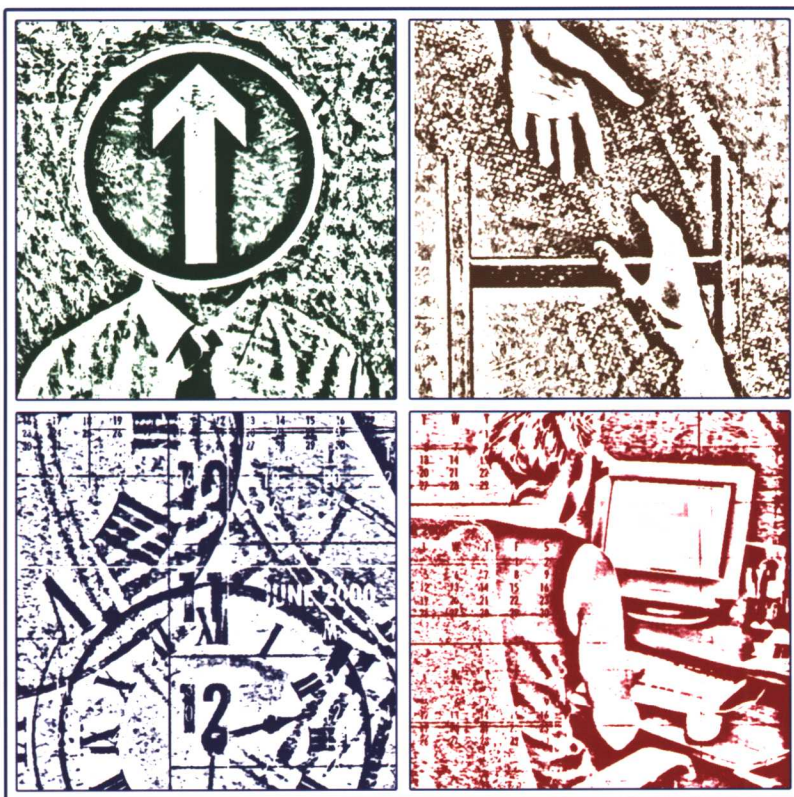


从如何做到如何更有效地做

# 通用管理 流程设计与 工作标准

孙宗虎 王瑞永 ◎ 编著



弗布克管理流程与工作标准系列

# 通用管理流程 设计与工作标准

孙宗虎 王瑞永 编著

人民邮电出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

通用管理流程设计与工作标准 / 孙宗虎, 王瑞永编著. —北京: 人民邮电出版社, 2006.7  
(弗布克管理流程设计与工作标准系列)

ISBN 7-115-14841-4

I. 通... II. ①孙... ②王... III. 企业管理: IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第062277号

## 内 容 提 要

本书以流程图和工作标准的形式介绍了企业通用部门的工作管理流程, 每个流程详细、准确, 任务与步骤清晰明确, 体现了很强的操作性和实务性。

本书主要包括流程与流程图的绘制, 人力资源管理部、财务管理部、生产管理部、市场营销部、物流管理部、客户管理部、信息管理部、行政后勤管理部、物业管理部等部门的各项工作流程等内容。

本书适用于企业中高层管理人员、企业各个部门的主管以及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员, 为其提供了可以参照执行的工作样本和管理规范。

## 弗布克管理流程与工作标准系列 通用管理流程设计与工作标准

◆ 编 著 孙宗虎 王瑞永

责任编辑 李耀东

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 17.25

2006年6月第1版

字数: 165千字

2006年6月北京第1次印刷

ISBN 7-115-14841-4/F · 804

定 价: 35.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

## 《通用管理流程设计与工作标准》 编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。请您详细填写本卡并邮寄或传真给我们（复印有效），以便我们能够为您提供更多的最新图书信息，并可在您向我们邮购图书时获得免收图书邮寄费的优惠。

