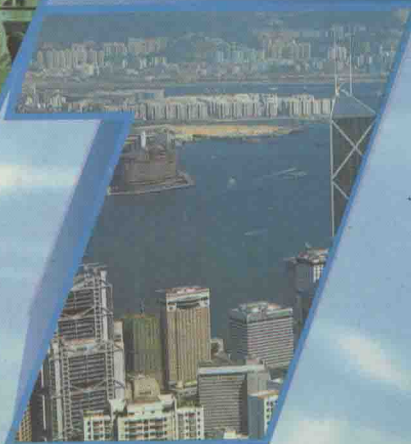
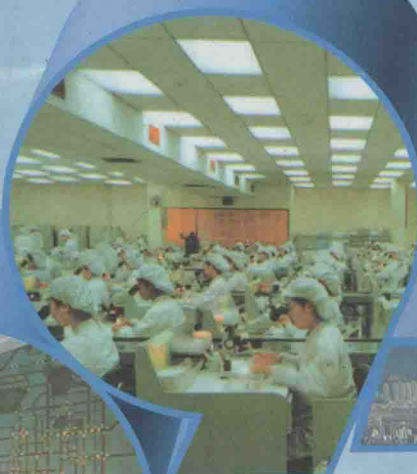
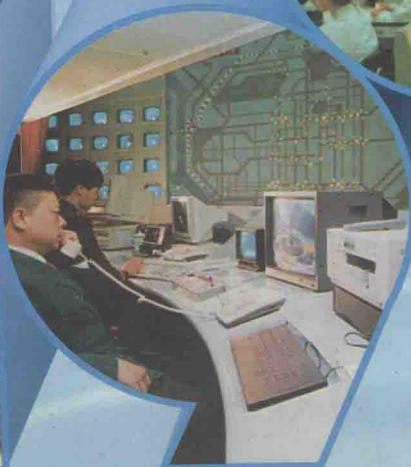
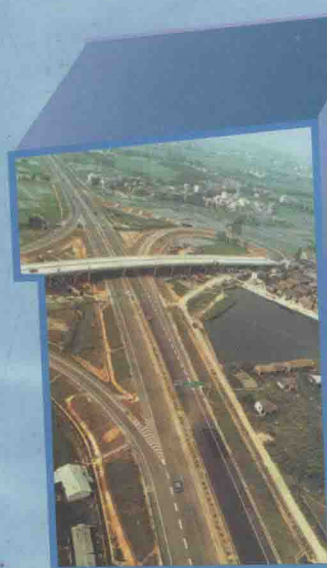


中国现代企业管理制度大全

广东经济出版社

21世纪



中国现代企业 管理制度大全

深圳市富能实业有限公司 编

广东经济出版社

责任编辑：张 文

封面设计：冯树恩

责任技编：梁碧华

中国现代企业管理制度大全

深圳市富能实业有限公司 编

*

广东经济出版社出版发行

(广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)

广东省新华书店经销

东莞市印刷厂印刷

(厂址：东莞市莞龙路沙巷工业区三幢)

850×1168 毫米 16 开本 38.25 印张 630,000 字

1997 年 12 月第 1 版 1997 年 12 月第 1 次印刷

印数 1—5000 册

ISBN·7—80632—127—6/F·52

定价：168.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

前 言

具有跨世纪意义的中国共产党第十五次全国代表大会的报告中明确指出：公有制为主体，多种所有制经济共同发展，是我国社会主义初级阶段的一项基本经济制度。建立现代企业制度是国有企业改革的方向，也是多种所有制企业的方向。

那么什么叫现代企业？从狭义上讲，在组织机构、运作方式和管理制度等机制诸方面与当代社会潮流相适应的企业都称为现代企业。从广义上讲，凡是在现代社会中求得生存和发展的所有企业都统称为现代企业。当然还有许多其他说法。究竟如何下定义才准确，相信企业家们都不太在乎，因为这仅仅是公共名义上的称呼。

