

办 公 室 管 理 制 度

四月十三日

目 录

第一章	公司简介.....	1
第一节	公司概况.....	1
第二节	公司核心精神.....	2
第三节	员工行为纲要.....	2
第四节	形象与礼仪规范.....	3
第五节	素养与心态.....	7
第二章	物资管理办法.....	9
第一节	行政办公用品.....	9
第二节	固定资产.....	11
第三节	保管制度.....	12
第四节	借用制度.....	13
第五节	违规责任.....	14
第三章	计划管理制度.....	16

第一节	总 则	16
第二节	计划管理体系.....	16
第三节	公司年度计划编制.....	17
第四节	计划执行控制与检查考核.....	22
第五节	重大计划项目的控制.....	24
第六节	月度综合计划的编制.....	24
第四章	行政管理制度.....	28
第一节	会议制度.....	28
第二节	办公设备管理制度.....	36
第三节	局域网管理制度.....	38
第四节	车辆管理制度.....	40
第五节	文献、印章管理制度.....	43
第六节	公司协议管理办法.....	45
第七节	公司接待管理制度.....	47
第八节	关于签收文献、邮件的有关规定.....	49
第五章	档案管理制度.....	51
第六章	其它制度.....	52
第一节	劳动防护用品发放管理规定.....	52

第二节 环境卫生管理制度.....	54
第十一章 附 则.....	56

第一章 公司简介

第一节 公司概况

吉林省强恩旅游产业投资控股集团有限公司创建于 2023 年，是经吉林省长白山管委会批准，吉林省长白山管委会工商局注册的民营大型集团公司。集团下辖长白山保护开发区强恩房地产开发有限责任公司、长白山保护开发区池西供热有限公司、长白山保护开发区强恩物业管理有限公司、长白山保护开发区正远广告有限公司、长白山保护开发区东北亚人参市场有限公司、长白山保护开发区途逗旅行社有限公司、长白山保护开发区途乐餐饮有限公司、长白山保护开发区强恩假日酒店管理有限公司，长白山保护开发区强恩资产管理有限公司等。

强恩集团成立至今，累计开发面积 20 万平商业综合体，将为 360 万平米业主提供集中供热。公司本着“以人为本，追求卓越”的宗旨，成功打造了“长白山旅游集散服务中心”、“池西区东区供热站建设工程”、“东北亚人参交易市场”等吉林省重点项目。

公司以先进的开发理念、优质的客户服务，专业的技术水平不久取得业内人士及客户好评。在行业内以诚信为立业之主线，以信誉求发展，并不断网罗各方专业人才，实行岗位培训制度化，使公司员工不断掌握新的

专业知识，继而提高业务水平。为用户发明价值、为员工安居乐业、为公司赢得效益、为社会营造文明，真正实现公司永续的发展和超越。

第二节 公司核心精神

公司远景：追求卓越发展，打造一流旅游资本运营公司。

公司文化：怀感激之情做事，怀感恩之心做人。

司 训：和谐 务实 创新 高效

工作精神：认真严谨 行胜于言 速决速胜

质量方针：迅速周到 连续改善 满意用户

第三节 员工行为纲要

遵章守纪，严格自律；仪表端庄，言行得体；

诚实守信，公平正直；爱岗敬业，勤勉尽责；

服从命令，敢于担当；团结协作，包容豁达；
勤学精进，敢于创新；勤俭节约，廉洁奉公；
保护环境，爱惜资源；注意安全，严守秘密。

第四节 形象与礼仪规范

一、仪表、仪容方面：

规定：

- 1、注意卫生，牙齿清洁，口腔清新。
- 2、不蓄须，不留长指甲。
- 3、不随地吐痰，公共场合不随便脱鞋。
- 4、着装应显示职业化，上班服装要整洁、得体。
- 5、衣服要平整，鞋子要干净。
- 6、钮扣要齐全，裤长要适中。
- 7、衬衣要塞在裤内，皮带上不要有饰物。
- 8、营销人员及经常对外人员，要穿西装或套装。
- 9、工作现场人员应按公司统一穿戴工作服，并整齐扣好扣子。
- 10、在工作现场不可赤膊、袒胸。

严禁：

员工着装、仪表有下列情形之一者不许进入办公区域：

服装脏、乱、破；穿奇装异服；穿拖鞋、无绊鞋；男士长发，穿背心、挽裤管或裤管在膝盖以上、衣衫凌乱、敞胸露怀；女士浓妆艳抹，穿无肩上衣、吊带装、露脐装、低胸装、超短裙、皮短裙及太薄、太透明等不适合工作的服装。

二、社交行为及语言方面：

规定：

- 1、时时处处维护公司礼仪，不做损害公司礼仪、形象的事。
- 2、自然行走，步履平稳，目视前方，不要远远高声呼喊别人。
- 3、与人交谈言语要亲切、自然、得体，目光要正视。
- 4、谦虚谨慎，亲和待人，具有协同工作的艺术。
- 5、在原则问题上，不使用模糊不清的语言。
- 6、语言要文明，不说脏话、痞话。

