

实现公司利润最大化的必备工具书



按制度管人



最新公司规范化管理实用宝典

AN ZHI DU GUAN REN



ZUIXIN GONGSI GUIFANHUA GUANLI
SHIYONG BAODIAN

关 颖 关 勇◎主编

无 · 以 · 规 · 矩 · 不 · 能 · 成 · 方 · 圆

管理制度是企业进行基础管理不可替代的工具，
是规范管理，提高员工工作效率的必备工具书。

当代世界出版社

实现公司利润最大化的必备工具书



按制度管人



最新公司规范化管理实用宝典

当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

按制度管人/关颖, 关勇编著. —北京: 当代世界出版社, 2009. 9

ISBN 978 - 7 - 5090 - 0529 - 3

I. 按… II. ①关…②关… III. 人事管理 - 企业管理制度 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 105035 号

书 名: 按制度管人

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010) 83908400

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

(010) 83908423 (邮购)

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市南阳印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 35.25

字 数: 550 千字

版 次: 2009 年 10 月第 1 版

印 次: 2009 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5090 - 0529 - 3

定 价: 68.00 元

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究, 未经许可, 不得转载!

前 言

成功企业长盛不衰的原因是什么？答案可能有 100 个。但究其根源、追其根本，则只有一个，即科学、有效、实用的管人制度。拥有良好的管人制度是世界上一切成功企业的共同特征，无论这个企业生产什么产品，还是销售什么产品，都是需要用制度来把员工管理好。

中国有句俗话：没有规矩，不成方圆。没有规则（即制度）的约束，人类的行为就会陷入混乱。对于这样一个朴素而重要的思想，可能没有人会认为它不正确，但在实际生活中却被忽视了。规矩是什么？对企业而言就是制度。

那么怎样才能真正做到以制度来管人呢？我们认为除了制度设计上的科学性、操作性外，制度执行时的严肃性、公正性乃是保证制度能够管人的重要一环。在这方面，战国时期的商鞅就是一个很好的事例，史载他曾以“徙木立信”的方法确立了秦国法律在老百姓心中的地位，从而为以后嬴政统一六国奠定了坚实的基础。

“徙木立信”的故事也说明了任何一项制度的推出，即使它是科学合理的，如果得不到广大员工的理解和支持，也是一项不成功的制度。同时以制度管人必然也就无从谈起了。我们知道，制度本身就是约束人的行为的，有些制度从表面或个案看，可能会对某个人或某部分人带来一些不利，但从全局看又是必须的，还有些制度在理论上看似可行的，但尚需在工作实践中加以充实或修正。这就涉及到了两个方面：一是制度——尤其是关系到员工切身利益的制度在制定前是否在员工中经过了充分的酝酿，并得到大部分员工的理解；二是作为员工是不是从大局意识和责任意识这个高度上认识到了制度的重要性和必要性，从而自觉地接受制度的约束并维护制度的权威性。在这里，管理者以身作则的示范效应是制度能够管人的关键所在。

制度是规范个人与组织行为的各种约束和规则，起着规范、约束人们行为的作用。制度的核心本质就是规则，制度的基本作用是规范与约束人们的行为，通过约束人们的行为而促使个人与组织向同一个目标前进。并不是所有在企业里存在的文件都是企业的制度，制度通常有以下三个方面的特点：

稳定性 规章制度是对企业较长一段时期内经营管理进行规范和约束的文件，规章制度一旦形成，将保持较长时间的稳定性。这一特点将规章制度与其

他的相关公文区别开来，比如一事一议的通知、会议纪要，以及对于某些尚在探索中的问题的指导意见和建议等。

普适性 规章制度是对企业全部或部分范围经营管理行为进行规范和约束的文件，规章制度一旦形成将对适用范围之内的所有人员有效，不管职位高低或是权限大小。

强制性 规章制度是刚性的，一旦颁布，适用范围内的员工均必须遵守和执行，没有讨价还价和打折扣的余地。

“无情的制度，有情的管理”，愿各位同仁，自觉遵守各项规章制度，用制度制约并保护自己；望各位领导干部以身作则，以自己的一言一行，一品一貌去教育员工，“子帅已正，孰敢不正”；愿各位员工，以公司发展为重，自觉遵守各项规章制度，为企业的发展展示自己的才华，去体现自己的人生价值。

本书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。本书适合于行政管理从业人员、企业中高层管理人员、咨询培训企业人员以及从事行政管理专业的研究者、学生使用。

编者

目 录

第一章 企业管理机构设置方案和按制度管人

组织的基本政策	3
企业（公司）章程	6
股东会	7
股份有限公司章程	8
股东会议的规章	15
组织规程	15
组织分工管理制度	17

第二章 按岗位说明书管人

总经理岗位说明书	25
市场总监岗位说明书	26
营销总监岗位说明书	27
销售总监岗位说明书	30
技术总监岗位说明书	31
营运总监岗位说明书	32
财务总监岗位说明书	33
总经理助理岗位说明书	35
人力资源总监岗位说明书	36
人力资源部经理岗位说明书	38
培训经理岗位说明书	39
招聘专员岗位说明书	40
绩效专员岗位说明书	42
办公室主任岗位说明书	43
文员岗位说明书	45
前台接待岗位说明书	46
总经理秘书岗位说明书	47

