

NEW
COMPANY
MANAGEMENT



一看就懂的
新公司管理
全 | 图 | 解

林科炯◎编著

公司管理无难事，这一本就够
管理知识全图解，你一看就懂

专题精讲 | 新近政策 | 详细解析 | 真实指导

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

NEW
COMPANY
MANAGEMENT



一看就懂的
新公司管理
全 | 图 | 解

林科炯◎编著

内 容 简 介

本书循序渐进地讲解了初创公司管理工作的方方面面。全书共包括 10 章，其主要内容有：创业者必备素质、善用人才、制度管人、人员招聘、人才挑选、员工试用、入职与离职管理、员工保障、绩效管理、选拔人才、财务管理和公司执行力。

全书着重于实践操作，为入行不久的私营企业主及管理人员展示和讲解了一套非常实用地对人、财、物、信息的管理方法和策略，引导管理者用更轻松、更简单、更实用的方式来管理公司。

本书作为创业入门实用书籍，能帮助刚刚步入创业门槛的私营业主对公司内部的人员、财务、制度等进行管理和使用。同时也适合于想要了解公司入门管理却还没找到入门捷径的社会人士，以及希望通过本书了解公司管理的创业者。

图书在版编目（CIP）数据

一看就懂的新公司管理全图解/林科炯编著. —2 版. —北京：
中国铁道出版社，2019. 3

ISBN 978-7-113-25097-3

I. ①一… II. ①林… III. ①公司—企业管理—图解 IV. ①F276.6-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 255904 号

书 名：一看就懂的新公司管理全图解（第 2 版）

作 者：林科炯 编著

责任编辑：张亚慧

读者热线电话：010-63560056

责任印制：赵星辰

封面设计：MX DESIGN
STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（100054，北京市西城区右安门西街 8 号）

印 刷：北京鑫正大印刷有限公司

版 次：2016 年 5 月第 1 版 2019 年 3 月第 2 版 2019 年 3 月第 1 次印刷

开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：15 字数：262 千

书 号：ISBN 978-7-113-25097-3

定 价：49.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659

您@，我跑腿

随时随地为您服务



投稿合作: lampard@vip.163.com

封面设计: **MXK** DESIGN STUDIO
Q:1765628429



在如今大众创业的浪潮下，不少人都有这样的想法：与其为人打工不如自己当老板。在有一定经济基础和从业经验后，很多人会选择自主创业，因此私营企业主或管理人员越来越多，但这部分人刚开始却不一定清楚如何来经营和管理公司，如何来招人、用人以及管人。

于是，我们针对这部分读者专门策划了本书。本书立足于“切实可用”这一前提，讲解新公司在成立后如何进行人事、行政、财务等管理，帮助读者即学即用，短时间内成为胸有成竹的运营者。

本书内容

本书共 10 章，结合图示、图片和表格等对象对公司的管理等知识进行专业而深入的讲解，详尽有序地将企业管理制度的 4 个主要管理对象（人、财、物、信息）介绍给读者。

- 第 1 章** 主要讲解创业者应该具有哪些素质，才能管理好和使用好员工，从而为自己创造效益。
- 第 2 章** 主要讲解如何使用人、管理人，做到各尽其力，各司其职，让整个公司或企业高速有效地运作起来。
- 第 3 章** 主要介绍使用制度来管理和要求员工的行为，以更好地营造出健康、和谐的生产关系，从而提高生产力。
- 第 4 章** 主要介绍一些常用的招聘渠道和招聘方式，以及招聘中出现的误区等，帮助开公司或企业的新手或管理者，作为参考，使其更有效、快速地招聘到合适的人才来为公司或企业效力，从而创造价值。
- 第 5 章** 主要介绍一些面试官怎样通过面试来发现、发掘和招聘到人才的一些常用方法和技巧。
- 第 6 章** 主要介绍一套完整的员工试用、培训、入职到最后的离职程序和细节操作。
- 第 7 章** 主要介绍一些常用和实用的员工保障的策略和方法，让员工更加心甘情愿地为公司工作和创造效益。
- 第 8 章** 主要讲解绩效管理在竞争考核中来挑选干将的常用方法，帮助经营者和管理者找到合适和真正的左右手。
- 第 9 章** 主要介绍如何与财务部门打交道、相关的财务知识，以及如何让公司资金发挥更好的作用。
- 第 10 章** 主要讲解如何提高和挖掘员工执行力的常用方法和策略。



