



LIUCHENG  
ZHIXINGLI

# 流程 执行力

周贤 著

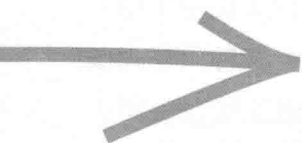
**如何让企业的流程执行起来**

本书独创了在流程中增设流程稽核员的方法，  
从而大大提高流程执行力。

**SPM**

南方出版传媒  
广东经济出版社

LIUCHENG  
ZHIXINGLI



# 流程 执行力

如何让企业的流程执行起来

本书独创了在流程中增设流程稽核员的方法，  
从而大大提高流程执行力。

周贤 著

**SPM**

南方出版传媒  
广东经济出版社  
·广州·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

流程执行力：如何在让企业的流程执行起来/ 周贤著. —广州：  
广东经济出版社，2016. 1

ISBN 978 - 7 - 5454 - 4336 - 3

I. ①流… II. ①周… III. ①企业管理IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 289078 号

出版人：姚丹林

责任编辑：高文彪

责任技编：许伟斌

封面设计：李康道

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广州市岭美彩印有限公司 (广州市芳村区花地大道南海南工商贸易区 A 幢)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	14.75 4 插页
字数	204 000 字
版次	2016 年 1 月第 1 版
印次	2016 年 1 月第 1 次
印数	1~4 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 4336 - 3
定价	48.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 37601950 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 37601950 营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博：<http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

## 序 言

笔者于1994年下海广东，进一家电子厂从剪线工人开始做起的，一共做了将近12年的工厂一线员工和高、中、基层管理工作，2006年开始做驻厂管理咨询，做了8年的精细化管理（或精益管理）或流程管理咨询和培训工作。

在笔者8年的精细化管理咨询过程中，被笔者主导实施精细化管理的一些企业，取得了一些成果，获得了企业赠予的感谢信、锦旗和顾问聘书等荣誉。

在做管理和管理咨询的过程中，我们常常要做的项目是半年的精细化管理（最初我们称“管理变革”），而体现精细化管理的主要载体，是流程。但是，流程在企业的推动和执行并不是那么容易，推动流程、执行流程的过程，其实就是流程改革的过程，也是反映精细化管理程度的过程。

流程能否顺利推行，就决定精细化管理能否成功。事实上，不管是早期推行ISO 9000的企业，还是近几年来请管理咨询公司进驻企业精细化管理的企业，都存在着流程执行率很低的情况。

笔者曾针对民营企业抽查统计，87.5%的民营企业流程执行率不到50%，有的民营企业流程执行率只有17.85%！很多企业流程的真正执行，成为一个难题！

如果我们只重视传统的行政管理（领导式管理），不重视用流程做

管理，企业的管理成本就会高涨起来，领导也容易犯错，特别是细节容易失控，而推行流程做管理的好处在于，让领导轻松，员工做事不会随意和粗放，人人都可管事，并且能把细节控制起来，以便把管理做得更精确！

流程的制定一定要是企业土生土长出来的，而不是生搬硬套的。流程执行的关键是要制定得合理和具有激励性！如果因为不合理和没有激励性，导致没有执行，也就谈不上靠流程的执行来为企业创造效益。所以，本书专门分五个章节来阐述流程管理，主要研究如何让企业的流程执行起来。由于主要研究流程的执行力，为了便于读者理解本书的宗旨，笔者把本书的书名定为《流程执行力》。

