

宿春礼 编著

安特管理文库第六辑

世界

岗位

50



执行

强企业

行标准



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



安特管理文库第六辑

F272.92
145

世界500强企业 岗位执行标准

宿春礼 编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

世界 500 强企业岗位执行标准/宿春礼编著. —北京: 经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-443-6

I. 世... II. 宿... III. 企业管理: 人事管理—世界 IV. F271

中国版本图书馆.CIP 数据核字 (2005) 第 132832 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 张 艳

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 叶 子

787mm × 960mm/16

13.5 印张 166 千字

2006 年 3 月第 1 版

2006 年 3 月第 1 次印刷

定价: 26.00 元

书号: ISBN 7-80207-443-6 / F·420

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

前言

当今社会，企业推动着人类经济的发展。世界著名的管理学家德鲁克说：“1900年以来，公司改变了世界经济。”

综观全球经济，企业不但是技术进步的主体、经济发展的基础，同时也是现代社会的中心。

而世界 500 强企业，无疑是这个社会中心的中心，可以说，世界 500 强企业在人类经济发展中是最为强劲的力量，它们是商界中最为成功的企业。从另一个角度讲，世界 500 强企业就是一个财富的世界，它们都以规模庞大而著称，其销售额和资产额甚至分别高于许多中小发展中国家的 GDP 与所有企业的资产，利润额要高于其财政收入。

然而，江山易打，守业却难，今年你可能是独树一帜，明年就可能是退隐江湖。世界 500 强企业也不例外，在 50 年的排名历史上，500 强沧海桑田、沉浮不定，通过对它们的研究，我们可以领悟很多。

经济学家在调查世界 500 强企业时发现，这些企业之所以能够取得辉煌的业绩，是与其健全、完善的工作体制分不开的。在当今的经济发展与企业竞争中，工作体制的设置、



人力资源的开发与利用，不仅已成为经济增长的决定性因素，而且直接构成企业核心竞争力的关键性战略资源。一个企业中，明确、清晰的岗位职责、执行标准是指引企业航行的灯塔，有了它，企业之船才能满载货物靠岸。假如这个标准不够明确和清晰，船舶不仅到不了岸，还有触礁沉没的危险。

基于此，我们编写了这本《世界 500 强企业岗位执行标准》，这不是一本一般地介绍世界 500 强企业的书，不是对 500 强企业新闻式的报道，也不是对 500 强企业成就的赞歌，而是在参阅了 500 强企业的工作分析、实施准则等方面的成功实践标准的基础上，总结了从最高管理层到普通员工的各个岗位职责要求、行为规范及执行标准，以便读者参考和借鉴。

该书系统地总结了世界 500 强企业的高层管理人员岗位执行标准、中层管理人员岗位执行标准、基层管理人员岗位执行标准，以及普通员工岗位执行标准，涵盖了从企业最高层领导到普通员工的各个岗位。不同的读者都能从本书中找到适合自己岗位的工作职责、能力要求及绩效考核标准。

因此，本书的可操作性极强，是一部不可多得的企业管
理、员工工作的参考工具书，并将会极大地提高管理者的管
理水平和员工的工作效率。

我们翘首以待这本书所产生的社会效应，愿它能真正方便广大读者在工作中参考使用。

目 录

一、高层管理人员岗位执行标准

在一个竞争不断加剧的环境中，各企业的高层领导都在寻找创造竞争优势的最佳方式。大多数人都明白，企业业绩的重大进步取决于领导者更好地管理自己的员工，但很多人却不知从何做起。

为企业高层管理人员制定一个科学合理的岗位执行标准，是企业成功管理的第一步。

高层管理人员应具备的品质修养	3
高层领导经营管理的九项原则	5
高层领导的领导力标准	7
总经理的工作内容与工作职责	10
总经理应具备的业务能力与决策能力	12
总经理工作职责履行标准	14
副总经理的工作内容与工作职责	17
副总经理应具备的业务能力与决策能力	18
副总经理工作职责履行标准	20
财务总监的工作职责	22
销售总监的工作职责	24



人力资源总监的工作职责	25
运营总监的工作职责	26
市场总监的工作职责	27
技术总监的工作职责	28

二、中层管理人员岗位执行标准

中层领导所处的中间位置，决定了他们作为组织中战略执行者的地位。一个组织的成功取决于正确的决策与有效的执行，二者缺一不可。中层领导作为战略规划的执行者，正逐渐开始被企业所重视和关注。如何有效发挥中层领导的这一作用，提高中层领导的工作能力，已经成为关系到企业成败的关键性问题。

