

职业 经理人

实用手册

周卫民 主编

运作方案
规章制度
部门和岗位职责
管理流程
实用表单

R
F270-62
4

职业经理人实用手册

周卫民 主编



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

职业经理人实用手册/周卫民主编. —上海:上海财经大学出版社, 2002. 8

ISBN 7-81049-790-1/F·677

I. 职… I. 周… Ⅲ. 企业管理—方法 IV. F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 057222 号

☐责任编辑 王联合

☐封面设计 未 名

ZHIYE JINGLIREN SHIYONG SHOUCE

职业经理人实用手册

周卫民 主编

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海译文印刷厂印刷

上海浦江装订厂装订

2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 49.5 印张 1 374 千字

印数: 0 001—3 000 定价 98.00 元

作者简介

周卫民 江西省樟树市人,1963年生。1984年获计算机科学学士学位,1989年获系统工程硕士学位。曾在高校从事计算机、企业管理、系统工程、系统动力学等学科的大学生、研究生课程讲授;主持或参与了十几项区域经济、军工行业、企业 MIS 和企业改制的宏观、微观政策设计项目以及企业经营管理咨询项目,获得四项省、部级科技进步奖(软科学类);发表 30 多篇涉及计算机、管理科学、系统工程、行为科学、决策论及咨询产业的国际、国内论文。

自 1992 年起,先后在内地、经济特区和上海的上市公司、私营企业、国有企业、合资企业从事行政、董秘、项目投资、管理咨询、投资银行等职位的企业工作;为 20 多家企业提供了战略规划、公司化改造、组建企业集团、营销、市场调研、管理建章立制、股票发行及融资等方面的专业咨询服务。

移居加拿大期间,为国际著名金融财团投资理财顾问、小企业商务咨询顾问,是当地华文媒体财经专栏作家,参与创办加华创业协会,积极研究海外市场、中西文化比较、创业和国际商务。

依据所积累的企业运作经验、心得体会和理论反思,创新性地提出了“管理就是创造价值”、“进阶管理”、“运营知识”等理念,是本手册的主要策划者和编撰人。

现为国内外多个学会、协会的会员、理事,曾任上海海外华人经济研究会副秘书长、中国国情与发展研究所研究员。

在国内外创办了自己的管理顾问和商务咨询公司,现为上海维纳咨询有限公司董事长、总经理。

大力發展諮詢
業，為社會主
義市場經濟
服務

馬洪
一九五五年
九月五日

好事多磨
志在必成

为福建建发公司题

杜明志
志在必成
子七月

再版前言

本书初版名为《企业进阶管理手册》，现改名为《职业经理人实用手册》。

首先感谢广大读者的厚爱，本书出版后获得了读者和业界好评。许多素昧平生的企业界朋友也从中国的四面八方来共同讨论企业管理的理论和实务问题，作者也因此有更多的机会参与这些企业的经营管理咨询和策划活动。

随着中国经济发展和加入 WTO，中国财经管理图书市场需求持续旺盛，本书有了再版印刷的需要。出版社方面希望进行一些修改。事实上离第一版也有两年多时间，企业的经营环境发生了相当大的变化，也应该补充新的内容。

本次修订的指导思想和调整内容是：

1. 本书原来在编写时，就已经关注到企业发展的未来趋势，先进性和前瞻性的方案在书中已经体现；另外书中的大量基础性管理规章和表格，应用上一一般都是相对稳定的，所以书中除个别资料和错别字外，大部分内容保持不变。

2. 两年来中国改革开放的步伐加大，政府的法律、法规变动甚大，也为了减少篇幅，本书修订时删除了“法律、法规和政策”部分。该部分内容放在配套的“企业规章制度管理软件”中。

3. 为了因应中国加入世界贸易组织(WTO)，其中特别在企业分类管理增加“国际商务”一章。

4. 目前中小企业发展与创业，成为国有企业改革之后的另一个企业管理热点问题，本书增加了创办小企业的商业计划书、购买现成企业提纲。专门关于小企业的经营管理则需要寻找另外的信息资源。

5. 企业管理信息化也成为企业管理的重要方面，无论是管理的理念、组织结构还是技术方法都会随着电子信息工具发展而变化，本书在原来的信息管理中增加了“电子商务”一节。

