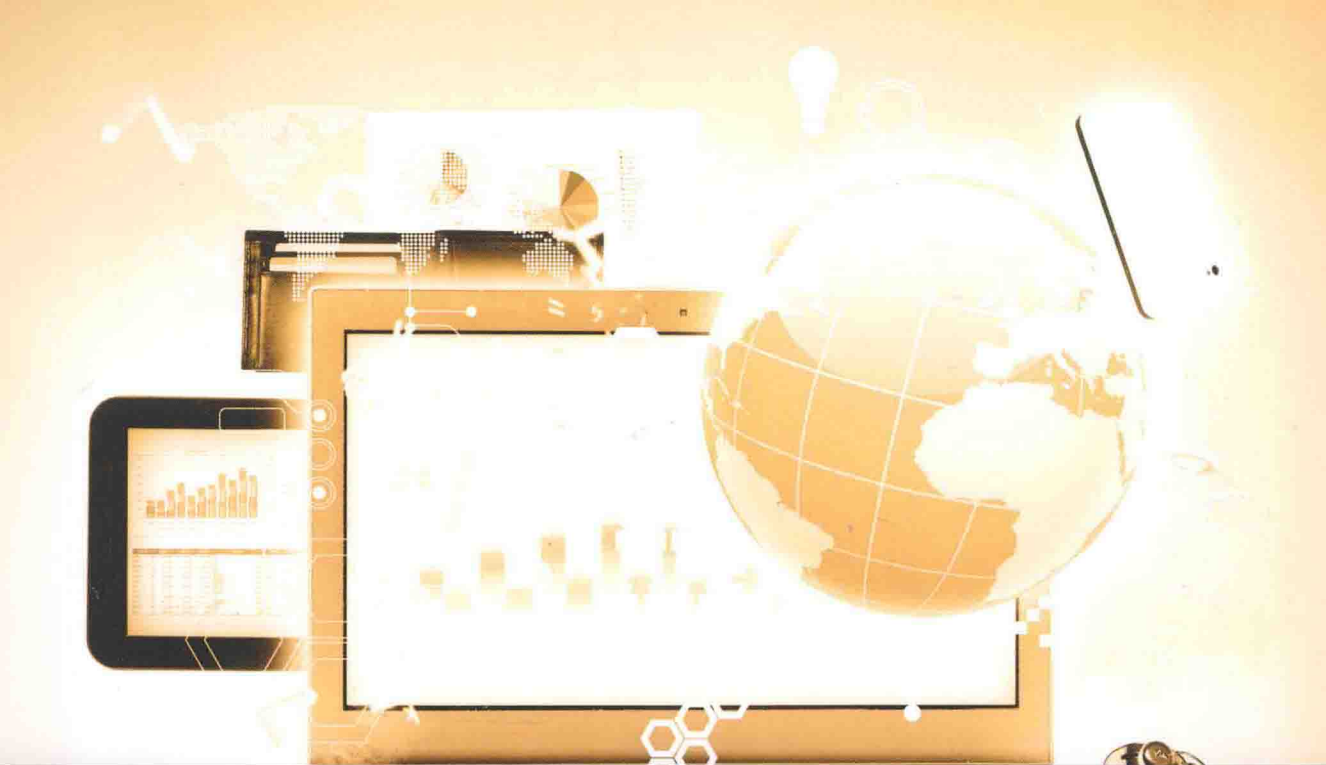




中小企业 管理制度与表格

科学规范 高效实用 现查现用

为中小企业管理者量身定做

全面贴近中小企业的实际需求

王雯雯◎编著

一本广泛、全面、实用、科学的工具参考书

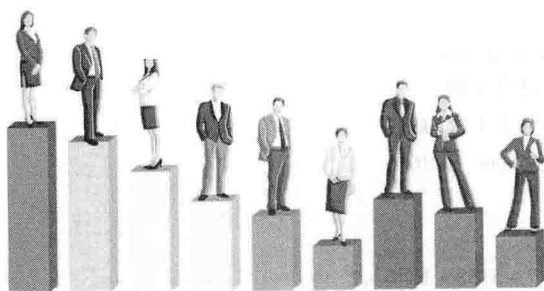
制度种类齐全 表格格式规范 借鉴套用方便 检索查询快捷



中华工商联合出版社

中小企业 管理制度与表格

王雯雯 编著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业管理制度与表格 / 王雯雯编著. —北京:
中华工商联合出版社, 2015. 7
ISBN 978 - 7 - 5158 - 1346 - 2

