

从「如何做」走向「如何更有效地做」的解决方案

通用管理

流程设计与工作标准

(第2版)

孙宗虎 王瑞永◎编著



YZLI0890166058

流程化

责任明确的
管理业务流程

标准化

科学规范的
工作执行标准

工具化

拿来即用的
模板与范例

实务化

切合实际的
执行方案



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

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

(第2版)

孙宗虎 王瑞永 编著



YZLI0890166058

人民邮电出版社
北京

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. — 2 版. — 北京: 人民邮电出版社, 2012. 3
(弗布克管理流程与工作标准系列)
ISBN 978-7-115-27557-8

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 024547 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事项的管理流程与工作流程, 流程步骤清晰、执行主体明确, 各个事项具体的工作步骤和相应的任务清晰、明确, 体现了很强的可操作性。本书具体包括经营决策管理、人力资源管理、行政办公管理、生产管理、质量管理、市场营销管理、客户服务管理、物流管理、安全管理、财务管理10大工作事项的111个流程和相应的工作标准。

本书适合企业中高层管理人员、企业各个部门的负责人及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员阅读、使用。

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 (第2版)

- ◆ 编 著 孙宗虎 王瑞永
责任编辑 王莹舟
- ◆ 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 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京鑫正大印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 25.5 2012年3月第2版
字数: 220千字 2012年3月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-27557-8

定 价: 58.00 元

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

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克管理流程与工作标准系列”第2版序

“弗布克管理流程与工作标准系列”图书上市五年以来，赢得了广大读者的认可与好评。他们对本系列图书中的矩阵式流程图以及配套的工作执行标准等内容给予了高度评价；同时，针对书中流程内容的应用、流程图的细节处理等问题，也提出了中肯的批评和有效的改进建议，在此我们深表感谢！

为了更好地满足读者的实际需求，我们在充分考虑和研究了读者反映的问题与意见后，对本系列图书进行了流程事项的增补、拆分和工作标准的重新梳理，并增加了流程执行绩效的考核说明等内容。

此次改版工作涉及本系列16本初版图书中的9本，并且，在后续工作中，我们还将继续增加系列图书的品种数，以便读者能够将流程管理应用到企业的每一个具体事项。

本系列图书旨在解决中国企业管理中的细节执行问题，倡导标准化、规范化、制度化、工具化、流程化和实务化这一“六合一”的管理思想，提供相应的操作范例，力求从最基础、最实务的层面，为企业推进规范化管理进程提供帮助与指导。

将每项工作的程序与标准确定下来，不但能为企业的绩效考核提供依据，也能为区分每个部门、每位员工的责权提供依据，从而明确各自的责权范围和界限，避免发生互相推诿的情况。同时，标准化的工作程序大大增强了企业每个部门、每位员工的责任意识，让其更好地对自己的事情负责。只有每位员工都对自己的工作负起责任，企业的执行能力才能得到提升，企业的竞争力也才能永续。

值得指出的是，本系列图书提供的管理流程和工作标准主要针对企业管理中的细节问题、具体问题，通过对这些问题的解决及工作标准的制定，帮助企业“标准化”和“量化”各个岗位的工作内容，为企业的绩效考核提供合理、有效的依据。

推行流程化和标准化管理可以使企业做到“人与事的完美结合”。流程的规范化和工作的标准化能够促使企业的员工从知道“如何做”向“如何有效去做”转变，这一转变必将大大地提高员工的工作效率和各个部门之间的协调能力，进而从整体上提高企业的运营效率。



2012 年 1 月

前 言

《通用管理流程设计与工作标准（第2版）》是“弗布克管理流程与工作标准系列”图书中的一本，本书围绕通用事项管理流程的设计，配以相应的工作标准，将通用事项的执行工作落实到具体的流程中，既为企业解决了“由谁做”、“做什么”的问题，也进一步解决了“如何有效去做”的问题。

在《通用管理流程设计与工作标准》第1版的基础上，我们对本书做了如下修订和补充。

一、重新构建通用管理体系

1. 从整体内容结构上，重新梳理原书中有关流程的顺序，按经营决策管理、人力资源管理、行政办公管理、生产管理、质量管理、市场营销管理、客户服务管理、物流管理、安全管理、财务管理10大工作事项，理顺了企业通用事项的工作内容，使原有的流程更加符合企业的实际情形。

