



# 企业规范化管理 系统实施方案

Implementation plan of the normalized management system for company

舒化鲁◎著

思路清理

CEO  
操盘大典

中国著名经济学家

李京文院士

中国式管理大师

曾仕强教授

中国人民大学商学院

徐二明教授

中国著名管理培训专家

余世维博士

一致推荐



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# 企业规范化管理 系统实施方案

Implementation plan of the normalized management  
system for company

舒化鲁◎著

员工管理

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

员工岗位职责管理处于整个人力资源流程的开始部分,它决定着一个员工进入公司后的后继表现和绩效,需要企业有一套规范的程序和量化的标准,从而使企业的战略和新员工的具体工作结合起来,发现员工的优劣势和个性特征,给员工以明确的工作目标和方向,避免其在忙碌中不知所措,造成企业资源和个人精力的浪费。

本书是一部关于企业员工岗位职责管理的指导用书,内容包括员工岗位管理实施的思路、员工岗位管理规范化的标准、员工岗位管理规范化实施的方法等,适合企业管理人员参考学习。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有,侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

企业规范化管理系统实施方案·岗位员工管理/舒化鲁著. —北京:电子工业出版社,2012.3  
ISBN 978-7-121-15241-2

I. 企… II. 舒… III. 企业管理:人事管理 IV. F270  
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 241498 号

责任编辑:桑 昀

印 刷:北京彩虹伟业印刷有限公司

装 订:北京彩虹伟业印刷有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:787×1092 1/16 印张:27 字数:521 千字

印 次:2012 年 3 月第 1 次印刷

定 价:68.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

# 总 序

## 一、写给希望成为杰出 CEO 的人

《企业规范化管理系统实施方案》系列丛书，是写给 CEO 的书，更是写给希望成为杰出 CEO 的人阅习的书。CEO 一定不是夫妻店的老板，也不是因为一个偶然的机会有了大财的暴发户。杰出的 CEO，就一定不是仅仅创造了流星般短暂辉煌的 CEO，更不是由国家权力做后盾，依靠行业垄断把企业做大的 CEO。借用《基业长青》作者的话说，杰出的 CEO 不是报晓的雄鸡，而是制造时钟的匠师。“他们主要致力于建立一个组织，一个会滴答走动的时钟，而不只是找对时机，用一种高瞻远瞩的产品构想打进市场，或利用一次优秀产品生命周期的成长曲线；他们并非致力于取得高瞻远瞩领袖的人格特质，而是采取建筑大师的方法，致力于构建高瞻远瞩公司的组织特质；他们努力的最大成果不是实质性地体现一个伟大的构想，不是表现人格的魅力，不是满足个人的自尊或累积个人的财富，他们最大的创造物是公司本身及其代表的一切。”<sup>①</sup>这也就是说，杰出 CEO 只能像临危受命并拯救和创造了通用汽车长久辉煌的前通用汽车总裁斯隆一样，只能像早年成功创业并为日本企业管理确立规则的松下幸之助一样，只能像联想的柳传志、海尔的张瑞敏一样，必须是企业基业长青的缔造者，必须是保证企业基业长青的组织运行规则体系的建构者，必须是领导企业把以资源（包括人才）为载体的资源竞争力转换为以组织运行规则体系为载体的组织竞争力的时钟制造匠师。

CEO 面对的是一个由众人组成的社会经济组织，并且他作为这个组织的代表所面对的仍然是人，或者是由人构成的组织，或者就是自然人。所以，杰出的 CEO 最需要的知识就是有关人的本质特性的理论探索，最需要的技能就是协调融合人际关系的方法。汉高祖刘邦明白的最透彻的道理就是人的行为选择仅仅服从于他自身利益的满足，人最大的技能就是协调、融合与他周围人的人际关系。他正是凭借这两

---

<sup>①</sup> 詹姆斯·柯林斯，杰里·I. 波勒斯. 基业长青. 北京：中信出版社，2002. 第28页.

