

# 组织设计与管理 实训教程

主编 王丽丹



非  
外  
借



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

# 组织设计与管理实训教程

主 编 王丽丹  
副主编 徐学英 余 滢  
马衍阳 张 菁



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

组织设计与管理实训教程/王丽丹主编. —武汉:武汉大学出版社,2017.1  
ISBN 978-7-307-18852-5

I. 组… II. 王… III. 企业管理—组织管理学—高等学校—教材  
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 275209 号

责任编辑:方竞男      责任校对:刘小娟      装帧设计:张希玉

---

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)  
(电子邮件:whu\_publish@163.com 网址:www.stmpress.cn)

印刷:虎彩印艺股份有限公司

开本:787×1092 1/16      印张:20      字数:470千字

版次:2017年1月第1版      2017年1月第1次印刷

ISBN 978-7-307-18852-5      定价:46.00元

---

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

# 前 言

随着社会的不断发展变化,各类社会组织只有进行规范化的组织设计与管理才能生存和发展。因此,组织设计与管理成为社会组织正常运转的基本条件。组织只有在对各项业务及其流程进行分析的基础上进行岗位设计与分析、组织架构设计并辅之以科学的管理制度和有效的管理工具,才能对组织进行有效的管理,并为组织在市场竞争中立于不败之地创造有利的基础条件。

为了帮助我国管理类专业的学生、各类管理者,尤其是人力资源管理及其相关专业学生更好地学习组织设计与管理的相关知识和技能,让学生能够在实际的人力资源管理工作中承担起相应的组织设计与相关工作,编者从企业管理的各项业务出发,在业务分析的基础上,以组织设计及其操作流程和组织管理实用工具为主体编写了本书,力求使读者通过对本书的学习和理解,真正掌握组织设计与管理各项工作技能,熟悉相关操作流程并能够在管理实践中运用各种工具表单进行管理工作。

本书在内容上力争覆盖企业管理各项主要业务,为学生提供以“业务分析+操作流程+考核方案+管理工具”为主体的学习和考核方案,建议实践学时48学时,在具体实训过程中可根据实际情况选取部分模块及实训项目进行教学。

本书由王丽丹担任主编,徐学英、余滢、马衍阳、张菁担任副主编。具体编写分工为:前言、模块1、模块2、模块3、模块4、模块8由王丽丹编写,模块5、模块7由徐学英编写,模块9、模块10由马衍阳编写,模块6、模块12由余滢编写,模块11由张菁编写。全书由王丽丹负责统稿。

本书在编写过程中,引用了不少学者的著作,限于篇幅不一一列出,谨对他们为人力资源管理事业的发展与对本书所做的贡献表示衷心的感谢。

由于时间仓促,书中难免存在不妥之处,敬请读者谅解,并提出宝贵意见。

编 者

2016年10月

# 目 录

<b>模块 1 财务部组织设计与管理</b> .....	(1)
实训 1 财务部的业务及工作流程 .....	(1)
实训 2 财务部岗位说明书的编写 .....	(5)
实训 3 财务部的组织架构设计 .....	(13)
实训 4 管理工具——财务部管理制度范本汇总 .....	(15)
实训 5 管理工具——财务部应用表范本汇总 .....	(27)
<b>模块 2 采购部组织设计与管理</b> .....	(33)
实训 1 采购部的业务及工作流程 .....	(33)
实训 2 采购部岗位说明书的编写 .....	(37)
实训 3 采购部的组织架构设计 .....	(43)
实训 4 管理工具——采购部管理制度范本汇总 .....	(45)
实训 5 管理工具——采购部应用表范本汇总 .....	(52)
<b>模块 3 人力资源部组织设计与管理</b> .....	(55)
实训 1 人力资源部的业务及工作流程 .....	(55)
实训 2 人力资源部岗位说明书的编写 .....	(61)
实训 3 人力资源部的组织架构设计 .....	(70)
实训 4 管理工具——人力资源部管理制度范本汇总 .....	(72)
实训 5 管理工具——人力资源部应用表范本汇总 .....	(80)
<b>模块 4 生产部组织设计与管理</b> .....	(92)
实训 1 生产部的业务及工作流程 .....	(92)
实训 2 生产部岗位说明书的编写 .....	(97)
实训 3 生产部的组织架构设计 .....	(105)
实训 4 管理工具——生产部管理制度范本汇总 .....	(107)
实训 5 管理工具——生产部应用表范本汇总 .....	(112)
<b>模块 5 销售部组织设计与管理</b> .....	(116)
实训 1 销售部的业务及工作流程 .....	(116)
实训 2 销售部岗位说明书的编写 .....	(123)
实训 3 销售部的组织架构设计 .....	(130)

