

任鑫苗◎著



表格式管理不只让你专注高效
还能养成良好的结果导向做事习惯

你跟精英的距离，
只差一套管理表格

管理者 都是 表格控

为什么精英工作起来总是很轻松？

表格让团队更高效

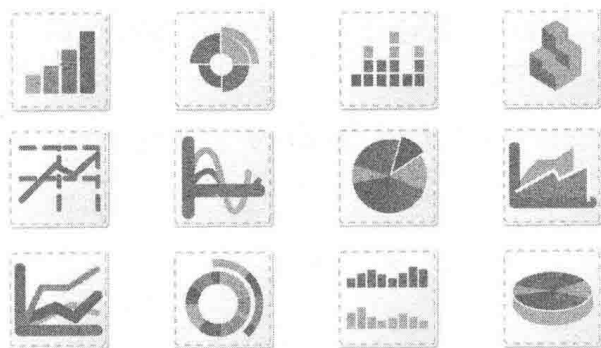
- ✓ 不推诿
- ✓ 不拖延
- ✓ 不懈怠
- ✓ 不遗漏
- ✓ 不走样
- ✓ 不越位

表格让管理更简单

- ✓ 岗位有标准
- ✓ 执行有流程
- ✓ 记录有台账
- ✓ 过程有监督
- ✓ 结果有考核
- ✓ 经营有保障



金城出版社
GOLD WALL PRESS



管理者 都是表格控

你跟精英的距离，只差一套管理表格

任鑫苗◎著



图书在版编目(CIP)数据

管理者都是表格控：你跟精英的距离，只差一套管理表格 / 任鑫苗著. —北京：金城出版社，2017. 7
ISBN 978-7-5155-1490-1

I. ①管… II. ①任… III. ①企业管理
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 138589 号

管理者都是表格控：你跟精英的距离，只差一套管理表格

作 者	任鑫苗
责任编辑	李轶武
开 本	710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张	18
字 数	300 千字
版 次	2017 年 8 月第 1 版 2017 年 8 月第 1 次印刷
印 刷	三河市腾飞印务有限公司
书 号	ISBN 978-7-5155-1490-1
定 价	58.00 元

出版发行	金城出版社 北京市朝阳区利泽东二路 3 号 邮编：100102
发 行 部	(010)84254364
编 辑 部	(010)64391966
总 编 室	(010)64228516
网 址	http://www.jccb.com.cn
电子邮箱	jinchengchuban@163.com
法律顾问	陈鹰律师事务所 (010)64970501

前

FOREWORD

言

麦肯锡是全球最著名的管理咨询企业，自创立以来已近百年。麦肯锡的分企业和办事处分布在全球约 44 个国家和地区，咨询人员达 9000 多名。就是这样一个大型的国际级管理咨询企业，无论在客户管理还是员工管理方面都有条不紊，其中很重要的一点就是他们采用了表格管理这种体系。

我们以麦肯锡员工表格管理为例。麦肯锡的员工最为典型的工作方式就是：在一天工作结束后抽出半小时左右的时间，对当天的工作进行总结，并将要点条理清晰地记录在表格中，这便是《日工作记录表》；随后，再对第二天的工作计划进行安排，将需要做的工作以“要事优先”的原则进行排序，也以表格的形式记录下来，这是《日工作计划表》。第二天一上班，员工就可以根据《日工作记录表》和当天的《日工作计划表》开始行动。即便每天的工作千头万绪，非常忙碌，但因为按照表格来执行，工作起来事半功倍，工作的积极性也被调动了起来。麦肯锡的管理者只需要定期查看这两张表，就能了解到员工最近的工作执行力以及工作状况。

作为企业管理体系，表格管理具有简单、明了、清晰等特点。如今，

不仅麦肯锡的管理者喜欢采用表格这种管理方式，世界 500 强企业也多用表格管理工具对人对事加以管理。管理表格化使得企业各部门之间的“职能”和“职责”这两者实现了全面链接，确保了“人人有事做，事事有人管”，杜绝了管理“真空”，管理者可以做到“事有所知，物有所管，人尽其职，物尽其用”。

