

廣東省出版集團
廣東人民出版社

第二分冊

2

Xiandaiqiye
Guanliquanshu

现代企业管理全书

管理导向篇

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

第二分册

2

Xiandaiqiye
Guanliquan shu

现代企业管理全书

管理导向篇

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. 管理导向篇. 第二分册 / 戴文龙
编著. —广州: 广东经济出版社, 2008. 1
ISBN 978 - 7 - 80728 - 717 - 9

I. 现… II. 戴… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 148815 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	29.5 2 插页
字数	512 000 字
版次	2008 年 1 月第 1 版
印次	2008 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 80728 - 717 - 9
定价	280.00 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。

门市部地址: 广州市五羊新城寺右二马路冠城大厦省图批新场三楼 330 号

电话: (020) 87395594 87393204 邮政编码: 510600

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 邮政编码: 510075

广东经济出版社有限公司发行部电话: (020) 37601950 37601509

图书网址: <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 ·

前言

当前不断变动的社会和经济政治环境，对我们的企业生存和发展产生着重大影响。自从中国加入世界贸易组织以来，中国的企业界深深地感悟到了经济贸易全球一体化，一方面为我们提供了更广阔的市场空间和发展机会，另一方面又给我们带来了更加激烈的市场竞争和博弈风险。从我国企业面临的国内外形势和挑战来看，中国企业已经进入一个空前剧烈分化、调整和重组时期。我们可以看到，企业两极分化、优胜劣汰的进程将大大加快，生产要素和市场份额会加速向优势企业及名牌产品集中。企业除了丢掉幻想，迎接市场竞争外别无选择。

在严峻的竞争形势下，几乎所有的企业都在积极寻找适合自己生存与发展的市场空间，如自然生存空间、空白生存空间、专知生存空间、协作生存空间、潜存生存空间等，这是非常必要的。然而，企业也绝不可忽略了另一头，即从根本上提升企业素质与竞争能力。因为只有自身素质好，才有可能抵御市场风浪的撞击，使自己立于不败之地。所以企业要把练“内功”作为一项经常性的任务，尤其要在企业管理方面下大工夫，逐步实现管理的理性化、多层化、制度化与科学化。可以说，加强管理，不断提高企业管理水平，是企业生存和发展的永恒主题。

中国企业管理水平从总体上看是不断提高的，但与国外现代化的企业管理水平比较还存在很大差距。在知识经济兴起和经济全球化的

背景下，中国企业必须在长期形成的旧的管理模式和思维方式上进行脱胎换骨般的转变，才能跟上时代的发展。刻不容缓要解决的问题：一是要从生产经营型管理向资本经营型管理转变；二是要从国内或区域竞争向全球化竞争转变；三是要从适应稳定环境向适应多变环境转变；四是要从一般的人事管理向人力资源管理转变；五是要从重视企业内部价值和能力向重视整合利用企业的外部资源转变；六是要从面向理性消费单纯考虑企业利润的营销思路向情感消费实现双赢的营销思路转变；七是要从追求企业经济规模的发展模式向谋求规模经济的效益模式上转变。

总的来说，现代化企业管理必须适应现代化大工业生产经营的特点，做到管理思想现代化，管理机构高效化，管理方法科学化，管理手段自动化，管理人员专业化。要实现这些目标，企业有大量的工作要做，所要提示的是，在所有的企业管理内容中，最基础的管理工作也是最经济、最实用的。不少的企业认为基础管理不能“出奇制胜”，忽视了这方面的工作，其结果不是企业市场竞争力的提高而是削弱。因此，我们强调企业在管理现代化、科学化的进程中，除了要注重学习国外先进企业最新的管理经验，最关键的还是要从企业的管理基础工作做起，苦练“内功”，健康“肌体”，完善组织，使企业逐步在经营理念、企业制度、管理规则和行为方式等方面形成科学、合理、优秀的范式，为企业开展各项工作奠定坚实的基础。这也是企业提高内在素质和竞争力的关键举措。

