

2023年公司管理方案和制度的书(大全7篇)

为了确保我们的努力取得实效，就不得不需要事先制定方案，方案是书面计划，具有内容条理清楚、步骤清晰的特点。方案能够帮助到我们很多，所以方案到底该怎么写才好呢？以下是小编精心整理的方案策划范文，仅供参考，欢迎大家阅读。

公司管理方案和制度的书篇一

根据销售公司《进一步推进加油站经营管理模式改革的指导意见》的工作安排和要求，结合绥化石油分公司实际，制定本试点方案。

绥化公司委托试点中和站、建设站、民政站三座加油站。

加油站的所有权和经营权不变，委托管理的主要内容包括：成品油销售、便利店销售、资金发票管理、规范化服务管理、站容站貌管理□qhse管理、设备管理及日常维护保养、及部分经营变动费用等。

受托方为按照《公司法》设立的一人有限责任公司（以下简称个人公司）。受托管理为1座站。委托管理期限为2年。

（一）核定委托费用

即核定拟委托站的用工成本、人身意外伤害保险、日常经营性费用、管理费和相关税费。

用工成本主要包括：薪酬、社会保险、住房公积金、休假疗养补贴和劳动保护费等。

人身意外伤害保险：受托方为防范用工过程中出现意外风险而投入的商业保险费用。

日常经营性费用：水电费、取暖费、小额维修费、通讯费、办公费、交通费、伙食补助。

管理费：用于支付受托方管理人员的相关费用，具体标准为：年零售量20xx吨以下为0.8万元/站；年零售量20xx吨及以上，零售量每增加1000吨/站，管理费标准增加0.2万元/站。

相关税费：指受托方因委托管理业务产生收入而缴纳的相关税费。

与委托站没有直接关系的其他费用不纳入委托范围，由委托方承担。

（二）选择受托方

市公司通过招标方式选择受托方，受托方兼任受托站站长，与受托方签订委托管理合同。受托方要具备和同意以下受托的基本条件：

- 1、受托方必须具有一定的经济实力、履约能力、完备的加油站管理制度，并具备规范的经营资质。其《营业执照》经营范围中应包含加油站技术服务或管理等当地工商部门许可从事加油站委托管理的经营项目。
- 2、受托方法人代表（受托站站长）应具备危险化学品从业资格证、中国石化系统颁发的站长资格证书等相关资质，具备两年及以上的加油站现场管理等相关工作经历。
- 3、同意继续使用拟委托站原有用工。
- 4、原则上受托方年龄距法定退休年龄不足两年的不得纳入委

托管理选择范围（男，58周岁以下，女，48周岁以下）。

5、选择的受托方股东（个人公司）应符合下列条件之一：

（1）与企业已解除劳动合同的原委托方在岗职工；

（3）与劳务派遣单位已解除劳动合同的原委托方的在岗劳务工；

（4）取消退休职工。

（三）分流安置员工

对纳入委托范围的在岗员工，按照以下办法妥善安置或分流：

1、将拟委托站员工集中分流到因自然流失、违规辞退等原因有用工需求的自营自管站，“腾空”一站委托一站。受托方新招录用工，按照“新人新办法”，与受托方建立劳动关系。

2、符合相关条件，愿意作为受托方参与委托的正式职工，可与公司协商一致解除劳动合同，公司支付经济补偿金后，按照同等优先原则纳入委托范围。

3、愿意将劳动关系转移至受托方的正式职工，公司依法与其协商一致解除劳动合同并支付经济补偿金，受托方与其重新签订劳动合同后上岗。

4、愿意在受托方工作的正式职工，还可采取借聘的方式继续在委托站工作，其薪酬福利待遇可按照外派人员由公司负责发放，并与受托方协商费用扣减方式和数额；也可经委托双方、员工本人三方协商一致，实行阶段性调动。委托方与员工签订协议约定暂停履行劳动合同，由受托方与员工签订劳动合同，劳动合同期限应与委托方与员工暂停履行劳动合同的期限一致。阶段性调动期间，受托方对员工按自有员工进

行管理。阶段性调动期满，受托方终止与员工的劳动合同，委托方与员工恢复履行劳动合同。

5、愿意在受托方工作的劳务派遣员工，在妥善处理原劳务派遣协议和劳动关系的基础上，调整为受托方直接使用的劳动合同用工；采用劳务派遣形式用工的，应符合国家法律法规和总部相关政策规定。

6、实施委托后，按照总部有关规定，在核心业务有用工需求并面向社会招聘劳动合同制员工时，符合应聘条件的已委托人员可参加竞聘，并在同等情况下优先予以录用。

（四）进一步规范委托

1、严格实行风险抵押。要结合受托方诚信、受托站数量、日均零售量和销售款缴款频次等因素，按照不低于委托站日营业额的两倍确定风险抵押金额度。具体额度由省公司财务处确定。

2、依法规范用工分配行为。受托方应独立完成员工管理等事项，与劳动者规范建立劳动关系并订立书面劳动合同；以劳务派遣形式用工的，要按《劳动合同法》及相关规定依法规范劳务派遣行为。受托方须依法遵守国家 and 地方政府有关工资标准、工时制度、社保缴纳、劳动安全保障与职业卫生等规定。对受托方的重大规章制度、薪酬发放、社保缴纳等资料实行备案，不直接干预或办理受托方内部劳动关系、薪酬福利待遇、社会保险缴纳、考核兑现等人力资源管理及劳动过程管理事项。

3、落实监管责任。对委托站与自营自管站负有同等的监管责任，要不断完善督查、抽查和暗访等形式的监管措施，采取月度通报、季度讲评、年度考核等方式，及时向受托方反馈督查情况，促进受托方落实管理责任。

4、严格按照委托合同和考核办法考核结算。对受托方存在的违约违规、管理不到位、责任不落实等情形，要求其立即整改问题和隐患，并予以相应处罚。对履约考核不合格的受托方必须及时解除委托合同，并要求受托方承担因存在违法违纪、严重违约行为而解除合时的全部责任及委托方损失。

