

GUANREN GUANDAOWEI

中国优秀企业管理者的管理必备全书

具有超强震撼力与影响力的管理新概念

治人之法 御人之术 管人之道

管人管**到位**

员工管理必备 制度与表格

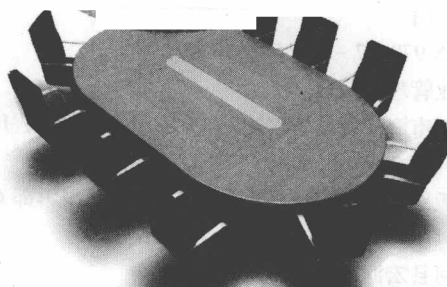
陈浩◎编著

管人要在权力之外培育、提升个人的影响力；
管人的最高境界是“无为而治”；

管人要把制度的建立和完善放在首位；
管人要公正地评价和对待下属；
管人要在选人用人上下功夫；
.....

管人管**到位**

员工管理必备
制度与表格



企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管人管到位 / 陈浩编著. —北京: 企业管理出版社, 2010. 9

ISBN 978 - 7 - 80255 - 630 - 0

I. ①管… II. ①陈… III. ①企业管理: 人事管理
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 180502 号

书 名: 管人管到位

作 者: 陈 浩

责任编辑: 京 山

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 630 - 0

·出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68701719 发行部 68467871 编辑部 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河县宏润印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 24 印张 280 千字

版 次: 2010 年 11 月第 1 版 2010 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 49.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

做任何事情都有大的原则可遵循，做人如此，管人亦是如此。企业管理的关键就在于人员管理，管理好员工，你的企业自然会步入正常轨道，这一点是毋庸置疑的。然而，许多管理者在管理员工时都会感到头痛，即使是那些久经“沙场”的人也不例外。

古人曾说：“治国方江山美，治家无方是非多。”其实，不论是治国、治家，还是治企业，核心问题都是治人。企业即“人”，“造物之前先造人”，松下幸之助的这句名言早已得到了企业管理者的共识。所谓企业管理，说到底就是员工管理，员工管理是企业管理的代名词。掌握了管理员工的“真理”，也就掌握了企业的未来。

没有无用的员工，只有糟糕的管理者，管理员工有难度，但也并非难得无法管好，关键是要找到规律、遵循规律。按照规律管理员工，难以驯服的员工会变得温顺，低效的团队会变得生机勃勃。本书就是把管理员工的方方面面总结起来，通过大量的实用表格把员工管理量化、细化。阅读这本现代员工管理全程指导专著，您会发现无论您在管理员工的过程中遇到什么问题，都能在本书中找到解决的办法！

书中对企业员工岗位职能描述、员工的招聘、面试与录用、员工培训管理、员工考勤出差管理、员工绩效考核与评估、员工品行工作态度及能力考评、员工奖惩升职与辞退、员工薪酬与福利管理、档案与办公文件管理等内容进行了介绍。本书不仅可以作为企业制定相关规范性文本之参考书，还可作为其他行政机关、事业单位人员制定员工管理制度之参考。

本书以简单明了的方式启发您如何管理员工，其行文风格也避免了传统经管类图书镣铐式的、让人窒息的逻辑推理和逻辑重叠。为了突出内容的实用性而采用了较多的表格，力求能挖掘员工管理的精华、发其玄机，以望让读者受用一二。因此，本书特别适于日常的管理工作。

最后值得强调的是，员工管理不是一个孤立存在的企业管理方法。只有将它与企业的其他管理基础和方法结合起来，才能使其发挥效用；但它无疑将是你管理企业，提升企业竞争力的有力武器！