2. 根据梳理后的通用管理体系，结合企业推行流程管理的实际需要，本书又在产品经营决策管理、企业安全管理等方面增补了一些新流程，进一步细化了通用管理的具体工作事项，使重新构建后的通用管理流程更加全面、详细，更具通用性，以便企业推行、应用。

3. 为方便企业推行流程管理或流程改造，本书每一章都新设一节，即在介绍流程设计之前，先对流程设计的目的或流程在企业中发挥的作用进行说明，并理清本章各流程之间的内在逻辑关系，为企业在选用相关流程时提供决策依据。

二、梳理细化每个流程的具体内容

1. 对于某一具体的流程，本书在延续第1版设计思路的基础上，按企业运行实际重新梳理或更新流程的步骤，进一步细化、补充了流程中节点事项的工作标准，使修订后的流程、工作标准更加符合企业的实际工作需要，方便读者“拿来即用”。

2. 本书还针对通用管理流程中关键事项的落实与执行，设计了相应的考核指标与操

作说明，以便对流程中关键事项的执行效果提供考核依据，从而确保流程管理与工作的标准化，为企业推行流程管理提供有力的保障。

随着企业管理水平的不断提高，企业的流程也在不断地发生变化，因此，读者在应用本书时可参考以下建议。

1. 对于本书中提供的通用管理流程与工作标准，读者可根据所在企业的实际情况适当修改或重新设计，使之更加符合本企业的情况。

2. 读者可参照本书中的流程，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，进而实现提高企业运营效率的目的。

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。

最后，衷心希望“弗布克管理流程与工作标准系列”图书能够给各个企业提供流程管理方面的先进理念和实务层面的解决方案。

在本书改版的过程中，资源中心的孙立宏、赵雯、阎晓霞、李娴、刘井学、孙宗坤、刘伟负责资料的收集和整理，设计中心的邓长发、廖应涵、王建霞、庄惠欢、李苏洋、王玉凤、任玉珍、唐娟负责流程图表的制作和编排，程淑丽、李艳、滕晓丽、韩伟静、张俊娟、李作学负责审定了本书的部分流程，全书由孙宗虎、王瑞永统撰定稿。

目 录

第1章 流程与流程图的绘制	1
1.1 流程与流程再造	3
1.1.1 什么是流程	3
1.1.2 什么是流程再造	3
1.1.3 流程设计或再造的基础	4
1.1.4 流程管理对企业的意义	4
1.2 流程图的绘制与管理	5
1.2.1 流程图绘制原则	5
1.2.2 选择“关键流程”	5
1.2.3 流程图绘制方法	8
1.2.4 流程图的管理与实施	10
第2章 经营决策管理	13
2.1 经营决策管理流程设计	15
2.1.1 流程设计目的	15
2.1.2 流程结构设计	15
2.2 企业经营决策管理流程与工作标准	16
2.2.1 企业经营决策管理流程图	16
2.2.2 企业经营决策管理工作标准	17
2.2.3 流程关键事项与考核说明	19
2.3 企业发展战略管理流程与工作标准	20
2.3.1 企业发展战略管理流程图	20
2.3.2 企业发展战略管理工作标准	21
2.3.3 流程关键事项与考核说明	23

2.4 企业经营计划管理流程与工作标准	24
2.4.1 企业经营计划管理流程图	24
2.4.2 企业经营计划管理工作标准	25
2.4.3 流程关键事项与考核说明	27

第3章 人力资源管理

3.1 人力资源管理流程设计	31
3.1.1 流程设计目的	31
3.1.2 流程结构设计	31
3.2 人力资源计划管理流程与工作标准	32
3.2.1 人力资源计划管理流程图	32
3.2.2 人力资源计划管理工作标准	33
3.2.3 流程关键事项与考核说明	34
3.3 员工招聘管理流程与工作标准	35
3.3.1 员工招聘管理流程图	35
3.3.2 员工招聘管理工作标准	36
3.3.3 流程关键事项与考核说明	37
3.4 员工录用管理流程与工作标准	38
3.4.1 员工录用管理流程图	38
3.4.2 员工录用管理工作标准	39
3.4.3 流程关键事项与考核说明	40
3.5 劳动合同签订流程与工作标准	41
3.5.1 劳动合同签订流程图	41
3.5.2 劳动合同签订工作标准	42
3.5.3 流程关键事项与考核说明	43
3.6 员工培训管理流程与工作标准	44
3.6.1 员工培训管理流程图	44
3.6.2 员工培训管理工作标准	45
3.6.3 流程关键事项与考核说明	46
3.7 培训课程设计流程与工作标准	47
3.7.1 培训课程设计流程图	47
3.7.2 培训课程设计工作标准	48
3.7.3 流程关键事项与考核说明	49

