

小企业经营实务读本与短训教材

小企业必备 管理制度与表格

抓住机遇 科学管理 壮大企业

**Managing Regulations
& Forms For
Small Business**

陈东升/编著

小企业以其数量众多、分布面广、机制灵活等自身先天具有的优势得以在繁荣市场、扩大就业、稳定社会及推动经济发展等诸多方面发挥着越来越大的作用，但其在迅速发展的过程中所暴露出来的问题也不容忽视：管理水平低、营销成本高、企业日常运营的资产空耗和流失现象较普遍、技术进步滞缓、产品开发能力弱、竞争实力差、经济效益不佳……本套丛书正是针对上述问题而为小企业经营管理者量身打造的内容适用、篇幅合适的实务型管理读本及短期培训教材。



经济科学出版社

小企业必备管理制度与表格

陈东升 / 编著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

小企业必备管理制度与表格/陈东升编著. - 北京:
经济科学出版社, 2006. 4

ISBN 7 - 5058 - 5449 - 6

I. 小… II. 陈… III. 小型企业 - 企业管理制度
- 表格 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 011437 号

责任编辑: 张 力 周胜婷

责任校对: 杨 海

技术编辑: 董永亨

小企业必备管理制度与表格

陈东升/编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编部电话: 88191217 发行电话: 88191109

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

香河闻泰印刷包装有限公司印刷

787 × 960 16 开 20 印张 300 000 字

2006 年 4 月第一版 2006 年 4 月第一次印刷

ISBN 7 - 5058 - 5449 - 6/F · 4709 定价: 35.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

有关方面统计显示：20 世纪 90 年代以来，我国工业新增产值中的 76% 以上是中小企业创造的，实现利税已占全国的 40%，我国 90% 的就业是由中小企业解决的。在工商管理部门注册登记的企业中，99% 是中小企业，它们在产值、利税和就业等方面为中国的经济发展作出了巨大贡献。新经济、新技术的发展孕育了大量的中小企业生长的机会，国家政策也积极鼓励发展中小企业，创业、创新已经成为时代发展的主流，小企业正面临着生存和发展的大好机遇以及复杂多变的全球市场的挑战。

小企业，“小”在哪里？小为美，美在哪里？小为弱，弱在哪里？小有小的做法，小的做法是什么？小企业管理者解决这些问题，就应拿起“管理”这个神奇的魔杖。

麻雀虽小，但五脏俱全，小企业，好管理，但是不能不管理。没有管理的小企业是没有发展前途的，没有管理制度的小企业，管理者充当着救火队员的角色，整天忙得焦头烂额，还要收拾一处又一处火后的废墟。管理一个企业的事务，尤其是频繁发生的重复性事务，最有效率的方法就是要有一个刚性的制度来规范。

诚然，有了良好的管理制度不一定会带来预期的结果，还涉及到执行的问题，即小企业如何有效应用管理制度，一个行之有效的方法就是将制度细化为管理表格去执行。管理制度属中观层面，管理表格则从属于管理制度，属于微观细节范畴，小企业确定了正确的管理制度后，一定要微观细化为表格，从而直观有效的体现管理制度的作用。如果说管理制度是小企业的骨，那么管理表格就是小企业的肉。无骨之肉必不长久，无肉之骨没有生机，只有骨肉相合才能生机盎然。

我们知道，西方企业的制度化管理已经走过了漫长的探索道路，从“管理学之父”泰勒的“科学管理”的理论与实践，到马克斯·韦伯的科层制制度化管理理论体系构建，可以说西方企业的管理理论与管理制度已日臻完善，



小企业必备管理制度与表格

这就为小企业的发展提供了大量宝贵的理论和经验总结。因此，我们的小企业就可以结合自身实况，大胆借鉴国外的一些成功的管理制度和表格。正所谓“他山之石，可以攻玉”。

本书正是基于这点考虑，针对小企业的独特个性，较为系统地介绍了涉及组织结构、经营计划、营销方略、招聘规划、绩效考核、薪资福利、员工教育培训、财务会计、生产质量、采购仓储和办公总务等诸多方面的管理制度，并且紧跟其后都相应地附有实用、必备的管理表格，希望能对小企业经营管理工作起到一定的参考借鉴作用。

