

Experiential Human Resource Management
Based on Processes

人力资源管理实训

—— 基于标准工作流程

蔡啟明 钱焱 徐洪江 段光 等编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理实训——基于标准工作流程 / 蔡启明, 钱焱, 徐洪江, 段光 等著. —北京: 机械工业出版社, 2015. 12

人力资源管理实训

——基于标准工作流程

蔡启明 钱 焱 徐洪江 段 光 等编著

定价 (9.00) 目录

第一章 绪论 1

1.1 人力资源管理的概念

1.2 人力资源管理的意义

第二章 招聘与录用 10

2.1 招聘与录用的意义

2.2 招聘与录用的流程

2.3 招聘与录用的方法

2.4 招聘与录用的实施

2.5 招聘与录用的评价

2.6 招聘与录用的改进

第三章 培训与开发 20

3.1 培训与开发的意义

3.2 培训与开发的流程

3.3 培训与开发的方法

附录

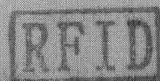
参考文献

索引

后记

作者简介

机械工业出版社



本书从企业实际应用的角度出发,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角度来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”,根本目的是要使企业的战略目标得以真正实现。本书将人力资源管理具体划分为人力资源规划、岗位分析与评价、招聘与配置、职业生涯规划、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理和人力资源管理外包等九大模块。

本书可作为人力资源从业人员的培训教材,也可作为高等院校人力资源管理专业的实践教材,对企业管理人员也有较高的参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理实训——基于标准工作流程/蔡啟明等编著. —北京:机械工业出版社, 2016. 1

ISBN 978 - 7 - 111 - 52621 - 6

I. ①人… II. ①蔡… III. ①企业管理 - 人力资源管理 - 高等学校 - 教材
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 001774 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:易敏 责任编辑:易敏 刘鑫佳

版式设计:霍永明 责任校对:黄兴伟

封面设计:路恩中 责任印制:李洋

北京瑞德印刷有限公司印刷(三河市胜利装订厂装订)

2016 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

184mm × 260mm · 22 印张 · 544 千字

标准书号:ISBN 978 - 7 - 111 - 52621 - 6

定价:43.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:010-88379833

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:010-88379649

机工官博:weibo.com/cmp1952

教育服务网:www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网:www.golden-book.com

前 言

经济全球化使得企业面临着更加激烈的竞争。为了确保在竞争中获胜，企业越来越重视人才，人力资源管理已经成为组织竞争优势的重要源泉。

人力资源管理流程是人力资源管理中的一个新的领域。它把对人的管理活动与企业的战略联系起来，实现组织人力资源价值获取、开发与维护的目标，使人力资源在组织价值链中增值。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的操作方法。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难以达到足够进入企业决策层的高度，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。存在的问题主要有以下几点：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、关键考核指标等关键性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、组织部合并的基础上组建了新的人力资源部，而在职能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角去看待问题，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。如在人员管理方面，按照干部、工人、临时工等身份实行管理，无法适应流程化、垂直化管理方式，效率低下，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，大大提升组织的执行能力。

本书从企业实际应用的角度出发，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角度来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“工具箱”。其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、招聘与配置、职业生涯规划、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、人力资源管理外包等九大模块。每一章内容的编排顺序是：首先，根据本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本章各流程之间的关系。其次，根据每一具体流程，用流程图、流程节点的运行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；流程节点的运行管理方法主要针对流程中重要的节点进行了操作说明；流程的信息表单对流程中运用的部分表单给出了样本作为参考。

与其他人力资源管理书籍相比，本书主要强调了以下“三性”：

一是系统性——通过打通人力资源管理职能来彰显战略性。本书所提出的人力资源管理流程包括人力资源管理九大模块的整个操作流程（共74个流程），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统



统性的同时，特别突出人力资源管理的战略性，根据企业战略来制订人力资源管理计划，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价值，可以让管理者在实际工作中按图索骥，信手拈来，灵活运用，以提升执行力。

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了专题研究的同时，广泛投入相关管理咨询实践，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，通过大量、深入、细致的研究工作，提出了具体的配套制度。南京佑佐管理咨询有限公司“启明星校外弟子圈”第一届的132名人力资源总监、经理和主管一起进行了为期半年的流程优化设计，并且由以上132名HR人员将本书的所有流程全部应用于实践，并在实践中得到了检验和进一步的优化。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和应用基础之上的，系统地构建了整个人力资源管理体系，具有良好的适应性和实用性。

编著本书的目的是为现代人力资源管理人员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，并能使人力资源管理的从业者得到启发。当然，由于企业状况的千差万别，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，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。本书作者研发出了国内首创的基于流程的知识管理系统，内有本书介绍的74个人力资源管理流程及作者为100多家企业进行人力资源管理体系建设咨询中形成的招聘、培训、绩效和薪酬等大量案例。购买本书的读者可以直接和本书作者蔡启明教授（qiming@nuaa.edu.cn）联系获得一年的免费使用权。

