

无师自通

公务文书写作通用系列

企业（机关）规范化公文撰写大全

本书立足于企业发展的实际，结合公司管理的需要，将公司管理制度科学化、实用化，对管理制度的制定、要求、体式做了详细的介绍。

无师自通 撰写公司管理制度 范例全书

WUSHIZITONG

ZHUANXIE GONGSI GUANLI ZHIDU FANLI QUANSHU

杨健知◎主编

最新
实用版



最严谨的管理制度制定工具、示范和体系



最科学的公司管理制度制定准绳

北京工业大学出版社

无师自通 公务文书写作通用系列

企业（机关）规范化公文撰写大全

本书立足于企业发展的实际，结合公司管理的需要，将公司管理制度科学化、实用化，对管理制度的制定、要求、体式做了详细的介绍。

无师自通 撰写公司管理制度 范例全书

WUSHIZITONG

ZHUANXIE GONGSI GUANLI ZHIDU FANLI QUANSHU

杨健知◎主编

最新
实用版

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

无师自通撰写公司管理制度范例全书 / 杨健知主编. —北京:
北京工业大学出版社, 2012.3

(无师自通公务文书写作通用系列)

ISBN 978-7-5639-2983-2

I. ①无… II. ①杨… III. ①公司—企业管理制度—文
书—写作 IV. ①H152.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 010259 号

无师自通撰写公司管理制度范例全书

主 编: 杨健知

责任编辑: 郑 华

封面设计: 冀之扬设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 九州财鑫印刷有限公司

开 本: 787 mm × 1092 mm 1/16

印 张: 29.75

字 数: 651 千字

版 次: 2012 年 3 月第 1 版

印 次: 2012 年 3 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-2983-2

定 价: 55.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

“无师自通公务文书写作通用系列”编委会

顾 问：孟昭春

主 编：杨健知

副主编：周文敏 谢德高

编委会成员：

赵小鹏 么得志 木子均 周雅珍 周志军

沈毅彦 沈毅俊 田建伟 万雪晨 敖 莉

唐 俊 张玲玲 刘 慧

前 言

改革开放三十余年，我国企业得到繁荣的发展。近年来中小企业作为市场经济大潮中一支庞大的生力军正在迅猛地发展着，同时随着市场经济体制改革的不断深入及全球经济一体化步伐的不断加快，企业间的竞争日益激烈，而中小企业在资金、技术、人力等各方面较大型企业明显资源薄弱。那么它们如何才能在激烈的市场竞争中稳立足、快发展，击败强大的竞争对手而实现企业的持续成长呢？答案只有一个：在管理制度上下工夫。

制度是规范个人与组织行为的各种约束和规则，起着规范、约束人们行为的作用。制度的核心本质就是规则，制度的基本作用是规范与约束人们的行为，并通过规范与约束人们的行为而促使个人与组织向同一个目标前进。

制度是公司的根基，是公司得以正常运转的基石。公司是由不同类型的人汇集而成的，而人复杂多样的行为特质就必然要求公司营造出有利于公司文化形成的制度，并以此来约束、规范、整合人的行为。

那么怎样才能真正做到以制度来管人呢？除了制度设计上的科学性、可操作性外，制度执行时的严肃性、公正性也是保证制度能够管人的重要一环。在这方面，战国时期的商鞅就是一个很好的例证，史载他曾以“徙木立信”的方法确立了秦国法律在老百姓心目中的地位，从而为日后秦国的强大奠定了坚实的基础。

“徙木立信”的故事也说明任何一项制度在推出之后，即使它是科学合理的，但如果得不到众人的理解和支持，就是一项不成功的制度，同时以制度管人必然也就无从谈起了。因为制度本身就是约束人的行为的，有些制度从表面或个案看，可能会对某个人或某部分人带来一些不利，但从全局看又是必须的，还有些制度在理论上看是可行的，但尚需在工作实践中加以充实或修正。这就涉及两个方面：一是制度——尤其是关系到员工切身利益的制度在制订前是否在员工中经过了充分的酝酿，并得到大部分员工的理解；二是作为员工是不是从大局意识和责任意识的高度上认识到了制度的重要性和必要性，从而自觉地接受制度的约束并维护制度的权威性。

