

Management System Corpora of Top 500

500 强 管理制度大全

主编：高时



中国致公出版社

500 强管理制度大全

(第一卷)

主 编 高 时



中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

500 强管理制度大会/高时主编. —北京:中国致公出版社,2001.10

ISBN 7-80096-715-8

I .5… II .高… III .企业管理制度—世界 IV .F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 072171 号

500 强管理制度大全

主 编:高 时

责任编辑:钱叶用 于建平

出版发行:中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销:全国新华书店

印 刷:北京后沙峪印刷厂

印 数:001-2000 册

开 本:787×1092 1/16 开

印 张:140

字 数:3300 千字

版 次:2001 年 11 月第 1 版 2001 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 7-80096-715-8/F·47 定价:880.00 元(全四卷)

版权所有 翻印必究

人、产品和服务都不过是企业所拥有的资源,需要把它们有机地协调起来才能获得良好的效益,而形成这种协调的核心动力就是管理与管理所形成的制度。

——中国人民大学工商管理教授 邓荣霖

我永远记得在台塑第一天上班时总经理王永庆的训话:“公司没有管理对经营者来说是一种罪恶。”二十多年来,我无时不刻地针对企业所出现的问题制定各项制度,我的成长,我的企业的成长,与公司拥有的一千于个制度息息相关。

——台湾环宇化工股份公司总裁 丁玉庆

我认为《500 强管理制度大全》总编选送的制度范例,体现了香港企业举世闻名的现实性、灵活性与应变能力——它同样也适用于大陆的企业。

——香港中信企业总裁,香港大学管理学院教授 刘宁灵

过去为人才第一,从今以后,都必为制度第一

——现代企业管理之父 泰罗

将中庸之道和电子营销植入制度,是决定企业未来的关键一步。

——PWSDEF 集团 CEO 钟治娴

21 世纪是华人企业制度的世纪。

——台湾辅仁大学管理学院教授 颜志勤

500 强管理制度大全

主 编 高 时

副主编 罗 彧 郭志军

编 委 罗 彧 郭志军 柴 燃 韦 莲

李文城 何 兵 叶一夫 金正男

小田光一 伊藤竞雄 出井植上

约翰·史密斯(Jone Smish)

米顿·弗雷德曼(Milton Friedman)

德·曼克里诺(Dg Manclino)

前 言

在 20 世纪经济发展史上,崛起了一个实力雄厚的企业群体——“世界 500 强”跨国公司。据有关资料显示:世界 500 强企业从事和控制着全球生产总值的三分之一,世界贸易的三分之一,国际直接投资的 70%。这些跨国企业不仅促进了整个世纪的工业革命与技术创新,推动了全球经济的飞速发展,而且在创造巨大物质财富的同时,创造了卓越的企业文化,成为全球企业可资借鉴的范例。纵观排行榜之起落升降,但凡那些能够长期稳居前矛的企业,虽各自涉足行业不同、经营风格迥异,但它们有一个共通的基本特征:它们都有一整套较为成熟的独特的企业文化、企业精神和管理经验。而这种文化、精神和经验反映为易于触摸的角度则归结为它们都有一套先进的管理制度。严格的管理制度或许会使经理人失去挥洒自如的快意,但却可以保证企业运转的稳健和效率。西方企业习惯于按程序办理,而我们的企业则喜欢随机应变,这也许正是中西方企业文化的最大差异。

回顾身后,在依稀的尘埃里,正如一位业内资深人士所言,在摆脱旧体制铁链束缚的改革之初,一代百无禁忌的草莽英雄们的激情曾经拯救了整个中国企业界的脸面,然而很快激情所散发出的负面作用,令中国企业陷入前所未有的迷茫和冲动之中,中国企业界和企业家形成了一种非理性化的市场运营模式和思维。无数的企业一鸣而起,辉煌无限!巨人、飞龙、三株、南德、亚细亚……但是它们却又像烟花般璀璨于瞬间而归结于寂寞,它们之所以走向失败,或许有着各自的缘由,但一个几乎共同的现象是:他们没有一整套完整严密的企业制度,企业战略模糊化、决策机制浪漫化、人力管理松懈化……也许正如现代企业管理之父泰罗所言:“过去为人才第一,从今以后,

