

内容全面系统·类别清晰易查·范例新颖实用·阐述通俗易懂

本书是公司制定管理制度最权威的工具书

公司 管理制度

制定及范例全书

■ 公司管理制度制定及学习的实用指南 ■

闻君 倪亮 ○ 主编

最实用
最权威
最全面

修订版

MANAGEMENT
SYSTEM
WRITING AND
SAMPLE

超值铂金版
28.80

北京工业大学出版社

公司 管理制度

制定及范例全书

■ 公司管理制度制定及学习的实用指南 ■

闻君 倪亮 ○ 主编



**MANAGEMENT
SYSTEM**
WRITING AND
SAMPLE BOOK

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司管理制度制定及范例全书 / 闻君, 倪亮主编. —修订本. —北京:
北京工业大学出版社, 2010. 10

ISBN 978 - 7 - 5639 - 1867 - 6

I. ①公… II. ①闻… ②倪… III. ①公司—企业管理制度—范文 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 177706 号

公司管理制度制定及范例全书 (修订版)

主 编: 闻 君 倪 亮

责任编辑: 刘学宽 李兰丁

封面设计: 彩奇风书籍设计

出版发行: 北京工业大学出版社

地 址: 北京市朝阳区平乐园 100 号

邮政编码: 100124

电 话: 010-67391106 010-67392308 (传真)

电子信箱: bgdcbsfxb@163.net

承印单位: 三河市西华印务有限公司

经销单位: 全国各地新华书店

开 本: 1020mm×1200mm 1/10

印 张: 38

字 数: 752 千字

版 次: 2010 年 10 月修订版

印 次: 2010 年 10 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5639 - 1867 - 6

定 价: 28.80 元

版权所有 翻印必究

图书如有印装错误, 请寄回本社调换

再版说明

为了感谢广大读者的厚爱，我社特意将近几年在社会上反响较好的图书汇集为“超值铂金版”系列重新出版。此次修订力图使其以内容最全、质量最高、版式最优、装帧最美、价格最低的面貌呈现给读者。这项活动，我社将作为长期出版规划开展下去，让每一位读者都能得到精神上的愉悦。

本次，我社首先推出“超值铂金版”系列第一辑——《青少年不可不知 中国地理 1000 问》、《青少年不可不知 世界地理 1000 问》、《中华国学句典大全》、《现代女性生活百科全书》、《行政公文写作及范例全书》、《公司管理制度制定及范例全书》、《办公室常用应用文书写作及范例全书》七种。此外，还将有一些好书修订后陆续推出。敬请读者期待！

《公司管理制度制定及范例全书》自 2008 年 1 月出版以来，以其实用性、全面性、可读性、规范性等特点，得到广大读者的认可。为了进一步满足读者的需求，我社对本书进行了全面修订和仔细校正，根据现实情况的发展更新了书中部分内容，使本书内容全面、规范实用等特点更为突出，是一本便于广大读者查阅和珍藏的公文写作工具书。

前 言

在市场竞争日趋激烈的知识经济时代里，中国公司和外国公司共同面临着如何发展的问题。

有多少公司曾经一度掌握市场先机和优势，如今却在做垂死挣扎；更有很多公司昙花一现，成立不久就销声匿迹了。为什么会这样？有一个很重要的原因，就是这些公司缺乏科学合理的管理制度。邓小平说“制度建设更带有根本性、全局性、稳定性和长期性”，公司依靠资本而生存，依靠制度而运行。

没有一整套科学的、系统的、规范的管理制度，公司管理必定是混乱的，毫无成效的。管理制度是工作人员相互监督、共同遵守的准则规范；是决策者管理思想的集中反映；是民主集中制的体现；是规范化管理的具体表现。为保证公司的各项工作顺利进行，应根据公司本身的工作内容、规律、特点制定出系统的管理制度，并在工作中严格贯彻执行，做到有章可依，有据可查。

中国已正式成为WTO的成员，中国的公司企业也将与外国先进企业站在同一平台上参与竞争。置身于经济全球化的环境，面对国际竞争的挑战与经营管理国际化的必然选择，中国的公司企业必须正视在制度建设上与外国先进公司企业的差距，立足自身的实际状况，逐步建立和完善适合公司企业发展的制度，并形成制度文化，以此提升公司企业市场综合竞争能力。

“国有国法”，“家有家规”，公司管理制度必须出自公司相关责任部门，或经其审查批准；管理制度必须按照公司内部规定的程序制作，如果法律对公司管理制度的制定又规定了特定的程序，必须遵循该程序；管理制度必须向公司员工公示；管理制度是规范，是有关权利义务的規定，并非针对个别人或个别事件。

不同的公司有不同的规章制度，大体上来说，公司管理制度包括公司的人力资源管理制度、行政管理制度、财务管理制度等一切规章制度。公司管理制度是实现公司目标的有力措施和手段，是企业进行正常的生产经营管理所必需的，它是一种强有力的保证。好的公司管理制度必须是科学、完善、实用的管理方式的体现。

公司管理制度有以下几种功能：依法制定的管理制度可以保障公司合法有序地运作；好的公司管理制度可以保障公司的运作有序化、规范化，降低公司营运作成本；管理制度可以防止管理的任意性，保护职工的合法权益；制定和实施合理的管理制度能满足职工公平感的需要；优秀的管理制度能够通过合理的设置权利义务责任，使职工能预测到自己的行为和努力的后果，激励员工为公司的目标和使命努力奋斗。