本书具有以下几个显著特点：

一、结合国情,为中小企业的实际发展需要量身定做,并充分吸收了优秀企业的管理精华。

二、注重实用性和可操作性,本书在编写过程中,摒弃以往制度类书籍的枯燥乏味,在专家编写组广泛调查的基础上,努力从企业的管理实际出发,从企业管理最普遍、最实用的部分入手,突出其实用性和可操作性,以便管理者使用起来既有章可循、得心应手,又能提高管理水平。

三、资料新颖,从传统的控制制度中分化出来,去其陈旧、空洞和不切实际的内容,以最新颁布的法律法规为参照。管理者可直接吸取经验和方法,应用到企业的领导管理之中。

当然,每个企业都有其自身的特点,所以对于本书提供的制度范本、制度、表格,中小企业可以根据所在企业的具体情况适当修改或者重新设计,使之更适合自己的企业。一个企业随着技术的创新、产品的更新,制度也需要创新,它并不是一成不变的,因此中小企业要在实践过程中不断改进已经形成的制度,以期达到高效管理、高效工作的目的。

此外,我们对中小企业也提出忠告,在应用管理制度时,切不可让制度完全代替管理而形成一种僵化的格局,或以管理的随意性完全取代管理制度而无法无章。其中“度”的把握只有由企业管理者在日常经营管理中慢慢琢磨和勤修苦练方能达成。

本书站在企业管理者的角度,充分考虑企业管理的方方面面,聚焦在企业管理最为关键的环节,借鉴国际通用的管理制度和文案,详细论述了如何使企业管理中普遍涉及的工作变得标准化、流程化、工具化,并提供了具体工作的相关理论知识、执行方法或流程、实用工具表格,使之具有可操作性,可在实践的层面上提高企业效率。

本书适合于行政管理从业人员、企业中高层管理人员、咨询培训企业人员以及从事行政管理专业的研究者、学生使用。本书编委会愿意与企业界的朋友一道探讨中小企业的管理问题并以自己不懈的努力做出对我国企业管理水平效率的全面提升及企业实力增强的最大贡献。

目 录

第一章 企业组织机构管理	001
一、组织的基本政策	001
二、企业(公司)章程	004
三、股东会议的规章	006
四、组织规程	006
五、组织分工管理制度	007
六、组织设计管理办法	013
七、组织机构特征	015
八、组织关联性因素	016
九、组织任务	016
十、企业部门间联系方式	017
十一、部门间组合方法	018
十二、企业各委员会一览表	019
十三、企业部门工作分析表	020
十四、企业人事决策权用表	020
十五、企业部门决策权用表	021
十六、企业财务决策权用表	021
十七、办公室主任工作职责	022
十八、办公室员工岗位职责	023
十九、秘书职务说明	024
二十、企业工作说明表	025
二十一、企业职务说明表	026
二十二、企业职务能力规定表	026
二十三、企业作业内容说明表	027
二十四、企业部门工作分类表	027

二十五、企业部门工作分配表	028
二十六、企业职员职务调动说明表	028
二十七、企业综合工作情况表	029
二十八、企业职务分类表	029
二十九、企业职位说明表	030
三十、企业职称职等表	031
三十一、企业职位规范表	031
三十二、企业各职务权限表	032
第二章 公司组织分工管理制度	034
一、公司权责划分管理制度	034
二、公司董事会工作职责管理制度	035
三、公司董事长工作职责管理制度	036
四、公司管理委员会工作职责管理制度	036
五、公司执行委员会工作职责管理制度	036
六、公司总经理(总裁)工作职责管理制度	037
七、公司副总经理工作职责管理制度	037
八、公司行政部职责管理制度	038
九、公司人事部工作职责管理制度	038
十、公司财务部职责管理制度	039
十一、公司总务部职责管理制度	040
十二、公司营销部职责管理制度	040
十三、公司采购部职责管理制度	041
十四、公司生产管理部职责管理制度	041
十五、公司技术工程部职责管理制度	042
十六、公司质量管理部职责管理制度	042
十七、公司产品开发部职责管理制度	043
十八、公司储运部工作职责管理制度	044
十九、公司物业部职责管理制度	044
二十、公关部职责管理制度	045
二十一、公司信息部职责管理制度	045
二十二、公司总经理助理职责管理制度	046
二十三、公司行政部经理职责管理制度	046
二十四、公司人力资源部经理职责管理制度	047
二十五、公司销售部经理岗位职责制度	047
二十六、公司公关部经理岗位职责制度	048

