

希波集团

企管部培训手册

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mh jy. net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

第一篇 理念篇

第一章 企业简介

希波集团始建于 1993 年，经过 10 年的建设，目前已发展成为拥有佳木斯希波食品有限公司、佳木斯佳佳食品厂、天津市塘沽区希波清真食品有限公司三个全资子公司的集团化企业。集团现拥有肉串、肉丸、肉片、肉卷、涮肚、火锅底料六大系列、五十多个品种，集团注重科研和新产品的开发，已有 22 项技术获得国家级专利，多项技术指标填补了国内的空白，特别是先进的瞬间速冻技术和独特的生产工艺，使产品口味及营养价值极具特色，深受广大消费者青睐。

集团在全国的营销网络，遍布各大中小城市。目前拥有高素质的市场营销人员 500 余人；全资营销分公司、办事处 50 家；优秀、专业的经销商 200 多家。集团与上海华联、联华、北京华联、天津家乐等国内大型连锁超市；美国沃尔玛、法国家乐福等国际零售巨头有着长期、稳定、良好的合作关系，拥有零售网点近 2 万家，在全国速冻食品行业中处于领先地位。

集团坚持“塑希波形象，创中国名牌”的宗旨，实施品牌战略。几年来，分别获得国家、省、市荣誉称号 40 余项。目前集团已全面通过 ISO9001:2000 质量管理认证体系认证，产品被国家绿色食品中心认证为绿色食品；连续多年被农行评为信誉 AAA 级企业；在中国食品工业协会全国肉类加工行业速冻肉串制品排序中，“希波”产品连续多年名列全国第一。国家无形资产权威机构评估，“希波”商标等无形资产价值 3.1 亿元人民币。

集团依托于科技进步，坚持以市场为导向的原则，不断进行优化管理，全力把集团构筑成为产品结构多元化、生产技术现代化、人力资源的优质化、企业管理规范化的国际性知名企业。

第二章 希波企业创始人简介

刘平，佳木斯人，1974 年参加工作，历任佳木斯机械局工程公司段长、构件厂厂长、公司副经理。1987 年入党，2003 年 11 月考入哈尔滨市工业大学 EMBA 工商管理硕士。1993 年创办民营企业，现任佳木斯希波集团有限公司董事长兼总经理。同时，他还身兼多个职务，佳市慈善协会理事、佳市私营企业协会副会长、省工商联执委、省私营企业协会副会长、黑龙江省第九次党代会代表，因为业绩突出，党和人民给予他很多称号，市优秀共产党员、市劳模标兵、省劳动模范、省光彩企业家等。

刘平所领导的佳木斯希波集团有限公司是生产速冻肉制食品的大型民营企业，始建于 1993 年 10 月，现已成为闻名全国的跨地区、跨所有制的现代化企业集团，希波产品已覆盖全国各大中城市并已打入香港、澳门市场。希波集团已成为促进地方经济发展的重要力量。

第三章 希波集团的企业文化

企业文化是在一定的社会环境下企业及企业的员工在生产经营和管理活动中逐渐形成的观念形态、文化形式和价值体系的总和。希波的企业文化是对希波的制度上没有规定的部分进行补充和完善，反映了希波集团的发展方向和公司的对员工的基本要求。

【公司宗旨】：塑希波形象，创中国名牌。

希波集团在经历了十年的发展以后，在社会中已经树立了一个良好的希波形象，它具体包括：希波在公众心目中的知名企业的形象，希波产品在消费者心目中的名牌形象。希波的形象是全体希波人在长期的工作共同塑造的，它反映了希波人的凝聚力和奋进进取的精神。

名牌是良好企业形象的缩影，是产品优质的证明；同时，名牌是时尚的凝聚，是企业的无形财富。企业创出名牌，拥有名牌并保持名牌，就能占领市场，这是争夺战略的制高点。企业的知名度高，形象良好，又是企业创造名牌的催化剂，卓越的企业十分重视形象塑造和知名度的提高，以给顾客极大的感染力和吸引力，从而促进名牌产品的创造和推出。名牌名价，名牌是振兴我国民族工业的基石。因此希波将创中国名牌作为企业的志高目标。

【公司精神】：自我加压，争创一流。

希波集团对公司的每位员工在不同时期设立了不同的目标。希波集团的员工在工作中都能感觉到来自工作的压力。但希波的公司精神“自我加压”强调的是做为员工更主要的压力应来源于自己。只有从思想上主动承担压力，才能在工作中做到轻装上阵，达到快乐工作的目的。作为希波的员工应该做到无论在工作中所遇到的压力有多大，公司领导的要求有多高，都能用一颗平常心来面对，真正最大的压力来源于自己。

希波集团的员工无论何时都要进行自我反省，在自我加压的同时为自己设立更高的工作目标，不断的挑战自我，争创一流。在工作中不断挑战自己最高记录，不能满足于自己过去所拥有的成就。因为过去不等于将来，今天的成功不等于明天依然是成功。每位希波人都能把自己的工作做得更好，都有争创一流的共同目标，希波集团的发展才会更加迅速。

【公司目标】：创希波百年基业，办世界一流企业。

希波集团的目标创希波的百年基业，表明了希波人的远大的志向，要把希波集团建设成为像可口可乐、通用电气一样的百年企业，让希波的产品进入更高的消费者的家庭。因此在希波内部建立了员工推荐人才的奖励制度；对录用的人才，为了更好地帮助其发挥才能，集团为各类员工组织安排了系统的培训，人力资源部为其设计了职业生涯的规划，使人才在希波能有一个提高自己才能的机会，同时为各类人才的自身发展提供了一个充分展现的大舞台。

希波集团的目标另一个是办世界一流企业，使希波集团在百年的发展过程中具有更强的

生命力和吸引力。希波的领导人认为这是对“创希波百年基业”的有力补充，希波集团不仅要做到长久发展，更要使集团的规模不断壮大，达到世界一流企业的标准。即西文世界一流企业的昨天就是我们希波人的今天，西文世界一流企业的今天就是我们希波人的明天。

【经营方针】：永远生产社会最需要的产品。

一个好产品，可以给企业带来好的发展前景，甚至带动一个行业的发展。希波肉串在整个希波集团的发展历史中担任了一个非常重要的角色。现在，每天都会有近 80 万支希波肉串被消费者食用。说明希波肉串产品是被广大消费者所接受的并且喜欢的产品，随着公司销售队伍的发展壮大，将会有更多的消费者了解希波，喜欢希波的产品。

为延续企业的生命，就必须重视在新产品上的开发与研制工作。在希波高层领导的正确指导下，通过集团各部门辛苦的工作，希波肉串、肉丸系列产品才能不断地向社会推出新产品，才能满足不同层次消费者的需求，从根本上保证了希波的产品能不断发展，市场份额越来越大的一个总体趋势。希波仅肉串产品就有几十个品种，这是我们竞争的对手所不具备的。不断推陈出新，这也是希波肉串产品能在市场中畅销十年不衰的一个重要的原因。

【销售宗旨】：市场份额第一，经济效益第二。

希波的销售宗旨，一直以市场占有率为中心。市场份额的增加不仅仅是指单纯销售量的增加，更是企业综合实力的一种体现。现代企业的规模优势不是指企业资金的优势，也不是指企业员工数量的优势，而是指企业的市场份额在行业中是否具有优势地位。占据市场份额第一的位置，在行业中会有更大的影响力，对经销商具有更强的吸引力，对消费者具有更高的信誉度。因此，希波在终端渠道的投入非常大，现在共有 20000 多个终端网点。其中一些国际超级卖场的进店等各类费用比较大，甚至超过了希波所得到的利润。但希波人认为，为了更好的消费者能够在第一时间内购买到希波的产品，在这些国际超级卖场里希波的产品一定要有醒目的陈列，让广大的消费者方便购买，同时也是极好的广告宣传作用。只有消费者的利益得到了保障，公司的利益才能得到真正的保障。

【质量原则】：效益服从产品质量。

企业的生命在于产品，而产品的生命在于质量。在当今社会，消费者对产品的质量要求越来越高。高质量的产品就是他们消费的最大的保障。企业要开拓市场，巩固市场，发展市场，必须通过提供给消费者满意的产品和服务才能实现。企业产品的质量就是企业的生命，希波要做长青的企业，所以公司把质量放在生存发展的第一位。1997 年希波公司发给经销商的产品由于发货司机的个人原因，导致产品出现了缓化问题，当时公司的做法是把价值数十万元的产品及时的销毁。公司的效益降低了，但公司的质量保证了，信誉保证了。正是靠这种精神，希波才能在消费者心目中树立了良好的企业形象。

【工作原则】：只可改变过程，不可改变目标。

希波的工作原则，首先是在工作中必须持有的原则和态度，就是在工作中要坚定一个信念，工作目标一定要确保完成。在希波集团工作的每一位员工，都要制订每个月的工作目标、每个星期的工作目标。并且根据这些确定的目标，做出相应的工作计划。在实际的工作中每个人都严格按制定的工作计划执行，工作目标的设立时要注意目标不要过高或过低，使每个人通过努力都能够完成，这样希波集团整体的工作目标才能确保完成，工作效率才能真正提高；其次工作方法要讲求技巧，在希波集团工作，制订的公司目标、部门目标，个人目标都不能轻易改变。在实现目标的过程中，会遇到各种各样的困难。当一种办法行不通时，就要换另外一种办法，要全方位思考，在工作中要具有创新的精神，这样才能确保目标的实现。目标管理会让每位希波人的能力越来越强，希波集团就是在不断的突破创新中，在实现一个个的目标过程中而发展壮大起来的。

【工作方针】：质量第一、发货第二、降耗第三、产量第四。

质量包括产品质量、工作质量和服务质量。希波集团非常注重质量问题，不合格的产品是不能提供给消费者的，否则就会给消费者造成一定的损害，同时会降低希波集团的信誉，造成不良影响。不管市场需求是多少，一定要遵循质量第一的原则，如果产品质量不合格，公司储运部是不能发货的，坚决不能让质量有问题的产品进入流通渠道。其它部门的工作质量，服务质量也是公司很重视的，是第一位的。在保证各方面的质量前提下，就应以市场需求为先，保证经销商的需求，满足市场上消费者的需要，不能只考虑成本而影响正常工作的进度。在保证质量，保证市场需求供应的前提下，还要做到最大限度的节能降耗。如果单纯为了完成任务而是通过增加耗损量得到的，那么这种任务的完成是没有意义的，工作任务的完成量应是在降耗的基础上得到的。其它的部门也是一样，要以工作质量和服务质量为先，然后是保证工作和其它部门的需求，其次是考虑成本，最后才是工作任务的完成量。

【工作心态】：相互沟通，快乐工作。

希波集团员工之间相互理解，相互沟通，这是团队建设的关键。通过沟通达到目标一致、思想一致、行动一致，希波的向心力和凝聚力才能变得更强大，希波的工作效率才能更快速地提高。集团高层领导的战略布置才能真正贯彻执行，制定的各项工作计划才能按时、保质保量地完成。在希波其它的部门也要加强相互沟通，所以在希波实行部门间的换岗工作，让各部门的员工有更多相互了解和沟通的机会。通过沟通在希波的内部就会产生无形的力量，会激励人们以更高的热情，更积极的态度去面对所做的一切，才会营造出愉快的工作氛围。员工就能把工作当成一种乐趣，愿意在希波工作。同时把企业中的每个同事当成自己的兄弟姐妹，真正做到相互关心和相互帮助。而且希波集团为大家办理了养老和医疗保险，为大

家组织了各种层次的培训，开展各种丰富多彩的娱乐活动。真正营造出家庭般的亲情氛围，从而锻造成一支战无不胜的优秀团队。

【做人理念】：以诚为本，实事求是。

这不仅是希波领导者对公司员工的基本要求，也是每位员工做人的基本理念。要想做好事，首先做好人。以人为本，以诚为本。希波的发展不是靠弄虚作假支撑的，是靠每一个希波人实实在在的工作积累起来的，只有这种真实的积累才能经得起考验。在希波的发展过程中，不是一帆风顺的，也有过许多困难，犯过许多错误。但希波今天的发展壮大，是和希波人的这种实事求是的态度分不开的。错误并不可怕，怕的是有了错误不知道悔改，没有一个对待错误的正确态度。尤其对待工作中的失误情况，要敢于第一时间真实的反映，不能因为隐瞒、虚报事实而耽误了解决问题的最佳时机，否则给公司造成的损失是不可估量的。无论企业规模如何，都要以诚为本，实事求是的对待消费者，对待经销商，对待自己公司的员工。

