业环境：是指员工从事生产劳动的场所，它包括生产工艺、设备、材料、工位器具、操作空间、操作体位、操作程序、劳动组织、气象条件等。作业环境管理最基本的任务是使作业环境保持整洁有序，消除职业危害因素，防止职业病发生，因此，其管理的核心内容是如何改善作业环境条件，如何预防职业病。

职业健康：是保护职工在生产劳动过程中免受职业危害为目的的工作领域，首要任务是识别和控制不良的作业环境、强化对员工的职业健康检查和保护措施，从而保护劳动者的健康与安全。

作业环境与职业健康考评是对企业的职业危害因素、员工个体因素及产生职业病的作用条件以及对其管理的危险性进行度量和考核评级。

提问：

- C5.1 厂区环境是否符合安全生产要求？
- C5.2 车间环境是否符合安全生产要求？
- C5.3 仓库有哪些安全生产要求？
- C5.4 危险化学品使用现场有哪些安全生产要求？
- C5.5 职业危害作业点达标率是否符合安全生产要求？
- C5.6 职业危害防护设备设施合格率是否符合安全生产要求？
- C5.7 是否按规定做好职业危害作业人员健康监护工作？
- C5.8 是否做好职业危害分级工作？
- C5.9 是否做好职业病管理工作？

C5.1 厂区环境是否符合安全生产要求？

要求/说明

企业内非生产车间的作业区域、场所，包括厂区道路、管道、绿化、照明以及消防等。

需考虑要点，例如：

- 厂容厂貌
- 定置图及定置摆放
- 垃圾定点存放
- 大门
- 道路
- 限速标牌和警示标牌
- 道路的人、车分隔线
- 主干道占道率
- 照明
- 消防

C5.2 车间环境是否符合安全生产要求？

要求/说明

直接生产或辅助生产的作业场所（含露天作业场所，不包含仓库、危险化学品作业点）。

需考虑要点，例如：

- 定置摆放

- 通道
- 地面状况
- 采光
- 消防设施
- 设备设施布局
- 职业危害作业点治理率

C5.3 仓库有哪些安全生产要求？

要求/说明

原材料、产品、备件等仓库，不包括油库、危险化学品库、液化气库等其他危险化学品仓库。

需考虑要点，例如：

- 通道
- 采光
- 消防设施
- 建筑物
- 物品储存

C5.4 危险化学品使用现场有哪些安全生产要求？

要求/说明

使用危险化学品的生产场所和临时堆放场地。

需考虑要点，例如：

- 安全距离
- 安全告示牌
- 安全技术说明书
- 急救设施
- 安全警示标志
- 现场使用点的存放量
- 容器
- 回收、处理
- 消防设施
- 检测和评估
- 场所
- 通风、自动报警装置

