

赵东 编著

工程建设 企业管理系统设计范本

Gongcheng Jianshe

Qiyeguanlixitongshejifanben



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



工程建设企业管理 系统设计范本

赵 东 编著



机械工业出版社

本书依据管理系统设计原理,遵照责权分明的现代企业管理原则,立足充分发挥企业主体职能部门独立运控功能的指导思想,以常规企业的决策、人事、办公室、财务、营销、采购、策划等职能部门为主体单位,分设组织机构、部门职能、岗位责权、任职资格、规章制度等专项控制系统,并借助建设工程企业实例来体现该管理系统。

通过展现完整的现代企业管理系统的形式和结构,增进读者对管理系统的认识和了解,并为寻求系统管理的企业提供一个直观的借鉴平台,促进企业长远健康地发展。

图书在版编目(CIP)数据

工程建设企业管理系统设计范本/赵东编著. —北京:
机械工业出版社, 2004.2
ISBN 7-111-13729-9

I. 工... II. 赵... III. 建筑企业—企业管理—系统设计 IV. F407.96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 122062 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:杨少彤 版式设计:张世琴 责任校对:申春香

封面设计:张 静 责任印制:施 红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 2 月第 1 版·第 1 次印刷

787mm×1092mm $\frac{1}{16}$ ·19.75 印张·488 千字

0 001—4 000 册

定价:38.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版



赵东

四川达州人。从业以来一直热衷于企业管理的实践和研究，擅长企业策划、战略管理、生产管理、行政管理、营销管理、投资管理、危机管理。基础优势平台为：系统管理。先后担任过多家大型集团企业高级经营顾问。在实践中，一贯注重管理思想、管理知识、管理技能的培育。深刻体会到管理不仅是一门控制严谨的组织行为学，而且还是一门人际关系复杂的人文科学。立足知识服务经济的价值定位，大力推崇“和谐为本”，提倡管理理论同商业思维的融合，强调效益是管理的根本。极力倡导思想指导实践的辩证管理观，先后提出层次化、全员化、阶段性、简单化等十大管理原则。已出版著作《现实性管理》，并发表过数篇具有深度的经济管理类文章，正致力于当代城市管理研究。

序

在市场经济初期，我国的大部分企业都是在摸索中寻求发展，企业中大小事情几乎是老板说了算，管理的意识普遍淡薄。随着市场经济的深入，商业竞争日益加剧，很多企业已经逐步认识到管理的重要性，开始注重高级管理人才的引进，并积极着手管理体制的建立和完善。由于对管理的理解不够深刻，加之缺乏有效的管理手段，尽管一些企业天天抓管理、年年言管理，但始终存在责权不清、人事涣散、效率低下等诸多弊端。究其根源，主要归结为三个方面的原因：

1. 拼凑管理

管理是一门综合学科，包括行政、营销、生产、财务、广告、法律、心理学、美学等多个专业，只有遵循系统原理，按专业管理的标准整合有效资源，才能实现宏观至微观、局部到全局的和谐调控，确保企业规范地运行。但由于我国复合型的管理人才稀少，很多企业无法提升到系统管理的高度，一味强调的管理只能停留于缝缝补补的拼凑阶段。

2. 狭隘管理

在动态的管理环境之中，管理具有很强的辩证性，而很多企业往往违背事物的客观规律，片面追求理想管理，总希望通过几本制度就使科学的管理一步到位，于是分派几个人“关起门”大搞文字工程，拟订出一大堆看似完美无缺的管理制度。不深入管理环境研究，不加强基层职员交流，不分期进行管理效益评估，固守一种自上而下的君权模式，颁布的制度常常难以起到规范的作用，反而容易引起职员的抵触情绪，威胁到企业的稳定。

3. 低调管理

俗话说：“没有规矩、不成方圆”，管理强调规范，同时就是强调约束。虽然一些企业的岗位责权划分明确，规章制度体系建立完善，但由于大部分管理者的管理素质偏低，普遍不具备“组织、分析、规划、培训、协调、演讲”等基本的管理技能。尤其是部分高层管理者，管理行为随意，一切都以“自我”为中心，时时在强调规范，又时时在践踏原则，这便大大折扣了管理的严谨性，降低了管理格调。

