

一个成功的企业必须制定一套规范的经营管理制度

新编

著名企业规范管理

ZHUMING QIYE

GUIFAN GUANLI FANLI

范 例

伊立 / 编著

成功企业经营管理的经典范例
规范管理 经典文本 稍改即用

最新版本

蓝天出版社

新编著名企业规范管理范例

伊立/编著

蓝天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新编著名企业规范管理范例 / 伊立编著. —北京: 蓝天出版社, 2003. 10

ISBN 7 - 80158 - 372 - 8

I . 著... II . 伊... III . 企业管理 - 案例 - 世界
IV . F279 . 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 090519 号

蓝天出版社出版发行

(北京复兴路 14 号)

(邮政编码: 100843)

电话: 66983715

新华书店经销

北京电子外文印刷厂印刷

880 × 1230 32 开本

15 印张 字数: 403 千字

2004 年 1 月第一版

2004 年 1 月第一次印刷

印数: 1 - 10000 册

定价: 26.00 元

前 言

著名企业历经了数十年乃至数百年的痛苦挣扎,它们在经营管理方面既有成功的经验也有失败的教训;他们总结经验,建立健全了企业的规范化管理制度,并使之成为一些企业模仿的经典范例。

这些经典范例是成功企业经营管理的智慧结晶,符合现代企业管理科学化、规范化、国际化的实际需要;同时也是众多企业领导者学习的良好材料,一旦他们能够辩证地吸收这些正确的观念和方法,必能帮助企业实现高效运作,为企业的腾飞提供帮助。

为此,我们编写了《新编著名企业规范管理范例》一书,以备众多企业管理者在制定本企业相关规范性文本时作参考,从而使企业管理工作有章可循,有据可依。

本书内容丰富,具有全面性,收录了众多著名企业在策划战略规范管理、人力资源规范管理、组织规范管理、市场营销规范管理、财务规范管理、企业督办规范管理、总务规范管理、CI策划和企业培训规范管理等方面的范例近百篇。这些范例贴近企业经营管理实际,管理者可将其与自己经营管理的活动进行直观对照,可以直接依照范例应用或直接复印可用,可仿可抄,应用性、操作性强。

由于编者水平有限,书中缺憾之处自是难免,敬请广大读者予以批评、指正!

编者

2004年1月于北京

类 别 栏

- 企业策划战略管理范例
- 企业组织规范管理范例
- 企业人力资源管理范例
- 企业市场营销规范管理范例
- 企业财务规范管理范例
- 企业行政、文秘规范管理范例
- 企业总务规范管理范例
- 企业培训与 CI 策划规范管理范例

目 录

第一章 企业策划战略管理范例	(1)
●克莱斯勒公司战略管理理念	(1)
●施乐公司策划战略纲要	(7)
●大宇建筑公司策划战略纲要	(10)
●美国在线公司规范化管理纲要	(12)
●日本通通公司经营方略	(14)
●狮王公司经营目标管理	(18)
第二章 企业组织规范管理范例	(20)
●佳能公司业务分担规程	(20)
●普罗德莫公司管理机构职责	(28)
●梅特公司管理机构职责	(36)
●方科房地产开发公司管理机构职责	(48)
第三章 企业人力资源管理范例	(60)
●克罗格尔公司人事管理制度 (广告类)	(60)
●三菱财团人事管理制度 (商业类)	(71)
●福蒂斯安公司人事管理制度 (机械类)	(83)
●默罗克公司人事管理制度 (酒店业类)	(95)
●希尔顿公司人事管理制度 (餐饮业)	(98)
●希尔顿公司人事管理规定 (娱乐业)	(111)
●施乐公司中国分公司员工守则	(121)

●威迪克公司人员晋升管理制度	(125)
●安联瑞特公司员工工资规定	(127)
●迪尔曼公司纪律处分制度	(129)
●金特异达公司新进人员任用办法	(132)
●拉斯特达公司短期员工录用规定	(135)
●科迈斯耶公司人员录用规定	(137)
●奥卡特恩公司人员录用制度	(145)
●三得利公司人员选聘测试制度	(150)
●西斯克系统公司招聘面试管理规定	(153)
●IBM 公司员工考核规定	(156)
●维地亚哥公司人员任免规定 (旅游业)	(159)
●米利坡公司职员请假休假管理制度	(165)
●西科公司休假规定	(170)
●梅百货公司从业人员年终奖金给付办法	(175)
●红门通信公司年终奖金发放细则	(178)
●宝洁公司从业人员退职酬金支配制度	(180)
●阿丹歇尼公司晋升制度	(183)
●波音公司服务守则	(185)
●美国亨利公司服务准则	(187)
●肯德基公司服务规则	(190)
●法克尼梅公司人事档案管理制度	(192)
●雄狮公司内部劳动力市场管理办法	(194)
●普劳加姆公司员工出勤及奖惩制度	(198)
●拉罗什公司员工加班细则	(201)
●乔德爱吉公司员工聘用合同	(204)
●富田公司员工短期聘用合同	(209)
●法克尔公司辞职辞退管理条例	(211)