第一章 推行流程的价值和原则；

第二章 行政管理和流程管理；

第三章 流程推行十步骤；

第四章 流程执行不力的六大常见原因、对策；

第五章 提高流程执行力的六大重点。

在此，笔者根据 20 年的管理实战经验，跟大家一道分享流程是如何推动和如何执行的。由于笔者水平有限，难免会有局限性，欢迎各界读者朋友批评、指正！

作者：周贤

2014 年 12 月 4 日

于广州天河棠下上社



# 目 录

<b>第一章 流程的价值和原则</b> .....	(1)
第一节 流程的定义及类型 .....	(2)
第二节 流程、岗位职责和部门职能的关系 .....	(12)
第三节 流程、制度、工作指引和表单的关系 .....	(12)
第四节 流程推行的八大关键原则和一个核心原则 .....	(14)
<b>第二章 行政管理和流程管理</b> .....	(18)
第一节 传统管理模式和直线组织结构的问题 .....	(18)
第二节 传统管理和流程管理的特点 .....	(20)
第三节 流程管理模式和横向组织结构模型的优势 .....	(28)
<b>第三章 流程推行十步骤</b> .....	(37)
第一节 调研报告 .....	(37)
第二节 设计流程失控点 .....	(39)
第三节 岗位执行者起草职责三要素 .....	(46)
第四节 流程主管主导内部研讨、修订 .....	(47)



第五节	文件发出、意见收集 .....	(47)
第六节	关键部门会前研讨 .....	(48)
第七节	召开研讨会 .....	(49)
第八节	研讨共识定稿 .....	(51)
第九节	定稿确认、发行、颁布、培训、考试 .....	(52)
第十节	试行、检查、修改、正式运行 .....	(53)

#### **第四章 流程执行不力的常见六大原因、对策 .....** (55)

第一节	岗位职责沟通的问题、原因和对策 .....	(55)
第二节	起草的问题、原因和对策 .....	(56)
第三节	研讨的问题、原因和对策 .....	(57)
第四节	培训、考试的问题、原因和对策 .....	(59)
第五节	试行的问题、原因和对策 .....	(59)
第六节	正式运行的问题、原因和对策 .....	(61)

#### **第五章 提高流程执行力的六大重点 .....** (63)

第一节	流程推行一定要遵循“流程推行十步骤” .....	(63)
第二节	流程的内容一定要使员工产生动力 .....	(64)
第三节	公司最高领导一定要执行流程规定的职责 .....	(65)
第四节	要有专门的主导机构去推动流程的执行 .....	(66)
第五节	执行流程的目的是为了使员工养成习惯 .....	(71)
第六节	打造流程执行文化 .....	(72)



附录	.....	(74)
附录一	文件研讨执行规则 .....	(74)
附录二	调研工具 .....	(76)
附录三	流程执行力项目实施进程表 .....	(112)
附录四	“会议管理制度” .....	(122)
附录五	“会议记录表” 样板 .....	(131)
附录六	“流程意见收集管理制度” .....	(133)
附录七	“流程封面、封页” “文件培训考试及试运行作业 控制卡” “文件试运行检查表” “文件考试及试运行 作业控制卡试卷” .....	(136)
附录八	“内部沟通管理制度” 内容和 “非受控文件发放、 接受记录表” .....	(143)
附录九	“稽核中心职能” “稽核总监岗位职责” “稽核专员 岗位职责” “审计专员岗位职责” “稽核控制卡” “稽核管理制度” “稽核表单” “稽核管理制度考试 题” .....	(147)





## 第一章 流程的价值和原则

我们在谈流程的价值和原则之前，请思考一下：作为一个工厂人，应有的标准是什么？工厂人的标准有四个：

### 1. 精细化的意识

- (1) 喜欢用数据说话；
- (2) 喜欢用较小单位承诺别人；
- (3) 喜欢研究事实真相。

### 2. 职业化的意识

- (1) 按规定去做；
- (2) 对事不对人；
- (3) 公司利益大于个人利益。

### 3. 市场化的意识

- (1) 市场化的本质为下工序就是你的客户；
- (2) 市场化的规则是工作成绩由别人来评价；
- (3) 市场化的生存技巧是以老板的心态去做。

### 4. 协调化的意识

- (1) 配合上司完成工作；
- (2) 配合同事完成工作；
- (3) 配合下属完成工作。

如果把工厂人的标准借荐在衡量流程的作用上，那么，流程的制定



是否精细，员工是否愿意执行流程，流程的结果是否满足客户需要，是衡量流程作用的三个维度。

流程执行得好不好，最终会影响员工的收入和企业的效益，我们不得不重视。流程的价值是提升员工的能力、能有效激励员工、提升品质、效率和降低成本。

## 第一节 流程的定义及类型

流程：水流的路程，常指事物进行中的次序或顺序的安排。关于工作流程是什么，不同的专家，都给了它不同的定义。笔者根据这么多年推行流程的经验，自身对流程的理解可能会有所不同。