三、礼仪规范：

上班礼仪：

- 1、原则上不允许带早点进入公司，如有带早点的请到指定用餐室用餐。

2、要尽也许在上班前十分钟到达，并在开始工作前做好准备工作，上班时应保持良好的精神状态。

3、到达工作地点要和同事点头招呼。

4、碰到下雨天时，要先将雨伞、鞋子上的水点、污泥弄干净后，才可以进入办公室。

5、因事耽误而知道会迟届时，要告知上司。

6、因事缺勤要尽也许上班前告知上司。

7、休假或出差后，上班第一天，要向本部门领导报告。

下班礼仪：

1、快到下班时间时，要坚守岗位，不可提前离开。

2、手头工作未完毕时，要尽也许在工作告一段落后再下班。

3、将桌上物品、文献以及第二日所需要物件整理干净，关闭办公设备电源后再离开。

4、工作现场应清扫干净，并关闭所有办公设备、照明设备等电源后再离开。

5、已过了下班时间不宜逗留单位谈论私事，勿干扰仍在工作或加班的同事。

6、因公外出，无法提早赶回单位，应向上司报告。

7、若要早退，必须尽早向上司报告请示。

8、尽量将剩余的工作安排妥当。

办公礼仪：

1、就座时，要轻拉椅子，轻轻就座，离座时，椅子收回桌内。

2、进入会议室、会客室、领导办公室之前要先敲门。

3、尽量不要打喷嚏、呵欠，若感疲劳，可到室外或走廊上作深呼吸或松弛运动。

4、在走廊和上司或客人碰面时，要点头致意。

5、在办公室要尽量避免谈私事。

6、旁人交谈，若和自己无关，不要插嘴，而要继续工作。

7、离开办公室要将去处告知同事，并托人代为解决期间事项。

8、移动或使用公共物品一定要归还原位。

9、失态时或做错事时要立即道歉，要尽快采用填补措施，不要讲客观理由。

休息礼仪：

1、不可在休息室内大声喧哗。

2、不要将脚抬放在桌面，或做出不雅动作。

3、不要自作主张，随意使用会议室、会客室。

4、重要文献不要随意一放就离开。

5、客人在时，要和客人点头致意后离开。

同事相处礼仪：

1、应开诚布公，坦诚待人。在公司内虽有职务高低不同，但没有贵贱之分，人与人的关系一律平等，应互相尊重，对提醒与批评要表达感谢。

2、身为领导者，勿恃权而骄；身为部属者，应不卑不亢。

3、领导命令要立即执行，并认真听取指导。

4、领导不要过于责备或压抑部属，而应予激励或引导，使其充分发挥潜能。

5、领导虽然授权，一旦下级犯错误，仍要积极承担责任。

6、领导下达命令、指示要简明、易懂、具体。

7、领导对部属的报告要认真听取，并予以勉励。

8、领导要了解部属生活，经常与部属谈话，并尊重部属私生活。

9、领导不要当众训示下属，要考虑对方自尊。

10、同事之间应当真诚相处，不可以打击对方，达成个人目的。

11、要尊重同事的个人隐私，不能张扬别人的秘密，更不能添油加醋传播同事或上司隐私。

会议礼仪：

1、因故缺席，需事先请假。

2、准时到会，认真倾听，积极参与。

3、保持会场安静，关闭手机或将来电提醒设为振动。

4、会议后，要请重要领导和客人先走。

请示、报告礼仪：

1、请示报告前应有充足准备。

2、进入领导办公室，要先轻敲门，获得应允后，方可进去请示汇报工作。

3、初次见面要自我介绍。

4、请示报告时，应简明扼要、实事求是。

5、报告结束，应有礼貌地道别。

电话礼仪：

1、接电话时语言要亲切、简练、礼貌、和气，要具有“自己就代表公司”的强烈意识。

2、接听来电询问的，电话铃响三声之内接听，如需外出或做事情时，应委托别人代为转接，迟接电话要表达歉意。

3、开始通话，要有自我介绍，向对方问好及表达乐意提供帮助等内容，有必要询问对方姓名时要礼貌。接电话的标准用语是：“您好，强恩集团。”

4、要仔细倾听对方的发言，不要在对方话没有讲完时打断人家。

5、谈话结束时，要表达谢意。

- 6、打电话时要预先准备好谈话内容。
- 7、拨错电话应表达歉意。
- 8、通话时不要声音太大，以免影响别人工作。
- 9、切忌公话私用，或长时间占用电话
- 10、切忌用电话开玩笑。
- 11、通话内容力求简短、准确，关键部分要反复一遍。

其他礼仪

- 1、工作时间不得在办公区域吸烟，吸烟请到吸烟区域解决。
- 2、在吸烟区吸烟时，烟蒂、烟灰应放在烟灰缸内，应保持桌面和地面干净。
- 3、不乱丢垃圾，保持公司区域整洁美观。办公垃圾、生活垃圾应分别倒入指定的垃圾容器内。
- 4、车辆停放于指定的停车点，并保持车容整洁。
- 5、保持工作场合道路畅通，地面整洁，物品堆放整齐。
- 6、进入铺有地毯或木地板的场合搬动物品应事先做好清洁准备工作。
- 7、保持室内整洁。物品、物件应放指定位置，墙上勿随意钉钩和悬挂物品，张贴物应整齐、美观。
- 8、办公桌应保持整洁、无污痕，桌面和桌下请勿放置杂物。文献橱、办公桌内的文献等应摆放整齐。