管理是效益的保障，立足国际经济环境，现代企业必须以系统管理为基础，辩证管理为指导，素质管理为要求，尊重科学，积极进取，才能全方位提高竞争实力，促进企业健康发展。

在追求科学化管理的过程中，管理素质偏低，通过专项培训就可能提高；管理意识狭隘，通过先进理念灌输就容易转变，而系统管理则要求企业管理者能根据企业管理环境，运用丰富的管理知识和实践经验，设计出实效的管理系统，并通过阶段的运行评估、修正来实现和保障。鉴于目前讲述系统管理知识的书籍较少，我国很多管理者对管理系统的基本框架

和内容结构还没形成清晰的认识，作者根据从业多年来对管理系统的领会，依据中、小型企业的管理特点，以工程建设行业为背景，采用简化管理的原则，编写了该套管理系统设计范本，希望能从实践的角度为追求系统管理的企业提供一个较为直观的借鉴平台。

依据系统原理，管理系统的设计有多种标准，“借鉴”仅属一种快捷的学习方法，理解、变通、超越才是借鉴的根本。借助一个点，运用剖析、直白的手法来展现管理系统的结构，能易于读者对管理系统的认识和理解，这比刻意去强调一种管理模式更能体现此书的价值。

改革开放后，遵循市场经济规律，我国的企业已逐步脱离了计划经济的束缚，按国际经济的运行规则跨上了一个新的台阶，但我国的企业管理仍然处于探索阶段。知识是进步的阶梯，探索的过程即是一个求知的过程，作者立足中国的本土环境，一直致力于企业管理的实践和研究，以务实、客观的辩证观，提出了许多创新的管理观点和方法，继《现实性管理》之后，又推出系统管理新作，并有志从事当代城市管理研究，其对管理事业的热爱及锲而不舍的进取精神的确值得称道。管理是一门不断发展的现代科学，希望广大读者能对本书提出宝贵意见，同时祝愿作者在城市管理研究领域取得更多的成绩。

马谋超

2003.12.2

目 录

序

第一章 导论

一、系统概述	1
二、企业管理系统构成	1
三、企业管理系统划分	2
四、企业管理系统示意图	6
五、企业管理系统导入	7

第二章 企业文化系统

一、理念系统	13
二、史料系统	14
三、核心人才系统	15
四、视觉形象系统	17

第三章 战略规划系统

一、业务定位系统	19
二、战略阶段系统	19
三、战略目标系统	20
四、战略保障系统	21

第四章 核心职能系统

一、核心组织系统	24
二、核心岗位系统	25

第五章 决策系统

一、决策组织系统	26
二、决策岗位系统	28
三、决策制度系统	31
1. 股东会管理条例	31

2. 监事会管理条例	31
3. 董事会管理条例	32
4. 战略规划管理条例	32
5. 经营决策管理条例	33
6. 对外投资管理条例	33
7. 公司资质管理条例	36
8. 公司贯标管理条例	37
9. 公司解散、清算管理条例	38

第六章 人力资源系统

一、人力组织系统	40
二、人力岗位系统	41
三、人力制度系统	43
1. 人事招聘管理条例	43
2. 人事离职管理条例	46
3. 人事调动管理条例	48
4. 人事考勤管理条例	48
5. 人事请假管理条例	51
6. 人事休假管理条例	52
7. 出差管理条例	53
8. 薪资管理条例	54
9. 绩效奖金管理条例	56
10. 人事培训管理条例	57
11. 人事奖励管理条例	58
12. 人事处罚管理条例	58
13. 人事考核管理条例	59

第七章 办公管理系统

一、办公组织系统	62
二、办公岗位系统	63

三、办公制度系统	65
1. 行为规范管理条例	65
2. 职业纪律管理条例	66
3. 办公秩序管理条例	66
4. 办公环境卫生管理条例	67
5. 办公会议管理条例	68
6. 档案管理条例	69
7. 保密管理条例	70
8. 办公设施、设备管理条例	70
9. 办公用品管理条例	71
10. 公司印章管理条例	72
11. 公司名片管理条例	72
12. 公司车辆管理条例	72
13. 安全管理条例	74
14. 公文管理条例	75
15. 图书及报刊管理条例	76
16. 报刊、函件收发管理条例	76
17. 业务接待管理条例	77
18. 工作牌管理条例	77
19. 合同管理条例	77
20. 办公计算机管理条例	78
21. 公司活动管理条例	79
22. 职员宿舍管理条例	79
23. 票务管理条例	80
24. 工作计划、总结管理条例	80
附件：保密协议	82

