

主编：翟纪庆
张传生

企业管理规范

Corporate Regulation

鲁能恒源经贸集团立业保证

山东人民出版社

主编／

翟纪庆

张传生

责编／

牛其贞

封面设计／

毛翠丽

刘占虎

企业管理规范

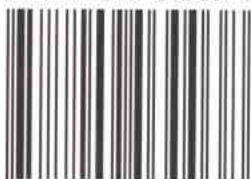
Corporate Regulation

鲁能恒源经贸集团立业保证

ISBN 7-209-03003-4

F·816 定价:30.00 元

ISBN 7-209-03003-4



9 787209 030038 >

企业管理规范
Corporate Regulation
鲁能恒源经贸集团立业保证

山东人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理规范:鲁能恒源经贸集团立业保证/翟纪庆,张传生主编. — 济南:山东人民出版社,2002.6

ISBN 7-209-03003-4

I.企... II.①翟...②张... III.电力工业-工业企业管理-规章制度-山东省 IV.F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 041930 号

企业管理规范

——鲁能恒源经贸集团立业保证

翟纪庆 张传生 主编

*

山东人民出版社出版发行

(社址:济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码:250001)

<http://www.scl-book.com.cn>

东营市新华印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 14.875 印张 2 插页 320 千字

2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—3000

ISBN 7-209-03003-4

F·816 定价:30.00 元

《企业管理规范》编委会

主 编	崔纪庆	张传生			
副 主 编	张衍祥	张圣集	孙炳福	刘乃明	
	任恒广	宋长华			
编 委	崔纪庆	张传生	张衍祥	张圣集	
	孙炳福	刘乃明	任恒广	宋长华	
	王战英	张连胜	李乐安	朱振环	
	张元浩				
执 笔	(排名不分先后)				
	元 新	吴绍广	杨 敏	张培钧	
	郝 森	董学亮	范宝卿	赵孝元	
	李 敏	李 丽			

前 言

《企业管理规范——鲁能恒源经贸集团立业保证》一书,是山东鲁能恒源经贸集团有限公司根据 ISO9001 国际质量体系认证标准与建设国际一流企业要求,对公司坚持与国际接轨、建设国际一流企业而形成的管理模式、管理规范、管理经验的概括、总结和提炼。本书有四个特点:一是理论紧密联系实际,根据山东鲁能恒源经贸集团有限公司多年来改革与发展的实际做法,总结了公司及各部门管理工作中的经验、工作方针和指导原则。二是坚持与国际接轨,贯彻国际一流企业考核标准,突出了公司和各部室、各分(子)公司的管理模式、管理规范、管理制度、工作程序与考核标准的具体运用及其实际管理方法和技巧。三是坚持推行集团战略,发挥整体优势,对电力燃料实行“量、质、价、供、耗、存”统一管理,逐步形成了燃料供应“一体化”全过程管理体系。四是坚持了“以人为本、安全第一、效益至上”的企业宗旨,在严格制度、严格管理、严格要求的基础上,突出了现代企业管理的激励与约束机制手段的运用、企业凝聚力和向心力的培养、职工主人翁责任感和主动性、积极性、开拓创新精神的调动等比较先进的管理方法和技术。因而全书具有理论比较先进,管理模式、管理规范、管理方法和技巧具体,使用性、可借鉴

性和可操作性强的特点。

《企业管理规范——鲁能恒源经贸集团立业保证》一书,共分两篇十四章,第一篇(1~6章)详细介绍了改革发展中的山东鲁能恒源经贸集团有限公司,第二篇(7~14章)每章从六个方面分别阐述了公司管理层及各部室的管理规范,内容包括:组织机构与工作内容、岗位人员职责规范、管理模式与规范、管理制度与规定、工作程序及考核标准。该书的出版,是公司各级管理干部和全体职工长期管理经验的总结和提高,它凝聚着公司干部职工的心血,是各级党委、政府部门长期关心、支持和爱护的结果,在此表示衷心的感谢。

《企业管理规范》编委会

2002年4月

序

笪鸿兴

《企业管理规范——鲁能恒源经贸集团立业保证》一书是为企业适应全球经济一体化,积极参与国际竞争,全方位提升企业整体管理水平而编撰的一部杰作,近日即将出版了。

企业管理是企业兴衰成败的生命线。成功的企业缘于卓越的管理,卓越的管理缘自科学的制度。随着市场经济迅速发展,在全球经济一体化的新形势下,引进、吸收国际先进企业管理技术和方法,积累自身经验,提升管理现代企业的素质、能力和水平,对实现企业可持续发展,具有重要的现实意义。

