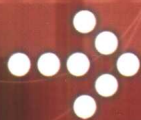


Corporation

企业必备



管理制度范本

第①册

经营战略 · 市场营销 · 新产品开发

RULES &
REGULATIONS



企业管理制度课题组 编
中国 国际 广播 出版社

企业必备管理制度范本

第一册

经营战略 市场营销 新产品开发

企业管理制度课题组 编

中国国际广播出版社

企业必备管理制度范本

编辑委员会

主 编 甘华鸣

副主编 向文杰 贾 萌

编 委 张大军 武志高 陈玉萍 李自立
张建国 李 强 赵 凯 马晓田

2A26/02

编者的话

良好的管理制度和管理表格是一切成功企业的共同特征,通观全球,概莫能外。

管理制度和管理表格把企业面对的大量管理工作规范化、标准化,使繁琐变得简单,使杂乱变得有序,为企业在激烈的市场竞争中生存和发展奠定坚实的基础。

根深固本方能枝繁叶茂,方能果实累累。任何希望出类拔萃的企业,都必须建立健全各种管理制度,设计完善各种管理表格。

《企业必备管理制度范本》,共4册:第一册包括经营战略,市场营销,新产品开发;第二册包括财务,税务,统计;第三册包括生产与采购,物料与设备,质量保证与控制;第四册包括组织与人事,行政与总务后勤。《企业必备管理表格范本》,共4册:第一册包括经营战略,市场营销,新产品开发;第二册包括财务,税务,统计;第三册包括生产与采购,物料与设备,质量保证与控制;第四册包括组织与人事,行政与总务后勤。

这套丛书汇集了我国内地、香港、台湾以及国外优秀企业的典型制度和常用表格。这套丛书既是资料库,可供博采众长,自成一体,又是工具箱,可供拿来就用,立竿见影。

目 录

第一单元 经营方针目标管理制度	(1)
一、总则	(1)
二、制订方针目标的依据	(1)
三、方针目标编制的程序	(2)
四、方针目标的执行	(2)
五、方针目标的实施	(3)
六、方针目标的检查诊断与考核	(4)
第二单元 经营计划管理制度	(6)
一、总则	(6)
二、长远规划	(7)
三、年度综合计划	(8)
四、指标管理	(9)
五、计划指标的调整	(9)
六、计划的检查和考核	(10)
第三单元 基本经营方针范例	(11)
一、日本陆运公司基本经营方针	(11)
二、日本化学公司基本经营方针	(14)
三、电通公司基本经营方针	(16)
第四单元 年度经营方针范例	(18)
第五单元 五年经营计划范例	(21)
第六单元 年度经营计划范例	(47)
一、台湾水泥厂年度经营计划	(47)

二、模范公司年度经营计划	(54)
第七单元 计划管理部门工作责任制度	(75)
一、综合信息中心负责人工作责任制度	(75)
二、计划管理部门负责人工作责任制度	(76)
第八单元 市场情报搜集与管理制度	(79)
一、情报管理规章	(79)
二、客户名簿处理制度	(80)
三、订单情报处理制度	(82)
四、个人调查实施要领	(83)
五、竞争对手调查实施要点	(86)
六、市场调查及预测工作管理制度	(89)
七、企业部业务接洽追踪办法	(90)
第九单元 销售管理基础制度	(93)
一、年度销售计划管理	(93)
二、销售方针计划书	(98)
三、销售管理制度(范例 A)	(100)
四、销售管理制度(范例 B)	(104)
五、销售管理制度(范例 C)	(109)
六、销售管理制度(范例 D)	(119)
七、销售管理制度(范例 E)	(122)
八、销售管理制度(范例 F)	(126)
九、销售管理制度(范例 G)	(130)
十、销售管理制度(范例 H)	(136)
十一、销售促进计划(范例 A)	(140)
十二、销售促进计划(范例 B)	(142)
十三、销售促进计划(范例 C)	(145)
十四、销售促进计划(范例 D)	(149)
十五、销售组织管理制度	(152)
十六、商店服务标准	(160)

