



中小企业管理者提升工作效率和工作能力指南

ZHONGXIAO QIYE GUIFANHUA
GUANLI ZHIDU YU BIAOGE

中小企业规范化 管理制度与表格

(第3版)

张尚国◎主编



全面、系统、实用的管理制度范本、工作流程、表格

精细化管理，落实到具体环节
由小变大，专注于企业的根本

 **中国纺织出版社**

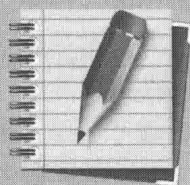


ZHONGXIAO QIYE GUIFANHUA
GUANLI ZHIDU YU BIAOGE

中小企业规范化 管理制度与表格

(第3版)

张尚国◎主编



 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书融合一些成功企业的管理模式和作者多年的管理经验,采用要点概述、制度、表格的形式,全面而系统地介绍了中小企业必备的基本管理制度,如经营计划管理制度、行政办公管理制度、人力资源管理方法、财务管理制度、采购管理制度、仓库管理制度、生产管理制度、销售管理制度等。内容全面,简单易学。

为了更好地服务中小企业,本书充分融合了当下互联网+时代的内容,切实为中小企业提供行之有效的管理标准,包括岗位职责、管理流程、管理制度以及管理表单等,为中小企业的科学管理提供借鉴之策。管理更多的是一门艺术,切不可生搬硬套,使用者可根据本企业的实际情况,创造性地灵活掌握。本书是中小企业管理者和相关工作人员必备的工具书。

图书在版编目(CIP)数据

中小企业规范化管理制度与表格 / 张尚国主编. --

3版. -- 北京:中国纺织出版社,2016.9

ISBN 978-7-5180-2768-2

I. ①中… II. ①张… III. ①中小企业—企业管理制度IV. ①F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第152504号

策划编辑:向连英 特约编辑:董 微 责任印制:储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址:北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码:100124

销售电话:010—67004422 传真:010—87155801

http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博http://weibo.com/2119887771

三河市宏盛印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2010年2月第1版 2013年1月第2版 2016年9月第3版第4次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:22

字数:334千字 定价:49.80元(附光盘1张)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

前言

PREFACE

改革开放 30 年来，以民营企业为主体的各类中小企业经历了从无到有、由弱到强的过程，从开始的拾遗补缺逐渐成长为促进社会生产力发展的重要力量，为我国社会的稳定与经济持续快速发展做出了突出贡献。但是，随着互联网经济的凶猛发展，智能技术突飞猛进，大众消费理念逐步成熟，以富有活力著称的中小企业在互联网经济面前显得有些捉襟见肘了。这主要表现在中小企业经营管理水平还远远不能适应互联网经济发展的要求，很多企业管理粗放，离科学管理还有很大的差距，这不仅成为中小企业发展壮大的瓶颈，也是许多中小企业短寿的重要原因。目前，中小企业存在的问题主要有：

缺乏行之有效的组织制度及规范化程序；

对各项企业业务没有制订相应的计划 and 目标；

缺乏各项管理数据和相关资料，无法及时、准确地掌握经营状况；

各项管理活动还停留在传统经济时代，企业缺乏数据管理理念。

为了更好地为企业服务，作者对本书进行了再次修订，在保留前两版精华的基础上，成功推出了第 3 版，本版内容更加贴近互联网经济的节奏，更加切近中小企业的实际。在编写体例上，作者采用要点概述、制度、表格的形式，全面而系统地介绍了中小企业必备的基本管理制度，如经营计划管理制度、行政办公管理制度、人力资源管理方法、财务管理制度、采购管理制度、仓库管理制度、生产管理制度、销售管理制度等。其内容全面，简单易学，即学即用，有助于中小企业经营管理者建立科学、规范的管理制度，是企业走上成功发展之路的实用指南。

本书具有以下几个显著特点：

★ 符合互联网经济的发展需求，是为中小企业的量身定做版。

★ 注重实用性和可操作性。本书在编写过程中，摒弃以往制度类书籍的枯燥乏味，在专家编写组广泛调查的基础上，努力从企业的管理实际出发，从企业管理最普遍、最实用的部分入手，突出其实用性和可操作性，以便管理者使用起来得心应手，提高管理水平。

