

管理案头必备手册

中小企业规范化管理

工具箱

全面、实用的规范化管理工具书
现代中小企业的权威宝典

周永亮 李鹏 ◎主编◎

国富创新课题组 ◎编◎

BUSINESS

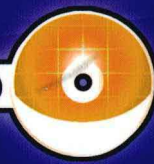
KIT

MANAGEMENT



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

附1CD



管理实践案例系列

中小企业规范化管理

工具箱

全面、实用的管理实践的工具和
案例供中小企业规范化管理

张其成 张其成 张其成
张其成 张其成 张其成



中国出版集团

中国出版集团



管理案头必备手册

中小企业规范化管理

工具箱

周永亮·李鹏 ◎主编◎

国富创新课题组 ◎编◎

BUSINESS

KIT

MANAGEMENT



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是给中小企业量身定做的规范化管理工具书。其内容包括：企业战略规范化管理、企业组织规范化管理、企业职能规范化管理、企业运营规范化管理、企业执行力规范化管理等六大部分 23 个管理领域，内容涵盖人力资源、财务、审计、行政后勤等诸多具体方面。本书不但通俗易懂，而且提供了大量实用性的表格和章程条目，对不同规模的企业、不同层级的管理者均有很大帮助，是一本适合老板、主管、经理们迅速改善管理状况、提高企业绩效、打造辉煌未来的管理宝典。

图书在版编目（CIP）数据

中小企业规范化管理工具箱/周永亮，李鹏主编. —北京：机械工业出版社，2012.2
(管理案头必备手册)

ISBN 978-7-111-37334-6

I. ①中… II. ①周… ②李… III. ①中小企业—企业管理—规范化—手册
IV. ①F276.3-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 016322 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：谢小梅 责任编辑：廖 岩

责任印制：乔 宇 责任校对：侯 灵

北京铭成印刷有限公司印刷

2012 年 3 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·60.75 印张·2 插页·697 千字

0001—3000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-37334-6

ISBN 978-7-89433-328-5（光盘）

定价：128.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010)88361066

销 售 一 部：(010)68326294

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销 售 二 部：(010)88379649

教材网：<http://www.cmpedu.com>

读者购书热线：(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

前言

中国企业中 90% 以上都是中小企业，他们是中国经济发展的生力军，在国民经济和社会发展中拥有不可替代的地位和作用。但是，中国中小企业的平均寿命却只有 2.75 年，比美国的中小企业少 3 年、比日本的少 5 年、比欧盟的少 7 年。究其原因，这些企业普遍缺乏规范化的管理，主要表现为：没有战略管理意识，组织结构缺乏合理设计，工作流程不规范，管理人才相对匮乏，且缺乏系统和科学的绩效考核和薪酬激励制度，有的企业还存在着严重的岗位职责不明晰、服务质量目标不明确等问题。这直接影响了中小企业的经济效益与竞争力，更谈不上基业长青了。

目前，我国许多企业正经受着全球金融动荡所造成的强烈冲击。面对这种复杂、动荡的局面，中小企业的生存形势更加严峻。要想保持稳健生存和发展，中小企业主必须明确发展思路、强化规范管理、降低成本、提升运营价值，通过提高组织运转的效能，增强组织在动荡环境下的生命力和竞争力。

本书是一本工具书，是国富创新 10 年咨询培训经验和知识的积累结晶，旨在通过提供工具和方法帮助中小企业提升规范化管理技能。

全书的工具分为战略、组织、职能、运营、文化等六大类别，推动企业的规范化运作，可以使企业明确规范化管理的切入点、流程、步骤、工具和方法。

本书的价值突出体现在以下几个方面：

1. 全面。本书梳理了企业规范化管理工作的各个关键点，为企业管理的升级或再造工作提供了一个系统的、业务支持型的基础管理结构性框架。企业的结构、性质以及管理模式虽然千差万别，但其基础管理是基本一致的，包括规章制度、执行标准、执行流程、内部控制体系以及具体的量化跟踪方式。本书从规范化管理的这些内在要求出发，结合不同类型企业的作业流程，给出了完整的、实用的规范化管理工具。

2. 标准。本书给出了每个行业的操作实例和范本，是企业标准化、工具化、流程化和实务化管理的工具，是各企业通用的解决方案。

3. 实用。书中每个模块都给出了操作的流程、范本、表单、制度。这些拿来即用的工具，为企业提供了可以参照执行的样例，从而便于企业制定出更加符合自己实际的规范化管理操作系统。

