

“拿来即用”的模板与范例

全面、翔实、科学、经典的制度案例集

最有效的 100^个 常用管理制度

⇒ 李作学 编著 ⇐

- 👉 囊括各行业取用管理制度
- 👉 提供管理制度的设计思路
- 👉 构建完善的管理制度体系
- 👉 推进企业规范化管理进程

弗布克管理常用 100 系列

最有效的 100 个常用管理制度

李作学 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

最有效的 100 个常用管理制度 / 李作学编著. —北京: 人民邮电出版社, 2013. 10
(弗布克管理常用 100 系列)
ISBN 978-7-115-33277-6

I. ①最… II. ①李… III. ①企业管理制度—范文
IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 230259 号

内 容 提 要

本书以制度为中心, 从“制度落地”的维度构建了企业常用的规范化管理制度体系。

本书首先对管理制度的设计思路进行了概述, 进而从行政办公管理、财务会计管理、技术研发管理、采购管理、生产管理、质量管理、安全管理、市场营销管理、仓储物流管理、人力资源管理、总务后勤管理共 11 个职能事项入手, 提供了 100 套企业常用的管理制度范本, 方便企业管理人员、制度设计人员“拿来即用”或“稍改即用”, 对企业落实“用制度管人”的实际执行工作具有极强的指导性。

本书适合企业中高层管理人员、制度设计人员、管理咨询人士及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

-
- ◆ 编 著 李作学
责任编辑 张亚捷
执行编辑 牛海艳
责任印制 杨林杰
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 21 2013 年 10 月第 1 版
字数: 300 千字 2013 年 10 月北京第 1 次印刷
-

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克管理常用 100 系列”序

“工欲善其事，必先利其器”。任何企业、任何组织的高效运营和规范发展，都离不开管理制度、管理流程、管理方法、管理工具、考核指标以及考核方案这六类操作工具的适当应用。

“弗布克管理常用 100 系列”图书，旨在将上述六类工具的设计和使用有效结合，围绕“管理常用”这一中心，精心打造了企业最需要、使用频率最高的管理制度、管理流程、管理方法、管理工具、考核指标以及考核方案。

常用管理制度：提供了企业常用的 100 套管理制度，使企业制度的制定工作有据可依，方便企业落实“用制度规范的思路”。

常用管理流程：设计了企业常用的 100 个管理流程，不仅为企业流程设计工作提供了思路，还在最大程度上将企业流程设计工作模板化，方便企业落实“按流程办事”的要求。

常用管理方法：囊括了企业管理人员最常用的 100 种管理方法，在讲解“如何使用这一方法”的基础上，给出了方法使用时所需的配套工具，从而为提升企业管理人员问题解决的能力提供了解决方案。

常用管理工具：精选了企业各职能别的员工在工作中最常用的 100 种管理工具，方便企业员工在工作中根据自己所面临的问题，选择最适用的配套工具予以快速解决问题。

常用考核指标：汇集了企业最常用的 100 个考核指标，从基本说明、计算说明、量化考核、注意事项四个维度，全方位地解释每一个指标，方便企业人力资源管理人员、相关职能部门的管理人员选择和使用。

常用考核方案：总结了企业最常用的 100 个考核方案，帮助企业从部门职责出发设计部门总体考核方案，在此基础上构建部门不同层级的量化考核方案，为企业实现部门绩效的量化管理提供范本。

“弗布克管理常用 100 系列”图书为企业解决了“用哪些制度规范”、“按什么流程办事”、“用方法如何解决”、“用工具如何执行”、“指标如何量化”、“方案如何考核”等一系列的问题，是企业在推进规范化管理过程中，提高各级人员执行力、提升组织运营效率的必备管理工具书。

前 言

“弗布克管理常用 100 系列”图书是企业推进规范化管理、流程化管理、量化考核管理过程中必备的管理工具书，其旨在帮助企业快速提高人员的执行力、提升组织的运营效率。

《最有效的 100 个常用管理制度》是本系列图书中的一本，编者本着方便读者“拿来即用”或“稍改即用”的编写原则与态度，为读者提供了最常用的 100 个管理制度，以帮助读者设计管理制度并建立完善的管理制度体系。