- 9、工具箱内整洁，工作台无油污和积垢。
- 10、对办公用品、工具要爱惜，经常清洁、维修，对的使用。
- 11、借用公物要爱惜，对的使用和及时归还。

第五节 素养与心态

八大忌讳：

- 1、拒绝承担个人责任，习惯上推下卸。
- 2、打工心态，当一天和尚撞一天钟。
- 3、清高孤傲，不能委曲求全。
- 4、不积极发现、思考、解决问题。
- 5、没有危机和竞争意识。
- 6、被动心态，对同伴和工作没有爱好和激情。
- 7、独善其身，不愿积极地帮助别人。
- 8、借口太多，不自动自发去努力表现。

八条建议：

- 1、对工作要积极并全身心投入，不要过度依赖别人。
- 2、接受工作不讨价，阶段完毕积极报告。
- 3、比上司规定的更好，想到他前边，做到他心里。
- 4、要发明性地完毕上司交办的工作任务。

- 5、宽容性格怪异的同事，不发任何情绪。
- 6、积极帮助别人，毫无怨言。
- 7、寻找差距、创新改善、追求卓越，天天实现自我设定目的。
- 8、显示才干，努力成为有运用价值的人才。

六大职业意识：

- 1、关爱为桥，严格为路（自我管理规定要高）
- 2、品德为根，诚信为本（诚信源于人品，人品比能力更重要）
- 3、服务意识，一专多能（意识决定行为，态度决定素质，让“客户”感到超过盼望服务）
- 4、尽职尽责，有使命感（责任重于泰山，积极做好自己事情，要让“客户”感到快乐）
- 5、管理意识，有紧张感（假如不思进取，迟早会给别人所取代）
- 6、积极积极，自动自发（做事要积极积极，出自内心去自觉完毕）

七项良好心态：

- 1、敬业：是一种态度，是对职业的尊敬和激情，干就干得好，做就做得精。
- 2、进取：超越自己的心态生于忧患，死于安乐。笨鸟先飞，一分辛劳一分才。
- 3、感恩：心存感激的心态，做人要有良心，让别人感动。

4、共好：舍得心态，人所不欲勿施于人。

5、换位：我们为别人想了吗？假如我是他会如何？我为他想了吗？

6、学习：谦虚好学心态，学历→阅历→能力→合力→学习力。要向身边高手学习、向敌人学习，不断实践中学习，用学到的东西不断改善自己的服务工作细节。

7、创新：追求完美的心态。学习和改变就是创新，连续的超越与改善也叫创新。

第二章 物资管理办法

一、目的

加强公司内部管理，控制物流过程，使物资采购、验收、保管、领用、产品投入产出、发货等全过程处在受控状态，提高工作效率，杜绝浪费，节流增效。

二、合用范围

公司所有物资、设备、办公用品、家具等的采购、验收、入库、保管、领用、让售，涉及产品投入产出、产品销售发货。

第一节 行政办公用品

一、采购依据：

办公用品的采购由各部门月末向办公室报下月计划，由办公室汇总后按相关制度审批后进行统一采购

二、采购经办部门：办公室

三、验收职责划分：

办公用品验收由办公室根据采购清单的规定负责验收。

四、入库程序及相关规定：

1、入库程序：部门申请（填报办公用品月度申领表，见附表 1）---部门领导审核---办公室主任审核---采购专员采购---办公室主任验收---采购专员登记---财务审核---物品入库---报销费用

2、相关规定：办公用品采购必须是经使用部门提出申请，使用部门领导签字后，报办公室主任审核，办公室主任指派采购专员办理采购。对采购物品必须进行价格审核和领用登记管理，每季度由办公室会同财务部对办公用品采购、发放、使用、领用情况进行审计。

办公用品采购，实行月计划申报制度，每月 25 日，各部门必须将下月办公用品使用计划申报到办公室、财务部，以便及时调整采购、资金计划。如若出现必须采购计划外物品时，由部门领导填写办公用品临时采购申请单（见附表 2），并在备注栏内注明急需采购的因素，经由总裁批准后，办公室方可进行采购。

附表 1:



强恩集团办公用品月度申领表

申请部门:		申请人:		申请日期: 2023 年 月 日	
序号	用品名称	规格/型号	单位	数量	备注
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

21					
22					
领用日期:		领用人:			
部门经理:		办公室主任:			

附表 2:



强恩集团办公用品临时采购申请单

申领部门:		年 月 日				
序号	用品名称	规格/型号	单位	数量	金额	备注
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
领用人:			部门经理:			
总裁:						

第二节 固定资产

一、采购依据:

固定资产采购协议。施工设备、机动车辆、电脑等符合固定资产管理项目的物资的采购，由集团总裁批准，采购遵循规定程序。

二、采购经办部门：

1、大型施工设备由使用部门根据需要提出申请，并负责牵头组织设备管理、技术管理、质量管理、财务部形成设备采购评审小组，在对设备性能、质量、交货、标准、参数、价格、产品合格证、国家专用认证标志、供货渠道、协议、售后服务等进行评估后，提交集团总裁批准，由申请部门自行采购。

2、行政办公设备、交通运送设备由办公室负责申请，经集团总裁批准后由办公室负责采购。

三、验收职责划分：

1、机器等大型施工设备验收由使用部门会同集团副总裁共同验收；

2、行政办公用品及交通设备由办公室负责验收；

四、验收程序及相关规定：

1、验收程序：

（1）经办部门依据协议采购物资交给验收部门办理验收。

（2）相关验收部门按协议规定的数量、型号等规定进行检查，符合验收条件后办理签罢手续，不符合验收条件的予以退回。

（3）符合验收条件后交财务部进行审核，财务部审核无误后签字盖章。

（4）经办人办理入账或结算手续。

2、相关规定：

（1）固定资产采购必须是集团总裁批准后办理采购计划。

（2）验收过程必须严格核对设备供货协议及交付设备的具体供应商，尽量从生产厂家直接订货，避免经销商供货引起售后服务纠纷。

（3）购进设备的合格证、保修卡、说明书统一由各公司档案室管理。

第三节 保管制度

一、物资贮存

1、公司应根据物资、商品贮存规定拟定贮存库房或存放点，保证贮存场合符合防漏、防潮、防火、通风、安全规定，防止库存物资锈蚀、霉变、泄漏、起火、混放、磕碰、变形、虫蛀、潮湿及防尘。

2、所有物资、商品均执行帐、卡、物管理，要建立统一标记，准确标明物资名称、规格、型号及库存数量，保管员要经常以物对卡、对帐。收发物资时及时记帐、转卡，保证物资和帐、卡相符。

3、合理运用仓库场地，根据贮存物资的不同类别或性质，划分仓库贮存区域，并做好区域标记，将入库物资、商品分库、分区、分架、分位进行储存，按规定做好物资、物品的标记。

4、库房内应做到合理的分区存放，标记清楚可靠，做到“二齐、三清、四号定位、五五堆放”：

(1) 二齐：库容整齐，码放整齐。

(2) 三清：品种清，材质、规格清，数量清。

(3) 四号定位：上架库存物按区域号、料架号、层次号、货位号定位存放。不能上架的物资在规定的货位上码放整齐，并有唯一的货位编号，标明物资的区域位置。

(4) 五五堆放：物资码放尽量以五或五的倍数为基本单位码放整齐，达成过目知数。

5、对有保质期限的物资应在物料卡及帐本上标明保质期限，到期时应按检查和实验程序进行必要的检查。

6、贵重物资设专柜加锁保管，剧毒危险物品要隔离并醒目的记。

7、仓库物资必须做到帐、卡、物一致，这是仓库管理工作中的重要基础。当库房保管物资发生变动时(出入库)，库管员要及时进行《实物卡》的登记，标记内容的更改，并做到日清、周清、月结、季审核。

二、物资防护

1、各仓库储存的物资、物品必须根据各实物的特性和所提供的规定进行防护，保证库存物资、产品不损坏、不锈蚀。

2、一般物资的储存防护期不超过一年，设备配件的储存防护期不超过半年，到期时应按检查和实验程序进行必要的检查。入库半年以内的物品锈蚀时，由申请部门负责维护，维护费用由申请

部门自理，超过半年的物品锈蚀时，维护费用由分公司支付。

3、各分公司仓库应对储存物资和物品的防护情况进行抽样检查和记录，并报告分公司领导，按规定对库存物品每月、每季度进行防护抽查。仓库管理人员对防护不妥的物资必须报告上级进行协调解决。

4、各库保管员应及时检查库房储存环境的变化，发现储存环境不符合相关规定应及时向上级反馈。

5、物资保管关联文献清单：《物资管理办法》、《商品防护制度》、《搬运作业指导书》、《商品标记管理办法》

第四节 借用制度

一、借用原则

1、物资外借，按照有偿使用的原则。

2、因协作等因素，根据双方约定可免收租借费，但要收押金，可以用往来帐务抵押。

二、借用程序

由借用人提出书面申请，经物品所属部门负责人签字批准后，由财务部核价（按日计核价）、集团副总裁批准。借用人凭上述手续到财务部交付押金，凭押金收据办理物资出借手续。

三、借用规定

1、非本公司员工借用公司物资时，必须按所借物资的价值交纳押金，否则不予借用，特殊客户由集团总裁批准减、免。

2、公司员工借用公司小轿车或货车的，必须经集团总裁批准，公司按实际消耗收取油费、过路桥费和司机的工资及补贴。需要免费借用的，应经集团总裁书面批准，办公室方可派车。

3、外借物资归还时，由物资所属部门经办人负责检查、验收，发现损坏或新增其他使用故障时，应立即报告本部门负责人和财务部，由其会同相关部门共同定损，由财务部负责索赔。