点打败了驰骋沙场无敌手的项羽，成为古今中外少有人超越的杰出 CEO。

由此可以说，高效管理的最大奥秘就在于明白：被管理者是一个主体性存在。

阅，就是了解；习，就是实践。希望成为杰出 CEO 的人阅习的书，就一定不是空洞、晦涩、陈腐的理论说教，就一定不是表格、制度的堆砌，更不是 MBA 教程专业方法的连缀，而是企业组织运行管理的理论方法体系，是构建企业长青基业的组织运行规则体系的理论方法体系。没有理论的方法是肤浅的，没有方法的理论是迂腐的。希望成为杰出 CEO 的人想阅而能阅的必须是基于对人的本质特征把握基础上的系统理论，想习而能习的必须是以系统理论为指导的具有可操作性的方法体系。

《企业规范化管理系统实施方案》系列正是立足于这一目标进行的探索，并且作者自信也能达成这一目标。

CEO 是企业的 CEO，所以杰出 CEO 就绝对不是单打独斗的西部牛仔式的英雄，必须有一批与 CEO 紧密配合且能起互补作用的助手——企业高层管理人员，以及一批相互认同且意志统一的操盘手——中层管理人员。这两类人员也是本系列书的目标读者。对应这三类目标读者，本系列书在内容上比较明确地分为三个大的方面：一是理论思路，二是标准要求，三是实施方法。尽管这三类目标读者都需要通读整个系列，但可有所侧重：希望成为杰出 CEO 的人必须重点阅读理论思路部分的内容，只有确立了明确的理论思路，才能把握方向；杰出 CEO 的助手必须重点阅读标准要求部分的内容，只有掌握了具体的标准要求，才能传递 CEO 的智慧，使企业组织具有执行力；杰出 CEO 的操盘手必须重点阅读实施方法部分的内容，只有掌握了系统的实施方法，才能保证操盘不失误、不走弯路。

## 二、看不见的手与看得见的手

人是一个主体性存在，具有自我意识和自我意志。他所拥有的能保证自身福利的资源，包括内在的体能、知识、才干和外在的物质与关系，都不会轻易假于人。但在漫长的人类社会发展史中，人的这种主体性被压抑在社会奴役关系中。拥有超经济权力的人可以随意将自己的意志强加于人，无偿占有他人的资源。也正是这种奴役关系延缓了人类社会的发展，奴役关系的存在降低了社会成员个人所拥有资源的使用效率。人类从旧石器时代至公元 2000 年，在公元 1750—2000 年的 250 年间，用 0.01% 的时间创造了人类历史总财富的 97%。之所以如此，是因为工业革命带来了以承认个人权利的合法性为基础的市场经济制度的普及，也只有市场经济制度的普及，社会奴役关系才开始有实质意义上的缓解。

