



案 头 必 备

经 典 珍 藏

用制度管人

最新企业规范化管理推行实务

组 · 织 · 人 · 事 · 卷



孙 健 赵 涛◎主编

Yong Zhidu

GUANREN

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

案 头 必 备

经 典 珍 藏



用制度管人

最新企业规范化管理推行实务



组 · 织 · 人 · 事 · 卷

孙 健 赵 涛◎主编



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

用制度管人/孙健, 赵涛编著. —北京: 企业管理出版社, 2006.1
ISBN 7-80197-349-6

I. 用... II. ①孙...②赵... III. 企业管理: 人事管理—规章制度
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 153018 号

书 名: 用制度管人

作 者: 孙健 赵涛

责任编辑: 志民

书 号: ISBN 7-80197-349-6/F·350

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: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 保利达印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 185 毫米×260 毫米 16 开 34.5 印张 500 千字

版 次: 2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 55.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

随着 20 世纪 90 年代经济全球化的不断深入,特别是中国加入 WTO 以后,中国经济与国际化接轨的速度和压力也越来越大,越来越多的中国企业走向国际市场参与竞争,而中国也迫切需要培育一批具有国际化运作水平的企业来提高中国企业在国际市场上的竞争力。因此,中国企业面临着制度化、规范化的严峻挑战,需要中国的企业管理者以改革的勇气摒弃人治思想,把制度化、规范化作为企业发展的重要战略,只有依靠规范化的制度才能使企业与国际接轨,才能增强竞争力,从而在激烈的国际竞争中立于不败之地。

我们曾对海尔等知名企业进行深入研究,也发现用制度管人、按制度办事是所有成功企业共同的特点,规范与制度是企业必不可少的软件设施,也是企业得以正常运转的基石。因为企业是由各类人员组成的组织,而人的复杂多样的价值取向和行为特质,要求企业必须营造出有利于企业理念和价值观形成的制度和文化环境,并约束、规范、整合人的行为,“用制度管人”、“按制度办事”,使其达成目的的一致性,有助于企业共同利益的实现。同时,企业作为一种特殊的组织,不仅有着它相应的管理模式,而且相应的管理模式必须与相应的管理制度相配。按照一定的制度来管人和办事,遵循一定的流程,不仅能够提高工作效率,而且能减少和降低因人为的因素而造成的失误。如果企业没有合理的执行体系和标准化的工作制度,没有把日常管理中的每个细节通过制度的方式落实到实处,就会形成表面化的管理,从而影响组织效率进而削弱企业的竞争力。

我们编写《用制度管人》、《按制度办事》的初衷也在于此。本书正是站在企业管理者的角度,充分考虑企业管理的方方面面,聚焦在企业管理最为关键的环节,借鉴国际通用的管理制度和文案,详细论述了企业管理中普遍涉及到的工作标准化、流程化、工具化,并提供了具体工作的相关理论知识、执行方法或流程、实用工具表格,使之具有可操作性,可在实践的层面上提高企业效率。

当然每个企业都有其自身的特点,所以对于我们提供的制度范本、流程、实用表格,读者可以根据所在企业的具体情况适当修改或者重新设计,使之更适用于自己的企业。同一个企业随着技术的创新,产品的更新,制度也需要创新,它并不是一成不变的,因此读者要在实践过程中不断改进已经形成的制度,以期达到高效管理、高效工作的目的。

编者

2006 年 1 月于北京

目 录

第一章 公司治理结构和用章程管人

一、法人治理结构的基本框架	(2)
二、股东会	(2)
三、股东与股份种类	(4)
四、合伙协议	(5)
五、协作型联营合同书	(8)
六、有限公司章程范本	(10)
七、股份有限公司章程	(14)
八、中外合资公司章程	(22)
九、发起设立式股份有限公司章程	(28)
十、董事会	(35)
十一、大型企业董事会的机构设置	(36)
十二、董事会工作条例	(40)
十三、监事会	(43)
十四、监事会工作条例	(44)

