

全面融汇私营公司管理知识与实务操作要点
具体把握经营理念执行细节与规范管理精髓

全面

系统

高效

实用

私营公司



管理制度

SiYingGongSi

b i b e i g u a n l i z h i d u

罗旭升 编著

用 制 度 管 人



按 制 度 办 事

本书汇聚业内资深人士的经验智慧，依据国家最新政策法规，以先进的管理理论和成功实践为指导，精选国内外成功企业管理制度为范本，是现代公司实用高效的管理制度体系。



中国时代经济出版社

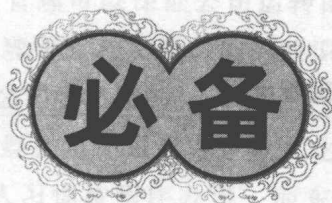
F276.5

14



00808621
南阳理工学院

私营公司



管理制度



中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

私营公司必备管理制度 / 罗旭升编著. —北京:

中国时代经济出版社, 2011.5

ISBN 978-7-5119-0447-8

I. ①私… II. ①罗… III. ①私营企业—企业管理制
度—中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 232165 号

书 名: 私营公司必备管理制度

出 版 人: 王鸿津

作 者: 罗旭升

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座

邮政编码: 100044

发行热线: (010)68320825 68320484

传 真: (010)68320634

邮购热线: (010)88361317

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgkdjj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京市业和印务有限公司

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 300 千字

印 张: 17.75

版 次: 2011 年 5 月第 1 版

印 次: 2011 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0447-8

定 价: 36.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

前言

严格的制度管理可以保证公司运转的稳健和效率。这是中外经营管理研究和实践者们的共识。而制度管理也正是中国私营公司所欠缺的。

有的学者曾经提出：东西方企业文化的最大差别是什么？正是西方人习惯按程序办事，而东方人讲求一个“权变”，以中庸为本。

许多私营公司开创之时，凭借着血缘、人缘、义气，的确闯出一番天下。但是，当公司规模一再扩大，任用不熟悉的外人后，这种朦胧的界限不得不变得清晰。很多事物也超出老板一个人控制的领域。如何划分管理权限，如何制定管理制度的问题也就随之出现。

我们知道，西方企业的制度化管理方面已经走过了漫长的探索道路，从“管理学之父”泰勒的“科学主义管理”的理论与实践，到马克斯·韦伯的科层制制度化管理理论体系构建，可以说西方企业的管理理论与管理制度已经为国内企业提出大量宝贵的理论与经验总结。因此，当私营公司面临制度制定时，我们完全可以将其借鉴过来。

要知道，按规矩办事，并不意味着私营公司的经营者呆板与沉闷，因为人的灵活性与能动性在一定范围内是有效的，超过了一定范围反而会起到反作用。中国有句古话“没有规矩，不成方圆。”有效的制度管理在一定

程度上可以降低私营公司的经营风险，带来更多的收益。

本书正是基于这一点，较为系统地介绍了私营公司组织结构、企业策划，营销、人事管理及生产、仓储等管理制度。希望会对私营公司的生产经营起到一定的帮助。同时，书中列示了一些企业制度管理的范例，有些虽然不是私营公司的制度范例，但值得大家参考。

在这里特别向支持本书编辑的工作人员表示感谢，也向为本书提供案例的公司、企业表示感谢。限于编者水平，难免有所疏漏，望广大私营公司及读者见谅及指正。

编者

目 录

前论 私营公司经营管理与管理制度的关系

- 私营公司的经营管理为何离不开管理制度? (3)
- 管理制度有哪些特征? (5)
- 私营公司如何制定管理制度? (6)
- 私营公司的经营形式与管理制度有何联系? (7)
- 私营公司管理制度应如何贯彻落实? (8)

