



高 效 运 营 管 理 系 列



指标 | 流程 | 考核 管理 **全案**

中高层管理者必备手册



最简单、最实用、最有效的
管理模式全书

邱庆剑◎主编

企业整体解决方案
图标化、案例式



- **让管理彻底简单化：**将所有管理工作简化为“三步”，解放管理者和被管理者
- **把握关键因素，实现最大管理效益：**把所有执行行为与业绩考核挂钩，以指标管理人，达到“牵一发（指标）而动全身”的目的，从众多企业实践情况看，管理效率大幅度提升，管理成本大幅度下降



机械工业出版社
China Machine Press

高 效 运 营 管 理 系 列

指标、流程、考核管理全案

中 高 层 管 理 者 必 备 手 册

邱庆剑◎主编

最简单、最实用、最有效的
管理模式全书



机械工业出版社
China Machine Press

本书以制造企业为基础,将所有功能模块的工作简化为“指标”、“流程”和“考核”三部分。

本书第一篇介绍了“三步式管理”基本的管理思想和实施“三步式管理”的组织基础,第二、三、四、五、六篇分别介绍了生产、营销、人力资源、财务、行政后勤五大领域的“三步式管理”,内容详尽、全面、实用。为了增强可理解性,本书在流程部分,对相关知识也做了介绍。在本书附录里,介绍了指标考核的辅助工具,并对使用者使用过程中碰到的常见疑问进行了解决。本书为企业高层管理者(董事长、总裁、副总裁、总经理、副总经理、财务总监、人力总监、生产总监、营销总监、各事业部负责人等)、企业中层管理者(人力资源经理、财务经理、营销经理、行政经理、生产经理等)和企业老板的案头必备。

图书在版编目(CIP)数据

指标、流程、考核管理全案 中高层管理者必备手册/邱庆剑主编.
—北京:机械工业出版社,2012.3
ISBN 978-7-111-37672-9

I. ①指… II. ①邱… III. ①制造业—工业企业管理 IV. ①F407.406

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第040493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:任淑杰 责任编辑:任淑杰 陈洁

责任校对:舒莹 责任印制:乔宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012年4月第1版·第1次印刷

180mm×250mm·42.5印张·2插页·750千字

标准书号:ISBN 978-7-111-37672-9

ISBN 978-7-89433-389-6(光盘)

定价:98.00元(含1CD)

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

社服务中心:(010)88361066

销售一部:(010)68326294

销售二部:(010)88379649

读者购书热线:(010)88379203

门户网:<http://www.cmpbook.com>

教材网:<http://www.cmpedu.com>

封面无防伪标均为盗版

管理只有三步

自从我国改革开放以来，西方国家的企业管理思想和工具蜂拥而入。一方面，这些思想和工具帮助中国企业提升了管理水平，但另一方面，却导致了企业管理复杂化，管理成本越来越高，管理难度越来越大。

现在，到了化繁为简的时候了。

我们既要达到管理的目的，又要让管理简单化，最大限度地降低管理成本和管理难度。

事实上，管理只有三步：

第1步，明确责任，设定指标（明确事情该谁去做，有什么要求）。

第2步，明确管理与执行流程。这个流程是管理者和执行者双方共有的，既要告知执行者应该如何做，又要让执行者知道管理者处在这个流程的什么位置并执行哪些管理工作。流程，是双方有效的沟通工具。

第3步，对执行结果进行考核，然后兑现奖惩。

我们称这种简单化的管理为“三步式管理”，这三步为：指标+流程+考核。

目前，很多企业的管理很复杂，却不具备这基本的三步。事实上，这三个步骤，比复杂化的管理更有价值。没有指标，无法考核；没有标准化的流程，执行效益和效果难以保证，管理者和被管理者也常常无法沟通；没有考核，执行得好却得不到肯定，执行得差却受不到惩罚，最后必然影响执行者的工作激情。很多企业有指标、有考核，但指标和考核未与流程结合起来。