本书特点

真实而实用

本书在创作过程中侧重于实践方面的讲述，摒弃“假、大、空”的套话，全面结合建立新公司管理的各种实践操作，帮助读者从细节入手，切实掌握新公司管理入门的技巧。

全面而详尽

本书以通俗易懂、简洁美观的方式讲解了新公司对人、物、财、信息四大对象的管理知识，为读者详细描绘了新人管理新公司的常用方法、策略以及相关实例。

可操作性强

全书内容涉及新公司管理入门的各个方面，在相关章节中配有大量图解、图示和表格来帮助读者更高效直观地学习新公司管理知识。

读者对象

本书作为创业入门实用书籍，能帮助刚刚步入创业门槛的私营业主或相关营销者、管理者对公司内部的人员、财务、制度等进行相关管理和使用。同时也适合于想要了解公司入门管理却暂时没找到入门捷径的社会人士，以及希望通过本书了解初创公司管理的相关读者。

编者

2018年10月

目 录

第 1 章 管他人之前先提升自身能力.....	1
1.1 好老板必备要素	2
1.1.1 挖掘下属潜力	2
1.1.2 鼓励下属奋力	3
1.1.3 建立沟通渠道	4
1.1.4 给予萝卜和大棒	5
1.2 要懂得怎样放权.....	6
1.2.1 为什么要授权	7
1.2.2 如何进行授权	7
1.2.3 授权的注意事项	9
1.2.4 找对你打算放权的人	9
1.2.5 放权后也要适时询问	10
1.2.6 给予支持措施	10
1.2.7 为下次放权做“检讨”	10
1.3 管理中的危机应对	11
1.3.1 应对不听话的员工	11
1.3.2 遭遇冲突时的应对	12
1.3.3 危机应对方法	12
1.4 善于权利制衡	13
1.5 明升暗降法巧妙运用	14
1.6 管理者应懂得的 N 条法则	14
1.6.1 手表定理——制定唯一有用的标准	14
1.6.2 鲶鱼效应——调动员工积极性	15
1.6.3 责任分散效应——工作分配落到实处	16
1.6.4 二八定理——分清主次工作	17
1.6.5 青蛙效应——居安思危	18
1.6.6 螃蟹效应——避免互扯后腿	19
1.6.7 刺猬效应——保持适当距离	19

第2章 人才管理，公司要善用人才.....	21
2.1 对能力强大的人才重用.....	22
2.1.1 能人虽少，威力巨大.....	22
2.1.2 不能因为有风险而不使用能人.....	23
2.1.3 放开手脚用能人.....	23
2.1.4 企业的发展离不开人才.....	23
2.1.5 两种人才缺一不可.....	24
2.1.6 人才是制胜之本.....	24
2.1.7 寻求既懂技术又善经营的精明之士.....	25
2.2 忠诚第一，能力第二，奸人坚决不任用.....	25
2.2.1 忠诚比能力更重要.....	26
2.2.2 对有才无德的人需早加防范.....	27
2.2.3 道德准则不能违规.....	28
2.2.4 任用帅才需先考察人品.....	29
2.2.5 选接班人不能赌运气.....	30
2.2.6 反对你的人并不是不忠.....	31
2.2.7 使用将才的多个标准.....	32
2.3 知人善任，用好人才是关键.....	33
2.3.1 给能人以用武之地.....	33
2.3.2 把人才用在合适的岗位上.....	34
2.3.3 “大材小用”是资源浪费.....	37
2.3.4 用人应考虑负面条件.....	38
2.3.5 重视个性鲜明的人才.....	38
2.3.6 不拘一格选人才.....	39
2.3.7 防止助手变对手.....	39
2.3.8 欲得千里马，先爱百里驹.....	40
2.4 判断员工是否适合现在的职位.....	41
2.4.1 观察员工的表现.....	41
2.4.2 询问员工的感受.....	41
2.4.3 考察员工的业绩.....	42
2.4.4 重视多方的反馈.....	42
2.4.5 利用测试表.....	42

