

现代企业

管理制度大全

戴文龙 编著

XIANDAIQIYEGUANLIZHIDUDAQUAN

广州雅森企业管理咨询有限公司管理书系

现代企业的科学管理，离不开具有时代特征的科学化、规范化的制度体系为其作支撑。

制度的时代特征，反映在其内容上，应与现代经济发展的状况和现代管理运作的实际需要相适应相吻合。

如知识管理、信息管理、危机管理、客户关系管理、企业家反身管理等。

上述内容均纳入了本书之中，对传统制度内容作了较大的补充和完善。

为现代企业的管理实务提供了较好的参考和借鉴。

与时俱进，更科学更全面更实用的管理制度

广东经济出版社

第一分册

第一分册

现代企业管理制度大全

Xiandaiqiyeguanlizhidudaquan

戴文龙 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理制度大全：第一分册/戴文龙编著. —广州：广东经济出版社，2004.10

ISBN 7-80677-824-1

I. 现… II. 戴… III. 企业管理制度 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 088463 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	29 2 插页
字数	599 000 字
版次	2004 年 10 月第 1 版
印次	2004 年 10 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-824-1 / F·1116
定价	全套 (1—6 册) 定价 399.00 本册定价 62.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话：[020] 83780718 83790316 邮政编码：510100

邮购地址：广州市东湖西路永胜中沙省食品大楼 6 邮编：510100

(广东经世图书发行中心) 电话：(020) 83781210

本社网址：www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

前言

制度，顾名思义是限制在度的范围之内。万物都有一个“度”。比如，水的度就是摄氏零度至一百度，离开这个度，水就不能存在。因为水到了摄氏零度以下就成了冰，而到了摄氏一百度以上就变成了气体。同样，企业组织也都有着他自己的度，而且也必须对度加以限制，于是企业的制度便伴随着企业的生存而生存，随着企业的消亡而消亡。

企业有了制度，企业组织才可能形成行之有效的相互制衡的领导体制和组织内部的分工协调，各组织单元才能联结成一个整体，这样方可形成团队的合力，企业组织目标的实现，才能有保障。

有两点是必须要强调的。第一，制度有好有坏，当企业的管理制度不能适应企业的特点和实际情况，特别是与客观经济规律相违背时，它会产生反作用力，会给企业带来灾难性的后果。因此，每个企业都应对制度进行精心设计，严密整合，在科学性、合理性、适用性上下功夫。制度只有通过规范地组建、规范地运营，才有存在的意义，才能产生积极的作用并体现它的活力。

要强调的第二点是，制度模式在一个企业里不应一成不变。目前，企业制度柔性化的趋势正在企业界逐步形成，因为企业内部的管理必须随着环境的变化来调整，甚至进行变革。特别是当

前经济环境变化的速度不断加快，因此企业规章制度的调节机制越来越显示出它的重要性，一个过去认为是好的制度，如果不及及时调整、充实，过一段时间，也许就不一定是好制度了。

我们正处在一个经济大转型、社会大变革、观念大冲击、管理大促进的时代。时代呼唤着企业家——冲浪前进，时代也考验着企业家——如何应变。有人说，我们的企业家目前是“在新旧经济转换的复杂条件下跋涉，在尚无定论的经济理论中探索，在更加险峻的竞争环境中生存”。正因为如此，我们的企业家一定要头脑清醒。如何管理好自己的企业，当前企业家们应当冷静思考并要特别注意的又是什么呢？

第一，管理需要正确的思想来指导。所以企业家首先要搞清楚：在知识经济时代，经济管理活动应当树立什么样的理念、观点、意识、原则。

第二，管理需要科学的方法来运作。企业家应知道如何规避管理雷区、如何克服管理盲点、如何消除管理真空、如何实现有效控制。

第三，管理需要不断地创新才能使企业永葆活力。那么创新的路应该怎么走？这也是企业家所面临的大课题。

带着企业家们亟待解决的问题，用现代企业管理的新视角来审视以往的传统制度模式，并在分析、梳理、调整的同时，用现代管理思想和理论方法作必要的内容补充，以形成传统精华内容与现代前瞻内容相结合的企业管理制度体系，使它更加贴近和吻合时代的潮流，同时又能满足企业经营管理的需要，这便是笔者编著此书的初衷，也是此书内容的主要特色。

以往出版的有关企业制度的图书中内容偏重于对企业各职能部门层级及以下层级管理活动的规范，而对企业生死存亡影响最大的高层核心领导的活动行为规范内容却明显不足，所以本制度