在本书的编写过程中，虽然编者做出了较大努力，但是限于自身水平，难免有疏漏偏颇之处，望广大读者批评指正。

最后，本书编写组全体人员在此谨祝您的企业和您的事业蒸蒸日上，越来越红火！

编 者

目 录

第1章

小企业组织结构管理制度与表格

- | | |
|------|-----------------------|
| (3) | 1.1 小企业组织结构设计 |
| (4) | 1.2 小企业直线制组织结构设置模式 |
| (5) | 1.3 小企业职能制组织结构设置模式 |
| (6) | 1.4 小企业直线职能制组织结构设置模式 |
| (7) | 1.5 小企业矩阵制组织结构设置模式 |
| (8) | 1.6 小企业事业部制组织结构设置模式 |
| (9) | 1.7 小企业多维立体式组织结构设置模式 |
| (10) | 1.8 小企业职能部门分解方法 |
| (11) | 1.9 小企业基本职能部门结构图 |
| (12) | 1.10 小企业中心职能部门结构图 |
| (14) | 1.11 小企业总经理办公室主任职责表 |
| (16) | 1.12 小企业总经理办公室行政管理职责表 |
| (17) | 1.13 小企业总经理办公室勤务职责表 |
| (18) | 1.14 小企业人力资源部综合管理职责表 |
| (20) | 1.15 小企业发展部投资分析职责表 |
| (21) | 1.16 小企业发展部信息收集职责表 |
| (22) | 1.17 小企业财务部税务成本会计职责表 |
| (23) | 1.18 小企业文化建设部宣传策划职责表 |

第2章

小企业经营计划管理制度与表格

- | | |
|------|-------------------|
| (27) | 2.1 小企业经营计划的设定 |
| (28) | 2.2 小企业经营计划的内容 |
| (34) | 2.3 小企业生产经营计划实施办法 |
| (35) | 2.4 小企业经营范围及规模表 |



- | | |
|------|--------------------|
| (36) | 2.5 小企业新产品开发计划表 |
| (37) | 2.6 小企业年度经营目标预测表 |
| (38) | 2.7 小企业销售预测表 |
| (39) | 2.8 小企业销售计划表 |
| (40) | 2.9 小企业投资分析表 |
| (41) | 2.10 小企业设备投资计划表 |
| (42) | 2.11 小企业设备使用表 |
| (43) | 2.12 小企业人力计划表 |
| (44) | 2.13 小企业原材料采购预算表 |
| (45) | 2.14 小企业费用估算表 |
| (46) | 2.15 小企业成本分析表 |
| (47) | 2.16 小企业产品评估表 |
| (48) | 2.17 小企业年度管理方针及措施表 |
| (49) | 2.18 小企业年度报告分析表 |

第3章

小企业营销管理制度与表格

- | | |
|------|---------------------|
| (53) | 3.1 小企业销售计划管理制度 |
| (58) | 3.2 小企业市场调查管理制度 |
| (60) | 3.3 小企业直销管理制度 |
| (65) | 3.4 小企业售后服务管理制度 |
| (68) | 3.5 小企业销售人员管理制度 |
| (76) | 3.6 小企业产品市场前景分析表 |
| (77) | 3.7 小企业每月状况调查表 |
| (78) | 3.8 小企业销售计划表 |
| (79) | 3.9 小企业月份商品销售额对比计划表 |
| (80) | 3.10 小企业订单登记表 |
| (81) | 3.11 小企业货款交接登记表 |
| (82) | 3.12 小企业销售人员业绩综合报告表 |
| (83) | 3.13 小企业销货明细表 |
| (84) | 3.14 小企业产品价格表 |
| (85) | 3.15 小企业促销活动计划表 |

第 4 章**小企业招聘管理制度与表格**

- (89) 4.1 小企业员工招聘管理规章实例
- (98) 4.2 小企业临时人员管理办法
- (99) 4.3 小企业应聘人员基本情况登记表
- (100) 4.4 小企业管理人员应聘登记表
- (102) 4.5 小企业销售人员应聘登记表
- (104) 4.6 小企业技术人员应聘登记表
- (106) 4.7 小企业通用面试考核表
- (107) 4.8 小企业应聘人员选拔标准记录表
- (109) 4.9 小企业新员工试用表
- (110) 4.10 小企业劳动合同书样本
- (114) 4.11 小企业员工过失单
- (115) 4.12 小企业员工离职结算单

