

公司规范化 管理实务

主编 许 强



清华大学出版社

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

公司规范化管理实务

主编 许强

副主编 安景文 李红燕 程伟佳

编者 张琳 高人杰 郭力卿 马眉
霍振彪 姚飞 扬帆 王立民
朴勇 李彪 牛海全 杨晓峰

清华大学出版社

(京)新登字 158 号

内 容 简 介

本书从全面规范公司管理的角度出发,在行政、人事、法律、财务、营销、国际贸易、电子办公与网络化管理七个方面给出了一整套公司规范化运行模式。对各类公司规范管理、建立现代企业制度、提高办公效率、实现公司利润的最大化有着重要的意义。本书突出实用性,以公司经营管理的需要为目的,为公司的办公室、人事、财务、销售等部门设计了全面与规范的运行文本。书中列举了大量的管理表格和文例,对公司创立初期建立完整的管理体系,在公司运行当中建立高效、全面、规范的运营体系都有着重要参考价值。

本书适用于公司、企业的管理人员。

书 名: 公司规范化管理实务

作 者: 许 强 主编

出 版 者: 清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

责任编辑: 魏荣桥

印 刷 者: 北京广益印刷有限公司

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 787×1092 1/16 印张: 44.25 字数: 1013 千字

版 次: 2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-04542-9/F·322

印 数: 0001~3000

定 价: 95.00 元

前 言

在我们的身边每天都有许多新的公司诞生,也有许多公司消亡。在市场经济的浪潮中有许许多多的公司因善于管理而蓬勃发展,也有许许多多的公司因管理不善而在困境中挣扎。在公司的运营过程中,实现利润最大化和健康发展是所有公司管理者追求的目标,也是许多管理者孜孜不倦的工作主题。管理科学经过百年的发展,产生了众多的理论和方法,从 F. W. 泰罗的《科学管理原理》,到 C. M. 萨维奇的《第 5 代管理》,不同阶段的管理理论为企业管理实践奠定了基础。面对众说纷芸的管理理论,对正处于工业化进程中的中国企业,关键是建立现代企业的产权制度和管理制度。而建立完善的企业管理制度和高效务实的运行模式是每一个公司应当认真做好的基础工作。一些大中型的公司,在其长期发展过程中建立起来了名目繁多的管理制度,逐步形成了较为严密的系统和具有自己特点的管理运行模式,为公司的发展奠定了坚实的基础。在现实中,一些公司由于缺少管理经验和人才,边经营边摸索,在发展过程中由于管理不规范,缺少严格的管理体系,给公司经营带来了许多损失。有的公司虽然建立一些管理制度,但由于管理过程中的控制失误太多,公司也走向了终结。对于国有企业(公司)来说,一些固有的模式和制度已经不能适应市场经济的需要,在市场经济趋于国际化的今天,国有企业(公司)的一项重要工作是建立科学的企业管理制度和运行机制,这也是众多运营中的各类性质的中小公司必需做的一项工作。为对国有公司(企业)建立现代企业制度有所借鉴,为使更多的中小公司少走弯路,从创立时就建立起自己的科学管理体系,也为了使一些运行中的中小公司在现有管理的基础上,通过整合逐步建立适合本公司发展的管理系统和运行机制,提供一套公司规范化管理模式对公司的发展有着十分重要的意义。本书从规范化管理的角度出发,在行政、人事、法律、财务、营销、国际贸易、企业文化、网络化管理等七个方面给出了一整套公司规范化运行模式,期望对各类公司规范管理、提高效率、实现公司利润的最大化提供实际参考。当然,各个公司其经营的内容和环境是不同的,这就需要结合具体情况,创建各自具有特色的管理制度和运行模式。由于作者理论水平和实践经验的限制,文中定会有诸多不妥之处,敬请各位同仁不吝赐教。

