



水利精细化管理系列丛书

流程管理体系

LIUCHENG GUANLI TIXI

刘玉宝 黄力强 主编



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

水利精细化管理系列丛书

流程管理体系

刘玉宝 黄力强 主编



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

图书在版编目 (CIP) 数据

流程管理体系/刘玉宝, 黄力强主编. —北京: 中国水利水电出版社, 2008

(水利精细化管理系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5084 - 6066 - 6

I. 流… II. ①刘…②黄… III. 水利工程—工业企业管理—中国 IV. F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 179287 号

书 名	水利精细化管理系列丛书 流程管理体系
作 者	刘玉宝 黄力强 主编
出版发行	中国水利水电出版社 (北京市三里河路 6 号 100044) 网址: www. waterpub. com. cn E-mail: sales@ waterpub. com. cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68367658 (营销中心)
经 售	北京科水图书销售中心 (零售) 电话: (010) 88383994、63202643 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	北京市兴怀印刷厂
规 格	180mm × 240mm 16 开本 13.5 印张 264 千字
版 次	2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷
印 数	0001—1500 册
定 价	35.00 元

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

水利精细化管理系列丛书

《流程管理体系》编写委员会

顾 问 (按姓氏笔画排序)

于子明	邢 华	刘 哲	刘士阳	刘广洲	闫学军
孙 津	运起胜	严 宇	杨玉刚	肖承华	时春贵
佟祥明	张贤瑞	赵天佑	钟水清	高洪芬	阎孝荣
梁宝双	蔡淑芬	魏素清			

主 编 刘玉宝 黄力强

副 主 编 赵树茂 于凤良 李国良 徐道金 王春生 沈家华
刘沅陇

参加编写人员

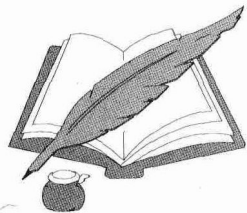
李胜第	赵玉明	唐永杰	刘福岚	张春秋	卢家胜
杨志炼	赵永福	赵桂廷	王作山	崔海涛	刘呈波
李洪才	王洪兴	刘承建	陈文星	刘振洲	孟祥辉
代才江	李克军	李增山	柴润水	杨卫东	王 娟
郭 勍	魏 强	刘金来	赵 辉	李巧臻	韩 啸
王士元	耿金艳	路丽丽	李 娜	王 敬	姚建国
田 川	李立妍	许淑杰	刘洪秀	贡 欣	蔡树伯
宋 霞	邵忠山	戴佩芬	陈建立	赵广智	李秋香
潘洪亮	赵 珺	韩宜芳	刘月艳	赵 倩	

前言

流程管理是被现代企事业单位广泛推崇和采用的先进管理模式，其作用是打破部门壁垒，减少岗位、部门之间的相互扯皮，优化使用各种资源，协调好各种组织角色，将流程落到实处，实现流程的优化，建立以服务对象为中心的流程型组织，创新管理文化，从对人负责转变为对事负责，提升员工的工作积极性，从而提高工作效率和服务对象的满意度，实现组织的又好又快发展。

天津市北大港水库管理处（天津市大清河管理处）在天津市水利局党委的正确领导下，牢固树立“献身、负责、求实”的水利行业精神，积极践行科学发展观，大力推行精细化管理，初步建立了精细化管理八大体系，对水管单位精细化管理的模式进行了有益的探索。为实现经验共享，我们将该处几年来的做法和经验总结出来，编辑成书，并首先将《流程管理体系》一书奉献给水利同行和读者朋友，希望能对大家有所帮助和借鉴，更期望能与大家互动交流，使我们成为事业发展上的知心朋友。

