

一流的执行应有一流的制度
MBA商学院最受欢迎的管理课

制度是

用制度管人
用制度办事

最好的老板

流程是

按流程设计
按流程执行

最好的管理

赵涛 孙健◎主编

让**制度**落地的**3**大原则**7**大步骤，
让**流程**到位的**5**大目标**8**大方法，
使公司管理接地气。

联想、海尔、苹果、阿里巴巴、小米等企业积极推行。



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

制度是
最好的老板
流程是
最好的管理

赵涛 孙健◎主编



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

制度是最好的老板 流程是最好的管理 / 赵涛, 孙健主编. -- 上海:立信会计出版社, 2015.6

(去梯言)

ISBN 978-7-5429-4578-5

I. ①制… II. ①赵… ②孙… III. ①企业管理制度—通俗读物 IV. ①F272.9-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第055769号

策划编辑 蔡伟莉
责任编辑 陈旻
封面设计 久品轩

制度是最好的老板 流程是最好的管理

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号

邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389

传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com

电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 固安县保利达印务有限公司

开 本 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 23.25 插 页 1

字 数 468千字

版 次 2015年6月第1版

印 次 2015年6月第1次

书 号 ISBN 978-7-5429-4578-5/F

定 价 49.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换

前言

很多读者尤其是企业管理人员都会对企业如何进行规范化管理等一系列问题感兴趣并予以关注，从中期望能够获得更为细致和系统的企业规范化管理指导，以便能够将“用制度管人、按流程执行”的管理理念具体落实到工作实务中。

这一管理理念具体表现如下：

制度是最好的老板，用制度管人。

在中国经济新常态下，很多企业面临着严峻挑战，这就要求企业管理者将制度化、规范化作为重要的发展战略。企业只有建立规范化的制度，才能与国际顺利接轨，提高企业核心竞争力，在竞争中立于不败之地。反之，如果企业没有规范化的工作制度，没有将日常管理中的每个细节通过制度得以落实，结果就会导致管理上的表面化。

实践证明，全球知名大企业都普遍存在着一个共同的特点，即用制度管人。规范化的制度是企业必不可少的管理手段，是任何企业得以良好运转的基础。因为企业是由各类团队成员组成的一个组织，企业必须营造出有利于企业理念和价值观形成的制度和规范，并依此约束和整合人的行为，这有助于企业共同利益的实现。

企业的管理模式要与企业的管理制度相匹配。用制度管人，能够大大提高工作效率，减少或降低人为因素所致的失误。

流程是最好的管理，按流程执行。

如今，众多企业内部容易出现工作效率低下、秩序混乱等问题，但这并非是因制度建设不当所致，而是在于企业内部缺乏一套严谨有序的规范化工作流程和执行标准。也就是说，不仅要制度规范化，还要流程规范化。如果企业管理没有一套行之有效的流程和标准，就会陷入企业内部无序、混乱的状态。

生活中，我们常见到以下现象：在接力赛跑中，要想一举冲刺夺魁，就要做好运动员之间的衔接和配合工作。一个运动员准确递棒，另一个运动员提前起跑，准确接棒，接棒时不用回头看，直奔终点，动作利落，一气呵成。如果接棒运动员回头找棒时，发现递棒的运动员跑偏了，或者递棒到位，但接棒运动员没有提前起跑、加速，这样都会影响成绩和名次。更遗憾的是，如果一不小心没有接住接力棒，还得加上捡棒动作和延误时间，结果必定会远远落后于人。

接力赛给予我们重要的启示：能夺魁的队伍成员并非个个都是强将，但是如果成员彼此默契配合，发挥团队战斗力，那么力量就会异常强大。因此，速度并不是最重

要的，关键的因素是团队合作力。

在企业中，工作流程的作用就如同接力赛。只有保证各流程之间的环节衔接紧密，运转流畅，整个企业的发展才能顺利实施。“流程就是业务的接力跑”，说得正是这个道理。

工作流程的各个环节的运转，就像各部门各岗位之间进行的接力赛，要使工作流程顺利进行，提高业务运作效率，最重要的是做好部门间、岗位间的协同工作，必要时还要做好跨部门、跨岗位的工作。

