

制 / 度 / 管 / 人

流 / 程 / 管 / 事

管理就是 定制度 走流程

企业制度与流程设计落地全案

付祥◎著



为什么高层规划无法落地？

为什么员工执行总有折扣？

答案只有一个：糟糕的管理制度和负效的工作流程



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

管理就是 定制 走流程

企业制度与流程设计落地全案

付祥◎著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

管理就是定制度走流程：企业制度与流程设计落地
全案 / 付祥著. — 北京：人民邮电出版社，2016.5
ISBN 978-7-115-41736-7

I. ①管… II. ①付… III. ①企业制度②企业管理—
业务流程 IV. ①F271②F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第033794号

内 容 提 要

“制度管人，流程管事”，即用制度来约定人的行为，用流程来约定事的规范。一手定制度，一手抓流程，把人和事的问题解决了，企业才能走入正常的运营轨道，管理者才能获得真正解放。全书分上下两篇：上篇“制度管人”，涉及企业如何制定制度、执行制度、监督考核等；下篇“流程管事”，涉及企业如何规划流程、执行流程、优化流程、检查流程等。附录提供了企业各部门、各岗位制度模板和流程管理工具箱，并附有知名企业的制度和流程样例，读者可根据企业实际情况，简单修改后使用。

本书适合企业老板及各级管理者阅读，亦可作为团队培训教材或工具书使用。

◆ 著 付 祥

责任编辑 折青霞

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>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：19

2016 年 5 月第 1 版

字数：243 千字

2016 年 5 月北京第 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



前言



管理者经常会陷入这样一种困境：企业拥有完美的战略，一线执行却大打折扣；员工执行力低下，工作拖拉，处于“养病”状态；总有下属在“坐、等、靠、要”，不能自动自发完成工作；老板总处于“急、忙、累”的糟糕状态……

究其原因，就是管理的方法不正确、不到位。要想带出高效执行力的团队，管理者首先应该明确管理的本质，即“管人”和“管事”。管好人，厘清事，就要依靠制度和流程，即“用制度管人，用流程管事”，这是管理者“定江山”的“法宝”，应该加以重视。

俗话说“没有规矩，不成方圆”。治理国家离不开“法”，管理企业同样也离不开“法”。对于企业来说，“法”就是企业的规章制度，有了规章制度，管起人来就会有据可依，员工该干什么，该怎么干，遇到问题怎样处理，才会有章可循。管理就能够走向规范化、流程化、严谨化、公正化。没有规章制度，企业就会产生诸多难以解决的问题，甚至破产。但是，有了制度就一定能够让企业走得更远吗？从那些曾经红极一时最终破产的企业，我们知道，有了制度得不到执行或执行不到位，或者制度的

制定不够合理或人性化，依然会酿成悲剧。所以，企业管理者在意识到制度的重要性之后，还要进一步地规划制度，让制度更加合理完善。正如彼得·德鲁克所说：“好的制度必须是科学合理、实事求是，并符合客观规律和人性的。”这就要求企业管理者在制定制度时，要深入考察和研究，还要让企业员工参与到其中。只有这样，才能制定出完善科学的制度，也才能让员工更好地执行制度。

同样，任何一个管理者都应明确认识到“流程管事”的重要性。流程是企业运作的基础，企业所有的业务都需要流程来驱动。流程就像人体的血脉，将相关的信息数据根据一定的条件从一个人（部门），输送到其他人员（部门），得到相应的结果以后再返回到相关的人（或部门）。一个企业中不同的员工、不同的部门、不同的客户和不同的供应商都是靠流程来协同运作的。一套科学合理的流程体系，往往能够让企业从中受益，并最终发展壮大、脱颖而出，比如联想、海尔、华为、TCL、中兴……这些活跃在世界经济舞台上的中国企业，都是从流程再造中获得生机、活力与发展的。海尔董事长张瑞敏曾请麦肯锡团队以 5000 美元一个流程的价格为海尔再造 2000 个流程；麦当劳的员工从入职到独立上岗仅需 6 小时，就是因为麦当劳将所有工作规范都形成简单实用的流程；万科公司的新员工，也能够很快掌握工作要求，把工作做好，也是因为万科拥有一套标准完善的工作流程……可见，科学合理的流程管理能够将管理者从烦琐的事务中解放出来，也有助于企业员工在执行过程中明确自己在正确的时间做正确的事，明确工作的顺序及需要达到的标准。科学合理的流程能够消除企业部门壁垒，消除职务空白地带，解决执行不力的顽疾，这无疑是提高企业效能的关键，也是企业降低成本、增强竞争力的基础。反之，如果员工工作没有流程规范，彼此之间职责不清，错位、越位、缺位现象严重，那么，企业整体效率就无从谈起，更何谈竞争力呢？

