

周卫民 主编

企业进阶管理手册

- 与京、粤两地咨询策划界相比，本书具有新海派风格
- 此书不可多得、不可不看、不可不用
- 可能是同类最佳读物之一
- 企业学者代表之作
- 有操作性，却是在理论指导下的操作
- 有应用性，则是在多方案选择下的应用
- 推行基础管理，又是充满创新的基础构建
- 既适合老企业改制，也适用于知识经济时代的企业运营
- 企业总动员——为企业提供经营管理规划和运作的总体解决方案

上海财经大学出版社

企业进阶管理手册

QIYE JINJIE GUANLI SHOUCHE

周卫民 主编

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业进阶管理手册/周卫民主编. —上海:上海财经大学出版社,1999
ISBN 7-81049-314-0

I. 企…… II. 周…… III. 企业管理-方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 18004 号

☐ 责任编辑 黄 磊 王联合
☐ 封面设计 贾新国

QIYE JINJIE GUANLI SHOUCHE

企业进阶管理手册

周卫民 主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)
上海印刷七厂一分厂印刷、装订
1999 年 7 月第 1 版 1999 年 7 月第 1 次印刷
ISBN 7-81049-314-0/F·262

787mm×1092mm 1/16 57.25 印张 1 773 千字
印数:0 001—3 000 定价:120.00 元

ND 155102

作者简介

周卫民 江西省樟树市人,1963年生。1984年获计算机科学学士学位,1989年获系统工程硕士学位。曾在高校从事计算机、企业管理、系统工程、系统动力学等学科的大学生、研究生课程讲授;主持或参与了十几项区域经济、军工行业、企业 MIS 和企业改制的宏观、微观政策设计项目以及企业经营管理咨询项目,获得四項省、部级科技进步奖(软科学类);发表三十多篇涉及计算机、管理科学、系统工程、行为科学、决策论及咨询产业的国际、国内论文。

自 1992 年起,先后在内地、经济特区和上海的上市公司、私营企业、国有企业、合资企业从事行政、董秘、项目投资、管理咨询、投资银行等职位的企业工作;为二十多家企业提供了战略规划、公司化改造、组建企业集团、营销、市场调研、管理建章立制、股票发行及融资等方面的专业咨询服务;此后,创办了自己的小型咨询公司。

依据所积累的企业运作经验、心得体会和理论反思,创新性地提出了“进阶管理理论”体系,是本手册的主要策划者和编撰人。

现为国内多个学会、协会的会员、理事,并任上海海外华人经济研究会副秘书长、中国国情与发展研究所研究员。

大力發展諮詢
業，為社會主
義市場經濟
服務

馬洪
一九五五年
九月六日

好事多磨
志在必成

为陈林建咨询公司起

杜明志
志在必成
子七月

前言

当代中国,人们无不感受到市场经济之风加速着扑面而来,各种传媒冲击感官的是诸如“商战白热化”、“市场竞争”、“行销企划”、“与国际接轨”、“顾客满意导向”、“企业形象”、“品牌效应”、“网上商务”……之类举不胜举的时髦词藻。在图书馆、书店内充斥的经营、管理、财经、理财、MBA 的书籍,林林总总、五花八门,古今中外无所不包。即使是单一企管课程和经济法,也演绎出卷帙浩繁的数百万言,令人目不暇接、眼花缭乱。一个信息爆炸的大时代已经到来!

那么,在这过量超载的信息海洋中,对日理万机的企业家而言:

- 如何不被冲昏头脑、不迷失航向?
- 如何不做好龙的叶公、不随波逐浪?
- 如何保持一份清醒和敏锐的辨识能力?
- 如何吸取他人之长、补己之短?
- 如何夯实企业基础,做到磨刀不误砍柴时?
- 如何消除成长中的烦恼?
- 如何坚定自身的经营理念,走向成功?

在具体运作企业集团、公司、工厂过程中,是否又思考过:

- 一年育稻、十年育树、百年育人,那么用多少年营造企业呢?
- 宏观经济不景气,企业就无所作为、放长假吗?
- 厂长去找市长,还是去找市场?
- 为什么知名民营企业纷纷落马,走向破产绝境或被迫收缩战线?
- 竞争之道只是你死我活吗? 有无可能获得对手间的双赢呢?
- 寻找战略联盟和协作伙伴,是否要龙凤相配?
- 国内企业持续性超常规发展的神话还能走多远?
- 企业能否一好遮百丑,只靠发挥优势包打天下呢?
- 经营者除了“贴心经营”,是否还要持股“贴身经营”呢?
- 能否以股份制改造为纲,一抓就灵呢?
- 出售拍卖企业,是否能够“靓女先嫁”呢?
- 什么叫“胡萝卜加大棒”? 如何做到有奖有罚?
- 奖励政策是论功行赏,还是“排排坐、吃果果”,强调重在参与?
- “今天工作不努力、明天努力找工作”能激励员工吗?
- 把所有的鸡蛋放在同一只篮子里风险有多大?
- 企业是固守一业,还是多元化、跨行业发展?

