

甘肃三泰绿色科技有限公司文件

甘肃三泰（2022）10号

关于发布《甘肃三泰绿色科技有限公司 内部管理提升方案》的通知

公司各部门：

现将《甘肃三泰绿色科技有限公司内部管理提升方案》予以发布，这是公司今年除完成正常业务目标外，必须完成的又一项重要任务。请各部门结合实际工作情况，按照方案规定的工作内容及时间节点，认真组织完成。



甘肃三泰绿色科技有限公司

内部管理提升方案

为了加强和提升公司内部基础管理，推动公司管理的标准化、规范化、流程化，最大限度提高整体运行效率，保障完成公司战略目标，经总经理办公会研究决定，对公司从优化组织架构、完善规章制度、梳理业务流程入手，制定了本《方案》，以期通过加强和提升各项基础管理工作，使公司内部管理上一个新台阶。

一、总体目标

力争通过全面实施管理提升，推进公司管理水平由粗放型向精益型转变，着力解决机制、制度、流程建设等与公司发展定位不相适应的突出问题。

（一）优化组织架构：以公司发展战略为导向，进行组织架构调整，适应企业未来发展需要。

（二）明晰职责定位：明确各部门、各岗位职责权限，解决因职责不清、权责不明导致的推诿和不作为。

（三）明确岗位标准：优化岗位配置、明确岗位工作质量标准，全年工作质量或业绩考核，提高工作效率。

（四）固化业务流程：梳理各项业务、各项工作的办事流程，给所有工作定规矩、定流程，让所有业务事项规范化、流程化，并严格按照流程执行，减少人为因素，消除人为差异，提高企业整体运营效率。

二、主要任务与工作内容

（一）优化组织架构，调整内部分工

公司发展到一定阶段，随着员工总数的增加，所涉业务范围、业务量明显增加，扁平化的组织架构虽然效率高，但到一定程度已不能胜任当前内部管理的要求。目前公司内部虽然设立了几个部门，主要业务有了明确分工，但总体上依然存在部分业务拓展缓慢、要害事项没有人管、企业创新能力不足、业务宣传和文化建设空白滞后、内部运行机制、功能不健全等短板和弊病，为此需要调整组织架构，设立相

关部门和岗位，明确部门、岗位职责要求，汇编形成《部门及岗位职责手册》，健全完善内部运行机制，以适应公司持续发展的需要。

（二）建立、完善内部管理制度

公司在以前的运行过程中制定了必要的管理制度，但多年没有修订完善，有的缺失，有的已经过时，没有完善系统的管理制度，导致有些事项的处理无法可依，人为裁量，损害了公司利益。本次内部管理提升就是从完善制度入手，横向到边，纵向到底，汇编形成《公司管理制度手册》，让所有事项有法可依，有理有据，促进公司规范运行。

（三）制定技术服务和管理事项业务流程

现代服务业不允许用习惯代替规范的流程，不能随心所欲，因人而异。必须用严格的流程，规范每个技术人员或评价小组的作业行为。这是专业化服务的要求，也是规范化、高效化的需要。

本次的管理能力提升就是对公司主要开展的各类业务和管理事项进行流程设计，从资源配置、人员和设备仪器要求、作业条件、操作流程、质量控制等环节制定规范，编制《业务流程手册》并严格执行。消除人为差异，提升工作效率，从而促进员工素质和服务质量的大幅度提高。

三、实施阶段和步骤

（一）第一阶段：组织架构设计和优化（2022年1月至3月20日）

在现有业务部门和管理部门组织架构的基础上，新增市场部、研发部、质量控制部，把投标业务暂划综合部。任命和配备部门负责人，明确各部门职责范围和权限边界，签订内部管理目标责任书。同时进行经营层分工调整。