实训 4	管理工具——销售部管理制度范本汇总	(132)
实训 5	管理工具——销售部应用表范本汇总	(142)
<b>模块 6</b>	<b>研发部组织设计与管理</b>	(147)
实训 1	研发部的业务及工作流程	(147)
实训 2	研发部岗位说明书的编写	(151)
实训 3	研发部的组织架构设计	(157)
实训 4	管理工具——研发部管理制度范本汇总	(159)
实训 5	管理工具——研发部应用表范本汇总	(162)
<b>模块 7</b>	<b>质量管理部组织设计与管理</b>	(165)
实训 1	质量管理部的业务及工作流程	(165)
实训 2	质量管理部岗位说明书的编写	(170)
实训 3	质量管理部的组织架构设计	(178)
实训 4	管理工具——质量管理部管理制度范本汇总	(179)
实训 5	管理工具——质量管理部应用表范本汇总	(185)
<b>模块 8</b>	<b>仓储部组织设计与管理</b>	(188)
实训 1	仓储部的业务及工作流程	(188)
实训 2	仓储部岗位说明书的编写	(191)
实训 3	仓储部的组织架构设计	(196)
实训 4	管理工具——仓储部管理制度范本汇总	(198)
实训 5	管理工具——仓储部应用表范本汇总	(201)
<b>模块 9</b>	<b>市场部组织设计与管理</b>	(204)
实训 1	市场部的业务及工作流程	(204)
实训 2	市场部岗位说明书的编写	(207)
实训 3	市场部的组织架构设计	(213)
实训 4	管理工具——市场部管理制度范本汇总	(215)
实训 5	管理工具——市场部应用表范本汇总	(224)
<b>模块 10</b>	<b>售后服务部组织设计与管理</b>	(228)
实训 1	售后服务部的业务及工作流程	(228)
实训 2	售后服务部岗位说明书的编写	(232)
实训 3	售后服务部的组织架构设计	(240)
实训 4	管理工具——售后服务部管理制度范本汇总	(242)
实训 5	管理工具——售后服务部应用表范本汇总	(246)

---

<b>模块 11 行政部组织设计与管理</b> .....	(249)
实训 1 行政部的业务及工作流程 .....	(249)
实训 2 行政部岗位说明书的编写 .....	(254)
实训 3 行政部的组织架构设计 .....	(263)
实训 4 管理工具——行政部管理制度范本汇总 .....	(265)
实训 5 管理工具——行政部应用表范本汇总 .....	(284)
<b>模块 12 后勤部组织设计与管理</b> .....	(289)
实训 1 后勤部的业务及工作流程 .....	(289)
实训 2 后勤部岗位说明书的编写 .....	(292)
实训 3 后勤部的组织架构设计 .....	(299)
实训 4 管理工具——后勤部管理制度范本汇总 .....	(301)
实训 5 管理工具——后勤部应用表范本汇总 .....	(306)
<b>参考文献</b> .....	(311)

