



高效工作的好帮手，规范管理的工具书

办公室

（最新实用版）

常用表格 制作与 范例大全

Bangongshi Cypu Jiqi Jiqu Fanli Daquan

表格种类最齐全
借鉴套用最方便

范例文本最规范
检索查询最快捷

苏 豫/编著

中国华侨出版社

高效工作的好帮手
规范管理的工具书

办公室常用表格 制作与范例大全

Bangongshi Chan

Fanli Daquan

表格种类最齐全
借鉴套用最方便

范例文本最规范
检索查询最快捷

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

办公室常用表格制作与范例大全 / 苏豫编著. —北京: 中国华侨出版社, 2010. 9

ISBN 978-7-5113-0631-9

I. ①办… II. ①苏… III. ①企业管理—表格 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第164992号

●办公室常用表格制作与范例大全

著 者 / 苏豫

责任编辑 / 文雨

版式设计 / 墨香图书设计工作室

经 销 / 全国新华书店

开 本 / 710×1000毫米 1 / 16 印张 / 23 字数 / 328千字

印 刷 / 三河市华润印刷有限公司

版 次 / 2010年11月第1版 2010年11月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-0631-9

定 价 / 38.00元

中国华侨出版社 北京市安定路20号院3号楼 邮编: 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: (010) 644439708

网 址: www.oveaschin.com

e-mail: oveaschin@sina.com

前 言

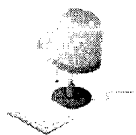
表格在现代企业管理中的作用非常重要，是企业进行生产经营活动的主要工具。

表格贯穿于企业生产经营的各个环节，是企业管理制度最重要的表现形式。企业的职能和管理结构，需要表格来具体化；企业的发展规划，需要表格来明确化；企业的人事行政管理，也离不开表格；企业的市场营销活动，也需要表格来把握；甚至一家企业是否经营健康，是否有发展前景，也需要运用表格来进行诊断。

表格的作用如此重要，功能如此繁多，它的形式也就相应的比较繁杂。每一位办公室工作人员，无论是普通的文员还是企业的高管，每天的工作，总离不开表格，或是进行研读，或是需要制作。但由于表格的种类繁多，格式多样，在制作过程中，往往会出现混淆形式、缺失项目等问题，严重地影响了工作效率。本书即是针对表格容易出现的种种问题，对表格的制作做了详细周全的介绍，并列举了大量具有代表性的范例，几乎囊括了在企业经营活动中会遇到的所有表格。

本书共分九章，除第一章是对表格制作的介绍外，其余八章均为企业管理表格的范例，包括企业的组织结构管理表格、企业的人事行政管理表格、企业员工的绩效考核管理表格、企业的生产营销管理表格、企业的财务管理以及工程项目的管理表格。对企业各个方面、各个环节需要用到的表格都有涉猎，称得上是办公室常用表格制作与范例的大全，是企业管理表格的“百科全书”。本书所采用的范例都比较典型，既可以用来当作制作表格的参考，应急时还可以直接套用。

由于表格与企业管理制度之间有着密不可分的关系，本书对企业的管理制度也有所介绍。



目 录

第一章 表格的制作

- 第一节 表格和管理制度的关系/1
- 第二节 表格制作的流程/1
- 第三节 表格的改进/3
- 第四节 表格的管理/4

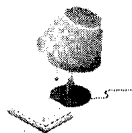
第二章 组织结构管理表格

- 第一节 管理结构/5
 - 一、管理人员升迁计划表/5
 - 二、管理人才储备表/6
 - 三、部门决策权一览表/6
 - 四、财务决策权一览表/7
 - 五、人事决策权一览表/7
 - 六、各种委员会一览表/8
- 第二节 分工职责/9
 - 一、职务分类表/9
 - 二、职务分配表/10
 - 三、部门工作分类表/10
 - 四、部门工作分配表/11
 - 五、部门工作综合测量表/11
 - 六、业务能力规定表/11
 - 七、业务说明书/12
 - 八、职务说明书(一)/12
 - 九、职务说明书(二)/13
 - 十、工作内容说明书/14

