

Wang Yong-Guo, Wang Li, Liu Jie-Ming

主 编 王荣奎
名誉主编 刘俊明

成功企业组织管理制度范本

制度规范◎方案设计◎表格范例

成功企业管理制度范本丛书



中国经济出版社

●成功企业管理制度范本丛书

成功企业 组织管理制度范本

主编 王荣奎

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织管理制度范本/王荣奎编著. —北京:中国经济出版社, 2001. 1

(成功企业管理制度范本丛书)

ISBN 7-5017-5071-8

I. 组… II. 王… III. 组织管理 - 企业管理制度
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 00099 号

成功企业组织管理制度范本

王荣奎 主编

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编:100037

中国建筑工业出版社密云印刷厂印刷 新华书店经销

开本:850×1168 毫米 1/32 112 印张 3014 千字

2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 2 次印刷

印数:3001~6000 册

ISBN 7-5017-5071-8/F·4023

定价:256.00 元(每册定价 32.00 元)

编 委 会

名誉主编：刘俊明

主 编：王荣奎

副 主 编：刘 屹 风漫修

编 委：郭满旭 骆 娟 周忠民 张绍元
黄 英 夏 晨 王 涛 孙成毅
孙 华 王 芳 张晓娟 孙占龙
张 琳 李 盛 李 乐 刘忠明
张金柱 傅志勇 蔡亚兰 王秋芳
任 天 刘 纲 刘 蕾

撰 稿：郭满旭 骆 娟 李 璐 周忠民
夏 晨 张绍元 黄 英 王 涛
田晓程 白 莹 江 南 周 军
武欣中 张晓丽 刁卫方 李 伟
方 毅 张 平 杨 洪 汤一凡
陈玉鹏 唐兴元 陶乃韩 史传发
汤路漫 钟小离 郑天挺 秦梦卿
李 磐 吴东辉

总 序

管理制度是企业兴衰成败的生命线。成功的企业源于卓越的管理，卓越的管理源自优异的制度。在全球经济一体化的步伐中，管理科学已经上升到艺术的高度，科学的管理理论和原则对企业生存发展的决定性意义不言而喻，但如何把抽象的管理理论和原则应用于实践，如何在管理的微观层次上设计出操作性极强的细致的处理程序和方法，如何制定出适合本企业需要的科学、具体的管理制度，则依然还是中国企业的软肋所在，这无疑也已成为 21 世纪中国企业发展最为迫切的需要。

经过二十余年的发展，我国的企业数量，尤其是中小型企业增加了数百倍，已经构成一个庞大的企业体系。面对激烈的市场竞争，科学的管理制度已经刻不容缓。完善的制度必须以科学的理论为依托，但由于管理理论的抽象特性，如何将理论转化到实际操作中去还是一个不容回避的艰难课题。《成功企业管理制度范本丛书》正是为了满足众多中国企业的迫切需要而编著的。丛书共分为《成功企业人事管理制度范本》、《成功企业组织管理制度范本》、《成功企业经营企划管理制度范本》、《成功企业薪金管理制度范本》、《成功企业财务会计管理制度范本》、《成功企业市场营销管理制度范本》、《成功企业生产管理制度范本》、《成功企业行政办公管理制度范本》八卷，每卷单独成册，分类科学、检索方便。在诸多专家学者和企业界人士的共同努力下，本书以国内外先进的管理理论和经验为依托，在科学分类的基础上，精选国内外成功企业的先进管理制度作为范本，将抽象的管理理论蕴涵到科学具体的操作制度中，

简洁、直观、实用，重点突出了制度规范、方案设计、表格范例，构建了一整套企业所需的科学实用的管理制度范本体系。使理论不再晦涩空洞，使操作不再无章可寻。

本丛书具有以下特点：

一、应用操作性。内容贴近日常管理实际，管理者可将其与自己的管理活动进行直观的对照，可以直接仿照范本来制订或完善本企业的规章制度和操作表格。

二、权威性。本丛书参考了诸多专家学者和企业界人士的意见，所录范例均为国内外成功企业管理的精华所在。

三、理论指导性。没有科学精深的理论指导，就不可能有科学高效的实际操作。本丛书理论依据科学先进，阐述精辟，对企业管理实务有重要的指导价值。

四、适用广泛性。市场竞争就要求向管理要效益，对于企业而言，无论是大型企业、中小型企业，还是新兴行业的企业、传统行业的企业；无论是国有企业、合资企业、私人企业，还是专业企业、联合企业、企业集团，都是我们提供服务的对象。此外本丛书对于管理制度的学习和研究也有很强的参考价值。