本书编写过程中得到了天津市水利局有关领导和处室的指导，在此表示感谢。由于编者水平所限，纰漏之处在所难免，敬请各位领导、专家和读者朋友指正。



编者

2008年11月

目
录

前言

◎ 流程管理概述 / 1

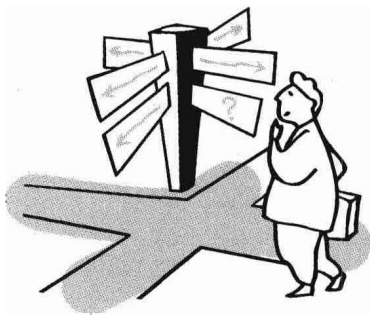
流程管理的目的意义 / 3

流程及流程管理 / 6

流程管理与信息技术 / 12

流程图的设计与绘制 / 14

流程再造 / 18



◎ 行政管理类流程 / 21

会务流程及说明文件 / 23

发文工作流程及说明文件 / 28

发展党员流程及说明文件 / 32

接待管理流程及说明文件 / 37

传阅文件流程 / 40

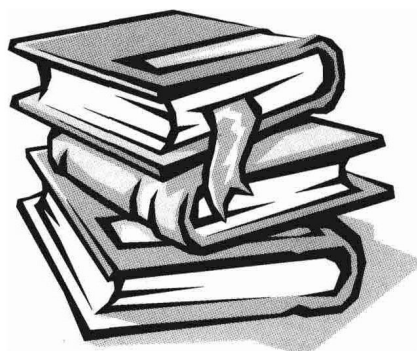
印章使用流程 / 41

信息报送流程 / 43

信访工作流程 / 44

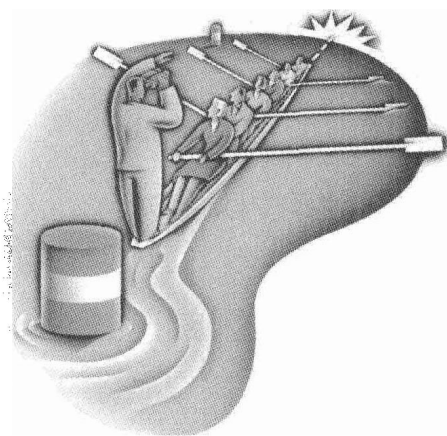


文件复印流程 / 45
医疗报销流程 / 46
环境卫生考核工作流程 / 49
办公用品（物品）采购流程 / 50
办公用品发放流程 / 51
车辆使用流程 / 53
车辆维修流程 / 55
水电维修管理流程 / 56
档案管理流程 / 57
档案借阅流程 / 58
网络计算机设备维护流程 / 60



◎ 人力资源管理类流程 / 61

内部培训管理流程及说明文件 / 63
部门绩效考核流程及说明文件 / 67
安全生产检查流程及说明文件 / 72
工人技术等级管理流程 / 76
人事档案归档流程 / 77
人事档案借阅流程 / 78
竞岗工作流程 / 80
劳动防护用品管理流程 / 81
职称申报流程 / 82
社会保险费用代理征缴流程 / 83
人员招聘流程 / 84
薪酬调整流程 / 85
员工休假流程 / 86