3.8 员工绩效管理流程与工作标准	50
3.8.1 员工绩效管理流程图	50
3.8.2 员工绩效管理工作的标准	51
3.8.3 流程关键事项与考核说明	52
3.9 薪酬福利管理流程与工作标准	53
3.9.1 薪酬福利管理流程图	53
3.9.2 薪酬福利管理工作的标准	54
3.9.3 流程关键事项与考核说明	55
3.10 薪资调整管理流程与工作标准	56
3.10.1 薪资调整管理流程图	56
3.10.2 薪资调整管理工作的标准	57
3.10.3 流程关键事项与考核说明	58
3.11 员工晋升管理流程与工作标准	59
3.11.1 员工晋升管理流程图	59
3.11.2 员工晋升管理工作的标准	60
3.11.3 流程关键事项与考核说明	61
3.12 员工离职管理流程与工作标准	62
3.12.1 员工离职管理流程图	62
3.12.2 员工离职管理工作的标准	63
3.12.3 流程关键事项与考核说明	64
3.13 员工考勤管理流程与工作标准	65
3.13.1 员工考勤管理流程图	65
3.13.2 员工考勤管理工作的标准	66
3.13.3 流程关键事项与考核说明	67
3.14 员工加班管理流程与工作标准	68
3.14.1 员工加班管理流程图	68
3.14.2 员工加班管理工作的标准	69
3.14.3 流程关键事项与考核说明	70
3.15 劳动纠纷处理流程与工作标准	71
3.15.1 劳动纠纷处理流程图	71
3.15.2 劳动纠纷处理工作的标准	72
3.15.3 流程关键事项与考核说明	73

第4章 行政办公管理	75
4.1 行政办公管理流程设计	77
4.1.1 流程设计目的	77
4.1.2 流程结构设计	77
4.2 收文管理流程与工作标准	78
4.2.1 收文管理流程图	78
4.2.2 收文管理工作标准	79
4.2.3 流程关键事项与考核说明	80
4.3 发文管理流程与工作标准	81
4.3.1 发文管理流程图	81
4.3.2 发文管理工作标准	82
4.3.3 流程关键事项与考核说明	82
4.4 印章管理流程与工作标准	83
4.4.1 印章管理流程图	83
4.4.2 印章管理工作标准	84
4.4.3 流程关键事项与考核说明	85
4.5 证照管理流程与工作标准	86
4.5.1 证照管理流程图	86
4.5.2 证照管理工作标准	87
4.5.3 流程关键事项与考核说明	87
4.6 行政督办管理流程与工作标准	88
4.6.1 行政督办管理流程图	88
4.6.2 行政督办管理工作标准	89
4.6.3 流程关键事项与考核说明	89
4.7 参观接待管理流程与工作标准	90
4.7.1 参观接待管理流程图	90
4.7.2 参观接待管理工作标准	91
4.7.3 流程关键事项与考核说明	91
4.8 会议组织管理流程与工作标准	92
4.8.1 会议组织管理流程图	92
4.8.2 会议组织管理工作标准	93
4.8.3 流程关键事项与考核说明	94

4.9 员工出差管理流程与工作标准	95
4.9.1 员工出差管理流程图	95
4.9.2 员工出差管理工作标准	96
4.9.3 流程关键事项与考核说明	97
4.10 员工保密管理流程与工作标准	98
4.10.1 员工保密管理流程图	98
4.10.2 员工保密管理工作标准	99
4.10.3 流程关键事项与考核说明	100
4.11 办公设备日常管理流程与工作标准	101
4.11.1 办公设备日常管理流程图	101
4.11.2 办公设备日常管理工作标准	102
4.11.3 流程关键事项与考核说明	103
4.12 公务车辆使用管理流程与工作标准	104
4.12.1 公务车辆使用管理流程图	104
4.12.2 公务车辆使用管理工作标准	105
4.12.3 流程关键事项与考核说明	105
4.13 差旅费申请与报销流程与工作标准	106
4.13.1 差旅费申请与报销流程图	106
4.13.2 差旅费申请与报销工作标准	107
4.13.3 流程关键事项与考核说明	107
4.14 行政费用控制管理流程与工作标准	108
4.14.1 行政费用控制管理流程图	108
4.14.2 行政费用控制管理工作标准	109
4.14.3 流程关键事项与考核说明	110
第5章 生产管理	111
5.1 生产管理流程设计	113
5.1.1 流程设计目的	113
5.1.2 流程结构设计	113
5.2 企业生产计划管理流程与工作标准	114
5.2.1 企业生产计划管理流程图	114
5.2.2 企业生产计划管理工作标准	115
5.2.3 流程关键事项与考核说明	116