当然，我们深知，海纳百川，有容乃大，而江河之水，却实难吸尽。由于丛书选材范围极其广泛，涉及到企业活动的各个领域，加之范本的特殊要求，尽管编者殚精竭虑，慎择约取，但也还必然存在某些不尽如人意之处，恳请广大读者和业界朋友不吝赐教，以便我们及时改进。

王荣奎

2000年岁末于北大

前 言

雄厚的资金、一流的人才、先进的技术是企业未来的希望所在，但是作为企业行为的载体和执行者，组织无疑更是企业生存和发展的重中之重。企业的每一步发展，都需要相应的组织系统来支撑。当今企业正面临着前所未有的挑战，迅速变化的市场环境、人才环境和国际环境对企业的生存发展提出了新的要求。传统的组织结构和管理观念已经滞后，新的思想与方法正在接受实践的检验。在日趋激烈的市场竞争中，企业必须根据自身发展的需要构建高效的组织系统，在成功的关键领域集中力量，确立优势，超越对手，才能立于不败，脱颖而出。而如果没有一个高效运转的组织管理机器，就势必会导致企业内部的涣散和混乱，造成资源的浪费和人才的流失。

本书正是由此出发，在组织理论领域专家学者和业内管理人士的共同努力下，博采众长，科学分类，以先进的企业组织设计理论和经验为指导，对国内外成功企业的经典组织管理制度和设计程序进行深入剖析，系统地对组织综合管理、组织职能管理、组织结构设计、组织职权管理、工作职责管理、组织结构变更管理等各方面进行了研究总结，将抽象的理论蕴涵到科学具体的操作制度中，选取成功企业最具典范意义的组织管理制度和组织设计方案，重点突

出了制度规范、方案设计、图表范例，为企业管理者提供了具有经验性、可操作性的各类组织的运作模式和方法，既符合现代企业的发展方向，又适合中国的具体国情。

在本书从酝酿到编写的过程中，得到了许多专家学者和企业界人士的指导与帮助，他们的学识、经验和智慧为本书增添了无数的亮点，在此一并表示感谢。此外尤其要感谢的是中国经济出版社的支持，他们严谨求实的作风和对读者负责的态度更令人钦佩。

当然，由于诸多原因，本书还必然存在着一些不足之处，希望读者朋友不吝指正，以便及时修订。

成功企业管理制度范本丛书

《成功企业经营企划管理制度范本》

《成功企业市场营销管理制度范本》

《成功企业财务会计管理制度范本》

《成功企业行政办公管理制度范本》

《成功企业人事管理制度范本》

《成功企业薪金管理制度范本》

《成功企业组织管理制度范本》

《成功企业生产管理制度范本》

目 录

第一章 组织管理制度导论	(1)
第一节 组织概述	(1)
一、组织的内涵	(2)
二、组织的重要作用	(2)
第二节 组织理论	(4)
一、古典组织理论	(4)
二、现代组织理论	(6)
三、后现代组织理论	(10)
第三节 面向全球的现代企业组织设计	(11)
一、国际经济发展趋势	(11)
二、企业的发展阶段	(12)
三、赢得竞争优势的企业组织设计	(13)
第二章 组织综合管理	(15)
第一节 组织目标与战略	(15)
一、组织目标的确定	(15)
二、组织战略的选择	(18)
第二节 组织总体设计	(23)
一、组织设计的指导原则	(23)
二、组织设计的一般程序	(29)
第三节 成功企业组织综合管理制度范本	(31)
一、制造业企业组织管理制度	(31)
二、商业企业组织管理制度	(43)
三、建筑业企业组织管理制度	(85)
四、高新技术企业组织管理制度	(108)