第1章 私营公司组织结构管理制度

- 1.1 私营公司组织结构管理的原则及设计重点 (13)
 - 1.1.1 组织结构设计的原则 (13)
 - 1.1.2 组织设计的重点 (14)
- 1.2 私营公司组织管理机构设置形式 (14)
 - 1.2.1 直线制组织机构设置模式 (14)
 - 1.2.2 职能制组织结构设置模式 (15)
 - 1.2.3 直线职能制组织结构设置模式 (16)
 - 1.2.4 矩阵制组织结构设置模式 (17)
 - 1.2.5 事业部制组织结构设置模式 (18)
- 1.3 私营公司权责划分制度 (以股份有限公司及
有限责任公司为例) (19)
 - 1.3.1 董事会职责 (19)
 - 1.3.2 总经理工作职责、副总经理工作职责 (20)
 - 1.3.3 总经理助理工作职责 (21)

1.3.4	部门工作职责	(21)
1.3.5	办公室、办公室主任、副主任职责	(22)
1.3.6	财务部职责	(23)
1.3.7	总务部职责	(24)
1.3.8	生产管理部及质量管理部职责	(25)
1.3.9	产品开发、营销及发展部职责	(26)
1.3.10	采购部及储运部职责	(28)
1.3.11	范例：××私营公司决策权限表	(29)

第2章 私营公司企业策划管理制度

2.1	私营公司如何确立企业经营方针	(33)
2.1.1	私营公司经营方针与企业活动	(33)
2.1.2	基本经营方针与年度经营方针	(34)
2.1.3	对年度经营方针的细分	(35)
2.2	私营公司如何制定经营计划	(38)
2.2.1	经营计划的定义	(38)
2.2.2	经营计划的目的	(39)
2.2.3	经营计划的种类	(41)
2.3	私营公司如何制定经营计划管理工作制度	(43)
2.3.1	确立计划管理工作任务	(43)
2.3.2	确立长远规划内容	(44)
2.3.3	确立年度综合计划制度	(45)
2.3.4	明确指标管理及指标调整的原则	(45)
2.3.5	明确计划检查与考核制度	(47)

第3章 私营公司营销与CI管理制度

3.1	私营公司营销管理制度	(51)
-----	------------	------

3.1.1	销售计划管理制度	(51)
3.1.2	市场调查管理制度	(55)
3.1.3	情报管理	(56)
3.1.4	对竞争对手调查实施要点	(60)
3.1.5	连锁店管理制度	(62)
3.1.6	直销管理制度	(68)
3.1.7	售后服务管理制度	(73)
3.1.8	销售人员管理制度	(77)
3.1.9	销售人员考核与奖惩办法	(84)
3.2	私营公司 CI 规划	(87)
3.2.1	设计系统	(87)
3.2.2	CI 的设计与开发方式及其程序	(88)
3.2.3	CI 规范管理制度	(92)

第 4 章 私营公司生产与质量管理制度

4.1	私营公司如何建立生产管理制度	(97)
4.1.1	私营公司如何建立生产管理制度	(97)
4.1.2	生产计划管理制度	(97)
4.1.3	生产部门工作职责	(101)
4.1.4	生产技术管理制度	(104)
4.1.5	生产管理制度	(106)
4.1.6	私营公司生产外协管理制度	(108)
4.1.7	安全生产管理制度	(112)
4.1.8	新产品开发管理制度	(115)
4.1.9	私营公司委托制造、外加工管理制度	(117)
4.1.10	私营公司进料验收管理制度案例	(123)
4.2	私营公司如何建立质量管理制度	(125)
4.2.1	质量管理的重要性	(125)
4.2.2	确立质量管理部组织与其工作内容	(126)
4.2.3	其他部门质量控制细则	(127)

4.2.4	进料质量如何规范	(128)
4.2.5	制造过程质量如何控制	(129)
4.2.6	成品质量如何控制	(130)
4.2.7	一份质量管理制度	(130)
4.2.8	质量检验制度	(139)

第5章 私营公司采购与仓储管理制度

5.1	私营公司采购管理制度	(145)
5.1.1	采购管理目标	(145)
5.1.2	私营公司如何设计采购管理系统	(146)
5.1.3	私营公司采购管理制度	(148)
5.1.4	私营公司采购程序	(149)
5.2	私营公司仓储管理制度	(153)
5.2.1	私营公司仓储管理包括哪些方面?	(153)
5.2.2	用料预算方法	(153)
5.2.3	如何建立物资领用制度	(155)
5.2.4	如何建立物资消耗定额管理制度?	(156)
5.2.5	建立各种仓储单据使用制度	(158)
5.2.5	成品仓储管理准则	(165)

