

一本全面、翔实的
流程节点集



一部实用、高效的
管理工具书

综合部管理流程与 节点精细化设计

徐全忠◎编著



管理流程图

构建拿来即用的
管理流程体系

权责明细表

明确界定执行
主体的职责权利

节点说明表

指引流程节点
事项的执行要点

文件体系图

记录流程执行
依据与执行结果



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克综合部精细化管理系列

综合部管理流程与节点 精细化设计

徐全忠 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

综合部管理流程与节点精细化设计 / 徐全忠编著

— 北京 : 人民邮电出版社, 2017.3

(弗布克综合部精细化管理系列)

ISBN 978-7-115-44849-1

I. ①综… II. ①徐… III. ①企业管理—综合管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第023841号

内容提要

《综合部管理流程与节点精细化设计》一书围绕企业综合管理部常用的42套管理流程,以“管理流程图+主体权责明细表+节点事项说明表+节点文件体系图”的表现形式,构建了一套全新、实用、高效的流程管理体系。本书内容分为12章,包括公文文书管理、日常事务管理、工会工作管理、人力资源管理、媒介公关管理、网络信息管理、办公用品管理、档案资料管理、法律事务管理、治安保卫管理等多个方面的管理工作。本书为企业综合部门推进流程管理、提升流程执行力提供了“拿来即用”或“稍改即用”的参考范本。

本书适合企业经营管理人员、综合部门管理人员、流程管理人员、管理咨询人士,以及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

◆编 著 徐全忠

责任编辑 庞卫军

执行编辑 付 路

责任印制 焦志炜

◆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>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆开本: 787×1092 1/16

印张: 14.5

2017年3月第1版

字数: 150千字

2017年3月北京第1次印刷

定 价: 45.00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: 京东工商广字第8052号

“弗布克综合部精细化管理系列”序

随着经济的不断发展，以及市场竞争的日趋激烈，企业越来越重视综合作业的科学管理。综合管理过程中的优势已经成为企业竞争力的重要保障。但是，大多数企业目前还没有形成科学、完善的综合管理体系。

虽然我国企业一直没有停止对先进管理理念的探索，但相比理念而言，企业在执行过程中更急需的是实务性的指导工具，需要解决执行到位、执行专业、执行有效的问题。

“弗布克综合部精细化管理系列”图书就是要解决企业综合管理的专业性、规范性问题。本系列图书以精细化为中心，在明确综合部各管理岗位职责的同时，还为综合岗位任职者提供了各种可以借鉴的管理制度范例、文书模板、执行流程和工具表单，这些工具能够有效地帮助企业避免综合管理工作浮于表面、流于形式的问题。

本系列图书具体包括《综合部各岗位职责与考核精细化管理》《综合部管理制度与表单精细化设计》《综合部管理流程与节点精细化设计》《综合部管理关键点精细化设计》《综合部管理文书与方案精细化设计》五本。

本系列图书具有以下特色。

1. 岗位职责与考核精细化

本系列图书按照组织设计和工作分析的原理，从部门、岗位两个层面，为企业的部门职责设计和岗位设计提供了分层化、工具化、实务化、精细化的解决方案，旨在帮助企业设计出科学、高效的部门职能和岗位职能，提高相关岗位人员及组织整体的工作效率。

2. 管理制度与表单标准化

本系列图书针对综合管理过程设计了实用的标准化管理制度，并在制度后面附加了该制度中用到的或与其紧密相关的表单，给出了细化、可执行的范本，方便企业“拿来即用”，并增强了制度的针对性和可执行性，能够提升企业综合管理工作的执行效果。

3. 管理流程与节点规范化

本系列图书详细设计了综合管理过程中的主要流程图，并对流程图中的关键节点进行了细化说明，明确了各个节点的权责分工、具体事项说明、输入输出文件等，使业务执行过程规范化、高效化。

4. 管理文书与方案模板化

本系列图书精心设计了企业综合管理过程中所需的各类文书、方案，为业务管理和执行人员提供了模板范例及参照范本。

5. 各项业务关键点清晰化

本系列图书中的《综合部管理关键点精细化设计》，从综合部各项业务分析入手，确定了各项业务的主要风险点、流程图，并通过分析各流程中的关键节点确定了各项业务的关键点。同时，作者对各项业务关键点一一剖析，并用图、表、流程的形式将其清晰地展现出来，使读者能够深刻了解综合管理部的各项业务工作，为企业顺利开展综合管理工作提供依据。

