

○ 运作 ○ 程序 ○ 规范 ○ 经验

企业规章制度 概论 与精选

/ 李科飞 编著

GZ

科学的现代企业管理规章制度是人类文明与经济发
展的产物
是市场经济必不可少的组成部分
成功的企业来源于卓越的管理
卓越的管理离不开完善的制度
企业要想在激烈的市场竞争中脱颖而出
获得成功，就必须强化管理
完善各项基础规章制度

海南出版社

Jingxuan

Qiyeguihangzhidugailunyu

企业规章制度概论与精选

海南出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业规章制度概论与精选 / 李科飞编著. —海口: 海南出版社, 2009.1

ISBN 978-7-5443-0924-0

I. 企... II. 李... III. 企业管理—规章制度 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 213052 号

企业规章制度概论与精选

作 者: 李科飞

责任编辑: 孙丽娟

封面设计: 颜好强

印刷装订: 海南金永安印刷有限公司

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编: 570216

电话: 0898-66830931 66830932

网址: <http://www.hncbs.cn>

E-mail: dfts_0932@163.com

经销: 全国新华书店经销

开本: 787mm × 1092mm 1/16

字数: 600 千字

印张: 30.5

版次: 2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5443-0924-0

定价: 68.00 元

前言

目前，我国还没有一本专门论述企业规章制度方面的书，在一些大学管理类的教学中，只把规章制度作为一项企业的基础工作来讲解，至于企业规章制度的形成与发展，起草、制定、修改、完善、审核、讨论通过，公示、签发、实施等一系列的管理工作还没有形成体系，还有待于在实践中加以完善。本书重点从企业规章制度的形成与发展，起草、制定、修改、完善、审核、讨论通过，公示、签发、实施等的管理方面进行系统阐述，并结合许多优秀企业的管理经验，精选了一些常用的规章制度供大家参考与借鉴。

在市场规则不断完善的今天，几乎没有哪家企业没有一套完整的规章制度。

规章制度是为企业管理和严格组织纪律而制定的、要求有关人员共同遵守的行为规范。它依据法律、法规的有关规定，针对一个部门某项具体管理工作而制定，一经颁布，有关人员必须遵守。制度具有很强的强制性和约束力。

在现代企业中，制定一套完整严密的规章制度，不仅可以降低管理成本，而且还能有效地规范管理行为，约束决策的随意性和盲目性，促进企业发展目标的实现。目前大多数企业在制定规章制度中，都由专业部门起草，广泛征求职工意见，由职代会讨论，经企业经营班子和决策机构审核，并且经过公示后发布实施。在此严密的流程控制下，规章制度已经变成了企业的整体行为，不是依据哪个人或者部门的意志而强加给员工的紧箍咒，而是开放式的民主管理方法。它可以代替领导的指挥、管理和控制，是降低管理成本的有效途径。

本书作者长期在政府经济管理部门工作，从事工业企业管理工作 20 余年。在 20 世纪 80 年代，参加了企业全面恢复性、建设性整顿工作，参与了很多企业的建章建制和管理达标工作考核验收；在 90 年代，参与了企业升级考核验收工作，先后编写了《消耗概论》《百家企业制度精选》《50 家中小企业经营秘诀》等书在吉林人民出版社出版。曾经参加过机械、电子、纺织、化工、轻工、医药、冶金、煤炭、建材、商业粮食供销系统、物资、外贸等 12 个行业中 500 余家企业的管理验收检查和咨询指导工作，积累了丰富的企业内部管理经验。2000 年以后，先后到中外合资企业、外资企业、大型企业集团挂职锻炼，将管理理论付诸实践，使其在实际工作中

得到升华，经过去粗取精，融合提炼，形成了今天这本具有时代特点的现代企业规章制度的创新模式著述。

本书汇集了1000多项企业管理方面的规章制度，集中了国内十几个行业几百家企业规章制度的精华，这些从近千家企业精选来的制度之多、之全、之广是任何单个企业的制度汇编所无法达到的。而且，本书非常适合普通管理者的学习需要。本书既是企业老板管理企业的有效依据，又是管理者的有效管理工具，同时也是专业管理者的专用手册。这些制度都可以借鉴，有的还可以直接应用。因为这些制度都是经过多年的积累、推敲和提炼而成，制度的每一章节、字句都非常严密，企业不必耗费人力物力去琢磨这些制度的具体结构和内容，只要结合自己企业的特点稍加修改即可实施。这本书又经济，又实用，是企业制定规章制度的有效参考书。同时，也希望企业管理界的同行们相互借鉴，多提宝贵意见。

