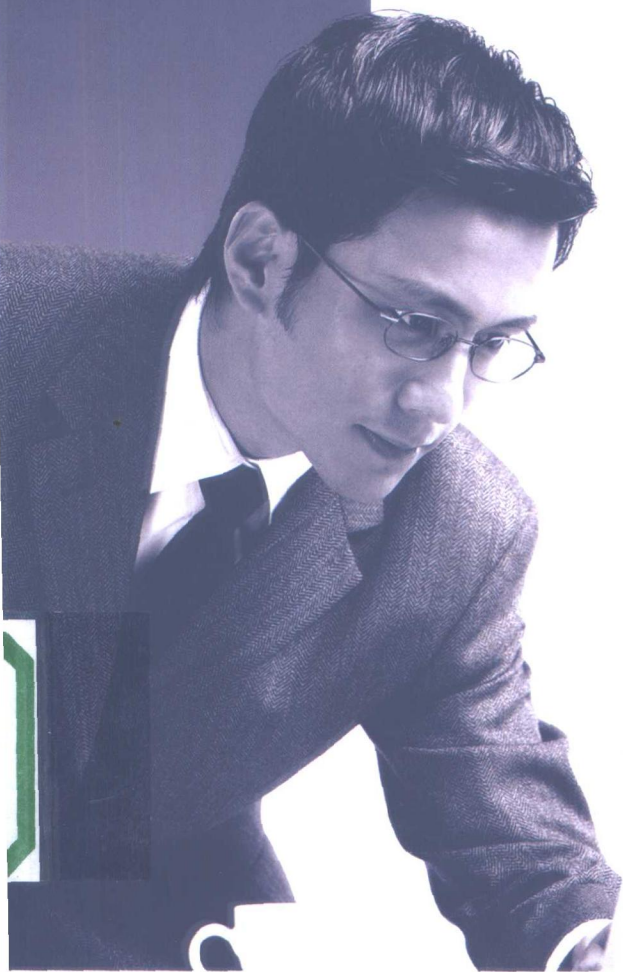


世界500强企业职业资格标准典范
世界500强企业管理标准研究中心 编著

职业经理

任职资格与工作规范

The Qualification &
Job Specification For
Professional Managers



東方出版社

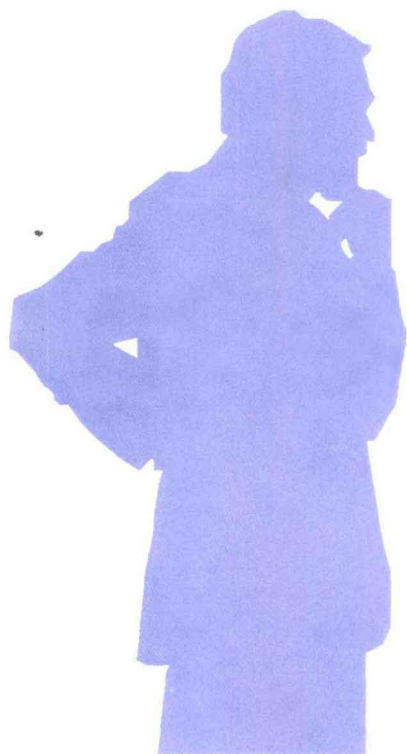
世界 500 强企业职业资格标准典范

世界 500 强企业管理标准研究中心 编著

职业经理

任职资格与工作规范

The Qualification &
Job Specification For
Professional Managers



東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

职业经理任职资格与工作规范/世界 500 强企业管理标准研究中心编著. -北京: 东方出版社,

2004. 1

(时代光华管理标准书系)

ISBN 7-5060-1796-2

I. 职… II. 世… III. 企业管理—管理人员—考核—参考资料 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 121764 号

职业经理任职资格与工作规范

著作责任者: 世界 500 强企业管理标准研究中心 编著

责任编辑: 吴玉萍

标准书号: ISBN 7-5060-1796-2

出版发行: 东方出版社

地址: 北京市朝阳区门内大街 166 号 100706

网 址: <http://www.peoplepress.net>

印刷者: 北京市密东印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

开 本: 787 毫米×1092 毫米 16 开本 印 张: 15.125 印张 字数: 204 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—7000 册

