

管理流程 设计实务

王胜会 © 编著

**体系
完整**

**流程
可控**

**标准
明确**

市场营销类
采购供应类
质量控制类
客户服务类
财务会计类
人力资源类

**管理流程图
+
管理标准**

技术研发类
生产制造类
安全保障类
项目运作类
行政后勤类
设计与再造



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

014043731

F272
458

管理流程设计实务

王胜会 编著



人民邮电出版社
北京

F272
458

187840310

图书在版编目 (CIP) 数据

管理流程设计实务 / 王胜会编著. —北京: 人民
邮电出版社, 2014. 5
ISBN 978-7-115-35396-2

I. ①管… II. ①王… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 073133 号

内 容 提 要

这是一本关于管理流程设计的指导性图书, 全书以实现管理流程设计的体系化、模板化为目的, 在进行管理流程分析、诊断与再造的基础上, 提供了市场营销类、技术研发类、生产制造类、采购供应类、质量控制类、安全保障类、客户服务类、项目运作类、财务会计类、人力资源类和行政后勤类共 11 大类的 74 个管理流程图和管理标准。本书所提供的内容设计系统化、流程图解化、管理标准规范化, 方便读者参照运用, 进而达成流程管理目标。

本书适合企业经营管理人员、人力资源工作人员、企业培训师、咨询师, 以及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

◆ 编 著 王胜会

责任编辑 庞卫军

责任印制 杨林杰

◆ 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>

北京中新伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 17

2014 年 5 月第 1 版

字数: 150 千字

2014 年 5 月北京第 1 次印刷

定 价: 39.90 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前 言

随着市场竞争的日趋激烈，各类企业对流程梳理、流程设计及流程再造越来越重视。但是，由于没有系统化、规范化的执行标准和工具，很多企业存在管理流程与业务流程没有区别开来、管理流程未经过系统分析与诊断、管理流程图绘制不规范、流程节点无控制标准、管理流程再造落实不到位等问题。

那么，在管理流程设计过程中，如何划分管理维度？如何设计管理流程图的横向和纵向坐标？如何诊断关键流程的节点、关键点和风险点？如何设计规范的管理流程图和管理标准？有没有更快捷、更高效、更易操作的图解和范例可供参考？这一系列问题都是企业各级管理人员关注的焦点，也是本书所要介绍的重点。

针对以上问题，本书紧紧围绕“管理流程图”+“管理标准”两大中心，设计了11大类的管理流程，突出了以下三个特点。

1. 深度提升管理流程效率，把握节点、关键点、风险点

本书以管理流程诊断、再造的系统分析为基础，以控制风险、降低成本、提高服务质量和工作效率为思路，通过规范设计管理流程来提高企业组织的管理流程效率、顾客满意度和市场竞争力，从而平衡各方资源，全面提升效率，实现企业总体绩效目标。

2. 精细绘制管理流程图解，划分横向、纵向、三维立体

本书从科学管理图谱解析的角度出发，以横向、纵向坐标为基准，穿插具体流程节点、串联点，绘制出了三维立体流程图，确保了管理部门、参与部门和岗位负责人员职能明晰，相关联工作的分工与协作可控，并提升了管理效率和管理效果。

3. 打造规范管理流程标准，文书和范例规范、实用

本书提供了11大类常见管理流程的74幅流程图和74套操作标准，包括市场营销类、技术研发类、生产制造类、采购供应类、质量控制类、安全保障类、客户服务类、项目运作类、财务会计类、人力资源类和行政后勤类，方便读者拿来即用或者稍改即用。

由于时间仓促和编者水平有限，书中难免存在不足之处，欢迎广大读者批评指正，以便我们再版时能够做得更好。

在本书编写的过程中，孙立宏、程富建、刘伟、孙宗坤负责资料的收集和整理，王玉

凤、廖应涵、王建霞、郑超荣负责图表编排，韩伟静参与编写了本书的第1章，滕晓丽参与编写了本书的第2章，姚小风参与编写了本书的第3章，李育蔚参与编写了本书的第4章，张瀛参与编写了本书的第5章，姜东青参与编写了本书的第6章，李健参与编写了本书的第7章，徐朝阳参与编写了本书的第8章，屈玉侠参与编写了本书的第9章，赵全梅参与编写了本书的第10章，韩建国参与编写了本书的第11章，杨雪参与编写了本书的第12章，全书由王胜会统撰定稿。

