

执行的真谛：简单
简单的关键：流程

用流程复制成功



人员流程：用正确的人
战略流程：做正确的事
运营流程：用正确的方法



张一五 编著



只有用标准化的统一的流程，才能真正解决企业的人才瓶颈
只有标准化的流程才能真正快速复制
只有标准化流程才能根本解决执行力的问题
只有标准化流程才能实现真正的靠制度管人、流程管事



用流程 复制成功



张一五 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

用流程复制成功/张一五编著. - 北京: 企业管理出版社, 2010. 5

ISBN 978 - 7 - 80255 - 551 - 8

I. ①用… II. ①张… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 079542 号

书 名: 用流程复制成功

作 者: 张一五

责任编辑: 启 业

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 551 - 8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京东海印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 18 印张 225 千字

版 次: 2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 36.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

流程为王

“中国的企业为什么在全球化的竞争中，总是处于下风？”这是很多专家学者、企业家，甚至普通百姓所长期关注、研究的一个问题：

为什么可口可乐和百事可乐一到中国，中国的非常可乐就不是对手，其实都是卖糖水的，怎么就卖不过人家？

麦当劳和肯德基一年在中国开几百家连锁店，为什么餐饮口味和营养更好的国内餐饮企业就没有一个能跟人家抗衡？

为什么香格里拉、万豪酒店在中国遍地开花，且个个赢利，而国内却缺乏能够不断输出酒店管理体系的连锁集团？

为什么中国的百货公司接二连三地倒闭，而沃尔玛、家乐福却高奏凯歌？

到底是什么造就了中外企业的巨大差距？

是流程！

优秀的公司用流程在复制企业，无论是沃尔玛、麦当劳、可口可乐、星巴克都是在用流程复制，他们把企业复制到全世界。世界一流的企业都是靠流程和体系来支撑：GE 的六西格玛，麦当劳的 SOC，香格里拉的 SOP，日本企业的 6S 管理，无不体现体系化管理的最高境界，并且能够在全世界迅速复制。

就拿麦当劳来说吧，它拥有全世界最佳的业务和管理流程，正是这种标准化流程可以保证麦当劳在全世界快速地扩张，高峰时期每隔 3 个小时复制一家连锁店。麦当劳用 30 年的时间把企业复制 1 亿倍，目前在 120 个国家拥有 33000 家连锁店，每天用 20 多种语言为超过 3000 万的客人提供规范化的服务。

而在中国，很多老板天天打着灯笼找“能人”，却很少有企业愿意投资流程，老板们很少有时间去考虑设计运营或管理流程。没有一套真正成

熟的执行体系，其结果就是：要么企业领导人累个半死，要么企业短命！有学者认为，80%的中国企业问题跟系统或流程的缺陷有关，而不是个别员工，领导者在责怪员工“为什么把事情搞砸？”的时候，却忽略了一个基本的事实：企业根本就没有为员工准备一套高品质的执行工具。

对于流程，国内企业普遍存在以下几个问题：一是企业领导人不懂或不重视流程。“中国更多的企业领导人，尤其是民营企业通过机会和拼搏完成了一定的资本积累后，却不知道怎样把企业带到体系化管理的新台阶”；二是很多人误以为流程就是业务流程；三是企业流程品质不高。

本书正是从以上三个问题出发，探讨了流程是什么，以及流程对于企业的重要性，并分别详细介绍了办公业务流程、员工管理流程、财务业务流程、应收账款管理流程、采购业务流程、销售业务流程、促销业务流程和客户管理流程这样八个企业运作过程最常用到的业务管理标准化流程，为缺乏流程或者亟待重建、完善流程的企业提供一个参考。

而真正决定企业能否做大、做强、做久的首要前提就是，拥有一套成熟的人员、战略和运营流程！有了流程和体系，企业就能像麦当劳一样做到每三个小时开一家连锁店，像沃尔玛一样实现全球化扩张，像戴尔公司一样用十五年的时间把企业做到世界 500 强。

编者

目 录

第一章 成功可以用流程来复制

- 1.1 何谓业务流程标准化 / 2
- 1.2 流程标准化与精益管理时代 / 3
- 1.3 企业做大做强的关键 / 5
- 1.4 程序化工作方法 / 7
- 1.5 何谓业务流程再造 / 12
- 1.6 业务流程标准化操作的成功个案 / 13
- 1.7 解析海尔的标准化业务流程 / 15

