

# 总经理工作手册

## 目 录

- 一. 总经理就职誓言
- 二. 制订手册之目的
- 三. 总经理之使命
- 四. 总经理之责任
- 五. 总经理职务要求
- 六. 总经理之工作目标
- 七. 总经理之职责
- 八. 总经理之权力
- 九. 总经理之权威
- 十. 总经理日常工作要项
- 十一. 总经理之考核

## 总经理就职誓言

本人受正大集团之重托，担任\_\_\_\_\_公司  
总经理职，谨郑重声明如下：

本人接奉总裁颁发之总经理工作手册，愿意认真阅读与理解手册之内容与要求，并认真贯彻于总经理领导工作中；

本人将模范遵守中国法律法规、并以良好的职业道德和强烈的责任感，忠实履行职责；

本人将尽职尽责，全力维护股东之合法权益；

本人将努力提高自身素质与领导能力，整合企业整体资源，提升企业适应环境之能力，促进企业健康成长；

本人愿意付出更多的精力，激励和带领全体员工，全心全意、勤奋向上、努力实现企业各项目标，为社会和股东创造价值；

本人对以上申明负完全责任，将为实现以上誓言不遗余力，并愿意接受总裁和公司董事会之检验与考核。

宣誓人：\_\_\_\_\_

总经理

年 月 日

# 总经理工作手册

## 一. 制订手册之目的

1. 使企业适应环境之变化，迎接新的机遇与挑战
2. 使总经理得以完成肩负之使命
3. 培训总经理成为合格的职业经理人

## 二. 总经理之使命

### 1. 贯彻集团之企业使命

企业使命：立足正大、繁荣农牧

经营理念：创造物美价廉的动物性蛋白质，提高人民的生活水平

企业文化：全心全意、忠诚可靠、积极勤奋、吃苦耐劳、知恩达理

经营策略：农牧企业化、畜禽工业化、肉蛋商品化、乡村都市化

### 2. 建立总经理之管理理念

### 3. 建立企业有效运行机制

### 4. 提升企业竞争力

### 5. 实现企业市场、财务目标

## 三. 总经理之责任

1. 对企业的长期盈利及规避风险、永续经营负责
2. 对企业状态负责。即保证企业管理水平、员工素质得到提升，企业保持适应环境变化之良好状态
3. 对企业的市场目标和财务目标负责

#### 四. 总经理职务要求

工作任务	应具备的知识经验	应掌握的信息	应具备的技能	应具备的态度和行为
1. 拟订公司经营目标及政策方针 2. 主持公司经营管理工作, 组织落实董事会决议 3. 拟订公司组织结构、人力发展和管理制度 4. 确立公司市场营销策略, 开发和拓展本公司的业务 5. 分配各部门工作并督导实施 6. 降低成本, 不断提升企业竞争力	1. 畜牧、饲料业知识 2. 现代企管知识 3. 财经法律知识 4. 企业管理经验	1. 国家宏观形势 2. 本行业相关的政策法规 3. 畜牧饲料业现状与发展趋势 4. 集团政策制度 5. 公司发展规划 6. 竞争对手信息 7. 原料行情	1. 领导与决策能力 2. 组织与协调能力 3. 企划与控制能力 4. 学习与创新能力 5. 善用资料能力 6. 目标达成能力 7. 自主应变能力 8. 激励与沟通能力 9. 人际关系能力	1. 忠实履行职责, 维护公司利益 2. 禁止竞业, 不谋私利 3. 敬业、自信、公正 4. 尊重他人、知人善任 5. 以身作则, 言行一致 6. 全局观念、团队意识 7. 使命感与成就感 8. 全心投入 9. 质量为本 10. 积极勤奋

## 五. 总经理之工作目标

### 1. 市场目标

- (1) 销量
- (2) 市场份额

### 2. 财务目标

- (1) 净利润
- (2) 毛利率
- (3) 资产报酬率
- (4) 应收帐款
- (5) 可控费用
- (6) 存货周转率

### 3. 管理目标

- (1) 建立与完善符合企业实际的管理制度与机制
- (2) 建立与发展优秀的企业文化
- (3) 建立良好的工作方法

## 六. 总经理之职责

总经理向董事会负责，是公司日常运行的最高领导人，其职责为：

1. 拟定并向董事会提出公司四年规划及年度计划(包括销量、市场份额、净利润、销售毛利率、资产报酬率、应收帐款、可控费用、存货周转率、团队整合与人才培养、优秀企业文化建设、建立良好的工作方法等)、收支预算
2. 拟定并向董事会提出项目投资计划及重要改进方案
3. 拟定并向董事会提出公司经营政策、组织结构、人力分配、管理工作制度，核决权限表
4. 向董事会提请部门经理以上人选建议，在董事会授权范围