★ 资料新颖。本书精选传统的管理制度，去其陈旧、空洞的内容，并使之符合最新颁布的法律法规。

当然，每个企业都有其自身的特点，所以对于本书提供的制度范本、制度、表格，中小企业可以根据所在企业的具体情况适当修改或者重新设计，使之更适用于自己的企业。一个企业随着技术的创新、产品的更新，制度也需要创新，它并不是一成不变的，因此中小企业要在实践过程中不断改进和完善各项制度，以期达到高效管理、高效工作的目的。

此外，我们对中小企业也提出忠告，在应用管理制度时，切不可制度完全代替管理，而形成一种僵化的格局，或以管理的随意性完全取代管理制度而无法无章。其中度的把握必须由企业管理者在日常经营管理中慢慢琢磨和勤修苦练。

编者

2016年5月

CONTENTS 目 录

第一章 中小企业的组织结构与文化建设

第一节 中小企业的界定与划分标准	2
一、中小企业的概念与特征	2
二、我国中小企业的划分标准	3
第二节 中小企业的组织结构	6
一、中小企业组织结构的基本形式	6
二、中小企业组织结构示例	7
第三节 中小企业的文化建设	9
一、中小企业文化建设的必要性	9
二、中小企业文化建设模式	10
三、中小企业文化建设的途径	11
第四节 中小企业组织与企业文化管理制度	13
一、企业各职能单位的职能	13
二、企业文化建设制度	15
三、企业宣传栏管理制度	19
第五节 中小企业组织与企业文化管理表格	22
一、职务分配表	22
二、部门工作分类表	22
三、部门工作分配表	23
四、企业文化认知调查表	23
五、企业化管理测评定性考核表	24

第二章 中小企业经营企划管理制度与表格

第一节 中小企业经营企划管理概述	26
一、企划的定义	26
二、企划的要素	26

三、中小企业战略企划要点	26
四、中小企业经营企划管理制度的制定原则	27
五、中小企业经营企划管理制度的内容	28
第二节 中小企业经营规划管理制度	29
一、企业战略规划管理规定	29
二、企业经营计划管理制度	31
三、企业经营计划和预算管理制度	34
第三节 中小企业经营计划管理表格	40
一、经营范围及规模表	40
二、年度管理方针及措施表	40
三、人力成本计划表	41
四、投资分析表	41
五、销售预测表	42
六、产品评估表	43
七、年度经营目标预测表	44

第三章 中小企业人力资源管理概述

第一节 人力资源管理的内容及发展趋势	46
一、人力资源管理的主要内容	46
二、人力资源管理的趋势	47
第二节 中小企业人力资源管理对策	49
一、中小企业人力资源管理的现状	49
二、中小企业的人才开发	49
三、中小企业人才引进原则	51
四、建立企业远景目标	51
五、中小企业人才激励措施	52

第四章 中小企业员工招聘管理制度与表格

第一节 中小企业员工招聘管理概述	56
一、中小企业员工招聘现状	56
二、中小企业如何招聘到优秀人才	57
三、中小企业人员招聘的基本流程	57



四、中小企业员工招聘的方式	59
五、如何考察拟聘用人员	60
六、中小企业员工招聘面试的注意事项	61
第二节 中小企业员工招聘管理制度	62
一、员工招聘录用管理制度	62
二、员工招聘面试管理制度	68
三、兼职人员录用办法	70
第三节 中小企业员工招聘管理表格	72
一、员工招聘申请表	72
二、员工招聘计划表	72
三、应聘人员登记表	73
四、面试记录表	74
五、面试考核表	75
六、员工招聘面试评价表	76
七、新员工甄选报告表	77
八、职员试用通知单	78

第五章 中小企业绩效考核管理制度与表格

第一节 中小企业绩效考核管理概述	80
一、中小企业绩效考核存在的问题	80
二、中小企业如何建立绩效考核体系	81
三、中小企业绩效考核体系设计的步骤	82
四、中小企业绩效考核的原则	82
五、中小企业绩效考核常用方法	83
第二节 中小企业绩效考核管理制度	85
一、绩效考核管理制度	85
二、员工绩效考核办法	90
三、绩效奖金管理制度	96
第三节 中小企业绩效考核管理表格	99
一、工作目标计划表	99
二、试用期员工绩效考核表	100
三、管理人员绩效考核表	102
四、员工绩效改进计划表	103