中层管理人员素质标准	31
中层领导的品质要求	33
中层领导授予职权的准则	35
中层领导的领导力目标基准	37
人力资源部经理的工作职责	39
服务部经理的工作职责	41
营业部经理的工作职责	43
业务部经理的工作职责	45
公关部经理的工作职责	47
采购部经理的工作职责	49
工程部经理的工作职责	51
保安部经理的工作职责	53
财务部经理的工作职责	55



销售部经理的工作职责	58
项目经理的职责要求与任职资格	60
设计经理的工作职责与任职资格	62
研发主管的工作职责与任职资格	63
营销主管的行为标准	64
营销主管的绩效标准	68
人力资源主管的工作职责	69
人力资源主管的行为标准	70
人力资源主管的绩效标准	74
行政主管的行为标准	75
行政主管的绩效标准	79
财务主管的工作职责	80
财务主管的行为标准	81
财务主管的绩效标准	85
会计主管的工作职责	87
生产主管的工作职责及任职要求	89
生产主管的行为标准	91
品质主管的行为标准	95
品质主管的绩效标准	99
工程部主管的工作职责	100
物业部主管的工作职责	101
仓库主管的工作职责	103
办公室主任的工作职责	104



三、基层管理人员岗位执行标准

基层领导最主要的职责，就是集中基层员工的智能，制定符合实际的工作目标和计划方案，并动员、组织下属员工去实施。在这一过程中，如何集中下属员工的智能，了解下属员工的愿望和要求，制定正确的工作目标、计划和方案；如何动员、发动、组织员工等，都需要基层领导明确所在岗位的执行标准。

基层管理人员应具备的品质修养	107
基层领导组织目标基准	109
基层领导现场管理的十大要求	110
基层领导督察工作规则	111
基层领导提高工作效率应遵循的原则	112
基层领导承担责任的准则	114
班组长管理的标准要求	116
班组长的职责、监督与检查标准	118
班组长的使命	120
班组长在责任管理中的自身行为规范	121
班组长在生产作业中的自身行为规范	123
班组长在劳动管理中的自身行为规范	126
班组长生产活动的六条基本原则	129
班组长的协作能力要求	131



四、普通员工岗位执行标准

今天,拥有具备良好职业素质的人才已经成为世界 500 强企业成功的关键要素。

其实,对于任何一家企业,无论规模是大还是小,员工的职业素质、职业行为规范程度和执行力水平,都左右着企业管理水平,直接影响着企业运转的效率,甚至决定着企业的存亡。

普通员工应具备的品质修养	135
普通员工自我管理标准	137
普通员工合作精神的准则	139
普通员工敬业精神的准则	141
普通员工应遵守的日常行为准则	144
普通员工的仪表要求	146
普通员工的办公室礼仪要求	148
文员必备的能力与职业技能	149
办公文员工作职责履行标准	151
文员接待的基本任务	153
文员接听电话规则	154
项目管理员工作职责履行标准	156
保管员必备知识要求	157
采购员履行工作职责所应具有的能力	159
跟单员生产进度准则	161
品管员实施过程检验的工作准则	163
品管员应遵循的 PDCA 准则	166



品管员应遵循的 PQA 品质检验标准	168
会计的任务和职能	170
会计在税务活动中的工作原则	172
会计人员账簿登记的规则	174
出纳的工作要求和权限	177
行政助理的职责要求与任职资格	179
人事助理的职责要求与任职资格	180
市场助理的职责要求与任职资格	181
促销员的职责要求与任职资格	182
调度员的职责要求与任职资格	184
网络系统分析员的职责要求与任职资格	185
程序员的职责要求与任职资格	187
保安员岗位职责要求	189

附：实用范例

一般职员绩效考核表	191
现金收付业务操作规范	194
会客管理办法	196
公司会议规范	198
岗位说明书制定办法	201

一、高层管理人员岗位执行标准



在一个竞争不断加剧的环境中，各企业的高层领导都在寻找创造竞争优势的最佳方式。大多数人都明白，企业业绩的重大进步取决于领导者更好地管理自己的员工，但很多人却不知从何做起。

