

IT从业人员应聘、培训的好帮手

IT QIY
E
RICHANG
GUANLI
SHI
YUWENDA

IT企业

日常管理实务与问答

周 剑 黄宇健 吴励敏 编著

广东出版集团
广东经济出版社

人力资源

人才招聘

培训管理

持股计划

市场营销

组织架构

营销行动

客户管理

项目管理

建立PMIS

项目跟踪

棘轮效应

知识管理

首席知识官

学习型团队

知识共享

IT从业人员应聘、培训的好帮手

人力资源

人才招聘

培训管理

持股计划

市场营销

组织架构

营销行动

客户管理

项目管理

建立PMIS

项目跟踪

棘轮效应

知识管理

首席知识官

学习型团队

知识共享

IT企业

日常管理实务与问答

周 剑 黄宇健 吴励敏 编著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

IT 企业日常管理实务与问答/周剑, 黄宇键, 吴励敏编
著. —广州: 广东经济出版社, 2005.4

ISBN 7-80677-954-X

I . I… II . ①周…②黄…③吴… III . 信息技术—高技术
产业—企业管理—问答 IV . F49-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 017517 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	16.75 2 插页
字数	296 000 字
版次	2005 年 4 月第 1 版
印次	2005 年 4 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-954-X / F·1193
定价	35.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

前 言

9月，来自华尔街的研究报告刚好放在我的桌面，IT企业走过了低谷期，重新带领金融市场进入新一轮高潮。IT企业的黄金时期再次到来。

作为IT企业的工作者，我是忧虑的。

全球IT企业的复苏意味着5年前年轻、固执、轻狂的IT企业经过市场洗礼后变得成熟了，再不是只有技术与天才，没有规范管理的市场主体。

新一轮的IT企业竞争除了体现在技术、资本以外，更多体现在执行力上。所谓执行力就是有效完成任务的效率。

对国内大多数IT中小企业来说，执行力意味着加强日常管理。现状是这些企业的员工，尤其是始创者，精明、能干、有技术，但日常管理是他们的短板，往往容易出现现金流短缺、核心员工集体跳槽、管理成本无法控制等问题，非常好的项目变得无利可图，非常优秀的企业仿佛无疾而终。

当然，这对于控制着资本的企业来说，是一件非常好的事，因为又一个良好的项目可以收购了。但毋庸讳言，这是人力资本的巨大浪费、也是IT产业巨大发展源动力的巨大浪费。

和宇健是很久以前的朋友和师兄弟。他过去是一个IT企业的从业者和崇拜者，见证了国内IT企业的浮沉，对执行力的问题深有感触。我们都很想写一部给国内IT中小企业看的管理实务类的作品，目标只是规范日常管理，提高企业的执行力，让企

业不用再走我们或者其他一些同行的弯路，能在与国外企业以及国内一些大企业的竞争中更加从容些。这本书就这样出来了。

准确地说，这本书并不是一部研究作品，而是一本有价值的工具书，它能够帮助不少 IT 企业在很短时间内完善一套通用的规范的管理模式。

希望我和宇健，还有我们的伙伴小敏的一点努力能对同行有点贡献。

周剑于暨南园

2004 年 12 月

目 录

第一章 IT 企业概述

□IT 企业管理与一般企业管理有什么不一样?	1
□IT 企业创业需要哪些基本条件?	2
□怎样制定 IT 企业创业计划?	7
□我国对 IT 企业在政策上有什么总体意见和规划?	14
□IT 企业的发展重点是什么?	18
□IT 企业 2010 年远景目标是什么?	21

第二章 人力资源管理

第一节 IT 企业人力资源管理概论	24
□什么是人力资源管理?	24
□人力资源管理的基本功能有哪些?	25
□人力资源管理的主要内容有哪些?	25
第二节 IT 企业聘用管理	27
□什么是人力资源规划?	27

