

GLLC

戴文龙 编著

现代企业管理 流程体系



广东爱索管理顾问有限公司
企 业 管 理 书 系

XIANDAIQIYEGUANLI LIUCHENGTXI

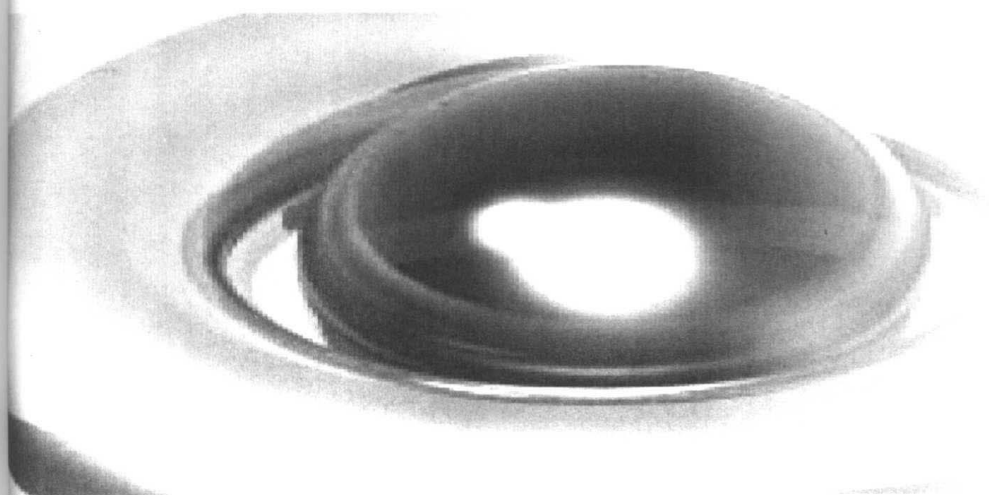
科学先进的企业管理流程体系是对企业进行有效控制、规范企业人活动行为，使企业经营活动在良性循环的轨道中运行的重要手段，它不仅使企业经营活动的运作井然有序，更重要的是它可提高企业的运作效率，并且还是企业获得成功的必要保证。

广东经济出版社

戴文龙 编著

现代企业管理 流程体系

XIANDAIQIYEGUANLI
LIUCHENGTIXI



广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理流程体系/戴文龙编著. —广州: 广东经济出版社, 2003.1

ISBN 7-80677-360-6

I. 现… II. 戴… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 001246 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	25.5 1 插页
字数	339 000 字
版次	2003 年 1 月第 1 版
印次	2003 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-360-6 / F·801
定价	55.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

读者热线: 发行部〔020〕83794694 83790316

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

作者简介

戴文龙，安徽人，高级经济师，企业管理专家。曾先后在国有大中型企业、外资企业、民营企业任过厂长、副总经理、总经理等职，在知名研究机构进行过较长时间企业管理前沿领域理论研究，兼任过多家国内知名顾问机构的首席顾问专家，现任广东爱索（国际）管理顾问有限公司副总经理兼基础理论部经理。

戴文龙长期专注于企业管理理论的研究，拥有丰富的实践阅历，在对欧美多个国家进行过实地考察后，更加完善了自有的企业管理理论体系，其独具特色的现代企业制度文化柔性观点得到理论界、实务界的广泛推崇。近期理论研究的成果主要有《现代企业制度柔性观点》、《新时期管理者的管理艺术》、《企业弊病的诊断·治理与防范》、《企业危机预警管理》等。目前正进行有关知识管理、中国企业核心竞争能力、跨国经营战略管理、新经济环境下中国的企业管理模式等方面课题的研究与探讨，相关著作将陆续与读者见面。

前 言

科学的先进的企业管理流程体系是对企业进行有效控制，规范企业人的活动行为，使企业经营活动在良性循环的轨道中运行的重要手段。企业通过对管理流程的不断完善，使企业对规范化、程序化的管理更加趋于成熟。有了科学的、先进的、符合经济发展规律的企业流程体系，不仅使企业经营活动的动作井然有序，更重要的是它可提高企业的运作效率，并且还是企业获得成功的必要保证。