6. 从商业形态，进而影响企业管理形态的一个进步就是特许经营在中国的流行。我们也相应专题性工作规章中增加了特许经营管理规章。

作者此段时期有幸在加拿大亲历和研究北美经济、经营管理体制和信息科技，从事小企业创业、企业商务和投资咨询业务，也使得本人有机会进行中国企业与北美企业经营管理、中西企业文化的比较，作者希望更多地把西方企业经营管理的先进经验、运作模式和管理软件(如客户关系管理 CRM、顾客忠诚度管理、价值链管理 VCM、供应链管理 SCM)系统地介绍到中国国内。由于时间和篇幅限制，这些管理知识暂无法一一纳入本书中，有兴趣的读者可访问我们的网站：

www.v-plus.net。

本书的此次修改仍然不能令人满意,与读者也无法建立更紧密的联系。如读者有什么问题和建议,还是可以无拘束通过电子信件方式与我联络(weyman@v-plus.net)。我真诚希望听到读者朋友们的反应和愿望。

周卫民
2002 年 7 月

前言

当代中国,人们无不感受到市场经济之风加速着扑面而来,各种传媒冲击感官的是诸如“商战白热化”、“市场竞争”、“行销企划”、“与国际接轨”、“顾客满意导向”、“企业形象”、“品牌效应”、“电子商务”……之类举不胜举的时髦词藻。在图书馆、书店内充斥的经营、管理、财经、理财、MBA 的书籍,林林总总、五花八门,古今中外无所不包。即使是单一企管课程和经济法,也演绎出卷帙浩繁的数百万言,令人目不暇接、眼花缭乱。一个信息爆炸的大时代已经到来!

那么,在这过量超载的信息海洋中,对日理万机的企业家而言:

- 如何不被冲昏头脑、不迷失航向?
- 如何不做好龙的叶公、不随波逐浪?
- 如何保持一份清醒和敏锐的辨识能力?
- 如何吸取他人之长、补己之短
- 如何夯实企业基础,做到磨刀不误砍柴时
- 如何消除成长中的烦恼?
- 如何坚定自身的经营理念,走向成功?

在具体运作企业集团、公司、工厂过程中,是否又思考过:

- 一年育稻、十年育树、百年育人,那么用多少年营造企业呢?
- 宏观经济不景气,企业就无所作为、放长假吗?
- 厂长去找市长,还是去找市场?
- 为什么知名民营企业纷纷落马,走向破产绝境或被迫收缩战线?
- 竞争之道只是你死我活吗?有无可能获得对手间的双赢呢?
- 寻找战略联盟和协作伙伴,是否要龙凤相配?
- 国内企业持续性超常规发展的神话还能走多远?
- 企业能否一好遮百丑,只靠发挥优势包打天下呢?
- 经营者除了“贴心经营”,是否还要持股“贴身经营”呢?
- 能否以股份制改造为纲,一抓就灵呢?
- 出售拍卖企业,是否能够“靓女先嫁”呢?
- 什么叫“胡萝卜加大棒”?如何做到有奖有罚?
- 奖励政策是论功行赏,还是“排排坐、吃果果”,强调重在参与?
- “今天工作不努力、明天努力找工作”能激励员工吗?
- 把所有的鸡蛋放在同一只篮子里风险有多大?

- 企业是固守一业,还是多元化、跨行业发展?
- 决策者能够“跳出企业看企业”,突破惯性思维观照自己吗?
- 为什么有的人一边高喊“以人为本”,又一边做着“无本买卖”!
- 为什么有的人号称“质量是企业的生命”,却又见利忘义,不要命了!

这些都是始终要直面的、不容回避的问题,也是本书编著者们欲为中国企业寻找最佳发展之路而上下求索的课题。

伴随着中国经济从计划型向市场经济型的转轨进程,我们积累了十多年的咨询顾问经历和软科学研究经验。可以说,在经济转型的拉锯战和经济周期波动中,我们也曾充满困惑、疑问,相应地有喜悦、有忧愁。值得自豪的是,我们不是作为旁观者关注中国经济和企业改革的进程,而是投身商海、参与企业运作来体验市场经济的酸甜苦辣。无论是在内地不发达地区,还是在经济特区、沿海大城市;无论在国有企业,还是在私营、三资企业;无论是在国有控股公司、企业集团、上市公司,还是在中小企业;无论是在综合、多元公司,还是在高科技、房地产、金融服务、贸易、实业公司,正是这些企业和企业家们,给予我们丰富、完整的企业案例的资料。这些宝贵的微观资讯,加上我们原有从事宏观、中观层面政策研究和软科学研究的专业优势,以及对发达国家企业管理运作模式和国内本土经验的东西方横向比较研究,从而使我们有可能会尝试对中国企业经营管理和运作进行一些整体性和综合性的思考。