每个公司的具体情况不同，管理制度也不会全都一样。它们可长可短，篇幅不一，多者洋洋万言，少者仅有薄几页，但是它们都在不同程度地发挥着作用。篇幅长的管理制度的优点在于规定了所有的人做什么事及所有的事如何做，可谓是面面俱到，管理有序，“有法可依”；其缺点在于增加了管理成本。篇幅短的管理制度，其优点在于简明扼要，运行成本较低；其缺点在于规定的面较窄，例外情形较多，经常出现一事一议的现象，不便于控制。

为了帮助各类公司更好地建立和完善公司内部管理制度，我们精心编写了这本书，它适合一般公司制定管理制度的实际需要。在先进的管理理论和实际操作经验指导下，根据我国最新的有关政策和法律法规，我们在书中精选了国内外成功企业的管理制度作为范本，从组

织管理制度、经营企划管理制度、人力资源管理制度、行政管理制
度、后勤管理制度、营销管理制度、财务管理制
度、审计与统计管理制度、采购与物流管理制度、生产管理制度和基
本建设管理制度等 11 个方面进行体系建构，体现了公司管理的原
则和规程，本书将抽象的理论融入科学具体的操作制度之中，是
一个切实可行、可资借鉴的操作范本体系。

本书具有以下三大特点：

第一，体系全面。书中组织管理制度、经营企划管理制度、人
力资源管理制度、行政管理制
度、后勤管理制度、营销管理制度、财务管理制
度、审计与统计管理制度、采购与物流
管理制度、生产管理制度和基本建设管理制度等 11 个方面涵盖了
公司管理的各个层面，一般公司管理需要的制度在本书中都可
以找到。

第二，内容实用。书中选择的都是一般公司使用几率最高的
制度条例，书中各项制度对于大多数公司都是通用的，部分制
度甚至可以不加修改，直接拿来作为本公司的管理制度使用。

第三，资料新颖。本书中的制度是根据我国最新的有关政策
和法律法规编制而成的，国家法律法规往往是笼统的原则性的
规定，而公司制度必须更准确详尽，可直接运作，本书满足
了这一需求。

当然，公司管理制度的规范性要求公司管理制度呈稳定和动
态的统一，一成不变的管理制度一定不能适应外界环境的变化，
但经常变化的管理制度也不是好制度。公司应该根据自身发展
的需要而实现管理制度的相对的稳定和动态的变化。公司管理
制度的制定是一个长期的、不断完善的过程，在参照本书的同
时，还要根据公司内外部环境的变化和不断出现的问题进行调
整、修订和完善。

为便于读者阅读、使用，我们在文书范例前面还对该类制
度的概念、制定原则、主要内容进行了简明、准确的说明。

本书内容全面、新颖，具有极强的科学性、实用性，是律
师、各类企业管理人员以及法律顾问等人士必备的权威参考工
具书。

科学合理的公司管理制度将使企业运作平稳、流畅、高
效，并可防患于未然。愿本书能为贵公司的管理制度建设贡献
一分力量。

目 录

第一章 如何制定公司管理制度	
一、公司管理制度概述	(1)
(一)管理的起源及公司治理结构	(1)
(二)公司管理制度概论	(4)
(三)公司管理制度体系	(5)
(四)公司日常经营管理制度	(7)
(五)公司管理制度在公司经营中的作用	(7)
二、公司管理制度制定的基础	(8)
(一)公司管理制度的基本特征	(8)
(二)公司管理制度不同于公司制度	(10)
三、公司管理制度常见病的诊治	(12)
(一)管理制度失调的病例	(12)
(二)管理制度失调的治疗	(13)
四、建立公司管理制度的具体方法	(15)
(一)制定公司管理制度的指导思想	(15)
(二)制定公司管理制度的原则	(15)
(三)建立公司管理制度的内容	(16)
(四)制定公司管理制度的程序	(16)
(五)公司管理制度的篇章和撰写要求	(17)
(六)公司制定管理制度的七条戒律	(18)
五、如何修订公司管理制度	(18)
(一)影响公司管理制度变化的主要原因	(19)
(二)修订公司管理制度的几个原则	(19)
第二章 组织管理制度制定及范例	
一、公司组织管理制度的概念	(23)
二、公司组织管理制度的设计原则	(23)
三、公司组织管理制度的内容	(23)
四、范例	(24)
(一)公司组织职能分工制度	(24)
(二)公司职务权限制度设计	(33)
(三)组织管理制度经典范例	(49)
第三章 公司经营企划管理制度制定及范例	
一、公司经营企划管理制度的概念	(71)
二、公司经营企划管理制度的制定原则	(71)
三、公司经营企划管理制度的内容	(71)
四、范例	(72)
(一)公司计划及公司经营计划管理制度	(72)
(二)公司经营战略规划细则	(77)
(三)公司形象企划管理制度	(83)
(四)企划管理部门工作责任制度	(91)
第四章 人力资源管理制度制定及范例	
一、公司人力资源管理制度概念	(93)
二、公司人力资源管理制度制定原则	(93)
三、公司人力资源管理制度的内容	(93)
四、范例	(94)
(一)员工聘用管理制度	(94)
(二)员工培训管理制度	(107)
(三)出勤管理制度	(114)
(四)人事变动管理制度	(121)
(五)考核管理制度	(129)
(六)公司薪金管理制度	(134)
(七)员工激励、内部创业、提案等管理制度	(136)
(八)公司员工福利与社会保障制度	(139)
(九)出差管理制度	(150)
第五章 财务管理制度制定及范例	
一、财务管理制度概念	(153)
二、公司财务管理制度的制定原则	(153)
三、公司财务管理制度的内容	(154)
四、范例	(154)