第 5 章**小企业绩效考核管理制度与表格**

- (119) 5.1 小企业绩效考核管理制度
- (127) 5.2 小企业员工绩效考核办法
- (136) 5.3 小企业试用期员工绩效考核表
- (138) 5.4 小企业工作目标计划表
- (139) 5.5 小企业员工工作业绩考核表
- (140) 5.6 小企业员工工作能力考核表
- (141) 5.7 小企业员工工作态度考核表
- (142) 5.8 小企业员工绩效改进计划表
- (143) 5.9 小企业管理人员绩效考核表
- (144) 5.10 小企业管理人员工作业绩评估表
- (145) 5.11 小企业管理人员综合能力评估表
- (146) 5.12 小企业绩效考核结果处理表



第6章

小企业薪资福利制度与表格

- | | |
|-------|--------------------|
| (149) | 6.1 小企业制定薪资制度的基本原则 |
| (151) | 6.2 小企业职能工资制度 |
| (155) | 6.3 小企业计件工资管理办法 |
| (159) | 6.4 小企业应如何制定奖金管理制度 |
| (162) | 6.5 小企业福利制度包括哪些方面 |
| (163) | 6.6 小企业如何确定员工福利金办法 |
| (165) | 6.7 小企业津贴制度 |
| (171) | 6.8 小企业员工补助金给付办法 |
| (173) | 6.9 小企业工资表 |
| (174) | 6.10 小企业工资扣缴表 |
| (175) | 6.11 小企业工资奖金核定表 |
| (176) | 6.12 小企业新员工工资核准表 |
| (177) | 6.13 小企业工资发放表 |
| (178) | 6.14 小企业工作奖金核定表 |

第7章

小企业员工教育培训制度与表格

- | | |
|-------|--------------------|
| (181) | 7.1 小企业员工培训的内容有哪些 |
| (185) | 7.2 小企业员工培训实施办法 |
| (187) | 7.3 小企业员工在职训练成果评价 |
| (189) | 7.4 小企业员工培训管理制度 |
| (190) | 7.5 小企业继续教育培训管理办法 |
| (192) | 7.6 小企业新员工培训计划表 |
| (193) | 7.7 小企业新员工培训成绩评核表 |
| (194) | 7.8 小企业新员工培训内容表 |
| (195) | 7.9 小企业员工培训考核表 |
| (196) | 7.10 小企业在职工培训费用申请表 |
| (197) | 7.11 小企业培训效果评估表 |

第 8 章

小企业生产质量管理体系与表格

- | | |
|-------|---------------------|
| (201) | 8.1 小企业生产管理制度 |
| (204) | 8.2 小企业生产外协管理制度 |
| (209) | 8.3 小企业安全生产管理制度 |
| (213) | 8.4 小企业新产品开发管理制度 |
| (215) | 8.5 小企业委托制造、外加工管理制度 |
| (221) | 8.6 小企业质量管理体系 |
| (230) | 8.7 小企业质量检验制度 |
| (234) | 8.8 小企业生产状况分析表 |
| (235) | 8.9 小企业生产故障分析表 |
| (236) | 8.10 小企业产量分析表 |
| (237) | 8.11 小企业作业标准汇总表 |
| (238) | 8.12 小企业项目进度管制表 |
| (239) | 8.13 小企业生产效率分析表 |
| (240) | 8.14 小企业业务更改通知单 |
| (241) | 8.15 小企业产品抽查记录表 |
| (242) | 8.16 小企业操作标准通知单 |

第 9 章

小企业采购仓储管理制度与表格

- | | |
|-------|-------------------|
| (245) | 9.1 小企业请购制度 |
| (247) | 9.2 小企业采购制度 |
| (256) | 9.3 小企业发货管理制度 |
| (260) | 9.4 小企业退货管理制度 |
| (261) | 9.5 小企业物资消耗定额管理制度 |
| (263) | 9.6 小企业采购单 |
| (264) | 9.7 小企业验收单 |
| (265) | 9.8 小企业如何设计买卖合同 |



