

国家中小企业银河培训工程 推荐教材
全国中小企业经理人证书考试 指定教材
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业



企业管理制度精要

陈文昌 主 编

李 智 副主编
于 淼



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

国家中小企业银河培训工程 推荐教材
全国中小企业经理人证书考试 指定教材
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业

企业管理制度精要

陈文昌 主 编
李 智 于 森 副主编

工业和信息化部中小企业发展促进中心 组编
教育部考试中心
中国人民大学出版社
• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理制度精要/陈文昌主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2011. 5
ISBN 978-7-300-13664-6

I. ①企… II. ①陈… III. ①企业管理制度 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 075892 号

国家中小企业银河培训工程 推荐教材
全国中小企业经理人证书考试 指定教材
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业
企业管理制度精要
陈文昌 主 编
李 智 于 森 副主编
Qiye Guanli Zhidu Jingyao

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.lkao.com.cn (中国 1 考网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京市易丰印刷有限责任公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2011 年 8 月第 1 版
印 张	16.25	印 次	2011 年 8 月第 2 次印刷
字 数	376 000	定 价	36.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

总 序

改革开放以来，我国中小企业发展迅猛，在繁荣经济、推动创新、扩大出口、吸纳就业等方面的贡献日益突出。目前，中小企业占全部企业总数的 99%，创造的最终产品和服务价值约占国内生产总值的 60%、上缴税收的 50%，提供了 80% 左右的城镇就业岗位，正逐步成为推动中国经济社会发展的中坚力量。

党中央、国务院高度重视并把促进中小企业持续、健康发展作为我国的一项长期战略。为应对国际金融危机，国家采取了“保增长、扩内需、调结构、惠民生”的一揽子计划，在各项扶持政策措施的推动下，我国中小企业经受住了考验，开始由回升向好逐渐转向平稳较快发展，活力不断增强，经营状况明显好转。但同时也应该看到，我国中小企业发展面临的困难和不确定因素仍然很多。国际金融危机的深层次影响还没有完全消除，资源、环境及国内外市场竞争日趋激烈，技术进步和产业升级对中小企业科技创新提出了更高的要求。深入实施可持续发展战略，推动中小企业健康成长，提升中小企业经营管理者整体素质，提高中小企业市场竞争力，是我们新时期面临的重要课题。

加快中小企业人才培养和队伍建设，以教育提升中小企业从业人员的整体素质，是中小企业持续、健康发展的治本之策。为此，国家发展和改革委员会、工业和信息化部自 2003 年起开始实施国家中小企业银河培训工程（以下简称银河培训工程），2009 年国务院出台了《关于进一步促进中小企业发展的若干意见》（国发〔2009〕36 号），加大对各类中小企业人员的分层、分类培训。几年来，中央财政累计投入近 1.8 亿元，共完成 30 多万人次的免费集中培训、近 50 万人次的远程网络培训和 110 万人次的信息化培训，并带动各地投入专项资金，支持了约 600 万人次的培训。银河培训工程被中共中央组织部纳入《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020 年）》，成为中小企业人员素质提升的重要途径。

工业和信息化部中小企业发展促进中心（以下简称中小企业中心）是工业和信息化部专门从事中小企业服务工作的直属单位，自 2003 年起承担了银河培训工程任务。几年来，中小企业中心不断创新培训模式，开展了中国中小企业竞争力讲堂、中国中小企业大讲堂、中国中小企业竞争力工程、中国中小企业健康成长计划等系列培训活动，免费为广大中小企业和地方经济建设提供智力服务和人才支持。截至 2010 年 12 月，在全国百余个城

市举办了千余期各类培训班，培训了数万名中小企业经营管理者 and 专业技术人员，帮助中小企业提升竞争力。

在此基础上，中小企业中心联合全国高等教育自学考试指导委员会和教育部考试中心，经过三年的充分调研和科学论证，决定在全国共同推出高等教育自学考试中小企业经营管理专业和中小企业经理人证书考试项目，借助国内知名院校专家、学者的智力优势，通过公正的国家权威考试，藉由政府的社会公信力，以直接和间接两种方式推动我国中小企业产业调整、管理升级与核心竞争力的形成，并为长期以来备受困扰的中小企业培训市场带来了一缕春风，其推出与发展必将对我国中小企业管理培训健康、快速、有序发展起到不可估量的作用。