(一) 财务管理体制制度	(154)	二、制定后勤管理制度的基本原则	(285)
(二) 公司财务管理制度	(159)	三、公司后勤管理制度的主要内容	(286)
(三) 公司会计管理制度	(182)	四、后勤管理的特点	(287)
(四) 账款管理制度	(192)	五、范例	(288)
第六章 审计与统计管理制度		(一) 卫生管理制度	(288)
制定及范例		(二) 公司车辆管理制度	(289)
一、公司审计管理制度和统计管理制度的概念	(199)	(三) 公司安全保卫管理制度	(292)
二、公司审计和统计管理制度的制定原则	(199)	(四) 日常生活管理制度	(301)
三、公司审计管理制度和统计管理制度的内容	(199)	第十章 采购及物流管理制度	
四、范例	(200)	制定及范例	
(一) 公司审计管理制度	(200)	一、采购及物流管理制度的概念	(305)
(二) 公司统计管理制度	(212)	二、采购及物流管理制度的制定原则	(305)
第七章 市场营销管理制度制定及范例		三、采购管理组织结构形式	(306)
一、公司市场营销管理制度的概念	(216)	四、采购及物流管理制度的内容	(306)
二、公司市场营销管理制度的制定原则	(216)	五、范例	(308)
三、公司市场营销管理制度的内容	(216)	(一) 公司采购管理制度	(308)
四、范例	(217)	(二) 物流与仓储管理制度	(314)
(一) 公司市场销售计划管理制度	(217)	第十一章 生产及产品管理制度	
(二) 公司市场营销组织及信息管理制度	(227)	制定及范例	
(三) 市场营销渠道管理制度	(247)	一、公司生产管理制度的概念	(326)
(四) 市场推广管理制度	(254)	二、公司生产管理制度制定的原则	(326)
第八章 公司行政办公管理制度		三、公司生产管理制度的内容	(327)
制定及范例		四、范例	(327)
一、公司行政办公管理制度的概念	(262)	(一) 生产部门组织与工作职责	(327)
二、公司行政办公管理制度制定的原则	(262)	(二) 公司物料与产品管理制度	(333)
三、公司行政办公管理制度制定的基础	(263)	(三) 公司产品质量管理制度	(343)
四、公司行政办公管理制度制定的目的	(264)	(四) 公司生产设备管理制度	(351)
五、公司行政办公管理制度制定的要求	(264)	(五) 公司仪器仪表与工具管理制度	(353)
六、公司行政办公管理制度制定的程序	(264)	(六) 生产技术管理制度	(354)
七、公司行政办公管理制度的内容	(265)	第十二章 工程管理制度制定及范例	
八、范例	(265)	一、公司工程管理制度的概念	(360)
(一) 公司办公室管理制度	(265)	二、工程管理制度的制定原则	(360)
(二) 公司资料管理制度	(274)	三、公司工程管理制度的内容	(360)
第九章 后勤管理制度制定及范例		四、范例	(361)
一、后勤管理制度的概念	(285)	(一) 工程设计管理制度	(361)
		(二) 房地产管理实施细则	(362)
		(三) 工业企业工程管理制度	(366)

第一章 如何制定公司管理制度

一、公司管理制度概述

(一) 管理的起源及公司治理结构

管理是一切组织有序活动中必不可少的要素，它起源于人类的共同劳动。企业作为人们共同劳动创造财富的场所，其管理制度不可或缺。管理的成败直接决定了企业本身的兴衰存亡，在企业外部环境迅速变化的今天尤其如此。在建设现代企业过程中，必须要了解有关什么是管理，为什么要进行管理，以及怎样才能有效地进行管理等方面的知识。

管理的出现要远早于企业，它是伴随着人类社会的发展而产生，在人类社会发展的不同阶段、不同历史时期都发挥了非常重要的作用。企业是社会经济发展到一定阶段时才产生的。当自给自足的自然经济发展到一定阶段，社会生产力的发展要求突破自给自足的家庭界限，把社会成员在更大范围内有效地组织起来，以便进行更加细致的社会分工，企业在这样的情况下才得以萌芽，并随着社会生产力的发展而逐步完善。

1. 现代公司制企业的特征

现代公司制企业（公司）通常具有以下几个基本特征：公司是以营利为目的的经济组织；公司是具有独立法人资格的经济组织；公司是由两个以上股东共同出资经营的经济组织；公司必须依照法律规定注册登记，受法律的制约和保护。

在以前，公司是依法成立的由两个以上主体出资并以营利为主要目的的法人组织。不过，随着社会经济及公司制本身的发展，公司的适用范围也在扩展，现在很多国家都允许建立独资公司。有的国家还明文规定，国家为唯一股东的企业，可以设立有限责任公司。我国于2005年颁布的《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》），采用了这种广义的公司范畴，对于有限责任公司除了一般规定由两个以上五十个以下股东共同出资设立之外，还规定了“国家授权投资的机构或者国家授权投资的部门可以单独投资设立国有独资的有限责任公司。”

2. 公司制企业的主要类型

在西方发达国家，公司制企业有两种分类方法，一种是按“大陆法系”划分为无限公司、两合公司及有限公司，其中有限公司又分为有限责任公司和股份有限公司；另一种是按“英美法系”划分为有限责任公司和股份有限公司。我国在《公司法》中规定了有限责任公司和股份有限公司两种类型。

(1) 有限责任公司和股份有限公司的相同点

① 股东以所认购的股份对公司承担有限责任，公司以其全部资产对其债务承担责任。

② 股东权益的大小取决于股东对公司投资的多少。投资多的享受的权利就大，承担的义务也大；投资少的享受的权利就小，承担的义务也小。

(2) 有限责任公司和股份有限公司的不同点

① 两种公司在成立条件和募集资金方面有所不同。有限责任公司的成立条件比较宽松一点，股份有限公司的成立条件比较严格；有限责任公司只能由发起人集资，不能向社会公开募集资金，股份有限公司可以向社会公开募集资金；有限责任公司的股东人数，有最高和最

