

哈佛管理制度全集

HARVARD

上 卷

中华工商联合出版社



数据加载失败，请稍后重试！

责任编辑:刘向鸿

封面设计:李 萌

图书在版编目(CIP)数据

哈佛管理制度全集/罗锐初主编. - 北京:中华工商联合出版社, 1998.3
ISBN 7-80100-405-1

I. 哈… II. 罗… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 06621 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京市东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

北京市经纬印刷厂印刷

新华书店总经销

787×1092 毫米 1/16 印张 124.5 3000 千字

1998 年 4 月第 1 版 1998 年 4 月第 1 次印刷

印数:0001—6000 册

ISBN7-80100-405-1/F·128

定 价:580.00 元(上、下卷)

99
F279.712.3
39
22

哈佛管理制度全集

(下卷)

罗锐韧 主编

YAF97/20



中华工商联合出版社



3 0004 1849 5

《哈佛管理制度全集》编委会

主 编：罗锐韧

副 主 编：姬仲鸣 卢建成 李永平 曹 荣

编 委：周 侃 孙健汉 赵向标 邓益志

唐 涛 朱梅红 孙秀梅 胡国红

杨晓静 王鹏凌 明起伟 周 辉

李丽秋 时闾南 刘 焱 高 强

郑富英 朱大明 王 林 李春华

卢火生 张红慧 康 询 毕 慧

赵彦红 刘亚军 庞辰龙 梁桂宽

谢晓洪 侯章夏 李芳茂 岳剑民

制 作：CDI 出版策划中心

技术总监：涂智辉 梁通才 司昌斗

电脑制作：何红梅 刘作夏 李慧芳 林 黎

涂进娟 贾笑言 涂银珍 王海燕

前 言

哈佛商学院、经历了商海百年风雨的洗礼后,其所培养的工商管理硕士(MBA),在商界中屡创奇迹。沧海横流,更显英雄本色,被誉为“造就总经理人才的精英工厂”、“神话中的圣殿”、“商界的梵蒂冈”。

我国改革开放十四年以来,不断地引进吸纳西方资本主义发达国家的管理思想和管理经验,用以加深对社会化大生产条件下发展商品经济的规律性的认识,提高我国管理现代化水平。哈佛商学院及其毕业生的轶事在商界广为流传,但哈佛为什么能成功,MBA们在哈佛得到了什么?都已被太多的哈佛书籍所掩盖,因此,现实迫切需要一本操作性强而又全面、系统反映哈佛管理方法、理论的工具书,我们编撰了这本《哈佛管理制度全集》献给奋斗在各自岗位上的企业家、管理工作者和我们同行们,同时也填补了我国管理现代化水平的一大空白。

《哈佛管理制度全集》汲取了哈佛商学院一百五十年来教学精髓,融汇哈佛商学院大量管理案例,去粗取精,去芜存菁。全书行文格式条文化并统一成表格体例,增强操作性、实用性,并按全面质量管理体系(ISO9000族标准)编排,为工商管理精英提供制定各种决策方案的模式和工具。全书共分二十一单元,主要内容编排如下:

第一单元:经营企划管理系统;第二单元:组织机构管理系统;第三单元:办公总务管理系统;第四单元:财务管理系统;第五单元:会计管理系统;第六单元:人事管理系统;第七单元:员工勤务管理系统;第八单元:员工培训系统;第九单元:员工福利管理系统;第十单元:生产管理系统;第十一单元:质量管理体系;第十二单元:采购管理系统;第十三单元:仓储管理系统;第十四单元:销售管理系统;第十五单元:代理连锁业务管理系统;第十六单元:广告策划系统;第十七单元:CI管理系统;第十八单元:进出口管理系统;第十九单元:工程管理系统;第二十单元:信息管理系统;第二十一单元:现代企业咨询诊断。

