



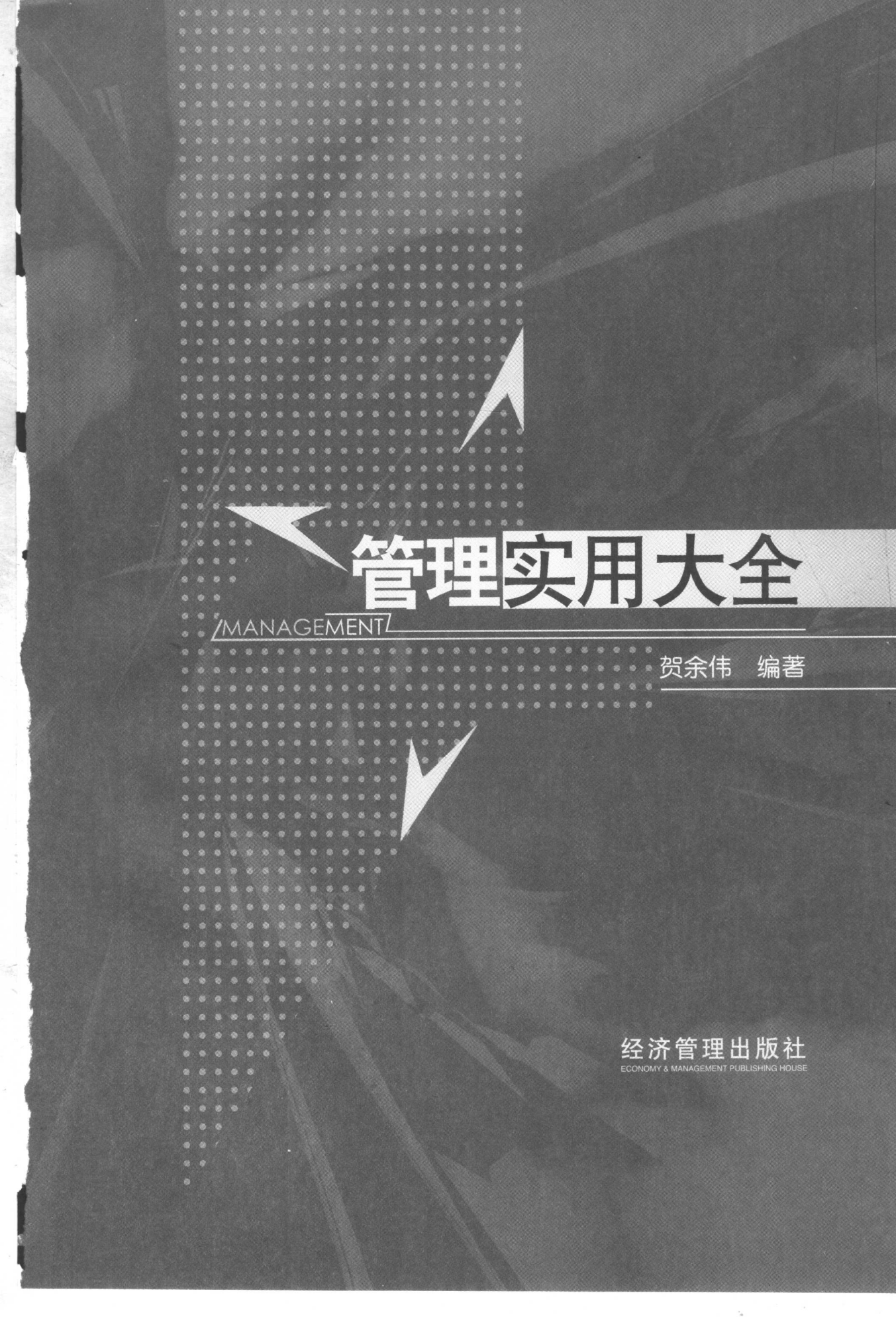
管理实用大全

/MANAGEMENT/

贺余伟 编著



经济管理出版社



管理实用大全

/MANAGEMENT/

贺余伟 编著

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理实用大全/贺余伟编著. —北京: 经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80207-091-0

I. 管... II. 贺... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 112882 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京求实印刷厂