都必为制度第一”。以培养 MBA 闻名全球的哈佛商学院认为:科学的现代企业管理制度是企业进行科学管理的前提和保证,如果没有科学的现代企业管理制度,就不会有科学的企业管理,也就不会有规范高效的现代企业。一个企业的成败往往取决于企业内部管理制度的科学性、完善性。从这个角度来讲,如果我们要判断一家企业是否是一个稳定和成熟的企业,首先要看的就是它是靠灵气办事还是靠制度办事。如今,中国的企业在汇入市场经济的世界主流之时,现代企业制度也蓬勃而起且渐占主流,但真正熟谙制度管理之道的并不很多。制度化的管理已实实在在的成为迫切所需。中国的企业和中国的企业家太需要一套能适合中国企业特点的管理制度工具书了,太需要一套操作性极强而又全面、系统的反映成功企业在管理制度方面的工具书了。然而我们也深知管理制度丛书浩如烟海,特别是国外翻译过来的管理制度著作比比皆是,但是,目前在世界范围内尚没有一套完整反映世界 500 强企业管理制度的工具书,所以当三年前我们拟订出版《500 强管理制度大全》一书时,我们着实为自己的这个选题兴奋不已。

但在具体的操作过程中,我们也深知欲使本书既能原汁原味的反映 500 强企业的制度精髓,又能使之更能贴进中国的企业和企业企业家决非一件易事!于是我们惶恐、于是我们顿觉肩负之重。好在我们得到了许多位国家经济顾问的大力协助,好在我们邀请了许多位国内现代企业管理专家的参与编写,好在我们决心和诚心得到了众多国际一流企业的大力鼎助,使得本书可以做到:

我们所选取的是那些代表不同行业不同产业的国际优秀企业,并以这些企业的管理制度为主线贯穿全书。既有经典扼要的理论,又有实用的操作技巧及运作步骤。本书所展示的是国际一流企业的各项管理制度,涵盖了企业实务的每项工作、每个工作环节和层面的具体运作过程、规范、经验等。这些管理制度既符合经济规律又符合人性化的管理方式,是成功企业多年实战的精华,是成功者深层次的

内核。无论从哪个角度来讲,都具有借鉴和学习的意义,其中的众多方法、程序、图表、资料经过我们专家编写团的科学缜密处理,都是可以拿来即用或稍事修改就可用的。

有关管理制度的话题就这样开始了,它虽然不像小说、散文那样来得轻松,但编者仍然希望——真诚的希望这本书能为您以及您的企业带来一些助益。如果这其中恰好就有您正在寻找的东西,如果是这样,那将是我们莫大的欣慰。

最后需要说明的是,尽管这本书名为《500 强管理制度大全》但是我们收录的内容并没有仅仅局限在 500 强企业之内,因为它所承载的内涵,也许已经远远超越了 500 强这个词本身的涵义,因为我们与您坚信:500 强并不是我们的最终目的,它只不过是我們为之奋斗的诸多目标中的其中一个而已。当然对于这样一部空前的大书,历时三载、两易其稿,并不能就证明它是成功的——如果它不能使您及您的企业受益,那同样也是我们的失败!

三年前,对于我们的企业来讲,新经济还只不过像山涧的小溪,如今,它却已汹涌成为一股浪潮,因为这是一种不可阻挡的大势!

三年前,对于我们的企业来讲,WTO 的门槛保护曾让我们高枕无忧,如今,它虽然蹒跚但就在眼前了,因为这是一种痛并快乐着的选择!

三年前,对于我们的企业来讲,500 强似乎还只是一个遥不可及的梦,如今,我们希望通过我们和诸位的努力,中国的 500 强会由此而高歌渐进,

因为我们渴望成功!