那么什么叫现代企业制度？这个问题企业家们就比较关心了。有只从内部机制去阐述的，有只从外部社会关系去论证的，还有既从内部又从外部的两方面去概括的。例如国家经济体制改革委员会生产体制司就认为，企业制度即企业体制，不只是某些方面一二项制度，也不只是企业的内部组织管理制度，而是一种制度体系，涉及企业外部环境和内部机制各个方面。中国的现代企业制度是既具有中国特色，又体现了发达国家企业制度的某些特征，因此，我们称之为中国现代企业制度。

所以，一个企业的事情，大到机构规划、项目决策直至发展方向，小到全体员工和自身的柴米油盐，生老病死，无一不有。有了企业，又有了制度，这还不全面，必须还要有管理。实际上，企业好比一个人的人体，制度就是肌肉，而管理则是脉搏；或者是，企业好比一部电脑机，制度就是机器里的数据库，而管理就是软件系统。没有脉搏，人就不能活；没有软件，电脑就动不起来。可见管理确是贯穿整个企业的生命线。什么叫管理？如何去管理？有关这些概念和解释，论述繁多。但习惯于务实的企业家们大多数人都顾不上花时间去钻研它，都想直截了当地得出答案。为适应这一实际需要，我们邀请了国内多位研究现代企业管理的专家学者，参照国内外众多知名企业的先进管理制度，结合“十五大”经济体制改革的精神和我国现代企业管理的实际需要，编辑出版了《中国现代企业管理制度大全》这本书。

本书毫无抽象的理论概念，而是专门列举企业所常用的各种编制、岗位、制度和措施，把管理的内涵贯穿于企业的整个运作当中。宏观上给您提供规划决策和发展等大方面的引导，微观上给您详述各条规章、制度和措施，方方面面说到实处，直截了当地显现出了管理制度的具体条文和内容，它的可读性和操作性特别强。谁拥有了它，就等于拥有了一个导师。在它的启发下，只要您能结合自己的实际情况，灵活机动地加以修改、补充、完善，而不是生搬硬套，您就能学以致用，能在举一反三中获得经营管理的智慧，增强经营管理的信心，增长经营管理的才干，给您的事业带来莫大的惊喜，更给企业带来难以估量的经济效益，使企业在今后日益激烈的竞争中立于不败之地。