制度是用来约定管人的规范，流程是用来约定做事的规范。在科学、合理的制度约束下，按照统一、标准的流程执行，就是现代管理的基本要义。本书紧紧围绕按制度管人、按流程管事的管理精髓，告诉管理者，在企业中，如何制定制度，让员工明白什么事情应该做，什么事情不应该做；如何规范流程，让员工知道事情按照什么顺序和标准做。本书既有先进、科学的管理理念及方法，也有明晰、实用的名企实战案例及企业运营制度模板、企业管理流程工具箱，增加了内容的实用性和可读性。这是一本写给企业管理者的宝典，同时也是中基层管理者提升自身素质、提高工作效率的指导用书。

目录

上 篇 制度管人：“人治”不如“法治”

| 第一章 | 团队打天下，制度定江山

- 一、好的制度成就伟大的企业 /004
- 二、一流企业看制度，二流企业看老板 /007
- 三、你不讲制度，员工就会和你讲条件 /010
- 四、制度面前，只讲功劳不讲苦劳 /013
- 五、让员工怕你不如让他怕制度 /016
- 六、制度面前，领导和员工一律平等 /019
- 七、企业要长久，就要靠制度 /022

| 第二章 | 严谨设置，制度要管得住还要玩得转

- 一、严谨以对：制度不要朝令夕改 /028
- 二、持续完善：制定制度切忌留空子 /032
- 三、与时俱进：制度要避免陈腐守旧 /035
- 四、遵守法律：别让制度与法律“撞车” /038
- 五、集思广益：制定制度要大家共同参与 /042
- 六、简明扼要：制度设置要抓住重点 /045
- 七、顺应民心：制定制度要注重人性化 /048

| 第三章 | 注重执行，别让制度成为一纸空文

- 一、制度不执行，比没有制度更可怕 /054
- 二、执行制度，从营造严肃环境开始 /057
- 三、遵守制度，不讲如果只讲结果 /060
- 四、授权他人，让负责人安排执行 /064
- 五、事无巨细，执行制度要从小事做起 /067
- 六、细分目标，确保执行步步为营 /070

| 第四章 | 有效监督，为制度执行保驾护航

- 一、严格监督，为制度执行做保障 /076
- 二、常抓不懈，不能只为应付差事 /079
- 三、紧盯细节，别让下属报喜不报忧 /082
- 四、全员行动，让员工之间也互相监督 /085
- 五、依靠机制，核查制度落实情况 /089
- 六、惩一儆百，给违反者以警示 /092
- 七、大力监管，谨防“蛀虫”产生 /095

| 第五章 | 合理考核，总结制度落实情况

- 一、合理考核，提高制度执行力 /100
- 二、公平考核，结果才能让人信服 /103
- 三、持续连贯，坚持定期考察 /106
- 四、违章必究，引起员工的重视 /110
- 五、重视态度，将态度纳入考核之中 /113
- 六、下属参与，让考核更加透明 /116
- 七、挂钩利益，应用制度考核结果 /120