课程规划和教材建设是证书考试项目的生命力。为此，中小企业中心组织业内专家、学者借鉴国外相关学科建设的经验和方法，首创一套经营管理组合课程，并以我国中小企业发展现状、阶段特征及其经营管理者的切实需求为基准编写了这套教材。本套教材实用性强，适用面广，涵盖了中小企业管理诸多方面。无论是处于创业、成长、成熟等不同阶段的中小企业经理人，还是处在不同管理岗位的中小企业经营管理者，都能通过本套教材全面系统地学习，掌握现代中小企业经营管理的基础知识和基本技能，具备管理不同发展阶段企业的能力和素质。

“企业靠管理，管理要人才，人才在培养。”在当今经济全球一体化进程中，加强中小企业人才队伍建设，实施人才强企战略，努力提高经营管理者素质，强化和提升中小企业的“造血功能”和竞争能力，是大势所趋。可以说，在 21 世纪的今天，管理者的素质将决定中小企业的竞争力。本套教材的推出，可谓适逢其时，不但充分发挥了政府公共财政的引导作用，而且为将来形成科学的培训服务体系打下了坚实的基础。

2011 年是“十二五”规划实施的开局之年，我国中小企业发展正处在转型升级的关键时期，也必将会进入一个快速发展的新阶段。在此，我谨向本套教材的作者、编者、组织者和所有参与国家中小企业教育培训工作的同志们致以诚挚的感谢，并希望本套教材在国家中小企业教育培训工作中发挥有益的作用，为新时期中小企业持续健康发展提供强有力的人才保障和智力支撑。



2011 年 5 月

目 录

第 1 章 现代企业管理与制度化概述	1
1.1 现代企业概述	2
1.2 企业管理概述	5
1.3 企业管理制度概述	7
1.4 企业管理制度规范	10
第 2 章 组织管理制度	15
2.1 组织管理制度概述	16
2.2 组织管理制度体系	19
2.3 组织管理制度范例	20
第 3 章 行政管理制度	33
3.1 行政管理制度概述	34
3.2 行政管理制度体系	37
3.3 行政管理制度范例	46
第 4 章 人力资源管理制度	56
4.1 人力资源管理制度概述	57
4.2 人力资源管理制度体系	59
4.3 人力资源管理制度范例	65
第 5 章 财务管理制度	81
5.1 财务管理概述	82
5.2 财务管理制度体系	87
5.3 常用的财务制度范例	90
第 6 章 企业营销管理制度	108
6.1 企业营销管理概述	109
6.2 企业营销管理制度体系	111
6.3 企业营销管理制度范例	115
第 7 章 采购管理制度	133

7.1 采购管理概述	134
7.2 采购管理制度体系	138
7.3 常用的采购管理制度范例	141
第8章 生产运作管理制度	158
8.1 生产运作管理制度概述	159
8.2 生产运作管理制度体系	165
8.3 常用的生产运作管理制度范例	166
第9章 库存管理制度	185
9.1 库存管理概述	186
9.2 库存管理制度体系	191
9.3 库存管理制度范例	193
第10章 运输管理制度	210
10.1 运输管理概述	211
10.2 运输管理制度体系	218
10.3 运输管理制度范例	222
参考文献	236
后记	238

附 企业管理制度精要考试大纲

I. 课程性质与课程目标	243
II. 能力目标与实施要求	244
III. 考试内容与考核标准	245

现代企业管理与制度化概述

导入案例 ...

管理为先 沁园实业做大蛋糕

重庆沁园实业有限公司是目前重庆地区糕点行业的领头羊，年销售额占据了整个重庆地区糕点行业销售总量的 40%。近年来，重庆沁园实业大约是以 20% 的销售额增长在不断扩大。目前，该企业已经成为重庆和贵州地区的行业领头羊，在成都和上海也已经设立了直营商店。那么，沁园实业是如何从 2 万元起家，做到目前的规模的呢？这一切都有赖于“管理”二字。