许 强

2001 年 5 月于北京

目 录

前 言	I
-----------	---

第一部分 行政管理

第一章 日常公务处理	2
第一节 电话处理	2
第二节 值班公务	4
第三节 办公用品管理	6
第四节 印信管理	7
第五节 会议管理	8
范例 1-1 总经理办公会	10
范例 1-2 专业会议	12
附表 1-1 电话记录表	13
附表 1-2 长途电话使用记录表	14
附表 1-3 值班日志	15
附表 1-4 接待记录	16
附表 1-5 节日值班表	17
附表 1-6 贵重办公用品领用申请表	18
附表 1-7 办公用品领用情况登记表	19
附表 1-8 办公用品采购计划表	20
附表 1-9 办公用品使用期限一览表	21
附表 1-10 办公用品配备规格一览表	22
附表 1-11 使用印章登记簿	23
附表 1-12 印章(制、换、补发)申请表	24
附表 1-13 使用印章审批单	25
附表 1-14 公司介绍信	26
附表 1-15 会议程序范例表	27
附表 1-16 例行会议一览表	28
附表 1-17 会议通知	29
附表 1-18 会议报到表	30
附表 1-19 会议记录簿	31
附表 1-20 会议事务处理表	32
附表 1-21 会议备忘录	33
附表 1-22 会议纪要	34

第二章 公文处理	35
第一节 收文处理	36
第二节 发文处理	40
第三节 公文归档与管理	43
第四节 公文的格式与撰写	46
范例 2-1 决议	51
范例 2-2 决定	52
范例 2-3 批复	53
范例 2-4 通知	54
范例 2-5 通报	55
范例 2-6 公函	56
范例 2-7 报告	57
范例 2-8 请示	58
范例 2-9 会议纪要	59
范例 2-10 规章	60
范例 2-11 会议记录	61
附表 2-1 送件登记簿	62
附表 2-2 收文登记簿	63
附表 2-3 来文承办表	64
附表 2-4 传阅文件登记簿	65
附表 2-5 发文登记簿	66
附表 2-6 档案目录表	67
附表 2-7 文件销毁登记表	68
附表 2-8 文件借阅审批表	69
附表 2-9 文件借阅登记表	70
第三章 礼仪部分	71
第一节 仪容仪表	71
第二节 礼节礼貌	72
第四章 公关与接待	75
第一节 外事接待	75
第二节 庆典活动	77
第三节 提案管理	79
附表 4-1 参观申请书	81
附表 4-2 参观许可证	82
附表 4-3 外事接待申请表	83
附表 4-4 外事接待汇报表	84
附表 4-5 来宾名单一览表	85
附表 4-6 庆典礼品一览表	86

附表 4-7 庆典活动议程一览表	87
附表 4-8 提案表	88
附表 4-9 提案记录表	89
附表 4-10 提案采用通知单	90
附表 4-11 提案评定表	91
附表 4-12 提案评分表	92
第五章 后勤管理	93
第一节 安全保卫管理	93
第二节 住宿、膳食与卫生管理	95
范例 5-1 公司宿舍管理办法	96
范例 5-2 卫生管理标准	99
第三节 车辆管理	102
第四节 事故、故障处理	103
附表 5-1 物品出门放行条	104
附表 5-2 物品入门登记表	105
附表 5-3 车辆出入证	106
附表 5-4 车辆入门登记表	107
附表 5-5 员工外出申请单	108
附表 5-6 住宿申请单	109
附表 5-7 宿舍物品借用卡	110
附表 5-8 车辆使用申请表	111
附表 5-9 派车单	112
附表 5-10 车辆使用记录表	113
附表 5-11 车辆登记表	114
附表 5-12 车辆驾驶申请书	115
附表 5-13 车辆费用支出月报表	116
附表 5-14 事故或故障报告表	117
附表 5-15 事故或故障调查表	118
附表 5-16 事故或故障处理方案	119