- 十一、职务调整说明书/15
- 十二、职位说明书/15
- 十三、综合工作情况表/16

第三章 企业人事管理表格

- 第一节 企业人事变更报告表格/17
 - 一、人事变更报告单/17
 - 二、人事流动月报表/18
 - 三、人事日报表/19
 - 四、人事动态及费用资料表/20
- 第二节 企业人员的招聘与录用管理表/21
 - 一、招聘申请书/21
 - 二、应聘人员复试表/22
 - 三、聘约人员任用核定表/23
 - 四、增补人员申请书/24
 - 五、新员工职务、工资标准表/24
- 第三节 企业员工出勤与加班管理表格/25
 - 一、员工出勤记录表/25
 - 二、月度考勤统计表/27
 - 三、员工请假公出单/28
 - 四、员工请假单/28
 - 五、请假单/29
 - 六、补休单/29
 - 七、加班加点通知单/29
 - 八、加班费申请单/30
 - 九、员工奖惩建议申请表/30



十、员工奖惩月报表/31

十一、员工奖惩登记表/31

十二、员工出勤工薪计算表/32

第四节 企业员工薪金福利管理表/33

一、结构工资表/33

二、岗位工资表/34

三、员工奖励单/34

四、员工过失单/35

五、员工工资变动申请表/36

六、月份福利工作计划/37

第五节 企业员工培训管理表格/38

一、年度培训计划/38

二、团体培训申请表/39

三、新员工培训计划表/40

四、员工培训需求调查表/41

五、员工培训计划表/42

六、在职员工培训测验成绩表/43

七、员工培训报告表/44

第六节 企业员工调职离职管理表/45

一、员工岗位变动通知书/45

二、员工任免通知书/46

三、离职申请书/46

四、离职通知书/47

五、员工离职结算单/48

六、员工终止合同通知单/48

第四章 企业员工绩效考核管理表格

第一节 员工绩效考核表格/49

一、普通员工年度绩效评价表/49

二、销售部门员工绩效评价表/51

三、办公室员工绩效评价表/52

四、生产部员工年度绩效评价表/53

五、组长、领班绩效评价表/54

六、工程技术人员绩效评价表/55

七、管理人员绩效评价表/56

八、业务管理人员绩效评价表/58

九、销售经理季（月）度绩效评价表/60

十、分支机构经理季（月）度绩效评价表/61

十一、中层管理人员绩效评价表（一）/62

十二、中层管理人员年度绩效评价表（二）/64

十三、中高层经理绩效评价表（行为能力）/66

十四、高层经理年度绩效评价表/69

第二节 各部门绩效评价/71

一、人事部门绩效评价样表/71

二、市场部门绩效评价样表/72

三、生产与运营部门绩效评价样表/73

第三节 绩效评价实施中的其他表格/74

一、绩效评价区间表/74

二、绩效评价指标与权重表/74

三、不同层级、不同职别员工的评价方法表/75

四、绩效评价的项目构成表/75

五、绩效评价参与各方的责任表/76

六、绩效评价分数的比例分配表/76

七、各项绩效评价分数所占的权重表/77

八、绩效评价等级表/78

九、中高层管理者述职报告/79

十、企业员工绩效反馈面谈记录表/80

十一、员工发展规划表/80

第四节 员工绩效评价标准/81

- 一、一般管理人员年度绩效评价标准/81
- 二、管理人员年度绩效评价标准/85
- 三、专业技术管理人员年度绩效评价标准/88

第五节 企业员工品行考核/91

- 一、职员品行考核表/91
- 二、职员品行评定表/92

第五章 企业行政办公管理表格

第一节 财产管理表格/93

- 一、设备备案卡/93
- 二、设备送修申请单/94
- 三、器具保管登记卡/95
- 四、出入电子计算机室申请单/95
- 五、财产投保明细表/96
- 六、财产增减金额表/96

第二节 车辆管理表格/97

- 一、车辆费用支出日报表/97
- 二、派车单/97
- 三、车辆使用申请书/98
- 四、运费申请明细表/99
- 五、车辆登记表/99
- 六、车辆使用状况月报表/100
- 七、公司用车使用日报表/101

第三节 会议管理表格/102

- 一、会议记录本/102
- 二、提高会议效率的会议记录/102
- 三、例行会议一览表/103

四、会议进行检查表/104

- 五、会议议事录/105
- 六、会议决定事项确认表/106
- 七、经营会议表/107
- 八、安全管理会议表格/108
- 九、年度行事历决定会议表格/109
- 十、会议及协商报告书/110

