

郭咸纲 / 著

共同愿景 + 团队建设 + 标准化作业 + 考评激励机制



实战全书

(上卷)



郭咸纲 / 著

共同愿景 + 团队建设 + 标准化作业 + 考评激励机制



实战全书

(下卷)



共同愿景 + 团队建设 + 标准化作业 + 考评激励机制

G 管理模式实战全书

郭咸纲 著

企业管理出版社

共同愿景 + 团队建设 + 标准化作业 + 考评激励机制

G 管理模式实战全书

(下 卷)

郭咸纲 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

G 管理模式实战全书/郭威纲著. - 北京: 企业管理出版社, 2002.7
ISBN7-80147-725-1

I. G… II. 郭… III. 企业管理制度 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 049003 号

书 名: G 管理模式实战全书

作 者: 郭威纲 著

责任编辑: 肖震东 技术编辑: 穆子 晓光

书 号: ISBN7-80147-725-1/F·723

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387 68701408

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京市增富印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米 × 1092 毫米 16 开 83.25 印张 1520 千字

版 次: 2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 3000 册

定 价: 360 元 (上·下卷)

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

——重燃中国企业探索管理睿智的希望之光

郭 威 纲

曾几何时，一度撑起国民经济半壁江山的钢铁巨人，竟会在短短数十年内雄风不再，背负着减亏扭亏的屈辱在泥泞中艰难跋涉；

曾几何时，一度演绎中国商战无数奇迹的明星老板，竟会在短短十余年后英雄气短，拱手把一代基业送给了破产倒闭的拍卖锤；

曾几何时，一度高朋满座锦囊满腹的达智大师，竟会在短短数年后门庭冷落，甚至于被一纸诉状送到高墙铁窗下韬光养晦。

... ..

这些从陈卷中发出来的慨叹，其实正是中国企业自改革开放以来在市场经济环境下艰难探索管理改革历程的真实写照。诚如时代潮流激昂的号角：当经济全球化时代、知识经济时代以迅猛之势把我们带进 21 世纪之时，中国企业必须以一种全新的管理睿智去把握生存、发展的机遇。在新世纪的市场竞争中，除了成功就是被淘汰。

当旧世纪逝去的尘埃落定，中国的企业已经从纷繁的管理思潮中冷静下来、成熟起来，开始期待新世纪给他们带来一些新的启示。酝酿六年之久的《G 管理模式》第一版，作为新世纪第一部管理模式著作于 2000 年元月由企业管理出版社出版发行。经过两年修改完善的《G 管理模式》第二版亦于 2001 年底问世。《G 管理模式·理论篇：决定企业成功的七种管理模式研究》、《G 管理模式·思想篇：人 + 制度 + 创新》、《G 管理模式·运作篇：标准型场变管理模式》、《G 管理模式·制度篇：决定企业成功的先进管理制度》、《G 管理模式·实战篇：决定企业成功的先进实战技巧》的陆续问世，希望给企业管理界带来一股清风。《G 管理模式》的内容可概括为“一个人性假设，一个核心思想，三个场变阶段，四项管理原则，五大基础管理，六个关键要素，七个发展阶段，八项管理标准，九大标准化运行系统，九大管理方略，十二个子模式，三十六个管理方法，三十六项管理指标”。一个人性假设就是‘多维博弈人性假设’从管理行为人的多维性出发，使其在特定的环境中经过数次调整最终达到一种

平衡,让管理系统进入稳定状态;其核心思想是“人+制度+创新”,它以多维博弈人性假设为前提,剖析了传统模式下的股权资源配置、福利薪酬体系、人员流动陷阱、唯上升迁路径、显在资源利用、经营被动跟随、领导拍脑决策和管理困境应付等诸多管理症状,并给出了系统的解决方案以使管理系统在更高的层次上运行;三个场变阶段使企业通过强化基础管理、建立管理模式、实现管理升级成为卓越企业;四项管理原则是尊重人性、换位思考、利益共享、3600 闭环管理;五大基础管理是时间管理、信用管理、逻辑管理、价值管理、情感管理;六个关键要素指领导意识、资源能力、权力结构、团队文化、分配机制、运行方式;七个发展阶段是指企业经过诞生期、幼儿期、童年期、成长期、成熟期、稳健期、新生期等七个重要时期,使企业在新竞争环境中不断获得新生……十二个子模式是以 G 管理模式的核心思想为基础建立的一套完整、科学的管理体系……

