

哈佛模式管理全集

MANAGEMENT COLLECTION OF HARVARD MODE

哈佛
MBA

管理制度

全书

MBA 是工商管理硕士 (Master of Business Administration) 的简称。

哈佛商学院于 1910 年设立此项学位至今，是目前世界上最为

完善的 MBA 教育体系，其最突出的特点是将案例教学法贯穿整个体系。

学校抱着以培养总经理为己任这一坚定不移的宗旨，

将理论与案例完全融合，全力以赴地培养学生的实际工作能力。

System

Manage System

Management collection
of Harvard mode



远方出版社

F-270
752:16

哈佛模式管理全集

MANAGEMENT COLLECTION OF HARVARD MODE

哈佛 MBA 管理制度 全书

MBA 是工商管理硕士 (Master of Business Administration) 的简称。

哈佛商学院于 1910 年设立此项学位至今,是目前世界上最为

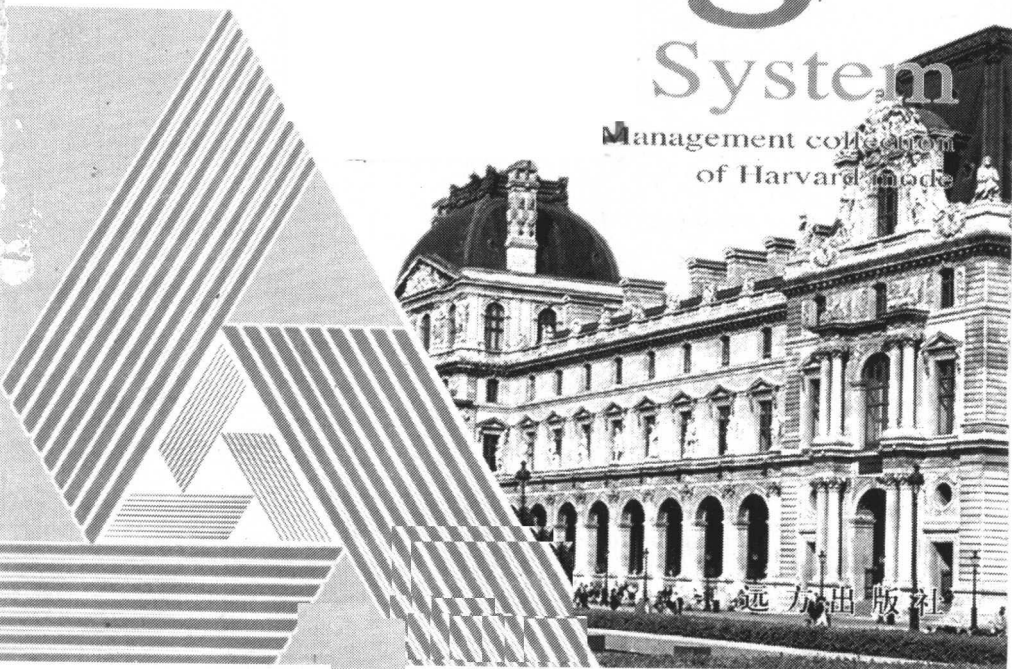
完善的 MBA 教育体系,其最突出的特点是将案例教学法贯穿整套体系,

学校抱着以培养总经理为已任这一坚定不移的宗旨,

将理论与案例完全融合,全力以赴地培养学生的实际工作能力。

Manage System

Management collection
of Harvard mode



远方出版社

责任编辑：王松年

封面设计：贾艳斌

哈佛模式管理全集

主 编	张石森 欧阳云
出 版	远方出版社
社 址	呼和浩特市乌兰察布东路 666 号
邮 编	010010
发 行	新华书店
印 刷	北京云浩印刷有限责任公司
版 次	2003 年 7 月第 1 版
印 次	2003 年 12 月第 2 次印刷
开 本	850×1168 1/32
印 张	180.75
字 数	3260 千
印 数	1001—2000 套
标准书号	ISBN 7-80595-889-0/G·284
定 价	400.00 元（全十六册）

