

熊超群 著

Q	I	Y	E
G	U	W	E
S	H	I	W
			U

典范 · 实操 · 引鉴

企业顾问实务

全方位提供企管顾问模板

广东经济出版社



熊超群 著

Q I Y E
G U W E N
S H I W U

典范 · 实操 · 引鉴

企业顾问实务

全方位提供企管顾问模板

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业顾问实务/熊超群著. —广州: 广东经济出版社,
2002.4

(国利顾问咨询丛书)

ISBN 7-80677-205-7

I. 企… II. 熊… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 030647 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	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	19.25
字数	397 000 字
版次	2002 年 6 月第 1 版
印次	2002 年 6 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-205-7 / F·688
定价	36.50 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·



目 录

第一篇 公司治理案例篇

第一章	× × × 公司法律主体地位与集团化管理 辅导专案咨询报告	(3)
第二章	× × × 实业总公司及关系企业调查要点	(81)
第三章	× × × 集团法律主体地位的构建执行案	(90)
第四章	集团化管理重要文件	(96)
第一节	× × × 集团机构职能制度	(96)
第二节	× × × 集团有限公司对属下全资 企业管理制度	(108)
第三节	× × × 集团公司权责划分制度	(121)
第四节	× × × 集团公司总部职能部门考核方案	(139)
第五节	× × × 集团资产管理办法	(146)
第六节	× × × 集团财务管理制度	(154)
第七节	× × × 集团财务管理准则	(161)
第八节	会计电算化系统操作管理准则	(185)
第九节	集团资金预算管理准则	(199)
第十节	集团内部审计管理准则	(202)



第二篇 新项目咨询篇

第五章 向 A 市引进 × × × 项目的咨询报告·····	(213)
第六章 新产品上市方案(以机油、润滑油为例) ·····	(270)
第七章 产品经营策划案(以摩托车配件为例) ·····	(282)
第一节 可行性分析方案书·····	(282)
第二节 市场营销企划书·····	(289)
第三节 经营预算分析书·····	(298)
第四节 上市产品企划书·····	(312)
第五节 营销管理方案书·····	(340)

第三篇 组织发展与制度建立篇

第八章 × × × 公司基本法·····	(383)
第九章 企业制度建设·····	(420)
第一节 × × × 企业人事管理制度·····	(420)
第二节 × × × 企业员工保险福利制度·····	(432)
第三节 文件管理程序·····	(436)
第四节 × × × 公司人才招聘及甄选办法·····	(445)
第五节 × × × 企业教育训练规划方案·····	(454)
第六节 合理化提案管理制度·····	(459)



第七节	公司保密管理制度	(466)
第八节	监察管理制度	(469)
第九节	费用预算管理制度	(472)
第十节	单项费用控制规程	(479)
第十一节	费用报销及付款程序	(482)
第十二节	出差费用的报销制度	(487)
第十三节	电脑(手提电脑)管理程序	(493)
第十四节	员工目标管理与绩效考核办法	(498)
第十五节	区域业务主管目标管理 与绩效考核办法	(504)
第十六节	供应中心工厂员工考核办法	(506)
第十七节	数据信息管理规程	(510)
第十八节	供应商评鉴考核作业程序	(513)
第十九节	采购控制程序	(521)
第二十节	原料仓仓储控制程序	(530)
第二十一节	成品仓备货出库控制程序	(541)
第二十二节	成品仓仓储控制程序	(543)
第二十三节	订单受理控制程序	(548)
第二十四节	产品退货服务和质量追溯 与矫正控制程序	(551)
第二十五节	生产计划与过程控制程序	(554)
第二十六节	外购、外协件入库检验控制程序	(563)



第二十七节	进料检验控制程序	(568)
第二十八节	检验、测量和试验设备控制程序	(574)
第二十九节	检验和试验状态控制程序	(581)
第三十节	纠正和预防措施控制程序	(583)
第三十一节	货物发运控制程序	(587)
第三十二节	广告品设计制作管理规定	(591)
第三十三节	广告品计划制定及发放管理规定	(596)
第三十四节	广州 × × × 企业有限公司经销合同	(599)
第三十五节	2001 年营销组合策略	(604)



第一篇

公司治理案例篇

第一章 ×××公司法律主体地位与集团化管理辅导专案咨询报告

一、前言

1.1 随着产权制度的改革，买方市场的形成和企业优劣分化的加剧，以产权流动和重组为特征的资产经营已成为热门话题。国利顾问公司通过访谈、调研的形式，对×××银行肇庆分行属下及相关企业的资产经营与重组进行了初步了解：已将属下 20 个分公司按房地产模块、工业园模块、内外贸模块与不良资产模块进行了财务意义上的重组，并达到优势的企业更多地依靠企业合并、兼并、收购等资产经营活动实现低成本扩张；陷于困境的企业不良资产得到有效剥离，并依靠优势企业转让产权或受其兼并找到一条新生之路的目的。

