

现代企业

管理制度大全

戴文龙 编著

XIANDAIQIYEGUANLIZHIDUDAQUAN

广州雅森企业管理咨询有限公司管理书系

现代企业的科学管理，离不开具有时代特征的科学化、规范化的制度体系为其作支撑。

制度的时代特征，反映在其内容上，应与现代经济发展的状况和现代管理运作的实际需要相适应相吻合。如知识管理、信息管理、危机管理、客户关系管理、企业家反身管理等。

上述内容均纳入了本书之中，对传统制度内容作了较大的补充和完善，为现代企业的管理实务提供了较好的参考和借鉴。

与时俱进，更科学更全面更实用的管理制度

广东经济出版社

第三分册

第三分册

现代企业管理制度大全

Xiandaiqiyeguanlizhidudaquan

戴文龙 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理制度大全：第三分册/戴文龙编著. —广州：广东经济出版社，2004.10

ISBN 7-80677-824-1

I. 现… II. 戴… III. 企业管理制度 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 088463 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	32 2 插页
字数	664 000 字
版次	2004 年 10 月第 1 版
印次	2004 年 10 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-824-1 / F·1116
定价	全套 (1—6 册) 定价 399.00 本册定价 66.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话：(020) 83780718 83790316 邮政编码：510100

邮购地址：广州市东湖西路永胜中沙省食品大楼 6 邮编：510100

(广东经世图书发行中心) 电话：(020) 83781210

本社网址：www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

前言

制度，顾名思义是限制在度的范围之内。万物都有一个“度”。比如，水的度就是摄氏零度至一百度，离开这个度，水就不能存在。因为水到了摄氏零度以下就成了冰，而到了摄氏一百度以上就变成了气体。同样，企业组织也都有着他自己的度，而且也必须对度加以限制，于是企业的制度便伴随着企业的生存而生存，随着企业的消亡而消亡。

企业有了制度，企业组织才可能形成行之有效的相互制衡的领导体制和组织内部的分工协调，各组织单元才能联结成一个整体，这样方可形成团队的合力，企业组织目标的实现，才能有保障。

有两点是必须要强调的。第一，制度有好有坏，当企业的管理制度不能适应企业的特点和实际情况，特别是与客观经济规律相违背时，它会产生反作用力，会给企业带来灾难性的后果。因此，每个企业都应对制度进行精心设计，严密整合，在科学性、合理性、适用性上下功夫。制度只有通过规范地组建、规范地运营，才有存在的意义，才能产生积极的作用并体现它的活力。

要强调的第二点是，制度模式在一个企业里不应一成不变。目前，企业制度柔性化的趋势正在企业界逐步形成，因为企业内部的管理必须随着环境的变化来调整，甚至进行变革。特别是当

前经济环境变化的速度不断加快，因此企业规章制度的调节机制越来越显示出它的重要性，一个过去认为是好的制度，如果不及时调整、充实，过一段时间，也许就不一定是好制度了。

我们正处在一个经济大转型、社会大变革、观念大冲击、管理大促进的时代。时代呼唤着企业家——冲浪前进，时代也考验着企业家——如何应变。有人说，我们的企业家目前是“在新旧经济转换的复杂条件下跋涉，在尚无定论的经济理论中探索，在更加险峻的竞争环境中生存”。正因为如此，我们的企业家一定要头脑清醒。如何管理好自己的企业，当前企业家们应当冷静思考并要特别注意的又是什么呢？

第一，管理需要正确的思想来指导。所以企业家首先要搞清楚：在知识经济时代，经济管理活动应当树立什么样的理念、观点、意识、原则。

第二，管理需要科学的方法来运作。企业家应知道如何规避管理雷区、如何克服管理盲点、如何消除管理真空、如何实现有效控制。

第三，管理需要不断地创新才能使企业永葆活力。那么创新的路应该怎么走？这也是企业家所面临的大课题。

带着企业家们亟待解决的问题，用现代企业管理的新视角来审视以往的传统制度模式，并在分析、梳理、调整的同时，用现代管理思想和理论方法作必要的内容补充，以形成传统精华内容与现代前瞻内容相结合的企业管理制度体系，使它更加贴近和吻合时代的潮流，同时又能满足企业经营管理需要，这便是笔者编著此书的初衷，也是此书内容的主要特色。