远方版图书，版权所有，侵权必究。

远方版图书，印装错误请与印刷厂退换。

前 言

哈佛大学是美国最古老、最著名的大学。创建 300 多年以来，为美国及世界培养了无数的优秀人才。迄今为止，有七位美国总统出自哈佛，他们是：约翰·亚当斯、约翰·昆西·亚当斯、拉瑟福德·海斯、西奥多·罗斯福、富兰克林·罗斯福、约翰·肯尼迪、乔治·布什。已有 33 位哈佛毕业生获得了诺贝尔科学奖金（亨利·基辛格不算在内，因为他获得的是诺贝尔和平奖金）。ABC 著名的电视评论员乔·莫里斯在哈佛 350 周年的校庆时曾说：“一个曾培养了七位美国总统、三十三位诺贝尔奖获得者、三十二位普利策奖获得者、数十家跨国公司总裁的学校，她的影响足以支配这个国家！”

哈佛商学院（Harvard University Graduate School of Business Administration，简称 HBS）成立于 1908 年，现已成为美国最著名的培养企业人才的学府之一，有“商界西点（军校）”之美誉，其基金达 2.5 亿美元之巨，比美国其他所有商学院的总和还多，目前年度预算为 1 亿美元，其中用于教学研究和课程发展的资金约为 3000 万美元。

哈佛商学院以雄厚的资金做后盾，将大量优秀的教授罗致旗下，并能以极快的速度调整其教学结构，更新其教学内容，以适应不断变化的经济形式。至于

搜罗最新经济信息并将之融入教学、应用最先进的教学设备及方法、设计各种提高学生综合能力的活动和实习等方面，哈佛商学院更是轻而易举就能做到。例如现在风靡世界的案例教学法，即由哈佛商学院首创，并在 1955 年就已将之应用于实际教学当中了。

MBA 是工商管理硕士 (Master of Business Administration) 的简称，自哈佛商学院于 1910 年设立此项学位至今，其教学内容已经过多次修改，是目前世界上最为完善的体系，其最突出的特点是将案例教学法贯穿整套体系，将理论与案例完全融合，教学重点转向培养学生的实际工作能力。

而哈佛商学院的案例教学法则更是独特，与一般学院所用的案例教学法有很大的不同。一般学院往往预先准备好了案例的分析重点和分析结果作为正确答案，但哈佛商学院认为，任何一个案例都不可能有绝对正确的答案，更不可能有唯一的答案，案例分析的结果，往往仅仅是一个中间产物，最后总会留下很多悬而未决的问题。并且，案例分析的重点并不在于其结果，而是找到处理问题和解决问题的更好方法。因此，哈佛商学院制作的案例往往会有意忽略一些重要的资料和数据，以使其存在更多的不确定性，更具有概括性。哈佛商学院力图将学生置于一个实际经营者的立场上，从实战的环境出发，学习什么是经营和如何经营。事实上，久经推敲的案例中，已经隐含了多种科学合理的行动过程，对学生起着提示和引导的作用，学生们往往在课后很长一段时间里还在讨论这个案例中包含的种种可能，而解决问题的方法只是个人

对经营状况的理解和判断不同，并无对错之分。

哈佛商学院的教育模式像洗礼一样深深影响学生的性格和将来的人生，任何接触过这个模式的人，整个身心都会被其吸引，不断的向自己的智力和心理的极限挑战，并促使自己去延伸这些极限。哈佛的 MBA 人人都疯狂的关心企业的成长和利润，他们有着极强的追求成功的冲动和极端的自信，在全美 500 家最大企业中担任最高职位的经理中，有五分之一毕业于哈佛商学院。哈佛的 MBA 毕业生享誉世界，甚至被看作是商业社会中能够挽狂澜于既倒的半神人物，他们的平均年薪已达 10 万美元，以致美国人指责哈佛 MBA 的最大缺点就是身价太高。

