

《员工手册》的制定误区

杰出的企业管理取决于企业自身的独特个性，它能够解决企业在经营过程中遭遇的各种瓶颈。管理大师彼得·德鲁克说：“在所有组织中，90%左右的问题是共同的，不同的只有10%。只有这10%需要适应组织的特定使命、特定文化和特定语言。”能否成功经营一家企业，也就取决于这10%。

《员工手册》作为企业内部的管理规范，涵盖企业的各个方面，适应企业的独特个性。它既规范企业的人事制度，又传播企业形象，企业文化。假若忽视，它只是一纸空文；但若重视，它就是有效的管理工具，员工的行动指南。时下关于《员工手册》的资讯非常多，在网上甚至还可以随意搜索到员工手册范本。笔者认为目前企业普遍应用的员工手册有三种类型：

以漫画、图文的形式编制《员工手册》，以简洁明了的标题形式提出，起到警世和调动积极性的作用。

以各项规章和制度为主，强调服从管理和执行。

在特定的时期发布的《员工手册》，传达近期内企业的信息。

这些《员工手册》都是从企业整体管理的角度出发，只有普遍性，缺少针对性。《员工手册》内文不是相互抄袭，就是直接套用上级部门的文件，没有企业的特色，与企业实际需求相去甚远，实用性也较差，针对营销人员的又是少之又少。

笔者曾为某企业服务，过程中也帮助企业来制定《员工手册》，当时企业就提出了各种各样的问题，经笔者分析整理，将其化为以下几个误区：

误区一：错误的认为“员工手册就是制度大全”

企业希望通过《员工手册》能够规范员工的日常作业，并报有极大的愿望认为员工 100% 的就会遵守。因此一本手册从头到尾就成了制度汇编。从员工规范到考勤制度，再到奖惩机制，应有尽有。

误区二：错误的认为“员工手册就是苦口良言”

企业认为员工是需要教育的，受教育才会变的规范。象父母对待孩子一样，苦口婆心。反映在《员工手册》里，就是大篇幅的说教文字，还经常出现“不准”“严禁”“杜绝”之类的字眼，与“人性化管理”相去甚远。

误区三：错误的认为“一本员工手册人人适用”

“王子犯法，与庶民同罪。”不论岗位，不论职阶，所有的要求和规章都是一样，没有考虑到各块面员工的实际工作情况。

误区四：错误的认为“员工手册不是合同”

合同是具有法律效力的，合同中每一条款在未来都有可能成为重要的法律证据。企业认

为《员工手册》又不是合同，不具备法律效力，因此忽视手册中的员工处罚条例和员工权益保护的编写内容。事实上它是有法律依据。

每个企业在制定《员工手册》时，或多或少会在以上这些问题上产生意见和分歧，在制定前，大家先达到同一平台，沟通起来也就方便很多，也便于项目的顺利进展。

下面就《员工手册》的制定，向大家介绍在项目操作中的一些成功经验。

猎人总是说：只有瞄准猎物，你才能逮到猎物。同样地，企业首先需要确认自己的管理对象。对象不同，传播信息不同，规范不同。真正做到因人而异才能达到好的管理效果。

企业员工按其职能不同，从大范围上可分为生产型员工和市场型员工。笔者今天以《员工手册》的制定为例，具体的介绍《员工手册》的制定方法。决定企业管理成败的 10% 从《员工手册》的设计开始。

生产型人员，主要负责产品的生产、质量问题。这就需要企业在管理过程中以规范为主。市场型人员，终日奔波在卖场终端，与渠道经销商、顾客打交道。他们在工作强度、工作方式上都不同于企业内部的生产型人员。他们面对的作业范围和对象更加灵活，更具有弹性。企业在管理过程中，以营销激励措施为主。营销是一个艰苦的过程。在营销人员手册中企业还需要加入有关市场运作和营销指导的内容，引导员工明确市场，顺利进入角色。在生产人员手册中，企业需要向员工提供基本的操作程序和安全指导，以保证员工正常作业。

任何一本《员工手册》都体现了企业对员工的期望。而这种期望就是企业自己的 10%。

那么我们该如何在《员工手册》中体现这 10%呢？

1、给《员工手册》一个主题，进入员工的精神精髓。如果我们把营销人员比作“鹰”，那么生产人员就是“雁”。以“鹰”和“雁”作为员工手册的主题，显然要比“员工手册”有更强的冲激力。“鹰”——代表力量、勇气、睿智，企业希望营销人员，要具有探索精神，市场的敏锐力。“雁”——代表团结、合作、毅力，企业希望生产人员，要遵守规范，团结合作。员工手册主题的确定取决于企业的独特文化和理念，更需要企业用心的提炼。

2、用企业自己的语言。接收到的信息不同，就会产生截然不同的结果。在社会日益个性化的今天，更加需要企业注重信息传播，尽可能的使用员工易接受的语言。营销人员手册，需要使用创新的、充满活力的、有力量和激情的语言来编写。生产人员手册，则需要采用稳重的，内敛的，强调合作的语言来编写。

3、介绍企业的成功经验与案例。介绍企业的成功经验与案例。我们踩着前人的肩膀在进步，这是人类进步的基本规律。一个企业之所以成功，必然是有它做对的地方。把这些成功的经历化解成方法论，向所有的人员介绍，不仅加深了营销人员对于本企业营销状况的了解，更进一步加快了员工成熟和成功的步伐，有效地减少了新进员工的进入成本。

4、特别强调“职业化”。市场竞争如此激烈的年代，特别需要强调“职业化”的概念。众所周知，营销队伍的有很大的不稳定性，不稳定性因素也给企业带来的巨大的困惑与麻烦。如，新进员工的进入成本太高，大量时间耗费在工作的安排与交接的过程中。

例：笔者在为企业制定营销人员的《员工手册》时提出：在职就要职业化，做到“招之即来，来之能战，战之能胜”的职业化标准。根据《员工手册》的使用人群差异，将《员

工手册》拆分成企业生产人员版和营销人员版。经过实践证明，效果非常好。

结语：

一本《员工手册》的诞生，需要各个方面的人付出很多艰辛的劳动。它是一个企业制度不断完善，管理水平不断提高的表现。在制定前，先找到本企业的“10%”，也就是需要体现的核心部分，然后再召开工作。

一本好的员工手册，它必定符合几项标准。第一、强调了管理者对于企业的期许，同时也表达了对从业者的职业化要求；第二、员工手册成为了辅助管理的工具、员工的工作指南，并不是锁在员工抽屉中的一叠废纸；第三、从业者可以在员工手册中得到从业者所必须领会与掌握的方法与要求，同时它也是在职员工的一本工具书；第四、符合企业各类专业人员的需求。

最后，希望我们的企业人力资源部门和人力资源顾问们，在制定《员工手册》时，少走弯路。