第6章 私营公司财务与会计管理制度

6.1	如何制定私营公司会计管理制度	(173)
6.1.1	确立财务、会计与稽核单位工作职责	(173)
6.1.2	如何建立现金收支管理制度?	(176)
6.1.3	私营公司账款管理办法有哪些?	(177)
6.1.4	私营公司应如何审核凭证?	(179)
6.1.5	私营公司一般会计业务处理程序	(182)

6.1.6	私营公司会计簿记处理程序制度	(183)
6.1.7	如何确定会计档案处理程序?	(185)
6.1.8	适合中小私营企业的会计管理制度	(186)
6.2	私营公司财务管理制度面面观	(189)
6.2.1	私营公司财务管理的内容	(189)
6.2.2	资金控制制度梗概	(190)
6.2.3	费用开支标准	(192)
6.2.4	财务分析报告制度	(194)
6.2.5	私营公司内部稽核制度	(197)
6.2.6	私营公司如何建立投资项目档案管理制度?	(200)
6.2.7	私营公司办理税务登记流程图	(203)

第7章 私营公司人事管理制度

7.1	人事管理简介	(207)
7.1.1	人事管理对私营公司有何重要性?	(207)
7.1.2	私营公司人事管理的内容包括哪些?	(208)
7.2	建立私营公司员工聘用制度	(208)
7.2.1	私营公司聘用员工的基本政策及程序	(208)
7.2.2	建立员工聘用规定	(209)
7.2.3	私营公司劳动合同	(211)
7.2.4	人事管理规章实例	(215)
7.2.5	临时人员管理办法	(224)
7.2.6	计件管理办法	(226)
7.3	私营公司员工培训制度	(227)
7.3.1	员工培训的内容有哪些?	(227)
7.3.2	员工培训实施办法	(231)
7.3.3	员工在职训练成果评价	(232)
7.3.4	建立公司职员礼仪守则	(234)
7.4	领导的魅力评判	(237)
7.4.1	褒扬员工十大要点	(237)

(238) 7.4.2 识破员工自我防卫十大要点及领导的十项要诀 (238)

(240) 7.4.3 唤起部属工作干劲的八大要诀 (240)

第8章 私营公司人员考核管理制度

(243) 8.1 私营公司考勤管理制度应如何订立? (243)

(246) 8.2 私营公司如何制定打卡考勤管理制度? (246)

(248) 8.3 私营公司如何制定给假管理制度? (248)

(250) 8.4 私营公司怎样完善公司奖惩制度? (250)

(257) 8.5 私营公司如何制定年终奖考核办法? (257)

(259) 8.6 私营公司人事考核制度 (一) (259)

(264) 8.7 私营公司人事考核制度 (二) (264)

前论 私营公司经营管理 与管理制度

在系统的讲述私营公司管理制度之前，我们有必要对私营公司经营管理与管理制度做一个系统的描述，便于你统观全局、整体把握。

本章主要内容

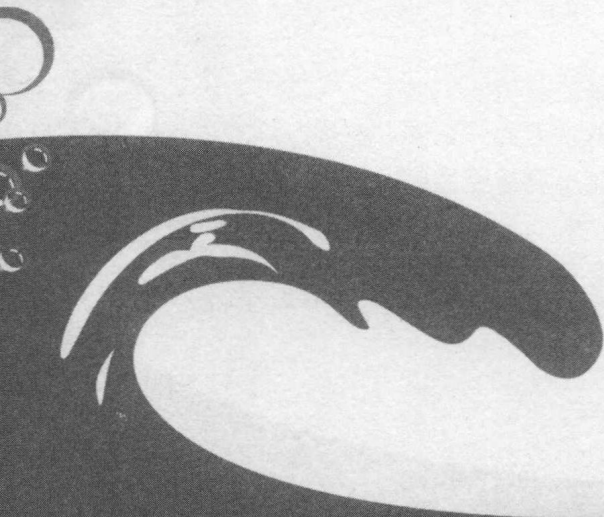
私营公司的经营管理为何离不开管理制度？

管理制度有哪些特征？

私营公司如何制定管理制度？

私营公司的经营形式与管理制度有何联系？

私营公司管理制度应如何贯彻落实？



私营公司的经营管理为何离不开管理制度?