◎ 财务与经营管理类流程 / 89

资金计划与报销流程及说明文件 / 91

固定资产处置流程及说明文件 / 94

经营项目立项发包流程及说明
文件 / 97

内部审计流程及说明文件 / 101

预算编报流程 / 107

支票使用流程 / 108

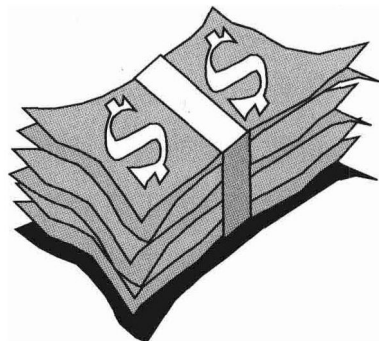
维修工程结算流程 / 110

统计工作流程 / 111

账务处理流程 / 112

承包费收缴流程 / 113

供电收费流程 / 114



◎ 防汛与水管理类流程 / 115

防汛抢险流程及说明文件 / 117

防汛检查流程及说明文件 / 121

突发水污染事件应急反应
流程及说明文件 / 125

雨洪水调度流程 / 130

防汛演练流程 / 136

水资源调度审批流程 / 137

防汛物资调用流程 / 138

预案修订上报流程 / 139

科技项目申报立项流程 / 140



◎ 工程管理类流程 / 143

专项维修工程流程及说明文件 / 145

工程日常维修养护流程及说明文件 / 150

基建工程前期工作流程及说明文件 / 154

基建工程施工管理流程及说明文件 / 159

基建工程竣工验收流程及说明文件 / 164

涉河（库）工程建设项目审批事项流程
及说明文件 / 167

工程招标流程及说明文件 / 171

工程巡查报告流程及说明文件 / 174

泵站运行操作流程及说明文件 / 180

水闸、泵站调度运行流程 / 185



◎ 水政监察管理类流程 / 189

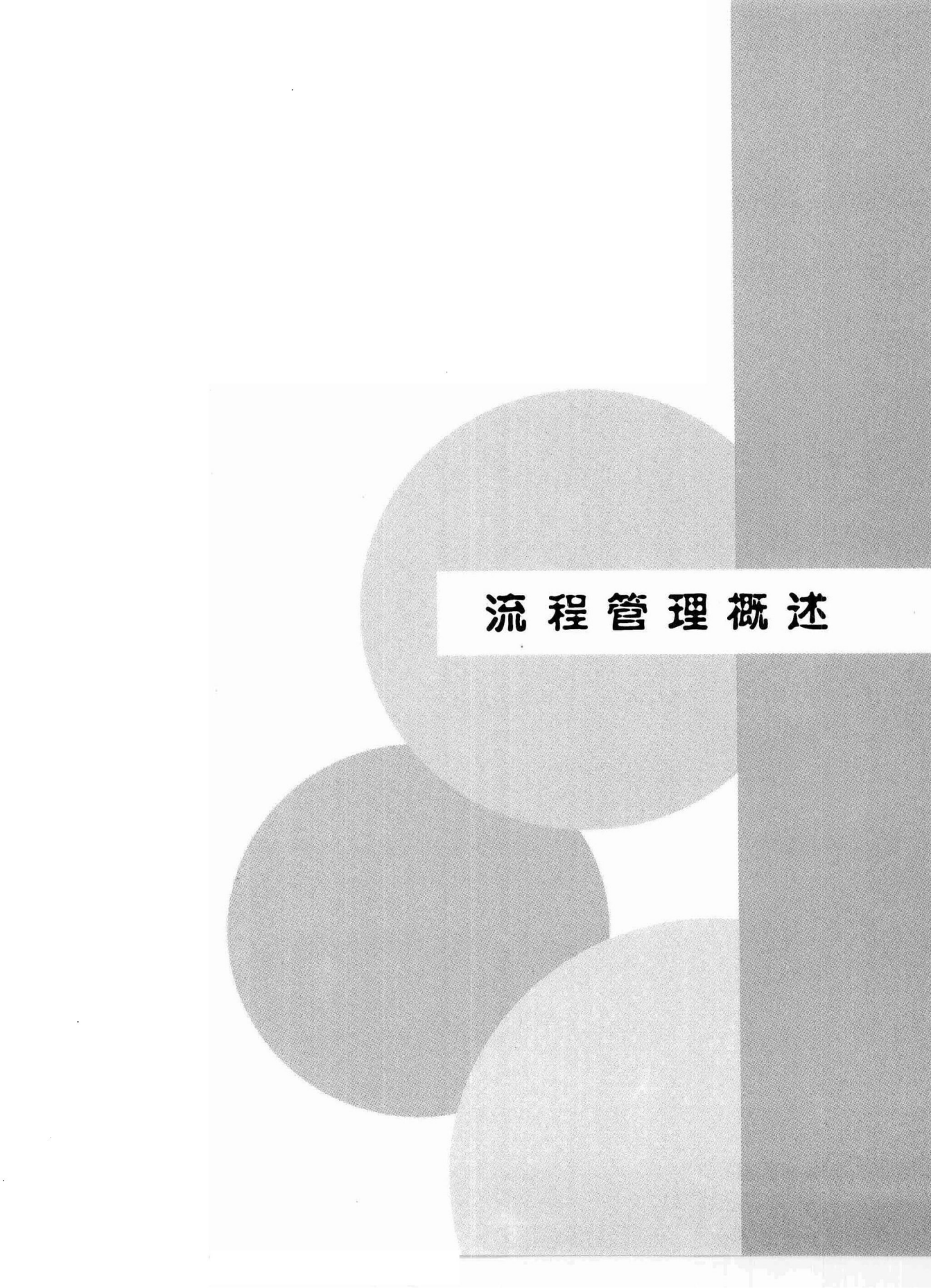
水政监察流程及说明文件 / 191

较大水事案件查处流程及说明
文件 / 196

水政联合执法流程 / 204

水政宣传流程 / 205

◎ 参考文献 / 206

The background features a light gray area on the left and a dark gray vertical bar on the right. Three overlapping circles in various shades of gray are positioned in the center-left. A white horizontal rectangle is placed over the top circle, containing the title text.

