

弗布克中小企业精细化设计全案系列

中小企业管理制度精细化设计 全 案

配套光盘

(含本书部分管理制度范例、流程范例等内容)

滕晓丽 编著

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近20年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你MBA职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

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 高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级IE 工业工程师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280元
电商经理（电子商务经理）MBA 高等双证	电子商务经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280元
微商经理（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA 高等教育证	1280元
全国《养老机构管理人员》MBA 双证书班	养老机构管理人员资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	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+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**



【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，

【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。

【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。



【主办单位】

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老师担任学校理事长。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.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

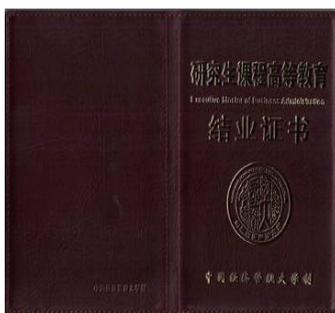
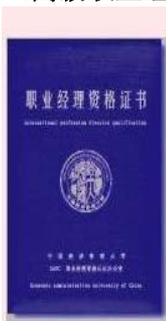
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhly (或者 122285053) 【微信公众号】MHJY1995

目 录

第 3 章 中小企业综合管理制度设计	6
3.2 文书档案管理制度.....	6
3.2.4 档案管理制度.....	错误！未定义书签。
3.3 办公会议管理制度.....	错误！未定义书签。
3.3.4 保密工作制度.....	错误！未定义书签。
3.4 媒介公关管理制度.....	错误！未定义书签。
3.4.5 信息发布管理办法.....	错误！未定义书签。
3.5 法律事务管理制度.....	错误！未定义书签。
3.5.3 合同审定管理规定.....	错误！未定义书签。
3.6 综合管理流程设计.....	错误！未定义书签。
3.6.1 档案管理工作流程.....	错误！未定义书签。
第 4 章 中小企业经营企划管理制度设计	错误！未定义书签。
4.3 综合企划管理制度.....	错误！未定义书签。
4.3.3 战略企划管理制度.....	错误！未定义书签。
4.4 经营计划管理制度.....	错误！未定义书签。
4.4.4 中短期经营计划管理制度.....	错误！未定义书签。
4.5 经营企划管理流程.....	错误！未定义书签。
4.5.1 经营计划制订流程.....	错误！未定义书签。
第 5 章 中小企业采购管理制度设计	错误！未定义书签。
5.2 供应商管理制度.....	错误！未定义书签。
5.2.4 供应商管理规定.....	错误！未定义书签。
5.3 采购执行管理制度.....	错误！未定义书签。
5.3.3 采购计划管理制度.....	错误！未定义书签。
5.4 反商业贿赂管理制度.....	错误！未定义书签。
5.4.4 商业贿赂处理办法.....	错误！未定义书签。
5.5 采购管理流程设计.....	错误！未定义书签。
5.5.1 采购管理流程.....	错误！未定义书签。
5.5.2 供应商选择流程.....	错误！未定义书签。
第 6 章 中小企业生产管理制度设计	错误！未定义书签。
6.2 生产设备管理制度.....	错误！未定义书签。
6.2.3 设备使用与维护管理制度.....	错误！未定义书签。
6.3 安全生产管理制度.....	错误！未定义书签。
6.3.3 安全生产管理规定.....	错误！未定义书签。
6.4 车间班组管理制度.....	错误！未定义书签。
6.4.3 生产车间管理制度.....	错误！未定义书签。
6.5 作业人员管理制度.....	错误！未定义书签。
6.5.4 作业纪律管理制度.....	错误！未定义书签。
6.6 生产管理流程设计.....	错误！未定义书签。
6.6.1 生产设备管理流程.....	错误！未定义书签。
第 7 章 中小企业质量管理体系设计	错误！未定义书签。
7.2 质量检验管理制度.....	错误！未定义书签。
7.2.5 成品检验管理制度.....	错误！未定义书签。

7.3	质量控制管理制度.....	错误！未定义书签。
7.3.3	工序质量控制规范.....	错误！未定义书签。
7.4	质量成本管理制度.....	错误！未定义书签。
7.4.3	质量成本控制制度.....	错误！未定义书签。
7.5	质量体系管理制度.....	错误！未定义书签。
7.5.4	质量体系运行制度.....	错误！未定义书签。
7.6	质量管理流程设计.....	错误！未定义书签。
7.6.1	工序质量控制流程.....	错误！未定义书签。
7.6.2	质量改进管理流程.....	错误！未定义书签。
第8章	中小企业市场管理制度设计.....	错误！未定义书签。
8.2	市场调研管理制度.....	错误！未定义书签。
8.2.3	市场信息收集制度.....	错误！未定义书签。
8.3	市场拓展管理制度.....	错误！未定义书签。
8.3.4	市场拓展实施规范.....	错误！未定义书签。
8.4	广告投放管理制度.....	错误！未定义书签。
8.4.4	广告投放管理控制办法.....	错误！未定义书签。
8.5	品牌宣传推广制度.....	错误！未定义书签。
8.5.5	推广费用管理规定.....	错误！未定义书签。
8.6	市场管理流程设计.....	错误！未定义书签。
8.6.1	市场调研管理流程.....	错误！未定义书签。
8.6.2	广告费用预算流程.....	错误！未定义书签。
第9章	中小企业销售管理制度设计.....	错误！未定义书签。
9.2	渠道管理制度.....	错误！未定义书签。
9.2.3	代理商管理制度.....	错误！未定义书签。
9.3	促销活动管理制度.....	错误！未定义书签。
9.3.3	促销活动管理制度.....	错误！未定义书签。
9.4	销售业绩管理制度.....	错误！未定义书签。
9.4.4	销售费用管理制度.....	错误！未定义书签。
9.5	销售回款管理制度.....	错误！未定义书签。
9.5.4	回款风险防范制度.....	错误！未定义书签。
9.6	销售管理流程设计.....	错误！未定义书签。
9.6.2	销售费用控制流程.....	错误！未定义书签。
9.6.3	促销管理控制流程.....	错误！未定义书签。
第10章	中小企业财务管理制度设计.....	错误！未定义书签。
10.2	对外投融资管理制度.....	错误！未定义书签。
10.2.3	对外投资管理制度.....	错误！未定义书签。
10.3	财务预算管理制度.....	错误！未定义书签。
10.3.3	财务预算管理规定的.....	错误！未定义书签。
10.4	财务分析管理制度.....	错误！未定义书签。
10.4.3	财务分析管理办法.....	错误！未定义书签。
10.5	财务内控管理制度.....	错误！未定义书签。
10.5.3	财务内控实施规范.....	错误！未定义书签。
10.6	财务管理流程设计.....	错误！未定义书签。
10.6.1	投资风险流程.....	错误！未定义书签。

10.6.2	融资风险管理流程.....	错误！未定义书签。
第 11 章	中小企业会计管理制度设计.....	错误！未定义书签。
11.2	会计核算管理制度.....	错误！未定义书签。
11.2.3	会计核算基础工作规范.....	错误！未定义书签。
11.3	内部会计监督制度.....	错误！未定义书签。
11.3.5	内部审计制度.....	错误！未定义书签。
11.4	会计管理流程设计.....	错误！未定义书签。
11.4.1	会计核算管理流程.....	错误！未定义书签。
11.4.2	内部审计管理流程.....	错误！未定义书签。
第 12 章	中小企业仓储物流管理制度设计.....	错误！未定义书签。
12.2	仓储管理制度.....	错误！未定义书签。
12.2.4	物资储存保管制度.....	错误！未定义书签。
12.3	运输管理制度.....	错误！未定义书签。
12.3.3	运输作业管理制度.....	错误！未定义书签。
12.4	配送管理制度.....	错误！未定义书签。
12.4.5	配送作业管理制度.....	错误！未定义书签。
12.5	仓储物流管理流程.....	错误！未定义书签。
12.5.1	入库管理流程.....	错误！未定义书签。
12.5.3	运输管理流程.....	错误！未定义书签。
第 13 章	中小企业技术研发管理制度设计.....	错误！未定义书签。
13.2	产品研发管理制度.....	错误！未定义书签。
13.2.5	产品试制管理制度.....	错误！未定义书签。
13.3	技术开发应用管理制度.....	错误！未定义书签。
13.3.4	技术引进管理制度.....	错误！未定义书签。
13.4	技术研发管理流程设计.....	错误！未定义书签。
13.4.1	产品研发管理流程.....	错误！未定义书签。
13.4.2	工艺技术管理流程.....	错误！未定义书签。
第 14 章	中小企业人事行政管理制度设计.....	错误！未定义书签。
14.2	行政后勤管理制度.....	错误！未定义书签。
14.2.3	日常接待管理办法.....	错误！未定义书签。
14.3	员工招聘管理制度.....	错误！未定义书签。
14.3.3	招聘录用管理制度.....	错误！未定义书签。
14.4	员工培训管理制度.....	错误！未定义书签。
14.4.3	培训管理工作制度.....	错误！未定义书签。
14.5	员工关系管理制度.....	错误！未定义书签。
14.5.3	员工关系管理办法.....	错误！未定义书签。
14.6	人事行政管理流程.....	错误！未定义书签。
14.6.1	日常接待管理流程.....	错误！未定义书签。
14.6.2	安全检查管理流程.....	错误！未定义书签。
第 15 章	中小企业绩效薪酬管理制度设计.....	错误！未定义书签。
15.2	绩效管理制度.....	错误！未定义书签。
15.2.3	绩效考核管理制度.....	错误！未定义书签。
15.3	薪酬管理制度.....	错误！未定义书签。
15.3.3	薪酬激励管理制度.....	错误！未定义书签。

15 . 4	绩效薪酬管理流程设计.....	错误！未定义书签。
15 . 4 . 1	绩效考核管理流程.....	错误！未定义书签。
15 . 4 . 2	绩效异议处理流程.....	错误！未定义书签。

第 3 章 中小企业综合管理制度设计

3.2 文书档案管理制度

3.2.4 档案管理制度

下面是某企业制定的档案管理制度，供读者参考。

制度名称	档案管理制度		受控状态	
			编号	
执行部门		监督部门	考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 目的。

为加强本公司文书立卷、档案维护管理等相关工作，特制定本制度。

第 2 条 适用范围。

本公司各部门在工作活动中形成的各种有保存价值的文件材料，均需参照本制度规定。

第 3 条 相关职责。

1. 公司总经办负责公司档案的统筹管理工作，对各职能部门的档案保管工作进行督促和指导。
2. 各部门应配备兼职的档案管理人员，按照国家法规和公司规定，做好文件材料的收集积累、整理、预立卷和开具归档交接清单工作。

第 4 条 档案管理工作要求如下。

1. 集中保管，确保档案完整、安全。
2. 档案管理工作纳入总经办工作计划和规章制度中。
3. 档案管理工作影响相关人员的考核工作。

第 2 章 归档范围

第 5 条 凡公司经营管理活动中形成和使用的，已办理完毕并具有考察价值的文件、报告、规定、通知及有关资料、图片、会议记录等均应列入公司档案的接收范围。

第 6 条 归档范围如下。

1. 重要的会议材料，包括会议的通知、报告、决议、总结、领导人讲话、典型发言、会议简报、会议

记录等。

2. 本公司对外的正式发文与有关机构来往的文书。
3. 本公司反映主要职能活动的报告、总结。
4. 本公司的各种工作计划、总结、报告、请示、批复、会议记录、统计报表及简报。
5. 信访工作材料。
6. 本公司与有关单位签订的合同、协议书等文件材料。
7. 本公司高层领导任免文件材料以及关于员工奖励、处分的文件材料。
8. 公司职工劳动、工资、福利方面的文件材料。
9. 公司的历史沿革、大事记及反映公司重要活动的剪报、照片、录音、录像等。
10. 其他相关资料。

第 3 章 部门归卷管理

第 7 条 各部门需严格执行平时归卷规定，对处理完毕或批存的文件材料，由部门兼职档案管理人员集中统一保管。

第 8 条 各部门应根据本部门的业务、职能范围及当年工作任务，编制平时文件材料归卷使用的“案卷类目”。

第 9 条 “案卷类目”的条款必须简明确切，并编上条款号。

第 10 条 公文承办人员应及时将办理完毕或经领导人员批存的文件材料收集齐全、加以整理，并送交本部门兼职档案管理人员归卷。

第 11 条 兼职档案管理人员应及时将已归卷的文件材料，按照“案卷类目”条款，放入平时保存文件卷夹内“对号入座”，并在收发文登记簿上注明。

第 4 章 立卷管理

第 12 条 公司统一立卷规范，由总经办档案管理人员在相关部门兼职档案管理人员的配合下进行组卷、编目工作。

第 13 条 公司档案每半年接收 1 次，各部门应于每年的 1 月和 6 月将档案资料统一交总经办。

第 14 条 组卷、立卷需遵循文件的形成规律和特点，保持文件之间的有机联系，区别不同价值的文件，便于保管和利用。

第 15 条 归档的文件材料种数、份数以及每份文件的页数均应齐全完整。

第 16 条 分类立卷的相关规定如下。

1. 档案管理人员在归档文件材料中，应将每份文件的正文与附件、印件与定稿、请示与批复、转发文

件与原件、多种文字形成的同一文件分别立在一起，不得分开，文件资料和电子资料应合一立卷。

2. 绝密文件资料和电子资料单独立卷，少数普通文件资料和电子资料如果与绝密文电有密切联系，也可随同绝密文电立卷。

3. 不同年度的文件一般不得放在一起立卷，跨年度的请示与批复，放在复文年立卷，没有复文的，放在请示年立卷。

4. 跨年度的规划放在针对的第一年立卷，跨年度的总结放在针对的最后一年立卷，跨年度的会议文件放在会议开幕年立卷。

第 17 条 卷内文件材料排列的相关规定如下。

1. 密不可分的文件材料应依序排列在一起，即批复在前，请示在后，正件在前，附件在后，印件在前，定稿在后。

2. 其他文件材料依其形成规律或特点，应保持文件之间的密切联系并进行系统的排列。

第 18 条 卷内文件材料应按排列顺序，依次编写页号。

第 19 条 永久、长期和短期案卷必须按规定的格式逐件填写卷内文件目录，填写字迹要工整，卷内目录放在卷首。卷内文件目录如下表所示。

卷内文件目录

序号	文件作者	文号	文件日期	标题	所在页号	备注

第 20 条 有关卷内文件材料的情况说明，应逐项填写在备考表内，若无情况可说明，也应将立卷人、检查人的姓名和时期填上以示负责，备考表应置卷尾。

第 21 条 案卷封面，应逐项按规定用毛笔或钢笔书写，字迹要工整、清晰。

第 22 条 案卷的装订要求如下。

1. 装订的案卷应统一在有文字的每页材料正面的右上角及背面的左上角打印页号。

2. 装订前，要去掉卷内文件材料上的金属物，对于破损的文件材料应按裱糊技术要求托裱，对于字迹已扩散的文件材料应复制并与原件一并立卷，案卷应用三孔一线封底打活结的方法装订。

第 23 条 软卷封面（含卷内文件目录）—文件—封底（含备考表），以案卷号排列次序装入卷盒，置于档案柜内保存。案卷目录如下所示。

案卷目录

序号	归档时的案卷号	案卷标题	起止期	张数	保管期限	备注

第 5 章 档案借阅管理

第 24 条 一般档案的借阅。

因工作需要借阅一般档案材料者，可直接与档案管理人员联系借阅，借期一般为 5 个工作日，相关人员须按期归还，不能转借或复印给他人使用，不得向外公司或人员提供。

第 25 条 重要档案的借阅。

1. 机密案卷、借阅密集的档案材料、重要的财务档案必须总经办主任同意后才能借阅，且只供在阅览室查阅，不能外借。必要时经总经办主任批准可复印需要部分页码材料，用后归还复印件注销。

2. 技术档案中的原始资料不外借，只供在阅览室查阅，需要时可借阅复印件。

第 26 条 外公司借阅规定。

1. 各部门不可替外公司人员借阅档案材料，不得向外公司人员提供一切档案材料，不得私带外公司人员到档案室查阅。

2. 外公司人员借阅相关档案，须持公司介绍信，未经公司总经理批准，不能复印任何档案材料。

第 27 条 借阅手续办理如下。

借阅档案必须办理借阅登记手续，借阅归还时应当面点收清楚，完善注销手续，并填写《档案借阅登记表》。

第 28 条 借阅档案维护。

1. 所有档案材料、图纸，借阅时不论任何理由都不能涂改和增删字句、圈画档案材料、抽拆画线及剪裁，应保持档案的完整与整洁。

2. 对于损毁、丢失或擅自毁掉档案者，公司按有关规定处理，严重者追究其法律责任。

3. 借阅档案人员离职或调离本公司的，所借阅的档案材料一律还清，不准带走，否则综合档案室及上级部门有权不在调动清单上签字。

第 6 档案维护管理

第 29 条 档案管理规范如下。

1. 档案库房独立设置，不能和资料室混在一起。
2. 档案库应安装牢固的门窗，配有防治有害生物、防尘、防火、防高温、防潮湿、防盗、防腐、防火等设备和措施，以保证档案的安全。
3. 档案管理人员需做好库房保温工作，温度控制在 14 ~ 24 ，湿度应控制在 40% ~ 60%之间，温、湿度每天有专人定时测量、记录，并随时调节控制。
4. 注意防火，严禁抽烟，严禁使用明火装置及电炉，严禁存放易燃、易爆、易腐的物品及其他一切非档案用物，库房周围要配备粉剂消防器材，并按要求定期检查、更换。
5. 库房内要做好遮阳工作，防止阳光直射，并保持清洁、卫生、整齐。
6. 档案管理人员要时时关好门窗，切断电源，确保档案安全。

第 30 条 公司对档案管理维护工作进行检查，安全检查内容如下。

1. 档案管理相关法律法规等的执行情况。
2. 各类维护装置是否完好。
3. 档案库房是否保持清洁。
4. 隐患整改情况。

第 31 条 对于检查出来的问题，档案管理人员应积极整改并及时上报，确保档案安全，在检查中发现的问题未得以解决之前必须采取安全可靠的防范措施，防止事故发生，若造成损失，追究档案管理人员的责任。

第 32 条 档案销毁规定如下。

1. 档案管理人员提出销毁案卷目录后，经总经理或总经办主任同意后方可销毁。
2. 销毁档案时，相关人员应填写档案销毁清单，由两人负责核实监销，并在销毁清单上签字。

第 7 附则

第 33 条 本制度由总经办制定与解释。

第 34 条 本制度经总经理审批后执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.3 办公会议管理制度

3.3.4 保密工作制度

下面是某企业制定的保密工作制度，供读者参考。

制度名称	保密工作制度		受控状态	
			编号	
执行部门		监督部门	考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 为保守公司秘密，维护公司权益，特制定本制度。

第 2 条 公司秘密是指关系到公司利益、依照一定程序确定、在一定时间内只限一定范围的人员知悉的、经公司采取保密措施、具有实用性的技术信息和经营信息。

第 3 条 总经办主任负责保守公司秘密的工作，各部门经理在其职权范围内负责本部门保守公司秘密的工作。

第 4 条 对于公司保密工作，实行积极防范，重点突出，既确保公司秘密不外泄，又便于各项工作顺利开展方针。

第 5 条 公司所有人员都有保守公司秘密的义务，均须严格遵守本制度。

第 6 条 对在保守公司秘密方面作出显著成绩的个人和部门，公司给予奖励，对违反本制度者给予处罚。

第 2 章 保密范围和密级确定

第 7 条 公司秘密事项如下。

1. 公司重大决策中的秘密事项。
2. 公司尚未付诸实施的经营战略、经营方向、经营规划、经营项目及经营决策。
3. 公司内部掌握的合同、协议、意见书及可行性报告、主要会议记录。
4. 公司财务预决算报告及各类财务报表、统计报表。
5. 公司所掌握的尚未进入市场或尚未公开的各类信息。
6. 客户的资料及供应商资料。
7. 装备技术资料、专有技术、设计图文资料等。

8. 公司职员人事档案, 工资性、劳务性收入及资料。

9. 其他经公司确定的应当保密的事项。

第 8 条 一般性决定、决议、通告、通知、行政管理资料等内部文件不属于保密范围。

第 9 条 公司保密等级的划分由总经办起草, 经总经理批准后, 由总经办组织实施。

第 10 条 公司秘密的密级分为“绝密”、“机密”、“秘密”3 级, 具体规定如下表所示。

公司秘密的密级划分说明

保密密级	解释说明	具体内容	保密期限
绝密	最重要的公司秘密, 其泄露会使公司的权益和利益遭受特别严重的损害	公司经营发展中, 直接影响公司权益和利益的重要决策、文件、资料等	永久
机密	重要的公司秘密, 其泄露会使公司的权益和利益遭受到严重的损害	公司的规划、财务报表、统计资料、重要会议记录、公司经营情况、客户的资料及供应商资料、技术专利等	10 年
秘密	一般的公司秘密, 其泄露会使公司的权益和利益遭受损害	人事档案、合同、协议、员工工资性收入、尚未进入市场或尚未公开的各类信息	5 年

第 11 条 对公司所产生的秘密事项应当及时确定其密级, 最迟不得超过 10 日; 对以往的文件应于本制度发布后 3 个月内整理完毕, 并确定密级。

第 12 条 对于是否属于公司秘密和属于何种密级不明确的事项, 应由产生该事项部门的主管在 3 天内拟定密级, 报总经理批准。

第 13 条 属于公司秘密的文件、资料, 应当按规定标明密级, 并确定保密期限, 保密期限届满, 自行解密。

第 3 章 保密措施

第 14 条 属于公司秘密的文件、资料和其他物品的制作、收发、传递、使用、复制、摘抄、保存和销毁, 由总经办设专人执行。

第 15 条 采用电脑技术存取、处理、传递的公司秘密由电脑网络部门负责保密。

第 16 条 对于密级文件、资料和其他物品, 必须采取以下保密措施。

1. 非经总经理或主管副总批准, 不得复制和摘抄。

2. 收发、传递和外出携带, 须由指定人员担任, 并采取必要的安全措施。

3. 在设备完善的保险装置中保存。

第 17 条 属于公司秘密的设备或者产品的研制、生产、运输、使用、保存、维修和销毁，须由公司指定专门的部门负责执行，并采取相应的保密措施。

第 18 条 在对外交往与合作中需提供公司秘密事项的，应事先经总经理批准。

第 19 条 对于涉及公司秘密的会议和其他活动，主办部门应采取下列保密措施。

1. 选择具备保密条件的会议场所。
2. 根据工作需要，限定与会人员的范围，对参加涉及密级事项会议的人员予以指定。
3. 依照保密规定使用会议设备、管理会议文件。
4. 确定会议内容是否传达及传达范围。

第 20 条 会议工作人员不得随意传播会议内容，特别是涉及人事、机构以及有争议问题的内容。会议记录或录音要集中管理，未经办公室批准不得外借。

第 21 条 公司与员工签署保密协议，员工不准在私人交往和通信中泄露公司秘密，不准在公共场所谈论公司秘密，不准通过其他方式传播公司秘密。

第 22 条 秘密文件应存放在有保密设施的文件柜内，计算机中的秘密文件必须设置口令。

第 23 条 如需借用秘密文件、资料、档案，须经总经理批准，并按规定办理借用登记手续。

第 24 条 秘密文件、资料不准私自翻印、复印、摘录和外传，因工作需要翻印、复制时，应按有关规定经总经办批准后办理。

第 25 条 复制件应按照文件、资料的密级规定管理，不得在公开发表的文章中引用公司秘密文件和资料。

第 26 条 员工调职、离职时，必须将经管的秘密文件或其他东西交至总经理，切不可随意移交给其他人员。

第 4 章 解除和降低密级

第 27 条 符合下列条件的文件属于可解除或降低密级的文件。

1. 规定的保密期限届满。
2. 已有新的替代文件出现。
3. 外界情况已经发生变化，原密级已无必要。
4. 发生了其他可以解密或降低密级的情况。

第 28 条 解密和降低密级的文件由总经办提出清单，报总经理批准后执行。

第 29 条 解密和降低密级的操作由总经理委托专人监管，由总经办具体实施。

第 30 条 文件解密后一律当场销毁。

第 31 条 公司总经理委托专人按清单一一核对准确无误后，用碎纸机或燃烧的方式进行销毁。

第 5 章 责任与奖罚

第 32 条 本制度规定的泄密是指下列行为之一。

1. 使公司秘密被不应知悉的人员知晓。
2. 公司秘密超出了限定的接触范围，且不能证明未被不应知悉者知悉。

第 33 条 员工发现公司秘密已经泄露或者可能泄露时，应当立即采取补救措施并及时报告总经办，总经办接到报告，应立即作出处理。

第 34 条 公司对保守、保护公司秘密以及改进保密技术、措施等方面成绩显著的部门或员工实行奖励。

第 35 条 凡有下列表现之一的公司员工，公司根据其贡献给予 100 ~ 1000 元的奖励，最高可按其实际贡献的 10% 计算奖金。

1. 及时检举泄露或者非法获取公司秘密的行为。
2. 发现他人泄露或者可能泄露公司秘密时，立即采取补救措施，避免或者减轻了损害后果的。
3. 对公司保密工作作出了显著成绩的。

第 36 条 出现下列情况之一者，公司给予警告，并酌情扣发工资 100 ~ 1000 元。

1. 泄露公司秘密，尚未造成严重后果或经济损失的。
2. 已泄露公司秘密但采取补救措施的。
3. 因疏忽大意而泄露公司秘密的。
4. 遗失公司秘密文件资料的。

第 37 条 出现下列情况之一的，予以辞退并酌情要求其赔偿经济损失。

1. 故意或过失泄露公司秘密，造成严重后果或重大经济损失的。
2. 违反本保密制度规定，为他人窃取、刺探、收买或违章提供公司秘密的。
3. 利用职权强制他人违反保密规定的。

第 6 章 附则

第 38 条 本制度由总经办负责制定、解释。

第 39 条 本制度经总经理审批通过后执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.4 媒介公关管理制度

3.4.5 信息发布管理办法

下面是某企业制定的信息发布管理办法，供读者参考。

制度名称	信息发布管理办法		受控状态	
			编号	
执行部门		监督部门	考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 为加强对公司信息发布的管理，规范信息发布作业，确保与社会、公众的密切联系，维护公司的良好形象，提高公司的知名度，特制定本办法。

第 2 条 本办法适用于公司公关部对外信息发布各项相关工作。

第 3 条 公司新闻发布的主要方式有以下 3 种。

1. 发布新闻稿。
2. 举行记者招待会。
3. 接受或约见记者采访。

第 2 章 发布新闻稿

第 4 条 发布新闻稿是公司对外宣传较为常用的方式，新闻稿发布事务由公司公关部统一办理。

第 5 条 凡涉及公司的新闻消息，均由公司公关部组织编写新闻稿中文版，有需要时翻译成英文。

第 6 条 新闻稿的内容必须经过认真核实，并由相关部门的主管审核会签，再呈公司公关部总经理批准发出。

第 7 条 有关公司发展及财务状况的重要新闻稿，需由公关部经理审核并呈公司领导批准后发出。

第 8 条 公司一般根据实际需要采用传真或邮寄的方式发放新闻稿，也可在记者招待会上直接派发。

第 9 条 公司急需紧急发放新闻稿的情况时，需指派专人发送，并由公关部协助安排。

第 10 条 要确保新闻稿的发放及时、快捷、准确，避免延误和遗漏。

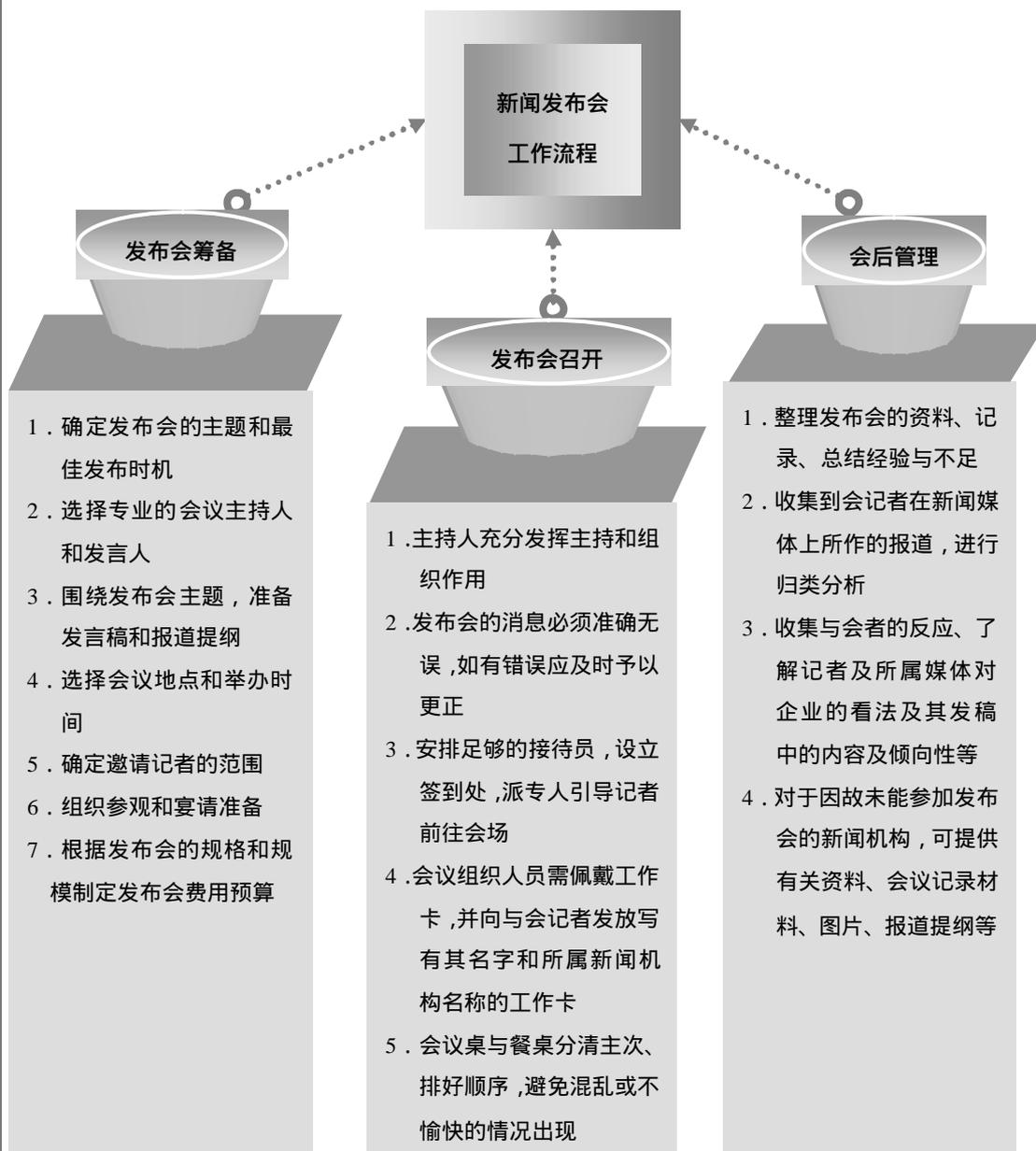
第 3 章 举办新闻发布会

第 11 条 对于公司极为重要的事件或消息，如业绩发布、重大工程项目或投资活动可以举办新闻发布会，新闻发布会具体事务由公关部负责承办。

第 12 条 新闻发布会的举办必须由提议主办的部门知会公关部经理，由公关部呈公司领导审定通过后，

才予执行。

第 13 条 新闻发布会的筹备、组织工作流程与内容如下图所示。



举办新闻发布会工作流程

第 14 条 发布会地点需交通便利, 会场设施完善, 时间安排要考虑到媒介的截稿时间, 避免节假日和重大社会活动的时间。

第 15 条 会议议程安排需详细、紧凑, 避免冷场或混乱, 会议一般控制在 1 个小时内, 对无关或过长的提问应有礼貌地打断。

第 16 条 新闻发布会的时间、地点、主题、内容、程序及邀请记者名单等均应按照公司总经理的批示办理, 公关部经理负责监督执行。

第 17 条 公司记者招待会主持人的发言材料及回答记者提问的有关资料，事先由相关部门准备提供，经公关部审核后呈送公司总经理审阅批准。

第 18 条 发布会上所答问题内容应与主持人发言基调保持一致，避免随意及矛盾的出现。

第 4 章 安排记者采访

第 19 条 公司采用接受记者采访或邀请记者采访的方式发布信息，需事先报请公司总经理批准，具体采访事务由公关部安排。

第 20 条 公司公关部负责与传媒记者联络，并依据采访的目的、内容、筹备有关的采访提纲或资料。

第 21 条 未经公司公关部安排，任何人都不能接受任何记者以任何形式进行的有关公司业务的采访，包括电话采访。

第 22 条 未经安排，各部门均应阻止记者擅自闯入公司办公楼及地盘进行采访。

第 5 章 信息发布反馈管理

第 23 条 公关部负责传媒机构有关公司新闻报道及访问的剪辑，并以简报的形式发给总经理及有关部门。

第 24 条 公关部应认真搜集各传媒有关公司报道的稿件，并进行归类分析，摸索和掌握各传媒在报道时的态度和特点。

第 25 条 当发现不利于公司的报道时，各部门应及时向公司公关部反映，公关部应依据问题的性质，与有关传媒交涉并妥善处理。

第 26 条 公关部应对存有的媒体通讯录进行定期的更新、调整，以确保资料无误。

第 6 章 其他

第 27 条 在信息发布工作中，必须坚持客观与真实的原则，既为公司负责，又对社会公众负责，不能弄虚作假、不能粉饰渲染，更不能欺骗公众。

第 28 条 对外信息发布要求快速及时，对需要保密的信息应严格做好保密工作。

第 29 条 公司对外发布信息时，各部门应保持统一口径，不得抢先发布或任意更改、增删内容。

第 30 条 公司信息发布应严格办理报批手续，对于未得到公司同意的重要项目，不得自行接受传媒的采访活动。

第 7 章 附则

第 31 条 本办法未尽事宜参见公司其他相关制度。

第 32 条 本办法由公关部负责解释、补充，经总经理批准后严格执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.5 法律事务管理制度

3.5.3 合同审定管理规定

下面是某企业制定的合同审定管理规定，供读者参考。

制度名称	合同审定管理规定		受控状态	
			编号	
执行部门		监督部门	考证部门	

第1条 为维护公司的权益，确保公司合同合法、有效，特制定本规定。

第2条 公司合同的谈判、签订、履行、解除、终止都必须按照国家相关法律规定及本规定执行。

第3条 本规定适用的合同包括以下几类。

1. 合资合作经营企业合同、企业章程。
2. 股权转让协议。
3. 借款合同、担保合同。
4. 业务合同。
5. 设备维修养护合同、外包合同。
6. 其他合同。

第4条 公司签署的劳动合同、目标责任书等合同文书由人力资源部管理，不适用本规定。

第5条 合同的谈判、审批、签订、履行、解除、终止的全过程，公司法务部均可根据实际需要介入，并在公司对外合同签订前出具审查意见。

第6条 法务部进行合同审核的要点如下。

1. 合同对方主体、企业资质的时效性与合法性。
2. 合同标的的合法性。
3. 合同条款的合法性、完整性及存在的法律漏洞。
4. 与合同业务有关的其他法律问题。

第7条 在合同签订前，法务部协助经办部门或人员对合同对方的主体资格和资信进行了解与审查。

1. 审查对方主体资格，审核其营业执照、经营范围、资质证书、注册资本等。
2. 审查欲签合同标的是否符合合同对方的经营范围，涉及专营许可证或资质的，审查其是否具备相应

的许可、等级和资质证书。

3. 审查合同方的履约能力、支付能力、财务状况等，必要时应要求合同对方出具资产负债表、由开户银行或会计（审计）事务所出具的资信证明、验资报告等相关文件。

第 8 条 代签合同的，合同对方应出具真实、有效的法定代表人（负责人）身份证明书、授权委托书、代理人身份证明，法务部需确认受托人及身份证复印件、受托事项及权限、有效期等。

第 9 条 有担保的合同，法务部需审查担保人的担保能力和担保资格。

第 10 条 对于重大合同，法务部人员还需了解和审查合同对方的履约信用，审查其有无违约事实，有无涉及重大经济纠纷或重大经济犯罪案件。

第 11 条 合同对方履约能力或资信状况有瑕疵的，公司不得与其签订合同，必须签订合同时，应要求其提供合法、真实、有效的担保。

第 12 条 以保证形式作出的担保，法务部需对担保人进行严格审查，其担保人必须是具有代偿能力的独立经济实体。

第 13 条 法务部需审查合同条款的完备性和严谨性，特别是对于违约责任的约定应明确合理，经办人应充分估计违约风险，合同中约定仲裁条款。

第 14 条 法务部应根据审查结果，拟定《法务部合同审查意见书》，交经办人加以完善。

第 15 条 公司建立合同档案制度，将合同正本、《合同审批单》、《法务部合同审查意见书》原件存档。

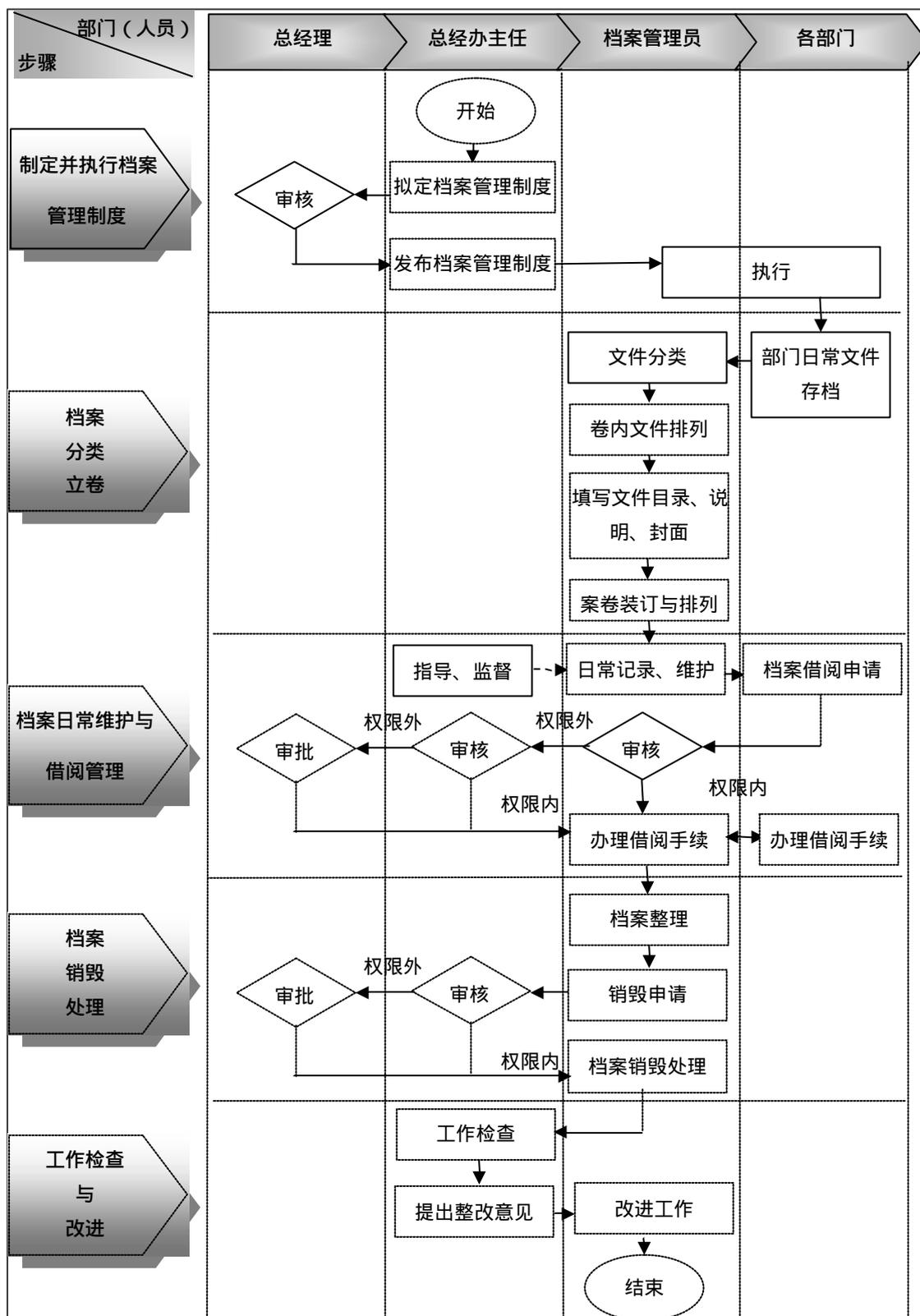
第 16 条 本规定由公司法务部制度，解释权归法务部所有。

第 17 条 本规定经总经理审批后于发布之日起严格执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.6 综合管理流程设计

3.6.1 档案管理工作流程



第 4 章 中小企业经营企划管理制度设计

4.3 综合企划管理制度

4.3.3 战略企划管理制度

下面是某企业制定的战略企划管理制度，供读者参考。

制度名称	战略企划管理制度		受控状态	
			编 号	
执行部门		监督部门		考证部门
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为使公司开展合理、有效的战略企划，作好未来长期的发展规划，明确公司的中长期目标和发展方向，加快发展速度，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 公司战略是以公司全局为对象，根据公司总体发展需要制定的，其规定的是公司的总体长远的目标、发展方向、重点前进道路以及所应采取的行动方针和重大措施。</p> <p>第 3 条 公司经营企划部负责公司战略企划事务的日常工作。</p> <p>第 4 条 公司战略应满足以下原则。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 前瞻性原则。 2. 创新性原则。 3. 应变性原则。 4. 指导性原则。 <p>第 5 条 公司战略企划工作的基本要求如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 从公司长远利益出发，合理规划战略企划的每一项工作。 2. 企划工作职责明确，提高工作效率和质量。 3. 规划与应变相统一，适时调整战略企划方案。 4. 公司控制与自主创新相结合。 <p style="text-align: center;">第 2 章 经营战略企划工作内容规定</p> <p>第 6 条 公司战略企划的内容包括战略任务分析、战略环境分析、战略条件分析及战略选择等。</p>				

第 7 条 战略任务分析要求如下。

公司在作战略企划时，需明确公司的战略任务、业务范围及发展方向，重点考虑以下问题。

1. 公司准备满足哪些需求？
2. 公司的目标客户群有哪些？
3. 公司提供什么产品，依靠哪些技术，从事哪些业务以达成目标？

第 8 条 战略环境分析要求如下。

战略企划人员在工作过程中，需对公司的战略环境进行分析，明确市场机会和环境威胁，结合公司的现状，进行矩阵分析，积极寻求和开发新的市场机会，预防威胁。

第 9 条 战略条件分析要求。

在明确自身所处的外部环境后，公司应分析自身的优势和劣势，正确预测现有的经营能力与将来环境的适应程度。

第 10 条 战略选择工作要求如下。

通过战略环境和战略条件的分析，公司的战略任务应形成特定的经营目标。

1. 经营目标体系需层次化，明确目标的重要程度及主次关系。
2. 经营目标需保持一致性。

第 3 章 具体战略企划操作程序

第 11 条 公司在具体实施战略企划各项工作时，需明确战略企划的主题。

1. 列举战略企划的问题。
2. 明确战略企划的目标。
3. 界定战略企划的主题。

第 12 条 企划人员应收集与分析企划资料，内容包括公司现有的资料、市场情况调研资料等。

第 13 条 企划人员根据资料分析结果，进行战略创意，选择创意方法，制定战略企划方案。

第 14 条 战略企划方案的选择。

1. 选择衡量标准，衡量标准包括以下内容。

- (1) 是否符合公司对战略的要求，即是否符合前瞻性、创新性、应变性、指导性原则等。
- (2) 战略企划的机会——威胁分析。
- (3) 公司的现状，包括人员配置、财务能力、技术能力、设备配置等。

2. 对比评估。

3. 确定最终的企划方案。

第 4 章 战略企划方案的编制规定

第 15 条 战略企划员编制战略企划方案前，需明确战略企划方案的主题。

1. 做好战略企划方案的准备工作，确定战略企划对象，调查并研究战略企划对象。
2. 找出战略企划的重点，选择战略企划的主题。
3. 确定战略企划的目标，并进行目标量化。

第 16 条 收集战略企划资料。

1. 立足对现有资料的充分获取。
2. 注重团队智慧。
3. 注重个人创新。

第 17 条 寻找战略方案的企划方法，具体方法如下。

1. 从客户的抱怨角度进行企划。
2. 从客户的希望角度进行企划。
3. 从市场畅销产品角度进行企划。
4. 从市场发展趋势角度进行企划。
5. 从市场对公司产品的反馈角度进行企划。

第 18 条 进行战略企划创意。

1. 全面把握战略问题。
2. 收集战略外围信息资料。
3. 调查战略问题，明确战略问题间的关系。
4. 设定战略解决目标及企划时间安排。
5. 整理、提出企划创意与思路。
6. 类比、完善战略企划创意与思路。

第 19 条 拟定战略企划方案，战略企划方案编制要求如下。

1. 具体、清晰地展现战略企划的内容。
2. 准确预测战略企划的效果。
3. 战略企划创意主题明确、突出。
4. 在规定的时间内完成企划方案。
5. 长期的战略企划需设定中期、近期的目标。

第 20 条 战略企划方案的修正。

1. 明确把握预测效果与实际效果间的差异，分析差异产生的原因。
2. 找出战略企划方案实施过程中的相关问题，发现企划方案的不足之处并提出改进措施。

第 5 章 附则

第 21 条 本制度由经营企划部负责解释。

第 22 条 本制度经总经理审批通过后，自发布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4.4 经营计划管理制度

4.4.4 中短期经营计划管理制度

下面是某企业制定的中短期经营计划管理制度，供读者参考。

制度名称	中短期经营计划管理制度		受控状态	
			编 号	
执行部门		监督部门		考证部门
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为实现本公司的经营目标，落实公司经营管理计划，促进公司持续健康发展，结合公司的实际情况，特制定本管理制度。</p> <p>第 2 条 中期经营计划是公司 2~5 年的计划，其任务是建立公司经营的结构，为实现长远经营计划所确定的战略目标设计合理的设备、人员、资金等的结构，以形成公司的经营能力和综合素质。</p> <p>第 3 条 短期经营计划是公司的年度经营计划，其任务是适应公司内外的实际情况，组织和安排好公司的经营活动，以分年度逐步实现公司的经营目标。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 职责与分工</p> <p>第 4 条 公司计划管理部门是组织编制年度经营计划及监督计划执行情况的部门，负责组织各部门编制年度经营计划，并负责编制年度经营计划执行分析报告。</p> <p>第 5 条 各部门经理负责审批本部门的年度经营计划，听取年度经营计划执行情况的汇报。</p>				

第 6 条 计划管理部门汇总各部门的年度经营计划，进行分析与平衡，据以制订公司年度经营计划，并报公司总经理审批。

第 7 条 公司总经理审批并组织实施年度经营计划，听取年度经营计划执行情况的汇报。

第 3 章 中期经营计划管理

第 8 条 公司中期经营计划是长期经营计划持续的发展计划，是编制年度经营计划的依据。

第 9 条 中期经营计划由计划管理部汇总各部门的中期经营计划，根据长期经营计划目标，配合市场展望、技术创新及国内外经济环境的变化进行编制。

第 10 条 中期经营计划内容应包括计划综述、市场预测、计划目标、销售计划、生产计划、管理计划、研究发展计划、固定资产投资计划、财务计划等。

第 11 条 计划管理部门编制完成中期经营计划后，报公司总经理初审，由总经理组织召开高层领导会议，进行会议审议。

第 12 条 中期经营计划的一般审核要点如下。

1. 能否完成长期经营计划的目标。
2. 是否与长期计划相配合。
3. 是否适应国内外市场变动。
4. 资源分配是否恰当。

第 13 条 中期经营计划的执行控制程序如下。

1. 发现计划偏差。
2. 分析计划偏差。
3. 纠正计划偏差。

第 4 章 年度经营计划的内容规定

第 14 条 年度经营计划是公司加强资源宏观管理、调控投资规模、实现发展战略规划的重要管理措施，是保证公司资产运营安全、经营管理有序、效益稳步提高的重要手段，是考核各级管理者的重要依据。

第 15 条 年度经营计划包括公司及部门两级，按照“统一计划、分级管理”的原则进行调控和管理。

第 16 条 年度经营计划内容不仅包括目标，而且还包括制定目标的主要依据、实现目标的主要措施、完成计划的风险分析、影响计划执行的各种不确定因素预测以及补救办法。

第 17 条 年度经营计划的主要目标按季度、月度逐级进行分解。

第 18 条 公司的年度经营计划内容包括但不限于以下内容。

1. 业务经营（收入、利润）目标。

2. 财务（资金使用）计划。
3. 费用计划。
4. 网络建设与改造计划。
5. 人力资源规划与培训计划。
6. 公司管理制度建设计划。

第 19 条 各部门年度经营计划内容包括但不限于以下内容。

1. 业绩综合评价各项目标。
2. 财务（资金使用）计划。
3. 费用（营业费用、管理费用、财务费用）计划。

第 5 章 年度经营计划的编制

第 20 条 年度经营计划的编制依据如下。

1. 公司战略规划、经营方针、长期经营计划、中期经营计划等。
2. 上一年度经营实际情况。
3. 当年的经营环境。

第 21 条 公司各部门于每年 12 月 5 日前向计划管理部门提交本部门的次年年度经营计划。

第 22 条 各部门应根据上一年度经营实际情况和本年的经营环境编制年度经营计划（草案），以保证计划的科学性和可行性。

第 23 条 公司计划管理部门根据公司的中长期经营计划和各部门的实际情况在各部门年度经营计划的基础上编制各部门正式的年度经营计划，并于每年 12 月 20 日前提交总经理，由总经理于高层领导会议中讨论审议。

