

企业管理制度精选

ELITE FOR MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES

总指导/林荣瑞 [台湾]

编著/《福友现代实用企管书系》编委会

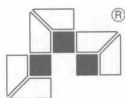
- 人事管理
- 行政事务管理
- 财务会计管理
- 营销业务管理



® 厦门福友企业管理顾问有限公司

福友现代实用企管书系

FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES



福友现代实用企管书系 ⑦
FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

企业管理制度精选

总指导：林荣瑞(台湾)
编著：《福友现代实用企管书系》编委会

编委名录

韩展初
郑黎阳
叶香

厦门大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理制度精选 / 林荣瑞总指导. - 厦门: 厦门大学出版社, 2001.9
ISBN 7-5615-1781-5 / F·285

I. 企业… II. 林… III. 企业管理制度-汇编-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第051125号

福友现代实用企管书系 ⑦

《企业管理制度精选》

一、二册

总指导 / 林荣瑞(台湾)

编著: 《福友现代实用企管书系》编委会

企划·发行 / 厦门福友企业管理顾问有限公司

电话: 厦门市禾祥西路4号鸿升大厦15层

电话: 0592-2395581(总机)

传真: 0592-2396530 2395580

<http://www.foryou.tw.cn>

E-mail: foryou@public.xm.fj.cn

发行经理 / 吴雄翔

出版社 / 厦门大学出版社

责任编辑 / 许红兵

封面设计 / 黄楚筠

内页排版 / 陈茹婵

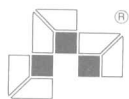
印刷 / 厦门爱达印务企划有限公司 (电话: 0592-5205509)

2001年9月第1版 2004年6月第6次印刷

70印张 1800千字

ISBN 7-5615-1781-5 / F·285

定价: 580元 (一、二册)



福友现代实用企管书系 ⑦

FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

版权所有·翻版必究

法律顾问 / 天衡联合律师事务所

郑水园律师



序 言

“忙忙碌碌”，这正是目前国内企业最佳的写照，也是“站着睡觉的人”之所以形成巨大的共鸣的环境背景。

持续十多年的经济高速增长，造就了数以万计的企业，企业家们凭借着智慧与勇气，正也逐步的在实现着他们的梦想，这个梦想是立足中国、面向世界。

国内大部分企业在求大的心理下，迅速扩张，同时带来的往往是资源浪费的增多及效率、品质的低下，尤其在WTO加入后，新的游戏规则，势必促使竞争者作新一轮的产业重整，这个重整也就是市场经济的竞争法则——优胜劣汰。

1994年以来，厦门福友企业管理顾问的足迹遍及全国各地的企业，依据我公司的诊断：管理的滞后，乃是企业普遍的现象，事实上也是众多的企业家们急于突破的瓶颈。

不必讳言，国内的高级企业管理人才严重不足，企业虽意识到管理的重要性却只能依经验摸索，头痛医头、脚痛医脚，缺乏系统性、科学化。

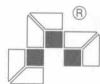
有些企业虽积极地借助欧美、日先进工业国家的管理经验，但却苦于国情不同，员工素质不一，管理方法徒凭移植，仍缺乏适用性，故易仅流于形式。

长时间以来，依个人及公司顾问同仁对国内的认识与辅导企业的经验，我们认为：管理滞后的企业，其原因大致可以归纳如下：

1. 经营管理层缺乏科学管理、法治管理的理念。
2. 企业缺乏标准化（制度化）或制度化不健全。
3. 制度之制定未能切合企业自身的实际情况。



献给每位站着睡觉的人



厦门福友企业管理顾问有限公司
XIAMEN FORYOU CONSULTANT CO.,LTD.

- 4.制度从起草至审核、核定、导入的整个过程草率，缺乏严谨的“立法”态度。随意性的制度在实施时，势必导致相关单位配合性差。
- 5.制度的执行缺乏管理控制、办法落实。
- 6.随着外部环境及自身条件的改变，制度缺乏适时的调整。

以上这些是企业在制度的制定、导入及落实时最为常见的问题，也是企业从人治过渡到法治，成功与否最重要的关键。

2000年年初，福友发行了一本《企业管理表格精选》，发行以来获得全国企业强烈的回响，既然强调的是精选，就是代表着去芜存菁，尤以本公司长年在国内从事企业管理的辅导顾问工作，能结合国内企业的实际情况来设计。作为《企业管理表格精选》的配套工具书《企业管理制度精选》，从调研到设计，我们投入了更多的心力，更是把从事管理顾问累积的经验大公开，期冀能对国内的企业在管理制度建设方面有所助益。