分公司成立“加油站委托管理”工作领导小组 组长：冯建军
副组长：任剑明

成员：绥化公司各处室负责人和机关业务员 领导小组办公室设在零售经营管理部，负责具体组织实施和日常工作。市公司各处室成员明确职责分工，加强协调配合，周密组织实施，切实做好委托试点工作：

零售经营管理部：负责委托管理的具体组织实施和日常管理工作。负责落实对受托方及时保质保量的向受托方配送油品。完善修订委托管理合同。核定销量、费用、管理指标；制定托管费用的考核结算办法并进行考核结算；建立健全托管费正常调整机制（管理水平、实际费用、内部分配情况、劳动力市场价位）；建立对委托站的督查、抽查、暗访监管防控机制，月度通报，季度考评，年度考核。

财务核算部：配合零售经营管理部测算核定日常经营性变动费用指标和相关税费。确定委托站风险抵押办法和并负责实施，建立健全加油站委托管理后关于资金、税务等方面的财务管理制度，履行对委托站的监管责任。在吨油费用控制指标内合理分解，规范合理做好年度托管费的预算和控制工作。

安全数质量发展部：建立健全加油站委托管理后关于设施设备管理、数质量□qhse管理等方面的管理制度。负责委托站的大型维修改造、隐患治理。

综合管理部：负责实施方案的制定、提交班子会审核和上报销售事业部批准；负责相关政策的解释和宣传工作；负责实

施工作的推进；核定委托站用工成本测算并提报零售经营管理部，配合建立健全托管费正常调整机制；对受托方的重大规章制度、薪酬发放、社保缴纳等资料实行备案。负责员工思想稳定工作，掌握员工思想动态，制定稳定预案；负责负面舆情的监控、发现和及时处理。

根据委托管理的相关政策，在省公司指导下，选择受托站、选择受托方，具体组织实施委托管理。

公司管理方案和制度的书篇二

全面预算管理通过合理分配人、财、物等战略资源，协助企业实现既定的战略目标，并与相应的绩效管理配合以监控战略目标的实施进度，在企业管理中具有重要意义。文章通过对山东省交通运输集团有限公司（以下简称“集团公司”）全面预算管理方案的实施阐述了通过构建全面预算管理体系，实现集团公司预算控制与业务管理的一体化，提高经营管理的精细化水平，最大限度地发挥集团现有管理资源的效能，保持集团公司持续、快速、健康发展。

方案；实施；优化与完善

全面预算管理是利用预算对企业内部各部门、各单位的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制，以便有效地组织和协调企业的生产经营活动，完成既定经营目标的过程。为进一步优化全面预算管理工作，根据山东省国资委的工作要求，结合集团公司实际，制定如下方案：

（一）总体目标

根据集团公司的管理现状及未来发展要求，当前集团公司全面预算管理工作的总体目标是：在集团公司现有管理运营体系的基础上，以提高经营管理的控制力和经营活动的预见性，确保集团公司总体战略规划以及年度经营计划的实现为目标，

突出业务模块管理，整合专业管理资源，统一管控平台，建立以实现集团公司战略目标为导向，以现金流为核心，包括业务预算、资本预算、资金预算、财务预算在内的全面预算管理体系。

（二）建立复合型全面预算管理模式

集团公司是一个以客运为主导产业，物流、汽车后服务、城市客货出租运输、内河航运、代理业务等多元化经营的大型企业集团。通过复合型全面预算管理模式的构建，从而实现集团全面预算管理模式的构建，从而实现集团全面预算管理模式与集团组织管控体制的有机统一，保证集团全面预算管理体系的有效运行。

（三）循序渐进、分步实施

科学的全面预算管理体系构建和完善是一项系统工程，必须尊重历史、立足现实并着眼未来。结合集团公司全面预算管理工作的现状，应首先解决全面预算管理体系建立和健全的问题。在建立健全的基础上，应考虑适时逐步建立以战略目标为导向的全面预算管理体系。全面预算是企业战略的一项重要工具，而预算目标又处于整个预算体系的核心地位，它既是企业编制预算的基础，也是预算执行期望实现的目标。所以，预算目标应该体现企业战略目标，战略目标决定预算目标。

集团公司及各分、子公司应根据本单位组织架构、业务特点等，建立从上到下的多层次预算管理组织体系，各单位法定代表人或主要负责人应当对本单位全面预算管理工作负总责。

（一）集团公司层次的全面预算管理组织体系

集团公司层次的全面预算管理组织体系分全面预算管理委员会、全面预算管理办公室和全面预算执行主体三个部分。

1. 全面预算管理委员会。集团公司成立以董事长为主任，总经理为常务副主任，集团公司副总（包括总经理助理）以上管理人员、有关职能部室负责人为成员的全面预算管理委员会，全面预算管理委员会对集团公司董事会负责，是集团公司全面预算的最高日常管理决策机构。
2. 全面预算管理办公室。集团公司全面预算管理委员会下设全面预算管理办公室，由集团公司指定一名副总经理任主任，指定一名职能部室负责人为常务副主任，相关职能部室主要负责人和业务骨干为成员。全面预算管理办公室对全面预算管理委员会负责，是集团公司全面预算管理的组织执行机构。
3. 全面预算执行主体。对集团公司而言，母公司各职能部室、分公司、纳入合并报表范围内的子公司均属全面预算执行主体。

（二）分公司和子公司层次的全面预算管理组织体系

集团公司各分公司、纳入合并报表范围的子公司应建立与集团公司全面预算管理委员会和全面预算管理办公室对接的组织机构，并报集团公司备案。其下属各子分公司、各职能部门、所属非法人单位、车间等为其预算编制和执行责任主体。凡有下级预算编制和执行责任主体的单位，应将下级单位的预算指标汇总后连同预算底稿一并报上一级单位。