二十七、公司发展部经理职责制度	048
二十八、公司采购部经理岗位职责管理制度	049
二十九、公司财务经理职责管理制度	049
三十、公司工程师岗位职责制度	050
三十一、公司收银、出纳员职责管理制度	051
三十二、公司资产核算员岗位职责制度	052
第三章 公司行政事务管理制度	053
一、公司印信管理制度	053
二、公司总台值班管理制度	054
三、公司机房管理制度	054
四、公司计算机管理制度	055
五、公司计算机的管理和使用制度	056
六、公司网络使用管理制度	057
七、公司电子邮件使用管理制度	057
八、公司来宾参观接待制度	057
九、公司图书管理制度	058
十、公司保险库管理制度	059
十一、公司保密管理制度	060
十二、公司员工出差管理制度	061
十三、公司员工出差实施细则	062
十四、公司出差手续及出差费支付制度	063
表格范例	065
第四章 公司会议、提案管理制度	070
一、公司会议管理制度	070
二、公司会议管理要领	072
三、公司会议程序与规范	072
四、公司部门经理会议规程	076
五、公司会议工作细节审核一览表	078
六、公司提案管理制度	082
七、公司提案制度实施条例	083
八、公司员工建议改善方案	085
九、公司提案建议效益奖的管理制度	085
表格范例	087
第五章 公司文书档案管理制度	095
一、公司文印室管理制度	095

二、公司文件收发制度	095
三、公司报刊、邮件、函电收发制度	096
四、公司文件管理制度	096
五、公司文书管理制度	097
六、公司文书制作制度	101
七、公司文书收发制度	103
八、公司重要文件保管处理制度	104
九、公司文书档案立卷归档制度	105
十、公司档案管理办法	107
十一、公司档案管理制度	108
十二、公司档案借阅制度	111
表格范例	111
第六章 公司员工招聘管理制度	114
一、公司员工聘用制度	114
二、公司聘约人员管理制度	115
三、公司专业技术人员职位任用制度	116
四、公司新进人员任用制度	116
五、公司新进人员任用细则	118
六、公司招聘面试管理制度	119
七、公司员工正式面试的流程	120
表格范例	124
第七章 公司考勤考核管理制度	129
一、公司员工考勤管理制度	129
二、公司员工考勤与工作注意事项	129
三、公司员工出勤管理制度	130
四、公司员工打卡管理制度	131
五、公司员工考勤和请假管理制度	132
六、公司请假、休假管理细则	133
七、公司员工给假制度	135
八、公司员工加班制度	137
九、公司员工综合考评制度	139
十、公司员工考评规程	140
十一、公司员工绩效考核的原则	141
第八章 公司薪资福利管理制度	149
一、公司薪给制度	149

二、公司员工工资管理制度	151
三、公司薪金保密管理制度	154
四、公司职能工资管理制度	154
五、公司销售人员薪金管理制度	159
六、公司外销人员薪金管理制度	160
七、公司津贴管理制度	161
八、公司员工工伤补偿制度	164
九、公司员工公伤补助费支付办法	165
十、公司员工抚恤制度	165
表格范例	167
第九章 公司奖金激励管理制度	172
一、公司员工激励制度	172
二、公司员工出勤奖金制度	174
三、公司全勤奖金给付制度	175
四、公司从业人员年终奖金发给制度	175
五、公司从业人员各项津贴给付办法	177
六、公司年终奖金发放核计细则	177
七、公司责任奖金的计算及分配暂行办法	178
八、公司经营绩效奖金核发办法	180
九、公司效率奖金核发办法	181
十、公司绩效奖金发给办法	183
十一、公司员工参与公司管理制度	185
表格范例	186
第十章 公司员工培训管理制度	187
一、公司员工培训实施办法	187
二、公司新员工培训实施纲要	188
三、公司岗前人员培训管理制度	188
四、公司业务员教育培训制度	190
表格范例	190
第十一章 公司员工管理制度	196
一、公司员工守则	196
二、公司员工礼仪规范	197
三、公司人员晋升管理制度	200
四、公司人员调动与降职管理工作要点	201
五、公司辞退与辞职管理制度	203

