

XIAOLAOBAN

RICHANG

GUANLISHIYU

YU WENDA

小老板

日常管理实务

问答

何庆林 主编

行政文秘

人事培训

生产运作

采购仓库

物料控制

营销渠道

财务会计

后勤总务

广东经济出版社

何庆林 主编

行政文秘

人事培训

生产运作

采购仓库

物料控制

营销渠道

财务会计

后勤总务

小老板

日常管理实务

问答

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

小老板日常管理实务与问答/何庆林主编. —广州: 广东经济出版社, 2003.4

ISBN 7-80677-402-5

I. 小… II. 何… III. 中小企业—企业管理
IV. F.276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 020330 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东科普印刷厂 (广州市广花四路棠新西街 69 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	14 2 插页
字数	351 000 字
版次	2003 年 4 月第 1 版
印次	2003 年 4 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-402-5 / F·835
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

前 言

在市场经济条件下，企业的兴衰成败恍若过眼云烟，一批企业在创立、成长，一批企业在衰退、消亡，小公司、小企业更是如此。

在激烈的市场竞争中，能否在强手如林的企业集团中站稳脚跟，提升自己的核心竞争力，开创一番新的天地，是摆在众多小企业面前的一道课题。

小公司、小企业基本上是这样一种情况，独立拥有和经营企业，所有者和经营者一般为同一人，并且熟识企业中的主要成员，企业在其所处的行业领域中不占优势地位。然而许多成功经营的事例表明：小企业、小公司一样有生存的空间，一样有潜力、有实力，能够在市场上占有一席之地。这样的小型企业最突出的特点是机构简单，运作灵活，反应快捷，不像大型企业那样机构庞大，运转速度慢，反应迟钝；这样的小型企业通常能比大企业赢得更多的时间，节省更多的人力、物力，从而能更好更快地促进企业发展。当然，作为小企业所有者和经营者的小老板，他们管理的虽然是小型企业，但要真正管理好它，也并非易事。这就需要小老板们有全面的管理知识，有一定的管理能力和管理技巧，特别是涉及内部管理和外部生意往来的实际能力。同时要根据小型企业自身特点，最大限度地发挥小型企业的优势。

管理是一门科学，也是最重要的生产力。本书以小老板在管理企业，特别是管理制造企业中所碰到的实际问题，通过问答和条文实例的形式，清晰明了、通俗易懂、全面系统地介绍了小企

业的行政规章制度、组织架构设置、人员招聘录用、劳资薪酬管理、员工培训、生产运作管理、质量控制、现场管理、采购管理、供应商管理、货仓管理、物料控制、物料需求计划、营销渠道的设计和开发、会计实务、纳税报税、后勤总务管理等内容，涉及到企业经营的方方面面。既有管理的方式方法，也有操作的经验技巧，还有实用的文书图表，更多的是切合小企业实际情况的基本制度规章。这些对小老板的经营管理有极大的参考价值，可以起到很好的指导、借鉴与点拨作用。同时，本书对那些已经置身于小企业正在实现自己理想的各界人士，也将会有很大的帮助；并且能为有志于管理的求职者提供相关的必备知识，以期获得聘用、一展才华的机会。

