**现代企业管理**

**制度大全**

**(第一分册)**

**戴文龙**

**广东经济出版社**

录入：杨克勤

2017年8月24日

# 前言

制度，顾名思义是限制在度的范围之内。万物都有一个“度”。比如，水的度就是摄氏零度至一百度，离开这个度水就不能存在。因为水到了摄氏零度以下就成了冰，而到了摄氏一百度以上就变成了气体。同样，企业组织也都有着他自已的度，而且必须对度加以限制，于是企业的制度便伴随着企业的生存而生存。随着企业的消亡而消亡。

企业有了制度，企业组织才可能形成行之有效的相互制衡的领导体制和组织内部的分工协调，各组织单元才能联结成一个整体，这样方可形成团队的合力，企业组织目标的实现才能有保障。

有两点是必须要强调的。第一，制度有好有坏，当企的管理制度不能适应企业的特点和实际情况，特别是与客观经济规律相违背时，它会产生反作用力，会给企业带来灾难性的后果。因此，每个企业都应对制度进行精心设计，严密整合，在科学性、合理性、适应性上下功夫。制度只有通过规范性地组建、现范性地运营，才有存在的意义，才能产生积极的作用并体现它的活力。

要强调的第二点是，制度模式在一个企业里不应一成不变。

目前，企业制度柔性化的趋势正在企业界逐步形成，因为企业内部的管理必须随着环境的变化来调整，甚至进行变革。特别是当前经济环境变化的速度不断加快，因此企业规章制度的调节机制越来越显示出它的重要性，一个过去认为是好的制度，如果不及时调整、充实。过一段时间也许就不一定是好制度了。

我们正处在一个经济大转型、社会大变革、观念大冲击、管理大促进的时代。时代呼唤着企业家—冲浪前进。时代也考验着企业家—如何应变。有人说，我们的企业家目前是 “在新旧经济转换的复杂条作下跋涉，在尚无定论的经济理论中探索，在更加险峻的竟争环境中生存”正因为如此，我们的企业家一定要头脑清。如何管理好自已的企业，当前企业家们应当冷静思考并要特别注意的又是什么呢?

第一，管理需要正确的思想来指导。所以企业家首先要搞清楚：在知识经挤时代，经济管理活动应当树立什么样的理念、观点、意识、原则。

第二、管理需要科学的方法来运作。企业家应知道如阿规避管理雷区、如何克服管理盲点、如何消除管理真空、如何实现有效控制。

第三、管理需要不断地创新才能使企业永葆活力，那么创新的路应该怎么走？这也是企业家所面临的一大课题。

带着企业家亟待解决的问题，用现代企业管理的新视角来审视以往的传统制度模式，并在分析、梳理、调整的同时，用现代管理思想和理论方法作必要的内容补充，以形成传统精华内容与现代前瞻内容相结合的企业管理体制体系，使它更加贴近和吻合时代的潮流，同时又能满足企业经营管理的需要，这便是笔者编著此一书的初衷，也是此书内容的主要特色。

以往出出版的有关企业制度的图书中内容偏重于对企业各织能部门层级及以下层级管理活动的规范。而对企业生死存一亡影响最大的高层核心领导的活动行为规范内容却明显不足，所以本制度体系有关章节用重墨给予了补充，如总经理工作制度等，并对经营决策、经营训计划、经营战略等方面的管理也作了相关规定。

为了帮助企业练好“内功”，有必要对企业的一些重要的基础管理工作加以规范，如标准化工作、定额工作、原始记录工作、现场管理工作等。同时书中编入了经济法应知应会及企业应遵循的政策法令规定，为企业的经营活动进行政策法律异向，这对企业是非常需要的。

从现代企业管理和经济发展趋势以及企业对经济环境条件变化的应对措施等方面考虑，特将企业经济活动分析制度，危机管理制度。知识管理制度，信息化、数据化管理制度纳入到体系之中，使整个制度体系更加完整、系统、适用，更加充实了企业管理活动的务实操作和高效运营。

目前，日趋明了的世界市场自由贸易与经济全球一体化的趋势，使经济环境中各种不确定因素暴增，同时也激化了企业之间的竟争。如今，单纯技术创新即技术差异化的作用界限缩小已经出现，国外所采取的成功的解决办法是推进制度、组织创新，以形成企业间较难逾越的差距来保特企业的优势地位。这一动向，中国的企业界应予以高度重。

现推出《现代企业管理制度大全》一书，希望能为推动中国企业界把企业管理搞上去助上一臂之力。

愿与所有的企业家们一起，为我国的经济能屹立于世界之巅而努力。

**戴文龙**

## 目录

[前言 1](#_Toc491817137)

[目录 4](#_Toc491817138)

[第一章 组织运行系统制度 40](#_Toc491817139)

[公司法基本纲要 40](#_Toc491817140)

[1.目的作用 40](#_Toc491817141)

[2.适应范围 40](#_Toc491817142)

[3.管理职责 40](#_Toc491817143)

[4.公司定位 40](#_Toc491817144)

[5.公司文化品格 42](#_Toc491817145)

[6.基本经营政策 44](#_Toc491817146)

[7.基本组织政策 49](#_Toc491817147)

[8.基本控制政策 52](#_Toc491817148)

[9.核心管理制度 59](#_Toc491817149)

[公司章程编写指南 62](#_Toc491817150)

[1.目的作用 62](#_Toc491817151)

[2.适用范围 62](#_Toc491817152)

[3.管理职责 62](#_Toc491817153)

[4.章程编写内容 62](#_Toc491817154)

[企业基本组织管理规定 73](#_Toc491817155)

[1.目的作用 73](#_Toc491817156)

[2.适用范围 73](#_Toc491817157)

[3.管理职责 73](#_Toc491817158)

[4.组织指挥原则 73](#_Toc491817159)

[5.指挥权限行使规定 74](#_Toc491817160)

[6.组织系统 74](#_Toc491817161)

[7.公司高、中层管理机构基本职能内容 77](#_Toc491817162)

[8．附件 80](#_Toc491817163)

[公司对分支机构组织管理规定 84](#_Toc491817164)

[1.目的作用 84](#_Toc491817165)

[2.适用范围 84](#_Toc491817166)

[3.管理职责 84](#_Toc491817167)

[4.总公司对各分、子公司拥有的基本权限 84](#_Toc491817168)

[5.分、子公司应享有的经营管理权与责任 85](#_Toc491817169)

[6.总公司对各分、子公司控制、管理、联系的具体方法 86](#_Toc491817170)

[7.总公司派遣到各分、子公司负责监察的董事或专员其权责如下： 88](#_Toc491817171)

[8.本规定自XXX年XX月XX日起实施。 89](#_Toc491817172)

[管理幅度与管理层次的设计方法 89](#_Toc491817173)

[1. 目的作用 89](#_Toc491817174)

[2. 适用范围 89](#_Toc491817175)

[3. 主题释意与分析 89](#_Toc491817176)

[4. 管理幅度的设计准则 90](#_Toc491817177)

[5. 经营组织管理幅度标准的确定 92](#_Toc491817178)

[7.附件： 92](#_Toc491817179)

[公司的集权与分权管理 95](#_Toc491817180)

[1. 目的作用 95](#_Toc491817181)

[2. 适用范围 96](#_Toc491817182)

[3. 主题释意与分析 96](#_Toc491817183)

[4. 决定职权分散程度的因素分析 96](#_Toc491817184)

[5．关于授权的基本原则与方法分析 98](#_Toc491817185)

[组织运行的基本原理、任务与程序 101](#_Toc491817186)

[1. 目的作用 101](#_Toc491817187)

[2.适用范围 101](#_Toc491817188)

[3.组织运行的基本原理与管理工作的基本思想 101](#_Toc491817189)

[4.组织机构建设的任务 104](#_Toc491817190)

[5.企业组织机构建设工作程序 104](#_Toc491817191)

[6.运行过程各管理系统作用、任务与工作流程 105](#_Toc491817192)

[7.附件 109](#_Toc491817193)

[各种组织结构的特点与适用范围 119](#_Toc491817194)

[1. 目的作用 119](#_Toc491817195)

[2. 适用范围 119](#_Toc491817196)

[3.直线组织结构 119](#_Toc491817197)

[4.职能组织结构 120](#_Toc491817198)

[5.直线——职能组织结构 121](#_Toc491817199)

[6.部门化（事业部制）组织结构 122](#_Toc491817200)

[7.委员会组织结构 123](#_Toc491817201)

[8.矩阵组织结构 124](#_Toc491817202)

[9.附件 126](#_Toc491817203)

[组织协调与沟通的一般方法 133](#_Toc491817204)

[1. 目的作用 133](#_Toc491817205)

[2. 适用范围 133](#_Toc491817206)

[3. 主题分析 133](#_Toc491817207)

[4. 横向沟通、协调的一般方法 133](#_Toc491817208)

[5. 纵向的沟通、协调的一般方法 134](#_Toc491817209)

[6. 沟通、协调应注意的事项 135](#_Toc491817210)

[企业管理十大组织纪律 136](#_Toc491817211)

[1. 目的作用 136](#_Toc491817212)

[2. 适用范围 137](#_Toc491817213)

[3. 管理职责 137](#_Toc491817214)

[4.主题内容 137](#_Toc491817215)

[5.主题内容释意 138](#_Toc491817216)

[6.颁布及执行说明 139](#_Toc491817217)

[7．执行时限 139](#_Toc491817218)

[第二章 部门工作职能和考核标准 140](#_Toc491817219)

[部门工作职能和考核标准的编制说明 140](#_Toc491817220)

[1. 目的作用 140](#_Toc491817221)

[2.基本原理阐述 140](#_Toc491817222)

[3.组织结构与部门职能之间的关系处理 141](#_Toc491817223)

[4. 企业纵向职能结构设计要点 142](#_Toc491817224)

[5.工作考核标准的编制说明 142](#_Toc491817225)

[6.附件 143](#_Toc491817226)

[高层管理委员会工作职责和要求 145](#_Toc491817227)

[1. 目的作用 145](#_Toc491817228)

[2.委员会人员组成 145](#_Toc491817229)

[3.组织性质与管理归口 145](#_Toc491817230)

[4.具体工作职能（即主要的议事内容范围） 145](#_Toc491817231)

[5.相关要求事项 146](#_Toc491817232)

[计划委员会工作职能和要求 147](#_Toc491817233)

[1.目的作用 147](#_Toc491817234)

[2.委员会人员组成 147](#_Toc491817235)

[3.组织性质与管理归口 147](#_Toc491817236)

[4.具体工作职能 147](#_Toc491817237)

[5.相关要求事项 148](#_Toc491817238)

[制度建设委员会工作职能和要求 148](#_Toc491817239)

[1. 目的作用 148](#_Toc491817240)

[2.委员会人员组成 149](#_Toc491817241)

[3.组织性质与管理归口 149](#_Toc491817242)

[4.具体工作职能 149](#_Toc491817243)

[资金管理委员会工作职能和要求 150](#_Toc491817244)

[1. 目的作用 150](#_Toc491817245)

[2.委员会人员组成 151](#_Toc491817246)

[3.组织性质与管理归口 151](#_Toc491817247)

[4.具体工作职能 151](#_Toc491817248)

[5.相关要求事项 152](#_Toc491817249)

[总经理办公室工作职能考核标准 152](#_Toc491817250)

[1.目的作用 152](#_Toc491817251)

[2.管理归口 152](#_Toc491817252)

[3.直接下属部门 152](#_Toc491817253)

[4.具体工作职能 152](#_Toc491817254)

[4.完成总经理交办的其他工作任务 153](#_Toc491817255)

[5.工作考核标准(主要项目) 153](#_Toc491817256)

[督察预警部门工作职能和考核标准 154](#_Toc491817257)

[1.目的作用 154](#_Toc491817258)

[2.管理归口 154](#_Toc491817259)

[3.直接下属部门 154](#_Toc491817260)

[4.具体工作职能 154](#_Toc491817261)

[5.工作考核标准(主要项目) 155](#_Toc491817262)

[督查工作室工作职能和考核标准 156](#_Toc491817263)

[1.目的作用 156](#_Toc491817264)

[2.管理归口 156](#_Toc491817265)

[3.直接下属部门 156](#_Toc491817266)

[4.具体工作职能 157](#_Toc491817267)

[5.工作考核标准(主要项目) 157](#_Toc491817268)

[保卫科工作职能和考核标准 158](#_Toc491817269)

[1.目的作用 158](#_Toc491817270)

[2.管理归口 158](#_Toc491817271)

[3.直接下属部门 158](#_Toc491817272)

[4.具体工作职能 158](#_Toc491817273)

[5.工作考核标准(主要项目) 159](#_Toc491817274)

[行政管理部工作职能和考核标准 160](#_Toc491817275)

[1.目的作用 160](#_Toc491817276)

[2.管理归口： 160](#_Toc491817277)

[3.直接下属部门 160](#_Toc491817278)

[4.具体工作职能 160](#_Toc491817279)

[5.工作考核标准(主要项目) 161](#_Toc491817280)

[行政事务科职能和考核标准 162](#_Toc491817281)

[1.目的作用 162](#_Toc491817282)

[2.管理归口 162](#_Toc491817283)

[3.具体下属部门 162](#_Toc491817284)

[4.具体工作职能 163](#_Toc491817285)

[5.工作考核标准(主要项目) 163](#_Toc491817286)

[党委办公室工作职能和考核标准 164](#_Toc491817287)

[1.目的作用 164](#_Toc491817288)

[2.工作性质与管理归口 164](#_Toc491817289)

[3.直接下属部门 164](#_Toc491817290)

[4.具体工作职能 164](#_Toc491817291)

[5.工作考核标准 165](#_Toc491817292)

[工会办公室工作职能和考核标准 165](#_Toc491817293)

[1.目的作用 165](#_Toc491817294)

[2.工作性质与管理归口 166](#_Toc491817295)

[3.直接下属部门 166](#_Toc491817296)

[4.具体工作职能 166](#_Toc491817297)

[5.工作考核标准 167](#_Toc491817298)

[档案管理科工作职能和考核标准 167](#_Toc491817299)

[1.目的作用 167](#_Toc491817300)

[2.管理归口 167](#_Toc491817301)

[3.直接下属部门 167](#_Toc491817302)

[4.具体工作职能 167](#_Toc491817303)

[5.工作考核标准(主要项目) 168](#_Toc491817304)

[车辆管理科工作职能和考核标准 169](#_Toc491817305)

[1.目的作用 169](#_Toc491817306)

[2.管理归口 169](#_Toc491817307)

[3.直接下属部门 169](#_Toc491817308)

[4.具体工作职能 169](#_Toc491817309)

[5.工作考核标准(主要项目) 170](#_Toc491817310)

[统筹规划部工作职能和考核标准 170](#_Toc491817311)

[1.目的作用 170](#_Toc491817312)

[2.管理归口 171](#_Toc491817313)

[3.直接下属部门 171](#_Toc491817314)

[4.具体工作职能 171](#_Toc491817315)

[5.工作考核标准(主要项目) 172](#_Toc491817316)

[调研科工作职能和考核标准 172](#_Toc491817317)

[1.目的作用 172](#_Toc491817318)

[2.管理归口 173](#_Toc491817319)

[3.直接下属部门 173](#_Toc491817320)

[4.具体工作职能 173](#_Toc491817321)

[5.工作考核标准(主要项目) 174](#_Toc491817322)

[规划科工作职能和考核标准 174](#_Toc491817323)

[1.目的作用 174](#_Toc491817324)

[2.管理归口 174](#_Toc491817325)

[3.直接下属部门 175](#_Toc491817326)

[4.具体工作职能 175](#_Toc491817327)

[5.工作考核标准(主要项目) 175](#_Toc491817328)

[人力资源部工作职能和考核标准 176](#_Toc491817329)

[1.目的作用 176](#_Toc491817330)

[2.管理归口 176](#_Toc491817331)

[3.直接下属部门 176](#_Toc491817332)

[4.具体工作职能 176](#_Toc491817333)

[5.工作考核标准(主要项目) 177](#_Toc491817334)

[人事管理科工作职能和考核标准 178](#_Toc491817335)

[1.目的作用 178](#_Toc491817336)

[2.管理归口 179](#_Toc491817337)

[3.直接下属部门 179](#_Toc491817338)

[4.具体工作职能 179](#_Toc491817339)

[5.工作考核标准(主要项目) 180](#_Toc491817340)

[劳动工资科工作职能和考核标准 180](#_Toc491817341)

[1.目的作用 180](#_Toc491817342)

[2.管理归口 181](#_Toc491817343)

[3.直接下属部门 181](#_Toc491817344)

[4.具体工作职能 181](#_Toc491817345)

[5.工作考核标准(主要项目) 181](#_Toc491817346)

[考核培训科工作职能和考核标准 182](#_Toc491817347)

[1.目的作用 182](#_Toc491817348)

[2.管理归口 182](#_Toc491817349)

[3.直接下属部门 183](#_Toc491817350)

[4.具体工作职能 183](#_Toc491817351)

[5.工作考核标准(主要项目) 183](#_Toc491817352)

[财务部工作职能和考核标准 184](#_Toc491817353)

[1.目的作用 184](#_Toc491817354)

[2.管理归口 184](#_Toc491817355)

[3.直接下属部门 185](#_Toc491817356)

[4.具体工作职能 185](#_Toc491817357)

[5.工作考核标准(主要项目) 186](#_Toc491817358)

[会计科工作职能和考核标准 187](#_Toc491817359)

[1.目的作用 187](#_Toc491817360)

[2.管理归口 187](#_Toc491817361)

[3.直接下属部门 187](#_Toc491817362)

[4.具体工作职能 187](#_Toc491817363)

[5.工作考核标准(主要项目) 188](#_Toc491817364)

[审计科工作职能和考核标准 189](#_Toc491817365)

[1.目的作用 189](#_Toc491817366)

[2.管理归口 189](#_Toc491817367)

[3.直接下属部门 189](#_Toc491817368)

[4.具体工作职能 190](#_Toc491817369)

[5.工作考核标准(主要项目) 190](#_Toc491817370)

[生产作业部工作职能和考核标准 191](#_Toc491817371)

[1.目的作用 191](#_Toc491817372)

[2.管理归口 191](#_Toc491817373)

[3.直接下属部门 191](#_Toc491817374)

[4.具体工作职能 192](#_Toc491817375)

[5.工作考核标准(主要项目) 192](#_Toc491817376)

[计划调度科工作职能和考核标准 193](#_Toc491817377)

[1.目的作用 193](#_Toc491817378)

[2.管理归口 193](#_Toc491817379)

[3.直接下属部门 194](#_Toc491817380)

[4.具体工作职能 194](#_Toc491817381)

[5.工作考核标准(主要项目) 194](#_Toc491817382)

[设备动力科工作职能和考核标准 195](#_Toc491817383)

[1.目的作用 195](#_Toc491817384)

[2.管理归口 195](#_Toc491817385)

[3.直接下属部门 196](#_Toc491817386)

[4.具体工作职能 196](#_Toc491817387)

[5.工作考核标准(主要项目) 197](#_Toc491817388)

[质量管理部工作职能和考核标准 197](#_Toc491817389)

[1.目的作用 197](#_Toc491817390)

[2.管理归口 198](#_Toc491817391)

[3.直属下级部门 198](#_Toc491817392)

[4.具体工作职能 198](#_Toc491817393)

[5.工作考核标准(主要项目) 199](#_Toc491817394)

[计量检测室工作职能和考核标准 200](#_Toc491817395)

[1.目的作用 200](#_Toc491817396)

[2.管理归口 200](#_Toc491817397)

[3.直接下属部门 200](#_Toc491817398)

[4.具体工作职能 200](#_Toc491817399)

[5.工作考核标准(主要项目) 201](#_Toc491817400)

[综合实验室工作职能和考核标准 202](#_Toc491817401)

[1.目的作用 202](#_Toc491817402)

[2.管理归口 202](#_Toc491817403)

[3.直接下属部门 202](#_Toc491817404)

[4.具体工作职能 202](#_Toc491817405)

[5.工作考核标准(主要项目) 203](#_Toc491817406)

[技术研发部工作职能和考核标准 203](#_Toc491817407)

[1.目的作用 203](#_Toc491817408)

[2.管理归口 204](#_Toc491817409)

[3.直接下属部门 204](#_Toc491817410)

[4.具体工作职能 204](#_Toc491817411)

[5.工作考核标准(主要项目) 205](#_Toc491817412)

[技术管理科工作职能和考核标准 206](#_Toc491817413)

[1.目的作用 206](#_Toc491817414)

[2.管理归口 206](#_Toc491817415)

[3.直接下属部门 206](#_Toc491817416)

[4.具体工作职能 206](#_Toc491817417)

[5.工作考核标准(主要项目) 207](#_Toc491817418)

[研究开发科工作职能考核标准 208](#_Toc491817419)

[1.目的作用 208](#_Toc491817420)

[2.管理归口 208](#_Toc491817421)

[3.直接下属部门 208](#_Toc491817422)

[4.具体工作职能 208](#_Toc491817423)

[5.工作考核标准(主要项目) 209](#_Toc491817424)

[物流控制部工作职能和考核标准 210](#_Toc491817425)

[1.目的作用 210](#_Toc491817426)

[2.管理归口 210](#_Toc491817427)

[3.直接下属部门 210](#_Toc491817428)

[4.具体工作职能 210](#_Toc491817429)

[5.工作考核标准(主要项目) 211](#_Toc491817430)

[采购科工作职能和考核标准 212](#_Toc491817431)

[1.目的作用 212](#_Toc491817432)

[2.管理归口 212](#_Toc491817433)

[3.直接下属部门 212](#_Toc491817434)

[4.具体工作职能 213](#_Toc491817435)

[5.工作考核标准(主要项目) 213](#_Toc491817436)

[仓储科工作职能和考核标准 214](#_Toc491817437)

[1.目的作用 214](#_Toc491817438)

[2.管理归口 214](#_Toc491817439)

[3.直接下属部门 214](#_Toc491817440)

[4.具体工作职能 215](#_Toc491817441)

[5.工作考核标准(主要项目) 215](#_Toc491817442)

[市场营销部工作职能和考核标准 216](#_Toc491817443)

[1.目的作用 216](#_Toc491817444)

[2.管理归口 216](#_Toc491817445)

[3.直接下属部门 217](#_Toc491817446)

[4.具体工作职能 217](#_Toc491817447)

[5.工作考核标准(主要项目) 218](#_Toc491817448)

[业务管理科工作职能和考核标准 219](#_Toc491817449)

[1.目的作用 219](#_Toc491817450)

[2.管理归口 219](#_Toc491817451)

[3.直接下属部门 219](#_Toc491817452)

[4.具体工作职能 219](#_Toc491817453)

[5.工作考核标准(主要项目) 220](#_Toc491817454)

[市场拓展科工作职能和考核标准 221](#_Toc491817455)

[1.目的作用 221](#_Toc491817456)

[2.管理归口 221](#_Toc491817457)

[2. 直接下属部门 221](#_Toc491817458)

[4.具体工作职能 221](#_Toc491817459)

[5.工作考核标准(主要项目) 222](#_Toc491817460)

[地域办事处工作职能和考核标准 223](#_Toc491817461)

[1.目的作用 223](#_Toc491817462)

[2.管理归口 223](#_Toc491817463)

[3.直接下属部门 223](#_Toc491817464)

[4.具体工作职能 223](#_Toc491817465)

[5.工作考核标准(主要项目) 224](#_Toc491817466)

[后勤管理部工作职能和考核标准 225](#_Toc491817467)

[1.目的作用 225](#_Toc491817468)

[2.管理归口 225](#_Toc491817469)

[3.直接下属部门 225](#_Toc491817470)

[4.具体工作职能 225](#_Toc491817471)

[总务科工作职能和考核标准 227](#_Toc491817472)

[1.目的作用 227](#_Toc491817473)

[3.直接下属部门 228](#_Toc491817474)

[4.具体工作职能 228](#_Toc491817475)

[5.工作考核标准(主要项目) 229](#_Toc491817476)

[基建科工作职能和考核标准 229](#_Toc491817477)

[1.目的作用 229](#_Toc491817478)

[2.管理归口 230](#_Toc491817479)

[3.直接下属部门 230](#_Toc491817480)

[4.具体工作职能 230](#_Toc491817481)

[5.工作考核标准(主要项目) 231](#_Toc491817482)

[保健医疗所工作职能和考核标准 231](#_Toc491817483)

[1.目的作用 231](#_Toc491817484)

[2.管理归口 232](#_Toc491817485)

[3.直接下属部门 232](#_Toc491817486)

[4.具体工作职能 232](#_Toc491817487)

[5.工作考核标准(主要项目) 233](#_Toc491817488)

[信息网络中心工作职能和考核标准 233](#_Toc491817489)

[1.目的作用 233](#_Toc491817490)

[2.管理归口 234](#_Toc491817491)

[3.直接下属部门 234](#_Toc491817492)

[4.具体工作职能 234](#_Toc491817493)

[5.工作考核标准(主要项目) 235](#_Toc491817494)

[第三章：岗位任职条件和工作职责 235](#_Toc491817495)

[总经理岗位任职条件和工作职责 235](#_Toc491817496)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 235](#_Toc491817497)

[2.年龄、性别要求 236](#_Toc491817498)

[3.学历、专业技能与资历要求 236](#_Toc491817499)

[4.各方面素质条件要求 236](#_Toc491817500)

[5.岗位工作职责 237](#_Toc491817501)

[副总经理岗位任职条件和工作职责 239](#_Toc491817502)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 239](#_Toc491817503)

[2.年龄、性别要求 239](#_Toc491817504)

[3.学历、专业技能与资历要求 239](#_Toc491817505)

[4.各方面素质条件要求 239](#_Toc491817506)

[5.岗位工作职责 240](#_Toc491817507)

[总经办主任岗位职责任职条件和工作职责 241](#_Toc491817508)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 241](#_Toc491817509)

[2.年龄、性别要求 241](#_Toc491817510)

[3.学历、专业技能与资历要求 241](#_Toc491817511)

[4.各方面素质条件要求 241](#_Toc491817512)

[5.岗位工作职责 242](#_Toc491817513)

[总经办主任助理岗位任职条件和工作职责 243](#_Toc491817514)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 243](#_Toc491817515)

[2.年龄、性别要求 243](#_Toc491817516)

[3.学历:专业技能与资历要求 243](#_Toc491817517)

[4.各方面素质条件要求 243](#_Toc491817518)

[5.岗位工作职责 244](#_Toc491817519)

[总经办工作秘书岗位任职条件和工作职责 245](#_Toc491817520)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 245](#_Toc491817521)

[2.年龄、性别要求 245](#_Toc491817522)

[3.学历、专业技能与资历要求 245](#_Toc491817523)

[4.各方面素质条件要求 246](#_Toc491817524)

[5.岗位工作职责 246](#_Toc491817525)

[总经办文案秘书岗位任职条件和工作职责 247](#_Toc491817526)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 247](#_Toc491817527)

[2.年龄、性别要求 247](#_Toc491817528)

[3.学历、专业技能与资历要求 247](#_Toc491817529)

[4.各方面素质条件要求 247](#_Toc491817530)

[5.岗位工作职责 248](#_Toc491817531)

[总经办信息秘书岗位任职条件和工作职责 249](#_Toc491817532)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 249](#_Toc491817533)

[2.年龄、性别要求 249](#_Toc491817534)

[3.学历、专业技能与资历要求 249](#_Toc491817535)

[4.各方面素质条件要求 249](#_Toc491817536)

[5.岗位工作职责 250](#_Toc491817537)

[督察预警部长岗位任职条件和工作职责 251](#_Toc491817538)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 251](#_Toc491817539)

[2.年龄、性别要求 251](#_Toc491817540)

[3.学历、专业技能与资历要求 251](#_Toc491817541)

[4.各方面素质条件要求 251](#_Toc491817542)

[5.岗位工作职责 252](#_Toc491817543)

[督察预警部部长助理岗位任职条件和工作职责 253](#_Toc491817544)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 253](#_Toc491817545)

[2.年龄、性别要求 253](#_Toc491817546)

[3.学历、专业技能与资历要求 253](#_Toc491817547)

[4.各方面素质条件要求 253](#_Toc491817548)

[5.岗位工作职责 254](#_Toc491817549)

[督察工作室主任岗位任职条件和工作职责 255](#_Toc491817550)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 255](#_Toc491817551)

[2.年龄、性别要求 255](#_Toc491817552)

[3.学历、专业技能与资历要求 255](#_Toc491817553)

[4.各方面素质条件要求 255](#_Toc491817554)

[5.岗位工作职责 256](#_Toc491817555)

[督察员岗位任职条件和工作职责 257](#_Toc491817556)

[5.岗位工作职责 257](#_Toc491817557)

[5. 2营销督察员岗位工作职责 257](#_Toc491817558)

[5.3技研督察员岗位工作职责 258](#_Toc491817559)

[5. 4部门督察员岗位工作职责 258](#_Toc491817560)

[保卫科长岗位任职条件和工作职责 259](#_Toc491817561)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 259](#_Toc491817562)

[2.年龄、性别要求 259](#_Toc491817563)

[3.学历、专业技能与资历要求 259](#_Toc491817564)

[4.各方面素质条件要求 259](#_Toc491817565)

[5.岗位工作职责 260](#_Toc491817566)

[保安队长岗位任职条件和工作职责 261](#_Toc491817567)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 261](#_Toc491817568)

[2.年龄、性别要求 261](#_Toc491817569)

[3.学历、专业技能与资历要求 261](#_Toc491817570)

[4.各方面的素质条件要求 261](#_Toc491817571)

[5.岗位工作职责 262](#_Toc491817572)

[保安员岗位任职条件和工作职责 263](#_Toc491817573)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 263](#_Toc491817574)

[2.年龄、性别要求 263](#_Toc491817575)

[3.学历、专业技能与资历要求 263](#_Toc491817576)

[4.各方面素质条件要求 263](#_Toc491817577)

[5.岗位工作职责 264](#_Toc491817578)

[5. 1门卫保安员岗位工作职责 264](#_Toc491817579)

[5.2巡回保安员岗位工作职责 264](#_Toc491817580)

[5.3消防保安员岗位工作职责 265](#_Toc491817581)

[行政管理部长岗位任职条件和工作职责 266](#_Toc491817582)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 266](#_Toc491817583)

[2.年龄、性别要求 266](#_Toc491817584)

[3.学历、专业技能与资历要求 266](#_Toc491817585)

[4.各方面素质条件要求 266](#_Toc491817586)

[5.岗位工作职责 267](#_Toc491817587)

[行政管理部长助理岗位任职条件和工作职责 268](#_Toc491817588)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 268](#_Toc491817589)

[2.年龄、性别要求 268](#_Toc491817590)

[3.学历、专业技能与资历要求 268](#_Toc491817591)

[4.各方面素质条件要求 268](#_Toc491817592)

[5.岗位工作职责 269](#_Toc491817593)

[行政事务科长岗位任职条件和工作职责 270](#_Toc491817594)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 270](#_Toc491817595)

[2.年龄、性别要求 270](#_Toc491817596)

[3.学历、专业技能与资历要求 270](#_Toc491817597)

[4.各方面素质条件要求 270](#_Toc491817598)

[5.岗位工作职责 271](#_Toc491817599)

[档案管理科长岗位任职条件和工作职责 271](#_Toc491817600)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 271](#_Toc491817601)

[2.年龄、性别要求 272](#_Toc491817602)

[3.学历、专业技能与资历要求 272](#_Toc491817603)

[4.各方面素质条件要求 272](#_Toc491817604)

[5.岗位工作职责 272](#_Toc491817605)

[车辆管理科长岗位任职条件和工作职责 273](#_Toc491817606)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 273](#_Toc491817607)

[2.年龄、性别要求 273](#_Toc491817608)

[3.学历、专业技能与资历要求 274](#_Toc491817609)

[4.各方面素质条件要求 274](#_Toc491817610)

[5.岗位工作职责 274](#_Toc491817611)

[行政管理部文员岗位任职条件和工作职责 275](#_Toc491817612)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 275](#_Toc491817613)

[2.年龄、性别要求 275](#_Toc491817614)

[3.学历、专业技能与资历要求 275](#_Toc491817615)

[4.各方面素质条件要求 276](#_Toc491817616)

[5.岗位工作职责 276](#_Toc491817617)

[5.1行政事务科文员工作职责 276](#_Toc491817618)

[5.2档案管理科文员工作职责 277](#_Toc491817619)

[5.3车辆管理科文员工作职责 278](#_Toc491817620)

[统筹规划部长岗位任职条件和工作职责 278](#_Toc491817621)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 278](#_Toc491817622)

[2.年龄、性别要求 278](#_Toc491817623)

[3.学历、专业技能与资历要求 278](#_Toc491817624)

[4.各方面素质条件要求 279](#_Toc491817625)

[5.岗位工作职责 279](#_Toc491817626)

[统筹规划部长助理岗位任职条件和工作职责 280](#_Toc491817627)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 280](#_Toc491817628)

[2.年龄、性别要求 280](#_Toc491817629)

[3.学历、专业技能与资历要求 281](#_Toc491817630)

[4.各方面素质条件要求 281](#_Toc491817631)

[5.岗位工作职责 281](#_Toc491817632)

[调研科长岗位任职条件和工作职责 282](#_Toc491817633)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 282](#_Toc491817634)

[2.年龄、性别要求 282](#_Toc491817635)

[3.学历、专业技能与资历要求 282](#_Toc491817636)

[4.各方面素质条件要求 283](#_Toc491817637)

[5.岗位工作职责 283](#_Toc491817638)

[规划科长岗位任职条件和工作职责 284](#_Toc491817639)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 284](#_Toc491817640)

[2.年龄、性别要求 284](#_Toc491817641)

[3.学历、专业技能与资历要求 284](#_Toc491817642)

[4.各方面素质条件要求 284](#_Toc491817643)

[5.岗位工作职责 285](#_Toc491817644)

[人力资源部长岗位任职条件和工作职责 286](#_Toc491817645)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 286](#_Toc491817646)

[2.年龄、性别要求 286](#_Toc491817647)

[3.学历、专业技能与资历要求 286](#_Toc491817648)

[4.各方面素质条件要求 286](#_Toc491817649)

[5.岗位工作职责 287](#_Toc491817650)

[人力资源部长助理岗位任职条件和工作职责 288](#_Toc491817651)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 288](#_Toc491817652)

[2.年龄、性别要求 288](#_Toc491817653)

[3.学历、专业技能与资历要求 288](#_Toc491817654)

[4.各方面素质条件要求 288](#_Toc491817655)

[5.岗位工作职责 289](#_Toc491817656)

[人事管理科长岗位任职条件和工作职责 290](#_Toc491817657)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 290](#_Toc491817658)

[2.年龄、性别要求 290](#_Toc491817659)

[3.学历、专业技能与资历要求 290](#_Toc491817660)

[4.各方面素质条件要求 290](#_Toc491817661)

[5.岗位工作职责 291](#_Toc491817662)

[劳动工资科长岗位任职条件和工作职责 292](#_Toc491817663)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 292](#_Toc491817664)

[2.年龄、性别要求 292](#_Toc491817665)

[3.学历、专业技能与资历要求 292](#_Toc491817666)

[4.各方面素质条件要求 292](#_Toc491817667)

[5.岗位工作职责 293](#_Toc491817668)

[考核培训科长岗位任职条件和工作职责 294](#_Toc491817669)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 294](#_Toc491817670)

[2.年龄、性别要求 294](#_Toc491817671)

[3.学历、专业技能与资历要求 294](#_Toc491817672)

[4.各方面素质条件要求 294](#_Toc491817673)

[5.岗位工作职责 295](#_Toc491817674)

[财务部长岗位任职条件和工作职责 295](#_Toc491817675)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 295](#_Toc491817676)

[2.年龄、性别要求 296](#_Toc491817677)

[3.学历、专业技能与资历要求 296](#_Toc491817678)

[4.各方面素质条件要求 296](#_Toc491817679)

[5.岗位工作职责 297](#_Toc491817680)

[会计科长(主办会计)岗位任职条件和工作职责 298](#_Toc491817681)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 298](#_Toc491817682)

[2.年龄、性别要求 298](#_Toc491817683)

[3.学历、专业技能与资历要求 298](#_Toc491817684)

[4.各方面素质条件要求 298](#_Toc491817685)

[5.岗位工作职责 299](#_Toc491817686)

[核算会计岗位任职条件和工作职责 300](#_Toc491817687)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 300](#_Toc491817688)

[2.年龄、性别要求 300](#_Toc491817689)

[3.学历、专业技能与资历要求 300](#_Toc491817690)

[4.各方面素质条件要求 300](#_Toc491817691)

[5.岗位工作职责 301](#_Toc491817692)

[成本会计岗位任职条件和工作职责 302](#_Toc491817693)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 302](#_Toc491817694)

[2.年龄、性别要求 302](#_Toc491817695)

[3.学历、专业技能与资历要求 302](#_Toc491817696)

[4.各方面素质条件要求 302](#_Toc491817697)

[5.岗位工作职责 303](#_Toc491817698)

[出纳员岗位任职条件和工作职责 303](#_Toc491817699)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 303](#_Toc491817700)

[2.年龄、性别要求 304](#_Toc491817701)

[3.学历、专业技能与资历要求 304](#_Toc491817702)

[4.各方面素质条件要求 304](#_Toc491817703)

[5.岗位工作职责 304](#_Toc491817704)

[统计及合同专管员岗位任职条件和工作职责 305](#_Toc491817705)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 305](#_Toc491817706)

[2.年龄、性别要求 305](#_Toc491817707)

[3.学历、专业技能与资历要求 305](#_Toc491817708)

[4.各方面素质条件要求 306](#_Toc491817709)

[5.岗位工作职责 306](#_Toc491817710)

[审计科长岗位任职条件和工作职责 307](#_Toc491817711)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 307](#_Toc491817712)

[2.年龄、性别要求 307](#_Toc491817713)

[3.学历、专业技能与资历要求 307](#_Toc491817714)

[4.各方面素质条件要求 307](#_Toc491817715)

[5.岗位工作职责 308](#_Toc491817716)

[生产作业部长岗位任职条件和工作职责 309](#_Toc491817717)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 309](#_Toc491817718)

[2.年龄、性别要求 309](#_Toc491817719)

[3.学历、专业技能与资历要求 309](#_Toc491817720)

[4.各方面素质条件要求 309](#_Toc491817721)

[5.岗位工作职责 310](#_Toc491817722)

[生产作业部长助理岗位任职条件和工作职责 311](#_Toc491817723)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 311](#_Toc491817724)

[2.年龄、性别要求 311](#_Toc491817725)

[3.学历、专业技能与资历要求 311](#_Toc491817726)

[4.各方面素质条件要求 311](#_Toc491817727)

[5.岗位工作职责 312](#_Toc491817728)

[计划调度科长岗位任职条件和工作职责 313](#_Toc491817729)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 313](#_Toc491817730)

[2.年龄、性别要求 313](#_Toc491817731)

[3.学历、专业技能与资历要求 313](#_Toc491817732)

[4.各方面素质条件要求 313](#_Toc491817733)

[5.岗位工作职责 314](#_Toc491817734)

[设备动力科长岗位任职条件和工作职责 315](#_Toc491817735)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 315](#_Toc491817736)

[2.年龄、性别要求 315](#_Toc491817737)

[3.学历、专业技能与资历要求 315](#_Toc491817738)

[4.各方面素质条件要求 315](#_Toc491817739)

[5.岗位工作职责 316](#_Toc491817740)

[车间主任岗位任职条件和工作职责 317](#_Toc491817741)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 317](#_Toc491817742)

[2.年龄、性别要求 317](#_Toc491817743)

[3.学历、专业技能与资历要求 317](#_Toc491817744)

[4.各方面素质条件要求 317](#_Toc491817745)

[5.岗位工作职责 318](#_Toc491817746)

[质量管理部长岗位任职条件和工作职责 319](#_Toc491817747)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 319](#_Toc491817748)

[2.年龄、性别要求 319](#_Toc491817749)

[3.学历、专业技能与资历要求 319](#_Toc491817750)

[4.各方面素质条件要求 319](#_Toc491817751)

[5.岗位工作职责 320](#_Toc491817752)

[质量管理部长助理岗位任职条件和工作职责 321](#_Toc491817753)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 321](#_Toc491817754)

[2.年龄、性别要求 321](#_Toc491817755)

[3.学历、专业技能与资历要求 321](#_Toc491817756)

[4.各方面素质条件要求 321](#_Toc491817757)

[5.岗位工作职责 322](#_Toc491817758)

[计量检测室主任岗位任职条件和工作职责 323](#_Toc491817759)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 323](#_Toc491817760)

[2.年龄、性别要求 323](#_Toc491817761)

[3.学历、专业技能与资历要求 323](#_Toc491817762)

[4.各方面素质条件要求 323](#_Toc491817763)

[5.岗位工作职责 324](#_Toc491817764)

[综合实验室主任岗位任职条件和工作职责 325](#_Toc491817765)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 325](#_Toc491817766)

[2.年龄、性别要求 325](#_Toc491817767)

[3.学历、专业技能与资历要求 325](#_Toc491817768)

[4.各方面素质条件要求 325](#_Toc491817769)

[5.岗位工作职责 326](#_Toc491817770)

[技术研发部长岗位任职条件和工作职责 327](#_Toc491817771)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 327](#_Toc491817772)

[3.学历、专业技能与资历要求 327](#_Toc491817773)

[4.各方面素质条件要求 327](#_Toc491817774)

[5.岗位工作职责 328](#_Toc491817775)

[技术管理科长岗位任职条件和工作职责 329](#_Toc491817776)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 329](#_Toc491817777)

[2.年龄、性别要求 329](#_Toc491817778)

[3.学历、专业技能与资历要求 329](#_Toc491817779)

[4.各方面素质条件要求 329](#_Toc491817780)

[5.岗位工作职责 330](#_Toc491817781)

[研究开发科长岗位任职条件和工作职责 331](#_Toc491817782)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 331](#_Toc491817783)

[2.年龄、性别要求 331](#_Toc491817784)

[3.学历、专业技能与资历要求 331](#_Toc491817785)

[4.各方面素质条件要求 331](#_Toc491817786)

[5.岗位工作职责 332](#_Toc491817787)

[物流控制部长岗位任职条件和工作职责 332](#_Toc491817788)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 332](#_Toc491817789)

[2.年龄、性别要求 333](#_Toc491817790)

[3.学历、专业技能与资历要求 333](#_Toc491817791)

[4.各方面素质条件要求 333](#_Toc491817792)

[5.岗位工作职责 334](#_Toc491817793)

[采购科长岗位任职条件和工作职责 334](#_Toc491817794)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 334](#_Toc491817795)

[2.年龄、性别要求 334](#_Toc491817796)

[3.学历、专业技能与资历要求 335](#_Toc491817797)

[4.各方面素质条件要求 335](#_Toc491817798)

[5.岗位工作职责 335](#_Toc491817799)

[仓储科长岗位任职条件和工作职责 336](#_Toc491817800)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 336](#_Toc491817801)

[2.年龄、性别要求 336](#_Toc491817802)

[3.学历、专业技能与资历要求 336](#_Toc491817803)

[4.各方面素质条件要求 336](#_Toc491817804)

[5.岗位工作职责 337](#_Toc491817805)

[市场营销部长岗位任职条件和工作职责 338](#_Toc491817806)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 338](#_Toc491817807)

[2.年龄、性别要求 338](#_Toc491817808)

[3.学历、专业技能与资历要求 338](#_Toc491817809)

[4.各方面素质条件要求 338](#_Toc491817810)

[5.岗位工作职责 339](#_Toc491817811)

[市场营销部长助理岗位任职条件和工作职责 340](#_Toc491817812)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 340](#_Toc491817813)

[2.年龄、性别要求 340](#_Toc491817814)

[3.学历、专业技能与资历要求 340](#_Toc491817815)

[4.各方面素质条件要求 340](#_Toc491817816)

[5.岗位工作职责 341](#_Toc491817817)

[业务管理科长岗位任职条件和工作职责 342](#_Toc491817818)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 342](#_Toc491817819)

[2.年龄、性别要求 342](#_Toc491817820)

[3.学历、专业技能与资历要求 342](#_Toc491817821)

[4.各方面素质条件要求 342](#_Toc491817822)

[5.岗位工作职责 343](#_Toc491817823)

[市场拓展科长岗位任职条件和工作职责 344](#_Toc491817824)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 344](#_Toc491817825)

[2.年龄、性别要求 344](#_Toc491817826)

[3.学历、专业技能与资历要求 344](#_Toc491817827)

[4.各方面的素质条件要求 344](#_Toc491817828)

[5.岗位工作职责 345](#_Toc491817829)

[地域办事处经理岗位任职条件和工作职责 345](#_Toc491817830)

[1.位隶属部门及上级直接领导 345](#_Toc491817831)

[2.年龄、性别要求 346](#_Toc491817832)

[3.学历、专业技能与资历要求 346](#_Toc491817833)

[4.各方面素质条件要求 346](#_Toc491817834)

[5.岗位工作职责 347](#_Toc491817835)

[后勤管理部长岗位任职条件和工作职责 347](#_Toc491817836)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 347](#_Toc491817837)

[2.年龄、性别要求 348](#_Toc491817838)

[3.学历、专业技能与资历要求 348](#_Toc491817839)

[4.各方面素质条件要求 348](#_Toc491817840)

[5.岗位工作职责 349](#_Toc491817841)

[总务科长岗位任职条件和工作职责 349](#_Toc491817842)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 349](#_Toc491817843)

[2.年龄、性别要求 349](#_Toc491817844)

[3.学历、专业技能与资历要求 350](#_Toc491817845)

[5.岗位工作职责 350](#_Toc491817846)

[食堂主管岗位任职条件和工作职责 351](#_Toc491817847)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 351](#_Toc491817848)

[2.年龄、性别要求 351](#_Toc491817849)

[3.学历、专业技能与资历要求 351](#_Toc491817850)

[4.各方面素质条件要求 352](#_Toc491817851)

[5.岗位工作职责 352](#_Toc491817852)

[基建科长岗位任职条件和工作职责 353](#_Toc491817853)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 353](#_Toc491817854)

[2.年龄、性别要求 353](#_Toc491817855)

[3.学历、专业技能与资历要求 353](#_Toc491817856)

[4.各方面素质要求 353](#_Toc491817857)

[5.岗位工作职责 354](#_Toc491817858)

[保健医疗所长岗位任职条件和工作职责 355](#_Toc491817859)

[1.隶属部门:后勤管理部 355](#_Toc491817860)

[2.年龄、性别要求 355](#_Toc491817861)

[3.学历、专业技能与资历要求 355](#_Toc491817862)

[4.各方面素质条件要求 355](#_Toc491817863)

[5.岗位工作职责 356](#_Toc491817864)

[信息网络中心主任岗位任职条件和工作职责 356](#_Toc491817865)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 356](#_Toc491817866)

[2.年龄、性别要求 357](#_Toc491817867)

[3.学历、专业技能与资历要求 357](#_Toc491817868)

[4.各方面素质条件要求 357](#_Toc491817869)

[5.岗位工作职责 357](#_Toc491817870)

[计算机工程师岗位任职条件和工作职责 358](#_Toc491817871)

[1.该职位隶属部门及上级直接领导 358](#_Toc491817872)

[2.年龄、性别要求 358](#_Toc491817873)

[3.学历、专业技能与资历要求 359](#_Toc491817874)

[4.各方面素质条件要求 359](#_Toc491817875)

[5.岗位工作职责 359](#_Toc491817876)

[第四章 企业经营活动介析制度 360](#_Toc491817877)

[企业经营管理非定量分析指标体系 360](#_Toc491817878)

[1.目的作用 360](#_Toc491817879)

[2.指标运用说明 360](#_Toc491817880)

[3.指标总体内容 361](#_Toc491817881)

[4.各指标需对照检查分析的主要内容 361](#_Toc491817882)

[企业经营状况定量分析指标体系 372](#_Toc491817883)

[1.目的作用 372](#_Toc491817884)

[2.指标运用说明 372](#_Toc491817885)

[3.八项指标内容 372](#_Toc491817886)

[4.净资产收益率 373](#_Toc491817887)

[5.总资产报酬率 374](#_Toc491817888)

[6.总资产周转率 375](#_Toc491817889)

[7.流动资产周转率 376](#_Toc491817890)

[8.资产负债率 377](#_Toc491817891)

[9.己获利息倍数 378](#_Toc491817892)

[10.销售(营业)增长率 379](#_Toc491817893)

[11.资本积累率 380](#_Toc491817894)

[产品产量与品种完成情况分析 381](#_Toc491817895)

[1.目的作用 381](#_Toc491817896)

[2.管理职责 382](#_Toc491817897)

[3.产量与品种完成情况的具体分析内容主要是下面五个方面: 382](#_Toc491817898)

[4.产品实物量完成情况分析 382](#_Toc491817899)

[5.产品价值量完成情况分析 385](#_Toc491817900)

[6.生产成套性对产量影响的分析 386](#_Toc491817901)

[7.生产均衡性和生产进度分析 387](#_Toc491817902)

[8.产品品种及订货合同完成情况分析 389](#_Toc491817903)

[产品质量完成情况分析 390](#_Toc491817904)

[1.目的作用 390](#_Toc491817905)

[2.管理职责 391](#_Toc491817906)

[3.反映产品质量的指标体系 391](#_Toc491817907)

[4.影响产品质量原因的分析 393](#_Toc491817908)

[新产品开发与试制情况分析 395](#_Toc491817909)

[1.目的作用 395](#_Toc491817910)

[2.管理职责 395](#_Toc491817911)

[3.企业产品的生命周期分析与对策 396](#_Toc491817912)

[4.新产品开发、试制工作的分析提示 397](#_Toc491817913)

[5.各有关分析指标 399](#_Toc491817914)

[生产设备利用情况分析 400](#_Toc491817915)

[1.目的作用 400](#_Toc491817916)

[2.管理职责 401](#_Toc491817917)

[3.生产设备数量的利用 401](#_Toc491817918)

[4.生产设备时间的利用 403](#_Toc491817919)

[5.生产设备能力的利用 405](#_Toc491817920)

[6.设备利用潜力的分析 406](#_Toc491817921)

[材料与能源利用情况分析 409](#_Toc491817922)

[1.目的作用 409](#_Toc491817923)

[2.管理职责 409](#_Toc491817924)

[3.物资材料供应情况分析 409](#_Toc491817925)

[4.材料使用情况分析 411](#_Toc491817926)

[5.原材料综合利用分析 413](#_Toc491817927)

[6.能源利用情况分析 414](#_Toc491817928)

[人力资源利用情况分析 416](#_Toc491817929)

[1.目的作用 416](#_Toc491817930)

[2.管理职责 416](#_Toc491817931)

[3.人力资源利用情况分析提示 417](#_Toc491817932)

[4.劳动生产率分析 417](#_Toc491817933)

[5.劳动时间利用情况分析 419](#_Toc491817934)

[6.人力资源利用潜力分析 422](#_Toc491817935)

[经营资金利用情况分析 425](#_Toc491817936)

[1.目的作用 425](#_Toc491817937)

[2.管理职责 425](#_Toc491817938)

[3.固定资金使用效果分析 426](#_Toc491817939)

[4.流动资金利用效果分析 428](#_Toc491817940)

[5.提高资金利用效果潜力分析 432](#_Toc491817941)

[产品成本分析 434](#_Toc491817942)

[1.目的作用 434](#_Toc491817943)

[2.管理职责 435](#_Toc491817944)

[3.全部产品成本计划完成情况分析提示 436](#_Toc491817945)

[4.产品单位成本分析提示 437](#_Toc491817946)

[5.降低成本潜力的分析 443](#_Toc491817947)

[企业利润分析 445](#_Toc491817948)

[1.目的作用 445](#_Toc491817949)

[2.管理职责 445](#_Toc491817950)

[3.利润额的分析 446](#_Toc491817951)

[4.利润率的分析 448](#_Toc491817952)

[企业经营环境分析 451](#_Toc491817953)

[1.目的作用 451](#_Toc491817954)

[2.管理职责 451](#_Toc491817955)

[3.企业经营环境分析主要内容 452](#_Toc491817956)

[4.政治经济环境分析提示 454](#_Toc491817957)

[5.科学技术环境分析提示 455](#_Toc491817958)

[6.产品市场情况分析提示 458](#_Toc491817959)

[7.市场需求情况分析提示 460](#_Toc491817960)

[编后语 465](#_Toc491817961)

[现代企业管理制度大全(1—6分册)目录索引 467](#_Toc491817962)

[第一章 组织运行系统制度（第一分册） 467](#_Toc491817963)

[第二章 部门工作职能和考核标准 467](#_Toc491817964)

[第三章 岗位任职条件和工作职责 469](#_Toc491817965)

[第四章 企业经营活动分析制度 472](#_Toc491817966)

[第五章 决策指挥系统制度（第二分册） 472](#_Toc491817967)

[第六章 企业管理笨础工作与理念方法 473](#_Toc491817968)

[第七章 经济法应知应会 473](#_Toc491817969)

[第八章 企业应遵循的有关政策法令规定 474](#_Toc491817970)

[第九章 督察预警管理制度（第三分册） 474](#_Toc491817971)

[第十章 行政办公管理制度 475](#_Toc491817972)

[第十一章 人力资源管理制度 476](#_Toc491817973)

[第十二章 后勤事务管理制度 476](#_Toc491817974)

[第十三章 生产作业管理制度（第四分册） 477](#_Toc491817975)

[第十四章 生产设备管理制度 477](#_Toc491817976)

[第十五章 技术研发管理制度 478](#_Toc491817977)

[第十六章 产品质量管理制度 478](#_Toc491817978)

[第十七章 信息系统管理制度（第五分册） 479](#_Toc491817979)

[第十八章 财务会计管理制度 479](#_Toc491817980)

[第十九章 市场营销管理制度 480](#_Toc491817981)

[第二十章 企业合同管理与示范文木 480](#_Toc491817982)

[第二十一章 物流控制管理制度（第六分册） 481](#_Toc491817983)

[第二十二章 企业全而形象管理制度 481](#_Toc491817984)

[第二十三章 现代先进管理方法介绍 482](#_Toc491817985)

[第二十四章 《员工手册》示范文木 483](#_Toc491817986)

# 第一章 组织运行系统制度

## 公司法基本纲要

### 1.目的作用

公司基本法是公司可各级管理人员及全体员工的行为纲领;是指导各项经营管理工作的从本准则;是统领其他管理制度、政策、战略、对策等方面的基础法则。

公司为了实现可持续发展，在中国经济体制转轨变革以及世界经济从工业向知识经济大转型的时刻有必要对公司末来发展的一些战略选择，以及运行机制、管理体制、价格主张、文化取向等基本思想给予确定，并进而可提炼经验、整合理念、明晰战略、强化意志、规范行动，特制定本基本法。

### 2.适应范围

公司的一切规划、制度、策略方针、管理方式方法以及一切经济活动的行为规范等必须以此本法作为基础来进行展开和确定。

### 3.管理职责

3.1高层管理委员会负责对从本法的草拟、意见收集、修改及对有关内容的说明解释。

3.2公司执行委员会负对基本法的宣传、督导、检查、执行过程中的纠偏以及相关的考核和违反的惩处工作。

3.3基本法的最终决定权归公司董事会及总裁。

### 4.公司定位

**4.1基本性质**

公司是具有独立法人地位的企业组织，是自主经营，自负盈亏的市场竟争主体。

总公司是由XX公司作为核心企业发起的，以及其它投资的子公司即全资、控股、参股企业所组成的企业集团。

4.2使命和愿景（注：以IT行业为例）

本公司致力于为世界各地的商界、企业事业界、个人以及政府机关提供网络设备、计算机系统等产品和服务，使世界种族人民都能毫无困难地享受彼此沟通的欢乐：本公司致力于为人类创造高品位的生活与工作氛围，并在这一领域成为世界一流的企业。

4.3主要目标

公司追求实现可持续性成长和确保世界一流地位。未来十年内（自2017 起）总体战略目标如下:

4.3.1盈利能力

现每股收益XX元，按每年递增10%，到2027年实现每股收益XX元。

4.3.2市场

市场占有率：国内达到xx;国际达到XX。总销售额突破XX亿元。

4.3.3产品

XXX产品：产值\_\_\_\_\_产量\_\_\_\_\_\_\_

XXX产品：产值\_\_\_\_\_产量\_\_\_\_\_\_\_

新开发产品

XXX产品：完成期\_\_\_\_\_\_批量生产期\_\_\_\_\_\_\_\_

XXX产品：完成期\_\_\_\_\_\_批量生产期\_\_\_\_\_\_\_\_

4.3.4资金

新增普通股：\_\_\_\_\_\_现金流量：\_\_\_\_\_\_流动资本：\_\_\_\_

4.3.5经营创新

实现以下三个重点突破：

a.资源模式的创新：以新的方式和途径开发、增加公司所拥有的各类资源尤其是具有独特价值的资源。

b.商业模式的创新：改变市场游戏规则，创立或导入新的商业动作方式。

c.产品模式的创新：开发新的产品和项目引导市场潮流。

### 5.公司文化品格

5.1公司宗旨

追求全球领先技术；

永葆产品精良制造；

实现企业价值最大化；

致力为社会作出贡献。

5.2核心价值观

5.2.1核心价值理念

引领时代潮流、创造完美价值。

5.2.2基本价值主张

重视以人为本—企业与员工共同成长。

坚持市场导向—致力顾客利益最大化。

忠诚公司资产—工作中强调责任意识。

倡导学习创新—重心向知识资本偏移。

5.2.3价值的分配

5.2.3.1价值的创造

我们认为，劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。

5.2.3.2分配的基本原则

贡献优先、公平公正、合理倾斜、实现多赢是我们价值分配的基本原则。具体如下:

1. 按劳分配的依据是：能力、责任、态度、效果。

股权分配的依据是：股本金投入的多少，投入时所承担的风险，投入时间所带来的可持续性贡献。

b.公平公正。要求公司遵循价值规律，引入外部市场压力和公平竟争机制：建立公正客观的价值评价体系和合理的衡量价值标准以及健全的价值分配制度体系。

c.公司依据知识经济时代，智力劳动起决定性作用的贡献法则在重视知识资本化的同时，在分配中得到体现并给予合理倾斜；依据承担的责任，风险，分配要向核心层和中坚骨干倾斜。

d.公司强调，股权结构要保持动态合理性，按劳分配与按资分配的比例要适当，分配数量和分配比例的增减，应以公司的可持续发展为原则。

5.2.3.3价值分配形式

公司实行按劳分配与按资分配相结合的分配方式。可分配的价值，主要为组织权力和经济利益。具体分配形式是:职权、职务所享有的物资待遇、工资、奖金、安全退休金、医疗保障、各种补贴、股权、红利以及其他人事待遇。

5.3企业精神

全体员工应共同信奉的企业精神是:

同心、同德、同努力、同荣辱;

求实、求精、求创新、求发展。

5.4品牌的文化个性

公司品牌综合的文化特色集中反映在：文化含量高、技术含量高。具体体现在：

雅俗交融—恢弘气派，追求时尚。

上乘品质—功能先进，质量一流。

崇尚现代—领先技术，面向末来。

5.5企业文化积累与建设

5.5.1公司重视企业文化的积累和继承，应不断总结，提炼、光大。公司从创建至今所创建的优良文化基因，使之成为公司发展的底蕴。

5.5.2公司将不断吐故纳新，对企业文化进行滋养、丰润、淘洗。使企业文化永葆青春活力和对环境的高度适应性。

5.5.3公司还要注意防范和不断消除一切不利于企业发展的封建文化、小生产文化和社会中其他不良文化对企业的侵袭和制约。

5.5.4公司以统一的企业文化指导，规范下属及各分公司的子文化，同时，允许并鼓励企业子文化的培育、个性发展。企业子文化的成熟、健康发展是总公司文化品格向纵深发展的坚实基础。

5.5.5公司认为全体员工都有培育、认同、维护、传递和发展企业文化的责任和使命。

### 6.基本经营政策

6.1经营重点

6.1.1经营方向

只有大市场才能孵化大企业，因此选择大市场是我们今后产业选择的基本原则。公司中短期经营方向集中在网络设备、计算机系统产品的技术与质量上，进行重点突破、系统领先，摆脱在低层次市场上角逐的被动局面，同时发展相关信息产品。公司优先选择资源共享展开，不进行其它有诱惑力的项目，避免分散有限的财力、物力、人力。

6.1.2战略联盟

公司重视建立战略伙伴关系，在对等合作的互利基础上积极探索多种外部合作关系，包括国际间的战略联盟关系的建立。

6.1.3资源配置

我们坚持战略重点优先原则，在成功关键因素和战略生长点上，以超过主要竞争对手的强度配质资源，通过集中力量打歼灭战的方法，极大地集中财力、物力、人力，实现重点突破。

6.1.4经营模式

公司在产业结构上选择以“专业化为主，多元化为辅”

的指导思想。在不断提升主营产业核心竟争力的基础上，按照市场统一性、技术统一性、资源统一性的原则，实现相关

产业的多元化。

公司继续保持网络没备、计算机系统为主导产业的格局

不变，同时逐渐开拓和进入一些.新的产业领域。由此，新的经济增长点一方面来自对现有主导产业的经营深化—产品升级换代与拓展经营宽度;另一方面来自新的产业领域。因此公司在外延扩大再生产方面，要在规模经济和虚拟组织相结合的理论指导下稳步地实现企业扩张。

6.2研究与开发

6.2.1研究开发政策

公司的产品开发应遵循在自主开发的基础上，广泛实行合作的原则。在选择研究开发项目时，要敢于打破常规冲出各种传统禁锢，走别人没有走过的路。应认识到顾客价值观的演变趋势引导着我们的产品方向，我们要善于利用有节制的混沌状态，寻求对未知领域研究的突破。要完善竟争性的理性选择程序，确保开发过程的成功。

公司保证按销售额的8%拨付研究经费，并在必要时加大拨付比例。

6.2.2研究开发系统

没有基础技术研究的深度，就没有系统集成的高水准； .没有市场和系统集成的牵引，基础技术研究就会偏离正确的方向。我们要建立互相平行、符合大公司战略的三大究系统:产品发展战略规划研究系统；产品研究开发系统;产品中间试验系统。

随着公司的发展，我们还会在国内外具有人才和资源优

势的地区，建立分支研究机构。

在相关的基础技术领域中 ，要不断地培养一批从基础技术尖子，使他们成为产品开发研究的中坚骨干力量。

6.2.3中间试验

公司重视新产品、新器件、新工艺的品质论证及测试方法研究。为了使我们中间试验的技术能力和装备水平居于世界领先水平，我们要调集批优秀的工程技术专家组成一个大型的中间试验中心，配备齐精良的装备，使用先进的测试手段。通**过该**中心，集中严格地筛选、过滤新产品的新器件，并通过不断的品质论证提高产品的可靠性，持续不断地进行容差设计试验和改进工作艺降低产品成本，加快技术开发成果的商品化进程。

6.3市场营销

6.3.1市场地位

市场地位是市场营销的核心目标。我公司的市场定位是

业界最佳设备供应商。

我们不满足于总体销售额的增长，我们必须清楚公司的每一种产品的市场份额是多少？应该是多少？特别是新产品、新兴市场的市场份额和销售份额更为重要。品牌、营销网络、服务和市场份额是支撑市场地位的关键要索。

6.3.2市场拓展

战略市场的争夺和具有大潜力的市场的开发，是市场

营销的重点。我们既要抓住新兴产品市场的快速渗透与扩 展，也一要奋力推进成熟产品在传统市场与新兴市场上的扩

张，形成绝对优势的市场地位。

作为网络设备供应商，市场战略的要点是获取竟争优势，控制市场主导权的关键。市场拓展应是公司的一种整体动作，我们要通过影响每个员工的切身利益传递市场压力，不断提高公司整体响应能力。

6.3.3营销队伍

我们重视培育一支具有团队精神的由销售工程师与营销管理者组成的高素质营销队伍。

要从长远目标出发、发现、引进和培养战略营销管理人材和国际营销人才，并以共同的事业、责任、荣誉、利益来激励和驱动。

6.3.4营销网络与资源

公一司的营销系统和构架是按对象建立销售系统，按产品建立营销系统，形成矩陈覆盖的营销网络。

由于市场变化的随机性、市场布局的分散性和公司产品

的多样性，营销部门必须采取灵活的运作方式，通过事先策划与现场求助，确保前方营销队全得到及时的强大的综合支援

我们要求在关键的时刻能够迅速调度和组织大量资源抢夺市场先机和形成局部优势。通过各种途径努力实现资源的动态最优配置和共享。

6.4生产方式

6.4.1生产战略

我们的生产战略是在超大规模销售的基础上建立敏捷生产系统。因地制宜地采用目前国际先进的制造技术和管理方法，并通过实践进行不断的改进以增强适应性。在生产过程，通过高级计划排产以及约束理沦的指导，增强制造柔性，不断提高质量,降低成本，缩短交货期，使公司的制造水平和生产管理水平达到世界级大公司的标准。

6.4.2生产布局

顺应公司事业领域多元化和经营地域国际化的趋势，公司按照规模经济原则、比较成本原则、贴近顾客原则，集中制造关键从基础部件和分散组装最终产品，在全国和世界范围内合理规划生产布局，优化供应链。（具体：略）

6.5理财与投资

6.5.1筹资战略

我们努力使筹资方式和筹资渠道多样化，继续稳健地推

行负债经营。开避资金来源，控制资金成本，加快资金周转，逐步形成支撑公司长期发展需求的筹资合作关系，确保公司战略规划的实现。

6.5.2投资战略

公司中短期的投资战略仍保持产品投资为主，以期最大限度地集中资源，迅速增强公司的技术实力、生产效率、市场地位和管理能力。在新的经济增长点的运作时，不一定追逐今大的高利润项目的投资，要关注有大潜力的新兴市场和新产品的成长机会。我们不从事任何分散公司资源和高层管理精力的非相关多元化经营。

6.5.3资本经营

资本经营和外部扩张，应有利于潜力的增长，有利于效

益的增长，有利于公司组织和文化的统一性。外延的扩张依赖于内涵的做实，机会的捕捉取决于事先的准备。因此我们应在产品领域经营成功的基础上探索资本经营，利用产权机制更大规模地调动资源。我们应清醒明白，这种大的资本动作取决于我们的技术实力、营销实力、管理实力和时机。

资本知识化是加速资本良性循环的关键。我们在进行资本扩充时，重点要选择那些有技术、有市场，以及与我们有互补性的战略伙伴，其次才是金融资本。

### 7.基本组织政策

7.1基本原则

7.1.1组织建立的方针

7.1.1.1有利于强化责任，确保公司目标和战略的实现。

7.1.1.2有利于简化流程，快速响应顾客的需求和市场变化。

7.1.1.3有利于各类人才的作用发挥，实现人尽其才。

7.1.1.4有利于经营活动的开展，使资源配置得到优化。

7.1.1.5有利于提高协作效率，降低管理成本。

7.1.1.6有利于信息的交流，促进组织活动良性运行。

7.1.2组织结构建立原则

7.1.2.1管理幅度适宜的原则

7.1.2.2分级管理便于领导的原则。

7.1.2.3业务关系便于协调沟通的原则。

7.1.2.4职能明确性的原则。

7.1.2.5管理层次间便于授权的原则。

7.1.2.6目标一致性的原则。

7.1.3职务的设立原则

7.1.3.1直接上级唯一的原则。

7.1.3.2逐级指挥和逐级负责的原则。

7.1.3.3职权与职责对等的原则。

7.1.3.4职责的绝对性原则。

7.1.3.5职权等级的原则。

7.1.3.6检查职能与业务职能分设的原则。

7.2组织结构（注：虚拟，作参考）

7.2.1基本组织结构

公司的基本组织结构是一种二维结构：按战略性事业划分的事业部和按地区划分的地区公司。

事业部在公司规定的经营范围内承担开发、生产、销售和用户服务的职责；地区公司在公司规定的区域内有效利用公司的资源开展经营。

事业部和地区公司均为利润中心，承担实现利润责任。

7.2.2主体结构

职能专业化原则是建立管理部门的基本原则。对于以提

高效率和加强控制为主要卡标的业务活动领域，一般应按此原则划分部门。专业化的最终目的是提高公司各种公共资源的效率和提高经营活动过程中的控制能力。

按职能专业化原则组织相应的部门，形成公司组织结构

的主体。

7.2.3事业部

对象专业化原则是建立事业部的基本原则。

事业部的划分原则是以下两种原则之一，即产品领域原则和工艺过程原则。按产品领域原则建立的事业部是扩张型事业部；按工艺过程原则建立的事业部是服务型事业部。

扩张型事业部是利润中心，实行集中政策，分权经营。应在控制有效的原则下，使之具备开展独立经营所需要职能，既充分授权，又加强监督。

对于具有相对独立的市场，经营已到一定规模，相对独立动作更有利于扩张和强化最终成果责任的产品或业务领域，应及时选择更有利于它发展的组织形式。

7.2.4地区公司

地区公司是按地区划分的，全资或由总公司控股的、具有法人资格的子公司。

地区公司在规定的区域市场和事业领域内，充分用公司分派的资源和尽量调动公司的公共资源寻求发展，对利润承担全部责任。

在地区公司负责的区域市场中，总公司及各事业部不与之进行相同事业的竟争。各事业部如有拓展业务的需要，可采取会同或支持地区公司的方式进行。

7.3公司高层管理

高层管理组织的基本结构为三部分:高层管理委员会、公司执行委员会、公司职能部门。

高层管理委员会负责拟制战略规划和基本政策，确定公司未来使命及战略日标等，对公司重大问题进行决策，确保公司可持续成长；公司执行委员会负责公司经营过程中具体的计划工作，审议预算和重大投资项目，并对经营过程中管理目标执行情况进行督察和审议;公司职能部门代表总裁对公司公共资源进行管理（包括:管理资源、研究资源、中试资源、认证资源、市场资源、财政资源、人力资源和信息资源等）并对各事业部、子公司、业务部门进行指导和监控。

公司职能部门应归口设立，以尽量避免多头领导现象。高层管理任务以项目形式予以落实。高层管理项目完成后，形成具体工作和制度，并入某职能部门的职责。

公司实行部门首长负责制下的办公会议制度，是实行高层民主决策的重要措施。我们的方针是：放开高层民主，使智慧充分发挥；强化基层执行，使责任落到实处。

各级首长办公会的讨论结果，要以会议纪要的方式向上级呈报。公司总裁有最后的决策权。

### 8.基本控制政策

8.1管理控制方针

8.1.1方针

通过 建立健全管理控制系统和必要的制度，确保公司战略、政策和文化的统一性。在些基础上对各级主管充分授权，形成一种既有目标牵引和利益驱动，又有程序可依和制度保证的活跃、高效和稳定的书面。

8.1.2目标

公司管理控制系统进一步完善的中短期目标是：建立健全质量管理和保证体系、全面预算体系、成本控制体系、作业流程控制体系、审计监控体系、危机预警体系以及项目管理体系。

我们要对关系公司生存与发展的重要领域，实行有效的控制，建立起大公司规范运行的模式。

8.1.3原则

公司的管理控制应遵循以下原则：

8.1.3.1分层控制原则

越级和越权控制会破坏管理控制赖以建立的责任基础。

8.1.3.2例外管理原则

在例外的特殊情况下，可由上级来处理意外出现的问题。但凡是有重复性质的例常工作，都应定出规则和程序，授权下级处理。

8.1.3.3分类控制原则

针对部门和任务的性质来分类控制。对高中层经营管理部门实行目标责任制的考核控制；对职能和行政管理部门任务目标责任制的考核控制；对基层作业部门实行计量责任制的定额控制。

8.1.3.4成果导向原则

管理控制应促使各项工作能够按公司整体利益最大化的要求来进行。

8.1.3.5目标一致性原则

公司鼓励员工和部门主管在管理控制系统不完善的地方，在环境和条件处在非常紧迫的时候，按公司宗旨和目标要求，主动采取积极负责的行动。

经过周密策划、共同研究的行动，在实施过程中受到挫折，应得到鼓励，发生的失败不应受到指责。

8.2质量管理和保证体系

8.2.1基本思想

我们认为产品竟争力的关键，在于产品优越的性能和可靠的质量。我们同时还认识到质量形成于产品寿命周期的全过程，包括研究设计、中试、制造、分销、服务和使用的全过程。因此，必须使产品寿命周期全过程中影响产品质量的各种因素，始终处于受控状态；必须实行全流程的，全员参与的全面质量管理，使公司有能力持续提供符合质量标准和顾客满意的产品。