在销售方式上，沁园独辟蹊径。1989 年，糕点企业的销售还以代销为主，创始人刘崇梅、陈泽祥夫妇只能把自己的产品送到商店进行代销。然而，在商店里，顾客购买形形色色的糕点，并不会知道它是出自哪家，沁园的蛋糕做得再好都难以建立其品牌。于是，沁园进行了管理中的第一次尝试——开设沁园直营店。有了直营店，再加上企业内部的通力合作，沁园的蛋糕销路好转。沁园在第一次管理创新的尝试中尝到了甜头。

但是 20 世纪 90 年代初，蛋糕行业的竞争日趋激烈，沁园发现，只有进一步提升质量，才能巩固沁园刚刚建立的品牌。于是夫妻二人南下广州，引进新设备、新工艺，用乳化剂代替泡打粉进行发酵。对产品的重视使得沁园抢在其他企业前面进行了这一尝试，在半年的时间中独领风骚。这是沁园在管理中的第二次尝试。

沁园在管理上的第三次尝试是生产流程创新，也就是沁园人所说的“分段式管理法”。将生产过程分成若干段，每段由一批工人负责。通过对每一段工序制定操作的标准方法和程序，完成整个生产过程。实行“分段式管理法”，一方面进一步提高了沁园的生产效率，另一方面也避免了企业过多地依赖少数糕点师傅带来的风险，沁园迎来了又一次飞跃。

沁园在管理上的三次尝试，每一次都使企业发生了实质性的飞跃。沁园的飞跃在于管

理的改变，强化管理是企业发展和壮大的根本。本章将会讲述现代企业管理的基础——管理制度化体系。

有人群的活动就有管理，有了管理，组织才能进行正常有效的活动。简而言之，管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件，组织的作用依赖于管理，管理是组织中协调各部分的活动和资源有序开展的手段，并使之与环境相适应的主要力量。

1.1 现代企业概述

1.1.1 现代企业的特征

现代企业与近代企业相比具有以下显著特征：

1. 企业所有者与经营者相分离

现代企业的一个重要特征就是企业资产所有权与经营权的分离，投资者将资产委托给经营者经营，他只享有对个人资产的处置权和收益权及对经营者的选择聘用权。经营者接受投资者的委托独立自主经营，支配和使用企业资产，不断追求资产保值和增值，实现更高的经营利润，从而使投资者获取更多的投资回报。

2. 企业大规模使用现代技术和设备

现代企业为了取得市场的竞争优势和良好的经济效益，会采用最新的科学技术与最先进的技术设备，以及自动化流水线等生产方式，以降低劳动强度和劳动成本，提高生产工作效率和企业效益，同时也要千方百计防止污染，维护社会的生态环境。

3. 现代化的管理模式

现代企业生产自动化程度高，要求有更严格的计划性、比例性和节奏性，要极大地降低能源消耗，提高生产效率。因此，需要在精细分工和严密协作的基础上，通过程序化与规范化的生产运营，化解和防范经营中的风险，以高效与低耗快速的方式，激励生产经营者的劳动热情和创造能力，推动生产进步。

4. 企业注重广泛的社会联系和灵活的适应能力

现代企业作为市场营销的主体在经济生活中与其他企业或有关部门保持广泛的经济与技术联系，这是现代企业获取社会资源与求得生产和发展的必要条件。并且，现代企业面临的是瞬息万变的市场，必须具有适应市场变化的能力，灵活调整自己的产品和服务，满足消费者多样化的需求，才能在市场上持续发展。

1.1.2 现代企业制度

现代企业制度是以市场经济为基础，以完善的企业法人制度为主体，以有限责任制度为保证，以公司企业为主要形式，以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度。企业制度是企业产权制度、企业组织形式和经营管理制度的总和。企业制度的核心是产权制度，企业组织形式和经营管理制度是以产权制度为基础的，三者分别构成企业制度的不同层次。

1. 产权制度

企业是在一定的财产关系基础上形成的,企业的行为倾向与企业产权结构之间有着某种对应关系,企业在市场上所进行的物品或服务的交换实质上也是产权的交易。因此了解企业制度,必须从产权这一概念入手。

所谓产权,是财产权利的简称,指财产所有权以及与财产所有权有关的财产权利。一般应包括所有权、占有权、使用权、收益权和处置权等。在这组财产权利中,所有权处于核心地位,其他一切财产权利都是从所有权中派生出来的。明确企业的产权制度,一方面可利用产权的排他性来保障产权主体的合法权益;另一方面,任何一项交易活动实质上就是不同产权之间的交易,明确界定的产权可以提供一种对经济行为的规范或约束,有利于资源的优化配置。