在学术界,《G 管理模式》得到了国内外权威专家、学者的充分肯定使我感到十分欣慰。由于本人对西方管理思想史研究的偏爱以及为各类企业从事咨询顾问的实战经验使《G 管理模式》的研究融入了国际管理科学研究领域的最新前沿成果,充分展现了世界管理思潮的最新动向。

在企业界,《G 管理模式》引起了来自中外企业家的广泛关注。企业家们普遍认为,《G 管理模式》对于企业如何在第二次创业中适应 WTO 和知识经济时代的竞争,全面提升企业管理能力具有很强的指导性。同时,《G 管理模式》又是可以被企业全方位导入的一套管理实战系统,其中“1831 工程”从一个组织单元互为客户的组织理念、八大管理平台的搭建、三个衔接系统的设计和形成一个完整、统一、高效、稳定的组织结构,为企业建立起了系统、完善的智能化操作体系和运作平台,突破了传统管理模式只是面向行政管理初级操作的局限性,为企业新形势下的管理提供了更加全面、科学、实用、高效的支持。

秀美的晨曦已经从地平线上腾空而起,新世纪的太阳正以不可阻挡之势向大地热情的喷洒着光和热,我们将以不懈的努力与业界同仁一道,共同燃起中国企业探索管理睿智之光,共圆中国企业实业强国的世纪之梦。

郭咸纲

2002 年 5 月 28 日于北京

北京联系电话:010-68437900 13910692869

广州联系电话:020-85626161 020-85626136 13925186789

<http://g-management.net> E-mail: guo@g-management.net

目 录

(上 卷)

第一篇 总纲

第 1 章	“G-X 管理模式——企业标准化管理体系”颁布说明	(3)
	“G-X 管理模式——企业标准化管理体系”颁布令	(4)
	使用和管理“G-X 管理模式——企业标准化管理体系”的重要说明	(5)
	“G-X 管理模式”释意	(7)
	G-X 管理模式的再造与创新	(9)
	企业管理制度建设注意事项	(11)
第 2 章	G-X 企业组织架构图	(15)
	G 管理模式企业组织架构图 (图 2.1)	(16)
第 3 章	文件制作与编码导则	(19)
第 4 章	制度文肩文跋条目说明	(24)

第二篇 决策层级管理控制系统

第 5 章	企业章程	(29)
	有限责任公司章程	(30)
	无限责任公司章程	(32)
	集团公司章程	(33)
	股份有限公司章程	(38)
第 6 章	组织设计相关规则	(47)
	组织设计原则	(48)
	组织设计程序图 (图 6.1)	(49)
	组织设计要点	(50)
	管理幅度设计准则	(51)
	管理层次设计准则	(53)
	职权设计基本原则	(54)

第 7 章	G-X 管理模式核心形式	(55)
	共同愿景 + 团队建设 + 标准化作业 + 考评激励机制	(56)
第 8 章	“四项管理原则”实施指导书	(60)
第 9 章	“九大管理方略”实施指导书	(67)
	九大管理方略实施流程图 (图 9.1)	(76)
第 10 章	企业战略决策管理系统	(77)
第 11 章	企业场态诊断系统	(82)
	“重新定义企业”实施指导书	(83)
	在新定义企业实施流程图 (图 11.1)	(85)
	“重新定位企业”实施指导书	(86)
	在新定位企业实施流程图 (图 11.2)	(89)
	企业发展阶段判断实施指导书	(90)
	企业发展七个阶段判断流程图 (图 11.3)	(92)
	企业管理模式判断实施指导书	(93)
	企业管理七种模式判断流程图 (图 11.4)	(95)
	企业诊断的任务、内容及确定方法	(96)
	企业诊断的技术方法	(98)
	企业经营分析制度	(103)
	企业资本运营的基本原则	(110)
	企业管理弊病的治理	(112)
	企业诊断操作流程 (图 11.5)	(115)
	企业内部控制制度	(116)
第 12 章	企业场变实现系统	(120)
	“G-X 管理模式”实现形态释义	(121)
	C-X 管理模式实现流程图 (图 12.1)	(127)
	“G-X 管理模式场变对策矩阵”使用指导书	(128)
	C-X 管理模式场变对策矩阵使用流程图 (图 12.2)	(131)
第 13 章	企业管理 36 个标准评价指标	(132)
	企业管理 36 个标准评价指标使用流程图 (图 13.1)	(143)
第 14 章	G-X 管理模式持续改进通则	(144)
	C-X 管理模式持续改进通则执行流程图 (图 14.1)	(150)