工作流程的管理规范化，促使企业员工实现了从“如何做”到“如何高效地做”的转化，大大提高了工作效率，增强了部门之间的合作和协调能力。工作流程的管理规范化，最根本的目的是从整体上提高企业的运营效率。工作流程一致，执行方案标准，各部门之间分工合作，就不怕达不到优异绩效。

《制度是最好的老板，流程是最好的管理》沿袭了“用制度管人，按流程执行”的理论精髓，在此基础上做出更加深入细致地分析，所有的管理制度和工作流程旨在解决企业管理整体规范和执行细节问题，实现企业管理的制度化、流程化、规范化和标准化。这是成功企业的秘密所在。

本书从企业管理者的角度出发，内容覆盖企业管理的方方面面，聚焦企业管理的关键要素，同时借鉴国际企业通用的管理制度和流程方案，详细论述了企业管理中的工作标准化、流程化、工具化。一些涉及具体工作的相关理论、执行方法令企业管理者受益匪浅，相关的工作流程设计、实用工具表格等具有直观性、可操作性的特点，便于企业管理者参考和借鉴。

由于企业管理制度和 workflows 并非一成不变，而是随着企业不断地发展和壮大而逐渐更新和升级，企业可以根据自己的需求和发展情况选择适合的管理制度和 workflows，并对一些制度、流程、表格等范本进行修改，使之更加完善和合理化。在实践中，经过不断改进和创新，让企业管理更加高效、方便和快捷。

目录

上篇 老板打天下，制度定江山

导读 用制度管人，按制度办事 /2

基业长青——优秀的制度创造优秀的公司 /3

“修路”理论与制度建设 /5

制度面前人人平等 /5

制度的惯性 /8

制度是让人遵守的 /9

让制度无时不在 /9

第一章 岗位设计和用岗位职责管人 /13

一、岗位设计的五大原则 /14

二、岗位设计的基本方法 /16

三、岗位说明书内容 /20

四、编写岗位说明书技巧 /22

五、总经理(总裁)岗位职责描述书 /23

六、副总经理岗位职责描述书 /24

七、总经理助理岗位职责描述书 /24

八、财务总监岗位职责描述书 /24

九、总工程师岗位职责描述书 /25

十、总经济师岗位职责描述书 /25

十一、行政部部长岗位职责描述书 /25

十二、法律顾问岗位职责描述书 /26

十三、内务岗位职责描述书 /27

十四、外勤岗位职责描述书 /27

十五、计算机工程师岗位职责描述书 /28

十六、计算机打字员岗位职责描述书 /28

- 十七、资料员岗位职责描述书 /29
- 十八、驾驶员岗位职责描述书 /29
- 十九、前台岗位职责描述书 /30
- 二十、员工食堂主管岗位职责描述书 /30
- 二十一、员工食堂服务员岗位职责描述书 /31
- 二十二、财务部部长岗位职责描述书 /31
- 二十三、主管会计岗位职责描述书 /32
- 二十四、成本会计岗位职责描述书 /33
- 二十五、核算会计岗位职责描述书 /33
- 二十六、出纳员岗位职责描述书 /34
- 二十七、审计员岗位职责描述书 /34
- 二十八、人事部部长岗位职责描述书 /35
- 二十九、人事主管岗位职责描述书 /35
- 三十、劳动工资员岗位职责描述书 /36
- 三十一、培训主管岗位职责描述书 /36
- 三十二、企划部部长岗位职责描述书 /37
- 三十三、计划统计员岗位职责描述书 /37
- 三十四、经营企划专员岗位职责描述书 /38
- 三十五、项目经理岗位职责描述书 /38
- 三十六、采购部部长岗位职责描述书 /39
- 三十七、物料主管岗位职责描述书 /39
- 三十八、采购主管岗位职责描述书 /40
- 三十九、采购员岗位职责描述书 /41
- 四十、营销部部长岗位职责描述书 /41
- 四十一、营销主管岗位职责描述书 /42
- 四十二、地区销售经理岗位职责描述书 /43
- 四十三、销售业务员岗位职责描述书 /43
- 四十四、销售助理岗位职责描述书 /44
- 四十五、办公室主任岗位职责描述书 /44
- 四十六、信息部部长岗位职责描述书 /45
- 四十七、信息主管岗位职责描述书 /46
- 四十八、公关部部长岗位职责描述书 /46
- 四十九、公关员岗位职责描述书 /47
- 五十、工会主席岗位职责描述书 /47

