

有效管理即时宝典

GUANLISHIJIN

管理是金

有效

管理全书

YOUXIAOGUANLI  
QUANSHU

贾强 编著  
刘新军

- ▶ 管理模板、制度样本、财务表格、文本范例一应俱全
- ▶ 用 20% 的时间与精力来完成 80% 的管理工作
- ▶ 用 80% 的时间与精力来做更重要的事情

沈阳出版社

管理是金

有效  
管理  
全书

贾强 刘新军 编著

沈阳出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

管理是金:有效管理全书/贾强,刘新军编著. - 沈阳:  
沈阳出版社,2002.4

ISBN 7-5441-1852-5

I . 管... II . ①贾... ②刘... III . 企业管理  
IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 020309 号

沈阳出版社出版发行

(沈阳市沈河区南翰林路 10 号 邮政编码 110011)

沈阳市第二印刷厂印刷

---

开本: 850×1168 1/32 字数: 280 千字 印张: 17.5

印数: 1-8000 册

2002 年 4 月 第 1 版

2002 年 4 月 第 1 次印刷

---

责任编辑: 信群 滕建民

封面设计: 武晓强

责任校对: 安莉

版式设计: 温娇

责任监印: 姚德军

---

定价: 29.80 元

(如图书出现印装质量问题请与厂家联系调换)

# 前言

YOUXIAO GUANLI QUANSHU

管理是什么？

对学者而言，是系统论、方法论；

对学院里的 MBA 学子们而言，是厚厚的经典教科书；

对企业的一名普通员工而言，是墙上的规章制度与员工手册；

但对于一个管理者而言，则是许多繁琐而不得不解决的问题。对他们而言，管理是显而易见的、着实地发生在身边的一切事情。

作为一个管理者，你是否有过如下的经历：

有一个计划让你挖空心思地写到半夜，最后却发现总有被忽略的地方；

招聘员工很难精确地定位用人标准，结果招聘上来的总不合用；

对员工考核时，却拿不出确切的评定标准，最后只能以个人好恶来评定，虽然你也知道这对某一些人很不公平；

还有那些已成为“定式”的规章制度，当自己要拟订时却没有任何参考而言；

.....

我们认为管理是动态的，这就需要作为管理主体的管理者要有不断学习的能力，以适应飞速变化的时代；但作为管理的基础框架，却是相对静态的。对一个企业而言，这些都是在一定时间内相对稳定的，但这些却构成了管理工作的 80% 的内容。

那个耳熟能详的 80/20 原理，在这里恰恰被验证了。

# 前言

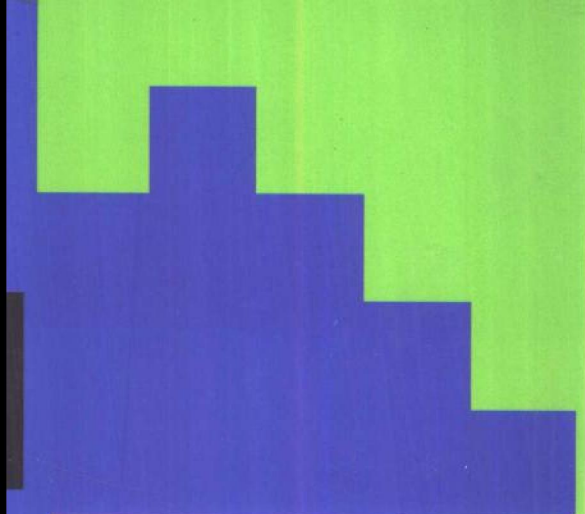
YOUXIAO GUANLI QUANSHU

据我们的调查显示，构成许多企业管理障碍的并不是一些“生死攸关”的大问题，而是管理工作中最基础的流程。但这些常常为许多管理者所忽略。人们通常是在管理中感到有些困难时，才会想到管理。你会发现越是效益不好的企业，越注重企业的考勤——“盯人”已经成为管理工作的主要内容。当业绩正在顺利地发展时，人们对管理不太操心。（当然，这种顺利只是市场不完善时期的一个阶段，随着市场的规范，这种现象也越来越少。）