低的要求，股份有限公司的股东人数，只有最低要求，没有最高要求。

②两种公司的股份转让难易程度不同。在有限责任公司中，股东转让自己的出资有严格的要求，受到的限制较多，比较困难；在股份有限公司中，股东转让自己的股份比较自由，不像有限责任公司那样困难。

③两种公司的股权证明形式不同。在有限责任公司中，股东的股权证明是出资证明书，出资证明书不能转让、流通；在股份有限公司中，股东的股权证明是股票，即股东所持有的股份是以股票的形式来体现，股票是公司签发的证明股东所持股份的凭证，股票可以转让、流通。

④两种公司的股东会、董事会权限大小和两权分离程度不同。在有限责任公司中，由于股东人数有上限，人数相对来说比较少，召开股东会等也比较方便，因此股东会的权限较大，董事经常是由股东自己兼任的，在所有权和经营权的分离上，程度较低；在股份有限公司中，由于股东人数没有上限，人数较多且分散，召开股东会比较困难，股东会的议事程序也比较复杂，所以股东会的权限有所限制，董事会的权限较大，在所有权和经营权的分离上，程度也比较高。

⑤两种公司的财务状况的公开程度不同。在有限责任公司中，由于公司的人数有限，财务会计报表可以不经注册会计师的审计，也可以不公告，只要按照规定期限送交各股东就行了；在股份有限公司中，由于股东人数众多很难分类，所以会计报表必须要经过注册会计师的审计并出具报告，还要存档以便股东查阅，其中以募集设立方式成立的股份有限公司，还必须要公告其财务会计报告。

3. 公司治理结构

公司制作为现代企业制度的代表，其中一个重要方面表现在它的治理结构上。公司治理结构又称法人治理结构。治理结构一词同时含有统治和管理的双重含义，比较准确地表达了公司的组织结构和制约关系，可以将其理解为公司的组织制度和管理制度，其中包括公司的机构设置和这些机构的运作规则两个方面。

(1) 公司治理结构的特征

随着市场经济不断地完善发展，公司制已经形成了一套完整、科学的治理结构，其最明显的特征是：所有者、经营者、生产者之间，通过公司的权力机构、决策和管理机构、监督机构，形成各自独立、权责分明、相互制约的关系。这些关系以法律和公司章程加以确立和保证。因而，能否处理好所有者、经营者和生产者之间的关系，是所有公司制企业面临的首要问题。

公司治理结构是在企业内部建立起约束机制和激励机制，而不是在企业外部，这样既可以保障所有者的权益，同时又赋予了经营者以充分的经营自主权，能够调动起生产者的积极性。充分协调三者的利益关系，做到所有者放心、经营者专心、生产者用心。

(2) 公司治理结构的内容

公司的组织结构表现为：股东大会、董事会、监事会和以总经理为首的行政系统。这一科学合理的组织结构使公司具有良好的自我约束机制。分析它的组成和职责，可以具体而深入地认识公司的治理结构。

①股东大会。股东大会是公司的最高权力机构，是资产所有者的代表，以维护股东权益为宗旨，保持着对公司的最终控制权。股东大会由出资人或其代表的股东组成，它从资产关系上对公司的董事会形成必要的制约，不过股东大会无权干预公司的经营活动。股东大会的职权可以概括为四个方面：人事权，如选举和更换公司的董事和监事，并且决定他们的报酬；重大事项决策权，如批准和修改公司章程，批准公司的财务预、决算方案，决定公司的经营

方针和投资计划等；收益分配权，如批准公司的利润分配方案和亏损弥补方案，以实现股东按投资比例取得相应收益的权利；股东财产处置权，如公司增加或减少注册资本，公司的合并、分立、解散或破产清算等涉及股东财产的重大变动，须由股东大会作出决议。

②董事会。董事会是公司的经营决策机构。董事会对外代表公司，由公司董事组成。董事会设董事长一人，副董事长若干人。董事长一般为公司的法定代表人。《公司法》规定，有限责任公司的董事会由3至13人组成，其中有独资公司的董事会由3至9人组成。股份有限公司的董事会由5至19人组成。董事人选通常由股东推荐，经股东大会选举产生。《公司法》还特别规定了“两个以上的国有企业或者两个以上其他国有投资主体投资设立的有限责任公司，其董事会成员中应当有公司职工代表”。另外，依照《公司法》，不同类型公司的董事长、副董事长产生的办法不太相同：国有独资公司的董事长、副董事长由国家授权投资的机构或者国家授权的部门从董事会成员中指定；有限责任公司的董事长、副董事长的产生办法由公司章程规定；股份有限公司的董事长、副董事长由超过半数的董事选举产生。

董事会对股东大会负责，执行股东大会的决议。董事会的主要职权是对公司的经营作出决策：决定公司内部管理机构的设置和基本管理制度；决定公司的经营计划和投资方案；制订公司财务预决算方案、利润分配和亏损弥补方案，公司增减资本和发行公司债券的方案等；负责任免公司经理、副经理、财务负责人，并决定其报酬。董事会实行集体决策，采取每人一票的原则，当出现意见不同的两方票数相等的情况时，有的国家规定董事长可以投两票和简单多数通过的原则。我国《公司法》规定，董事会的决议须由全体董事过半数通过。每个董事会成员对其投票要签字在案并且承担责任。董事会的决议违反法律、行政法规或者公司章程，致使公司遭受严重损失的，参与决策的董事对公司负赔偿责任。但经证明在表决时曾表明异议并记载于会议记录的，该董事可以免除责任。