要求3月31日前完成以上工作，部门设立、人员到位，职责明确、任务目标分解到位。

部门及岗位职责清单：

序号	部门或岗位职责	归口部门
一	总经理岗位职责	综合部
二	副总经理岗位职责	综合部

三	综合部部门职责	综合部
1	综合部部长岗位职责	综合部
2	公司资质及技术人员资格管理岗位职责	综合部
3	印章使用管理岗位职责	综合部
4	资产管理岗位职责	综合部
5	财务会计岗位职责	综合部
6	出纳员岗位职责	综合部
7	档案管理岗位职责	综合部
8	人力资源专员岗位职责	综合部
9	打印室文员岗位职责	综合部
10	投标专员岗位职责	综合部
11	车辆驾驶员岗位职责	综合部
四	市场部部门职责	市场部
1	市场部部长岗位职责	市场部
2	市场业务人员岗位职责	市场部
五	评价部部门职责	评价部
1	评价部部长岗位职责	评价部
2	安全评价技术负责人岗位职责	评价部
3	职业卫生评价技术负责人岗位职责	评价部
4	安全评价师岗位职责	评价部
5	职业卫生评价人员岗位职责	评价部
6	评价部助理技术人员岗位职责	评价部
六	检测部部门职责	检测部
1	检测部部长岗位职责	检测部
2	检测部副部长岗位职责	检测部
3	检测技术负责人岗位职责	检测部
4	授权签字人岗位职责	检测部
5	质量负责人岗位职责	检测部

6	检测采样岗位职责	检测部
7	检测分析岗位职责	检测部
8	设备管理员岗位职责	检测部
9	样品管理员岗位职责	检测部
10	库房管理员岗位职责	检测部
11	库房管理员岗位职责	检测部
12	分析组长岗位职责	检测部
13	质量监督员岗位职责	检测部
七	消防部部门职责	消防部
1	消防部部长岗位职责	消防部
2	一级注册消防工程师岗位职责	消防部
3	中级消防操作员岗位职责	消防部

(二) 第二阶段：管理制度制定和完善（2022年4月30日前）

在原有内部管理制度的基础上，各部门按照涉及的所有管理事项设计管理制度体系清单，建立、修订、补充和完善。

此项工作4月30日前完成，要求由综合部出管理制度格式模板，部门负责人组织编制、审核，最后上公司经营层会议评审通过。

各部门管理制度体系清单：

1、综合管理部

制度类别	制度名称	主要内容或本次任务
行政管理 制度	资质申请及维护使用制度	资质申请归口部门及获取资质后的维护、使用规定。
	印章使用管理制度	印章管理与使用，收发文相关规定。
	公文管理制度	公司对内对外发文管理及收文处理相关规定。
	资产管理制度	包括固定资产、IT类资产、办公用品的采购、保管及领用。
	档案管理制度	包括文书档案、项目档案、资质证书档案等的管理及借阅。

	会议管理制度	各类会议计划管理、会议安排规格及会务服务要求。
	保密工作制度	保密事项、范围及期限，涉密人员及要求。
	职场环境卫生管理制度	办公环境使用、清洁及管理要求。
	打印室管理制度	公司各类文件打印及打印设备，打印过程管控。
	车辆及驾驶员管理制度	公司车辆使用及驾驶员的管理规定。
人力资源 管理制度	员工日常行为规范	员工日常上班、技术人员现场服务基本工作行为规范要求。
	员工人事管理制度	不同岗位员工招聘及人员的入、转、调、离，劳动合同的签订及解除管理制度。
	考勤与休假管理制度	考勤、出差、外出及各类休假、福利等。
	工资管理制度	工资标准与发放制度。
	技术服务项目提成工资标准	各类技术服务项目的提成工资比例和标准规定。
	检测检验工资绩效考核办法	实验室检测分析岗位提成工资及绩效考核规定。
	绩效考核管理办法	各部门及岗位绩效考核办法（包含各部门年度绩效考核细则）
员工培训管理办法	各类员工对内、对外培训管理。	
财务管理 制度	财务管理制度	财务会计应遵守的法规，记账方法、原则，资产、资金、现金管理，费用报销与控制，税收等。
	会计管理制度	会计人员管理、会计核算和监督管理、票据管理、会计工作交接、会计档案管理、财务印章管理、会计电算化管理等事项。
	费用报销规定	费用报销范围、标准、核算及审批等。
投标管理 制度	投标管理制度	投标的具体实施细则。
	合同管理制度	合同起草、审核、签订与执行管理。

2、市场部

类别	制度名称	主要内容或本次任务
市场管理制度	市场开发管理制度	市场调查、规划与细分，项目调查、接洽、报价审批与合同签订管理。
	市场开发人员管理制度	市场开发人员的选择、聘用、业务培训、业绩考核等管理规定。
	技术服务项目市场开发费用提成考核管理办法	技术服务项目市场开发费用的提成、绩效考核规定。
	消防技术服务绩效考核提成办法	消防技术服务项目市场人员和技术人员提成工资及补助标准。
	技术服务项目投标管理规定	投标信息筛选、报名、报价审批及文件编制管理。

