

经理人必备
知识丛书

经理人|必备

管理制度

经理人，新知识时代的新管理理论

制度化与人性应如何结合？
固定资产投资静态分析是什么？
如何发挥“1+1>2”的作用
“借力打力”人力管理中的作用

优秀的营销人员有哪些标准
图表管理制度有哪些重要作用
知识经济呼唤管理创新

A Required Course

陈黎明◎主编

石油工业出版社

经 理 人 必 备

管 理 制 度

陈黎明 主 编
罗华超 副主编

石 油 工 业 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

经理人必备.管理制度/陈黎明主编.

北京:石油工业出版社,2000.11

ISBN 7-5021-3182-5

I.经...

II.陈...

III.企业管理制度-基本知识

IV.F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 76552 号

石油工业出版社出版

(100011 北京市安定门外安华里 2 区 1 号楼)

北京金泽印刷厂排版印刷

新华书店北京发行所发行

*

850×1168 毫米 32 开本 15 印张 376 千字 印数 1—10000

2000 年 11 月北京第 1 版 2000 年 11 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5021-3182-5/C·126

定价:25.00 元

引 言

管理要按程序办事

严格的制度或许会使经理人失去挥洒自如的快意,却可以保证企业运转的稳健和效率。

这是中外经营管理研究和实践者们的共识。然而,是否能培植起以制度为本的企业文化,确是东西方管理者最大的差异之一。

东西方企业文化最大的差别在哪?中西方企业管理文化上的最大差别是:西方企业习惯于按程序办事,而我们的企业则喜欢随机应变。

假如有一部航班在机场出了故障,机场告知乘客航班将延误,并解释说是乘务员已经超时飞行了。怎么处理这个“超时”?深圳机场作不了主,频频请示首都民航总局,时间一拖再拖,机场一片混乱。

这说明什么?说明我们缺乏办事程序,乘务员超时飞行是可预见的问题,既然可以预见就应写入规章制度,人们只要照章办就是了,不管谁当班都能处理。我们却是“乘客和航空公司都急得团团转”。

只要我们到过西方国家,这种体验就相当强烈,因为他们有强烈的“程序意识”。外国人的活动日程表,能把人起床到就寝的所有时间安排得滴水不漏,连早上的“电话叫醒”、10分钟休息地点等细节都打印在表格上,执行起来绝不走样。

外国人开会都很准时,而我们总习惯于迟到几分钟,甚至以此表明身份。有人把西方准时现象叫作“文本文化”,即把要做的事情一律形成文字。

按规定办事才能使企业各环节纳入控制之中。因为它反映“过来人”重复了千百遍的经验与教训,所以不能随机处理。

中国企业是否成熟,应该看它是靠灵气办事,还是靠制度办事。

一个企业在创业阶段只有十几个人、七八条枪,老板不过是个班排长的角色,指挥起来得心应手,靠灵气还可以,但发展到成百上千人,有上亿元的资产,企业运行的复杂性就超出老板个人的控制力了。

对于企业家来说,处理非常规的事件要靠风险决策,而处置常规事件则靠常规决策,常规决策就可用“文本”固定下来,也就成为企业办事程序了。

按规定办事不是对决策者个人挑战。按规定办事只是把老板的思想、风格规范化和效能化了。

遇事层层请示,不误事也会误时,对企业的伤害是不可估量的,而规定办事可减少内部磨擦。

企业最难处理的,往往是“自己人”之间的利益关系,这方面的任何随意性,都会造成企业的“内伤”。但“公平”谈何容易?工资和职位拉不开不公平,拉大了也不公平,谁能把握得准?何况在不同人心目中,公正的价值标准本来就有差异。处置这类问题最有效的办法,还是按程序办事,大家都没意见。

公正首先在于程序上的公正,领导者只要严格按程序办事,不因个人好恶而改动程度违背制度,即使结果有些不尽人意,同样不失公正,同样可以凝聚人才。

按规定办事是企业稳健成熟的表现。在中国,多数企业都认为成功的关键在于“高质量人才”的培养。但长期的经验却告诉他,有效的管理程序才是取胜根本保证。如果光靠人,那么有一天他走了,他脑中积累的知识、经验,像风一样呼地一下子就全没了。而靠程序管理就不会有那么大损失。“一个走了,另一个马上可以接着干。”

西方企业在制度化管理方面已经走过了漫长的探索道路,从工业革命时代的“管理学之父”泰勒“科学主义管理”的理论与实践,到马克思-韦伯的科层制制度化管理理论体系的构建,可以说西方企业已经积淀了大量宝贵的理论和实践经验,尽管如今各种人性化管

