

| 中·小·微企业 | 制度设计实务

SYSTEM DESIGN PRACTICE

弗布克 © 编著



建设
规划

说明制度建设
规划要项

体系
设计

指引企业设计
制度体系

制度
架构

解析各类工作
制度体系

关键
说明

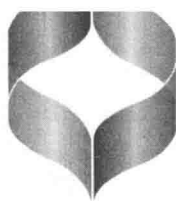
列出各制度
设计关键点

实例
分享

10大类实例
56个制度

| 中·小·微企业 |
制度设计实务

弗布克 ◎ 编著



SYSTEM DESIGN PRACTICE



内 容 简 介

本书从企业制度建设规划和体系设计入手,首先对管理制度设计的原则、思路、要项和制度设计方法进行说明,进而精细、务实地解析了10类职能的56个管理制度体系结构和关注点,并由此设计出常用的管理制度,说明各个制度设计的关键点,辅以制度范例,方便读者高效运用,将制度落到实处,使得制度体系构建标准化、规范化、实用化。

本书适合中·小·微企业管理人员、从事制度设计工作的人员使用,还可作为管理咨询人员、高校相关专业师生和培训机构的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

中·小·微企业制度设计实务 / 北京弗布克管理咨询有限公司编著. —北京:中国铁道出版社, 2017.6
ISBN 978-7-113-22917-7

I. ①中… II. ①北… III. ①中小企业—企业制度—研究
IV. ①F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第050428号

书 名: 中·小·微企业制度设计实务
作 者: 弗布克 编著

策 划: 王 佩
责任编辑: 杨新阳
责任印制: 赵星辰

读者热线电话: 010-63560056

封面设计: **MXC** DESIGN
STUDIO

出版发行: 中国铁道出版社(北京市西城区右安门西街8号 邮政编码: 100054)

印 刷: 三河市华业印务有限公司

版 次: 2017年6月第1版 2017年6月第1次印刷

开 本: 787mm×1 092mm 1/16 印张: 15.25 字数: 306千

书 号: ISBN 978-7-113-22917-7

定 价: 49.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010)51873174

打击盗版举报电话:(010)51873659

中·小·微企业的管理从来不缺少理论，缺少的是制度设计、流程设计、目标管理、财务会计和风险控制等关键事项的系统设计。

“中·小·微企业管理实务系列”是一套专门为中·小·微企业量身打造的实用型指导丛书。丛书围绕中·小·微企业管理的五大关键事项，旨在为中·小·微企业的管理工作提供科学的实践范例、实用的工具方法和规范的管理标准，以期引导中·小·微企业快速走上发展壮大之路。

本系列图书包括《中·小·微企业制度设计实务》《中·小·微企业流程设计实务》《中·小·微企业目标管理实务》《中·小·微企业财务会计管理实务》和《中·小·微企业风险控制实务》，整套系列图书具备以下特色。

这是一套“一竿子插到底”的管理实务经典。本系列图书旨在帮助广大中·小·微企业摆脱用工成本上升、原材料价格上涨、订单量减少及资金链紧张等困扰，走出“温水煮蛙”的艰难处境。

这是一次“逢山开路、遇水搭桥”的实战演练。本系列图书目的是引导成百上千的年轻人在“梦工厂”实现创业梦想。崇尚创业、鼓励冒险、宽容失败、创造条件，让年轻人的激情、热情、想象力、创新能力得到充分的释放和发挥。

这是一种“更加快捷、更加高效”的模式模板分享。操千曲而后晓声，观千剑而后识器。本系列图书既为中·小·微企业梳理了管理系统、构建了业务管理体系，还针对具体的业务事项给出了流程、标准、制度、方案、方法、工具等方面的模板和范例。为小微企业管理者可能遇到的困惑提供了一套切实可行的解决方案。

综上，“中·小·微企业管理实务系列”图书本着促进中·小·微企业管理人员“知识体系化、管理规范化的设计概念，向读者提供了全方位的中·小·微企业管理方法和执行工具，推进管理工作的高效执行，是中·小·微企业管理人员在工作中必不可少的工具书。

制度设计是中·小·微企业规范化管理的重心，完善的制度体系能够提升中·小·微企业人员的执行力，提升组织的运营效率，因此，企业应做好制度设计工作，使各项业务操作达到标准化、流程化、规范化。