第 24 条 年度高层领导会议于每年 12 月 31 前完成对各部门年度经营计划的审议工作，公司各部门经理参与年度经营计划的讨论和审议工作。

第 25 条 公司各部门根据会议审议结果，于次年 1 月 10 日前完成部门年度经营计划的编制工作。

第 26 条 公司计划管理部门于次年 1 月 31 日前完成年度经营计划的编制工作。

第 6 章 年度经营计划的控制与执行

第 27 条 公司计划管理部门统一负责公司年度计划执行管理工作。

第 28 条 公司年度经营计划所规定的各项计划任务通过一定的计划指标来表示，计划指标是公司在计划期内生产经营活动应该达到的目标和水平。

1. 计划指标应按平均发展水平确定，一般应是高于上期实际达到的水平并且经过努力能够实现的。

2. 计划指标实行分级管理，总指标由计划管理部门负责汇总、平衡、上报和下达，各部门负责对应管理，部门指标由部门经理组织有关人员负责管理。

3. 为使年度经营计划任务层层落实，必须对计划指标进行层层分解，分解指标必须和总指标保持平衡和衔接，分解指标执行情况要按规定路线进行反馈。

第 29 条 公司各级领导必须随时监督检查计划的执行情况，及时发现执行过程中的问题，并采取有效措施予以解决，以保证计划的顺利完成。

第 30 条 检查计划执行情况时应充分利用统计报表、会计报表、业务报表等资料，检查计划的实际完成数时，一律以统计报表数为依据。

第 31 条 计划的考核必须与经济责任制考核相结合，考核的计划数，一律以上一级部门批准或下达的计划数为依据。

第 32 条 公司经营环境发生重大变化而导致计划与实际情况出现明显不符时，计划管理部门可以提出年度经营计划调整议案，经由总经理审核后执行。

第 33 条 公司计划管理部门应经常了解和考察各部门年度经营计划的执行情况，并提出相应的建议，以帮助其更好地完成年度经营计划。

第 7 章 附则

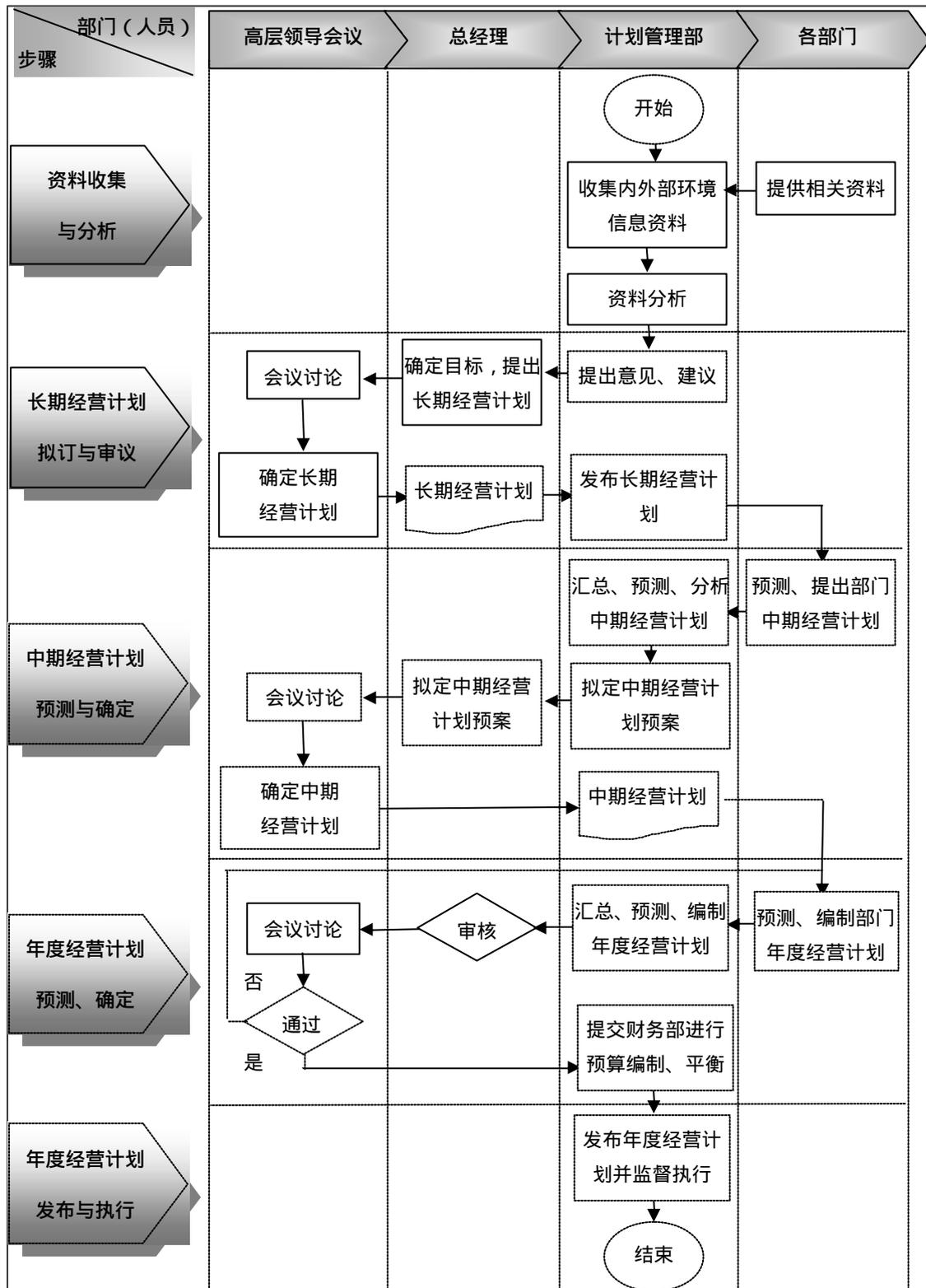
第 34 条 本制度由计划管理部负责解释。

第 35 条 本制度经总经理审批通过后，自发布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4.5 经营企划管理流程

4.5.1 经营计划制订流程



第 5 章 中小企业采购管理制度设计

5.2 供应商管理制度

5.2.4 供应商管理规定

以下是某企业制定的供应商管理规定，供读者参考。

制度名称	供应商管理规定		受控状态	
			编号	
执行部门		监督部门	考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

本着以下 3 个目的，特制定本规定。

1. 使对供应商的管理有章可循。
2. 及时对供应商进行考核和评价，激励供应商提高供应质量。
3. 定期与供应商进行互访，保持良好的供应关系，保证本公司采购的顺利进行。

第 2 条 适用范围

凡本公司有关供应商管理的相关事项，除另有规定外，均依照本规定进行处理。

第 3 条 管理职责

本公司供应商管理由采购部负责，生产部、质量部和财务部等相关部门应当予以配合。

第 2 章 供应商管理原则和相关制度

第 4 条 供应商开发原则

1. 供应商开发程序包括供应商资讯收集、供应商基本资料表填写、供应商接洽、供应商问卷调查、样品鉴定、提出供应商调查申请。
2. 供应商开发的基本准则是“QCDS”原则，也就是质量、成本、交付与服务并重的原则。

第 5 条 供应商调查原则和管理制度

1. 由采购部牵头组成供应商调查小组，分别对供应商的价格、品质、技术、生产管理等作出审核，选出合格的供应商。
2. 供应商调查必须秉承公平、公正的原则，以免本公司的利益受到侵害。

第 6 条 供应商考核与监督原则

1. 与供应商签订合同之后，应当定期、不定期地对供应商进行考核。
2. 供应商考核结果将用于对供应商的评级，根据等级实施不同的管理，以帮助落后供应商进行改进，激励供应商提供更好的产品和服务。
3. 定期或不定期地对供应商进行评价，及时解除与不合格供应商的供应合作协议，增加合格供应商的供应。

第 7 条 供应商关系管理原则

采购部必须与供应商保持一定频率的互访，以促进与供应商建立起战略关系，保证其对本公司的战略供应。

第 3 章 供应商考核与监督管理

第 8 条 考核对象

凡列入我公司“合格供应商名单”的所有供应商均为本公司供应商监督与考核的对象。

第 9 条 考核项目

采购部应定期或不定期地对合格供应商就品质、交货日期、价格、服务等项目作出评价。

第 10 条 考核频率

1. 采购专员应负责对关键、重要材料的供应商每月进行一次考核，对普通材料的供应商每季度进行一次考核。
2. 采购专员负责对所有供应商每半年进行一次总评，列出各个供应商的评价等级，依照规定进行奖惩。
3. 采购主管负责每年对合格供应商进行一次复查，复查流程和供应商调查相同。
4. 如果供应商出现品质、交货日期、价格、服务等方面的重大问题时，可以随时对其进行复查。

第 11 条 考核标准

采购部在进行供应商考核与评价时，应综合考虑以下 6 个方面的标准，择优选取。

1. 供应商是否具有合法的经营许可证，是否具备必要的资金能力。
2. 是否按照国家标准建立了质量保证体系，且通过质量管理认证。
3. 生产管理水平是否先进，能否进行弹性供货。
4. 是否具备足够的生产能力，是否能够满足本公司的连续需求以及进一步扩大生产的需要。
5. 是否有具体的售后服务措施并且令人满意。
6. 之前供应的产品质量是否符合我公司的要求。

第 12 条 考核方法

1. 主观法

主观法根据个人印象和经验对供应商进行评价，评价的依据比较笼统，适合于采购人员在对供应商进行初评时使用。

2. 客观法

客观法依据事先制定的标准或准则对供应商进行量化考核、审定，具有包括调查表法、现场打分评比、供应商表现考评、供应商综合审核以及总体成本法等。

第 13 条 评分制度

公司对供应商试行评分分级制度，对供应商的考核项目包括质量、交货期、服务、价格水平等各方面的内容。

第 14 条 考核结果处理

1. 考核标准和考核结果应由采购专员以书面形式通知供应商，考核评分以及相应级别处理如下表所示。

供应商考核结果处理表

级别	分值	奖惩情况表
A 级	90 分及以上	酌情增加采购，优先采购，特殊情况下可办理免检，货款优先支付
B 级	80 ~ 89 分	要求其对不足的部分进行整改，并将整改结果以书面形式提交，对其采购策略维持不变
C 级	70 ~ 79 分	减少对其的采购量，并要求其对不足部分进行整改、将整改结果以书面形式提交，采购部对其纠正措施和结果进行确认后决定是否继续正常采购
D 级	69 分及以下	从“合格供应商名单”中删除，终止与其的采购供应关系

2. 对评价考核为 B 级和 C 级的供应商进行必要的辅导，D 级供应商如果想重新向本公司供货，应重新按照新供应商选择的流程对其作调查评核或令其参加本公司招标。

第 15 条 交期监督

采购专员应对合格的供应商进行交货期监督，要求其准时交货，同时记录由供应商原因引起的分批发运而造成的超额费用。

第 16 条 质量监督

1. 采购部应对合格的供应商进行质量监督，由质量部和采购部对合格供应商的供货质量作记录，出现不合格产品时应向供应商提出警告，连续两批产品均不合格时，应暂停向其采购。

2. 责令不合格供应商查明原因并提高产品质量，如果有所改进，再另行决定是否继续采购。如果供应商不能在限期内提高产品质量，则由采购部经理报总经办批准之后，终止与其合作。

第 17 条 终止合作

1. 对于即将终止合作的供应商，应由采购专员向其发出书面通知，在得到供应商理解的基础上，与供应商明确公平的解约方案，以便将双方损失降到最低。

2. 解除合作关系时，应明确双方的责任和合理的时间安排，双方的责任包括对已经发生费用的结算、合约中保密条款的遵守等。

第 4 章 供应商互访与维护

第 18 条 互访制度

采购专员应对其负责的供应商进行维护，经常与供应商进行互访和检查，以便增强彼此间的交流合作、掌握最新的市场信息和产品发展趋势。

第 19 条 互访频率

采购专员对销售规模较大的 A 级供应商必须保证 3 次/月的互访，对 B 级供应商保证 2 次/月的互访，对 C 级供应商保证 1 次/月的互访。互访中应当沟通双方的合作状况、对出现的问题提出解决方案、交流各自企业的信息并提出下一步的合作计划。

第 20 条 互访形式以及要求

1. 电话互访，限于日常性事务沟通。
2. 上门拜访，限于专项任务及重点问题。
3. 大型商务会晤，限于整体策略性、方向性、规模性的洽谈。

第 21 条 互访标准

采购专员与供应商进行互访时应遵循以下 7 条标准。

1. 采购专员外出拜访供应商必须经采购部经理以上人员同意。
2. 采购部经理、采购主管需要指导采购专员拜访供应商，并定期参加商务会谈。
3. 确保与供应商间的信息沟通，包括产品信息、市场信息、销售信息等。
4. 遵守公司的各项规定，坚持原则，做好保密工作。
5. 注意外出拜访时的个人着装。
6. 高级客人来访时，采购部门人员应做好接待工作，注意维护公司形象，做好桌牌、资料的展示、检查幻灯片及礼品等是否布置到位。
7. 采购人员与供应商进行正式商务谈判时必须填写备忘录并建立档案。

第 22 条 其他形式的供应商维护

1. 公司采购、研发、生产、技术部门，可对供应商进行业务指导和培训，但应注意公司产品核心或关

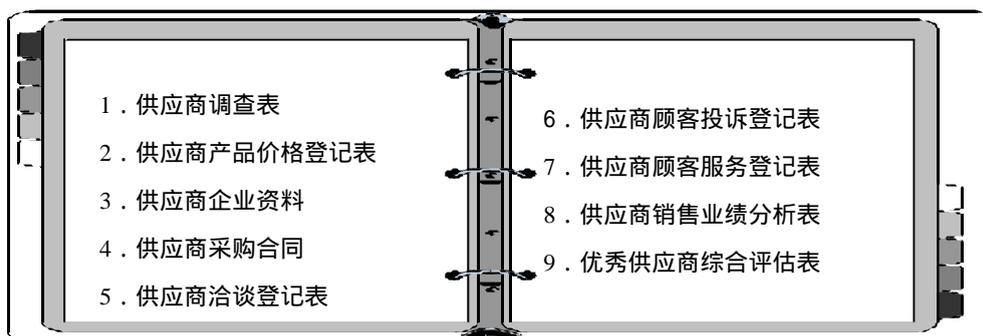
键技术不扩散、不泄密。

2. 公司对重要的、有发展潜力的、符合公司投资方针的供应商，可以投资入股，建立与供应商的产权关系。

第 5 章 供应商档案管理

第 23 条 建立供应商档案

为了便于管理，必须对所有供应商建立资料档案，由采购部设专人管理供应商的档案资料。供应商的档案资料主要包括下图所列的 9 项内容。



供应商档案资料应包含的内容

第 24 条 收集供应商资料

1. 公司签订采购合同后，一般应在 3 个月内，由采购专员将该供应商的材料进行收集、整理。
2. 因故不能按期整理的，应由责任人作出书面说明，由采购主管定期催办。
3. 整理的档案应包括涉及该供应商的全部文件材料和记录。采购现场监控系统录制的音像资料，也应作为辅助档案资料保存。
4. 公司采购档案不符合要求的，责任采购专员应尽快补齐相应材料，保证档案的完整、真实、有效。

第 25 条 变更供应商档案

若供应商发生经营状况重大变化以及重要担保、重大合同纠纷或诉讼、信用等级和资质变化等可能影响履约能力的重大事项，责任采购专员应及时要求其向采购部提供书面报告，并及时更新供应商档案资料。

第 26 条 查阅供应商档案

相关人员在调阅供应商档案时，应先向采购部经理提出申请，申请批准后，方可进行查阅，查阅完之后应当及时归还。

第 6 章 附则

第 27 条 本规定的制、修、止

本规定由采购部制定，经公司常务会议讨论后，呈请总经办批准后生效，修订和废止亦同。

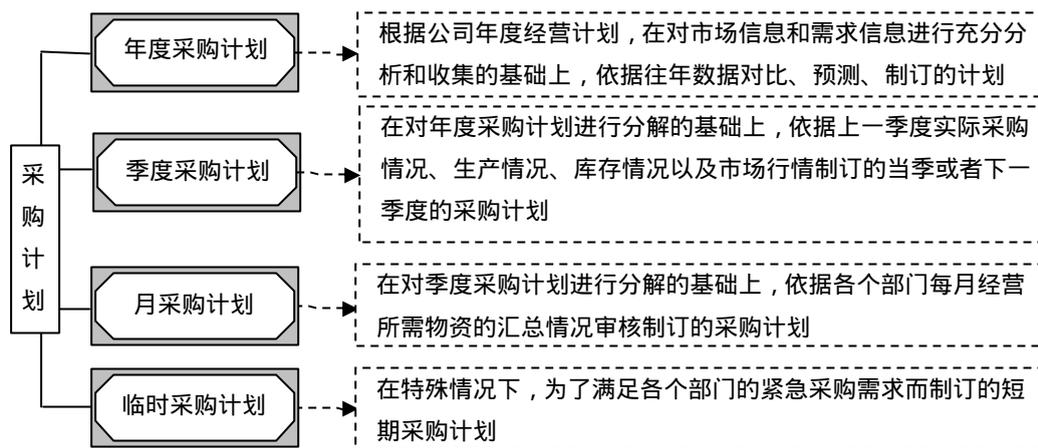
第 28 条 生效日期					
本规定自____年__月__日起生效。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.3 采购执行管理制度

5.3.3 采购计划管理制度

以下是某企业制定的采购计划管理制度，供读者参考。

制度名称	采购计划管理制度			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
<p>第 1 条 目的</p> <p>为加强采购计划的管理，保证公司各部门的采购需求按时按质完成，确保公司生产经营活动顺利有序地进行，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于采购部负责的所有物资采购计划制订和预算管理工作。</p> <p>第 3 条 职责</p> <p>在采购部经理的指导下，采购主管负责组织编制年度、季度、月度和临时采购计划和预算，而计划和预算的具体工作内容由各采购专员负责。</p> <p>第 4 条 采购计划的分类</p> <p>采购计划主要包括年度采购计划、季度采购计划、月采购计划和临时采购计划 4 种，具体如下图所示。</p>					



采购计划分类说明

第 2 章 采购计划编制与变更管理

第 5 条 采购计划的编制依据

制订采购计划时应考虑经营计划、需求部门的采购申请、年度采购预算、库存状况、公司现金流状况等相关因素。

第 6 条 采购计划的编制步骤

1. 明确公司的经营计划

- (1) 明确掌握公司于每年年底制定的下一年度经营目标。
- (2) 掌握市场部根据经营目标、客户订单意向、市场预测等资料所作的市场销售预测情况。

2. 明确公司生产计划和库存状况

- (1) 采购部应及时掌握生产部根据销售预测计划制订的生产计划。
- (2) 采购部应及时掌握生产部根据生产计划和库存状况制订的物料需求计划。
- (3) 采购部应及时掌握各部门根据年度目标、经营计划和生产计划等预估的各种消耗物资的需求量。

3. 制订采购计划

采购部汇总各种物料、物资的需求和请购单据, 并据此编制采购计划。

第 7 条 编制采购计划应注意的事项

1. 采购计划应避免过于乐观或者保守。
2. 采购计划编制过程中应考虑公司年度目标达成的可能性。
3. 销售计划、生产计划的可行性和预见性。
4. 物料需求计划与物料清单、库存状况的确定性。
5. 物料标准成本的影响。

6. 保障生产与降低库存的平衡。

7. 物料采购价格和市场供需的可能变化。

第 8 条 采购计划的编制原则

1. 采购专员应审查各部门的申购物资是否能由现有库存满足、是否有可替代的物资，只有现有库存不能满足的采购申请才能够被列入采购计划之中。

2. 如果请购单中所列的物资为公司内部其他部门生产的物资，在性能、质量、交期、价格等满足的情况下，必须采用内购。

第 9 条 采购计划的审核审批

1. 采购计划由采购部根据审批后的《采购申请表》制定，年度采购计划需报请公司总经理办公室进行审批；月度采购计划报请主管副总进行审批；短期采购计划由采购部经理批准执行；对于急需物资，应填写“紧急采购申请表”，经部门负责人审核签字，报公司主管副总核准后列入采购范围。

2. 采购计划应同时报送财务部门审核，以利于公司各项资金计划工作的完成。

第 10 条 采购计划变更管理

对于已经申请的采购物资，请购部门如果需要变更规格、数量或撤销请购申请，必须立即通知采购部，以便采购部及时根据实际情况更改采购计划。

第 3 章 采购预算管理

第 11 条 采购预算的分类

按照编制期间，采购预算可以分为以下 4 类。

1. 年度预算；
2. 季度预算；
3. 月度预算；
4. 短期紧急预算。

第 12 条 采购预算编制目标

1. 采购部凭采购预算进行采购，控制采购费用的支出。
2. 财务部门根据预算筹措、安排采购所需资金，保证资金支付的准确性与及时性。

第 13 条 采购预算编制依据

1. 生产经营所需的物资数量。
2. 预计的物资期末库存量。
3. 本期计划未结转库存量。结转库存量由仓储部和采购部根据各种物资的安全库存量和提前采购期进

行确认。

4. 物资计划价格。物资计划价格由采购部根据当前物资价格，结合可能影响物资价格变化的因素进行确定。

第 14 条 影响采购预算的因素

1. 采购环境；
2. 公司销售计划；
3. 物资使用清单；
4. 存量管制卡；
5. 物资标准成本。

第 15 条 选择采购预算方法

采购部需根据采购的具体内容选择合适的采购预算方法，如固定预算、弹性预算、滚动预算、增量预算、零基预算和定期预算等。

第 16 条 确定预算数，编制预算草案

采购部采用目标数据与历史数据相结合的方法确定预算数，并据此编制采购预算草案，报财务部审核。

第 17 条 综合平衡预算草案

财务部应与采购部进行协商，在充分考虑公司的现实状况、市场状况和整体预算的基础上，综合平衡采购预算草案。

第 18 条 编制正式的采购预算

1. 采购部应根据平衡过的采购预算草案编制正式的采购预算，经财务部审核无误后，报主管副总审批。
2. 在编制采购预算的过程中，采购部必须对预算留有适当的余量，以应付可能出现的紧急采购状况。

第 19 条 采购预算执行管理

1. 经核定的分期采购预算，当期未动用的，不得进行保留；如确有需要，下期补办相关手续后方可重新使用。

2. 对于未列入预算的紧急采购，由采购部执行采购后，再补办相关的手续。

3. 采购部门需严格执行采购预算，财务部对其进行监督和检查。

第 20 条 采购预算的调整

采购预算的变更由采购部或者财务部发起，经主管副总批准后方可实行变更。遇到以下 5 种情况时，可申请采购预算的变更。

1. 公司经营方向和策略发生重大变更。

- 2. 受重大自然灾害的影响。
- 3. 公司内部重大政策调整。
- 4. 宏观调控政策、税制、中小企业优惠政策等公司经营环境发生变化。
- 5. 市场经济形势发生重大变化。

第 4 章 总则

第 21 条 本制度的制、修、止

本制度由采购部制定，经公司常务会议决议后通过，修订、废止时亦同。

第 22 条 生效日期

本制度自颁布之日起生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.4 反商业贿赂管理制度

5.4.4 商业贿赂处理办法

以下是某企业制定的商业贿赂处理办法，供读者参考。

制度名称	商业贿赂处理办法		受控状态	
			编 号	
执行部门		监督部门	考证部门	
第 1 章 总则				
<p>第 1 条 目的</p> <p>为了保证采购工作公平、公正、公开，严厉打击和制止商业贿赂行为，维护本公司和供应商的权益，根据《中华人民共和国刑法》、《中华人民共和国反不正当竞争法》和《关于禁止商业贿赂行为的暂行规定》等法规中的相关条款，特制定本办法。</p>				
<p>第 2 条 规范范围</p>				

凡本公司采购过程中出现的商业贿赂行为，均依照本办法进行处理。

第3条 名词解释

1. 本办法中所指的商业贿赂，是指供应商为销售商品而采用财物或者其他手段贿赂本公司工作人员，以及本公司工作人员为了收受或者索取贿赂而购买供应商商品的行为。

2. 本办法所称折扣即商品购销中的让利，是指供应商在销售商品时，以明示并如实入账的方式给予我公司的价格优惠，包括支付价款时对价款总额按一定比例即时予以扣除和支付价款总额后再按一定比例予以退还两种形式。

3. 本办法所称明示和如实入账，是指根据合同约定的金额和支付方式，在依法设立的反映生产经营活动或者行政事业经费收支的财务账上按照财务会计制度规定明确如实记载。

第2章 商业贿赂的界定

第4条 财物贿赂

1. 供应商为销售商品，假借促销费、宣传费、赞助费、科研费、劳务费、咨询费、佣金等名义，或者以报销各种费用等方式，给付本公司单位或者个人现金和实物的行为，属于财物贿赂。

2. 按照商业礼仪赠送小额广告礼品的行为不属于商业贿赂。

第5条 其他手段贿赂

供应商对本公司采购人员提供国内外各种名义的旅游、考察等给付财物以外的其他利益的行为，属于其他手段贿赂。

第6条 行贿行为的界定

供应商不得采用财物或者其他手段进行贿赂以达销售商品的目的。在账外暗中给予本公司采购部门或者个人回扣的，以行贿论处。

第7条 受贿行为的界定

本公司采购部门或者个人在账外暗中收受回扣的，以受贿论处。

第8条 折扣入账

供应商销售商品可以以明示方式给本公司折扣，本公司接受折扣必须由财务部如实入账。若折扣未进行实时入账，该行为构成商业贿赂。

第9条 串通投标

本公司采购人员为了收受回扣与投标单位串通投标、抬高标价或者压低标价，以排挤竞争对手竞争的行为构成商业贿赂。

第3章 商业贿赂的处理

第 10 条 对供应商行贿的处理

若发现供应商以行贿手段销售商品的，应当停止向其采购，并进行相关调查。情节严重者，三年内不能够参加本公司的招标活动或者成为本公司的供应商。构成犯罪的，本公司有权向司法机关举报，依法追究刑事责任。

第 11 条 对投标单位串通投标的处理

投标单位和采购人员相互勾结以排挤竞争对手的，其中标无效，并停止其投标权利，规定其三年以内不能参加本公司的招标活动或者成为本公司的供应商。情节严重的，应列入供应商黑名单，永不对其采购，并向司法机关举报。

第 12 条 对采购人员受贿的处理

1. 本公司的采购人员利用职务上的便利向供应商索取财物或者非法收受供应商财物，同时为供应商谋取利益的，应令其将非法所得上交工商管理机构，并予以解雇，对其永不录用。

2. 采购人员非法收受贿赂致使本公司遭受损失的，除上述各种处罚外，还应对公司损失进行赔偿。

3. 受贿数额较大或者巨大的，本公司有权移交司法机关，根据相关的法律法规进行处理。

第 13 条 对采购人员收受回扣的处理

本公司采购人员在采购活动中，违反国家和本公司的相关规定，收受各种名义的回扣、手续费归个人所有的，处罚方法同第 12 条。

第 14 条 对知情不报的处理

本公司采购人员在工作中非法收受他人贿赂，其同事或者主管知情不报的，公司给予罚款，并进行通报批评的处罚。

第 15 条 对主动坦白的处理

采购人员在被追诉前主动交代行贿行为的，公司对其予以通报批评的处理，并呈报司法机关实情，以便减轻处罚或免除处罚。

第 16 条 采购稽核小组违规处理

1. 采购稽核小组负责检察采购人员的不正当行为，如采购稽核小组成员滥用职权、玩忽职守，本公司有权予以解雇，并永不录用。如采购稽核小组成员行为构成犯罪的，则将其移交司法机关，依法追究其刑事责任。

2. 采购稽核小组成员对违反本法规定构成犯罪的供应商和采购人员故意包庇、使其免受追诉的，本公司有权予以解雇并处以罚金，情节严重构成犯罪的，本公司有权移交司法机关，依法追究其刑事责任。

第 4 章 附则

第 17 条 本办法的制、修、止

本办法由法务部制定，总经办批准生效。法务部对本办法有解释、修订的权利。

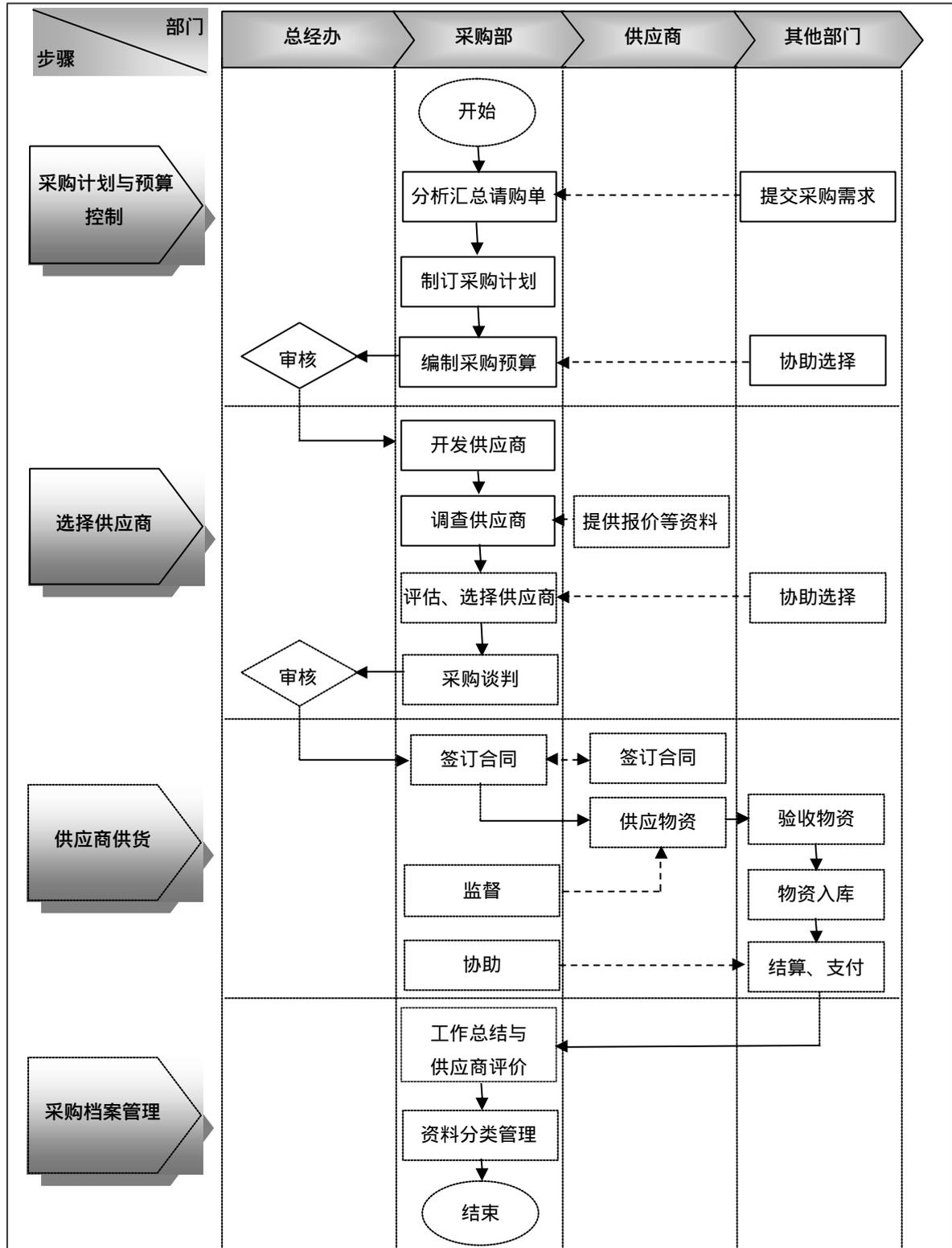
第 18 条 生效日期

本办法自审核通过之日起生效并执行。

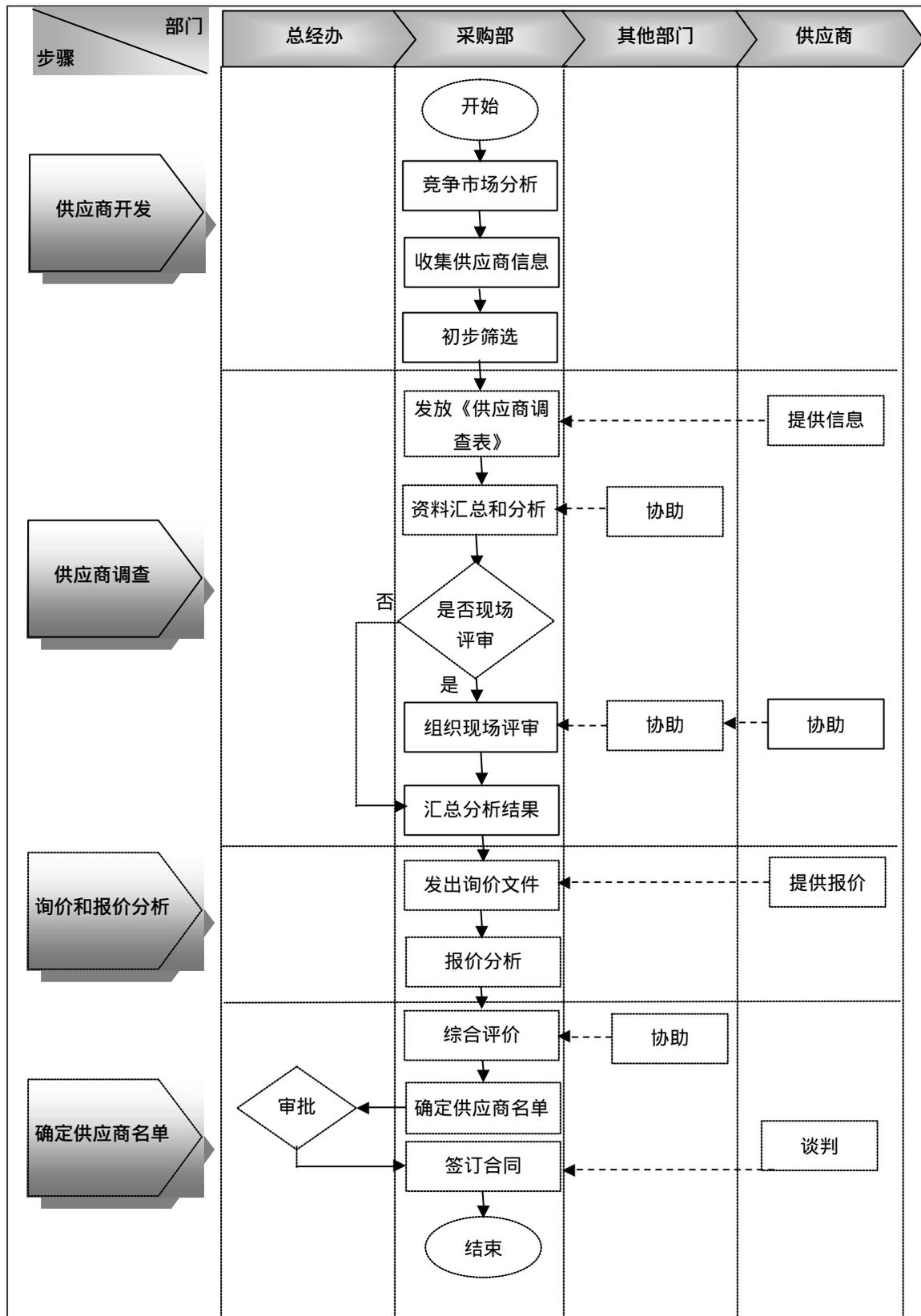
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.5 采购管理流程设计

5.5.1 采购管理流程



5.5.2 供应商选择流程



第 6 章 中小企业生产管理制度设计

6.2 生产设备管理制度

6.2.3 设备使用与维护管理制度

下面是某企业制定的设备使用与维护管理制度，供读者参考。

制度名称	设备使用与维护管理制度		受控状态	
			编 号	
执行部门		监督部门		考证部门
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的。</p> <p>为达到以下目的，特制定本制度。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 加强本公司生产设备的管理，正确、安全地使用和维护设备。 2. 安全、合理、有效地发挥设备效能，使设备处于良好的工作状态。 3. 保证设备长周期、安全稳定地运转，延长设备的使用寿命。 <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>凡本公司生产部下属车间、生产部设备管理人员进行设备操作、使用、检查、维护、保养等各项工作，均依照本制度进行办理。</p> <p>第 3 条 管理职责。</p> <p>设备保养与维护工作中部门和人员的职责如下图所示。</p>				

1 设备主管	2 设备管理员	3 设备使用人员
<ol style="list-style-type: none">1. 根据设备特点制订设备保养计划2. 组织生产人员进行设备保养方面的培训3. 监督设备保养责任制的落实4. 监督指导设备的保养工作5. 定期检查设备的保养工作并进行评比	<ol style="list-style-type: none">1. 掌握设备的运转状况2. 负责完成设备的临时、简单的维修任务3. 监督、指导操作人员对设备的保养4. 定期检查设备的保养状态并检测设备的运行状况,及时做好记录5. 负责备用设备的养护工作	<ol style="list-style-type: none">1. 严格执行设备操作规程,做好设备运行记录2. 负责设备的润滑工作3. 负责设备的清理、清扫工作4. 监测设备的运行,遇到问题及时检查并上报

设备使用与维护管理职责

第 2 章 设备日常使用规定

第 4 条 生产部设备管理人员根据需要编写《生产设备操作规程》,发放给各使用部门,同时对相关操作人员进行培训,并进行现场考核,确认合格后方可让其操作。

第 5 条 在日常设备的使用过程中,作业人员应遵循的规范如下。

1. 未经领导批准,不得乱修、拆卸或配用其他人员的机器零件和工具,非本岗位作业人员未经批准不得操作设备。
2. 设备使用人员发现设备有严重故障时,应立即停止操作,并上报班组长处理,班组不能处理的,报设备管理人员进行维修,同时采取适当的安全措施。
3. 人员交接班时必须对设备运行状况进行交接,交接内容包括设备运转的异常情况、原有缺陷的变化、运行参数的变化、故障及处理情况等。
4. 对设备进行扫除、加油、检查、修理时,为防止他人启动设备造成意外,应有适当的安全装置和明显标志。

第 6 条 使用部门必须执行操作规程和使用办法,各班组长对本班组的作业人员进行设备使用考核。

第 7 条 因不遵守操作规程或玩忽职守而致使工具、机器设备、原材料、产品受到损失的作业人员,要酌情给予其所在车间经济处罚和行政处分。

第 3 章 设备检查管理

第 8 条 日常检查。

1. 设备使用人员为日常检查的责任人,每日负责对设备进行 1 次或数次检查。

2. 设备管理人员负责制定设备日常检查的具体办法,规定日常检查的项目、内容、方法、工具、频率等事项。

3. 设备使用人员依据日常检查办法的规定做好日常检查工作,并记录于《日常检查记录表》中。

第 9 条 定期检查。

1. 设备管理人员为定期检查的责任人,负责对设备进行定期检查工作。

2. 生产部经理、设备管理人员负责制定设备检查办法,规定定期检查的项目、内容、方法工具、周期等。

3. 设备管理人员应将定期检查的时间通知设备使用人员,并告知其必要的联络事项。

4. 设备使用人员应积极配合设备管理人员做好各项设备检查工作,确保检查工作的效率和品质。

第 4 章 设备保养管理

第 10 条 设备保养的准备。

1. 设备管理人员应编制设备的维护保养规程,将设备的保养工作落实到具体的人员,并制定相应的考核方案。

2. 设备管理人员应提前制作好设备的保养流程卡片及润滑卡片,并准备好设备养护的工具及用品。

3. 设备管理人员在设备使用人员上岗前应对其进行技术培训,使其掌握设备的结构、性能、操作、保养规定等,达到“三懂”(懂结构、懂原理、懂性能)“四会”(会使用、会检查、会维护、会排除故障)的要求。

第 11 条 设备的节假日保养。

遇节假日,作业人员应清洗设备、清除油污、进行润滑及环境清理,并由设备管理人员进行考核。

第 12 条 为使设备保持最佳的技术状态,公司实施设备的三级保养,具体操作及说明如下表所示。

设备的三级保养工作说明

保养分类	保养频率	责任划分	操作要点
日常保养	每日班后小 维护,每周班 后大维护	由作业人员负 责	1. 认真检查设备使用和运转情况,填写交接班记录 2. 擦洗清洁设备各部件,定时加油润滑 3. 随时注意紧固松脱的零件,调整消除设备小缺陷 4. 检查设备零部件是否完整,工件、附件是否放置整齐
一级保养	设备运行一 个月	以设备使用人 员为主,设备管 理人员配合进	1. 拆卸指定部件、箱盖及防尘罩等,进行彻底的清洗 2. 疏通油路、清洗过滤器,更换油线、油毡、滤油器、 润滑油等

		行保养	<p>3. 补齐手柄、手球、螺钉、螺帽、油嘴等机件，保持设备的完整</p> <p>4. 紧固设备的松动部位，调整设备的配合间隙，更换易损件及密封件</p> <p>5. 清洗导轨及各滑动面，清除毛刺及划痕</p>
二级保养	设备运行半年	以设备管理人员为主，使用人员参与进行	<p>1. 根据设备使用情况进行部分或全部解体检查，调整、修复和更换磨损零件</p> <p>2. 检修电器箱、修整线路、清洗电动机</p> <p>3. 设备管理人员在使用设备前对其精度、性能、安全、控制等进行全面的检查与核对</p>

第 5 章 特殊设备的保养

第 13 条 特殊设备包括精密、大型、稀有的设备，在生产过程中，设备管理人员和设备使用人员应不断改善特殊设备的使用环境，使其满足特殊设备的运行要求。

第 14 条 特殊设备保养要求。

1. 在特殊设备的日常保养中不得随意拆卸部件，特别是光学部件，应由专业的维修人员进行保养。
2. 特殊设备保养中所使用的润滑品、擦拭材料及清洗剂等必须按照设备使用说明书中的规定使用，不得随意代替。
3. 若特殊设备在运行中出现异常现象，应立即停机进行处理，不允许带病运行。
4. 在特殊设备不工作时，应将整机或关键部位罩上护罩，如果特殊设备长期停用，必须定期对其进行擦拭、润滑及空运转。
5. 对于特殊设备的附件及保养工具，应设立专柜妥善保管并保持清洁，防止丢失和锈蚀。

第 15 条 特殊设备保养的“四定”原则。

1. 定使用人员，此类设备的使用人员应选择技术水平高、责任心强的人员担任，并保持稳定，无故不得更换。
2. 定操作维护规定，由设备管理人员会同技术部根据设备的特点编制并严格执行。
3. 定保养计划及备件，由设备管理人员根据每台设备对生产的影响分别确定每台设备的保养计划及方式，同时保证设备维修时备件的及时供应。
4. 定检修人员，此类设备的维修人员应固定，以便熟悉、积累此类设备的检修经验，从而可以快速、准确地处理问题。

第 6 章 附则					
第 16 条 本制度由生产部制定，其解释权、修订权归生产部所有。					
第 17 条 本制度经总经理审核签字后自下发之日起执行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.3 安全生产管理制度

6.3.3 安全生产管理规定

下面是某企业制定的安全生产管理规定，供读者参考。

制度名称	安全生产管理规定		受控状态		
			编 号		
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 目的。					
为维护本公司员工在生产过程中的人身安全和公司的财产安全，实现安全生产和文明生产，根据国家有关劳动保护的法律、法规，结合本公司的实际情况，特制定本制度。					
第 2 条 安全生产管理原则。					
1. 安全第一，预防为主的原则。					
2. “谁主管、谁负责”的原则。					
3. 生产经营管理服从安全需要的原则。					
第 3 条 本制度所称安全办指生产部安全办公室。					
第 2 章 生产安全培训					
第 4 条 生产部安全培训工作由生产部安全办负责进行，各车间、班组安全培训由各车间、班组负责。					
第 5 条 新进员工、临时工、实习人员，必须先接受所在部门、车间、班组安全生产三级教育，经过考核合格后，才能准进入操作岗位。					

第 6 条 在采用新的生产方法、添设新的技术设备、制造新的产品或调换工人工作时，公司需对工人进行新操作方法或新工作岗位的安全教育。

第 7 条 特殊工种人员安全培训。

1. 对从事压力容器设备、电气、车辆驾驶、易燃易爆等特殊工种的人员，公司必须对其进行专业安全操作技能培训，经有关部门考核并取得合格操作证后，才能准其独立操作，严禁无证人员操作。

2. 对从事特殊工种的在岗人员，公司必须对其进行经常性的安全教育。

第 8 条 培训反馈。

培训工作结束两周之后，安全办应通过座谈和问卷调查的形式与员工进行交流，掌握安全培训的实际效果，并收集员工对于安全改进的建议。

第 3 章 劳动场地安全管理

第 9 条 劳动场所的布局要合理，保持清洁、整齐。对于有毒、有害的作业，必须配备防护设施。

第 10 条 生产用房、建筑物必须坚固、安全，通道必须平坦、顺畅，确保有足够的光线，在为生产所设的走台、升降口等有危险的处所，必须设有安全设施和明显的安全警示标志。

第 11 条 对有高温、低温、潮湿、雷电、静电等危险的劳动场所，必须采取相应的有效防护措施。

第 12 条 要定期对库房进行通风、降温、降湿，保持库内温、湿度达到规定的标准。库房内应装置报警器，照明灯具要装置防爆设备。

第 13 条 凡新建、改建、扩建、迁建生产场地以及进行技术改造工程，都必须安排劳动保护设施的建设，并要与主体工程同时设计、同时施工、同时投产。

第 4 章 生产设备安全管理

第 14 条 对生产设备和仪器，要正确使用、经常维护、定期检修。对不符合安全要求的陈旧设备，应有计划地进行更新和改造。

第 15 条 定期对各种压力容器设备进行检修维护，认真配合国家劳动部门实施年检，作业人员要认真做好工作日志的记录。定期送压力容器上主要安全部件到国家指定部门进行校验。

第 16 条 设备放置位置应安全可靠，并保证具有合乎作业人员心理需求和生理需求的活动空间。

第 17 条 设备的操作区域应能保证作业人员的安全，平台和通道必须防滑，必要时设置踏板和栏杆。

第 18 条 凡易造成伤害事故的设备，应对其采取防护措施避免其他作业人员接触。

第 19 条 设备上应置有处理和防护尘、毒、烟雾、闪光、辐射等有害物质的装置，设备使用环境中的有害物质不得超过标准。

第 20 条 电气设备和线路应符合国家有关安全规定。具体要求有以下 4 点。

1. 电气设备应有可熔保险和漏电保护，绝缘必须良好，并有可靠的接地或接零保护措施。
2. 对于有易燃易爆危险品的工作场所，应配备防爆型电气设备。
3. 对于潮湿场所和移动式的电气设备，应采用安全电压。
4. 电气设备必须符合相应防护等级的安全技术要求。

第 21 条 引进国外设备时，必须同时引进国内不能配套的安全附件，引进的安全附件必须符合我国制定的相关安全法规要求。

第 5 章 易燃、易爆品安全管理

第 22 条 对易燃、易爆物品的运输、储存、使用、废品处理等，必须设有防火、防爆设施，相关管理人员应严格执行安全操作守则和定员、定量、定品种的安全规定。

第 23 条 易燃、易爆物品的使用和储存地点严禁烟火，并严格消除可能发生火灾的一切隐患。

第 24 条 需要在易燃、易爆物品附近动用明火时，必须进行以下申请审批程序，并且在作业过程中采取妥善的防护措施，在专人监护下进行。

1. 一级动火作业由安全主管填写动火申请表并编制安全技术措施方案，报生产部部长和安全生产委员会审查批准后方可进行。

2. 二级动火作业由所在车间主任填写动火申请表并编制安全技术措施方案，经安全主管和生产部部长审查批准后方可进行。

3. 三级动火作业由所在班组填写动火申请表，经车间主任及安全主管审批后方可进行。

第 6 章 职业健康安全管理

第 25 条 生产部安全办应认真贯彻执行本公司总经理办公室签发的职业健康安全体系文件，并在日常工作过程中持续改进职业健康安全体系，降低职业病的危害。

第 26 条 生产部安全办应负责根据工作性质和劳动条件，为员工配备或发放劳动保护用品，发放标准按照《企业职工各个防护用品发放标准》并结合工厂实际情况由人力资源部制定，各生产车间必须指导员工正确使用劳动保护用品，并随时检查员工使用情况。

第 27 条 安全办负责做好生产部防暑降温、防冻、防噪音、防粉尘工作，进行经常性的卫生监测，对超过国家安全卫生标准的作业点，应进行技术改造或采取卫生防护措施，不断改善劳动条件。

第 28 条 每年定期组织车间班组的一线员工进行体检，对确诊患有职业病的员工，人力资源部应及时上报总经办并视情况调整其工作岗位，同时作出治疗或疗养的决定。

第 29 条 禁止安排女员工在怀孕期、哺乳期从事影响胎儿、婴儿健康的有毒、有害工作，应对特殊工种员工发放一定数额的安全补贴。

第 7 章 安全生产检查

第 30 条 安全办必须定期组织生产安全检查，以了解生产车间的安全管理情况，及时发现不安全的生产环境、操作行为和潜在的职业危害。

第 31 条 安全办组织全厂的检查，每年不少于 4 次，每季度保证 1 次，各车间每月不少于 4 次，每周保证 1 次，各生产班组应实行班前班后检查制度，从事特殊工种和操作特殊设备的员工应每天进行检查。检查时要认真做好记录和总结。

第 32 条 若检查过程中发现安全隐患，安全办必须对问题进行分析，研究解决方法，要求各车间班组及时整改，并跟踪整改情况，直至符合整改要求为止。

第 8 章 安全奖励与惩罚

第 33 条 对认真执行公司颁布的各项安全生产制度、为防止事故发生和职业病危害作出贡献的团队和个人，视情况给予适当奖励。

1. 所提安全生产的合理化建议被采纳，且有明显效果的。
2. 制止违章指挥、违章作业且避免事故发生的。
3. 及时发现或消除重大安全隐患，避免重大事故发生的。
4. 对事故抢险救灾有功的。
5. 积极参加工厂、部门组织的各种形式的安全生产活动，被评为先进集体或个人的。
6. 被评为省、市、局、工厂的安全生产积极分子的。
7. 对消防、安全工作和其他方面作出特殊贡献的。

第 34 条 对有下列情形之一的，视情况应予以处罚。

1. 安全事故责任者。
2. 违章指挥或强令员工冒险作业导致事故发生的。
3. 违章违纪、情节严重、性质恶劣的。
4. 破坏或伪造事故现场，隐瞒或谎报事故的。
5. 事故发生后，不采取措施，导致事故扩大或重复发生的。
6. 对坚持原则、认真维护各项安全生产工作制度的人员进行打击报复的。
7. 其他各种违反安全生产规章制度造成严重后果的。
8. 对整改意见有条件整改却拖延整改的责任人。
9. 擅自挪用消防器材、损坏消防器材的。

第 35 条 处罚类型。

<p>1. 经济处罚。 根据危害程度和损失情况、责任大小，可对其采取罚款 100 ~ 1000 元、赔偿损失 30% ~ 50%、降低工资、扣除奖金等措施。</p> <p>2. 行政处罚。 根据危害程度、损失情况、责任大小，可对其采取警告、辞退警告、降职、降级、留用察看、辞退、开除等处罚措施。</p> <p>3. 性质特别严重、情节特别恶劣、触犯刑律者，追究其法律责任。</p> <p style="text-align: center;">第 9 章 附 则</p> <p>第 36 条 本制度由生产部制定，报总经理批准后施行，修订时亦同。</p> <p>第 37 条 本制度施行后，与本制度有抵触的规定以本制度为准。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.4 车间班组管理制度

6.4.3 生产车间管理制度

下面是某企业制定的生产车间管理制度，供读者参考。

制度名称	生产车间管理制度		受控状态		
			编 号		
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总 则					
<p>第 1 条 为确保生产秩序，保证生产车间各项工作顺利开展，营造良好的工作环境，促进本公司的发展，结合本公司各生产车间的实际情况，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于公司各车间全体人员，具体包括各车间管理人员及作业人员。</p>					
第 2 章 人员管理					
<p>第 3 条 工作时间内，倡导全体车间人员说普通话，严禁使用侮辱性的语言和脏话。</p> <p>第 4 条 在工作及管理活动中严禁带有地方观念，禁止拉帮结伙。</p> <p>第 5 条 全体车间人员必须按要求佩戴工牌，穿工装，不得穿拖鞋进入车间。</p> <p>第 6 条 每天正常上班时间为 8 小时，车间如需晚上加班，需要车间主任向生产部经理申请，申请批准后，方可加班。</p> <p>第 7 条 车间全体人员必须遵守上下班作息时间，按时上下班（如车间召开早会，所有车间人员需提前 5 分钟到岗），不迟到、不早退、不旷工。</p>					

