

蔡启明 钱 焱 顾建平 / 编著



人力资源管理 标准工作流程



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

人力资源管理标准工作流程

蔡启明 钱 焱 顾建平 编著

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理标准工作流程/蔡启明,钱焱,顾建平
编著. —上海:立信会计出版社,2008.3
ISBN 978-7-5429-1985-4

I. 人… II. ①蔡…②钱…③顾… III. 劳动力资
源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第025215号

策划编辑 戎其玉
责任编辑 张谷镛 陈 怡
封面设计 周崇文

人力资源管理标准工作流程

出版发行 立信会计出版社
地 址 上海市中山西路2230号 邮政编码 200235
电 话 (021)64411389 传 真 (021)64411325
网 址 www.lixinaph.com E-mail lxaph@sh163.net
网上书店 www.lixinbook.com Tel: (021) 64411071
经 销 各地新华书店

印 刷 上海申松立信印刷厂
开 本 787毫米×960毫米 1/16
印 张 23
字 数 466千字
版 次 2008年3月第1版
印 次 2008年3月第1次
印 数 1—3 000
书 号 ISBN 978 - 7 - 5429 - 1985 - 4/F · 1750
定 价 38.00元

如有印订差错,请与本社联系调换

前 言

FOREWORD

管理学大师彼得·德鲁克提出“人力资源”一词距今已有半个世纪,经过这几十年的发展,人力资源是社会经济发展的重要而稀缺的资源这一理念已经得到了普遍的认同,人力资源管理也已经成为组织管理的重要内容或核心内容,人力资源管理部门的职能正在由传统的人事行政管理转变为战略性的人力资源管理,人力资源管理已经成为组织竞争优势的重要源泉。

一般来讲,人力资源管理包括三个层面。一是人力资源管理理论层面,它是对人力资源管理规律的高度概括,主要说明管理是一门科学。该层面的研究任务主要是由大学和研究机构的专家学者承担。二是人力资源管理实践层面,它是为实现组织目标而进行的运作和管理活动,着重说明管理同时也是一门艺术。推动该层面的主要是人力资源管理活动的实践者,如企业家、人力资源经理等。三是介于以上两个层面之间的人力资源管理技术层面,它是将人力资源管理理论与实践相融合,即把先进的人力资源管理理念和理论介绍运用于

组织实践,以提高组织的绩效和竞争力,管理咨询公司就是这个层面的主要推动者,因为把先进、成熟的人力资源管理理论转化为可操作的人力资源管理实施方案是管理公司的重要功能。而管理咨询的从业人员的工作更进一步证明了人力资源管理是科学与艺术的统一。

人力资源管理流程是人力资源管理中的一个新领域。它是把人作为资源,对组织内人员进入、提升和离开等活动进行设计,通过把这些活动与企业的战略联系起来,实现组织在人力资源价值获取、开发与维护的目标,达到人力资源在组织价值链中的增值。它是一种对人力资源进行全方位管理和开发的具体的人力资源管理操作方法。当前,企业管理正在经历深刻的变革,管理模式已经从传统的职能式管理转向流程管理。人力资源部门要发挥战略性作用的呼声在社会上日益高涨,但是目前许多企业人力资源部门的管理水平和层次都难以达到企业决策层的要求,众多企业在实践现代人力资源管理理论时走了不少弯路,其中一个重要原因就是没有建立起基于战略的人力资源管理流程。导致问题产生的原因主要有三点:一是在组织和流程管理上随意性较大,没有规范的管理制度,缺乏流程评价、职位描述、上岗资格、职责、关键考核指标等核心的人力资源管理基础资料。二是没有理顺流程,管理思路较混乱。一些企业仅在原劳动人事处、组织部合并基础上组建了新的人力资源部,而在职位设置上没有实质性的变化。现代人力资源管理理论要求用新的视野去看待问题,比如,职称管理实质上应属于人才培养开发流程,而不是员工管理流程(人事管理)等。三是组织中许多岗位责、权不统一,相互间关系复杂,造成流程不畅通。例如,在人员管理方面,按照干部、工人、临时工等身份实行管理,效率十分低下,已无法适应流程化、垂直化管理方式等等。这就需要对组织进行基于战略的人力资源流程改造,进行战略性流程调整,加强组织的流程管理职能,提高组织效率,提升组织的执行能力。

