

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

第六分册

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：第六分册/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	30.5 2 插页
字数	630 000 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 63.00 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

(第六分册)

前言	(1)
----------	-------

第二十一章 物流控制管理制度

企业物资管理任务与物资分类	(3)
企业物资供应计划的编制	(7)
物资库存量控制管理	(20)
物资采购管理规定	(28)
物资采购招标制度	(40)
供应商管理办法	(42)
物资入库管理制度	(56)
物资仓储管理制度	(67)
物资出库管理制度	(74)
企业物资的节约控制办法	(86)
成品仓库管理规定	(101)
库存盘点及呆滞物资的管理规定	(111)

仓库管理人员工作制度	(120)
------------------	-------

第二十二章 企业全面形象管理制度

组织形象管理的方法步骤与原则	(127)
企业 CI 建设的策划管理	(140)
企业 CI 导入的作业项目与内容	(150)
企业视觉识别(VI)项目要素	(156)
企业 VI 设计开发步骤	(159)
企业广告策划管理	(163)
广告媒体的策划	(177)
广告创意与效果检测	(187)

第二十三章 现代先进管理方法介绍

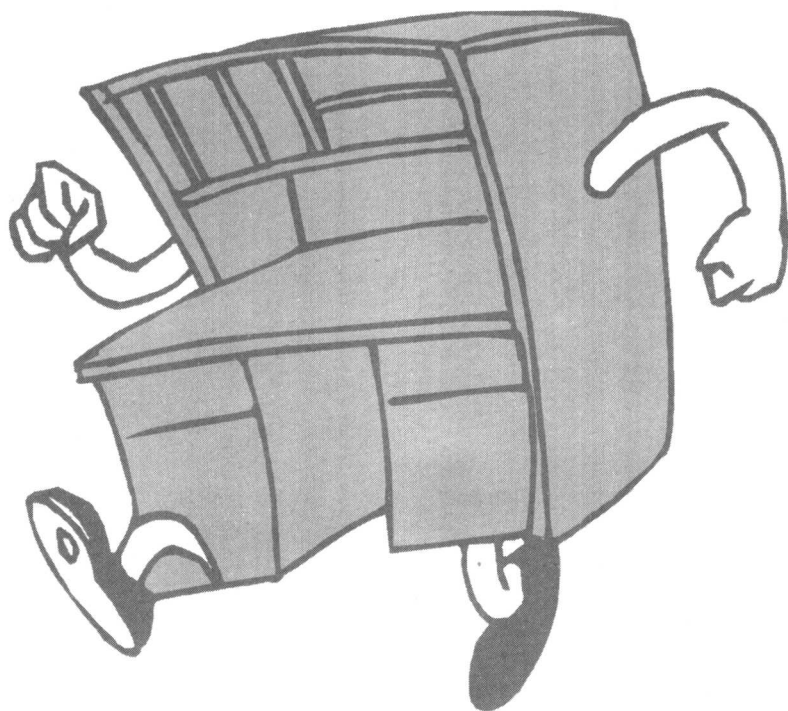
网络计划技术	(199)
看板管理	(216)
IT——准时化生产系统	(225)
JIT 生产方式中的实施方法	(236)
MRP 对编制生产作业计划的运用	(250)
MRP II ——制造资源计划系统	(254)
MRP II 实施应用评价方法	(266)
ERP——企业资源计划系统	(278)
ERP 在企业中的实施方法	(284)
CRM——客户关系管理	(304)

MIS——管理信息系统·····	(320)
BSC——企业综合测评体系·····	(334)
KPI——关键业绩指标·····	(344)
APS——高级计划排产·····	(352)
LP——精益生产方式·····	(364)
BPR——业务流程重组·····	(372)
OPT——最优生产技术·····	(377)
AM——敏捷制造·····	(391)
柔性制造系统概述·····	(405)
CIMS——计算机集成制造系统·····	(410)
TOC——约束理论·····	(414)
CE——并行工程概述·····	(421)

第二十四章 《员工手册》示范文本

董事长致辞·····	(431)
员工手册·····	(433)
使用《员工手册》的有关说明·····	(463)
现代企业管理制度大全(1~6分册)目录索引·····	(464)
编后语·····	(478)

