

公司规范化管理操作实用工具书

科学的管理必定有一套健全的管理制度，严谨的执行必定有一套标准的工作流程。制度是企业管理的基础，按制度办事，管理才能切实做到公正、公平、有序。本书站在企业管理者的角度，以解决企业管理整体规范和执行细节问题为目的，将生产管理完全规范化、精细化，为企业管理者提供了规范的制度模板、实用的工具表单、标准的工作流程，使企业真正做到事事有人管、人人有专责、办事有标准、奖罚有依据，提高其生产力和竞争力。

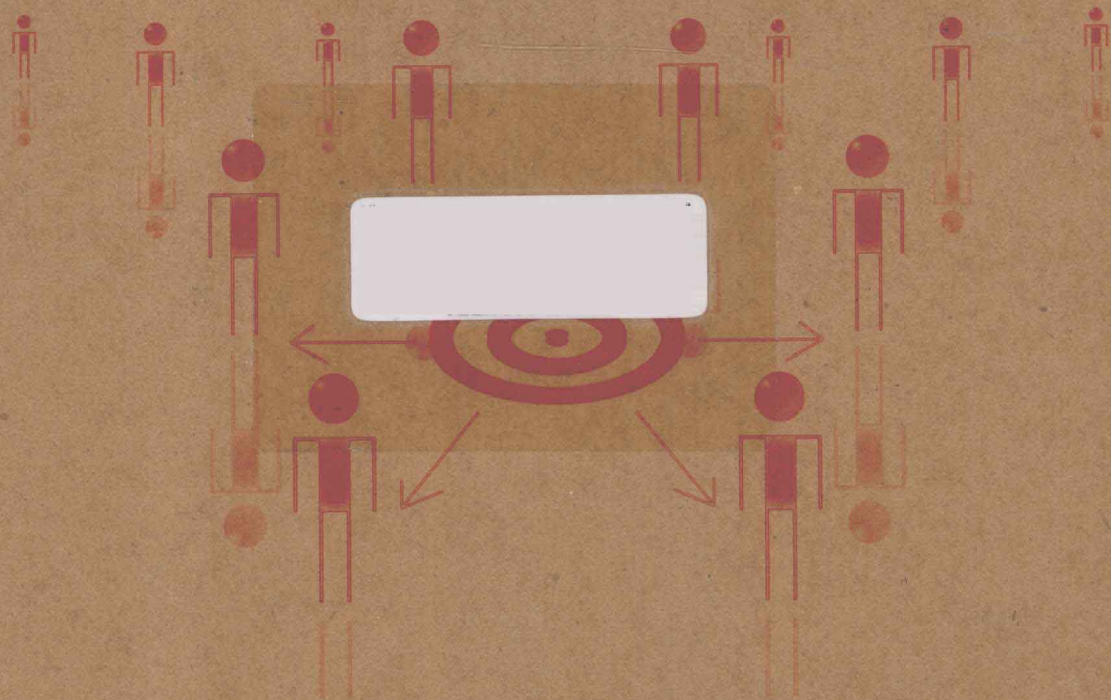
超值白金版

29.80

按制度 办事

大全集

华商 编著



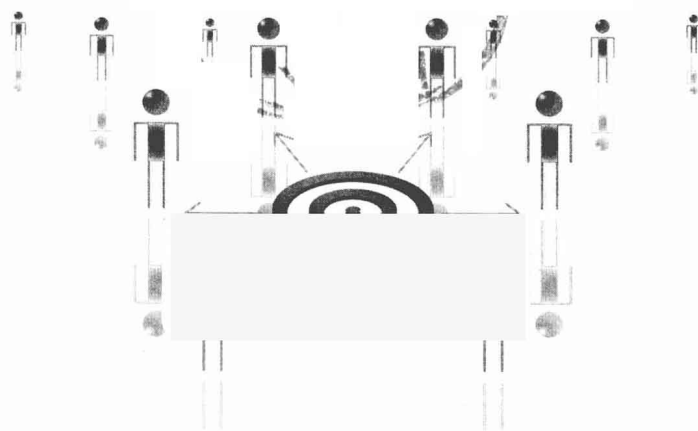
内容全面 范例经典 表格实用 即查即用

中国华侨出版社

按制度办事

大全集

华商 编著



中國華僑出版社

图书在版编目(CIP)数据

按制度办事大全集 / 华商编著. —北京: 中国华侨出版社, 2011.10

ISBN 978-7-5113-1779-7

I. ①按… II. ①华… III. ①企业管理制度 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 196416 号

按制度办事大全集

编 著: 华 商

出 版 人: 方 鸣

责任编辑: 怡 涛

封面设计: 凌 云

文字编辑: 郝秀花

美术编辑: 李丹丹

经 销: 新华书店

开 本: 1020mm × 1200mm 1/10 印张: 48 字数: 748 千字

印 刷: 北京中创彩色印刷有限公司

版 次: 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-1779-7

定 价: 29.80 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦三层 邮编: 100028

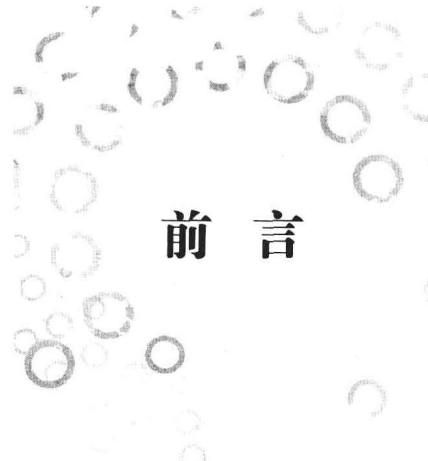
法律顾问: 陈鹰律师事务所