第 8 条 车间人员如因特殊情况需要请假，应严格按照公司的请假程序逐级向各级主管申请，得到批准后方可离开。

第 9 条 工作时间内，车间主任、质量检验人员和其他管理人员因工作关系可在车间走动，其他人员不得擅自离开工作岗位，或者相互串岗。若因事需要离开工作岗位，必须向车间主任申请，得到批准后方可离岗，离岗时间不得超过 15 分钟。

第 10 条 在车间遇到公司的客户参观或高层领导巡查时，车间人员要照常工作，不得东张西望。

第 11 条 车间员工必须服从合理的工作安排，尽职尽责做好本职工作，不得疏忽或拒绝管理人员的命令或工作分配。

第 12 条 车间人员在工作期间不得做与工作无关的事，例如，在作业过程中吃食物、吸烟、看小说、看报刊、聊天、听歌、嬉戏打闹、打架、私自离岗等行为，吸烟要到公司指定的吸烟区。

第 13 条 作业时间禁止亲友探访及接听私人电话，禁止带小孩及公司以外的人员在车间玩耍或接触设备、仪器等，由此造成的事故由车间员工自行负责。

第 14 条 车间人员在工作时间不得佩戴手表、手镯、戒指等，以免发生丢失或是意外。

第 15 条 车间人员不得携带易燃易爆、有毒等危险品进入生产车间，否则，由此造成的安全事故由车间员工自负。

第 16 条 对恶意破坏公司财产的行为或盗窃行为（不论盗窃他人物品还是公司物品），不论物品价值大小，一经发现，一律交公司总经办处理。

第 17 条 不得私自携带车间物品出公司（经领导批准的除外），若有此行为者，一经查出，将予以辞退并扣发一个月的工资。

第 18 条 车间人员必须自觉自律，勇于揭发破坏车间生产的不良行为。

第 3 章 作业管理

第 19 条 车间严格按照生产计划排产，根据车间设备状况和人员状况精心组织生产。

第 20 条 生产流程确认后，任何人不得随意更改，如在作业过程中发现错误，应立即停止生产，并通知相关负责人共同研讨，经其同意后签字更改。

第 21 条 车间人员在作业前要仔细阅读作业指导书，若车间人员违反作业规定，导致车间损失的，不论是故意还是失误行为，都应由当事人如数赔偿，车间主任因管理粗心也应受到连带处罚。

第 22 条 车间人员每日上岗前必须将所操作设备及工作区域进行清理，保证工序内的环境卫生。

第 23 条 车间人员在生产过程中应该严格按照设备操作规程、产品质量标准、工艺规程进行操作，不得擅自更改产品生产工艺或装配方法。否则，造成产品质量问题的，由作业人员自行承担。

第 24 条 车间人员领取物料时必须持车间主任开具的领料单到仓库处领料，不得私自拿走物料。生产完毕后，如有多余物料应及时退回仓库，不得遗留在车间工作区域内。

第 25 条 生产时如遇原辅料、包装材料不符合质量规定，应停止使用，立即报告车间主任进行处理。如继续生产造成损失，后果由车间主任与该车间人员共同负责。

第 26 条 生产过程中的好坏物料必须分清楚，并要作出明显的标记，不能混料。在生产过程中要注意节约用料，不得随意乱扔物料、工具。

第 27 条 车间人员下班时，要清理自己的工作台面，做好设备保养工作。最后离开车间者要将车间所有门窗、电源关闭，若发生失窃等意外事故，将追究最后离开者的责任以及车间主任的管理责任。

第 4 章 附则

第 28 条 本制度由生产部负责制定和解释。					
第 29 条 本制度自总经理审批之日起执行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.5 作业人员管理制度

6.5.4 作业纪律管理制度

下面是某企业制定的作业纪律管理制度，供读者参考。

制度名称	作业纪律管理制度		受控状态	
			编号	
执行部门		监督部门	考证部门	
第 1 章 总则				
第 1 条 为了加强对作业人员的管理，保证车间各项工作的顺利开展，根据国家的相关法律法规，并结合本公司的实际情况，特制定本制度。				
第 2 条 本制度适用于本公司各生产车间的管理人员及作业人员。				
第 2 章 作业纪律的制定程序				
第 3 条 车间主任负责拟定作业人员的作业纪律。				
第 4 条 车间主任将拟定好的作业纪律提交生产部经理审核，并要求其提出相应的修改意见。				
第 5 条 车间主任按照修改意见修改后的作业纪律，要提交总经理审批。				
第 6 条 作业纪律经总经理审批之后，发布实施。				
第 3 章 作业考勤纪律				
第 7 条 本公司作业人员实行打卡制，作业员工上、下班均需打卡（共计每日 2 次）。作业人员应亲自打卡，不得帮助他人打卡和接受他人帮助打卡。				
第 8 条 工作时间相关规定如下。				
1. 每周____个工作日。				

2. 每日工作时间一律以____小时为标准。

第9条 迟到和早退为相关规定如下。

1. 上班____分钟以后到达,视为迟到,下班____分钟以前离开,视为早退。

2. 以月为计算单位,第1次迟到早退扣款____元,第2次迟到早退扣款____元,第3次……,扣款金额按迟到次数依次累计增加,每次累计金额为____元。

3. 迟到早退情节严重、屡教不改者,将给予通报批评、扣除绩效工资、直至解除劳动合同的处理。

4. 遇到恶劣天气、交通事故等特殊情况,属实的,经公司领导批准可不按迟到早退处理。

第10条 请假与销假相关规定如下。

1. 作业人员请假1天以内的(含1天),由车间主任批准;3天以内的(含3天),由生产主管批准;3天以上的要经生产部经理批准。

2. 请假作业人员事毕要及时向批准人销假。

第11条 旷工相关规定如下。

1. 有下列情形的,视为旷工。

(1) 未请假或者请假未被批准而擅自离开操作岗位的。

(2) 请假期满,未续假或者续假未获批准而未到岗的。

(3) 不服从调动和工作分配,不按时到工作岗位报到的。

(4) 未经批准私自调换工作日程及岗位的,涂改、骗取、伪造休假证明的。

2. 旷工处罚相关规定如下。

(1) 每旷工1天,处予____元罚款,连续3天旷工或当月旷工累计超过5天者,扣除其当月全部收入。

(2) 连续旷工5天或全年旷工累计超过10天的,给予待岗3个月的处理,且待岗期间停发除基本工资外的所有收入,并取消年度奖金。

(3) 连续15天旷工或一年内旷工累计超过30天的,予以除名。

第4章 危险作业纪律

第12条 除在动火区内动火,动火作业人员必须在动火许可证办理下来后,方可在动火区之外的区域进行动火作业。如作业人员在无动火作业许可证情况下作业,将处予____元罚款。

第13条 凡进入容器内进行作业的人员,应在入塔、进灌许可证办理下来后,方可进行相应的作业。如作业人员在无入塔、进灌许可证情况下作业,将处予____元罚款。

第14条 检修作业人员,应在检修许可证办理下来后,方可进行检修作业。如作业人员在无检修许可证情况下作业,将处予____元罚款。

第 15 条 登高作业人员，要在高处作业许可证办理下来后，方可进行登高作业。如作业人员在无高处作业许可证情况下作业，将处予____元罚款。

第 16 条 其他危险作业人员，也必须要在相应的安全许可证办理下来后，方可进行相应的作业。如无相关许可证，根据公司的相关处罚规定进行罚款。

第 17 条 危险作业管理人员应根据不同作业岗位的特点和性质，按规定配备相应的防护用具，如防毒面具、消防器材、应急用品等。

1. 在生产现场的电气设备、线路维修人员，在进行相应的维修工作时，必须做好触电防护措施。

2. 高空作业人员在高处作业、交叉作业或进入有可能被物体打击的场所作业时，必须佩戴安全帽、系好安全带。同时，高空作业人员进行高空作业时，严禁向地面乱抛物件和工具，以免发生危险。

第 5 章 工艺纪律

第 18 条 现场工艺员要确保工艺文件、样板的完好性，在产品上线生产前，要把工艺文件按要求及时、准确、完整地摆放到生产现场的指定位置。

第 19 条 作业人员要熟悉当班设备和机型的工艺文件，生产时要严格按照工艺文件及作业要求的规范化动作要领正确操作，保证操作与工艺文件的一致性。工艺文件规定模糊或出现生产分歧时，以现场工艺指导为准，现场工艺员对工艺文件拥有最终的解释权。

第 20 条 现场工艺员在处理生产过程中发生的技术问题时，要严格执行“三按”（按设计图纸、按技术标准、按工艺文件）的规定。生产车间班组长和作业人员有责任对其发现的工艺文件错误及时反馈，以使工艺文件能够持续有效地指导生产。

第 21 条 技术部下发的技术通知等临时性工艺文件必须是盖有“受控”章的正式文件，对于通过非正式渠道下发的非正式文件，生产车间主任及其作业人员有权不予执行。

第 22 条 技术通知等临时性工艺文件与其他工艺文件一样，在指导作业人员生产操作时具有严格的约束力，作业人员要严格按照技术通知规定的内容进行正确的生产作业。

第 23 条 现场工艺员有责任对技术通知等临时性工艺文件进行必要的解释和补充，并要求生产作业人员按照文件规定执行。现场工艺员对技术通知等临时性工艺文件拥有最终的解释权。

第 5 章 附则

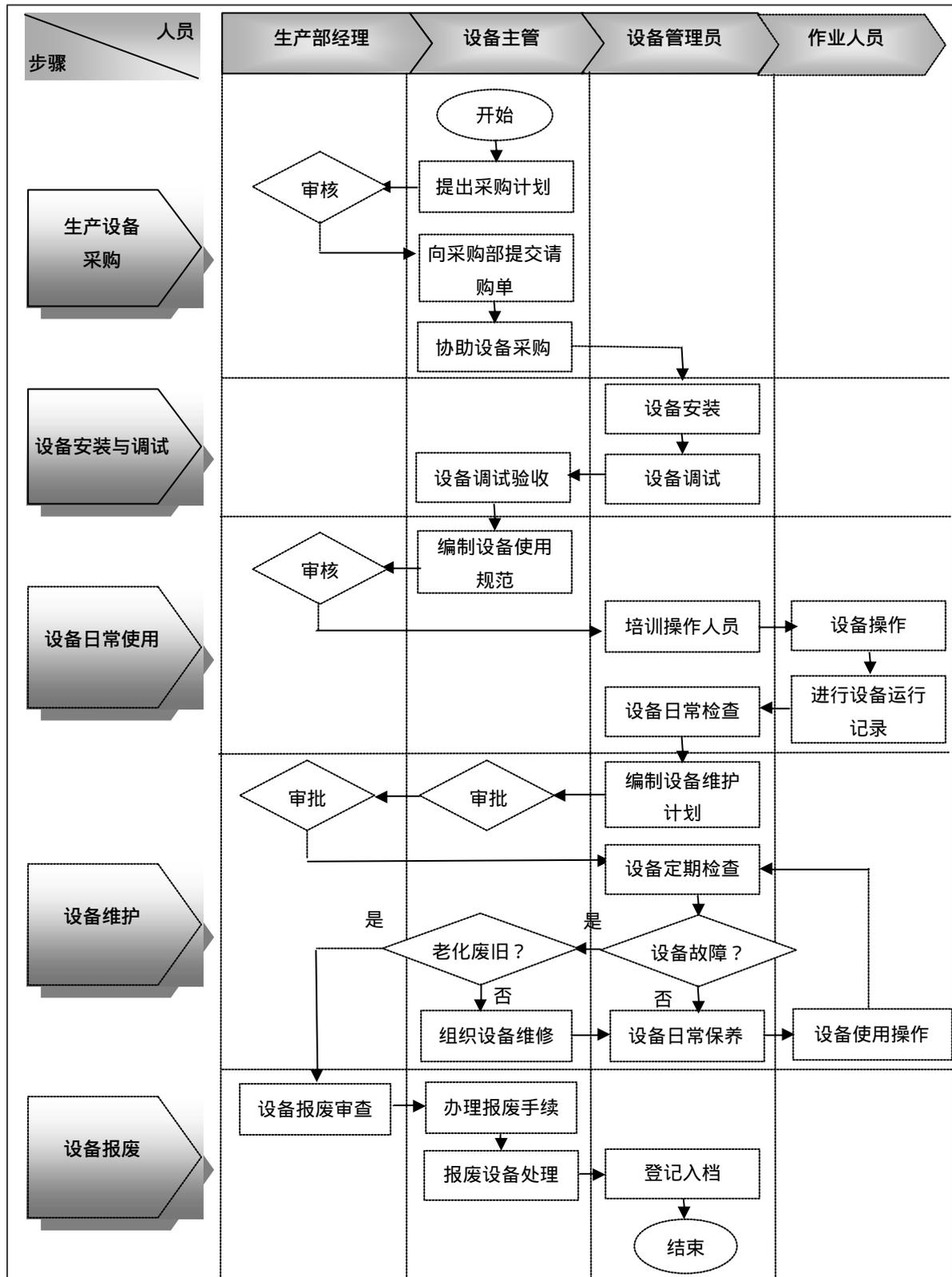
第 24 条 本制度由生产部负责制定与解释。

第 25 条 本制度由总经理审批后执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.6 生产管理流程设计

6.6.1 生产设备管理流程



第 7 章 中小企业质量管理体系设计

7.2 质量检验管理制度

7.2.5 成品检验管理制度

下面是某企业制定的成品检验管理制度，供读者参考。

制度名称	成品检验管理制度		编号		
			受控状态		
执行部门		监督部门		考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 为了使质检专员在成品检验工作中有所依据，严格进行成品检验工作，以确保产品质量，提高产品的品牌效益，特制定本制度。

第 2 条 本制度适用于本公司的成品检验以及出货检查等。

第 3 条 成品检验工作目标如下。

1. 明确成品检验作业的各项内容与要求，使繁杂的检验工作不易产生疏漏。
2. 规范成品检验的作业流程，保持产品质量的一致性。
3. 确保成品质量检验的客观公正。
4. 提高质检专员和生产人员的业务水平。

第 2 章 成品检验规划

第 4 条 质检专员在实施检验之前，应将需要检验的项目列出，防止在检验过程中漏检。

第 5 条 质检主管应在实施检验之前明确规定成品检验的质量标准，作为检验时的判断依据。如质量标准无法用文字进行说明，则用限度样本来表示。

第 6 条 质检主管应在进行成品检验前，对使用何种检验仪器量规或是以感官检查的方式检验作出选择。如果本公司不具备对某些项目的检验能力，而必须委托其他机构代为检验，则应在成品检验前进行申请说明。

第 7 条 制订抽样计划的相关规定如下。

1. 质检专员应根据所检验产品的特性，在成品检验前确定采用何种抽样计划表，以保证抽样的均匀有效。

2. 抽取样本时, 必须在群体批中无偏倚地随机抽取, 可采用随机取样的方法, 但是, 若群体批各成品无法编号时, 则取样时必须从群体所有部位平均抽取样本。

第 8 条 列明检验结果处理办法。

在成品检验之前, 质量管理部应明确成品经过检验后的处置办法。处置办法应依成品质量管理作业办法有关要点进行制定。

第 9 条 其他事项规划如下。

1. 若检验时必须按特定的检验顺序来检验, 则必须将检验顺序列明。
2. 必要时可将制品的蓝图或者略图附于检验标准中。
3. 质检专员应详细记录检验情况, 在成品检验规划中应明确记录的事项和保存时间等。

第 3 章 成品检验规范

第 10 条 质量管理部质检主管组织专人进行检验规范的制定工作。

第 11 条 成品检验具体规范如下。

1. 制定方式

(1) 对每一类产品应制定一份成品检验规定供最终检验或者出货检验使用, 将检验的项目、内容和方法予以明确, 有差异部分也应予以明确, 并标示出检验依据文件。

(2) 最终检验允收水准一般应严于或者等于出货检验允收水准, 而出货检验允收水准一般等同于客户允收水准。

2. 制定依据

成品检验的制定依据包括国际或者国家标准、行业或者协会标准、产品设计要求、质量历史档案、客户质量要求和和其他质量、技术文件或规范。

第 12 条 免检处理规范如下。

1. 质量管理部经过多次检验确定某类物品的质量可由生产部提供保证时, 可免实施抽样检查。
2. 对于列为“免检”的产品, 需在该产品出货单的质检结果一栏中注明“免检”字样。

第 4 章 检验实施及结果处理

第 13 条 检验实施流程如下。

1. 为保证成品质量信誉, 质量管理部须派质检专员在产品下线后抽取样品进行检验, 判定产成品是否符合质量要求。

2. 质检专员在接到检验通知后应作好质检准备, 检查器具是否齐全、器具运转是否正常等。

3. 质检专员依据规定的程序、检验规范进行检验, 若需要仪器测试, 则按照规定的程序进行办理。

4. 质检专员应及时将成品检验结果填入《成品检验报告表》中，并列明不合格的项目。

5. 若检验结果显示产品存在质量问题，则质检专员应在《成品检验报告表》中列明不合格的项目，同时出具《不良品分析表》，交由相关部门。

6. 若检验结果显示产品合格，则质检专员填写《出厂检验传票》交仓储部，由仓储部据其办理出货手续，运输部准备货物装运。

第 14 条 质检专员应定期对在库存的成品进行抽检，以确保产品质量，避免将质量变异的产品送交客户。发现质量变异，应立即着手调查原因，同时做好防范措施，并通知生产部门进行检修。

第 15 条 对不合格货批及不合格品处置的相关规定如下。

1. 对于不合格货批及抽样检查所抽验出来的不合格品，应明确加以识别。

2. 对于不合格货批，原则上应由质量管理重新检查与选择，剔除不合格品。

3. 对于已剔除不合格品的货批，原则上必须再次进行抽样检查。

4. 对于经返工仍不合格的产品，不允许其出厂。

第 16 条 对抽样检验的判定存在异议时，相关处理规定如下。

当生产部与质量管理部对检查的判定存在异议时，质量管理部经理应设法进行协调，经双方沟通作出最后的判定。

第 17 条 检验记录保管的相关规定如下。

质检专员应真实、详细地将质检结果填入《质量检验记录表》中，并将《质量检验记录表》、《成品检验报告表》等表单和数据于规定的时间内建档保存。

第 5 章 附则

第 18 条 本制度由质量管理部制定，报经总经理批准后通过，修订亦同，质量管理部保留对本制度进行解释的权利。

第 19 条 本制度自____年__月__日起颁布并实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.3 质量控制管理制度

7.3.3 工序质量控制规范

下面是某企业制定的工序控制规范，供读者参考。

制度名称	工序控制规范		编号		
			受控状态		
执行部门		监督部门		考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 为有效地对工序质量进行控制，逐步提高工序质量，保证各道工序稳定地生产出合格产品，特制定本规范。

第 2 条 本规范适用于工序质量控制过程中各项工作的处理。

第 3 条 管理职责如下。

1. 质量控制主管

(1) 根据公司的质量方针和质量目标制定具体的工序质量标准。

(2) 根据工序质量标准进行工序质量控制，并督促质量控制专员反馈工序质量控制状况。

(3) 根据工序不稳定产生的原因对工序质量异常原因进行控制。

2. 质量控制专员

(1) 根据调查、收集的数据进行工序质量分析。

(2) 根据生产执行情况和工序质量控制现状提出工序质量改进措施，并为质量控制主管制定工序标准提供依据。

3. 生产作业人员

生产作业人员按照既有的工序质量标准进行生产活动，并及时反馈生产过程中的工序质量问题。

第 4 条 工序质量控制的基本原则如下。

1. 工序质量控制的严格程度应视产品的类型、用途、用户的要求、生产条件等情况而有所区别，允许结合本公司的具体情况使用不同的控制方法。

2. 工序的质量控制以加强过程控制为主，辅以必要的多频次的工序检验，质检专员与质量控制人员对现场操作负有监督的责任和权限。

3. 质量控制专员应从工序流程分析着手，找出各环节影响质量特性的主要因素，研究适当的控制方法，

对工序过程进行系统控制。

4. 质量控制专员应根据产品的工艺特点, 制定明确的技术和管理文件, 严格控制工艺参数及影响参数波动的各种因素, 使工序处于受控状态。

5. 对于特殊工序所用工艺材料、被加工物资, 应实行严格控制, 必要时应进行复检; 对于使用中的各种工作介质, 应定期分析、调整和更换, 保证其成分在规定的范围内。

6. 使用经确认合格的模具、工装、设备和计量器具, 并积极采用先进的检测技术和控制手段, 对影响质量特性的主要因素进行快速、准确地检测和调整, 力争实现自动控制, 以减少人为因素引起的质量波动。

7. 对工作环境(尘埃、温度、湿度等)进行控制, 使其满足工艺文件的要求, 必要时应加以验证。

第5条 工序质量控制的内容如下。

工序质量控制是生产技术质量职能的重要内容, 也是现场质量控制的重点, 进行工序质量控制时, 应着重做好以下4个方面的工作。

1. 严格遵守工艺规程。
2. 主动控制工序活动条件的质量。
3. 及时检验工序活动效果的质量。
4. 设置工序质量控制点。

第2章 工序质量控制规划

第6条 建立完善的工序质量控制指标体系。

为进行工序质量控制, 质量管理部应建立完善的工序质量控制体系。该体系应包含产品技术经济指标、质量岗位责任制、质量统计方法、质量控制考核的内容等, 并体现“质量第一”的思想。

第7条 工序质量控制要点如下。

1. 加强对工序在制品质量的管理。
2. 设置工序质量控制点。
3. 做好生产现场的质量检测工作。

第8条 设置工序质量控制点。

为了正确把握工序中的重点并对其加以控制, 达成对工序质量的有效管理, 提高工序质量的水平, 保证产品质量稳定, 质量管理部需设置工序质量控制点, 具体操作如下。

1. 工序质量控制点的设定应考虑员工行为、物料状态、材料质量和性能、关键操作、生产顺序、技术参数和生产环境等。

2. 技术部设计并绘制相关工艺图纸, 并在装配系统图、工艺流程图上标出关键质量控制点的位置。

3. 质量控制专员根据产品质量特性、工艺流程规范和潜在质量问题确定工序质量控制点,并编制相关文件。

第 9 条 工序技术管理规范如下。

在生产阶段,技术管理工作是生产质量得以保证的重要方面,技术管理工作应贯穿于生产的全过程。技术管理工作具体包括以下 3 个方面,由技术部派出技术工程师进行负责。

1. 技术交底

生产前,技术工程师对生产作业人员进行技术教育和职业道德教育,同时把设计要求、技术标准、工艺操作规程等转换成具体而明确的质量要求。

2. 技术监督

技术工程师做到边生产边指导,应加强对重要工序的技术监督,并针对重要环节做重点技术监督和管理。

3. 技术复核

技术工程师在工序完工后运用检测工具对产品进行校核,并应用多级检查及交叉检查制度,尽可能减少对质量隐患的漏查。

第 3 章 工序质量控制的实施

第 10 条 工序质量由生产车间负责,按人、设备、材料、方法和环境五要素的内容展开,进行严格管理。

第 11 条 在质量管理部的监控下,工序质量的检验必须做到“三自三检”,即自检、自记、自分、首检、中检、终检。

第 12 条 工序现场质量控制点的生产人员必须按照质量文件规定的内容保证进行正确的操作、自检和自控,并按照规定做好原始记录,及时分析、及时解决、及时上报反馈。

第 13 条 对于工序现场质量管理点上的设备、工装、检具,应建立、健全日常质量检验制度,并按照规定进行定期检查,同时工序现场质量管理点应配备相应的设备操作规程。

第 4 章 工序质量控制反馈

第 14 条 工序质量控制程序中的各种质量检验记录、分析报告、控制图表等都必须按归档制度整理保管,随时处于受检状态。

第 15 条 公司应编制和填写现场加工缺陷分类统计日报表及其他各种质量问题反馈单,对突发性质量信息应及时处理,填写相应表格。

第 16 条 公司相关人员应对后续工序(包括产品使用中)发现的特殊工序质量问题及时反馈、汇总和

处理，并认真执行。

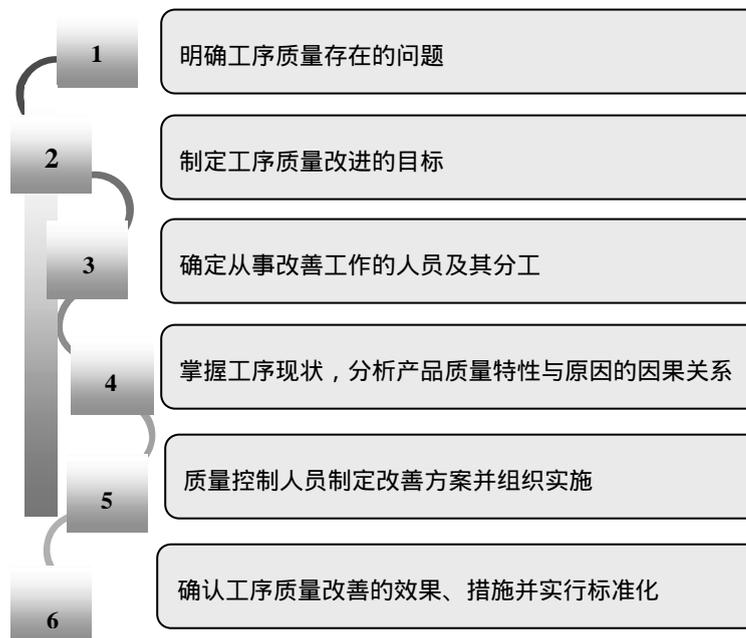
第 17 条 质量控制专员应按规定的程序对各种工序质量控制点的活动资料进行及时的分析和汇总，针对主要缺陷项目制订质量改进计划，并组织实施，必要时应进行工艺试验，取得成果后纳入工艺规程。

第 5 章 工序质量改善

第 18 条 工序质量改善的对象如下。

1. 偶发性的质量缺陷。
2. 经常性的质量缺陷。

第 19 条 工序质量改善的程序如下图所示。



工序质量改善程序说明

第 20 条 工序质量改善的注意事项如下。

1. 及时检查作为基础数据的真实性。
2. 尽量运用简单的方法。
3. 质量控制专员应充分理解各种分析方法。
4. 必须运用和专业技术相结合的分析方法。
5. 统计结论需要用简单易懂的日常用语进行表达。

第 6 章 附则

第 21 条 本规范由质量管理部制定，解释权和修订权归质量管理部所有。

第 22 条 本规范经总经理审批后自颁布之日起施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.4 质量成本管理制度

7.4.3 质量成本控制制度

下面是某企业制定的质量成本控制制度，供读者参考。

制度名称	质量成本控制制度		编号		
			受控状态		
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为控制质量成本，减少不必要的浪费，提高质量管理效能，实现预期的质量成本目标，不断降低质量成本，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本公司质量成本控制的日常工作、活动和事项，均应遵照本制度进行。</p> <p>第 3 条 质量成本控制原则如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 质量第一原则。 2. 效益原则。 3. 目标管理原则。 4. 绝对控制和相对控制结合的原则。 <p style="text-align: center;">第 2 章 质量成本控制前期工作</p> <p>第 4 条 设定目标质量成本。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 目标质量成本由质量成本专员负责制定。 2. 目标质量成本管理应从产品设计入手，事前控制产品质量成本水平，从而既保持产品应有的功能，同时尽可能降低其质量成本。 <p>第 5 条 质量成本控制准备工作如下。</p> <p>质量成本控制专员应当协调各部门做好质量成本控制的准备工作，具体如下所示。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 建立质量成本控制组织体系，明确体系内各部门各人员的责、权、利，并制定各类考核标准和责、权、利相结合的奖惩制度。 2. 对与质量成本相关的所有人员实施培训，培训内容包括质量管理知识和业务操作技能。 					

3. 制定各类定额,包括材料消耗定额,水、电、汽、能等的消耗定额、工资标准、人工小时费用、设备小时费用标准等。

4. 确定质量成本控制点,经常检查质量成本费用支出和损失的发生情况,发现异常应及时予以分析处理。

5. 建立质量成本信息反馈系统,及时掌握质量信息,及时纠正不合理的情况。

第 3 章 质量成本控制实施

第 6 条 各部门必须充分重视质量成本控制工作,将质量成本的控制作为重要工作抓实抓好,在降低损失中取得效益。

第 7 条 各部门在接到质量控制文件之后,必须结合本部门的实际情况,认真分析工作过程中存在的薄弱环节,有针对性地制定降损措施,组织开展深化质量控制的活动,以保证质量成本控制达到预期目标。

第 8 条 生产部应认真分析废品损失超标的原因,采取有效措施,将废品损失降至最低。

第 9 条 质量检验过程中应做好不合格品损失的统计工作,并经常深入各部门进行质量检查,及时发现问题和解决问题,以保证质量成本控制目标的实现。

第 10 条 设计开发阶段质量成本控制要点如下。

1. 设计前应做好市场调研工作,充分了解顾客的需求和期望,力求以最少的质量成本设计出适宜的产品。
2. 根据产品复杂程度编制研制程序和研制开发计划,避免不必要的浪费。
3. 做好产品设计开发过程中的设计评审、验证和确认工作,确定评价标准和目标的合理性,规范各阶段的评审内容,降低质量成本。

第 11 条 产品试制阶段的质量成本控制要点如下。

1. 产品试制过程中,应及时进行工艺评审,发现和纠正工艺缺陷,降低产品成本和质量成本。
2. 重点评审批量生产的工序能力,对影响产品质量稳定的各种因素进行严格控制。

第 12 条 产品生产阶段的质量成本控制要点如下。

1. 开工前进行检查,确保生产过程中各种条件符合工艺规程要求。
2. 对生产人员进行培训,保证上岗的生产人员均具备操作资格、符合要求的技术水平和操作技能。
3. 采用适宜的统计技术和方法,对过程的异常实施重点控制。
4. 测量过程的工序能力,采取措施,满足工艺要求。

第 13 条 生产现场质量成本控制要点如下。

加强对人、机、料、法、环、测(5M1E)六因素的控制,确保加工过程的能力符合要求。

第 14 条 产品售后服务阶段质量成本控制要点如下。

1. 制定售后服务工作制度和规范，使服务人员有法可依、有章可循，避免售后服务过程无序。
2. 做好售后服务人员的培训，提高售后服务人员的业务素质和技术水平，敦促售后服务人员做好对顾客的服务工作，避免因服务不到位而引起顾客不满意，从而造成退换货、诉讼和索赔的发生。
3. 认真开展顾客访问活动，了解客户需求，对顾客及时做好技术咨询和防护性维修工作，提高顾客对产品和服务的满意度。

第 4 章 附则

第 15 条 本制度由质量管理部制定，解释权、修改权归质量管理部所有。

第 16 条 本制度经总经理审批通过后自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.5 质量管理体系制度

7.5.4 质量体系运行制度

下面是某企业制定的质量体系运行制度，供读者参考。

制度名称	质量体系运行制度		编 号	
			受控状态	
执行部门		监督部门		考证部门

第 1 章 总则

第 1 条 为保证质量体系持续有效地运行，强化员工质量意识，促进公司的管理水平再上新台阶，特制定本办法。

第 2 条 本制度适用于质量体系运行各相关工作事项。

第 2 章 责任划分

第 3 条 管理职责划分如下。

1. 公司高层领导负责对质量体系的持续运行提供充足的资源。
2. 质量管理部负责组织本公司内部质量体系审核及日常检查工作。

3. 质量体系涉及的相关部门负责本部门职责范围内质量体系的持续运行、改进和提高。

第 4 条 各部门经理为本部门质量体系持续运行的第一责任人。

第 5 条 质量手册、程序文件等质量体系文件是公司保持质量体系持续运行的具体指导性文件，各质量体系相关部门都要严格按照体系文件中规定的程序执行。

第 6 条 如个别部门发现质量体系文件中的规定与实际工作不相符，或者管理水平得到完善提高而程序文件已不能有效地指导本部门工作，则应先提出修改申请，经文件原审批人审批后方可按照新文件执行。

第 7 条 质量体系相关部门要按计划接受内审或者平时的监督检查，否则，内审员有权采取处罚措施。

第 3 章 质量体系运行规定

第 8 条 为保证本公司质量体系有效持续地进行，规定控制一个质量要素的部门，在内审或平时检查中每次至多出现一个不合格项；控制两个以上质量要素的部门每次至多出现两个不合格项。否则，凡超过规定一项，扣该部门考核分 2 分，出现严重不合格项每项扣 4 分。

第 9 条 专家年度复审时，若部门因工作不到位出现质量不合格而影响复审的，给予部门经理通报批评，并处 500 元金额的罚款。

第 10 条 在内审中出现不合格项或当产品、生产过程出现不合格时，责任部门接到《不合格报告》、《不合格信息通知单》或《业务联系单》后，要在 5 日内分析出导致不合格的原因，并编写《建议采取的纠正措施》，报审核人认可。

第 11 条 责任部门编制的《建议采取的纠正措施》经审批后，一般情况下必须在 10 日内按照规定的要求予以整改和纠正，因特殊情况在规定时间内不能整改纠正，必须提前说明理由，征得质量管理部同意后方可延期整改纠正。

第 12 条 质量管理部为保证公司质量体系持续运行，可对质量体系涉及的部门进行指导，并有权抽调内审员对公司质量体系相关部门进行内审及不定时检查。

第 13 条 检查方法如下。

内审检查每年组织两次，按照《年度内审计划》对各单位进行集中式定期检查。平时，质量管理部可组织人员进行不定期检查。

第 4 章 质量管理体系改进

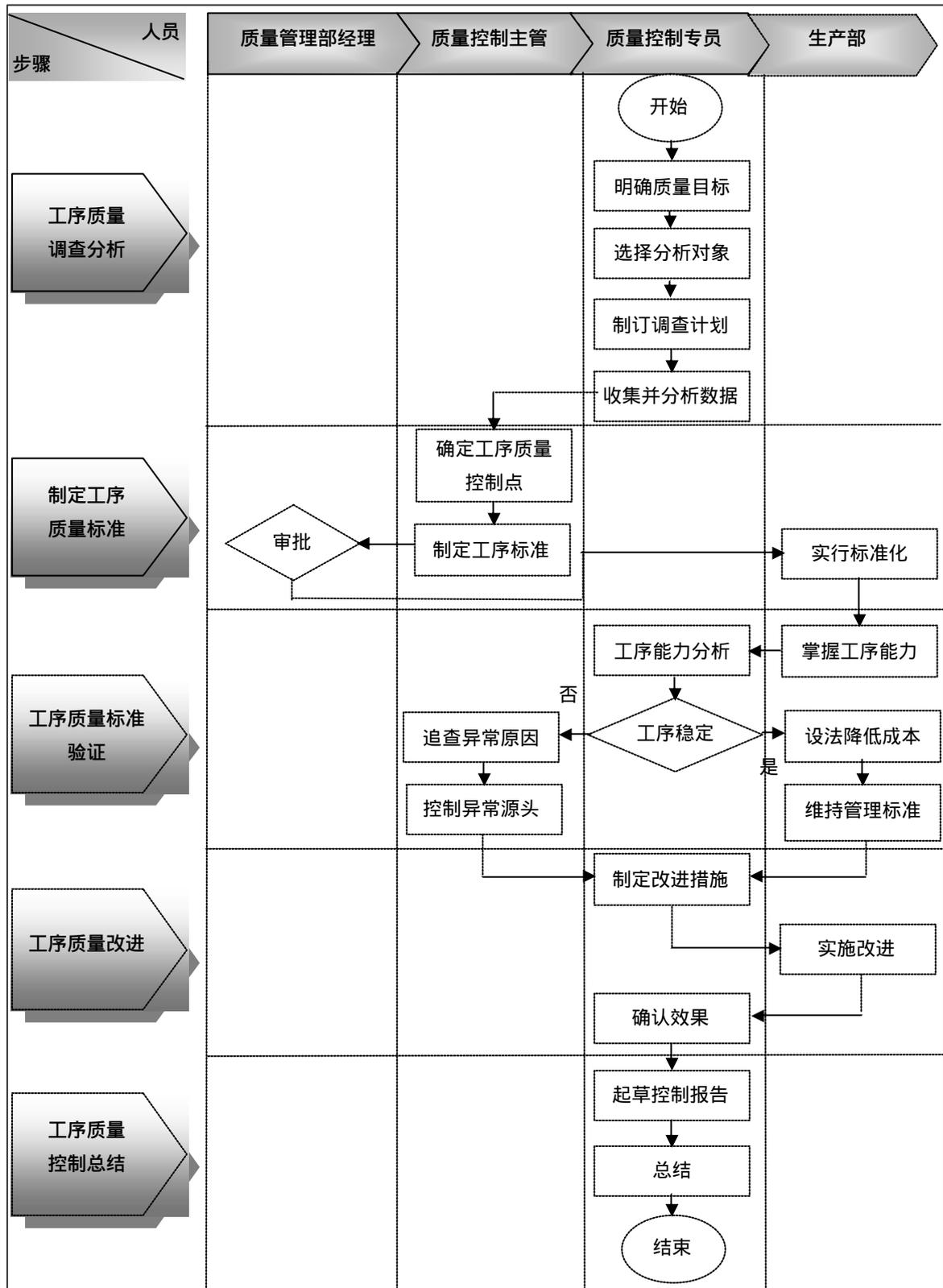
第 14 条 质量管理部根据实际出现的问题及考核结果与各部门协商，确定如何修订质量管理体系，对现有质量管理体系进行修订，并上报主管副总进行审批。

第 15 条 对质量体系进行改进，公司一般情况下可采用“硬”质量工程法、“软”质量工程法以及业务流程重组法。这三种方法的流程及应用范围如下表所示。

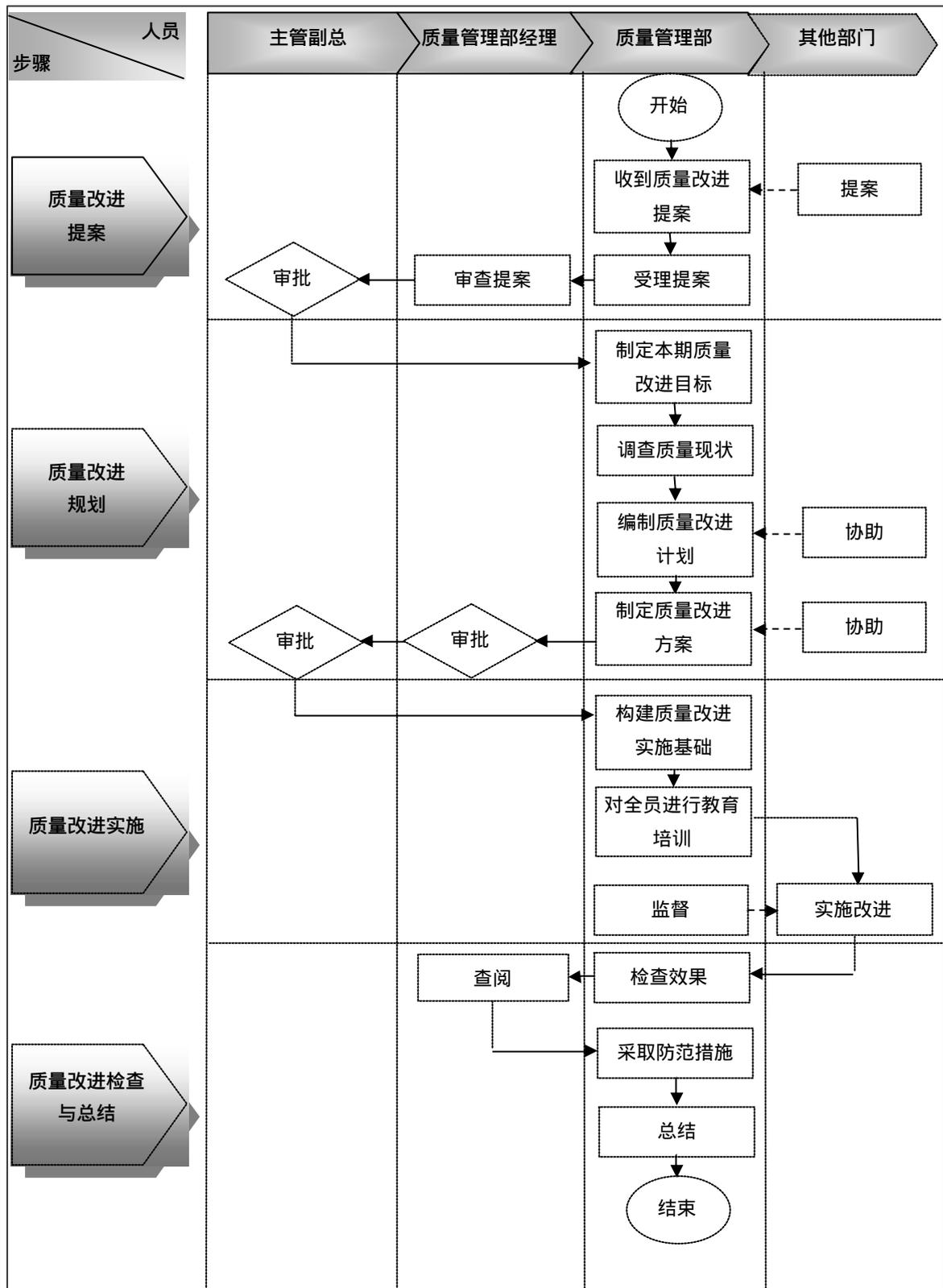
质量改进方法说明					
质量体系改进方法	执行程序			适用范围	
1.“硬”质量工程法	(1) 分析及确定改进需求 (2) 确定质量体系改进的目标 (3) 拟定质量体系改进的备选方案 (4) 分析备选方案 (5) 选择最佳方案 (6) 实施质量体系改进的最佳方案			“硬”质量工程法适用于质量体系结构良好的系统	
2.“软”质量工程法	(1) 质量体系问题情景的描述与表达 (2) 相关质量过程的定义 (3) 构造并检验概念模型 (4) 概念模型与现实的比较 (5) 提高并实施“可行的和需要的”变革			“软”质量工程法适用于质量体系结构不良的系统	
3. 业务流程重组法	(1) 成立质量体系改进项目小组 (2) 诊断质量过程 (3) 构建质量过程的系统模式 (4) 选择质量过程 (5) 对选定的质量过程进行重建设计思考 (6) 返回程序			使公司成本管理、质量管理、服务管理、速度、效益等得到显著的改进	
第 5 章 附则					
第 16 条 本制度由质量管理部制定，经公司常务会议讨论并审议后通过。修订和废止亦同。					
第 17 条 本制度自颁布之日其执行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.6 质量管理流程设计

7.6.1 工序质量控制流程



7.6.2 质量改进管理流程



第 8 章 中小企业市场管理制度设计

8.2 市场调研管理制度

8.2.3 市场信息收集制度

下面是某企业制定的市场信息收集制度，供读者参考。

制度名称	市场信息收集制度		受控状态	
			编号	
执行部门		监督部门	考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 目的。

为规范市场信息收集行为、整合信息资源、进行系统的整理和分析，从而高效地完成市场调研工作，为公司市场机会的判断和领导决策提供信息，特制定本制度。

第 2 条 适用范围。

本制度适用于市场调研信息收集工作。

第 3 条 职责。

1. 营销主管副总主要负责信息收集计划的审批和相关统筹工作。
2. 市场部经理监督市场部调研信息收集计划的执行情况。
3. 市场调研主管负责组织市场信息收集的计划、实施、监督和评估。
4. 市场调研人员负责执行信息收集工作，汇总、整理和分析信息，形成报告，并按制度呈送各级领导。
5. 公司其他部门或人员应积极配合市场调研信息收集工作，按要求提供资讯。

第 4 条 信息收集的范围。

公司收集的信息包括宏观信息、行业信息、内部信息以及其他信息，具体如下表所示。

公司信息收集范围说明

序号	信息分类	具体内容
1	宏观信息	国家经济政策、法律法规、技术标准、创新和发展、社会责任

2	行业市场信息	竞争对手信息	公司背景、产能和销售规模、主要客户、客户评价、产品及产品组合、价格及价格策略、渠道和渠道策略、市场推广活动
		行业其他信息	行业协会、技术论坛交流(含线上和线下)、行业展会、媒体、广告效果等
3	公司信息	销售信息	月度、季度以及年销售额统计、重点客户或VIP客户销售额统计分析、区域销售额分布、行业销售额分布、产品销售额分布信息、销售员和销售部销售占有率统计、新客户开发以及应收账款明细
		客户信息	客户资料管理、客户区域分析、客户行业分析、客户投诉与处理分析、客户拜访频次分析、客户信用信息、客户交期满意度分析、客户关注点分析
4	其他指定信息		指市场调研项目需要的其他有关信息

第 2 章 信息收集方法和渠道

第 5 条 信息收集方法。

市场调研人员应综合利用多种信息收集方法，获取充分的资源。公司常用信息收集方法如下。

1. 审时度势法，即通过跟踪客户的销量和库存，推断出是否需要督促客户订货等。
2. 扮演法（间谍法），即通过扮演客户，有目的、有计划地收集、打探竞争对手产品、价格等的信息。
3. 坐收渔利法，即通过两个或多个竞争对手间的相互竞争和相互攻击来侧面获取对我公司有用的信息。

第 6 条 信息收集渠道选择。

使用多样化的渠道，缩短信息收集时间，提高工作效率。公司常用信息收集渠道如下。

1. 通过问卷、电话、信函、客户拜访、平面媒体、与同行内部人士谈话等方式收集信息。
2. 通过报纸、杂志、互联网媒体的报道（同行和专业媒体网站）和广告收集所需信息。
3. 通过专业的市场调研机构收集信息。
4. 通过自身人际关系网络来收集信息。

第 7 条 信息收集技巧。

公司信息收集人员应掌握以下信息收集技巧。

1. 以调研项目为核心，合理设计调研问卷。
2. 跟进问卷回访工作，提高问卷的有效性。
3. 善于观察调研目标，了解对象基本情况。

4. 掌握访谈技巧,从对方话语中获取信息。

5. 充分利用网络、报刊、行业协会等媒介。

第 3 章 信息收集程序

第 8 条 制订信息收集计划。

1. 市场调研人员根据公司的营销战略制订年度信息收集计划,提交部门经理及总经理审批。

2. 市场调研人员根据调研计划安排确定在指定时间内相关部门和个人的信息收集任务。

第 9 条 委托调研机构进行信息收集计划。

对于公司临时委托机构进行调研的情况,由调研负责人根据决策的需要,与调研机构共同协商确定信息收集计划、信息质量标准。

第 10 条 制作信息收集表格。

市场部调研人员根据需要统一制作信息收集的规范表格,信息收集表格包括《竞争对手调查表》《经销商调查表》、《畅销产品分析表》、《消费者评价汇总表》等,信息收集人员严格按照表格进行填写。

第 11 条 公司信息收集实施程序。

1. 各部门统一把本部门负责信息收集的人员名单报市场调研负责人处备案。

2. 市场部调研负责人统一将信息统计表格发到各部门邮箱,并电话告知。

3. 各部门按填写要求填写信息,在指定时间内发送回市场调研负责人处。

第 12 条 对内信息收集要求。

1. 公司任何人不得借故拖延或拒绝信息收集工作。

2. 任何人员必须严格按照规范和时间,向本部门相关负责人提交信息收集表。遇特殊情况,应向本部门负责人报告,并经市场部批准后,方可延长信息收集的时间或取消该次信息收集任务。

3. 市场部调研人员应在信息汇总后一周内,对信息加以整理、统计,编制《信息报告》。

第 13 条 信息报告阅读权限。

市场调研人员应根据《信息报告》内容的保密程度,按公司文书档案管理制度中阅读权限的要求,呈相关人员阅读,以为领导人员提供决策依据。

第 4 章 信息收集工作的考核与奖惩

第 14 条 信息收集工作考核标准。

为促进信息收集管理工作,公司通过对信息收集结果进行考核,实施相应的奖惩措施。考核标准主要包括信息的准确性、新颖性、时效性以及人员积极性 4 个方面,对不同细分项目相应赋分,并根据实施效果打分。

<p>第 15 条 信息收集工作奖励标准。</p> <p>公司定期组织对信息收集工作和先进个人进行评比，按分数高低依次评比出部门和先进个人各前 3 名。一等奖、二等奖、三等奖分别奖励 500 元、200 元、100 元。</p> <p>第 16 条 信息收集工作处罚措施。</p> <p>1. 对不按时提交信息表格者，根据具体情节对个人和所属部门进行经济处罚。</p> <p>2. 对于提供虚假信息以及故意捏造资料的情况，一经查实给予当事人罚款 100 元的处罚。</p> <p style="text-align: center;">第 6 章 附则</p> <p>第 17 条 本制度由市场部负责起草和修订。</p> <p>第 18 条 本制度经公司总经理审批后生效。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.3 市场拓展管理制度

8.3.4 市场拓展实施规范

下面是某企业制定的市场拓展实施规范，供读者参考。

制度名称	市场拓展实施规范		受控状态	
			编 号	
执行部门		监督部门	考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的。</p> <p>为规范公司市场拓展工作，实现公司市场拓展目标，特制定本规范。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本制度适用于市场拓展工作全过程。</p> <p>第 3 条 人员职责。</p> <p>1. 市场部经理</p>				

(1) 负责确定公司的市场拓展目标。

(2) 负责审批市场拓展项目和方案。

2. 市场拓展主管

(1) 负责对收集、整合后的市场信息进行分析判断, 确定市场拓展项目。

(2) 组织人员对拓展项目进行调查, 根据调查情况制订拓展计划并组织实施。

3. 市场拓展专员

(1) 协助市场拓展主管开展具体的市场拓展工作, 达成工作目标。

(2) 定期收集相关市场信息, 对收集到的信息进行筛选汇总, 制定信息汇总文件, 以供市场拓展主管参考。

第 2 章 市场拓展计划制订

第 4 条 市场调研。

市场拓展专员在公司市场拓展计划制订前期开展市场调研工作, 调研内容包括地域情况、人口分布、经济产业、收入水平、消费水平、核心商圈以及竞争对手情况等。

第 5 条 市场分析。

市场调研主管负责对收集到的信息进行市场可行性分析, 并以此作为市场拓展计划编制的依据, 具体分析项目和确定内容如下所示。

1. 分析公司产品进入该市场的必要性、可进入性和可发展性。
2. 确定公司产品进入市场的最佳时机、时间、形式以及途径。
3. 确定公司产品最佳销售渠道和销售网络设置。
4. 确定目标市场中最佳产品和价格的组合方式。

第 6 条 拟订市场拓展计划。

市场调研主管根据市场调研分析结果拟定市场拓展顺序, 进行区域市场经销商网络规划、终端零售网络规划, 制订公司市场拓展计划, 并提交相关人员审核审批。

第 3 章 市场拓展项目实施

第 7 条 提出项目目标。

市场拓展主管根据经审的市场拓展计划提出项目目标、制定市场拓展项目具体的要求与标准, 并上报市场部经理审批。

第 8 条 项目信息收集。

市场拓展专员以问卷调查、与客户进行联络、经相关单位或个人介绍等多种方式开展目标市场信息收

集工作。

第 9 条 项目信息筛选。

市场拓展专员对收集到的项目信息按照准确、时效、可靠的原则进行分析、筛选、汇总，并上报市场拓展主管。

第 10 条 项目目标审批。

市场拓展主管对市场拓展专员汇总的项目信息进行分析，考虑其是否符合公司市场拓展目标，并考虑相关资源，最终确定市场拓展项目目标，并上报部门经理审批。

第 11 条 人员组织。

项目目标最终确立后，市场拓展主管负责“市场拓展突击队”的组建，队伍成员应具备市场判断能力、组织管理能力、市场应变能力，并要求具备媒体广告投放经验及经销商谈判技巧。

