

托普典章

宋健 题



主编 宋如华
成都科技大学出版社

(川)新登字 015 号

责任编辑:饶良臣 李 胜

封面设计:罗 光

封面题字:宋 健

封套题字:张爱萍

托 普 典 章

——现代民营科技型企业管理探略

主编 宋如华

成都科技大学出版社出版发行

冶金部西南地勘局测绘制印厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:12.75

1997年8月第1版 1997年8月第1次印刷

字数:343千字 印数:1—2000册

ISBN7-5616-3506-0/C·136

定价:40.00元(精装)

托普典章

托 普 典 章

(1997 年出版)

主 编：宋如华

执 行 主 编：杨秉楠

责 任 编 辑：许晓东 陈 犀 杨志宏

编辑委员会：(按姓氏笔划为序)

卢柏明 宋如华 李 智 杨秉楠

高云秋 鲁安利 潘名莲 戴礼辉

参 编 人 员：吴立志 袁晓莉 向 波 张 庆

马 君 蔡学英 廖 磊 李正彬

陆兆祥 杨广华 罗 兵 白 昱

王 都 文 凌 张 义 陈 磊

邱晓红 周培银 童巧玲 石 英

托普训示

托普训示

托普人时刻牢记

诚信 树业

勤奋 节俭

忠诚 奉献

团结 爱国

《托普典章》序 言

邓小平同志指出“科学技术是第一生产力”。这是一条非常重要的真理。现代高科技成果和中国的国民经济发展相结合，就会产生巨大的威力，创造出一片广阔天地，使我国的科技水平、经济实力和综合国力上升到一个崭新层次。这是一项前无古人的伟大事业，我国年轻一代的科技人员、企业家在这项事业中奋发图强，大有作为，不同所有制形式的高科技企业如雨后春笋般涌现，并取得令世人瞩目的业绩，足以证明这一真理。

托普集团就是一家很有希望的民营高科技企业，由中国致公党党员、电子科技大学青年教授宋如华于1992年创办这家公司，在五年时间里，取得了很大的经济效益和社会效益，到1996年年底，资产达9000多万元，产值达2个亿，已被列入四川省“小巨人”计划和“八加五”工程、成都市支柱产业重点扶持企业和四个科技成果转化基地之一。他们企业发展不忘回报社会，热心参与“光彩扶贫事业”，捐资助学，济困扶贫，去年12月，托普集团又向全国贫困地区捐赠了价值500万元人民币的自动计税系统，受到中共中央统战部的高度重视和充分肯定。

企业发展既要靠科学技术，还要靠科学管理，托普集团能取得今天的成绩，不仅因为他们有一个目光远大、团结一心、高度敬业的企业领导核心、一大批辛勤工作的技术、市场和管理人才，还由于他们在几年的企业经营中总结摸索出一套规范的管理制度。今天，托普集团要把这套管理规章制度——《托普典章》

序 言

公开发行，以供经济界、企业界同仁参考借鉴，这是一件很有意义的事，我在此表示热烈的祝贺。它表明了托普人敢为天下先的勇气和胸怀。

众所周知，中国民营企业从改革开放之初诞生以来，在经济建设中做出了重要贡献，但是其内部管理尚未尽如人意，还没有形成比较系统可行的管理制度，这已成为制约民营经济健康发展的一个“瓶颈”因素。我希望《托普典章》能够为探索中的民营企业提供一面“镜子”，也能为众多的国有企业、乡镇企业的内部管理提供一个成功的范例。

古语说：“治大国若烹小鲜”，这是掌握了国家管理之道才能达到的境界。其实治国如此，管理企业也是如此。我祝愿中国的企业家、科技人员们也积极探索企业经营之道，在探索中不断前进。我们有理由相信，在党的领导下，在全体人民的努力下，二十一世纪之中国，必将是繁荣昌盛之中国。