本书提供的是实用的工具和方法，不是空洞的理论阐述，目的就是让企业看得见、用得上，能解决实际问题。

同时，本书的编写过程也参考了同行的部分成果。其中可能有未找到出处的部分，原作者可与我们联系并索取相应稿酬。

目 录

前言

第一章 企业战略规范化管理	1
第一节 战略管理概述	1
1 战略管理	1
1.1 战略管理关键流程	1
1.1.1 战略管理总体流程	1
1.1.2 企业战略管理基本流程	2
1.1.3 战略目标制定流程	3
1.1.4 战略制定一般流程	4
1.1.5 战略管理模型	5
1.1.6 发展战略的制定思路	5
1.1.7 经营战略制定框架	5
1.1.8 战略管理三个层次比较	6
1.2 战略管理常用表格	6
1.2.1 部门年度战略制定表	6
1.2.2 根据年度战略（行动方案）制作月度工作分解表	7
1.2.3 根据月度分解（完成时间）汇报周工作表	7
1.2.4 战略制定周计划跟进表	8
1.2.5 战略确定计划表	8
1.3 战略管理制度	9
第二节 战略分析	12
1 战略分析关键流程	12
1.1 战略分析基本流程	12
1.2 战略制定分析流程	12
1.3 宏观环境分析模型	13

1.4	产业环境分析	13
1.5	竞争对手分析	14
1.6	市场竞争分析流程	14
1.7	内部竞争力分析	15
2	战略分析常用表格	15
2.1	宏观环境分析表	15
2.2	行业环境分析表	15
2.3	外部分析评估总结表	16
2.4	内部分析评估表	16
2.5	市场结构分析表	16
第三节	战略实施与评价	17
1	战略实施	17
1.1	战略实施关键流程	17
1.1.1	战略目标实施流程	17
1.1.2	战略实施基本流程	18
1.2	战略实施需要解决的问题	19
1.3	战略实施与领导的关系	19
1.3.1	战略实施的模式	19
1.3.2	四种领导方式	20
1.3.3	四种成熟程度	20
1.3.4	有效领导方式的选择	20
1.3.5	企业领导者的战略实施艺术类型	21
1.4	战略实施与企业结构	21
1.4.1	战略实施与结构成长模型	21
1.4.2	战略实施与组织结构的选择	21
1.5	影响战略实施的因素	22
2	战略评价	22
2.1	战略评价关键流程	22
2.1.1	对战略绩效的评价和控制流程	22
2.1.2	战略评价与控制流程	23
2.1.3	企业环境变化评价流程	23
2.1.4	战略评价的基本流程	24
2.2	战略评价标准	24

3 战略控制	25
3.1 战略控制的方法	25
3.2 战略控制的程序	25
第四节 战略管理工具	26
1 战略影响因素分析工具	26
1.1 PEST 模型	26
1.2 波特五力模型	27
1.3 SWOT 模型	29
1.4 利益相关者	30
1.5 价值链分析	31
1.6 外部因素评价矩阵	33
1.7 竞争态势矩阵	34
2 战略定位分析工具	35
2.1 战略地位和行动评估矩阵 (SPACE)	35
2.2 波士顿矩阵	36
2.3 5W2H 解析法	38
2.4 定量战略计划矩阵	39
3 战略实施工具	40
平衡计分卡	40
第五节 战略地图	42
1 战略地图	42
1.1 战略地图概况	42
1.2 战略地图模板	42
1.2.1 战略地图的简单模型	42
1.2.2 战略地图的基本模板	43
1.3 战略地图的分析步骤	43
2 战略地图的四个层面	44
2.1 财务层面	44
2.1.1 财务层面概况	44
2.1.2 财务层面提供了价值的有形定义	44
2.2 客户层面	44
2.2.1 客户层面概况	44
2.2.2 创造持续的差异化价值主张是客户层面的核心	45

2.3 内部流程层面	45
2.3.1 内部流程层面概况	45
2.3.2 为客户和股东创造价值的内部流程	45
2.4 学习与成长层面	46
2.4.1 学习与成长层面概况	46
2.4.2 无形资产必须与战略协调一致才能创造价值	46
第二章 企业组织规范化管理	47
第一节 组织结构	47
1 常用组织结构	47
1.1 直线型组织	47
1.2 功能型组织	48
1.3 职能型组织	48
1.4 直线幕僚型组织	49
1.5 事业部型组织	50
1.6 矩阵式组织	50
2 常见行业企业组织结构示例	53
2.1 生产企业组织结构示例	53
2.2 商贸企业组织结构示例	54
2.3 酒店企业组织结构示例	55
2.4 金融投资企业组织结构示例	56
2.5 房地产企业组织结构示例	57
2.6 建筑企业组织结构示例	58
第二节 部门组织结构及权责	58
1 采购部门	58
1.1 按专业分工划分的采购部组织结构图	58
1.2 采购部的职责	59
1.3 采购部的权力	59
2 产品研发部门	60
2.1 产品研发部组织结构	60
2.2 产品研发部的职责	60
2.3 产品研发部的权力	61
3 营销部门	61
3.1 营销部组织结构	61