第二章 办公业务标准化流程

- 2.1 工作分析管理流程 / 20
- 2.2 办公室工作计划管理流程 / 22
- 2.3 办公文件管理流程 / 25
- 2.4 文件档案管理规定 / 27
- 2.5 会议管理流程 / 32
- 2.6 总经理办公会召开流程 / 35
- 2.7 会议管理规定 / 36
- 2.8 来宾接待标准化流程 / 38
- 2.9 报刊征订发放流程 / 41
- 2.10 计划外办公用品审批发放流程 / 42
- 2.11 办公用品领用流程 / 43

- 2. 12 部门内授权流程 / 44
- 2. 13 合理化建议提案流程 / 44
- 2. 14 电话接听标准化流程 / 45
- 2. 15 职能部门对外联络流程 / 49
- 2. 16 突发事件处理流程 / 50
- 2. 17 员工人身安全事故处理流程 / 51
- 2. 18 出差管理规定 / 52
- 2. 19 文印管理规定 / 54

第三章 员工管理标准化流程

- 3. 1 员工管理流程 / 58
- 3. 2 员工需求预测流程 / 59
- 3. 3 员工供给预测流程 / 60
- 3. 4 员工招聘流程 / 61
- 3. 5 面试标准化工作流程 / 63
- 3. 6 新进人员录用及薪酬确定程序 / 65
- 3. 7 干部竞聘录用程序 / 66
- 3. 8 定岗定编计划报批程序 1 / 67
- 3. 9 定岗定编计划报批程序 2 / 68
- 3. 10 绩效考核运行程序 / 69
- 3. 11 360 度考核流程 / 70
- 3. 12 薪酬福利管理流程 / 72
- 3. 13 部门间调动申请程序 / 73
- 3. 14 员工培训管理流程 / 74
- 3. 15 送外培训实施流程 / 76
- 3. 16 培训外包流程 / 77
- 3. 17 员工奖励流程 / 79
- 3. 18 员工职业规划管理流程 / 80
- 3. 19 员工投诉处理程序 / 82
- 3. 20 员工冲突管理流程 / 82

3. 21 员工辞退报批程序 / 86

第四章 财务业务标准化流程

- 4. 1 成本费用控制流程 / 90
- 4. 2 目标成本管理流程 / 91
- 4. 3 对外投资业务流程 / 93
- 4. 4 筹资内控业务流程 1 / 93
- 4. 5 筹资内控业务流程 2 / 94
- 4. 6 财务预算编制流程 / 95
- 4. 7 弹性财务预算编制流程 / 95
- 4. 8 定性财务预算编制流程 / 96
- 4. 9 会计报表质量检查流程 / 97
- 4. 10 损益表审查流程 / 99
- 4. 11 资产盘点流程 / 100
- 4. 12 办理融资租赁流程 / 101
- 4. 13 财务风险分析流程 / 103
- 4. 14 融资风险管理流程 / 105
- 4. 15 规避招商引资风险操作流程 / 107
- 4. 16 沃尔评分法应用流程 / 108
- 4. 17 出纳业务处理流程 / 110
- 4. 18 支票申领流程 / 111
- 4. 19 报销流程 / 112

第五章 应收账款管理标准化流程

- 5. 1 信用销售管理流程 / 114
- 5. 2 赊销业务管理流程 / 115
- 5. 3 应收账款日常管理流程 / 116
- 5. 4 应收账款日常催收流程 / 117
- 5. 5 应收账款评估管理流程 / 119
- 5. 6 应收账款风险管理流程 / 120

- 5. 7 应收账款坏账管理流程 / 123
- 5. 8 应收账款会计管理流程 / 124
- 5. 9 应收账款事前控制流程 / 126
- 5. 10 应收账款贴现处理流程 / 127
- 5. 11 应收账款对账流程 / 128
- 5. 12 应收账款退货核销流程 / 129
- 5. 13 中小企业应收账款管理流程 / 131
- 5. 14 应收账款追索及法律移交流程 / 133
- 5. 15 信用执行与跟踪流程 / 134