- 决策者能够“跳出企业看企业”，突破惯性思维观照自己吗？
- 为什么有的人一边高喊“以人为本”，又一边做着“无本买卖”！
- 为什么有的人号称“质量是企业的生命”，却又见利忘义，不要命了！

这些都是始终要直面的、不容回避的问题，也是本书编著者们欲为中国企业寻找最佳发展之路而上下求索的课题。

伴随着中国经济从计划型向市场经济型的转轨进程，我们积累了十多年的咨询顾问经历和软科学研究经验。可以说，在经济转型的拉锯战和经济周期波动中，我们也曾充满困惑、疑问，相应地有喜悦、有忧愁。值得自豪的是，我们不是作为旁观者关注中国经济和企业改革的进程，而是投身商海、参与企业运作来体验市场经济的酸甜苦辣。无论是在内地不发达地区，还是在经济特区、沿海大城市；无论在国有企业，还是在私营、三资企业；无论是在国有控股公司、企业集团、上市公司，还是在中小企业；无论是在综合、多元公司，还是在高科技、房地产、金融服务、贸易、实业公司，正是这些企业和企业家们，给予我们丰富、完整的企业案例的资料。这些宝贵的微观资讯，加上我们原有从事宏观、中观层面政策研究和软科学研究的专业优势，以及对发达国家企业管理运作模式和国内本土经验的东西方横向比较研究，从而使我们有可能尝试对中国企业经营管理和运作进行一些整体性和综合性的思考。

理性思考的主要成果，就是我们试图提出一个进阶管理理论，并希望进阶管理理论成为一个指导企业长程发展的有效工具和思维框架。

进阶管理理论指出：企业经营管理运作水平是永无止境的。它经历一个逐步提高且从相对低级的平台（台阶）巩固后向高级平台迁移的过程，这个过程是在一个台阶上渐变后再向另一个台阶跃迁突变的交替进化过程。对企业来说，就是在设定经营理念、管理哲学以及长远目标之后，要认识到企业发展的阶段性，能自觉辨识企业处在哪个台阶上，从而制定相应阶段的目标和计划。通过诊断所处阶段上企业的优势、劣势、机会和困难，找出企业的限制因素序列和最大限制因子，相机采取符合企业实情的管理对策措施，调动企业所有可用资源，均衡企业发展要素，使企业在该阶段获得最优发展速度和发展质量。另外，通过不断的监测抽样，判断企业是否应向另一高阶段发展，以此按滚动原则制定高阶段发展目标，并采取一整套措施确保企业平稳过渡到下一阶段。在高阶段中，同样对企业进行诊断活动，按权变原则找出限制因素序列和最大限制因子，并采取相应的措施体系。如此求得不断高级化的可持续型发展。

依据进阶管理理论，我们提出了一些管理概念，其中包括在时间维上的经营管理平台概念。它为企业和企业家提供某一经营管理运作水平上的决策方案和辅助支撑体系。根据系统理论的指导，我们提出了在空间维上所有企业经营管理要素资源总动员、均调动起来对企业发展做贡献的观点。我们耗时数年策划、聚集专家教授和企业主管共同开发这本反映时空复合观的《企业进阶管理手册》知识产品，期望能为企业提供一个经营管理整体思路解决方案。

本手册主体是以大中型企业（总部）为模板来构造一个通用管理平台的。为使各类企业能应用这本经营管理手册，我们给出了不同管理平台下的多方案描述与集成，以给各类企业和企业家更大的选择空间和自由组合方案。因此，手册具有相

当广泛的适应性和灵活性。对不同目标的企业,基本可以按图索骥式地组装出符合企业实情的经营管理体系。鉴于手册描述了不同进化阶梯上的诸多管理方案,具有“耐用性”,从而有可能使之一直伴随企业家走向成功的巅峰。另外,我们从国内众多企业成败经验教训剖析和案例分析,得出一个重要结论:缺乏完善、严密、规范、有效的管理规章制度体系,已成为中国企业发展较为薄弱的环节和长期性的限制因子,所以本书侧重提供了实用的规章制度文本体系。

本手册按给企业高层最适中的信息量原则编制,内容基本覆盖了企业经营的主要方面,并且包括来源于我们实战策划的几个管理专题。本手册极具实用性和启发性,可方便地指导企业具体操作,许多新的、先进的经营管理操作性观念已渗透和体现在字里行间。愿本手册能成为企业家、厂长、经理和主管、职业白领的案头必备。