【做事理念】：态度决定一切。

态度对人具有一种魔力，有什么样的态度就会得到什么样的结果。正确的态度，能够指导并帮助员工快速进步，态度在某种意义上讲比方式方法更重要。希波企业领导人刘平董事长对集团公司的态度：企业是大家的，不是自己挣钱的机器。希波员工对集团公司的态度：企业是自己的，是个人施展才华的大舞台。希波的发展壮大凝聚了无数员工的心血，是他们对希波集团的忠诚和无私奉献，造就了希波十年的辉煌。希波员工对工作的态度：工作要认真，敢于承担责任；工作内容要简单化、例行化；工作方法要多样化，敢于创新；在做好本职工作的前提下，出色的完成领导交待的其他工作。

【信誉理念】：世界上最难赚的不是钱。

希波集团的信誉理念是，世界上最难赚的不是钱，而是信誉。中国古代的商鞅正是凭借“城门立竿十两金”为自己、为秦国赢得了极佳的信誉，才使秦国真正的强大起来。而春都集团为了眼前的利益，卖给消费者的是不合格的产品，最终企业失去了信誉，同时也失去了原本属于自己的市场。。希波集团的领导认为企业的信誉是企业的一种无形资产，因此对经销商的信誉、对商场的信誉、对消费者的信誉、对员工的信誉十年来都是非常好的。也正是拥有了良好的企业信誉，希波集团才取得了农业银行的信任，拥有了AAA级的信贷资格。

【成功理念】：人生及事业的道路上，充满了“不”……只有将“不”战胜，迎接你的才是“行”。

在当今社会中任何企业和个人的成功不会是一帆风顺的，只有战胜挫折和困难，才会取得最终的胜利。面对挫折，希波同样采取的是一种积极主动的乐观态度：即在人生及事情的道路上，挫折对于成功者来说是最大的保护屏障。希波人认为没有失败，只有暂时的停止成

功。正如《真心英雄》中所唱到的：“不经历风雨怎么见彩虹，没有人能随随便便成功。”因此希波在十年的发展过程中，虽然经历了许多的磨难，但是希波人仍以一种无畏的精神，克服了各种困难，才取得了今天的成绩。在以后的发展道路中依然会有意想不到的问题，可能会遇到更强大的竞争对手，但我们有决心战胜它们，希波集团今后的发展才会达到百年辉煌。

【领导标准】：每一位领导者都应当具备全面、独立的工作能力，公司所能给予你的只有两条：指标；资金。困难及工作由你来完成。

希波的领导标准，要有扎实的专业知识技能；要有良好的人际沟通能力；要有全面细致的分析判断能力；要有快速的诊断问题解决问题的能力；要有很强的控制自己、控制时间、控制局面的能力。对于希波的领导，公司所能给予你的只有两条：指标；资金。困难及工作由你来完成。这是希波集团赋予每位领导者充分的权力和信任，同时也给予了每位领导者最大的帮助，在资金上给予全力支持，在工作方向上做出明确指导。因此希波集团为每位领导者创造了良好的外部条件，给予了充分的施展才华的舞台和空间，作为领导者就应该带领本部门的全体员工，发挥集体的智慧和力量去战胜各种困难，按时完成公司所制订的任务指标。

【决策方针】：事前调查细致研究；思维超前全面考虑；计划明确清晰具体；周密交底详尽安排；工作结束分析总结。

希波集团的任何决策不是盲目的，新产品的开发、销售策略的制定、产品广告的策划等都是在细致的调查研究基础上作出的。这也表现了希波企业做事的原则，要以事实为依据，体现一种务实的态度。决策要有前瞻性，要考虑到全局，思维敏锐并且要超前。作为希波的决策层的领导者，必然要考虑希波未来五年、十年的发展。有了明确的决策目标，必须相应的制订好的计划来实施。计划要让员工都能够了解，领导者也十分明确具体的计划步骤。在希波公司有八定工作法，对于每一个人做好计划有非常实际的指导意义。对于决策的事情，要按时完成，并及时作出分析总结，成功和失败的经验对于企业来讲是一样的重要。

【投资方针】：项目选择不要考虑投资多少；效果效益比较决定最后选择；具体实施应当节约每一分钱。

希波的投资方针，首先是项目选择要敢于创新，只要是对希波集团的发展有利，就不要考虑资金的问题，就不要考虑投资多少的问题；最重要的是投资效果效益比较决定最后选择；企业的发展需要有好的项目，立项很重要。只有好的可开发的项目，才会赋予企业很强大的生命力并持续发展。希波集团的投资方针，投资时要考虑几套成熟方案，比较选择出最佳方案，实施方案要有详细的预算，实施过程中要有严格的控制，具体实施应当节约每一分钱，使投资的费用效果达到最大化。实施结束后，要进行全面的考核。希波选择项目，关键在于项目的投资对于希波集团的发展有多大的促进作用，投资的质量如何。

第四章 1993 至 2003 年希波十周年大事记

- 1、1993 年 10 月 18 日，希波公司的前身佳佳食品厂在佳木斯正式成立。
- 2、1996 年 4 月，希波产品被国家专利局授予两项发明创造，十一项包装设计专利。
- 3、1996 年 7 月，刘平同志在佳木斯成立了希波食品有限公司，在同月希波产品在“96 中国新产品博览会”上荣获金奖。
- 4、1996 年 8 月，刘平同志租赁了佳木斯肉联厂，使产销量翻了一番。
- 5、1997 年 1 月 18 日，佳木斯希波食品有限公司荣获省级消费者信得过产品荣誉证书。
- 6、1997 年 6 月，佳木斯希波食品有限公司荣获“重合同，守信用”单位证书。
- 7、1998 年 4 月，佳木斯希波集团有限公司荣获 98 推荐品牌荣誉证书。
- 8、1999 年 1 月 12 日，佳木斯希波集团有限公司荣获黑龙江省十大地方品牌荣誉证书。
- 9、1999 年 6 月 2 日，佳木斯希波集团有限公司被评为黑龙江省百强私营企业。
- 10、13、1999 年 8 月，农行黑龙江省分行授予佳木斯希波集团有限公司 AAA 信用企业，授信额达 4000 万元人民币。
- 11、1999 年 9 月，佳木斯希波集团有限公司获得使用绿色食品商标标志证书。
- 12、2000 年 3 月 28 日佳木斯希波集团有限公司荣获希波清真肉串、希波清真肉片、希波清真肉丸证书。
- 13、2000 年 6 月 17 日，首批出口香港的希波产品在大连海关顺利通过，希波产品首次打入国际市场。
- 14、2000 年 12 月，刘平同志在天津成立了天津希波食品有限公司。
- 15、2001 年 1 月 3 日，佳木斯希波集团有限公司荣获国家质量达标食品证书。
- 16、2001 年 9 月 25 日，佳木斯希波集团有限公司希波牌肉串、肉片、肉丸荣获黑龙江省名牌产品证书。
- 17、2002 年 10 月 16 日，佳木斯希波集团有限公司荣获国家质量信得过食品证书。
- 18、2002 年 12 月，希波集团有限公司获得 A 级纳税信誉企业称号。
- 19、2002 年 12 月，佳木斯希波集团有限公司获得黑龙江省著名商标证书。
- 22、2003 年 3 月 5 日，佳木斯希波集团有限公司获得绿色食品证书。
- 21、2003 年 3 月 26 日，佳木斯希波集团有限公司获得 2002 年度速冻食品市场综合占有率同类产品前十名荣誉证书。
- 22、2003 年 7 月 1 日，佳木斯希波集团有限公司获得 ISO9001：2000 质量管理体系认证证书。

第二篇 产品篇

一、产品系列：

希波公司产品分六大系列：肉串、肉丸、肉片、涮肚（麻辣烫系列）、肉卷、火锅底料。

二、产品种类：

希波产品依据五种不同的划分方法，主要分为：

1、按原料取材不同分：

牛肉制品、羊肉制品、鸡肉制品、猪肉制品

注：佳木斯佳佳食品厂主要生产非清真的产品。

2、按产品规格（单位：克）不同分：

肉串：主要有 340、216、540、480、240、270、360、90、500、2000 等。

肉丸：主要有 150、210、540、500、2500 等。

肉片：400。涮肚：400、700。肉卷：2500。火锅底料：200。

3、按包装形式不同分：

精装（高档肉串）、盒装、袋装（含简易装）。

4、按口味不同分：

肉串类：分为 A、B、C、D

A 为有子孜的产品，B 为没有子孜的产品，

C 为麻辣无子孜的产品，D 适合儿童和老人口味的香甜产品。

肉丸类：分为鲜香滑嫩、爽脆硬弹、外脆里嫩、无肉产品和特种风味。

5、按品名不同分：见表格。

三、产品的特点：

1、先进的工艺：采用瞬间速冻工艺，最大程度保证产品的鲜度、口味、色泽不变。

2、采取滚揉的技术，通过机械原理改变肉质组织纤维，使产品口感、感观更好。

3、精良的配方，除膻技术的应用。

4、高标准的要求，从原料到辅料，严格按 ISO9001-2000 管理体制的要求检验。无污染、无公害、无药残、无农残。希波系列产品所用原料肉采用从青海、内蒙等地生产的纯天然、无污染的绿色优质牛羊肉。生产年用的 150 余种原辅料都必须经过严格的检验。

5、方便、快捷、的特点。

6、绿色技术，色泽鲜艳。

7、产品无需缓化，直接进行油炸。

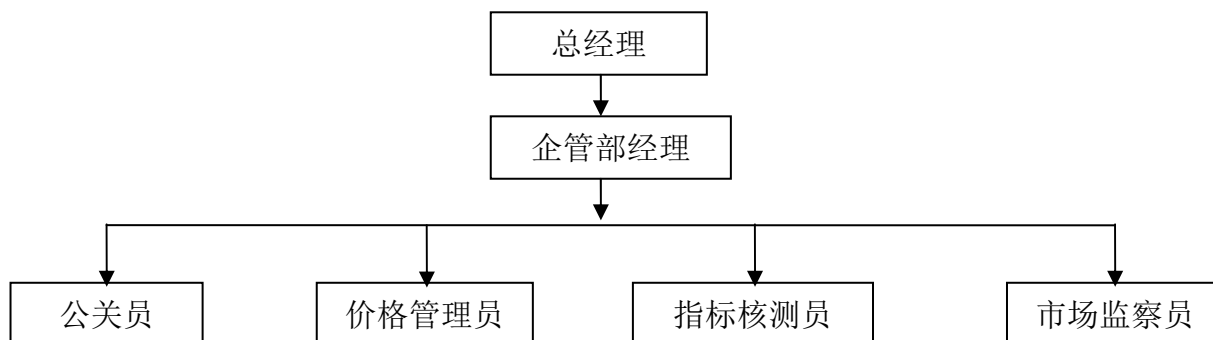
五、希波产品的特点

统计日期为 2004 年 2 月 18 日

产品简介(适用于 2004. 2. 18 前生产产品)						
	类别	品名	规格(盒装)	规格(袋装)	口味分类	比率
肉串	高档	山姆羊肉串	330			盒装 总计为 7%
		新西兰无骨羊排串	330			
		新西兰无骨牛排串	330			
	普通	麻辣牦牛肉串	340\216	480\240	A\B\C	25%—30%
		咖喱牦牛排肉串		480\240	A\B\C	
		咖喱羊肉串	340\216	480\240	A\B\C	
		孜然羊肉串		480\240		
		羔羊肉串		480\240	A\B\C	11%—15%
		咖喱羊排肉串	340	480\240	A\B\C	
		三江猪仔串	340\216	480	A\B	2%—5%
		沙茶鸡肉串	340\216	480\240		
	香甜	牛肉串(香甜小肉串)		360		牛、猪为 2%
		羊肉串(香甜小肉串)		360		
		猪肉串(香甜小肉串)		360		
		鸡肉串(香甜小肉串)		360		
	散装	牛肉串		500\2000		3%
		羊肉串		500\2000		
	普通	特味牛肉丸		210		香甜系列 总计为 1%
		风味羊肉丸		210\2500		
		五彩猪肉丸		210		
		鲜香鸡肉丸		210		
肉丸	客满堂	牛肉丸(客满堂)		500\2500		肉丸总计为 21%—26%
		羊肉丸(客满堂)		150\210\500\2500		
	香辣	香辣涮烤丸		540		
肉片		麻辣牛肉片		400		
涮肚		麻辣烫涮肚		400\700		
		麻辣烫什锦		700		
肉卷		希波羊肉卷		2500		