2. 企业组织形式

所谓企业组织形式,是指企业财产及其社会化大生产的组织状态,它表明一个企业的财产构成、内部分工协作及与外部社会经济联系的方式。根据市场经济的要求,现代企业的组织形式按照财产的组织形式和所承担的法律责任的划分。国际上通常分类为:独资企业、合伙企业和公司企业。

● 独资企业

西方也称单业主制,它是由个人出资经营、归个人所有和控制、由个人承担经营风险和享有全部经营收益的自然人企业。其主要优点为:企业资产所有权、控制权、经营权、收益权高度统一,有利于业主个人创业精神的发扬。业主对企业债务承担无限责任,且法律法规等对企业的经营管理、决策、进入与退出、设立与破产的制约较小。但独资企业一般难以筹集大量资金,可能制约企业的扩展和大规模经营。投资者承担较大风险,企业经营的好坏很大程度上依赖于投资者的个人能力,企业内部的基本关系是雇佣关系,劳资双方会存在较大分歧。

● 合伙企业

《中华人民共和国合伙企业法》规定,合伙企业是指自然人、法人和其他组织在中国境内设立的,由两个或两个以上的合伙人订立合伙协议,为经营共同事业,共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险的营利性组织。合伙企业一般具有以下特点:

1) 较为容易设立和解散,合伙人依照合同或协议宣告企业成立,入伙、退伙、自愿清算、破产清算等均又可造成原合伙企业的解散以及新合伙企业的成立。

2) 合伙组织作为一个整体对债权人承担无限责任,按照合伙人对合伙企业的责任,可将其分为普通合伙和有限合伙,普通合伙企业均为普通合伙人,对企业债务承担无限连带责任。而有限合伙企业中至少有一人要对企业的经营活动负无限责任,其他合伙人按其出资额为限对债务承担偿债责任。

3) 财产共有,合伙企业财产由合伙人统一管理和使用,不经其他合伙人同意,任何一位合伙人不得将合伙财产移作他用。

4) 相互代理,合伙企业的经营活动,由合伙人共同决定,合伙人有执行和监督的权利。换言之,每个合伙人代表合伙企业所发生的经济行为对所有合伙人均有约束力。

5) 利益共享, 合伙企业在生产经营活动中所取得、积累的财产, 归合伙人共有。如有亏损, 则亦由合伙人共同承担。损益分配的比例, 应在合伙协议中明确规定, 未作规定的, 可按合伙人的出资比例分摊, 或平均分摊。以劳务抵作资本的合伙人, 除另有规定外, 一般不分摊损失。

● 公司企业

公司企业是指按所有权和经营权分离, 出资者按出资额对公司承担有限责任创办的企业。公司企业属法人企业, 出资者以出资额为限承担有限责任, 是现代企业组织中的一种重要形式, 它有效地实现了出资者所有权和经营权的分离。具有资金筹集广泛、投资风险有限、组织制度科学等特点。在现代企业组织形式中具有典型性和代表性。随着我国市场经济体制的建立和完善及世界经济一体化进程加快, 公司企业将成为我国企业组织形式的主体。

一般情况下, 公司企业分为有限责任公司和股份有限公司两种。有限责任公司指不通过发行股票, 而由若干名股东集资组建的公司, 其资本无须划分为等额股份, 股东在出让股权时受到一定限制。而股份有限公司是把全部资本划分为等额股份, 通过发行股票筹集资本的公司, 又分为在证券市场上市的公司和非上市公司。股东一旦认购股票, 就不能向公司退股, 但可以通过证券市场转让其股票。有限责任公司中, 董事和高层经理人员往往具有股东身份, 使所有权和经营权的分离程度不如股份有限公司那样高。有限责任公司的财务状况不必向社会披露, 公司的设立和解散程序比较简单, 管理机构也比较简单, 比较适合中小型企业, 股份有限公司的优势是可向社会大规模地筹集资金, 有利于资本的市场化和公众化, 并且企业经营要接受社会大众的监督。当股东认为企业经营不善时, 会抛售股票, 这成为对公司经理人员的强大外部约束力量。但股份有限公司的创办和歇业程序复杂, 公司所有权和管理权的分离带来两者协调上的困难, 同时由于公司要向外披露经营状况, 商业秘密难以保守。这种组织形式比较适合大中型企业。