理性思考的主要成果,就是我们试图提出一个进阶管理理论,并希望进阶管理理论成为一个指导企业长程发展的有效工具和思维框架。

进阶管理理论指出:企业经营管理运作水平是永无止境的。它经历一个逐步提高且从相对低级的平台(台阶)巩固后向高级平台迁移的过程,这个过程是在一个台阶上渐变后再向另一个台阶跃迁突变的交替进化过程。对企业来说,就是在设定经营理念、管理哲学以及长远目标之后,要认识到企业发展的阶段性,能自觉辨识企业处在哪个台阶上,从而制定相应阶段的目标和计划。通过诊断所处阶段上企业的优势、劣势、机会和困难,找出企业的限制因素序列和最大限制因子,相机采取符合企业实情的管理对策措施,调动企业所有可用资源,均衡企业发展要素,使企业在该阶段获得最优发展速度和发展质量。另外,通过不断的监测抽样,判断企业是否应向另一高阶段发展,以此按滚动原则制定高阶段发展目标,并采取一整套措施确保企业平稳过渡到下一阶段。在高阶段中,同样对企业进行诊断活动,按权变原则找出限制因素序列和最大限制因子,并采取相应的措施体系。如此求得不断高级化的可持续型发展。

依据进阶管理理论,我们提出了一些管理概念,其中包括在时间维上的经营管理平台概念。它为企业和企业家提供某一经营管理运作水平上的决策方案和辅助支撑体系。根据系统理论的指导,我们提出了在空间维上所有企业经营管理要素资源总动员、均调动起来对企业发展做贡献的观点。我们耗时数年策划、聚集专家教授和企业主管共同开发这本反映时空复合观的《职业经理人实用手册》知识产品,期望能为企业提供一个经营管理整体思路解决方案。

本手册主体是以大中型企业(总部)为模板来构造一个通用管理平台的。为使各类企业能应用这本经营管理手册,我们给出了不同管理平台下的多方案描述与

集成,以给各类企业和企业家更大的选择空间和自由组合方案。因此,手册具有相当广泛的适应性和灵尖性。对不同目标的企业,基本可以按图索骥式地组装出符合企业实情的经营管理体系。鉴于手册描述了不同进化阶梯上的诸多管理方案,具有“耐用性”,从而有可能使之一直伴随企业家走向成功的巅峰。另外,我们从国内众多企业成败经验教训剖析和案例分析,得出一个重要结论:缺乏完善、严密、规范、有效的管理规章制度体系,已成为中国企业发展较为薄弱的环节和长期性的限制因子,所以本书侧重提供了实用的规章制度文本体系。

本手册按给企业高层最适中的信息量原则编制,内容基本覆盖了企业经营管理的主要方面,并且包括来源于我们实战策划的几个管理专题。本手册极具实务性和启发性,可方便地指导企业具体操作,许多新的、先进的经营管理操作性观念已渗透和体现在字里行间。愿本手册能成为企业家、厂长、经理和主管、职业白领的案头必备。

在我们迎接知识经济时代来临、矢志不移追求知识产业先导地位的过程中,原中央农村政策研究室主任杜润生和原国务院发展研究中心主任马洪给予题词嘉勉,并得到原山西省农村发展中心主任张沁文研究员、华北工学院系统工程研究所所长刁惠文教授、上海工程技术大学管理学院刘高曦副教授等的支持、鼓励,以及张元元、贾新国、张方方、孙常春等的具体参与,他们均为本书不同程度地做出了贡献。上海财经大学出版社社长熊诗平和编辑们更为本书的出版倾注了心血。本书编著者对以上诸位致以深切的谢意。

在本书编写过程中,也广泛参阅了无数的文献资料,有些已摘录引用,因资料繁多,故不一一注明,在此一并致谢。疏漏、谬误之处,尚请读者不吝指正。

周卫民
1999年5月

目 录

再版前言	1
前 言	1
应用指南	1
一、阅读导引	1
二、应用对象	2
三、应用方式	2
四、应用时机	2
五、应用影响要素分析	3
六、应用问题解答	4
七、通用管理模型	6
进阶管理理论阐述	8
一、进阶管理理论框架	8
二、进阶管理理论三大原则	8
三、进阶管理应用流程	10
四、企业生命周期与进阶管理	11
五、企业发展空间概念与进阶管理	12
六、管理平台变迁研究	13

第一篇 企业综合管理

第一部分 管理平台阐述	17
第一章 企业文化	17
塑造企业文化的影响因素	17
企业文化框架	18
企业文化类型	19

	企业文化示例	19
第二章	企业形象系统	22
	企业形象系统框架	22
	企业形象规划要点	24
	企业和行业形象要素示例	25
第三章	战略规划	27
	制订战略的原则与方法	27
	总体战略类型	30
	企业战略体系	30
	分支战略组合	34
第四章	企业定位与核心业务	36
	企业市场角色定位	36
	核心业务领域	37
	产业经营	41
第五章	企业产权制度	45
	企业法律形态	45
	股东与股份种类	47
	职工与经营者持股计划	49
第六章	法人治理结构与领导体制	56
	法人治理结构框架	56
	“新三会”和“老三会”	58
	企业内部领导体制	59
	领导管理原则	60
	权力结构	61
第七章	企业组织体系	64
	企业组织结构	64
	非正式组织	74
	企业群体结构	75
	企业集团	81
	组织转型与企业再造	89
第二部分	具体规章文本	94
第一章	各类章程	94
	合伙协议	94
	协作型联营协议书	95
	股份合作企业章程	97
	有限责任公司章程	102
	中外合资经营企业章程	105
	发起式股份有限公司章程	109