体系有关章节用重墨给予了补充，如总经理工作制度等，并对经营决策、经营计划、经营战略等方面的管理也作了相关规定。

为了帮助企业练好“内功”，有必要对企业的一些重要的基础管理工作加以规范，如标准化工作、定额工作、原始记录工作、现场管理工作等。同时书中编入了经济法应知应会及企业应遵循的政策法令规定，为企业的经营活动进行政策法律导向，这对企业是非常需要的。

从现代企业管理和经济发展趋势以及企业对经济环境条件变化的应对措施等方面考虑，特将企业经济活动分析制度，危机管理制度，知识管理制度，信息化、数据化管理制度纳入到体系之中，使整个制度体系更加完整、系统、适用，更加充实了企业管理活动的务实操作和高效运营。

目前，日趋明了的世界市场自由贸易与经济全球一体化的趋势，使经济环境中各种不确定因素暴增，同时也激化了企业之间的竞争。如今，单纯技术创新即技术差异化的作用界限缩小已经出现，国外所采取的成功解决办法是推进制度、组织创新，以形成企业间较难逾越的差距来保持企业的优势地位。这一动向，中国的企业界应予以高度重视。

现推出《现代企业管理制度大全》一书，希望能为推动中国企业界把企业管理搞上去助上一臂之力。

愿与所有的企业家们一起，为我国的经济能屹立于世界之巅而努力。

戴文龙

目 录

(第一分册)

前言	(1)
----------	-------

第一章 组织运行系统制度

公司基本法纲要	(3)
公司章程编写指南	(25)
企业基本组织管理规定	(35)
公司对分支机构组织的管理规定	(44)
管理幅度与管理层次的设计方法	(49)
公司的集权与分权管理	(56)
组织运行的基本原理、任务与程序	(62)
各种组织结构的特点与适用范围	(79)
组织协调与沟通的一般方法	(92)
企业管理十大组织纪律	(96)

第二章 部门工作职能和考核标准

部门工作职能和考核标准的编制说明	(101)
高层管理委员会工作职能和要求	(105)
计划委员会工作职能和要求	(107)
制度建设委员会工作职能和要求	(109)
资金管理委员会工作职能和要求	(111)

总经理办公室工作职能和考核标准	(113)
督察预警部工作职能和考核标准	(115)
督察工作室工作职能和考核标准	(117)
保卫科工作职能和考核标准	(119)
行政管理部工作职能和考核标准	(121)
行政事务科工作职能和考核标准	(123)
党委办公室工作职能和考核标准	(125)
工会办公室工作职能和考核标准	(127)
档案管理科工作职能和考核标准	(129)
车辆管理科工作职能和考核标准	(131)
统筹规划部工作职能和考核标准	(133)
调研科工作职能和考核标准	(135)
规划科工作职能和考核标准	(137)
人力资源部工作职能和考核标准	(139)
人事管理科工作职能和考核标准	(142)
劳动工资科工作职能和考核标准	(144)
考核培训科工作职能和考核标准	(146)
财务部工作职能和考核标准	(148)
会计科工作职能和考核标准	(151)
审计科工作职能和考核标准	(153)
生产作业部工作职能和考核标准	(155)
计划调度科工作职能和考核标准	(157)
设备动力科工作职能和考核标准	(159)
质量管理部工作职能和考核标准	(161)
计量检测室工作职能和考核标准	(163)
综合实验室工作职能和考核标准	(165)
技术研发部工作职能和考核标准	(167)
技术管理科工作职能和考核标准	(170)
研究开发科工作职能和考核标准	(172)
物流控制部工作职能和考核标准	(174)
采购科工作职能和考核标准	(177)
仓储科工作职能和考核标准	(179)

市场营销部工作职能和考核标准	(181)
业务管理科工作职能和考核标准	(184)
市场拓展科工作职能和考核标准	(186)
地域办事处工作职能和考核标准	(188)
后勤管理部工作职能和考核标准	(190)
总务科工作职能和考核标准	(193)
基建科工作职能和考核标准	(195)
保健医疗所工作职能和考核标准	(197)
信息网络中心工作职能和考核标准	(199)

第三章 岗位任职条件和工作职责

总经理岗位任职条件和工作职责	(203)
副总经理岗位任职条件和工作职责	(206)
总经办主任岗位任职条件和工作职责	(208)
总经办主任助理岗位任职条件和工作职责	(210)
总经办工作秘书岗位任职条件和工作职责	(212)
总经办文案秘书岗位任职条件和工作职责	(214)
总经办信息秘书岗位任职条件和工作职责	(216)
督察预警部长岗位任职条件和工作职责	(218)
督察预警部长助理岗位任职条件和工作职责	(220)
督察工作室主任岗位任职条件和工作职责	(222)
督察员岗位任职条件和工作职责	(224)
保卫科长岗位任职条件和工作职责	(227)
保安队长岗位任职条件和工作职责	(229)
保安员岗位任职条件和工作职责	(231)
行政管理部长岗位任职条件和工作职责	(234)
行政管理部长助理岗位任职条件和工作职责	(236)
行政事务科长岗位任职条件和工作职责	(238)
档案管理科长岗位任职条件和工作职责	(240)
车辆管理科长岗位任职条件和工作职责	(242)
行政管理部文员岗位任职条件和工作职责	(244)

