

中 小 企 業
經 營 管 理
工 具 書

凱信企業管理顧問有限公司

中小企業經營管理工具書

凱信企業管理顧問有限公司

中小企業經營管理工具書 (I)

總經銷：凱信出版事業有限公司

地 址：台北市新生南路一段50-1號7 F

發行人：曾文旭

編 著：曾文旭

電 話：(02)3512184・3512185・3512189

郵政劃撥：第1072442-2凱信企業管理顧問有限公司

實 價：I、II兩冊共4150元

印刷所：欣佑彩色印刷股份有限公司

台北市大理街 114 號

電話：3083127

中華民國七十五年九月初版

中華民國七十六年八月五版

中華民國七十七年二月一日六版

版權所有 翻印必究

前 言

占我國企業家數95%以上的中小企業，以往憑著老闆的經驗與超人的毅力，帶領著少數的人員，手足胼胝，為公司的生存而全力以赴。當公司業績成長至相當階段，人員逐步擴充，組織漸次龐大，內部分工日趨複雜，不僅人事管理問題及勞基法之適應性會令經營者頭大，公司業務的推展與工廠生產流程的安排，亦非老闆一己力之可迨。因此，中小企業多以尋求企管顧問公司或專業管理人才或參考管理書籍來協助建立改善內部制度。

由於企管公司之收費，非每家公司所得負擔。專業管理人才或不易尋找或待遇較高或素質不夠。因此，大部份公司寧可以現有人力加以訓練，並購置專業管理書籍做參考，自行規劃制度，又經濟、又可避免公司業務為外人所知，一舉數得。

坊間有關管理書籍為理論性居多，實務書籍則以大企業之制度為經緯，不僅組織層級複雜，且均有專業幕僚群之企劃催稿，非一般中小企業所得吸收應用，以致買後多被束之高閣。凱信企管有鑑於此，特將顧問群輔導數家中小企業之制度，表格精華，彙編成本套「中小企業經營管理工具書」，希望能為建立中小企業之內部管理制度有所裨益。

為使管理書籍能與實際運作相結合，以發揮功能，凱信企管公司首創全國唯一購後免費諮詢（詳見下頁）由專業顧問免費為購戶提供指導服務，值得中小企業充份利用。

凱信企業管理顧問有限公司 謹識

中華民國77年2月1日六版

免費諮詢服務辦法

請記住您的編號

本書編號

凡本書用戶，對於書中之內容與表報不瞭解、不知如何使用或修改公司管理制度及有任何管理上之問題，均可說明本書編號，以電話、書面，或親至本公司（需事先預約時間），向本公司之顧問詢問。購買本書，您將享有本公司長期為您提供的免費諮詢服務。

目 錄

上册

1 人事管理	1
1.1 中小企業最適用的組織架構類型.....	2
一、直線式組織.....	2
二、職能式組織.....	2
三、分部式組織.....	4
四、委員會組織.....	5
五、綜合性組織.....	6
1.2 中小企業員工工作說明書範本.....	8
• 中小企業員工工作內容、評價因素、職務資格表填表須知.....	8
• 中小企業員工工作內容、評價因素、職務資格表.....	11
• 中小企業員工工作內容、評價因素、職務資格表範例.....	12
1.3 中小企業適用的職務權限表.....	23
• 公司用	
A. 總務類.....	24
B. 人事類.....	25
C. 財務會計類.....	27
D. 企劃管理類.....	29
E. 電腦類.....	30
• 工廠用	
A. 生管類.....	31
B. 品管類.....	35
C. 成本類.....	36
D. 新產品開發類.....	37
E. 其他類.....	38

1.4	我國中小企業各行業的薪資水準	40
	● 平均薪資—按行業及大職類分	41
	—按行業及規模分	42
	● 各業受雇員工人數、每人平均薪資及初任本職之新進員工每月經常性薪資	
	—按大類及公民國營分	43
	● 五大行業合計平均每人報酬及其結構—按規模、公民國營分	44
	● 各業員工非經常性薪資占平均薪資之比率—按公民國營、規模別分	45
	● 製造業各業受雇員工平均每人薪資—按職業及行業別分	46
	● 營造業受雇員工平均每人薪資—按規模別分	70
	● 製造業初任本職之新進員工每月經常性薪資給付—按規職業公民國營分	72
	● 各業調整員工經常性薪資之因素影響力大小	80
1.5	簡單又有效的薪資管理辦法	84
	薪資管理辦法	84
	附件：工商時報調查行業薪資排行榜	87
1.6	配合勞基法的中小企業專用人事管理規章	89
	一、人力規劃與人員編制	89
	二、人員招募	89
	三、任用及試用	90
	四、職位與職稱	91
	五、保證	91
	六、服務	91
	七、給假	93
	八、值勤	94
	九、留職停薪	95
	附件一：組織圖	97
	附件二：人員編制之設定方法	98
	附件三：間接人員業務內容明細表	99
	附件四：間接人員工作抽查表	100
	附件五：人員申請書	101
	附件六：製造廠人員編制表	102