第二章 机构设计和用部门职责管人

一、组织结构设计的内容	(48)
二、组织结构设计的一般方法	(48)
三、行政部职责范围描述书	(49)
四、人事部职责范围描述书	(50)
五、计划发展部职责范围描述书	(51)
六、财务部职责范围描述书	(51)
七、采购部职责范围描述书	(52)
八、营销部职责范围描述书	(53)
九、信息部职责范围描述书	(54)
十、公关部职责范围描述书	(55)
十一、生产管理部职责范围描述书	(55)
十二、技术工程部职责范围描述书	(56)
十三、品质管理部职责范围描述书	(56)
十四、产品开发部职责范围描述书	(57)
十五、储运部职责范围描述书	(58)
十六、物业管理部职责范围描述书	(59)

十七、工程维修部职责范围描述书	(59)
十八、典型的组织结构类型	(60)
十九、各类公司组织结构设计参考模式	(64)

第三章 岗位设计和用岗位职责管人

一、岗位设计的五大原则	(70)
二、岗位设计的基本方法	(72)
三、岗位说明书内容	(75)
四、编写岗位说明书技巧	(76)
五、总经理(总裁)岗位职责描述书	(78)
六、副总经理岗位职责描述书	(78)
七、总经理助理岗位职责描述书	(79)
八、财务总监岗位职责描述书	(79)
九、总工程师岗位职责描述书	(79)
十、总经济师岗位职责描述书	(80)
十一、行政部部长岗位职责描述书	(80)
十二、法律顾问岗位职责描述书	(81)
十三、内务岗位职责描述书	(81)
十四、外勤岗位职责描述书	(82)
十五、计算机工程师岗位职责描述书	(83)
十六、计算机打字员岗位职责描述书	(83)
十七、资料员岗位职责描述书	(84)
十八、驾驶员岗位职责描述书	(84)
十九、前台岗位职责描述书	(85)
二十、员工食堂主管岗位职责描述书	(85)
二十一、员工食堂服务员岗位职责描述书	(86)
二十二、财务部部长岗位职责描述书	(86)
二十三、主管会计岗位职责描述书	(87)
二十四、成本会计岗位职责描述书	(88)
二十五、核算会计岗位职责描述书	(88)
二十六、出纳员岗位职责描述书	(89)
二十七、审计员岗位职责描述书	(89)
二十八、人事部部长岗位职责描述书	(90)
二十九、人事主管岗位职责描述书	(90)
三十、劳动工资员岗位职责描述书	(91)
三十一、培训主管岗位职责描述书	(91)
三十二、企划部部长岗位职责描述书	(92)

三十三、计划统计员职责描述书	(93)
三十四、经营企划专员岗位职责描述书	(93)
三十五、项目经理岗位职责描述书	(94)
三十六、采购部部长岗位职责描述书	(94)
三十七、物料主管岗位职责描述书	(95)
三十八、采购主管岗位职责描述书	(95)
三十九、采购员岗位职责描述书	(96)
四十、营销部部长岗位职责描述书	(97)
四十一、营销主管岗位职责描述书	(98)
四十二、地区销售经理岗位职责描述书	(98)
四十三、销售业务员岗位职责描述书	(99)
四十四、销售助理岗位职责描述书	(99)
四十五、办公室主任岗位职责描述书	(100)
四十六、信息部部长岗位职责描述书	(101)
四十七、信息主管岗位职责描述书	(101)
四十八、公关部部长岗位职责描述书	(102)
四十九、公关员岗位职责描述书	(102)
五十、工会主席岗位职责描述书	(103)
五十一、工会干事岗位职责描述书	(103)
五十二、安保部部长岗位职责描述书	(104)
五十三、安保主管岗位职责描述书	(104)
五十四、监视员保安员岗位职责描述书	(105)
五十五、消防员岗位职责描述书	(105)
五十六、大门门卫岗位职责描述书	(106)
五十七、公司保安员岗位职责描述书	(106)
五十八、巡逻保安员岗位职责描述书	(107)
五十九、确定人员编制的程序	(108)