内，对内任命其它下属人员

5. 拟定并向董事会提出公司员工薪资、福利、绩效奖金制度
6. 建立目标管理体系，推动目标管理，并分派公司目标、责任及所需权力给各主要部门，并随时追踪考核
7. 定期检查各部门之工作成果，并作必要之指导、纠正、协助、主持每月经营分析会，定期召开总经理办公会
8. 随时保持与销售市场及采购市场的密切联系，了解大环境变化趋势，以随时采取应对策略，修正公司营运目标及策略
9. 评估各主要干部表现，发掘及培训重要技术及管理人才，确保各部门主管有效执行目标，维持公司灵活运转
10. 建设和发展企业文化，树立正确的有助于企业发展的价值观念和经营理念，不断提升企业的社会形象
11. 保持与政府有关部门往来银行及所在地区良好联系
12. 年终时向董事会提出全年营运成果、决算报告，以及利润分配建议方案
13. 执行董事长、副董事长商定交办的其它与公司事业有关的事项

## 七. 总经理之权力

1. 进行合理有效的资源分配
2. 对下属的指挥与任命

详见总经理之核决权限表

## 八. 总经理之权威

1. 以个人的人格、品德、职业道德建立起来的权威
  - (1) 高度的事业心、责任心与使命感
  - (2) 克己奉公，维护公司合法权益

- (3) 关怀员工胜过关怀自己
- (4) 工作不畏艰辛，对实现企业之目标坚定不移、坚韧不拔、坚持不懈
- (5) 尊重部属、善于调动他们的积极性
- (6) 尊重他人，知人善任
- (7) 言必信，行必果
- (8) 虚心采纳部属的合理建议
- (9) 鼓励一切创新
- (10) 率先遵守企业制度
- (11) 关心股东、社会、员工、顾客及一切关系单位的利益

## 2. 以个人的知识、经验、胆略、才干与能力建立起来的权威

- (1) 领导力
- (2) 组织力
- (3) 战略管理能力
- (4) 全面制度建设及建立有效运行机制的能力
- (5) 计划、组织、用人、指挥、控制的能力
- (6) 驾驭目标体系的能力

## 九. 总经理日常工作要项

### 1. 每日工作要项

- (1) 了解当日工作事项，并根据重要性和紧要性程度，安排优先级，逐一解决
- (2) 随时了解各类信息(市场、竞争者、原材料、畜禽价格、产业政策、金融、财政政策等)及时采取应对策略，争取主动权
- (3) 核批销售、采购计划及合同

- (4) 签署权限范围内的文件(签呈、报告、报表等)
- (5) 核批各类付款、报账单据
- (6) 协调部门间工作，保持公司处于良好运转状态
- (7) 追踪会议决议事项及地区副总裁交办事项的落实情况
- (8) 研读各类报表数据，追踪每日工作成果
  - a) 产品销售日报表
  - b) 原料库存日报表
  - c) 饲料库存日报表
  - d) 银行存款日报表
  - e) 鸡苗销售价格呈核表
- (9) 随时巡视工厂，实行走动式管理
- (10) 拜访客户
- (11) 实时处理例外事件
- (12) 随时向地区副总裁反映工作中存在的问题及困难，请求指示。

## 2. 每周工作要项

- (1) 主持每周例会，检讨分析一周经营情况，布置下周工作
- (2) 分析采购及销售市场状况，及时发现问题和解决问题
- (3) 向地区主管报告一周来公司的经营情况(例外之重要事件应及时报告)，并接受必要的工作指示
- (4) 研读有关报表数据、追踪每周工作成果
  - a) 种蛋库存周报表
  - b) 孵化效率周期表
  - c) 鸡场效率周期表
  - d) 原料市场状况表

e) 饲料单位毛利分析表(10 天)

f) 配方成本表(10 天)

g) QC 报告周报表

### 3. 每月工作要项

(1) 主持召开每月经营检讨会，检讨一月之经营成果，分析在的问题并提出解决对策

(2) 主持召开采购委员会会议，追踪上次会议议决事项落实情况, 决定本月之采购

(3) 主持召开信用委员会会议，分析客户欠款情况，采取有效措施催讨。及时处理呆死帐

(4) 主持召开生产安全委员会会议，分析公司安全生产情况，防患于未然(三月或半年一次)