第八章 策划管理系统

一、策划组织系统	84
二、策划岗位系统	85
三、策划制度系统	87
1. 宣传策划管理条例	87
2. 宣传品、礼品管理条例	88

第九章 财务管理系统

一、财务组织系统	90
二、财务岗位系统	91
三、财务制度系统	93
1. 资金筹集管理条例	93
2. 财务预算管理条例	95

3. 财务审批管理条例	103
4. 库存现金管理条例	104
5. 银行存款管理条例	105
6. 其他货币资金管理条例	107
7. 支票管理条例	108
8. 应收账款管理条例	110
9. 应收票据管理条例	111
10. 预收账款管理条例	112
11. 坏账管理条例	112
12. 预付账款管理条例	114
13. 应付账款管理条例	114
14. 应付票据管理条例	116
15. 商业发票管理条例	117
16. 会计核算管理条例	119
17. 会计凭证管理条例	119
18. 会计账簿管理条例	121
19. 税务管理条例	121
20. 电算化管理条例	122
21. 固定资产管理条例	123
22. 低值易耗品管理条例	127
23. 无形资产管理条例	128
24. 长期待摊费用管理条例	129
25. 借款和费用报销管理条例	129
26. 财务移交管理条例	131
27. 会计档案管理条例	132
28. 营业收入管理条例	133
29. 工程项目成本核算管理条例	134
30. 费用核算管理条例	135
31. 资产减值管理条例	136
32. 利润及其分配管理条例	137
33. 财务会计报告管理条例	138
34. 财务稽查管理条例	140

第十章 营销管理系统

一、营销组织系统	141
二、营销岗位系统	142
三、营销制度系统	143
1. 业务项目分类管理条例	143
2. 业务员级别划分管理条例	144

3. 项目评审管理条例	144
4. 项目立项管理条例	144
5. 工程项目投标管理条例	146
6. 工程项目分包管理条例	150
7. 业务招待费用管理条例	153
8. 工程项目合同管理条例	154
9. 工程项目款结算管理条例	156
10. 工程项目索赔管理条例	158

第十一章 设计管理系统

一、设计组织系统	162
二、设计岗位系统	163
三、设计制度系统	165
1. 工程设计管理条例	165
2. 施工图纸会审管理条例	168
3. 施工图设计交底管理条例	169
4. 设计变更管理条例	170
5. 工程竣工图管理条例	171
6. 设计档案管理条例	171
7. 工程施工图预算管理条例	172
8. 工程量计量管理条例	179
9. 工程成本结算管理条例	184
10. 工程成本决算管理条例	186

第十二章 采购管理系统

一、采购组织系统	188
二、采购岗位系统	189
三、采购制度系统	190
1. 工程材料分类管理条例	190
2. 工程材料采供计划管理条例	191
3. 工程材料采供信息管理条例	192
4. 工程材料、机械供应商资信评估管理条例	193
5. 工程材料采购管理条例	193
6. 工程机械租赁、材料外加工管理条例	196

第十三章 仓储管理系统

一、仓储组织系统	197
二、仓储岗位系统	198

三、仓储制度系统	200
1. 仓库设置管理条例	200
2. 工程材料入库管理条例	201
3. 工程材料仓库管理条例	202
4. 工程材料出库管理条例	204

第十四章 保安管理系统

一、保安组织系统	208
二、保安岗位系统	209
三、保安制度系统	211
1. 安全保卫责任制条例	211
2. 保安员管理条例	211
3. 保安制服、警具管理条例	212
4. 施工现场保卫管理条例	213

第十五章 项目管理系统

一、项目组织系统	214
二、项目岗位系统	215
三、项目制度系统	218
1. 工程项目经理选拔管理条例	218
2. 工程项目施工组织设计管理条例	219
3. 工程项目人力配置管理条例	220
4. 工程项目施工筹备管理条例	220
5. 分部分项工程分类管理条例	223
6. 工程施工顺序划分条例	224
7. 工程施工技术管理条例	224
8. 工程项目技术交底管理条例	237
9. 工程项目档案管理条例	238
10. 工程项目进度管理条例	238
11. 工程项目施工安全管理条例	240
12. 工程机具使用管理条例	243
13. 工程项目施工质量管理条例	243
14. 工程质量检验标准条例	246
15. 工程项目成本控制管理条例	258
16. 工程项目文明施工管理条例	259
17. 工程项目救护管理条例	260