第 12 条 渠道建设。

公司主要采用经销商代理的方式进入市场。市场拓展人员应加强对经销商的选择和管理工作，并通过制定渠道价格政策、渠道促销政策、渠道品牌政策等相关制度有效进行经销商管理和激励。

第 13 条 产品推广。

市场拓展人员应根据产品特性和市场特征合理选择推广工具，充分利用报纸、杂志、电视以及户外媒体等多种工具发挥广告作用。

第 14 条 市场维护。

市场拓展人员应按公司要求加强市场维护和督导，确保经销商严格执行公司制度，对供应商损害公司形象、私自降价等行为严惩不贷，同时需根据市场发展情况作出调整，确保新市场平稳发展。

第 4 章 附则

第 15 条 本规范由公司市场部负责起草和修订。

第 16 条 本规范经公司总经理审批后生效实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.4 广告投放管理制度

8.4.4 广告投放管理控制办法

下面是某企业制定的广告投放管理控制办法，供读者参考。

制度名称	广告投放管理控制办法		受控状态	
			编号	
执行部门		监督部门		考证部门
第 1 章 总则				
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为规范公司广告投放工作，科学、合理、有效地推进公司产品的市场运作与产品品牌宣传，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本办法适用于公司总部、各省级经销商、各终端门店的广告投放工作。</p> <p>第 3 条 人员职责。</p> <p>1. 公司市场广告部负责公司在全国范围内的广告制作与投放工作，各省级经销商必须将公司广告宣传工作纳入年度营销计划，制定考核检查制度。</p> <p>2. 各省级经销商是贯彻执行本规则的机构，根据本办法规定执行广告投放工作，并接受公司的监督。</p> <p>第 4 条 相关定义。</p> <p>1. 户外广告投放是指在国道、高速公路、城市主干道两侧、公交站台广告、楼体、楼顶广告牌等的平面广告的投放。</p> <p>2. 车体广告投放指省级、地级城市公交车身的广告投放，以年为单位，原则上不支持在除公交车以外的其他交通工具上投放。</p>				
第 2 章 广告媒体选择管理				
<p>第 5 条 广告媒体选择原则。</p> <p>1. 目标原则</p> <p>广告主管应认真分析各种媒体的特点，根据其各自的优缺点，灵活、协调地组合，扬长避短，尽可能使广告媒体的目标对象与产品的目标对象保持一致。</p>				

2. 协调原则

广告媒体的选择要与广告产品的特性、消费者的特性、广告信息的特性以及外部环境协调一致。

3. 优化原则

广告主管在进行媒体选择时，应认真分析各种媒体的性能及特征，尽可能找到受众多、公众关注度高的传播媒体及组合方式。

4. 效益原则

广告主管应选择成本低而又能够达到广告宣传预期目标的媒体，确保广告费用与广告后所获得的利益成正比。

第6条 广告媒体选择要点。

广告部门应根据产品特性、市场目标、广告媒体权威性和覆盖能力选择广告媒体，具体方法如下。

1. 分析产品特性以及目标市场消费者接受广告宣传的偏好。
2. 根据媒体的受众情况衡量广告媒体选择对广告效果的影响程度，应选择符合目标消费者要求的媒体。
3. 广告媒体的覆盖区域应与目标市场一致，使产品销售对象接收到广告信息，达到促销目的。

第7条 公司常用广告媒体。

公司主要使用的广告媒体为电视、报纸、户外推广、车体宣传等方式，广告主管应优先考虑以上方式，并根据实际情况进行调整。

第3章 电视广告投放控制

第8条 电视媒体的选用。

公司电视广告分为中央电视台广告、省级电视台广告、地级电视台广告、县级电视台广告4级。电视媒体使用规定如下表所示。

电视媒体选用说明表

级别	媒体类别	适用情况
1	中央电视台	公司总部
2	省级电视台	省级代理商、省会城市终端门店
3	地级电视台	地级县市终端门店
4	县级电视台	各县、乡终端门店

第9条 广告时间的控制。

电视广告版本分为30秒、15秒、10秒、5秒4种版本，由申报人根据区域广告预算选择所需版本。

第10条 电视广告的制作。

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近20年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你MBA职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

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 高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280元
电商经理（电子商务经理）MBA 高等双证	电子商务经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280元
微商经理（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA 高等教育证	1280元
全国《养老机构管理人员》MBA 双证书班	养老机构管理人员资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	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+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**



【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，

【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。

【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。



【主办单位】

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老师担任学校理事长。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.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

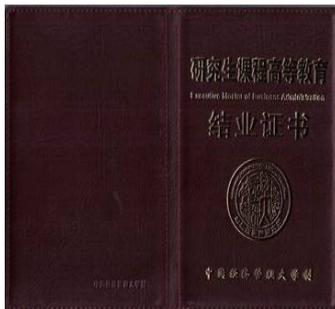
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhly (或者 122285053) 【微信公众号】MHJY1995

电视广告片由公司统一制作并下发到各区域市场。

第 11 条 电视广告的投放。

各区域电视广告的投放必须在规定时间内执行，超出规定时间投放所发生的费用，由当地市场的经销商承担。

第 12 条 投放电视广告申请。

投放电视广告需提前十五个工作日向公司递交书面申请，书面申请内容包括媒体名称、广告投放时段、电视广告刊例价、折扣价、电视剧情介绍、栏目接收等相关资料。

第 13 条 公司广告费用支持。

公司对电视广告投放在广告费用上的支持标准如下表所示。

电视广告费用支持表

媒体类别	公司承担	省级经销商承担	终端门店承担	投放时间
中央电视台	100%			根据需要确定
省级电视台	60%	40%		2、3、4、7、8、9月
地级电视台	35%	35%	30%	4、5、7、8、9、12月
县级电视台	25%	25%	50%	1、2、5、7、9月
备注	电视投放广告的投放执行完毕后，广告申报人应向公司广告部门提交相应的报账材料，包括电视广告合同一份、电视广告播出证明一份、广告业发票			

第 4 章 报纸广告投放控制

第 14 条 公司报纸媒体的分类。

公司报纸广告从覆盖范围上划分，分为国家级报媒、省级报媒、地市级报媒，从属性上划分，分为机关党报（日报、晚报）、生活报（以都市报为主）。

第 15 条 报纸媒体的选择。

公司报纸广告的媒体选择以当地的主流媒体为主，主流媒体是指当地发行量最高、影响力最大，读者群最广泛的报纸媒体。

第 16 条 报纸广告的制作。

报纸广告的投放内容统一由公司指定，所涉及的平面广告的设计稿及软文由公司提供给各市场。

第 17 条 报纸广告的投放。

公司报纸广告的投放形式以平面广告为主、软文为辅。

第 18 条 投放报纸广告申请。

报纸广告的投放需提前十五个工作日向公司提交书面申请材料，获批准后方可执行。

第 19 条 公司广告资金支持。

公司对报纸广告投放的广告费用支持标准如下表所示。

报纸广告费用支持表

媒体类别	公司承担	省级经销商承担	终端门店承担	投放时间
国家级报媒	100%			根据需要确定
省级报媒	60%	40%		
地市级报媒	50%	35%	15%	
备注	报纸广告的投放执行完毕后，广告申报人应向公司提交相应的报账材料，包括合同一份、样报三份、报业发票			

第 5 章 户外广告投放控制

第 20 条 户外广告投放申报。

户外广告投放申报人确定所要投放户外广告的具体位置、实际尺寸和经费预算，向省级经销商提出申请。

第 21 条 户外广告投放审批。

1. 户外广告投放申请经省级经销商审核通过后，由省级经销商向公司提出书面申请。
2. 书面申请应包括广告公司报价说明并加盖广告公司公章，以此作为审核材料提交给公司审批，如有弄虚作假或在审核中把关不严的，一经发现，公司将扣回支持费用，并在今后该区域广告审批中不予重点考虑。

第 22 条 户外广告的制作。

户外广告所需平面设计稿由公司广告设计人员负责设计，统一规范户外广告的视觉形象以及文字内容，所有广告内容需报公司审核后方可执行。

第 23 条 公司广告资金支持。

公司对户外广告发布费用的支持以年度为单位按以下标准执行。

户外广告费用支持表

区域类别	公司承担	省级经销商承担	终端门店承担	投放时间
省会城市	60%	40%		根据需要确定
地级城市	50%	30%	20%	
县级城市	40%	30%	30%	
备注	户外广告发布后，广告申报人应向公司提交相应的报账材料，包括户外广告合同一份、			

相关照片和发票

第 6 章 车体广告投放控制

第 24 条 车体广告投放原则。

公交车身广告投放原则上以一级线路为主，一级线路是指该公交线路经过该市的主干道一级商业街的路线。

第 25 条 车体广告申请审批。

公交车身广告投放需报请省级经销商审核，审核通过后，由省级经销商负责向公司提交书面申请，获得批准后方可执行。

第 26 条 车体广告的制作。

车体广告所涉及的视觉形象统一由公司广告设计人员设计并提供给各区域市场，由当地市场在审核的范围内执行。

第 27 条 公司广告的资金支持。

公司对车体广告发布费用的支持以年度为单位按以下标准执行。

车体广告费用支持表

区域类别	公司承担	省级经销商承担	终端门店承担	投放时间
省会城市	60%	40%		根据需要确定
地级城市	50%	30%	20%	
县级城市	暂不投放			
备注	车体广告发布后，广告申报人应向公司提交相应的报账材料，包括车体广告合同一份、相关照片和发票			

第 7 章 广告费用报销规定

第 28 条 所有广告费用的报销必须是经申请并经审批在前，所有已执行后申报的一律不给予报销。

第 29 条 所有广告报销单证必须经相关负责人签字，对于材料不全或无签字的不予报销。

第 30 条 公司对各区域的广告采取分类建立档案的管理办法，并对广告投放效果进行评估，以确保资金的有效使用。

第 8 章 附则

第 31 条 本办法由市场部负责起草和修订。

第 32 条 本办法经公司总经理审批后生效。

编制日期

审核日期

批准日期

修改标记

修改处数

修改日期

8.5 品牌宣传推广制度

8.5.5 推广费用管理规定

下面是某企业制定的推广费用管理规定，供读者参考。

制度名称	推广费用管理规定			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为充分发挥品牌推广费的作用，保证推广费使用的有效性和针对性，控制推广费的不合理支出，特制定本规定。</p>					
<p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本规定适用于公司推广费的使用和管理工作。</p>					
<p>第 3 条 推广费使用原则。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 统筹安排，专款专用。 2. 勤俭节约，物尽其用。 3. 跟踪评估，据实报销。 					
第 2 章 推广费来源和安排					
<p>第 4 条 推广费的构成。</p> <p>公司推广费主要由广告费和业务宣传费构成，具体说明如下。</p>					
<p>1. 广告费</p> <p>广告费指公司通过媒体宣传或赠品发放等方式激发消费者对公司产品或服务的购买欲望，以达到促销目的所支付的费用。</p>					
<p>2. 业务宣传费</p> <p>业务宣传费指公司开展业务宣传活动所支付的费用，主要是指未通过媒体的广告性支出，包括公司发放的印有公司标志的礼品、纪念品等。</p>					

第 5 条 推广费的来源。

公司推广费的来源为公司当年的销售收入，为确保资金的合理支出，推广费用预算人员应将推广费用额控制在上年销售回款额的____%以内。

第 6 条 推广费的安排。

公司推广费的安排采取预算指导、分类安排的形式，具体如《品牌宣传推广费预算表》所示。

品牌宣传推广费预算表

项目		计算方法	金额	备注
广 告 费	市场调研费			
	广告设计制作费			
	广告媒体购买费			
	广告部门管理费			
费用小计				
业 务 宣 传 费	宣传策划费用			
	宣传用品费用			
	公益捐赠费用			
	宣传管理费用			
	其他宣传费用			
费用小计				
费用总计				

第 3 章 推广费的支出范围**第 7 条 广告费的支出范围。**

公司广告费的支出包括市场调研费、广告设计制作费、广告媒体购买费以及广告部门管理费，具体内容如下。

1. 市场调研费

市场调研费指在广告投放前期、广告效果评估活动中进行市场调研的成本，主要包括调研问卷设计费、调研问卷印刷成本以及访问员和录入员的工资。

2. 广告设计制作费

广告设计制作费包括广告创意费、广告材料费、陈列窗装修费以及相关制作人员的费用。

3. 广告媒体购买费

根据公司购买的广告媒体的不同组合，对应的广告费用也有所差异，具体如下表所示。

广告媒体购买费用说明表

广告类型	费用说明
电视、电台广告	(1) 公司用于品牌传播的电视硬性广告、电台广告或专题片、栏目赞助活动等所产生的费用，列入广告费 (2) 公司发布促销内容的电视字幕广告、整屏字幕公告、流动字幕广告及电台广告所产生的费用，列入广告费
报刊、杂志广告	公司在报纸、杂志发布平面广告的费用，列支广告费用
户外、车体广告	公司在候车亭、T型塔、车体、大看牌、招牌、路牌、墙体发布广告的费用，以及在条幅、巨幅、布幅等设计、制作、发布广告的费用，均列入广告费

4. 广告部门管理费

广告部门管理费包括广告人员工资、促销人员工资以及办公费用、差旅费、手续费等。

第 8 条 业务宣传费的支出范围。

业务宣传费的支出主要包括宣传策划费、宣传用品费、公益捐赠费以及宣传管理费等。

1. 宣传策划费

宣传策划费指公司为开展品牌推广活动，而进行的市场调查、目标定位、内容策划等所产生的费用。

2. 宣传用品费

宣传用品费主要包括公司宣传画册、宣传海报、宣传单、纪念品等用品的设计和制作费用。

3. 公益捐赠费

公益捐赠费指公司为树立良好的企业形象、积极承担社会责任，而进行的公益性物资捐赠、款项捐赠等的费用支出。

4. 宣传管理费

宣传管理费包括新闻宣传员酬金、品牌推广人员工资等。

5. 其他宣传费

如场地租赁费、公关费以及宣传表演费等。

第 4 章 推广费的使用控制

第 9 条 在开展宣传推广工作前，市场部品牌宣传人员应制订好推广经费使用计划，填制《品牌规格经费计划表》，具体如下表所示。

品牌推广经费控制表

品牌名称	推广方式	推广经费	推广地区	推广效果预测	备注

--	--	--	--	--	--

第 10 条 对于预算超过 5 000 元的广告制作费、宣传册制作费或纪念品制作费等，每次都要经过市场调查、货比三家，从质量与价格上选择最合适的承制方，然后订立合同，并由相关部门审核合同单价，制作样品必须有验收人签名。

第 11 条 广告投放工作、业务宣传活动统一由市场部订立合同，广告主管、品牌主管负责对实施过程进行监控和对实施效果进行评估，广告专员和品牌专员负责市场执行。

第 12 条 对于广告制作、样品制作等支出，必须索要正规发票，每次付款后应及时交财务部报销。

第 13 条 每次推广活动报销前，经办人必须制作《预算执行情况表》对费用进行分类，列明预算金额、实际发生金额、差异金额、差异原因，以便领导和财务人员作出决定。

第 14 条 推广费应严格按照年初总体计划和预算执行，因实际情况需要作出更改的，应采用报告形式向市场部经理、总经理申请。对每项推广活动，当实际发生费用超出计划或预算时，财务部有权不予受理。

第 5 章 附则

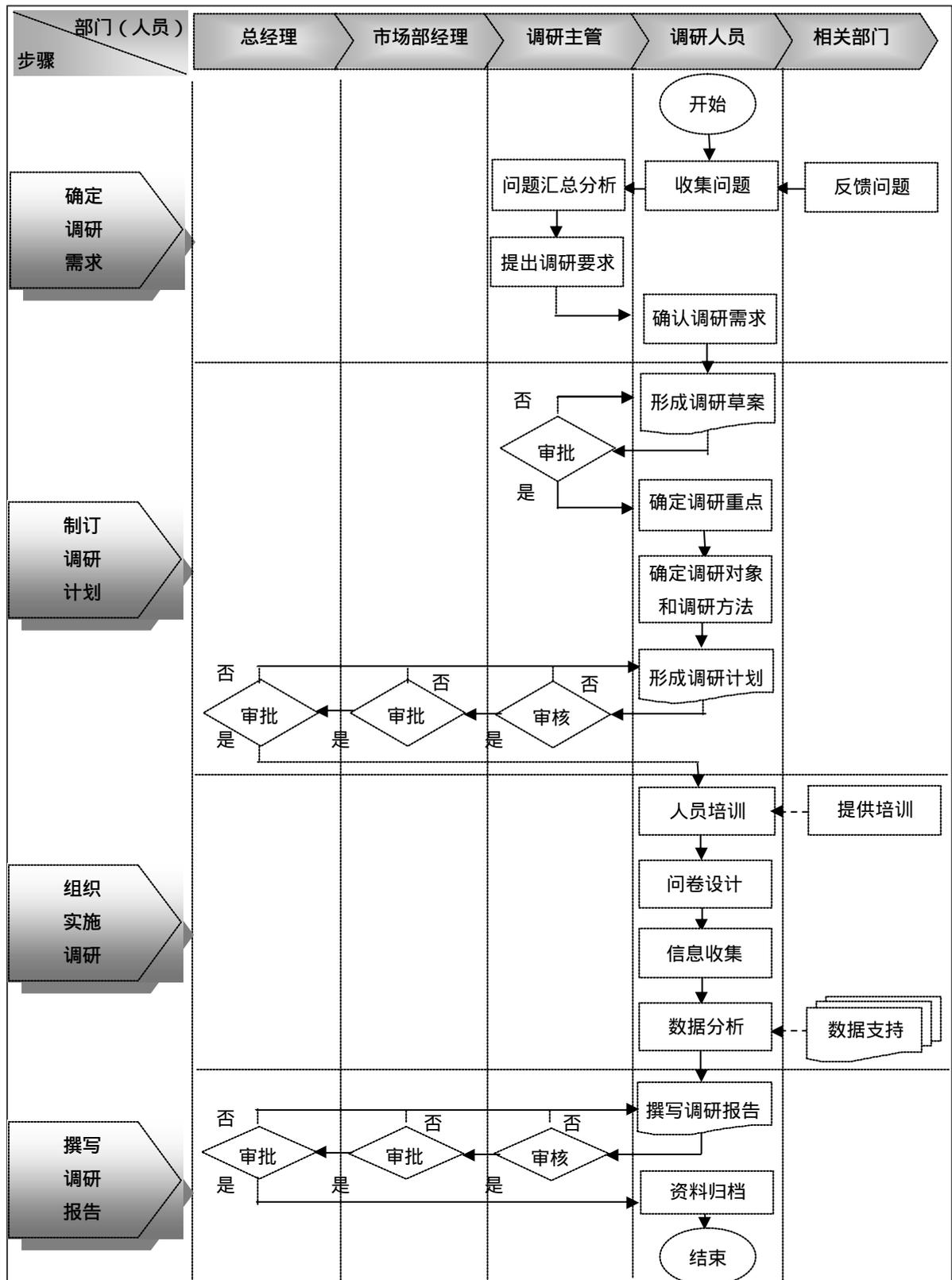
第 15 条 本规定由市场部起草和修订，财务部审核。

第 16 条 本规定经公司总经理审批后生效实施。

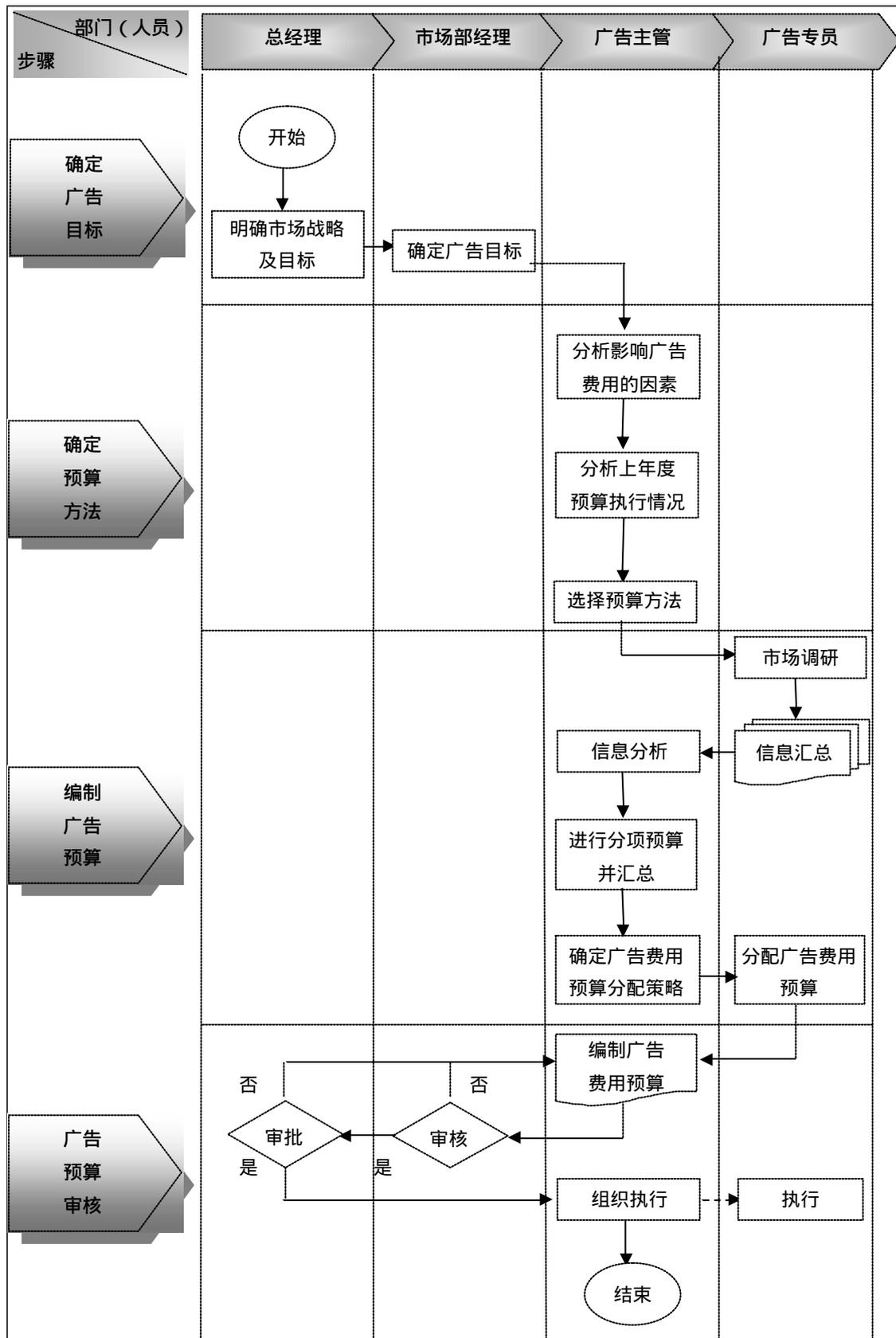
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.6 市场管理流程设计

8.6.1 市场调研管理流程



8.6.2 广告费用预算流程



第 9 章 中小企业销售管理制度设计

9.2 渠道管理制度

9.2.3 代理商管理制度

下面是某企业制定的代理商管理制度，供读者参考。

制度名称	代理商管理制度		受控状态	
			编号	
执行部门		监督部门	考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 为规范对代理商的管理，保护代理商的利益和权力，扩大公司产品销售范围，特制定本制度。

第 2 条 本制度适用于对代理商、代理公司、总代理等不同形式的代理商的管理工作。

第 3 条 公司销售部代理商管理人员负责代理商的统筹管理工作。

第 2 章 代理商授权控制

第 4 条 代理商管理人员负责代理商资格认定工作，具体工作要求如下。

1. 申请人须符合公司加盟条件，包括企业合法性、个人能力、资金情况、销售体系等要求。
2. 申请人须向公司提供营业执照副本（复印件），机构代码证副本（复印件），法人代表证明（身份证复印件）等资质文件；个人申请代理需提供有效证件（身份证复印件）供公司备案，证件不齐者不予受理。
3. 申请人须按要求填写《代理商申请表》，并要求其对内容的真实性进行承诺。

第 5 条 代理商考察评定

1. 收到申请者提交的《代理商申请表》后，公司代理商管理人员在 3 个工作日内完成对申请单位资质的初步评定。
2. 公司代理商管理部门组织人员对申请单位进行实地综合考察，并给出考察意见。
3. 公司营销副总根据初审意见以及考察意见对提出申请的代理单位进行复审，复审期限为 3 个工作日。

第 6 条 协议签订和授权相关规定如下。

1. 复审通过后，双方进行共同协商，申请人填写相关代理资料，并签订《代理协议》。
2. 申请人按照约定金额及支付时间缴纳全部加盟费用，款项到账后，销售部相关人员负责发货，并随

货颁发《代理授权书》。

第 3 章 代理商销售管理

第 7 条 代理商代理的品牌版权归公司所有，未经公司许可，代理商不得从事对公司产品的商标、包装、外形以及说明书进行修改等任何形式的侵犯版权行为。

第 8 条 代理商须以公司产品标准报价为报价参考依据，代理商在向客户报价时可根据具体情况采取灵活的报价方案，但最终成交价格不得低于公司统一的最低价。

第 9 条 代理商销售区域应根据《代理授权书》规定的范围确定，代理商如欲在指定以外的区域进行销售活动，应事前向公司申请，公司对此地是否有其他代理商先行进入进行了解，确定无显著影响后方可予以认可。

第 10 条 代理商应于每年 12 月 5 日前，向公司提供次年详细销售计划。

第 11 条 代理商应于每月 5 日前，将销售管理月报提交公司销售部备案。

第 12 条 公司代理商管理人员应督促、指导、检查代理商的工作进展，要求其按时提交各类工作报表。

第 4 章 代理商考核内容

第 13 条 代理商应按照销售计划推进业务，如遇突发情况或困难，须提前向公司提出任务变更申请。

第 14 条 代理商必须保证市场间的有序竞争，不得采用恶意杀价等方式扰乱市场秩序。

第 15 条 代理商不得恶意诋毁同行业中其他竞争对手，不得做有损公司信誉与破坏公司战略的事情。

第 16 条 代理商在推广产品过程中必须维护公司品牌声誉，保护公司商标、品牌效应，不得采用夸大、欺诈等方式诱导客户。

第 17 条 代理商必须按时、足额缴纳每一单笔业务款，不得以任何方式或理由恶意拖欠。

第 5 章 代理商支持政策

第 18 条 公司销售部、研发部负责持续改进产品质量和进行产品更新，以保证代理商竞争力。

第 19 条 公司销售部和相关部门负责对代理商销售人员进行培训，并保存培训记录档案。

第 20 条 公司实行片区专人负责制，所有代理商工作需要与公司联系的，归口至责任片区由专人负责，以缩短信息通道长度，有效提高问题解决效率。

第 21 条 公司有责任对代理商提供宣传支持，公司应不定期指派专人负责如下工作。

1. 负责宣传资料的制作、整理、分发和张贴。
2. 参加各种行业内展会，全面推广公司品牌。
3. 负责公司新产品、新工艺的推广宣传工作。
4. 根据业务需要为代理商提供全面的宣传支持。

第 6 章 附则					
第 22 条 本制度由销售部负责起草和修订。					
第 23 条 本制度经总经理审批后生效实施。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.3 促销活动管理制度

9.3.3 促销活动管理制度

下面是某企业制定的促销活动管理制度，供读者参考。

制度名称	促销活动管理制度		受控状态		
			编号		
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 目的。					
为规范促销活动策划程序，指导各级市场促销计划的制订与实施，保证公司整体销售目标的达成，特制定本制度。					
第 2 条 适用范围。					
本制度适用于公司促销活动管理。					
第 3 条 职责。					
1. 促销主管负责促销方案的拟定、促销活动的监督以及评估工作。					
2. 促销人员负责促销计划的执行、促销效果的评估和信息收集工作。					
3. 企划部门负责促销道具的制作、促销效果的评估等工作。					
第 4 条 促销工作实施原则。					
1. 促销活动应多以回馈或答谢客户为主题，以赢得客户好感，提高客户对本公司品牌的忠诚度。					
2. 促销活动应根据公司产品销售情况、营销策略、市场变化情况进行策划，以保证促销效果。					

3. 促销活动应分阶段进行,合理划定两次活动的时间间隔,以避免造成市场购买疲软。

第 2 章 促销计划制订

第 5 条 信息收集与分析。

促销主管负责组建促销计划调研小组,小组成员由促销专员、销售专员及相关策划人员构成。促销小组负责收集相关市场信息,并进行分析,主要包括以下内容。

1. 客户、竞争对手的基本情况分析。
2. 竞争对手促销情况分析。
3. 竞争对手销售情况分析。

第 6 条 促销策划会议。

促销主管每月组织召开一次策划会议,共同讨论促销活动计划。

第 7 条 年度促销计划编制。

促销策划人员每年年底负责制订下一年度的促销计划,《促销计划》应包括以下内容。

1. 年度促销活动目标。
2. 年度促销活动主题。
3. 促销活动主要内容。
4. 促销活动时间、预算。

第 8 条 年度促销计划审批。

1. 年度促销计划经销售部经理审核后,报营销副总审批。
2. 修正后的年度促销计划审批通过后,由销售部存档。

第 9 条 主题促销计划编制。

促销专员根据年度促销计划及具体促销情况构思每期主题促销活动的具体计划。《主题促销计划》主要内容包括以下几个方面。

1. 目标消费群或营销环境分析。
2. 促销目的、促销活动进度表。
3. 促销内容细则以及人员分工。
4. 促销预算以及效果评估办法。

第 10 条 主题促销计划审批。

1. 每期主题促销计划经销售部经理审核后,报营销副总审批。
2. 主题促销活动实施前,销售部需召开内部促销活动告知会议。

第 3 章 促销现场控制

第 11 条 促销现场预警机制。

促销主管负责安排专人进行现场管理，并在实施促销工作前做好以下几种情况的应对措施。

1. 顾客反应热烈，促销现场因人员过多而产生拥挤。
2. 顾客反应冷淡，促销现场无人员旁观，出现冷场。
3. 顾客因对促销活动的理解有偏差，出现现场争吵等情况。
4. 遭遇竞争对手的对抗性促销。

第 12 条 促销现场安保控制。

促销安保人员主要负责现场秩序维护和促销后台财物安全工作，如出现拥堵、踩踏或偷窃等意外事件，要妥善做好疏散工作，第一时间通知医疗卫生或公安部门，同时报备公司主管人员。

第 13 条 促销货物清点记录。

促销活动结束后，促销主管应安排促销人员对产品进行清点和核对，检查内容包括以下 4 个方面。

1. 清点当日产品销售数量及库存数量，并根据期初产品库存核对产品数量是否有误。
2. 清点赠品的赠送数量与库存数量，并根据期初的产品库存核对赠品数量是否有误。
3. 检查产品及赠品的状况是否良好、有无残次品，如有残次品应及时清理和作好记录。
4. 检查并回收各种促销道具，清点数量是否齐全，如有破损或丢失须作好记录并向相关部门申领。

第 14 条 促销货物增补整理。

促销人员须根据产品清点情况以及明日的预计销量，对数量不足的产品进行补货，并做好货架、堆头整理、清洁工作。

第 4 章 促销活动评估

第 15 条 促销结束后，销售部会同公司企划部一起作出促销活动评估报告，报告内容应包括以下内容。

1. 业绩评估

业绩评估主要包括 2 个方面：业绩评估的标准与方法，查找和分析促销业绩好或不好的原因。

2. 促销效果评估

促销效果评估主要包括 3 个方面：促销主题配合度，创意与目标销售额之间的差距，以及促销商品的选择正确与否。

3. 经销商配合状况评估

经销商配合状况评估主要从经销商是否能够主动参与、及时供货、规范运作等方面进行。

第 16 条 促销活动评估的数据应真实客观、有据可查，不得有弄虚作假的情况。

<p>第 17 条 促销活动评估报告经销售部经理签字确认后，报营销副总审批。</p> <p>第 18 条 促销活动评估报告经营销副总审批通过后，由相关部门存档保管。</p> <p style="text-align: center;">第 5 章 附则</p> <p>第 19 条 本制度由销售部负责起草和修订。</p> <p>第 20 条 本制度经公司总经理审批后生效。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.4 销售业绩管理制度

9.4.4 销售费用管理制度

下面是某企业制定的销售费用管理制度，供读者参考。

制度名称	销售费用管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为降低销售费用，提高公司经济效益，充分发挥销售费用的投入效果，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本制度适用于公司销售人员差旅费、通信费、业务招待费的管理和控制。</p> <p>第 3 条 人员职责。</p> <p>1. 销售人员应以节俭为原则，按需支出，不得滥用或虚报。</p> <p>2. 财务人员负责销售费用使用监督、费用报销核查及办理。</p>					
第 2 章 销售人员差旅费管理					
<p>第 4 条 差旅费的范围。</p>					

差旅费主要包括交通费、住宿费以及出差期间的邮电、通信、传真等费用。

第 5 条 交通费的使用。

出差人员应严格按照公司差旅费标准选择出乘工具，保证交通费控制在规定范围内。

第 6 条 住宿费的使用。

住宿费包括房费、服务费及相关附加费等费用，出差人员应选择公司指定的连锁酒店，如当地无此酒店，则依照各级岗位人员的住宿标准执行。

第 7 条 邮电、通信、传真费用的使用。

公司对出差期间邮电、通信、传真实行包干制，标准为 20 元/人/天，可按出差人员出差自然（日历）天数计算。

第 8 条 差旅费标准。

公司销售人员差旅费用标准依据出差地区和员工级别应有所差别，具体标准和区域划分如下表所示。

销售人员差旅费标准

销售 人员 级别	出差地区					
	一级		二级		三级	
	交通费 (元/人/天)	住宿费 (元/人/天)	交通费 (元/人/天)	住宿费 (元/人/天)	交通费 (元/人/天)	住宿费 (元/人/天)
营销副总	400	500	300	400	200	350
销售经理	350	450	250	350	180	300
销售主管	320	400	200	300	150	250
销售代表	220	250	170	250	130	200

地区等级划分一览表

地区等级	范围说明
一级	北京、上海、天津、重庆、南京、大连、青岛、杭州、宁波、温州、福州、厦门、广州、深圳、珠海、海口、三亚
二级	除一级地区以外的省会及地市级城市
三级	其余国内各地

第 3 章 销售人员通信费管理

第 9 条 通信费的范围。

本制度中通信费主要指销售人员因开展业务所产生的手机话费。

第 10 条 通信费的管理。

1. 营销副总及销售经理实行手机费据实报销办法，凭移动或联通公司的正式收费票据报销。
2. 销售经理级以下人员手机费由公司办理统一话费套餐，超标准部分的费用自理。

第 11 条 通信费的监督。

1. 销售经理级以下人员工作时间必须保持 24 小时开机，营销副总及销售经理除晚上 10:00 至次日早上 7:00 可关机休息之外，其他时间（包括节假日）不得关机。
2. 手机通信管理工作由行政部负责监督检查，凡一个月内在规定时间里无故关机两次以上或一次关机 1 小时以上者，不得报销当月通信费。

第 4 章 业务招待费管理

第 12 条 业务招待费的范围。

业务招待费是指销售人员为开展业务、招待客户的支出，具体包括餐费、住宿费、烟酒茶水费、交通费、娱乐费以及旅游费用等。

第 13 条 业务招待费的申请。

销售人员实际支出每笔业务招待费之前必须事先填写《业务招待申请审批单》，经营销副总、总经理批准后方可列支，未经事先批准的一律不予报销。

第 14 条 业务招待费的使用。

1. 在外面出差一般情况不允许招待费开支。
2. 客户到司招待。销售代表级招待标准为 50 元/位，销售主管级招待标准为 70 元/位，销售经理级（含）以上招待标准须事先请示总经理批准确定。

第 5 章 销售费用报销

第 15 条 销售费用报销责任。

1. 销售费用报销由财务部负责，各项费用开支须按公司有关制度执行，同时必须符合会计核算要求。
2. 销售费用报销经办人必须取得真实合法的原始凭证，并按要求由审批人在凭证背面签字方可报销。

第 16 条 差旅费的报销说明。

1. 差旅费按出差人员日数、限额标准凭据报销，节约不补，超支部分由个人负担 20%。
2. 出差人员发票中包含的电话费及其他零星服务费，视同住宿费累计计算，不额外报销。
3. 出差人员绕路或中途观光、办私事期间的费用不予报销。

第 17 条 通信费的报销说明。

1. 未参加公司统一的入网套餐者，视同自动放弃，公司对个人通信费不提供任何报销。

2. 各营业厅的话费预交票据不得作报销凭证。

第 18 条 业务招待费报销说明。

1. 经办人员必须在每笔招待支出发生后的 3 个工作日内将《业务招待申请审批单》连同合法、合规的票据报送财务部经办会计初审。

2. 财务部有权对业务招待费提出疑问，经办人员应提供相关材料进行解释，如不配合，财务部有权不予受理。

第 6 章 附则

第 19 条 本制度由销售部负责起草和修订。

第 20 条 本制度经公司总经理审批后生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.5 销售回款管理制度

9.5.4 回款风险防范制度

下面是某企业制定的回款风险防范制度，供读者参考。

制度名称	回款风险防范制度		受控状态		
			编号		
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的。</p> <p>为降低公司销售回款风险，加速资金回笼效率，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本办法适用于公司销售回款风险防范工作。</p> <p>第 3 条 人员职责。</p> <p>1. 销售部负责客户资质审核、合同控制以及回款催缴。</p>					

2. 财务部负责回款计划的制订以及相关账务处理工作。

3. 公司法务人员负责提供相应的法律支持。

第 4 条 回款风险控制原则。

1. 实事求是，公平合理。

2. 资格预审，合同约定。

3. 规范执行，严惩舞弊。

第 2 章 合同约定

第 5 条 资质审查。

为降低回款风险，销售人员应在合同签订前对客户资质进行审查，审查内容如下。

1. Who，包括人员素质，销售业绩，社会关系。

2. Where，包括公司地理位置，物流配送情况。

3. When，从事本行业的时间，双方合作记录。

4. What，信用档案、资金情况以及业内口碑。

5. Why，关键点，双方合作动机和合作前景。

第 6 条 客户评级。

销售部根据资质审查结果对客户进行等级评定，以优劣为序分为 A ~ E 五级，实行分级管理制度。

第 7 条 条款约束。

销售部合同起草负责人应根据客户级别以及历史合作记录，对货款交付等条款进行明确，以具有法律效应的文书作为解决回款的根本依据。具体如下表所示。

客户分级回款条件表

级别	历史记录	货款交付条件
A 类客户	回款 2 个月内，合作记录良好	最好预付一部分货款
B 类客户	回款 5 个月内，基本无刻意拖欠货款的行为	至少有 20% 的预付款
C 类客户	回款 8 个月内，款项追收成本较高	必须有 40% 的预付款
D 类客户	回款时间相当长，内部资金困难，信誉不可靠	必须货款两清

第 8 条 合同签订。

双方签订合同时，销售人员须对销售合同各项条款逐一审查核对，确认交易条件、结款时间，确认无误后报销售部经理审核，审核通过后由经办人签名加盖合同专用章或公司公章方可生效。

第 3 章 发货控制

第 9 条 发货查询，货款跟踪。

1. 每次发货前发货人员必须与销售合同进行核对。
2. 销售部在销售货物后，应立即启动监控程序，对不同等级的客户实施不同的收账策略，在货款形成的早期进行适度催收，同时注意与客户保持良好的沟通联系。

第 10 条 回款记录，账龄分析。

1. 财务部须实行定期对账制度，每隔一个月或一个季度必须与客户核对一次账目，确保产品销售和货款回收的连续性，避免造成账目混乱互相推诿、责任不清的情况。

2. 财务部应详细记录每笔货款的回收情况，经常进行账龄分析。以下几种情况容易造成单据、金额等方面的误差，财务人员须熟悉内容、谨慎管理。

- (1) 产品结构为多品种、多规格。
- (2) 产品出现平调、退货、换货。
- (3) 产品回款期限不同，或同种产品回款期限不同。
- (4) 客户不能够按单对单（销售单据或发票）回款。

第 4 章 款项追收

第 11 条 回款计划。

财务部负责编制《回款计划表》，由销售部指定专人负责回款追收工作，每隔 3~4 天催收 1 次，并作好日常催收台账记录。《回款计划表》如下表所示。

回款计划表

编号：

日期：

序号	应收款 金额	拖欠人 拖欠人	拖欠人 电话	拖欠人 地址	欠款 日期	应付 日期	回款 记录	达成率 (实收/应收)
1								
2								
3								
4								

制表人：

审核：

第 12 条 电话沟通。

1. 销售人员要适时与客户保持电话联系，随时了解客户的经营状况、财务状况、个人背景等信息，并分析客户拖欠征兆。

2. 货款回收期限前一周,销售人员需电话通知客户,预知其结款日期,并告知将在结款日按时前往拜访
3. 对于发生款项拖欠的客户,销售人员要求客户须在2个工作日内提供拖欠款项事由以及相关证明。

第13条 实地走访。

1. 销售人员要定期探访客户,客户到期付款,到期应按约定方式进行收款。
2. 遇到客户拖欠款项风险时,销售人员须采取风险预警、时时、层层上报制,在充分了解、调查、详细记录客户信用的情况下,由销售主管和销售经理等参与分析,及时对货款追收问题给予指导和协助。

第14条 追收实施。

1. 文件准备

销售人员在实行货款追行工作前,须检查被拖欠款项的销售文件是否齐备。

2. 设定期限

销售人员应对拖欠货款的客户设立最后期限,并要求客户了解最后的期限以及拖欠的后果。

3. 发送文件

公司采用三级货款催收机制,根据货款催收情况不同建立三种不同程度的追讨文件,即预告、警告和律师函,并视情况及时发出。

第5章 附则

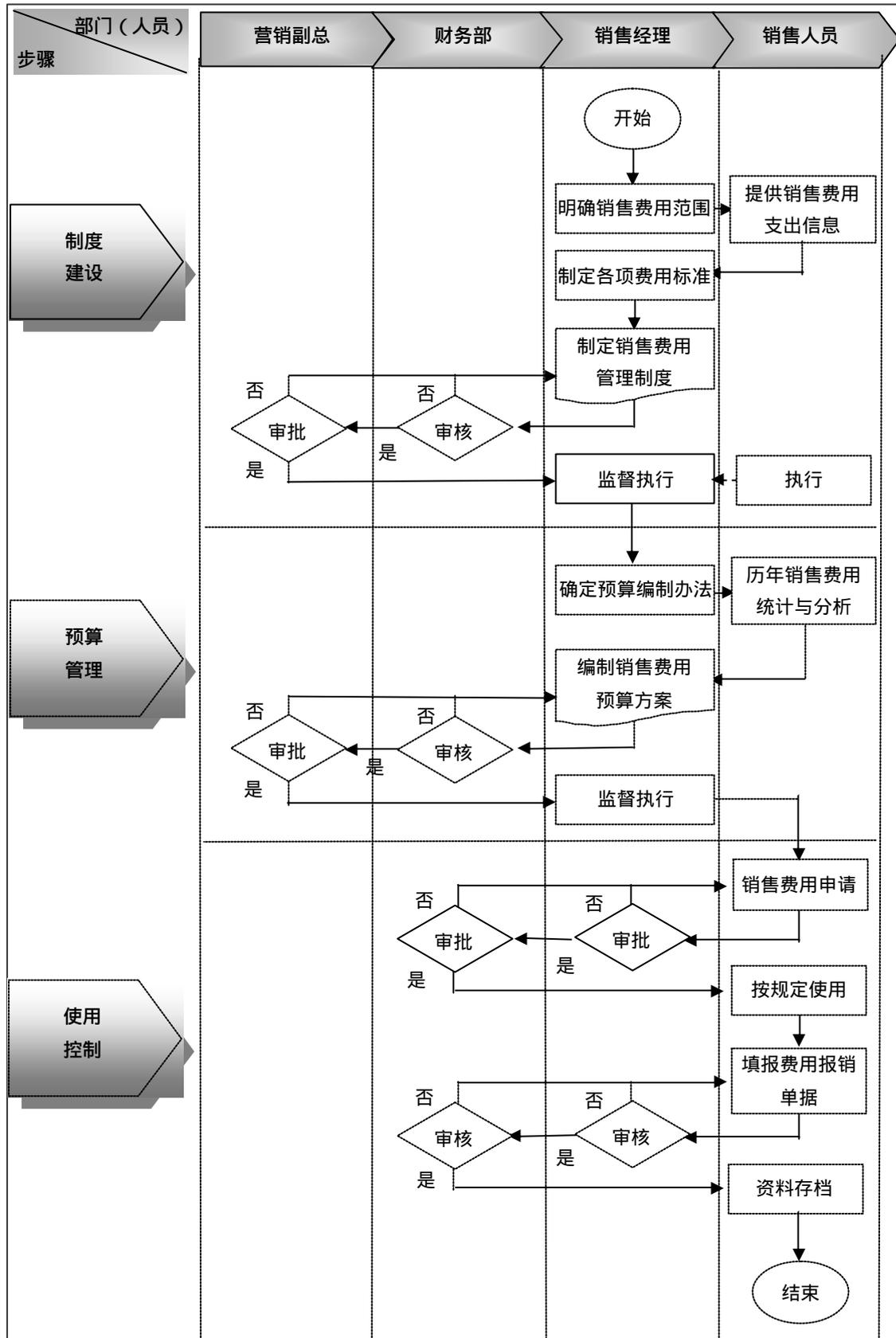
第15条 本制度由销售部负责起草,由财务部审核。

第16条 本制度经公司总经理审核后自发布之日起实施。

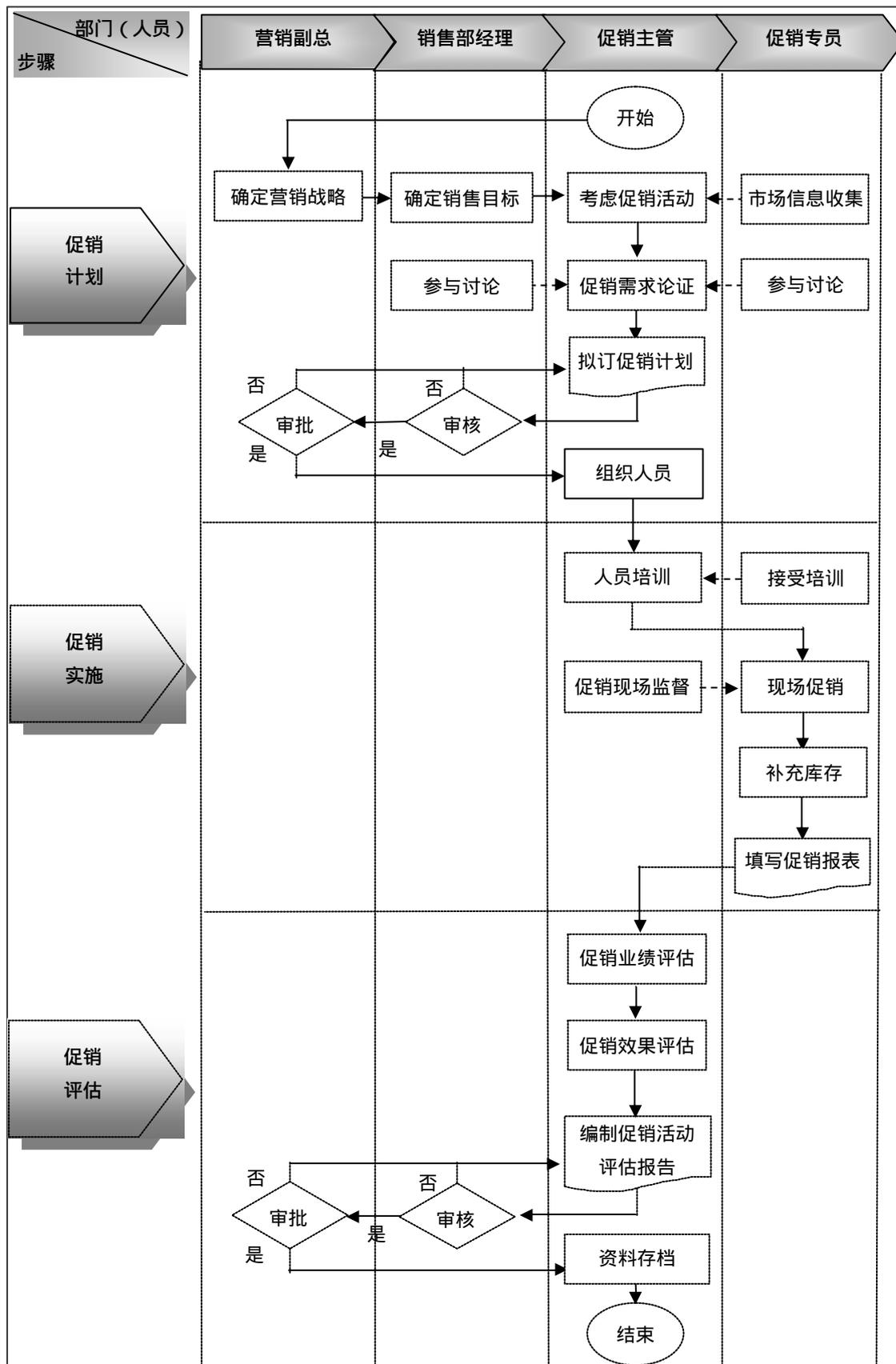
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.6 销售管理流程设计

9.6.2 销售费用控制流程



9.6.3 促销管理控制流程



第 10 章 中小企业财务管理制度设计

10.2 对外投融资管理制度

10.2.3 对外投资管理制度

下面是某企业制定的对外投资管理制度，供读者参考。

制度名称	对外投资管理制度		编号	
			受控状态	
执行部门		监督部门	考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 为加强对公司对外投资活动的管理，规范公司的投资行为，保证对外投资活动的合法性和有效性，提高资金运作效率，防范投资风险，结合公司具体情况，特制定本制度。

第 2 条 本制度所称投资，是指本公司对外进行的投资行为，即本公司将货币资金及经资产评估后的房屋、机器、设备、物资等实物，以及专利权、技术、商标权、土地使用权等无形资产作价出资，进行各种形式的投资活动。

第 3 条 按照投资期限的长短，公司对外投资分为短期投资和长期投资。

1. 短期投资指公司购入的能随时变现且持有时间不超过 1 年（含）的投资，包括股票、债券、基金等。

2. 长期投资主要指投资期限超过 1 年，不能随时变现或不准备变现的各种投资，包括债券投资、股权投资和其他投资等，其包括但不限于下列类型。

（1）公司独立兴办的企业或独立出资的经营项目。

（2）公司出资与其他境内、外独立法人实体、自然人成立合资、合作公司或开发项目。

（3）参股其他境内、外独立法人实体。

（4）经营资产出租、委托经营或与他人共同经营。

第 4 条 对外投资的原则如下。

1. 遵循国家法律、法规规定。

2. 符合公司的发展战略。

3. 投资规模适度、量力而行，不能影响公司主营业务的发展。

4. 效益优先。

第 2 章 对外投资的职责分工

第 5 条 公司董事会为对外投资的决策机构，对公司的对外投资作出决策。

第 6 条 公司成立投资委员会，由公司总经理、各分管副总及相关部门经理组成，负责统筹、协调和组织对外投资项目的分析和研究，为决策提供建议。

第 7 条 公司投资委员会下设投资评审小组，主要负责投资委员会决策的前期准备工作，对新的投资项目进行初步评估和审核，形成立项意见书，提出投资建议。

第 8 条 投资评审小组由投资分管副总任组长，负责对新项目实施的人、财、物进行计划、组织、监控，并应及时汇报投资进展情况，提出调整建议等。

第 9 条 公司财务部负责公司对外投资管理相关事宜，具体工作职责如下。

1. 负责寻找、收集对外投资的信息和相关建议。
2. 配合投资评审小组对新的投资项目进行评审，提出投资建议。
3. 负责将公司对外投资预算纳入公司整体经营预算体系。
4. 办理出资手续、工商登记、税务登记、银行开户、出资证明文件管理等工作。
5. 负责对股权投资、产权交易、公司资产重组等重大活动进行项目监管。