|                                   |                               |                            |       |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------|
| <b>您获得本书的途径</b>                   |                               |                            |       |
| <input type="radio"/> 书店(         | 省/区                           | 市                          | 县 书店) |
| <input type="radio"/> 商场(         | 省/区                           | 市                          | 县 商场) |
| <input type="radio"/> 网站(网址是      | )                             |                            |       |
| <input type="radio"/> 邮购(我是向      | 邮购的)                          |                            |       |
| <input type="radio"/> 其他(请注明方式:   | )                             |                            |       |
| <b>哪些因素促使您购买本书(可多选)</b>           |                               |                            |       |
| <input type="radio"/> 本书摆放在书店显著位置 | <input type="radio"/> 封面推荐    | <input type="radio"/> 书名   |       |
| <input type="radio"/> 作者及出版社      | <input type="radio"/> 封面设计及版式 | <input type="radio"/> 媒体书评 |       |
| <input type="radio"/> 前言          | <input type="radio"/> 内容      | <input type="radio"/> 价格   |       |
| <input type="radio"/> 其他(         | )                             |                            |       |
| <b>您最近三个月购买的其他管理类图书有</b>          |                               |                            |       |
| 1.《                               | 》                             | 2.《                        | 》     |
| 3.《                               | 》                             | 4.《                        | 》     |
| <b>请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息</b>        |                               |                            |       |
| 姓名                                | 出生年月                          | 文化程度                       |       |
| 单位                                | 职 务                           | 联系电话                       |       |
| 地址                                |                               |                            |       |
| 邮编                                | 电子邮箱                          |                            |       |

地 址：北京市崇文区龙潭路甲3号翔龙大厦F东  
北京普华文化发展有限公司市场营销部

邮 编：100061

传 真：010-67120121

服务热线：010-67129879

网 址：<http://www.puhuabook.com.cn>

编辑信箱：[lyd818@126.com](mailto:lyd818@126.com)

# 前言

弗布克管理流程与工作标准系列图书旨在解决中国企业管理中的执行和工作细节问题，倡导标准化、规范化、制度化、工具化、流程化和实务化“六化合一”的管理思路 and 提供相应的操作实务，力求从最基础的层面也是最实务的层面，为企业走向规范化管理提供帮助和解决方案。

管理流程与工作标准系列图书是“流程化”和“标准化”的具体体现。本系列图书提供的工作流程和工作标准是企业管理中的细节和具体问题，但正是由于这些问题的解决和标准的制定，才使企业每个岗位的工作内容“标准化”和“量化”，这也为企业的绩效考评提供了依据。

企业的优异绩效有赖于流程的标准化、各个部门之间的协作效率以及每个部门员工的效率。流程化和标准化使每个岗位的员工充分地实现了“人与事的完美结合”。

流程的规范化和工作的标准化，促使企业的员工从知道“如何做”向“如何更有效地做”转化。这一转化必将大大提高员工的工作效率和各个部门之间的协调能力，从而从整体上提高企业的运营效率。

将每件事情的工作程序与标准确定下来，不但为绩效考评提供了依据，也为区分每个部门、每位员工的责任提供了依据，框定了各自的责权范围和界限，以免发生互相推诿的现象。这就大大地增强了企业每个部门、每个岗位员工的责任意识，使他们对自己的事情负起责任。只有每个人都对自己的事情负起责任，企业的执行能力才能最终得到提升，企业的竞争力才能永续。

希望本套管理流程与工作标准系列图书能够给企业带来操作层面的借鉴和实务化的解决方案！

弗布克管理流程与工作标准系列图书包括：

**《通用管理流程设计与工作标准》**



- 《生产管理流程设计与工作标准》
- 《市场营销管理流程设计与工作标准》
- 《人力资源管理流程设计与工作标准》
- 《行政管理流程设计与工作标准》
- 《财务管理流程设计与工作标准》
- 《房地产管理流程设计与工作标准》
- 《酒店管理流程设计与工作标准》
- 《采购与供应管理流程设计与工作标准》
- 《医院管理流程设计与工作标准》
- 《新产品开发流程设计与工作标准》
- 《客户关系管理流程设计与工作标准》
- 《物流管理流程设计与工作标准》
- 《物业管理流程设计与工作标准》