每个企业都有自己的管理标准，涉及研发、采购、生产、销售等各个环节。管理标准的制定，可以使企业自上而下形成统一思想和行动，提高工作效率，提升产品质量；有利于企业各种资源的整合，减少人力资源中的内耗现象；有利于企业获得最佳经营秩序，预防工作中产生的实际或潜在问题；并能有效减少决策失误，改变制度执行难的不利局面，迅速提升经营能力，增加企业竞争力。

可以说，优秀的企业遵循共同的规律：企业的成功靠战略，战略的成功靠模式，模式的成功靠管理，管理的成功靠系统。任何企业都可以建立一套表格执行系统，每个部门、每个岗位、每项工作都用表格加以描述，有标准，有方法，有监督，有考核，简洁、清晰。上至管理层，下至基层员工，都以表格为红线，全面优化工作流程，形成有机的效用整体。

管理之所以棘手，最大的原因在于随意。一套表格执行系统，为你厘清管理目标，强调结果导向。表格，让管理更简单！

CHAPTER 1 表格，企业管理的“体检表”

企业表格就像企业的体检报告，各个部门的各项指标数据都能简单、清晰、直接反映企业中这个部门的真实工作状态：人力资源管理是否能激发员工最大价值，调查是否能完善信息通道，生产是否能创造更大效益，销售是否能提升企业业绩……管理者通过这些表格，在准确把握企业各部门现状的同时，也能根据企业不同的“患病”部位，进行“对症下药”。

- 1.1 表格化管理是现代企业的典型特征 ____ 3
- 1.2 表格管理就是制度化、流程化、信息化 ____ 5
- 1.3 管理有表格，企业运行更高效 ____ 6
- 1.4 看表格抓节点，一眼看出企业漏点 ____ 9

CHAPTER 2 表格管人事：量化标准，体现员工价值

企业之间的竞争，企业自身的发展壮大，归根结底是人力资源的竞争。企业人力资源开发与管理是企业核心竞争力的关键环节。管理者可以通过人力资源部的表格入手，量化管理标准，使企业人力资源管理规范化、制度化、流程化，从而使得员工发挥出其最大价值，为企业创造更大效益。

- 2.1 三张表格搞定用人、育人和留人 ____ 13
 - 2.1.1 工作分析表，体现员工工作饱和度 ____ 13
 - 2.1.2 绩效考核表，评价员工业绩和能力 ____ 16
 - 2.1.3 员工培训表，提升员工技能 ____ 19
- 2.2 剪掉旁枝末节，关注人事重点表格 ____ 23
 - 2.2.1 员工评价情况，充分了解员工性格和能力 ____ 23
 - 2.2.2 看绩效考核情况，掌握员工工作状态和工作业绩 ____ 25
 - 2.2.3 看培训投资回报率，把握最终培训需求和培训效果 ____ 28

附录

- 1. 年度人力资源需求计划表 / 2. 人才储备表 / 3. 工作分析表 /
- 4. 内部应聘申请表 / 5. 员工档案表 / 6. 管理人员升迁计划表 /
- 7. 员工考勤统计表 / 8. 员工加班记录表 / 9. 培训规划表 / 10. 培
- 训效果调查表 / 11. 员工关键业绩指标目标达成卡（月） / 12. 员工

综合评价表 / 13. 年度绩效考核表 / 14. 职工薪酬分析表 / 15. 奖
罚审批表 / 16. 离职工作交接单

表格管财务：数据分析，提升运营效率

洛克菲勒说过这样一句话：“并不是每一个对数字敏感的人都会成为优秀的老板，但是优秀的老板会牢牢把握企业的数字。”而企业数字最直观的量化体现就在财务报表中。管理者可以通过本企业财务数字与市场数据相对照，分析判断出企业运营的好坏，找到企业运营的盲区，并有针对性的制定企业管理策略。

