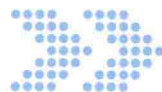


以规范操作为出发点
以拿来即用为落脚点



经理人员 最常用的 150^个工作模板

李文龙 编著

47 个工作文书模板

32 个工作流程模板

28 个管理制度模板

17 个操作设计模板

12 个管理方案模板

8 个演讲演示模板

6 个工具表单模板

弗布克岗位常用模板系列

经理人员最常用的 150 个工作模板

李文龙 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

经理人员最常用的 150 个工作模板 / 李文龙编著. —
北京: 人民邮电出版社, 2014. 5
(弗布克岗位常用模板系列)
ISBN 978-7-115-35069-5

I. ①经… II. ①李… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 048379 号

内 容 提 要

这是一本指导经理人员开展管理工作的工具书, 作者从管理流程、管理制度、管理标准、文书方案、演讲演示应用、工具表单六个维度出发, 针对经理人员定编定岗、经理人员建章立制、经理人员流程编制、经理人员任务绩效、经理人员检查督导、经理人员调研分析、经理人员评审评估、经理人员请示汇报、经理人员日常总结、经理人员演讲演示共十大事项, 全方位地梳理了经理人员在管理工作中最常用的 150 个模板。本书所提供的模板具有很强的实用性和可操作性, 可以帮助读者高效开展管理工作。

本书适合企业经营管理人员、管理咨询人士以及高等院校相关专业的师生阅读与使用。

-
- ◆ 编 著 李文龙
责任编辑 王莹舟
执行编辑 徐晓菲
责任印制 杨林杰
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 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: 18 2014 年 5 月第 1 版
字数: 150 千字 2014 年 5 月北京第 1 次印刷
-

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克岗位常用模板系列”序

“弗布克岗位常用模板系列”图书秉承了“拿来即用”的创作思路，针对企业两类岗位群体（经理人员、主管人员）、四大关键事项（绩效管理、财务管理、现场管理、工厂管理），设计了各岗位任职人员常用的模板体系。

这一模板体系主要由岗位职责、管理流程、管理制度、管理标准、管理记录、文书方案、工具表单等组成，既规范了各岗位的具体工作要求，又给出了实用、高效的工具体系，有利于企业推进制度化、流程化、标准化、工具化、精细化的“五化”管理。

1. 管理工作制度化

本系列图书为企业建立制度体系、推进制度化管理提供了可供参考的制度模板，使企业的各项工作有据可依、有制度可循，确保企业各项工作规范化地开展，从而使执行效率得到不断提升。

2. 管理工作流程化

本系列图书为企业落实经营管理目标、规范各项工作的管理与执行提供了可供参考的流程模板，有利于企业有效协调各岗位的工作关系，并规范各岗位的工作行为。

3. 管理工作标准化

本系列图书为企业推行标准化管理提供了可供参考的模板，即以标准文件的形式，将企业员工的工作经验、技术予以保存与传承，确保企业的各项管理工作能够稳定、有序、持续地开展下去。

4. 管理工作工具化

本系列图书为企业建立管理工具体系、有效运用各类管理工具提供了可供参考的模板，能使各类工具的作用在企业日常管理工作得到充分发挥，不断提高企业的整体执行效率。

5. 管理工作精细化

本系列图书为企业落实管理责任、推行工作精细化管理提供了有效参考，有利于企业降低管理成本及相关资源的损耗，保证企业生产经营目标的有效实现。

前 言

《经理人员最常用的 150 个工作模板》是“弗布克岗位常用模板系列”图书中的一本，本书秉承“拿来即用”的编写原则，为经理人员管理工作实现“制度化、流程化、标准化、工具化、精细化”提供了参考范本。

本书具有以下三大特色。

1. 六大维度诠释模板设计工作

本书具体从管理流程、管理制度、管理标准、文书方案、演讲演示应用、工具表单六个维度出发，分别展示了经理人员管理岗位最常用的 150 个“拿来即用”的模板，有助于企业经理人员实现对人和事的高效管理。