承认每一个人所拥有资源不被侵犯的权利，直到市场经济发展成为社会经济中占主导地位的经济联系形式时才得以实现，即个人所拥有的能保证自身福利的资源

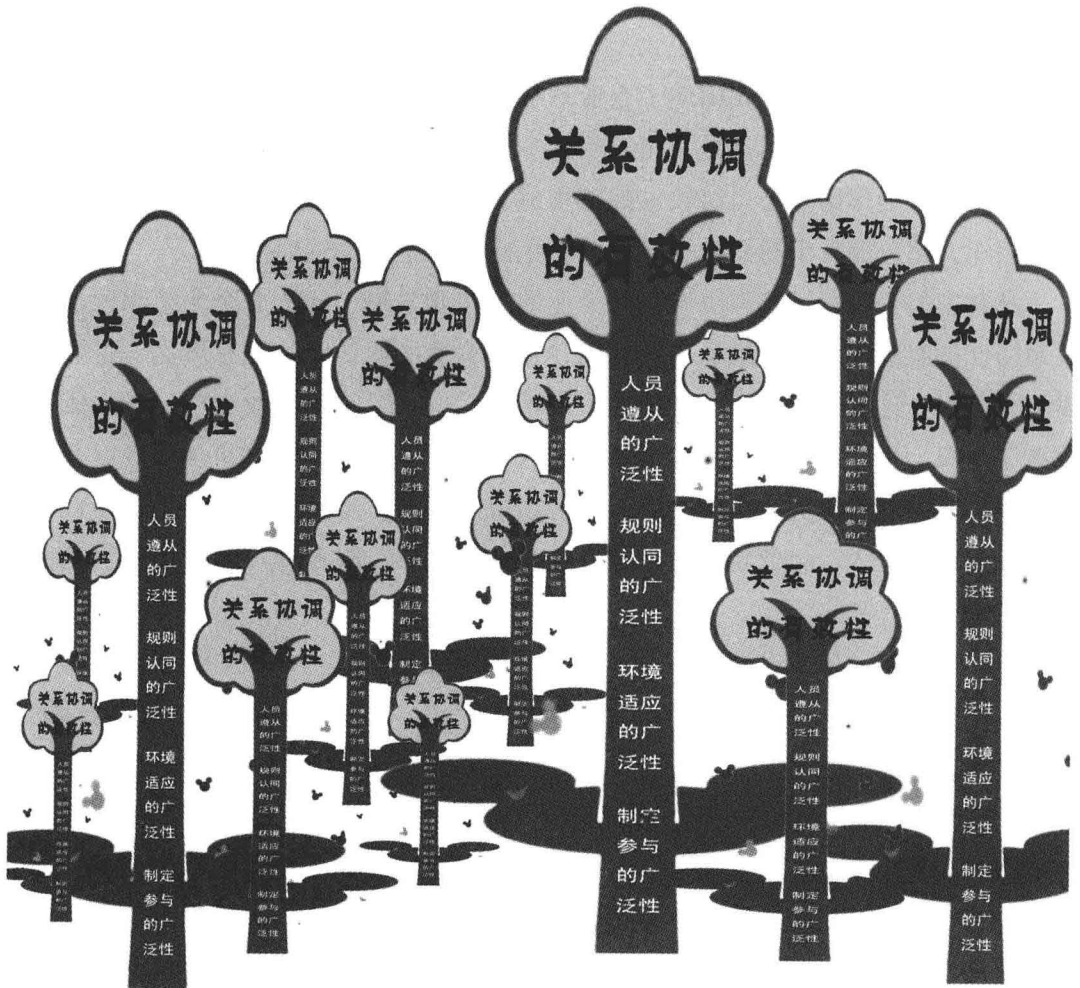
的权利在市场交换中得到保障。但保障个人权利的市场交换是有成本的，这个成本就是科斯所言的交易成本。这种交易成本的存在把个人的时间和精力浪费在不创造财富的交易过程之中。如何避免这种浪费？在 2000 多年前的古罗马时期，人类就找到了答案，即通过组建公司，用管理协调代替市场交易。只是在那个时候，社会奴役关系占主导，绝大多数人的主体性地位被社会奴役关系的枷锁扼杀，所以直到工业革命之后，这一问题的答案才发挥作用。并且随着信息技术的发展和普及，信息化社会的到来，社会奴役关系更加缓解之后，公司制度才成为个人社会生活中最重要的内容。据统计，2009 年，全球 81% 的人口的工作机会是由公司提供的，全球 90% 的经济力量都集中在公司。这一现实揭示了这样一个事实，管理协调已经成为与市场交易同等重要的资源配置方式。所以，美国企业史研究学者钱德勒说过：“公司组织这只看得见的手已经取代看不见的手，接管了原先由市场执行的资源配置功能。”（参见中央电视台第二频道大型纪录片《公司的力量》第六集）市场交换和公司组织二者作为一个整体就构成了企业丛林。市场交换就是丛林本身，它起着看不见的手的作用。管理协调就是公司组织本身，没有管理协调就没有公司组织，它起着看得见的手的作用。公司组织也就是构成丛林的大小、高矮的树，没有公司组织，就只能有市场交换的草原，不可能有市场交换的丛林。

丛林中的企业通过管理协调实现企业的存在和发展，即达成企业组织内、外部关系协调的有效性。企业组织达成的内、外部关系协调的有效性有多大，企业就能发展到多大，这种关系协调的有效性一旦消失，也就意味着企业死亡。联想成功地收购了 IBM 计算机业务，这就是联想投资人与 IBM 投资人、计算机消费者以及联想内部等相互之间多重关系协调的有效性的达成。美国雷曼兄弟公司破产倒闭也仅仅是因为它的投资人、经营者、管理者以及与商务伙伴、服务客户之间关系协调的有效性的丧失。

### 三、企业丛林的生存之道

所谓管理协调，就是通过公司价值目标的设定、发展战略的构建、措施计划的拟订、个人行为的约束，在公司组织成员（包括投资人、经营者、管理者和劳动者）相互之间达成意志、意识和行为活动的统一协调，以保证每一个成员都把自己所拥有的资源，交由公司统一支配。在这里除了投资人投入的资源，作为公司经营的物质条件或价值化的资金，是独立于主体之外的，其他成员投入的资源都是与主体同在，无法独立于其主体之外的，无论是作为劳动投入的聪明才智或体能技术，还是其所拥有的社会关系，都是如此。公司作为一个整体参与市场交易行为，其风险是以投资人的投资为担保的，因而使管理协调的内容主要集中到了投资人与经营者、

