

企业运营初期，怎样快速做到流程化、系统化？

如何设置组织架构，如何量身打造企业制度？优化企业的管理体系，应该从哪儿入手？

开公司就是 定制 走流程

张国祥 / 著

公司开创后，你需要思考的所有问题，这里都有答案

制度与流程上用心，老板管理就省心

开公司没有想象中那么难！



联 朱栩博士 联创世纪教育培训集团董事长

袂 钱文明博士 上海博杰科技有限公司董事长

推 潘俊仁先生 亚洲巅峰领导力首席导师

荐 李远荣先生 联创世纪教育培训集团总裁

CPM

版传媒

海出版社

开公司就是 定制 度 走流程

张国祥 / 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

开公司就是定制度走流程 / 张国祥著. —广州:广东经济出版社, 2017.9
ISBN 978-7-5454-5764-3

I. ①开… II. ①张… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第199638号

出 版 人: 姚丹林
责任编辑: 甘雪峰 易 伦
责任技编: 许伟斌
装帧设计: 海阔天空

开公司就是定制度走流程

KAIGONGSI JIUSHI DINGZHIDU ZOULIUCHENG

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	北京盛兰兄弟印刷装订有限公司 (北京市大兴区黄鹅路西临89号)
开本	710毫米×1000毫米 1/16
印张	21
字数	299 000
版次	2017年9月第1版
印次	2017年9月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-5764-3
定价	58.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

治学严谨 独树一帜

纵观历史，人类文明的进步和科学的变迁，无一不是为了降低人与人之间的依附而发展的。不论是18世纪蒸汽机的发明，还是20世纪泰罗制、福特制的建立，抑或是今天的互联网时代，所有迹象都在表明，个体在组织中的重要性越来越低，而系统承担的责任和意义则越来越明显。

企业的经营管理更是这样，尤其是中国的成长型企业。一方面，经过30多年的改革洗礼，中国企业积累了许多经验、思想和工具，同时借鉴了西方的很多管理风格和制度，但这些借鉴也许多数还停留在照搬照抄、拿来主义层面；另一方面，中国传统的历史文化背景给予国人的，是孔子的“仁”，孟子的“义”，墨子的“兼爱”，韩非子的“德、刑、势、术、法”，其与西方管理思维的冲撞，让中国企业在公司化运作的道路上走得战战兢兢、左右摇摆。即便如此，中国成长型企业对人的依赖在逐步转变为对系统化、规范化、流程化的依赖。

张国祥老师作为联创世纪集团首席流程管理专家，治学严谨，授课认真，言语犀利，在学员中有“魔鬼教练”的称号。正如他所言，“严师才

能出高徒”，他对学员有着近乎严苛的要求。然而，也正是由于拥有一颗“天使般的心”，所以他殷切期望中国的成长型企业能够在未来的国际市场竞争中立于不败之地，为民族的强大尽自己的一份力。

这本书是他对公司化运作、规范化管理体系研究的又一著作。诚如文中所言：

个人能力再强也比不过团队的能力。……集体的智慧能否发挥，取决于团队的凝聚力；团队凝聚力的发挥，取决于企业系统的优劣。只有精良的企业系统，才能产生强大的凝聚力。……过去用员工体力，未来用员工脑力；过去靠员工加班，未来靠员工创新；过去靠老板魅力，未来靠契约精神；过去靠金钱团结，未来靠文化凝聚；过去靠经验管理，未来靠流程复制；过去靠能人专制，未来靠系统运营。这六大转型是企业进步的趋势，也是未来企业立于不败之地的成长法则。

他结合自身在“中、外、国、私”不同类型企业的数十年工作经验，以及一系列公司化运作理论和长时间的授课案例，总结出一套符合中国成长型企业特质的规范化管理体系，融合中西方文化，在管理中不规避“例外事件”，为中国的成长型企业家解决了困扰已久的难题。相信他的著作和思想，一定可以帮众多中国成长型企业的管理者和创业路上的新秀们！