综上，“弗布克综合部精细化管理系列”图书本着管理岗位设计精细化、制度表单标准化、流程节点规范化、文书方案模板化、业务关键点清晰化的设计理念，通过岗位职责与考核、制度与表单、流程与关键节点、文书与方案、业务关键点等实用模块，为读者提供了全方位的综合管理工作指导与参考依据，是综合管理人员必不可少的工具书。

由于时间原因，本系列图书的内容仍有不足之处，欢迎广大读者批评指正，以便我们改版时能够做得更好，使读者用起来更加方便。

前言

《综合部管理流程与节点精细化设计》是“弗布克综合部精细化管理系列”图书中的一本。本书围绕综合管理流程的设计，将综合管理事项的执行工作落实到具体的流程中，解决了企业综合管理过程中“由谁做”“做什么”的问题，帮助企业员工实现从“知道做”到“知道如何做”，再到“知道如何有效去做”的转变。

本书以“管理流程+主体权责+节点说明+节点文件”为核心，设计了企业在综合管理过程中所用到的管理流程，明确了各执行主体的权责范围，有利于增强每个部门、每位员工的责任意识，有利于企业推进流程化与标准化管理，提升企业员工的执行能力。

本书作为流程与节点设计方面的工具书，主要具有以下四大特点。

1. 构建了“拿来即用”的流程体系

在梳理综合管理工作内容的基础上，本书共设计了42套综合管理流程，细化了综合管理的具体工作事项，构建了“拿来即用”的综合管理流程体系，能够有效指导企业开展流程化管理、标准化管理。

2. 明确界定执行主体的职责与权利

本书围绕综合管理流程体系，对每一个流程执行主体的权责进行了界定，明确了流程中各执行主体工作内容、工作目标与责任事项，从而使流程中的相关人员在开展工作时有条不紊。

3. 清晰讲解流程节点事项的执行要点

为了高效执行综合管理流程，本书针对流程中的节点事项，给出了流程节点的操作说明，列出了各节点事项在流程执行事项中的执行周期、适用单位、责任部门等流程执行要素，以帮助企业通过开展流程管理来提升经营绩效。

4. 梳理流程节点文件体系，规范流程执行

本书在设计管理流程、界定权责与节点说明的基础上，梳理了综合管理流程中各个节点事项在执行过程中依据的输入文件、生成的输出文件，形成了流程节点文件体系，以规范流程执行依据、记录流程执行结果，从而使流程管理的推进工作有据可依，并形成了完整的成果文件体系。

本书针对企业在推行综合流程管理过程中需要控制的节点事项、职责权利、文件体

系等问题，分别给出了可供参考的解决方案，书中所设计的管理流程图、执行主体权责表、节点事项说明表等，均可供企业“拿来即用”或“稍改即用”。

在本书的编写过程中，孙立宏、刘井学、孙宗坤负责资料的收集和整理，周海静、贾月负责图表编排，薛显东参与编写了本书的第1章，杨晓溪参与编写了本书的第2章，李艳参与编写了本书的第3章，高娃参与编写了本书的第4章，滕金伟参与编写了本书的第5章，毕春月参与编写了本书的第6章，张天骄参与编写了本书的第7章，洪冬星参与编写了本书的第8章，李亚慧参与编写了本书的第9章，金成哲参与编写了本书的第10章，黄成日参与编写了本书的第11章，王瑞永参与编写了本书的第12章，全书由徐全忠统撰定稿。

弗布克

2017年1月

目 录

第 1 章 流程与节点	1
1.1 流程分类	1
1.1.1 管理流程	1
1.1.2 业务流程	2
1.1.3 工序流程	2
1.2 流程绘制	3
1.2.1 流程绘制工具	3
1.2.2 流程绘制步骤	4
1.2.3 流程绘制模板	4
1.3 节点分析	5
1.3.1 节点确定	5
1.3.2 节点描述	8
1.4 主要问题	9
1.4.1 执行主体	9
1.4.2 权责描述	10
1.4.3 流程节点控制	10
第 2 章 公文文书管理流程与节点	11
2.1 企业文书管理流程与节点	11
2.1.1 企业文书管理流程图	11
2.1.2 执行主体权责明细表	12
2.1.3 流程图节点说明表单	13