附件七：招募人員登報申請單	103
附件八：應徵通知單	104
附件九：員工甄試表	105
附件十：公司錄取通知單	106
附件十一：公司員工體格檢查表	107
附件十二：人事資料表	108
附件十三：試用同意書	110
附件十四：切結書	111
附件十五：保證書	112
附件十六：扶養親屬表	114
附件十七：新進員工訓練考核表	116
附件十八：公司人事命令單	117
附件十九：僱用契約書	118
附件二十：職等、職位、任用資格表	119
附件廿一：公司加班申請單	120
附件廿二：公出單	120
附件廿三：辭職申請書	121
附件廿四：離職人員移交單	122
附件廿五：離職證明書	123
附件廿六：服務證明書	124
附件廿七：人事報表	125
附件廿八：員工考勤表	126
附件廿九：請發證明書申請單	127
附件三十：請假卡	128
附件卅一：給假規定	129
1.7 中小企業如何公正客觀的考核員工	130
一、獎懲	130
二、薪資制度	133
三、考績制度	135
四、升等考試辦法	138

五、資遣與解僱	139
六、員工申訴制度	140
附件卅二：本薪薪點表	142
附件卅三：新進人員核薪表	143
附件卅四：考績評分表（主管人員適用）	144
附件卅五：考績評分表（幕僚人員適用）	145
附件卅六：考績評分表（現場人員適用）	146
附件卅七：考績表（主管人員適用）	147
附件卅八：考績表（幕僚人員適用）	148
附件卅九：考績表（現場人員適用）	149
附件四十：升等考試報名表	150
附件四十A：員工薪資表	151
附件四十一：升等考試筆試科目表	152
附件四十二：技能檢定辦法	153
附件四十三：口試評分表	154
附件四十四：技能檢定評分表	154
1.8 中小企業的教育訓練與福利措施	155
一、退休	155
二、撫卹	155
三、福利制度	156
四、教育訓練	156
附件四十五：福利委員會組織章程	159
附件四十六：勞工保險條例重要條文摘錄	161
附件四十七：員工互助辦法	164
附件四十八：員工子女教育獎學金辦法	166
附件四十九：員工住宅貸款辦法	167
附件五十：員工購買家電產品貸款辦法	169
附件五十一：員工福利社設立辦法	171
附件五十二：各種社團設立及經費核發管理辦法	172
附件五十三：共同訓練調程表	173

附件五十四：教育訓練講師授課反映調查表·····	174
附件五十五：教育訓練課程內容反映調查表·····	175
附件五十六：員工訓練心得報告書·····	176
員工訓練辦法·····	177
附件一：教育訓練實施計劃調查表·····	179
附件二：年度教育訓練計劃表·····	180
附件三：教育訓練報告書·····	181
附件四：教育訓練課程彙總表·····	182
1.9 勞工退休準備金提撥率計算公式·····	187

2 總務管理····· 189

2.1 中小企業的文書處理準則與制度·····	190
文書處理辦法·····	190
附件一：收發文登記簿·····	193
附件二：公文會簽單·····	194
附件三：簽呈單·····	195
附件四：稿紙·····	197
2.2 簡化中小企業事務流程的秘笈·····	199
● 收文作業流程及職務分配·····	200
● 發文作業流程及職務分配·····	201
● 新進人員任用作業流程及職務分配·····	202
● 銀行存款代收票據作業流程及職務分配·····	203
● 付款日報作業流程及職務分配·····	204
● 營加稅帳務處理作業流程及職務分配·····	205
● 市內旅費（油費、餐費等）報銷作業流程及職務分配·····	206
● 各項費用支付作業流程·····	207
● 外銷應收帳款帳務處理作業流程及職務分配·····	208
● 銷貨收入作業流程及其職務分配表·····	209