2. 结构化地展现现场管理模板设计

本书所设计的模板涵盖了经理人员管理的各个工作事项，并将执行这些事项所涉及的流程、制度、标准、文案、表单以模板的形式予以展现，结构化地构建出了一套完整的经理人员管理模板体系，为企业实现经理人员管理工作的“五化”管理提供了参考依据。

3. 从细节着手，利于读者“拿来即用”

本书结合管理岗位的实际需要，为经理人员管理工作的落实与执行提供了一套完整的模板体系，有利于企业根据实际情况“修改套用”或“拿来即用”，为企业打造高效率的经理人员团队提供了参考指南。

读者在使用本书时，可以根据企业的实际情况及经理人员管理工作的实际需求，对书中给出的模板进行修改套用，从而提高经理人员管理的工作效率。

在本书编写的过程中，刘井学、孙宗坤、王淑燕、董连香、程富建负责资料的收集和整理，王锋锐、郑超荣、赵莉琼、任玉珍、李苏洋负责图表编排，程淑丽参与编写了本书的第 1 章，李育蔚参与编写了本书的第 2 章，滕晓丽参与编写了本书的第 3 章，韩伟静参与编写了本书的第 4 章，韩建国参与编写了本书的第 5 章，杨雪参与编写了本书的第 6 章，姚小风参与编写了本书的第 7 章，毕春月参与编写了本书的第 8 章，王胜会参与编写了本书的第 9 章，严刘建参与编写了本书的第 10 章，王琴参与编写了本书的第 11 章，全书由李文龙统撰定稿。

《经理人员最常用的 150 个工作模板》

编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满 300 元，可免费获赠普华当月新书一本。

哪些因素促使您购买本书（可多选）

- | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| ☐ 本书摆放在书店显著位置 | ☐ 封面推荐 | ☐ 书名 |
| ☐ 作者及出版社 | ☐ 封面设计及版式 | ☐ 媒体书评 |
| ☐ 前言 | ☐ 内容 | ☐ 价格 |
| ☐ 其他（ | | ） |

您最近三个月购买的其他经济管理类图书有

- | | | | |
|------|---|------|---|
| 1. 《 | 》 | 2. 《 | 》 |
| 3. 《 | 》 | 4. 《 | 》 |

您还希望我们提供的服务有

- | | | |
|------------|---------|---|
| 1. 作者讲座或培训 | 2. 附赠光盘 | |
| 3. 新书信息 | 4. 其他（ | ） |

请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息

姓 名	联系电话	职 务
电子邮箱	工作单位	
地 址		

地 址：北京市丰台区成寿寺路 11 号邮电出版大厦 1108 室

北京普华文化发展有限公司（100164）

传 真：010-81055644

读者热线：010-81055656

编辑邮箱：xuxiaofei@puhuabook.com

投稿邮箱：puhua111@126.com，或请登录普华官网“作者投稿专区”。

投稿热线：010-81055633

购书电话：010-81055656

媒体及活动联系电话：010-81055656

邮件地址：hanjuan@puhuabook.com

普华官网：<http://www.puhuabook.com.cn>

博 客：<http://blog.sina.com.cn/u/1812635437>

新浪微博：@普华文化（关注微博，免费订阅普华每月新书信息速递）

目 录

第 1 章 经理人员常用模板体系设计	1
1.1 经理人员常用模板体系	2
1.1.1 经理人员常用模板体系设计	2
1.1.2 经理人员常用模板体系应用	2
1.2 经理人员常用十大模板设计	3
1.2.1 经理人员常用岗位职责模板设计	3
1.2.2 经理人员常用制度模板设计	5
1.2.3 经理人员常用流程模板设计	6
1.2.4 经理人员常用绩效模板设计	7
1.2.5 经理人员常用检查模板设计	8
1.2.6 经理人员常用调研分析模板设计	9
1.2.7 经理人员常用评估模板设计	10
1.2.8 经理人员常用汇报模板设计	11
1.2.9 经理人员常用总结模板设计	12
1.2.10 经理人员常用演示模板设计	13
1.3 经理人员管理模板五大细化	14
1.3.1 经理人员管理工作制度化	14
1.3.2 经理人员管理工作流程化	15
1.3.3 经理人员管理工作标准化	15
1.3.4 经理人员管理工作工具化	15
1.3.5 经理人员管理工作精细化	16
第 2 章 经理人员定编定岗常用模板	17
2.1 经理人员定编定岗设计模板	18
2.1.1 组织目标设计流程模板	18
2.1.2 组织目标设计制度模板	19
2.1.3 组织结构设计制度模板	21