I. ①中… II. ①王… III. ①中小企业 - 企业管理
IV. ①F276. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 153640 号

中小企业管理制度与表格

编 著: 王雯雯
责任编辑: 袁一鸣 夏冰心
封面设计: 文 静
版式设计: 王雯雯
责任审读: 李 征
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 北京中印联印务有限公司
版 次: 2015 年 10 月第 1 版
印 次: 2015 年 10 月第 1 次印刷
开 本: 787mm × 1092mm 1/16
字 数: 350 千字
印 张: 20
书 号: ISBN 978 - 7 - 5158 - 1346 - 2
定 价: 49.80 元

服务热线: 010 - 58301130
销售热线: 010 - 58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044
<http://www.chgslcbs.cn>
E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 翻印必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010 - 58302915

Foreword 前言



中小企业要在市场竞争中持续生存和发展，依赖于运用科学和有效的管理理念和方法来运作，而科学、有效、实用的管理制度与表格是现代中小企业实现可持续发展和永续经营的根本保障。进行管理制度与表格的建设要与时俱进，这是中小企业生存和发展的客观要求。

中小企业的管理制度与表格体系是一个逐步建立和完善的过程，只有符合中小企业现阶段的实际情况，并有利于提高其市场竞争力，有利于中小企业持续经营与发展的管理制度与表格，才是中小企业真正需要和必须具备的。科学的中小企业管理必须有相应的管理表格与之相匹配，才能真正付诸实施，相得益彰。管理表格是管理制度的进一步具体落实和执行，可以说，只有配备相关管理表格的中小企业，管理制度才能在中小企业中正确地执行和实施，也才更有效、更具体、更实用、更完整。

本书较为系统地介绍了中小企业组织结构管理制度与表格，详细论述了人力资源规划与聘用、规划管理、薪资与福利、员工培训与考核、采购与仓储、生产质量、营销管理、财务与会计管理制度与表格等内容。切实地考虑了中小企业在管理当中的具体可操作性和实用性，以求最大限度地满足中小企业在制度建设及实际运作执行上的需要。该书实用性强，可供制造业、服务业、商业等中小企业的管理者、部门主管及有志于从事中小企业管理的人士学习参考。

目 录 Contents

第 1 章 中小企业组织结构管理制度与表格

- 1.1 中小企业组织结构设计 / 2
- 1.2 中小企业直线制组织结构设置模式 / 3
- 1.3 中小企业直线职能制组织结构设置模式 / 4
- 1.4 中小企业矩阵制组织结构设置模式 / 5
- 1.5 中小企业职能制组织结构设置模式 / 6
- 1.6 中小企业事业部制组织结构设置模式 / 7
- 1.7 中小企业多维立体式组织结构设置模式 / 8
- 1.8 中小企业基本职能部门结构图 / 9
- 1.9 中小企业中心职能部门结构图 / 10
- 1.10 中小企业职能部门分解方法 / 12
- 1.11 中小企业总经理办公室勤务职责表 / 13
- 1.12 中小企业发展部信息收集职责表 / 14
- 1.13 中小企业发展部投资分析职责表 / 15
- 1.14 中小企业总经理办公室行政管理职责表 / 16

- 1.15 中小企业总经理办公室主任职责表 / 17
- 1.16 中小企业财务部税务成本会计职责表 / 18
- 1.17 中小企业文化建设部宣传策划职责表 / 20
- 1.18 中小企业人力资源部综合管理职责表 / 21

第 2 章 中小企业人力资源规划与聘用管理制度与表格

- 2.1 人力资源规划对公司的重要性 / 24
- 2.2 中小企业人力资源确定办法 / 25
- 2.3 中小企业人事管理计划制度 / 26
- 2.4 中小企业工作分析管理制度 / 29
- 2.5 中小企业聘用员工的政策及程序 / 31
- 2.6 中小企业建立员工聘用制度 / 32
- 2.7 中小企业招聘与测试制度 / 34
- 2.8 中小企业临时人员管理办法 / 35
- 2.9 中小企业新进人员任用办法 / 37