参考本书千项企业规章制度精选，是建立科学的管理体系、节省管理成本的重要途径。

从理论到实践，从感悟到升华。新企业有了它就有了管理入门的钥匙，掌握了它就抓住了管理入门的关键，进而掌握企业现代管理的手段，为企业的精细化管理、人本管理、文化管理打下良好的基础。

千家企业经验大聚集，千项范式任你选。《企业规章制度概论与精选》将为成长中的企业提供有效借鉴。

序

规章制度是企业管理重要的基础工作。

从泰罗的劳动动作研究到法约尔的科学管理体系建立，人们一直对企业管理制度、体系、方法进行不懈的研究。世界上没有任何一家企业的管理模式是可以复制的，不同企业有不同的规章制度，同一企业有不同内容的管理规章。无数企业的实践证明，建立一套完整的、符合企业特点的管理制度，既是实现科学化、规范化管理的有效措施，也是面对动态变化的市场形势，迎接挑战的迫切需要。

随着企业竞争不断加剧，很多企业都十分重视规章制度的建立和完善。特别是一些新开办的企业，在成立之初或是筹备阶段，就在法人治理结构、经营班子工作细则、重要规章、行政、人力资源、业务、市场拓展、营销、工程管理等方制定了一系列管理办法、规定、流程和实施细则，有力地推动了各项工作的开展。同时，大多数企业并不墨守成规，而是结合工作实际不断修正和完善规章制度，使之达到连续性、严谨性、实用性的有机统一。特别是随着新的法规出台、业务的拓展和内部管理结构的变化，一些企业不断地对规章制度进行修改、补充和完善，进行合规性、合理性审核，形成了比较完整的、适合自己特点的“规章制度汇编”。

规章制度重在与企业的实际相结合。管理作为一门学问，是科学与艺术的统一。科学就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰明了，是可以由管理学书刊来梳理、记载和表现的，而艺术的东西则更多来自于实践。只有在实践中才能体味，才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，建立和完善一套适合企业需要的管理制度，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们通过多年的实践积累、总结提升，博采众长，融合提炼，才形成了今天这本《企业规章制度概论与精选》。这本书有很多内容是经过实践检验，在实践基础上总结提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有些启发，也仅仅是启发，同时还要结合企业实际，对企业的实际管理工作有深刻的了解和感悟，才能真正体会到这些规章制度管理理论的精髓与奥秘，并用这些理论来指导自己的企业管理实践，这样制定出来的制度才能经得起实践的检验、时间的检验，这样的管理制度才能行之有效。

实践对管理的掌握就在火候的把握上，若想找准关键点，就要凭经验的积累来获得，而非书本所标明的那么简单。企业规章制度的管理与这其中的道理有相似之处。其实，管理就是一种实践，只有在实践的基础上总结、提炼、升华，这样的理论才能行得通，站得住脚。否则，理论与实践背离，只能是闭门造车，研究出来的东西也是无效劳动，没有任何意义。

市场经济就是法治经济，一个企业只有真正做到依法治企、有章可循、有章必循，才能兴旺发达。在市场经济条件下，企业市场开发、经营管理、内部机制完善任重道远，必须有一套规范的制度做保障。本书按照建立现代企业制度要求，增加了企业发展战略与规划、产权管理、投资管理、重大突发事件管理、员工行为规范，以及对子公司的管理方面的制度。这些制度贯穿了我们的不断实践和探索，是在实践中形成的渐趋规范的企业制度。这些制度可化为严谨的行为准则，具有指导性、规范性和可操作性，是依法治企、用制度管事、用制度管人的重要保证，是激励员工实现创新目标的行为规范，对提高工作质量和效率，营造良好的管理氛围和文明的工作环境将起到积极作用，必将为企业的快速发展注入新的活力。

一个完整的企业经营管理制度体系，它的形成以及完善和发展，无法借助某个人的力量独自完成。它必须经过一个群体，经过若干时间的沉淀升华才能达到。尽管很多企业经历过若干次变故，人去人留，聚聚散散，但经过先后许多人共同创造的制度精神将永存不变。

制度贵在执行与坚持，制度如偏倚个人的好恶，它便失去了统一的衡量尺度。一个企业必须持之以恒将制度体现在具体的经营活动之中，使其产生应有的作用。很多企业令人瞩目的经营业绩告诉我们，规章制度所起的作用已被实践证明，功不可没。

制度发展到一定阶段，就会升华为企业的理念和文化，变成人的自觉行动。制定这些制度和制度化管理的根本目的以及最高境界莫过于此。

制度创新是管理创新的重要组成部分，“管理制度化、工作标准化、业务流程化”是企业管理追求的目标。希望这本书能够成为大多数企业有效规范管理行为，促进企业高效、有序运行，建设富有效益、充满生机的现代企业的重要保障！