经销: 新华书店

策划编辑 谭 伟

责任编辑: 郭丽娟 常亚波

技术编辑: 杨 玲

787mm×1092mm/16

43 印张 1000 千字

2005 年 1 月第 1 版

2005 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—3000 册

定价: 98.00 元

书号: ISBN 7-80207-091-0/F·84

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

编者荐语

《管理实用大全》(简称《大全》)独特、珍稀、难得。本社破例推荐。

我们审阅《大全》，发现作者长达16年潜心研究10多个民营企业集团、总公司和联合企业的最高管理层面，主管、分管和指导150余家企业，用300余万字的开创性管理工作素材，创作出版本土民营企业实战状态、应用目的的管理大作。多少年来是难得一见的《大全》，堪称珍稀之作，难得之书。

我们掂量《大全》，感觉以《大全》的实用主题、实战取材、独特个性、引导创意、全面系统和厚重分量而言，《大全》很有可能成为读者书柜中的管理第一书和体面当家书。

我们出版《大全》，希望从今往后，有更多专家学者专注管理科学的实用和应用；视企业终端为高端，大力推进管理科学应用推广的写书、出书、教书和读书，为管理科学实用应用倾注心血、树立丰碑。

我们推荐《大全》，相信广大读者在看腻、疲劳于企业管理纯理论著作和快餐读物后，《大全》会给人源于实践、悟之有道、言之有理、行之有效、指点迷津、流芳不朽的鲜活别样感觉。

目 录

(83)	野合人去业全	章一第	
(04)	辞品人去业全	章一第	
(34)	升文业全因集	章二第	
(42)	案式置好内时	章二第	
(22)	第一篇 概述解读		
(22)	图置好内时	章一第	
(22)	表好内时	章二第	
(22)	表好内时	章三第	
(22)	表好内时	章四第	
(22)	表好内时	章五第	
(22)	表好内时	章六第	
(22)	表好内时	章七第	
(22)	表好内时	章八第	
(22)	表好内时	章九第	
(22)	表好内时	章十第	
(22)	表好内时	章十一第	
(22)	表好内时	章十二第	
(22)	表好内时	章十三第	
(22)	表好内时	章十四第	
(22)	表好内时	章十五第	
(22)	表好内时	章十六第	
(22)	表好内时	章十七第	
(22)	表好内时	章十八第	
(22)	表好内时	章十九第	
(22)	表好内时	章二十第	
(22)	表好内时	章二十一第	
(22)	表好内时	章二十二第	
(22)	表好内时	章二十三第	
(22)	表好内时	章二十四第	
(22)	表好内时	章二十五第	
(22)	表好内时	章二十六第	
(22)	表好内时	章二十七第	
(22)	表好内时	章二十八第	
(22)	表好内时	章二十九第	
(22)	表好内时	章三十第	
(22)	表好内时	章三十一第	
(22)	表好内时	章三十二第	
(22)	表好内时	章三十三第	
(22)	表好内时	章三十四第	
(22)	表好内时	章三十五第	
(22)	表好内时	章三十六第	
(22)	表好内时	章三十七第	
(22)	表好内时	章三十八第	
(22)	表好内时	章三十九第	
(22)	表好内时	章四十第	
(22)	表好内时	章四十一第	
(22)	表好内时	章四十二第	
(22)	表好内时	章四十三第	
(22)	表好内时	章四十四第	
(22)	表好内时	章四十五第	
(22)	表好内时	章四十六第	
(22)	表好内时	章四十七第	
(22)	表好内时	章四十八第	
(22)	表好内时	章四十九第	
(22)	表好内时	章五十第	

第二篇 企业主板

目 录

第一章 企业法人治理	(38)
第一节 企业法人品格	(40)
第二节 集团企业文化	(45)
第二章 机构设置方案	(54)
第一节 机构设置图	(56)
第二节 机构职位表	(57)
第三节 机构拟订任职表	(58)
第四节 职能机构要素	(58)
第五节 机构职位名称说明	(62)
第六节 设计创意思想	(64)
第七节 改革型机构设置图	(66)
第八节 子公司机构设置图	(67)
第九节 改革型机构功能表	(68)
第十节 改革型高层管理职位表	(69)
第十一节 改革型机构关键职位职能表	(70)
第三章 法人治理准则	(71)
第一节 有限责任公司章程	(73)
第二节 股东大会议事规则	(78)
第三节 董事会议事规则	(81)
第四节 监事会议事规则	(84)
第五节 专业委员会方案	(86)
第四章 集团治理纲要	(88)
第一节 公司治理概述	(90)
第二节 公司管理体制	(91)
第三节 公司管理权限	(92)
第四节 公司管理原则	(93)
第五节 公司管理机构	(94)
第六节 公司人事机构	(94)
第七节 公司财务机构	(95)
第八节 公司物资机构	(96)