8.2.2质量方针

公司的质量方针是：以人为本、以质创优、管理增效、服务至周。

以人为本：调动全员关注以及参与质量工作的积极性，采取严格的激励措施，保证管理标准和技术文件标准的执行。

以质创优：始终坚持质量第一，通过提供优质的产品和优质的服务来赢得客户的信任，创立自己的品牌，提高市场占有率。

管理增效：从提高工作质量入手，向管理要质量要效益，公司强调过程中不忽视每一个环节，从意识、职责、方法上落实执行改进。

服务至周：通过对相应流程的管理做好客户的服务工作，树立良好的企业形象，不断提高顾客满意度，求得各方对企业的支持，为创造世界一流企业打下坚实基础。

8.2.3质量目标

我们的质量目标是：

a.技术上保持与世界潮流同步。

b.创造性的设计、生产具有最佳性能价格比的产品。

c.产品制程中实现：下线一次合格率—%，配件交检合格率— %

d.充分保证顾客的满意，实现三包退机率—%

e.定期通过ISO9001的国际认证复审，使质量管理和质量保证体系与国际接轨。

8.3全面预算控制

8.3.1性质与任务

全面预算是公司年度全部经营活动的依据，是我们驾驭外部环境的不确定性，减少决策的盲目性和随意性，提高公司整体绩效，实现公司战略目标的重要途径。

全面预算的任务是：

1. 沟通和协调各部门的目标与活动。
2. 优化资源配置，保证资源的有效利用。
3. 预计年度经营计划的财务效果和对现金流量的影响。
4. 灌输成本意识，控制各部门费用支出。
5. 确定各责任中心的经营责任，为考核实绩提供依据。
6. 控制和监督经营活动，防止和纠正偏离目标的行动。

8.3.2管理职责

公司预算和决算由公司财务负责编制，由公司资金管理委员会审议，由公司总裁批准。

各级预算的编制和修改必须按规定的程序进行。收入中心和利润中心预算的编制，应按照有利于潜力和效益增长的原则，合理确定各项支出水平，成本或费用中心的预算编制，应当贯彻量入为出、厉行节约的方针。

公司以及事业部和子公司的财务部门，应定期向资金管理委员会提交预算执行情况的分析报告。根据预算目标实现程度和预算实现偏离程度，考核财务预算编制和预算控制效果。

8.4成本控制

8.4.1控制重点

成本是市场竟争的关键制胜因素。成本控制应当从产品价值链的角度。权衡投入产出的综合效益，合理地控制策略。应重点控制的主要成本驱动因素包括：

1. 设计成本。
2. 采购成本。
3. 外协成本。
4. 质量成本，特别是因产品质量和工作质量问题引起的维护成本。
5. 库存成本，特别是由于产品更新升级造成的呆料死料。
6. 期间费用中的浪费。

8.4.2控制机制

控制成本的前提是正确地核算产品和项目的消耗和费用。应当根据公司经营活动的特点，合理分摊费用。

公司对产品成本实行目标成本控制，在产品的立项和设计中实行成本否决。目标成本的确定依据是产品竟争性市场价格。

必须把降低成本的绩效改进指标纳入各级部门的绩效考核体系，与部门主管和员工的切身利益挂钩，建立自觉降低成本的机制。

8.5作业流程控制

8.5.1指导思想

作业流程控制的目的是，避免管理随意，扩大例行管理，减少例外管理，提高效率，减少漏洞。

作为流程控制的关键是流程本身是否具有科学性、合理性。因此，提高流程管理的程序化、自动化和信息化集成水平，不断适应市场变化和公司事业拓展的要求，是人们的长期任务。

8.5.2流程管理

建立和健全面向流程的统计和术指标体系，是落实最终成果责任和强化流程管理的关键。用户满意是建立业务流程各环节考核指标体系的核心。

处于业务流程中各个岗位上的责任人，无论职位高低，都必须行使流程规定的职权，承担流程规定的责任，遵守流程的制约规则，以下道工序为用户，确保流程运作优质高效。

公司要对各部门和我各种职位 的职责准确定位，不断缩小审批数量，不断优化和缩短流程，系统地改进公司的各项管理，并使管理体系具有可移植性。

8.6审计监控

8.6.1职能

公司内部审计是对公司各部门、事业和子公司经营活动的真实性、合法性、效益性及各种内部控制制度的科学性和有效性进行审查、核实和评价的一种监控活动。

公司审计部门除了履行财务审计、项目审计、合同审计、离任审计等职能外，还要对计划、关键业务联流程、内部监控的完备、经济责任制的执行方面提出改善建议。

8.6.2体系

公司实行以流程为核心的管理审计制度。在流程中设立若干个监控与审计点，明确各级管理干部的监控责任，实现自动审计。

我们坚持推行和不断完善计划、统计、审计既相互独立动作，又整体闭合循环的优化再生系统。这三种循环贯穿每一个部门、每一个环节和每一件事。在这种众多的小循环基础上组成中循环，由足够多的中循环组成大循环。公司只有管理流程闭合，才能形成管理的反馈制约机制，不断地自我优化与净化。

通过全公司审计人员的流动，促进审计方法的传播与审计水平的提高，形成更加开放、透明的审计系统，为公司各项经营管理工作的有效进行提供服务和保障。

8.7危机预警

8.7.1危机意识

企业的危机意识是指企业对紧急或困难关头的感知及应变能力。企业的危机来自企业外部与企业的内部。从企业外部环境的不可控性及企业内部条件的可变性，均可看到企业

危机是客观存在的。公司处于危机点时既面临危险又面临机遇。危机管理的目标就是变危机为机遇，使企业越过陷井进入新的成长阶段。

8.7.2预警减灾

预警减灾管理核心是及时准确发现危机，把管理中存在的各种隐患，通过预警系统的功能作用，反映给管理当局，经过相应处置以防止问题与事态扩大化，避免出现大的失误，使企业的经营在良性的轨道上运行。

8.7.3基本动作

危机预警管理应将目标监测、风险控制、信息快速传递、考核检查、经营分析、前瞻预测等一系列管理活动通过组织手段，集中强化管理并使其渗透到企业管理各个层次以及经营活动全过程之中。首先决策当局要高度重视，其二要设立相应的管理机构，其三要有该方面的制度给予保障。

8.8项目管理

8.8.1基本思想

公司的高速增长和向技术企业性质，决定了必须在新技术、新产品、新文市场和新领域等方面不断提出新的项目，靠已有的职能管理系统按例行的方式管理是难以完成的，必须实行跨部门的团队运作和项目管理。因此，项目管理应与职能管理共同构成公司的基本管理方式。

8.2.2基本运作

项目管理是对项目生命周期全过程的管理，是一项系统工程。项目管理应当参照国际先进的管理模式，组建的项目管理机构应实行矩阵式的组织架构形式，从各有关的职能部门抽调出相关专业能人组织项目小组，还应建立一整套规范的项目管理制度，完善项目的立项审批和项目变更审批、预算控制、进度控制和文档管理，不断提高项目组织整体运行效率。项目完成验收后，按既定程序转入例行组织管理系统。

### 9.核心管理制度

企业的制度建设是一个系统工程，因此它在牵系着企业经营的全过程，融贯在管理活动的各个方面，任何企业对制度体统都有完善性、系统性的要求。所以，企业中的制度繁多是一个普遍现象。但是任何一个企业在繁多的制度中均有一条主线即核心制度。制度体系的建设应抓住核心制度重点关注并逐步延展，这是一个方法论。（注：以下所列核心制度内容，在本书以后章节均会有详细的描述）。

9.1组织管理系统制度

a.公司章程

b.企业基本组织规定。

c.分支机构管理规定。

b.各职能部门权责规定。

9.2决策指挥系统制度

a.战略规划管理规定。

b.经营活动分析制度。

c.全面形象管理制度。

d.企业诊断管理制度。

9.3行政办公系统制度

a.公文管理制度。

b.合同管理制度。

c.档案管理制度。

d.公司例会制度。

9.4人力资源系统制度

a.人力资源管理通则。

b.人力资源培训管理细则。

c.公司薪酬管理细则。

d.员工绩效考评制度。

9.5财务会计系统制度

a.会计核算制度。

b.全面预算与控制制度。

c.成本控制管理制度。

d.费用报销审批制度。

9.6技术研发系统制度。

a.生产作业管理系统制度。

b.生产组织管理办法。

c.设备管理制度。

b.安全生产管理办法。

9.8质量管理系统制度

a.在制品质量控制系统。

b.成品监督审核办法。

c.质量成本管理办法。

b.质量奖惩制度。

9.9营销管理系统制度。

a.销售管理制度。

b.市场营销调查管理制度。

c.营销策划管理制度。

b.售后服务管理办法。

9.10物流控制系统制度

a.采购控制管理系统。

b.仓储管理制度。

9.11后勤事务系统制度

a.公司保卫制度。

b.车辆管理制度。

c.消防安全管理制度。

9.12信息网络系统管理办法

a.公司信息管理办法。

b.办公自动化系统管理办法。

9.13内部监控系统制度

a.督察预警管理制度。

b.内部审计管理制度。

## 公司章程编写指南

### 1.目的作用

根据《中华人民共和国公司法》，任何公司从成立开始必须对其组织行为予以规范，并通过公司章程的阐述，明确其成立的目的、性质、活动范围、经营方式、组织构成及其应承担的责任、义务和权限等。本指南旨在帮助企业规范章程内容，在拟写公司章程时供参考。

### 2.适用范围

公司的行业、性质、体制、规模、特点的差异，其章程内容均不可同这里仅将股份有限公司类大中型的企业作为对象，其他类型公司可作参考。

### 3.管理职责

公司章程一般由总经办草拟后上报各有关部门审批，修改亦同。

### 4.章程编写内容

**4.1总则**

该部分应该有以下内容

4.1.1公司法人的全称。

4.1.2公司准确住地。

4.1.3公司注册资本（人民币）是多少。

4.1.4公司的组织形式、性质、所承担债务责任能力。

4.1.5公司宗旨。

4.1.6公司发起人。

**4.2公司的经营范围、经营方式、经营方针。**

这部分内容应结合公司的战略目标和长期经营计划来写。

**4.3公司股份**

该部分内容主要是公司股份的结构、筹集方式等，具体可参考以下条款内容：

4.3.1本公司的股本金由募集方式设立，股份除了由发起人认购外，其余股份向社会公开募集。

4.3.2本公司全部注册资本分成等额股份，并以股票形式表示。股票由公司盖章后生效。

4.3.3本公司实收股本为公司的注册资本，注册资本总额为\_\_\_\_\_\_万元。

4.3.4本公司发行股份为记名普通股，每股面值XX元，每张股票为XX股。

4.3.5公司发起人可以用货币出资，也可以用实物、工业产权、非专利技术、土地使用权作价出资，但事前应进行资本评估，且工业产权非专利技术作价出资的金额不得超过本公司注册资本的20%。

4.3.6发起人以外的认股人必须以货币出资。

4.3.7本公司的股份可以用人民币或外币认购，用外币认购时，应按当日中国银行公布的外汇买入价折合人民币计算。

4.3.8本公司发起人认购股份情况如下：

XXX认购\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_股：

XXX认购\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_股：

…………..

4.3.9本公司各股东所指执有股份，股权平等、利益共享、风险共担。

4.3.10本公司发起人持有的股份自公司成立XX年不得转让，本公司董事、监事、总经理持有的股份在任期间不得转让。

**4.4公司债券**

该部分内容主要表述公司可以根据经营需要筹资贷款和发行债券，但必须在家法律、法规、政策充许下进行办理，以及办理程序等。

**4.5股东和股东会**

该部分内容是股东应有的权利、义务，股东会的职权及有关规定事项，具体可参考以下条款内容：

4.5.1凡持有本公司股份的人均为公司股东，并可按其持有的份额享有如下权利：

4.5.1.1出席或委托代理出席股东会，并行使表决权，享有被选举权。

4.5.1.2查阅本公司章程、会议纪录、会计报表，对公司经营进行监查，提出建议或质询。

4.5.1.3有 依法按其股份取得红利和公司终止后依法取得剩余财产的权利。

4.5.1.4按其股份比例优先购买新股，其优先购买权可以转让或放弃。

4.5.1.5有依法转让股份的权利。

4.5.2公司股东应承担的义务

4.5.2.1遵守公司的章程。

4.5.2.2依其所认购股份和入股方式缴纳股金。

4.5.2.3以其所持有的股份为限，对公司的亏损和债务承担责任。

4.5.2.4服从和执行股东会与董事会的决议。

4.5.2.5维护公司利益，反对和抵制有损公司利益的行为。

4.5.2.6股东不得退股。

4.5.3股东会有以下职权：

4.5.3.1审议、批准董事会与监事会的报告。

4.5.3.2审议、批准公司年度预决算报告、资产负债表、利润表及其他财务报表。

4.5.3.3审议、批准公司的利益分配方案和亏损方案。

4.5.3.4.决定公司股东的增益。

4.5.3.5决定公司发行债券。

4.5.3.6决定公司的分立、合并、终止和清算等重大事项。

4.5.3.7选举和罢免董事会成员，决定其报酬及支付方法。

4.5.3.8审议公司章程修改方案以及各种股东提案。

4.5.4股东会的其他有关事项

4.5.4.1股东会应由董事会召开，并于会前一个月通告股东并注明召集事由。

4.5.4.2股东会分股东年会和股东临时会。股东年会每年会计年报出台后两个月内召开，股东临时会一般是董事会认为必要时或监事会提议时召开，也可以代表公司股份10%以上的股东请求时召开。

4.5.4.3股东会作出的决议，必须由代表股份一半以上的股东出席，并由出席会议的过半数以上的股东通过方为有效。

4.5.4.4股东会议作出决议时每一股东只有一票表决权。

4.5.4.5股东会议应作记录，会议的决议事项形成会议纪要，与参加会议的股东签名簿一并保存。

**4.6董事会和总经理**

该部分内容是关于董事会、董事、董事长、总经理的产生，职权以及相关规定事项。具体可参考以下条款的内容：

4.6.1董事会是公司的常设权利机构，采用单数制，设董事长、副董事长、董事共XX人。董事会在股东会闭会期间，负责公司的重大决策，并向股东会负责。

4.6.2董事由股东会选举产生，每届任期3年，连选可以连任。董事会在任期间经股东会议可以罢免，从法人股东选出的董事，因法人内部的原因需要易人时，可以改派。

4.6.3选举董事要用投票制，票数多者当选，董事长兼任本公司的高级职员。第一届的董事候选人由公司发起人提名，第十届以后的董事候选人由原董事会提名，达到公司股份总额10%以上的股东联合提名也可以作候选人。董事会行使的权责如下：

4.6.3.1.执行股东会的决议

4.6.3.2负责召集股东会，并向股东会报告公司经营管理工作情况。

4.6.3.3制定公司的重大决策事项。包括：预算方案、决算方案、经营计划、投资方案、注册资本增减方案、发行公司债券方案以及公司合并、分立、解散方案等等。

4.6.3.4决定公司内部管理机构的设置并制定公司的基本管理制度。

4.6.3.5聘任或解聘公司总经理：根据总经理提名，聘任或解聘公司副总经理、财务负责人，决定其报酬事项。

4.6.4董事会会议每半年至少开一次，由董事长召集，通知各董事时应书面载明召集事由。董事若不能亲自出席，可以书面委托其他人员参加，委托书应载明授权范围。

4.6.5董事会应有半数以上董事出席方可开会，开会决议时应有半数以上到会人通过方为有效。

4.6.6董事会会议应作出记录，到会记录员应签字。董事有要求在记录本上作出某些记载的权利，董事会的决议违反国家法律法规和公司章程以及股东会决议，致使公司受到严重损失时，参与决议的董事应负赔偿责任。曾表示反对的董事不免除责任。

4.6.7董事长在董事中产生，由三分之二以上的董事选举和罢免。董事长为公司的法定代表人。董事长行使以下权责：

4.6.7.1负责主持股东会和召集、主持董事会会议。

4.6.7.2检查、督导董事会决议的实施，并向董事会报告。

4.6.7.3签署公司股票、债券。

4.6.7.4在遇到不可抗力因素的紧急情况下，对公司事务有特别裁决权和处置权，但这种特别裁决和处置权应符合公司的利益，并在事后向董事会和股东报告。

4.6.7.5董事会决议授予的其他职权。

4.6.8公司实行董事会领导下的总经理负责制，总经理行使以下权责：

4.6.8.1组织实施董事会的决议。

4.6.8.2全面负责主持公司的经营管理工作。

4.6.8.3组织实施公司的战略规划与经营计划。

4.6.8.4拟定公司的管理模式与组织机构的设置方案。

4.6.8.5拟定公司的具体规章制度。

4.6.8.6提请聘任或解聘公司副总经理与财务负责人。

4.6.8.7除了副总经理、财务负责人以外的人事任免行使权。

4.6.9董事长和总经理不得从事与本公司有竟争或损害本公司利益的活动。

4.6.10董事和总经理及公司高级管理人员因严重失职给公司造成重大经济损失时，根据不同情况，经股东会或董事会决议可给予下列处罚：a.限制权力，b.免除责任职务，c.负责经济赔偿。

**4.7监事会**

该部分内容是关于监事会的产生、权责及相关规定事项，具体内容可参考以下条款的内容：

4.7.1监事会是公司的监督机构，对董事会成员、总经理的管理行为行使监督职能。

4.7.2监事会成员为X人组成，其中三分之一由公司职员民主选举职工代表出任，三分之二由股东会选派产生。董事、总经理、副总经理不得兼任本公司的监事。

4.7.3监事会行使的权责如下：

4.7.3.1对董事、总经理在任期间所行使的权责行为，按法律法规和公司章程进行监督。

4.7.3.2当董事、总经理的行为损害公司利益时，有权要求其予以纠正。

4.7.3.3有权检查公司财务。

4.7.3.4有权提议召开临时股东大会。

4.7.3.5监事列席董事会会议，对商讨的有关问题和决议提出质疑并要求答复。

4.7.4监事每届任期为3年，任期届满，可以连选连任。

4.7.5监事会表决时应以书面形式，作出的决议由半数以上监事通过方能有效。

**4.8财务会计与审计**

该部分内容是公司财务会计向股东会、董事会报告的公司财务状况及提交的财会报表资料内容，以及公司内部审计的有关规定事项。

**4.9利润分配**

该部分内容是说明公司税后利润的分配形式、方案、方法及有关的规定事项，具体可参考以下条款内容：

4.9.1公司的税后利润按下列顺序分配：

4.9.1.1弥补亏损。

4.9.1.2提取法定盈余公积金。

4.9.1.3提取公益金。

4.9.1.4提取任意盈余公积金。

4.9.1.5支付股利。

4.9.2法定公积金按税后利润的10%提取，当公积金已达到注册资本的50%时，可不再提取。

4.9.3任意公积金提取比例，由董事会根据每年的盈利状况确定，提取后按股东会决定使用。

4.9.4公益金按税后利润20%提取，用于本公司职工的集体福利。

4.9.5下列款项应列入资本公积金：

4.9.5.1超过股票发行所得的溢价额。

4.9.5.2接受赠予。

4.9.5.3国家有关规定应列入的其它款项。

4.9.6法定公积金和资本公积金的用途：

4.9.6.1弥补亏损。

4.9.6.2转赠股本。

4.9.6.3国家规定的其他用途。

4.9.7公司股利每年支付一次，按各股东持有股份比例进行分配。公司采用现金分配股利的形式，并按税务机关规定代扣代缴个人股东股利收入的应纳税金。

4.9.8公司执行国家规定的股份制企业劳动管理、工资福利、社会保险等各项制度。

**4.10公司的合并、分立、终止与清算**

该部分是关于公司发行合并、分立、终止等特殊情况时应办理的事项及相关规定。具体可参考以下条款内容：

4.10.1公司的合并、分立由董事长提出方案，经股东会特别决议后还应报国家规定的审批机关批准。

公司合并可采取吸收合并或创立合并的方式。合并时由各合并方签订协议，合并各方未清偿的债务由合并后的公司承担。

公司分立时应先对公司债务的承担作出决定，并以书面形式通知债权人，签订清偿债务协议。

4.10.2公司有下列情形之一时应予终止：

4.10.2.1公司宣告破产。

4.10.2.2股东会议决定解散。

4.10.2.3违反国家法律、法规、危害社会公共利益，被依法撒销。

4.10.2.4中华人民共和国《公司法》规定应解散的情况。

4.10.3公司终止时成立清算组织后应在10日内通知债权人，并于两个月内至少公告3次，债权人应自送达之日起30日内向清算组织申报其债权。

4.10.4清算组织在清算期间行使职权如下：

4.10.4.1清理公司财产。

4.10.4.2清理债权债务，处理未了结业务。

4.10.4.3编制资产负债表和财产清单。

4.10.4.4制定清算方案，并通知或公告债权人。

4.10.4.5清缴所欠税款。

4.10.4.6处理公司清偿债务后的剩余财产。

4.10.4.7代表公司进行诉讼活动。

4.10.5公司的财产未经清算组织批准，任何人不得进行处分。公司的财产过拨付清算之后，清算组织按下列顺序清偿：

a.3年内所欠公司职工工资和社会保险费用；

b.所欠税款；

c.银行贷款；

b.公司债务；

e.其它债务。

4.10.6. 公司清偿后，清算组织应将剩余财产按股东股份比例进行分配。

4.10.7清算结束之后，清算组织应提出清算报告并造具清算期内收支报表和各种财务账册，必须经注册会计师验证， 审批机关批准后登记机关办理注销登记。

**4.11章程修改**

该部分内容是说明公司章程需要要修改时的活动程序及相关规定，具体可参考以下条款内容：

4.11.1修改公司章程应按下列程序进行：

4.11.1.1由董事会会议提出修改章程的提议。

4.11.1.2召开股东会，由股东会通过修改章程的决议。

4.11.1.3按照股东会决议的内容，拟定公司章程的修正案。

4.11.2章程修正案中如果有以下情况，应报审批机关批准，向登记机关办理申请变更登记：

4.11.2.1公司名称或住所发行变动更改。

4.11.2.2更改、变动公司经营范围。

4.11.2.3增加或减少公司发行股份的总数。

4.11.2.4改变每股股票的面额。

4.11.2.5增设新的股份类别。

4.11.2.6需经股东会特别决议条款的变更。

4.11.3公司应将变更后的修改条款通知股东，并予以公告。

**4.12附则**

该部分属章程的最后结束部分其内容可参考下面条款：

4.12.1本章程经股东会通过，报审批机关批准，并经创立大会通过后对内产生效力，经登记机关登记后正式产生法律效力。

4.12.2本章程所附单项文件与本章程具有同等效力。

4.12.3本章程未尽事宜及章程内容与国家规定不符之处，按国家有关规定执行。

4.12.4本章程的解释权归公司董事会。

## 企业基本组织管理规定

### 1.目的作用

通过明确规定公司组织机构的设计、运行、管理原则和程序要求，以及对组织机构内各管理职能、权限、责任的具体规定，从而实现公司组织管理的规范化和高效率。特制定本规定。

### 2.适用范围

公司内各级组织的管理人员在进行经营管理活动中均要遵照此规定的要求动作。

本规定同样适用于各分、子公司以及其下属各级组织部门。

### 3.管理职责

公司高层管理委员会负责对该制度的策划、研究、意见征询、制定与修改和内容的解释。

公司执行委员会负责对该制度的宣传、落实、督杳、监控、纠偏等事项。公司各职能部门负责具体的贯彻、执行。

### 4.组织指挥原则

4.1实行首脑负责制。企业及每一个部门，只能确定一个人负总责，并且正职领导副职，以防止权力分散，形成多中心造成混乱。

4.2实行直接上级唯一的原则。即每个部门和每个人只受一个上级的直接领导，其它上级领导不能直接指挥非直接隶属的下级以防止多头指挥，使下级无所适从。

4.3实行逐级指挥的原则。即一级管一级，指挥系统的指令自上而下，逐级下达，一般情况下不得超级指挥；反之，也不应越级报告。

### 5.指挥权限行使规定

5.1职权与职责要相对称。即行使职权的同时就应当负有相应的职责。把职权交给下级的同时要给予下级履行职责的相应职权。要避免有权无责或有责无权的现象发生。

5.2直线管理的上级对下级行使职权，下级不得妨碍上级指挥、监督和控制，各部门在明确界定的业务范围内，要严格执行上级下达的指令，全力完成各项工作。

5.3企业内部的上级组织职权授给下级后并不减轻上级领导的责任，其直接下属的工作错误，直接上级负有督查、指导不力的责任。

5.4在权限行使过程中，若出现超出职权范围不得不处理时应及时向上一级汇报，不能置之不理，否则同样负有失职责任。

5.5任一事项，涉及两个以上单位的职责者之间发生登分岐、意见无法统一时，应通过各自的上级主管协商解决，仍不能解决可提交部门经理协商解决，或直接报总经理处理。

5.6直线指挥人员在对经营业务作出重大决策时，必须征询与之相关的职能部门意见，不得省略这一程序。

### 6.组织系统

6.1组织机构设置原则

6.1.1要能体现统一领导，分级管理

建立企业组织机构应根据现代化、社会化大生产的要求，建立统一的经营指挥系统，并在分级管理的原则下，各级管理组织遵照总公司的统一部署，从事各项管理活动。这要求在处理管理层次和管理幅度的问题时，应考虑各级管理人员的业务技术水平和能力，管理活动的复杂性和相似性，上下级之间相互联系的频繁程度和密度、新问题发生率、管理业务标准化程度，以及机构在空间上的分散程度等因素。

6.1.2要能妥善地处理好集权和侵权问题。

如果组织规模大、下属单位多、地域分布广、人数众多时，公司的管理层次和部门就多，就需要实行分权。反之，公司这一级就应集中更多的权力。又如，公司高层管理人员的专业水平高能力强，管理现代化生产的经验比较多，以及采用的管理工具比较先进，例如计算机控制系统先进、完善等，这时公司集权的程度可以高些。反之，应低些。

6.1.3应力求精干、节约、高效

企业的组织机构设置，应该有利于实现企业的经营目标，因此要注意精干、节约、高效，要因事设职、因职设人。先要有事，然后才能设机构，再相应在进行人事安排。一般来说，业务性相近的管理职能，如果业务工作量不大，可以合并设立机构。对于业务性质不同的管理工作，某些涉及面广、与多方面的管理职能有制约关系的业务则独立设机构。要根据实际需要来确定，也不必要求同上级机关对口搞“一刀切”，要防止机构臃肿人浮于事，造成管理费用的浪费。

6.1.4要有合理的分工又能相互协作与配合

企业职能机构的设置，应从各项管理职能的业务性质出发，在职能机构之间进行合理的分工，划清职责范围，提高管理专业化程度，以达到提高工作效率的目的。由于各项专业管理工作之间都有着内存的联系，因此机构设置还应综合考虑如何达到部门之间便于联系与沟通，使企业经营过程中，各项管理工作能够协调一致。

6.2公司的组织机构设置

6.2.1总公司组织机构图（见附件一）。

6.2.2公司管理职能权责划分（见附件二）。

6.2.3各分、子公司组织机构（按《分支机构管理规定》执行）。

6.3总经理以下的部门机构设置

a.行政管理部。

b.统筹规划部。

c.督察预警部。

d.人力资源部。

e.财务部。

f.生产作业部。

g.质量管理部。

h.技术研发部。

i.物流控制部。

j.市场营销部。

k.后勤事务部。

l.信息网络中心。

6.4各部门工作权责（另行文规定）

6.5总经理办公会议

总公司的业务分工和业务执行以“部”为单位进行，但在下列情况时可召开总经理办公会议（或称部长联席会议）集中办公议事。

6.5.1.当总经理或部长的责权中有一些需要集体商议来决定某些业务活动和责任范围广泛的策划工作时，可召开总经理办公会议。

6.5.2当遇到事关公司全局工作，需要进行总体安排、协调、控制时可召开总经理办公会议。

6.5.3公司中遇到重大事项需要紧急处理但常规管理程序不能解决时可召开总经理办公会议。

6.5.4董事长、总经理认为需要召集部门议事时可召开总经理办公会议。

### 7.公司高、中层管理机构基本职能内容

7.1总经理

总经理按照既定的组织条例和董事会的决议，代表着整个公司，主持着公司的全部业务工作，其工作职务内容如下：

7.1.1以董事会决定的企业经营方针为基准，策划公司经营计划与实施方案。

7.1.2组织指挥各职能部门的经营活动，并调控好他们的业务关系。

7.1.3审核、批准公司年度综合预算与预算外开支，并对其实施情况进行监督。

7.1.4审核、批准公司各项管理制度、规章并组织好贯彻实行。

7.1.5代表公司，全权负责缔结和处理重要契约等事宜。

7.1.6决定组织内部的业务分工和任务下达、检查、奖罚等事宜

7.1.7财经支出、费用报销的审批与重要财产的处置等事宜。

7.1.8决定分、子公司经理、副经理、总公司部长级干部的人事任命、调迁、变动和罢免事项。

7.1.9主持总经理办公会议，协调好部门之间业务上的相互关系。

7.1.10定期向董事会作出工作报告，以及提交监督所必要的资料。

7.2副总经理

副总经理由总经理提名董事会批准产生，其工作应在总经理的领导之下，但是应以董事会的决定、决议和规定为基本前提来充当总经理的副手，协助总经理调控企业内部经营活动，并执行总经理委托的事项和业务，分工负责所管辖的部门与分、子公司日常经营业务。

7.3各部部长

各部门的部长受命于总经理，全权负责所在部门的工作，处理和执行所在部门承担的业务。其工作职务内容如下：

7.3.1积极辅助总经理，参与制定本部门的事业方针。

7.3.2以部门事业方针为基准，制定部门事业计划，并按总经理的决定付之实施。

7.3.3对本部门内的业务活动进行协调控制，并对实施过程进行监督。

7.3.4对本部门预算内重要开支进行严格控制，对预算外的开支及时向上级申请报告。

7.3.5协调好下属部门之间的工作，处理好部门之间的业务关系。

7.3.6对部门内定员和业务分工进行调整，并及时向总经理作出报告。

7.3.7负责本部门下属人员的培训、教育工作，推行公司的经营理念、方针、宗旨，以及各项规章制度苦本部门的贯彻执行。

7.3.8对本部门的人事考核的结果作出调整，向上级申请部内人员晋升、降职、调动、奖罚等事宜。

7.3.9对完成本部门工作目标任务的某些策划和行动，城上级批示的或需其他部门配合的事项向总经理提出建议要求。

7.3.10处理本部门的对外事宜及部内人员的核准。

7.4公司部以下科室主管

部长下属组织单元的职能及工作任务由各部长下达（内容略）。

7.5项目负责人

公司对经营业务活动的某些项目实施项目负责制，具体方法是根据项目需求组建临时人员班子，项目完成，各归原位，项目组织即撤消。属公司直接管理项目，其负责人由总经理任命，称项目经理；属各部管理的项目，其负责人由各部长任命，称项目组长。他们工作职务具体内容如下：

7.5.1参与制定项目计划任务书，并提出建设性意见。

7.5.2根据计划任务提出项目参与人名单，组织好人员班子。

7.5.3对项目组织调研分析，拟定实施方案。

7.5.4向上级主管提出业务预算，并控制项目预算开支。

7.5.5对项目实施作出具体的作业安排与业务分派，并督导、检查工作，保证项目按计划进度完成。

7.5.6按规定及时上级报告项目计划的实施情况并接受上级对工作的监督检查。

7.5.7对所管业务工作的遵纪守法行为实施监督。

7.5.8对项目全体员工业务考核工作提出意见，并向上级申请有关工作人员晋升、降职、调动、奖罚等方面的建议。

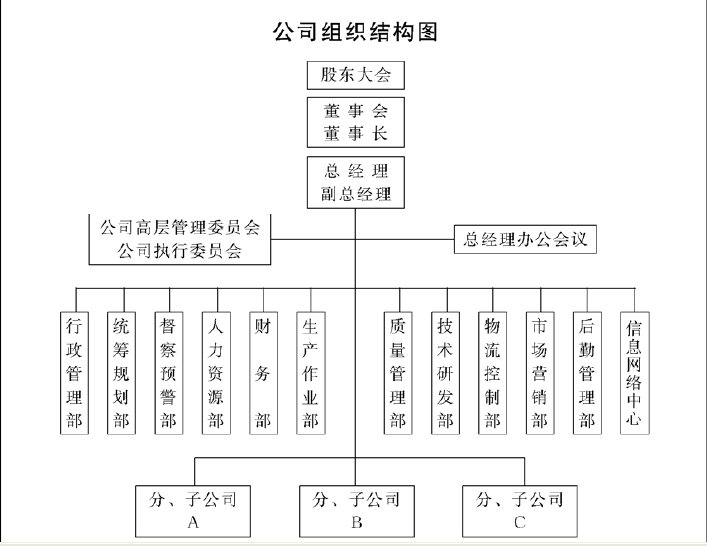
7.5.9处理好项目组织对外联系以及业务相关联部门之间的配合和协调方面的事宜。

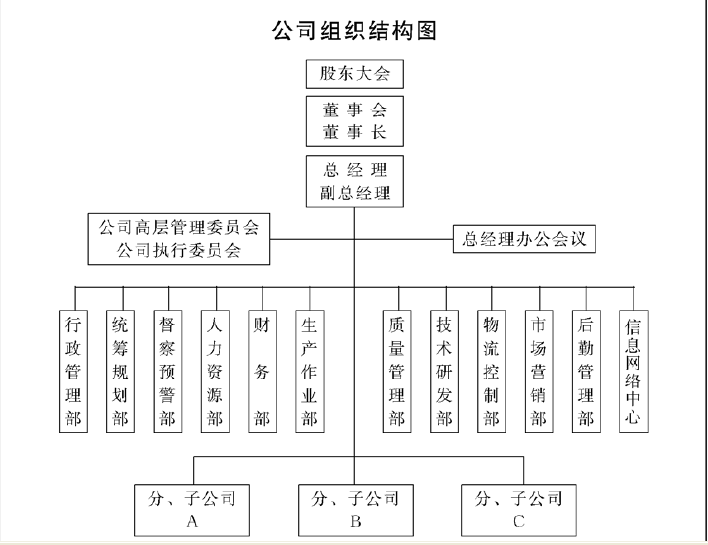
7.5.10监督并实施所管辖人员的现场教育培养工作。

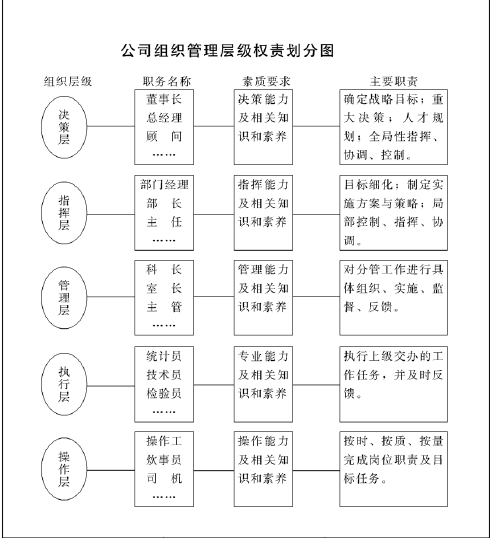
### 8．附件

附件一：公司组织结构图

附件二：公司组织管理层级权责划分图







## 公司对分支机构组织管理规定

### 1.目的作用

通过对各分、子公司的组织建设和运行过程的管理规定，使各分动机构能够准确理解和执行总公司的集权与分权政策，从而有利于更好地规范各自的组织行为，明确职责权限，在总公司的领导与监控下，能更好地完成自己的目标任务。

### 2.适用范围

总公司下属的各分、子公司，包括全资公司和合资公司。

### 3.管理职责

3.1公司高层管理委员会以公司董事会的决议为基准来制定该规定，并负责意见的收集，内容的修改、补充、完善和解释。

3.2公司执行委员会负责对规定进行贯彻和督导执行，并负责日常的检查与执行过程中的纠偏工作。

3.3各分、子公司必须按此规定内容统一认识和规范组织行为。

### 4.总公司对各分、子公司拥有的基本权限

4.1审核批准分、子公司的基本组织结构、管理模式和经营方针。

4.2对分、子公司委派董事、监事和专员，监查各分、子公司高层经营管理活动，确保各分、子公司与总公司之间的组织运行与指挥的统一性。

4.3决定各分、子公司总经理、副总经理人选的任命、调查、变动和罢免。

4.4总公司的各职能组织部门有权对各分、子公司相对应归口的职能部门行使督导、检查权。

4.5总公司有权调控各分、子公司之间的事业计划和重大业务活动。

4.6总公司有权对分、子公司的资本投向与资金流向进行总体调控。

4.7总公司有权对分、子公司的业务进行技术性监控，以便维持整个公司的系统运行并帮助分、子公司有效经营，实现经营计划。

### 5.分、子公司应享有的经营管理权与责任

基本思想

以总公司制定的组织原则、管理规则和经营方针为基准，在分、子公司的组织建设过程中对组织架构、组织职能、联系方式、管理规范和运行制度进行科学设计，不断完善，使分、子公司置于总公司的统一指挥和监督控制下保持与总公司的整体的一致性，又能拥有一个公司独立经营与管理所必要的人、财物权限，以调动各方面的积极性，推动分、子公司的生存与发展。

5.2基本权限

5.2.1经营计划与经营方针的起草、决策与推行。

5.2.2分、子公司内组织结构的设计、人员的配置和职能的规定。

5.2.3副总经理以下人员的聘用、任命与罢免。

5.2.4资金的筹集、运用和管理。

5.2.5对外部债权与债务的处置。

5.2.6所辖车辆、固定资产、器具的交换与购置。

5.2.7投资项目与经营项目的策划、筛选和决策。

5.2.8物流管理、控制、供应商的审定和供应渠道的选择。

5.2.9销售网络的建设、促销方式、工营销推广等方面的筹划与决策。

5.2.10与总公司的规定不相抵触的其他生产经营权限。

5.3基本责任

5.3.1对分、子公司的经营管理运行，以及相应的业务执行结果负全部负责。

5.3.2对分、子公司经济效益和盈利能力以及分、子公司的生存发展负有全部责任。

5.3.3对分、子公司在经营管理活动中关于国家法律、法规遵守情况负全部责任。

5.3.4对分、子公司财务运营中的投资方向，资金运用的管理的正确性负全部责任。

5.3.5对分、子公司产品的性质、性能在市场中的影响负全部责任。

5.3.6对分、子公司经营活动中所发行的一切债权债务负全部责任。

5.3.7对分、子公司的经营行为在社会环境中所产生的信誉、形象负全部责任。

5.3.8对分、子公司团队建设、文化氛围、员工教育、人力资源的开发负全部责任。

5.3.9对分、子公司的知识产权与核心能力能否不断积累和增强负全部责任。

5.3.10负有总公司以其他特殊方式所规定的责任。

### 6.总公司对各分、子公司控制、管理、联系的具体方法

6.1业务预订申请

每年元月中旬分、子公司向总公司提交下列业务预订申请：

6.1.1年度综合经营计划书。

6.1.2经营项目可行性研究报告书。

6.1.3财务预算表和管理预算资料

6.1.4技术改造计划书及用预算表。

6.1.5业务预定（人民币或外币贷款）申请书。

6.1.6重大营销活动计划书（产品的出国展示、国内的大型交易会）。

6.2定时报告

每年年终（12月底或元月初）各分、子公司应向总公司提交下列报告：

6.2.1资产评估报告书。

6.2.2财务状况与经营评估报告书。

6.2.3在册人员明细表。

6.2.4资产负债表。

6.2.5产品成本分析报告。

6.2.6不良固定资产及不良债权的处理结果报告书。

6.3临时报告与申请

分、子公司在经营管理过程中如有下列情况发行，应立即向总公司报告：

6.3.1发行重大事故后，关于对事故的调查、分析、处理报告书。

6.3.2大宗交易机会及业务上的大订单且超过分、子公司承接能力时的临时报告书。

6.3.3当发行大宗交易损失时的分析报告书。

6.3.4诉讼发行报告书。

6.3.5临时贷款申请书。

6.3.6贷款延期偿还申请书。

6.3.7其他重要或重大经营事件发行报告书。

6.3.8其他人力不可抗拒事件发行报告书。

6.4巡视检查

总经理与副总经理可经常到各分、子公司进行巡视，听取工作汇报，检查经营管理的工作情况。总公司的各职能部门按照业务联系关系和管理要求经常到相对应的各分、子公司业务管理部门了解情况，对一些关键问题、重要事项、回总公司后向总经理报告。

6.5派员监察

总公司可以派遣董事、监事对分、子公司的经营决策和日常业务管理实施全面监控。同时，在必要时还可派出财务监察专员和业务监察专员，在总公司总经理的特殊指令范围内，对分、子公司的财务和经营进行专项调查、检查、审计和监督。

### 7.总公司派遣到各分、子公司负责监察的董事或专员其权责如下：

7.1参与分、子公司董事会高层决策，负责对分、子公司高层管理者讲解总公司的战略意图、经营方针和计划；加强总公司与分、子公司之间的经营目标一致性与管理指挥的统一性。

7.2对分、子公司的经营计划、经营方针提出指导性意见，使总公司与分、子公司的事业之间建立内存联系，相互作出贡献。

7.3密切总公司各职能管理部，尤其是总公司财务部、市场营销部等部门与分、子公司之间的工作联系，保持或建立总公司与分、子公司管理业务上的良好关系，以利于相互沟通与支持。

7.4对分、子公司经营活动中发生与总公司原则相违背的行为，有权提出忠告，并可提出具体的纠偏意见、方案，若制止无效应立即向总公司报告。

7.5就总公司到及总经理的单项具体指令，对分、子公司进行传达、解释，使各项指示、命令、意图，能够及时、准确地在分、子公司得到贯彻、落实。

7.6就监察结果及时向总公司作出报告说明。

### 8.本规定自XXX年XX月XX日起实施。

## 管理幅度与管理层次的设计方法

### 目的作用

企业组织建设中对管理幅度与管理层次设计是否合理，直接关系到企业组织能否高效率地运行，组织目标能否顺利地实现。由于不同企业有不同的特点，企业在发展的不同阶段，内部条件也在发生着变化，管理幅度与管理层次不可能只有一个统一不变的模式，它要适应企业组织运行的要求随时作出必要的调整与改进。通过设计方法的确定，可以帮助管理当局及组织管理部门有效地作出最佳的决策。

### 适用范围

企业组织治理过程中对组织结构、形态需要调整改进时，以及新组建分支机构，或发生重组、并购时以此设计方法作为参考进行组织建设。

### 主题释意与分析

管理幅度是指一个管理人员所能有效地直接领导和控制的下级人员数。管理层次是指组织内纵向管理系统所划分的等级康。

一般情况下，管理幅度和管理层次成反比关系。扩大管理幅度，有可能减少管理层次；反之，缩小管理幅度，就有可能增加管理层次。越往上层，决策性和组织性的工作越多，需要更多的调查研究和分析思考，因而管理幅度应小些；越往下层，执行性和日常性工作越多，因而管理幅度可以大些。

早期的管理组织结构中，通常管理幅度较窄而管理层次较多（高层结构）其优点是分工明确，便于实施严格控制，上下级关系容易协调，缺点是管理费用较高，信息传递复杂易失真，沟通较困难，不利于发挥下级人员的积极性。

现在，较少的层次结构（扁平结构）的企业逐渐增多，其优点是管理费用较低，信息沟通方便，有利于发挥下级的积极性，缺点是不易实施严格控制，集中办理的工作过多，显得头重脚轻，而且对下属组织人员的相互协调也较为困难。

可见管理幅度的大与小以及管理层次多与少各有利弊，企业应根据自身的条件情况作出合理的选择。

### 管理幅度的设计准则

4.1根据人员的素质状况来确定管理幅度

这里面有两个方面分析，一是领导人员的素质，因为管理幅度大，领导者所需要的工作量也就越大，如果领导人员的知识、能力、经验很丰富，就可以承受，否则幅度就要小，再就是下级人员素质如果好，能够准确理解上级意图，自觉、主动、独立地完成自己的任务，无需上级花很多时间进行反导和监督，这样领导人员就可加大管理幅度，反之则应减少管理幅度。

4.2根据组织中的授权情况来确定管理幅度

如果主管人员把权限明确地授给下级，让他们去执行一项明确的任务，则训练有素的下属职员无需过多地占用上级的时间和精力就能把事情办好 。如果委派的任务非下属所能胜任，如果任务不明确，或者下属不具备有效执行这一任务的职权时，那么结果不是任务完不成，就是主管人员必须耗费大量的时间去监督和指导下属的活动。如此，管理幅度就会明显受到影响。

4.3根据信息沟通的方式、效率来确定管理幅度

如果所有的计划、指令、命令和指导都要由企业领导者亲自传达，如果所有的组织调动和人事问题都由领导亲自口头交代，那么主管人员在时间上的负担是沉重的，这样只能减小管理幅度。若能提高信息和沟通的效率和效果，显然可以减轻领导者为此而承受的时间负担，则可增大管理幅度。

4.4根据工作计划和规模和复杂性来确定管理幅度

下属职员的工作任务多数是由计划规定并依据它来实施的，如果计划制定得详细具体，任务中的业务范围和规模不大且实施的复杂性也不大，这样下级人员就容易了解自己的具体目标和工作任务，通过计划来指导业务活动，不必事事请示领导，那么领导者无须花费多少时间和精力，管理幅度相应地就会大一些，反之则小些。

4.5根据工作位置距离来确定管理幅度

下属员工比较集中，完全在一起工作，与主管领导所在位置较近，便于上下级之间的密切联系，监督指导也方便省时，管理幅度可大些，如果下属员工工作比较分散，有的甚至不在同一地区，主管领导就难于指挥与监控，则管理幅度应小些。

4.6根据职能业务的复杂性来确定管理幅度

它包括上下级工作管理的复杂性、变化性性和下级人员业务的复杂性。如果上下级管理工作复杂多变、富于创造性，就需要经常接触深入调查、反复磋商，从而耗费较大的精力，管理幅度自然要小些。简单性的工作和较为稳定变化不大的工作，领导不必过多地指导，管理幅度则可大些。

4.7根据工作的相似性来确定管理幅度

主管人员领导下的各个单位或人员所执行的工作职能的异同程度对管理幅度有着较大的影响。如果所有人员所做的工作基本相似，并且长期如此，没有变化，这种相似性，甚至完全相同，就越便于领导管理，管理幅度可大些。反之，则应小些。

### 经营组织管理幅度标准的确定

5.1明确影响经营组织管理幅度的变量。

5.1.1人员素质条件：指领导者与下属人员的工作经验、知识水平、工作能力等。

关系，那么在得知了管理幅度后，管理层次便随之好解决了，其设计的具体方法可按以下四个步骤进行：

6.1按照企业的纵向职能分工要求，先确定一个基本的管理层次。

6.2按照有效的管理幅度，推算出具体的管理层次。

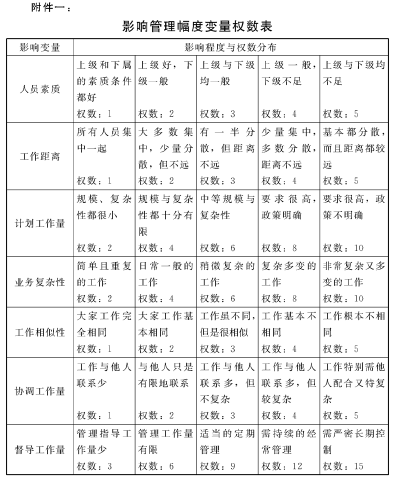
6.3按照提高组织效率的要求，检查前面推算的层次是否合理，如果合理便予以确定。

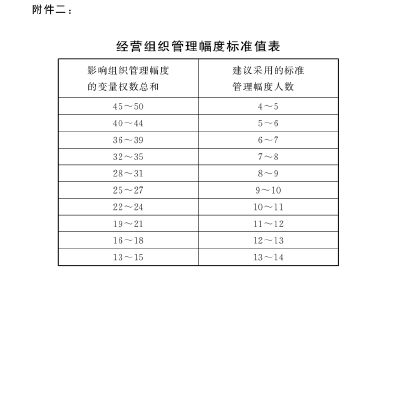
6.4上面的检查发现有不合理的因素，便按照组织的不同部分的特点，对管理层次作局部调整，直至达到合理给予最终确定。

### 7.附件：

附件一：影响管理幅度变量的权数表。

附件二：经营组织管理幅度标准值表。





## 公司的集权与分权管理

### 目的作用

公司的集权与分权管理，其政策的影响面涉及到整个经营工作的一切领域，而且是企业经营管理体系中的一个基本要素。正确把握好集权与分权的尺度，既可以使公司的高层管理人员集中精力抓大事、

抓决策、抓关键，同时也可以充分使用人才，调动属下人员的积极性，有利于组织的高效运行，更好地推动公司目标的实现。

### 适用范围

公司各级管理者特别是高层管理人员，在组织设计、授权设计和人事管理、目标管理活动中，应认真学习，正确处理集权与分权的理论与实践问题。

### 主题释意与分析

集权与分权是一组相对的概念。因为，职权绝对集中于某一个人手中，就意味着失去了等级链，因而也不存在在经营组织结构问题。另一方面，也不可能有绝对的侵权，因为职权的过分分散，就丧失了组织存在的意义。所以，任何企业都要认真分析、处理好集权与分权，确保企业的组织健康运行。

集权与分权反映了经营组织在管理工作中的一种哲理。它要求谨慎地选择哪些权限要下放，哪些权限应集中到上层来掌握。并选定的政策来指导工作，指导选拔、培训人员以及适宜的控制工作。

提到侵权，就要谈到授权，因为分权是通过授权来实现的。授权的主要目的是使经营组织机构能建立起来。授权即上级把权限授予下级。显然，上级不可能将自己没有的职权授给下级。同样，上级也不可能将自己的全部职权都授予下级。因此，企业还应对授权的艺术认真研究，掌握其基本原则及方法。

### 决定职权分散程度的因素分析

企业的规模越大要作的决策就越多，设置的职位也越多，协调起来就越困难。尤其是事实证明，当企业的组织规模超过一定的度时，由于从上层到基层的距离拉远，会对企业决策的质量和速度产生不利的影响，为了使这种影响降到最小限度，职权就应该尽量地分散。因此在企业经营过程中，把大型企业组织分成许多经营小单位组织，并授于相应的职权，这样很有必要。因为单位划小可以避免因为规模大而引起的低效率和不强对经济性。

4.2企业的发展历史和作业方式决定分权的程度

职权究竟要不要分散化，有时还要取决于企业的历史发展过程的一些具体因素。比如通过合并或联合而组成的企业，其职权分散化程度较高。一些新创建的企业，或者企业正处于经营风险较大的关键阶段就应将职权尽可能地集中。以强化决策力度。

有些企业规模虽大，但是其员工从事的工作技术难度不大，属于简单而重复性的作业，减小了管理的难度，这就情况也可以集中的方式进行管理。

4.3对政策一致性的要求程度决定分权的程度

企业内有些经营活动必须要有高度的政策一致性，这些事关企业生存、发展的权限是不能向下分权的。比如企业应进入什么技术、市场、产品领域，企业的资金如何分配，企业高级人事委派任命，企业经营的价值观念、宗旨、原则等都唯有高层管理才能决定，不能随便分权给下级。还有一些管理上，必须要有一致性的规范要求的事项是不能分权去办理的，如会计、统计、财务和各种规范要求，员工的工资、提升、降职、解聘，都要求一致性的规范，企业的高阶层管理必须担当这些权限。

4.4管理哲学影响并制约分权的程度

企业中最高主管负责人的性格及其哲学观点，对职权的分散程度有着重大影响。最高层主管负责人往往是专制的，有的会因为私人投资建立起来的事业，怕分权造成负面作用，有的则生怕别人触犯自己小心翼翼保护的职权信息，这种心态比较普遍，这对分权是一个很大的障碍，实际上，很多案例都说明了，分散职权是大型企业充分发挥优势的一种必要手段。许多在事业上卓有成效的经理认为，通过分散职权，可以诱发人们对创造、自由和地位的本能追求，从而提高企业的经济效益。所以说企业中最高负责人的哲学修养和认识的提高非常重要，可以说他们影响和制约了企业组织分权的程度。

4.5人才因素决定着企业组织分权的程度

缺乏主管人才必然会影响职权分散程度。因为分散的决策权根由经过训练的经理人才来承担，一个公司如果缺乏这样的人才，组织的分权肯定会导致失败。有时经理抱怨他们没有可以授予职权的下属，这类经理的错误在这里，实际上是他们忽视了如何去培养下属。

可以这样说，保证职权分散的关键是充分地培训主管人员。许多大型企业，由于规模大而使职权分散成为必要，为了达到培养人才的目的，他们自觉地将决策下放，因为他们认为取得实践经验是最好的训练。

### 5．关于授权的基本原则与方法分析

5.1基本思想

授权是指确定组织中各类人员需承担的完成任务的责任范围，并赋予其使用组织资源所必须的权力。只有当组织中人员之间的关系相当明确时，合作效率才会最高。一般说来，组织成员容易了解自己工作的性质，所以对自己工作与他人工作关系的描述。但大多数组织成员并不明确自己能在多大程度上指挥他人的活动，以及受他人指挥的程度。授权就是要解决这一问题。授权发行于组织中两个相互连接的管理层次之间，责任和权力都是由上级授予的。授权历来是组织设计中一个重要的，但又是很难处理好的问题。因此，在实施授权时，要遵循一定的原则与方法。

5.2授权的基本原则

5.2.1统一指挥的原则

应避免双重隶属关系的授权，在纵向管理系统中，上下级之间应形成单线性的指挥链，这一指挥链反映了上下级的权限、责任及联系渠道。在授权过程中任何一个下级只能有一个上级，他不能受到一个上上级直接授权，否则很容易生产指挥混乱，使下级无所适从陷入困境。

5.2.2职权明确原则

企业从最高主管层级的经理到每个下属，各个组织层次

的职权，包括已经授出去的和未授出去的职权都必须非常明

确:职权系统越明确，企业经营决策和信息沟通工作就会越有成效。

5.2.3逐级授权原则

组织内部的授权，应从最高层组织开始，自上而下地逐

级授权直至最基层组织，不允许上级越级向下授权，否则上下级级之间的指挥关系就会造成棍乱。

5.2.4权责对称原则

责任和权力必须相互适应。有权无责或权大责小，容易产生不负责任的瞎指挥和滥用权力，有责无权或责大权小将打击工作热情。因此，权责不适应是十分有害的。当上级在给下级委派职责时，就应同时授予相应的权力，防止责权分离的现象出现。

5.2.5预期目标原则

由于职权的目的在于给主管人员提供一种经营管理手段，以帮助他们实现企业的经价目标。所以，授予某个主管人员职权应该是以保证他具有实现预期成果所需的权力为原则。

5.2.6职权绝对性原则

企业中，上级组织在职权授给下级之后，并不能减轻上

级组织的责任，上级人员对下级人员的行为是负责的，因为上级人员有责任对下级人员在执行职权时进行指导、检查、监控与纠偏，甚至还有收回授权的权利。所以说下级人员的过错，上级人员应负领导责任，这种职权的绝对性，是不能因授权而淡化的。

5.3授权的方法分析

5.3.1授权的基本步骤

授权的整个过程包括四个步骤，这四个步骤是相继连续的，是不可割裂开来的。

第一步：确定预期目标；

第二步：委派明确的任务；

第三步：授予实现这些任务所必需的职权；

第四步：履行职责，完成任务。

5.3.2授权的明确性分析

组织的授权可以是具体的，也可以是一般的，可以是书面的，也可以是口头的，不论什么形式，都必须要明确化。如果授权不清楚，就无法履行职权，主管人员也不能了解其任务的性质或预期的成果。因此，授权一定要明确，最好的方式是通过书面的形式来明确地授权。

5.3.3职权的分割分析

凡是两名以上主管人员的职权如果不汇集起来就不能解决问题或作出决策，这种情况下就存在职权的分割问题。职权分割的问题产生在企业基层经营组织，而对其解决只有依靠上级主管部门来解决。对同一个问题需要重复地作出决策可能意味着职权的授受不合理，需要重新改组，这一点要值得注意。

5.3.4职权的收回分析

企业经营组织如果对以前的授权认为不不妥，或由组织

的改组，可以由企业或部门的负责人将权力收回，并可重新

授权。对于与顶期目的成果不一致的授权，企业应由及时予以纠正，以避免问题的扩大化，造成更大损失。应看到造成授权失败的大多数责任在上级，尤其是主管部门经理。

## 组织运行的基本原理、任务与程序

### 目的作用

通过对企业组织运行从本原理和企业到组织机构建设(包括各管理系统建设)的任务和流程的描述、使公司全体经营管理者，对管理论知识有着清晰的认识和了解，从而更加明确自已所担负的职责，着眼全局，立足本职，共同努力实现公司的战略愿景与目标任务。

### 2.适用范围

公司全体管理人员均应认真学习，以此作为指导业务工作的思想理论基础。公司的中高层管理者应将这些思想融贯到具体的领导工作之中，达到有效的管理和指 挥。

### 3.组织运行的基本原理与管理工作的基本思想

任何一个客观存在着的企业都不是一个僵化的事物，而是一个活生生的生命体。企业如果没有生命力，就无法生存而破产倒闭。企业的生命力反映在企业组织运行状况，而组织运行状况的好坏则在于它是否遵循了运行的基本原理和客观要求（即管理的基本思想）。组织运行的基本原理用图表示（见附件一）。

3.1组织运行的集合性、统一性

团队是由各个不同的人员组成的，企业的组织也是一样，由各个不同的组织单元组成。组织运行的集合性，可以用一台运行着的机器来比喻，如果机器中的某一零部件发生故障不能运作，则整个机器的运行就要受到影响，甚至停止运行。而且机器中的各个零部件都有着不同的功能作用，并且要受到整个机器大系统的制约。作为企业内的各个层次的职能部门能否正常的发挥其职能作用，关系到企业整体效益的实现。因此每一个管理者都必须牢牢树立全局性的观念，局部服从全局，在企业统一的指挥系统作用下做到令行禁止。

3.2组织运行的相关性、依存性

企业经营活动过程中，各个组织的运行是相互依存，相互作用的。某一方发行变化，只一方面（或其它各方）也要进行相应的变化和调整，例如营销组织系统与生产组织系统之间，营销部门销售的商品要依靠生产部门把产品生产出来，营销工作才能进行下去。而生产部门生产出来的产品要依靠营销部门将它销售出去，产品的生产才能继续下去，这就反映了他们的相互依存性。他们之间的相关性则表现在，营销部门的销售的产品品种、数量、价格等与生产条件、生产效率和生产成本相关联。组织运行的相关性要求我们各组织部门在管理上做好协调与沟通，组织运行的依存性则要求全体管理者一定要树立团队精神，在经营活动中要加强团结和工作上的互助。

3.3组织运行的目性、有效性

任何企业的存在都有着它的目的。从经济学的观点来说，企业经营的最根本的目的就是通过对现有资源的投入，经过一定的转换过程，在产出时实现资源的增值。也可以说企业经营的根本目的是要提高经济效益。所谓企业经济效益，就是企业在从事经营活动中要以尽量少的物化劳动的劳动消耗，生产出更多的符合社会需要的产品。其中还应认识到，经济效益包含着效用与效率的统一，使用价值与价值的统一，速度与效益的统一，近期效益与远期效益的统一，宏观效益与微观效益的统一。经济效益可以通过一系列指标来体现，这些指标要由企业各个不同的组织部门来分别承担和实现。因此，各个职能部门必须有效地发挥各自的功能作用，完成各自的目标任务。组织运行的目的性、有效性要求我们一切管理工作者在经济活动中应牢固地树立讲效益的观念和完成任务的观念，在实现任务的同时注意讲效率、讲速度、讲质量、讲成本、讲效用。

3.4组织运行的环境适应性

这是指企业与外界的关系，企业的生存和发展是以外部环境为条件的。企业的外部环境就是社会。企业是社会中的企业。整个社会是它生存和发展的土壤，无论是社会的发展，社会经济的变动，还是市场的变化，国际形势的发展，都对它直接或间接地发生作用，产生严重的影响。企业要健康生存、顺利发展，必须适应社会环境的各种要求，满足市场的需要，使自己的经营活动与社会的需要、社会经济的发展、商品市场的变化等，协调一致，密切衔接。要做到上述一切，企业经营管理者一定要有清醒的头脑，牢固地树立危机发展意识，扎扎实实地抓好内部管理。不断地改革、调整内部经价条件和要素，使之适应不断变化着的外部环境。特别要遵循“市场需求为导向”的基本原则，树立“为顾客服务”的经营思想，创出自已的品牌优势，使企业得到不断发展。

### 4.组织机构建设的任务

4.1通过科学、合理的组织设计，使企业的组织机构适合企业经营特点和实现经营目标的需要。

4.2通过职能岗的明确使企业的目标层层分解到各个部门，形成一个统一的管理体，使企业的目标实现得到保障。

4.3通过岗位的设置和职责的确定，是企业经营的整体目标落实到全体员工，成为上下一致的规范行动。

4.4通过职权的设计以及授权原则的确立。使企业经营活动在共同目标前提下，实现管理指挥的条理性与统一性。

4.5通过运行制度的设计和实施。使其企业各项制度不，按照既定的程序、要求和严谨的态度有条不紊的开展起来。

4.6通过运行过程的信息反馈，检验组织对经营活动的适宜性、合理性，以便通过改进和调整，使企业组织运行更加高效化。

### 5.企业组织机构建设工作程序

5.1程序一：设计原则的确定

根据企业的目标和特点确定组织设计的方针、原则和主要参数。

5.2程序二：职能分析和设计

按照组织设计的原则。确定管理职能，并且进行细化，层层分解到各项业务工作中进行管理业务的总体设计。

5.3程序三：设计组织结构框架

对各个管理层次、部门、岗位隶属关系给予确立，并规定责任、权力和授权事项建立起统一的组织指挥系统。

5.4程序四：联系方式的设计

进行信息交流、业务联系、工作配合、综合协调等方式方法设计。

5.5程序五：管理规范的设计

制定管理工作标准和工作程序，并设计管理方法和各项管理制度，作为企业管理工作的行为规范。

5.6程序六：岗位人员的配置定位

根据组织结构的设计，对各部门各层级的管理岗位，定质、定量地配备各类管理人员，并给予必要的训练。

5.7程序七：运行制度的设计

设计各管理部门和岗位工作人员的绩效考核制度，并对激励制度、工资制度、培训制度等方面进行配套设计加以确定。

5.8程序八：反馈和修正

通过运行过程中的信息反馈，定期或不定期地将上述各项工作进行必要的修正。

### 6.运行过程各管理系统作用、任务与工作流程

6.1人力资源系统作用、任务

6.1.1根据企业经营目标任务对人才资源的需求，识别、引进、聘用相应的专业人才，使企业的经营活动得到人力资源的保障。

6.1.2建立人才激励机制，有效地开展和激活人的创造新潜能与工作积极性，实现企业与人才自身的协调发展。

6.1.3设置人才竟争上岗的工作机制使人才在相对相对稳定中又有合理的流动，通过竟争，发现人才，通过流动，选拔人才，实现优胜劣汰。

6.1.4建立岗位考核机制，通过考核，正确评价员工德、能、勤、绩状况，为人事工作中的奖惩、作用、工资、培训等提供依据。

6.1.5做好企业员工的教育、培训工作，使企业拥有一支岗位称职、业务精明、工作胜任、素质较高的员工队伍。

6.1.6建立职能部门与直线部门配合，彼此协调的人事管理体系，通过有效的人事管理工作，保障企业的各项工作顺利进行。

6.1.7通过对现有人才资源的功能状态、能动状态、精神状态的分析，结合企业的经营战略，确定企业人力资源发展战略与规划，实现人力资源管理的有效性、科学性。

6.1.8人力资源系统工作流程（见附件二）

6.2生产作业系统作用、任务

6.2.1通过计划管理，将企业的经营目标任务作出具体的实施安排，并通过综合平衡，使计划尽可能做到切实可行。

6.2.2通过生产的调度管理，把企业的人力、设备、材料物资等各种资源进行有效整合，充分利用，使资源在转换过程中达到高效率、高产出。

6.2.3通过作业控制（质量、数量、安全、物耗定额、劳动定额等方面）使产品的质量、价格、功能、使用寿命等均能按照市场消费所需达到最佳状态。

6.2.4通过作业运行过程中的信息反馈，发现偏差和问题，及时地纠正处理，使企业生产正常地运行。

6.2.5通过借助有关工具（坐标图、条形图、网络图等）对生产进度情况，以及变动趋势进行描述，并作出相关分析为经营决策提供依据。

6.2.6生产作业系统运行流程（见附件三）。

6.3营销网络系统作用、任务：

6.3.1通过加强对营销组织的建设，形成一个牢固可靠的销售网络系统，使企业的销售工作得到组织保障。

6.3.2通过加强对营销人员的管理，培养一支素质高、能力强、精明善战的营销队伍，使企业的销售计划任务，能够具体地得到实施。

6.3.3通过对营销环境、条件的分析、确定自己的营销策略、方针、计划，使销售工作有一个明确的方向和具体的措施。

6.3.4通过整合营销传播，增强企业在社会、消费者、客户中的声誉、形象和知名度，以及产品牌美誉度。促使营销目标计划实现。

6.3.5通过营销战略目标的规划和管理，使企业营销工作走出新的路子，迈上新台阶，取得更佳的成效。

6.3.6营销网络系统运行流程（见附件四）。

6.4行政事务系统作用任务：

6.4.1通过加强对行政办公方面的管理，在企业各职能部门之间建立起协调与和谐的工作秩序。

6.4.2通过对后勤事务工作的管理，使企业的经营活动能够得到充分的后勤支持，有利于经营流动顺利进行。

6.4.3通过建立和完善制度体系，正确引导和规范全体人员的行为活动，有利于企业的统一指挥，确保企业目标的实现。

6.4.4通过工作程序的设计和工作标准的确定，促进各部门各岗位提高工作效率，能更好地完成工作任务。

6.4.5通过建设良好的工作环境、生活环境，使全体员工更加精神饱满地投入到经营活动中，搞好工作。

6.4.6行政事务系统运行流程（见附件五）。

6.5技术研发系统作用任务

6.5.1通过新产品的研究与开发，使企业产品发展战略得到具体落实，使企业的经营活动得到新的活力。

6.5.2做好新产品的样式与批试及工艺技术准备和鉴定、审核工作，使企业的研究成果迅速地转换为生产力。

6.5.3做好生产过程中的工艺技术规程监控和作业技术指导，确保企业生产活动的正常进行。

6.5.4加强对新技术、新材料、新工艺、新设备的研究开发和引进工作，促进企业的技术不断进步。

6.5.5向相关部门提供工作中的技术咨询与服务，并接受各方位有关技术方面的信息反馈，使企业经营活动得到技术方面的支持与保障。

6.5.6技术研发系统运行流程（见附件六）。

6.6物流控制系统作用、任务

6.6.1用合理的价格，按时、按质、按量、成套齐备地购买经营所需的各种物资，为企业经营目标的实现提供物资保障。

6.6.2通过物资供给的计划管理，努力达到企业经营过程的供需平衡，并通过对物资资源的合理配置，使企业各类物资得到充分的使用。

6.6.3加强企业的仓储管理工作，确保库内各种物资安全无损、流向准确、使用及时。

6.6.4通过各种控制手段，不断加快物流速度，从而减少流动资金的占用，提高流动资金的使用效率，获得好的经营效果。

6.5.5通过各项制度的约束，控制各种不合理的物耗，预防各种浪费和物资流失现象发生。

6.6.6掌握先进的物流管理技术，为各部门提供最佳的物供服务，实现物流对企业经营的可靠支持。

6.6.7物流控制系统运行流程（见附件七）。

6.7财务运营系统作用、任务

6.7.1编制和执行预算、拟定财务计划，做好资金的调度工作，使企业能合理地、有效地用好资金。

6.7.2通过财务方面的资金筹措，为企业经营发展开辟财源，保障企业经营过程中的资金需求。

6.7.3加强会计核算和财务监控，阻止一切不合理的费用支出，促进企业不断挖掘增收节支的潜力。

6.7.4加强对资产和资金的管理，考核资金使用效果，严格监督业务工作中资金使用的合理性，避免或减少呆帐的发生，防止资产的非法流失。

6.7.5做好会计帐务处理，利用财务会计资料，进行经营活动分析，定期提供财务报表和分析报告，为领导提供决策依据。

6.7.6合理分配企业收入，严格执行会计法规和财经纪律，保证企业经营活动的合法性，使企业稳健地发展。

6.7.7财务运营系统运行流程（见附件八）。

### 7.附件

附件一：企业组织运行基本原理图

附件二：人力资源系统运行流程图

附件三：生产作业系统运行流程图

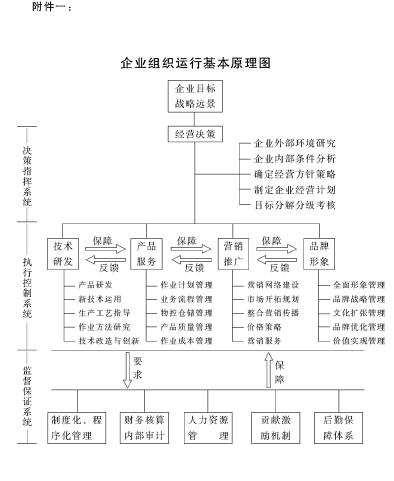
附件四：营销网络系统运行流程图

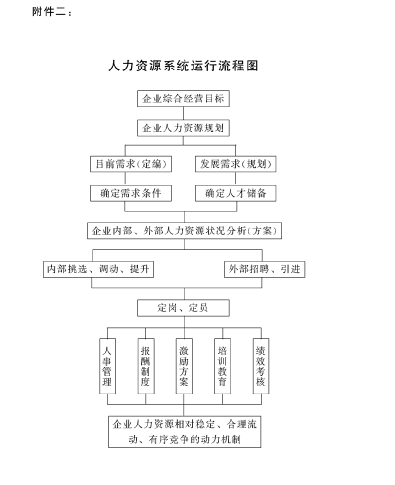
附件五：行政事务系统运行流程图

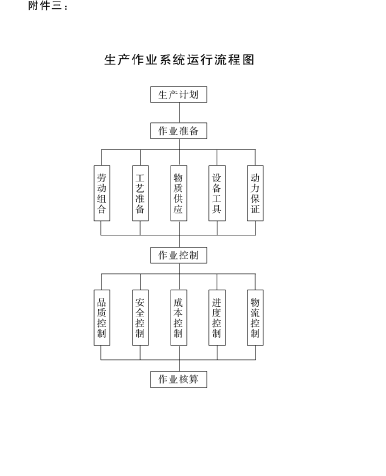
附件六：技术研发系统运行流程图

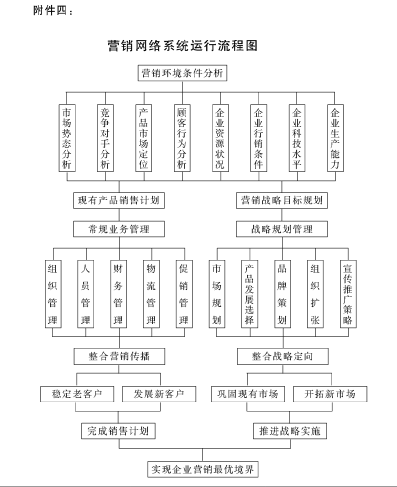
附件七：物流控制系统运行流程图

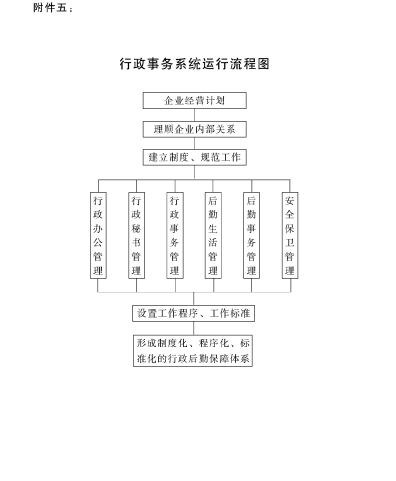
附件八：财务运营系统运行流程图



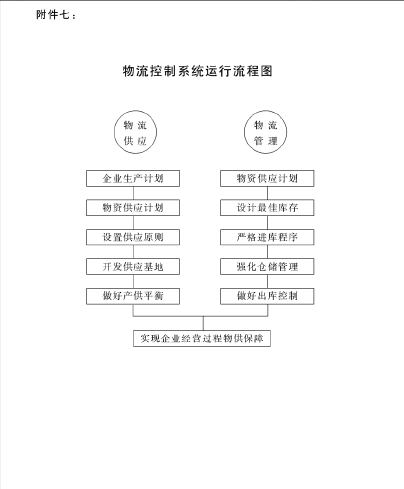


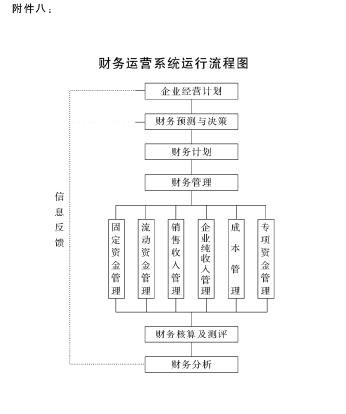
**











## 各种组织结构的特点与适用范围

### 目的作用

合理的组织结构对企业的管理至关重要，从纵的方面来看可以形

成一个从上而下统一的经价指挥系统，从横的方向看，有利于各部门

的工作相互配合，使企业形成一个有机的整体。因此有必要掌握了解

不同的组织构形式的特点，以利于管理者根据本企业的情况有针对性的采用。

### 适用范围

企业新创办或组织结构治理过程，以及设立分支机构、企业重组时供管理当局参考。

### 3.直线组织结构

3.1组织结构概述

直线组织结构的形式用图表示（见附件一）。

为种结构形式是指组织内部指挥系统权力从最高领导者经过各级管理人员直到组织未端（最基层）的工人，是直线式地流动的，所以叫直线组织。在这种组织形式下，每个成员只受一个最近的上级指挥，只对该上级负责，并汇报工作。一个人一个上级，彻底贯彻统一指挥的原则。这种组织的分工体系，有横竖两种分工。竖的分工即上下级之间的分工，而组织中同一层次的成员之间是按职能分工的，这就是横的分工。

