

将“用制度管人，按流程办事”落实到底

生产企业

必备的 81 个制度和 82 个流程

王永挺 ◆ 编著

如何构建制度控制体系

13幅制度体系指引图 36个制度设计目标
54个制度设计关注点 81个制度范例

如何构建流程管理体系

13个流程目录 143个流程关键节点
13张流程说明表 82个流程范例



“用制度管人,按流程办事”系列图书

生产企业必备的 81 个制度和 82 个流程

王永挺 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

生产企业必备的 81 个制度和 82 个流程 / 王永挺编著

—北京: 人民邮电出版社, 2014. 7

(“用制度管人, 按流程办事”系列图书)

ISBN 978-7-115-35847-9

I. ①生… II. ①王… III. ①企业管理—生产管理

IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 106326 号

内 容 提 要

本书从构建企业制度体系和流程管理体系的角度出发, 针对生产企业战略规划管理、市场营销管理、工艺技术管理、生产制造管理、车间班组管理、安全生产管理、产品质量管理、设备管理、采购供应管理、仓储管理、成本费用管理、行政后勤管理和人力资源管理等工作事项, 提供了 13 套设计思路, 并给出了必备的 81 个制度范例和 82 个流程范例。

本书内容实用、全面, 涵盖了生产企业制度建设中的体系指引设计、目标设计、关注点设计和范例设计四项工作重点, 以及流程建设中的流程目录设计、流程关键节点梳理、流程说明和流程范例设计四大维度, 为生产企业开展各项工作提供了“拿来即用”或“稍改即用”的参考范本。

本书适合生产企业中高层管理人员、企业管理流程与制度设计人员以及高校相关专业师生阅读与使用。

◆ 编 著 王永挺

责任编辑 王莹舟

执行编辑 徐晓菲

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>

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 21

2014 年 7 月第 1 版

字数: 180 千字

2014 年 7 月北京第 1 次印刷



定 价: 59.00 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

“用制度管人，按流程办事”系列图书序

“用制度管人，按流程办事”系列图书旨在解决企业中存在的工作执行不规范、制度落实不到位的问题，为研发、生产、物流、销售、零售、餐饮、房地产和物业八大类企业的生产经营管理工作设计了科学、完善的管理体系，从而为企业推进规范化管理、提高生产经营效率提供了实务性的操作范本。

与市场上的同类书相比，本系列图书内容扎实，范例均来自企业的实际工作。同时，作者将当前流行的制度与流程管理思想融入本书的内容中，使读者既能获得先进的理论，也能利用本书内容脚踏实地地推进本企业的工作。具体而言，本书具有以下三大特点。

1. 制度建设全面务实

本系列图书首先明确了管理制度设计的四大准则与四大标准，为企业管理制度体系的建立提供了基本框架，并在此基础上构建了管理制度顶层设计模型，明确了企业管理制度体系的基本构成，从而规范了企业管理制度的编制工作，确保了企业管理制度的规范性与可执行性。

2. 流程设计规范合理

本系列图书首先确定了流程设计准则，明确了流程设计的三大基本要素，给出了流程设计的四大标准，并且根据企业的实际情况和管理需要构建了管理流程顶层设计模型，为企业管理流程体系的建立和改造提供了指导与参考，从而确保了企业管理流程体系的合理性与可执行性。

3. 实用性强、易于操作、便于落实

本系列图书针对八大类企业的每一项日常工作，以“制度体系 + 流程体系”的模式，为各项工作提出了切实可行的管理思路，从而使繁琐、杂乱的管理事务变得简单、有序。同时，本系列图书提供了大量符合八大类企业管理特点的制度与流程范例，为企业提高工作效率提供了易于操作的范本，便于各级管理人员、企业员工在实际工作中的落实、执行。

前 言

《生产企业必备的 81 个制度和 82 个流程》是“用制度管人，按流程办事”系列图书中的一本。本书从生产企业管理的实际需求出发，为生产企业推进制度化管理和流程化管理提供了实务性高和实用性强的参考范本。

本书主要针对生产企业战略规划管理、市场营销管理、工艺技术管理、生产制造管理、车间班组管理、安全生产管理、产品质量管理、设备管理、采购供应管理、仓储管理、成本费用管理、行政后勤管理和人力资源管理 13 大工作事项，为生产企业构建流程体系和制度体系提供了 13 套设计思路，并给出了必备的 81 个制度范例和 82 个流程范例。