管理者和劳动者之间，即如何让经营者、管理者和劳动者都最大限度地根据公司发展的需要把其所拥有的以主体人为载体的资源都贡献出来。管理协调所花费的管理费用也主要是花在对这一问题上的投入。寻找投资、达成合作则仅仅是公司成立的过程以及公司扩容投资的过程。但投资人与经营者、管理者和劳动者之间的关系，并不是一个简单的两两之间的交换关系，而是相互交错、纠缠在一起的社会、政治、经济、文化关系的综合。要达成这些所有关系协调的有效性，其管理费用必然会随着公司规模增大而增加，因为这种关系的复杂程度会以公司规模增加的几何级倍数增加，这就使公司的规模被限定在管理费用低于交易成本这一范围之内。而随着社会化生产的发展，规模经济的限制越来越大。如果公司规模不能满足社会化生产发展的需要，公司的生产经营本身就只能是无效或低效的。



企业丛林

并不是在所有的情况下，管理协调所花费的管理费用一定小于市场交易投入的交易成本。这就是科斯交易成本理论所讨论的公司产生的原因，当管理费用低于交易成本时，公司才能产生和存在。

关系协调的有效性包括两个方面的内容：一是从协调的范围分析，所协调的关系对象必须充分广泛，即所协调的投资人、经营者、管理者和劳动者在量上足够大，能适应社会化大生产的需要。二是从协调的质量分析，达成的遵从程度必须充分高，至少能保证公司成员的绝大多数都服从公司所确定的价值目标、发展战略、措施计划、组织约束。公司的价值目标、发展战略、措施计划、组织约束等也都是对人的意志行为的一种约定。由此不难理解，关系协调的有效性越高，公司的意志行为约定就贯彻执行得越全面彻底，公司的发展也就越快越稳定。在此，关系协调的有效性也就直接表现为对公司的价值目标、发展战略、措施计划、组织约束的人员遵从的广泛性，即让广泛的人员（投资人、经营者、管理者和劳动者）全面地遵从公司价值目标、发展战略、措施计划、组织约束的约定。

如何才能实现人员遵从的广泛性呢？其途径有三条：一是等级权力管控，二是规则约束协调，三是前两条途径的组合。第三条途径从性质内容上分析又可归入前两条途径，所不同的仅仅是它们各自所占比重的大小不同。

所谓等级权力管控，就是以权威为基础，在公司内部有一个拥有至高无上权力的人，他的意志也就是公司的意志，他提出的行为要求也就是公司的行为要求，没有人敢违抗，也没有人能违抗。当这个公司规模大得他两眼不能普照时，就只能由他一级一级地委任意志代言人，进行等级控制。这就像4000多年前埃及法老胡佛修建他的陵墓——胡佛金字塔一样，把4000人的庞大施工队伍按照工程四边分成四个二级负责人，每一个二级负责人再以此下分，直到每个施工作业班组达十人为止。这就像所建金字塔一样，形成了多级的等级权力结构。在此，管理协调就通过这种等级权力结构达成了目的。在这个等级权力管控结构中，任何一个下级对于上级都只能无条件地服从。

但这一形式的管控协调存在三个无法突破的限制。

一是权威人士的健康和生命限制。再权威的人都不可能因为权威而永远健康，长命百岁。建立在权威基础上的等级权力管控如果发生了权威人士死亡或健康问题，这一结构的秩序也就不存在了，关系协调的有效性也就没有了。

二是权威形成的限制。权威不是自封的，他必须有超人的见识或建树，而这种超人的见识或建树，往往还得由时间检验。一个权威人士的退位，无法保证有另一个权威及时替补上来，否则关系协调的有效性也就中断了。



三是权威人士不可能全知全能。斯隆曾经说过：“在独裁者的公司，一个机构是不能发展成为成功的组织的。如果独裁者知道所有问题的所有答案，那么独裁制度是最有效的管理方式。但没有一个独裁者能做到这一点，将来也没有人能做到。”（参见中央电视台第二频道大型纪录片《公司的力量》第六集）