可以说，管理的大部分工作都是程式化的，如果一个管理者将大部分的精力与时间用于这些工作，则至少不会是一个有效率的管理者，也不会是一个“聪明”的管理者。问题是企业管理人想要学习管理，但是却往往不知道怎么学习，或者无从下手。

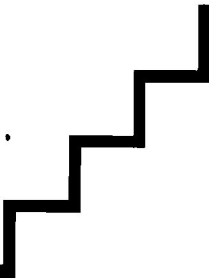
基于此，本书为了让更多的管理者在最少的时间内掌握最有效最实用的方法，从繁琐的工作中解脱，从而将更多的精力用于“真正需要投入精力的地方”——把握动态的市场、管理创新以及管理者自身的再学习。因此，本书建立了若干套企业管理的规范样本，简洁清晰地将管理企业所应涉及的各个方面做以系统整理，将经理人可快速使用的管理理论、方法汇编成书，内配大量实用表格和文书制度样本，力求即见即用，为经理人的日常管理带来方便。可谓经理人的枕边书，案头典。

借用 80/20 原理，用 20% 的时间与精力来完成 80% 工作，将更多的时间与精力用于做更重要的事。

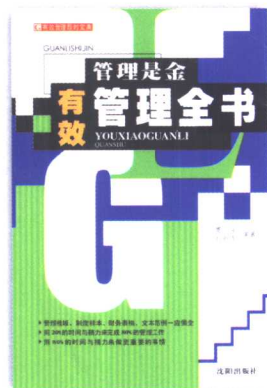


你不必为毫无头绪的管理而忧愁，这里有你所需的方法与模式。

你只需偶尔当工具书翻翻，查阅所需的资料。其中的许多信息、策略会让我们经营起来如鱼得水。我们可以轻松地与家人度周末，而不必像从前那样费尽心思苦心经营。



责任编辑：信 群  
滕建民  
封面设计：武晓强



# 目 录

## 序 章 管理者快速热身

- 管理的职能/4
- 管理者的工作内容/5
- 管理穿透力达成的目标/6
- 怎样才能提高管理的穿透力? /7
- 出色管理者具有的 5 种重要能力/8
- 中小企业经营管理的特点/9
- 最不可忽略的两种管理观念/10
- IDEA 大公开:有成效的管理者所需的素质/11

## 第 1 章 如何拟定企业的经营战略?

- 中小企业经营战略的特点/17
- 经营战略制定及实施的七个步骤/20
- 企业战略的分类/26
- 适合中小企业的七种经营战略模式/33
- IDEA 大公开:适当的计划防止糟糕的工作/41



## 第2章 中小企业怎样进行组织设计?

- 中小企业组织设计的原则/45
- 中小企业组织设计包括哪些内容? /47
- 组织沟通渠道应遵循什么原则? /50
- 什么样是有效的组织结构? /51
- 中小企业组织的类型有哪些? /52
- 怎样选择适合于自己企业的组织结构? /62
- IDEA 大公开:职能的分解与整合/65

## 第3章 如何拟订商业计划书?

- 哪几类人员需要撰写商业计划书? /71
- 什么是好的商业计划书? /71
- 商业计划书与项目可行性报告有什么不同? /74
- 商业计划书的组成部分/75
- 商业计划书样式模板/82
- 商业计划书的写作要点/90
- IDEA 大公开:如何吸引投资者的注意力? /91