编者

目 录

第1章 员工岗位职能描述

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| 1.1 岗位职能说明书 / (3) | 1.20 策划部经理职能描述 / (25) |
| 1.2 总经理(总裁)职能描述 / (5) | 1.21 战略部主管职能描述 / (26) |
| 1.3 副总经理职能描述 / (7) | 1.22 客户经理职能描述 / (27) |
| 1.4 技术总监职能描述 / (9) | 1.23 商务助理职能描述 / (28) |
| 1.5 财务总监职能描述 / (10) | 1.24 渠道经理职能描述 / (29) |
| 1.6 应收账款主管职能描述 / (11) | 1.25 销售代表职能描述 / (30) |
| 1.7 会计职能描述 / (12) | 1.26 电话销售代表职能描述 / (31) |
| 1.8 出纳职能描述 / (13) | 1.27 研发主管职能描述 / (32) |
| 1.9 行政部经理职能描述 / (14) | 1.28 数据库应用开发工程师职能描述 / (33) |
| 1.10 行政助理职能描述 / (15) | 1.29 平面设计人员职能描述 / (34) |
| 1.11 经理助理职能描述 / (16) | 1.30 制造部经理职能描述 / (35) |
| 1.12 秘书职能描述 / (17) | 1.31 生产主管职能描述 / (36) |
| 1.13 前台职能描述 / (18) | 1.32 质量安全经理职能描述 / (37) |
| 1.14 人力资源总监职能描述 / (19) | 1.33 物流主管职能描述 / (38) |
| 1.15 招聘专员职能描述 / (20) | 1.34 采购主管职能描述 / (39) |
| 1.16 绩效考核主管职能描述 / (21) | 1.35 采购员职能描述 / (40) |
| 1.17 培训专员职能描述 / (22) | 1.36 项目经理职能描述 / (41) |
| 1.18 市场总监职能描述 / (23) | 1.37 广告专员职能描述 / (42) |
| 1.19 公关部主管职能描述 / (24) | |

第2章 员工的招聘、面试与录用

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| 2.1 员工招聘管理制度 / (45) | 2.11 员工聘任书 / (61) |
| 2.2 招聘流程图 / (47) | 2.12 员工报到通知书 / (62) |
| 2.3 年度招聘计划报批表 / (47) | 2.13 新员工试用申请及核定表 / (63) |
| 2.4 员工招聘申请书 / (49) | 2.14 员工试用标准表 / (64) |
| 2.5 应聘人员基本情况登记表 / (50) | 2.15 临时工使用管理方法 / (65) |
| 2.6 面谈记录范本 / (51) | 2.16 临时工雇用资料表 / (67) |
| 2.7 员工面谈记录表 / (53) | 2.17 试用员工转正考核表 / (68) |
| 2.8 面试结果评价表 / (54) | 2.18 试用员工转正申请表 / (69) |
| 2.9 面试指导书范本 / (55) | 2.19 某知名中外合资企业面试测评表 / (70) |
| 2.10 员工聘用规定 / (59) | |

第3章 员工培训管理

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| 3.1 员工培训管理制度 / (75) | 3.15 课后行动计划 / (92) |
| 3.2 员工培训流程图 / (76) | 3.16 员工培训报告表 / (93) |
| 3.3 新员工教育培训规定 / (77) | 3.17 培训效果调查表 / (94) |
| 3.4 新进员工指导方法 / (78) | 3.18 在职人员职位培训记录表 / (95) |
| 3.5 新员工职前教育日程表 / (82) | 3.19 在职人员培训测验成绩登记表 / (96) |
| 3.6 新员工培训计划表 / (83) | 3.20 在职人员培训结果报告表 / (97) |
| 3.7 新员工研修报告表 / (84) | 3.21 在职人员职位培训意见调查表 / (98) |
| 3.8 新员工培训表 / (85) | 3.22 个人外部培训申请表 / (99) |
| 3.9 新员工培训成果检测表 A / (86) | 3.23 公司委托培训合同范本 / (100) |
| 3.10 新员工培训成果检测表 B / (87) | 3.24 公司资助继续教育管理办法范本 / (102) |
| 3.11 新员工培训成果检测表 C / (88) | |
| 3.12 员工培训需求调查表 / (89) | |
| 3.13 员工培训计划表 / (90) | |
| 3.14 员工培训记录表 / (91) | |