第四节 日常办公管理表格/111

- 一、公司大事记/111
- 二、公司提案单/112
- 三、罚款通知单/113
- 四、公司用印登记表/113
- 五、用印申请单/114
- 六、会议纪要/114
- 七、公司呈批单/115

第五节 日常管理表格/116

- 一、公司人员出入厂登记簿/116
- 二、公司卫生情况检查表/117
- 三、公司防火安全及安全生产检查表/118
- 四、出入厂区申请书/120
- 五、公司人员/车辆出入门证/120
- 六、公司住宿申请单/121
- 七、来宾参观接待计划表/121
- 八、公共活动场所使用申请单/122
- 九、公司行政检查表/122

第六章 企业营销管理表格

第一节 产品分析管理表格/123

- 一、产品市场性分析表/123



二、产品定价分析表/124

三、产品广告预定及实施报告表/125

四、产品营销分析表/126

五、促销成本分析表/127

六、估计产品占有率比较表/128

七、广告费用分析表/129

八、广告预算表/130

九、企业畅销产品分析表/131

第二节 市场调查分析管理表格/132

一、竞争厂牌价格调查表/132

二、竞争厂商调查表/132

三、市场调查报告/133

四、负面情报分析、改善表/134

五、市场调查计划表/135

六、市场总需要量调查估计表/136

七、市场区隔准则及区隔方式表/137

八、同业产品市场价格调查表/138

第三节 市场营销价格管理表/139

一、价格表/139

二、报价单/140

三、产品售价表/141

四、产品售价计算表/142

五、成本估价单/143

第四节 市场营销客户管理表/144

一、客户促销计划/144

二、客户销售收款状况分析表/145

三、客户增减分析表/146

四、历年客户营业额统计表/147

五、访问客户预定及结果报告书/148

六、消费者意识变化分析表/149

第五节 市场营销环节管理表/150

一、每日销售报表/150

二、每周销售报告/151

三、每月巡回调查状况报告书/152

四、年度业务报告格式/153

第六节 市场营销业务管理表/154

一、销售日报表/154

二、销售报告表/155

三、销售额、回收额管理一览表/156

四、销售额统计表/157

五、销售计划分析表/158

六、销货明细表/159

七、销售效率分析表/160

第七节 市场营销人员管理表/161

一、销售业务状况报告书/161

二、销售员实绩综合报告表/162

三、业务员工作日报/163

四、销售人员业务预定及实绩报告表/164

五、业务员销售统计表/165

六、业务人员业绩增减月报表/166

七、业务情况日报/167

第八节 市场营销渠道管理表/168

一、推销日报/168

二、新产品潜在客户追踪表/169

三、新开发客户报告表/169

四、新事业开拓调查分析表/170

五、新事业开拓调查检查表/171

第九节 市场销售计划管理表/172

一、销售预算计划表/172

二、月份产销统计表/173



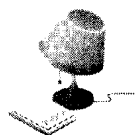
- 三、月份销售实绩统计表/174
- 四、月份经营利益检核表/175
- 第十节 市场销售目标管理表/176
 - 一、销售日报/176
 - 二、销售月报/177
 - 三、月份销售日报/178
 - 四、月份销售计划表/179
 - 五、月份式成本管理表/180

第七章 企业生产管理表格

- 第一节 生产设备表格/181
 - 一、备品、备件月度常用量表/181
 - 二、设备操作规程培训验收单/182
 - 三、设备实际运行时间记录/183
 - 四、设备月检记录表/184
 - 五、设备检修记录表/185
 - 六、设备年度一、二级保养计划/186
 - 七、设备年度检修计划表/187
 - 八、设备购置申请审批表/188
 - 十、设备报废审批表/189
 - 十一、设备日常点检表/190
 - 十二、设备报修验收单/191
 - 十三、动力设备室主管日志/192
- 第二节 生产计划表格/193
 - 一、生产计划/193
 - 二、外加工生产计划/194
 - 三、生产计划变更通知单/195
 - 四、生产计划通知单/196
- 第三节 生产报表/197
 - 一、生产月报表/197
 - 二、生产日报表/198
- 第四节 生产用料表格/199
 - 一、配料单/199
 - 二、退料单/200
 - 三、领料单/201
 - 四、欠料单/202
 - 五、补料单/203
 - 六、超额领料单/204
- 第五节 生产记录表格/204
 - 一、反应产品生产记录/204
 - 二、生产记录/205
 - 三、生产班组长日志/206
 - 四、生产计划执行情况明细表/207
 - 五、产品生产记录/208
- 第六节 生产流程表格/209
 - 一、投入产出统计明细表/209
 - 二、生产进度管制表/210
 - 三、成品入库单/211
 - 四、请求鉴审书/212
 - 五、委外加工单/212
 - 六、物品出厂单/213