## 第4章 人力资源规划与管理

- 如何拟订人力资源规划? /97
- 如何编写人力资源管理计划? /100
- 如何进行工作分析? /110
- IDEA 大公开:人力资源管理的误区/120

## 第5章 如何招聘与选人?

拟订聘用职位说明书/127

如何确定聘用标准/128

如何制作标准的聘用表格/129

如何拟订招聘计划/132

怎样面试应聘者? /135

如何设计面试考核表? /137

如何主持对应聘者的面试? 138

如何决定企业录用的人选? /141

试用与上岗引导/143

IDEA 大公开:如何做一个好的主试人? /145

## 第6章 企业如何进行薪酬管理?

如何制订适当的薪酬政策? /149

怎样做薪酬总额管理? /152

如何确定薪酬的架构? /154

如何进行薪酬调整? /156

如何运用奖金管理实现有效激励? /164

IDEA 大公开:激励低薪员工的5个办法/167

## 第7章 如何做好员工培训?

员工培训工作准则/171

培训需求分析的内容/173

- 如何拟订企业年度培训计划? /176
- 如何对新进员工进行职前培训? /179
- 中小企业如何做好在岗培训? /186
- 针对不同层次人员的培训/190
- 有效整合企业的培训资源/192
- 培训经费的管理/196
- 如何制订企业的培训规范? /198
- IDEA 大公开:有效培训的秘诀在于激励/200

## 第 8 章 怎样对员工进行绩效考核?

- 为什么进行绩效考核? /205
- 绩效考核的程序/206
- 怎样设计绩效考核表? /210
- 准确定义考核要素/213
- 考核要素的评分等级/216
- 如何确定考核对象与考核者? /226
- 如何进行绩效考核评定? /227
- 怎样进行绩效面谈? /232
- 如何制定考核条例? /234
- IDEA 大公开:绩效面谈技巧/236

## 第 9 章 企业如何做市场调查?

- 市场调查的工作程序/239
- 市场调查准备阶段的具体工作有哪些? /241
- 市场调查的四种常用方法/245

- 调查资料的搜集与分析/249
- 如何制作调查计划书? /250
- 调查实施的作业程序/253
- 调查报告及追踪/254
- 如何设计市场调查表? /257
- 如何拟订调查问卷? /258
- IDEA 大公开:常用的企业调查内容/264

## 第 10 章 如何拟订市场营销战略?

- 市场营销策略计划的制订程序/271
- 市场营销环境分析有哪些内容? /276
- 如何做好市场细分? /278
- 企业目标市场的范围选择策略有哪些? /280
- 企业目标市场的营销策略有哪些? /281
- 企业如何选择最佳的营销策略? /284
- 如何进行产品的市场定位? /285
- 怎样做好市场营销控制? /286
- 怎样编制市场营销计划? /288
- IDEA 大公开:目标与策略的“做”与“不做”/291