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、南京佑佐管理咨询有限公司徐洪江副总经理、南京理工大学经济与管理学院段光博士、南京师范大学教授顾建平博士、南京佑佐信息资讯有限公司唐志宏副总经理、南京佑佐管理咨询有限公司何立兵咨询师共同完成。南京佑佐管理咨询有限公司“启明星校外弟子圈”的HR弟子为本书的出版做了大量贡献，他们是：陈超、陈方、丁洁、方珂、冯莲、冯萍、付莹、傅婕、何红亚、何丽芳、洪飞、胡乔芳、黄卯辰、黄晓敏、李冬明、李筠、李兰、李舒、李莹、李元江、李媛媛、李峥、刘地、刘晓彬、柳莹、马军、马明杰、孟繁引、孟娟、孟婷、莫玲莎、濮明明、桑爽、邵超、沈丽萍、施永娟、时金金、孙海、谭丽、唐敏洁、汪丽、王兰娣、吴帆、吴纪云、吴燕燕、吴玉姣、谢凤琴、徐洪艳、徐娇、许艳、许忠晴、杨宁、杨中美、姚灏、于川、于海仙、张力、张丽滨、张武、赵甲亮、赵珺、周欣、朱丽娟、朱宁黎、诸源明、曾卫琴等。南京佑佐管理咨询有限公司“启明星校外弟子圈”第一届的其他HR弟子也都参与了流程的研讨和实践应用，在此表示特别

的感谢！在本书的编写过程中，南京航空航天大学李健、司远峰、徐展、李同奋、徐洋、袁群、张朝泉、张智超、刘爽腾、詹梦诗、张旭、金帅、潘攀、臧乐平、敖雪、曹慧娟、蔡雨菲、陈凡、刘磊、梁浩、施书生、赵磊洲、赵建等研究生参与了流程的研讨和资料的整理工作，在此表示衷心的感谢！

编者

101	总序	102	第1章 绪论
101	1.1 企业流程再造的概述	102	1.1.1 企业流程再造的定义
101	1.2 企业流程再造的类型	102	1.1.2 企业流程再造的分类
101	1.3 企业流程再造的作用	102	1.1.3 企业流程再造的意义
101	1.4 企业流程再造的挑战	102	1.2 企业流程再造的国内外研究现状
101	1.5 企业流程再造的成功关键因素	102	1.2.1 国外研究现状
101	1.6 企业流程再造的发展趋势	102	1.2.2 国内研究现状
101	1.7 本章小结	102	1.3 企业流程再造的理论与方法
101	1.8 本章小结	102	1.3.1 企业流程再造的理论基础
101	1.9 本章小结	102	1.3.2 企业流程再造的方法
101	1.10 本章小结	102	1.4 本章小结
101	1.11 本章小结	102	1.5 本章小结
101	1.12 本章小结	102	1.6 本章小结
101	1.13 本章小结	102	1.7 本章小结
101	1.14 本章小结	102	1.8 本章小结
101	1.15 本章小结	102	1.9 本章小结
101	1.16 本章小结	102	1.10 本章小结
101	1.17 本章小结	102	1.11 本章小结
101	1.18 本章小结	102	1.12 本章小结
101	1.19 本章小结	102	1.13 本章小结
101	1.20 本章小结	102	1.14 本章小结
101	1.21 本章小结	102	1.15 本章小结
101	1.22 本章小结	102	1.16 本章小结
101	1.23 本章小结	102	1.17 本章小结
101	1.24 本章小结	102	1.18 本章小结
101	1.25 本章小结	102	1.19 本章小结
101	1.26 本章小结	102	1.20 本章小结
101	1.27 本章小结	102	1.21 本章小结
101	1.28 本章小结	102	1.22 本章小结
101	1.29 本章小结	102	1.23 本章小结
101	1.30 本章小结	102	1.24 本章小结
101	1.31 本章小结	102	1.25 本章小结
101	1.32 本章小结	102	1.26 本章小结
101	1.33 本章小结	102	1.27 本章小结
101	1.34 本章小结	102	1.28 本章小结
101	1.35 本章小结	102	1.29 本章小结
101	1.36 本章小结	102	1.30 本章小结
101	1.37 本章小结	102	1.31 本章小结
101	1.38 本章小结	102	1.32 本章小结
101	1.39 本章小结	102	1.33 本章小结
101	1.40 本章小结	102	1.34 本章小结
101	1.41 本章小结	102	1.35 本章小结
101	1.42 本章小结	102	1.36 本章小结
101	1.43 本章小结	102	1.37 本章小结
101	1.44 本章小结	102	1.38 本章小结
101	1.45 本章小结	102	1.39 本章小结
101	1.46 本章小结	102	1.40 本章小结
101	1.47 本章小结	102	1.41 本章小结
101	1.48 本章小结	102	1.42 本章小结
101	1.49 本章小结	102	1.43 本章小结
101	1.50 本章小结	102	1.44 本章小结
101	1.51 本章小结	102	1.45 本章小结
101	1.52 本章小结	102	1.46 本章小结
101	1.53 本章小结	102	1.47 本章小结
101	1.54 本章小结	102	1.48 本章小结
101	1.55 本章小结	102	1.49 本章小结
101	1.56 本章小结	102	1.50 本章小结
101	1.57 本章小结	102	1.51 本章小结
101	1.58 本章小结	102	1.52 本章小结
101	1.59 本章小结	102	1.53 本章小结
101	1.60 本章小结	102	1.54 本章小结
101	1.61 本章小结	102	1.55 本章小结
101	1.62 本章小结	102	1.56 本章小结
101	1.63 本章小结	102	1.57 本章小结
101	1.64 本章小结	102	1.58 本章小结
101	1.65 本章小结	102	1.59 本章小结
101	1.66 本章小结	102	1.60 本章小结
101	1.67 本章小结	102	1.61 本章小结
101	1.68 本章小结	102	1.62 本章小结
101	1.69 本章小结	102	1.63 本章小结
101	1.70 本章小结	102	1.64 本章小结
101	1.71 本章小结	102	1.65 本章小结
101	1.72 本章小结	102	1.66 本章小结
101	1.73 本章小结	102	1.67 本章小结
101	1.74 本章小结	102	1.68 本章小结
101	1.75 本章小结	102	1.69 本章小结
101	1.76 本章小结	102	1.70 本章小结
101	1.77 本章小结	102	1.71 本章小结
101	1.78 本章小结	102	1.72 本章小结
101	1.79 本章小结	102	1.73 本章小结
101	1.80 本章小结	102	1.74 本章小结
101	1.81 本章小结	102	1.75 本章小结
101	1.82 本章小结	102	1.76 本章小结
101	1.83 本章小结	102	1.77 本章小结
101	1.84 本章小结	102	1.78 本章小结
101	1.85 本章小结	102	1.79 本章小结
101	1.86 本章小结	102	1.80 本章小结
101	1.87 本章小结	102	1.81 本章小结
101	1.88 本章小结	102	1.82 本章小结
101	1.89 本章小结	102	1.83 本章小结
101	1.90 本章小结	102	1.84 本章小结
101	1.91 本章小结	102	1.85 本章小结
101	1.92 本章小结	102	1.86 本章小结
101	1.93 本章小结	102	1.87 本章小结
101	1.94 本章小结	102	1.88 本章小结
101	1.95 本章小结	102	1.89 本章小结
101	1.96 本章小结	102	1.90 本章小结
101	1.97 本章小结	102	1.91 本章小结
101	1.98 本章小结	102	1.92 本章小结
101	1.99 本章小结	102	1.93 本章小结
101	2.00 本章小结	102	1.94 本章小结