规则约束协调的规则包括两大要求：一是公司的价值目标、发展战略、措施计划、组织约束内容的必要性、合理性和不容违背性；二是公司的价值目标、发展战略、措施计划、组织约束形成程序的合情、合理、合法性。达成人员遵从广泛性的规则约束必须以规则认同的广泛性为条件：不仅公司组织内部成员大多数，甚至全部都认定规则约束的必要性、合理性和不容违背性，而且与公司发展相关的资源拥有人也都认定规则约束的必要性、合理性和不容违背性。只有公司发展利益关联主体的大多数，包括内部的和外部的，都对规则约束的内容和形成程序的认同，规则才具有权威性，也才能被自觉遵从，并形成相互监督的机制，以保证每一个利益关联主体都遵从，不发生违背的事件。在此，规则约束协调，也就通过规则权威性的获得而达成了人员遵从的广泛性。

很显然，规则认同的广泛性又直接是以环境适应的广泛性为前提的。如果其规则不具有环境适应的广泛性，也就是规则内容的必要性、合理性和不容违背性没有被广泛的认同，或者是规则形成程序的合情、合理、合法性没有得到广泛的认同。这也就是说，环境适应的广泛性必须以规则制定参与的广泛性为前提。所谓规则制定参与的广泛性，也就是让与公司发展相关的所有利益关联主体都参与到规则的制定过程中来，一方面集思广益，以保证环境适应的广泛性；另一方面又通过相互妥协达成意志意识的统一协调。

在企业的丛林里，有的企业百年长青，之所以能长成参天大树而仍然枝繁叶茂，是因为它有以规则制定参与的广泛性支持的环境适应的广泛性，进而获得了规则认同的广泛性，又由规则认同的广泛性支撑人员遵从的广泛性，进而获得了关系协调的有效性，即使得公司发展壮大和强盛。相反，有的企业仅仅因为偶尔的不确定的外部原因给它带来了在企业丛林中冒尖出头的机会，得到了阳光雨露，获得了短暂的枝叶茂盛后就叶落根败，落红成了无情物，化作春泥护他花，是因为它们或者是建立在个人权威基础之上，因为权威的限制而无法延续繁荣，或者是其支撑企业发展大树的树干中规则制定参与的广泛性、环境适应的广泛性、规则认同的广泛性、人员遵从的广泛性四段中的一段或几段没有达成而脆折所致。

#### **四、企业丛林繁荣之路的探索**

如何达成规则制定参与的广泛性、环境适应的广泛性、规则认同的广泛性、人

员遵从的广泛性呢？这也就是探索企业在丛林中的繁荣之路的问题。这一问题的解，就是本系列丛书所讨论阐述的全部内容。

企业规范化管理，是通过一套公开透明、上下认同、系统完整、行之有效的游戏规则实现的，目标严格指向企业价值增值和积累的管理。“目标严格指向企业价值增值和积累”，强调管理实施目的是达成关系协调的有效性，能在充分整合内部资源的基础上整合充分多的外部资源以实现企业的发展；“通过游戏规则实现”，强调管理实施不是通过建立在能人权威基础上的等级权力管控达成公司内部管理协调的目的，而是通过规则约束达成公司内部管理协调；“行之有效”，强调所确定的规则具有充分的合情、合理、合法性，以及建立在这种合情、合理、合法性基础上的不可违背性；“系统完整”，强调规则是成体系的，不是支离破碎的要求，是环境适应的广泛性要求的达成；“上下认同”，强调这套规则体系是在规则制定参与的广泛性基础上实现的，具有形成程序上的合情、合理、合法性；“公开透明”，强调这套规则体系是相对稳定的，不是任何一个凌驾于公司发展要求之上的特权人物可“暗箱操作”、随意删改的。