十七、货款回收处理指南	(166)
第十单元 营业管理方法	(171)
一、客户资料建立办法	(171)
二、“业务员拜访日报表”填写办法	(171)
三、“主管拜访日报表”填写办法	(171)
四、销售目标	(172)
五、售价的核决权限表	(172)
六、货款回收办法	(173)
七、越区销售管制办法	(173)
八、营业主管陪同业务员拜访客户办法	(174)
九、营业主管辅导业务员成绩追踪表	(174)
十、营销营业所查核办法	(176)
十一、地区总经销辅导办法	(177)
第十一单元 连锁店管理制度	(178)
一、连锁店组织制度	(178)
二、加盟连锁店规章制度	(180)
三、加盟连锁合同范例	(186)
第十二单元 特约、代理店管理制度	(189)
一、特约店组织制度	(189)
二、特约店业务管理规定	(190)
三、代理店管理制度	(193)
第十三单元 直销管理制度	(197)
一、直销管理的订货与退货程序	(197)
二、直销商营业守则	(198)
第十四单元 售后服务管理制度	(206)
一、售后服务管理办法	(206)
二、客户投诉管理制度	(209)
三、可快速提高业绩的业务员奖金制度范例	(220)
四、成功企业销售人员管理常用书表典范	(222)

第十五单元 营销人员工作准则·····	(223)
一、销售经理管理手册·····	(223)
二、销售员标准作业手册·····	(254)
三、销售人员奖惩办法·····	(267)
四、销售人员考核办法·····	(269)
五、业务员教育培训办法·····	(270)
第十六单元 广告计划方案编拟指南·····	(272)
一、广告策划的原则·····	(272)
二、广告计划的编拟要点·····	(276)
三、广告计划方案的结构·····	(283)
第十七单元 企业广告策划方法·····	(285)
一、广告企划流程图·····	(285)
二、广告公司一般作业收费标准·····	(286)
三、广告公司针对专户的服务项目·····	(289)
四、公司自行制作广告作业流程·····	(290)
五、电视广告影片(CF)的作业流程·····	(291)
六、如何确保制作一部好的电视广告影片·····	(292)
七、店面广告的制作·····	(293)
八、以报纸杂志广告拓展礼盒市场·····	(294)
九、行销与广告计划编拟指南·····	(295)
第十八单元 成功企业广告策划典范·····	(303)
一、润豪牌牛仔裤年度广告计划·····	(303)
二、润豪牌手提收录音机年度广告企划方案·····	(310)
第十九单元 行销评估范例·····	(318)
一、产品诊断·····	(318)
二、价格·····	(319)
三、销售通路诊断·····	(320)
四、推广诊断·····	(320)
第二十单元 新产品开发周期规定·····	(322)

第二十一单元 调查研究与分析决策制度.....	(324)
一、调查研究	(324)
二、可行性分析	(324)
三、决策	(325)
第二十二单元 产品设计制度.....	(326)
一、技术任务书	(326)
二、技术设计	(328)
三、工作图设计	(328)
第二十三单元 新产品试制与鉴定制度.....	(331)
一、试制工作阶段	(331)
二、试制工作程序	(332)
三、新产品鉴定原则与要求	(333)
四、新产品试制经费	(334)
五、新产品证书办理	(335)
第二十四单元 新产品成果评审与报批制度.....	(336)
第二十五单元 新产品移交投产管理制度.....	(337)
一、总则	(337)
二、技术资料验收	(338)

第一单元 经营方针目标管理制度

一、总 则

方针目标管理是现代化管理的科学办法之一。工厂为了实现本企业的经营目标和达到预期的工作效果,每年必须明确制定企业的经营决策、纲领和企业发展的方针计划。方针目标实现的全过程要自上而下地建立目标,制订措施,确定制度,组织实施和严格考核,这有利于动员企业所有部门及全体职工同心协力,共同做好一年的工作;有利于提高企业现代化管理水平,增强企业素质,提高经济效益。

二、制订方针目标的依据

第一条 国家的方针政策,国家的政治经济形势。上级部门下达的产品品种、质量、产量、利润等技术经济指标和其他要求。

第二条 本厂的中长期企业发展规划、现代化管理规划、新产品开发规划、产品质量升级和全面质量管理发展规划、技术改造规划、生产发展规划、安全环保综合治理规划以及其他规划等。