杨纪珂

1997年5月23日

目 录

第一篇 托普之典

第一章 托普企业	(2)
第二章 企业的核心价值观	(3)
第三章 发展纲领及奋斗目标	(4)
第四章 指导思想和理论基础	(6)
第五章 基本政策和发展战略	(8)
第1节 基本战略	(8)
第2节 思想理论建设之战略	(9)
第3节 内部管理及控制策略	(9)
第4节 基本组织政策	(11)
第5节 人事管理政策	(11)
第6节 干部队伍建设之战略	(12)
第7节 财务战略及预算 成本控制策略	(14)
第8节 技术 工程及产品发展战略	(14)
第9节 基本经营政策和市场策略	(15)
第10节 金融投资与发展	(16)
第六章 企业文化	(17)
第1节 企业价值观	(17)
第2节 行为规范	(18)
第3节 托普企业仪式典仪及标识	(19)
第4节 企业文化网络	(29)

第二篇 托普规章

第一章 管理体系	(32)
----------------	------

目 录

第1节	管理原则	(32)
第2节	机构组成	(32)
第3节	领导体制	(34)
第4节	各级领导的权利和义务	(35)
第5节	奖励和处罚	(36)
第6节	科学管理	(36)
第二章	人力资源开发管理	(39)
第1节	基本原则	(39)
第2节	人事工作职能	(40)
第3节	公司员工	(41)
第4节	定岗定员	(43)
第5节	员工的招聘	(46)
第6节	员工考勤	(52)
第7节	员工考评	(56)
第8节	干部管理	(60)
第9节	人事档案	(63)
第10节	员工培训	(68)
第11节	员工异动管理	(72)
第12节	薪资管理	(75)
第13节	员工福利	(83)
第14节	驻外机构人事管理	(86)
第三章	财务与统计分析	(88)
第1节	机构设置及工作职能	(88)
第2节	财会人员行为准则	(89)
第3节	会计核算管理	(90)
第4节	流动资金管理	(92)
第5节	固定资产核算	(100)
第6节	费用管理	(102)
第7节	成本管理	(104)
第8节	发票及收据的使用管理	(107)

目 录

第9节	驻外机构的财务管理	(109)
第10节	会计电算化管理	(110)
第11节	统计分析	(112)
第四章	物资管理	(116)
第1节	物资工作人员管理	(116)
第2节	物资采购管理	(120)
第3节	物资储运管理	(127)
第4节	固定资产管理	(133)
第5节	监督和保障体系	(138)
第五章	行政管理后勤服务	(144)
第1节	行政管理	(144)
第2节	行政事务	(151)
第3节	后勤服务	(164)
第4节	档案管理	(180)
第5节	治安保卫工作	(192)
第6节	法律事务工作	(200)
第7节	保密工作	(205)
第8节	情报信息工作	(207)
第六章	技术管理	(208)
第1节	机构设置	(208)
第2节	技术人员管理	(214)
第3节	项目管理	(222)
第4节	产品中试	(230)
第5节	技术保护	(236)
第6节	质量管理	(239)
第7节	技术发展	(246)
第七章	生产管理	(250)
第1节	机构设置	(250)
第2节	工厂(人、财、物)管理	(253)
第3节	生产组织过程	(257)

目 录

第4节	生产工序、工艺	(260)
第5节	质量保障体系	(262)
第6节	合办厂、外协厂管理	(265)
第八章	工程管理	(267)
第1节	机构设置	(267)
第2节	考核办法	(269)
第3节	承接工程	(270)
第4节	工程准备	(273)
第5节	工程施工	(276)
第6节	工程验收	(282)
第九章	市场营销组织	(291)
第1节	组织机构	(291)
第2节	组织职能	(292)
第3节	事业部	(297)
第4节	关系协调	(302)
第十章	市场营销策略	(304)
第1节	产品策略	(304)
第2节	渠道策略	(306)
第3节	促销策略	(308)
第4节	价格策略	(311)
第十一章	市场营销控制	(314)
第1节	计划控制	(314)
第2节	目标效益控制	(316)
第3节	合同控制	(317)
第4节	激励机制	(319)
第5节	反馈控制	(322)
附：事业部管理制度		(327)
第1节	金税事业部管理制度	(327)
第2节	显示系统事业部管理制度	(334)
第3节	工商系统事业部管理制度	(345)