《中·小·微企业制度设计实务》从制度体系建设的思路和方法入手，针对十大业务职能，设计了常见的 56 个制度，能够有效指引读者构建自己企业的制度体系，方便读者“拿来即用”“稍改即用”。本书主要有如下三大特点。

1. 剖析制度体系建设方法

本书从管理制度的作用入手，对管理制度建设的原则、思路、要项等进行了详细的说明，并且提供了制度体系设计、制度内容涉及的方法，层层递进、深入浅出，读者可依此设计出符合企业实际需求、适合企业发展阶段的制度体系。

2. 解析各职能制度体系结构

本书对中·小·微企业组织与战略规划、营销管理、生产制造、质量管理、安全生产管理、采购供应、仓储物流、财务成本、行政后勤、人力资源管理等十大职能的管理事项结构进行了分析，构建各职能的管理制度体系，并明确各项管理工作应关注的要点。

3. 精选企业制度设计实例

本书提供了中·小·微企业常用的 56 个制度，这些制度是企业使用频率高、实用的管理制度，有利于企业构建自身的规范化管理制度体系，方便企业将这些制度针对性地落实到各个管理环节当中，有效解决组织运营不规范、执行效率低下等问题，逐渐消除管理盲点，为企业实现管理的制度化、规范化及标准化奠定基础。

本书适合中·小·微企业管理人员、从事制度设计工作的人员使用，还可作为管理咨询人员、高校相关专业师生和培训机构使用。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘伟、程富建、董建华、刘升学负责资料的收集和整理，贾月、周海静负责图表的编排，姚小风参与编写了本书的第 1 章，薛显东参与编写了本书的第 2 章，余雪杰参与编写了本书的第 3 章，滕金伟参与编写了本书的第 4 章，杨晓溪参与编写了本书的第 5 章，李作学参与编写了本书的第 6 章，王瑞永参与编写了本书的第 7 章，齐艳霞参与编写了本书的第 8 章，刘俊敏参与编写了本书的第 9 章，高春燕参与编写了本书的第 10 章，金成哲参与编写了本书的第 11 章，黄成日参与编写了本书的第 12 章。全书由弗布克管理咨询有限公司统撰定稿。

第1章 企业管理制度建设规划	1
1.1 管理制度的作用	1
1.1.1 引导教育作用	1
1.1.2 警戒威慑作用	1
1.1.3 预防争议作用	2
1.2 管理制度建设原则	2
1.2.1 合规性	2
1.2.2 适用性	2
1.2.3 可行性	3
1.2.4 统一性	3
1.2.5 系统性	3
1.3 管理制度建设思路	4
1.3.1 全员参与	4
1.3.2 引进消化	4
1.3.3 调查研究	5
1.3.4 循序渐进	5
1.4 管理制度建设要点	5
1.4.1 具体范围	5
1.4.2 岗位责任	7
1.4.3 方法选择	7
第2章 企业管理制度的体系设计	9
2.1 管理制度体系设计	9
2.1.1 制度诊断	9
2.1.2 制度梳理	10
2.1.3 指引框架	11
2.1.4 示范文本	11
2.1.5 注意事项	13
2.2 管理制度内容设计	13
2.2.1 制度内容结构	13
2.2.2 问题的明确	14
2.2.3 目的的明确	15
2.2.4 范围的明确	15
2.2.5 条款的规范	15
2.2.6 整体的规范	16

2.3	管理制度体系设计步骤.....	16
2.3.1	明确问题.....	16
2.3.2	角度定位.....	17
2.3.3	调研访谈.....	18
2.3.4	统一规范.....	18
2.3.5	起草阶段.....	19
2.3.6	定稿阶段.....	20
2.3.7	正式公布.....	20
第3章	组织与战略规划制度设计.....	23
3.1	战略规划制度体系结构.....	23
3.1.1	战略规划制度体系架构图.....	23
3.1.2	战略规划制度体系关注点.....	24
3.2	组织结构管理制度设计.....	24
3.2.1	组织结构管理制度针对性.....	24
3.2.2	组织结构管理制度关键点.....	25
3.2.3	组织结构管理制度设计范例.....	26
3.3	企业发展规划制度设计.....	28
3.3.1	企业发展规划制度针对性.....	28
3.3.2	企业发展规划制度关键点.....	28
3.3.3	企业发展规划制度设计范例.....	29
3.4	经营目标管理制度设计.....	31
3.4.1	经营目标管理制度针对性.....	31
3.4.2	经营目标管理制度关键点.....	32
3.4.3	经营目标管理制度设计范例.....	32
3.5	技术创新管理制度设计.....	34
3.5.1	技术创新管理制度针对性.....	34
3.5.2	技术创新管理制度关键点.....	35
3.5.3	技术创新管理制度设计范例.....	35
3.6	企业文化管理制度设计.....	36
3.6.1	企业文化管理制度针对性.....	36
3.6.2	企业文化管理制度关键点.....	37
3.6.3	企业文化管理制度设计范例.....	38
3.7	经营计划管理制度设计.....	39
3.7.1	经营计划管理制度体系.....	39
3.7.2	经营计划管理制度关键点.....	40
3.7.3	经营计划管理制度设计范例.....	40