下篇 流程管事：“事情”大过“人情”

| 第六章 | 没有规范流程，管理一切为零

- 一、认清流程管理价值，重视流程 /128
- 二、规范做事流程，管理简单高效 /131
- 三、执行不按流程走，等于没有执行力 /136
- 四、把握流程管理本质，不做无用功 /140
- 五、抓住流程管理重点，让管理事半功倍 /143
- 六、制定标准化流程，打造职业化员工 /147

| 第七章 | 科学规划，让操作有“图”可依

- 一、抓关键：设计流程要掌握关键因素 /152
- 二、善技巧：绘制一张清晰明确的流程图 /157
- 三、讲实效：流程制定要立足现实，科学合理 /161
- 四、看结果：好流程引导好过程，好过程产生好结果 /164
- 五、重审核：经常审核反馈以解决分歧 /167
- 六、常改善：通过改善不断优化流程 /171

| 第八章 | 高效执行，将流程落实到生产上

- 一、定位明确化，确定各人在流程中的角色 /176
- 二、动作规范化，提高操作技能 /179
- 三、分工合理化，确保执行能落地 /182
- 四、工作秩序化，扫除一切自由主义 /185
- 五、操作敏捷化，实现快速反应的工作对接 /188

| 第九章 | 不断梳理，优化流程提高生产效率

- 一、划分流程层次，让脉络更为清晰 /194
- 二、精简冗繁程序，提高流程进展效率 /197
- 三、抓住流程节点，让管理直达核心 /200
- 四、控制执行过程，有错及时改正 /204
- 五、找出流程病灶，及时对症下药 /207
- 六、选好改进方法，不断优化流程 /211

| 第十章 | 严格检查，增加员工执行内驱力

- 一、重视流程检查意义，有检查才有执行力 /216
- 二、掌握流程检查方法，确保流程顺畅执行 /219
- 三、检查人岗匹配度，控制流程中人力损耗 /223
- 四、增加检查频度，及时化解流程中的瓶颈 /225
- 五、巩固改进结果，提高生产效率 /229

| 附录一 | 企业运营制度模板

- 一、人事制度模板 /236
- 二、财务制度模板 /238
- 三、研发制度模板 /240
- 四、采购制度模板 /241
- 五、生产制度模板 /243
- 六、质量制度模板 /244
- 七、仓储制度模板 /246
- 八、销售制度模板 /247

| 附录二 | 企业管理流程工具箱

- 一、人事管理流程 /250
- 二、财务管理流程 /254
- 三、研发管理流程 /258
- 四、采购管理流程 /262
- 五、生产管理流程 /266
- 六、仓储管理流程 /270
- 七、销售管理流程 /273
- 八、客户管理流程 /277

| 附录三 | 知名企业管理制度

- 一、沃尔玛公司员工培训制度 /282
- 二、TCL 集团员工工资制度 /283
- 三、玫琳凯公司员工奖励制度 /284
- 四、松下电器公司人才晋升制度 /285
- 五、杜邦公司安全制度 /286

| 附录四 | 知名企业工作流程

- 一、腾讯产品开发流程 /288
- 二、联想电脑公司店面销售流程 /289
- 三、一汽丰田售后维修服务流程 /290
- 四、肯德基物流配送流程 /291
- 五、希尔顿酒店洗衣房服务流程 /292

上篇

**制度管人：
“人治”不如“法治”**

人们常说“打江山容易守江山难”。这是因为打江山靠的是团队的勇气和胆量，有“空手套白狼”之意，在一无所有的状态下，可放手一搏，失败了也无所谓。正是在与困难斗智斗勇、反复周旋的过程中，他们的自信心、进取心一步步被激发出来，最终取得胜利。守江山靠的是管理者的管理智慧，而管理者的智慧就体现在制度的制定上。科学合理的制度是“固守江山”的法宝，只有制定出科学合理的管理制度，企业的江山才能永固。

第一章

团队打天下，制度定江山

一、好的制度成就伟大的企业

【案例回顾】

杜邦公司成立于1802年，发展至今已有200多年的历史，是世界500强企业寿命最长的企业之一。杜邦公司之所以会如此长寿，与杜邦家族不断进行制度调整、改革、创新有着直接的关系。

在杜邦公司发展早期，公司的管理制度明显带有个人英雄主义色彩，公司所有大小事务都由当时的领导亨利·杜邦一人说了算。这种管理模式一直持续了39年，并且取得了很好的效果。但是，当亨利卸任之后，由于继承人管理经验不足，最重要的是缺失优秀的制度，公司马上陷入混乱，效益迅速衰退，险些倒闭了。