为企业高层管理人员制定一个科学合理的岗位执行标准，是企业成功管理的第一步。



高层管理人员应具备的品质修养

高层管理者需要具备一个领导者的气质和修养，胸怀大志、认真负责、一诺千金、厚德载物。高层管理者不应太通俗化、庸俗化，要在下属中间树立一定的权威；明辨是非，能在大原则上把握自己；胸怀广阔，不嫉贤妒能，容忍并推选比自己优秀的人；深思熟虑，少说而多想，习惯于征求和听取广泛意见，做事考虑严密，做到防微杜渐，以促使个人的意见想法全面和与众不同；言行一致，注意日常言辞的使用，不轻易许诺，充分理解身教大于言教的道理，以身作则，能够带动并同化别人；解决协调争执时，对事态发展有一定预见性，能够顾全大局，公平合理，做到有法必依，能很好地处理各方关系，在声誉上为自己营造一个好的形象；计划遇到挫折甚至失败时，能泰然处之，并能认真反省，勇于承认错误，负起相关的责任。

作为一个高层管理者，既要能够组织别人进行合作，同时更应该有赢得与他人合作的能力。充分理解尊重别人就是尊重自己的道理，积极寻找团队成员中积极的品质。工作中要尽量避免采用压服、强制的管理手法，而应通过解释、说理等平和方式，以理服人、以情感人，鼓励和赞许下属的工作热情，让下属在愉快中接受指令，从而全心全力地投入工作；重视对员工忠诚感的培养，在各种场合，利用各种条件，带头表现强烈的团队意识，在公司员工中宣传团队协作精神，促使公司团结合作，使员工有一种同仁的归属感，并与员工分享共同的价值观和使命感，以忠于团队为荣；另外，能够主动、及时地给予他人工作帮助，并以维护全局利益为原则，化解团队矛盾，致力



于营造和谐的工作环境。

良好的职业操守是企业良性运行的重要条件，也是包括高层管理者在内的企业全体人员应有的社会责任和精神观念。作为一个高层管理者，需要达到职业道德和专业规范的基本要求，严于律己、恪尽职守、勤勉尽责、诚实守信；应当公私分明，不因私事影响本职工作，更不能利用公务之便牟取私利；自觉带头严格遵守公司有关各项规章制度，注意保守公司的商业机密，工作中时刻以公司的利益和发展目标为目的，诚挚、专心地对待自己的工作，锐意开拓，支持实现并维护公司目标，为社会提供优良的产品或服务。





高层领导经营管理的九项原则

(一) 经营管理的原则

为了使整个公司与各个员工之间能够统合，发挥职能化的作用力，实现合理性、民主性以及与社会协调，必须采取第（二）项以下的各项原则。

(二) 关于目标的原则

经营管理的目标不是在于支配，而是一切要以劳资双方的满足为优先。所谓满足就是指在某个时点，各种状况下所能接受的水准，亦即设定合适的目标。

(三) 命令一元化的原则

以一个员工接受一个直属上司的命令为原则。但在多重发号施令亦不会造成混乱的这种特殊情况时，破个例当然也不成问题。

(四) 分工专业化的原则

应当尽量采用分工，讲求专业化才是合理的做法。为了兼顾命令一元化的原则，此时可导入直线与幕僚组织系统使问题迎刃而解。

(五) 监督范围适当化的原则

一个人的能力所能管理的人数是有限的。通常管理作业员时可达



15~30人，在管理职员时以6~8人为限，而在领导企划人员时则以2~3人为限，但视情况不同而多少有些差异。

（六）管理阶层缩减化的原则

管理阶层应尽量缩简为宜。如过于冗长则命令下达太过耗时，易使命令的内容产生歪曲。注意必须和第（五）点原则相互搭配。

（七）分层负责的原则

处理事务时需要相对的权限，因此在委托下属办事时必须同时委让必要的权限。但是，委让者必须就该项委让的权限进行监督管理才行。

（八）分权化的原则

权限的委让必须在整个组织内全面实行，这是分权化的原则。与此同时，整个公司的管理体制必须齐备才行。分权化包含决策与执行。

（九）目标管理的原则

分权化的结果，担当任务者必须自行制定工作目标，或是加入上司所设定的目标里。结果，通过确切的业绩评价，使下属提高了自主性及参与意识。