第4章 市场营销管理制度设计	45
4.1 市场营销制度体系结构	45
4.1.1 市场营销制度体系架构图	45
4.1.2 市场营销制度体系关注点	45
4.2 营销渠道管理制度设计	46
4.2.1 营销渠道管理制度体系	46
4.2.2 营销渠道管理制度关键点	46
4.2.3 营销渠道管理制度设计范例	47
4.3 销售订单合同制度设计	50
4.3.1 销售订单合同制度体系	50
4.3.2 销售订单合同制度关键点	50
4.3.3 销售订单合同制度设计范例	51
4.4 产品品牌管理制度设计	54
4.4.1 产品品牌管理制度针对性	54
4.4.2 产品品牌管理制度关键点	54
4.4.3 产品品牌管理制度设计范例	55
4.5 销售回款管理制度设计	60
4.5.1 销售回款管理制度体系	60
4.5.2 销售回款管理制度关键点	60
4.5.3 销售回款管理制度设计范例	61
4.6 销售售后服务制度设计	62
4.6.1 销售售后服务制度针对性	62
4.6.2 销售售后服务制度关键点	62
4.6.3 销售售后服务制度设计范例	63
4.7 销售业务提成制度设计	65
4.7.1 销售业务提成制度体系	65
4.7.2 销售业务提成制度关键点	65
4.7.3 销售业务提成制度设计范例	66
第5章 生产制造管理制度设计	69
5.1 生产制造制度体系结构	69
5.1.1 生产制造制度体系架构图	69
5.1.2 生产制造制度体系关注点	69
5.2 生产计划管理制度设计	70
5.2.1 生产计划管理制度体系	70
5.2.2 生产计划管理制度关键点	70
5.2.3 生产计划管理制度设计范例	71
5.3 生产调度管理制度设计	73
5.3.1 生产调度管理制度体系	73

5.3.2	生产调度管理制度关键点	73
5.3.3	生产调度管理制度设计范例	74
5.4	生产排程管理制度设计	76
5.4.1	生产排程管理制度体系	76
5.4.2	生产排程管理制度关键点	76
5.4.3	生产排程管理制度设计范例	77
5.5	生产车间管理制度设计	79
5.5.1	生产车间管理制度体系	79
5.5.2	生产车间管理制度关键点	79
5.5.3	生产车间管理制度设计范例	79
5.6	生产统计管理制度设计	82
5.6.1	生产统计管理制度体系	82
5.6.2	生产统计管理制度关键点	83
5.6.3	生产统计管理制度设计范例	84
5.7	在制品管理制度设计	86
5.7.1	在制品管理制度体系	86
5.7.2	在制品管理制度关键点	86
5.7.3	在制品管理制度设计范例	87
第 6 章	企业质量管理体系设计	91
6.1	企业质量制度体系结构	91
6.1.1	企业质量制度体系架构图	91
6.1.2	企业质量制度体系关注点	91
6.2	质量目标管理制度设计	92
6.2.1	质量目标管理制度体系	92
6.2.2	质量目标管理制度关键点	92
6.2.3	质量目标管理制度设计范例	93
6.3	质量指标考核制度设计	95
6.3.1	质量指标考核制度体系	95
6.3.2	质量指标考核制度关键点	96
6.3.3	质量指标考核制度设计范例	96
6.4	质量检验管理制度设计	98
6.4.1	质量检验管理制度体系	98
6.4.2	质量检验管理制度关键点	98
6.4.3	质量检验管理制度设计范例	99
6.5	不合格品处理制度设计	100
6.5.1	不合格品处理制度针对性	100
6.5.2	不合格品处理制度关键点	101
6.5.3	不合格品处理制度设计范例	101