3、评价部

类别	制度名称		主要内容或本次任务
评价类技术服务过程控制体系文件及管理制度	一	安全评价过程控制手册	已有
	二	安全评价过程控制程序文件	已有
	1	文件和资料控制程序 Q/STAQ -QB/01-2019	已有
	2	记录控制程序 Q/STAQ -QB/02-2019	已有
	3	风险分析控制程序 Q/STAQ -QB/03-2019	已有
	4	实施评价控制程序 Q/STAQ -QB/04-2019	已有
	5	报告审核控制程序 Q/STAQ -QB/05-2019	已有
	6	人力资源控制程序 Q/STAQ -QB/06-2019	已有
	7	信息资源控制程序 Q/STAQ -QB/07-2019	已有
	8	跟踪服务控制程序 Q/STAQ -QB/08-2019	已有
	9	过程控制内部审查控制程序 Q/STAQ QB/09-2019	已有
	10	纠正和预防措施控制程序 Q/STAQ -QB/10-2019	已有
	三	安全评价管理制度	
	1	安全评价师工作守则	修订
	2	安全评价师聘用管理办法	修订

		3	安全评价师业绩考核办法	修订
		4	安全评价师业务培训制度	修订
		5	安全评价标准规范收集、使用管理制度	修订
		6	安全评价项目组管理规范	修订
		7	安全评价现场勘查安全管理制度	修订
		8	安全技术科研开发项目管理办法	修订
			
		四	作业指导书	
	1	危险化学品建设项目安全评价作业指导书	修订	
	2	危险化学品建设项目安全验收评价作业指导书	修订	
	3	危险化学品生产企业安全现状评价作业指导书	修订	
	4	金属非金属矿山建设项目安全预评价作业指导书	修订	
	5	金属非金属矿山建设项目安全验收评价作业指导书	修订	
	6	金属非金属矿山安全现状评价作业指导书	修订	
	7	尾矿库建设项目安全预评价作业指导书	修订	
	8	尾矿库安全验收评价作业指导书	修订	
	9	尾矿库安全现状评价作业指导书	修订	
			
	职业 卫生 评价	一	职业病危害评价、检测质量手册（2021D版）	修订
		二	职业病危害评价程序文件	修订
		三	职业病危害评价管理制度	修订
		1	职业病危害评价人员上岗资格要求	修订
		2	助理职业病危害评价人员聘用管理规定	修订
		3	职业病危害评价人员业务培训制度	修订
4		职业病危害评价标准规范收集、使用管理制度	修订	
5		职业病危害评价项目组管理规范	修订	
6	职业病危害评价现场调查管理制度	修订		
7	职业病危害因素检测、评价、职业卫生防护技术科研开发项目管理办法	修订		

		
	四	职业病危害评价作业指导书	
	1	建设项目职业病危害预评价作业指导书	修订
	2	建设项目职业病危害控制效果评价作业指导书	修订
	3	职业病危害现状评价作业指导书	修订

4、检测部

类别	制度名称		主要内容或本次任务
检验检测质量体系文件及管理制度	一	职业病危害检测质量手册（2021D版）	修订
	二	职业病危害检测程序文件	修订
	1	保证公正性和诚实性程序	修订
	2	保护机密信息和所有权程序	修订
	3	人员管理程序	修订
	4	人员监督管理程序	修订
	5	人员培训和考核程序	修订
	6	环境条件控制程序	修订
	7	现场检测管理程序	修订
	8	内务与安全管理程序	修订
	9	仪器设备控制管理程序	修订
	10	校准计量管理程序	修订
	11	检测结果量值溯源程序	修订
	12	标准物质和设备期间核查程序	修订
	13	标准物质管理程序	修订
	14	文件管理程序	修订
	15	要求、标书和合同评审程序	修订
	16	检测工作的分包管理程序	修订
	17	服务和供应品管理程序	修订
18	服务客户程序	修订	
19	申诉和投诉处理程序	修订	

	20	不符合工作控制程序	修订
	21	纠正措施程序	修订
	22	预防措施程序	修订
	三	管理制度	
	1	实验室管理制度	修订
	2	仪器设备管理制度	修订
	3	标本室管理制度	修订
	4	留样室管理制度	修订
	5	废弃物管理制度	修订
	6	试剂室管理制度	修订
	7	仪器计算机管理制度	修订
	8	易毒制品管理制度	修订
		