我们所谈的工作流程，在本书中主要是围绕岗位职责来说的，通俗地说，就是企业不同岗位具体职责实现的先后顺序。

业务流程是每一个作业岗位为实现自身的目标而实现岗位具体职责的先后顺序。

管理流程是每一个管理岗位为实现自身的目标而实现岗位具体职责的先后顺序。

管理流程和作业流程往往密不可分，一个流程里，一般既有作业岗位，又有管理岗位，所以，后文所说的工作流程，既包括作业流程，又包括管理流程。简称“流程”。

一个流程，一定有以下三个方面的内容，笔者把它们分别称为“职责、检查和激励”三个要素：

- 一、谁去做？什么时间完成什么质量、数量的工作？（职责）
- 二、谁去检查他做的进度和结果？（检查）
- 三、如果没有做完，怎么办？如果做完了，又怎么办？（激励）

有关三要素在流程里的体现，大家可以看看下面的“进料检验控制流程”（含表单）模板。



## 1. 目的

规范外购、外协物料的检验、判定和不合格进料批的评审、处理，确保不合格物料及时判定、评审和处理。

## 2. 适用范围

适用于本公司外购、外协物料的检验。

## 3. MRB 定义、组成及会签意见参考内容

MRB：是英文 material review board 的缩写，翻译为“物料评审小组”，它的成员是由品质部经理、PMC 经理、采购部主管、工艺技术部主管、研发部主管和生产部主管等人员组成。MRB 成员会签的意见可以参考如下几个方面：品质部考虑是否可以使用，怎么用等；PMC 考虑物料紧急与否，是否影响生产进度等；采购部考虑采购周期、物料供应状况是否正常；工艺技术部考虑挑选/加工方案，作工艺技术支持等；研发部考虑提供产品技术标准，作产品技术支持等；生产部考虑可操作性，误工误产的影响等。

## 4. 职责

4.1 品质部：负责对来料检验、判定和处置工作，并启动 MRB 评审，提出评审意见。

4.2 库管部：负责收料、送检、办理物料入库、退货等工作。

4.3 采购部：负责与供应商做好退货、补料协商工作。

4.4 物料评审涉及相关部门：负责对不合格批物料的参与评审工作。

## 5. 作业流程

5.1 库管员依“采购订单”“送货单”将物料核对预收后放置于待检区，一般报检信息由库管部以书面形式通知 IQC，紧急时同时电话通知 IQC 检验员，并指明物料所在位置。

5.2 IQC 检验员接到报检通知后，根据物料使用情况进行验货，原则上每日的进料必须当天检验完毕（特殊情况除外）。

5.3 检验合格的物料由 IQC 检验员做好合格标识。



5.4 根据进料类别，填写进料检验报告书面记录。若检验合格，直接输入电脑 ERP 系统作最终判定处理。

5.5 若检验不合格，则按进料不合格批进行处理：

5.5.1 品质部经理如果能裁决（如来料错误或结构错误等不良而不能加工成良品使用的），则物料不需要评审，由 IQC 检验员填写“进料检验报告”在 10 分钟内交给品质经理，品质经理在 20 分钟内对“进料检验报告”作出裁决。该“进料检验报告”由品质部文员分发 PMC、采购和库管部。

5.5.2 在 PMC 需要评审物料的情况下，由 IQC 检验员填写“进料检验报告”在 10 分钟内交给品质经理，品质经理在 20 分钟内对“进料检验报告”作出处理意见，剩下未签署处理意见的部门由 PMC 文员送交 MRB 相关成员签署处理意见（该项工作本身是应该由采购部去完成的，现根据浩宁达目前实际状况，暂时放在品质部，交由品质文员去完成），从成员接到报告开始计时，各成员签字时间不得超过 20 分钟（特殊情况除外），在品质部经理能裁决的情况下，直接由品质部经理在 20 分钟内做出裁决；不能裁决的则由品质部经理在 10 分钟内转交生产总监在 20 分钟内做出裁决，裁决结果常见如下：