2.5 怎样留住人才, 为我所用	42
2.5.1 从招聘环节做起	43
2.5.2 留意培训环节	43
2.5.3 做好在职员工的工作	44
第3章 有法可依, 管人要用制度说话	45
3.1 公司管理重在有法可依	46
3.1.1 纪律是公司的生命	46
3.1.2 “人治”不如“法治”	48
3.1.3 没有规矩, 不成方圆	48
3.1.4 对违规的人绝不手软	49
3.1.5 实施惩罚也要按规矩来	49
3.1.6 人情归人情, 事情归事情	50
3.1.7 管理要讲究层次分明	51
3.2 制定制度的好处有哪些	52
3.2.1 制度不完善, 麻烦就不断	52
3.2.2 令行禁止, 监督好使	53
3.2.3 好制度会使坏人变好	53
3.3 制定公司制度要注意哪些问题	54
3.3.1 制度的制定及形成时要把握和遵循的原则	54
3.3.2 制定规章制度要让大家参与	55
3.3.3 规章制度的设计要点	56
3.3.4 一定要推行“标准化”	58
3.3.5 避免使公司的规定流于形式	58
3.3.6 公司/企业规则制度修订程序	60
3.4 新公司到底要制定哪些制度	61
3.4.1 行政管理制度	61
3.4.2 人力资源管理制度	62
3.4.3 营销管理制度	64
3.4.4 质量管理制度	64
3.4.5 采购与仓储管理制度	65
3.5 怎样避免制度化管理的误区	66

第4章 人员选拔，招聘工作一步到位	69
4.1 招人不难，几大误区须防范	70
4.1.1 学历误区	70
4.1.2 经历误区	71
4.1.3 测评误区	72
4.1.4 程序误区	73
4.1.5 相貌误区	73
4.2 有条不紊，怎样制订招聘计划	74
4.2.1 招聘应坚持的原则	75
4.2.2 招聘计划的内容	75
4.2.3 招聘计划的制作流程	76
4.3 选择招聘渠道，广泛搜罗人才	77
4.3.1 现场招聘	77
4.3.2 网络招聘	78
4.3.3 校园招聘	78
4.3.4 媒体广告	79
4.3.5 人才介绍机构	79
4.3.6 内部招聘	80
4.3.7 员工推荐	81
4.4 未雨绸缪，做好招聘前的准备工作	82
4.4.1 申请招聘费用	82
4.4.2 选择招聘时间和地点	83
4.4.3 招聘前的工作会议	84
4.4.4 招聘的文案设计	84
4.4.5 招聘物品准备	85
4.4.6 招聘的现场安排	85
4.5 千里姻缘一线牵，高效预约应聘者	86
4.5.1 电话预约值得注意的细节	86
4.5.2 电话预约面试时的规范谈话流程	88

第5章 慧眼识才，如何挑选人才	89
5.1 如何组织面试	90
5.1.1 筛选简历	90
5.1.2 通知面试	90
5.1.3 正式面试步骤	91
5.1.4 面试小结和建议	91
5.2 面试的提问方式	92
5.2.1 面试前的准备	92
5.2.2 常用的招聘提问方式	92
5.2.3 高效面试的技巧小提示	94
5.3 几种新的面试技巧	95
5.3.1 行为描述面试技巧法	95
5.3.2 能力面试技巧	96
5.3.3 压力面试	97
5.3.4 惯性心理测试	100
5.4 识别求职者谎言的秘诀	100
5.4.1 口头语言	101
5.4.2 肢体语言	101
第6章 员工试用、入职与离职管理	105
6.1 新员工试用期培训与管理	106
6.1.1 试用期应注意的法律问题	106
6.1.2 为什么要对员工进行培训	108
6.1.3 员工培训的方法	109
6.1.4 员工培训的步骤	111
6.1.5 试用期员工管理误区	111
6.1.6 试用期内用人单位是否可以解除劳动合同	112
6.1.7 如何处理劳动合同与服务期不一致	113
6.2 新员工入职培训与管理	113
6.2.1 员工招聘录用管理制度	113
6.2.2 明确培训目的	114
6.2.3 拟定详细的新员工培训计划	115