小企业必备管理制度与表格

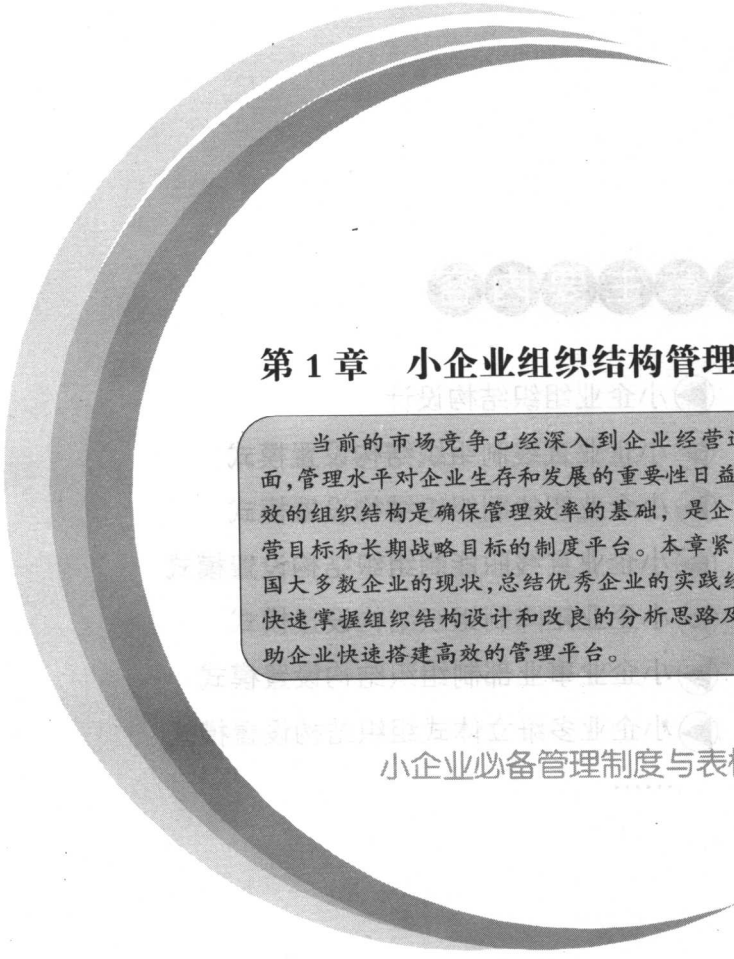
- (266) 9.9 小企业订货契约
- (268) 9.10 小企业出货单
- (269) 9.11 小企业退货申请书
- (270) 9.12 小企业材料库存计划表
- (271) 9.13 小企业材料日报表
- (272) 9.14 小企业材料存量计划表
- (273) 9.15 小企业原材料借出入单
- (274) 9.16 小企业库存盘点报告单

第 10 章

小企业办公总务管理制度与表格

- (277) 10.1 小企业行政事务管理制度
- (281) 10.2 小企业会议管理制度
- (283) 10.3 小企业提案管理制度
- (286) 10.4 小企业文书管理制度
- (290) 10.5 小企业档案管理制度
- (293) 10.6 小企业印章管理制度
- (297) 10.7 小企业出差管理制度
- (299) 10.8 小企业资料室管理制度
- (302) 10.9 小企业办公设备管理制度
- (305) 10.10 小企业提案评定表
- (306) 10.11 小企业文书处理统计表
- (307) 10.12 小企业公务联系单
- (308) 10.13 小企业档案目录卡
- (309) 10.14 小企业财产登记表

- (310) 主要参考文献



第1章 小企业组织结构管理制度与表格

当前的市场竞争已经深入到企业经营运作的各个层面,管理水平对企业生存和发展的重要性日益突出。科学有效的组织结构是确保管理效率的基础,是企业实现短期经营目标和长期战略目标的制度平台。本章紧密结合当前中国大多数企业的现状,总结优秀企业的实践经验,帮助企业快速掌握组织结构设计和改良的分析思路及实施方法,帮助企业快速搭建高效的管理平台。

小企业必备管理制度与表格

本章主要内容

- ▶ 小企业组织结构设计
- ▶ 小企业直线制组织结构设置模式
- ▶ 小企业职能制组织结构设置模式
- ▶ 小企业直线职能制组织结构设置模式
- ▶ 小企业矩阵制组织结构设置模式
- ▶ 小企业事业部制组织结构设置模式
- ▶ 小企业多维立体式组织结构设置模式

.....