本书仍秉持福友书系的风格：简单、直接、有效。企业使用时参考提供的架构与内容，再针对本身的实际情况做些调整，应是更为有效。

本书由韩展初先生、郑黎阳小姐、叶香小姐及我个人通力合作得以完成，另外，帮忙录入排版的陈茹婵小姐也很辛苦尽心，我对他们说我很满意，除了感谢他们，也推荐给企业的管理者们。

韩展初

2001年9月于厦门



福友现代实用企管书系简介

“人”是企业的主要财富，古语有云：“欲造物，先造人。”要创造企业价值，首先应使人的价值形成企业最重要的资产，而人的价值来自于不断的自我发展，这一发展必须进行不断的自我充实，以及外在的不断启发。

上述理念也逐步为国内企业界所认同，然而，许多管理者及有志于成功者虽有此心志，却苦于自我超越与外在的不断启发之必备条件的不成熟：国内企业管理书系良莠不齐，缺乏科学规范的系统性、可操作性，实用性更是欠缺，使得这一理念流于纸上谈兵的多，付诸行动的少。

为改变这一情况，为使国内企管界朋友尽快建立起标准化、规范化管理，本着“造福朋友”、“提升人的品质”之宗旨，福友公司多年来从事企管、辅导方面工作的顾问群，精选、整理自身成功经验，汇编成“福友现代实用企管系列”。

福友现代实用企管书系（部分配备电脑光盘）、教学VCD、精美海报标语等均是本着“简单、直接、有效”的服务宗旨编著制做而成，因易学、易懂、易用，一直好评如潮，常年高居畅销排行榜前列：

1996年由知名企业管理专家林荣瑞先生著作的《品质管理》与《管理技术》两部具有极强的可操作性及实用性的企业管理书籍，在全国企业界造成了相当程度的回响：企管界的朋友们纷纷来电、来函及传真致谢本公司两书给他们所提供的帮助，并蔚成以两书馈赠亲友、奖励员工为最佳礼品之新风。

福友书系强调的是精与简，2000年推出的《漫画管理禅》、《企业管理表格精选》在全国又掀起了新风潮！求购新的企业管理类书籍的需求更是迫切。

2001年年初，被誉为“中国大陆5S专案第一人”的孙少雄先生所著《如何推行5S》、林荣瑞先生又一力作《如何选人、用人、育人、留人》VCD教学光盘及书籍，定能协助面临新世纪挑战国内企业赢得更强的竞争优势。

2000年发行的《企业管理表格精选》，使众多企业在科学规范化管理



献给每位站着睡觉的人



厦门福友企业管理顾问有限公司
XIAMEN FORYOU CONSULTANT CO.,LTD.

理上获得良多助益。为了更好更进一步的造福朋友，做为配套工具书的——《企业管理制度精选》，此书从调研到设计，投入了更多的心力，更是把从事管理顾问累积的经验大公开，定能对国内的企业在管理制度建设方面有所助益。

与《企业管理制度精选》同期发行的《降低成本新利器》一书所介绍的“Tear Down”技法，是一种源于美国汽车产业，后为日本发扬光大并延伸到整个制造业的以降低成本为宗旨、以分解调查竞争商品为手法的技法，此技法为日本制造业赢得了相当的改善成果。

《降低成本新利器》一书的作者佐藤嘉彦先生正是将此法引进日本并使其发扬光大的灵魂人物。佐藤先生逾25年的实务经验及技术资料汇编成的《降低成本新利器》，引进此书定能帮助企业管理人士提高工作中的附加价值、降低成本，从而提高产品竞争力，使企业得以在激烈的市场竞争中立于不败之地。

希望我们的用心与努力能成为您“成功管理路上的好帮手”。

成功管理之路，福友与您同行！

厦门福友企业管理顾问有限公司

《福友现代实用企管系列》编委会

1. 制度制定与导入之必要性

(1) 制度制定的意义

随着中国大陆改革开放的逐步深化,越来越多的企业认识到,只有追求现代化、科学化的经营管理模式,才是获得生存、赢得成功的策略。那么,何为现代化、科学化的管理模式呢?简单说,就是管理规范化的、标准化,及应用科学的管理工具。分析国内企业现状,管理混乱的原因,可能有下列三种情况:

- ① 缺乏标准化,即制度不健全;
- ② 制度不适用,没有切合企业自身实际情况的制度;
- ③ 制度未能获得有效的执行。

制定健全、适用的企业各项管理制度,即将企业内各项作业予以规范化、标准化,这将给企业的经营管理带来下列积极意义:

- ① 各项工作方法有依据可循;
- ② 各项评价方法有标准可循;
- ③ 提升各项作业效率;
- ④ 确保工作品质良好;
- ⑤ 提升员工的工作士气;
- ⑥ 明确各项工作权责;
- ⑦ 建立公司良好形象;
- ⑧ 形成独特的企业文化。

本书系统、全面地列示企业中的各项经营管理制度的范例,简明、浅显,实务性、可操作性强。企业界相关主管可以轻易、便捷地找到所需要的参考制度,如能根据本企业的实际状况加以适当修订,将获得更多的收益。

(2) 制度导入的重要性

制度对企业相当重要,然而,有些企业制度也颇为健全,细细看来也相当贴切自身状况,但管理绩效始终不彰;还有不少企业虽说规范的制度不太多,但是经过多年的经营,也有一些约定成俗的做法或规范,然而始终流于形式,未能有效发挥作用;更有相当多的企业,制度很多,但缺乏系统化、科学化,往往是什么地方有状况,就出一个“制度”来堵漏,越堵漏洞越多。分析上述状况的原因,可以归结为下列情形:

- ① 缺乏专门的部门或人员来建立规章制度,往往导致制度不合理或互相之间缺乏连贯性、一致性;
- ② 制度的建立过程过于草率,从制度的拟定到发布实施,在程序上与做法上不够严谨,考虑不够周到;

③ 制度的实施未受到正确的引导、有效的监督、适当的控制,流于形式。因此,制度的导入显得举足轻重、意义重大。下面提供制度导入的程序,协助企业有效推动各项管理制度。该程序看似复杂,但是实用、有效。

