

PMT 3.0版

公开企业管理源代码

管理者的理性

The Rationality of Managers

品牌型组织岗位操作标准手册 ◀◀◀◀

曹越 孙曰瑶 著
杨帆 谢敬

(下 册)

经济科学出版社
Economic Science Press

PMT 3.0版

公开企业管理源代码

管理者的理性

The Rationality of Managers

品牌型组织岗位操作标准手册 ◀◀◀◀

曹越 孙曰瑶 著
杨帆 谢敬

(下 册)

 经济科学出版社
Economic Science Press

劳动的目的是为了获得闲暇

——亚里士多德（希腊）

特约顾问（按姓氏拼音排序）：

邓志坚 杜幼琪 盖守群 冷寒冰 李铁岗
栾庆忠 司 强 王继雨 吴本农 徐 步
张传立

智力支持（按姓氏拼音排序）：

段 玲 冯擎峰 郭惠杰 郭 盈 贺连军
江 泳 李 阳 刘小鹏 卢燕长 马宏伟
马学文 牛智战 齐延青 桑昌营 沈卫东
孙德育 孙 涛 田 冬 王继雷 王军生
吴玉麒 杨忠武 张 磊 张 震 赵传友

章节编辑（按姓氏拼音排序）：

鲍圆圆 李蔚林 李 芝 刘芸芸 庞 伟
王云峰 王振伟 薛 蕾 张 雪

特别感谢：经济科学出版社总编辑 吕 萍

经济科学出版社财经分社副社长 于海汛

古越八十九岁老人 沈长轩

记者 李绍庆 教师 田道峰

特别鸣谢以下实践基地：（排名不分先后）

山东大学 人民画报 中国烟草 中国邮政
中航资源 青啤集团 思念食品 凤祥集团
销售与市场 济南日报 中联重科 山东国投控股
山东高速集团 海信集团 农大肥业 吉利汽车
史福特照明 浙江农资 格力空调 盖世物流
齐鲁期货

管理的最高境界， 就是没有管理

管理越少越好，最好是不管理、零管理。正如德鲁克所讲：“管理好的企业，总是单调无味，没有任何激动人心的事情。那是因为，凡是可能发生的危机早已被预见，并已被转化为例行作业了”。这里，我对“例行作业”四个字做了特别标注。也就是说，只要用心、只要坚持，一切“例外”都会变成“例行”。届时，企业的高层领导就可以真正实现“无为而治”。

管理的最高境界就是没有管理，也就是说，要想“无为”首先“有为”，通过“有为”最终达到“无为”。这里，我用“高速公路零管理理论”阐明这一管理思路。众所周知，在通常情况下，高速公路上没有一个“警察”，也就是说在高速公路上不需要任何管理。但是，高速公路上的车辆依然畅通无阻，由此看来，“高速公路”本身则一定有一套完整的、严密的“体系”。

这个“体系”的要素有：外围两道栅栏，让外边的人不能进入，以免人车相撞；中间一隔离带，分开两个方向，以免车车相撞；车速规定，每小时不能低于或者高于多少公里；车距规定，即车与车之间的物理距离及其标识；出口方向，提前标识目的地的驶往线路及其距离；进口取卡、出口刷卡，司机自助操作收费系统；司机本人都是有驾驶证的合格员工；等等。只有这样，才成就了高速公路“零管理”的典范。悟出了“高速公路理论”也就懂得了“零管理”的真正涵义。这就是，让高速公路上的每一位“司机”实行“自我导向，自我激励，自我约束，自我发展”。这里“零管理”实质上是“自组织管理”。

企业实行“零管理”或“自组织管理”，一是搞好界面链接，二是搞好具体定位。定位，这里包括“层层定位、人人定位”两个方面。只有搞好“两个定位”，才能引导每一岗位、每一员工“做正确的事情”和“正确地做事情”。“做正确的事情”代表“做对”，“正确地做事情”代表“做好”，首先“做对”

然后“做好”，或者“在做对中做好”、“在做好中做对”，把“做对”和“做好”融为一体。

《管理者的理性》一书，共涉及企业九大部门62个岗位操作层面的具体设计及其定位，这是所有企业通向“零管理”或“自组织管理”的成功之路。我坚信，只要找对了路就不怕路远。而且，时间一久，边际成本递减，边际收益递增。

