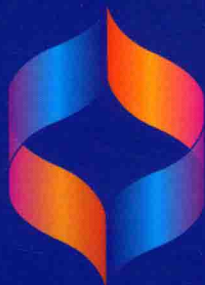


| 中·小·微企业 |
流程设计实务

PROCESS DESIGN PRACTICE

弗布克 © 编著



设计
指引

指导企业开展
流程设计

管理
结构

解析各项管理
工作重点

实例
分享

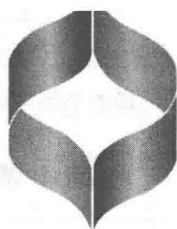
10大类实例
93个流程

配套
规范

提供标准流程
说明文件

| 中·小·微企业 |
流程设计实务

弗布克 © 编著



PROCESS DESIGN PRACTICE



内 容 简 介

本书从企业流程设计的方法和形式等着手,详细介绍了10类职能的93个流程,并由此设计出常用的管理流程,辅以流程说明对流程进行解析,其中连接了流程使用配套的文件、表单等,方便读者高效运用,将流程落到实处,构建了中·小·微企业的常用流程体系,使得流程体系构建标准化、规范化和实用化。

本书适合中·小·微企业管理人员、从事流程设计工作的人员及生产、采购、市场、销售等业务部门工作人员使用,还可作为管理咨询人员、高校相关专业师生和培训机构的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

中·小·微企业流程设计实务 / 北京弗布克管理咨询有限公司编著. —北京:中国铁道出版社, 2017.6
ISBN 978-7-113-22910-8

I. ①中… II. ①北… III. ①中小企业—企业管理—研究 IV. ①F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第050421号

书 名: 中·小·微企业流程设计实务
作 者: 弗布克 编著

策 划: 王 佩
责任编辑: 杨新阳
责任印制: 赵星辰

读者热线电话: 010-63560056

封面设计: **MX** DESIGN
STUDIO

出版发行: 中国铁道出版社(北京市西城区右安门西街8号 邮政编码: 100054)

印 刷: 三河市宏盛印务有限公司

版 次: 2017年6月第1版 2017年6月第1次印刷

开 本: 787mm×1 092mm 1/16 印张: 15 字数: 301千

书 号: ISBN 978-7-113-22910-8

定 价: 49.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010) 51873174

打击盗版举报电话:(010) 51873659

中·小·微企业的管理从来就不缺少理论，缺少的是制度设计、流程设计、目标管理、财务会计和风险控制等关键事项的系统设计。

《中·小·微企业管理实务系列》是一套专门为中·小·微企业量身打造的实用型指导丛书。丛书围绕中·小·微企业管理的五大关键事项，旨在为中·小·微企业的管理工作提供科学的实践范例、实用的工具方法和规范的管理标准，以期引导中·小·微企业快速走上发展壮大之路。

本系列图书包括《中·小·微企业制度设计实务》《中·小·微企业流程设计实务》《中·小·微企业目标管理实务》《中·小·微企业财务会计管理实务》和《中·小·微企业风险控制实务》，整套系列图书具备以下特色。

这是一套“一竿子插到底”的管理实务经典。本系列图书帮助中·小·微企业摆脱用工成本上升、原材料价格上涨、订单量减少及资金链紧张等困扰，走出“温水煮蛙”的艰难处境。

这是一次“逢山开路、遇水搭桥”的实战演练。本系列图书引导成百上千的年轻人在“梦工厂”实现创业梦想。崇尚创业、鼓励冒险、宽容失败、创造条件，让年轻人的激情、热情、想象力、创新能力得到充分的释放和发挥。

这是一种“更加快捷、更加高效”的模式模板分享。操千曲而后晓声，观千剑而后识器。本系列图书既为中·小·微企业梳理了管理系统、构建了业务管理体系，还针对具体的业务事项给出了流程、标准、制度、方案、方法、工具等方面的模板和范例。为小微企业管理者可能遇到的困惑提供了一套切实可行的解决方案。

综上所述，“中·小·微企业管理实务系列”图书本着促进中·小·微企业管理人员“知识体系化、管理规范化的操作模板化、范例分享化”的设计理念，向读者提供了全方位的中·小·微企业管理方法和执行工具，推进管理工作的高效执行，是中·小·微企业管理人员在工作中必不可少的工具书。