4、凡物资外借，均由物资所属部门经办人负责登记和追索，如因未登记和追索导致了损失，由经办人和部门负责人承担补偿责任。

5、物资借用关联文献清单：《物资管理办法》。

第五节 违 规 责 任

1、未经审批或无协议或高于核价采购物资的，由采购经办人员负责退货或付款，导致损失的由经办负责人承担补偿责任。

2、在业务过程不许收受对方回扣或业务费，否则，公司按《劳动法》第 25 条的规定解除其劳动协议，并依法追索经济补偿。

3、采购三无产品的或非合格供方产品或质次价高、假冒伪劣产品，给公司导致损失的，由责任采购员负责退货和补偿损失。情节或后果严重的，解除劳动协议。

4、库存物资数量缺失时，由保管员负全额补偿责任。仓库帐、卡、物不符的，以经核对的账为准，短缺的物资即为损失，由保管员按市价补偿。

5、库存物资锈蚀、变质、丧失使用性能的，按该物资原价的 50%由保管员承担补偿责任。

6、员工离开公司办理移交手续时，未交所借领用物资，而保管员予以签字的，视为舞弊，由保管员负补偿责任，情节严重的，解除保管员的劳动协议。

7、库存物资因故毁损、灭失的，由保管员负责部分至全额补偿。

8、物资被虚报冒领的，由失职人员负责补偿。

9、擅自验收无采购审批单和书面采购协议的物资，由签字保管员承担货款支付责任，已支付的由其全额补偿。

10、库存物资混料或错发料，给公司生产导致延误或损失的，由保管员承担责任。

11、伪造别人署名，在物资采购审批单、采购协议、物资发票、物资验收和领料单上署名的，解决伪造者 100 元罚款，情节和后果严重，数额

在 1000 元以上时，立即解除其劳动协议。

12、少用多领、领而不用或者将所领公司物资故意丢弃或占为己用的，均按该物价值的三倍予以罚款。

13、未办任何销售和交款、借用手续，将公司物资擅自携带出门的，按偷盗论，并按照所携物资原价的 10 倍予以罚款。

14、内外勾结，偷盗公司财物的，按所盗物资原值的 10 倍罚款，并解除劳动协议，情节严重的交司法机关解决。

15、对有“违规责任”中第 11 至 14 条行为的员工，公司均可依据《劳动法》第二十五条或劳动协议第十条第 3 项的规定解除其劳动协议。

16、公司物资外借，无法收回或损坏时，由申请经办人或担保人承担全额补偿责任。

第三章 计划管理制度

第一节 总 则

一、为适应公司整体发展的规定，在公司内形成一个规范、严谨的计划管理体系，发挥公司计划指导全局的作用和资源配置的功能，实现公司效益最大化，特制定本制度。

二、本办法所指计划管理指集团总裁办公会议决议以公司计划名义下发的工作计划和费用计划，涉及公司年度计划、年度调整计划、公司专项计划的立项、编制、实行、控制、反馈分析与考核。

三、计划管理的任务、目的：

1、根据市场需要和公司能力，编制公司的年度、季度计划，使公司各项生产经营活动和各项工作在统一的计划下协调进行。

2、充足挖掘及合理运用公司的有效资源以达成公司效益最大化。

四、公司计划管理的原则是“集团总裁决定、集团副总裁组织实行，各部门归口管理”。办公室是公司计划工作的综合管理部门，各有关职能部门是各专业计划的归口部门。

五、计划一经下达，各单位各部门必须认真执行，自觉采用切实有效的措施，加强过程控制，保证计划的顺利完毕。

第二节 计划管理体系

一、公司计划体系实行两级管理体制。办公室具体组织公司计划的编制，并对各专业计划进行过程监控；各专业计划归口部门组织专业计划的编制、实行，并对具体运营状况进行监控。

二、计划部门职责：

1、根据公司决策层提出的年度方针目的、市场销售情况及历史资料编制公司年度资源规划框架；

2、在资源规划框架的基础上，编制公司年度计划，并做好各专业计划的平衡和衔接工作。必要时调整资源规划框架，并编制年度调整计划；

3、监督各专业计划部门建立健全立项评审制度；

4、审核各专业计划部门提出的计划变更、调整、追加建议，并贯彻相关费用；

5、收集、整理计划运营信息，掌握计划的全局动态；

6、协调、解决计划执行过程中出现的问题及符合性偏差；

7、定期组织计划执行情况检查，并提交分析报告；

8、对计划执行全过程实行监督、考核。

三、财务、审计部门职责：

- 1、根据会计制度的规定对计划事项发生的过程及其结果的真实性、合法性、有效性进行会计监督；
- 2、监控计划项目费用的支出，对超计划指标的费用拒绝付款；
- 3、严格按计划项目办理财务结算手续，对无计划项目不予办理结算手续；
- 4、计划项目中的机动费用和不可预见费用，未经规定程序，不予办理结算手续；
- 5、财务部门进行相关审计时，审核项目是否超计划费用，对无计划项目不予审计。

四、专业部门职责：

- 1、编制专业计划建议及调整、追加计划建议；
- 2、编制专业计划的实行计划，并组织实行；
- 3、监控专业计划运营动态，解决运营过程中出现的问题及偏差；
- 4、建立计划项目的相关资料档案和项目费用管理台帐；
- 5、定期报送专业计划月度完毕情况及季度、年度完毕情况分析报告。

