

体系完善
原创性强
便于借鉴

企业 行动纲领

设计方法与案例

熊超群 梅志国 著
李清林 徐文波

广东省出版集团
广东经济出版社

体系完善
原创性强
便于借鉴

企业 行动纲领

设计方法与案例

熊超群 梅志国 著
李清林 徐文波

图书在版编目 (CIP) 数据

企业行动纲领设计方法与案例/熊超群, 梅志国, 李清林, 徐文波著. —广州: 广东经济出版社, 2005.1

(赛艾诺管理咨询丛书⑦)

ISBN 7-80677-893-4

I. 企… II. ①熊…②梅…③李…④徐… III. 企业管理—经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 122929 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×960 毫米 1/16
印张	22 2 插页
字数	419 000 字
版次	2005 年 1 月第 1 版
印次	2005 年 1 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-893-4 / F·1153
定价	39.80 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: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·



熊超群先生，1967年生，研究员。

他是“CTP超群创造力训练”创始人、“BOP杰出表现工作坊”首席导师，获国家授予的“中国优秀人力资源管理专家”称号。世界培训协会还授予他“超级导师”钻石奖荣誉。

熊超群先生现任CTP超群创造力国际训练机构总裁、赛艾诺管理顾问公司董事长及多家企业常年顾问、多家高校特聘教授。

熊超群先生在长期的教育训练与企业管理实践中，将“人”与“市场”相关解决方案重新整合，研究出适合本土企业组织、个人发展的训练课程与运作体系，为上百家企业提供顾问咨询与授课服务。

熊超群先生在思维领域常常博古论今，纵览中外，他不但善于从人类思维研究领域吸收精华，还结合自己在实际工作中的创新体会总结出自己的一套已被世界诸多政治家、思想家、企业家及各界成功人士使用见证的“CTP超群创造力”法则，他的畅销书《超群创造力》尚未出版即在学员中广为流传，堪称思维训练与研究领域中的奇迹。他还有效地研发了一系列以企业家、员工、营销、管理、策划和服务为主题的多门“CTP超群创造力训练”课程，其课程“视点独特、寓教于乐、深入浅出、易于转换”，深受学员欢迎，目前在业界已经被公认为“个人及团队组织快速提升业绩的最佳训练课程”。

<http://www.xiongchaoqun.com>

E-mail: vicshone@sina.com



李清林

先生，林安国际控股集团执行董事、林安木材历史与文化研究院院长。

李清林先生是在中国装饰材料界拥有卓越成就的实业家。他与创业伙伴们组建的丰之林木工艺品有限公司是中国最大的装饰艺术板、木线、木门的生产基地之一，是中国木线国家标准起草单位。他率先在建材行业推行连锁专卖模式并取得成功。目前，“林安牌”专营商达600家，连锁店超过1000家，掀起建筑装饰界“林安”品牌旋风。

李清林先生在经营企业中善于自我策划与管理改革，他在企业中推行事业部运行机制，实行目标管理与绩效考核、注重企业形象与企业文化建设，成为建材行业中规范化管理的典范。

slno 赛艾诺管理咨询丛书

（已出版）

- 《创新人力资源管理 with 实战》
- 《企业员工选用、培育与考核实务》
- 《工作分析与设计实务》
- 《人才甄选与招聘实务》
- 《教育训练规划与执行》
- 《目标管理与绩效考核》
- 《企业行动纲领设计方法与案例》
- 《CTP员工创造力训练》
- 《企业顾问实务》

