
管理手册制定交流材料（讨论版）

2014年10月

管理手册构成

- 第一部分 企业为什么要制订管理手册
 - 第二部分 管理手册的形成逻辑
 - 第三部分 管理手册的大纲结构
 - 第四部分 管理手册制订程序及方法
-

第一部分 企业为什么要制订管理手册

——形成管理规范

管理手册通过以下方式:

阐述公司的发展规划和公司当前的主要任务, 公司依据法律或遵循监管机构要求所实施的治理机构设置, 公司为实现规划和任务目标所采取的组织结构。

阐述公司为实现规划和任务目标所必须开展的各项工作的, 包括: 战略规划的设计与制订, 必须开展的各项业务活动, 必要的支持活动, 采取的控制活动等。

阐述公司治理结构相关的各项制度, 公司对部门和分子公司管理的各项制度, 公司所有员工必须遵守的制度。

达到如下目的:

使公司全员员工能够有效了解公司的管理体系, 使公司所有管理团队和干部能够准确了解公司的发展目标和所肩负的使命, 使国家相关主管机构能够切实掌握公司的管理水平和状况。

第一部分 企业为什么要制订管理手册

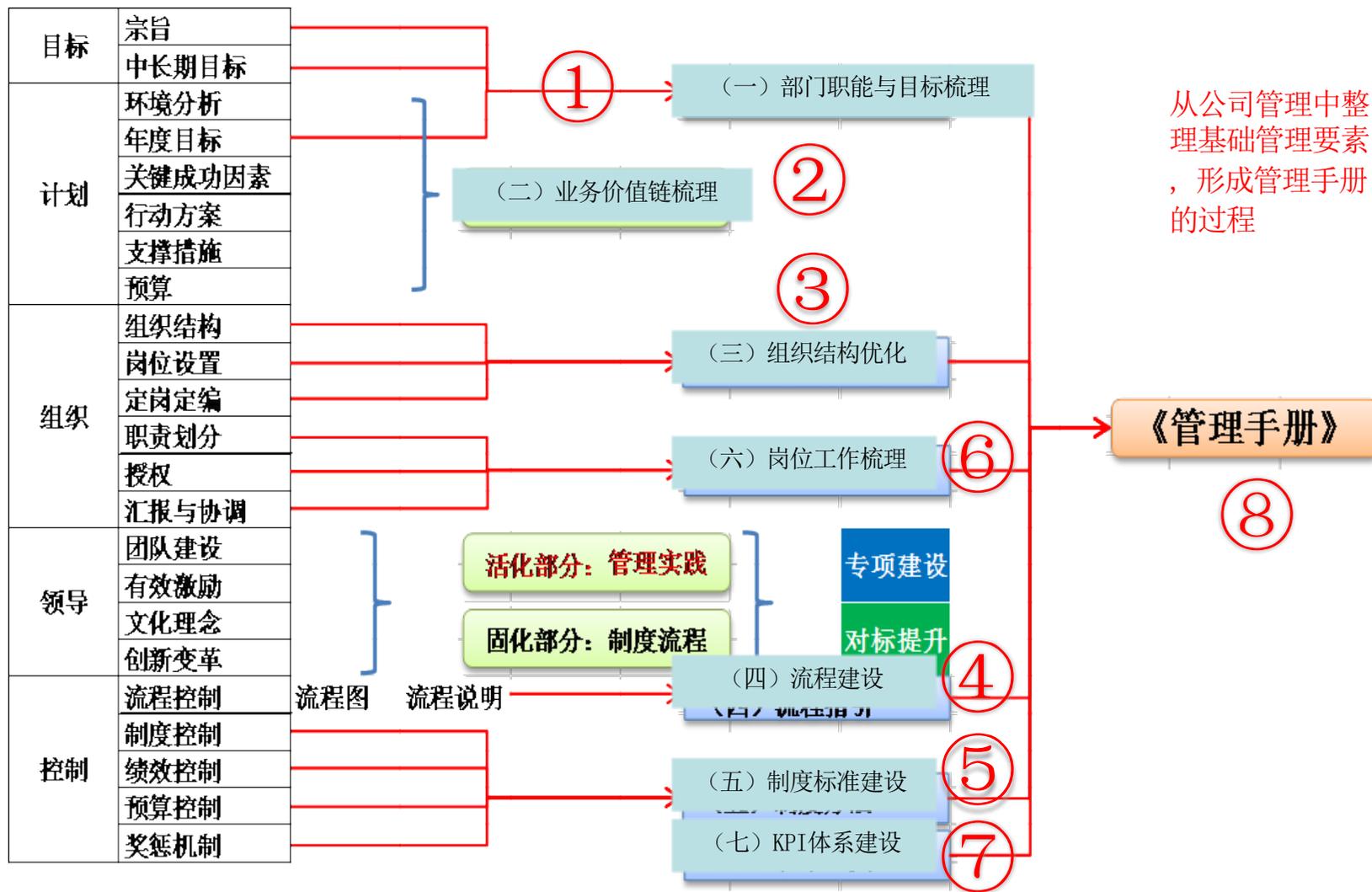
——提升管理水平

- 公司战略——强化计划管理意识
 - 业务运营——改善业务运作绩效
 - 组织体系——规范组织结构权责
 - 资源管理——提高资源利用效率
 - 运营监控——保障基础管理达标
 - 制度流程——确保管理规范顺畅
-

管理手册构成

- 第一部分 企业为什么要制订管理手册
- 第二部分 管理手册的形成逻辑
- 第三部分 管理手册的大纲结构
- 第四部分 管理手册制订程序及方法

管理手册的形成逻辑：对各经营/管理职能体系按部门进行分阶段推进，具体工作可分为以下八个部分



管理手册构成

- 第一部分 企业为什么要制订管理手册
- 第二部分 管理手册的形成逻辑
- 第三部分 管理手册的大纲结构
- 第四部分 管理手册制订程序及方法

管理手册的框架结构

前言

第一章 总 则

1. 管理手册的意义
2. 管理手册形成的逻辑
3. 管理手册的内容
4. 管理手册的执行

第二章 xx公司管理体系概述

- 2.1 管理体系结构
2. 管理体系构建围绕的重点
3. 管理体系的目的
4. 管理体系的运行模式
5. 管理体系监管

6. 管理体系改进 第三章

xx公司战略管理

1. 公司战略概述
 1. 公司使命
 2. 公司发展思路