第二十一章 物流控制管理制度



题目	企业物资管理任务与物资分类	编号	
		页码	共 4 页 第 1 页
1. 目的作用 1.1 物资管理是企业经营管理的重要内容，企业的经营离不开必要的物资条件，因此明确物资管理的任务，加强对企业物资的管理，对于促进企业不断地增加产品产量，保证产品质量，提高劳动生产率，加速资金周转，节约物资消耗，降低产品成本，增加企业利润等有着重要的意义。 1.2 对物资的分类是物资管理的基本要求与前提，对企业的物资进行合理的分类，便于企业对物资管理的实际操作，特别是对于编制物资计划、采购订货、仓储管理、财务核算等方面均是非常需要的。 2. 管理职责 搞好物资管理，是公司全体经营管理者的共同任务，各职能部门均应按照物资管理的任务要求，进行目标细化，建立内部物资管理责任制度，通过加强物资管理，使公司物资得到合理使用，最大限度地发挥物资的使用效能，以提高企业的经济效益。防止只供不管、盲目储备、优材劣用、浪费损失等不良现象的发生。 3. 物资管理任务 3.1 保证生产经营活动的正常进行 现代化企业，需要成百上千个品种规格的物资，企业必须做好物资的计划管理和供应工作，通过合理的采购、保管、发放，保证按质、按量、按时、按品种规格、成套齐备地满足生产和经营过程的各种需求，保证企业生产经营不间断地进行。 3.2 促进技术进步 物资管理部门要密切配合企业的生产技术部门，为发展新品种，改进老产品，提高产品质量，改革生产工艺等，提供新型材料、新型工具等供应方面的情报资料和建议，并积极组织货源，开展标准化工作，及时修订物资供应目录等工作。			
编制人：		审核人：	
日期：		日期：	
批准人：		日期：	

(续表)

题 目	企业物资管理任务与物资分类	编号	
		页码	共 4 页第 2 页
3.3 节约物资消耗 降低单位产品的物资消耗是降低产品成本的重要途径。因此，企业要通过物资消耗定额的制订、贯彻和检查，督促和配合生产技术部门或其他物资使用部门改进生产技术和加强管理以降低物资的消耗，并且要努力消除和减少物资在储运过程中的各种损耗。 3.4 提高物资周转率 搞好物资管理，提高物资周转率，对企业来说，意味着减少流动资金的占用，减少利息支出，降低物资保管的损耗和费用。压缩库存物资，就可以使更多的资金和物资投入到再生产之中，使得再生产规模扩大，加快企业的经营发展速度。 3.5 降低物资供应的成本 当物资有多种供应来源而且企业可自由选择时，企业应当在保证产品质量的前提下，尽量选择价格低廉和路途近、交通方便的货源，以节约运输费用和减少储备量。同时还要不断降低物资的采购费用和保管费用。 3.6 充分利用物资的使用效果 企业应挖掘各种物资的综合利用潜力，最大限度地提高物资的使用效果，应避免物资的长时间闲置和囤积，防止大材小用、优才劣用，做好收旧利废，控制使用等方面的工作，要严格企业物资管理制度和手续，建立起物资管理的正常秩序，并且要有效地堵塞物资流失、贪污盗窃等漏洞。 4. 物资的分类 工业企业所需物资，种类繁多，各有不同的特点与作用，为了便于编制物资计划、采购订货和加强管理，对于各种物资必须合理地加以分类。			
编制人：		审核人：	批准人：
日 期：		日 期：	日 期：

(续表)

题 目	企业物资管理任务与物资分类	编 号	
		页 码	共 4 页 第 3 页
4.1 按物资在生产中的作用分类如下： 4.1.1 主要原材料 这是指经过加工后构成产品主要实体的原材料。例如纺织厂用于织布的棉纱，轧钢厂用的钢锭，家具厂用的木材等。 4.1.2 辅助材料 这是指用于生产过程，有助于产品形成，但不构成产品实体的材料。例如，使主要材料发生物理化学变化的辅助材料（催化剂、染料等），与设备使用有关的辅助材料（润滑油、皮带等），与劳动条件有关的辅助材料（照明设备、清扫用具等）。 4.1.3 燃料 这是指用于加工制造、动力生产、运输和取暖等方面的煤炭、汽油、木柴等。这本来也是一种辅助材料，由于它的重要性，故单独归为一类，便于管理。 4.1.4 动力 这是指用于生产管理等方面的电力、蒸气、压缩空气等。 4.1.5 工具 这是指生产中消耗的各种刀具、量具、卡具等。 4.1.6 包装材料 这是指产品完成后经检验合格后用于包装产品的材料。如包装纸盒、木箱等。 对物资采用上述这种标志分类，主要是便于企业制定物资消耗定额和计算各种物资需要量，同时也为企业计算产品成本和核算储备资金定额等各项管理活动提供依据。 4.2 按物资本身的自然属性分类如下：			
编制人：		审核人：	
日 期：		日 期：	
		批准人：	
		日 期：	