所以，企业规范化管理实施的过程，也就是规则制定参与的广泛性、环境适应的广泛性、规则认同的广泛性、人员遵从的广泛性，以及关系协调的有效性实现的过程。

《企业规范化管理系统实施方案》的体系结构直接建立在把企业组织作为一个有机系统分析的基础之上。从系统的角度分析，企业组织是由目标体系、组织结构、岗位员工、运行流程和企业文化等五部分构成的有机体。目标体系是这个有机体的血液养分，组织结构是这个有机体的骨骼骨架，岗位员工是这个有机体的细胞组织，运行流程是这个有机体的神经血管，企业文化是这个有机体的基因密码。《企业规范化管理系统实施方案》整个系列分为六个相对独立的部分，每一部分独立成书，并且都有其理论思路、标准要求、实施方法的探索讨论。在这五个有机构成部分之前有一个基本理论思路的清理探索，即《企业规范化管理系统实施方案·理论思路清理》，回答的是为什么需要规范化管理及如何整体实施规范化管理的问题。目标体系是决策制定的结果，其所管理协调的是决策制定问题，所以有《企业规范化管理系统实施方案·决策制定管理》，其所回答的问题是如何避免企业决策制定失误，如何提升决策质量，以最大限度地保障企业持续、快速发展。另外四个部分依次为：《企业规范化管理系统实施方案·组织架构管理》，回答的是企业组织架构怎样才能铁骨铮铮，保障企业组织执行力，提升组织竞争力的问题；《企业规范化管理系统实施方案·岗位员工管理》，回答的是如何才能让每一个岗位员工有能力素质、有意志意愿、有热情耐心，以保证完满地履行所赋予职责的问题；《企业规范化管理系统实施

方案·运行流程管理》，回答的是如何才能保证每一个岗位员工都做正确的事、正确地做事、负责地做事的问题；《企业规范化管理系统实施方案·文化建设管理》，回答的是如何进行企业文化建设管理，以实现企业组织基因的改造，全面构建出能保证企业发展持续快速，基业长青的强势企业文化的问题。

《企业规范化管理系统实施方案》系列书的研究探索，吸纳并整合了源于西方的 MBA 课程的专业化研究成果，但超越了 MBA 课程专业相互独立的局限，填平了专业分割所划分的鸿沟。其研究探索的是紧紧盯住企业整体和企业发展过程中进行的，不仅看清了企业组织有机体的手、臂、脚、腿、身躯，而且是在完整的企业组织有机体基础上对企业组织运行的规律和过程进行的研究。所以，它可直接为公司 CEO 提供经营管控的完整框架和思路、方法。各类 MBA，如果想快速满足合格乃至杰出 CEO 的知识技能要求，必须补上《企业规范化管理系统实施方案》这一课，即使只想做 CEO 的助手或操盘手，也必须补上这一课。盲人摸象式的企业管理和技能，即使不葬送企业的发展，也难以保障企业的发展。不能起到保障企业发展作用的 CEO 助手或操盘手，也是不合格的 CEO 助手或操盘手。

当然，《企业规范化管理系统实施方案》系列丛书还仅仅是一个开创性的探索。为丰富完善这一探索，笔者主持创建了内容丰富、体系完整的信息交流平台——“中国企业规范化管理网”（网址为：[www.hwaaaaa.com](http://www.hwaaaaa.com)，或者 [www.hwaaaaa.net](http://www.hwaaaaa.net)），旨在为专家、学者以及各类 MBA 交流批评、补充意见提供方便。并且笔者也殷切希望有更多的专家、学者及各类 MBA 加入这一研究探索中来，提出批评，进行补充，以丰富完善本系列丛书所确立的理论方法体系。

舒化鲁

2011 年 11 月

# 本书内容概要

企业组织是由目标体系、组织结构、岗位员工、运行流程和企业文化五个部分紧密联系、相互渗透、相生相克构成的有机整体。企业管理规范化的实施，必须对应这五个部分。岗位员工是企业组织的细胞组织，细胞组织缺少活力，企业组织整体就不可能有活力，组织执行力也就只能是空话。

岗位员工要在企业发展中起到细胞组织的作用，必须保证每一个岗位员工都有能力素质，能完满地履行企业组织赋予的职责；都有意志意愿，愿意积极努力以完满地履行其职责；都有热情耐心，遇到任何艰难险阻，都不退缩地迎难而上。

要保证岗位员工有能力素质、意志意愿、热情耐心，其管理实施必须盯住人和目标，遵循关系平等、实施严肃、记录明细、诚实守信、公开透明、责任明确六大原则。

岗位员工管理的核心内容是把人置于价值需求满足和满足条件剥夺的边际情境以激励改变其意志行为选择。没有边际情境的构筑，人的潜能永远只是潜能；边际对比差距越大，人的潜能发挥越充分；激励兑现的时滞越短，效果越佳。激励的途径包括物质利益激励、权力授予激励、荣誉给予激励、使命赋予激励、目标感召激励、发展机会激励、自主权激励、参与权激励八个方面。企业组织激励机制主要由经济福利激励、绩效考核激励、价值认定激励三个构成部分。但激励的实施必须盯住企业组织内部的五种人及其对应关系。

