

为什么员工
总是相互推诿，消极怠工？

< 01

为什么老板
劳心费神，却收效甚微？

< 02

为什么企业
赏罚不明，权责不清？

< 03

答案只有一个：没有流程保障制度落地！

曹浩德◎著

制度是最好的老板②

流程是最好的管理

51个真实案例、**17**套制度工具、**9**大流程情景运用
轻松突破企业流程管理困境，快速建立企业现代化流程管理机制！

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

制度是最好的老板②

流程是最好的管理

曹浩德◎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

制度是最好的老板. 2, 流程是最好的管理 / 曹浩德著. —广州：
广东经济出版社，2017. 2
ISBN 978-7-5454-5087-3

I. ①制… II. ①曹… III. ①企业制度 - 研究 IV. ①F271

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第 300423 号

出版	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼）
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京盛兰兄弟印刷装订有限公司（北京市大兴区黄鹄路西临 89 号）
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	15
字数	150 000
版次	2017 年 2 月第 1 版
印次	2017 年 2 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-5087-3
定价	48.00 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 •

前 言

为什么很多企业制定了战略，一线执行却没有到位？为什么员工办事拖拉，执行力不强？为什么总有下属在等待老板分配任务，不能主动行动？为什么一些企业的老板总处于很忙碌的状态，却收效甚微状态？上述这些问题的根源，主要就是企业缺乏一套系统高效的管理流程。

流程在企业中无所不在，生产是一种流程，销售是一种流程，人事管理同样是一种流程。流程处理得好与坏，直接关系到企业的绩效变化；流程是否能够获得及时的修补，是否能够主动地自我更新和变化，又将决定企业能否拥有高效的管理体制和手段。当公司认识到必须全面而深刻地去理解内部流程并加以执行时，它们就会无限靠近所制定的绩效目标；反之，如果企业根本没有去尝试改变自己内部的流程，那么，它们也将面临随时可能来袭的失败打击。

说到底，流程管理就是企业为了实现一定的生产经营目的而对各种流程和各种管理活动所做出的有逻辑的集合。流程管理虽然最终是为了满足客户的需要，带给他们更好的产品和服务，但这种管理首先是为了满足企业自身的需要。因此，管理者所做出的战略控制、计划设定、实际运作和

生产监督，都是为整个企业的流程而服务，为提高客户的满意度而服务。最终，企业将通过对自身内部流程的不断完善，达到整体竞争力的提升，实现对更大市场份额的占有。

很多企业的管理理论会随着时间变得日益陈旧，而流程管理却不会。流程管理是一套历久弥新的管理体系，不是单纯的理论，它是从各种管理体系中总结出来的，就像一个能够容纳并提炼各种新理论、新观点的“大容器”。流程管理在提炼的过程中会得到与时代相适应的发展，比如，工业时代，流程管理大大提高了生产效率；信息化时代，流程管理能够融合IT技术实施ERP；互联网时代，流程管理能够实现商业模式创新；工业4.0时代，开放创新、协同创新、用户创新也是依靠流程管理实现的。

流程管理在任何时代都能被运用。在互联网时代，如果你想拥有一份常青的事业，这本书将对你有很大帮助。本书集理念、方法、工具于一体，帮助企业建立一套行之有效的流程系统，规范企业管理，提振企业经营能力，提升全员执行力！

／目／录／

第一章 没有规范流程， 管理一切为零

- 003 用流程管理“解放”老板
- 005 流程管理“轻松”员工
- 008 抓住流程重点，让管理事半功倍
- 011 制定标准化流程，打造职业化员工
- 014 好的结果，来自好的流程
- 017 | 企业管理流程工具箱 |
 - 企业流程模板
 - 掌握绘制流程图的科学方法

第二章 管理秩序化， 让员工享受流程之美

- 025 流程管理：全面提升工作效率
- 028 做好流程管理一定要明白这些
- 031 删减复杂程序，让招聘流程简单化
- 035 沟通顺畅，才能保证流程互相衔接
- 037 监管融合，工作才能顺利持久
- 040 建立科学的考核方法和标准
- 043 | 企业管理流程工具箱 |
 - 日常事务管理流程设计