集团公司全面预算按照“自上而下，自下而上，上下结合；分级编制，逐级汇总，综合平衡”的程序编制。

（一）预算启动

每年9月中旬由集团公司全面预算管理委员会和全面预算管理办公室进行年度预算启动工作，主要工作内容是：下达集团公司级年度运作计划分工表，组织集团公司各职能部门、分公司、子公司进行具体运作计划的编制工作，审核、汇总、

平衡各单位的运作计划，确定年度预算目标。

（二）集团公司下达年度预算编制方案

集团公司全面预算管理办公室拟订的年度预算编制方案，经全面预算管理委员会审批通过后，于每年10月中旬下达至各预算责任单位，组织预算编制工作。预算编制方案中应包括编制范围，编制内容、职责分工、业务流程、表格样式、预算编制前提条件等内容。

1. 编制范围。根据省国资委的工作意见，全面预算的编制范围应与企业合并报表的范围口径一致。每年集团公司纳入合并报表范围的单位可能发生变化，职能部室和分公司也有可能发生调整，所以有必要每个预算年度重新界定预算编制范围，预算编制范围界定的过程同时也是集团公司预算责任主体界定的过程。

2. 编制内容。应明确全面预算体系涵盖企业经营活动的全部内容，具体包括：

（1）业务预算。业务预算是反映预算期内各单位可能形成现金收付的营业活动的预算，包括票款收入预算、主营业务收入预算、主营业务成本预算、采购预算、营运间接费用预算、期间费用预算、其他业务收支预算等。

（2）资本预算。资本预算是在各单位在预算期内进行资本性活动的预算，主要包括固定资产购置预算、工程项目投资预算、权益性资本投资预算等。

（3）资金预算。资金预算是在各单位在预算期内有关现金流量的预算，主要包括与业务预算和资本预算相关联的日常资金收支预算和筹资预算。资金预算应保证企业在预算期内实现资金收支平衡。

(4) 财务预算。财务预算是在业务预算、资本预算、资金预算的基础上，围绕战略目标，对一定时期内企业资金取得和投放、各项收入和支出、企业经营成果及其分配等资金运动所作的具体安排。主要以预计利润表、预计资产负债表和预计现金流量表等形式反映。

3. 编制流程及说明。主要说明预算编制工作在什么时间，由什么单位/岗位，完成何项工作，形成什么样的工作成果。预算编制流程与说明的内容，本方案后续部分以流程图和流程图说明的形式给出了主要工作的示例。

(三) 预算审核、汇总与平衡

各职能部室、分公司、子公司经过相应权力机构审核通过后的预算经两个途径报集团公司全面预算管理办公室：各预算责任主体上报全套预算；集团公司有关业务归口部门上报归口管理范围内的预算。集团公司预算管理办公室开展审核、平衡与汇总工作，从集团公司的角度形成全面预算方案。

(四) 预算按法定程序审批与下发

集团公司全面预算方案及各单位全面预算方案经集团公司董事会批准后，由集团公司全面预算管理办公室在每年1月20日前正式行文下发各单位及部门，作为各级单位及部门预算期内组织收入、安排支出及业绩考核的主要依据。

预算一经批准下达，即具有指令性，各预算责任单位必须认真组织实施。

(一) 预算的分解落实

各单位预算实行归口管理、分级控制的原则，各预算执行单位将预算指标层层分解，按照“纵向到底，横向到边”的原则落实到内部各部门、各单位、各环节和各岗位，形成全方

位的预算执行责任体系，保证预算目标的实现。

（二）执行信息的报告

1. 健全预算执行信息的要求。在日常控制中，健全凭证记录，完善各项管理规章制度，保证各指标统计范围及内容一致，切实提高预算执行信息的准确性和及时性。

严格执行生产经营月度计划、预算标准，加强适时的监控，对预算执行中出现的异常情况，有关部门必须及时查明原因，提出解决办法。

各单位以责任预算为基础，定期对预算的执行情况进行系统的记录和计量，进行分析，形成预算执行报告。

2. 预算执行报告。预算执行报告的内容包括预算目标完成情况、控制措施落实情况、主要教训和改进计划。

各单位月度预算执行报告于次月10号前报集团公司全面预算管理办公室，季度预算执行报告在下季度第一个月10号前报集团公司全面预算管理办公室，年度预算执行报告在次年1月30号前报集团公司全面预算管理办公室。

定期编制的报告可以用报表、数据分析、文字说明等多种形式，另外，口头汇报和碰头会等可作为日常信息报告和的重要方式，以保证信息的畅通。

预算执行报告逐级上报、汇总，直至集团公司全面预算管理委员会。

（三）预算的调整

正式下达执行的预算，应保持权威性和稳定性，一般不予调整，但为保持预算指标的先进性和可行性，在原预算编制基

础或集团公司提出新的管理要求、目标时，应根据情况，对预算进行相应调整。预算调整分动态调整和定期调整两种。

（一）预算执行情况分析

全面预算分析是评价预算执行效果、优化预算管理运行质量的重要环节。全面预算的分析主要通过确定分析对象及分解标准、收集信息、差异计算与分解、判断差异重要程度、对重要差异进行解释、差异原因分析确认和后续工作等环节实现。

各单位、各部门应当定期收集财务、业务、市场方面的有关信息资料，从定量与定性两个方面分析预算执行情况、发展趋势及存在的潜力。预算分析可根据实际情况选用不同的方法或多种方法结合使用，常用的预算分析方法有：比率分析法、比较分析法、因素分析法。