第十六章 监理管理系统

一、监理组织系统	262
----------------	-----

二、监理岗位系统	263	4. 建设工程施工合同管理办法	279
三、监理制度系统	265	5. 建筑工程施工图设计文件审查 试行办法	282
1. 工程竣工验收管理条例	265	6. 建设工程监理规范	284
2. 工程项目保修管理条例	267	7. 建设工程竣工验收的基本程序 和内容(试行)	297
3. 工程项目考评管理条例	268	8. 建设工程质量管理条例	298
附 录		9. 房屋建筑工程质量保修办法	306
1. 建筑工程设计招标投标管理办法	272	参考文献	308
2. 建筑工程发包与承包管理规定	275		
3. 工程建设监理规定	276		

第一章 导 论

尽管提倡系统管理的学者还很少，但面临国际经济竞争压力，越来越多的企业已经认识到系统管理的价值。企业是一个整体，学习系统管理理论，依靠系统管理平台，实施系统管理，有利于整合企业资源，促进企业向专业化管理轨道迈进。现代企业呼吁淡化管理者的个人行为，实现资本所有权和经营权分离，就是要求通过专业分工，以系统管理为基础实现企业运营的规范和流畅，创造 $1+1>2$ 的经济效益。

建立管理系统，实现系统管理，将是现代企业追求科学化管理的必然选择。

一、系统概述

世界上任何事物只要用全方位的眼光去审视，它都是由若干个要素以一定关联结构构成的一个有机整体，这个有机整体就可称为“系统”。系统按属性归类，存在于各个领域，且有大、小之分，大至宇宙，小至粒子，连同整个世界都可以规划为一个系统。系统是多样的、复杂的，依据不同的规划标准将形成不同的系统类别，按环境形态可分为宏观系统、微观系统、开放系统、封闭系统、孤立系统；按专业学科可分为自然系统、物理系统、工商系统、化学系统等；按形式状态可分为平衡系统、非平衡系统、近平衡系统、远平衡系统等。构成系统的各个要素不是孤立、随意存在的，每个要素在系统中都有固定的位置，并具有特殊的作用。要素间相互关联、相互促进，构成的系统发挥的功能始终大于各要素之和。要素是相对的，系统是多层次的，根据事物属性，按层次级别将一定类别的要素从系统中割离出来。逐级分类的要素仍可继续构成诸多个不同级别的新系统，按分类级别可以称为分系统、子系统(或一级系统、二级系统)等，如：将城市看成一个系统，按层次级别，城市系统各要素可逐级分类构成能源、经济、人文等分系统，其中经济分系统还可逐级分类构成金融、工业、旅游等子系统。

万事万物都存在普遍的联系当中，运用系统思维去研究、剖析事物，才能深刻地认识事物，抓住事物的本质特点，使事物更科学地被人类利用、管理、改造，创造优化的社会价值。

二、企业管理系统构成

企业管理是通过研究设立企业目标，并围绕目标依据管理课题对企业运营过程进行的组织、计划、预算、分析、协调和控制的一项经济活动。管理课题是企业运营过程中涉及的具体管控内容，如财务预算、广告制作、战略阶段目标设立、人事招聘等。遵循专业化分工要求，将管理课题按递进类别进行归集(组合)便可形成管理系统。递进类别指由管理课题按系统级别或系统层设立的若干个分项系统，是构成管理系统的独立单位。

企业管理是一门综合学科，受企业规模、管理幅度、资源配置、调控手段等要素的影响，管理系统的构成有多种界定标准。通常，企业规模大、管理幅度宽、资源配置丰富、调

控手段严谨，管理课题归类设立的分项系统就多，分割的系统级别就长，管理系统的构成就较为复杂，为了便于比较，我们可将复杂的管理系统称之为“大管理系统”；反之，管理课题归类设立的分项系统就少，分割的系统级别就短，管理系统的构成就相对简单，我们可将简单的管理系统称之为“小管理系统”。

科学化管理要求管理系统的设立应遵循整合、简化、可控、低成本、高效率等原则。参照系统原理，管理系统的构成可界定为：由 N 个管理课题分类归集的多个分项系统按一定系统级别构成的集合体。

为了便于管理系统划分的级别有统一的称谓标准，按递进层次，管理分项系统还可自行命名进行区分，如管理系统的一级分项系统可以统称为“分系统”；二级分项系统可以统称为“子系统”；三级分项系统可以统称为“单元”；四级分项系统可以统称为“小单元”……。见图 1-1。