本书在编写过程中，参阅了有关资料和书籍，但由于篇幅有限，不能一一列出，在此深表歉意。

参加本书编写的人员，都是来自企业的部门主管，具有丰富的实践管理经验。他们是：何庆林、陈国梁、杜江、陈晓波、莫杰、张少锋、向权、邬万生、朱建涛、袁远明、李泽华。

编 者

2003 年 3 月

目 录

第一章 行政文秘管理

第一节 行政规章	1
□ 小企业应制定哪些管理制度?	1
□ 小企业如何进行权责划分?	4
□ 小企业行政文秘工作的内容有哪些?	5
□ 办公室管理规定有哪些内容?	5
□ 小公司办公设备管理制度有哪些内容?	6
□ 员工出勤管理规定的内容有哪些?	7
□ 员工加班管理制度有哪些内容?	9
□ 员工出差管理制度有哪些内容?	11
□ 员工请假休假管理制度有哪些内容?	13
□ 员工值班管理制度有哪些内容?	16
□ 小公司印章管理有哪些规定?	18
□ 小公司办公用品和劳动保护用品管理的规定有哪些?	18
□ 小公司文件打印有哪些规定?	19
□ 小企业的文书档案管理制度有哪些内容?	19
□ 小公司员工档案证件管理规定的內容有哪些?	21
第二节 组织架构	22
□ 小企业组织设计的十项原则是什么?	22
□ 小企业组织架构的设计要求是什么?	24
□ 小企业组织架构设计的步骤如何?	25

☐ 小企业如何进行职位分类?	26
☐ 小企业一般应设置一些什么岗位?	29
☐ 小企业如何划分部门?	32
☐ 小企业如何配备员工?	34
☐ 适合小企业的组织架构模式有哪几种?	36
☐ 小企业如何根据自身特点来设计组织架构?	39
第三节 合同管理	41
☐ 一份经济合同有哪些主要条款?	41
☐ 起草合同时应注意哪些事项?	44
☐ 合同附件说明有些什么条款?	45
☐ 合同签订的程序是怎样的?	47
☐ 修改合同应包括哪些内容?	51
☐ 买卖合同签约的要领和注意事项有哪些?	53
☐ 借款合同签约的要领是什么?	54
☐ 租赁合同签约的要领有哪些?	55
☐ 技术合同签约的要领有哪些?	56
☐ 服务合同应注意哪些问题?	58
☐ 销售合同有哪些重要的条款?	59
☐ 订货单是合同吗? 它有哪几点要考虑的问题?	60
☐ 分销协议的谈判应考虑哪些关键条款?	62

第二章 人事培训管理

第一节 招聘录用	64
☐ 小企业人事工作的内容有哪些?	64
☐ 小企业在什么情况下需要招聘?	64
☐ 小企业有哪些招聘备择方案?	65
☐ 小企业如何进行招聘?	66
☐ 小企业如何设立人事部门?	68

☐ 小企业员工聘用制度的内容有哪些?	70
☐ 小老板面试时有哪些技巧?	71
☐ 小企业如何制定员工守则?	74
第二节 劳动与报酬	75
☐ 劳动合同有哪些主要内容?	75
☐ 劳动合同解除的条件有哪些?	76
☐ 小企业如何调处劳资纠纷?	77
☐ 小企业员工薪酬主要由哪些部分构成?	77
☐ 如何用岗位等级法确定工资?	78
☐ 如何用岗位分类法确定工资?	79
☐ 如何用因素比较法确定工资?	80
☐ 点排列法确定工资的操作步骤是什么?	81
☐ 黑点法确定工资有何要点?	85
☐ 小企业应设计一些什么样的奖金?	87
☐ 小企业应该具有的福利项目有哪些?	88
☐ 小企业如何管理薪酬?	89
第三节 考核与升迁	91
☐ 小企业人事考核的实施要点有哪些?	91
☐ 小企业人事考核可分为哪几类?	92
☐ 适合小企业人事考核的方法有哪些?	93
☐ 小老板考核下属有哪些程序及技巧?	95
☐ 小企业如何管理人事考核?	97
☐ 员工职位晋升应遵循什么原则?	99
☐ 小企业如何管理一般员工离职?	100
☐ 小企业如何管理特殊员工离职?	101
☐ 员工离职手续办理程序如何?	103
第四节 职业培训	105
☐ 如何制定员工培训规划?	105

☐ 员工培训计划有哪些具体内容?	105
☐ 企业流行的职业培训项目有哪些?	108
☐ 培训部门的工作职责有哪些?	108
☐ 如何选择培训员和界定其职责?	109
☐ 员工培训的方法有哪些?	110
☐ 管理人员培训的项目有哪些?	111
☐ 技术人员培训的项目有哪些?	112
☐ 操作人员培训的目标主要有哪些?	112
☐ 新进人员培训的主要内容有哪些?	113
☐ 小公司如何管理员工职业培训?	113