定 价: 32.00 元

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, 翻版必究

致读者

在这样一个急剧变革、激烈竞争的时代，中国企业面临着前所未有的挑战。一方面，随着全球经济一体化进程的加快，越来越多的跨国公司凭借雄厚的品牌优势、技术优势和管理优势，长驱直入进入中国市场，快速抢占市场份额；另一方面，国内企业也是斗智斗勇，各出奇招，价格大战、人才大战风起云涌，行业竞争日趋白热化。

企业如何在这场没有硝烟的战争中取胜？如何提升核心竞争力？如何实现可持续发展？越来越多的事实表明，一切成功的企业都源于卓越的管理，而卓越的管理都源于建立可操作性的科学化、规范化、程序化的管理制度与管理标准。“一流的企业卖标准，二流的企业卖技术，三流的企业卖产品”。没有先进的一流标准，只能受制于他人，企业不可能做大做强。而这正是许多中国企业发展过程中的薄弱之处。当前，许多企业正处在从经验型管理向职业型管理的转型过程之中，由于缺乏规范科学的管理体系，工作盲目性、决策随意化、业务流程匮乏、生产、工作秩序不规范现象随处可见。同时，许多企业短视思想较严重，缺乏长远规划，过了今天，不知明天如何过？这些问题与企业想要基业长青、走可持续发展之路的要求相差甚远。因此，建立规范化、科学化、标准化的管理体系就非常现实而又紧迫地摆在了越来越多企业的重要日程之上。

众所周知，跨国公司具有科学化的管理流程、标准化的工作制度和规范化的管理体系，这种专业化的管理水平使得他们在竞争中始终处于优势。因此借鉴学习优秀跨国公司的先进管理理念和管理经验便成为中国企业迅速摆脱窘境、快速提升核心竞争力的必然选择。

有鉴于此，我们与东方出版社、中国社会科学出版社联合推出了“时代光华管理标准书系”，本套丛书首批包括人力资源管理标准类、生产管理标准类、职业资格标准类等内容，丛书通过对国际知名成功企业规范化、精细化管理经验的系统总结，旨在为中国企业的管理工作提供全面系统、有章可循的详尽操作规范，为企业实行规范化管理提供一条快速便捷之路。

作为中国企业管理标准化、规范化的最佳参考范本，本书系具有以下几大特色：

一、系统总结跨国公司的成功经验。本书系由世界著名跨国公司的高级经理、培训经理及知名管理专家进行编写，他们通过对世界知名企业管理标准和管理制度的详细系统的收集整理，全面总结了跨国公司成功管理的精髓。

这些详尽系统的操作规范在跨国公司的应用已经非常成熟和完善，借鉴他们的成功经验，对缩小中国企业与跨国公司之间的管理差距，提高我国企业规范化管理水平无疑是一条有效的途径。

二、实用性、操作性强。本书系以帮助管理者和企业快速有效地解决各种实际问题为出发点，内容紧密结合企业各项实际工作。您可以根据自己企业的实际情况，以本书系为参考，进行针对性的学习并灵活运用到管理实践中，以迅速应对和处理各种问题。因而本书具有很强的实用性，对中国企业的各项基础管理工作有很强的指导和借鉴意义。

三、使用方便，效果显著。通过借鉴本书系的有关内容，您无须花大量的时间和精力，只要对相关的管理标准直接使用或根据情况稍加修改，就可以快捷方便地建立本企业的管理标准，因此本书系在使用上有很强的便利性。同时，由于这些标准和制度在跨国公司已成功应用多年，您将这些标准和制度引入本企业，相信能为您的企业带来立竿见影的效果。

四、随查随用的工作指南。本书系介绍的管理准则、标准和业务范本都与管理者的日常工作紧密结合，因此当您在实际的工作中遇到了问题不知如何专业化处理时，可以随时查阅本书系相关的知识点和技能点，以迅速有效地解决问题。作为一套工作指导手册，本书系有较高的参考价值。

