

廣東省出版集團
廣東人民出版社

第四分冊

4

Xiandaiqiye
Guanliquanshu

现代企业管理全书 管理制度篇

GUANGLIZHIDUPIAN

一套系统、科学、全面的
管理工具书

在所有的企业管理内容中，
最基础的管理工作是最经济、最实用的，
也是企业生存和发展的永恒主题。

戴文龙 编著

第四分册

4

Xiandaiqiye
Guanliquanishu

现代企业管理全书 管理制度篇

GUANGLIZHIDUPIAN

◎戴文龙 编著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理全书. 管理制度篇. 第四分册 / 戴文龙编
著. —广州: 广东经济出版社, 2008. 11

ISBN 978—7—80728—992—0

I. 现… II. 戴… III. 企业管理制度 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 148411 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园 A 区)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	37 2 插页
字数	462 000 字
版次	2008 年 11 月第 1 版
印次	2008 年 11 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—80728—992—0
定价	328.00 元 (1~4 册)

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: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •

再版导言

企业的经营必须在客观经济规律的轨道上运行，这样才能获得较好的经营成果，企业的生存与发展才能得到保障，这是众所周知的道理。所以，不论是从事管理理论研究的学者，还是奋战在管理前沿第一线的企业家们，出于对财富的追求，出于发展生产力水平的需要，都对管理的真谛孜孜以求，希望能够准确找出符合客观经济规律的最佳经济活动方法，希望能使经济活动不“左”也不“右”，均衡地在正确的轨道上运行。

人类对财富的追求其实是无止境的，这实际上也就并行不悖地标示着人类对获得财富的最佳方法的追求也是无止境的。也许这是一条永无终点的探索之路，就好比在商品市场中，人们都希望最终能实现供与求的相等，但现实生活中，这种相等却从未实现过。经济学界给出的解释是：由于在每一种经济系统中都有不正确的预测、不精确的信息、错误的政策、决策上的拖延或错误，以及外部的干扰，因此，在现实生活中不存在供给等于需求的均衡点。

广义均衡学说认为具有实际意义和科学意义的均衡，是指一个系统的状态可以由于自身的规律性而力求恢复原状。决定这个均衡状态在一定时刻的均衡位置的不是单独一个点，而是一批点。其特点是，若干指标值在系统内外随机因素的扰动下于一定的不太宽广的区间内波动，如果随机干扰的波动表现出一种恒常的平均或趋

势，系统就有稳定的均衡轨道或标准轨道。均衡是动态的，调节经济系统运行的是经济系统的各种内力如行为者的利益、动机和行为规律，以及系统的外力。当系统的外力引导系统离开它的均衡轨道，偏离自己的期间趋势和正常标准，系统就是不稳定的，就处在非均衡状态中。但是，当系统各种内力的相互作用，能反复地把系统拉回到均衡轨道时，系统的均衡就是稳定的。

匈牙利经济学家科尔内认为：社会主义国家的经济科学，必须客观地指出各种经济系统均衡状态、均衡轨道或标准轨道在什么地方；必须找出哪些利益、控制机制、行为规律使系统处于均衡状态。如果不知道影响整个系统的原因，那就只能为改变局面提供一些肤浅的建议；如果对现行系统均衡轨道不满意，那就必须通过调查研究，建立改变各种内力和控制机制的方法，来建立新的均衡点。

我们现在正处在一个大变革的历史时期，由于经济信息化、市场全球化、竞争激烈化，给企业带来的是一个飞速变化的、动态的、不确定的外部环境。过去封闭的、静态的企业运作模式已不再能适应今天不断变化的世界环境。从我们所看到的一系列社会经济现象，如企业的无形资产、软产品、知识智力等资源正在超越自然资源成为创造价值的最重要的生产资料；产品的更新换代加快，并且在市场中的生命周期越来越短；顾客对商品的多样化、个性化需求越来越高；世界市场全方位开放的格局正逐渐形成，从而导致大批的跨国公司涌现；生产要素和市场份额加速向优势企业及名牌产品集中，使得企业两极分化、优胜劣汰的进程加快等等——这一切告诉我们，旧的经济增长模式已被打破，企业再用传统的价值创造系统来运作，已无力带来新的经济增长。可见，企业必须重新调节系统运行模式来建立新的均衡点，建立改变各种内力和控制机制的方法已迫在眉睫了。