• 內銷應收帳款帳務處理作業流程及職務分配.....	210
• 人員因公外出作業流程及職務分配.....	211
• 生產性資材採購及付款作業流程與職務分配.....	212
2.3 怎樣的出差管理標準才不浪費.....	213
附件一：出差申請單.....	215
附件二：出差工作報告單.....	216
附件三：出差旅費申請單.....	217
附 錄：公務人員國外出差旅費規則.....	218
2.4 不應忽視的文具用品與財產管理.....	229
• 文具用品管理.....	229
• 財產管理.....	230
• 採購管理.....	230
附件五：文具用品需求計劃表.....	232
附件六：文具用品一覽表（個人領用類）.....	233
附件七：文具用品一覽表（業務領用類）.....	234
附件八：文具領用卡.....	235
附件九：財產卡.....	236
附件十：物料請購單.....	236
附件十一：設備工具請購單.....	237
附件十二：物料驗收單.....	237
附件十三：設備工具驗收單.....	238
附件十四：員工識別證.....	238
2.5 車輛管理辦法與各類車型補助標準.....	239
附件一：車輛補助款申請書.....	242
附件二：購置車輛補貼標準表.....	243
附件三：車輛燃料油、維護費補貼標準表.....	244
附件四：其他補助款.....	245
2.6 固守城池的出入廠管理辦法.....	246
• 出入廠管理辦法 A.....	246
附件一：識別證.....	248

附件二：從業人員出入門證·····	248
附件三：來賓登記表·····	249
附件四：貴賓證·····	248
附件五：員工携物外出放行證·····	250
● 出入廠管理辦法 B·····	251
一、員工出入管理規定·····	251
二、來賓出入管理規定·····	251
三、車輛出入管理規定·····	252
四、物品出入規定·····	252
五、識別證管理規定·····	253
六、員工車輛停車場管理規定·····	253
七、員工搭乘交通車管理規定·····	254
附件十五：來賓識別證·····	255
附件十六：協力廠商識別證·····	255
附件十七：會客登記單·····	255
附件十八：派車單·····	256
附件十九：物品出門證·····	256
附件二十：員工乘車證·····	257
附件廿一：汽油用油申請單·····	257
2.7 使員工滿意的福利、安全及衛生制度·····	258
一、車輛使用管理辦法·····	258
二、員工伙食團管理規定·····	258
三、員工服裝儀容管理規定·····	259
四、員工宿舍管理規定·····	259
五、安全衛生·····	260
附：勞工衛生法及施行細則·····	263
2.8 勞動基準法及施行細則條文·····	274
● 勞動基準法·····	274
● 勞動基準法施行細則·····	288

3 財務金融.....295

3.1 為貴公司的體質把脈——是否達到銀行公佈的中小企業標準.....	296
一、安全性診斷.....	296
二、效率性診斷.....	297
三、收益性診斷.....	297
3.2 中小企業貸款應敲那扇銀行之門才有效？.....	298
一、中小企業專業銀行對中小企業融資比率表.....	298
二、一般銀行對中小企業融資比率表.....	299
3.3 中小企業有那些貸款途徑？.....	300
3.4 取得貸款應先準備那些資料？.....	305
一、授信案件應檢附徵信資料清單.....	306
二、授信申請書.....	307
三、客戶資料表.....	308
四、存借款明細表.....	312
五、資產負債表.....	313
六、損益表.....	314
七、盈餘分配表.....	315
八、個人資料表.....	316
3.5 銀行對中小企業的貸款如何打分數？.....	318
● 授信申請案審查工作底稿.....	318
● 徵信報告.....	322
● 授信客戶評等表.....	341
3.6 中小企業避免跑三點半的資金控制制度.....	342
附件一：資金來源運用預計表.....	345
附件二：支出預計明細彙總表.....	347
附件三：收支預計表.....	348
附件四：資金差異報告表.....	349
附件五：資金動態及調度處理表.....	350
附件六：資金調度計劃表.....	351

