

石真语◎著

管理就是走流程²

(最新操作版)

没有规范流程，管理一切为零

小企业的执行力在于人
大企业的执行力在于流程
不错位，不缺位，不越位，规范管理靠流程



 中国工信出版集团

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



管理就是 走流程②

(最新操作版) 石真语◎著

没有规范流程，管理一切为零

小企业的执行力在于人
大企业的执行力在于流程
不错位，不缺位，不越位，规范管理靠流程

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

管理就是走流程：没有规范流程，管理一切为零：
最新操作版. 2 / 石真语著. — 北京：人民邮电出版社，
2016.7

ISBN 978-7-115-42110-4

I. ①管… II. ①石… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第062939号

内 容 提 要

人事管理需要流程，财务管理需要流程，生产管理需要流程，销售管理需要流程，项目管理需要流程……没有标准流程，管理等于空话；流程不能落地，执行就是空话。作为《管理就是走流程》的最新操作版，本书重点落笔于企业流程优化、流程执行、流程考核、流程文化打造等更多实用内容，并提供各部门、各岗位流程管理模板，确保人人都照流程走，事事都按流程做。本书操作更务实，使用更便捷，适合老板、高管阅读，也可作为中基层管理者的培训教材或案头工具书使用。

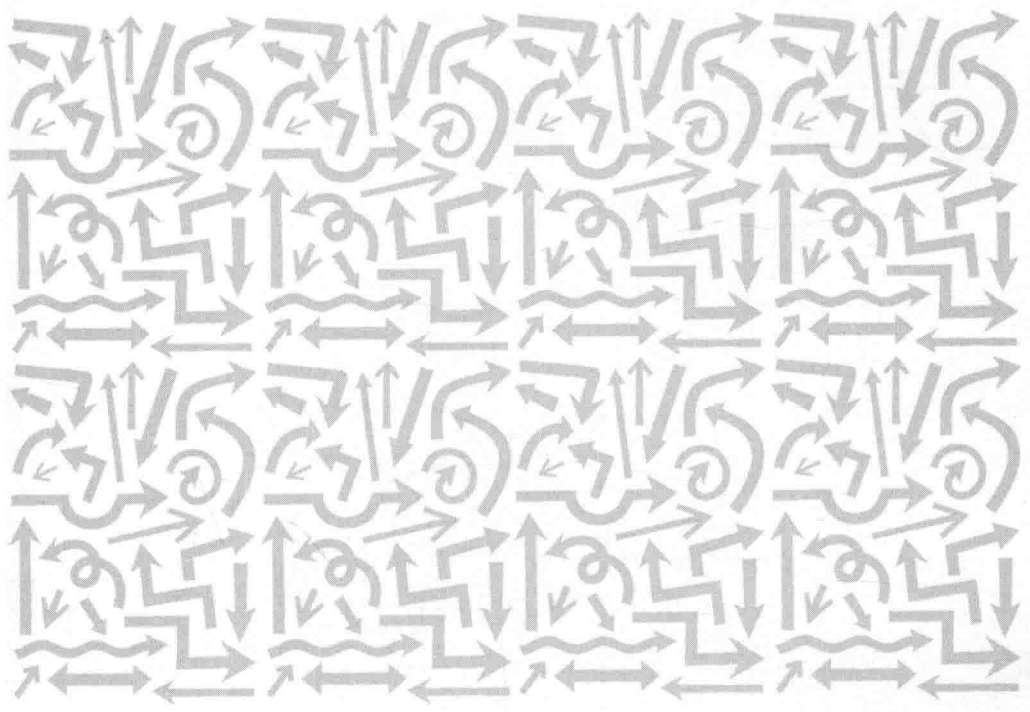
-
- ◆ 著 石真语
责任编辑 寇佳音
责任印制 周昇亮
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：18.25 2016年7月第1版
字数：278千字 2016年7月河北第1次印刷
-