为使企业在管理规范过程中有一套系统、全面的借鉴资料，特编写了《现代企业管理全书·管理导向篇》。全书共分二十个章节，按四个分册进行编写，其内容基本涵盖了企业经营管理活动的各个层面。为了解决现代企业管理中的实际问题，书中吸收了国内外企业大量的经营管理知识和经验。在内容和文字上，笔者力求简明扼要，条

理清晰，通俗易懂，适用性强。希望该套书能实实在在地为企业提供启示、办法和帮助，成为当代企业经营管理者们的挚友和智囊，并对您的工作起到积极的导向作用。

《现代企业管理全书·管理导向篇》中有关政策、法规均取自国家公布的法令及有关职能部门已经下达执行的文件，但书中并未注明它们的出处，因为本书旨在起提示、参谋、导向作用，并不能作文件引用之用，特作说明。该书在编写的过程中，得到了众多企业界和管理界朋友们的关注与支持，特别是一些奋战在企业管理第一线的 CEO 朋友们，他们用实践中已经取得的卓有成效的经验，为编写工作提供了大量的素材，也提出了很多的好建议，使全书的内容更丰富、更贴近现实、更具有可操作性，在此特向他们表示衷心的感谢。由于企业管理是一项浩大的系统工程，编写很难实现尽善尽美，所以难免有描述不够到位与疏漏之处，敬请读者批评指正。

戴文龙

2008 年 1 月于广州

目 录

(第二分册)

前言	(1)
----------	-----

第六章 组织内部分工

第一节 组织分工原则与配套工作	(3)
一、组织分工的原则	(3)
二、组织分工的相关配套工作	(5)
三、部门工作职能和考核标准的编制说明	(9)
第二节 企业高层管理职能与要求	(11)
一、高层管理委员会工作职能和要求	(11)
二、计划委员会工作职能和要求	(12)
三、制度建设委员会工作职能和要求	(13)
四、资金管理委员会工作职能和要求	(15)
五、总经理办公室工作职能和考核标准	(16)

第三节 企业督察部门内部分工与工作要求	(18)
一、督察预警部工作职能和考核标准	(18)
二、督察工作室工作职能和考核标准	(19)
三、保卫科工作职能和考核标准	(21)
第四节 行政管理部门内部分工与工作要求	(23)
一、行政管理部工作职能和考核标准	(23)
二、党委办公室工作职能和考核标准	(24)
三、工会办公室工作职能和考核标准	(25)
四、行政事务科工作职能和考核标准	(27)
五、档案管理科工作职能和考核标准	(28)
六、车辆管理科工作职能和考核标准	(29)
第五节 统筹规划部门内部分工与工作要求	(31)
一、统筹规划部工作职能和考核标准	(31)
二、调研科工作职能和考核标准	(32)
三、规划科工作职能和考核标准	(33)
第六节 人力资源部门内部分工与工作要求	(36)
一、人力资源部工作职能和考核标准	(36)
二、人事管理科工作职能和考核标准	(37)
三、劳动工资科工作职能和考核标准	(39)
四、考核培训科工作职能和考核标准	(40)
第七节 财务部门内部分工与工作要求	(42)
一、财务部工作职能和考核标准	(42)
二、会计科工作职能和考核标准	(44)
三、审计科工作职能和考核标准	(45)
第八节 生产部门内部分工与工作要求	(47)
一、生产作业部工作职能和考核标准	(47)
二、计划调度科工作职能和考核标准	(48)

三、设备动力科工作职能和考核标准	(50)
第九节 质管部门内部分工与工作要求	(52)
一、质量管理部工作职能和考核标准	(52)
二、计量检测室工作职能和考核标准	(53)
三、综合实验室工作职能和考核标准	(55)
第十节 技术部门内部分工与工作要求	(57)
一、技术研发部工作职能和考核标准	(57)
二、技术管理科工作职能和考核标准	(58)
三、研究开发科工作职能和考核标准	(60)
第十一节 物控部门内部分工与工作要求	(62)
一、物流控制部工作职能和考核标准	(62)
二、采购科工作职能和考核标准	(63)
三、仓储科工作职能和考核标准	(65)
第十二节 营销部门内部分工与工作要求	(67)
一、市场营销部工作职能和考核标准	(67)
二、业务管理科工作职能和考核标准	(69)
三、市场拓展科工作职能和考核标准	(70)
四、地域办事处工作职能和考核标准	(71)
第十三节 后勤部门内部分工与工作要求	(74)
一、后勤管理部工作职能和考核标准	(74)
二、总务科工作职能和考核标准	(75)
三、基建科工作职能和考核标准	(77)
四、保健医疗所工作职能和考核标准	(78)
第十四节 信息网络中心工作职能和考核标准	(81)