（二）预算考核

绩效考核与预算管理间存在着以下两方面联系：

1. 预算为绩效考核提供了可衡量的基础。预算目标值可以成为集团绩效考核指标的比较标杆。预算管理在为绩效考核提供参照值的同时，管理者也可以在预算的实际执行过程中不断修正、优化绩效考核体系，确保考核结果更加符合实际，真正发挥评价与激励的作用。全面预算指标是计算财务类绩效指标目标值的基础。在制定关键绩效指标目标值时，需要根据全面预算结果计算出的数据为主要依据。结合预算指标制定的绩效考核指标在考核执行中，遇到预算调整情况，会对很多绩效指标产生影响，绩效指标应随预算指标调整而调整。

2. 预算管理工作开展情况同时是绩效考核需重点关注的内容。全面预算管理连接着公司战略、运作计划、运营与财务控制

等多个重要管理范畴，是集团公司管理系统的一个非常重要的组成部分。对预算管理工作开展情况的考核，将构成针对“内部经营过程”工作考核的一部分。专门和侧重于各部门预算编制、执行、分析和调整等具体管理工作内容的绩效指标应当被包含在绩效考核指标体系中。

集团公司预算管理应根据内外部环境的变化和全面预算管理体系的运行情况，全面评估该预算管理体系设计的科学性、规范性及适用性，提出优化建议。可重点考虑以下内容：

第一，预算基础数据的完善与优化。当前阶段在集团各业务单元业务预算表格设计过程中，受基础数据完备性、信息化应用程度的限制，很多数据无法取得或预测，应不断加强基础数据完备水平从而编制出更能体现管理要求的业务预算。

第二，预算管理制度体系的完善。由于集团在预算管理体系还存在较多空白，预算内容、预算具体方法、职责分工、业务处理流程等都有较大的优化空间。

第三，建立多维数据的预算管理信息系统。全面预算管理信息系统作为一个面向分析的管理系统，数据是由多个维度（角度）描述的。根据集团公司信息化当前建设情况，财务信息和管理信息系统各系统分块设置，不同信息系统彼此之间缺乏有效的信息共享、共用。在集团公司业务、财务、管理信息化建设和应用实现网络化的基础条件时，通过建立基于多维数据模型的全面预算管理信息系统，有效整合分散在各业务模块的信息管理系统，是预算管理体系的长期努力方向。

1. 潘爱香, 高晨. 全面预算管理[m]. 浙江人民出版社, 20xx.

2. 王化成, 佟岩, 李勇. 全面预算管理[m]. 中国人民出版社, 20xx.

公司管理方案和制度的书篇三

第一条 本着顺应公司总体发展需求，经充分市场调研，由董事会讨论通过，对条件成熟、有良好发展空间的建筑市场以及与之相关的产业可设立分公司，分公司运营管理方案。

第二条 对已成立的分公司，按承包经营责任制模式，承包人实行竞争上岗，承包周期为 年，竞争承包人的资格须经董事会讨论，董事长批准。

竞争承包人须具备以下基本条件：

- 1、以公司整体发展为己任，顾全大局，立足长远。
- 2、有较长年限的生产经营经历，对所竞争的建筑市场熟悉，有较高的管理驾奴能力。
- 3、有相应的经济实力，保证承包金的按期、足额上缴。

第三条 新成立分公司程序及要求：

- 1、新成立的分公司年承包金额不低于 元人民币。
- 2、新成立的分公司年入账收入不低于 元人民币。

第二节分公司管理

第四条 分公司应结合本单位特点，建立健全完善的管理体系，加强制度建设，确保经营、质量、安全生产、文明施工、综合管理、财务管理、队伍管理等各项工作到位，并将分公司管理体系报公司备案。

第五条 分公司人事管理实行定编、定岗、定薪。由分公司负责人结合分公司实际情况，制定分公司岗位任职资格、待遇、

报酬等相关条件，报经公司总经理批准后实施。分公司使用员工一律实行竞聘上岗，但同等条件下，分公司员工应优先使用公司已在册的职工，分公司与所聘用的员工必须签订劳动合同，明确其岗位、职责、工资标准、福利待遇、保险等。

第六条 分公司临时聘用人员，本着谁使用、谁负责的原则，订立协议，协议必须明确具体期、岗位、待遇等条款，临时聘用协议周期原则上不超过一年。

第七条 分公司应大力加强企业思想文化建设，构建和谐、团结、积极进取的良好氛围，想方设法引进人才、留住人才、用好人才。

第八条 分公司应积极为员工创造继续培训教育的机会，以不断提高其业务素质和管理能力，规划方案《分公司运营管理方案》。

第九条 单位公章及合同章、资信材料、介绍信统一到总公司办公室领用，履行登记手续。

第十条 各分公司负责人对本单位的印章、资信材料的使用与保管负直接责任，由分公司负责人明确专人保管与使用，印章、资信材料的使用人必须坚持原则，要有强烈的事业心、责任感，有良好的职业道德，建立印章、资信材料的使用台账，使用情况及时向分公司负责人汇报，严禁为非法活动和违背公司经营方针的材料加盖公章、出具资信和介绍信。

第十一条 分公司财务管理：各分公司应设立财务科，财务人员配备不得少于两人。

第十二条 分公司的财务制度、财务行为必须依据国家法律法规进行，若出现违法违规行为，其责任由分公司负责人以及财务手续执行人共同承担，分公司负责人不得强制财务人员执行不符合财务纪律的行为。

第十三条 分公司必须建立质量管理机构，负责制订本分公司质量创优计划，定期检查在施阶段工程质量，有计划有组织员工进行施工操作水平和质量意识，积极引进新技术、新工艺，鼓励技术创新。

第十四条 鼓励分公司工程创优，分公司单独创优工程所获得证书，可在各有需求的分公司间有偿使用。

第十五条 分公司必须建立安全生产管理机构，具体负责本单位安全生产管理工作，其成员由负责生产经营及安全生产管理负责人，各工程对、项目部安全管理人员，定期不定期进行安全生产检查指导，明确安全责任，杜绝安全隐患，制定安全管理应急预案等，若发生安全事故的应及时向分公司及上级主管部门汇报。第十六条 分公司应充分重视经营管理工作，加大经营力度，经营方式灵活机动，把经营工作放到各项工作的重点位置，同时也要对承接的工程项目进行调研、认证，形成书面报告，尽可能规避风险，对投入较大的项目应及时向公司汇报。