本书具有以下三大特点。

1. 提供管理制度的设计思路

《最有效的 100 个常用管理制度》给出了管理制度的设计思路，明确了管理制度设计应遵循的程序，帮助读者设计出符合企业实际需求、适合企业发展阶段的管理制度。

2. 构建完善的管理制度体系

《最有效的 100 个常用管理制度》从企业行政办公管理、财务会计管理、技术研发管理、采购管理、生产管理、质量管理、安全管理、市场营销管理、仓储物流管理、人力资源管理、总务后勤管理 11 个最常见的企业管理职能事项入手，精选了企业使用频率最高、最实用的 100 个管理制度，帮助企业构建自身的规范化管理制度体系，为企业实现管理的制度化、规范化奠定基础。

3. 推进企业规范化管理进程

本书通过 100 个管理制度从企业管理职能的角度，构建了一套完整的规范化管理制度体系，从而方便企业将这些制度有针对性地落实到各个管理环节中，帮助企业各职能管理人员解决组织内部管理不规范、运营效率低下、执行效率低下等问题，从而逐渐消除管理盲点。

在本书的编写过程中，孙立宏、刘伟、程富建、刘井学负责资料的收集和整理，王玉凤、孔庆德、赵莉琼负责图表的编排，姚小风参与编写了本书的第 1 章，韩伟静参与编写了本书的第 2 章，李育蔚参与编写了本书的第 3 章，张瀛参与编写了本书的第 4 章，刘宝

丽参与编写了本书的第5章，王瑞永参与编写了本书的第6章，韩燕参与编写了本书的第7章，李亚慧参与编写了本书的第8章，池永明参与编写了本书的第9章，孟庆华、金成哲参与编写了本书的第10章，宋君丽、刘亚萍参与编写了本书的第11-12章，全书由李作学统撰定稿。

目 录

第1章 管理制度设计	1	2.3.2 日常接待管理制度	32
1.1 对管理制度的认识	2	2.3.3 行政经费管理制度	34
1.1.1 管理制度的分类	2	2.4 办公会议管理制度	36
1.1.2 管理制度的分层	3	2.4.1 办公会议管理制度	36
1.1.3 管理制度的范围	4	2.4.2 公司印章管理制度	38
1.2 管理制度的设计	4	2.5 法律事务管理制度	41
1.2.1 做好管理制度的定位	4	2.5.1 知识产权管理办法	41
1.2.2 企业制度的设计规范	5	2.5.2 合同审查管理制度	46
1.2.3 制度设计方法与步骤	7	第3章 财务会计管理常用制度 ..	49
1.2.4 管理制度的内容结构	10	3.1 财务管理常用制度	50
1.2.5 制度设计的注意事项	12	3.1.1 全面预算管理制度	50
1.3 管理制度的执行与修订	13	3.1.2 企业筹资管理制度	55
1.3.1 企业管理制度的执行	13	3.2 出纳管理常用制度	59
1.3.2 企业管理制度的修订	15	3.2.1 库存现金管理制度	59
第2章 行政办公管理制度	17	3.2.2 银行存款管理制度	62
2.1 经营企划管理制度	18	3.2.3 出纳人员管理规范	64
2.1.1 企业文化建设制度	18	3.3 会计工作常用制度	67
2.1.2 经营计划管理制度	20	3.3.1 会计核算管理制度	67
2.2 文书档案管理制度	23	3.3.2 会计档案管理制度	70
2.2.1 企业文书管理制度	23	3.3.3 财务报告管理制度	74
2.2.2 企业档案管理制度	26	3.4 成本与收益管理制度	77
2.3 行政事务管理制度	29	3.4.1 成本费用控制制度	77
2.3.1 行政事务管理细则	29	3.4.2 利润分配管理制度	80