为了方便读者办公自动化，本书采用了文件式版式，并编制了与其内容相一致的全套软件（资料录入）系统（请参阅末页《启事》）。

本书既适用于企事业各级领导，也适用于业务和生产骨干以及有志于从事企事业管理的各方面人士。

由于此书尚属初编，今后还需要继续充实和提高，希望广大企业家和读者指正、赐教，并值此向所有帮助和支持过本书编辑工作的专家、学者及朋友表示致谢！

特别声明：本书中所举事例，凡有与当地政府的有关条例和规定相矛盾的，一律以当地政府的条例和规定为准。

目 录

前言.....	1	FNB0202	公司管理机构职责分工 规定 (B)	37
第一章 CI 管理系统		FNB0203	公司管理机构职责分工 规定 (C)	45
FNA01	规范化管理实施大纲.....	3		
FNA02	规范化管理文件的制作、实施 规定.....	5		
FNA03	CI 规范管理制度	8		
FNA0301	企业 CI 建设准则	10		
FNA0302	CI 导入契机	11		
FNA0303	CI 视觉识别项目要素	12		
第二章 组织管理系统		第三章 行政管理系统		
FNB0101	职能结构的企业组织机构设置 模式	17	FNC01	行政事务管理规定
FNB0102	实行垂直功能型管理的企业 组织机构设置模式	18	FNC02	公文管理规定
FNB0103	事业部分权企业的组织机构 设置模式	19	FNC03	会议工作细节
FNB0104	分部结构的企业组织机构设置 模式	20	FNC0301	办公室职责
FNB0105	职能分部的企业组织机构设置 模式	21	FNC0302	财务部职责
FNB0106	产品分部企业的组织机构设置 模式	22	FNC0303	总务部职责
FNB0107	地区分部企业的组织机构设置 模式	23	FNC0304	管理部职责
FNB0108	混合企业的组织机构设置模式	24	FNC0305	工程部职责
FNB0109	短阵式的企业组织机构设置 模式	25	FNC0306	工程维修部职责
FNB0110	集团公司组织机构设置模式	26	FNC0307	品管部职责
FNB0201	公司管理机构职责分工 规定 (A)	27	FNC0308	营业部 (市场部) 职责
			FNC0309	开发部职责
			FNC0310	采购部职责
			FNC0311	储运部职责
			FNC0312	发展部经理职责
			FNC04	保密制度
			FNC0401	业务部 (市场部) 经理职责
			FNC0402	服务部经理职责
			FNC0403	国外部经理职责
			FNC0404	仓储部经理职责
			FNC0405	财务部经理职责
			FNC0406	人事部经理职责
			FNC0407	总务部 (办公室) 经理职责
			FNC0408	分公司经理职责
			FNC0409	营业部经理职责
			FNC0410	服务中心经理职责
			FNC05	技术保密合同书

FNC06	值班管理制度	94	FND0301	人事考核规定 (A)	161
FNC07	总台值班管理规定	95	FND0302	人事考核规定 (B)	163
FNC08	电话管理规定	96	FND03021	员工每月工作状况考核表 ...	164
FNC09	印章管理制度	97	FND03022	员工考核表	165
FNC0901	用印申请单	98	FND03023	部门经理以上管理干部半年 业绩评议表	166
FNC10	员工着装管理规定	99	FND0401	员工守则 (A)	167
FNC11	员工打卡管理规定	100	FND0402	员工守则 (B)	169
FNC12	员工工作牌管理规定	101	FND0403	员工守则 (C)	171
FNC13	文印室管理规定	102	FND05	员工聘用规定	173
FNC14	报刊邮发管理规定	103	FND0601	劳动合同书 (A)	175
FNC15	各类物品说明资料管理规定	104	FND0602	劳动合同书 (B)	179
FNC16	公物使用管理规定	105	FND07	员工正式聘用合同书	186
FNC17	文具用品管理规定	106	FND08	员工短期聘用合同书	188
FNC1701	文具用品申领单	107	FND09	员工引荐担保书	190
FNC18	办公费用节省办法	108	FND10	员工报到通知书	191
FNC1901	宿舍管理规定 (A)	121	FND11	服务自愿书	192
FNC1902	宿舍管理规定 (B)	123	FND12	聘任书	193
FNC20	钥匙管理规定	124	FND13	临时人员管理办法	194
FNC21	保险库管理规定	125	FND14	员工调离管理规定	195
FNC2201	车辆管理规定 (A)	126	FND15	员工调离会签表	196
FNC22011	车辆作业检查表	128	FND16	离职申请书	197
FNC22012	车辆使用记录表	129	FND17	离职通知书	198
FNC2202	车辆管理规定 (B)	130	FND18	资遣通知单	199
FNC22021	派车单	132	FND19	留职停薪通知单	200
FNC22022	行车记录表	133	FND2001	奖惩规定 (A)	201
FNC2203	车辆管理规定 (C)	134	FND2002	奖惩规定 (B)	204
FNC23	司机管理规定	136	FND2003	奖惩规定 (C)	207
FNC2401	出入厂管理规定 (A)	138	FND21	奖惩建议申请单	210
FNC2402	出入厂管理规定 (B)	140	FND22	考勤管理规定	211
FNC25	出差管理规定	142	FND23	报酬待遇管理规定	213
FNC2501	出差申请单	143	FND24	请假休假管理规定	216
FNC2502	出差登记表	144	FND25	各类假期审批和全勤奖发放表	219
第四章	人事管理制度		FND26	员工医疗补贴规定	220
FND01	人事管理制度	147	第五章	财务管理系统	
FND02	人事管理工作事项责权划分表	160	FNE01	财务管理规则	223