目 录

前言	
第1章 总论	1
1.1 流程管理——第三次管理革命	1
1.2 人力资源管理流程定位	9
1.3 人力资源管理流程设计	15
1.4 人力资源管理流程优化	19
第2章 基于战略的人力资源规划流程	26
2.1 人力资源政策调整与制定流程	26
2.2 组织结构调整计划编制流程	29
2.3 人力资源工作计划编制流程	31
2.4 人员配置计划编制流程	33
2.5 人员招聘计划编制流程	36
2.6 员工年度培训计划编制流程	39
2.7 绩效考评计划编制流程	43
2.8 薪酬激励计划编制流程	45
2.9 人力资源成本预算编制流程	47
第3章 基于价值链的岗位分析与评价流程	64
3.1 组织结构设计流程	64
3.2 岗位设计流程	69
3.3 岗位分析流程	73
3.4 岗位评价流程	88
3.5 岗位定编流程	99
第4章 基于组织规划的员工招聘与配置流程	106
4.1 初/中级岗位内部招聘流程	106
4.2 高级岗位内部招聘流程	116
4.3 初/中级岗位外部招聘流程	120
4.4 高级岗位外部招聘流程	129
4.5 新员工入职流程	133
4.6 员工调职管理流程	138
第5章 基于胜任力的职业生涯规划流程	151
5.1 员工职业通道设计流程	151
5.2 测评体系建立流程	159
5.3 胜任能力分析流程	163
5.4 职业生涯规划制定流程	178
第6章 基于素质模型的员工培训与开发流程	184
6.1 员工年度培训需求分析流程	184
6.2 培训实施流程（新员工）	190
6.3 培训实施流程（在岗）	195
6.4 外派培训实施流程	204
6.5 培训效果评估流程	209
第7章 基于关键业绩指标的绩效管理流程	214
7.1 绩效考评方案制定流程	215
7.2 绩效考评指标体系设计流程	217
7.3 绩效考评实施流程	226
7.4 绩效考评申诉流程	230
7.5 绩效沟通改善流程	234
7.6 绩效考评奖惩流程	236
7.7 绩效考评分析流程	240
第8章 基于绩效与能力的薪酬管理流程	243
8.1 市场薪酬调查流程	244
8.2 员工薪酬满意度调查流程	251
8.3 薪酬设计流程	255
8.4 薪酬调整流程	261
8.5 薪酬核算流程	264
8.6 薪酬发放流程	266
第9章 基于和谐组织的劳动关系管理流程	269
9.1 集体合同订立与变更流程	269
9.2 劳动合同订立、续订与变更流程	275
9.3 保密协议签订流程	279
9.4 竞业禁止协议签订流程	283
9.5 社会保险管理流程	287
9.6 劳动保护管理流程	292
9.7 员工违纪管理流程	296
9.8 劳动合同解除流程	300