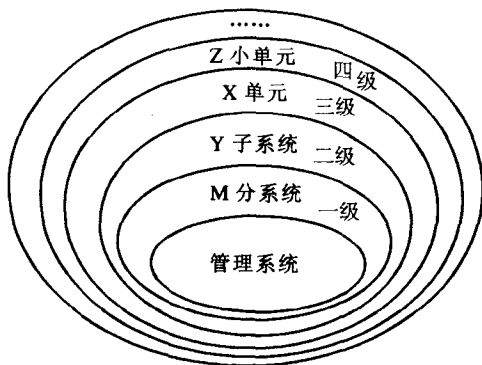


图 1-1 企业管理系统构成界定图

- 说明：1. 小单元、单元、子系统、分系统皆属分项系统。
2. Z、X、Y、M 字母分别代表各系统级别未知的分项系统。
3. 企业可根据行业特点及资源配置划分系统的级别和设立各级别的分项系统。

三、企业管理系统划分

管理系统是由管理课题(要素)按递进类别归集构成，具有组织、计划、协调、监督、检查、控制、预算等综合管控功能的集合体。笔者通过对现代企业管理属性的概括，根据管理的导向、调控功能，特将企业管理系统分设为：运营导向系统、运营体制系统。见图 1-2。

(一) 运营导向系统

运营导向系统是凝聚企业人文精神，确立企业管理目标，规划企业发展轨迹的运营系统。按管理调控强度，又可称为“宏观管理系统”，主要由企业文化系统、战略规划系统构成。见图 1-3。

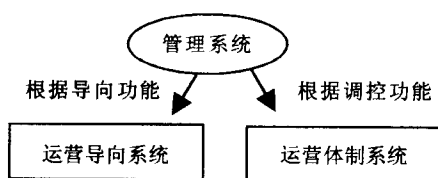


图 1-2 企业管理系统划分图

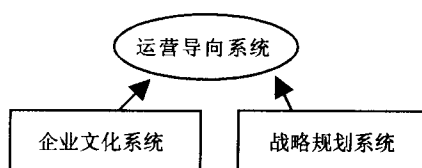


图 1-3 运营导向系统构成图

1. 企业文化系统

企业文化是企业在经营活动中所形成的价值观、经营思想和职员道德行为准则的总和，是引导、规范、凝聚和激励职员的精神力量。企业文化具有丰富的内涵和外延，主要包括经营理念、经营哲学、企业价值观、企业精神、经营口号、企业风貌、公共关系、领导风格、厂规厂纪等管理课题，构成了企业独特的人文氛围。

现代企业受日本经营文化的熏陶较深，大部分是遵照 CI 的理论基础来设立企业文化系统，通常将企业文化系统划分为：理念识别(MI)、视觉识别(VI)、行为识别(BI)三大分项系统。理念识别系统是对经营过程中引导或自发形成的企业精神、经营哲学等意识形态进行提炼构成，大致包括经营理念、企业精神、经营宗旨、企业价值观、经营口号等管理意识类课题；视觉识别系统是对图形、色彩、格调等表现企业形象、个性的视觉感应效果进行规范构成，大致包括企业标志、企业标准色、企业名称及标准字体、宣传材料、信封、信签纸、名片、手提袋、礼品包装、广告版面、工作证、财务票据、传真、公文、交通工具、标牌、展牌、企业建筑物、职员服饰的规格、版式、色调、风格等视觉类课题，行为识别系统是界定职员的行为准则和标准，通过对统一职员行为的制度章程进行汇编构成，大致包括职员行为礼仪、考勤制度、请假制度、职业用语等行为类课题。

CI 系统设计复杂、推行严谨，不拥有一定的经营规模，不具备超前的经营理念及综合的调控手段，企业是很难按 CI 的要求来进行企业文化系统的建设。为避免一味追求文化形式而忽略文化效益，围绕企业文化系统的内涵，各企业可以根据简洁、实效的原则，设立符合自身特点的企业文化系统。