6.6	质量改进管理制度设计	103
6.6.1	质量改进管理制度体系	103
6.6.2	质量改进管理制度关键点	103
6.6.3	质量改进管理制度设计范例	104
6.7	质量认证管理制度设计	106
6.7.1	质量认证管理制度体系	106
6.7.2	质量认证管理制度关键点	106
6.7.3	质量认证管理制度设计范例	107
第 7 章	安全生产管理制度设计	109
7.1	安全生产制度体系结构	109
7.1.1	安全生产制度体系架构图	109
7.1.2	安全生产制度体系关注点	109
7.2	安全生产责任制度设计	110
7.2.1	安全生产责任制度体系	110
7.2.2	安全生产责任制度关键点	110
7.2.3	安全生产责任制度设计范例	111
7.3	安全生产防护制度设计	113
7.3.1	安全生产防护制度体系	113
7.3.2	安全生产防护制度关键点	114
7.3.3	安全生产防护制度设计范例	114
7.4	安全事故处置制度设计	117
7.4.1	安全事故处置制度体系	117
7.4.2	安全事故处置制度关键点	117
7.4.3	安全事故处置制度设计范例	118
7.5	员工职业病防范制度设计	120
7.5.1	员工职业病防范制度体系	120
7.5.2	员工职业病防范制度关键点	121
7.5.3	员工职业病防范制度设计范例	121
7.6	安全生产交接班制度设计	123
7.6.1	安全生产交接班制度体系	123
7.6.2	安全生产交接班制度关键点	124
7.6.3	安全生产交接班制度设计范例	124
第 8 章	采购供应管理制度设计	127
8.1	采购供应制度体系结构	127
8.1.1	采购供应制度体系架构图	127
8.1.2	采购供应制度体系关注点	127
8.2	供应商管理制度设计	128

8.2.1	供应商管理制度体系	128
8.2.2	供应商管理制度关键点	129
8.2.3	供应商管理制度设计范例	129
8.3	采购申请管理制度设计	131
8.3.1	采购申请管理制度体系	131
8.3.2	采购申请管理制度关键点	132
8.3.3	采购申请管理制度设计范例	132
8.4	采购预算管理制度设计	134
8.4.1	采购预算编制制度体系	134
8.4.2	采购预算编制制度关键点	135
8.4.3	采购预算编制制度设计范例	135
8.5	采购合同管理制度设计	136
8.5.1	采购合同管理制度针对性	136
8.5.2	采购合同管理制度关键点	137
8.5.3	采购合同管理制度设计范例	138
8.6	采购到货验收制度设计	140
8.6.1	采购到货验收制度体系	140
8.6.2	采购到货验收制度关键点	141
8.6.3	采购到货验收制度设计范例	141
8.7	采购验收退货制度设计	143
8.7.1	采购验收退货制度体系	143
8.7.2	采购验收退货制度关键点	144
8.7.3	采购验收退货制度设计范例	144
第9章	仓储物流管理制度设计	147
9.1	仓储物流制度体系结构	147
9.1.1	仓储物流制度体系架构图	147
9.1.2	仓储物流制度体系关注点	147
9.2	物资入出库制度设计	148
9.2.1	物资入出库制度体系	148
9.2.2	物资入出库制度关键点	148
9.2.3	物资入出库制度设计范例	149
9.3	仓库存储保管制度设计	152
9.3.1	仓库存储保管制度体系	152
9.3.2	仓库存储保管制度关键点	153
9.3.3	仓库存储保管制度设计范例	153
9.4	库存盘点核算制度设计	156
9.4.1	库存盘点核算制度体系	156
9.4.2	库存盘点核算制度关键点	156