随着企业管理水平的不断提高，管理流程也在不断地发生变化，因此，读者在应用本系列图书可参考以下意见：

1. 对于本系列图书提供的工作流程和工作标准，读者可根据所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之更适用于本企业的情况；

2. 读者可参照本系列图书的流程，将所在企业每个部门内每个员工的工作流程进行适当压缩，流程再造，以求提高企业的运营效率；

3. 读者要在实践中不断改进已经形成的工作流程，因需而变，高效管理、高效工作，最终达到“赢在执行”的目标。

2006年5月

# 目 录

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 第1章 流程与流程图的绘制 .....         | 1  |
| 1.1 流程与流程再造 .....           | 2  |
| 1.1.1 什么是流程 .....           | 2  |
| 1.1.2 企业管理流程综述 .....        | 3  |
| 1.1.3 企业流程设计的基础 .....       | 3  |
| 1.1.4 流程管理对企业的意义 .....      | 4  |
| 1.2 流程图的绘制 .....            | 4  |
| 1.2.1 流程图绘制前的准备工作 .....     | 5  |
| 1.2.2 流程图绘制的原则 .....        | 6  |
| 1.2.3 流程图的绘制方法 .....        | 7  |
| 1.2.4 流程图的管理与实施 .....       | 8  |
| 第2章 人力资源管理流程 .....          | 10 |
| 2.1 人力资源规划工作流程及工作标准 .....   | 11 |
| 2.2 人力资源需求预测工作流程及工作标准 ..... | 14 |
| 2.3 人力资源供给预测工作流程及工作标准 ..... | 17 |
| 2.4 组织结构变革流程及工作标准 .....     | 20 |
| 2.5 岗位设计工作流程及工作标准 .....     | 23 |
| 2.6 员工招聘工作流程及工作标准 .....     | 26 |
| 2.7 面试与甄选工作流程与工作标准 .....    | 30 |
| 2.8 员工录用工作流程及工作标准 .....     | 33 |
| 2.9 员工转正考核工作流程及工作标准 .....   | 36 |
| 2.10 劳动合同签订工作流程和工作标准 .....  | 39 |
| 2.11 培训管理流程与管理标准 .....      | 42 |
| 2.12 培训考核工作流程与工作标准 .....    | 46 |
| 2.13 员工薪酬福利管理流程与管理标准 .....  | 50 |
| 2.14 岗位评价工作流程与工作标准 .....    | 54 |
| 2.15 员工考核管理流程与管理标准 .....    | 57 |



|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| 2.16 员工管理 workflows 及工作标准 .....       | 61         |
| 2.17 员工考勤 workflows 及工作标准 .....       | 66         |
| 2.18 员工出差 workflows 和工作标准 .....       | 69         |
| 2.19 员工请假 workflows 和工作标准 .....       | 72         |
| <b>第3章 行政办公管理流程 .....</b>             | <b>75</b>  |
| 3.1 办公用品管理 workflows 及工作标准 .....      | 76         |
| 3.2 行政费用管理 workflows 及工作标准 .....      | 78         |
| 3.3 接待管理 workflows 及工作标准 .....        | 81         |
| 3.4 治安保卫管理 workflows 及工作标准 .....      | 83         |
| 3.5 组织文化管理 workflows 及工作标准 .....      | 86         |
| 3.6 会议组织管理 workflows 及工作标准 .....      | 89         |
| 3.7 办公文件管理 workflows 及工作标准 .....      | 92         |
| 3.8 合同管理 workflows 及工作标准 .....        | 95         |
| <b>第4章 财务管理流程 .....</b>               | <b>98</b>  |
| 4.1 生产性固定资产管理 workflows 及工作标准 ..      | 99         |
| 4.2 行政性固定资产管理 workflows 及工作标准         | 104        |
| 4.3 资金管理 workflows 及工作标准 .....        | 108        |
| 4.4 成本编制管理 workflows 及工作标准 .....      | 112        |
| 4.5 成本核算管理 workflows 及工作标准 .....      | 116        |
| 4.6 费用报销管理 workflows 及工作标准 .....      | 119        |
| 4.7 采购比价 workflows 及工作标准 .....        | 123        |
| 4.8 审计管理 workflows 及工作标准 .....        | 126        |
| <b>第5章 市场营销管理流程 .....</b>             | <b>130</b> |
| 5.1 市场调研 workflows 及工作标准 .....        | 131        |
| 5.2 市场预测 workflows 及工作标准 .....        | 135        |
| 5.3 投标型企业市场开发管理 workflows 及工作标准 ..... | 139        |
| 5.4 营销计划管理 workflows 及工作标准 .....      | 143        |