5.5.2.1 退货：退货处理的情况有常见以下两种：

5.5.2.1.1 进料不良率很高（不同的物料不良率不一样，主要看对产线效率的影响是否大，具体情况具体处理）或 100% 不良，且没法加工的。

5.5.2.1.2 进料不良率虽高，但完全可以退回供应商返工检验合格送交我司，满足我司的物料需求和生产需求的。

5.5.2.1.3 退货的由采购通知供应商来我司办理退货手续。处置为退货的“进料检验报告”必须要有 PMC 负责人和采购部负责人在“MRB 处理意见栏”签署处理意见，该“进料检验报告”由品质部文员分发 PMC、采购和库管部。

5.5.2.2 挑选/加工使用：分我司挑选/加工使用和供应商挑选/加



工使用。

5.5.2.2.1 我司挑选/加工使用：生产紧急，若退回供应商，会影响我司的物料需求和生产需求，在供应商来不及到我司挑选加工的情况下，可由我司 IQC 检验员指导生产线挑选/加工使用，挑选/加工后，将合格的物料入库或投入生产线使用，不合格的物料退回供应商。处置为我司挑选/加工使用的“进料检验报告”必须要有 PMC 负责人、采购负责人、产线负责人在“MRB 处理意见栏”签署处理意见（从成员接到报告开始计时，各成员签字时间不得超过 5 分钟），并将该“进料检验报告”由品质部文员分发 PMC、采购、IPQC、FQC、产线和库管部。

5.5.2.2.2 供应商挑选/加工使用：生产急用，若供应商来得及到我司挑选/加工使用，不影响我司的物料需求和生产需求，可由供应商自行挑选/加工后，按 4.1~4.4 程序重新检验。处置为供应商挑选/加工使用的“进料检验报告”必须要有 PMC 负责人、采购负责人在“MRB 处理意见栏”签署处理意见（从成员接到报告开始计时，各成员签字时间不得超过 5 分钟），并将该“进料检验报告”由品质部文员分发 PMC、采购、库管部。

5.5.2.3 让步接收：物料不合格但不影响使用性能时，经品质部经理确认后，IQC 检验员在该批物料上做好紫色的“让步接收”标识，库管部对该批物料作入库处理；处置为让步接收的“进料检验报告”由品质部文员交 PMC 负责人、产线负责人和采购负责人在“MRB 处理意见栏”签署处理意见（从成员接到报告开始计时，各成员签字时间不得超过 5 分钟），并由品质部文员将该“进料检验报告”分发 PMC、产线、IPQC、FQC、采购和库管部等。

5.5.3 若生产线物料急用，PMC 对品质部处理结果有异议时，则由 PMC 提出 MRB 评审需求，实施 MRB 评审，此时由 PMC 文员送交 MRB 相关成员签署处理意见（从成员接到报告开始计时，各成员签字时间不得超过 5 分钟）、裁决，生产总监必须在 15 分钟内完成裁决。

5.5.4 按以上三种方式处理后，品质部文员将“进料检验报告”



分发相关部门，IQC 检验员必须做好相应的不合格标识（退货、让步接收、挑选等）。

5.5.5 对于进料检验过程中发现的进料不合格，其抽检数量不合格率达 10% 的或同种问题重复发生的，品质部经理根据“进料检验报告”处理的裁决结果，评估是否需要发出“品质异常处理报告”给采购部，如需要，则需在 10 分钟内发出。采购部收到“品质异常处理报告”后，在 5 分钟内须向供应商发出“品质异常处理报告”，且要求供应商在 5 个工作日内回传已做好改善措施的“品质异常处理报告”至采购部，并在下一批进料实施改善，IQC 检验员对供应商进料的改善情况进行验证。

5.6 如物料特急，来不及检验，按以下的特急放行规定进行处理：

5.6.1 因生产急需，IQC 检验员来不及检验而须要放行时，由 PMC 负责人填写“物料特急放行申请单”，经品质部经理批准后执行特急放行，批准后的“物料特急放行申请单”由 PMC 复印并分发至库管部、品质、采购等部门，自留一份存底。