9.9 员工离职管理流程	311	10.1 外包决策流程	327
9.10 劳动争议处理流程	314	10.2 外包服务商选择流程	330
9.11 劳动争议诉讼流程	321	10.3 外包实施流程	334
第 10 章 基于核心职能的人力资源管理		10.4 外包评估流程	338
外包流程	327	参考文献	343

第1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。

——彼得·德鲁克

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
5. 基于流程的知识集成管理系统

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。随着经济全球化和信息化进程的加快，企业中传统的职能式管理与快速的市场变化已不相适应，先进的流程管理应运而生。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。

1.1 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，是管理思维从关注局部到关注整体的转变，是以市场为导向、以客户为中心的管理理念的具体体现。

1.1.1 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，人类历史上至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·斯密的劳动分工下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，在汽车装配工序中把分工进一步细化，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。第二次世界大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，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产品质量上狠下功夫，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，其核心是提高产品质量。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年推行的全面质量控制阶段（TQC），以及1970年以后的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，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，层级式管理难以适应市场。20世纪90年代中期，哈默和钱皮的《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传统的层级式管理发起了挑战。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为一体，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，对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^②。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。

1.1.2 流程的定义与分类

1. 流程的定义

对于21世纪的企业，流程非常关键——优秀的流程能够使成功的企业与其他竞争者区分开来。新华字典上的定义是：流程是指工业品生产中从原料到制成成品工序安排的程序。牛津词典的解释为：“流程是为了完成一项特别的结果而开展的一系列事件”，其内容范围得到扩大。国际标准化组织在ISO9001:2000质量管理体系标准中给出的定义是：“流程是一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动。”从以上基本定义来看，流程首先是活动、事件、程序；其次，流程是一系列的活动集合，而非独立的单一性活动。在学术界中，国内外不同学者对流程的理解也存在一定的差异，表1-1是不同学者对流程的不同定义。

从以上学者对流程不同的定义来看，可以总结出流程具有的基本要素：输入、活动、活动作用（即活动的组织结构）、输出、顾客、目标（价值）。企业中的流程在具体运作和流

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

② 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。



转过程中，具有以下的特点：

表 1-1 流程的定义

流程的定义	学者
一系列结构化的可度量的活动的集合，并为特定客户或市场产生特定的输出	H. Davenport
把一个或多个输入转化为对顾客有价值的输出的活动	M. 哈默
流程是在特定时间产生特定输出的一系列顾客—供应商关系	A. L. Scherr
企业流程是把输入转化为输出的一系列相关活动的结合，它增加输入的价值并创造出对接受者更为有用的、更为有效的输出	H. J. Johansson
一系列相互关联的活动、决策、信息流和物流的集合	Kaplan R. B.
流程是为取得一定的业务目标而由相互交流、协作的角色组成	D. Miers
是“工作流转的过程”缩写，这些工作需要多个部门、多个岗位的参与和配合，这些部门、岗位之间有工作的承接、流转，因此流程也是“跨部门、跨岗位工作流转的过程”	王玉荣

(1) 目标性。流程具有明确的目标或任务，即流程的输出，这也是流程存在的必要性。一般来说，流程各节点有独自的目标，而流程整体的目标是由各节点目标共同作用的结果，流程总目标对各节点目标有引导作用。

(2) 内在性。流程包含于任何事物当中，流程通过将输入的资源经过一系列中间过程的转换，输出了相应价值的结果。

(3) 整体性。企业的流程可以分类、分层划分为多种形式，每个流程之间只有建立比较统一的指导思想，才能高效地完成企业的目标。流程的整体性要求使得流程的功能最大化。

(4) 动态性。流程不是静态的过程，是一个按照一定关系进行的动态活动传递，随着流程目标的逐步实现，流程也是愈发优化和进步。

(5) 结构性。流程由一系列活动按照一定的结构形式组成，流程中活动间结构形式的不同（比如串联、并联、反馈等）往往对流程的输出效果产生很大的影响。

(6) 层次性。组成流程的进程本身也可以再次分解，按照不同的管理级别以及流程的控制权限，流程可以细分为不同层次的子流程，逐步分解直至最后一层不能分解。

2. 流程的分类

(1) 横向流程体系。横向流程体系将企业流程分为三类：战略管理流程、核心经营流程和支持管理流程。

战略管理流程是企业流程管理中的最高级流程，承担着企业愿景、战略规划、计划目标、预算管理、科研开发、企业文化等全局性的工作内容，对经营流程和管理支持流程起着统领和指引的作用。