第三篇 指挥层级管理控制系统

第 15 章	企业组织运行管理规定	(153)
--------	------------------	-------

	企业基本组织规定	(154)
	分支机构管理规定	(158)
	企业组织行基本流程	(161)
	企业组织运行基本流程图 (图 15.1)	(161)
	组织机构建设的任务与程序	(163)
	督导工作管理办法	(165)
第 16 章	企业“规避雷区”考评方法指导书	(169)
第 17 章	企业目标管理作业指南	(173)
	企业目标管理作业指导书	(174)
	企业计划管理工作制度	(177)
	企业中长期综合经营计划结构图 (图 17.1)	(181)
第 18 章	组织单元互为客户式组织关系	(183)
	组织单元互为客户式组织理念导入指导书	(184)
第 19 章	企业标准化部门职能系统	(187)
	部门职能分解准则	(188)
	制度建设委员会工作职能	(189)
	计划委员会工作职能	(190)
	营销网络建设委员会工作职能	(191)
	资金管理委员会工作职能	(192)
	办公室工作职能	(193)
	统筹规划部工作职能	(194)
	财务部工作职能	(196)
	人力资源部工作职能	(198)
	信息终端工作职能	(199)
	营销部工作职能	(200)
	作业部工作职能	(201)
	研究开发部工作职能	(202)
	质量控制中心工作职能	(203)
	物流控制部工作职能	(205)
	后勤保障部工作职能	(206)
	行政事务科工作职能	(207)
	档案室工作职能	(208)
	会计科工作职能	(209)
	审计科工作职能	(210)

	统计(财务)科工作职能	(211)
	市场调研科工作职能	(212)
	区域办事处工作职能	(213)
	设备管理科工作职能	(214)
	采购科工作职能	(215)
	仓储科工作职能	(216)
	总务科工作职能	(217)
第 20 章	组织运行衔接系统	(218)
	企业组织运行衔接系统建设概要	(219)
	管理指挥系统建设指南	(220)
	组织沟通系统建设指南	(221)
	信息反馈系统建设指南	(223)
第 21 章	四项优先原则实施指导书	(224)
	顾客需求优先原则实施指导书	(225)
	顾客需求优先原则实施流程图(图 21.1)	(227)
	部门配合优先原则实施指导书	(228)
	短板处置优先原则实施指导书	(231)
	短板处置优先原则实施流程图(图 21.2)	(234)
	制度建设优先原则实施指导书	(235)
	制度建设优先原则实施流程图(图 21.3)	(237)
第 22 章	八项管理标准实施指导书	(238)
	八项管理标准主题内容	(239)
	作业标准化实施细则	(240)
	流程表单化实施细则	(245)
	管理数据化实施细则	(249)
	营销阵地化实施细则	(253)
	人才专业化实施细则	(258)
	团队人性化实施细则	(263)
	形象社会化实施细则	(268)
	行动军事化实施细则	(272)
第 23 章	先进管理与作业方法实施纲要	(275)
	企业先进管理方法运用通则	(276)
	企业先进生产作业方法导入通则	(281)
第 24 章	企业全面形象管理系统	(286)