第二部分 人力资源管理

第一章 组织设计及人员编制	122
第一节 组织结构设计	122
第二节 人力资源规划与人员编制	123
附表 1-1 人员编制表	125
附表 1-2 公司职务说明书	126
第二章 招聘与录用	127
第一节 招聘申请	127

第二节	实施招聘工作	128
第三节	招聘考核	130
第四节	录用签约与上岗	131
第五节	培训上岗	132
附表 2-1	招聘申请表	134
附表 2-2	招聘计划表	135
附表 2-3	招聘广告及展板	136
附表 2-4	应聘人员登记表	137
附表 2-5	招聘筛选名单	138
附表 2-6	复试通知书	139
附表 2-7	笔试、操作考核记录表	140
附表 2-8	面谈记录表	141
附表 2-9	新员工甄选比较表	142
附表 2-10	拟录用名单	143
附表 2-11	试用通知单	144
附表 2-12	辞谢书	145
附表 2-13	试用员工登记表	146
附表 2-14	员工担保书	147
附表 2-15	试用合同书	148
附表 2-16	试用人员名单	149
附表 2-17	培训通知单	150
附表 2-18	新员工培训计划表	151
附表 2-19	新员工培训日程安排表	152
附表 2-20	新员工培训考核记录表	153
附表 2-21	培训状况报告表	154
附表 2-22	到职通知书	155
附表 2-23	报到程序单	156
附表 2-24	试岗员工考核表	157
附表 2-25	试用期满通知书	158
附表 2-26	正式员工登记表	159
第三章	员工培训与开发	160
第一节	培训内容和流程	160
第二节	培训形式与种类	161
附表 3-1	在职培训计划表	163
附表 3-2	培训申请表	164
附表 3-3	外出培训保证书	165
第四章	员工考核与薪资管理	166
第一节	员工考核准备工作	166

第二节	员工考核种类及工作程序	167
第三节	薪资管理的内容及程序	168
第四节	绩效奖金管理	170
附表 4-1	轮班表	172
附表 4-2	员工签到簿	173
附表 4-3	员工出勤月报表	174
附表 4-4	员工自我评价表	175
附表 4-5	员工绩效考核表	176
附表 4-6	管理人员考绩表	178
附表 4-7	公司结构工资表	179
附表 4-8	员工奖惩建议申请表	180
附表 4-9	奖励通知单	181
附表 4-10	惩罚通知单	181
第五章	人事档案管理	182
第一节	档案建立	182
第二节	人才资料库的建立	182
第三节	档案查询	183
第四节	档案转出	184
附表 5-1	管理人才储备表	185
附表 5-2	档案查询申请表	186
附表 5-3	档案转出记录表	187
附表 5-4	档案清单	188
附表 5-5	档案查询记录表	189
第六章	人事变动	190
第一节	解聘	190
第二节	辞职	190
第三节	职位变动	191
第四节	人事调动	192
附表 6-1	解聘人员登记表	193
附表 6-2	离职人员应办手续清单	194
附表 6-3	解聘通知单	195
附表 6-4	辞职申请书	196
附表 6-5	人员变动申请单	197
附表 6-6	员工变动通知书	198
附表 6-7	员工调动申请书	199