第三章 生产运作管理

第一节 生产计划与控制管理	118
☐ 小企业生产管理有哪些制度?	118
☐ 企业生产管理系统由哪五大部分组成?	118
☐ 企业生产预测有哪几种类型?	119
☐ 企业生产需求预测的基本步骤?	120
☐ 小企业生产计划管理包括哪些内容?	120
☐ 小企业应怎样确定生产部门的职责权限?	122
☐ 小企业生产管理人员一般有哪些工作职责?	123
☐ 产能的分析主要针对哪些方面?	124
☐ 小企业如何进行制程规划作业?	125
☐ 小企业如何进行负荷规划作业?	126
☐ 小企业如何调整短期的生产能力?	127
☐ 怎样协调企业的月生产计划和月出货计划?	127
☐ 怎样协调周生产计划与周出货计划?	128
☐ 在决定周生产计划后应在哪些方面做准备?	128
☐ 生产计划排程应注意哪些原则?	129

☐ 一个完整的企业生产排程系统应具备哪些特性? ...	130
☐ 小企业如何进行生产排程?	130
☐ 生产进度控制分哪些步骤进行?	132
☐ 小企业生产管理规定有哪些内容?	133
☐ 小企业产品开发的程序和内容是什么?	134
☐ 企业新产品开发的发展趋势是怎样的?	136
☐ 小企业单件生产和成批生产管理的重点是什么? ...	137
☐ 小企业组织生产过程的基本要求有哪些?	137
☐ 小企业生产工作设计的内容是什么?	139
☐ 小企业产品生产进度计划的要求有哪些?	141
☐ 小企业生产作业计划的基本要求有哪些?	141
☐ 如何制定企业生产作业计划?	142
☐ 小企业生产作业控制的基本环节是什么?	145
☐ 小企业生产作业控制的基本内容有哪些?	146
第二节 质量控制管理	149
☐ 什么是质量?	149
☐ 质量管理的具体含义是什么?	150
☐ 质量螺旋模型是怎样的?	151
☐ 什么是戴明环?	151
☐ 什么是全面质量管理?	152
☐ 企业安全生产有哪些规定?	154
☐ 什么是 5M1E?	155
☐ 什么是 ISO 9000 系列标准?	156
☐ 什么是 ISO 14000 系列标准?	157
☐ 质量管理有哪八大原则?	159
☐ 解决质量问题的基本步骤是什么?	159
☐ 质量波动有什么规律?	160
☐ 企业质量管理控制有哪八大工具?	162

☐ 如何用直方图判断工序质量?	164
☐ 如何计算工序能力?	168
☐ 如何运用控制图来判断质量是否稳定?	170
☐ 质量检验的方法有哪些?	173
☐ 质量检验有哪些基本类型?	175
☐ 什么是三检制?	177
☐ 抽样检验有些什么常用术语?	178
☐ MIL—STD—105E 是什么?	180
☐ 抽样检验的转移规则是什么?	182
☐ 如何实施抽样检验?	184
☐ 质量成本由哪些部分构成?	186
☐ 质量成本核算有哪些会计凭证?	188
☐ 质量成本的构成比例是什么?	190
☐ 质量成本有什么特征曲线?	190
☐ 怎样优化质量成本?	191
☐ 小企业如何设置质量管理部门?	192
☐ 什么是 QC 小组?	193
☐ 小企业如何开展质量管理活动?	196
☐ 小企业质量管理作业规定有些什么内容?	199
第三节 生产运作的表单	202
☐ 生产进度控制表	202
☐ 生产日报表	202
☐ 制程作业规范书	203
☐ 产品工艺规范书	204
☐ 生产进度差异分析表	205
☐ 生产能力分析表	206
☐ 交货期变量变更通知单	206
☐ 生产成本分析表	207