5.3 生产产能负荷分析流程与工作标准	117
5.3.1 生产产能负荷分析流程图	117
5.3.2 生产产能负荷分析工作标准	118
5.3.3 流程关键事项与考核说明	119
5.4 生产订单审查处理流程与工作标准	120
5.4.1 生产订单审查处理流程图	120
5.4.2 生产订单审查处理工作标准	121
5.4.3 流程关键事项与考核说明	122
5.5 外协生产计划管理流程与工作标准	123
5.5.1 外协生产计划管理流程图	123
5.5.2 外协生产计划管理工作标准	124
5.5.3 流程关键事项与考核说明	125
5.6 生产工艺技术管理流程与工作标准	126
5.6.1 生产工艺技术管理流程图	126
5.6.2 生产工艺技术管理工作标准	127
5.6.3 流程关键事项与考核说明	128
5.7 生产工艺标准制定流程与工作标准	129
5.7.1 生产工艺标准制定流程图	129
5.7.2 生产工艺标准制定工作标准	130
5.7.3 流程关键事项与考核说明	131
5.8 企业生产设备管理流程与工作标准	132
5.8.1 企业生产设备管理流程图	132
5.8.2 企业生产设备管理工作标准	133
5.8.3 流程关键事项与考核说明	134
5.9 生产设备点检管理流程与工作标准	135
5.9.1 生产设备点检管理流程图	135
5.9.2 生产设备点检管理工作标准	136
5.9.3 流程关键事项与考核说明	137
5.10 生产设备维护管理流程与工作标准	138
5.10.1 生产设备维护管理流程图	138
5.10.2 生产设备维护管理工作标准	139
5.10.3 流程关键事项与考核说明	140
5.11 物资消耗定额管理流程与工作标准	141

5.11.1	物资消耗定额管理流程图	141
5.11.2	物资消耗定额管理工作标准	142
5.11.3	流程关键事项与考核说明	143
5.12	物资供应计划管理流程与工作标准	144
5.12.1	物资供应计划管理流程图	144
5.12.2	物资供应计划管理工作标准	145
5.12.3	流程关键事项与考核说明	146
5.13	物资库存控制管理流程与工作标准	147
5.13.1	物资库存控制管理流程图	147
5.13.2	物资库存控制管理工作标准	148
5.13.3	流程关键事项与考核说明	149
5.14	生产过程管理流程与工作标准	150
5.14.1	生产过程管理流程图	150
5.14.2	生产过程管理工作标准	151
5.14.3	流程关键事项与考核说明	152
5.15	生产调度管理流程与工作标准	153
5.15.1	生产调度管理流程图	153
5.15.2	生产调度管理工作标准	154
5.15.3	流程关键事项与考核说明	155
5.16	生产作业环境管理流程与工作标准	156
5.16.1	生产作业环境管理流程图	156
5.16.2	生产作业环境管理工作标准	157
5.16.3	流程关键事项与考核说明	158
5.17	ISO14001 体系建立流程与工作标准	159
5.17.1	ISO14001 体系建立流程图	159
5.17.2	ISO14001 体系建立工作标准	160
5.17.3	流程关键事项与考核说明	161
5.18	员工职业病防范管理流程与工作标准	162
5.18.1	员工职业病防范管理流程图	162
5.18.2	员工职业病防范管理工作标准	163
5.18.3	流程关键事项与考核说明	164
第6章	质量管理	165
6.1	质量管理流程设计	167