五、员工工作能力考核表	104
六、员工工作业绩评估表	105
七、员工工作态度考核表	106
八、绩效考核结果处理表	107
九、管理人员综合能力评估表	108
十、管理人员工作业绩评估表	109
十一、部门季度（年终）奖金核算表	110

第六章 中小企业薪酬管理制度与表格

第一节 中小企业薪酬管理概述	112
一、中小企业薪酬管理中存在的主要问题	112
二、中小企业应建立的薪酬理念与目标	113
三、中小企业薪酬体系设计原则与流程	114
第二节 中小企业薪酬管理制度	116
一、薪酬管理制度	116
二、计件工资管理办法	117
三、津贴制度	120
四、员工出勤奖金管理制度	122
五、员工年终奖金发给办法	123
六、员工福利制度	125
七、兼职人员工资管理办法	126
第三节 中小企业薪酬管理表格	128
一、员工工资表	128
二、新员工工资核准表	129
三、员工工资奖金核定表	129
四、工作奖金核定表	130

第七章 中小企业财务管理制度与表格

第一节 中小企业财务管理概述	132
一、中小企业财务管理现状	132
二、中小企业财务管理的主要内容	132
三、中小企业财务管理的目标	134



四、中小企业财务管理对策	135
第二节 中小企业财务管理制度	137
一、外部融资管理制度	137
二、资金预算管理制度	139
三、财务分析制度	141
四、财务内控管理制度	143
五、内部审计制度	147
第三节 中小企业财务管理表格	151
一、融资预算表	151
二、融资风险分析表	151
三、融资成本利润分析表	152
四、财务预算申请表	153
五、预算变更申请表	153
六、资产负债表	154
七、利润表	155
八、现金流量表	156
九、内部审计表	158
十、内部审计查账记录单	158

第八章 中小企业会计管理制度与表格

第一节 中小企业会计管理概述	160
一、中小企业会计管理现状	160
二、中小企业会计管理对策	161
第二节 中小企业会计管理制度	163
一、会计内部牵制制度	163
二、财产清查制度	165
三、往来账款管理制度	167
四、库存现金、银行存款、支票管理规定	169
五、费用管理制度	171
第三节 中小企业会计管理表格	182
一、存货清查评估明细表	182
二、现金盘点报告表	183
三、结存调整表	184



四、实存账存对比表	184
五、库存料品盘点盈亏报告表	185
六、稽核工作计划表	185

第九章 中小企业员工培训制度与表格

第一节 中小企业员工培训概述	188
一、中小企业员工培训现状	188
二、中小企业员工培训的目标	189
三、中小企业人才培训的原则	189
四、中小企业员工培训的种类	190
五、中小企业员工培训的方法	190
六、中小企业员工培训的流程	191
第二节 中小企业员工培训管理制度	193
一、员工培训管理制度	193
二、员工继续教育管理办法	194
三、新进员工培训制度	195
四、在职员工培训制度	197
五、员工外部培训管理办法	200
第三节 中小企业员工培训管理表格	202
一、新员工培训计划表	202
二、在职员工培训费用申请表	203
三、员工外部训练申请表	203
四、员工培训总结报告表	204
五、员工培训反馈信息	204
六、新员工培训成果检测表	205

第十章 中小企业销售管理制度与表格

第一节 中小企业营销管理概述	208
一、中小企业销售管理现状分析	208
二、中小企业销售管理对策	210
三、互联网+时代的销售策略	211



第二节 中小企业营销管理制度	213
一、客户名单管理制度	213
二、销售计划管理规定	214
三、销售提成管理制度	216
四、销售货款回收管理办法	218
五、销售回款奖惩制度	219
六、年度销售计划管理	220
七、销售人员管理规定	224
八、售后服务管理制度	225
九、客户投诉处理制度	227
第三节 中小企业营销管理表格	229
一、销售计划表	229
二、销售人员业绩综合报告表	229
三、货款交接登记表	230
四、每月销售状况调查表	230
五、产品市场前景分析表	231
六、销货明细表	231
七、产品价格表	232
八、客户投诉登记表	232