最后需要说明的是，本书系因为通过大量收集整理有关跨国公司的各种内部管理标准、管理规章、管理流程而成，所以不可避免地存在语言风格不尽一致，体例也未能做到严格一致等缺憾，欢迎您提出宝贵的意见与建议，感谢您帮助我们改进与提高。如果您读后有收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享！

感谢东方出版社、中国社会科学出版社、北京中社博雅文化传播有限公司与北京时代光华教育发展有限公司的鼎力支持，我们将继续推出更多更好的管理标准。愿时代光华管理标准书系能成为您或您的企业提高规范化管理水平的得力助手！

世界 500 强企业管理标准研究中心
2003 年 12 月

前 言

卓越是每一位职业经理的梦想,能力卓越的职业经理有助于企业的成功发展。而如何卓越成了多数职业经理的难题。因为,事实上,职业经理当中有许多人成就斐然,也有许多人则平平庸庸。这些失败的职业经理并不是对管理理论一窍不通,而是缺乏实战的经验。

中国入世后,市场竞争更加地激烈,职业经理对企业发展的作用更为重要,企业在选择职业经理的时候也更为慎重,因为如果选中的人才并不合适,甚至能力平庸,很有可能令企业的发展停滞不前,甚至失败以致退出市场。

目前国内许多公司内就存在同样的问题,即缺乏高素质、高规格的职业经理人才。我们常常可以看到这样一个现象:很多公司里,职业经理们都在忙碌,奔走东西,安排了这项工作,又忘了那项工作,总有忙不过来的感觉,自己累得气喘吁吁,还不见有多少效益产生,结果上下均不满意。这说明:不是职业经理这个岗位有问题,而是任此岗位的人在管理能力方面存在问题。那么,如何设定一套挑选职业经理的标准及评定程序,为职业经理的选聘、考评及工作进行规范,对企业和职业经理来说已经日益重要。

本书即是从以上目的出发,为企业设计一套切实可行的职业经理任职资格标准及考评方法、规则,并将职业经理的基本素质要求、工作能力要求和各方面事务处理的工作规范一一列出,以供企业或职业经理们对照来考评或自评,从而不断提升职业经理的素养。

全书共分八章,内容涉及职业经理自身发展及工作的方方面面,具体如下:

第一章 职业经理任职资格评价标准,从企业管理的角度出发,设计职业经理任职资格管理规定、职业经理管理行为标准、任职资格素质标准及高、中、基层职业经理任职资格评价标准等。

第二章 职业经理基本能力要求,介绍职业经理的能力要求,如激励员工的能力、决策工作能力、表达能力、交际能力、创新能力等方面最基本的要求。

第三章 职业经理工作能力要求,阐述职业经理目标制定与实现,建立与评价组织结构、与合作伙伴缔约、内外部工作关系处理、资源管理与控制、决策与协

助决策、工作计划制定与实施、工作环境的建立与维持、信息的搜寻与处理、流程的制定与优化、自身绩效与下属绩效的提升等方面的能力要求。

第四章 职业经理人事管理工作规范,介绍职业经理在人事管理业务方面的工作规范,包括组织结构设计、人力规划和编制、招聘、录用签约、员工培训、员工考核、人事变动等方面。

第五章 职业经理财务管理规范,阐述职业经理财务管理必备知识及工作规范,如,财务预算编制规范、会计报表分析方法、资产管理规范、投资管理规范、产品成本管理方法等。

第六章 职业经理营销管理工作规范,介绍职业经理对营销工作的管理方法、技巧、包括市场营销环境分析和市场购买行为分析的内容和方法,销售管理、营销组织和执行、市场营销控制等的工作规范。

第七章 职业经理项目管理工作规范,介绍职业经理在项目管理中的行为规范及工作方法,包括建立组织结构行为规范、制定项目目标行为标准、项目计划管理规范及在资源约束下分配的原则等内容。

第八章 职业经理物流管理工作规范,阐述职业经理在物流管理中的要求、方法及工作规范,如制定物流战略工作能力要求,采购方式的选择、采购计划和预算、运输管理、存货控制管理等的工作方法、规范。

本书内容全面,条理清晰,既包括职业经理的能力要求,也提供了各项业务的工作规范,是企业人事部门选聘、考评职业经理任职资格和工作绩效的最佳参考资料,同时,也可作为培训部门培训的教材和职业经理自修的手册。