第三篇 职责篇

第一章 企管部组织架构图



第二章 企管部经理职位说明书

第一节 岗位职责

职位名称：企管部经理

直接隶属：经营副总

直接下属：公关员、价管员、指标核测员、市场监察员

协调部门：集团各部门、分公司总经理、生产部

岗位职责：

- 1、负责集团系统企业综合管理工作。
- 2、负责集团法律事务和经济案件的处理。
- 3、所有合同按照公司文件规定审核。
- 4、负责对集团采购价格、广告费用、产成品运输价格的审核。
- 5、负责集团管理费用、产品制造费用的指标测试、定额报批下发工作。
- 6、负责配合人力资源部对集团系统薪资福利、津贴的参与制定工作。

第二节 主要权利

一、组织管理

- 1、有对公司重大决策参与权。
- 2、有公司专项会议组织权。
- 3、所辖工作组织指挥权。

二、人事劳资

- 1、有对直接下属的任免、晋升、转正、辞退建议权。
- 2、有对直接下属的辞退建议权及对直接下属的下属辞退审批权。
- 3、本部门编制内的人员招聘权及编制外的人员招聘建议权。
- 4、有对下属 7 天以内的事假审批权。

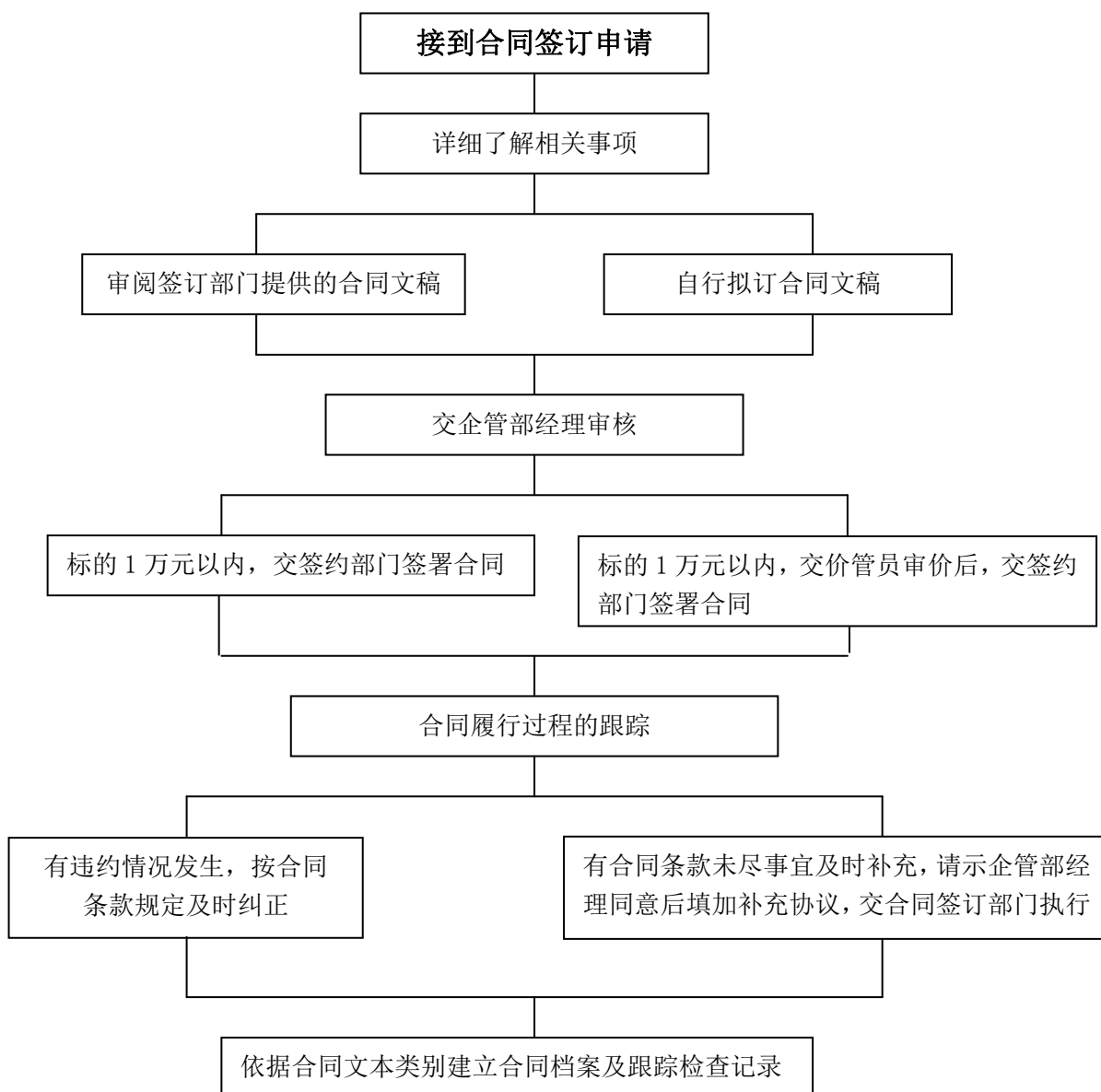
三、资金使用

- 1、有按程序工作范围内标的 50 万元以下的合同签订审批权。
- 2、有按程序工作范围内标的 10 万元以下的合同签订权。
- 3、有 3000 元以下预付资金权。
- 4、有 5000 元以下的一次性资金（应付款项）支付审批权。
- 5、有对下属 3000 元以内的差旅费借款审批权及直接下属标准内差旅费报销审批权。
- 6、有 50 元以内的物资采购审批权及报销审批权。

四、其他权利

- 1、有 50 元以内的物资领用审批权。
- 2、有 500 元以下的招待费报销审批权。

第三节 合同的管理流程



第四节 日常规工作内容

各类案件受理工作

- 1、接到上级领导或总经理审批后的各部门诉讼、非诉讼案件后，安排公关员对案件必要资料进行搜集、调查取证。
- 2、与公关员共同分析实际情况，进行工作部署。及时跟催公关员工作进展情况，及时给予指导。
- 3、必要时直接受理各类案件，按公司要求最终达到目的。

指标跟踪检验

- 1、对已定的各项费用指标，每月进行跟踪，检验其适用性。
- 2、费用指标发生变化，立即查找原因，必要时安排指标核测员重新测试。
- 3、对指标核测员测试的结论进行审核，签批后下发执行。

生产车间的实地考察

- 1、经常深入生产车间，考察生产加工流程。
- 2、了解生产管理人员、维修工及操作人员掌握一线生产情报。
- 3、对生产单位提出节约能源建议。

生产工资的核定

- 1、对新生产工艺、品种导致的新发生工资安排指标核测员进行测试。
- 2、查看指标核测员对工资测试的原始数据及提报的工资模拟月薪。
- 3、根据实际生产能力对指标核测员所测工资进行审批，审批后下发执行并跟踪执行情况。

审核《生产日报表》

- 1、对生产报表进行不定期审核。
- 2、审核项目有：各工序出成率是否达标，如：出筋率、滚揉损耗（滚揉实出数与应出数之间的误差）、出成品率、串穿盘数与实际产量的误差等。
- 3、依据审核结果，在例会中落实责任人采取相应措施予以解决，并跟踪措施结果。
- 4、必要时召开专题会议，集思广益，分析原因，制订提高出成、降低消耗的具体措施。

价管工作

- 1、对下属价管员的常规工作进行部署及检查。
- 2、不定期对驻各生产分公司价管员的询价、运费审核工作进行监督检查。
- 3、对公司安排的大宗物资（如：原料肉、辣椒、孜然等）询价工作进行直接进点询价。
- 4、对大宗询价结果进行汇总分析，上报主管领导批复后下发执行。
- 5、对集团总部各物资采购价格进行询价审核签批后，通知需求部门采购。

了解员工思想动态

- 1、了解员工的思想动态，采取适时的调节。征求对有利于管理、提质降耗的意见或建议。

- 2、征求专业人员，是否有对工作中弊端加以分析解决的意见和建议。

与副总会计师的沟通

- 1、及时与副总会计师沟通生产指标的核定、执行情况。
- 2、对新生产工艺、品种导致的新发生工资与副总会计师核定，控制产品成本。

员工病、事假的审批

- 1、对本部门管理人员病、事假的审批：视情况给假，但批假时须令其将工作交接，承接人无疑问后，留取请假人联系方式（固定或移动电话号码）以便及时联系，可给予7天以内的假期。
- 2、要求请假人将请假条交报考勤员，以便月末核算奖金。

填写待办单及日工作总结

- 1、待办单要放在办公桌上的明显位置，便于提醒自己。
- 2、随时记录待办事项，经常查看待办事项，排列好各事项工作顺序，一个工作日的工作完成后，要认真进行总结，并制定次日工作计划，填写待办单。上一个工作日的待办事项未完成，应誊写到次日待办单上。
- 3、将当日工作项目记录，做出总结。

第五节 周期性常规工作内容

填 报 各 种 报 表

- 1、周工作计划：按固定的格式填报，要求不漏项、不虚报，于每周一9:00前报主管领导处。
- 2、周六汇报会简要：按固定的格式列出本周工作、下周工作计划、需各部门配合事项，在每周六16:00参加集团周例会。
- 3、月末工作总结：按固定格式填报，要求不漏项、不虚报真实全面，于每月30日16:00前报企管部经理处。
- 4、每月15日向总经办提供本部门集团刊物《希波视界》的稿件。

工 作 例 会

- 1、每周一早晨上班，召集本部门人员召开例会。
- 2、检查前一个工作日安排的工作落实情况，安排当天工作。
- 3、传达公司文件或会议精神，安排具体落实措施和负责人。
- 4、听取下属人员工作汇报，对存在的问题予以分析解决。
- 5、指出部门人员在工作中值得借鉴和学习经验、办法，以及存在的问题和解决办法。
- 6、对阶段性工作进行检查指导，确保工作进度。
- 7、对突发事件进行分析，商讨解决办法。

季节性工作备忘录

对每年原料肉、孜然、辣椒、大葱的采购储备进行前期询价工作，保证不延误、资讯准确。

- 1、原料肉：每年 7-8 月份进行储备；
- 2、孜然：每年 7—8 月份进行孜然的储备；
- 3、辣椒：每年 8—9 月份进行辣椒的储备；
- 3、大葱：每年 10 月左右进行大葱的储备。

第三章 公关员职位说明书

第一节 岗位职责

职位名称：公关员

直接隶属：企管部经理

直接下属：无

协调部门：集团各部门经理、分公司总经理

岗位描述：在企管部经理领导下，负责集团法律事务和经济案件的处理工作。

岗位职责：

- 1、负责集团法律事务的处理。
- 2、负责处理集团非诉讼性经济案件及集团重大客诉事件的处理。为本公司所发生的各类诉讼案件，索取相关证据材料。
- 3、负责收集、整理与集团业务相关的各种法律文件、政策法规、资讯，并建议下发执行。
- 4、负责审核涉及公司根本利益，并且以公司名义对外做出的各种形式的，包括备忘录、答复意见书，证明，信函、协议书及电子邮件等法律文件。
- 5、对公司总经理、副总经理提出的咨询问题，应以意见书的形式呈报给公司领导，并且做到快捷、准确。
- 6、负责解答公司各部门在日常工作中涉及到的法律问题咨询。咨询者必须实事求是、客观、公正的反映事物本来面目，不得隐瞒或夸大事实真相。对所做出的咨询意见，应专项、书面记载于记录中以备查考，同时为所提供的法律意见的正确性负责。
- 7、负责对司法机关就具体法律问题或案件的来函或到访接待，并负责做出解释或答复。未经允许，任何部门或人员不得擅自行事。
- 8、完成上级领导交办的临时性工作。

第二节 合同管理流程

参见 P11 页合同管理流程图

第三节 常规工作内容

对合同签订的前期审查

- 1、对公司对外签订的合同进行形式要件及实质要件的审查。

- 2、对公司内部合同的起草、拟订。
- 3、将审查、拟订后的合同交企管部经理阅览。

对合同履行的跟踪

- 1、制定各种合同的跟踪检查计划。
- 2、按计划对审核后的合同履约情况进行跟踪，对合同中重要条款查询执行情况（如：帐期期限、抵押金担保、保证金支付等情况）。
- 3、征求合同签订部门对该合同实施的意见，是否需对合同条款再作修改及补充。
- 4、将追踪结果上报企管部经理，批复后对合同实施修改补充。