五、计划管理规定

、为保证各项工作计划的准确性、严厉性，各部门在报送各项资料时应认真思考、准确填写、及时报送，不得因任何理由迟报、缓报、不报，所有的资料必须有部门负责人签字批准后方可上报。

2、任何计划均属公司的受控资料，必须保证其内容严厉、规范、合理性。各部门必须妥善保管，不得任意丢放，注意保密，更不得泄密。

3、计划在分发时只发给与其部门有关的计划内容，无关内容不得随意发放。

第三节 公司年度计划编制

一、公司年度计划编制的重要依据：

- 1、公司战略发展规划；
- 2、公司决策层提出的年度方针目的；
- 3、市场预测资料及产品订货协议；
- 4、前期预计完毕情况及公司历史记录资料。

二、为保证计划编制的准确性，各有关部门需做好以下基础工作。

- 1、审定各种标准耗用量指标和标准价格指标，拟定各种费用标准。

标准耗用量指标指各类直接材料耗用量和直接人工耗用工时。标准价格指标重要指材料价格、人工工资率和各项费用分派率等。

- 2、根据市场、技术进步等环境变化做好上述各项标准的分析、调整

与修订。

3、分析前期相关数据，预测变动因素。涉及销售收入中实得钞票所占比重；采购材料支出额中实际支出钞票所占比重；产成品存货数量占下期销售量的比重；材料存货量占下期生产量的比重；制造费用和期间费用支出钞票的比重等。

三、年度计划编制流程

1、每年 11 月初各分公司根据下年度经营情况及市场预测，编制公司经营计划初稿，经营计划经分管领导审核后提交集团总裁办公会讨论通过，于 11 月中旬提供应有关部门。

2、在经营计划的基础上，各部门根据实际情况编制各专业计划初稿于 12 月中旬前报办公室，办公室根据编制流程将上一环节的专项计划分发至下一编制环节。办公室应建立评审制度，在编制专业计划初稿前对重大项目需进行评审，财务部对项目的评审和费用安排进行抽查。

3、各专业计划应留有一定比例的机动费用和不可预见费用，重要是用以调整计划执行过程中各项指标的偏差和不可预见的新增项目。

4、财务部根据公司年度经营目的和各项专业计划初稿于 12 月底测算编制出年度资源规划框架，并提交集团总裁办公会审议。年度资源规划框架是公司经营目的的分解和经营资源的分派，是对公司年度各项收入、费用、成本、利润的规划，同时也是年度计划编制的依据。

5、公司结合资源规划框架和各项专业计划在年初召开计划评审会，拟定年度计划项目。财务部将评审结果及批准的资源规划框架返回各专业职能部门调整各项专业计划，调整后的计划提交办公室作为编制年度计划草案的依据。

6、市场部在汇总各专业计划建议稿后，综合平衡编制公司年度计划草案。年度计划草案经集团总裁办公会讨论通过并提交集团总裁决定后由办公室下达。

四、计划的内容及归口部门

1、公司的年度计划涉及生产经营计划、财务计划和资本性支出计划。年度计划由专业计划组成。公司的各项专业是公司计划体系的基本组成部分，是公司生产经营活动的具体依据，涉及项目、内容、实行时间、归口单位和项目金额等内容，分别由各职能部门在资源规划框架的基础上归口编制和管理。

2、具体内容及归口部门（见附件）

3、资本性支出计划。指公司为适应经营发展需要，进行资本性投资活动的计划。涉及固定资产投资计划、长期股权投资计划、长期债券投资计划，由集团总裁负责编制。

五、市场部负责对各专业计划进行汇总和综合平衡。

1、《资金使用计划》是公司专业计划，因此，规定各分公司、部门每月 25 号前必须将下月的资金使用情况记录上报，以便于集团公司财务部、市场部进行资金调配，为集团公司领导提供费用支出参考依据。《资金使用计划》报表的填制，必须按照规定的制表格式由制表人、审核、复核、审批人加签后方可申报，否则公司不予受理。