- 2.10 中小企业任职资格管理制度 / 39
- 2.11 中小企业人事异动制度 / 42
- 2.12 中小企业员工辞退管理规定 / 44
- 2.13 中小企业员工解职制度 / 46
- 2.14 中小企业解除劳动合同的管理规定 / 47

第 3 章 中小企业规划管理制度与表格

- 3.1 中小企业一年重点实施日程表 / 52
- 3.2 中小企业工作计划表 / 53
- 3.3 中小企业目标管理表 / 54
- 3.4 中小企业日程检查表 / 55
- 3.5 中小企业四季日程表 / 56
- 3.6 中小企业每日行动管理表 / 57
- 3.7 中小企业当天最重要的事务表 / 57
- 3.8 中小企业成效检查表 / 58
- 3.9 中小企业上司、部属休假掌握表 / 59
- 3.10 中小企业行程表拟订注意事项 / 60
- 3.11 中小企业生产管理调查表 / 61
- 3.12 中小企业销售管理调查表 / 62
- 3.13 中小企业财务管理调查表 / 63
- 3.14 中小企业综合管理调查表 / 65
- 3.15 中小企业经营业务查核表 / 68
- 3.16 中小企业业务改善计划表 / 69
- 3.17 中小企业业务改善检讨表 / 70
- 3.18 中小企业公司稳定系数判断标准表 / 71

第 4 章 中小企业薪资与福利制度与表格

- 4.1 中小企业职能工资制度 / 76
- 4.2 中小企业福利制度 / 79
- 4.3 中小企业如何确定员工福利金办法 / 80
- 4.4 中小企业计件工资管理办法 / 82
- 4.5 中小企业员工补助金给付办法 / 86
- 4.6 中小企业工资表 / 87
- 4.7 中小企业工资发放表 / 88
- 4.8 中小企业工资扣缴表 / 89
- 4.9 中小企业制定薪资制度的基本原则 / 90
- 4.10 中小企业应如何制定奖金管理制度 / 91
- 4.11 中小企业津贴制度 / 94
- 4.12 中小企业工资奖金核定表 / 99
- 4.13 中小企业新员工工资核准表 / 100
- 4.14 中小企业工作奖金核定表 / 101

第 5 章 中小企业员工培训与考核管理制度与表格

- 5.1 中小企业新员工培训规定 / 104
- 5.2 中小企业新员工培训纲要 / 105
- 5.3 中小企业员工培训管理制度 / 106
- 5.4 中小企业员工培训实施办法 / 107
- 5.5 中小企业员工训练制度 / 108

- 5.6 中小企业公司奖惩制度 / 109
- 5.7 中小企业考勤管理制度 / 115
- 5.8 中小企业给假管理制度 / 119
- 5.9 中小企业试用期员工考核办法 / 121
- 5.10 中小企业年终奖考核办法 / 124
- 5.11 中小企业员工考核制度范
例一 / 127
- 5.12 中小企业员工考核制度范
例二 / 132
- 5.13 中小企业员工考核制度范
例三 / 141
- 5.14 自我报告书 / 143
- 5.15 观摩报告书 / 144
- 5.16 提高能力对策表 / 145
- 5.17 提高能力方法表 / 146
- 5.18 相互评价表 / 148
- 5.19 一日·一周·一月·一年的自我评
价表 / 149
- 5.20 检讨缺失查核表 / 150
- 5.21 部属行为意识分析表 / 151
- 5.22 仪表魅力测评 / 153
- 5.23 内在涵养测评 / 155
- 5.24 修养水平测评 / 156
- 5.25 幽默感测评 / 160
- 5.26 自我形象测评 / 163
- 5.27 自我认识能力测评 / 166
- 5.28 个性成熟度测评 / 171
- 5.29 意志力测评 / 173

第 6 章 中小企业采购与仓储管理制度与表格

- 6.1 中小企业请购制度 / 176
- 6.2 中小企业采购制度 / 178
- 6.3 中小企业物资消耗定额管理制度 / 185
- 6.4 中小企业发货管理制度 / 187
- 6.5 中小企业退货管理制度 / 191
- 6.6 中小企业采购单 / 192
- 6.7 中小企业验收单 / 193
- 6.8 中小企业订货契约 / 194
- 6.9 中小企业出货单 / 196
- 6.10 中小企业材料日报表 / 197
- 6.11 中小企业材料存量计划表 / 198
- 6.12 中小企业如何设计买卖合同 / 199
- 6.13 中小企业材料库存计划表 / 200
- 6.14 中小企业库存盘点报告单 / 201
- 6.15 中小企业原材料借出入单 / 202
- 6.16 中小企业退货申请书 / 203

