

经理人的提升阶梯

不会定制度 就当不好经理

贯彻执行“制度高于一切”的规范化管理理念
BUHUI DINGZHIDU JIU DANGBUHAO JINGLI

圣丁/编著

联想的创始人之一柳传志提出管理的三要素是“定制度、建班子、带队伍”。由此可见，定制度是企业管理者的一项基本功。本书阐释了起草、制定、执行管理制度的操作流程，并且提供了大量的企业管理制度范本与样本，是企业经理人员现用现查的案头必备工具书。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

经理人的提升阶梯

不会定制度 就当不好经理

贯彻执行“制度高于一切”的规范化管理理念
BUHUI DINGZHIDU JIU DANGBUHAO JINGLI

—— 圣丁 / 编著 ——



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

不会定制度,就当不好经理/圣丁编著.—北京:企业管理出版社,2009.3

ISBN 978-7-80255-050-6

I.不… II.圣… III.企业管理制度 IV.F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 138790 号



书 名: 不会定制度,就当不好经理

作 者: 圣 丁

责任编辑: 晓 冉

书 号: ISBN 978-7-80255-050-6

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 河北固安保利达印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 680 毫米×960 毫米 16 开 30.25 印张 50 万字

印 次: 2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 49.80 元

前言

长久以来,对先进管理思想和管理理念的探索一直是众多经理人的必修课,但在全球经济一体化的步伐中,现代经理人迫切需要的并不是管理理论,如何把科学的管理思想和管理理念应用于实践;如何在微观层面上设计出具有操作性、实用性的工作程序和方法;如何制定出适合本企业、适合自己管理风格的科学具体的管理制度和执行标准。这三点在经理人的日常工作中显得尤为重要。

毫无疑问,每一位经理人都希望自己的团队高效而努力,也希望自己的工作标准而规范的。但因为企业是由各类人员组成的组织,而人的复杂多样性的价值取向和行为特质,要求经理人必须营造出有利于企业理念和价值观形成的制度和文化环境,并约束、规范、整合人的行为,“用制度管人”、“按制度办事”,使其达成目的的一致性,有助于工作效率的提高、工作业绩的增长。

同时,企业作为一种特殊的组织,不仅有着它相应的管理模式,而且相应的管理模式必须与相应的管理制度相配。按照一定的制度来管人和办事,遵循一定的流程,执行一定的标准,不仅能够提高工作效率,而且能减少和降低因人为的因素而造成失误。

如果没有合理的执行体系和标准化的工作制度,没有把日常管理中的每个细节通过制度的方式落实到实处,就会形成表面化的管理,从而影响到组织效率进而降低工作效率。

“用制度管人,按制度办事”是所有优秀经理人一致推崇的管理理念,制定合理的工作标准与规范的工作制度,遵循一定的流程,执行一定的标准,是将管理细节落在实处、提高工作效率的关键。

本书作为经理人将管理工作做标准、做规范的实战指南,探讨了管理制度作为管理工作核心基础的真正本质,并为广大经理人提供了制度设计的原则、技巧和执行制度与修正制度所需要的各种方法,提供了企业关键岗位经理人必备的管理制度与工具。

本书本着科学实用的原则,以清晰的逻辑线索和丰富的内容为广大经理人提供了制度化与标准化管理必备的方法与工具,相信对读者大有裨益。

编者

2009 年 1 月

目 录

第1章

管理制度概述

第一节	什么是制度？	(2)
	◎ 制度演化论制度学派的定义	(2)
	◎ 新制度经济学派的定义	(2)
第二节	什么是企业管理制度	(3)
	◎ 企业管理制度的内涵	(3)
	◎ 企业管理制度的类型	(4)
	◎ 现代企业管理制度的基本特征	(7)
第三节	企业管理制度与企业制度的不同	(9)
	◎ 涵义上的区别	(9)
	◎ 内容上的区别	(10)
	◎ 二者的联系	(11)

第2章

用制度管人，按制度办事

第一节	管理制度的六大作用	(14)
	◎ 管理制度是实现管理科学化的有效途径	(14)
	◎ 管理制度是保证企业生产经营活动有序进行的必要条件	(14)
	◎ 管理制度用“法治”代替“人治”	(15)
	◎ 管理制度是调动职工积极性的重要措施	(15)
	◎ 管理制度降低了企业内部的运行费用	(15)
	◎ 管理制度是企业成功的一个重要因素	(15)
第二节	修路理论与制度建设	(16)
	◎ 最重要的工作不是管人而是“修路”	(16)
	◎ 制度决定一切	(17)