□什么是招聘？	27
□招聘是在什么情况下产生的？	27
□招聘有什么意义？	28
□在招聘中应坚持哪些原则？	28
□员工聘用管理细则有哪些？	29
□员工聘用程序有哪些？	31
□录用员工报到通知书	36
□不录用通知	37
□人员试用标准表	37
□操作人员工作应征表	39
□面试表	40
□面谈构成表	41
□面谈记录表	44
□求职人员基本情况登记表	45
□人力资源部年度招聘计划报批表	47
□新员工试用申请及核定表	49
□新员工甄选报告表	51
□应聘人员复试表	52
□招聘申请表	53
□试用查看通知	54
□新员工试用表	55
□员工到职单	56
□职员试用通知单	57
□职务调动管理细则有哪些？	58
□公司员工内部调动通知书	60
□公司员工内部调动工作交接确认书	61

□员工辞职管理办法有哪些?	62
□员工解聘、辞职管理细则有哪些?	64
□员工解聘、辞职程序有哪些?	66
□短期聘用员工的管理有哪些?	68
□辞职申请表	69
□离职申请书	70
□离职通知书	71
□移交清册	72
□员工辞退申请表	73
第三节 IT 企业培训管理	74
□什么是培训?	74
□培训的目的是什么?	74
□培训的作用是什么?	74
□培训要坚持哪些原则?	75
□培训的内容有哪些?	76
□培训的程序有哪些?	76
□培训的规定有哪些?	77
□教育及培训的课程规定有哪些?	79
□生产培训有哪些?	81
□管理能力的发展如何培训?	86
□培训成果如何评估?	88
□对新进员工如何培训?	90
□培训管理办法有哪些?	93
□公司年度培训计划书	99
□培训计划变更申请表	101
□培训记录表	102

☐ 员工培训记录卡	104
☐ 培训评估表	105
☐ 个人外部训练申请表	108
☐ 个人训练/教学记录表	109
☐ 各级培训机构工作职责	110
☐ 培训需求申请表	113
☐ 提高能力方法表	114
☐ 团体培训申请表	117
☐ 在职技能培训计划申请表	118
☐ 新进职员的教育有哪些步骤?	119
☐ 新员工培训成绩评核表	120
☐ 新员工培训计划表	121
☐ 训练成效调查表	122
☐ 训练总结报告表	123
☐ 年度训练计划与预算表	124
☐ 员工培训需求调查表	125
☐ 在职训练测验成绩表	126
☐ 提高能力的对策表	127
☐ 观摩报告书	128
☐ 新进职员教育成果检测表	129
第四节 IT 企业绩效考评	131
☐ 什么是绩效考评?	131
☐ 绩效考评的目的是什么?	131
☐ 绩效考评的作用是什么?	131
☐ 绩效考评的原则是什么?	133
☐ 试用期员工考核管理办法是什么?	134

☐ 试用期员工月度考核表	138
☐ 试用期员工综合评定表	141
第五节 IT 企业薪酬管理	144
☐ 什么是全面的薪酬?	144
☐ 企业薪酬的职能是什么?	146
☐ 什么是工资制度?	147
☐ 我国主要的工资制度有哪几种?	147
☐ 我国的工资形式有哪几种?	148
☐ 什么是岗效薪级工资制?	150
☐ 什么是岗位技能工资制度?	152
☐ 什么是全浮动岗位绩效工资制?	154
☐ 什么是员工持股计划 (ESOP)?	157
☐ 员工持股计划有哪几种类型?	158
☐ 员工持股计划的使用目的是什么?	158
☐ 什么是员工持股计划的实践方式?	159
☐ 员工持股计划的操作流程是怎样的?	161
☐ 什么是管理层持股的实践形式?	164
☐ 股票增值权的操作过程是怎样的?	167
☐ 什么是股票期权?	167
☐ 股票期权有哪些作用?	169
☐ 股票期权的操作过程是怎样的?	170
☐ 公司职工持股会管理办法是怎样的?	173
☐ 公司内部职工持股管理委员会机构设置及职责 是什么?	179
☐ 公司职工持股会章程是怎样的?	180

第三章 市场营销管理

第一节 IT 企业市场营销概论	191
□什么是市场营销?	191
□什么是市场营销管理?	192
□什么是市场营销管理的任务?	193
□营销的观念有哪些?	194
第二节 IT 企业营销组织构架	195
□市场营销组织的含义是什么?	195
□市场营销组织的目标是什么?	195
□营销部门的演进过程是怎样的?	196
□营销组织结构的形式有哪些?	198
□营销总公司的组织构架是怎样的?	199
□市场营销部的职责是什么?	200
□销售部的职责是什么?	200
□物流部的职责是什么?	200
□行政人事部的职责是什么?	200
□营销财务部的职责是什么?	202
□广告策划科的职责是什么?	202
□市场研究科的职责是什么?	203
□渠道管理科的职责是什么?	203
□计划采购科的职责是什么?	204
□储运科的职责是什么?	204
□服务中心的职责是什么?	205
□营销总经理岗位职责有哪些?	205