(5) 参加区域总经理经营绩效检讨会

(6) 参加月营销工作汇报会，及时了解市场动向，寻找对应策略，掌握市场主动权

(7) 参加产销协调会，及时处理生产中存在的问题及产销协调问题

(8) 追踪地区会议决定事项或交办事项的落实情况

(9) 协调好与政府有关部门的关系

(10) 研读公司月管理报表及相关数据，发现和解决存在之问题

### 4. 每年工作要项

(1) 目标设定，策略计划及年度预算的编制

(2) 审核年度经营决算报告并向董事会作报告

(3) 对直属部下进行年度考核，并提出人事调整及薪资调整建

议

(4)制定员工年度奖金方案和调薪方案

(5)分析公司年度状况，了解公司的成长性、获利性、效率性、活动力等状况，全面分析公司自身优势和劣势以及市场机会和威胁，详细拟定下年度经营策略实施方案。

特别提醒：

报表只能使你了解卖了多少，而不能告诉你将可以卖多少。

总经理每周应有两天在办公室处理事务，其余时间应深入市场，拜访客户和供货商，了解市场的变化，以便实时采取正确之对策。

## 十. 总经理之考核

### 总经理绩效考核表

姓名：                      职务：                      考评时间：

专案		工作标准	实际结果	比重	评价
市场目标	销量			100	
	市场份额			50	
财务目标	净利润			150	
	销售毛利率			100	
	资产报酬率			150	
	应收帐款			50	
	可控费用			50	
	存货周转率			50	
管理目标	团队整合与人才培养			100	
	优秀企业文化建设			100	
	建立良好的工作方法			100	

#### 与成绩相关的因素

1. 该职员：	<input type="checkbox"/> 没有足够的经验	<input type="checkbox"/> 有一定的经验	<input type="checkbox"/> 有足够的经验
2. 取得成果的条件：	<input type="checkbox"/> 不利	<input type="checkbox"/> 正常	<input type="checkbox"/> 有利
3. 职员行为在成绩中：	<input type="checkbox"/> 阻碍	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 积极鼓励支持

#### 总体评价

A <input type="checkbox"/> 优于标准	B <input type="checkbox"/> 符合标准
C <input type="checkbox"/> 基本符合标准	D <input type="checkbox"/> 低于标准

评核人：

日期：      年    月    日

结束语：

手册能否认真落实和有效贯彻，将直接关系到企业之业绩，各公司总经理必须熟悉、掌握手册之内容，并灵活运用，为股东、社会创造业绩。

手册颁发后，集团还将结合企业实际组织一系列的培训、交流辅导、实际问题分析研讨等活动，使总经理充分理解手册之精髓，并求得中层干部对总经理工作的理解与支持，形成团队，共同努力，达成企业之目标。

## 总经理之核决权限表

事项	核决程序		科级主管	部门主管	总经理	1. 采购委员会 2. 信用委员会	董事会
1. 公司设立、撤消、合并、增资、减资、股利分配					拟		决
2. 公司章程及修订					拟		决
3. 公司发展规划				拟	审		决
4. 制度建设	公司管理制度制定、修改			拟	审(决)		决(知)
	岗位作业(操作规程)		拟	审	决		
5. 产品标准				拟	决		
6. 预算及计划	公司年度计划及预算			拟	审		决
	部门月、季度工作计划及预算		拟	审	决		
7. 采购	原料、辅料、包装物			拟	审	决(采)	
	物料、零配件		拟	审	决	知(采)	
8. 固定资产及技术改造(预算内)				拟	决		知
9. 经济合同			拟	审	决		
10. 销售	短期促销企划案		拟	审	决		
	产品价格表			拟	决		
	销售折让政策			拟	决		
	信用销售			拟	审	决(信)	
	坏帐处理			拟	审		决
	客诉赔偿		拟	审	决		
11. 采购付款			拟	审	决	知(采)	
12. 费用支出			拟	审	决		(知)
13. 固定资产不需用或报废处理				拟	审(决)		决
14. 原料损耗处理				拟	决		
15. 不需用原料及废旧物资处理			拟	审	决		
16. 机构设置	部门				拟		决
	科室、班组			拟	决		
	岗位编制核定(定员)		拟	审	决		知
17. 用人	总经理						决
	经理(含)以上				拟		决
	副经理(含)以下			拟	决		

(续表)