理的理论层出不穷,许多著名跨国公司也在不停地据此进行制度创新并取得了可喜的成效,但是成型的管理制度仍然是他们据以创新的基础和载体。

我国已汇入了市场经济的世界主流,现代公司制的企业和组织也蓬勃兴起且渐占主流,然而遗憾的是,真正深谙制度管理之道的并不多。对于中国的绝大多数企业而言,制度化的管理已实实在在地成为最迫切所需。“我们需要的不是追踪时髦的理论,而是切合实际的东西。”“让情感上升为理智,让制度回归于冷漠。”90年代初曾叱咤风云、声名赫赫的百龙矿泉壶总裁孙寅贵在百龙帝国轰然坍塌之后,闭门思过,在其《总裁的检讨》一书中这样痛定思痛地告诫后来人。而隔海相望的台湾,将西方企业的制度化管理理念在本土企业中进行了成功的运用,造就了一大批相当杰出的企业,本书大量采用了台湾企业的管理制度范例,就是想以具体细微的条款阐释来为大陆企业提供借鉴之资。

按规定办事,并不意味着领导和管理是呆板与沉闷的,因为人的领导也要讲艺术,也要有灵活性,但这种灵活性一定要限定在制度规章可容纳的范围内。杰出的领导与管理是属于那些能将两者有效结合起来的人们。不过,这已远远超出了这本薄书所要讨论的范围。

有关管理制度的话题就这样开始了,尽管它不像小说散文一样来得轻松,但笔者真诚希望它能为你的企业或公司带来一些助益。或许其中就有你正在寻找的东西,如果是这样,那将是笔者最大的欣慰。当然,由于笔者才疏学浅,涉猎有限,加上时间仓促,其中定有许多不尽人意之处,诚望诸位见谅和指正。

编 者

2000年9月

目 录

第一篇 总论——制度化管理与管理制度

○什么是管理？	(2)
○何为管理制度？	(2)
○制定管理制度的基本原则有哪些？	(3)
○如何制定制度？	(5)
○如何看待制度化的管理？	(7)
○为何我们要选择制度化的管理方式？	(8)
○制度化与人性、柔性管理如何结合——寻求制度硬性与人 性柔性的契合点	(9)

第二篇 分 论

第一章 经营计划管理制度	(14)
第一节：经营计划管理制度	(14)
○什么是“经营计划”？	(14)
○为什么要制定“经营计划”？	(15)
○我们可以制定哪些不同的经营计划？——经营计划的 种类划分	(16)
○怎样来制定和实施经营计划？	(19)
○经营计划怎样制定？——一个范例	(20)
第二节：经营方针管理制度	(26)
○为什么经营方针是建立企业形象的基础？	(26)

○经营者必须明确公示的方针是什么？	(26)
○怎样制定年度经营方针？	(30)
○怎样制定基本的经营方针？——两个范例	(31)
○怎样制定年度经营方针管理制度？——一个范例	(34)
第三节：经营目标管理制度	(37)
○什么是年度经营目标	(37)
○经营目标体系是如何构成的？	(38)
○怎样制定年度经营目标管理制度？——两个范例	(40)
第四节：销售计划管理制度	(42)
○销售计划管理制度基础——销售计划的一般构架	(42)
○怎样编制年度销售总额计划？	(44)
○怎样编制月别销售总额计划？	(45)
○怎样编制月别商品别销售计划？	(46)
○怎样对促销行动进行制度化管理？	(47)
○怎样制定销售人员行动管理计划？	(49)
○企业销售计划管理制度——两个范例	(50)
第二章 组织管理制度	(53)
第一节：组织管理制度基础	(53)
○设计组织结构的制度原则是什么？	(53)
○组织设计应重点考虑哪些方面？	(54)
○怎样对组织进行部门划分？	(55)
○什么是组织制度中的管理层次管理跨度？	(57)
○企业的组织结构有哪些形式？	(58)
○怎样确立公司人员编制制度？	(64)
第二节：工作职责和事权划分管理制度	(65)
○如何来划分工作职责？	(65)
○什么是组织授权制度？	(68)
○怎样建立岗位职务说明书制度？	(70)

第三节:组织管理制度综合范例·····	(80)
○电子制造公司的组织管理制度? ·····	(80)
第三章 人事管理制度 ·····	(90)
第一节:人事管理的程序和规则·····	(90)
○在事务处理中各管理层如何分层负责? ·····	(90)
○在事务处理中如何进行业务分工? ·····	(92)
○怎样进行人员的招募和甄选? ——员工招聘制度 ·····	(94)
○如何管理人事变动? ·····	(97)
○如何管理好员工的考勤? ·····	(101)
第二节:人事管理规章 ·····	(104)
○公司雇人的一般原则是什么? ·····	(104)
○怎样管理员工的请假? ·····	(105)
○应该建立怎样的奖惩制度? ·····	(107)
○怎样推行员工福利制度? ·····	(110)
第三节:员工培训制度 ·····	(113)
○员工培训的原则和主要内容是什么? ·····	(113)
○怎样对新员工进行指导? ·····	(116)
○怎样对员工进行训练? ·····	(120)
○怎样对员工进行在职培训? ·····	(127)
第四节:员工考核制度 ·····	(131)
○人事考核的重点是什么? ·····	(131)
○人事考核的一般内容有哪些? ·····	(133)
○日本人是怎样进行人事考核的? ·····	(136)
○如何唤起下属的干劲? ——激励制度 ·····	(140)
第四章 薪金管理制度 ·····	(143)
第一节:薪资管理制度 ·····	(143)
○如何制定薪资管理办法? ·····	(143)
○如何做好薪资计划和发放薪资? ·····	(146)