3.2直线组织的优点：

3.2.1指挥系统单纯，从而决策迅速，命令统一，容易贯彻到底。

3.2.2每个组织成员的责任、权限的归属非常明确，都知道自己向谁汇报，谁向自己汇报。

3.2.3容易维持组织纪律，确保组织秩序。

3.2.4组织结构简单，组织费用，即管理费用低。

3.3直线组织的缺点：

3.3.1注重上意下达，而下情上达和横向联系都差。每个组织成员注意听上级指示，而常常忽视和其他成员的横向联系。

3.3.2管理者要求全能型的，因所有的管理职能都集中由主管人员一人承担，所以管理者要具有丰富的知识和经验，否则难以做到恰当的指挥，同时管理者一旦调离，要找一个全能型的代替者也较难。

3.3.3由于缺少职能部门，不能依靠各方面的专家。

3.4这种组织结构的形式，一般只适用于那些没有必要要按职能实行专业化管理的小型企业，以及企业创办初期临时过渡阶段适用，或用于企业的某些现场作业管理。

### 4.职能组织结构

4.1组织结构概述

职能组织结构的形式用图表示(见附件二)。

这种结构形式重视的是专业化，主要表现在横的分工——职能

的分工。所以职能组织采用按职能实行专业分工的管理者代替直线

组织的全能管理者。这种组织的起源，可以追溯到泰罗的职能工长

制，他把一个工长干的工作，按职能分工的原则由七八个工长去干。

这种组织的基本结构我们以附件二图(b)为例,每一个人的作业都受到甲、乙、丙、丁四个工长的指挥和监督，而每一个工长又要受到甲、乙、丙三个技师的指挥和监督，可见各工长、各技师分别担任不同的专门职能，都在自己职能范围内指挥下级。于是形成多头指挥，这与直线组织的统一指挥形成鲜明的对比。

4.2职能组织的优点

4.2.1由于各个管理者只负责某一方面的工作，就有可能发挥专家的作用，对下级的工作做详细的指导。

4.2.2管理者职能分工的结果，使管理者的选用和培养变得容易。

4.3职能组织的缺点

4.3.1多头领导，容易出现命令的重复和矛盾，从而引起组织活动以及纪律的松驰。

4.3.2各管理者分担的专门职能的内容，很难明确地规定，也是造成争权卸责的一个原因。

4.3.3职能分工的结果，管理者没有机会学到专业领域以外的东西，不利于培养全面的管理人才。

4.4这种组织形式只有在员工素质较高，企业控制驾驭经营活动的作用力较强，规范化管理较好的条件下才能采用，否则弊多利少，一般不宜采用。

### 5.直线——职能组织结构

5.1组织结构概述

直线——职能组织结构的形式用图表示（见附件三）。

这也可称之为直线参谋组织结构。这种组织形式就是在保持直线组织的统一指挥原则下，增加了职能机构（参谋机构），这样就使得统一指挥和职能分工这两个分工这两个原则都得到实现。这里的直线组织部门是骨干，原则上完成站经营组织的目标所需要完成的直接业务，而由专家们组成的职能部门，则只从事给直线组织的主管人员出主意、提建议等事项，不具有正式的决定权和命令权。

5.2直线职能组织优点：

5.2.1它把直线组织和职能组织的优点结合起来了，既能保持统一命令的效果，又能发挥各种各样专家的作用。

5.2.2受过高等训练的专家，在一些专门领域中起参谋作用，直线的主管人员就能腾出更多的时间从事自己应做的工作，而不需要担心处理高度专业化的问题。

5.3直线参谋组织缺点：

5.3.1直线部门和职能部门之间的工作，容易产生不协调和相互矛盾，这会对经营管理产生不利的影响。

5.3.2如果给职能部门以过大的权限，就会扰乱直线部门的指挥命令系统。

5.3.3如果不重视职能部门的建议，也会引起专家的不满，影响专家的积极性。

5.3.4设置职能部门会增加管理费用。

5.4这种组织结构形式，一般在企业规模相对比较小，产品品种相对比较简单，工艺比较稳定，市场销售情况比较容易掌握的情况下采用，才能够显示出它的优点。

### 6.部门化（事业部制）组织结构

6.1组织结构概述

部门化（事业部制）组织结构的形式用图表示（见附件四）。

部门化组织结构形式是目前大型企业比较普遍采用的一种组织结构形式。其特点是把企业的生产经营活动，按产品或地区的不同，建立经营事业部，同时每个经营事业部都是一个利润中心，在总公司的领导下，实行独立核算，自负盈亏。这种组织结构形式按照“政策方针制定与行政管理分开”的原则，总公司主要负责研究和制定公司的战略规划与各种政策，而不管日常具体的行政事务。各个事业部在总公司制定的政策控制下（例如投资、生产方面等）发挥自己的主动性，并且可以根据自己的需要设置组织机构。

6.2部门化（事业部制）组织的优点

6.2.1这种“集中决策分散经营”的方式，有利于公司最高管理层摆脱日常行政事务，集中精力抓大事、抓要事，成为强有力的决策机构。

6.2.2有利于把联合化和专业化结合起来，一个公司可以经营很多种类产品，而分散到各个事业部及其所属工厂只是生产某几种或某一种产品，实现高度专业化。

6.2.3由于各事业部均独立核算，自负盈亏，因此有比较有竟争，加上有明确的责任界限，便于考核，能更好地调动积极性。

6.3部门化（事业部制）组织的缺点：

6.3.1容易使各事业部只考虑自己利益，影响相互之间的合作。

6.4部门化（事业部制）组织结构形式，一般适用于企业规模较大，产品种类较多、各种产品之间的工艺差别也较大，而市场条件变化较快，要求适应性比较强大的大型企业。

### 7.委员会组织结构

7.1组织结构概述

委员会组织结构形式用图表示（见附件五）。

企业为了达到某种特定目的，还常常设立委员会组织。委员会多数是为了补充和加强直线组织，和直线组织结合起来设立。它的活动特点是集体活动，这一点和其它组织形式明显不同，委员会组织有各种各样：有的执行管理职能，有的不执行管理职能，有的要做决定，有的仅仅讨论与决策无关的问题，有的是直线的，有的是参谋的，有的是正式的，有的是非正式的，有的是常设的，有的是临时的。

7.2委员会组织的优点

7.2.1委员会的决定是集体共同做出的，理具有可靠性。

7.2.2委员会审查一个问题，比个人审查问题牵连私人的因素少。

7.2.3解决重要问题时，能够依靠多数人的擅长，问题能分析得更深一层。

7.2.4具有有效的协调功能、激励功能、信息沟通功能，避免特定的人过份集权。

7.3委员会组织的缺点:

7.3.1做出决定往往需要很长时间，费时费钱。

7.3.2责任不明确，委员的责任感差。

7.3.3有些决定，可能是妥协的结果，因为对某些委员或因尊敬或因惧怕，只好顺从他的意见，收起自己的意见。

7.3.4有时委员会内可能产生感情对立，甚至发展为派系抗争。

7.4为了有效地发挥委员会的作用，要注意以下几点：

7.4.1明确会议的任务和权限。

7.4.2选择适当的问题讨论。

7.4.3对委员会的主任和委员选任时，要注意个人的能力和素养。

7.4.4事前做周到的准备。

### 8.矩阵组织结构

8.1矩阵组织结构概述

矩阵组织结构形式用图表示（见附件六）。

在企业组织结构上，把既有按职能划分的垂直领导系统，又有按产品（项目）划分的横向领导系统的结构，称作矩阵组织结构。它也叫规划——目标结构，或规划——矩阵结构。其特点是为了完成某一项特别任务，例如组成一个专门的产品（项目）小组去从事新产品开发，在开发工作各个不同阶段，由有关职能部门派人参加，力图条块结合，以协调各有关部门的活动，保证任务完成。矩阵组织结构形式是固定的，但是每个专门产品（项目）小组是临时组成部分的，任务完成后就撤销，成员回原单位工作。在一项任务执行过程中，每专门小组都有负责人，直接对企业领导人负责。

8.2矩阵组织结构形式的优点：

8.2.1灵活机动性、适应性强。

8.2.2把各种专长的有关人员集中在一起可集思广益，对解决一些难题便于沟通，能推动创新项目的加快实现。

8.2.3有利于把管理中的垂直联系和水平联系更好地结合起来，加强各职能部门以及职能部门同任务之间的协作。

8.3矩阵组织形式的缺点：

8.3.1稳定性差，小组成员完成任务即回原单位，易使他们产生临时观念，影响工作。

8.3.2小组成员国受双重领导，即属于产品（项目）小组，又隶属天职能部门，当两个部门意见不一致时，就会使他们的工作无所适从。

8.3.3人员的经常调进调出，会给职能部门造成开展工作的某些困难。

8.4矩阵组织结构形式适用于设计、研究等创新性质的工作，例如科研所、设计院，企业中的新产品开发项目小组，以及临时发生的特殊加工业务的技术改造中攻关项目等。公司采用这种形式，有突出的优越性。

### 9.附件

附件一：直线组织结构图

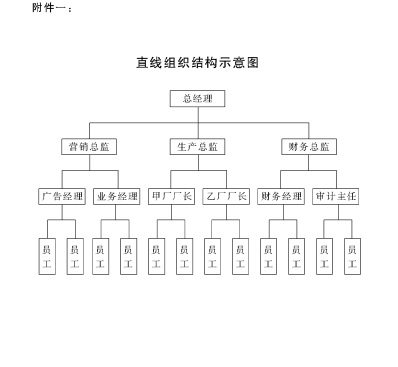
附件二：职能组织结构图

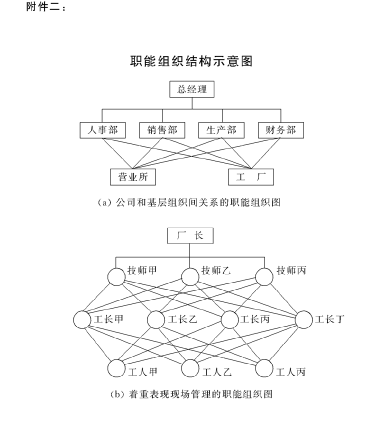
附件三：直线——职能组织结构示意图

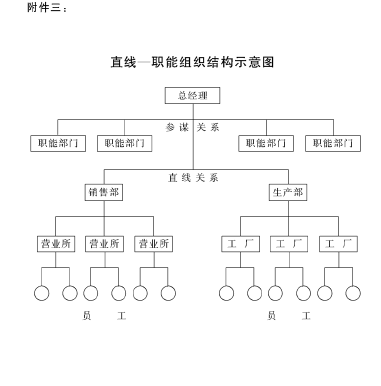
附件四：部门化（事业部制）组织结构示意图

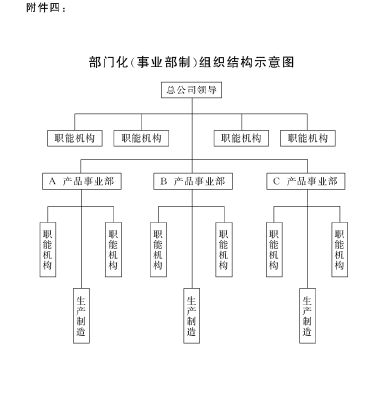
附件五：委员会组织结构示意图

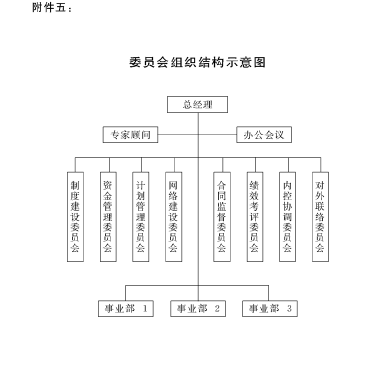
附件六：矩阵组织结构示意图

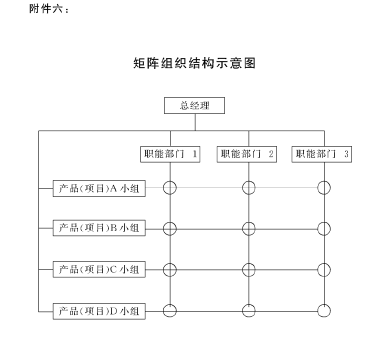












## 组织协调与沟通的一般方法

### 目的作用

组织内部加强协调与沟通，可以让人们对工作中的各种问题的看法，以及如何处理解决等方面得到共识，从而使相互间增进了解，充分体谅、友好合作。不仅可以化解工作矛盾，而且还有利于提高工作效率、推动经营活动的良好运行。

### 适用范围

本文适用于公司各级组织部门在工作过程中，需要处理上下级之间以及横向组织之间的关系、矛盾和相互之间的联系与配合。

### 主题分析

企业管理是一个系统工程问题，在企业组织这一大系统中，只有

各子系统、分系统都能正常运行，整个组织才能有效地发挥效能。因

此谈组织内部协调、沟通，必须要站在全局的立场上。其二 所谓协

调、沟通，实质上是在处理人与人之间的关系，而这其中的关键又是

利益驱动因素起主导作用，因此要解决价值观的问题。其三，协调、

沟通不能背离公司的根本利益这一前提，有的看似良好的协调，其

实质是在和稀泥，还不如采取强权的手段更能有益于实现目标。因此。

协调、沟通值得我们很好地研究，这也是一个方法论的问题。我们按

照以上分析的三个方而，在具体运作时，根据具体情况要区别对待。

### 横向沟通、协调的一般方法

4.1制定工作的标准程序

管理工作中的一些纠纷或意见的不一，往往是因为没有一个标准的程序来给予规范和指导。特别是常规活动中带有重复性的工作现象，只要制定出标准的管理程序，就如自动化机器一样，高层领导不必参与，就能自动解决问题。如财务报销程序、物资申购程序、公车派用程序等等。

4.2定期召开例会

制定出会议标准，不仅会议时间，而且与会者、会议内容、注意事项均事前作出确定，将日常工作中的需要解决的事项，或疑难问题带到会上，通过讨论，商议来达到统一认识和行动。如短期生产任务安排中的销售、技术、生产、供应的协调例会。

4.3跨部门的会审会签

这种方法是以一个部门为主，对它责权范围内的工作提出设

想和意见，然后邀请与此工作有关的部门参加审查和签署，然后

再确定方案予以实施。这种方法对于主办部门来说，可以得到相关

部门的支持配合，对相关部门来说可以事先得到有关信息，从而准备和调整自己的工作。例如定货中的报价工作，承接加工订单等就可以用这种方法。

### 纵向的沟通、协调的一般方法

5.1双向式方案决策

这是对高中层关系的处理方法。如果高层领导采用单向式工作方法，即高层提出决策具体设想，交下面执行，容易削弱中间层在决策方面的责任感与积极性，从而影响决策的有效性，同时又无限制地加大了对领导决策能力的要求，以致使决策往往成为脱离实际的纸上谈兵。采用双向式方法，高层领导提出决策目标，由中间层甚至基层提出多种方案设想，经过反复研究，最后由高层领导决策后执行，这样效果就会好得多。

5.2加强信息传递工具

在上行沟通与下行沟通中，特别需要关注的便是信息的传递。很多的不协调现象多发生于信息的障碍。比如上级的指令不能及时到位，下面发生的问题不能及时得到上级的指示。这对于管理层次较多或异地远程管理的企业较为严重。因此，建立起信息网络，并提高其功能的作用，是企业解决纵向沟通(当然也利于横向沟通)的关键。

5.3有效的例外性管理

企业中经常会有一些特殊的事情发生，现下面人员无所适从。因为属非常规性的工作，无章可循，也无标准程序，有些涉及人事矛盾，有些是多因素复杂关系，或者是时间紧迫要果断迅速处理。这时上级领导不能采用常规的方法处理，而要实施例外性的管理手段方能有效。如派遣工作组、联合办公、现场调度等办法。

5.4经常听取下级意见

上级听取下级意见，不仅仅是上级领导的工作作风与方法的问题，更重要的是为属员提供了参与的机会，能够有效地调动和激发属员的积极性，同时也为上级领导提供了获得更多信息的机会。听取下级意见的方法有很多，领导可以直接深入群众之中谈心、了解情况，也可以召集座谈会，集体商议听取下面的想法，还可以让下属用报告的方式向上建议，反映情况等。

### 沟通、协调应注意的事项

6.1沟通、协调要真诚

组织结内部的沟通与协调是在共同目标前提下，大家利益都在其中，因此没有必要因小失大。所以没有理由不真诚合作，不以大局为重。反之，没有合作、沟通的诚意，也就无法实现工作的协调。

6.2沟通、协调应及时

出现问题不能及时地协调解决，则小问题可变大问题，沟通、协调也要有时效观念，要把握住时机，在问题的萌芽初期，就引起重视，及时地解决问题。

6.3必须克服本位主义

应该要有一个良好的心态。认识到全局好，大家都好，全局受到影响，局部再好也无济于事。要树立团队精神，克服本位主义，才能真正做好组织内的沟通与协调。

6.4沟通、协调要注意技巧的发挥

许多沟通与协调在出发点上，双方都没有问题，而是由于沟通的技巧存在问题而导致失败。因沟通、协调本身就是一门管理艺术，不能简单看待，要注意技巧的发挥，比如语言的技巧、合适的方法，人际关系的灵活运用等等。

6.5沟通、协调要用制度给予确定

任何组织行为都应有制度给予规范，才能健康地运行。企业应对沟通、协调作出相关的制度保障措施。比如，定期召开工作协调会议的一些规定，建立必要的工作流程，关于这方面的督导检查措施以及相关的奖罚规定等等。

## 企业管理十大组织纪律

### 目的作用

加强企业管理中纪律约束力量，突出和强化}日常工作中的一些组织纪律，可以制约管理人员在经营活动中可能存在的不良行为。有利于组织活动的正常运行，更好地营造出公司的良好文化氛围；同时还有利于管理人员自身的守纪律、讲道德、除陋习、树新风的思想情操和自我索质的提高。

### 适用范围

公司范围内（含分、子公司）全体管理人员

### 管理职责

3.1各层级组织部门负责人均应成为遵守纪律、维护制度的带头人，并要积极向所管辖管理人员宣传、贯彻、遵守该“十大纪律”

3.2公司督察预警部负责检查、督导，对违反者视情节，提出处罚意报相关部门处理。

### 4.主题内容

“十大组织纪律”内容如下：

4.1绝不充许发现危及公司利益的各种隐患不报，任其漫延恶化 恶化。

4.2绝不充许以局部利益为由，有意破坏公司全局利益，给公司带来更大的经济损失和形象损害。

4.3绝不充许以个人好恶对下属进行偏袒或恶意摆布。

4.4绝不充许跨级别下达管理指令，特别是在生产作业现场，绝不充许跨级别改变各类生产指令。

4.5绝不充许利用个人的专业特长欺瞒、愚弄上级及同事，并出现拖延、篡改、抵制执行上级行政命令现象。

4.6绝不充许泄露、出卖公司的经济情报，以及利用公司技术、信息资料在经济活动中进行营私舞弊行为。

4.7绝不充许对公司的来访宾客特别是客户代表有任何的轻漫无礼态度，更不充许有影响公司形象的行为和言论。

4.8绝不充许谎报业绩，用弄虚作假手段来骗取上级信任，特别是当工作出现差错，上级检查时产不充许出现采取欺骗方法，陷瞒实情，蒙混过关的恶劣行径。

4.9绝不充许正常例会未经请示批准而缺席、迟到、早退、中途离场等现象。

4.10绝不充许对下级急待批复的报告无故搁置，也不充许对上级规定的上报材料无故拖延，更不充许对顾客（含协作单位）的咨询和意见置之不理。

### 5.主题内容释意

各个企业都有适合自身的管理制度，但很难做到完整全面，特别是针对管理人员潜意识中存在的不良倾向，很难真正做到根除。而这

些问题的存在，往往又对企业的管理工作带来很大的负面作用。这些

问题属于管理控制、协调、相互配合的边缘问题，又难以拿出相关

制约条款进行防范和处置。本“十大组织纪律”就是为弥补这个缺

憾而专题设定的。它以从制度体系中单列而出的形式，加强对一些不良现象的事前防范，以达到杜绝这此不良现象的目的。

需要说明的是，“十大组织纪律”是从十个方面为抑制不良现象而拟定的，但是当企业管理问题发生了转移，即某此不良现象已得到

人们很好的克服，那么纪律约束对这些方面的内容就显然失去存在的意义，这时，别的突出问题就应该作为新的内容来替代前面的。所

以我们要用动态的方法不断调整“十大组织纪律”的内容，一直到公

司全体管理人员思想境界和基本素质达到理性的高修养的状况时，整

个公司也就实现了最佳管理境界。

### 6.颁布及执行说明

6.1公司范围内各部门应将“十大组织纪律”认真做好宣传，办公室内可制成悬挂的镜幅，并要组织好学习，使全体管理人员，人人能做到自我约束。

6.2在正式执行时，督察预警部应对那些仍然顶风对抗的不良现象进行严格查处。绝不心慈手软，任其漫延为患。

6.3在正式执行时，督察预警部应对那些仍然顶风对抗的不良现象，进行严格查处，决不心慈手软，任其漫延为患。

6.3人力资源部应配合好督察预警部，按照“十大组织纪律”的内容，相对应地制定“十大组织纪律违反惩处条例”，内容要具体、合理、完善，有实际操作性。

6.4各分、子公司可对每条纪律进行细化，约定它们的内涵与外延。也可以根据自己的情况补充、修改一些具有自己特性的内容，以使这一文本更适合需要，更具有权威性、约束力。

6.5执行纪律约束要持之以恒，长抓不懈，方能有效，决不能掉以轻心或束之高阁导致半途而废。各部门应建立违纪查处记录，将“十大组织纪律”的遵守情况纳入公司对管理人员的各种考核评分的内容之一。

### 7．执行时限

该“十大纪律”自颁布之日起，一个月内为学习、宣传、自我调整纠正期间，从第二个月开始，将进行查处和强化约束，以后长期下去。颁布之日为XXX年XX月XX日。

# 第二章 部门工作职能和考核标准

## 部门工作职能和考核标准的编制说明

### 目的作用

1.1理解组织建设对组织运行的作用及基本要求

1.2明确企业组织的工作职责、责任范围、工作标准的编制要点与注意事项。

1.3使企业在管理实践中能够根据企业的实际情况，搞好组织建设工作。

### 2.基本原理阐述

企业的组织机构是企业进行经济活动，实现企业目标任务的载体，

一个组织机构不建全的企业是不能完成自身使命的。因此，组织建

设是企业管理工作中的一件大事。

在组织建设中有四个基本工作，其一要设计组织架构，其二要设

计部门职能，其三要设计岗位职责，其四要设计工作标准。

上面四点的动作是:通过科学、合理的组织设计，使企业的组织结构能适合企业的特点和实现目标任务的需要;通过职能的明确，使企业的目标层层分解落实到各个部门，形成一个管理体系，使目标的实现得到各方面的保障，通过岗位的设置和职责的确定使企业整体目标落实到全体员工，成为上下一致的规范行动;通过工作标准的规定使所有人员知道工作质量应该达到的程度，同时也为工作考核提供了依据。

这四个方面共同贯穿着一根主线，即完成企业目标任务，除了这种目的性、共同性之外，这四个方面还有着统一性、相关性特点。也

就是说，组织织架构是由各个职能部门组合而成，由他们给予支持方能完成整体目标任务;i职能部门又要靠各个岗位的工作形成支持，方

能完成部门目标;但如果部门与岗位没有工作标准(或称考核标准).同样也不可能很好地完成各自的目标任务;而工作标准又是根据企整体任务来分解确定的，于是便形成了一个完整的管理闭环。其中，环环相扣，互相关联，不可分割。

### 3.组织结构与部门职能之间的关系处理

由于不同的企业行业特征、企业特点、具体的目标任务和管理模式均有不同，所以组织结构也会有不同。企业的组织架构要与企业的特点和各种条件因素相适应，各个企业均要采用适合自己管理模式

的组织架构，于是在众多不同的组织架构中，就会出现不同职能部门

的组合，因而部门工作职能与工作考核标准就会因组合的不同在内容

上出现差异。我们举例说明，企业对成品库的管理归口，由于各个企业情况不同，从实际情况出发，有的将其归划营销部门，有的划归物

控部门，还有的划归财务部门管理。大家知道“麻省虽小，肝胆齐全”，作为企业我们要求“肝”“胆”齐全，却大可不必要求“肝”“胆”的位置放在何处，但是如果成品库照到营销部门，则营销部门的工作职能就应该有成品库的管理内容。如果划归到其它部门，则同样是要负起成品库的管理职能。

为了便于阐述部门的工作职能，在本章节中我们只能虚拟一个组织架构（见附件）有了这个架构图则后面的“职能部门”及“岗位职责”的内容便可以具体展开。从照顾多数企业考虑，特选择了制造业中型企业来设计，其他行业和规模的企业可作参考。

### 企业纵向职能结构设计要点

4.1企业纵向职能结构是通过职能分析，全面考虑影响企业职能结构的各种因素，包括企业产品结构、企业规模、人员状况、生产技术特点而设计的，因此它要能适应企业外部环境与内部条件的要求 。

4.2在进行纵向职能分工时，应从有利于提高组织效率出发，正确设计管理层次与管理幅度，以达到用最低限度的成本实现组织目标。

4.3职能结构的设计应与正确的授权同步。包括直接上级唯一、权责应对称、权责应明确化、一级管一级等。

4.4职能分解时应考虑到由某一职能分解出来的各项活动，都应该是性质单一的活动，同时这些活动都应是可操作的。

4.5在职能分解过程中，既要注意避免同一管理业务在各项职能中重复列入，又要注意防止有的管理业务无人负责执行，形成管理空白点。

### 5.工作考核标准的编制说明

5.1工作考核标准应与部门工作职能相对称。

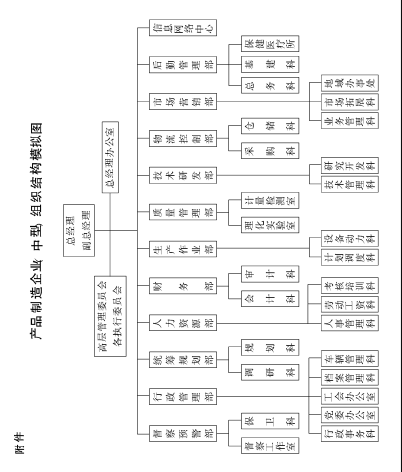
工作考核标准就象是一把尺子，它是用于对部门工作职能履行的质量程度进行衡量检查的，如果两者不相对称，则会出现权责北离现象，不符合组织建设的基本原则，这是应当注意的。

5.2工作考核标准在具体运用中还应该细化。

在部门工作职能的诸多条内容中，有的是主要的，有的是次要的，而这种主与次是由不同企业不同阶段对各项工作要求的权重不同而决定的，因此工作考核标准在具体内容中也存在权重不同的情况，本文中对各职能部门的工作考核标准只能粗线条地列上主要项目，企业在具体运用时应根据自己的情况进行调整与细化，在此特加说明。

### 6.附件

——产品制造企业（中型）组织结构模拟图



## 高层管理委员会工作职责和要求

### 目的作用

1.1可作为高层管理委员会开展工作的依据。

1.2可作为董事会、检查企业经营工作情况的重要依据。

1.3通过高层管理委员会集体决策、集思广益，减少工作失误。

1.4为总经理工作解忧排难，出谋划策。

### 2.委员会人员组成

2.1主任委员：

原则上由公司总经理担任，总经理外出或其他原因不能参加会议时，可授权由副职或助理担任。

2.2一般委员：

副总经理、总经理助理、各职能部门总监、总经办主任、督察预警部部长、财务部部长、各分公司经理、法律顾问、管理顾问。

### 3.组织性质与管理归口

高层管理委员会是企业核心管理层进行议事、决策的组织。不设日常办公机构，工作形式为开会议事，也无特定的开会时间要求，根据企业经营工作和总经理工作需要，临时组织会议。会务工作由总经理办履行。

高层管理委员会在总经理直接领导和主持下开展活动，其会议的各项重大决策，通过总经理同意方能生效，因此其工作直接向董事会承担责任。

### 4.具体工作职能（即主要的议事内容范围）

4.1讨论并通过公司的战略规划、目标、未来使命、基本政策和策略。

4.2对公司计划委员会所编制的经营计划（中、长期）及某些重大决定事项，认为需要调整、修改、补充时，进行议决。

4.3对公司制度建设委员会所制定的各种管理制度及某些重大决定事项，认为需要调整、修改、补充时，进行决议。

4.4对公司资金管理委员会在资金筹集、投向、使用监控等方面的管理工作中的重大决定事项，认为有不妥之处还需作慎重考虑，或需要进行调整、更改时，进行议决。

4.5对公司“部”一级的职能部门，要工作中遇有对公司全局产生较大影响，需要高层管理委员会作出指示的事项，应作出决议。

4.6公司发生重大事件需紧急处置，为减少朱失误应开会决议。

4.7董事会交办的各项重要工作任务。可召集会议讨论实施方案。

4.8总经理认为需要通过会议来作出决定的任何事项。

### 5.相关要求事项

5.1高层管理委员会研究讨论的事项均为公司重大决策事项，因此强调会议的严肃性，与会者不得无故缺席，会议要有记录，所作出

的决议与会者应签字。

5.2会议作出的议决事项，会后应作出文件及时下达贯彻执行(该项工作应由总经办具体实施办理，并且要做好相应的督办检查工作(由督察预警部办理)。

5.3每次会议的决议文件应报董事会一份。

## 计划委员会工作职能和要求

### 1.目的作用

1.1可作为计划委员会开展工作的依据。

1.2可作为总经理检查工作情况的重要依据。

1.3计划统一归口管理有利于公司全局工作的综合平衡。

### 2.委员会人员组成

2.1主任委员:

公司可指定某一副总任委员会主任委员，统筹规划部部长为副主任委员

2.2一般委员：公司“部”一级各职能部门主要负责人 。

### 3.组织性质与管理归口

计划委员会是公司专门针对计划管理工作而设立的管理组织。它 不另外设置办公机构，日常的工作由公司统筹规划部负责进行，具体

工作形式为开会议事，也无特定的开会时间规定，根据公司的计划工作需要，临时组织会议。主要负责审核公司各部门的工作计划，拟公司总的综合经营计划。其工作直接向总经理负责。

### 4.具体工作职能

4.1根据公司发展战略、方针、目标，草拟公司中长期经营计划，并按照总经理批示及高层委理委员会议的讨论意见进行修改、调整与完善。

4.2检查、审核公司“部”一级各职能部门的年度工作计划(草案) 并按照公司整体计划方案进行综合平衡，提出具体的修改、调整意见，以达到局部与全局的统一性以及部门之间计划的均衡协调。

4.3召开公司每月的计划工作会议，根据公司综合经营计划，以及各务书。

4.4对各项计划实施过程进行监控，发现异常情况及时给予处理，特别要加强对生产、供应、销售方面的平衡调度与统筹衔接，防止工作相互脱节。

4.5检查每月经营计划完成情况，客观如实地写出总结材料，书面向总经理汇报。

4.6根据每月计划实际完成情况，以及经营过程中经营要素所发生的变动，对公司总计划及各部门工作计划，及时实施滚动调整。

### 5.相关要求事项

5.1拟订计划过程必须按照公司规定的操作程序进行，注重调查研究，充分考虑外部环境和内部条件的可能性，上下意见结合，各方因素综合分析，达到计划工作的科学性、合理性。

5.2计划实施过程应加强信息反馈，做好统计工作，对紧急情况的处理要及时，并要做好各方面的协调工作。

5.3计划委员会拟定的一切计划和向下布置的任务以及各种文件均应上报总经理。

## 制度建设委员会工作职能和要求

### 目的作用

1.1可作为制度建设委员会开展工作的依据。

1.2可作为总经理检查工作情况的重要依据。

1.3制度统一归口管理可以保证管理指挥的统一，防止各部门自行其事造成工作混乱。由上而下地规范制度，从企业全局来建立制度体系，有利于制度的全面、完整、配套、合理和标准化。

### 2.委员会人员组成

2.1主任委员: 公司可指定一名副总经理任委员会主任委员，由行政管理部部长担任副主任委员

2.2一般委员:

公司“部”一级各职能部门主要负责人。

### 3.组织性质与管理归口

制度建设委员会是公司针对制度归口管理而设立的管理组织。它不另设办公机构，日常工作由公司行政管理部负责进行。具体工作形式是开会议事，也无特定的开会时间规定，根据公司对制度建设工作的需要，临时组织会议.主要负责检查、审核各部门内部工作制度的 合理性，并制定全公司统一的制度及各种规定。其工作直接向总经理负责。

### 4.具体工作职能

4.1负责企业各项管理制度的制定工作。

4.2负责对企业管理制度的意见收集，以及对制度内容合理性的调研与论证工作。

4.3对公司各部门内部自定的各种制度规定进行审核、评议。

4.4督促、指导公司各部门将各项管理制度(包括:工作标准、工作 责任、业务流程、协作关系、考核办法等)纳人到标准化、规范化的管理轨道。

4.5用各种不同形式向全体员工进行制度宣传、教育、培训，推动制度化管理在公司的全面实施。

4.6加强日常对制度执行情况的监督，定期检查各管理部门推行和强化制度管理的力度

4.7根据企业发展不同阶段，定期进行制度诊断，找出制度中的弊病和误区进行必要的调整

4.8借鉴外部先进的管理方法和经验，结合本企业特点，通过再造与创新使制度更加科学完善 5.相关要求事项

5.1制定制度时应克服极端制度化，不可忽视“以人为本”这一管理 基本原则，否则会走人管理误区，不能调动人的积极性。因此，要注意谋求制度与人性的平衡 。

5.2在推行制度化管理的同时，注意员工的思想教育工作，讲清迸理使人们自觉地养成遵规守纪的习惯。当然不排除对违反制度的相应惩处.要将“自律”与“他律”两者结合起来运用.

5.3制度的创新应提倡借鉴，特别应学习别人成功的经验，这样可以 少走弯路。

## 资金管理委员会工作职能和要求

### 目的作用

1.1可作为资金管理委员会开展工作的依据。

1.2可作为董事会检查工作情况的重要依据。

1.3可以强化资金的管理力度，增加透明度、计划性，充分发挥资金在经营中的使用效用。

### 2.委员会人员组成

2.1主任委员:

由公司总经理兼任资金管理委员会主任委员

2.2委员:

副总经理、总经理助理、财务部部长、统筹规划部部长.

### 3.组织性质与管理归口

资金管理委员会是公司针对资金管理而设置的组织.它不另设办

公机构，日常工作由公司财务部负责进行。具体工作形式是开会议事，也无特定的开会时间，根据公司在经营过程中发生较重要的资金运作 时，临时组织会议，主要是为了规避资金风险，提高资金使用效用。 会议的一切决议均得通过总经理批准，方能生效。其工作直接向董事 会负责

### 4.具体工作职能

4.1对企业资金筹措方案进行分析，提出决策意见

4.2对企业资本结构全面分析、统筹安排、合理调整。

4.3加强企业流动资金的计划管理，研究加速资金周转速度的措施方案，提高资金的使用效益。

4.4对重大投资方向的正确性进行分析、论证、控制经营中的投资风险，保证企业资金运营的安全。

4.5强化资金使用的监督和管理，审核批准经营过程中的大额资金的支付，控制各种不合理的资金支出.

4.6参与经营活动中对各项重大经济合同的审议，防范财务中的呆账发生，以及各种恶性的资金流失 。

4.7对企业的工资管理方案、利润分配方案、绩效考评奖励方案以及员工各类福利方案参与决策

4.8对企业产品发展战略规划，新产品的开发、基础建设计划以及各项技术改造方案，从资金运营角度提出决策意见。

### 5.相关要求事项

5.1每次会议均应作出记录，一切决议文件均要上报董事会.

5.2注意工作方法和管理程序，注重调查研究，避免决策失误。

## 总经理办公室工作职能考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为总经理办公室开展工作的规范依据.

1.2可作为总经理检查考核总经办工作业绩的衡量依据。

1.3可作为总经办全体工作人员在工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司总经理是总经办的上级直接领导。

总经理办公室的工作直接对总经理负责

### 3.直接下属部门

无

### 4.具体工作职能

4.1负责贯彻公司领导指令，做好上下联络沟通工作，及时向总经理反映情况、反馈信息

4.2搞好各部门间相互配合、综合协调工作。

4.3负责公司团队精神、企业宗旨、经营理念等方面的宣传、培育工作，以及企业文化的建设。

4.4为总经理撰写各种文稿、文件，起草年度工作计划和年度工作总结报告。

4.5牵头或协助公司其他部门搞好发展规划研究，以及对各项工作和计划的督办与检查。

4.6负责公司总部前台登记、客人来访接待等日常事务管理，负责安排总经理的口常活动和外出活动，协助总经理处理一些突发事件。

4.7组织安排总经理办公会议，或会同有关部门筹备公司其他会议及有关重要活动，做好会议记录和整理会议纪要。

4.8负责总经理的来往信函资料和公文的收发、登记、拟办、传阅，做好总经理所需要的各种文案资料的整理、立卷、归档管理和相 关保密工作。

4.9妥善保管和正确使用公司的行政印章和介绍信。

4.10负责收集、整理国内外经济、政策动态及行业信息，定期或不定期编辑内部刊物，如《公司简报》、《工作通报》、《信息快讯》等，为公司领导决策当好参谋和助手。

4.完成总经理交办的其他工作任务。

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1对上级领导的指示能认真贯彻执行，并且能及时、准确地传达给下级部门，在上情下达、下情上达方面做得很好。

5.2与公司各部门之间的工作能很好地配合，在信息传递、联络沟通、工作协调、反应速度方面上下均能满意

5.3口常工作有条理有秩序，办公室整洁，全体人员工作情绪饱满，办事待人热情有礼，现场管理工作做得好。

5.4对印章、资料、信函、公文的管理，能按相关制度要求和程序执行，没有出任何差错。

5.5对总经理的日常活动，事前有准备，事后有跟踪;为总经理提供的工作资料、调研材料及信息情报应真实、可靠、及时。

5.6文案工作能按照上级的指定要求圆满完成，发行的各种刊物能对公司的团队建设、文化培养、理念精神的提升起到推动作用.

5.7能够及时较好地处理公司异常突发事件，保持正常的工作秩序，能很好地完成总经理交办的各项临时任务。

## 督察预警部门工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为督察预警部开展工作的规范依据.

1.2可作为总经理考核督察预警部工作业绩的衡量依据。

1.3可作为督察预警部全体人员工作中相互监督与协作配合的依据.

### 2.管理归口

公司总经理是督察预警部的上级直接领导，督察预警部的工作直接对总经理负责。

### 3.直接下属部门

公司向各分、子公司派驻的督察室、保卫科

### 4.具体工作职能

4.1对总经理指令的执行过程和执行结果进行督察

4.2在经过调查研究的荃础上，就改善公司的经营管理提出建议，供 总经理决策参考，当好总经理参谋和助手。

4.3建立健全督察网络和预警系统，指导下属各督察预警室的工作，制定和健全督察预警各项管理制度和工作规范。

4.4对公司年度计划、目标、方针政策的执行过程进行督察并对各职能部门的组织、指挥、作业、协调的功能运行状态进行调查分 析、预警防范。

4.5对公司各项工作制度、规章纪律、工作标准、工作流程执行过程进行督察。

4.6对公司员工以及商家、用户所提出的重大投诉，组织调查分析， 将处理意见提交各有关部门，并上报总经理。

4.7负责公司的安全保卫工作，处理好公司内发生的各种意外事件， 做好消防的防范和预警。

4.8按照有关制度规定，做好对公司中、高层管理干部的工作考核，并对考核结果提出评价意见。

4.9对公司经营活动中的重大事项参与调研分析，对可能会出现的风 险进行提示防范，对已发生的问题参与解决处理。

4.10负责对直属下级部门工作任务的具体安排和指挥，并对其执行情况进行检查、督导与考核

4.11完成总经理交办的其他工作任务

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1对总经理指令执行坚决，工作讲求效率，处理问题果断，能够圆满地完成总经理交办的各项工作任务。

5.2内部组织人员均能有较强的组织纪律性，工作严谨，办事认真，没有营私舞弊现象发生。

5.3能深人基层了解情况，调研工作细致，分析判断准确，能及时发 现并预警各种案件，为经营活动规避风险，起到实实在在的护航作用。

5.4对待各种隐患和恶性事故，能公正查处，妥善解决;工作大胆，方法得当，受到了普遍的好评。

5.5由于对消防工作及治安保卫的严格防范，没有火灾、偷盗、人身伤害及公司公物严重流失的现象发生。

5.6对经营计划、目标管理和工作任务完成情况的督察工作能按要求 进行，并能提出合理意见，为总经理解忧排难，当好助手.

5.7与其他职能部门在工作上能较好地沟通与协作配合。

## 督查工作室工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为督察工作室开展工作的规范依据.

1.2可作为督察预警部及有关检查部门考核督察工作室业绩的衡量标准。

1.3可作为督察工作室全体人员工作中相互监督与协作配合的依据.

### 2.管理归口

督察预警部是督察工作室的上级直接领导

督察工作室的工作直接对督察预警部负责。

### 3.直接下属部门

无

### 4.具体工作职能

4.1对所派驻的公司下属单位(分、子公司)的组织运行情况、经营 业务状况及计划任务完成情况，进行督察。

4.2参与分公司的高层会议，协助管理层对经营活动中的有关重要工作的决策提出相关建议，并对管理工作中存在的问题给予必要警示意见。

4.3协助派驻公司与总公司各职能部门之间业务工作中的关系衔接，及有关信息的沟通，促进工作的相互协调配合。

4.4对派驻公司发生的经营问题及有关方面对其提出的重大投诉，可代表总公司进行过程调查及情况跟踪，并协助分公司进行解决处理，必要时可上报总公司领导进行处理。

4.5对派驻分公司执行和贯彻总公司管理思想、政策和各项工作指令 的情况进行督察。

4.6加强与公司总部的联络和信息反馈，定期(一般为1个月)向总公司用书面形式汇报进驻工作开展情况及相关工作建议。

4.7加强督察室内部的管理，经常向督察人员进行组织纪律教育和相关业务工作的培训

4.8完成公司督察预警部交办的其他工作任务。

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1在督察工作过程中能认真负责地做调查研究工作，对问题分析透彻，工作细致，所提出的意见客观实在，能很好地协助所派驻单位改善管理，在各项工作决策中起到了很好的参谋作用。

5.2能坚决执行总公司对督查室所下达的各项工作指令，保持与总公司的及时联系和汇报。

5.3在督察工作中能坚持原则，工作从全局考虑，维护整体利益，讲求工作方法，囚此在所派驻单位树立了良好的形象.

5.4口常工作严谨有序，开展工作目的性、计划性强，因此有很高的工作效率，各项督察任务都能圆满地完成.

5.5能够经常组织内部督察人员的业务学习和培训，在组织纪律方面全体督察员均能很好的自律，受到较好的评价。

## 保卫科工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为保卫科开展工作的规范依据.

1.2可作为督察预警部及公司有关检查部门考核保卫科工作业绩的衡量标准。

1.3可作为保卫科全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

督察预警部是保卫科的上级直接领导。

保卫科的工作直接对督察预警部负责

### 3.直接下属部门

保安队

### 4.具体工作职能

4.1在公司总体规划指导下，制定治安保卫、消防安全方面的规划和年度工作计划，制定公司统一的安全防范管理制度。

4.2组织开展经常性、多样化的安全与消防宣传活动、教育活动，增强全体员工的安全与消防意识。

4.3定期或不定期地对公司全范围的治安保卫、消防安全(含安全生 产)等方面进行检查，有计划地对隐患、漏洞及薄弱环节加以整 顿治理，并做好相关的资金预算。

4.4对公司财产重点与要害部位进行安全防范，完成重大安全保卫任务，保护公司的财产不受到损害。

4.5通过各种方法措施，维护公司内部的治安秩序，严厉打击各种恶性事件及违法乱纪的肇事者，营造安全的工作生活环境。

4.6加强门卫工作，按照门卫管理制度及有关条例，做好对进出人员、物资、车辆的管理工作。

4.7协助和配合政府公安、消防机关调查和处理与本公司有关的各种治安刑事案件及灾害事故。

4.8加强对内部人员的思想教育与职业培训，严格执行纪律，坚持按章办事，做好日常对下属部门的工作安排及检查考核工作。

4.9负责保安器械、设备以及消防安全专用物资的妥善保管及正确使用。

4.10完成督察预警部交办的其他工作任务

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能坚决执行督察预警部下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2治安防范及消防安全等方面的制度建设符合要求，并能长期不懈地进行宣传、贯彻、督查，对提高全员安全意识起到了一定的作用。

5.3对公司存在的各种不安全的隐患，管理中的各种薄弱环节与漏洞能够及时向上级报告并作出相关治理方案与意见，对已批示的治理项目能认真地进行检查、指导。

5.4对公司规定的重点、要害部位的保卫防范工作有成效，没有发生 任何事故，任务完成较好。

5.5门卫管理符合制度规范，公司基本形成安全的工作生活环境，没有发生各种恶性事件，治安秩序较好。

5.6能够很好地管理保安器材、器械，消防设施和物资也能得到妥善的保管和正确的使用

5.7与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

## 行政管理部工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为行政管理部开展工作的规范依据.

1.2可作为总经理考核行政管理部工作业绩的衡量依据。

1.3可作为行政管理部全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口：

总经理是行政管理部的上级直接领导

行政管理部的工作直接对总经理负责。

### 3.直接下属部门

党委办公室，工会办公室，行政事务科，档案管理科，车辆管理科，职业技术学校。

### 4.具体工作职能

4.1负责公司内部文件的草拟、打印、复印、传送、传真、督办等项工作。

4.2负责公司各项管理制度的制定和统一管理，指导各积能部门将各项规章制度纳人到标准化、规范化的管理轨道。

4.3负责公司公共关系、企业形象的策划、推广、组织实施等，并指导和督促各部门的正确应用。

4.4负责公司级各种会议的会务管理，包括:会场准备、发放通知、签到、会议记录、会议纪要以及会后跟进工作

4.5负责公司车辆的派用、保养、维护等项管理，以及对司机的教育 工作。

4.6负责公司党、团、工会等社团组织的口常管理，并通过这些组织的活动，更好地调动人们的积极性，推动企业经营的发展.

4.7加强公司档案文件管理工作，做好档案资料的收集、整理、分类、编目、使用等日常管理及安全、保密工作

4.8负责公司创办的职业技术学校的管理，包括教学方针、教学计划的制定，师资的配置，生源的核批，以及教职员工的管理。

4.9负责对直属下级部门工作任务的具体安排和指挥，并对其执行情况进行检查、督导和考核。

4.10完成总经理交办的其他工作任务

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1对总经理的指令能坚决执行并能按要求完成

5.2企业的制度化管理工作有力度，各项规章制度完整、配套、科学合理、适用有效。

5.3对公司的形象管理、公关管理等方面的策划合理，推广实施方法得力，起到了较好的效果。

5.4行政事务工作管理有条理，工作质量到位，各下属办公室整洁，工作秩序好、效率高。

5.5党、团、工会等社团组织活动开展活跃，对企业的经营活动和员工的工作积极性起到了推动作用

5.6对公司车队管理有方，监控有力，教育得法，没有发生行车过程的各种恶性安全事故

5.7对职业技术学校的管理，能达到政府教委及有关部门的规范要求，教学计划完成好

5.8文件资料的管理符合规定要求，利用效果好

5.9与其他职能部门在工作上能较好地沟通与协作配合。

## 行政事务科职能和考核标准

### **1.目的作用**

1.1可作为行政事务科开展工作的规范依据.

1.2可作为行政管理部及有关检查部门考核行政事务科工作业绩的衡量依据。

1.3可作为行政事务科全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

行政管理部是行政事务科的上级直接领导。

行政事务科的工作直接对行政管理部负责

### 3.具体下属部门

无

### 4.具体工作职能

4.1根据上级指令，起草公司内部文件、文稿，并负责打印、复印、传送、传真、督办等项工作.

4.2按照制度规定和程序要求，负责做好公司外部来函、文件、资料的签收、传送、催办、归档等项工作。

4.3负责公司各项规章制度、管理条例、工作流程等规范化、标准化工作的统一管理。除了拟定公司一级的制度外，并对各职能部门的内部管理制度进行审核

4.4做好企业全面形象工作，落实CI形象的策划、推广、组织、实施等具体工作，并督促、指导各部门正确应用。

4.5负责公司的对外宣传、广告策划、媒体报导等项工作，以及公共关系的各种活动，处理好公司与社会各界的关系。

4.6负责做好公司召集的各种会议的会务管理工作，以及日常各种行政事务方面的工作

4.7完成行政管理部交办的其他工作任务.

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行行政管理部下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2能够按照规定的程序和要求，对公司的各种来函、来件、公文进行认真管理，没有出现原则性的差错。

5.3对公司内部文件、文稿的管理符合规范，传送及时，督办有力，并能按规定做好保密工作。

5.4能够有计划地对公司的制度建设逐步完善和健全。所制定的各项制度均能对公司的经营管理活动起到实质性的规范作用.

5.5对公司的全面形象、公共关系、宣传广告等活动策划有创意，实 施有力度，收到了较好的效果。

5.6能认真做好日常的行政事务工作，并且达到规定的标准要求，内部管理有条理，办公室整洁，工作秩序好、效率高。

5.7与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合.

## 党委办公室工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为党委办公室开展工作的规范依据.

1.2可作为上级党组织检查考核党委办工作情况的衡量依据。

### 2.工作性质与管理归口

作为公司党委的办事机构，负责党委日常办公、行政、组织宣传综合管理工作。

公司党委书记是党委办的上级直接领导。

党委办的工作直接向党委书记负责。

### 3.直接下属部门

公司总部与各分公司的党总支(支部).

### 4.具体工作职能

4.1负责制定公司党委年度工作计划和一定时期内的工作安排。

4.2负责起草公司党委的有关文件、报告和总结材料，在党委书记审批后负责打印、校对和发送

4.3对公司党委向下属各总支(支部)布置的各项工作，及时督办、 检查，发现问题予以协调，对工作情况整理汇报。

4.4做好党的组织工作，会同基层支部发展新党员，清理不合格党员，办理党员组织关系的接转手续，做好党员档案管理和统计工 作。

4.5做好党的宣传工作，负责贯彻、传达党中央和上级党委的决议、指示和方针政策，组织各种宣传、教育、学习活动。组织开好党员生活会。

4.6负责党委各类会议的准备工作，作好会议记录，编写会议纪要和决议，组织落实党委决议和贯彻会议精神。

4.7做好调查研究工作，了解公司党员思想动态，改善和加强党的领导，为党委做出正确决策提供科学依据和建议。

4.8接受党员和非党员员工的检举、揭发、中诉和投诉，对每一来信、来电、来访分类在本办进行处理，或及时转交有关部门处理。

4.9在行政工作上支持和接受公司总经理及行政管理部的领导，在管理工作中为公司各级领导人员出谋划策，特别是公司的企业文化、团队精神、价值观念等思想理念方面的工作，将全力予以配合。

4.10加强对公司的工会工作、共青团工作的指导、检查和帮助。

4.11完成党委书记交办的其他工作任务。

### 5.工作考核标准

(略)

注:考核工作按党组织内部的有关章程执行。

## 工会办公室工作职能和考核标准

1.目的作用

1.1可作为工会办公室开展工作的规范依据.

1.2可作为公司行政管理部和公司党委检查考核工会办工作情况的衡量依据。

### 2.工作性质与管理归口

作为公司工会的办事机构，负责工会的日常办公、行政、组织宣传综合管理工作。

公司党委和行政管理部是工会办的上级直接领导。

工会办的工作直接对公司党委和行政管理部负责。

### 3.直接下属部门

公司总部及各分公司的基层工会。

### 4.具体工作职能

4.1负责编写工会工作规划、年度计划和总结报告以及完成工会规章制度、重要文件、报告的起草定稿工作。

4.2开展与工会相关的调查、问卷和课题研究，及时掌握工会会员思 想动态，并及时向党委和行政部领导汇报或提出建议.

4.3协助公司党委和公司行政领导对每一时期中心任务的展开，组织 员工开展与本职相关的劳动竞赛和改革创新活动，协助做好员工的思想教育工作，培养企业文化和团队精神，增强力。

4.4拟定工会活动方案及每次活动的计划与预算，主持重要的、重大 的或综合性工会活动。

4.5做好公司工会的机构设置、会费收缴与使用、印章管理、收发文 件、档案保管与统计、年度总结与奖罚等项工作。

4.6协助公司党委和上级组织配备好公司、各子公司工会领导班子，主待各子公司工会干部的任免，对各子公司工会进行检查、监 督、考核和培训。

4.7经常深人基层，了解基层工会活动开展情况，听取会员的意见、建议，及时处理和解决基层问题。

4.8组织发动员工的文化、娱乐、体育活动以及退休老年人员的有益活动，丰富员工业余业活，增强员工体质.

4.9做好员工福利工作，关心员工生活，做好员工及其家庭的生、老、病、死、贫、灾的慰问和善后处理工作.

4.10完成公司党委和行政管理部交办的其他工作任务。

### 5.工作考核标准

(略)

注:考核工作按工会组织(上级总工会)有关章程执行。

## 档案管理科工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为档案管理科开展工作的规范依据.

1.2可作为行政管理部及有关检查部门考核档案管理科工作业绩的衡量依据。

1.3可作为档案科全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

行政管理部是档案管理科的上级直接领导。

档案管理科的工作直接对公司行政部负责

### 3.直接下属部门

无。

### 4.具体工作职能

4.1明确归档资料的范围、内容，做好公司档案资料的收集工作。

4.2负责对各种归档资料的清理、甄别和鉴定，保证档案资料的质 量。

4.3负责对档案资料进行整理，具体工作包括:分类、编目、排列、技术加工、装册等事项

4.4负责做好档案的保管工作，建立健全有关的规章制度，保证档案资料的保管质量和安全

4.5做好档案资料的利用，通过电子档案系统定期向有关部门提供检索目录，使所管理的档案资料充分的发挥其在经营管理及其他有 关工作中的作用。

4.6负责指导和检查公司各职能部门内部的档案管理工作。

4.7完成行政管理部交办的其他工作任务。

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够及时、保质、完整地做好应归档的各种档案资料收集工作。

5.2档案资料整理、加工得当，卷目清晰，存放齐整，检索方便，能及时准确地提供各种资料。

5.3所制定的“材料归档制度”、“档案资料检查核对制度”、“档案资料转递制度”、“档案资料保卫保密制度”、“档案资料统计制度”等各项制度完整规范，并能很好的遵照执行。

5.4对各职能部门的档案管理工作能做到经常指导和检查，对各种不符合规范的情况能及时提出整改要求，并且督办有力。

5.5日常工作有条理有秩序，工作场地整洁，工作效率高.

5.6与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合.

5.7能够坚决执行上级下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

## 车辆管理科工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为车辆管理科开展工作的规范依据.

1.2可作为行政管理部及有关检查部门考核车辆管理科工作业绩的衡量依据。

1.3可作为车辆管理科全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司行政管理部是车辆管理科的上级直接领导。

车辆管理科的工作直接对管理行政部负责

### 3.直接下属部门

车辆维护检修组.

### 4.具体工作职能

4.1负责公司车辆管理方面的规章制度建设，保证车辆管理各项工作 的规范运作。

4.2做好驾使人员的技术培训工作，经常对他们进行组织纪律、职业道德、安全意识等方面的教育。

4.3按照规定的申报和批准程序，做好车辆的日常派车调度工作，保证公司经营过程中运输工作及办公用车的需要。

4.4做好车辆使用的各项记录工作，掌握每辆车的基本情况，做好车辆使用前的质量检查与维护保养工作，保障车辆的正常行驶.

4.5做好车辆的证照管理，按时办理年检手续，对需要进行大修理的车辆，应事前做出计划安排及费用预算，及时上报上级部门批准实施。

4.6负责对直属下级部门工作任务的具体安排和指挥，并对其执行情况进行检查、督导与考核。

4.7完成行政管理部交办的其他工作任务.

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行行政管理部下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2车辆管理方面的制度建设完善，能够组织全科人员认真学习，并且在工作中能严格进行检查、督导，执行效果好。

5.3能够坚持不懈地对车辆驾驶人员进行安全教育，并在组织纪律职业进德等方面严格要求，经常检查和监督，没有发生各类事故及投诉。

5.4车辆的日常调度工作认真，原则性强，并能严格按照制度与程序规定办理派用，没有营私舞弊行为.

5.5车辆的维护保养与平时的检查修理工作安排具体、督办有力，使车辆在正常运行里程内达到无故障运行。

5.6口常工作管理有条理，办公室与车库整洁，工作秩序好、效率高。

5.7与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

## 统筹规划部工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为统筹归划部开展工作的规范依据.

1.2可作为总经理考核统筹规划部工作业绩的衡量依据。

1.3可作为统筹规划部全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

总经理是统筹规划部的上级直接领导

统筹规划部的工作直接对总经理负责。

### 3.直接下属部门

调研科，规划科。

### 4.具体工作职能

4.1负责调研企业外部经济环境。包括:社会政治经济形势;国家政 策法律;本行业科技水平及发展趋势;市场需求变动趋势、各种资源情况、协作单位及竞争对手情况.

4.2分析和掌握公司内部的经营条件。包括:人力、物力、财力、信息资源条件;企业在市场的适应能力和竞争能力;企业的生产能力、技术能力、销售能力、管理水平等。 4.3对企业战略规划、目标提出荃本设想或修改调整建议，策划企业 经营方针、策略，并对有关内容进行分析论证，供总经理决策参考。

4.4对企业的计划体系整体设计、统筹安排。布置、督办和审核各职能部门拟订的部门计划，并经过上下反复平衡，制定出企业的综合经营计划。

4.5根据企业年度经营计划，具体分解为季、月计划，布置下达至各职能部门并检查实施情况，对异常现象采取紧急补救措施.

4.6根据企业不同发展阶段以及经营活动中存在的管理弊病，提出相应的治理方案和组织建设的调整、改进建议.

4.7负责组织实施对下属企业(一般指分、子公司)的股权转让、兼并、整顿、清产、重组等项工作

4.8负责对直属下级部门工作任务的具体安排和指挥，并对其执行情况进行检查、督导和考核

4.9对企业今后的发展空间进行规划，对企业资本运营、资本扩张进行策划、分析、论证。

4.10完成总经理交办的其他工作任务

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行总经理下达的各项工作指令，并且圆满地完成.

5.2调研工作深人细致，能及时按调研计划中的内容，提供可靠、完整的情报信息与数据资料

5.3对企业的全局规划、计划设计合理，论据充分，所提出的各项工作建议和策划方案有较大的参考价值和可采纳性，为总经理决策起到很好的作用。

5.4对各部门工作的具体计划、任务能够做到统筹安排、布置合理、下达及时、指导有方、督办有力

5.5口常工作管理有条理，各办公室整洁，工作秩序好、效率高。

5.6与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合.

## 调研科工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为调研科开展工作的规范依据.

1.2可作为统筹规划部及有关检查部门考核调研科工作业绩的衡量依据。

1.3可作为调研科全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

统筹规划部是调研科的上级直接领导。

调研科的工作直接对统筹规划部负责

### 3.直接下属部门

无

### 4.具体工作职能

4.1参加本行业组织的各类活动，掌握行业的科技水平、状况，分析 国家对本行业的经济政策与动态，定期向上级部门提供本行业发 展趋势及应变策略的调研分析报告。 4.2了解市场需求及变动趋势，积极寻找市场机会和有利于经营发展 的新契机，及时向上级部门提供有价值的信息与情报.

4.3分析本公司产品的寿命周期及市场定位，研究开拓新市场挖掘潜力容户的可能性，以及采取的措施、方案、策略，向上级提供该方面的分析论证报告

4.4调查协作单位的基本情况，与本公司合作的可能性，以及过程中 的异动情况，及时向有关部门提供风险预警信息。(协作单位包括:原材料供应商、加工协作厂、合作经营商、销售代理及物流公司等)

4.5了解产品竞争对手的情况，包括:经济实力、技术水平、产品状况、市场份额、竞争手段以及可能采取的竞争策略等。通过上述调研，将信息及时反馈公司，供领导作决策参考.

4.6通过各种渠道了解国内外最新科研技术成果与先进作业方法，以及各种可以借鉴的先进管理方法。向公司内部报刊提供阅读价值较高的文稿资料以推动企业的技术进步与管理创

4.7完成统筹规划部交办的其他工作任务.

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行统筹规划部下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2能够按调研计划的要求，按时完成各项调研工作，并能向上级提 供有一定质量水准的调研分析报告。

5.3对于在调研过程中发现的对公司有重大影响的各种情报信息和市场商机，以及经营风险信息能够及时反馈，对公司的经营活动起到了很好的作用。

5.4工作计划性强，有条理，内部管理严谨，办公室整洁，工作人员外出有较好的自律表现，工作效率高.

5.5与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

## 规划科工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为规划科开展工作的规范依据.

1.2可作为统筹规划部及有关检查部门考核规划科工作业绩的衡量依据。

1.3可作为规划科全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

统筹规划部是规划科的上级直接领导。

规划科的工作直接对统筹规划部负责

### 3.直接下属部门

无

### 4.具体工作职能

4.1草拟公司战略规划、目标，策划经营方针、策略，并对有关内容进行分析论证，提出各种建议方案，供上级部门决策参考.

4.2起草企业中长期经营计划，并按上级意图进行调整、完善，经过反复平衡形成正式计划文本。

4.3审核各职能部门草拟的部门工作计划，并从公司全局的角度提出 修改、调整意见，最后形成整体与局部、部门与部门之间工作衔接，配套合理的计划体系(指年度计划)

4.4根据企业年度经营计划，将计划总目标分解到各积能部门，形成各部门的季、月计划，经过统筹安排，征求意见后，将计划任务书正式下达到各个部门

4.5对各部门计划任务完成情况进行监控，掌握进度，促使各个环节 工作协调与配合，对出现的各种异常现象，及时采取解决对策，确保各项计划任务的完成。

4.6通过经营过程的工作检查，分析组织机构的运行状况，对存在的弊病提出相关的治理方案及改进意见，供上级领导作决策参考.

4.7完成统筹规划部交办的其他工作任务。

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行统筹规划部下达的各项工作指令，并且圆满地完 成。

5.2对公司经营全局工作思路清晰，所拟定的战略规划、经营计划、 各种决策方案均达到上级的意图，具有较大的参考价值。

5.3计划管理严谨，各计划均能按照综合平衡的原则做好相互协调匹 配，没有脱节现象，计划制定中对各要素分析充分，指标合理.

5.4能从全局出发对各部门计划工作进行整体控制，掌握计划实施进度，能深人到各部门对计划工作中存在的各种问题及时予以解决，保证计划任务的顺利完成

5.5日常工作秩序好，内部管理做到有条不紊，办公室整洁，工作氛围与工作效率均处在好的状态

5.6与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

## 人力资源部工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为人力资源部开展工作的规范依据.

1.2可作为总经理考核人力资源部工作业绩的衡量依据。

1.3可作为人力资源部全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司总经理是人力资源部的上级直接领导

人力资源部的工作直接对总经理负责。

### 3.直接下属部门

人事管理科，劳动工资科，考核培训科

### 4.具体工作职能

4.1制定公司统一的劳动人事管理制度，根据公司发展战略制定公司人力资源的计划，提出机构调整和岗位增减配置的提案，做好各职能部门的定编、定岗、定员、定责工作.

4.2负责公司员工的招聘、录用、晋升、调配、转岗、辞退等管理工作，负责公司中高级管理人才，以及专业技术人才的引进工作， 办理员工劳动合同的签订、公司人事任免等项工作

4.3负责拟订公司劳动报酬制度方案，负责对员工岗位职责、工作业绩的考核和奖罚，负责员工劳动纪律、考勤、请销假等具体工作.

4.4负责员工工资、奖金、各项福利保健、各项保险、劳动保护、安全生产、各种事故调查以及员工工伤事故处理等项工作。

4.5负责对员工教育培训工作，拟定员工培训规划和计划，组织实施 各类具体培训活动。

4.6负责对员工劳动合同的签订，劳动纠纷的调解，人事档案的收集、整理、保管工作，建立公司员工的电子档案系统。

4.7制定公司基本考核制度，做好职称评定考核、工资评定考核、职位晋升评定考核、绩效奖励评定考核，重点做好干部的培养选拨方面的考核工作。

4.8与当地政府人事劳动等部门保持密切联系和良好关系，了解国家劳动用工的政策与法规信息，定期研究人才动向及相关策略，做好公司人才的储备工作

4.9做好人事统计工作，及时向公司领导上报人事工资等统计报表。负责公司员工人事关系、保险关系的转移以及户口上户联系等工作。

4.10完成总经理交办的其他工作任务。

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行总经理下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2能够深人调查研究，加强与各职能部门的联系，按照经营工作的需要制定符合企业实际情况的劳动人事制度及各项计划方案。

5.3研究人才动向信息，关注人才储备工作，能为企业挖掘和引进所 需要的管理人才与专业技术人才，为企业经营发展奠定了人才基础。

5.4能按照领导的要求做好人事档案管理工作、人事调动任免工作 招聘录用工作以及口常人事管理的各项工作。

5.5制定的劳动工资体系和报酬制度方案应符合公司特点，能体现出合理的分配原则，有利于调动员工的工作积极性。

5.6能够按照所规定的条例做好员工的劳保用品审核发放工作，深人现场抓好安全生产、劳动纪律、考勤管理等方面的工作

5.7能够按照公司的经营管理和工作的需要对员工进行各种类型的培 训和教育活动，并且取得了实质性的效果。

5.8根据公司考核制度，按照公开、公平、公正的原则，完成公司在不同时期所布置的对员工的各项考核工作任务

5.9日常工作管理有条理，各办公室整洁，工作秩序好、效率高

5.10与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

## 人事管理科工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为人事管理科开展工作的规范依据.

1.2可作为人力资源部及公司有关检查部门考核人事管理科工作业绩的衡量依据。

1.3可作为人事管理科全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司人力资源部是人事管理科的上级直接领导。

人事管理科的工作直接对人力资源部负责

### 3.直接下属部门

无

### 4.具体工作职能

4.1拟定公司人力资源规划草案，制定人事管理制度和人力资源计划，进行组织管理研究分析，搞好人事管理的“四定”工作(定编、定岗、定员、定责).

4.2负责公司人力招聘录用工作(包括:面试、笔试、审核资历)，以及具体办理劳务用工合同等事项。

4.3负责公司人事档案的管理(包括:收集、整理、函调、保管等)，以及员工的户口、暂住证、身份证等证件的办理和管理.

4.4负责与政府劳动人事部门的沟通与联系，对政府的有关劳动人事 政策文件进行传达贯彻和执行。

4.5建立人才储备库，做好人才引进工作，以及公司内部各类人才的发现、选拔、培养等后备工作。

4.6根据工作需要和领导指令，做好人员的人事调配、人事任免以及办理员工退休和停岗辞退等项工作。

4.7负责对内部直属人员工作任务的具体安排和工作指挥，并对其执行情况进行检查、督导与考核

4.8完成人力资源部交办的其他工作任务。

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行人力资源部下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2能认真学习贯彻政府的有关劳动人事政策文件，并及时传达给公司各有关部门及领导，保证公司的人事劳动管理与国家政策的一 致性。

5.3人事档案管理符合公司档案管理要求，做到了真实、完整、安全、保密。

5.4人事管理计划与制度能够为公司在人力资源工作开展中起到推动作用，适用、合理，在实际工作中得到了很好的贯彻实施.

5.5口常的人事管理事务工作均能按规定的程序要求和领导的指令精 神顺利完成，工作质量到位，各方评价均好.

5.6对内部人员的工作要求严格，管理有序，办公室整洁，工作效率高。

5.7与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

## 劳动工资科工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为劳动工资科开展工作的规范依据.

1.2可作为人力资源部及公司有关检查部门考核劳动工资科工作业绩的衡量依据。

1.3可作为劳动工资科全体人员在工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司人力资源部是劳动工资科的上级直接领导。

劳动工资科的工作直接对人力资源部负责

### 3.直接下属部门

无

### 4.具体工作职能

4.1负责拟定公司劳动报酬制度方案。包括不同职务与岗位人员的薪资标准、福利待遇、各项保险、奖金发放、各种薪资附加等方面的基本原则与标准规定，以及实施方案。

4.2负责公司考勤管理工作，包括考勤制度的规定、请销假的审批、各基层组织员工考勤表的审核汇总，以及根据考勤编制员工月工资表等方面的具体工作。

4.3负责公司劳动保护的管理工作，包括各工种劳动保护用品发放标准的制定和领用审批，有毒有害工种的保健措施的制定与实施，安全生产方面的规定与检查，以及对员工工伤事故的处理和其他事故的调查解决等项工作

4.4对公司内部发生的各种劳动纠纷进行调解和处理。

4.5负责对直属下级人员工作任务的具体安排和指挥，并对其执行情况进行检查、督导与考核。

4.6完成人力资源部交办的其他工作任务.

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行人力资源部下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2制定的劳动工资标准体系及报酬分配制度，能充分体现按劳分配的基本原则，符合国家政策要求，也适合公司的具体情况。实施后，起到了较好的效果。

5.3能够全面抓好公司的考勤管理，认真审核各部门的考勤报表，严格检查各部门对考勤制度及管理程序执行情况，为公司把好考勤关。

5.4每月的员工工资表均能按时、准确地编制，工作细致无差错.

5.5劳保用品发放、保健防护措施以及安全生产的管理，做到合理有效、及时，为保障员工的身体健康和安全以及公司经营活动的正常进行，起到了重要作用。

5.6能够非常有耐心、有方法地处理好公司内部发生的各种劳动纠纷。

5.7对科室内部管理严格，工作秩序好，办公室整洁，办事效率高。

5.8与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合.

## 考核培训科工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为考核墙训科开展工作的规范依据.

1.2可作为人力资源部及公司有关检查部门检查考核培训科工作业绩的衡量依据。

1.3可作为考核培训科全体人员在工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司人力资源部是考核培训科的上级直接领导。

考核培训科的工作直接对人力资源部负责。

### 3.直接下属部门

无。

### 4.具体工作职能

4.1拟定公司员工教育墙训工作计划，并作出具体的费用预算和有关 教案、器材、师资的准备以及实施方案的确定.