第 7 章 中小企业生产质量管理体系与表格

- 7.1 中小企业质量管理体系 / 206
- 7.2 中小企业安全生产管理制度 / 215
- 7.3 中小企业质量检验制度 / 218

- 7.4 中小企业生产管理制度 / 222
- 7.5 中小企业生产外协管理制度 / 224
- 7.6 中小企业新产品开发管理制度 / 228
- 7.7 中小企业委托制造、外加工管理制度 / 230
- 7.8 中小企业产量分析表 / 235
- 7.9 中小企业生产状况分析表 / 237
- 7.10 中小企业作业标准汇总表 / 238
- 7.11 中小企业生产效率分析表 / 239
- 7.12 中小企业生产故障分析表 / 240
- 7.13 中小企业业务更改通知单 / 241
- 7.14 中小企业产品抽查记录表 / 242
- 7.15 中小企业项目进度管制表 / 243
- 7.16 中小企业操作标准通知单 / 244
- 划表 / 263
- 8.11 中小企业客户增减分析表 / 264
- 8.12 中小企业订货统计表 / 265
- 8.13 中小企业订单登记表 / 266
- 8.14 中小企业销售业务管理统计表 / 267
- 8.15 中小企业销售人员业务预定及实绩报告 / 268
- 8.16 中小企业销售员销售毛利日报表 / 269
- 8.17 中小企业销售效率分析表 / 270
- 8.18 中小企业销售业务状况报告表 / 271
- 8.19 中小企业销售款状况日报表 / 272
- 8.20 中小企业访问客户预定及结果报告表 / 273

第8章 中小企业营销管理制度与表格

- 8.1 中小企业市场调查管理制度 / 246
- 8.2 中小企业情报管理制度 / 247
- 8.3 中小企业销售计划管理制度 / 251
- 8.4 中小企业销售人员考核与奖惩办法 / 255
- 8.5 中小企业销售计划表 / 258
- 8.6 中小企业销售计划分析表 / 259
- 8.7 中小企业销售预算计划表 / 260
- 8.8 中小企业月份销售计划表 / 261
- 8.9 中小企业促销活动计划表 / 262
- 8.10 中小企业销售人员行动计

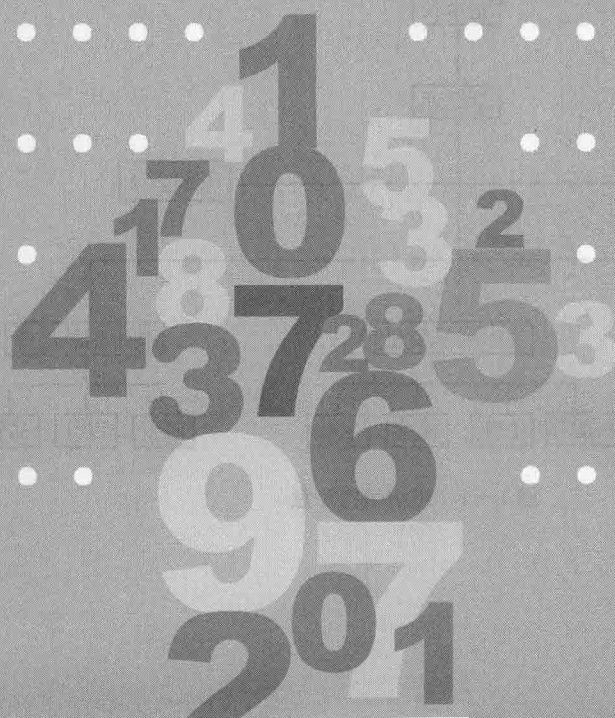
第9章 中小企业财务与会计管理制度与表格

- 9.1 中小企业财务、会计与稽核职责 / 276
- 9.2 中小企业公司账款管理办法 / 279
- 9.3 中小企业建立现金收支管理制度 / 281
- 9.4 中小企业一般会计业务处理程序 / 282
- 9.5 中小企业应如何审核凭证 / 283
- 9.6 中小企业会计簿记处理程序制度 / 286
- 9.7 适合中小公司的会计管理制度 / 288
- 9.8 现金日记簿 / 291
- 9.9 银行存款明细账 / 292
- 9.10 总分类账表 / 293