面对这样的危机，杜邦公司废除了单人决策的管理模式，制定了集团式的管理模式。杜邦家族成员不再事必躬亲，而是让执行委员用制度去管理公司。这样一来，就大大提高了管理效率，促进了公司的发展。在杜邦公司后来的发展过程中，公司不断结合客观环境的变化和企业发展的需要，适时调整和完善公司制度，从而使得杜邦公司获得持久发展。

【名家解析】

从最初的个人英雄主义，到后来的用制度管理公司，这是杜邦公司的一大进步。也正是这样，才有了经久不衰的杜邦公司。这充分说明成就一

个伟大的企业离不开好的制度。

一个好的制度，可以让纷繁复杂的企业事务变得有章可循，企业管理者也不再需要将大量的宝贵时间浪费在处理繁杂的事务上，企业的管理工作处于一种井然有序的状态；一个好的制度，可以提高员工的工作效率，让员工有更加充裕的时间发挥创造力，为公司创造更多的价值；一个好的制度，可以使员工之间达到公平和谐的状态，减少管理者人为造成的不公平以及因此带来的人事纠纷；一个好的制度，有利于建立一支高效的企业团队，规范作业流程和员工工作行为，使企业形成一个融洽、竞争、有序的工作环境，进而提高企业的竞争能力与生存能力。

【方法指南】

有了制度，企业大小事务就不再是领导说了算，而是制度说了算。不管发生了什么事情，制度是评断曲直的唯一标准。那么，如何才能制定出好的制度呢？

1. 制度需要随着企业发展不断进行调整

企业制度是用以规范员工行为、使各项工作有章可循，从而提高管理效率与质量的行为准则。每个企业都致力于寻求最适合自己的制度，但世界上从来就没有一成不变的东西。因此，好的制度也需要跟随时代的发展变化不断进行调整。

好的制度并非一成不变的，它在不断变化中趋于合理、完善，因而才能保持持久的生命力。好的制度需要在变化中求和谐，在和谐中求发展，在发展中求完善。大到治理国家，小到管理企业，一成不变的制度是没有生命力的。因此，制度的完善与创新尤为重要。发展的制度可以为企业的规范管理提供支持，只有良好的管理才能使企业具有竞争力。

德国著名运动品牌彪马，曾多次赞助足球俱乐部，是最具号召力的运

动品牌，也是当今世界最大的运动品牌。这个走过了 60 多年的大品牌，从最初的只生产运动鞋的德国小鞋厂发展到了如今的世界知名企业，其秘诀就在于它能够适时调整企业制度，使其适应公司未来发展需要。

彪马公司的管理经验值得每一位管理者借鉴。管理者在制定规章制度时，应该随着企业的发展不断改变调整，使制度适应企业内外环境的变化与发展，这对企业来说具有十分重大的意义。

2. 制度建设要切合企业的实际需求

企业在进行制度建设时，要根据企业的实际发展需要来制定，不能制定一些空洞没有内容的规章制度，也不要制定一些根本就没有用处或不可行的规章制度，更不能生搬硬套一些优秀企业的先进制度，别人的制度再好，也未必适合。否则，制度只能成为一种摆设，起不到上行下效的作用。

某建筑公司曾经有过这样滑稽的制度：以发生意外事故的多寡作为员工考核的标准。这样的制度用在具有危险性的工作场所自然合情合理，反之，则不合情理。对于有些工作岗位的员工，工作本身就没有危险性，那肯定是要受表扬了；而从事危险性较高的岗位的员工，则很可能与表扬无缘。这样的制度，无疑会影响员工的工作积极性，不利于企业的持续发展。

这就要求企业在进行制度建设时，一定要进行周密调研，要充分考虑企业的实际状况，采用先进管理理念，宽严适度、逐步提高；同时，一定要充分考虑信息化管理的要求和企业未来发展的需要，但不宜太超前。如果制定的制度具有一定难度系数或不够成熟，可先在企业中试行，并在实践中不断总结经验，逐步完善。如果相关管理事项过于超前，没有相关制度或做法可以借鉴，不妨在工作中边总结，边以备忘录形式记录相关做法，等到条件成熟时再行决策。