

★为什么制度不能发挥作用？制度不合理或无制度，管理者不能以身作则……★

郭亚军◎编著

按制度 管事

全集

AN ZHIDU GUANSHI QUANJI

企业成功的一个重要前提就是建立一套完善的现代企业管理制度，
既有约束也有激励，
这是公司持续性发展和沉淀公司文化的保障。



海潮出版社
HaiChao Press

按制度 管事

全集

郭亚军◎编著



海潮出版社
Hai Chao Press

图书在版编目(CIP)数据

按制度管事全集 / 郭亚军主编. —北京: 海潮出版社,
2010.01

ISBN 978-7-80213-793-6

I. 按… II. 郭… III. 企业管理制度 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 165660 号

书 名: 按制度管事全集

作 者: 郭亚军

责任编辑: 崔树森

封面设计: 创品牌

责任校对: 周建平 徐云霞

出版发行: 海潮出版社

社 址: 北京市西三环中路 19 号

邮政编码: 100841

电 话: (010)66969738(发行) 66969747(编辑) 66969746(邮购)

经 销: 全国新华书店

印刷装订: 北京市荣海印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 34.75

字 数: 516 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版

印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80213-793-6

定 价: 68.80 元

(如有印刷、装订错误,请寄本社发行部调换)

前 言

企业成功的一个重要前提就是建立一套完善的现代企业管理制度,既有约束也有激励,也是保障公司持续性发展和沉淀公司文化的保障。规章制度是企业所有管理理念和管理思路的固化和载体,是企业日常经营和管理的综合体现。

按制度管事就是管理者主要依靠所制定的制度,通过制度的约束和指导,来维护自身或企业利益,从而提高管理效率,来实现其管理目的的一种管理方式。一般来讲,按制度管事,就是让已经制定好的规章制度告诉公司员工什么事情可以做,什么事情不能做,该做的事情如何做;做了不该做的事情,制度会告诉你会有什么样的后果或者是说你将会受到怎样的惩罚;做好了应该做的事情,制度会告诉你是否应该得到奖赏或是你将会得到怎样的奖励。

按制度管事,管理者不用再去经常强调员工应该如何如何做,也就节约了管理的时间和成本,还可以改善不足,消除隔阂,化解矛盾,增进了解,相互沟通。员工一看制度就知道在这里自己什么可以做,什么不可以,也知道如何去正确地做,不用再去百般思索自己会否因为做了不应该做的或是做错了而被处罚,因此,制度提高了管理人员工作效率,节约了管理成本,也规范了员工日常行为,有利于提高企业效益,提高企业的竞争力,以利于企业在日益激烈的竞争环境中处于有利地位。

不按制度管事,只依赖人管事,会出现很多的问题。不同级的不同领导对某一件事情处置发表不同的意见,加上有些领导喜欢即兴发挥,临时有

按 制 度 管 事 全 集

可能作出一些决定,会让人无所事从,是按规章制度办呢,还是按领导的意见办。有些领导的意见往往与现行的规定和大家为之奋斗、灌输、培养的工作理念严重向背,有极强的副作用。最后的结局是大家对规章制度的漠视,为之奋斗的法制变为人治。

仅靠人管事,由于管理者需要对某一件事某一问题作出详细了解,所以往往未能顾及周全,而有失平等,没有平等,人心就会混乱。尤其是当企业有一定的规模以后,管理者的管理幅度增大时,仅仅靠少数管理精英的个人管理能力已经不能充分有效地调动和协调企业的资源,企业管理者会因为事情繁琐而往往会有分身乏术、身心疲惫的感觉。因此,要缓解仅靠人管事带来的种种压力,最重要的就是用制度管事

通过对许多知名企业进行深入研究,发现用制度管人、按制度办事是所有成功企业共同的特点。规范与制度是企业必不可少的软件设施,也是企业得以正常运转的基石。无疑,一套适合自己企业发展壮大的规章制度是每个成功企业管理人员最好助手。

本书正是由此出发,在专家学者和管理人士的指导下,吸收国内外先进的管理理论和经验,对企业各项活动中的管理制度进行了科学研究和总结,博采众长,对多家成功企业的先进管理制度进行分门别类的遴选,从战略企划管理制度、企业物资管理制度、生产管理制度、财务管理制度、市场营销管理制度等方面综合建构体系,将抽象的管理理论蕴涵到科学具体的操作制度中,重点突出了制度规范,为企业提供了一整套科学实用的管理制度范本。

本书在编写的过程中,得到许多专家学者和企业界人士的指导与帮助,他们的学识、经验和智慧为本书增添了不少亮点,在此表示感谢!