序

规范化——企业成长的关键一步

认识熊超群教授，是由于偶然的机缘；请熊教授作为丰之林的顾问，则有着必然的原因。一直以来，我都在思考一个问题：“丰之林的下一步该如何走？”伴随着这样的思考，丰之林木业走过了13年的风雨历程，成了国内行业的领头羊之一，成为受国家委托行业标准的起草单位。产品逐渐走向国门，步入国际市场。但近两年来，企业大了，问题也多了：产品质量不稳定，员工流失多，招不到企业急需的人才，员工情绪不稳，生产效率有所下降。虽然采取了一些措施，但只是短期内有所改善，时间一长又恢复到老样子。我认识到这些问题只是表面现象，更深层的原因是整个公司运作的体制老化，无法适应公司的发展，公司必须进行全面提升，扎扎实实打好走向国际化的基础。但应该如何做？我开始留意优秀企业的成功经验，并有意地和专家学者探讨这一问题。这样，经企业管理顾问公司的引见，我有幸认识了熊超群教授。经过两次的丰之林现场参观与访谈，我和熊教授的看法渐趋一致：企业在发展到一定的规模后，必须实行规范化，建立一套科学的管理体系。否则，任何一个环节出了问题，就会连累相关部门，以致问题层出不穷，难以根治。

我邀请熊教授指导丰之林公司完成“基于激励的公司运作体系的规范化与员工能力提升”专案。熊教授欣然答应。于是我们有了长达一年的合作。作为首席顾问，熊教授为我们顾问辅导与中高层员工培养付出了大量的心血。

什么是规范化？是不是越精细越好呢？熊教授以多年辅导企业的经验回答了这个问题。企业运营体制的模式有很多，但并不是越严密越好，而是要与企业的生产水平相适应，并保持适当的先进性，能够提升企业的管理水平，防止消化不良，造成进一步的混乱。这次丰之林木业的企业体制规范化操作，恰当地把握了继承和变革的尺度，顺利地完成了从传统管理到建立现代企业制度的飞跃，公司开始步入良性发展的快车道。

在管理体制变革之初，我也不无担心，公司从业务流程和组织架构到员工薪酬、绩效考核都将发生根本变化，公司的员工能接受得了吗？但熊教授以丰富的经验和科学的操作打消了我的顾虑。从工作分析开始，业务流程重组、组织架构重构、岗位设计、工作说明、绩效考核办法、员工的招聘、培训、薪酬福利设计、奖惩制度的制定、2T5S活动等工作一步步开展开来，企业在短期内就发生了根本的变化。在与熊教授的交谈中，我请教他体制变革短期内产生显著效果有

什么秘密，他笑了笑说，企业管理制度的变革，困难在操作，而操作最困难的是改变人的思想。所以，管理体制变革必须从教育和培养着手，提高员工的思想认识，这样做起来才能事半功倍。这一席话令我茅塞顿开，原来我们采取的很多措施不见效果，根源就出现在人员思想上。在现实中我也发现，伴随着管理体制变革的深入，公司的员工素质也得到了全面提升，这倒是意料之外的收获。

的确，员工是企业最宝贵的财富，虽然以前我们给予员工较为优厚的待遇，并关注员工福利，但员工流动率大一直让公司头痛。熊教授一语道破天机，他说，员工流动的主要原因是他感觉在公司没有保障、没有发展前景，如果没有一套规范的招聘、考核、奖惩制度，员工就总是感到朝不保夕，他就会选择跳槽；同时，由于管理不规范，难免会发生不公平、不公正的现象，受到不公平待遇的员工即使工资高也会离开。事实的确如此，在完整而清晰的人力资源制度出台后，公司进行了一次规范的招聘活动，清晰标准的职位说明吸引了一批高素质的人才，公司按照整套标准化的招聘与甄选的作业流程，在最短时间内完成了空缺职位的90%的招聘业务，而原来这个过程需要三个月。

在丰之林木业的管理体制变革中，我深深感到了企业实行规范化管理的必要性，虽然管理规范化并不是万能的，但它对于企业成长是相当关键的一步。也许，有了规范化管理并不能使企业腾飞，但影响中外的优秀的企业，没有哪一家不实行规范化管理。

目前有许多谈论管理规范化的著作，但没有一本是直接讲述实际操作的。熊教授曾谈及，企业管理规范化的结晶就是一本《企业行动纲领》，企业管理规范化的水平也体现在《企业行动纲领》之中，一本好的《企业行动纲领》是实现企业规范化管理的有力工具，海尔有海尔的《基本法》，华为有《华为基本法》，这些都是优秀的企业行动纲领。好的企业行动纲领有一套科学的创作方法，熊教授和他的团队将多年的经验和心血浓缩成这样一本《企业行动纲领设计方法与案例》，我有幸先睹为快，看了整部样稿，深感这是一部讲述实际操作的工具书，必将造福中国企业界。