本书具有以下四大特点。

1. 建立了规范的制度体系

本书从生产企业的实际需求出发，从制度指引图绘制、制度目标确定和制度关注点寻找三个维度出发，为管理人员构建企业管理制度体系提供了参考范例，确保了生产企业管理制度体系的全面性与规范性。

2. 设计了可行的制度范例

本书在构建管理制度体系的基础上，针对生产企业各项活动提供了结构统一、内容要求明确的管理制度范例，既为生产企业提供了全套规范可行的管理制度内容，促进企业深入贯彻落实“用制度管人”，又为生产企业制度编制人员提供了参考范例，以提高制度编写人员的工作效率。

3. 构建了完善的流程体系

本书根据生产企业的实际需要编制了流程目录，确定了企业推进每一职能事项所需的流程，并梳理出了流程关键节点，给出了流程说明，明确了流程设计关注点，构建了完善的管理流程体系，确保管理流程体系的合理性与可执行性。

4. 设计了实用的流程范例

本书根据构建完成的流程体系,针对生产企业每一个经营管理事项,逐一分析管理流程,并给出了**管理流程的设计范例**,既帮助各级员工明确了流程名称、执行主体及主要的流程动作,方便其顺利地“按流程办事”,又为生产企业流程编制人员提供了参考范例,以提高流程编制人员的工作效率。

在本书编写的过程中,孙立宏、孙宗坤、王淑燕、程富建、刘井学负责资料的收集和整理,王玉凤、廖应涵、罗章秀、孙明磊、李苏洋、任玉珍、赵莉琼负责图表编排,张瀛参与编写了本书的第1章,李育蔚参与编写了本书的第2章,王海燕参与编写了本书的第3章,刘俊敏参与编写了本书的第4章,高玉卓参与编写了本书的第5章,李金山参与编写了本书的第6章,权锡哲参与编写了本书的第7章,王胜会参与编写了本书的第8章,姜东青参与编写了本书的第9章,姚小风参与编写了本书的第10章,程淑丽参与编写了本书的第11章,韩燕参与编写了本书的第12章,刘仙梅参与编写了本书的第13章,邹晓春参与编写了本书的第14章,池永明参与编写了本书的第15章,全书由王永挺统撰定稿。

目 录

第 1 章 生产企业流程与制度设计

1.1 生产企业流程设计准则	1	1.3 生产企业制度设计准则	9
1.1.1 流程设计的基本要素	1	1.3.1 制度设计的合规性	9
1.1.2 流程设计的整体逻辑	1	1.3.2 制度设计的适用性	10
1.2 生产企业流程顶层设计	2	1.3.3 制度设计的可行性	10
1.2.1 流程顶层体系模型	2	1.3.4 制度设计的健全性	10
1.2.2 流程顶层的设计分层	3	1.4 生产企业制度顶层设计	11
1.2.3 流程顶层的设计分类	3	1.4.1 制度顶层体系模型	11
1.2.4 流程设计的展现形式	4	1.4.2 制度顶层的设计分层	11
1.2.5 流程顶层体系设计实例	5	1.4.3 制度顶层的设计分类	12
		1.4.4 制度顶层体系设计实例	12

第 2 章 生产企业流程图制定流程与制度

2.1 生产企业流程图设计标准	17	2.3.1 制度形式标准	20
2.1.1 流程图一致性标准	17	2.3.2 制度编写目的的标准	21
2.1.2 流程图完整性标准	17	2.3.3 制度编写适用范围的标准	22
2.1.3 流程图具体性标准	18	2.3.4 制度条款的编写规范	22
2.1.4 标准流程图实例	18	2.4 生产企业制度制定步骤	23
2.2 生产企业流程图制定技术	19	2.4.1 制度制定准备	23
2.2.1 流程目录体系构建	19	2.4.2 制度制定调查	24
2.2.2 流程图编制示例模板	19	2.4.3 制度内容编制流程	24
2.2.3 流程图关键点确定原则	20	2.4.4 制度试行	24
2.2.4 流程说明文件编写要求	20	2.4.5 制度定稿阶段	25
2.3 生产企业制度制定标准	20	2.4.6 制度审查批准	25
		2.4.7 正式公布制度	26