C5.5 职业危害作业点达标率是否符合安全生产要求？

说明/要求

员工直接从事或直接接触职业危害因素的作业场所。

需考虑要点，例如：

- 定点和划分
- 危害因素分类

- 监测
- 达标率

C5.6 职业危害防护设备设施合格率是否符合安全生产要求？

要求/说明

防尘、防毒的通风、除尘、净化、降噪、辐射屏护等装置。一般用来降温的设备或其他设备（如移动风扇、壁扇、吊扇、向内送风制冷、降温的空调装置等）不在此列。

需考虑要点，例如：

- 制度、台帐、档案
- 防护设备计数
- 合格防护设备
- 治理和监测

C5.7 是否按规定做好职业危害作业人员健康监护工作？

要求/说明

从事或接触职业危害因素或对健康有特殊要求的员工。

需考虑要点，例如：

- 人员
- 体查
- 健康档案
- 健康档案分析
- 对策和措施
- 健康设施
- 防护用品

C5.8 是否做好职业危害分级工作？

要求/说明

从事生产性毒物、粉尘、高温、体力劳动强度等四项作业进行分级的人员。

需考虑要点，例如：

- 接触三、四级毒物危害人员的比率
- 接触IV级粉尘危害程度作业人员的比率
- 接触IV级高温作业人员的比率
- 接触IV级体力劳动强度作业人员的比率

C5.9 是否做好职业病管理工作？

要求/说明

职业病的防治和对职业病人的管理。

需考虑要点，例如：

- 机构和人员
- 诊断与处理

D 部分 环境

要素 D1 环境方针/目标指标/管理方案/机构职责

根据环境管理体系要求，保证环境方针适应市场信息和周边环境的变化，确定企业年度目标及指标，并能使目标和指标按期实施。不断审视体系文件所反映的职责得到可靠的验证。

引用文献：《GB/T24000-ISO14000 环境管理系列标准》

提问

D1.1 是否定期对环境方针评审与修订，以反映条件与信息的变化？

D1.2 是否有年度目标、指标？

D1.3 是否各相关职能部门在实施方案时尽职？方案是否可行？

D1.4 文件是否与现行的职责与机构相符？

D1.1 是否定期对环境方针评审与修订，以反映条件与信息的变化？

要求/说明

一个组织对其全部环境绩效的意图与原则的陈述，它为建立组织的行为及环境目标和指标提供了一个框架。

要点：

- 有评审与修订的记录。
- 修订应根据
 - (a) 对社会的承诺
 - (b) 市场状况的变化
 - (c) 生产过程、产品等的改变
 - (d) 组织规模性质的变化
 - (e) EMS 要求
 - (f) 相关方要求的变化

D1.2 是否有年度目标、指标？

要求/说明

凡属可行，目标均应具体，指标均应可测量的，必要时应考虑预防措施。

要点：

- 目标指标应针对控制重要环境因素，且要量化

D1.3 是否各相关职能部门在实施方案时尽职？方案是否可行？

要求/说明

方案应说明如何实现组织的环境指标，包括时间进度、实施人员。

要点：

- 定期监控
- 如遇变化，应实施修订

D1.4 文件是否与现行的职责与机构相符？

要求/说明

为便于有效的环境管理，应当对作用、职责和权限做出明确规定，形成文件。

要点：

- 职责明确，落实到人

要素 D2 环境因素/法律要求/培训意识能力/信息交流

通过对环境因素的调查、分析、评价，使环境因素始终处于受控状态。要注意到法规、法律的要求，不断进行相关知识的教育和培训，培养员工的自觉行为。

提问

D2.1 是否每年对环境因素进行年度调查、评价，并形成清单？

D2.2 是否对设计变化的活动进行环境因素评审？

D2.3 相关职能部门对收集到的法律和要求，是否进行评价？如有需要则对文件进行修改。

D2.4 是否有信息交流的记录？

D2.1 是否每年对环境因素进行年度调查、评价，并形成清单？

要求/说明

一个组织的活动、产品或服务中能与环境相互作用的要素。

要点：

- 有调查表、重要环境因素清单。
- 调查表应从活动、产品及服务的三种状态、三种时态及七种表现形式加以考虑

D2.2 是否对设计变化的活动进行环境因素评审？

要点：

- 设计变化所影响的环境因素的分析、记录
- 填写环境活动评审表

D2.3 相关职能部门对收集到的法律和要求，是否进行评价？如有需要则对文件进行修改。

要求/说明

组织应确定它的活动、产品或服务中环境因素的适用法律，以及它所应遵守的其他要求，并建立获取这些法律和要求渠道。

要点：

- 有评价记录及法律法规汇总清单
- 如有需要，则对相应文件加以修改

D2.4 是否有信息交流的记录？

要求/说明

组织应实施对有关信息和相关要求的接收、归档与答复。

要点：

- 信息交流渠道畅通，包括下传上，横向传递，上传下

要素 D3 体系文件/文件管理/记录/体系审核/管理评审

必须让员工明确地认识到，创造良好的工作环境对保证产品质量所起的作用和我们的社会环境保护责任。任何情况下的产品污染、场地污染、视觉污染最终都会给企业形象造成损害。

提问

- D3.1 文件是否定期评审？
- D3.2 文件是否有效受控？
- D3.3 环境记录是否标识明确，并可追溯相关的活动、产品或服务？
- D3.4 保存和管理的环境记录是否便于查阅，并规定其保存期限并于记录？
- D3.5 是否符合环境管理工作的计划安排和标准要求？
- D3.6 环境管理体系是否得到了正确的实施和保持？
- D3.7 是否定期对环境管理体系进行评审，并形成文件？