五十一、工会干事岗位职责描述书	48
五十二、安保部部长岗位职责描述书	48
五十三、安保主管岗位职责描述书	49
五十四、巡视员、保安员岗位职责描述书	50
五十五、消防员岗位职责描述书	50
五十六、大门门卫岗位职责描述书	51
五十七、公司保安员岗位职责描述书	51
五十八、巡逻保安员岗位职责描述书	52
五十九、确定人员编制的程序	52
第二章 人事考核与绩效管理	56
一、人事考核与准备工作	57
二、人事考核种类及工作程序	57
三、绩效管理的内容	58
四、绩效考核的过程	60
五、评级量表法	61
六、个体排序法	62
七、配对比较法	62
八、人物比较法	63
九、普洛夫斯特法	63
十、关键事件记录评价法	65
十一、平衡记分卡方法	65
十二、员工自我评价表	68
十三、普通员工绩效考核表	69
十四、管理人员绩效考核表	70
十五、中层管理人员年度绩效考核表	72
十六、技术人员能力考核表	73
十七、经理人员能力考核表	74
十八、销售部门员工考核表	75
十九、行政秘书绩效考核表	77
二十、仓库管理员绩效考核表	78
二十一、办公室主任绩效考核表	78
二十二、综合能力考核表（下级对上级）	80
二十三、绩效考核面谈表	83

第三章 考勤制度 /84

- 一、考勤的目的 /85
- 二、考勤的流程 /85
- 三、考勤管理规定 /86
- 四、员工考勤和休假的规定 /87
- 五、员工加班细则 /91
- 六、员工签到卡 /93
- 七、员工考勤记录表 /94
- 九、员工加班申请表 /95
- 十、员工请假申请表 /96
- 十一、加班记录表 /96

第四章 差旅制度 /97

- 一、差旅制度相关知识准备 /98
- 二、出差管理办法 /99
- 三、出差管理规定 /101
- 四、员工出国办法 /102
- 五、员工出差实施细则 /103
- 六、年度出差计划表 /104
- 七、出差申请表 /105
- 八、出差派遣单 /106
- 九、出差登记表 /107
- 十、出差资料交接清单 /107
- 十一、差旅开支清单 /108
- 十二、出差报告书（非营销人员适用） /109
- 十三、出差报告书（营销人员适用） /110

第五章 财务制度设计 /111

- 一、财务工作的基础规范 /112
- 二、财务部门的主要岗位设置 /113
- 三、财务部门组织管理工作事项细化执行 /114
- 四、财务管理制度设计工作事项细化执行 /116
- 五、财务管理制度设计工作模板 /118
- 六、财务管理调查表 /121