3.1 抓好大报表，了解小报表 __ 45

3.1.1 资产负债表，反映企业经营情况 __ 45

3.1.2 现金流量表，反映企业资金安全性、灵活性 __ 49

3.1.3 利润表，反映企业会计期间的盈利情况 __ 52

3.2 剪掉旁枝末节，关注财务重点表格 __ 55

3.2.1 看营业收入增长率，分析企业经营状况 __ 56

3.2.2 看应收账款回收率，了解企业应收账款变现速度 __ 59

3.2.3 看资产负债率，判断企业经营活力 __ 62

附录

1. 资产负债表 / 2. 现金流量表 / 3. 利润表 / 4. 固定资产台账 /
5. 闲置固定资产明细表 / 6. 固定资产增减表 / 7. 无形资产及其他资
产登记表 / 8. 无形资产清查评估表 / 9. 固定资产清查明细表 /
10. 资产来源用途预计表 / 11. 存货核算明细表 / 12. 现金收支日报
表 / 13. 应付账款明细表 / 14. 请款单 / 15. 资金差异报告表 /
16. 盘点盈亏报表 / 17. 坏账损失申请表 / 18. 审计报告表 / 19. 发
票使用登记表 / 20. 应收票据备查表 / 21. 应收账款日报表 / 22.
应收账款月报表 / 23. 应收账款账龄分析表 / 24. 员工工资统计表 /
25. 员工月奖金统计表

表格管市场：数据调研，完善信息通道

市场部是一家企业的“司令部”或者“情报中心”，主要任务是进行市场调研、搜集数据、准确把握行业发展趋势、做出销售预测、打造企业产品品牌优势等。管理者通过市场部的表格数据，一方面可以准确把握市场行情，使企业产品顺利变成资金和利润；另一方面，也可通过表格数据进行市场同类产品或历年同类产品数据的比较，来检验市场部的工作效益，提出建设性意见。

4.1 抓重点表格，了解市场动态 __ 81

4.1.1 产品市场性分析表，了解产品市场占有率 __ 81

4.1.2 顾客特性分析表，为精准营销做准备 __ 84

4.1.3 新产品潜在客户追踪表，发掘未来市场 __ 88

4.2 剪掉旁枝末节，关注市场重点表格 __ 92

4.2.1 看产品市场普及率，了解产品知名度 __ 92

4.2.2 看新产品市场发展潜力，加大产品推广力度 __ 95

4.2.3 看市场最新发展状态，规划产品未来发展方向 __ 99

4.2.4 看竞争对手动态，调整市场开发计划 __ 102

附录

1. 市场调查计划表 / 2. 产品市场性分析表 / 3. 顾客特性分析表 /

4. 同业产品市场调查表 / 5. 新产品潜在用户追踪表 / 6. 产品价格变动影响表 / 7. 广告预算表 / 8. 企业广告发布监督表 / 9. 客户满意度调查表 / 10. 公关效果评估表

CHAPTER

5

表格管研发：更新换代，创造优势产品

管理者在管理研发工作时，不仅仅要对产品开发和测试进行管理，而且要对产品的生命周期、产品的创意性、产品的市场价值、产品的风险等进行综合分析评判管理。在研发工作管理中，管理者可以通过研发部门的一些重要表格，对照一些重要指标，从整体上对研发进行管控，使研发部门充分发挥执行力，创造更大的产品优势。

5.1 关注重点表格，产品研发事半功倍 __ 115

5.1.1 新产品开发计划表，了解新产品动态 __ 115

5.1.2 开发立项预算表，显示资金投入情况 __ 119

5.1.3 项目管控时间表，掌握产品开发进度 __ 122

5.2 剪掉旁枝末节，关注研发重点表格 __ 125

5.2.1 看研发成本控制率，了解成本控制情况 __ 125

5.2.2 看产品研发进度情况，避免研发超时、超额 __ 128

5.2.3 看新产品开发成果报告表，判定研发成果 __ 136

附录

1. 新产品开发计划表 / 2. 新产品可行性分析报告表 / 3. 研发项目任务表 / 4. 开发研究预算表 / 5. 产品研发项目进度表 / 6. 产品研发立项评审报告书 / 7. 年度产品研发计划表 / 8. 研发评审报

告表 / 9. 新品量试执行情况分析表 / 10. 新产品试产问题改善计划 / 11. 新产品开发成果表

CHAPTER

6

表格管采购：控制成本，减少资源浪费

采购管理工作是企业管理中关键的一个环节，管理者对采购环节的管理，主要体现在保障供应、控制成本、减少资源浪费以及供应信息管理等方面。管理者对采购工作的管理甚至会影响到企业的整体经营运行。管理者如果能正确解读采购表格信息，对采购工作进行表格化管理，那么管理采购工作就能实现流程化、制度化，有效控制成本，减少浪费，使人力、物力发挥最大效能。