将步骤简化为三步，管理就简单了。指标清晰，管理层和执行层双方都认可，也就不会有分歧。流程标准化，执行效率和质量就有了保证，管理者需要执行者做什么，执行者一看流程就清楚了。有了科学的考核，执行者的个人利益兑现就有了依据。

指标是“三步式管理”的源头，也是关键因素。抓住指标，就抓住了执行者的个人利益，从而克服了管人难的问题。

本书以制造企业为基础，将所有功能模块的工作简化为“指标”、“流程”和“考核”三部分。

本书第一篇介绍了“三步式管理”的基本管理思想和实施“三步式管理”的组织基础。本书第二篇至第六篇分别介绍了生产、营销、人力资源、财务、行政后勤五大部门的“三步式管理”，内容详尽、全面、实用。为了增强可理解性，本书在“流程”部分，对相关知识也做了介绍。在本书附录里，介绍了指标考核的辅助工具，并对使用者在使用过程中碰到的常见问题进行了解答。

从实践情况看，书中内容对于提升企业整体管理水平、解放管理者、提升管理效率、降低管理难度和管理成本、增进管理者和被管理者之间的和谐有着显著的作用。本书中的指标体系从问世到现在已经有7年时间了，在这7年当中，不断得到了企业家和职业经理人的肯定。

本书由邱庆剑担任主编，参与编写的人员包括：黄雪丽、邱庆辉、伍婕、陈敏、王晓英、陈天保、单鸿亮、邱庆路、刘本安、蔡谷华、陈德勇、黄德辉、陈春、黄晓玲、吴伦、赵永琼、刘先明、廖宗珍、肖世进、杨晓春、黄行春、陈坚、李昌洪、向斌、谢晓璋、宋晋平、胡丽梅、江京戎、雷红梅。

任何一种管理，都肯定有其不完善之处。热切期望读者朋友及时向作者反馈应用情况，并提出宝贵的意见，联系邮箱：qiuqingjian@163.com。

目录

CONTENTS

前言 管理只有三步

第一篇 管理思想及组织基础	1
第一章 “指标、流程、考核管理全案”的基本思想	3
第二章 “指标、流程、考核管理全案”的组织基础	8
第二篇 “三步式”生产管理	19
第三章 生产计划管理 指标+流程+考核	21
第四章 采购与仓储管理 指标+流程+考核	45
第五章 产品制造管理 指标+流程+考核	71
第六章 产成品管理 指标+流程+考核	107
第七章 质量管理 指标+流程+考核	125
第八章 设备及工具管理 指标+流程+考核	156
第九章 生产安全管理 指标+流程+考核	182
第三篇 “三步式”营销管理	201
第十章 营销计划管理 指标+流程+考核	203
第十一章 市场管理 指标+流程+考核	219
第十二章 销售管理 指标+流程+考核	241
第十三章 客户管理 指标+流程+考核	267
第十四章 促销管理 指标+流程+考核	293
第十五章 销售队伍管理 指标+流程+考核	307
第四篇 “三步式”人力资源管理	329
第十六章 人力资源规划管理 指标+流程+考核	331