③总经理。公司总经理负责公司的日常经营管理，主持公司的生产经营管理工作。公司总经理由董事会聘任或者解聘，对董事会负责，是董事会决议的执行人，也是公司日常经营管理的负责人，采取一元化领导，力求工作高效率。公司总经理的职责主要是：组织实施董事会的决议；拟订公司内部的机构设置方案和管理制度及规章；组织实施公司年度经营计划和投资方案；提请董事会聘任或解聘公司副总经理和财务负责人，直接聘任或解聘公司其他负责管理人员等。公司总经理可以从外部聘用，也可以经公司董事会决定由董事会成员兼任。

④监事会。监事会是公司的监督机构。监事会成员一般不得少于3人，具体人数可由公司章程规定。监事会由股东代表和一定比例的职工代表组成。职工代表由工会或职工民主选举产生。监事会的主要职责是对公司董事、经理执行公司职务时的行为进行监督，防止他们滥用职权，违反法律、法规或者公司章程。如发现其行为有损公司利益，则有权要求其予以纠正。必要时可向股东报告，提议召开临时股东大会，采取措施加以解决。监事会检查公司的财务，可要求公司董事、总经理和财务负责人提供所需的材料。为保证监督的独立性、有效性、客观性，公司的董事、经理及财务负责人一律不得兼任监事。

上述四个方面构成了公司治理结构的主要内容。其中包括了一种纵向的财产负责关系，如股东大会对董事会是委托代理关系；董事会对总经理是授权经营关系；监事会代表股东大会对财产的受托人即董事和总经理是监督关系。还包括了一种横向的职权关系，股东大会、董事会、监事会、总经理有各自不同的职权范围。这些职权是具体和明确的，谁都不能越权行事，同时行使职权的时间周期也不一样。通常股东大会一年召开一次，董事会每几个月召开一次，总经理每周或者随时召开会议。整个公司内部的约束机制就建立在这种纵向的财产负责关系与横向的职权限定关系之上，使股东大会、董事会、监事会和总经理彼此间相互制约，并将不同方面的利益关系统一在一个完整的利益机制下，这就使公司治理结构具有科学

的内涵。

（二）公司管理制度概论

现代企业要求建立和运用合理的管理制度来指导和规范企业的管理工作，只有建立起科学的现代企业管理，才能有效地促进企业经济技术进步，提高经济效益，增强企业在市场中的竞争能力，进一步扩大市场占有率。

那什么才是公司管理制度呢？它与人们津津乐道的现代企业制度是不是一回事？制度尤其是管理制度在公司经营管理中究竟充当着什么样的角色呢？

1. 公司管理制度

公司的经营理念是无形的、思想形态的体系，它只能从公司经营管理的实践活动和具体操作上体现出来。否则，就只能沦为一种抽象的意识和空泛的议论。而要把理念付诸实践，就要求有一套规范的、操作性强的制度体系。观念只有转变为制度，转变为上自公司董事长、总经理，下至中层、基层管理人员乃至普通员工，都能够清晰而切实地感知和遵守的规定与约定，才能指导、约束、规范现代企业中群体与个人的行为，使他们达到经营的基本要求，实现公司既定的经营目标；才能使公司摆脱随意性、短期性的经营行为，为经营事业的持久发展提供制度性的保障。

公司管理制度可以看做是在约束和调整企业经营管理活动中，各种特定经营管理行为方式的行为准则。这种准则可以是公司在管理实践过程中逐步形成并为员工一致认可的约定俗成的习惯，也可以是把这种约定俗成付诸文字而形成的规章、条例之类。

因此，公司管理制度可以看做是按照现代化生产经营管理的客观要求，对企业生产、技术、经济等活动所制定的文字性的章程、条例、规则、程序和办法的总称。它是公司全体职工必须共同遵守的行为规范。

建立一套科学的管理制度，能够使公司管理人员有效地指挥和组织生产，使公司各个职能部门分工明确，职责清楚，相互协作，提高工作效率，实现公司管理目标。

公司管理制度有许多种类，不同类型和不同规模的公司理制度可能各有不同。

2. 公司管理制度的类型

为了便于了解和掌握，我们把公司管理制度划分为以下三个层次。

（1）基本制度

基本制度是其他制度的基础。其中最重要的包括公司领导体制，它是指公司的领导体系和制度；它确定了公司内部领导权力的划分归属和使用；界定了所有者与经营者在公司中的权利、地位和相互关系。

不同的公司财产组织形式会产生相应的公司组织形式和领导机制，现代经营和科技的分化整合以及经营环境变化加剧也会使公司领导体制变得更为复杂。现阶段的公司领导体制主要可分为两种类型：厂长经理负责制和董事会领导下的经理负责制。除此之外，还有职工代表大会领导下的经理负责制等其他形式。

厂长经理负责制是由厂长经理对企业的生产指挥和经营管理工作统一领导、统一指挥、全权负责的一种领导制度。厂长经理对外是法人代表，对内是企业行政业务方面的最高负责人，对经营管理及重大事项拥有广泛的决策权力。厂长经理负责制的最大优点是决策迅速而且责任明确，避免了互相推诿、无人负责的现象，但经理负责制也可能导致决策独断专行，损害所有者的利益。

董事会领导下的经理负责制是由董事会统一领导，集体决策，由经理负责执行和进行日常行政管理的一种企业领导制度。董事会由公司最高权力机构——股东大会（或股东代表大会）选举产生，并向股东大会负责。它是公司最高的经营和决策机构。董事会聘任公司经理

对公司的业务活动效率和结果负全面责任，经理向董事会负责。董事会和经理之外的监事会行使监督权。这种董事会领导下的经理负责制健全了公司的决策和执行及监督机构，既发挥了集体的智慧、能力，又保证了职权明确，责任清楚，还能体现各方面的利益。但是这一体制也有它的缺点，可能造成决策效率低，决策与执行不一致，责任分裂以及名义上集体决策而实际上少数人专制等问题。