祝愿所有的中国企业迈入管理升级时代！

广东丰之林木工艺品有限公司总裁 李金平

目录 MULU MULU

1 第一章 企业行动纲领的设计原理

3 第一节 什么是企业行动纲领

3 一、企业行动纲领的定义

3 二、企业行动纲领的性质

3 三、企业行动纲领的目的和作用

4 【案例】“有了企业行动纲领，真的完全不同了”

4 第二节 企业管理理念与管理模式的具体化

6 【案例】许继集团远离“三条死亡线”

7 【案例】鄂尔多斯集团的用人之道

8 【案例】××企业管理理念与管理模式检查表

9 第三节 企业文化与企业思维方式的凸显

11 【案例】惠普之道

12 【案例】×××企业文化检查表

12 第四节 企业形象的设计与完善

13 一、总体特征

13 二、视觉要素

13 三、人员要素

13 四、产品要素

13 五、社会媒介要素

14 第五节 编制企业行动纲领的指导思想

14 一、合法性原则

15 二、指向性原则

15 三、科学性原则

15 四、系统性原则

16 五、实用性原则

16 六、传承性原则

17 第六节 设计企业行动纲领需准备的资料

17 一、准备企业行动纲领资料的原则

17 二、准备企业行动纲领的相关资料

21 第七节 企业行动纲领的基本内容与结构

21 一、企业行动纲领的基本内容

22 二、企业行动纲领的语言与结构技巧

26 【案例】如何制作流程图

30 第八节 企业e化与企业行动纲领

31 一、企业e化带来企业行动纲领内容的改变

- 31 二、企业 e 化带来企业行动纲领形式的改变

32 第九节 欢迎词、前言、导言的撰写

- 32 一、欢迎词的撰写

- 34 【案例】某企业行动纲领中的欢迎词

- 34 二、前言的撰写

- 35 三、导言的撰写

37 第十节 公司简介的撰写

- 37 一、公司概况

- 39 二、公司管理人员简介

40 第十一节 企业形象的表述

- 40 一、企业形象理念

- 41 【案例】×××移动通信公司的企业形象理念

- 41 二、企业视觉识别系统

- 43 【案例】中国石油天然气集团公司的企业标识

- 43 三、企业行为识别系统

- 44 【案例】深圳中华自行车（集团）股份有限公司（CBC）的内部活动

- 44 【案例】××商场员工行为守则

47 第二章 公司组织结构

49 第一节 企业再造与组织设计

- 49 一、组织设计的原则

50 二、组织设计的方法

53 三、组织结构

56 【案例】××公司组织设计说明

62 第二节 组织系统

65 【案例】董事会决策平台运作规定

67 【案例】××企业有限公司总经理决策咨询委员会职能

70 【案例】××企业有限公司总经理工作职责

71 【案例】××公司总经理办公会议职能

73 【案例】××企业有限公司权责划分制度

87 第三节 部门职责与岗位描述

88 一、部门职责的说明要求

88 二、部门职责说明的内容

88 三、岗位描述的要求

88 四、岗位描述的内容

89 五、岗位描述

89 【案例】某公司部门工作职责（10 个部门）

103 【案例】某公司工作说明书（27 个关键岗位）

143 第三章 企业文化

145 第一节 企业文化综述

145 一、胸有丘壑

146 二、有的放矢

146	三、提供平台
146	【案例】思丹雷电气公司的“改善提案”活动
147	四、制度保障
147	【案例】海尔“创新”、“发展”的企业文化
147	【案例】西尔斯公司的人本管理
148	第二节 企业理念与企业精神
150	第三节 企业哲学与企业价值观
150	【案例】宗申集团的价值观
151	第四节 企业愿景与企业目标
151	【案例】广东丰之林木工艺品有限公司的企业文化
153	【案例】中国移动通信公司的企业目标
154	第五节 经营理念
154	一、管理理念
154	二、人力资源理念
154	三、研发理念
154	四、服务理念
154	五、营销理念
155	第六节 团队精神
155	一、集体
155	二、共同的目标
155	三、分工协作