核心经营流程是涉及产品创造、为客户创造价值的经营活动，通常包括产品研发、采购、生产制造、储运、市场营销、客户服务等活动。核心经营流程是制造业企业直接创造产品附加价值的活动，是企业利润的源泉。

支持管理流程是企业为了保证核心经营流程能够顺利展开的活动，不创造直接附加价值，但却是不可缺少的部分，通常包括人力资源管理、信息资源与技术管理、财务管理、计划管理、外部关系管理、管理改进与变革等。是对经营流程工作的补充和完善，也是保证经



营流程正常运转的关键，与经营流程一起同为战略管理流程的执行流程。

(2) 纵向流程体系。从纵向上看，企业流程具有明显的层次性，可以细化分级，即从粗到细，从宏观到微观分解。笔者经过多年的研究，将流程体系分为五个级别，它们分别是：流程族、流程群、流程、流程节点、流程元。纵向流程体系如图 1-1 所示。

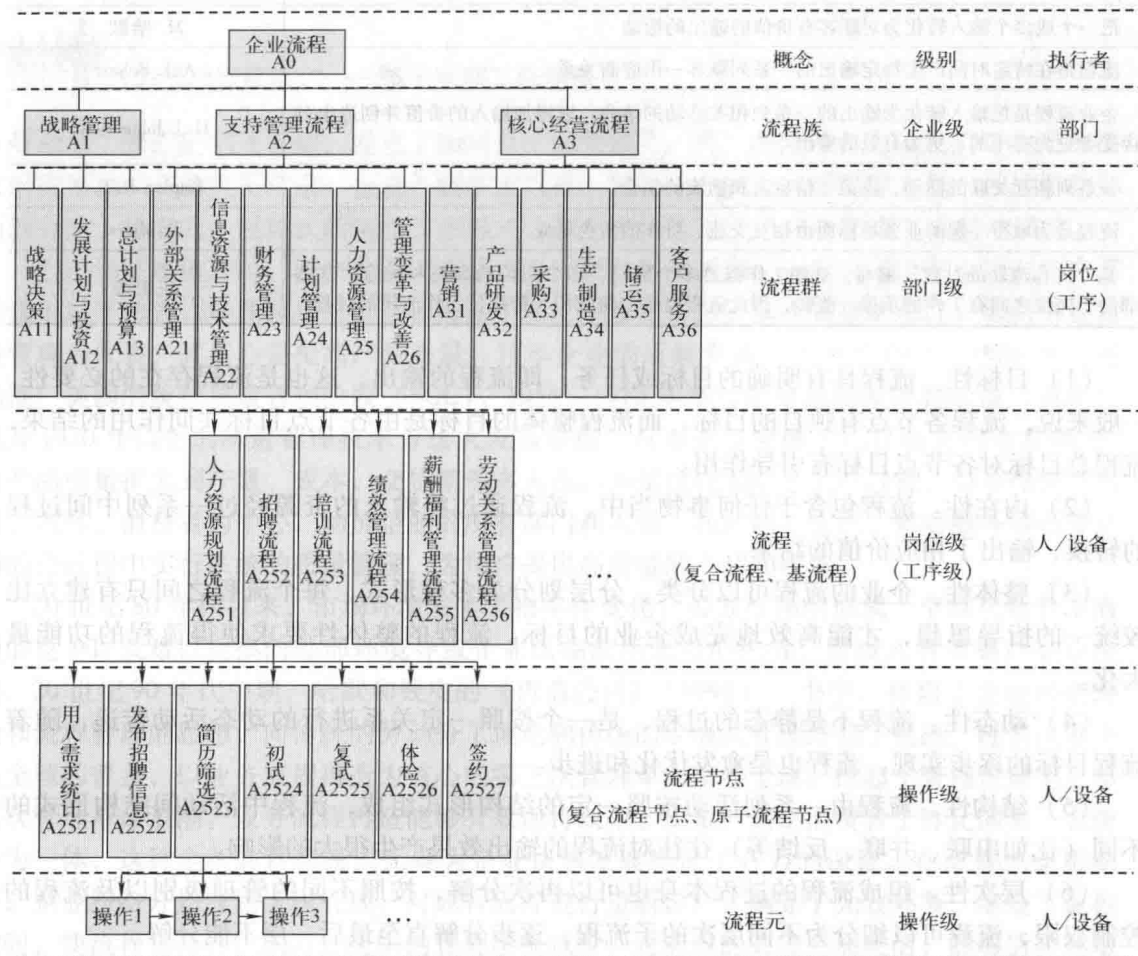


图 1-1 纵向流程体系

1) 流程元。“元”在词典中有“基本”的含义，如单元、元件、元素，意指不可分割的最小原子。将企业流程进行不断细分，最终可以找到最小的操作单元，这个最小单元可以是一个岗位上人员执行的一个动作，也可以是设备执行的一个操作。所以把流程元定义为流程中的基本单元，是岗位或工序内，由人员或设备完成的不可分割的独立操作。流程元本身并不体现价值，只有多个流程元组合在一起时，才能完成特定目标，产生价值，多个流程元就组成了流程节点。如一道工序是多种动作的组合，每一种动作都可以认为是一个流程元，流程元可能伴随着实物和信息的变化，也可能起到连接其他流程元的作用。

2) 流程节点。流程节点是指一组能够将输入转化为对顾客或者后续工作有价值的输出的流程元的有序集合。流程节点又可划分为原子流程节点和复合流程节点。其中，原子流程节点是企业流程节点的最小组成单元，它由数个流程元按照一定的结构顺序聚集而成。原子