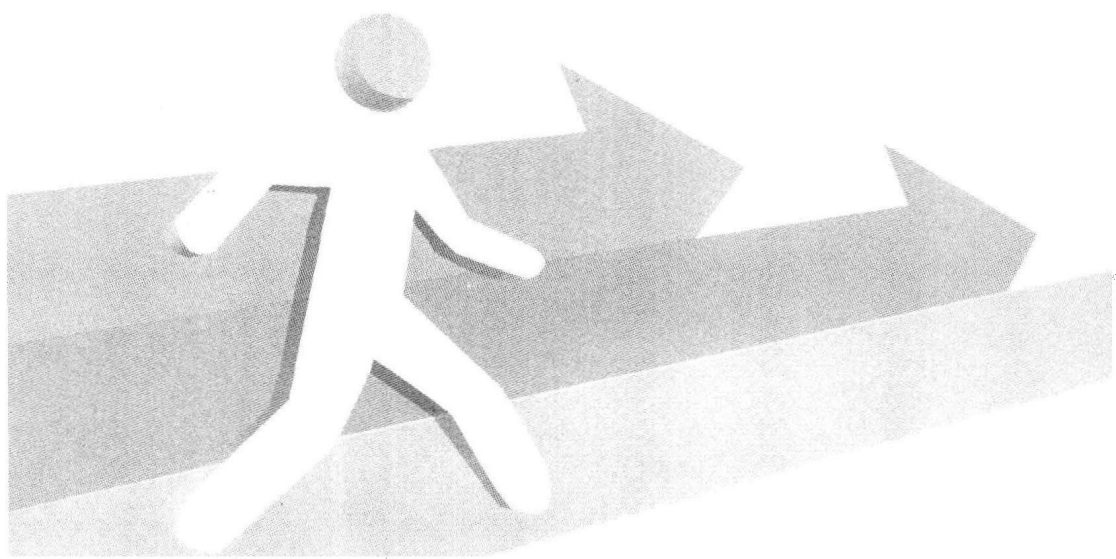
■ 指标、流程、考核管理全案

——中高层管理者必备手册

第十七章 工作分析和岗位设计 指标+流程+考核	345
第十八章 员工招聘与录用 指标+流程+考核	359
第十九章 职业生涯管理 指标+流程+考核	388
第二十章 薪酬设计管理 指标+流程+考核	399
第二十一章 绩效考核管理 指标+流程+考核	414
第二十二章 员工培训管理 指标+流程+考核	429
第五篇 “三步式” 财务管理	459
第二十三章 资金筹集管理 指标+流程+考核	461
第二十四章 存货管理 指标+流程+考核	470
第二十五章 固定资产管理 指标+流程+考核	479
第二十六章 成本管理 指标+流程+考核	499
第二十七章 期间费用管理 指标+流程+考核	533
第二十八章 销售及应收账款管理 指标+流程+考核	548
第二十九章 投资管理 指标+流程+考核	560
第三十章 财务分析与评价 指标+流程+考核	568
第六篇 “三步式” 行政后勤管理	581
第三十一章 文书档案管理 指标+流程+考核	583
第三十二章 办公室管理 指标+流程+考核	597
第三十三章 行政财产物资管理 指标+流程+考核	612
第三十四章 行政后勤管理 指标+流程+考核	625
第三十五章 会议管理 指标+流程+考核	653
附录 指标考核辅助工具及问题答疑	666

第一篇

管理思想及组织基础



第一章

“指标、流程、考核管理全案”的基本思想

一、管理成为一种拖累

在从事管理咨询工作的过程中，我们接触过数百家企业。

我们发现一种现象：很多企业要么没有成形的管理制度，要么管理制度很复杂。

没有成形管理制度的企业，通常其规模较小，靠的是“人治”。这种管理，当然跟不上企业发展的需要。那么，另一极端现象即管理制度很复杂又是怎么形成的呢？企业在成长过程中，不断制订、补充和完善管理制度（有的空降职业经理人为了显示自己的能力，一到任就制订出一大堆制度，这样的“人才”彼此进行着“建制”比赛），使内容越来越丰富，丰富到了几乎无法实施的地步。此时，复杂化的结果使管理成为了一种拖累，连制度制订者都不一定能够记住制度中的内容，员工就更是记不住了。

没有成形的管理制度，是不可取的；管理制度太复杂，复杂到实施都有难度，也是十分不可取的。

基于这种现象，我们思考着如何解决企业管理的问题。

二、做管理的“减法”

我们在思考过程中发现，部队的管理是简单、快捷、标准而且有效的。比如士兵起床后，第一步该做什么，第二步该做什么，第三步该做什么，都深入到每一个士兵心中，落实到每一个士兵的行动中，从而呈现出了整齐划一的效果。这是为什么呢？因为简单，易于掌握。