目 录

第4节	信息系统事业部	(348)
第5节	微机事业部管理制度	(351)
第6节	市场策划部管理细则	(358)
第7节	HP产品事业部	(360)
第8节	商务部管理	(365)
第9节	综合业务部管理细则	(368)
第十二章	金融业务组织机构	(372)
第十三章	筹资	(374)
第1节	筹资策略	(374)
第2节	资本成本与资本结构	(379)
第3节	银行筹资	(380)
第4节	股票筹资	(381)
第5节	债券筹资	(382)
第6节	租赁与承包筹资	(384)
第7节	公司内部资金筹资	(384)
第8节	利用外资	(384)
第十四章	投资	(386)
第1节	投资策略与方法	(386)
第2节	直接经营投资	(387)
第3节	公司对外投资	(390)
第十五章	内部审计制度	(391)
第1节	内部审计一般原则	(391)
第2节	审计机构和审计人员	(391)
第3节	审计处职责	(392)
第4节	审计处权限	(393)
第5节	内部审计程序	(394)

第一篇

托
普
之
典

第一章 托普企业

托普集团是以四川托普科技发展有限公司为核心的知识技术密集型民营高科技企业集团，以电子、计算机和通信等产品的研制、开发、生产和销售及其系统集成为主要经营范围。公司创办于1992年7月18日，创始人宋如华、陈德利、周抗。

自托普创业以来，托普人在以宋如华教授为核心的第一代领导人的带领下，精诚合作、艰苦拼搏、无私奉献，使仅有5000元资本、三个创办人的“成都市成华区托普电子科技发展有限公司”，迅速发展成为今天（1997年）拥有500多名高素质员工、1亿元自有资产（其中有形资产6000多万元）、年产值两亿元、经营机构遍及全国二十多个省、市、自治区的“托普集团”，顺利地实现了公司体制的股份制改造，确立了托普员工在企业中的主人翁地位。

托普集团走过了最艰辛的创业历程，将迎来一个全盛的高速发展时期。托普人必须抓住世纪之交的各种机遇，抓住国内改革开放的良好机遇，凭借国际高科技发展的迅猛势头，并运用已取得的成功经验，再接再厉，不断进取，创造跨世纪的辉煌。

第二章 企业的核心价值观

追求 在信息产业领域内通过我们不懈努力实现顾客的梦想，并通过自身艰苦卓越的追求，使我们成为同行业世界领先的企业。

员工 人是托普本，自律、敬业、积极进取、勇于创新的员工是我们企业最大的财富。企业将在尊重人格、尊重个性、尊重知识的前提下，力导员工的团结协作精神。

技术 技是托普魂，始终领先于同行业的技术是确保企业常盛不衰、高速发展的源泉；广泛吸收世界信息产业及相关领域的最新研究成果，独立自主和创造性地发展自己的核心技术和产品系列，用我们卓越的技术和品牌自立于世界信息产业列强之林。

精神 热爱祖国，诚信树业，忠诚事业，无私奉献，勤奋节俭，奋斗不息；扬中华民族的传统美德，携人类社会的美好理想，用我们勤劳的双手，开拓新世纪伟大的事业。

利益 平等、互利，在顾客、员工和合作者之间结成利益共同体，并力图使顾客、员工和合作伙伴均感到满意。

利润 按照事业可持续成长的要求，确立每个时期的足够高的利润率和利润目标，以确保各方的利益，并认真履行社会赋予我们的责任，使我们的事业得以稳定高速的发展。

分配 企业将根据员工的贡献、才能、责任、归属、风险承诺，在企业用劳动创造的价值中，向每一个员工分配企业的部分价值，企业特别注重德才兼备的员工在分配中的优先权并掌握一定的分配权。

社会责任 产业报国，实业兴区，在企业发展的同时，努力

为国家、所在社区的公益事业、教育事业、贫困地区的发展作出贡献。

第三章 发展纲领及奋斗目标

托普的发展纲领是：走产业化、实业化、科技化的道路，以“科技兴业，产业报国”为宗旨，在以宋如华先生为核心的创业者创立的“企业运营和发展思想”的指引下，为建设强大的“托普经济王国”而奋斗！为此：力争用五年时间（1996—2000年）达到下述目标：