☐ 市场营销总监岗位职责有哪些?	209
☐ 销售总监岗位职责有哪些?	212
☐ 行政人事部经理岗位职责有哪些?	215
☐ 营销财务部经理岗位职责有哪些?	217
☐ 物流部经理岗位职责有哪些?	219
☐ 市场研究科经理岗位职责有哪些?	222
☐ 广告策划科经理岗位职责有哪些?	225
☐ 渠道管理科经理岗位职责有哪些?	228
☐ 计划采购科经理岗位职责有哪些?	230
☐ 储运科经理岗位职责有哪些?	232
☐ 服务中心经理岗位职责有哪些?	234
第三节 IT 企业人员行动管理	236
☐ 销售人员应填的表格有哪些?	236
☐ 什么是销售定额?	237
☐ 销售定额的意义是什么?	237
☐ 销售定额的原则是什么?	237
☐ 销售定额的类型有哪些?	238
☐ 销售定额如何分解?	239
☐ 什么是年度销售计划表?	239
☐ 什么是每年工作报告?	241
☐ 什么是每月工作报告及下月工作计划?	242
☐ 什么是月份销售计划表?	244
☐ 什么是销售人员行动计划表?	246
☐ 什么是销售管理月报告?	247
☐ 什么是市场信息报表?	249
☐ 什么是促销品领取申请表和促销品发放清单?	250

☐ 什么是竞争对手调查表?	251
☐ 什么是营销人员评价表?	253
☐ 什么是营销人员培训需求调查表?	254
☐ 什么是营销人员作业时间统计表?	256
☐ 什么是营业绩效考核表?	257
☐ 什么是营销人员人事考核表?	258
☐ 每周销售报告	262
☐ 销售人员考核与奖惩办法是怎样的?	264
第四节 IT 企业客户管理	267
☐ 什么是客户管理?	267
☐ 客户管理产生的背景如何?	267
☐ 为什么要重视客户管理?	268
☐ 客户有哪几类?	269
☐ 客户管理的内容有哪些?	269
☐ 客户管理原则是什么?	271
☐ 什么是客户名册管理办法?	272
☐ 什么是客户资料卡?	274
☐ 什么是客户表格?	277
☐ 什么是客户信息管理办法?	278
☐ 什么是客户需求信息处理制度?	279
☐ 什么是客户需求调查表?	281
☐ 新客户开发与管理的常用表有哪些?	283
☐ 重点客户开发与管理的常用表有哪些?	286
☐ 客户信用调查表主要有哪些?	290
☐ 客户货款回收管理表有哪些?	302
☐ 客户投诉处理有哪些表格?	306

□什么是售后服务管理制度?	309
---------------------	-----

第四章 项目管理

第一节 IT 企业项目管理要点	313
-----------------------	-----

□项目管理体系包括哪些内容?	313
□常见的项目组织结构类型有哪几种?	315
□什么是“项目过程”?	317
□项目管理对 IT 企业管理有什么作用?	318
□怎样才能成为一名成功的 IT 项目经理人?	319
□面向客户的项目管理有什么特点?	319
□IT 项目经理在人员管理方面需要哪些技能?	320
□什么是信息化项目监理?	320
□项目计划编制涉及的常用术语有哪些?	321
□“项目生命周期”有什么变化?	323
□信息化建设项目的生命周期一般包括哪几个阶段? ...	324
□什么是项目管理信息系统 (PMIS)?	326
□项目管理信息系统 (PMIS) 的功能有哪些?	326
□制定软件项目计划有哪些要点?	327
□什么是信息产品项目管理一般启动规划?	328
□如何把握计划的层次结构?	329
□什么是项目跟踪? 有什么作用?	330
□进行项目风险管理的好处有哪些?	330
□什么是项目的限制条件?	331
□项目风险管理过程包括哪些步骤?	331
□项目管理中存在哪些不确定要素?	335