《500 强管理制度大全》编委会

二〇〇一年十月

总 目 录

- 第一篇 战略扩张制度
- 第二篇 人力资源开发与管理制度的
- 第三篇 组织连锁管理制度
- 第四篇 市场营销管理制度
- 第五篇 财务会计运作管理制度
- 第六篇 企业督办及总务管理制度
- 第七篇 产品供应链及物流管理制度
- 第八篇 企业管理咨询诊断制度
- 第九篇 CI 企划管理制度
- 第十篇 融资及风险投资管理制度
- 第十一篇 经理人自我提升管理制度
- 第十二篇 国际通用质量标准
- 第十三篇 坚实企业培训制度

第一卷

第一篇 战略扩张制度

第一章 战略扩张管理制度

没有着眼于未来的企业战略作指导,日常的经营管理就会失去目标和方向。真正具有战略眼光的企业家,绝不会片面地追求急功近利,绝不会纠缠于企业的短期行为,而是致力于实现企业的长期战略目标。经研究发现,500强企业的大多数企业领导者是这样支配时间的:40%的时间考虑战略问题,30%的时间用于处理公共关系,30%的时间用于管理日常业务。

第一部分	MBA 推荐战略扩张管理案例	3
●	克劳恩软木公司的战略决策	3
第二部分	500 强企业战略扩张管理制度	5
●	模式一 安联瑞特公司企划战略机制	5
●	模式二 菲利莫里公司企划层次纲要	7
●	模式三 菲巴罗斯公司企划战略文本	11
●	模式四 西尔斯——罗克巴公司企划战略管理的系统模式	13

第二章 目标整合和战略的制定机制

在企业的管理与发展中应注意长远目标,为了实现企业战略目标所体现的全局利益,战略职能部门或基层战略经营单位有时不得不放弃本身面临的机会和潜力,甚至作出牺牲,而欲求得两者的最佳平衡点,最好的办法莫过于进行战略目标的整合。

第一部分	MBA 推荐目标整合和战略制定案例	15
●	德国巴斯夫公司投资战略的“三级跳”	15



第二部分	500 强企业目标整合和战略管理制度	17
● 模式一	CEU 公司长期目标和短期目标的制定模式	18
● 模式二	莱茵奇斯公司战略目标的整合体系	20
● 模式三	威迪克公司增长战略的执行制度	22

第三章 经营企划管理制度

经营企划不仅对企业涉及全局的重大问题具有决定性意义,而且对企业的局部问题和日常管理工作具有牵动、指导和规范的作用。经营企划的广泛作用对现代企业家有着强烈的吸引力,制定经营企划目标,就使得企业可以进行人力、物力、财力以及信息和文化等资源的优化配置,创造相对优势,解决关键问题,以保证战略目标的实现。

第一部分	MBA 推荐经营企划管理制度案例	29
●	威乐马达厂企划管理制度	29
第二部分	500 强企业经营企划管理制度	46
● 模式一	凯尔马特公司经营企划管理基础制度	46
● 模式二	雄狮公司年度经营计划制度	53
● 模式三	裕士宝公司经营方针管理基础制度	58
● 模式四	法克尼梅公司经营目标管理基础制度	64
● 模式五	日本通通公司基本经营方针	65
● 模式六	德诚公司各部经营目标系统	68

第二篇 人力资源开发与管理体制

第一章 人力资源管理制度典范

中国企业人才的“跳槽”现象比较突出,其实这并不能单纯归咎于“国民性使然”,台塑的王永庆在回答这一问题时说:“人才是最难得的一种资源。因此,一旦发现了人才,不光要留住他,更重要的是要培育他,重用他,给他创造充分施展才华的制度环境。这种制度环境你有没有!?”