2.1.4	节点相关文件体系图	14
2.2	公文起草印发流程与节点	15
2.2.1	公文起草印发流程图	15
2.2.2	执行主体权责明细表	16
2.2.3	流程图节点说明表单	17
2.2.4	节点相关文件体系图	19
2.3	印章使用管理流程与节点	20
2.3.1	印章使用管理流程图	20
2.3.2	执行主体权责明细表	21
2.3.3	流程图节点说明表单	22
2.3.4	节点相关文件体系图	24
第3章	日常事务管理流程与节点	25
3.1	会议安排流程与节点	25
3.1.1	会议安排工作流程图	25
3.1.2	执行主体权责明细表	26
3.1.3	流程图节点说明表单	26
3.1.4	节点相关文件体系图	28
3.2	来访接待流程与节点	29
3.2.1	来访接待工作流程图	29
3.2.2	执行主体权责明细表	30
3.2.3	流程图节点说明表单	30
3.2.4	节点相关文件体系图	32
3.3	会场管理流程与节点	33
3.3.1	会场管理工作流程图	33
3.3.2	执行主体权责明细表	34
3.3.3	流程图节点说明表单	34
3.3.4	节点相关文件体系图	36
3.4	监察管理流程与节点	37
3.4.1	监察管理流程图	37

3.4.2	执行主体权责明细表	38
3.4.3	流程图节点说明表单	39
3.4.4	节点相关文件体系图	41
第 4 章	工会工作管理流程与节点	43
4.1	工会工作计划制订流程与节点	43
4.1.1	工会工作计划制订流程图	43
4.1.2	执行主体权责明细表	44
4.1.3	流程图节点说明表单	45
4.1.4	节点相关文件体系图	47
4.2	劳动争议处理流程与节点	48
4.2.1	劳动争议处理流程图	48
4.2.2	执行主体权责明细表	49
4.2.3	流程图节点说明表单	50
4.2.4	节点相关文件体系图	52
4.3	企业文化建设流程与节点	53
4.3.1	企业文化建设流程图	53
4.3.2	执行主体权责明细表	54
4.3.3	流程图节点说明表单	54
4.3.4	节点相关文件体系图	56
第 5 章	人力资源管理流程与节点	57
5.1	岗位设计管理流程与节点	57
5.1.1	岗位设计管理流程图	57
5.1.2	执行主体权责明细表	58
5.1.3	流程图节点说明表单	58
5.1.4	节点相关文件体系图	60
5.2	人员招聘管理流程与节点	61
5.2.1	人员招聘管理流程图	61
5.2.2	执行主体权责明细表	62

5.2.3	流程图节点说明表单	63
5.2.4	节点相关文件体系图	65
5.3	员工薪酬设计流程与节点	66
5.3.1	员工薪酬设计流程图	66
5.3.2	执行主体权责明细表	67
5.3.3	流程图节点说明表单	67
5.3.4	节点相关文件体系图	70
5.4	员工考勤管理流程与节点	71
5.4.1	员工考勤管理流程图	71
5.4.2	执行主体权责明细表	72
5.4.3	流程图节点说明表单	73
5.4.4	节点相关文件体系图	74
5.5	员工违纪处罚流程与节点	75
5.5.1	员工违纪处罚流程图	75
5.5.2	执行主体权责明细表	76
5.5.3	流程图节点说明表单	77
5.5.4	节点相关文件体系图	78
第 6 章	媒介公关管理流程与节点	79
6.1	公关计划管理流程与节点	79
6.1.1	公关计划管理流程图	79
6.1.2	执行主体权责明细表	80
6.1.3	流程图节点说明表单	81
6.1.4	节点相关文件体系图	83
6.2	危机公关处理流程与节点	84
6.2.1	危机公关处理流程图	84
6.2.2	执行主体权责明细表	85
6.2.3	流程图节点说明表单	86
6.2.4	节点相关文件体系图	88