 3. 公司发展目标
 4. 业务发展规划
2. 公司战略管理
 1. 战略制定管理
 1. 战略制定的目标要求
 2. 战略制定的原则
 3. 战略制定的重要环节

2. 战略实施管理

1. 战略实施的目标要求
2. 战略实施的原则
3. 战略实施的重要环节

3. 战略评估管理

1. 战略评估的目标要求
2. 战略评估的原则
3. 战略评估的重要环节

4. 战略改进与提升管理

1. 战略改进与提升的目标要求
2. 战略改进与提升的原则
3. 战略改进与提升的重要环

节

第四章 xx公司业务运营管理

4.1 业务管理体系概述

2. 重点业务管理

1. xxx业务管理

1. xxx业务管理目标要求
2. xxx业务管理原则

3. xxx业务管理重要环节第五章 xx公司组织管理

1. 组织管理概述

1. 组织设置

1. 公司组织结构图
2. 公司高层领导职责

管理手册的框架结构

- 3. 公司各部门职责
- 4. 公司岗位设置及描述第六章xx公司
- 资源管理
 - 1. 资源配置体系概述
 - 2. 人力资源管理
 - 1. 人力资源管理模式
 - 2. 人力资源规划管理
 - 3. 人力资源的使用与退出管理
 - 4. 人力资源管理的改进提升
 - 3. 财务管理
 - 1. 预算管理
 - 1. 预算目标管理
 - 2. 预算组织与编制编制管理
 - 3. 预算执行与控制管理
 - 4. 预算分析与考核管理
 - 5. 预算改进与提升管理
 - 2. 筹融资管理
 - 3. 资金管理
 - 1. 运营资金管理
 - 2. 利润分配管理
 - 4. 物资机械管理
 - 1. 采购管理
 - 2. 存货管理
 - 3. 固定资产管理
-
- 5. 其他资源管理
 - 1. 技术管理
 - 2. 信息系统管理
 - 3. 法律管理
 - 4. 工作环境管理
-
- 第七章xx公司运营监控管理
 - 1. 公司运营监控管理体系概述
 - 2. 风险管理
 - 3. 审计监察管理
 - 1. 内部审计管理
 - 2. 安全质量管理
 - 3. 纪检监察管理第八章xx公
- 司流程管理
 - 4. 流程管理
 - 5. 公司流程
 - 1. 流程体系框架
 - 2. 流程及流程描述
 - 3. 流程表单第九章xx公司
- 制度管理
 - 6. 制度管理
 - 7. 公司制度
 - 1. 制度体系框架
 - 2. 制度汇编