以往出版的有关企业制度的图书中内容偏重于对企业各职能部门层级及以下层级管理活动的规范，而对企业生死存亡影响最大的高层核心领导的活动行为规范内容却明显不足，所以本制度

体系有关章节用重墨给予了补充，如总经理工作制度等，并对经营决策、经营计划、经营战略等方面的管理也作了相关规定。

为了帮助企业练好“内功”，有必要对企业的一些重要的基础管理工作加以规范，如标准化工作、定额工作、原始记录工作、现场管理工作等。同时书中编入了经济法应知应会及企业应遵循的政策法令规定，为企业的经营活动进行政策法律导向，这对企业是非常需要的。

从现代企业管理和经济发展趋势以及企业对经济环境条件变化的应对措施等方面考虑，特将企业经济活动分析制度，危机管理制度，知识管理制度，信息化、数据化管理制度纳入到体系之中，使整个制度体系更加完整、系统、适用，更加充实了企业管理活动的务实操作和高效运营。

目前，日趋明了的世界市场自由贸易与经济全球一体化的趋势，使经济环境中各种不确定因素暴增，同时也激化了企业之间的竞争。如今，单纯技术创新即技术差异化的作用界限缩小已经出现，国外所采取的成功解决办法是推进制度、组织创新，以形成企业间较难逾越的差距来保持企业的优势地位。这一动向，中国的企业界应予以高度重视。

现推出《现代企业管理制度大全》一书，希望能为推动中国企业界把企业管理搞上去助上一臂之力。

愿与所有的企业家们一起，为我国的经济能屹立于世界之巅而努力。

戴文龙

目 录

(第三分册)

前言	(1)
----------	-----

第九章 督察预警管理制度

企业危机管理运作指导	(3)
公司督察预警工作管理办法	(14)
督察人员市场巡察工作条例	(24)
企业财务管理督察工作要点	(31)
审计工作管理制度	(40)
财务收支审计要点	(52)
财产物资审计要点	(60)
企业内部审计管理制度	(72)
企业弊病的诊断管理	(85)
企业弊病的治理策划	(95)
公司法律事务管理办法	(110)

第十章 行政办公管理制度

公司文件管理规定	(123)
公文处理规定	(137)
公司规章制度管理规范要求	(150)
公司保密制度	(156)
文秘档案管理制度	(165)
公司印章管理办法	(177)
公司会议管理制度	(182)
公司图书管理规定	(191)
办公室工作人员礼仪规范	(199)
员工投诉管理规定	(206)
公司值班管理制度	(211)
公司车辆管理制度	(216)

第十一章 人力资源管理制度

公司人力资源管理大纲	(231)
人员招聘录用管理办法	(251)
员工考勤制度	(265)
合理化建议管理制度	(279)
员工培训管理制度	(290)

公司福利管理体系设计方案	(309)
公司薪酬管理体系设计方案	(320)
岗位绩效考核制度设计方案	(339)
公司奖励与惩处管理办法	(357)
员工离职管理规定	(369)
公司员工劳动管理规定	(381)
KPI 考核体系执行方案	(393)

第十二章 后勤事务管理制度

后勤物资供应管理制度	(403)
办公用品管理办法	(412)
通讯工具管理办法	(419)
公用物资管理办法	(424)
公司房屋建筑管理制度	(432)
消防安全管理制度	(443)
公司保安工作管理规定	(460)
员工食堂管理制度	(468)
企业卫生保健管理制度	(479)
公司制服管理规定	(486)
现代企业管理制度大全 (1~6 分册) 目录索引	(490)
编后语	(504)