2.1.4	组织定编定岗方案模板	23
2.1.5	部门职责分解流程模板	25
2.2	经理人员定岗常用模板	26
2.2.1	岗位职责设计方案模板	26
2.2.2	岗位技能评估流程模板	28
2.2.3	岗位责任确定流程模板	29
2.2.4	岗位设置实施方案模板	30
2.3	经理人员定编常用模板	32
2.3.1	定编因素分析流程模板	32
2.3.2	定编计算方法说明书模板	33
2.3.3	部门人员编制表单模板	35
2.4	经理人员定员常用模板	36
2.4.1	岗位定员分析方案模板	36
2.4.2	定员计算方法说明书模板	38
2.4.3	岗位定员实用表单模板	41
第3章	经理人员建章立制常用模板	43
3.1	经理人员建章立制体系模板	44
3.1.1	组织制度体系设计模板	44
3.1.2	业务管理制度体系模板	44
3.1.3	内部控制制度体系模板	45
3.2	人员管理制度模板	46
3.2.1	管理人员管理制度模板	46
3.2.2	生产人员管理制度模板	48
3.2.3	采购人员管理制度模板	50
3.2.4	销售人员管理制度模板	51
3.2.5	财务人员管理制度模板	54
3.3	内控管理制度模板	56
3.3.1	财务控制管理制度模板	56
3.3.2	采购控制管理制度模板	58
3.3.3	销售控制管理制度模板	60
3.3.4	生产控制管理制度模板	62

3.4	日常管理制度模板	65
3.4.1	企业员工手册编制模板	65
3.4.2	企业员工行为制度模板	66
3.4.3	企业安全管理制度模板	68
3.4.4	企业日常工作制度模板	70
第4章	经理人员流程编制常用模板	73
4.1	经理人员流程编制设计模板	74
4.1.1	流程分析梳理模板	74
4.1.2	流程优化分析模板	75
4.1.3	流程设计步骤模板	75
4.2	管理流程设计模板	77
4.2.1	财务预测管理流程模板	77
4.2.2	内部审计管理流程模板	78
4.2.3	成本核算管理流程模板	79
4.2.4	预算管理流程模板	80
4.2.5	投资管理流程模板	81
4.2.6	融资管理流程模板	82
4.2.7	绩效管理流程模板	83
4.2.8	晋升管理流程模板	84
4.3	业务流程设计模板	85
4.3.1	员工招聘流程模板	85
4.3.2	员工培训流程模板	86
4.3.3	员工辞退流程模板	87
4.3.4	业绩考核流程模板	88
4.3.5	请款审批流程模板	89
4.3.6	预算编制流程模板	90
第5章	经理人员任务绩效常用模板	91
5.1	经理人员任务绩效设计模板	92
5.1.1	工作任务分解模板	92
5.1.2	目标细化模板	93
5.1.3	绩效指标设计模板	94