第 3 章 生产企业战略规划管理流程与制度

3.1 生产企业战略发展规划流程架构	27	关键节点	27
3.1.1 生产企业战略发展规划	27	3.1.3 生产企业战略发展规划	28
3.1.1.1 流程目录	27	3.1.3.1 流程说明	28
3.1.2 生产企业战略发展规划	27	3.2 生产企业战略发展规划主要流程	30

3.2.1	生产企业发展战略规划流程	30
3.2.2	生产企业经营战略规划流程	31
3.2.3	生产企业财务预算规划流程	32
3.2.4	生产企业资本运作规划流程	33
3.2.5	生产企业技术创新规划流程	34
3.2.6	生产企业品牌战略规划流程	35
3.3	生产企业战略发展规划制度体系	36
3.3.1	生产企业战略发展规划制度体系	36
3.3.2	生产企业战略发展规划	

	制度的设计目标	36
3.3.3	生产企业战略发展规划制度设计关注点	37
3.4	生产企业战略发展规划制度设计	37
3.4.1	生产企业战略目标规划管理制度	37
3.4.2	生产企业战略规划责任管理制度	39
3.4.3	生产企业经营规划评审制度	42
3.4.4	生产企业预算规划核算制度	43
3.4.5	生产企业品牌商标管理制度	45
3.4.6	生产企业技术创新奖励制度	47

第 4 章 生产企业市场营销管理流程与制度

4.1	生产企业市场营销管理流程体系	49
4.1.1	生产企业市场营销管理流程目录	49
4.1.2	生产企业市场营销管理关键节点	49
4.1.3	生产企业市场营销管理流程说明	50
4.2	生产企业市场营销管理主要流程	52
4.2.1	市场营销计划编制流程	52
4.2.2	市场营销渠道建设流程	53
4.2.3	销售合同管理流程	54
4.2.4	销售货物交付流程	55
4.2.5	销售回款管理流程	56

4.2.6	客户维护管理流程	57
4.3	生产企业市场营销管理制度体系	58
4.3.1	生产企业市场营销管理制度体系	58
4.3.2	生产企业市场营销管理制度设计目标	58
4.3.3	生产企业市场营销管理制度设计关注点	58
4.4	生产企业市场营销管理制度设计	59
4.4.1	产品定价管理制度	59
4.4.2	营销渠道管理制度	61
4.4.3	销售提成管理制度	63
4.4.4	销售回款管理制度	65
4.4.5	客户服务管理制度	67
4.4.6	销售合同管理制度	68

第 5 章 生产企业工艺技术管理流程与制度

5.1	生产企业工艺技术管理流程体系	71
5.1.1	生产企业工艺技术管理流程目录	71

5.1.2	生产企业工艺技术管理关键节点	71
5.1.3	生产企业工艺技术管理流程说明	72

5.2 生产企业工艺技术管理主要流程	74	制度设计关注点	80
5.2.1 新产品技术研发流程	74	5.4 生产企业工艺技术管理制度设计	81
5.2.2 新产品技术评审流程	75	5.4.1 企业生产工艺管理制度	81
5.2.3 工艺技术更改流程	76	5.4.2 企业生产技术管理制度	84
5.2.4 工艺技术申报流程	77	5.4.3 工艺技术评审管理制度	86
5.2.5 工艺技术引进流程	78	5.4.4 工艺技术试验管理制度	87
5.2.6 工艺技术资料管理流程	79	5.4.5 工艺技术更改管理制度	89
5.3 生产企业工艺技术管理制度体系	80	5.4.6 工艺技术资料管理制度	91
5.3.1 生产企业工艺技术管理制度体系	80		
5.3.2 生产企业工艺技术管理制度设计目标	80		
5.3.3 生产企业工艺技术管理			

第6章 企业生产制造管理流程与制度

6.1 企业生产制造管理流程架构	93	6.3.2 企业生产制造管理制度的设计目标	103
6.1.1 企业生产制造管理流程目录	93	6.3.3 企业生产制造管理制度设计关注点	104
6.1.2 企业生产制造管理关键节点	93	6.4 企业生产制造管理制度设计	104
6.1.3 企业生产制造管理流程说明	94	6.4.1 企业生产计划管理制度	104
6.2 企业生产制造管理主要流程	96	6.4.2 企业生产调度指挥责任制度	106
6.2.1 生产计划制订流程	96	6.4.3 企业生产物料限额领用制度	108
6.2.2 生产计划变更流程	97	6.4.4 企业生产问题协调处理制度	110
6.2.3 物料需求计划管理流程	98	6.4.5 企业生产统计核算管理制度	111
6.2.4 生产指挥调度管理流程	99	6.4.6 企业生产工具工装管理制度	113
6.2.5 生产物料领用流程	100		
6.2.6 生产统计核算流程	101		
6.2.7 生产进度控制流程	102		
6.3 企业生产制造管理制度体系	103		
6.3.1 企业生产制造管理制度体系			