我们给工人一份很复杂的文件，他看不懂。但如果我们把文件简化在一张纸上，告诉他第一步做什么，第二步做什么，第三步做什么，他很快就会了。

企业在成长过程中，盲目增加和完善管理制度，是在做无效的“加法”，把很多舶

来品拿来自己用，却与自己的实际情况不符合。

我们主张企业管理制度发展到一定程度后，就要做“减法”，用最简单、快捷、标准和有效的管理来替代复杂的管理。

三、用指标管人

我们该用什么管人？

“人管理人”当然不对，大家都知道，那是“人治”。很多人会说：以制度管人。以制度管，就是“法治”了，值得提倡。

但是，以制度管人存在两个问题：一是制度本身的科学性、实用性和完善性是否达标，二是制度落实历来是一个难题。在很多企业，管理者和被管理者双方，都没有把制度搞明白，有制度也形同虚设。制度管人，是可行的，但太难，成本太高。

至于思想管理人、文化管理人等，也都只是辅助手段。

“指标+流程+考核”管理提倡，一切以指标说话，用指标管理人。先告诉你我要的指标值是什么，然后告诉你该怎么做，最后对你做的结果用事前提出的指标进行考核。在管理实践当中，指标可谓是“牵一发而动全身”，它是最有效的管理要素，也是可以直接和被管理者个人利益挂钩的要素。考核是一切管理的保障。

用指标管理人，体现在明确管理责任、提出考核指标和结果考核几个方面。

比如，在生产计划管理中，我们给生产计划部负责人明确如下指标，并在事后进行考核：

1. 定性指标

- (1) 参与销售计划制订的情况。
- (2) 年、月、周生产计划制订的质量情况。
- (3) 生产与销售的协调工作质量情况。
- (4) 订单登记与安排的情况。
- (5) 产能负荷分析工作组织情况。
- (6) 产能余缺协调的情况。
- (7) 生产计划的分解、落实与下达的情况。
- (8) 生产日程安排与协调的情况。

2. 定量指标

存货周转率 = 销售成本 ÷ 平均存货 × 100%

全员劳动生产率 = 报告期完成产值（或增加值）÷ 全部职工平均人数

目标成本实现率 = (目标成本 - 实际成本) ÷ 目标成本 × 100%

四、管理只有三步：指标+流程+考核

管理是指让别人按照你的意图去完成工作，而不是由你亲自去完成。“指标+流程+考核管理”正是基于这一简单的思想，将复杂的管理转化为简单而有效的“三步”。

第一步，明确各个职能部门的管理责任（中层管理者则需明确部门内各个岗位人员的责任），并提出考核指标，解决“事情该谁做，有什么要求”的问题。

第二步，制订标准化工作规范或操作流程，解决“怎么做”的问题。这个流程，不仅仅针对执行者，也针对管理者，它既有执行者的执行过程，也有管理者的管理过程，是双方共同的“操作图”。在很多时候，管理者要的是是什么，执行者并不知道，就是因为缺乏双方共同的流程。

第三步，按照第一步提出的考核指标，对各个部门进行考核，解决了“做得怎么样”的问题。

我们可以称这种简化的管理为“三步式管理——指标+流程+考核”。

三个步骤是循环往复的。考核后，需要对指标进行修订完善。这三个步骤的循环如图 1-1 所示。

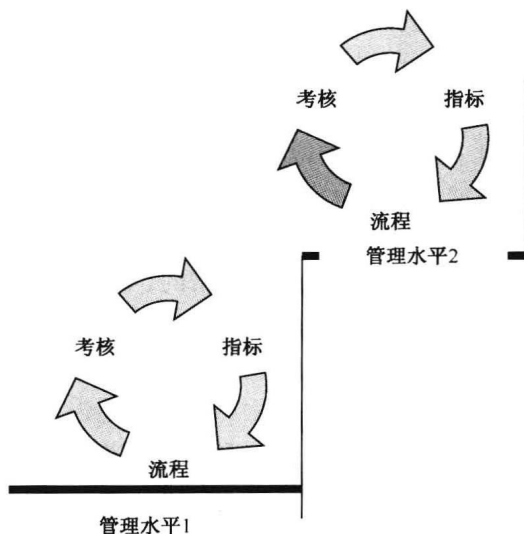


图 1-1 “指标+流程+考核”循环示意图

“指标+流程+考核”是我们的三步式思路，这是核心元素。在这一核心的周围，还有三个元素：一是管理督导，二是管理沟通，三是管理诊断。这些元素，共同形成“三步式管理”整体思路，如图 1-2 所示。这个图看起来像一只飞翔的大鸟，“指标+流程+考核”为脊椎，“管理沟通+管理督导”是其双翅的骨架，而管理诊断是双翅上的羽毛。