4.2根据公司的经营活动的需要与各职能部门沟通协商，在不影响正 常工作的前提下，组织对员工的各种知识培训、素质培训、专业技能培训。

4.3根据企业发展的需要，经上级批准，有计划地安排合适的人选进人高校进修及出国深造，为企业培养高层次水平的后备人才.

4.4组织对各特殊工种职业技术的培训工作(包括有害工种、高危险工种、高难度操作工种等)。必要时可与相关专业部门联系，送员代培，以确保公司工作的安全可靠性。

4.5负责公司范围内的各项考核工作。包括录用招聘考核、职务考核、奖金分配考核、提薪考核、晋升考核及各项培训考核。

4.6负责对公司员工进行组织纪律和遵守规章制度的教育，并制定奖罚措施，督促各部门严格实施，执行上级批示的奖惩决定.

4.7负责对本科人员口常工作任务的具体安排和指挥，并对其执行情 况进行检查、督导与考核。

4.8完成人力资源部交办的其他工作任务。

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行人力资源部下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2公司的员工培训工作计划周到，形式方法多样，方案的实施均能达到预期目的;通过各种学习和培训活动，使得公司员工及管理 人员的工作技能、知识、素质均有不同程度的提高

5.3各项考核工作能坚持“三公”原则，考核过程深人细致，考核结果能对考核对象的情况进行真实反映，为公司的招聘录用工作、岗位确定工作、奖金分配工作、提薪工作、职务晋升工作及各项 培训检查工作起到了关键性的作用。

5.4对公司员工奖励与惩罚方面的管理工作严谨，所拟定的各项奖罚 制度、措施方案符合公司情况需要，对维护公司的劳动、工作、生活、办公秩序，及经营管理各项活动起到了保障与推动作用。在具体执行奖罚时，注意了工作方法，工作有成效。

5.5对本科室下属工作管理严格，工作有计划有条理，办公室整洁，工作效率高.

5.6与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

## 财务部工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为财务部开展工作的规范依据.

1.2可作为总经理考核财务部工作业绩的衡量依据。

1.3可作为财务部全体人员工作中相互监督与协作配合的依据.

### 2.管理归口

总经理是财务部的上级直接领导

财务部的工作直接对总经理负责。

### 3.直接下属部门

会计科，审计科。

### 4.具体工作职能

4.1按照国家财务、税务等相关法律、法规要求，结合本公司行业特点，科学合理地组织财务活动，制定统一、健全的财务规章制度。

4.2依据公司年度经营计划，负责拟定相应的资金需求量计划和各种财务预算计划，并积极筹措资金，合理地分配调度资金。

4.3遵照企业财务通则、会计准则等，组织会计核算工作，实行会计监督。做好各种款项和有价证券的收付，财物的收发、增减和使用的账务处理，债权、债务发生的核算，经营收、费用成本的核算等项工作. │

4.4严格按国家规定的现金使用范围支付现金，控制库存现金额。妥善保管库存现金、各种有价证券、财务印章、空白支票和收据。按照银行有关结算制度的规定办理款项的收付。

4.5负责公司的经济统计工作，及时编制各种会计报表，按规定完成税金的申报、测算、缴纳、减免工作。

4.6计算和发放公司员工的工资、奖金、福利及保险等款项.负责固 定资产的添置、调拨、清产核资、折旧、报损等项管理

4.7参与主要经济合同的洽谈、审核，做好合同登记、立卷归档工作，并负责组织检查、督促经济合同的履行。

4.8妥善保管会计档案资料，对各种会计账册、凭证、报表进行立卷、归档、调阅等作业管理。

4.9定期进行会计资料汇总、整理、统计，分析财务计划执行情况，考核资金使用效果，搞好经济活动分析，提示企业运作存在的问题，及时为领导决策提供准确的财务信息、经营管理的合理化建议

4.10收集研究和分析国家有关的财经税收方针、政策，结合公司实际，提出合理的财务运作方案。

4.11协助总经理审核、确定各子公司年度财务预算和经营目标，制定子公司的目标管理考核方案，并实施过程监督。

4.12按照国家审计法规、公司财务审计制度的规定，公司领导的具体指令，负责做好公司内部的各项审计工作。

4.13完成总经理交办的其他工作任务

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行总经理下达的各项工作指令，并且圆满地完成

5.2建立了统一、健全的财务管理体系，能够严格按照国家财经法规合 理地组织公司的各项财务活动，促进公司财务管理工作的科学化。

5.3能够协助总经理通过财会资料的统计分析，揭示经营存在的问题，及时提出各种合理化建议。

5.4按照公司整体经营计划要求，能认真过细地策划财务运作方案， 并制定出切实可行的财务预算计划，并且积极为公司筹措资金和合理地调度使用资金，为公司的经营活动正常运行，起到了资金 保障作用。

5.5通过对经营过程中各款项收支的核算，财物收发、增减的核算，债权与债务发生的核算，各种费用成本的核算，对经营活动实行了全面监督和控制，发挥了财务工作为公司理财当家的作用。

5.6审计工作能够坚持按法规制度的要求完成领导指派的任务。工作原则性强，业务精明，为公司领导把好了经济审核监督关。

5.7对直属下级部门工作要求严谨，各职能岗位的日常工作均能按程序和规范的运作要求进行，并且做到了工作质量到位，工作效率较高。

5.8与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

## 会计科工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为会计科开展工作的规范依据.

1.2可作为财务部及公司有关检查部门考核会计科工作业绩的衡量依据。

1.3可作为会计科全体人员工作中相互监督与协作配合的依据.

### 2.管理归口

财务部是会计科的上级直接领导

会计科的工作直接对财务部负责。

### 3.直接下属部门

无

### 4.具体工作职能

4.1负责编制公司财务计划，做好财务预算、决算、预测等项工作.

4.2对企业经营过程中的经济业务活动实行会计监督，严格贯彻执行会计准则，做好公司业务工作的账务处理和各项会计核算工作.

4.3与政府财政税务、银行及相关部门沟通协调，做好公司的税务处理及银行业务等方面的工作。

4.4对各项收、付款及费用支出的各种凭证、报销单的合理、合法性进行审核，监督不合理、非法性经济行为的发生，为公司理财、用财把好关。

4.5负责经营合同的管理，对供货、销货合同的收付款方式、期限、 资金总额进行审核、备案，并监督合同的履行。

4.6做好固定资产、流动资产使用监控与管理，负责各种财务报表的 编制，以及各种会计账册、凭证、报表的立卷、归档、调阅、保管、保密工作。

4.7负责公司的经济统计工作，掌握各种资产的变动及数量情况，定期做好各种物资的清理盘存，保证账物的一致性，编制相关的统计报表。

4.8根据财务状况，收集有关的信息资料，通过加工、处理和分析，找出经营过程中的问题，提出相应的合理建议，为上级领导提供决策依据。

4.9负责对本科直属下级人员日常工作的具体安排和指挥，并对其执行情况进行检查、督导与考核

4.10完成财务部交办的其他工作任务。

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行财务部下达的各项工作指令，并且圆满地完成.

5.2能够严格按照企业财务通则和会计准则的要求做好公司财务工作的账务处理，没有出现违反财经纪律的事项。

5.3在税务处理及银行信货等方面沟通协调工作做得较好，为公司取得社会支持作出了努力。

5.4通过严谨的财务会计核算，为企业经营活动中的费用控制、成降低、债权债务处理、资金的正确使用、经营收支的把关等方面起到监督控制及工作推动作用。

5.5库存现金、有价证券的保管，财务印章的正确使用及保管，空白支票、收据凭证以及各种财务重要账册、报表、归档资料的保管等项管理工作没有出现问题

5.6财务统计工作能深人现场做细致工作，各项统计报表及时、准确、真实地反映了各种统计对象的状况。

5.7所做的财务计划、预算、决算、预测、信息反馈、财务报表、经营分析等项工作都能按领导的布置认真进行并且工作质量符合要求。

5.8日常工作管理严格，办公室整洁，工作秩序好，工作效率高.

5.9与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合

## 审计科工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为审计科开展工作的规范依据.

1.2可作为财务部及公司有关检查部门考核审计科工作业绩的衡量依据。

1.3可作为审计科全体人员工作相互监督与协作配合的依据.

### 2.管理归口

财务部是审计科的上级直接领导

会计科的工作直接对财务部负责。

### 3.直接下属部门

无

### 4.具体工作职能

4.1按照国家审计法规、公司财务审计制度的有关规定，负责拟定公司的具体审计实施细则，经批准后组织执行。

4.2负责或会同其他部门查处公司内滥用职权、有章不循、违反财务制度、挪用及贪污财物、泄密贿赂等行为和经济犯罪的情况.

4.3在授权时负责审查本公司的财务账目和财务制度执行情况以及财 务活动各环节的违章违纪现象

4.4负责对公司内部实行大承包的车间、部门在任期过程及结束时，对指标任务完成情况及责任情况进行审计.

4.5负责对公司内部的经理人员和财会人员以及在经济工作中关键岗位人员在离任时的审计。

4.6负责或参与对公司重大经济活动、重大工程项目、重大经济合同 在实施过程的各项审计活动。

4.7对公司下属各分、子公司财务管理及各项财经规章制度执行情况和经济效益状况进行审计。

4.8负责对所审计事项编写内部审计报告，提出处理意见和建议，并做好审计资料的整理建档工作，按规定保守秘密和保护当事人合法权益。

4.9完成财务部交办的其他工作任务.

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行财务部下达的各项工作指令，并且圆满地完成.

5.2能够按照审计法规和财务审计制度的规定，站在公正的立场，认真负责地执行上级安排的各项审计工作任务。

5.3在各项审计工作过程中，能做深人细致的调查研究工作，业务精明，工作方法得当，办事严谨，对各种违法乱纪和经济犯罪行为产生了很大的威摄力

5.4在每次审计工作结束时，均能客观准确地将审计结果写出内部审 计报告，并且能按原则行事提出具体的处理意见和建议，为上级领导处理问题起到了很好的参谋作用。

5.5对各项审计资料的归集、整理、建档工作符合规范，能够很好地遵守保密制度和保护当事人合法权益。

5.6对本科室内部口常工作管理有条理，办公室整洁，工作秩序好，工作效率高.

5.7与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

## 生产作业部工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为生产作业部开展工作的规范依据.

1.2可作为总经理考核生产作业部工作业绩的衡量依据。

1.3可作为生产作业部全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司总经理是生产作业部的上级直接领导

生产作业部的工作直接对总经理负责。

### 3.直接下属部门

计划调度科，设备动力科.

### 4.具体工作职能

4.1根据公司经营计划和营销部门的市场需求，编制公司的生产计划，经上级批准后，具体进行生产作业计划的编制，并且组织实施。

4.2负责生产作业的调度管理，搞好劳动组合，对各种生产要素进行有效整合使其得到充分利用，以实现劳动生产的高效率.

4.3加强生产作业过程中的控制管理，合理确定生产节奏，做好各生产环节的进度平衡，保证生产计划任务能够按时按量完成.

4.4在生产过程中抓好产品的质量管理，督促检查生产作业人员严格 遵守工艺技术要求和质量标准，防止质量事故的发生.

4.5抓好生产中的物流管理，做好物质消耗定额工作，避免各种浪费，努力降低生产成本。

4.6负责抓好安全生产工作，严格要求作业人员遵守“安全技术操作规程”，防止各种人身安全事故及设备损坏事故的发生。

4.7加强对设备的使用监控和维护保养工作，有计划地实施设备大修理工作和对老设备的更新改造，挖掘设备使用潜力

4.8加强与公司各职能部门的联系，保障生产的正常进行，对发生的各种问题，现场及时处理，并及时将生产信息情况传递反馈给上级领导。

4.9负责对直属下级部门工作任务的日常具体安排和指挥，并对其执 行情况进行检查、督导与考核。

4.10完成总经理交办的其他工作任务

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行总经理下达的各项工作指令，并且圆满地完成.

5.2能够有效地组织生产计划的实施，保障了营销计划的顺利实现，特别是对紧急的客户订单，能及时进行生产调整，满足客户需要。

5.3生产调度指挥有力，能够有效地把企业的人力、设备、材料物资等各种资源整合利用，及时地处理好生产现场的各种问题，保证生产任务顺利完成。

5.4实现了生产作业过程中非常好的控制效果。包括质量控制、数量进度控制、安全控制、物耗控制、成本控制等方面，均实现了预 期的指标值。

5.5设备大修理计划及更新改造工作能按进度正常进行，日常的设备维护与保养工作均能按制度要求和程序规定进行，设备完好率及使用率均符合要求，保障了生产的正常进行.

5.6对下属部门工作管理严格，日常工作有条理有秩序，办公室整 洁，工作效率高。

5.7能够很好地与其他职能部门沟通联系，解决实际问题，使生产与其他方面工作都能得较好的配合。

## 计划调度科工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为计划调度科开展工作的规范依据.

1.2可作为生产作业部及公司相关检查部门考核计划调度科工作业绩的衡量依据。

1.3可作为计划调度科全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司生产作业部是计划调度科的上级直接领导。

计划调度科的工作直接对生产作业部负责

### 3.直接下属部门

各生产加工车间.

### 4.具体工作职能

4.1根据生产作业部的生产计划任务要求编制具体的生产作业计划，并组织力量实施。

4.2合理确定生产节拍，使生产有序地进行，同时做好各工序间的平衡，使计划任务能在规定的期限，按进度要求得到实现。

4.3做好生产的调度指挥，充分利用各种生产要素，搞好劳动组合，调动一切积极因素，提高劳动生产效率。

4.4按照技术工艺流程要求，编写好各生产工序的作业指导书，严格控制生产作业过程，按照工艺技术和质量标准进行作业，确保产品质量符合要求。

4.5抓好车间生产过程中的物流管理，节约用料，降低物资使用过程中的不合理消耗，使产品生产成本降低到合理程度。

4.6做好生产现场的5S管理，注重安全生产，消除生产中各种不安全隐患，防范一切事故的发生 。

4.7加强对生产车间的日常工作管理，处理好各种突发事件，对生产过程中的重要环节与控制点，保持经常性的监控与督导.

4.8加强与各职能部门的沟通联系，争取获得各方面的工作配合和支持，使产品生产顺利地进行

4.9完成生产作业部交办的其他工作任务。

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行生产作业部下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2能够合理、科学地编制好生产作业计划，将生产任务落实到各个车间并能按照市场的需求，安排处理好临时客户插单任务.

5.3生产过程的各项组织工作细致周到，能够保持好合理的生产节拍及工序间的平衡，使生产有序地进行，没有出现混乱现象。

5.4生产调度工作有魄力，能够有效地整合利用各种资源，充分调动一切积极因素，及时果断地处理生产现场中的问题，保证了生产按进度完成任务。

5.5生产过程的控制工作达到了预期效果，质量控制、数量讲度控制、安全控制、物耗控制、成本控制等方面的指标完成值均符合要求

5.6能够与各职能部门在工作中加强沟通联系，获得各方面对生产的支持和工作上的配合，生产现场的信息传递迅速，指挥得当，管理工作效率高。

## 设备动力科工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为设备动力科开展工作的规范依据.

1.2可作为生产作业部及公司有关检查部门考核设备动力科工作业绩 的衡量依据。

1.3可作为设备动力科全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司生产作业部是设备动力科的上级直接领导。

设备动力科的工作直接对生产作业部负责

### 3.直接下属部门

供电车间，维修车间.

### 4.具体工作职能

4.1负责对公司的设备档案管理(包括:设备台账、设备易损件备件图纸、设备维护修理记录、设备的其他有关文件资料).

4.2根据生产经营的需要，拟定设备添置申购计划，并对新购设备的技术性能组织鉴定，确保购进设备的质量达到企业技术设计的要求。

4.3负责制定设备的安全技术操作规程，并指导生产作业人员正确操作.

4.4加强对生产过程中的设备使用监控，采取各种措施及时处理所发生的设备异常现象，保证设备的正常使用，使生产正常、顺利进行.

4.5负责制定设备的三级保养制度，并对实施过程进行督导、检查， 延长设备的使用寿命。

4.6做好设备的备品、备件的管理工作，保持正常的储备量，保证需求供应。

4.7负责拟订设备大修理计划，并提供相关的技术资料，经批准后组织实施。

4.8积极采用新技术，对老设备作出技术更新和改造的计划方案，为促进企业技术进步当好上级领导参谋。

4.9负责对设备事故的鉴定、分析、结论及修理方案。

4.10负责安排好直属下级部门的日常工作，特别要严格要求供电车间保证安全供电，防止意外事故的发生。

4.11完成生产作业部交办的其他工作任务

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行生产作业部下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2设备的档案管理符合规范。设备台账登记完整，账物相符，各种设备图纸、维修记录及有关文件资料均能按要求进行管理.

5.3设备的计划管理符合公司的经营实际情况。包括:设备中购计划、大修理计划、更新改造计划等方面，为上级领导提出了合理可行的方案，并在批准后，组织力量，按进度要求，得到了有力 的实施

5.4对生产过程中的设备使用进行了严密的监控，一方面能深人现场指导和检查“设备安全技术操作规程”的落实，同时对发生的各种设备异常情况给予了及时的排除，保障了生产的正常进行.

5.5设备的保养工作督导有力，制度得到了落实，各种备品备件管理合理。

5.6对直属的维修车间、供电车间的任务安排与工作指挥有条理，日常的工作均能按要求进行，没有发生各种意外的事故。

5.7与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

## 质量管理部工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为质量管理部开展工作的规范依据。

1.2可作为总经理考核质量管理部工作业绩的衡量依据。

1.3可作为质量怜理部全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司总经理是质燮管理部的上级直接领导

质量管理部的工作直接对总经理负责。

### 3.直属下级部门

综合实验室，计量检测室

### 4.具体工作职能

4.1负责质量管理体系的建立并保持其完整性。协助总经理组织贯彻国家的质量政策、法规、指令以及组织制定本公司的质量方针、

目标和规划。

4.2配合技术部门拟定质量标准，并在整个经营过程中进行贯彻落实。

4.3按技术标准和质量控制文件的要求，负责从原材料人厂到成品出厂全过程的进货检验、工序检验、成品检验工作，严格把好质量

检验关。

4.4参与新产品试制及试产过程中的质量监测，负责对新产品定型的质量评价工作，并提出结论性的意见。

4.5做好质量管理工作中的信息沟通，及时准确的反映公司产品质量状况，进行产品质量动态分析，提出质量持续改进方案，协助总经理进行质量管理决策。

4.6负责质量检验原始资料的整理汇总，建立质量管理档案，衔接上级质监部门的质量审检工作。

4.7处理各种质量事故，组织重大质量向题的调研，督促检查质量整改的实施，堵塞和防范质量管理工作中的漏洞。

4.8加强对检测仪器、工具、设施的管理，使其保持良好检测性能，保证检测数据的准确可靠。

4.9负责对直属下级部门口常工作任务的具体安排和指挥，并对其执行情况进行检查、督导与考核

4.10完成总经理交办的其他工作任务

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行总经理下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2质量管理体系建立完整，能够很好地执行国家质量政策法规，落实公司的质量方针、目标和规划，所制定的质量标准，得到了具体的实施。

5.3严格把住质量检验关，对从原材料到生产制作及成品出厂的各个环节，严格按质量检验制度规定要求，进行了控制把关，保障了出厂产品质量合格

5.4对质量存在的问题能够做到深人的调研，找出管理的薄弱环节和漏洞，并拟定出有实质作用的持续改进方案，进行了认真的整改实施。

5.5质量管理文件资料的归档管理符合要求，能够非常及时准确地进行质量信息传递和沟通，随时掌握质量的动态变化，及时有效地作出相应措施方案

5.6对直属部门工作能够严格要求，各种例行检验和试验数据准确可靠，没有发生囚质量管理工作不当，或因检验失误造成的质量事 故。

5.7与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

## 计量检测室工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为计量检测室开展工作的规范依据.

1.2可作为质量管理部及公司相关检查部门考核计量检测室工作业绩的衡量依据。

1.3可作为计量检测室全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司质量管理部是计量检测室的上级直接领导。

计量检测室的工作直接对质量资理部负责

### 3.直接下属部门

计量背理组，各车间检验组

### 4.具体工作职能

4.1贯彻《计量法》和有关方针政策，制定公司计量管理制度，对公司各部门的计量管理实施情况进行监督、指导、检查。

4.2统一管理好公司的计量器具，包括计量器具的采购计划、签定入库、领用管理、周期检定、维护保养直至报废审定等环节。

4.3负责原材料、外购件采购人库前的质量检验，以及外协加工件和各种产品配件、附件，生产工具、用具，办公设施等购人时的计

量检测验收工作.

4.4负责对生产车间各工序加工过程的质量控制管理，对质量异动情况进行严密的监察，及时向有关部门反馈质量信息，分析质量问题。

4.5把好产品质量检验关，重点做好产成品人库前的质量监测，并且与相关部门配合，做好产品销售后的质量服务工作。

4.6与有关部门配合，做好新产品试制与试产过程中的质量监测检查，并对新产品定型作出质量评价和提出结论性的意见。

4.7负责对直属下级部门的日常工作进行具体的安排和指挥，并对其执行情况进行检查、督导与考核。

4.8完成质量管理部交办的其他工作任务。

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行质量管理部下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2能够认真执行国家《计量法》及有关方针政策，督导公司各项计量、检验规章制度的实施，大胆仲裁有关计量数据的争执.

5.3对公司计量器具、设施进行了合理规范的管理，从配备计划到采购人库、使用管理、维护保养等项工作细致周到，使计量器具精确、可靠，保证了质量管理工作的顺利进行。

5.4对原材料采购到生产加工直至成品出厂的全过程，进行了严密的质量监控管理，把住了质量检测关，保障了出厂产品的质量信誉，做出了成效。

5.5能够做好质量信息的反馈工作，对质量异动及时发现，认真分析，找出问题点，并能提出合理的改进建议及时向上级或有关部 门通报。

5.6对下属部门的日常工作管理严格，对各计量、检验小组经常进行业务培训和工作督导检查，没有发生因计量和检验不当的工作责任事故。

5.7与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

## 综合实验室工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为综合实验室开展工作的规范依据.

1.2可作为质量管理部及公司有关检查部门考核综合实验室工作业绩的衡量依据。

1.3可作为综合实验室全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司质量管理部是综合实验室的上级直接领导。

综合实验室的工作直接对质量管理部负责

### 3.直接下属部门

无

### 4.具体工作职能

4.1负责对采购原材料中需要进行物理、化学及其他试验的项目进行 抽样检查，以确保原材料的理化及有关性能参数符合加工要求，并且保持长期对供应商的材料进行综合实验监

4.2负责对生产过程中，在加工工艺技术当中需要进行物理、化学性能等方面试验的项目进行抽样(或首件)检查，以验证加工对象在这些技术参数方面是否符合质量要求，并且保持长期对产品加工过程中的综合实验监控

4.3负责对最终产品及可以独立成型的产品部件进行综合功能试验， 以保证人库的产成品及送人总装的产品部件质量达到合格要求，并且保持长期对其进行质量监控

4.4负责对新产品试制中的各项实验工作，包括材质鉴定、技术性能指标参数、功能检查、运行效果、使用寿命等方面的实验监测。并将结果写出实验报告，提出综合性的结论和意见。

4.5加强内部工作管理，做好实验仪器、设施、检具、设备的维护保养工作，确保测试与实验的结果精确可靠.

4.6完成质量管理部交办的其他各项工作任务。

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行质量管理部下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2认真负责地对原材料及加工件和产成品进行质量监控，所进行的各项物理、化学及功能效果的检查测试，参数精确，结论可靠，为产品生产的质量控制起到了保障作用。

5.3能够加强对内部实验仪器、设施、检具、设备的管理，按照制度的要求，进行有效的维护与保养工作.

5.4对直属下级的口常工作要求严格，工作场地整洁，工作人员有高 度的工作责任心，没有出现人为的实验错误，工作效率高.

5.5与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

## 技术研发部工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为技术研发部开展工作的规范依据.

1.2可作为总经理考核技术研发部工作业绩的衡量依据。

1.3可作为技术研发部全体人员工作中相互监督与协作配合的依据.

### 2.管理归口

公司总经理是技术研发部的上级直接领导

技术研发部的工作直接对总经理负责。

### 3.直接下属部门

技术管理科，研究开发科。

### 4.具体工作职能

4.1根据公司经营战略发展规划，提出产品开发计划及具体的项目计划书，经批准后，组织力量进行开发研究，并拟定具体的实施方案。

4.2负责对新产品的试制工作进行管理，并按有关文件规定，组织好新产品的鉴定工作，以及对新产品移交投产过程中的一系列工作事项进行管理.

4.3负责公司关于技术开发、技术改造、技术引进方面的管理工作，包括计划方案、调研论证、实施管理，不断促进企业的技术进 步

4.4负责产品技术标准、工艺定额标准、质量标准的制定与实施过程的管理。

4.5提供产品生产所需要的图纸、工艺卡及工艺装备操作方法、工艺规程等方面的技术文件

4.6加强对生产过程中的工艺技术监控，深人现场对高难度的加工技术进行作业指导，解决生产中出现的各种技术难关和质量问题，保障产品生产的正常进行

4.7做好技术服务和技术咨询工作，接受来自各方位的有关技术方面 的信息反馈，为公司各部门的业务工作提供技术支持

4.8加强对公司无形资产的安全与维护管理，做好本部门技术文件、各种资料的归档管理工作，并协助公司有关部门建立公司技术资料库。

4.9加强对直属下级部门的管理，对口常工作任务进行具体安排和指挥，并对其执行情况进行检查、督导和考核。

4.10完成总经理交办的其他各项工作任务。

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行总经理下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2能够根据公司总体战略发展规划，进行新产品开发策划，拟定出具体的项目，在研究与试制过程当中有着重大的突破，为公司发展作出了贡献.

5.3对公司技术开发、技术改造、技术引进等方面的工作方案具体可行，调研论证细致，实施管理措施有力，并且有实制质性的成效，为公司提高经营效益，促进技术进步做出了努力

5.4制定的产品技术标准、工艺定额标准、质量标准符合有关文件规 定要求同时也适宜本企业特点，能够在实际工作中得到贯彻落实。

5.5能够根据生产计划的要求，提供产品生产所需要的各种图纸和工艺文件，并且深人到生产第一线，为生产中发生的各种技术问题 进行解忧排难，保障了生产的正常运行。

5.6能够认真负责地做好技术服务和技术咨询工作，为公司各部门的业务工作提供了技术支持，得到普遍的赞誉。

5.7能够按公司有关制度的规定管理好各种技术文件和资料，没有发生因管理不善而影响工作的开展或造成其他的损失。

5.8对下属部门工作管理严格，工作秩序好，办公室整洁，工作效率高。

5.9与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

## 技术管理科工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为技术管理科开展工作的规范依据.

1.2可作为技术研发部及公司有关检查部门考核技术管理科工作业绩 的衡量依据。

1.3可作为技术管理科全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司技术研发部是技术管理科的上级直接领导。

技术管理科的工作直接对技术研发部负责

### 3.直接下属部门

无

### 4.具体工作职能

4.1提供产品生产所需要的工艺文件包括:各种产品加工图纸、生产技术指导书(加工工艺卡)、工艺装备操作方法、工艺规程要求等。

4.2负责产品技术标准、工艺定额标准、质量标准的制定和实施管理。

4.3负责生产过程中在技术方面的作业指导，并进行工艺技术方面的监控，解决生产现场中出现的各种技术方面的困难和质量方面的问题。

4.4负责公司技术改造项目计划的拟定、调研论证、预算以及报批后实施过程中的技术指导和进度控制等项工作。

4.5向营销部门、物质管理部门以及公司其他需要提供技术支持的部门工作给予技术方面的服务和咨询.并接受来自各方位的有关技术方面的信息反馈，为公司的经营活动提供技术保障。

4.6管理好技术文件、资料，按照有关制度的规定，做好资料归档的管理，并协助公司档案管理都门，建立公司技术资料库.

4.7负责对直属下级人员工作任务的具体安排和指挥，并对其执行情况进行检查、督导和考核

4.8完成技术研发部交办的其他工作任务。

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行技术研发部下达的各项工作指令并且圆满地完成。

5.2能够根据生产计划的内容，及时、准确地为生产部门提供产品生产所需要的图纸资料及各项工艺文件。

5.3能经常深人生产现场进行具体的生产技术指导，解决生产过程中的技术难关，从工艺技术上充分保证产品在生产过程中的质量要求。

5.4能够认真负责地协助上级领导，提出公司技术改造方案，并且进行充分的调研，在实施过程能达到预期工作计划要求。

5.5对需要技术支持的各有关部门，能够热情提供技术服务，认真接待和上门解决技术问题和解答技术咨询.

5.6对内部管理工作要求严格，科内口常管理有条理，办公室整洁，工作秩序好，工作效率高

5.7与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

## 研究开发科工作职能考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为研究开发科开展工作的规范依据.

1.2可作为技术研发部及公司有关检查部门考核研究开发科工作业绩的衡量依据。

1.3可作为研究开发科全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司技术研发部是研究开发科的上级直接领导。

研究开发科的工作直接对技术研发部负责

### 3.直接下属部门

各研究开发项目小组。

### 4.具体工作职能

4.1负责公司新产品的开发调研，以及对老产品更新换代的研究工作，按照公司经营战略规划，制定具体的项目开发计划，经上级批准后，组织实施。

4.2根据新产品设计任务书的规定完成技术任务书、技术设计、工作图设计等项工作，并在此基础上按有关程序要求，进行新产品的试制与鉴定直到新产品移交投产一系列工作事项的管理。

4.3协助上级领导抓好公司的技术开发管理，提出企业技术结构合理化的具体意见方案，有计划地进行新工艺、新设备、新材料、新技术等方面的研究与攻关，促进企业技术进步。

4.4根据公司的需要和上级的批示，组织对技术引进项目的调研，并提出策划案，做到有计划、有重点、有选择地引进国际先进科学技术成果，加速企业核心竞争力的提升。

4.5参与和协助公司有关部门对企业技术改造提出自己的方案意见，承担其中的某些大的技术设计项目。

4.6负责对各研究开发项目小组的业务管理和任务的具体安排，并对其执行情况进行检查、督导与考核。

4.7完成技术研发部交办的其他各项工作任务.

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行技术研发部下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2能够按照公司的产品战略规划有计划地进行新产品的开发研究工作，并且有实质性的进展，试制工作、鉴定工作及移交投产等阶段工作均能按要求，紧张有序地进行，并且取得了收效.

5.3在进行新工艺、新设备、新材料、新技术等方面的研究与攻关方面，不断有新成果出现，技术开发的一些重大突破为公司带来了较好的经济效益，为企业的技术进步做出了贡献.

5.4能够协助上级领导，配合有关部门做好技术引进及技术改造等方面工作，认真负责地提出自己的方案意见，对这些工作中上级指派给自己的一些项目任务均能按时完成。

5.5对下属部门工作要求严格，日常业务安排有序，工作场地整洁，工作秩序好，工作效率高。

5.6与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

## 物流控制部工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为物流控制部开展工作的规范依据.

1.2可作为总经理考核物流控制部工作业绩的衡量依据。

1.3可作为物流控制部全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司总经理是物流控制部的上级直接领导

物流控制部的工作直接对总经理负责。

### 3.直接下属部门

采购科，仓储科。

### 4.具体工作职能

4.1负责编制物资采购计划，并组织具体的实施，使物资的供给能满足企业经营的需要。

4.2严格执行公司制定的物资供应制度，按照采购原则进行采购作业，做好物资供应的进度控制，实现物流的优化管理.

4.3建立可靠的物资(原材料为主)供应基地，做好供应商的考核评议、优化选择、关系处理等项工作，使之按时、按质、按量进行物资供应。

4.4与公司各职能部门加强沟通配合，处理好经营活动中发生的各物流管理需要协调平衡的事项和突发向题。

4.5建立科学、合理的物资库存储量标准，最小限度地占用流动资金，加速物流周转速度，提高资金的使用效益

4.6采用科学的仓储管理方法，规范物资保管、存放、堆码、运送等项工作的管理，加强对特殊物资和危险物资的监控，防止各种安全事故的发生。

4.7充分发挥物资的有效使用，严格执行领发料制度，做好物资的综合利用和废旧利用，控制各种浪费现象，保证物尽其用，用之合理。

4.8做好各库的库存物资盘点工作，做到账物相等，并且及时向上级和物资使用部门提供各库的库存动态资料。

4.9遵守国家有关物资工作的方针、政策和法令规定;做好物资信息情报工作;加强物资档案资料的管理。

4.10加强对直属下级部门的管理，对口常工作任务进行具体安排和指挥，并对其执行情况进行检查、督导与考核。

4.11完成总经理交办的其他各项工作任务。

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行总经理下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2能够根据生产计划和物资库存情况编制合理的采购计划，按时、按质、按量、成套齐备地供应企业经营所需要的各种物资，为企业经营活动提供了物资保障.

5.3严格执行物资供应制度，遵守公司制定的采购原则，采购作业及供应商管理、供应渠道的建立等方面的工作均符合公司的规定求。

5.4建立了严格的仓储管理制度并且能够认真实施和遵守。库存储量标准制定合理适用，物资保管(包括安全管理)、存放、储运等作业均符合规范要求

5.5能够严格执行物资的领发制度，加强对物资有效使用的管理，对滞料滞成品及有价值的废品提出库存报告和处理意见，使各种物资得到合理的利用，为公司当家理财起到了积极作用。

5.6与其他职能部门能够很好地沟通和协作配合，对物资供应发生异常情况或生产任务的临时调整变动，均能较好地与有关部门协调处理。

5.7对下属部门的工作管理严格，日常工作有计划有秩序，办公室整洁，工作效率高。

## 采购科工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为采购科开展工作的规范依据.

1.2可作为物流控制部及公司有关检查部门考核采购科工作业绩的衡量依据。

1.3可作为采购科全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司物流控制部是采购科的上级直接领导。

采购科的工作直接对物流控制部负责

### 3.直接下属部门

各采购供应组。

### 4.具体工作职能

4.1根据生产计划，编制与之相配套的物资采购计划，并组织具体的实施，保证经营过程中的物资供应.

4.2执行公司制定的物资供应制度，按照采购原则进行物资采购作业，把握好“采购作业期限”的运作，实现物流的优化管理。

4.3建立物资储备定额制定，实行定期订购方式和定量订购方式对库存量加以控制，达到最小限度地占用流动资金，提高资金使用效益。

4.4加强物资供应档案资料的管理，做好物资信息情报的工作，建立起牢固可靠的物资供应网络，并不断开辟和优化物资供应渠道。

4.5负责做好对供应商的筛选评级工作，并加强对供应商的供应过程管理使其能够按时、按量、按质进行物资供应。

4.6与公司各职能部门加强业务沟通和工作配合，处理好物流管理中需要协调平衡的事项及各种异常问题。

4.7负责对直属下级部门工作任务的具体安排和指挥，并对其执行情况进行检查、督导和考核

4.8完成物流控制部交办的其他各项工作任务。

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行物流控制部下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2能够根据生产计划和物资库存情况合理编制采购计划，按时、按质、按量、成套齐备地供应企业经营所需要的各种物资，为公司经营活动提供了物资保障。

5.3能够认真执行公司制定的采购工作实施细则，按照采购原则进行物资采购作业，为公司物流的优化管理做出了很大的成绩.

5.4制定的物资储备定额科学、合理，对库存量进行了有效的控制，定期订购与定量订购的作业方式运作效果好，为公司的流动资金的有效使用，起到了重要作用。

5.5应网络牢固可靠，对物资供应的情报工作及物资供应的档案资料管理均达到了规范要求。

5.6对下属部门人员的日常管理严格，外出工作人员没有出现损害公司利益及违章违纪现象，工作效率普遍反映均好。

5.7与其他职能部门在工作上能较好地沟通和配合，及时、有效地处理好经营过程中的物供及各种异常向题。

## 仓储科工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为仓储科开展工作的规范依据.

1.2可作为物流控制部及公司有关检查部门考核仓储科工作业绩的衡量依据。

1.3可作为仓储科全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

物流控制部是仓储科上级直接领导。

仓储科的工作直接对物流控制部负责

### 3.直接下属部门

各物资仓库，搬运组.

### 4.具体工作职能

4.1采用科学的仓储管理方法，做好仓库物资的存放管理，按照国家有关物资管理的规定，加强对特殊物资和危险物品的监控力度，防止各种安全事故的发生

4.2遵守公司制定的物资人库管理制度，对外购物资(包括原料、配件材料、燃料、工具等)和生产的产品，在人库时把好数量、质量关。

4.3负责物资出库的领发料管理，执行各项物资消耗定额和审核批准制度，保证物资使用流向合理

4.4做好物资的综合利用和废旧利用工作，充分发挥物资的有效使用，同时对各种物资浪费的现象予以监督。

4.5负责各库物资进、出、存的账簿核算工作，定期进行库存物资盘点，保证账、物、卡三相符，并且及时向上级和物资使用部门提供各库存物资的动态资料 。

4.6加强对直属下级部门工作人员的管理，根据各库的不同特点，制定具体的库管人员工作制度，并对其执行情况进行检查、督导与考核。

4.7完成物流控制部交办的其他各项工作任务.

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行物流控制部下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2物资的仓储管理方法先进，物资的存放、堆码、运送、保管等方面的管理符合规范，没有发生因操作不当、管理失误造成的安全事故及物资损失。

5.3能够遵守国家对有关物资管理的规定，对易燃、有毒、腐蚀性强以及有较大伤害作用的物资和其他特殊物资的控制管理符合要求。

5.4对物资的人库管理和出库管理把关严格，没有出现违反制度制定的管理行为，保证了物资使用流向的合理性.

5.5重视物资的综合利用和废旧利用，对滞料、滞成品及可利用废品能及时提出库存报告和处理意见。为促进公司物资的有效使用和避免浪费起到了较好的推动作用

5.6各库物资的进、出、存账目清楚，账物相符，并且能及时提供库存物资的动态资料，对库管工作人员要求严格，各项制度遵守得很好。

5.7能够与其他职能部门做好业务沟通和工作配合，服务态度和服务质量受到了普遍赞誉。

## 市场营销部工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为市场营销部开展工作的规范依据.

1.2可作为总经理考核市场营销部工作业绩的衡量依据。

1.3可作为市场营销部全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司总经理是市场营销部的上级直接领导

市场营销部的工作直接对总经理负责。

### 3.直接下属部门

业务管理科，市场拓展科，各地域办事处

### 4.具体工作职能

4.1根据公司经营计划的内容，编制产品销售计划，进行目标分解，将任务具体落实到下属各个部门，并在实施过程加强督导与检查，保证计划的完成。

4.2负责对销售业务的统一管理。把好合同管理关;落实物资储运及供货管理环节;检查各地域办事处和各销售业务组的工作进度; 做好日常的业务结算等项管理工作.

4.3做好市场调研，进行产品营销分析，根据市场环境和公司的行销条件制定行销策略及销售促进计划，并组织好具体的实施.

4.4正确进行产品的市场定位，做好市场规划、过程规划及市场细分等项工作，不断拓展市场，挖掘潜力客户，为公司争取获得较大的产品市场份额。

4.5抓好公司的产品广告宣传管理工作，利用各种不同的媒体，扩大公司知名度和商标品牌的影响力，通过整合营销传播，为公司开拓更广阔的产品市场，树立公司在社会中的良好形象。

4.6做好对各地域办事处的远程控制管理。制定各项必要的办事处工作制度和业务管理条例以及业务联系和工作汇报等项规定，并对执行情况进行督导、检查和考核。

4.7管理好公司设在各地的直销商店，通过对商品的直销和开展各种促销活动，了解市场特性、顾客行为及消费趋势，不断总结经 验，调整营销策略和改进促销措施。

4.8做好产品的售后服务工作。管理好设在各地的修理专店，热情接待顾客的来访与投拆、认真听取消费者的各种意见，并及时反馈 到公司，以便更好地改进工作

4.9掌握经销商、代理商的基本状况与业务情况，并作出正确的选择，确保产品的销售与货款的回收能达到预期的要求

4.10做好与生产、质管、物控等部门与营销业务之间的沟通联系; 处理和协调好紧急订单及特殊需求业务事项，满足客户的要求。

4.11完成总经理交办的其他各项工作任务

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行总经理下达的各项工作指令，并且圆满地完成

5.2编制的销售计划能够很好地落实到下属部门，督导检查有力使得计划任务圆满完成，保障了公司整体经营计划的实现

5.3对销售业务的口常管理规范，能够把好合同关，物流储运及远程控制和业务结算等方面均没出工作差错.

5.4广告宣传管理与策划正确合理，所采用的媒体传播及广告形式内容为公司的产品商标、品牌和公司的形象，产生了积极的影响作 用。

5.5产品市场的拓展有很大的进展。在市场规划、过程规划、市场细分等方面工作细致、调研充分，囚此在实施过程均有较大的突破 和成效。

5.6在销售促进方面，策划合理，管理有方，各种促销活动均能尽力开展认真总结，因此，收益较大，产品的销售明显提高.

5.7对下属部门的工作管理和指导检查抓得紧，要求严格。因此能够对各地域办事处、直销专店进行有效的远程控制管理，没有发生因管理不善而出现的各种问题。

5.8与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合，特别是能有效地实现产销平衡以及解决紧急订单、特殊订单等业务，赢得了客户的满意。

## 业务管理科工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为业务管理科开展工作的规范依据.

1.2可作为市场营销部及公司有关检查部门考核业务管理科工作业绩的衡量依据。

1.3可作为业务管理科全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司市场营销部是业务管理科的上级直接领导。

业务管理科的工作直接对市场营销部负责

### 3.直接下属部门

销售业务组，合同管理组，计划核算组

### 4.具体工作职能

4.1负责产品销售计划的管理工作。根据公司整体经营计划要求，编制年度、季度和月销售计划，经批准后，进行目标分解，将任务具体落实到各地域销售办事处及各营销业务组。

4.2负责对销售业务的统一管理，落实销售计划，督促和检查各销售业务组的计划任务完成情况，与各地域办事处联络，掌握销售进度和业务开展状况。做好口常的开票、发货、催收货款、业务结算等项工作.

4.3加强对销售业务合同的管理，把好合同内容关，对大宗业务及有特殊要求的合同，应组织好合同评审，对已签约的合同，应组织好具体的履行。

4.4选择可靠的物流公司，加弧与之的业务合作关系，做好物资的储运工作，保证各地域的销售货源供应.

4.5做好营销资料的管理，包括经销商、代理商的基本情况，销售业务的汇集统计资料，业务组和各地域办事处的业绩资料，以及客户意见和投诉处理记载等方面的资料。

4.6做好与生产、质管、物控等部门与营销业务工作之间的沟通联系，处理好紧急插单业务和特殊需求业务，满足客户的要求。

4.7完成市场营销部交办的其他各项工作任务。

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行市场营销部下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2销售计划制定合理。生产的产品在供货的时间、品种、数量、质量上均能与销售订单或用户需求的实际情况相符，特殊订单的情况也能妥善地作好产销之间的平衡工作，有较好的业务应变处理工作方法。

5.3日常的业务工作严谨，销售开票、发货、催收货款、业务结算等项工作均能按章执行，没有出现违规行为和工作差错。

5.4对销售合同的签订、评审、履行等环节均能严格、认真地按规定要求执行，没有发生囚管理不善，或工作疏忽引发的合同纠纷.

5.5能够与物流公司建立可靠的业务关系，在物资储运工作中设立了科学合理的业务流程，各环节的管理细致，囚此保证了公司物流过程的安全，同时使销售货源及时得到供给。

5.6能够认真做好营销资料的管理，通过各种信息的反馈和统计资料的分析，总结营销工作经验，处理好与各经销商、代理商之间的关系，以及与各地域办事处的业务联系。

5.7与公司其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

## 市场拓展科工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为市场拓展科开展工作的规范依据.

1.2可作为市场营销部及公司有关检查部门考核市场拓展科工作业绩的衡量依据。

1.3可作为市场拓展科全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司市场营销部是市场拓展科的上级直接领导。

市场拓展部的工作直接对市场营销部负责

### 直接下属部门

广告宣传组，调研策划组，推广促销组

### 4.具体工作职能

4.1负责进行市场环境、市场需求、市场供应、市场营销动态等方面的调研，向上级提出调研报告，并接受公司各部门的市场信息咨询，或主动提供定期的市场信息服务.

4.2进行产品营销分析，根据产品的市场容量、市场特性以及本公司目前市场份额和行销条件进行行销策划，提出具体的行销目标、策略和行动方案。并通过实施，不断总结经验，使方案得到优化。

4.3负责公司的产品广告宣传管理，起草“广告策划书”，编制广告费用预算，报上级批准后组织实施。通过广告媒体，传播公司产品的商标和品牌，扩大知名度，达到争取顾客、打开市场的目的。

4.4协助上级领导对销售管理和销售促进工作进行研究，提出具体的策划方案和实施计划，经批准后组织实施。

4.5正确进行产品的市场定位，做好市场规划、过程规划及市场细分等项工作，通过整合营销传播为公司拓展出更广阔的产品营销市场。

4.6负责对直属下级部门工作任务的具体安排和指挥，并对其执行情况进行检查、督导和考核

4.7完成市场营销部交办的其他各项工作任务。

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行市场营销部下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2产品营销分析思路正确，工作细致。通过对市场的调研，结合本公司的情况，为上级领导提供了较好的行销策划方案，通过实施，确实收到了较好的效果。

5.3所负责的广告宣传管理工作策划正确，所采用的广告方式适合公司产品的特点，通过媒体的传播，产生了品牌效应，广告费用的支出合理，并且得到了较大的回报效果。

5.4在销售促进方面做了大量的工作。包括拜访、问候主要客户，集合主力客户举行恳谈会，设置产品特卖活动，产品展示交易会以及各种交易奖励和改进服务方式等方面工作，均获得了较好的收益。

5.5通过正确的市场拓展设计，经过市场规划、过程规划、市场细分以及整合营销传播等大量的策划和实施活动后，公司的产品市场拓展取得了实质性的成效，产品的销售明显提升。

5.6对下属部门工作管理严格，日常工作有序，工作效率高.

5.7与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

## 地域办事处工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为地域办事处开展工作的规范依据.

1.2可作为市场营销部及公司有关检查部门考核地域办事处工作业绩的衡量依据。

1.3可作为地域办事处全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司市场营销部是各地域办事处的上级直接领导。

各地域办事处的工作直接对市场营销部负责

### 3.直接下属部门

业务组，产品修理专店，产品直销专店。

### 4.具体工作职能

4.1贯彻执行公司对区域办事处制定的各项工作制度和业务管理规 定，并保持经常的业务联系和工作汇报。

4.2对所在地域的经销商、代理商进行考查与确定，保证相互间可靠的贸易信誉和良好业务合作关系，做好产品的销售工作。

4.3有计划地建立新的销售网点，在巩固老客户的同时不断地挖掘潜力顾客群体，开辟新市场。

4.4在所处地域建立自己的直销点作为窗口，并大力宣传本公司的产品，了解市场消费特点及发展趋势，开展各种不同形式的促销活动。

4.5认真做好市场调查，安排业务人员的销售任务，并加强对其工作 的督导检查，保证公司下达的销售任务和销售货款的收回能按规定顺利完成.

4.6与公司委派的物流单位密切联系，做好产品的储运工作。

4.7完成市场营销部下达的其他工作任务及公司有关部门需办事处在 本地区办理的有关业务事项和接待工作。

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行市场营销部下达的各项工作指令，并且圆满地成。

5.2严格遵守公司对区域办事处所制定的各项工作制度和业务管理规 定，能够保持经常向公司反馈工作情况信息，请示汇报工作。

5.3所考查和确定的经销商、代理商符合公司所提出的条件，并且在业务上为公司打开了局面，产品的销售及货款的收回均能得到可靠的保证。

5.4能够认真做市场调查，对市场消费特点及趋势的变化能及时地作出应变措施，巩固了原有的销售网点，并且还能积极地寻找市场潜力，开辟新的营销渠道

5.5对下属的直销商店管理严格，取得了一定的效益，通过直销，不 仅大力宣传了公司产品，而且还通过各种形式的促销活动取得了较多的促销经验.

5.6能够认真抓好产品的保修工作，热情接待顾客，听取意见，使产 品的售后服务工作得到顾客满意，为公司树立了良好形象.

5.7对下属业务人员工作要求严格管理有方，有相互协作配合的团队 精神，公司下达的产品销售计划均能按要求得到落实，顺利完成。

## 后勤管理部工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为后勤管理部开展工作的规范依据.

1.2可作为总经理考核后勤管理部工作业绩的衡量依据。

1.3可作为后勤管理部全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司总经理是后勤管理部的上级直接领导

后勤管理部的工作直接对总经理负责。

### 3.直接下属部门

总务科，基建科，保健医疗所

### 4.具体工作职能

4.1管理好公司的非生产物资，建立统一账簿，做好采购计划、妥善 保管、领发登记、定期检查等方面的管理工作。

4.2负责公司书刊、杂志、报纸、及各部门的办公日常用品以及员工制服、识别证的统一管理。建立相关的管理制度，并认真实施.

4.3加强对员工宿舍的管理，做好宿舍公物的登记，以及宿舍的治 安、消防、卫生、水电等方面的管理工作

4.4负责公司食堂的管理。建立相关制度，严格执行食品卫生法，抓 好食品的加工质量和工作人员的工作质量，为公司员工提供满意的饮食服务。

4.5负责公司幼儿园的管理。创造较好的条件，让儿童在身体和智力 方面得到健康成长，减少员工后顾之忧，能够更好地投人工作之中。

4.6负责公司环保治理、环境卫生、植树绿化、培育花草等方面的工作。保持公司优美环境和良好的视觉形象。

4.7管理好公司的房屋建筑和设施，建立相关档案和安全使用、维护 保养制度，并加强监控管理，预防各种隐患缺陷的事故发生.

4.8负责公司土木建筑的施工管理。包括工程规划、费用预算、中报 工作、施工进度、技术监督、工作协调、验收结算、资料归档等环节的管理。

4.9作和具体的措施方案，并认真地实施

4.10做好职业病的防治、职工病患的治疗以及卫生防疫、除害灭病 等方面的工作。建立相关的制度，落实具体的措施，加强在实施过程的技术指导和监督检查。

4.11完成公司总经理交办的其他各项工作任务 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行总经理下达的各项工作指令，并且圆满地完成.

5.2能够认真负责地管理好各种非生产物资，对办公用品管理、对书 刊报纸管理、对制服识别证的管理，均建立了合理的制度，并且能严格地督导执行

5.3公司的宿舍、幼儿园、食堂的管理均符合相关规定要求，没有发 生各种非正常的问题与事故，为员工提供了良好的后勤服务，得到了普遍员工的好评。

5.4能够有计划地进行环保治理，在环境卫生、园林化建设等方面成绩显著，公司环境优美，为公司创建了很好的外部形象

5.5公司的房屋管理与土木施工均达到了预期的要求，符合制度和上 级文件要求。

5.6计划生育工作、妇幼保健工作、职业病防治工作，能够给予高度重视，措施实际、督导有力、收效很好，达到了国家和公司规定的要求。

5.7对直属下级部门的日常工作能加强指挥和工作检查，物管理有条理、有秩序、工作效率高。

5.8与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

## 总务科工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为总务科开展工作的规范依据.

1.2可作为后勤管理部及公司有关检查部门考核总务科工作业绩的衡量依据。

1.3可作为总务科全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。 2.管理归口

公司后勤管理部是总务科的上级直接领导。

总务科的工作直接对后勤管理部负责

### 3.直接下属部门

食堂，图书阅览室，幼儿园。

### 4.具体工作职能

4.1负责对公司所有非生产物资(不含仓库、车队物资)的管理。建 立管理制度，做好统一建账、使用记录、定期核查、预防流失以及对公共使用物的维护保养等方面的工作.

4.2负责对办公用品的口常管理。包括:建立制度、统一计划、集中 采购、妥善保管、领发登记等方面的工作.

4.3管理好公司图书室，负责书刊、杂志、报纸的统一管理，做好订 购、借阅、整理、保管等方面工作，并建立相关管理制度.

4.4管理好公司职工宿舍，建立相关管理制度，做好住宿人员的审批登记，加强对宿舍公物的管理，以及治安、卫生、消防、作息、水电等方面的管理工作。

4.5负责公司食堂膳食方面的管理。建立食堂管理制度，抓好食品卫 生和食堂工作人员的加工质量，为公司员工提供满意的饮食服务。

4.6负责公司员工的制服与识别证的管理。制定相关管理制度，包括:统一设计、制作、保管、发放及使用规范等方面的要求。

4.7管理好公司范围内的环境卫生，负责公共场所的清扫工作，保持公司环境的整洁、干净

4.8管理好公司幼儿园，让儿童得到健康成长，使员工减少后顾之忧，安心工作

4.9完成后勤管理部交办的其他各项工作任务.

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行后勤管理部下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2对公司非生产性物资的管理工作能够做到账目清楚、账物相符，领用手续齐备，各种物资均能正确的使用、保养及有效的管理。

5.3对办公用品的管理能够做到有制度有计划，采购保管、领发、使用均能按规定的要求实施。既满足了口常办公的需要，又控制了铺张浪费。

5.4能够按照上级的批示做好对各部门所需的书刊、杂志、报纸的统一订购和收发工作;公司的图书室管理制度健全，书籍整理、保管、借阅等方面的管理均符合上级要求.

5.5对公司职工宿舍的卫生、治安、消防、水电、公物使用的管理严格，囚此没有发生各种违规和意外事件的问题出现

5.6能够按照食品卫生法则及公司制定的相关制度，管理好公司食堂。为员工提供了卫生可口、价格合理的膳食;良好的服务质量，受到普遍的好评

5.7对环境卫生的管理、制服的管理、识别证的管理均制定了相关的管理制度，并且按要求进行实施与检查。

5.8与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

## 基建科工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为基建科开展工作的规范依据.

1.2可作为后勤管理部及公司有关检查部门考核基建科工作业绩的衡量依据。

1.3可作为基建科全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司后勤管理部是基建科的上级直接领导。

基建科的工作直接对后勤管理部负责

### 3.直接下属部门

泥木组，绿化组.

### 4.具体工作职能

4.1负责对公司所有房屋建筑和设施的原始资料、技术图纸、审批文件的整理归档，并加强对建筑物安全与合理使用的监督管理.

4.2负责公司一般土木工程如围墙、下水道、蓄水池、炉灶及临时工棚的施工和建筑物的一般维护、修理及装饰施工。

4.3组织检查、鉴定建筑物的重大隐患缺陷，并进行分析处理。对违章、超负荷和危及建筑物的行为予以督查限制。

4.4负责主待或参加公司建筑物的大、中修技术改造方案的制定，加强施工过程管理，确保施工质量和施工进度。

4.5参加公司新建、扩建工程的方案及初步设计的讨论。负责办理项目报批和招标合同签订、费用的预算以及施工过程的技术监督、工作协调竣工验收结算、资料收集等方面的组织与管理。

4.6负责公司建筑固定资产的核资、转移和报废的审定与申报工作。

4.7做好公司范围内的植树绿化、培育花草、平整路面、环保治理等工作，保待公司的环境美观、格调优雅。

4.8完成后勤管理部交办的其他各项工作任务.

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行后勤管理部下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2能够按质按进度要求完成公司内小型的一般土木维护修理工作和装饰工程。

5.3对公司建筑物的一些隐患、缺陷能够及时组织检查、鉴定、分析、处理，对各种不合理、不安全、违章、超负荷使用建筑物的行为，能够果断地查处，保障了建筑物的安全使用.

5.4能够协助公司领导正确、合理地作出公司建筑物大、中修技术改造方案，和新建、扩建工程的项目管理工作，使各项工程得到顺利地实施，按质按进度完成

5.5能够按规定的要求，做好建筑固定资产的核资、转移、报废的审定与申报，以及做好建筑资料、文件的归档工作.

5.6所进行的植树绿化、花草培育、环保治理各项工作均能有计划按要求进行，为公司创建出了优雅、美观的环境。

5.7能够严格管理下属部门人员，日常工作秩序好、效率高.

5.8与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

## 保健医疗所工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为保健医疗所开展工作的规范依据.

1.2可作为后勤管理部及公司有关检查部门考核保健医疗所工作业绩的衡量依据。

1.3可作为保健医疗所全体人员工作中相互监督与协作配合的依据。

### 2.管理归口

公司后勤管理部是保健医疗所的上级直接领导。

保健医疗所的工作直接对后勤管理部负责

### 3.直接下属部门

无

### 4.具体工作职能

4.1组织开展公司内部的文明卫生运动，督促有关部门搞好环境卫生管理和卫生防疫工作，负责宣传卫生知识，做好除害灭病的技术指导。

4.2建立公司职工健康档案;为职工的疾病进行诊断治疗或转诊;对病患、工伤人员劳动能力进行鉴定;做好公司新聘人员的体检工作，把握住就业禁忌症。

4.3制定公司职业病防治规划，对生产现场进行劳动卫生评价和卫生监督，掌握好现场尘毒和物理化学囚素监测数据的变化情况。普及防尘、防毒知识，并负责对职业病患进行调查，及时提出治疗方案。

4.4负责对公司食堂、食品库、托儿所、浴池、饮水机等部门设施进行经常性卫生监督，并定期对上述工作人员进行健康检查.

4.5负责公司计划生育管理，制定相关制度，落实具体措施，做好计划生育的技术指导和药具供应等方面的工作

4.6做好公司女员工关于妇女病的普查普治以及对幼儿园儿童的健康普查工作，建立妇女、儿童健康卡，发现疾病及时给予医疗。

4.7完成后勤管理部交办的其他各项工作任务.

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行后勤管理部下达的各项工作指令，并且圆满地完成。

5.2能够大力宣传卫生知识，与有关部门配合开展文明卫生活动;对卫生防疫和除害灭病的措施有力，做了大量细致的工作，取得了一定成效。

5.3建立了职工健康档案及有关部门(食堂、幼儿园等)的工作档案，工作深人细致。在为病患人员医疗工作中，服务与医疗质量得到员工较好的认可

5.4认真地执行国家有关劳动卫生管理法规，为企业创造良好的劳动环境，消除和减少各种有害囚素对职工健康的影响，提出了许多好意见和措施方案，对职业病的防治做了大量工作，有较大的收效。

5.5能够按照食品卫生法的要求，对餐饮等项工作进行严格的卫生监督检查，为员工的饮食卫生和健康做出了贡献。

5.6对计划生育工作、妇幼保健工作，能够贯彻执行上级文件，落实具体的措施，工作认真负责，达到了上级规定的要求.

5.7与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

## 信息网络中心工作职能和考核标准

### 1.目的作用

1.1可作为信息网络中心开展工作的规范依据.

1.2可作为总经理考核信息网络中心工作业绩的衡量依据。

1.3可作为信息网络中心全体人员工作中相互监督与协作配合的依据.

### 2.管理归口

公司总经理是信息网络中心的上级直接领导

信息网络中心的工作直接对总经理负责。

### 3.直接下属部门

无

### 4.具体工作职能

4.1建立完善公司信息沟通渠道，制定公司信息管理控制系统总体规划和办公自动化管理相关规章制度，并督导实施。

4.2根据公司对外联络和产品宣传推广以及公司相关业务的需要，在互联网上建立自己的网站，并适时更新维护。

4.3建立公司局域网，实现公司内部信息资源共享，并制定标准化、规范化的信息处理流程，做好信息统一管理的各项事宜.

4.4根据公司目前普遍管理干部和一般员工对计算机操作与维护的能力状况，开展信息化概念及操作技能的培训工作.

4.5做好相关信息机密的安全监护，防止公司各种重要信息资源和情报资料的外泄。

4.6根据企业发展的要求，不断引进和采用新技术，完善和提升系统功能，加速实现信息管理现代化，更好地为企业经营服务。

4.7负责公司电话、电脑的日常维护、保养，及时排除各种故障，确保系统运行的可靠性。

4.8通过信息系统的作用，接收各方位的信息情报，做好整理、分析工作，并及时将有效信息资源传递给相关部门和上级领导.

4.9完成总经理交办的其他各项工作任务。

### 5.工作考核标准(主要项目)

5.1能够坚决执行总经理下达的各项工作指令，并且圆满地完成.

5.2建立了公司统一的信息管理系统，并能正常地运行，所制定的系统控制规划与相关制度，符合公司特点，得到了认真的实施，为公司办公自动化管理作出了努力，取得了成绩。

5.3能够有效地通过信息网络系统，做好信息情报工作，为重大决策事项提供信息支援和专项研究报告，给上级领导当好参谋.

5.4所建立的互联网公司网站能够适时更新维护，公司局域网也能正常运行。通过努力，均发挥了应有功能，为公司经营活动起到了积极的推动作用。

5.5通过信息化概念知识和计算机系统的操作技能培训，使各部门的业务骨干的技能得到了提升，为加快办公自动化进程作了贡献.

5.6能够加强对信息机密的安全监护和技术处理，没有发生泄漏事故，对口常的维护、保养工作做得很好，很少发生故障，保证了系统的正常运行。

5.7与其他职能部门在工作上能较好地沟通和协作配合。

# 第三章：岗位任职条件和工作职责

## 总经理岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属于总经理室

1.2上级直接领导：董事长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:30^60岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1应具有高等院校大专以上或同等学历.

3.2接受过企业管理知识培训。

3.3在本行业有5年以上的管理工作经验。

### 4.各方面素质条件要求

4.1应具备的知识素质

4.1.1要有现代企业科学管理的相关知识。

4.1.2要有本企业所经营项目的相关专业知识

4.1.3要有比较广泛的科学文化知识

4.1.4要有丰富的法律知识，特别是在经济法规方面。

4.1.5要有一定的心理学知识.

4. 2应具备的智力素质

4.2.1对事物的观察力应很敏锐.

4.2.2对问题的分析思考力应很精细

4.2.3对事物变动的预见力应能超前。

4.2.4对工作创新的想象力应很丰富

4. 3应具备的能力素质

4.3.1在经营管理的重大事项和关键问题上，应具有较强的决策能力。

4.3.2对组织运行的控制和工作的协调与指挥，应具有较强的驾驭能力。

4.3.3在业务谈判及各种社会公关活动中，具有较强的活动能力。

4.3.4对外部环境的不断变化，出现的新观念、新事物有较强的判断、应变及适应能力。

4.4应具备的心理素质

4.4.1对工作有自信心，并且具有耐心、韧性、毅力

4.4.2事业心强，能克己、奉公、敬业、拼博，并且有较强的开拓精神。

4.4.3为人宽厚大度、能容纳人，品行道德均为众人所敬重。

4.4.4能做到自我调节、行为有度，既有自知之明，又有知人之明。

4.4.5胜不傲气、败不气馁，具有领导者的个性和人格魅力.

4.4.6心理健康，没有其他各种心理障碍和怪癖。

### 5.岗位工作职责

5.1负责主持公司的经营管理全面工作，执行董事会的决议，保证在任期内按时、全面完成公司的经营目标任务。

5.2负责组织宣传、贯彻国家有关经济工作的政策、法规、法纪，并且保证在本公司内能够得到认真的执行.

5.3负责组织设计公司的长期发展战略，规划公司愿景与使命，制定企业中、长期经营计划，在经过董事会批准后，组织实施.

5.4确定公司的经营理念与管理模式，有效地生产和提供社会所需要的产品和服务，保证公司业务的稳定性与成长性，并且建立起以利润中心和成本中心为基本点的管理控制体系。

5.5负责对公司年度计划内的经营、投资、改造、新上项目等方面的重大事项进行决策，并对实施过程予以监察和督导，对实施结果进行考核。

5.6建立内部控制制度、管理责任制度、工作考核制度等一系列制度体系，使公司的一切经营活动在严格而有序的制度化的管理条件下运行。

5.7抓好公司员工队伍的建设，督导有关部门做好人力资源的引进与选拔、配置与任用、教育与开发、考核与评价、酬劳与激励等项工作，有效地调动人的积极性，实现组织与人的协调发展.

5.8负责对公司各种资产进行优化组合和有效配置，使公司有限的资产投人得到充分的使用和最大的产出。在具体工作中应重点抓好财务管理，严格审核财务预算，亲自把关大额资金的支付及费用的报销，搞好增收节支、开源节流工作，确保资产的保值和增值。

5.9代表企业参加与外界的重要谈判，在董事会委托权限内，以法人代表的身份签署有关协议、合同、合约和处理有关事宜。

5.10决定公司的组织体制和人事编制，决定各职能部门的部长、经理、主管及其他高级职员的任免，科学、合理地设立与公司相适应的组织架构，建立统一、高效的组织体系和工作体系。

5.11加强企业文化建设，营造良好的文明礼貌、团队协作的工作环境氛围。动员全体员工努力打造出一流的企业、一流的团队、 一流的产品、一流的服务，树立公司良好的社会形象

5.12督导直接下属部门的工作，认真做好调查研究，听取来自各方面的信息反馈，解决和批示下级部门的各种工作问题和请示汇报，并加强对其工作的检查与考核.

5.13完成董事会交办的其他各项工作任务。

## 副总经理岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属于总经理室

1.2上级直接领导:总经理。

### 2.年龄、性别要求

年龄:30^60岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1应具有高等院校大专以上或同等学历.

3.2接受过企业管理知识培训。

3.3在本行业有5年左右的管理工作经验。

### 4.各方面素质条件要求

4.1具有较强的管理控制和指挥驾驭能力，能够在总经理不在时，管理好全局工作。

4.2对问题考虑周密，反映敏捷，能够及时发现基层工作中带有倾向性的问题，及时给予解决

4.3善于学习，知识面广，有较好的智力素质和丰富的管理经验，能够协助总经理提出工作创新的意见、方法和方案。

4.4具有较强的语言表达能力、写作能力，并有一定的英文说写能力和计算机使用操作水平

4.5有强烈的工作事业心和责任感，勇于开拓进取，并且能够身体力行地带动属下人员共同努力完成各项工作任务。

4.6对工作有自信心，处事果断，时间观念强，办事有序不乱，工作不拖拉，讲求效率。

4.7心理素质好，遇事冷静理智，能控制自己的情绪冲动，很好地处理工作中的各种突发事件。

4.8品德修养好，能够克已奉公，工作不拘私情，不贪私利，为人耿直宽厚，善于听取下属的意见，在员工中有较好的威望

### 5.岗位工作职责

5.1协助总经理抓好公司的全面管理工作，努力完成董事会决议规定的在任期内公司各项经营目标任务。

5.2参与公司重大战略目标和战略规划的制定，对公司经营计划、经营方针、经营策略的具体内容进行审核确定，并签署意见。

5.3主持公司高层管理工作会议，按照董事会的决议精神和总经理的指示，向下级部门下达工作任务，对公司重大工作事项，提出具体的批示意见。

5.4代表总经理对公司下属各职能部门的工作计划任务和指标完成情况进行督导、检查、考核。

5.5对企业经营过程中发生的一切重大事项及时向总经理反映，并提出意见;对一般性的问题及时作出处理解决。

5.6协助总经理抓好公司的组织建设，对于组织架构的设置、调整提出具体意见，对主管以上干部进行审查、考核，并合理地使用.

5.7做好各职能部门之间的业务沟通工作，并协调好他们之间的工作联系和相互关系。

5.8协助总经理抓好公司经营现场管理、内部控制管理、全面形象管理，并对公司的制度化建设、企业文化培育、管理模式完善、产品品牌打造等方面提出合理方案和建设性意见，当好总经理助手。

5.9在总经理授权时，代表公司参加社会各项公关活动和重要谈判，以及处理外部与公司有关的各种事宜.

5.10在公司多名副总有工作分工时，应能具体抓好分管线上的工作，确保所负责的目标任务能按要求完成

5.11完成董事会和总经理交办的其他各项工作任务。

## 总经办主任岗位职责任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:总经办

1.2上级直接领导:总经理

### 2.年龄、性别要求

年龄:30-50岁，性别:男、女均可。

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大专以上或同等学历.

3.2受过行政管理专业训练

3.3具有从事行政管理3年以上的工作经验.

### 4.各方面素质条件要求

4.1具有高度的工作责任心和严谨的工作态度，工作细心、稳健、可靠，时间观念强，办事不拖拉而且有序不乱，计划性好。

4.2比较全面的熟知企业组织运行和经营管理的基本知识，并具有较强的工作组织能力和指挥才干

4.3思维敏捷，对事物的反应能力快，对上级指示精神的领悟力较强，工作讲求效率。

4.4有较好的工作方法经验，善于处理上下级关系，并且具有很强的培训督导下属、沟通协调工作的能力.

4.5文案工作水平高，具有很好的中文撰写能力，并且能够熟练操作各种办公自动化的设备

4.6有较强的组织纪律性，对公司行政印章管理和保密工作事项均能让领导放心。

4.7身体健康，能够承受繁忙的口常事务重担，并且具有良好的心理素质，可以正确对待和处理好来自各方面的意见和工作压力.

4.8为人正直，作风正派，没有欺下瞒上行为，处理问题讲原则，不营私舞弊，不搞结党拉派，有较好的品德修养

### 5.岗位工作职责

5.1全权负责抓好总经办的全面工作，发挥总经办的参谋、协调和管理职能，为总经理当好参谋和助手。

5.2负责公司高层工作会议的组织工作，安排好会议的记录，整理出会议纪要或办理发文事项，对会议讨论的重大问题，组织调研并提出报告，对会议的决议，负责做好会后的督办、跟进检查工作。

5.3负责抓好总经理所需要的各种重要文稿的起草工作，包括月、季、年度工作计划和总结报告。根据工作计划和目标责任指标，定期组织检查落实情况，并及时向总经理进行信息反馈.

5.4及时处理公司总部重要来往电、信、公函的审阅、分送，督促、检查总经理批示的执行情况，审核和修改以公司名义签发的有关文件，把好文字关，抓好文件资料立卷归档和用印的管理工作。

5.5根据总经理指示，督促工作秘书编排董事长及总经理的工作活动日程表，做好公司重大活动的组织和接待工作。

5.6经常组织和参与调查研究，收集、整理国内经济、政策动态及行业信息，办好《公司简报》、《工作通报》、《信息快讯》等内部刊物，为领导和有关部门传递综合信息和反馈各方面的情况

5.7负责公司的企业文化建设，向公司员工进行团队精神、企业宗旨、经营思想、价值理念等方面的宣传、教育。协助总经理建设一流的员工队伍

5.8做好公司各部门之间的工作联系配合、综合协调工作，对出现的各种意见分岐和工作矛盾，提出解决的途径和办法

5.9负责对直属下级人员工作任务的具体安排和指挥，并对其执行情况进行检查、督导和考核

5.10完成总经理交办的其他各项工作任务

## 总经办主任助理岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:总经办

1.2上级直接领导:总经办主任。

### 2.年龄、性别要求

年龄:28--45岁，性别:男、女均可.

### 3.学历:专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大学本科以上的学历。

3.2应获取中文学士以上的学位证书或经济师以上的资历证书。

3.3应有从事高级文案工作或企业管理3年以上的工作经验.

### 4.各方面素质条件要求

4.1具有较丰富的企业管理经验，有较强的工作组织能力和协调能力，善于处理上下级之间关系。

4.2文案经验丰富，擅长于中文写作，能够熟练地操作电脑等各种办公自动化设备.

4.3有敬业精神，不断学习和勇于开拓进取，工作严谨认真，细心稳健，组织观念强、纪律好，办事使人放心.

4.4思维敏捷，对事物有较快的反映速度和敏锐的观察分析，并且有较好的悟性，准确领会上级意图，贯彻落实不走样

4.5工作讲求效率，时间观念强，办事不拖拉、不推楼，有干劲和冲力，而且做到有序不乱，计划性好。

4.6身体健康，能够承受繁忙的工作压力和接受突击加班，执行紧急任务，做到不怕苦不怕累。

4.7心理素质好，能做好自我调节，不囚优患或功利而情绪躁动，能认真听取来自各方面的工作意见。

4.8为人正直，作风正派，工作讲原则，不营私舞弊，不结党拉派搞非正式组织行为，有较好的品德修养.

### 5.岗位工作职责

5.1协助总经办主任开展工作，发挥好总经办主任的助手作用。在总经办主任不在时，代行主任职权，全面抓好总经办的各项工作.

5.2协助总经办主任经常开展调研活动，掌握了解公司各部门对公司方针、政策、计划、任务的执行情况，并及时向主任反馈信息。

5.3负责做好公司高层会议的组织准备和催办落实工作。协助主任确定会议的中心议题，起草或审查会议通知、会议纪要等会议文件。督办落实会议所决定的重要事项，贯彻好会议精神.