私营公司加强管理是近年来很热门的话题。在经历了野蛮拓荒般的发展之后,我国的私营公司逐步向国际大公司靠拢,努力学习他们科学的管理经验与管理方法,制定行之有效的管理制度,依靠科技进步与企业创新不断提高自身在市场竞争中的地位。私营公司的经营管理与管理制度是紧密联系的。

(一) 何为管理?

从一般意义上讲,管理是指建立并保持一个良好的组织环境,使组织中的每个成员协调一致地完成组织目标的全部活动。由于管理学研究的重点是如何对组织进行管理,因此建立和保持一个良好的组织环境是管理的前提条件;管理的任务是为组织确定明确的目标,并通过各种管理活动来落实目标。

同经营相对而言,管理是指对经营资源进行组合、配置、协调、控制等活动的总称。经营资源是指人力、物力、财力等要素。没有经营资源,经营活动便不可能顺利进行;有了经营资源,并不等于有了现实的经营。要使经营活动得以顺利进行,还必须对人、财、物等要素进行适当的组合和配置。

我们把从事管理活动的人员或者机构称为管理的主体或管理者,把所管理的对象——人财物等称为管理的客体。从此意义上讲,管理活动就是指管理主体对管理客体发生作用的过程,就是指管理主体对管理客体进行组合、协调和控制的过程。

(二) 何为管理制度?

管理制度是对企业或组织正常运行的基本方面规定活动框架,调节集体协作行为的制度。管理制度是比企业基本制度层次略低的制度规范。它是用来约束集体行为的成体系的活动和行为规范,主要针对集体而非个人。例如,各部门和各层次的职权、责任以及相互间的配合、协调关系;各项专业管理规定(人事、财务、业务);信息沟通、命令服从关系等方面的制度。

组织管理体系中，有相当一部分就是管理制度，它是以单独分散的个人行为的整合为目的的集体化行为的必要环节，是管理赖以依托的基本手段。

对现代的公司制企业或组织而言，通常的管理制度应包括以下方面：

1. 组织管理制度。具体包括：部门化的组织制度、职责区分制度、组织架构制度等。

2. 经营企划管理制度。具体又是指：经营计划管理制度，经营方针管理制度，经营目标管理制度营销计划管理制度等。

3. 营销管理制度。具体包括：销售管理制度、市场情报管理制度、客户开发管理制度、售后服务管理制度、营销人员管理制度等。

4. 生产作业管理制度。具体包括：材料系统制度、存储运销制度、生产管理制度、质量管理制度等。

5. 人力资源管理制度。具体包括：员工招聘制度、员工报酬与激励制度、员工培训制度等。

6. 财务会计管理制度。具体包括：资金预算制度、利润管理制度、财务控制与审计制度、投融资制度、资金账目管理制度等。

7. 办公及总务管理制度。包括：会议管理制度、文书档案管理制度、办公用品管理制度、差旅管理制度、办公场所管理制度等。

（三）管理与管理制度的关系

管理与管理制度是紧密联系在一起。

首先，管理制度是管理的基础。

私营公司要进行管理就需要有一定的依据，做到有章可循，而且员工在公司经营活动中也需要知道哪些是自己应该做的，哪些不是，这些都是以管理制度为基础的。如果一家公司缺乏成章成文的管理制度，全部由经营管理者一人说了算，既不利于管理顺利进行，又容易形成官僚式的管理方式，压抑了员工的积极性和创造性。

其次，管理是以管理制度为基础的创新。

管理不完全等同于管理制度，而是在制度层上的创新。管理主要针对的是经营中一些不重复出现的事件，而制度则是对重复出现事件的一个规范。如同人走路、跑步一般不需要通过大脑，只需由脊椎中的灰质控制就可以了，人不会因为走路而先使劲想迈腿，再迈腿。但是人要走多快，跑多快，是否追上前面的目标则需要由大脑发出指令。看来，管理制度与管理与这一自然现象十分相像。公司日常动作，每个员工该干什么、怎么干，完全可以