(续表)

题 目	企业物资管理任务与物资分类	编号	
		页码	共 4 页第 4 页
4.2.1 金属材料 ①黑色金属类：如生铁、钢材等。 ②有色金属类：如铝材、铜材等。 4.2.2 非金属材料 如化工产品、石油产品、纺织产品、建工产品等方面的材料。 4.2.3 机电物资 如机械设备、电机、电缆、电线、仪表、电子和光学仪器，以及液压配套件等。 采用以上标志对物资进行的分类，主要是便于企业编制物资供应目录，也便于物资的采购与保管。 4.3 按物资的使用范围分类如下： 4.3.1 产品生产用料 4.3.2 经营维修用料 4.3.3 新产品研究开发用料 4.3.4 技术改造措施用料 4.3.5 工艺装备和非标准设备用料 4.3.6 基本建设用料 物资采用这种方法所进行分类，主要便于企业和上级部门按使用方向进行物资核算和平衡。			
编制人：		审核人：	
日 期：		日 期：	
		批准人：	
		日 期：	

题目	企业物资供应计划的编制	编号	
		页码	共 13 页第 1 页
1. 目的作用 企业物资供应计划是企业经营计划的重要组成部分，是确定计划期内为保证生产正常进行所需各种物资的计划，它是企业申请采购物资的依据。因此，正确地编制物资供应计划，对于加强物资管理，保证生产经营的需要，促进物资节约，降低产品成本，加速资金周转，有着重要作用。 2. 管理职责 企业物资供应计划应由物流控制部门根据企业的整体经营计划来设计编制。企业的财务部门，生产部门，技术部门应积极配合，并及时提供相关资料，以确保计划的准确度。 3. 物资供应计划的内容 企业的物资供应计划，有物资申请计划和物资采购计划两种，各自应用于不同供应渠道的物资。它们分别按年度、季度和月度编制。 企业编制物资供应计划的主要工作内容有：编制物资供应目录；确定各种物资的需用量；确定计划期初和期末的储备量；编制物资申请计划表，确定物资采购量等。 4. 物资供应目录的编制 4.1 编制物资供应目录的作用 企业在生产经营活动中需要的物资品种、规格是十分繁多的。但是在实际生产制造产品的过程中，所需的材料在品种、规格上经常是可以选择或代用的。材料选择合理，不仅可以节约材料的使用，使资源得到充分利用，同时对于保证产品质量，提高生产效率，促进技术进步等方面均有着重要意义。			
编制人：		审核人：	批准人：
日期：		日期：	日期：

(续表)

题 目	企业物资供应计划的编制	编号	
		页码	共 13 页第 2 页
为了便于企业正确选择和确定需要的物资品种、规格，企业的物资供应部门，必须认真地编制一份物资供应目录。在物资目录中，把企业需用的千百种不同规格的物资，按物资分类的顺序，有系统地整理汇总，并详细列明各种物资的类别、名称、规格、型号、技术标准、计量单位、购买价格以及物资的供应来源等（格式见附件五）。物资供应目录，不仅是编制物资供应计划和组织物资采购的重要依据，也是设计、工艺等部门正确选用物资的必要参考。它对于加强物资统一管理，提高物资管理水平，也具有重要的作用。 4.2 如何通过物资供应目录正确选择物资品种 企业的物资供应目录，应随着生产任务、工艺技术、供应条件的变化而进行调整修订。因此，企业的物资供应部门应当与生产、技术部门密切配合，通过有关部门和市场调查，及时搜集和掌握新材料、新产品的发展情况以及物资供应的变化情况，及时地审核和修订物资供应目录。 在进行编制和修订物资供应目录时，一定要细致，这是一项复杂的工作，企业要组织物资、技术、财务等部门，在保证和提高产品质量的前提下，从技术、经济、供应条件等方面考虑，选择最经济合理的物资品种。 正确选择物资品种，应考虑的因素有以下方面： 4.2.1 选用的物资，其供应方式应经济合理，避远就近，运输方便，渠道畅通。 4.2.2 选用的物资，必须符合技术标准，能够保证产品生产的质量。 4.2.3 要充分考虑物资的规格化、标准化、通用化，尽可能减少选用的物资品种规格。			
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（第六分册）