第7章 生产企业车间班组管理流程与制度

7.1 生产企业车间班组现场管理流程架构	115	7.1.2 生产企业车间班组管理关键节点	115
7.1.1 生产企业车间班组管理			

7.1.3	生产企业车间班组管理 流程说明	116
7.2	生产企业车间班组现场管理主要流程	118
7.2.1	生产交接班流程	118
7.2.2	生产准备流程	119
7.2.3	生产派工流程	120
7.2.4	生产领退料流程	121
7.2.5	生产工序交接流程	122
7.2.6	班组工时统计核算流程	123
7.3	生产企业车间班组现场管理制度体系	124
7.3.1	生产企业车间班组管理 制度体系	124

7.3.2	生产企业车间班组管理 制度的设计目标	124
7.3.3	生产企业车间班组制度 设计关注点	125
7.4	生产企业车间班组现场管理制度 设计	125
7.4.1	生产交接班管理制度	125
7.4.2	生产准备管理制度	127
7.4.3	生产派工管理制度	129
7.4.4	生产领退料管理制度	130
7.4.5	工序交接管理制度	133
7.4.6	生产班组现场5S管理制度	134
7.4.7	班组工时统计核算管理制度	137

第8章 企业安全生产管理流程与制度

8.1	企业安全生产管理流程体系	139
8.1.1	企业安全生产管理 流程目录	139
8.1.2	企业安全生产管理关键 节点	139
8.1.3	企业安全生产管理 流程说明	140
8.2	生产企业安全生产管理主要流程	141
8.2.1	安全生产目标考核流程	141
8.2.2	安全生产教育培训流程	142
8.2.3	安全生产隐患排查流程	143
8.2.4	安全生产防护流程	144
8.2.5	危险作业审批流程	145
8.2.6	安全生产事故处置流程	146
8.3	企业安全生产管理制度体系	147

8.3.1	企业安全生产管理制度 体系	147
8.3.2	企业安全生产管理制度的 设计目标	147
8.3.3	企业安全生产管理制度设 计关注点	147
8.4	企业安全生产管理制度设计	148
8.4.1	安全生产责任管理制度	148
8.4.2	安全生产三级教育管理制度	151
8.4.3	安全生产防护日常管理制度	154
8.4.4	安全生产事故处置管理制度	155
8.4.5	安全生产隐患排查管理制度	157
8.4.6	危险生产作业审批管理制度	159

第9章 生产企业产品质量管理流程与制度

9.1	生产企业产品质量管理流程架构	161
9.1.1	生产企业产品质量管理	

	流程目录	161
9.1.2	生产企业产品质量管理关键 节点	161

9.1.3 生产企业产品质量管理 流程说明	162	体系	170
9.2 生产企业产品质量管理主要流程	164	9.3.2 生产企业产品质量管理制度 的设计目标	170
9.2.1 产品质量体系运行流程	164	9.3.3 生产企业产品质量管理制度 设计关注点	171
9.2.2 产品质量目标管理流程	165	9.4 生产企业产品质量管理制度设计	171
9.2.3 原料进厂质量检验流程	166	9.4.1 产品质量体系评审管理 制度	171
9.2.4 产品生产质量检验流程	167	9.4.2 产品质量目标分解管理 制度	173
9.2.5 产品出厂质量检验流程	168	9.4.3 原料进厂质量检验管理 制度	175
9.2.6 不合格品处置管理流程	169	9.4.4 生产自检专检互检管理 制度	178
9.3 生产企业产品质量管理制度体系	170	9.4.5 产品质量不合格处置管理 制度	180
9.3.1 生产企业产品质量管理制度	170	9.4.6 产品交付后质量跟踪管理 制度	182