定价：58.00元（附光盘）

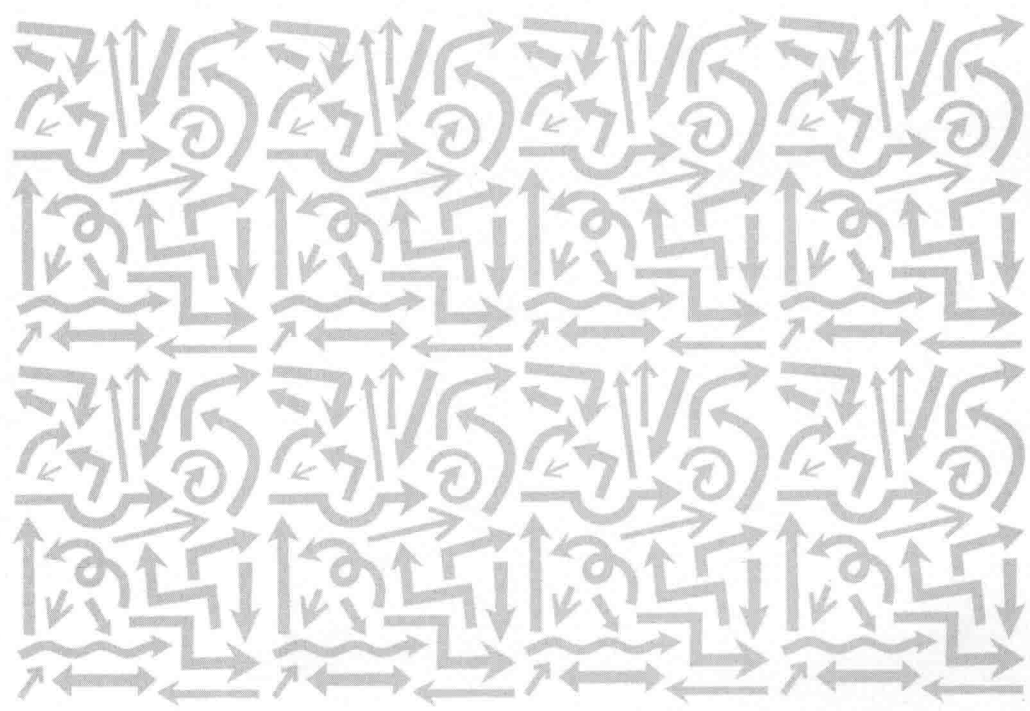
读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广字第8052号



阅读的快乐，不在于读什么书，不在于读书的环境，
而在于阅读之后有什么可与别人分享



前言

流程对了，事就成了

随着社会和经济的发展，企业所面临的市场环境和客户需求总是在不断地变化，建立以“市场/客户”为导向的经营理念是每个企业都期望的，但是很少有企业能做到。企业的内部人事管理随着外界环境在变化，员工的分工不断调整，但总是感觉跟不上环境的变化。即使是在反复调整之后，企业仍然纠结于管理的盲点多多、各职务的职能重叠、部门之间的推诿扯皮之中。ISO9000、内部控制、HSE、六西格玛等管理体系，能建立的都建立起来了，但是最终都变成了一本本管理手册、制度规范，放在文件柜里，而不是落实到企业的行动中去，口号多于实际。

为什么会这些乱象？用一句流行语来说，这是“体制问题”。企业的管理始终还是“人治”的，依赖的是管理者个人，而不是“法治”的，“法治”的企业的运行是基于制度的。

流程管理就是改变以上企业乱象的“灵丹妙药”，是企业从“人治”向“法治”转变的重要途径。

企业的组织结构往往是科层制的，通过专业的分工，来达到提高工作效率、降低企业风险的目的。实际情况是，这种科层制结构割裂了流程，各部门各管一块，协同性差，而且都有各自的利益，很难实现客户导向。用学术上的话来说，这就是“官僚主义”。

