

最新企业管理制度全 集 (一)

霍晓惠 主编

吉林摄影出版社

目 录

第一单元	1
第一章	2
一、总则	3
二、制订方针目标的依据	3
三、方针目标编制的程序	3
四、方针目标的执行	4
五、方针目标的实施	5
六、方针目标的检查诊断与考核	6
第二章	8
一、总则	9
二、长远规划	10
三、年度综合计划	11
四、指标管理	12
五、计划指标的调整	12
六、计划的检查和考核	13
第三章	15
一、经营计划的制定内容	16
二、经营计划制定方法	17
第四章	21
一、威乐马达厂经营计划	22
二、大象水泥厂年度经营计划	43
三、詹士公司年度经营计划	50
第六章	70
一、通通公司基本经营方针	71
二、厚生公司基本经营方针	73
三、德诚公司基本经营方针	75

第七章	78
一、综合信息中心负责人工作责任制度	79
二、计划管理部门负责人工作责任制度	80
三、综合计划部门经济责任制考核表	83
第一章	84
一、组织结构设计的原则	85
二、组织设计的重点	86
第二章	87
一、权责划分办法	88
二、权责划分表	89
三、职位说明书	101
四、授权	106
五、职务权限表	109
第三单元	120
第一章	121
一、会议审核表	122
二、会议计划表	123
三、会议管理要领	123
五、企业会议管理制度	126
第二章	131
一、文印室管理规定	132
三、文件收发规定	134
四、企业报刊、邮件、函电收发制度	134
五、企业打字、油印工作制度	136
六、文书管理规则	137
七、企业文件管理制度	162
八、公文管理规定	168
九、公文处理实施细则	170

第一单元

经营企划管理系统

第一章

企业经营方针

目标管理制度

一、总则

方针目标管理是现代管理的科学办法之一。工厂为了实现本企业的经营目标和达到工效果，每年必须明确制定企业的经营决策、纲领和企业发展方向计划。方针目标实现的全过程要自上而下地建立目标，制订措施、确定制度，组织实施和严格考核，这有利于动员企业所有部门及全体职工同心协力，共同做好一年的工作，有利于提高企业现代管理水平，增强企业素质，提高经济效益。

二、制订方针目标的依据

第一条 国家的方针政策，国家的政治经济形势，上级主管部门下达的产品品种、质量产量、利润等技术经济指标和其它要求。

第二条 本厂的中长期企业发展规划、现代化管理规划、新产品开发规划、产品质量级及全面质量管理发展规划、技术改造规划、生产发展规划、安全环保综合治理规划及其它规划等。

第三条 国内外市场的调查、分析、预测、情报信息资料(包括国内外同行业先进技术平、管理水平等)。

第四条 工厂的实际能力和现有水平,上年度工厂方针目标实施的遗留问题。

三、方针目标编制的程序

第五条 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，厂务会集讨论，形成工厂方针目标指导思想，并由厂长下达指令。

第六条 由专人组织，并根据厂长指令，分生产行政部、技术部、组织各职能科室提下年度方针目标设想，并收集准备依据资料。

第七条 部门分头组织可行性分析论证，形成各部方针目标计划。

第八条 发至各部门征求意见，根据反馈意见再讨论修订。

第九条 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行，在一月份编制出工厂方针目标执行图。

四、方针目标的执行

第十条 方针目标展开一定要坚持以数据说话的原则，目标值尽可能量化。其内容般包括品种、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。

第十一条 工厂方针要按系统图法执行，纵向到底，横向到边，纵横连锁，层层确保原则进行。

第十二条 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××校对，厂长批准。

第十三条 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。

第十四条 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。

第十五条 班组方针目标由班组长主持编制，要根据主管部门方针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。班组方针目标执行图要在××完成。

第十六条 各部门方针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。

五、方针目标的实施

第十七条 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”,“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令制订。

第十八条 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,总结本月计划的实施情况,并由主管厂长检查批示。

第十九条 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。

第二十条 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。

六、方针目标的检查诊断与考核

第二十一条 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。

第二十二条 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。

第二十三条 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。

第二十四条 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,并解答厂长及其它人员提出的问题,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。

第二十五条 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、效果较差且主要由主观努力不够所致。

第二十六条 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。

第二十七条 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。

第二十八条 各部门方针目标应按计划要求进行定期的检查诊断，对存在问题及时进协调、整改。

第二章

经营计划管理

工作制度

一、总则

第一条 计划管理工作的任务：

(一)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，制定业的长远规划，并通过近期计划组织实施。

(二)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。

(三)充分挖掘及合理利用企业的一切人力、物力、财务，不断改善企业的各项技术经指标，以取得最佳的经济效果。

第二条 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。

第三条 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、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。