第10章 生产企业设备管理流程与制度

10.1 生产企业设备管理管控流程体系	185		193
10.1.1 生产企业设备管理流程目录	185	10.3 生产企业设备管理管控制度体系	194
10.1.2 生产企业设备管理关键 节点	185	10.3.1 生产企业设备管理制度 体系	194
10.1.3 生产企业设备管理流程说明	186	10.3.2 生产企业设备管理制度 的设计目标	194
10.2 生产企业设备管理管控主要流程	188	10.3.3 生产企业设备管理制度 设计关注点	195
10.2.1 设备管理计划制订流程	188	10.4 生产企业设备管理管控制度设计	195
10.2.2 设备采购安装管理流程	189	10.4.1 设备新增采购管理制度	195
10.2.3 设备保养维修管理流程	190	10.4.2 设备保养维护管理制度	198
10.2.4 设备资产档案管理流程	191	10.4.3 设备资产核算管理制度	200
10.2.5 设备事故调查处理流程	192	10.4.4 设备事故预防管理制度	202
10.2.6 设备资产报废管理流程	192	10.4.5 设备资产报废审批制度	204

第 11 章 生产企业采购供应链管理流程与制度

11.1 生产企业采购供应链管理流程架构	205	制度体系	215
11.1.1 生产企业采购供应链管理 流程目录	205	11.3.2 生产企业采购供应链管理 制度的设计目标	215
11.1.2 生产企业采购供应链管理 关键节点	205	11.3.3 生产企业采购供应链管理 制度设计关注点	215
11.1.3 生产企业采购供应链管理 流程说明	206	11.4 生产企业采购供应管理制度设计	216
11.2 生产企业采购供应管理主要流程	208	11.4.1 采购供应计划评审管理 制度	216
11.2.1 采购计划制订流程	208	11.4.2 采购供应比质比价管理 制度	218
11.2.2 采购招标议标流程	209	11.4.3 合格供应商评估管理制度	220
11.2.3 合格供应商选择流程	210	11.4.4 采购招标议标管理制度	221
11.2.4 采购供应谈判流程	211	11.4.5 采购谈判实施管理制度	223
11.2.5 采购合同管理流程	212	11.4.6 采购合同付款管理制度	226
11.2.6 采购退货换货流程	213	11.4.7 采购外包业务管理制度	227
11.2.7 采购外包业务管理流程	214		
11.3 生产企业采购供应管理制度体系	215		
11.3.1 生产企业采购供应管理			

第 12 章 生产企业仓储管理流程与制度

12.1 生产企业仓储管理管控流程架构	229	12.2.6 易燃易爆品存储管理流程	237
12.1.1 生产企业仓储管理流程 目录	229	12.3 生产企业仓储管理管控制度体系	238
12.1.2 生产企业仓储管理关键 节点	229	12.3.1 生产企业仓储管理制度 体系	238
12.1.3 生产企业仓储管理流程 说明	230	12.3.2 生产企业仓储管理制度 的设计目标	238
12.2 生产企业仓储管理管控主要流程	232	12.3.3 生产企业仓储管理制度 设计关注点	239
12.2.1 仓储物资出入库流程	232	12.4 生产企业仓储管理管控制度设计	239
12.2.2 物资分类保管流程	233	12.4.1 仓储物资出入库管理制度	239
12.2.3 仓储物资盘点流程	234	12.4.2 仓储物资储存保管管理 制度	242
12.2.4 生产配套配送流程	235		
12.2.5 仓储账目核算流程	236		

12.4.3 仓储实物定期盘点管理制度.....	244
12.4.4 仓储核算财务对账管理制度.....	246

12.4.5 仓储物资安全管理制度.....	249
12.4.6 仓储装卸搬运管理制度.....	251

第 13 章 生产企业成本费用管理流程与制度

13.1 生产企业成本费用管理流程架构.....	253
13.1.1 生产企业成本费用管理流程目录.....	253
13.1.2 生产企业成本费用管理关键节点.....	253
13.1.3 生产企业成本费用管理流程说明.....	254
13.2 生产企业成本费用管理主要流程.....	256
13.2.1 生产企业财务预算管理流程.....	256
13.2.2 生产企业财务收支管理流程.....	257
13.2.3 生产企业财务审计流程.....	258
13.2.4 生产成本核算流程.....	259
13.2.5 销售费用报销流程.....	260
13.2.6 管理费用使用审批流程.....	261
13.2.7 财务费用核算流程.....	262
13.3 生产企业成本费用管理制度体系.....	263