当企业的价值创造系统发生了根本变化的时候，最好的解决办法是破旧立新。要以企业再造为手段，去重新定位企业在市场中的角色，去重新设计和建立自身的有效运转能力。再造需要有胆略，要勇于向传统挑战；再造还意味着创新，首先是人的思维要有创新的意思，要做到这一点就必须突破人的思维定式，这是对人的心智的一种提升。当前，从事经济活动的管理者们最需要进行思维方式的以下四个转化：一是从单维型向多维型转化；二是从封闭型向开放型转化；三是从经验型向理论型转化；四是从静态型向动态型转化。解决了思维方式问题，我们就拿到了打开“方法”大门的钥匙。

这里需要强调的是，创新并不是提倡乱搞一气，如果不讲科学，违反经济规律，注定会以失败而告终。我们应当把创新活动的重点放在建立企业的核心能力方面。要知道如今对企业进行分析的首要问题既不是传统的“物”，也不是单个的“人”，而是企业的能力，因为不同企业的能力差异决定了企业的效益差异。我们即将进入到知识经济的新时代，知识经济倡导通过知识的不断学习和积累来推动经济的发展。对企业而言，显性的、大众化的、可以通过各种媒体或市场交易取得的知识和能力虽然重要和必要，但最重要的却是具有价值优越性、不可仿制性、不可交易性的隐性知识和能力，要将其作为企业的核心能力来积累、保持和运用。这应当是当今企业管理的中心任务。

当前国内外众多企业都在积极探索和推进制度的创新，努力发展与时代潮流相吻合的新型企业制度文化，这对于企业提升自己的核心竞争能力是非常必要的。制度是规范企业人的行为，调整各种经济关系的必要工具。制度文化是企业文化的一个重要方面，对企业的运行起着至关重要的作用。一个业绩特别好的优秀企业，它的先进经验在同行业中进行了推广，虽然不少企业竭力效仿，但其业

绩仍然很难在短期内赶超上来，甚至有的企业还感到该先进经验对自己的企业并不是灵丹妙药。究其原因虽然各有说法，但共同的也是最重要的一点，就是它们的企业文化有差异。一种优秀的企业文化是不可能一蹴而就的，它要求人们在长期的生产经营和管理实践中逐步地、精心地培育和长时间的积淀，才能产生出来。正因为如此，所以国外越来越多的企业采取推进制度、组织创新的方式，以形成其他企业较难逾越的差距来保持自己的优势地位，这对中国企业是一个很好的启示。

企业在进行制度化建设时，要高度警惕的大敌是“企业惰性”，这对于一些成功企业尤其重要。社会上越来越多的成功企业逐渐走向衰败，这是值得我们关注的。举两个例子，一个是在市场营销方面很有建树的秦池公司，这个曾经被誉为中国酒广告“标王”的公司，在通过创名牌策略获得成功后，不去注重产品的开发和创新，继续沿用做广告炒作的策略，在争得中央电视台黄金时段广告后，秦池酒也就走向了死亡。另一个例子是掌上计算机生产商“名人”公司，他们则相反，是因为只注重科技开发却忽略市场营销而走向衰败的。“名人”公司曾因通过新科技开发，成功地解决了打火机漏气问题，一跃成为亚洲最大的一次性打火机生产商。他们也曾是亚洲第一个开发出掌上中文手写计算机的公司，成为掌上计算机行业的霸主。由于长期沿用以往的策略，忽略了营销这一头，结果被“商务通”公司——恒基伟业钻了空子，失去了掌上计算机霸主的位置。以上两个例子告诉我们，一个获得创业成功的企业，很容易逐渐形成自己成功的处事之道，并在企业内部固化下来，作为企业的法宝继承发扬。然而研究显示，企业经理人对既有成功模式的信心强化，会将注意力更多地放在如何改进现在的成功模式，并研究如何扩大对该模式的应用上面，而在对待外在世界时，却放弃了很多机会，特别是当遇到环境变迁的挑战时，就会

因长期固守的传统和习惯而应对不当，往往导致企业走向衰败。这就是企业惰性的危害。

为了方便企业在制度化建设中能有一套大而全的范本作为借鉴和引用，该套管理制度丛书应需而生，自 2004 年第一次出版发行以来，受到了企业界广大读者的欢迎，并进行了多次的印刷以满足需求。现在时间已过了四年，从适应经济环境条件和国家经济政策调整变动等因素考虑，该套书在内容上完全有必要作出相应的修改和完善。再版之际，根据出版社的统筹规划，这套书将编入现代企业管理全书系列，所以书名将由原来的《现代企业管理制度大全》更改为《现代企业管理全书·管理制度篇》，在此特予以说明。再版过程中，企业界许多朋友给予了热情的关注，并有不少好的建议，在他们的帮助之下，再版工作得以顺利完成，在此特向他们表示由衷的谢意。

戴文龙
2008 年于广州

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，企业组织也都有它自身的度，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。制度只有通过规范的组建、规范的运营，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，为企业的经营活动进行政策法律导向，这对企业而言是非常必要的。