流程设计是中·小·微企业规范化管理的重心，完善的流程体系能够提升中·小·微企业人员的执行力，提升组织的运营效率。因此，企业应做好流程设计工作，使各项业务操作达到标准化、流程化和规范化。

《中·小·微企业流程设计实务》从流程设计方法着手，针对十大业务职能，设计了93个常见的流程及其说明，能够有效指引读者构建自己企业的流程体系，方便读者“拿来可用”“稍改即用”。本书主要有如下四大特点。

1. 提供流程体系设计思路

本书从流程简介着手，对流程设计、绘制过程、说明文件编制等进行了详细的说明，读者可依次设计出符合企业实际需求、适合企业发展阶段的流程体系。

2. 解析各职能结构及重点内容

本书对中·小·微企业战略规划、营销管理、技术研发、生产运营、质量管理、安全生产、采购供应、财务管理、人力资源管理、行政后勤管理等十大职能的管理事项结构进行了分析，并明确各项管理的重点，能够协助企业快速遴选出重要的流程。

3. 中·小·微企业流程实例分享

本书提供了中·小·微企业常用的93个流程，这些流程是企业使用频率较高、较实用的管理流程，有利于企业构建自身的规范化管理流程体系，方便企业将这些流程针对性地落实到各个管理环节当中，有效解决组织运营不规范、执行效率低下等问题，逐渐消除管理盲点，为企业实现管理的流程化、规范化及标准化奠定基础。

4. 配套展示标准化的流程说明

本书针对每一个流程，都提供了标准化的流程说明。该说明明确了流程的起始节点、流程涉及的部门及职责、流程依据的管理文件、流程产生的表单与记录、流程关键环节及节点说明等，为企业流程说明提供了标准化的模板。

本书适合中·小·微企业管理人员、企业流程设计人员及生产、采购、市场、销售等业务管理部门工作人员使用，还可作为管理咨询人员、高校相关专业师生和培训机构的参考用书。

在本书编写的过程中，孙立宏、程富建、董建华、刘井学负责资料的收集和整理，贾月、周海静负责图表的编排，王瑞永参与编写了本书的第1章，周鸿参与编写了本书

的第2章，张天骄参与编写了本书的第3章，程淑丽参与编写了本书的第4章，权锡哲参与编写了本书的第5章，黄成日参与编写了本书的第6章，金成哲参与编写了本书的第7章，李艳参与编写了本书的第8章，赵红梅参与编写了本书的第9章，滕金伟参与编写了本书的第10章，毕春月参与编写了本书的第11章，全书由北京弗布克管理咨询有限公司组织统撰定稿。

第1章 企业管理流程设计	1
1.1 流程简介	1
1.1.1 流程的概念	1
1.1.2 管理流程	1
1.1.3 业务流程	2
1.2 流程设计	3
1.2.1 流程设计的基础	3
1.2.2 流程设计的原则	4
1.2.3 流程设计的事项	4
1.2.4 关键流程的选择	6
1.3 流程的绘制	9
1.3.1 绘制的步骤	9
1.3.2 绘制的工具	10
1.3.3 流程体系构建	10
1.4 流程的形式	11
1.4.1 流程标准符号	11
1.4.2 步骤式流程图	12
1.4.3 岔道式流程图	12
1.4.4 矩阵式流程图	13
1.4.5 泳道式流程图	14
1.5 流程说明文件设计	15
1.5.1 流程说明要求	15
1.5.2 流程起始简介	16
1.5.3 流程涉及部门及职责	16
1.5.4 流程依据的管理文件	16
1.5.5 流程相关表单和记录	17
1.5.6 流程关键环节和节点	17
1.5.7 其他需要说明的事项	17
第2章 企业战略规划流程设计	19
2.1 战略规划管理结构	19
2.1.1 战略规划管理总体结构	19
2.1.2 战略规划工作的重点	19
2.2 经营战略规划	20
2.2.1 经营规划制定流程	20

2.2.2	经营规划制定流程说明文件	21
2.3	财务规划管理	22
2.3.1	财务预算规划编制流程	22
2.3.2	财务预算规划编制流程说明文件	23
2.3.3	投资经营规划流程	24
2.3.4	投资经营规划流程说明文件	25
2.3.5	筹资融资规划流程	26
2.3.6	筹资融资规划流程说明文件	27
2.4	人力资源规划	28
2.4.1	人力资源规划流程	28
2.4.2	人力资源规划流程说明文件	29
2.5	品牌战略规划	30
2.5.1	品牌商标推广宣传流程	30
2.5.2	品牌商标推广宣传流程说明文件	31
2.6	企业文化规划	32
2.6.1	企业文化建设规划流程	32
2.6.2	企业文化建设规划流程说明文件	33
2.7	技术研发规划	34
2.7.1	技术研发规划流程	34
2.7.2	技术研发规划流程说明文件	35
2.8	信息化建设规划	36
2.8.1	信息化建设规划流程	36
2.8.2	信息化建设规划流程说明文件	37