13.3.1 生产企业成本费用管理制度体系.....	263
13.3.2 生产企业成本费用管理制度设计目标.....	263
13.3.3 生产企业成本费用管理制度设计关注点.....	263
13.4 生产企业成本费用管理制度设计.....	264
13.4.1 财务预算执行审核制度.....	264
13.4.2 企业财务收支审批制度.....	266
13.4.3 企业财务审计管理制度.....	267
13.4.4 生产成本控制管理制度.....	269
13.4.5 销售费用控制管理制度.....	270
13.4.6 管理费用控制管理制度.....	272
13.4.7 财务费用控制管理制度.....	274

第 14 章 生产企业行政后勤管理流程与制度

14.1 生产企业行政后勤管理流程架构.....	275
14.1.1 生产企业行政后勤管理流程目录.....	275
14.1.2 生产企业行政后勤管理关键节点.....	275
14.1.3 生产企业行政后勤管理流程说明.....	276
14.2 生产企业行政后勤管理主要流程.....	278
14.2.1 办公设施管理流程.....	278

14.2.2 安全保卫管理流程.....	279
14.2.3 档案资料管理流程.....	280
14.2.4 餐厅伙食管理流程.....	281
14.2.5 企业车辆使用流程.....	282
14.2.6 企业会议接待流程.....	283
14.2.7 环境保护防治流程.....	284
14.3 生产企业行政后勤管理制度体系.....	285
14.3.1 生产企业行政后勤管理制度体系.....	285
14.3.2 生产企业行政后勤管理	

制度的设计目标·····	285
14.3.3 生产企业行政后勤管理 制度设计关注点·····	285
14.4 生产企业行政后勤管理制度设计 ·····	286
14.4.1 员工宿舍日常管理制度 ·····	286
14.4.2 办公用品采购领用管理 制度·····	288
14.4.3 安全消防保卫值班管理	

制度·····	290
14.4.4 员工餐厅就餐补助管理 制度·····	292
14.4.5 企业车辆日常调度管理 制度·····	293
14.4.6 企业内宾外宾接待管理 制度·····	294
14.4.7 企业排污环境监控管理 制度·····	297

第 15 章 生产企业人力资源管理流程与制度

15.1 生产企业人力资源管理流程架构 ·····	299
15.1.1 生产企业人力资源管理 流程目录·····	299
15.1.2 生产企业人力资源管理 关键节点·····	299
15.1.3 生产企业人力资源管理 流程说明·····	300
15.2 生产企业人力资源管理主要流程 ·····	302
15.2.1 生产企业人力资源规划流程 ·····	302
15.2.2 生产企业人力资源招聘流程 ·····	303
15.2.3 生产企业人力资源培训流程 ·····	304
15.2.4 生产企业人力资源绩效 考核流程·····	305
15.2.5 人力资源薪酬设计流程 ·····	306
15.2.6 企业劳动合同管理流程 ·····	307
15.3 生产企业人力资源管理制度体系	

·····	308
15.3.1 生产企业人力资源管理 制度体系·····	308
15.3.2 生产企业人力资源管理 制度的设计目标·····	308
15.3.3 生产企业人力资源管理制度 设计关注点 ·····	308
15.4 生产企业人力资源管理制度设计 ·····	309
15.4.1 生产企业人力资源规划评估 管理制度·····	309
15.4.2 生产企业人力资源招聘面试 管理制度·····	310
15.4.3 生产企业人力资源培训考核 管理制度·····	312
15.4.4 生产企业人力资源薪酬福利 管理制度·····	314
15.4.5 生产企业人力资源绩效考核 管理制度·····	316
15.4.6 生产企业劳动合同管理 制度·····	318

