

“必须毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济发展。”——引自江泽民十六大报告

私 营
公 司

必备管理制度

PRIVATE ENTERPRISES MANAGEMENT

北京斯坦威管理咨询
有限公司 组编

融汇核心经营管
理知识与私营公
司现实问题的实
务操作手册

私营公司经营管理
实务必备

中国致公出版社

F276.5

28

私营公司必备 管理制度

王成/主编 华 编著

中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

私营公司必备管理制度/华瑞编著. —北京:中国致
公出版社,2001.9

ISBN 7-80096-693-3

I. 私… II. 华… III. 私营企业-企业管理制度
IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 061903 号

私营公司必备管理制度

编 著:华 瑞

责任编辑:李 爽

责任印制:欧声远

出版发行:中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街4号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销:全国新华书店

印 刷:北京地质印刷厂

开 本:880×1230 1/32 开

印 张:14

字 数:300千字

版 次:2001年10月第1版 2001年10月第1次印刷

ISBN 7-80096-693-3/F·44 定价:32.00元

版权所有 翻印必究

总 序

2000年底,私营企业所创产值、实现销售总额或营业收入、社会消费品零售总额分别比上年增长37.73%、38.25%、38.7%,2000年全年新增458.2万个就业机会。国家工商局的这份最新资料表明,去年全国私营企业共安置下岗职工106.99万人,吸纳农村剩余劳动力199.37万人。据中华工商时报报道,2000年,全国私营企业从业人员首次突破2000万,达到2406.5万人;私营企业以平均每天诞生809家的速度发展,全年新增29.53万户,注册登记总数达到了176.18万户。

然而,根据最新出版的中国社会科学院《1978—1998中国私营企业调查报告》显示,由于各种原因,中国私营企业的自然淘汰率相当高,从改革开放至今能够存活下来的只占总数的20%~30%。与其在整个国民经济中半壁江山的地位不相符的是,私营企业远未成熟,真正在市场经济环境下具备竞争实力的大企业数量有限,还需要一番“脱胎换骨”的改造。

纵观我国私营企业的发展,“二次创业”的风靡可算是对私营企业的一次改造。“二次创业”所酝生的经营“仙招”是CI旋风、广告比拼、资本魔方、多元运营,风光的是游离于红与黑之间的策划“家”,刺眼的是风火而起又痛快趴下的“企业”家。同时,民企的“二次创业”很大程度上还停留在头痛医头、脚痛医脚的简单诊治中,家族经营、产权制度改革、职业经理人的引入、组织设计和管理机制等许多根本性、基础性的问题无法解决。

一个红火的概念为什么竟如此落魄?这是因为与“二次创业”

相对称的经营模式过多地专注于企业外围,而没有深入到企业机理在管理机制、业务流程、人力资源、质量控制上做文章。众多企业妄图通过扩张、兼并、夺标王这些外围战赶快把企业做大、做花哨,而不是努力于把企业做强、做扎实。一言以蔽之,“二次创业”是浮躁、浮浅、浮夸的。

中国企业平均寿命只有6.5—7岁,私营企业只有2.9岁。而列居排位500强或与之相当的跨国公司平均寿命大约在40岁到50岁之间。自古以来,中国人未曾放弃过对长寿秘方养生之道的寻觅。但历史已经证明,长寿养生之基础是企业的兴旺,因为企业乃创造财富的有机体。古人早有明鉴,3000年以前,对企业经营的称法是“生意”,第一字是生存,第二字是意义,“生意”便是生存之意义。我们企业的现实,的确是认真思考的,这中间有着什么样的秘诀可供参考?中国企业到底怎么了?

另一方面,整个内外经营环境发生了巨大的变化。知识经济带来巨大冲击;国内卖方市场变成买方市场,不少私营企业失去了高速增长的动力,甚至停滞不前;WTO的开放,竞争对手增加,市场逐步规范;随着国有企业在不同行业领域有进有退,民企可以进入更多领域。

因此,中国私营企业“第三次创业”已经提上日程。从90年代末开始到未来相当一段时期,私营企业面临新的挑战,私营企业需要再一次“创业”。“第三次企业”的核心问题将是为企业奠定可持续发展的基础,完成产权制度改造,建立适宜的组织结构和机制。一言以蔽之,就是打造扎实的经营管理的基础平台。