第十一章 中小企业行政办公管理制度与表格

第一节 中小企业行政办公管理概述	234
一、中小企业行政管理的基本含义	234
二、中小企业行政管理的地位、功能	234
三、行政管理人员应该具备的素质	236
四、当前中小企业行政管理存在的问题	237
五、中小企业加强行政管理的对策	238
第二节 中小企业行政办公管理制度	240
一、办公用品管理制度	240
二、考勤管理制度	242
三、会议室管理制度	243
四、视频会议管理制度	244
五、员工食堂管理制度	245

六、员工宿舍管理制度	248
七、收发快递管理规定	250
第三节 中小企业行政办公管理表格	252
一、办公用品申购单	252
二、办公用品申领单	252
三、会议室使用申请表	252
四、会议记录表	253
五、食堂卫生检查表	253
六、住宿人员资料卡	253
七、宿舍物品借用卡	254
八、快递件收发（签收）登记表	254
九、快递件遗失/损坏登记表	254

第十二章 中小企业生产管理制度与表格

第一节 中小企业生产管理概述	256
一、中小企业生产管理现状	256
二、中小企业生产管理的目标	257
三、中小企业生产管理的原则	258
第二节 中小企业生产管理制度	259
一、生产管理制度	259
二、生产设备日常管理制度	261
三、生产车间管理制度	264
四、生产异常处理规程	266
五、安全生产管理制度	269
六、工艺流程与作业标准管理制度	272
第三节 中小企业生产管理表格	275
一、生产状况分析表	275
二、作业标准汇总表	276
三、产量分析表	276
四、设备检修单	277
五、生产故障分析表	277
六、安全生产隐患整改记录表	278
七、生产异常报告单	278



第十三章 中小企业质量管理体系与表格

第一节 中小企业质量管理概述	280
一、中小企业质量管理现状	280
二、中小企业质量控制措施	281
第二节 中小企业质量管理体系施	283
一、品质管理办法	283
二、质量改进管理制度	284
三、质量成本管理办法	286
四、品质异常处理办法	288
第三节 中小企业质量管理表格	290
一、质量管理工作计划表	290
二、质量管理标准变动表	290
三、质量管理标准表	291
四、操作标准通知单	292
五、质量管理组成果报告表	292
六、质量管理组活动报告书	293
七、质量规范设定（修订）表	293
八、质量管理教育培训年度计划表	294

第十四章 中小企业采购管理制度与表格

第一节 中小企业采购管理概述	296
一、中小企业采购管理现状	296
二、中小企业采购应对策略	297
三、互联网+时代的采购——电子化采购	297
第二节 中小企业采购管理制度	299
一、采购业务管理制度	299
二、供应商管理制度	301
三、采购计划管理制度	304
四、特采管理办法	307
第三节 中小企业采购管理表格	309
一、采购单	309

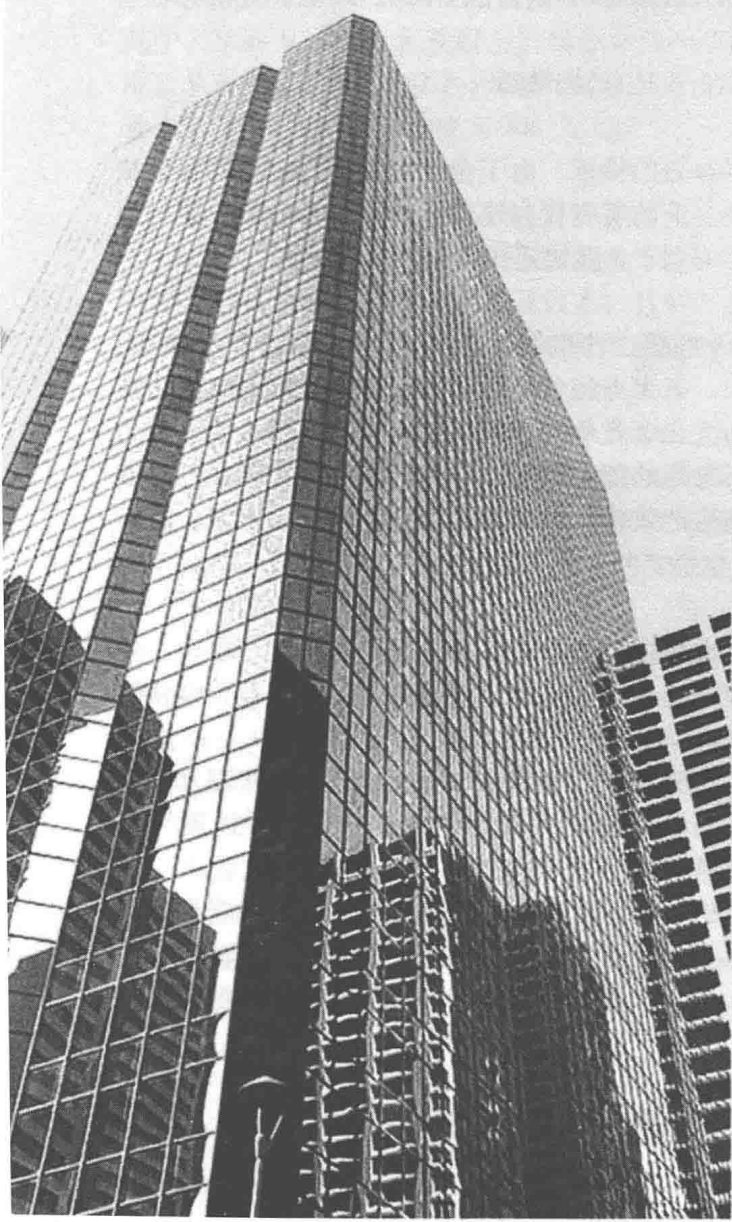
二、供应商评估表	310
三、合格供应商名单	310
四、采购申请变更单	311
五、物料订购跟催表	311
六、采购成本分析表	312
七、买卖合同	313
八、来料检验不良处理表	314

