

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

第二分册

第二分册

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：第二分册/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	35 2 插页
字数	723 000 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 72.00 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的需要，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

(第二分册)

前言	(1)
----------	-------

第五章 决策指挥系统制度

企业对经营决策的管理	(3)
企业对经营计划的管理	(17)
企业对经营战略的管理	(31)
企业对公关活动的管理	(48)
总经理工作制度	(64)
企业对人才的管理	(81)
企业激励机制建设若干事项	(97)
企业对资本运营的管理	(105)
企业文化的建设管理	(117)
企业对知识资产的管理	(125)

第六章 企业管理基础工作与理念方法

企业管理具体职能及基本观点方法	(139)
-----------------------	---------

企业对标准化工作的管理	(151)
企业对定额工作的管理	(166)
企业对流程表单、原始记录工作的管理	(186)
企业管理数据化的实施	(197)
企业管理制度建设指南	(204)
企业制度体系设计要点	(218)
企业现场管理实施指南	(237)
企业管理“三、八”方针运作要点	(247)
企业经营活动五项优先处置规定	(261)

第七章 经济法应知应会

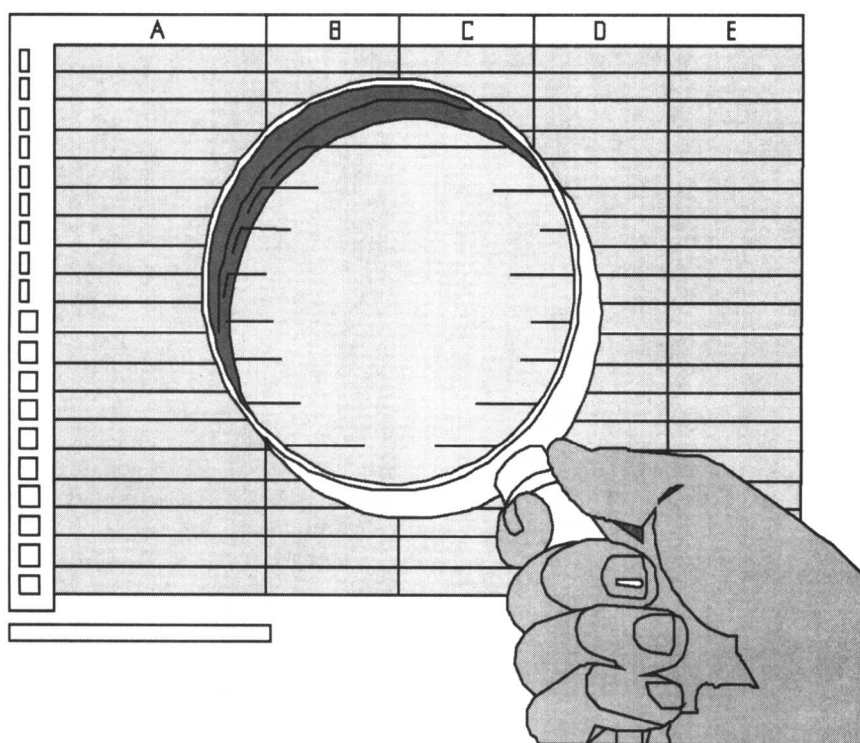
经济法概念知识	(273)
关于经济法律关系方面知识	(277)
关于经济法律行为方面知识	(284)
关于代理方面知识	(298)
关于时效方面知识	(308)
关于所有权方面知识	(313)
关于债方面的知识	(325)
关于侵权损害赔偿方面知识	(341)
经济纠纷案件的调解、仲裁和诉讼	(354)
关于公证及律师制度方面知识	(360)