基于此,便有了这套丛书,希望有助于私营企业三次创业的顺利完成。

王成

2001年于曙光花园

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
2001年9月

目 录

前论	(1)
◎ 私营公司的经营管理为何离不开管理制度?	(1)
◎ 管理制度有哪些特征?	(4)
◎ 私营公司如何制定管理制度?	(5)
◎ 私营公司的经营形式与管理制度的联系?	(7)
◎ 私营公司管理制度应如何贯彻落实?	(8)
第一章 私营公司组织结构管理制度	(11)
第一节 私营公司组织结构管理的原则及设计重点	(12)
◎ 组织结构设计的原则	(12)
◎ 组织设计的重点	(12)
第二节 私营公司组织管理机构设置形式	(13)
◎ 直线制组织机构设置模式	(13)
◎ 职能制组织结构设置模式	(14)
◎ 直线职能制组织结构设置模式	(15)
◎ 矩阵制组织结构设置模式	(16)
◎ 事业部制组织结构设置模式	(17)
第三节 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)
◎ 董事会职责	(19)
◎ 总经理工作职责、副总经理工作职责	(19)
◎ 总经理助理工作职责	(21)

◎ 部门工作职责	(21)
◎ 办公室、办公室主任、副主任职责	(22)
◎ 财务部职责	(23)
◎ 总务部职责	(24)
◎ 生产管理部及质量管理部职责	(25)
◎ 产品开发、营销及发展部职责	(26)
◎ 采购部及储运部职责	(28)
◎ 范例：××私营公司决策权限表	(31)
第二章 私营公司企业策划管理制度	(33)
第一节 私营公司如何确立企业经营方针	(34)
◎ 私营公司经营方针与企业活动	(34)
◎ 基本经营方针与年度经营方针	(35)
◎ 对年度经营方针的细分	(36)
第二节 私营公司如何制定经营计划	(40)
◎ 经营计划的定义	(40)
◎ 经营计划的目的	(41)
◎ 经营计划的种类	(43)
第三节 私营公司如何制定经营计划管理工作制度	(46)
◎ 确立计划管理工作任务	(46)
◎ 确立长远规划内容	(47)
◎ 确立年度综合计划制度	(47)
◎ 明确指标管理及指标调整的原则	(48)
◎ 明确计划检查与考核制度	(50)
第三章 私营公司营销与 CI 管理制度	(52)
第一节 私营公司营销管理制度	(53)
◎ 销售计划管理制度	(53)

◎ 市场调查管理制度	(58)
◎ 情报管理	(59)
◎ 对竞争对手调查实施要点	(64)
◎ 连锁店管理制度	(67)
◎ 直销管理制度	(74)
◎ 售后服务管理制度	(80)
◎ 销售人员管理制度	(85)
◎ 销售人员考核与奖惩办法	(94)
第二节 私营公司 CI 规划	(97)
◎ 设计系统	(97)
◎ CI 的设计与开发方式及其程序	(99)
◎ CI 规范管理制度	(104)
第四章 私营公司生产与质量管理制度	(106)
第一节 私营公司如何建立生产管理制度	(107)
◎ 私营公司如何建立生产管理制度	(107)
◎ 生产计划管理制度	(107)
◎ 生产部门工作职责	(111)
◎ 生产技术管理制度	(115)
◎ 生产管理制度	(118)
◎ 私营公司生产外协管理制度	(120)
◎ 安全生产管理制度	(125)
◎ 新产品开发管理制度	(129)
◎ 私营公司委托制造、外加工管理制度	(132)
◎ 私营公司进料验收管理制度案例	(139)
第二节 私营公司如何建立质量管理制度	(141)
◎ 质量管理的重要性	(141)
◎ 确立质量管理部组织与其工作内容	(142)

◎ 其他部门质量控制细则·····	(143)
◎ 进料质量如何规范·····	(145)
◎ 制造过程质量如何控制·····	(146)
◎ 成品质量如何控制·····	(147)
◎ 一份质量管理体系·····	(148)
◎ 质量检验制度·····	(159)
第五章 私营公司采购与仓储管理制度 ·····	(164)
第一节 私营公司采购管理制度 ·····	(165)
◎ 采购管理目标·····	(165)
◎ 私营公司如何设计采购管理系统·····	(166)
◎ 私营公司采购管理制度·····	(168)
◎ 私营公司采购程序·····	(169)
第二节 私营公司仓储管理制度 ·····	(172)
◎ 私营公司仓储管理包括哪些方面?·····	(172)
◎ 用料预算方法·····	(173)
◎ 如何建立物资领用制度·····	(175)
◎ 如何建立物资消耗定额管理制度?·····	(177)
◎ 建立各种仓储单据使用制度·····	(179)
◎ 成品仓储管理准则·····	(188)
第六章 私营公司财务与会计管理制度 ·····	(195)
第一节 如何制定私营公司会计管理制度 ·····	(196)
◎ 确立财务、会计与稽核单位工作职责·····	(196)
◎ 如何建立现金收支管理制度?·····	(200)
◎ 私营公司账款管理办法有哪些?·····	(200)
◎ 私营公司应如何审核凭证?·····	(203)
◎ 私营公司一般会计业务处理程序·····	(207)