第一部分	MBA 推荐人力资源管理案例	75
●	深圳华为公司的人力资源管理	75
第二部分	500 强企业人力资源管理典范制度	76
●	模式一 福蒂斯安公司(机械类)人事管理制度	76
●	模式二 科尼克林特公司(商业类)人事管理制度	89
●	模式三 克罗格尔公司(广告类)人事管理制度	99
●	模式四 维地亚哥公司(旅游业类)人事管理制度	108
●	模式五 托尔塔那菲公司(餐饮娱乐业类)人事管理制度	120
●	模式六 默罗克公司(酒店业类)人事管理制度	135

第二章 员工聘用制度

员工的招聘是企业延揽人才的第一程序,因而招聘工作很被企业重视,那么,如何用科学的方法、用最优的资源成本招揽来高素质的人才呢? 500 强企业在员工聘用制度上各有自己的“高招”,不妨去看看它们是如何做的。

第一部分	MBA 推荐员工聘用制度案例	142
●	北大方正公司成功用人启示录	142
第二部分	500 强企业员工聘用制度	143
●	模式一 赫司各特公司人员录用的程序	143
●	模式二 隋萨福威公司人员招聘制度	156
●	模式三 蒂特森公司内部劳动力市场管理制度	171
●	模式四 科托斯克公司劳动合同管理制度(附范例)	177
●	模式五 奥卡特恩公司新进人员任用细则	188
●	模式六 德累斯德公司专家系统技术应用于企业员工甄 选模型	192

目 录



500

强 管 理 制 度 大 全



第三章 公司礼仪制度

随着中国经济逐渐融入世界舞台,本土企业与西方企业的商务活动也日益频繁,而礼仪在商务活动中是很重要的一个方面,东西方文化存在着差异也是大家的共识,那么如何做好这之间的协调工作就显得十分重要,本章主要介绍的就是 500 强企业在礼仪方面的制度。

- 模式一 普罗德莫公司内部礼仪制度..... 197
- 模式二 埃尔尼克公司日常业务处理礼仪制度..... 198
- 模式三 西特格纳公司客户接待的业务礼仪..... 198

第四章 人事考勤考核制度

无以规矩,不成方圆,人事考勤考核在人力资源管理中是很重要的一环。但很多公司往往对产品或对销售重视有加而对这一方面重视不足。其实,人、产品、服务都不过是企业所拥有的资源,只有把它们有机地协调起来,才能发挥良好的效益。

- 第一部分 MBA 推荐人事考勤考核管理制度案例..... 200
 - 巴斯夫公司的人力资源管理..... 200
- 第二部分 500 强企业人事考勤考核制度..... 201
 - 模式一 曼纳曼斯公司员工考勤制度..... 201
 - 模式二 卡彼特勒公司员工考勤工作注意事项..... 202
 - 模式三 普里萨伊公司员工出勤及奖惩办法..... 205
 - 模式四 麦克尔特逊公司员工考勤和休假的规定..... 207
 - 模式五 劳里斯公司中国分公司各种节假日给假具体
实施细则..... 210
 - 模式六 圣班戈公司中国分公司职员请假休假管理制度..... 215
 - 模式七 埃贡达公司加班管理规定..... 218
 - 模式八 诺皮特公司人事考核制度的基本观点..... 221



- 模式九 斯德坦公司人事考核的方法与技巧..... 237
- 模式十 上海大众汽车有限公司考核标准..... 256

第五章 人事档案管理制度

西方经济学家认为:一个优秀的企业,应该时刻注意储备人才数据,应该通过各种途径搜集人才信息,为企业的未来扩张做好准备,做到“兵马未动,粮草先行”。建立人事档案管理制度是 500 强企业通用的一种有效方式。

- 第一部分 MBA 推荐人力资源管理案例 259
 - 三洋公司 以人为本不断创新..... 259
- 第二部分 500 强企业人事档案管理制度 261
 - 模式一 斯坦德公司人事档案的保管制度..... 261
 - 模式二 哈利顿德公司人事档案利用制度..... 262

第六章 其他人事管理制度

人事管理工作涉及方方面面,而人际关系的处理往往又比较敏感,西方企业在这方面的研究起步较早,成果也十分显著,“EQ 时代的管理”即是其中很成功的一项。这一成果普遍被 500 强企业所应用,本章即是这些企业的制度范例。