第3章 企业营销管理流程设计

3.1	企业营销管理结构	39
3.1.1	企业营销管理总体结构	39
3.1.2	企业营销管理的重点	39
3.2	营销渠道建设	40
3.2.1	营销渠道建设流程	40
3.2.2	营销渠道建设流程说明文件	41
3.2.3	销售政策制定流程	42
3.2.4	销售政策制定流程说明文件	43
3.3	销售计划制订	44
3.3.1	销售计划制订流程	44
3.3.2	销售计划制订流程说明文件	45
3.4	销售订单管理	46
3.4.1	销售订单合同报价流程	46
3.4.2	销售订单合同签订流程	47

3.4.3 销售订单合同更改流程	48
3.4.4 销售订单合同评审流程	49
3.4.5 销售订单管理流程说明文件	50
3.5 交付发货管理	51
3.5.1 交付发货管理流程	51
3.5.2 交付发货管理流程说明文件	52
3.6 销售回款管理	53
3.6.1 销售回款管理流程	53
3.6.2 销售回款管理流程说明文件	54
第4章 企业技术研发流程设计	57
4.1 技术研发管理结构	57
4.1.1 技术研发管理总体结构	57
4.1.2 技术研发的管理重点	57
4.2 产品技术研发计划	58
4.2.1 产品研发计划流程	58
4.2.2 产品研发计划流程说明文件	59
4.2.3 技术研发计划评审流程	60
4.2.4 技术研发计划评审流程说明文件	61
4.3 产品工艺开发制定	62
4.3.1 产品工艺制定流程	62
4.3.2 产品工艺制定流程说明文件	63
4.3.3 产品工装设计流程	64
4.3.4 产品工装设计流程说明文件	65
4.4 外包产品技术协同设计	66
4.4.1 技术协同开发流程	66
4.4.2 技术协同开发流程说明文件	67
4.4.3 外包产品技术审核流程	68
4.4.4 外包产品技术审核流程说明文件	69
4.5 设计试验与技术引进	70
4.5.1 技术引进吸收评审流程	70
4.5.2 技术引进吸收评审流程说明文件	71
第5章 生产运营管理流程设计	73
5.1 生产运营管理结构	73
5.1.1 生产运营管理总体结构	73
5.1.2 生产运营的管理重点	73
5.2 生产运营计划管理	74
5.2.1 生产计划制订流程	74

5.2.2	计划制订流程说明文件	75
5.2.3	生产计划调整流程	76
5.2.4	生产计划调整流程说明文件	77
5.3	主计划的分解计划	78
5.3.1	车间作业计划制订流程	78
5.3.2	车间作业计划制订流程说明文件	79
5.3.3	物料需求计划制订流程	80
5.3.4	物料需求计划制订流程说明文件	81
5.3.5	外协外包计划制订流程	82
5.3.6	外协外包计划制订流程说明文件	83
5.4	生产制造过程管理	84
5.4.1	生产作业指导书制定流程	84
5.4.2	生产作业指导书制定流程说明文件	85
5.4.3	生产派工任务下达流程	86
5.4.4	生产派工任务下达流程说明文件	87
5.4.5	生产协调调度工作流程	88
5.4.6	生产协调调度工作流程说明文件	89
5.4.7	生产问题处理流程	90
5.4.8	生产问题处理流程说明文件	91
5.5	生产过程物料管理	92
5.5.1	生产限额用料流程	92
5.5.2	生产限额用料流程说明文件	93
5.5.3	车间在制品管理流程	94
5.5.4	车间在制品管理流程说明文件	95
5.6	生产完工入库管理	96
5.6.1	完工总检管理流程	96
5.6.2	完工总检管理流程说明文件	97
5.6.3	产成品完工入库流程	98
5.6.4	产成品完工入库流程说明文件	99
5.7	生产统计核算管理	100
5.7.1	生产进度统计管理流程	100
5.7.2	生产进度统计管理流程说明文件	101
5.8	生产运营设备管理	102
5.8.1	生产设备管理流程	102
5.8.2	生产设备管理流程说明文件	103
5.8.3	设备维护管理流程	104
5.8.4	设备维护管理流程说明文件	105