第九章 督察预警管理制度



题 目	企业危机管理运作指导	编 号	
		页 码	共 11 页 第 1 页
1. 目的作用 企业实施危机管理，有助于强化员工的忧患意识，使企业全体人员产生责任心和紧迫感，正确审视企业现状和当前工作，有利于戒骄戒躁，不断开拓前进。企业导入了危机管理系统后，便可有效地预测危机，当危机到来时，可以积极地做好化解、消除工作。更重要的是，有了危机管理系统可以实现对危机的有效防范，使企业的经营发展得到安全保障。 2. 管理职责 危机管理是现代企业极为重要的一项管理机制，企业最高决策层应在思想理念中牢固地树立危机观念，在经营过程中，长期运用危机的意识，教育督导下属，并在组织结构中导入危机管理系统，通过目标监测、风险控制、信息快速反馈、考核检查、经营分析、前瞻预测等一系列措施和方法，使危机管理渗透到企业管理各层级以及经营活动全过程之中。使企业在危机预警功能作用下，及时发现和处理危机隐患，使企业的经营活动在良性的轨道上运行。 3. 主题释意与分析 企业的经营危机是指企业在经营过程中，所发生的严重影响企业经营正常进行，甚至会给企业带来灾难性后果的紧急困难关头。 大家知道，任何企业的发展成长过程都不可能会一帆风顺，经营过程发生困难，危机是不可避免的。但是对待危机如果没有防范意识和有效的应对措施，就无法抵御危机的冲击，轻则使企业遭受重大损失，重则导致企业的灭亡。如果企业的危机意识较强，平时就注重防范，当企业出现某一危机，在预警系统的功能作用下，可以提前及时发现，及时采取控制措施，防止危机的扩大，可使企业转危为安。可见有与没有危机管理机制其结果是大不一样的。			
编制人：		审核人：	
日 期：		日 期：	
		批准人：	
		日 期：	

(续表)

题目	企业危机管理运作指导	编号	
		页码	共 11 页第 2 页
其实，企业的经营危机是完全可以预测和提前防范的。因为企业发生的经营危机并不是莫名其妙从天而降的，世界上任何事物都有它产生的原因和条件，其发展变化有着从量变到质变的过程。企业所出现的经营危机也有其产生的原因、条件，也有一个逐步形成的过程，一般情况下企业完全有时间去发现危机、消除危机，完全可以抢在危机正在进行量变尚未发生质变时即提前采取行动。关键是我们有无危机意识，是否把“防患于未然”作为企业管理的基本原则，是否建立了预警系统和消除危机的管理机制。这些工作做好了，则企业完全可以在危机发生的萌芽阶段将其清除。			
4. 企业经营危机的防范			
4.1 通过强化危机意识，促进工作，抵御危机的形成与出现			
一个企业如果人人思想麻痹，意识不到危机的存在，则是企业的最大危机所在。企业经营危机的防范首先是要在企业每个人思想中牢固树立“居安思危，未雨绸缪”的危机意识。企业的经营管理者有了危机意识，就能克服“骄傲自满”的松懈思想，就能正确地审视经营管理，寻找弊病和导入危机管理，可以有效地控制危机的出现，减少危机突发的概率。企业通过强化员工的忧患意识，可以促使大家为了企业的生存与发展，共同花大力气搞好各方面的工作，扎扎实实地完成公司的目标任务，特别是要认真真地解决好企业的关键问题和薄弱环节，让企业始终处于健康稳定的良性发展之中，以减少危机的形成和出现。			
4.2 及时发现危机征兆，做好危机预警			
企业能不能做到预见危机，是危机防范的重点，事实上企业的经营危机发生之前，都会有特定的征兆，只要我们认真观察分析，就能及时发现，做到预先报警，采取对策，就能收到防范效果。			
编制人：		审核人：	批准人：
日 期：		日 期：	日 期：