第四条 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。

第五条 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，不缺口，不“打埋伏”。

第六条 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。

第七条 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。

二、长远规划

第一条 长远规划是确定企业未来发展方向和奋斗目标战略计划，通过年度计划的安排逐步实现，其主要内容包括下列几个方面：

- (一)企业产品的发展方向；
- (二)企业生产的发展规模；
- (三)企业技术发展水平，技术改造方向；
- (四)企业技术经济指标将要达到的水平；
- (五)企业组织、管理水平的提高和安全环保等生产条件的改造；
- (六)职工教育培训及文化设施建设；
- (七)职工生活福利设施的改造和提高；
- (八)能源及原材料的节约。

第二条 编制企业长远规划的主要依据：

- (一)经济发展的需要；
- (二)市场需要；
- (三)企业的生产技术条件；
- (四)国内外科学技术最新成就和发展趋势；
- (五)技术改进、引进和改善管理、提高职工技术水平以后所能提供的潜力。

第三条 长远规划的编制工作由分管计划工作的厂长主持。计划管理部负责汇总、综合平衡，提出总体方案和上报。各归口部门按规划要求负责搜集、整理资料提出专业规划(草案)。长远规划经上级主管机关及厂长批准后分年组织实施。

三、年度综合计划

第一条 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，都必须严格按计划执行。

第二条 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，由分管计划工作的厂长负责领导，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(见附表 1.2.1)，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。

第三条 年度综合计划编制的主要依据：

- (一)上级主管部门下达的指令及指导性计划；
- (二)厂长提出的年度方针目标；
- (三)产品订货合同和市场预测资料；
- (四)长远发展规划；
- (五)前期预计完成数字及本企业历史统计资料；
- (六)经审定过的各种技术经济定额。

第四条 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。

第五条 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厂领导和有关车间科室的意见，并按规定的时间报计划管理科。报送的计划必须附文字说明，经科长和编制人签章后方可有效。

四、指标管理

第一条 年度综合计划所规定的各项计划任务是通过一定的计划指标来表示的。计划指标就是企业在计划期内在生产经营活动方面应该达到的目标和水平。为全面反映企业的技术经营活动，必须适当设置各种指标，建立健全企业的指标体系，完善和促进计划管理工作。

第二条 计划指标应按平均先进水平来确定，一般应高于上期实际达到的水平，并经过努力才能实现的。

第三条 计划指标实行分级归口管理。厂级指标(总指标)由厂部计划管理科负责汇总、平衡、上报和下达，各业务科室负责归口管理。车间级指标(分指标)以车间主任为首，组织有关职能人员负责管理。班组级指标以班组长为首组织工作人员管理。

第四条 为使计划任务层层落实，计划指标必须进行层层分解，坚持谁管什么指标，就分解什么指标。分解指标必须和总指标保持平衡和衔接，分解指标执行情况按规定路线进行反馈。

第五条 厂级指标的设置，由计划管理科根据上级要求和厂内管理工作的需要，同指标归口部门商定。

第六条 必须在当年 11 月底正式下达次年的工厂年度经营综合计划。

五、计划指标的调整

第一条 为维护计划的严肃性，企业计划一级上级主管机关及厂领导批准下达后，必须严格执行，各归口部门和执行单位均不得随意修改。如确因客观原因影响，经主观努力仍不能完成计划时，在有利于调动广大职工完成计划积极性的前提下，调整计划指标必须办理审批

手续。

(一)厂级计划指标的调整，由执行单位提出书面申请，送归口科室签署意见后，经计划管理科审核报厂领导审批，属总公司下达的计划指标，还要报上级主管机关审批，在未批准前仍按原计划执行。

(二)调整年度计划指标应提前一个季度申请，调整季度计划指标应提前一个月申请，整月度计划指标应提前十天申请。

(三)调整某一项计划指标，如需同时相应调整其他有关计划指标时，应一并上报，呈请审批，以保证计划的平衡、协调。

(四)调整计划指标一律以书面批复为准，在未接书面批复以前，一律按原计划考核。

六、计划的检查和考核

第一条 各级领导必须随时监督检查计划的执行情况,及时发现执行过程中的问题,采取解决问题的有效措施,以保证计划的顺利完成。

第二条 检查计划执行情况,应充分利用统计报表,会计报表,业务报表等资料。检查计划的实际完成数,一律以统计报表数为依据。

第三条 计划的考核必须与经济责任制考核相结合。考核的计划数,一律以上一级部门批准或下达的计划数为依据。

附表 1.2.1 年度综合计划编制分工及完成时间表

序号	计划名称	编制部门	完成时间	备 注
1	生产计划			
2	新产品计划			
3	技术组织措施计划			
4	销售计划			
5	物资供应计划			
6	劳动工资计划			
7	成本计划			
8	财务计划			
9	产品质量计划			
10	设备大修理计划			
11	房屋建筑物大修理计划			
12	基建技改计划			
13	生产技术准备综合计划			
14	辅助生产计划			
15	职工教育培训计划			
16	主要技术经济指标			