

“现代企业规范化管理体系”将针对企业现状和企业的发展趋势，就管理体制、领导体制、组织机构、职能设计、职位设计、业务流程、员工激励机制、管理行为规范等进行全面的整合，为企业构建规范化和系统化的现代企业管理平台。

现代企业规范化管理体系丛书

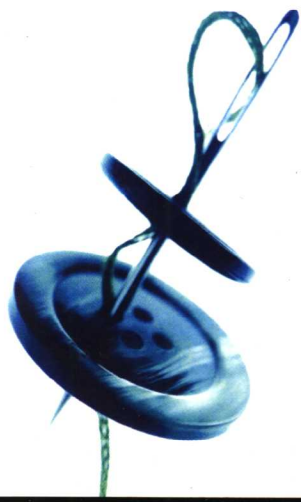
管理流程 设计实务

Standardization Management System

尹隆森 孙宗虎 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



现代企业规范化管理体系丛书

管理流程设计实务

尹隆森 孙宗虎 编著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理流程设计实务/尹隆森编著.—北京:人民邮电出版社, 2005.2

(现代企业规范化管理体系丛书)

ISBN 7-115-13010-8

I. 管... II. 尹... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第002676号

内容提要

本书针对目前中国企业现有管理流程方面存在的弊端, 对其进行了全面、透彻地分析和诊断, 阐述了企业管理流程设计的技术方法、基本原则、诊断程序和管理标准, 并重点针对房地产、生产制造业进行了详细的诊治和剖析。作者在书中提出了流程设计和流程再造两大概念, 通过对企业增值系统、文化战略和组织结构、流程的重塑, 促成企业绩效最大化和生产率最优化, 从而达到企业再造的飞跃。本书为读者提供了一套拿来即用、操作性极强的实用工具模板。

现代企业规范化管理体系丛书

管理流程设计实务

◆ 编 著 尹隆森 孙宗虎

责任编辑 任英梅

◆ 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>

读者热线 010-51626398 (编辑部) 010-51626376 (销售部)

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京展望印刷厂印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 720 × 980 1/16

印张: 9.125

2005年2月第1版

字数: 70千字

2005年2月北京第1次印刷

ISBN 7-115-13010-8/F · 598

定 价: 25.00元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398

前 言

“现代企业规范化管理体系”全称为“以人力资源管理为核心的现代企业规范化管理体系”，英语缩写为SMS(Standardization Management System)。这套现代企业规范化管理系列丛书主要包括：《职位说明书设计实务》、《组织结构与职位设计实务》、《管理流程设计实务》、《职位评价设计实务》与《绩效与薪资体系设计实务》五大模块。

管理流程是企业核心、关键职能的图示化表现，它形象具体地界定和描述了各环节的职权与责任，从而使每项关键职能的行使具有可操作性。

流程是企业管理制度中的重中之重，是衡量一个企业管理水平的重要标志，也是保证企业各项作业顺利进行的前提。

一套科学完善的管理流程，可以使企业更加高效顺畅地运转；可以使企业各职能部门分工明确、职责清晰、监控有力、处置及时；可以充分调动全体企业人的积极性和创造力；可以使企业统一协调、目标明确、鼓励创新、团结高效；可以引导企业走向新的辉煌。

通过建立科学的业务流程和完善的规章制度，使企业拥有一套法人治理的现代科学管理体系，明确管理行为规范，解决企业中的人治管理，例如无章可循、无法可依、有章不循、有法不依、缺乏协调、相互推诿等问

题，从而确保公司长期、稳定、健康地发展。

“现代企业规范化管理体系”将针对企业现状和企业的发展趋势，就管理体制、领导体制、组织机构、职能设计、职位设计、业务流程、员工激励机制和管理行为规范等进行全面的整合，为企业构建规范化和系统化的现代企业管理平台。

企业的“现代企业规范化管理体系”一旦确立，即具有较长时间的稳定性和不可更改性。企业从人治过渡到法治，也就是说，企业不再是由某些人直接管理，而是所有企业人都要依据这套与企业各项工作紧密相连的“现代企业规范化管理体系”，做好自己职责范围内的工作。为什么中国的许多企业一旦领导人变更，公司业绩就会出现较大的滑坡，其根本原因就是这些企业还没有形成有效的管理机制。在我国，公司高层领导人一般都有其自身的一套管理模式和管理方法，这些模式和方法的缺点是随意性和不规范性，这些策略适应当时，但不一定适应长期；适应此地，但不一定适应彼地。所以企业领导人一旦变更，公司原有的管理机制就会面临崩溃，企业经营业绩会迅速下滑；而国际上的优秀企业管理机制是稳定的，管理规则和管理秩序是不能随意更改的，无论谁离开企业，企业的发展都不会因此而停滞。

通过“现代企业规范化管理体系”的建立，企业的管理由人治转为法治，企业的管理工作始终处于受控状态。有了一套和自己企业相适应的标准的“现代企业规范化管理体系”，我们的企业领导在管理上将有“法”可依，不再是“摸着石头过河”；企业的各种规章制度将围绕着管理体系而制定，而不再是人云亦云；企业将克服体制上“一盘散沙”的状态，帮助员工养成良好的组织习惯和行为规范，这样就可以避免人力资源的浪费，

