

G 管理模式

决定企业成功的先进管理制度

● 郭咸纲 著

G管理模式——中国企业管理制度经典

一套科学完善的管理制度，可使企业高效运转，可使企业各职能部门分工明确，职责清晰，监控有力，处置及时，可以充分调动全体企业人的积极性和创造力，可以使企业统一协调，目标明确，鼓励创新，团结高效，可以引导企业走向新的辉煌。

G管理模式·制度篇是一套实操性极强、先进完善、实用高效的制度大全。本书可为企业界、学术界提供完整的、可借鉴的企业标准化管理实践范例。

广东经济出版社

G 管理模式·制度篇

G

管理模式

决定企业成功的先进管理制度

郭咸纲 著

5

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

G 管理模式制度篇: 决定企业成功的先进管理制度 (第五分册) / 郭咸纲著. — 广州: 广东经济出版社, 2002.2
(G 管理模式系列丛书)
ISBN 7-80677-112-3

I . G… II . 郭… III . 企业管理制度 IV . F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 095024 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	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	24 2 插页
字数	366 000 字
版次	2002 年 2 月第 1 版
印次	2002 年 2 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-112-3 / F·622
定价	全套 (1—5) 280.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

序

曾几何时，一度撑起国民经济半壁江山的钢铁巨人，竟会在短短数十年内雄风不再，背负着减亏扭亏的屈辱在泥泞中艰难跋涉；

曾几何时，一度演绎中国商战无数奇迹的明星老板，竟会在短短十余年后英雄气短，拱手把一代基业送给了破产倒闭的拍卖锤；

曾几何时，一度高朋满座锦囊满腹的达智大师，竟会在短短数年后门庭冷落，甚至于被一纸诉状送到高墙铁窗下韬光养晦……

这些从陈卷中发出来的慨叹，其实正是中国企业自改革开放以来在市场经济环境下艰难探索管理改革历程的真实写照。诚如时代潮流激昂的号角：当经济全球化时代、知识经济时代以迅猛之势把我们带进 21 世纪之时，中国企业必须以一种全新的管理睿智去把握生存、发展的机遇。在新世纪的市场竞争中，要么成功，要么被淘汰，没有玉碎，没有瓦全！

当旧世纪逝去的尘埃落定，中国的企业已经从纷繁的管理思潮中冷静下来、成熟起来，开始期待新世纪给他们带来一些新的启示。

当今世界，全球经济竞争越来越激烈，中国企业面对三个方面的严峻挑战：第一，必须遵守全新的符合国际惯例的游戏规则；第二，面对更加强大的竞争对手；第三，急需一批高素质的职业经理。如何应对这些挑战？这是摆在企业管理者面前的重大课题。

探索一整套适合中国企业的管理模式，为中国企业的稳健成长和快速发展找到一条从根本上全面解决企业管理难题的有效途径，这是管理学界和企业界多年来孜孜以求的梦想。

管理模式是对管理实践活动的高度概括和总结，并以此形成企业固有的思维方式和运作规则，它是企业致胜的法宝，也是战胜竞争对手的有力武器。历史上的管理学大师从泰勒（Frederick Winslow Taylor）、法约尔（Henri Fayol）、马斯洛（Abraham H. Maslow）、麦格雷戈（Douglas McGregor），到巴纳德（Chester Irving Barnard）、西蒙（Herbert Alexander Simon）、德鲁克（Peter F. Drucker）、约翰·莫尔斯（J. J. Morse）、杰伊·洛希（J. W. Lorsch）、特伦斯·E·迪尔（Terence Deal）、阿兰·A·肯尼迪（Allan Kenedy）、托马斯·彼得斯（Thomas Peters）、迈克尔·波特（Michael Porter）、彼得·圣吉

(Peter Sange) 等, 首先是一流的管理模式专家。在他们理论体系的背后都隐含着共同的理想: 建立一套科学的符合管理实践要求的管理模式。虽然这些管理大师的理论表现形式千差万别, 但是对管理模式的探索 and 关注是共同的。

G 管理模式是通过对中西方管理思想和中外著名企业成功和失败经验的全面研究, 结合中国特有的文化积淀, 构建起的造就中国卓越企业的管理模式, 力图为中国企业走向辉煌、为中华民族的伟大复兴贡献绵薄之力。