第五章 企业领导	(100)
第一节 企业家团队	(102)
第二节 企业家光彩照人	(103)
第三节 企业家管理的“三板斧”	(105)
第四节 企业家的“军令状”	(114)
第六章 理论导航	(126)
第一节 管理常用术语探讨	(128)
第二节 大江战略管理	(133)
第三篇 薪酬设计	
第一章 薪酬内核	(148)
第一节 薪酬改良动因	(150)
第二节 薪酬利益底线	(151)
第三节 每月底薪标准	(152)
第四节 薪酬项目解释	(154)
第五节 薪酬改良流程	(160)
第二章 理论底蕴	(162)
第一节 大川薪酬动力学说	(164)
第二节 薪酬动力学说图示	(165)
第三节 激励类型方案推介	(166)
第四节 基准坐标定位系统	(167)
第五节 定位系统解读	(168)
第三章 配套支持	(169)
第一节 薪酬改良配套表	(170)
第二节 子公司薪酬分权	(176)
第三节 分公司薪酬分权	(177)
第四节 人事部门考核工具	(179)
第四章 操作文本	(202)
第一节 薪酬管理暂行办法	(203)
第二节 薪酬改良实施步骤	(212)

第五章 员工股份	(216)
第一节 员工股份的形成	(216)
第二节 员工持股条件	(216)
第三节 员工股份管理	(217)
第四节 知识股权认定	(218)
第五节 红利分配比例	(218)
第六节 中外员工股份	(219)

第四篇 人力开发

第一章 基本制度	(226)
第二章 合同管人	(231)
第一节 科技人才招聘合同	(233)
第二节 领导干部聘用合同	(238)
第三节 职员/工人劳动合同	(244)
第四节 技术服务协议	(249)
第五节 劳动合同	(251)
第三章 员工档案管理办法	(257)
第一节 科学管理档案	(259)
第二节 设置档案目录	(259)
第三节 做好静态管理	(260)
第四节 建立异动登录	(260)
第五节 档案内容要素	(261)
第六节 档案基本方式	(261)
第七节 日常管理规则	(262)
第四章 人才招聘	(264)
第一节 公司部门人力规划表	(264)
第二节 公司\部门人员需求表	(265)
第三节 公司\部门人才招聘计划表	(266)
第四节 人才招聘操作规程	(267)

第五章 人才培养 (275)

- 第一节 员工教育培训制度 (275)
- 第二节 新员工入职状态测评表 (282)
- 第三节 新员工转正审批表 (283)
- 第四节 员工异动审批表 (284)
- 第五节 员工离职清单 (285)

第六章 人才考核技术工具 (286)

- 第一节 子公司人事权限界定 (287)
- 第二节 分公司人事权限界定 (288)
- 第三节 绩效考核解读 (289)

第五篇 生产管理

第一章 总部生产管理 (296)

- 第一节 部门自治管理规章 (297)
- 第二节 部门干部职责 (299)
- 第三节 管理部业务要素规则 (301)
- 第四节 工作计划提高效率 (304)
- 第五节 工作计划提高效率 (308)

第二章 总部引导工具 (311)

- 第一节 生产管理月月歌 (313)
- 第二节 规范管理检查细目 (314)
- 第三节 生产管理年度成效计划 (323)
- 第四节 生产管理工具表格 (326)
- 第五节 如何突破生产“瓶颈” (329)
- 第六节 精细化管理模型 (333)
- 第七节 生产管理统计数据模板 (342)
- 第八节 总部管理部分统一表单 (353)

第三章 三层次管理工程实例 (364)

- 第一节 最高层级“生产管理月月歌” (366)
- 第二节 第二层级月月歌内容一览 (367)
- 第三节 “月月歌”逐月说明 (370)

第四章 工厂管理 (375)

第一节 生产部门及个人岗位职责 (377)

第二节 生产作业规程 (383)

第六篇 市场营销

第一章 营销权责的界定 (405)

第一节 市场营销管理权限划分 (406)

第二节 部门及岗位管理职责界定 (407)

第二章 销售策划与价格 (415)

第一节 营销策划管理 (417)

第二节 营销广告宣传 (418)

第三节 销售价格管理 (420)

第四节 折让监控程序 (422)

第三章 销售合同与市场 (425)

第一节 销售合同管理 (427)

第二节 欠款借款管理 (429)

第三节 工具表格式样 (432)

第四节 销售市场培育 (440)

第五节 销售提成 (444)

第七篇 物资采购

第一章 管理概述 (452)