1.2 国利顾问公司在充分肯定上述资产经营与重组成效的同时，根据以往顾问辅导大型集团企业的经验，在与×××实业总公司高层领导沟通的基础上，认为成功的企业重组案除了完成产权意义上的重组外，关键还在于重组后的融合与控制，管理能力强的企业能迅速完成经营与控制的无缝衔接。但事实上并非所有的企业并购都取得了积极成绩，不少企业在重



组后由于管理与控制并不能迅速适应重组整体战略的需求，业务及团队衔接不好，出现管理失控，直接加大了重组的成本，最终不仅不会推动企业的发展，甚至会陷入更大的困境。根据以上经验，我们针对×××集团之需求，建议必须有重点地解决好以下几个问题：

1.2.1 资产重组与集团化管理要有一个周密而务实的运作规划。决策者要充分了解企业改革、行业重组、资本市场、产业政策等方面的信息和动态，详细核实企业资产价值、分布状况及运行质量，确立集团化管理在不同阶段的目标、计划、重点、方法与步骤。

1.2.2 要正确处理好资产经营和产品经营的关系。产品经营是资产经营的基础，是企业核心能力的具体表现，企业规模大并非资产优良，并非就一定是优势企业。资产经营的功能之一是把企业规模做大，实现企业的快速扩张。组织更重要的目标是通过规模扩张，提高企业产品或服务的竞争力，提高资产获利能力。从长远角度讲，企业进行重组的最终目标不是仅仅将资产扩大，而是获得独特的核心能力。

1.2.3 资产重组后的集团化管理重点应放在重组后的系统整合。企业重组后的整合是一个系统的工程，包括资产结构、经营方向和产品结构的调整，也包括经营观念、管理方式、组织结构的更新与变化，尤其是要注重提高人力资本与知识资本的价值。企业人力资本与知识资本的价值是当今获利能力的保障，企业价值的增值在很大程度上来源于经营者、工程技术人员、各级管理者和全体职工的积极性、主动性和创造

性。

1.2.4 产业多元化的企业与业务单一化的企业不同，在由产权重组引发的组织变革过程中与一般的企业组织变革相比，具有其独特的要求。这个要求就是：

◆ 为保证多元化经营的成功以及保障重组后业务与团队的迅速且成功的衔接，迅速形成新的核心能力，在对组织变革的方式、程序与速度等问题的考虑上，在既要保持整体素质提升的同时，应更加注重团队的稳定性对重组目标达成的重要影响。

针对××集团是业务多元化企业集团的现实，我们认为面临的组织变革及制度创新工作必须采用焦点法则实行计划式变革提升，注意保持原有核心团队的稳定性和向心力、发掘原有团队之组织潜力，更多地使用激励与培训两种辅助变革工具作为组织能力提升的基本方式。

国利顾问咨询有限公司的顾问工作是在《中华人民共和国公司法》及相关法律管制体系控制下，为协助组建一个具有优秀管理组织及先进管理手段的企业集团提供解决方案。

是故，国利顾问咨询有限公司提出《××集团组建顾问辅导建议书》，旨在：

- 展示我们做顾问工作的思考方法、分析手段和评价手段的专业性、科学性和严谨性。

- 为××集团的核心领导层解决如何利用现有的国内外先进的实践经验的问题，在针对××集团本身的独特性及实际演变过程的基础上，保持集团团队的向心力与积极性，提



升团队组织效能，提升重组后企业集团整体的核心竞争力，保证集团成功有效地达成重组目标等一系列需求提出部分可以选择的观点。这些观点仅在于体现我们顾问工作的实际经验和能力，而不代表我们对具体顾问案作出实质性的论断。

同时，国利顾问咨询有限公司更希望藉此机会增加与×××集团各位核心领导之间的信任与沟通，更尽心竭力地为各位领导提供满意的辅助服务。

二、顾问服务概述

国利顾问咨询有限公司最终工作结果将形成：

《×××集团集团化管理综合解决方案》（以下简称“专案”）

该专案包括以下子方案：

- ◆《×××集团治理结构解决方案》
- ◆《×××集团组织设计解决方案》
- ◆《×××集团组织运行机制解决方案》
- ◆《×××集团制度及程序文件手册》

拟订中的顾问专案将通过顾问辅导工作，密切配合及协助×××集团现有各级核心领导将×××实业总公司及相关企业组建成一个建立在以公有制为主体的产权基础之上、与当今商业竞争环境相适应的、以产权为主要联结纽带、以现代公司制度为主要体制特征的企业集团。

作为严谨的专业顾问人员，我们抱着对客户负责的态度，



针对×××集团这个尊贵的客户，我们根据实际需求，在总结我公司顾问知识领域及经验的基础上，充分考察和参考了国内外在集团组织管理方面具有独特优势的知名企业的实际管理过程 and 实际管理制度，将这些知名企业的良好实际运作方法和经验作为我们解决方案的重要思想源泉。针对×××集团客户的需求，我们借助了以下知名的企业管理层的支持，获得了有价值的参考数据和经验：