当前，随着世界经济全球一体化的逐步形成，特别是中国的“入世”，这意味着中国的企业已经参与了世界范围的贸易大竞争。中国的企业要走向国门，迎接新的挑战，这是一场与强劲的对手进行的你死我活的大拼杀，环境是如此的险峻，我国的企业想要谋求生存和发展，惟一的出路就是抓紧学习，找出差距，实实在在地花大力气练好“内功”，把企业管理搞上去，以提高我们的核心竞争能力，除此之外别无它路。

特别是对于改革开放以来刚刚发展起来的中国民营企业，过去创业阶段的家族式管理已经远远不能适应现代化企业管理运作的要求。建设一整套科学的先进的企业流程体系，用管理的制度化取代管理的随意性，用工作的程序化取代工作的盲目性，这是民营企业的当务之急，同时也是中国的民营企业家们能否冲破旧的传统禁锢，脱颖而出走向成功的关键。

为了适应这一迫切需要，特别是笔者在对沿海、内地几十家企业进行顾问与咨询中深深感受到的这种需求的紧迫，加上当前管理界还没有找到一整套可以用来借鉴的有关企业流程的图书，所以特编写这本《现代企业管理流程体系》，旨在帮助企业理顺和规范经营活动行为，通过吸取或参考外部先进的成功的管理运作模式，结合自己企业的特点，走出一条能使本企业稳健快速发展的路子。

这是一本实用的书，书中共介绍了二百多个企业管理流程，基本覆盖了企业经营活动的各个层次和各个方面，没有抽象的理论概念，而是专门列举了企业所常用到的各种管理流程。通过图示法，把企业管理的活动以及整个运作过程清晰明了地显现出来。书中用左图右文的形式对流程图进行了详细的剖析和说明，便于读者对流程图的内涵及操作有一个充分的认知。在编排上按照基础管理方法和不同管理子系统来进行分门别类设立章节，便于管理者使用时随时查阅参考。

这是一本助你成功的书，在它的启发下，只要你能结合自己企业的实际情况，认真分析，灵活运用，你将会从中获得经营管理的智慧、信心和才干。

谨以此书献给所有的为使中国民族经济能屹立于世界之巅而付诸辛勤劳动的企业家们。

戴文龙

2003年1月于广州

导 言

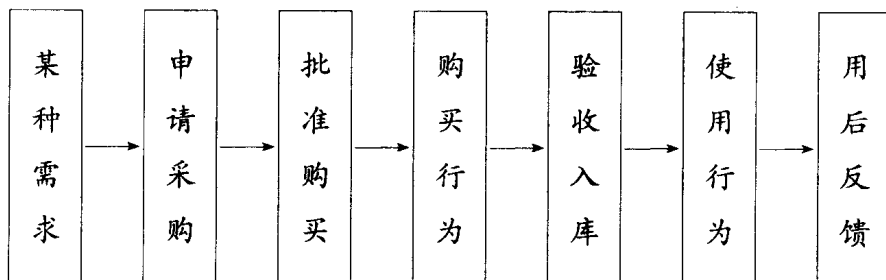
世界上任何事物都是运动的、变化的和发展的，动态是绝对的永恒的，静态则是相对的暂时的，而且事物运动、变化、发展都是沿着它一定的轨迹按特定的规律来进行的。比如卫星围绕行星转，行星围绕恒星转，它们都有自己的运行轨迹，按特定的规律进行的。人类社会也是不断地从低级社会向高级社会发展。事物的这种运动、变化、发展过程就是流程。

有事物的存在就有流程的存在，在经济社会里有企业存在就必定会有企业流程。企业流程存在的客观性我想人们是不难理解的，人们需要了解、认识和掌握的是企业流程的运行轨迹以及运行中的特定规律，这就不容易了，这是企业经营者应特别关注的问题，因为经济活动过程中要是违背了经济运行发展的规律就会导致失败。