企业管理是根据一定的理论、原则、法令、法规,运用一定的方式和方法,对企业所能支配的人、财、物、信息、能量等有形资产和无形资产,进行合理的配置,并与市场有效结合,使之正常地运营,以达到企业所要实现的战略目标和策略目标。企业管理是搞好搞活企业的最基础性工作,同时也是科学,是资源,是生产力。企业管理创新,就是按照现代企业制度的要求,放弃旧的传统的管理模式及与之相应的方式和方法,创建新的管理模式及与之相应的方式和方法。

中国加入 WTO 以来,企业面临新的挑战 and 机遇。这是因

为所有企业自觉或不自觉地必然要同全球化、国际化接轨,要参与国际化的竞争。竞争必然是优胜劣汰,竞争必然会使管理科学的企业蓬勃发展,使管理落后的企业消失在市场经济的茫茫沧海中。管理是科学,管理是效益,管理是企业发展的根本所在,管理是企业取胜的源泉。

山东鲁能恒源经贸集团有限公司是电力体制改革的产物,也是在改革中发展壮大、不断增强实力的集团公司。公司自改制以来,坚持“两手抓,两手硬”,坚持“追求卓越,服务真诚”的企业精神,坚持“以德治企,诚实守信”,坚持抓党的建设,抓思想政治工作,抓企业文化建设,抓“社会公德、职业道德、家庭美德”建设,抓党务、政务、财务公开,抓企业的全面工作和全方位管理,管理水平跃入领先地位。

山东鲁能恒源经贸集团有限公司以建设一流为契机,全方位地抓企业的管理升级,全方位地抓管理的规范化、制度化、法制化,同国际管理接轨,融入国际竞争的大环境,走出了一条自己的路子,真正全方位地提高了企业素质。

如果说体制和机制是企业改革所要实现的“硬件”的话,那么,管理则是企业改制后所要实现的“软件”。综观目前国内改制后的大企业,有不少搞得十分出色,名扬海内外,主要是管理跟上来了,而搞得不好的主要是管理跟不上。

企业管理在不同时代具有不同的特点。必须看到,当代在信息化、网络化、全球化、一体化的大背景下,集成管理当算是最佳的管理模式。所谓集成管理即把集成思想有效地运用于企业管理。一是进行整体优化,对企业各要素进行合理搭配,取长补短,综合协调,使之形成最佳的整体优势,发挥整体效应。二是进行连锁互动,即利用事物之间作用和反作用的力量,相互使

用,并发生连锁反应,相互推动,从而形成综合而又巨大的能量,推动企业发展。从本质上看,管理主要是信息接收、输送和处理。由于集成管理面对的信息远远超过传统的管理,因而更需要构建快捷、高效的信息网络,以此来提高企业对市场的反应力,保证企业正常、高效运转。信息时代的企业管理,必须有“运筹帷幄,决胜千里”之气魄。企业管理要有谋略,更重要的是要善于运用在市场变化中把握“战机”、掌握方向的策略。因而只有综合集成,才能使优势互补,产生规模效应,降低成本,提高盈利,增强竞争实力。

《企业管理规范——鲁能恒源经贸集团立业保证》一书,正是山东鲁能恒源经贸集团有限公司按照国际一流企业考核标准,从公司实际出发,博采历年来实施集成管理经验之长,推行规范化、标准化、程序化、制度化管理的结晶。这部书的出版,使山东鲁能恒源经贸集团有限公司在企业实行集成管理方面创出了新经验,走出了新路子,并在激烈的市场经济中抢得先机。《企业管理规范——鲁能恒源经贸集团立业保证》一书,不但将进一步促进山东鲁能恒源经贸集团有限公司的管理水平、服务质量、经济效益和社会效益的提高,以适应改革的新形势,而且也值得其他企业在加强管理方面认真借鉴。

2002年4月

目 录

前 言	(1)
序	董鸿兴(1)

第一篇 改革发展中的山东鲁能恒源经贸集团有限公司

第一章 辉煌历程 丰硕成果	(3)
第二章 深化体制改革 为公司发展注入活力	(5)
第三章 以建设一流为载体 全面提升企业管理	(9)
第四章 发挥整体优势 实施燃料“一体化”管理	(12)
第五章 两翼齐飞 壮大企业经济实力	(19)
第六章 坚持“以人为本” 培育一流职工队伍	(21)