但是，客户是不会管你这个企业是什么组织结构的，客户只会看你这个企

业能不能满足他的需求，满足不了他就会寻找其他能够替代你这个企业、更能让他满意的企业。

而流程管理所做的，就是要解决这个问题，解决企业内部部门之间的协调问题，打破不同部门之间的藩篱，提高企业的组织协同性。

流程管理是如何做到这一点的呢？流程管理的实质是构建一套业务流程优化系统，从企业这个整体的角度出发，追求改善企业整体绩效，从不断优化的业务流程中创造更多的效益。

流程管理的具体表现形式就是画流程图。企业组织中的任何一个人一看流程图，就知道：

- (1) 自己在流程中所处的位置。
- (2) 自己应该向谁汇报、对谁负责。
- (3) 和其他人相互之间的工作关系、沟通渠道及职权关系等。

借助企业的流程图，管理人员可以很方便地协调企业内部的各项业务内容。

当然，流程的作用也不仅限于此。流程一方面让企业管理更加规范化，降低了企业运营成本，提升了企业运营效率；另一方面，企业在流程管理的过程中，做事的标准和顺序形成规范之后，也会在无形中形成流程文化，成为企业培养人、训练人、成就人的核心机制。一句话总结就是“流程对了，人就对了，事就成了”。企业做流程管理的过程，也就是形成一套行之有效的管理机制和人才培养机制的过程。

本书为畅销书《管理就是走流程》的最新操作版，与原书内容互补，结合成功企业的流程管理实践，为读者逐步解读流程管理的实质内涵。本书分为上下两篇，上篇阐述规范流程的打造，下篇以行政、人力资源、财务、研发、采购、生产、仓储、市场、销售、客服等不同部门的流程管理为基础，为读者提供大量的流程管理模板，读者可从随书附赠的光盘中找到需要的流程模板，简单修改之后用于实际工作。

希望本书可以给更多的企业带来帮助，提升企业的运营效率；让更多的老板从烦琐的实务中解脱出来，让管理回归简单，让团队自发协作，让企业自动运营、越做越强。

目 录

上 篇 如何打造一套高效的流程体系

第 1 章 认识流程：企业规范化，员工职业化 / 3

简单来说，流程就是做事的规范和顺序。流程不是要限制人，而是在培养人；流程不是在设置障碍，而是在复制经验；流程不是在增加运营负担，而是在提升效率。科学合理的流程是提升企业效率的保障，也是实现企业规范化和员工职业化的保障。

1. 解放老板，让企业自动运转 / 4
2. 复制标准，人人都能拿出成果 / 10
3. 降低成本，提升运营效率 / 14
4. 流程制度化，打造一流的执行力 / 18
5. 欲造物，先造人，造人必有流程 / 23

第 2 章 流程梳理与固化：复杂事情简单化，简单事情标准化 / 27

企业应该让管理回归简单，把复杂的问题简单化，并且在简单化的基础上，让工作标准化、固定化、制度化，以一套行之有效的工作方法和步骤形成流程。对于这个流程，我们要求的是可执行性和可复制性，每个人都能去做，每个人都能做得到。

1. 复杂事情简单化：流程是否与业务紧密结合，
砍掉非必要的流程步骤 / 28

2. 简单事情标准化：为员工树立做事的准则，有步骤有方法有要求 / 31
3. 标准事情固定化：确定一套行之有效的做事方法和步骤，形成流程 / 36
4. 固定事情制度化：把流程执行当作一种制度，确保严格执行 / 39
5. 可执行化：制定简单、合理、清晰的流程执行图 / 42
6. 可复制化：从精兵到干将，从个人到团队 / 46

第3章 流程执行：执行有标准，结果不走样 / 51

流程的执行是有标准的，其目的在于对结果的控制，这就要求每个人都能做到尊重和遵守流程，每个人都明确自己在流程中的角色定位和流程的执行标准。这就要求企业将各个流程节点的执行标准精细化，而精细化的最好办法就是表单化，一切按照表单来，严格执行。

1. 尊重、遵守流程，才能做到有效执行 / 52
2. 用制度管人，确保流程执行 / 55
3. 明确执行标准，做事有章可循 / 58
4. 明确角色定位，人人都照流程走 / 62
5. 流程执行表单化，确保流程执行精细化 / 65
6. 精细化各个流程节点的执行标准 / 68