- 155 四、集体意识
- 155 五、共同的目标
- 156 六、分工
- 156 七、合作
- 156 八、整合
- 156 【案例】海信集团有限公司的团队精神

157 第七节 职业道德

- 158 【案例】中国电信公司的职业道德规范

158 第八节 企业文化的差异性

- 158 一、文化的概念和组成要素
- 160 二、文化倾向性的决定因素
- 163 三、认识商务文化的差异性
- 164 【案例】某跨国公司《文化差异的工作实践指南》

168 第九节 企业文化塑造的思路

- 168 一、学习型团队塑造
- 169 二、学习型领导塑造
- 170 三、凝聚力塑造
- 171 四、创新力塑造
- 172 【案例】某企业文化塑造活动方案

179 第十节 如何设计企业文化问卷(以××公司为例)

- 179 企业文化系列问卷之一：了解××公司组织全貌
- 181 企业文化系列问卷之二：了解员工深度的想法

183 第四章 核心管理制度

185 第一节 企业制度与企业管理制度综述

185 一、企业制度

186 二、企业构成和运行规范

187 三、企业管理制度

191 【案例】××公司文件管理程序

199 第二节 企业人事制度

199 一、员工的聘用制

200 二、聘用原则

200 三、人力资源的计划

200 四、工作计划、工作总结、工作述职制度

200 五、员工变动工作的交接制度

200 【案例】××公司员工聘用规定

201 【案例】某公司招聘面谈的规定

205 第三节 财务制度

206 【案例】×××集团财务管理制度

210 【案例】某公司审计管理准则

214 【案例】××公司借款和出差费用开支标准及审批程序

216 第四节 物流制度

216 【案例】采购控制程序

223 【案例】原料仓仓储控制程序

- 231 【案例】成品仓备货出库控制程序
- 232 【案例】成品仓仓储控制程序
- 237 【案例】产品退货服务和质量追溯与矫正控制程序

239 第五节 信息管理制度

- 240 【案例】××公司保密管理制度
- 242 【案例】××公司数据信息管理规程
- 244 【案例】××公司电脑（手提电脑）管理程序
- 247 【案例】××公司计算机安全管理制度
- 248 【案例】××公司会计电算化系统操作管理准则

257 第五章 员工意见收集与分析

259 第一节 工具一：了解员工如何看待企业

- 259 一、目的
- 259 二、说明
- 259 三、材料
- 259 四、方法
- 260 五、分组讨论

260 第二节 工具二：了解员工如何看待公司目标

- 260 一、目的
- 261 二、说明
- 261 三、材料
- 261 四、方法

263	第三节	工具三：了解员工如何追求卓越
263	一、目的	
263	二、说明	
263	三、材料	
263	四、方法	
264	第四节	工具四：了解顾客对员工行为的看法
264	一、目的	
264	二、说明	
264	三、材料	
265	四、方法	
268	第五节	工具五：了解员工如何看待内部沟通
268	一、目的	
268	二、说明	
268	三、材料	
269	四、方法	
271	第六节	工具六：了解其他人员对员工的看法
271	一、目的	
272	二、说明	
272	三、材料	
272	四、方法	
277	第七节	工具七：了解员工对管理者的看法
277	一、目的	

277	二、说明
277	三、材料
277	四、方式
280	第八节 工具八：了解员工之间合作的心态与意愿
280	一、目的
280	二、说明
280	三、材料
281	四、方法
283	第六章 经典企业行动纲领举例
285	第一节 制造业案例：《××工厂的员工手册》
298	第二节 代理商案例：《上海市××贸易公司员工手册》
316	第三节 品牌制造与运营商案例：MANUL 公司的《企业行动纲领》
340	后记