第八章 企业应遵循的有关政策法规规定

中华人民共和国个人独资企业法	(367)
----------------------	---------

中华人民共和国公司登记管理条例	(372)
企业档案管理规定	(382)
中华人民共和国消费者权益保护法	(384)
中华人民共和国安全生产法	(391)
中华人民共和国产品质量认证管理条例	(404)
中华人民共和国反不正当竞争法	(408)
中华人民共和国合同法	(413)
中华人民共和国计算机信息系统安全保护条例	(452)
中华人民共和国清洁生产促进法	(455)
中华人民共和国商标法	(461)
中华人民共和国质量法	(467)
企业标准化管理办法	(477)
中华人民共和国劳动法	(481)
中华人民共和国职业病防治法	(492)
中华人民共和国担保法	(505)
中华人民共和国环境保护法	(516)
中华人民共和国计量法	(522)
中华人民共和国城镇集体所有制企业条例	(526)
现代企业管理制度大全 (1~6 分册) 目录索引	(536)
编后语	(550)

第五章 决策指挥系统制度



标 题	企业对经营决策的管理	编号	
		页码	共 14 页 第 1 页
1. 目的作用 企业的经营决策是企业经营活动中最重要的基本活动。它关系着企业的生存、发展，规定着企业全局或重要局部的行动方向、道路。 经营决策为企业规定的目标是整个企业各项管理的目标，它经过分解，可以成为企业各个部门、各个单位，甚至每个岗位的目标，使企业全体员工都能明确自己的工作目标，更好地努力工作，确保目标的实现。 经营决策所规定的经营方针是企业各项管理工作应当贯彻的准则，是全体员工从事各种经营活动应当执行的原则，因此，有了明确的经营方针，就能把大家的智慧、行动纳入一个轨道，拧成一股统一的力量。 经营决策中规定的经营策略，可以使企业各项工作按照统一的步调有秩序地进行，扎扎实实地前进。 企业通过加强对经营决策的管理，可以使该方面的活动更加科学化、规范化，从而确保经营决策的正确，使企业得到成功与发展。 2. 管理职责 企业的经营决策是企业领导负责的决策，因此，从总经理到企业高层管理委员会中的每一个人都要学习经营决策的基本理论，领会和理解经营决策的要求、原则、程序和方法，使工作方法和思维方式从过去的盲目性经验型向科学性理论型转化，把规范的正确的经营决策方式方法，作为每一个高层决策管理者自律的重要内容之一来给予重视。 3. 主题释意与分析 企业的经营决策是在经济分析的基本上，依据客观规律和实际情况，对企业总体发展和各种重要经营活动的经营目标、方针和策略，作出正确决择的工作。 经营目标——是指企业在一定时期内经过努力应达到的经营状况和			
编制人：		审核人：	批准人：
日 期：		日 期：	日 期：

(续表)

标题	企业对经营决策的管理	编号	
		页码	共 14 页第 2 页
水平。 经营方针——是指根据企业的经营思想，为了达到经营目标，所确定的企业总体或某种重要经营活动应遵循的基本原则。 经营策略——是指企业实现经营目标、落实经营方针的具体措施、对策、方法和基本步骤。 进行经营决策必须有包括上述内容的多个经营方案，以便从中选择出能够达到企业总体目标的符合实际条件的正式经营方案。 经营决策是一个严密的过程，这个过程是一个发现问题、分析问题、解决问题的过程。在这个完整统一的过程中，不深入调查，就不能发现问题；不深入分析产生问题的根本原因就不能把握问题的实质，明确决策目标；不了解问题的实质、决策目标、主客观需要和条件，就不可能制定和选择出解决问题的有效方案。可见经营决策所有环节、各个步骤密切相联、紧密衔接，要保证经营决策的顺利进行，必须把各个环节、各个基本步骤的工作和力量组织起来，协调有序地进行，形成一个完整统一的过程。 经营决策所解决的问题是企业在社会环境中生存和发展的问題，由于社会环境的复杂多变性，而生存和发展问题是涉及多种因素、多种条件的事情，这样就决定了经营决策是一项非常复杂的工作。特别是有许多因素是企业不能控制的，甚至是难以预计和确定的。这样就使许多经营决策属于风险性决策、不定型决策，而且多是非程序性决策。这些都要求企业在进行经营决策时必须深入调查研究，必须对一系列情况作出正确的判断，必须运用多方面的经验和知识，认真细致地做好组织工作，才能保证经营决策工作的顺利进行。 4. 对经营决策的要求 企业的经营决策，实际上是解决企业外部环境、企业内部条件、企业目标三者存在的不平衡，谋取三者动态上的平衡。由于种种原因，			
编制人：		审核人：	批准人：
日 期：		日 期：	日 期：