第三条 国内外市场的调查、分析、预测、情报信息资料(包括国内外同行业先进技术水平、管理水平等)。

第四条 工厂的实际能力和现有水平,上年度工厂方针目标实施中的遗留问题。

三、方针目标编制的程序

第五条 在每年初,由工厂各分管厂长、工程师提出下年度工厂目标设想,经厂务会集体讨论,形成工厂方针目标指导思想,并由厂长下达指令。

第六条 由专人组织,并根据厂长指令,按生产行政部、技术部、组织部等各职能科室提出下年度方针目标设想,并收集制订方针目标的依据资料。

第七条 部门分头组织可行性分析论证,形成各部门方针目标计划。

第八条 发至各部门征求意见,根据反馈意见再讨论修订。

第九条 经厂务会、工厂管理委员会、职代会讨论审议通过,由专人负责,按系统图执行,在1月份编制出工厂方针目标执行图。

四、方针目标的执行

第十条 方针目标展开一定要坚持以数据为标准的原则,目标值尽可能定量化。其内容一般包括品种、质量、生产能力、科研技改、企业管理、技术经济指标、安全环保、文明生产、思想交流工作、职工福利等。

第十一条 工厂方针要按系统图执行,切实贯彻纵向到底,横向到边,纵横连锁,层层确保的原则。

第十二条 分管副厂长、工程师方针目标的展开,要根据工厂方针目标展开的内容和自己分管工作的重点,列出目标值和执行措施。执行方法与部门的方法相同,分管副厂长××编制完成,××校对,厂长批准。

第十三条 各车间、科室方针目标执行一般有分管责任人、部门方针目标项目、现状、目标值、采取措施、检查手段、评价、总结等项。

第十四条 各部门要紧紧围绕工厂方针目标以及分管厂领导方针目标,结合本部门的实际,发动职工认真制订本部门的方针目标,保证工厂每个目标值都能落实到部门和人,确保工厂目标的实现。各部门要在1月底前完成方针目标展开图。

第十五条 班组方针目标由班组长主持编制,要根据主管部门方针目标和本班组分管工作的重点,列出产品产量、质量、安全生产、文明生产、班组管理、思想工作、目标值、采取措施、责任人、进度和检查、评价、总结等项执行标准。班组方针目标执行图要在××完成。

第十六条 各部门方针目标由各部门主要负责人主持编制,技术系统由负责分管专人审核,生产行政系统由负责分管专人审核,分管厂领导批准。

五、方针目标的实施

第十七条 为确保工厂方针目标的实现,工厂每年将组织两次“分阶段 PDCA 循环”,“分阶段 PDCA 循环计划”由“三办”会同有关部门根据工厂年度方针目标安排的进度和厂长的指令制订。

第十八条 各部门要围绕工厂方针目标和本部门方针目标,认真组织月度“PDCA 循环”。每月××号前制订下月份计划,总结本月计划的实施情况,并由主管厂长检查批示。

第十九条 在方针目标的实施过程中,要充分发动职工,调动其积极性,广泛开展大众性的质量管理活动、劳动竞赛活动,确保各级目标值的实现和完成。

第二十条 要建立方针目标管理卡,建立方针目标实施方案,将每项目标的展开情况,实施过程中的计划、协调、检查、调整、考核等情况登记在案,逐步达到方针目标管理标准化。

六、方针目标的检查诊断与考核

第二十一条 设立一个有关方针目标管理的综合部门,分设一至三个主要归口部门。归口部门必须认真做好工厂方针目标的组织、实施、协调、检查和考核工作。

第二十二条 厂长组织方针诊断是保证工厂方针目标实施的主要手段,在厂长主持下,归口部门应当组织有关人员对工厂方针目标实施情况每季度进行一次诊断,并及时解决实施中存在的问题。

第二十三条 厂长组织方针目标诊断,应在诊断前一周,向各分管领导及各部门发出书面通知(由计划科制定,厂长批准),由各部门自行检查对照,各分管领导和部门主管广泛调查、收集情况,形成书面调查记录,做好诊断前的准备工作。

第二十四条 厂长方针目标诊断会由厂长、副厂长、归口部门负责人、有关职能科室的负责人或厂长指定的人员参加。诊断根据方针目标执行图逐项、逐条检查进度和效果。先由分管领导汇报,后由负责部门补充,并解答厂长及其他人员提出的问题,对于存在的薄弱环节,集体分析原因,研究对策措施,综合部门制定整改措施计划,由厂长责成有关部门组织整改。

第二十五条 根据目标值实现的情况,对每条目标值给予评价并考核,明确落实责任部门或责任人。评价分为甲、乙、丙三级。

甲级:按目标进度要求实施,且效果较好、成绩显著。

乙级:基本按目标进度要求实施,效果一般。

丙级:没有达到目标进度要求,效果较差且主要由于主观努力不够所致。

第二十六条 对方针目标进行诊断评价,对甲级目标视其难易、效果好坏等给予表彰、奖励,列入年终评选的重要条件;对只达丙级目标的要追究其责任,认真分析原因,帮助纠正,并根据实际情况给