本书从企业实用的角度出发,总结了作者多年从事人力资源管理咨询方面的实践经验,不仅从人力资源专业人员的角度来看待人力资源管理流程问题,而且从企业经营管理者设计人力资源管理流程体系,为企业人力资源管理工作提供一整套“工具”。根本目的就是要使企业的战略目标得以真正实现。在本书中,人力资源管理具体划分为人力资源规划、岗位分析与评价、员工招聘与配置管

理、员工培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工职业生涯规划、劳动关系管理、人力资源管理外包等九大模块。在撰写每一章时依据的顺序是：首先，根据每章相应的人力资源管理职能，描述本章所涵盖的所有流程，并以流程系统图的方式体现各流程之间的关系。其次，根据每一具体流程，用流程图、流程的节点描述表、节点的管理方法和流程信息表单对各流程进行详细描述。其中，流程图描绘出流程的运作，节点描述表对各节点进行简单而必要的说明，节点的管理方法主要针对流程中重要的节点作操作说明，流程的信息表单对流程中运用的部分表单给出了参考表单。

本书与其他人力资源管理书籍相比主要强调了以下“三性”：

一是系统性，通过打通人力资源管理职能来彰显战略观。本书所提出的人力资源管理流程包括了招聘、员工调配、培训、绩效管理、薪酬等人力资源管理的整个操作流程，综合考虑了人力资源管理和现有组织体系的衔接关系，系统回答了各项具体的人力资源管理职能在人力资源管理系统中的位置和作用，把人力资源管理各项职能很好地联系起来，在增强人力资源管理体系系统性的同时，特别突出人力资源管理的战略性，根据企业战略来制定人力资源管理计划，通过人力资源管理活动来实现企业的战略目标。

二是可操作性，通过提高人力资源管理能力来打造执行力。本书最大的特点就是实用和方便，书中没有什么高深的理论和拗口的专业术语，完全是为企业人力资源管理实践而定制的。它立足于解决企业人力资源管理的实际问题，有针对性地提供了具体可操作的方法，对企业有很大的实用性，可以让管理者在实际工作中按图索骥，灵活运用，以提升企业的人力资源战略执行力。

三是实用性，通过优化人力资源管理流程来提升竞争力。作者多年来在对人力资源管理进行专题研究的同时，还积极参与相关管理咨询实践，在充分分析现有人力资源管理体系的特点和人员的现状后，经过大量深入细致的研究工作，才提出具体的配套制度，同时在流程设计好以后，多次进行模拟操作，确保其将来可以应用于实践。总的来说，本书对人力资源管理流程的设计是基于深入的调研基础之上的，并系统地构建了整个人力资源管理体系，因此具有良好的适应性和实用性。

编著本书的目的是为现代企业的各类管理人员，尤其是人力资源管理人員提

供一套具有先进性、可操作性、实务性的方法和方案,同时也为企业的人力资源管理活动提供技术性的帮助和指导。本书围绕人力资源管理流程进行论述,语言简明、轻松,各章节层次清楚,联系紧密,通过图表、实例、管理范式等向读者展示了现代人力资源管理的全貌,希望能使从事人力资源管理的同仁有所启发。当然,由于企业状况千差万别,这就使得不同企业的人力资源部的定位和职责可能会有所不同,人力资源部门的岗位设置也会存在差别,可能会导致涉及的相关管理流程和流程的具体操作也不尽相同。读者可根据所在企业的实际情况,在本书描述的人力资源管理流程的基础上,进行个性化的改进,制定适合企业实际情况的管理流程。希望对人力资源管理感兴趣的同仁们能和我们一起来,孜孜以求,为推动我国企业的人力资源管理理论研究和实际应用竭尽全力。

本书由南京航空航天大学经济与管理学院教授蔡启明博士、南京航空航天大学经济与管理学院副教授钱焱博士、南京师范大学商学院副教授顾建平博士、南京佑佐管理咨询有限公司副总经理徐洪江共同完成。南京佑佐管理咨询有限公司咨询一部经理夏风、咨询二部经理段光、咨询三部经理罗虎成和咨询四部经理唐志宏等参与了本书的撰写。在本书的编写过程中,南京航空航天大学严妍、王笑伟、曹钟文、吴玉朝、李斌、裴宇晶、王振道、张坤、包锋等研究生做了大量的工作,在此表示衷心的感谢!