本套丛书共分 5 个系列 10 个分册。

1. 《G 管理模式·理论篇: 决定企业成功的七种管理模式研究》(1 分册);
2. 《G 管理模式·思想篇: 人 + 制度 + 创新》(1 分册);
3. 《G 管理模式·运作篇: 标准型场变管理模式》(1 分册);
4. 《G 管理模式·制度篇: 决定企业成功的先进管理制度》(5 分册);
5. 《G 管理模式·实战篇: 决定企业成功的先进实战技巧》(2 分册)。

这套丛书涵盖了本人十多年来对管理理论和实战研究的最新成果, 它凝结着本人与世界管理学界和企业界的深厚情结, 也是本人对多年来世界管理学界和企业家的厚爱、关心和支持的微薄回报。

一套科学、完善、实用的管理思想体系或管理模式是企业所需要的, 企业界独具慧眼, 管理界思维敏锐, 强加给企业的东西是站不住脚的。让企业冷静地面对各自的管理问题, 潜心地比较和研究各种理论、思想、方法和模式的优缺点及适用条件, 企业才有可能真正找到通往成功的道路。

记得一位哲人说过: 当太阳投射到一个平面镜上时, 不会凝聚太阳的能量, 而当太阳投射在凹面镜或凸透镜时, 所有的热都会集于一点, 这点的能量将达到最高。如果一个人的思想分散的话, 他将一无所得, 但当他全神贯注于某一点时, 他将硕果累累。

我衷心地祝愿企业家们将全部精力集中于如何使企业健康成长, 如何使企业的团队组织和谐高效, 如何使企业管理更加有序, 如是, 各种各样的管理理论和管理模式都应该成为借鉴之镜。

是为序。

郭咸纲

2002 年 1 月 28 日于北京

2002/1/28



郭威纳，青岛人，1965年出生
管理学博士 (Ph. D)
工商管理学硕士 (MBA)
G管理模式 (GMS) 创立人
国内外十多所大学客座教授
北京前沿创新企业管理研究所所长
G管理模式专家顾问团理事长
二十多家企业首席管理顾问

郭威纳博士曾任企业厂长，集团公司董事长兼总经理，人大代表、大学教师等职。

现正致力于管理思想和管理模式的理论探索和可操作性研究，其成果分别以“郭威纳管理思想丛书”和“G管理模式丛书”的形式陆续出版。主要研究方向：西方管理思想史研究；企业管理模式研究；跨国公司全球经营战略研究；现代企业理论前沿课题研究。主要著作有：《西方管理思想史》，《G管理模式——人+制度+创新》等。发表有关论文数十篇，有代表性的有：“企业多级动力机制分析”，“跨国公司跨文化管理问题探讨”，“战略管理的新视角——战略弹性”，“儒家管理思想的发展”，“孙子兵法与商战谋略”等。

目 录

(第五分册)

第十九章 财务会计管理制度

财务预算与控制制度	(3)
企业预算编制流程图	(10)
全面预算工作流程图	(11)
企业资金计划表的编制程序	(12)
企业资本金运行状况图 (资金流)	(13)
预算申请单	(14)
制造成本预算表	(15)
预算统计表	(16)
预算控制表	(17)
预算表	(18)
资金来源运用预计表	(19)
资金来源运用预计 (比较) 表	(20)
资金预计方法说明	(21)
投资计划概算修正比较表	(22)
会计核算制度	(23)
货币资金日报表	(34)
票据及存款日报表	(35)
保证背书及票据控制表	(36)
保证背书及票据登记表	(37)
费用支付月报表	(38)
收入传票	(39)

支出传票	(39)
现金转账传票	(40)
转账传票	(40)
费用支付月报表	(41)
会计科目名称表	(42)
出纳业务处理制度	(43)
银行存款明细账	(49)
现金日记账	(50)
现金收支日报表	(51)
固定资产管理制度	(52)
固定资产减损单	(59)
固定资产让售比价单	(60)
固定资产移转单	(61)
固定资产盘存单(表)	(62)
财务盘点制度	(63)
盘点盈亏报告表	(70)
盘点统计表	(71)
现金盘点报告表(一)	(72)
现金盘点报告表(二)	(73)
财务收支管理制度	(74)
会计账务处理制度	(80)
总分类账	(86)
各部门损益计算表	(87)
实际费用与预计费用比较表	(88)
资金运用月报表	(89)
费用明细表	(90)
盈亏统计表	(91)
应收账款及应收票据管理制度	(92)
应收票据明细分类表	(95)
应收账款明细分类表	(96)
应收应付账款月报表	(97)