法律相关资料的收集整理

通过上网或其他方式对与集团业务相关的各种法律文件、资料、政策法规进行收集、整理与建议下发执行（国家强制性法规按制度汇编“办公管理制度”中《公司文件管理办法》外来文件进行处理）。

诉讼事件的处理

- 1、接到诉讼事件处理请求后，收集有关案件的相关材料。
- 2、寻找相关法律法规。
- 3、进入诉讼程序。

注：争取以和解方式或其他方式解决，达到预期目的。

填写待办单及工作总结

- 1、待办单要放在办公桌上的明显位置，便于提醒自己。
- 2、随时记录待办事项，经常查看待办事项，排列好各事项工作顺序，一个工作日的工作完成后，要认真进行总结，并制定次日工作计划，填写待办单。上一个工作日的待办事项未完成，应誊写到次日待办单上。
- 3、将当日工作项目记录，做出总结。

安全检查

- 1、下班后关闭计算机，切断计算机及所有附属设备的电源。
- 2、检查各文件柜是否上锁，关好窗，倾倒垃圾，关灯锁门。

填报各种报表

- 1、月末工作总结：按固定格式（附表三）填报，要求不漏项、不虚报真实全面，于每月

30 日 16: 00 前报企管部经理。

2、月末收集本部门向市场部提供集团刊物《希波视界》的稿件。

第四章 价管员职位说明书

第一节 岗位职责

职位名称：价管员

直接隶属：企管部经理

直接下属：无

协调部门：综合计划部、采购部、储运部

岗位描述：负责对原料、辅料、包装物、设备、低值易耗品、成品运输合同车、配货车运费等项目价格，以及广告费、促销费支付标准、额度实施审核、控制与管理。

岗位职责：

- 1、负责对原辅料、包装物、低值易耗品、成品运输合同车、配货车运费等项目价格审核。
- 2、建立公司物资采购价格目录，利用各种信息网络、资料、通讯工具，向厂家、客商询价、比价，确定合理的一定时期内绝对价格、指导价格，经企管部经理审定。
- 3、对综合计划部、采购部采购物资，以及广告、促销费用支出标准和额度，进行价格审定，监督检查价格的执行情况。
- 4、负责按照公司确定的价格对采购员填报的《物资采购价格审核单》签署意见。
- 5、深入市场，了解物价和运输行情，每月询价不少于 10 次并做好记录，定期向领导提出价格变动趋势和预测分析报告。
- 6、认真审核物料票据和运输协议，对于价格不合理物料，运输车运价，坚持原则，不予签字报销付款。
- 7、负责一万元以上的物资采购前先行询价、一万元以下的物资采购事后询价；实事求是，保证公司利益，适时调整运输价格，为公司降低生产成本和运输成本。
- 8、保证及时和采购、储运部门沟通情况，分析和研究物价、运价情况，参与指导采购、储运部业务中与物资采购价格、运费相关的工作。
- 9、负责公司各类物资、广告宣传等价格的对外保密工作。

第二节 主要权力

- 1、对原料、辅料、包装物、低值易耗、运费等有价格审核权、定价建议权。
- 2、对采购物品，运输等协议中的价格有审核权与定价建议权。
- 3、对采购价格不合理的物料，运价等，有权不予签字（报销付款）。

第三节 日常规工作内容

市 场 询 价

- 1、对市内采购的各种物资按计划一一询价，掌握市场行情（每周不少于3次）。
- 2、询价要以消费者身份，必要时可采购小量物资。
- 3、对外购物资进行多方询价，在同等质量、口味、品性的条件下，选择比较，将询价结果提供给企管部经理。
- 4、外购物资可采用电话联系、查询相关资料或上网查询。
- 5、将每次询价时间、地点、对方名称、联系人、联系电话、报出价位等情况一一填报《询价记录》，每周上报企管部经理批阅一次。

对采购员采购物资价格的审批

- 1、一批次物资采购金额在一万元以内的，在采购员报销后结合购买时间与自己询价结果对比。
- 2、将对比结果记录，每周上报企管部经理。
- 3、一批次物资采购金额在一万元以上的，应事先询价。
- 4、事先询价时寻找厂家不少于三个，并将询价结果按《询价记录》格式填写随时上报。
- 5、按企管部经理批示决定采购厂家及价格，在物资采购计划单上签字，采购部门实施采购。
- 6、采购完成报销时在发票上签字确认价格合理，并加盖“范围内价”章。

审核配货车运价

- 1、对每批次产品用配货车运输的储运部所报的运价进行审核。
- 2、审核根据当时市场运价、运输时节、运输数量确定价格后，上报企管部经理审批，通知储运审批后价位，通报财务按最终确定价付款。
- 3、最终确定的运输价格接受企管部经理不定期审核。

临时性询价工作

- 1、对企管部交办的临时性询价任务，如：各部门购买办公设施、设备、生产设备、研发、化验室专用仪器等。
- 2、经询价对比后，确定最终采购价格，接受企管部经理不定期审核。

填写待办单及日工作总结

- 1、待办单要放在办公桌上的明显位置，便于提醒自己。
- 2、随时记录待办事项，经常查看待办事项，排列好各事项工作顺序，一个工作日的工作完成后，要认真进行总结，并制定次日工作计划，填写待办单。上一个工作日的待办事项未完成，应誊写到次日待办单上。
- 3、将当日工作项目记录，做出总结。

第四节 周期性常规工作内容

填报各种报表

- 1、周报：按固定的格式填报，要求不漏项、不虚报，于每周六 12:00 前报企管部经理处。
- 2、周六汇报会简要：按固定的格式填报，要求反映问题全面、真实，于每周六 16:00 前报驻地人行部经理处。
- 3、月末工作总结：按固定格式填报，要求不漏项、不虚报真实全面，于每月 30 日 16:00 前报企管部经理处。
- 4、每月 15 日向《希波视界》投稿件。

查询物价

- 1、每月不少于 3 次对大宗物资价格进行价格查询，掌握最新行情。
- 2、将查询情况以书面形式统计上报企管部经理。
- 3、必要时提出更换厂家或调整目前采购价格的建议。

运价审核

每月月末对产品运费进行审核，按合同车运价，审核行驶路线、行驶里程、吨位、件数、毛重、单价、总金额等一一审核，无误后签字并加盖“运价准确”章。

季节性工作备忘录

每年季节交替时提示物资的采购数量，减少因物价上涨或下降带来的经济损失。

第五节 异常工作纠正及预防措施

采购物资价格偏差

当询价后供方所报价位比目前采购价位低时：

- 1、将供方所报价格、生产能力等资质情况调查清楚，以书面形式上报企管部经理。
- 2、物资属原辅料则须适量购买或索要供方产品，交研发或品控部门检验并试用，跟踪催要试用结果；其他物资可直接更换厂家或要求供货厂家降低价位。
- 3、试用合格汇报企管部经理，具体部署采购部更换厂家。

运输价格偏差

- 1、运输价格受市场行情影响产生偏差时，经实地调研，将实际情况上报企管部经理，并做出询价记录。
- 2、每月月末对合同车运价进行审核，发现有误予以纠正，与储运部沟通，在运输协议单中直接更正，并通知财务部执行。

第五章 指标核测员职位说明书

第一节 岗位职责

职位名称：指标核测员

直接隶属：企管部经理

直接下属：无

协调部门：副总会计师、分公司财务部、生产部

岗位描述：负责集团各部门、各分公司的管理费用、产品制造费用的指标测试报批工作。

岗位职责：

- 1、依据集团系统实际发生的各项费用测算费用指标。
- 2、依据分公司实际情况，结合能源利用率，测算各种产品制造费用（含产品原材料成本、水电汽等动力费用、人工费用、仓储、运输等费用）。
- 3、依据生产实际工艺条件，测算各种产品出成率及各项损耗指标。
- 4、依据研制部提供的工艺配方测算产品成本。

第二节 主要权利

- 1、依据生产实际工艺条件，测算各种产品出成率及各项损耗指标的建议权。
- 2、产品制造费用的节约建议权。
- 3、有关测算费用所需资料的索要权。

第三节 常规工作内容

查看《生产日报表》

- 1、查看项目有：出库数与出成数是否吻合、各工序出成率是否达标，如：出筋率、滚揉损耗（滚揉实出数与应出数之间的误差）、出成品率、穿串盘数与实际产量的误差等。
- 2、依据查看结果，及时通知生产部门，采取相应措施予以解决，并跟踪措施结果。

设备建档

- 1、对生产车间、办公（用电）所有设备按其功率、日使用时间、使用期限（季节性或常年）建帐登记。对新增设备及时登记。

生产费用指标测试

- 1、根据生产工艺、条件、配方、季节等因素给生产成本指标带来的影响，随时测试，（测试内容有：生产效率、动力消耗量、各工序、工位损耗、直接制造成本等）指标出现变动时，应立即分析原因，并进行测试。
- 2、一般测试不少于3个生产周期，测试结束后，先试行，观察测试结果是否准确，一月内无变化，可请批后正式执行。

3、测试所得原始数据均要存档；数据测定后的计算式、计算由来均要存档；测试结论报交部门经理审批后下发分公司财务部和生产单位执行，同时注明执行日期。

（测试工作由被测试单位指派人员共同测试，以保证测试结论的公开性，如被测试单位未派人员参与测试，企管部将按同意测试数据处理）

填写待办单及日工作总结

1、待办单要放在办公桌上的明显位置，便于提醒自己。

2、随时记录待办事项，经常查看待办事项，排列好各事项工作顺序，一个工作日的工作完成后，要认真进行总结，并制定次日工作计划，填写待办单。上一个工作日的待办事项未完成，应誊写到次日待办单上。

3、将当日工作项目记录，做出总结。

第四节 周期性常规工作内容

费用指标分析

1、每月初询问各成本会计核算的成本表中体现的数字，了解有无超标情况。

2、每月初对各费用的升降做出分析，必要时重新测试，请批，保证各指标的科学合理。

收集相关信息

1、每月月初收集有利于生产管理、提质降耗的意见或建议。

2、必要时召开专题会议，集思广益，制订提高出成、降低消耗、节约费用的具体措施。

填报各种报表

1、周工作计划单：按公司固定格式及时填报，每周六 16:00 前上报企管部经理。

2、月末工作总结：按公司要求固定格式填报，要求不漏项、不虚报真实全面，于每月 30 日 16:00 前报企管部经理。

3、每月 15 日 16:00 时前，向市场部提供本部门司刊稿件：要求所提供的稿件内容具有知识性、趣味性、娱乐性，要有真情实感，不应随意摘抄，应付了事。

提示成本会计季节性指标的调整

1、每到费用指标做季节性调整时，如：开放/停止供气、季节变热/变冷引起的工艺变更带来的耗电量增加/降低等，均需提示成本会计核算时变更指标。

2、新工艺测试后要跟踪成本会计进行观察，指标是否准确合理。

生产车间工艺学习

1、加强对生产工艺的了解，使生产指标控制、测试更趋于完善、科学、合理，不定期进入生

产车间学习工艺。

2、学习了解各品种生产加工工序、流水线、工位安排、周期加工时间、各个有可能损失环节、损失率等。

3、学习了解各生产设备功率、生产能力、日运转时间等与生产制造费用相关的所有信息。

第六章 市场监察员职位说明书

第一节 岗位职责

职位名称：市场监察员

直接隶属：企管部经理

直接下属：无

协调部门：销售公司、集团财务部、分公司财务部

岗位描述：在企管部经理的直接领导下，负责市场营销活动中的市场监察工作，通过对本品在各市场营销活动的监察，了解本公司市场活动的合理性、真实性、有效性；同时通过对市场活动的调查与监控，市场广告的监播，市场中本品经销商、市场经理工作的监察，总结希波产品的市场监察情况及存在的问题并进行分析研究，为集团领导决策提供基础数据及合理化建议。

岗位职责：

- 1、维护公司的利益，认真贯彻执行公司的各项规章制度。
- 2、负责对本公司产品市场活动的调查与监控。
- 3、对我公司在各地市场及媒体所做广告的监察。
- 4、对各地经销商、品项经理开展工作情况进行监察。
- 5、月末形成总结材料并如实填写各类报表。
- 6、结合自己的工作情况，为公司发展规划提出合理化建议。
- 7、负责做好本部门经理安排的其他临时性工作。