所以，建立公司领导体制须注意以下三个方面。首先，集中统一的领导权，保持步调一致，配合紧密；其次，建立严格的责任制，能够事事有人管，人人有责任；再次，公司领导层应该由在经营管理上有专长，精通经营管理之道的专家、内行组成，能够对市场信息作出灵敏反应，果断决策，并迅速行动。

(2) 经济责任制度

经济责任制度是指对公司内部各级组织、各个部门和各类人员的工作范围、责任及拥有的权力作出规定，向所有者承担责任。

经济责任制包括经济责任、经济权力和经济利益。经济责任是公司在从事经济活动过程中承担的责任；经济权力是企业从事经济活动中应有的职权范围，是承担经济责任的条件；经济利益即物质利益，是人们在从事经济活动中所得到的经济收入或实惠。经济责任有两种表现形式：经营者对所有者的经营责任；具体岗位上的劳动者对经营者所承担的岗位责任。实行经济责任制，必须明确公司所承担的责任并把承担的责任具体分析落实到公司内部各个部门、各个环节以至每个职工，然后以责定权，以责定利，做到责任明确，权力适度，利益直接；做到责、权、利的有机结合。

责任制能够明确各环节、各人员的责任、职权范围以及工作的数量与质量标准，能够为客观评价各类人员的劳动和工作成果提供重要的依据，通过对每个人的工作进行准确严格的考核来确定相应的利益、报酬。

(3) 内部管理工作制度

内部管理工作制度是按公司管理工作客观规律的要求，为各项管理工作的范围、内容、程序、方法等所作的规定，是各种具体管理工作制度的统称，包括经营战略规划管理工作制度、财务管理制度、人力资源管理制度和生产管理制度等。

(三) 公司管理制度体系

公司的经营必须积极地适应外部环境变化与要求，依据公司经营的目的和经营观念，适时地制定和调整公司目标和战略，进而建立起适应战略要求的组织结构和管理结构，并通过各职能领域的活动展开和落实公司战略，从而实现公司目标和使命的系统活动。

1. 公司经营的目的、观念系统

公司经营的目的、观念系统是决定公司一切经营活动的最高行为规范，同时也是一种制度，是公司管理制度的最高层次。

2. 公司目标与战略系统

作为一种经营管理制度，它涉及制定、决定及组织实施战略方案计划等方面。战略所要发现和解决的问题是不确定的、例外性的、非程序性的。战略问题十分复杂，涉及多方面的知识、信息和资源，需要众多人员的参与和努力。但作为一种管理活动，战略有其特定的职能内容、过程、步骤和方法，这方面是有规律可循的。

战略决策和计划的有效性对公司而言命运攸关。这需要根据战略活动的内在规律，建立一系列有关战略管理活动的规范，明确公司战略职能的活动内容、原则、基本过程、步骤与方法以及有关部门、人员的职责分工与合作关系等，即战略管理制度。这样才能够有效地运用各方面的知识经验、信息和资源，协调并集中参与战略职能活动的众多部门和人员的力量，

提高战略管理的效率，制定出有创造性的、积极适应环境变化的战略，当然，有时公司也许并没有对战略管理活动作出明确的文字规定，但实践中形成为员工共同认可和遵循的惯例，也是公司目标与战略系统制度的另一种存在形式。

制定战略的过程是发现问题并解决问题的过程，它由以下三个主要的阶段构成：

①辨别阶段。主要是弄清战略行动的必要性，对战略行动所针对的形势进行调整分析。

②制定阶段。管理者要寻找和设计各种可供选择的方案以便进行深入分析。

③选择阶段。包括筛选、评价、选择和批准。主要是通过分析、比较、判断来确定方案并由高层管理者和董事会对方案加以认可。

在对外部环境和公司自身内部作出评价后，公司管理者可以决定是维持还是调整甚至改变公司的使命和经营方向，确定出公司的战略目标。制定公司战略主要遵循以下步骤。

分析评价公司外部环境的机会与威胁，限制与有利条件，鉴别各种利益相关集团及其愿望，预测未来的发展方向和速度；分析评价公司的资源和实力，相对优势和特有能力及弱点，对营销、生产作业、财务、管理和技术能力等方面作出评价，确定公司目标与使命；将环境中的社会、竞争、未来发展方面的机会与威胁同公司自身的相对优势与劣势联系起来进行分析比较以形成多种战略方案；实施战略，其中包括组织设计、组织内各部门、各层次战略的制定，建立起相应的领导与激励体系，制定控制标准等；最后是形成评价与控制系统，对战略实施情况进行审查与评价。

一个好的公司战略大致应符合以下标准。

①目标清晰明确。这样在战略实施期间能够保证战术选择上的连续性、内聚性。

②保持主动性。战略不能仅仅是对外部环境作出被动反应，战略应有创造力，在经营领域内起领导作用。

③灵活性。战略的制定应能使企业的计划具有一定的机动性和储备能力，并且在作产品或市场调整时尽量降低转换成本，这就要求战略应该保证资源分配的灵活性。

④协调性。使得公司的高级管理层能通过战略的制定与实施，协调公司的各种目标与行为，使公司获得最大效益。

⑤集中性。公司战略能够将资源集中运用于能发挥自身优势的时机和地点，形成局部的优势力量。

⑥安全性。有效的公司战略应能够保证公司的资产在安全的条件下运营。

3. 公司组织系统

公司内部管理中的组织行为规范，即公司内部的组织管理制度，构成了公司的组织系统。如果缺乏公司战略所要求的有效组织结构，公司的任何战略目标都将无法有效实施，从而导致公司在市场上表现平庸甚至失败，所以公司战略必须通过有效的组织机构来贯彻实施。公司因适应外界变化而制定的战略以及对战略的调整，都意味着公司的任务和政策发生变动，为了完成任务、实施政策，公司各项职能活动的内容、性质，及其在战略实施中的地位以及相互之间的关系也会随之发生变化。因此，公司必须根据战略的要求对原有的组织结构进行调整，重新进行职能的划分与有机组合，重新设定组织的职责权限系统，建立新的沟通渠道，明确组织内各部门、各层次间的相互关系以及协调方式等。