第四章 企业市场营销规范管理范例 (214)

- 达纳公司销售计划纲要 (214)
- 诺皮特公司市场营销计划纲要 (217)
- 莱茵奇斯公司特约店业务管理规定 (221)
- 波士顿啤酒公司营销计划 (224)
- 雷明顿公司特约代理店组织制度 (226)
- 佛兹兰尼汉公司代理店管理制度 (228)
- 王安公司营销计划管理制度 (231)
- 声宝公司销售管理制度 (237)
- 阿丁图南汽车音响公司业务员推销要则 (249)

第五章 企业财务规范管理范例 (259)

- 曼纳曼斯公司财务控制制度 (259)
- 海兹尔曼公司现金收支管理办法 (272)
- 沃瑞特斯公司财务会计管理制度 (276)
- 罗克巴公司固定资产管理制度 (279)
- 费巴罗斯公司固定资产管理制度 (282)
- 爱伊萨劳公司不动产管理规定 (289)
- 达斯特贝曼分公司会计处理准则 (292)
- 威迪克公司预算管理制度 (295)
- 达斯特贝曼公司资金预算作业规则 (302)
- 斯坦德公司应收账款及应收票据管理办法 (306)
- 理光公司财务出纳及资金利息处理规则 (309)
- 罗克巴“问题账款”处理办法 (312)
- 阿兰斯特公司财物盘点制度 (315)
- 马宾斯塞公司财务报表与分析制度 (330)
- 米林节达公司财务及会计处理准则 (338)
- 马宾斯塞公司各种费用开支审批制度 (340)

●伯希克尔公司财务分析撰写制度	(343)
●福日公司资产内部控制制度	(346)
●科迈斯耶公司会计核算工作规定	(348)

第六章 企业行政、文秘规范管理范例

(352)

●西特格纳公司办公室主任岗位规范	(352)
●梅特百货公司办公室主任工作责任制度	(356)
●大宇公司会议规程	(358)
●百利克德公司会议管理制度	(363)
●东方菲斯公司会议计划审核表	(370)
●宝健公司会议规范	(372)
●吉里公司文书制作处理规定	(375)
●佳节公司文书寄发规定	(380)
●德乔爱吉公司收发文处理规定	(381)
●车盛公司印信管理制度	(384)
●神户冲神公司文书保存与销毁制度	(390)
●朝日友邦公司文书档案立卷管理制度	(393)
●科达公司声像档案管理办法	(397)
●荷兰食品公司投资项目档案管理规定	(405)
●科龙集团保密管理规定	(409)
●布鲁伯格公司机密文件管理规定	(413)
●泰西夫利公司文秘事务管理制度	(418)
●恩科公司计算机管理使用制度	(422)
●梅弗得耶公司图书管理办法	(428)

第七章 企业总务规范管理范例

(430)

●惠安田光公司车辆管理办法	(430)
●通用汽车公司停车场管理规定	(435)
●明尼苏达公司值班管理制度	(437)

●百拉加汉公司卫生系统管理准则	(439)
●波顿公司办公用具使用及管理制度	(441)
●彭尼公司备品管理规程	(443)
●惠普电子仪器公司备品供应与保管规则	(446)
●爱生公司事务用品管理细则	(450)
第八章 企业培训与 CI 策划规范管理范例	(454)
●阿格拉希公司消费品业务员教育训练规则	(454)
●斯坦德经理人培训部属的方法	(456)
●华爱神德公司 CI 规范化管理制度	(464)
●壳牌石油公司企业 CI 建设准则	(466)
●同乌沃尔菲公司员工礼仪制度	(467)
●西特格纳公司礼仪制度	(469)

第一章 企业策划战略管理范例

●克莱斯勒公司战略管理理念

一、企业战略的构成要素

1. 经营范围

是指企业从事生产经营活动的领域。它反映出企业与其外部环境相互作用的程度，也反映出企业计划与外部环境发生作用的要求。企业应该根据自己所处的行业、自己的产品和市场来确定自己的经营范围。