9.4.3 库存盘点核算制度设计范例	157
9.5 物流配送管理制度设计	159
9.5.1 物流配送管理制度体系	159
9.5.2 物流配送管理制度关键点	159
9.5.3 物流配送管理制度设计范例	160
第 10 章 财务会计管理制度设计	163
10.1 财务会计制度体系结构	163
10.1.1 财务会计制度体系架构图	163
10.1.2 财务成本制度体系关注点	163
10.2 财务预算管理制度设计	164
10.2.1 财务预算管理制度体系	164
10.2.2 财务预算管理制度关键点	165
10.2.3 财务预算管理制度设计范例	166
10.3 财务收支管理制度设计	169
10.3.1 财务收支管理制度体系	169
10.3.2 财务收支管理制度关键点	169
10.3.3 财务收支管理制度设计范例	170
10.4 成本核算管理制度设计	172
10.4.1 成本核算管理制度体系	172
10.4.2 成本核算管理制度关键点	173
10.4.3 成本核算管理制度设计范例	174
10.5 财务审计监督制度设计	176
10.5.1 财务审计监督制度体系	176
10.5.2 财务审计监督制度关键点	178
10.5.3 财务审计监督制度设计范例	178
第 11 章 行政后勤管理制度设计	183
11.1 行政后勤管理制度体系结构	183
11.1.1 行政后勤管理制度体系架构图	183
11.1.2 行政后勤管理制度体系关注点	183
11.2 办公设施管理制度设计	184
11.2.1 办公设施管理制度体系	184
11.2.2 办公设施管理制度关键点	184
11.2.3 办公设施管理制度设计范例	185
11.3 办公用品管理制度设计	186
11.3.1 办公用品管理制度体系	186
11.3.2 办公用品管理制度关键点	187
11.3.3 办公用品管理制度设计范例	187

11.4	客户接待管理制度设计	188
11.4.1	客户接待管理制度体系	188
11.4.2	客户接待管理制度关键点	189
11.4.3	客户接待管理制度设计范例	190
11.5	安全保卫管理制度设计	191
11.5.1	安全保卫管理制度体系	191
11.5.2	安全保卫管理制度关键点	192
11.5.3	安全保卫管理制度设计范例	193
11.6	员工宿舍管理制度设计	195
11.6.1	员工宿舍管理制度体系	195
11.6.2	员工宿舍管理制度关键点	196
11.6.3	员工宿舍管理制度设计范例	197
11.7	员工出入管理制度设计	198
11.7.1	员工出入管理制度体系	198
11.7.2	员工出入管理制度关键点	199
11.7.3	员工出入管理制度设计范例	199
11.8	公司文书管理制度设计	201
11.8.1	公司文书管理制度体系	201
11.8.2	公司文书管理制度关键点	202
11.8.3	公司文书管理制度设计范例	202

第 12 章 人力资源管理制度设计 205

12.1	人力资源制度体系结构	205
12.1.1	人力资源制度体系架构图	205
12.1.2	人力资源制度体系关注点	205
12.2	人员招聘管理制度设计	206
12.2.1	人员招聘管理制度体系	206
12.2.2	人员招聘管理制度关键点	206
12.2.3	人员招聘管理制度设计范例	207
12.3	员工考勤管理制度设计	210
12.3.1	员工考勤管理制度体系	210
12.3.2	员工考勤管理制度关键点	210
12.3.3	员工考勤管理制度设计范例	211
12.4	绩效考核管理制度设计	212
12.4.1	绩效考核管理制度体系	212
12.4.2	绩效考核管理制度关键点	213
12.4.3	绩效考核管理制度设计范例	213
12.5	员工薪酬管理制度设计	215
12.5.1	员工薪酬管理制度体系	215

12.5.2	员工薪酬管理制度关键点	216
12.5.3	员工薪酬管理制度设计范例	216
12.6	人员培训管理制度设计	220
12.6.1	人员培训管理制度体系	220
12.6.2	人员培训管理制度关键点	221
12.6.3	人员培训管理制度设计范例	222
12.7	员工关系管理制度设计	225
12.7.1	员工关系管理制度体系	225
12.7.2	员工关系管理制度关键点	225
12.7.3	员工关系管理制度设计范例	226

第 1 章

企业管理制度建设规划

1.1 管理制度的作用

1.1.1 引导教育作用

管理制度作为企业内部规范员工行为的一项准则，具有为员工在生产过程中指引方向的作用。管理制度所具有的明确性、稳定性的特点有助于规范企业内部各组织、部门、员工的行为，使员工各司其职，恪尽职守。

一个好的管理制度能够体现职、权、责的统一，能够充分调动企业部门、人员的积极性，为企业创造更多的财富。管理制度公布后，员工能够清楚地知道自己享有哪些权利，怎样获得这些权利，应该履行哪些义务，如何履行义务等。