◎ 私营公司会计簿记处理程序制度·····	(208)
◎ 如何确定会计档案处理程序?·····	(210)
◎ 适合中小私营企业的会计管理制度·····	(212)
第二节 私营公司财务管理制度面面观·····	(216)
◎ 私营公司财务管理的内容·····	(216)
◎ 资金控制制度梗概·····	(216)
◎ 费用开支标准·····	(219)
◎ 财务分析报告制度·····	(221)
◎ 私营公司内部稽核制度·····	(225)
◎ 私营公司如何建立投资项目档案管理制度?·····	(229)
◎ 私营公司办理税务登记流程图·····	(233)
第七章 私营公司人事管理制度 ·····	(234)
第一节 人事管理简介·····	(235)
◎ 人事管理对私营公司有何重要性?·····	(235)
◎ 私营公司人事管理的内容包括哪些?·····	(236)
第二节 建立私营公司员工聘用制度·····	(236)
◎ 私营公司聘用员工的基本政策及程序·····	(236)
◎ 建立员工聘用规定·····	(238)
◎ 私营公司劳动合同·····	(240)
◎ 人事管理规章实例·····	(245)
◎ 临时人员管理办法·····	(257)
◎ 计件管理办法·····	(258)
第三节 私营公司员工培训制度·····	(259)
◎ 员工培训的内容有哪些?·····	(259)
◎ 员工培训实施办法·····	(264)
◎ 员工在职训练成果评价·····	(266)
◎ 建立公司职员礼仪守则·····	(268)

第四节	领导的魅力评判·····	(271)
◎	褒扬员工十大要点·····	(271)
◎	识破员工自我防卫十大要点及领导的十项要诀·····	(273)
◎	唤起部属工作干劲的八大要诀·····	(275)
第八章	私营公司人员考核管理制度 ·····	(277)
◎	私营公司考勤管理制度应如何订立?·····	(278)
◎	私营公司如何制定打卡考勤管理制度?·····	(282)
◎	私营公司如何制定给假管理制度?·····	(284)
◎	私营公司怎样完善公司奖惩制度?·····	(287)
◎	私营公司如何制定年终奖考核办法?·····	(295)
◎	私营公司人事考核制度(一)·····	(298)
◎	私营公司人事考核制度(二)·····	(304)
第九章	私营公司薪资与福利制度 ·····	(315)
第一节	私营公司薪资制度·····	(316)
◎	私营公司制定薪资制度的基本原则·····	(316)
◎	私营公司职务工资管理细则·····	(317)
◎	私营公司职能工资制度·····	(320)
◎	私营公司职能等级评定标准表·····	(323)
◎	私营公司计件工资管理办法·····	(325)
◎	私营公司应如何制定奖金管理制度?·····	(328)
◎	食品制造业薪资制度·····	(331)
◎	私营公司如何分等级核定工资?·····	(337)
◎	私营公司的其他薪金管理制度·····	(339)
第二节	私营公司福利制度应如何制定·····	(346)
◎	私营公司福利制度包括哪些方面?·····	(346)

○ 如何确定员工福利金办法?	(347)
○ 借支办法如何制定?	(349)
○ 私营公司员工婚丧喜庆应如何应酬?	(350)
○ 私营公司房屋津贴应如何确定?	(354)
○ 私营公司员工医疗补贴制度	(354)
○ 一套完善的私营公司津贴制度	(355)
第十章 私营公司办公总务管理制度	(362)
○ 办公室布置有何要点?	(363)
○ 中小型企业行政事务管理制度	(364)
○ 私营公司会议管理制度	(368)
○ 私营公司应如何进行提案管理制度设计?	(369)
○ 私营公司如何制定文书管理制度?	(373)
○ 私营公司档案管理制度	(378)
○ 私营公司印章管理制度	(381)
○ 私营公司办公用品管理制度	(385)
○ 私营公司出差管理制度	(392)
○ 私营公司资料室管理制度	(394)
○ 私营公司办公设备管理制度	(397)
○ 中小型私营公司文具用品管理制度	(401)
○ 私营公司文书管理制度	(403)
第十一章 私营公司广告信息管理制度	(412)
第一节 私营公司如何建立广告管理制度	(413)
○ 广告流程是什么?	(413)
○ 广告制作流程的三项内容	(413)
○ 私营公司广告策划的原则是什么?	(414)
第二节 私营公司信息管理制度	(419)

◎ 信息是一种资源·····	(419)
◎ 信息系统的类型·····	(420)
◎ 信息服务的特性及地位·····	(424)
◎ 信息服务人员相关责任及任务·····	(425)

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，便于您统观全局、整体把握。

◎ 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、质量管理制等。

5. 人力资源管理制度。具体包括：员工招聘制度、员工报