七、财务状况变动表	/122
八、财务费用表	/124
九、月份财务分析表	/125
十、财务管理制度设计流程	/126
十一、筹资管理	/127
十二、筹资管理工作制度	/128
十三、投资管理	/132
十四、公司投资管理制度	/132
十五、风险管理	/139
十六、资产经营	/142
第六章 奖惩办法	/145
一、奖惩办法制定的原则	/146
二、奖惩办法的内容	/146
三、奖惩管理部门责任	/147
四、奖惩的流程	/148
五、奖惩办法示例	/148
六、员工奖惩建议申请表	/153
七、员工奖惩登记表	/153
八、奖惩汇总月报表	/154
九、年度奖惩公告表	/154
第七章 人力资源管理制度典范大全	/156
一、人力资源管理规章	/157
二、人力资源管理制度	/169
下 篇 没有规范流程，管理一切为零	
导读 按流程执行，关键在落实	/184
没有流程就没有执行	/185
提高执行力要先优化流程	/187

执行到位要重视人员流程 /189

按流程执行也要讲方法 /190

第八章 员工招聘与录用 /192

一、内部招聘工作流程设计 /193

二、外部招聘工作流程设计 /194

三、招聘、甄选与面试工作流程设计 /195

四、招聘计划管理工作流程设计 /196

五、招聘费用预算管理工作流程设计 /197

六、招聘说明书编制工作流程设计 /198

七、面试题目设计工作流程设计 /199

八、员工转正考核工作流程设计 /200

九、新员工入职工作流程设计 /201

十、劳动合同管理工作流程设计 /202

十一、员工录用管理工作流程设计 /203

十二、人事档案调转工作流程设计 /204

十三、劳动合同签订工作流程设计 /205

十四、劳动关系管理工作流程设计 /206

十五、劳动纠纷处理工作流程设计 /207

十六、人力缺乏调整工作标准 /208

十七、人力过剩调整工作标准 /209

十八、人力资源需求预测工作标准 /209

十九、人力资源需求供给预测工作标准 /210

二十、企业定员的标准与方法 /211

二十一、定员管理的标准 /212

二十二、面试的一般技巧 /212

二十三、面试发问的技巧 /213

二十四、面试追问的技巧 /214

二十五、评价招聘工作的标准 /215

二十六、招聘成本评估工作标准 /215

二十七、录用人员评估工作标准 /216

二十八、录用决策工作标准 /217

二十九、通知录用工作标准 /218

三十、签订协议工作标准 /220

第九章 人员培训方案 /222

- 一、培训管理工作流程设计 /223
- 二、培训计划管理工作流程设计 /224
- 三、培训方案制定工作流程设计 /225
- 四、培训教材准备工作流程设计 /226
- 五、培训实施工作流程设计 /227
- 六、培训效果评估工作流程设计 /228
- 七、培训资料管理工作流程设计 /229
- 八、培训计划编写标准 /230
- 九、培训准备实施标准 /230
- 十、培训学员个体分析标准 /234
- 十一、培训评估实施标准 /236
- 十二、案例培训法实施标准 /241
- 十三、研讨培训法实施标准 /241
- 十四、角色扮演实施标准 /245
- 十五、讲授实施标准 /249
- 十六、电子实施标准 /253
- 十七、外派培训实施标准 /255

第十章 薪酬与福利管理 /256

- 一、薪酬方案审批工作流程设计 /257
- 二、工资发放工作流程设计 /258
- 三、员工薪酬管理工作流程设计 /259
- 四、企业福利保健管理工作流程与分类 /260
- 五、员工保险管理工作流程与范围 /261
- 六、员工劳动保护管理工作流程设计 /262
- 七、薪酬构成合理化工作标准 /263
- 八、薪酬调查工作标准 /263
- 九、薪酬结构制定工作标准 /264
- 十、奖金制度制定工作标准 /265
- 十一、职务津贴制定工作标准 /266
- 十二、职务等级津贴制定工作标准 /267
- 十三、新员工薪资构成制定工作标准 /268

- 十四、其他津贴制定工作标准 /268
- 十五、员工福利基金管理执行标准 /269
- 十六、员工的社会福利管理执行标准 /269
- 十七、失业保险管理执行标准 /270
- 十八、养老保险管理执行标准 /273
- 十九、医疗保险和工伤保险管理执行标准 /275