2. 资源配置

是指企业过去和目前的资源和技能配置的水平 and 模式。资源配置的效率直接影响企业实现自己目标的程度。当企业根据外部环境的变化采取战略行动时，一般应对现有的资源配置模式加以或大或小的调整，以支持企业的战略实施。

3. 竞争优势

是指企业通过其资源配置模式与经营范围的决策，在市场上所形成的不同于其竞争对手的竞争地位。竞争优势既可以来自企业在产品和市场上的地位，也可以来自企业对特殊资源的正确运用。

4. 协同作用

是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能获得的综合效果。一般来讲，企业的协同作用分为以下四类：

(1) 投资协同作用。这种作用来源于企业各经营单位联合利用企业的设备、原材料储备、研发投资以及专用工具和专有技术。

(2) 作业协同作用。这种作用产生于充分利用现有的人员和设备, 共享由经验曲线造成的优势等。

(3) 销售协同作用。这种作用产生于企业的产品使用共同的销售渠道、销售机构和促销手段。

(4) 管理协同作用。这种作用来源于管理过程中的经验积累以及规模效益等。如对企业的业务, 管理人员可以利用过去积累的经验减少管理成本。

探讨战略的构成要素具有重要意义: 一方面可以帮助理解构成要素对企业效能和效率的影响; 另一方面, 可以使管理人员认识到这四个构成要素存在于不同的战略层次之中, 而且在不同的战略层次中, 各要素的相对重要性也不同。

二、企业战略的层次

企业的战略, 不仅要说明企业整体目标以及实现这些目标所用的方法, 而且要说明企业内每一层次、每一类业务以及每一部分的目标及其实现方法。

1. 战略层次的成因

企业的层次不同, 对战略的描述也不同。

企业的目标是多层次的, 它包括企业的总体目标、企业内各个层次的目标以及各经营项目的目标, 各层次目标形成一个完整的目标体系。

需要把战略扩展到企业的各个层次的原因主要有:

(1) 企业需要有规范的计划。

(2) 企业内部的经营需要有协调性。

(3) 在较复杂的企业中, 不同的经营单位需要有不同的目标和发展方向。

(4) 战略是企业内部控制、激励和执行系统的基础。

(5) 制定战略需要高层管理的参与和指导。否则, 企业的各个

层次将无法确定自己的战略和行动。

2. 企业战略的层次

不同类型的企业需要不同的战略层次,有些中小型企业,由于其内部没有相对独立的经营单位,便要将其战略分为三个层次。

(1) 总体战略

总体战略,也称公司战略,是企业的战略总纲,是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。从企业战略管理的角度来看,总体战略的侧重点主要有:

①企业使命的确定。即企业最适合于从事哪些业务领域,为哪些消费者服务以及企业向哪些领域发展。

②战略经营单位(SBU)的划分以及战略事业的发展规划。

③关键的战略经营单位的战略目标。

总体战略的特点是:

①从形成的性质看,企业总体战略是有关企业全局发展的、整体性的、长期的战略行为。

②从参与战略形成的人员看,企业总体战略的制定与推行的人员主要是企业的高层管理人员。

③从对企业发展的影响程度看,当企业的组织形态简单、经营业务和目标单一时,企业总体战略就是该项经营业务的战略,即经营战略。当企业的组织形态为了适应环境的需要而趋向复杂化、经营业务和目标也多元化时,企业的总体战略也相应复杂化。

总体战略的对象是企业整体。在大中型企业里,特别是多种经营的企业里,总体战略是企业战略中最高层次的战略。它需要根据企业的目标,选择企业可以竞争的经营领域,合理配置企业经营所必需的资源,使各项经营业务相互支持、相互协调。

(2) 职能部门战略

一般来说,职能部门战略可分为营销战略、人力资源战略、财务战略、生产战略、研发战略、公关战略等。从战略管理的角度来说,职能部门战略是企业内主要职能部门的短期战略计划。它使职

能部门的管理人员可以更加清楚地认识到本职能部门在实施企业总体战略中的责任和要求，有效地运用研究开发、营销、生产、财务、人力资源等方面的经营职能，保证实现企业目标。职能部门战略的侧重点在于：如何贯彻企业的总体目标；职能目标的论证及其细分化，如规模与生产能力、主导产品与品种目标、质量目标、技术进步目标、市场目标等；确定职能部门战略的战略重点、战略阶段和主要战略措施；战略实施中的风险分析和应变能力分析。