流程节点是不可继续分割的，构成原子流程节点的流程元的组合只有一个明确的输出价值。划分原子流程节点的依据是“三个不变、一个连续”，即作业执行者不变、作业执行对象不变、作业执行地点不变，且作业工作时间是连续的。复合流程节点的构成元素也是流程元，但是与原子流程节点的不同之处是复合流程节点是可以继续拆分的，构成复合流程节点的流程元在组合的过程中可以产生两个或两个以上的输出结果，而这些阶段性输出结果的流程元的组合则表现为原子流程节点，众多原子流程节点组合又形成了复合流程节点，众多原子流程节点的输出结果的组合实现了复合流程节点特有的输出价值，如图 1-2 所示。

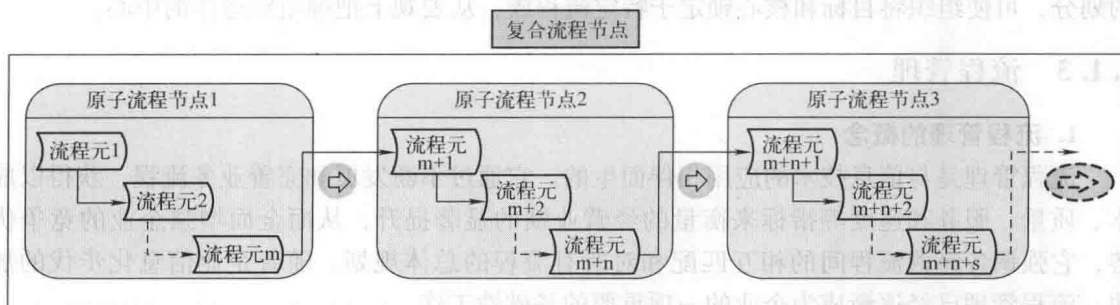


图 1-2 复合流程节点示意图

3) 流程。流程就是为了完成一定目标，通过有效组织，将输入转化为对接受者有价值输出的流程节点的集合。流程可划分为两类：基流程和复合流程，两者区别在于构成要素是否含有子流程。

基流程是一组能够将输入转化为对顾客有价值的输出的相互关联的原子流程节点的集合。该定义明确了基流程的下一层次是原子流程节点而不包括子流程，如图 1-3 所示。

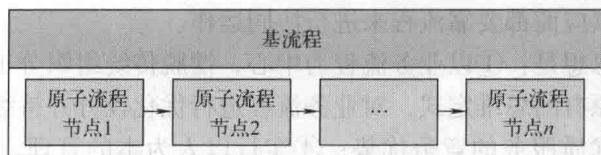


图 1-3 基流程

如果流程的构成要素中既包含原子流程节点，又包含子流程（基流程或复合流程），则称该流程为复合流程。复合流程的下一层次由两类元素构成：原子流程节点和子流程，这里的子流程既可能是基流程，也可能是另一复合流程，如图 1-4 所示。

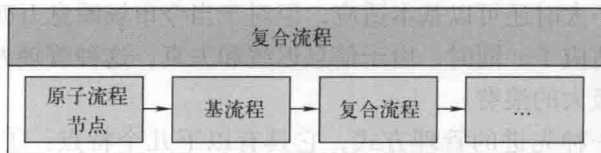


图 1-4 复合流程

4) 流程群。流程群是由具有同类目标以及相似职能的流程组成的集聚体。基于这样的流程集聚体，企业构建相匹配的组织结构。



在对流程群进行划分时，必须根据组织目标确定支撑组织总目标的各分目标。根据确定的分目标，将类似目标（或职能）的流程集聚在一起形成流程群。由于组织在不同阶段的目标各不相同，因此流程群的划分方式也可能有所不同，企业可以根据需要采取多种流程群划分方式，以达到不同情况下对流程体系的监控和维护。