第十一章 生产作业管理 /279

- 一、生产目标管理工作流程设计 /280
- 二、生产过程管理工作流程设计 /281
- 三、生产调度管理工作流程设计 /282
- 四、生产进度管理工作流程设计 /283
- 五、生产任务安排管理工作流程设计 /284
- 六、生产工时测定管理工作流程设计 /285
- 七、生产系统计划管理工作流程设计 /286
- 八、生产作业系统运营管理工作流程设计 /287
- 九、生产作业系统改进管理工作流程设计 /288
- 十、生产现场管理工作标准 /289
- 十一、现场管理工作流程 /290
- 十二、生产现场作业操作标准 /290
- 十三、生产作业现场巡查规范 /292
- 十四、生产现场整顿管理标准 /293
- 十五、清扫检查执行标准 /297
- 十六、生产现场作业改善实施标准 /299

第十二章 质量管理 /301

- 一、生产质量管理工作流程设计 /302
- 二、构建质量管理体系工作流程设计 /303
- 三、生产过程检验管理工作流程设计 /304
- 四、产成品检验管理工作流程设计 /305
- 五、不合格品处理管理工作流程设计 /306
- 六、质量统计管理工作流程设计 /307
- 七、质量改进管理工作流程设计 /308
- 八、生产安全管理工作流程设计 /309

- 九、生产安全培训管理工作流程设计 /310
- 十、安全故事处理管理工作流程设计 /311
- 十一、质量管理策略选择工作标准 /312
- 十二、质量管理计划制定工作标准 /312
- 十三、质量目标管理工作实施标准 /313
- 十四、产品质量跟踪管理工作实施标准 /313
- 十五、构建生产质量保证体系工作标准 /316
- 十六、生产质量保证体系运作工作实施标准 /317
- 十七、全面质量管理的实施条件 /317

第十三章 市场管理 /319

- 一、市场细分工作流程设计 /320
- 二、营销计划制订工作流程设计 /321
- 三、市场调查工作流程设计 /322
- 四、市场分析工作流程设计 /323
- 五、市场预测工作流程设计 /324
- 六、预测市场容量工作流程设计 /325
- 七、销售预算管理工作流程设计 /326
- 八、市场定位工作流程设计 /327
- 九、市场细分工作流程设计 /328
- 十、营销计划编制的方法 /329
- 十一、营销目标制定工作标准 /329
- 十二、行业情况调查问卷制作标准 /329
- 十三、供应商情况调查问卷制作标准 /332
- 十四、消费者情况调查问卷制作标准 /336
- 十五、企业情况调查问卷制作标准 /338
- 十六、预测市场容量的步骤 /341
- 十七、预测市场容量的方法 /341
- 十八、市场细分的业务标准 /343
- 十九、市场细分的精细化标准 /344

第十四章 客户关系管理 /345

- 一、客户投诉管理工作流程设计（一） /346
- 二、客户信用制订管理工作流程设计 /347

- 三、客户信用等级变更管理 workflow 设计 /348
- 四、客户访问管理 workflow 设计 /349
- 五、客户接待管理 workflow 设计 /350
- 六、售后服务管理 workflow 设计 /351
- 七、客户投诉管理 workflow 设计（二） /352
- 八、账封款回收管理 workflow 设计 /353
- 九、预付款结算管理 workflow 设计 /354
- 十、逾期账款管理 workflow 设计 /355

♂ 上 篇

老板打天下，制度定江山

打江山容易，守江山难。守江山的关键在于治理，治理的关键在于制度。

一个企业的成长，需要绝对的领袖，更需要合理的制度，好制度比好领袖更能让人印象深刻，更能让企业恒久发展。从这个意义上说，老板、领袖是打天下的“王者”，制度是定天下、定江山的“王者”，是真正的老板，管理者的能力远远不如制度有威力。而想让一个打天下的统帅变成定江山的“王者”，关键在于创新制度，坚持用制度管理公司，让一切管理行为变得系统而规范。



导
读

**用制度管人，
按制度办事**