发 行 部: (010) 58815875 传真: (010) 58815857

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

如果发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。



前言

不管我们是在原始社会还是在现代社会，只要我们是生活在群体当中，就必然有规则。我们必须遵守这个规则，我们的一切行为也必须符合群体的行为规范，这便是制度。正是有制度的存在，才保证了我们社会生活的井然有序。

企业作为社会大群体中的组织，为了规范员工的行为，保证企业有序地运转，也需要有一套完整的管理制度。企业的发展和战略实施，需要完善的制度作为保证，而各项制度又是企业精神和战略思想的具体体现。成功的组织之所以成功，归根结底是管理的优势造就了竞争的优势，而管理的优势则是通过制度来体现出来的。企业之间如果在某一方面存在差距，一定是与此方面的相关管理制度总体实施效果存在的差距。制度从来没有像今天这样与每一个企业的成败兴衰息息相关，也从来没有像今天这样与每个人的利益得失密不可分。可以说，制度的制定与实施，是一条潜流于组织整个运行体系中隐形的手，左右着这个组织的生存与发展，决定着其实力的强弱。

企业制定制度，就是要求员工在职务行为中遵照相关的制度来一致地行动、工作、办事。让员工都按制度办事，就是要把70%~80%的工作都变成标准化的、制度化的、流程化的东西，使整个流程具有可扩展性和可复制性，使整个公司组织变成学习型组织，使这种制度和流程所描述的运行方式成为公司固有的能力。这样即使出色的领导人离开了，公司的能力却仍然存续。

通过制度流程，会让公司经营者更多地用更科学的方法来做事情。我们要清楚地认识到，制定制度的部分目的虽然是约束权力的滥用，但制度对权力所产生的作用不全是约束力。虽然过去很多公司领导是靠拍脑袋下订单和制订计划，但这种随意性并不是决策者所愿意的，主要是他们本人也不知道如何更好地制订计划和下订单。而按制度办事，就是让这个过程变得更科学，使公司管理者拍错脑袋的几率降低。