FNE0101	现金盘点报告表	229	FNE0501	资金来源运用预计表	286
FNE0102	财务状况控制表	230	FNE0502	资金来源运用比较表	287
FNE0103	资金调度控制表	231	FNE0503	内、外销收入预计表	288
FNE0104	保证背书及票据控制表	232	FNE0504	资本支出预计表	289
FNE0105	各金融机关存贷款控制表	233	FNE0505	内、外购原物料预计表	290
FNE0106	应收账款控制表	234	FNE06	资金控制制度	291
FNE0107	盘点报告表	235	FNE0601	资金来源运用预计(比较)表	294
FNE0108	固定资产控制卡	236	FNE0602	资金预计方法说明	295
FNE0109	成本费用控制表	238	FNE0603	支出预计明细汇总表	296
FNE0110	采购控制表	239	FNE07	资金管理规定	297
FNE0111	人事动态及费用控制表	240	FNE08	各类资金审批权限一览表	299
FNE0112	出纳作业处理规则	241	FNE09	借款和各项费用开支标准及 审批程序	300
FNE02	固定资产管理规定	244	FNE10	财务分析撰写规定	303
FNE03	固定资产管理制度	248	FNE1001	各项财务指标说明	306
FNE0301	固定资产增减表	254	FNE1002	年月份企业财务分析表	307
FNE0302	盘存表	255	FNE1003	记账凭证汇总表	308
FNE0303	固定资产增加表	256	FNE11	内部稽核制度	309
FNE0304	固定资产登记卡 (A)	257	FNE12	审计条例	314
FNE0305	固定资产登记卡 (B)	258	FNE13	会计核算基础工作规定	318
FNE0306	房屋登记卡	259	FNE1301	记账凭证汇总表核算组织 程序图表	321
FNE0307	土地登记卡	260	FNE1302	财务状况分析表	322
FNE0308	固定资产转移单	261	FNE14	会计管理制度	323
FNE0309	固定资产减损单	262	FNE1401	收支日报表	326
FNE0310	闲置固定资产明细表	263	FNE1402	批次成本计算表	327
FNE0311	固定资产让售比价表	264	FNE1403	批次毛利明细表	328
FNE0312	财产保管卡	265	FNE1404	比较损益表	329
FNE0401	财务盘点制度 (A)	266	FNE1405	账簿报表系统表	330
FNE0402	财务盘点制度 (B)	270	FNE1501	会计事务处理规定 (A)	331
FNE04021	盘点人员编组表	275	FNE1502	会计事务处理规定 (B) ...	338
FNE04022	结存调整表	276	FNE16	会计档案管理办法	346
FNE04023	盘点统计表	277	FNE17	分批成本会计制度	348
FNE04024	盘存表	278	FNE1701	人工费用分摊基准表	352
FNE04025	财物抽点通知单	279	FNE1702	产品标准成本表	353
FNE04026	盘点盈亏报告表	280			
FNE04027	现金票据盘点报告表	281			
FNE04028	有价证券盘点报告表	282			
FNE04029	外协加工料品盘点表	283			
FNE05	资金预算制度	284			

FNE1703	材料耗用分摊基准表	354
FNE1704	工缴汇总比较表	355
FNE1705	基准单位成本分摊计算表	356
FNE1706	料品收发存月报表	357
FNE1707	产品生产成本计算表	358
FNE1708	比较损益表	359
FNE1709	产品销售毛利分析	360
FNE1710	各机台动用状况表	361
FNE18	分步成本会计制度	362
FNE1801	领用单	366
FNE1802	材料领用汇总表	367
FNE1803	盘点表	368
FNE1804	材料差异报告表	369
FNE1805	制造费用（直接人工）汇 总表	370
FNE19	会计员账款回收考核办法	371
FNE20	业务员收款守则	372
FNE21	应收账款及应收票据管理办法	376
FNE22	问题账管理办法	378
FNE2201	问题账款报告书	380
FNE23	呆账管理办法	381
FNE24	统计管理基础工作规定	384
FNE25	投资项目管理规定	386
FNE2501	工作项目跟踪表	391
FNE26	投资项目档案管理规定	392
FNE27	经济合同管理规定	395
FNE28	业务单、证、手册管理规定	399