第6章 企业质量管理流程设计.....	107
6.1 质量管理体系结构.....	107
6.1.1 质量管理体系总体结构.....	107
6.1.2 质量管理体系工作重点.....	107
6.2 质量体系的建设.....	109
6.2.1 质量管理体系建设流程.....	109
6.2.2 质量管理体系建设流程说明文件.....	110
6.2.3 质量体系文件管理流程.....	111
6.2.4 质量体系文件管理流程说明文件.....	112
6.2.5 质量体系认证管理流程.....	113
6.2.6 质量体系认证管理流程说明文件.....	114
6.3 质量目标计划管理.....	115
6.3.1 质量目标考核流程.....	115
6.3.2 质量目标考核流程说明文件.....	116
6.3.3 质量工作计划制订流程.....	117
6.3.4 质量工作计划制订流程说明文件.....	118
6.4 产品质量过程控制.....	119
6.4.1 来料质量检验流程.....	119
6.4.2 来料质量检验流程说明文件.....	120
6.4.3 制程质量检验流程.....	121
6.4.4 制程质量检验流程说明文件.....	122
6.4.5 终检质量检验流程.....	123
6.4.6 终检质量检验流程说明文件.....	124
6.5 质量不合格处置管理.....	125
6.5.1 材料不合格处置流程.....	125
6.5.2 材料不合格处置流程说明文件.....	126
6.5.3 产品不合格处置流程.....	127
6.5.4 产品不合格处置流程说明文件.....	128
6.6 质量改进工作管理.....	129
6.6.1 质量改进管理流程.....	129
6.6.2 质量改进管理流程说明文件.....	130
第7章 企业安全生产流程设计.....	133
7.1 安全生产管理结构.....	133
7.1.1 安全生产管理总体结构.....	133
7.1.2 安全生产管理工作重点.....	133
7.2 安全生产计划管理.....	134
7.2.1 安全生产计划管理流程.....	134
7.2.2 安全生产计划管理流程说明文件.....	135

7.3	危险操作作业管理.....	136
7.3.1	危险操作作业审批流程.....	136
7.3.2	危险操作作业审批流程说明文件.....	137
7.4	消防安全防火管理.....	138
7.4.1	消防设施管理流程.....	138
7.4.2	消防设施管理流程说明文件.....	139
7.5	安全生产教育培训.....	140
7.5.1	安全培训管理流程.....	140
7.5.2	安全培训管理流程说明文件.....	141
7.6	安全事故处理处置.....	142
7.6.1	安全事故调查流程.....	142
7.6.2	安全事故调查流程说明文件.....	143
7.6.3	安全事故处置流程.....	144
7.6.4	安全事故处置流程说明文件.....	145

第 8 章 企业采购供应流程设计 147

8.1	采购供应管理机构.....	147
8.1.1	采购供应管理总体结构.....	147
8.1.2	采购供应管理工作重点.....	147
8.2	采购供应计划管理.....	148
8.2.1	采购需求计划制订流程.....	148
8.2.2	采购需求计划制订流程说明文件.....	149
8.2.3	采购计划编制管理流程.....	150
8.2.4	采购计划编制管理流程说明文件.....	151
8.3	对供应商管理控制.....	152
8.3.1	供应商选择流程.....	152
8.3.2	供应商选择流程说明文件.....	153
8.3.3	供应商考察评估流程.....	154
8.3.4	供应商考察评估流程说明文件.....	155
8.4	采购供应过程管理.....	156
8.4.1	采购询价管理流程.....	156
8.4.2	采购询价管理流程说明文件.....	157
8.4.3	采购合同管理流程.....	158
8.4.4	采购合同管理流程说明文件.....	159
8.5	采购到货付款管理.....	160
8.5.1	采购退货管理流程.....	160
8.5.2	采购退货管理流程说明文件.....	161
8.5.3	采购付款管理流程.....	162
8.5.4	采购付款管理流程说明文件.....	163