预收预付款明细表	(98)
问题账款管理制度	(99)
呆账管理制度	(102)
呆账核销汇总表	(106)
呆账(退票)处理报告表	(107)
货款回收处理要项	(108)
成本管理制度	(111)
成本经营战略目标形成图	(123)
提高资金利润率的途径	(124)
成本控制责任归属图	(125)
费用、产品成本、利润形成过程	(126)
成本费用构成图	(127)
原料成本明细表	(128)
标准成本资料卡	(129)
成本费用控制表	(130)
各产品成本比较表	(131)
产品成本记录表	(132)
产品成本控制表	(133)
分步成本表	(135)
分批成本表	(136)
企业财务报告制度	(137)
财务会计报表形成程序	(138)
现金流量分析表	(139)
现金流量表	(140)
资产报(损)废单	(141)
资产负债表	(142)
历年资产负债比较表	(143)
资产负债损益月报表	(144)
损益表	(145)
比较损益表	(146)
损益预算检核表	(147)

损益预算结算表	(148)
财务管理分析制度	(149)
会计工作交接制度	(156)
会计档案管理制度	(158)
审计工作管理制度	(160)
国家关于票据管理的规定	(167)

第二十章 营销管理制度

市场营销调查管理制度	(179)
市场信息系统分析步骤	(184)
经营产品开发构思基本思路	(185)
新事业开拓调查检查表	(186)
竞争厂商调查表	(187)
竞争厂牌价格调查表	(187)
市场总需要量调查估计表	(188)
巡回调查日报表	(189)
企业畅销产品分析表	(190)
产品营销分析表	(191)
销售计划制定方法与要求	(192)
销售部计划任务安排表	(194)
____地域月计划任务安排表	(194)
月份销货计划	(195)
产品销售计划表(正本)	(196)
产品销售完成情况一览表	(197)
客户信用调查表	(198)
行销方案规划准则	(199)
市场营销过程策划图	(202)
新产品潜在客户追踪表	(203)

新开发客户报告表	(204)
行销战略检讨表	(205)
推销战略方格表	(206)
促销计划编制要点	(207)
客户促销计划	(209)
销售预测表	(210)
销售促进计划管理制度	(211)
经销店促销活动计划书	(215)
促销申请表	(216)
促销活动成果汇总表	(217)
促销成本分析表	(218)
企业广告策划与策略	(219)
企业广告企划流程图	(226)
产品广告预定及实施报告表	(227)
广告预算表	(228)
销售人员工资、考核、奖惩规定	(229)
货款回收管理办法	(233)
赊销货款余额管理表	(235)
货款滞收发生状况报告书	(236)
销售额·回收额管理一览表	(237)
销售业务分析报告表	(238)
销售管理制度	(239)
畅销商品调查表	(247)
顾客询问内容记录表	(248)
主要客户营业分析表	(249)
销售区销售状况分析表	(250)
客户销售收款状况分析表	(251)
销售人员业务预定及实绩报告表	(252)
业务情况日报	(253)
客户增减分析表	(254)
销售款状况月报	(255)

推销业务员管理规定	(256)
经销商管理办法	(261)
标准客户开发步骤表	(265)
竞争同业动向一览表	(266)
新产品销路调查判定表	(267)
客户销售预定及实绩进度表	(268)
订货价格决定要领	(269)
降价销售业务处理要点	(272)
售后服务管理办法	(275)
客户投诉管理制度	(280)
客户投诉处理作业流程(一)	(288)
客户投诉处理作业流程(二)	(289)
顾客投诉处理表	(290)
客户投诉处理日报表	(291)
客户服务办法	(292)
特殊客户申请表	(295)
一级客户登记表	(296)
问题客户检核表	(297)
接待客户申请及报告书	(298)
拜访记录分析表(一)	(299)
拜访记录分析表(二)	(300)
客户档案管理制度	(301)