六、公司员工辞职管理工作要点	204
七、公司员工离职移交细则	204
八、公司职员退休金给付细则	205
表格范例	207
第十二章 公司会计出纳管理制度	210
一、公司财务部工作准则	210
二、公司财务管理制度	211
三、公司会计管理规范	215
四、公司会计管理制度	218
五、公司会计科工作细则	220
六、公司出纳作业处理细则	228
七、总公司财务及会计处理细则	230
八、分公司会计处理准则	231
九、公司内部稽核制度	232
十、公司审计管理制度	234
十一、公司会计档案管理制度	237
第十三章 公司资金财产管理制度	238
一、公司经营计划与预算管理制度	238
二、公司资金预算作业细则	243
三、公司资金管理制度	245
四、公司资金控制制度	246
五、公司资金筹措工作准则	248
六、公司财产管理制度	249
七、公司固定资产管理制度	250
八、公司财务盘点制度	254
表格范例	257
第十四章 公司账款票据管理制度	263
一、公司营业单位会计员账款作业绩效评核条例	263
二、公司应收票据与应收账款处理制度	263
三、公司账款管理制度	265
四、公司会计员账款回收考核制度	266
五、公司业务员收款守则	266
六、公司问题账款处理制度	268
七、公司呆账管理制度	269
表格范例	271

第十五章	公司经营计划管理制度	273
	一、公司经营方针目标管理制度	273
	二、公司经营计划管理制度	275
	三、公司年度经营目标范例	277
	四、公司年度经营方针范例	279
第十六章	公司采购管理制度	281
	一、公司采购工作管理目标	281
	二、公司物料与采购管理系统	282
	三、公司物料与采购管理工作内容	283
	四、公司标准采购作业程序	284
	五、公司标准采购作业细则	287
	六、公司采购工作实施办法	293
	七、公司物资采购入库验收管理制度	296
	八、公司进口物资采购供应制度	298
	九、公司国内物质采购供应工作制度	298
	十、公司设备引进管理条例	299
表格范例		300
第十七章	公司生产管理制度	302
	一、公司长期生产计划实施制度	302
	二、公司短期生产计划管理制度	305
	三、公司产品管理制度	306
	四、公司生产管理制度	311
	五、公司生产现场作业细则	313
	六、公司生产作业管理制度	314
	七、公司生产设备管理制度	316
	八、公司生产技术管理制度	321
	九、公司委托制造、外加工管理制度	325
	十、公司安全生产管理制度	328
表格范例		334
第十八章	公司产品销售管理制度	339
	一、公司年度销售计划管理制度	339
	二、公司销售方针计划书	342
	三、公司销售管理制度	343
	四、公司销售计划管理制度	347
	五、公司产品定价管理制度	354

六、公司产品降价销售管理制度	356
七、公司行销评估范例	357
表格范例	359
第十九章 公司质量管理体系	360
一、公司产品质量管理制度	360
二、公司检验标准制定制度	366
三、公司不合格品监审制度	367
四、公司制造过程质量异常处理办法	367
五、公司质量管理日常检查制度	368
六、公司质量管理培训制度	369
表格范例	370
第二十章 公司仓储管理制度	373
一、公司仓库规划管理制度	373
二、公司库存量管理工作细则	373
三、公司物资储存保管条例	375
四、公司储存管理制度	375
五、公司材料编号办法	376
六、公司仓库物资管理制度	377
七、公司物资领用细则	378
八、公司发货管理制度	378
九、公司退货管理制度	381
十、公司进货管理制度	381
十一、公司调货管理制度	382
十二、公司出货管理制度	382
十三、公司商品进出库管理制度	383
十四、公司产品保管条例	383
十五、公司仓库安全管理制度	384
表格范例	384
第二十一章 公司广告宣传管理制度	386
一、公司广告宣传管理制度	386
二、公司对外宣传细则	387
三、公司广告宣传业务准则	389
四、公司新产品宣传制度	390
五、公司广告策划的原则	392
六、公司行销与广告计划编拟指南	395