第4章 技术研发管理常用制度 ... 83	
4.1 研发管理常用制度 84	
4.1.1 研发立项管理制度 84	
4.1.2 产品试制管理制度 88	
4.1.3 研发经费管理制度 92	
4.2 技术管理常用制度 97	
4.2.1 工艺技术管理制度 97	
4.2.2 技术引进管理制度 ... 101	
4.2.3 技术改造管理制度 ... 106	
	6.1.3 外协加工管理制度 ... 141
	6.2 设备管理常用制度 144
	6.2.1 生产设备管理制度 ... 144
	6.2.2 设备检修管理制度 ... 148
	6.3 车间班组管理常用制度 ... 151
	6.3.1 生产车间管理制度 ... 151
	6.3.2 车间排程管理制度 ... 153
	6.3.3 作业纪律管理制度 ... 155
	6.3.4 生产现场管理制度 ... 157
第5章 采购管理常用制度 111	第7章 质量管理常用制度 161
5.1 采购计划与预算制度 112	7.1 质量综合管理制度 162
5.1.1 采购计划制订制度 ... 112	7.1.1 全面质量管理体系 ... 162
5.1.2 采购预算管理制度 ... 113	7.1.2 产品质量审核制度 ... 165
5.2 供应商管理常用制度 115	7.1.3 质量改进实施制度 ... 167
5.2.1 供应商选择管理制度	7.2 质量控制常用制度 169
..... 115	7.2.1 工序质量控制制度 ... 169
5.2.2 供应商规范管理细则	7.2.2 样品质量管理体系 ... 173
..... 118	7.3 质量检验常用制度 175
5.3 采购价格与谈判制度 120	7.3.1 进料检验管理制度 ... 175
5.3.1 采购询价管理制度 ... 120	7.3.2 制程质量检验制度 ... 178
5.3.2 采购谈判管理制度 ... 123	7.3.3 检验问题处理制度 ... 180
5.4 采购执行常用制度 126	7.4 质量体系管理制度 183
5.4.1 订单跟踪管理制度 ... 126	7.4.1 质量体系认证制度 ... 183
5.4.2 采购退货管理制度 ... 129	7.4.2 质量体系实施制度 ... 185
5.4.3 采购结算管理制度 ... 131	
第6章 生产管理常用制度 135	第8章 安全管理常用制度 187
6.1 生产规划管理常用制度 ... 136	8.1 安全管理综合制度 188
6.1.1 生产计划管理制度 ... 136	8.1.1 安全生产责任制度 ... 188
6.1.2 生产调度管理制度 ... 139	8.1.2 安全作业许可证制度
 191

8.2 安全作业管理制度	192		
8.2.1 安全操作管理制度	192		
8.2.2 安全隐患检查制度	194		
8.3 设备安全管理制度	196		
8.3.1 设备操作安全管理制度	196		
8.3.2 特种设备安全管理制度	199		
8.4 安全事故应急制度	202		
8.4.1 安全事故应急调查制度	202		
8.4.2 安全事故责任处理规定	206		
8.4.3 重大责任事故追究制度	209		
第9章 市场营销管理常用制度	213		
9.1 市场管理常用制度	214		
9.1.1 营销计划管理制度	214		
9.1.2 销售预算管理制度	216		
9.1.3 产品定价管理制度	218		
9.1.4 营销渠道管理制度	221		
9.2 销售管理常用制度	225		
9.2.1 销售业务管理制度	225		
9.2.2 销售合同管理制度	227		
9.2.3 销售回款管理制度	231		
9.3 客户服务常用制度	233		
9.3.1 客户服务管理制度	233		
9.3.2 客户投诉管理规定	235		
9.3.3 售后服务管理制度	237		
		第10章 仓储物流管理常用制度	239
		10.1 仓储管理常用制度	240
		10.1.1 物资入库管理制度	240
		10.1.2 物资存储保管制度	244
		10.1.3 物资盘点管理制度	248
		10.2 运输管理常用制度	250
		10.2.1 运输作业管理制度	250
		10.2.2 运输车辆管理制度	255
		10.2.3 运输安全管理规范	257
		10.3 配送管理常用制度	260
		10.3.1 配送作业管理制度	260
		10.3.2 配送订单处理制度	262
		第11章 人力资源管理常用制度	267
		11.1 招聘管理制度	268
		11.1.1 招聘录用管理制度	268
		11.1.2 招聘实施细则	272
		11.2 培训管理制度	276
		11.2.1 培训实施制度	276