在本书的编撰过程中,我们十分重视质量,首先由参编人员全面地查阅有关资料,精心选裁、认真摘录,然后由编委、副主编、主编进行多级、多次核查和样对。

本书所选取的材料大部分来自译著或译文,在此对译者表示感谢。在编撰过程中,我们也发现许多精辟论述没有译成中文,而在现有的译著、译文中也还存在着一些不明确或不正确的地方。为了对读者负责,我们对个别译文作了必要的改动,力求全面、实用、科学、准确,但由于时间仓促,学识、精力所误,疏漏及可能存在一些不妥之处,望广大专家、读者批评、指正。

编 者

1998年4月

《哈佛管理制度全集》总目

第一单元	经营企划管理系统
第二单元	组织机构管理系统
第三单元	办公总务管理系统
第四单元	财务管理系统
第五单元	会计管理系统
第六单元	人事管理系统
第七单元	员工勤务管理系统
第八单元	员工培训系统
第九单元	员工福利管理系统
第十单元	生产管理系统
第十一单元	质量管理系统
第十二单元	采购管理系统
第十三单元	仓储管理系统
第十四单元	销售管理系统
第十五单元	代理、连锁业务管理系统
第十六单元	广告策划系统
第十七单元	CI 管理系统
第十八单元	进出口管理系统
第十九单元	工程管理系统
第二十单元	信息管理系统
第二十一单元	现代企业咨询诊断

《哈佛管理制度全集》目录

(上卷)

第一单元 经营企划管理系统

第一章 企业经营方针目标管理制度	(3)
一、总则	(3)
二、制定方针目标的依据	(3)
三、方针目标编制的程序	(3)
四、方针目标的执行	(4)
五、方针目标的实施	(4)
六、方针目标的检查诊断与考核.....	(4)
第二章 经营计划管理工作制度	(6)
一、总则	(6)
二、长远规划	(6)
三、年度综合计划	(7)
四、指标管理	(7)
五、计划指标的调整	(8)
六、计划的检查和考核	(8)
第三章 经营计划的制定	(10)
一、经营计划的制定内容	(10)
年度经营方针和年度经营目标的明确化 / 年度计划的主要内容	
二、经营计划制定方法	(12)
经营计划制定程序 / 经营计划的构架	
第四章 企业经营计划范例	(15)
一、威乐马达厂经营计划	(15)

组织结构 / 生产设备 / 产销现状 / 市场供需预测 / 目标设定 / 行销计划 / 部门计划 / 财务计划

二、大象水泥厂年度经营计划 (33)

年度工作计划形成步骤 / 年度工作计划内容 / 计划的施行与检查 / 激励措施及计划成果奖励

三、詹士公司年度经营计划 (39)

年度计划的制作程序 / 长期计划概况 / 1989 年度计划的编制 / 制鞋事业部的方针与计划 / 运动套装事业部的方针与计划 / 运动伤害防护用品事业部的方针与计划 / 网球拍事业部的方针与计划 / 研究发展部(R&D)的方针与计划 / 财务部的方针与计划

第五章 企业经营方针管理制度 (59)

一、经营方针管理基础 (59)

经营方针与企业活动 / 基本经营方针和年度经营方针 / 年度经营方针的分类

二、年度经营方针的项目 (63)

三、年度经营方针的制定 (64)

制定年度经营方针的各方面思考 / 制作年度经营方针图的要点

第六章 企业基本经营方针范例 (66)

一、通通公司基本经营方针 (66)

二、厚生公司基本经营方针 (69)

厚生的方针 / 三 S 精神的宗旨与意义

三、德诚公司基本经营方针 (70)

公司经营方针 / 重电事业经营方针 / 家电事业经营方针 / 资讯事业经营方针

第七章 企划管理部门工作责任制度 (72)

一、综合信息中心负责人工作责任制度 (72)

职务 / 职权 / 职责

二、计划管理部门负责人工作责任制度 (73)

职务 / 职权 / 职责

三、综合计划部门经济责任制考核表 (75)

第二单元 组织机构管理系统

第一章 组织管理 (79)

一、机构设置 (79)