第十七条 分公司应加强合同管理工作，签订工程合同时，应认真把握，细致研究，合同条款明确规范。

第十八条 分公司负责人在承包经营期满时，必须保证跨入新一轮承包期的施工产值不低于自身完成承包经营期三年平均产值的50%。

第十九条 分公司负责人有下列情形的，由总经理提议，董事会研究，可免去其分公司经理职务：

- 1、分公司负责人不顾公司利益，有与公司发展背道而驰的行为。

- 2、承包内不能按时足额上缴承包金的。

3、分公司出现重大质量、安全事故的。

4、经营方法不当、经营手段不力致使分公司严重亏损。第十二条 分公司管理人员聘任。解聘由分公司负责人决定，报公司备案。有下列情形的分公司负责人可以直接解聘：

1、不适应所聘岗位要求，造成分公司工作被动。

2、因自身工作不力，造成分公司亏损或产生严重的负面影响的。

3、严重违背请销假制度，不请假离开分公司连续一个星期或累计达一个月的。

第二十一条 分公司在经营过程中，出现质量、安全事故、发生违法经营行为被相关管理部门处罚时，公司对分公司负责人有权实行追加处罚，被相关管理部门暂停经营资格的，按其年度承包金的1-3倍追加罚款，被相关管理部门吊销经营资格的，按其年度承包金的10-30倍追加罚款。在实施上述处罚时，公司仍保留进一步追加处罚的权利。

公司管理方案和制度的书篇四

公司各单位，总部各部门：

3月23日，国务院国资委召开中央企业全面开展管理提升活动视频会，5月15至16日，国资委召开中央企业强化基础管理工作现场会，推动中央企业管理提升活动深入开展。5月22日，电建集团按照国资委中央企业管理提升活动部署要求召开管理提升活动动员大会。九局公司领导、总部各部门和各二级单位主要管理人员全程听取了会议精神，公司总经理陈学云在会上就九局公司开展管理提升活动工作做出了具体部署。

结合股份公司《关于贯彻落实中国电力建设集团有限公司管

理提升活动工作方案的实施意见》（中水电股经〔xx〕27号）要求，公司严格按照“强基固本、控制风险，转型升级、保值增值，做强做优、科学发展”的主题积极开展九局公司管理提升活动，并制定了公司管理提升活动实施方案。

九局公司管理提升活动以科学发展观为指导，以国资委《关于中央企业开展管理提升活动的指导意见》（国资发改革〔xx〕23号）、股份公司《关于贯彻落实中国电力建设集团有限公司管理提升活动工作方案的实施意见》（中水电股经〔xx〕27号）精神为指导思想，结合九局公司在建项目实际情况，将管理提升活动覆盖到总部各部门、各二级单位和项目部，推进管理创新，开源节流，降本增效，向管理要效益，实现九局公司持续平稳快速发展。

1、在股份公司的领导下，紧紧围绕管理提升活动总目标，以提高公司管理水平为核心，以健全制度、落实责任、提升管理水平、提高管理效率、增强管理效益为主要内容。

2、通过开展公司内部管理提升活动，使“强基固本、控制风险，转型升级、保值增值，做强做优、科学发展”的活动主题在我公司得到进一步落实，管理创效意识进一步增强，努力形成管理规范、运转有序的工作格局。

通过开展管理提升活动，增强九局公司管理的规范化、标准化和精细化，加快管理方式由粗放型向精细化转变。坚持以“强基固本、控制风险，转型升级、保值增值，做强做优、科学发展”为活动主题，以加快发展方式为主线，动员全公司广大干部职工，达到思想同心、目标同向、工作同力，抓机遇、拓市场、增规模、强管理、提效益，奋力开创公司追赶式发展的新局面，确保公司持续平稳快速发展。

通过开展管理提升活动〔xx〕年九局公司力争实现以下各项指标〔xx〕年保持平稳增长。

- 1、完成营业收入不低于30亿元，同比增长30%；
- 2、实现新签合同额不低于70亿元，同比增长35%；
- 3、公司利润实现稳步增长，同比增长不低于10%；
- 4、职工人均年收入增长率不低于14%；
- 5、安全质量方面，生产性死亡事故为零，工程质量合格率100%，优良率80%以上，全年无重大质量责任事故，环境管理指标合格。

管理提升活动覆盖九局公司总部各部门、各二级单位和项目部，分级实施。公司总部成立以陈学云总经理为组长，分管经营工作的副总经理王忠禄为副组长，各职能部门负责人为成员的管理提升活动领导小组，全面负责指导、检查、评价各二级单位和项目部管理提升活动的实施，并结合企业年度管理评价开展管理提升活动成效的考核工作(见九局公司发□xx□91号文)。

九局公司管理提升领导小组下设办公室，办公室设在经营管理部。经营管理部主任张强任办公室主任，罗建国任副主任，各职能部门派一名专职人员任办公室成员。

各二级单位和项目部立即成立以分局长和项目经理为组长的管理提升活动领导小组，并设置办公室和责任人，负责制定本单位的实施方案、宣传发动、信息反馈和综合总结等工作。实施方案于6月20日前报公司管理提升活动领导小组办公室。

- 1、公司各二级单位必须严格按公司管理提升实施方案开展本单位管理提升活动，根据本单位实际情况进行细化分解，制定一套完整的适合本单位的实施方案，并按文件要求及时向公司管理提升领导小组办公室报送阶段性总结报告。