第4章 员工考勤出差管理

- | | |
|---------------------|------------------------------|
| 4.1 员工出勤管理规定 /(107) | 4.11 员工请假存根 /(123) |
| 4.2 员工缺勤处理细则 /(109) | 4.12 特别休假申请表 /(124) |
| 4.3 员工出勤表 A /(110) | 4.13 员工出差规定范本 /(125) |
| 4.4 员工出勤表 B /(111) | 4.14 员工出差申请表 /(127) |
| 4.5 员工出勤表 C /(112) | 4.15 差旅费汇报清单 /(128) |
| 4.6 员工月考勤表 /(113) | 4.16 差旅费报销单 /(129) |
| 4.7 员工值班制度 /(114) | 4.17 员工考勤与奖惩记录表 /(130) |
| 4.8 员工加班细则 /(116) | 4.18 弹性工作管理规定范本 /(131) |
| 4.9 休假程序 /(119) | 4.19 某事务所关于员工请长假问题的规定 /(133) |
| 4.10 员工请假单 /(122) | |

第5章 员工绩效考核与评估

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| 5.1 绩效考审核程序 /(137) | 5.11 主管工作成绩考核表 /(156) |
| 5.2 对员工工作评估的正确度测评 /(138) | 5.12 助理人员绩效考核表 /(157) |
| 5.3 绩效考核问题及其解决表 /(141) | 5.13 销售人员能力考核表 /(158) |
| 5.4 员工工作绩效考评表 /(142) | 5.14 技术人员能力考核表 /(159) |
| 5.5 专项考核表 /(143) | 5.15 生产人员绩效考核表 /(160) |
| 5.6 员工相互评价表 /(144) | 5.16 操作人员绩效考核表 /(161) |
| 5.7 普通员工绩效考核表 /(145) | 5.17 会计人员绩效考核表 /(162) |
| 5.8 管理层人员考核表 /(147) | 5.18 绩效考核面谈表 /(163) |
| 5.9 管理层人员年度绩效评价标准 /(152) | 5.19 员工弹性工作考核表 /(164) |
| 5.10 主管管理绩效考核表 /(155) | 5.20 员工定期考核成绩评估表 /(165) |
| | 5.21 员工年度考核成绩表 /(166) |

第6章 员工品行、工作态度及能力考评

- | | |
|-----------------------------|------------------------------|
| 6.1 员工品行分析表 /(169) | 6.15 员工达标能力考核 /(184) |
| 6.2 员工工作态度考核表 /(170) | 6.16 员工创新能力考核表 /(185) |
| 6.3 员工综合素质考核表 /(171) | 6.17 员工管理潜能评定表 /(186) |
| 6.4 员工典型特征评核表 /(172) | 6.18 员工意志力测评问卷 /(187) |
| 6.5 员工专业技术知识检查表 /(173) | 6.19 员工自制力测评问卷 /(188) |
| 6.6 员工综合能力考核表 /(174) | 6.20 员工心理适应性测评问卷 /(190) |
| 6.7 员工具体工作能力考核表 /(175) | 6.21 员工性格类型测评问卷 /(193) |
| 6.8 成绩、工作态度及能力考评表
/(176) | 6.22 员工心理健康度测评问卷 /(195) |
| 6.9 工作主动性测评表 /(177) | 6.23 员工心理调节能力测评问卷 /
(197) |
| 6.10 员工能力与态度考核表 /(179) | 6.24 员工心理承受力测评问卷 /(202) |
| 6.11 初级管理者测评表 /(180) | 6.25 员工精神状态测评问卷 /(204) |
| 6.12 员工人际交往评定表 /(181) | 6.26 员工精神稳定性测评问卷 /(206) |
| 6.13 员工专业水平考核表 /(182) | 6.27 员工精神紧张度测评问卷 /(208) |
| 6.14 员工工作潜力考核表 /(183) | 6.28 员工满意度调查问卷 /(211) |

第7章 员工奖惩、升职与辞退

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| 7.1 员工奖励办法 /(217) | 7.10 员工变动申请表 /(231) |
| 7.2 员工分级惩罚办法 /(220) | 7.11 员工岗位变动通知书 /(232) |
| 7.3 销售人员奖惩办法范本 /(221) | 7.12 各部门人事变动报表 /(233) |
| 7.4 员工奖惩条件参照表 /(223) | 7.13 离职人员物品移交程序 /(234) |
| 7.5 员工过失单 /(224) | 7.14 员工辞职原因说明书 /(236) |
| 7.6 员工纪律处分通知书 /(225) | 7.15 员工离职通知书 /(237) |
| 7.7 员工调整管理条例 /(226) | 7.16 员工离职手续清单 /(238) |
| 7.8 员工晋升制度 /(229) | 7.17 员工离职结算单 /(239) |
| 7.9 员工升职推荐表 /(230) | 7.18 员工申请退休表 /(240) |

