

最权威的管理制度实用工具书
帮助企业迈向成功之路

制度管人
最有效

吴海东 编著

中小企业 正规化管理 制度大全

正规化管理就是用一整套科学的管理制度约束员工行为与
工作流程，从而实现高效有序的企业机制。强化制度的权威性，
对于保持团队高效运转，调动人员的纪律性、积极性和创造性
意义重大。

ZHONGXIAOQIYEZHENGGUIHUA
GUANLIZHIDUDAQUAN



中国长安出版社

中小企业 正规化管理 制度大全

吴海东 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业正规化管理制度大全/吴海东编著. —北京:

中国长安出版社, 2008. 9

ISBN 978—7—80175—873—6

I. 中… II. 李… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 140491 号

上架建议: 社科类—经管

中小企业正规化管理制度大全

吴海东 编著

出版: 中国长安出版社

社址: 北京市东城区北池子大街 14 号 (100006)

网址: <http://www.ccapress.com>

邮箱: ccapress@yahoo.com.cn

发行: 中国长安出版社 全国新华书店

电话: (010) 65281919 65270433

印刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

开本: 787mm×1092mm 16 开

印张: 18

字数: 360 千字

版本: 2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978—7—80175—873—6

定价: 38.00 元

制度管人最有效

管人，最根本的目的在于维持秩序。一个企业若想正常运转，不仅需要管理者细心掌舵，更要有一套正规化行之有效的管理制度作为基本保障。人们常说“没有规矩不成方圆”，讲的就是制度的作用。

本书提倡借助各项明文规定的企业制度，实现日常工作简单化的管人效果。制度本身是一种规范，如果没有这种统一的约束力，企业内部自然会乱成一锅粥，管理者会有操不完的心、生不完的气，到头来不得不耗费大量时间和精力去处理诸多琐屑的事情。如果把员工招聘、人事调动、薪金福利、考勤值日、绩效管理等企业常态事务用制度的形式加以说明，再由各个部门负责人落实，管理者就可以腾出时间来考虑企业的发展大局。

制度管人，看似不讲情面，让员工感觉不舒服，但是它对于维持整个团队的良性运转是至关重要的，甚至有时候管理者也要“对自己狠一点”。曹操刚当上军队领导时，曾明令禁止士兵的马匹毁坏庄稼，并规定违令者要砍头。偏偏有一次，曹操的坐骑受了惊吓，踏坏一大片麦子。事发之后，当着所有士兵的面，曹操主动要求受罚。身为主帅，脑袋掉了自然无法带兵，曹操自拔宝剑割掉一络头发——在“身体发肤受之于父母”的时代，这种做法已是近乎于斩首的惩罚。士兵们看到主帅“唱白脸没商量”，对他自己也不含糊，心里面自然更是敬畏，做事更不敢越轨，部队

的纪律性由此变得更强。

用制度管人,就要给制度以最大的权威性,在制度面前,无论是骨干还是小兵都得一律服从,没有任何情面好讲。如果任何人胆敢挑战制度的权威,管理者就要一不做二不休,实施强硬手段。

人的本性中都有懒惰懈怠的一面,如果管理者一味放纵,就会使员工身上这种懒散状态越发扩散,直至影响整个团队的正常工作。用制度加以约束,可以让员工调整到最基本的工作状态。此外,好的制度还能体现公平性原则,使公司内部不会出现干活多的人享受的待遇却跟其他同事一样的状况。

唱白脸管人,让制度说话,可以让管理者从常态化的事务中解脱出来,专注于更重要的工作。好制度可以使重复的流程简单化,节省企业大量的资源和成本,因此让所有员工都了解制度,是管理者必须要做的事。

本书并非是对诸多管理制度的简单罗列,而是在去粗取精的基础上,力求将更实用的制度、规定和流程提供给大家。每个管理者应当从本公司的实际情况出发,以本书为参考,制定出一套个性化正规化的制度范本,做到制度管人有理有据。同时,对过时的制度进行因地制宜的调整,以适应企业发展的新变化和新需要。