第4章 流程考核：没有考核，就没有高绩效 / 75

在管理中，没有考核，就没有结果。流程管理也是存在考核的，但是流程管理的考核是以流程为标准的，这一点不同于以结果为导向的绩效管理的考核。流程管理在考核中也是以奖惩为手段的，但是目的不在于只对最终结果进行“盖棺论定”，而是在于推动流程的执行。所以，流程管理的考核，不仅要与结果挂钩，更要与节点、过程全面结合。

1. 只考核结果，就是在引诱造假 / 76
2. 岗位标准化，确保人人有事做 / 78
3. 流程责任人制度，监督流程执行 / 84
4. 实施绩效考核，用奖惩来推进流程执行 / 87
5. 考核不仅与结果挂钩，更要与节点、过程挂钩 / 92
6. 考核要从定性规范到定量测评 / 95

第5章 流程文化：我们比500强少了什么 / 101

流程管理最容易陷入的误区就是形式主义，要让流程管理摆脱形式主义的桎梏，就需要企业建立流程管理的核心——流程文化。让流程管理实现从形式到意识的提升，在这个提升的过程中培养人、训练人，让员工自动自发地执行流程，在企业里形成长期的流程机制，从而建立和打造起一个流程型组织。

1. 不走形式，提升责任心和执行力 / 102
2. 用流程培养人、训练人 / 106
3. 流程自动运转，员工自动自发 / 110
4. 持续改进，形成长期的流程机制 / 114
5. 从流程形式到流程意识的提升 / 118
6. 流程型组织的建立与打造 / 121

下篇 企业各部门各岗位流程管理工具箱

第6章 行政部流程管理工具箱 / 129

在行政部的活动中，行政各部门之间或行政机构与各有关方面之间需要通过信息上的传递交流与联系才能完成工作。所以，通过有效的流程管理可以保证行政部在工作过程中统一指挥、统一行动，并能增强行政部对外部环境的应变能力，从而实现高效率的管理。

1. 日常客户接待管理流程 / 130
2. 办公用品管理流程 / 132
3. 行政办公室发文工作流程 / 134
4. 行政办公室收文工作流程 / 136
5. 印章使用管理流程 / 138
6. 会议管理工作流程 / 140

第7章 人力资源部流程管理工具箱 / 143

人力资源部在负责公司人力资源的管理、为公司提供和培养合格的人才的过程中,通过流程分析、流程定义与重定义、资源分配、时间安排、流程质量与效率测评、流程优化等途径,规范化地构造了人力资源部的业务流程。

1. 人事管理总流程图 / 144
2. 员工招聘与录用管理流程 / 145
3. 员工培训管理流程 / 147
4. 员工考勤管理流程 / 149
5. 员工绩效管理流程 / 151
6. 员工薪酬管理流程 / 153
7. 员工档案管理流程 / 155
8. 员工劳动合同管理流程 / 157

第8章 财务部流程管理工具箱 / 159

财务部作为企业对内对外管理的一个重要环节,在企业的所有流程中起着承上启下、监督核算、审计指导的作用。通过对财务部的流程化改造,可以使各部门更能及时、有效地实现配合与协作,这是每个企业都应该追求的目标。

1. 财务预算工作流程 / 160
2. 费用报销管理流程 / 162

3. 应付账款管理流程 / 164
4. 应收账款管理流程 / 166
5. 筹资业务管理流程 / 168
6. 记账凭证会计核算流程 / 170
7. 内部财务审计工作流程 / 172
8. 日常税务管理流程 / 174

第9章 研发部流程管理工具箱 / 177

很多企业的产品开发往往表现出结构化程度不足的问题：产品研发是局限于研发部本身，而不是面向市场、面向客户，整个研发过程缺乏明确的阶段划分和层次划分。通过流程管理，这个问题可以得到有效的解决。

1. 产品研发基本流程 / 178
2. 产品研发立项与策划流程 / 181
3. 产品研发评估流程 / 183

第10章 采购部流程管理工具箱 / 185

对大多数生产企业来说，采购业务是企业业务开展的源头，业务高效、运作快速的采购部对企业而言是意义非凡的。在采购部中进行管理的目的在于，清除采购业务流程中不产生价值的步骤、简化环节、整合不同职能和流程、利用信息技术实现流程自动化，最终开发出全新的采购业务流程。