2、公司各单位在开展管理提升活动过程中，按九局公司经□xx□11号和股经□xx□58号文件要求，积极作好公司管理提升活动的宣传工作。

特此通知

公司管理方案和制度的书篇五

知识经济是以知识为基础的经济，是建立在知识的生产、分配和使用之上的经济。在经济时代，知识是企业的战略性资源，知识管理是企业面对新形势所做出的战略反应。知识管理，简单地说就是对企业的知识资源进行管理的过程。如何对知识进行搜集和整理，如何使每一个员工都最大限度地贡献出其积累的知识，使企业实现知识的共享，就是企业进行知识管理的主要目标。

知识管理要求企业实现知识的共享，运用集体的智慧提高企业的应变和创新能力，使企业能够对外部需求做出快速反应，并利用所掌握的知识资源预测外部市场的发展方向及其变化。在知识经济时代，企业如果离开了知识管理就不可能具有竞争力。施乐公司深刻认识到了这一点。正如施乐首席科学家约翰·布朗□john brown□所说的知识经济时代的公司要能够敏捷地利用知识提高公司的竞争力。早在五六十年代，施乐公司就已经是世界上著名的办公设备的生产者，它生产的各种复印机名闻天下。后来，施乐公司的统治地位受到了日本复印机的威胁，为了巩固自己在复印设备领域的领先地位，施乐公司在80年代就最先建立起基准测试□benchmarking□制度，向其它行业的优秀公司学习，提高了企业的竞争力。进入90年代后，施乐公司又以战略性的眼光，不惜投入，率先建立起较为完善的知识管理体系，展示了企业为迎接知识经济的到来而采取的发展战略，从而为企业的竞争和发展注入了新的活力与动力。

早在三四年前，施乐公司就在公司内部实施知识管理，并一

直在该领域中处于领先地位。这得益于施乐公司对知识经济和知识管理的密切关注和深入研究，该公司积极主动地投入研究资金，在世界范围内探讨知识管理的作用。为此，施乐公司还启动了名为“知识创新”的研究工作，这项工作与施乐公司的长期战略，即“提供新的知识产品和服务以满足客户的需要”紧密相连。该项研究工作的主要内容有：

1. 对美国其他机构的60名知识管理工作进行深度面访，了解他们对知识管理的认知程度，并列出了他们认为最重要的十个知识管理领域：

- (1) 对知识和最佳业务经验的共享；
- (2) 对知识共享责任的宣传；
- (3) 积累和利用过去的经验；
- (4) 将知识融入产品、服务和生产过程；
- (5) 将知识作为产品进行生产；
- (6) 驱动以创新为目的的知识生产；
- (7) 建立专家网络；
- (8) 建立和挖掘客户的知识库；
- (9) 理解和计量知识的价值；
- (10) 利用知识资产。

2. 参加由美国、欧洲和日本等100名知识管理者组成的研究小组。他们大多是世界500家大公司中负责知识管理的高级管理人员。该小组一年开展一两次研讨活动，以沟通各公司在知识管理方面的进展情况，探讨知识管理的发展趋势。

3. 积极参与安永[emst young's]咨询公司组织的“知识管理”活动。这是一个多客户知识管理项目，有10至15家公司参与，并在剑桥商业中心的领导下建立了互助研究基金。到目前为止，这个小组开展的活动有会议、研究小组活动、工作研修等。其目的是建立一个知识管理实践方面的共同体。

4. 支持三个由美国生产力和质量

中心[american productivity and quality center]进行的基准测试研究项目。第一项研究是跟踪10家公司知识管理的发展趋势，并记录其应用的情况；第二项研究主要集中在支持知识管理的信息技术方面；第三项是欧洲公司知识管理的基准测试。

5. 在加州大学伯克利分校哈斯[hass]商学院建立了知识管理教位。

知识主管的主要任务是将公司的知识变成公司的效益，他的主要职责为：

1. 了解公司的环境和公司本身，理解公司内的信息需求；
4. 保证知识库设施的正常运行；
5. 加强知识集成，产生新的知识，促进知识共享的过程。

由于知识涉及的范围大于信息，知识主管的作用已大大超出信息技术的范围，进而包括培训、技能、奖励、战略等。因此，企业在设立知识主管时应避免将知识管理视为信息管理的延伸，从而试图把信息主管错误地改为知识主管，因为这将在不知不觉中会把知识管理工作的重点放在技术和信息开发，而不是置于创新和集体的创造力上。

施乐公司专门建立了名为“知识地平线”的内部网络。这个

网络在1997年11月首次登亮相，“实况转播了施乐和永安公司联合举办的“知识超越”会议，有1500名职工访问了这个网络。将这个网络取名为“知识地平线”的原因是因为这个产业刚刚兴起，社会对知识管理的理解和行动刚刚开始。

“知识地平线”主要包括以下6方面内容：

1. 工作空间：这是员工可以”分享文献和思想的虚拟空间，这部分内容是可以自我组织和自我维护的。
2. 知识管理新闻：包括有关知识管理的新闻、事件、报告、演讲和各种活动通知。这项内容每周更新一次，在事情较多时更新更为频繁。施乐公司聘请两名信息监测人员从一千多种信息资源中抽取知识管理信息。
3. 事件：存储有关知识管理的会议、研讨、演讲等信息。
4. 知识的搜集：这个知识库保存知识管理研究资料、发展趋势和最佳实践案例，其中也包括施乐职员已经做的工作和有关施乐公司的文章。除此之外，还有有大量施乐的知识管理案例研究。
5. 产品、技术和服务：该部分目前尚未开放。它将保存施乐公司及相关公司的知识产品、技术和服务信息。
6. 相关网点：连接了与知识管理有关的`15—20个站点，包括知识工作和知识管理站点、知识公司的站点等。

施乐公司还建立了企业内部的知识库，用来实现企业内部知识的共享。知识库建立在企业的内部网络上，该系统由安装在服务器上的一组软件构成，它能提供所需要的服务以及一些基本的安全措施和网络权限控制功能。员工可以利用该系统阅读公报和查找历史事件，并彼此在虚拟的公告板上相会。