6.2.4	培训评估.....	115
6.2.5	员工转正定级工作标准及考核办法.....	116
6.2.6	如何做好新员工的入职管理.....	116
6.2.7	入职员工管理规定.....	117
6.3	新员工入职劳动合同管理.....	119
6.3.1	劳动合同的基本内容及订立原则.....	119
6.3.2	劳动合同的风险预防.....	120
6.3.3	劳动合同的法定必备条款.....	121
6.3.4	劳动合同的变更.....	124
6.4	员工离职时的妥当处理.....	125
6.4.1	员工离职处理原则.....	125
6.4.2	离职的流程.....	126
6.4.3	离职缘由和影响.....	129
6.4.4	进行离职谈话.....	130
6.4.5	离职防范与目标.....	133
6.4.6	离职手续/证明.....	134
6.4.7	离职处理技巧.....	135
6.4.8	员工离职管理制度.....	136

第7章 员工有保障，企业发展的根本.....137

7.1	确定员工薪资水平.....	138
7.1.1	确定薪资水平的要点.....	138
7.1.2	薪资制定的科学方法.....	138
7.1.3	给予员工合理的激励.....	140
7.1.4	薪资总额包含的内容.....	142
7.1.5	根据生命周期定薪资.....	142
7.1.6	公司成本核算指标.....	143
7.2	用福利留住人心.....	144
7.2.1	福利的具体形式.....	144
7.2.2	奖金的具体形式.....	145
7.3	员工福利与奖金的设计.....	147
7.3.1	奖金的设计.....	147
7.3.2	津贴补贴的设计.....	148
7.3.3	福利的设计.....	150

7.3.4	弹性福利计划	150
7.4	薪酬体系调整与管理	151
7.4.1	薪酬预算的方法	151
7.4.2	自助式薪酬管理	152
7.5	员工社保购买和处理办法	153
7.5.1	了解员工社保购买的险种类型	153
7.5.2	社保缴费基数和比例算法	153
7.5.3	员工离职停缴社保处理	155
7.5.4	在职员工社保卡遗失的补办处理	155
第 8 章	绩效管理，在竞争考核中挑选干将	157
8.1	合理进行绩效考核	158
8.1.1	什么是绩效考核	158
8.1.2	不同人员的绩效考核要点	158
8.1.3	绩效考核的类型	161
8.1.4	绩效考核各种模板	162
8.2	怎样制定绩效考核目标	167
8.2.1	绩效目标的内容	167
8.2.2	绩效目标制定的 SMART 原则	167
8.2.3	绩效目标的分解	168
8.2.4	绩效目标制定的关键环节	168
8.3	掌握必要的绩效考核方法	169
8.3.1	只有绩效考核还不够	169
8.3.2	绩效管理要走出误区	169
8.3.3	合理考核可以产生绩效	170
8.3.4	考核是为了发现人才	171
8.3.5	确定绩效考核的期限	171
8.3.6	将工作态度纳入考核之中	171
8.4	鼓励竞争，深层次挖掘员工的潜力	172
8.4.1	把收入和业绩挂钩	172
8.4.2	点滴功劳也要立刻奖励	173
8.4.3	好经理带出好队伍	173
8.4.4	让属下给自己打分	173

8.4.5	制造工作中的危机感.....	174
8.4.6	人才都是逼出来的.....	174
8.5	奖勤罚懒, 鼓励和扶持创新.....	174
8.5.1	对有贡献者论功行赏.....	175
8.5.2	奖励不当会使人变坏.....	175
8.5.3	成就感激发人才创造力.....	175
8.5.4	给员工创造脱颖而出的机会.....	176
8.6	利益分享, 给员工应有的待遇.....	177
8.6.1	重金之下必出能人.....	177
8.6.2	留住最佳业绩贡献者.....	177
8.6.3	金钱上做一点牺牲是必要的.....	178
8.6.4	让能人先富起来.....	178
第9章	做好财务管理, 公司才能出利润.....	179
9.1	不可不懂的财务知识.....	180
9.1.1	新公司如何建账.....	180
9.1.2	短期财务报告中应涉及哪些重要变量.....	180
9.1.3	成长性公司财务管理经常出现哪些隐性问题.....	181
9.1.4	管好、用好资金从哪几个方面入手.....	181
9.1.5	解决现金流问题的措施有哪些.....	183
9.1.6	如何加强公司财务控制.....	183
9.1.7	如何找一个好的兼职会计.....	184
9.2	如何与税务部门打交道.....	185
9.2.1	了解公司要交哪些税.....	185
9.2.2	无偿转让不动产也要缴纳增值税吗.....	185
9.2.3	公司的公益性捐赠需要纳税吗.....	186
9.2.4	要成为增值税的一般纳税人应当提供哪些资料.....	187
9.2.5	怎样进行税务登记.....	187
9.2.6	国地税合并后一起申报缴纳.....	189
9.2.7	公司没有收入怎样申报.....	190
9.2.8	公司经营有困难时能否申请延期缴纳税款.....	191
9.2.9	应对税务检查需要掌握的实用技巧.....	191
9.3	细节是小公司“损益表”的调节器.....	192
9.3.1	一手抓增收, 一手抓节支.....	192