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，更加适应企业管理活动的务实操作和高效运营。

目前，日趋明朗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已经缩小，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

(第四分册)

再版导言	(1)
前言	(1)

第十六章 物流控制管理制度

企业物资供应计划的编制	(3)
物资库存量控制管理	(16)
物资采购管理规定	(24)
物资采购招标制度	(36)
供应商管理办法	(38)
物资入库管理制度	(52)
物资仓储管理制度	(63)
物资出库管理制度	(70)
企业物资的节约控制办法	(82)
成品仓库管理规定	(97)
库存盘点及呆滞物资的管理规定	(107)
仓库管理人员工作制度	(116)

第十七章 信息系统管理制度

企业信息管理的工作环节与要求	(123)
企业信息生成与利用的管理	(133)
公司信息管理规定	(147)

办公自动化系统管理办法	(157)
计算机网络系统管理制度	(163)
公司网站维护管理办法	(177)

第十八章 财务会计管理制度

企业财务管理工作的任务要求	(185)
企业全面预算管理工作要求	(198)
企业对各类票据的使用规范	(211)
会计核算规定	(219)
公司资产清查盘点制度	(248)
企业成本管理工作制度	(258)
成本核算管理规定	(284)
流动资金管理规定	(301)
固定资产管理规定	(311)
财务收支管理规定	(324)
财务会计工作制度	(337)

第十九章 市场营销管理制度

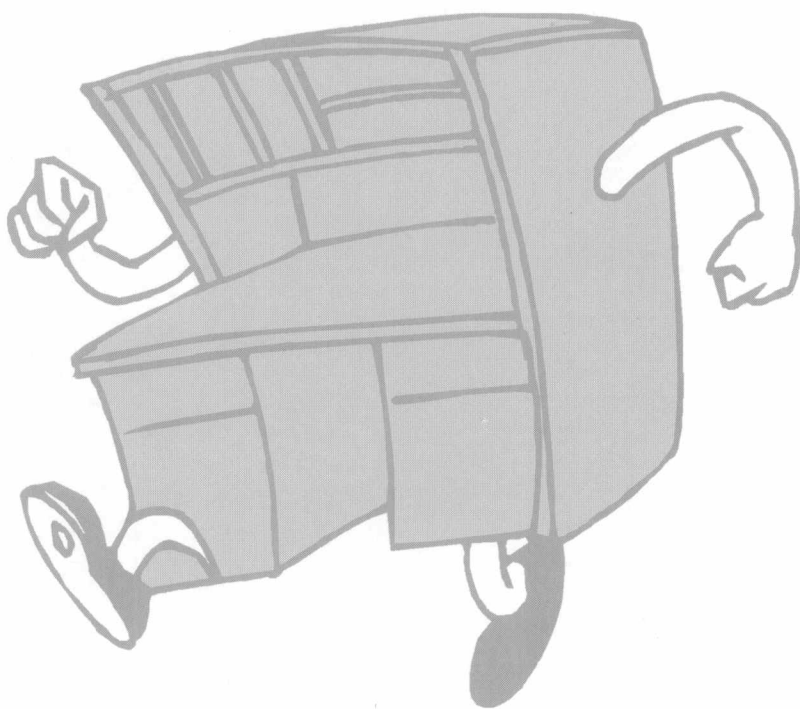
市场调查与分析制度	(347)
市场营销计划的编制与管理规定	(361)
产品销售计划与生产衔接的规定	(373)
销售促进的方案策划与管理	(380)
客户关系管理工作要点	(397)
售后服务管理办法	(406)
客户投诉处理办法	(415)
销售人员的激励管理规定	(424)
销售人员工作要求及业务处理规定	(429)
营销片区驻外人员管理条例	(437)
营销片区当地人员管理办法	(448)

客户档案管理制度	(451)
进出口业务处理程序规定	(462)

第二十章 企业全面形象管理制度

组织形象管理的方法、步骤与原则	(481)
企业 CI 建设的策划管理	(493)
企业 CI 导入的作业项目与内容	(503)
企业 VI 设计开发步骤	(509)
企业广告策划管理	(513)
广告媒体的策划	(527)
广告创意与效果检测	(537)
企业公共关系策划管理	(547)
现代企业管理全书·管理制度篇 (1~4 分册) 目录索引	(568)

第十六章 物流控制管理制度



题 目	企业物资供应计划的编制	编号	
		页码	共 13 页/第 1 页

1. 目的和作用

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，各自的作用均有所不同。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，同时在保证产品质量、提高生产效率、促进技术进步等方面均有着重要意义。

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，