当然由于诸多原因,本书难免存在错误和不足之处,欢迎读者朋友不吝赐教,以便及时修正。

前 言



目 录

Contents

第一章 战略企划管理制度

第一节 战略企划管理制度

- 战略企划操作规程 / 3
- 战略企划案制定要点 / 5
- 战略企划委托管理规程 / 7
- xx企业战略企划范本 / 9

第二节 经营目标与经营方针管理制度

- 企业经营方针目标管理制度 / 11
- xx公司xx年度经营目标范本 / 15
- xx公司xx年度各部门经营目标范本 / 15
- xx陆运公司的基本经营方针范本 / 18

第三节 公共关系企划管理制度

- 公关企划操作规程 / 19
- 公关企划管理制度 / 20
- 公关企划实施准则 / 24

第四节 营销企业管理制度

营销规划方案 / 26

××电子公司的分销渠道策略范本 / 34

××制造公司的中间商策略范本 / 35

第五节 新产品企化管理制度

新产品开发管理制度 / 36

新产品企划书 / 46

第六节 其他企划管理制度

进入市场企划书 / 47

会议企划书 / 47

店内促销活动企划书 / 48

××年新春讲演会企划书范本 / 49

××“美味”饮食店商业环境调查企划书范本 / 50

第二章 企业物资管理制度

第一节 生产设备管理制度

生产设备检修计划管理细则 / 53

设备管理制度 / 56

生产设备管理制度 / 60

××公司设备管理制度范本 / 63

××企业设备管理制度范本 / 65

第二节 固定资产管理制度

xx公司固定资产管理制度范本 / 69

xx公司固定资产管理制度范本 / 75

xx公司固定资产处理规定范本 / 83

xx公司固定资产管理规定范本 / 85

xx公司财产综合管理办法范本 / 88

第三节 不动产管理制度

不动产管理规定 / 89

xx公司不动产管理办法范本 / 92

第四节 仓库管理制度

仓库管理制度 / 93

仓库物资管理制度 / 98

仓库员工的行为规范 / 100

xx公司出库管理规定范本 / 103

xx公司产品仓库保管制度范本 / 104

第五节 物资采购管理制度

采购验收管理制度 / 105

进货管理制度 / 106

进料验收管理办法 / 107

采购计划管理程序细则 / 109

销售物流管理制度 / 111

发货管理制度 / 112

采购投标书范本 / 116

xx公司采购计划编制管理规定范本 / 118

第三章 生产管理制度

第一节 生产计划管理制度

生产计划实施办法及规定 / 123

物料需求计划管理制度 / 129

xx公司短期生产计划管理制度范本 / 131

第二节 生产物料管理制度

标准采购作业规定 / 135

物料库存量管理细则 / 143

原材料损耗及盘查管理制度 / 145

滞料及滞成品管理制度 / 146

物料报废管理制度 / 148

发料作业管理制度 / 148

第三节 生产作业管理制度

生产作业管理制度 / 149

生产作业管理规定 / 153

生产作业控制管理办法 / 156

生产作业外协管理办法 / 158

第四节 生产技术管理制度

生产技术管理规定 / 162

工艺定额管理办法 / 168

工艺规程管理办法 / 168

企业技术开发计划管理办法 / 172

技术开发基金管理规定	/ 176
新产品开发与报批管理制度	/ 181
企业专利技术转让合同书	/ 184
技术保密合同书	/ 185
国际技术服务合同	/ 186
国际技术转让合同(中文)	/ 190
xx企业技术建议管理制度范本	/ 201

第五节 安全生产管理制度

安全生产管理制度	/ 204
安全自动检查要点	/ 217
工伤急救预防管理制度	/ 218
生产用电安全检测管理规定	/ 219
电信线路安全管理章程	/ 221
生产用电梯安全管理制度	/ 221
机械工具安全使用管理制度	/ 222
公司安全生产考核管理标准	/ 223
xx公司安全生产管理规定范本	/ 225