第六章 采购业务标准化流程

- 6. 1 采购部门工作流程 / 138
- 6. 2 采购审批流程 / 139
- 6. 3 采购预算管理流程 / 140
- 6. 4 采购成本核算流程 / 141
- 6. 5 采购作业管理流程 / 143
- 6. 6 月度采购管理流程 / 144
- 6. 7 月度采购计划制定程序 / 145
- 6. 8 采购价格议定流程 / 146
- 6. 9 采购合同管理流程 / 147
- 6. 10 准时制采购管理流程 / 148
- 6. 11 单一来源采购工作流程 / 150
- 6. 12 采购验收管理流程 / 151
- 6. 13 采购退货管理流程 / 152
- 6. 14 供应商初选流程 / 153
- 6. 15 供应商撤点流程 / 154
- 6. 16 供应商选点流程 / 155
- 6. 17 供应商初审流程 / 156

第七章 销售业务标准化流程

- 7. 1 市场调查流程 / 160

- 7. 2 销售预算管理流程/ 162
- 7. 3 销售分析管理流程/ 165
- 7. 4 签订合同管理流程/ 167
- 7. 5 商品供货管理流程/ 170
- 7. 6 订单管理流程/ 170
- 7. 7 商品交运单管理流程/ 172
- 7. 8 品类优化管理流程/ 173
- 7. 9 经销商管理流程/ 176
- 7. 10 经销商信用评定流程/ 177
- 7. 11 销售人员行为管理流程/ 178
- 7. 12 销售人员考核流程/ 180
- 7. 13 销售合同管理流程/ 184
- 7. 14 货款回收管理流程/ 186
- 7. 15 商品价格调整流程/ 188
- 7. 16 商品窜货管理流程/ 188
- 7. 17 商品退货管理流程/ 192
- 7. 18 销售业绩评估流程/ 193
- 7. 19 顾问式销售管理流程/ 196
- 7. 20 淡季销售管理流程/ 199

第八章 促销业务标准化流程

- 8. 1 市场信息管理流程/ 204
- 8. 2 促销策划管理流程/ 206
- 8. 3 预算内终端促销流程/ 208
- 8. 4 预算外终端促销流程/ 209
- 8. 5 促销活动标准化流程/ 209
- 8. 6 广告促销计划制定流程/ 211
- 8. 7 广告策划流程/ 213
- 8. 8 卖场管理流程/ 216
- 8. 9 赠品促销管理流程/ 218

- 8. 10 品尝促销标准作业流程/ 220
- 8. 11 节假日促销策划管理流程/ 222
- 8. 12 样品派发促销管理流程/ 225
- 8. 13 促销员业务规范管理制度/ 227
- 8. 14 促销员的日常工作流程/ 231
- 8. 15 营业前的准备工作流程/ 232
- 8. 16 品牌营销管理流程/ 236
- 8. 17 促销效果评估管理流程/ 236
- 8. 18 营销策略调整流程/ 239
- 8. 19 市场督导日常工作流程/ 240

第九章 客户管理标准化流程

- 9. 1 客户调查工作流程/ 244
- 9. 2 客户开发流程/ 245
- 9. 3 客户拜访管理制度/ 246
- 9. 4 大客户维护流程/ 250
- 9. 5 客户档案建立程序/ 253
- 9. 6 客户关系管理流程/ 255
- 9. 7 接近客户的话语步骤/ 258
- 9. 8 客户服务流程/ 261
- 9. 9 客户售后服务流程/ 262
- 9. 10 客户投诉处理作业流程/ 264
- 9. 11 售后服务管理办法/ 265
- 9. 12 客户渠道管理流程/ 269
- 9. 13 客户忠诚度提升流程/ 271
- 9. 14 维修服务管理流程/ 274
- 9. 15 客户例行访问流程/ 276
- 9. 16 客户部工作流程/ 276



第一章

成功可以用流程来复制

YONGLIUCHENGFUZHICHENGGONG

1.1 何谓业务流程标准化

企业规范化管理权威专家舒化鲁定义业务流程是为达到特定的价值目标而由不同的人分别共同完成的一系列活动。他认为企业业务流程是直接构成企业神经血管脉络的组织。他对企业业务流程管理做了相关的理论研究：

1. 流程管理要解决的问题

- (1) 管理授权陷入两难；
- (2) 工作目标失控；
- (3) 工作衔接不协调，造成瓶颈或死角；
- (4) 工作主辅不分；
- (5) 企业内部工作目标模糊；
- (6) 工作秩序混乱。