是为序。

李海舰 经济学博士

中国社会科学院工业经济研究所研究员、博士生导师

中国工业经济杂志社社长、副主编

2011年8月16日 北京·太阳宫

一个人的智慧与组织的力量

孟子、柏拉图、亚当·斯密三者对分工理论的著述，显性可看到的观点可谓异曲同工。但每每掩卷，总是在思考，本能、禀赋、需要与偶然性，到底哪一个是现代企业的分工之源？企业是怎么长大的？苦思冥想之余，似乎是呼之欲出，又似乎在潜滋暗长……

马克思主义社会发展史认为，人类历史上曾有三三次大分工，最初只有农业，第一次大分工，分离畜牧业；第二次大分工，分离手工业；第三次大分工，分离商业。每一次分工都促进了生产力的发展，促进了个体对技能的娴熟。

根据达尔文生物进化论的观点，自由竞争下的企业的进化轨迹：从微小企业、小企业，至品牌企业，研究其从产生到成长到强大的这个过程中，我们发现几乎都会与一个或几个人的智慧有密切的关系，例如比尔·盖茨之与微软、爱迪生之与 GE、乔布斯之与苹果、哈兰·山德士上校之与 KFC。在现实中我们也可以感受到很多影响着世界，改变着世界的人或企业：牛顿、爱因斯坦、杜邦、同仁堂、宝洁等等。

企业的战略是如何演化成组织行为的？企业的原动力，创业家的思想，是如何演变成基因遗传给产品和服务的？企业如何能将个人的智慧，凝结成一个品牌的代言，演变成一个组织的力量？企业如何能做到像臧克家所说：“有的人死了，他还活着”。

达尔文的“适者生存”理论，使我们有理由相信，能够生存并且得以基业长青的企业，永远都不是最大的那一个，而是最适应变革的那个。“愚公移山”里的愚公所说：“子又生孙，孙又生子，子子孙孙无穷匮也”。这些“子子孙孙”不是可乐变成非可乐，而是如果时代精神需要人人都注重追求幸福的时候，可乐的宣传就可能是“奥特曼打小怪兽”。

有时不断地“否定”自己，“无中生有”也是保持长久必要的条件，iPhone从1到4s，但大家已经期待到iPhone50了，是否真的到iPhone50又有什么关系呢？反正iPhone1也不落伍，是老经典，而4s则代表的是新贵。

而中国企业的成长理念中都有追求“长生不老”的情结，不能客观地评价成败得失的“中国式哲学”，欲盖弥彰地追求一个人的天长地久，尽管每个人在理性上都明白“生命周期”，知道“个人的长生不老”这是一个永远也求不到的解。

企业的存在，意义在于有效益，而效益又的确是一场效率战。效率首先来源于战略的正确性；正确的战略的效率，来源于对战术分解的有效性；战术分解的有效性的效率来源于对关键点的控制力；而对关键点的控制力的效率则取决于个体的禀赋；相似禀赋的个体之间，可以有效地降低沟通成本；沟通顺畅可以减少组织的摩擦，摩擦系数的减小可以使企业运行更加顺畅，速度更快，效率更高。

从分工的理论到科学管理，从事务管理到流程管理，从能者多劳到岗位管理，管理的本源一点一点被管理实践者公开。智慧的分工也就像柏拉图所说的“分工是命定的”，分工格局取决于禀赋。也许众多的成功归结于禀赋，的确会更加适合一些。

尽管分工可以带来效率，但分工也不是穷尽的，泰勒的科学管理可以很好地测量出每个分解动作的效率程度。尽管效率可以测得到，但在管理的实际中，监督成本往往很高。由于测量的标准和管理发展的速度，使分工动作的测量值像一只“看不见的手”一样难以准确获得。我们需要解剖成功的企业进行思路重建，对于可测量的计件工时我们已经熟知，而对于兼具科学和艺术的管理岗位，山东大学品牌经济研究中心运用精确管理技术^①进行了梳理。

现代企业面临着各种各样的竞争，同时也面临着异彩纷呈的机遇，但归根结底是更加看中购买者手中的选票了，要思考的是，在产品转换成钞票的时候，如何才能不是马克思所说的“惊险的一跳”，而是有踏板或有撑杆等辅助跳跃工具的“有保障的一跳”。

《管理者的理性》梳理了62个管理岗位，规范了企业管理中涉及市场营销、

① 在既定资源的条件下，利用精确管理理论与管理工具，达到既定目标和现实资源的相互匹配，核心是解决客户的资源有效配置，通过提高管理的精确度，使管理变得简单，提高人员的工作效率，增强人员的核心能力。

人力资源、品牌建设、行政管理等，就像基因中的碱基对，包含着每一个企业的遗传密码。虽然每一个企业经营都大相径庭，但“幸福的家庭都是相似的”，想要基业长青的愿景使企业的管理岗位必将有章可循。