第八章 财务管理表格

- 第一节 款项收付表格/215
 - 一、销货缴款单/215
 - 二、收款日报表/216
 - 三、付款证明单/217
 - 四、零星费用支付申请单/217



五、现金借款单/218

六、现金付款单/218

七、转账付款单/219

八、银行借款单/219

九、缴款单/220

十、现金申领单/221

十一、借款单/221

十二、支票使用登记簿/222

十三、差旅费报销单/223

十四、票据交接清单/223

第二节 税款缴纳管理表格/224

一、原料冲退税分析表/224

二、未冲退营业印花税一览表/225

三、税款缴纳记录/226

第三节 企业内部资金流转表格/227

一、出库单(小)/227

二、入库单(小)/227

三、直拨单(小)/228

四、内部调拨单/228

五、出库单(大)/229

六、入库单(大)/230

七、直拨单(大)/231

八、物品报损单/232

九、库存盘点表/233

十、内部往来划账单/234

十一、库房(物品/食品)申购单
(大)/234

十二、物品采购申购单(小)/235

第四节 财务分析表/236

一、损益表/236

二、损益比较表/237

三、产销量值表/238

四、经济效益分析/239

五、营业收入成本分析表/240

六、营业费用明细表/241

七、主要材料采购成本分析表/242

八、负债情况分析表/243

九、管理费用明细表/244

十、财务费用分析表/245

十一、利润结构分析表/246

十二、资产状况分析表/247

第五节 账簿审计表/248

一、审计工作计划/248

二、月度审计工作计划/249

三、审计通知单/250

四、审计表/250

五、稽核工作计划/251

六、稽核表/252

七、实地对账单/253

八、盘点人员编组表/253

九、存货盘点单/254

十、盘存单/254

十一、盘点盈亏报告/255

第六节 资金调度管理表格/256

一、资金调度计划表/256

二、现金收支预算表/257

三、资金差异报告表/258

四、资金来源运用预计表/259

五、银行短期借款明细表/260

六、银行存款及现金余额日报表/261

七、资金调度日报表/262
八、资金调度月报表/264
第七节 出纳账表/265
一、出纳日报表(一)/265
二、出纳日报表(二)/266
三、现金盘点报告表/267
四、应收账款票据日报表/268
五、收支日报表/269
六、付款登记表/270
七、应收账款票据分户明细卡/271
八、保证背书及票据登记表/272
第八节 固定资产管理表格/273
一、固定资产盘点表/273
二、固定资产增加单/274
三、固定资产登记卡/275
四、固定资产移转单/276
五、固定资产减损单/277
六、固定资产出售比价单/278
七、闲置固定资产明细表/279
八、固定资产增减表/280
九、房屋登记卡/281
十、土地登记卡/282

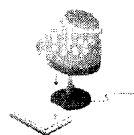
第九章 工程项目管理表格

第一节 项目进度控制/283
一、施工组织设计报审表/283
二、承包人申报表/285
三、工程开工申请单/286
四、承包人每周工作计划/287

五、设计变更申报表/288
六、延长工期申报表/289
七、交工验单/290
八、工程进度执行状况表/291
九、工程进度管理考核标准/292
十、合同外工程通知单/293
十一、计日工通知单/294
十二、移交证书/295
十三、预算作业进度表/296
十四、复工申请表/297
十五、缺陷责任期终止证书/298
十六、工程暂时停工指令/299
十七、复工指令/300

第二节 项目质量控制/301

一、分项工程(工序)检验计划表/301
二、分项工程(工序)试验计划表/302
三、纠正(预防)措施要求表/303
四、作业规范书/304
五、检验、试验委托单/305
六、检验异常处理单/306
七、质量水准统计分析表/307
八、不合格品报告/308
九、工程质量事故报告/309
十、紧急放行申请报告/310
十一、例外转序申请报告单/311
十二、紧急放行和例外转序跟踪记录/312
十三、最终检验和试验自验记录/313
十四、工序质量自互检卡/314
十五、内部质量体系审核日程计划表/315
十六、内部质量体系审核会议签到表/316