第二十一章 企业诊断及管理判例

企业诊断的任务、内容及确定方法	(309)
企业诊断的技术方法	(311)
企业诊断报告书	(318)
企业经营分析制度	(319)

工商企业效绩评价指标体系	(329)
企业管理弊病的治理	(330)
企业诊断操作流程	(334)
企业内部控制制度	(335)
企业管理判例制度	(340)
管理判例形成实例	(342)
管理判例形成程序	(343)
管理判例制作表	(344)
G 管理模式·制度篇（一至五分册）目录索引	(345)

G 管理模式·制度篇

第 19 章

财务会计管理制度

CAIWUKUAIJIGUANLIZHIDU

标 题	财务预算与控制制度			版 本	第 版
				版 次	第 次修改
				页 码	共 页第 页
				受控状态	
				编 号	
执行主体			监督主体		
一、财务预算与控制制度的作用及意义 在社会化大生产条件下，企业的生产经营活动通常要由多个部门分别承担，共同完成。为了充分利用现有经济资源，努力提高经济效益，每个企业都应按照经营目标的要求，在开展科学的经济预测、制定正确的经营决策的基础上，编制未来一定期间的财务预算，对企业的各项生产经营活动进行统筹安排。为保证企业内部各部门，经营管理各环节的全部工作始终有章可循，沿着经营目标所确定的轨道有条不紊地进行，建立财务预算与控制制度是十分必要的。财务预算制度是指导对企业行动进行数量说明，综合规划和决策，对企业生产经营的执行进行控制的财务管理制度。制定这一制度的意义是： 1. 是企业在明确其具体工作目标时凭借的财务工具之一 要实现对生产经营活动的有效控制，不仅需要符合企业经营方针和发展方向的总目标，而且需要一个符合总体目标，能够协调企业内部各部门业务活动的具体目标。只有通过编制财务预算，才能把生产、销售、成本、利润、现金收支等方面的目标要求，同有关部门的工作任务有机地结合起来，使各职能部门和基层单位的工作，能在总体目标和具体行动计划的指导下，有计划、有步骤地进行。 2. 是协调各部门的日常工作的工具 企业要圆满实现既定的经营目标，必须使其内部各部门密切配合，使生产经营各环节相互衔接、均衡发展，以形成一个为共同完成企业总目标而运行的有机整体，避免企业管理工作顾此失彼					
编制/日期			审核/日期		
修改标记			处 数		
			批准/日期		
			修改/日期		

(续表)

标 题	财务预算与控制制度			版 本	第 版
				版 次	第 次修改
				页 码	共 页第 页
				受控状态	
				编 号	
执行主体		监督主体		考评主体	
和生产经营过程中的相互脱节。通过编制财务预算，可以正确地处理企业内部各部门之间的相互关系，有利于划分或落实各部门的经济责任，有助于发现并采取相应措施不断加强企业未来生产经营过程中可能出现的薄弱环节。 3. 提供评价工作绩效的客观依据的工具 企业经营目标要得到最终实现，不仅要求将总体目标在企业内部各部门之间进一步具体化、明确化，而且要求对各部门所承担的经济责任和工作任务进行检查与考核，以确定其工作绩效的优劣。否则，各项具体工作目标将难以实现。通过编制财务预算，企业内部各部门就可以把自身应实现的具体行动目标，作为它们从事生产经营活动所应达到的标准，就能够根据必须达到的有关标准和特定经营水平，有目的、有步骤地安排日常工作，组织生产经营；就能随时了解情况，掌握进度，发现问题，考评绩效。这样一来，企业管理者就可以把财务预算作为检查、落实各部门经济责任和计划任务的完成情况，以及考核、评价各部门工作实绩和经营成果的客观依据。 4. 调动全体职工为实现经营目标而努力工作的工具 企业财务预算的直接执行者，他们对企业各项预算指标的完成和企业总体目标的实现具有决定性的影响。因此，通过财务预算的编制和执行，一方面，可以让全体职工广泛参与有关预算的编制工作，使各项预算指标更加切实可行；另一方面，可以将企业经营目标逐级落实到更小的基层单位以及职工个人，使之更明确、更具体。这样，就能激发职工的工作热情，使职工个人具体的工					
编制/日期		审核/日期		批准/日期	
修改标记		处 数		修改/日期	