第三章
决策程序化，
让执行更有保障

- 051 告别“一言堂”，决策程序化
054 客观分析，制定决策方案
056 给决策制定一个正确、清晰的目标
058 对症下药，弄清问题的症结所在
060 做好潜在问题分析

063 | 企业管理流程工具箱 |

市场调研报告编制流程
行政督办与检查流程设计

第四章
以流程为中心，
实现扁平化管理

- 071 流程化管理的组织结构
075 工作流程实现扁平化管理
081 合理地对流程进行分类分级
086 每个人都是团队流程中的一份子
090 流程实施要落实岗位责任制

093 | 企业管理流程工具箱 |

税务管理流程设计
劳动关系流程设计

客户精准化，
以市场为导向

第五章

- 103 流程合理，立足客户
- 105 设计让客户满意的服务流程
- 108 服务流程设计的关键因素
- 111 极致体验，如何通过流程进行管理
- 115 如何建立与客户的互动流程
- 118 提升客户忠诚度的流程设计

121 | 企业管理流程工具箱 |

客户服务管理程序
客户调查工作流程

执行目标化，
执行结果更到位

第六章

- 127 “执行”才是流程管理的关键
- 129 目标清晰，执行有方向
- 132 流程梳理，执行无障碍
- 134 拒绝借口，无条件按流程执行
- 137 时间管理，执行有节点
- 140 合理分工，确保流程落地执行
- 143 计划执行，结果才完美
- 145 确定工作执行流程的先后顺序

148 | 企业管理流程工具箱 |

生产工艺管理概要
品质规划管理概要

增加员工执行力
严格检查，

第七章

- 157 做好检查，做好“收官”
159 重视流程检查，有检查才有执行
161 做好流程绩效评估
166 没有监督，就难以贯彻到底
169 开展立足于流程改进的稽核工作
173 | 企业管理流程工具箱 |
从客户角度评估流程的三个步骤
流程审计工作的准备与实施

让管理更高效节能
优化流程，

第八章

- 183 做好流程优化，增强企业利润
186 从“诺基亚衰落”反思流程管理
189 掌控好流程优化的时机
191 抓住流程节点，让管理直达核心
194 做好流程整合，充分释放企业潜能
197 流程优化并非“一次性革命”
199 | 企业管理流程工具箱 |
流程优化的六个步骤

让员工自发作为，
形成流程文化，

第九章

- 205 流程管理的“文化土壤”
- 210 流程管理的“文化意识”
- 213 流程再造，提高企业贯彻力
- 216 建立“端到端”的流程文化体系
- 218 推进以流程为导向的信息化建设

221 | 企业管理流程工具箱 |

- 投资与筹资管理流程设计
- 办公安全管理流程设计
- 预算管理流程设计

第一章

没有规范流程，管理一切为零

随着企业规模的扩大，人治的管理方式导致决策的随意性，使企业风险增大。很多企业对流程文件的描述都非常简单，仅仅描述流程的整体方面，并不会细化到岗位的每一步操作，结果很多事实真相就被掩盖了。随着组织规模的扩大，企业需要统一管理规范，仅靠以往的上传下达是无法实现的，这个时候就需要流程代替个人发挥作用。流程管理可以解决横向拉通的问题，提高组织协同力。

用流程管理“解放”老板

实施流程化管理究竟能给企业带来什么样的好处？概括地说，流程化管理能带给企业四大好处。其中第一大好处便是：“解放”老板。

经/典/案/例

凌华曾供职于一家国内的上市公司，当时这家企业已经是所在省最大的民企，销售额高达100多个亿。企业拥有上万名员工，坐拥20多亿资产，其分公司及连锁销售网点遍及全国各地。凌华很难在公司总部看到老板，几乎一个月也见不到一次，企业却运作得井井有条，究其原因，是因为老板充分运用了流程管理机制，实行“分权自治、决策权集中”，从计划到执行，从目标到绩效，每一个流程都有对应的负责人去管理，员工分工合作，各司其职，既激发了员工在工作中的激情，也将自己从繁忙的事务中解放出来，看似什么都不管，实则早已运筹帷幄。