第二篇 公司各部门管理模式与规范

第七章 公司管理层管理模式与规范	(30)
一、公司管理层组织机构与工作内容	(30)
二、公司管理层各岗位人员职责规范	(32)
三、公司管理层管理模式	(41)

第八章 综合部管理模式与规范	(47)
一、综合部组织机构与工作内容	(47)
二、综合部各岗位人员职责规范	(49)
三、综合部管理模式与规范	(55)
四、综合部管理制度与规定	(64)
五、综合部工作程序	(161)
六、综合部各岗位人员考核标准	(170)
第九章 财审部管理模式与规范	(177)
一、财审部组织机构与工作内容	(177)
二、财审部各岗位人员职责规范	(179)
三、财审部管理模式与规范	(187)
四、财审部管理制度与规定	(189)
五、财审部工作程序	(235)
六、财审部各岗位人员考核标准	(239)
第十章 人事部管理模式与规范	(245)
一、人事部组织机构与工作内容	(245)
二、人事部各岗位人员职责规范	(246)
三、人事部管理模式与规范	(249)
四、人事部管理制度与规定	(250)
五、人事部工作程序	(303)
六、人事部各岗位人员考核标准	(305)
第十一章 调运部管理模式与规范	(307)
一、调运部组织机构与工作内容	(307)
二、调运部各岗位人员职责规范	(308)
三、调运部管理模式与规范	(313)
四、调运部管理制度与规定	(314)

五、调运部工作程序	(332)
六、调运部各岗位人员考核标准	(334)
第十二章 生产部管理模式与规范	(336)
一、生产部组织机构与工作内容	(336)
二、生产部各岗位人员职责规范	(338)
三、生产部管理模式与规范	(345)
四、生产部管理制度与规定	(347)
五、生产部工作程序	(369)
六、生产部各岗位人员考核标准	(372)
第十三章 计划经营部管理模式与规范	(375)
一、计划经营部组织机构与工作内容	(375)
二、计划经营部各岗位人员职责规范	(377)
三、计划经营部管理模式与规范	(382)
四、计划经营部管理制度与规定	(384)
五、计划经营部工作程序	(428)
六、计划经营部各岗位人员考核标准	(434)
第十四章 投资发展部管理模式与规范	(438)
一、投资发展部组织机构与工作内容	(438)
二、投资发展部各岗位人员职责规范	(439)
三、投资发展部管理模式与规范	(442)
四、投资发展部管理制度与规定	(443)
五、投资发展部工作程序	(457)
六、投资发展部各岗位人员考核标准	(458)
后 记	(460)

第一篇

**改革发展中的
山东鲁能恒源经贸集团有限公司**

第一章 辉煌历程 丰硕成果

“四面荷花三面柳，一城山色半城湖”。在泉城济南美丽的大明湖畔，山东鲁能恒源经贸集团有限公司（其前身为山东电力燃料集团有限公司），先后经历了两次体制改革，随着改革的不断深入，公司的实力不断发展壮大，已成为以煤炭营销为主导，经营领域多元化，跨地区、跨行业的大型企业集团。近年来，在不断强化主导产业优势地位的同时，大举进军多种经营领域，现已涉足综合运输、矿业开发、房地产开发、商贸旅游、金融、信息通讯、体育等产业领域。公司注册资本金2.72亿元；拥有经营总资产17.7亿元。2001年，实现总收入30.79亿元，利润2.2亿元。

公司大力弘扬“追求卓越，服务真诚”的企业精神，坚持“以人为本、安全第一、效益至上”的企业宗旨，两个文明建设取得显著成绩。先后荣获“国家电力公司双文明单位”、“山东省思想政治工作优秀企业”、“山东电力集团公司先进企业”、“山东电力集团公司优秀政研会”、“山东省直属机关双文明单位”、“山东电力集团公司双文明单位”等荣誉称号。

回首公司从成立到管理体制改革的逐步深化的风雨历程，广大干部职工无不感慨万千。这是充满艰辛和曲折的岁月，是公司上下广大干部职工经受市场经济考验，知难而进、顽强拼搏、

艰苦奋斗的结果。公司的每一步成功运作,都是历届公司党委、总经理和公司领导成员呕心沥血的结果,是广大干部职工团结、奋进、开拓、努力的结果,是企业与时俱进、勇于改革、大胆创新、科学管理的结果,也是鲁能恒源经贸集团人携手共进、无私奉献、扎实工作、勇于拼搏的结果。公司的稳步发展成为泉城经济发展的一个亮点,为大型国有企业的发展增添了浓重的一笔,谱写了光辉的新篇章!