该系统解决了公司内部知识共享问题。

知识库里的内容包括：

1. 公司的人力资源状况；
2. 公司内每个职位需要的技能和评价方法；
3. 公司内各部门、各地分公司的内部资料；
4. 公司历史上发生的重大事件等历史资料；
5. 公司客户的所有信息；
6. 公司的主要竞争对手及合作伙伴的详细资料；
7. 公司内部研究人员的研究文献和研究报告。

施乐公司非常重视对公司内部智力资源的开发与共享。公司总经理兼执行董事长保罗·阿尔莱尔[paul a. allair]认为：“知识管理是从强调人的重要性，强调人的工作实践及文化开始的，然后才是技术问题。”为此，公司采取的措施主要有：

- 1、将公司的人力资源状况存入知识库。这样可以方便知识主管及其他管理者对公司员工的管理。
- 2、让员工进行自我测评。施乐公司在内部信息系统中专开了一个网页，在网页上列出公司每个职位需要技能和评价方式、每个职员可匿名上网，利用该系统对自己的能力作出评价，系统会帮助你找出自己和职位上的差距，并告诉你如何提高或改变的方法，即每个员工可以实现自我测评；这一系统有利于员工的职业培训和职业发展。

3、将员工的建议存入知识库中。员工在工作中解决了一个难题或发现了处理某件事更好的方法后；可以把这个建议提交一个由专家组成的评审小组。评审小组对这些建议进行审核，并把最好的建议存入知识库中，在建议中注明建议者的姓名，以保证提交建议的质量及促进员工提交建议的积极性。所有的员工都可以从知识库系统中看到这个建议。

4、开创家庭式的办公环境。公司对员工的工作环境进行了改善，员工工作空间的墙被涂成了浅粉色、紫色、黄色和绿色，全部的工作空间都是平等和开放的。施乐公司认为，这样有助于创造一个充满和谐的气氛，有利于员工之间进行公开、坦诚的交流。

传统的营销方法是指企业与客户之间只是单纯的买卖关系，现在要改变这种单一的关系，变客户为合作伙伴，充分挖掘客户的有效资源，在营销过程中促进企业与客户共同发展。

1. 对销售部门的知识管理。在过去，施乐公司的销售人员一般为一个客户工作一年，然后转为其他客户。以这种方法运作，公司损失了大量的知识。因为每次业务人员对新客户都是陌生的，因此需要从头开始了解这个客户，这不仅浪费时间而且客户也不希望这种行为发生，客户希望按以前约定好的计划进行。现在施乐在公司的内部网上建立了一个系统，销售人员将所了解到客户的所有信息，特别是每一笔交易的情况都存入这个系统。公司鼓励销售人员了解客户各方面的情况、包括客户的个性、脾气、喜好、习惯，甚至小孩的姓名等，当然还包括有关客户的商业信息。如果客户在商务交往中发生了不愉快，销售人员必须将事情的背景记录下来，施乐公司会派专职人员负责处理客户和员工之间的矛盾。

2、对维修部门的知识管理占施乐公司开展了一个有关维修业务的知识管理计划，以更好地获得并保存维修人员的知识。在此前，售后服务部门的新知识是通过手册传递给每个维修人员的，由于产品的生命周期越来越短，软件开发的时间也

越来越短，手册一制订出来往往就过时了。现在工作手册的传递也已进入了计算机时代。施乐公司的技术人员现在拥有带高效能超支本文档服务功能的便携电脑，用来诊断和维修机器。假如技术人员要进行复印机的例行检查，那么就可以通过超文本快速连接到有关的工作指南中去；若技术人员打算更换某个零件。那么这个系统也可自动连接有关零件的图纸和更换程序。这种“聪明的小手册”的成本比印刷的版本要便宜得多，并且可以经常进行更新。施乐公司还建立了一个系统，在这个系统中维修人员可以进行实地交流、诊断和维修机器。维修人员还可将在工作过程中发现的新问题或新方法及时存入这个系统，以实现维修知识的共享与及时更新。

公司管理方案和制度的书篇六

企业中高层管理者，一般是指总经理、副总经理、各部门负责人、高级技术人员及总经理指定人员，是一个企业的主要负责人，是企业战略、规划、制度的制定者、引导者、推行者。中高层管理者队伍的素质和管理水平直接关系到企业的执行力，关系到企业的生存发展。当企业规模逐渐扩大或企业停滞不前时，都需要快速提升中高层管理人员的管理能力，以带动整个团队的成长。

而现实工作中，中高层管理人员多数没有经过专业的管理培训，很多人是从业务或技术骨干直接走上管理岗位，靠摸索来积累管理经验，也会由于缺乏基本的管理知识而造成失误，给企业带来时间、金钱和机会的代价。中高层管理团队的水平低下已经成为很多企业发展的瓶颈，导致企业虽有很好的战略，也很难实现。现为客户公司量身定制中高层管理者培训方案，以提升中高层管理者的管理能力，实现客户公司的快速发展。

客户公司主管级以上管理人员，包括承担部分管理职责的高级技术人员。

通过本次培训会让客户公司中高层管理人员获得以下收益：

- 1、懂得做领导的真正含义；
- 2、明白作为一名优秀的领导应具备的素质和能力；
- 3、掌握系统思考能力，对部门工作懂得如何策划铺排，有条不紊地开展；
- 4、提升上下级和各部门之间的协调沟通能力；
- 5、学会组织管理、团队建设，合理利用本部门的人力资源，优化配置；
- 6、提高目标、计划、时间、执行、控制等领导能力，从而提高团队整体效率；
- 7、提升有效授权的能力，让员工和管理者一起行动起来，提高团队作战能力；
- 8、提升个人的领导力，拥有个人的影响力，激发团队，支持公司实现整体目标。