	企业全面形象管理 (TIM) 通则	(287)
	企业 TIM 建设准则	(290)
	企业 TIM 建设契机	(291)
	企业 TIM 视觉识别项目要素	(292)
	企业 TIM 实施方法	(295)
	企业全面形象管理流程图 (图 24.1)	(302)
第 25 章	企业标准化管理判例系统	(303)
	企业管理判例概念、目的、方法	(304)
	企业管理判例的形成	(305)
	管理判例形成程序图 (图 25.1)	(306)
第 26 章	PRE - PASS 管理循环系统	(308)
	“PRE - PASS 管理循环”实施指导书	(308)
	PRE - PASS 管理循环实操流程图 (图 26.1)	(313)

第四篇 管理层级管理控制系统 (上)

第 27 章	企业管理运行十大纪律约束	(319)
第 28 章	行政办公管理系统	(322)
	企业社团管理制度	(323)
	文件管理制度	(325)
	文件管理程序图 (图 28.1)	(331)
	文秘档案管理制度	(337)
	文件资料管理流程图 (图 28.2)	(341)
	图书资料管理制度	(347)
	图书资料管理流程图 (图 28.3)	(350)
	印章管理制度	(353)
	印章管理流程图 (图 28.4)	(354)
	企业发文管理制度	(356)
	企业发文管理流程图 (图 28.5)	(359)
	企业收文管理制度	(361)
	企业收文管理流程图 (图 28.6)	(367)
	公司保密制度	(369)
	文件复印流程图 (图 28.7)	(371)
	申诉 (投诉) 管理规定	(372)

	投诉处理工作流程图 (图 28.8)	(374)
	电话管理制度	(375)
	企业会议管理条例	(376)
	企业会议组织程序图 (图 28.9)	(379)
第 29 章	人力资源管理系统	(382)
	人力资源管理制度	(383)
	人事档案管理制度	(387)
	人事档案管理流程图 (图 29.1)	(392)
	人员招聘制度	(395)
	人员招聘程序图 (图 29.2)	(398)
	临时用工管理办法	(404)
	临时用工管理流程图 (图 29.3)	(406)
	薪酬管理实施细则 (范本)	(408)
	企业工资制度制订程序图 (图 29.4)	(420)
	KPI (关键绩效考核) 体系执行细则	(426)
	员工培训制度	(431)
	员工培训流程图 (图 29.5)	(438)
	考勤管理制度	(442)
	考勤管理流程图 (图 29.6)	(444)
	劳动鉴定管理制度	(448)
	福利管理体系设计方案	(450)
	员工离职处理原则	(456)
	员工离职办理流程图 (图 29.7)	(458)
	员工合理化建议管理规则	(465)
	合理化建议管理流程图 (图 29.8)	(468)
第 30 章	后勤事务管理系统	(473)
	企业公物控制管理规定	(474)
	企业公物控制管理流程图 (图 30.1)	(475)
	公司车辆管理办法	(478)
	车辆管理流程图 (图 30.2)	(481)
	驾驶员守则	(489)
	企业宿舍管理制度	(491)
	企业宿舍管理流程图 (图 30.3)	(493)
	食堂管理制度	(496)

食堂卫生管理程序图 (图 30.4)	(498)
公司制服管理规定	(499)
公司制服管理流程图 (图 30.5)	(501)
出入厂管理制度	(502)
外出申请办理流程图 (图 30.6)	(504)
识别证管理办法	(507)
识别证管理程序图 (图 30.7)	(509)
安全保卫制度	(510)
消防安全管理制度	(512)
消防安全管理程序图 (图 30.8)	(516)
企业建(构)筑管理制度	(523)
国家对环境保护的若干法则	(526)
第 31 章 财务运营管理系统	(532)
财务预算与控制制度	(533)
企业预算编制流程图 (图 31.1)	(537)
全面预算工作流程图 (图 31.2)	(538)
企业资金计划表的编制程序 (图 31.3)	(539)
会计核算制度	(546)
出纳业务处理制度	(562)
固定资产管理制度	(569)
财务盘点制度	(577)
财务收支管理制度	(586)
会计账务处理制度	(590)
应收账款及应收票据管理制度	(600)
问题账款管理制度	(606)
呆账管理制度	(608)
货款回收处理要项	(612)
成本管理制度	(614)
成本经营战略目标形成图 (图 31.4)	(621)
提高资金利润率的途经 (图 31.5)	(622)
企业财务报告制度	(630)
财务会计报表形成程序图 (图 31.6)	(631)
财务管理分析制度	(642)
会计工作交接制度	(646)