《管理流程设计实务》

编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

哪些因素促使您购买本书（可多选）

☐ 本书摆放在书店显著位置

☐ 封面推荐

☐ 书名

☐ 作者及出版社

☐ 封面设计及版式

☐ 媒体书评

☐ 前言

☐ 内容

☐ 价格

☐ 其他（

）

您最近三个月购买的其他经济管理类图书有

1. 《

》

2. 《

》

3. 《

》

4. 《

》

您还希望我们提供的服务有

1. 作者讲座或培训

2. 附赠光盘

3. 新书信息

4. 其他（

）

请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息

姓 名

联系电话

职 务

电子邮箱

工作单位

地 址

地 址：北京市丰台区成寿寺路11号邮电出版大厦1108室

北京普华文化发展有限公司（100164）

传 真：010-81055644

读者热线：010-81055656

编辑邮箱：pangweijun@puhuabook.com

投稿邮箱：puhua111@126.com，或请登录普华官网“作者投稿专区”。

投稿热线：010-81055633

购书电话：010-81055656

媒体及活动联系电话：010-81055656

邮件地址：hanjuan@puhuabook.com

普华官网：<http://www.puhuabook.com.cn>

博 客：<http://blog.sina.com.cn/u/1812635437>

新浪微博：@普华文化（关注微博，免费订阅普华每月新书信息速递）

目 录

第1章 管理流程设计与再造	1
1.1 管理流程设计	2
1.1.1 管理流程的功能	2
1.1.2 管理流程的维度	2
1.1.3 管理流程与业务流程	3
1.2 管理流程图绘制	4
1.2.1 管理流程图的分级	4
1.2.2 管理流程图的横向坐标	5
1.2.3 管理流程图的纵向坐标	6
1.2.4 绘制管理流程图的符号	7
1.2.5 管理流程图绘制注意事项	7
1.3 现有流程诊断	8
1.3.1 现有流程的诊断程序	8
1.3.2 关键流程的选择方法	10
1.3.3 关键流程节点的诊断	12
1.3.4 关键流程关键点的诊断	13
1.3.5 关键流程风险点的诊断	14
1.4 管理流程再造	14
1.4.1 管理流程再造的步骤	14
1.4.2 管理流程再造的方法	15
1.4.3 管理流程再造的落实	16
第2章 市场营销类管理流程及标准	19
2.1 市场调研管理流程	20
2.1.1 市场调研管理流程图	20
2.1.2 市场调研管理标准	21
2.2 营销策划管理流程	23

2.2.1	营销策划管理流程图	23
2.2.2	营销策划管理标准	24
2.3	产品定价管理流程	26
2.3.1	产品定价管理流程图	26
2.3.2	产品定价管理标准	27
2.4	销售渠道管理流程	29
2.4.1	销售渠道管理流程图	29
2.4.2	销售渠道管理标准	30
2.5	销售回款管理流程	32
2.5.1	销售回款管理流程图	32
2.5.2	销售回款管理标准	33
2.6	客户管理流程	35
2.6.1	客户管理流程图	35
2.6.2	客户管理标准	36
2.7	售后服务管理流程	38
2.7.1	售后服务管理流程图	38
2.7.2	售后服务管理标准	39
第3章	技术研发类管理流程及标准	41
3.1	研发调研管理流程	42
3.1.1	研发调研管理流程图	42
3.1.2	研发调研管理标准	43
3.2	工艺技术管理流程	45
3.2.1	工艺技术管理流程图	45
3.2.2	工艺技术管理标准	46
3.3	工艺标准管理流程	48
3.3.1	工艺标准管理流程图	48
3.3.2	工艺标准管理标准	49
3.4	产品试制管理流程	51
3.4.1	产品试制管理流程图	51
3.4.2	产品试制管理标准	52
3.5	技术改造管理流程	55
3.5.1	技术改造管理流程图	55

3.5.2	技术改造管理标准	56
3.6	技术文件管理流程	58
3.6.1	技术文件管理流程图	58
3.6.2	技术文件管理标准	59
第4章	生产制造类管理流程及标准	61
4.1	生产计划管理流程	62
4.1.1	生产计划管理流程图	62
4.1.2	生产计划管理标准	63
4.2	产能负荷分析管理流程	65
4.2.1	产能负荷分析管理流程图	65
4.2.2	产能负荷分析管理标准	66
4.3	车间排程计划管理流程	68
4.3.1	车间排程计划管理流程图	68
4.3.2	车间排程计划管理标准	69
4.4	物料需求计划管理流程	71
4.4.1	物料需求计划管理流程图	71
4.4.2	物料需求计划管理标准	72
4.5	生产设备配置管理流程	75
4.5.1	生产设备配置管理流程图	75
4.5.2	生产现场管控管理标准	76
4.6	生产进度控制管理流程	78
4.6.1	生产进度控制管理流程图	78
4.6.2	生产进度控制管理标准	79
4.7	生产交期管控管理流程	81
4.7.1	生产交期管控管理流程图	81
4.7.2	生产交期管控管理标准	82
4.8	生产现场5S管理流程	84
4.8.1	生产现场5S管理流程图	84
4.8.2	生产现场5S管理标准	85
4.9	生产信息统计管理流程	87
4.9.1	生产信息统计管理流程图	87
4.9.2	生产信息统计管理标准	88