# 模块 1 财务部组织设计与管理

## 实训 1 财务部的业务及工作流程

### 1.1.1 财务部的主要业务

(1) 负责认真贯彻执行国家财经法规、政策和制度,组织公司的财务管理和会计核算工作,规范公司的财务行为,确保公司财务工作合理、合法,公司财产安全、完整。

(2) 负责建立健全公司财务、会计核算各项管理制度并监督实施。

(3) 负责公司会计核算工作,认真做好原始凭证汇集和记账凭证填制、审核、账簿的登记、报表编制等工作,及时、完整、准确地记录公司各项经济业务的发生和变化。

(4) 负责编制月、季、年度财务报告,及时向股东、领导及有关部门提供财务资料。

(5) 负责管理和核算公司的各项资产,会同有关部门组织固定资产和流动资产的核定工作,客观真实地反映公司各项资产情况。

(6) 负责公司纳税方案的统筹,按时交纳各种税款,创建公司税收良好的外部环境和内部节税意识,保证公司效益的最大化。

(7) 负责公司的成本费用管理。组织进行成本费用预测、计划、控制、核算、分析,厉行节约,提高公司的经济效益。

(8) 负责公司资金的管理,组织进行对公司资金的预测、使用、分析和控制,保证有效筹集、分配和合理使用资金。

(9) 负责公司的预算管理,监督、控制各部门财务预算的执行情况,分析预算与实际执行的差异及原因,提出改进公司基础管理工作的措施和建议。

(10) 参与公司的资本运作,对公司从事的投资决策、经营决策、融资决策进行综合分析,提供财务支持。

(11) 定期进行财务分析,为公司经营管理决策提供详细依据。

(12) 组织做好会计凭证、账簿、报表等及其他会计资料和财务资料的保管与定期归档工作。

(13) 负责公司财务决算,起草公司年度利润分配方案,按公司决策组织实施。

(14) 参与公司各项重大经济合同、协议的签订、审核,监督经济合同的执行。

(15) 参与公司重要经济活动的论证工作。

### 1.1.2 实训目的

通过本实训项目的学习,学生应加深对财务部各项业务及工作流程的认识,并掌握对财



务部主要业务及工作流程进行设计的基本技能,以及财务部主要业务及工作流程设计的基本程序。

### 1.1.3 实训条件

#### 1. 实训时间

3 课时。

#### 2. 实训地点

多媒体教室。

#### 3. 实训所需材料

背景材料:财务部基本业务、责权及财务部组织架构图。

### 1.1.4 实训内容与要求

#### 1. 实训内容

利用背景资料,对财务部主要业务及工作流程进行设计。

#### 2. 实训要求

- (1) 要求学生掌握财务部工作的主要内容及相关基本理论,做好实训前的知识准备。
- (2) 要求学生运用所学知识,结合背景资料,进行财务部工作流程设计分析。
- (3) 要求学生针对分析结论,根据组织设计要求,进行财务部工作流程图设计。
- (4) 要求教师在实训过程中做好组织工作,给予必要的、合理的指导,加深学生对理论知识理解,提高其实际分析、操作的能力。