《管理者的理性》是每一个企业家的管理的黄金分割点，也许目前您对管理已经掌握了0.618，也许是0.382，但这却不重要，重要的是您已经掌握了企业驱动的源代码，不管之前您对62个岗位是耳熟能详，还是道听途说，但在您翻开此书时，管理就变得简单了。

也许《管理者的理性》出版的意义就在于，使经营者对管理的把握更加简单，可复制，可积累。省出大量的摸索时间，省去大量的试错环节，使企业发展呈现的螺旋式上升的状态，尽快到达没有竞争的“巡航高度”。

从节能减排的角度来思考，支撑本书的知识点和案例我们已经上传至山东大学品牌经济研究中心网站（www.bcsok.net），下载中心中可以获取。

《管理者的理性》历时七年，从一个人的智慧到百万字的管理岗位“字典”，也体现了组织的力量，这种力量与经典同在，和时间无关。

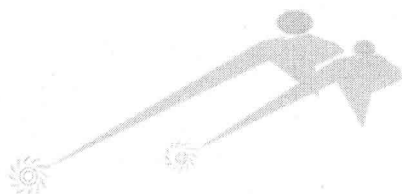
曹越 管理学博士

精确管理技术创始人之一

山东大学品牌经济研究中心 副主任

2011年11月11日 泉城 济南

市 场 部



市场部 部门综述

总 目 录

高级职员 / 1

总经理岗位操作手册	/	3
行政总监岗位操作手册	/	27
营销总监岗位操作手册	/	51
市场总监岗位操作手册	/	73
人力资源总监岗位操作手册	/	91
知识总监岗位操作手册	/	117
品牌总监岗位操作手册	/	141
信息总监岗位操作手册	/	167

人力资源部 / 197

人力资源部部门综述	/	199
人力资源部经理岗位操作手册	/	219
考核管理主管岗位操作手册	/	253
薪酬管理主管岗位操作手册	/	279
招聘管理主管岗位操作手册	/	305
培训管理主管岗位操作手册	/	327
人事管理主管岗位操作手册	/	351
绩效管理主管岗位操作手册	/	369

办公室 / 405

办公室部门综述	/	407
办公室主任岗位操作手册	/	425
总经理秘书岗位操作手册	/	457

机要秘书岗位操作手册	/	475
文字秘书岗位操作手册	/	493
外包管理主管岗位操作手册	/	509
内勤岗位操作手册	/	527
外勤岗位操作手册	/	543

企业管理部 / 559

企业管理部部门概述	/	561
企业管理部经理岗位操作手册	/	589
战略管理主管岗位操作手册	/	617
管理咨询主管岗位操作手册	/	635
公司顾问管理主管岗位操作手册	/	653
知识管理主管岗位操作手册	/	673
组织推动主管岗位操作手册	/	697
企业化管理主管岗位操作手册	/	715
项目开发经理岗位操作手册	/	733
项目管理经理岗位操作手册	/	755

市场部 / 785

市场部部门综述	/	787
市场部经理岗位操作手册	/	805
市场信息管理主管岗位操作手册	/	835
市场分析主管岗位操作手册	/	859
新市场推广主管岗位操作手册	/	879
重点市场推广主管岗位操作手册	/	903
促销主管岗位操作手册	/	927
导购主管岗位操作手册	/	947

销售部 / 967

销售部部门综述	/	969
销售部经理岗位操作手册	/	993
销售管理主管岗位操作手册	/	1025
销售信息主管岗位操作手册	/	1049

渠道管理主管岗位操作手册	/	1071
招商管理主管岗位操作手册	/	1095
办事处经理岗位操作手册	/	1117
大区经理岗位操作手册	/	1139
大客户经理岗位操作手册	/	1161
客户经理岗位操作手册	/	1187
销售内勤岗位操作手册	/	1211

品牌部 / 1231

品牌部部门综述	/	1233
品牌部经理岗位操作手册	/	1253
品类经理岗位操作手册	/	1285
公共关系经理岗位操作手册	/	1303
产品经理岗位操作手册	/	1321
广告宣传经理岗位操作手册	/	1337
品牌输出经理岗位操作手册	/	1353
连锁品牌管理主管岗位操作手册	/	1379