5、消防部

类别	制度名称	主要内容或本次任务
消防技术服务管理制度	消防检测仪器设备管理制度	制定
	消防技术人员管理制度	制定
	消防技术人员培训及考试管理制度	制定
	现场踏勘管理制度	制定
	现场操作管理制度	制定
	报告审核签发制度	制定
	消防技术服务质量控制制度	制定
	

（三）第三阶段：制定各项技术服务和管理事项的业务流程（2022年6月30日前）

为保证公司所有技术服务业务和内部管理事项进一步规范化，需要制定技术服务业务和内部管理事项操作流程，以实现对每一工作事项的流程、人员资格条件、

现场要求、沟通要素、行为规范、报告编制与审核签发等作出详细规定。从而消除人员差异因素，达到标准化、科学化和高效率，最终提高服务质量。

此项工作 6 月 30 日前完成，要求各部门梳理所属技术服务业务和管理事项，由部门负责人组织编制、审核，最后上公司经营层会议评审通过。

各部门业务流程清单：

序号	流程名称	归口部门
1	收文发文工作流程	综合部
2	印章使用审批工作流程	综合部
3	档案归档及借阅工作流程	综合部
4	资产购置及使用工作流程	综合部
5	车辆使用申请流程	综合部
6	报告打印输出流程	综合部
7	人员招聘工作流程	综合部
8	费用报销流程	综合部
9	工资申报审核流程	综合部
10	特殊业务费用审批流程	综合部
11	技术服务项目投标流程	综合部
12	技术服务项目合同签订流程	综合部
13	项目实施及进度跟进控制流程	综合部
14	技术服务项目市场业务操作流程	市场部
15	安全评价技术服务业务流程	评价部
16	职业病危害评价技术服务业务流程	检测部
17	环境检测技术服务业务流程	检测部
18	消防检测、评估及维保项目技术服务业务流程	消防部

四、工作要求

（一）此次公司内部管理提升方案的实施工作，由综合管理部牵头，相关部门配合。本着“谁归口、谁负责”的原则，根据部门职责分工，按照制度/业务流程体系清单，按期完成各部门制度/业务流程的编制或修订、完善，实行归口管理，分管副总和总经理办公室共同把关，结合本部门实际工作情况，要求编制制度内容与其他制度内容不冲突、不重叠，体现公司制度管理的统一性。

（二）制度和流程的编制、审核、定稿及签发。

1、责任部门内部成立 3-5 人的编写小组，分工负责制度、流程拟稿（编写版式要求参考附件），编制完成后首先由部门内部组织进行初审，拟稿人根据部门初审修改意见进行修改，修改到位经由分管副总审定后，再由综合部进行复审（主要对格式、基本内容完整性进行审核并反馈），责任部门根据综合部反馈意见进行再次修改，最后交综合部组织经营管理层过会终审，形成终审定稿，经总经理审批后下发执行。

2、综合管理部将各部门审批下发的终审定稿统一汇编成册，按照保密要求分层次下发执行。

附件：

制度编写版式要求

一、正文要求

（一）目的。说明拟制该文件的目的。

（二）部门职责分工。简述该项工作的责任部门、人及配合部门、岗位主要职责和涉及工作的分工。

（三）工作内容及要求。对标准要求加以明确，对工作流程加以规范。

（四）业务流程。按工作完成所履行的程序描写工作活动的流程，要求责任清晰、手续简洁、权利制衡，做好工作的同时公司将公司各项风险降至最低。

（五）附表。制度中涉及到哪些表格，应根据表格的通用性制作附件，统一格式便于参照规范执行。

二、编写注意事项

（一）措辞准确，不使用可能引起误会的词语,尽可能使用定量描述的方法，如时间等。

（二）注意文件内容的适用性和可操作性,不可让制度内容流于形式。

（三）制度文件条款号以五层为限，如“一、（一）、1、1.1、（1）”依次展开向后排序。若有更具体内容需区分，以加章节或在“一、”后加（一）实现。

（四）字体：标题使用宋体小四号加粗，文件正文、阿拉伯数字用宋体（小四号字）；文件名称用宋体（三号加粗字）；段落间设置，行距固定值 25 磅。