第四章 员工招聘与录用

一、招聘与录用工作总流程	(112)
二、招聘申请及其程序	(112)
三、内部招聘工作实施细则	(113)
四、外部选聘工作实施细则	(114)
五、招聘考核与面试工作	(116)
六、签约录用注意事项	(117)
七、员工聘用规定	(118)
八、劳动合同	(120)

九、员工正式聘用合同书	(123)
十、员工短期聘用合同书	(124)
十一、员工引荐担保书	(125)
十二、员工报到通知书	(126)
十三、服务自愿书	(126)
十四、聘任书	(127)
十五、聘约人员管理办法	(127)
十六、专业技术人员职位任用办法	(129)
十七、新进人员任用办法	(130)
十八、新进人员任用细则	(131)
十九、报酬待遇管理规定	(132)
二十、招聘申请表	(134)
二十一、招聘计划表	(135)
二十二、招聘广告及展板	(137)
二十三、招聘人员登记表	(138)
二十四、招聘筛选名单	(139)
二十五、复试通知书	(140)
二十六、笔试、操作考核记录表	(140)
二十七、面谈构成表	(141)
二十八、面谈记录表	(142)
二十九、面试测评表	(143)
三十、人员试用标准	(145)
三十一、新员工甄选比较表	(146)
三十二、拟录用名单	(146)
三十三、新员工试用申请及核定表	(147)
三十四、试用通知书	(148)
三十五、辞谢书	(148)
三十六、试用员工登记表	(149)
三十七、试用保证书	(150)
二十八、试用合同书	(150)

第五章 员工培训与开发

一、员工培训概述	(154)
二、员工培训的内容	(154)
三、员工培训的种类	(155)
四、员工培训的程序	(156)
五、员工培训需求调查表	(159)

六、员工培训计划表	(160)
七、新员工培训计划表	(160)
八、年度训练计划汇总表	(161)
九、团体培训申请表	(161)
十、个人训练/教学记录表	(162)
十一、在职员工培训测验成绩表	(163)
十二、新员工培训成果检测	(164)
十三、在职训练结算报结表	(166)
十四、员工培训记录表	(166)
十五、从业人员在职训练资历表	(167)
十六、在职训练实施结果表	(167)
十七、在职员工受训意见调查表	(168)
十八、员工培训报告书	(169)
十九、员工培训档案	(169)
二十、训练成效调查表	(170)
二十一、个人外部训练申请表	(171)

第六章 人事考核与绩效管理

一、人事考核与准备工作	(174)
二、人事考核种类及工作程序	(174)
三、绩效管理的内容	(175)
四、绩效考核的过程	(176)
五、评级量表法	(178)
六、个体排序法	(179)
七、配对比较法	(179)
八、人物比较法	(180)
九、普洛夫斯特法	(180)
十、关键事件记录评价法	(182)
十一、平衡记分卡方法	(182)
十二、员工自我评价表	(185)
十三、普通员工绩效考核表	(186)
十四、管理人员绩效考核表	(187)
十五、中层管理人员年度绩效考核表	(189)
十六、技术人员能力考核表	(191)
十七、经理人员能力考核表	(192)
十八、销售部门员工考核表	(193)
十九、行政秘书绩效考核	(194)

二十、仓库管理员绩效考核	(195)
二十一、办公室主任绩效考核表	(196)
二十二、综合能力考核表(下级对上级)	(197)
二十三、绩效考核面谈表	(201)

第七章 薪资设计

一、薪资设计的基本原理	(204)
二、薪资设计步骤	(205)
三、制定薪资制度的指导原则	(207)
四、薪资制度	(207)
五、年薪制	(210)
六、薪资制度实例一	(211)
七、薪资制度实例二	(215)
八、薪资制度实例三	(222)
九、薪资制度实例四	(227)
十、员工薪金单	(230)
十一、员工工资职级核定表	(231)
十二、员工工资调整表	(231)
十三、员工工资表	(232)
十四、员工出勤工薪计算表	(233)
十五、销售人员工资提成计算表	(234)
十六、生产人员工资提成计算表	(234)
十七、生产奖金核定表	(234)
十八、操作员奖金分配表	(235)
十九、营业人员奖金核定表	(235)
二十、工作奖金核定表	(236)