第 10 条 公司法务部人员负责对外投资项目协议、合同和重要相关信函、章程等法律文件的起草与审核工作。

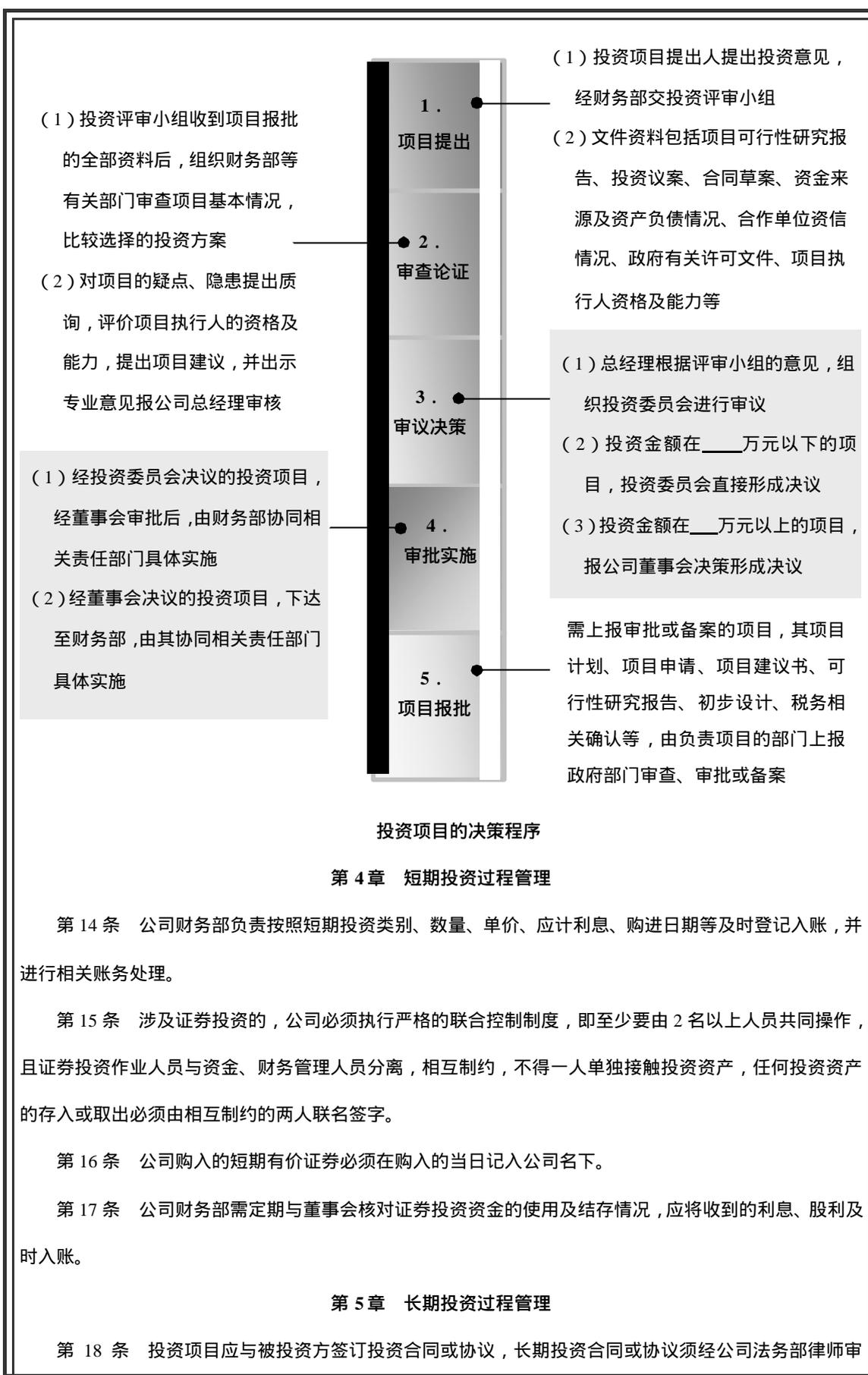
第 11 条 公司高层领导、管理人员、职能部门、业务部门均可以提出书面的投资建议或信息。

第 3 章 对外投资审批程序

第 12 条 投资项目审核和审批原则。

1. 符合国家政策以及公司的长期发展规划。
2. 经济效益良好。
3. 资金、技术、人才、原材料有保证。
4. 法律手续完善、上报资料齐全、真实、可靠。
5. 与公司的投资能力相适应。

第 13 条 投资项目的决策程序如下图所示。



核，并经总经理批准后方可对外正式签署。

第 19 条 公司对长期投资项目管理实行投资、经营和监管相结合，公司按照投资项目管理方式指定项目负责人。

第 20 条 投资委员会根据公司确定的投资项目编制投资开发计划，对项目实施进行指导、监督与控制，参与投资项目审计、终（中）止清算与交接工作，并进行投资评价与总结，及时将相关信息上报董事会。

第 21 条 财务部需协同投资项目负责人按长期投资合同或协议规定投入现金、实物或无形资产。

第 22 条 公司投入实物必须办理实物交接手续，并经实物使用部门和管理部门同意。

第 23 条 投资项目负责每季度人需对投资项目的进度、投资预算的执行和使用、合作各方情况、经营状况、存在问题和建议等汇制报表，及时向公司领导报告。

第 24 条 项目在投资建设执行过程中，可根据实施情况的变化合理调整投资预算，投资预算的调整需经原投资审批机构批准。

第 25 条 审计人员应依据其职责对投资项目进行监督，对违规行为及时提出纠正意见，对监督检查过程中发现的薄弱环节，应要求有关部门纠正和完善，对重大问题提出专项报告，提请投资委员会讨论处理。

第 6 章 投资评价与责任

第 26 条 公司财务部、投资委员会根据项目可行性研究报告对投资结果进行评价。

第 27 条 投资项目负责人对投资项目存在问题故意隐瞒不报的，一经发现，公司将追究其行政责任，造成重大损失的，要追究其法律责任。

第 28 条 投资项目因管理不善或用人不当致使公司资产流失、严重亏损或造成其他严重后果的，要追究相关责任人的责任。

第 29 条 因投资项目决策失误或审查、把关不严，造成经济损失的，公司追究相关责任人的责任。

第 30 条 因投资项目的主管副总、负责人、监督人或其他工作人员玩忽职守、滥用职权、徇私舞弊，造成严重损失的，公司要追究相关人员的行政及法律责任。

第 7 章 投资转让与收回

第 31 条 出现或发生下列情况之一时，公司可以收回对外投资。

1. 按公司规定，该投资项目（企业）经营期满。
2. 由于投资项目（企业）经营不善，无法偿还到期债务，依法实施破产。
3. 由于发生不可抗力而使项目（企业）无法继续经营。
4. 合同规定投资终止的其他情况出现或发生时。

第 32 条 发生或出现下列情况之一时，公司可以转让对外投资。

1. 投资项目已经明显有悖于公司经营方向的。
2. 投资项目出现连续亏损且扭亏无望没有市场前景的。
3. 自身经营资金不足急需补充资金时。
4. 本公司认为有必要的其他情形。

第 33 条 投资转让应严格按照国家与公司的有关转让投资规定办理。

第 34 条 批准处置对外投资的程序与权限与批准实施对外投资的程序与权限相同。

第 35 条 财务部负责做好投资收回和转让的资产评估工作，防止公司资产的流失。

第 8 章 投资财务管理及审计

第 36 条 长期对外投资的财务理由公司财务部负责，公司财务部根据分析和管理的需要取得被投资单位的财务报告，以便对被投资单位的财务状况进行分析，维护公司的权益，确保公司利益不受损害。

第 37 条 财务部应对公司的对外投资活动进行全面完整的财务记录，进行详尽的会计核算，按每个投资项目分别建立明细账簿，详尽记录相关资料。

第 38 条 对外投资的会计核算方法应符合会计准则和会计制度的规定。

第 39 条 公司应每月向公司财务部报送财务会计报表，并按照公司编制合并报表和对外披露会计信息的要求，及时报送会计报表和提供会计资料。

第 40 条 公司在每年度末对长、短期投资进行全面检查，进行定期或专项审计。

第 9 章 内部信息报告及信息披露

第 41 条 公司对外投资应严格按照国家法律、法规及公司的规定履行信息披露义务，提供的信息应当真实、准确、完整。

第 42 条 公司董事、高级管理人员及因工作关系了解到公司对外投资活动信息的人员，在信息尚未对外公开披露之前，负有保密义务。

第 43 条 对于擅自公开公司对外投资活动信息的人员或其他获悉信息的人员，公司董事会将视情节轻重以及给公司造成的损失和影响，追究有关人员的责任并进行处罚。

第 10 章 附则

第 44 条 本制度未尽事宜，遵照国家有关法律法规和公司相关规定执行。

第 45 条 本制度自公司董事会通过之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.3 财务预算管理制度

10.3.3 财务预算管理规定

制度名称	财务预算管理规定		编号	
			受控状态	
执行部门		监督部门	考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 为规范公司预算管理行为，推动公司加强预算管理，根据国家相关法律规定及公司实施全面预算管理的要求，制定本制度。

第 2 条 本规定适用于公司全面预算各相关工作事项。

第 3 条 财务预算是公司全面预算的中心，其与业务预算、资本预算、筹资预算共同构成公司的全面预算。

第 4 条 公司财务预算在预测和决策的基础上，围绕公司战略目标和发展规划，对一定时期内公司资金取得和投放、各项收入和支出、经营成果及其分配等资金运动所作的具体安排。

第 5 条 公司财务预算管理原则如下。

1. 实事求是，客观真实。

预算要积极可靠，同时要留有余地，要充分估计预算目标实现的可能性，以应付实际情况的变化。

2. 趋势预测配合使用。

公司制定财务预算时，应充分考虑公司业务的扩张以及外部环境变化等，避免将趋势估计过高，同时极力避免与业务量趋势不相称的费用提高。

3. 预算目标落实到人。

各部门必须将经批复的预算指标分解落实到人，责其遵照执行，监督执行情况，同时将预算执行结果纳入员工绩效考核体系。

第 2 章 预算管理职责分工

第 6 条 公司总经理对财务预算的管理工作负总责，同时成立预算管理委员会（由财务副总、财务部经理及其他相关部门负责人组成）负责财务预算管理事宜，并对总经理负责。

第 7 条 预算管理委员会主要职责如下。

1. 拟定财务预算的目标、政策，制定财务预算管理的具体措施和办法。
2. 审议、平衡财务预算方案，组织下达财务预算。
3. 协调解决财务预算编制和执行中的问题。
4. 组织审计、考核财务预算的执行情况，督促完成财务预算目标。

第 8 条 财务部在财务预算委员会的领导下，开展各项预算活动，主要职责如下。

1. 负责组织编制、审查、汇总、上报、下达。
2. 负责预算执行和日常流程控制。
3. 负责预算执行情况的分析和报告。
4. 负责预算执行情况考核等。

第 9 条 职能部门主要职责如下。

1. 具体负责本部门业务涉及的财务预算的编制、执行、分析、控制等工作。
2. 配合财务预算委员会做好总预算的综合平衡、协调、分析、控制、考核等工作。
3. 各部门主要负责人参与公司财务预算委员会的工作，并对本部门财务预算执行结果承担责任。

第 3 章 财务预算的编制

第 10 条 财务预算编制要在公司预算管理委员会制定的编制方针的指引下进行。

第 11 条 公司编制财务预算要按照内部经济活动的责任权限进行，并遵循以下基本原则和要求。

1. 坚持效益优先原则，实行总量平衡，进行全面预算管理。
2. 坚持积极稳健原则，确保以收定支，加强财务风险控制。
3. 坚持权责对等原则，确保切实可行，围绕经营战略实施。

第 12 条 公司要按照先业务预算、资本预算、筹资预算，后财务预算的流程进行，并按照各预算执行部门所承担经济业务的类型及其责任权限，编制不同形式的财务预算。

第 13 条 业务预算、资本预算、筹资预算编制说明如下。

业务预算、资本预算、筹资预算编制说明

预算组成	定义	编制方法
业务预算	反映预算期内可能形成现金收付的生产经营活动的预算	包括销售或营业预算、生产预算、制造费用预算、产品成本预算、采购预算、期间费用预算等，可根据实际情况并参照公司具体要求编制
资本预算	公司在预算期内进行资本性投资活动的预算	包括固定资产投资预算、权益性资本投资预算和债券投资预算

筹资预算	公司在预算期内需要新借入的长短期借款、经批准发行的债券以及对原有借款、债券还本付息的预算	<p>1. 主要依据有关资金需求决策资料、发行债券审批文件、期初借款余额及利率等编制预算</p> <p>2. 对于经批准发行的股票、配股和增发股票,应当根据股票发行计划、配股计划和增发股票计划等资料单独编制预算</p> <p>3. 对于股票发行费用,也应在筹资预算中分项作出安排</p>
------	--	---

第 14 条 财务预算主要以现金预算、预计资产负债表和预计损益表等形式反映,按公司统一的财务预算编制基础表格和财务预算指标计算口径进行编制。

第 15 条 公司财务预算根据不同的预算项目,分别采用固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算、概率预算等方法进行编制,同时在编制时,为确保预算的可执行性,可设立一定的预备费作为预算外支出。

第 16 条 公司编制财务预算,应按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的原则进行,按照下达目标、编制上报、审查平衡、审议、批准、下达执行等程序进行编制,并制定详细的财务预算编制政策。

第 17 条 公司年度预算需在预算年度上一年的___月___日开始至___月___日全部编制完成,并在次年___月底前分解落实财务预算指标。

第 18 条 各部门需要依照公司全面预算管理要求编排预算,并制定详细的编制日程和要求,确保财务预算的顺利编制。

第 4 章 财务预算的执行与控制

第 19 条 公司财务预算一经批复下达,各预算执行部门必须认真组织实施,并将财务预算指标层层分解,从横向和纵向两方面落实到内部各岗位、各环节,形成全方位的财务预算执行责任体系。

第 20 条 公司应将财务预算作为预算期内组织、协调各项经营活动的基本依据,将年度预算细分为季度和月份预算,以分期预算控制确保年度财务预算目标的实现。

第 21 条 公司应强化现金流量的财务预算管理,按时组织预算资金的收入,严格控制预算资金的支付,调节资金收付平衡,控制支付风险。

1. 对于预算内的资金拨付,按照授权审批程序执行。
2. 对于预算外的项目支出,应当按财务预算管理制度规范支付。
3. 对于无合同、无凭证、无手续的项目支出,不予支付。

第 22 条 公司规定应当健全凭证记录,严格执行生产经营月度计划和成本费用的定额、定率标准,加强适时监控。

第 23 条 财务部建立预算管理登记簿,按预算的项目详细记录预算额、实际发生额、差异额、累计预算额、累计实际发生额、累计差异额。

第 24 条 纳入预算范围的项目由预算执行部门负责人进行控制,由财务部负责监督,预算外的支出由公司预算管理委员会直接控制。

第 5 章 财务预算的差异分析与调整

第 25 条 公司建立财务预算报告制度，要求各预算执行部门定期报告财务预算的执行情况。

第 26 条 财务部利用财务报表监控财务预算的执行情况，及时向预算执行部门、预算管理委员会乃至总经理办公会提供财务预算的执行进度、执行差异及其对企业财务预算目标的影响等财务信息，促进财务预算目标的完成。

第 27 条 对于财务预算执行中发生的新情况、新问题及出现偏差较大的重大项目，预算管理委员会应责成有关预算执行部门查找原因，提出改进经营管理的措施和建议。

第 28 条 预算差异分析报告应包括以下内容。

1. 财务预算数据上报，包括本期预算额、本期实际发生额、本期差异额、累计预算额、累计实际发生额、累计差异额。
2. 对差异额进行分析，找出产生不利差异的原因、进行责任归属。
3. 提出改进措施，提出巩固、推广的建议。

第 29 条 公司年初下达执行的年度财务预算，一般不予调整。

第 30 条 由于市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化，致使财务预算的编制基础不成立，或者将导致财务预算执行结果产生重大偏差的，财务预算执行部门可以申请调整财务预算。

第 31 条 财务预算调整申请应当由预算执行部门逐级向公司预算管理委员会提出书面报告，阐述财务预算执行的具体情况、客观因素变化情况及其对财务预算执行造成的影响程度，提出财务预算的调整幅度。

第 32 条 财务部应对预算执行部门的财务预算调整报告进行审核分析，集中编制年度财务预算调整方案，提交预算管理委员会申报公司总部，经确认后方可下达执行。

第 6 章 财务预算的考核与激励

第 33 条 预算年度终了，预算管理委员会应当向董事会报告财务预算执行情况，并依据财务预算完成情况和财务预算审计情况对预算执行部门进行考核。

第 34 条 财务预算考核内容如下。

1. 对整个财务预算管理系统进行考核评价，对经营业绩进行评价。
2. 对预算执行者进行考核。财务预算考核是发挥预算约束与激励作用的必要措施。

第 35 条 预算考核是一个对预算执行效果进行认可、评价的过程，公司要结合工作责任制考核要求，制定考评细则。

第 36 条 预算考核应遵循以下原则。

1. 目标原则，以预算目标为基准，按预算完成情况评价预算执行者的业绩。
2. 激励原则，预算目标是对预算执行者业绩进行评价的主要依据，考核必须与激励制度相配合。
3. 时效原则，预算考核是动态考核，每期预算执行完毕后应及时进行。
4. 例外原则，对一些影响预算执行的重大因素，如产业环境的变化、市场的变化、重大意外灾害等，考核时应作为特殊情况处理。
5. 分级考评原则，预算考核要根据组织结构层次或预算目标的分解层次进行。

第 37 条 为调动预算执行者的积极性，公司制定激励政策，设立效益奖、节约奖、改善提案奖等奖项，具体请参照公司的奖金激励制度。

第 38 条 预算管理委员会应当定期组织财务预算审计，发现财务预算执行中存在的问题，充分发挥内

部审计的监督作用，维护财务预算管理的严肃性。

第 39 条 审计工作结束后，审计部门应当形成审计报告，直接提交预算管理委员会或总经理办公会，作为财务预算调整、改进内部经营管理和财务考评的一项重要参考。

第 7 章 附则

第 40 条 本规定由公司财务部负责解释和修改。

第 41 条 本规定自____年__月__日起执行。

第 42 条 本规定未尽事宜，按公司有关制度执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.4 财务分析管理制度

10.4.3 财务分析管理办法

下面是某企业制定的财务分析管理办法，供读者参考。

制度名称	财务分析管理办法		编号		
			受控状态		
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
<p>第 1 条 为全面反映公司生产经营活动，及时提供重要信息，加强公司对生产经营活动的管理、监督和控制，增强公司内部管理的时效性、针对性及对未来发展趋势的预见性，进一步优化公司财务状况，提高公司的经济效益，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 本办法规定了公司财务分析的评价指标、分析内容、分析方法和程序等，适用于财务分析各相关工作。</p> <p>第 3 条 财务分析工作由公司财务部负责并组织编制分析报告，经财务主管副总签批后报总经理及相关领导审阅。</p> <p>第 4 条 公司财务分析主要包括财务报表分析和财务指标分析，根据工作安排，可进行定期（月、季、年）分析，或根据工作需要进行综合的或专题的分析。</p> <p>第 5 条 公司财务状况及经营成果的财务分析评价指标包括偿债能力指标、营运能力指标、盈利能力</p>					

指标，具体包括资产负债率、流动比率、速动比率、应收账款周转率、存货周转率、利润率、社会贡献率等。

第 2 章 财务分析内容与方法

第 6 条 财务分析主要内容及其功能如下表所示。

财务分析主要内容及作用说明

财务分析分类	具体分析内容	作用
资金分析	1. 资金来源构成及其合理性 2. 资金分布情况及各类资金占用的结构比例 3. 资金使用效果及其合理性 4. 分析指标包括现金收入/支出预算完成率、现金收入/支出增长率、速动比率等	1. 指出资金在筹集、使用、管理等方面的问题和潜力 2. 提出进一步改善资金管理的建议和措施 3. 促使公司提高货款回收率，加速资金周转，确保资金收支平衡以保证生产经营的资金需要
成本分析	1. 分析主营业务成本、管理费用、财务费用等支出预算的执行情况 2. 指标包括成本费用预算完成率、成本费用增长率、成本费用利润率、单项成本费用所占比例、单位成本变动率	1. 剖析影响本期成本变动的因素及产品产量、材料消耗量、费用支出额分别对成本升降的影响数额 2. 揭示成本管理中的薄弱环节和存在的问题，提出降低成本的具体措施 3. 促使生产部门提高产品产量，降低材料消耗，压缩制造费用，保证成本费用预算控制目标的实现
期间费用分析	管理费用、销售费用、财务费用与本年计划及上年同期的对比分析	1. 剖析本期期间费用和计划与上年同期相比出现变动的原因 2. 分析各项费用支出的合理性，揭示费用支出中存在的问题，提出压缩各项费用支出的具体措施
销售收入分析	销售收入与本年计划及上年同期的对比分析	1. 剖析影响本期收入增减的因素，分析销售数量、销售价格、销售结构分别对销售额的影响 2. 揭示销售工作中存在的问题，找出潜力，提出增加销售收入的具体措施
利润分析	本期利润完成情况与本年计划及上年同期的对比分析	1. 剖析销售数量、销售价格、销售税金、销售成本、销售结构、期间费用、营业外收支等因素对本

		<p>期利润的影响</p> <p>2. 分析影响利润变动的主客观因素, 揭示生产经营活动存在的问题, 寻找提高经济效益的途径, 提出增加利润的具体措施</p>
财务状况分析	<p>偿债能力指标、盈利能力指标与本年计划及上年同期的对比分析</p>	<p>1. 剖析影响各财务指标增减变动的原因</p> <p>2. 揭示生产经营活动中存在的问题, 寻找提高经济效益的途径</p>

第 7 条 公司主要有对比分析法、比率分析法、连环替代法、差额分析法和定基替代法等, 财务部实际在进行财务分析时, 应根据不同的分析内容合理选用不同的分析方法。

第 3 章 财务分析实施管理

第 8 条 财务分析要遵循以下程序。

1. 明确分析目的, 广泛收集资料, 全面掌握情况。
2. 通过采用指标对比分析等定量分析法, 找出差异, 计算出各因素的影响程度。
3. 分析经济活动中存在的矛盾, 抓住关键问题。
4. 综合评价, 提出改进措施。

第 9 条 每月末, 公司财务分析人员要根据各职能部门和生产车间的预算完成情况分析公司的总体预算完成情况, 特别是收入、成本费用、利润、现金流量等指标的预算完成情况, 研究引起差异的主要原因, 并提出改进措施, 上报公司月度经营分析会。

第 10 条 每年末, 公司财务分析人员要根据公司的报表分析公司的财务状况, 不断积累资料开展趋势分析。

1. 总体盈利能力, 总体变现能力, 如流动比率、速动比率等。
2. 总体资产营运能力, 如应收账款周转率、总资产周转率等。
3. 偿债能力, 如资产负债率、已获利息倍数等。

第 11 条 财务分析人员应定期或不定期地开展公司内外环境分析, 搜集资料, 研究国内外行业发展动态、竞争对手情况、国家相关产业政策等与公司经营密切相关的因素。

第 12 条 财务分析人员需经常和公司其他部门进行沟通, 了解审计中发现的问题, 分析问题产生的深层次原因, 并提出对相关部门和相关问题的处理建议。

第 13 条 编写财务分析报告的要求如下。

1. 坚持从实际出发, 注重事物的联系, 用全面的、发展的眼光看待问题。

2. 定量分析与定性分析相结合，坚持定量分析为主。

3. 分析内容简明扼要，突出重点。

4. 观点正确，证据充分，用数据说话。

5. 综合评价，提出改进措施。

6. 财务分析报告编报及时。

第 14 条 对财务分析中发现的问题，财务部应下发书面整改通知，明确整改目标、整改时限，并抄报公司主管副总，在要求的整改期限内，逐月对各部门的整改情况进行考核、监督，并提出奖罚意见。

第 4 章 附则

第 15 条 本办法由公司财务部制定，报总经理批准后执行，解释权、修改权属公司财务部所有。

第 16 条 本办法自____年__月__日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.5 财务内控管理制度

10.5.3 财务内控实施规范

下面是某企业制定的财务内控实施规范，供读者参考。

制度名称	财务内控实施规范		编号		
			受控状态		
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为达到以下目的，特制定本规范。</p> <p>1. 贯彻执行国家的政策和法律、法规。</p> <p>2. 规范财务会计行为，保证财务会计资料真实、完整，提高财务会计信息质量。</p> <p>3. 建立行之有效的风险控制系统，强化风险管理，消除隐患，防止并及时发现和纠正各种欺诈、舞弊行为，确保公司资产的安全和完整。</p> <p>4. 提高公司内部的管理水平，形成科学的决策机制、执行机制和监督机制，确保经营管理目标的实现。</p>					

第 2 条 本规范所称财务内部控制是指公司为了确保会计信息质量、保护资产的安全与完整、提高公司经营效益及效率,对有关法律法规和规章制度的贯彻执行等制定和实施的一系列控制方法、措施和程序。

第 3 条 公司财务副总对公司财务内部控制工作负责,财务部在其带领下执行财务内部控制的具体工作,各相关部门需积极配合。

第 4 条 财务内部控制原则如下。

1. 遵循国家有关法律法规,考虑公司的实际情况。
2. 约束公司内部涉及会计工作的所有人员:任何个人都不得拥有超越财务内部控制的权力。
3. 涵盖公司内部涉及会计工作的各项经济业务及相关岗位,并针对业务处理过程中的关键控制点,落实到决策、执行、监督、反馈等各个环节。
4. 保证公司内部涉及财务会计工作的机构、岗位的合理设置及其职责权限的合理划分,坚持不相容职务相互分离,确保不同机构和岗位之间权责分明、相互制约、相互监督。
5. 遵循成本效益原则,以合理的控制成本达到最佳的控制效果。
6. 随外部经济环境的变化、公司业务职能的调整和管理要求的提高,本规定需不断修订和完善。

第 2 章 财务内控内容与方法管理

第 5 条 财务内控的主要内容如下。

1. 以公司经济活动为对象,规定经济活动必须遵守的方针、政策,以及控制经济活动的方法、措施和程序,以保证经济活动的合法性和有效性。
2. 以会计核算系统为对象,规定会计核算应遵循的原则、方法和程序,以保证会计信息资料的正确性和可靠性,如填制和审核会计凭证制度、复式记账方法、财产定期盘存、会计稽核检查等。
3. 以流动资产、固定资产和其他资产为对象,规定资产购入、验收、保管、维护、领用等部门和环节的职责、权限、手续和程序,以保护资产的安全完整。例如,材料验收及限额领用控制制度、产成品入库和出库控制制度、资产定期清查制度等。
4. 以负债和所有者权益为对象,控制公司的资本结构和财务结构。

第 6 条 财务内控方法分类如下。

1. 职务分工控制,各项经济业务的处理程序应有合理分工,不相容职务应严格分工。
2. 授权批准控制,具体规定一般授权、特殊授权及授权代理人。
3. 全面预算控制,包括计划职能体现、日常控制标准、事后分析的参照、考核的标准、奖惩的尺度。
4. 财产保全控制,避免未经授权的人员对财产的直接接触、盘点。
5. 业务记录控制,包括对原始记录、凭证传递、会计核算、记录核对等的控制。

6. 人员素质控制, 包括对职责、培训、考核、奖惩、职务轮换等的控制。

7. 风险控制, 包括风险意识、财务风险、经营风险、复合风险、其他风险、资源整合风险、各风险的关键控制点等。

8. 内部审计控制。

9. 内部报告控制等。

第 7 条 公司财务会计工作坚持“四分开原则”, 即决策者和执行者、执行者与记录者、记录者与稽核者、稽核者与保管者之间在业务上相互分离。

第 8 条 授权批准控制要求单位明确规定涉及会计及相关工作的授权批准的范围、权限、程序、责任等内容, 公司内部的各级管理层必须在授权范围内行使职权和承担责任, 经办人员也必须在授权范围内办理业务。

第 9 条 会计系统控制要求单位依据《会计法》和《企业会计准则》的会计制度制定适合本公司的会计制度, 明确会计凭证、会计账簿和财务会计报告的处理程序, 建立和完善会计档案保管与会计工作交接办法, 实行会计人员岗位责任制, 充分发挥会计的监督职能。

第 10 条 预算控制要求单位加强对预算编制、执行、分析、考核等环节的管理, 明确预算项目, 建立预算标准, 规范预算的编制、审定、下达和执行程序, 及时分析和控制预算差异, 采取改进措施, 确保预算的执行, 对预算内资金实行责任人限额审批, 对限额以上资金实行集体审批。严格控制无预算的资金支出。

第 11 条 财产保全控制要求单位限制未经授权的人员对财产的直接接触, 采取定期盘点、财产记录、账实核对、财产保险等措施, 确保各种财产的安全完整。

第 12 条 风险控制要求单位树立风险意识, 针对各个风险控制点, 建立有效的风险管理系统, 通过风险预警、风险识别、风险评估、风险分析、风险报告等措施, 对财务风险和经营风险进行全面防范与控制。

第 13 条 内部报告控制要求单位建立和完善内部报告制度, 全面反映经济活动情况, 及时提供业务活动中的重要信息, 增强内部管理的时效性和针对性。

第 3 章 财务内部控制的监督检查

第 14 条 公司审计部负责财务内部控制执行情况的监督检查, 确保财务内部控制的贯彻实施。财务内部控制检查的主要职责如下。

1. 对财务内部控制的执行情况进行全面检查与评价或专项检查与评价。

2. 根据检查情况写出检查报告, 对涉及会计工作的各项经济业务、内部机构和岗位在内部控制上存在的缺陷提出改进建议。

3. 对执行财务内部控制成效显著的内部机构和人员提出表彰建议,对违反财务内部控制的内部机构和人员提出处理意见。

4. 总经理办公会议根据审计部的处理意见作出处理决定。

5. 审计负责人对公司财务内部控制检查情况向董事会负责。

6. 审计委员会一名以上委员提议可对公司财务内部控制进行专项检查。

第 15 条 公司可以聘请中介机构或相关专业人员对本公司财务内部控制的建立健全及有效实施进行评价,接受委托的中介机构或相关专业人员应当对委托单位财务内部控制中的重大缺陷提出书面报告。

第 4 章 附则

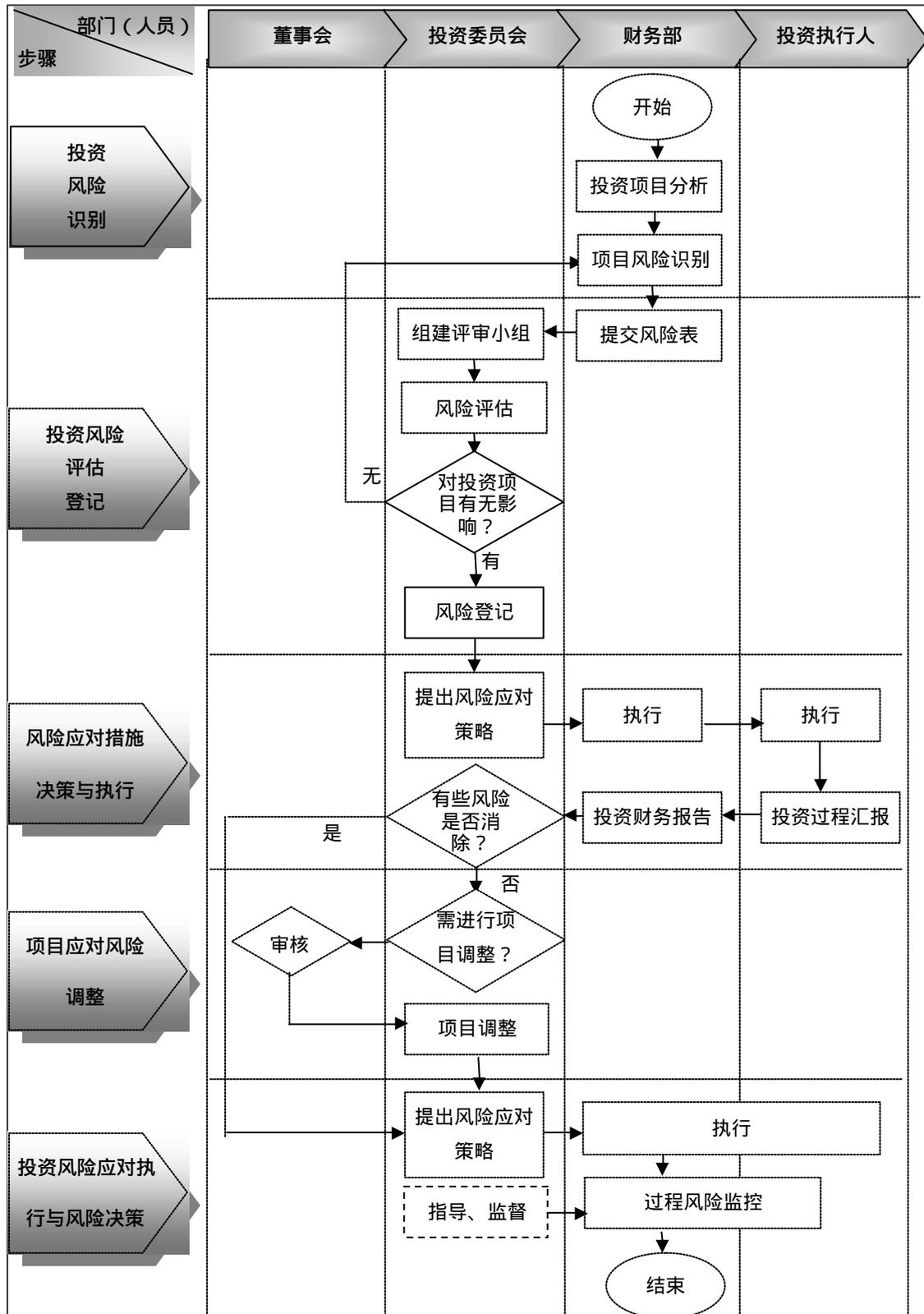
第 16 条 本规范由财务部制定,解释权归财务部所有。

第 17 条 本规范经总经理审批通过,自发布之日起执行。

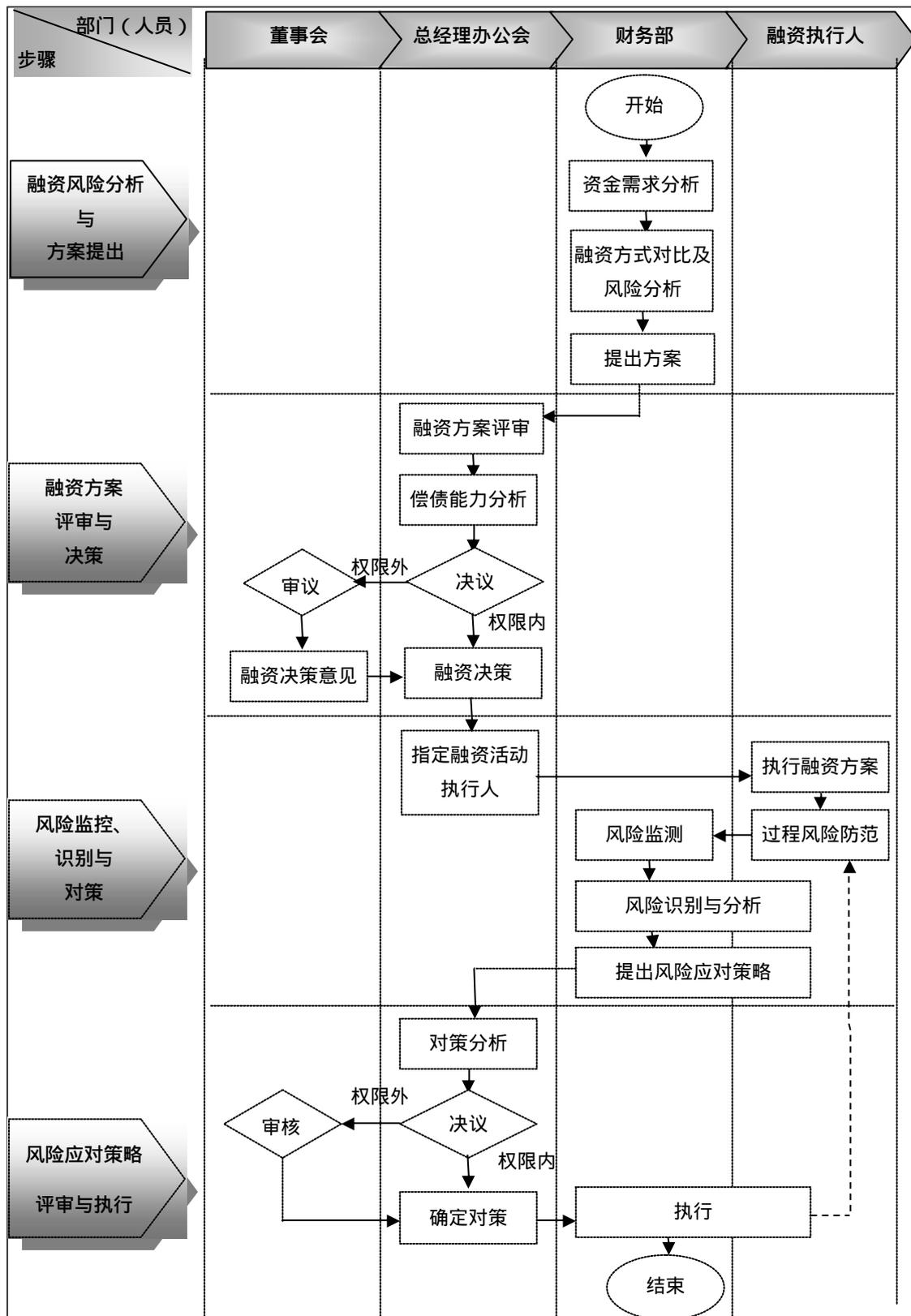
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.6 财务管理流程设计

10.6.1 投资风险管理流程



10.6.2 融资风险管理流程



第 11 章 中小企业会计管理制度设计

11.2 会计核算管理制度

11.2.3 会计核算基础工作规范

下面是某企业制定的会计核算基础工作规范，供读者参考。

制度名称	会计核算基础工作规范		编号	
			受控状态	
执行部门		监督部门	考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为作好会计核算的基础工作，规范会计核算作业，发挥会计在反映和监督公司生产经营活动方面的作用，特制定本规定。</p> <p>第 2 条 公司会计科目的运用及账户的设置按国家规定执行，不得任意更改或自行设置，因业务需要新增科目时，需报公司总经理和财务主管副总审批。</p> <p>第 3 条 会计人员必须加强会计业务、财务政策等方面的学习，切实按照国家法律法规和公司的具体规定做好会计核算的基础工作。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 会计凭证的编制</p> <p>第 4 条 会计人员编制各项原始凭证要做到以下 3 点。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 日期、名称、单价、数量、金额的大写和小写准确、清楚。 2. 公章齐全，经手人背书、审核人和主管人的签章齐全完备。 3. 在报销列账后，应分别加盖“收讫”、“付讫”、“转讫”等图章。 <p>第 5 条 从外单位取得的原始凭证，必须盖有填制单位的公章。</p> <p>第 6 条 对外开出的原始凭证，必须加盖本公司的公章。</p> <p>第 7 条 从个人处取得的原始凭证，必须有填制人员的签名或者盖章。</p> <p>第 8 条 原始凭证不得涂改、挖补，如果发现原始凭证有错误、需重开或者更正的，应当在更正处加盖开列公司的公章，但金额有误的不可更正，只能作废重开。</p> <p>第 9 条 原始凭证遗失，按下列规定办理。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 从外单位取得的原始凭证遗失，一般应取得原填制单位证明（在记账联复印件上加盖公章，并注明 				

原来的原始凭证的号码、经济业务内容及金额),由单位负责人批准后,方可代作原始凭证。

2.对于确实无法取得证明的(如车船、轮船、飞机票等凭证),应由当事人写出详细情况,由经办部门负责人批准后,方可代作原始凭证。

第10条 编制记账凭证(包括汇总记账凭证)要做到日期、会计科目编号及名称、对方科目名称、金额大写和小写、各有关人员签章及收付手续齐全,证证相符。

第11条 会计人员需根据一定时期的全部记账凭证,按照相同科目归类,定期(____天)汇总每一会计科目的借方本期发生额和贷方本期发生额,填写在记账凭证汇总表的相关栏内,以反映全部会计科目的借方本期发生额和贷方本期发生额。%

第12条 各项凭证粘贴、装订要牢固、整齐,封面、封脊书写明白,装订成册,以便查核。

第3章 会计记账管理

第13条 记账需根据审核过的会计凭证进行,公司规定除按照会计核算要求进行转账时需用记账人员写的转账说明作记账依据外,其他记账凭证都必须以合法的原始凭证为依据。

第14条 没有合法的凭证不能登记账簿,且每张记账凭证必须由制单、复核、记账、会计主管分别签名,不得省略。%

第15条 记账所附原始凭证张数需准确,原始凭证张数的确定如下。

1.一般应以原始凭证的自然张数为准。

2.零散票据可粘贴在一张原始凭证粘贴纸上,作为一张原始凭证。

3.如果一张原始凭证涉及几张记账凭证的,可以把原始凭证附在一张主要的记账凭证后面,并在其他记账凭证上注明该原始凭证的记账凭证编号,并附该原始凭证复印件。

4.对于数量过多的原始凭证,可以单独装订保管,在凭证封面上注明记账凭证日期、编号、种类,同时在记账凭证所附的原始凭证汇总表上注明“附件另订”和原始凭证的名称及编号。

第16条 记账凭证和账簿上的会计科目以及子、细目用全称,不得随意简化或使用代号。

第17条 记账必须及时,要做到内容完整、数字真实、摘要明白、便于查阅,坚决防止漏记账、记错账、重复记账和积压账目。

第18条 每本账簿启用时,应在账簿内列表载明单位名称、开始使用日期、共计页数(活页式账簿应在装订成册后记明页数)和记账人员姓名,加盖单位公章,并由记账人员签章。

第19条 调换记账人员时,应在表内注明接办人姓名和交接日期,并由接办人签章,以明确责任,保证账簿记录的合法性。

第20条 为使账簿记录清楚整洁,防止篡改,记账要用蓝黑墨水钢笔,不得使用圆珠笔。红色墨水只

能在画线、改错冲账时使用。

第 21 条 账簿必须依照编定的页码连续登记，不得隔行、跳页。

第 22 条 总分类账和各种明细分类账都应事前编列目录，记明每一科目的名称和页次。

第 23 条 记账后，应将记账凭证或汇总凭证的编号记入账簿内，同时在记账凭证或汇总凭证上注明账簿页码，表示已经登记入账。

第 24 条 在每页账页登记完毕需要转入新账页时，要在最后一行加计总数，结出余额，在摘要栏内注明“转次页”，并在新账页摘要栏内注明“承前页”，同时将上页金额总数记入新账页金额栏的第一行。

第 25 条 记账发生错误的更正方法如下表所示。

记账错误的更正方法

序号	记账错误类型	更正、处理方法
1	记账前发现记账凭证有错误	1. 先更正或重制记账凭证 2. 在错误的全部数字正中画红线，表示注销 3. 由经办人员加盖小图章后，将正确的数字写在应记的栏或行内
2	记账后发现记账凭证中会计科目、借贷方式、金额错误	1. 用红字填制一套与原用科目、借贷方向和金额相同的记账凭证，以冲销原来的记录，然后重新填制正确的记账凭证，一并登记入账 2. 如果会计科目和借贷方向正确，只是金额错误，也可另行填制记账凭证，增加或冲减相差的金额 3. 更正后应在摘要中注明原记账凭证的日期和号码，以及更正理由和依据
3	报出会计报表后发现记账差错	1. 如不需要变更原来报表，则可以填制正确的记账凭证，一并登记入账 2. 如果会计科目和借贷方向正确，只是金额错误，也可另行填制记账凭证，增加或冲减相差的金额 3. 更正后应在摘要中注明原记账凭证的日期和号码，以及更正的理由和依据

第 4 章 核算工作管理

第 26 条 记账人员应依法建账，合理设置会计科目，做到脉络清晰，资金使用情况一目了然，支出科目按照财务部统一规定设置。

第 27 条 会计业务需及时处理，当天受理业务当天制单，3 天内复核完毕。

第 28 条 公司每月、季、年度末，记完账后应办理结账，为便于结转成本和编制会计报表，需要发生额的账户，应分别结出月份季度和年度发生额，在摘要栏注明“本月合计”、“本季合计”和“本年合计”的字样，在月结、季结数字上端和下端均画单红线，在年结数字下端画双红线。

第 29 条 结总的数字本身均不得用红字书写，发生笔数不多的账户，也可不结总。

第 30 条 不需要加计发生额的账户，应随时结出余额，并在月份、季度余额下端画单红线，在年度余额下端画双红线。

第 31 条 会计人员及时做好账目核对工作，即将会计账簿记录的有关数字与库存实物、货币资金、有价证券、往来单位或者个人等进行相互核对，保证账证相符、账账相符、账实相符。

第 5 章 会计报表管理

第 32 条 会计报表必须根据核对无误的账簿记录和经过审核的各项有关资料编制，以保证会计报表的真实性。

第 33 条 会计报表的编制要及时，做到严格遵守规定时间报送会计报表。

第 34 条 报表数字必须真实，绝对不可将估计数字填入会计报表。

第 35 条 会计报表之间、会计报表各项目之间，凡有对应关系的数字，应当相互一致。

第 36 条 会计报表除加盖公章外，部门负责人、记账会计应签名并盖章。

第 6 章 会计档案管理

第 37 条 会计凭证装订的相关规定如下。

1. 记账凭证装订工作应在次月__日前完毕。
2. 应将记账凭证连同所附原始凭证按照编号顺序折叠整齐，按期装订成册，加具封面，封面上注明年度、月份、起讫日期、编号和起止号码，并在装订线封签处加盖装订人的印章。
3. 记账凭证装订要美观、整齐、牢固，装订均采取左、下靠齐。
4. 原始凭证需装订在装订线以内，重要内容不要完全覆盖。
5. 记账凭证归档按照公司统一规划进行，凭证封皮上的内容也应填盖完整，脊背上的内容填列整齐。

第 38 条 会计账簿装订相关规定如下。

1. 打印保存的纸质会计账簿为总账和各会计科目的二级及最末一级明细账。
2. 除专款支出明细账使用宽行打印纸外，其他均用窄行打印纸打印。
3. 打印的会计账簿必须连续编号，经审核无误后装订成册，并由记账人员、会计主管人员签字或者盖章。
4. 在账簿封面上注明公司名称和账簿名称，并填写账簿“启用表”及“账目目录”。
 - (1) 启用表主要内容包括启用日期、账簿起止页数、记账人员和会计机构负责人、会计主管人员姓名等，并加盖名章和单位公章。
 - (2) 账目目录内容包括账目名称、起止页数等。

(3) 当记账人员工作调动时,也要在“启用表”上注明交接日期、接办人员和监交人员姓名,并由交接双方签字或者盖章。

第 39 条 会计报表装订的相关规定如下。

公司将年度内填制的报表按分管部门分别独立装订成册,装订内容包括月报、季报、决算报表及其他应保留报表、文字材料。

第 40 条 会计档案保管的相关规定如下。

1. 会计凭证、账簿和报表在次年__月__日前送公司档案室。
2. 公司设置专人负责会计档案的管理工作,注意档案的安全、完整、保密并便于查找。

第 41 条 会计档案查阅的相关规定如下。

公司保存的会计档案不得借出,如有特殊需要,经部门负责人和财务部经理批准,可以提供查阅和复制,并履行相关手续,财务部任何人不得自行对外提供会计资料。

1. 对于保存在财务部的会计档案,应填写“会计档案查阅登记表”,经会计主管、记账人员签字后复印和借阅。

2. 对于保存在档案室的会计档案,应填写“会计档案查阅登记表”经财务部经理、会计主管、记账人员签字后复印、借阅,并在会计档案查阅清册上记录备查。

第 7 章 会计工作移交管理

第 42 条 会计人员工作变动或者因故离职必须将本人所经管的会计工作全部移交给接替人员,未办清交接手续不得调动或者离职。

第 43 条 会计人员临时离职或因病暂不能工作而由别人代替或者代理的,以及重新恢复工作时均应办理交接手续。

第 44 条 移交前准备工作的相关规定如下。

1. 已经受理的经济业务尚未填制会计凭证的,应当填制完毕。
2. 尚未登记账目的,应当登记完结,并在最后一笔余额后加盖经办人员印章。
3. 整理应当移交的各项资料,对未了事项写出书面说明等。
4. 编制移交清册,列明应当移交的会计凭证、会计账簿、会计报表、现金、有价证券、印章、其他会计资料和物品等内容。

第 45 条 会计主管人员移交工作时,应将全部财务会计工作、重大财务收支和会计人员的情况等,向接管人员详细介绍清楚,需要移交的遗留问题,应当写出书面材料。

第 46 条 会计工作交接双方需按照移交清册列明的内容逐项进行交接,具体移交工作操作如下。

1. 现金、有价证券要根据会计账簿有关记录进行点交,并要保持账实相符,不相符的,移交人员必须限期查清。

2. 银行存款账户余额与银行对账单核对,如不一致,应当编制银行存款余额调节表调节相符,各种财产物资和债权债务的明细账户余额要与总账有关账户余额核对相符,必要时,抽查个别账户余额,与实物核对,或者与往来单位、个人核对清楚。

3. 会计凭证、账簿、报表和其他会计资料必须完整无缺,如有短缺,必须查明原因,并在移交清册中注明,由移交人员负责。

4. 移交人保管的票据、印章和其他实物等,必须交接清楚。

5. 移交人从事会计电算化工作的,应当移交会计软件及密码、会计软件数据磁盘(磁带)及有关资料等,并在移交清册中列明,同时要有关电子数据在实际操作状态下进行交接。

6. 交接工作结束后,交接双方和监交人员在移交清册上注明交接日期、交接双方和监交人员的职务、姓名、移交清册页数以及需要说明的问题和意见等。

7. 移交清册应填制一式3份,交接人员双方各留1份,财务部存档1份。

第47条 交接监督相关规定如下。

为保证会计交接工作的顺利进行,由财务部经理监督交接工作,在办理交接手续时,需坚持原则、秉公执行,确保会计交接工作手续完备、责任明确,确保会计工作具有连续性和稳定性。