5) 流程族。流程族是以实现企业价值为目标、具有同类目标及职能的流程群的集合。流程族的划分可以结合横向流程体系的流程分类，对流程群进行进一步归集，分为战略管理流程族、核心经营流程族和支持管理流程族。流程族是高于流程群的一个层次，对于流程族的划分，可使组织将目标和核心锁定于特定流程族，从宏观上把握组织运作的中心。

1.1.3 流程管理

1. 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，以持续的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，企业所有的业务都需要流程来驱动，就像人体的血脉，流程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，对业务流程进行优化设计并持续改进；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彻底改造抛弃旧观念，建立新的企业观。

2. 流程管理的特点

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。其纵向层级多，信息传递速度慢，而且信息往往容易失真，同时职能部门之间信息阻隔，必须要通过更高的层级来达到信息沟通。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，但对于当今市场瞬息万变、竞争异常激烈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，它具有以下几个特点：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，更能有效地提高组织的运转效率和对市场的反应速度。



流程管理与传统职能管理的比较如表 1-2 所示。

表 1-2 职能管理与流程管理的比较

比较项目	职能管理	流程管理
导向性	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	从输入到输出时间较长	从输入到输出时间短，效率高
应变性	任务及组织调整较慢，应变性差	任务、结构变动快，快速适应市场变化
整体性	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	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

3. 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。流程管理系统利用现有成熟的计算机技术，实现流程管理自动化。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导向，利用先进的互联网技术串起各部门，达到业务流程良好完成的目的，并且凭借这样的系统，形成企业协同工作的团队意识和独特的企业文化。

(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，以便提供给决策者科学合理的决策依据，从而达到不断优化流程的目的。

(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，且这样的知识库会越来越全面和深入，让企业向知识型和学习型企业转变。

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。

1.1.4 流程与知识集成

流程管理要取得理想的效果，必须与知识集成相结合，将流程及其节点的运行知识集成到流程节点上。下面以作者所带团队经过多年的努力开发的国内首款基于流程节点的知识集成管理系统——UJOY EKM (Enterprise Knowledge Management) 为例介绍流程与知识的集成。该系统由作者所带团队自主开发的图形化流程管理工具以及独创的基于流程节点的知识管理引擎，结合企业流程管理实际需求、运用知识管理的思想潜心研发而成。基于流程节点的知识集成架构模式如图 1-5 所示。

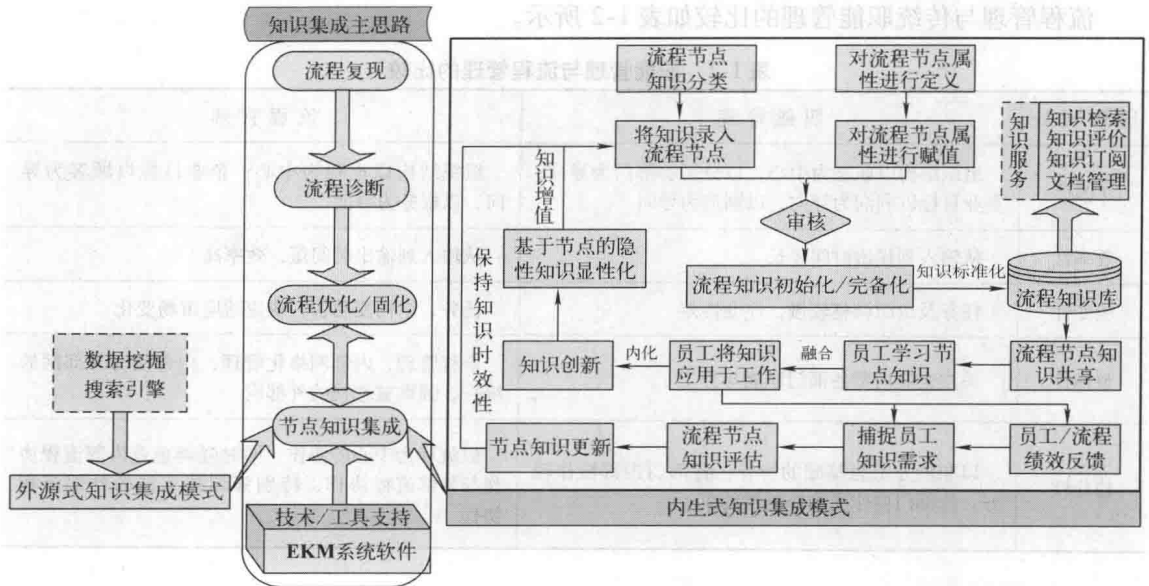


图 1-5 基于流程节点的企业知识集成模式的框架结构

1. UJOY EKM 系统的设计理念

(1) 提升企业精细化管理程度。流程管理是企业精细化管理的基石，越来越多的企业认识到这一点，开始实施流程优化，推进全面的流程管理，但结果是大部分企业只是获得、留下了一堆流程图，工作效率与效果并无明显的持续改善。系统通过跨职能流程图明确了每个岗位的具体工作内容并可在外在环境、工作方法等发生变化时随时进行调整，确保流程可持续改善。