蔡启明

qiming@nuaa.edu.cn

2008年1月

目 录

CONTENTS

第一章 总 论	1
第一节 流程管理——第三次管理革命	2
第二节 人力资源管理流程定位	8
第三节 人力资源管理流程设计	15
第四节 人力资源管理流程优化	19
第二章 基于战略的人力资源规划流程	28
第一节 人力资源工作计划编制流程	29
第二节 组织结构调整计划编制流程	36
第三节 人员配置计划编制流程	40
第四节 人员需求计划编制流程	44
第五节 人员供给计划编制流程	48
第六节 教育培训计划编制流程	51
第七节 人力资源政策调整计划编制流程	55
第八节 绩效考评计划编制流程	59
第九节 薪酬激励计划编制流程	62
第十节 人力资源投资预算计划编制流程	66
第三章 基于价值链的岗位分析与评价流程	70
第一节 组织结构设计流程	71

第二节	岗位设计流程	80
第三节	岗位分析流程	83
第四节	岗位评价流程	99
第五节	岗位定编流程	115
第四章	基于组织规划的员工招聘与配置流程	123
第一节	初/中级岗位内部招聘流程	124
第二节	高级岗位内部招聘流程	130
第三节	初/中级岗位外部招聘流程	135
第四节	高级岗位外部招聘流程	143
第五节	新员工入职流程	146
第六节	员工调职管理流程	151
第七节	员工辞退流程	160
第八节	员工辞职流程	166
第五章	基于素质模型的员工培训与开发流程	171
第一节	培训计划编制流程	172
第二节	新员工入职培训流程	178
第三节	培训实施流程	182
第四节	计划外培训实施流程	188
第五节	培训效果评估流程	193
第六章	基于关键业绩指标的绩效管理流程	197
第一节	绩效考评方案制定流程	198
第二节	绩效考评指标设计流程	202
第三节	绩效考评实施流程	212
第四节	绩效沟通流程	216
第五节	绩效奖惩流程	221
第六节	绩效考评申诉流程	224
第七章	基于绩效与能力的薪酬管理流程	229
第一节	薪酬调查流程	230
第二节	薪酬设计流程	239
第三节	薪酬核算流程	251

第四节	薪酬发放流程	254
第八章	基于胜任力的员工职业生涯规划流程	258
第一节	员工特征倾向测试流程	259
第二节	员工胜任能力分析流程	273
第三节	目标设定辅导流程	283
第四节	沟通与指导流程	288
第九章	基于和谐组织的劳动关系管理流程	294
第一节	劳动合同管理流程	295
第二节	劳动合同解除流程	300
第三节	劳动合同终止流程	306
第四节	集体合同管理流程	309
第五节	劳动争议处理流程	315
第六节	社会保险管理流程	326
第七节	劳动保护管理流程	334
第十章	基于核心职能的人力资源管理外包流程	341
第一节	人力资源管理外包前流程	342
第二节	人力资源管理外包中流程	347
第三节	人力资源管理外包后流程	352
参考文献	356