第48条 移交人需对其经办且已移交的会计凭证、账簿、报表和其他有关资料的合法性、真实性承担法律责任,不能因为会计资料已移交而推托责任。

第49条 为保持会计记录的连续性,接替人员应当继续使用移交的会计账簿,正常会计年度内不得另设新账。

第50条 会计交接工作应在工作安排公布后____个工作日内结束。

第8章 附则

第51条 本规范由财务部编制,解释权、修改权归财务部所有。

第52条 本规范经总经理审批通过后自发布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11.3 内部会计监督制度

11.3.5 内部审计制度

下面是某企业制定的内部审计制度，供读者参考。

制度名称	内部审计制度		编号	
			受控状态	
执行部门		监督部门	考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 为了加强公司内部管理和审计监督，完善公司内部控制制度，改善经营管理，维护公司的合法权益，提高经济效益，依据国家的有关法规和公司的基本规定，特制定本制度。

第 2 条 公司的内部审计主要负责对公司经营管理的各方面、各环节进行独立的监督和评价，以确定其是否遵循了公司的方针、政策和计划，是否符合公司规定的程序与标准，是否有效和经济地使用了资源，是否正在实现公司的目标。

第 3 条 公司审计部门依照本制度和总裁的指示独立行使审计职权，不受其他部门和个人的干涉。

第 4 条 内部审计的基本原则如下。

1. 独立性原则。
2. 合法性原则。
3. 实事求是、客观公正原则。
4. 廉洁奉公原则。
5. 保守秘密原则。

第 2 章 组织与分工

第 5 条 公司设立审计部门，依照本制度行使审计职权，对公司最高领导层负责并报告工作。

第 6 条 公司审计部门应配备与工作相适应的专职人员，专职审计人员应具有审计、会计、经济、工程等相关技术职称，具备与所从事的审计工作相适应的思想素质和业务能力。

第 7 条 审计部门的职责如下。

1. 按照有关法律、法规和公司的要求，起草内部审计法规、制度，制订年度和季度审计实施计划。
2. 负责组织实施内部审计监督，并向公司领导报告审计结果。
3. 根据公司生产经营目标，对各项经营计划的制订及执行情况进行审计，包括公司生产计划、销售计

划、人力资源计划、财务计划、产品开发计划等。

4. 对各业务流程和有关内部控制制度的合理性、健全性、有效性进行评审。

5. 对下列财务会计事项进行审计。

(1) 财务预算的执行及决算。

(2) 与财务收支有关的经济活动的合法性、合规性。

(3) 资产的管理情况。

(4) 公司的筹资及对外投资的合法性、可行性及效益性。

6. 对有关经济事项合同的合法性、合规性和效益性进行评审。

7. 对公司内部重要岗位责任人员的离任(职)进行审计。

8. 对公司资源(包括人力、物力和财力等)使用的效益性进行审计。

第 8 条 公司审计部应有计划地开展审计人员岗位培训和考核,不断提高内部审计人员的思想素质和业务能力。

第 9 条 审计人员应忠于职守,客观公正、保守秘密、不得滥用职、徇私舞弊。

第 10 条 审计人员与被审部门和审计事项有利害关系时,应当回避。

第 3 章 审计内容与范围

第 11 条 公司内部审计包括以下内容。

1. 财务收支审计,对被审部门财务收入的合法性、真实性进行监督检查。

2. 专案审计,对违反公司经济纪律问题的部门及人员进行审计查处。

3. 专项审计,具体内容如下。

(1) 管理审计,对被审部门管理活动的效率性进行审计。

(2) 效益审计,在财务收支审计基础上,对其经济活动的效益性、合理性进行审计。

(3) 任期审计,对被审单位负责人在任职期间履行职责情况进行审计。

(4) 审计调查,对公司普遍存在的问题进行专题调查。

第 12 章 内部审计的对象如下。

1. 公司各职能部门、员工。

2. 总经理认为需要检查的其他事项和人员。

第 13 条 内部审计范围如下。

1. 与财务收支有关的经济活动。

2. 财务计划的执行和决算。

3. 公司资产的使用、管理及保值增值情况。
4. 公司业务运行、发展情况。
5. 国家财经法律、法规执行情况。
6. 公司领导离任的经济责任。
7. 管理活动、行政活动。
8. 公司其他认定事项。

第 14 条 内部审计依据如下。

1. 国家法律、法规、政策。
2. 公司规章制度。
3. 公司经营方针、计划、目标。
4. 其他有关标准。

第 4 章 审计权限

第 15 条 审计人员依照有关制度行使审计职权，被审计部门和个人应予以积极配合。

第 16 条 审计人员进行审计时，被审计部门应按时提供计划、预算、决算、财务报告、会计凭证、会计账簿、财务报表、经济合同、外部审计机构出具的审计报告等有关文件、资料。

第 17 条 审计人员有权运用各种审计方法对被审计部门的现金、有价证券、存货及固定资产等进行审计，被审计部门有关人员应当协助配合审计人员工作。

第 18 条 审计人员进行审计时，有权就审计事项的有关问题向相关部门和个人进行调查，相关人员应当如实反映情况，并提供有关证明材料。

第 19 条 审计人员应及时将审计过程中发现的违反法律法规、公司制度以及造成损失浪费的行为向公司领导报告，在请示总经理后作出制止决定。

第 20 条 审计工作结束后，审计人员作出审计结论，提出审计意见，并检查审计决定的落实情况。

第 5 章 审计工作程序

第 21 条 公司内部审计工作的步骤如下图所示。

1. 编制年度和季度 审计工作计划	审计人员应根据总经理办公会要求和公司具体情况,确定审计重点,编制年度和季度审计工作计划,工作计划经总经理批准后实施
2. 确定审计内容 和计划	审计人员根据年度和季度审计工作计划,确定审计对象,组成审计项目组,确定审计时间、范围和方式,编制的具体审计计划,并报主管副总审批
3. 发出审计通知书	审计项目组根据批准的项目审计计划,在项目审计开始3天前,将审计的范围、内容、方式、时间、要求等事项通知被审计部门
4. 实施审计	审查会计凭证、账簿、报表,查阅审计事项相关资料,检查现金、实物、有价证券,向有关部门个人进行调查等,取得证明材料,编写审计工作底稿
5. 提出审计 报告提案	审计结束后审计项目组进行综合分析,与被审计部门交换意见后,写出审计报告提案,内容包括审计范围、内容、问题、评价、结论、意见建议等
6. 形成正式 审计报告	审计部门审核审计报告提案,对审计事项作出评价后报主管副总对审计报告出具意见,经总经理办公会审议后形成正式审计报告和处理决定
7. 审计报告和决定 送达被审计部门执行	被审计部门需进行账务调整的,应在收到审计报告和决定当月进行调整
8. 检查落实	审计部门应定期到被审计部门检查审计报告和审计决定落实情况,以监督审计决定的执行
9. 建立审计档案	审计部门办理的每一个审计事项都必须按规定要求建立审计档案,以备查考,非经批准不得销毁

内部审计工作一般步骤

第22条 审计通知书应包括以下内容。

1. 被审计部门名称。
2. 审计项目、名称、依据、范围、内容、审计时间和方式。
3. 审计项目负责人及其成员名单。
4. 被审计部门(或个人)应做的有关准备工作。

第23条 审计报告提案必须附有证明材料和有关资料,报送审计报告至审计部门前,应当将审计报告内容告知被审计部门并征求被审计部门的意见,被审计部门应当自知道审计报告内容之日起3日内,将其书面意见送交审计项目组。

第24条 审计报告应包括下列内容。

1. 审计项目的基本概况、项目的依据、范围、内容、时间、方式及有关情况。

2. 与审计事项有关的事实。
3. 依据的法律、法规及公司的规章制度。
4. 审计结论及建议。

第 25 条 内部审计部门需实行系统的报告制度,包括每个项目审计结束后的报告和一段时期的工作报告,及时将一段时期工作的成果、所发现的公司中具有倾向性、普遍性的问题向公司总经理报告,切实发挥内部审计的重要作用。

第 6 章 审计责任奖惩

第 26 条 审计部门和审计人员办理审计事项,应当客观公正、实事求是、廉洁奉公。

第 27 条 审计部门和审计人员工作有显著成绩的,公司应给予表彰和奖励。

第 28 条 审计人员违反本条例,有下列行为之一者,给予纪律处分并调离审计部门。

1. 泄露有关审计工作机密的。
2. 利用职权谋取私利的。
3. 玩忽职守,造成较大损失的。
4. 弄虚作假、徇私舞弊的。

第 29 条 对于被审计部门人员的遵纪守法、效益显著的行为,审计人员可向总经理提出各类奖励建议。

第 30 条 被审计部门有下列行为之一者,有关部门可对直接责任者及有关领导给予纪律处分。

1. 拒绝提供与审计事项的有关文件、账单、凭证、会计报表、资料和证明的。
2. 阻挠、破坏审计人员行使审计职权的。
3. 打击、报复检举人和审计人员的。
4. 拒不执行审计决定的。
5. 弄虚作假,隐瞒事实真相的。

第 31 条 被外部审计单位拒绝或拖延执行审计决定的,审计部门责令其改正,并报公司通报批评。

第 7 章 审计档案管理

第 32 条 审计档案管理范围如下。

1. 审计通知书和审计方案。
2. 审计报告及其附件。
3. 审计记录、审计工作底稿和审计证据。
4. 反映被审单位和个人业务活动的书面文件。
5. 总经理对审计事项或审计报告的指示、批复和意见。

6. 审计处理决定以及执行情况报告。

7. 申诉、申请复审报告。

8. 复审和后续审计的资料。

9. 其他。

第 33 条 审计档案管理参考公司档案管理、保密管理等规定执行。

第 8 章 附则

第 34 条 本制度由公司审计部起草和修订，解释权归审计部所有。

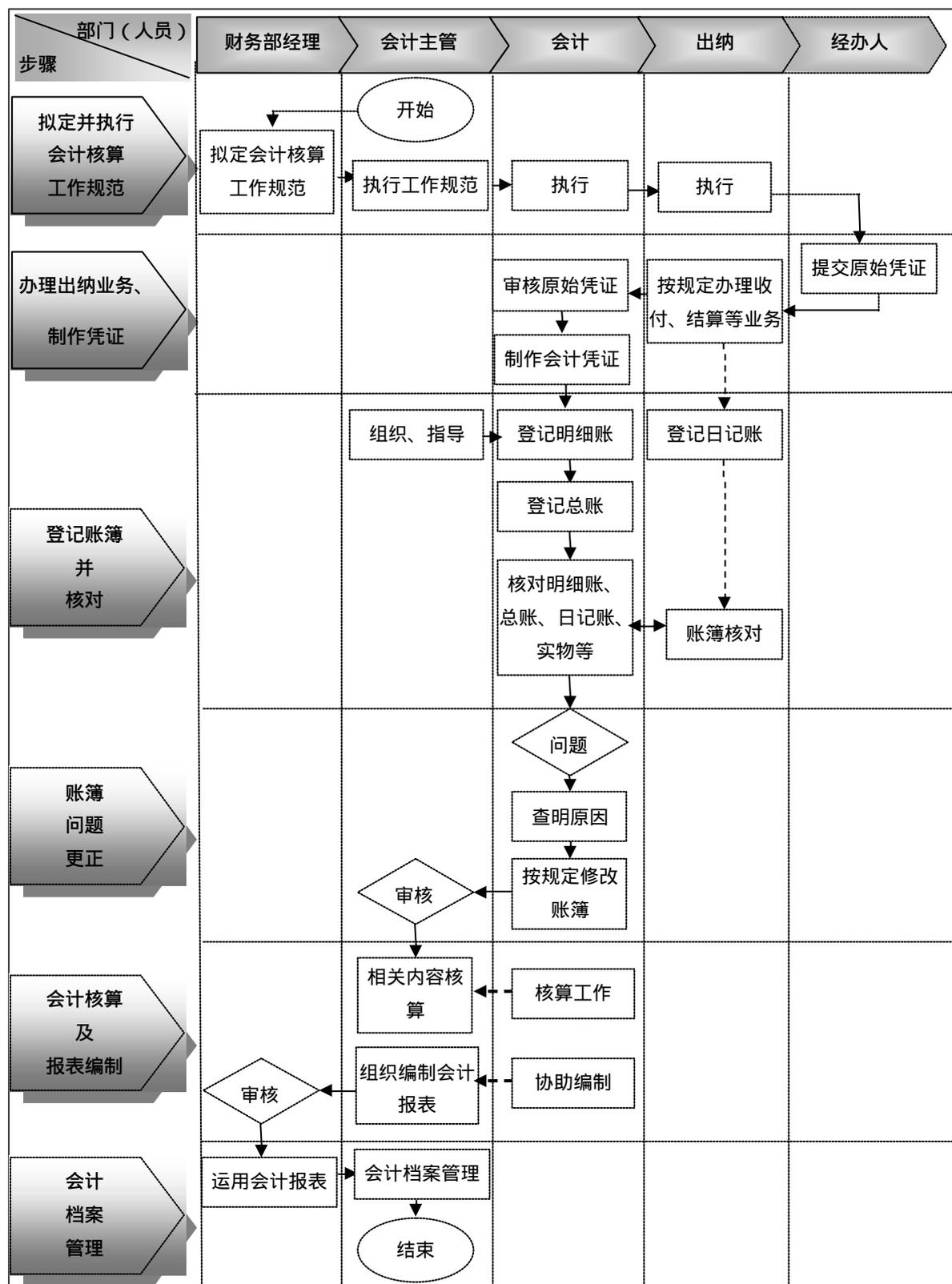
第 35 条 本制度如有与相关法律、法规、规定相抵触的，应以相关法律、法规、规定为准。

第 36 条 本制度经公司总经理审批后发布施行。

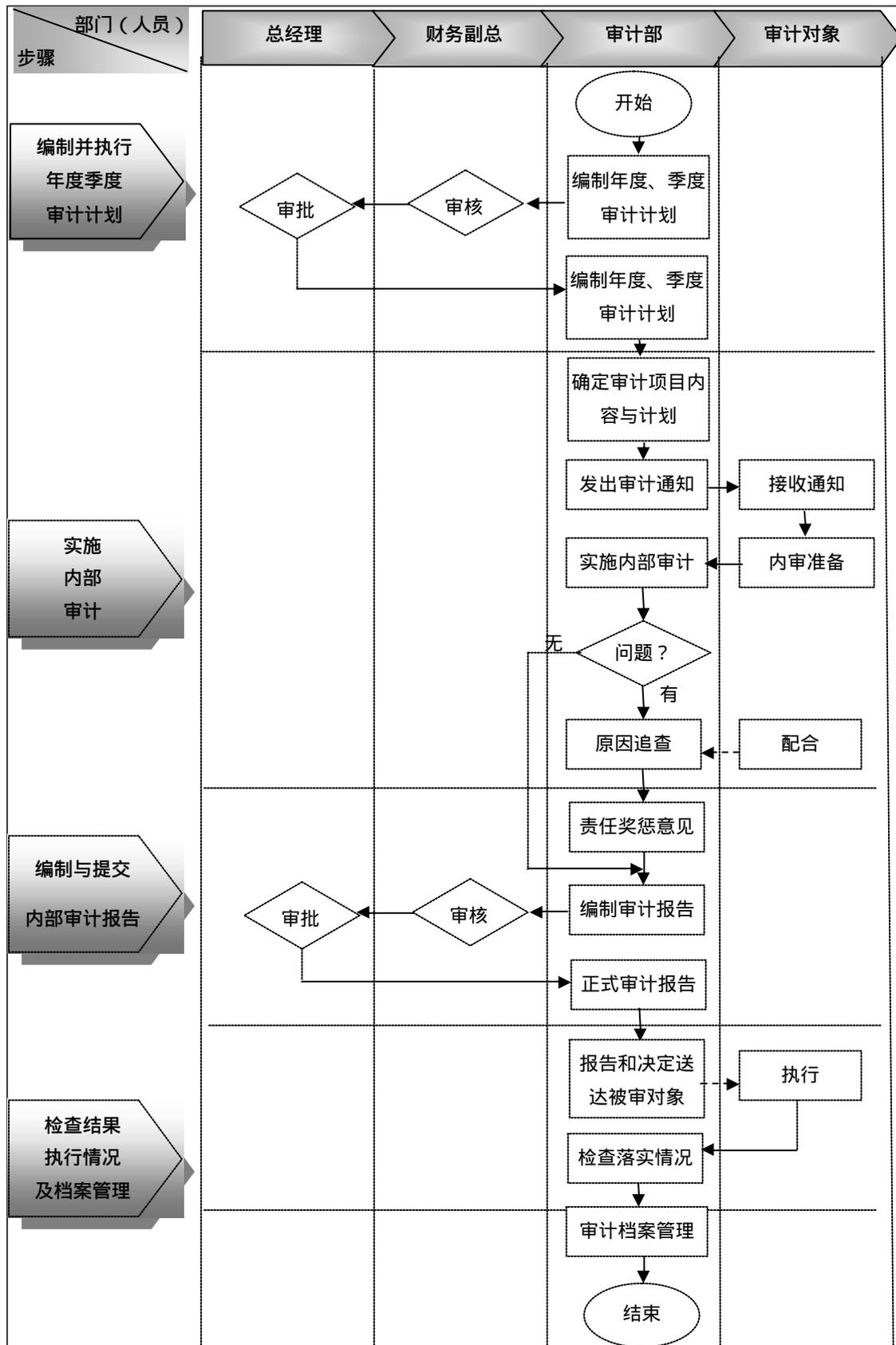
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11.4 会计管理流程设计

11.4.1 会计核算管理流程



11.4.2 内部审计管理流程



第 12 章 中小企业仓储物流管理制度设计

12.2 仓储管理制度

12.2.4 物资储存保管制度

下面是某企业制定的物资储存保管制度，供读者参考。

制度名称	物资储存保管制度		受控状态	
			编号	
执行部门		监督部门	考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 为了确保物资储存管理科学化、合理化、规范化，实现物资合理存储，提高物资保管质量，特制定本制度。凡公司有关物资存储保管的事项，均应依照本制度处理。

第 2 条 本制度对物资存储安排、物资在库保养、仓储安全、库存盘点等业务进行了规范，是物资储存管理的准则。

第 3 条 本制度所称的物资包括但不限于以下 5 个方面的物品。

1. 产品原材料、生产过程中产生的半成品、包装材料。
2. 机电设备备件和配件，生产工具、低值易耗品等。
3. 应销售需要而储存的商品成品。
4. 办公用品、耗材等。
5. 销货退回、旧货估回、试用或者展出收回品等。

第 2 章 物资存储安排

第 4 条 经严格验收合格并且办理了入库手续的物资可以准许入库。

第 5 条 入库物资应当附上卡片进行物资数量、性质和特征的说明，卡片上所记录内容应与库存台账保持一致。

第 6 条 根据物资自然属性的不同，按照保管条件对入库物资进行分类摆放，并且按照物资性能和温湿度要求，合理选择库房，妥善保管。具体措施包括以下 4 个方面。

1. 对于怕潮湿和易霉变、易生锈物资，应存放在较干燥的库房。
2. 对于遇热易融化、发粘、易挥发、变质和容易燃烧爆炸的物资，应存放在温度较低的仓库或者冷冻

仓库。

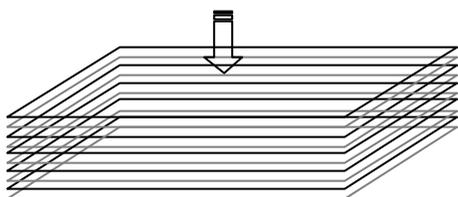
3. 对于怕热、怕冻等对温度和湿度条件要求比较严苛的物资，应存放在专用仓库，如恒温恒湿仓库。
4. 对于性能相互抵触或者容易发生反应的物资，特别是化学物品，应该分开存放，保证库房安全。

第 7 条 依据合理、牢固、定量、整齐、节省、方便的基本要求来堆码物资。

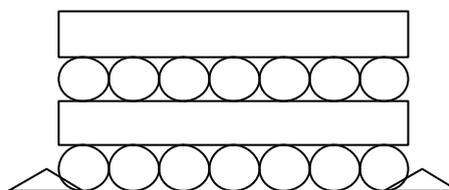
第 8 条 堆码前，仓储主管应做好堆垛样式的设计工作，合理地计算垛的占地面积和高度等参数。具体执行时，可参考下列四种堆码方式。

1. 散堆方式，对于没有包装的大宗散货采用此种方式。
2. 货垛堆码法，适用于有外包装的物资或者不要包装的大宗物资。常见的货垛堆码有以下 8 种形式。

重叠式堆码，适用于平板状物资堆码，如下图所示。



重叠式堆码示意图



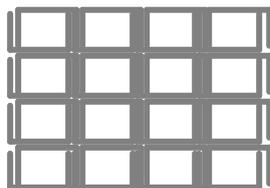
纵横交错式堆码示意图

仰伏相间式，适用于对上下两面有大小差别或凹凸的物资，如槽钢、钢轨等的堆码，如下图所示。

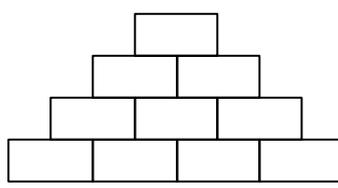
鱼鳞式，适用于不规则束状物资，如铁圈等。

压缝式堆码，如下图所示。

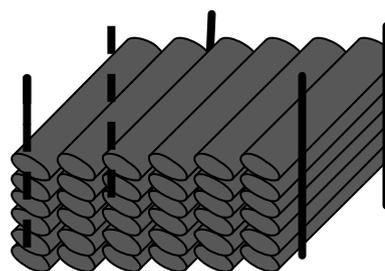
栽柱式堆码，适用于管材等，如下图所示。



仰伏相间式堆码示意图

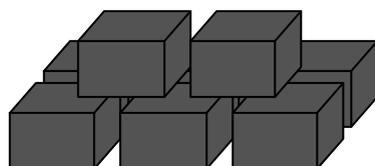


压缝式堆码示意图

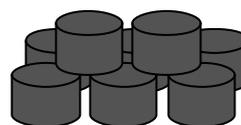


栽柱式堆码示意图

通风式堆码，如下图所示。



通风式堆码示意图



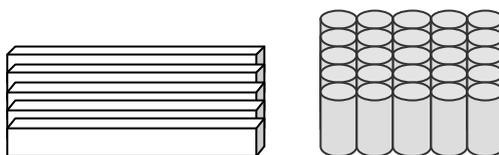
宝塔式堆码，如下图所示。



宝塔式堆码示意图

3. 货架堆码法，适用于存放小件物资，或不宜堆高的物资。

4. 五五化堆码法，应当根据物资的不同形状，码成各种不同垛型，每垛总数为5的倍数，以便进行物资清点，提高工作效率。五五化堆码实例如下图所示。



五五化堆码实例图

第9条 对于堆放物资，要码放整齐，保证码放的稳定性，防止码放不稳固导致的安全隐患。

第10条 对于待验收的物资、不合格的物资、损坏和送错物资，应当妥善分区保管，不得乱堆乱放，影响正常物资出入库。

第3章 物资在库保养

第11条 仓储管理员应及时查看在库物资，排查霉变、破损、虫蛀、潮湿等状况，检查物资完整、牢固的状况，保证在库物资的质量安全。

1. 排查时除了用感官检查物资质量外，还可以用仪器测定物资的具体状况。

2. 下列4类物资应当加强检查。

- (1) 性能不稳定的物资。
- (2) 利用旧包装或包装有异常的物资。
- (3) 重新入库、从外仓转来的物资。
- (4) 异常天气情况下入库的物资。

第12条 对于露天码放的物资，应当给物资加盖，防止物资受到雨淋、暴晒、风沙等侵害而变质。

第13条 仓储管理员应根据物资的性能要求，适时调节仓库内温度和湿度，确保物资良好的存储环境。

1. 有条件严格控制仓库温湿度的需要适时调节温湿度。

2. 在仓库温湿度调节不好控制的情况下应采取以下3种补救措施。

- (1) 密封容易变质物资，以减少外界不良侵害。

(2) 针对物资要求,有计划地常对仓库进行通风。

(3) 适用生石灰、氯化钙、硅胶或者机械方法对仓库进行吸潮处理。

第 14 条 仓储管理员应有效防止物资霉腐、生锈和虫害。

1. 防治物资霉腐要求。

(1) 应做好仓库卫生工作,及时清理仓库垃圾。

库房内墙壁、窗台、墙根等地不能有污土和积尘。

物资出清之后及时清扫货位。

物资周围无积水、垃圾和蛛网灰尘等杂物。

(2) 控制仓库温湿度和氧气含量。

(3) 利用除氧剂、百菌清、水杨酰苯胺等对物资进行药物防霉变处理。

(4) 及时利用新技术方法防治霉变,如增加 CO₂ 含量、降低仓库温度、利用紫外线和微波照射杀菌等。

2. 金属物资除锈规则。

(1) 控制和改善储存条件。

(2) 保持库房干燥。

(3) 利用气体、涂油、塑料包裹、涂漆等方法防锈。

(4) 对于已锈物资,应当利用人工、机械和化学方法除锈。

3. 防治仓库病虫害规则。

(1) 应对入库物资予以虫害检查和处理。

(2) 应定期对物资进行杀虫防虫处理。

应利用驱避剂、杀虫剂、熏蒸剂等药物进行防治。

可利用高温杀虫、缺氧防治等物理方法进行防治。

(3) 仓库内需保持良好的环境卫生。

第 4 章 仓库安全管理

第 15 条 仓储管理员应对仓库严格进行看管,做好仓库防盗工作。

第 16 条 危险品的存储保管,应遵循下列两点事项。

1. 对于易燃易爆品、有毒物资、腐蚀性物资和放射性等危险系数较高的物资,应当分开妥善保管。

2. 对危险品定期进行检查,操作过程由专业仓管员来执行。

第 17 条 为有效防止仓库发生火灾,仓储管理员应采取下列 6 项措施。

1. 建立健全防火组织和消防制度。

2. 仓库管理人员必须熟悉存储物资的分类、性质、保管业务和防火安全制度。
3. 建造防火墙、防火隔离带和防火门。
4. 库房内灭火设施应当齐备，且放在易取的地方。
5. 库房内严禁使用明火。
6. 发生火灾时应当迅速报告有关部门、消防队等。

第 5 章 库存盘点

第 18 条 仓储部经理应当在仓储主管、仓储会计的协助下建立物资盘点制度，以便及时掌握仓库库存情况，优化库存管理。

第 19 条 进行物资盘点时应当将仓库内物资实有数与账簿上显示的数量及金额进行核对。

第 20 条 仓库工作人员应采取合理的盘点方式进行盘点，一般来说，常见的盘点方式有以下 3 种。

1. 一齐盘点法：定期对所有物资同时盘点。
2. 分区盘点法：把物资分区，部分盘点。
3. 循环盘点法：定期循环，适当划分库区，循环盘点。

第 21 条 仓储主管、仓管会计应在仓储管理员的协助下，对所保管的库存物资予以严密稽核清点，仓库要随时接受部门主管或财务部、技术部稽核人员的抽查。

第 22 条 每财年末，仓库工作人员应与财务部、生产部、销售部、采购部等部门共同进行盘存。

第 23 条 盘存应当遵循以下 4 个方面的内容。

1. 实地查点物资数量，核对账、卡、物是否保持一致，如有不一致，另行处理。
2. 盘查物资的质量是否有变化，必要时应当进行技术检验。
3. 检查物资保存条件是否合格。
4. 盘点后盘点人员及时填具盘存报告。

第 24 条 特殊问题处理的相关规定如下。

1. 对于数量不符问题，应查明原因，并由仓储管理员进行签名确认，如为责任短少，则由有关责任人员负责。
2. 对于查不出原因的亏损，应根据数额大小，由仓储部经理上报，经上级审批后，作盘亏处理。
3. 对于物资质量受到损坏的，要查清原因，立刻采取补救措施，避免损失扩大。
4. 直接保管产品的仓储管理员有变动时，应由仓储部经理列库存产品的移交清册后，再由交接双方会同监交人员实地盘存。

第 6 章 附则					
第 25 条 本制度由仓储部制定、经总经办批准生效,仓储部和总经办对于本制度有修订和废除的权利。					
第 26 条 本制度自____年____月____日起生效并予以实施。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12.3 运输管理制度

12.3.3 运输作业管理制度

下面是某企业制定的运输作业管理制度,供读者参考。

制度名称	运输作业管理制度		受控状态	
			编 号	
执行部门		监督部门	考证部门	
第 1 章 总则				
<p>第 1 条 为了规范运输作业,保证公司物资运输安全,降低公司运输成本,根据相关法律法规,结合本公司运作情况,制定本制度。</p> <p>第 2 条 公司运输部的所有工作人员、公司涉及运输作业的相关部门和人员、安全管理相关人员均需遵守本制度。</p> <p>第 3 条 本制度所称运输均由运输部统一负责,运输内容包括以下 5 个方面。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 从公司下属工厂的仓库到各地配送中心或大客户的长途产成品直运运输。 2. 各地配送中心之间的产品调拨运输。 3. 从供应商处提取原材料、设备、备件、包装材料、工具、耗材、办公用品等物资到工厂仓库的运输。 4. 从港口、码头接收物资到仓库的运输。 5. 工厂生产车间到仓库的原材料、半成品、成品运输。 6. 从各配送中心到工厂的不合格品回收运输。 <p>第 4 条 本制度所称危险品是指具有爆炸、易燃、毒害、腐蚀、放射性等特性,在运输、装卸和储存</p>				

过程中，容易造成人身伤亡、财产毁损和环境污染而需要特别防护的物资。危险物资以列入国家标准《危险货物品名表》(GB12268)的为准，未列入《危险货物品名表》的，以有关法律、行政法规的规定或者国务院有关部门公布的结果为准。

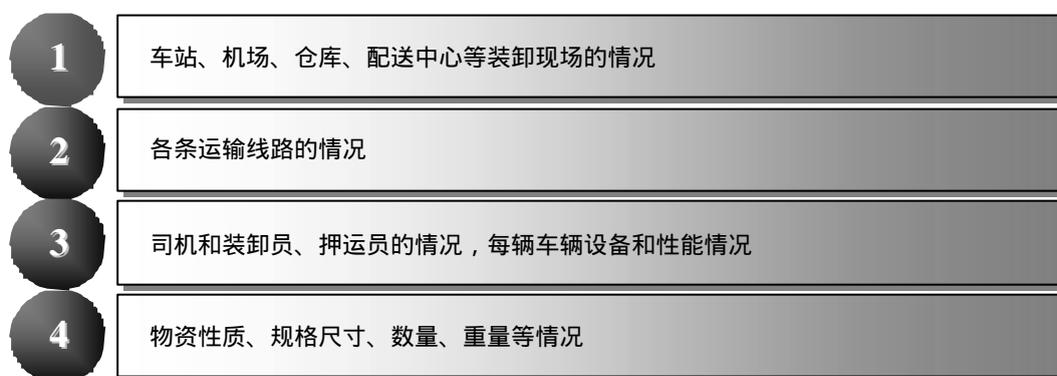
第5条 本制度所称接运人员是指汽车司机、装卸员、押运员、入库管理员；运输人员是指汽车司机和押运员；收货单位包括公司的区域配送中心、仓库直接送达的客户、联运中的中转方。

第2章 运输准备和调度

第6条 采购部、仓储部、生产部、销售部、配送中心要进行物资运输，需提前2个工作日联系运输部调度员，并协助运输部进行作业计划。

第7条 运输部接到货运通知和登记后，调度员要严明各种运输单据，及时安排车辆进行运输。

第8条 调度员应当对下图所列的4类情况非常熟悉。



调度员应熟悉的情况示意图

第9条 运输主管和调度员根据货运任务以及物资规格、数量、运输要求等合理规划线路，安排车辆、司机、押运人员。

第10条 调度员不得派人情车和关系车，不得推诿延误派车，不得甩派。否则，所造成的物资供应短缺等情况，概由调度员负责。

第11条 如遇车辆紧张或任务增多时，调度员应当保证仓库和配送中心的急需物资、重点物资、大宗物资以及大客户物资的运输，其次按照运输业务的轻重缓急安排运输，确保公司生产和销售正常运营。

第12条 公司车辆不能满足任务需求时，可安排社会车辆或者寻找第三方物流进行运输，但必须注意满足安全、准时等要求。

第13条 如有长、大、重、超高物资，调度员需要提前按照规定向始发地公路管理机构提出书面申请，申请由国务院交通运输行政主管部门统一制式的《超限运输车辆通行证》。

第14条 调度员在分配车辆和运输人员时，应当注意长途运输应派两名司机轮换开车，以免因疲劳驾

驶造成安全事故。

第 15 条 安排好运输的车辆和司机等之后，调度员需要填写《运输派车通知单》，通知单的具体形式和内容可以参考下表中的示例。

运输派车通知单

部门名称		需车时间	___年___月___日___时	出发地	
需车类型		预计返回时间	___年___月___日___时	目的地	
司机		需车事由		物资名称及规格	
押运员				物资数量	
部门签收 意见	签名：___ 日期：___年___月___日___时				
出入公司时间	出：___年___月___日___时		门卫签字		
	入：___年___月___日___时		门卫签字		

第 16 条 司机和押运人员接到运输任务后，应当及时作好出车准备。

1. 司机需及时检查车辆情况，及时排除车辆故障。
2. 长途司机和押运人员需提前调整、安排好私人事务，方便出车。

第 3 章 接运管理

第 17 条 在供应商不安排送货时，相关部门应当通知运输部接运物资。确定接运后，运输部应当与仓储部、销售部一起，与供应商协商确定合适、经济的接运方式：到车站、码头提货，到供应商处提货，专用线到货接运。

第 18 条 公司内部产成品、半成品和原材料等物资的长距离运转工作或者大件物资的搬运工作，也需要运输部进行接运。物资的收货和发货部门均应提前作好计划，提前通知运输部进行接货或送货。

第 19 条 接运时，接运人员应进行卸车检查。检查内容包括以下两个方面。

1. 按运输单据查对箱号和货号。
2. 对施封袋、苫垫、铅封等进行检查。

第 20 条 单据和外包装确认无误后，接运人员应当拆箱对物资进行检验。特别注意以下两种情况。

1. 对特殊贵重物资应当逐个检验。
2. 易燃、易爆等危险品是否有拆包或者破损痕迹。

第 21 条 接运人员确认物资无误后，方可进行装货工作，不得先装货，后查验。

第 22 条 接运人员和承运商或供应商办理物资交接手续时，具体操作方式如下表所示。

手续交接办理方式示意表

接货方式	交接手续办理方式
由承运商或供应商卸货	在其仓库、货场结交验收
不是在专用线或码头，由运输部卸货的	运输部和承运商或者供应商共同监卸
在专用铁路线卸货	篷车可凭铅封交接，敞车需凭外部状态是否完整交接
船舶运输物资	运输部和承运方当面办理交接

第 23 条 接运时，接运人员应做好现场交接工作，同时保留经双方签字的验收记录。

第 24 条 接运工作完成后，押运员应当将做好的物资接运记录交调度员存档。

第 4 章 发运管理

第 25 条 发运运输包括以下 4 种情况的运输。

1. 从工厂仓库到各地配送中心的运输。
2. 从工厂仓库直接运送批量物资到客户手中的运输。
3. 从仓库到空海运港口办理托运的运输。
4. 从仓库运到第三方物流等中转方处的运输。

第 26 条 当配送中心需要从工厂仓库调拨物资时，应提前作好调拨计划送达仓储部，由仓储部安排出库物资，并通知运输部运货。

第 27 条 客户订单下达，且为由仓储部直接送达客户或运往空海运港口进行转运的，应由仓储部备货，并提前通知运输部运货。

第 28 条 对于长途运输物资和贵重物资，应当予以办理保险。办理保险的时候要选择合适的险种，交代清楚赔付的范围，并按要求清晰地填写保单。

第 29 条 运输部装卸员、押运员应协助仓储部出库管理员进行备货、理货和清点活动。

第 30 条 押运员、装卸员要对备好的物资进行复核，根据提货单仔细地检验货别、品名、规格、数量、印鉴等，发现问题立刻和有关部门联系。

第 31 条 查验无误后方可由出库管理员、押运员协助装卸员进行装货作业。

第 32 条 物资发运后，应立刻向客户、配送中心、第三方物流等收货单位通报到站时间、车号、件数、重量，以便做好接收物资的准备或者衔接工作。

第 5 章 装卸作业管理

第 33 条 装卸员工作前须合理穿戴防护用品，并认真检查所用工具是否完好可靠，不准超负荷使用。

第 34 条 装卸时应做到轻装轻放、重不压轻、大不压小、堆放平稳、捆扎牢固。

第 35 条 人工搬运、装卸物件应视物件轻重配备人员。当多人搬运同一物件时，要有专人指挥，并保持一定间隔、一律顺肩、步调一致。

第 36 条 堆放物件不可歪斜，高度要适当，对易滑动件要用木块垫塞。不准将物件堆放在安全道内。

第 37 条 装卸散装物资时，车厢要严密整洁、装足卸净，防止混杂污染。

第 38 条 用机动车辆装运物资时，不得超载、超高、超长、超宽。如遇必须超高、超宽、超长装运时，应按交通安全管理规定，要有可靠措施和明显标志。

第 39 条 装车时，装卸员要注意站立的位置。车辆行驶过程中，禁止押运人员站在物件和前拦板之间。车未停稳，任何人不得上下车。

第 40 条 起吊装箱件时，应先检查箱体底脚是否牢固完好，按吊线标志挂在规定吊点，并经试吊确认稳妥后方可起吊，严禁工作人员站在吊物下面。

第 41 条 使用卷扬机、钢管滚动滑移物资时，要有专人指挥，路面要坚实平整，绳索套结要找准重心，保持直线行进，棱角快口部位应设垫衬，卸车或下坡时应加保险绳，物资前后和牵引钢丝绳边不准站人。

第 42 条 严禁将易燃易爆类化学危险物品与其他物资混装，同时，要轻搬轻放。搬运场地不准吸烟，车箱内不准坐人。

第 43 条 对国家或部委已颁布包装标准的物资，必须按照标准进行包装；没有包装标准的物资按照交通部颁布的《水路、公路运输包装基本要求》执行。凡包装不符合标准或要求以及包装破损、异样或者包装内有明显异响有碍运输质量的物资均不得装运。

第 6 章 在途行车管理

第 44 条 运输人员在运输过程中要认真负责，定时、定点检查运输的物资，发现异常应及时采取措施，并及时汇报调度员。

第 45 条 在运输过程中，运输人员不得擅自改变行车路线或者违章运行。调度员应用 GPS 定位导航系统随时追踪、了解车辆行驶信息。

第 46 条 运输中遇到重大自然灾害时，运输人员应当第一时间和运输部联系，如果通信中断，需要服从当地政府的安排，不得擅自作出决定。对于因不听从指挥、擅自采取不适当措施而造成的损失，运输人员要负担部分损失并接受处罚。

第 47 条 夜间行车应注意安全，不得长时间疲劳驾驶，长途运输应定时进行轮换驾驶。

第 48 条 运输贵重物资、危险物资时，运输人员应当按照以下要求执行。

1. 运输贵重物资途中不准停车，如遇特殊情况必须停车时，需要采取保护、监护措施。

2. 运输危险物资中途需要停车时，严禁吸烟或者靠近高温明火场所。

第 49 条 押运员应当作好运输记录，运输任务完成后将运输记录上交调度员。运输记录应当包括 4 项内容。

1. 运输途中的停车时间、次数、事由。
2. 运输途中出现的机车故障、修理。
3. 运输途中出现的物资损坏、修补。
4. 司机轮换等。

第 7 章 交付作业管理

第 50 条 汽车运输到达后，根据收货情况，除将普通到货按流向卸入货位外，对需要中转的联运物资，应当办理仓储和中转作业。办理方式涉及以下两大类。

1. 对于需要中转的公路联运物资，应当办理驳仓手续，填制“货物驳运、拼装、交移凭证”，分别移送到有关货组。

2. 对于公路转铁路、公路转水运、公路转航空的物资，分别移送有关仓库，办理仓储以及中转作业。

第 51 条 运输人员必须按照规定地点卸货，如收货单位有其他要求，应及时向调度员讲明，以便重新调整安排。

第 52 条 收货单位应当凭《提货单》进行提货，押运员和司机应仔细检查《提货单》是否有误，物资的名称、数量、规格是否与运输单据信息一致。凭证验收通过后，方可允许收货人员进行卸货检查。

第 53 条 卸货检查完毕后，由对方的装卸人员进行卸货，卸货过程中运输人员应当严格看管物资，一同进行清点。

第 54 条 卸货完毕后办理交接，运输人员应当积极配合收货单位进行查点，如有污染、变质、短缺、盈余等问题应当填写交货记录，并立即上报调度员和仓储部等候调查处理。

第 55 条 货物移交后，运输人员应要求收货人员在交接单上签字、盖章，交接凭证由运输人员带回并上交调度员。

第 8 章 附则

第 56 条 本制度由运输部制定，由总经办审核批准。运输部对本制度有解释、修订、废除的权利。

第 57 条 本制度自____年__月__日起生效并开始执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12.4 配送管理制度

12.4.5 配送作业管理制度

下面是某企业制定的配送作业管理制度，供读者参考。

制度名称	配送作业管理制度		受控状态	
			编号	
执行部门		监督部门	考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 为了提高工作效率，优化配送方案，使商品安全迅速地送达客户手中，特制定本制度，凡配送中心有关配送的工作，均依照本制度办理。

第 2 条 本制度所称配送，是指从配送中心将商品送达客户手中的运输和交接过程。

第 2 章 配送作业规划

第 3 条 在订单处理完成之后，调度员应当选择合适的配送方式，具体如下图所示。

1	定时配送 按照约定的时间间隔配送商品，一般在客户投入使用前 24 小时内送达；这种方式适用于长期合作的客户
2	定量配送 按照固定的数量，在约定的时间内送达
3	定时定量配送 严格按照规定的时间和数量进行配送；此种情况下难度大，会增加配送成本，用于订单要求较严格的大客户
4	定时定线路配送 按照规定运行线路和到达时间表进行配送，也称班车配送或列车配送，这样利于节省成本，但是不方便客户
5	即时配送 一般情况下在灾害、事故、生产计划突然变化、销售预测失误而导致即将断销的情况下采用

配送方式分类说明

第 4 条 调度员应当按照配送方式和订单要求做好配送线路的合理规划，在满足客户要求的情况下最

大限度地减少行车线路。

第 5 条 调度员应当及时安排合适的配送员，并提前告知，以便配送员做好出车准备工作。安排时，要根据配送员和车辆的匹配程度，尽量依据车辆选择合适的配送员。

第 6 条 调度员应当准确掌握配送中心周围的客户点、线路情况等信息，根据配送中心的配送能力（包括车辆的多少和各辆车的载重量）配送中心到各个客户以及各个客户之间的距离等制定配送方案，力求使所有车辆的吨公里数最小，以达到合理控制运输成本的目的。

第 3 章 发货作业管理

第 7 条 备货理货员完成理货作业之后，方可进行发货作业。

第 8 条 商品装车前，备货理货员与配送员共同会点无误后方可放行。

第 9 条 客户的订货、交货地点非其营业所在地时，《订货单》应经销售部主管审批后方可办理交运工作。

第 10 条 如果承运车辆可能于营业时间外抵达客户交货地，则商品交运前，调度员应提前将预定抵达时间告知客户，以便客户准备收货。

第 11 条 配送车辆装载商品后，配送员应于《商品交运单》上签章，一式四联，第一、二联经销售部核对后，第一联由销售部留存，第二联供会计核对入账，第三、四联交由配送员或者第三方物流人员，于出货前核点无误后方予以放行。经客户签收后，第三联送交客户，第四联由配送员或者第三方物流人员带回，以备运费呈报或申请运费之用。

第 12 条 客户要求自提时，配送中心应先按照订单进行确认，确认和订单要求一致后，方可发货。

第 4 章 配送作业管理

第 13 条 配送员应当按照调度员安排的线路进行配送，有特殊情况时应当报告调度员，以便更改行车路线。

第 14 条 配送员应当积极主动进行配送，积极解决工作过程中遇到的各种问题，不允许出现渎职现象。

第 15 条 在行车过程中注意安全第一，要严格按照流程来办事，不得因着急完成任务而擅自更改公司的计划。

第 16 条 配送员要遵纪守法，廉洁奉公，严格遵守运输纪律，维护运输信誉。不得搞假公济私的捎脚运输，不得吃、拿、卡、要所运的商品，不得接受客户的任何形式的“补贴”，不得刁难客户。

第 17 条 配送员在执行送货作业时，应当按公司规定统一着装，举止、言谈得体，不得出现损害公司形象的行为。

第 18 条 当客户出现疑问时，配送员应当耐心地进行答疑，不得与客户出现争执，不得出现敷衍、冲

撞客户等严重损害公司利益和形象的行为。

第 19 条 配送员应当积极协助客户方进行卸货，积极配合客户进行商品的验收和检查工作。

第 20 条 交货时，要督促卸货人员轻拿轻放，严格根据商品性质和技术要求作业。

第 21 条 交货时，配送员按货票向客户一票一货交待清楚，并由客户签字，加盖货已收讫章。

第 22 条 对于货到付款的商品，配送员应当面点清金额，注意鉴别伪钞。如有收取假钞的情况，损失由配送员承担。在商品金额比较大的情况下，应随身携带 POS 机，以减少收取、携带大量现金的麻烦。

第 23 条 商品移交后，配送员应将客户签字、盖章的票据和相关款项带回，上交配送中心处理。

第 24 条 商品配送完毕，发现移交有误时，要及时报告配送中心经理，并和客户联系、协调，及时处理补救，减少公司及客户的损失。

第 25 条 在商品配送过程中，如装卸、运输、保管、交接过程中，发生的误期、灭失、损坏、错运，以及因工作失职、借故刁难、敲诈勒索而造成的不良影响或经济损失，均属配送质量事故，要建立专门卡片，注明事故发生原因、责任归属、处理结果等，并由调度员录入配送台账，不得隐瞒。

第 5 章 附则

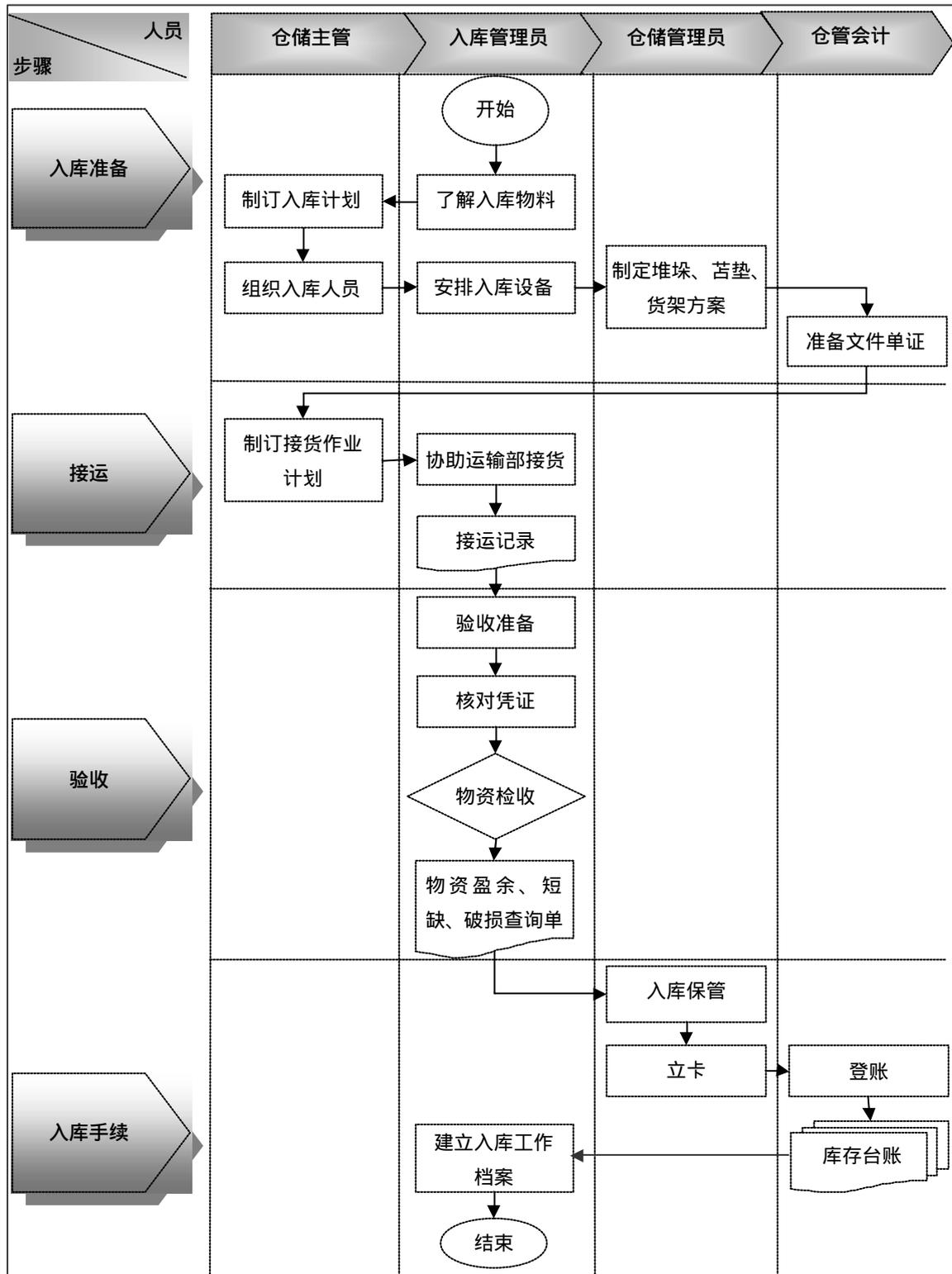
第 26 条 本制度由配送中心制定，经总经办审核生效。配送中心、总经办对本制度有解释、修订、废除的权利。