第四节 现场 5S 管理	208
□ 什么是 5S?	208
□ 5S 有哪三大支柱?	209
□ 推行 5S 的程序是什么?	210
□ 推行 5S 有哪些具体步骤?	210
□ 5S 推行的要领有哪些?	214
□ 实施 5S 有哪几种方法?	215
□ 怎样把握 5S 导入的时机?	216
□ 推行 5S 的规范表是怎样的?	217
□ 如何推行整理活动?	219
□ 如何进行整顿活动?	224
□ 目视管理有哪几种方法?	226
□ 颜色管理有哪些方法?	228
□ 5S 的安全作业重点有哪些?	229

第四章 采购与仓库管理

第一节 采购管理	231
□ 采购管理的内容和模式是什么?	231
□ 采购管理应考虑哪些问题?	233
□ 小企业有哪几种采购方式?	234
□ 小企业采购作业有哪些规定?	234
□ 小企业如何建立采购管理组织?	240
□ 小企业可采用哪些采购管理组织形式?	241
□ 小企业如何设定采购部门及人员的职责?	244
□ 什么是经济订购批量, 如何计算?	246
□ 如何确定订购时间?	246
□ 采购谈判有些什么内容?	247
□ 采购合同一般有哪些内容?	248

☐ 采购中如何确认原材料样品?	250
☐ 采购中如何进行品质管理?	252
☐ 采购管理有哪些表单?	255
第二节 供应商管理	261
☐ 供应商管理有哪些基本环节?	261
☐ 供应商开发有哪几个步骤?	262
☐ 供应商审核有哪些指标?	265
☐ 供应商审核管理有哪些作业规定?	267
☐ 供应商管理有哪些表单?	271
第三节 仓库管理	274
☐ 常见的仓库类型有哪些?	274
☐ 企业仓库管理有哪些内容?	275
☐ 适合小企业仓库管理的组织形式有哪两种?	278
☐ 小企业如何划分仓管部门的职责?	279
☐ 仓库选址有哪些条件?	280
☐ 仓库设计必须考虑哪三个因素?	282
☐ 仓库设计有哪些参数?	282
☐ 物品堆放要遵循哪些原则?	283
☐ 物品入库前的准备工作有哪些?	286
☐ 物品入库作业的程序是什么?	287
☐ 物品出库管理有什么要求?	289
☐ 物品出库作业的程序是什么?	290
☐ 如何处理出货中遇到的问题?	291
☐ 仓库储存管理应注意的事项有哪些?	292
☐ 呆料处理的途径有哪些?	293
☐ 物料盘点分哪些步骤进行?	294
☐ 什么是定期盘点法?	294
☐ 什么是循环盘点法?	296

☐ 如何确定盘点的时间、日期?	298
☐ 物料盘点前仓库清理工作包括哪些方面的内容? ...	299
☐ 如何追查盘点后的差异?	299
☐ 如何管理仓库存货盘点?	300
☐ 仓库盘点有哪些应用表单?	302
☐ 仓库管理有哪些应用表单?	305

第五章 物料控制管理

第一节 物料控制与验收	308
☐ 最佳的物料控制要求是什么?	308
☐ 小企业的物料管理部门应主要做好哪些工作?	309
☐ 小企业如何设置物料控制部门?	309
☐ 企业物料管理应从哪些方面降低成本?	311
☐ 如何对物料进行验收?	312
☐ 物料控制的步骤是怎样的?	313
☐ 存量控制最常用的方法有哪几种?	314
☐ 怎样从物料购备上节约时间?	318
第二节 物料控制的方法	319
☐ 什么是 ABC 分析法?	319
☐ 如何对物料进行 ABC 分类?	320
☐ 怎样对 ABC 三类物料进行管理?	322
☐ ABC 分类管理应注意什么问题?	323
☐ 什么是 MRP?	325
☐ MRP 的基本组成部分是什么?	326
第三节 物料控制的表单	329
☐ 物料请购单	329
☐ 物料进度计划表	330
☐ 物料使用预算表	330