1 第一章 企业组织结构：各部门职责范围描述

- 3 一、企业组织结构设计
- 4 二、企业各部门职责范围描述

15 第二章 企业岗位设计：各岗位职责描述

- 17 一、岗位设计
- 21 二、企业各岗位职责描述
- 48 三、员工守则

55 第三章 企业员工的流动：招聘和变动制度

- 57 一、招聘制度
- 68 二、签约录用及试用相关事项

- 85 三、企业员工迁调相关制度
- 102 四、档案管理

115 第四章 员工的潜力开发：培训制度

- 117 一、员工培训概述
- 124 二、企业员工培训制度汇编

135 第五章 企业员工的待遇：薪资和福利制度

- 137 一、薪资制度
- 141 二、奖金发放规定汇编
- 148 三、福利概述
- 152 四、企业福利制度汇编
- 165 五、企业员工福利制度范例

171 第六章 员工的常态管理：考勤、值班和差旅制度

- 173 一、考勤制度
- 181 二、员工加班、值班相关制度
- 184 三、员工休假相关规定
- 193 四、员工出差相关制度

215 第七章 员工的赏罚：绩效管理、合理化建议与奖惩制度

- 217 一、绩效管理
- 234 二、员工提案及合理化建议相关制度

247	三、员工奖惩制度
-----	----------

257 第八章 企业的保密措施：会议制度和文件管理

259	一、会议程序制定
261	二、会议事务细则
265	三、会议管理细则
267	四、企业会议管理制度
271	五、文件的管理细则
272	六、电子文件归档与电子档案管理办法

第一章

企业组织结构：各部门职责范围描述

俗话说“麻雀虽小，五脏俱全”。企业有大有小，但都少不了组织结构设计。企业的组织结构，就是把企业全体职工进行分工，明确他们的职务范围、责任、权力，再进行协作，从而形成一个高效运作的结构体系。身为管理者，首先要做的，就是全面熟悉自己企业的组织结构，明白各部门的具体作用。

一、企业组织结构设计

企业组织结构设计本质，是职工的分工协作关系。

这个结构体系主要包括四项内容：

- (1) 职能结构，即完成企业目标所需的各项业务工作及其比例和关系；
- (2) 层次结构，即各管理层次的构成，又称组织的纵向结构；
- (3) 部门结构，即各管理部门的构成，又称组织的横向结构；
- (4) 职权结构，即各层次、各部门在权力和责任方面的分工及相互关系。

管理者把上述结构条文化，形成制度，就可以确定部门间的隶属关系和协作关系，按部门业务确定部门职责，明确部门业务，确定部门职责。

管理者在设计企业组织结构的时候要注意以下四点：

- (1) 部门间既不重叠又无空白；
- (2) 界定部门责权边界须上级的协调或裁决；
- (3) 制定相应的管理规章；
- (4) 按岗位工作量确定岗位人员数量。

此外，还要制定详细的部门职责范围描述书。一个完整的部门职责范围描述书包括：

- (1) 部门名称；
- (2) 直接上级；
- (3) 下属部门或岗位；
- (4) 核心职能；
- (5) 主要职责；
- (6) 次要职责；
- (7) 横向协作。

在接下来的一节里，本书把企业组织大致分成管理部门、生产部门、经营部门和辅助部门四部分，分别阐述各部门职责范围，供管理者参考。

二、企业各部门职责范围描述

(一) 管理部门

1. 行政部

(1) 贯彻公司领导指示，联络沟通上下级，及时向领导反映情况、反馈信息，协调各部门之间的关系，实施对各项工作和计划的督办和检查；

(2) 组织编制年、季、月度行政后勤、保卫工作计划，本着合理节约的原则，编制年、季、月度后勤用款计划，搞好行政后勤结算工作，并组织计划的实施和检查；

(3) 负责行政后勤、保卫工作管理制度拟定、检查、监督、控制和执行；

(4) 负责员工生活费用管理和核算工作，建立健全员工生活费用成本核算制度，制定合理的生活费用标准，对盈亏超标准进行考核；负责员工就餐的卫生管理工作，定期询问公司员工对就餐质与量的要求，以确保员工就餐的安全；

(5) 管理公司的经营用水、用电，定期检查和维修计量器具，抓好电气设备和线路的保养维修工作，加强用水、用电费用核算，及时缴纳水、电费；

(6) 负责公司内部治安管理工作，维护内部治安秩序，搞好治安综合治理，预防犯罪、刑事案件和灾害事故的发生，保护公司财产的安全，确保生产、工作的顺利进行；

(7) 建立以防火、防盗、防灾害事故为主要内容的安全保卫责任制，做到组织落实、制度落实和责任落实；

(8) 确保门卫安全,一切进出公司的物资,门卫严格检查、验证,物证相符方能进出,凡无证或证物不符,门卫有权扣留,由保卫科查处;

(9) 加强部门人员的培训教育工作,协同人事、企管等职能部门,做好管理员、炊事员、保卫人员、维修工等日常安全教育和职业道德教育工作,定期开展岗位优质服务评比活动;