第六章 进出口管理系统

FNF01	报关管理规定	405
FNF02	进出口贸易统计制度	407
FNF03	一般贸易出口收汇核销管理 规定	408
FNF04	信用证及附属单据审核规定	410

第七章 销售管理系统

FNG0101	销售管理制度（A）	415
FNG0102	销售管理制度（B）	420
FNG0103	销售管理制度（C）	423
FNG0104	销售管理制度（D）	427
FNG02	市场情报管理制度	434
FNG03	客户名簿处理制度	435
FNG04	订单情报处理制度	436
FNG05	售后服务管理制度	437

第八章 代理、连锁业务管理系统

FNH01	特约店组织制度	443
FNH02	特约店业务管理规定	445
FNH03	代理店管理制度	448
FNH04	代理店、特约店管理规则	452
FNH05	连锁店组织制度	456
FNH06	连锁店规章	458

第九章 生产管理系统

FNI01	生产管理规定	465
FNI0101	工厂日报表	467
FNI01021	作业日报表（A）	468
FNI01022	作业日报表（B）	469
FNI01023	作业日报表（C）	470
FNI0103	现职人员综合日报表	471
FNI0104	作业日报表汇总表	472
FNI0106	提货单	473
FNI0107	收货单	474
FNI0108	收料单	475
FNI0109	领用单	476
FNI02	现场作业细则	477
FNI03	外协管理办法	479
FNI04	外协加工合同书	482

第十章 采购管理系统

FNJ01	物料与采购管理工作内容	487
FNJ02	采购作业管理细则	488
FNJ02011	请购单（内购）	497
FNJ02012	请购单（外购）	498
FNJ0202	购买申请单	499
FNJ0203	订购单	500
FNJ0204	采购进度控制表	501
FNJ0205	材料检验报告表	502
FNJ03	进料验收管理办法	503
FNJ0301	送货验收单	505
FNJ0302	进货日期表	506
FNJ04	发料作业管理办法	507
FNJ0401	发料作业流程图	508
FNJ0402	材料领料单	509
FNJ0403	工具保管记录卡	510

第十一章 仓储管理系统

FNK01	储存管理办法	513
FNK02	仓库管理规定	514
FNK03	成品仓储管理规定	518
FNK04	滞料与滞成品管理制度	526
FNK0401	6个月无异动滞料明细表	530
FNK0402	滞料库存月报表	531
FNK0403	滞料处理结果汇总表	532
FNK0404	滞料（成品）处理催办单	533
FNK0405	滞料出售损益明细表	534
FNK0406	滞成品明细表	535
FNK0407	滞成品出售损益明细表	536
FNK0408	滞成品发生及处理汇总表	537

第十二章 质量管理体系

FNL01	质量管理部工作细则	541
FNL02	质量管理制度	542
FNL0201	检验规范设（修）表	552
FNL0202	仪器校正维护基准表	553
FNL02031	仪器校正计划实施表	554
FNL0204	仪器校正卡	555
FNL0205	仪器维护卡	556
FNL0206	供应厂商品质记录卡	557
FNL0209	异常处理单	558
FNL0210	出货检验记录表	559
FNL0211	检验结果记录表	560
FNL0212	检验报告申请单	561