### 1.1.5 实训组织方法与步骤

财务部工作流程分析流程图如图 1-1 所示。

### 1.1.6 实训考核方法

#### 1. 过程考核评价(20 分)

主要依据学生出勤情况、上课认真程度、小组讨论情况以及分组实践中表现出的动手和协调能力进行考核,详细评价标准如下。

(1) 学习态度和学习能力:共 10 分,不迟到、不早退、不旷课,认真完成实训任务。优秀、良好、合格、差对应分数依次为 10 分、8 分、6 分、5 分。

(2) 动手能力及创新协作精神:共 10 分,主要包括职业道德、实习态度、动手能力、综合能力以及创新精神等,视学生在实训过程中的表现,由指导教师予以评定。

#### 2. 结果考核评价(80 分)

实训成果包括实训资料书写的规范性、实训任务的完成情况及总结等(表 1-1)。

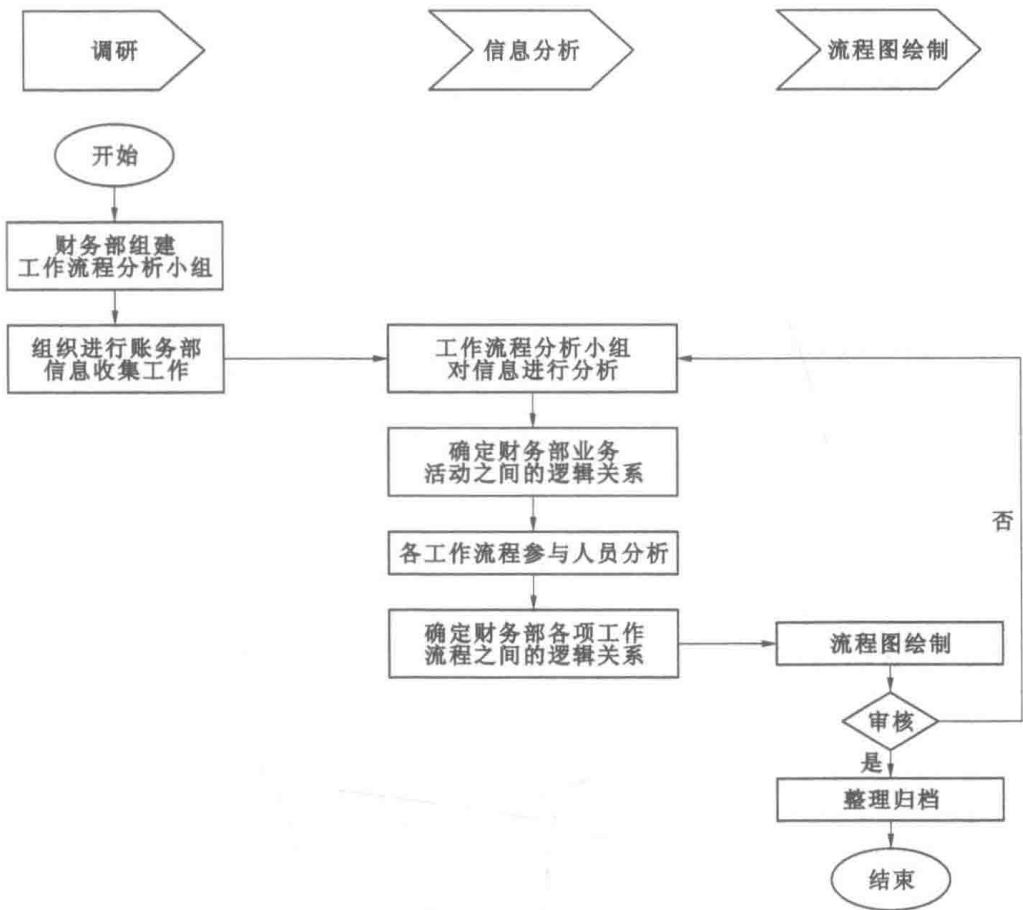


图 1-1

表 1-1

评价指标	标准分/分
岗位分析目的及工作计划	20