哈佛商学院凭借其长期经验累积和世界领先的教授群发展而成的哈佛模式，是涉及心理、社会、统计、财务、情报等多门学科，涵盖人力、物流、生产、协调、控制、评估、规划的多环节的综合教育模式，极为适应现代社会纷繁复杂的经济环境，是职业经理人、企业管理者学习管理方法、积累管理经验的最佳学习模式。

法国的一位管理学家在其著作中说过：“对发展中国家来说，最重要的不是经济需要发展，而是管理需要发展。……管理既是科学，又是艺术，一个管理大师，首先应当是一个科学家和艺术家，然后才是一个管理实践家。”现阶段，我国面临着经济增长和全球经济变化的巨大挑战，亟需提高综合管理水平。然而，合格的管理人才在我国还十分缺乏，为此我国必须向积累了一百多年经营管理经验的西方发达国家学习。

本套丛书由数十位国内知名的管理学家、经济学家和企业管理者借鉴哈佛商学院 MBA 教学模式，案例与理论教学相结合，为中国工商界人士和学生编写的一部系统教程，结合了我国当前的经济形式、企业特点，并参考数家世界一流的商学院的 MBA 现行教材，依据哈佛的 MBA 课程设置模式编写而成，与国内其他 MBA 书籍相比较，本套图书有诸多新的特点：

一、强调全球性经济竞争和国际化管理；

二、突出企业本位思想，结合企业实际情况安排内容，更适应世界经济的变化和企业发展的要求；

三、加强跨学科内容，重视各个子科目之间的联系，以培养读者对市场的高度敏感性并形成自己的管理思想和管理风格。

本册为《哈佛 MBA 管理制度全书》，成功的企业源于卓越的管理，卓越的管理源于优异的制度，建立一套科学的、动态的现代管理制度是现代企业发展壮大的客观要求。一套涵盖企业经营与管理各个层面的科学管理制度，能将大量的管理工作系统化、规范化、科学化、标准化，使繁琐变得简单，杂乱变的有序，迟缓变的高效。无疑这是每个渴望良性发展的企业所需要的。本书编者精心汇萃国际上最成功的企业管理制度，结合日常管理运作实践编成此书。内容涵盖生产、营销、人事、组织、物流、质量、财会、办公、企划等企业日常管理的各个方面。

目 录

第一章 市场营销管理制度	(1)
一、销售计划管理制度	(1)
二、销售情报管理制度	(9)
三、营销人员工作准则	(12)
四、售后服务管理制度	(32)
五、应收账款管理制度	(38)
第二章 人力资源管理制度	(40)
一、人员聘用制度	(40)
二、员工培训管理制度	(42)
三、员工考勤管理制度	(50)
四、员工加班管理制度	(52)
五、员工请假管理制度	(54)
六、员工考核制度	(55)
七、员工薪资管理制度	(56)
八、员工住房福利制度	(85)
九、员工医疗补贴制度	(89)
十、员工保险制度	(91)
十一、员工奖惩制度	(92)
十二、员工晋升管理制度	(95)
十三、员工辞退管理制度	(97)

十四、员工守则	(101)
第三章 生产管理制度	(105)
一、生产技术管理制度	(105)
二、现场作业管理制度	(113)
三、产品管理制度	(116)
四、生产外协管理制度	(130)
五、新产品开发管理制度	(134)
六、安全生产管理制度	(136)
第四章 质量管理制度	(138)
一、质量管理办法	(138)
二、成品质量管理作业办法	(140)
三、质量管理日常检查规定	(141)
四、不合格品的监审办法	(143)
第五章 物流管理制度	(145)
一、仓储库存量管理制度	(145)
二、储存管理办法	(148)
三、进料验收管理制度	(149)
四、废料处理办法	(152)
五、采购管理制度	(154)
第六章 办公总务管理制度	(168)
一、行政办公规范管理制度	(168)
二、办公用品管理制度	(172)