第1章 生产企业流程与制度设计

1.1 生产企业流程设计准则

1.1.1 流程设计的基本要素

生产企业流程是将企业进行的一系列活动与满足客户需求、实现企业目标、提升企业价值联系在一起，从而满足客户需求、实现企业目标及价值的过程。

企业设计人员在设计流程时，须按图 1-1 所示的三项基本要素展开。

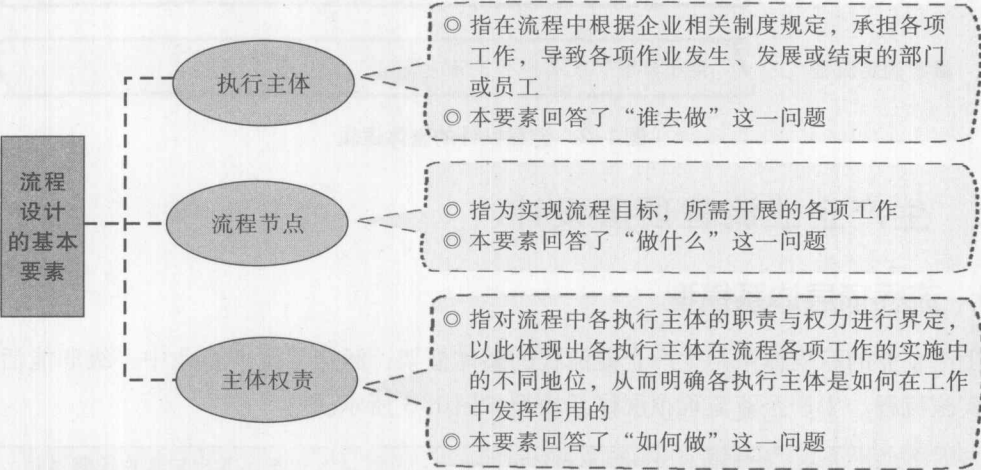


图 1-1 流程设计的基本要素

1.1.2 流程设计的整体逻辑

在设计流程时，设计人员应保证流程是在系统性思考、整体性分析的基础上设计出来的。设计人员须从企业的生产经营目标出发，对企业各职能领域内的工作进行分析，确定各项工作的主要环节、参与部门及各个环节直接的逻辑结构，以此完成各项工作流程的设计。