第一章

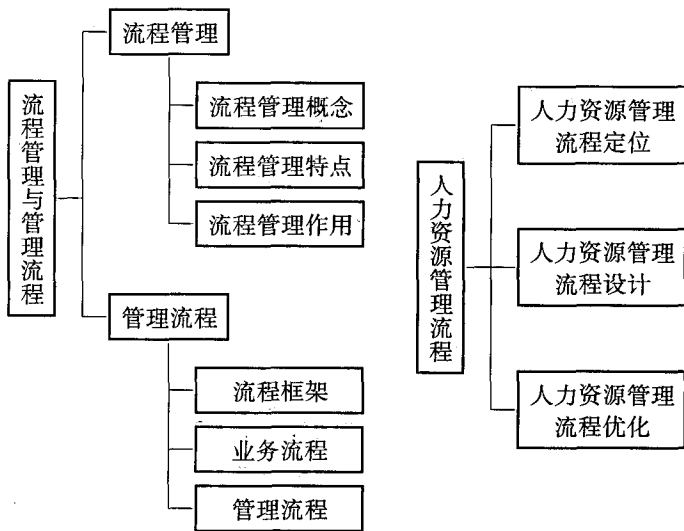
总 论

管理就是实践,其核心不在于知,而在于行,其验证不在于逻辑,而在于成果,其唯一权威就是成就。

——“现代管理学之父” 彼得·德鲁克



【本章结构图】



【本章要点】

1. 流程管理——第三次管理革命
2. 人力资源管理流程定位
3. 人力资源管理流程设计
4. 人力资源管理流程优化

当前,随着经济全球化和信息化进程的加快,企业管理正在经历深刻的变革,管理模式已经从传统的职能式管理转向流程管理。传统的职能式管理与快速的市场变化已不适应,先进的流程管理随之应运而生。本章将从流程管理的角度分析人力资源管理,探讨人力资源管理流程的定位、设计与优化。

第一节 流程管理——第三次管理革命

19世纪末以来,伴随着市场的变化,人类历史上主要经历过三次管理革命,流程管理与流程再造是管理发展史上继泰罗的科学管理、日本的全面质量管理(TQM)之后的第三次管理革命,是企业管理思想的一次跨越,是以市场为导向、以客户为中心的管理理念的具体体现。说明管理思维已从关注局部转变到关注整体。

一、市场导向的流程管理革命

企业管理的进步是伴随着市场的变革而发展的,市场与市场经济发展的历史同时也是一部管理变革史,人类历史上迄今为止经历的三次主要管理革命都与当时的市场情况紧密相关,都是在当时的市场推动下发生的。

20世纪初,由于物资短缺,市场处于卖方市场,在这种背景下,效率成为企业成功的关键,泰罗将亚当·斯密的劳动分工中的经济效益思想运用到管理上,创造了标准化、系统化的科学管理,使生产效率大为提高,被称为管理发展史上的第一次革命。科学管理主要追求效率的提升,管理模式以分工式的职能管理为主。此后,福特根据科学管理理论,把汽车装配工序中的分工进一步细化,设计出世界上第一条流水生产线,实现了大规模生产。斯隆将劳动分工原理运用于管理,建立了面向分工的管理^①。二战后,人们对物质的需求迅速增加,产品供不应求,企业不断扩大规模,提高生产能力,并逐步建立起一种按职能部门划分的、标准的、层级式的集权管理模式,即至今仍然通行的“金字塔”式管理模式。

当市场基本饱和时,消费者对于商品质量的要求越来越高,企业为了生存也只有在商品质量上狠下工夫,在此背景下,企业迎来了第二次管理革命,这次管理革命以日本的全面质量管理为代表,其核心是提高商品质量。日本企业的质量管理,经历了1946~1954年引进和推广美国的统计质量管理阶段(SQC)、1955~1970年推行全面质量控制阶段(TQC)和1970年以后质量管理技术方法大发展阶段。日本企业突破了以往狭义的质量概念,将其由产品质量扩大到产量、成本、交货期等多方面;不是仅仅局限于生产过程,而

^① 杨文健,等. 人力资源管理[M]. 北京: 科学出版社, 2007: 256 - 257.

是强调以市场、顾客、消费者为中心,动员企业的所有部门和人员,在研制、生产、售后服务等经营活动的全过程中实行系统的质量管理,为用户提供高质量的产品和服务。

20世纪80年代以来,市场环境发生了根本性变化,买方市场的形成、全球化背景下激烈的竞争以及难以捉摸的外部环境导致企业面临前所未有的挑战,层级式管理已难以适应市场。20世纪90年代中期,哈默和钱皮在其合著的《再造公司》(1993)一书中,提出了企业再造理论和流程管理的思想,向传统的劳动分工理论和层级式管理提出了挑战。随着这本书在全球的普及,以业务流程再造为核心的第三次管理革命席卷全球,掀起了管理发展史上第三次管理革命浪潮。业务流程再造能够有效地将效率、质量、满足消费者个性化需求三者统一,这种全新的管理模式无疑为企业快速发展提供了有力的保证。在流程思想影响下,企业纷纷开始应用流程管理,对原有流程进行重新设计,剔除了无效环节,缩短了流程时间,使流程更合理;同时,组织的管理层级减少,使流程的管理更加灵活,能够适应环境的变化,使整体竞争力得到提升^①。流程再造的意义,不仅仅是对企业的管理与业务流程进行再造,而且是要将以职能为核心的传统企业,改造成以流程为核心的新型企业,实行崭新的流程管理,以进一步提高管理效率和组织绩效。