制度创新无止境，我们还要继续努力！

目 录

第一部分 企业规章制度概论篇

第一章 企业规章制度概述	3
第一节 规章概述	3
第二节 制度概述	5
第三节 企业规章制度概述	8
第二章 企业规章制度分类	12
第一节 规章制度分类	12
第二节 规章制度制定范围	13
第三节 重要管理规章	13
第四节 基本管理制度	13
第五节 专业管理制度	14
第三章 规章制度的管理	16
第一节 规章制度制定要求	17
第二节 规章制度制定的要件	20
第三节 规章制度的格式要求	23
第四章 规章制度常见的问题	25
第一节 规章制度建设中的具体问题	25
第二节 专项制度制定中存在的问题	28
第三节 规章制度审查应注意的问题	29
第四节 规章制度与劳动合同的关系	31

第五节 执行规章制度应注意的问题 32

第六节 规章制度建设整改方案的制订 32

第七节 搞好规章制度建设的对策 36

第五章 制度创新 38

第一节 制度创新的必要性 38

第二节 制度创新的作用 40

第三节 制度创新要与规范化相结合 42

第四节 企业组织制度创新 44

第五节 企业内控制度创新 47

第六节 资产管理制度创新 49

第七节 人力资源制度创新 50

第八节 企业集团制度创新 53

第六章 制度上升为文化 56

第一节 激烈的市场竞争迫切需要建立先进的企业文化 56

第二节 制度管人管死人，文化管人管灵魂 57

第三节 企业文化建设中存在的问题 58

第四节 加强企业文化建设的主要途径 60

第五节 把制度上升为企业文化 61

第六节 企业应注意培养自己的核心竞争力 62

第七节 企业文化建设的几个阶段 63

第八节 员工都渴望在优秀的企业文化中进步 66

第二部分 企业行为规范篇

第一章 企业宣言 71

第二章 企业发展愿景 73

第三章 员工行为规范 75

第四章 员工手册 80

第三部分 管理职责篇

第一章 法人治理结构	99
××有限公司董事会议事规则	99
经营班子工作细则	113
第二章 监督治理结构	117
××有限公司监事会工作规则	117
监事会工作方案	123
第三章 职能部门职责	128
总经理办公室职责	128
行政部职责	130
总务部职责	131
人力资源部职责	132
生产部职责	132
投资发展部职责	134
企业管理部职责	135
工程部职责	137
审计监察部职责	139
计划财务部职责	141
储运部职责	144
采购部职责	145
报关部职责	145
贸易部职责	146
品管部职责	146
法务部职责	147
房产部职责	148
总工办职责	149
第四章 重点岗位职责	150
(一) 三总师职责	
总工程师职责	151
总经济师职责	151
总会计师职责	152

(二) 办公室岗位职责

总经理办公室主任职责 152

总经理秘书职责 153

计划编制督办员职责 153

迎宾员职责 154

行政人事经理职责 154

行政人事副经理职责 155

人事主任职责 155

工资保险岗位职责 156

培训考核岗位职责 156

劳务专管岗位职责 157

(三) 行政部岗位职责

行政主任职责 157

行政内勤职责 157

总务岗位职责 158

档案员岗位职责 158

食堂主管岗位职责 159

保管员职责 159

烹调岗位职责 160

初加工岗位职责 160

食堂清洁工岗位职责 160

浴室管理员岗位职责 161

验收员岗位职责 161

安全主管职责 161

安全消防员职责 162

保安班长职责 162

保安员职责 163

更夫岗位职责 164

(四) 生产部岗位职责

生产部经理岗位职责 164

生产部文秘统计职责 165

加工厂厂长职责 165

加工车间主任职责 166

仓库主任职责	166
设备工程师职责	167
仓库工程师职责	167
生产班长职责	168
仓库班长职责	168
车间操作工职责	168
仓库操作工职责	169
装配厂厂长职责	169
装配车间主任职责	170
码头库区主任职责	170
机械工程师职责	171
罐区工程师职责	171
油库班长职责	172
装卸班长职责	172
炼油车间操作工职责	172
罐区操作工职责	173
(五) 动力部岗位职责	
维修动力部经理职责	173
维修动力部统计职责	174
机修车间主任职责	174
电修车间主任职责	175
动力车间主任职责	175
机修车间工程师职责	176
电修车间工程师职责	176
动力车间工程师职责	176
机修车间班长职责	177
电修车间班长职责	177
司炉班长职责	177
污水处理班长职责	178
机械加工操作工职责	178
机械维修操作工职责	178
维修电工职责	179
司炉工职责	179