6.3 媒体宣传管理流程与节点	89
6.3.1 媒体宣传管理流程图	89
6.3.2 执行主体权责明细表	90
6.3.3 流程图节点说明表单	91
6.3.4 节点相关文件体系图	93
第 7 章 网络信息管理流程与节点	95
7.1 网络覆盖计划流程与节点	95
7.1.1 网络覆盖计划流程图	95
7.1.2 执行主体权责明细表	96
7.1.3 流程图节点说明表单	97
7.1.4 节点相关文件体系图	99
7.2 网络设备更换流程与节点	100
7.2.1 网络设备更换流程图	100
7.2.2 执行主体权责明细表	101
7.2.3 流程图节点说明表单	102
7.2.4 节点相关文件体系图	104
7.3 网站建设管理流程与节点	105
7.3.1 网站建设管理流程图	105
7.3.2 执行主体权责明细表	106
7.3.3 流程图节点说明表单	107
7.3.4 节点相关文件体系图	109
7.4 网络故障处理流程与节点	110
7.4.1 网络故障处理流程图	110
7.4.2 执行主体权责明细表	111
7.4.3 流程图节点说明表单	111
7.4.4 节点相关文件体系图	114

第 8 章 办公用品管理流程与节点	115
8.1 办公用品采购流程与节点	115
8.1.1 办公用品采购流程图	115
8.1.2 执行主体权责明细表	116
8.1.3 流程图节点说明表单	117
8.1.4 节点相关文件体系图	119
8.2 办公用品保管流程与节点	120
8.2.1 办公用品保管流程图	120
8.2.2 执行主体权责明细表	121
8.2.3 流程图节点说明表单	122
8.2.4 节点相关文件体系图	124
8.3 办公用品发放流程与节点	125
8.3.1 办公用品发放流程图	125
8.3.2 执行主体权责明细表	126
8.3.3 流程图节点说明表单	127
8.3.4 节点相关文件体系图	129
8.4 办公用品盘点流程与节点	130
8.4.1 办公用品盘点流程图	130
8.4.2 执行主体权责明细表	131
8.4.3 流程图节点说明表单	132
8.4.4 节点相关文件体系图	134
8.5 固定资产采购流程与节点	135
8.5.1 固定资产采购流程图	135
8.5.2 执行主体权责明细表	136
8.5.3 流程图节点说明表单	137
8.5.4 节点相关文件体系图	139
第 9 章 档案资料管理流程与节点	141
9.1 立卷资料归档流程与节点	141
9.1.1 立卷资料归档流程图	141

9.1.2	执行主体权责明细表	142
9.1.3	流程图节点说明表单	143
9.1.4	节点相关文件体系图	145
9.2	档案资料借阅流程与节点	146
9.2.1	档案资料借阅流程图	146
9.2.2	执行主体权责明细表	147
9.2.3	流程图节点说明表单	148
9.2.4	节点相关文件体系图	150
9.3	档案资料销毁流程与节点	151
9.3.1	档案资料销毁流程图	151
9.3.2	执行主体权责明细表	152
9.3.3	流程图节点说明表单	153
9.3.4	节点相关文件体系图	155

第 10 章 法律事务管理流程与节点

10.1	合同评审工作流程与节点	157
10.1.1	合同评审工作流程图	157
10.1.2	执行主体权责明细表	158
10.1.3	流程图节点说明表单	159
10.1.4	节点相关文件体系图	161
10.2	合同纠纷管理流程与节点	162
10.2.1	合同纠纷管理流程图	162
10.2.2	执行主体权责明细表	163
10.2.3	流程图节点说明表单	164
10.2.4	节点相关文件体系图	166
10.3	诉讼管理工作流程与节点	167
10.3.1	诉讼管理工作流程图	167
10.3.2	执行主体权责明细表	168
10.3.3	流程图节点说明表单	169
10.3.4	节点相关文件体系图	171

10.4	法律咨询服务流程与节点	172
10.4.1	法律咨询服务流程图	172
10.4.2	执行主体权责明细表	173
10.4.3	流程图节点说明表单	174
10.4.4	节点相关文件体系图	176
第 11 章	治安保卫管理流程与节点	177
11.1	安全排查管理流程与节点	177
11.1.1	安全排查管理流程图	177
11.1.2	执行主体权责明细表	178
11.1.3	流程图节点说明表单	179
11.1.4	节点相关文件体系图	181
11.2	安保案件处理流程与节点	182
11.2.1	安保案件处理流程图	182
11.2.2	执行主体权责明细表	183
11.2.3	流程图节点说明表单	184
11.2.4	节点相关文件体系图	186
11.3	消防安全检查流程与节点	187
11.3.1	消防安全检查流程图	187
11.3.2	执行主体权责明细表	188
11.3.3	流程图节点说明表单	189
11.3.4	节点相关文件体系图	191
11.4	消防应急处理流程与节点	192
11.4.1	消防应急处理流程图	192
11.4.2	执行主体权责明细表	193
11.4.3	流程图节点说明表单	194
11.4.4	节点相关文件体系图	196