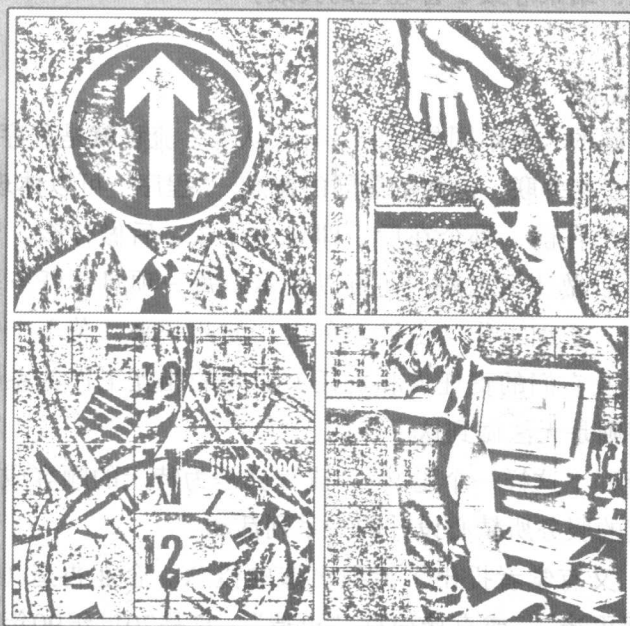
|                           |                             |            |
|---------------------------|-----------------------------|------------|
| 5.5                       | 销售预算编制管理 workflows 及工作标准    | 146        |
| 5.6                       | 国内营销 workflows 及工作标准        | 149        |
| 5.7                       | 国际营销 workflows 及工作标准        | 154        |
| 5.8                       | 营销控制管理 workflows 及工作标准      | 159        |
| 5.9                       | 营销费用预算控制管理 workflows 及工作标准  | 162        |
| 5.10                      | 市场信息管理 workflows 及工作标准      | 166        |
| 5.11                      | 合同评审 workflows 及工作标准        | 169        |
| <b>第6章 客户管理 workflows</b> |                             | <b>172</b> |
| 6.1                       | 客户管理 workflows 及工作标准        | 173        |
| 6.2                       | 客户接待 workflows 及工作标准        | 176        |
| 6.3                       | 客户访问 workflows 及工作标准        | 178        |
| 6.4                       | 售后服务方案制定的管理 workflows 与工作标准 | 180        |
| 6.5                       | 客户投诉管理 workflows 及工作标准      | 183        |
| <b>第7章 企业生产管理流程</b>       |                             | <b>186</b> |
| 7.1                       | 企业生产计划管理流程图及工作标准            | 187        |
| 7.2                       | 企业产量计划管理流程图及工作标准            | 190        |
| 7.3                       | 产品研发管理流程图及工作标准              | 193        |
| 7.4                       | 技术工艺标准制订管理流程图及工作标准          | 196        |
| 7.5                       | 生产设备管理流程图及工作标准              | 199        |
| 7.6                       | 生产设备配置管理流程图及工作标准            | 202        |
| 7.7                       | 生产安全管理 workflows 及工作标准      | 205        |
| 7.8                       | 生产环保管理 workflows 及工作标准      | 208        |
| 7.9                       | 产品质量管理 workflows 及工作标准      | 211        |
| 7.10                      | 质量标准体系作业 workflows 及工作标准    | 214        |
| 7.11                      | 动力设施管理 workflows 及工作标准      | 217        |
| 7.12                      | 计量器具管理 workflows 及工作标准      | 220        |
| 7.13                      | 生产过程管理 workflows 及工作标准      | 223        |
| 7.14                      | 生产调度 workflows 及工作标准        | 226        |