企业组织形式反映了企业的性质、地位、作用和行为方式, 规范了企业与出资人、企业与债权人、企业与政府、企业与企业、企业与职工等内外部的关系。企业只有选择了合理的组织形式, 才有可能充分地调动各个方面的积极性, 使之充满生机和活力。在决定企业的组织形式时, 要考虑的因素很多, 但主要是以下几方面:

1) 税收, 国际上一般将其称为决定性因素。以我国为例, 税收对公司营业利润在企业环节课征公司所得税, 税后利润作为股息分配给投资者, 个人投资者还需缴纳个人所得税。同时还要综合考虑企业的税基、税率、优惠政策等多种因素。一般情况下, 规模较大企业应选择股份有限公司, 规模不大的企业, 采用合伙企业比较合适。

2) 利润和亏损的承担方式, 独资企业业主独自分享利润、承担风险, 合伙企业一般依照协议分享利润并承担风险, 而有限责任公司和股份有限公司, 公司的利润是按股东持有的股份比例和股份种类分享的。对公司的亏损, 股东个人不承担投资额以外的责任。

3) 资本和信用的需求程度, 如果开办人愿意以个人信用为企业基础并且不追求规模, 适宜采用独资形式。如果投资人有一定资本, 但不想企业规模过大或受客观条件限制, 则更适宜采用合伙或有限公司的形式。如果所需资金巨大, 并希望经营的事业规模宏大, 适

宜采用股份制形式。

4) 此外,企业的存续期限、投资人的权利转让、投资人的责任范围、企业的控制和管理方式等这些因素都会对投资人在选择企业组织形式时造成影响,必须对各项因素进行综合分析。

1.2 企业管理概述

1.2.1 管理的概念

管理是在特定的环境条件下,通过计划、组织、指挥、控制、协调等职能对人力、物力和财力等资源进行利用,以期更好地达成组织目标的过程。这个定义主要有四个方面的含义:

- 管理作为一个过程,是通过计划、组织、指挥、协调和控制五项基本活动来实现的,这五项活动又被称为管理的五项基本职能。
- 管理对象是组织的各项业务活动及其所使用的资源,包括人力、物力、财力、时间、信息等各方面的资源,凡是使用资源,就需要通过业务性和管理性的活动以求经济性。
- 管理目的,即协调人、财、物的最终目的是为了使整个组织活动更加富有成效,这也是管理活动的根本目的。
- 管理活动是在特定环境下开展工作的,有效的管理必须与所处的环境相适应,并根据环境的特点来进行活动。

1.2.2 企业管理概述

所谓企业管理,就是由企业管理人员或管理机构对企业的经济活动过程进行计划、组织、指挥、协调、控制,以提高经济效益、实现盈利这一目的的活动的总称。企业管理大致分为两个部分:对内的运营管理和对外的经营管理。因此企业的管理任务是,不仅要合理地组织企业内部的全部生产活动,而且还必须把企业作为整个社会经济系统的一个要素,按照客观经济规律,科学地组织企业的全部经营活动。

企业管理既是一门科学,又是一门艺术,具有科学性和艺术性双重特性。企业管理的科学性是管理作为一个活动过程,期间存在着一系列的基本客观规律,它由反映管理过程的概念、原理、原则和方法构成科学体系。同时,企业管理的对象和环境又极其复杂,这就要求管理者能够根据对象和不断变化的环境,创造性地将管理知识和具体管理活动结合起来,从而完成有效管理。这就是企业管理的艺术性。

1.2.3 企业管理的职能

综上,现代企业管理就是指根据外部环境变化和企业的特性、生产经营规律,对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、控制、协调和激励。最早系统提出管理的具体职

能的是法约尔，他认为，管理活动是由计划、组织、领导、协调和控制这五种基本职能构成的。

1. 计划

计划职能是指为实现组织的目标，制定和执行决策，对组织内的各种资源实施配置的行动方案和规划。计划一直都被认为是管理的重要职能，在计划职能中，又包括如下三个职能：计划制定职能，预测职能，决策职能。