依据企业文化的属性，现代常规企业的文化系统可以分设为：理念系统、史料系统、核心人才系统、视觉形象系统。见图 1-4。

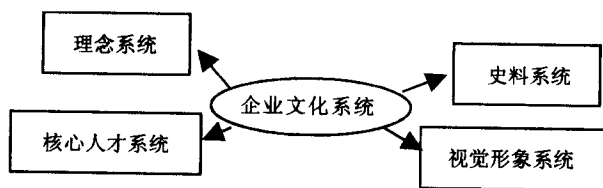


图 1-4 企业文化系统构成图

理念系统主要包括经营宗旨、经营口号、人才价值观、经营哲学等企业提倡或在经营过程中提炼的经营思想和信念；史料系统主要包括企业简介、经营业绩、公司大记事、资质、社会荣誉等企业在经营过程沉积的主要历史资料；核心人才系统主要包括企业人才结构、人才资质、人才特长等企业重要岗位的人才履历；视觉形象系统主要包括企业标志、企业名称

定义、企业色系、企业字体、企业建筑风格、企业信封版式、企业服装款式等统一企业仪表的视觉规范。

设立企业文化系统主要目的是让职员清楚地了解企业的人文风貌，促进职员的从业信仰同企业创业宗旨和谐一致，同时提高公司对外的传播形象。

2. 战略规划系统

战略规划是对企业内外环境进行分析、评估，以此确立近期、中期及远期发展方向与收益目标的运营筹划，主要依据创业志向、行业特点、投资规模、人才结构、规划期限、公共关系等资源配置，结合发展潜力，通过确定可预计实现的战略目标和设立目标实现的战略保障等系统，勾画企业的奋斗轨迹。

依据战略规划，现代常规企业的战略规划系统可以分为：业务定位系统、战略阶段系统、战略目标系统和战略保障系统。见图 1-5。



图 1-5 战略规划系统构成图

业务定位系统主要是确定公司投资方向，界定公司战略阶段主体与辅助业务的经营范围；战略阶段系统主要是设立战略总的规划期及战略各阶段规划期的执行时限（战略总的规划期通常分为 5 年、10 年、15 年、20 年不等，战略各阶段规划期的时限须根据各时期的战略目标任务及当期的资源优势来设立）；战略目标系统主要是预测公司战略总的规划期及各阶段规划期能创造的经营成果或实现的财务指标，通常包括总目标、阶段目标；战略保障系统主要是确立公司战略各阶段的管理要点、激励机制、组织机构、资源配置等支持目标系统实现的保障措施。

设立战略规划系统的目的是整合企业资源、统一战略部署、确立奋斗目标，为经营管理提供宏观的指导思想。

（二）运营体制系统

运营体制系统是划分部门功能、界定职能部门组织关系、明确岗位级别和责权，规范职员从业行为的运管系统。职能部门是根据行业特点，结合公司资源配置，将管理课题按专业分工归类设立的行政单位，如办公室、司机班等。

按管理调控强度，运营体制系统又可称为“微观管理系统”，主要由核心职能系统、职能机构系统构成。见图 1-6。

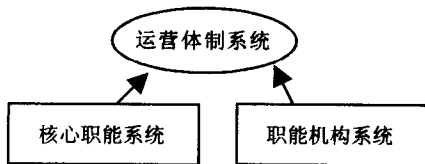


图 1-6 运营体制系统构成图

1. 核心职能系统

核心职能系统是确立具独立管控功能的主体职能部门(又称为“核心职能部门”)及其组织关系与责任岗位的运管系统,主要由核心组织系统、核心岗位系统构成。见图 1-7。

核心组织系统是通过组织框架图界定核心职能部门隶属关系及其核心职能的分项系统;核心岗位系统是根据核心组织系统按行政级别设立核心职能部门责任人职务的分项系统。

设立核心职能系统的目的是依据专业化管理原则,建立企业核心的运管功能,搭建企业主体的管控平台。

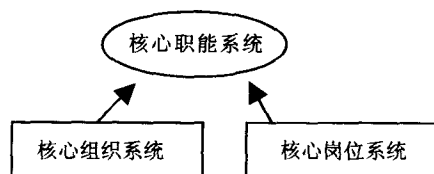


图 1-7 核心职能系统构成图

2. 职能机构系统

职能机构系统是由各主体职能部门管控体制形成的运管系统,主要由部门组织系统、部门岗位系统、部门制度系统构成。见图 1-8。

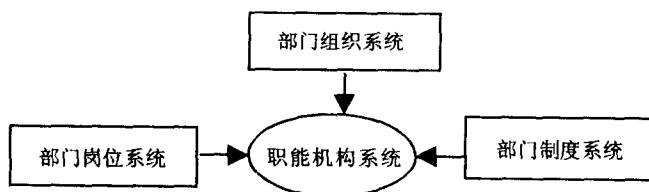


图 1-8 职能机构系统构成图

注:教科书通常将组织机构、部门职能、规章制度、激励机制统称为“企业管理体制”。为便于管理系统的专项分类,本范本特将按职能部门设立的组织机构、岗位责权、规章制度统称为“部门管控体制”。