按制度办事，还有利于增强企业的核心竞争力。企业的核心竞争力，就在于执行力。而执行是以制度为前提的，管理制度设计得合理，才能让执行事半功倍，甚至获得自动执行。所谓“木受绳则直，金就砺则利”。企业有完善的制度，员工真正按制度办事，在企业内部能做到政令畅通、令行禁止，才能保证有序地开展工作，团队有战斗力、凝聚力。企业整体越是能够按照制度化、流程化的方式运作，就越能够提高自己的核心竞争力，灵活地应对市场，处处占得先机。这就类似于人的身体，之所以能够行动自如，就

是因为身体内部是高度协调性的整体。

纵观世界上成功的企业你会发现，按制度办事必定是它们成功的共同原因之一。现在许多企业已经意识到企业制度化建设和按制度办事的重要性，但是，许多企业有制度却形同虚设，制度化建设也只是停留在口头阶段。为了帮助企业建立科学有效的制度，提高其生产效率和竞争力，使企业人员真正按制度办事，我们组织专业人员编写了这本《按制度办事大全集》。

本书从企业管理者的角度出发，充分考虑到管理的方方面面，聚焦在企业管理最为关键的环节，借鉴国际通用的管理制度和现有的成型制度，详细地论述了企业管理中普遍涉及的战略规划与管理制度、人员岗位职责规范、质量控制管理制度、生产管理制度、销售管理与市场开发管理制度、人力资源管理制度、财务管理制度、薪金福利管理制度、人员出差管理制度、后勤管理制度、安全保卫管理制度等实用范本，并提供了具体工作的相关理论知识、执行方法或流程、实用工具表格，使之具有可操作性，从而使企业管理工作者可以得到最实用的考评依据和培训蓝本，在实践的层面上提高企业效率，使企业真正做到事事有人管、人人有专责、办事有标准、奖罚有依据。

因为每个公司、企业都有其自身的特点和实际情况，所以对于本书提供的制度范本、流程、表格，读者也要做到灵活掌握，对其进行必要的修改或重制，使之能够更加符合自己的公司、企业的实际需要，力求达到制度完善性、创新性、实用性与适用性的完美结合，以确保公司、企业的经营管理科学、高效地运行。

目 录

第一篇 制度是基业长青的守护

第一章 任何管理都离不开制度规范	2
制度不是最好的，但制度却是最不坏的	2
为企业画出规矩方圆	2
把“自由”之屋搭建在“限制”的围墙里	3
不讲规则的聪明不是真聪明	4
第二章 现代管理必须用法治代替人治	5
对滥用权力最有效的约束就是制度	5
人治会影响企业发展的延续性	6
现代团队需用法制代替人治	8
用制度化管理减少决策失误	9
第三章 规范的管理，来自于健全的制度	10
制度完善是管理规范化的必经之路	10
组织架构是制定制度的重中之重	12
实现制度化管理的步骤	13
健全的制度应具备的主要特征	15
事易时移，变法创新	16
第四章 用铁的纪律打造高效团队	17
纪律是高效执行力的重要保证	17
对员工进行严格的纪律训练	18
强化纪律，赏罚分明	19
坚决抛弃“法不责众”的错误观念	20
不杀鸡，就唬不了猴	21

第五章 让制度为企业护航	23
依法办事，化解法律风险	23
规章制度一定要合法有效	24
建立加强企业财务管理的制度	26
用制度防止“家贼”	28
建立一套成熟的危机应对制度	30

第二篇 如何制定合情合理的制度

第一章 在制度中融入人性化的因子	34
既坚持制度，又不伤害感情	34
人性化管理，从尊重每一位员工开始	35
用爱为员工构筑温暖的企业大家庭	36
找到人性化与制度化之间的平衡点	37
第二章 从领导层面落实管理制度化问题	38
制度的本质是对一把手的制约	38
建立群体运行机制，绝不能搞个人英雄主义	39
设计群体运行机制的学问	40
领导者应身体力行，带头遵守制度	42
领导应处于下属的监督之下	42
第三章 为员工施展才华搭建规范的平台	44
机制的最大意义是保证人尽其才	44
没有伯乐，也能发现千里马	44
用规范的程序保证薪酬制度的质量	45
让优胜劣汰淘汰出活力与竞争力	47
灭恶性竞争之风，立良性竞争之气	48
第四章 让制度管理与文化影响相伴而生	49
有了制度，文化建设才不会成为空中楼阁	49
以制度为基础推行企业核心价值观	51
让制度与企业文化理念相契合	51
用考核推进企业文化建设	53
文化要与企业环境相适应	54