☐ 项目风险发生的原因有哪些？	335
☐ 项目总结的作用有哪些？	337
☐ 项目总结包括哪些内容？	338
☐ 软件企业项目管理办公室的职能有哪些？	339
第二节 IT 企业项目管理方法	342
☐ 如何开展项目目标管理？	342
☐ 怎么建立项目管理信息系统 PMIS？	344
☐ 编制项目计划需运用哪些图表？	347
☐ 应聘项目经理时应如何应对面试官的质疑？	348
☐ 如何让项目组中的新手尽快跟上进度？	349
☐ 什么是项目绩效控制？	349
☐ IT 项目成本管理包括哪些内容？	350
☐ IT 成本管理可行性研究的内容有哪些？	350
☐ IT 成本管理的实施需做哪些准备工作？	351
☐ 如何处理 IT 成本管理中的差异？	352
☐ 什么是 IT 项目质量管理？	353
☐ 信息化项目质量标准体系一般包括哪些内容？	353
☐ 什么是软件质量保证？	356
☐ 当需要同时管理多个项目时，项目经理应如何保证 管理质量？	357
☐ 什么是快速模型法？	358
☐ 什么是关键路径分析？	359
☐ 软件项目管理有什么技巧？	361
第三节 IT 企业项目管理应用	365
☐ 怎样建立项目联合管理部门 PMO？	365
☐ 怎样应用 WBS？	367

☐ 信息企业怎样建立项目管理的支持系统?	369
☐ 怎样根据产品需求说明, 组成硬件类产品开发的动态 项目组?	370
☐ 如何管理 IT 项目团队?	371
☐ 如何了解客户的需求?	372
☐ 如何预防 IT 项目延迟完成?	373
☐ 如何实现与客户之间的有效沟通?	375
☐ 如何控制软件工程项目范围?	375
☐ 在启动项目时应该做哪些准备工作?	376
☐ 实施项目计划过程中如何修改和完善计划?	377
☐ 软件开发中如何合理配置开发人员?	378
☐ 如何处理项目管理中出现的矛盾冲突?	380
☐ 信息化建设项目应采取何种组织形式?	381
☐ 项目发起人如何对项目进行监管?	382
☐ 项目经理应如何平衡客户利益和公司利益?	382
☐ IT 项目管理中的需求管理包括哪些步骤?	384
☐ IT 项目应如何做好沟通管理?	385
第四节 IT 企业项目管理误区	387
☐ 软件项目管理易走入哪些误区?	387
☐ 在处理项目变更时应考虑哪些方面的内容?	389
☐ 项目管理中如何避免风险发生?	390
☐ 避免项目失败的“软性”因素有哪些?	391
☐ 什么是项目管理中的“棘轮效应”?	393
☐ 产生“棘轮效应”的原因有哪些?	393
☐ 如何避免“棘轮效应”的产生?	394
☐ 在项目管理中如何做好资源储备?	395

☐ 主要项目关系人对项目的期望有什么不同?	397
第五节 IT 企业项目管理案例	400
☐ × × 信息项目部管理手册	400
☐ × × 信息公司项目管理制度	409

第五章 知识管理

第一节 IT 企业知识管理要点	414
☐ 什么是知识?	414
☐ 首席知识官 CKO 怎么当?	415
☐ 什么是 IT 企业知识管理?	419
☐ IT 企业知识管理系统包括哪些内容?	420
☐ 常见的知识管理技术有哪些?	421
☐ 知识管理与竞争情报有什么共通点?	424
☐ IT 企业的知识管理有哪几种角色?	425
☐ 知识管理需要的环境条件有哪些?	425
☐ 知识管理具有哪些职能?	426
☐ 知识管理有哪六个核心过程?	427
☐ 什么是“ $KM = (P + I)s$ ”以及信息企业的 KM 误区?	428
☐ IT 企业知识管理主体结构包括哪些层次?	429
☐ 首席知识官 CKO 有哪些基本职能?	430
☐ 知识项目管理者有哪些基本职能?	432
☐ 知识工人有哪些基本职能?	432
☐ 企业一般员工在知识管理中有哪些基本职能?	433
☐ 企业知识管理的目标是什么?	433