企业的流程许许多多、形形色色，如生产计划编制流程、新产品开发流程。物资采购流程、文件收发管理流程，制造工艺流程等等。不同的企业由于有不同的企业特点和企业文化，其想法、价值观、行动模式等方面的差异导致了不同的企业流程均不相同。但是这些形形色色的流程都有着一些共同的特性，了解和认识了这些特性对我们如何判别企业流程的正确与错误。对制订经营活动的各个流程，使其符合经济发展规律的要求，保证企业在良性的运动轨道上生存发展是很有益的。

要了解企业流程的特性，首先应知道企业流程是什么？国内外管理界有众多不同的定义。我们将其共同认可的内容综合描述为：企业流程是指企业为了将一个或多个输入，在特定时间产生特定输出的一系列逻辑相关的活动有序的集合。

根据这个定义，我们可以从其内涵中悟出企业流程的固有特性。为了说明问题我们列举一个简化的企业物资采购流程，见下图：



通过上图的直观我们可以看到企业流程有如下特性：

一、运动性。企业流程是由活动构成的，是由一种状态向另一种状态进行转变，或是从一个过程向另一个过程演进发展。它是运动着的，时刻处在动态中。

二、目的性。其运动是有目的的，朝着某一目标（或任务）来进行的。如图中物资采购流程目的是满足某种使用需求。又如设备维修流程其目的是恢复设备的使用性能。

三、有序性。流程中的每项活动其运动是有序排列的，这种有序的排列有它内在的逻辑联系，决不可能杂乱无序的进行。如上图中的“批准购买”只能放在“申请采购”与“购买行为”之中，既不能放在“申请采购”之前。也不能放在“购买行为”之后，否则就失去了审批的意义。

四、连续性。流程中的每项活动是一环连一环进行的，不可从中

脱节，各个环节都不可少都很重要，并且要连续进行下去，如果中途停顿就不可能实现流程的目的。

五、全局性。单个的活动不可称其为流程，一个流程至少是由两个以上的活动组成，而且每个活动都必须按全局的整体的要求而存在并发挥着各自的作用。

六、层叠性。在企业这个系统内大系统包含着许多子系统及小系统。同样，大的企业流程包含着许多小流程。如前面图中“购买行为”这一活动又有它的活动流程，“验收入库”也有它的活动流程，这些许多层层叠叠的流程的组合，形成了企业的整个经营活动。

七、时效性。企业流程的每项活动都有它特定的时间要求，如图中的“批准购买”这个环节时间拖延超出了使用需求的时间限度，再批准也过失了无效了。又如“购买行为”、“验收入库”等环节同样如此。

上述这些企业流程特性是相互依存的，贯穿在整个企业流程之中，客观地存在着。了解这些特性，可使我们加深对企业流程的本质认识，有助于企业的经营者们在编制企业流程时掌握最基本的原理和方法。

读者看到这里应该明白作者的用意，此《现代企业管理流程体系》我们汇集了二百多个流程，仅是一种抛砖引玉，能否适宜在你的企业中使用，关键还在于你对企业流程的认识能力、把握能力、参考和借鉴能力，具备了这种能力，我想该《现代企业管理流程体系》一定会成为你在企业经营管理活动过程中的好帮手。

目 录

前 言	(1)
导 言	(1)

第一章 组织运行系统流程

企业直线组织结构示意图	(3)
企业职能组织结构示意图	(5)
企业直线参谋组织结构示意图	(7)
部门化（事业部制）组织结构示意图	(9)
委员会组织结构示意图	(11)
矩阵组织结构示意图	(13)
制造公司的组织系统图	(15)
企业会计机构组织系统图	(16)
企业生产管理组织系统图	(17)
企业质量管理组织系统图	(18)
企业营销管理组织系统图	(19)
组织机构建设程序	(20)
组织层级权责划分图	(21)
企业管理循环图	(22)
企业组织运行基本流程	(23)
组织运行及八大管理平台关系图	(24)
组织结构平台运行流程	(25)
生产作业平台运行流程	(26)
营销网络平台运行流程	(28)
人力资源平台运行流程	(30)
行政事务平台运行流程	(32)
技术研发平台运行流程	(34)

物流控制平台运行流程	(36)
财务运营平台运行流程	(38)
企业经营成果流向图	(40)