8.6 外包外协作管理	164
8.6.1 采购外包管理流程	164
8.6.2 采购外包管理流程说明文件	165
8.6.3 采购外包商选择流程	166
8.6.4 采购外包商选择流程说明文件	167
8.6.5 采购外包评估管理流程	168
8.6.6 采购外包评估管理流程说明文件	169
8.7 仓库存储保管管理	170
8.7.1 入库管理流程	170
8.7.2 入库管理流程说明文件	171
8.7.3 仓库存储保管流程	172
8.7.4 仓库存储保管流程说明文件	173
8.7.5 仓库盘点管理流程	174
8.7.6 仓库盘点管理流程说明文件	175
第9章 企业财务成本流程设计	177
9.1 企业财务成本管理	177
9.1.1 财务成本管理总体结构	177
9.1.2 财务成本管理工作重点	177
9.2 企业成本核算管理	178
9.2.1 成本核算管理流程	178
9.2.2 成本核算管理流程说明文件	179
9.2.3 成本费用控制流程	180
9.2.4 成本费用控制流程说明文件	181
9.3 财务审计纳税管理	182
9.3.1 内部审计管理流程	182
9.3.2 内部审计管理流程说明文件	183
9.3.3 税务筹划工作流程	184
9.3.4 税务筹划工作流程说明文件	185
9.3.5 纳税申报管理流程	186
9.3.6 纳税申报管理流程说明文件	187
第10章 企业人力资源流程设计	189
10.1 人力资源管理机构	189
10.1.1 人力资源管理总体结构	189
10.1.2 人力资源管理工作重点	189
10.2 人力资源招聘管理	190
10.2.1 人力资源招聘计划流程	190
10.2.2 人力资源招聘计划流程说明文件	191

10.2.3	人力资源岗位设置流程	192
10.2.4	人力资源岗位设置流程说明文件	193
10.3	员工劳动关系管理	194
10.3.1	劳动合同管理流程	194
10.3.2	劳动合同管理流程说明文件	195
10.3.3	专项合同管理流程	196
10.3.4	专项合同管理流程说明文件	197
10.4	员工绩效考核管理	198
10.4.1	工时定额标准制定流程	198
10.4.2	工时定额标准制定流程说明文件	199
10.4.3	员工绩效考核流程	200
10.4.4	员工绩效考核流程说明文件	201
10.5	人力资源薪酬与培训	202
10.5.1	员工岗位培训流程	202
10.5.2	员工岗位培训流程说明文件	203
10.5.3	薪酬福利管理流程	204
10.5.4	薪酬福利管理流程说明文件	205
第 11 章 企业行政后勤流程设计		207
11.1	行政后勤管理机构	207
11.1.1	行政后勤管理总体结构	207
11.1.2	行政后勤管理工作重点	207
11.2	办公设施用品管理	208
11.2.1	办公设施管理流程	208
11.2.2	办公设施管理流程说明文件	209
11.2.3	办公用品管理流程	210
11.2.4	办公用品管理流程说明文件	211
11.3	会议与接待管理	212
11.3.1	来客接待管理流程	212
11.3.2	来客接待管理说明文件	213
11.3.3	会议组织管理流程	214
11.3.4	会议组织管理流程说明文件	215
11.4	车辆管理	216
11.4.1	车辆使用管理流程	216
11.4.2	车辆使用管理流程说明文件	217
11.5	行政公文管理	218
11.5.1	公文收发管理流程	218
11.5.2	公文收发管理流程说明文件	219

11.6 保卫与环境保护	220	目 录
11.6.1 工厂保卫管理流程	220	
11.6.2 工厂保卫管理流程说明文件	221	
11.6.3 环境保护管理流程	222	
11.6.4 环境保护管理流程说明文件	223	

第 1 章

企业管理流程设计

1.1 流程简介

1.1.1 流程的概念

流程的概念自 20 世纪 90 年代传入我国以来，已经越来越多地被广大企业所接受。可是，诸多企业在实施流程管理时，由于对流程和流程再造的基本概念不清晰，结果导致了管理上的失败。