3.2 营销部的职责	62
3.3 营销部的权力	62
4 生产部门	63
4.1 生产部组织结构	63
4.2 生产部职责	63
4.3 生产部权力	64
5 销售部门	64
5.1 销售部组织结构	64
5.2 销售部的职责	64
5.3 销售部的权力	65
6 客户服务部门	65
6.1 客户服务部组织结构	65
6.2 客户服务部的职责	65
6.3 客户服务部的权力	66
7 财务部门	67
7.1 财务部组织结构	67
7.2 财务部的职责	67
7.3 财务部的权力	67
8 战略发展部门	68
8.1 战略发展部组织结构	68
8.2 战略发展部的职责	68
8.3 战略发展部的权力	69
9 人力资源部门	69
9.1 人力资源部组织结构	69
9.2 人力资源部的职责	69
9.3 人力资源部的权力	70
10 行政部门	70
10.1 行政部组织结构	70
10.2 行政部的职责	71
10.3 行政部的权力	71
11 企业高层类部门	71
11.1 董事会组织结构	71
11.2 董事会的职责	72

11.3	董事会的权力	72
11.4	总经理办公室组织结构	72
11.5	总经理办公室的职责	73
11.6	总经理办公室的权力	73
第三章	企业职能规范化管理	74
第一节	人力资源管理	74
1	人力资源规划管理	74
1.1	人力资源规划管理关键流程	74
1.1.1	公司人力资源规划管理流程	74
1.1.2	人力资源需求预测流程	75
1.2	人力资源规划管理操作工具	76
1.2.1	人力资源年度规划表	76
1.2.2	现实人力资源需求预测表	77
1.2.3	未来人力资源需求预测表	77
1.2.4	未来人力资源流失预测表	78
1.2.5	人力资源需求预测表	78
1.2.6	员工技能清单	79
1.3	人力资源规划管理制度	80
2	招聘管理	83
2.1	招聘管理关键流程	83
2.1.1	招聘计划管理流程	83
2.1.2	招聘与录用管理流程	84
2.1.3	内部招聘管理流程	85
2.1.4	内部人员竞聘流程	86
2.1.5	面试实施流程	86
2.2	招聘操作工具	87
2.2.1	招聘计划表	87
2.2.2	招聘报告表	87
2.2.3	面试登记表	88
2.2.4	面试评估表	89
2.2.5	录用通知单	89
2.2.6	结构化面试试题样例	90
2.3	招聘管理制度	91

3 薪酬管理	94
3.1 薪酬管理关键流程	94
3.1.1 薪酬福利管理流程	94
3.1.2 员工工资管理流程	95
3.2 薪酬管理操作工具	96
3.2.1 员工调薪表	96
3.2.2 工资汇总表	96
3.2.3 奖金核定表	97
3.2.4 保险月报表	97
3.2.5 住房补贴表	98
3.3 薪酬管理制度	98
4 绩效管理	102
4.1 绩效管理关键流程	102
4.1.1 绩效考核管理流程	102
4.1.2 月度绩效考核管理流程	103
4.1.3 员工奖惩管理流程	104
4.1.4 员工提案管理流程	104
4.2 绩效管理操作工具	105
4.2.1 职位说明书	105
4.2.2 员工绩效考核表	106
4.2.3 员工自我述职报告	107
4.2.4 员工技能考核结果量化表	107
4.2.5 员工德能考核结果量化表	108
4.2.6 营销人员考核表	108
4.2.7 生产人员考核表	110
4.3 绩效管理制度	113
4.3.1 基层人员绩效考核制度	113
4.3.2 中高层人员绩效考核制度	116
5 培训管理	118
5.1 培训管理关键流程	118
5.1.1 培训需求调查流程	118
5.1.2 员工培训管理流程	118
5.1.3 外派培训管理流程	119