5.4协助主任组织起草、审核各种文稿，做好行文规范和文字综合处理工作，把好文字关和政策关。

5.5负责公司内部刊物的编辑、发行等具体工作事项，整体把握编辑方向和稿件质量，确保信息报导的及时性和公司方针策略宣传的正确性。

5.6根据每个时期的中心任务和领导要求，研究制定办公室的工作计划，总结阶段性工作。

5.7管理好总经办内部文件资料，认真做好资料收集、整理和保管等项工作，切实采取有效措施，堵塞一切可能导致泄密的漏洞。

5.8协助主任承上启下，加强各部门的业务联系和工作沟通.安排好公务接待和信访工作

5.9完成总经办主任交办的其他各项工作任务。

## 总经办工作秘书岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:总经办

1.2上级直接领导:总经办主任。

### 2.年龄、性别要求

年龄:26--40岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大学本科以上的学历。

3.2具有文案工作技能和企业管理方面的广泛知识。

3.3从事过企业高级文秘工作多年，有较丰富的工作经验.

### 4.各方面素质条件要求

4.1事业心强，组织纪律好，能严格执行公司的保密规定，工作干劲大有朝气，讲求工作质量和工作效率。

4.2对上级的指示有很好的领悟能力，能够独立地按照上级领导要求去完成一些特定的任务

4.3有开拓上进心，爱学习，有较广泛的知识面，擅长于中文写作，速记水平高，英语能力应在四级以上，并且有较好的听、说、写的技能，应能熟练地操作电脑等各种办公自动化设备。

4.4身体素质好，能吃苦耐劳，承受各种工作压力

4.5能够很精细地思考分析问题，可以从很细小的环节或问题中给予领导某些提示，使工作考虑得更完善，更周密。

4.6有非常好的社会公关活动能力和语言表达能力，并且精明能干，在参与各种谈判或公关活动中，能精练地扣住主题，阐述要点。

4.7具有很好的人际关系，善于进行上下级之间的纵向沟通，同时还能很好地进行横向的工作联系与协作。

4.8心理素质好，谦虚有礼、为人正直，作风正派，不欺下瞒上，不结党营私，有较好的品德修养。

### 5.岗位工作职责

5.1负责总经理的口常事务性工作，处理好总经理批示的文件，并按批示精神做好督办工作

5.2负责总经理工作日程安排，每天早上应将当天有关活动内容及主要工作事项通报总经理。

5.3根据总经理的指示，随同总经理参加对外的有关活动，并提供相关的资料或信息，为总经理排忧解难和提供工作的方便。

5.4协助总经办主任组织安排总经理办公会议和高层管理工作会议，做好会议记录和会议纪要等工作，并检查各项决议、决定的贯彻执行情况，及时了解和反馈信息。

5.5具体的活动安排，陪同参观和解说，安排好食宿及返程车、机票等事宜。

5.6负责与当地政府部门的联系工作，参与公司重大活动和联谊活动的策划、筹备，并对实施过程进行督导检查。

5.7根据总经理的指示对总经理需办理或重大决策的事项开展专项调研和论证工作，取得可靠的论证资料，以保障决策的正确性。

5.8完成总经理和总经办主任交办的其他各项工作任务。

## 总经办文案秘书岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:总经办

1.2上级直接领导:总经办主任。

### 2.年龄、性别要求

年龄:26--40岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大学本科以上的学历。

3.2具有中文写作技能和企业管理方面的广泛知识。

3.3从事过企业高级文秘工作多年，有较丰富的工作经验.

### 4.各方面素质条件要求

4.1事业心强，组织纪律好，能坚决执行上级领导下达的各项工作指令，并且圆满地完成任务，工作中讲求质量和效率。

4.2对上级的指示有很好的领悟力，能独立地按照上级领导的要求完成各种文案工作和调研任务

4.3有开拓进取心，善于学习，有较广泛的知识面，对于中文写作、速记等文笔功夫相当好，英语方面有较好的听、说、写能力，能够熟练地操作电脑等各种办公自动化设备。

4.4身体素质好，能吃苦耐劳，承受各种工作压力

4.5具有很好的人际关系。善于处理上下级之间的关系，同时与同僚之间也能很好地进行工作沟通和协作。

4.6有很好的事物判断能力，对问题的分析精细，善于总结经验，思考力、预见力、想像力均有独到之处，有丰厚的理论功底，为总经理在总结工作及重要决策时提供理论导向方面的帮助.

4.7心理素质好，谦虚有礼、为人正直，作风正派，不欺上瞒下，不搞阴谋鬼计，有较好的品德修养.

### 5.岗位工作职责

5.1熟悉公司基本情况，及时掌握和汇总公司经营管理动态和进度情况，准确答复公司领导的质询，主动反馈信息，提出工作建议。

5.2负责公司重要文稿，包括月、季、年度工作计划和总结报告的具体起草工作和各部门上报材料汇总整合工作。

5.3做好以公司署名签发的各种文件的审核、修改、核对和发送工作，并做好底稿、正本、领导签件等的立卷归档工作.

5.4在总经办主任的领导下，负责处理口常办公室事务，妥善保管和正确使用公司的行政印章和介绍信、专用信纸信封.

5.5负责公文的及时处理.对各级来文和呈送的请示、报告等文件，及时进行登记、呈递、传阅、回收。将领导已批示的文件及时交付责任人，并及时催办和了解执行情况

5.6负责管理好办公室的文书档案资料，做好文件资料的收集、整理、立卷、归档以及保密等项工作。

5.7负责公司内部刊物《公司简报》、《工作通报》的编辑工作，审核各个稿件，把握刊物内容的质量。

5.8完成总经理和总经办主任交办的其他各项工作任务。

## 总经办信息秘书岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:总经办

1.2上级直接领导总经办主任。

### 2.年龄、性别要求

年龄:26--40岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大学本科以上的学历.

3.2具有中文写作技能和企业管理方面的广泛知识。

3.3从事企业高级文秘工作多年，有较丰富的工作经验

### 4.各方面素质条件要求

4.1事业心强，组织纪律好，能坚决执行上级领导下达的各项指令，并且能够圆满地完成任务，工作中讲求质量和效率。

4.2有较强的独立工作能力，对上级的指示有很好的领悟力，能够积极主动地配合和协助上级领导开展工作。

4.3有开拓进取精神，善于学习，对新事物、新观念、新思想的接受能力强，在对事物的分析判断、预见想像等方面均有独到之处.

4.4有较好的知识素质，中文写作、速记等文笔功夫好，英语水平在四级以上并有听、说、写的基本能力，能够熟练地操作电脑等各种办公自动化的设备

4.5身体素质好，能吃苦耐劳，承受各种工作压力。

4.6具有很好的人际关系，善于处理上下级之间的关系，工作中能与同事之间很好地沟通和协作。

4.7心理素质好，谦虚有礼、为人正直，作风正派，不欺上瞒下，不搞阴谋鬼计，有较好的品德修养。

### 5.岗位工作职责

5.1密切关注国际国内信息产业动向和趋势，评估重大信息技术的影响，为公司的信息管理和先进的信息技术引进提出意见和方案.

5.2负责为公司高层领导在对重大经营作决策时提供相关的信息支撑和专项研究报告。

5.3负责按照上级领导要求和各部门的委托，做好定题剪报、文搞、建档、上网查寻等信息的收集、汇编工作。

5.4负责公司内部刊物《信息快讯》的编辑工作，审核各个稿件，把握好刊物内容和质量，按时间要求出刊。

5.5负责对办公室图书、报刊及有关信息资料的分类、整理、保管，并做好借阅、催还、修补和更新等项管理工作.

5.6主动或受命为公司所采用的信息资料进行分析和专项调研考查并做好定题分析报告，为领导在决策时提供可靠无误的情报.

5.7完成总经理和总经办主任交办的其他各项工作任务。

## 督察预警部长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:督察预警部

1.2上级直接领导:总经理

### 2.年龄、性别要求

年龄:30-45岁，性别:男

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大学本科以上学历.

3.2受过企业管理多方面知识的全面培训。

3.3在企业担任高层怜理有3年以上的工作经验

### 4.各方面素质条件要求

4.1具有高度的工作责任心和严谨的工作态度，工作细心、稳重、可靠，时间观念强，办事不拖拉而且有序不乱，计划性好。

4.2具有较强的工作组织能力和指挥才干，处理问题果断，并且具有良好的分析判断能力和丰富的管理经验。

4.3思维敏捷，反映速度快，对上级领导的指示精神有很强的领悟能力，工作讲求质量和效率

4.4有较好的工作方法经验，善于处理上下级之间关系，并且具有很好的培训督导下属、沟通协调工作的能力.

4.5有较好的语言表达能力和文字写作才华，并且能够很熟练地操作各种办公自动化设备。

4.6组织纪律好，工作讲原则，处理问题能够做到实事求是，以大局为重，不计个人得失，无私无畏。

4.7身体健康，能承受各种工作重担。并且具有良好的心理素质，可以正确对待和处理好来自各方面的意见和工作压力

4.8为人正直、作风正派，不欺上瞒下，不拉帮结派，不营私舞弊，有较好的品德修养。

### 5.岗位工作职责

5.1全权负责抓好督察预警部的全面工作，建立和健全公司的督察网络和预警系统，制定督察预警各项管理制度和工作规范

5.2就改善公司的经营管理，深人开展各项调查研究工作，提出相关工作报告和合理化建议，当好总经理的参谋助手。

5.3参与公司各项经营管理会议，全面掌握公司的重大经营决策和方案，并对公司年度计划、目标、方针政策以及总经理的各项工作指令的执行过程进行督察，并及时向总经理反馈信息

5.4根据总经理的指令，定期对各职能部门的组织、指挥、作业、协调的功能运行状态进行调查分析并提出存在问题及预警防范的报

告，

5.5负责对公司各部门在工作制度、规章纪律、工作标准、工作流程的执行过程的情况进行督察，并对违反行为提出纠偏意见，直至上报处罚。

5.6对公司员工、商家、用户所提出的重大投诉组织调查分析，提出处理意见，并进行跟踪督办，落实整改措施。

5.7抓好公司的安全保卫工作，处理公司发生的各种意外事件，严格消防措施，做好事故的防范和预警管理。

5.8按照制度规定，定期组织对公司中、高层管理干部的工作考核，并对考核结果提出评价意见。

5.9对直属下级人员的工作进行指导，帮助解决下属的工作困难，并对其工作严格要求，对任务完成情况进行督查。

5.10完成总经理交办的其他各项工作任务

## 督察预警部部长助理岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:督察预警部

1.2上级直接领导:督察预警部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:28-40岁，性别:男

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大学本科以上学历.

3.2受过企业管理多方面知识的全面培训。

3.3具有企业高层怜理2年左右的工作经验。

### 4.各方面素质条件要求

4.1具有高度的工作责任心和严谨的工作态度，工作细心、稳重、可靠，时间观念强，办事不拖拉而且有序不乱，计划性好。

4.2具有较强的工作组织能力和指挥才干，处理问题果断，并且具有良好的分析判断能力和丰富的管理经验。

4.3思维敏捷，反映速度快，对上级领导的指示精神有很强的领悟能力，工作讲求质量和效率

4.4有较好的工作方法经验，善于处理上下级之间关系，并且具有很好的培训督导下属、沟通协调工作的能力.

4.5有较好的语言表达能力和文字写作才华，并且能够很熟练地操作各种办公自动化设备。

4.6组织纪律好，工作讲原则，处理问题能够做到实事求是，以大局为重，不计个人得失，无私无畏。

4.7身体健康，能承受各种工作重担。并且具有良好的心理素质，可以正确对待和处理好来自各方面的意见和工作压力。

4.8为人正直、作风正派，不欺上瞒下，不拉帮结派，有较好的品德修养。

### 5.岗位工作职责

5.1协助部长开展工作，当部长不在时，代理部长抓好督察预警部的全面工作，努力完成公司的各项督察和预警工作任务。

5.2负责草拟督察预警部各项管理制度和工作规范，经批准后组织好实施，并代表部长检查各督察室及保卫科的工作情况，认真听取下属汇报并给予必要的工作指导，对重要事项及时向部长反馈信息。

5.3协助部长对重大事项开展专题调研，避免各种失误，保证督察预警部向总经理呈送的各项报告内容真实、可靠.

5.4负责收集、整理公司督察信息，组织编写内部刊物《督察简报》，把握好编辑方向和报导内容的质量。

5.5负责抓好部门内部的各项办公事务。接待来访、处理投诉，做好部门文件的收、发、转、呈，及部门档案资料的管理工作

5.6负责对本部门督察、保卫等下属人员的业务培训和组织纪律、职业道德等方面的教育工作。

5.7完成督察预警部部长交办的其他各项工作住务。

## 督察工作室主任岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:督察预警部

1.2上级直接领导:督察预警部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:28-40岁，性别:男

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大学本科以上学历。

3.2受过企业管理多方面知识的全面培训。

3.3具有企业管理3年以上的工作经验。

### 4.各方面素质条件要求

4.1具有高度的责任心和严谨认真的工作态度，办事稳重细心，时间观念强，工作有序不乱，计划性好。

4.2具有较强的工作组织能力和指挥才干，遇事沉着冷静，处理问题果断，并且具有很好的分析判断事物的能力和丰富的管理经验.

4.3思维敏捷，反映速度快，对上级领导的指示精神有较好的领悟能力，工作讲求质量和效率。

4.4有较好的工作方法经验，善于处理上下级之间的关系，并且具有很好的培训督导下属、沟通协调工作的能力.

4.5有较好语言表达能力和文字写作能力，并且能够很熟练地操作各种办公自动化设备。

4.6组织纪律好，工作讲原则，处理问题能够做到实事求是，以大局为重，不计较个人得失，不怕得罪人。

4.7身体健康，能承受各种工作重担，并且具有良好的心理素质，可以正确对待和处理好来自各方面的意见和工作压力。

4.8为人正直、作风正派，不欺上瞒下，不拉帮结派，不营私舞弊，有较好的品德修养。

### 5.岗位工作职责

5.1全权负责抓好督察工作室的全面工作，按照督察预警部所制定的管理制度和工作规范，做好上级下达的各项督察和预警工作.

5.2参与督察预警部规定本工作室工作范围内所辖的企业部门(以下简称所辖部门)各种经营工作会议，就改善经营管理问题，开展各项调研活动，提出相关工作报告和合理化建议。

5.3全面了解和掌握所辖部门的经营活动情况，并对其执行公司经营方针政策和完成目标计划任务情况进行督察，并及时向督察预警部反馈信息.

5.4根据上级指令，定期对所辖部门的组织、指挥、作业、协调的功能运行状态进行调查分析，并提出存在问题及预警防范的报告.

5.5负责对所辖部门在工作制度、规章纪律、工作标准、工作流程的执行过程情况进行督察，并对违反行为提出纠偏意见，直至上报处理。

5.6对涉及所辖部门的各种投诉，组织调查分析，落实整改措施，提出处理意见，并进行跟踪督办

5.7安排好本室督察员的口常工作，并协助部长做好督察员的工作培训，加强对工作过程的指导和检查.

5.8完成督察预警部部长交办的其他各项工作任务

## 督察员岗位任职条件和工作职责

### 5.岗位工作职责

5.1生产督察员岗位工作职责

5.1.1负责对生产的计划、组织、指挥、监督、协调等功能进行督察。

5.1.2协助生产部门与公司其他部门之间工作关系的协调.

5.1.3对产品的质量变动情况进行跟踪.

5.1.4对每月生产计划完成情况及产销衔接情况进行分析。

5.1.5负责对事关生产方面的重大投诉进行调查处理

5.1.6对生产部门全体人员在组织纪律和遵守各项制度方面进督察。

5.1.7负责对督察情况进行预警分析，每周小结一次，及时向督察室主任汇报。

5.1.8完成督察室主任交办的其他各项工作任务

### 5. 2营销督察员岗位工作职责

5.2.1负责对营销部门关于公司营销政策及制度规章执行情况进行督察

5.2.2对每月销售任务完成情况及促销策略和行销方案进行分析。

5.2.3对销售管理体系及营销物流控制、区域办的远程控制进行调研分析。

5.2.4协助营销部门做好产销衔接工作以及与公司其他部门之间的沟通协作

5.2.5负责对事关营销方面的重大投诉事项进行调查处理。

5.2.6参与对重大营销业务合同的谈判，把握合同质量，控制各种风险。

5.2.7对督察的情况进行预警分析，每周小结一次及时向督察室主任汇报。

5.2.8完成督察室主任交办的其他各项工作任务。

### 5.3技研督察员岗位工作职责

5.3.1负责对技术研发部门口常管理工作及公司各项方针政策和规章制度执行情况进行督察。

5.3.2参与对新产品开发项目的调研，并做好开发过程的跟踪。

5.3.3参与对技术改造项目的调研，并做好实施过程的跟踪。

5.3.4负责对技术研发部门在公司各项经营生产活动过程中所提供的技术服务水平及方式方法需要改进的方面进行调研分析。

5.3.5负责对事关技研方面的重大投诉事项进行调查处理.

5.3.6协助技研部门做好对科研成果的保护、推广应用、形成资产等方面的策划、研究工作，并对实施过程进行跟踪。

5.3.7对督察的情况进行预警分析，每周小结一次，及时向督察室主任汇报。

5.3.8完成督察室主任交办的其他各项工作任务

### 5. 4部门督察员岗位工作职责

5.4.1对公司各部门(不含生产、营销、技研)的日常管理工作及公司各项方针政策和规章制度执行情况进行督察

5.4.2对各部门在计划、组织、指挥、监督、协调等方面功能情况进行督察

5.4.3对各部门在执行上级下达的计划任务和指令的工作情况进行过程跟踪，并协助解决实施过程中的困难问题

5.4.4对各部门的工作职责履行情况进行督察与考核

5.4.5协助解决部门之间的业务沟通与工作联系方面出现的问题。

5.4.6负责对事关各部门的重大投诉事项进行调查处理

5.4.7对督察的情况进行预警分析，每周小结一次及时向督察室主任汇报。

5.4.8完成督察室主任交办的其他各项工作任务。

## 保卫科长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:督察预警部

1.2上级直接领导督察预警部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:28--40岁，性别:男

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高中以上或同等学历

3.2受过保卫、安全等方面的培训，最好是转业、退伍军人。

3.3在企业有3年左右的保卫工作经历和该方面的管理经验.

### 4.各方面素质条件要求

4.1事业心强，组织纪律好，忠诚于公司，能维护公司利益，勇于同各种歪风邪气和损害公司的行为作斗争。

4.2对上级领导的指示精神有很好的领悟能力，能坚决执行和完成上级交办的各项工作任务

4.3对企业安全保卫工作经验丰富，并且具有较好的组织指挥能力，能够成功地墙训下属

4.4思维敏捷，反映速度快，处理问题果断，办事有魄力，能够较好地应付突然事件，控制局面。

4.5具有较好的人际关系与工作方法经验，能在安全保卫工作中协调各部门关系，具有上传下达、沟通联络的能力。

4.6体魄强健，能够适应和处理突发事件和承受各种复杂的工作压力。

4.7心理素质好，遇事冷静、细致，能做好自我情绪控制，处理事件公正严明、实事求是。

4.8为人正直、作风正派，严于律己，能够虚心听取各方面的意见，具有较好的品德修养.

### 5.岗位工作职责

5.1负责抓好公司安全保卫和消防工作，负责制定年度保卫计划和支出预算方案，经上级批准后，组织执行.

5.2经总经理特别授权，为公司安全消防代理责任人。负责制定消防管理制度，落实安全防范措施，加强对隐患、漏洞的治理。

5.3负责抓好公司的治安保卫工作，防范和打击各种危害公司财产和人身伤害的不法行为。参与对公司紧急事件的处置工作。

5.4负责与政府公安、消防部门进行沟通和联络，协助处理与公司有关的治安、灾害事故

5.5做好下属保卫人员的政治、纪律和思想素质方面的培养与教育工作，并组织好专业技能方面的墙训管理.

5.6加强对保安专用器械、消防工具、设施的管理，负责制定相关制度，妥善保管、批准领用，并监督下属合法使用和正确使用.

5.7处理好安全保卫工作中与公司各部门之间的关系，改善工作质量与服务态度，做好对下属人员的绩效考核与奖惩工作。

5.8完成督察预警部部长交办的其他工作任务.

## 保安队长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:保卫科

1.2上级直接领导:保卫科科长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:25--38岁，性别:男

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高中以上或同等学历

3.2受过安全保卫与消防方面的专业培训，最好是转业、退伍军人。

3.3在企业有2年左右的保卫工作经历和相关工作经验.

### 4.各方面的素质条件要求

4.1事业心强，组织纪律好，忠诚于公司，能维护公司利益，勇于同各种歪风邪气和损害公司的行为作斗争。

4.2对上级领导的指示精神有很好的领悟能力，能坚决执行和完成上级交办的各项工作任务

4.3对企业安全保卫工作经验丰富，并且具有较好的组织指挥能力，能够成功地培训下属。

4.4思维敏捷，反映速度快，处理问题果断，办事有魄力，能够较好地应付突然事件，控制局面。

4.5具有较好的人际关系与工作方法经验，能在安全保卫工作中协调各部门关系，具有上传下达、沟通联络的能力。

4.6体魄强健，能够适应和处理突发事件和承受各种复杂的工作压力。

4.7心理素质好，遇事冷静、细致，能做好自我情绪控制，处理事件公正严明、实事求是。

4.8为人正直、作风正派，严于律己，能够虚心听取各方面的意见，具有较好的品德修养。

### 5.岗位工作职责

5.1协助保卫科长抓好公司的安全保卫消防工作，遵照上级制定的工作计划和措施方案，负责具体的实施与贯彻.

5.2熟悉保安业务，掌握公司治安保卫和消防工作的规律、特点，积极向上级部门领导提供工作建议，做好情况分析及事故防范工作。

5.3协助保卫科长开展安全保卫活动，参与各类专项检查及专项调研工作。

5.4具体负责保安器械的保管、发放、监督使用和消防用具设施的维护保养工作。

5.5负责安排保安人员的日常值班(倒班)工作表，抓好考勤管理，并监督各班值勤状况。

5.6担任公司保安人员的专业技能教练，负责对保安人员进行摔打格斗及消防方面的培训工作

5.7在发生意外突发事件时，带领保安人员控制现场局面，防止事态扩大，并协助上级做好事件处理及善后管理。

5.8完成保卫科长交办的其他工作任务。

## 保安员岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:公司保安队

1.2上级直接领导:保安队长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:20--35岁，性别:男

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有初中以上或同等学历

3.2受过保安和消防知识方面的专业培训。

### 4.各方面素质条件要求

4.1热爱本职工作，勇于同坏人坏事和不良行为作斗争，维护公司利益。

4.2遵守公司各项制度规定，有较好的组织纪律性，能做到一切行动听从上级指挥。

4.3具有较好的分析判断能力，对可疑人员有较敏锐的识别能力.

4.4体格健壮，能承受摔打格斗的工作重任，关键时刻能挺身而出。

4.5没有怪癖性格，能合群，具有团队精神，同工作伙伴友好相处并在工作中做到互相配合与帮助

4.6为人正直，思想意识好，具有一定的品德修养。

### 5.岗位工作职责

### 5. 1门卫保安员岗位工作职责

5.1.1维护公司安全，守卫好大门，严禁闲杂人员、小商小贩等非公司人员随意进出公司范围。

5.1.2认真检查出人车辆，凭出门条或派车单出人大门，指挥车辆按指定的线路行驶与停放，避免大门交通堵塞。

5.1.3检查公司上班人员的识别证(工作牌)的佩戴情况，对公司物资出门时应检查手续是否办理齐全

5.1.4妥善保管和正确使用配发的保安器械，不得丢失，不得借给他人使用以及擅自外出使用

5.1.5做好来访者的登记及与被访部门的电话联络工作，做好报纸书刊与来件来函等公文的签收登记与传递工作

5.1.6协助配合巡回保安员、消防保安员的工作。对各种突发紧急事件，进行局面控制，保卫好公司人员、财产的安全。

5.1.7搞好大门附近卫生，看护门前花草，维护门前秩序，树立公司良好的外部形象。

5.1.8认真履行值班登记制度，值班中发生、处理的各种情况应在登记簿上进行详细记录，交接班时移交清楚，责任明确.

5.1.9完成保卫科长及保安队长交办的其他工作任务。

### 5.2巡回保安员岗位工作职责

5.2.1负责在公司内部办公场所与生产区域和宿舍生活区域附近进行巡回检查，维护公司正常的工作秩序

5.2.2加强公司范围内的治安保卫，严厉打击各类犯罪分子的违法活动。对违反治安管理条例的行为，查清事实，收集证据，向公司或公安机关报告

5.2.3加强对公司重点部位的保卫，防范偷盗与火灾事故发生，认真观察各种可疑现象，消除隐患，防范未然

5.2.4按照制度要求，妥善保管和正确使用所配发的保安器械，不得丢失、借他人使用以及擅自外出使用。

5.2.5协助配合门卫保安员、消防保安员的工作.对各种突发紧急事件，进行局面控制，保卫好公司人员、财产的安全。

5.2.6认真履行值班登记制度，正确记录值班日志和案件笔录，配合上级做好案情调查及专案报告。

5.2.7完成保卫科长及保安队长交办的其他工作任务

### 5.3消防保安员岗位工作职责

5.3.1积极配合上级领导做好防火安全宣传教育活动，提高公司全体员工对火灾事故的防范意识。

5.3.2负责对公司各职能部门的义务消防队员进行有关消防业务知识的培训，掌握各种器材、用具、设施的操作技术和使用方法。

5.3.3参与公司组织的安全消防检查，从专业技术角度指出各种安全隐患与漏洞，对已批示整改的项目进行现场指导和跟踪.

5.3.4做好消防用具、器材、设施的管理，包括配置计划、安放位置、维护保养等，并经常检查，使其处于完好状态.

5.3.5制止任何违反消防安全的行为.

5.3.6做好口常的巡回观测工作，检查电器、电线、电擎、煤气管进有无霉坏、锈坏、氧化、堵塞、泄漏等情况，防止意外灾害发生。

5.3.7一旦发生火警，不论是上班还是下班时间，应立即奔赴现场投人抢险救灾，做好以下工作:

a.迅速安排打火警电话119,报告消防大队。

b.组织人员抢救险情，力争把火扑灭

c.注意查找火源位置及起火原因。

d.组织有关人员撤离危险区域，并做好妥善安排.

e.作好现场安全保卫工作，严防坏人趁火打劫，搞破坏活动。

f.协助有关部门查原囚、查损失，作好善后工作.

5.3.8完成保卫科长及保安队长交办的其他工作任务。

## 行政管理部长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:行政管理部

1.2上级直接领导:总经理。

### 2.年龄、性别要求

年龄:30-50岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大专以上或同等学历.

3.2受过行政管理专业训练。

3.3具有从事行政管理3年以上的工作经验。

### 4.各方面素质条件要求

4.1具有高度的工作责任心和严谨的工作态度，工作细心、稳健、可靠，时间观念强，办事不拖拉而且有序不乱，计划性好。

4.2应能比较全面的熟知企业组织运行和经营管理的基本知识，并具有较强的工作组织能力和指挥才干。

4.3思维敏捷，对事物的反映能力快，对上级指示精神的领悟力较强，工作讲求效率

4.4有较好的工作方法经验，善于处理上下级关系，并且具有很强的培训督导下属、沟通协调工作的能力。

4.5文案工作水平高，具有很好的中文撰写能力，并且能够熟练操作各种办公自动化的设备。

4.6有较强的组织纪律性，对公司行政印章管理和保密工作事项均能让领导放心。

4.7身体健康，能够承受繁忙的日常事务重担，并且具有良好的心理素质，可以正确对待和处理好来自各方面的意见和工作压力。

4.8为人正直、作风正派，没有欺下瞒上行为，处理问题讲原则，不营私舞弊，不搞结党拉派，有较好的品德修养。

### 5.岗位工作职责

5.1对行政管理部的工作负全面的领导责任，完成总经理下达的各项工作指令。

5.2负责公司内部文件的草拟、打印、复印、传送、督办等方面工作的管理。

5.3负责公司外部文件的签收、传送、催办、归档等方面工作的管理。

5.4负责公司各项管理制度的制定和统一管理，指导各积能部门将各项规章制度纳人到标准化、规范化的管理轨道.

5.5负责公司公共关系、企业形象管理的策划、组织、实施。并指导和督促各部门正确地应用。

5.6负责做好公司会议的会务管理。包括场地准备、通知、签到、会议记录、会议纪要以及会后的跟进工作。

5.7支持党、团、工会等社团组织的活动开展，并提供必要的帮助.

5.8加强对行政事务科、档案管理科、车辆管理科、职业技术学校的指导，做好工作任务的布置与检查，并对公司的方针、政策在这些部门的贯彻实施进行督导与考核。

5.9完成总经理交办的其他工作任务。

## 行政管理部长助理岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:行政管理部

1.2直接上级领导行政管理部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:28--45岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大学本科以上的学历。

3.2应获有中文专业学士以上的学位证书或经济师以上的资历证书。

3.3具有从事企业管理3年以上的工作经验。

### 4.各方面素质条件要求

4.1具有高度的工作责任心和严谨的工作态度，工作细心、稳健、可靠，时间观念强，办事不拖拉而且有序不乱，计划性好。

4.2应能比较全面的熟知企业组织运行和经营管理的基本知识，并具有较强的工作组织能力和指挥才干。

4.3思维敏捷，对事物的反应能力快，对上级指示精神的领悟力较强，工作讲求效率

4.4有较好的工作方法经验，善于处理上下级关系，并且具有很强的培训督导下属、沟通协调工作的能力。

4.5文案工作水平高，具有很好的中文撰写能力，并且能够熟练操作各种办公自动化的设备。

4.6有较强的组织纪律性，对公司行政印章管理和保密工作事项均能让领导放心。

4.7身体健康，能够承受繁忙的日常事务重担，并且具有良好的心理素质，可以正确对待和处理好来自各方面的意见和工作压力。

4.8 为人正直、作风正派，没有欺下瞒上行为，处理问题讲原则，不营私舞弊，不搞结党拉派，有较好的品德修养。

### 5.岗位工作职责

5.1协助行政管理部部长的工作，发挥部长的助手作l IJ e当部长不在时，可代行部长职权，全面抓好行政管理部的各项工作。

5.2负责对各种文件文稿的样稿进行校审把关。

5.3对公司制度化建设工作进行全面设计和规划，并且提出具体的实施方案意见，对每项制度的合理性、适用性、先进性进行初步评估和确定。

5.4代表部长对下属部门执行公司方针政策以及对计划任务完成情况进行督导检查，并及时向部长反馈信息.

5.5围绕本部门的工作职能内容，开展各项调研活动，不断进行管理创新探索，提出工作改进方案，推动部门工作的顺利进行

5.6协助部长处理和批示下级的各项工作请示，解决工作中的问题并做好部门之间的沟通与配合

5.7完成行政管理部长交办的其他工作任务。

## 行政事务科长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:行政管理部

1.2上级直接领导行政管理部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:28--45岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大专以上或同等学历.

3.2受过行政管理专业训练。

3.3具有从事企业管理2年左右的工作经验.

### 4.各方面素质条件要求

4.1组织观念强，有事业心，能坚决执行上级领导下达的各项工作指令，努力完成工作任务。

4.2具有较强的独立工作能力，能够准确领悟上级指示精神，按时按质做好各项行政事务管理工作

4.3善于学习进取，有较广泛的知识面，中文写作能力强并且能够熟练地操作电脑等各种办公自动化设备。

4.4有较强的全局观念和计划能力，善于指挥，工作方法好，经验丰富，能够很好地沟通上下级关系。

4.5语言表达能力好，能够很好地墙训下属，具有知识讲解与传授能力。

4.6身体健康，具有承受日常事务、员工投诉与埋怨的心理素质和解决问题的工作能力。

4.7有较好的品德修养，为人正直，作风正派，对上不搞阳奉阴违，对下不搞小团体主义，有较好的人际关系。

### 5.岗位工作职责

5.1根据上级指令，负责做好公司内部文件、文稿的草拟工作，并组织好打印、复印、传送、督办等具体事项.

5.2按照制度规定和程序要求，负责公司外部来函、文件、资料的签收、传送、催办、归档等方面的管理工作。

5.3负责公司各项规章制度、管理条例、工作流程等方面的规范化、标准化管理，并做好对各职能部门在贯彻应用过程的指导。

5.4协助上级领导做好企业全面形象管理工作，落实CI的策划、推广、组织、实施等具体工作，并督促、指导各部门正确应用。

5.5按照上级的指示要求负责公司对外宣传、广告等方面的策划与实施，做好公司与社会各界的联系，参加各项公共关系活动.

5.6负责做好公司各种会议的会务管理工作。

5.7完成行政管理部长交办的其他工作任务。

## 档案管理科长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:行政管理部

1.2上级直接领导:行政管理部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:28-45岁，性别:男、女均可，以女性为主。

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大专以上或同等学历。

3.2受过档案、文秘方面的管理培训。

3.3具有从事企业档案、文秘资理2年左右的工作经验。

### 4.各方面素质条件要求

4.1熟悉企业经营要索的基本情况，掌握和了解公司的经营管理基本知识。

4.2有敬业精神，事业心强，一切以公司利益为重

4.3组织纪律好，保密意识强，能严格遵守保密制度

4.4善于沟通，能较好地处理上下级关系，并且能够与公司各职能部门加强联系和工作上的协作配合

4.5办事认真细致，工作严谨负责，计划性31，工作有条不紊。

4.6具有较好的工作指挥经验和督导下属的能力

4.7文字表达能力强，善于对信息资料及各种材料进行辨别、整理、提炼、归集等业务处理。

4.8能熟练地操作电脑等办公自动化设备.

4.9心理素质好，谦虚谨慎，工作有耐心，能认真听取各种意见，不断改进工作，提高服务质量。

### 5.岗位工作职责

5.1.根据《档案法》和公司的实际情况制定公司档案管理制度。

5.2编制“归卷类目”，做好档案资料对企业经营的服务工作，及时向各部门提供更新的“文件资料最新状况一览表”。

5.3收集公司内部、外部一切有保存价值的文件、资料，做好加工、整理提炼、归档等项工作，确保归档资料的实用价值。

5.4确立公司档案密级划分，严格执行档案保密规定。

5.5加强档案室的安全防护管理，做好档案资料的六防工作(防火、防盗、防光、防尘、防潮、防蛀)。

5.6做好档案资料的借阅审批、登记、及时收回等方面的管理工作。

5.7负责对各职能部门的文档管理人员进行业务培训、指导，并对档案管理制度执行情况进行监督和检查。

5.9确立档案资料为企业经营服务思想，重点抓好以下四库：

a.人力资源资料库。

b.物资供应资料库.

c.产品营销资料库

d.科研技术资料库。

5.9与相关部门做好档案信息、有关资料的交换与协调工作

5.10完成行政管理部长交办的其他工作任务。

## 车辆管理科长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:行政管理部

1.2上级直接领导:行政管理部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:28-45岁，性别:男

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高中以上或同等学历

3.2具有汽车驾驶5年以上的经历。

3.3受过企业怜理知识方而的专业培训，具有车辆特理的经验

### 4.各方面素质条件要求

4.1有事业心和工作责任感，工作严谨认真，办事细心稳重，处理问题果断，有一定的组织能力和工作魄力。

4.2组织观念强，能坚决执行上级领导的指令，工作不讲私情，不怕得罪人，执行制度好，全局观念强。

4.3有较好的工作方法经验，善于处理上下级之间关系，具有培训、督导下属和沟通协调工作的能力

4.4具有较好的语言表达能力和对事物的分析判断能力，遇事冷静沉着，能够实事求是、公正合理地解决各种业务纠纷和意外事件

4.5身体健康。关键、重要时刻可亲自驾驶汽车，能承受繁忙的日常事务工作以及来自各方面的埋怨意见压力，并且能正确地对待和处理。

4.6善于学习，能熟悉各种车辆的基本性能，正确地派车，使各种车辆能够得到充分使用和正确保养。

4.7有较好的品德修养和较好人际关系，不假公济私，对上级不搞阳奉阴违，作风正派。

### 5.岗位工作职责

5.1认真贯彻和执行公司关于车辆管理方面的系列制度规章，保证车辆管理工作的规范运作

5.2做好对车辆驾驶人员的技术培训与考核，并31化安全意识、制度纪律观念、职业道德、思想素质方面的教育。

5.3负责车辆的维护管理。包括常规保养管理、年检维护管理、特殊修理管理等项工作，以及上述工作所需费用预算的上报。

5.4按规定的审批程序做好车辆的日常派车调度工作，保证企业经营过程中的各种用车需求。

5.5加强车辆的使用管理，掌握各车辆的基本情况，做好使用记录，抓好车辆用前用后的检查，实现车辆的正确派用和安全行驶

5.6抓好车辆的用油管理，制定合理的油耗标准与领发规定，并进行必要的监控与考核.

5.7负责管理好车辆档案资料，按规定办理各种证照手续，保证车辆使用的合法性.

5.8负责与交通管理有关部门及保险公司之间的业务联系，对发生的各种行车事故进行妥善处理。

5.9完成行政管理部长交办的其他工作任务。

## 行政管理部文员岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:行政管理都各科室。

1.2上级直接领导:行政管理部各科室科长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:20-35岁，性别:男、女均可，以女性为主。

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有中等专业学校以上或同等学历。

3.2受过相关专业技术知识教育或培训。

### 4.各方面素质条件要求

4.1能够坚决执行上级领导下达的各项工作指令，做到一切行动听从指挥。

4.2组织纪律好，能遵守公司的各项规章制度，特别是保密工作做得好。

4.3工作积极主动，有事业心，有团队意识和全局观念

4.4善于学习，接受能力快，有上进心，能虚心听取意见，与同事友女子相处。

4.5能熟练地操作电脑和其他办公自动化设备，电脑中文打字输人应能达到每分钟60字以上的水平.

4.6语言表达能力与中文写作能力均应有较好的水平

4.7思想健康、谦虚有礼，办事细心稳重，身体素质与心理素质均良好，有工作干劲和朝气。

### 5.岗位工作职责

### 5.1行政事务科文员工作职责

5.1.1负责对公司内部文件、文稿的打印、复印、传真、传递等项工作。

5.1.2负责对公司外部来函、文件、资料的签收，并按规定的要求做好传送、整理、归档等方面的工作。

5.1.3负责公司CI规范管理及广告宣传等项工作中的业务洽谈、媒体联络、各种标识制作和推广实施等方面的具体事务工作.

5.1.4负责公司召开各种会议时进行会场布置、卫生清扫、传送通知、茶水供应等方面的工作。

5.1.5随同科长参与各项社会公关活动，或按科长指示，独立办理公司与社会各界的有关工作联系。

5.1.6协助科长做好对公司规章制度进行规范化、标准化建设工作中的一些具体事宜。

5.1.7负责行政事务科办公室内部文件、资料的保管工作，并按"5S"管理的要求负责办公现场的整洁，做好办公室接待等事务工作。（5S简介： 5S管理就是整理（SEIRI）、整顿（SEITON）、清扫（SEISO）、清洁（SETKETSU）、素养（SHITSUKE）五个项目，因日语的罗马拼音均以"S"开头而简称5S管理。5S管理起源于日本，通过规范现场、现物，营造一目了然的工作环境，培养员工良好的工作习惯，其最终目的是提升人的品质，养成良好的工作习惯）。

5.1.8完成行政事务科长交办的其他工作任务

### 5.2档案管理科文员工作职责

5.2.1协助科长制定和完善公司档案管理制度。

5.2.2负责档案室档案资料的整理工作。包括对收集归档的资料进行分类、排列、技术加工、装订等具体事项。

5.2.3负责档案资料的保管工作。具体包括:按一定规律编号存放档案，建立检索卡片，定期进行核对，及时将补充材料归人档案等。

5.2.4做好档案资料对企业经营的服务工作，及时通过电子档案系统，向各部门提供“文件资料最新状况一览表，

5.2.5严格执行公司制定的档案保密规定，防止各种泄密事件的发生。

5.2.6按照上级规定的审批程序和要求，办理档案资料的借阅工作，并做好登记，注意及时收回.

5.2.7加强对档案室的安全防护管理，做好六防工作，确保在库的档案文件资料完好无损

5.2.8完成档案管理科长交办的其他工作任务。

### 5.3车辆管理科文员工作职责

5.3.1负责车辆管理科内部文件资料的管理以及公司车辆档案、各种证照的保管工作。

5.3.2根据科长的指令，准确无误地填写“派车单”，并且及时地将指令传送到驾驶人员。

5.3.3负责收集各车辆的“行驶记录单”与“耗油量结算单”，检查、核实填写内容，对有关数据进行统计核算、月底汇总上报科长。

5.3.4协助科长办理与交通管理部门、保险公司、汽车保养修理单位的业务联系工作。

5.3.5负责办公室的日常事务及接待工作，并按"5S"管理的要求做好办公现场的整洁工作.

5.3.6完成车辆管理科长交办的其他工作任务。

## 统筹规划部长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:统筹规划部

1.2上级直接领导:总经理。

### 2.年龄、性别要求

年龄:30-50岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大学本科以上的学历。

3.2获有经济师或相关中级以上的职称。

3.3具有企业高层管理3年以上的工作资历.

### 4.各方面素质条件要求

4.1有高度的事业心与责任感及严谨的工作态度，办事沉稳，处理问题果断及时，讲求工作效率。

4.2有较强的全局观念和计划能力，工作能够做到程序不乱、井井有条。

4.3熟知公司各项管理业务知识，在所辖管理范围内有决策指挥能力、组织协调能力、控制驾驭能力。

4.4有较广泛的知识面，善于学习、勇于创新，接受新事物快，善于总结经验，考虑问题有独到之处。

4.5具有相当强的文字写作、语言表达能力，具有讲解传授知识、督导下属工作的能力和技巧。

4.6对事物的发展变化有较好的预测能力，反应敏捷，有较强的分析能力、思维能力、辨别能力。

4.7身体健康，能承受工作重担压力，并且有良好的心理素质，能够做到不骄不傲，能够虚心听取各方面的意见。

4.8有较好的品德修养，不搞非组织团体活动，不损公利己，工作讲原则，组织纪律性很强。

### 5.岗位工作职责

5.1对统筹规划部的工作负全面的领导责任，并处理好与各部门之间的工作协调与沟通。

5.2负责组织好对企业外部环境与内部条件的调研与分析工作，为公司经营发展方向和工作决策提供依据。

5.3为公司高层领导班子起草战略目标与规划以及中长期经营计划，并提出相关的论证报告。

.4策划企业实现目标所需实施的方针、方案、策略、措施.

5.5根据企业的实际情况，提出组织设计和组织建设的基本构思和意见方案，并对企业不同发展阶段的组织结构进行分析，提出调整改进的具体建议。

5.6对企业的计划体系整体设计、统筹安排，并做好综合平衡工作，制定出合理、可行的公司年度综合经营计划。

5.7负责对公司目标、计划进行分解，布置下达到各积能部门，并检查实施情况，对出现异常情况采取紧急补救措施，确保计划任务能按预期要求完成。

5.8组织好对公司今后发展空间的调研与规划，策划与论证资本运营与资本扩张的可行方案 。

5.9加强对公司经营实施过程的管理，对经营全过程中的信息进行准确及时的监控与反馈，分析管理漏洞与弊病，向总经理提出治理方案和工作改进、调整建议。

5.10完成总经理交办的其他工作任务。

## 统筹规划部长助理岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:统筹规划部

1.2上级直接领导:统筹规划部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:28-45岁，性别:男、女均可。

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大学本科以上学历.

3.2受过企业管理专业知识的全面训练。

3.3具有企业高层怜理2年左右的工作经验。

### 4.各方面素质条件要求

4.1有高度的事业心与责任感及严谨的工作态度，办事沉稳，处理问题果断及时，讲求工作效率。

4.2有较强的全局观念和计划能力，工作能够做到程序不乱、井井有条。

4.3熟知公司各项管理业务知识，在所辖管理范围内有决策指挥能力、组织协调能力、控制驾驭能力。

4.4有较广泛的知识面，善于学习、勇于创新，接受新事物快，善于总结经验，考虑问题有独到之处

4.5具有相当强的文字写作、语言表达能力，具有讲解传授知识、督导下属工作的能力和技巧。

4.6对事物的发展变化有较好的预测能力，反应敏捷，有较强的分析能力、思维能力、辨别能力。

4.7身体健康，能承受工作重担压力，并且有良好的心理素质，能够做到不骄不傲，能够虚心听取各方面的意见。

4.8有较好的品德修养，不搞非组织团体活动，不损公利己，工作讲原则，组织纪律性很强。

### 5.岗位工作职责

5.1协助部长开展工作。当部长不在时，代理部长抓好统筹规划部的全面工作，完成公司下达的各项工作任务。

5.2重点抓好经营环境与经营条件的调研工作，对各专项调研材料进行质量把关，并进行汇总，草拟企业经营管理的综合调研报告。

5.3协助部长，对公司战略目标、规划草案和中长期经营计划草案进行可行论证，写出相关的论证报告。

5.4参与组织建设与计划工作的研究讨论，设计多项可行方案供领导决策，对批准的方案，进行细化，并制定出完整的实施方法与措施。

5.5代表部长对下属部门的工作进行督导检查，处理和批示工作中需要解决的问题，并做好各部门之间的工作协调与沟通。

5.6协助部长对公司经营管理中存在的问题与弊病进行分析调研，找出根源，提出治理方案意见供领导决策时参考。

5.7完成统筹规划部部长交办的其他工作任务。

## 调研科长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:统筹规划部

1.2上级直接领导:统筹规划部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:28--40岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大学本科以上的学历。

3.2受过企业管理多方面知识的专业培训。

3.3具有从事企业管理3年以上的工作经验。

### 4.各方面素质条件要求

4.1有事业心和全局观念，工作严谨有责任感，讲求工作质量和效率，并且计划周密，办事有条不紊。

4.2思维敏捷，调研工作能抓住要点，具有较丰富的社会活动公关技巧和语言表达能力，并且善于归纳和提炼各种信息资料.

4.3有较好的观察分析能力，能很好地了解事物的发展变化，具有辨别真伪、判断是非的能力

4.4具有较好中文写作功底，善于总结经验，能够透彻地分析问题的本质，对每次调研活动均能向上级提供有一定水准的调研报告.

4.5具有一定的组织指挥能力，能很好地督导下属开展工作.

4.6身体素质好，能承受各种工作压力，保持旺盛的工作精力，并且心理素质也很好，能够做到自我调节、听取意见.

4.7品德、思想意识好，克己奉公，一切以公司利益为重，并有较强的组织纪律观念。

4.8考虑外出活动较多，最好具有驾驶小车的技能。

### 5.岗位工作职责

5.1负责组织对公司所属行业的科技水平状况、经济发展动态方面的调研活动，及时向上级提供相关报告，并提示应变策略意见.

5.2负责组织对市场方面的调研活动，了解市场发展变化情况，为公司积极寻找市场机会和挖掘经营发展新路子提供信息与情报.

5.3做好对本公司产品的市场定位调研，对目前产品营销与促销活动中的一系列措施、方案、策略的正确性予以论证，并提出报告。

5.4加强对公司经营过程中的一切协作单位的基本情况进行调查，注意对方在合同期间的各种动向，对一切不利于公司的异动情况及 时向上级和有关部门提出风险预警信息.

5.5掌握公司竞争对手的情况，通过调研，将相关有价值的情报及反馈给上级领导以便决策参考。

5.6在开展各项调研活动过程中，注意收集国内外各种对公司有价值的经济信息，特别要注重先进的管理经验与最近的科研成果。

5.7向公司内部刊物提供阅读价值较高的文稿和资料 。

5.8完成统筹规划部部长交办的其他工作任务。

## 规划科长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:统筹规划部

1.2上级直接领导:统筹规划部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:28--40岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大学本科以上的学历。

3.2受过企业管理多方面知识的专业培训。

3.3具有从事企业管理3年以上的工作经验。

### 4.各方面素质条件要求

4.1敬业奉公，对本职工作热爱，处处以公司利益为重，事业心很强，工作刻苦认真，一切为公司着想，责任心强。

4.2全局观念强，有很好的策划能力，并且悟性好，能充分理解上级精神，按照公司的目标、方针、策略开展工作.

4.3工作计划性好，办事有条理，做到程序不乱、井井有条。考虑问题全面周到，细心稳重

4.4善于应变，敢于求新，不墨守陈规，对新事物、新观念、新环境有敏锐的判断分析和接受能力

4.5具有很好的工作作风，能深人现场，听取各种意见，对待工作实事求是，不弄虚作假。

4.6善于学习，不满足现状，严格要求自己，不断地向高标准奋斗，有很好的组织能力、统筹规划能力。

4.7具有较好的语言表达能力和中文写作能力，善于总结经验，对事物有很好的观察分析能力。

4.8身体健康，能承受各种工作压力，保持旺盛的工作精力.

### 5.岗位工作职责

5.1负责组织草拟公司战略规划、目标，策划经营方针、策略，并对关内容进行分析论证，提出各种建议方案，供上级部门决策参考。

5.2负责起草公司中长期经营计划，并根据公司的经营环境与经营条件的变化，不断进行滚动调整，使之完善、合理。

5.3从全局角度来设计公司年度经营计划，并审核各职能部门的分支计划，通过综合平衡，形成指导公司全年工作的正式计划文本，报上级批准后，组织实施

5.4做好公司计划目标任务的分解，将任务落实给各职能部门，即: 负责草拟各部门的季、月工作计划任务，经上级批准后，正式下达到各个部门。

5.5加强对计划实施过程的监控管理，掌握工作进度情况，做好部门之间业务衔接与工作协调等事宜

5.6处理意外情况下的计划调整和修正工作，并做好影响计划实施的因素分析，提出相关的治理弊病、改善工作、提高效率的意见方案供上级决策参考。

5.7完成统筹规划部长交办的其他工作任务。

## 人力资源部长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:人力资源部

1.2上级直接领导:总经理。

### 2.年龄、性别要求

年龄:30-50岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大专以上或同等学历.

3.2受过企业管理多方面知识特别是行政人事管理方面的专业训练。

3.3具有从事人事、行政管理3年以上的工作经验

### 4.各方面素质条件要求

4.1有敬业精神和高度的工作责任心，有全局观念，能坚决执行上级的各项工作指令，事业心强。

4.2有丰富的处理人际关系的经验，语言表达能力强，工作讲方法，能够很好地沟通上下级之间的关系。

4.3组织指挥能力很强，善于培训下属和督导下属的工作，具有讲解传授知识的能力和技巧。

4.4知识面广泛，中文撰写能力好，能够熟练地操作电脑及其他各种办公自动化设备.

4.5组织纪律性很强，保密工作做得好，工作讲原则不彻私情.

4.6思维敏捷，办事不拖拉，工作讲求效率而且细心、稳重，有很好的分析判断能力，善于发现人才，不忌贤妒能.

4.7身体健康，具有承受口常工作压力及接受各种不同意见的心理素质和旺盛的工作精力

4.8思想品德好，办事公正，无私心，不搞拉帮结派等非正式组织行为，处理问题实事求是，对上级不搞阳奉阴违。

### 5.岗位工作职责

5.1全权负责抓好人力资源部的全面工作，建立和健全公司的人力资源管理制度和各项工作规范。

5.2贯彻执行国家劳动人事方面的有关方针、政策、法令和规定，根据公司情况拟定人力资源的战略规划和工作方针，给总经理出谋划策。

5.3根据公司不同发展阶段和经营状况及时提出组织机构调整和岗位增减配置的提案，做好各职能部门的定编、定岗、定员、定责等项工作。

5.4负责抓好公司的劳动人事管理工作，按照有关制度和程序以及上级指示，做好人才引进工作，办理公司人事任免和人员异动的日常管理。

5.5拟定公司工资、奖金、福利等政策，负责人力资源费用预算和劳动报酬分配方案，上报总经理批准后组织实施.

5.6抓好公司员工的基本考核工作。对职称评定、工资评定、职位评定、绩效奖励评定等方面制定出具体的考核方案，报总经理批准后，组织实施，并进行严格的督导检查。

5.7负责编定和修改公司各项劳动、人事、劳保、安全、保险的标准、定额和工作计划，并及时监督、检查执行情况。

5.8负责组织建立公司重要岗位的后备人才库，为企业发展储备干部和人才，定期进行人力资源信息综合分析，并向总经理提供相关报告作为决策依据。

5.9完成总经理交办的其他工作任务。

## 人力资源部长助理岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:人力资源部

1.2上级直接领导:人力资源部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:28-45岁，性别:男、女均可。

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大学本科以上的学历。

3.2受过企业管理行政人事方面的专业培训。

3.3具有从事企业行政人事资理2年以上的工作经验

### 4.各方面素质条件要求

4.1有敬业精神和高度的工作责任心，有全局观念，能坚决执行上级的各项工作指令，事业心强。

4.2有丰富的处理人际关系的经验，语言表达能力强，工作讲方法，能够很好地沟通上下级之间的关系。

4.3组织指挥能力很强，善于培训下属和督导下属的工作，具有讲解传授知识的能力和技巧。

4.4知识面广泛，中文撰写能力好，能够熟练地操作电脑及其他各种办公自动化设备。

4.5组织纪律性很强，保密工作做得好，工作讲原则不彻私情

4.6思维敏捷，办事不拖拉，工作讲求效率而且细心、稳重，有很好的分析判断能力，善于发现人才，不忌贤妒能.

4.7身体健康，具有承受口常工作压力及接受各种不同意见的心理素质和旺盛的工作精力

4.8思想品德好，办事公正，无私心，不搞拉帮结派等非正式组织行为，处理问题实事求是.对上级不搞阳奉阴违.

### 5.岗位工作职责

5.1协助人力资源部部长的工作。当部长不在时，代行部长职权，全面抓好人力资源部的各项工作。

5.2协助部长策划公司人力资源规划和工作方针原则，负责起草相关管理制度与工作规范，并对各项具体工作的开展提出初步意见.

5.3负责建立员工的人事档案，做好各类人力资源状况的统计、分析、预测等方面工作.

5.4协助部长做好员工的各项评定考核工作，并对各考核过程严格督察，对考核结果签署意见以及办理相关内容的申请报批手续

5.5代表部长对下属部门执行公司方针、政策、制度以及计划任务完成情况进行督导检查，并及时向部长反馈工作信息。

5.6了解国家劳动人事管理的相关政策与法规信息，对本部门的工作职能运行开展各项调研工作，不断进行管理创新探索，推动部门工作顺利开展。

5.7协助部长处理和批示下级的各项工作请示，解决工作中的问题，并做好部门之间的工作沟通与配合。

5.8完成人力资源部长交办的其他工作任务。

## 人事管理科长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:人力资源部

1.2上级直接领导:人力资源部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:25-45岁，性别:男、女均可。

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大专以上或同等学历。

3.2受过人事管理方面的专业知识培训。

3.3具有从事企业管理2年左右的工作经验。

### 4.各方面素质条件要求

4.1有高度的事业心和工作责任感，一切从大局考虑，能坚决执行上级的各项工作指令，努力完成工作任务。

4.2熟知国家劳动人事有关政策法规，有丰富的人事管理经验和独立抓好部门工作的能力。

4.3组织纪律好，有很强的保密意识，工作讲原则，公私分明。

4.4有较好的工作方法，善于工作沟通，能很好地处理上下级关系。

4.5心理素质好，能虚心听取各种意见，有较好的自我控制能力，工作有耐力和自信心

4.6语言表达能力与中文写作能力均很好，能够熟练地操作电脑等各种办公自动化设备。

4.7身体素质较好，能保持旺盛的工作精力。

4.8工作细致，办事稳重，思维敏锐，对事物有较好的分析能力和判断能力，善于做人的思想工作

4.9有很好的品德修养，不参与各种非正式组织活动，处理问题公正，不带个人情绪和私心杂念

### 5.岗位工作职责

5.1负责草拟公司人力资源规划及相关工作制度和计划方案，并提出公司各阶段时期组织建设的具体意见报上级作决策参考。

5.2按照上级的批示，办理人事招聘录用工作，把好初审关，以及具体办理劳务用工合同等事项。

5.3管理好员工的人事档案，审核档案内容，并做好对档案资料的收集、整理、函调、保管等具体工作。

5.4负责组织与建立人才储备库，为公司推荐和引进各类人才，并做好内部人才的挖掘、培养等后备工作。

5.5根据公司工作的需要和上级领导的指令，执行和办理人事调配、人事任免的手续和员工退休、停岗、辞退等具体工作事项。

5.6负责对国家有关劳动人事政策、法规、文件的传达、贯彻与执行。

5.7指挥和安排下属人员做好人事管理的日常办公各项其他工作.

5.8完成人力资源部部长交办的其他工作任务。

## 劳动工资科长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:人力资源部

1.2上级直接领导人力资源部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:25--45岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大专以上或同等学历.

3.2受过企业管理劳动人事方面知识的专业培训。

3.3具有从事企业管理2年左右的工作经验。

### 4.各方面素质条件要求

4.1有高度的事业心和工作责任感，能认真贯彻执行公司的各项政策方针和决议，努力完成工作任务。

4.2熟知国家劳动、工资、安全等方面的政策方针和有关规定.

4.3有丰富的企业管理经验和独立抓好部门工作的能力

4.4工作中能讲究方法，能够很好地与各部门沟通，能虚心听取各方面的意见，不骄不躁，团队意识好。

4.5组织纪律好，工作坚持原则，按章办事、公私分明，处理问题冷静、稳重、细心。

4.6工作作风好，办事雷厉风行，讲求效率，对上级反映情况实事求是，没有弄虚作假与阳奉阴违的行为。

4.7有较好的语言表达和书写能力，能熟练地操作电脑等设备，并且具有培训和督导下属工作的能力。

4.8身体健康，工作精力旺盛，有很好的品德修养，不参与各种非正式组织活动，全局观念强。

### 5.岗位工作职责

5.1负责组织对公司分配原则和劳动报酬体系设计方案的调研工作，起草公司员工薪资发放形式、内容、范围、标准等方面的草意见，供上级决策参考。

5.2按照上级批示的工资管理规定，负责编制公司全体员工薪资明细表，并对每月实施情况(月工资报表)进行审核。

5.3审查公司劳动报酬制度的执行情况，加弧对员工福利待遇、各项保险、奖金发放、各种薪资附加发放等方面的管理监督.

5.4负责公司考勤工作的归口管理，检查和督导各部门对公司考勤制度的执行情况，每月对员工考勤状况进行汇总和审核.

5.5负责制定各工种劳动保护用品的发放标准，做好领用的审批工作，对有毒有害工种应加31保健措施并组织好实施。

5.6加强对安全生产的管理工作，配合有关部门组织好各种安全检查，对出现的工伤安全事故认真组织调查，妥善解决处理。

5.7与有关部门配合，做好劳动关系中各种矛盾的化解工作，避免纠纷争议的激化。

5.8对直属下级人员口常的工作进行安排，加强工作指导与检查，及时解决和处理工作中的各种问题 5.9完成人力资源部长交办的其他工作任务。

5.9完成人力资源部长交办的其他工作任务。

## 考核培训科长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:人力资源部

1.2上级直接领导人力资源部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:25--45岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大学本科以上的学历。

3.2受过企业管理多方面知识的专业培训。

3.3具有从事企业管理2年左右的工作经验。

### 4.各方面素质条件要求

4.1有敬业精神，工作负责，全局观念好，能坚决执行上级的各项工作指令，积极主动地开展工作。

4.2具有较广泛的知识面，独立工作能力强，有较强的组织指挥能力，有能力驾驭和管理好部门的工作.

4.3工作计划性好，时间观念弧，办事不拖拉，讲求工作效率，思维敏捷，对工作的开展具有很好的策划能力。

4.4工作方法好，说写能力强，能够很好地培训和督导下属，具有很好的知识讲解与传授能力

4.5组织纪律性强，能够做到公私分明、实事求是地秉公办事，工作不带个人情绪，特别是考核工作讲原则不怕得罪人。

4.6身体素质好，工作精力充沛，能够承受工作中的各种压力.

4.7工作作风好，善于听取各方面的意见，有较好的人际关系，工作中能很好地与各部门沟通

4.8有较好的思想品德修养和良好的心理素质，不计较个人得失，胸怀宽广，没有工作理怨情绪

### 5.岗位工作职责

5.1负责编写公司人力资源培训教育考核规划，拟定年度培训方案和预算计划，报上级批准后组织实施。

5.2采用多种形式有计划地组织对员工进行知识培训、素质培训、工作技能培训以及其他各项专业知识的培训。

5.3负责审核各类培训教材和资料，合理安排培训资源，适时聘请有关学者、专家授课，并检查墙训质量和教学效果。

5.4负责对员工上岗资格、条件的具备情况进行检查审定，其中重点对国家规定必须要持证上岗的工种进行把关，对条件不具备者组织好培训或提出调离意见

5.5负责公司范围内的各类考核管理，在组织实施过程中应重点把握好招聘考核、职务晋升考核、提薪考核以及工作绩效考核

5.6负责对公司员工进行组织纪律方面的教育，检查规章制度的执行情况，对违反者按相关奖罚规定给予处理。

5.7做好对下属人员的日常工作布置与检查，解决和处理工作中的问题，协调与各部门之间的关系。

5.8完成人力资源部长交办的其他工作任务。

## 财务部长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:财务部

1.2上级直接领导:董事长、总经理。

### 2.年龄、性别要求

年龄:30-5。岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校财务会计本科以上或同等学历

3.2获得会计师或相关中级以上的技术职称。

3.3具有企业财务主管3年以上的工作经验。

### 4.各方面素质条件要求

4.1有高度的工作责任心，全局观念强，能认真执行上级的各项工作指令，积极主动地开展工作，当好上级的参谋助手。

4.2具有丰富的财务管理经验，精通本部门各岗位的工作，具有很强的组织指挥能力，能够独立地管理好部门的工作.

4.3熟知会计法、国家税法、经济合同法等一系列与经营管理有关的经济政策法规和国家规定的财经纪律。

4.4对事物有较好的分析判断能力，工作细心稳重，能做扎实的调研工作，对经济运营有较冷静和清晰的思想，具有当家理财的能力.

4.5工作作风好，能实事求是地向上级提供信息和反映情况，没有弄虚作假与阳奉阴违的不良行为。

4.6组织纪律性强，对财务管理工作非常认真严谨，办事公私分明，不拘私情，能抵制各种违纪违章的不良行为。

4.7能熟练地操作电脑等自动化办公设备，有较好语言表达及书写能力，能够很好地培训和督导下属的工作。

4.8身体素质好，工作精力旺盛.

### 5.岗位工作职责

5.1负责抓好公司财务部的全面工作，严格遵守国家有关财经纪律和经济法规，执行董事会对公司财务运营的各项决议。

5.2参与公司经营管理的各项重大决策，围绕提高公司的经济效益和实现经营目标，为总经理当家理财、出谋划策当好参谋.

5.3组织制定和完善财会制度和相应的实施细则，加强对财务管理活动过程的监控，发现问题及时纠偏，对重大问题及时上报.

5.4做好公司全面预算的管理工作，负责拟定年度财务收支、资金需求、成本费用、现金流量等计划

5.5协助总经理，对公司重大投资决策和资本运营进行调研，从财务安全角度进行可行性论证，并提供相关报告。

5.6主持或参与审查公司重要经济合同、协议，组织审核项目决算、用款方案、原辅材料供应计划等。

5.7负责监督、检查各项财务计划执行情况，审核所有上报的财务报表，提出财务分析报告，及时回答董事会和总经理的质询.

5.8负责与财政、税务、金融部门的联系，协助总经理与这些部门的沟通，争取得到社会各界对公司工作的支持。

5.9负责指导、管理、监督会计科与审计科的业务工作，处理好工作中的困难问题，协调各方面的工作关系，不断提高服务态度和工作质量。

5.10完成总经理交办的其他工作任务。

## 会计科长(主办会计)岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:会计科

1.2上级直接领导:财务部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:25-45岁，性别:男、女均可。

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校财会专业大专以上学历.

3.2获有会计师或相关中级以上的技术职称。

3.3具有从事企业财务怜理2年以上的工作经验

### 4.各方面素质条件要求

4.1工作高度负责，具有全局观念，能充分理解和领悟上级的指示，努力完成各项工作任务。

4.2比较全面的掌握财会工作的理论和技能，善于总结工作经验，具有很强的会计业务处理能力

4.3熟悉本行业的经营管理知识，了解和掌握企业经营方面的各种财经政策法规，并能在实践中贯彻执行。

4.4有较好的组织指挥能力，工作效率高，计划性好，能够对部门工作进行有效的控制，日常财务管理工作做到有条不紊

4.5工作严谨认真，办事细心、稳重、有信心，遇事沉着冷静，有较好的心理素质，能很好地处理工作中发生的各种问题。

4.6组织纪律好，办事公正、讲原则，一切以公司利益为重，不计较个人得失，不做损公肥私的事，有较好的品德修养。

4.7具有良好的工作作风，能坚持实事求是，不搞弄虚作假行为，能够较好地处理上下级之间的关系。

4.8身体素质好，工作精力充沛。能够熟练地操作电脑等各种办公自动化设备。

### 5.岗位工作职责

5.1根据国家财务会计法规和行业会计规定，结合公司特点，负责拟订公司会计核算的有关工作细则和具体规定，报批后组织实施.

5.2参与拟订公司财务计划与预算，对执行情况进行监督控制和审核分析，并及时向上级提出相关分析报告。

5.3正确进行会计核算，填制审核会计凭证，登记明细账和总账，及时地做好账务和结算工作。

5.4正确计算收人、费用、成本，正确计算和处理财务成果，编制公司月度、年度会计报表，做好年度会计决算及利润分配核算等项工作。

5.5负责公司固定资产的财务管理，按月正确计提固定资产折旧，定期或不定期地组织清产核资工作。

5.6负责公司税金的计算、申报和解缴工作，协助有关部门开展财务审计和年检工作。

5.7负责会计监督。根据规定的成本、费用开支范围和标准，审核各种原始凭证的合法性、合理性和真实性，审核费用发生与报销的审批手续是否符合公司规定。

5.8做好会计凭证、账册、报表等财会资料的收集、汇编、归档、保管、保密等会计档案管理工作

5.9主动进行财会资讯分析和评价，向部长提供及时、可靠的财务信息和有关工作建议

5.10完成财务部长交办的其他工作任务。

## 核算会计岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:会计科

1.2上级直接领导会计科科长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:20--40岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有普通院校财务会计中专以上或同等学历

3.2经过企业财务管理和电算化会计的专业知识训练。

3.3获有国家统一考核颁发的会计员证书.

### 4.各方面素质条件要求

4.1掌握企业财务会计工作的专业知识和技能，具有对本岗位工作中各项业务处理的能力。

4.2熟悉企业经营管理和本公司产品生产经营方面的各种知识.

4.3懂得计算机应用基本知识，能熟练地操作电脑，进行会计作业电脑化处理。

4.4有事业心，工作认真负责，对上级的指示有很好的领悟能力，能尽守职责，按要求完成岗位工作任务。

4.5工作严谨，办事沉着、稳重，对会计各项工作中的数据处理能够做到细心操作、认真检查、准确无误.

4.6有很好的组织纪律观念，能严格遵守财会工作制度和财经纪律与原则，敢于抵制各种违章违纪、损害公司利益的行为.

4.7能够做到廉洁奉公，不贪图私利，讲原则，具有良好的实事求是的工作作风。

4.8身体健康，有较充沛的工作精力和从事经济工作应有的清晰敏捷的思维能力

### 5.岗位工作职责

5.1按照公司财会制度和核算管理规定，负责公司各种核算和各项业务的财务记帐工作。

5.2设置科目明细账和各对应账簿，认真准确地登录公司所发生的各项经济业务，保证各凭证与账簿相符，发现问题及时纠正.

5.3及时了解审核仓库原材料、配件、产品、各种物资的进出情况，了解经济合同履行情况，催促经办人员及时办理结算和出人库手续。

5.4负责固定资产的会计明细核算工作，建立固定资产辅助明细账，及时办理记账登记手续

5.5负责依税法规定做好印花税贴花工作及相应缴纳记录。

5.6负责公司的各项债权、债务的清理结算工作

5.7正确进行会计核算电脑化处理，提高会计核算工作速度和准确性。

5.8协助主办会计做好会计原始凭证、账册、报表等财务资料的整理、归档工作，以及配合做好清产核资中的一些相关工作。

5.9及时向上级反映财会信息情况，就职责范围的问题提出工作建议。

5.10完成会计科长交办的其他工作任务。

## 成本会计岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:会计科

1.2上级直接领导会计科科长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:20--40岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有普通院校财会中专以上或同等学历.

3.2经过企业财务管理和电算化会计的专业知识训练。

3.3获有国家统一考核颁发的会计员证书.

### 4.各方面素质条件要求

4.1掌握企业财务会计工作的专业知识和技能，具有对本岗位工作中各项业务处理的能力。

4.2熟悉企业经营管理和本公司产品生产经营方面的各种知识.

4.3懂得计算机应用基本知识，能熟练地操作电脑，进行会计作业电算化处理。

4.4有事业心，工作认真负责，对上级的指示有很好的领悟能力，能尽守职责，按要求完成岗位工作任务。

4.5工作严谨，办事沉着、稳重，对会计各项工作中数据处理能够做到细心操作、认真检查、准确无误。

4.6有很好的组织纪律观念，能严格遵守财会工作制度和财经纪律与原则，敢于抵制各种违章违纪、损害公司利益的行为.

4.7能够做到廉洁奉公，不贪图私利，讲原则，具有良好的实事求是的工作作风。

4.8身体健康，有较充沛的工作精力和从事经济工作应有的清晰敏捷的思维能力

### 5.岗位工作职责

5.1按照国家财会法规及行业对成本核算的有关规定，正确进行公司各种成本核算工作。

5.2主动会同有关人员对公司重大项目、产品等进行成本预算，编制项目成本计划，提供有关的成本资料。

5.3协助上级领导和有关部门，确定各类成本定额、标准，以及制定成本管理的总体规划、控制方案和实施办法。

5.4不断监督、调查各有关部门对成本计划的执行情况，并就出现的问题进行分析，及时上报

5.5利用先进的成本管理方法和成本核算方法及计算机操作，提出降低成本的控制措施和建议。

5.6做好相关成本资料的整理、归档、建立数据库等方面的工作。

5.7完成会计科长交办的其他工作任务。

## 出纳员岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:会计科

1.2上级直接领导会计科科长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:20--40岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有普通学校高中以上或财会中专学历.

3.2受过企业财会知识的专业培训。

### 4.各方面素质条件要求

4.1掌握企业财务会计工作的专业知识和技能，具有对本岗位工作中 各项业务处理的能力

4.2熟悉企业经营管理和本公司产品生产经营方面的各种知识。

4.3懂得计算机应用基本知识，能熟练地操作电脑，进行会计作业电脑化处理。

4.4有事业心，工作认真负责，对上级的指示有很好的领悟能力，能尽守职责，按要求完成岗位工作任务.

4.5工作严谨，办事沉着、稳重，对会计各项工作中数据处理能够做 到细心操作、认真检查、准确无误.

4.6有很好的组织纪律观念，能严格遵守财会工作制度和财经纪律与原则，敢于抵制各种违章违纪、损害公司利益的行为。

4.7能够做到廉洁奉公，不贪图私利，讲原则，具有良好的实事求是的工作作风。

4.8身体健康，有较充沛的工作精力和从事经济工作应有的清晰敏捷的思维能力。

### 5.岗位工作职责

5.1建立现金和银行口记账，做到口清月结，保证账证相符、账款相符、账账相符，发现差错及时查清更正。

5.2根据审核无误的手续，办理银行存款、取款和转账结算业务，正确编制现金、银行的记账凭证，及时传递给会计登记.

5.3认真审查临时开支的用途、金额和批准手续，严格管理支票，控制使用限额和报销期限。

5.4严格审核报销单据、发票等原始凭证，按照公司制度的有关规定，办理现金收付业务，做到合法、准确、手续完备、单证齐全。

5.5配合对应付应收款项的清算工作.