档案管理员岗位说明书	48
保卫科科长岗位说明书	49
财务部经理岗位说明书	50
管理会计岗位说明书	52
出纳岗位说明书	53
收银员岗位说明书	54
投资主管岗位说明书	55
总会计师岗位说明书	57
明细账会计岗位说明书	59
市场部经理岗位说明书	60
客户经理岗位说明书	61
市场运作经理岗位说明书	62
品牌经理岗位说明书	64
客服专员岗位说明书	66
市场调查专员岗位说明书	67
公关部经理岗位说明书	68
销售部经理岗位说明书	69
销售代表岗位说明书	70
销售助理岗位说明书	72
销售计划员岗位说明书	73
促销员岗位说明书	74
外销专员岗位说明书	75
厂长岗位说明书	77
生产主管岗位说明书	78
车间主任岗位说明书	80
技术开发部经理岗位说明书	81
质量经理岗位说明书	82
质量工程师岗位说明书	83
安全工程师岗位说明书	85
采购经理岗位说明书	86
采购员岗位说明书	87
物料跟单员岗位说明书	88
仓库主管岗位说明书	89
仓管员岗位说明书	91

第三章 员工招聘与录用

员工招聘的意义	95
员工招聘的原则	95
公司员工招聘管理办法	96
员工招聘管理制度	97
人力资源状况调查表	100
人力需求书	101
人员需求计划表	102
制定员工招聘计划	102
员工招聘计划的编写步骤	103
员工招聘计划的内容	103
公司人员招聘计划书	104
人事部年度招聘计划报批表	107
招聘计划表	108
员工招聘计划模块	110
公司内部选拔	111
人才交流中心	112
人才市场招聘会单位报名登记表	112
人才市场招聘会广告模块	113
招聘洽谈会	114
招聘洽谈会申请表	114
参加招聘会的主要程序	114
人才招聘洽谈会管理办法	115
校园招聘	116
公司招聘录用应届毕业生制度	116
招聘应届毕业生的步骤	119
校园招聘应注意的一些问题	120
网上招聘	121
网络招聘发展现状	121
如何选择招聘网站	122
网络招聘方式	123
国内招聘网站网址及短评	124
员工招聘广告	127

招聘广告的设计制度	127
如何刊登招聘广告	128
招聘广告的设计原则	128
报纸招聘广告的主要内容	129
招聘广告要注意的事项	129
招聘广告合同书的范本	129
招聘广告发布业务合同	131
招聘广告范例	132
员工面试的概念	133
初试通知单	134
面试的优点	134
员工面试的缺点	134
员工面试的作用	135
员工面试的特点	136
招聘面试管理制度	136
员工面试前的准备	138
员工正式面试的流程	141
员工面试形式与技巧	145
员工录用考试规定	149
公司管理人员录用考试操作要点	150
员工面试测试概述	153
员工面试测试的操作	155
面试 100 个关键问题	160
情境模拟测试经典范例	163
员工面试常见偏差及解决方法	168
员工录用的意义	173
影响录用的因素	173
员工岗位聘用办法	174
员工聘用规定	176
员工雇用制度	178
公司技术管理人员录用规定	178
人员聘用制度	179
从业人员任用制度	180
拒绝录用通知书	181

录用报到通知书	181
企业聘任书	182
新进员工试用审批表	182
员工试用期管理制度模板	183
劳动合同模板	184

第四章 职业教育与员工培训

入职教育的程序	193
入职教育的控制与评价	194
员工岗前培训规定	195
员工培训实施办法	196
新录入人员教育训练实施纲要	197
员工培训的必要性	198
员工培训的原则	199
员工培训的基本程序	200
员工培训需求调查表	209
培训需求评估方法的比较	209
培训的计划	211
培训的内容	212
被培训者的选择	213
培训计划的拟定	214
年度培训计划表	215
新进员工培训计划表	215
培训方式	216
员工在职训练	221
员工脱产培训方法	222
培训方法的有效性比较	224
课堂和会议培训	226
员工培训记录表	226
员工训练实施结果表	227
新进人员培训实施记录表	228
培训效果的评估	228
员工训练成效调查表	231
新进员工教育成果检测表	232