现代企业管理制度大全(第二分册)

(续表)

标题	企业对经营决策的管理	编号	
		页码	共 14 页 第 3 页
上述三者的发展在现实中是不可能完全同步的，必然常常出现不平衡。这种不平衡有时表现为企业目标不适应外部环境和内部条件的状况和要求，有时表现为企业内部条件不适应外部环境的状况和要求。无论出现哪种不平衡，都会影响企业的发展，甚至还会威胁企业的生存。因此，企业必须通过正确的经营决策，尽量使三者能少产生不平衡，不产生大的不平衡，出现了不平衡能及时得到解决。这是对经营决策的基本要求。具体讲有以下几点： 4.1 企业内部条件要服从和适应外部环境的状况和要求 企业的外部环境概括地说就是社会，企业是社会这个大系统下的一个小系统。企业的建立是根据社会的需要和提供建立的。企业没有能力也不可能控制整个社会，相反只能适应社会为它的生存和发展提供的条件，还必须遵守社会所规定的各种限制。只有这样，企业才能得到生存发展。所以，企业内部条件必须要适应外部环境，尤其是要适应市场的要求。 4.2 企业目标应符合实际需要与可能 企业目标是企业根据外部环境和内部条件确定的工作目标，它是企业外部环境和企业本身要求的结合和反映。企业目标只有定得合理，符合实际需要与可能，才能对企业的生产经营活动具有直接的指导作用。同时，企业目标应能反映各方面的利益和要求，特别要正确处理经济发展速度与经济效益的关系。只有这样，才能使企业目标与企业外部环境、内部条件保持动态平衡，才能真正发挥它的促进和指导作用。 4.3 要通过改变企业内部条件来努力实现企业目标 确定了企业目标后，就应利用一切条件，动员一切力量来实现企业目标。由于企业外部环境是不可控的，因此企业只能按照目标的要求，来改变企业内部条件，以充分发挥企业内部条件的作用来保证企业目标的实现，从而达到满足外部社会环境的要求，			
编制人：		审核人：	
日 期：		日 期：	
		批准人：	
		日 期：	

(续表)

标 题	企业对经营决策的管理	编号	
		页码	共 14 页第 4 页
跟上外部环境的变化。所以，企业在实现企业目标的过程中，既要充分利用社会提供的各种条件，更要积极地对内部条件进行合理的组织、协调、整合和提高。			
5. 经营决策应遵守的原则			
5.1 与宏观政策相适应的原则			
虽然企业的经营决策都是属于微观性的决策，但它会涉及社会的政治原则、经济利益、法律规定、道德规范、风俗习惯等方面。如果企业的决策与上述一切相违背，则会带来不良后果，甚至会把企业引向邪路、死路。因此企业在决策时，必须贯彻党和国家的路线、方针、政策，正确地处理各种经济利益关系，在法律、道德、风俗等方面允许的范围内进行决策，才能得到各方面的赞同和支持，执行起来才会顺利。			
5.2 权限有效性原则			
企业的经营决策，是涉及权限划分范围的事，必须是有什么样的权限就进行什么样的决策，企业必须在自己的权限范围内进行决策，方能使决策达到有效，因此在决策时应充分了解所决策的内容是否受到权力的限制。这样做的意义在于，保证决策的有效性，有利于决策的正确制定和执行，加强决策的严肃性。			
5.3 从实际可能出发的原则			
从实际出发，使经营决策建立在实际需要和可能的基础上。在决策时应搞清楚企业外部环境、内部条件、企业目标三者存在着什么样的不平衡，要解决这些问题需要外部条件和内部条件提供哪些条件，所采取的措施是否是主客观条件所允许的。为此，在决策时，首先要进行调查研究分析，根据调查得来的实际情况进行决策。绝不要在问题不明、条件不清、要求模糊的状态下，急急忙忙作决策。			
编制人：		审核人：	批准人：
日 期：		日 期：	日 期：