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| 9.11 银行短期借款明细表 / 294 | 9.17 资产负债、利润报表 / 300 |
| 9.12 短(长)期借款明细分类账 / 295 | 9.18 资金运用月报表 / 303 |
| 9.13 现金日报表 / 296 | 9.19 备用金明细表 / 304 |
| 9.14 现金收支月报表 / 297 | 9.20 费用支付月报表 / 305 |
| 9.15 应收应付账款月报表 / 298 | 9.21 预收预付款明细表 / 306 |
| 9.16 财务费用明细表 / 299 | 9.22 账簿使用登记表 / 307 |

第 1 章

中小企业组织结构管理制度与表格



1.1

中小企业组织结构设计

组织具有整体性，任何组织都是由许多要素、部分、成员，按照一定的联结形式排列组合而成的。一个组织，除了有形的物质要素外，在各构成部分之间，实际上还存在着一些相对稳定的关系，即纵向的等级关系及其沟通关系，横向的分工协作关系及其沟通关系。这种关系构成了无形的构造——组织结构，它涉及组织管理幅度的确定、组织层次的划分、组织机构的设置、各单位之间的联系沟通方式等问题。因此，组织结构也可以理解作为一种组织形式，这种形式是由组织内部的部门划分、权责关系、沟通方向和方式构成的有机整体。

组织结构设计是对企业动态的组织结构变化进行静态的描述。这里所说的动态是相对的，通常企业确定以后，组织结构肯定要稳定一段时间，例如至少稳定一年或者稳定两三年。这时候要对组织结构静态描述，即用一张表格或者一张图表明规范化体系组织结构设计的一个管理文件（如图 1-1 所示）。

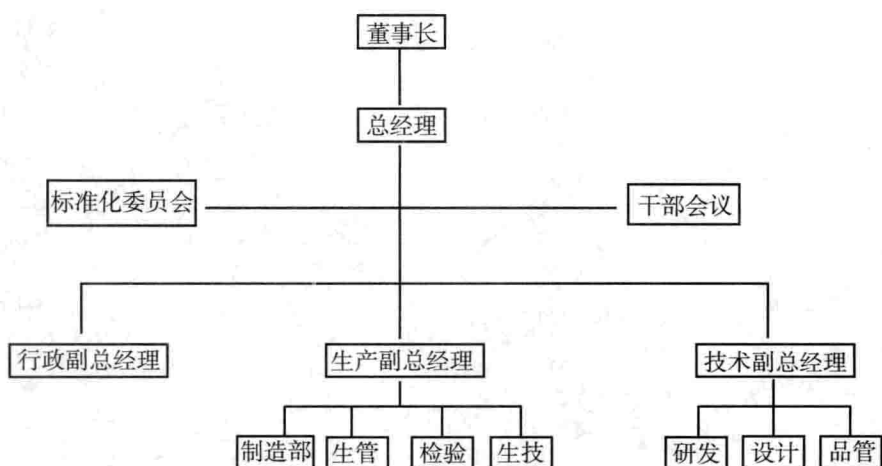


图 1-1 组织结构示意

1.2

中小企业直线制组织结构设置模式

直线制又称作军队组织形式。该组织形式结构简单，上下垂直领导，故称作直线制。

直线制组织结构创造了一种制度，这种制度能够有效地管理大量投资、大规模机械化生产。专业化分工使组织的每一项任务，都能得到一种有效的工作方法。直线制组织结构的组织通过一贯性的书面规则和政策来管理，这些规则和政策由企业管理部门制定。在直线制组织结构中，上司负责其管辖范围内所有雇员的行动，并且有权下达雇员无条件服从的命令。雇员的首要职责是立即按照顶头上司的命令去做，而不该去考虑什么是正确的或者什么是需要做的。通过组织劳动分工、制度管理决策以制定一种程序和一套规则使各类专家可以齐心协力地为一个共同目标努力。直线制组织结构极大地拓宽了组织所能达到的知识的广度和深度。

直线制的特征：一切管理职能均由行政领导人员担当，不设专门的职能机构。在实行直线制的情况下，不论行政命令，还是业务、核算、计划、办理文件和人事调配等均由各级行政领导人员自己来办，不设会计、统计等助手（如图1-2所示）。