在我们迎接知识经济时代来临、矢志不移追求知识产业先导地位的过程中,原中央农村政策研究室主任杜润生和原国务院发展研究中心主任马洪给予题词嘉勉,并得到原山西省农村发展中心主任张沁文研究员、华北工学院系统工程研究所所长刁惠文教授、上海工程技术大学管理学院刘高曦副教授等的支持、鼓励,以及张元元、贾新国、张方方、孙常春等的具体参与,他们均为本书不同程度地做出了贡献。上海财经大学出版社社长熊诗平和编辑们更为本书出版倾注了心血。本书编著者对以上诸位致以深切的谢意。

在本书编写过程中,也广泛参阅了无数的文献资料,有些已摘录引用,因资料繁多,故不一一注明,在此一并致谢。疏漏、谬误之处,尚请读者不吝指正。

周卫民

1999年5月

注:为使企业更方便地应用,我们另行开发了与本手册配套使用的“中国企业的进阶管理之路”录像带和“企业经营管理规章电脑软件系统”。有意者请与出版社或进阶管理工作室联系。

联系地址:上海浦东 204-003 信箱,邮码:201204,电话/传真:021-58910788

目 录

前 言	1
应用指南	1
一、阅读导引	1
二、应用对象	2
三、应用方式	2
四、应用时机	2
五、应用影响要素分析	3
六、应用问题解答	4
七、通用管理模型	6
进阶管理理论阐述	8
一、进阶管理理论框架	8
二、进阶管理理论三大原则	8
三、进阶管理应用流程	10
四、企业生命周期与进阶管理	11
五、企业发展空间概念与进阶管理	12
六、管理平台变迁研究	13

第一篇 企业综合管理

第一部分 管理平台阐述	17
第一章 企业文化	17
塑造企业文化的影响因素	18
企业文化框架	18
企业文化类型	19

	企业文化示例	19
第二章	企业形象系统	22
	企业形象系统框架	22
	企业形象规划要点	24
	企业和行业形象要素示例	25
第三章	战略规划	27
	制订战略的原则与方法	27
	总体战略类型	30
	企业战略体系	30
	分支战略组合	34
第四章	企业定位与核心业务	36
	企业市场角色定位	36
	核心业务领域	37
	产业经营	41
第五章	企业产权制度	45
	企业法律形态	45
	股东与股份种类	47
	职工与经营者持股计划	49
第六章	法人治理结构与领导体制	56
	法人治理结构框架	56
	“新三会”和“老三会”	58
	企业内部领导体制	59
	领导管理原则	60
	权力结构	61
第七章	企业组织体系	64
	企业组织结构	64
	非正式组织	74
	企业群体结构	75
	企业集团	81
	组织转型与企业再造	89
第二部分	具体规章文本	94
第一章	各类章程	94
	合伙协议	94
	协作型联营协议书	95
	股份合作企业章程	97
	有限责任公司章程	102
	中外合资经营企业章程	105
	发起式股份有限公司章程	109

	上市公司章程指引	113
	企业集团章程	126
	职工持股会章程	130
	业主管理委员会章程	133
	商品交易市场章程	135
	会员制俱乐部章程	138
第二章	各类工作条例	140
	董事会工作条例	140
	监事会工作条例	142
	总经理工作条例	144
	党组织工作条例	146
	工会工作条例	148
第三章	员工守则示例	152
	员工守则	152

第二篇 企业基本分类管理

第一部分	管理平台阐述	157
第一章	计划管理	157
	企业计划体系	157
	长期规划编制	158
	年度计划编制	158
	市场营销计划	159
	计划管理要旨	160
第二章	行政管理	162
	行政管理重要职能	162
	会议制度	165
	时间管理	169
	办公场所管理	170
第三章	财务管理	172
	财务管理体制	172
	财务管理纲要	175
	融筹资管理	179
	投资管理	182
	风险管理	185
	资产经营	188
	企业内部银行	190

	邯钢经验模式	194
第四章	劳动人事管理	198
	人力资源管理理念与规划	198
	员工招募、调配与考核	199
	员工培训教育	206
	薪资与福利管理	210
	员工激励机制	216
	人际交往与沟通	220
	领导行为	225
第五章	营销管理	231
	市场营销体系	231
	市场体系	232
	产品组合	235
	销售定价	240
	营销渠道	242
	销售促进	247
	市场调查与预测	253
	市场营销组织与管理	256
	品牌管理	258
	神秘顾客市场调查技术	262
	会员制消费俱乐部	265
第六章	信息管理	268
	信息技术的进展	268
	信息革命对企业的影响	269
	信息管理概要	270
	计算机及网络应用	276
第七章	公共关系管理	279
	公共关系目标、对象、模式与策略	279
	重要公共关系活动	285
	公共关系管理要旨	288
第八章	研究与发展管理	290
	企业研发管理的意义和目的	290
	研发管理体制	290
	科技开发管理	291
	新产品开发	295
	政策研究与咨询	297
第九章	质量与标准管理	299
	质量管理纲要	299
	国际质量体系简介及其导入	302