二、流程管理概述

在科技进步的推动下,社会的生产方式和人类的生活方式都在发生着日新月异的变化,这种变化事实上也就是市场需求的变化。但无论市场需求的变化有多大,最终都离不开质量、成本和速度。企业怎样才能为顾客提供及时的、价廉物美的产品和服务的同时又能获得合理的利润呢?这在很大程度上取决于流程管理。

(一) 流程的概念

对于21世纪的企业,流程将非常关键,优秀的流程能够使企业获得成功。《牛津英语大字典》对流程(process)的定义是:一个或一系列有规律的行动,这些行动以确定的方式发生或执行,导致特定结果的出现。1996年版《现代汉语词典》对流程的定义:①水流的路程。②工业生产中,从原料到制成品各项工序安排的程序,也叫工艺流程。究竟什么是流程?

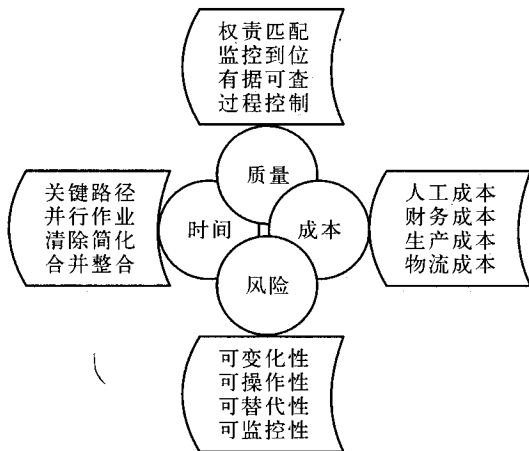


图 1-1 评价流程优劣的指标

① 李志红,贾娟. 流程管理思想对我国企业的启示[J]. 经济研究导刊,2005,1: 32-34.

简言之,一个流程就是一组能够一起为客户创造价值的相互关连的活动进程。它包含七个要素:产出、活动进程、相互关连、客户、投入、时间、环境。流程的优劣有以下四个衡量指标:质量、时间、成本、风险,具体情况见图 1-1。

(二) 流程管理的概念

流程管理是与信息技术的应用相伴而生的。它是通过不断发展和完善业务流程,获得以成本、质量、服务和速度等指标来衡量的经营业绩的显著提升,从而全面增强企业的竞争优势,它强调各经营流程间的相互匹配和对所有流程的总体规划。随着企业信息化步伐的加快,流程管理已经逐渐成为企业的一项重要基础性工作。

一般认为,流程管理是一种以规范化的构造端到端的卓越业务流程为中心,以持续地提高组织业务绩效为目的的系统化方法。它应该是一个操作性的定位描述,指的是流程分析、流程定义与重定义、资源分配、时间安排、流程质量与效率测评、流程优化等。因为流程管理是为了客户需求而设计的,所以这种流程需要随着内外环境的变化而被优化。流程管理的核心是流程,流程是任何组织运作的基础,它就像人体的血脉,企业所有的业务都需要它来驱动,它把相关的信息数据根据一定的条件从一个人(部门)输送到其他人员(部门),得到相应的结果以后再返回到相关的人(或部门)。一个企业中不同的部门、不同的客户、不同的人员和不同的供应商都要靠流程来进行协同运作。

流程管理的基本思想是:①以业务流程为中心,摆脱传统组织分工理论的束缚,强调流程的整体性;②突破原有的思维定式,对业务流程进行根本性再思考和彻底性再设计;③倡导顾客至上的经营理念,建立优质服务的竞争优势;④实行以人为本的管理,让员工成为复合型人才,并对员工授权;⑤要彻底改造和抛弃旧观念,建立新的企业观^①。

(三) 流程管理特点

传统的管理方式是一种职能式管理,也就是金字塔式的纵向管理,主要通过职能层级来传递信息。由于纵向层级多,信息传递速度慢,信息往往容易失真,同时,职能部门之间信息阻隔,所以,必须通过更高的层级才能达到信息沟通。这种管理方式是计划经济时代的产物,在计划分配和市场变化不大时还可以基本适应,但对于当今瞬息万变、竞争异常激烈的市场的快速反应的要求就很难适应了。同时,由于信息迟缓和失真,这种管理方式不仅对市场的反应能力差,还可能造成极大的浪费。