	◎ 制度一改,奇迹就发生了	(17)
	◎ 最“人道”的船主	(18)
第三节	制度与遵守	(18)
	◎ “破窗理论”与遵守制度	(18)
	◎ 制度法规是让人遵守的	(19)
	◎ 制度的惯性	(19)
第四节	制度与责任	(20)
	◎ 制度到位,责任到人	(20)
	◎ 制度与责任心	(21)
	◎ 公司内不应存在连带责任制	(21)
	◎ 遵守的责任与结果的责任	(22)
第五节	制度与纪律	(23)
	◎ 制度与纪律	(23)
	◎ 制度是管理和纪律的统一体	(23)
	◎ 秩序和纪律对企业运行的重要意义	(24)
	◎ 案例1:民营企业家孙寅贵谈企业管理制度	(26)

第3章

如何制定企业管理制度

第一节	企业管理制度体系	(30)
	◎ 企业管理制度体系	(30)
	◎ 日常经营管理制度体系	(31)
第二节	制定管理制度的原则和程序	(33)
	◎ 建立企业管理制度的内容	(33)
	◎ 制定企业管理制度的原则	(33)
	◎ 制定管理制度指导思想	(34)
	◎ 制定管理制度的依据	(35)
	◎ 制定管理制度的程序	(35)
	◎ 制定管理制度的八条戒律	(36)

第三节	如何撰写管理制度	(37)
	◎ 管理制度的篇章结构	(37)
	◎ 管理制度的撰写文字有哪些要求	(37)
第四节	制定过程中的调查与讨论	(38)
	◎ 制定管理制度要进行的调查研究工作	(38)
	◎ 如何组织对于管理制度的讨论	(39)
	◎ 案例 2:《华为基本法》是怎样诞生的?	(39)

第4章

制度的效力在于执行

第一节	管理制度重在执行	(44)
	◎ 有效执行各项管理制度的关键	(44)
	◎ 执行企业管理制度的具体措施	(45)
第二节	执行企业管理制度的步骤	(45)
	◎ 第一步:准备	(46)
	◎ 第二步:实施	(46)
	◎ 第三步:检查	(46)
	◎ 第四步:反馈	(46)
	◎ 第五步:考核	(46)
	◎ 第六步:总结	(47)
第三节	培育制度执行力的智慧集锦	(47)
	◎ 制度的作用是引导	(47)
	◎ 令出必行,慈不掌兵	(48)
	◎ 建立掌权者的利益制约机制	(48)
	◎ 不能制定“能者多劳”的制度	(48)
	◎ 韩国企业的“一日厂长制”	(49)
	◎ 案例 3:“三铁”法则保证了春兰 20 世纪 90 年代的腾飞	(50)

第5章

制度的生命力在于修订和完善

第一节 企业管理制度失调 (54)

 ◎ 经营方针缺陷症 (54)

 ◎ 报告传阅症 (55)

 ◎ 制度形式化症 (56)

 ◎ 管理制度失调的治疗 (57)

第二节 有助于完善管理制度的几种工作方法 (60)

 ◎ 五“W”一“H”分析法 (60)

 ◎ 企业“九查”术 (60)

 ◎ 抽屉式管理法 (62)

 ◎ “355”工作法 (62)

第三节 企业管理制度的修订 (63)

 ◎ 影响企业管理制度变化的主要原因 (64)

 ◎ 修订管理制度的几个原则 (65)

第6章

总经理必须会定的制度

第一节 公司治理结构 (68)

 ◎ 公司法人治理结构 (68)

 ◎ 股东会 (68)

 ◎ 董事会 (69)

 ◎ 监事会 (74)

第二节 企业战略与发展规划 (78)

 ◎ 企业战略体系 (78)

 ◎ 战略与发展规划的方法 (82)

 ◎ 企业战略规划管理纲要 (84)

第三节	企业文化和价值观	(86)
	◎ 企业文化框架	(86)
	◎ 企业文化示例	(87)
第四节	机构设计和部门职责	(90)
	◎ 组织结构设计的内容和要点	(90)
	◎ 绘制组织机构系统图	(90)
	◎ 部门职责范围描述书	(92)
第五节	岗位设计和岗位职责	(102)
	◎ 岗位说明书	(102)
	◎ 编写岗位说明书	(104)
	◎ 岗位职责描述范本	(105)
	◎ 以岗定编,确定人员编制	(131)