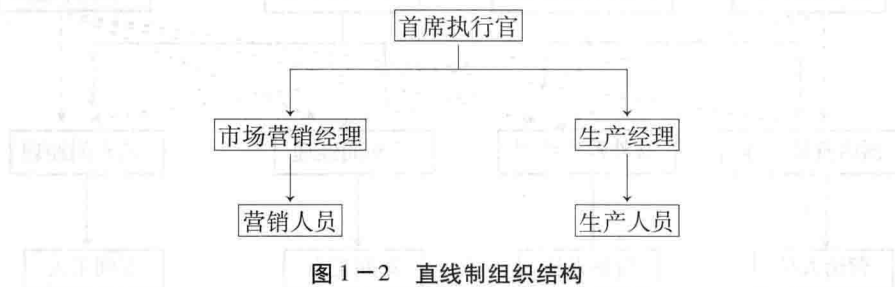


图1-2 直线制组织结构

适用范围：该组织结构形式的适用范围是小型企业。

直线制的优点：指挥统一，效率较高，一头领导，责任明确。

直线制的缺点：行政领导者的精力有限，各种专业职能由行政领导者一人负责，当企业规模扩大时，便会力不从心。于是，出现了以分工负责为特征的职能制组织形式。

1.3

中小企业直线职能制组织结构设置模式

为兼顾职能制和直线制的优点，剔除各自的缺点，产生了直线职能制的企业组织形式。

该组织形式的特点是：首席执行官（董事总经理、业务行政方面的最高负责人）对业务经营部门和职能管理部门均实行直线制领导；职能部门同业务部门之间仅仅是指导和监督关系（首席执行官授权例外）；职能部门或职能人员是业务行政领导人员的助手和参谋，所拟订的计划、指令等经业务行政领导者批准后下达。下面举例说明直线职能制的应用。

引例如何设计某电子设备公司的组织结构。

某电子设备公司即将成立，准备生产甲、乙两种产品，并开拓国内外两个市场，要求拟订一份组织结构图，并做简要的说明（如图 1-3 所示）。

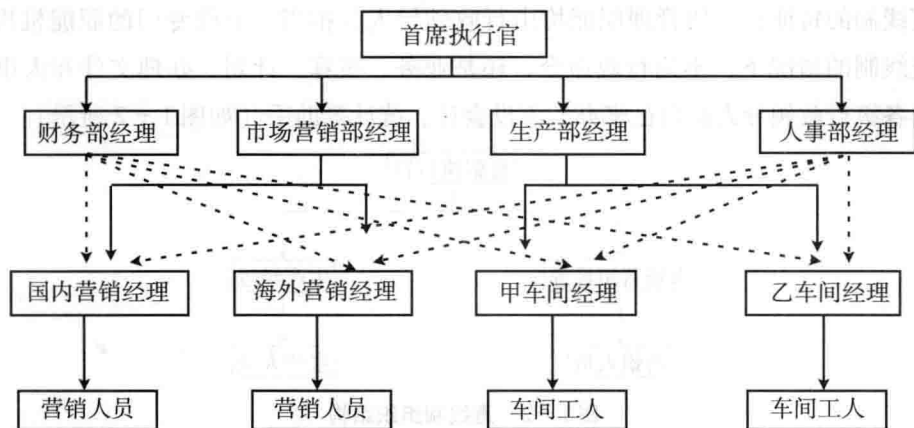


图 1-3 直线职能制组织结构

说明：①虚线表示职能部门、专业经营部门之间是指导关系，实线表示领导关系；

②生产部经理和市场营销部经理为直线型管理，主持企业的基本业务活动；财务部经理和人事部经理为参谋型管理者，提供专业方面的顾问服务。

该组织形式的优点是：保持了直线制统一指挥的优点，吸取了职能制专业化管理

的特长，有比较多的优势。

其缺点是：部门之间的横向联系较差；直线型管理人员和职能型管理人员容易发生冲突；信息传递线路长，容易出现官僚现象和组织的僵化。

1.4

中小企业矩阵制组织结构设置模式

这是把按职能划分的部门同按产品（工程项目、服务项目等）划分的小组结合成矩阵的一种组织形式。

该组织形式的特点是：同一名管理人员既同职能部门保持组织与业务上的联系，又参加产品或者项目小组的工作。为了保证完成一定的管理目标，每个项目小组都设负责人（经理），在董事总经理的直接领导下工作。参加项目小组的成员受双重领导，一方面受到项目小组的领导，另一方面受原属部门的领导，下面举例说明矩阵组织结构图。