予经济惩罚。

第二十七条 各部门的方针目标应按计划要求进行定期的检查诊断,对存在的问题按职能分解落实。

第二十八条 各部门的方针目标应按计划要求进行定期的检查诊断,对存在的问题及时进行协调、整改。

第二单元 经营计划 管理制度

一、总 则

第一条 计划管理工作的任务：

1. 在科学预测的基础上,为企业的发展方向、发展规模和发展速度提供依据,制定企业的长远规划,并通过近期计划组织实施。

2. 根据市场需要和企业能力,签订各项经济合同,编制企业的年度、季度计划,使企业各项生产经营活动和各项工作在企业统一的计划下协调进行。

3. 充分挖掘及合理利用企业的一切人力、物力、财力,不断改善企业的各项技术经济指标,以取得最佳的经济效果。

第二条 企业各级部门的主要精力,应放在各种计划的编制、执行、检查和考核上。

第三条 企业的计划管理根据“统一领导,归口管理”的原则,全厂分厂部、车间、班组三级进行管理。厂计划管理部是全厂计划工作的综合管理部门,各个职能科室,都分别是各种专业计划的归口部门。

第四条 为保证全厂计划工作的正常开展,应加强综合计划,提高它在企业中应有的地位和作用。各级计划部门和归口部门也必须根据计划工作的要求配备专职(或兼职)的计划人员。

第五条 企业计划必须认真进行综合平衡,坚持“积极平衡,留

有余地”的原则,不留缺口,不“打埋伏”。

第六条 企业的各项计划是市场经济计划的基本组成部分,是企业生产经营活动的依据。计划一经下达,各级各部门都必须发动职工,采取切实有效的措施,保证计划的实现。

第七条 统计工作是企业的一项基础工作,是监督检查计划执行情况的重要工具,应准确、及时、全面反馈计划执行情况,禁止弄虚作假。

二、长远规划

第一条 长远规划是确定企业未来发展方向和奋斗目标战略规划,通过年度计划的安排逐步实现,其主要内容包括下列几个方面:

1. 企业产品的发展方向;
2. 企业生产的发展规模;
3. 企业技术发展水平,技术改造方向;
4. 企业技术经济指标将要达到的水平;
5. 企业组织、管理水平的提高和节能环保等生产条件的改善;
6. 职工教育培训及文化设施建设;
7. 职工生活福利设施的改造;
8. 能源及原材料的节约。

第二条 编制企业长远规划的主要依据:

1. 经济发展的需要;
2. 市场需要;
3. 企业的生产技术条件;
4. 国内外科学技术最新成就和发展趋势;
5. 技术改进、引进和改善管理、提高职工技术水平以后所能提供的潜力。

第三条 长远规划的编制工作由分管计划工作的厂长主持。计划管理部负责汇总、综合平衡,提出总体方案和上报。各归口部门按规划要求负责搜集、整理资料提出专业规划(草案)。

三、年度综合计划

第一条 年度综合计划是企业全体职工在计划年度内的行动纲领,又是安排季度、月度计划的重要依据。因此,企业各个生产环节和各个方面的生产经营活动,都必须严格按计划执行。

第二条 年度综合计划的制定采取统一领导、分工负责、综合平衡的方法进行编制,即由分管计划工作的厂长负责领导,各业务归口科室按“管什么业务,就编制什么计划”的原则,根据规定的计划表式,负责编制各专业计划,计划管理科负责拟定编制计划的总进度,组织综合平衡于年前一个月上报和下达工作。

第三条 年度综合计划编制的主要依据:

1. 上级部门下达的指令及指导性计划;
2. 厂长提出的年度方针目标;
3. 产品订货合同和市场预测资料;
4. 长远发展规划;
5. 前期预计完成数字及本企业历史统计资料;
6. 经审定过的各种技术经济定额。

第四条 编制计划所需资料由各科室、车间相互提供,任何单位都不得拒绝。

第五条 专业计划的编制,各部门负责人要亲自主持,计划草案应认真听取分管厂领导和有关车间、科室的意见,并按规定的时间报计划管理科。报送的计划必须附文字说明,经科长和编制人签章后方可有效。