岗位分析工作规范	20
岗位信息汇总表	25
书写规范、清晰	15

### 1.1.7 实训拓展与提高

预算管理流程图如图 1-2 所示。

现金收支财务管理流程图如图 1-3 所示。

费用报销账务管理流程图如图 1-4 所示。

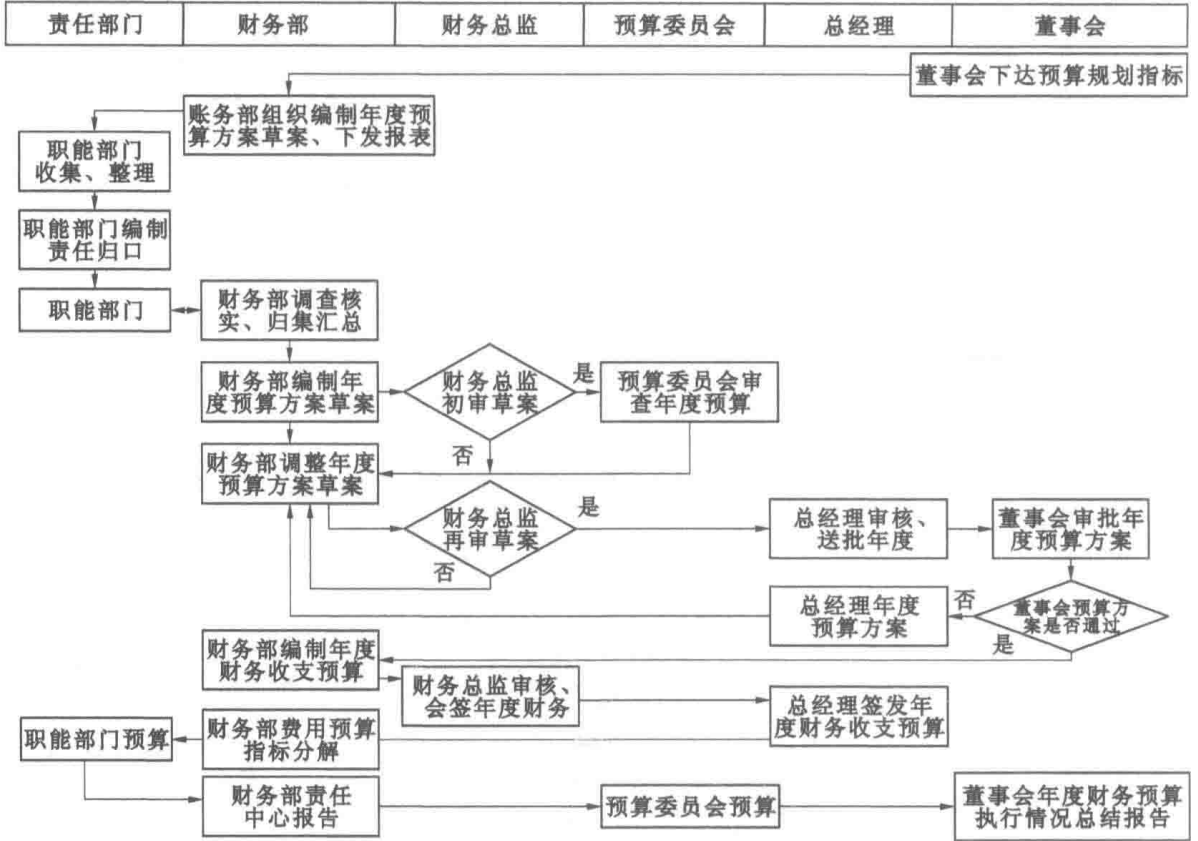


图 1-2

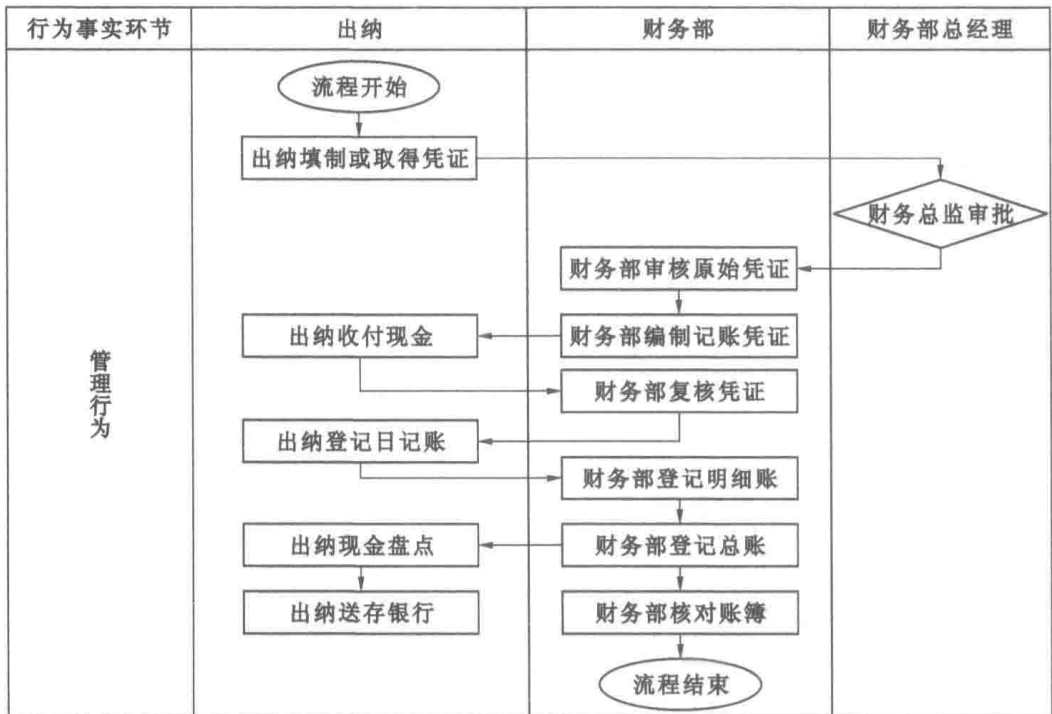


图 1-3

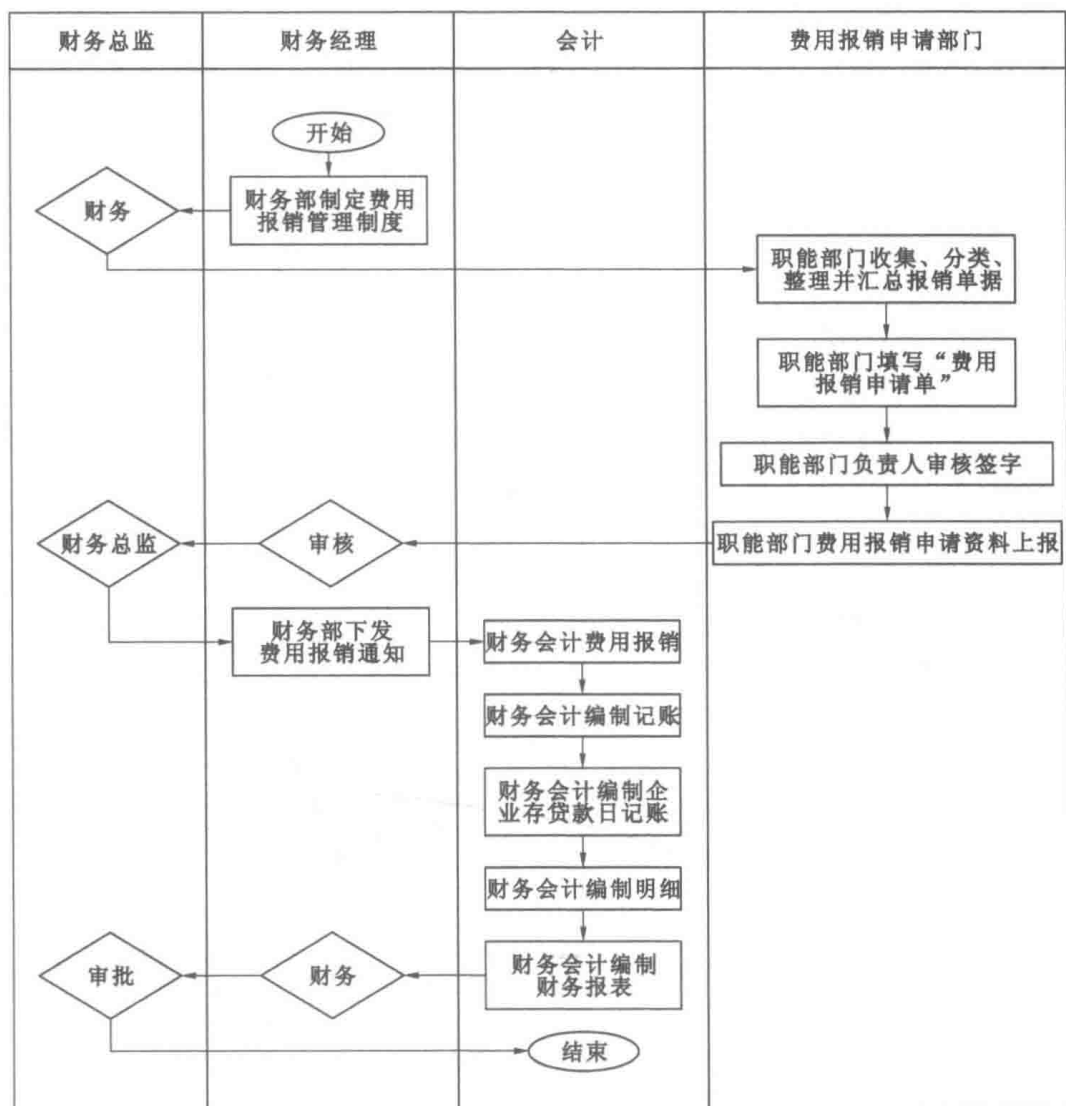


图 1-4

## 实训 2 财务部岗位说明书的编写

### 1.2.1 财务部工作概述

(1) 成本管理:降低成本,实现利润最大化。建立标准成本管理体系。通过全过程管理,实现成本优化,使成本各要素之间保持最佳结构。统计分析采购成本、生产成本,确保各项成本、费用的核算信息可靠,支出合理。按订单做好成本预算工作,监督、分析实际发生成本数据。

(2) 基础会计核算:为公司经营管理提供所需的会计资料。全面地记录、计算和分析生产经营活动数据,提供内、外部所需的会计资料。

(3) 全面预算:实现企业战略意图,优化资源合理配置,降低实际成本。整体规划和灵活控制公司的经营活动,对公司战略预测的准确性及整体经营活动的计划性提供保障。

(4) 统计管理:实现统计监督,提供成本费用控制的基础数据。统计报表由各岗位通过统计数字向上级报告本岗位在生产、运营等方面的活动情况。按会计核算期及时汇总、编制会计报表并报送报表使用者。

(5) 资产管理:确保资产安全、完整,防止资产流失,实现保值、增值。定期对资产进行清查和盘点,防止资产的流失。注意发现和处理财产、物资管理中存在的问题,确保企业财产、物资的合理使用和安全管理。

(6) 资金管理:提高使用效率,降低财务风险。通过优化资金合理配置,提高使用效率,加强资金安全监管,降低财务风险。及时清理债权、债务,监控和预测现金流量,确定和监控公司负债和资本的合理结构,统筹管理和运作公司资金。重视应收账款的催收工作,加速资金回笼。