引例如何设计某建筑公司的组织结构。

某建筑公司承揽了 4 个建筑项目，请设计适当的组织结构，并做必要的说明。

（1）应当采用矩阵组织结构，双道命令系统。

（2）项目完成后，该项目部即解散，承揽到新的项目后再组建新的项目部（如图 1-4 所示）。

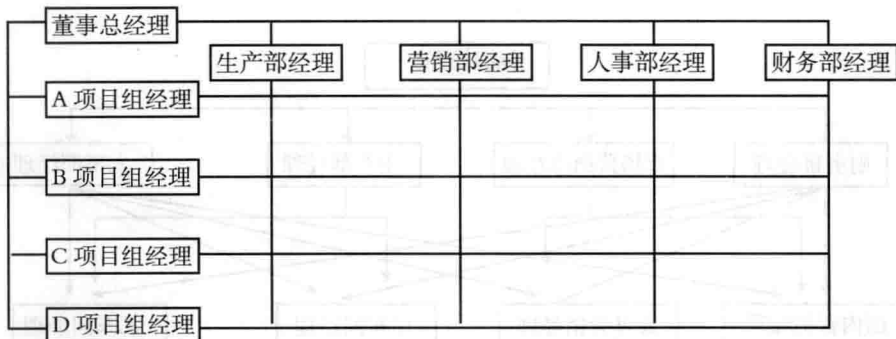


图 1-4 矩阵组织结构

(3) 该组织结构形式的优点是：纵横结合，发挥优势；适应环境要求，灵活多变。
缺点是：由于领导关系上的双重性，往往会发生一些矛盾。

(4) 适用范围：适用于需要集中各方面专业人员参与完成的项目或者任务。

1.5

中小企业职能制组织结构设置模式

随着小企业规模的扩大，需要进一步分工，以发挥专业职能部门的作用，于是产生了职能制的组织形式。

职能制组织结构，是各级行政单位除主管负责人外，还相应地设立一些职能机构。如在经理下面设立职能机构和人员，协助经理从事职能管理工作。这种结构要求行政主管把相应的管理职责和权力交给相关的职能机构，各职能机构就有权在自己业务范围内向下级行政单位发号施令。因此，下级行政负责人除了接受上级行政主管人指挥外，还必须接受上级各职能机构的领导。

职能制的特点：业务行政领导者配有通晓业务的职能机构或职能人员作为助手，并在其分管的范围内向下发号施令。职能制组织结构如图 1-5 所示。

在图 1-5 中，生产和市场营销部门被称为直线部门，也称为业务经营部门或者业务行政部门；人事和财务部门被称为职能顾问部门，也称为职能管理部门或职能参谋部门。

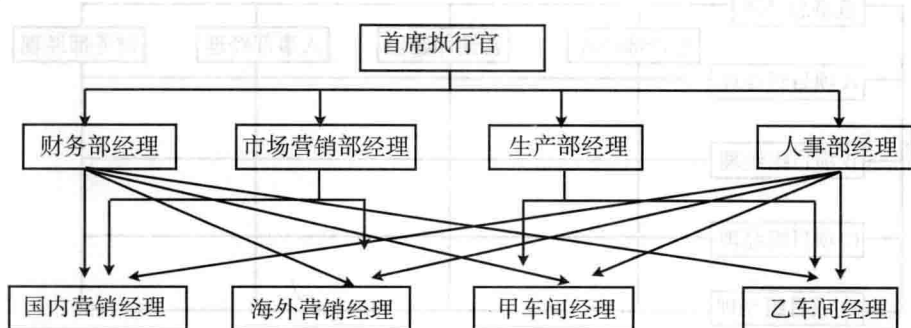


图 1-5 职能制组织结构

- (1) 职能制的优点：能够实现专业化分工，有利于发挥专家的作用。
- (2) 职能制的缺点：由于是多头领导，不利于统一指挥。
- (3) 适用范围：由于职能制存在着多头领导的缺点，在实际工作中，这样一种组织形式并没有得到推广。