第十三章 税收管理系统

FNM01	税收法例提要	565
FNM02	纳税人办理税务登记流程图	567
FNM03	纳税人办理纳税事项流程图	568
FNM04	增值税纳税申报表（A类企业一般纳税人用）	569
FNM0401	增值税纳税申报表（A类企业一般纳税人用）填表说明	570
FNM05	增值税纳税申报表（B类企业一般纳税人用）	573
FNM0501	增值税纳税申报表（B类企业一般纳税人用）填表说明	574
FNM06	增值税纳税申报表（小规模纳税人用）	577
FNM07	地方税收纳税（B类企业）综合申报表	578
FNM0701	地方税收纳税（B类企业）综合申报表填表说明	579

FNM08	企业所得税纳税申报表(B类企业)	581	FNM1101	扣缴个人所得税报告表填表须知	591
FNM0801	企业所得税纳税申报表(B类企业) 编报说明	582	FNM12	个人所得税扣缴义务人支付个人收入明细表	593
FNM09	消费税纳税申报表	584	FNM13	个人(体)所得税税率	594
FNM0901	消费税纳税申报表填表说明	585	FNM14	定期定额纳税户纳税申报卡	596
FNM10	个人所得税申报表	587	FNM15	纳税申报记录表	597
FNM1001	个人所得税申报表填表须知	588	FNM16	税务检(稽)查流程图	598
FNM11	扣缴个人所得税报告表	590	启事		599

第一章

CI 管理系统

编 号	规 范 化 管 理 实 施 大 纲	共 2 页
FNA01		第 1 页
第一条	规范化管理概念 我们所称的规范化管理，是指根据本公司的章程的业务发展需要，合理地制定公司的组织规程和基本制度以及各类管理事务的作业流程（包括各类报表、图表、公司的 CI 规范等等），以形成统一、规范和相对稳定的管理体系，通过对该体系的实施和不断完善，达成公司管理动作的井然有序、协调高效之目的。	
第二条	规范化管理意义 （一）逐步将公司的管理工作纳入“法制”管理的轨道，减少工作中的“盲目性”、“随意性”； （二）明确界定各管理层上下之间、横向之间的责权关系，减少摩擦，提高工作效率； （三）系统地开发和建立公司的“管理软件”，使公司管理水平的提高和管理经验的积累有一个基本生长点； （四）为全面实施电脑化管理奠定基础。	
第三条	规范化管理内容 （一）制定各类规范管理文件，包括： 1. 基本制定； 2. 作业程序； 3. 图表报表； 4. CI 规范。 （二）对上述规范管理文件付诸实施并定期修改完善。 基本制度——是指在公司章程的规定范围内，对公司的基本组织规程和各业务领域的管理制度所作的基本规定，如各机构分工规定、责权划分、人事管理制度、行政管理制度、财务管理制度、业务管理制度、信息统计制度等等。 作业程序——是指在各类动态管理事务的工作流程中所作的规定，例如：公司投资立项程序、报关程序、新进人员试用程序等等。 图表报表——是指对公司各类图表具有格式、内容、编号、流向、存档、审核等进行规范化处理和运作。 CI 规范——是指对公司外在形象的统一设计和规定，如信封、便笺、包装袋、招牌、广告等等。	

编 号	规 范 化 管 理 实 施 大 纲	共 2 页
FNA01		第 2 页

第四条 规范化管理组织

(一) 由公司主要高层领导组成成规范化管理委员会，其职责如下：

1. 为公司的规范化管理提出指导性意见，确定基本原则，并确定规范化管理工作小组的人员构成；
2. 定期听取规范化工作小组的工作进展汇报，提出指导意见；
3. 讨论通过各类规范管理文件，并签发实施；
4. 负责解释和仲裁在执行规范管理文件时出现的纠纷冲突；
5. 每年组织一次对规范管理文件的修订，通过对规范管理文件的不断修改补充，使本公司的各项管理工作日趋完善。