(续表)

题 目	企业危机管理运作指导	编号	
		页码	共 11 页第 3 页
企业需要高度重视的经营危机征兆，一般有如下方面： 4.2.1 在市场中出现同类产品与强劲竞争对手，使得产品竞争愈加激化。 4.2.2 科研新成果的出现，将取代本企业现有产品。 4.2.3 企业外部环境发生剧烈变化，企业内部条件很难适应。 4.2.4 自有资金严重不足，负债经营风险加大。 4.2.5 主营业务利润呈下降趋势。 4.2.6 产品发生滞销、库存量增多，客户减少。 4.2.7 产品售后的投诉与索赔日益增多。 4.3 建设有危机预警功能的组织框架 要实现危机防范，必须在组织结构中设置相关的危机管理职能部门，从组织建设上给予保障。有些企业给该部门取名为督察预警部，主要负有以下四个方面的职能： 4.3.1 监督职能——对企业内部各组织单元的运行过程进行监控。 4.3.2 考核职能——对各组织单元的目标任务完成情况作出考评。 4.3.3 预警职能——在监控、考核中发现问题及时发出预警信号。 4.3.4 参谋职能——向最高首脑提出危机处置方案和防范措施意见。 企业设立危机管理的职能部门，其主要作用是通过对企业日常经营活动的监控，对定向追踪的目标和数据在一定时间范围内的量变及波动，客观地进行综合比较和分析，早期地反映出企业经营的基本方向和运行态势，并通过预警系统，对察觉出来的危机征兆发出警示信息，根据警示区间、警示范围、警示程序及时地进行管理纠偏，以期最大程度地降低企业经营风险，确保企业整体经营目标的顺利实现。 4.4 关于危机管理中的制度体系 企业把危机管理工作纳入到日常管理工作的轨道中，就应该使其规范化、系统化，因此需要有完整的制度体系来作为保障。			
编制人：	审核人：	批准人：	
日 期：	日 期：	日 期：	

(续表)

题 目	企业危机管理运作指导	编号	
		页码	共 11 页第 4 页
4.4.1 在督察预警部内部应建立健全的若干制度有： 4.4.1.1 督察预警人员的教育培训制度。 4.4.1.2 督察预警工作汇报与检查制度。 4.4.1.3 督察预警的工作中对响应速度的相关规定。 4.4.1.4 督察人员的工作考核及奖罚制度。 4.4.1.5 督察预警部办公室工作条例。 4.4.1.6 对长期派驻在外以及隐蔽督察的工作人员管理规定。 4.4.1.7 督察预警工作中的保密条例。 4.4.1.8 对督察预警印发的内部刊物管理规定。 4.4.2 从企业全局考虑，应建立健全的若干配套制度有： 4.4.2.1 企业目标管理（目标分解）实施细则。 4.4.2.2 企业对各类人员在德、勤、能、绩方面的考评细则。 4.4.2.3 设立各种奖项。如：合理化建议奖、目标任务完成奖、考核优秀奖、危机消除特殊奖、维护公司利益贡献奖等。 4.4.2.4 与各种奖励相对应的各种惩罚规定。 4.4.2.5 各组织部门为配合督察预警工作的相关规定。 4.4.2.6 保护督察预警人员正当权益的相关规定。 4.4.2.7 在紧急状态下，对督察预警人员的权限规定。 4.5 危机管理工作中应注意的事项 4.5.1 由于危机管理工作的特殊性，工作人员职责与职权相对较大，因此对人员的任职条件、素质要求应从高要求，认真审查，严格把关。 4.5.2 企业主要领导人应加强对督察预警的领导，除了给予充分的授权以及对工作的高标准严要求，还应对督察预警人员在薪酬、福利等方面给予政策上的倾斜。 4.5.3 预警工作强调对事物反应的敏捷性、分析调查的准确性、信息传递的快速性与及时性，因此要借助相关的工具、设施，企业在这些方面应给予一定的投入。			
编制人：		审核人：	批准人：
日 期：		日 期：	日 期：