5.6复核薪资发放名册及金额，按时做好公司人员工资的发放。

5.7负责掌管公司财务保险柜，按规定控制现金库存量，加强对现金、有价证券、有关印章、空白支票和收据的安全保管。

5.8做好有关单据、账册、报表等会计资料的整理、归档工作。

5.9 完成会计科长交办的其它工作任务。

## 统计及合同专管员岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:财务部

1.2上级直接领导财务部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:25--45岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大专以上学历。

3.2受过企业管理多方面知识的专业训练。

3.3具有企业管理2年以上的工作经验。

### 4.各方面素质条件要求

4.1有较广泛的知识面。熟知经济合同法规和企业统计与财会方面的 知识，了解本公司的荃本情况和企业管理的基本理论知识。

4.2有高度的工作责任心和全局观念，对上级的指令能很好的领悟和认真地贯彻执行。

4.3组织纪律性强，工作有原则性，一切以公司利益为重，遇事能及时请示汇报，能保守公司的各种商业机密.

4.4具有较好的计算机操作能力，统计数据处理细心稳重、精确可靠，能实事求是地向上级提供信息和反映情况

4.5对事物有较好的分析判断能力，能够通过对各种经济活动的运行情况资料的归纳整理向上级写出高水准的统计分析报告。

4.6有较好的语言表达能力，思维反应敏捷，在各种谈判活动中能突出重点，对合同能注意控制风险，办事谨慎。

4.7身体素质好，工作精力旺盛。

### 5.岗位工作职责

5.1负责收集汇总公司经营活动中的各类财务信息和生产经营情况的数据资料，并做好各种对外统计报表，并负责做好统一报送工作。

5.2负责建立固定资产、长期投资的总分类账(手工账和微机账)，

加强对固定资产的账物核实以及对投资款项的使用情况进行监控。

5.3协助财务部长对财会报表资料和经营情况进行统计分析，并对中有关内容进行调查核实，提供可靠信息。

5.4配合会计科做好公司的清产核资工作，定期对仓库物资进行盘存，并填写相关报表

5.5负责做好重大经济合同的签订准备工作，参与谈判和合同初审，严格掌握签约标准和程序，发现问题及时纠正

5.6负责公司各项合同履行情况的追踪与督促工作，提出有关工作报告和统计报表，并就存在问题提出相应建议。

5.7做好合同正本的登记归档工作，保管好合同专用章，并严格按照有关规定的程序和要求使用印章。

5.8控制合同副本或复印件的传送范围，保守公司的商业机密.

5.9完成财务部长交办的其他工作任务。

## 审计科长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:财务部

1.2上级直接领导财务部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:28--48岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校经济管理本科以上或同等学历

3.2获有会计师或相关中级以上技术职称。

3.3具有从事企业财务或审计工作达3年以上的工作经验.

### 4.各方面素质条件要求

4.1有高度的工作责任心，对公司忠诚，具有全局观念，能坚决执行上级下达的各项工作指令。

4.2专业技术能力强，精明能干，经验丰富，工作有魄力，能够独立地管理好部门工作，具有很好的指挥才干.

4.3思维能力、观察能力、判断能力、分析能力均很强，工作稳重不急躁，调研工作细心扎实，讲求工作质量。

4.4工作作风好，能够客观地、实事求是地向上级反映情况，没有弄虚作假的不良习气

4.5有较广泛的知识面，熟知《审计法》、《会计法》、《经济合同法》等一系列政策法规和相关贴经纪律。

4.6组织纪律好，工作不带个人情绪，不计较个人得失，不怕得罪人，有较好的心理素质。

4.7有较好的品德修养，不营私舞弊，不拉帮结派，不参与任何非正式组织的活动。

4.s身体素质良好，有充沛的工作精力，能承受各种工作上的压力。

### 5.岗位工作职责

5.1按照国家审计法规、公司财务审计制度的有关规定，负责拟订公司具体审计实施细则，报批后组织执行。

5.2协助财务部长加强对各项财经法规纪律和财务规章制度的执行情况进行监督。

5.3控制、考核、纠正公司下属各分支机构及内部独立核算单位偏离公司整体财务目标计划的行为

5.4负责或会同有关部门查处公司内滥用职权、违反财务制度、贪污挪用公司财物、泄露机密、行贿受贿等行为和经济犯罪的情况.

5.5定期或不定期地进行必要的专项审计、专案审计和财务收支审计。

5.6负责和参与对公司各重大经营活动、重大经济合同的审计.

5.7做好有关审计资料和原始调查材料的收集、整理、建档工作，并按规定保守秘密和保护当事人的合法权益。

5.8完成总经理和财务部长交办的其他工作任务。

## 生产作业部长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:生产作业部

1.2上级直接领导:总经理。

### 2.年龄、性别要求

年龄:30-50岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大专以上或同等学历.

3.2受过生产管理相关专业知识培训。

3.3具有从事企业生产管理3年以上的工作经验

### 4.各方面素质条件要求

4.1工作事业心强，能吃苦耐劳、克己奉公，对上级下达的各项工作指令能坚决执行，并且具有很好的管理才干和指挥魄力。

4‘2在所辖管理范围内，有较好的决策能力、计划能力、组织协调能力、督导下属能力

4.3有较强的时间观念，办事不拖拉，处理问题及时果断，讲求工作效率，办事有很快的响应速度

4.4工作严谨、认真，讲求实事求是，不搞弄虚作假，注重调查研究，能够认真听取各方面的意见，其有较好的观察判断事物的能力 4.5心理素质好，能做到自我调节，不被情绪化困挠，能够做到胜不骄，败不馁。

4.6身体素质好，有旺盛的工作精力，能够承受繁重的工作压力。

4.7有很丰富的生产管理经验和很好的工作方法，工作做到程序不乱、井井有条。

4.8作风正派，不搞小团体主义，工作讲原则、讲大局，不贪图私利，有较好的品德修养.

### 5.岗位工作职责

5.1全权负责抓好生产作业部的全面工作，贯彻执行公司对生产经营工作中的各项政策和方针，努力完成本部门的目标任务.

5.2负责组织编制公司生产计划并做好初审把关工作，保证生产计划与公司整体经营计划的一致性，与营销部门的市场需求相适应。

5.3负责建立健全生产管理系统的各项规章制度，理顺内部工作相互间的配合关系和工作秩序，做好部门间工作的沟通与协作。

5.4加强对生产计划的实施管理。负责审批各车间具体的作业计划并检查和督导生产调度指挥工作，保证劳动组合、生产各工序的衔

接、设备的利用以及其他各生产要素的配置达到合理、有效。

5.5组织好对生产过程中的质量管理，保证产品的质量达到合格标准;抓好物流管理，控制不合理物耗，努力降低生产成本;严格督查安全生产的落实情况，防止各类人身、设备事故的发生.

5.6与有关部门配合拟定设备大修理计划和更新改造计划，并对实施过程加强督促和检查，不断挖掘设备使用潜力。

5.7加强生产现场的指挥，对发生的问题在第一时间处理好，保证生产的正常进行，抓好生产各环节的进度平衡工作，处理好产销之

间的衔接，保障信息传递的及时性.

5.8完成总经理交办的其他工作任务.

## 生产作业部长助理岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:生产作业部

1.2上级直接领导生产作业部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:28--45岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大专以上或同等学历.

3.2受过经济管理多方面知识的专业训练。

3.3具有从事企业管理2年以上的工作经验。

### 4.各方面素质条件要求

4.1工作事业心强，能吃苦耐劳、克己奉公，对上级下达的各项工作指令能坚决执行，并且具有很好的管理才干和指挥魄力。

4.2在所辖管理范围内，有较好的决策能力、计划能力、组织协调能力、督导下属能力

4.3有较强的时间观念，办事不拖拉，处理问题及时果断，讲求工作效率，办事有很快的响应速度

4.4工作严谨、认真，讲求实事求是，不搞弄虚作假，注重调查研究，能够认真听取各方面的意见，其有较好的观察判断事物的能力

4.5心理素质好，能做到自我调节，不被情绪化困挠，能够做到胜不骄，败不馁。

4.6身体素质好，有旺盛的工作精力，能够承受繁重的工作压力。

4.7有很丰富的生产管理经验和很好的工作方法，工作做到程序不乱、井井有条。

4.8作风正派，不搞小团体主义，工作讲原则、讲大局，不贪图私利，有较好的品德修养.

### 5.岗位工作职责

5.1协助生产作业部长的工作，当部长不在时代行部长职权，全面抓好生产作业部的各项工作，努力完成本部门的目标任务.

5.2负责草拟生产系统管理规章制度，并对执行情况进行督导检查.

5.3代表部长对下属部门工作计划和目标任务完成情况进行检查。负责处理和解决下属部门工作中的相互沟通与协作配合方面的问题。

5.4协助部长对生产作业部工作开展中的困难问题进行专项调研分析，寻找管理盲点与真空，积极探索和创新管理方式方法，促进和优化管理流程。

5.5负责主待生产部门内部工作会议，掌握生产进度情况，提出工作要求，对墓层工作中出现的各种困难问题，给予明确的解决批示。

5.6协助部长抓好产品质量管理，督促和检查生产作业人员严格执行IS09001标准，并与有关部门配合，不断提出改进目标，促进体系的手寺续改进。

5.7抓好安全生产，加强预防与检查，防止各种人身、设备事故的发生。

5.8完成生产作业部长交办的其他工作任务。

## 计划调度科长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:生产作业部

1.2上级直接领导生产作业部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:25--45岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大专以上或同等学历.

3.2受过生产管理相关专业知识的培训。

3.3具有从事企业管理2年以上的工作经验。

### 4.各方面素质条件要求

4.1有执着的敬业精神，工作能吃苦，有耐心和毅力，能很好地领悟上级指示精神，坚决执行和努力完成工作任务。

4.2有较好的组织指挥才能，工作认真负责，全局观念、策划能力很强，具备独立抓好本部门工作的能力。

4.3在工作中有较强的时间观念，思维敏捷，反应速度快，遇事能及时果断地处理，讲求工作效率

4.4掌握公司的业务知识，对生产的管理有很高的专业水平和丰富的经验。

4.5计划能力较强，工作做到程序不乱、井井有条，具有严谨和高度负责的工作态度。

4.6善于调查研究，工作讲求实事求是，重视和采纳各种意见，有较强的应变能力和处理问题的魄力。

4.7对事物有很好的分析判断能力，善于语言表达，有较好的人际关系，并能协调处理好各种人事与业务方面的关系问题。

4.8有较好身体素质，能承受繁忙的工作压力，并有较好的心理素质能承受各种打击，能有很好的自我情绪调节的能力

4.9思想品德好，不损公肥私，讲原则，组织纪律性强。

### 5.岗位工作职责

5.1根据生产作业部下达的生产计划，负责拟定具体的作业计划报上级核准后组织实施

5.2确定生产节拍，把握生产节奏，控制工序间的进度平衡，使生产有序地进行，保证生产计划任务能在规定的期限得到实现.

5.3组织好生产能力的计算、生产负荷的统计以及技术能力和各生产要素与生产计划的综合平衡工作

5.4抓好生产现场的调度指挥，搞好劳动组合，加强生产用料的管理，建立良好的生产秩序，调动一切积极因素，提高劳动生产率。

5.5与有关部门配合，加强生产过程中的工艺技术管理和质量管理，严密监控工艺技术流程和质量标准的执行情况，发现问题及时纠正。

5.6组织对生产现场“5S”管理的实施，弧调文明生产，重视安全工作，严格督查“安全技术操作规程”的执行情况，防范一切事故的发生。

5.7抓好物供、生产、销售等方面的协调工作，处理好临时紧急插单业务，及时做好生产调整，满足客户的需要。

5.8做好生产过程中的信息管理，及时掌握生产动态，对影响计划完成的囚素进行分析并采取相应解决措施，同时对重大事项及时向上级汇报，保证生产的正常进行。

5.9完成生产作业部长交办的其他工作任务。

## 设备动力科长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:生产作业部

1.2上级直接领导生产作业部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:25--45岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校机电专业本科以上的学历。

3.2受过企业管理相关专业知识的培训。

3.3具有从事企业管理2年以上的工作经验。

### 4.各方面素质条件要求

4.1有执着的敬业精神，工作能吃苦，有耐心和毅力，能很好地领悟 上级指示精神，坚决执行和努力完成工作任务。

4.2有较好的组织指挥才能，工作认真负责，全局观念、策划能力很强，具备独立抓好本部门工作的能力。

4.3在工作中有较强的时间观念，思维敏捷，反应速度快，遇事能及时果断地处理，讲求工作效率

4.4掌握公司的业务知识，对生产的管理有很高的专业水平和丰富的经验。

4.5计划能力较强，工作做到程序不乱、井井有条，具有严谨和高度负责的工作态度。

4.6善于调查研究，工作讲求实事求是，重视和采纳各种意见，有较强的应变能力和处理问题的魄力。

4.7对事物有很好的分析判断能力，善于语言表达，有较好的人际关系，并能协调处理好各种人事与业务方面的关系问题。

4.8有较好身体素质，能承受繁忙的工作压力，并有较好的心理素质能承受各种打击，能有很好的自我情绪调节的能力

4.9思想品德好，不损公肥私，讲原则，组织纪律性强。

### 5.岗位工作职责

5.1负责拟定设备安全使用操作规程，组织好对操作人员的培训，并对生产作业中设备操作的正确性进行长期监督。

5.2建立设备台帐，做好设备的维护修理记录，收集、整理、管理好设备的各种文件资料和有关图纸

5.3组织制定设备的三级保养制度，并对实施过程进行督导、检查。同时做好设备大修理计划，对老设备进行有计划的更新改造.

5.4负责组织对设备事故的鉴定、分析、结论等工作，提出预防措施并组织好修理恢复使用。

5.5负责对报废设备组织鉴定并提出处理意见，对需外协大修的设备以及需新购设备提出报告，并提供相应的技术资料。

5.6负责做好设备的备品、备件管理，确定正常的储备量，保证需求供应。

5.7做好对直属下级部门口常工作的安排和指挥，重点抓好供电车间，保证安全供电，严防意外事故的发生。

5.8安排好专职设备巡视人员，加强对各生产线设备使用中的监察，发现异常现象，及时给予排除，保证设备的正常使用.

5.9完成生产作业部长交办的其他工作任务.

## 车间主任岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:生产作业部

1.2上级直接领导生产作业部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:25--45岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有普通中学高中或相关中专以上学历.

3.2受过企业生产管理方面专业知识培训。

3.3具有企业管理2年以上的工作经验.

### 4.各方面素质条件要求

4.1具有全局观念，对企业的经营思想、目标、方针、上级指令能充分理解并努力实施。

4.2具有高度的责任感和完成计划任务的思想意识，敬业精神强.

4.3对所管辖车间的生产业务熟悉，对关键工序的作业操作和相关专业技术知识能够掌握，并有一定的水平。

4.4具有严谨的工作态度，工作有计划有条理，具有较强的管理能力和工作协调能力，能够有效地对下属人员的工作进行培训和督导。

4.5工作讲求效率，办事认真不拖拉，生产现场的问题能及时处理，具有较强的时间观念。

4.6有较好的语言表达能力，善于做人的思想工作，能够很好地听取各种意见，对上下级关系均能很好地处理。

4.7身体素质好，能够承受较重的工作压力，保持旺盛的工作精力。

4.8思想意识好，不贪图私利，工作能吃苦耐劳，能顾全大局不怕工作中得罪人，有较好的心理素质。

### 5.岗位工作职责

5.1负责本车间生产作业计划的拟定，如实反映车间的实际情况，并提出合理的方案意见，供上级决策参考。

5.2根据本车间的生产作业计划，负责做好一切生产要素的配置准备，搞好劳动组合，下达每日生产的派工单.

5.3抓好劳动出勤和劳动纪律，抓好生产现场“5s"管理，保持良好的生产秩序和工作氛围

5.4与物供、质管、技术、设备等职能管理部门配合，加强对生产过程中的物流监控、质量监控、工艺监控和设备使用的监控，对出现的各种异常现象及时给予处理

5.5负责指挥和督促各生产线(或班组)严格按照安全生产规程作 业，杜绝各种安全事故发生

5.6抓好车间口生产进度的统计工作，对影响生产进度的各种情况进行囚素分析，积极采取应对措施，对重大问题及时向上级作出汇报。

5.7加强对生产过程中原始记录的管理，负责审批物资的领用单、审核派工单任务完成情况，做好各班组及个人每月工作业绩的考评工作。

5.8完成生产作业部长交办的其他工作任务。

## 质量管理部长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:质里管理部

1.2上级直接领导:总经理

### 2.年龄、性别要求

年龄:30^50岁，性别:男、女均可。

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大专以上或同等学历。

3.2受过质量认证机构的专业训练。

3.3具有从事企业质量怜理3年以上的工作经验

### 4.各方面素质条件要求

4.1熟悉国家对企业产品质量方面的各项政策、法规和要求

4.2具有质量检测、品质保证、质量认证、质量监督和管理等方面的专业知识和工作经验

4.3有高度的工作责任心、严谨认真的工作态度，工作细心稳重，善于观察分析问题。

4.4工作讲求效率，思维敏捷，反应速度快，处理问题及时果断，具有较强的组织指挥能力。

4.5具有较好的工作方法经验，善于处理上下级之间关系，能在工作中与各职能部门很好地沟通和配合，能够很好地对下属的工作进

行培训指导。

4.6组织纪律好，能坚决执行上级决议，工作原则性强，不怕得罪人，不计较个人得失，以大局为重，实事求是地处理问题。

4.7身体素质好，能承受工作重担压力，并且有较好的心理素质，能正确对待和处理来自工作中的埋怨情绪和各种意见。

4.8为人正直、作风正派，不搞拉帮结派活动，不做营私舞弊事情，有较好的品德修养。

### 5.岗位工作职责

5.1全权负责领导质量管理部的全面工作，组织制定公司的质量方针、目标和规划，宣传贯彻国家的质量政策和法规

5.2协助总经理抓好质量管理体系的建设，全面推行IS09001标准，对整个经营全过程实施质量管理控制，提出具体的实施方案和质量持续改进的措施意见，报上级决策参考。

5.3与有关部门配合编写质量控制文件，拟定各种质量标准，制定各项质量管理章程制度，并负责在全公司内推行实施

5.4督促和检查下属部门人员，严格按规定的程序与要求对从原材料购人到生产出产品直至销售的经营全过程，进行质量检查和监

督。严格把好产品质量检验关

5.5组织对新产品试制及试产过程中的质量监测，负责对新产品定型的质量评价提出结论性的报告

5.6处理各种质量事故，组织重大质量问题的调研，督促检查质量整改的实施，堵塞和防范质量管理工作中的漏洞。

5.7定期对公司产品质量状况及经营中质量管理工作情况进行分析，编写质量动态报告，及时将信息向上级作反馈汇报。

5.8负责对直属下级部门日常工作进行具体的安排和指挥，并对任务执行情况进行督导、检查和考核

5.9完成总经理交办的其他工作任务。

## 质量管理部长助理岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:质里管理部

1.2上级直接领导:质量管理部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:28-45岁，性别:男、女均可。

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校本科以上的学历。

3.2具有与本公司行业相关的工程师以上的技术职称。

3.3从事企业技术怜理或质量资理有2年以上工作经验

### 4.各方面素质条件要求

4.1熟悉国家对企业产品质量方面的各项政策、法规和要求

4.2具有质量检测、品质保证、质量认证、质量监督和管理等方面的专业知识和工作经验

4.3有高度的工作责任心、严谨认真的工作态度，工作细心稳重，善于观察分析问题。

4.4工作讲求效率，思维敏捷，反应速度快，处理问题及时果断，具有较强的组织指挥能力。

4.5具有较好的工作方法经验，善于处理上下级之间关系，能在工作中与各职能部门很好地沟通和配合，能够很好地对下属的工作进

行培训指导。

4.6组织纪律好，能坚决执行上级决议，工作原则性强，不怕得罪人，不计较个人得失，以大局为重，实事求是地处理问题。

4.7身体素质好，能承受工作重担压力，并且有较好的心理素质，能正确对待和处理来自工作中的埋怨情绪和各种意见

4.8为人正直、作风正派，不搞拉帮结派活动，不做营私舞弊事情，有较好的品德修养。

### 5.岗位工作职责

5.1协助质量管理部长的工作，当部长不在时，代行部长职权，全面抓好质量管理部的工作

5.2参与编写质量文件、拟定质量标准、制定质量管理规章制度，并对其合理性、科学性、可操作性进行评价，提出意见。

5.3主持召开部门内质量研讨会，分析质量动态，对存在的问题组织专项调研，拟写调研报告，提出工作意见和方案，及时报送上

级。

5.4协助部长处理各种质量事故，分析原囚做好防范工作，并对质量的整改实施进行督促检查。

5.5负责研究和引进先进的质量管理方法与检测手段，组织好对检测人员的技术培训，提高质量管理和工作人员的专业技能与业务水

平。

5.6代表部长对下属部门的工作情况进行督导检查，帮助解决工作中的疑难问题，对于下属需请示的事项给予具体的批示和答复。

5.7负责部门内部各种质量文件、资料的收集、整理、归档。管理好办公室口常事务，负责衔接上级质监部门的质量审检工作。

5.8完成质量管理部长交办的其他工作任务。

## 计量检测室主任岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:质里管理部

1.2上级直接领导:质量管理部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:28-45岁，性别:男、女均可。

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大专以上或同等学历。

3.2受过计量管理与检测技术等方面专业知识的培训。

3.3具有从事企业质量怜理工作3年以上的经验

### 4.各方面素质条件要求

4.1对工作有很高的责任心，具有严谨认真的工作态度，积极努力完成上级交办的工作任务。

4.2具有很深厚的专业知识和技能，熟知公司产品的功能技术特点，有质量控制和检测方面的丰富经验。

4.3观察事物敏锐，具有很好的分析判断能力，对专业技术问题的结论把握准确，工作精益求精

4.4有一定的组织指挥能力，工作有魄力，处理间题及时果断，工作讲求效率，并且具有墙训和督导下属的能力.

4.5具有很好的工作作风，能深人现场指挥，认真听取各种意见，善于处理上下级关系，能与各职能部门在工作中很好地沟通和配合。

4.6工作讲原则，以大局为重不彻私情，坚持实事求是的作风，有较好的组织纪律与法制观念。

4.7身体健康，工作精力旺盛，并且具有较好的心理素质，能承受来自工作中各种理怨意见和工作上的压力。

4.8具有较好的思想品德，不损公利己，忠诚于公司，不泄露公司的技术情报和商业机密

### 5.岗位工作职责

5.1根据《计量法》有关方针政策，结合公司的情况，负责拟定公司计量管理制度，报上级批准后组织实施。

5..2具体组织和指挥下属部门人员严格执行质量标准，按照规定的程序对原材料购人、零部件加工、产成品人库等生产经营环节进行

质量检查和监督。

5.3加强对检测设施、仪器、工具的管理，建立定期校检、维护、保养等方面的制度，并加强对实施的检查，确保检测数据的准确可靠。

5.4与有关部门配合，做好新产品试制与试产过程中的质量监测检查，并根据检验结果提出质量评价意见。

5.5对公司一切需要质量检测给予支持的其他工作，组织进行例行检验，并保证工作质量符合要求

5.6负责对质量检验原始记录进行汇总、整理，对其中重要资料按有关规定进行归档，妥善保管。

5.7及时对质量异动情况进行分析，定期或不定期地将质量动态情况以及对问题的处理解决意见向上级作出报告。

5.8负责做好对下属人员日常工作的安排和指挥，并对任务完成情况给予督导、检查和考核

5.9完成质量管理部长交办的其他各项工作任务。

## 综合实验室主任岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:质里管理部

1.2上级直接领导:质量管理部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:28-45岁，性别:男、女均可。

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大专以上或同等学历。

3.2受过产品质量监测实验有关专业技术的训练。

3.3具有从事企业相关专业工作3年以上的经验

### 4.各方面素质条件要求

4.1对工作有很高的责任心，具有严谨认真的工作态度，积极努力完成上级交办的工作任务。

4.2具有很深厚的专业知识和技能，熟知公司产品的功能技术特点，有质量控制和检测方面的丰富经验.

4.3观察事物敏锐，具有很好的分析判断能力，对专业技术问题的结论把握准确，工作精益求精

4.4有一定的组织指挥能力，工作有魄力，处理间题及时果断，工作讲求效率，并且具有墙训和督导下属的能力.

4.5具有很好的工作作风，能深人现场指挥，认真听取各种意见，善于处理上下级关系，能与各职能部门在工作中很好地沟通和配合。

4.6工作讲原则，以大局为重不彻私情，坚持实事求是的作风，有较好的组织纪律与法制观念。

4.7身体健康，工作精力旺盛，并且具有较好的心理素质，能承受来自工作中各种理怨意见和工作上的压力。

4.8具有较好的思想品德，不损公利己，忠诚于公司，不泄露公司的技术情报和商业机密

### 5.岗位工作职责

5.1负责组织对原材料、加工件、产成品以及生产经营中一切需要进行物理、化学及其他试验的项目进行抽样检查，以验证质量状况。

5.2负责确定各种实验项目的检测内容、实验方式、操作程序以及技术标准，并指导和指挥下属人员具体实施。

5.3审核各实验项目的技术参数，将实际数据与标准对照，进行质量分析，并负责签署实验结果报告，交各有关部门.

5.4根据公司有关规定，负责对生产经营过程中需要进行理化等实验的关键控制点及重要项目，组织长期监控把关。除了对方送检之外，还应组织人员经常进行现场随机取样，加强质量管理.

5.5负责抓好内部实验仪器、设施、设备、检具的维护保养，确保测试实验结果精确可靠

5.6做好各实验项目原始记录的汇总整理工作，对其中重要资料应按有关制度规定进行归档，妥善保管。

5.7完成质量管理部长交办的其他各项工作任务

## 技术研发部长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:技术研发部

1.2上级直接领导:总经理。

2.年龄、性别要求

年龄:30-5。岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校硕士以上学位。

3.2获有与本公司业务相关联的专业高级工程师技术职称。

3.3具有从事企业管理与技术工作5年以上的经验

### 4.各方面素质条件要求

4.1热衷于科学技术事业，具有强烈的事业成就感和进取心，学习刻苦，善于钻研，并有严谨的作风和解决问题的耐心和信心。

4.2思维敏捷，分析判断能力强，接受新事物快，勇于开拓创新，具有敢于闯攀技术高峰的学术能力水平和勇气魄力。

4.3既有较丰富的专业技术知识，又有一定管理能力，工作有计划、有秩序、有条理，对下属部门人员工作能够很好地指挥、协调和

督导、检查。

4.4工作的责任心很强，不仅能对下属严格要求，而且自己能够做出表率，处理问题细心稳重，认真负责.

4.5具有较好的工作方法，能够虚心听取各方面的意见，善于处理上下级之间关系，与各职能部门能在工作上相互沟通配合.

4.6工作讲原则，讲求严格的科学态度，不在原则问题上和稀泥，坚持实事求是的良好作风

4.7思想意识好，不损公利己，忠诚于公司，并有良好的组织纪律性和职业进德，不出卖、不泄露公司的技术情报和商业机密.

4.8有较好的身体素质，有充沛的工作精力.

### 5.岗位工作职责

5.1全权负责管理技术研发部的工作，为实现公司目标规划、提高经济效益、促进技术进步，当好总经理的参谋和助手

5.2根据公司战略发展目标要求，负责提出产品开发计划方案，组织可行论证，经上级批准后，应组织好具体的实施。

5.3负责抓好新产品试制全过程的管理，督导下属部门严格按计划任务书的程序规定和进度要求，做出成果，并组织好新产品的鉴 定，以及移交投产过程的系列工作事项.

5.4主持制订技术开发、技术改造、技术引进等工作计划方案，并组织对以上项目计划的调研论证，经上级批准后组织实施。

5.5组织制订并负责审核批准产品技术标准、工艺定额标准、产品质量标准等一系列标准化文件，并对实施过程组织监控。

5.6督导下属部门为一线生产提供必要的加工图纸、工艺卡、工艺装备操作指导书等方面的技术文件、资料。

5.7负责领导重大技术攻关活动，解决生产中出现的各种技术难关和质量问题。

5.8负责抓好技术服务工作，接受公司各方位的有关技术方面的咨询，为各部门的业务工作提供技术支持。

5.9加强对公司无形资产的安全、维护管理，抓好本部门技术文件与资料的归档管理，并协助公司档案科建立公司技术资料库。

5.10完成总经理交办的其他各项工作任务。

## 技术管理科长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:技术研发部

1.2上级直接领导技术研发部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:28--45岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校本科以上的学历.

3.2获有与本公司业务相关联专业的工程师以上技术职称。

3.3具有从事企业管理与技术工作3年以上的经验

### 4.各方面素质条件要求

4.1有工作责任感和执着的敬业精神，能很好地领悟上级指示精神，努力完成工作任务。

4.2具有较好专业知识与技能，并且有一定的管理能力，工作计划性好，全局观念强，具有独立抓好本部门工作的能力

4.3具有严谨的工作态度，不草率处理问题，善于对事物的观察、分析，工作高度细心和认真

4.4思维敏捷，反应速度快，能够及时发现问题果断作出处理，具有很强的时间观念，讲求工作质量和效率.

4.5有较好的工作方式方法，能够在工作中与各部门很好地沟通协作，并能很好地处理上下级之间的关系。

4.6讲求职业道德，组织纪律好，不贪图私利，不出卖、不泄露公司的技术情报和商业机密。

4.7有较好的身体素质，能承受繁忙的工作压力，心理素质也很好，能正确听取和对待来自各方面的工作意见。

4.8为人谦和，作风正派，有较好的品德修养。

### 5.岗位工作职责

5.1负责对公司标准化工作的管理，做好产品技术标准、工艺定额标准、质量标准等方面工作的方案设计和具体实施。

5.2参与公司技术改造项目计划的拟定，按照上级要求做好项目的调研论证，对批准的项目进行具体的实施管理。

5.3主持制定工艺规程，负责校审产品加工图纸，编制生产技术指导书，为产品生产准备和提供齐备的工艺文件。

5.4加强对生产过程中工艺技术方面的指导，对工艺技术文件执行情况进行监督，组织解决生产现场出现的技术难关问题.

5.5配合营销部门，做好产品售后的技术服务工作，处理好与本部门相关的投诉，及时答复消费者提出的各种质询，对需要改进工作

的问题，向上级提出具体的方案意见。

5.6加强对直属下级人员口常工作的管理，接受公司各方面有关技术方面的咨询，为公司的经营活动提供技术服务与保障.

5.7负责抓好公司的技术资料和相关文件的管理，按照有关规定做好资料的归档与保密等项工作。

5.8完成技术研发部长交办的其他各项工作任务。

## 研究开发科长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:技术研发部

1.2上级直接领导技术研发部部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:28--45岁，性别:男、女均可. │

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校本科以上的学历.

3.2获有与本公司业务相关联专业的工程师以上的技术职称。

3.3具有从事管理与技术工作3年以上的经验。

### 4.各方面素质条件要求

4.1有工作责任感和执着的敬业精神，能很好地领悟上级指示精神，努力完成工作任务。

4.2具有较好专业知识与技能，并且有一定的管理能力，工作计划性好，全局观念强，具有独立抓好本部门工作的能力

4.3具有严谨的工作态度，不草率处理问题，善于对事物的观察、分析，工作高度细心和认真

4.4思维敏捷，反应速度快，能够及时发现问题，果断作出处理，具有很强的时间观念，讲求工作质量和效率.

4.5有较好的工作方式方法，能够在工作中与各部门很好地沟通协作，并能很好地处理上下级之间的关系。

4.6讲求职业道德，组织纪律好，不贪图私利，不出卖、不泄露公司的技术情报和商业机密。

4.7有较好的身体素质，能承受繁忙的工作压力，心理素质也很好，能正确听取和对待来自各方面的工作意见。

4.8为人谦和，作风正派，有较好的品德修养.

### 5.岗位工作职责

5.1参与公司新产品开发项目计划的拟定，并负责组织对有关项目内容进行专题调研，提出结论报告，供上级决策参考。

5.2负责组织对公司老产品更新换代或功能改进等方面的研究工作，并根据研究成果提出具体工作报告，经批准后组织实施.

5.3根据上级下达的新产品设计任务书的要求，组织项目小组做好设计、样试、试产、鉴定直到完全移交投产全过程中的各项工作.

5.4协助部长抓好公司的技术开发管理。有计划地进行新工艺、新技术、新材料、新设备等方面的研究与攻关，提出具体的工作意见

方案，并负责对实施过程进行管理.

5.5提出技术引进的项目计划，并组织好调研，有计划、有重点、有选择地引进国际先进科学技术成果，加速企业的技术进步.

5.6负责做好技术情报方面的领导工作，提出具体的措施方案和计划并督导下属人员具体开展活动。

5.7负责对各研究开发项目小组的任务下达和业务指导，定期召开学术研讨会与工作交流会，对各项目小组加强工作检查和考核。

5.8完成技术研发部长交办的其他工作任务。

## 物流控制部长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:物流控制部

1.2上级直接领导:总经理。

### 2.年龄、性别要求

年龄:30-5。岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大专以上或同等学历.

3.2获有经济师或相关中级以上技术职称。

3.3具有从事本行业物资管理3年以上工作经验

### 4.各方面素质条件要求

4.1有全局观念，办事能从整体考虑，工作责任心强，能认真执行上级各项工作指令，努力完成任务。

4.2具有丰富的物资管理经验，了解物价管理以及成本核算等基本管理知识，熟悉公司经营物资的性能、质量等基本情况.

4.3有较好的组织指挥能力及在本职工作范围内的策划能力，能够对 部门工作进行有效的控制和管理

4.4工作计划性强，对事物变动的预见、分析、判断较好，工作能够掌握主动权，具有很强的时间观念和效率意识.

4.5语言表达能力好，具有较好的社会攻关活动能力和对外谈判能力。

4.6工作扎实、细心、稳重，对企业经营活动有较冷静、清晰的思想，具有当家理财的能力。

4.7组织纪律性强，对物资管理工作非常认真严谨，办事公私分明不拘私情，能坚决抵制各种违纪违章的不良行为。

4.8身体素质好，工作精力旺盛，能承受经常性加班和繁忙工作事务等方面的压力.

### 5.岗位工作职责

5.1根据公司整体经营计划负责编制物资供应计划，建立和完善物流控制和管理制度，并对实施过程进行监督和检查。

5.2负责建立科学合理的物资库存储量标准，负责审核批准物资采购计划，并对执行情况进行督查。

5.3加强对物资供应渠道的管理，负责审核供应商，建立可靠的物资供应基地，实现物流的优化管理。

5.4加强对物资采购和仓储的规范化管理，制定采购原则和仓储保管条例，并对实施过程严加监控

5.5加强对物流合理化的管理，严格督察下属部门执行领发料制度，做好物资的综合利用和废旧利用工作，控制各种浪费现象，充分

发挥物质资源的有效使用。

5.6与各职能部门加强沟通配合，处理好经营中突发的物资供应需求矛盾，通过积极的措施手段，实现物流供需平衡。

5.7做好物资信息情报的搜收、整理、利用工作，加强对各种物资档案文件的管理，协助公司档案科建立物资供应资料库.

5.8完成总经理交办的其他各项工作任务。

## 采购科长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:物流控制部

1.2上级直接领导物流控制部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:25--45岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有普通学校高中或中专以上的学历.

3.2接受过企业物资管理相关知识培训。

3.3有从事本行业物资管理或采购工作3年以上的经验

### 4.各方面素质条件要求

4.1对工作有高度的责任心和严谨认真的态度，能很好地领悟上级的指示精神，努力完成工作任务。

4.2熟悉物资流通、合同管理、物价政策等经营管理方面的基础知识，了解公司所需求物质的功能作用、技术参数、质量标准等基

本情况。

4.3语言表达能力好，善于与人沟通，在对外各种社会活动中，具有很强的攻关能力和谈判技巧。

4.4对事物反应敏捷，讲求工作效率，具有很强的时间观念和全局观念，工作有较好的计划性，管理能做到有条不紊。

4.5有较好的组织指挥能力，能有效地对下属进行业务培训和工作督导，办事果断有魄力

4.6组织纪律观念强，不损公利己，处处为公司利益着想，能严格遵守公司的各项规章制度

4.7有较好的身体素质和充沛的工作精力，能承受经常性出差等繁忙工作事务压力。

### 5.岗位工作职责

5.1根据生产计划编制与之相配套的物资供应计划，经部长审批后，组织本科人员实施，保证公司的物资供应。

5.2严格督导下属采购人员遵守采购原则，按要求进行物资采购作业，运作过程注意把握好“采购作业期限”.

5.3根据物资储备定额规定，实行定期订购方式和定量订购方式相结合的管理方法，尽量减少流动资金的占用.

5.4负责做好对供应商的筛选评级工作，加弧对供应商的物供过程管理，确保供应物资在时间上、数量上、质量上均符合要求.

5.5与各职能部门加强业务沟通，解决好物流管理工作中需要协调平衡的事项及各种异常问题的应变处理。

5.6负责建立牢固可靠的物资供应网络，不断开辟和优化物资供应渠道，同时抓好物资信息情报工作，做好物供档案资料的管理。

5.7完成物流控制部长交办的其他各项工作任务。

## 仓储科长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:物流控制部

1.2上级直接领导物流控制部长

### 2.年龄、性别要求

年龄:25--45岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有普通学校高中或中专以上学历。

3.2接受过企业物资管理相关知识培训。

3.3具有从事本行业物资仓储管理2年以上的工作经验

### 4.各方面素质条件要求

4.1具有高度的工作责任心和全局观念，办事能从整体考虑，能充分领悟上级指示精神，坚决执行上级的各项工作指令。

4.2熟悉物资仓储运作基本方法和工作程序，掌握公司经营中各种物资的基本情况.

4.3工作细心，办事稳重，物质管理有序不乱，工作计划性强，并且有较好的方法和主见，具有当家理财的能力。

4.4善于指挥，具有较好的语言表达和传授讲解知识的能力，能对下属的工作进行有效的墙训和指导

4.5工作讲原则，坚持按制度规章行事，不拘私情不谋私利，处处为公司的利益着想，能抵制各种损害公司利益的行为。

4.6能够熟练地操作电脑，提高物资管理工作效率

4.7身体健康，具有承受口常事务中员工投诉、埋怨情绪等方面的心理素质和解决问题的能力。

### 5.岗位工作职责

5.1负责草拟物资仓储管理的各项制度，报上级批准后进行贯彻落实，并加强实施过程的督导检查

5.2按照国家有关物资管理的规定，重点落实对特殊物资和危险物品的监控管理，防止各种安全事故的发生。

5.3指导下属仓库采用先进的仓储方法，做好物资的存放、堆码、运送、安全等方面的管理工作。

5.4采用定期或不定期的方式审查各库物资出人手续的合理性。其中包括对物资消耗定额、审核批准手续、原始凭证记录完整性、质

量数量的准确性和物资使用流向的合理等方面进行检查.

5.5负责监督物资使用的有效性和充分性，避免各种浪费现象，堵塞非法流失漏洞。

5.6与有关部门配合，做好对仓储滞存物资与废旧物资的处理工作，积极推行物资的综合利用和废旧利用，并提出相关建议报告。

5.7定期组织对库存物资清仓盘点或抽查，督导各库搞好核算，确保账、物、卡三相符，并且及时通过电脑数据库向上级或有关部门

提供各库存物资的动态资料。

5.8完成物控部长交办的其他各项工作任务。

## 市场营销部长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:市场营销部

1.2上级直接领导:总经理

### 2.年龄、性别要求

年龄:30^50岁，性别:男、女均可。

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大专以上或同等学历。

3.2受过市场营销专业知识的训练。

3.3具有从事企业营销主r 3年以上的工作经验

### 4.各方面素质条件要求

4.1具有高度的工作责任心和严谨的工作态度，全局观念强，计划性好，工作细心、稳重、认真，讲求诚信。

4.2具有丰富的管理经验，有很强的工作组织能力和指挥才干，能够有效地培训和督导下属工作，具有独立抓好部门工作的能力

4.3熟悉公司生产经营荃本情况，掌握市场营销的技能手段，具有丰富的营销业务知识和实操经验

4.4对事物观察、分析、判断能力强，在本职工作范围内具有决策、创新、应变等方面的能力.

4.5善于语言表达，有较强的社会活动能力和娴熟的业务沟通、公关谈判技巧，并知晓涉外工作礼仪礼节，能与客户保持良好的关

系。

4.6懂得电子商务知识，能熟练地运用电脑等办公自动化设施。

4.7忠诚于公司，不出卖、不泄露公司商业机密，自觉遵守公司一切章程纪律，并且能严格督导下属人员维护公司利益。

4.8身体素质好，能承受加班加点与经常性出差等繁忙的工作压力，有充沛的工作精力。

### 5.岗位工作职责

5.1全权负责市场营销部的全面工作，根据公司整体经营发展规划、目标，做好营销工作的策划和组织工作。

5.2负责组织编制与审定产品销售计划，将任务下达到下属部门，并对实施过程加强督导和检查，保证计划的完成。

5.3加强对销售业务的统一管理，负责审核各项业务合同，检查物流储运和供货管理落实情况，督促各地域办事处和销售业务组抓好业务进度以及业务结算等项工作。

5.4组织市场营销的调研，分析当前行销策略与促销措施的有效性，探索更好的方案与措施，为下属部门工作进行正确的指导。

5.5加强对市场规划、过程规划、广告宣传、售后服务以及对代理经销商管理等各项工作的实施监督。

5.6负责做好对各地区办事处的远程控制管理，制定出切实可行的工作管理制度，加强业务联系和工作的检查与考核。

5.7做好与生产、质管、物控等部门与营销业务之间的沟通联系，理和协调好紧急订单及特殊需求业务等事项.

5.8完成总经理交办的其他各项工作任务。

## 市场营销部长助理岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:市场营销部

1.2上级直接领导:市场营销部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:28-45岁，性别:男、女均可。

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校本科以上的学历。

3.2受过市场营销专业知识的训练。

3.3具有从事企业营销主r 3年以上的工作经验

### 4.各方面素质条件要求

4.1具有高度的工作责任心和严谨的工作态度，全局观念强，计划性好，工作细心、稳重、认真，讲求诚信。

4.2具有丰富的管理经验，有很强的工作组织能力和指挥才干，能够有效地培训和督导下属工作，具有独立抓好部门工作的能力

4.3熟悉公司生产经营荃本情况，掌握市场营销的技能手段，具有丰富的营销业务知识和实操经验。

4.4对事物观察、分析、判断能力强在本职工作范围内具有决策、

创新、应变等方面的能力.

4.5善于语言表达，有较强的社会活动能力和娴熟的业务沟通、公关谈判技巧，并知晓涉外工作礼仪礼节，能与客户保持良好的关

系。

4.6懂得电子商务知识，能熟练地运用电脑等办公自动化设施。

4.7忠诚于公司，不出卖、不泄露公司商业机密，自觉遵守公司一切章程纪律，并且能严格督导下属人员维护公司利益。

4.8身体素质好，能承受加班加点与经常性出差等繁忙的工作压力，有充沛的工作精力

### 5.岗位工作职责

5.1负责协助营销部长的工作，当部长不在时，可代行部长权力，抓好市场营销部的各项工作，完成部门的销售任务。

5.2协助部长做好市场营销调研工作，总结经验，不断创新和探讨营销策略措施，提出各种方案意见，报部长决策参考。

5.3重点负责与各地区办事处的业务联系，定期听取工作汇报，并经常巡回进行现场督察，对各直销点和修理专店的工作制定出具体

的管理办法。

5.4负责主持营销部门内部工作会议，协调下属部门之间的业务联系关系，处理和解决各部门工作中的问题，对下属请示的工作及时给予指示。

5.5负责抓好业务人员绩效考核工作，制定奖罚规定，拟定奖金分配方案，报批后，组织好实施。

5.6做好客户的接待工作，并协助部长处理好客户的投诉。

5.7加强营销信息情报的管理，建立健全营销资料库，及时抓住市场契机和掌握动向，采取应对措施。

5.8完成市场营销部长交办的其他工作任务。

## 业务管理科长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:市场营销部

1.2上级直接领导市场营销部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:25--45岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大专以上或同等学历.

3.2受过市场营销专业知识的训练。

3.3事企业销售工作3年以上的工作经验

### 4.各方面素质条件要求

4.1事业心强，工作高度负责，具有很强的组织才能，工作策划安排合理，管理有序，具有独立抓好部门工作的能力。

4.2富的营销业务知识和工作经验，能具体指导和培训下属人

员提高工作技能方法，有较好的讲解传授知识的能力.

4.3社会公关活动能力强，善于与人沟通，办事认真负责，为人诚信，处事通情达理，与社会各界人士均有较好的沟通联系.

4.4工作泼辣有魄力，对下属工作任务完成情况督察严格，办事严谨，讲求效率，时间观念强.

4.5律好，不损公肥私，能做到不出卖不转移公司的业务，不

泄露公司的商业机密，不做损害公司利益的事。

4.6熟悉财务结算知识、经济法律法规知识、电脑操作知识及其他各种与工作业务相关联的知识。

4.7身体素质好，工作精力充沛，能承受繁忙紧张的工作压力，并具有较好的心理素质 。

4.8能很好地处理上下级之间关系，与公司各职能部门之间在工作上能够很好地协作配合

### 5.岗位工作职责

5.1参与销售工作计划的策划，编制部门年度、季度和月销售计划，并负责将上级批准的计划任务书及时发送到各办事处与营销业务组

5.2负责销售业务口常工作的指挥，监督控制和检查下属人员，按规章和程序要求，做好开票、发货、业务结算、催收货款等项工作。

5.3负责对下属业务人员的业务合同进行初审把关，组织好对大宗业务和提出特殊要求的合同进行会审评议。

5.4负责确定物流公司，并加31与之业务沟通与合作，做好物资的储运工作，保证各地区办事处的货源供应.

5.5负责审核批准与经销商和代理商的业务关系。

5.6抓好销售业务的汇总统计工作，每月及时报送统计报表，并做好业务人员绩效考评的初步工作

5.7解决好产销的衔接问题和处理各种客户投诉。

5.8完成市场营销部长交办的其他各项工作任务

## 市场拓展科长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:市场营销部

1.2上级直接领导市场营销部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:25--45岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校本科以上学历。

3.2受过企业管理多方面知识的专业训练。

3.3具有从事企业管理或营销工作3年以上的实践经验.

### 4.各方面的素质条件要求

4.1事业心强，工作认真负责，有全局观念，能够很准确地理解和领悟上级下达的指令，并能努力完成。

4.2泛的知识面和丰富的专业经验，能够有效地指导下属开展工作，取得较好的成果

4.3具有对事物观察判断的能力，能够正确开展市场调查活动和进行产品营销分析.

4.4思维敏锐，有开拓创新的精神，并有持之以恒的工作毅力和耐心，有较好的心理素质，做到成功不傲、失败不馁.

4.5处事精明，工作严谨，遇事有主见，办事讲效率，时间观念很强，工作计划性好。

4.6有很好的演讲能力和谈判口才，擅长于与人沟通交流，社会公关活动能力很强。

4.7有很好的身体素质和充沛的工作精力，能承受日常繁忙的工作压力。

4.8思想意识好，能不计个人得失，处处为公司利益着想，不搞帮派活动，有较好的品德修养

### 5.岗位工作职责

5.1负责组织对市场营销方面的调查与研究，向上级提出有价值的调研报告和改善营销工作的方案意见。

5.2负责行销策划，提出具体的目标、策略和行动方案，有计划地组织实施，并不断总结经验，提高工作的有效性。

5.3负责公司产品营销的广告媒体传播管理，起草“广告策划书”，编制广告费用预算，报上级批准后组织实施。

5.4进行拓展市场，挖掘潜力客户的工作研究，落实市场规划，

正确对产品定位，做好市场细分，为公司开拓更广泛的产品市场。

5.5负责对销售促进工作的策划和实施，包括拜访问候主要客户，集中主力客户举行恳谈会，设置产品特卖活动、产品展示交易会，

规定各种交易奖励和改进服务等

5.6做好市场营销信息情报工作，搜集各种有价值的信息，了解和掌握市场动态。重点关注那些会给公司带来重大影响作用的情报信

息，进行分析，采取应对措施并及时向上级作出报告.

5.7完成市场营销部长交办的其他各项工作任务。

## 地域办事处经理岗位任职条件和工作职责

### 1.位隶属部门及上级直接领导

1.1部门:市场营销部

1.2上级直接领导:市场营销部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:25-45岁，性别:男、女均可。

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1等院校大专以上或同等学历。

3.2业管理多方面知识的专业培训。

3.3事企业怜理工作3年以上的经验。

### 4.各方面素质条件要求

4.1强，工作高度负责，具有很强的组织能力，工作策划安排合理、管理有序，具有独立抓好部门工作的能力。

4.2富的营销业务知识和工作经验，能具体指导和培训下属人员提高工作技能方法，有较好的讲解传授知识的能力

4.3关活动能力强，善于与人沟通，办事认真负责，为人诚

信，处事通情达理，与社会各界人士均有较好的沟通联系。

4.4辣有魄力，对下属工作任务完成情况督察严格，办事严

谨，讲求效率，时间观念强.

4.5组织纪律好，不损公肥私，能做到不出卖不转移公司的业务，不泄露公司的商业机密，不做损害公司利益的事。

4.6熟悉财务结算知识、经济法律法规知识、电脑操作知识及其他各种与工作业务相关联的知识。

4.7身体素质好，工作精力充沛，能承受繁忙紧张的工作压力，并具有较好的心理素质。

4.8能很好地处理上下级之间关系，与公司各职能部门之间在工作上能够很好地协作配合

### 5.岗位工作职责

5.1全权负责办事处的工作，贯彻执行公司对办事处制定的各项工作制度和业务管理规定，并保持与公司经常性的业务联系和工作汇报。

5.2根据公司下达的产品销售任务，落实到各业务人员并加强对其工作督导与检查，把好业务合同质量关，抓好销售货款的回收，确保销售任务的完成。

5.3负责对所在地区的经销商、代理商进行贸易信誉度及业务能力方面的考查与确认工作。并加强业务之间的沟通与联系

5.4对所管辖的产品直销店和修理专店进行管理，同时做好各种促销活动，宣传公司品牌形象，认真听取消费者意见，做好售后服务

工作。

5.5根据所在地域的条件，有计划地建立新的销售网点，在巩固老客户的同时，不断地挖掘潜力顾客群体，开辟新市场

5.6与公司委托的物流单位保持密切业务联系，做好业务衔接与结算手续，确保物流工作的正常运作

5.7做好对公司人员来办事处的接待工作，并协助办理在当地的有关业务事宜。

5.8完成市场营销部长交办的其他工作任务。

## 后勤管理部长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:后勤管理部

1.2上级直接领导:总经理。

### 2.年龄、性别要求

年龄:30-50，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校大专以上或同等学历.

3.2受过企业管理多方面知识的专业培训。

3.3从事企业管理工作3年以上的实践经验

### 4.各方面素质条件要求

4.1事业心强，有全局观念和团队意识，一切为公司利益着想，坚决执行上级的指令，有很强的工作责任心。

4.2熟悉公司运营状况，了解所辖部门工作的相关知识，具有丰富的管理经验，具备独立抓好部门工作的能力。

4.3工作方法好，谦虚谨慎，办事认真有耐心，能认真听取各种意见，不断总结经验，提高后勤服务工作质量。

4.4善于处理人际关系，能够较好地与公司各职能部门沟通联系，并能协调好下属部门的工作

4.5工作细心、扎实、稳重，计划性好，讲求工作质量和效率，遇事冷静，思维敏捷，具有当家理财的能力。

4.6组织纪律性好，能自觉维护公司的利益，能严格遵照公司的原则办事，公私分明，严于律己。

4.7能熟练地操作电脑等各种自动化办公设备，有较好的说、写能力。

4.8身体健康，工作精力充沛，并且具有较好的心理素质，能承受来自工作中的各种埋怨情绪及繁忙工作压力。

### 5.岗位工作职责

5.1全权负责后勤管理部的全面工作，根据公司整体经营目标方针，制定与之相配套的后勤保障工作规划和相关制度

5.2加强对总务科工作的督导与检查，努力抓好公司非生产物资的管理、员工宿舍的管理、食堂的管理、幼儿园的管理以及对办公用品、书报杂志、制服、识证等方面工作的管理.

5.3加强对基建科工作的督导与检查，努力做好公司的环保治理工作、环境卫生工作、园林绿化工作、房屋建筑维护管理和公司内部小型土木施工方面的管理工作

5.4加强对保健医疗所工作的领导与检查，推动该部门除了做好

日常的诊断看病之外，并且要努力做好妇幼保健工作、职业病防治工

作、卫生防疫工作以及计划生等方面的管理工作。

5.5负责对下属三个部门下达具体的工作计划，对各项工作的资金预算及各种费用支出进行审核把关

5.6负责协调下属部门的工作关系，解决和批示下属部门工作中的问题，处理好与公司其他职能都门间的业务关系和工作沟通

5.7完成总经理交办的其他各项工作任务。

## 总务科长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:后勤管理部

1.2上级直接领导后勤管理部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:25--45岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有普通学校高中或中专以上的学历.

3.2受过企业管理专业知识的培训。

3.3从事企业管理工作两年以上的实践经验 4.各方面素质条件要求

4.1工作有事业心和责任感，能顾全大局，热心搞好后勤服务保障工作，能够做到坚决执行上级的指令和完成工作任务。

4.2熟悉公司运营管理情况和员工状况，懂计算机操作，了解企业关于财务会计核算等方面的基础知识.

4.3善于处理上下级之间关系，能够与公司各职能部门加强业务联系和工作中的沟通协作

4.4有较好的组织能力和工作方法，能为公司很好地当家理财，具有 独立管理好部门工作的能力

4.5工作严谨，办事认真，做事细心稳重，很有耐心和毅力，并且计划性好，工作有序不乱。

4.6能自觉维护公司利益，处处为公司着想，不计个人得失，能够做到公私分明，坚持原则。

4.7身体素质好，能够吃苦耐劳，承受工作上的各种压力。并且心理素质好，能正确对待和处理工作中的困难和各种意见反映.

### 5.岗位工作职责

5.1负责管理公司的非生产物资(不含仓库、车队物资)，建立账簿，

做好使用记录，定期进行检查，预防流失和损坏.

5.2做好办公用品的口常管理。包括建立相关制度，统一计划集中采购，妥善进行保管，实行领发登记等。

5.3负责书刊、杂志、报纸的统一管理和公司图书阅览室的管理.做好订购、借阅、整理、保管等工作，并建立必要的管理制度。

5.4负责公司员工制服与识别证的管理，负责统一制作，建立领用制度，并督导正确地使用。

5.5加强对员工宿舍的管理，做好宿舍公物登记，并对宿舍治安、消防卫生、水电等方面给予规范化管理。

5.6负责公司食堂膳食的管理。重点抓好食品卫生，保证加工质量，为公司员工提供满意的饮食服务

5.7管理好公司内部幼儿园，使员工减少后顾之忧，安心搞工作。

5.8管理好环境卫生，督促下属人员搞好公共场所的卫生清扫，保持公司环境的整洁、干净

5.9完成后勤管理部长交办的其他各项工作任务。

## 食堂主管岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:总务科

1.2上级直接领导:总务科长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:25-45岁，性别:男、女均可。

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有普通学校高中或中专以上学历.

3.2受过餐厅管理专业知识培训。

3.3具有食堂怜理和服务3年以上的工作经验。

### 4.各方面素质条件要求

4.1有较好的服务意识和工作责任心，有严谨的工作态度，具有全局观点，能坚决执行上级指令，完成工作任务。

4.2熟悉食堂内部业务的操作，对采购、保管、烹调、售卖等环节均能进行有效的管理，具备独立管好食堂的工作能力

4.3懂得饮食业的食品营养与食品卫生知识，懂得财会方面成本控制基本知识，能够对饮食营养进行合理的配置，对食品进行成本核算与控制。

4.4了解饮食业有关法规制度和各种设施设备的安全操作规程

4.5能广泛听取员工的意见反映，不断改善服务质量

4.6工作作风好，能实事求是地向上级提供信息、反映情况，没有弄虚作假与阳奉阴违的不良行为

4.7思想意识好，公私分明，能自觉地维护公司利益，不利用职务之便营私舞弊，有较好的组织纪律性。

4.8身体健康，能长期坚持巡视检查和现场管理，承受加班加点和突击任务的压力。

### 5.岗位工作职责

5.1在总务科长的直接领导下，负责对公司食堂的全面管理，严格督导下属执行公司制定的关于食堂工作的各项制度，研究分析食堂工作情况，不断总结经验，提高服务质量。

5.2负责食堂工作人员的班次及工作安排，抓好考勤管理，督导厨师及工作人员履行岗位责任制，检查食堂管理规章制度的执行情况。

5.3经常听取就餐人员的意见，合理制定每周菜谱，保证食品质量，做到饭菜可口、保热保鲜，使就餐者满意.

5.4加强食堂的伙食成本核算，监督食品采购、供应的情况，掌握盈亏情况，合理降低成本。

5.5严格督导下属人员认真执行《食品卫生法》，搞好厨房、餐厅卫生，加强对食品烹制过程的卫生检查，防止食品变质及各种饮食中毒事故的发生.

5.6维护好厨房灶具、设备，墙训下属人员正确使用操作设备，做好食堂安全保卫工作，严防火灾及其他安全事故的发生。

5.7积极完成上级领导交办的其他各项工作任务。

## 基建科长岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:后勤管理部

1.2上级直接领导:后勤管理部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:25--45岁，性别:男、女均可.

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校土木系专业本科以上学历。

3.2获有工程师以上的专业技术职称。

3.3具有从事土木建筑施工管理2年以上工作经验

### 4.各方面素质要求

4.1具有严谨认真的工作态度，办事细心稳重，对专业技术工作要求严格，讲求质量和安全，原则性强。

4.2有很丰富的专业知识和一定的管理经验，对事物的观察、分析、判断力好，能够按上级的要求完成工作任务。

4.3全局观念强，工作计划性好，在本职工作范围内有着较高的策划能力和组织指挥才干，具有独立抓好部门工作的能力.

4.4有较好的说写能力和知识讲解与传授能力，能够有效地培训和指导下属的工作。

4.5组织纪律好，公私分明，能维护公司的利益，不利用工作之便做损公肥私的事。

4.6为人谦虚谨慎，善于听取他人的意见，有较好的人际关系，能与公司各职能部门在工作业务上很好地沟通协调。

4.7身体素质好，工作精力充沛.

### 5.岗位工作职责

5.1主持或参与公司建筑改造工程及新建、扩建工程的方案讨论和初步设计工作，并负责办理项目报批方面的有关手续.

5.2负责做好工程项目的招标管理、费用预算，以及施工过程的工作协调、技术监督、竣工验收与结算等方面工作.

5.3组织检查、鉴定建筑物的重大隐患缺陷，并进行处理解决，对违章超负荷使用危及建筑物安全的行为予以督察和制止。

5.4负责公司建筑固定资产的核资、转移、报废审定等方面的管理.

5.5负责对公司所有房屋建筑与设施的原始资料、技术图纸、审批文件等资料的收集、整理与归档等工作.

5.6根据国家环保法规，对公司经营生产中的三废处理作出具体的治理措施，并组织实施。

5.7负责抓好公司范围内的植树绿化、培育花草、平整路面等工作，保持公司优美环境和良好的形象。

5.8完成后勤管理部长交办的其他各项工作任务。

## 保健医疗所长岗位任职条件和工作职责

### 1.隶属部门:后勤管理部

上级直接领导:后勤管理部长。

### 2.年龄、性别要求

年龄:28-45岁，性别:男、女均可。

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校医学专业本科以上学历.

3.2具有非常丰富的医学专业知识。

3.3具有从事医务工作3年以上的临床工作经验

### 4.各方面素质条件要求

4.1敬业奉公，顾全大局，处处以公司利益为重，能正确理解和领悟上级指示精神，努力完成工作任务。

4.2对专业技术工作要求严格，追求精益求精的工作态度，处理问题实事求是，工作注重质量与安全

4.3具有观察事物，寻找问题，分析原因和解决间题的能力。具有工作策划、组织指挥、独立抓好部门工作的才能。

4.4有丰富的专业技术知识和工作经验，善于语言表达并有知识讲解与传授、培训、督导下属的能力

5.5有较好的职业道德，对病人服务周到，工作尽心尽力，耐心细致，并且有较好的心理素质，不因个人的情绪而影响工作。

5.6有较好的工作方法，能认真听取他人意见，善于处理上下级关系，能在工作上与各职能部门沟通协作。

5.7身体素质好，能承受繁忙工作压力。

### 5.岗位工作职责

5.1负责宣传卫生知识，与有关部门配合组织对环境卫生的检查，抓好卫生防疫工作，做好除害灭病的技术指导。

5.2建立公司职工的健康档案，对患病员工进行诊断与治疗，对疑难、重症病人及时办理转诊。

5.3负责对病患、工伤员工劳动能力的鉴定，以及对公司新聘人员身体健康状况是否合格给予检查与鉴定。

5.4负责制定公司职业病防治规划，对劳动现场进行技术监测和防范工作的指导，并负责对职业病患者进行调查，及时提出治疗方案。

5.5贯彻执行《食品卫生法》，加强对公司食堂、食品库、托儿所等部门，及浴池、饮水机等设施进行经常性的卫生监督检查，并定

期对上述相关工作人员进行健康检查

5.6抓好计划生育工作。负责制定相关管理制度，落实具体措施，做好药具供应与技术指导工作

5.7组织好对公司女员工妇女病的普查普治，做好对公司幼儿园儿童的健康普查，建立妇女、儿童健康卡，发现疾病及时给予医治。

5.8完成后勤节理部长交办的其他各项工作任务。

## 信息网络中心主任岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:信息网络中心

1.2上级直接领导:总经理

### 2.年龄、性别要求

年龄:28-45岁，性别:男、女均可。

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校本科以上的学历。

3.2受过信息管理及计算机专业技术知识的训练。

3.3具有从事企业信息网络资理工作3年以上的实践经验

### 4.各方面素质条件要求

4.1热爱本职工作，事业心强，能坚决执行上级领导下达的工作指令，并且能够圆满地完成任务。

4.2对专业技术工作严谨认真，办事细心稳重，工作积极主动，计划性好，时间观念强

4.3勤于学习，思维敏捷，接受新事物的反应能力快，具有创新意识和开拓精神，能不断地吸纳新技术，提高工作质量和效率.

4.4专业技术操作能力强，并且有较好的讲解知识、传授经验、培训下属的能力。

4.5为人谦虚，能认真听取他人工作上的意见，善于处理上下级之间关系，与其他职能部门也能很好地沟通配合。

4.6组织纪律强，能严格保守公司的各种机密，讲求积业道德，不利用职务之便做损害公司利益的事。

4.7身体健康，工作精力旺盛。

### 5.岗位工作职责

5.1负责公司信息网络中心的全面领导工作，制定信息系统规划和工作计划，建立并完善信息管理程序与制度.

5.2负责为公司管理当局进行重大决策事项时提供信息支援和专项研究分析报告。

5.3主持制定公司信息网络投资预算，做好信息系统总体设计方案，确定系统构成与设备选型。

5.4密切关注国际国内信息产业动向和趋势，评估重大信息技术的影响，为公司引进先进信息技术，提出建议和意见。

5.5负责对公司干部及员工进行信息化概念、技能的培训工作.

5.6抓好信息情报的管理工作，通过信息系统的作用，搜集、筛选、整理各种信息资源，并及时通过局域网传递给相关部门和上级领导。

5.7做好相关信息机密的安全监护，防止公司各种重要信息资源和情报资料的外泄。

5.8负责对下属人员日常工作的具体指挥，改善工作质量和服务态度，提高工作效率，并对工作任务执行情况进行督导和考核。

5.9完成总经理交办的其他各项工作任务。

## 计算机工程师岗位任职条件和工作职责

### 1.该职位隶属部门及上级直接领导

1.1隶属部门:信息网络中心

1.2上级直接领导信息网络中心主任。

### 2.年龄、性别要求

年龄:28--45岁，性别:男、女均可. │

### 3.学历、专业技能与资历要求

3.1具有高等院校计算机专业本科以上学历.

3.2获有计算机工程师或相关中级以上技术职称。

3.3具有从事信息网络管理1年以上工作经验.

### 4.各方面素质条件要求

4.1热爱本职工作，事业心强，能坚决执行上级领导下达的工作指令，并且能够圆满地完成任务。

4.2对专业技术工作严谨认真，办事细心稳重，工作积极主动，计划性好，时间观念强

4.3勤于学习，思维敏捷，接受新事物的反应能力快，具有创新意识和开拓精神，能不断地吸纳新技术提高工作质量和效率.

4.4专业技术操作能力强，并且有较好的讲解知识、传授经验、培训下属的能力。

4.5为人谦虚，能认真听取他人工作上的意见，善于处理上下级之间关系，与其他职能部门也能很好地沟通配合。

4.6组织纪律强，能严格保守公司的各种机密，讲求积业道德，不利用职务之便做损害公司利益的事。

4.7身体健康，工作精力旺盛 。

### 5.岗位工作职责

5.1协助主任的工作，按照信息管理制度有关规范，负责拟定计算机管理实施细则，制定统一的计算机使用操作程序和规范.

5.2主持专业性信息系统的总体设计、功能划分、软件开发、运行、验收全过程的监督、管理工作。

5.3跟踪计算机科技动态，适时引进先进的技术，提出软硬件升级换代的建议方案，经批准后组织实施。

5.4负责公司计算机与国际互联网连通，网址注册、网页设计和制作、网上信息广告发布，以及员工上网管理监控等工作。

5.5协助主任对员工进行计算机知识和操作技能的培训，提高公司计算机应用水平和普及面

5.6负责各种计算机资料的管理，包括登记、分类、存储、备份、转录.加强保密管理，控制机密资料，不得擅自修改和拷贝.

5.7做好网络系统维护及故障处理工作，密切关注计算机病毒发展动态，提出切实可行的预防措施

5.8完成信息网络中心主任交办的其他工作任务

# 第四章 企业经营活动介析制度

## 企业经营管理非定量分析指标体系

### 1.目的作用

经营就是对企业的重要经济活动进行运筹、谋划和决策。企业经

营的目的是盈利，没有盈利的企业是没有存在价值意义的。因此，企业经营者应重视研究分析企业的经营活动过程及结果，分析管理工作中存在的问题，寻找解决途径，采取有效措施，使企业具备和增强盈利能力，使经营活动在良性的发展中运行

### 2.指标运用说明

本文从企业管理的九个方面设计了36个指标，基本履盖了企业管理活动的最主要的工作方面。这36个指标是从企业高层管理角度提出，企业最高决策者应安排公司高层管理委员会或负责工作督察的部门定期对这36个指标内容进行检查或开展调研，并提出相关报告。各职能部门也可有针对性的进行自我检查，找出工作差距，分析原因，

采取有效措施，把部门工作搞上去

### 3.指标总体内容

3.1战略决策方面指标:战略愿景;战略规划;决策能力;决策方法。

3.2组织建设方面指标组织设计;组织运行;组织协调;组织效率。

3.3人力资源方面指标:人才结构;人才规划;人才管理;团队精神。

3.4行政事务方面指标:指挥系统:企业形象;办公秩序;后勤保障。

3.5财务运营方面指标:全面预算;经济核算;资金监控；资本运营。

3.6生产作业方面指标:作业运行;作业保障;品质管理;成本控制。

3.7技术研发方面指标:研究开发;工艺管理;开发前景;技术改造。

3.8物流控制方面指标:物流规划;物流供应;物流管理;物流控制。

3.9市场营销方面指标:营销组织;市场调研;营销策划;营销战略。

### 4.各指标需对照检查分析的主要内容

#### 4. 1战略愿景

4.1.1企业有否自己的崇高目标，而不是任其自然发展.

4.1.2企业战略愿景的制定是否进行过科学的预测。

4.1.3战略愿景是否符合时代发展要求

4.1.4战略愿景是否进行了环境和条件的分析，做到希望与可能

相结合。

4.1.5战略愿景在企业员工中是否都明了

#### 4. 2战略规划

4.2.1是否建立了完整的战略规划文本

4.2.2战略规划是否做到了长期成长与短期收益兼顾.

4.2.3对战略阶段设计及战略重点的确定是否进行了周密分析与

充分研究

4.2.4对战略环境是否进行了全面的调研和分析。

4.2.5战略规划与人、财、物等资源条件有无脱节之处.

4.2.6有无应变计划和滚动调整的机制

#### 4. 3决策能力

4.3.1是否做到了决策的及时性.

4.3.2是否体现了决策的统一性。

4.3.3是否具备了决策的前瞻性.

4.3.4是否达到了决策的可行性.

4.3.5是否实现了决策的有效性。

#### 4.4决策方法

4.4.1战略决策与战略环境是否达到一致。

4.4.2战略决策推进的时间序列是否合理

4.4.3战略决策是否在多方案中进行了择优比较

4.4.4战略决策有否进行过可行方面的论证。

4.4.5战略决策与企业资源条件是否合理配套

4.4.6战略决策是否考虑了企业抗风险的能力。

#### 4.5组织设计

4.5.1组织结构是否符合企业的特点及发展的需要。

4.5.2管理层次与幅度是否符合企业的实际情况

4.5.3分级管理是否达到了统一指挥，上下行动一致

4.5.4职能分解是否符合业务活动的独立性、可操作性。

4.5.5职能的明确性与职责的绝对性是否得到体现

4.5.6是否做到了组织的均衡性，有无管理重复或脱节、疏漏之处

#### 4.6组织运行

4.6.1决策指挥系统是否做好了下述工作

a.企业外部环境的研究及对策方案.

b.企业内部条件的分析及变苹(或改善)方案。

c.经营方针和经营策略的可行论证

d.企业经营计划的可操作性分析

e.目标、方针进行层层分解落实，并建立考核机制。

4.6.2执行控制系统是否做好了下述工作

a.企业从技术研发、产品生产、营销推广到品牌形象等经营全过程均应建立标准化、规范化、程序化的操作系统。

b.加强经营计划的执行、控制力度，工作业务中不得出现环节脱勾、责任推诱、打乱仗的现象。 c.在经营管理中应建立快速准确的信息传递系统.

4.6.3监督保证系统是否做好下述工作

a.逐步地完善与健全管理制度体系，并使其具有合理性、

可操作性。

b.根据企业总体目标任务，在人力、物力、财力等资源上进行优化整合配置，使各种资源得到充分利用.

c.建立和完善工作监督和内部控制体系。

#### 4.7组织协调

4.7.1企业有无部门协调工作制度，是否得到正常实施。

4.7.2各职能部门的工作是否建立在全局、整体的立场，组织行

为的目标一致性是否得到体现

4.7.3各职能部门之间业务沟通与工作协调方式方法是否正确。

4.7.4组织协调是否做到了及时、有效

#### 4. 8组织效率

4.8.1企业的外部环境、内部条件、经营方针策略在经营过程中

是否达到动态平衡。

4.8.2企业在决策指挥系统、执行控制系统、监督保证系统三个

方面是否构成了一个有机整体，形成了完整的管理体系。

4.8.3企业的组织目标、组织机构、组织行为三者之间是否相适

应，是否满足了企业生存与发展的要求

4.8.4通过组织建设，是否为企业的经营活动提供了保障作用.

#### 4. 9人才结构

4.9.1企业决策人员(副总以上)的素质与能力

4.9.2企业部门负责人员(主管以上)的素质与能力。

4.9.3企业一般管理人员的素质与能力

4.9.4企业技术人员的素质与能力.

4.9.5企业普通员工的素质与能力。

#### 4. 10人才规划

4.10.1企业人员编制有否加以控制，定编、定岗、定员、定责是

否完善、合理

4.10.2对在职员工的教育、培训工作有无规划，工作是否持之以恒。

4.10.3人才规划与企业经营发展规划是否相配套，是否做到长计划与短安排两者兼顾

4.10.4企业对员工绩效考核工作是否规范。

4.10.5考核工作是否与奖金分配、提薪、职务晋升挂钩.

#### 4.11人才管理

4.11.1聘用员工是否做到了招贤纳才，注重素质能力

4.11.2使用员工是否做到了合理定位，人尽其才.

4.11.3提升千部是否做到了德才并重。

4.11.4企业有否建立人员动态稳定机制.

4.11.5在人员流动过程中是否实行了优上劣汰的竞争机制。

4.11.6领导者对员工的多维需求是否采取了相应的激励手段.