由制度来控制，员工行为目标是什么，公司战略是什么，如何才能做得更好，则需要管理者的天赋了。

管理制度有哪些特征？

私营公司要想制定规范而又完善的管理制度，首先要对管理制度的特征有所了解。

企业组织管理中各项制度的制定和形成，要满足下述几个基本要求。

1. 从实际出发。制定制度规范，要从企业组织实际出发，根据本企业业务特点、技术类型、管理协调的需要，充分反映企业组织活动中的规律性，体现企业特点，保证制度规范具有可行性、实用性，切忌不切合实际。

2. 遵从管理科学的客观规律。制度化的管理必须服从管理学的一般原理和方法，只有这样，才能将管理引向科学理性，规范轨道，从而实现管理的稳定性和有效性。

3. 根据需要制定。制度规范的制定要从需要出发，不是为了制定而制定。“需要”是制度规范制定的唯一标准，制定不必要的制度规范反而会扰乱组织的正常活动。如在有些非正式行为规范或习惯能很好发挥作用的前提下，就没有必要制定类似内容的行为规范，以免伤害企业组织成员的自尊心和热情。

4. 建立在法律和社会道德规范基础上。法律和社会一般道德规范是在全社会范围内约束个人和团体行为的基本规范，是企业组织正常生存发展的基本条件和保证。企业制度的各种制度规范，不能违背法律和一般道德规范的规定，必须保持一定程度的一致性；否则，企业组织整体在环境中的生存发展，对组织内部各方面的约束，都会受到影响。

5. 系统和配套。企业制度规范要全面、系统的配套，基本章程、各种条例、规程、办法要构成一个内在一致、相互配套的体系。同时要保证制度的一贯性，不能前后矛盾、漏洞百出，应避免发生相互重复、要求不一的现象，要避免疏漏，形成一个完善、封闭的系统。

6. 合情合理。制度规范体现合理化大批量方面要讲究科学、理性、规律；另一方面要考虑人性的特点，避免不近人情、不合理等情况出现。在制

度规范的制约方面，要充分发扬自我约束、激励机制的作用，避免过分使用强制手段。

7. 先进性。制度规范的制定要从调查研究入手，总结本企业经验，同时吸收其他企业先进经验，引进现代管理技术和方法，保证制度规范的先进性。

私营公司如何制定管理制度？

私营公司在制定本公司管理制度时，可以参照以下四步程序进行。

第一步：提出。由有关部门和人员根据管理工作的需要，提出制度制定要求。经管理部门和人员同意后，进行充分的调查研究，提出制定草案。

第二步：讨论和审查。制度草案提出后，要广泛征求相关各方的看法和意见，集思广议，充分讨论。在讨论、研究的基础上，改正其中不切合实际之处，弥补疏漏，调整与其他制度矛盾、重复之处，使制度草案进一步完善。修改后的制度草案，要报请管理部门审批。

第三步：试行。制度草案经管理部门审批后，可以试行。试行的目的是在实践中进一步检验和完善，使之成熟化、合理化。对于新制定的制度规范，试行是必不可少的一个阶段。

第四步：正式执行。制度经过一段时间试行、完善后，即可稳定下来，形成正式的、具有法律效果的制度文本，按照确定的范围和时间正式执行。

私营公司在制定完制度后，需要在一定时期内保持稳定，但是随着公司规模的不不断扩大，公司的制度也需要做相应的调整，以适应公司发展壮大的需要。当私营公司管理协调整体结构发生变化时，必须相应的作出调整。这就涉及到制度调整的问题。

制度规范调整，包括现行制度规范的修改、废除和新制度规范的制定。

1. 管理制度规范修改的情况。管理制度规范的修改，通常发生在出现下述三种情况之一的条件下：

(1) 管理制度规范有关国家法令、政策有变化，原制度出现与国家法令、政策不一致的地方；

(2) 企业管理基本决策有大的变化。如在企业联合、集团化、战略调