第八章 人事变动与调整

一、解聘与辞职	(238)
二、晋升实施细则	(239)
三、调动实施细则	(240)
四、降职实施细则	(241)
五、人事调动	(241)
六、离职申请表	(242)
七、员工离职通知书	(243)
八、离职人员应办手续清单	(244)
九、辞职申请表	(245)

十、员工辞退(辞职)通知书	(246)
十一、人事变动申请表	(247)
十二、人员调职申请书	(248)
第九章 考勤制度	
一、考勤的目的	(250)
二、考勤的流程	(250)
三、考勤管理规定	(251)
四、员工考勤和休假的规定	(252)
五、员工加班细则	(256)
六、员工签到卡	(258)
七、员工考勤记录表	(258)
八、月度考勤统计表	(259)
九、员工加班申请表	(260)
十、员工加班申请表	(260)
十一、加班记录表	(261)
第十章 差旅制度	
一、差旅制度相关知识准备	(264)
二、出差管理办法	(265)
三、出差管理规定	(267)
四、员工出国办法	(268)
五、员工出差实施细则	(269)
六、年度出差计划表	(270)
七、出差申请单	(271)
八、出差派遣单	(272)
九、出差登记表	(273)
十、出差资料交接清单	(274)
十一、差旅开支清单	(275)
十二、出差报告书(非营销人员适用)	(276)
十三、出差报告书(营销人员适用)	(277)
第十一章 福利与保健	
一、福利概述	(280)
二、福利设计	(282)
三、企业福利设计方案	(283)
四、福利管理的内容	(284)

五、企业员工福利制度范例	(285)
六、月份福利工作计划表	(289)
七、预支工资申请表	(290)
八、借支申请单表	(290)

第十二章 员工档案管理

一、档案管理有关制度	(292)
二、人事档案利用制度	(293)
三、文书立案归档制度	(294)
四、声像档案管理办法	(297)
五、员工档案	(299)
六、管理人才储备表	(300)
七、档案查询申请表	(301)
八、档案转出记录表	(301)
九、档案清单	(302)
十、档案查询记录表	(302)

第十三章 人力资源管理制度典范大全

一、人力资源管理规章	(304)
二、人力资源管理制度	(315)
三、能源股份有限公司人事管理制度	(325)
四、商业企业人事管理制度	(337)
五、餐饮业股份有限公司人事管理规章	(347)
六、广告业股份有限公司人事管理规章	(355)
七、旅游业股份有限公司人事管理规章	(364)
八、娱乐业股份有限公司人事管理规章	(375)

第十四章 用财务制度管人

一、财务工作的基础规范	(384)
二、财务部门的主要岗位设置	(385)
三、财务部门组织管理工作事项细化执行	(386)
四、财务管理制度设计工作事项细化执行	(388)
五、财务管理制度设计工作模板	(390)
六、财务管理调查表	(392)
七、财务状况变动表	(395)
八、财务费用表	(396)
九、月份财务分析表	(398)

十、财务管理制度设计流程	(399)
十一、筹资管理	(399)
十二、筹资管理工作制度	(400)
十三、投资管理	(404)
十四、公司投资管理制度	(404)
十五、风险管理	(410)
十六、资产经营	(413)

第十五章 会议

一、会议制定程序	(418)
二、开会准备事务细则	(419)
三、会中事务处理细则	(420)
四、会后事务处理细则	(420)
五、会议管理细则	(420)
六、企业会议管理制度	(421)
七、会议程序范例表	(424)
八、会议程序范例表	(425)
九、会议程序范例表	(425)
十、会议室使用申请表	(426)
十一、会议用品及设备申请表	(426)
十二、会议通知	(427)
十三、会议报报表	(427)
十四、会议记录簿	(428)
十五、会议事务处理表	(428)
十六、会议备忘录	(429)
十七、会议纪要	(429)