5.1.4	量化指标设计模板	94
5.2	任务计划设计模板	96
5.2.1	任务完成计划模板	96
5.2.2	部门任务计划模板	98
5.2.3	项目完成计划模板	101
5.3	任务绩效控制模板	103
5.3.1	任务完成方案模板	103
5.3.2	进度管控流程模板	106
5.3.3	绩效改进流程模板	107
5.4	任务绩效考核模板	108
5.4.1	任务量化考核制度模板	108
5.4.2	绩效考核实施流程模板	112
5.4.3	员工奖惩管理流程模板	113
5.4.4	绩效改进实施方案模板	114
第6章	经理人员检查督导常用模板	117
6.1	工作检查督导模板	118
6.1.1	任务检查设计表单模板	118
6.1.2	安全检查制度模板	118
6.1.3	质量检查标准模板	120
6.1.4	效果检查标准模板	120
6.1.5	违规检查方案模板	121
6.1.6	进度控制制度模板	124
6.1.7	财务审查报告模板	125
6.1.8	问题解决设计模板	127
6.2	风险检查督导职能模板	130
6.2.1	财务风险检查表单模板	130
6.2.2	销售风险检查计划模板	131
6.2.3	生产风险检查制度模板	133
6.2.4	采购风险检查方案模板	135
6.2.5	人力资源风险检查分析模板	137
6.2.6	投资风险检查表单模板	138
6.2.7	法律风险检查制度模板	139

6.2.8	信息风险检查流程模板	142
6.2.9	合同风险检查方案模板	143
6.3	检查督导业务工具模板	147
6.3.1	检查工作制度模板	147
6.3.2	检查工作表单模板	148
6.3.3	检查工作流程模板	150
第7章	经理人员调研分析常用模板	151
7.1	经理人员调研分析设计模板	152
7.1.1	调研方法设计模板	152
7.1.2	调研问题设计模板	153
7.1.3	调研方案设计流程模板	154
7.1.4	调研分析流程模板	155
7.1.5	市场调研计划模板	156
7.1.6	调研报告写作模板	158
7.2	调研工作设计模板	160
7.2.1	市场调研管理制度模板	160
7.2.2	竞争对手调研管理办法模板	164
7.2.3	产品调研方案模板	168
7.2.4	技术调研报告模板	169
7.3	调研报告设计模板	171
7.3.1	行业调研报告模板	171
7.3.2	产品调研报告模板	175
7.3.3	项目调研报告模板	179
7.3.4	市场调研报告模板	183
7.3.5	竞争对手调研报告模板	189
第8章	经理人员评审评估常用模板	191
8.1	经理人员评审评估系统模板	192
8.1.1	评审系统建立流程模板	192
8.1.2	评估系统设计流程模板	193
8.2	评审工作设计模板	194
8.2.1	质量评审分析模板	194

8.2.2	安全评审管理制度模板	196
8.2.3	财务稽核管理制度模板	198
8.2.4	技术评审实施方案模板	200
8.2.5	合同评审管理制度模板	201
8.3	评估工作设计模板	203
8.3.1	人员评估实施方案模板	203
8.3.2	环境评估管理制度模板	207
8.3.3	安全风险评估制度模板	209
8.3.4	业绩评估管理流程模板	213
8.3.5	薪酬评估报告设计模板	214
第9章	经理人员请示汇报常用模板	217
9.1	经理人员请示汇报系统模板	218
9.1.1	请示内容结构模板	218
9.1.2	工作请示模板设计	218
9.1.3	汇报内容结构模板	219
9.1.4	工作汇报模板设计	219
9.2	向上请示工作模板	221
9.2.1	请求指示范例模板	221
9.2.2	请求批准范例模板	221
9.2.3	请求批转范例模板	222
9.2.4	请示决策范例模板	223
9.2.5	请示批复范例模板	223
9.3	批复下属请示模板	224
9.3.1	批复内容结构模板	224
9.3.2	批复行文形式模板	225
9.4	向上汇报工作模板	225
9.4.1	工作汇报范例模板	225
9.4.2	项目汇报范例模板	226
9.4.3	专项汇报范例模板	227