统筹规划部长岗位任职条件和工作职责	(247)
统筹规划部长助理岗位任职条件和工作职责	(249)
调研科长岗位任职条件和工作职责	(251)
规划科长岗位任职条件和工作职责	(253)
人力资源部长岗位任职条件和工作职责	(255)
人力资源部长助理岗位任职条件和工作职责	(257)
人事管理科长岗位任职条件和工作职责	(259)
劳动工资科长岗位任职条件和工作职责	(261)
考核培训科长岗位任职条件和工作职责	(263)
财务部长岗位任职条件和工作职责	(265)
会计科长（主办会计）岗位任职条件和工作职责	(267)
核算会计岗位任职条件和工作职责	(269)
成本会计岗位任职条件和工作职责	(271)
出纳员岗位任职条件和工作职责	(273)
统计及合同专管员岗位任职条件和工作职责	(275)
审计科长岗位任职条件和工作职责	(277)
生产作业部长岗位任职条件和工作职责	(279)
生产作业部长助理岗位任职条件和工作职责	(281)
计划调度科长岗位任职条件和工作职责	(283)
设备动力科长岗位任职条件和工作职责	(285)
车间主任岗位任职条件和工作职责	(287)
质量管理部长岗位任职条件和工作职责	(289)
质量管理部长助理岗位任职条件和工作职责	(291)
计量检测室主任岗位任职条件和工作职责	(293)
综合实验室主任岗位任职条件和工作职责	(295)
技术研发部长岗位任职条件和工作职责	(297)
技术管理科长岗位任职条件和工作职责	(299)
研究开发科长岗位任职条件和工作职责	(301)
物流控制部长岗位任职条件和工作职责	(303)
采购科长岗位任职条件和工作职责	(305)
仓储科长岗位任职条件和工作职责	(307)
市场营销部长岗位任职条件和工作职责	(309)

市场营销部长助理岗位任职条件和工作职责	(311)
业务管理科长岗位任职条件和工作职责	(313)
市场拓展科长岗位任职条件和工作职责	(315)
地域办事处经理岗位任职条件和工作职责	(317)
后勤管理部长岗位任职条件和工作职责	(319)
总务科长岗位任职条件和工作职责	(321)
食堂主管岗位任职条件和工作职责	(323)
基建科长岗位任职条件和工作职责	(325)
保健医疗所长岗位任职条件和工作职责	(327)
信息网络中心主任岗位任职条件和工作职责	(329)
计算机工程师岗位任职条件和工作职责	(331)

第四章 企业经营活动分析制度

企业经营管理非定量分析指标体系	(335)
企业经营状况定量分析指标体系	(346)
产品产量与品种完成情况分析	(356)
产品质量完成情况分析	(365)
新产品开发与试制情况分析	(370)
生产设备利用情况分析	(376)
材料与能源利用情况分析	(384)
人力资源利用情况分析	(390)
经营资金利用情况分析	(399)
产品成本分析	(408)
企业利润分析	(418)
企业经营环境分析	(424)
现代企业管理制度大全 (1~6 分册) 目录索引	(437)
编后语	(451)

第一章 组织运行系统制度



题 目	公 司 基 本 法 纲 要	编 号	
		页 码	共 22 页 第 1 页
1. 目的作用			
公司基本法是公司各级管理人员及全体员工的行为纲领；是指导各项经营管理工作的基本准则；是统领其他管理制度、政策、战略、对策等方面的基础法则。 公司为了实现可持续发展，在中国经济体制转轨变革以及世界经济从工业向知识经济大转型的时刻有必要对公司未来发展的一些战略选择，以及运行机制、管理体制、价值主张、文化取向等基本思想给予确定，并进而可提炼经验、整合理念、明晰战略、强化意志、规范行动，特制定本基本法。			
2. 适用范围			
公司的一切规划、制度、策略方针、管理方式方法以及一切经营活动的行为规范等必须以此基本法作为基础来进行展开和确定。			
3. 管理职责			
3.1 高层管理委员会负责对基本法的草拟、意见收集、修改及对有关内容的说明解释。 3.2 公司执行委员会负责对基本法的宣传、督导、检查、执行过程中的纠偏以及相关的考核和违反的惩处工作。 3.3 基本法的最终决定权归公司董事会及总裁。			
4. 公司定位			
4.1 基本性质 公司是具有独立法人地位的企业组织，是自主经营，自负盈亏的市场竞争主体。 总公司是由××公司作为核心企业发起的，以及由其投资的子公司即全资、控股、参股企业所组成的企业集团。			
编 制 人：		审 核 人：	批 准 人：
日 期：		日 期：	日 期：