|                               |                |
|-------------------------------|----------------|
| <b>第8章 物流管理流程 .....</b>       | <b>230</b>     |
| 8.1 物流系统规划工作流程及工作标准 .....     | 231            |
| 8.2 物流计划系统工作流程与工作标准 .....     | 234            |
| 8.3 物流计划制订工作流程及工作标准 .....     | 237            |
| 8.4 运输管理工作流程与工作标准 .....       | 240            |
| 8.5 中转工作流程与工作标准 .....         | 243            |
| 8.6 仓储管理工作流程与工作标准 .....       | 246            |
| 8.7 仓储保管工作流程与工作标准 .....       | 249            |
| <br><b>第9章 物业服务管理流程 .....</b> | <br><b>252</b> |
| 9.1 物业服务管理流程与工作标准 .....       | 253            |
| 9.2 物业服务检查管理流程与工作标准 .....     | 256            |
| 9.3 治安管理工作流程与工作标准 .....       | 260            |
| 9.4 消防管理工作流程与工作标准 .....       | 263            |

# 第1章

## 流程与流程图的绘制



- 标准化** 为企业管理提供标准化的流程设计与工作标准
- 流程化** 为企业管理提供规范化的工作程序与量化标准
- 工具化** 为企业管理者提供拿来即用的模板和样表范本
- 实务化** 为企业管理者提供加强执行能力和效率的方案



我们在进行流程设计之前，必须对流程的概念有一个清楚的认识，并在此基础上掌握流程图绘制的方法，才能着手设计适合本企业的流程，并根据企业发展和市场变化情况，及时对流程进行调整、再造。

## 1.1 流程与流程再造

流程与流程再造的概念自20世纪90年代传入我国以来，已经越来越多地被广大企业所接受。可是，很多企业在实施流程管理时，由于对流程和流程再造的基本概念不是很清楚，结果导致了管理上的失败。

### 1.1.1 什么是流程

关于流程，不同的人有不同的说法。有人认为，流程就是程序，其实，“流程”和“程序”是两个互相关联，但绝不等同的概念。“程序”可以体现出一件工作中，若干个作业项目哪个在前，哪个在后，即先做什么、后做什么。而流程除了可以体现出先做什么、后做什么之外，还可以表示出每一项具体任务是由谁来做，即甲项工作由谁负责，乙项工作又由谁来负责。如此一来，若干个作业项目或者若干个工作环节，以及它们的责任人和责任人之间的相互工作关系便一目了然地表述出来了，而程序则是无法做到这一点的。

我们不妨给流程下这样一个定义：“流程就是为特定的顾客或特定的市场提供特定的产品或特定的服务所精心设计的一系列活动。”

继流程之后，又有学者提出了流程再造的概念。企业再造（Reengineering）也叫做“企业流程再造”，或直接简称“再造”。它是20世纪90年代初期兴起的一种新的管理理念和管理方法，被称为继泰勒的“科学管理”和“全面质量管理”（TQM）之后的“第三次管理革命”。

按照企业再造概念的创始者迈克尔·哈默（Michael Hammer）和詹姆斯·钱皮（James Champy）所下的定义：“企业再造（Reengineering），就是对公司的流程、组织结构、文化进行彻底的、急剧的重塑（Redesign），以达到绩效的飞跃。”（《企业再造——经营革命宣言》）

另外一位管理学家说：“再造就是对战略、增值营运流程，以及支撑它们的系统、政策、组织、结构进行快速、彻底、急剧的重塑，以达到工作流程和生产效率的最优化。”（《再造手册》）

对于流程再造的定义，这些外国学者自己也觉得语句上啰嗦和绕口，所以那



位管理学家自己又说：“如果这样的定义过于冗长，那么我们不妨牢记：‘再造就是推倒重来（Starting over）！’”。

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，这也就是我们所说的企业再造。企业通过不断地变革与创新（广义上这里不仅仅包括流程的再造，还包括企业组织的再造和变革），使原来不断产生暮气的企业，重新焕发青春，并且永远充满朝气、充满生机、充满活力！