2. 流程管理的九个特征

- (1) 强调企业经营活动的中心只是服务于客户价值；
- (2) 强调管理者与被管理者的平等；
- (3) 内部职责分工不再僵化；
- (4) 强调企业是一个有机系统，是一个无边界组织；
- (5) 强调打破块块、条条，按照团队形式组织企业运行；
- (6) 企业内部所有活动的目标，明确指向客户价值的满足和企业价值的增殖；
- (7) 没有人拥有绝对不变的权力，每个人所服从的仅仅是由客户价值创造和企业价值的增殖目标主导的流程；
- (8) 影响改变人们意志行为的方式主要是社会群体奖励，经济福利奖励主要落在团队集体中。
- (9) 这里不再有庞大的中间管理阶层。

迈克尔·哈默指出没有流程管理的企业运营有着惊人的低效率：在一般企业的正常工作中，有 85% 的人没有为企业发展创造价值。其中：5% 的人看不出来是在工作；25% 的人似乎正在等待什么；30% 的人只是在为库存而工作，即为增加库存而工作；最后还有 25% 的人，是以低效率的方法和标准在工作。

业务流程标准化主要体现在三个方面：规范化、文件化、相对固定。业务流程标准化是企业发展的必然趋势，业务流程标准化设计的目标有：

- (1) 简化工作手续；
- (2) 减少管理层级；
- (3) 消除重叠机构和重复业务；
- (4) 打破部门界限；
- (5) 跨部门业务合作；
- (6) 许多工作平行处理；
- (7) 缩短工作周期。

业务流程标准化为企业建立了一种柔性的业务流程，使得整个企业像一条生产线一样，迅速适应用户的需求，使整个企业生产运营过程机动、灵活，能够根据企业市场战略的调整而迅速改变，能够及时应对突发事件，能够以最大效率、最小成本完成企业各项活动。

1.2 流程标准化与精益管理时代

西方管理学界有一种说法：无法量化，就无法管理。当一项模糊性的工作被分解成若干可以量化的数字指标后，管理工作就会变得一目了然；一些凭借个人直觉和经验而无法察觉的缺陷与不足，就会在客观事实的数字下清晰地显现出来。“数字化管理”是区别传统商业与现代企业的显著标志。

我们在厨房接受师傅教导的时候，得到的信息是：盐少许、味精若干、醋酌情、酱油适量，这些模糊化的计量方法让我们失去了准确的判断能力。而麦当劳的操作手册上注明：在制作薯条时，请将盐罐底部朝上，

向下甩动两次。因为有了体温计，我们才知道一个人发热的程度是好是坏。因为有了精确的计量方法，我们才可能得到精确化的定义。以模糊化为代表的传统商业，必将被以标准化、定量化为特征的精益管理所替代。

今天的企业管理，已经几乎全部“数字化”了，从企业战略设计到人力资源管理，几乎无所不在。各种管理和业务的指标数据收集、生成、处理、分析报告等等一系列工作成了管理人员必须面对的。对于企业组织战略、业务流程、岗位职责等等一系列精确分析、合理配置与准确评估，是关乎企业效率的直接因素。

零缺陷管理是荣事达“和商理念”在实践中的发展和升华。他们把“零缺陷生产”的精神和规范导入供应环节，形成了“零缺陷供应”管理；将“零缺陷”精神和要求注入销售过程，形成了“零缺陷销售”与售后“零缺陷服务”。这样，覆盖供、产、销三大环节的管理系统便开始成形了。

在微利时代，精益管理成了时代的主流。精益方式的基本理念有：消除一切形式的浪费（损耗）。在精益管理中有几种典型的浪费：废品与次品，超额生产或提前生产，由于停工待料、设备故障与计划差错造成的等待、多余的搬运，库存的积压，过剩的产品或服务功能。

为实现餐饮企业的精益管理，“大娘水饺”除了水饺包制还沿袭手工，其它工序已经完全采用机械化流水线生产，通过高技术、标准化的精益管理，实现了洁净、高效的生产方式，体现了现代人求快、求质的进餐要求。

传统小吃均以经验、感觉来控制质量，“大娘水饺”采用了标准化的生产和管理。在每道工序上均采用科学量化标准：即水饺大小定量、馅料配置定量、和面兑水定量、佐料配方定量、汤品主料定量。在这里，从揉面用什么样的面粉，加多少水，到擀皮的压力、快慢、来回几下，到60多种馅心的构成、细碎度，到各种辅料、调味料的含量，都有具体的操作标准。