- 6.1 表格有重点，采购更有重点 149
 - 6.1.1 采购计划表，保证采购工作的准确性 149
 - 6.1.2 采购程序以及准购权限表，明确采购管理制度 153
 - 6.1.3 询价表，把握好价格与谈判最佳契合点 155
 - 6.1.4 看厂商评价表，选择最佳合作伙伴 158
- 6.2 剪掉旁枝末节，关注采购重点表格 162
 - 6.2.1 看采购计划完成率，评价采购部门工作情况 162
 - 6.2.2 看采购费用控制情况，判断企业控制成本能力 166
 - 6.2.3 看采购损失，判断采购部门工作能力 169

附录

1. 采购程序以及准购权限表 / 2. 材料定期采购计划表 / 3. 采购计划表 / 4. 物品请购单 / 5. 请购授权审批权限一览表 / 6. 采购物品明细表 / 7. 采购询价记录表 / 8. 询价结果一览表 / 9. 采购登记表 / 10. 供货商情况表 / 11. 采购合同登记表 / 12. 报价总结表 / 13. 交货进度明细表 / 14. 物料跟催单 / 15. 采购月报表 / 16. 厂商评价表 / 17. 采购目标管理表

CHAPTER

7

表格管生产：明确生产任务，关注生产效益，把控产品质量

管理者对生产各工序的管理，最终目的就是为了把控产品质量，提升生产效益，为客户提供满意的产品和服务。生产程序比较庞杂，管理者不可能每天一条条生产线进行视察。那么，管理者如何才能做好精细化生产管理工作？管理者只要耐心分析生产部的一些重要表格中的指标数据，就能为生产目标、

时间安排、生产进度、生产质量等把关，并在最大程度上调动员工执行力，使得生产高效、低耗、灵活、准时，在质量和效率上实现双赢局面。

- 7.1 节约时间成本，关注几张表格就行 ____ 183
 - 7.1.1 看生产计划表，把握生产进度 ____ 183
 - 7.1.2 看订单安排记录表，确定产品生产顺序 ____ 187
 - 7.1.3 看生产效率记录表，掌握生产业绩 ____ 189
- 7.2 剪掉旁枝末节，关注生产重点表格 ____ 193
 - 7.2.1 看产销计划，协调好产销关系 ____ 194
 - 7.2.2 看产品合格率，控制产品质量 ____ 196
 - 7.2.3 看设备利用率，降低生产成本 ____ 199

附录

- 1. 日生产计划表 / 2. 周生产计划表 / 3. 月生产计划表 / 4. 标准工时表 / 5. 生产效率日报表 / 6. 生产效率月(周)报表 / 7. 订单信息记录表 / 8. 生产配料单 / 9. 生产领料单 / 10. 产销计划拟定表 / 11. 生产进度安排表 / 12. 进料检验记录表 / 13. 生产记录表 / 14. 投入产出统计明细表 / 15. 生产异常分析表 / 16. 产品合格率统计表 / 17. 产品不合格报告 / 18. 产品不合格处理单 / 19. 生产质量控制表 / 20. 设备稼动率表

表格管销售：跟进评估，提高企业业绩

销售是企业运营的先锋，因为企业所有的部门、运营环节都是为了销售目的的实现而准备，无法实现销售目的，那么其他部门的工作也等于是白做了。因此，销售管理可以说是企业管理者最需要注意和花心思的。销售涉及了很多方面，因此，大大小小的报表更是不计其数，身为一个日理万机的管理者，即使销售工作再重要，也不可能把所有时间都花在看销售报表上，所以一定要懂得如何提取重要的表格来看，同时还要懂得如何看重要表格里的重要信息。

- 8.1 重点内容重点看，把握关键信息好改善 ____ 215
 - 8.1.1 销售计划表，了解产品销售情况 ____ 215
 - 8.1.2 促销计划表，把握产品推广力度 ____ 219
 - 8.1.3 销售金额表，了解销售盈利情况 ____ 223
 - 8.1.4 客户增长率表，确定产品未来发展 ____ 227
- 8.2 剪掉旁枝末节，关注销售重点表格 ____ 230
 - 8.2.1 看销售计划达成率，判定销售额完成情况 ____ 230