第三章 组织职能管理	(121)
第一节 组织职能管理概述	(121)
一、企业管理职能分类	(121)
二、职能设计的作用	(124)
三、职能设计的内容	(125)
第二节 基本职能设计管理	(126)
一、基本职能的分析与设计	(126)
二、成功企业基本职能设计范例	(132)
(一) ××股份公司基本职能部门设置	(132)
(二) ××商贸公司基本职能部门设置	(133)
第三节 中心职能设计管理	(133)
一、影响中心职能设计的因素	(133)
二、成功企业中心职能设计范例	(134)
(一) 以质量为中心的组织结构	(134)
(二) 以技术开发为中心的组织结构	(135)
(三) 以市场营销为中心的组织结构	(136)
(四) 以生产管理为中心的组织结构	(136)
第四节 组织职能综合设计管理	(137)
一、组织职能综合设计的原则	(137)
二、成功企业组织职能综合设计范例	(138)
(一) ××食品制造公司职能规定	(138)
(二) ××汽车部件制造公司职能规定	(144)
(三) ××星级饭店组织职能规定	(163)
(四) ××建筑公司职能规定	(174)
(五) ××机械制造公司职能规定	(190)
第四章 组织结构管理	(209)
第一节 组织结构管理概述	(209)
一、组织结构的定义	(209)
二、组织结构设计的主要参数	(210)

第二节 管理跨度设计管理	(215)
一、管理跨度的概念	(215)
二、管理跨度的影响因素	(215)
三、管理跨度的设计方法	(218)
四、成功企业管理跨度设计范例	(218)
第三节 组织层次设计管理	(220)
一、组织层次的概念	(220)
二、组织层次的影响因素	(222)
三、组织层次的设计步骤	(222)
四、成功企业组织层次设计范例	(223)
第四节 部门设计管理	(224)
一、部门设计的内容	(224)
二、部门设计的步骤	(224)
三、部门设计的类型	(225)
四、成功企业部门设计范例	(232)
(一) 集权制组织结构	(232)
(二) 事业部制组织结构	(233)
(三) 矩阵式组织结构	(233)
第五节 企业组织结构总体设计管理	(235)
一、组织结构总体设计概述	(235)
二、成功企业组织结构总体设计范例	(236)
(一) ××电力公司组织结构	(236)
(二) ××客运公司组织结构	(239)
(三) ××邮电通讯公司组织结构	(240)
(四) ××运输公司组织结构	(241)
(五) ××电器公司组织结构	(242)
(六) ××石化公司组织结构	(243)
(七) ××化工股份公司组织结构	(244)
(八) ××机电公司组织结构	(245)

(九) × × 汽车制造公司组织结构	(246)
(十) × × 工艺品制造公司组织结构	(247)
(十一) × × 商贸公司组织结构	(248)
(十二) × × 保险公司组织结构	(249)
第五章 组织职权管理	(250)
第一节 组织职权管理概述	(250)
一、职权的分类	(250)
二、职权设置的依据	(256)
三、职权设置的内容	(257)
第二节 组织职权设置的原则	(258)
一、维护统一指挥的原则	(258)
二、保证责任权一致的原则	(259)
三、集权与分权相结合的原则	(260)
四、有效运用参谋部门的原则	(261)
五、明确规定的原则	(261)
第三节 成功企业组织职权管理制度范本	(262)
一、× × 公司职务权限规定	(262)
二、× × 公司职责与权限规定	(305)
三、× × 公司职务规章	(324)
四、× × 公司职权基准	(339)
第六章 工作职责管理	(365)
第一节 工作职责管理概述	(365)
第二节 高层机构工作职责管理	(366)
一、企业高层机构的内涵	(367)
二、成功企业高层机构工作职责管理制度范本	(367)
(一) × × 公司董事会工作职责规定	(367)
(二) × × 公司董事长工作职责规定	(368)
(三) × × 公司管理委员会工作职责规定	(368)
(四) × × 公司执行委员会工作职责规定	(369)