Thyssen（蒂森克虏伯——2000 年全球第 126 强企业）；

Honeywell（全球 500 强企业）；

P&G 宝洁（全球 500 强企业）；

百事可乐（全球 500 强企业）；

SONY（全球 500 强企业）；

汇杰国际集团（亚洲第 3 大 PC 产品分销商）；

中国海洋石油总公司（中国能源第 5 强）；

北大方正（中国个人电脑企业第 2 强）；

TCL 集团（中国电子 50 强企业）；

首信股份（中国电子商务第 10 强）；

蓝田股份（中国农业 100 龙头企业）；

华源集团；

彬彬集团；

实达集团。

该专案将采用国际惯用之顾问专案的体裁，结合我国国情，采用符合我国客户理解习惯及阅读习惯的表述方式制定，以便我们的客户深入理解及掌握。



该专案以针对性及实用性作为最主要的原则，采用问题导向型的分析及论证方式，集所有在顾问服务范围中的专题，形成涵盖个体及相关性两个层面的管理解决方案集。在该专案中，我们将为×××集团提出实质性问题的解决方案，包括以下专题及其相关性：

- 提供先进的解决方案解决投资者（所有者）、经营者（管理者）和生产者三者之间的管理关系和利益关系问题。从财务面到法律面，从监管机制到激励机制各个角度提出适合×××集团的意见，引入具有国际先进水平的科学的治理机制。

- 提供科学的解决方案解决组织设计与组织发展问题。包括解决组织架构诊断分析与设计、组织原理辅导、部门管理界面设定、职位职能设定等具体的实际问题。

- 提供完善的解决方案解决管理质量标准化和稳定性的问题。包括解决制度的设立问题、程序的设立问题、管理控制工具的制作问题以及制度、程序的辅导实施问题。

- 提供实用的解决方案解决决策效能及决策效率的问题。包括引入先进的辅助决策机制、建立目标管理、提供决策行为辅导。

三、顾问服务范围

该顾问服务范围根据双方顾问咨询合约确定，初定如下：

3.1 确立×××集团公司治理结构与组织机构设计，选择合理运行体制；



3.2 制定×××集团人、财、物三大资源管理制度及控制流程权责与程序（不含工作标准及技术标准制定）；

3.3 设计×××集团激励制度与奖惩制度；

3.4 提供×××集团运行计划方案交×××公司工作推进作为参考；

3.5 提供必要的实施跟踪、辅导、评价及调整措施。

四、顾问服务达成的目标效果

以下目标效果作为×××集团考核顾问服务的标准：

4.1 经由顾问辅导，建立起符合×××集团需求的具有国内外先进水平的组织及组织运行机制。

4.2 达成协助×××集团以最稳健的方式在合理的时间内提高整体内控管理水平的目标效果。

4.3 达成协助×××集团以最稳健的方式在合理的时间内提高整体决策管理效能及效率的目标效果。

4.4 达成协助×××集团达成大幅度提高员工管理意识与管理水平的目标效果。

4.5 达成利用科学管理知识协助×××集团现有核心领导层减轻管理压力而不是增加压力的目标效果。

4.6 达成激励目标效果而不是制约目标效果。

4.7 达成协助×××集团现有核心领导轻松稳定地迅速建立和巩固核心领导结构的目标效果。

4.8 达成协助×××集团在实现集团化重组过程的成功





进行业务及组织衔接的目标效果。

简单地总结，就是达到一切顾问服务令×××集团现有核心领导层满意的目标效果。

五、集团化治理结构及组织体制顾问辅导要点

5.1 集团公司治理结构设计思路。

在本建议书中，企业集团的体制模式主要包括两部分内容：一是公司治理结构模式，二是组织结构模式。公司治理结构指的是协调股东和其他利益相关者关系的制度，涉及指挥、控制、激励等方面的内容，具体包括股东、董事、经理的职能和权利的行使。公司治理结构涉及的是在公司的边界之外董事如何全面指导企业，监察和控制管理部门的执行行动，实现公司边界之外的利益集团的目标。目前关于国有企业改革的讨论大部分集中于如何解决政企分开、如何重组等问题上，缺乏对现代公司具体运转的系统研究。

考虑公司治理结构的设计，就要考虑治理结构、股权结构（产权安排）、高级经理人（经营者）和市场结构之间的相互关系。首先，产权安排决定了公司的治理结构；其次，公司的治理结构影响高级经理人的素质、能力和努力；其三，高级经理人的素质、能力和努力又决定了企业的内部管理水平和经营战略，并通过两者影响企业行为；最后，市场结构与公司治理结构及企业经营管理水平、经营战略及企业行为又是相互影响的。