三、档案管理制度	(176)
四、提案管理制度	(182)
五、图书管理制度	(185)
六、会议管理制度	(189)
七、出差管理制度	(194)
八、车辆管理制度	(200)
九、安全保卫制度	(204)
十、员工宿舍管理制度	(205)
十一、清洁卫生管理制度	(207)
 第七章 财务管理制度	 (209)
一、资金管理制度	(209)
二、财产管理制度	(212)
三、固定资产管理制度	(219)
四、筹资管理制度	(224)
五、投资管理制度	(232)
六、经济合同管理制度	(245)
 第八章 会计管理制度	 (251)
一、会计核算基础工作规定	(251)
二、会计事务处理准则	(257)
三、出纳业务处理程序	(274)
四、会计人员收款守则	(281)
五、审计管理制度	(284)
六、统计管理制度	(289)

第九章 组织企划管理制度	(294)
一、权责划分办法	(294)
二、公司章程	(296)
三、组织权责划分制度	(321)
四、企业发展规划管理制度	(323)
五、企业咨询管理制度	(328)
六、信息管理制度	(338)
七、广告策划管理制度	(340)
八、CI规划管理制度	(343)

第一章 市场营销管理制度

一、销售计划管理制度

第一条 目的。本规则用来规定本公司的销售相关业务处理方式。

第二条 适用范围。本规则的适用范围除直接从事销售工作者外，凡与此有关连者，一概包含在内。

第三条 销售活动。销售活动须积极进行，务使其结果能贡献公司业务的发展。

第四条 销售人员须知。从事销售工作的人员，除应透过公司所规定的组织，在所属主管的监督指导之下，与同事彼此亲和、互相协助，在维持工作部门的秩序之外，对外方面，亦不可有失作为一个公司人员的气度。

第五条 各种规则的遵守。公司人员除本规则及其他规定外，对于公司临时发出的传达或命令，也应视同本规则遵守。

第六条 连带保证制度。对于从事销售业务人员，应尽快设立连带保证制度。

第七条 事前调查。从事销售业务人员，对于对

方的付款能力等，应做事前调查，并衡量本公司的生产能力是否能依对方的订购内容作配合后，再行决定是否受理订货。

第八条 调查事项。从事销售工作人员，应随时做好下列四项的调查，并将内容报告给所属主管：

1. 预定下订单的机关、公司及学校的概况。
2. 调查与下订单者有交易关系，并为本公司竞争对手的同业者、设计事务所、建设业者。
3. 下订单的对方与本公司的关系及以往的订货实绩、付款情况。
4. 如为第一次交易者，应就其经历、负责人、性格、资金、往来银行、从业人员数目、每月生产能力及交易能力、有无与本公司的竞争同业交易、业务内容等进行调查。

第九条 订货情报。订货情报应尽快取得，并在所属经理的指导之下，尽快展开有效率的销售活动。

第十条 估价单的提出。在提出估价单时，应先取得所属主管的裁决认可后，方得提出。

第十一条 严格遵守价格及交货期。在受理订货时，除了应遵守公司规定的售价及交货期外，对于下列五项规定也应确实遵守：

1. 品名、规格、数量及契约金额。
2. 具体的付款条件：付款日期、付款地点、现金或支票、支票日期、收款方式。
3. 除特殊情况以外，从订货受理到交货之间的期限，一般以三个月为主。