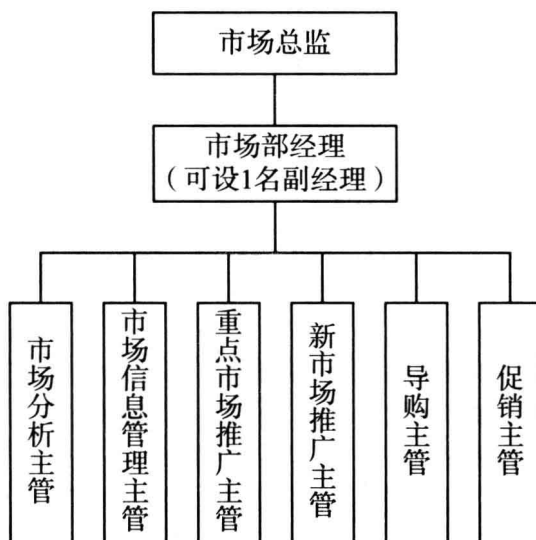
售后服务部（设计中归类到销售部） / 1403

售后技术服务主管岗位操作手册	/	1405
售后客户服务主管岗位操作手册	/	1427
投诉受理主管岗位操作手册	/	1449

物流部 / 1471

物流部部门综述	/	1473
物流部经理岗位操作手册	/	1485
采购管理主管岗位操作手册	/	1507
仓储管理主管岗位操作手册	/	1527
配送管理主管岗位操作手册	/	1547

市场部部门岗位设置图



市场部部门职责

□ 1. 部门工作内容

1.1 市场资讯的收集与分析

- (1) 负责收集、分析产业政策、经济环境、行业动态等行业宏观资讯，并撰写年度与季度分析报告；
- (2) 负责按月度对销售数据进行分析，并撰写分析报告；
- (3) 负责按月度组织区域市场状况调查，并撰写分析报告；
- (4) 负责按月度组织消费者调研，并撰写调研报告；
- (5) 负责按客户类型，建立定点观测和访谈客户，按月度撰写定点分析报告；
- (6) 负责收集分析竞品资讯及其市场需求情况，按月度撰写分析报告。

1.2 市场培育与推广

- (1) 负责按抽样要求，建立消费者持续观测样本，按月度撰写分析报告；
- (2) 负责根据本地区的消费特点，确定市场定位与市场个性，提出市场的远景规划；
- (3) 负责进行产品的市场培育与推广，制定传播策略及方案，监控传播的实施；
- (4) 负责按月度对重点市场营销情况进行定性、定量分析总结，为决策提供依据；
- (5) 负责审核传播（促销、公关）方案，使其符合市场规划；
- (6) 负责根据公司发展需要，协助人力资源部门对公司员工进行培训；
- (7) 负责对销售部客户经理进行行为规范和业务指导；
- (8) 负责与相关新闻媒体保持联系，每月定额撰写并发布有关宣传稿件和软新闻；
- (9) 负责维护相关消费者数据库。

1.3 客户服务

- (1) 负责建立健全客户档案，指导、督促销售部维护客户档案；
- (2) 负责研究客户关系管理策略，对销售部客户经理进行行为规范和业务指导；
- (3) 负责设计面向客户的公司及产品宣传材料；

- (4) 负责制定客户分类标准和服务标准，并进行动态管理；
- (5) 负责维护相关客户数据库系统。

1.4 重点市场与新市场的服务与管理

- (1) 负责根据年度主题，确定重点细分市场与新市场；
- (2) 负责拟订重点细分市场与新市场的开发、维护和拓展方案，组织有关活动；
- (3) 负责确定重点细分市场与新市场相关客户群；
- (4) 负责为相关客户群提供增值服务；
- (5) 负责对销售部客户经理进行行为规范和业务指导；
- (6) 负责维护相关客户数据库系统。

1.5 负责本公司领导交办的其他工作

1.6 负责协助其他部门完成其相应工作

□ 2. 部 门 权 限

- (1) 有及时共享公司销售数据的权力；
- (2) 有对市场资讯的调查及收集权；
- (3) 有对本部门工作制度、标准和程序的建议权；
- (4) 有对本部门内部人员的监督考核权、工作分配权，有对本部门内岗位调整及人员聘任的建议权；
- (5) 有对公司营销方案相关内容的建议权；
- (6) 有经上级授权，对本部门负责的业务签约的权力；
- (7) 有选择宣传媒体的权力；
- (8) 有对公司形象识别系统的监督权；
- (9) 有向上级领导进行工作报告权；
- (10) 有建议与执行筛选客户权；
- (11) 有市场策划推广权；
- (12) 有维护相关数据库的权力；
- (13) 有对本部门预算内资金的使用权。