管理手册构成

- 第一部分 企业为什么要制订管理手册
- 第二部分 管理手册的形成逻辑
- 第三部门 管理手册的大纲结构
- 第四部门 管理手册制订程序及方法

战略管理梳理的程序及方法

业务运营梳理的程序及方法

组织管理梳理的程序及方法

资源管理梳理的程序及方法

运营监控梳理的程序及方法

流程管理梳理的程序及方法

制度管理梳理的程序及方法

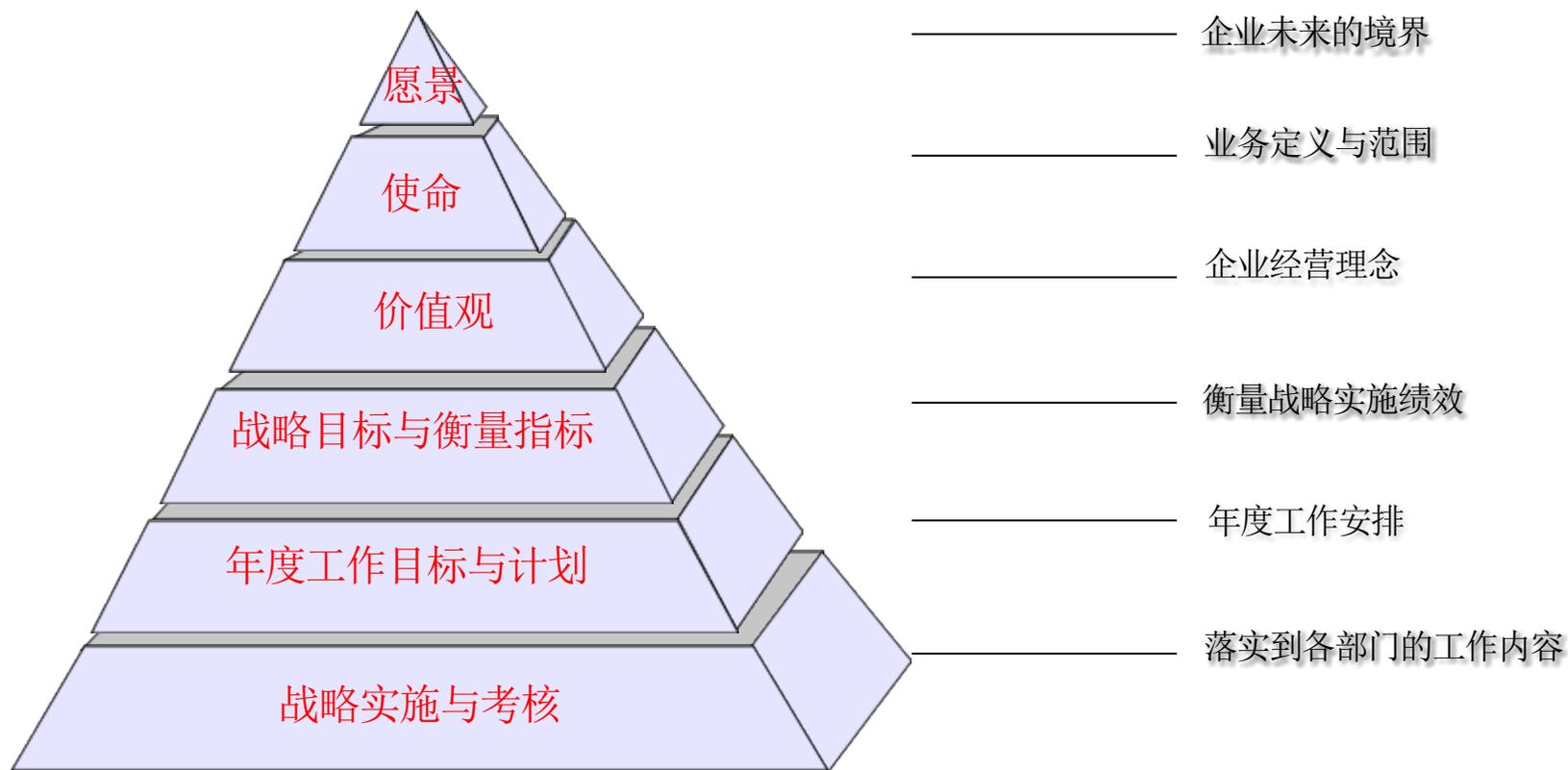
战略管理梳理的程序及方法

——战略管理体系概述

- 第一章 公司的愿景
 - 第二章 公司的使命
 - 第三章 公司价值观
 - 第四章 战略目标与衡量指标
 - 第五章 年度工作计划
 - 第六章 战略实施与考核
-

战略管理梳理的程序及方法

——战略管理体系内涵



战略管理梳理的程序及方法

——战略管理体系关系

愿景

提升在中国行业
在国际的领导地位

使命

以公司的产品、服务和健康信息来源
来提高公司顾客的生活品质；以永远
求新为公司发展的企业核心

价值观

创新团队
以人为本
追求卓越

战略目
标与衡
量指标

实现国际化
集团公司

加强政府
关系管理

健全零售及
采购体系

降低营运成
本与费用

增强员工技
能并加强团
队精神

建立客户关
系管理系统
及电子商务

提供明确
的目标导
向

年度工
作目标
与计划

2013年国际
化工作目标

2013年政府
关系管理工
作目标

零售及采购
体系工作目
标

降低营运成
本与费用工
作目标

团队建设工
作目标

建立客户关
系管理系统
及电子商务

提供年度
具体工作
目标

战略实
施与考
核

• 年度投资
收益率

年度组
织及协办政
府活动的
次数

• 年销售额