### 1.1.2 企业管理流程综述

目前，我国企业大都还没有建立起标准的流程，自然也就谈不到流程再造的问题。所以说，对于大多数企业来说，首先要懂得流程的概念、了解流程对企业管理的意义，以及掌握流程设计和流程图绘制的方法。

虽说也有少数企业学着设计了一些所谓的“流程”，但是很多也都是照猫画虎，凭主观臆断绘制出来的，不符合企业实际情况的，甚至给企业带来了很大的负面影响。所以，对于这些企业来说，首先要检查现有的流程，是否符合本企业的需要，是否能够适应市场竞争的变化。如果流程确实需要进行改进，而且是本企业所急需的，那就一定要立即着手进行流程再造的工作。

总之，流程式管理作为国际流行的新型管理模式，在企业进行实施，对企业内部经营管理可以起到规范的作用，对企业外部竞争亦可起到随机应变的作用。

### 1.1.3 企业流程设计的基础

当前，市场竞争越来越激烈，企业要想在激烈的市场竞争中求得生存和发展，取得竞争优势，使企业在激烈竞争的环境下立于不败之地，就必须全面地、彻底地了解顾客的需要，最大限度地满足顾客的需要，并且要不断地适应外部市场环境的变化。而流程与流程再造的目的就在于使企业的内部管理通过流程的规范，并不断地加以改造，以使企业不断适应变化的市场形势。

通常情况下，一个现代企业面临外部环境的巨大挑战主要来自三个方面：

顾客（Customer）

变化（Change）

竞争（Competent）

由于这三个英文单词的字头都是C，所以又称为“3C”。企业在设计流程与流程再造时，切记要把握好“3C”的内容。只有这样，所设计或再造的流程才能够



适应企业的发展、市场的变化,以及顾客的需求。

以上是企业在流程设计与流程再造时的外部基础,就企业内部而言,企业中长期发展战略规划则是流程设计与再造的基础条件。如果企业尚未制订中长期发展战略,则应首先制订出发展战略再着手进行流程设计与流程再造的工作。否则,所设计出的流程很难适应本企业发展的实际情况。

### 1.1.4 流程管理对企业的意义

采用流程来管理企业,对企业必将产生积极的影响和重大的意义,具体来说,它有两方面的内容。

#### 1. 提高企业整体竞争力

在流程设计与流程再造的过程中,通过对企业的各项业务进行流程化的塑造,包括进行相应的资源结构调整和人力资源结构调整,从而明确哪项工作应该由哪个部门、哪个人来具体负责,使企业各部门、各职位的责权更加明晰地体现出来,同时提高企业的整体竞争力。

#### 2. 企业形态的转变

长期以来,我国大多数企业都实施一种职能式管理的形态,而企业在实施了流程式的管理模式后,企业将由以职能为中心的传统形态,转变为以流程为中心的新型流程向导型企业,实现企业经营方式和管理方式的根本转变。这一转变,可以使企业在市场变化的同时,根据自身发展战略,及时进行经营管理方式的转变,从而使企业在激烈的市场竞争中,永远掌握变化的主动,立于不败之地。

我国的社会主义市场经济已经实行十多年了,与市场日趋完善相对应,市场的竞争也越来越激烈,所以,认识流程的意义,合理地设计企业的流程,已经成为每个企业的必修课。

## 1.2 流程图的绘制

在了解了流程和流程再造的基本概念,对流程管理的意义有了一定的认识之后,企业的相关部门和人员,必须掌握流程设计的原则、方法,并在企业内部将其全面、彻底地推行下去,流程式管理才会最大限度地发挥作用。

### 1.2.1 流程图绘制前的准备工作

企业在进行流程设计之前,首先要对企业目前存在的问题进行诊断与分析,



找出企业问题的关键所在。这些企业关键的、亟待解决的问题，需要首先着手建立流程，我们将其称之为“关键流程”。

企业在选择“关键流程”时，主要从以下三个方面着手：

☆ 选择原则之一：绩效的低下性。凡是目前绩效低下，即存在工作效率较低，效益低的题之处，都是流程设计的首要选择对象。

☆ 选择原则之二：地位的重要性。单纯是绩效的低下还不够，这个流程在整个公司管理流体系中的地位也很重要。也就是说，把有关问题进行了流程设计之后将对整个企业起着重要的影响。