流程管理概述



从管理角度来讲，两点之间最短的距离不一定是条直线，而是一条障碍最小的曲线。流程管理就是要找出这条曲线。这几年，天津市水利局通过推行流程管理规范了工作环节，避免了随意性，减少了疏漏和扯皮，强化了责任，提高了工作效率和管理水平，为天津经济社会又好又快发展提供了有力的水利保障。

流程管理的目的意义

企业的使命是为顾客创造价值，而为顾客创造价值的便是流程。成功的企业必然有成功的流程，成功的流程又需要流程管理，以达到持续地改善和优化。事业单位追求的不是利润，而是为社会服务，而为社会服务本身也是一种价值的创造。我们把为之服务的群体当成客户，围绕客户的需求服务。目前的事业单位都是以职能部门划分的，每个部门完成一定的功能。这种以职能为中心的部门经常专注于局部效率的提高，忽视了单位的整体目标，对单位的发展战略和快速变化的竞争环境无法形成有效的支撑。流程管理就是要打破传统的职能部门之间的隔阂，对于现代企事业单位而言，具有重要意义。

流程管理提供了一个突破原有条块分割的工具。企事业单位应该从流程入手，打破原有的科层式的管理模式，探索建立新型的现代的企事业单位管理新模式。实际上，不管是企业还是事业单位，真正创造价值的是整个流程，没有一个部门能够单独为顾客创造完整的价值或服务，只有把所有部门的活动按一定逻辑形成一个整体才能创造价值。流程关注的是整体，是协同，是部门间、岗位间的接口。对流程进行管理追求的就是整体顺畅，受控与绩效最优。

现行的企事业单位体制存在着三大弊端：一是权力高度集中，导致了权力的垄断，这既是产生权力腐败的原因，也是效率低下的原因；二是自上而下的管理层次过多，造成了信息传递的低效和失真；三是自上而下的管理结构和职能高度雷同，抑制中下层管理创新的积极性，使整个管理结构缺乏对不同管理对象的适应性。

长期以来，管理者看系统的视角是纵向的职能导向，追求的是专业分工，三权分立式的制衡。可怕的是管理者在分配资源与业务决策的时候，部门导向的视角缺乏一



个有效平衡的原则，往往出现强势的部门获得更多关注与支持的现象。如果市场不是今天的善变与多变，职能导向的系统观不会有太大的问题。因为在组织架构设计的时候就把它精心设计为互相咬合、相互协作的整体，可惜的是组织架构设计的前提不断在变，时间一长，可能就物是人非了。

如果用流程视角去看系统，结果就完全不同了。透过流程主线，我们能够清晰地看到系统的构成以及各构成部分之间的联系。用流程视角看系统，更容易理解单位是如何运作的。流程是系统的主线，流程导向的系统观由于真正把握了系统间的联系，能够真正实现从整体上获得最优。认识系统是管理系统的前提，只有从流程视角认识了系统，基于流程的管理体系的建立才能够真正的实现顺畅、有序。

采用流程管理，对企事业单位必将产生积极的影响和重大的意义，具体来说有以下几方面内容。

1. 提高效率，增强单位整体竞争力

流程管理能力是单位的一种竞争力。流程设计与流程再造，是单位提高运营效率和经济效益的重要措施，是战胜竞争对手的主要手段，是发展战略的重要步骤。

企事业单位通过相应的资源结构调整和人力资源结构调整，对各项业务进行流程化再造，明确哪项工作应该由哪个部门、哪个人具体负责，明晰各部门、各职位的责权关系，从而提高单位内部效率和整体效率，增强单位的核心竞争力。

2. 有利于单位形态的转变

长期以来，我国大部分企事业单位都实施一种职能式的管理，而在实施了流程式管理模式后，将以往以职能为中心的传统单位，转变成以流程为中心的新型流程导向型单位，实现经营方式和管理模式的根本转变。这一转变，可以使企事业单位在市场变化的同时，根据自身发展战略，及时转变经营管理方式，从而在激烈的市场竞争中，永远掌握变化的主动权，立于不败之地。

我国社会主义市场经济已经实行近 30 年了，与市场日趋完善相对应，市场的竞争也越来越激烈，所以，认识流程的意义，合理地设计企事业单位的流程，已经成为每个单位的必修课。

3. 有助于促使员工思想转变

一般来说，流程管理要经过四个阶段：员工支持阶段、消极抵触阶段、抱怨和磨合阶段、形成团队阶段。很多单位在进入第二个阶段（消极抵触阶段）时，就没有信心再实行下去，这主要是忽视了从思想和观念上对员工和领导者的改造。原来单位的很多管理流程只注重形式，各部门的配合也经常出现问题；即使是单位内部的资源也经常无法优化配置和合理利用。通过流程管理将触及员工利益的调整和重新配置，