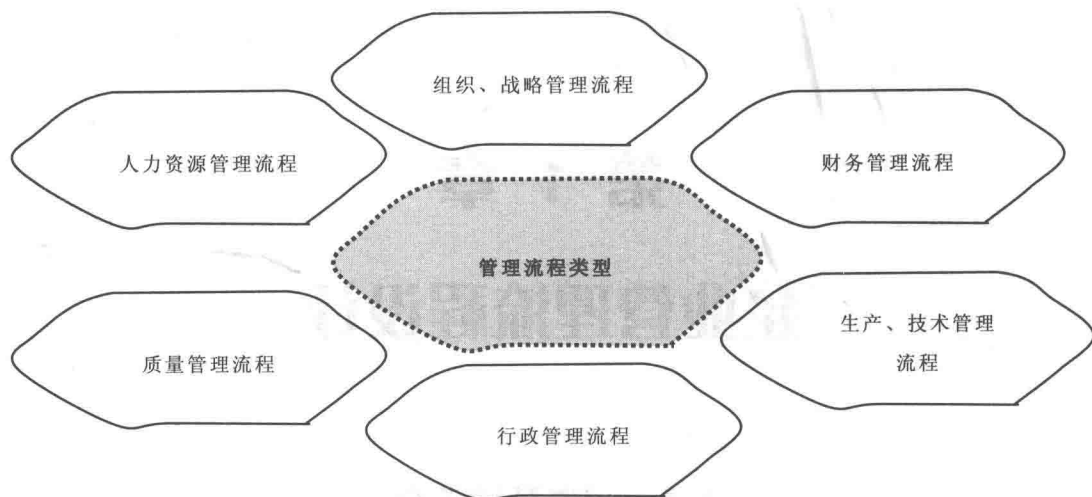
关于流程，不同的人有不同的说法。有人认为，流程就是程序，其实，“流程”和“程序”是两个互相关联，但绝不等同的概念。“流程”可以体现出在一项工作中，若干个作业项目哪个在前，哪个在后，即先做什么、后做什么。除此之外，还可以体现出每一项具体任务是由谁来做，即甲项工作由谁负责，乙项工作又由谁来负责，从而反映出他们之间的工作关系。

只有通过流程才能把一项工作的若干个作业项目或者若干个工作环节，以及它们的责任人和责任人之间的相互工作关系一目了然地表述出来，而程序则是无法做到这一点的。

我们不妨给流程下这样一个定义：“流程就是为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。”

1.1.2 管理流程

管理流程是支持公司战略和经营顺利实施的流程，如人力资源管理、信息系统管理等。公司通过管理活动对公司的业务开展进行监督、控制、协调、服务，间接地为公司创造价值。常见的管理流程有六类，如图 1-1 所示。



管理流程具有分配任务、分配人员、启动工作、执行任务、监督任务等功能，根据管理流程中包括的功能，一般情况下可以把管理流程分为以下三个部分，具体如图 1-2 所示。

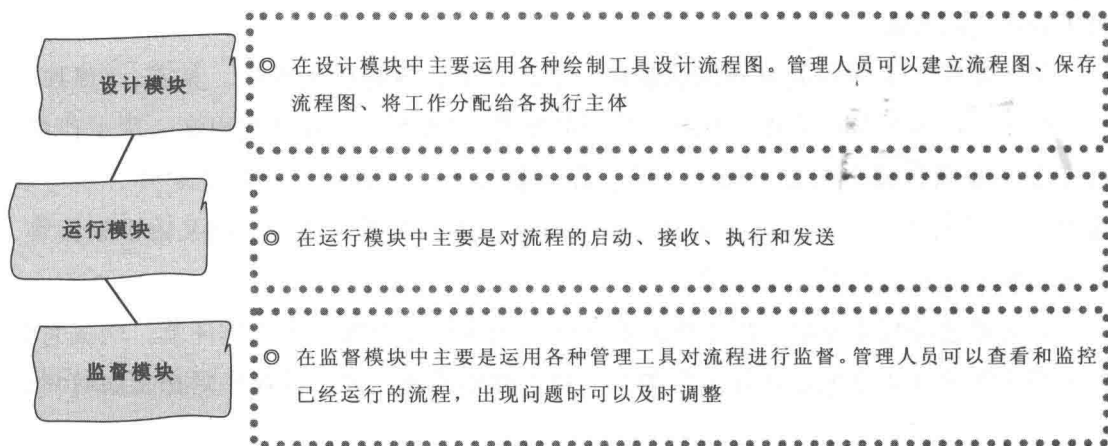


图 1-2 管理流程的组成内容

1.1.3 业务流程

业务流程主要是指公司实现其日常功能的流程，它将工作分配给不同岗位的人员或部门，按照执行的先后顺序及明确好的业务内容、方式、责任，进行不同岗位人员或部门之间的交接活动。

常见的业务流程有六类，如图 1-3 所示。