第 10 章 经理人员日常总结常用模板	229
10.1 经理人员日常总结系统模板	230
10.1.1 工作总结系统模板	230
10.1.2 思想总结系统模板	231
10.1.3 学习总结系统模板	233
10.1.4 项目总结系统模板	234
10.2 定期工作总结模板	236
10.2.1 年度工作总结模板	236
10.2.2 季度工作总结模板	237
10.2.3 月度工作总结模板	238
10.2.4 每周工作总结模板	240
10.3 部门工作总结模板	241
10.3.1 部门任务总结模板	241
10.3.2 部门学习总结模板	242
10.3.3 部门业绩总结模板	243
10.3.4 部门奖惩总结模板	245
10.4 个人工作总结模板	247
10.4.1 个人发展总结模板	247
10.4.2 个人学习总结模板	247
10.4.3 个人业绩总结模板	249
10.4.4 个人能力总结模板	250
第 11 章 经理人员演讲演示常用模板	253
11.1 经理人员演讲演示准备模板	254
11.1.1 演讲准备计划模板	254
11.1.2 演示准备方案模板	255
11.2 经理人员演讲演示设计模板	256
11.2.1 演讲稿件设计模板	256
11.2.2 演讲形式设计模板	258
11.2.3 演讲演示流程模板	260
11.2.4 演讲技巧设计模板	260
11.3 经理人员演讲策划设计模板	261
11.3.1 演讲主题设计模板	261

11.3.2 演讲气氛设计模板	262
11.3.3 团队演讲设计模板	263
11.3.4 就职演讲设计模板	265
11.4 经理人员演示设计策划模板	267
11.4.1 工具技巧设计模板	267
11.4.2 PPT 效果设计模板	268

第1章

Chapter 1

经理人员常用模板 体系设计

1.1 经理人员常用模板体系

1.1.1 经理人员常用模板体系设计

经理是企业日常经营管理和行政事务的负责人，既是企业对内生产经营的领导，也是企业对外活动的代表，因此，企业需加强对经理人员的培养与管理，对经理岗位实施规范化、标准化、精细化管理。

企业要想实现这一目标，就要为经理人员制定一套可以“拿来即用”的模板体系。

模板是指企业员工在开展日常工作时，根据企业实际工作需要制定的具备标准化结构与规范化内容的各类文档，是企业开展日常经营活动的标准及依据。

在经理人员的日常管理工作中，常用模板体系由岗位职责模板、制度模板、流程模板、绩效模板、检查模板、调研分析模板、评估模板、汇报模板、总结模板和演示模板十大模块构成。

1.1.2 经理人员常用模板体系应用

经理人员常用模板体系可以应用于经理人员所辖的诸多事项中，其具体内容如图1-1所示。



图 1-1 经理人员常用模板体系应用范围

以上模板体系为经理人员提供了所辖事项的执行标准与参照范例，有助于企业实现“人人有事干，事事有规范，办事有流程，执行有检查，过程有评审，问题有请示，工作有总结”，能确保经理人员各项工作规范、有序、高效地开展。

1.2 经理人员常用十大模板设计

1.2.1 经理人员常用岗位职责模板设计

岗位职责模板是企业用来说明任职者应该做什么、怎么做以及在什么条件下去做的一种书面文件。通过对岗位职责的设计与描述，清晰地展现出各岗位的工作目标、职责范围、主要工作任务、任职资格要求，以及管理人员的职级、责任程度、上级与下属员工、工作沟通关系等内容。

岗位职责的设计和企业的组织结构及部门职能的设计是息息相关的，是设计岗位职责之前进行工作分析的基础，在本企业组织结构及各部门职责设计完成之后，企业须将各部门职责逐一落实到该部门的各个岗位上，在保证部门管理幅度合理、人员无冗余的前提下，做到“事事有人干，人人有事干”。

岗位职责模板设计示例如表 1-1 所示。

表 1-1 岗位职责模板设计示例

单位		岗位名称		编制日期	____年__月__日
部门		任职人员		任职人员签字	
		直接上级		直接上级签字	
		直接下属		间接下属	
岗位编号		说明书编号		批准日期	____年__月__日
岗位概要					
任职 条件	必备知识	学历教育			
		专业知识			
		外语要求			
		其他上岗技能			
	工作经验				
	业务了解范围				
	能力素质 要求	能力项目	能力标准		