4. 公司的经营业务职能系统

公司各种具体的业务活动是实现公司经营目标与战略的最终手段。公司经营职能活动的内容极为繁杂，在不同的战略下，经营的工作任务和职能活动的具体内容也会大不相同。以战略目标为基础，以产出为中心，将公司的职能进行综合分类，可以概括出下面这几大基本内容：市场营销、生产制造、研究、决策、人事、财务、信息管理等。这些职能领域包含了

公司主要的经营业务职能。公司管理层通过对各项职能领域活动的计划、组织、指挥、协调与控制，将它们有机结合起来，从而把握日常经营的全局，保证战略的有效实施和经营目标的实现。

（四）公司日常经营管理制度

日常经营管理制度是公司经营制度的主要内容，也是公司管理制度的外延与内涵。公司各职能领域的计划、组织、指挥、协调、控制等管理活动，同样都有其特定的内容、原则、程序和方法。将这些职能领域的管理行为规范化，就形成日常经营管理制度，这些制度代表着全部职能管理工作的观念、政策、内容、方法和操作程序。

1. 营销管理制度

随着市场经济的发展，公司的市场经营观念从生产导向转变为市场或顾客导向。公司的销售管理也从以公司为中心的推销发展到以市场为中心的市场营销，即包括市场调查、预测、产品决策、销售、定价、广告、服务等系列活动。公司需综合各部门的力量，整体地运用各种策略，才能最终达到公司的目的。这就使得销售管理在现代公司管理中占有了极其重要的地位。

2. 生产管理制度

生产是将原材料变为产品的过程，现代生产不仅包括有形的劳动过程还包括设计、计划、行销等无形劳动。生产管理是对公司的经营活动进行计划、组织和有效控制。现代的生产管理制度必须适应规模、效率高以及产品向高精尖、多功能、智能化方向发展的方向。

3. 财务管理制度

财务管理是公司依据生产经营过程中资金运动的规律，通过计划、组织、指挥、协调与监督，对公司的资金、销售收入和利润进行管理。财务管理应贯彻执行国家有关的财务、会计、税务的法律规定。财务管理必须遵循计划管理原则、经济核算原则、统一管理与归口分级管理的原则和物质利益原则等。

财务管理的任务：保证生产经营活动合理的资金需求，提高资金利用率；降低成本，提高公司赢利水平；分配公司纯收入，正确处理国家、企业、职工三者之间的关系；实行财务监督、维护财政法纪。

4. 信息管理制度

市场经济强调信息的重要作用。宏观、微观决策，资源配置，生产经营都离不开信息。在日益激烈的市场竞争中，公司需要了解大量的信息。因此，公司必须努力开发信息资源，强化采用现代化技术，大力发展公司信息网络系统，并且注意同信息服务业的合作，扩大公司内外的信息利用率和共享水平。

除此以外，日常经营管理还包括研究决策、人力资源等诸多方面。

（五）公司管理制度在公司经营中的作用

公司管理制度作为公司职工普遍遵循的规范和准则，是现代工业生产发展的客观要求。只有建立一套科学的管理制度，公司领导才能有效地指挥、组织生产，加强各部门的配合，调动员工的积极性，提高公司经营管理水平，提高劳动生产率，才能使企业的经营活动获得更好的收益。

1. 制定、实行有效的公司管理制度是公司实现管理科学化的有效途径

作为公司管理各项水平的综合体现，公司管理制度是衡量现代公司管理科学化的一个重要标志。科学的现代公司管理是企业生产、管理得以顺利进行的物质保证，必须依据现代企业管理的一般理论、原则，结合我国和企业的具体情况，制定一套行之有效的企业管理制度，并在所制定的管理制度的基础上，组织和健全公司的管理机构 and 部门。

2. 公司管理制度是保证公司生产经营活动有序进行的必要条件

为了适应现代化的社会大生产分工协作极为密切等极其复杂的状况，公司应做好以下方面的工作：供产销的紧密衔接，人财物的合理分配，各种信息的及时传递反馈以及人与人之间按照程序各负其责、分工协作。公司应根据现实状况，建立起严格的配套的规章制度，对公司内部各组织、各部门和所有岗位的职责范围、工作程序和工作标准以及协调要求作出明确的规定。做到“事事有人管，人人有专责，办事有程序，工作有标准”，从而保证公司生产经营活动有条不紊地进行。

3. 公司管理制度作为全体员工的行为规范与准则，是实现依法治企的保障

制度本身具有权威性、严肃性和强制性的特点。公司的各项管理制度为员工、管理人员的行为提供了一套规范。这对于加强员工在公司生产经营中的组织性和纪律性，具有深远意义。

4. 公司管理制度是调动职工工作积极性的一项重要措施

管理制度是人们对生产经营实践的总结，具有科学性。它要求科学管理与员工利益相一致，要求推行经济责任制，把公司经营者的所有者应承担的责任，公司内部各组织、各部门直到每个岗位和每个人的责任、权利落实下来，把劳动成果与报酬相联系，从而调动员工的积极性、创造性，提高员工的责任感。