人才和管理是新经济时代企业发展的两大瓶颈，员工发展管理是企业管理的永恒主题。而员工在发展上存在意志指向不稳定、意志努力程度不稳定、自我社会价值观念的限制和机会主义心理四个方面的惰性，必须从意志欲望、兴趣偏好、知识技能、事业成就四个方面全面实施管理，以克服惰性，引导发展。

岗位员工没有积极的态度，是因为其意志管理的愿景设计、沟通交流、授权支持、跟踪考核、酬赏兑现五个环节构成的激励封闭反馈环路不通。他们缺少热情耐心是因为岗位员工管理中缺少情感和情绪管理，存在不尊重人、不信任人、不关怀

人的问题。

本书探索创新了薪点工资简化实施的方法及一般常见工资体系和奖励工资的核定方法，重点分析了保证激励效果的绩效考核“十字标准”，以及达成的方法，包括目标化管理法、用户评价法、质证举证法、问题清算法、问题查寻统计法等量化实施方法。岗位员工发展管理方法的分析探索也是本书的重要内容，本书分析探索了岗位员工简历管理法、岗位关联轮换管理法、人力规划对应法、时尚营造法、价值强化法、比赛竞技法、创业鼓励法、职业生涯设计法、金手铐控制法、目标强化法十个方法。

本书探索的理论思路、标准要求和实施方法与源自西方的 MBA 教程的人力资源管理不同，是在企业发展的系统框架中探索回答如何保证岗位员工有履行好职责的能力素质、意志意愿和热情耐心的问题，是为解答管理学的基础问题——如何通过他人做好工作——进行的具体分析和探索。

# 目 录

## 第一篇 岗位员工管理规范化实施的思路

第一章 岗位员工管理必须有的理念 .....	3
一、岗位员工的本质特性及其管理的内容 .....	3
二、员工永远是企业辉煌的根据 .....	7
三、市场竞争，最终是员工的比拼 .....	9
四、有人者输不久，无人者赢不长 .....	10
五、律人之道：天之无恩而大恩生 .....	12
六、对于下属员工要多给机会 .....	13
第二章 岗位员工管理必须盯住人和目标 .....	15
一、国美集团的企业战略观 .....	15
二、成就事业，人和比天时、地利更重要 .....	16
三、人和的基础：严于律己，宽以待人 .....	18
四、人和的艺术：仅仅明辨必须明辨的是非 .....	19
五、人和的关键：知过而不饰非 .....	21
六、人和的梗阻：容忍偷奸耍滑者 .....	23
七、人和的技巧：六大管理方式相机而用 .....	24
八、人和的陷阱：对员工定位失当 .....	25
第三章 激励是岗位员工管理的核心内容 .....	28
一、激励的本质 .....	28
二、激励效果分析 .....	29
三、激励实施的艺术 .....	32
四、激励实施的八条途径 .....	34
五、激励机制建设的思路 .....	37

六、企业组织内部的五种人 .....	39
七、企业组织内部五种人与激励机制的关系 .....	41
<b>第四章 激励机制健全，岗位员工管理才能高效 .....</b>	<b>46</b>
一、激励机制建设必须面对和回答的问题 .....	46
二、企业组织激励机制的三个构成部分 .....	47
三、激励实施管理的关键之一：对应努力和贡献 .....	53
四、激励实施管理的关键之二：不让人逃避责任 .....	54
五、激励机制不是几个激励措施的堆砌 .....	55
<b>第五章 员工发展管理是企业管理的永恒主题 .....</b>	<b>58</b>
一、一个具有永恒价值的案例：太阳神不再神 .....	58
二、两位世界级经营大师在人事政策上的忠告 .....	61
三、新经济时代企业发展的两大瓶颈 .....	62
四、企业发展与员工发展的关系 .....	65
五、企业现有人力资源开发方式的局限 .....	67
六、员工发展上的四大惰性 .....	69
<b>第六章 员工发展管理的实施思路 .....</b>	<b>72</b>
一、员工发展管理的内涵 .....	72
二、员工意志欲望的发展管理 .....	74
三、员工兴趣偏好的发展管理 .....	77
四、员工知识技能的发展管理 .....	80
五、员工事业成就的发展管理 .....	81
<b>第七章 强化员工绩效管理 .....</b>	<b>84</b>
一、索尼久陷困境而不能自拔的深层原因 .....	84
二、员工绩效管理的内容 .....	88
三、面谈沟通不充分难免酿成对立 .....	90
四、绩效考核面谈沟通的实施思路 .....	92
五、员工绩效管理分析的实施思路 .....	95
六、事先承诺的奖励打不得折扣 .....	98
七、员工绩效激励兑现的实施思路 .....	100