2. 制度导入程序

(1) 前言

制度作为一个企业营运管理的共同规范,也是维持一个企业稳定发展的基础。

然而制度的设计是否适当、周全,导入实施的方法是否正确,执行是否彻底或持续乃至最终形成一种工作习惯,也是这套制度成功与否的关键。

(2) 导入程序

见【附件】《制度导入程序图》

(3) 程序说明

① 需求提出

企业的运作,可规划成几个大系统,再把大系统展开成不同的子系统,由点到线构成面。

② 设计作成

线性的系统,一般由企业内的企划部门负责,或指定专职人员负责制定初稿,或委托专业的管理顾问公司协助。

③ 审核认可

(A)由公司高层及相关部门人员进行审核或修订。

(B)审核后呈公司总经理或总经理授权人批准认可。

④ 登录、建档

(A)经认可后之制度,交指定部门(文件管理部门)。

(B)由指定部门(文件管理部门)进行编号及登录,复印必要的份数加盖受控章(红色)后,发放有关部门(文件分发要有签收记录),原件由指定部门存档。

⑤ 实施前之准备

(A)经认可后之制度,经办部门应于实施前先做好准备。

(B)准备项目包括使用表单、物品,及有关人员的说明。

⑥ 发布说明

(A)经办部门取得认可后之制度,应决定发布日期及实施日期。

(B)制度实施前要召集相关的人员加以发布,并就制度进行说明及做

必要的教育训练。

⑦ 实施

制度生效之日起,严格按制度规范执行。

⑧ 稽核实施状况

制度发布后是否被正确执行或能否持续执行,关键在于稽核作业能否跟上。

(A)稽核方法:使用查核表,定期稽核或随机抽样稽核。

(B)稽核人员:负责该制度推行之人员。除稽核人员外,最好能配置督导人员。

(C)稽核时间:重要的、实施较难的,追踪时间为1年,其他为6个月。

(D)稽核结果:每次稽核后,将要求改善之项目当日通知(口头或书面)有关部门加以改善。

⑨ 定期评估、检讨、改进、完善

(A)定期由有关人员召开检讨会议,研讨改进措施,并将评估结果予以公布。

(B)根据执行结果给予表扬及奖惩。

⑩ 定期修订、完善制度

制度贵在持续执行,但制度执行过程中难免会碰到不完善或不适用之处,应尽早追加或修改完善,但要避免频频变动。

(A)每半年或一年由经办部门提出修订草案。

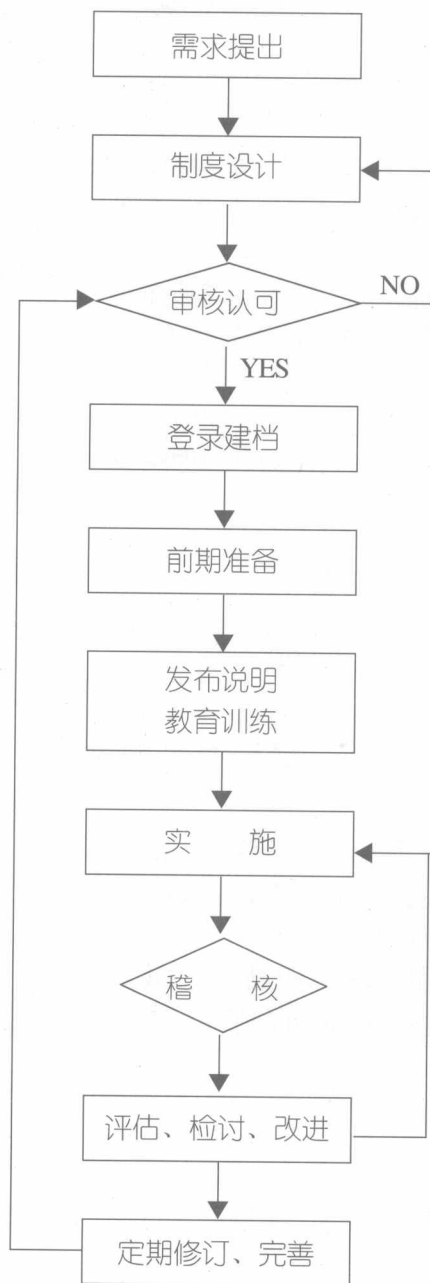
(B)经重新审核、认可后发布、实施。

(4) 原则要求

① 每一具体系统(如生产系统、品管系统)制度的制定、展开及推行,公司都应成立相应的专案推动小组加以配合,并由专人负责,以达到较理想的效果。

② 推动小组(teams)应是与推行制度有关的中高阶人员,及负责规划、制订、审核、推动与控制的人员所组成的功能小组。

制度导入程序图





献给每位站着睡觉的人

目 · 录

第一册

第一篇 ● 人事管理	1-212
A 组织及职掌	3-32
AA01. 公司章程	3-7
AA02. 公司组织规程	8-11
AA03. 工作职掌	12-25
AA04. 岗位说明书制定办法	26-28
AA05. 员工职位等级制定办法	29-32
B 人事甄选制度	33-65
人事规划程序图	33-33
AB01. 人员增补申请办法	34-36
AB02. 新进人员甄选办法	37-44
AB03. 新进人员报到须知	45-52
AB04. 员工守则	53-56
AB05. 专业技术人员聘雇办法	57-61
AB06. 临时人员聘雇办法	62-65
C 出勤管理制度	66-98
AC01. 员工出勤管理办法	66-69
AC02. 员工请假管理办法	70-74
AC03. 员工打卡管理规定	75-77
AC04. 员工免打卡管理规定	78-80
AC05. 因公外出管理办法	81-82
AC06. 国内外出差管理办法	83-91
AC07. 节假日值班管理办法	92-94
AC08. 加班管理办法	95-98
D 薪资与奖金管理制度	99-135



献给每位站着睡觉的人

目 · 录

薪资制度程序图	99-99
AD01. 薪资管理办法	100-107
AD02. 各项津贴核发办法	108-111
AD03. 全勤奖金核发办法	112-113
AD04. 绩效奖金核发办法	114-117
AD05. 生产奖金核发办法	118-122
AD06. 研发奖金核发办法	123-124
AD07. 营业人员奖金核发办法	125-128
AD08. 服务人员奖金核发办法	129-131
AD09. 年终奖金核发办法	132-135
E 绩效考核及晋升奖惩制度	136-157
AE01. 目标管理推行制度	136-139
AE02. 员工绩效考核管理办法	140-146
AE03. 员工晋升管理办法	147-150
AE04. 员工奖惩办法	151-157
F 员工福利制度	158-176
AF01. 婚丧喜庆福利给付办法	158-161
AF02. 员工申购公司产品办法	162-167
AF03. 员工重大伤病补助办法	168-170
AF04. 员工保险实施办法	171-173
AF05. 员工活动实施办法	174-176
G 教育训练实施制度	177-200
工作教导循环图	177-177
AG01. 教育训练实施办法	178-186
AG02. 新进员工教育训练办法	187-188
AG03. 在职训练实施办法	189-192
AG04. 国外受训管理办法	193-197
AG05. 教育训练成果评价办法	198-200
H 离职资遣制度	201-212