11.2.2 入职培训管理制度	281	12.1.2 员工出入管理制度	305
11.2.3 岗位技能培训办法	284	12.1.3 消防安全管理制度	308
11.3 绩效薪酬管理制度	286	12.1.4 车辆安全管理制度	311
11.3.1 考勤管理制度	286	12.2 食堂、宿舍管理制度	313
11.3.2 绩效考核管理制度	290	12.2.1 员工食堂管理制度	313
11.3.3 薪酬管理办法	294	12.2.2 员工宿舍管理规定	315
11.4 员工关系管理制度	298	12.3 环境保洁管理制度	318
11.4.1 劳动关系管理制度	298	12.3.1 清洁卫生管理制度	318
11.4.2 劳动争议管理制度	300	12.3.2 环境绿化管理制度	320
第12章 总务后勤管理常用制度	303		
12.1 安保管理制度	304		
12.1.1 值班管理制度	304		

第1章

管理制度设计



1.1 对管理制度的认识

管理制度一般是指一个组织（企业、事业单位、各种团体）为完成某一目标或任务，制定的要求全体成员共同遵守的办事规程或行动准则，如工作制度、财务制度、作息制度、规章制度等。

要想使企业管理制度起到规范的效能，体现其价值，就需要对管理制度本身进行规范化的设计，并使设计出来的管理制度具备四大特性，具体内容如图 1-1 所示。

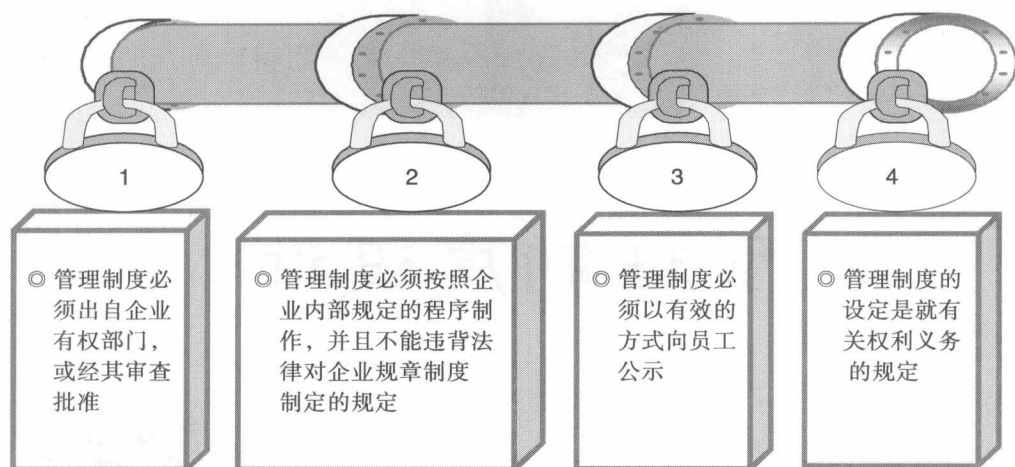


图 1-1 管理制度的四大特性

1.1.1 管理制度的分类

管理制度并没有十分严格的分类规定，但在不同的行业领域、不同的部门，对各类管理制度的具体称谓不一样，因而起的作用、使用的范围也不同。总体来讲，管理制度的主要类别如表 1-1 所示。

表 1-1 管理制度的类别

类别	具体内容
章程	◆ 章程是企事业、社团经特定的程序制定的关于组织规程和办事规则的法规文书，是一种根本性的规章制度。如企业注册的是有限责任公司或者股份有限公司，在办理营业执照时，工商部门会将公司章程一同交给企业，作为企业的根本准则

(续表)

类别	具体内容
制度	◆ 制度是有关单位和部门制定的，要求所属人员共同遵守的准则，企事业单位可针对某项具体工作、具体事项制定行为规范，如《××公司安全生产制度》、《××公司人事管理制度》
规则	◆ 规则是企事业单位为维护劳动纪律和公共利益而制定的，要求大家遵守的，关于工作原则、方法和手续等的条规，如《××公司办公设备采购规则》、《××图书馆借书规则》
规定	◆ 规定是生产单位为了保证质量，使工作、试验、生产按程序进行而制定的一些具体要求，如《车间操作规定》、《计算机操作规定》
办法	◆ 办法是对有关法令、条例、规章提出具体可行的实施措施。办法重在可操作性，如《××公司绩效考核办法》、《××公司劳务派遣员工管理办法》
细则	◆ 细则是为实施“条例”、“规定”、“办法”作详细、具体或补充的规定，对贯彻方针、政策起具体说明和指导的作用