第六节 生产质量管理制度

xx公司生产质量管理制度范本	/ 228
----------------	-------

第四章 财务管理制度

第一节 财务管理制度

财务管理规则	/ 247
--------	-------

xx公司利润中心管理制度范本 / 254

xx公司财务管理制度范本 / 258

第二节 财务预算管理制度

资金预算制度 / 269

xx公司的全面预算管理办法范本 / 272

xx电力集团公司基层单位财务预算管理办法范本 / 278

xx公司资金预算管理办法范本 / 286

第三节 流动资产管理制度

流动资金管理制度 / 289

账款管理办法 / 290

xx公司流动资产管理制度 / 292

xx公司现金及有价证券管理制度范本 / 296

xx公司应收账款及应收票据管理制度范本 / 300

xx公司逾期账款管理制度范本 / 302

xx公司呆、坏账处理制度范本 / 304

第四节 筹资与投资管理制度

代收股款协议 / 307

认股人失权、认股撤销、股款催缴通知书 / 309

流动资金借款合同 / 311

xx公司筹资管理制度范本 / 313

xx公司投资管理制度范本 / 318

xx公司投资管理制度范本 / 322

xx(集团)股份有限公司x年度配股说明书范本 / 331

第五节 会计管理制度

- 会计核算管理制度 / 337
- 中小企业会计核算制度 / 339
- xx公司会计核算办法范本 / 343
- xx公司会计核算制度范本 / 347
- xx公司会计核算处理办法范本 / 349

第六节 成本会计管理制度

- xx公司分批成本会计管理制度范本 / 354
- xx公司分步成本会计管理制度范本 / 358
- xx公司生产成本管理制度范本 / 362

第七节 财务信息管理制度

- 财务管理信息系统管理办法 / 366
- 企业财务快报编制说明 / 379
- 财务分析规范管理表格 / 385
- xx公司财务中期报告范本 / 391

第八节 审计管理制度

- 内部账务稽核制度 / 397
- 内部稽核制度 / 399
- 审计报告 / 404
- 上市公司内部审计工作指引 / 405
- xx公司审计工作制度范本 / 413
- xx公司内部审计工作管理制度范本 / 416
- xx公司财务收支审计办法范本 / 421

第五章 市场营销管理制度

第一节 销售计划管理制度

- xx公司年度销售计划书范本 / 433
- xx公司销售计划书范本 / 436
- xx公司年度销售计划管理办法范本 / 438
- xx公司区域营销渠道计划书 / 443
- xx公司产品市场开拓计划书范本 / 446

第二节 市场调研管理制度

- xx公司市场调查计划书范本 / 449
- xx公司市场调查管理制度范本 / 453
- xx公司市场调研代理合同书范本 / 455
- 市场调查表 / 458
- xx公司市场调研管理制度范本 / 465
- xx公司市场调查及预测管理制度范本 / 471
- xx公司营销情况的调查报告范本 / 473

第三节 促销管理制度

- 广告宣传管理规定 / 477
- 客户促销计划管理制度 / 479
- 公司公关促销策划规定 / 484
- 公司营业推广管理制度 / 486
- xx公司广告促销工作指导手册范本 / 489
- xx公司公关策划书 / 492
- xx公司广告宣传业务规定范本 / 494

xx公司新产品宣传规定范本 / 496

第四节 销售管理制度

销售管理制度 / 500

客户营销事务管理制度 / 505

xx企业销售管理制度范本 / 510

xx公司销售管理制度范本 / 513

第五节 销售渠道管理制度

xx公司营销渠道管理规定范本 / 516

xx公司代理商管理办法范本 / 519

xx公司总代理店供销合同 / 524

xx公司代理商管理办法范本 / 528

xx公司直销管理制度范本 / 529

xx公司连锁协议 / 540

第一章 战略企划管理制度

第一节 战略企划管理制度

战略企划操作规程

总 则

一、目的

设计和制订合理的战略企划操作规程,运用公司现有的资源,选定可行的方案,以实现目标或解决问题,其最终目的是为了有效地促进公司市场战略目标的达成。

二、战略企划操作规程的基本要求

1.设计与应变相统一。具体包括以下几个方面:

- (1)从公司长远利益出发,合理规划战略企划的每项工作。
- (2)适时调整战略企划方案。
- (3)操作流程符合公司要求与需要。

2.职责明确。

3.操作规范。

4.控制与自主相统一。

基本原则

三、前瞻性原则

善于创造和把握战略机会,分析机会存在的依据、特征,确定把握机会的方针和行为规范,寻找新的经营机会和经营领域。