它与企业总体战略之间的区别有：

①职能部门战略用于确定和协调企业的短期的经营活动，期限较短，一般在一年左右。原因是：A. 职能部门管理人员可以根据总体战略的要求，把注意力集中在当前需要进行的工作；B. 职能部门管理人员可以更好地认识该部门当前的经营条件，及时地适应发生变化的条件，并作出相应的调整。

②企业主要职能部门的战略要比企业总体战略更为具体。总体战略为企业指出一般性的战略方向，而职能战略则为负责完成年度目标的管理人员提供具体的指导，使他们知道如何实现年度目标。同时，具体的职能战略还可以增强职能部门管理人员实施战略的能力。

具体性能使职能部门战略获得成功的原因是：A. 具体性在战略中增加了实际内容，明确了企业内职能部门必须完成的工作，从而丰富和完善了战略；B. 具体的职能战略向企业高层管理人员阐明各职能部门准备如何实施总体战略，可以增强企业高层管理人员实施与控制总体战略的信心；C. 具体的职能部门战略可以说明企业中各职能部门间相互依赖的战略关系，以及潜在的矛盾，有利于促进各职能部门的协调。

③企业高层管理人员负责制定企业的长期目标和总体战略。职能部门的管理人员在总部的授权下，负责制定年度目标和部门战略。职能部门管理人员参与制定职能战略，可以更自觉地实现本部门的年度目标。

职能部门战略应在研究开发、生产作业、市场营销、财务会计和人力资源管理的职能部门中制定。各职能部门的主要任务不同,关键变量也不同;即使在同一职能部门里,关键变量的重要性也因其经营条件不同而有所变化,难于归纳出一般性的职能层战略。

从战略构成要素来看,协同作用和资源配置是职能战略的关键要素,而经营范围的重要性较低。协同作用是在单个的职能中协调各种活动,并将这些活动联合起来。

上述总体战略、职能部门战略、经营单位战略的制定与实施过程,实际上是各管理层充分协商、密切配合的结果。

(3) 经营单位战略

经营单位战略是在企业总体战略的指导下,经营管理某一个战略经营单位的战略计划,又称事业部战略,是企业总体战略之下的子战略,为企业的整体目标服务。

经营单位战略的侧重点在于:如何贯彻企业使命;企业发展的机会与威胁分析;内在条件分析;企业发展的总体目标与要求;确定经营单位战略的重点、战略阶段和主要战略措施。

经营单位战略的重点是:改进一个战略经营单位在它所从事的行业中,或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位。经营单位战略涉及该企业在它所从事的某一个行业中如何竞争的问题,涉及该企业在某一个行业经营领域中扮演什么样的角色,以及在战略经营单位里如何有效地利用好分配给的资源等问题。

经营单位战略主要是针对不断变化的外部环境,在各自的经营领域里有效地竞争。为了保证企业的竞争优势,各经营单位要有效地控制资源的分配和使用。

同时,经营单位战略还要协调各职能层的战略,使之成为一个统一的整体。

从战略构成要素的角度来看,资源配置与竞争优势通常是经营单位战略中最重要的组成部分。

在多数情况下,经营范围与产品和细分市场的选择有关,与产

品和市场的发展阶段有关。在这个层次上，协同作用则变得更为重要，要把经营单位中不同职能领域的活动加以协调。

●施乐公司策划战略纲要

一、战略管理的阶段

公司战略管理包括四个相互关联的主要阶段，即战略分析阶段、战略选择阶段、战略控制阶段和战略实施阶段。

1. 战略分析阶段

在战略分析阶段，公司战略人员的主要工作有：

(1) 确定公司的经营宗旨，包括对公司的经营目的、经营哲学、经营目标等的描述，和与公司有利益关系的人和组织对公司期望的估计。公司的经营宗旨的确定，是与公司内部条件分析和外部环境分析是分不开的。

(2) 评价公司内部条件，特别是对公司优势和劣势进行分析。

(3) 分析评价公司的外部环境，特别是要评价公司所面临的机会和威胁。

2. 战略选择阶段

在战略选择阶段，公司战略人员的工作主要有：

(1) 根据外部环境和公司内部能力、公司经营宗旨，拟订可供选择的几种发展战略方案。

(2) 对上述各战略方案进行分析评价，最终选出一套供执行的战略。

(3) 为战略的实施制定政策和计划。

3. 战略实施阶段

战略实施阶段的工作主要有：

(1) 在公司各部门之间分配资源。

(2) 设计与战略相一致的组织结构。这个组织结构应能保证战略任务、责任和决策权限在公司中的合理分配。

(3) 保证公司文化与战略的匹配。