第 32 章

会计档案管理制度	(648)
审计工作管理制度	(650)
技术研发管理系统	(655)
技术开发管理制度	(656)
技术改造管理制度	(660)
技改项目计划工作程序图 (图 32.1)	(663)
技术引进管理制度	(666)
技术引进工作基本程序图 (图 32.2)	(669)
生产技术管理制度	(670)
新产品开发管理制度	(672)
样品试产作业流程图 (图 32.3)	(678)
工艺技术管理规定	(685)
工艺技术文件编制程序图 (图 32.4)	(686)
工艺定额控制管理	(687)
工艺规程管理	(688)
产品技术标准管理条例	(690)
技术文件管理标准	(692)
技术文件资料管理流程图 (图 32.5)	(695)
知识产权保护规定	(696)

目 录

(下 卷)

第四篇 管理层级管理控制系统 (下)

第 33 章	生产作业管理系统	(701)
	生产计划的主要指标内容	(702)
	生产计划的编制步骤	(707)
	生产计划实施措施和要求	(711)
	生产计划工作流程图 (图 33.1)	(713)
	生产作业控制	(718)
	企业生产管理流程图 (图 33.2)	(720)
	生产管理制度	(724)
	生产制造流程图 (图 33.3)	(727)
	返工处理作业程序图 (图 33.4)	(728)
	工时定额工作流程图 (图 33.5)	(729)
	合理组织生产过程的基本原则	(739)
	外协管理办法	(741)
	企业外协计划编制流程图 (图 33.6)	(744)
	产销会议规定	(745)
	安全生产管理办法	(747)
	原始记录工作管理制度	(754)
第 34 章	设备管理系统	(756)
	设备前期管理制度	(757)
	设备前期管理工作流程图 (图 34.1)	(761)
	设备使用管理制度	(771)
	设备使用规程编制与实施程序图 (图 34.2)	(775)
	设备维护管理制度	(779)
	设备维护保养管理流程图 (图 34.3)	(783)
	设备润滑管理制度	(796)
	电气设备管理制度	(803)

	动力设备管理制度	(815)
	设备改造更新管理制度	(823)
	设备供应管理制度	(827)
	处理闲置报废设备的管理	(830)
	化验仪器管理制度	(831)
	设备事故管理	(836)
	设备事故管理工作流程图 (图 34.4)	(840)
	设备检修管理制度	(842)
	设备的备件及工模具管理	(854)
	设备管理工作责任图 (图 34.5)	(862)
	设备引进管理规定	(863)
	设备档案资料管理制度	(865)
第 35 章	质量管理体系	(868)
	质量管理责任制	(869)
	原材料验收管理规定	(874)
	原材料验收管理流程图 (图 35.1)	(875)
	专用器材、备品备件质量验收规定	(878)
	化工原料质量验收管理规定	(881)
	制造过程质量管理体系	(882)
	制造过程质量检验流程图 (图 35.2)	(884)
	成品质量管理体系	(894)
	成品出货质检流程图 (图 35.3)	(896)
	计量管理制度	(902)
	产品质量审核管理制度	(910)
	产品质量审核管理工作流程图 (图 35.4)	(912)
	质量改进要求与步骤	(915)
	5S 实施指导	(927)
	企业对《产品质量法》应知条例	(934)
	ISO9000 系列标准简介	(941)
	ISO9000 标准和应用领域图 (图 35.5)	(943)
	ISO9001 质量体系建立和实施步骤	(944)
	ISO9001 质量体系建立流程图 (图 35.6)	(946)
	ISO9001 管理作业程序	(947)
	ISO9001 评审作业流程图 (图 35.7)	(949)