D3.1 文件是否定期评审？

要求/说明

文件内容应足够详尽，以充分描述环境管理体系的核心要素，以及它们之间相互作用的情况。

要点：

- 文件应根据企业实际情况及法律法规予以定期评审和修订
- 文件应适用和有效

D3.2 文件是否有效受控？

要求/说明

确保组织文件的建立与保持工作能够充分适应实施环境管理体系的要求。

要点：

- 文件要有受控章，发放、回收记录齐全

D3.3 环境记录是否标识明确，并可追溯相关的活动、产品或服务？

要求/说明

组织应有标识、保存与处置环境记录。环境记录中应包括培训记录和审核与评审结果。

要点：

- 环境的标识
- 记录标识
- 可追溯的关键文件

D3.4 保存和管理的环境记录是否便于查阅，并规定其保存期限并于记录？

要点：

- 保存的环境
- 保存的规定
- 查阅的记录

D3.5 是否符合环境管理工作的计划安排和标准要求？

要求/说明

组织应制定并保持定期开展环境管理体系审核的方案与程序。

要点:

- 有审核计划
- 审核要点

D3.6 环境管理体系是否得到了正确的实施和保持?

要求/说明

观察体系运行的有效性及结果。

要点:

- 审核现场记录
- 审核报告及结论

D3.7 是否定期对环境管理体系进行评审，并形成文件?

要求/说明

组织的最高管理者应定期对环境管理体系进行评审，以确保体系的持续适用性、充分性和有效性。管理评审过程应确保收集到必要的信息，供管理者进行评价。评审工作应形成文件。

要点:

- 管理评审应针对下列内容进行评审
 - (a) 方针的持续适用性
 - (b) 目标、指标及方案的实现程度
 - (c) 体系运行的总体情况
- 管理评审应对今后持续改进的领域做出明确指示

要素 D4 运行控制/应急准备响应/监测测量/纠正预防措施

开展有效的定期演练，在事故发生及紧急情况时保证应急准备响应正常启动。通过严格、正确的监测测量，不断进行纠正预防措施的修正和完善，使企业环境及企业周围环境得到不断改善。

提问

- D4.1 生产、活动或服务过程是否对重要环境因素有效控制？
- D4.2 是否有针对潜在的事故和紧急情况有相应的文件，并定期演练？
- D4.3 是否对有关仪器、仪表进行校正和维护？
- D4.4 是否对方案的实施定期监测？
- D4.5 对法律法规的符合性是否评价？
- D4.6 对不符合情况处理是否采取纠正与预防措施并予完成？

D4.1 生产、活动或服务过程是否对重要环境因素有效控制？

要求/说明

组织应确定与所标识的重要环境因素有关的运行与活动，都在程序规定的条件下运行。

要点：

- 对控制环境因素有足够的文件支撑
- 活动、产品及服务应遵循文件要求

D4.2 是否有针对潜在的事故和紧急情况有相应的文件，并定期演练？

要求/说明

组织应确定潜在的事故或紧急情况，做出响应，并预防或减少可能伴随的环境影响。

要点：

- 有相关的操作文件
- 有演练记录

D4.3 是否对有关仪器、仪表进行校正和维护？

要求/说明

组织应对可能具有重大环境影响的运行与活动的关键特性进行例行监测，其中应包括对环境绩效、有关的运行控制、对组织环境目标和指标符合情况的跟踪信息记录。

要点：

- 各类仪器、仪表分类清晰
- 台帐、实物的校验记录一致

D4.4 是否对方案的实施定期监测？

要点：

- 监测记录
- 监测分析报告
- 纠正措施

D4.5 对法律法规的符合性是否评价？

要点:

- 有法律法规符合性评价报告

D4.6 对不符合情况处理是否采取纠正与预防措施并予完成?

要求/说明

组织应规定有关部门的职责和权限,对不符合情况处理与调查,采取措施减少由此产生的影响,采取纠正与预防措施并予完成。

要点:

- 不符合原因正确分析
- 纠正与预防措施应充分有效

编后语：

“四合一标准”[2008版]又称“企业管理体系操作手册”。是上汽变速器企业管理体系中直接面向分公司、控股企业的重要内容。它是以企业管理体系的核心篇为依据，主要体现企业管理体系运行操作的要求，即公司对控股企业的宏观控制要求。本手册作为控股企业执行宏观控制的操作指导之用，更可作为控股企业提高自主管理水平参照之用。

本手册由叶维芳、李德忠任责任编辑，李德忠任编辑。公司各相关部门的有关人员为本手册的编辑工作做了大量的工作，在此表示由衷的感谢。