标准管理	306
第十章 后勤与基建管理	308
管理纲要	308
房屋、物业及环境构成	310
房屋、建筑分类	312
建筑施工管理	316
第二部分 具体规章文本	320
第一章 计划与发展管理	320
公司经营管理大纲	320
目标计划管理办法	321
经济技术定额管理办法	322
项目管理办法	323
高科技风险投资管理办法	324
合理化建议管理条例	325
基建与维修工程管理办法	327
全面质量管理纲要	328
统计管理条例	332
第二章 行政与后勤管理	334
会议管理办法	334
公文处理办法	335
对外接待办法	337
车辆使用和管理办法	339
收发文管理办法	340
印信使用和保管办法	341
名片管理办法	342
低值易耗品管理办法	342
打字、复印管理办法	343
传真使用办法	344
长途电话使用办法	344
膳食管理办法	345
档案管理办法	345
保密工作条例	347
法律事务管理办法	348
办公楼管理规定	349
员工宿舍管理办法	350
绿化管理办法	351
卫生管理办法	351

第三章	财务管理	353
	财务管理制度	353
	费用开支管理办法	366
	出差及费用管理办法	367
	现金管理办法	368
	暂借款管理办法	369
	“回佣”管理规定	369
	清产核资管理办法	370
	公司内部核算价格管理办法	371
	内部审计管理办法	372
	经济合同管理办法	374
	会计档案管理办法	376
	会计电算化实施办法	376
第四章	劳动人事管理	378
	员工招聘与录用办法	378
	员工职前培训办法	379
	员工岗位聘用办法	380
	富余人员精简分流管理办法	382
	员工辞职管理办法	383
	员工退休管理办法	384
	公司考勤制度	385
	员工请假办法	387
	员工加班规定	388
	员工考核管理办法	389
	员工奖励与惩罚条例	391
	公司工资制度方案	394
	公司福利制度方案	395
	员工保险办法	397
	医疗管理办法	399
	户口管理规定	400
	员工住房分配办法	401
	职称管理规定	402
	员工培训与教育管理办法	403
	临时工使用管理办法	404
	后进员工教育及处理办法	405
	中高级人员通用工作标准	406
	人事档案管理办法	407
第五章	采购及营销管理	409
	采购管理办法	409
	供应商管理办法	410

	仓库管理办法	411
	市场调查管理办法	413
	经销商管理办法	414
	业务推销管理办法	416
	推销追踪与协调管理办法	417
	售后服务管理办法	418
第六章	信息管理	420
	信息管理办法	420
	计算机管理制度	421
	图书资料管理办法	423
	公司客户信息管理办法	424
第七章	公共关系管理	426
	公关管理办法	426
	对外信息披露办法	427
	公司发言人制度	428
	危机管理办法	428
第八章	安保管理	430
	安全消防管理办法	430
	门卫管理制度	431
	公司值班制度	432
	安全守则	433
第九章	党群工作	435
	思想政治工作制度	435
	党组织换届选举制度	435
	党员组织生活制度	436
	党籍与党费收缴管理办法	436
	发展党员工作制度	437
	纪委工作规程	437
	公司党风廉政建设规定	438
	公司廉洁规定	439
	保障党员和员工民主监督权利的规定	440
	员工互助管理办法	441
	保障女职工合法权益的规定	441
	计划生育管理办法	442
	团组织换届选举制度	443
	团员组织生活制度	443
	团籍与团费收缴管理办法	444
	发展团员工作制度	444

第三篇 专题性工作规章

第一章	职工持股规章	447
	职工持股计划导入总体规程	447
	持股会股权管理办法	454
	股份合作企业股份管理办法	456
第二章	内部银行规章	459
	公司内部银行运作规程	459
第三章	市场调研类规章	470
	神秘顾客调查操作规程	470
	神秘顾客行为准则	474
第四章	会员制组织规章	476
	会员制消费俱乐部总体设计规程	476
	俱乐部会员证销售合同	484
	俱乐部会员管理办法	486
	俱乐部物业管理办法	488
	俱乐部进出管理办法	489
第五章	商品交易市场规章	491
	商品交易市场管理办法	491
	商品交易市场会员管理办法	492
	商品交易市场交易规则	494
	市场交通及停车管理办法	498
	商品出入登记管理办法	499
	市场收费管理办法	499
	市场行为守则	500

第四篇 企业部门和岗位责任制度

第一章	企业责任体系	503
	企业的社会责任	503
	企业内部经济责任制	504
第二章	企业职能与职务分析	506
	管理组织系统	506
	组织设计	506
第三章	部门职责范围	509