☆ 选择原则之三：落实的可行性。这个流程的设计是不是可以很容易地落实，流程再造后能否很快见到实效。

综上所述，关键流程应该是绩效低下的，地位又很重要，而且落实又可行的流程。具备了这些条件才应该是企业的关键流程。那么，企业如何寻找到自己的“关键流程”呢？以下介绍几种方法，供企业有关部门和人员进行参考：

#### 1. 需求程度和准备程度分析图

我们将需要鉴别的流程按照其需求程度和准备程度做成一个分析图。以需求程度为纵坐标，以准备程度为横坐标，采用“五分法”对这两个指标进行打分，然后将分点标记在图上（见图1-1）。

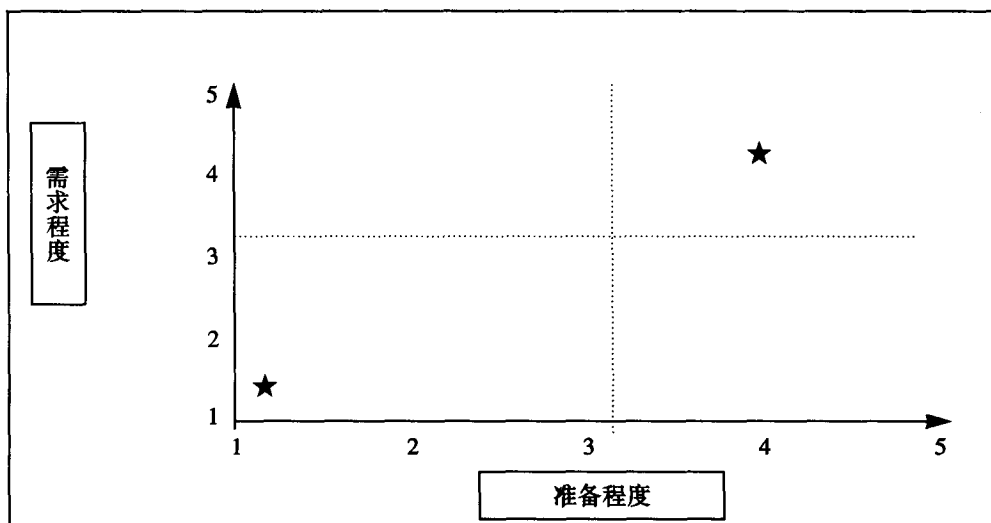


图1-1 需求程度和准备程度分析图

如图1-1所示，位于右上角的五角星由于其需求程度和准备程度都很高，应该考虑先进行流程设计，而位于左下角的五角星由于其需求程度和准备程度都很低，



应该说目前进行流程设计时机还不是很成熟。

## 2. 绩效表现——重要性矩阵

绩效表现——重要性矩阵的原理同需求程度和准备程度分析图基本相近，它是以绩效表现和重要性作为纵、横坐标。所不同的是绩效表现分数低的和重要性程度高的才应是首选的再造流程（见图1-2）。