## 第 11 章 如何组建营销队伍?

- 如何确定营销组织的模式? /295
- 销售经理应具备哪些能力? /299
- 企业如何选择销售人员? /304
- 销售管理的评估内容有哪些? /308

如何确定销售人员薪酬? /309

如何对销售人员的业绩进行考评? /312

IDEA 大公开:优秀销售人的 10 个良好习惯 /320

## 第 12 章 怎样做好销售管理?

如何选择适宜的销售渠道? /325

怎样划分销售区域? /328

产品促销活动有哪些? /329

如何做好销售预测? /334

销售指标如何落实与执行? /340

如何准确编制销售预算? /344

销售管理的过程 /345

IDEA 大公开:销售管理工作六忌 /350

## 第 13 章 如何制定会计核算管理制度?

会计的科目有哪几类? /355

规定会计核算程序和方法 /357

如何规定会计核算规范? /362

会计监督制度 /363

会计人员岗位责任制度 /370

会计报告管理制度 /373

IDEA 大公开:会计活动的一些基本假设 /374

## 第 14 章 企业如何规范财务管理制度?

如何规定财务收支的程序和方法? /377

财务收支操作规范和纪律/380

财务人员岗位责任制度/381

对财务管理的组织机构有哪些要求? /386

怎样确立财务管理报告制度? /387

IDEA 大公开:企业需防范的财务风险/388

## 第 15 章 怎样通过财务报表来了解你的企业?

如何理解资产负债表? /393

如何理解损益表? /402

如何理解现金流量表? /413

如何分析赢利能力比率? /419

IDEA 大公开:别让财务报表被忽略/427

## 第 16 章 企业如何推行目标管理?

目标管理的优点有哪些? /431

目标管理如何执行? /432

如何确保目标管理的执行? /436

如何修正目标? /438

如何评估目标绩效? /440

如何做好“提高业绩型”的目标管理? /441

“提高业绩型”目标管理的办法/445

- 如何做好“开发个人能力型”的目标管理? /451  
“开发个人能力型”目标管理的办法/455  
□IDEA 大公开:引进目标管理制度的几点注意/457

## 第 17 章 现场管理如何运用 5S?

- 为什么需要现场管理? /461  
什么是 5S? /464  
5S 有何作用? /465  
发现工作现场中的不良现象/466  
整理:塑造清爽的空间/467  
整顿:使工作场所清楚明了/470  
清扫:保持最佳状态的重要条件/473  
清洁:维持 5S 的成果/476  
素养:培养良好习惯/477  
企业如何导入 5S? /479  
怎样进行 5S 活动巡察? /488  
□IDEA 大公开:迅速改变办公室 5S 要点/492

## 附录

- 公司奖励制度/493  
公司招聘管理制度样本/496  
公司主要职位说明样本/510  
销售管理制度样本/528

**序章 管理者快速热身**

图 1 管理及实务操作功能在机构中的分配比例/5

**第 1 章 如何拟定企业的经营战略?**

图 2 经营战略及实施过程图/20

图 3 不做计划的借口和做计划的理由/42

**第 2 章 中小企业怎样进行组织设计?**

图 4 直线型组织结构图/54

图 5 职能型结构图/55

图 6 直线职能型结构图/56

图 7 矩阵式组织结构图/57

图 8 网络形组织结构图/59

图 9 事业部型组织结构图/60

图 10 复合型组织结构图/61

**第 4 章 人力资源规划与管理**

图 11 人力资源动态及费用表/108

图 12 人事变更报告单/109

图 13 工作说明书(完整型)/117

图 14 工作说明书(标准型)/118

**第 5 章 如何招聘与选人?**

图 15 员工聘用表/130

图 16 聘用标准表样例/131

图 17 应聘登记表/133

图 18 招聘计划表/134

**第 6 章 企业如何进行薪酬管理?**

图 19 薪酬架构图/155



- 图 20 不同企业类型的薪酬架构设计/155
- 图 21 不同企业规模的薪酬架构/156
- 图 22 员工基本工资增长分析表/158
- 图 23 员工工资调查表/160
- 图 24 变更工资申请表/163
- 第七章 如何做好员工培训?**
- 图 25 培训流程图/172
- 图 26 年度培训计划表/178
- 图 27 新进职员培训计划表/181
- 图 28 职前培训反馈表/184
- 图 29 培训资料存档登记表/199
- 第 8 章 怎样对员工进行绩效考核?**
- 图 30 绩效考核工作程序(封闭式)/208
- 图 31 绩效考核工作程序(开放式)/209
- 图 32 考核要素定义表/214
- 图 33 考核要素评分等级表/216
- 图 34 绩效考核表(一)/218
- 图 35 绩效考核表(二)/220
- 图 36 员工绩效考核表(三)/222
- 图 37 员工绩效考核表(四)/224
- 第 9 章 企业如何做市场调查?**
- 图 38 等级评定标准参照表/229
- 图 39 市场调查过程图/240
- 图 40 市场调查申请书/243
- 图 41 调查目的制定程序表/251
- 图 42 市场调查时间进度表/255
- 图 43 市场调查工作记录/256
- 第 10 章 如何拟订市场营销战略?**
- 图 44 市场营销管理的策略计划过程/273