尤其是在流程设计优化中将使很多不必要的环节得到削减，使很多部门不得不密切配合才能迅速完成业务工作。这就必须对员工进行教育和引导，帮助他们分析新的流程的优势，尤其在员工和领导者看到流程管理给单位带来的积极变化的时候，思想转变会更快，会更有利于流程管理工作的推进。

4. 从对人负责转变为对事负责

流程优化不仅要求主管的工作重心发生转移，也要求员工的思想从传统的对上司负责，只要完成上司交代的任务就行的观念，转变到对流程和结果负责，满足客户需求的观念上来。当然从对人负责到对事负责的观念转变，需要流程导向的考核和报酬机制的牵引才能实现。

5. 有利于提升员工主动性，建立基于流程目的的员工评价体系

再优秀的流程也需要人来操作，充分发挥个人的能动性和创造性无论何时都是至关重要的。面向流程管理需要落实到考评体系上，牵引员工为整个流程的效率负责，而不是局限于传统职能部门的有限的职责范围内。

6. 有助于单位获得丰厚的回报

每个流程都有输入输出和生命周期，流程是跨职能部门的。表面上看，企事业单位组织是以业务和职能部门来划分的，但实际上起作用的是流程，没有一个部门单独的活动能够创造利润，只有将所有活动一起放在一个流程里进行才能创造利润。可见，优化流程管理与单位赢利能力息息相关。

7. 有助于提高顾客满意度

流程的起点和终点都是顾客，它运行的情况会直接影响顾客的满意程度。那么，顾客会要求些什么呢？他们首先要求的是快速；其次他们会要求优质；最后成本最优化。真正使顾客满意的手段，是能够不断为顾客提供满足其需求的流程，减少投资商在流程中的麻烦。满足投资商的需求，那就是流程。



流程及流程管理

一、流程的概念

关于流程，不同的人有不同的说法。有人认为流程就是程序。其实，“流程”和“程序”是两个互相关联又绝对不等同的概念。“程序”可以体现出在一项工作中，若干个作业项目哪个在前、哪个在后，即先做什么、后做什么。而流程除了可以体现出先做什么、后做什么之外，还可以表示出每一项具体任务是由谁来完成，即甲项工作由谁负责，乙项工作又由谁负责。如此一来，若干个作业项目或者若干个工作环节，以及它们的责任人之间的相互工作关系便一目了然地表述出来，而程序则是无法做到这一点的。

什么是流程呢？流程（英文“process”，中文可以将它译作“过程”）就是向特定的顾客或特定的市场提供特定的产品或特定的服务所精心设计的一系列活动。简单地说就是完成某一目的（或任务）而进行的一系列有现实逻辑关系活动的有序集合（见图1）。流程一般包括输入、动作者、动作标准、动作工具、工作时间、输出、输出质量标准 and 流程所有者等基本要素。如果离开了流程的基本要素，就将无法解决成本控制问题，无法解决产品或服务质量问题，无法解决流程绩效的问题，无法解决执行力的问题，这样，流程也就只能永远停留在“规范做事顺序”的层次上。分析流程的这些要素，我们可以发现流程具有以下特点。

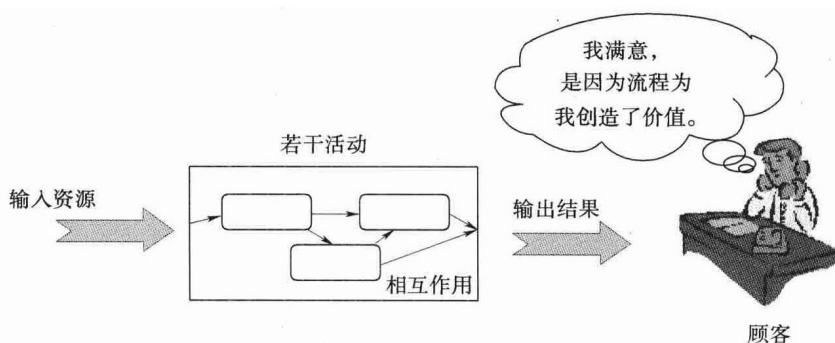


图1 流程

1. 目标性

流程有明确的输出目标或任务。这个目标可以是一次满意的客户服务；也可以是一次及时的产品送达等。



2. 内在性

流程的内在性包含于任何事物或行为中。所有的事物与行为，我们都可以用这样的语式来描述，“输入的是什么资源，输出了什么结果，中间的一系列活动是怎样的，输出为谁创造了怎样的价值”。