5.6.2 IQC 检验员按抽样检验计划留取规定数量样品，并在批准特急放行的物料上做好蓝色的“特急放行”标识。

5.6.3 IQC 检验员对留取样品进行正常检查，如发现不合格时，品质部经理在“进料检验报告”上做出处理意见，IPQC 必须对该批特急放行的物料进行跟踪处理，对制成半成品或成品的，要由 FQC 进行全程监控，并分别在“半成品巡检报告”或“成品检验报告”上注明所使用物料的品质状况，以便追溯。

5.6.4 IQC 检验员出具的“进料检验报告”右上角应加盖“特急放行”章。

5.7 库管部库管员将合格的物料进仓，办理相关手续；隔离不合格品，并将每日退货信息通知 PMC 和采购员，所有工作不能迟于次日 9:00 之前完成。

5.8 采购员负责与供应商就退货与补货事宜进行协商处理。



5.9 品质部文员按 ERP 系统上的物料入库信息和“进料检验报告”对每天的进料情况进行统计分析，并对供应商每周每月的抽检合格率分别按批次合格率，数量合格率，品名合格率进行统计分析，并在每周四) 17:30 分前做成周报和每月 5 号 17:30 分前完成月报，报品质部经理核实。

## 6. 激励约定

6.1 未按流程约定时间完成作业的，责任人向下一个流程作业员乐捐 5 元/单。流程作业者没有要求责任人乐捐的，流程作业者向稽核专员乐捐 5 元/单。

6.2 未按流程工作要求执行操作的，责任人向下一个流程作业员乐捐 10 元/单。流程作业者没有要求责任人乐捐的，流程作业者向稽核专员乐捐 10 元/单。

6.3 未遵守该作业流程的规定而被举报稽核属实的，一经查实，责任人向稽核专员乐捐 10 元/项，给予举报人奖励 30 元/项；同时，稽核人员和其他人员须为举报人保密，没有保密的，责任人乐捐 50 元/次。

6.4 一个月的运行工作日内，责任人没有一次违反“激励约定”所规定的事项，月度例会上通报表扬一次；一个季度运行的工作日内，责任人没有一次违反“激励约定”所规定的事项，季度例会上通报嘉奖一次 100 元；一个年运行的工作日内，责任人没有一次违反“激励约定”所规定的事项，年度总结会上通报记功一次 500 元。

## 7. 应用表单

7.1 “物料特急放行申请单”；

7.2 “进料检验报告”；

7.3 “品质异常处理报告”。

## 8. 进料检验控制流程图（如下）



序号	作业流程	责任人	表单	作业内容
1		库管员	“报检单”	库管员将来料依“采购订单”验收并填写书面报检资料（如报检单、送检单等）向 IQC 报检，指明物料所在位置
2	报 检	IQC		IQC 按检验标准确定待检物料的检验方案，准备好相关的资料、检验用具
3	检前准备	IQC	“进料检验报告”	IQC 按既定方案进行检验，将检验结果记录在“进料检验报告”上
4	检验实施	IQC	“进料检验报告”	IQC 依检验结果对物料作合格与否的判定并作相应标识
5	合格品进仓	库管员		按“进料检验报告”与 IQC 标识，仓管员将合格品送入仓
6	资料处理	IQC 文员	“进料检验日报表”	IQC 做好当日的品质检验质量状况记录，并在次日 10:00 前交品质部文员进行统计
7	不合格批处理	品质经理/ PMC 负责人	“进料检验报告”	进料检验发现来料不合格时，若不需要评审，由品质经理直接进行处理；需要评审时，则由 PMC 主导或启动 MRB 评审、裁决





表格一：

物料特急放行申请单

申请部门		时间	
申请人		部门负责人	
物料编码	物料名称	规格	放行数量
品质经理		品质部直属上司 /总经理核准	
备注：			

表格二：

进料检验报告

编号：

供应商		名称规格		检验数/送检数		
物料类别		采购订单号码		合格率/送检人		
物料编码		来料时间		送检时间		
检验方式： <input type="checkbox"/> 全检 <input type="checkbox"/> 抽检		检验开始时间		检验完成时间		
GB2828—2003 抽样判定水准：		附样或特性描述：				
AQL 定值	AC					RE
CR:						
MA:						
MI:						
检验项目	检测结果			缺陷判定		
				CR	MA	MI
外观						