8.2.2 看销售增长率，评价产品发展情况 ____ 234

8.2.3 看销售回款率，衡量企业经营情况 ____ 236

8.2.4 看销售毛利率，反映企业盈利情况 ____ 240

附录

1. 年度销售计划表 / 2. 月度销售计划表 / 3. 新开发客户申请表 /
4. 客户调查表 / 5. 客户投诉记录表 / 6. 渠道开发进度表 / 7. 促
销活动计划表 / 8. 促销活动分析表 / 9. 产品报价单 / 10. 产品订货
单 / 11. 产品销售记录表 / 12. 销售金额统计表 / 13. 产品营销分析
表 / 14. 销售合同统计表 / 15. 销售合同管理台账 / 16. 每周销售
总结表

表格管库存：有章可循，降低库存误差

合理的仓储有助于企业盘活资金，提高供应链的竞争力。管理者可以通过仓储表格来查看企业的库存饱和度，检验库存管理是否有章可循，库存是否存在浪费现象等。从而对库存工作提出指导性意见，减低库存误差，使库存能够充分发挥“粮仓”的作用。

9.1 几张表格了解复杂仓储 ____ 257

9.1.1 库存报表，了解仓储情况 ____ 257

9.1.2 盘点记录表，了解库存饱和度 ____ 261

9.1.3 库存金额月报表，盘活库存资金 ____ 263

9.2 剪掉旁枝末节，关注库存重点表格 ____ 266

9.2.1 看存货周转率，反映企业营销情况 ____ 266

9.2.2 看商品损耗率，衡量存货存储是否得当 ____ 269

9.2.3 看仓储账物卡准确率，判断供应链竞争力度 ____ 270

附录

1. 库存产品记录表 / 2. 仓库盘点记录表 / 3. 库存金额月报表 / 4. 送
货统计表 / 5. 出库单 / 6. 退货统计表 / 7. 盘点盈亏总汇总表 / 8. 商
品收益报告表 / 9. 库存用料计划表 / 10. 领料单 / 11. 退料单 /
12. 库存金额统计表 / 13. 库存用料计划表

表格，企业管理的“体检表”

企业表格就像企业的体检报告，各个部门的各项指标数据都能简单、清晰、直接反映企业中这个部门的真实工作状态：人力资源管理是否能激发员工最大价值，调查是否能完善信息通道，生产是否能创造更大效益，销售是否能提升企业业绩……管理者通过这些表格，在准确把握企业各部门现状的同时，也能根据企业不同的“患病”部位，进行“对症论治”。

1.1 表格化管理是现代企业的典型特征

在数字化浪潮的冲击下，全球产业革命不断升级洗牌。企业也势必跟随时代发展的脚步，不断完善创新管理体制，全面提升企业执行力，实现管理不断升级。

从管理学的角度来说，现代企业内部生产社会化程度空前提高，劳动分工更加精细化，劳动协作更加严密。现代企业科技含量的提升，生产自动化的升级，要求企业各部门以及员工之间具有更严格的协作性、节奏性和互助性。这也使得管理者的管理工作更凸显其独一无二的重要性。如何管理才能提升全员的凝聚力和执行力？如何管理才能有效生产、采购、销售，实现更高的经济效益？如何管理才能实现企业整体战略目标，使企业

的产品和品牌走向世界？

管理者需从企业发展规划和整体部署出发，注重战略管理，树立正确的企业文化价值观，以营销管理为龙头，以成本管理为基础，以财务管理为核心，以人力资源管理为保证。实现多部门、多层级工作精细化管理，以计划、决策、考核、控制、激励等机制来调动各部门、各层级的工作积极性，提升全员执行力。

表格作为现代企业管理的典型工具，可使复杂繁冗的管理工作变得简单化、清晰化、条理化。表格化管理有助于提高管理水平，尤其是管理效率，使管理者做到“事有所知，物有所管，人尽其职，物尽其用。”

