

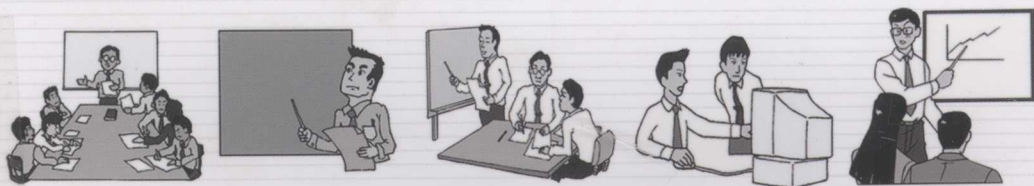
公司制定管理制度最权威的工具书



GONGSI
GUANLI ZHIDU
ZHIDING JI FANLI QUANSHU
★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

公司管理制度 制定及范例全书

..... 闻君 倪亮◎主编



• 公司管理制度制定及学习的实用指南 •

北京工业大学出版社

公司制定管理制度最权威的工具书



GONGSI
GUANLI ZHIDU
ZHIDING JI FANLI QUANSHU



公司管理制度 制定及范例全书

..... 闻君 倪亮◎主编



• 公司管理制度制定及学习的实用指南 •

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.

—北京:北京工业大学出版社,2008.1

ISBN 978-7-5639-1867-6

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007) 第 172153 号

公司管理制度制定及范例全书

闻君 倪亮◎主编

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编:100022 电话:(010)67392308

各地新华书店经销

河北省邮电印刷厂印刷

*

2008年1月第1版 2008年1月第1次印刷

787mm×1092mm 16开 30.75印张 752千字

ISBN 978-7-5639-1867-6

定价:49.50元

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題。

有多少公司曾经一度掌握市场先机和优势，如今却在作垂死挣扎；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，是有关权利义务的规定，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、财务管理制度等一切规章制度。公司管理制度是实观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何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、行政管理制度的、后勤管理制度、营销管理制度、财务管理制度的、审计与统计管理制度、采购与物流管理制度、生产管理制度的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、行政管理制度的、后勤管理制度、营销管理制度、财务管理制度的、审计与统计管理制度、采购与物流管理制度、生产管理制度的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//5
 - (三) 公司管理制度体系//7
 - (四) 公司日常经营管理制度//9
 - (五) 公司管理制度在公司经营中的作用//10
- 二、公司管理制度制定的基础//11
 - (一) 公司管理制度的基本特征//11
 - (二) 公司管理制度不同于公司制度//12
- 三、公司管理制度常见病的诊治//15
 - (一) 管理制度失调的病例//16
 - (二) 管理制度失调的治疗//18
- 四、建立公司管理制度的具体方法//20
 - (一) 制定公司管理制度的指导思想//20
 - (二) 制定公司管理制度的原则//21
 - (三) 建立公司管理制度的内容//21
 - (四) 制定公司管理制度的程序//22
 - (五) 公司管理制度的篇章和撰写要求//23

(六) 公司制定管理制度的七条戒律//24

五、如何修订公司管理制度//24

- (一) 影响公司管理制度变化的主要原因//25
- (二) 修订公司管理制度的几个原则//26

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//30
- 二、公司组织管理制度的设计原则//30
- 三、公司组织管理制度的内容//31
- 四、范例//31
 - (一) 公司组织职能分工制度//31
 - (二) 公司职务权限制度设计//43
 - (三) 组织管理制度经典范例//63

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//92
- 二、公司经营企划管理制度的制定原则//92
- 三、公司经营企划管理制度的内容//93
- 四、范例//93
 - (一) 公司计划及公司经营计划管理

制度//93

(二) 公司经营战略规划细则//99

(三) 企业形象企划管理制度//108

(四) 企划管理部门工作责任制
度//118

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//121

二、公司人力资源管理制度制定原则//121

三、公司人力资源管理制度内容//121

四、范例//122

(一) 员工聘用管理制度//122

(二) 员工培训管理制度//139

(三) 出勤管理制度//149

(四) 人事变动管理制度//158

(五) 考核管理制度//168

(六) 公司薪金管理制度//175

(七) 员工激励、内部创业、提案等
管理制度//178

(八) 公司员工福利与社会保障制
度//182

(九) 出差管理制度//196

第五章 财务管理制度制定及范例

一、财务管理制度概念//199

二、公司财务管理制度的制定原则//199

三、公司财务管理制度的内容//200

四、范例//201

(一) 财务管理体制制度//201

(二) 公司财务管理制度//207

(三) 公司会计管理制度//236

(四) 账款管理制度//250

第六章 审计与统计管理制度 制定及范例

一、公司审计管理制度和统计管理制
度的概念//258

二、公司审计和统计管理制度的制定原
则//258

三、公司审计管理制度和统计管理制
度的内容//258

四、范例//259

(一) 公司审计管理制度//259

(二) 公司统计管理制度//276

第七章 市场营销管理制度制定及范例

一、公司市场营销管理制度的概念//280

二、公司市场营销管理制度的制定原
则//280

三、公司市场营销管理制度的内容//281

四、范例//281

(一) 公司市场销售计划管理制
度//281

(二) 公司市场营销组织及信息管理
制度//294

(三) 市场营销渠道管理制度//320

(四) 市场推广管理制度//329

第八章 公司行政办公管理制度 制定及范例

- 一、公司行政办公管理制度的概念//341
- 二、公司行政办公管理制度制定的原则//341
- 三、公司行政办公管理制度制定的基础//342
- 四、公司行政办公管理制度制定的目的//343
- 五、公司行政办公管理制度制定的要求//343
- 六、公司行政办公管理制度制定的程序//344
- 七、公司行政办公管理制度的内容//345
- 八、范例//345
 - (一) 公司办公室管理制度//345
 - (二) 公司资料管理制度//356

第九章 后勤管理制度制定及范例

- 一、后勤管理制度的概念//371
- 二、制定后勤管理制度的基本原则//371
- 三、公司后勤管理制度的主要内容//372
- 四、后勤管理的特点//374
- 五、范例//375
 - (一) 卫生管理制度//375
 - (二) 公司车辆管理制度//377
 - (三) 公司安全保卫管理制度//381
 - (四) 日常生活管理制度//391

第十章 采购及物流管理制度 制定及范例

- 一、采购及物流管理制度的概念//397
- 二、采购及物流管理管理制度的制定原则//398

- 三、采购管理组织结构形式//398
- 四、采购及物流管理制度的内容//398
- 五、范例//401

- (一) 公司采购管理制度//401
- (二) 物流与仓储管理制度//409

第十一章 生产及产品管理制度 制定及范例

- 一、公司生产管理制度的概念//424
- 二、公司生产管理制度制定的原则//424
- 三、公司生产管理制度的内容//425
- 四、范例//426
 - (一) 生产部门组织与工作职责//426
 - (二) 公司物料与产品管理制度//433
 - (三) 公司产品质量管理制度//446
 - (四) 公司生产设备管理制度//457
 - (五) 公司仪器仪表与工具管理制度//460
 - (六) 生产技术管理制度//461

第十二章 工程管理制度制定及范例

- 一、公司工程管理制度的概念//469
- 二、工程管理制度的制定原则//469
- 三、公司工程管理制度的内容//469
- 四、范例//470
 - (一) 工程设计管理制度//470
 - (二) 房地产管理实施细则//471
 - (三) 工业企业工程管理制度//477

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，其中国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

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：经营者对所有者承担的经营责任；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，