第 27 条 本制度自____年____月____日起生效并开始执行。

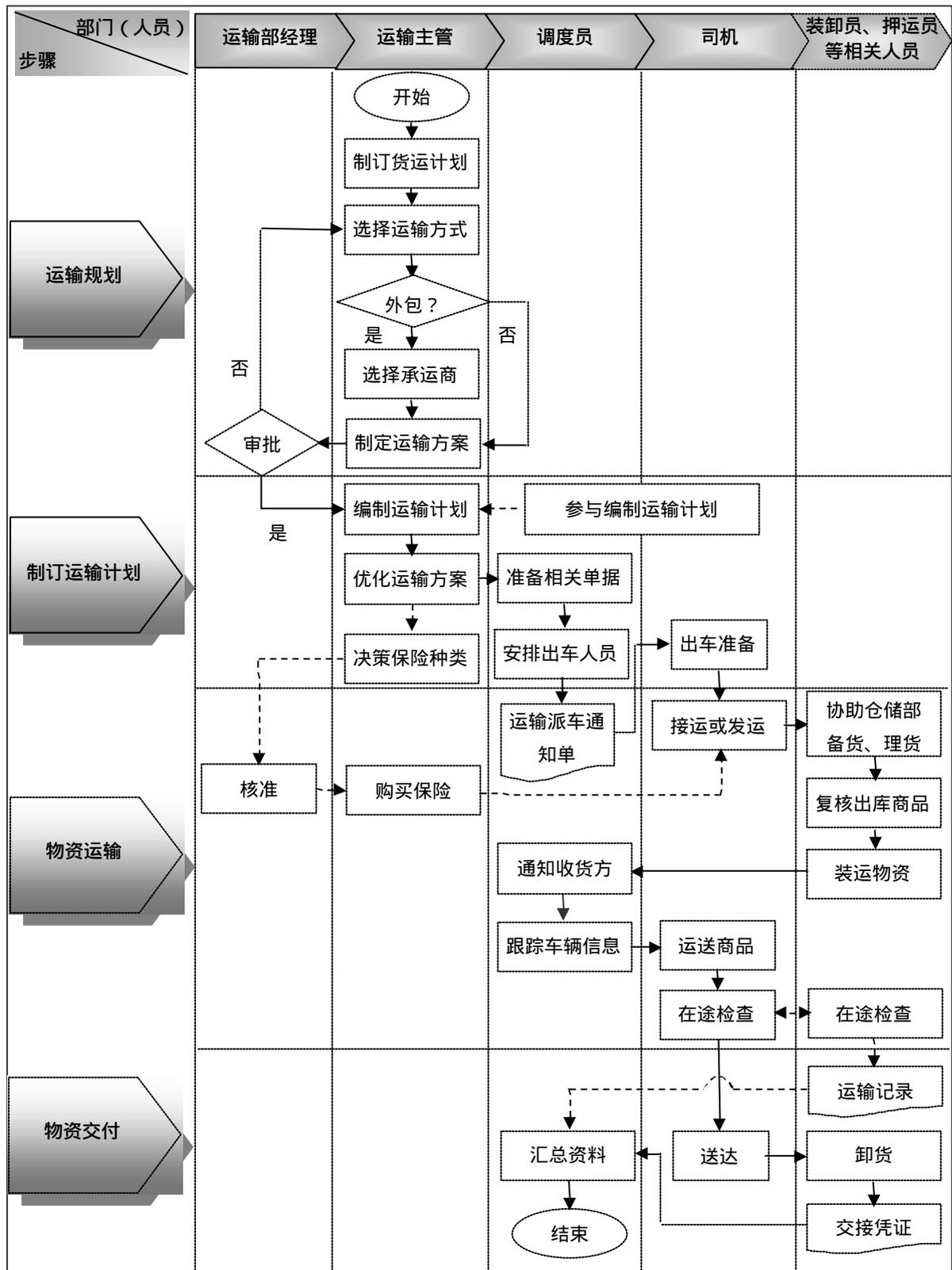
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12.5 仓储物流管理流程

12.5.1 入库管理流程



12.5.3 运输管理流程



第 13 章 中小企业技术研发管理制度设计

13.2 产品研发管理制度

13.2.5 产品试制管理制度

下面是某企业制定的产品试制管理制度，供读者参考。

制度名称	产品试制管理制度		编号	
			受控状态	
执行部门		监督部门	考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为规范产品研发试制程序，使公司研发的产品能够贴合客户和市场需求，特制定本制度。

第 2 条 适用范围

公司所有新产品研发的试制过程均依照本制度进行管理。

第 3 条 试制管理职责划分

在产品试制过程中各部门的职责如下表所示。

部门职责分工表

部门	职责
研发部	1. 准备新产品试制过程中所需文档、技术资料、图纸以及对试制作业人员进行指导 2. 在样品试制出来之后对样品进行测试和改进
技术部	根据产品开发文档和技术资料对产品的工艺流程进行设计和改进
生产部	组织人员按照技术标准进行产品加工和试制，并协助测试人员进行测试
采购部	根据研发部的申请采购产品试制过程中所需要的各种原材料
市场部	组织最终适用人群参与产品的测试工作，并对产品的改进提出合理的建议

第 2 章 产品试制工作规划

第 4 条 样品试制

1. 研发团队负责根据研发文档、设计图纸、工艺文件等各种文档资料和工具，在试制车间试制出一定数量（具体数量根据产品的特性或客户的要求而定）的样品。

2. 对试制出来的样品, 研发人员根据要求进行测试, 借以考证产品的结构、性能和设计图的工艺性, 考核图样和设计文件的严密性及质量。

第 5 条 小批量试制

1. 技术部负责技术文件的编制和工具设计工作。

2. 生产车间负责在样品试制基础上进行批量试制, 考证产品的工艺性, 验证全部工艺文件和工艺装备, 并进一步校正和审验设计图纸。

第 6 条 产品试制技术监督

产品试制阶段的技术监督工作由技术部负责, 具体的监督内容包括以下 4 个方面。

1. 新产品造型设计方面的落实。
2. 材料和加工工艺分析。
3. 价值工程分析。
4. 新产品的环保性能设计。

第 7 条 产品市场测试

经批量试制后的样品, 其在市场上的测试工作由市场部负责, 需要审查反馈的内容主要包括新产品品牌、标识、包装和类别设计。

第 3 章 产品试制工作程序

第 8 条 产品试制进度控制

研发部应根据产品《研发项目计划书》来确定产品试制的时间和周期, 并严格按照计划来执行产品试制工作。

第 9 条 新产品简单工艺流程设计

产品试制初期, 技术部要对新产品进行概略工艺设计, 根据研发部编制的《产品设计说明书》、利用厂房、面积、设备、测试条件等状况, 进行简单的工艺流程设计。

第 10 条 工艺分析

在工艺流程设计完结之后, 技术部应根据产品方案设计和技术设计作出材料改制、元件改装、选配复杂自制件加工等工艺分析。

第 11 条 工艺性审查

技术部应对产品工作图进行工艺性审查。

第 12 条 编制试制用工艺卡片

1. 工艺过程卡片, 即路线卡。

2. 关键工序卡片, 即工序卡。

3. 装配工艺过程卡, 即装配卡。

4. 特殊工艺、专业工艺守则。

第 13 条 设计模具

由技术部根据产品试制的需要设计模具。设计过程中应当本着经济可靠的原则, 在保证产品质量要求的同时, 充分利用现有模具、通用模具、组合模具、简易模具、过渡模具等。

第 14 条 制定工时定额

技术部制定试制用材料消耗工艺定额和加工工时定额。

第 15 条 试制质量管理

在产品试制过程中, 应当按照质量保证计划加强质量管理和信息反馈, 并作好试制记录, 编制产品质量要求文件。

第 16 条 编写试制总结

在产品试制结束之后, 编写试制总结。试制总结应当包括以下 3 个方面的内容。

1. 总结图样和设计文件的验证情况。
2. 在装配和调试过程中反映出来的产品结构、工艺和产品性能方面的问题及其解决过程。
3. 各种反映技术内容的原始记录。

第 17 条 样品内部测试

新产品试制成型之后, 应将样品或者小批量试制的产品投入内部测试和修正阶段。

样品内部测试阶段应由涉及研发项目的部门一同协作进行, 对新产品从技术上、经济上作全面的评价, 以确定是否可进入下一阶段试制或正式投产。

第 18 条 样品的技术鉴定

对样品或者小批试制产品组织技术鉴定, 履行技术鉴定书签字手续, 其技术鉴定的结论内容应包含以下两个方面。

1. 样品鉴定结论内容

(1) 审查样品试制结果、设计结构和图样的合理性、工艺性, 以及特种材料解决的可能性等, 确定能否投入小批试制。

(2) 明确样品应改进的事项。

2. 小批试制鉴定结论内容

(1) 审查产品的可靠性, 审查生产工艺、工具与产品测试设备, 审查各种技术资料的完备与可靠程度,

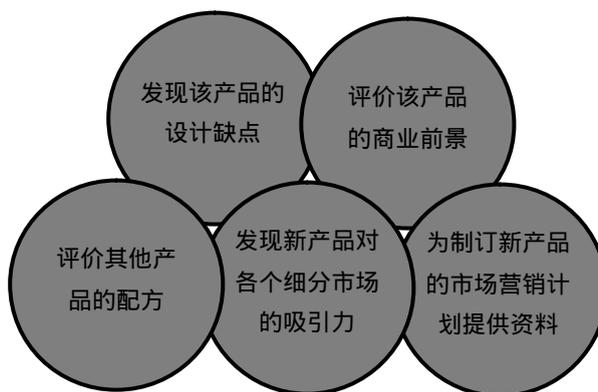
以及资源供应、外购外协件定点定型情况等，确定产品能否投入批量生产。

(2) 明确产品制造中应改进的事项，作好产品生产工程评价。

第 19 条 顾客测试

1. 应将通过技术鉴定的样品投入顾客测试中，在使用测试过程中，将试制出的新产品交给选定目标市场的消费者，让他们免费使用并提出修改意见。一般情况下，可选择企业内部员工来完成测试。

2. 在产品使用测试过程中应注意提取消费者对新产品的反应和评价等有效信息，以达到以下 5 个方面的目的。



产品测试目的图

第 20 条 样品的修正

按照顾客的建议和偏好，对测试产品进行微小的调整和改进、修正，形成改进方案。

第 21 条 编制《新产品测试报告》

产品测试阶段进行完毕之后，由研发部人员负责编制《新产品测试报告》，报告中的试验程序、步骤和记录表格等均应按照鉴定大纲的规定来填写和编制。

第 22 条 编写《型式试验报告》

在试制产品经过全面性能试验后，由质检部编写《型式试验报告》。该报告应对所进行的试验项目和方

法、产品的技术条件、试验程序、步骤以及记录表格等进行总结。

第 23 条 编写运行报告

每一项新产品都必须经过样品试制和小批量试制后方可成批生产，样品和小批量试制的产品必须经过严格的检验，具有完整的试制和检验报告，部分新产品还必须具有运行报告。

第 24 条 新产品移交

1. 在研发决策委员会或总经办对新产品从技术、经济上作出评价，确认设计合理、工艺规程及工艺装备没有问题后，研发部方可提出是否可以正式移交生产线及移交时间的意见。

2. 对于批准移交生产线的新产品，必须有产品技术标准、工艺规程、产品装配图、零件图、工具图以及其他有关的技术资料。

第 4 章 产品试制经费管理

第 25 条 新产品试制经费划拨管理

1. 属于国家下达的新产品或科研项目的，由上级机关按照有关规定划拨经费。
2. 属于公司新产品计划项目的，由公司自筹资金按规定划拨经费。
3. 经总经办审批后，公司对外技术转让费用可划拨用于新产品研发工作。

第 26 条 新产品试制经费使用管理

1. 按单项预算划拨新产品试制经费，单列账户，实行专款专用。
2. 新产品试制经费经总经办批准后，由研发部支配使用、财务部监督，不准挪作他用。

第 7 章 附则

第 27 条 本制度的制、修、止

本制度由研发部制定，经总经办批准。其解释、修订权归研发部所有。

第 28 条 生效日期

本制度自___年___月___日起生效并予以执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13.3 技术开发应用管理制度

13.3.4 技术引进管理制度

下面是某企业制定的技术引进管理制度，供读者参考。

制度名称	技术引进管理制度		编号		
			受控状态		
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 目的					

为提高公司的技术研究水平，加强对外技术交流，借鉴和学习外部先进科技成果，特制订本制度。

第 2 条 适用范围

本制度适用于技术引进管理的相关工作。

第 3 条 职责分工

公司技术部负责技术的引进工作，其他相关部门进行配合，技术引进工作须由总工办公室批准通过，方可执行。

第 4 条 术语介绍

本制度中的技术引进是指通过贸易或经济技术合作的途径，从企业、团体、科研机构或个人处获得技术资料，具体可以包括以下 5 种情况。

1. 专利权或其他工业产权的取得。
2. 以图纸、技术资料、技术规范等形式提出的工艺流程、配方、产品设计、质量控制以及管理等方面的专有技术。
3. 外部公司或者团体、科研机构、个人提供的技术服务。
4. 为了实现上述技术所提供的其他设备或辅助设施，如生产线、成套设备、测试仪器、专用设备、产品等。
5. 利用中外合资或合作经营等手段，引进国外技术的项目。

第 2 章 技术引进可行性分析和前期准备

第 5 条 确定需引进的新技术和产品

技术部根据公司的产品发展规划、技术发展战略等，在特定的生产技术领域或者部门内，为公司寻找有利的技术引进机会，确定需要引进的新产品、新技术。

第 6 条 掌握该项技术发展状况

技术部相关人员通过深入的调查研究，充分掌握需要引进的产品、技术的国内外发展状况和前景，进行初步的可行性研究。

第 7 条 技术引进项目的可行性分析

对需要技术引进的项目进行技术、经济等各个因素的可行性分析和评审，形成《技术引进可行性分析报告》。可行性分析报告需要包括下表所列的 8 项内容。

可行性分析报告内容一览表

内容	内容说明
1. 技术引进项目总概要	(1) 引进技术的名称、知识产权所属单位

	(2) 主持引进的部门、可行性分析报告的编制单位 (3) 项目建议书的审批文件、可行性研究的总概况
2. 技术供方基本情况和条件	技术力量、劳动力安排、工艺生产装备
3. 技术详细情况	(1) 技术名称、规格、技术性能和用途 (2) 国内外需求情况 (3) 同类技术转让价格的调查、研究、分析
4. 技术及与其相匹配的设备情况	(1) 选定技术的理由和论证、可选方案的比较 (2) 技术的来源、引进费用的估算、设备费用的估算 (3) 引进技术配套生产设备和辅助设备的清单
5. 引进技术投产方案	(1) 引进技术投产的国内外分交方案或外国厂商合作制造方案 (2) 采用的生产组织、劳动定员和人员培训计划、理由、内容、措施等
6. 引进实施的综合计划	(1) 询价、谈判、签订合同 (2) 技术和设备的交付计划 (3) 其施工力量的安排和组织规划、工程内容和工作量
7. 投资概算和经费来源	引进技术、进口设备和国内配套工程的全部金额和经费来源
8. 经济效益评价和分析	(1) 技术引进成本和预期收益的估算 (2) 分年的现金流和损益计算表、资金平衡表等
<p>第 8 条 确定最终方案</p> <p>在可行性研究的基础上,进行多个候选方案的评价并作出相关决策,最终确定引进的方案。</p> <p>第 9 条 可行性分析报告审批</p> <p>技术部出具的《技术引进可行性分析报告》,必须经项目专家评估之后,才可交公司总工办公室审核。</p> <p>第 10 条 引进境外技术的注意事项</p> <p>公司进行境外技术引进时,应依照《国际技术转让法》,要做好以下 2 个方面的工作。</p> <p>1. 根据国家相关条款,选择相应的进口代理公司。</p> <p>2. 技术部编制进口设备、仪表、散件等物资的分交方案,依国家相关规定报送国家有关部门或机构进行审批。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 技术引进合同谈判与签订</p> <p>第 11 条 成立谈判小组</p>	

技术部应当及时组织谈判人员，从公司各个部门选拔技术、商务、法律等方面的人才组成谈判小组。谈判小组由技术引进项目经理带领，并且需在谈判过程中维持谈判人员的稳定性。

第 12 条 制定谈判方案

技术部应根据技术供方的情况确定相应的谈判方案，谈判方案中应包括谈判的总体设想、谈判策略、从开始谈判到计划成交的大体时间安排和具体步骤等。

第 13 条 确定谈判底价

谈判小组在谈判前应作好成本核算和利润估算，以确定可以接受的最高支付金额和争取的最低价格，并根据技术目标拟订上、中、下 3 种谈判方案，以做到在实际的谈判中进退自如。

第 14 条 谈判顺序要求

在引进技术的谈判中，双方应按照“先谈技术、再谈一般条款、最后谈价格”的顺序进行。

第 15 条 谈判原则

在技术引进谈判中，一定要符合技术引进、设备进口的要求，在技术上绝不轻易降低要求。

第 16 条 合同签订原则

合同双方当事人应本着“自愿、平等、互利、有偿、诚实、信用”的原则签订技术合同。签订过程中必须遵守《中华人民共和国合同法》、《中华人民共和国技术引进合同管理条例》及其《施行细则》等相关法律法规。

第 17 条 合同订立的流程和规则

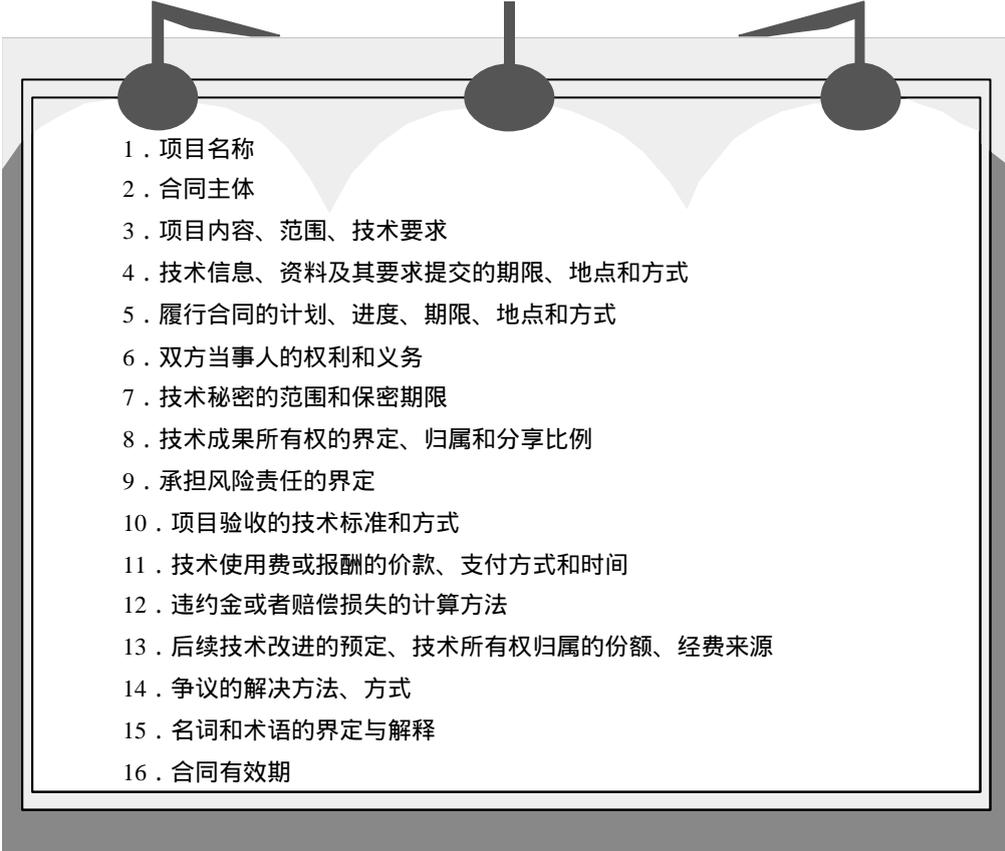
1. 我方技术引进项目负责人按照统一的合同表格提出技术合同文本。
2. 我方技术引进项目负责人和对方共同协商，拟出合同初稿，经对方同意后，由项目负责人填写《技术引进合同审批单》，并提供转让的可行性分析材料，交总工办公室审查。
3. 经审查通过后，我方合同项目负责人方可与对方签订合同。

第 18 条 合同的形式与格式

技术引进合同的订立、变更和解除一律采用书面形式。不同类型的技术引进合同原则上应采用相应的由国家有关部门统一制定的格式文本。

第 19 条 合同条款的拟定

1. 合同中必须包含下列 16 条主要条款，不得遗漏。

- 
1. 项目名称
 2. 合同主体
 3. 项目内容、范围、技术要求
 4. 技术信息、资料及其要求提交的期限、地点和方式
 5. 履行合同的计划、进度、期限、地点和方式
 6. 双方当事人的权利和义务
 7. 技术秘密的范围和保密期限
 8. 技术成果所有权的界定、归属和分享比例
 9. 承担风险责任的界定
 10. 项目验收的技术标准和方式
 11. 技术使用费或报酬的价款、支付方式和时间
 12. 违约金或者赔偿损失的计算方法
 13. 后续技术改进的预定、技术所有权归属的份额、经费来源
 14. 争议的解决方法、方式
 15. 名词和术语的界定与解释
 16. 合同有效期

技术引进合同主要条款说明图

2. 技术引进成交价格既与技术的先进性、经济性、社会性、实用性等相关，也与技术本身的复杂程度、投资额度的大小相关。技术引进合同中的转让价格应由合同双方当事人及法人代表协商确定。

3. 对于与技术引进相匹配的进口设备、仪表、工具等引进物资，技术部应在充分了解其性能和价格的基础上择优签约。

第 20 条 合同的生效条件

1. 技术引进合同经当时双方法定代表人、委托代理人签字并加盖双方有效公章后生效；对方为自然人的，由该自然人签字并注明其身份证号码、住所等方可生效。

2. 在合同书中，由技术引进项目负责人作为我方“委托代理人”进行签字，使用本公司公章，在“法定代理人”处加盖法人名章。

3. 若无本公司的书面授权，则本公司的其他盖章一概无效。

第 4 章 技术引进合同实施

第 21 条 技术引进合同的履行管理

1. 技术部应当严格按照时间表履行合同执行工作，并及时解决合同履行中遇到的各种问题。

2. 在履行技术引进合同的过程中,不得随意更换合同项目负责人。合同项目负责人若遇到出国、培训、病休等特殊情况而有可能影响到合同履行进度的,合同项目负责人应安排或者推荐合适的人选继续负责履行合同,并出具书面报告报技术部批准。

第 22 条 引进技术交接

技术部负责按照合同规定组织进行技术交接,具体的交接程序如下。

1. 按照规定进行商检,根据有关规定办理减免税手续。
2. 商检通过后,进行交接;若有相关产品或设备的交接,则应办理货物到港后的海关、运输等手续,及时组织运货。
3. 技术及其配套产品的验收。
 - (1) 会同公司相关职能部门对技术资料和设备、产品进行验收,并填写验收单。
 - (2) 由技术部会同质检部或第三方检验机构,按照合同或相关技术文件的规定对产品或资料进行检验,检验结果必须形成书面报告。
4. 对于缺损的货物或不齐全的技术资料,发现后必须立刻通知技术供方,并在索赔期内办理索赔,或要求技术供方调换。
5. 如果产品或设备在质量保证期内发生质量问题,应及时联系技术供方,要求其及时解决。
6. 进口的设备、仪表、产品等由上级主管部门和使用部门按有关规定进行管理。

第 23 条 引进技术的申报验收

技术引进工作完成后,技术部应按照规定向总工办公室申报验收。

1. 技术部申报验收的依据是《技术引进可行性分析报告》和有关设计文件。
2. 总工办公室负责验收时,应当对整个工程的各项技术、经济指标作出定量总结。

第 24 条 技术资料的专人管理

为了保证技术引进的效果,为技术消化吸收和产品制造提供原始技术依据,技术部需指派专人对技术资料进行管理,管理的内容包括技术供方按照合同提供的与引进技术有关的图纸、技术标准等资料。

第 5 章 引进技术的吸收运用

第 25 条 引进技术吸收运用的基本要求

企业引进先进技术后,要在不侵犯知识产权的前提下加以消化吸收,即在使用引进技术的基础上,加以模仿制造,或进一步开发出更先进的技术。

第 26 条 吸收运用引进技术的主要工作

引进技术吸收运用的主要工作内容包括以下 6 个方面。

1. 认真学习引进的产品设计、制造技术、管理方法等信息，真正掌握所引进的技术。
2. 进一步研发新技术、新设备，发挥引进技术的作用，拓宽技术引进项目发挥作用的领域。
3. 认真做好技术引进的配套工作。
4. 在使用、学习、掌握现有引进技术的基础上，在符合技术规律的前提下，对于引进的技术要大胆地进行改进，推陈出新，研制出自己的新技术、新设备、新工艺等。
5. 在对引进技术进行吸收运用的过程中，注意加强对技术性人才的培养。
6. 通过对引进技术的吸收运用，提高企业技术管理水平，使公司管理在适应先进技术活动的过程中向现代化方向迈进。

第 27 条 吸收运用引进技术时应注意的问题

在吸收运用引进技术的过程中应侧重要做好 3 个方面的工作。

1. 做好引进技术资料的验收与翻译工作。
2. 做好技术攻关与试验的组织工作。
3. 根据新技术的特点做好员工的培训工作。

技术培训规范表

培训类别	技术培训内容和要求
外出技术培训	1. 公司按合同约定组织员工到技术供方处进行技术培训，培训前相关人员应在公司内部做预培训，预培训内容包括外语学习、资料预习、必要的操作技能的训练等
	2. 外出培训应严格按照固定的日程和内容进行，参训员工应对所学内容作详细记录，回公司后要认真作好书面总结
专家技术指导	1. 技术供方派专家来公司进行技术指导前，技术部应安排好工作计划，对接受技术指导的人进行明确的分组，让其进行准备
	2. 接受培训的员工应事先熟悉图纸和相关技术资料，对难以掌握的技术标准要提前作好准备
	3. 对于对提高产品质量有明显效果的工艺技术标准，技术部应逐步推广到各个生产环节，以全面提高公司的工艺技术水平 and 新老产品的质量
	4. 接受培训的员工应当积极掌握供方的技术标准，以求能够独立地生产出达到供方技术标准的产品

第 6 章 附则

第 28 条 本制度的制、修、止

本制度由技术部指定，经总经办批准。技术部保留对本制度的解释和修订权。

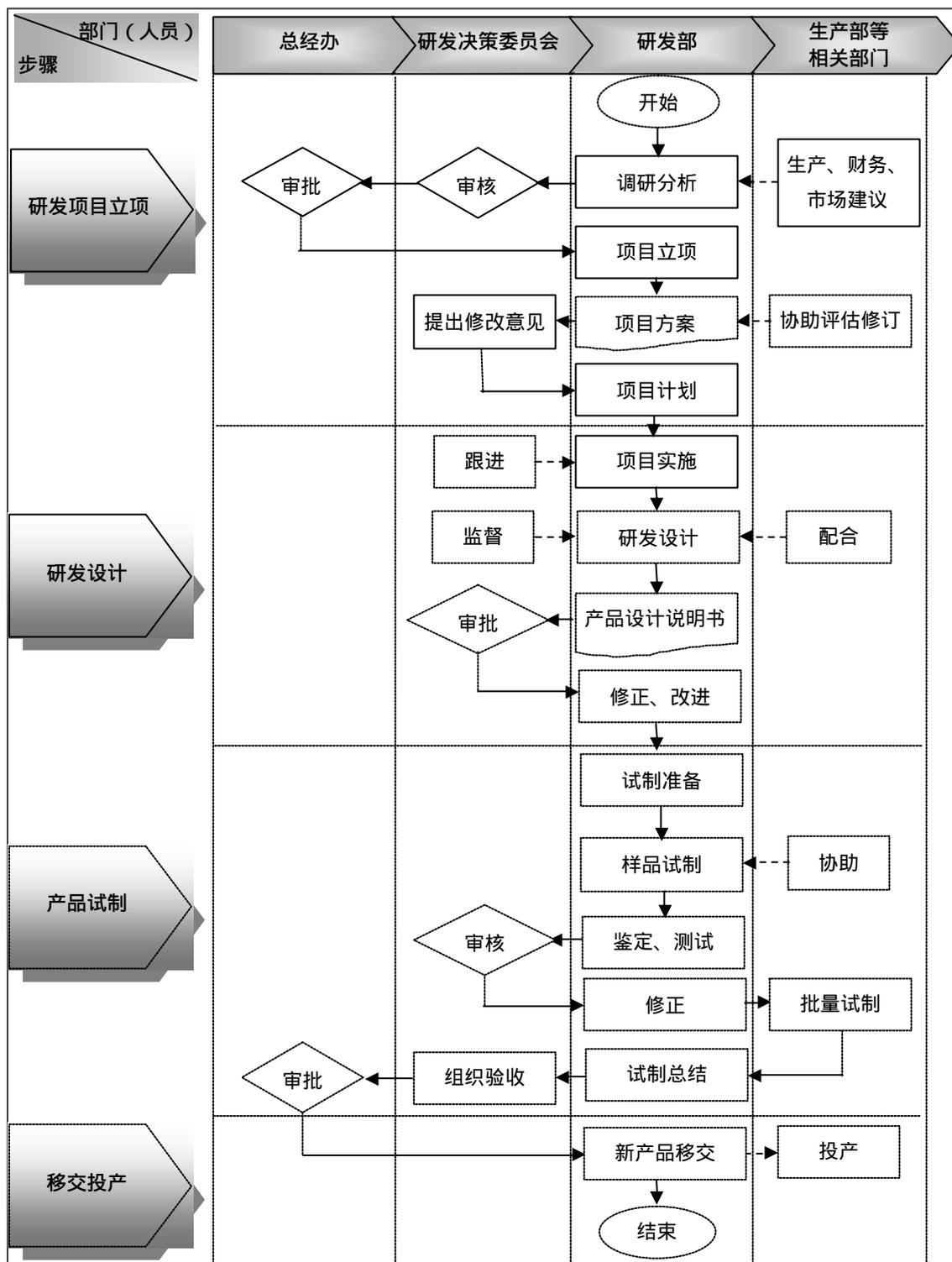
第 29 条 生效日期

本制度自____年____月____日起生效并执行。

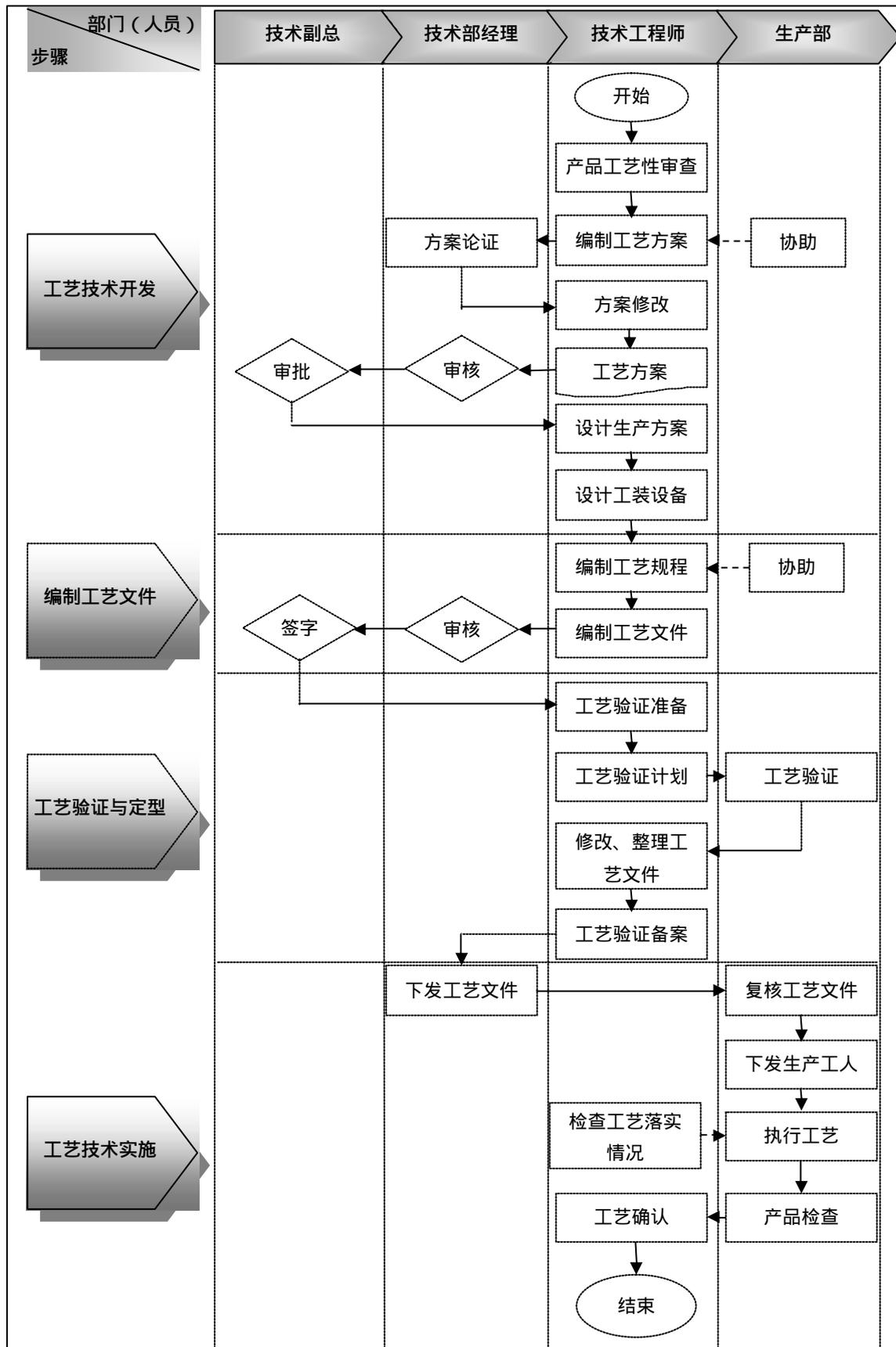
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13.4 技术研发管理流程设计

13.4.1 产品研发管理流程



13.4.2 工艺技术管理流程



第 14 章 中小企业人事行政管理制度设计

14.2 行政后勤管理制度

14.2.3 日常接待管理办法

下面是某企业制定的日常接待管理办法，供读者参考。

制度名称	日常接待管理办法		编号		
			受控状态		
执行部门		监督部门		考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 目的。

为进一步提高公司的日常接待管理水平，促进接待工作的规范化，特制定本办法。

第 2 条 接待类型。

1. 贵宾接待

贵宾接待主要是指对公司的重要客人、公司的重要客户、外宾、参观团及政府部门的接待。

2. 业务接待

业务接待主要是指对营销客户的接待。

3. 普通接待

普通接待主要是指对一般来客的接待。

第 3 条 接待场所。

1. 公司设 3 个接待场所，即贵宾室用于贵宾接待、商务室用于业务接待、休闲厅用于普通接待。

2. 除总经理室及上述 3 个接待场所外，其他场所一律不得用作接待场所，接待来客必须在指定的场所进行。

第 4 条 接待方式。

1. 贵宾接待

行政管理部经理于贵宾室迎接来客，公司相关领导陪同。如需就餐，须由公司领导或指定专人陪同安排就餐。

2. 业务接待

营销部主要经办人于商务室迎接客户进行洽谈，营销部经理秘书陪同并服务。原则上安排工作餐，由秘书服务、营销经办人陪同。如需安排外出就餐，须由营销部经理或指派其他相关人员进行陪同。

3. 普通接待。

相关经办部门接待并服务，由部门指定人员陪同，在公司餐厅就餐。

第 2 章 接待职责及接待程序

第 5 条 接待职责。

1. 警卫室，警卫人员做好来客导入，并提供安全保障。
2. 接待中心，提供良好的接待环境，协助贵宾室、商务室、休闲厅定时进行清扫。
3. 前台文员，提供信息沟通保障，进行调度控制和来客记录。
4. 行政管理部经理，负责贵宾招待，并陪同洽谈及参观介绍。
5. 经办部门，负责接待来客，并进行相应的业务洽谈。

第 6 条 接待程序。

1. 警卫人员要询问来客的来访理由，并通知前台文员。
2. 前台文员礼貌询问，并通报行政管理部接待中心、行政管理部经理及经办部门相关负责人。
3. 接待中心根据来客的身份确定接待类型，如来客需就餐、住宿，则要根据接待类型予以安排。
4. 接待经办部门的相关负责人带领来客到相应的接待室，接待洽谈。接待贵宾时，行政管理部经理应参与接待。
5. 接待中心根据接待日程安排，为来客订购返程车（船、飞机）票。
6. 接待完毕，相关接待人员礼貌相送。

第 3 章 接待礼仪

第 7 条 仪容、仪表。

1. 服饰

接待人员应统一着公司工装，工牌号要佩戴工整。

2. 化妆

女性接待人员要化淡妆，切忌化浓妆和涂抹味道过重的香水。

3. 装饰

女性接待人员不能佩戴过多的首饰，且佩戴的首饰不能过于新奇。

第 8 条 姿态、仪态。

1. 走姿

走路步伐适中，双手自然摆动，不背手，不跑步。

2. 坐姿

接待人员坐姿应端正，与来客面对面交谈，不能盘腿，不得将腿搭在座椅的扶手上，且腿不能随便抖动。

第 9 条 语言规范。

1. 对于未知姓氏的来客，应称其为“先生”或“女士”。
2. 接待人员讲话时，要使用来客能听懂的语言，声调要自然、清晰，不宜过高或过低。
3. 多用礼貌用语，如知道来客的姓名和职位，则应尽量呼其职位，如王总经理、钱部长等。
4. 与来客交谈时，要正视对方的眼睛，用心倾听、耐心回应，切忌任意打断其谈话。

第 4 章 接待参观规范

第 10 条 如来客提出参观公司的要求时，接待人员应请示总经理，得到批准后方可允许其参观。

第 11 条 参观时，行政管理部经理负责引领参观与介绍，经办部门相关人员陪同参观。

第 12 条 如未经总经理批准，不得带领来客进入生产现场进行参观和拍照。

第 13 条 参观人员所到之处，现场作业人员要集中精力，不得东张西望，更不允许与参观人员进行交谈。如有必要，可礼貌示意。

第 5 章 附则

第 14 条 本办法由行政管理部负责制定和解释。

第 15 条 本办法由总经理审批后颁发执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

14.3 员工招聘管理制度

14.3.3 招聘录用管理制度

下面是某企业制定的员工招聘录用管理制度，供读者参考。

制度名称	员工招聘管理制度		编号	
			受控状态	
执行部门		监督部门	考证部门	

第 1 章 总则	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为满足公司发展的用人需要，使招聘工作更加规范有效，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本制度适用于公司人员招聘工作。</p> <p>第 3 条 部门职责。</p> <p>1. 人力资源部</p> <p>(1) 制订公司招聘计划，报人力资源副总、总经理批准。</p> <p>(2) 确定招聘渠道以及方式，组织人员收集应聘者材料。</p> <p>(3) 参与面试、背景调查，为用人部门的录用提供建议。</p> <p>(4) 办理录用人员体检、档案转移、劳动合同签订的相关手续。</p> <p>2. 用人部门</p> <p>(1) 提交人员增补申请，确定招聘岗位的职位说明书。</p> <p>(2) 编写本部门岗位专业测试题，对候选人进行测评。</p> <p>(3) 参与面试工作，会同人力资源部门确定录用人选。</p> <p>第 4 条 招聘原则。</p> <p>1. 平等竞争原则</p> <p>公司为每一个应聘者提供一个平等聘用的机会。聘用的决定是基于应聘者的素质、能力等综合评估而作出的，而不是根据性别、年龄或其他无关因素。</p> <p>2. 内部优先原则</p>	

对于公司出现的职位空缺，将优先考虑内部员工的提升和发展需求，首先在内部进行信息公布和相应的招聘工作，如组织职位竞聘等。

第 2 章 招聘计划

第 5 条 人员增补申请。

各用人部门需通过填写《人员增补申请单》向人力资源部申请人员招聘，申请单具体填写说明如下所示。

1. 当部门因员工离职、工作量增加等需要增补人员时，可向人力资源部申请领取《人员增补申请单》。
2. 必须认真填写《人员增补申请单》，包括增补原因、增补岗位任职资格、增补人员工作内容等，任职资格必须参照职位说明书填写。
3. 填写完毕后的《人员增补申请单》必须经过用人部门经理审批后，方可上报人力资源部。
4. 人力资源部接到部门《人员增补申请单》后，核查各部门人力资源配置情况，检查公司现有人才储备情况，决定是否从内部调动解决人员需求。
5. 若内部调动不能满足岗位空缺需求，则人力资源部应汇总公司各部门人员补充需求，提交总经理审批，以此作为招聘计划编制的依据。

第 6 条 招聘计划分类。

公司招聘计划主要分为两类，具体要求说明如下所示。

1. 定期招聘

- (1) 人力资源部将在每年年底制定下一年度的公司整体招聘计划以及费用预算。
- (2) 各部门于每季度末月的第一周向人力资源部提交下一季度的人员增补申请。
- (3) 对于应届毕业生或者其他特殊任职要求要求，应在人员增补申请中进行明确。

2. 不定期招聘

- (1) 各部门因特殊原因急需招聘时，人力资源部可根据各部门的要求临时招聘。
- (2) 为保证招聘工作顺利开展，各部门应至少提前 5 日向人力资源部提出申请。

第 7 条 招聘计划的制订。

人力资源部根据公司总经理审批通过的各部门人员编制标准、公司当前发展状况，以及各部门岗位的缺编情况，制订招聘计划。

第 8 条 招聘计划申请。

人力资源部应在招聘计划制订完成后及时提交人力资源副总、总经理审批。

第 9 条 招聘计划反馈。

审批结果由人力资源部招聘专员在 3 个工作日内反馈到申请部门。反馈内容包括同意招聘的人数、招聘渠道、招聘小组构成、招聘协助部门。

第 3 章 招聘实施

第 10 条 招聘渠道选择。

人力资源部根据招聘人员资格、工作要求和招聘数量，结合人才市场情况，确定招聘渠道。

1. 大规模、多岗位招聘时，可通过招聘广告、大型人才交流会以及通过相关专业学校进行招聘。
2. 招聘人员不多且岗位要求不高时，可在内部发布招聘信息。
3. 招聘高级人才时，可通过网上招聘，或者通过猎头公司推荐招聘。

第 11 条 招聘资料准备。

人力资源部根据招聘需求提前准备以下材料。

1. 招聘广告

招聘广告包括本公司基本情况、招聘岗位、应聘人员基本条件、报名方式、报名时间、地点、报名时需携带的证件、材料以及其他注意事项。

2. 公司宣传资料

公司宣传资料主要包括公司发展历史、业务范围介绍、产品成果简介等资料。

3. 《应聘人员登记表》、《面试申请表》、面试准备的问题及笔试试卷等。

第 12 条 应聘资料筛选。

1. 人力资源部对应聘者简历进行初步筛选、审查。初步筛选标准如下。

(1) 学历。

(2) 专业以及能力。

(3) 个人工作经验。

(4) 简历填写情况。

2. 筛选原则。筛选出同一职位的应聘简历与实际聘用人员比例不少于 3 : 1。

3. 应聘资料审核后，由人力资源部招聘专员负责通知简历合格者参加初试。

4. 对不合格应聘者致电或发出书面函件致谢，并将其应聘资料集中处理。

第 13 条 招聘面试组织。

1. 面试由人力资源部负责组织，用人部门配合实施。

2. 所有应聘人员均需填写《应聘人员登记表》。

3. 用人部门侧重专业技能测试，各级负责人应选择接近现实环境的模拟个案来测试应聘者的能力，测

试内容抄送人力资源部备案。

4. 人力资源部负责素质方面的测评。
5. 主试人员应填写《面试评价表》，面试结束后交人力资源部。
6. 主管级及以下职位由部门主管级人员负责进行初试，由部门经理进行复试。
7. 经理级及以上职位由部门经理负责进行初试，由分管副总或总经理直接进行复试。

第 14 条 笔试相关规定。

1. 视实际情况决定是否举行笔试，面试合格者才有资格参加笔试。
2. 参加笔试者必须按时到场，因特殊原因不能到场者，应先和人力资源部工作人员联系安排其他场次。

应试人员未事先通知或非特殊原因迟到半小时以上者，视为自动放弃所应聘工作。不再安排下一场次笔试和复审。

第 15 条 人员甄选准则。

1. 达到公司业务现实需要的“门槛”素质（能力、知识、经验、品德）。
2. 身体健康，无慢性疾病。
3. 与公司文化相协调。
4. 无行为劣迹记录。
5. 符合政府的相关规定。

人员录用要素评估表

录用优先次序	要素说明
1	达到现实要求能力、适应能力、有适应未来发展的潜力的，将优先考虑
2	达到现实要求能力、有较好的适应能力的，将次之考虑
3	达到业务需要的能力的，可考虑录用
4	个人目前收入基本与公司相关支付水平趋于一致
5	个人的职业计划与公司可能提供的发展趋于相同

第 16 条 个人背景调查。

经公司甄选合格的人员，在公司决定录用之前，由人力资源部视情况对其作相关的背景调查，调查的主要内容包括员工的学历水平、工作经历、综合素质等。

第 4 章 聘用程序

第 17 条 录用通知发布。

对于经核定予以录用人员，在作出录用决策后的 3 个工作日内由人力资源部向其发出《录用通知》，通

知其报到时间及个人须携带的以下资料。

1. 身份证复印件。
2. 学历证复印件。
3. 一寸免冠照片 3 张。
4. 员工体检表。
5. 其他资料。

第 18 条 停止录用。

对于有如下情况的应聘者，公司有权停止录用。

1. 应聘中弄虚作假、采取欺骗获得录用。
2. 拖欠公款尚未结清。
3. 未能按期办理相关转移手续。
4. 有违反国家法律或有悖于社会公德的行为。

第 19 条 人员报到规定。

新进人员报到后，由人力资源部填制《新进人员简介及到职通知》，并引导新员工领取工作牌、考勤卡及办公用具等，然后带领其向部门主管报到，由部门主管在报到程序单上签章后交回人力资源部，人员报到程序完毕。

第 20 条 试用期规定。

1. 除特别人才经总经理批准外，其余新进人员试用期均为 90 天。
2. 试用期自报到之日起计算，届满前一周由人力资源部向试用员工直接上级发放《转正考核表》，逐级考核。
3. 考核完成后由试用员工直接上级与试用员工进行考核面谈，双方在《转正考核表》上签字确认后回报人力资源部。人力资源部根据考核结果办理员工转正、调岗、延期等手续。

第 5 章 招聘评估

第 21 条 招聘工作评估小组由人力资源副总、招聘专员及用人部门相关人员组成。

第 22 条 招聘评估主要从招聘各岗位人员到位情况、应聘人员满足岗位的需求情况、应聘录用率、招聘单位成本控制情况等方面进行评估。

第 5 章 附则

第 23 条 本制度由人力资源部负责起草和修订。

第 24 条 本制度经公司总经理审批后生效实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

14.4 员工培训管理制度

14.4.3 培训管理工作制度

下面是某企业制定的培训管理工作制度，供读者参考。

制度名称	培训管理工作制度		编号	
			受控状态	
执行部门		监督部门	考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 为配合公司的发展目标，增强员工从事本职工作的能力，增进其对企业文化的了解，并使其有计划地充实自身的知识技能，发挥潜在能力，特制定本制度，作为公司人员培训实施与管理的依据。

第 2 条 本制度适用于公司员工培训管理。

第 3 条 公司的培训工作由人力资源部负责，主要包括培训计划的制订、组织实施培训、培训的反馈等职能。具体分工如下表所示。

培训管理工作分工表

序号	工作事项	责任部门/人员
1	培训组织管理	人力资源部
2	培训需求申报	人力资源部、相关部门经理、相关岗位员工
3	培训需求分析	人力资源部、相关部门经理
4	需求确认、编制计划	人力资源部
5	培训计划核准	人力资源副总、总经理
6	培训计划实施	人力资源部、相关岗位人员
7	培训评估反馈	人力资源部、相关部门

第 2 章 培训计划制订

第 4 条 培训需求调查相关规定如下。

每年年底 12 月份，公司人力资源部下发通知，对公司各部门进行培训需求调查，各部门根据下年度工作需要向人力资源部上报培训需求计划。

第 5 条 部门年度培训计划相关规定如下。

每年年底，各部门根据工作需要及员工发展需要提出本部门年度培训计划，并上报人力资源部。

第6条 公司年度培训计划相关规定如下。

人力资源部根据公司组织目标、工作要求等因素对各部门上报的培训计划进行汇总、调整、补充后，制订公司年度培训计划，交由人力资源副总、总经理审批，核准后作为公司下一年度培训计划。

第7条 临时培训申请相关规定如下。

对于临时培训需求，公司各部门需填写《培训需求申请表》上报需求计划。《培训需求申请表》如下所示。

培训需求申请表

编号：

日期：

申请部门		申请人（签字）	
培训需求描述	关键事件	具体目标	
需求程度	非常紧急	比较紧急	本月安排 比下月安排
培训形式		推荐讲师	
部门经理意见		人力资源部意见	

第3章 培训组织实施

第8条 公司培训分为新员工培训和在职培训，人力资源部应根据不同的培训对象、培训需求安排适当的培训课程。公司培训课程体系如下表所示。

培训课程体系列表

类别	课程	主要讲授形式	主要培训内容
新员工培训	岗前培训课程	1. 讲解 2. 参观	1. 公司历史、发展、文化、产品/服务 2. 内部组织结构、公司制度规章
	岗位培训课程	1. 讲解 2. 观摩 3. 操作演练 4. 一对一，老带新	1. 入职后岗位职责及操作规程 2. 本部门职责分工及行为规则 3. 针对某一特定技术的专门培训 4. 岗位外语培训
在职培	专业技能课程	以讲座为主，包括以下三种形式 1. 互动研讨	1. 研发及测试技术 2. 客户服务知识与技能

训		2. 讲座 3. 练习	4. 财务知识、人力资源技能
	中层/基层管理者课程	以演练为主，包括以下三种形式 1. 互动研讨、小组讨论 2. 讲座 3. 练习	1. 通用管理知识、财务及人力资源知识 2. 专业知识与技能 3. 自我管理技能
	高级管理者课程	研讨为主，包括以下四种形式 1. 研讨会 2. 模拟演练 3. 参观 4. 继续教育	1. 自我管理以及素质与内涵修炼 2. 新知识、新思路、新的管理理念 3. 创新与系统思维 4. 战略管理、领导艺术等知识与技能 5. 高级财务及人力资源知识
<p>第 9 条 本公司培训以自编教材为主，适当购买教材为辅。为提高培训质量，凡培训需相关部门提供培训资料的，各部门编制教材并提供给人力资源部，可编制成书面资料或幻灯片。由人力资源部统一编制成公司培训教材。</p> <p>第 10 条 本公司培训师资由公司内部人员承担，以人力资源部担当为主，各部门配合承担部分课程讲解。</p> <p>第 11 条 传授方法主要采取讲解、幻灯放映、典型案例、现场演示等方式，培训组织部门应根据课程需要选择适当的授课方式。</p> <p style="text-align: center;">第 4 章 培训考核评估</p> <p>第 12 条 培训项目完成后，人力资源部应于培训结束当日对受训者进行反馈调查，并通过各种形式的考核、测验考查受训者接受培训的效果。</p> <p>第 13 条 人力资源部收集整理各类培训反馈资料，并在 3 日内报受训者所在部门，后者将通过一系列的观察测试手段考查受训者在实际工作中，对培训知识和技巧的应用及其业绩行为的改善情况。</p> <p>第 14 条 人力资源部定期对培训工作进行检查指导和考核考评，及时、深入调查和分析培训效果，为调整下一年度培训策略提供依据。</p> <p style="text-align: center;">第 5 章 培训风险管理</p> <p>第 15 条 培训协议签订相关规定如下。</p> <p>为避免培训员工流失等培训风险，对于公司派出参加培训的员工，要根据实际情况与之签订《培训协议书》。具体来说，需签订《培训协议书》的情况包括以下几种。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 培训时间超过 1 周以上的脱产培训。 2. 培训费用超过 5 000 元/次的培训。 			

3. 公司资助的长期业余培训。

第 16 条 培训费用退赔相关规定如下。

员工在合同期内主动离职或因以下情况导致公司提前与员工解除劳动合同的，从公司与员工结束劳动关系之日起往前倒推一年（不足一年按实际时间核定，核定时间包括员工的试用期）期间公司为员工投入的培训费用，员工应全额退还公司。

1. 员工严重违反公司劳动纪律或规章制度、对公司造成严重影响而被公司辞退。
2. 员工因严重失职、营私舞弊，给公司利益造成损失而被公司辞退。
3. 员工因泄露公司商业秘密，给公司造成严重损失而被公司辞退。
4. 员工因不符合任职要求经调整工作岗位或培训后仍不能称职而被公司辞退。