十七、内部质量体系审核不合格报告/317

十八、现场审核结果记录表/318

二十、质量管理工作计划表/319

第三节 项目安全控制/320

一、安全管理实施计划表/320

二、隐患整改通知/321

三、安全隐患整改复查验收表/322

四、安全隐患整改责任表/323

五、安全隐患整改复查验收表/324

六、隐患整改催办通知/325

七、查封通知/325

八、经常性安全教育记录表/326

九、安全技术教育培训表/327

十、安全生产（月）工作计划/328

十一、意外事故报告表/329

十二、业务灾害报告表/330

十三、故障、事故调查报告表/331

第四节 项目成本控制/332

一、目标成本预算基本表/332

二、目标成本预算附表：主要材料控制计划表/333

三、目标成本预算附表：主要设备控制计划表/334

四、目标成本预算各项费用表/335

五、项目费用估算表/336

六、分部（部门）成本目标责任书/337

七、固定资产折旧提取明细表/338

八、月成本核算材料分解表/339

九、项目费用单价分析表/340

十、单价构成分析表/341

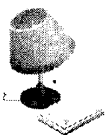
十一、月成本完成情况报告/342

十二、净值跟踪报告/343

十三、清产核资清单/344

十四、月度（月）成本情况考核表/344

十五、现场成本考核情况评分表/345



第一章 表格的制作

第一节 表格和管理制度的关系

表格制作是为了施行各种管理、配合生产经营的需要采取的必要步骤，是企业管理的重要工具。

表格与管理制度的联系是十分密切的。要想制作好表格，首先应对管理制度的作用、意义有清晰的认识，并要遵循表格制作其自身的原则、程序来进行。

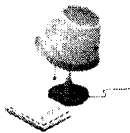
管理是一系列判断、决定及实行制度的过程，建立管理制度的目的是减少企业组织对人为的依赖，并运用分工、合作的方法处理生产经营过程中出现的各种问题，提高工作效率。因此，管理制度对于企业而言有其相应的作用与功能。

管理制度制定、建立之后，关键还要看它的实行，及其实行后的效果、效率和使用弹性如何。要实现管理制度的功能，使制度真正发挥作用，那么表格将起着非常重要的作用和意义。

第二节 表格制作的流程

一、制作表格时，应充分考虑表格与管理制度之间的配合关系，以便能更好发挥表格的功能。此外，表格制作还有其自身应遵循的功能：

1. 表格应有具体明确的功能；
2. 表格流程应力求清楚、简单、迅速；
3. 表格格式应简单、统一、易看、易填、易懂；
4. 资料力求完整；
5. 方便资料填写；
6. 减少书写工作，避免不必要文字书写；
7. 避免资料重复；



8. 表格便于套写,减少同一资料两次以上填写;
9. 简化表格装订工作,减少不必要的重复工作;
10. 格式统一便于归类;
11. 表格联数适当;
12. 流程制作合理;
13. 体制数量适当。

二、表格的制作也有一定程序,其程序如下:

1. 表格系统;
2. 表格内容;
3. 表格格式;
4. 表格流程;
5. 表格管理。

三、检查分析步骤:

(一) 检查表格系统

1. 绘出表格的流程;
2. 列出表格的功能、作用;
3. 对表格重排、合并、增减。

(二) 检查表格内容

1. 检查表格主要资料、参考资料及来源;
2. 检查资料是否真实、可靠;
3. 检查资料的时效性;
4. 检查表格包含的资料是否必要。

(三) 检查表格格式

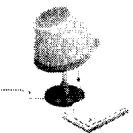
1. 表格格式是否易填、易看;
2. 表格格式是否统一;
3. 表格格式是否简捷。

(四) 检查表格流程

目的是检查表格用途,检查表格流程是否适当。

方法:

1. 绘出表格流程图;