(10) 按时完成公司领导交办的其他工作任务。

2. 人事部

(1) 制定公司统一的劳动人事管理政策,根据公司发展战略制定公司人力资源要求计划和编制定员定编方案,提出机构调整和岗位增减的提案;

(2) 对人力资源发展、劳动用工、劳动力利用程度指标计划进行拟定、检查、修订及执行,制定公司人事管理制度,设计人事管理工作程序,研究、分析并提出改进工作意见和建议;编制年、季、月度劳动力平衡计划和工资计划,抓好劳动力的合理流动和安排;

(3) 负责人事考核、考察工作;建立人事档案资料库,规范人才培养、考查选拔工作程序,组织定期或不定期的人事考证、考核、考查的选拔工作;

(4) 制定劳动人事统计工作制度,建立健全人事劳资统计核算标准,定期编制劳资人事等有关的统计报表;定期编写上报年、季、月度劳资、认识综合或专题统计报告;

(5) 管理公司员工的劳动纪律,定期或不定期抽查公司劳动纪律执行情况,及时考核,负责办理考勤、奖惩、差假、调动等管理工作;

(6) 严格遵守劳动法及地方政府劳动用工政策和公司劳动管理制度,负责招聘、录用、辞退工作,组织签订劳动合同,依法对员工实施管理;

(7) 核定各岗位工资标准,做好劳动工资统计工作,负责对日常工资、加班工资的报批和审核工作;

(8) 配合有关部门做好安全教育工作,参与员工伤亡事故的调查处理,提出处理意见;

(9) 编制培训大纲,抓好员工培训工作,推行岗前培训与技能、业务的专业知识培训,专业技术知识与综合管理知识相结合的交替教育培训模

式及体系；

(10) 按时完成公司领导交办的其他工作任务。

3. 信息部

(1) 负责公司经济信息的收集、汇总、分析研究，定期编写信息分析报告，上报公司领导决策参考，与人事部共同组织编制公司经营方针目标和生产经营计划（草案），编制信息开发、企业管理、行政后勤、安全保卫计划修改、检查、考核工作；

(2) 制定公司计算机开发应用计划，有步骤地开发计算机应用软件，逐步实现企业管理现代化，负责公司微机网络系统的维护、管理、数据信息处理，管理系统保密口令，保证网络系统的正常运行，参与新程序、新系统的设计开发，制定计算机管理的各种规章制度及必要的操作规程；

(3) 负责公司综合统计核算和基础管理工作，定期编制上报统计报表，开展统计分析，做好原始记录、统计台账、统计报表规范化核算及管理工作，并负责公司专、兼职统计员、车间核算员的业务指导和岗位培训；

(4) 负责公司定额管理工作，组织公司各类定额的编制、抽查、修订、统一汇总工作，并定期组织对各类定额完成情况进行监督、检查和考核；

(5) 与企划部共同负责制定公司经济责任制考核制度；与人事部共同负责执行经公司总经理办公会议通过的考核制度和实施细则；定期组织各职能部门开展自查、抽查、相互检查、考核、屏蔽和月度奖金、年终奖金综合考核评分工作；

(6) 督促、协助各部门及时编制上报各类年度、季度、月度计划，负责做好财务、人事、生产、质量、技术开发、原材料供应、经营、设备管理等各类计划的综合平衡工作；

(7) 负责公司整体 CI 形象策划管理工作。认真做好策划整体构思和合理地编制广告投入计划；

(8) 完成公司领导交办的其他工作任务。

(二) 生产部门

1. 计划发展部

(1) 制定公司长远发展战略、经营规划和年度的综合性、各种专业性的计划，在执行的过程中进行协调和调整，并及时向公司领导汇报各部门计划实施进展和指标完成情况；

(2) 负责公司经营管理大纲、目标的制定，主持推行全公司的目标责任制，与下属单位进行目标责任书的洽谈、签订，并以此进行考核、奖惩，负责公司经营各类投资项目的立项、可行性论证、评估和预审，包括项目谈判、审核材料，做好项目决策前后的一切相关工作；

(3) 为公司重大决策提供咨询意见和策划方案，充当公司的决策参谋角色；对公司经营管理重大问题进行调研，提出咨询意见；负责对下属的全资子公司、控股子公司、参股子公司及其他关联企业的经营管理、业务指导，及时掌握公司经营动态；