公司化运作管理是由公司制结构向公司化运作转变的必经之路。在现代社会，充分尊重人心、人性，按规则和契约行事，是人心所向，是大势所趋。正确的流程就是做事的规律，遵循规则做事是人的天性。梳理正确的流程，人人按流程行事，管理就会简单高效。希望大家在阅读本书之后，能将它的管理新思维和新方法运用到企业管理中，帮助自己的企业从一点一滴转变，打造出一套不依赖于能人的企业管理系统，真正解放管理者，并奠定企业基业长青的基石。

联创世纪教育训练集团董事长 朱树

企业公司化运作修炼者的一部“圣经”

承蒙张老师厚爱，我能在第一时间拜读他的又一部力作。近日正在出差，只能忙里偷闲地学习，用了一周时间终于通读了这部书稿。读了此书感慨万千，感动万分！

为什么感慨呢？作为一名创业者，十多年来，我遇到过无数坎坷。企业发展过程中碰到的问题越来越复杂、越来越深入。这些问题常常困扰着我，我心里很着急，可一时又找不到答案，有时甚至感到孤立无援。那时，我多么希望能有一位导师出现在自己身旁，帮我排忧解难、指引方向。拜读张老师的这部著作后，就如同遇见了这样一位导师：他就在我的身旁，将多年的企业管理经验娓娓道来，有问必答；他没有架子，毫无保留，启发我的智慧，理清我的思路。所以让我不禁感慨，跟这样的导师相见恨晚。

为什么感动呢？如果把商场比作战场，和大多数创业者一样，我们在创业初期打的都是无准备之仗，仅凭满腔热血就冲上前线，哪里备过战？因此，中国的中小企业确实“命短”，“战死”是必然，能生存下来实属偶然，若能取得成功真是需要极好的运气。像我们这种理工科背景出身的创业者，

从某种意义上讲，都是“跛脚鸭”，虽能逞匹夫之勇，取得一时的小胜，却难以驾驭复杂的企业运作，打着打着就发现仗越来越不好打。这到底是因为什么呢？张老师的著作给我们揭示了答案，更带来了力量。这种感觉，就像你在残酷的战场上搏斗，快支撑不住时，有人来助你一臂之力，让你突然看到了光明和希望。此时此刻，除了感动，还是感动。

一路创业，一路学习，一路修炼。这恐怕是每个创业者和管理者的时代进行曲。然而，不难发现，纵然读书万卷，听课良多，始终不得要领者仍大有人在。归根结底，学问需要深究，道理需要深悟，方法需要深探，知识才可能转化为力量，助你成功。书不在多，而在于精。在这个浮躁的社会，能静得下心来写出好书的人实在寥寥无几。张老师的著作无疑是难得的精品，细细研读，你会越看越有味道。著作中的每段文字都是张老师发自内心的感受，每个流程和案例都是他从无数的实战经历中提取而来，是真正的“干货”。不做作、不矫情，甚至连修饰词都节制着用，充分体现了张老师踏实、求是、朴实无华的治学风范。

如果你是一名初期创业者，这本书就是你的好向导，它将引领你迈进创业的大门，告诉你企业成功的道理，引导你找到正确的道路，教你遇到障碍时的应对之道，再也不必打无准备之仗了；如果你是一名创业成功者，这本书就是一名好教练，给你方法和工具，告诉你如何系统化地打造企业，将偶然的成功变成可持续的成功；如果你已经建起了一个成熟的企业王国，这本书就是一位守护神，时刻提醒你去不断梳理、不断提高，让你的企业永葆健康、基业长青。

书常有，好书不常有。这是一本难得的好书，也将成为我案头的管理手册。对有志于公司化运作的创业者来说，这是企业管理的一部“圣经”。我衷心希望越来越多的朋友能有机会读到这部“圣经”，一起来念好这部“圣经”。