1.1 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，它涉及到组织的管理幅度的确定、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，表明管理层次组织结构图作为规范化体系的组织结构设计的一个管理文件（见图1-1）。

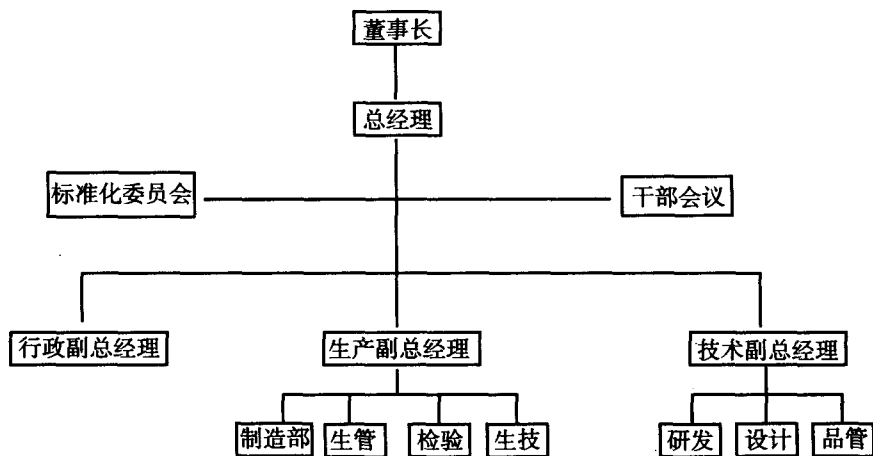


图 1-1 组织结构示意



1.2 小企业直线制组织结构设置模式

直线制又称做军队组织形式。该组织形式结构简单，上下垂直领导，故称做直线制。

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（见图 1-2）。

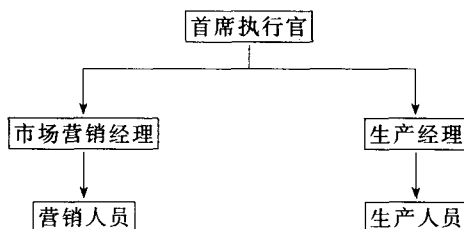


图 1-2 直线制组织结构

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的组织形式。

1.3 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1-3所示。

在图中,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。

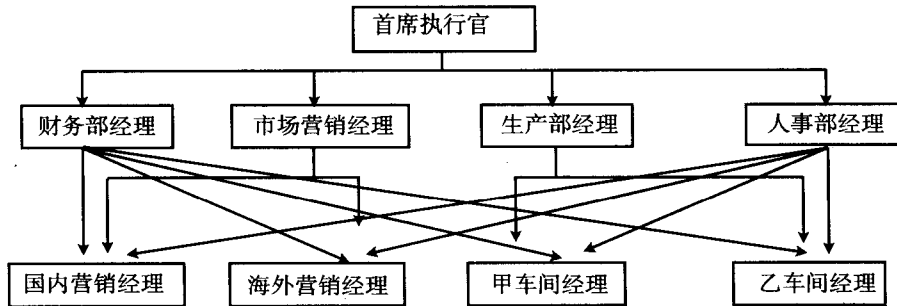


图 1-3 职能制组织结构

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。



1.4 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 1-4 所示。

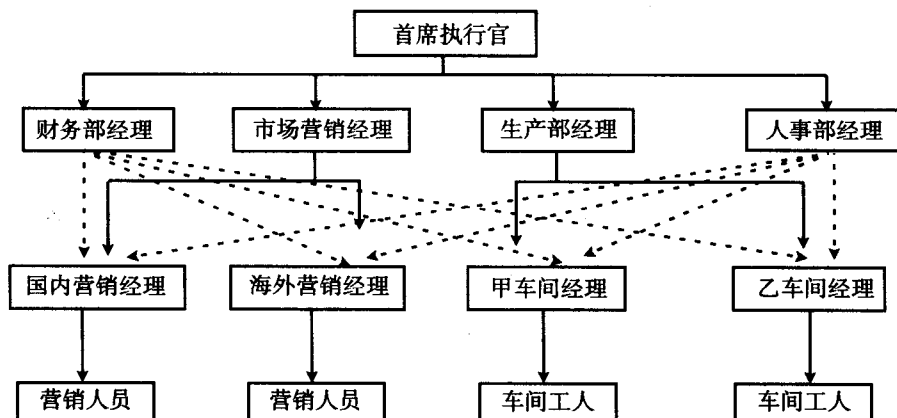


图 1-4 直线职能制组织结构

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；直线型官员和职能型官员容易发生冲突；信息传递线路长，容易出现官僚现象和组织的僵化。