2、项目协议计划是公司的专业计划，规定各公司、部门在签订协议前必须将协议草稿传真回总公司，由集团市场部对协议进行评审，评审协议经公司总裁批准后方可签订。

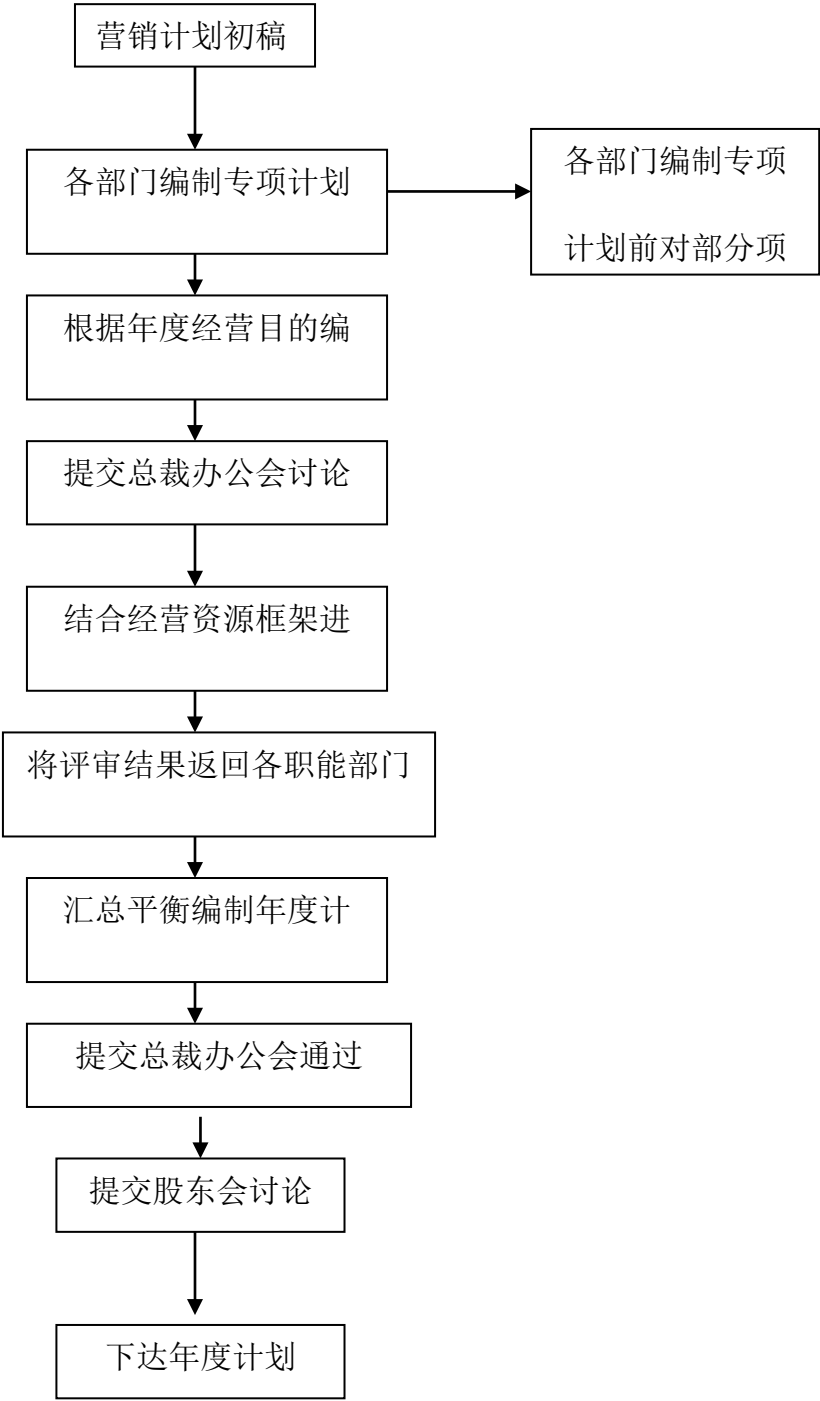
3、项目合作计划是公司的专业计划，任何项目的立项，都必须以专业性质的报告报集团公司审批。