2. 组织

组织职能是指为实现组织的目标，执行组织的决策，对组织内各种资源进行制度化安排的职能。它的具体职能有：建立组织机构的职能，管理人员的选任职能，人员配备职能。

3. 指挥

指挥职能是指通过各种信息渠道，影响组织成员努力向目标迈进的行为和力量。指挥职能包括：领导者在领导进程中具有带领指挥职能，发挥影响力，领导者在领导过程中，必须与被领导者充分沟通，同时领导者为了调动被领导者实现组织目标的积极性，必须运用合适的激励手段和方法，这就是激励职能。

4. 控制

控制职能是指为保证组织目标得以实现，决策得以执行，对组织行为过程进行监督、检查、调整的管理活动，它一直是管理的重要职能。管理者必须重视控制职能，及时发现可以控制的偏差，查究责任，予以纠正。对不可控的偏差，则应采取相应措施改变原计划，使其符合实际工作需要。

5. 协调

协调职能是指使组织内部的每一部分或每一成员的个别行动都能服从于整个集体目标，是管理过程中带有综合性、整体性的一种职能。它的功能是保证各项活动不发生矛盾、冲突和重叠，以建立默契的配合关系，保持整体平衡。但协调与领导不同的是，它不仅可通过命令，还可通过调整人际关系、疏通环节、达成共识等途径来实现平衡。

现实生活中，管理是一个周而复始、循环不断的过程，在管理的每个阶段几乎所有的管理职能都能体现出来。这就要求我们在管理实践中，不能认为计划、组织、指挥、控制、协调这五项基本职能是彼此孤立的，它们是密切联系、互相影响的，是必须受到管理人员和工作人员高度重视的。

1.2.4 企业管理者

企业管理者是管理行为过程的主体。管理者一般由拥有相应的权利和责任，具有一定管理能力从事现实管理活动的人或人群组成，管理者是通过作出决策、分配资源、指导别人的活动从而实现工作目标的。管理者及其管理技能在组织管理活动中起决定性作用。

管理者按其组织中所处地位的不同，可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者三类，其中高层管理者对组织负全责，主要侧重于沟通组织与外部的联系和决定组织的大

政方针，其工作重点是良好环境的创造和重大决策的正确性。中层管理者起到承上启下的作用，其主要职责是正确领会高层的指示精神，创造性地结合本部门的工作实际，有效指挥各基层管理者开展工作，其工作重点是日常管理事务。基层管理者的主要职责是直接指挥和监督现场作业人员，保证完成上级下达的各项计划和指令。他们主要关心的是具体任务的完成。

1.3 企业管理制度概述

当企业的产权结构和组织形式确定后，就需要重点考虑企业的管理问题。所谓企业管理制度就是企业管理活动的制度安排，一般包括公司经营目的和观念、公司目标与战略、公司的管理组织以及各业务职能领域活动的规定。

企业管理制度是企业员工在企业生产经营活动过程中必须共同遵守的规定和准则的总称，其表现形式或组成包括企业组织机构设计、职能部门划分及职能分工、岗位工作说明，专项管理制度、工作方法或工作流程、管理表单等管理制度类文件。如果没有统一的、规范性的企业管理制度，企业就不可能在同一个管理模式或体系下正常运行，就不可能实现企业的长远目标和发展战略。因此，企业各项管理制度，是企业进行正常经营管理所必需的，是企业进行规范化运作和制度化推进的必需工具，是企业发展的一种强有力保证。