(2) 提高知识利用效率。系统以流程节点为知识归类单元，大大缩小了知识的情景差别，有利于精确地定位、查找所需知识，减少冗余信息或知识的干扰，提高知识利用效率。同时，流程节点也为员工隐性知识交流提供了更好的场所，更小的场景使隐性知识的交流更加容易，更加具有针对性，更容易群化和外化。

(3) 解决企业资源个人化问题。员工是企业最宝贵的资产，优秀员工的流失总是会给企业带来困扰，尤其是技术型员工的离职更是如此。系统可以完美解决这个问题。通过系统，员工将个人所掌握的知识（显性 + 隐性知识）留在企业，哪怕员工离职，也不会对企业造成冲击性的影响。

(4) 建立内生式自适应的企业知识库。系统可以帮助企业建立一个内生式自适应的企业知识库。“内生”是指依靠每个员工的力量不断进行知识积累。“内生”的知识是经过员工过滤、加工的高质量的知识内容，区别于不加选择地从外部（互联网、书籍）引入的信息。“自适应”是指当企业的经营环境发生变化时，其战略和流程也要发生变化，随之也会引起系统中对应流程节点相关知识的生成和积累，适应于外部环境的变化，使企业能够快速积累新的所需知识。

(5) 激发员工的创新能力。企业的创新能力是企业激烈的市场竞争中生存的不二法宝。系统以流程为线索，以流程节点为知识存储单元，大大缩小了知识的情景范围，使最普



通的员工也有可能在本职工作内容上有所突破和创新。

2. UJOY EKM 系统的功能

UJOY EKM 2.0 系统具有八大卓越应用功能：

(1) 快速便捷的流程绘制。通常流程图的绘制是采用 Microsoft Office Visio 来画的，由于其数据库不是开放式的，所以无法实现将知识动态集成到流程节点上。因此由本书作者主持研发了具有自主知识产权的流程图绘制软件 UJOY FDDSV1.0（软件著作权登记号 2011SR091787）。该绘图软件在绘制跨职能流程图时比 Visio 更为便捷，并实现了与 UJOY EKM 系统的无缝对接。

(2) 灵活强大的流程控制。该系统可实现流程的动态优化设计，并可实现实时精准的任务监控。该系统针对开放性流程、半控制流程和全控制流程分别赋予不同的控制等级，满足企业不同的流程控制需求。

(3) 基于流程的工作管理。该系统提供了强大的基于流程的工作管理平台。流程启动后，系统将任务自动分配给流程上的相关员工，员工可随时将任务的完成情况上传至系统，管理者通过系统实时掌握工作进展，流程结束后，流程负责人可对流程的执行情况进行审阅。

(4) 安全有效的知识管理。该系统以流程为载体，采用全新的知识管理引擎，将企业知识组织起来，实现对隐性知识挖掘显化及对显性知识的有序管理，推动知识的共享、积累、利用、开发和创新，有效推动个人知识企业化，企业知识共享化，实现企业可持续发展，赢得竞争优势。

(5) 同业对标学习的利器。该系统提供行业标准流程及相关知识，是企业实现同业对标学习的利器。企业可借助该系统学习同业对标企业精细化流程及所集成的知识，同时可实时获取最新最全的行业数据、简报及其他各项专业报告。

(6) 内生式自适应数据库。该系统可帮助企业快速建立内生式自适应的企业知识库。

(7) 无处不在的远程接入。该系统利用 PC 终端与手持终端，通过互联网及移动互联网技术进行远程接入、移动接入，实现异地办公、旅途办公、家庭办公。

(8) 专业分享的互动社区。该系统可实现互动问答经验分享。互动问答以企业知识库和主动分享为基础，解决员工工作中的疑难杂症，一旦员工提出难题，其他员工根据知识库及自身经验予以解答，同时，分享互动进一步丰富知识库内容，实现知识经验的循环流动。该系统还具备方便的信息公告管理功能，以群发、推送等方式准确及时地进行消息传递，实现信息自动分类。

1.2 人力资源管理流程定位

人力资源是企业最重要的资源，人力资源活动影响到组织中的每位成员。这就使得人力资源流程涵盖层面广泛，内容丰富，从将新进员工纳入组织内、安排工作和休假时间，到最后人员退休审查的管理，都随处可见。由于人力资源活动遍及整个组织，这就决定了几乎每一个人力资源流程都牵涉到组织内最少一个其他部门的经理与员工的参与。即使是一个非常普通的流程都需要许多参与者的投入。这些流程在运作的时候，在某些情形之下必须一视同仁，平等对待每位员工。此外，相关法律条文也会影响每个人力资源的业务程序。考虑标准