第7章

行政经理必须会定的制度

第一节	行政机构设置	(136)
第二节	行政管理纲要	(137)
第三节	保密工作条例	(139)
第四节	员工守则	(142)
	◎ 员工守则的制定原则	(142)
	◎ 员工守则的内容	(142)
	◎ 员工守则范本(一)	(143)
	◎ 员工守则范本(二)	(145)
第五节	工作礼仪规范	(146)
	◎ 仪容仪表	(147)
	◎ 仪态举止规范	(147)
	◎ 言行规范	(149)
	◎ 电话规范	(151)
第六节	主要行政事务管理制度	(153)
	◎ 行政秘书日常工作流程	(153)

- ◎ 会议管理制度 (154)
- ◎ 提案建议效益奖的管理制度 (156)
- ◎ 文书管理制度 (158)
- ◎ 公章使用办法 (164)
- ◎ 档案管理办法 (164)
- ◎ 资料室管理规定 (168)
- ◎ 车辆使用和管理办法 (169)
- ◎ 安全保卫管理纲要 (171)
- ◎ 值班管理制度 (173)
- ◎ 清洁卫生管理办法 (175)
- ◎ 办公楼管理规定 (177)
- ◎ 员工宿舍管理办法 (178)
- ◎ 膳食管理办法 (180)

第8章

人力资源经理必须会定的制度

- 第一节 职员招聘与录用 (184)
 - ◎ 招聘与录用工作总流程 (184)
 - ◎ 招聘申请及其程序 (184)
 - ◎ 招聘考核与面试工作 (185)
 - ◎ 员工聘用制度 (192)
 - ◎ 劳动合同 (194)
- 第二节 员工培训与发展 (198)
 - ◎ 员工培训概述 (198)
 - ◎ 培训的程序 (200)
 - ◎ 员工培训实用表格 (204)
 - ◎ 在职员工受训意见调查表 (210)
- 第三节 人事考核 (211)
 - ◎ 人事考核准备工作 (212)
 - ◎ 人事考核种类及工作程序 (212)
 - ◎ 人事考核实用表格 (214)

第四节	薪资设计	(228)
	◎ 薪资设计的基本原理	(228)
	◎ 薪酬设计的步骤	(230)
	◎ 制定薪资制度的指导原则	(232)
	◎ 薪资制度	(232)
	◎ 年薪制度	(236)
第五节	人事变动与调整	(237)
	◎ 解聘与辞职	(237)
	◎ 员工职位变动	(239)
	◎ 人事调动	(241)
第六节	考勤制度	(243)
	◎ 考勤的目的	(243)
	◎ 考勤的流程	(244)
	◎ 员工考勤和休假的规定	(245)
	◎ 员工加班细则	(250)
	◎ 考勤管理实用表格	(252)
第七节	差旅制度	(255)
	◎ 出差的类别与管理程序	(255)
	◎ 出差管理制度	(257)
	◎ 员工出差实施细则	(259)
第八节	员工档案管理	(260)
	◎ 人事档案保管制度	(260)
	◎ 人事档案利用制度	(262)
	◎ 员工档案管理实用表格	(263)

第9章

财务经理必须会定的制度

第一节	一般企业财务机构设置	(266)
	◎ 机构设置	(266)
	◎ 财务部职责范围	(268)
	◎ 审计部职责范围	(269)

	◎ 投资部职责范围	(269)
第二节	财务管理规范化纲要	(270)
	◎ 预算管理	(270)
	◎ 核算管理	(271)
	◎ 内部转移价格管理	(273)
	◎ 上下级利益分配关系	(273)
第三节	资金管理	(274)
	◎ 资金管理制度	(274)
	◎ 资金预算编制制度	(276)
	◎ 资金预算编制流程	(278)
	◎ 现金管理制度	(279)
	◎ 流动资金管理制度	(282)
第四节	财务控制	(282)
	◎ 费用开支管理办法	(282)
	◎ 费用开支标准	(283)
	◎ 零用金管理细则	(286)
	◎ 借款和各项费用开支标准及审批程序	(287)
	◎ 资产控制的制度性原则	(289)
	◎ 费用报销操作流程	(290)
第五节	账款管理	(292)
	◎ 业务员收款规定	(292)
	◎ 应收账款及应收票据管理办法	(294)
	◎ 问题账款处理办法	(295)
	◎ 呆账管理办法	(297)
第六节	财产管理	(300)
	◎ 财产管理办法	(300)
	◎ 固定资产管理制度	(301)
	◎ 固定资产核算管理制度	(303)
	◎ 财物盘点制度	(304)
第七节	会计核算管理	(307)
	◎ 会计核算操作规定	(307)
	◎ 出纳工作规定细则	(308)
	◎ 会计工作规定细则	(310)