(7) 外部事物:优化外部环境,与财政、税务、工商、金融部门联系,处理好与这些部门的关系,及时掌握财政、税务及外汇动向。

(8) 档案管理:为经营管理提供历史资料,汇总财务相关数据并定期整理、归档。

### 1.2.2 实训目的

通过本实训项目的学习,学生应加深对财务部各岗位及任职资格和条件的认识,并掌握对财务部各岗位进行岗位分析的基本技能,以及财务部岗位分析的基本程序。

### 1.2.3 实训条件

#### 1. 实训时间

3 课时。

#### 2. 实训地点

多媒体教室。

#### 3. 实训所需材料

背景材料:财务部组织架构图。

### 1.2.4 实训内容与要求

#### 1. 实训内容

利用背景资料,对财务部各岗位说明书进行编写。

#### 2. 实训要求

(1) 要求学生掌握职位分析的主要内容及相关基本理论,做好实训前的知识准备。

(2) 要求学生运用所学知识,结合背景资料对财务部岗位进行分析。

(3) 要求学生针对分析结论,根据岗位分析的要求,进行财务部各岗位说明书的编写。

(4) 要求教师在实训过程中做好组织工作,给予必要的、合理的指导,加深学生对理论知识的理解,提高其实际分析、操作的能力。

### 1.2.5 实训组织方法与步骤

财务部岗位分析流程图如图 1-5 所示。

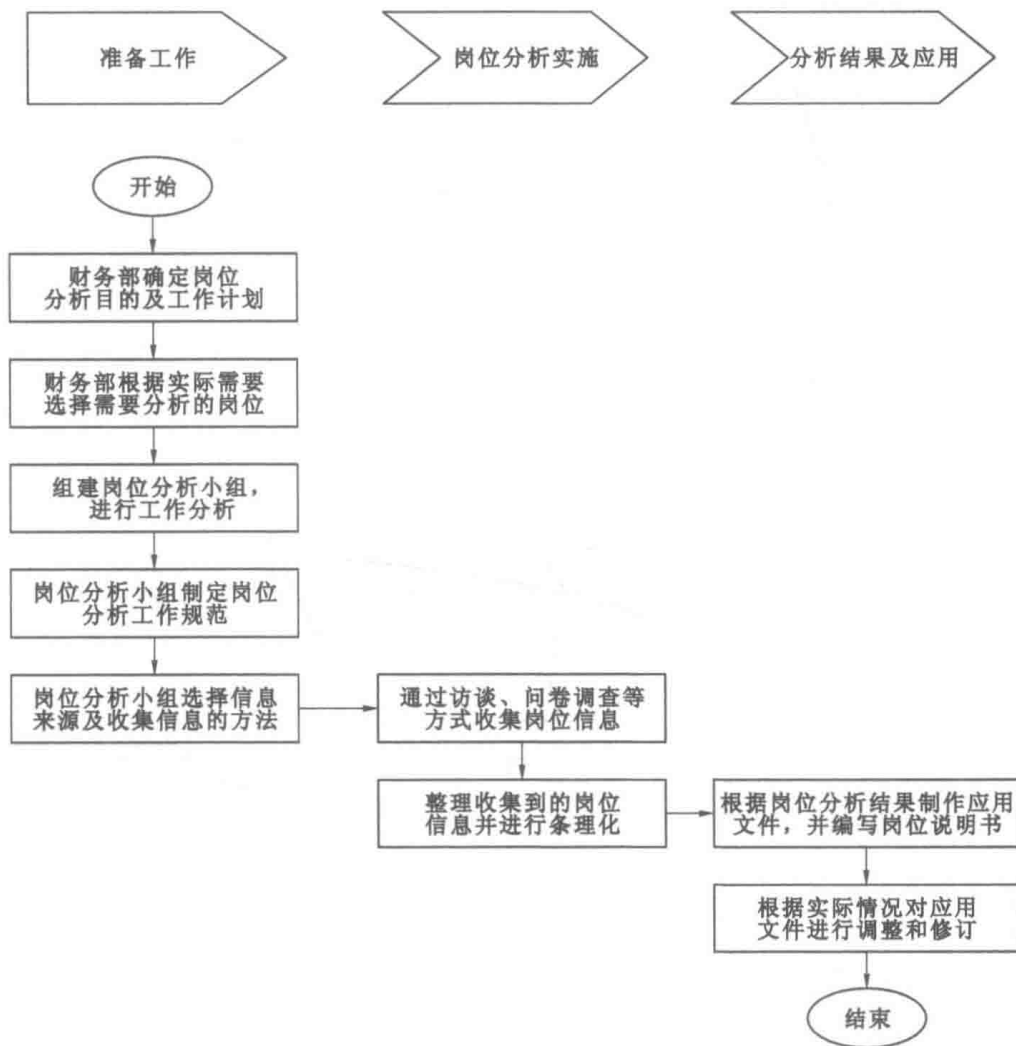


图 1-5

### 1.2.6 实训考核方法

#### 1. 过程考核评价(20分)

主要依据学生出勤情况、上课认真程度、小组讨论情况以及分组实践中表现出的动手和协调能力考核,详细评价标准如下。

(1) 学习态度和劳动能力:共 10 分,不迟到、不早退、不旷课,认真完成实训任务。优秀、良好、合格、差对应分数依次为 10 分、8 分、6 分、5 分。

(2) 动手能力及创新协作精神:共 10 分,主要包括职业道德、实习态度、动手能力、综合能力以及创新精神等,视学生在实训过程中的表现,由指导教师予以评定。

## 2. 结果考核评价(80 分)

实训成果包括实训资料书写的规范性、实训任务的完成情况及总结等(表 1-2)。

表 1-2

评价指标	标准分/分
岗位分析目的及工作计划	20
岗位分析工作规范	20
岗位信息汇总表	25
书写规范、清晰	15

### 1.2.7 实训拓展与提高

#### 1. 财务经理

财务经理岗位说明书见表 1-3。

表 1-3

职位名称	财务经理	职位代码		所属部门	财务部
职系		职等职级		直属上级	财务总监
薪金标准		填写日期		核准人	

#### 职位概要

主持公司财务预决算、财务核算、会计监督和财务管理工作;组织协调、指导、监督财务部日常工作,监督执行财务计划,完成公司财务目标

#### 工作内容

- (1) 根据集团公司中、长期经营计划,组织编制集团年度综合财务计划和控制标准;
- (2) 建立、健全财务管理体系,对财务部门的日常管理、年度预算、资金运作等进行总体控制;
- (3) 主持财务报表及财务预决算的编制工作,为公司决策提供及时有效的财务分析,保证对外披露的财务信息正常进行,有效地监督检查财务制度、预算的执行情况以及进行适当、及时的调整;
- (4) 对公司税收进行整体筹划与管理,按时完成税务申报以及年度审计工作;
- (5) 比较精确地监控和预测现金流量,确定及监控公司负债和资本的合理结构,统筹管理和运作公司资金并对其进行有效的风险控制;
- (6) 对公司重大的投资、融资、并购等经营活动提供建议和决策支持,参与风险评估、指导、跟踪和控制;
- (7) 参与确定公司的股利政策,促进与投资者的沟通顺畅,保证股东利益的最大化;
- (8) 与财政、税务、银行、证券等相关政府部门及会计师事务所等相关中介机构建立并保持良好的关系;
- (9) 向上级主管汇报公司经营情况、经营成果、财务收支及计划的具体情况,为集团高级管理人员提供财务分析,提出有益的建议