• 市场份额
• 品牌知晓度
• 存货周期
• 商品结构

• 年营运收入
• 年利润总额
• 销售费用占
总收入比例

• 年员工流
动率
• 年员工满
意度

• 年客户满
意度
• 年电子商
务收入

提供可
衡量的以
战略实现
的指标保
证目标的
实现

管理手册构成

- 第一部分 企业为什么要制订管理手册
- 第二部分 管理手册的形成逻辑
- 第三部分 管理手册的大纲结构
- 第四部分 管理手册制订程序及方法

战略管理梳理的程序及方法

业务运营梳理的程序及方法

组织管理梳理的程序及方法

资源管理梳理的程序及方法

运营监控梳理的程序及方法

流程管理梳理的程序及方法

制度管理梳理的程序及方法

业务运营梳理的程序及方法

——公司主价值链业务分析

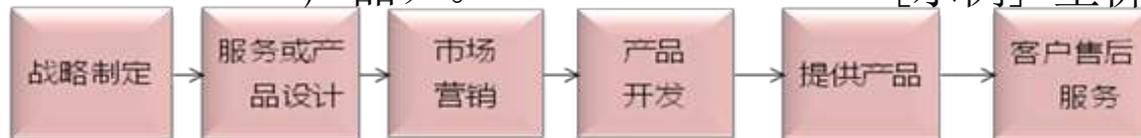
每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体。所有这些活动可以用一个价值链来表明。

价值链分析方法视企业为一系列的输入、转换与输出的活动序列集合，每个活动都有可能相对于最终产品产生增值行为，从而增强企业的竞争地位。

价值链分析的基础是价值，其重点是价值活动分析。各种价值活动构成价值链。价值是买方愿意为企业提供给他们的产品所支付的价格，也是代表着顾客需求满足的实现。

主价值链就是公司获得收入和利润最主要的业务领域（包含多种产品）。

[示例] 主价值链梳理



通用模块

——业务描述模板

- 业务的主要过程/活动: 一般基于流程角度
 - 过程/活动的主要责任部门: 单个部门/有主有辅/各部门
 - 过程/活动的管理原则: 内容、责任、程序、时间、质量等方面的宏观要求
-