规范化管理委员会由下述人员构成：

A: 主任，由公司董事长兼任。

委员：由总裁、财委总监、执委主任、副总裁构成。

B: 主任，由公司总经理兼任。

委员：由副总经理、办公室主任、各部门经理兼任。

C: 主任，由厂长兼任。

委员：由副厂长及各部门负责人兼任。

(二) 规范化管理委员会下设工作小组，具体完成规范管理文件的拟定、修改和监督执行，该小组以执委会人员为主，吸收职能部门经理和有关业务骨干。参加人员构成如下：

A: 组长，由执委主任兼任。

B: 组员，由各室骨干、各职能部门经理和有关业务骨干构成。

第五条 规范化管理文件的实施循环图

所有的规范管理文件讨论通过并付诸实施后并非一成不变，它必须根据实施效果以及公司的业务发展进行 PDCA 的循环。

具体的循环程序如下：

呈交文件提案
工 作 组

→

审 查
有 关 领 导

→

讨论通过
委 员 会

→

整理编号
工 作 组

↓

修 正
工 作 组

↑

实 施
公 司 所 有 职 员

→

培训、解说
工 作 组

→

公布实施
委 员 会

一般情况下，各类规范管理文件一年修订一次。

编 号	规范化管理文件的制作、实施规定	共 3 页
FNA02		第 1 页
第一条	为积极推进我公司的规范化管理工作，使规范管理文件的制定和实施有所依循，特制订本规定。	
第二条	本规定所称的规范管理文件指的是由本公司（工厂）规范化管理委员会签发对全公司系统的管理和动作进行规定和描述的指导性文件，规范管理文件一经正式签发实施，即具有强制作用，各级管理人员必须遵照执行。	
第三条	规范管理文件按性质划分为四类：	
	（一） 基本规定 （二） 作业流程 （三） 报表图表 （四） CI 规范	
第四条	规范管理文件按层级划分为三级：	
	（一） 总公司颁发 （二） 二级公司颁发 （三） 三级公司颁发	
第五条	规范管理文件按业务领域划分为八类：	
	（一） 组织规程类 （二） 人事管理类 （三） 行政管理类 （四） 财务管理类 （五） 发展规划类 （六） 业务管理类 （七） 信息统计类 （八） 生产技术类	
第六条	规范管理文件按保密程度划分为三类：	
	（一） G 类（General），即通用类，对保密性无要求。 （二） S 类（Secret），即机密类，限制在公司部门经理（含下属企业经理）以上和相关工作人员范围内。 （三） T 类（Top Secret），即绝密类，限制在公司少数高层管理人员和相关人员范围内。	
第七条	规范管理文件的编号统一规定如下：	

编 号	规范化管理文件的制作、实施规定	共 3 页								
FNA02		第 2 页								
(一) 密级代号 G——表示通用性 S——表示机密性 T——表示绝密性 (二) 层级代码——表示由总公司颁发 1X——表示二级公司颁发 2X——表示三级公司颁发 3X——其他（备用） (三) 规范管理文件类型代码（用一位数字加以区别） 1——表示基本制度类 2——表示三级公司颁发 3——表示图表报表类 4——其他（备用） (四) 规范管理文件的业务类别代码（用一位数字加以区别） 1——表示组织规程类 2——表示人事管理类 3——表示行政管理类 4——表示财务管理类 5——表示发展规划类 6——表示业务管理类 7——表示信息统计类 8——表示生产技术类 (五) 另以三位数字用于流水号 (六) 规范管理文件的编号统一由一个字母和 7 位数构成 <table><tr><td>*</td><td>△ △</td><td>△</td><td>△△△</td></tr><tr><td>密 级 码</td><td>层 级 码</td><td>业 务 类 码</td><td>流 水 号</td></tr></table>			*	△ △	△	△△△	密 级 码	层 级 码	业 务 类 码	流 水 号
*	△ △	△	△△△							
密 级 码	层 级 码	业 务 类 码	流 水 号							
第八条 为便于印发与整理归档，除少数图表之外，所有规范管理文件均以 A4 纸为标准尺寸，并冠以“××管理文件”文头。 第九条 规范管理文件的制定程序如下：										