第8章 员工薪酬与福利管理

- | | |
|------------------------|-------------------------------|
| 8.1 薪资管理规定 /(243) | 8.15 工资发放表 /(275) |
| 8.2 工资标准及发放办法 /(246) | 8.16 工资调整总表 /(276) |
| 8.3 职务工资管理细则 /(251) | 8.17 工资分析表 /(277) |
| 8.4 职能工资支付规定 /(254) | 8.18 公司津贴制度 /(278) |
| 8.5 计件工资管理制度 /(256) | 8.19 公司福利制度范本 /(282) |
| 8.6 销售人员工资管理办法 /(259) | 8.20 员工福利金申请表 /(284) |
| 8.7 分等级核定工资管理办法 /(261) | 8.21 员工保险管理办法范本 /(285) |
| 8.8 奖金管理办法 /(263) | 8.22 员工保险记录表 /(290) |
| 8.9 工资扣缴表 /(269) | 8.23 伤病、重大灾害及丧葬补助办法
/(291) |
| 8.10 工资标准表 /(270) | 8.24 员工医药费补助规定 /(293) |
| 8.11 工资奖金核定表 /(271) | 8.25 员工工伤报告表 /(294) |
| 8.12 奖金核定表 /(272) | 8.26 重大伤病补助申请表 /(295) |
| 8.13 变更工资申请单 /(273) | 8.27 员工抚恤申请表 /(296) |
| 8.14 新员工工资核准表 /(274) | |

第9章 员工档案与办公文件管理

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| 9.1 企业档案管理制度 /(299) | 9.11 员工名册表 /(314) |
| 9.2 员工档案管理办法 /(301) | 9.12 临时员工资料表 /(316) |
| 9.3 员工档案利用制度 /(303) | 9.13 员工资源汇集表 /(317) |
| 9.4 保密规定 /(305) | 9.14 员工大事记录表 /(318) |
| 9.5 企业归档案卷记录表 /(306) | 9.15 离职员工资料一览表 /(319) |
| 9.6 档案目录表 /(307) | 9.16 文件管理规定 /(320) |
| 9.7 员工履历表 /(308) | 9.17 文件上网审批单 /(322) |
| 9.8 员工资料卡 /(310) | 9.18 文件更改申请表 /(323) |
| 9.9 员工档案表 /(312) | 9.19 文件借阅审批表 /(324) |
| 9.10 员工基本情况登记表 /(313) | 9.20 文件借阅登记表 /(325) |

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| 9.21 文件调阅单 / (326) | 9.25 文件传真传出登记簿 / (330) |
| 9.22 文件处理表 / (327) | 9.26 退休员工档案转出登记表 / (331) |
| 9.23 收件登记簿 / (328) | 9.27 档案管理规范化流程 / (332) |
| 9.24 发送公文登记表 / (329) | |

附录

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| 附录1 360度考核法章程 / (333) | 附录3 企业员工手册范本 / (356) |
| 附录2 MBO绩效考核法操作指南 / (343) | |



第 1 章 员工岗位职能描述



- 1.1 岗位职能说明书
- 1.2 总经理(总裁)职能描述
- 1.3 副总经理职能描述
- 1.4 技术总监职能描述
- 1.5 财务总监职能描述
- 1.6 应收账款主管职能描述

.....

1.1 岗位职能说明书

业务职责

1. 工作与计划

- (1) 参与讨论公司计划，如广告宣传等；
- (2) 起草、商讨并确定工作计划，规划直接下级的工作；
- (3) 对直接下级制定指导性工作预计；
- (4) 组织公司宣传资料、演示多媒体的设计、制作。