3. 整体性

流程至少由两个活动组成。流程，顾名思义，有一个“流转”的意思隐含在里面。流程只有符合至少两个活动的条件，才能建立结构或者关系，才能进行流转。

4. 动态性

动态性体现在流程是由一个活动到另一个活动。流程不是一个静态的概念，它按照一定的时序关系徐徐展开。

5. 层次性

组成流程的活动本身也可以是一个流程。流程是一个嵌套的概念，其中的若干活动也可以看作是“子流程”，可以继续分解成若干活动。

6. 结构性

流程的结构可以有多种表现形式，如串联、并联、反馈等。往往因为这些表现形式的不同，给流程的输出效果带来很大的影响。

7. 时限性

每个流程蕴涵着时间的约束，即每一项活动在何时开始，花费多少时间，在何时结束等。

8. 系统性

作为流程的组成环节，部门不能只对局部的利益负责，不是为上级工作，而是为顾客提供价值。

9. 有序性

明确每个活动的执行者，界定这些执行者之间的关系，有利于理清各个岗位、部门的权责，高效协同岗位、部门之间的合作，避免出现无人对整个流程负责和部门之间的扯皮的现象。

流程一般分为三类，即业务流程、管理流程和战略流程。业务流程是为完成某一特定目标而进行的一系列逻辑相关的、有序的活动集合。这些活动分别由不同部门、小组承担，消耗原材料、设备和信息等资源，使相关的管理要素能够按照既定的程序化方式进行流动，以便更有效地创造价值；管理流程则是指对这些活动的管理程序；战略流程为企事业单位规划和开拓未来。业务流程是战略流程的具体实现，管理流程



是战略流程和业务流程的支撑，起到服务于战略流程、监控与协调业务流程的作用。它们之间的关系可借助信息系统实现（见图2）。

二、流程管理概念

流程是企事业单位管理体系的关键模块，随着单位的成长，需要不断提升流程成熟度，把例外变成例行、把经验教训总结到流程中去。从流程的视角来理解管理，企事业单位的使命是为顾客创造价值；为顾客创造价值的是单位的流程；单位的成功来自于优异的流程运营；优异的流程运营需要有优异的流程管理。

流程管理（process management）就是以一种规范化地构造端到端（end-to-end）的卓越业务流程为中心，以持续地提高组织业务绩效为目的的系统化管理方法，包括流程分析、流程建模与再设计、资源分配、时间安排、流程质量与效率测评和流程优化等。流程管理是对业务流程、组织结构和IT系统应用的持续调整，其核心是有效整合各管理要素，提高企业或事业单位的整体效率和质量，提升执行力。流程管理具有面向顾客、规范化、持续性和系统化的特点，其目的是通过记录流程运行状况，评估流程运行质量，建立流程管理制度，以便不断实现业务优化，以保持流程的卓越。

流程管理就是要打破部门壁垒，减少岗位、部门之间的相互扯皮，优化使用各种资源，协调好各种组织角色，将流程落到实处，实现流程的优化，建立以顾客为中心的流程型企事业单位。其间，应该明确每件工作事务的性质与类型，明确每个岗位的功能定位，明确工作事件中每个人的权利与义务。将每件工作事务中的处理程序进行标准化认定，对所涉及的岗位和人员进行定位，并形成书面化文本。

流程管理的本质是构造卓越的业务流程。制定并落实企事业单位的战略是进行业务流程管理的前提条件。而业务流程管理的目标是完整、一致地贯彻企事业单位的战略目标，并在日常运营活动中对战略加以支持。

流程管理的核心是流程的质量管理。测量流程质量可以从三个方面考虑：流程效果（effectiveness）、流程效率（efficiency）和流程的适应性（adaptability）。流程效果的好坏要看流程输出能否满足顾客需要以及目标或指标的完成情况。流程效率指在尽可能小的投入状况下实现流程的效果，或在达到目标或预定指标的过程中所消耗的人力、物力、财力和时间等资源。而流程的适应性是指流程面对环境和顾客需求不断变化时保持效果和效率的能力。以上三个方面要兼顾平衡。

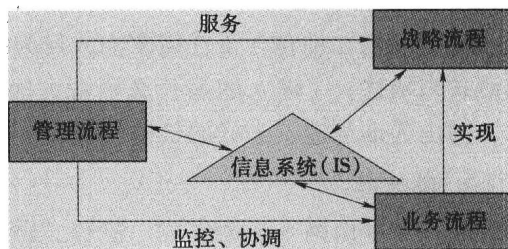


图2 业务流程、管理流程和战略流程之间的关系