第二章 决策指挥系统流程

经营决策与经营计划关系与程序	(43)
经营决策流程示意图	(45)
经营目标确定过程图	(47)
经营决策可行方案的制定过程	(49)
经营决策方案选择过程图	(51)
企业中长期经营计划关系图	(53)
企业制度导入程序	(55)
企业管理问题改善步骤	(57)
企业战略规划制定程序	(58)
战略管理审计方法的内容与步骤	(60)
企业柔性战略实施步骤	(61)
以资源为导向的战略决策步骤	(63)
成本经营战略目标形成图	(65)
成本控制责任归属图	(67)
企业经营分析的一般程序	(68)
企业经营分析展开图	(69)
经济预测分析的基本步骤	(70)
计划管理控制基本流程	(72)
企业投资管理流程图	(73)
投资项目组织工作程序	(74)
投资项目可行性研究内容构成图	(75)
企业管理弊病诊断步骤示意图	(76)
企业弊病治理基本步骤图	(78)
企业诊断操作流程	(79)
企业咨询、顾问工作程序	(81)
企业文化建设基本程序	(82)
人力资源动力模式建设步骤	(84)

贡献利益分享模式建设步骤	(86)
企业家创新动力构成图	(88)
企业家创新发展基本步骤	(90)
企业 CI 导入程序	(92)
企业 CI 设计开发步骤	(94)

第三章 作业方法系统流程

企业导入新理念方法流程图	(99)
企业管理、作业完善循环图	(100)
超常规作业模式实施流程	(102)
现场管理循环图	(104)
网络计划技术的工作步骤	(106)
外协看板作业流程图	(108)
制造资源计划 (MRP II) 流程图	(110)
企业导入 ERP 的实施步骤	(112)
ERP 预测过程图	(114)
OPT 技术实施基本流程	(115)
OPT 软件系统信息流程图	(117)
计算机集成制造系统 (CIMS) 实施步骤	(119)
约束理论 (TOC) 实施步骤	(121)
敏捷制造 (AM) 实施的主要流程	(123)
敏捷制造 (AM) 系统运行管理步骤	(125)
企业综合测评技术 (BSC) 建立步骤	(126)

第四章 财务会计系统流程

企业财务制度体系构成图	(131)
企业会计制度体系构成图	(133)
电算化会计制度体系构成图	(135)
企业会计核算体系构成图	(136)
科目汇总表会计核算程序	(137)
记账凭证会计核算程序	(138)
汇总记账凭证会计核算程序	(139)

多栏式记账会计核算程序	(140)
普通记账会计核算程序	(141)
企业资金计划表的编制程序	(142)
财务会计报表形成过程	(143)
企业资金循环周转图	(144)
两大会计系统联系图	(145)
管理会计循环图	(146)
管理会计信息系统工作流程	(147)
预算编制的流程与责任划分	(149)
全面预算体系相互关系图	(150)
企业预算体系分解图	(151)
预算编制程序示意图	(152)
编制滚动预算示意图	(154)
费用、成本、利润形成过程	(156)
提高流动资金利润率的途径	(157)
成本费用构成图	(158)
一级核算编制成本计划程序	(159)
分级核算编制成本计划程序	(160)
变动成本法的成本归集流程	(161)
成本控制管理流程	(162)
成本核算的一般程序	(164)
开展价值工程的步骤	(165)
审计实务中的顺查与逆查步骤	(167)
财务支出审计的程序	(169)
财产物质审计的程序	(170)
审计报告的编写步骤	(171)

第五章 人力资源系统流程

人力资源规划程序图	(175)
人力资源管理流程图	(177)
人力资源计划编制流程	(178)
企业人力资源开发管理策划图	(180)

企业员工生涯设计基本流程	(182)
企业人才使用基本程序	(184)
人事档案管理流程	(186)
人员招聘工作程序	(187)
企业临时用工管理流程	(188)
企业工资制度制订流程	(189)
员工提薪管理工作程序	(191)
员工培训管理工作流程	(192)
员工考勤管理流程图	(194)
员工请假办理流程	(195)
工作时间外出申请流程	(196)
员工离职办理流程图	(197)
合理化建议管理流程	(198)
岗位考核工作流程	(199)
员工奖惩管理程序	(201)