1.6

中小企业事业部制组织结构设置模式

事业部制是一种分权制的组织形式，为规模稍大的小企业所采用。

(1) 事业部制的特点是：

- ①按照产品、地区或者市场（客户）划分事业部；
 - ②事业部相对独立经营，单独核算，拥有一定经营主权，设有相应的职能部门；
 - ③事业部又是总公司控制下的最高管理层，有人事决策、财务控制、规定价格幅度和监督等大权，并利用利润等指标对其进行控制的部门；
 - ④事业部经理根据总公司首席执行官的指令工作，并统一领导事业部的各项工作。
- 事业部制的组织结构如图 1-6 所示。

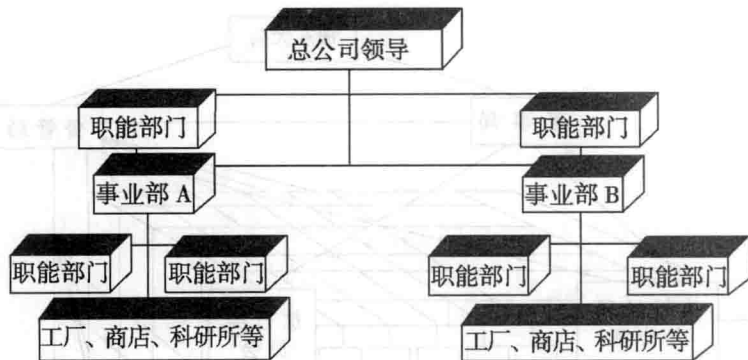


图 1-6 事业部制组织结构

(2) 该种组织形式的优点是：对单一产品系列独立经营，有较大的经营自主权，能根据市场需要及时作出决策，有利于调动积极性。

- (3) 缺点是：事业部之间的竞争，为事业部之间的人员互换、技术交流等带来困难，进而影响到整个公司资源的有效利用。
- (4) 适用范围：该种组织形式主要适用于产品较多、市场分布较广的企业。

1.7

中小企业多维立体式组织结构设置模式

多维立体式组织结构是在矩阵制的基础上发展起来的。所谓多维，就是指在组织内部存在三类以上（含三类）的管理机制。这三类的管理机制包括：按产品划分的事业部，是产品利润中心；按职能划分的专业参谋机构，是专业成本中心；按地区划分的管理机构，是地区利润中心。在这种体制下，事业部与专业参谋机构、地区管理机构共同组成产品指导机构，对同类产品的产销活动进行指导。这种组织结构形式的最大特点是有利于形成群策群力、信息共享、共同决策的协作关系。

多维立体式组织结构能够促使每个部门从整个组织的全局来考虑问题，从而减少了产品、职能、地区各部门之间的矛盾，即使三者之间有摩擦，也比较容易统一和协调（如图1-7所示）。

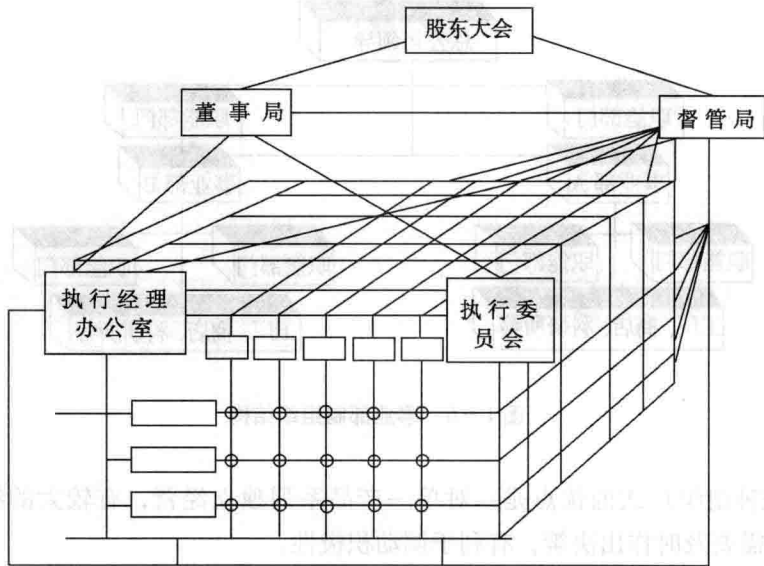


图1-7 多维立体系统组织结构