1.1.2 管理制度的分层

按照企业管理制度的层级性，管理制度分为企业级制度、管理级制度、部门级制度、业务级制度及员工级制度等。不同层级的制度对应不同的制度类别，具体如图 1-2 所示。

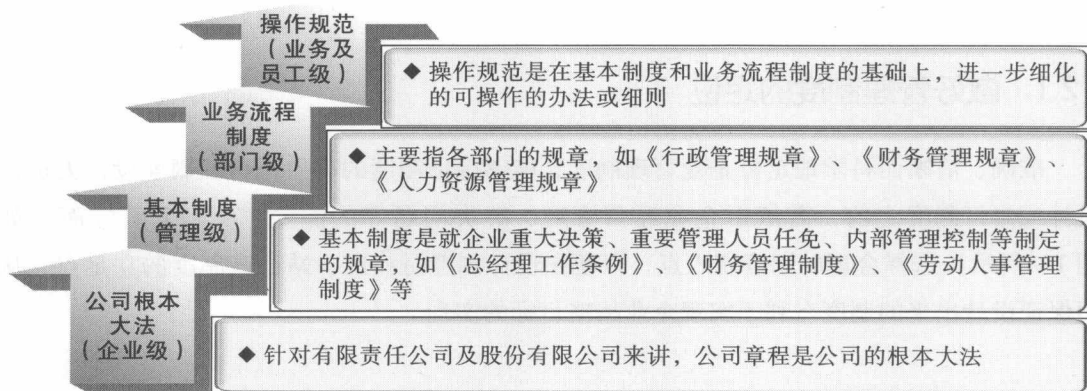


图 1-2 管理制度的分层设计

1.1.3 管理制度的范围

无论是何种类别、何种级别的制度，企业制定它的目的主要在于，预警性地规避问题的出现或将已发生的问题控制在一定范围内，以避免或减少不必要的损失，保证企业经营活动的正常、有序运行。

制度不同，要考虑的问题也不尽相同，但所有问题均在管理制度要进行规范的范围之内。经过归纳总结，企业设计管理制度至少应规范图 1-3 所列的八个问题。

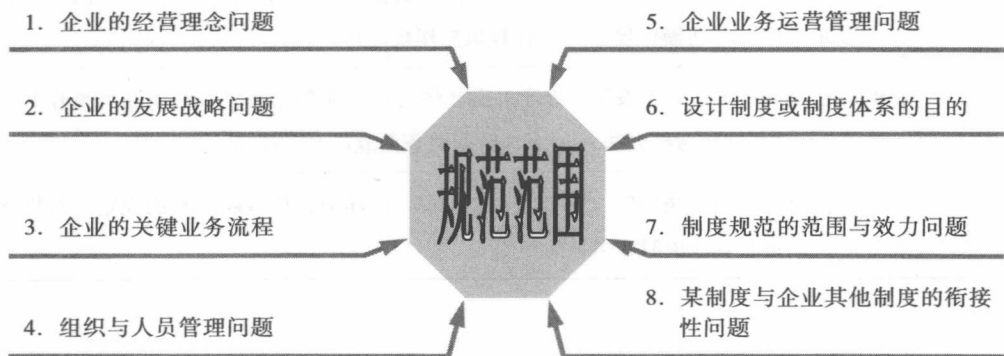


图 1-3 企业管理制度规范的范围

1.2 管理制度的设计

1.2.1 做好管理制度的定位

准确、清晰而科学地定位企业管理制度，能够保证制度的有效执行。制度设计人员在设计或修订制度之前，需依据企业经营管理、解决问题等的需要，从以下五方面（如图 1-4 所示）选择合理的制度切入点，以便在设计制度时找准、站稳该制度的立足点，从而保证设计出来的制度有利于实现企业战略目标的实现。