上海博杰科技有限公司董事长 钱文明

公司化运作是企业基业长青不可绕过的路

这是一个行业新兴与消亡高速交替的时代，结果是，产业链兴衰的一幕幕大戏时时上演；这也是一个商业模式与营销手法不断变革的时代，结果是，一个个企业变革成功与失败的案例不断出现，随即又快速消逝。

中国从改革开放到企业现代化的进程已有 30 多年，但自科学化、规范化的企业经营管理之路开始受到全面重视，至今不过 10 多年。许多行业和企业由于没有足够的时间沉淀，造成很难有全方位的经营管理格局的局面。领导者敢于做梦、敢于创造，是推进企业成长的“原动力”。可在“经济爆炸”的大环境下，许多企业家急功近利，忘记了让企业稳健经营最重要和最根本的要素——公司化运作。于是我们看到，很多经营者在前线忙着“开拓疆土”的同时，也在后方不断“灭火”，顾此就失彼，二者始终无法兼顾……

从 1990 年至今的 20 多年中，我在海峡两岸服务和扶持过许多企业，深知很多经营者为不断的内耗所苦，也常遇到很多企业主感叹：“明明是同样的行业，同样的商业模式与盈利点，产品也同质化，为什么我们公司

的竞争力就是差人一截？为什么我们公司的管理总是特别费劲且效率特别低？为什么利润率不断下滑？为什么我干得这么累？……”当我深入了解这些企业后，发现它们有一个共同点：管理不科学、不规范，多靠“拍脑袋”做管理。

很多领导者在几经折腾后才知道，追求华丽“拳法”的同时，更需认真扎稳“马步”。经营者们纷纷开始回归经营的本质，关注如何进行更高层面的领导与管理，以引导企业公司化运作，打造一套不依赖能人管理的系统，做好管人、管事、管利。

从张国祥先生之前的《用流程解放管理者》系列管理书籍中，能发现其对公司的规范化与科学化经营有着清晰且严谨的界定。这样一位实战派作者再次提笔著书，着实让人欣喜。本书正是一部引导经营者正确、即时、全面认知公司化运作的著作，尤其在很多关于“如何管事”的章节做了周密的诠释，让“盲人摸象”般的我们对公司化运作有了全面而正确的认知。

这也是一本公司化运作的实用“检索书”。全书共 29 章，把公司化运作的多个关键点编织成了面，对“如何管事”做了全面的剖析，并适度延伸到“如何管人”与“如何管利”。这本书既有高度也有宽度，是广大经理人的案头必备书。

当然，在准备将书中的管理课题导入公司时，企业经理人除了要对内容融会贯通外，还需要评估组织的文化和经理人领导变革的能力，按部就班地制订实施计划。这是经理人责无旁贷的职责，也更能让书中的每个宝贵观点都走进你的企业。

祝愿所有的企业都能在张国祥先生的指引下，走向公司化运作之路！

亚洲巅峰领导力首席导师 潘俊仁

- 序一 治学严谨 独树一帜 / I
- 序二 企业公司化运作修炼者的一部“圣经” / III
- 序三 公司化运作是企业基业长青不可绕过的路 / V

上篇 公司化运作， 企业发展的必然选择

01 清晰的战略定位，是企业发展的第一步

- 什么是企业战略 / 004 企业战略的梳理 / 008
- 企业战略的论证 / 010 企业战略的调整 / 013

02 健全的组织架构，带来企业的稳健发展

- 什么是企业组织 / 016 企业组织架构的作用 / 018
- 企业组织架构的设置 / 019 企业组织架构的调整 / 023

03 准确的岗位设置，人人都在合适的岗位上

- 岗位的产生 / 026 岗位的作用 / 027
- 岗位的调整 / 029 岗位的授权 / 032
- 岗位设置图举例 / 033

04

详细的决策规范，实现企业有序管理

- 企业决策的种类 / 036
- 企业决策管理法则 / 041
- 企业决策规范的步骤 / 042
- 企业决策体系的建设方法 / 042
- 企业决策论证程序 / 047
- 企业决策的工具表单 / 048