第七章 作业现场管理

第一节 企业现场管理的基本要求	(85)
-----------------------	------

一、现场管理的指挥要领	(85)
二、企业环境与办公现场的目视管理要求	(87)
三、作业现场目视管理要求	(89)
四、现场管理循环的策划	(90)
第二节 作业现场的计划管理	(93)
一、生产作业计划的编制工作	(93)
二、期量标准的制定工作	(97)
三、计划管理中的注意事项	(102)
第三节 作业现场的设备管理	(105)
一、设备的使用管理	(105)
二、设备的维护管理	(108)
三、设备的润滑管理	(110)
四、设备的检修管理	(113)
五、设备备件及工模具管理	(115)
第四节 作业现场的生产控制管理	(119)
一、各职能部门对生产控制管理的工作要求	(119)
二、生产过程的质量控制管理	(120)
三、产品生产的工艺技术管理	(124)
四、作业进度、物流、生产余力的控制管理	(126)
五、生产统计与调度管理	(128)
第五节 企业消防安全管理	(133)
一、消防安全管理的组织措施	(134)
二、消防安全管理的基本制度	(136)
三、生产现场特种作业防火规定	(137)
四、仓库防火安全措施	(139)
五、作业现场动火安全管理规定	(140)
第六节 企业安全生产管理	(142)

一、安全生产管理的组织措施和工作要求	(142)
二、企业应建立的安全防范制度	(144)
第七节 现场管理工作的五项优先处置	(148)
一、核心任务优先处置	(148)
二、瓶颈突破优先处置	(149)
三、顾客需求优先处置	(150)
四、突发危机优先处置	(152)
五、安全工作优先处置	(155)
第八节 5S 活动的实施指导	(157)
一、5S 活动的具体内容	(157)
二、5S 活动的推行	(159)
三、5S 活动实施的具体要求	(161)

第八章 组织内部控制

第一节 我国企业内部控制状况剖析	(169)
一、私有产权结构下企业内部控制剖析	(169)
二、公有产权结构下企业内部控制剖析	(172)
三、公私混合产权结构下企业内部控制剖析	(174)
第二节 企业内部控制制度设计	(177)
一、内部控制制度概念、意义与设计原则	(177)
二、内部控制制度的基本组成部分	(180)
三、货币资金的内部控制制度设计	(185)
四、实物资产的内部控制制度设计	(187)
五、供销业务的内部控制制度设计	(188)
六、长期投资业务的内部控制制度设计	(190)

第三节 关于会计核算的内部控制管理	(192)
一、企业可采取的主要会计政策	(193)
二、会计科目设计	(194)
三、对会计凭证的控制管理	(199)
四、对会计账簿的控制管理	(203)
五、会计核算程序的设计	(206)
六、对会计报表的控制管理	(209)
第四节 企业成本管理控制要求	(211)
一、成本的分级分口管理责任制	(211)
二、成本管理工作制度的设计	(214)
三、成本核算管理要求	(215)
四、成本预测管理要求	(219)
五、成本计划管理要求	(220)
六、成本控制管理要求	(222)
第五节 财务管理控制中的若干制度设计	(226)
一、流动资金定额管理制度	(226)
二、资产清查盘点制度	(229)
三、各类票据的使用规范	(232)
四、会计工作交接管理规定	(238)
五、会计档案资料管理规定	(240)
六、电算化会计管理制度的设计	(243)
第六节 企业审计工作制度	(246)
一、企业审计工作的管理要求	(246)
二、企业财务收支审计要点	(249)
三、企业财产物资审计要点	(253)
四、企业内部审计工作要点	(259)
五、审计报告的编写要求	(262)