流程设计的整体逻辑如图 1-2 所示。

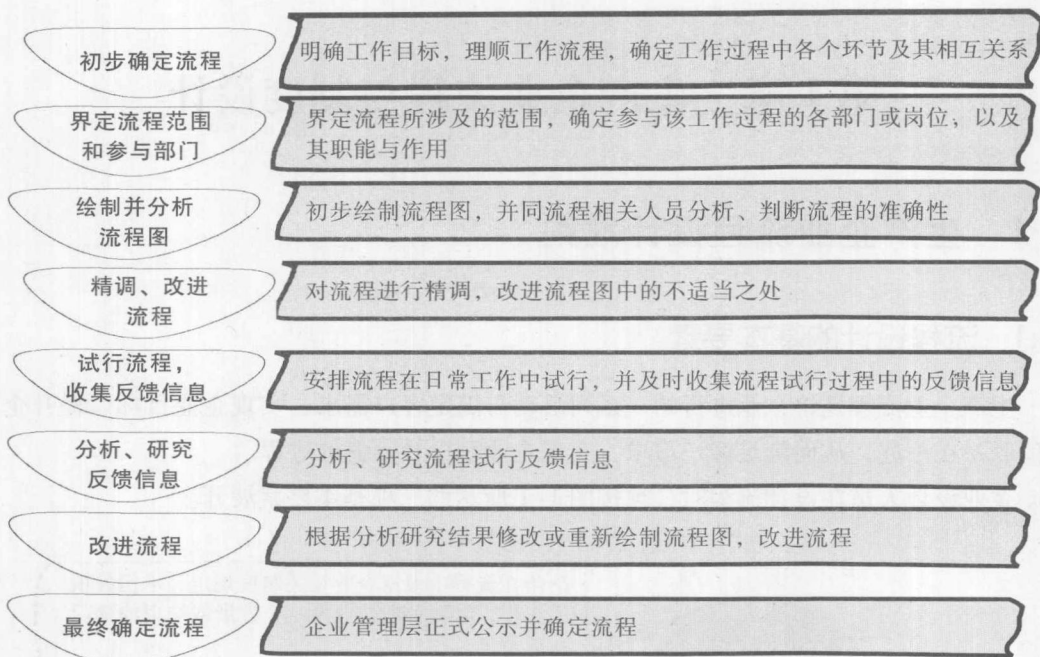


图 1-2 流程设计的整体逻辑

1.2 生产企业流程顶层设计

1.2.1 流程顶层体系模型

生产企业的流程体系是生产企业流程的整体框架，涵盖了生产企业中一级职能活动的全部实施流程。生产企业流程顶层体系模型如图 1-3 所示。

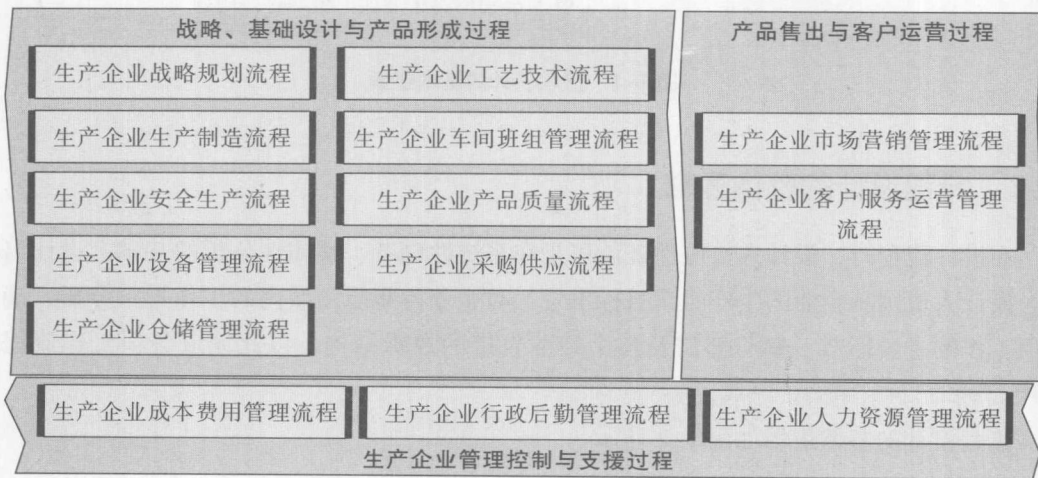


图 1-3 生产企业流程顶层体系模型

1.2.2 流程顶层的设计分层

在设计流程体系顶层时,设计人员可根据流程适用层级,将生产企业中的各项流程分为三个层级,即企业级流程、部门级流程和部门内流程,具体内容如图1-4所示。

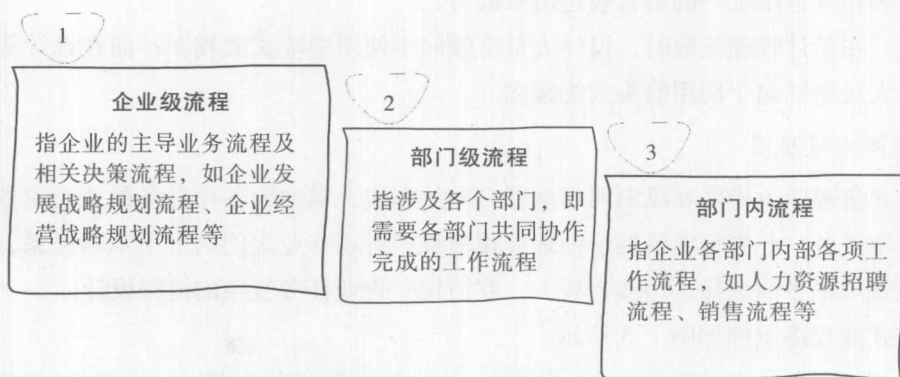


图 1-4 流程顶层的设计分层

1.2.3 流程顶层的设计分类

根据流程实施目的,生产企业流程顶层体系中的各项工作流程可分为管理类流程和业务类流程两类,具体说明如下。

1. 管理类流程

管理流程是把一系列的活动与满足客户需求、实现企业目标、提升企业价值联系在一起,强调流程中的活动都是直接或间接地服务于企业营运过程中的一个活动,其目标都是直指客户需求、企业目标和企业价值的。管理流程主要解决“做什么”这一问题。

在管理流程中,可能存在一个向他人发号施令的主管,使同一流程中的承担主体在地位和权力上不平等。

2. 业务类流程

业务流程是指对完成某项工作的先后顺序进行的安排,并对每一步工作的标准、作业方式的内容做出明确的规定。业务流程主要解决“如何完成工作”这一问题。

在业务流程中,主要通过流程下一步执行主体向上一步执行主体提出要求和指令,使两个执行主体都能理解这一要求和指令的含义。因此,流程活动的承担者之间能够建立平等、互助、尊重和关怀的关系。