流程式管理则是一种先进的管理方式,它具有以下四个特点:①业务开展以流程为中心,而不是以职能部门为中心;②对各级管理人员评定薪酬的标准不再是行政级别,而是整个流程的执行结果;③以先进技术更新企业的信息平台,使每名员工通过网络即可得到与岗位业务相关的各种信息;④组织结构扁平化,消除“中层领导”,这不仅有利于降低管理成本,更能有效提高组织的运转效率和对市场的反应速度。

^① 李志红,贾娟. 流程管理思想对我国企业的启示[J]. 经济研究导刊,2005,1: 32-34.



流程管理与传统职能管理的比较见表 1-1。

表 1-1 职能管理与流程管理的比较

	职 能 管 理	流 程 管 理
导向性超越	组织结构以职能为中心,以分工、部门为导向;企业目标以利润为导向,以制造为导向。	组织结构以流程为中心;企业目标以顾客为导向,以服务为导向。
效率性超越	从输入到输出时间较长,效率低。	从输入到输出时间短,效率高。
应变性超越	任务及组织调整较慢,应变性差。	任务、结构变动快,能快速适应市场变化。
整体性超越	关注企业内部各部门职能与分工。	全程管理,内部网络化管理,内部网与外部网的统一,强调被忽视的外部网。
协作性超越	以职能分工为基础的协作,各部门内部协作较好,跨部门协作受到体制性约束。	以流程为中心的协作,同时强调企业内部流程协作与外部流程协作,特别强调被忽视的外部流程协作。

(四) 流程管理的作用

1. 固化组织的流程

企业通过流程管理系统固化流程,把企业的关键流程导入系统,由系统定义流程的流转规则,并且可以由系统记录及控制工作时间,满足企业的管理需求及服务质量的要求,真正达到规范化管理的实质操作阶段。

2. 实现流程自动化

通过流程管理系统,利用现有的成熟技术、计算机的良好特性,能很好地满足企业对这方面的需求,信息只有唯一录入口,系统按照企业需要定义流转规则,流程自动流转,成为企业业务流程处理的一个“不知疲倦”的帮手。

3. 实现团队合作

流程管理系统以流程处理为手段,自动地串起各部门,即利用现在先进的互联网技术串起各地域,达到良好完成业务流程的目的,并且企业的很多高管人员希望凭借这样的系统,加强企业协同工作的团队意识,形成自己的企业文化。

4. 实施流程优化

一套好的流程管理系统可以随着流程的执行流转,以数据、直观的图形报表报告哪些流程制定得好,哪些流程需要改善,以便给决策者提供科学合理的决策依据,从而达到不断优化流程的目的,因此它应呈螺旋式上升的趋势。

5. 向知识型企业转变

流程管理系统通过固化流程,让那些随着流程流动的知识固化在企业里,并且可以随

着流程的不断执行和优化,形成企业自己的知识库,且这样的知识库越来越全面和深入,让企业向知识型和学习型企业转变。

可以预见,这五方面的变化,对于企业的意义不仅限于效率的提升,而且更有战略意义^①。

三、管理流程概述

(一) 流程的分类

设计或优化企业的流程,需要回答两个基本问题:该组织包括哪些类型的流程?这些流程之间是什么样的关系?回答这两个问题的前提是要对企业组织中的流程进行合理地分类。因此,有必要首先研究企业流程的分类。流程分类是企业流程框架设计的前提和基础,它体现了组织中流程之间的分工关系。

从纵向上看,企业的流程是一个复杂的体系,具有明显的层次性。一般认为,最宏观的层面上是产业组织链,在产业组织链中,不同企业担任着不同的角色,产业组织链有上游、中游、下游之分;其次,是企业的价值供应链,迈克尔·波特的价值供应链学说认为,企业分为两类活动:一类是主要活动,一类是支持活动;第三个层面是企业跨职能部门的流程,这一类流程一般要跨众多业务部门,甚至企业的全部职能部门,这类流程往往成为企业流程再造的重点对象,如人力资源管理流程;第四是部门内部的流程,这一类流程一般不牵涉部门外部,部门内部就可以完成作业,如某电信局的机房设备检测流程;第五个层面是具体的作业,一般是较少人就能够完成工作任务,如招待所服务员打扫房间的流程^②。