第二节 主要权利

有对各地的经销商、品项经理、本集团所属员工相关市场监察工作的调查权。

第三节 日常规工作内容

市场活动的调查与监控

1、对公司在各市场所聘用人员（促销员、导购员）的工作情况、工资发放情况进行调查，并填写《希波集团市场业务员、理货员工作情况监察表》。

2、对我公司在各卖场所做堆头、买赠、品尝及各品种进店等活动的真实性、有效性进行评估、审核，并调查填写《希波集团市场活动监察表》。

市场广告监察

- 1、对我公司在各地市场所做海报、报纸、站牌、广告牌、车体广告等全部广告制作的质量、数量、费用、发布费用时间等进行检验、审核及效果评估，并填写《希波集团广告监察分析》。
- 2、对我公司在央视及各地视所做的电视、电台等广告进行监播监收，填写《希波集团广告监播表》。

本品经销商的调查

- 1、对当地的经销商经营状况进行调查分析，确定其经营能力与发展能力以及对我公司满意度、依赖程度、积极性进行了解并整理上报。
- 2、了解经销商对我公司产品销售投放的力度，以及销售我公司产品有那些困难，对我公司产品销售有哪些建议。
- 3、对我公司市场销售人员的工作质量、素质、状态进行了解。
- 4、填写《希波集团经销商情况调查表》。

对品项经理的工作监察

- 1、对品项经理、区域经理的本月及本年度销售完成情况，销售中存在的问题及解决情况进行调查。
- 2、对品项经理、区域经理的各项档案、记录及待办单等情况进行检察。
- 3、对品项经理、区域经理的办事处建设、市场建设与市场维护及市场开发等工作进行监察。
- 4、填写《品项经理、区域经理工作调查表》。

填写待办单及日工作总结

- 1、随时记录待办事项，经常查看待办事项，排列好各事项工作顺序，一个工作日的工作完成后，要认真进行总结，并制定次日工作计划，填写待办单。上一个工作日的待办事项未完成，应誊写到次日待办单上。
- 2、将当日工作项目记录，做出总结。

第四节 周期性常规工作内容

- 1、每周一参加本部门例会（出差例外），对前段时间的工作做以汇报，对下一周期工作中存在的困难、问题向本部门经理提出，并请其给予协调解决；
- 2、每月3日前，按要求提交上月市场监察报告。
- 3、每月4—7日进行下月市场监察的准备材料，同时提交本月监察计划的路线安排、时间安排及本次监察范围、工作重点。
- 4、准备好监察所需各类表格，做到详尽、全面、系统。
- 5、市场监察计划批准后，应合理安排路线与时间。监察活动开展期间要经常与集团保持联系，每城市监察工作完成后要进行详细记录，如有发现问题在调查清楚后立即汇报到公司。

- 6、根据对市场监察情况进行分析、总结、整理。每月 10 日前提交上月市场监察综合报告。
- 7、根据市场监察分析报告，结合公司经营情况对公司发展规划提出建议。
- 8、每月 1 日将个人本月工作总结按公司要求的固定格式填写后上报综合计划部经理。

第四篇 制度篇

合同管理规定

为了加强合同管理，规避经济风险，现就合同管理做如下规定：

一、合同管理实行审签制、授权制和承办责任制实行程序控制和实体控制相结合的办法，提高合同管理工作质量。

二、本规定所指合同范围，包括采购合同，经销合同、广告合同、运输合同、承揽合同、技术合同、保管合同，以及对外订立的各种协议。

三、所有合同（协议）均由企管部统一管理，全面审核和保管。

四、所有合同（协议）在订立前，必须经企管部或法律顾问审核无异议后（审核时间为三天），方可进入订立程序。

五、签订合同（协议）的当事部门，是合同管理的第一责任部门，主要领导是第一责任人，坚持“谁主管谁负责，谁承办谁负责”的原则。

六、凡对外发生有约定性经济行为，必须采用书面方式订立合同书或协议书。

七、合同中的主要条款如：当事人的名称或者姓名、住所、标的、数量、质量、价格、履行期限、地点、方式、违约责任、解决争议的方法等必须完备严谨。非主要条款如：付款方式、包装方式、检验标准和方法、合同履行地、担保方式以及合同的有效期限等，都应有利于维护公司的合法权益。

八、凡以公司名义订立合同，必须有公司法定代表人授权，没有受委托或者超出授权委托范围的，之后又未被公司追认所订立的合同，其民事行为后果由订立人（行为人）承担责任。

九、对属于经常性、日常业务范围内的合同订立，暂定授权部门主管，实行每件合同均单独授权委托。对超出部门日常业务范围的合同（协议）的订立，必须有公司法人专项授权或者公司

领导批准，否则无效。

十、订立合同（协议）时，必须认真核实对方的主体资格、资金信用能力和履行能力，严格防范合同诈骗，非法定代表人代订合同，须核实其代理权及其代理权范围。对欲建立业务关系的新客户，应先进行实地调查，确定其资信履约能力后，方可订立合同。

十一、订立业务性合同，应使用合同专用章，合同章由专人保管，使用时应履行审批手续。法律顾问审核合同时需加盖合同审核专用章。

十二、公司对合同原件，即合同书信件、数据电文（包括电报、电传、传真、电子数据交换、电子邮件）实行双层管理，即承办部门和合同归口管理部门。各业务部订立的合同（协议）原件，由企管部负责管理，合同承办人使用复印件。

十三、部门经理以上人员签订合同（协议）权限如下：

- 1、集团部门经理有签订一次性标的额 1 万元以下合同（协议）的权力。
- 2、分公司部门经理有签订一次性的额 5000 元以下合同（协议）的权力。
- 3、集团副总有关签订一次性标的额 10 万元以下合同（协议）的权力。
- 4、标的额 10 万元以上的合同（协议）必须经集团总经理批准后方可签订。

5、标的额 5 万元以下的合同（协议）由企管部审核把关，5 万元以上的合同（协议）由法律顾问审核把关。

十四、合同（协议）签订程序

- 1、合同（协议）签订部门将合同（协议）草稿交法律顾问进行审核，企管部进行价格审核。
- 2、企管部对合同（协议）进行最终审核后，承办部门再根据规定履行审批手续。

十五、企管部负责对合同（协议）的履行情况进行监督和检查。

十六、注意事项：

1、属于对外经济合同，必须按照审批权限层层核批，经济业务的主办部门（或人员）即合同的起草部门（或人员）必须反复仔细斟酌合同条款，做到语言精炼、措词严谨，无文字和数字疏漏与错弊；做到无常识性错误、漏洞。

- 2、任何经济合同，必须加盖合同双方的公章或合同专用章，并加盖骑缝章。
- 3、合同必须由双方法定代表人或授权代表签字，合同必须标明当页页次和总页数。
- 4、合同必须注明一式几份，双方各存几份。
- 5、合同内容中修改的地方，必须加盖双方公章或合同专用章，或法定代表人名章。
- 6、必须明确合同附件是否是合同的一部分，与合同条款有无同等法律效力。
- 7、合同必须注明生效日期。
- 8、合同必须编号，用印申请中心必须填写合同编号。

9、每个合同的主办部门和人员要各司其职，对合同校对、履约应承担相应责任。

关于打假工作的规定

一、责任部门：

- 1、销售公司为打假直接责任部门。
- 2、公司全体人员均有责任和义务对所有假冒希波产品现象及行为进行打击。
- 3、品控部为公司确定假冒希波产品的权威部门。
- 4、企管部为公司打假材料出据部门

二、凡符合国家产品质量法规定的假冒希波产品均是打击的对象。

三、工作原则：对所有假冒希波产品均要进行严厉打击，无论数量多少，一经发现立即打击。

四、工作程序：

- 1、销售人员发现疑似假冒希波产品，要立即购买，并取得购买证据。
- 2、销售人员在同一个工作日内的，向公司汇报假冒希波产品特征。
- 3、品控部在同一个工作日电话初步确定是否为假冒希波产品。
- 4、销售人员在同一个工作日内以最快的方式（航空、铁路、特快专递等）将购买的疑似假冒伪劣的希波产品送回公司。
- 5、品控部在收到该产品的同一个工作日内，确定是否为假冒希波产品，并给企管部出据鉴定书。
- 6、企管部收到鉴定书的同一个工作日内，出据打击假冒希波产品授权委托书等相关全部材料，并交给销管公司，由销管公司负责传递给销售人员。
- 7、销售人员在收到全部材料后 3 个工作日内办理完委托当地技术监督部门打击假冒希波产品的相关手续。
- 8、销售人员必须全力以赴地协助当地技术监督部门打击假冒希波产品，要做到主动出击，及时督促，大力配合，速战速决，不得以任何理由延误打击假冒希波产品工作进行。

二、奖罚

1、处罚：

(1) 销售人员没有在第一时间发现假冒希波产品（指被公司领导、市场巡视人员、非销售体系人员等在当地市场发现假冒希波产品，或假冒希波产品在当地销售 1 个月以上未被发现），视假冒希波产品的数量多少分别给予 20 元、100 元、200 元的罚款。

(2) 工作程序中各相关部门每延误一个工作日，主管领导罚款 50 元。

2、奖励：

(1) 发现、举报假冒希波产品供应商，并协助相关法律部门对假冒希波产品供应商予以处理，

视假冒希波产品的数量多少分别给予发现、举报者 500 元、1000 元、5000 元及 5000 元以上的奖励。

(2) 发现、举报假冒希波产品生产厂家，并协助相关法律部门假冒希波产品生产厂家予以处理，视假冒希波产品的数量多少分别给予发现、举报者 5000 元、10000 元、20000 元及 20000 元以上的奖励。

以上奖励适用于公司内外所有发现、举报者。

关于增设市场巡视管理职能有关规定的通知

为了进一步加强对市场工作的管理，了解、检查、考核驻外办事机构的日常工作、财务收支、办公设施、物品保管、行为规范等工作，进而完善有关工作制度，保证销售工作的顺利进行，公司决定增设市场巡视管理职能，现就有关问题通知如下：

一、在企管部设专职市场巡视员，享受部门经理级待遇。

二、市场巡视员在企管部的直接领导下，负责对公司销售市场的巡视、了解、调查，配合销售公司工作，并直接为总经理负责。

三、市场巡视员的职责

1、负责对各销售市场的产品销售量、市场占有率、经销商的经销情况及市场其它有关情况的调查、了解。

2、负责对广告、宣传、导购、赠送、雇工、进店让利等促销工作的工作程序、过程效果及促销专项资金使用情况，进行事中、事后的检查、核查工作。

3、对公司驻外员工的思想素质、工作态度、执行公司规定、完成工作程度，取得的工作业绩、客情关系等情况，负责进行考核。

4、负责公司驻外办事处的办公环境，办公设施，办公用品促销用品，促销用具、办公费用、物耗指标等管理工作进行检查考核，并提出改进处理意见。

5、了解市场动态及竞争对手情况，负责外埠打假、维权工作。

6、根据各地市场具体情况，在综合、平衡的前提下，制定出切合实际的各种费用标准及物耗指标，供公司领导参考、决定。

7、对所掌握了解的市场的各种信息、情况进行分析、归类，及时向销售公司反馈，向公司总经理汇报，并针对所反馈的情况和总是提出建议和解决办法。

四、各相关部门有义务、有责任为市场巡视员提供有关资料、数据。

五、公司驻外机构有责任为巡视员开展工作提供方便，接受检查，反映真实情况。

六、在坚持实用、经济原则的前提下，巡视员的巡视时间、地点、路线根据巡视工作实际情况随时确定。

原辅料、广告、运输价格管理规定

为了进一步规范原辅料采购、广告制作和运输等方面的价格管理、分清责任、减少损失，特制定原辅料、广告、运输价格管理规定：

一、原辅料采购、广告制作、运输价格的审核程序

（一）原辅料的订购

壹万元以上的原辅料订购，实行先审价格后办理的办法。

- 1、在原辅料订购前，承办部门将所订购物料的有关情况向企管部提报。
- 2、在原辅料订购中要货比三家，比质量、比价格，选择最低价格，并将货比三家情况表和欲订购厂家申请表（由经办人、部门负责人、主管领导签字后）报企管部审核。
- 3、企管部接到原辅料订购申请表后，在一周内对其进行审核完毕，并签署意见。
- 4、经企管部审核后，若提报价格高于审核（询价）价格时，应按低价订购。