05

完善的流程管理，企业执行更高效

- 什么是流程管理 / 052
- 流程管理的作用 / 053
- 流程管理的原则 / 054
- 流程的梳理 / 057
- 流程的优化 / 063
- 流程组织管理 / 065
- 流程管理制度 / 071

06

明晰的岗位职责，将责任落实到具体岗位上

- 什么是职责 / 076
- 职责的作用 / 077
- 职责的界定 / 078
- 职责的调整程序 / 081
- 建立健全的岗位工作标准 / 082

07

正确的绩效管理，不应止步于绩效的考核

- 什么是绩效管理 / 086
- 绩效衡量的标准 / 090
- 绩效考核的方法 / 092
- 考核结果的运用 / 094
- 绩效改善的方法 / 095
- 建立绩效管理体系 / 098

08

公平的薪酬管理，高薪带来低成本

- 什么是薪酬 / 100
- 薪酬的作用 / 101
- 薪酬管理变革 / 102
- 薪酬体系建设 / 104
- 薪酬设计 / 107
- 福利管理 / 110
- 薪酬管理制度 / 112

09 规范的企业制度，为企业树起“防火墙”

什么是企业制度 / 116

企业制度的设计 / 117

企业制度的评价 / 120

企业制度的建设 / 124

企业制度的执行与管理 / 127

10 专属的企业文化，是企业最有力的管理工具

什么是企业文化 / 130

企业文化的作用 / 131

企业文化的建设 / 133

企业文化管理方法 / 139

中篇

系统化管理， 优化企业的管理体系

11 有序的办公管理，营造良好的企业环境

服务规范管理 / 146

办公秩序管理 / 147

办公环境管理 / 148

办公用品管理 / 148

办公设备管理 / 148

公文处理管理 / 149

12 缜密的信息管理，为企业决策提供依据

信息种类管理 / 152

信息收集管理 / 153

信息传递管理 / 154

信息存储管理 / 154

信息运用管理 / 155

查阅权限管理 / 155

保密管理 / 156

信息系统维护管理 / 156

信息化管理 / 157

信息档案管理 / 158

13 到位的人力资源管理，为企业匹配需要的人才

人才规划 / 162

招聘管理 / 163

入职管理 / 164

试用管理 / 164

定岗定编管理 / 165

晋级晋升管理 / 165

人员变动管理 / 166

员工发展管理 / 167

员工离退管理 / 168

员工档案管理 / 168

14 专业的培训管理，打造职业化的企业团队

培训计划管理 / 172

培训师资选拔管理 / 173

培训教材编写管理 / 174

培训课堂管理 / 175

培训考核管理 / 176

培训内容转化管理 / 176

培训效果评估管理 / 177

培训中心管理 / 177

培训体系建设 / 178

培训档案管理 / 179

15 严谨的会议管理，汇聚集体智慧推进工作

会议管理制度 / 182

会议纪律 / 183

会议主持方法 / 183

会议议事流程 / 184

会议跟踪办法 / 184

会议记录与会议纪要 / 184

会议时间管理方法 / 185

专题会议准备流程 / 185

重大会议筹备方法 / 186

16 细致的档案管理，传承企业的历史与智慧

企业档案的种类 / 190

档案管理的作用 / 190

档案管理的方法 / 192

17 周全的后勤管理，让员工“衣食无忧”

着装管理 / 200

就餐管理 / 201

住宿管理 / 201

用车管理 / 202

环境卫生管理 / 203

下篇 流程化操作， 为企业的运营提效

18 成熟的研发机制，提高企业核心竞争力

- | | |
|-----------------|------------|
| 研发立项和方案论证 / 210 | 设计评审 / 211 |
| 样品试制 / 211 | 样品评审 / 212 |
| 小批试制 / 212 | 样品测试 / 213 |
| 跟踪市场反馈 / 213 | 定型评审 / 213 |
| 技术移交 / 214 | 批量上线 / 214 |

19 合理的采购工作，为企业发展备足“粮草”