流/程/指/导

身为老板的你有没有想过，当你不在企业时，员工是否能独当一面、维护企业利益？为什么觉得自己越来越累，却发现员工们闲得要命？为什么培养了一个又一个尖兵，结果却说走就走？

仁者见仁，智者见智，但导致这些问题的原因却如出一辙：因为你不肯解放自己，员工也只好无奈地“乘凉”，结果只能是“老板万能，下属低能”。

老板想要避免出现以上问题，事先设置完整和健全的流程管理机制就显得尤为重要。可见，流程管理不仅可以解放老板，这也是管理工作中的必需。

那么，如何才能既不疏于管理，又能获得解放呢？

1. 改变行为前先转变观念

想要身体解放，老板首先要让自己从“事必躬亲”的思维习惯中解放出来，转变观念。认识到兼收并蓄、慧眼识珠、整合资源、完美交际才是老板的“分内”工作。另外，控制流程关键的一环是让各层级权责清晰，建立完善的问责机制，先让决策层得以解放，员工的办事效率才能逐步提高。

老板想要解放自我，还要有意识地学会授权，为员工搭建可以更好展示自己的舞台，多给员工一点自由发挥的空间，而不是人在外地还不停地打电话到公司问东问西，这样才能使决策层、管理层和基层员工三者间的流程形成良性循环。

当然，老板也要利用恰当的奖励方式犒赏辛勤为企业付出的员工，获得员工的情感认同，让员工有机会被认可，从而实现授权、激励、管理相结合的流程管理。唯有如此，老板才能彻底解放自我，有更多时间专注于企业远景的规划及长远发展目标的管理。

2. 解放自我，学会自省更重要

老板解放自己后，还要面对这样一个问题：由于将工作交由他人执行，但凡有一丁点不符合心中标准就气急败坏地发火指责，长此以往，以后谁还敢向你汇报、请示？这样一来又回到了问题的原点：员工“绑架”老板。

越担心出问题的往往越容易出问题，每天一查岗，每次都有不顺心的事，越放不下，心里就越担心、恐惧。员工一做错事，回头就是一通骂。解放自我不是将对员工的怨气积攒到一起发泄，也不是一味地问责员工，与其生气发火，不如时刻自省：是否真的有必要将员工骂得狗血淋头？是否自己担心过度、态度过了火？

总之，员工能否解放老板，老板能否解放自己，关键看老板，重点在流程。有什么样的流程管理方式就有什么样的执行者，有什么样的执行者就有什么样的企业。这仅仅是一个开端，望接下来的学习能真正让各位老板和企业人受益终生！

流程管理“轻松”员工

近几年，在中国企业管理文化的形成和发展过程中，企业家往往重视自己对企业担负的责任，却忽视了自己对员工所担负的责任，这同样重要。实际上，一个企业只有让员工在工作中有所享受，才能聚集人气、凝聚动力、稳定士气，打造上下一心的良好工作状态，从而建立起高效的工作团队。从这个意义上说，企业家有必要用优秀的流程设计和执行，为员工们搭建一个放心、舒心乃至省心的工作平台，让他们在这样的工作平台上乐而忘返，将自身的注意力完全集中于为企业带来利润，为自己带来福利，为业绩带来推动力的过程中。然而在现实生活中并不是每家公司都能为员工搭建这样的工作平台，事实上，由于缺乏自我良性循环的优秀流程指导，不少企业的员工都陷入自我忙乱甚至混乱的工作环境中。

经/典/案/例

周景曾经在某家年利润几千万元的公司做HR，表面上看，这家公司生意红火，占有相当大的市场份额。但周景不止一次地表达出他对公司的担忧。原来，每年春节之前，周景管理的行政人事部门都要负责制定年终奖方案，可是在大多数情况下，部门内部对于究竟该如何发放年终奖总是难以把握。因为它一直都是以政策性文件的形式存在的，公司并没有相关细则来指导怎