第三部分 法律事务

第一章	公司法律制度	202
第一节	公司的法律特征	202

第二节	公司的种类	202
第三节	有限责任公司的设立	203
第四节	股份有限公司的设立	204
第五节	公司合并、分立	205
第六节	公司破产、解散和清算	205
第二章	合同	207
第一节	合同的概述	207
第二节	合同的订立	207
第三节	合同的效力	210
第四节	合同的履行	211
第五节	合同的变更、解除和转让	213
第六节	合同的管理	214
第七节	违约责任	216
附表 2-1	合同审批申请表	218
附表 2-2	合同执行报告表	219
附表 2-3	合同执行监督报告表	220
附表 2-4	合同终止申请审批表	221
第三章	对外贸易法律制度	222
第一节	对外贸易法的基本原则	222
第二节	对外贸易经营者	222
第三节	货物与技术进出口制度	223
第四节	进出口商品检验制度	226
第五节	法律责任	228
第四章	经济仲裁	230
第一节	仲裁协议	230
第二节	仲裁程序	231
第五章	经济诉讼	233
第一节	经济审判机关及其审理经济纠纷案件的范围	233
第二节	法律纠纷	236
第三节	第一审普通程序与简易程序	239
第四节	第二审程序	241
第五节	督促程序	242
第六节	公示催告程序	243
第七节	涉外经济诉讼程序	245
附表 5-1	合同纠纷报告表	248
附表 5-2	诉讼申请报告表	249
第六章	商标与专利	250
附件	公司常用合同文本范例	251
范例 1	合伙合同	251

范例 2	退伙合同	252
范例 3	工矿产品买卖合同	253
范例 4	房产买卖合同	257
范例 5	农副产品买卖合同	258
范例 6	借款合同	259
范例 7	保证合同	260
范例 8	抵押合同	262
范例 9	一般财产租赁合同	265
范例 10	房屋租赁合同	266
范例 11	技术开发合同	268
范例 12	技术转让合同	272
范例 13	加工承揽合同	275
范例 14	货物运输合同	278
范例 15	仓储合同	280
范例 16	委托合同	282
范例 17	保管合同	283
范例 18	赠与合同	284
范例 19	劳动合同书	284
范例 20	外商投资企业劳动合同书	291
范例 21	常年法律顾问合同	292

第四部分 财 务 管 理

第一章 财务基础工作	296
第一节 财务工作的基本要求	296
第二节 会计机构和会计人员	296
第三节 会计核算的一般要求	298
第四节 会计凭证和会计账簿	299
第五节 财务报告	302
第六节 会计档案	303
第七节 会计工作交接	304
附表 1-1 会计账册登记表	306
第二章 财务预算	307
第一节 年度预算	307
第二节 预算调整	307
第三节 财务预算分析系统使用范例	307
附表 2-1 资产负债表	309
附表 2-2 损益表	311
附表 2-3 市场部费用表	313

附表 2-4	销售部费用	314
附表 2-5	管理费用	315
附表 2-6	固定资产	316
附表 2-7	制造费用	317
附表 2-8	存货平衡(无在产品)	318
附表 2-9	应收账款控制表	319
附表 2-10	财务比率分类表	320
附表 2-11	财务分析——图表分析单元	323
附表 2-12	财务分析——流量分析单元	330
第三章	流动资产管理	335
第一节	货币资金管理	335
第二节	应收应付款账目管理	336
第三节	存货的管理	337
附表 3-1	备用金明细表	342
附表 3-2	未达账项登记表	343
附表 3-3	长短期借款明细分类账表	344
附表 3-4	财务费用明细表	345
附表 3-5	材料采购控制表	346
第四章	固定资产管理	347
第一节	固定资产及低值易耗品的区分及分类	347
第二节	固定资产、低值易耗品的购建、购置	347
第三节	固定资产、低值易耗品的管理与维修	348
第五章	无形资产、递延资产和其他资产的管理	350
第一节	无形资产	350
第二节	递延资产	351
第三节	其他资产	351
第六章	销售收入管理	352
第一节	销售的方式	352
第二节	销售的财务管理	353
附表 6-1	产品销售及回款	354
第七章	对外投资的管理	356
第八章	成本、费用管理	357
第一节	产品成本管理	357
第二节	公司费用支出管理	360
第三节	公司财务的审批权限	364
附表 8-1	产品成本控制表	366
附表 8-2	成本分析表(一)	367
附表 8-3	成本分析表(二)	368