壹万元以下原辅料的订购，实行先订购后审核的办法。订购前承办部门将有关情况表提报企管部备案后，便可以进行订购，但要对所订购物料的质量和价格负责。

（二）广告的制作

壹万元以上的广告制作，实行先审价格后办理的办法。

- 1、在广告（电视、车体、报刊、站牌等）制作前，承办部门将所制作广告的有关情况向企管部提报。
- 2、在广告制作中要价比三家，比质量、比价格，并将价比三家情况表和欲承制单位申请表（由经手人、部门负责人、主管领导签字后）报企管部审核。
- 3、企管部接到广告制作申请表后，在一周内对其审核完毕，并签署意见。
- 4、经企管部审核后，若提报价格高于审核（询价）价格时应按低价制作。

壹万元以下的广告制作，实行先制作后审价格的办法，制作前，承办部门将有关情况表提报给企管部备案后，便可进行制作，但要对所制作广告的质量和价格负责。

（三）运输价格的确定

- 1、在货物配车前，发运部门将所配车的有关情况表向分公司价管员提报。
- 2、在货物配车中，应进行运价比较，选择运价较低的车辆，并将比价情况表和配车申请表（由经手人、部门负责人、主管领导签字后）报价管员处审核。
- 3、价管员接到申请表后，在 2 个小时内对其审核完毕并签署意见。
- 4、经价管员审核后，所报运价高于审核（询价）价格时，应选择运价较低的车辆运输。

二、对提报价格高于审核价格的解决办法。

- 1、承办人要对所经手的业务负责，对于存在的差价问题要进行比较详细和实事求是地说明。

- 2、企管部对承办人的说明材料和情况进行调查、分析后，拿出客观公正的处理意见。
- 3、经调查、了解确实有客观原因和其它因素，无意识使（购制）价格高于实际价格，并未给公司造成经济损失。对承办人给予相应处罚，第一次为记过，第二次实施处罚。
- 4、经企管部审核后的价格，以后出现有差价时，对经手人、部门负责人、主管领导按公司《问责制度》进行处罚，同时对审核人员按承办人二倍标准进行从重处罚。

三、具体处罚标准

种 类	差 价 比 例				
	处 罚 金 额	5%	6—10%	11—15%	16—20%
原辅料		100 元	200 元	300 元	400 元
广告		50 元	100 元	200 元	300 元
运费		10 元	20 元	30 元	40 元

四、对承办人、部门负责人、主管领导的处罚比例

对承办人、部门负责人、主管领导的处罚比例为：7：2：1，只有一级领导的为 8：2。对审核人的处罚为承办人的两倍。

五、其它有关规定

1、为了确保工作质量、减少损失，采购、销售、企划、储运等对外业务部门的负责人和具体承办人员应向公司交纳质量、价格保证金 2000 元，工作岗位变动且无疑问时，全额退还给个人。

2、其它部门临时办理订制业务时，承办人按订购（制）总额的 10%，交纳质量、价格保证金，事后满 1 个月且无疑义时，全额退还给个人。

3、经审核所订购（制）价格高于审核价格时，由企管部填写处罚单，按规定比例从承办人交纳的质量、价格保证金中扣除，不足部分在当月工资中扣除。

4、包装物订购、设备购置、对外承揽加工、土建等均参归类此规定执行。

5、未经企管部审核的订制业务，财务部不予付款，由此造成的经济损失由承办人承担。

6、订购（制）前未进行比价，有意识的高价订制，发现后给予从重处罚。

关于指标考核的规定

为规范公司各项生产指标考核程序，特制定本规定。

一、具体规定：

各分公司在生产中某项生产指标超过公司规定的考核指标，各分公司须报集团企管部，企管部根据实际情况进行分析，测定提出解决方案。各分公司新增产品计件工资的核定生产部须提供计件工资测算方法及计算公式报分公司企管部，企管部进行测试，将测试结果报请集团经营副总批准、集团总经理审核执行后方可执行。

二、具体程序如下：

1、当生产出现异常情况（如意外不可抗力因素停电、停水等）造成生产指标超过公司规定的考核指标应由生产部提供详细具体分析报告（原料肉肉质变化造成的出筋率高需报品控部、财务部及时证实），报公司企管部，并申请异常评审。

2、企管部接到生产部“异常评审单后”，企管部应立即会同品控部、生产部进行现场实测，测定后出具测定报告，三个部门的实际测定人及部门经理在测定报告中签署意见报请经营副总批准、集团总经理批准后生效。

3、出筋率指标根据牛四分体、牛后、羊四分体、羊后分别测定，企管部、财务部根据原料肉各种出库数及产品品种分别进行考核。

4、一次性购入较少或仅一批次购入的原辅料，其实际指标与规定的考核指标有差异，可

以一事一议，经生产部、品控部、企管部三个部门进行测定后核销即可，如购入原辅料数量较大，使用标准改变应重新测定考核指标。

5、当月财务部根据实际指标完成情况与公司规定的考核指标对照考核。

以上规定及工作程序望各部门相互配合，保证所出具的测定报告有据可循，一旦制定解决方案应严格执行。

关于控制原料肉出筋率的有关规定

一、生产车间原料如有出筋率超标情况，必须由原料记录员在当日以数字形式向原料车间主任汇报，原料车间主任在立即通知品控部、生产驻地财务部的同时，安排人员将当日剔下的筋予以单独存放。

二、品控部派工艺员对原料车间当日剔筋情况进行重新检验，如发现筋中带肉、带油过多而导致出筋率超标，则出具违纪单，出筋率超标部分由生产部自行承担经济损失。

三、如剔筋符合工艺标准，仍然超标，由品控部、财务部以书面报告形式及上报企管部经理，企管部经理根据实际情况调整指标。

四、各类原料肉出筋率指标按企管部下发现行指标执行。

价格管理内部稽核制度

为完善公司的价格管理制度，使价格管理工作能够做到客观、具体、公正，进而提高价格管理工作的效果，特制定本制度。

一、今后各分公司价管员只负责本分公司所需原料、辅料及包装物、运费核定价管工作。机器改造、土建工程、房屋装修及维修、器具改造、广告费等，由集团公司进行审核。价格管理员每周末对本周所做的价管工作向企管部经理提交工作汇报，工作汇报中包含以下内容：

1、本周价格说明

购入日期	物品名称	报销金额			市场单价	购入地点及电话	价管员是否签字	财务部经理意见	备注
		数量	单价	总金额					

注：价格分析说明

2、物资价格变动趋势预测。

二、企管部经理对价管员的工作汇报进行复查，确保价格的客观性，对复核价格签署意见，超出权限的报经营副总审批。

三、企管部每月至少三个半天对价管员审计后的三个品种的原辅料进行抽查，将抽查结果报送集团经营副总。

四、经营副总对企管部、分公司价管员价格内部稽核工作进行检查。

加强空车配货价格管理

为了加强空车配货价格管理，把空车配货纳入价格管理中来，鼓励和调动有关人员积极性，实行节省有奖，超标受罚的管理制度，特做如下规定：

一、分期制定《空车配货指导价格表》，由价管员根据公司历年同期运价，并走访三家以上配货点询价，结合我公司目前实际情况，分冬、夏两季制定出《空车配货价格表》。

二、用指导价来考核有关部门执行情况，低于指导价视为盈利：高于指导价视为亏损，累计计算。

三、实行月考核，季度奖励的办法。

四、奖罚标准，盈利按 10%奖励，亏损按 1%罚款。

五、储运部必须保证产品的及时发运，如遇特殊情况，请示分公司总经理同意后的运价仍作为考核盈亏依据。

六、考核部门/考核人：企管部/价管员。

关于实行费用指标定额考核的办法

为进一步加强管理，更加有效地控制能源消耗，降低产品成本，提高产品的市场竞争力，经研究决定，对佳木斯、天津两个生产型公司及集团各部门的各种费用支出实行定额考核。

一、本办法各项费用指标定额，是依据近期制造费用和管理费用实际耗用情况，综合考虑其他相关因素，本着实事求是的精神，认真、合理地制定。

二、本办法所列各项费用指标定额的大部分为相对固定数额，在生产管理正常进行的情况下，均按此办法定额考核执行；当劳动生产水平明显提高或降低，实际值与指标值发生明显差异时，将按照实际情况重新测定，必要时将修改有关指标定额。

三、对于管控不力、费用支出超过指标定额的单位和部门，超出部分由所在公司、部门负责补偿；对于确有测算不准等异常因素，或者非主观因素而造成的超出指标定额问题，需由当事部门书面申请，并提供有效的事实依据，送分公司总经理或集团总经理签字确认，经企管部复测后方可核销。

四、本办法由集团企管部具体分管。

第四篇 职责篇

第三章 企管部经理职位说明书

第一节 岗位职责

职位名称：企管部经理

直接隶属：经营副总

直接下属：公关员、价管员、指标核测员、市场监察员

协调部门：集团各部门、分公司总经理、生产部

岗位描述：负责集团系统法律事务和经济案件的处理工作；负责集团各部门、各分公司的合同签订管理工作；负责集团各部门、各分公司的物资采购价格、广告费用、产成品运输价格的管理工作；负责集团各部门、各分公司的管理费用、产品制造费用的指标测试、定额管理工作；负责集团市场营销活动中的市场监察工作。

岗位职责：

- 1、负责集团系统企业综合管理工作。
- 2、负责集团法律事务和经济案件的处理。
- 3、所有合同按照公司文件规定审核。
- 4、负责对集团采购价格、广告费用、产成品运输价格的审核。
- 5、负责集团管理费用、产品制造费用的指标测试、定额报批下发工作。
- 6、负责配合人力资源部对集团系统薪资福利、津贴的参与制定工作。

第二节 主要权利

一、组织管理

- 1、有对公司重大决策参与权。
- 2、有公司专项会议组织权。
- 3、所辖工作组织指挥权。

二、人事劳资

- 1、有对直接下属的任免、晋升、转正、辞退建议权。
- 2、有对直接下属的辞退建议权及对直接下属的下属辞退审批权。
- 3、本部门编制内的人员招聘权及编制外的人员招聘建议权。
- 4、有对下属 7 天以内的事假审批权。

三、资金使用

- 1、有按程序工作范围内标的 50 万元以下的合同签订审批权。

- 2、有按程序工作范围内标的 10 万元以下的合同签订权。
- 3、有 3000 元以下预付资金权。
- 4、有 5000 元以下的一次性资金（应付款项）支付审批权。
- 5、有对下属 3000 元以内的差旅费借款审批权及直接下属标准内差旅费报销审批权。
- 6、有 50 元以内的物资采购审批权及报销审批权。