每个人的才智都将转化为最大化的公司效益。这样，企业的运作才会如鱼得水，在与国际对手的竞争中立于不败之地。

“现代企业规范化管理体系”具有较强的稳定性，但并不是说这套体系是一成不变、绝对不可更改的；相反，它具有较强的灵活性与亲和力，会随着时代的前进而变化，随着市场的发展而发展，随着企业的成熟而日趋完善。

编者

2005年1月

作者简介

尹隆森 先生是我国著名的企业管理咨询专家、人力资源管理专家、香港光华管理学院特聘高级培训师、北京时代光华教育发展有限公司特聘高级培训师。

尹隆森先生 1966 年毕业于北京工业大学，曾经留学日本，师从国际质量管理大师石川馨先生研究全面质量管理。后期跟随日本著名企业诊断专家仓原文照先生作访问学者，进修和研究企业诊断。他先后为几十家企业进行过企业管理咨询，并为联想集团、海南椰树集团等企业讲授过高级管理培训课程，在企业战略管理、组织管理与组织变革、人力资源管理、企业流程再造等方面有着很深的造诣。

尹隆森先生经过多年的潜心研究，结合我国企业的现状创建了“现代企业规范化管理体系”，并先后在国内几十家企业中推广，包括一些国内著名的企业集团和上市公司，均收到极佳的效果。

孙宗虎 知名人力资源管理学者、高级咨询顾问、策划人。现任北京中智创思企业管理顾问有限公司副总经理、北京弗布克管理咨询中心总经理。

目 录

第1章 管理流程设计与流程再造	1
1.1 管理流程设计与流程再造的基本概念	2
1.1.1 流程的基本概念	2
1.1.2 流程再造——管理的第三次革命	2
1.1.3 流程再造产生的背景	3
1.2 流程图的绘制方法	4
1.2.1 流程图的分级	4
1.2.2 流程图的纵向坐标和横向坐标	4
1.2.3 流程图的符号	4
1.2.4 流程图的绘制	5
1.3 流程再造的基本原则	6
1.4 现有流程的诊断与分析	7
1.4.1 关键流程的选择	7
1.4.2 寻找关键流程的技术方法	7
1.4.3 关键流程的诊断程序	8
1.5 流程再造的方法	10

1.5.1 流程再造的形式	10
1.5.2 关于“5W1H”	10
1.5.3 管理信息化系统的应用	11
1.6 流程再造的推动	11
1.6.1 提高企业领导班子对流程再造的认识	11
1.6.2 加强培训,使管理团队与员工步调一致	12
1.6.3 克服固有的管理习惯	12
第2章 生产制造业企业的管理流程设计	13
2.1 经营决策管理流程与管理标准	14
2.1.1 经营决策流程图	14
2.1.2 经营决策管理标准	15
2.2 企业战略与目标管理流程及管理标准	17
2.2.1 企业战略与目标管理流程图	17
2.2.2 企业战略与目标管理标准	18
2.3 生产计划管理流程与管理标准	20
2.3.1 生产计划管理流程图	20
2.3.2 生产计划管理标准	21
2.4 生产安全管理流程与管理标准	23
2.4.1 生产安全管理流程图	23
2.4.2 生产安全管理标准	24
2.5 生产设备管理流程与管理标准	26
2.5.1 生产设备管理流程图	26
2.5.2 生产设备管理标准	27

2.6 产品研发管理流程与管理标准	29
2.6.1 产品研发管理流程图	29
2.6.2 产品研发管理流程	30
2.7 质量管理流程与管理标准	32
2.7.1 质量管理流程图	32
2.7.2 质量管理标准	33
2.8 审计管理流程与管理标准	35
2.8.1 审计管理流程图	35
2.8.2 审计管理标准	36
2.9 招聘管理流程与管理标准	38
2.9.1 招聘管理流程图	38
2.9.2 招聘管理标准	39
2.10 员工管理流程与管理标准	41
2.10.1 员工管理流程图	41
2.10.2 员工管理标准	42
2.11 员工考核管理流程与管理标准	45
2.11.1 员工考核管理流程图	45
2.11.2 员工考核管理标准	46
2.12 薪酬福利管理流程与管理标准	48
2.12.1 薪酬福利管理流程图	48
2.12.2 薪酬福利管理标准	49
2.13 员工培训管理流程与管理标准	51
2.13.1 员工培训管理流程图	51