1.3.1 企业制度类型

企业管理制度分类方法很多，我们很难说哪种制度最合适，每种分类方法都有可取之处。

我们按照各类制度的管理范畴和相关的管理属性，将企业制度体系分为四大类，分别是：

- 组织类管理制度
- 后勤类管理制度
- 市场类管理制度
- 企业运营类管理制度

这四大类管理制度构成了本书的基础制度体系。在这四大类管理制度内，每一类制度都是一个制度体系，并且需要细化成每一个可执行的制度。

组织类管理制度是从组织的责任（社会责任和伦理道德等）、组织的设立、权限管理和岗位规划等方面进行规范管理和明确，这也是组织的使命和目标。

后勤类管理制度主要是从公司运营的保障性来看，后勤保障包括行政后勤保障、人力资源保障和人员保障，以及财务资源保障。

市场类管理制度体系主要是对货物收益的市场监督进行规范和管理，主要涉及如何进行产品销售及相关方面的管理，而市场的另一面就是如何进行市场拓展，如何进行品牌推广等。

企业运营类管理制度体系主要包括支撑企业运营的管理职能所对应的相关制度。支撑企业运营的管理职能主要是指采购职能、生产职能、物流职能、客户服务职能、质量管理职能和企业信息化职能等。所以，我们细分的管理制度体系应该包括采购制度体系、生产制度体系、物流制度体系、客户服务制度体系、质量管理体系体系和企业信息管理制度体系。

1.3.2 各种类型制度概述

组织类管理制度包括两大类别，一是组织责任管理体系，它主要是以制度的形式明确企业社会责任管理、企业道德规范、企业文化制度建设和贯彻等方面；二是组织设计管理体系，它主要包括组织结构管理制度、部门设置与划分管理制度、组织权限设置制度、岗位及岗位设置管理制度等内容。

后勤类管理制度包括行政管理制度体系、人力资源管理制度体系和财务管理制度体系，企业可能根据需要会增加一些其他的管理制度体系，但是，这些基本制度体系为大多数企业的运营提供了基本保障。行政管理制度体系主要是规范公司的行政后勤工作，以满足公司运作时对行政后勤的支持要求，如办公用品管理制度、考勤管理制度、办公环境管理制度、安全管理制度、会议管理制度、档案管理制度、公共关系管理制度、日常行政事务管理制度等。人力资源管理制度体系是公司重要资源——人员方面的管理制度，这一制度体系基本包括招聘管理制度、薪酬管理制度、员工手册、培训管理制度、员工晋升管理制度、绩效考核管理制度、劳动合同管理制度等。而企业的另一重要资源——财务，是企业运营中的核心，其管理的好坏直接影响企业的现金周转、利润的核算、资产的管理等。该制度体系基本包括企业资金类管理制度、企业成本类管理制度、企业资产类管理制度、企业费用类管理制度、企业债券债务类管理制度、企业税收类管理制度、企业会计档案类管理制度和交接类管理制度。

销售市场是企业赖以生存的地方，这也是企业获取收益的地方，如何进行市场拓展、进行销售管理就变得更为重要。市场类管理制度包括销售管理制度体系和市场营销制度体系。在销售管理制度体系方面，主要包括销售管理类制度、业务人员管理类制度、专柜人员服务管理类制度、业务人员奖惩管理类制度、货款回收管理类制度以及客户抱怨管理类制度。在市场营销制度体系方面，主要包括市场活动管理制度、产品推广管理制度、品牌推广管理制度、市场细分和市场分析管理制度。

企业经营活动一般会包括前端的市场、后端的后勤支撑和企业内部的运营管理三个层面。企业的运营管理是承接销售市场，为销售市场提供市场运营支持，所以，其管理以满足市场需求、为市场提供服务为基础，其核心是支撑企业高效运营和运营降低成本。如何支撑企业高效运营，制度化管理是其中的手段之一。企业运营类管理制度体系包括采购管理制度体系、生产管理制度体系、物流管理制度体系、客户服务管理制度体系、质量管理体系体系和信息管理制度体系。其中物流管理制度体系相对较宽泛，也是企业在管理上很容易出现的一个漏洞。物流管理制度体系包括基本的库存管理制度、运输管理制度和仓库管理制度，这三大细分制度体系构成了物流类管理制度体系的基础。

企业制度体系见表 1—1:

表 1—1

制度类别	细分体系	具体制度举例
组织类管理制度	组织责任管理体系	企业社会责任管理制度、企业道德规范、企业文化管理制度
	组织设计管理体系	组织结构管理制度、部门设置与划分管理制度、组织权限设置制度、岗位及岗位设置管理制度
后勤类管理制度	行政管理 制度体系	办公用品管理制度、考勤管理制度、办公环境管理制度、安全管理制度、会议管理制度、档案管理制度、公共关系管理制度、日常行政事务管理制度等
	人力资源 管理制度体系	人力资源规划管理制度、招聘管理制度、薪酬管理制度、员工手册、培训管理制度、员工晋升管理制度、绩效考核管理制度、劳动合同管理制度等
	财务管理 制度体系	企业资金类管理制度、企业成本类管理制度、企业资产类管理制度、企业费用类管理制度、企业债权债务类管理制度、企业税收类管理制度、企业会计档案类管理制度和交接类管理制度等
市场类管理制度	销售管理 制度体系	销售管理类制度、业务人员管理类制度、专柜人员服务管理类制度、业务人员奖惩管理类制度、货款回收管理类制度以及客户抱怨管理类制度等
	市场营销 制度体系	市场活动管理制度、产品推广管理制度、品牌推广管理制度、市场细分和市场分析管理制度
企业运营类管理制度	采购管理 制度体系	供应商管理制度、采购管理制度等,其中供应商管理制度涉及供应选择、评估、评价和供应商数据库建立等制度,采购管理制度涉及采购管理、需求管理、合同管理、合同制定管理等制度
	生产管理 制度体系	生产战略管理制度、生产计划管理制度、生产作业计划管理制度、生产准备与组织管理制度、生产控制管理制度、班组管理制度、劳动定额与劳动组织管理制度、生产物流管理制度、设备维护与维修管理制度、生产工艺管理制度、安全生产管理制度、生产运行系统信息管理制度等
	物流管理 制度体系	库存管理制度、运输管理制度和仓库管理制度等,再细分的制度包括入库管理制度、出库管理制度、存储管理制度、外包管理制度、库存盘点制度、库存凭证管理制度等
	客户服务 管理制度体系	客户分类管理制度、客户服务标准管理制度、客户服务评价管理制度、客户投诉及反馈管理制度等
	质量管理 制度体系	全面质量管理体系、质量检测管理制度、质量追踪管理制度、质量问题处理管理制度、质量记录管理制度等
	信息管理 制度体系	信息安全管理制度、信息系统管理制度、信息化建设管理制度等

本书将从组织管理制度、行政管理制度、人力资源管理制度、市场营销管理制度、财务管理制度、采购管理制度、生产管理制度、库存管理制度和运输管理制度这九个企业常用的管理制度进行介绍，向大家展示每一个细分制度的制度体系和细分制度体系中的关键制度范例。

1.4 企业管理制度规范

企业管理制度是企业进行规范化管理，帮助进行发展和规模扩张所必需的管理手段。企业由小到大的发展过程，也是企业管理制度从无到有、从有到优的变革过程。

企业在具体的经营管理过程中，可以按照企业自身的需求制定适合企业发展阶段和发展状态的内部管理制度。但是，企业在制定管理制度时，必须按照一定的制度规范来进行，在此基础上，可以按照企业的实际需要进行细化和有针对性地制定企业内部管理政策。

1.4.1 企业管理制度设计

企业管理制度设计需要结合企业自身的实际情况进行，如企业的性质、规模、所处的行业、企业运营的特点等。尽管如此，我们在设计企业的管理制度时，需要遵循其基本的制度设计原则。

1. 合法性原则

企业的各项管理制度的制定必须符合法律法规的要求，不得与法律相冲突，否则，制度将不具备可实施性，企业管理制度不但不能规范企业运营，规避经营风险，反而会给企业运营带来风险。如企业财务管理制度必须满足《企业会计准则》、《会计法》、《企业会计准则》等的基本要求；企业的人力资源管理制度必须符合《劳动法》的基本要求；企业的运输管理制度必须符合《道路运输管理规则》和《公路法》等。

2. 与企业实际经营相结合原则

企业的管理制度由于是为企业的经营管理服务的，所以，其制度的设计需要与企业的实际经营管理相结合，满足经营管理的需求，避免制度与实际不融合，导致制度的可执行性差。不同的企业，经营管理模式有很大的差异，经营管理背景也有很大的差异，因此，制度的个性化和实际状况的融合性，是我们在设计制度时需遵循的一个最重要的原则，也是检验制度可行性的唯一标准。

3. 与企业管理相结合原则

企业的管理方式各种各样，我们的管理制度属于整个企业运营体系中的一个组成部分，所以，我们的管理制度一定要与企业的管理模式相结合，做到管得住、管得好、可执行。

4. 权责平衡原则

制度制定过程中，需要明确的一个重要事项是权力与责任问题，但是，在权力分配和