1. 采购管理总流程 / 186
2. 采购申请管理流程 / 188
3. 采购询价管理流程 / 190
4. 采购合同管理流程 / 192
5. 采购退货管理流程 / 194
6. 招标采购流程图 / 196

第 11 章 生产部流程管理工具箱 / 199

生产过程是企业创造价值、获取利润的主要环节。因此，对生产部的流程管理在企业经营中具有重要的作用，对生产过程的流程改造可以为企业带来巨大的绩效改善。随着全球经济一体化和生产技术的不断发展，生产过程的流程管理已上升到企业战略的高度。

1. 生产订单管理流程 / 200
2. 生产计划管理流程 / 202
3. 生产物料领用流程 / 204
4. 生产作业进度控制流程 / 205
5. 产品检验工作流程 / 207
6. 不合格品管理工作流程 / 209
7. 生产设备使用管理流程 / 210
8. 安全生产管理流程 / 212

第 12 章 仓储部流程管理工具箱 / 215

在企业生产中，通过加工、组装、运输，物资实现了从原材料到商品的最终转变。这一过程构成了企业内部的生产性物流，而仓储管理是企业生产供应物流中的关键环节。对仓储部实行流程管理，在降低成本、提高效率方面具有不可替代的作用。

1. 生产型企业物资仓储管理流程 / 216
2. 非生产型企业商品入库管理流程 / 218
3. 物资储位管理流程 / 220
4. 货物（成品）出库管理流程 / 222
5. 仓库盘点管理流程 / 224
6. 仓库安全管理流程 / 226

第13章 市场部流程管理工具箱 / 229

随着市场竞争愈演愈烈，企业的运营也必须以市场为导向，以客户为核心，争取市场份额，这样才能实现“企业效益最大化”。企业的流程管理是以市场为导向的，市场调研是企业日常经营活动的重要环节，对市场部进行流程管理也是必不可少的“管理升级”。

1. 市场调研工作流程 / 230
2. 市场预测管理流程 / 232
3. 市场调研方案设计流程 / 234
4. 市场调研问卷设计流程 / 236

第14章 销售部流程管理工具箱 / 239

企业生产出来商品不是目的，关键是要将商品销售出去，把货款拿回来。如何开发客户、维护客户、高效快速地处理订单、从客户那里拿到回款，这是企业销售部所要面临的问题，也是销售部流程管理中要解决的问题。

1. 销售目标与计划管理流程 / 240
2. 客户开发管理流程 / 243
3. 销售拜访管理流程 / 244
4. 订货工作管理流程 / 245
5. 发货工作管理流程 / 247
6. 销售退货管理工作流程 / 249
7. 销售回款管理流程 / 251
8. 客户回访管理流程 / 253
9. 销售提成管理流程 / 255

第 15 章 客服部流程管理工具箱 / 257

当下，市场竞争日趋激烈，企业无时不在考虑如何在众多竞争者中脱颖而出或保持自身的优势，“差异化”是其中的一个重要策略。而客户服务作为一种差异化手段，在很多行业中都显现出了自身的重要作用。对客服部进行流程管理，是提升客户服务业务水平的重要渠道，在增加企业市场竞争力方面具有重要的作用和意义。

1. 客户信息管理流程 / 258
2. 客户信用等级管理流程 / 260
3. 售后客户跟踪服务流程 / 262
4. 售后维修保养服务流程 / 264
5. 客户投诉管理流程 / 266
6. 客户关系管理流程 / 268
7. 客户档案管理流程 / 270

附录

企业管理真相——高管团队是如何炼成的课程简介 / 272

上篇

如何打造一套高效的流程体系

第 1 章

认识流程： 企业规范化，员工职业化

简单来说，流程就是做事的规范和顺序。流程不是要限制人，而是在培养人；流程不是在设置障碍，而是在复制经验；流程不是在增加运营负担，而是在提升效率。科学合理的流程是提升企业效率的保障，也是实现企业规范化和员工职业化的保障。