第5章 采购供应类管理流程及标准	91
5.1 采购计划管理流程	92
5.1.1 采购计划管理流程图	92
5.1.2 采购计划管理标准	93
5.2 招标采购管理流程	95
5.2.1 招标采购管理流程图	95
5.2.2 招标采购管理标准	96
5.3 采购预算管理流程	98
5.3.1 采购预算管理流程图	98
5.3.2 采购预算管理标准	99
5.4 供应商评级管理流程	101
5.4.1 供应商评级管理流程图	101
5.4.2 供应商评级管理标准	102
5.5 采购合同管理流程	104
5.5.1 采购合同管理流程图	104
5.5.2 采购合同管理标准	105
第6章 质量控制类管理流程及标准	107
6.1 质量体系认证管理流程	108
6.1.1 质量体系认证管理流程图	108
6.1.2 质量体系认证管理标准	109
6.2 制程三检作业管理流程	111
6.2.1 制程三检作业管理流程图	111
6.2.2 制程三检作业管理标准	112
6.3 外协产品质量管理流程	114
6.3.1 外协产品质量管理流程图	114
6.3.2 外协产品质量管理标准	115
6.4 成品质量检验管理流程	117
6.4.1 成品质量检验管理流程图	117
6.4.2 成品质量检验管理标准	118
6.5 质量信息统计管理流程	120
6.5.1 质量信息统计管理流程图	120

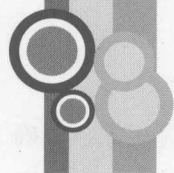
6.5.2	质量信息统计管理标准	121
6.6	不合格品管理流程	123
6.6.1	不合格品管理流程图	123
6.6.2	不合格品管理标准	124
6.7	质量改进管理流程	125
6.7.1	质量改进管理流程图	125
6.7.2	质量改进管理标准	126
第7章	安全保障类管理流程及标准	129
7.1	安全生产管理流程	130
7.1.1	安全生产管理流程图	130
7.1.2	安全生产管理标准	131
7.2	安全培训管理流程	133
7.2.1	安全培训管理流程图	133
7.2.2	安全培训管理标准	134
7.3	安全检查管理流程	136
7.3.1	安全检查管理流程图	136
7.3.2	安全检查管理标准	137
7.4	日常消防管理流程	139
7.4.1	日常消防管理流程图	139
7.4.2	日常消防管理标准	140
7.5	安全应急预案管理流程	142
7.5.1	安全应急预案管理流程图	142
7.5.2	安全应急预案管理标准	143
7.6	安全事故处理管理流程	145
7.6.1	安全事故处理管理流程图	145
7.6.2	安全事故处理管理标准	146
第8章	客户服务类管理流程及标准	149
8.1	客户关系管理流程	150
8.1.1	客户关系管理流程图	150
8.1.2	客户关系管理标准	151
8.2	客户服务管理流程	153

8.2.1	客户服务管理流程图	153
8.2.2	客户服务管理标准	154
8.3	客户信息管理流程	156
8.3.1	客户信息管理流程图	156
8.3.2	客户信息管理标准	157
8.4	大客户服务管理流程	159
8.4.1	大客户服务管理流程图	159
8.4.2	大客户服务管理标准	160
8.5	投诉处理管理流程	162
8.5.1	投诉处理管理流程图	162
8.5.2	投诉处理管理标准	163
8.6	满意度调查管理流程	165
8.6.1	满意度调查管理流程图	165
8.6.2	满意度调查管理标准	166
8.7	服务改进管理流程	168
8.7.1	服务改进管理流程图	168
8.7.2	服务改进管理标准	169
第9章	项目运作类管理流程及标准	171
9.1	项目可行性分析管理流程	172
9.1.1	项目可行性分析管理流程图	172
9.1.2	项目可行性分析管理标准	173
9.2	项目立项管理流程	175
9.2.1	项目立项管理流程图	175
9.2.2	项目立项管理标准	176
9.3	项目计划管理流程	178
9.3.1	项目计划管理流程图	178
9.3.2	项目计划管理标准	179
9.4	项目质量管理流程	181
9.4.1	项目质量管理流程图	181
9.4.2	项目质量管理标准	182
9.5	项目进度管理流程	184
9.5.1	项目进度管理流程图	184