4、融资、贷款、抵押、担保项目是公司的专业计划，都必须以专业性质的文献报集团公司审批。

5、兼并重组、资产拍卖、公司机构撤消项目是公司的专业计划，必须以专业性质的文献报集团公司审批。

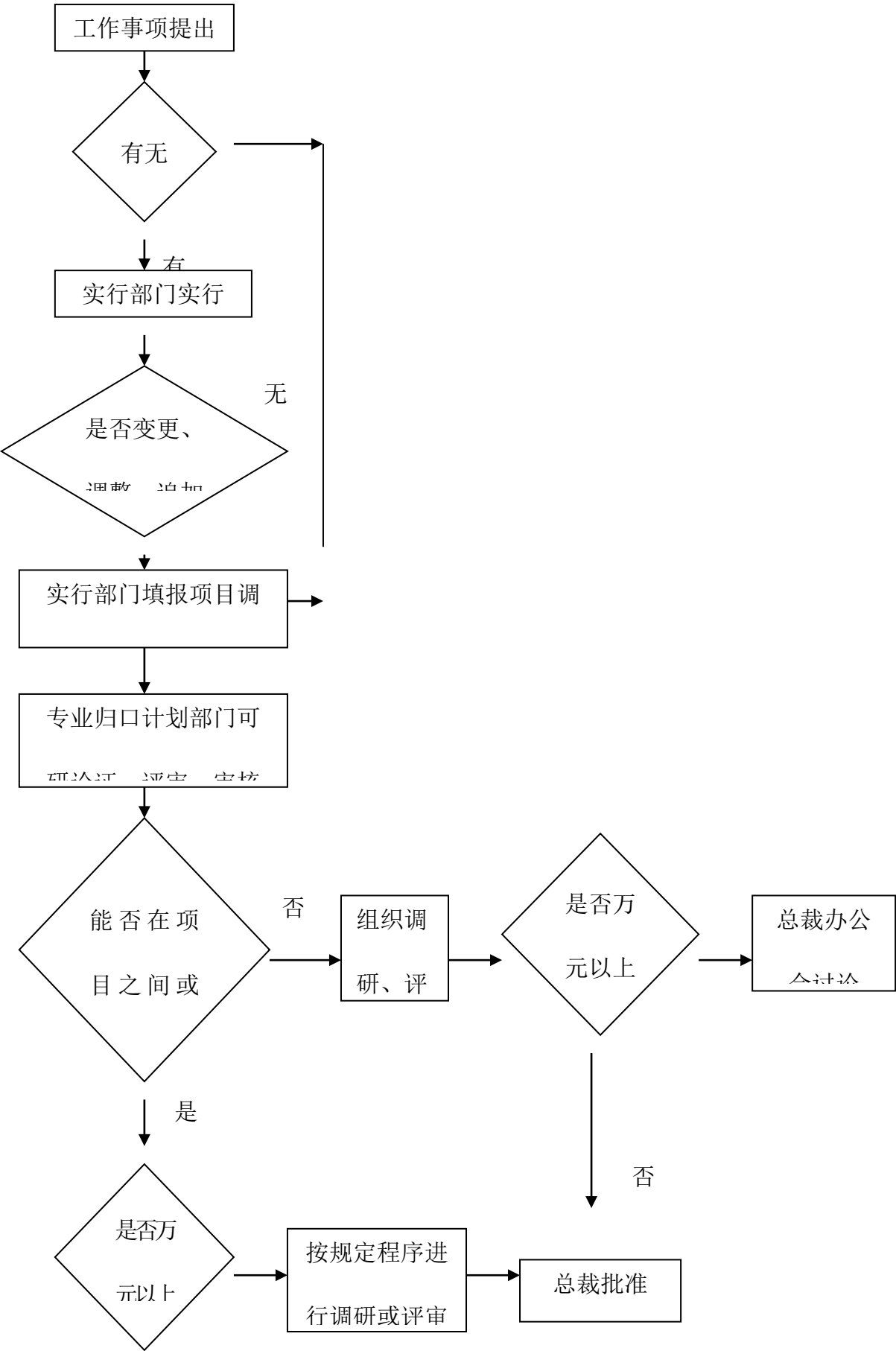
附件 1:

年度计划编制流程图



附件 2:

年度计划执行控制流程图



是

第四节 计划执行控制与检查考核

一、公司年度计划由办公室根据需要，统一下达成各相关部门，各职能部门单独下达的专业计划应以总计划为准。

二、公司计划具有强制性，各单位必须严格按照计划的规定组织实行，保证计划指标、目的的有效实现。

三、各专业计划必须制定具体的、可执行的实行计划，实行计划应当涉及工作环节、计划时间、阶段目的、实行效果评价标准等项目，费用计划还应涉及各项费用的计划。实行计划应当与计划的目的、指标一致。

四、实行计划由各部门编制，并报办公室备案。实行计划作为各部门和办公室实行计划检查考核的重要参照标准。

五、计划项目必须严格按照立项时拟定的范围实行，未经批准不得擅自扩大计划实行范围或变更、调整、追加计划。

六、因客观情况发生变化，需要对原计划进行变更、调整的，由计划执行单位填写《计划项目变更、调整、追加申请表》（附件3），如涉及新项目的，必须附加项目的可行性研究报告及具体实行计划，送专业部门签署意见，费用可在项目之间调整的或可在机动费和不可预见费中列支的报总经理批准，办公室备案。但金额在100万元以上的须经总裁批准；费用不能在项目之间调整或在机动费和不可预见费中列支，需要在计划外进行追加的，无论数额大小，均由专业部门签署意见提交财务部审核后由总裁批准，金额在100万元以上的由股东会决定。

七、各专业部门必须于每月上旬将上月计划的实行情况及费用使用情况报办公室，对于有多个分项组成的大项目、变更、调整及追加项目需列出明细；每季度第一个月上旬必须向办公室报送上季度的本专业计划完毕情况的分析报告；每年 1 月底前，各专业部门必须对上年度计划完毕情况进行总结、分析，并将分析报告报送办公室。

八、办公室每月 30 日前根据各专业部门报送的完毕情况进行抽查，编制月度计划实行动态报告报总经理。办公室应视情况每季度或每半年对公司年度计划实行情况进行全面检查，提交分析报告报总裁。

九、以上报表及报告均为书面形式并由单位领导确认,规定数据真实、准确、完整。

十、计划执行情况纳入公司部门绩效考核。各专业部门对本专业计划实行单位的实行进度、费用控制、项目符合性、报表控制以及有关规定的执行情况进行考核; 办公室对各专业部门及计划实行单位的计划执行情况进行监督和考核。

附件 3:

计划项目变更、调整、追加申请（备案）表

申请单位： 填报日期： 年 月 日

项目名称		计划编号		计划费用	
变更、调整、追加项目名称			变更、调整、追加 预计费用		
变更、调整、追加费用来源					

变更调整 追加理由	申请单位经办人：单位主管：
--------------	--------------------------

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/118100111126006077>