2. 分析目前表格流程;
3. 利用表格流程图, 标出填制单位、参考资料单位、使用单位、审核单位、保存单位;
4. 确定表格流程、填制、审核、联数。

(五) 检查表格的管理

1. 检查表格的保密性;
2. 检查表格保留期限、保留单位、保留方法。

按照以上程序制作表格, 可以避免缺失或遗漏, 保证表格制作的完整性, 对检查和完善表格制作也具有参考价值。

第三节 表格的改进

企业管理表格是针对企业状况而制作的, 但企业状况在不断地变化, 而且企业生产经营进程中也会经常有新情况新问题出现。因此, 为了生产经营管理而制作的企业管理的各种表格, 就有定期作相应检查与改进的必要。

表格改进与原表格制定有密切联系, 两者既有相同之处, 也有不同的地方。无论原表格制定还是表格改进, 都要以实际作业人员的作业程序、经验、知识及具体需要作判断, 再利用管理人员的联想、判断, 进行集体创意整理而制作出来。这是两者的相同之处。原表格的制定依生产经营情况作业、程序等进行制作, 而表格改进则是依生产经营变化情况, 在原表格的基础上进行改进制作。所以两者又有所不同。表格的改进侧重于对原表格的分析、比较, 因此, 表格改进多运用分析图法对原表格的系统、内容、格式、流程及管理诸多方面进行具体分析, 并找出原表格的各种缺陷, 利用删除、合并、简化、重排、替代等方法, 改进原表格体系, 增加表格的有效性和效率。

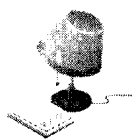
以下列出表格改进的目的、原则、检查分析内容及步骤、周期。

一、目的

改进表格, 提高表格有效性和效率, 适应生产经营情况的变化。

二、原则

1. 调整原表格系统;
2. 改进表格流程;



3. 简化表格处理方法。

三、检查内容

1. 表格系统；

2. 表格内容。

四、表格改进周期

一般情况定为一年（各企业可根据自身情况拟定）。

第四节 表格的管理

一、明确表格的分类

在管理表格的工作中，可将管理表格大致分为两类，即记录表格与报告表格。其中记录表格又可细分为：①依批号记录表；②依日期记录表；③依产品类别记录表；④依客户记录表；⑤依其他方法记录表。报告用表则可分为：日报表、周报表、月报表或依单位及电算程式划分的报告表。

二、确立表格名称及编号

每个表格都要与一个编号对应，目的是方便管理和制作，简化工作步骤。

三、确立储存档案

储存档案亦即确定管理资料在计算机内的储存场所及范围。建立储存档案可由几方面来确定：①产品批号；②产品名称或代号；③产品规格或代号；④生产数量；⑤产品价值；⑥生产超出时间；⑦其他。

以上资料均应指定名称（亦即建立文件名）以便进行生产管理的方便运用。

四、确立储存地点和方式

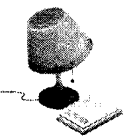
主要是安全的存放表格，并包括电脑存档。

五、确立表格的处理程序

处理程序包括储存档案的更新以及日常电算处理。每当有新的订单介入或有其他改变事项时，主储存档必须增减更新工作。平日则将有关日报表或其他资料一一输入处理。

六、报表的输出

在以上过程完成以后，便可输出报表，这种报表包括每月或每周的各种定期报表，原则上各报表可逐一处理印出。应视情况需要将所有报表处理完成之后再印出，以减少不必要的记忆浪费。



第二章 组织结构管理表格

第一节 管理结构

一、管理人员升迁计划表

职 别	由 何 职 晋 升 或 选 择								
	第一 优	第二 优	第三 优	第四 优先	晋升 计点	服务 期限	考 绩	具备 经验	其他必要能力
总经理	董监事	副总 经理			15点 以上	5年以 上	甲等 以上	10年 以上	财务管理
副总 经理	厂 长	业务 经理	总工 程师	其他部 门经理	10点 以上	4年以 上	甲等 以上	5年 以上	生产或业务 经验
总工 程师	高级 工程师	技术 科长	高级 研究员		10点 以上	4年以 上	甲等 以上	5年 以上	技术及产品 开发经验
厂长	副厂长	生产 科长	生管 科长		8点以 上	4年以 上	甲等 以上	5年 以上	现场 管理
副厂长	生产 科长	生管 科长	技术 科长	其他 科长	7点以 上	3年以 上	甲等 以上	5年 以上	技术或现场 管理
业务 经理									
副经理									

注：晋升计点：服务一年计一点。考绩：每一甲等计一点。经历：以过去从事类似管理工作的年资计算，每年计一点。