9.5.2 项目进度管理标准	185
9.6 项目风险管理流程	187
9.6.1 项目风险管理流程图	187
9.6.2 项目风险管理标准	188
第10章 财务会计类管理流程及标准	191
10.1 财务计划管理流程	192
10.1.1 财务计划管理流程图	192
10.1.2 财务计划管理标准	193
10.2 全面预算管理流程	195
10.2.1 全面预算管理流程图	195
10.2.2 全面预算管理标准	196
10.3 现金收支账务管理流程	198
10.3.1 现金收支账务管理流程图	198
10.3.2 现金收支账务管理标准	199
10.4 费用报销账务管理流程	201
10.4.1 费用报销账务管理流程图	201
10.4.2 费用报销账务管理标准	202
10.5 固定资产账务管理流程	204
10.5.1 固定资产账务管理流程图	204
10.5.2 固定资产账务管理标准	205
10.6 固定资产折旧管理流程	207
10.6.1 固定资产折旧管理流程图	207
10.6.2 固定资产折旧管理标准	208
10.7 坏账账务管理流程	210
10.7.1 坏账账务管理流程图	210
10.7.2 坏账账务管理标准	211
10.8 财务报告管理流程	213
10.8.1 财务报告管理流程图	213
10.8.2 财务报告管理标准	214
10.9 内部审计管理流程	216
10.9.1 内部审计管理流程图	216
10.9.2 内部审计管理标准	217

第 11 章 人力资源类管理流程及标准	219
11.1 人力资源计划管理流程	220
11.1.1 人力资源计划管理流程图	220
11.1.2 人力资源计划管理标准	221
11.2 员工聘用管理流程	223
11.2.1 员工聘用管理流程图	223
11.2.2 员工聘用管理标准	224
11.3 员工培训管理流程	226
11.3.1 员工培训管理流程图	226
11.3.2 员工培训管理标准	227
11.4 薪酬福利管理流程	229
11.4.1 薪酬福利管理流程图	229
11.4.2 薪酬福利管理标准	230
11.5 绩效考核管理流程	232
11.5.1 绩效考核管理流程图	232
11.5.2 绩效考核管理标准	233
11.6 劳动合同管理流程	235
11.6.1 劳动合同管理流程图	235
11.6.2 劳动合同管理标准	236
11.7 员工关系管理流程	238
11.7.1 员工关系管理流程图	238
11.7.2 员工关系管理标准	239
第 12 章 行政后勤类管理流程及标准	241
12.1 行政费用管理流程	242
12.1.1 行政费用管理流程图	242
12.1.2 行政费用管理标准	243
12.2 行政督办管理流程	245
12.2.1 行政督办管理流程图	245
12.2.2 行政督办管理标准	246
12.3 会议组织管理流程	248
12.3.1 会议组织管理流程图	248

12.3.2	会议组织管理标准	249
12.4	公务用车管理流程	251
12.4.1	公务用车管理流程图	251
12.4.2	公务用车管理标准	252
12.5	园区绿化管理流程	254
12.5.1	园区绿化管理流程图	254
12.5.2	园区绿化管理标准	255



第1章

管理流程 设计与再造

1.1 管理流程设计

1.1.1 管理流程的功能

管理流程设计是指企业改变内部职能机构重叠、业务重复、流程不闭环等现象，以确保每个流程得以顺利完成。科学的管理流程设计可以使企业控制风险、降低成本、提高工作质量与效率，并提升客户满意度和企业的市场竞争力，进而达到使企业利润最大化和经营效益不断提高的目的。

管理流程的功能主要包括以下 10 个方面，具体如图 1-1 所示。

定义流程	定义管理流程类型以满足企业需求
设计流程	使用工具方便、简单地设计管理流程图
定义规则	在管理流程中触发执行自定义的脚本，完成特定的业务工作
分配任务	分配工作任务，包括系统中的一些工作任务
分配人员	在每一个工作点可以分配工作人员。另外，管理者可以把工作任务委托给其他人完成，也可以在流程运行时确定工作人员
启动工作	选择要处理的工程图纸或文档，启动工作流后又可处理后续工作
接收流程	接收某部门或人员所要处理的管理流程
执行任务	利用管理流程执行分配给自己的任务
发送流程	可以将管理流程发送到下一个节点
监控流程	可以及时掌握管理流程的进展情况，解决管理流程运行中出现的问題

图 1-1 管理流程的具体功能

1.1.2 管理流程的维度

根据管理流程的功能分析，可以将管理流程分为三个维度，即设计维度、运行维度和监管维度，各个维度的具体内容如图 1-2 所示。