#### 4. 12团队精神

4.12.1企业经营宗旨、服务理念是否在全体员工中牢固树立。

4.12.2员工在企业内对所任的角色是抱怨感还是自豪感.

4.12.3企业是否有“合理化建议”之类的活动，员工参与情况如何。

4.12.4在“企业文化”方面公司有何建树与举措.

4.12.5在员工心中公司是否具有吸引力和聚合力.

#### 4.13指挥系统

4.13.1公司是否实行了决策权、指挥权和用人权的统一

4.13.2是否实行了首脑负责制与统一指挥原则，做到直线上级唯

一，并形成逐级指挥、逐级负责的指挥系统。

4.13.3是否正确处理了直线职权、参谋职权和积能积权的关系.

4.13.4各级指挥系统是否实行了职权与职责相对称的原则以及职

权绝对性原则

#### 4. 14企业形象

4.14.1有否对企业形象建设的理念识别、行为识别、视觉识别三

个系统进行科学分析、研究与定位。

4.14.2公司是否制作了CI规范管理文件，所制定的CI规范管理

标准是否得到贯彻实施。

4.14.3企业内部形象塑造的效果如何。

4.14.4企业外部形象塑造的效果如何

#### 4. 15办公秩序

4.15.1各项行政办公工作制度是否得到健全完善.

4.15.2各职能部门的工作是否按程序化的规定要求运作.

4.15.3各部门的职责标准是否明确化。

4.15.4各部门工作是否做到了全局性、条理性、计划性.

#### 4. 16后勤保障

4.16.1后勤保障部门的组织机构是否健全.

4.16.2后勤保障部门的组织运行效率如何.

4.16.3后勤保障方面的各项制度是否健全。

4.16.4后勤保障工作的监督检查力度如何.

#### 4. 17全面预算

4.17.1企业是否建立了严格的定额管理制度.

4.17.2企业劳动定额、物资消耗定额、设备利用定额、流动资金

定额、物资储备定额以及各种费用定额是否合理。

4.17.3企业全面预算指标是否做到了综合平衡、切实可行.

4.17.4在经营活动过程中的资金使用是否按预算要求作为执行依据。

4.17.5企业对全面预算的执行过程是否有效地进行监督控制.

#### 4. 18经济核算

4.18.1企业实行经济核算的基础管理工作做得如何，各种记录、凭证是否完整齐备、准确可靠。

4.18.2企业的经济核算有否与经营分析结合，是否做了资金利用情况分析、产品成本分析、企业盈利能力分析、利润分析。

4.18.3通过全面核算与分析是否进行了经营预测、趋势判断与问

题剖析。

4.18.4通过经济核算是否将绩效与分配相结合，对企业经营管理

起到了促进作用

#### 4.19资金监控

4.19.1企业的财会帐务处理与控制是否建立了完善制度.

4.19.2资金的计划管理有否达到预期目的

4.19.3资金的使用监控是否有严格的管理程序。

4.19.4各种费用的支出是否制定出标准及严格的审批规定.

#### 4.20资本运营

4.20.1资产利用状况如何(流动资产周转率、固定资产成新率)。

4.20.2财务安全程度如何(资产负债率、流动比率、速动比率)。

4.20.3资本结构合理程度(不良资产占有率、长期资产适合率)。

4.20.4利润增长与前景(三年利润平均增长率、三年资本平均增长率)。

#### 4. 21作业运行

4.21.1生产计划的管理是否做好了综合平衡，并与销售衔接.

4.21.2生产作业的指挥系统是否进行了有效控制和合理调度。

4.21.3生产作业过程是否做到了连续性、均衡性、平行性、比例性。

4.21.4生产作业过程中发生的问题能否得到迅速处理。

4.21.5作业流程是否严格按工艺规程进行，有无执行依据.

4.21.6是否建立信息传递系统并充分发挥功能作用.

#### 4.22作业保障

4.22.1是否做好了作业人员的劳动优化组合.

4.22.2生产设备与工具的管理对生产的保障程度。

4.22.3物资供应与物流管理对生产的保障程度.

4.22.4保障体系中的各部门工作是否做到了面向生产、服务生产。

4.22.5协调功能对生产作业的正常进行是否发挥了作用.

4.22.6激励手段对生产是否起到了推动作用

#### 4.23品质管理

4.23.1企业员工是否树立了较强的质量意识.

4.23.2各级领导对品质管理的督导、控制力度如何。

4.23‘3品质管理工作是否有明确、完整的控制程序文件.

4.23.4企业是否建立质量持续改进的管理机制.

4.23.5企业的产品质量在行业中的水平地位。

#### 4.24成本控制

4.24.1企业是否制定产品成本目标计划。 │

4.24.2对实际成本与目标成本差异的原因是否作了全面分析. │

4.24.3经营过程中的各种费用和消耗是否制定标准予以控制.│

4.24.4降低成本的有效途径是否进行了充分分析和实施。 │

4.24.5成本费用、利润率在行业中的水平地位. │

#### 4.25研究开发

4.25.1新产品研究开发管理程序是否规范. │

4.25.2产品更新换代的契机把握是否适当. │

4.25.3开发成果向批量投产的转换过程其速度是否符合要求。│

4.25.4企业科技情报信息工作的水平如何.

#### 4.26工艺管理

4.26.1技术文件是否按照规范要求进行管理.

4.26.2工艺定额是否合理，其控制力度如何.

4.26.3产品生产的工艺规程是否完善。

4.26.4工艺技术对生产的指导力度如何.

#### 4.27开发前景

4.27.1是否对新产品的市场生命力作了充分调研.

4.27.2新产品在市场竞争中的地位如何。

4.27.3新产品的技术领先程度

4.27.4消费者对新产品的满意度

#### 4.28技术改造

4.28.1企业技术改造项目计划是否进行过充分的调研论证.

4.28.2技改实施过程的管理力度及进度是否达到要求。

4.28.3技改专项资金是否严格管理、合理使用.

4.28.4通过技术改造，所形成的经济效益是否达到预期目的.

#### 4.29物流规划

4.29.1企业物流规划采用了何种模式，是否充分体现出先进性与

可操作性，并在实施中得到验证。

4.29.2物流规划是否面向整个供应链，一方面使企业外部资源尽

可能得到充分利用，另一方面使企业内部资源得到充分共享。

4.29.3物流规划是否起到优化利用企业资源，降低经营成本，求

得企业最佳经济效益的作用。

4.29.4企业有否建立起物流信息资料库.

#### 4.30物流供应

4.30.1物流供应是否做到了按时、按质、按量、成套齐备。

4.30.2是否制定了合理的仓储前置期和仓储量.

4.30.3采购过程是否严格执行了“物资采购原则”。

4.30.4企业是否具有畅通的物流供应渠道，是否建立了可靠的供应基地。

#### 4. 31物流管理

4.31.1企业的物资管理制度是否完善，执行力度如何

4.31.2物流各供应链之间的衔接是否正常，有无脱勾现象。

4.31.3仓储部门的物资存放、进出管理是否符合规范，账目与实

物是否相符，有无发生管理不善导致损失的现象。

4.31.4生产现场物流管理是否按"SS'的规范要求进行.

4.31.5对物资的综合利用与废旧利用工作是否持之以恒.

#### 4.32物流控制

4.32.1物资使用部门是否做到了对物资的爱惜使用与合理使用.

4.32.2企业是否制定了先进合理的物资消耗定额，执行情况如何。

4.32.3物流过程各环节是否有规范程序，有无严格的审批规定.

4.32.4物流控制是否做到用最少的物资投人满足经营的需要，实

现最大的经济产出效益

#### 4. 33营销组织

4.33.1营销组织管理系统是否合理，职能作用能否充分发挥.

4.33.2营销网点的协调沟通功能与远程控制机制是否完善.

4.33.3营销队伍的整体业务能力水平及团队精神状况如何。

4.33.4营销人员的文化修养及营销知识状况.

a.一般知识:经济学、管理学、心理学、地理学、社会学等。

b.行销知识:顾客心理、行销策略、配销渠道、产品推广、人员推销、品牌形象、包装等。

4.33．5企业营销激励机制是否对营销工作起到了推动作用.

#### 4. 34市场调研

4.34.1企业是否对消费需求、消费水平、消费结构、消费方式、消费行为等商品消费理论进行研究并以此为营销实践活动的基础。

4.34.2企业有否进行市场营销环境与市场结构的现状及发展变化

方面的研究，并以此来指导市场营销工作的开展。

4.34.2企业有否运用市场细分化的方法来确定目标市场

4.34.4企业在市场调查与市场预测活动中的方法是否正确.

#### 4.35营销策划

4.35.1企业采取了何种营销价格策略，运用方法是否正确，对企

业营销活动是否起到积极、有效的作用。

4.35.2企业对营销渠道的抉择是否正确，营销渠道结构的策略是

否得到合理的运用。

4.35.3营销策划是否注重了整合营销传播，效果如何.

4.35.4企业营销促进计划是否得到了实施，各种市场营销促进措

施是否起到了作用。

4.35.5企业在VI策划、品牌策划、市场规划、过程规划等方面是

否做了深人细致的工作，进展状况如何。

#### 4.36营销战略

4.36.1企业是否确立了营销战略的新思路、新举措.

4.36.2企业总体战略和产品组合、市场竞争、技术创新三个基本

分战略是否确立目标，并付储实施

4.36.3企业营销战略管理是否体现了全局性、长远性、预见性、

关键性、权变性五个特征.

4.36.4对营销决策方案的实施过程有否建立“反馈”与“滚动调

整”的机制，使决策方案保持正确性。

## 企业经营状况定量分析指标体系

### 1.目的作用

企业的经营状况是企业经营能力与经营水平的综合反映，通过一系列指标的考核与分析，可以清晰地了解企业的财务效益状况、资产运营状况、偿债能力状况、发展能力状况，进而检查企业的经营水平现状，并预测其发展趋势及成长可能性，为管理当局提供经营决策的依据。

### 2.指标运用说明

本文重点介绍的八项企业经营状况定量分析指标是国家财政部、

国家经济贸易委员会、人事部、国家发展计划委员会四部委共同颁发

的工商企业绩效评价指标体系中的核心指标，运用它产生初步评价结

论，可以比较全面、正确、综合评价企业的经营状况。 财务是企业经营管理当局的视觉器官，经营活动的绩效往往是通 过财务指标来反映的，所以企业财务部门应定期按照指标所规定的内

容进行评价分析，并提出相应的分析报告供企业高层领导作决策参考。

### 3.八项指标内容

3.1评价财务效益状况指标:净资产收益率;总资产报酬率

3.2评价资产运营状况指标总资产周转率;流动资产周转率。

3.3评价偿债能力状况指标:资产负债率;已获利息倍数

3.4评价发展能力状况指标销售(营业)增长率;资本积累率。

### 4.净资产收益率

4.1基本概念

净资产收益率是指企业一定时期内的净利润同平均净资产的 比率。净资产收益率充分体现了投资者投人企业的自有资本获取 净收益的能力，突出反映了投资与报酬的关系，是评价企业资本 经营效益的核心指标。

4.2计算公式



4.3内容解释

4.3.1净利润是指企业的税后利润，即利润总额扣除应交所得税后的净额，是未作任何分配的数额，受各种政策等其他人为因素影响较少，能够比较客观、综合地反映企业的经济效益， 准确体现投资者投人资本的获利能力。

4.3.2平均净资产是企业年初所有者权益同年末所有者权益的平均数。净资产包括实收资本、资本公积金、盈余公积金和未分配利润。



4.4指标说明

4.4.1净资产收益率是评价企业自有资本及其积累获取报酬水平

的最具综合性与代表性的指标，又称权益净利率，反映企业资本运营的综合效益。该指标通用性强，适应范围广，不受行业局限.在我国上市公司业绩综合排序中，该指标居于首位。

4.4.2通过对该指标的综合对比分析，可以看出企业获利能力在同行业中所处的地位，以及与同类企业的差异水平。

4.4.3一般认为，企业净资产收益率越高，企业自有资本获取收

益的能力越强，运营效益越好，对企业投资人、债权人的保证程度越高.

### 5.总资产报酬率

5.1基本概念

总资产报酬率是指企业一定时期内获得的报酬总额与平均资 产总额的比率。总资产报酬率表示企业包括净资产和负债在内的全部资产的总体获利能力，是评价企业资产运营效益的重要指标。

5.2计算公式



5. 3内容解释

5.3.1利润总额是指企业实现的全部利润，包括企业当年营业利

润、投资收益、补贴收人、营业外支出净额和所得税等项内容，如为亏损，以“一”号表示。

5.3.2利息支出是指企业在生产经营过程中实际支出的借款利息、 债券利息等。

5.3.3平均资产总额是指企业资产总额年初数与年末数的平均值。



5. 4指标说明

5.4.1总资产报酬率表示企业全部资产获取收益的水平，全面反

映了企业的获利能力和投人产出状况。通过对该指标的深入分析，可以增强各方面对企业资产经营的关注，促进企业提高单位资产的收益水平

5.4.2一般情况下，企业可据此指标与市场资本利率进行比较，

如果该指标大于市场利率，则表明企业可以充分利用财务杠杆，进行负债经营，获取尽可能多的收益

5.4.3该指标数值越高，表明企业投人产出的水平越好，企业的

资产运营越有效。

### 6.总资产周转率

6.1总资产周转率是指企业一定时期销售(营业)收人净额同平均资产总额的比值。总资产周转率是综合评价企业全部资产经营质量和利用效率的重要指标。

6.2计算公式



6.3内容解释

6.3.1销售(营业)收人净额是指企业当期销售产品、商品，提供

劳务等主要经营活动取得的收人减去销售折扣与折让后的数额。

6.3.2平均资产总额(与前述同，略)。

6.4指标说明

6.4.1总资产周转率是考察企业资产运营效率的一项重要指标，体现了企业经营期间全部资产从投人到产出周而复始的流转速度，反映了企业全部资产的管理质量和利用效率。由于该指标是一个包容性较强的综合性指标，因此，从因素分析的角度来看，它要受到流动资产周转率、应收账款周转率和存货周转率等指标的影响

6.4.2该指标通过当年已实现的销售价值与全部资产比较，反映出一定时期的实际产出质量及对每单位资产实现的价值补偿。

6.4.3通过该指标的对比分析，不但能够反映出企业本年度及以前年度总资产的运营效率及其变化，而且能发现企业与同类企业在资产利用上存在的差距，促进企业挖掘潜力、积极创收、提高产品市场占有率、提高资产利用效率

6.4.4一般情况下，该指标数值越高，周转速度越快，说明企业产品销售能力越强，资产利用效率越高。

### 7.流动资产周转率

7.1基本概念

流动资产周转率是指企业一定时期销售(营业)收人净额同平均

流动资产总额的比值。流动资产周转率是评价企业资产利用效率的另一主要指标。

7.2计算公式



7.3内容解释

7.3.1销售(营业)收人净额(与前述同，略).

7.3.2平均流动资产总额是指企业流动资产总额的年初数与年末

数的平均值。



7. 4指标说明

7.4.1流动资产周转率反映了企业流动资产的周转速度，是从企

业全部资产中流动性最强的流动资产角度对企业资产的利用效率进行分析，以进一步揭示影响企业资产质量的主要因素。

7.4.2该指标将销售(营业)收人净额与企业资产中最具活力的

流动资产相比较，既能反映企业一定时期流动资产的周转速度和使用效率，又能进一步体现每单位流动资产实现价值补偿的高与低，以及补偿速度的快与慢。

7.4.3要实现该指标的良比变动，应以销售(营业)收人增幅高 于流动资产增幅作为保证。

7.4.4一般情况下，该指标数值越高，表明企业流动资产周转速度越快，利用越好.在较快的周转速度下，流动资产会相对节约，其意义相当于流动资产投人的扩大，在某种程度上增强了企业的盈利能力;而周转速度慢，则需补充流动资金参加周转，形成资金浪费，降低企业盈利的能力。

### 8.资产负债率

8.1基本概念

资产负债率是指企业一定时期负债总额同资产总额的比率。

资产负债率表示企业总资产中有多少是通过负债筹集的，该指标是评价企业负债水平的综合指标。

8.2计算公式



8.3内容解释

8.3.1负债总额是指企业承担的各项短期负债和长期负债的总和。

8.3.2资产总额是指企业拥有的各项资产价值的总和

8. 4指标说明

8.4.1资产负债率是衡量企业负债水平及风险程度的重要判断标准.该指标不论对企业投资人还是企业债权人都十分重要，适度的资产负债率既能表现企业投资人、债权人的投资风险小，又能表明企业的经营安全、稳健、有效，具有较强的筹资能力。

8.4.2资产负债率是国际公认的衡量企业负债偿还能力和经营风险的重要指标，比较保守的经验判断一般为不高于5。%，国际上一般公认60%比较好。

8.4.3根据当前我国企业生产经营实际，以及所属行业的资产周转特征和长期债务偿还能力，不同行业中企业的资产负债率各不相同，其中交通、运输、电力等基础行业的资产负债率一般平均为50%左右，加工业为65%左右，商贸业为80%左右。

### 9.己获利息倍数

9.1基本概念

已获利息倍数是企业一定时期息税前利润与利息支出的比值。已获利息倍数反映了企业偿付债务利息的能力。

9.2计算公式



9. 3内容解释

9.3.1息税前利润是指企业当年实现的利润总额与利息支出的合计数。 息税前利润一利润总领+实际利息支出

9.3.2利息支出(与前述同，略)。

9.4指标说明

9.4.1已收利息倍数指标反映了当期企业经营收益是所需支付的债务利息的多少倍，从偿债资金来源角度考察企业债务利息的偿还能力.如果已获利息倍数适当，表明企业偿付债务利息的风险小。国外一般选择计算企业五年的已获利息倍数，以充分说明企业稳定偿付利息的能力。

9.4.2因企业所处的行业不同，已获利息倍数有不同的标准界限，国际上公认的已获利息倍数为3, 1998年我国国有企业平均已获利息倍数为1。一般情况下，该指标如大于1，则表明企业负债经营能够赚取比资金成本更高的利润，但这仅能表明企业能维持经营，还远远不够;如小于1，则表明企业无力赚取大于资金成本的利润，企业债务风险很大.

9.4.3该指标数值越高，表明企业的债务偿还越有保证;相反，则表明企业没有足够资金来源偿还债务利息，企业能力低下。

### 10.销售(营业)增长率

10.1基本概念

销售(营业)增长率是指企业本年销售(营业)收人增长 额同上年销售(营业)收人总额的比率。销售(营业)增长率 表示与上年相比，企业销售(营业)收人的增减变动情况，是评价企业成长状况和发展能力的重要指标

10.2计算公式



10. 3内容解释

10.3.1本年销售(营业)增长额一本年销售(营业)收人一上年销售(营业)收人。如果本年销售(营业)收人低于上年，则本年销售(营业)增长额用“一”表示。

10.3.2上年销售(营业)收人总额指企业上年全年销售(营业)收人总额。

10. 4指标说明

10.4.1销售(营业)增长率是衡量企业经营状况和市场占有能力、预测企业经营业务拓展趋势的重要标志，也是企业扩张增量和存量资本的重要前提.不断增加销售(营业)收人，是企业生存的基础和发展的条件。世界500强企业就主要以销售收人的多少进行排序。

10.4.2该指标若大于。，表示企业本年的销售(营业)收人有所增长，指标值越高，表明增长速度越快，企业市场前景越好;若该指标小于0，则说明企业或是产品不适销对路、质次价高，或是在售后服务等方面存在问题，产品销售不出去，市场份额萎缩.

10.4.3该指标在实际操作时，应结合企业历年的销售(营业)水平、企业市场占有情况，行业未来发展及其他影响的潜在因素进行前瞻性预测，或者结合企业前三年的销售(营业)收人增长率作出趋势性分析判断。

### 11.资本积累率

11.1基本概念

资本积累率是指企业本年所有者权益增长额同年初所有者

权益的比率.资本积累率表示企业当年资本的积累能力，是评价企业发展潜力的重要指标。

11.2计算公式

11.3内容解释

11.3.1本年所有者权益增长额是指企业本年所有者权益与上年所有者权益的差额。本年所有者权益增长额一所有者权益年末数一所有者权益年初数。

11.3.2年初所有者权益指所有者权益的年初数。

11. 4指标说明

11.4.1资本积累率是企业当年所有者权益总的增长率，反映了企业所有者权益在当年的变动水平。

11.4.2资本积累率体现了企业资本的积累情况，是企业发展强盛的标志，也是企业扩大再生产的源泉，展示了企业的发展潜力。

11.4.3资本积累率反映了投资者投人企业资本的保全性和增长性，该指标越高，表明企业的资本积累越多，企业资本保全性强，应付风险，持续发展能力越大。

11.4.4该指标如果为负值，表明企业资本受到侵蚀，所有者利益受到损害，应予以充分重视。

## 产品产量与品种完成情况分析

### 1.目的作用

企业的生产情况和生产成果是企业经营者必须要关注的事情，对

工业企业的生产，一般有三个最基本的要求:要有一定数量的产量，

要有适合社会需要的品种，要有满足消费要求的质量。这三方面通常是衡量工业企业生产工作成果的主要标志。

产量和品种完成情况的分析，应以企业的生产计划与产品销售合

同订单为依据。检查计划或定货合同的完成情况，找出影响产量品种计划完成的原因，可以使经营者采取具体措施，改善管理，挖掘企业增加生产的潜力，促使企业能够更加有效地推进经营生产活动.

### 2.管理职责

2.1生产作业部应在每月月底结束时根据统计资料，对产品产量与品利，的计划完成情况进行总结分析，并应提出相关分析报告。

2.2企业主管生产经理应根据生产作业部提供的分析报告，认真进行因素分析，核实具体情况，督导生产作业部及有关职能部门，采取有效措施，解决实际问题

2.3市场营销部应充分了解本企业产品产量及品种的能力状况，做好与客户的沟通和与生产部门间的产销衔接工作。

### 3.产量与品种完成情况的具体分析内容主要是下面五个方面:

3.1产品实物量完成情况分析。

3.2产品价值量完成情况分析 。

3.3生产成套性对产量影响的分析。

3.4生产均衡性和生产进度分析。

3.5产品品种及订货合同完成情况分析。

### 4.产品实物量完成情况分析

4.1指标说明

产品实物量指标是指用实物单位计量的产品产量。产品实物

量是计算产品产量的荃础，它以直观的形式，反映出企业生产的每种产品的数量，囚而它在编制生产计划、检查与考核生产计划完成情况时，占有重要地位。

4.2指标分析提示

从企业来说，完成和超额完成了产量计划是完成其他方面计

划的基础。企业产量的增长，反映着企业人力和设备利用效率的提高或生产规模的扩大，也反映着企业为社会提供的使用价值量。

产量计划的完成，受多种原囚的影响，有主观原因，有客观原因，有经营思想的原因，也有物质条件的原因。例如当各种产品的利润水平不同时，企业就可能把主要力量放在完成和超额完成利润水平高的产品上，而放松了利润水平低的产品生产，这就属于主观方面经营思想的原囚，致使产量计划不能全面完成。也可能是某种产品的原材料紧缺，一时采购不到，不得不临时转产 其他产品，这属于物质条件方面的原因，但它属于客观原因还是主观原囚，则要根据具体情况分析。某些产品未完成计划，也可能是能源供应不足，或者设备发生故障而停工，这都需要根据具 体情况分析，以分清责任，弄清原因，采取措施，加以改进。

对于超计划生产的产品，还要根据市场需求区别看待，如果该种产品市场畅销，增产就无可非议。反之，增产就会造成产品积压，多占用流动资金，给企业资金周转造成困难，这种增产则是有害无益的。

产品产量超计划完成，还可能是由于采用了新的工艺技术、新的操作方法，提高了劳动生产率，还可能通过加强原材料投人管理提高了原材料利用率，以致给企业带来了增产的效益.

4.3有关指标计算方法

4.3.1产量增长速度

产量增长速度是对产品产量增长趋势的一种分析，就是将不同时期的产品产量进行对比分析，以了解产品产量增减变化趋势和增长速度，进而分析影响产量增长的原因、

增产的潜力和增产的现实可能性。这里有两种计算方法供企业参考使用:

a.定基发展速度

这是将某一时期的产量作为基数.以后各年(月)的实际产量均同这一基期的实际产量相比较.这个基数对老企业可以用历史最好水平，对新企业可以用设计的生产能力，通过比较分析，了解企业增产的潜力，进而分析产量未能达到较高水平的原因。

计算公式:



b.环比发展速度

这是以上一年为基数，各年的实际产量均同上一年的

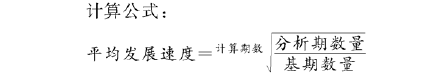
实际产量相比。

计算公式:

4.3.2产量平均发展速度

这是指从基期到分析期的整个期间，产量发展或增长的平均水平。它主要用于不同发展时期的比较，也可以用于生产同类产品的企业之间的比较，用以说明不同企业生产发展的速度，以便发现差距，进而分析原因。

计算公式:



### 5.产品价值量完成情况分析

5.1指标说明

产品价值是用货币计量单位，以各种产品的价格为标准，计算产品的产量，亦称产品的价值。从理论上说，产品价格是产品价值的货币表现，因而按产品价格计算的产品总量，也就反映着产品的总价值.通过产品总价值可以综合反映企业的生产经营成果，反映经济效益

5.2指标分析提示

产值是企业经营状况的重要分析指标。如同产品实物量指标一样，产值的增长动态，反映着企业的生产发展水平。在分析产值动态趋势时要注意以下这些关系:①总产值与商品产值的增长应保持同步。只有总产值的增长而无商品产值的相应增长，就意味着大量的人力、物力、财力占用在未完工的在产品上，不能及时发挥其效用，生产与销售的规模也会受到影响。②经济效益的提高应不低于产值的增长。如只有产值的增长，而无经济效益的提高，就意味着从生产过程所得的价值，补偿生产过程所费的价值后，没有多余甚至还不够补偿.③产值的增长应是外延上扩大再生产和内涵上扩大再生产的结合。企业要发展生产，增加产值应在这两种途径上去努力，不可偏废一方。在分析企业产值的增长动态时，对以上三个方面的间题，应当结合起来进行研究，以便对产值的增长作出正确的评价，避免助长片面追求产值，不考虑使用价值，不讲求经济效益，不注重挖掘潜力的现象。

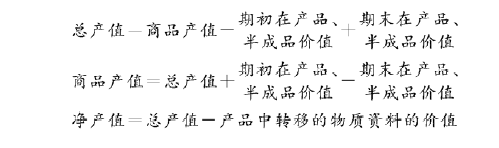
5.3有关指标计算方法

产品的价值量指标有三种:总产值、商品产值与净产值。它们均有不同的内涵意义、作用与计算方法，现分别介绍。

总产值指标:是指工业企业从事生产活动的全部成果，用货币计算的数额。总产值的计算内容包括当期投人生产已经完工的产品，同时还包括当期投人生产尚未完工的在产品与半成品.

商品产值指标:是企业一定时期内生产完成的，可供社会消费的产品，也就是可以用于销售的产品，以货币计算的数额。商品产值只计算当期完工的产成品的价值，而不计算当期尚未完工的在产品、半成品价值，并且也不管完工的产成品是什么时候完成的。 净产值指标:是指企业生产的产品总价值中，扣除所耗用的物资资料的转移价值后的净值，即一定时期内投人的活劳动创造的价值。由于不同的产品，所用的原材料价值有高有低，产品价值中如果剔除耗用的物质资料转移的价值部分，就能比较正确地评价企业的工作，从这点来说，净产值相对于总产值与商品产值，有其独特的优点

三个指标相互之间的关系可以从各自计算公式中便可看出:



### 6.生产成套性对产量影响的分析

6.1指标说明

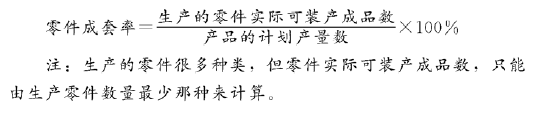
生产成套性就是企业零部件的生产，应当按照组装产品的需 要，按比例组织配套生产。生产的零部件不成套，短线零件就会影响产品的装配，长线零件又会形成积压，多占用资金。因此生产零件的成套性，常常是用零件装配产品的企业，影响产量完成 的原因之一

6.2指标分析提示

分析生产成套性，首先要检查生产计划安排零件生产的合理性.生产作业计划安排的零部件产量和出产时间，应能保证装配产品的产量和进度的需要。企业生产的零件数量必须要满足产品装配的需要量，除了这点还应注意零件生产的进度，如果零件生产进度跟不上装配产品的需要，同样也会影响总装产品数量。因此企业应掌握好零件生产的动态.

为了保证各月生产的连续性，零部件的生产还应考虑期末库存储备的需要，如果不为下期的生产作出必要的储备，则下期一开始，必然会囚缺零件，而导致产品装配工作不得不停工待料，这是企业应当注意的环节。

6.3指标的计算



### 7.生产均衡性和生产进度分析

7.1指标说明

生产均衡性是指生产期内，每口产量应基本均衡，不应出现太大差异。这主要是针对大批量连续生产类型提出的要求. 生产进度是要求在组织生产中要有节奏，投产、加工和完工均要按计划规定进行.这主要是针对单件、小批量生产类型提出的要求。生产不均衡以及不按计划规定进度进行，都会导致生产管理的混乱，会给企业的生产经营成果带来不良的影响。例如出现生产的前松后紧，前期生产设备能力闲置，不能充分发挥作用，后期突击赶任务，设备超负荷，不仅加重设备磨损，也容易引起事故，忽视产品质量等等。因此，组织均衡生产或者按计划进度生产，是工业企业生产组织工作的重要任务

7.2指标分析提示

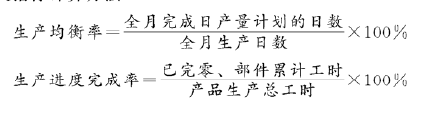
分析企业生产均衡性与生产进度，也就是要深人了解企业组织均衡生产或按计划生产进度生产的情况，找出妨碍均衡生产或生产不能按计划进度进行的原因，从而可以改进生产组织工作。

影响企业均衡生产或按计划进度生产的主要原因，有原材料、外购配件供应的问题，自制半成品、零件生产的问题，以及生产组织管理等问题，这都要通过具体分析加以解决。

对大批量连续性生产企业来说，生产均衡性要以观察日均衡生产为主，依靠逐口实际产量的统计资料，将每口实际产量，同计划规定的日产量相比较，也可以进行逐日生产量的比较。具体的方法可以用绘制线条图或点线图来进行.线条图是用线条的长短，反映逐口产量的多少;点线图类似电子扫描器的功能，点线随逐日产量的多少而波动。这种图不仅用于反映全厂均衡生产的情况，也可以用于控制车间及各轮班的生产均衡性，实行看图管理，一目了然 。

对单件小批量生产，不可能每日出产产品，囚而只能要求按进度组织生产。在这种情况下，分析企业生产进度，可以采取两种方法:第一种方法是按生产作业计划分析，就是在制定生产作业计划时，规定好各种产品及各种零件的口生产计划数，再将实际完成数与其对照。另一种方法是按工时进度进行分析，就是将已完成产品及零件的累计工时与计划完工所需的总工时相比较，计算生产进度完成率，用以判断生产的总进度

7.3有关指标计算方法



### 8.产品品种及订货合同完成情况分析

8.1指标说明

当前企业为社会提供的产品品种随着社会需求和科学技术的发展而不断增多和更新。每种产品都有其特定的使用价值，为满足社会对各种产品品种的需求，相当多的企业均采取了产品品种多样化的发展战略，囚此对产品品种计划完成的指标分析，企业应给予高度重视。

对于按订货合同生产的企业，产品品种基本上体现在各种订货合同上，完成订货合同是企业的经济责任.不按合同交货，企业将会受到经济制裁，造成企业信誉、外部形象以及经济等方面的损失。

8.2指标分析提示

就每个企业来说，除少数企业生产单一品种外，多数企业都是多品种的生产，囚此企业完成产量任务，自然包含着完成产品品种的含义，如果所有的产品中，有一种产品实物量指标未完成计划，自然也是未完成规定的品种计划。因此在分析企业生产成果时，应当结合对各种产品产量的完成情况，检查完成品种计划或订货合同的情况，分析稳定现有品种生产，扩大产品品种的可能，找出影响囚素，并根据市场情况，采取相应的品种对策，使企业在品种上能够以新取胜。

8.3有关指标计算方法

8.3·1品种数量完成率

品种数量完成率，就是实际完成产量计划的品种数同计划规定的产品品种数量之间的比例.计算这一指标时计划中未规定，而实际生产了的产品品种应当剔除。计算公式如下:



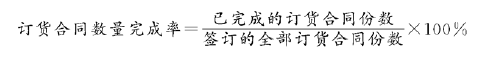
8.3.2品种产量完成率

品种产量完成率，就是根据实际生产的，并由计划规定的产量，同计划产量相比较的比例。由此可见，计算品种产量完成率，必须以各种产品的产量能够相加为条件.对于不同性质的产品，则必须根据其产值进行计算，计算公式如下：



8.3.3订货合同数量完成率

订货合同数量完成率，就是订货合同中已完成合同规定的产品生产任务，可以交货的合同数占全部订货合同份数的比例。其计算公式如下:



## 产品质量完成情况分析

### 1.目的作用

企业生产产品的质量，在一定意义上说，关系到企业的生存和发

展，因此，每个企业在组织产品生产时都应树立“质量第一”的思想，

加强全面质量管理，使每个职工都重视产品质量，对质量负责，保证

生产优质产品。

在分析企业的经济活动时，对于产品的质量状况，质量指标的完

成情况分析应作为一个重要内容，通过分析，找出影响产品质量的原

因，可以明确造成质量问题的责任，制定改进产品质量的措施，促使

企业生产优质产品，在市场竞争中实现以优取胜

### 2.管理职责

2.1质量管理部应在每月底生产结束后，将该月产品质量检验原始资料进行汇总，对产品质量完成情况进行总结分析，并提出相关分

析报告。

2.2企业主管生产与质量的经理，应根据质量管理部提供的分析报告，认真进行囚素分析，核实具体情况，督导各有关部门，针对

质量问题，采取可行的方法措施，使问题得到具体的解决.

2.3生产作业部应密切配合质管部门的工作，要认真研究分析质量动态趋势及持续改进方案，对质管部提供的质量分析报告，应有高

度的重视。

### 3.反映产品质量的指标体系

3.1品级率指标

许多企业将其产品按质量划分为一级品、二级品、三级品，

为了反映产品质量完成情况，可用品级率来观察分析不同期品级率的升降变化情况，来了解产品的质量状况.品级率的计算如下:



二级品率、三级品率的计算均与上相同，只要将本期的品级率与前期的品级率相对照，便可得知产品质量是提高还是下降了.有些企业是将产品按质量划分为正品、次品(或副品)，则其品级率指标就是正品率，其意义与上相同。

3.2平均等级指标

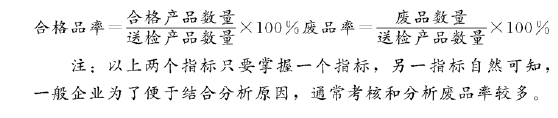
平均等级指标，就是将产品的等级按其产量计算加权平均数。企业有时很难判定质量的变化是上升还是下降，例如本期与前期比较，如果一级品率上升，二级品率下降，三级品率上升，在这种情况下则很难判定企业总的质量水平是提高还是下降，因此用平均等级指标便可解决这一问题。



顺数小则质量好，等级顺数大则质量差，因此计算的平均等级，其数值也应当是越小越好，越大越差。

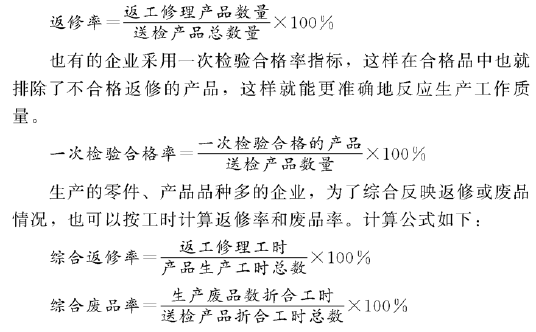
3.3合格品率和废品率指标

企业生产的产品都要经过严格的检验。根据送检产品质量检查结果，可以计算合格品率与废品率，同样可以了解到产品质量水平的提高与降低。不仅全厂需要计算这类指标，对车间、工序、班组，甚至对个人均可计算这类指标，以便对其生产工作质量进行考核与分析。计算公式如下:



3.4返修率指标

有些产品经过检验不合格，但可以返回车间重新加工或装配，消除存在的缺陷问题。当然返修率高，会多耗费人力、物力，囚此，通过返修率指标，也可以反映企业生产工作质量存在的问题。计算公式如下：



在规定有计划返修率指标时，应当分析计划返修率指标完成情况及影响的原囚，也可以与上期对比分析其增减情况和原因.

### 4.影响产品质量原因的分析

4.1产品设计和配方原因

产品设计是否合理，配方是否正确，这是造成产品质量“先天不足”的主要原囚，企业应严格抓好这方面工作，因为这方面的差错，会给产品质量带来很严重的影响，有时会造成产品的整批报废

4.2原材料质量原因

原材料的物理性能、化学性能、品质规格如果达不到产品设计中规定的要求，同样会造成产品生产的质量不合要求。因此，严格检验采购和投人生产的原料，不合规格的材料不采购、不投产，是保证产品质量的重要环节。

4.3生产设备与工具原因

生产产品的设备如果老化、精度不高，或者生产用的刀具、模具、量具不标准，往往是造成大量废品的原因。企业应当加强设备的维护和检修，经常检查鉴定工具、模具、量具的精度，以免由此影响产品的质量

4.4生产工艺技术操作原因

使用同样的原料，如果生产工艺有差别，或者技术操作方法与水平有差异，则生产出的产品质量椒会有差别。生产工艺不合理，工艺技术落后，产品质量就差;工艺技术先进，生产者技术 水平高，操作方法正确，产品质量就好。囚此，应当采用科学的生产工艺，先进的操作方法，并严格遵守工艺操作规程。

4.5气候环境与能源原因

气候环境的变化也会给某些产品带来质量问题，如酿酒、食品生产，天气炎热半成品容易发酸变质。能源供应也一样，如纺织生产，如果生产电压不稳，就会使纺出的纱条干不均匀。因此，企业应设法消除这些因素给产品质量带来的影响。

4.6生产者工作态度与工作能力原因

产品生产者对工作的责任心，工作的经验、技术水平，也是影响产品质量的因素。因此，企业应当加强对员工的教育和培训工作，增强其工作事业心与责任感，提高技术水平，严格遵守工艺纪律，防止人为质量事故发生。

4.7产品质量管理水平原因

企业产品质量管理工作，对产品的质量具有重大的影响，企业等

企业不仅要建立完善的产品质堂保证体系，发挥质量管理组织的功能，同时也要加强各职能管理部门的质量服务工作，从各方面提供对产品质量的保障，并且还应健全质量责任和奖罚制度等等，以避免由于管理不善，制度不严造成产品质量问题。

## 新产品开发与试制情况分析

### 1.目的作用

新产品开发是企业在激烈的市场竞争中赖以生存和发展的重要条件，企业只有不断开发新产品，改进与淘汰老产品，才能永葆企业的青春活力。囚此，企业对新产品开发与试制工作必须投人必要的人力、物力与财力，并完全有必要对工作开展情况进行分析，找出存在的问题，加以克服，加大对该项工作的管理力度，发掘企业开发新产品的潜力，使企业在市场中以品种新颖取得竞争的主动权.

### 2.管理职责

2.1技术研发部负责新产品开发与试制工作的组织管理。因此，应定期(一般半年一次)对工作开展情况，以及有关项目计划实施状况与成果，进行总结分析，并提出相关分析报告。

2.2新产品开发与试制工作，公司各职能部门均应履行好自己的职责对该项工作提供必要的配合与保障，按批准的“项目计划任务书”的规定要求，财务部应保证开发试制经费;物控部应在物资上予以及时的提供;生产作业都应作好加工的安排，质管部应做好加工检验及各项试验工作

2.3公司主管生产、技术工作的经理，应加强领导工作，除了检查、督导、重视该项工作，还应做好各部门间的工作协调与沟通，使新产品开发与试制得到顺利的开展。

### 3.企业产品的生命周期分析与对策

企业应实行“以老养新”的方针，在注重开发新产品的同时，还应当培育好现有的“当家”产品，并保证“当家”产品的正常生产与销路稳定，以便在新产品试制、试销期经济效益不高的情况下，能由老产品的盈利得到补偿.但是，产品都有它的生命周期，这个生命周期就是从它试制成功投人市场开始，到被淘汰停止生产为止所能持续 的整个时间，一般是由投人期、成长期、成熟期、衰落期四个阶段组成。企业应当根据市场信息，正确分析自己产品目前所处生命周期的阶段，提高应变能力。在分析中还应研究产品的生命周期发展是否正常，是否出现过“中途夭折”、“增长缓慢”、“未老先衰”的现象，以及产生这些现象的原因。在需要进行品种更新换代时，是否因为准备不够而不得不勉强应付局面，导致新产品“早产”，起到负面作用

3.1产品在市场的投人期

是指新产品从试制成功转人小批量生产后，投人市场试销阶段。为了使新产品能真正在市场上得到消费者的认可，企业在该阶段应把重点放在对产品的宣传推广方面以及对试销使用后，产品在功能、质量等方面的改进与完善工作上。因此要充分发挥广告媒体的报导作用，通过各种方式方法让消费者了解产品的性能、特点，使他们乐于购买使用，并及时反馈使用后的效果反映情况。

3.2产品在市场的成长期

是产品经过试销后得到消费者的好评，或者是在听取市场消费反映后对某些缺陷作了必要的改进，已经在市场上站稳了脚跟，产品转人正常批量生产的阶段。在这一阶段，企业应当重点抓好产品的质量管理，保证产品的质量信誉。在销售工作中，应全面开展各种促销活动，同时还要加强售后服务工作，以保证产品的产销数量持续增长。

3.3产品在市场的成熟期

这是产品在经过成长期后继续向前发展的阶段。在成长期阶段，如果企业能保证产品质量信誉，并在降低成本的基础上采取优惠的价格，就可以使产品进人成熟期.成熟期是产品生命周期 的最佳阶段，在这一阶段中，企业生产的产品随着在市场营销上的拓展扩大，可以得到较好的经济效益。因此企业应当采取有效的措施来扩大胜利成果，如改善产品性能，扩大产品用途，改进外观质量与包装，降低产品价格，加强宣传与服务，扩大销售区域等，尽量延长成熟期的时间。

3.4产品在市场的衰落期

这是产品即将由新的产品代替而被淘汰的阶段。由于社会经济的发展与科学技术的进步，人民生活水平的提高和消费的变化，经历了相当一段时间的老产品，变得技术落后、款式陈旧，必须用功能优越、物美价廉，更有生命力、竞争力，效益高的产品代替。在这一阶段，企业应当预作准备，能及时用自己的新产品接替老产品占领市场，避免因老产品的衰落，导致企业的衰落。

### 4.新产品开发、试制工作的分析提示

4.1新产品开发工作分析

在分析中，要研究开发新产品能否最有效取得成果的各种因素，以便及时消除工作中的缺点。这里需要提示以下几个方面

4.1.1领导思想方面。要保持新产品开发工作“长流水、不断线”，方能保持产品销售市场不致衰败。领导思想中应当有一个蓝图，要在生产第一代产品的同时，试制第二代，研究第三代，设想第四代。

4.1.2人员机构方面。企业应对新产品开发工作设立专门的机构，调集优秀的专业技术人才。对新产品试制任务较多的企业，在条件具备时还可设立专门的研究所;对专业技术人才不足，而具有经济实力的企业还可与高等院校及有关研究机构进行挂勾，委托开发。

4.1.3管理程序方面。新产品开发是一项很严谨的工作，因此必须要严格遵守科学的管理程序，即选题(构思、调研、论证、确定方案)~样试~批试~正式投产的准备等步骤。在调研论证过程，一定要按规定的内容，对产品的技术优势、发展 动向、资源条件、经济效益等方面进行严格的论证分析。在设计管理上必须严格遵守“三段设计”程序。其他各环节同样如此。

4.1.4工作保障方面。新产品的开发，事关企业全局，对该项工作不仅需要领导重视及开发部门与人员的努力，同时还需得到企业各方面工作的配合与支持，如经费提供、物资支持、信息跟踪、实验条件等，各方面的保障工作必须到位，开发工作方能得到顺利进行。

4.1.5考核、激励方面。对于新产品开发要有紧迫感，企业对从事该方面工作的部门与人员应有具体的工作安排和任务布置，并明确工作职责范围和具体的指标要求，对每一个批准的项目，应按进度要求进行督导检查与考核。企业应设立科研成果奖项，激励工作人员快出成果、多出成果、出好成果。

4.2新产品试制工作分析

对新产品试制的进展情况和结果进行专门分析时，主要应注意的问题如下:

4.2.1新产品在技术上是否已成熟，试制的各项技术准备工作是否充分，如图纸、材料、设备、技术等是否已安排落实。

4.2.2试制过程的组织工作、技术力量、数据的记录、检测的方法等工作是否正确，是否按要求，有秩序地进行。

4.2.3试制过程中出现的各种技术难关和问题，是否及时地反映，并得到妥善的解决。

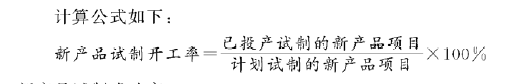
4.2.4通过检测鉴定，试制完成的样品在功能特点、质量程度、技术状态、使用效率等方面是否达到了设计要求，如果没达到原因在哪。

4.2.5试制费用支出和新产品成本情况，是否还有更好的方法与途径，能达到降低新产品成本及山此带来经济效益4.2.6对新产品试制后的移交投产的管理工作是否到位

### 5.各有关分析指标

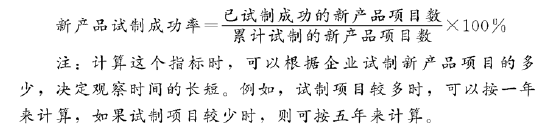
5.1新产品试制开工率

就是已开始投人试制的新产品项目同计划试制的新产品项目数之比.它可以说明试制新产品的各种技术、组织、人力、物资设备等方面的准备是否保证新产品试制工作按计划进行，及时投人试制。对于延误试制工作的因素，应当查明，分清责任，予以纠正。 计算公式如下：



5.2新产品试制成功率

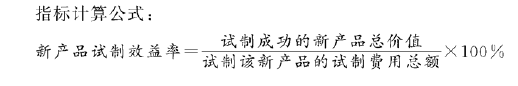
就是已试制成功，可以转人批量生产的新产品项目数同累计试制的新产品项目数之比。这是考核新产品试制工作效果的重要指标。试制成功率高说明各项技术组织工作完善，保证了新产品试制工作顺利进行并取得成功。试制成功率低，则反映新产品试制工作存在问题，需要着重研究，分析具体原因，及时予以解决。指标的计算公式:



5.3新产品试制效益率

就是试制成功的每项新产品的总价值，同试制该项新产品所花费的试制费用总额之比。提高新产品试制效益率，关键是要严格控制试制费用支出，对每项支出要事前周密测算，避免无明确目标，不讲求效果地随意花钱。新产品试制效益率指标，要用于不同试制项目的比较，从差距中找原囚，总结经验，不断改进新产品的试制工作。

指标计算公式:



## 生产设备利用情况分析

### 1.目的作用

现代化的工业生产，是利用各种设备进行机械化、电器化、自动化的生产。各种设备的数量及其技术状况，各种电气、机械、机器设备的配合及其利用情况，已成为直接决定产品产量，影响产品质量的主要因素。增加产品产量，提高产品质量，扩大产品品种，在许多情况下都要从设备的利用上找出路。随着科学技术的发展，高精度、高效率、多功能、电气化、全自动的设备不断涌现，带来生产过程的新的技术革命。生产设备作为劳动手段在生产过程中的地位，将更为重要。企业通过对设备状况和利用情况的分析，可以了解设备在数量上、质量上是否适应生产需要，现存设备的效率是否充分发挥，挖掘现有设备的潜力，为企业安排更新和扩大设备的投资，合理利用现有设备作出正确抉择

### 2.管理职责

2.1生产作业部应定期(一般为1年)对企业现有设备从长计划短安排的角度分析配置使用的合理性，对设备利用情况进行正确评估，找出存在的问题，制定措施和方案，并负责提出相关分析报告2.2负责主管生产的经理应从全局角度对生产设备的目前使用状况和

长期发展需求方面进行控制把关，除了正确分析和解决设备利用中存在的问题，同时还应把握好设备更新改造及扩大设备投资的决策.重大意见、方案应上报总经理.

2.3生产设备的利用，大量的是技术问题，因此技术研发部应与生产作业部紧密配合，从生产设备的技术特点出发，研究现有设备的潜能和充分利用的可能性，并提出相关的意见方案

### 3.生产设备数量的利用

3.1指标说明

一个企业的生产能力的大小，或者能够生产产品的多少，首先决定于企业拥有的设备数量，例如纺织厂织布机的台数，机械厂各种机床的台数等等。增加设备扩大生产能力，就可以增加产量。

但是企业的生产，也不是只看拥有设备的多少，还要看设备是否都安装了，是否都投人了生产使用，以及在使用中效率发挥得怎样。

在设备统计工作中，通常将企业的生产设备按其使用状况分为三种:现有设备数;已安装设备数;使用设备数。一般企业的现有设备数同已安装的设备数是一致的(进行改建、扩建企业除外)。囚此分析企业的设备是否充分利用，着重要研究的是，现有设备是否都已投人了使用，可以计算现有设备利用率，将使用设备数同现有设备数相比较.计算公式为:



将不同时期的设备利用率相比较，就可以了解现有设备的利用情况是否有所改善;将实际的设备利用率同计划相比较，就可以了解计划要求的设备利用率是否达到，进而分析影响设备投人生产使用的原因。

3.2影响设备使用的囚素分析

3.2.1设备停工检修

企业进行设备大修理，应尽量利用节假口和生产的空隙进行修理，以免妨碍生产.修理前就要作好人力、物力的准备，这样就可提高修理的工作效率，就可以缩短修理时间，使修复的设备尽早投人生产使用。如果大修理工作无计划，拆卸后再临时赶制或外购机器配件，就会延长修理时间，减少投人使用的设备数。

3.2.2设备发生事故

由于工人操作不慎或其他原囚，造成设备损坏，一时难以修复，就会减少使用中的设备.因此企业应当加强设备安全操作管理，严格遵守操作规程，制定岗位责任制，以促使生产者精心操作设备，避免各种事故的发生。

3.2.3设备多余不用

企业在购置生产设备时如果不考虑生产能力的平衡，就会造成某些设备生产能力富裕(负荷不足)，某些设备生产能力不足(超负荷)，生产能力富裕的设备，就会闲置，难以充分发挥作用。企业在设备购置决策时应对设备的生产能力与生产实际需要之间进行平衡。

3.2.4设备不适用

企业在购买设备时，有时囚为经办人不懂技术，或对设备的性能不了解，造成购人的设备不适合生产使用;或者是由于企业的产品方向改变，致使原来的设备不再适合生产需要，这也会造成设备闲置。这些情况，企业应采取相应的措施加以解决。

3.2.5材料供应不足及业务量不足

有时由于原材料供应紧张或其他原囚，导致生产待料，以致不能全面开工，不得不停开部分设备;对订货生产的企业，有时也会出现订单不足，生产业务量的减少直接影响了设备的利用率。对这些问题，企业要采取措施，加强经营活动各环节的管理

### 4.生产设备时间的利用

分析生产设备时间的利用，主要是通过生产设备的时间利用率，观察生产设备计划台时(或制度时间、口历时间)的利用程度，查明设备停工的原囚，对于生产组织和技术上的原囚造成的计划外停工，要分析责任，促使有关部门采取措施，消除计划外停工。

生产设备的利用情况，一般通过下面这些指标的关系来进行观察，现分别作以说明:

4.1日历台时数

日历台时数就是按日历时间计算的，生产设备应工作的台时数。日历时间一年为365天，每天24小时，因此一台设备的日历时间总等于:

365天X24小时=8760小时

日历台时数，只对于必须连续运转的设备，如发电厂的发电机组，钢铁厂的高炉、平炉等，才有考核的意义

4.2制度台时数

制度台时数就是按应工作的天数和每天规定的轮班工作时数，计算的应工作时数。全年制度规定的工作天数，应将全年365天减去52个星期日和7个法定节假日，为306天。每天的轮班工作时数，则按照企业的工作班制度计算。例如每天开一班就是7小时，每天开二班就是14小时，每天开三班就是21小时。 因此每台设备的制度台时为(假定每班按7小时计算):

开一班时:306X7=2142小时

开二班时:306 X 14=4284小时

开三班时:306X21=6426小时

由上可知，生产设备制度工作时间的长短，主要决定于规定的轮班制度。开足班次，是充分发挥生产设备能力的条件.

4.3计划台时数

计划台时数就是编制生产计划时，预计生产设备可能开动的台时数.它是在生产设备制度台时数的基础上，考虑设备检修等正常原因必需的停工台时来规定的。计算公式为

生产设备计划台时=生产设备制度台时－计划停工时间从公式可见，生产设备制度台时能否充分利用，主要决定于计划停工时间的多少.计划停工时间，是根据生产设备检修计划所需要的时间来估计的，囚此需要从实际出发，合理进行估计测算。

4.4实际运转台时

生产设备实际运转台时，就是统计记录的设备在生产中实际运转的时间。生产设备使用中，如果发生计划外的停工，则实际运转的台时就可能达不到计划的要求。计划外停工发生的原因主要有:①生产准备工作不充分，出现待任务、待设计图纸、待料、工具不全等情况;②临时停电;③工人缺勤，无人顶替;④ 发生设备故障;⑤检修进展慢，占用时间超过计划规定等等. 在一般情况下，生产设备时间的利用，主要是考核计划台时的利用，即将实际运转台时与计划台时比较，计算计划台时利用率.计算公式为:



如果发生计划外停工，上列计划台时利用率就会低于100，但是在非连续作业或非三班作业的企业，可能发生加班工作时间，这时生产设备实际运转的台时，就可能大于计划台时。另外在生产设备未按计划进行检修时，或者检修实际花费的时间少于计划规定的时间时，生产设备的实际运转时间，也可以大于计划台时数

### 5.生产设备能力的利用

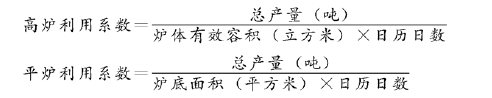
生产设备能力的利用情况，一般通过设备单位时间的产量来说明。这在不同的企业有不同的表示方法。最普通的表示方法就是台时产量，即:

上列公式中的总产量，根据生产性质的不同，可以用金额表示，也可以用实物单位表示，或者用定额工时表示：在纺织厂，纺纱机的能力利用指标一般采用千锭时产量表示，即:



设备运转锭时数，就是纺纱机的锭子数和每个锭子运转的时数的乘积数。

在钢铁厂，高炉、平炉的能力利用指标，一般采用利用系数，即:



高炉、平炉都有个炉子大小的问题，因此按单位时间来计算产量，就不能正确反映其能力的利用.高炉的大小是按炉子的容量来计算，平炉的大小是按炉底面积来计算的。分析影响生产设备能力利用的因素，研究提高设备能力利用的途径，就涉及具体的生产技术的许多问题，由企业根据自己的实际情况去加以分析研究。

### 6.设备利用潜力的分析

设备利用的潜力，包括消除设备利用缺陷的现有潜力，设备达到设计能力的应有潜力，与先进企业设备利用水平差距的潜在潜力。

6. 1现有的潜力

6.1.1提高设备利用率的潜力

设备利用率不高，就说明有闲置设备，将可以利用的闲置设备投人生产，就是增产的潜力。如果实际设备利用率低于计划，在所有设备都可以利用的情况下，可按设备利用率直接计算，即:



以上计算说明，实际设备利用率达到计划的条件下，可以增加的产量。如果闲置的设备中有多余的和不适用的，则按可以用的闲置设备数计算其增产潜力.

6.1.2提高设备台时利用率的潜力

当实际制度台时利用率低于计划制度台时利用率时，可以按两者之间的差计算增产的潜力，即



6.1.3提高台时产量的潜力

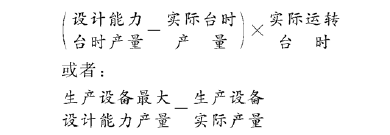
当实际台时产量低于计划台时产量时，可以按两者之间的差，来计算增产的潜力，即:

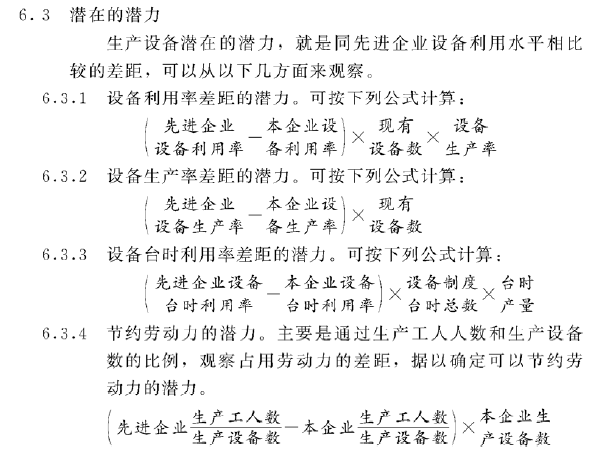


另外也可以根据设备停工台时分析，计算减少或消灭停工台时可能增加的产量，这也就是增产的潜力.

6.2应有的潜力

现有设备的生产能力如果未达到设备能力时，其差距就是应有的潜力，可以按下式计算:





## 材料与能源利用情况分析

### 1.目的作用

物质资源是企业开展经营活动的必要条件。有足够的物力，而且又能合理、有效地利用，经营目标就会顺利实现。然而，企业常会面临原材料、能源供应不足的局势，因此如何组织好原材料的采购、供应与储备，充分发挥原材料的使用价值，以较少的原材料消耗，生产出较多的产品，是企业经营管理上经常性的一个重要课题。通过对材料、能源利用情况的分析，有助于企业总结经验，消除弊病，使各种物质资源能够得到合理、有效的利用。

### 2.管理职责

2.1物控管理部门应做好材料物质供应情况的分析，重点放在供应计划执行情况、供应的及时性和均衡性、采购与库存量的配合以及采购成本的合理性等方面进行分析，改善管理，做好物资供应工作。

2.2生产作业部门应做好材料物资使用情况的分析，重点放在合理控制消耗量、杜绝浪费、提高材料利用率以及材料的综合利用等方面进行分析，改善管理，以实现用尽可能少的投人获得尽可能大的产出效益。

2.3负责主管生产与物控管理的经理应重点把握住公司成本经营战略的设计、鉴别与实施。在具体工作中要做好产、需之间的调控平衡工作，同时应抓好物资供应与使用部门间的业务衔接与沟

### 3.物资材料供应情况分析

3.1供应计划执行情况分析提示

提供数量充足的，质量符合生产要求的材料物资也是保证工业企业生产经营顺利进行的条件。

企业物资供应的根本，是为了及时提供生产所需的物资，因此应当根据企业的生产任务来制定材料采购供应计划，做到有计划、均衡地采购和供应，又能有计划地安排采购资金。采购时应避免盲目采购与超量采购，防止库存物资积压，造成资金占用增加。因此在分析企业生产经营活动时，应对原材料等物资的采购 供应情况进行分析，主要是检查材料物质供应计划的完成情况，分析影响计划完成的原因。

按计划采购供应材料物资，不仅是在采购总量和品种规格上完成计划，而且应在采购时间、供应进度上符合计划要求。采购供应不及时，也会延误生产，待料停工，影响生产计划的完成，因此材料供应的及时性和均衡性也是在分析时应加以重视的方面。

3.2材料采购与库存量配合的分析提示

企业的材料物资采购，无论从计划安排还是实际组织采购，都要密切注意库存物资的动态，与库存储备的变化相配合，经济合理地组织采购。分析时就是要查明这种配合是否有效，有没有脱节的现象，以及由此引起的不良后果。

关于材料物质库存储备量的确定，是企业物流管理的关键之处。库存量少，会担心发生供应中临时短缺影响生产需求，库存量过大又会带来库存管理和资金占用的负面作用。合理的库存储备，要根据生产需要结合采购周期来规定，最常用的方法是规定每种材料物资的最低储备量和最高储备量。

最低储备量就是通常说的保险储备量。这是企业为了防备物资采购运输误期而建立的物资储备，当某种库存材料物资的实际储存量接近保险储备时，就是企业应立即组织采购此种材料物资

的信号，否则就将影响生产需要。

最高储备量是由材料物资采购周期决定的库存储备量。当某利，材料购进人库时，实际库存储量达到了最高储备量时，就是应当立即停止该种物资采购的信号，如果继续采购，就会造成材料物资的积压，将会带来不良的后果。

3.3材料物资采购成本的分析提示

材料物资采购成本，就是企业购人材料物资时所支付的买价 和运杂费用的总和。企业的材料物资采购供应工作应当努力减少 采购成本，以便为降低产品成本和提高经济效益创造条件

企业所需的材料物资，可以有多种来源。在组织订货时，应当“货比三家”，多方调查，掌握市场信息，比质比价，择优选 购。同时，不同供货地点和运输方式，均会造成采购成本上的差异，在能保证材料质量，价格适宜的条件下，应当就近采购，应尽量避免或减少材料在运输途中的损耗，注意加强包装，减少中转环节。 │

### 4.材料使用情况分析

材料使用合理，用同样原材料可以生产更多的产品。使用不合理，

则会少生产产品，而且由此发生的损失浪费，直接影响企业的经济效

益。因此分析企业材料物资供应情况，也必须结合研究原材料的使用情况

4.1原材料消耗定额管理

企业一般应当为生产的产品制定原材料消耗定额，即单位产 品允许的原材料消耗量，以作为控制领发和使用原材料的依据，同时它也是企业生产经营中的一项重要考核指标

原材料消耗定额在制定时应要有科学性，不能偏高或偏低，

否则不仅在对消耗的控制上不能发挥作用，而且进行分析时，也不能反映真实问题。对消耗定额执行情况的检查分析，主要是将原材料实际消耗的数量与消耗定额比较，发现差异，寻找原因。

原材料实际消费量与消费定额之间的差异，一般受下列因素的 影响:①原材料的质量和规格;②工艺和操作方法;③生产中的产 品废品率;卿生产过程中对领人材料的管理子⑤原材料的综合利用。

在分析单位产品原材料消耗量时，应当对不同时期的动态变化进行分析，与同行业进行对比分析，这就更有利于找差距、查原因，改进工作

4.2材料利用率

材料利用率，就是已作为产品实体的材料数量与投人的原材料数量之间的比例。其计算公式为:



反映着材料充分利用的程度，也反映着生产废品的情况。囚为生产废品，就减少了合格产量，按合格品数量计算耗用的原材料重量，亦相应减少，材料利用率也就降低。

4.3产品收得率

有的企业运用产品收得率指标，它也可以说明原材料的利用

效果.产品收得率，就是投人一定量的原材料，和所得到的产品

数量的比例，即:



产品收得率高，即投人一定量的原材料所得到的产量多，也就意味着原材料的节约。产品收得率指标的倒数，也就是单位产品耗用材料数量.囚此，产品收得率的高低，既反映产品原材料单耗的增加或减少，也反映着投人一定量原材料，能获得的产量的增加或减少

### 5.原材料综合利用分析

开展原材料综合利用，是节约材料物资，提高经济效益的重要途

径。因此在分析企业材料利用时，也要研究企业原材料综合利用工作

的开展情况，挖掘综合利用原材料的潜力，促使企业大力发展原材料 综合利用事业，不断提高经济效益

综合利用除了充分利用“三废”(废气、废水、废渣)以外，也要注意原材料本身有效成分的充分利用，这个问题在化工生产中尤为突出。

原材料综合利用的程度和经济效益，可以用以下指标来说明。

5.1单位原材料提供的产值

原材料的有效成分利用越充分，其生产的产品品种就越多，产 值就越大，囚此通过单位原材料提供的产值变化，就可以观察和分 析原材料的综合利用情况。同一企业不同时期、同一行业不同企业 用这个指标的对比，就能了解企业综合利用原材料事业的发展，以 及同先进企业比较的差距，从而促使企业加强这方面的工作。

5.2边角余料、下脚废料利用率

就是将生产加工过程中产生的边角余料、下脚废料的数量和 被利用的数量相比较，以观察其利用的情况。计算公式为



5.3主副产品产值比

就是将“三废”生产的产品价值，或生产过程中直接回收的 副产品价值，同生产的主产品价值相比较，即



主副产品产值比的提高，说明综合利用原材料事业的发展。

同类企业这一指标的比较，也可以反映企业之间综合利用原材料

的差距。

### 6.能源利用情况分析

能源包括各种燃料和电力(亦称动力)。分析燃料、动力的消耗首

先要考察企业燃料、动力的用途，然后再根据燃料、动力耗用量的变

动和构成来进行研究，对非生产耗用数量的增加，或其所占比重提高， 应当注意研究原因，对燃料、动力的损耗，如燃料保管中的短缺、电

力供应中的线路损失等，更应及时分析，查明原因。分析能源利用效果，要根据生产的特点，利用不同的指标进行考核。主要有以下一些指标:

6.1单位能源生产的产量

例如每单位用电量所生产的产量，其构成形式如下:



采取节电措施，就可以用较少的电力，生产较多的产品，给企业带来较好的经济效益。

6.2单位产品用电量(或用燃料量)

这个指标的一般构成形式为:



单位产品用电(或燃料)减少，就意味着能源总消耗量的减少，就可以降低产品的燃料动力成本。

6.3每千元产值用电(或燃料)量

在对全厂的燃料、动力利用效果进行综合考察时，就可以利用此项指标，它的一般构成形式为:



这个指标的产值单位，是可以任意决定的，例如也可以用百元产值、万元产值等等

6.4每吨公里耗燃料量

对于运输设备，可以从它完成的工作量和耗用的燃料数量的比例关系，来研究燃料使用和节能的效果。它的一般构成形式为



以上指标在分析中，都是要将实际数与计划数或上期数相比较，或与同行业相比较，确定企业燃料、动力利用效果的差异，然后从生产技术上和管理上寻找原因。

## 人力资源利用情况分析

### 1.目的作用

企业组织是人的集合，人力资源是企业进行经营活动的载体，他对企业经营成败起着决定性的作用。然而人力作为物质生产与经营过程的基本条件，必须精心组织，合理使用，才能发挥效力.

为了深人了解企业人力资源利用情况，挖掘提高人力资源利用效

果的潜力，必须经常对人力资源的利用情况进行分析，从中找出人力资源管理工作中的薄弱环节，有步骤、有计划地加以改善和提高，以适应现代化企业生产经营发展的需要。

### 2.管理职责

2.1人力资源部负责公司人员的全面管理工作，应定期(一般半年一 次)对人力资源利用情况进行分析，通过分析，正确评估目前人力资源的使用状况，提出今后人力资源管理新的规划方案，并负责写出相关的分析报告

2.2企业负责主管人力资源工作的经理，应通过人力资源部提交的分析报告所反映出的情况，进行专项调研，有针对性地解决好实际存在的问题，并对重大管理工作的意见方案上报总经理

2.3企业各职能部门均应对本部门人员从工作时间是否充分利用及工作效率是否提高两个方面找出人力资源利用方面的差距，并努力加以克服。

### 3.人力资源利用情况分析提示

企业人力资源的利用，主要应抓好三个方面的工作，一是合理定

位，做到量才使用，人尽其才，避免人才浪费;二是充分利用法定劳

动时间，严格劳动纪律，避免工时浪费;三是提高工作和劳动效率，避免多员低效。

职工队伍素质是企业完成生产经营任务，提高经济效益的一 个重要囚素，职工队伍的素质状况要从文化知识水平、业务技术水平、

工作态度和工作效益等方面去分析，找出薄弱环节，加以克服与改善.

调动人的主观能动性，是提高人力资源利用水平的关键所在。首

先，在企业决策层中要树立以人为本的理念思想，对外要重视引进人

才，对内要重视使用人才。企业还应为每个员工发挥其才能创造条件，

要从政策上、物质利益上调动员工的积极性，才能挖掘出人力资源的 潜在能力

企业人数的增长，应当同生产增长、经营的扩大相适应，同时还

应注意员工队伍的组成结构。要分析工种构成情况，主要是看各工种

的人数是否配套。要分析技术等级构成的变动，主要是看专业技术人

才在全部人员中的比重是上升还是下降.企业应当采取措施提高专业 技术人员的人数比重，改善员工队伍的技术素质

在企业里，人力资源的充分利用，主要体现在两个方面，一是劳

动时间的充分利用，二是劳动效率的尽量提高.只有这两个方面的有 机配合，才能全面产生效益。因此这两个方面的指标考核分析应作为企业人力资源利用分析的重要内容

### 4.劳动生产率分析

4.1指标说明

劳动生产率是企业人力资源利用效果的集中表现，它决定于

企业生产成果与消耗的活劳动量之间的比例关系。企业消耗一定

量的活劳动，取得的生产成果越大，则劳动生产率就越高

企业的生产成果可以用实物表现，也可以用价值表现，因此相应的就有劳动生产率的实物指标与劳动生产率的价值指标。劳动生产率又因计算时间长短的不同，有按年产量计算的年劳动生产率和按月产量计算的月劳动生产率.另外按照参与计算的人员范围不同，又有按全部职工计算的全员劳动生率和按生产工人计算的工人劳动生产率

0按不同的时间长度、人员范围计算的劳动生产率，具有不同

的经济意义。在分析企业劳动生产率状况时，可以根据需要采

用，或综合运用

0在实际经济工作中，考核与分析整个企业的劳动生产率，主

要运用全员劳动生产率和工人劳动生产率。生产多品种的企业，主要运用劳动生产率的价值指标;生产单一品种产品的企业，则主要运用劳动生产率的实物指标，例如煤矿工人平均每人每口或

每月采多少煤.在企业内部考核与分析各车间、班组的劳动生产

率时，也可以运用定额工时作为计算生产成果(产量)的单位，

也就是运用劳动生产率的工时指标.