5. 科学的管理制度能够加强公司的竞争优势

科学的管理制度可以降低公司内部交易费用，增强公司凝聚力，提高公司经济效益，使各部门、各成员之间协作更为顺畅。

6. 公司管理制度是公司成功的一个重要因素

促使公司成功的因素基本上可以分为两大类：一类是公司成功的基础因素，如制度、组织、人才、资本、技术、信息等；另一类是公司成功的主导因素，如产品、管理、竞争、营销、公司文化等。由此可见，公司的成功离不开管理制度的正确运用，公司管理制度是否得当是公司能否成功的一个至关重要的因素。

二、公司管理制度制定的基础

（一）公司管理制度的基本特征

公司管理制度是公司管理理论和公司管理经验相结合的产物，它随现代企业生产经营而出现，现代公司管理制度是对传统管理制度的继承和发展。与传统公司管理制度相比，现代公司管理制度有以下特点：

1. 生产国际化产品，占领国际市场，已经纳入公司的经营战略

由于科学技术的发展，尤其是现代交通、通信等方面的进步，使世界各国的距离日益缩短，以往地域、时间等的概念发生了巨大的变化。全球的经济生活开始打破国家与地区的界限，一个世界性大市场正在形成，一个国家的国内市场逐步变成这个全球大市场的组成部分。在这种情况下，任何一个公司都要为国际化的需求而进行生产。每一个公司的命运都与国际市场密切相关。上规模的公司不得不把生产国际化产品，占领国际市场当做公司管理的一项重要制度固定下来。许多公司在各国都拥有庞大的销售网，有的甚至在国外拥有完善的售后服务系统。为了使产品能适应国际市场的需要，越来越多的公司设立了强有力的全球性的产品研究、开发和销售机构，以增强公司的国际竞争力。

2. 职工的培训与考核成为公司生存与发展的基础

公司竞争在本质上是技术力量与管理水平的竞争，优胜劣汰，这已经是管理界的共识。世界科技进步日新月异，公司要不断追赶、超越先进技术，开发智力资源是任何一个公司都必须予以重视的任务，所以加强对职工的培训、考核、对于提高公司的技术力量与管理水平

起着决定性作用。

有的公司明确地把培养下级的成果作为管理者能力及工作绩效的一项重要考核指标。西方几乎所有的公司都对上自总经理、董事、经理、处长、科长，下至基层作业长、工长和工人进行全员培训，同时规定了相应的学习内容及要求，并已经形成了一套制度化的培训和考核办法。不少公司不仅重视本公司员工的教育培训，还积极为合作伙伴和用户培训提供培训机会，以达到更有效地推销自己产品的目的。

3. 公司的技术改造、新产品的开发被放在公司管理的中心位置

随着科技进步，新产品不断涌现，消费者对产品的要求也越来越高，公司之间的竞争十分激烈。能否行之有效地对企业进行技术改造、开发新产品，就成了公司在竞争中能否获得领先优势的重要因素。

为了加快企业的技术改造和新产品开发，公司一般都设有研究开发部门。在有些公司中，这些科研机构中的工作人员占了公司全部工作人员的一个较大的比重。在一个现代大型公司中，基础研究、应用研究和新产品的开发研究通常各有分工，同时又紧密配合。

由于技术改造和开发新产品投入大、时间长、风险大，公司都对其下属科研机构的研究工作规定了严格的程序，以确保研究开发成功。

4. 推进民主管理，调动员工积极性

公司管理制度大多明确规定了员工在公司管理中应发挥的作用，让员工参与管理，鼓励员工对公司的各项工作提出意见与建议，还对提出好的管理建议者进行奖励。有的公司还扩大基层工作者的工作自主性，将工作的组织、质量的检验、工作速度的控制都交给员工去把握，从而极大地调动了员工在公司管理中的主动性、积极性和创造性。同时也有利于增强员工的责任感。公司一般都有员工自己的组织，代表员工的利益同企业领导者进行协商，对员工的劳动时间、福利待遇、安全、培训、招聘、解聘提出要求、意见和建议。

5. 在组织机构和管理体制上将分散与集中相结合，越来越讲求实效

公司需要灵敏迅速地适应市场需求，这是随着现代公司规模扩大和生产社会化程度的提高而出现的必然要求，而传统的集权式管理无法保证这一点。于是，现代公司基本实行了集中与分散相结合的管理模式，通常只将必要的协调、监控权力和关乎企业生死存亡的核心权力集中在总部，一般的权力尽量下放，这使得现代公司的组织机构的设置和管理体制更加表现出灵活性与稳定性的统一。

6. 系统论、信息论的原则在公司管理的各个方面得到贯彻

在公司里，各组织机构讲求互通信息，纵横配合与协调。上下级之间已不再是单纯的指挥与被指挥的关系，下级的自主权在逐步增大，下级有责任向上级反映情况，上级也有义务听取下级意见。

随着信息化社会的到来，信息在公司中的地位越来越重要。准确地获取信息，及时掌握国际市场动态和科技动态，适时地调整公司发展战略、生产销售计划等对现代公司的发展有着至关重要的作用。

7. 重视公司文化的建设

现代管理者非常重视公司文化的建设。公司文化是公司经营思想、公司精神、道德规范等的综合体。良好的公司文化能够赋予公司旺盛的生命力，在社会上树立良好的公司风范和形象。使社会大众对其公司产生良好的印象，从而促进公司持续快速地发展。其实任何公司都存在着文化现象，但这并不意味着每个公司都有自己成熟的公司文化。日本公司在 20 世纪七八十年代迅速崛起，其公司文化建设发挥了非常重要的作用。

公司管理制度是公司管理成功的重要因素之一，管理与管理制度，共同构成了公司管理