2. 信息管理

- (1) 组织维护公司服务器的正常运行；
- (2) 组织内部与外部 WEB 站点的建设和更新；
- (3) 主持信息管理软件平台的开发、应用、监督及管理。

3. 资源调配

如果直接下级没有完成工作所需的足够资源，比如没有工程师，没有足够的经费等，则要协调资源；如无法解决，应向行政总监寻求解决，行政总监必须对此有明确的答复。

管理职责

1. 组织建设

- (1) 参与讨论公司部门级以上组织结构；
- (2) 当发现直接下级职位设置或职位分工不合理时，要及时向行政总监指出问题。

2. 招聘及任免

(1) 用人需求。提出直接下级职位的用人需求，并编写该职位的职位职责和任职资格，提交给行政总监确认。

(2) 面试。

①进行直接下级职位的初试；

②组织参与面试的人员；

③不合格员工处理。提出对不合格直接下级的处理建议，提交行政总监确认。

3. 培训

提出对直接下级的培训计划，提交行政总监确认。

4. 绩效考评

对直接下级进行考评，并进行考评沟通。将考评结果提交人力资源部。

5. 工作沟通

(1) 汇总工作报告，并与行政总监进行信息沟通，同时将这些信息传递到直接下级；

(2) 负责将公司的政策、原则、策略等信息，快速、清晰、准确地传达给直接下级；

(3) 确定书面的交互式的工作通报制度，与直接下属进行沟通。

6. 经费审核与控制

(1) 依据财务制度审批直接下级的各项花费，并确认支出的合理性；

(2) 监督并控制直接下级的费用支出，并向行政总监进行费用月报。

7. 工作报告

定期将自己的各项工作及直接下级工作以书面的形式向行政总监报告，并用 E-mail 的形式抄送给总经理。

8. 表现领导能力

(1) 指导、鼓励、鞭策直接下级，使直接下级能努力工作；

(2) 有办法提升直接下级的工作效果和工作效率；

(3) 能为直接下级描绘公司的战略意图和远大前景。



1.2 总经理（总裁） 职能描述

职位名称	总经理（总裁）	职位代码		所属部门	
职 系		职等职级		直属上级	董事会
直接下属		间接下属		晋升方向	
薪金标准		填写日期		核 准 人	
职位概要 制定和实施公司总体战略与年度经营计划；建立和健全公司的管理体系与组织结构；主持公司的日常经营管理工作，实现公司经营管理目标和发展目标。					
工作内容 __% 根据董事会或集团公司提出的战略目标，制定公司战略，提出公司的业务规划、经营方针和经营形式，经集团公司或董事会确定后组织实施； __% 主持公司的基本团队建设、规范内部管理； __% 拟定公司内部管理机构设置方案和基本管理制度； __% 审定公司具体规章、奖惩条例，审定公司工资奖金分配方案，审定经济责任挂钩办法并组织实施； __% 审核签发以公司名义发出的文件； __% 召集、主持总经理办公会议，检查、督促和协调各部门的工作进展，主持召开行政例会、专题会等会议，总结工作、听取汇报； __% 参与行业活动，指导处理各种对外关系； __% 主持公司的全面经营管理工作，组织实施董事会决议； __% 向董事会或集团公司提出企业的更新改造发展规划方案、预算外开支计划； __% 处理公司重大突发事件； __% 推进公司企业文化的建设工作。					

续表

任职资格
教育背景： ◆企业管理、工商管理、行政管理等相关专业硕士以上学历。
培训经历： ◆接受过领导能力开发、战略管理、组织变革管理、人力资源管理、经济法、财务管理等方面的培训。
经验： ◆10年以上企业管理工作经验，至少5年以上企业全面管理工作经验。
技能技巧： ◆熟悉企业业务和运营流程； ◆在团队管理方面有极强的领导技巧和才能； ◆掌握先进企业管理模式及精要，具有先进的管理理念； ◆善于制定企业发展的战略及具备把握企业发展全局的能力； ◆熟悉企业全面运作，企业经营管理、各部门工作流程； ◆具有敏锐的商业触觉、优异的工作业绩； ◆良好的中英文写作、口语、阅读能力； ◆具备基本的网络知识； ◆熟练使用办公软件。
态度： ◆具有优秀的领导能力、出色的人际交往和社会活动能力； ◆善于协调、沟通，责任心、事业心强； ◆亲和力、判断能力、决策能力、计划能力、谈判能力强； ◆为人干练、踏实； ◆良好的敬业精神和职业道德操守，有很强的感召力和凝聚力。
工作环境
办公室。
环境舒适，无明显的节假日。
基本无职业病危险。

*注：“__%”指每一项工作职责在职位承担者的总工作时间所占的百分比。企业根据自己的情况，自行填写。