6.1.1	流程设计目的	167
6.1.2	流程结构设计	167
6.2	生产质量管理流程与工作标准	168
6.2.1	生产质量管理流程图	168
6.2.2	生产质量管理工作的标准	169
6.2.3	流程关键事项与考核说明	170
6.3	质量方针确立管理流程与工作标准	171
6.3.1	质量方针确立管理流程图	171
6.3.2	质量方针确立管理工作的标准	172
6.3.3	流程关键事项与考核说明	173
6.4	质量体系认证管理流程与工作标准	174
6.4.1	质量体系认证管理流程图	174
6.4.2	质量体系认证管理工作的标准	175
6.4.3	流程关键事项与考核说明	176
6.5	采购物资检验管理流程与工作标准	177
6.5.1	采购物资检验管理流程图	177
6.5.2	采购物资检验管理工作的标准	178
6.5.3	流程关键事项与考核说明	179
6.6	制程三检作业实施流程与工作标准	180
6.6.1	制程三检作业实施流程图	180
6.6.2	制程三检作业实施工作的标准	181
6.6.3	流程关键事项与考核说明	182
6.7	外协产品质量管理流程与工作标准	183
6.7.1	外协产品质量管理流程图	183
6.7.2	外协产品质量管理工作的标准	184
6.7.3	流程关键事项与考核说明	185
6.8	成品质量检验管理流程与工作标准	186
6.8.1	成品质量检验管理流程图	186
6.8.2	成品质量检验管理工作的标准	187
6.8.3	流程关键事项与考核说明	188
6.9	不合格品处理管理流程与工作标准	189
6.9.1	不合格品处理管理流程图	189
6.9.2	不合格品处理管理工作的标准	190

6.9.3 流程关键事项与考核说明	191
6.10 质量信息统计管理流程与工作标准	192
6.10.1 质量信息统计管理流程图	192
6.10.2 质量信息统计管理工作标准	193
6.10.3 流程关键事项与考核说明	194
6.11 产品质量改进管理流程与工作标准	195
6.11.1 产品质量改进管理流程图	195
6.11.2 产品质量改进管理工作标准	196
6.11.3 流程关键事项与考核说明	197
6.12 生产计量器具管理流程与工作标准	198
6.12.1 生产计量器具管理流程图	198
6.12.2 生产计量器具管理工作标准	199
6.12.3 流程关键事项与考核说明	200

第7章 市场营销管理

7.1 市场营销管理流程设计	203
7.1.1 流程设计目的	203
7.1.2 流程结构设计	203
7.2 营销计划管理流程与工作标准	204
7.2.1 营销计划管理流程图	204
7.2.2 营销计划管理工作标准	205
7.2.3 流程关键事项与考核说明	206
7.3 销售预算编制管理流程与工作标准	207
7.3.1 销售预算编制管理流程图	207
7.3.2 销售预算编制管理工作标准	208
7.3.3 流程关键事项与考核说明	210
7.4 市场调研实施流程与工作标准	211
7.4.1 市场调研实施流程图	211
7.4.2 市场调研实施工作标准	212
7.4.3 流程关键事项与考核说明	213
7.5 目标市场选择流程与工作标准	214
7.5.1 目标市场选择流程图	214
7.5.2 目标市场选择工作标准	215

7.5.3 流程关键事项与考核说明	216
7.6 产品上市管理流程与工作标准	217
7.6.1 产品上市管理流程图	217
7.6.2 产品上市管理工作标准	218
7.6.3 流程关键事项与考核说明	220
7.7 产品定价管理流程与工作标准	221
7.7.1 产品定价管理流程图	221
7.7.2 产品定价管理工作标准	222
7.7.3 流程关键事项与考核说明	223
7.8 销售控制管理流程与工作标准	224
7.8.1 销售控制管理流程图	224
7.8.2 销售控制管理工作标准	225
7.8.3 流程关键事项与考核说明	226
7.9 企业投标管理流程与工作标准	227
7.9.1 企业投标管理流程图	227
7.9.2 企业投标管理工作标准	228
7.9.3 流程关键事项与考核说明	230
7.10 销售合同管理流程与工作标准	231
7.10.1 销售合同管理流程图	231
7.10.2 销售合同管理工作标准	232
7.10.3 流程关键事项与考核说明	233
7.11 销售回款管理流程与工作标准	234
7.11.1 销售回款管理流程图	234
7.11.2 销售回款管理工作标准	235
7.11.3 流程关键事项与考核说明	236
7.12 销售提成管理流程与工作标准	237
7.12.1 销售提成管理流程图	237
7.12.2 销售提成管理工作标准	238
7.12.3 流程关键事项与考核说明	239
7.13 销售渠道窜货管控流程与工作标准	240
7.13.1 销售渠道窜货管控流程图	240
7.13.2 销售渠道窜货管控工作标准	241
7.13.3 流程关键事项与考核说明	243