（1）建成三个处于国内领先地位、并具有国际先进水平的以开发计算机、电子和通信等领域高科技产品为主的“计算机系统软件实验室”、“显示技术实验室”、“通信网络实验室”，创办国内先进，西南第一的“电子工程中心”，建设国家级的“计算机软件园”，使托普的应用技术水平和综合实力达国内先进、西南第一，为“托普科学城”上新台阶打下坚实的基础。

（2）建设托普工业城，斥资 12 亿元，占地 300 亩，建立年产规模 100 亿元的“托普工业城”。

（3）将市场拓展到全国各地。以沈阳、北京、西安、成都、武汉、杭州、深圳为中心，建立东北、华北、西北、西南、中南、华东、华南等区域性销售公司，并以此为分中心辐射全国，建设各地的办事联络机构，精选一批代理经销商，形成完善的全国市场销售网络。同时在香港、美国设立经营机构。

（4）不断壮大企业职工队伍。到本世纪末，造就 5000 名具有大学以上学历的高素质员工；培养出管理、科技、销售骨干各 100 名，相应的优秀员工各 500 名。

(5) 初步形成一套具有托普特色的较完整的内部管理体制, 逐年修订完善《托普典章》。

(6) 2000 年实现年产值 50 亿元人民币, 使托普集团跃入国内大型高科技企业的行列, 完成迈向“托普经济王国”的第一个五年计划。

接着用十年时间(2001—2010 年)达到以下目标:

(1) 建成更具规模的“托普科学城”, 使托普集团成为国内一流的高科技产品研发开发中心, 向社会奉献一批高品质的托普品牌产品。

(2) 在占领国内市场的同时, 逐渐走向国际市场。

(3) 进一步增强企业内部的凝聚力, 并不断增加企业新鲜血液, 使企业员工人数达到 20000 名; 培养出 1000 名各类骨干, 10000 名优秀员工。

(4) 《托普典章》进入全新水准, 成为托普事业及各项管理的指南, 使托普内部管理达到一个较高的水平, 逐渐向国际高科技企业标准化管理靠拢。

(5) 到 2010 年, 实现年产值 500 亿元人民币, 成为中国第一流企业, 进入国家大型骨干企业行列。

再用四十年时间(2010—2050 年)建设成为中国第一、国际一流的高科技产品研发中心, 托普品牌产品誉满全球, 托普市场遍及全世界, 托普及其产品商标成为一些高科技产品的代名词, 托普技术标准与国际标准完全同步。100000 人的企业员工不仅富有知识, 而且是托普事业忠诚的卫士、积极的推动者和建设者。现代化的管理使托普内部井然有序, 《托普典章》成为托普人的“圣典”。

到 2050 年, 实现年产值 500 亿美元。成为全球性的第一流企业。

托普人在不断发展的过程中, 追求不断完善自己, 并对社会

不断作出新的奉献。

未来是充满机遇和挑战的年代，肩负光荣历史使命和胸怀强烈社会责任感的一代托普人胜利地告别了昨天。今天，托普人更加满怀信心地与国人一道，共同创造中华民族现代化的明天。

托普企业将一如既往地走科技兴业、产业报国的道路，继续发挥自身优势，积极致力于电子、通信和计算机等领域高科技产品及其系统集成的研制、生产、销售和维护，坚持优先投资计算机软件产业。无论何时、何地，托普发展到任一阶段，托普人都必须牢记：永葆托普企业的高科技企业形象，绝不轻易涉足自身没有明显优势的行业领域。

企业将全面执行“用人精良、机构精简、管理精审、经营精细、竞销精到”的现代企业管理方法。

加强企业各项规章制度的建立和健全，保障各项制度的全面实施，使企业的各项工作走上制度化、规范化和法制化的轨道。加强企业的内部治理，同破坏托普事业的人和事作坚持不懈的斗争，以保持托普事业长期稳定的发展。

展望未来，任重而道远，托普将集天地之灵气，聚四海之英杰，放日月之光辉，映托普之伟业。托普人将同心协力，与各界和睦相处，为建设强大的“托普经济王国”而奋斗！

第四章 指导思想和理论基础

建立完整的、高度统一的思想理论体系，是托普事业进一步持续高速发展的基础。托普人必须高举托普先驱树立起的光辉旗帜，坚定不移地将以宋如华为核心的创业者所创立的“企业运营和发展思想”作为托普事业全面发展的指导思想：