第五章 金牌管理定律	56
“热炉定律”：规章制度面前人人平等	56
手表定律：标准应该是唯一的	57
路径依赖定律：惯性可以是动力也可以是束缚	58
帕金森定律：机构人员会自我繁殖和膨胀	59
横山定律：培养员工自我控制	60
“犯人船理论”：制度比人治更有效	60
杰拉德法则：勇于改变高压的制度障碍	61

第三篇 按制度打造开业第一单：战略规划与管理

第一章 战略企划管理规范文本	64
战略企划管理制度	64
战略企划管理文案	66
战略企划综合管理表格	68
战略企划分类管理表格	69
第二章 市场调研企划管理规范文本	71
市场调查计划	71
市场开拓调查表	77
第三章 新产品开发企划管理规范文本	78
新产品开发企划综合管理制度	78
新产品开发企划管理文案	85
新产品开发管理文案	88
新产品开发管理表格	89
新产品开发计划管理表格	90
第四章 品牌企划管理规范文本	91
品牌企划综合管理制度	91
品牌企划分类管理制度	94
品牌企划管理文案	100
第五章 广告宣传企划管理规范文本	109
广告宣传综合管理制度	109

广告宣传分类管理制度	111
广告宣传企划管理文案	114
广告宣传业务管理表格	126
广告宣传效果评估表格	127

第四篇 实现企业价值最大化：财务管理

第一章 筹（融）资管理规范文本	130
筹资管理制度	130
债权性筹（融）资管理文案	134
权益性筹（融）资管理文案	140
筹（融）资管理表格	140
股票发行管理表格	142
第二章 投资管理规范文本	143
投资管理制度	143
投资管理文案	149
投资管理表格	152
第三章 财务分析与评估管理规范文本	153
财务分析与评估管理文案	153
财务分析与评估管理表格	156
第四章 成本与收益管理规范	157
成本与收益管理制度	157
成本分析文案	169
成本控制文案	170
成本与收益管理表格	172
第五章 账款管理规范文本	174
问题账款管理制度	174
账款管理文案	177
第六章 资产管理规范文本	179
资产管理制度	179
资产管理文案	185

固定资产管理表格	190
流动资产管理表格	191

第五篇 向生产要效益：质量控制管理

第一章 生产计划管理规范文本	194
生产计划实施规定	194
生产计划实施方案	194
生产计划管理表格	196
第二章 生产技术管理规范文本	197
生产技术管理制度	197
生产技术管理文案	205
生产技术管理表格	209
第三章 生产设备管理规范文本	210
生产设备综合管理制度	210
生产设备使用与维护管理制度	214
生产设备管理文案	219
生产设备管理表格	224
第四章 质量管理规范文本	225
质量综合管理制度	225
质量标准管理文案	233
质量控制管理文案	239
质量管理表格	243
第五章 安全生产管理规范文本	245
安全生产管理制度	245
安全自动检查要点	253

第六篇 制止内耗：行之有效的组织行政管理

第一章 行政办公工作规范管理	256
办公规范管理制度	256
职务规范管理制度	259

行政办公纪律管理制度	265
行政办公工作规范管理方案	266
行政办公工作规范管理表格	268
第二章 日常事务管理规范文本	269
考勤管理制度	269
值班管理制度	270
外事接待管理制度	272
日常事务管理文案	275
考勤管理表格	279
值班管理表格	280
往来事务管理表格	281
第三章 会议管理规范文本	282
会议管理制度	282
会务管理文案	285
会议文书	289
年度会议计划表	293
第四章 出差、安全、卫生管理规范文本	293
出差管理制度	293
安全保卫管理制度	300
卫生管理准则	311