2.13.2 员工培训管理标准·····	52
2.14 行政固定资产管理流程与管理标准 ·····	55
2.14.1 行政固定资产管理流程图·····	55
2.14.2 行政固定资产管理标准·····	56
2.15 办公文件管理流程与管理标准 ·····	58
2.15.1 办公文件管理流程图·····	58
2.15.2 办公文件管理标准·····	59
2.16 销售管理流程与管理标准 ·····	61
2.16.1 销售管理流程图·····	61
2.16.2 销售管理标准·····	62
2.17 客户关系管理流程与管理标准 ·····	64
2.17.1 客户关系管理流程图·····	64
2.17.2 客户关系管理标准·····	65
2.18 客户投诉处理及售后服务流程与管理标准 ·····	67
2.18.1 客户投诉处理及售后服务流程图·····	67
2.18.2 客户投诉处理及售后服务管理标准·····	68
2.19 物资供应管理流程与管理标准 ·····	70
2.19.1 物资供应管理流程图·····	70
2.19.2 物资供应管理标准·····	71
第3章 房地产企业的管理流程设计 ·····	73
3.1 公司主导业务管理流程与管理标准 ·····	74
3.1.1 公司主导业务管理流程图 ·····	74
3.1.2 公司主导业务流程管理标准 ·····	75

3.2 公司经营决策管理流程与管理标准	80
3.2.1 公司经营决策管理流程图	80
3.2.2 公司经营决策流程管理标准	81
3.3 开发部项目决策管理流程与管理标准	83
3.3.1 项目决策管理流程图	83
3.3.2 项目决策流程管理标准	84
3.4 开发部立项手续管理流程与管理标准	87
3.4.1 立项手续管理流程图	87
3.4.2 立项手续流程管理标准	88
3.5 工程部招投标管理流程与管理标准	91
3.5.1 招投标管理流程图	91
3.5.2 招投标流程管理标准	93
3.6 工程部项目管理流程与管理标准	100
3.6.1 项目管理流程图	100
3.6.2 项目管理流程管理标准	101
3.7 技术部设计与技术管理流程及管理标准	105
3.7.1 设计与技术管理流程图	105
3.7.2 设计与技术流程管理标准	106
3.8 材料设备部采购管理流程与管理标准	109
3.8.1 采购管理流程图	109
3.8.2 采购管理流程管理标准	110
3.9 市场部广告策划管理流程与管理标准	114
3.9.1 广告策划管理流程图	114

3.9.2 广告策划流程管理标准	115
3.10 销售部销售业务管理流程与管理标准	118
3.10.1 销售业务管理流程图	118
3.10.2 销售业务管理流程管理标准	119
3.11 销售部客户管理流程与管理标准	122
3.11.1 客户管理流程图	122
3.11.2 客户管理流程管理标准	123
3.12 合同管理流程与管理标准	125
3.12.1 合同管理流程图	125
3.12.2 合同管理流程管理标准	126
3.13 会议管理流程与管理标准	129
3.13.1 会议管理流程图	129
3.13.2 会议管理流程管理标准	130

第 **1** 章 管理流程设计与流程再造

1.1 管理流程设计与流程再造的基本概念

1.1.1 流程的基本概念

什么是“流程”？有人说流程就是程序，实际上，“流程”和“程序”不是一个概念。“程序”表示了一件工作中的若干个作业项目的先后，即先做什么、后做什么。而“流程”除了表示先做什么、后做什么之外，还要表示出每一项具体任务由谁来做，即张三做什么、李四做什么。这样一来，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描述得很清楚，而程序则是无法做到这一点的。

可以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，提供特定的产品或服务所精心设计的一系列活动。”

1.1.2 流程再造——管理的第三次革命

企业再造（Reengineering）也称作“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全新的管理理念和管理方法，被称为继泰勒“科学管理”和全面质量管理（TQC）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：“再造（Reengineering），就是对公司的流程、组织结构和文化进行彻底急剧的重塑（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、急剧的重新设计，以达到工作流程和生产率的最优化。”（《再造手册》）

对于流程再造的定义，这些外国学者也觉得表达啰唆和拗口，所以那位管理学家接着又说：“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。企业通过不断的变革与创新（广义上，这里不仅包括流程的再造，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，永远充满朝气、充满生机、充满活力！

1.1.3 流程再造产生的背景

众所周知，企业必须在激烈的市场商战中取得优势，才能求得生存和发展。因此，全面、彻底地了解顾客的需要，最大限度地满足顾客的需要，不断地适应外部市场环境的变化，才能使企业在激烈竞争的环境下立于不败之地。流程再造的意义就在于使企业的内部管理通过流程的不断改造，以达到上述目的。

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 （Compete）

由于这三个英文单词的字头都是C，所以又称为“3C”。

1.2 流程图的绘制方法

1.2.1 流程图的分级

流程图分为一级、二级、三级。一级流程图即公司级的流程图，例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，例如技术开发的流程图、人力资源管理的流程图和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，例如招聘流程图、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级、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。

1.2.2 流程图的纵向坐标和横向坐标

流程图有很多类型，我们向大家推荐的是“矩阵式流程图”，这也是国际上通用的一种流程图形式。这种流程图分成纵向、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。通过纵向、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，又解决了张三做什么、李四做什么的问题。

1.2.3 流程图的符号

美国国家标准学会（ANSI）规定的管理流程设计标准符号如下（如