第五章 工作绩效考核

绩效评价的目的	235
员工绩效的影响因素	237
员工业绩考核系统容易出现误差	238
人事考核规定	239
人事考核制度	241
评估者的选择	244
工作绩效信息的类型	248
绩效评价标准	249
关键绩效指标	250
绩效评估方法的类型	252
工作绩效评估中的错误	256
评估反馈	257
完善、有效的业绩评估	258
工作行为评价法之一：主观评价	259
工作行为评价法之二：客观评价	259
工作分析的方法	261
业绩考核方法的比较	264
绩效考核中存在的问题及解决办法	265
员工考核管理办法	267
员工考勤管理制度	271
员工休假管理办法	272
管理人员评分表	276
销售人员考绩表	276
技术人员考绩表	277
人事考核评议表	278
员工自我鉴定表	279

第六章 员工的激励与福利

奖金管理办法	283
年终奖金制度	298
绩效奖金制度	299
员工晋升管理办法	302

员工激励措施表	303
员工年度奖励统计表	304
员工个人激励制度	304
员工参与公司管理规定	307
集体激励机制	308
福利委员会组织章程	310
福利总额预算计划	311
员工抚恤管理规定	312
员工抚恤办法	313
员工工伤补偿办法	314
员工健康安全福利制度	314
职工退休金支付细则	316
职工退休福利基金管理办法	318
员工福利管理工作流程	320
员工福利项目表	321
员工福利提拨表	322
员工福利金申请表	322
员工重大伤病补助申请表	323
员工抚恤申请表	323

第七章 员工薪酬管理

薪酬理论	327
薪酬管理的主要内容	330
有关薪酬的行为因素	331
企业薪酬管理的基本程序	332
基本薪酬体系的形成	334
企业的薪酬调整	335
薪酬体系模式	336
薪资管理规定	337
薪资管理办法	341
工资保密制度	343
津贴管理制度	344
职能工资管理办法	347
企业薪资结构表	352

市场薪酬的调查	352
人工成本管理	354
影响员工薪酬水平的主要因素	357
员工工资核算表	357
员工工资标准表	358
员工薪金等级表	359
员工工资报告表	359
员工工资表	360
员工工资级数评定表	360
员工调薪表	361
特殊群体的薪酬	361
岗位评价方法的比较	362
不同岗位评价方法的工作程序	363
收集岗位评价有关信息的工作程序	364

第八章 公司内部会计出纳管理

财务部工作准则	369
财务管理规定	370
会计管理规范	374
会计管理制度	377
会计科工作方法	379
出纳作业处理方法	388
总公司财务及会计处理方法	389
分公司会计处理准则	390
财务分析撰写规则	392
表报管理规定	393
公司内部稽核制度	395
公司审计管理制度	397
会计档案管理制度	400
统计管理方法	401

第九章 公司资金财产管理

经营计划与预算管理制度	407
资金预算作业方法	412

资金管理方法	414
资金控制制度	415
资金筹措工作准则	417
借款和各项费用开支标准及审批程序	417
现金收支管理方法	419
传票审核职权划分方法	421
零用金管理规定	422
费用开支标准	423
财产管理方法	425
固定资产管理规定	428
公司财务盘点制度	431
 第十章 公司经营计划管理	
经营方针目标管理制度	437
经营计划管理制度	439
公司基本经营方针范例	441
公司年度经营目标范例	445
公司年度经营方针范例	447
公司年度经营计划范例	448
 第十一章 公司会议管理	
企业会议管理制度	453
会议管理要领	458
公司会议程序与规范	459
部门经理会议规则	462
会议工作细节审核一览表	464
会议提案管理规则	468
会议提案制度实施细则	469
会议提案改善方案	471
提案建议效益奖的管理条例	472
 第十二章 公司文书、档案管理	
文印室管理规定	477
文件收发规定	478

公司报刊、邮件、函电收发制度	478
文书管理规则	479
公文管理规定	484
公文制作制度	487
公司文书收发制度	489
公司文书处理制度	491
公司文书收发作业规范	496
公文处理实施方法	497
文书档案立卷归档制度	498
公司档案管理办法	501
公司档案管理规则	502

第十三章 公司生产管理

公司长期生产计划实施规定	507
短期生产计划管理制度	510
产品管理制度	511
生产管理规定	518
生产现场作业方法	519
生产作业管理制度	522
生产设备管理制度	523
生产技术管理制度	531
生产外协管理制度	534
公司委托制造、外加工管理制度	537
安全生产管理制度	540
新产品开发管理制度	546

Chapter One

第一章

企业管理机构设置方案和按制度管人

“管”就是领导、组织、计划、控制，是道理、是理想、是理论、是理念……，总之是“理”。管理就是消化吸收企业融入资源，实现资源最大化的增值，并为营销奠定最好的基础。管理策划方案是一个包括机构设置、岗位设备、岗位标准、业务流程、制度保障等方面的操作系统。策划与管理分属决策和执行两个流程，但负责执行的管理也有一个不断创新的问题。管理有哪些方面，管理策划就有哪些分支领域。管理策划产生的管理新方案是战略策划方案中的重要战略手段，是调整企业生态的重要工具，是消化与转化非人力资源使之成为企业新价值的过程。