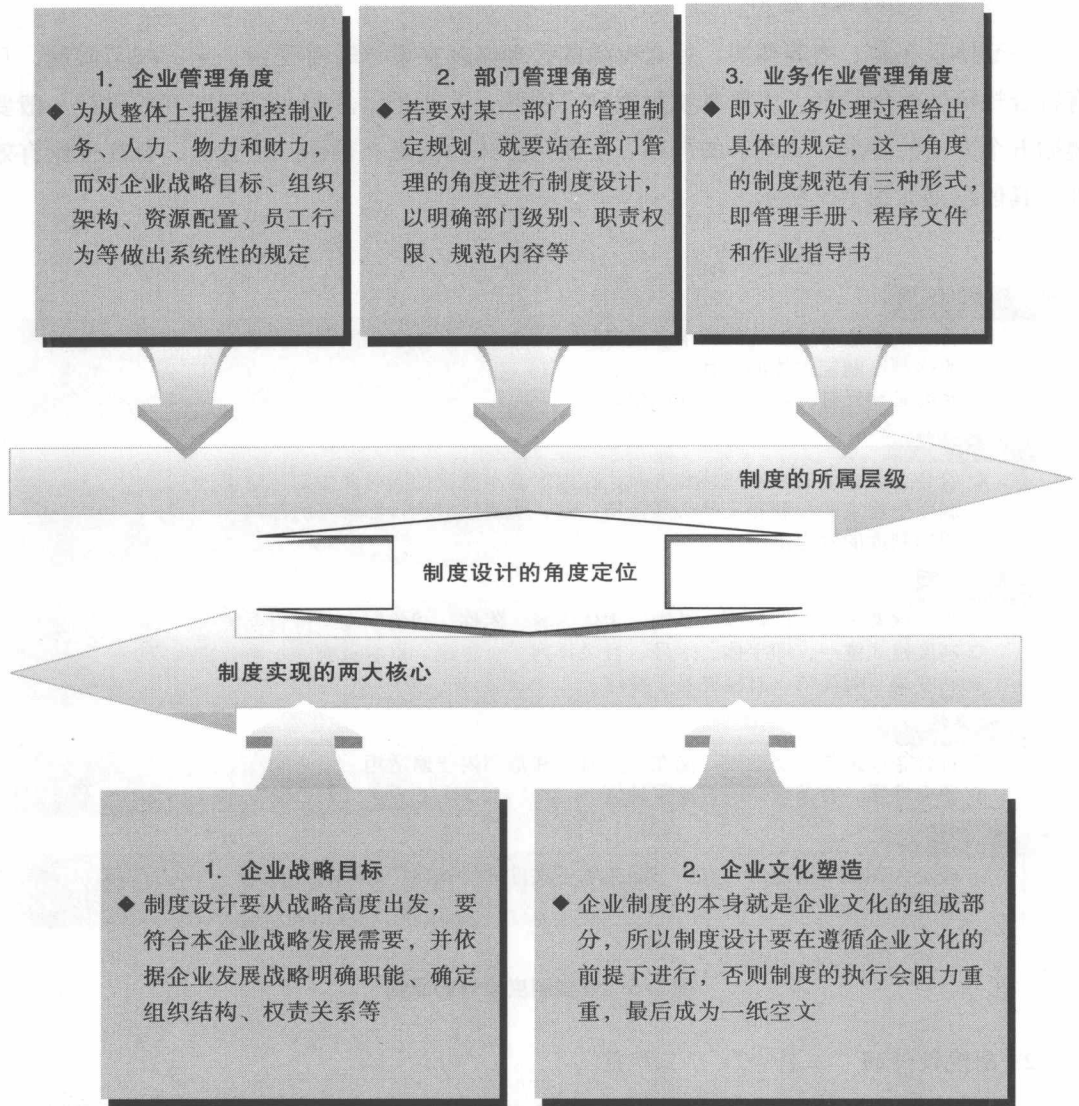


图 1-4 管理制度设计的角度定位图解

1.2.2 企业制度的设计规范

制度是规范员工行为的标准之一，是企业进行规范化、制度化管理的基礎。只有不断地推进规范化、制度化管埋，企业才能逐渐地规范其业务。所以，企业应根据自身的管理需求，循序渐进地设计出符合实际情况、利于执行的制度。

1. 管理制度的设计原则

一套体系完整、内容翔实、行之有效的管理制度在设计时需受到一定的规范限制，只有符合规范的管理制度，才更具说服力和实用性，才能予以落实。管理制度的设计一般要遵循五个方面的要求，从内容的严谨、全面到形式的美观、得体，从合法、合规性到有效性，具体原则如图 1-5 所示。