(续表)

题 目	企业危机管理运作指导	编号	
		页码	共 11 页第 5 页
4.5.4 要使企业的危机管理形成一个严密的体系，各部门、各子公司内部有必要按公司总部危机管理的模式采取类似的运作，使危机管理目标细化，并落实到组织的各层次。			
5. 危机管理计划的制定和实施			
在经济活动中，存在着种类繁多的危机，有时还可能出现突发性的危机，令人防不胜防。每一次危机既包含了导致失败的根源，又蕴藏着成功的种子。发现、培育，进而获取潜在的成功机会，就是危机管理的精髓；而错误地估计形势，并令事态进一步恶化，则是不良危机管理的典型特征。为了取得危机管理的成功，制定和实施危机管理计划是非常必要的。			
5.1 危机管理计划应具备的内容：			
5.1.1 对公司认为危机的事件、事情或问题进行明确的定义。			
5.1.2 列出未来阶段公司可能会发生哪些类型的危机。			
5.1.3 公司的整体目标及危机管理保障实施方案。			
5.1.4 公司对危机管理的组织构架和指挥系统，包括职能、责任。			
5.1.5 紧急情况下的工作程序。			
5.1.6 危机发生时公司统一对公众媒体发布消息（声明、解释等）的第一发言人与第二发言人名单。			
5.1.7 紧急情况下需要联络的社会公众组织名单与电话、传真。			
5.1.8 危机发生时，指挥中心的地点及第一时间应到达的人员名单。			
5.1.9 紧急情况下对各种利益关系的处理排序。			
5.1.10 在危机发生期间和危机发生后所需要的有关公司和其他方面的信息事实，背景材料。			
5.2 危机管理计划的运用和保证措施			
5.2.1 将危机管理计划融入公司的整体计划管理之中，并作为相关责任人员的工作考核与业绩评价的重要内容。			
编制人：		审核人：	批准人：
日 期：		日 期：	日 期：

(续表)

题 目	企业危机管理运作指导	编号	
		页码	共 11 页第 6 页
5.2.2 制定的危机管理计划应提交公司中层以上管理人员讨论。除了审查计划，同时还应明确各自在危机管理中的角色。计划确定后应向有关的中高层管理者发送文件副本。 5.2.3 安排时间同每一位接到计划的人员进行座谈，征询意见。 5.2.4 定期召开会议，检查计划的贯彻落实情况，并讨论必要的修改。 5.2.5 准备危机反应手册，根据计划中的相关负责人员实际情况加以制定，提供在危机期间具体的行动指南。 5.3 危机管理计划的运行步骤 危机管理计划运行要分六步，均是根据危机问题发展的不同阶段而采取的应对措施和方法，犹如预防洪水而设置的六道挡水坝，最终要把泛滥凶猛的洪水给治住。 第一步：提出问题，分析危机发生的可能性（包括时间预测、程度预测）。 第二步：开展危机管理的准备工作和调研活动。 第三步：危机印证后，需采取的应对措施方案。 第四步：确定方案并启动实施。 第五步：控制和解决危机。 第六步：处理善后问题，清除负面影响。 根据以上步骤，我们用实例加以说明： 某公司怀疑其一个主要客户经营异常，有倒闭之嫌，一旦发生则会给公司带来严重损失，于是公司启动危机管理计划：第一步，召开专题会议，对这一问题进行专题分析，最后统一思想，决定组织秘密调查，搞清真实情况，会上决定了执行人员及调查内容和要求。第二步，按研究的方案开展调查活动。经调查发现该公司（客户）正面临着—个环保难题，政府正式通知该公司半年期限内作好准备，到期必须停业治理。该公司领导层面临三个			
编制人：		审核人：	
日 期：		日 期：	
		批准人：	
		日 期：	