从横向上看,由于划分标准有差异,业务流程横向分类方法有两类:二分法和三分法。

二分法是按照企业组织所包含业务活动的性质,把流程划分为业务流程和管理流程两大类。业务流程是指围绕组织的基本经营目标所展开的活动,而管理流程则对经营流程进行控制、计划,或是提供资源。有些企业在进行流程分析时,实际采用的也是二分法,只是具体的叫法不同而已。例如,商业银行把流程划分为客户服务流程和后台支持流程。它们对应的概念正是业务流程和管理流程^③。

三分法是按照企业组织所包含业务活动的性质,把流程划分为战略流程(strategic process)、经营流程(operational process)和支持流程(support process)三大类。实际上三分法就是在二分法的基础上,把战略流程从经营流程或支持流程中划分出来。考虑到战略流程与一般管理流程在性质上的区别,这种划分方法更具有科学性和指导意义。

在本书中,笔者采用二分法,把企业流程分为业务流程和管理流程。见图 1-2。

① 闫冬. 四问 BPM[J]. 每周电脑报, 2005, 6: 20-21.

② 王璞, 曹叠峰. 流程再造[M]. 北京: 中信出版社, 2005: 48.

③ 桑强. 企业业务流程框架设计[J]. 当代经济管理, 2005, 8: 59-63.

流程框架

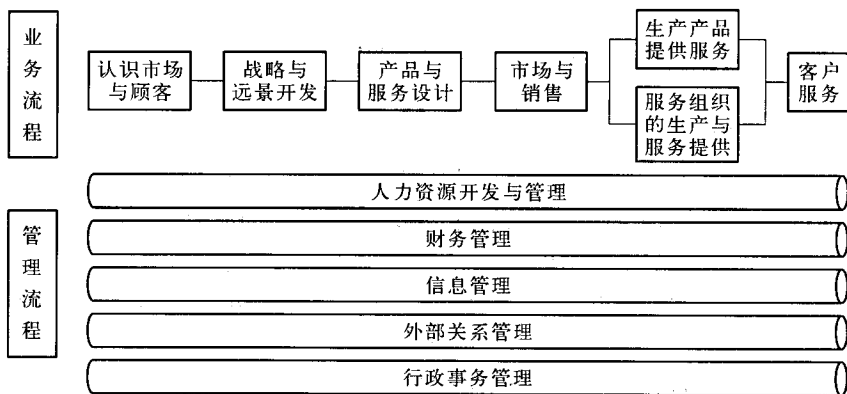


图 1-2 企业流程的分类

（二）业务流程

业务流程就是“工作的流动”，是业务与业务之间的传递或转移的动态过程。业务流程是面向用户和市场的日常经营生产的流程，体现为以市场为导向、用户为中心的流程。例如，用户获取与保留、网络计划建设、网络运行与维护、新产品研发与推广。

企业的业务流程一般包括：市场营销流程、设计开发流程、生产工作流程、质量管理流程、销售管理流程、储运管理流程、财务管理流程、服务管理流程等，这些流程都可以继续细分为更具体的流程。质量管理和财务管理跨越了企业的管理工作和业务工作的范围。例如，财务管理流程中的工资管理、固定资产管理属于管理工作的内容，而应收款管理、应付款管理属于业务工作的内容。

（三）管理流程

管理流程就是“管理工作的流程”，管理流程是管理工作之间的传递或转移的动态过程。管理流程支持业务流程，面向内部管理，体现以效益为中心。企业中的业务流程是企业经营的“硬件”，而管理流程则是“软件”。管理流程在企业中起支持作用，为企业战略、经营提供保障功能，是业务流程的支撑。

企业中管理流程内容包括：人力资源管理流程、技术与设施管理流程、质量管理流程、财务管理流程、信息管理流程等。上述流程同样可以继续向下分解，直至达到具体的单项任务。

我们不能把业务流程和管理流程割裂开来，事实上，管理流程和业务流程相互影响、相互制约，两者之间应具有动态的适应性。从广义上讲，企业业务流程包含管理流程，因为管理流程是为业务流程服务的，管理流程是业务流程增值过程的支撑体系。本书所指的管理流程是指与狭义的业务流程配套的管理流程^①。

① 王璞，曹叠峰. 流程再造[M]. 北京：中信出版社，2005：6.