☐ 常备物料控制表	331
☐ 物料需求分析表	331

第六章 营销渠道管理

第一节 营销渠道的设计与选择	332
☐ 什么是营销渠道?	332
☐ 营销渠道有什么作用?	332
☐ 营销渠道有哪几种流程?	333
☐ 影响企业选择营销渠道的因素有哪些?	335
☐ 营销渠道应有怎样的长度与宽度?	336
☐ 企业营销渠道的基本策略有哪几种?	337
☐ 小企业应怎样设计营销渠道?	339
第二节 营销渠道的规划与管理	340
☐ 小企业如何设置营销渠道管理部门?	340
☐ 小企业怎样制定营销渠道计划?	342
☐ 小企业如何对渠道成员进行拜访?	346
☐ 小企业如何对渠道成员进行支持?	347
☐ 营销渠道管理有些什么规定?	349
第三节 应用文书与表单	353
☐ 营销合同书	353
☐ 渠道成员资料管理卡	355
☐ 渠道成员交易异常处理表	356
☐ 渠道成员销售情况分析表	357
☐ 渠道成员应收款分析表	358
☐ 渠道成员开发报告表	358
☐ 渠道成员终止交易报告表	359

第七章 财务会计管理

第一节 财会业务管理	360
□ 小企业财务会计管理的内容是什么?	360
□ 小公司应怎样建账?	362
□ 小公司一般会计业务的处理程序是什么?	363
□ 现金收支管理的要点有哪些?	364
□ 资金控制制度基本内容是什么?	365
□ 小企业如何进行信用分析?	366
□ 小企业如何控制应收账?	370
□ 小企业如何收账?	372
□ 小公司应收账款管理办法是什么?	374
□ 小公司凭证审核办法有哪些?	375
□ 小公司会计账簿处理有哪些要点?	378
□ 小企业会计档案管理有哪些要求?	379
□ 现金及有价证券的保管应注意哪些问题?	380
□ 小企业财务控制的内容是什么?	381
第二节 报税纳税	383
□ 如何进行开业税务登记?	383
□ 如何进行税收申报?	384
□ 税务登记变动需要送交什么材料?	385
□ 税款缴纳有哪几种方式?	386
□ 纳税期限有何规定?	387
□ 开具增值税专用发票有什么要求?	387
□ 哪些项目不能开具专用发票?	388
□ 如何审核增值税发票填写是否正确?	388
□ 增值税专用发票开具的时间有何规定?	389
□ 逃税将受到什么处罚?	390

☐ 偷税将受到什么处罚？	391
☐ 抗税、欠税将受到什么处罚？	391
☐ 骗税将受到什么处罚？	392
第三节 财务会计报告	393
☐ 财务会计报告由哪几部分组成？	393
☐ 财务会计报告编制有什么具体要求？	394
☐ 怎样通过报表进行财务比率分析？	395
☐ 如何通过报表分析变现能力？	395
☐ 如何通过报表分析财务风险和长期偿债能力？	396
☐ 如何通过报表分析资产管理能力？	398
☐ 如何通过报表分析盈利能力？	400
☐ 如何进行报表的横向分析？	402
☐ 如何进行报表的纵向分析？	404
☐ 如何对现金流量表进行分析？	404
第四节 财务会计管理的凭证与表格	408
☐ 现金收支日报表	408
☐ 空白支票登记表	409
☐ 现金收支月报表	409
☐ 银行存款结存表	410
☐ 应收账款控制表	410
☐ 应收账款明细统计表	411
☐ 存货月报表	411
☐ 现金日记账	412
☐ 银行存款日记账	412
☐ 产品成本记录表	413
☐ 会计档案销毁清单表	413
☐ 存货汇总表	414
☐ 内部缴款单	415