优秀的管理制度通过合理的权利义务及责任的设置，可以使职工能预测到自己的行为和努力的效果，激发其工作的积极性。

1.1.2 警戒威慑作用

警戒威慑作用主要体现在两个方面，具体如图 1-1 所示。

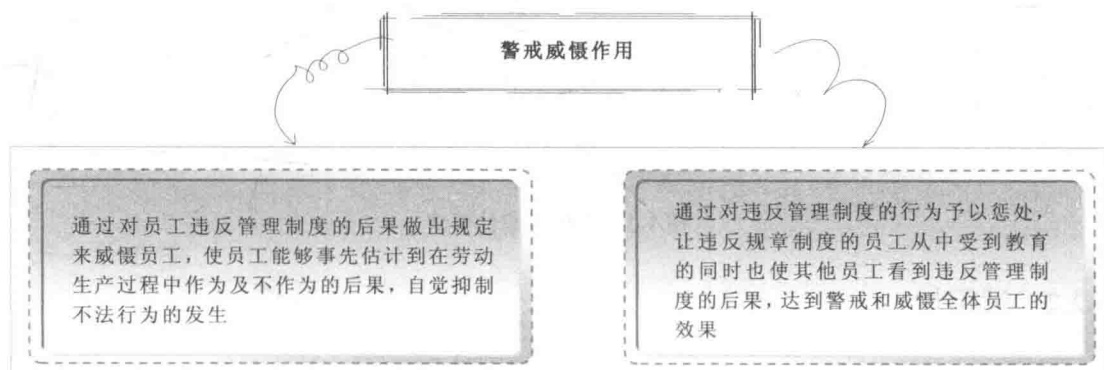


图 1-1 制度警戒威慑作用的表现

1.1.3 预防争议作用

企业生产劳动的过程，也是企业与员工双方履行义务、享受权利的过程。企业与员工双方权利义务的实现需要多种措施来保证，劳动合同、集体合同和国家法规政策是其中的重要保证之一，而企业管理制度也是重要的保证之一。

管理制度不仅可以明确劳资双方的权利和义务，而且还可以更为具体的明确劳资双方实现权利和义务的措施、途径和方法等。当劳资双方的权利和义务及权利和义务实现的措施、途径和方法通过规章制度加以明确、具体后，就可以大幅度防止纠纷的发生，从而可以维护企业正常的生产和工作秩序。

1.2 管理制度建设原则

1.2.1 合规性

企业编制的管理制度必须符合国家有关政策、法令和法规，符合企业科学管理原理和企业行为涉及的每一个事物的发展规律和规则，制度不能与法律法规发生冲突，否则就会缺少法律效力。具体要求如图 1-2 所示。