么去落实。

往往是周景拿着好几个计划方案，硬着头皮报到领导那里去，领导逐一看过后敲定最终的方案，然后全公司再开始发奖金。这样做的结果是显而易见的：每年将近年关的时候，行政人事部都要受到领导层的指责，批评他们工作作风拖沓、效率低下。周景对此很委屈：年终奖的发放确实没有设定明确的标准，他也不知道该怎么做。“跑道”被堵成这个样子，企业又怎么能指望下属有出众的效率呢？

由于没有具体的流程规范让员工学习参照和执行，员工不仅会感觉到工作的忙乱压力，还会因为更多其他问题而烦恼。例如，由于缺乏良好的流程指导，员工无法给自己的工作计划制定出实用可行的日程表，经常是一件事做到一半，又接到另一个部门“更紧急”的任务，这样，员工的自我管理就成了空有其表；再例如，当流程浮于形式时，员工对于奖惩制度也始终无法明确了解和把握，最后，他们会认为奖惩不过是领导们用来实现掌控员工的工具，从而对所有的奖惩行为失去信心……

流 / 程 / 指 / 导

流程之“伤”，伤害的不仅是员工的业绩，更是信心和目标。流程之“利”，带给员工的不仅是物质收获，还有精神上的满足和愉悦。因此，企业管理者必须要充分认识到流程对于员工的重要性，并让其在工作中一一践行。

1. 学会用流程分析的眼光看待员工的问题

现实中有很多老板，他们常常满腹牢骚地埋怨，现在的员工不好带，他们挑剔、任性而且缺乏责任心。但根据观察，不少员工在改变环境（而非简单地改换薪酬）之后，马上展现出老板从来没有想象到的工作面貌。这充分反映出一个明确且良好的流程是怎样改变员工的。

正因为如此，企业管理者要学会适当地将眼光从员工本身的行为上跳

脱出来，纠结于员工个人表现如何，对于制定流程是没有意义的。管理者要相信，绝大多数员工在良好的流程下会按部就班地行动，如同交通灯的存在会让绝大多数车辆严格遵守秩序一样。当拥有了这样的态度之后，管理者应该接着将员工群体中表现出来的问题进行归类，将之总结为不同的流程问题，这些问题有的应该归结于评价流程的缺失；有的应该归结于配合流程的空白；也有的应该归结于沟通流程的缺乏等等。可以说，绝大多数员工的问题都能够被归结到不同的流程问题中。

另外，企业管理者还应该学会用完善流程来鼓励员工士气。不少管理者认为激励员工的道路只有加薪一条，他们没有意识到，人虽然离不开物质，但不可能完全是金钱的奴隶，完善流程一样能带给员工幸福感。所以，管理者可以发动员工参与到对企业流程改革的讨论和设计中，让他们畅所欲言，充分表达意见，在这样的过程中，员工的压力得到缓解，心声得到释放，即使流程的完善还需要一段过程，但他们的士气也将因此得到有效的恢复。

2. 在要求员工之前，先要求自身

不少部门主管或者高层管理者经常对下属提出种种要求，这样的行为当然是管理过程中的主要内容。但是，管理者也要注意：在要求员工之前，先要求自身为企业打造出良好的流程。

流程对于企业，犹如规则对于游戏，只有有了明确易懂并便于阅读和评测的规则，游戏才能正常开始。如果员工出现问题，那么管理者一定要先分析流程规则是否有问题，这也就意味着管理者应该先观察自身是否有问题。

不仅如此，在日常工作中，管理者也应该防患于未然，平常多抽出时间，经常性地观察员工个人如何工作、相互之间怎样配合、上下级之间怎样交接、对客户如何沟通交流等等，养成这样的观察习惯，积累到一定程度，管理者才能拥有更好的流程设计思路。作为管理者，必须有这样的自觉，而不是坐在办公桌前凭空设想、纸上谈兵，只有如此，才能为员工和企业创造更多福祉，实现个人业绩的提升。