第十五章 中小企业仓储管理制度与表格

第一节 中小企业仓库管理概述	316
一、中小企业仓储管理现状分析	316
二、中小企业仓储成本控制的意义	318
三、中小企业仓储管理控制流程	319
四、互联网 + 模式下的仓储转型升级	320
第二节 中小企业仓库管理制度	322
一、原材料入库管理制度	322
二、物资出库管理办法	324
三、物资储存保管制度	327
四、物料发放管理规定	329
五、仓库安全管理制度	330
六、仓储设备管理制度	332
第三节 中小企业仓储管理表格	334
一、限额发料单	334
二、提货单	335
三、原材料退料单	335
四、仓库发货通知单	336
五、材料存量计划表	336
六、材料库存计划表	337
七、物品报废单	337
参考文献	338

第一章

中小企业的组织结构与文化建设





第一节 中小企业的界定与划分标准



一、中小企业的概念与特征

中小企业，又称中小型企业或中小企，它是与所处行业的大企业相比在人员规模、资产规模与经营规模上都比较小的经济单位。当前，中国中小企业是大众创业、万众创新的重要载体，在增加就业、促进经济增长、科技创新与社会和谐稳定等方面具有不可替代的作用，对国民经济和社会发展具有重要的战略意义。

与大型企业相比，中小企业具有如下特征：

1. 生产规模小

规模小是中小企业的最显著的特征。由于企业规模小，企业的经营决策权高度集中。同时，中小企业的所有权与经营权是合二为一的，既可以节约所有者的监督成本，又有利于企业快速作出决策。

2. 专业化经营

专业化经营是中小企业的第二个特征。中小企业由于自身规模小，人、财、物等资源相对有限，既无力经营多种产品以分散风险，也无法在某一产品的大规模生产上与大企业竞争，因而，往往将有限的人力、财力和物力投向那些被大企业所忽略的细小市场，专注于某一细小产品的经营来不断改进产品质量，提高生产效率，以求在市场竞争中站稳脚跟，进而获得更大的发展。

3. 市场反应灵敏

俗话说，船小好调头，中小企业由于规模小，生产比较专业单一，使得他们在面对危机时较为灵活机动。稍作调整就能跟上时代步伐，很快转向，这是适应互联网时代生存法则的。

中小企业在获取资本、信息、技术服务等方面处于劣势，管理水平较低，停业破产率较高。美国每年有 60 万家中小企业注册，但其中 30 万家只能经营一年半，能维持经营 10 年的不到一成。

正因为具备上述特点，中小企业在当今瞬息万变的市场和消费者追求个性化、潮流化的要求上具备强劲的生命力，不论是在西方发达国家，还是在中国经济发展过程中，中小企业都有着举足轻重的地位，发挥着不可替代的作用。