关于中高层管理者培训的需求分析主要通过三方面来进行：

1、战略与环境分析

主要是通过分析公司未来三年的发展规划，由此得出公司对中高层管理者的发展要求，并总结出中高层管理者的培训重点。

2、工作与任务分析

主要通过分析中高层管理者的任职资格标准，得出公司对中高层管理者在项目/任务执行能力等方面的要求，并由此总结

出培训要点。——中高层管理者能力（素质）模型管理类工作是素质模型专家们所研究的最大的工作类别，由于管理类工作十分普遍而且重要，所以在工作胜任特征研究上比其他工作类别受到了更多的关注。

国外专家们通过大量的统计分析和深入研究得出了一个适用于所有管理人员的通用的素质模型。他们发现，一个合格的管理人员必须具备下列11项素质，否则很难成为一名合格的职业经理人。其中基本要求：组织认识、关系建立、专业知识。这里所讲的管理人员素质模型是比较通用的，不可能百分之百适用于所有企业，企业在实际应用过程中，还应根据企业的文化特点和实际情况对这个模型作适当的修正，从而得出企业自己的个性化的管理人员素质模型。

3、人员与绩效分析

主要通过分析中高层管理者的绩效评估报告，总结出其中反映的共性问题，由此制定出有针对性的培训提升方案。

1、设计思路

为帮助学员在有限的时间及预算下学到必备的知识，并且强化学员学习效果，课程将秉承精简、全面、有效的设计理念，采用讲授与辅导相结合的培训方式。通过对客户公司中高层管理者培训进行需求分析，结合管理维度分解，总结出公司中高层管理者培训主要集中在三个方面：自我管理、员工管理、业务管理。每个管理维度又有相应的核心能力素质体现。课程将针对于各管理维度的核心能力素质进行设计。

2、课程设置

说明：讲授时间主要是指讲师对课程知识的讲解时间，辅导时间主要是指讲师帮助学员制定自身的行动计划，以及帮助解答学员在课程学习中的相关问题等的时间。

3、课程大纲

概述：自我管理是指管理者对自身的行为、情感、思维的主动掌握，调整自己的动机与行动，以达到所预定的目标的自我实现过程。自我管理培训模块包括“角色认知”、“时间管理”、“情绪管理”三个知识模块。管理者通过学习和掌握这些知识、方法和工具，将帮助其养成良好的自我管理习惯，具备高效达成目标的强大动力，为创造卓越业绩打下坚实基础。

- 1、深刻认知管理者的身份涵义和身份职责；
- 2、掌握理解层次模型，思考和调整与企业结合的身份和目标；
- 3、理解目标职责，培养以目标为核心的工作思路；
- 4、理解通过团队达成目标的意义，提高对选育用留、带队成功的重视度和投入度；
- 5、理解管理者的能力模型，思考和拟定提升管理能力的行动计划。

1、能力现状课前测试

2、管理者的角色认知、案例研讨、管理者的身份职责。

3、管理者的能力建设、管理者能力模型、学习能力建设、通用能力建设、专业能力建设。

4、制定我的行动计划、整理我的管理能力模型、拟定我的课后行动计划。

5、知识掌握度课堂考试

1、深刻认知时间管理与实现个人目标和组织目标之间的关系；

2、掌握基于目标的时间管理的核心方法，减少个人行为的盲目性和无章法现象；

3、能够将基于目标的时间管理的核心方法对应于实现工作，融会贯通地理解和应用；

4、能够形成基于目标的时间管理的行动计划。

1、能力现状课前测试

2、高效时间管理的基本观点、人生刻度尺、时间管理方法的演变、为什么要基于目标来管理时间、“时间管理九宫格”原理管理者成长阶梯与时间管理、工作目标与职业目标的关系。

3、高效时间管理的核心方法、影响有效使用时间的原因。

方法一：价值为导向——把时间花在最具价值的事情上。

方法二：要事紧急化——让要事变得重要又紧急。

方法三：急事公式化——用固定套路处理突发事件。

方法四：养成好习惯——逐步让好习惯替代坏习惯。

4、制定你的行动计划

了解学习曲线的来源和含义。

学习曲线与时间管理方法导入。

制定你的行动计划分享和承诺你的行动计划。

5、知识掌握度课堂考试。

公司管理方案和制度的书篇七

- 2) 寻找物流公司、进行比价、议价及运输合同的签订;
- 3) 执行运输考核指标, 定期对承运商进行考核与评估;
- 4) 及时监控运输市场动态, 及时调整运输策略, 加速物流速度, 降低运输成本;
- 5) 合理利用人力资源和仓库设施, 降低人力成本、能耗和物料的消耗;
- 6) 负责物流运输异常投诉的处理与跟进;
- 7) 相关沟通、协调工作。

1) 接收出库单, 打印拣货单, 填写物流单。

2) 将物流单的信息反馈业务员和跟单员。

3) 查询物流单号, 以及处理问题件。

4) 处理与物流公司交接事务。

5) 配合物流平台操作员为相关货运公司上门提货, 做好货品归类、清点数量等准备工作。

6) 与业务部作好沟通工作。

7) 做好接单, 写单, 查单工作。

物流内部作业管理, 需抓住物流作业中必须控制的点, 制定相应的作业管理目标, 并针对管理目标制定相应的管理流程及作业标准。

- 1.) 尽量减少外叫车参与市内配送工作;如一定要用外车, 需要业务员签字;方可交由物流部调车。
- 2.) 建立长期合作物流公司档案及物流合同(物流公司营业执照、税登记证、机构带码证、专线报价)。
- 3.) 每月15日前物流部完成回单对账工作(单据: 物流托运单、我司出货清单、对账单, 以客户在我司清单上签字或盖章为准), 从财务到公司付清运费以每月25日完成, 账期为55天(月结承运商)。
- 4.) 回单结承运商, 应在回单财务部3天之内;将运费付出(拿现金或转账)。
- 5.) 建立运费账目明细(客户、数量、名称、地址、金额), 每月10号前递交公司。