(续表)

题 目	公 司 基 本 法 纲 要	编 号	
		页 码	共 22 页 第 2 页
4.2 使命和愿景 (注: 以 IT 行业为例) 本公司致力于为世界各地的商界、企业事业界、个人以及政府机关提供网络设备、计算机系统等产品和服务, 使世界各民族人民都能毫无困难地享受彼此沟通的欢乐; 本公司致力于为人类创造高品位的生活与工作氛围, 并在这一领域成为世界一流的企业。 4.3 主要目标 公司追求实现可持续性成长和确保世界一流地位。在未来十年内 (自 2004 年起), 总体战略目标如下: 4.3.1 盈利能力 现每股收益 $\times \times$ 元, 按每年递增 10%, 到 2014 年实现每股收益 $\times \times$ 元。 4.3.2 市场 市场占有率: 国内达到 $\times \times$; 国际达到 $\times \times$。 总销售额突破 $\times \times$ 亿元。 4.3.3 产品 $\times \times \times$ 产品: 产值 _____ 产量 _____ $\times \times \times$ 产品: 产值 _____ 产量 _____ 新开发产品 $\times \times \times$ 产品: 完成期 _____ 批量生产期 _____ $\times \times \times$ 产品: 完成期 _____ 批量生产期 _____ 4.3.4 资金 新增普通股: _____ 现金流量: _____ 流动资本: _____ 4.3.5 经营创新 实现以下三个重点突破: a. 资源模式的创新: 以新的方式和途径开发、增加公司所拥有的各类资源尤其是具有独特价值的资源。 b. 商业模式的创新: 改变市场游戏规则, 创立或导入新的商			
编制人:		审核人:	
日 期:		日 期:	
批准人:		日 期:	

(续表)

题 目	公 司 基 本 法 纲 要	编 号	
		页 码	共 22 页 第 3 页
业运作方式。 c. 产品模式的创新：开发新的产品和项目引导市场潮流。 5. 公司文化品格 5.1 公司宗旨 追求全球领先技术； 永葆产品精良制造； 实现企业价值最大化； 致力为社会作出贡献。 5.2 核心价值观 5.2.1 核心价值理念 引领时代潮流、创造完美价值。 5.2.2 基本价值主张 重视以人为本——企业与员工共同成长。 坚持市场导向——致力顾客利益最大化。 忠诚公司资产——工作中强调责任意识。 倡导学习创新——重心向知识资本偏移。 5.2.3 价值的分配 5.2.3.1 价值的创造 我们认为，劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。 5.2.3.2 分配的基本原则 贡献优先、公平公正、合理倾斜、实现多赢是我们价值分配的基本原则。具体如下： a. 按劳分配的依据是：能力、责任、态度、效果。 股权分配的依据是：股本金投入的多少，投入时所承担的风险，投入时间所带来的可持续性贡献。			
编制人：		审核人：	批准人：
日 期：		日 期：	日 期：

(续表)

题 目	公 司 基 本 法 纲 要	编号	
		页码	共 22 页 第 4 页
b. 公平公正。要求公司遵循价值规律，引入外部市场压力和公平竞争机制；建立公正客观的价值评价体系和合理的衡量价值标准以及健全的价值分配制度体系。 c. 公司依据知识经济时代，智力劳动起决定性作用的贡献法则在重视知识资本化的同时，在分配中得到体现并给予合理的倾斜；依据承担的责任，风险，分配要向核心层和中坚骨干层倾斜。 d. 公司强调，股权结构要保持动态合理性，按劳分配与按资分配的比例要适当，分配数量和分配比例的增减，应以公司的可持续发展为原则。 5.2.3.3 价值分配形式 公司实行按劳分配与按资分配相结合的分配方式。 可分配的价值，主要为组织权力和经济利益。 具体分配形式是：取权、职务所享有的物资待遇、工资、奖金、安全退休金、医疗保障、各种补贴、股权、红利以及其他人事待遇。 5.3 企业精神 全体员工应共同信奉的企业精神是： 同心，同德，同努力，同荣辱； 求实，求精，求创新，求发展。 5.4 品牌的文化个性 公司品牌综合的文化特色集中反映在：文化含量高、技术含量高。具体表现在： 雅俗交融——恢弘气派，追求时尚。 上乘品质——功能先进，质量一流。 崇尚现代——领先技术，面向未来。			
编制人：		审核人：	批准人：
日 期：		日 期：	日 期：

现代企业管理制度大全（第一分册）