## 第二篇 岗位员工管理规范化的标准

<b>第一章 岗位员工管理的原则要求</b> .....	109
一、关系平等原则的标准要求 .....	109
二、实施严肃原则的标准要求 .....	110
三、记录明细原则的标准要求 .....	111
四、诚实守信原则的标准要求 .....	112
五、公开透明原则的标准要求 .....	114
六、责任明确原则的标准要求 .....	115
<b>第二章 选择聘任管理的标准要求</b> .....	117
一、岗位员工能力管理的内容 .....	117
二、选择聘任管理的内容 .....	118
三、招聘计划拟订管理的标准要求 .....	119
四、招聘信息发布管理的标准要求 .....	120
五、报名初选组织管理的标准要求 .....	121
六、招聘面试组织管理的标准要求 .....	122
七、岗位员工人选确定管理的标准要求 .....	123
八、岗位员工选择聘任管理必须注意的问题 .....	124
<b>第三章 培训开发管理的标准要求</b> .....	126
一、培训开发管理的内容 .....	126
二、岗前培训开发管理的标准要求 .....	128
三、在岗培训开发管理的标准要求 .....	129
四、离岗内部培训开发管理的标准要求 .....	131
五、离岗外出短期培训开发管理的标准要求 .....	132
六、离岗外出长期培训开发管理的标准要求 .....	134
<b>第四章 员工发展管理的标准要求</b> .....	136
一、意志欲望发展管理的标准要求 .....	136
二、兴趣偏好发展管理的标准要求 .....	138
三、知识技能发展管理的标准要求 .....	139
四、事业成就发展管理的标准要求 .....	140
五、员工发展管理实施过程中必须注意的问题 .....	142



<b>第五章 愿景设计管理的标准要求</b> .....	143
一、岗位员工意志管理的激励环路 .....	143
二、愿景设计管理的内容 .....	147
三、企业组织共同愿景设计的标准要求 .....	150
四、岗位员工个人愿景设计的标准要求 .....	151
<b>第六章 沟通交流管理的标准要求</b> .....	154
一、沟通交流的内涵 .....	154
二、沟通交流管理的基本要求 .....	156
三、决策讨论沟通管理的标准要求 .....	161
四、问题商讨沟通管理的标准要求 .....	164
五、工作指令沟通管理的标准要求 .....	165
六、工作进程沟通管理的标准要求 .....	169
七、绩效考核沟通管理的标准要求 .....	171
八、酬赏兑现沟通管理的标准要求 .....	174
九、矛盾化解沟通管理的标准要求 .....	175
十、情感融合沟通管理的标准要求 .....	179
<b>第七章 跟踪考核管理的标准要求</b> .....	183
一、跟踪考核管理的内涵 .....	183
二、履职跟踪管理的标准要求 .....	186
三、绩效考核管理的基本要求 .....	187
四、绩效考核标准分析设定管理的标准要求 .....	190
五、绩效考核活动承担主体管理的标准要求 .....	191
六、绩效考核周期选择设定管理的标准要求 .....	194
七、绩效考核方法选择管理的标准要求 .....	195
八、绩效考核工具选择制作管理的标准要求 .....	196
<b>第八章 酬赏兑现管理的标准要求</b> .....	198
一、酬赏兑现管理的内涵 .....	198
二、企业薪酬管理的标准要求 .....	200
三、岗位角色选拔任用管理的标准要求 .....	204
四、决策制定过程参与管理的标准要求 .....	206
<b>第九章 岗位员工情感管理的标准要求</b> .....	209
一、岗位员工情感管理的内涵 .....	209