管理手册构成

- 第一部分 企业为什么要制订管理手册
- 第二部分 管理手册的形成逻辑
- 第三部门 管理手册的大纲结构
- 第四部门 管理手册制订程序及方法

战略管理梳理的程序及方法

业务运营梳理的程序及方法

组织管理梳理的程序及方法

资源管理梳理的程序及方法

运营监控梳理的程序及方法

流程管理梳理的程序及方法

制度管理梳理的程序及方法

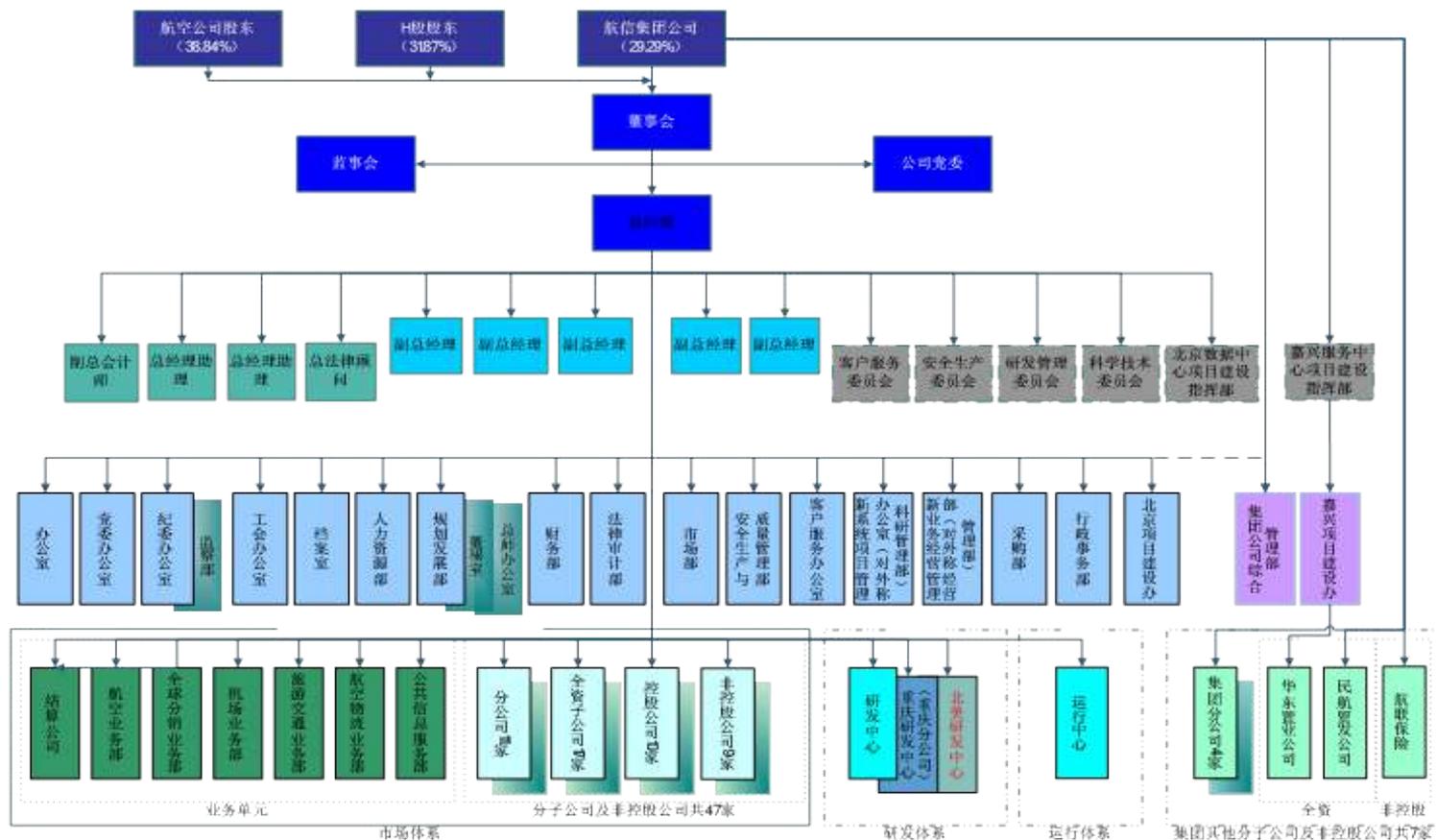
组织管理概述

部门职责梳理

岗位职责梳理

组织管理概述

——公司组织机构图

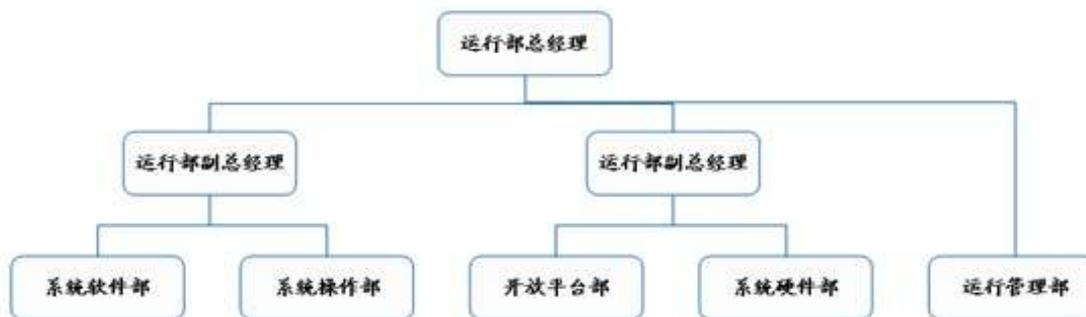


组织管理概述

——部门组织机构与岗位设置

- 一、部门组织机构设置

- [示例] 运行部2013年组织机构图:



组织管理概述

——部门组织机构与岗位设置

■ 二、部门岗位设置

■ [示例] 运行部2013年组织机构图:



组织管理概述

——部门组织机构与岗位设置

■ 三、部门定岗定编情况

序号	科室/二级部门	岗位名称	定编人数
1			
2			
3			
4			
合计	岗位数		
	定编人数		
备注			

管理手册构成

- 第一部分 企业为什么要制订管理手册
- 第二部分 管理手册的形成逻辑
- 第三部门 管理手册的大纲结构
- 第四部门 管理手册制订程序及方法

战略管理梳理的程序及方法

业务运营梳理的程序及方法

组织管理梳理的程序及方法

资源管理梳理的程序及方法

运营监控梳理的程序及方法

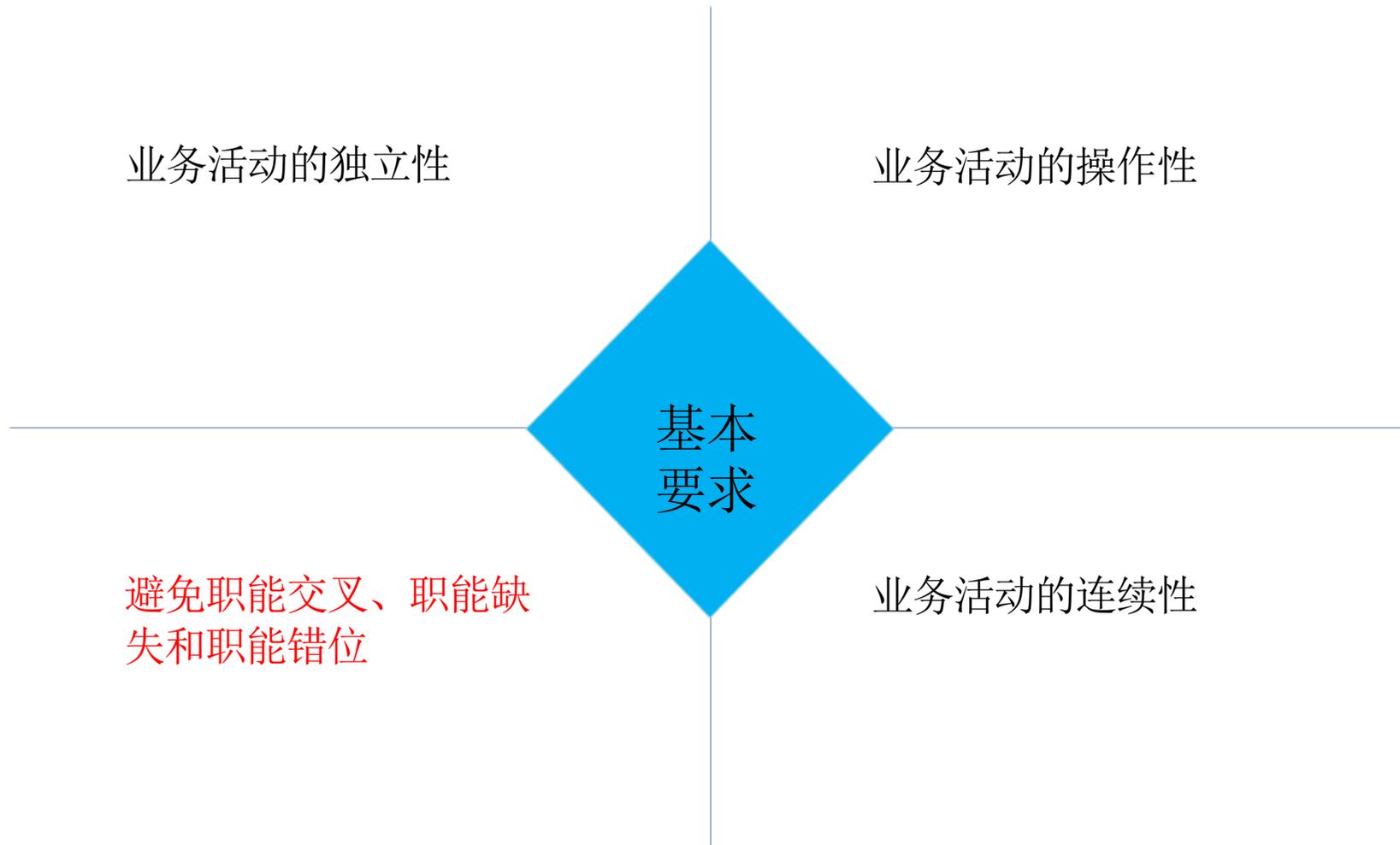
流程管理梳理的程序及方法

制度管理梳理的程序及方法

组织管理概述
部门职责梳理
岗位职责梳理

部门职责梳理

——部门职责梳理基本要求



部门职责梳理

——最终模板

部门使命

通常用一句来概括来概述
组织赋予部门的核心使命

一级职能

通常只用名
词短语来概
括来表达本
部门的主要
业务和管理
职能

二级职能

分解一级职能具体业务
活动，三级职能都是一
些具体的作业项目，是
可以操作的业务项

部门职责梳理

——部门职能和岗位职责描述规范用语的常用动词

- 针对制度、方案、计划等文件
编制、制定、拟定、审核、转呈、转交、提交、呈报、下达、备案、存档、提出意见
- 针对信息、资料
调查、研究、整理、分析、归纳、总结、提供、汇报、反馈、转达、通知、发布、维护管理
- 关于某项工作（上级）
主持、组织、指导、安排、协调、指示、监督、分配、审批、评估
- 思考行为
研究、分析、评估、发展、建议、倡议、参与、推荐、计划
- 直接行动
组织、实行、执行、指导、带领、监管、采用、生产、参加、阐明、解释、提供、协助
- 上级行为
批准、定义、确定、指导、确立、监督、决定
- 管理行为
评估、协调、确保、鉴定、保持、监督
- 专家行为
分析、协助、促使、联络、建议、推荐、支持、评估、评价
- 下级行为
检查、核对、收集、获得、提交、制作

管理手册构成

- 第一部分 企业为什么要制订管理手册
- 第二部分 管理手册的形成逻辑
- 第三部门 管理手册的大纲结构
- 第四部门 管理手册制订程序及方法

战略管理梳理的程序及方法

业务运营梳理的程序及方法

组织管理梳理的程序及方法

资源管理梳理的程序及方法

运营监控梳理的程序及方法

流程管理梳理的程序及方法

制度管理梳理的程序及方法

组织管理概述
部门职责梳理
岗位职责梳理

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/067152164020006163>