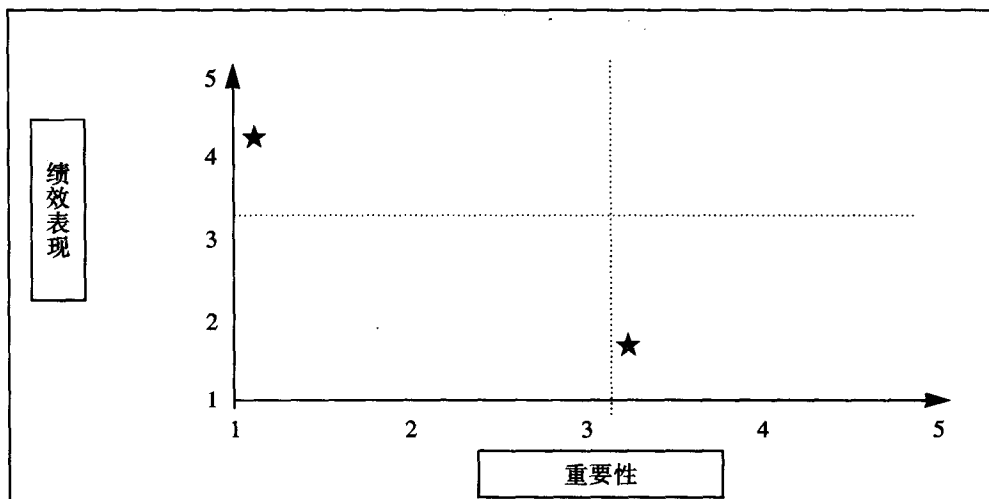


图1-2 绩效表现分析图

如图1-2所示，右下角的五角星重要性高、绩效表现分数低，应该是流程设计的首选。而左上角的五角星重要性低，而绩效表现分数却很高，目前则不急于进行流程设计。

### 1.2.2 流程图绘制的原则

做任何事情都要遵循一定的原则，流程设计也不例外。我国企业与国际化大企业有着明显的差距，建议在进行流程设计时应当掌握如下基本原则：

#### 1. 以顾客为导向

今天的市场竞争，在很大程度上表现为对顾客的争取。一家极具竞争力的企业，必然是能充分满足顾客需求的企业，也必然是一家以顾客为导向的企业，因此以顾客为导向就成为流程再造要遵循的最基本原则。

#### 2. 以流程为中心

坚持以流程为导向的原则，就是将企业的管理方式从以任务为中心改造成以流程为中心，将原来的一个个孤立的任务，连接成能够表示任务之间关系的流程。企业管理的重点不是任务而是流程，这也就是我们通常所说的“流程式管理”。



### 3. 以人为本的管理团队

流程是需要一个团队来完成的，所以在流程再造中，要贯彻以人为本的团队式管理精神，注重团队的整体作用，注重团队中人员之间的配合。这也是从单纯的任务式管理向流程式管理的一种转变。形成流程式管理之后，团队的每一个成员都知道自己要做什么，这样有助于员工工作自觉性的提高。

企业只有掌握了以上三项基本原则，才有可能设计出适合本企业、适应市场竞争的流程，流程式管理也才有可能落实到实处。否则会给企业的管理、发展等带来诸多负面的影响。

### 1.2.3 流程图的绘制方法

除了掌握流程设计的原则外，对于企业有关的部门和人员来说，很现实的一个问题就是如何绘制流程图。

一般来说，流程图分为一、二、三级。一级流程图即公司级的流程图，如：公司主导业务流程图、公司决策流程图等。二级流程图即部门级的流程图，如：技术开发的流程图、人力资源管理的流程图、市场营销的流程图等。三级流程图即部门内具体工作的流程图，如：招聘流程图、销售流程图、统计工作流程图等。通常，我们做到三级流程图就可以了，没有必要再细化到四、五级。

流程图应该是环环相扣的。上一个级别的流程图中的一个节点，到下一个级别可能会演化成一张流程图。例如在二级流程图中的人力资源管理流程图中，招聘工作可能只是一个节点，而它会演化成三级流程图中的招聘流程图。

具体来说，流程图有很多种类型，我们向企业推荐的是“矩阵式流程图”，这也是国际上通用的一种流程图形式。这种流程图分成纵、横向两个方向，纵向表示工作的先后顺序，横向表示承担该项工作的部门和职位。这样通过纵、横向两个方向的坐标，可以达到我们前面所谈到的要求，既解决了先做什么、后做什么的问题，又解决了甲项工作由谁负责，乙项工作又由谁来负责的问题。

关于矩阵式流程图，美国国家标准学会（ANSI）规定了如下管理流程设计标准符号：

- （1）流程的开始或结束，用椭圆来表示；
- （2）具体任务或工作，用矩形来表示；
- （3）需要决策的事项，用菱形来表示；
- （4）流程线，用带箭头的直线来表示；
- （5）信息来源，用倒梯形来表示；