○怎样制定薪金管理制度?	(148)
○怎样对员工定薪和进行升迁?	(151)
○员工薪资如何分类和计算?	(153)
○某电器制造公司的薪资制度——一个范例	(158)
○如何制定连锁餐饮业的薪资制度?	(169)
○怎样管理临时兼职人员的薪资?	(172)
第二节:奖金管理制度	(176)
○家电制造业如何制定绩效奖金制度?	(176)
○餐饮业如何制定奖金制度?	(182)
○高科技产品制造业如何制定以利润为中心的奖金制度?	(188)
○电脑资讯业如何制定以利润为中心的奖金制度?	(193)
○超市及零售业制定的奖金制度?	(196)
○建筑公司及房地产业制定的奖金制度?	(199)
第五章 财务、会计管理制度	(202)
第一节:经营计划与预算管理办法	(202)
○如何制定经营计划和预算管理办法?	(202)
○什么是“零基准预算制度”?	(209)
○什么是“资金预算制度”?	(210)
○怎样对资金使用进行制度控制?	(213)
第二节:财务控制与稽核审计制度	(216)
○设有分公司的公司或组织如何实施利润中心制度?	(216)
○综合性公司制定的利润中心制度?	(220)
○资产控制制度的原则是什么?	(225)
○怎样制定固定资产管理制度? ——一个范例	(226)
○财务控制需要的相关书表?	(228)
○怎样制定内部稽核制度?	(236)

○财务管理制度综合案例——××公司的财务管理制度	(239)
第二节:会计管理制度	(248)
○一般公司的财务会计组织及其工作职责是什么样的?	(248)
○会计账表应遵循的规范?	(252)
○适用于中小企业的会计管理制度——一个范例	(257)
○分公司的会计处理?	(261)
○会计事务处理综合案例——××公司的会计事务处理 准则	(263)
第四节:应收账与呆账管理制度	(272)
○公司业务员收款须知	(272)
○对应收账款和应收票据的管理?	(276)
○问题账款的管理?	(278)
○呆账的管理?	(280)
第六章 物料与采购管理制度	(284)
第一节:物料与采购管理制度基础	(284)
○物料与采购管理的目标及内容是什么?	(284)
○物料与采购管理系统如何构成?	(285)
○物料与采购管理工作的内容是什么?	(287)
第二节:库存及采购管理制度	(288)
○怎样进行用料预算和存量管理?	(289)
○库存量管理如何实施?	(290)
○标准采购作业程序是什么?	(293)
○标准采购作业管理制度——一个范例	(298)
第三节:仓储管理制度	(309)
○怎样对进料进行检收管理?	(309)
○怎样对发料作业进行管理?	(311)

○对商业物资有哪些管理制度?	(313)
○什么是仓库定额管理制度?	(316)
第七章 生产作业及质量管理制度	(319)
第一节:生产管理制度	(319)
○何为生产计划?	(319)
○何为作业计划?	(322)
○生产作业计划的编制?	(325)
○怎样对生产作业进行控制?	(328)
○什么是准时制生产(JIT)	(329)
○何为“看板”管理?	(331)
第二节:质量管理制度	(338)
○如何设计质量管理组织及其工作职责?	(338)
○如何来制定质量管理的作业流程?	(341)
○何谓“全面质量管理(TQM)”?	(345)
○全面质量管理的推行	(346)
○质量圈管理活动的进行	(347)
第八章 营销管理制度	(351)
第一节:营销管理基础制度	(351)
○营销计划的管理	(351)
○如何制订销售管理制度? ——一个范例	(356)
○如何制定销售管理制度? ——一个范例	(360)
○怎样制定销售促进计划?	(364)
○怎样对营销组织进行管理? ——营销组织管理制度	(367)
○怎样指导营销人员进行营销活动?	(375)
○如何快速提高营销业务员的业绩——奖金制范例	(376)
第二节:市场情报与客户管理制度	(378)
○怎样对市场情报加以管理?	(378)