5.2	培训管理操作工具	119
5.2.1	技术人员培训常用方法	119
5.2.2	培训调查意见表	120
5.2.3	培训需求分析表	121
5.2.4	员工培训计划表	122
5.2.5	培训师评估调查表	122
5.2.6	培训效果调查表	123
5.2.7	培训成绩考核表	124
5.2.8	培训效果评估表	125
5.3	培训管理制度	126
5.3.1	新进人员培训管理制度	126
5.3.2	在职人员培训管理制度	130
6	组织职业规划管理	133
6.1	组织职业规划流程	133
6.2	组织职业规划管理操作工具	134
6.2.1	表格式职业规划书	134
6.2.2	员工能力开发需求表	135
6.2.3	管理人员晋升申报表	136
6.3	组织职业规划管理制度	137
7	劳动关系管理	143
7.1	劳动关系关键流程	143
7.1.1	解除劳动合同流程	143
7.1.2	劳动纠纷处理流程	143
7.2	劳动关系管理操作工具	144
7.2.1	聘用合同书	144
7.2.2	解除劳动合同申请表	145
7.3	劳动关系管理制度	146
第二节	财务管理	149
1	会计核算管理	149
1.1	会计核算管理关键流程	149
1.1.1	日记总账账务处理流程	149
1.1.2	记账凭证账务处理流程	150
1.1.3	科目汇总表核算流程	151

1.2 会计核算管理操作工具	152
1.2.1 出纳日报表	152
1.2.2 收支日报表	152
1.2.3 资产负债表	153
1.2.4 现金日记账	154
1.2.5 现金存款日报表	155
1.2.6 资金总结算月报表	156
1.2.7 应付凭单登记簿	157
1.2.8 账簿使用登记表	158
1.2.9 盈亏统计表	158
1.3 会计核算管理制度	159
2 成本会计管理	162
2.1 成本管理关键流程	162
2.1.1 产品定额成本编制流程	162
2.1.2 产品成本核算管理流程	163
2.1.3 成本核算账务处理流程	164
2.2 成本管理操作工具	165
2.2.1 产品成本记录表	165
2.2.2 分批成本表	165
2.2.3 成品汇总表	165
2.2.4 成本差异汇总表	166
2.2.5 入库单	166
2.2.6 产品质量成本计算表	167
2.2.7 损益平衡计算表	168
2.3 成本会计管理制度	169
3 应收账款管理	175
3.1 应收账款管理关键流程	175
3.2 应收账款管理操作工具	176
3.2.1 应收账款分析表	176
3.2.2 应收票据冲转明细表	177
3.2.3 收款日报表	177
3.2.4 问题账款报告书	178
3.2.5 呆账核销汇总表	178

3.3	应收账款管理制度	179
4	资产管理	181
4.1	资产管理关键流程	181
4.1.1	现金清查账务处理流程	181
4.1.2	固定资产盘点管理流程	182
4.2	资产管理操作工具	183
4.2.1	存货盘点单	183
4.2.2	盘存单	184
4.2.3	实存账存对比表	184
4.2.4	盘点统计表	185
4.2.5	盘存表	186
4.2.6	盘点盈亏报告表	187
4.3	资产管理制度	189
4.3.1	固定资产管理制度	189
4.3.2	财务盘点制度	192
5	税务管理	194
5.1	税务管理关键流程	194
5.1.1	纳税筹划流程	194
5.1.2	纳税核算流程	195
5.1.3	纳税申报流程	196
5.2	税务管理操作工具	197
5.2.1	税务登记表	197
5.2.2	营业税纳税申报表	198
5.2.3	印花税申报表	199
5.2.4	企业所得税纳税申报表	199
5.2.5	税款缴纳记录表	201
5.2.6	原材料冲退税分析表	201
5.3	税务管理制度	202
6	财务成本控制管理	206
6.1	财务成本控制管理关键流程	206
6.1.1	现金清查处理流程	206
6.1.2	银行存款付款控制流程	207
6.1.3	费用报销管理流程	208

6.2 财务成本控制管理操作工具	209
6.2.1 银行存款余额调节表	209
6.2.2 预付款申请单	209
6.2.3 付款证明单	209
6.2.4 支付凭单	210
6.2.5 零星费用支付申请单	210
6.3 财务成本控制管理制度	211
7 资本预算管理	215
7.1 资本预算管理关键流程	215
7.1.1 预算编制程序	215
7.1.2 预算执行流程	216
7.2 资本预算管理操作工具	217
7.2.1 编制流动预算示意图	217
7.2.2 财务预算申请表	217
7.2.3 预算变更申请表	218
7.2.4 现金收支预算表	218
7.2.5 员工薪金预算表	218
7.3 资本预算管理制度	219
8 营运资金管理	222
8.1 营运资金管理关键流程	222
8.2 营运资金管理操作工具	223
8.3 营运资金管理制度	224
9 利润分配管理	227
9.1 利润分配管理流程	227
9.2 利润分配管理操作工具	228
9.2.1 利润表	228
9.2.2 利润汇总表	229
9.3 利润分配管理制度	230
第三节 审计管理	231
1 财务审计	231
1.1 财务审计流程	231
1.1.1 财务审计工作流程	231
1.1.2 货币资金审计流程	232