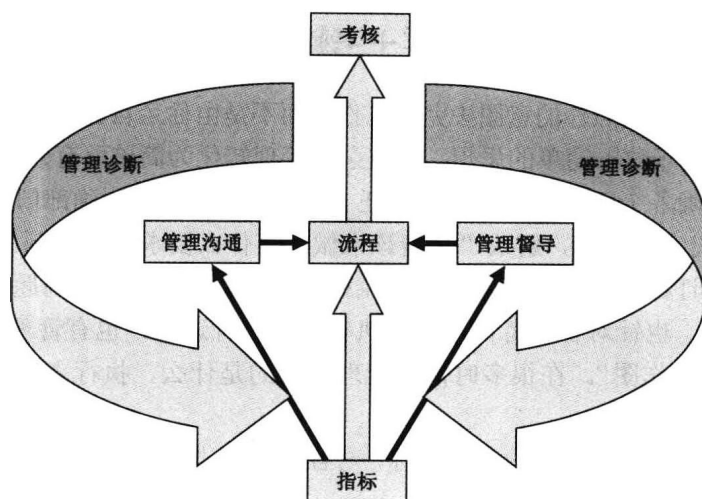


图 1-2 “三步式管理”整体思路

五、标准化的工作流程是管理的灵魂

标准化的工作流程的意义是什么？

我们打个比方吧。在某个公园里，只有草地，没有道路。那么，100 个人进去，可能全部都不知道怎么走，最后，可能这 100 个人在草地上踩出 100 串不同的脚印，久之，整个草地上的草都被踩死了。如果事先经过科学的设计并在草地上修一条路呢？情况就完全不一样了，100 个人即使都是第一次进这所公园，他们也知道如何行走。