○对既定客户的管理——客户名簿处理制度	(380)
○怎样订立订单情报处理制度?	(381)
○个人调查的成功实施	(382)
○怎样实施对竞争对手的调查?	(386)
○如何实施制度化的客户开发?	(388)
○如何管理好客户投诉? ——客户投诉管理制度	(392)
第三节:特约店、代理店、连锁店管理制度	(398)
○特约店业务管理制度	(398)
○代理店管理制度	(401)
○连锁店管理规章制度	(404)
第四节:直销管理制度	(409)
○如何把握直销的涵义?	(409)
○单层式和多层式直销的优点与差异有哪些?	(412)
第九章 组织形象识别(CI)管理制度	(415)
第一节:CI 的导入和测定	(415)
○推进 CI 计划的途径是什么?	(415)
○如何制定 CI 导入计划?	(416)
○如何制定 CI 实施计划?	(417)
○形象认识与销售存在的关系?	(423)
○如何分析公司或组织的形象因素?	(424)
○制定企划调查体系时应注意的问题?	(428)
○制定定性调查时其目的、方法及内容有哪些?	(430)
第二节:CI 的设计与开发	(432)
○CI 设计的要素?	(432)
○品牌设计的要素是什么?	(433)
○CI 设计的开发方式有哪些?	(434)
○CI 设计开发的步骤是怎样的?	(436)
○如何制定 CI 设计手册?	(439)

第十章 办公室及总务管理制度	(443)
○会议管理制度	(443)
○出差管理制度——以实例说明	(445)
○文具用品与财产管理制度——以实例说明	(447)
○公司车辆管理制度——以实例说明	(451)
○人员出入管理办法	(452)
○创意提案处理制度——以实例说明	(454)
○保密制度	(456)
○行政事务管理制度	(459)

第一篇

总 论

制度化管理与管理制度

○什么是管理？

关于什么是管理，管理学家有不同的定义。管理就其字面意义而言，是指负责某项工作并使之顺利进行，或者说是指挥别人的活动（比如连长是管理这个连队的）。

从一般意义上讲，管理是指建立并保持一个良好的组织环境，使组织中的每个成员协调一致地完成组织目标的全部活动。由于管理学研究的重点是如何对组织进行管理，因此建立和保持一个良好的组织环境是管理的前提条件；管理的任务是为组织确定明确的目标，并通过各种管理活动来落实目标。

同经营相对立而言，管理是指对经营资源进行组合、配置、协调、控制等活动的总称。经营资源是指人力、物力、财力等要素。没有经营资源，经营活动便不可能顺利进行；有了经营资源，并不等于有了现实的经营。要使经营活动得以顺利进行，还必须对人、财、物等要素进行适当的组合和配置。正像仓库里面有了汽车的零配件，并不等于有了现实的汽车；要使汽车变成现实，还必须进行组合和装配，这种组合和装配工作就是管理。

我们把从事管理活动的人员或者机构称为管理的主体或者管理者，把所管理的对象——人财物等称为管理的客体。从此意义上讲，管理活动就是指管理主体对管理客体发生作用的过程，就是指管理主体对管理客体进行组合、协调和控制的过程。

○何为管理制度？

管理制度是对企业或组织正常运行的基本方面规定活动框架，调节集体协作行为的制度。管理制度是比企业基本制度层次略低的制度规范。它是用来约束集体行为的成体系的活动和行为规范，主

要针对集体而非个人。例如,各部门和各层次的职权、责任以及相互间的配合、协调关系;各项专业管理规定(人事、财务、业务);信息沟通、命令服从关系等方面的制度。组织管理体系中,有相当一部分就是管理制度,它是以单独分散的个人行为整合为目的的集体化行为的必要环节,是管理赖以依托的基本手段。

对现代的公司制企业或组织而言,通常的管理制度应包括以下方面:

1. 经营企划管理制度。具体又是指:经营计划管理制度,经营方针管理制度,经营目标管理制度营销计划管理制度等。

2. 组织管理制度。具体包括:部门化的组织制度、职责区分制度、组织构架制度等。

3. 人力资源管理制度。具体包括:员工招聘制度、员工报酬与激励制度、员工培训制度等。

4. 财务会计管理制度。具体包括:资金预算制度、利润管理制度、财务控制与审计制度、投融资制度、资金账目管理制度等。

5. 生产作业管理制度。具体包括:材料系统制度、存储运销制度、生产管理制度、质量管理制度等。

6. 营销管理制度。具体包括:销售管理制度、市场情报管理制度、客户开发管理制度、售后服务管理制度、营销人员管理制度等。

7. 企业形象管理制度。具体包括:人员管理制度、公共关系管理制度、危机管理制度等。

8. 办公及总务管理制度。包括:会议管理制度、文书档案管理制度、办公用品管理制度、差旅管理制度、办公场所管理制度等。

○制定管理制度的基本原则有哪些?

企业组织管理中各项制度的制定和形成,要满足下述几个基本要求。

1. 从实际出发。制定制度规范,要从企业组织实际出发,根据本