职能结构的企业组织机构设置模式 / 实行垂直功能型管理的企业组织机构设置模式 / 事业部分权企业的组织机构设置模式 / 分部结构的企业组织机构设置模式 / 职能分部的企业组织机构设置模式 / 产品分部企业的组织机构设置模式 / 地区分部企业的组织机构设置模式 / 混合企业的组织机构设置模式 / 矩阵式的企业组织机构设置模式 / 集团公司组织机构设置模式 / 贸易公司组织机构设置模式 / 制造业企业(小型)的组织机构设置模式 / 制造业企业(大型)的组织机构设置模式 / 综合性企业岗位设置模式 / 办公室的岗位设置模式 / 培训部岗位设置模式 / 财务部的岗位设置模式 / 后勤部岗位设置模式 / 综合服务部的岗位设置模式 / 物业管理部岗位设置模式 / 商场岗位设置模式 / 售票服务处的岗位设置模式 / 工程维修部的岗位设置模式

二、公司管理机构职责分工制度 (101)

总则 / 董事会机构 / 经营机构

三、机构职能 (108)

董事会职责 / 总经理工作职责 / 副总经理工作职责 / 总经理助理工作职责 / 部门工作职责设计 / 总经理室经营分析组工作职责 / 办公室职责 / 办公室主任、副主任职责 / 财务部职责 / 总务部职责 / 生产管理部职责 / 技术工程部职责 / 质量管理部职责 / 产品开发部职责 / 营销部职责 / 发展部经理职责 / 采购部职责 / 储运部职责 / 物业管理部工作职责 / 工程维修部职责 /

第二章 企业组织设计原则 (117)

一、组织结构设计的原则 (117)

二、组织设计的重点 (117)

第三章 现代企业权责划分制度 (118)

一、权责划分办法 (118)

二、权责划分表 (119)

三、职位说明书 (131)

四、授权 (134)

五、职务权限表 (137)

第三单元 办公总务管理系统

第一章 会议管理制度	(151)
一、会议审核表	(151)
二、会议计划表	(152)
三、会议管理要领	(153)
四、会议工作细节审核一览表	(154)
五、企业会议管理制度	(157)
第二章 文书管理制度	(160)
一、文印室管理规定	(160)
二、文件、档案保存年限表	(161)
三、文件收发规定	(163)
四、企业报刊、邮件、函电收发制度	(163)
五、企业打字、油印工作制度	(164)
六、文书管理规则	(165)
总则 / 承办部门 / 行文 / 文书处理程式 / 文书处理方式 / 印信 / 档案管理 / 机密文件 / 附则	
七、企业文件管理制度	(180)
八、公文管理规定	(183)
九、公文处理实施细则	(184)
总则 / 公文种类 / 公文格式 / 公文处理程序 / 文件的管理	
第三章 档案管理制度	(188)
一、文书档案立卷归档制度	(188)
二、声像档案管理办法	(190)
第四章 出差管理制度	(193)
一、出差管理办法	(193)
二、出差管理规定	(194)
三、员工出国办法	(195)
四、员工出差实施细则	(197)
五、员工出差旅费支給办法	(199)

第五章 车辆管理制度	(202)
一、车辆管理办法	(202)
二、车辆管理办法范例	(204)
三、司机管理规定	(208)
四、车辆肇事处理办法	(209)
总则 / 肇事的处理 / 肇事过失的处分 / 肇事赔偿 / 附则	
五、摩托车使用管理规定	(211)
第六章 出入厂管理制度	(212)
一、出入厂管理规则	(212)
总则 / 人员出入管理 / 车辆出入管理 / 物品出入管理 / 附则	
二、出入厂管理制度表格范例	(218)
第七章 提案管理制度	(234)
一、提案管理办法	(234)
总则 / 项目的范围与来源 / 项目的申请、立项和经费来源 / 成果的评审、鉴定 / 成果的奖励 / 附则	
二、创意提案改善制度	(236)
目的 / 范围 / 提案 / 审查 / 处理 / 奖励 / 附则	
三、员工建议改善办法	(242)
四、会议提案改善方案	(244)
五、提案建议效益奖的管理条例	(245)
总则 / 奖励范围 / 奖励的申报和审查 / 奖励标准 / 附则	
第八章 宿舍食堂管理制度	(247)
一、宿舍管理办法	(247)
二、钥匙管理规定	(250)
三、职工宿舍文明守则	(250)
四、员工食堂管理规定	(251)
第九章 办公室管理制度	(252)
一、印信管理制度	(252)
二、员工着装管理规定	(252)
三、关于公司制服、工作服和其它劳保用品发放的规定	(253)
四、员工工作服装制发及穿着办法、使用年限	(255)