第 12 章 总务后勤管理流程与节点	197
12.1 宿舍卫生检查流程与节点	197
12.1.1 宿舍卫生检查流程图	197
12.1.2 执行主体权责明细表	198
12.1.3 流程图节点说明表单	198
12.1.4 节点相关文件体系图	201
12.2 环境卫生管理流程与节点	202
12.2.1 环境卫生管理流程图	202
12.2.2 执行主体权责明细表	203
12.2.3 流程图节点说明表单	203
12.2.4 节点相关文件体系图	205
12.3 车辆使用管理流程与节点	206
12.3.1 车辆使用管理流程图	206
12.3.2 执行主体权责明细表	207
12.3.3 流程图节点说明表单	207
12.3.4 节点相关文件体系图	210
12.4 车辆年审管理流程与节点	211
12.4.1 车辆年审管理流程图	211
12.4.2 执行主体权责明细表	212
12.4.3 流程图节点说明表单	212
12.4.4 节点相关文件体系图	215

第 1 章 流程与节点

1.1 流程分类

1.1.1 管理流程

管理流程是指支持公司战略和经营顺利实施的各类流程，如人力资源管理流程、信息系统管理流程等。公司可通过管理流程对公司的业务开展进行监督、控制、协调及服务，间接地为公司创造价值。常见的管理流程有六种类型，具体如图 1-1 所示。

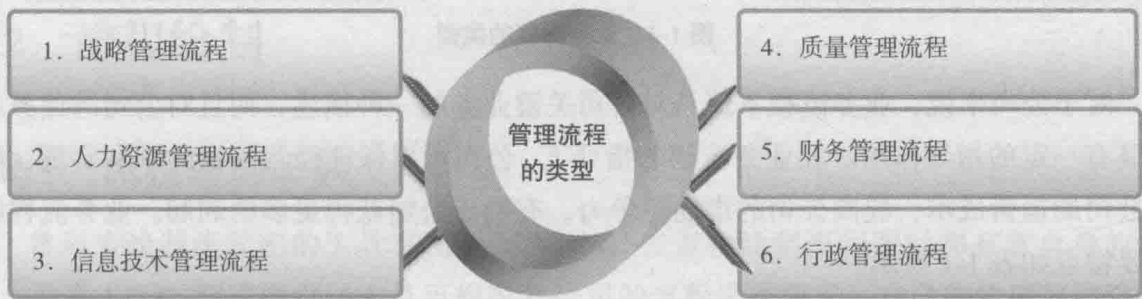


图 1-1 管理流程的类型

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。根据管理流程的功能，可以把管理流程分为三个部分，具体如图 1-2 所示。

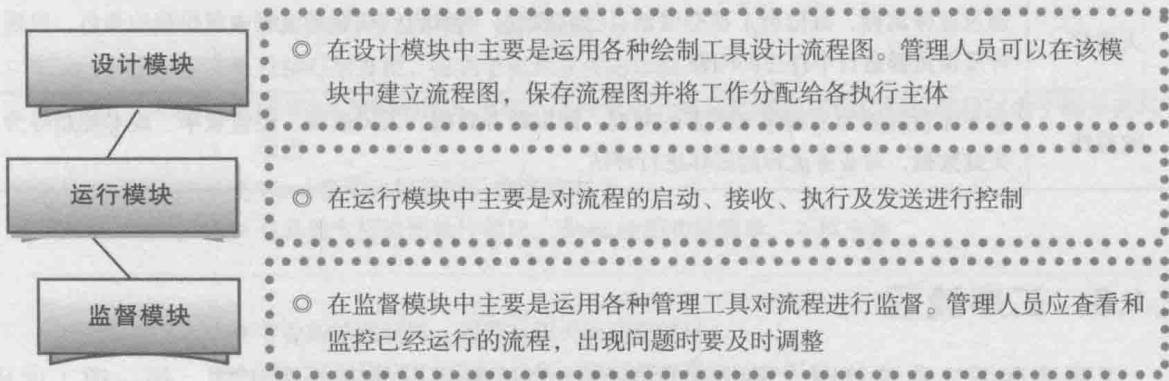


图 1-2 管理流程的组成内容