第七篇 盘活最有价值的资产：人力资源管理

第一章 人员选聘录用管理规范文本	314
人员招聘管理制度	314
人员甄选管理制度	316
人员录用管理制度	319
人员招聘管理文案	324
人员甄选管理文案	326
人员录用管理文案	328
人员选聘录用管理表格	329

第二章 人力资源培训管理规范文本	331
人力资源培训管理制度	331
员工培训计划管理文案	342
员工培训实施管理文案	346
人力资源培训管理表格	351
第三章 员工薪酬福利管理规范文本	352
员工薪酬福利管理制度	352
员工薪酬福利管理文案	360
员工薪酬福利管理表格	363
第四章 人事变动管理规范文本	364
人员调整管理制度	364
人员辞退、辞职管理制度	365
员工离职、退休管理制度	368
人事变动管理文案	371
人事变动管理表格	374
第五章 员工日常事务管理规范文本	376
员工行为管理制度	376
员工安全保障管理制度	385
员工值班休假管理制度	389
员工日常事务管理文案	390

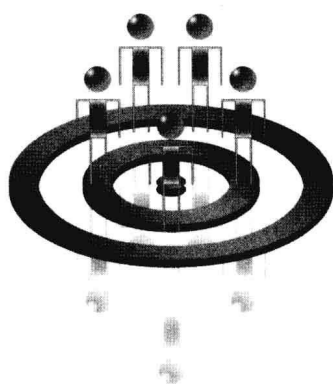
第八篇 企业赢利的先头兵：销售管理与市场开发管理

第一章 营销计划管理规范文本	394
营销计划管理制度	394
企业长期营销计划书	397
营销计划管理表格	399
第二章 营销渠道管理规范文本	401
营销渠道管理制度	401
营销渠道管理文案	419
营销渠道管理表格	427

第三章 促销管理规范文本	429
促销管理制度	429
促销管理文案	442
第四章 客户管理规范文本	449
客户开发管理制度	449
客户信息管理制度	451
客户投诉与抱怨管理制度	456
客户管理表格	463

第一篇

制度是基业 长青的守护





第一章 任何管理都离不开制度规范

制度不是最好的，但制度却是最不坏的

彼得·德鲁克曾说：“一个不重视公司制度建设的管理者，不可能是一个好管理者。”俗话说：“没有规矩，不成方圆。”这句古语也很好地说明了制度的重要性。一个企业想不断发展，永续经营，有一个比资金、技术乃至人才更重要的东西，那就是制度。

施乐公司老板曾自豪地说：“施乐的新产品根本不用试生产，只要推出，就有大批订单。”这是为什么呢？原来，他们开发的每个新产品都采用统一的管理模式。这种模式以用户需求为核心，共有产品定位、评估、设计、销售4个方面近300个环节。通过反馈信息以及对大量数据的不断调整，产品一经面市就能满足用户的需求。凭着一整套行之有效、科学严密的管理程序，百余年来，施乐公司始终是世界文件处理行业的领头羊。

制度和标准就是竞争力。一个企业，假如缺乏明确的规章、制度和流程，工作就很容易产生混乱，造成有令不行、有章不循的局面，使整个组织缺乏协调精神、团队意识，导致工作效率低下。

制度对于企业来说，其根本意义在于为每个员工创造一个求赢争胜的公平环境。所有员工在制度面前一律平等，他们会按照制度进行工作，在制度允许的范围内努力实现企业效益和个人利益的最大化，从而使企业在良好的竞争氛围中实现突飞猛进的发展。企业管理者要善于把制度引发的竞争乐趣引入到管理工作中去，让团队中的每一个人都对工作保持激情。

英国前首相丘吉尔曾说：“制度不是最好的，但制度却是最不坏的。”远大空调董事长张跃说：“有没有完善的制度，对一个企业来说，不是好和坏之分，而是成与败之别。没有制度是一定要败的。”在竞争日益激烈的商业社会，制度才是克敌制胜的根本之道。对于任何企业管理者而言，要创一番大业，成一代企业家，一定要多琢磨一下那句老话，“没有规矩，不成方圆”；一定要完善制度和标准，锻造企业制胜的“秘密武器”。