献给每位站着睡觉的人

目 · 录

AH01. 员工离职办法	201-204
AH02. 员工工资办法	205-209
AH03. 员工离职工作移交办法	210-212
第二篇 • 行政事务管理	213-306
A 出入厂管理制度	215-221
BA01. 人员进出管理办法	215-217
BA02. 车辆进出管理办法	218-219
BA03. 物品进出管理办法	220-221
B 文书管理制度	222-251
BB01. 文件编号管理办法	222-223
BB02. 收发文件管理办法	224-227
BB03. 内外公文签呈处理办法	228-230
BB04. 国内外传真收发管理办法	231-234
BB05. 档案管理办法	235-240
BB06. 图书管理办法	241-245
BB07. 行事纪要管理办法	246-248
BB08. 公司互联网使用管理办法	249-251
C 事务管理制度	252-306
BC01. 文具用品管理办法	252-256
BC02. 印章管理办法	257-260
BC03. 车辆管理办法	261-265
BC04. 电话管理办法	266-268
BC05. 宿舍管理办法	269-271
BC06. 食堂管理办法	272-273
BC07. 公司复印机使用管理办法	274-275
BC08. 公司电脑使用管理办法	276-277
BC09. 财产管理办法	278-284
BC10. 门卫管理办法	285-288



献给每位站着睡觉的人

目 · 录

BC11. 会客管理办法	289-291
BC12. 来宾参观接待办法	292-293
BC13. 安全防范办法	294-297
BC14. 环境卫生管理办法	298-298
BC15. 会议管理办法	299-302
BC16. 制服管理办法	303-306

第三篇 ● 财务会计管理 307-428

A 财务管理制度基础	309-319
CA01. 财务部门岗位职责	309-313
CA02. 财务事务处理准则	314-319
B 资金预算管理制度	320-331
预算程序图	320-320
CB01. 预算编制办法	321-328
CB02. 资金预算作业细则	329-331
C 资金运用管理制度	332-387
CC01. 资金结算方式	332-342
CC02. 员工借款管理办法	343-347
CC03. 费用开支核定标准办法	348-353
CC04. 出纳作业处理办法	354-357
CC05. 费用审核办法	358-369
CC06. 应收账款及应收票据管理办法	370-374
CC07. 应收账款之对账单管理办法	375-377
CC08. 应付账款管理办法	378-381
CC09. 问题账款处理办法	382-387
D 其他财务事务管理	388-428
CD01. 财务稽核办法	388-392
CD02. 内部财务控制办法	393-405
CD03. 财务盘点办法	406-409



献给每位站着睡觉的人

目 · 录

CD04. 财产盘点作业办法	410-426
CD05. 会计档案管理办法	427-428
第四篇 ● 营销业务管理	429-570
A 营销业务处理制度	431-483
营销规划程序图	431-431
DA01. 内销业务处理办法	432-449
DA02. 外销业务处理办法	450-463
DA03. 产品价格制定与管理	464-467
DA04. 货款结算回收办法	468-469
DA05. 应收款的评估与改善办法	470-473
DA06. 订货受理办法	474-477
DA07. 交货检验配送办法	478-478
DA08. 产品企划与广告宣传办法	479-483
B 营销市场调查	484-492
DB01. 市场调查处理办法	484-486
DB02. 订单情报处理办法	487-489
DB03. 竞争对手调查实施要点	490-492
C 营销通路管理制度	493-518
DC01. 经销点设立审核办法	493-502
DC02. 客户名单处理办法	503-507
DC03. 经销点奖金办法	508-509
DC04. 经销点信用担保办法	510-518
D 营销人员管理制度	519-544
DD01. 营销人员管理办法	519-523
DD02. 营销人员考核办法	524-530
DD03. 营销人员士气调查管理办法	531-533
DD04. 营销人员激励办法	534-535
DD05. 拜访作业管理办法	536-537



献给每位站着睡觉的人

目 · 录

DD06. 拜访作业计划查核细则	538-541
DD07. 营业工作日报表审核须知	542-544
E 售后管理	545-570
DE01. 售后服务管理办法	545-548
DE02. 客户抱怨处理办法	549-554
DE03. 客户保养办法	555-557
DE04. 客户提案意见处理办法	558-561
DE05. 客户满意度调查办法	562-566
DE06. 不良客户处理办法	567-570