设立职能机构系统的目的是通过主体职能部门管控体制,实现分工协作、逐级调控,并依靠制度规范,确保职员行为同企业实现战略目标的要求趋于一致。

(1) 部门组织系统 部门组织系统是确立主体职能部门内设机构的隶属级别及各机构主要职能的分项系统,主要由部门机构系统、部门职能系统构成。见图 1-9。

部门机构系统是主体职能部门内设机构通过组织框架图形成的隶属关系。为了实现人力成本控制,企业可根据部门机构系统来界定各部门岗位的定员编制。部门职能系统是对主体职能部门各分设机构主要职能进行的描述。

(2) 部门岗位系统 部门岗位系统是按行政级别确立主体职能部门内设岗位职务、责权的分项系统,主要由部门职务系统、部门责权系统构成。见图 1-10。

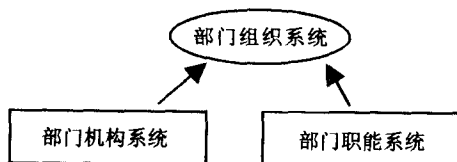


图 1-9 部门组织系统构成图

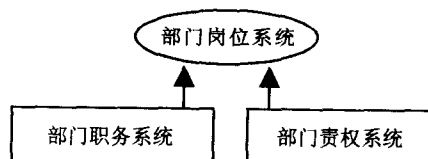


图 1-10 部门岗位系统构成图

部门职务系统指主体职能部门机构内设岗位通过组织框架图形成的行政关系。部门责权系统是对主体职能部门内设岗位的主要权限、职责及任职资格进行的描述。

(3) 部门制度系统 部门制度系统是为规范职员行为, 根据各主体职能部门职能, 结合国家法律法规, 参照行业标准, 按照企业管理要求拟订的相关条例和规定。主要由人事管理、办公管理、财务管理、生产管理、物流管理、企划管理、营销管理系统等制度系统构成。