◎ 出纳岗位工作流程	(312)
◎ 销售费用核算工作流程	(314)
◎ 管理费用核算工作流程	(316)
◎ 固定资产核算工作流程	(318)
◎ 材料审核工作流程	(319)
◎ 销售核算工作流程	(321)
◎ 工资福利核算工作流程	(322)
◎ 税费核算工作流程	(324)
第八节 成本管理	(325)
◎ 生产成本管理制度	(325)
◎ 成本核算细则	(328)
◎ 成本核算工作流程	(335)
第九节 会计档案管理	(337)
◎ 会计档案管理制度	(337)
◎ 会计档案整理工作操作流程	(339)

第10章

生产经理必须会定的制度

第一节 机构设置与职责划分	(342)
◎ 部门结构体系表	(342)
◎ 生产运作管理人员职位说明表	(343)
◎ 生产计划部职责范围	(343)
◎ 物资采购供应部职责范围	(344)
◎ 物管部职责范围	(344)
◎ 设备部职责范围	(346)
◎ 技术开发部职责范围	(346)
◎ 品质管理部职责范围	(347)
第二节 生产管理	(348)
◎ 生产计划制定实施办法	(348)
◎ 生产作业综合管理制度	(349)
◎ 生产作业管理流程	(351)

	◎ 安全生产操作规范	(352)
	◎ 生产作业现场规定	(353)
	◎ 生产现场 5S 检查细则	(354)
第三节	物资和设备管理	(355)
	◎ 物料管理综合制度	(355)
	◎ 进料验收管理流程	(361)
	◎ 发料作业管理流程	(363)
	◎ 成品运输管理制度	(364)
	◎ 销售仓储管理制度	(365)
	◎ 设备管理制度纲要	(367)
第四节	生产技术管理	(371)
	◎ 生产技术综合管理制度	(371)
	◎ 工艺管理制度	(373)
	◎ 技术标准管理办法	(373)
第五节	新产品开发	(375)
	◎ 新产品开发组织制度	(375)
	◎ 产品开发操作流程	(376)
第六节	质量管理	(381)
	◎ 质量管理控制流程	(381)
	◎ 产品检验标准制定办法	(388)

第11章

营 销 经 理 必 须 会 定 的 制 度

第一节	营销部门管理	(392)
	◎ 市场部职责范围	(392)
	◎ 销售部职责范围	(392)
	◎ 客户部职责范围	(393)
第二节	营销管理	(394)
	◎ 营销计划制定流程	(394)
	◎ 某公司年度营销计划书范例	(395)
	◎ 营销策划流程	(400)

	◎ 营销管理制度	(403)
	◎ 产品促销方法及实施要点	(405)
	◎ 定价管理办法	(412)
第三节	市场调查	(413)
	◎ 市场调查管理制度	(413)
	◎ 市场调查报告	(416)
	◎ 消费者调查	(418)
	◎ 竞争对手调查	(420)
第四节	市场分析与预测	(421)
	◎ 市场分析报告	(421)
	◎ 市场预测报告	(423)
第五节	产品销售管理	(425)
	◎ 年度销售计划编制	(425)
	◎ 销售工作处理流程	(429)
	◎ 销售员推销工作流程	(430)
	◎ 销售工作注意事项	(431)
	◎ 销售人员奖惩办法范例	(432)
第六节	客户管理	(434)
	◎ 客户资料管理	(434)
	◎ 客户开发管理制度	(437)
	◎ 客户服务管理流程	(438)
	◎ 客户售后服务管理流程	(440)
	◎ 客户投诉处理办法	(442)
第七节	销售渠道管理	(444)
	◎ 连锁店组织制度	(444)
	◎ 特约店组织制度	(446)
	◎ 特约店业务管理规定	(447)
	◎ 代理店管理制度	(449)
	◎ 经销商管理制度	(452)

第12章

公关经理必须会定的制度

第一节	公关管理制度	(458)
	◎ 公关实施准则	(458)
	◎ 媒介关系处理办法	(461)
	◎ 公关操作流程	(463)
第二节	重要公关活动操作流程	(464)
	◎ 开业典礼操作流程	(464)
	◎ 新闻发布会操作流程	(464)
	◎ 展览会操作流程	(466)
	◎ 参观活动操作流程	(467)