“大娘水饺”的包饺工们被告知，每两水饺6个面坯必须重55克，包上馅料后重120克，上下只允许有5克的误差。并且有专门的包饺部检验员，用电子秤测量饺子重量。如果抽检出来的饺子不达标，不合格的饺子由包馅工自己买，有多少买多少。

大娘水饺对煮水饺也有明确的要求，一般来说煮水饺一锅得十几分钟，要闷，点三次水，漂起再捞，绝对称不上是快餐，大娘水饺为了把不快的东西做快，进行反复的试验和改革，一开始分别采用了液化气、天然气和煤气，用猛火，一般用4分半的时间，后来采用了电设备，平均每锅比燃气加快1分钟。这种时间要求明确的写在大娘水饺的《管理手册》上。

大娘水饺的《管理手册》厚达300多页，其中涉及保证产品规格和质量恒定的所谓“标准化”的内容五花八门，诸如每10公斤馅使用1袋调料、从顾客点餐到食品上桌不得超过10分钟、擦一张桌子遵守什么样的清洁工序、和多少面兑多少水之类。

概括起来，精益管理的原则包括：

- ①由顾客确定产品价值结构；
- ②消除产业价值链的浪费；
- ③变成批与排队为连续流动；
- ④由顾客需求拉动价值链；
- ⑤追求尽善尽美。

精益化、数字化、标准化是企业在激烈的市场竞争中取胜的核心动力，在实现各项业务的精益化管理过程中，业务流程的标准化是必然的趋势和潮流。

1.3 企业做大做强的关键

只有标准化的东西才有可能得到快速的复制和推广，沃尔玛、麦当劳等跨国连锁巨头的成功一定程度上都得益于此，高度统一的标准化管理加上其先进的信息技术的应用，为其标准化提供了强有力的支持，大大加快了其扩张速度，降低了运营成本，占据了市场的主导地位。

国内中式快餐品牌同国际快餐的拼杀由来已久。红高粱、荣华鸡都曾一度与洋快餐叫板，可最终都以失败告终。资深人士指出：国内中式快餐不敌洋快餐最重要的原因在于单一品牌难以形成规模，而行业标准化是形成大规模发展的必要条件。

近期内,已有部分品牌实现了行业的标准化。2005年3月,真功夫宣布,凭借其创新的烹制设备——“电脑程控蒸汽柜”及建立标准深化体系,完全攻克了中式快餐“标准化”难题;2005年8月,“丽华快餐”也对外表示将开设国内首家中餐“快餐工厂”,对米饭实现标准化生产。

标准化经营管理就是在企业管理中,针对经营管理中的每一个环节、每一个部门、每一个岗位,以人本为核心,制定细而又细的科学化、量化的标准,按标准进行管理。更重要的是标准化经营与管理能使企业在连锁和兼并中,成功地进行“复制”或“克隆”,使企业的经营管理模式在扩张中不走样,不变味,使企业以最少的投入获得最大的经济效益。

随着企业规模的不断发展,仅凭手工方式和人脑不可能做到,而且标准化的目的之一就是最大限度地排除人为因素和不确定因素的干扰,这些都必须通过信息技术手段的应用来实现。在一定程度上,标准化管理实际上就是一种基于信息技术的规范化的现代化管理。

管理的标准化是为了便于进行自身发展过程中快速复制,而这需要一个过程,它包含着企业发展战略、流程、服务等贯穿企业全程管理的一项复杂的系统工程。

迈克尔·哈默教授的著名论断,“任何流程都比没有流程强,好流程比坏流程强,但是,即便是好流程也需要改善。”

企业的业务流程以客户需求以及资源投入为起点,以满足客户需求、为企业创造有价值的产品或服务为终点,它决定企业资源的运行效率和效果。业务流程是连接输入、输出一系列环节的活动要素,包括活动间的连接方式、承担人及完成活动的方式。

一套科学完善的管理流程,可以使企业更加高效顺畅的运转,可以使企业各职能部门分工明确、职责清晰、监控有力、处置及时,可以充分调动全体企业人的积极性和创造力,可以使企业统一协调、目标明确、鼓励创新、团结高效,可以引导企业走向新的辉煌。

企业业务流程标准化是衡量一个企业管理水平的重要标志,是保证企业各项作业顺利进行的前提,也是企业做大做强的必由之路。