第九章 外币业务管理	369
第十章 公司清算	372
第一节 公司清算的程序	372
第二节 公司清算的财务管理	372
第十一章 财务报告与财务评价	374
第一节 财务报告内容	374
第二节 会计报表分析的基本方法	374
第三节 资产负债表的分析	376
第四节 资产负债表比的分析	378
第五节 损益表分析	379
第六节 利润分配表分析	380
第七节 成本费用报表分析	382
第八节 财务评价指标	384
第十二章 投资项目财务分析	385
第一节 财务分析的目的和作用	385
第二节 费用、收益的识别和资金规划	387
第三节 财务报表的编制	390
第四节 财务分析	391
附表 12-1 基本报表 1.1 现金流量表(全部投资)	395
附表 12-2 基本报表 1.2 现金流量表(自有资金)	396
附表 12-3 基本报表 2 损益表	396
附表 12-4 基本报表 3 资金来源与运用表	397
附表 12-5 基本报表 4 资产负债表	398
附表 12-6 基本报表 5 财务外汇平衡表	399
附表 12-7 辅助报表 1 固定资产投资估算表	399
附表 12-8 辅助报表 2 流动资金估算表	400
附表 12-9 辅助报表 3 投资计划与资金筹措表	401
附表 12-10 辅助报表 4 主要产出物和投入物使用价格依据表	402
附表 12-11 辅助报表 5 单位产品生产成本的估算表	402
附表 12-12 辅助报表 6 固定资产折旧费估算表	403
附表 12-13 辅助报表 7 无形及递延资产摊销费估算表	404
附表 12-14 辅助报表 8 总成本费用估算表	405
附表 12-15 辅助报表 9 产品销售(营业)收入和销售税金及附加估算表	406
附表 12-16 辅助报表 10 借款还本付息计算表	407
附件一 财务盘点制度	408
附件表 1-1 盘点人员编组表	410
附件表 1-2 结存调整表	412
附件表 1-3 盘点统计表	413

附件表 1-4 盘存表	414
附件表 1-5 财物抽点通知单	415
附件表 1-6 盘点盈亏报告表	416
附件表 1-7 现金盘点报告表	417
附件表 1-8 有价值证卷盘点报告表	418
附件表 1-9 外协加工料品盘点表	419
附件二 内部稽核制度	420
第一节 总则	420
第二节 账务稽核	420
第三节 业务稽查	421
第四节 财务稽查	422
第五节 总务人事稽查	422
第六节 附则	423
附件三 固定资产管理制度	424
第一节 总则	424
第二节 增置及登记	425
第三节 转移、闲置及减损的处理	425
第四节 工具、附属设备、事务性杂项设备处理	426
第五节 附则	427
附件表 3-1 固定资产增减表	428
附件表 3-2 固定资产盘存单	429
附件表 3-3 固定资产增加单	430
附件表 3-4 固定资产移转单	431
附件表 3-5 固定资产减损单	432
附件表 3-6 (闲置)固定资产明细表	433
附件表 3-7 固定资产让售比价单	434
附件四 公司纳税一览表	435
附件表 4-1 公司纳税一览表	435

第五部分 营 销 管 理

第一章 营销机构设置	440
第一节 销售组织结构	440
第二节 人员职责	440
第二章 广告管理	443
第一节 概述	443
第二节 广告管理的内容及决策	443
第三节 广告效果评价及广告的委托制作	446
第四节 广告制作流程及规范	447