为企业画出规矩方圆

纪律，是企业文化的精髓，是企业在竞争激烈的环境里生存和作战的保障。一个富有战斗力的企业，必定有铁一般的纪律；一个合格的员工，也必定具有强烈的纪律观念。如果没有纪律，团队就会像一盘散沙，企业就无法生存。

好的制度非常重要。有这样一个小故事：很久以前，5个和尚住在一起，他们每天都分食一大桶米汤。因为贫穷，每天的米汤都不够喝。一开始，5个人抓阄来决定谁分米汤。于是，他们只有在自己分米汤那天才能吃饱。后来经过研究，他们推选出一位德高望重的人分米汤。然而好景不长，在强权下，腐败产生了，其余4个人都想尽办法去讨好分汤的人，最后，几个人还是饥一顿饱一顿，而且关系也变得更差。大家决定改变策略，共同监督分汤者，让他做到公平合理。但是这样纠缠下来，汤都凉了。最后大家想出来一个方法：轮流分汤，不过分汤的人

要等其他人挑完后，喝剩下的那碗。这个方法非常好，为了保证自己的份额，每人都尽量做到平均分配。这个方法执行后，大家的关系也变得融洽了，日子也越过越好了。

同样5个人，不同的分配制度，就产生了不同的效果。一个单位如果工作效率低下，那一定存在机制问题。如何制定一个好制度，是每个领导者都需要考虑的问题。

一个明智的管理者，首先应该是优秀规章制度的制定者。规章制度包括财务条例、保密条例、纪律条例、奖惩制度、组织条例等很多层面。好的规章制度，既能使被执行者感觉到它的存在，又不会觉得束手束脚。

看看已有百年历史的IBM（国际商业机器公司）、花旗银行、默克制药等企业，我们可以发现，有规矩的企业才能有机会立于不败之地。

现代企业家杰克·韦尔奇当年力推“六西格玛管理”，张瑞敏发怒砸掉不合格的冰箱，其实都是在立规矩。规矩立起来了，大家就有了行动的标杆。从更深的层次讲，企业之间的竞争实际上就是规矩之争。作为制定规矩的企业领导者，谁能立起有效的规矩，谁的企业就能长久和壮大！

没有规矩，不成方圆。企业的团队是人的组合，而每个人都有自己的思想和行为。但作为一个团队，要尽量避免个人思想和行为，尽量做到整体步调一致，所以纪律的约束必不可少。因此，在每个企业建立之初，管理者首先要做的就是制定明确的纪律规范，为企业画出规矩方圆。

把“自由”之屋搭建在“限制”的围墙里

有这样一则寓言：河水认为河岸限制了它的自由，一气之下冲出河岸，涌上原野，吞没了房屋与庄稼，给人们带来了灾难，它自己也由于蒸发和大地的吸收而干涸了。

河水在河道里能掀起巨浪，推动巨轮，而当它冲决河岸以后，就只能造成灾害，既危害他人，又毁了自己。

人人都向往自由，但超越限度的自由具有破坏性。所以，制度或规则既是对自由的限制与规范，也是对自由的捍卫与保护。

汽车在高速公路上奔驰，火车在轨道上自由行驶，轮船在航道上破浪前进，飞机在航线中航行。可是，如果离开了公路、铁轨、航道、航线，它们就失去了行动的“自由”。它们取得行动“自由”的前提，就是交通规则的限制。

一个城市，如果没有交通规则，你骑自行车乱闯红灯，他驾驶汽车横冲直撞，我步行随意穿越马路，那么，这个城市的交通状况必定是一片混乱，交通事故的不幸就会频繁地降临到人们头上。