上市公司章程指引	113
企业集团章程	126
职工持股会章程	130
业主管理委员会章程	133
商品交易市场章程	135
会员制俱乐部章程	138
第二章 各类工作条例	140
董事会工作条例	140
监事会工作条例	142
总经理工作条例	144
党组织工作条例	146
工会工作条例	148
第三章 员工守则示例	152
员工守则	152

第二篇 企业基本分类管理

第一部分 管理平台阐述	157
第一章 计划管理	157
企业计划体系	157
长期规划编制	158
年度计划编制	158
市场营销计划	159
计划管理要旨	160
第二章 行政管理	162
行政管理重要职能	162
会议制度	165
时间管理	169
办公场所管理	170
第三章 财务管理	172
财务管理体制	172
财务管理纲要	175
融筹资管理	179
投资管理	182
风险管理	185
资产经营	188
企业内部银行	190

	邯钢经验模式	194
第四章	劳动人事管理	198
	人力资源管理理念与规划	198
	员工招募、调配与考核	199
	员工培训教育	206
	薪资与福利管理	210
	员工激励机制	216
	人际交往与沟通	220
	领导行为	225
第五章	营销管理	231
	市场营销体系	231
	市场体系	232
	产品组合	235
	销售定价	240
	营销渠道	242
	销售促进	247
	市场调查与预测	253
	市场营销组织与管理	256
	品牌管理	258
	神秘顾客市场调查技术	262
	会员制消费俱乐部	265
第六章	信息管理	268
	信息技术的进展	268
	信息革命对企业的影响	269
	信息管理概要	270
	计算机及网络应用	276
	电子商务	279
第七章	公共关系管理	282
	公共关系目标、对象、模式与策略	282
	重要公共关系活动	288
	公共关系管理要旨	291
第八章	研究与发展管理	293
	企业研发管理的意义和目的	293
	研发管理体制	293
	科技开发管理	294
	新产品开发	298
	政策研究与咨询	299
第九章	质量与标准管理	302
	质量管理纲要	302

国际质量体系简介及其导入	305
标准管理	309
第十章 后勤与基建管理	311
管理纲要	311
房屋、物业及环境构成	313
房屋、建筑分类	315
建筑施工管理	319
第十一章 国际商务	323
国际贸易	323
国际营销	326
国际金融与投资	327
中国对外经贸政策	328
关贸总协定和世界贸易组织	333
WTO 有关协议内容简介	335
第二部分 具体规章文本	341
第一章 计划与发展管理	341
公司经营管理大纲	341
目标计划管理办法	342
经济技术定额管理办法	343
项目管理办法	344
高科技风险投资管理办法	345
合理化建议管理条例	346
基建与维修工程管理办法	348
全面质量管理纲要	349
统计管理条例	353
第二章 行政与后勤管理	355
会议管理办法	355
公文处理办法	356
对外接待办法	358
车辆使用和管理办法	360
收发文管理办法	361
印信使用和保管办法	362
名片管理办法	363
低值易耗品管理办法	363
打字、复印管理办法	364
传真使用办法	365
长途电话使用办法	365
膳食管理办法	366

档案管理办法	366
保密工作条例	368
法律事务管理办法	369
办公楼管理规定	370
员工宿舍管理办法	371
绿化管理办法	372
卫生管理办法	372
第三章 财务管理	374
财务管理制度	374
费用开支管理办法	387
出差及费用管理办法	388
现金管理办法	389
暂借款管理办法	390
“回佣”管理规定	390
清产核资管理办法	391
公司内部核算价格管理办法	392
内部审计管理办法	393
经济合同管理办法	395
会计档案管理办法	397
会计电算化实施办法	397
第四章 劳动人事管理	399
员工招聘与录用办法	399
员工职前培训办法	400
员工岗位聘用办法	401
富余人员精简分流管理办法	403
员工辞职管理办法	404
员工退休管理办法	405
公司考勤制度	406
员工请假办法	408
员工加班规定	409
员工考核管理办法	410
员工奖励与惩罚条例	412
公司工资制度方案	415
公司福利制度方案	416
员工保险办法	418
医疗管理办法	420
户口管理规定	421
员工住房分配办法	422
职称管理规定	423
员工培训与教育管理办法	424