4 會計管理	353
4.1 中小企業的標準會計科目	354
4.2 中小企業內部控制 11 表	363
• 現金盤點報告表	364
• 財務狀況控制表	365
• 資金調度控制表	366
• 保證背書及票據控制表	367
• 各金融機關存貸款控制表	368
• 應收帳款控制表	369
• 盤點報告表	370
• 固定資產控制表	371
• 成本費用控制表	373
• 採購控制表	374
• 人事動態及費用控制表	375
4.3 中小企業異常帳項的紅燈標準	376
4.4 中小企業會計課的事務處理準則	381
4.5 適合中小企業的普通會計制度	388
一會計事務之範圍及執行	388
二會計憑證之處理	389
三會計簿籍之處理	391
四會計報告之處理	393
五會計人員之交代	394
六會計檔案之處理	395
4.6 適合中小企業的成本會計制度	396
一總則	396
二成本會計事務與生產控制	397
三成本會計事務處理之準則	398
四成本會計事務處理程序	402

4.7 中小企業經營計劃與預算編製方法	408
一、前言	408
二、經營目標	408
三、預算編製之內容及說明	410
四、推行預算制度之組織	412
五、預算編審程序及日程進度	414
六、預算資料編製單位及其編送期限	415
附件一：營業計劃說明書	416
附件二：客戶別銷售計劃表	417
附件三：產品別銷售計劃表	418
附件四：生產計劃說明書	419
附件五：標準產能設定表	420
附件六：標準用料設定表	421
附件七：標準人工費用設定表	422
附件八：標準製造費用設定表	423
附件九：服務部門費用分攤設定表	424
附件十：產銷配合計劃表	425
附件十一：生產計劃表	426
附件十二：主要材料耗用量預算表	427
附件十三：資材計劃說明書	428
附件十四：主要材料採購預算表	429
附件十五：固定資產擴建改良及專案費用預算表	430
附件十六：工繳彙總表	431
附件十七：生產成本預算表	432
附件十八：銷貨成本預算表	433
附件十九：營業收入預算表	434
附件二十：推銷管理財務費用	435
附件廿一：損益預算表	436
附件廿二：資金來源運用表	437
附件廿三：管理計劃說明書	439

附件廿四：經營計劃說明書·····	440
4.8 財物盤點辦法·····	441
附件一：盤點人員編組表·····	447
附件二：結存調整表·····	448
附件三：盤點統計表·····	449
附件四：盤存表·····	450
附件五：財物抽點通知單·····	451
附件六：盤點盈虧報告表·····	452
附件七：現金、票據盤點報告表·····	453
附件八：有價證券盤點報告表·····	454
附件九：託外加工料品盤點表·····	455
填表說明	
4.9 最俱實效的提案改善制度·····	457
● 辦法 A ·····	457
附件一：提案改善提案表·····	460
附件二：提案改善評分表·····	462
附件三：提案改善成果報告表·····	463
附件四：提案改善實施成果評分表·····	464
● 辦法 B ·····	465
● 辦法 C ·····	468
附件一：提案制度組織表·····	474
附件二：提案制度建議書·····	475
附件三：提案處理記錄簿·····	477
附件四：提案編號辦法·····	478
4.10 提高生產力的特效藥—績效獎金制度·····	479
● 辦法 A ·····	479
● 辦法 B ·····	484

5 營業管理·····489

5.1	中小企業健全的營業組織及工作職掌	490
	組織系統圖	490
5.2	日本中小企業管理業務員的報表	493
	一營業日報表(店頭販賣用)	494
	二營業日報表	495
	三訪問日報表	496
	四業務員日報表	497
	五營業日報	498
	六拜訪預定表	499
	七業務時間調查表	500
	八業務員活動分析表	501
	九營業QC日報	502
	十月份業務員效率分析表	503
	十一個人別行動分析表	504
	十二月份銷售作戰表	505
	十三部門別損益實績表與分析表	506
	十四部門別銷售實績表	507
	十五年度銷售比較表	508
	十六地區別佔有率(share)分析表	509
	十七經銷店養成計劃表	510
5.3	業務員流動的剋星—標準推銷話術範本	511
5.4	降低營業風險的利益—ABC分析的編製法	519
5.5	預防呆帳及客戶徵信管理制度	524
	附件一：客戶資料卡	526
	附件二：客戶信用調查表	528
5.6	針對客戶類型的應對方式及收款要領	530
	一客戶類型及應對方式	530
	二收款要領	531
5.7	適合中小企業的業務員獎金制度	533
	一個人實績的計算	533