第一节 基本知识 (454)

第二节 物资部门 (457)

第三节 绩效考核 (464)

第二章 采购规程 (469)

第一节 物资采购操作规程 (471)

第二节 物资分类采购 (475)

第三章 借鉴与创新 (482)

第一节 借鉴范例 (484)

第二节 动向信息 (487)

第八篇 理财管理

第一章 理财结构 (496)

第一节 财务管理结构图示 (498)

第二节 财会职务岗位职责 (500)

第二章 会计核算 (510)

第一节 核算系统图示 (511)

第二节 核算系统内容 (512)

第三节 会计科目 (513)

第四节 会计凭证 (518)

第五节 财务报告 (526)

第六节 电算化操作管理制度 (530)

第七节 硬件与软件的维护制度 (532)

第八节 上机操作记录制度 (538)

第九节 电算化经济责任制 (539)

第三章 内控监管 (543)

第一节 内控监管图示 (545)

第二节 借款控制流程 (545)

第三节 报销费用控制 (548)

第四节 差旅费用控制 (551)

第五节 招待费用控制 (555)

第六节 办公费用控制 (558)

第七节 购货付款控制 (560)

第八节 物资收发控制 (561)

第九节 账款票据管理 (562)

第十节 合同发票管理 (566)

第十一节 固定资产管理 (567)

第十二节 出纳作业规则 (574)

第十三节 财务印章管理 (577)

第十四节 资产内部监管	(578)
第十五节 财会档案管理	(581)

第九篇 政务保障

第一章 政务管理	(588)
第一节 办公室部门职责	(590)
第二节 办公室主任职责	(591)
第三节 现场办公规范	(591)
第四节 考勤操作办法	(599)
第五节 公文管理办法	(602)
第二章 后勤保卫	(606)
第一节 后勤服务管理	(608)
第二节 门卫保安管理	(614)
第三节 门卫工作规范	(616)
第四节 防盗管理办法	(619)
第五节 防火安全制度	(620)

第十篇 审计维权

第一章 阅读引导	(626)
第一节 审计规范内涵	(627)
第二节 审计机构职能	(630)
第二章 审计业务	(636)
第一节 审计操作规程	(638)
第二节 会计报表审计	(643)
第三节 领导离任审计	(647)
第三章 内审法规	(650)
第一节 内部审计准则——序言	(650)
第二节 内部审计基本准则	(652)
第三节 具体准则第1号——审计计划	(655)

第四节	具体准则第 2 号——审计通知	(657)
第五节	具体准则第 3 号——审计证据	(658)
第六节	具体准则第 4 号——审计底稿	(660)
第七节	具体准则第 5 号——内控审计	(662)
第八节	具体准则第 6 号——舞弊预防检查	(665)
第九节	具体准则第 7 号——审计报告	(668)
第十节	具体准则第 8 号——后续审计	(671)
第十一节	具体准则第 9 号——内审督导	(672)
第十二节	具体准则第 10 号——内外审计协调	(674)
作者简介		(676)

第一篇 概述解读

企业管理的专家学者，应坚持不懈地把各种企业管理理论知识和技术，引向企业管理应用终端。

任何一种管理理论，如果以出版著作、发表论文为终点，则理论知识及技术既无意义，也没价值，更无法被检验识别和发展提高。

我国登记注册的企业已达 1200 多万家，企业急需理论服务和指导，理论亟待应用推广。现提出在企业管理学领域创建实用管理学，作为理论与实践的对接过渡桥梁，把理论管理学已经创建的有用理论知识和技术推向企业实践应用终端，并奠定本书的理论基础。

在实用管理学实践基础上，根据管理专业技术需要，笔者提出并创建管理工程设计学框架，为管理人才的理论知识与技术转化为管理能力、管理生产力提供专门化、系统性的转化技术和方法来作为本书的技术支持。本书记载了笔者 16 年企业管理实践创新成果和独到见解精华，用我国民营企业管理的真实实例，演绎、示范、实证和诠释实用管理学及管理工程设计学。

第一章 实用管理学

实用管理学，是研究与实践如何把企业管理理论、知识、技术应用于企业管理过程，补充、修正、完善和提高管理理论知识与技术的应用推广专业实务学科。

实用管理学的提出和探索，是因为浩如烟海的企业管理理论知识和技术，没有一种能从书本形态中直接对接和移植到企业管理实践的客观现实所迫。创建实用管理学的直接目的，就是寻求理论联系实际的前景和通道，帮助专家学者的正确、有用的管理知识及技术寻求企业买单。16年的企业管理实践探索，让笔者对实用管理学感悟甚深、积累颇丰。