9.3.2	不疏小利，积少成多	193
9.3.3	节约首先要杜绝浪费	193
9.3.4	千方百计提高工作效率	193
9.3.5	采购是公司节约的源头	193
9.3.6	减少内耗带来的资源浪费	194
9.3.7	发挥办公用品的最大价值	195
9.3.8	在合法避税上找回一些利润	196
9.4	让公司出的每一分钱都产生价值	198
9.4.1	手头资金要用活	198
9.4.2	保证公司不花“冤枉钱”	198
9.4.3	把握投资的“商情”	199
9.4.4	投资前要调查摸底	199
9.4.5	读懂报表，活用报表	200
9.4.6	设一个精明的财务机构	201
9.4.7	让财务部门参与重大决策	202
9.4.8	利用商业信用借贷	202
9.5	新公司需要的财务管理制度	203
9.5.1	对流动资产的管理	203
9.5.2	固定资产的管理	203
9.5.3	成本费用核算管理	204
9.5.4	财务报表	204
9.5.5	对财务档案的管理	205
第 10 章	公司管理，执行力也很重要	207
10.1	管理执行不到位，公司发展没希望	208
10.1.1	企业发展慢，根源在执行	208
10.1.2	想法再好不如执行到位	208
10.1.3	执行到位就要做到“三位一体”	209
10.1.4	完美执行力的五大标准	210
10.1.5	高层用人观，影响员工执行力	210
10.1.6	既要愿意执行，更要执行到位	210
10.2	如何提升员工执行力	211
10.2.1	清空团队“污水”，调动员工积极性	211
10.2.2	营造归属感，让员工找回自我价值感	212

10.2.3	给员工的承诺一定要兑现.....	212
10.2.4	高层朝令夕改，人心涣散.....	213
10.2.5	尊重员工是调动员工积极性的有效方法.....	213
10.2.6	多给新员工积极正面的导向.....	214
10.2.7	实现人性化的岗位安排.....	214
10.3	深入分析员工个人因素，挖掘员工执行力.....	215
10.3.1	针对虎头蛇尾类型的员工.....	215
10.3.2	针对害怕出错类型的员工.....	215
10.3.3	针对丧失感觉类型的员工.....	216
10.3.4	针对敷衍了事类型的员工.....	218
10.3.5	针对没有团队意识类型的员工.....	219
10.4	提升执行力的几条锦囊妙计.....	221
10.4.1	对员工多点激励，员工就多点动力.....	221
10.4.2	给管理人员多一点放权，让其发挥最大潜力.....	222
10.4.3	在小事上多给员工一些指导和帮助.....	223
10.4.4	适时给下属“戴高帽”和表扬.....	224
10.4.5	亲身指导，在共事中让员工感受专业.....	225

第1章

管他人之前先提升自身能力

作为公司或企业的创办者和管理者，一定要具备相应的条件和素质，这样才能做好工作。掌握一些管理员工的方法，从而使得公司或企业更加健康、积极地发展，获取更多的收益，同时也能走上所谓的成功之道，否则您就可能是创业失败阵营中的一员。

好老板必备要素

懂得怎样放权

管理中的危机应对

手表定理——制定唯一有用的标准

鲶鱼效应——调动员工积极性

二八定理——分清主次工作

青蛙效应——居安思危

刺猬效应——保持适当距离