如果有严格的交通规则，尽管人多车杂，但行人车辆各行其道，红灯停绿灯行，穿梭有序，就会有条不紊，畅通无阻。

人类的一切活动都受到规则的限制，规则保证了人类活动的顺利进行，也保证了人类活动能够产生有意义的结果。

新加坡以制度制约不文明的行为而闻名。任何小事都有相关的法律，比如家中孳生蚊子，一旦罪名成立，要坐牢3~6个月，或处以5000~10000新元的罚款。如果夫妻打架，把物品扔下楼，就犯了“鲁莽行事罪”。为了禁止在电梯中小便的行为，电梯内都装有尿液侦察器，一

且有人小便，电梯会自动停止，困住肇事者。乱扔垃圾的人，要穿上印有“劳改”字样的黄背心，不仅罚其打扫卫生，还要通知媒体曝光。

新加坡人要遵守的法律和规定很多，这么多制度悬在头顶，会不会很麻烦，是不是限制了人身自由？有外国记者在新加坡当地随机询问，所有人都笑着说：“不做‘不可以’的事就行了。”

“不可以”是新加坡人的口头禅，做好公民，不做“不可以”的事，是他们的基本原则。

“限制”作为自由的对立面，是自由赖以存在的基础，这符合哲学对立统一的观点。完全没有“限制”的自由不可想象，没有了“限制”也就无所谓自由，更谈不上争取和享受自由。

人们常说：“断线的风筝会落地。”不错，风筝在空中的自由，是受到长线的束缚而得到的。一旦系着它的线断了，风筝就会一头栽到地上，失去飞翔的自由。

同样的道理，企业要想做强做大，就不能由着性子胡来，必须要有一套有效可行的规则保证发展顺利进行。野台唱戏、游击作风可能得逞于一时一事，但绝逃不出饥一顿饱一顿直至消亡的结局。能人治理，可以使企业从无到有，从小到大，但绝不会大到强，经久不衰。有了统一的制度标准，企业的发展目标才会明确，员工的行为才会一致，各项工作才能有序开展。

不讲规则的聪明不是真聪明

羚羊和乌龟赛跑，羚羊飚的一声飞奔出去。跑了一会儿，羚羊洋洋得意地回头问：“乌龟你跟上来了吗？”只听前面草丛中乌龟答道：“我在这儿呢！”羚羊很奇怪，怎么乌龟在我前面呢？羚羊继续往前跑，跑了一会儿，又问：“乌龟你跟上来了吗？”前面草丛中乌龟又回答：“我在这儿呢！”这时羚羊觉得不可思议了，继续往前跑，又跑了一会儿，问：“乌龟你跟上来了吗？”前面草丛中乌龟又回答：“我在这儿呢！”羚羊彻底没了士气，很沮丧地跑到了终点，可是乌龟还是在前面的草丛中说：“我在这儿呢！”

大家一定会想：乌龟怎么可能比羚羊跑得快呢？其实乌龟知道第二天要和羚羊赛跑后，在比赛途中，隔一段距离就安排一只乌龟蹲守。这样，一路上都会有乌龟“跑”在羚羊前面！

这个寓言故事的结论是：实力固然重要，但是聪明更重要！

真是这样吗？

乌龟的“聪明”是什么？是瞒天过海！是弄虚作假！我们应该学习这种“聪明”吗？任何比赛都要讲规则，讲究公平竞争。而乌龟凭借兄弟姐妹外貌相似，利用羚羊对它的信任，玩弄阴谋诡计，获得了虚假的胜利。这样的胜利有什么实质意义？它能证明什么？除了说明乌龟狡猾和羚羊憨厚外，什么也不能说明。在这场比赛中，没有裁判和观众，也没有制度和程序，与其说是一场比赛，不如说是一场儿戏。如果今后乌龟要和兔子、狐狸再来一次比赛，它还能取胜吗？

如果这个寓言的结论成立，那么一个毫无实力的考生，可以依靠舞弊获得好成绩，他不但不应受到批评和处罚，反而要被称赞“聪明”。依此推论，企业做假账是“聪明”，官员虚报政绩也是“聪明”，法庭作伪证是“聪明”，在竞技场上注射兴奋剂也是“聪明”。只要达到目的，可以不择手段，世上一切制造假恶丑的人，都成聪明与智慧的化身了。