第十六章 公文处理

一、公文概述	(432)
二、公文处理程序	(433)
三、文件的管理细则	(434)
四、企业公文实用表格——请示	(435)
五、企业公文实用表格——报告	(435)
六、企业公文实用表格——决议	(436)
七、企业公文实用表格——决定	(436)
八、企业公文实用表格——批复	(437)
九、企业公文实用表格——通知	(437)

十、企业公文实用表格——通报	(438)
十一、八、企业公文实用表格——公函	(438)
十二、企业公文实用表格——送件登记簿	(439)
十三、企业公文实用表格——收文登记簿	(440)
十四、企业公文实用表格——发文登记簿	(440)
 第十七章 企业提案与合理化建议	
一、企业提案概述	(442)
二、提案管理办法	(442)
三、创意提案改善制度	(444)
四、员工建议改善办法	(446)
五、会议提案改善方案	(448)
六、提案建议效益奖的管理条例	(449)
七、提案改善提案表	(451)
八、提案改善评分表	(452)
九、提案奖金评分对照表	(452)
十、提案改善成果报告表	(453)
十一、提案改善实施成果评分表	(454)
 第十八章 企业文化和价值观	
一、企业文化和价值观概述	(456)
二、企业文化框架	(457)
三、企业文化示例	(458)
 第十九章 员工守则	
一、员工守则的制定原则	(462)
二、员工守则范本一	(462)
三、员工守则范本二	(464)
四、员工守则范本三	(466)
 第二十章 工作礼仪	
一、仪容仪表细则	(470)
二、礼仪举止规范	(470)
三、言行规范	(471)
四、电话规范	(473)

第二十一章 奖惩办法

- 一、奖惩办法制定的原则 (478)
- 二、奖惩办法的内容 (478)
- 三、奖惩管理部门责任 (479)
- 四、奖惩的流程 (479)
- 五、奖惩办法示例 (480)
- 六、员工奖惩建议申请表 (484)
- 七、员工奖惩登记表 (485)
- 八、奖惩汇总月报表 (485)
- 九、年度奖惩公告表 (486)

第二十二章 企业员工手册范本

- 一、员工手册范本一 (488)
- 二、员工手册范本二 (496)
- 三、员工手册范本三 (513)
- 四、员工手册范本四 (522)

第一章

公司治理结构和用章程管人

《用制度管人》

一、法人治理结构的基本框架

根据《公司法》，股份有限公司、有限责任公司法人治理结构分为决策层、执行层、监督层。其关系如图 1-1：

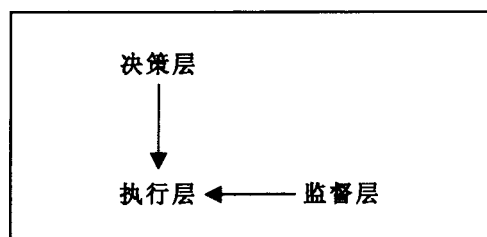


图 1-1 法人治理结构关系

在法人治理结构中，股东会为企业的决策机构，董事会为企业执行机构，监事会为企业监督机构，所以图 1-1 也可以用图 1-2 表示：

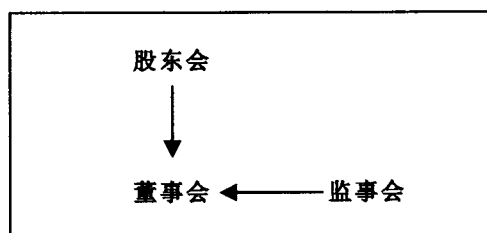


图 1-2 法人治理结构“新三会”

股东会、董事会、监事会又称“新三会”。以上公司各机构责、权、利和运作均由企业章程规定。

股份合作制企业基本上具有相同的法人治理结构。股份合作制企业规模较小时，不必一律设置“新三会”，由企业章程规定设或不设董事会，但股东会为必设机构。

二、股东会

股东会为企业最高权力机构，由全体股东组成，股东会一般为非常设机构，以常务会