目 录

第一章 职业经理任职资格评价标准 1

第一节 公司任职资格管理规定	3
第二节 职业经理任职资格管理规定	7
第三节 职业经理人事管理行为标准	19
第四节 职业经理市场策划管理行为标准	23
第五节 职业经理财务管理行为标准	29
第六节 职业经理物流管理行为标准	32
第七节 职业经理采购管理行为标准	39
第八节 职业经理营销管理行为标准	42
第九节 职业经理项目管理行为标准	45
第十节 职业经理任职资格素质标准	47
第十一节 高层职业经理任职资格评价标准	49
第十二节 中高层职业经理任职资格评价标准	52
第十三节 中基层职业经理任职资格评价标准	58

第二章 职业经理基本能力要求 65

第一节 激励员工的能力基本要求	67
第二节 决策工作能力基本要求	70
第三节 协调工作能力基本要求	72



第四节	表达能力基本要求	74
第五节	交际能力基本要求	76
第六节	创新能力基本要求	78

第三章 职业经理工作能力要求

81

第一节	参与公司目标制定工作能力要求	83
第二节	拟定公司策略方针工作能力要求	84
第三节	监查公司目标实施工作能力要求	84
第四节	设计组织结构工作能力要求	85
第五节	建立组织结构工作能力要求	86
第六节	评价组织结构工作能力要求	86
第七节	制定环保建设方针工作能力要求	87
第八节	监督方针体系工作能力要求	88
第九节	决策内部变动工作能力要求	88
第十节	决策外部变动工作能力要求	89
第十一节	个人发展及培养下属工作能力要求	90
第十二节	改进公司绩效工作能力要求	90
第十三节	与合作伙伴缔约工作能力要求	91
第十四节	制定目标与计划工作能力要求	92
第十五节	组织实施计划工作能力要求	92
第十六节	监控评估活动工作能力要求	93
第十七节	内部工作关系处理工作能力要求	94
第十八节	外部工作关系处理工作能力要求	94
第十九节	现有资源管理工作能力要求	95
第二十节	资源控制工作能力要求	96
第二十一节	决策工作能力要求	96

第二十二节	促进上级决策工作能力要求	97
第二十三节	参与同级决策工作能力要求	98
第二十四节	改进本人及下属绩效工作能力要求	98
第二十五节	制定工作计划工作能力要求	99
第二十六节	实施工作计划工作能力要求	100
第二十七节	指导和控制工作计划工作能力要求	101
第二十八节	保持内部关系工作能力要求	102
第二十九节	维持外部工作关系工作能力要求	103
第三十节	建立工作环境工作能力要求	104
第三十一节	保护和维持工作环境工作能力要求	104
第三十二节	搜集信息工作能力要求	105
第三十三节	处理信息工作能力要求	106
第三十四节	制定流程工作能力要求	107
第三十五节	优化流程工作能力要求	108
第三十六节	实施流程优化工作能力要求	108
第三十七节	提高自身绩效工作能力要求	109
第三十八节	帮助下属提高绩效工作能力要求	110

第四章 职业经理人事管理工作规范 111

第一节	组织结构设计工作规范	113
第二节	人力规划和编制工作规范	114
第三节	招聘申请工作规范	116
第四节	招聘实施工作规范	117
第五节	招聘考核工作规范	119
第六节	录用签约工作规范	120
第七节	培训内容和流程工作规范	121



第八节 新进员工培训工作规范	122
第九节 员工考核准备工作规范	123
第十节 考核员工工作程序	124
第十一节 薪资管理工作规范	125
第十二节 绩效奖金管理工作规范	128
第十三节 人力资源档案建立工作规范	129
第十四节 档案查询工作规范	130
第十五节 档案转出工作规范	131
第十六节 解聘员工工作规范	132
第十七节 辞退员工管理工作规范	133
第十八节 员工职位变动管理工作规范	134
第十九节 员工人事调动管理工作规范	135