七、公司自行制作广告作业流程	400
八、公司电视广告影片(CF)的作业流程	400
九、公司电视广告影片制作流程	401
十、公司店面广告制作规则	401
第二十二章 公司市场信息管理制度	403
一、公司客户信息管理章程	403
二、公司客户需求信息处理制度	403
三、公司客户名册管理制度	405
四、公司市场调查管理制度	405
五、公司市场调查规程	406
六、公司竞争对手调查操作要点	412
七、公司销售现场动态调查操作规程	412
表格范例	414
第二十三章 公司进出口管理制度	416
一、公司进出口贸易统计制度	416
二、公司进出口报关管理制度	416
三、公司一般贸易出口收汇核销管理制度	417
四、公司信用证及附属单据审核制度	418
五、公司进出口贸易作业标准化手册	419
第二十四章 公司后勤管理制度	423
一、公司员工宿舍管理制度	423
二、公司员工食堂管理制度	425
三、公司员工餐厅就餐管理制度	426
四、公司安全管理制度	427
五、公司安全防范工作制度	430
六、公司出入管理制度	431
七、公司防盗工作日常管理制度	433
八、公司财物失窃处理制度	433
九、公司钥匙管理制度	433
十、公司消防管理制度	434
十一、公司文具用品管理制度	435
十二、公司车辆管理制度	436
十三、公司司机管理制度	437
十四、公司防火安全管理制度	438
十五、公司电梯安全运行制度	440

十六、公司交通安全管理制度	441
十七、公司突发事件处理制度	442
十八、公司卫生管理制度	443
十九、公司公共区域卫生管理制度	444
二十、公司办公环境管理制度	444
二十一、公司环境绿化管理制度	444
第二十五章 公司公共关系管理制度	446
一、公司公关实施管理制度	446
二、公司危机公关管理制度	448
三、公司媒介关系处理制度	450
四、公司公关操作管理制度	451
五、公司开业典礼操作制度	452
六、公司新闻发布会操作制度	452
七、公司展览会操作细则	454
八、公司参观活动操作制度	454
表格范例	455

第一章 企业组织机构管理

组织的本质是组织内员工的分工协作关系,其内涵是人们在职、责、权方面的结构体系,又称权责结构。这个结构体系的主要内容包括:职能结构,即为完成企业目标所需的各项业务工作及其比例关系;层次结构,即各管理层次的构成;部门结构,即各管理部门的构成,又称组织的横向结构;职权结构,即各层次、各部门在权利和责任方面的分工及相互关系。

一、组织的基本政策

第一条 基本原则

1. 组织建立的基本方针

- (1)确保公司目标和战略的实现。
- (2)简化流程,快速响应客户需求和市场的变化。
- (3)提高协作的效率,降低管理成本。
- (4)促进信息的交流,培养新的优秀人才。
- (5)培养未来的领袖人才,保证公司持续发展。

2. 组织结构建立的原则

企业将始终是一个整体。

战略决定结构是建立公司组织的基本原则。具有战略意义的关键业务和新事业生长点,应该在组织上有明确的负责单位,这些部门是公司组织的基本构成要素。

组织结构的演变不应当是一种自发的过程,其发展具有阶段性。组织结构在一定时期内的相对稳定,是稳定政策、稳定干部队伍和提高管理水平的条件,是提高效率和效果的保证。

3. 职务设立原则

管理职务设立的依据是对职能和业务流程的合理分工,并以实现组织目标为基础。职务的范围应设计得足够明确,以强化责任、减少协调和提高任职的挑战性与成就感。

设立职务的权限应当集中。对所设立职务的目的、工作范围、隶属关系、职责和职权以及任职资格等事项都应该作出明确的规定。

4. 管理者的职责

管理者的职责是依据本公司的宗旨积极主动地、负责地开展工作,使公司有前途,工作有成效,员工有成就。管理者履行此三项职责的程度,决定了他的权威与合法性被下属所接受的程度。

5. 组织的扩张

组织的成长和经营的多元化要求组织向外扩张。组织扩张要抓住机遇,而能否抓住机遇和组织扩张的程度取决于公司干部队伍的素质和管理控制力。当依靠组织的扩张不能有效提高组织的效率时,公司将必须放缓对外扩张的步伐,转而致力于提高公司组