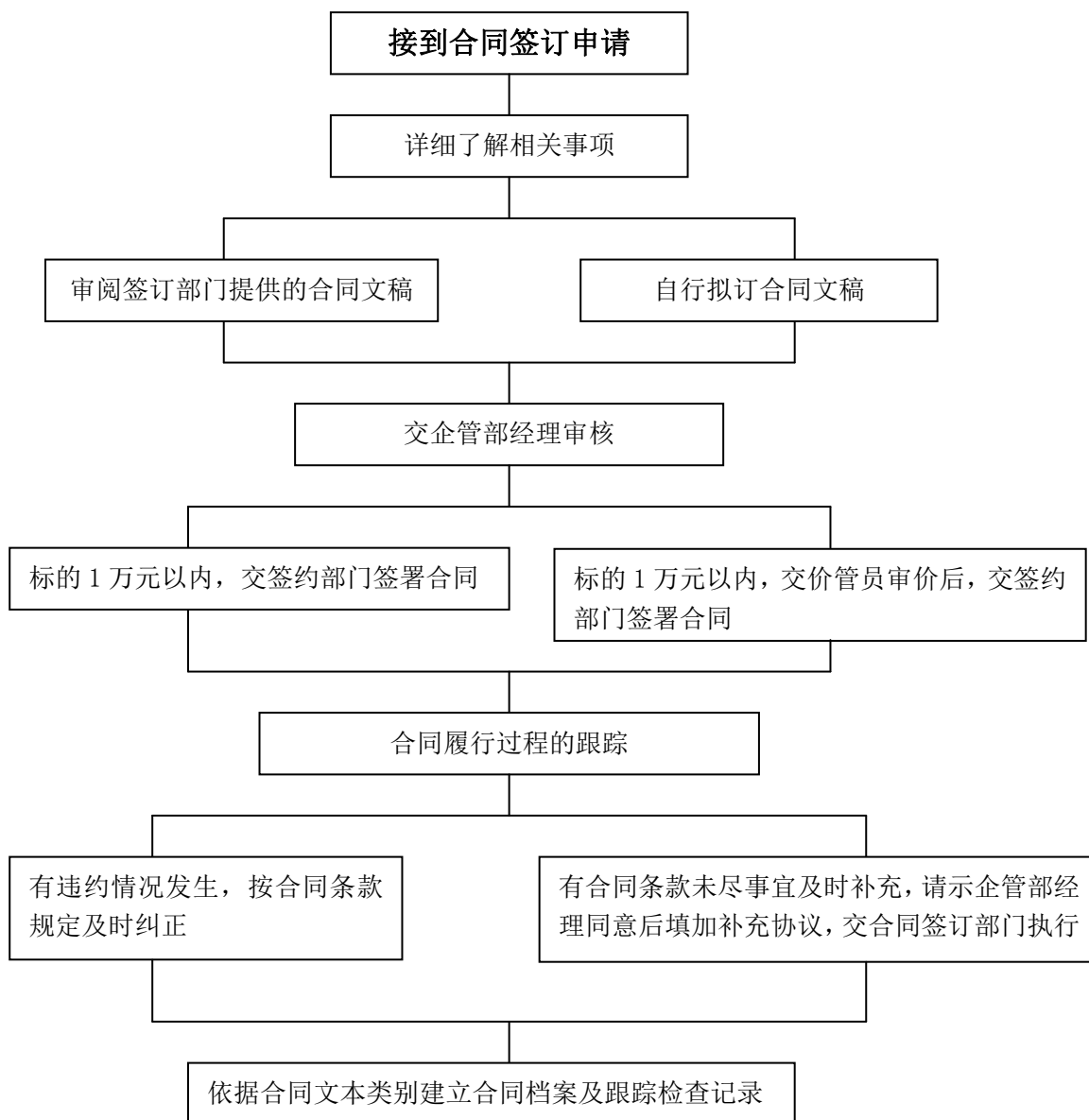
四、物资领用

- 1、有 50 元以内的物资领用审批权。

五、其他权利：

- 有 500 元以下的招待费报销审批权。

第三节 合同的管理流程



第四节 日常规工作内容

各类案件受理工作

- 4、接到上级领导或总经理审批后的各部门诉讼、非诉讼案件后，安排公关员对案件必要资料进行搜集、调查取证。
- 5、与公关员共同分析实际情况，进行工作部署。
- 6、及时跟催公关员工作进展情况，及时给予指导。
- 7、必要时直接受理各类案件，按公司要求最终达到目的。

指标跟踪检验

- 1、对已定的各项费用指标，每月进行跟踪，检验其适用性。
- 2、费用指标发生变化，立即查找原因，必要时安排指标核测员重新测试。
- 3、对指标核测员测试的结论进行审核，签批后下发执行。

生产车间的实地考察

- 1、经常深入生产车间，考察生产加工流程。
- 2、了解生产管理人员、维修工及操作人员掌握一线生产情报。
- 3、对生产单位提出节约能源建议。

生产工资的核定

- 4、对新生产工艺、品种导致的新发生工资安排指标核测员进行测试。
- 5、查看指标核测员对工资测试的原始数据及提报的工资模拟月薪。
- 6、根据实际生产能力对指标核测员所测工资进行审批，报主管领导审批后下发执行。
- 7、跟踪执行情况。

审核《生产日报表》

- 3、对生产报表进行不定期审核。
- 4、审核项目有：各工序出成率是否达标，如：出筋率、滚揉损耗（滚揉实出数与应出数之间的误差）、出成品率、串穿盘数与实际产量的误差等。
- 3、依据审核结果，在例会中落实责任人采取相应措施予以解决，并跟踪措施结果。
- 4、必要时召开专题会议，集思广益，分析原因，制订提高出成、降低消耗的具体措施。

价管工作

- 6、对下属价管员的常规工作进行部署及检查。
- 7、不定期对驻各生产分公司价管员的询价、运费审核工作进行监督检查。

- 8、对公司安排的大宗物资（如：原料肉、辣椒、孜然等）询价工作进行直接进点询价。
- 9、对大宗询价结果进行汇总分析，上报主管领导批复后下发执行。
- 10、对集团总部各物资采购价格进行询价审核签批后，通知需求部门采购。

了解员工思想动态

- 1、不定期与下属谈话，了解员工的思想动态，采取适时的调节。
- 2、征求专业人员，是否有对工作中弊端加以分析解决的意见和建议。
- 3、征求对有利于管理、提质降耗的意见或建议。

与副总会计师的沟通

- 4、及时与副总会计师沟通生产指标的核定、执行情况。
- 5、对新生产工艺、品种导致的新发生工资与副总会计师核定，控制产品成本。

员工病、事假的审批

- 1、对本部门管理人员病、事假的审批：视情况给假，但批假时须令其将工作交接，承接人无疑问后，留取请假人联系方式（固定或移动电话号码）以便及时联系，可给予7天以内的假期。
- 2、要求请假人将请假条交报考勤员，以便月末核算奖金。

填写待办单及日工作总结

- 1、待办单要放在办公桌上的明显位置，便于提醒自己。
- 2、随时记录待办事项，经常查看待办事项，排列好各事项工作顺序，一个工作日的工作完成后，要认真进行总结，并制定次日工作计划，填写待办单。上一个工作日的待办事项未完成，应誊写到次日待办单上。
- 3、将当日工作项目记录，做出总结。

第五节 周期性常规工作内容

填 报 各 种 报 表

- 1、周工作计划：按固定的格式填报，要求不漏项、不虚报，于每周一 9:00 前报主管领导处。
- 2、周六汇报会简要：按固定的格式列出本周工作、下周工作计划、需各部门配合事项，在每周六 16:00 参加集团周例会。
- 6、月末工作总结：按固定格式填报，要求不漏项、不虚报真实全面，于每月 30 日 16:00 前报企管部经理处。
- 7、每月 15 日向总经办提供本部门集团刊物《希波视界》的稿件。

工 作 例 会

- 1、每周一早晨上班，召集本部门人员召开例会。
- 2、检查前一个工作日安排的工作落实情况，安排当天工作。
- 3、传达公司文件或会议精神，安排具体落实措施和主责人。
- 4、听取下属人员工作汇报，对存在的问题予以分析解决。
- 5、指出部门人员在工作中值得借鉴和学习经验、办法，以及存在的问题和解决办法。
- 6、对阶段性工作进行检查指导，确保工作进度。
- 7、对突发事件进行分析，商讨解决办法。

季节性工作备忘录

对每年原料肉、孜然、辣椒、大葱的采购储备进行前期询价工作，保证不延误、资讯准确。

- 1、原料肉：每年 7-8 月份进行储备；
- 2、孜然：每年 7—8 月份进行孜然的储备；
- 3、辣椒：每年 8—9 月份进行辣椒的储备；
- 8、大葱：每年 10 月左右进行大葱的储备。

第二章 公关员职位说明书

第一节 岗位职责

职位名称：公关员

直接隶属：企管部经理

直接下属：无

协调部门：集团各部门经理、分公司总经理

岗位描述：在企管部经理领导下，负责集团法律事务和经济案件的处理工作。

岗位职责：

- 1、负责集团法律事务的处理。
- 2、负责处理集团非诉讼性经济案件。
- 3、负责收集、整理与集团业务相关的各种法律文件、政策法规、资讯，并建议下发执行。
- 4、负责集团重大客诉事件的处理。
- 5、负责审核涉及公司根本利益，并且以公司名义对外做出的各种形式的，包括备忘录、答复意见书，证明，信函、协议书及电子邮件等法律文件。
- 6、对公司总经理、副总经理提出的咨询问题，应以意见书的形式呈报给公司领导，并且做到快捷、准确。
- 7、负责解答公司各部门在日常工作中涉及到的法律问题咨询。咨询者必须实事求是、客观、公正的反映事物本来面目，不得隐瞒或夸大事实真相。

8、负责对所做出的咨询意见，应专项、书面记载于记录中以备查考，同时为所提供的法律意见的正确性负责。

9、负责对司法机关就具体法律问题或案件的来函或到访接待，并负责做出解释或答复。未经允许，任何部门或人员不得擅自行事。

10、负责对本办公司所发生的各类诉讼案件，索取相关证据材料。

11、完成上级领导交办的临时性工作。

第二节 主要权利

提出法律事务运作方案建议权。

第三节 合同管理流程

参见 P12 页合同管理流程图

第四节 常规工作内容

对合同签订的前期审查

- 1、对公司对外签订的合同进行形式要件及实质要件的审查。
- 2、对公司内部合同的起草、拟订。
- 3、将审查、拟订后的合同交企管部经理阅览。

对合同履行的跟踪

- 1、制定各种合同的跟踪检查计划。
- 2、按计划对审核后的合同履约情况进行跟踪，对合同中重要条款查询执行情况（如：帐期期限、抵押金担保、保证金支付等情况）。
- 3、征求合同签订部门对该合同实施的意见，是否需对合同条款再作修改及补充。
- 4、将追踪结果上报企管部经理，批复后对合同实施修改补充。

法律相关资料的收集整理

通过上网或其他方式对与集团业务相关的各种法律文件、资料、政策法规进行收集、整理与建议下发执行（国家强制性法规按制度汇编“办公管理制度”中《公司文件管理办法》外来文件进行处理）。

诉讼事件的处理

- 1、接到诉讼事件处理请求后，收集有关案件的相关材料。

2、寻找相关法律法规。

3、进入诉讼程序。

注：争取以和解方式或其他方式解决，达到预期目的。

填写待办单及工作总结

1、待办单要放在办公桌上的明显位置，便于提醒自己。

2、随时记录待办事项，经常查看待办事项，排列好各事项工作顺序，一个工作日的工作完成后，要认真进行总结，并制定次日工作计划，填写待办单。上一个工作日的待办事项未完成，应誊写到次日待办单上。

3、将当日工作项目记录，做出总结。

安 全 检 查

1、下班后关闭计算机，切断计算机及所有附属设备的电源。

2、检查各文件柜是否上锁，关好窗，倾倒垃圾，关灯锁门。

填报各种报表

1、月末工作总结：按固定格式（附表三）填报，要求不漏项、不虚报真实全面，于每月30日16:00前报企管部经理。

2、月末收集本部门向总经办提供集团刊物《希波视界》的稿件，于每月30日16:00前报总经办。

第三章 价管员职位说明书

第一节 岗位职责

职位名称：价管员

直接隶属：企管部经理

直接下属：无

协调部门：综合计划部、采购部、储运部

岗位描述：负责对原料、辅料、包装物、设备、低值易耗品、成品运输合同车、配货车运费等项目价格，以及广告费、促销费支付标准、额度实施审核、控制与管理。

岗位职责：

1、负责对原辅料、包装物、低值易耗品、成品运输合同车、配货车运费等项目价格审核。

2、建立公司物资采购价格目录，利用各种信息网络、资料、通讯工具，向厂家、客商询价、比价，确定合理的一定时期内绝对价格、指导价格，经企管部经理审定。

3、对综合计划部、采购部采购物资，以及广告、促销费用支出标准和额度，进行价格审定，

监督检查价格的执行情况。

4、负责按照公司确定的价格对采购员填报的《物资采购价格审核单》签署意见。

5、深入市场，了解物价和运输行情，每月询价不少于 10 次并做好记录，定期向领导提出价格变动趋势和预测分析报告。

6、认真审核物料票据和运输协议，对于价格不合理物料，运输车运价，坚持原则，不予签字报销付款。

7、负责一万元以上的物资采购前先行询价、一万元以下的物资采购事后询价；实事求是，保证公司利益，适时调整运输价格，为公司降低生产成本和运输成本。

8、保证及时和采购、储运部门沟通情况，分析和研究物价、运价情况，参与指导采购、储运部业务中与物资采购价格、运费相关的工作。

9、负责公司各类物资、广告宣传等价格的对外保密工作。

第二节 主要权力

1、对原料、辅料、包装物、低值易耗、运费等有价格审核权、定价建议权。

2、对采购物品，运输等协议中的价格有审核权与定价建议权。

3、对采购价格不合理的物料，运价等，有权不予签字（报销付款）。

第三节 日常规工作内容

市 场 询 价

1、对市内采购的各种物资按计划一一询价，掌握市场行情（每周不少于 3 次）。

2、询价要以消费者身份，必要时可采购小量物资。

3、对外购物资进行多方询价，在同等质量、口味、品性的条件下，选择比较，将询价结果提供给企管部经理。

4、外购物资可采用电话联系、查询相关资料或上网查询。

5、将每次询价时间、地点、对方名称、联系人、联系电话、报出价位等情况一一填报《询价记录》，每周上报企管部经理批阅一次。

对采购员采购物资价格的审批

1、一批次物资采购金额在一万元以内的，在采购员报销后结合购买时间与自己询价结果对比。

2、将对比结果记录，每周上报企管部经理。

3、一批次物资采购金额在一万元以上的，应事先询价。

4、事先询价时寻找厂家不少于三个，并将询价结果按《询价记录》格式填写随时上报。

5、按企管部经理批示决定采购厂家及价格，在物资采购计划单上签字，采购部门实施采购。

- 6、采购完成报销时在发票上签字确认价格合理，并加盖“范围内价”章。

审核配货车运价

- 1、对每批次产品用配货车运输的储运部所报的运价进行审核。
- 2、审核根据当时市场运价、运输时节、运输数量确定价格后，上报企管部经理审批，通知储运审批后价位，通报财务按最终确定价付款。
- 3、最终确定的运输价格接受企管部经理不定期审核。