4.2全员劳动生产率分析

0全员劳动生产率通常只计算价值指标。它是企业完成的工业

总产值同全体职工人数(平均在册人数)之比。其计算公式



在分析全员劳动生产率时，我们应注意到，在企业里，真正创造物质产品的是一线生产工人，而其他人员并不直接参加物质生产，那么我们应看到企业在总人数不变的前提下，要提高劳动生产率只有两个途径，一是直接参加生产的工人应提高劳动效率，生产出更多的产品价值;二是提高非直接生产人员的质量素质，提高工作效率从而精减出多余非直接生产人员，增加到直接生产的一线人员中，以便生产更多的物质产品。

4.3生产工人劳动生产率分析

生产工人劳动生产率，最直接地反映了企业人力资源利用效

果。提高生产工人劳动生产率，是企业增产的主要途径。而说生产工人劳动生产率，通常是指生产工人年劳动生产率或者月劳动生产率，它们的计算公式为:



生产工人劳动生产率的提高，取决于两个方面:①工人劳动

时间的长短，这个劳动时间可以表现为劳动工日，也可以表现为

劳动工时。增加劳动时间，即使单位时间的效率不变，也足以提

高按人计算的劳动生产率。②单位时间内的生产效率，即每日或

每小时能够提供多少产量(或产值)。单位劳动时间内的效率若能

提高，即使不增加劳动时间，也可以提高生产工人的劳动生产率。

### 5.劳动时间利用情况分析

5.1劳动时间指标说明

5.1.1制度时间

制度时间就是口历时间扣除公休时问(包括节假口和公休日)，即员工按劳动制度应当工作的时间。制度工日对每一个劳动者来说，都应该是相同的。制度时间计算公式为

制度工日－日历日数－公休日数

制度工时－制度工日×工作日长度

5.1.2出勤时间

出勤时间是员工上班的时间，由于各种原因的影响，工人的出勤时间往往少于制度时间(不考虑加班的因素)，另外出勤工日和出勤工时也是会不同的。由于迟到、早退或上班后临时中途请假，它将减少出勤工时，但不影响出勤工日。计算公式为:

出勤时间－制度时间－缺勤时间

5.1.3生产时间

生产时间是指员工出勤后，参加生产操作活动的时间. 由于可能发生全日停工和班内停工，工人生产时间有时还会从事非生产的活动(开会、出差等)，这样就会使工人生产时间往往少于出勤时间。计算公式为

生产时间－出勤时间－停工时间－非生产时间

5.1.4有效工作时间

这是指工人在生产时间内用于生产合格产品的时间.用于生产废品、不合格品返修属于无效工作时间，不能计人有效工作时间。计算公式为:

有效工时－生产工时－废品及返修工时

5. 2劳动时间利用情况指标说明

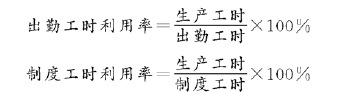
5.2.1出勤率

是指出勤时间与制度时间之比.提高出勤率就意味着可能用于生产的时间增加，也是增加生产时间的前提。计算公式为:



5.2.2出勤工时利用率或制度工时利用率

出勤工时利用率是生产工时对出勤工时之比，制度工时利用率是生产工时对制度工时之比，两者的经济意义不相同。制度工时利用率的高低，既取决于出勤率，又决定于出勤工时利用率。也就是说，首先要出勤，然后是出勤后要把劳动时间真正用在生产上。即使出全勤，但出勤后经常出现停工，或者去做生产以外的事情，制度时间也难以充分利用。计算公式如下:



5.2.3有效工时率

有效工时率是有效工作时间与生产时间之比，它说明劳动时间中，真正能够取得效果的时间占多大的比例。因此提高有效工时率，是充分利用劳动时间，取得应有效果的条件。计算公式如下



5.3劳动时间利用的分析提示

各个时期劳动时间能否充分利用，主要决定于缺勤和停工的情况。工人缺勤就会形成出勤时间与制度时间的差异，停工以及生产时间从事非生产活动，就会形成生产工时与出勤工时的差异。囚此，分析劳动时间的各种差异，需要利用工时统计资料。企业的工时统计工作，应能及时提供生产工人劳动时间的详细资料，包括出勤工时、各种原因造成的停工工时、缺勤工时，以及非生产用工工时

有了齐全的统计资料，就可以进行劳动时间利用的动态分析，就是将本期的劳动时间利用资料同上期资料，在经过上述介绍的各种计算公式计算后的结果进行对比，便可了解到企业劳动时间利用情况的变化趋势。如果趋势不好就应及时查找原因，采取措施.比如，缺勤工时中如果是病假较多，则企业应注意职工保健，防治和减少职工疾病;如果迟到、早退、旷工等现象严重，则应检查劳动纪律的督查力度做得如何;关于停工工时中，如果是待料停工较多则说明物流供应出现了脱节情况，如果停电造成停工的现象严重并且地区电网长期无法保障供电，企业则应考虑自己上发电设备。非生产工时太多也一样要找原因，加以控制。只要具体问题得到了解决，劳动时间利用情况自然就会好转，劳动生产率也会得到提高。

### 6.人力资源利用潜力分析

6. 1现有的潜力分析

现有的潜力，就是通过分析后，所发现的企业在人力资源

利用方面的不足或浪费现象，只要采取措施，提高利用水平或 消灭浪费，就可以变成增产的动力。

前面分析中提到，企业劳动时间利用率未达到计划或上年 水平，必定存在着不必要的缺勤和计划外的停工，包括未完成 生产定额等，这些都是现有的潜力。把这些潜力利用起来，也 就成为增产的因素。至于这些因素对增产的影响作用，都可以用直接计算的方法来确定，现介绍如下:

6.1.1提高生产工人比重的潜力

从前面的分析已经知道，提高生产一线工人在全部职工人数中的比重，就可以提高劳动生产率。其计算方法为:



6.1.2减少缺勤和停工时间的潜力

这方面的潜力是最明显和直接的潜力，其对增产的影响的计算为



6.1.3提高出勤工时利用率的潜力

从前面的分析中已经知道，提高生产工时利用率，就可以增加生产工时，因而就有可能增加产量，其计算方法为:



6.1.4提高工时效率的潜力

提高工时效率，就是要使单位时间生产更多的产品，这样就可以达到增加产量.其计算方法为:



6. 2潜在的潜力分析

潜在的潜力，就是根据企业现有的人力资源利用水平，与同类企业的先进水平相比较的差距。只有与先进相比，才能知道差距在哪里、差距有多大，只有采取有效措施，缩小差距，潜力才会变成增产的现实因素.

6.2.1劳动生产率差距的潜力

缩小生产工人劳动生产率的差距就可以增产，其计算方法为

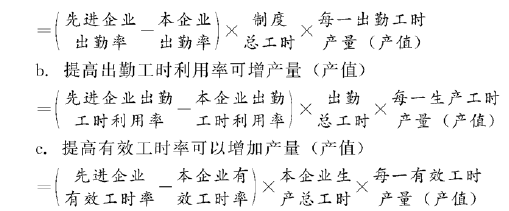


6.2.2工时利用率差距的潜力

缩小工时利用率的差距，把本企业的工时利用率提高

到先进企业的水平，就可以使企业增产。其计算方法为:

a.出勤率达到先进水平可增加产量(产值)



6.2.3节约劳动力的潜力

由于企业之间劳动生产率水平的不同，因此，生产中投人劳

动力的数量也就不同.劳动生产率水平低，完成同样产量(产值)

所用劳动力就多，也就要多支付工资和其他有关奖金和费用，使成本提高.学习先进企业节约劳动力，不仅可以提高劳动生产率，而且有利于降低产品的成本。其计算方法为



以上计算说明，在劳动生产率达到先进企业的水平时，完成现有生产任务可以节约的劳动力。

## 经营资金利用情况分析

### 1.目的作用

企业用于生产经营的资金，按物质的存在形式，分为固定资金和

流动资金。企业进行生产经营活动必须要有一定的资金作为保证，各种形态的固定资金和流动资金是为企业完成不同经营活动服务的，分析企业资金的使用，主要目的就是要促使企业合理、有效地使用固定资金和流动资金，充分发挥它们的效能、作用，通过分析，找出影响资金正常使用，妨碍资金使用效果的原囚，为正确管理和有效使用资

金提供决策资料。

### 2.管理职责

2.1企业财务部负责企业资金的管理工作，应定期对经营资金利用情况进行分析，利用财务报表及各种核算资料，计算一些有关的指标，评价企业资金使用效果，对各种影响因素进行剖析并提出相关的报告。

2.2负责主管财务工作的经理应从公司全局和发展的观点上，认真研究财务部在分析报告中所提供的数据资料与方案意见，为改善资金的使用和管理指出方向，并严格督察各项财务管理制度，健全资金合理使用的责任制，采取有效措施，不断挖掘资金使用中的潜力，努力提高各项资金的利用效益.

### 3.固定资金使用效果分析

3.1固定资产利用率

固定资金从它的占用形态上看，通常称为固定资产，固定资产按使用情况，又可分为使用中的固定资产与未使用的固定资产。为了发挥固定资产的效能，未使用的固定资产应当尽量减少，才有利于提高固定资产的利用效果.当未使用固定资产提高时，则应深人调查情况，弄清原因，以便采取相应措施，尽快减少这部分固定资产。企业可以计算固定资产利用率指标，将本期与前期进行比较，从中找出差异并分析原因。计算公式如下：



3.2固定资金盈利率

固定资金盈利率，就是企业一定时期(一般按年计算)获得的盈利同该期间所使用的固定资金总额的比例，用公式表示如下:



计算公式中分子的盈利额，可以指实现的利润，也可以包括利润和税金;公式中分母的固定资金，可以用固定资产的原值总额，也可以用固定资产净值总额。不管用那个数据计算，主要问题是分析比较时，要取得相同的口径.固定资金盈利率指标，除了考核固定资金的利用效果，它对于考核固定资金投资的经济效益也是有意义的.因为根据固定资金盈利率指标，可以大致推算出固定资金投资的回收期.

3.3固定资金产值率

固定资金产值率，就是企业一定时期(一般按年计算)运用的固定资金同所生产的产品价值的比例关系，用公式表示如下:



公式中的固定资金总额，同样可以用固定资产的原值数额，

也可以用净值数额。

实际上这个指标的分子、分母也可以倒过来表示，这时我们可以将它称为产值资金率，即:



它的意义与固定资金产值率是相同的。只是从固定资金产值率来说，其值越大，说明固定资金利用效果越好;值小，说明利用效果差.但就产值资金率来说，其值越小，则说明固定资金的利用率越好，其值越大，则说明利用效果差。

3.4固定资金利用效果指标之间的关系

只要引进产值利润率指标，就可以反映固定资金利用效果指标的关系，用公式表示如下:

固定资金利润率一固定资金产值率X产植利润率

从上面的公式可以看出，固定资金利润率是反映固定资金利用效果的更综合的指标。提高固定资金利润率，一方面要提高固定资金产值率，即利用现有的固定资产，生产出更多的产品;另方面还必须使生产出的产品成本低，从而利润大，以保证较高的产值利润率.只有固定资金产值率和产值利润率都有所提高，才有可能大幅度地提高固定资金利润率。

3.5固定资产结构对利用效果的影响

企业的固定资产可分为生产用固定资产和非生产用固定资产，它们对生产的影响，表现的形式是不一样的。生产用固定资产，在生产经营中直接发生作用，特别是生产设备，它的配备、技术状况、使用效率是完成生产任务的关键。因此在分析固定资金利用效果时，要认识到，改善固定资产的结构，增加生产设备的比重，与此同时提高生产设备的利用率，对于提高全部固定资金的利用效果，都是很有利的。

增加生产设备的比重，就要求企业在扩大固定资金投资，进行固定资产更新改造时，要特别注意生产设备的配置。在各类固定资产合理配置，使其协调地发挥作用的情况下，充分利用厂房和生产面积，尽量增加生产设备，就可以提高固定资金的利用效果。

### 4.流动资金利用效果分析

企业提高流动资金利用效果，就可以带来流动资金巨大的节约,或者说在占用同样的流动资金情况下，可以生产更多的产品，创造更多的利润。流动资金利用效果的大小，也反映着企业经营活动各方面的工作成果。生产经营中的各个环节的工作好坏，都会对流动资金利用效果发生程度不同的影响。因此企业应当关注对流动资金使用情况的分析。流动资金利用效果，一般通过企业占用流动资金数额，和利用这些流动资金所获得的经营成果—产量和利润的比例关系来反映的。这种比例关系，可以运用以下许多经济指标来表现。

4. 1流动资金利用率

流动资金利用率，是从利用一定量的流动资金所取得的生产和销售成果的多少，来衡量流动资金利用效果的指标。通常是用产值资金率或销售收人资金率表示

4.1.1产值资金率

产值资金率是企业所占用的流动资数额同其所生产的产品价值的比例关系。在实际工作中，一般称为每百元产值占用的流动资金，它的计算方法如下:



用的流动资金一工业总产值产值资金率(每百元产值占用的流动资金)指标的特点是，每百元产值占用的流动资金愈少(低)，就说明流动资金的利用效果愈好。将两个时期，或者两个单位的这个指标对比，就可以显示出不同时期或不同企业，流动资金利用效果的高低。 4.1.2销售收人资金率

销售收人资金率是同产值资金率的性质相类似的指标，它只是在计算中将公式的分母总产值改为产品销售收人，

即:



销售收人资金率指标，可以同计划，或者同上年相比较，以分析其变动情况和变动原因。同样也可以在同类企业之间，利用这项指标进行对比分析，以了解各企业流动资金利用效果的差距，进而找出产生差距的原因

4.1.3节约资金的计算

提高流动资金利用效果，减少每百元产值或每百元销售收人占用的流动资金，就可以节约流动资金。当然，如果情况相反，每百元产值或每百元销售收人占用的流动资金增加，就会浪费资金

产值资金率或者销售收人资金率变动，能够节约或者浪费的流动资金，可以用下列公式计算:



如果计算销售收人资金率变动的影响，只需将上面公式

所用的指标相应地改变一下即可。

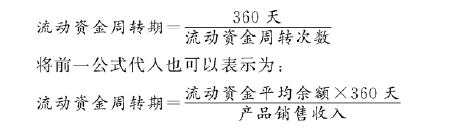
4.2流动资金周转率

流动资金周转率有两种表示方法，一种是周转次数，一种是

周转期。周转次数是说流动资金在一定时期内(通常是以年为单位)，周转了多少次.计算公式如下



流动资金周转期，也就是指周转一次的时间长度。一年是一个固定的常数，为了计算简便，一般用360天整数代表一年，计算公式如下 ：



流动资金周转的次数多，或者周转期短，则说明周转速度快.反之，周转次数少，或者周转期长，则说明周转速度慢，企业要提高流动资金利用效果，就应尽量加快流动资金的周转速度。 分析流动资金周转率，主要是将实际周转率，同上年或者计划周转率相比较，查明流动资金周转是加快了还是减慢了，进而分析影响流动资金周转加快或减慢的原因。

4.3流动资金利润率

流动资金利润率，就是企业所使用的流动资金数额和使用这部分流动资金所取得利润的比例，计算公式如下： │



根据考察目的不同，上面公式中的利润数额，可以采用销售利润总额，也可以采用企业最后的利润总额。从流动资金利润率指标的构成上可以看到，企业一定时期内占用的流动资金愈少，而获得的利润愈多，就说明流动资金利用的效果大。

企业生产过程创造的利润的多少，以及利润实现的情况，可以集中体现在销售利润率上。企业降低了产品成本，创造了较多的利润，并能立即通过产品销售实现，销售利润率就会提高。反之，若产品成本高，创造的利润少了，又不能及时通过销售实现，销售利润率就会下降。利润实现少了，自然会影响到流动资金利润率.流动资金利润率同销售利润率之间的关系，可以用下面公式表示：

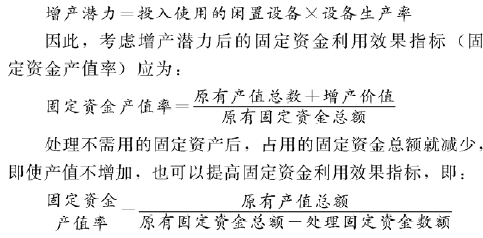
流动资金利润率=销售利润率X流动资金周转次数。

从上面公式可以看出，提高企业流动资金利用效果(从流动资金利润率看)，一方面要提高产品的利润水平，另一方面应加速流动资金周转。即使是产品的利润水平不变，加速了流动资金周转，同样也可以多获得利润，从而提高流动资金利润率。企业通过对流动资金利用情况的分析，可以为改进企业生产经营指明方向和提出要求，促使企业不断采取措施，改进经营管理，使经营活动获得更好的经济效益.

### 5.提高资金利用效果潜力分析

5. 1提高固定资金利用效果的潜力

5.1.1现有的潜力

提高固定资金利用效果的现有潜力，主要是减少闲置的生产设备，处理不需用的固定资产。减少闲置的生产设备，增加使用中的生产设备，在不增加固定资产投资的情况下，就可以获得增产的效果。它所具有的潜力的大小，可以根据能够投人使用的闲置生产设备数量计算，即:

5.1.2潜在的潜力

提高固定资金利用效果的潜在潜力，主要在于通过提高生产技术、采用先进的工艺和操作方法、提高设备生产效率等办法，进一步增加产量。这一切实际上都集中体现在设备生产率(即单位设备的产量)的提高上，其对固定资金利用效果指标的影响，可按下列公式计算:



5. 2提高流动资金利用效果潜力

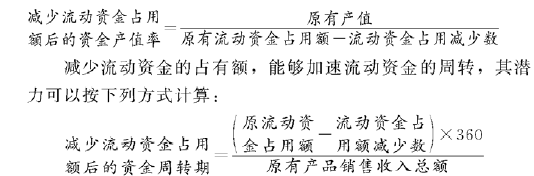
5.2.1减少流动资金占用的潜力

减少流动资金占用额，从储备资金来说，主要是减少库存超定额占用的资金，处理积压不需用的库存物资;从生产资金来说，主要是严格控制按计划投产和出产，做到投人不提前，生产不拖延，并且要采取措施，缩短生产周期;对成品资金来说，主要是及时安排产品包装、发运，加快产品销售.减少了流动资金占用总额，也就是提高了每单位流动资金的创造能力，或者加速流动资金的周转。由于减少流动资金占用额能够提高流动资金产值率的潜力，可以按下列方式计算

减少流动资金占用\_原有产植

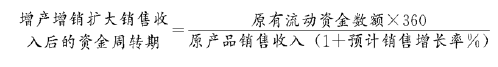
额后的资金产值率原有流动资金占用额一流动资金占用减少数

减少流动资金的占有额，能够加速流动资金的周转，其潜力可以按下列方式计算:



5.2.2增加流动资金周转额的潜力增加流动资金周转额，对全部流动资金来说，就是增加产品销售收人。增加产品销售收人的现有潜力，就是把库存适销的产品及时推销出去，使其从库存占用的资金转化为销售收人;另外，积极收回发出商品尚未收到的货款，也是增加销售收人的潜力。增加产品销售收人的潜在潜力，则是采取各种有效措施，努力增产市场适销的产品，开拓产品销售市场，因此应当从增产增销的可能性上来考虑.估计出增产增销的比例， 就可以确定加速资金周转的潜力.

以上两方面的潜力，都可以用下列公式计算：



## 产品成本分析

### 1.目的作用

企业不仅要生产出产品，而且要求不断降低成本，只有在高产、优质、低消耗的条件下，才能使企业的生产经营活动达到最优的经济效益。

不断降低产品成本，对企业来说，就意味着在生产过程中节约了人力、物力、财力的消耗。这样，在同样的人力、物力、财力条件下，就可以生产出更多的产品。

企业要降低产品成本，就必须重视成本管理，一方面要做好成本的计划与控制工作，同时还要进行产品成本的分析，通过产品成本分析，全面了解企业产品成本的升、降，生产费用支出的节约或超支情况，分析影响成本升、降，生产费用节约、超支的因素，查明决定这些因素形成的原因，总结成本管理工作，挖掘降低成本的潜力，为企业领导提供这方面的决策依据。

### 2.管理职责

2.1生产作业部应严格抓好生产过程的成本控制，特别是在产品的制造过程要对成本形成的各因素，按照事先拟定的标准严格加以监督，发现偏差，及时采取措施加以纠正，从而使生产过程中各项资源的消耗和费用开支限制在标准规定的范围内。

2.2公司内各成本利润责任中心主要负责人，除了要严格抓好成本控制及费用审批等项管理，同时还应要求业务核算、统计核算、会计核算等部门人员加强和完善成本实际发生情况的收集、记录、传递、汇总和整理工作，以便在产品成本分析时，提供准确可靠 的数据。

2.3公司总经理应在建立成本责任制的同时，根据权、责、利三者结合的原则，必须赋予各分公司及责任单位和部门一定的经济权限和利益，使其有搞好本单位责任成本的相对自主权。这些自主权包括:压缩流动资金定额的权限，以减少利息支出;上交多余固 定资产的权限，以减少固定资产占用费和折旧费的支出;上交多余劳动力的权限，以减少工资支出;本单位奖金分配的权限，以调动员工的积极性。

2.4统筹规划部除了做好公司成本经营战略设计工作，还应负责对各项成本标准进行充分的调研和科学的计算，以保证公司成本计划的合理性。同时还应对产品从设计、工艺、工艺装备、材料选用到生产制造以及产品销售出厂的经营全过程中的成本情况进行技术经济分析和价值分析，结合成本分析，检查成本管理工作，并提出相关分析报告

### 3.全部产品成本计划完成情况分析提示

企业财务报表中的附表，一般都有产品成本表，我们可以从中了解到经过核算出来的企业产品实际成本情况。只要将表中产品的实际成本同按计划单位成本计算出来的总成本相比较，就可以观察全部产品实际成本比计划总成本的升降情况，以及各种产品的实际成本比计划成本的升降情况。

需要指出的是，全部产品总成本以及每一种产品总成本计划完成情况的考核，并不是以原来成本计划中的计划总成本为依据。这是因为成本计划总成本，同报表反映的总成本，它们的产量基础不一样，因而不能直接对比，而是将实际总成本同按实际产量换算以后的计划总成本相比，这两者之间的差异，才是真正反映成本水平的差异。

根据各种产品成本升降对全部产品总成本计划完成影响的分析，我们可以进一步了解到全部产品总成本计划的完成主要是受哪些产品成本升降的影响，从而进一步确定重点(或方向)。例如，对于影响较大的那些产品，往往就是需要进一步分析的重点。在企业生产的产品品种较多时，这种分析的意义就更明显。

当然以上的分析，还仅仅是一般地观察了解产品成本的升降，这 只是考核企业产品成本计划完成情况的第一步，主要的问题还在于找出影响成本升降的原因，从而总结出企业生产和成本管理中取得的成绩和存在的问题，以便采取措施，消除各种费用中的不合理支出，进一步降低成本。

### 4.产品单位成本分析提示

分析产品的单位成本，是成本分析的深人，也是成本分析工作的核心。每个企业对自己所生产的产品成本，除了做好预测，编制成本计划外，还要根据反映生产耗费的各项原始记录，正确计算产品的实际成本，以便对成本的升降进行考核与分析。

对产品单位成本的分析，仍然是根据需要，将实际成本同计划成本比，同上年实际成本比，或者同历史上最好的水平比。通过比较可看出产品成本是上升还是下降，进而找出影响成本升降的具体原因。

4.1生产费用支出和产量对单位成本的影响

4.1.1按生产费用总支出分析

有些企业的生产，是从投人一定的原材料中，取得一定数量的产品，生产技术水平和工艺操作方法，影响着产量的多少，从而也就影响产品的单位成本。这类企业，计算产品单位成本通常适用下面的公式:



从上列公式可以看出，在产品费用支出总额一定时，产品产量增加，产品单位成本就能降低;反之产量减少，产品单位成本就会提高。同样的道理，当产品产量一定时，生产费用支出总额减少，产品单位成本就会降低;反之生产费用支出总额增加，产品单位成本就会提高。在实践上，生产费用支出总额与产量，总是同时发生变化，它们对产品单位成本的影响，也是交织在一起的。因此要想降低产品单位成本，必须在这两个方面都要去努力。

4.1.2划分变动费用和固定费用的分析

企业有两种性质的生产费用存在，一种是随产量的多少而变动的，如原材料、动力消耗等，这一种生产费用，产量越大，费用支出就越多，一般称为变动费用(或可变费用); 另一种生产费用是不会囚产量的多少而变动，如设备折旧，计时人员工资等，这些一般称为固定费用(或不变费用)。由于有这两种性质的生产费用存在，所以产量变动对产品单位成本的影响，就有不同的情况。从划分变动费用和固定费用看，产品单位成本的构成，可以用如下公式表示：



从公式中可以看到产品的单位成本受到变动费用、固定费用、产量三个囚素变动的影响，因此当企业的产品单位成本发生升降时，要从这三个方面去找影响因素，弄清情况，区别解决。

生产每单位产品耗费的变动费用，主要决定于生产管理、生产技术、工艺操作，与产品产量的多少无关。但每单位产品负担的固定费用，除了取决于固定费用支出总额外，却与产量的多少有关。产量增加，单位产品负担的固定费用减少;产量减少，单位产品负担的固定费用则增加.

4. 2原材料项目的分析

4.2.1影响产品材料成本的因素

产品材料成本，是由原材料耗用量和原材料的价格组成。因此，产品单位成本中原材料费用的大小，就取决于生产该产品时所耗用的原材料数量的多少，以及这些原材 料价格的高低。它们的关系可以用下面的公式表示:



因此，无论是原材料耗用量的变化，或是原材料单价的变化，都会影响单位产品的原材料成本.在分析时，就每一种材料，按下面的公式，分别计算原材料耗用量变动、原材料价格变动对单位产品原材料成本的影响。

原材料耗用量变动对成本的影响:

(实际耗用量一计划耗用量)x计划单价

原材料价格的变动对成本的影响:

(实际单价一计划单价)x实际耗用量

4.2.2材料成本变动原因分析

材料耗用量变动的主要原囚有以下几个方面:

a.产品设计和原料配方变动的影响。

b.材料的质量和规格变动的影响

c.下料和生产工艺变动的影响。

d.废品量及对废品、废料回收利用情况变动的影响。

e.材料代用、综合利用情况变动的影响。材料价格变动的主要原因有以下几个方面：

a.采购价格变动的影响

b.运输费用变动的影响。

c.运输途中对材料损耗的影响。

d.配料成分变动的影响.

以上这些影响材料耗用量和材料价格变动的原因中，有些是主观囚素，有些是客观因素，在分析中，着重应当研究主观因素形成的原因，以便针对这些原因，采取改进措施，纠正不合理使用材料的现象，消灭生产中材料的浪费和损失。

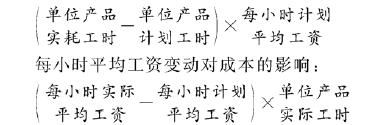
4.3生产工人工资项目的分析

4.3.1影响产品工资成本的因素

企业实行计件工资制，单位产品的工资成本基本上是固定的。实行计时工资，单位产品的工资成本则同劳动生产率有关。劳动生产率高，单位时间生产的产品多，单位产品的工资成本就降低;反之则提高。它们之间的关系可以用下列公式说明:



从上面公式可以看出，当生产工人的人数不变时，劳动生产率提高，产品产量必定增加，而工资的支出不变，这时单位产品的工资成本就会降低;反之，若劳动生产率下降，产量减少，单位产品工资成本就会上升，计算它们的变动对成本的影响，可以用以下公式:



4.3.2生产工时变动的原因分析

产品生产中工时的变动，一般受到以下原因的影响:

a.生产组织工作、计划性、调度工作是否良好。

b.生产工艺和操作方法是否合理先进.

c.生产工作的质量如何，废次品是否能有效控制.

d.材料、半成品的质量和规格能否达到理想要求。

e.设备的性能及运行状况是否正常。

f.工人技术熟练程度和劳动态度。

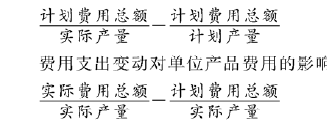
4.4费用项目的分析

4.4.1生产单一产品的企业费用项目的分析

在生产单一产品的企业，发生的费用全部归一种产品负担，单位产品成本中的费用数额，除决定于费用支出总额的节约或超支外，还决定于产品产量的多少。它们之间的关系，可从下面公式看出:



从公式中可看到，当费用支出节约时，单位产品成本就可以降低，反之则会提高。从产量上看，当产量增加时单位产品成本就降低，反之则会提高。由此可以看出，单位产品成本中费用项目数额的大小，要受费用支出总额变动和产量变动的影响，对这两个因素变动的影响，可按下面的公式分析计算：



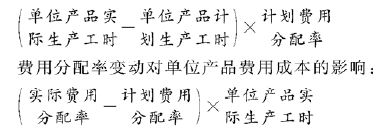
4.4.2生产多品种的企业费用项目的分析

生产多品种的企业，发生的费用要按一定的标准，在各种产品之间进行分配，其单位产品的费用成本，应按下列方式计算:



上式中费用分配率即每一工时应分配的费用。从公式中

可以看到单位产品生产工时增加，产品的费用成本就上升。反之则下降.同样，费用分配率提高，则产品的费用成本就上升，反之则下降。这两个囚素变动对单位产品费用成本的影响，可按下面公式进行计算分析:



4. 5废品损失的分析

4.5.1废品损失对产品成本的影响

在会计核算上，废品损失总额应分摊计人当期产品的成本，因此废品损失数额愈大，对产品成本的影响也就愈大。废品损失对产品成本的影响可以从下列公式看出:



4.5.2废品数量对产品成本的影响

产生废品，就意味着合格品数量的减少，同样的生产费用支出，就耍由减少了的合格产品负担，因而单位产品成本就会升高。其对产品成本的影响，可以由下列公式看出.



### 5.降低成本潜力的分析

5. 1增产和降低产品成本

依靠增产降低生产成本，是一种潜在的潜力，它必须通过

改进生产工艺、加强生产过程质量管理，或者增加投资扩大生

产能力等，来保证产量的增加.具体计算有以下两种情况:

5.1.1增产降低单位成本

投人一定量的原料，通过同一工艺过程，所获得的产量越多，每个产品分担的生产费用就越少。因此降低产品成本潜力的大小，就决定于增产的幅度。所以预测增产幅度，可以确定降低成本的潜力，计算方法如下：



5.1.2增产降低固定费用

在固定费用支出总额不变时，增产可以降低产品成本中的固定费用。由于增产不影响产品的单位变动费用，分析时可不必考虑。至于增产降低产品单位固定费用的潜力可运用 下面公式计算:



5.2节约和降低产品成本

节约是降低产品成本的直接潜力.可以分为现有潜力和潜在潜力两种。现有潜力，就是消除各项产生费用的超支，以致降低成本;潜在潜力，就是采取各种技术措施，促使进一步节约生产消耗，减少经营支出，从而达到降低成本

5.2.1物资消耗量节约的潜力

用生产中原材料、燃料、动力等物资消耗量的节约数来计算潜力，可以用下列公式

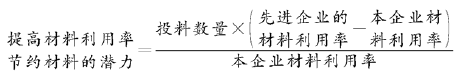


5.2.2材料利用率提高的节约潜力

投人相同的原材料，如按先进企业的材料利用率计算，

就比按本企业材料利用率计算的原材料耗用量要少，这个

差额部分再来用本企业材料利用率计算的应投人材料数量，就是达到先进企业材料利用率时节约材料的潜力，可按下列公式计算:



5.2.3节约生产费用的成本降低率

节约产品成本中的各项生产费用，可以达到降低成本，其降低的潜力如果通过降低率表示，可以按下列公式计算:



## 企业利润分析

### 1.目的作用

利润是考核企业经济效益的重要指标。企业通过销售取得收人并 实现利润，这不仅是补偿企业生产产品的成本支出，进行再生产的要 求，而且是维护投资者权益的根本要求。囚此企业必须定期检查利润 指标完成的情况，并进而分析影响利润增减的因素，查明影响利润增 减的主、容观原囚，揭示提高经济效益的潜力，为企业不断改善管理 提出工作方向

### 2.管理职责

2.1财务部负责公司经济核算工作，每月应按规定的利润指标进行正 确的计算分析，将实际完成利润与计划完成利润指标进行对照，

分析影响利润指标完成的原囚，研究各部门的工作对完成利润计 划的影响，找出妨碍利润指标完成的不利因素，为公司领导和有 关部门进行决策、采取必要措施提供信息和相关依据

2.2公司总经理是公司完成利润计划的第一责任人，应按照董事会下达的全年利润指标任务，根据生产经营面临的客观条件及产、销 安排，生产成本等编制每月的利润计划.利润指标的实现，牵系着企业经营的各个方面，需要企业各部门和全体员工同心协力去完成，因此应建立健全经济责任制体系，对各部门提出保证实现 利润目标的要求，促使企业及各部门合理安排生产经营，制定增 加生产、加速销售、厉行节约、降低成本的措施，确保利润目标 的实现。

### 3.利润额的分析

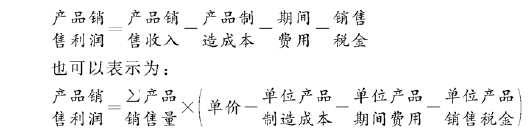
3.1利润总额的组成

利润是说明企业经营成果的重要指标，对企业利润实现情况的分析，首先应明确利润总额的组成。

工业企业的利润，主要是销售产品的利润，包括销售企业产成品、自制半成品和工业性作业与服务等获得的利润，这些称为企业的主营业务利润。有的企业还可能有其他业务利润，如销售材料、出租包装物、提供运输劳务等发生的利润。以上总称为营业利润，或称销售利润。除此之外，按财务制度规定，企业的利润还要加上投资收益、补贴收人、营业外收人，最后再减去营业外支出，才是企业的最后利润，称为利润总额。我国目前财务制度规定，是以利润总额作为考核企业经济效益的主要指标。

3.2影响产品销售利润的因素分析

企业的产品销售利润是企业主营业务利润，我们从重点考虑，只对产品销售利润进行分析。产品销售利润，是由下列因素决定的：

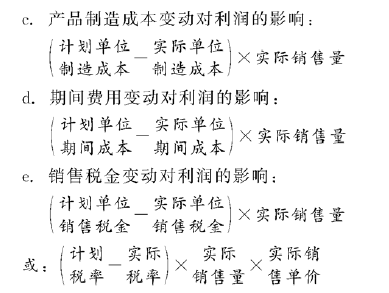


由此可见，产品销售数量、销售价格、产品制造成本、期间费用、销售税金的变动，都会对产品销售利润发生影响。在多种产品的情况下，由于各种产品的利润水平不同，总的销售利润，还会受销售品种结构变化的影响影响产品销售利润的因素分析，可以采取按每一种产品分析的品种计算法;也可以采取不分品种，按全厂销售利润总额进行的综合分析法。

3.2.1品种计算法

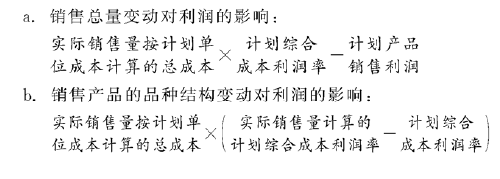
就是按每一种产品的销售数量、单价、成本、费用、税 金等，分析它们的变动对销售利润的影响.分析计算各因素变动的影响，可按下面公式进行(假定和计划比较分析，如和上期比较分析，只需将计算中的计划数改为上期数)。

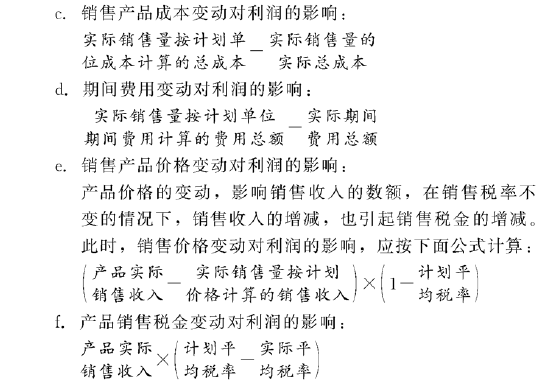
1. 销售数量变动对利润的影响:
2. (实际销售量－计划销售量)X计划单位利润



3.2.2综合分析法

综合分析法就是按全厂的产品销售利润总额，分析计算产品销售量、价格、成本、费用、税金变动对利润的影响。



 e.销售产品成本变动对利润的影响:

实际销售量按计划单实际梢售量的位成本计算的总成本实际总

### 4.利润率的分析

利润率是反映企业经营活动经济效益的相对指标.山于同一企业在不同时期经营规模的发展变化、不同企业的规模大小，以及产品价格的不同等因素，单从利润额上，往往不能正确评价一个企业的经营效益状况，因此还需要运用利润率指标。

利润率就是利润额同某一基础数值的比率。由于计算利润率所采用的基础数值的不同，因此产生不同的利润率.主要的有:成本利润率、销售收人利润率、产值利润率、资金利润率

4.1成本利润率的分析

成本利润率是产品的利润额同产品的成本的比率。其计算公式如下：



在产品价格和税率一定的情况下，成本利润率的高低，就决定于产品成本的水平。成本降低，利润增加，成本利润率指标就高。反之成本上升，利润减少，成本利润率指标就低。囚此，成本利润率可以反映企业产品生产上的经济效益。将同一产品不同时期的成本利润率相比较，可以看出这种产品在不同时期生产时，经济效益是提高还是降低。将生产同样产品的不同企业成本利润率指标进行比较，可以看出企业间生产经济效益的高低。因此成本利润率指标对比，对于考核与分析企业生产的经济效益，具有重要的意义

4.2销售收人利润率分析

销售收人利润率是产品销售利润额同产品销售收人的比率。

其计算公式如下:



销售收人利润率的提高，主要依靠降低产品成本，成本愈低，销售产品实现的利润就越多，销售收人利润率就愈高。但销售收人利润率也受价格的影响，销售价格提高或降低，直接影响销售利润的增减，但销售利润增减的幅度，总大于囚价格变动而引起的销售收人增减幅度。囚此，价格上升，即使上列公式的分母增加，但分子增加的幅度更大，所得比率仍会提高。反之，若价格下降，即使公式的分母减少，由于分子减少的幅度更大，所得比率也会下降

4.3产值利润率分析

产值利润率是企业的利润额同企业生产的产品总价值的比率.这里的利润额，可以是产品销售利润，也可以是企业的利润总额。在实际工作中，一般是用利润总额来计算，计算公式如下：



产值利润率是反映企业生产每元(或每百元、千元)产品所带来的利润，即从创造利润的角度来反映企业生产的经济效益。但由于计算公式中分母、分子两个数据包括的范围不完全相同，工业总产值是一定时期生产的产品的价值，但它所包括(创造)的利润，并不完全体现在利润总额之中，因此在计算分析时应进行必要的修正与考虑

4.4资金利润率分析

资金利润率是企业的利润额同企业所占用的资金总额的比率.这里的利润额，可以用产品销售利润，也可以是企业的利润总额。实际工作中一般是用利润总额来计算。资金占用总额包括流动资金和固定资金。由于资金利润率反映的是整个时期(例如一年)的资金利用效果，所以资金占用数额采用整个时期资金占用额的平均数，计算公式如下:



上式分母中的固定资金可以用固定资产原值，也可以用净值。 资金利润率在反映企业经营的经济效益上，比其他利润率指标更具有综合性.它反映企业投人的资金和取得的利润之间的比例关系，因此生产的增长、成本的降低、销售的实现，以及占用资金的多少，都会影响资金利润率指标.资金利润率在考核企业经营成果，比较企业不同时期、不同企业经济活动的经济效益上，具有重耍意义。

## 企业经营环境分析

### 1.目的作用

企业经营环境，是指与企业经营活动相关联的，各种外在因素的状况及其有机的结合。企业经营环境的构成因素是多层次、多方面的是复杂多变的，但它的变化是有规律可循的通过企业经营环境的分析，了解各构成因素之间存在的客观联系，运用它们相互制约、相互影响的作用机制，可以帮助企业有效地规避经营环境中的不利囚素所带来的经营风险，充分把握经营环境中有利于企业经营与发展的各种条件，特别是掌握经济发展的趋势和规律，将可正确指导企业的经济活动，使企业健康成长得到保障.

### 2.管理职责

2.1统筹规划部担负企业外部环境调研的工作职能，应根据企业的实际需求，综合运用经营环境的理论和方法，有计划、有重点地深人调查和分析企业的经营环境现状，把握企业发展的有利条件和不利因素，并定期(一般一年)提出相关研究分析报告，为公司领导正确进行经营决策，为公司有关部门工作的开展，提供充分和可靠的依据。

2.2企业高层管理全体负责人员，应当认真抓好经营环境的调研与分析工作，及时掌握经营环境的变化动向，趋利避害，根据环境变化，对各经营要素做好必要的调整，确保企业的各项经营决策的及时性、正确性。

### 3.企业经营环境分析主要内容

企业经营环境是企业赖以生存和发展的外部空间和条件，而且企业经营环境是一个浩繁的社会系统，在这个系统内的各种因素、各种变化都会对企业产生作用、发生影响，从理论上说，社会系统的各个方面都应是企业经营环境研究分析的内容，但实践中对一个企业来说是没有能力，也没有必要把这种复杂的环境全部调查清楚，泛泛地进行研究分析;而应有明确的目的，把重点放在与企业经营决策有直接关系的内容，以及和企业经营活动及其发展有关的情报上。另外，还应注意利用社会上的研究成果和利用外部力量进行环境调研分析。

一般情况下，企业对经营环境需重点调研分析的内容主要有以下几个方面:

3.1政治经济环境情况

在企业外部各种环境因素中，政治经济环境因素是首耍的，是对企业经营方针影响最大的囚素.要使企业的经营活动能顺利地运转，首先应十分注意国家的有关政策、方针、法律、规划、规定等，这一切常常构成企业进行经营决策的指导思想、方向、原则、要求、基点等。在经济环境的分析中，主要是了解和把握宏观经济的现状及发展趋势，它常常决定着企业经营决策的目标和可能条件

3.2科学技术环境情况

当前世界正处在一个新的技术革命时代，科学技术条件日益成为企业经营的决定性囚素。一项新技术的出现会给某些企业形成新的市场机会，形成新的产业，同时也会给某些企业造成威胁，使老的行业或产品被淘汰等。企业在对科学技术环境研究分析时，应密切注意与本企业产品、材料、制造工艺、技术装备等方面相关的科技动向及发展趋势和发展速度等，这对决定企业发展方向、提高技术水平、发展新产品等有决定性的意义

3.3产品的市场情况

企业的产品生产与市场有着直接的联系，囚为它所需要的各种物质要从市场上取得，它的产品要在市场上销售，它应当生产和发展什么产品要由市场的需要来决定，它能否盈利也与市场的状况有密切的联系。因此对产品的市场情况进行调研和分析，应是企业进行经营环境分析的重点内容。产品和市场是两个有关联的分析工作，有些分析内容是交叉的，前者侧重于产品，用于产品品种决策;后者侧重于市场，主要用于销售决策。

3.4市场需求情况

从企业看，市场是由用户构成的，而用户是不同的，因而也就构成了不同的市场。对市场需求的研究分析，主要是研究分析本企业所处的总体市场和各种不同市场在需求上的特点及其影响因素。这些因素中重点是放在对本企业目标市场的购买力分析、购买动机分析、潜在需求分析，通过这些分析掌握顾客(用户)心理及消费行为，进而为企业的产品营销提供决策依据。

3.5市场竞争情况

有商品生产就必然会有竞争，在商品经济中，价值规律对生产和流通的调节作用，就是通过市场价格的变动和竞争来实现的。市场竞争促进了社会经济的发展，但它也会影响到企业的利益和生存与发展，因为竞争不利，也会迫使企业关、停、淘汰。因此企业应正视竞争、投人竞争，更重要的是重视对竞争情况的调研分析，做到知已知彼，才能采取有效的对策，在竞争中获取胜利

### 4.政治经济环境分析提示

政治经济环境的变化对企业的经营活动有着不可估量的影响。在分析时应将国际政治经济环境与国内政治经济环境分开进行，但二者又有着密切的关系.

4.1国际政治经济环境分析要点

随着世界经济的发展，国际贸易全球一体化正逐步形成，中国经济与世界经济的融合发展已势在必行，因此国际政治经济环境分析已是企业制定国际化经济发展战略的必要前提经济国际化主要表现在七个方面:①商品国际化;②资本国际化;③生产国际化;田技术国际化;⑤劳务国际化;⑥金融国际化;⑦经纪国际化。任何企业只要在上述七个方面的任何一项参与了涉外经济活动，都应该对所涉及的国家宏观环境要素进行研究分析。这些宏观环境要素中对企业致关重要的战略要素有六个，它们依次为:①该国政府行政干预与控制;③通货膨胀情况;③能源及相关资源的供应情况;田该国经济气候;⑤源自外国企业的竞争情况;⑥国际政治及经济形势是否稳定。只有搞清楚了这些宏观环境条件，及时地发现与规避潜在的威胁与各种风险，企业才能真正地建立有效可靠的国际化战略目标模式在分析国际市场经营政治环境时，要注意了解“政治权力”对企业经营活动的影响，政治权力指一国政府通过正式手段对外来企业的权力予以约束，包括进口限制、外汇控制、劳工限制、国有化等。

从事国际市场经营首先必须考虑欲进人的市场所在地国家的社会性质和政治体制，要充分地了解其贸易法令、条例规章及通过行使主权的各项控制，分析和估量进人这些市场的可能性和前景。同时还应关注国际重大政治事件及各种政治冲突和突发性事件所带来的经济政策的变化，预测这些变化对企业经营活动造成的影响与威胁

4.2国内政治经济环境分析要点

国内政治经济环境分析主要是抓住以下几个方面:①对宏观政策的分析;②对市场环境的分析;③对经济趋势的分析;④对行业景气波动的分析;⑤对产业变动的分析;⑥对人口地理的分析;⑦对资源状况的分析。

国内的政治经济环境是企业生存与发展的土壤，直接与企业的经营活动相关联。通过对以上各方面的分析，可以使企业了解党和国家对经济工作的政策、方针、法令、规定和规划的精神和内容;了解经济、资源、产业的状况及发展变化的方向;掌握市场需求、新产品发展等方面的情况和趋势.企业根据这一切来进行决策，就能保证企业的经营活动符合实际，切实可行，使经营决策有扎实的客观基础，增强企业创新发展中的抗风险能力. │

### 5.科学技术环境分析提示

在新经济时期，科学技术条件日益成为企业经营的决定性囚素。经济学界有人士认为“技术是一种创造性的毁灭”。如半导体危害了真空管工业，电视损害了电影业等，在高科技迅猛发展的时代，企业要健康地生存，兴旺地发展，就必须依靠先进的科学技术，不断地吸收科学技术的新成果，以克服企业产品的老化和企业的衰退。

5.1企业在对科技环境的研究分析时应注意的问题

5.1.1新技术所形成的影响力及其对本企业的经营活动可能会造成的直接或间接的冲击。

5.1.2对每一时期出现的科技成果，与本企业有直接关联，并在竞争中将产生重大作用的，应努力了解，积极采用，以求生存和发展

5.1.3注意识别和判断真伪技术，防止盲目开发或错误采用伪、假技术，给企业造成时间上的浪费和经济上的损失。

5.1.4企业在吸收先进科学技术时，一定要与本企业的经营要素综合能力相适宜，特别是生产要素的能力，尽量使希望与可能相接近。

5.1.5在国际市场经营活动中，要对目标市场的技术环境进行考察，明确其可接受性

5.1.6科技环境的分析，不仅仅只是认识科技水平的现状，更重要的是应搞清它的发展趋势和发展速度，使企业能预测将来潜在的威胁，为企业的将来经济发展作出对策和准备。

5.2现代企业经营管理者应注视下列技术发展趋势

5.2.1技术变革与发展的速度日渐加快

比尔.盖茨(美)在他所著《未来时速》一书中说到“如果说80年代是注重质量的年代，90年代是注重再设计的年代，那么21世纪的头10年就是注重速度的时代”。现实经济生活中我们已感受到了，越来越多的新产品根本来不及经历整个生命周期，就被更新的产品替代而退出市场。

5.2.2技术创新的深度、广度将给人类生产与生活带来深刻变化。

当代科学家正在努力进行一系列新技术开发研究，如生物技术、固态电子学、机器人、材料科学等，越来越多的成果是层出不穷，它将使传统的生产与经营发生深刻变化，带来更多的发展机遇与发展空间。

5.2.3技术开发的途径越来越注重合作

通过国际间的技术交流与项目合作，使许多国家深刻体会到无论在时间还是在经费上都要比自己封闭型研究要优越得多。企业也是一样，众多的为企业提供“外部研究”的机构，象征着科技人才、研究设备、技术决窍以及解决问题能力的巨大“发动机”，明智的企业应设法争取利用这个“发动机”，以较少的投人获得较大的技术开发成果

5.2.4对新技术的开发更侧重于经济合理性

新技术除了它的技术进步性之外，应该同时具有良好的实用性和经济性。产品性能高低、质量好坏、消耗高低、生产效率高低、劳动条件好坏、环境污染轻重以及品种变换快慢，成为步量个业技术结构是否合理的重要标志。

5.2.5管理技术的开发成果倍受企业界的欢迎。

当前新的管理技术的发明和运用，在全世界掀起了浪潮。众多的企业经营管理者，通过各种管理新技术软件的应用，改善了管理，取得了巨大的经济效益。于是各种新开发的管理技术软件包，风起云涌地竞相争宠，成了新经济到来时期风景线上的一个亮点。如企业资源计划(ERP),最优 生产技术(OPT)、并行工程(CE),综合测评技术(BSC),客户关系管理(CRM)等。

### 6.产品市场情况分析提示

企业通过产品的市场情况分析可以综合反映企业所生产的产品在市场上的生命力情况，进而评价企业的生产能力、技术能力、销售能力等方面的经营实力。该方面的分析应从产品的市场竞争能力、产品生命周期、市场占有率以及市场面分布与前景等方面进行.

6.1产品的市场竞争能力分析

竞争能力是综合性指标，对它的分析一般是这几个方面:①竞争性强弱.这是指一种产品有多少与它的用途、功能相同或相似，但又不属同类型的产品。例如机械手表与电子手表、棉织品与化纤品等，都互为竞争产品。一种产品的销售及发展前途，取决于它的竞争产品有多少及它们的素质好坏。竞争产品的种类越多、素质越好，对它的威胁越大，本产品的竞争性也就越强。③价格与成本。是将同类型产品进行比较，确定其观状，预测其发展趋势。大家知道，同样产品在其他条件相同时，价格低的产品就比价格高的竞争能力要强。但价格又在某些程度上取决于成本，如果价低成本高则无降价的空间，反之，目前价高一点，但成本比价格低的产品，则有降价的空间。通过价格竞争策略，仍 然有较大的竞争潜力。③质量、服务、信誉。这些也是综合性反映竞争能力的指标，它们还可以细分，如质量可以包括产品质量、包装装满质量等;服务可以包括送货安装、维修、备件供应等;信誉除前述质量、服务因素外还有商标品牌等因素。这些方面主要是与同行业产品进行比较，以评价本企业产品的竞争能力。

6.2产品寿命周期分析

在长远的品种决策中，需要根据销售增长率判断产品所处寿命周期的位置，因为位置不同，品种决策也应不同.产品寿命是指产品的经济寿命，一般说来，产品都有一个投人、成长、成熟、衰退的过程，这个全过程的分析意义就在于不同时期应采取不同的经营策略。产品投人期应广泛收集各种反映，做好产品改进的工作并加大宣传广告力度。产品成长期，是销售增长率快速增长阶段，应在销售过程中尽力做好服务工作，培育出品牌，并做好大批量生产中的质量管理。成熟期是销售饱和状态，除了抓好促销活动，尽力延长该时期的销售水平外，还应着手考虑替代品等方面的开发工作。衰退期，这时销售被动，大幅下滑，此时应控制产量，防止积压浪费，同时应着手下一代产品的试产试销工作.这样，企业可以通过对产品寿命期的分析，不断调整经营策略，使企业在良性运行的轨道中，健康成长。

6.3市场占有状况分析

了解市场占有状况，可以用市场占有率指标进行考察，即是本企业某种产品销售额占该种产品全部市场销售总额的比重。这个指标综合反映了本企业产品在市场上的竞争力。通过计算了解了本企业产品的市场份额后，进而对各影响因素加以分析。具体有以下几方面:

6.3.1市场面分布分析。运用市场细分法可以获知企业产品市场

面分布现状。通过比较近几期的资料，还可以找到市场各类用户的发展变动情况。通过分析，要研究并回答:现有分布是否合理;市场变动(需求增减)是偶然的例外，还是方向性的变化;有没有潜在的市场。

6.3.2市场产品竞争分析。主要分析市场(特别是重点市场)上本企业产品在同类产品竞争中所处位置及竞争力不高的主要原囚。这个原囚应是综合性，但我们从成功营销的秘诀中可以得到启发，即:①要有一个好的产品战略定位;②要有一个周密的营销措施;③要有一个完美的广告传播;④要有一个良好的销售网络;⑤要有一个过硬的销售队伍;⑥要有一个快速的信息系统;⑦要有一个合适的产品价格;⑧要有一个完善的服务方式

6.3.3开辟新市场分析。当企业准备把产品投人新市场时，需要对该市场情况进行详细分析。要分析市场可能的用户及市场容量，竞争对手占领该市场所采用的策略及其产品销售情况，本企业产品与竞争对手的对比，可以选择的销售渠道及必要条件，进人该市场的其他各种障碍.

### 7.市场需求情况分析提示

7. 1购买力的调查分析

购买力的高低决定着市场需求的状况，它是由许多因素所决定的，而影响消费资料购买力的囚素与影响生产资料购买力的因素是有区别的。

7.1.1影响消费资料购买力的因素:

a.用户的收人。主要是指城乡住户的家庭平均收人。因为只有平均家庭收人逐年提高才能使消费品购买力提高.

b.人口数量。一般说，在同等收人水平下，人口数量多的地区，市场规模大，购买力才会高。

c.人口构成.指人口的性别、年龄、职业、文化程度等。不同的人口构成，对某种产品的购买力是不同的。

7.1.2影响生产资料购买力的因系:

a.国家基本建设的投资规模与重点。基本建设的投资量大，对生产资料的购买力就大。投资重点不同，对不同生产资料需要也会不同 b.行业的发展状况。如果是朝阳产业，对生产资料的购买力就会逐步提高。如果是夕阳产业，则购买力就会逐渐减少。

c.生产单位盈利的多少。企业盈利多，用于发展生产的基金就会多，对生产资料的购买力就会高。不同企业盈利多少不同，对不同生产资料的购买力也就会不同。

7.2购买动机的调查分析

购买是消费者的一种行为，它是在需要的基础上产生购买动机后产生的。人们的购买动机常常是山那些最紧迫的需要决定的，但是购买动机又是可以运用一些相应的手段诱发的。研究购买动机的目的是为了引导消费、诱发消费。

购买动机有理智动机和感情动机.理智动机是建筑在客观需要基础上的，是指人们对商品进行了解、分析、比较后产生的购买动机。一般说这种动机是比较周密、稳定的感情动机是建筑在主观需要基础上的，也就是心理需要、精神需要。例如，由求新、求名、求美、好奇等心理引起的购买，以及被宣传、被动员或受抢购影响产生的购买动机等，都是感情动机。这种动机周密性、稳定性差。

7.3潜在需要的调查分析

市场需要有两种。一种是现实的需要。也就是用户已意识 到，并有购买能力，也准备购买某种产品的需要。分析现实的需要是为了弄清整个市场吸收某种产品的能力，即市场容量，以便确定本企业能否满足这种需要和满足程度，来提高本企业的市场占有率。 另一种需要是潜在的需要。也就是处于潜伏状态的需要。这里有两种情况:一种情况是用户在客观上存在的但还未意识到的需要;包括产品已生产出或未生产出，而因用户缺乏了解还没意识到的需要;另一种情况是用户已意识到，但由于种种原因还不能进行购买的需要。影响购买的原囚有:产品还未生产出来、供不应求、产品素质不对路、缺乏购买能力、关联产品不配套等。研究市场的潜在需要是为了有针对性地把它转化为现实需要，发展新产品，开辟新市场

8.市场竞争情况分析提示

企业间的竞争，一般在市场容量大、产品供不应求的情况下，表现不甚明显。当产品供过于求，竞争就会激烈起来。这时，用户对各厂家的产品就要“货比三家，择优选购”。在这种情况下，各企业也就必然采取措施争取用户，从而使竞争加剧。

竞争情况的调查分析，一般是指对竞争对手的调查分析。主要内容有以下几方面

8.1本企业竞争对手的判定分析

企业可根据替代产品的含义，来判定本企业的竞争对手，一般竞争对手有以下4个层次:

8.1.1当其他企业以相似的价格，向相同的顾客提供类似的产品或服务时，企业可将其视为竞争对手。

8.1.2凡是制造相同产品或同类产品的企业，都应看成是本企业的竞争对手。

8.1.3凡是制造、提供与本企业产品功能、用途相同，具有替代性的相关产品的企业，应视其为竞争对手。

8.1.4所有那些为争取同一笔消费储备金而竞争的企业都是本企业的竞争对手。

8.2对竞争对手竞争能力的分析

对竞争对手竞争能力的分析，主要把握以下几个方面

8.2.1资金能力.如果对方资金雄厚，大大强于自己，则应考虑调整竞争方向。

8.2.2企业规模.规模大的企业容易发挥技术、质量、成本等方面优势，以及开发新品种，形成生产能力的速度较快。规模小的企业在竞争中应特别注意

8.2.3技术水平.这是竞争实力的决定性因素，所有企业都要高度重视。

8.2.4产品情况.这是竞争实力的集中表现.包括品种、规格、质量、成本、价格、花色、包装、商标等方面。将自己产品与对方比较，扬长避短

8.2.5服务工作.包括售前服务与售后服务，企业应认真分析对手企业的服务特点和有效方式，改进自己的服务工作。

8.3竞争对手对竞争的反应分析

商场如战场，同样需要知已知彼，分析竞争对手对本企业的经营活动会作如何反应(如削价、加强促销、开发新品种等)是非常必要的。囚为不同的企业都有各自的内在经营文化与经营哲学，所以在预期他们的反应时，要进行分类。通常可将竞争企业分为以下四种类型:

8.3.1迟缓型竞争企业。他们对某一特定竞争对手的行动没有反应或反应迟缓、不强烈。原囚有二:第一，在长期的经营活动中，与顾客建立了深厚的感情，他们认为顾客是忠于他们的;第二，缺乏迅速反应的资金。在分析时应弄清他们的原囚。

8.3.2选择型竞争企业。这类竞争企业只对某些类型的攻击迅速作出反应，对其他攻击则没有反应。弄清这些，就可以在竞争活动中，根据不同情况，采取最佳的竞争策略

8.3.3强烈型竞争企业。这类企业会对其拥有的目标市场的任何攻击行为，迅速而强烈地作出反应。对这种类型企业，竞争者特别是实力不够雄厚的企业最好避而远之。 8.3.4随机型竞争企业。这类企业对挑战行为往往相机而动，可能采取行动，也可能不作任何行动，处在一种随机状态。

8.4潜在竞争对手的调查分析

企业在竞争对手的调查中，要认真了解存在的潜在竞争对手。有两种情况。一种是将要出现的新竞争对手。一般都是那些转产或实施多种经营的企业，投产了与本企业相同或相似的产品，成为新的竞争对手。这种新竞争对手常常上得快，来势猛、压力大，使本企业措手不及。再一种是原来竞争能力非常弱小的竞争对手，通过发展壮大，迅速成为强有力的竞争对手。对潜在竞争对手的调查分析，会使企业产生一种改苹、提高的紧迫感，变成推动企业经营活动的力量，促使企业及时采取正确的策略。

## 编后语

《现代企业管理制度大全(1-6)》经过较长时间的工作和不懈的努力，通过素材的收集和提炼，结构的酝酿和编写，内容的修改和编校，现在终于完稿。全套书共6个分册，24个章节，近300万字，历时一年半。在编写过程中，接到众多企业界人士和朋友们的来电，询问该套书何时能与他们见面。我想，这应当是对我完成著作的最大推动力，在此向他们表示感谢.

作为面向中国企业界制度建设的参考书，不仅需要有一定的“量”，以供企业参考选择，对“质”的要求更为重要，同时还要从实操的角度考虑如何能最广泛地满足企业的现实需要。参考书的参考价值是书的“灵魂”，其价值的衡量就在于对企业现实经济生活中实际需求的满足程度。好在本人近些年来在进行管理理论研究的同时，一直没有脱离为企业界进行顾问活动，在众多顾问的企业中有像“重庆宗申摩托车集团”这样几万人的中国民企“老大哥”，也有像“广东顺德恒昌化工实业有限公司”这样几百人的“小明星”.由于长期

与内地的、沿海的，大、中、小不同经济体制和不同行业的企业家们携手共搏商海，使我能从多方面掌握经济领域前沿阵地上大量的第一手资料，为我编写此书作了最好的素材提供与必要铺垫。现在终于可以将本书献给我的企业界朋友们，以答谢他们对我的厚望与支持。

在编写中，为了能够更加贴近企业的实际状况，以便于企业在惜鉴和引用时简化操作，本书最终决定采用中型规模、民营体制作为基本对象的写作格调定位。这样可以照顾到更多的企业，同时大型企业与小型企业也能通过适当修正调整便可操作使用.其他经济体制的企业同样可以对本书加以参考、利用，因管理的原理、经济运作的规律及基本规则是一致的。

《现代企业管理制度大全》中有关政策、法规、办法，均取自国家有关职能部门已下达执行的文件，但书中并未注明它的出处，因为本书旨在起提示、参谋、导向作用，并不作文件引用之用，在此特作说明。

以下人员参与了本书的撰写、资料整理、打印和其他服务工作。他们是柯晓芬小姐、刘凯明先生、陈淑秋女士、戴丽敏小姐、董剑先生。对于他们的辛勤劳动和工作支持，特表谢意

戴文龙

## 现代企业管理制度大全(1—6分册)目录索引

### 第一章 组织运行系统制度（第一分册）

公司基本法纲要

公司章程编写指南

企业基本组织管理规定

公司对分支机构组织的管理规定

管理幅度与管理层次的设计方法

公司的集权与分权管理

组织运行的基本原理、任务与程序

各种组织结构的特点与适用范围

组织协调与沟通的一般方法

企业管理十大组织纪律

### 第二章 部门工作职能和考核标准

部门工作职能和考核标准的编制说明

高层管理委员会工作职能和要求

计划委员会工作职能和要求

制度建设委员会工作职能和要求

资金管理委员会工作职能和要求

总经理办公室工作职能和考核标准

督察预警部工作职能和考核标准

督察工作室工作职能和考核标准

保卫科工作职能和考核标准

行政管理部工作职能和考核标准

行政事务科工作职能和考核标准

党委办公室工作职能和考核标准

工会办公室工作职能和考核标准

档案管理科工作职能和考核标准

车辆管理科工作职能和考核标准

统筹规划部工作职能和考核标准

调研科工作职能和考核标准

规划科工作职能和考核标准

人力资源部工作职能和考核标准

人事管理科工作职能和考核标准

劳动工资科工作职能和考核标准

考核培训科工作职能和考核标准

财务部工作职能和考核标准

会计科工作职能和考核标准

审计科工作职能和考核标准

生产作业部工作职能和考核标准

计划调度科工作职能和考核标准

设备动力科工作职能和考核标准

质量管理部工作职能和考核标准

计量检测室工作职能和考核标准

综合实验室工作职能和考核标准

技术研发部工作职能和考核标准

技术管理科工作职能和考核标准

研究开发科工作职能和考核标准

物流控制部工作职能和考核标准

采购科工作职能和考核标准

仓储科工作职能和考核标准

市场营销部工作职能和考核标准

业务管理科工作职能和考核标准

市场拓展科工作职能和考核标准

地域办事处工作职能和考核标准

后勤管理部工作职能和考核标准

总务科工作职能和考核标准

基建科工作职能和考核标准

保健医疗所工作职能和考核标准

信息网络中心工作职能和考核标准

### 第三章 岗位任职条件和工作职责

总经理岗位任职条件和工作职责

副总经理岗位任职条件和工作职责

总经办主任岗位任职条件和工作职责

总经办主任助理岗位任职条件和工作职责

总经办工作秘书岗位任职条件和工作职责

总经办文案秘书岗位任职条件和工作职责

总经办信息秘书岗位任职条件和工作职责

督察预警部长岗位任职条件和工作职责

督察预警部长助理岗位任职条件和工作职责

督察工作室主任岗位任职条件和工作职责

督察员岗位任职条件和工作职责

保卫科长岗位任职条件和工作职责

保安队长岗位任职条件和工作职责

保安员岗位任职条件和工作职责

行政管理部长岗位任职条件和工作职责

行政管理部长助理岗位任职条件和工作职责

行政事务科长岗位任职条件和工作职责

档案管理科长岗位任职条件和工作职责

车辆管理科长岗位任职条件和工作职责

行政管理部文员岗位任职条件和工作职责

统筹规划部长岗位任职条件和工作职责

统筹规划部长助理岗位任职条件和工作职责

调研科长岗位任职条件和工作职责

规划科长岗位任职条件和工作职责

人力资源部长岗位任职条件和工作职责

人力资源部长助理岗位任职条件和工作职责

人事管理科长岗位任职条件和工作职责

劳动工资科长岗位任职条件和工作职责

考核培训科长岗位任职条件和工作职责

财务部长岗位任职条件和工作职责

会计科长(主办会计)岗位任职条件和工作职责

核算会计岗位任职条件和工作职责

成本会计岗位任职条件和工作职责

出纳员岗位任职条件和工作职责

统计及合同专管员岗位任职条件和工作职责

审计科长岗位任职条件和工作职责

生产作业部长岗位任职条件和工作职责

生产作业部长助理岗位任职条件和工作职责

计划调度科长岗位任职条件和工作职责

设备动力科长岗位任职条件和工作职责

车问主任岗位任职条件和工作职责

质量管理部长岗位任职条件和工作职责

质量管理部长助理岗位任职条件和工作职责

计划检测室主任岗位任职条件和工作职责

综合实验室主任岗位任职条件和工作职责

技术研发部长岗位任职条件和工作职责

技术管理科长岗位任职条件和工作职责

研究开发科长岗位任职条件和工作职责

物流控制部长岗位任职条件和工作职责

采购科长岗位任职条件和工作职责

仓储科长岗位任职条件和工作职责

市场营销部长岗位任职条件和工作职责

市场营销部长助理岗位任职条件和工作职责

业务管理科长岗位任职条件和工作职责

市场拓展科长岗位任职条件和工作职责

地域办事处经理岗位任职条件和工作职责

后勤管理部长岗位任职条件和工作职责

总务科长岗位任职条件和工作职责

食堂主管岗位任职条件和工作职责

基建科长岗位任职条件和工作职责

保健医疗所长岗位任职条件和工作职责

信息网络中心主任岗位任职条件和工作职责

计算机工程师岗位任职条件和工作职责

### 第四章 企业经营活动分析制度

企业经营管理非定量分析指标体系

企业经营状况定量分析指标体系

产品产量与品种完成情况分析

产品质量完成情况分析

新产品开发与试制情况分析

生产设备利用情况分析

材料与能源利用情况分析

人力资源利用情况分析

经营资金利用情况分析

产品成本分析

企业利润分析

企业经营环境分析

### 第五章 决策指挥系统制度（第二分册）

企业对经营决策的管理

企业对经营计划的管理

企业对经营战略的管理

企业对公关活动的管理

总经理工作制度

企业对人才的管理

企业激励机制建设若干事项

企业对资本运营的管理

企业文化的建设管理

企业对知识资产的管理

### 第六章 企业管理笨础工作与理念方法

企业 管理具体职能及基本观点方法

企业对标准化工作的管理

企业对定额工作的管理

企业对流程表单、原始记录工作的管理

企业管理数据化的实施

企业管理制度建设指南

企业制度体系设计要点

企业现场管理实施指南

企业管理“三、八”方针运作要点

企业经营活动五项优先处置规定

### 第七章 经济法应知应会

经济法概念知识

关于经济法律关系方面知识

关于经济法律行为方面知识

关于代理方面知识

关于时效方面知识

关于所有权方面知识

关于债方面的知识

关于侵权损害赔偿方面知识

经济纠纷案件的调解、仲裁和诉讼

关于公证及律师制度方而知识

### 第八章 企业应遵循的有关政策法令规定

中华人民共和国个人独资企业法

中华人民共和国公司登记管理条例

企业档案管理规定

中华人民共和国消费者权益保护法

中华人民共和国安全生产法

中华人民共和国产品质量认证管理条例

中华人民共和国反不正当竞争法

中华人民共和国合同法

中华人民共和国计算机信息系统安全保护条例

中华人民共和国清洁生产促进法

中华人民共和国商标法

中华人民共和国质量法

企业标准化管理办法

中华人民共和国劳动法

中华人民共和国职业病防治法

中华人民共和国担保法

中华人民共和国环境保护法

中华人民共和国计量法

中华人民共和国城锁集体所有制企业条例

### 第九章 督察预警管理制度（第三分册）

企业危机管理运作指导

公司督察预警工作管理办法

督察人员市场巡察工作条例

企业财务管理督察工作要点

审计工作管理制度

财务收支审计要点

财产物资审计要点

企业内部审计管理制度

企业弊病的诊断管理

企业弊病的治理策划

公司法律事务管理办法

### 第十章 行政办公管理制度

公司文件管理规定

公文处理规定

公司规章制度管理规范要求

公司保密制度

文秘档案管理制度

公司印章管理办法

公司会议管理制度

公司图书管理规定

办公室工作人员礼仪规范

员工投诉管理规定

公司值班管理制度

公司车辆管理制度

### 第十一章 人力资源管理制度

公司人力资源管理大纲

人员招聘录用管理办法

员工考勤制度

合理化建议管理制度

员工培训管理制度

公司福利管理体系设计方案

公司薪酬管理体系设计方案

岗位绩效考核制度设计方案

公司奖励与惩处管理办法

员工离职管理规定

公司员工劳动管理规定

KPI考核休系执行方案

### 第十二章 后勤事务管理制度

后勤物资供应管理制度

办公用品管理办法

通讯工具管理办法

公用物资管理办法

公司房屋建筑管理制度

消防安全管理制度

公司保安工作管理规定

员工食堂管理制度

企业卫生保健管理制度

公司制服管理规定

### 第十三章 生产作业管理制度（第四分册）

生产管理的指导原则

合理组织生产过程的方法措施

生产计划的编制要求

生产作业计划的编制要求

生产调度工作管理规定

生产控制的管理规定

机加工生产控制规定

装配线生产控制规定

外协加工控制规定

公司生产经营会议制度

安全生产管理办法

5s活动实施指导

### 第十四章 生产设备管理制度

设备前期管理制度

设备使用管理制度

设备维护管理制度

设备润滑管理制度

设备检修管理制度

设备事故管理制度

设备档案资料管理制度

设备改造更新管理制度

设备综合管理办法

设备备件及工模具管抑制度

电气设备管理制度

动能设备管理制度

实验室仪器设施管理制度

蒸汽锅炉安全技术监察规程

压力容器安全技米监察规程

### 第十五章 技术研发管理制度

技术开发管理工作程序

新产品开发管理制度

产品开发控制程序

产品生产的工艺管理规定

技术改造管理制度

技术引进管理制度

技术文件控制办法

知识产权保护规定

企业标准化管理办法

### 第十六章 产品质量管理制度

质童管理体系控制要求

全员质量管理责任制度

产品实现过程质量监控规定

质量信息与记录管理规定

物资供应质量管理制度

质量成本管理办法

计量工作管理制度

质量记录与数据分析控制规定

质量服务过程的控制规定

生产过程的质量控制

质量改进控制制度

ISO 9000系列标准介绍

企业对《产品质量法》的领会要点

### 第十七章 信息系统管理制度（第五分册）

企业信息管理的工作环节与要求

企业信息生成与利用的管理

公司信息管理规定

办公自动化系统管理办法

计算机网络系统管理制度

公司网站维护管理办法

公司信息保密管理制度

### 第十八章 财务会计管理制度

企业财务管理工作的任务要求

企业全面预算管理工作要求

企业对各类票据的使用规范

会计核算规定

公司资产清查盘点制度

企业成本管理工作制度

成本核算管理规定

流动资金管理规定

固定资产管理规定

财务收支管理规定

财务会计工作制度

### 第十九章 市场营销管理制度

市场调查与分析制度

市场营销计划的编制与管理规定

产品销售计划与生产衔接的规定

销售促进的方案策划与管理

客户关系管理工作要点

售后服务管理办法

客户投诉处理办法

销售人员的激励管理规定

销售人员工作要求及业务处理规定

营销片区驻外人员管理条例

营销片区当地人员管理办法

客户档案管理制度

进出口业务处理程序规定

### 第二十章 企业合同管理与示范文木

公司合间管理办法

公司合同风险的防范

合伙合作合同

联营联盟合同

经济承包合同

劳动聘用合同

买卖合同

加工承揽合同

技术能力合同

仓储保管合同

借款合同

租赁合同

### 第二十一章 物流控制管理制度（第六分册）

企业物资管理任务与物资分类

企业物资供应计划的编制

物资库存量控制管理

物资采购管理规定

物资采购招标制度

供应商管理办法

物资人库管理制度

物资仓储管理制度

物资出库管理制度

企业物资的节约控制办法

成品仓库管理规定

库存盘点及呆滞物资的管理规定

仓库管理人员工作制度

### 第二十二章 企业全而形象管理制度

组织形象管理的方法步骤与原则

企业CI建设的策划管理

企业CI导人的作业项目与内容

企业视觉识别(V1)项目要素

企业V1设计开发步骤

企业广告策划管理

广告媒体的策划

广告创意与效果检测

### 第二十三章 现代先进管理方法介绍

网络计划技术

看板管理

IT—准时化生产系统

]IT生产方式中的实施方法

MRP对编制生产作业计划的运用

MRPU—制造资源计划系统

MRPU实施应用评价方法

ERP—企业资源计划系统

ERP在企业中的实施方法

CRM—客户关系管理

Mrs-BS管理信息系统

BS〔一企业综合测评体系

KPI—关键业绩指标

APS-高级计划排产

LP-精益生产方式

BPR—业务流程重组

OPT-最优生产技术

AM-敏捷制造

柔性制造系统概述

C工MS—计算机集成制造系统

TOC一一一约束理论

CE并行工程概述

### 第二十四章 《员工手册》示范文木

董事长致辞

员工手册

使用《员工手册》的有关说明