续表

## 任职资格

## 教育背景:

会计、财务或相关专业本科以上学历。

## 培训经历:

受过管理学、战略管理、管理能力开发、企业运营流程、财务管理等方面的培训。

## 经验:

5年以上跨国企业或大型企业集团财务管理工作经验,有跨行业财务工作经历者优先考虑。

## 技能技巧:

- (1) 具有全面的财务专业知识、账务处理及财务管理经验;
- (2) 精通国家财税法律规范,具备优秀的职业判断能力和丰富的财会项目分析处理经验;
- (3) 擅长资本运作,有证券融资以及兼并收购的实际经验和综合投融资方案设计能力,并有多次投融资成功经验;
- (4) 谙熟国际和国内会计准则以及相关的财务、税务、审计法规、政策;
- (5) 熟悉境内外上市公司财务规则,从事过兼并、重组、上市等相关项目的具体实施;
- (6) 良好的中英文口头及书面表达能力。

## 态度:

- (1) 为人正直、责任心强、作风严谨、工作认真;
- (2) 有较强的沟通、协调能力;
- (3) 有良好的纪律性、团队合作以及开拓创新精神

## 工作条件

工作场所:办公室。

环境状况:舒适。

危险性:基本无危险,无职业病危险

直接下属 \_\_\_\_\_

间接下属 \_\_\_\_\_

晋升方向 \_\_\_\_\_

轮转岗位 \_\_\_\_\_

## 2. 财务助理

财务助理岗位说明书见表 1-4。

表 1-4

职位名称	财务助理	职位代码		所属部门	财务部
职系		职等职级		直属上级	财务经理
薪金标准		填写日期		核准人	

## 职位概要

协助财务经理完成财务部日常事务工作

## 工作内容

- (1) 审核财务单据,整理档案,管理发票;
- (2) 协助上级审核记账凭证、核对调整账目、预算分析、控制日常费用、管理固定资产;
- (3) 起草处理财务的相关资料 and 文件;
- (4) 统计、打印、呈交、登记、保管各类报表和报告;
- (5) 协助上级开展与财务部内部的沟通与协调工作;
- (6) 保管和发放本部门的办公用品及设备;
- (7) 完成上级指派的其他工作



## 任职资格

## 教育背景：

会计、财务或相关专业大专以上学历。

## 培训经历：

受过管理学、经济法、公司产品知识等方面的培训。

## 经验：

2年以上财务管理工作经验，具有中级会计师以上职称。

## 技能技巧：

- (1) 具有一定的账务处理及财务管理经验；
- (2) 熟悉国际和国内会计准则以及相关的财务、税务、审计法规、政策；
- (3) 熟练应用财务软件和办公软件；
- (4) 良好的中英文口头及书面表达能力。

## 态度：

- (1) 责任心强，作风严谨，工作认真，有较强的人际沟通与协调能力；
- (2) 有良好的纪律性、团队合作以及开拓创新精神

## 工作条件

工作场所：办公室。

环境状况：舒适。

危险性：基本无危险，无职业病危险

直接下属 \_\_\_\_\_

间接下属 \_\_\_\_\_

晋升方向 \_\_\_\_\_

轮转岗位 \_\_\_\_\_

### 3. 预算专员

预算专员岗位说明书见表 1-5。

表 1-5

职位名称	预算专员	职位代码		所属部门	财务部
职系		职等职级		直属上级	预算主管
薪金标准		填写日期		核准人	

## 职位概要

协助预算主管完成各项预算计划的编制和执行工作，做好预算部门相关的日常事务工作

## 工作内容

- (1) 协助建立、改进、完善预算管理体系，建立相应的执行、控制机制，起草修改配套的制度、规章；
- (2) 根据预算体系及管理的需要设计修改内部管理报表，并对预算表格进行整理分析，理清数据关系，改进、完善管理制度及表格；
- (3) 协助编制公司全面经营预算，并负责预算的跟踪管理；
- (4) 根据预算监控日常支出，并定期进行反馈；
- (5) 按时、按质、按需提供内部管理报表，对公司经营状况和预算执行情况进行分析；
- (6) 按时进行年度预算的编制工作；
- (7) 及时反映预算基础的变化，根据制度进行预算调整