第六章 行政办公系统流程

企业收支管理基本程序	(205)
文件传阅管理基本流程	(206)
公司内部文件管理程序	(207)
企业发文管理基本程序	(209)
文秘档案管理基本程序	(210)
公司文件资料利用管理程序	(212)
文件借阅管理基本流程	(214)
文件复印管理流程	(216)
企业印章管理流程	(217)
投诉处理一般程序	(218)
图书资料管理流程图	(220)
公司节假日安全值班流程	(221)
企业办公会议组织程序	(222)
企业经营会议模拟程序图	(223)

第七章 生产管理系统流程

企业生产经营计划管理流程	(227)
企业生产计划编制与实施流程	(229)
生产过程组织设计流程	(232)
生产过程各职能部门配合流程	(234)
生产制程控制流程	(235)
生产派工作业流程	(236)
劳动定额管理程序	(238)
劳动工时消耗构成图	(240)
外协计划编制流程图	(241)
返工处理作业流程图	(242)
设备管理流程与责任图	(243)
设备前期管理流程图	(244)
设备使用的管理程序	(246)
设备维护保养管理流程	(248)
设备事故管理流程图	(249)
企业 5S 活动实施步骤	(250)

第八章 质量管理体系流程

ISO9000 标准及其应用领域图	(255)
ISO9000 质量管理体系建立流程图	(257)
ISO9001 评审作业流程图	(258)
原材料验收管理流程图	(259)
进料过程检验操作流程图	(260)
进货检验不合格处理程序	(261)
产品质量审核工作流程图	(262)
生产制程质量检验流程图	(264)
产品生产质量控制流程图	(266)
成品出货质检流程图	(267)
检测仪器、工具质量控制流程	(268)
质量持续改进工作步骤	(269)

第九章 技术研发系统流程

技术开发管理工作程序	(273)
技术研发全程工作控制流程图	(275)
市场产品开发构思基本流程	(276)
新产品开发流程图	(277)
产品设计技术任务书编号程序	(279)
产品开发技术设计基本程序	(280)
新产品试制过程管理工作程序	(281)
新产品鉴定管理工作流程	(282)
样品试产作业流程图	(283)
产品开发项目计划控制流程	(284)
产品设计开发流程	(285)
新产品零件设计方法流程	(286)
工艺规程制订(修订)程序	(287)
企业标准体系基本内容图	(288)
企业标准化管理基本流程	(289)
企业产品技术标准构成图	(290)
企业制订技术标准工作程序	(291)
企业标准的贯彻实施程序	(292)
技术改造管理工作流程	(293)
技改项目论证工作程序图	(295)
技术引进工作基本程序	(297)
技术文件资料发行管理流程图	(299)
工艺技术文件编制流程图	(300)
技术文件更改流程图	(301)
技术文件控制流程图	(302)

第十章 物流控制系统流程

物资供应计划工作流程图	(307)
物资请购作业流程图	(309)
物资采购作业流程图	(310)

仓储管理工作基本流程	(312)
物资入仓工作流程	(314)
物资出仓工作流程	(315)
大批量生产物资供应流程图	(317)
企业物资消耗定额构成图	(318)
物资消耗定额制订流程	(319)
呆滞料处理作业流程图	(321)

第十一章 市场营销系统流程

企业营销决策基本程序	(325)
市场细分的一般步骤	(326)
企业营销渠道抉择程序	(328)
市场营销过程策划图	(330)
产品销售利润促进基本途径	(331)
市场各阶段战略展示图	(332)
客户关系管理 (CRM) 运作流程	(333)
市场调查活动基本内容	(335)
市场调查一般程序图	(337)
市场预测工作基本内容图	(338)
企业与物流公司异地业务流程图	(340)
消费者购买行为影响关系图	(341)
企业营销计划制订流程	(342)
行销规划程序图	(344)
营销促进策划展开图	(345)
企业广告策划流程图	(347)
客户投诉处理作业流程	(348)
业务订单处理流程	(349)
合同评审程序图	(350)
出口业务合同管理程序	(351)
进口业务合同管理程序	(352)
出口业务信用证及托收审查程序	(353)