- | | |
|-----------------|--------------|
| 采购市场调查 / 218 | 供应商选择 / 219 |
| 采购合同签订 / 219 | 大宗材料招标 / 219 |
| 采购计划确认 / 220 | 采购订单确认 / 220 |
| 采购材料入库 / 220 | 采购结算 / 221 |
| 供应商评估 / 221 | 供应商档案 / 221 |
| 规范采购管理的方法 / 222 | |

20 顺畅的生产流程，确保企业高效生产

- | | |
|--------------|--------------|
| 生产计划管理 / 228 | 生产配套管理 / 229 |
| 生产作业管理 / 229 | 生产过程控制 / 229 |
| 生产现场管理 / 230 | 安全操作管理 / 230 |
| 生产质量控制 / 231 | 生产设备管理 / 231 |
| 生产效率统计 / 231 | 生产插单处理 / 232 |
| 生产例会管理 / 232 | 生产员工管理 / 233 |

21 严格的质量管理，奠定企业良好的信誉

- 工作质量管理 / 236
- 技术质量管理 / 237
- 产品质量管理 / 237
- 服务质量管理 / 238
- 管理质量管理 / 239

22 有效的市场开拓，开辟企业发展的新天地

- 分析客户群体 / 244
- 进行市场调查 / 244
- 制订开发计划 / 245
- 制定合作策略 / 246
- 制定奖励政策 / 246
- 进行市场开拓 / 247
- 建立营销渠道 / 248
- 经销商档案管理 / 248
- 经销商调整管理 / 249
- 市场区域变更管理 / 249

23 灵活的销售管理，把握企业发展命脉

- 销售计划管理 / 254
- 订单管理 / 255
- 送货管理 / 255
- 价格管理 / 256
- 货款回收管理 / 256
- 销售奖励管理 / 257
- 市场维护管理 / 258
- 客户走访管理 / 258
- 渠道管理 / 259
- 促销管理 / 260
- 销售人员管理 / 260
- 经销商大会管理 / 261

24 良好的客户服务，把客户变成企业宣传员

- 客户分类管理 / 266
- 客户关系维护 / 267
- 客户需求满足 / 267
- 客户退换货管理 / 268
- 客户投诉处理 / 268
- 上门服务管理 / 268
- 客户回访管理 / 269
- 流失客户分析 / 269
- 客户联谊活动 / 270
- 客户档案管理 / 270

25

精准的品牌管理，让企业品牌广为人知

品牌命名 / 274

品牌策划 / 275

品牌推广 / 275

品牌宣传 / 276

品牌维护 / 277

品牌保护 / 277

品牌打假 / 278

品牌升级 / 278

品牌档案 / 279

26

完整的财务管理，不是“算对账”这么简单

预算管理 / 284

成本控制 / 285

核算管理 / 285

结算管理 / 286

资金管理 / 287

资产管理 / 287

税务管理 / 288

经营分析 / 288

融资管理 / 289

投资管理 / 290

财务档案管理 / 290

27

匹配的仓储管理，用最小存储换最大产出

库房规划管理 / 294

入库管理 / 295

出库管理 / 295

配送管理 / 296

货物标识管理 / 296

货物存放管理 / 297

安全库存管理 / 298

装卸安全管理 / 298

盘点管理 / 299

数据传递处理 / 299

积压物资处理 / 300

28

便捷的物流管理，让物流成本价值最大化

物流规划 / 304

物流商选择 / 305

送货管理 / 305

自提管理 / 306

第三方物流管理 / 306

物流费用结算 / 306

自有车辆管理 / 307

司机管理 / 307

物流数据处理 / 308

物流档案管理 / 308

29

严密的安全管理，企业安全人人有责

安全教育 / 312

安全预防 / 312

安全演练 / 313

违章纠偏 / 314

事故处理 / 314

环境安全管理 / 314

卫生安全管理 / 315

安全设备设施管理 / 316

信息安全管理 / 316

安全档案管理 / 316

后记 / 318