(续表)

标题	企业对经营决策的管理	编号	
		页码	共 14 页第 5 页
5.4 贯彻群体智慧的原则			
经营决策是解决企业的重大问题。这些问题往往性质多样较为复杂，而且大多数是例外性的新问题。为解决这样的问题需要制定多个方案和选出满意方案，要有多方面的知识、经验，不是某个人能单独完成的，应采取各种形式吸收专业人员或有经验人士共同进行。总之，只有善于集中大家的智慧，才能使问题考虑周密，决策才能避免失误。			
5.5 注重效果的原则			
重视决策的实际效果是经营决策的根本目的所决定的。决策的效果主要是指经营决策引起的经济收益与所投入的资源（货币表现）两者的比较。在衡量企业经营决策的经济效果时，不仅要比较企业某一局部的收益与投入，还应比较整个企业范围的全部收益和投入，以及这种收益是短期的还是长期的行为。			
5.6 敢于创新的原则			
经营决策所解决的问题主要是企业战略性的问题，它与企业外部联系非常密切。而外部环境是多变的，往往变化迅速。使得企业不断面临新问题、非程序性问题，又没有现成的解决办法；而且即使是相同的老问题，也会有新的情况和新的要求，仅仅靠老办法是不能很好地解决。因此，在进行经营决策时应注意冲破老框框，丢掉老习惯，发扬创新精神，勇于开辟新道路，寻找新方法。			
6. 经营决策的程序			
科学的决策，既要依靠科学的决策方法，也要遵循科学的决策程序。经营决策的基本程序（见附件一）大致包括互相联系的六个阶段：			
6.1 调查经营状况分析内外条件			
调研分析是决策前的首要工作，企业应做好搜集所处环境有			
编制人：		审核人：	
日 期：		日 期：	
		批准人：	
		日 期：	

(续表)

标 题	企业对经营决策的管理	编号	
		页码	共 14 页第 6 页
关经济、技术、社会等方面的信息（情报），并结合企业内部的经营条件和目前状况加以分析，从而提出问题，为决策提供依据。			
6.2 确定经营问题规定经营目标			
该阶段是从错综复杂的问题和现象中找出关键的问题，确定所要进行决策的项目内容、范围、方向和责任者，明确经营问题的核心，提出经营目标的时间、空间、数量和质量的要求。			
6.3 探索制定各种经营方案			
该阶段的工作是依靠大量可靠的资料，认真进行可行性分析，探求各种途径，制定出多个可行的方案。这一步工作做得越细致，决策的依据就会越充分。			
6.4 经营方案评价与选择			
这一阶段的工作实质上就是在进行决策了，将前面提出的各个方案进行比较和评价，并选择出最佳的方案。			
6.5 拟定具体措施进行策略展开			
在方案选定以后，就要拟定具体的措施，把目标落实到每一个执行单位及执行人，明确各自的责任，确定责任人员、地点、时间及方式等。			
6.6 实施跟踪检查及时反馈控制			
在决策实施后，注意跟踪检查，如果偏离了目标，就应及时弄清原因，并要及地反馈加以控制，及时地修订实施方案，以便实现原定的目标，如果发现是决策的失误，就更要及时地纠正，重新进行决策。			
7. 经营决策过程中有关注意事项			
7.1 确定企业经营目标的注意事项			
经营目标确定的程序（见附件二） 确定经营决策目标应当注意以下问题：			
编制人：		审核人：	
日 期：		日 期：	
		批准人：	
		日 期：	

现代企业管理制度大全（第二分册）