第 6 章 培训档案管理

第 17 条 员工培训档案是员工个人档案的重要组成部分。

第 18 条 人力资源部负责员工培训档案的管理。

第 19 条 员工培训档案包括员工参加历次培训的相关记录，包括培训课程、培训地点、培训教师/培训机构、培训成绩、个人分摊的培训费用等项目。

第 20 条 每次培训结束，人力资源部均应对员工参加培训后的相关记录填具《员工培训档案卡》并经培训负责人和人力资源部经理签字后纳入员工培训档案。

员工培训档案卡

姓名		性别		入职时间			
学历		专业		毕业院校			
参加培训记录							
时间	培训课程	培训地点	培训教师/机构	培训成绩	培训费用	所在部门和岗位	填表人

第 7 章 附则

第 21 条 本制度由人力资源部负责起草和修订。

第 22 条 本制度经公司总经理审批后生效实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

14.5 员工关系管理制度

14.5.3 员工关系管理办法

下面是某企业制定的员工关系管理办法，供读者参考。

制度名称	员工关系管理办法		编号	
			受控状态	
执行部门		监督部门		考证部门

第 1 章 总则

第 1 条 目的。

为进一步完善公司员工关系管理工作，创建和谐的劳资合作关系，特制定本办法。

第 2 条 适用范围。

本办法适用于公司所有在职员工，包括试用期员工、临时工。

第 3 条 人员职责。

人力资源部员工关系专员为专职管理人员，公司每一位管理者也应主动配合做好员工关系管理工作。

第 4 条 员工关系管理内容。

公司员工关系管理的主要内容如下表所示。

员工关系管理内容列表

序号	事项	具体内容
1	劳动关系管理	劳动合同管理、劳资纠纷管理、满意度调查以及人事异动管理
2	员工活动组织	发起各种集体活动、丰富员工集体生活
3	沟通反馈机制	员工访谈、家属沟通、员工申诉
4	员工健康与安全管理	开展员工健康讲座、体检安排，提供良好的工作环境
5	员工日常关怀	重大事件时的慰问、节假日时的祝福

第 2 章 劳动关系管理

第 5 条 劳动合同签订。

1. 所有新进人员必须在入职后 30 天内签订劳动合同，劳动合同的签订时间为员工上岗时间，签订范围为上月所有新进人员与原合同到期需续签的人员。一般员工合同期为 2 年，管理层员工合同期为 3 年。

2. 在办理人员调动手续时, 调出公司负责收回原劳动合同, 调入公司负责签订新的劳动合同。

第 6 条 到期合同管理。

1. 人力资源部在员工劳动合同期满前 1 个月通知员工本人及用人部门领导, 由双方协商是否续聘, 并将结果及时通知人力资源部。

2. 任何一方不同意续签劳动合同的, 人力资源部将按照规定提前 3 天通知另一方结果, 并按规定办理不续签的人事手续; 双方同意续签劳动合同的, 人力资源部负责在合同到期前与员工签订新的劳动合同。

第 7 条 劳动关系解除。

员工在试用期可以提前 3 天提出解除劳动合同, 非试用期内要求解除劳动合同的应提前 30 天申请。

第 8 条 劳资纠纷处理。

对于合同履行过程中的任何劳动纠纷, 职员可通过申诉程序向上级负责人或责任机构(职工委员会、劳动调解委员会)申诉, 不能解决时可向当地劳动仲裁机构申请仲裁或向法院提出劳动诉讼。

第 3 章 员工活动组织

第 9 条 员工活动小组。

由人力资源部员工关系专员与综合管理部自愿者 1~2 名共同组建员工活动小组, 负责组织各种活动小组, 如篮球组、羽毛球组等, 目的是增强员工之间、部门之间的联系, 创建健康向上的工作氛围。

第 10 条 活动时间安排。

1. 小型活动(如员工生日会、篮球赛、乒乓球赛等), 每季度一次一项。
2. 中型活动(如部门聚餐、团队建设等), 每半年一次。
3. 大型活动(如年会、员工拓展活动等), 每年一次。

第 11 条 活动经费来源。

1. 员工日常违纪罚款。
2. 员工缺勤罚款。
3. 公司提供专项基金。

第 12 条 活动经费管理。

员工关系专员负责向公司申请或筹集员工活动经费, 并按计划对活动经费进行管理与控制。

第 4 章 沟通反馈管理

第 13 条 入职指引人制度。

公司施行“入职指引人”制度, 由部门评选出部门的核心骨干人员担任本部门入职指引人。入职指引人的职责主要有以下几个方面。

1. 帮助本部门新员工熟悉部门运作流程,保持与人力资源部劳动关系专员的沟通,反馈新员工的工作状态和工作表现。

2. 主动为新员工解答疑难,帮助新员工处理各类事务。

3. 转正前对新员工作出客观的评价,以此作为新员工的转正依据之一。

第 14 条 入职前沟通。

1. 入职前沟通即在招聘选拔面试时,相关责任人须将企业文化、工作职责等内容向应聘者进行客观的描述。

2. 人力资源部招聘专员负责对公司拟引进的一般职位的人员进行“入职前沟通”;人力资源部负责人、各部门负责人与分管副总负责对中高级管理人员进行“入职前沟通”。

第 15 条 岗前培训沟通。

对员工上岗前须掌握的基本内容进行沟通培训,以便于其掌握公司基本情况、提高对企业文化的理解和认同、全面了解公司制度、知晓本职工作岗位的职责和工作考核标准、掌握本职工作的基本方法。

第 16 条 试用期间沟通。

1. 沟通工作责任人

人力资源部经理主要负责对管理人员进行试用期间的沟通;对管理人员以外的新员工的沟通、引导,原则上由其所属上级及人力资源部专员负责。

2. 沟通频次要求

(1) 人力资源部对管理人员进行试用期间沟通的频次要求如下。

新员工试用第一个月:至少面谈 2 次(第一周结束时和第一个月结束时)。

新员工试用第二、三个月(入职后第二、三个月):每月至少面谈或电话沟通 1 次。

(2) 新员工的入职指引人和所属直接上级可以参照人力资源部的沟通频次要求进行。

(3) 除面谈、电话等沟通方式外,人力资源部须在每月的最后一个星期组织新员工座谈会进行沟通。

第 17 条 转正沟通。

1. 转正考核

根据新员工试用期的表现,结合《绩效管理制度》进行转正考核,在《转正申请表》上作出客观评价。

2. 沟通时机

(1) 新员工所属直接上级对新员工进行转正评价并且形成部门意见。

(2) 人力资源部对员工转正进行审核并且形成职能部门意见。

第 18 条 工作异动沟通。

1. 沟通目的

使员工明确工作异动的的原因和目的、新岗位的工作内容、责任，更顺利地融入到新岗位中去，同时使员工到新岗位后更加愉快、敬业地工作。

2. 沟通时机

(1) 人力资源部

在决定异动后、正式通知员工本人前3天内。

(2) 异动员工原部门直接上级

在接到人力资源部的员工异动决定通知后立即进行。

(3) 异动员工新到部门直接上级

在异动员工报到上岗之日，相当于新员工的入职引导和岗前培训沟通。

第19条 离职面谈。

1. 面谈目的

本着善待离职者的原则，对于主动离职者，通过离职面谈了解员工离职原因以便公司改进管理。对于被动离职者，通过离职面谈提供职业发展建议，消除其怨恨情绪。

2. 沟通时机与责任人

离职面谈时间安排与责任人如下表所示。

离职面谈说明表

次序	面谈时间	面谈责任人及面谈内容
第一次	得到员工 离职信息 时或作出 辞退员工 的决定时	1. 对于主动提出辞职的员工，员工直接上级或其他人得到信息后应立即向其部门经理和人力资源部员工关系专员反映 2. 主管级以上的管理者主动辞职的，得到信息的人应先将信息第一时间反馈给人力资源部负责人以便决策 3. 拟辞职员工部门经理应立即进行离职面谈，了解离职原因，对于欲挽留的员工要进行挽留面谈，对于把握不准是否挽留的应先及时反馈人力资源部以便共同研究或汇报，再采取相应措施
	辞退员工	对于公司辞退的员工，统一由人力资源部组织进行第一次离职面谈
第二次	员工离职手续办清楚 准备离开公司的最后 一天	1. 对于最终决定同意离职的员工，主管级以下员工由人力资源主管进行离职面谈，主管级以上员工由人力资源部经理及以上负责人进行离职面谈 2. 第二次面谈可以采取离职员工填写《离职员工面谈表》相关内容的方式配合完成

3. 离职原因分析

离职原因分析每月应定期进行 1 次，由员工关系专员负责完成，报人力资源部经理和分管领导，以便改进人力资源管理工作。

第 20 条 非正式沟通。

1. 员工畅谈会

每季度的最后一个星期五下午由人力资源部组织高层管理人员与各部门基层代表举行畅谈会，畅谈会基层代表原则上是各部门员工轮流参加，畅所欲言，将自己对公司的想法、意见反馈给高层领导。

2. 员工满意度调查

每季度进行一次员工调查，员工以匿名方式填写《员工满意度调查表》，内容包括员工对直接上级的满意度、工作建议、对其他部门意见等。人力资源部在调查后一周内，将调查报告逐级报送给公司领导阅示。

3. 内部联欢会

在公司有重大联欢活动时，邀请员工家属一起参加，使员工家属了解公司、熟悉公司并支持员工的工作。

4. 日常访谈

除正式沟通中的各类面谈外，人力资源部员工关系专员还须不定期地对公司员工进行访谈，重点是对各部门核心员工、技术骨干的访谈，内容包括员工现阶段工作、生活方面遇到的困难、压力、心理负担等。

第 21 条 员工申诉管理。

1. 申诉管理目的

员工申诉管理目的是尽量减少员工因在工作中可能受到的不公正、不恰当的处理而产生的不良情绪。

2. 员工申诉范围

员工申诉的主要范围包括对工作安排不接受、对考核结果有异议、对上级处理结果不认同等。

3. 员工申诉程序

(1) 员工向直接上级投诉，若直接上级在 3 日之内仍未解决问题，可越级向部门经理或分管领导投诉，同时也可向人力资源部经理或员工关系专员投诉，人力资源部负责在 3 日内解决投诉问题。

(2) 员工对人力资源部的处理结果不满意的，可继续向人力资源部的主管领导提请复议，主管领导有责任在一周内重新了解情况并给予处理意见。此复议为申诉处理的最终环节。

第 5 章 员工健康与安全管理

第 22 条 员工健康检查。

1. 入职体检

新进员工面试后需参加入职体检，入职体检由公司人力资源部专人带领去指定医院进行。

2. 定期体检

公司对已转正的员工实行定期体检制度，定期体检由公司组织进行，员工因出差不能参加公司组织的体检的，可自主进行，员工自主体检结束后凭体检报告书、体检发票到综合部登记后办理报销。

第 23 条 工作环境保证。

公司有责任遵守法律法规，为员工提供安全的工作环境。

第 24 条 安全意识培养。

人力资源部及各部门负责定期开展员工健康、安全培训活动，向人员明确劳动纪律、安全生产规章制度和操作规程，确保员工能够正确掌握设备的使用方法、按要求佩戴和使用劳动防护用品。

第 25 条 急救知识培训。

1. 员工可通过公司的培训课程、视频资料、文件资料等途径学习必要的急救知识，同时接受必要的安全生产培训，以提高自身的安全生产技能，增强事故预防和紧急处理能力。

2. 公司为员工提供完善的工伤保险及抚恤制度，并在公司生产、办公范围内设立医疗卫生机构，员工若在工作时间内生病或受伤应及时向主管报告，并就近就医，禁止带病带伤工作。

第 26 条 自我保护措施。

1. 员工有权拒绝接受上司的违章指挥和强令冒险作业，但应及时向更上一级管理者反映。

2. 发现直接危及人身安全的紧急情况时，员工有权停止工作或者在采取可能的应急措施后撤离工作场所，同时应在停止工作或安全撤离后立即向直接上级汇报。

第 6 章 员工日常关怀

第 27 条 员工关怀目的。

员工关怀管理的目的是增进员工对企业的归属感与认同感，具体指公司在员工遭遇重大困难时，对员工给予精神关怀或者物质帮助的一种管理过程。

第 28 条 节日关怀。

逢重要节假日，如中秋、春节等，人力资源部员工关系组将根据公司情况，给予外派员工以及核心员工适当的慰问与祝福，让员工心有所系。

第 29 条 生日关怀。

公司员工生日，由综合管理部发放祝福卡片，并举行生日会进行庆祝。

第 30 条 困境关怀。

员工个人或家庭遭遇重大困难时，员工关系组除代表公司送达慰问与关怀外，另根据公司领导审批情况，给予不同程度的物质协助。

第 7 章 附则

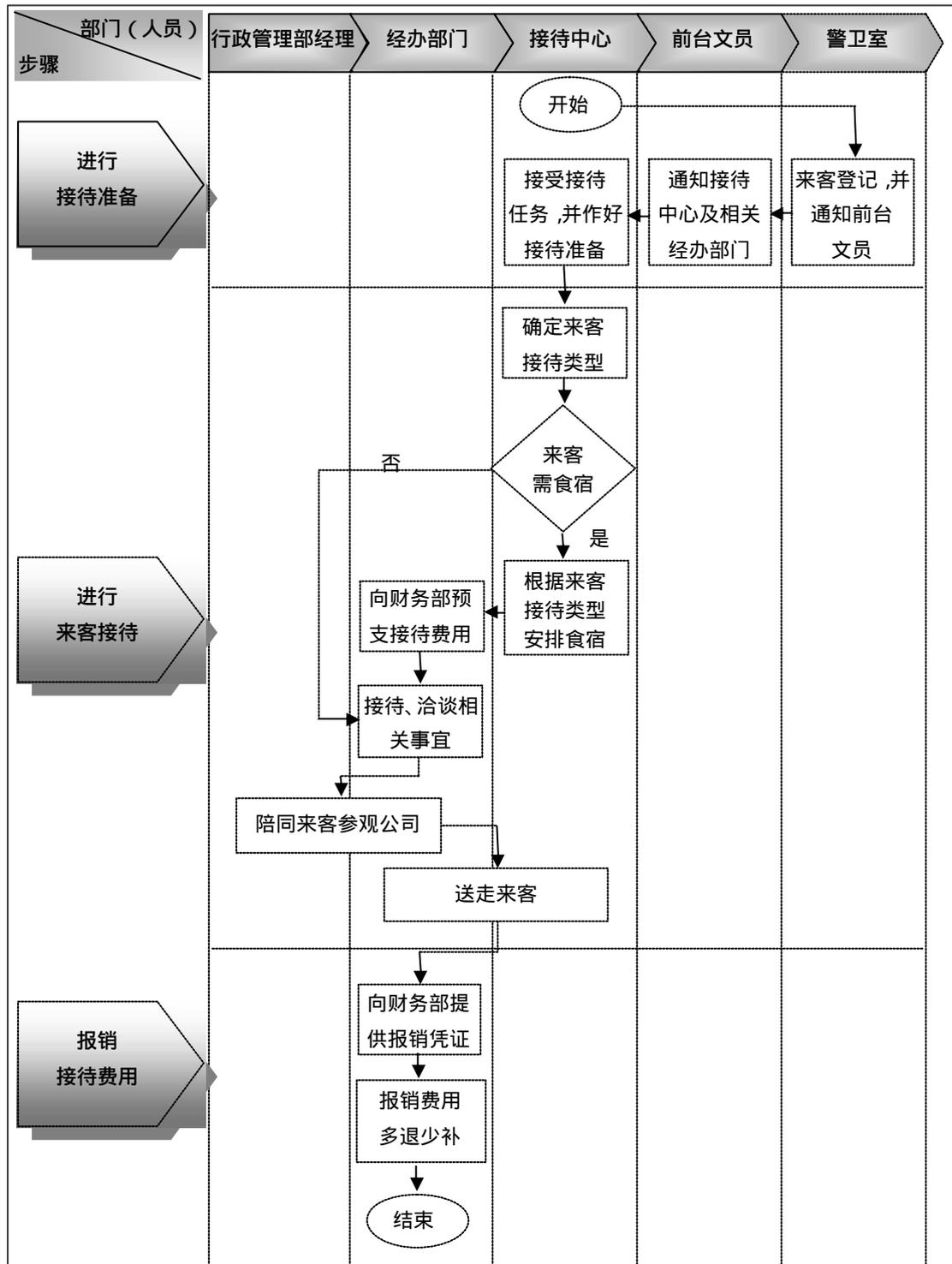
第 31 条 本办法由人力资源部负责起草和修订。

第 32 条 本办法经公司总经理审批后生效实施。

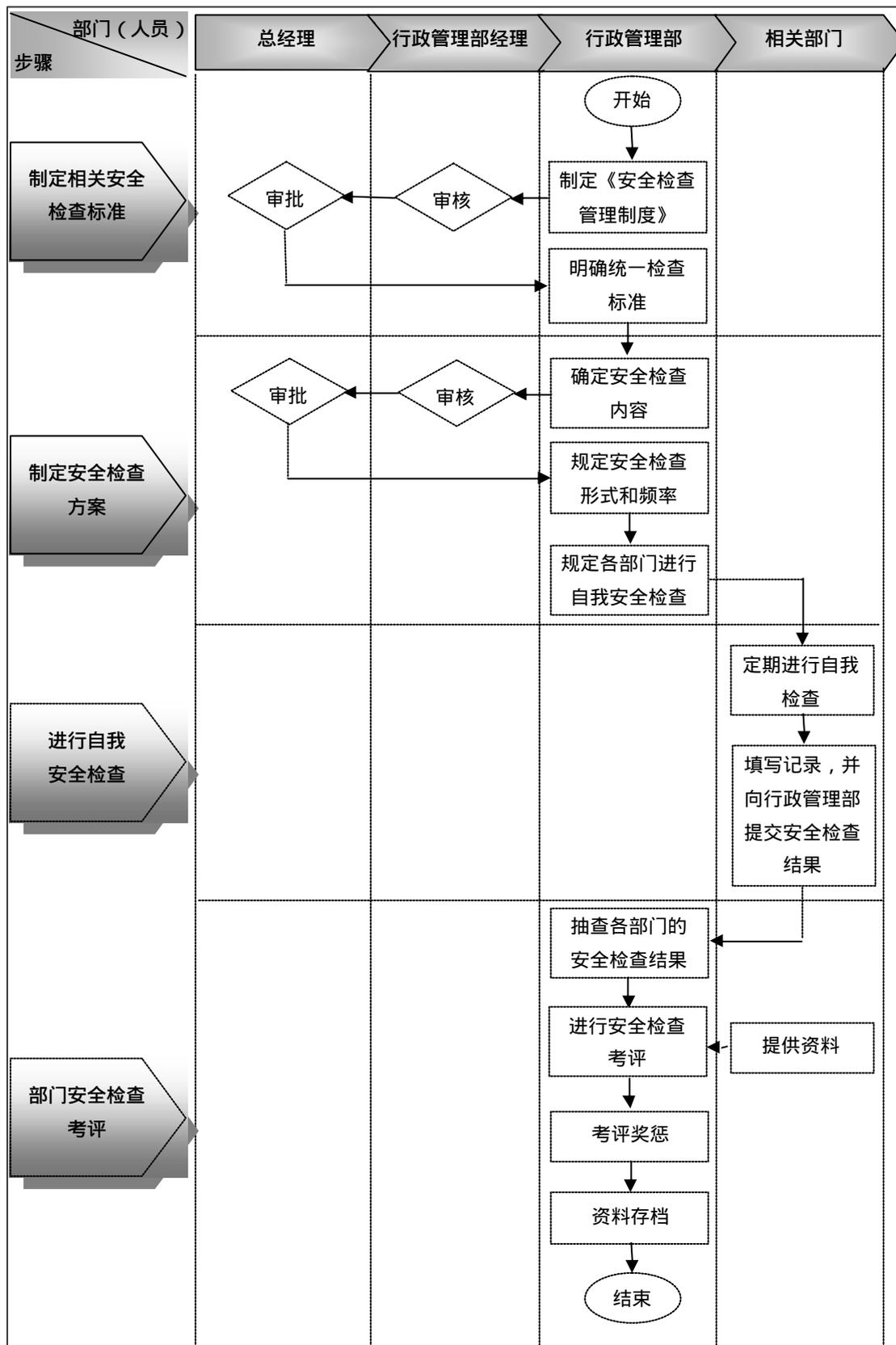
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

14.6 人事行政管理流程

14.6.1 日常接待管理流程



14.6.2 安全检查管理流程



第 15 章 中小企业绩效薪酬管理制度设计

15.2 绩效管理制度

15.2.3 绩效考核管理制度

下面是某企业制定的绩效考核管理制度，供读者参考。

制度名称	绩效考核管理制度		编号	
			受控状态	
执行部门		监督部门	考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 为达到以下目的，特制定本制度。

1. 建立和完善本公司人力资源管理体系与员工激励约束机制。
2. 对公司员工的工作进行客观、公正的评价，营造公平、公开、公正的竞争机制。
3. 为薪酬管理、工作调整、工作改进、公司发展和员工发展等方面提供可靠依据。

第 2 条 绩效考核原则如下。

1. 公平、公正、公开原则。
2. 定性考核与定量考核相结合原则。
3. 考核成绩以确认的事实或者可靠的材料为依据的原则。

第 3 条 本制度适用于公司除下列人员外的员工。

1. 兼职人员。
2. 考核期开始进入公司的员工。
3. 因私、因病、因伤而连续缺勤____个工作日以上者。
4. 因公伤而连续缺勤____个工作日以上者。
5. 虽然在考核期任职，但考核实施日已经退休者。

第 2 章 职责分工

第 4 条 公司人力资源部是绩效考核工作的归口管理部门，其职责如下。

1. 制定并修改公司考核制度，报公司总经理审批后督促各部门执行。
2. 对考核各项工作进行培训和指导。

3. 对考核过程进行监督与检查。
4. 汇总统计考核评分结果，形成考核总结报告，对月度、季度、年度考核工作进行通报。
5. 协调、处理各部门各级人员关于考核申诉的具体工作。
6. 对考核过程中不规范行为进行纠正、指导与处罚。

第 5 条 各部门负责本部门内部考核工作，其具体职责如下。

1. 在人力资源部的协助下制定本部门员工的考核指标。
2. 负责组织实施本部门考核工作。
3. 负责对本部门员工的考核结果进行反馈，帮助其制订改进计划，并对考核工作进行通报。
4. 协助处理本部门关于考核工作的申诉。
5. 建立部门人员考核档案，作为薪酬调整、职务升降、岗位调动、培训、奖励惩戒等的依据。

第 3 章 考核实施

第 6 条 公司考核年度为每年 1 月 1 日至 12 月 31 日。

第 7 条 公司员工考核分为试用考核、月度考核、季度考核、年终考核 4 种，具体考核时间如下表所示。

考核分类及时间安排表

考核分类	考核时间
试用考核	试用期____个月结束前
月度考核	次月 1 日 ~ 10 日
季度考核	下季度第一个月 1 日 ~ 15 日
年度考核	次年 1 月 1 日 ~ 25 日

第 8 条 为对员工进行科学有效的考核，建立合理的考核指标，依据各岗位性质，公司将员工分为两类进行考核。

1. A 类员工，即工作内容的计划性和目标性较强的员工，包括公司的副总、部门经理、部门主管、销售部员工。对于此类员工，公司主要依据计划与目标确立其业绩考核指标。

2. B 类员工，即工作属日常性、重复性工作的员工，包括销售部之外的其他部门的基层员工。对于此类员工，公司主要依据工作说明书中对工作的具体规定确立其业绩考核指标。

第 9 条 公司主要从业绩、能力和态度 3 个方面对员工进行考核，对于不同岗位的员工，考核的内容不同，具体如下表所示。

不同岗位的考核内容与考核方式一览表

考核对象	考核频率	主要考核内容			考核者	
		业绩考核	能力考核	态度考核		
A 类 员 工	副总	季度 年度	工作计划完成情 况等	工作计划的合理性、直 属部门的工作过程等	日常表现、工 作责任感等	总经理
	部门 经理	季度 年度	个人及部门工作 计划完成情况等	部门绩效、部门工作规 范化、员工管理等	日常表现、工 作责任感等	总经理 主管副总
	部门 主管	月度 年度	个人及负责团队、 工作计划完成情 况	团队在部门的重要性 提升程度、团队工作效 率等	日常表现、工 作责任感等	部门经理
	销售部 员工	月度 年度	个人工作计划完 成情况、个人创造 业绩情况	销售业绩、客户开发管 理绩效、客户满意度、 客户投诉率等	日常表现、工 作责任感等	销售部经理
B 类 员 工	除销售 部外部 部门一般 员工	月度 年度	职位说明书规定、 工作内容完成情 况	工作完成速度、工作差 错率、完成指定工作的 效率等	日常表现、工 作责任感等	部门经理

第 10 条 人力资源部根据不同岗位考核内容的不同，建立一整套符合各类岗位的考核评分表，确定考核指标，明确考核评分标准，从而对被考核者的工作绩效进行客观、公正、合理的评估。

第 11 条 公司对各考核者的工作要求如下。

1. 根据日常业务工作中观察到的具体事实作出评价。
2. 消除对被考核者的厌恶感、同情心等偏见，排除对上、对下的各种顾虑，实事求是地作出评价。
3. 根据作出的评价结论，对被考核者进行有针对性的指导教育。
4. 在考核过程中，注意加强上下级之间的沟通与能力开发，通过被考核者填写自评表，了解被考核者的自我评价及对上级的意见和建议，以便上下级之间相互理解。

第 12 条 人力资源部需对考核者进行培训，具体内容包括以下内容。

1. 确认考核规定。
2. 解释考核内容与项目。
3. 统一考核的基准。

4. 严肃考核纪律。

第 4 章 考核结果及应用

第 13 条 人力资源部依据各部门提交的岗位考核评分表, 计算得出被考核者的考核最终得分, 并确定其对应的考核等级, 如下表所示。

考核分数与等级对应表

考核等级	A	B	C	D	E
考核得分	90 分及以上	80 (含) ~ 90 分	70 (含) ~ 79 分	60 (含) ~ 69 分	60 分以下

第 14 条 考核结果在公司员工管理方面的运用如下表所示。

考核结果在公司员工管理方面的运用

运用范围	具体说明
教育培训	管理人员以及教育工作负责人在考虑教育培训工作时, 把人事考核的结果作为参考资料, 借此掌握教育培训的重点, 是开发、利用员工能力工作的依据
调动调配	管理人员在进行工作调配或岗位调动时应该考虑其考核结果, 分析其长短处, 把握员工的适应能力、发展潜力等
晋升	管理人员对员工进行晋升考核时, 将员工的历史绩效考核成绩作为参考资料加以运用
提薪	管理人员参照员工的考核结果等级, 决定提薪的幅度
奖励	奖励的分配应匹配员工工作目标的达成情况、员工所做的贡献等

第 5 章 考核申诉管理

第 15 条 公司人力资源部是员工考核申诉的日常管理部门, 被考核者如对考核结果不清楚或者持有异议, 可填写《考核申诉表》向人力资源部提出申诉。

第 16 条 《考核申诉表》如下所示。

考核申诉表

申诉人		岗位名称	
所属部门		申诉日期	
申诉事由			
所属部门意见			
人力资源部经理处理意见			
部门主管领导处理意见			
处理结果			

申诉人对处理结果的评价					
备 注					
申诉受理人签字		受理日期			
<p>第 17 条 人力资源部在考核结果公开后的 7 日内接受部门或员工的申诉，过期不予办理。</p> <p>第 18 条 人力资源部接到申诉后，在 5 个工作日内作出是否受理的答复，对于无客观事实依据、仅凭主观臆断的申诉不予受理。</p> <p>第 19 条 人力资源部对申诉内容进行调查，然后与部门负责人、当事人进行协调、沟通，不能协调的，报公司总经理或主管副总处理。</p> <p>第 20 条 公司总经理拥有申诉的最后决定权，各相关人员需按照其指示进行处理。</p> <p style="text-align: center;">第 6 章 附则</p> <p>第 21 条 本制度由人力资源部负责编写，解释权归人力资源部所有。</p> <p>第 22 条 公司实施本制度需结合薪酬福利相关制度、各岗位绩效考核实施细则等实施。</p> <p>第 23 条 本制度经总经理批准后，于____年__月__日起实施。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15.3 薪酬管理制度

15.3.3 薪酬激励管理制度

下面是某企业制定的薪酬激励管理制度，供读者参考。

制度名称	薪酬激励管理制度		编 号		
			受控状态		
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
<p>第 1 条 为规范公司各部门、各岗位员工薪资标准及计算发放办法，增强激励和考核功能，充分发挥薪酬体系的激励作用，根据公司的实际情况和管理需求，特制定本制度。</p>					

第 2 条 本制度适用于公司全体员工。

第 3 条 指导原则如下。

1. 以绩效考核作为定薪调薪的主要依据。
2. 以贡献度、价值创造为薪酬激励的核心。
3. 客观、公正、保密。
4. 薪酬水平具有一定的竞争力。

第 4 条 人力资源部是公司薪酬管理工作的归口管理部门，其主要职责如下。

1. 薪酬制度与激励制度的制定、修订、解释和执行。
2. 薪资、奖励的计算、审核、发放及解释。
3. 员工薪酬水平的调查、员工薪酬标准的建议与核定。

第 2 章 薪酬结构管理

第 5 条 公司薪酬核算体系分类如下表所示。

3 类薪酬核算体系

薪酬核算体系分类	相关部门	备注
经营管理类	承担营业、销售、效益等的部门	
项目开发类	承担项目开发、项目管理、项目效益等指标的部门	
职能管理类	承担和履行职能性管理工作的部门，包括总经办、财务部、人力资源部、行政管理部、信息技术部等	

第 6 条 公司薪酬各组成部分的说明及计算发放相关规定如下表所示。

薪酬组成及发放说明

薪酬组成	说明	发放条件
岗位工资	根据管理层次、专业技术程度、劳动强度、工作责任、地区薪酬水平等综合因素，针对不同岗位确定相应薪酬标准，岗位工资是员工薪酬体系的基本固定部分	员工有缺勤、旷工、迟到、请假、严重违纪、承担赔偿责任等情况的，公司执行有关扣罚规定后发放其岗位工资
绩效工资	为确保目标、计划的达成，形成约束与引导、鞭策与激励、压力与动力的调控制衡，体现权责利的有机结合，建立绩效工资。绩效工资为相对浮动的工资项目	绩效考核结果是绩效工资实际发放比例的依据，员工严重违反规章制度，可给予其扣罚绩效工资的

		处分
工作补助	<p>公司为员工提供更多资源支持与工资福利的一项人力费用开支</p> <p>1. 资源性工作补助, 指公司针对交通、通信、住房、晚餐、出差、福利费用等方面核准发放的补助, 公司现有的资源性工作补助项目有“午餐补”、“通信补”、“交通补”、“其他补贴”等</p> <p>2. 收入性工作补助, 是指由于直接的工作原因, 为平衡工作关系, 核准发放的补助、补贴, 包括职务补贴、加班补助等</p>	<p>1. 资源性工作补助, 另行制表计发或通过实报实销处理</p> <p>2. 收入性工作补助, 一般在工资表中计算发放</p>
奖励	<p>1. 建立季度奖、年终奖奖励项目</p> <p>2. 采用个性化的奖励与激励办法, 包括提成奖励、项目奖金、利润提成奖等</p> <p>3. 专门设立单项奖, 奖励有突出贡献的部门与员工</p>	<p>根据工作业绩、创新、贡献、绩效考核结果发放</p>

第 3 章 工资计算与支付

第 7 条 公司每月___日为工资支付日, 每季首月___日为奖金支付日, 公司确保在支付日前将工资、奖金通过银行或现金形式发放到员工。

第 8 条 员工工资为税前工资, 由员工本人承担并支付个人所得税。

第 9 条 员工工资计算均由公司人力资源部负责, 经总经理批准后方可发放, 总经理为所有薪资计算的终审人。

第 10 条 与公司订立特别雇佣协议的, 按协议规定的薪资标准与付薪方式执行。

第 11 条 薪资核定工作如下。

1. 由人力资源部制定各职等、各职位员工的薪资核定指导标准, 以规范核薪管理工作。

2. 对新入职员工进行核薪或其他在职员工需按规定调整薪资的, 以薪资核定指导标准为主要依据, 如违反指导标准或核薪弹性较大的, 应报公司总经理核准。

3. 对新入职员工、年度调薪、特别调薪、易岗易薪、异地异薪的员工, 人力资源部负责人开具并发出《核薪通知单》, 作出薪资核定、变动的依据。

第 12 条 公司各类工资计算说明如下表所示。

公司各类工资计算说明		
工资种类	计算发放	相关说明
标准日 工资	标准日工资 = (岗位工资 + 应发绩效工资) ÷ 当月工作 日数	主要用于计算员工入职及离职当月非全勤时的工资、加班工资，用于按日扣除工资的情形
试用期 工资	1. 双方可约定转正工资，在试用期内按规定享受相应的福利待遇 2. 对于特殊岗位可先约定试用工资，试用期满经考核后确定转正工资 3. 一般试用期工资约为转正工资的 80% 4. 不享有核定收入性工作补助	新入职员工试用期不超过 3 个月
考核见习 期工资	1. 工资不低于员工原有工资标准水平 2. 未确定新任职位薪资职级时，按原工资标准计发 3. 按原任职位计发各项补助，期满转正后计发新任职位的工作补助	员工调职或升职的考核见习期通常为 3 个月，最少不得少于 1 个月，最长不得超过 6 个月
转正工资	1. 计算发放转正后工资标准、工作补助 2. 转正日期在当月 15 日前，视为自当月 1 日起生效 3. 转正在当月 16 日后的，视为自次月 1 日起生效	员工在预定的试用期满或见习期满后，经申请并核准转正后，开始领取转正工资
停职工资	一般不支付工资，经调查后，如证实并不存在工作问题，可按正常出勤处理，停职期间支付正常出勤的岗位工资，不支付绩效工资	停止或复职，必须获得公司人力资源部批准、备案
离职工资	离职当月工资在办理离职手续后次月发薪日计算支付	公司需确定离职工资、结算时间
易岗异动 工资	1. 调整岗位后将根据新任岗位工资标准计算个人薪资 2. 异动生效日期在当月 15 日前的，自当月 1 日起执行 3. 异动生效日期在当月 16 日后的，自次月 1 日起执行	属于项目开发、临时支援等短期外派工作，且职务没有发生改变的，可不按易岗易薪的原则调整工资
地区差异 工资	1. 一般按当地薪酬标准执行 2. 公司指派管理技术类人员短期调至另一区域工作，其	考虑到各地区工资水平、物价水平、经济发展水平、消费水平等

	薪酬水平可在一定时间内维持原薪不变，或核定为相对区域间较高的薪酬水平	的差异，确定不同薪酬标准
假期工资	1. 婚假、年假、丧假按正常出勤处理 2. 正常产假期间按岗位工资计薪，超过国家规定产假期的，按事假处理 4. 按实际请假天数与日工资标准扣薪	具体参照员工考勤与福利相关制度

第 13 条 异常考勤处罚及工资计算如下表所示。

异常考勤处罚及工资计算说明

类别	异常情况	处罚办法与工资计算
迟到	迟到 1 分钟以上、30 分钟以内	每次扣罚 10 元
	迟到 30 分钟以上、120 分钟以内	每次扣半天日工资
	迟到 120 分钟以上、240 分钟以内	每次扣 1 天日工资
	超过 240 分钟的	按旷工 1 天处理
早退	早退时间在 30 分钟以内	按旷工半天处理，扣 1 天日工资
	早退时间在 30 分钟以上	按旷工 1 天处理，扣 2 天日工资
旷工	当月旷工 1 天	扣罚 2 日工资，扣发 50% 的当月或本季奖金
	当月连续或累计旷工 2 天	扣罚 4 日工资，扣发全部当月或本季奖金
	当月旷工累计 3 天及以上	以每天扣罚 2 日工资计算，扣发所有奖金，按旷工除名或自动离职处理

第 14 条 特殊工资计算办法如下表所示。

特殊工资计算办法说明

特殊工资	适用范围	计算办法
项目激励工资	项目开发人员	1. 项目开发人员收入=岗位工资+绩效工资+工作补助+项目奖金+利润提成奖+年终奖 2. 项目奖金是指按项目预期计划缩短开发进度，根据提升进度的月份数与成效进行的奖励 3. 利润提成奖是指按纯利额的相应比例计提的奖励，纯利额是指将项目收益减去该项目已发生的所有成本费用后产生的纯利
营销激励工资	营销人员	1. 专职营销员工作收入 = 岗位工资+绩效工资+工作补助+月提成奖励

		+年度奖励 2. 兼职营销员工作收入 = 底薪+月提成奖励
计件与包干制 (将工作发生的费用、加班等打包为一个相对固定的包干工资标准)	装卸工、司机、调度员、收款员等	1. 在职人员 个人工作收入 = 底薪+实际完成工作量 × 单件工作量报酬 - 差错与违规扣款+工作补助+年终奖 2. 兼职人员 个人工作收入 = 实际完成工作量 × 单件工作量报酬 - 差错与违规扣款

第 4 章 工作补助计算与支付

第 15 条 加班补助计算与支付相关规定如下。

1. 员工加班主要以补调休方式处理，需要支付加班补助的，应提报加班补助申请并报公司人力资源部审批后方可执行。

2. 采用集中补调休的，原则上不得安排在经营旺季。

3. 员工加班除按规定进行书面申请外，还必须依时记录有关考勤及主要工作内容。

4. 利用法定节假日工作的，按国家有关规定计发 300% 的加班补助，在当月工资中计算发放。

5. 对符合以下条件之一的员工不计算加班。

(1) 实行弹性工时制的员工。

(2) 实行计件工资制的员工。

(3) 实行包干工资制的员工 (法定节假日除外)。

(4) 临时工、兼职工。

6. 加班补助以半天为最小计算单位，每天加班补助计算标准按标准日工资执行。

7. 根据国家劳动法有关规定，员工每月加班总小时数不得超过 36 小时，每月支付加班补助的加班天数原则上不得超过 4.5 天。

8. 加班补助在员工每月工资表中计算发放。

第 16 条 地差补助计算与支付相关规定如下。

1. 本补助属于临时性的工作补助，补助条件发生变化的，本补助将自动取消。

2. 适用范围及补助标准如下。

(1) 根据公司指派，前往非居住地工作，连续工作时间在 1 个月以上、工作地点不完全固定的，公司提供住宿条件，其他生活费用由本人支付，不按出差处理，按固定补助处理，按____元/月标准补助发放。

(2) 根据公司指派, 从非发达地区前往珠三角、北京、上海等发达地区工作, 为平衡收入差异给予临时收入性的补助, 补助标准制定的依据为个人现行工资标准、新工作地工资水平。

3. 由本人提出申请, 填写《工作补助申请单》, 也可由主管领导或人力资源部相关人员提出申请, 经有关负责人、人力资源部审核, 经主管副总经理、总经理批准后执行。

4. 符合以下情形之一的, 原则上不属于本项补助范围。

(1) 由于个人原因申请到其他地区工作的。

(2) 由于个人不适合在现职岗位工作, 公司为解决其工作问题而作出的内部跨区域调配。

(3) 按出差处理的。

(4) 工资标准已作了调整的。

(5) 原工资标准已达到新任职地区同比职位中等标准水平以上的。

5. 符合以下情形之一的, 应撤销本项补助。

(1) 已返回原工作地点或居住地工作。

(2) 工作地点趋向于稳定。

(3) 由发达地区到非发达地区工作。

(4) 原工资标准按任职重新作了调整。

6. 地差补助在员工每月工资表中计算发放。

第 17 条 资源性工作补助项目计算与发放相关规定如下。

1. 公司资源性工作补助包括交通补助、通信补助、出差补助和午餐补助。

2. 申请与核定程序如下。

资源性工作补助由部门经理提出申请, 经人力资源部审核、主管副总经理和总经理批准后执行。

3. 计发办法如下。

(1) 采用定额补助的, 在员工工资表外另行制表计算, 与工资发放时间基本同步发放。

(2) 采用限额报销的, 以报销支付形式处理, 按财务制度的有关规定执行。

第 18 条 营销人员工作补助相关规定如下。

1. 根据实际情况, 营销人员的工作补助可略高于其他同等级员工。

2. 营销人员的工作补助不宜采用固定的方式计发, 应与其个人绩效挂钩, 按实际创造的贡献度确定补助实发或实报金额。

第 19 条 对于职务或职责要求发生变动的, 公司应依据工作需要与实际情况及时撤销或调整原工作补助。

第 20 条 公司根据年度经营利润状况、绩效考核结果和发展需要，对员工工资级别及工资标准进行调整。

第 21 条 年度调薪原则上每年度进行 1 次，一般安排在年度考核完成后进行，具体时间由公司总经理决定。

第 22 条 年度考核结果综评优异（考核得分 80 分及以上）的员工可享有年度调薪。

第 23 条 公司每年调薪范围约为员工总人数的 20%，具体比例根据当年公司利润增长情况而定。

第 24 条 公司根据当年总体经营情况、各部门绩效达成情况以及社会总体工资水平等综合因素来决定加薪与否和确定加薪幅度。

第 25 条 对工作中成绩特别优异，对公司有特殊贡献的员工，部门负责人可推荐并列举具体事实和评价资料，交人力资源部复核后呈主管副总、总经理核准，可作特别调薪处理。

第 26 条 符合以下情形之一的，可作特别调薪提报。

1. 个人有突出贡献。
2. 为公司挽回重大经济损失。
3. 受到公司年度表彰或特别表彰。

第 27 条 特别调薪范围仅限于同职等内工资级别的调整，职位异动按易岗工资调整办法处理。

第 28 条 特别调薪以每季度受理 1 次为限，于每季度最后 1 个月份办理有关调薪申请事宜，其加薪幅度以不超过部门人力费用或工资总额控制范围为原则。

第 6 章 薪酬保密

第 29 条 为培养员工的进取精神，避免互相攀比，特加大力度推行工资保密规定。

第 30 条 所有员工的工资薪级由公司人力资源部以《核薪通知单》书面知会员工本人。

第 31 条 各级主管应引导下属养成不探询他人薪资的礼貌，各级员工的工资除人力资源部薪酬管理人员、特定主管人员外，一律保密。

第 32 条 各薪酬管理人员非经核准，不得私自泄露任何员工的薪酬资料，如有违反，予以扣罚及行政处分，情节严重的可作降职、调职直至解雇处分。

第 33 条 任何员工探询他人工资或向他人泄露工资情况的，公司视其为违纪行为，根据情节轻重及负面影响作出一定的经济处罚，情节特别严重、屡教不改及不听制止的，可予降职、降薪直至解雇处分。

第 34 条 任何员工如对本人工资有疑问或异议，应报请直属主管向人力资源部查明处理，不得自行理论。

第 7 章 附则

第 35 条 工作奖励相关规定请参照公司的奖金管理制度。

第 36 条 公司员工社会保险的办理工作由人力资源部参照国家相关法律法规执行。

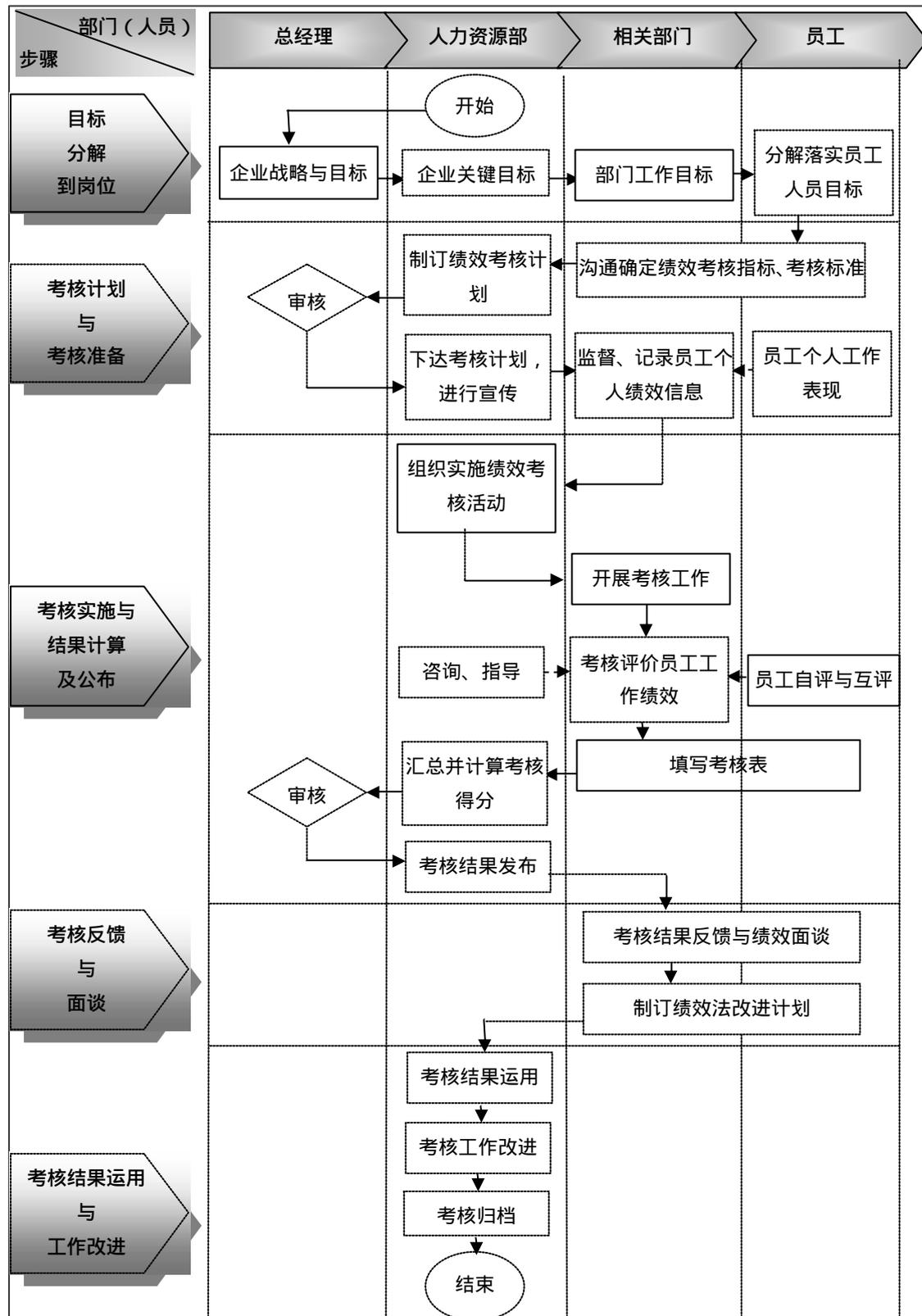
第 37 条 本制度由公司人力资源部拟定，经总经理审核后，由人力资源部自发布之日起负责执行。

第 38 条 本制度由总公司人力资源部负责解释与宣导。

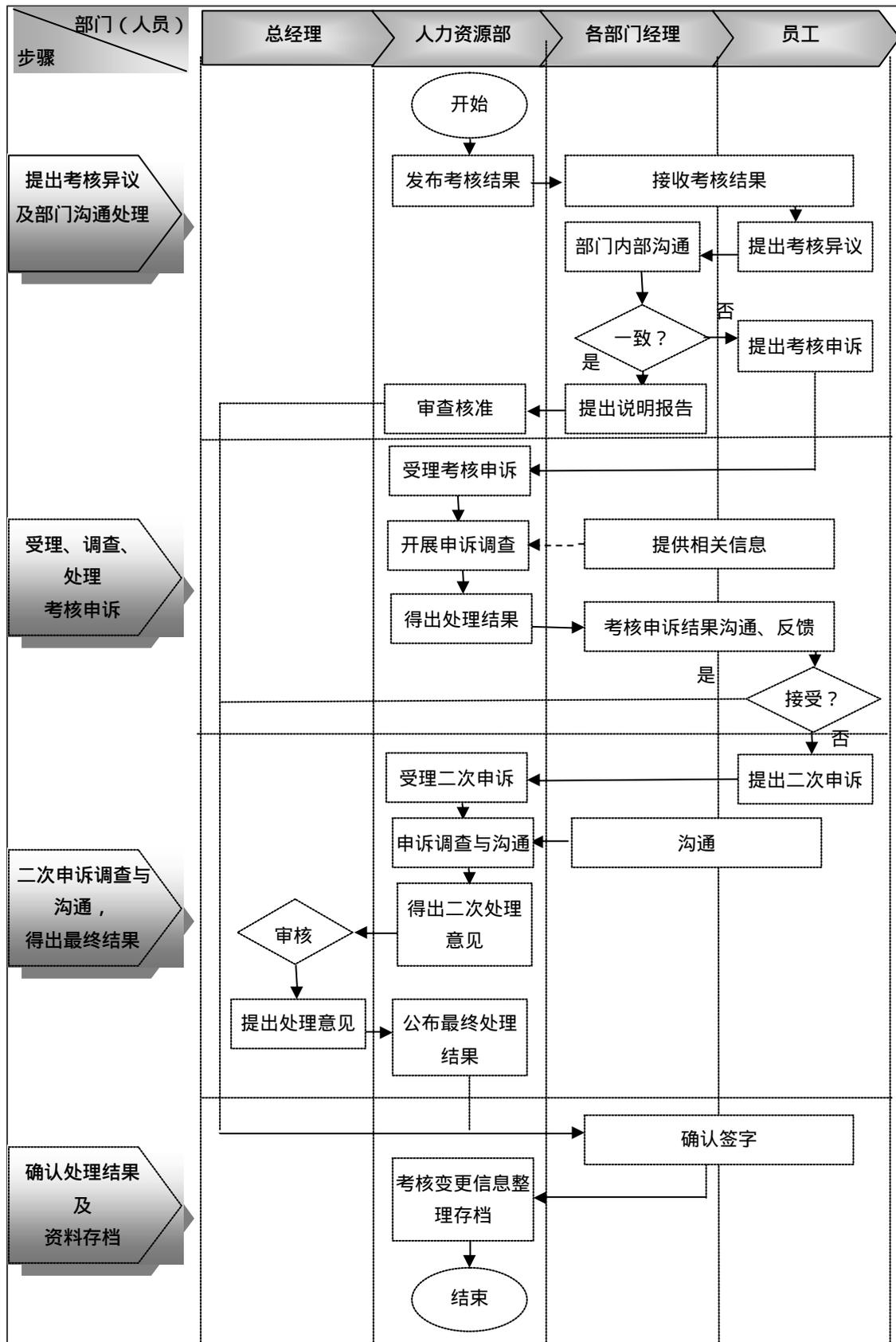
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15.4 绩效薪酬管理流程设计

15.4.1 绩效考核管理流程



15.4.2 绩效异议处理流程



全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近20年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你MBA职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

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 高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280元
电商经理（电子商务经理）MBA 高等双证	电子商务经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280元
微商经理（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA 高等教育证	1280元
全国《养老机构管理人员》MBA 双证书班	养老机构管理人员资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	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+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**



【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，

【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。

【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。



【主办单位】

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老师担任学校理事长。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.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

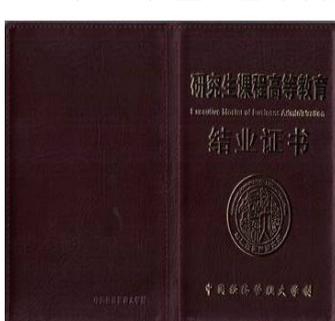
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhly (或者 122285053) 【微信公众号】MHJY1995