五、公司警卫人员值勤准则	(256)
六、值班室管理制度	(258)
七、工业安全管理准则	(258)
总则 / 火灾防护 / 窃盗防范 / 风灾、水灾、地震的防护 / 身体伤害的预防 / 机械工具 的处理 / 空袭的防护	
八、卫生管理准则	(262)
九、值班管理制度	(263)
十、总台值班管理规定	(264)
十一、企业总机管理制度	(264)
十二、企业电话机线管理制度	(265)
十三、电话管理规定	(265)
十四、长途电话管理办法	(266)
十五、电脑室管理规定	(267)
十六、企业计算机管理制度	(268)
十七、计算机安全管理制度	(270)
十八、员工姓名牌管理办法	(271)
十九、员工识别证使用准则	(272)
二十、识别证使用细则	(272)
二十一、保险库管理办法	(275)
二十二、保密制度	(276)
总则 / 保密范围和密级确定 / 保密措施 / 责任与处罚 / 附则	
二十三、技术保密合同书	(278)
二十四、员工打卡管理规定	(279)
二十五、员工上下班遵守细则	(280)
二十六、公司来宾参观接待办法	(281)
二十七、公司图书管理办法	(281)
总则 / 借书时间、借阅期间与册数	
二十八、办公室布置要点	(282)
二十九、办公室主任工作责任制度	(283)
三十、中小型企业行政事务管理制度	(284)
第十章 安全保卫制度	(287)
一、防火安全制度	(287)
总则 / 防火安全的组织与机构 / 防火安全职责 / 防火安全措施 / 奖励与惩罚	

二、安全保卫防范工作规则	(289)
三、枪支弹药管理规定	(289)

第四单元 财务管理系统

第一章 经营计划与资金管理制度

一、经营计划与预算制度	(293)
经营计划与预算制定 / 经营目标 / 预算编制的内容及说明 / 推行预算制度的组织 / 预算编审程序及日程进度	
二、资金预算作业细则	(298)
总则 / 收入 / 支出 / 异常说明 / 资金调度 / 附则	
三、零基准预算制度	(309)
零基准预算的产生 / 零基准预算的含义 / 零基准预算的操作方式	
四、资金预算制度	(310)
五、资金管理规定	(311)
六、借款和各项费用开支标准及审批程序	(314)
七、财务分析撰写规定	(315)
总则 / 主要经济指标完成情况 / 财务状况分析 / 措施与建议	

第二章 利润中心管理制度

一、综合性公司的利润中心制度	(320)
总则 / 组织原则 / 管理方式 / 资产划分 / 酬金的计算及分配 / 附则	
二、门市销售的利润中心制度	(323)

第三章 财务控制与稽核审计制度

一、资产控制制度原则	(327)
二、零用金管理细则	(327)
三、费用开支标准	(328)
四、职工食堂财务管理规定	(332)
五、内部稽核制度	(333)
总则 / 帐务稽核 / 财务稽核 / 总务人事稽核 / 附则	

第四章 财产管理制度	(336)
一、财产管理办法	(336)
二、固定资产火灾保险事务处理准则	(337)
总则 / 投保 / 附则	
三、固定资产管理制度	(339)
总则 / 增置及登记 / 移转、闲置及减损的处理 / 工具、附属设备、事务性什项设备处理	
四、财务盘点制度	(343)
第五章 成功企业财务管理制度典范	(357)
一、财务管理规则	(357)
总则 / 财务工作岗位职责 / 财务工作管理 / 支票管理 / 现金管理 / 会计档案管理 / 处罚办法 / 附则	
二、出纳作业处理准则.....	(361)
第六章 财务部门负责人工作责任制度	(363)
一、职务	(363)
二、职权	(363)
三、职责	(364)