(4) 收集、整理、归档与公司发展目标相关的信息资料，结合公司情况加以分析预测，提出与公司业务有关的地区、行业、产品发展前景对策报告；制定公司新产品服务开发计划，定期检查、监督研发进展和协调解决存在问题；

(5) 及时了解、掌握和不断追踪国家和地区的相关法律、法规和政策动态，向公司领导提出应对建议。

(6) 受总经理委托，管理公司专家顾问委员会。

(7) 完成总经理交办的其他任务。

2. 生产管理部

(1) 设立与修订公司的生产计划；

(2) 负责订单的审核、登记及分段，核定订单交货期，处理交货期异常反应，解决相关的突发事件；

(3) 统计生产负荷，确保产销平衡；

(4) 调度生产工厂人员，审核团体公休；

(5) 负责生产进度安排及控制（含样品制作进度）、用料管理及异常反应及处理。

3. 技术工程部

(1) 设立与修订各项产品标准工时（含样品制作）；计算样品、原物料的标准用量；

(2) 制定各项操作规范（含样品制作），改善、简化、策划与推行工作方法；制定对异常反应的处理及追踪；

(3) 负责各科年度预算编制及全公司汇编；

(4) 编制生产日报表，重大异常安全交办改善追踪；

(5) 设立与修订生产绩效奖金基准，统计及比较生产绩效奖金；检查每月生产绩效；

(6) 设（修）订订单产品的标准用量。

4. 品质管理部

(1) 组织质量管理、计量管质量检验标准等管理制度的拟定、检查、监督控制及执行，建立和完善质量保证体系，制定并组织实施公司质量工作纲要，健全质量管理网络，制定和完善质量管理目标负责制，确保产品质量的稳定提高；

(2) 组织编制年季月度产品质量提高、改进、管理、计量管理等工作计划；并组织实施、检查、协调、考核，及时处理和解决各种质量纠纷；对公司产品、工作和服务质量进行监督、检查、协调和管理；

(3) 编制年、季、月度产品质量统计报表，建立和规范原始记录、台账、统计报表质量统计程序；定期进行质量工作汇报，定期在年、季、月度的生产经营计划平衡会用口头或书面汇报，对于重大质量事故，组织专题分析会集中汇报，特殊应急情况向主管领导或总经理个别汇报；

(4) 配合人事部抓好全员质量教育工作，定期组织质量检察员、计量员、管理人员、各级领导、营销人员、维修人员、操作工等不同岗位的质量教育培训，强化质量管理，提高公司全员质量意识和质量管理水平，加强对计量、质量人员培训考核力度，建立和完善计量、质量员执证上岗制度；

(5) 负责公司质量事故的处理,参与由于产品出现质量问题引起质量异议、退货、索赔等质量事件的处理,牵头组织调查、分析、仲裁、协调各种质量纠纷,并明确地提出处理意见,一般质量事故,由本部全权处理,重大质量事故,本部提出处理意见,报主管副总签署意见后,报总经理办公室会议讨论,总经理签字统一批准后,下文处理;

(6) 负责收集公司产品售后质量服务资料。定期或不定期地进行市场调查,客户抽查,及时撰写质量市场调查分析报告,提出改进意见和建议,为公司领导决策提供依据;

(7) 负责搜集和掌握国内外质量管理先进经验,传递质量信息;

(8) 按时完成公司领导交办的其他工作任务。

5. 产品开发部

(1) 建立和完善产品设计、新产品的试制、标准化技术规程、技术情报管理制度,组织、协调、督促有关部门建立和完善设备、质量、能源等管理标准及制度;

(2) 编制近期技术提高工作计划,编制长远技术发展和技术措施规划,并组织对计划、规划的拟定、修改、补充、实施等一系列技术组织和管理工作;

(3) 制定和修改技术规程,编制产品的使用、维修和技术安全等有关的技术规定;认真做好技术图纸、技术资料的归档工作,负责制定严格的技术资料交接、保管工作制度;引进新技术,开发新产品,确保产品品种不断更新和扩大;

(4) 制定公司产品的企业统一标准,实现产品的规范化管理;研究和摸索科学的流水作业规律,认真做好各类技术信息和资料收集、整理、分析、研究、汇总、归档保管工作,为逐步实现公司现代化建设的目标,提供可靠的指导依据;

(5) 抓好技术管理人才培养、技术队伍的管理。有计划地推荐、引进、培养专业技术人员,搞好业务培训和管理工作的;

(6) 及时指导、处理、协调和解决产品出现的技术问题,确保经营工作的正常进行;

(7) 及时搜集整理国内外产品发展信息,及时把握产品发展趋势;