- 第一部分 MBA 推荐人力资源管理案例 278
 - 联想集团的人力资源管理..... 278
- 第二部分 500 强企业人事管理制度..... 280
 - 模式一 斯特林普公司临时员工管理办法..... 280
 - 模式二 纳斯科比公司员工守则范例..... 282
 - 模式三 佛兹兰尼公司人事调整管理制度..... 285
 - 模式四 普劳加姆公司员工的奖励办法..... 289



● 模式五	阿丹歇尼公司晋升制度·····	294
● 模式六	豪法克尔公司辞职辞退管理制度·····	295
● 模式七	阿伯特公司员工退休制度·····	296
● 模式八	卡诺西德公司员工调动管理表格·····	298
● 模式九	普莱索尔公司从业人员退职酬劳金运用 及支配制度·····	315

第三篇 组织连锁管理制度

第一章 组织行为机构的基础制度

组织架构可以称得上企业战舰的龙骨,修造小艇与建造航母,所要求的龙骨肯定不同,500强企业也是从小公司不断发展壮大的,它们从小艇走向航母,组织架构不断在动态之中修正,本章选取的就是不同行业、不同发展时期的公司组织架构,相信会对国内企业的发展有一定启发。

第一部分	MBA 推荐组织架构案例·····	321
●	耐可公司组织连锁设计·····	321
第二部分	500 强企业组织架构制度·····	322
●	设计原则及程序·····	322
●	模式一 洋泰公司设计架构图·····	323
●	模式二 圣伯里公司架构设计图·····	323
●	模式三 强生公司职能部门设计·····	324



第二章 组织管理机构的设置及权责划分制度

授权是企业管理中很重要的一环,国内的企业往往在企业强人之后的授权行为上出现问题,而西方企业则把授权这一行为规范为一种制度,很少发生像国内企业一样的授权、收权的反复性、随意性行为。

第一部分	MBA 推荐组织设置案例	345
●	联通公司职能设计规定	345
第二部分	500 强企业组织设计制度	357
●	模式一 阿尔斯塔公司职能部门分解及结构	357
●	模式二 惠尔公司管理机构职责的划分制度	361
●	模式三 菲尔公司权责划分制度	379
●	模式四 梅特公司职位说明书及授权	395
●	模式五 忠实公司职务权限表	400
●	模式六 东盛公司管理机构职责分工制度	410

第三章 组织结构管理制度典范

本章从不同行业着手选取了四例具有代表性的企业组织管理制度,详尽地展现了500强企业组织结构的原始策划文本,以期对国内同行有所借鉴。

第一部分	MBA 管理制度推荐案例	418
●	利保电子公司组织管理制度	418
第二部分	500 强组织结构管理制度	426
●	模式一 沃尔巴公司组织管理制度(商业)	426
●	模式二 法梅纺织股份有限公司组织管理制度	455
●	模式三 方科房地产开发公司组织管理制度	498

第二卷

第四篇 市场营销管理制度

第一章 市场营销管理制度基础

产品生产出来,只是成功了一部分,只有把它销售出去,才能说明是成功了大部分,之后的售后服务做好才能说是成功了。营销为王的时代,西方企业是通过怎样的营销制度与他们的上下游客户保持双赢的局面呢?

第一部分	MBA 推荐市场营销管理案例	517
●	科龙——玩转市场的营销管理法则	517
第二部分	500 强企业市场营销管理制度	524
●	模式一 塞克斯公司销售计划管理制度	524
●	模式二 哈福特德公司销售信息情报管理制度	541
●	模式三 佛梅得耶公司客户名簿管理制度	546

第二章 销售模式管理制度

麦当劳、沃尔玛乃至安利公司,它们的营销模式各不相同,生产销售的产品也不是什么大宗货物,但都获得了巨大的成功。企业规模也越做越大,沃尔玛在 2000 年的排行榜中跃居首位,超越了微软。它们是如何做到如此卓越出众的呢?本章主要介绍的是它们营销模式的详尽制度,透过此也许您可以从中发现适合自己公司的销售模式。

第一部分	MBA 推荐销售模式管理制度案例	548
●	享誉全球的“7—11”便利店	548
第二部分	500 强企业连锁经营制度	551