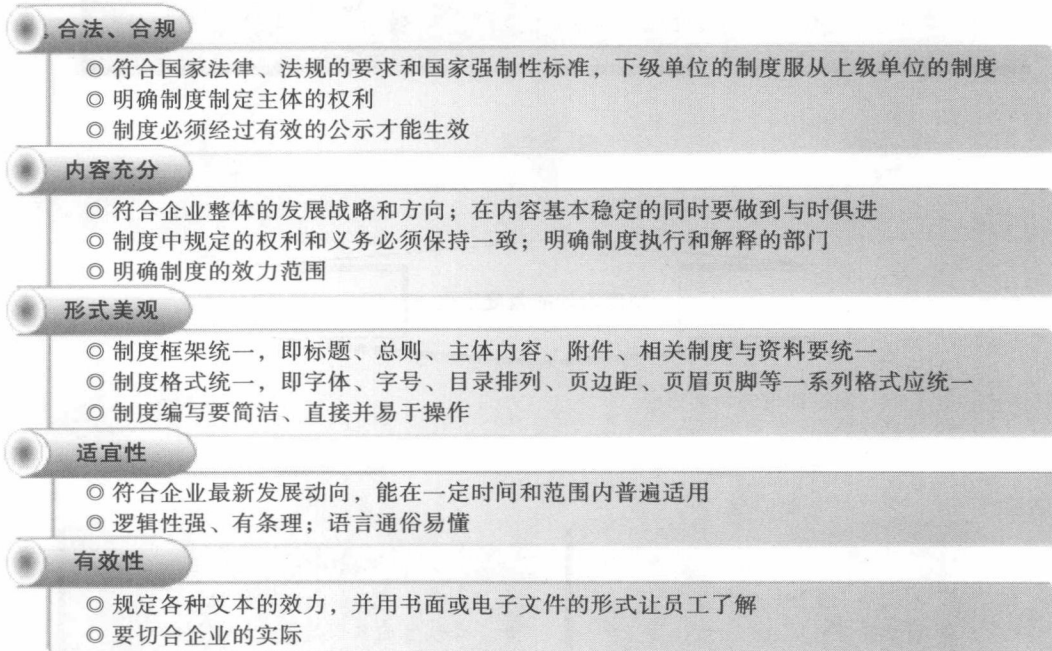


图 1-5 管理制度设计的原则

2. 制度设计的“三符合”、“三规范”

一套体系完整、内容合理、行之有效的管理制度要求制度设计人员在设计管理制度时遵循一定的编写要求，即达成“三符合”、“三规范”，具体内容如表 1-2 所示。

表 1-2 管理制度内容编制规范的具体要求

设计规范	具体说明
三符合	◆ 管理制度的内容应当符合管理者最初设想的状态、符合企业管理科学的原理、符合客观事物发展的规律或规则

(续表)

设计规范	具体说明	
三规范	规范制定者	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 品行好,能做到客观、公正,有较好的文字表达能力和分析能力,熟悉企业各部门的业务及具体工作方法 ◆ 了解国家法律、社会公共秩序和员工风俗习惯,明确制度的制定、审批、修改、废止等程序及权限 ◆ 制度所依资料全面、准确,能反映生产、经营活动的真实面貌
	规范内容	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 合法合规,制度内容不违反国家法律、法规和公德民俗,确保制度体系完善、科学、系统 ◆ 形式美观,制度框架格式统一 ◆ 语言简洁、条例清晰、前后一致、符合逻辑规律 ◆ 制度的可操作性要强,注意与其他规章制度的衔接 ◆ 规定制度涉及的各种文本的效力,并用书面或电子文件的形式向员工公示,或向员工提供标准文本
	规范实施过程	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 明确制度公示、培训管理、实施过程及定期修订等内容 ◆ 营造规范的执行环境,减少制度在执行的过程中可能遇到的阻力 ◆ 规范全体员工的职责及工作程序 ◆ 制度的制定、执行与监督应由不同人员担任 ◆ 记录制度执行的情况并保留

1.2.3 制度设计方法与步骤

1. 管理制度设计方法

管理制度设计的五大方法及具体内容如图 1-6 所示。