临时性询价工作

- 3、对企管部交办的临时性询价任务，如：各部门购买办公设施、设备、生产设备、研发、化验室专用仪器等。
- 4、经询价对比后，确定最终采购价格，接受企管部经理不定期审核。

填写待办单及日工作总结

- 1、待办单要放在办公桌上的明显位置，便于提醒自己。
- 2、随时记录待办事项，经常查看待办事项，排列好各事项工作顺序，一个工作日的工作完成后，要认真进行总结，并制定次日工作计划，填写待办单。上一个工作日的待办事项未完成，应誊写到次日待办单上。
- 3、将当日工作项目记录，做出总结。

第四节 周期性常规工作内容

填报各种报表

- 1、周报：按固定的格式填报，要求不漏项、不虚报，于每周六 12:00 前报企管部经理处。
- 2、周六汇报会简要：按固定的格式填报，要求反映问题全面、真实，于每周六 16:00 前报驻地人行部经理处。
- 3、月末工作总结：按固定格式填报，要求不漏项、不虚报真实全面，于每月 30 日 16:00 前报企管部经理处。
- 4、每月 15 日向人事行政部提供集团刊物《希波视界》的稿件。

查询物价

- 1、每月不少于 3 次对大宗物资价格进行价格查询，掌握最新行情。
- 2、将查询情况以书面形式统计上报企管部经理。
- 3、必要时提出更换厂家或调整目前采购价格的建议。

运价审核

每月月末对产品运费进行审核，按合同车运价，审核行驶路线、行驶里程、吨位、件数、毛重、单价、总金额等一一审核，无误后签字并加盖“运价准确”章。

季节性工作备忘录

每年季节交替时提示物资的采购数量，减少因物价上涨或下降带来的经济损失。

第五节 异常工作纠正及预防措施

采购物资价格偏差

当询价后供方所报价位比目前采购价位低时：

- 1、将供方所报价格、生产能力等资质情况调查清楚，以书面形式上报企管部经理。
- 2、物资属原辅料则须适量购买或索要供方产品，交研发或品控部门检验并试用，跟踪催要试用结果；其他物资可直接更换厂家或要求供货厂家降低价位。
- 3、试用合格汇报企管部经理，具体部署采购部更换厂家。

运输价格偏差

- 1、运输价格受市场行情影响产生偏差时，经实地调研，将实际情况上报企管部经理，并做出询价记录。
- 2、每月月末对合同车运价进行审核，发现有误予以纠正，与储运部沟通，在运输协议单中直接更正，并通知财务部执行。

第四章 指标核测员职位说明书

第一节 岗位职责

职位名称：指标核测员

直接隶属：企管部经理

直接下属：无

协调部门：副总会计师、分公司财务部、生产部

岗位描述：负责集团各部门、各分公司的管理费用、产品制造费用的指标测试报批工作。

岗位职责：

- 1、依据集团系统实际发生的各项费用测算费用指标。
- 2、依据分公司实际情况，结合能源利用率，测算各种产品制造费用（含产品原材料成本、水电汽等动力费用、人工费用、仓储、运输等费用）。
- 3、依据生产实际工艺条件，测算各种产品出成率及各项损耗指标。
- 4、依据研制部提供的工艺配方测算产品成本。

第二节 主要权利

- 1、依据生产实际工艺条件，测算各种产品出成率及各项损耗指标的建议权。
- 2、产品制造费用的节约建议权。
- 3、有关测算费用所需资料的索要权。

第三节 常规工作内容

查看《生产日报表》

- 1、查看项目有：出库数与出成数是否吻合、各工序出成率是否达标，如：出筋率、滚揉损耗（滚揉实出数与应出数之间的误差）、出成品率、穿串盘数与实际产量的误差等。
- 2、依据查看结果，及时通知生产部门，采取相应措施予以解决，并跟踪措施结果。

设备建档

- 1、对生产车间、办公（用电）所有设备按其功率、日使用时间、使用期限（季节性或常年）建帐登记。
- 2、对新增设备及时登记。

生产费用指标测试

- 1、根据生产工艺、条件、配方、季节等因素给生产成本指标带来的影响，随时测试，（测试内容有：生产效率、动力消耗量、各工序、工位损耗、直接制造成本等）指标出现变动时，应立即分析原因，并进行测试。
- 2、一般测试不少于 3 个生产周期，测试结束后，先试行，观察测试结果是否准确，一月内无变化，可请批后正式执行。
- 3、测试所得原始数据均要存档；数据测定后的计算式、计算由来均要存档；测试结论报交部门经理审批后下发分公司财务部和生产单位执行，同时注明执行日期。

（测试工作由被测试单位指派人员共同测试，以保证测试结论的公开性，如被测试单位未派人员参与测试，企管部将按同意测试数据处理）

填写待办单及日工作总结

- 1、待办单要放在办公桌上的明显位置，便于提醒自己。
- 2、随时记录待办事项，经常查看待办事项，排列好各事项工作顺序，一个工作日的工作完成后，要认真进行总结，并制定次日工作计划，填写待办单。上一个工作日的待办事项未完成，应誊写到次日待办单上。
- 3、将当日工作项目记录，做出总结。

部门临时性工作

根据部门领导安排，及时完成各项临时性工作

第四节 周期性常规工作内容

费用指标分析

- 1、每月初询问各成本会计核算的成本表中体现的数字，了解有无超标情况。
- 2、每月初对各费用的升降做出分析，必要时重新测试，请批，保证各指标的科学合理。

收集相关信息

- 1、每月月初收集有利于生产管理、提质降耗的意见或建议。
- 2、必要时召开专题会议，集思广益，制订提高出成、降低消耗、节约费用的具体措施。

填报各种报表

- 4、周工作计划单：按公司固定格式及时填报，每周六 16:00 前上报企管部经理。
- 2、月末工作总结：按公司要求固定格式填报，要求不漏项、不虚报真实全面，于每月 30 日 16:00 前报企管部经理。
- 3、每月 15 日 16:00 时前，向总经办提供本部门司刊稿件：、要求所提供的稿件内容具有知识性、趣味性、娱乐性，要有真情实感，不应随意摘抄，应付了事。

提示成本会计季节性指标的调整

- 1、每到费用指标做季节性调整时，如：开放/停止供气、季节变热/变冷引起的工艺变更带来的耗电量增加/降低等，均需提示成本会计核算时变更指标。
- 2、新工艺测试后要跟踪成本会计进行观察，指标是否准确合理。

生产车间工艺学习

- 1、加强对生产工艺的了解，使生产指标控制、测试更趋于完善、科学、合理，不定期进入生产车间学习工艺。
- 2、学习了解各品种生产加工工序、流水线、工位安排、周期加工时间、各个有可能损失环节、损失率等。
- 3、学习了解各生产设备功率、生产能力、日运转时间等与生产制造费用相关的所有信息。

第五章 市场监察员职位说明书

第一节 岗位职责

职位名称：市场监察员

直接隶属：企管部经理

直接下属：无

协调部门：销售公司、集团财务部、分公司财务部

岗位描述：在企管部经理的直接领导下，负责市场营销活动中的市场监察工作，通过对本品在各市场营销活动的监察，了解本公司市场活动的合理性、真实性、有效性；同时通过对市场活动的调查与监控，市场广告的监播，市场中本品经销商、市场经理工作的监察，总结希波产品的市场监察情况及存在的问题并进行分析研究，为集团领导决策提供基础数据及合理化建议。

岗位职责：

- 1、维护公司的利益，认真贯彻执行公司的各项规章制度。
- 2、负责对本公司产品市场活动的调查与监控。
- 3、对我公司在各地市场及媒体所做广告的监察。
- 4、对各地经销商、品项经理开展工作情况进行监察。
- 5、月末形成总结材料并如实填写各类报表。
- 6、结合自己的工作情况，为公司发展规划提出合理化建议。
- 7、负责做好本部门经理安排的其他临时性工作。

第二节 主要权利

有对各地的经销商、品项经理、本集团所属员工相关市场监察工作的调查权。

第三节 日常规工作内容

市场活动的调查与监控

- 1、对公司在各市场所聘用人员（促销员、导购员）的工作情况、工资发放情况进行调查，并填写《希波集团市场业务员、理货员工作情况监察表》。
- 2、对我公司在各卖场所做堆头、买赠、品尝及各品种进店等活动的真实性、有效性进行评估、审核，并调查填写《希波集团市场活动监察表》。

市场广告监察

- 1、对我公司在各地市场所做海报、报纸、站牌、广告牌、车体广告等全部广告制作的质量、数量、费用、发布费用时间等进行检验、审核及效果评估，并填写《希波集团广告监察分析》。
- 2、对我公司在央视及各地视所做的电视、电台等广告进行监播监收，填写《希波集团广告监播表》。

本品经销商的调查

- 1、对当地的经销商经营状况进行调查分析，确定其经营能力与发展能力以及对我公司满意度、依赖程度、积极性进行了解并整理上报。
- 2、了解经销商对我公司产品销售投放的力度，以及销售我公司产品有那些困难，对我公司产品销售有哪些建议。
- 3、对我公司市场销售人员的工作质量、素质、状态进行了解。
- 4、填写《希波集团经销商情况调查表》。

品项经理的工作监察

- 1、对品项经理、区域经理的本月及本年度销售完成情况，销售中存在的问题及解决情况进行调查。
- 5、对品项经理、区域经理的各项档案、记录及待办单等情况进行检察。
- 6、对品项经理、区域经理的办事处建设、市场建设与市场维护及市场开发等工作进行监察。
- 4、填写《品项经理、区域经理工作调查表》。

填写待办单及日工作总结

- 1、随时记录待办事项，经常查看待办事项，排列好各事项工作顺序，一个工作日的工作完成后，要认真进行总结，并制定次日工作计划，填写待办单。上一个工作日的待办事项未完成，应誊写到次日待办单上。
- 2、将当日工作项目记录，做出总结。

第四节 周期性常规工作内容

- 1、每周一参加本部门例会（出差例外），对前段时间的工作做以汇报，对下一周期工作中存在的困难、问题向本部门经理提出，并请其给予协调解决；
- 2、每月 3 日前，按要求提交上月市场监察报告。
- 3、每月 4—7 日进行下月市场监察的准备材料，同时提交本月监察计划的路线安排、时间安排及本次监察范围、工作重点。
- 4、准备好监察所需各类表格，做到详尽、全面、系统。
- 5、市场监察计划批准后，应合理安排路线与时间。监察活动开展期间要经常与集团保持联系，每城市监察工作完成后要进行详细记录，如有发现问题在调查清楚后立即汇报到公司。
- 6、根据对市场监察情况进行分析、总结、整理。每月 10 日前提交上月市场监察综合报告。
- 7、根据市场监察分析报告，结合公司经营情况对公司发展规划提出建议。
- 8、每月 1 日将个人本月工作总结按公司要求的固定格式填写后上报综合计划部经理。