表格化管理体系是采用系统思维的创新管理方法，通过运营体系的系统性建设，“职能”和“职责”两者实现全面链接，使得“人人有事做，事事有人管”，杜绝工作分配与工作责任管理方面的“真空”。同时，表格化管理使得企业各部门工作流程化、制度化、规范化，消除了管理中的“盲区”，大大提升了管理者管理工作的效能。

管理者在使用表格化管理的过程中，也会遇到一些问题，诸如员工对表格有抗拒心理，填写表格纯粹应付；填写表格数据不真实，有欺骗行为；企业表格在设计方面不够合理，没有结合本企业特征进行设计等。

鉴于此，管理者在使用表格化管理工具时，务必实施“群策群力”的管理方针，加强授权，全员参与企业管理制度的制定和管理表格的优化。毕竟，比起管理者，那些在各个岗位工作的员工才是最了解岗位流程和现状的人。在全员参与的方式下，将企业的人力、物力、财力以及时间等因素作为资源，糅合成表格，呈现其表格化流程，发挥出表格管理的最大效用。

1.2 表格管理就是制度化、流程化、信息化

“管理制度化，制度流程化，流程信息化”是现代企业完善制度体系、流程体系、信息体系的途径和方法，是企业文化的具体体现，更是企业运营体系中的纽带，是提升企业员工效能的根本所在。

首先，制度化管理是以制度为标准，员工入职后，先让员工充分了解企业的要求，掌握并严格遵守企业制度。在平时的工作中，企业处处以制度为准绳来丈量员工工作的一举一动，当员工工作遵守制度时，会得到相应的奖励；违背制度时，也会受到相应的责罚。制度化管理使得企业运行与标准接轨，实现规范化、标准化。制度化管理也有利于规范员工行为，提升员工工作效率。制度化管理还能减少决策上的失误，全面提升企业的竞争力。

其次，流程化管理是在管理大师迈克尔·哈默提出的流程再造的基础上发展而来的。流程化管理以流程为主线，以“顾客”和“整体”为关键要素，要求企业的生产经营以客户需求为导向，以企业整体目标为出发点。

最后，信息化管理是指将现代化信息技术与先进的管理理念相融合，以 ERP、OA、MES 等信息化带动企业工业化进程，转变企业生产方式、经营方式、业务流程等，对企业内外部资源进行重新整合，进而全面提升企业效益。信息化管理使得企业在管理模式上实现了扁平化管理和网络化管理，使得企业对物流、商流、资金流等管控更得力。

表格作为管理工具，成为连接这三者的桥梁，并使得这三者得以量化呈现，最终实现管理制度化、制度流程化、流程信息化。具体来说，表格化管理使得企业制度的施行有了检验的工具，并使得制度化的企业文化和

工作步骤以流程化方式呈现，表格中具体的指标数据这些信息则使工作流程得以量化呈现。

如果想使表格管理充分制度化、信息化、流程化，管理者就必须重视表格化管理体系的建设。管理者可以通过这样四个阶段来推进、完善企业的表格化管理体系。

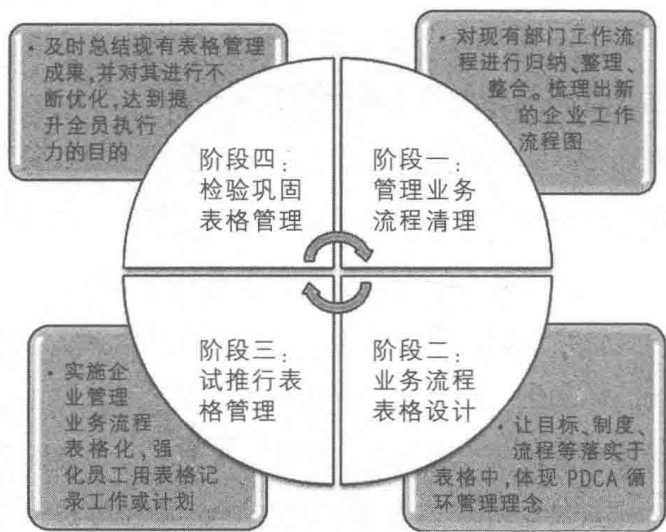


图 1-1 表格化管理体系建设四阶段

1.3 管理有表格，企业运行更高效

在企业管理中，团队执行力是出现频率很高的字眼。那么究竟什么是执行力？百度搜索对其的解释为：