第五章 职业经理财务管理工作的规范 137

第一节 财务预算体系必备知识	139
第二节 财务预算编制工作规范	141
第三节 会计报表分析基本方法	143
第四节 流动资产管理工作规范	144
第五节 固定资产管理工作规范	150
第六节 无形资产管理工作规范	153
第七节 对外投资管理工作规范	156
第八节 产品成本管理工作规范	158

第六章 职业经理营销管理工作规范 163

第一节 市场营销环境分析	165
第二节 消费者购买行为分析标准	169

第三节	销售管理工作规范	178
第四节	营销组织和执行工作规范	185
第五节	市场营销控制工作规范	187

第七章 职业经理项目管理工作规范 189

第一节	建立组织结构行为规范	191
第二节	制定项目目标行为标准	193
第三节	项目计划管理规范	195
第四节	在资源约束下资源分配原则	197

第八章 职业经理物流管理工作规范 201

第一节	制定物流战略工作能力要求	203
第二节	采购方式的选择标准	205
第三节	采购计划和预算工作规范	210
第四节	运输管理工作规范	215
第五节	存货控制管理工作规范	219

第1章

职业经理任职 资格评价标准

第一节 公司任职资格管理规定

一、目的

1. 通过资格制度规范人才的培养和选拔，推动做实事的人不断提高水平，引导有水平的人做实事，按做的实事效果给予评价。
2. 建立职业发展渠道，激励员工不断提高其职位胜任能力，以职业化的员工队伍参与国际竞争。
3. 树立有效培训和自我学习的标杆，以资格标准不断牵引员工终生学习、不断改进，保持公司的持续性发展。

二、任职资格应用

任职资格从横向分类、纵向分级，将对员工的任职资格要求清晰化，并与工作要求相对应，为人力资源的管理体系奠定基础，提高工作效率、规范工作行为，推动公司的职业化进程。

1. 招聘

按对应资格要求对人员进行分类、分级考核，易于人员定位，提高招聘效率。

2. 培训

针对不同资格的人员分别进行达标辅导培训、再开发培训，使培训更有针对性，与工作联系更密切。

3. 薪酬

资格与职位匹配决定员工的薪酬范围，使薪酬激励更具有实效。

4. 人员选拔

经考核认证后可获相应资格，公司可从有资格的人中选拔高级专业技术人员或管理人员。



5. 员工职业生涯设计

不同类、不同级别的设计可以使员工明确自己的发展方向，将员工发展与公司发展相结合。

三、资格分类分级

1. 双重晋升制度

	管理类	专业 / 技术类
五级	领导者	资深专家
四级	管理者	高级专家
三级	监督者	专家
二级	有经验者	
一级	初做者	

2. 管理类

(1) 定义

该类型是从事以人员管理为主的工作。按管理层级可划分为监督者、管理者、领导者。

①三级监督者：率领一组人员从事某项具体的专业或技术工作，本人既是监督者又是执行者之一；

②四级管理者：对所辖部门的工作质量、时效、成本负完全的责任，并参与所辖工作的战略方向、资源分配、成本及时间要求的制定，下属至少含三级监督者及普通员工数人；

③五级领导者：对企业某个运作过程或某项职能负完全的责任，参与制定企业长期战略及宏观指导。

(2) 级别要求

任何管理都是对从事某项专业/技术的人员进行管理，所以管理类人员必须达到某方向、某项专业/技术标准二级水平以上。

3. 专业类

(1) 定义

从事运用某项专业知识提供某种支持或服务，直接或间接创造价值的工作。它包含：销售、计划、法律、人力资源、公共关系、统计、审计、会计、广告、采购、秘书等。

(2) 级别要求

从工作要求出发，一至五级不等。

4. 技术类

(1) 定义

从事运用某项技术设计和改进解决问题的方法的工作。它包含：研发、工艺、测试、维修、安装等。

(2) 级别要求

从工作要求出发，一至五级不等。

四、资格衡量要求

基于评价体系从实际出发的原则，主要对技能或行为建立标准，颁发资格证书时参考工作绩效评价结果。品德、素质、经验等不易考核的要素作为人员选拔及员工自我发展的重要参考因素。对人员进行选拔时可从以下五个方面进行衡量：

1. 品德。
2. 素质。
3. 技能/行为（表现）。
4. 工作经验。
5. 工作绩效。