筒仓操作工职责	180
炼化厂厂长职责	180
(六) 财务部岗位职责	
财务部经理职责	181
财务部副经理职责	181
综合会计职责	181
结算中心主任职责	182
成本核算员职责	183
税务管理员职责	183
资产管理员职责	184
存货管理员职责	184
银行出纳员职责	184
现金出纳员职责	185
库存管理员职责	185
销售管理员职责	186
结算审核员职责	186
结算管理员职责	186
信息管理员职责	187
(七) 储运部岗位职责	
储运部经理职责	187
储运部副经理职责	187
储运部内勤职责	188
储运部统计职责	188
货运车间职责	189
货运车间主任职责	190
货运车间调度职责	190
货运班长职责	191
货运员职责	191
成品库车间总体职责	192
半成品库车间主任职责	193
半成品库车间副主任职责	193
成品库工程师职责	194
成品库班长职责	194

成品库保管员职责	195
成品库操作工职责	195
成品库理货员职责	196
车队职责	197
车队队长职责	197
车队副队长职责	198
流动机械司机职责	198
小车司机职责	199
(八) 采购部岗位职责	
采购部经理职责	199
采购部主任兼机械、电器备件采购员职责	199
辅料、化工材料采购员职责	200
包装、金属材料、燃料等采购员岗位职责	200
统计员兼劳保用品采购员岗位职责	201
库房班长兼库房管理员岗位职责	201
库房管理员兼统计员岗位职责	202
(九) 贸易部岗位职责	
贸易部经理职责	202
综合部经理岗位职责	203
成品部经理职责	203
区域主任职责	204
副产品部内勤职责	204
副产品部跟单员职责	205
销售业务员职责	205
出口货物报检员职责	205
外贸审单、协调员职责	206
外贸制单员职责	207
原料协调员职责	207
报关员职责	208
报检员职责	208
外贸统计职责	208
(十) 工程部岗位职责	
工程开发部经理职责	209

工程部项目工程师职责 209

 工程管理员职责 210

（十一）品管部岗位职责

 品管部经理职责 210

 化验室主任职责 211

 计量室主任职责 211

 质管办职责 212

 化验室工程师职责 213

 化验室班长职责 213

 计量室班长职责 214

 化验员岗位职责 214

 计量员岗位职责 215

 司磅员岗位职责 215

第四部分 企业重要规章篇

× × 投资集团有限公司章程 218

企业发展战略和规划管理办法 226

企业资产监督管理办法 227

企业投资管理办法 233

企业目标管理考核办法 237

国标团队绩效考核办法 244

企业部门、员工绩效考核办法 250

工作计划目标编制办法 254

企业日常经营监督管理办法 256

企业重大事项汇报备案管理办法 258

企业高层管理人员任免办法 261

企业薪酬管理办法 262

企业合同管理办法 268

第五部分 基本管理制度篇

公文处理办法	274
传真文件收发管理办法	279
公司印信管理办法	280
会议管理规定	282
外部会议管理办法	286
合理化建议管理规定	287
档案管理办法	288
保密管理规定	293
图书资料管理办法	295
电脑网络管理实施细则	296
信息工作管理考核办法	300
内刊考核办法	301
简报编辑考核办法	302
督办工作考核办法	304
借款管理办法	304
出差报销管理办法	307
费用报销管理办法	310
招待费管理规定	314
备用金管理规定	315
企业经营管理考核办法	316
公共关系管理办法	318

第六部分 专业管理制度篇

第一章 行政管理制度	323
办公用品管理规定	323
员工单身宿舍管理规定	326
车辆管理暂行办法	327
公务用车管理办法	331

通讯工具使用及通讯费用管理办法 332

第二章 劳动人事管理制度 333

 劳动人事管理办法 334

 人事管理规定 336

 考勤管理办法 340

 加班管理办法 343

 不定时工作制规定 345

 综合计算工时工作制规定 347

 员工休假暂行办法 347

 员工培训管理规定 350

 外派人员管理办法 351

 业务奖励办法 352

 违章违纪处罚实施细则 355

第三章 生产管理制度 360

 公司生产管理规定 360

 关键工序控制规定 361

 交接班规定 362

 设备巡检规定 363

 物资管理规定 364

 设备管理规定 364

第四章 储运管理制度 366

 装卸作业规定 366

 运输管理规定 370

 储运交接班规定 372

 库存日报规定 373

第五章 质量管理制度 374

 产品质量控制规定 374

 化验室日常工作管理规定 375

 化验室检验报告管理规定 376

 化验室员工考核奖惩规定 376

 化验室交接班规定 377

 化验室安全操作管理规定 377

 计量设备使用规定 378