第一节 理论联系实际的奥妙

笔者把主要采用“概念演绎、逻辑推理、定理互证、旁征博引、寻找例证、自圆其说”的研究方法，研究企业管理普遍性的管理理论、知识及技术的现有管理学统称为理论管理学。目前国内外的企业管理学基本属于理论管理学。

理论管理学，事实表现且正在体现的学科任务是：研究、发现、演绎企业管理的一般原理，提供管理理论元素状态与资源潜在状态的管理知识、思维方法和管理技术。

一、理论成果面临危机

(一) 理论管理学的汗马功劳

管理知识已不紧缺。当今，书本状态管理知识——书城、书店、图书馆，专家、学人、管理者书架上，管理专著、编著、译著，创作、改写、改编、剽窃，经典理论、成功案例，膨化快餐、流食图书，堆积如山，应有尽有……人才状态管理知识——我国今天的教授、讲师、助教，博士、硕士、学士，研究员、顾问、咨询师，经济师、儒商、经理人，管理专业的人才数目，超过任何一个发达国家……教育传媒状态管理知识——

管理院校系科,报刊、电视、杂志社,网络、音像、函件,争奇斗艳……规模企业管理者——大都具有本科以上学历、管理专业毕业,MBA、EMBA 文凭不少的管理者,甚至出现饱学之士难觅管理岗位现象……在中国,元素状态、资源潜在状态的管理知识足够丰富,甚至正在出现爆炒理论、束之高阁的理论脱离实际的危机。

(二) 企业管理最缺知识应用

知识应用奇缺急需。管理读物铺天盖地,管理理论天花乱坠,管理教育星罗棋布,这些都为广大管理学子和企业管理者提供了大量知识养分,为管理专家、学者发表科学假设与管理见解提供了载体平台和广阔空间,为我国的管理学科建设和管理知识普及做出了重大贡献。与此同时,“理论千万套,套套总有理,套套难应用”的严酷现实,又使广大专家、学者、饱学之士面临说理论滔滔不绝,对实际找不着北,在企业里却面临眼高手低难有作为的莫名尴尬。

理论管理学专家、学人与管理人才,面临实际的莫名尴尬具体表现在:难以把资源潜在状态的知识“激活”为应用中的企业管理“在线知识”,难以把著作教程论文状态的知识元素转化为深入浅出、平易近人的企业管理行动计划或操作方案。

很早以前,有人相继提出知识是智慧、力量、生产力,是财富的著名论断。这些论断极大地鼓舞和推动了大批仁人志士渴求和学习管理知识。时至今日,大批饱学之士在拥有丰富的企业管理知识,面临企业实际难有作为时,似乎对知识是智慧、力量、生产力、财富的命题十分迷茫。

其实不然,饱学之士拥有丰富的管理知识在企业管理中却难有作为,并非知识是智慧、力量、生产力,是财富这一命题的科学性不灵了,而是广大听说知识是智慧、力量、生产力、财富的人,对这一命题大都忽视且并不知道其中隐含了最重要的知识“应用”前提。说起来人人都懂得这个道理:金钱很好,它的价值在于使用,不被使用就没有存在的价值;毒药很坏,它的有害在于扼杀生命,不被用于毒害人类及有益生灵就无任何过错。同理,企业管理的有用知识,只有应用于企业管理实践或培育人才之中,管理知识才真正是智慧、力量、生产力、财富。否则,始终停留在书本上、大脑中,始终处于知识元素、资源潜在、“沉睡”静止状态的管理知识,就既不是智慧、力量,也不是生产力,更不是财富,甚至什么都不是。

管理知识是智慧、力量、生产力、财富的绝对前提和最大秘密是——实用应用!

(三) 知识获取容易应用困难

有效应用书本装载、人脑记忆的知识元素和资源潜在状态的管理知识是中国管理教育、科研和实际工作最为关键、长远和紧迫的重大课题,事关教育、科研、人才的成败和命运。

学习、研究、拥有管理知识直至取得学历学位和专业技术职务比较容易,投入精力、时间和费用就可达百分之百的成功率;应用、转化知识为有效实施方案或管理能力确实困难,甚至出现部分在管理学界从事管理几十年的管理人士,一辈子找不到企业管理的真实感觉和知识转化为有效管理方略的具体方法的现象屡见不鲜。或许广大管理专家学者和实际管理者对这一现象都有程度不同的认识和同感。