第一章 市场营销管理制度

4. 交货地点、运送方式、距离最近的车站等等交货条件。

5. 安装、运转及修理等所需的技术派遣费的协定。

第十二条 契约书的提出。如前述条件已具备，应将订货受理报告书连同订购单及契约书等证明订货事实的资料，一起提出给所属的主管。

第十三条 注明新旧客户

1. 订货受理报告书中对于订购者是新客户或者已有往来的客户须注明清楚。

2. 如果是旧客户，应依据交货日期记明目前的未付款项余额。另外，尚需注明交易前或交易中是否有意外事故发生。新客户则重新处理，旧客户如曾有不良记录者予以标示。

第十四条 契约上的留意点。在受理订货或订立契约时，应先确认工程现场及相关施行范围、规格设计等事宜。

第十五条 在受理订货或订立契约时，应依照下列四项条件选择交易公司、缔结付款条件：

1. 对于已往一向忠实履行付款条件的旧客户，可依照惯例认可本交易，但仍必须规定在六个月内收回货款。

2. 与新客户的交易，原则上在交货时必须同时收取现金。

3. 即使是旧日即已往来的客户，仍应依照其付款能力的好坏，采取由交货处代理受领或直接契约的方

法。

4. 对于过去曾发生过支票不兑现或不信守契约行为的客户，一概不接受代理受款以外的订货方式。

第十六条 免费的追加补货。交货后，若基于客户的要求或其他情况的需要，必须免费追加机械器具或零件等物品的话，须事前提出附有说明的相关资料给总经理，取得其裁决。

第十七条 损失负担。因前项而发生损失的责任归属问题，则另订条文规定。

第十八条 报告。从事销售业务人员对于本规则第八条所规定的内容，应提出下列资料，并经由所属主管直接向董事长报告：

1. 每日的活动情况（每日）。
2. 三个月内的订货受理内容报告（每月最后一日）。
3. 收款预定（每月最后一天）。

第十九条 报告的检查。根据前项提出的报告，管理科进行检查后，设立三个月的营业方针计划，并对成果进行调查。

第二十条 订货确认、变更的通知

1. 管理或生产部门针对生产能力进行评估，再依据订货受理报告书的条件及内容，做好确认之后，迅速发出订货确认的通知或变更通知给负责人员。

2. 负责受理订货人员在收到前项变更通知后，须立即与订货者联络，并设法努力与订货人交涉，使订货条件符合规定。

第二十一条 管理科。管理科应针对订货受理及交货等状况加以调查、分析，并负责督促交货事宜。

第二十二条 销售价格表。销售价格表须随身携带，但不可借给或流传到第三者手中。另外，经过公司许可借出的图表等等资料，也应迅速设法收回。

第二十三条 目录等的配发。目录及其他销售上的必要资料，必须慎选对象后发放。

第二十四条 销售奖金制度。公司另设有销售奖金制度，以资奖励直接从事销售业务人员及特约店（代理店）。

第二十五条 贷款的回收。负责受理订货者应对货款回收事宜负责。

第二十六条 回收货款时的注意事项。负责回收货款者必须遵守下列三点事项：

1. 在受理订货或提出估价书时，应与对方谈妥付款条件。

2. 在交完货后应立即提出清款单，在付款日须亲往收款，或寄出缴款委托函给对方。

3. 经常与订货者保持密切联络，不断设法使对方如期付款。

第二十七条 提出收款预定。负责人员应于每月月底将订货对方三个月间的收款预定表提出给所属主管。预定表的要领如下：

1. 以每月的 10 日、20 日及月底做区分，注明各现金款项及票据的金额。

2. 管理科依据收款预定表，交给负责受理订货人

员，并交付余额确认书及付款通知书等，借此督促、加强收款业务。

第二十八条 无法收款时的赔偿。当货款发生无法兑现，判定已无收款可能时，负责人员须由其薪资中扣除相当于此货款的30%额度，作为赔偿。

第二十九条 不良债权的处理。交货后六个月内，对方仍赊欠货款时，一般视为不良账款，应由负责人员从其薪资中扣除相当于该款项的15%金额，赔偿给公司。但是，前项规定实施后的两个月以内，如果该货款的总额已获回收，则前项赔偿金的二分之一应退还给负责人员。

第三十条 回扣的范围。回扣的范围以超过公司规定的销售价格者为主，低于销售价格者不予认可。回扣的对象以契约或交货的对方为主，结算条件必须附有收据。另外，对于国营机构，其回扣行为将不予认可。

第三十一条 回扣。如契约规定，并经得公司许可必须赋予回扣时，只能以限定比例支付。

第三十二条 销售佣金。销售佣金之处理则依照第三十条及第三十一条的回扣条件来施行。

第三十三条 订货取消及退还货品。当发生订货取消或要求退货等事件，应立即依照规定步骤，将对方的凭证资料提交给所属主管，并待管理科裁决通知时，始可更正自己所持有的销货内容。

第三十四条 退货的处理。因不得已的理由，而必须接受退货时，应迅速将契约书及对方的退货传票，