四、企业管理系统示意图

根据企业管理系统的构成界定, 结合本范本确立的企业管理系统划分标准, 特绘制管理系统示意图。见图 1-11。

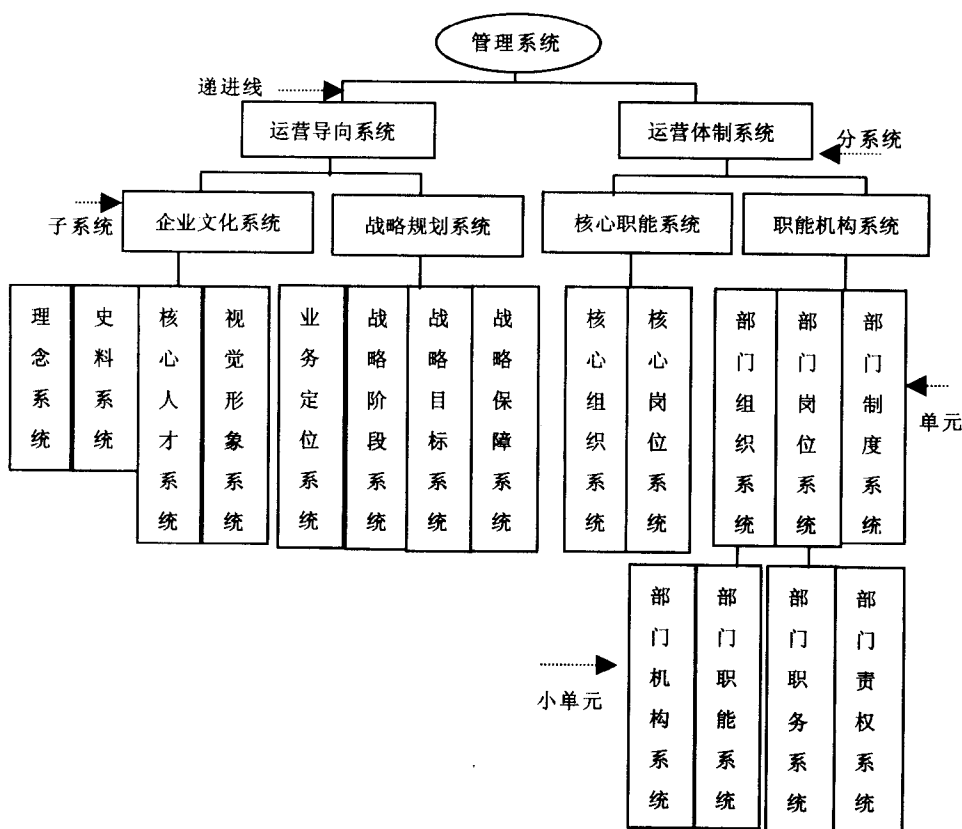


图 1-11 企业管理系统构成示意图

说明: 1. 逐级连接分项系统的直线称为“递进线”。

2. 各分项系统由管理课题按一定类别归集设立。

3. 本示意图主要针对范本设立。各企业应根据管理环境, 遵循系统管理原则, 设立具有自身特色的管理系统。

4. 职能机构系统代表行政、财务、生产等具独立运营功能的主体职能部门系统。

5. 小管理系统也可以直接设立由: 企业文化系统、战略规划系统、组织机构系统、部门职能系统、规章制度系统构成。

五、企业管理系统导入

企业管理系统是实现科学化管理的运行平台，其价值主要依靠专业设计和辩证运行两个环节来保障。专业设计是指以专业学科理论为指导，通过企业内外环境分析，按系统标准对管理系统进行的设计。辩证运行是指在运营过程中，根据动态环境对管理系统进行的评估、修正和提升。

专业设计是管理系统价值实现的前提，辩证运行是管理系统价值实现的保障。为确保管理系统设计严谨、运行高效，企业导入管理系统应遵照一定的流程进行。见图 1-12。

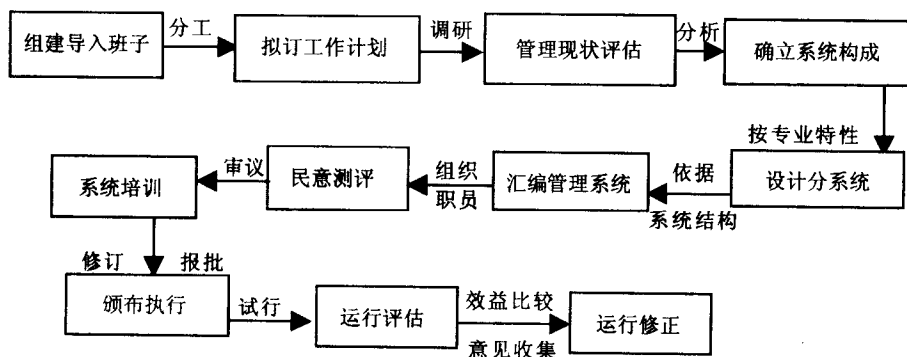


图 1-12 企业管理系统导入流程图

1. 组建导入班子

为有效整合各职能部门资源，确保管理系统达到专业性和实效性的管理效能，企业应成立专门的班子来负责管理系统的设计和推广。专门班子通常由董事长或总经理挂帅，总经理助理负责组织，各部门责任人协作配合，大型企业还可推荐一些中层干部或专业技术人才参加。管理人才层次偏低的企业最好邀请管理顾问作为管理系统设计、推广的导师。

通常管理系统导入班子可命名为“管理系统推广委员会”；导入班子的最高领导可称为“委员会主席”；导入班子的组织责任人可称为“委员会主任”或“组长”；导入班子的组成成员可称为“委员”或“专干”；导入班子选任的相关副职可根据职务特点设立称谓。

2. 拟订工作计划

根据管理系统设计要求，导入班子责任人应负责拟订导入计划，并通过职责分工来开展导入工作。

导入计划主要内容：

- 导入班子的组织机构设立、职能划分、职责分工；
- 导入工作项的确立、明确导入工作项的基本要求；
- 导入费用预算、确定导入期限等。

3. 管理现状评估

根据导入计划，导入班子应通过公司内外管理环境的调研、分析，进行公司现有管理水平评估，并写出评估报告。

调研课题主要包括竞争对手现状（规模、市场占有率、组织机构、经营特点、人才配置、竞争