(五) ××公司总经理工作职责规定	(370)
(六) ××公司副总经理工作职责规定	(371)
(七) ××公司总裁工作职责规定	(371)
第三节 一般部门工作职责管理	(372)
一、企业一般部门的内涵	(372)
二、成功企业一般部门工作职责管理制度范本	(373)
(一) ××公司人事部工作职责规定	(373)
(二) ××公司财务部工作职责规定	(373)
(三) ××公司资金管理部工作职责规定	(374)
(四) ××公司生产管理部工作职责规定	(374)
(五) ××公司产品开发部工作职责规定	(375)
(六) ××公司质量管理部工作职责规定	(375)
(七) ××公司技术工程部工作职责规定	(375)
(八) ××公司销售部工作职责规定	(376)
(九) ××公司采购部工作职责规定	(377)
(十) ××公司储运部工作职责规定	(378)
第四节 人员岗位职责管理	(378)
一、人员岗位职责的内涵	(379)
二、成功企业人员岗位职责管理制度范本	(379)
(一) ××公司人力资源部经理岗位职责规定	(379)
(二) ××公司销售部经理岗位职责规定	(380)
(三) ××公司公关部经理岗位职责规定	(381)
(四) ××公司采购部经理岗位职责规定	(382)
(五) ××公司会计主管岗位职责规定	(383)
(六) ××公司商务代表岗位职责规定	(385)
(七) ××公司工程师岗位职责规定	(385)
(八) ××公司收银出纳员岗位职责规定	(387)
(九) ××公司资产核算员岗位职责规定	(388)
(十) ××公司工程部文员岗位职责规定	(389)

第七章 组织结构变革管理	(391)
第一节 组织结构变革管理概述	(391)
一、组织结构变革的原因	(391)
二、组织结构变革的征兆	(393)
三、组织结构变革的程序	(394)
第二节 组织结构变革的原则	(394)
一、积极慎重的原则	(395)
二、综合治理的原则	(396)
三、合理计划的原则	(398)
第三节 成功企业组织结构变革范例	(399)
一、日本山之内制药公司组织的变革与发展	(399)
二、宝山钢铁公司组织的变更与发展	(406)

第一章 组织管理制度导论

人类社会是一个靠组织维系运转的有序社会，人类每一个个体都同时存在于一个或几个组织之中，组织时刻影响着每个人的生活。一般说来，组织的存在首先来源于管理者对它的精心设计，这种设计主要包括职能设计、结构设计、职权设计以及各岗位的工作职责安排等方面。管理者在完成这些设计，将其明确为规范化的制度后，就会使组织为实现其目标而运行于特定的环境，并对其运作的有效性进行考评。而当组织在运行过程中出现某些方面的问题时，管理者必然会对其进行变更和调整。所以，组织管理在通常情况下包括对组织的设计、运行、考评、变更四个方面，其重点是组织的设计管理。

企业是一个复杂的组织形式，对企业组织进行有效管理是现代企业管理中的一项重要内容。这是因为企业组织的设计运作是企业进行经营活动的前提条件，是企业制订其他相关制度，开展管理活动的基础。而企业只有保持整个组织的有序运转，其经营活动才能顺利进行。所以，企业管理者必须加强对企业组织的规范管理，科学设计、有效控制、及时调整，从而保障组织的高效运转。

第一节 组织概述

“组织”有两种含义，其一是指一种活动，其二是指一种实体。一般情况下，组织是由信息网络联系起来，在其内部进行规范的权力设置和明确的分工协作，并为实现某种特定目标而建立起来的实体。这种实体是无形的，但它确实普遍存在于社会，并发挥着巨大作用。

一、组织的内涵

组织的关键要素不是一套政策或程序，而是人及其相互关系。当人们相互影响并发挥基本作用以达到某个目标时，一个组织就产生了。因此，在一个组织中，人力资源是一个非常重要的要素，管理者要精心管理和协调组织的各种资源，设法为员工提供发展机会，让他们为组织的共同目标一起去努力学习和工作。通常情况下，组织的各项工作被分配给各个独立的职能部门，同时越来越多的组织管理者也在努力实现各项工作活动的横向协调，利用不同功能区域的员工团队按计划共同工作。此外，组织需要对外部环境的迅速变化作出敏捷反应，因此部门间的界限与组织间的界限都非常灵活。没有顾客、供应商、竞争者和外部环境及其他相关因素的相互作用，组织便不可能存在。今天，一些企业甚至与他们的竞争对手合作，共享信息、技术等方面的资源。综上所述，我们可以从以下四个方面来理解组织的内涵：

1. 组织是一个社会实体。
2. 组织具有确定的目标。
3. 组织具有精心设计的结构和协调作用。
4. 组织与外部环境紧密联系。

这四个方一起构成了组织的内涵，即组织是一个具有确定的共同目标、具有特定的分工协作体系和结构链条、存在于一定环境和信息网络中的社会实体。

二、组织的重要作用

组织存在于社会并以多种方式改变着人们的生活方式，它在社会生活的各个领域都发挥着重要作用。这些作用具体可用表 1-1 列举，现就其几个主要方面进行说明。