第五单元 会计管理系统

第一章 会计管理制度基础	(367)
一、财务、会计与稽核单位工作职责	(367)
二、会计帐表的标准规范	(370)
序时帐 / 分类帐	
三、会计人员审核费用规范	(373)
四、会计核算基础工作规定	(382)
五、地方会计报表记载简则	(385)
六、市县单位经收票据处理准则.....	(390)
七、管理部与各部门有关明细帐分记办法细则	(391)
八、各部门月绩分析细则	(392)

九、财务与会计管理规章	(393)
帐款管理办法 / 现金收支管理办法 / 传票审核职权划分办法	
第二章 会计制度典范	(398)
一、会计事务处理准则范例	(398)
总则 / 一般会计业务处理程序 / 现金及有价证券会计业务处理程序	
二、分批成本会计制度	(405)
总则 / 材料成本的处理 / 人工成本的处理 / 制造费用的处理 / 成本计算 / 成品生产	
成本计算办法 / 统制帐户及报告 / 经营管理报表类别	
三、分步成本会计制度	(418)
总则 / 材料 / 人工 / 制造费用 / 成本计算与簿记组织	
四、标准成本设定方法及表单使用说明	(435)
五、总公司财务及会计处理准则	(450)
应收帐款及应收票据 / 银行存款及现金收支 / 零用金 / 薪资 / 损益结算与报表编制	
/ 利润中心奖金分配表	
六、分公司会计处理准则	(459)
应收帐款 / 存货 / 零用金 / 薪资 / 损益表 / 利润中心奖金分配	
第三章 帐款管理制度	(473)
一、直线单位会计员帐款作业绩效评核办法	(473)
二、应收票据、应收帐款处理准则	(474)
三、收款须知	(475)
帐单的分发 / 收款的处理程序 / COLLECTION·REPORT 的填写 / 收款票期的规定	
/ 收取票据须知 / 退票的处理 / 问题客户的处理 / 坏帐的处理 / 帐单的移交及对帐	
/ 禁止事项	
四、会计员帐款回收考核办法	(479)
五、业务员收款守则	(479)
帐单分发 / 收款处理程序 / 收款票期规定 / 收取票据须知	
六、应收帐款及应收票据管理办法	(481)
七、问题帐款管理办法	(482)
八、问题帐款处理办法	(485)
九、呆帐管理办法	(486)

第四章 会计档案管理	(489)
第五章 审计工作制度	(491)
一、企业审计工作制度	(491)
总则 / 任务和范围 / 机构 / 职权 / 程序 / 奖惩 / 附则	
二、审计条例	(493)
总则 / 审计机构及审计工作人员 / 审计室的主要职责 / 审计室的主要职权 / 审计工 作程序	
三、企业内部审计工作规定	(495)
总则 / 内部审计的任务 / 职权 / 工作程序 / 奖惩 / 附则	
第六章 企业统计管理制度	(500)
一、统计管理办法	(500)
总则 / 统计报表的管理与分工 / 统计资料的提供、积累和保管 / 统计数字差错的订 正 / 统计工作的交接 / 文字说明与分析报告 / 统计纪律	
二、统计工作细则	(502)
总则 / 统计报表与统计台帐 / 统计资料管理 / 统计工作责任制 / 统计工作的考核与 评比 / 附则	
第七章 其他各类会计业务管理制度	(505)
一、富贵信托资金	(505)
开发信托单 / 满期领款 / 领取收益 / 中途解约 / 信托单的转让 / 信托单的质押 / 税 捐 / 信托单的补发, 印鉴的更换 / 信托单的设定质权	
二、 ^{储蓄} 定期存款中途提取及逾期处理办法	(514)
三、受益人变更申请书	(516)
四、出纳业务处理程序	(517)
收款程序 / 付款程序 / 出纳事务 / 票据的处理	
五、信托凭证挂失止付办法	(520)
六、办理“员工信托资金”实施办法	(522)