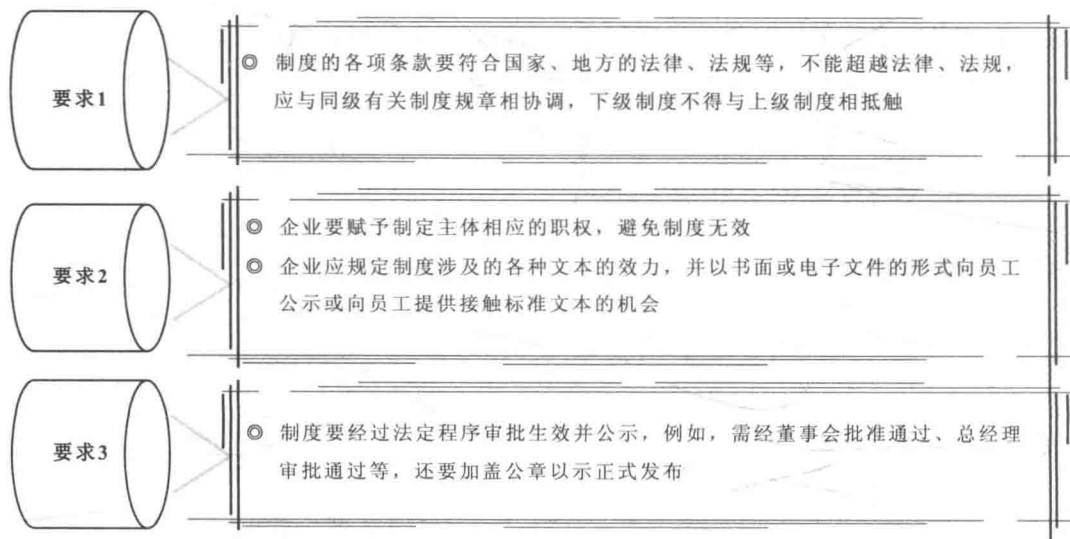


图 1-2 制度合规性要求

1.2.2 适用性

适用性，是指管理制度应尽可能地结合企业的实际编写，同时应符合企业战略规划及基本法规，力求合理性、先进性和可操作性。适用性要求如图 1-3 所示。

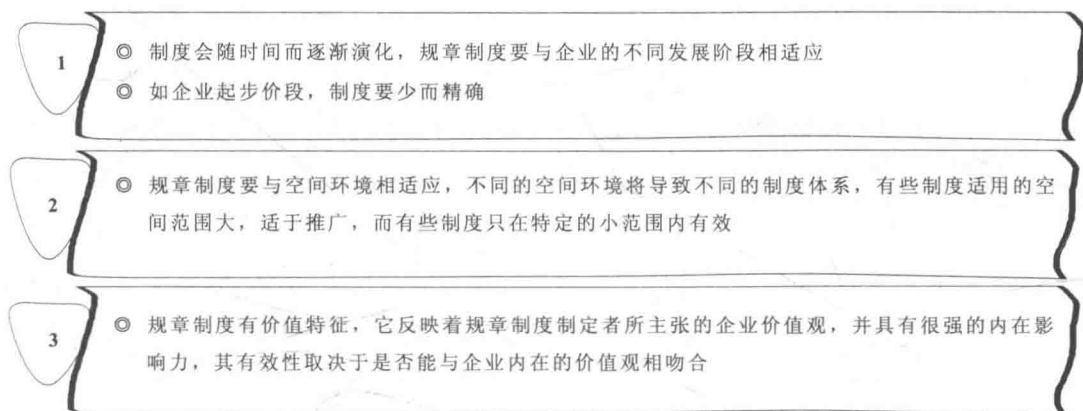


图 1-3 制度适用性要求

1.2.3 可行性

可行性，是指在编制制度时应从业务实际需求和管理规律出发，以现有体系和制度为基础逐步地进行优化和完善。特别要注意的是，编制的制度不能脱离当前管理体系、人员素质、文化习惯的前提来实施彻底式的变革，否则这样的制度不但很难具有可行性，还有可能带来较大的管理风险。

1.2.4 统一性

企业在编制管理制度时，应遵循统一性原则，具体要求如图 1-4 所示。

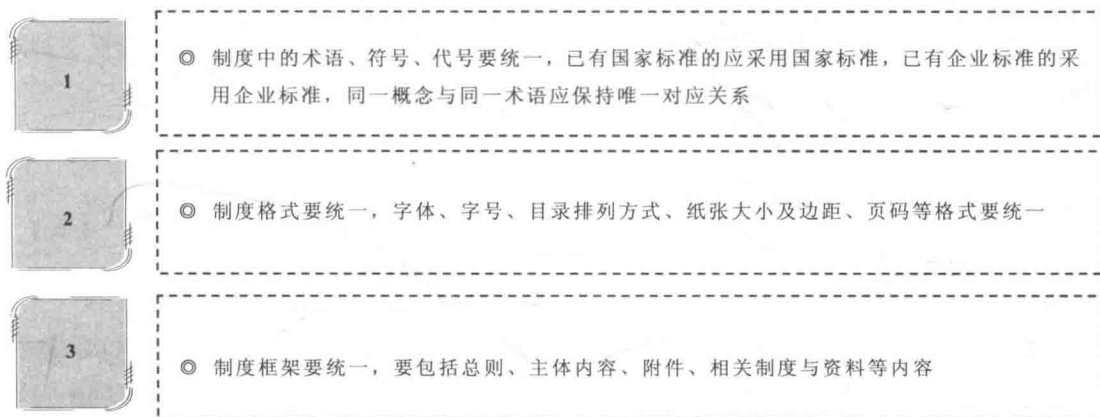


图 1-4 统一性具体要求

1.2.5 系统性

制度的系统性，是指在编制制度时要坚持全面、统一的原则，要从全局的角度出发，避免发生相互矛盾的情况，保证制度体系整体的协调顺畅。