附表 2-1 广告效果反馈表	451
第三章 促销管理	452
第一节 促销管理内容概述	452
第二节 促销管理实际运作	453
附表 3-1 促销申请表	456
附表 3-2 促销总结报告表	457
附表 3-3 促销活动成果分析表	458
第四章 存货管理	459
第一节 存货管理内容	459
第二节 盘点与报废管理	459
第三节 仓租与结费管理	461
附表 4-1 库存日报表	463
附表 4-2 库存层别表	464
附表 4-3 盘点状况表	465
附表 4-4 存货调整表	466
附表 4-5 报废申请单	467
第五章 订货管理	468
第一节 订货管理概述	468
第二节 电话定货管理	469
附表 5-1 订货单	470
附表 5-2 欠货明细表	471
附表 5-3 电话订货记录表	472
第六章 出货管理	473
第一节 出货管理	473
第二节 退换货管理	474
第三节 运费结算管理	475
第四节 外租车队管理	477
第五节 铁运业务管理	479
第六节 铁运保险索赔管理	481
附表 6-1 退换货申请单	483
附表 6-2 外租车队登记备案表	484
附表 6-3 出货单	485
第七章 客户管理	486
第一节 拜访客户管理规范	486
第二节 拜访客户区域规划管理	488
第三节 新客户开发管理规范	490
第四节 客户卡管理	493
第五节 客户销户管理	494

第六节 客户对账管理	495
附表 7-1 拜访客户地址简图	497
附表 7-2 客户名册卡	498
附表 7-3 客户销售记录卡	499
附表 7-4 客户销户申请单	500
附表 7-5 客户对账单	501
第八章 产品管理	502
第一节 新产品上市管理规范	502
第二节 产品陈列管理规范	503
第三节 特价管理	505
附表 8-1 铺货率汇总表	507
附表 8-2 铺货进度追踪表	508
附表 8-3 特价申请表	509
第九章 营销财务管理	510
第一节 债权管理	510
第二节 发票管理	513
第三节 缴款管理	515
第四节 逾期账款管理	517
第五节 销售返利管理规范	519
附表 9-1 客户基本资料调查表	520
附表 9-2 账龄分析表	521
附表 9-3 发票送达单	522
附表 9-4 发票领用单	523
附表 9-5 缴款单	524
附表 9-6 缴款明细表	525
附表 9-7 退票记录	526
附表 9-8 欠款催账单	527
附表 9-9 客户账款调查报告表	528
附表 9-10 返利一览表	529
附表 9-11 销售返利情况表	530
第十章 营销资料管理	531
第一节 营销基本资料管理	531
第二节 营销报表管理	533
附表 10-1 客户基本资料调查表	534
附表 10-2 客户基本资料变更通知单	535
附表 10-3 直销客户调限申请表	536
附表 10-4 营业月报表	537
附表 10-5 客户销售报告表	538

附表 10-6 销售实绩统计表	539
-----------------------	-----

第六部分 国际贸易实务

第一章 公司进出口贸易管理概述	542
第二章 出口业务管理	543
附表 2-1 自营商品出口成本核算表	545
附表 2-2 报价单	546
附表 2-3 合同会签审批单	547
附表 2-4 售货确认书	548
附表 2-5 出口货物报关单	549
附表 2-6 海运提单	550
附表 2-7 索赔	551
附表 2-8 向出口商索赔样式	552
附表 2-9 向承运人索赔样式	553
附表 2-10 向保险公司索赔样式	554
第三章 进口业务管理	555
第一节 进口业务流程	555
第二节 自营进口业务程序	556
第三节 代理进口业务程序	557
附表 3-1 计量单位换算	559
附表 3-2 比价表	560
附表 3-3 国际商会《1990 年国际贸易术语解释通则》分类	561
附表 3-4 检验结果记录表(自检)	562
附表 3-5 采购进度控制表	563
附表 3-6 进出口项目跟踪卡	564
附表 3-7 交易预算表	565
附表 3-8 开证申请	566
附表 3-9 进出口商品的报关	567
附表 3-10 商业发票的式样	568
附表 3-11 进口申请货单	569
附表 3-12 汇票、支票与本票的比较	570
附表 3-13 汇付、托收与信用证支付的比较	571
第四章 国际货物销售合同与适用法律	572
附录 国际贸易常用合同文本范例	574
范例 1 进口买卖合同(附英文对照)	574
范例 2 出口买卖合同(附英文对照)	582
范例 3 来件承揽合同	586
范例 4 中外合资经营企业合作合同(附英文对照)	588