第九章 企业弊病诊治

第一节 企业弊病诊断治理的一般方法	(267)
一、企业弊病诊断过程的工作方法	(267)
二、经营组织常见病症及原因分析	(269)
三、企业弊病诊断评价的技术方法	(271)
四、企业弊病的治理策划	(273)
五、企业弊病诊断报告	(275)
第二节 化解企业发展阶段的各种危机	(277)
一、企业诞生期危机分析与对策	(277)
二、企业幼儿期危机分析与对策	(279)
三、企业青春期危机分析与对策	(280)
四、企业壮年期危机分析与对策	(282)
五、企业成熟期危机分析与对策	(283)
六、企业再造期危机分析与对策	(284)
第三节 运用系统论的方法为企业诊病	(287)
一、企业系统及其基本特征	(287)
二、从企业系统的运行中诊断病情	(290)
三、从企业素质结构与能力状况中诊断病情	(293)
第四节 运用控制论的方法规避企业的经营风险	(297)
一、控制论及其基本方法	(297)
二、怎样在企业建立起控制系统	(299)
三、企业战略的控制管理	(303)
四、控制企业不良资产带来的风险	(306)
第五节 运用约束论的方法突破企业“瓶颈”	(311)

一、约束论及其基本方法	(311)
二、企业如何正确运用约束论方法	(313)
第六节 运用管理咨询为企业诊断弊病	(318)
一、管理咨询的功能、特点及工作要求	(319)
二、企业如何正确委托管理咨询	(323)
三、管理咨询的一般方法	(328)
第七节 国外管理咨询的启示	(333)
一、麦肯锡的运作模式	(333)
二、罗兰·贝格的运作模式	(336)
三、波士顿的运作模式	(343)

第十章 经济活动分析

第一节 经济活动分析的内容与方法	(349)
一、经济活动分析的任务	(349)
二、经济活动分析的内容	(351)
三、经济活动分析的步骤和方法	(354)
四、经济活动分析中的计算技术	(357)
第二节 企业经营活动分析指标体系	(363)
一、反映经营状况的定量分析指标	(363)
二、反映经营管理方面的定性指标	(369)
第三节 产品产量与品种完成情况分析	(379)
一、产品实物量完成情况分析	(379)
二、产品价值量完成情况分析	(381)
三、生产成套性对产量影响的分析	(382)
四、生产均衡性和生产进度分析	(383)

五、产品品种及订货合同完成情况分析	(384)
第四节 产品质量完成情况分析	(386)
一、反映产品质量的指标体系	(386)
二、影响产品质量原因的分析	(388)
第五节 新产品开发与试制情况分析	(390)
一、企业产品的生命周期分析与对策	(390)
二、新产品开发、试制工作的分析提示	(392)
第六节 生产设备利用情况分析	(395)
一、生产设备数量的利用	(395)
二、生产设备时间的利用	(397)
三、生产设备能力的利用	(398)
四、设备利用潜力的分析	(399)
第七节 材料与能源利用情况分析	(401)
一、物资材料供应情况分析	(401)
二、材料使用情况分析	(403)
三、原材料综合利用分析	(404)
四、能源利用情况分析	(405)
第八节 人力资源利用情况分析	(407)
一、人力资源利用情况分析要点	(407)
二、劳动生产率分析	(408)
三、劳动时间利用情况分析	(409)
四、人力资源利用潜力分析	(411)
第九节 经营资金利用情况分析	(414)
一、固定资金使用效果分析	(414)
二、流动资金利用效果分析	(416)
三、提高资金利用效果潜力分析	(418)
第十节 产品成本分析	(421)

一、全部产品成本计划完成情况分析	(422)
二、产品单位成本分析	(422)
三、降低成本潜力的分析	(426)
第十一节 企业利润分析	(428)
一、利润额的分析	(428)
二、利润率的分析	(430)
现代企业管理全书·管理导向篇(1~4分册)目录索引	(433)

第六章 组织内部分工