事项	核决程序		科级 主管	部门 主管	总经理	①采购委员会 ②信用委员会	董事会
18. 休假 出差	经理级以上	请假		拟	决		
		出差		拟	决		
	科级主管	请假	拟	3天(含)以下决	3天以上决		
		出差	拟	3天(含)以下决	3天以上决		
	班长及员工	请假	1天内决	1-3天决	3天以上决		
		出差		决			
19. 公司对外行文(函)	根据总经理签章意见用印后办理						
20. 用印	董事长名章		按董事长之授权执行				
	公司/总经理名章				决		
	公司专用章(合同、财务等)		按有关事项的核决权限办理				
21. 绩效 报告	公司年、月会计报表		拟	审	决		
	各部门月份绩效报告			拟	决		
22. 内部 稽查	例行作业			决			
	异常项目检核				决		

说明:

1. 本表所列科级主管、部门主管指执行该事项(业务)单位的科级、部门主管。
2. 副职协助正职或分管某项事务及正职之代理人,应根据正职之授权书来行使有关核决权限,总经理公务出差或请休假须经地区主管签准。
3. 凡人事聘用、调职、考核、奖惩等事项,须经人事部门审核并负责办理手续。
4. 凡涉及资金、财产、费用等事项须经财会部门主管审核。
5. 集团领导已签发之“批准权限规定”应严格执行。









# 银行存款日报表

一、银行存款余额

年 月 日

	开户行	银行账号	昨日报表余额	昨日收款合计	昨日付款合计	每天余额
2						
3						
4						
5						

二、收付款情况

	付方单位	金 额		备 注	
		收入	支出		
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					

部门主管：

制表人：



P.S BROILER BREEDER FARM PRODUCTION WEEKLY REPORT  
 CHIA TAI (CHINA) INVESTMENT CO.,LTD.  
 父母代肉种鸡场效率周报表

公司 (Company):

周末日期 (Date of Week):

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)		
Farm 鸡场	F 批号	H 鸡舍	Week of 周龄		Depletion 死淘				BirdsInventory 库存		Feed Consumption (kg.). 饲料消耗 (公斤)				Production egg 产蛋		Hatching egg 合格种蛋		Body weight (kg.) 体重 (公斤)				Light (hrs.) 光照 (小时)		
			Age 饲养	PD 产蛋	Female母鸡		Male公鸡		Female 母鸡	Male 公鸡	Female母鸡		Male公鸡		This wk. 本周	%	This wk. 本周	%	Female母鸡	Male 公鸡	Kg. 体重	Unif. 均衡		Kg. 体重	Unif. 均衡
					This wk.		This wk.				This wk.	Ave100M/D	This wk.	Ave100M/D											
					本周	%	本周	%																	
TOTAL																									

场长:  
日期

P. S. BROILER BREEDER HATCHERY PRODUCTION WEEKLY REPORT  
 CHIA TAI (CHINA) INVESTMENT CO., LTD.  
 父母代肉鸡孵化厂效率周报表

公司 (Company):

周末日期 (Date of week):

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10) (11) (12) (13) (14) (15) (16) (17) (18) (19) (20) (21) (22) (23) (24)  
 ) )

Hatchery 孵化厂	F 批号	H 鸡舍	Week of 周齡		Date end of Wk. of prod. 生 产 周末日期	No. Egg set 入孵种蛋	Infertile eggs 无精蛋		Dead in shell 毛蛋		Lost 损失		Chick Hatched 出雏鸡苗			Grade out 淘汰鸡苗		Healthy chick 健雏		Extra hicks 赠送鸡苗		Salable chick 可售鸡苗		
			Age 饲养	P.D. 产蛋			No	%	No	%	No	%	No	%	%Std	No	%	No	%	No	%	No	%	
TOTAL																								

厂长 (Hatchery Manager):

日期(Date):





# 饲料单位毛利分析表

公司：

单位：元吨、吨（保留整数）

料别	产品规格		销售情况		价格表 价格	实际 净售价	折让 %	原料 成本	包装 费用	附加 价值	制造 费用	毛利		销/管 /财	纯利		净利金 额千元
	编号	包装	销量	占总量%								金额	毛利率%		金额	纯利率%	
猪料																	
	小计																
肉鸡料																	
	小计																
蛋鸡料																	
	小计																
种鸡料																	
	小计																
鸭料																	
	小计																
鱼料																	
	小计																
其它																	
	小计																
合 计																	

主管：





审核：

制表：