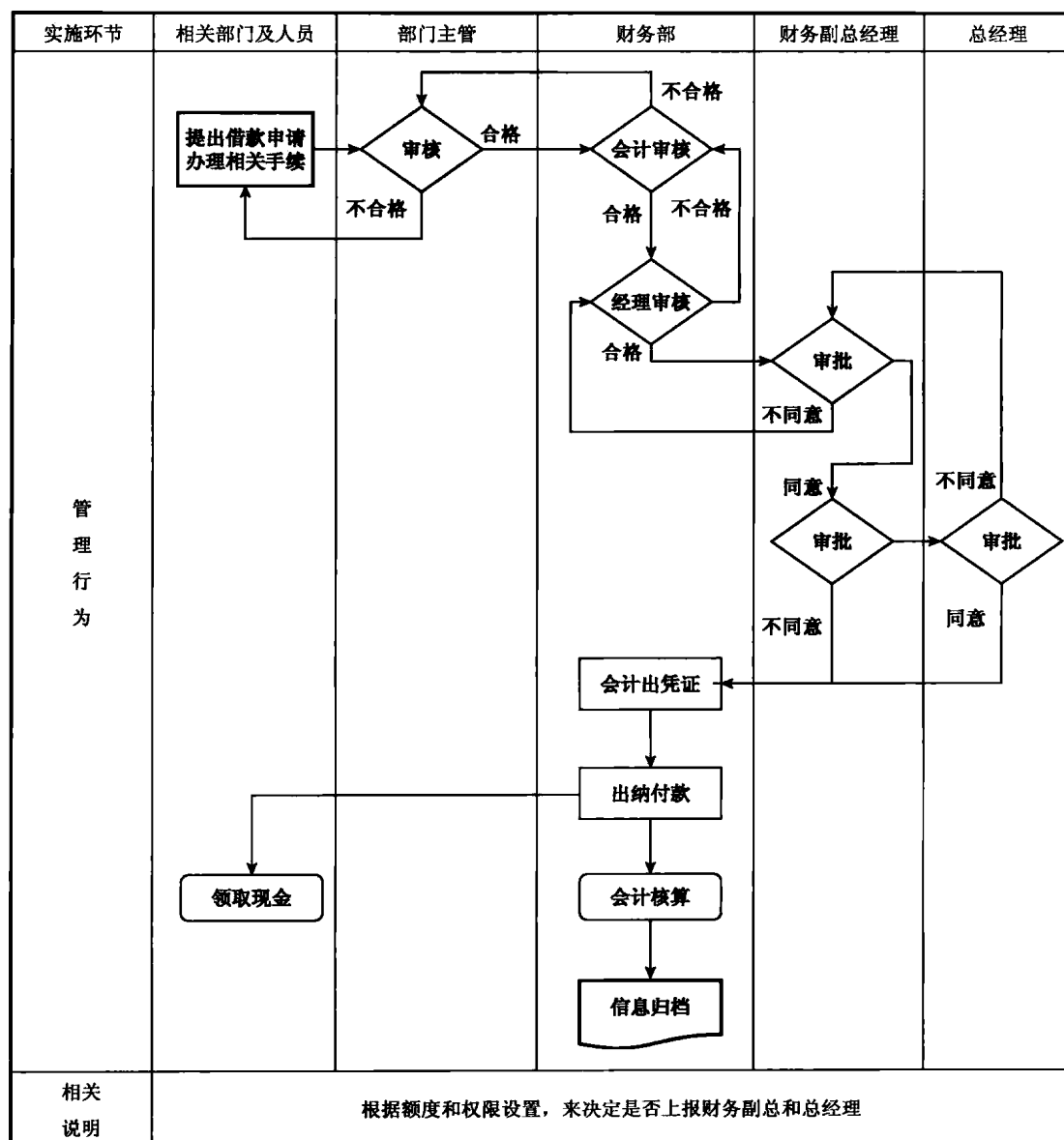
标准化的工作流程，就相当于公园草地上事先修好的经过科学设计的道路。

员工流失和补充，在企业经营过程中是很正常的。如果我们有了标准化的工作流程，一个新员工进了企业，比照这些流程，就知道如何开展工作，而不需要别人教他。

比如，一个新员工刚到企业，领导安排他去办一件事情，但在办这件事情之前需要借款，可他不知如何借。这时，有两种方法：一是口头上告诉他；二是给他一个带有借款流程的文件作参考（见表 1-1）。显然，后一种方法更为有效。在手工业时代，徒弟需要师傅带，就是因为缺乏标准化的流程，所有的工作方法和程序，都在师傅的头脑中，徒弟需要边工作边观摩才能吸收掌握。现代企业需要的是批量人才，师傅带徒弟的方式显然满足不了要求。

我们将管理工作简化为三个步骤：明确责任并提出指标，告知如何执行（明确管理和执行流程），对结果进行考核。如果有了标准化的工作流程，“告知如何执行”就变得简单易行了。如果没有这一标准流程，不仅麻烦，而且每一次“告知”的内容都可能不一样。

表 1-1 借款流程



第二章

“指标、流程、考核管理全案”的组织基础

组织是管理的基石，管理总是需要由组织来实现。组织建设是开展管理工作的第一步。

组织建设包括组织架构的设计和组织职能的划分。

在明确责任、提出考核指标之前，必须先建立具体的组织结构，通俗地说，就是科学合理地设置职能部门。本书后面篇章中讲述的对生产、营销、财务、人力资源、行政几个部门的管理，都是建立在固定的组织结构建设之上的。

一、组织设计

图 2-1 是我们列举的一个实例。在本书以后的各篇章中，均以此组织架构来明确管理责任，并实施考核。

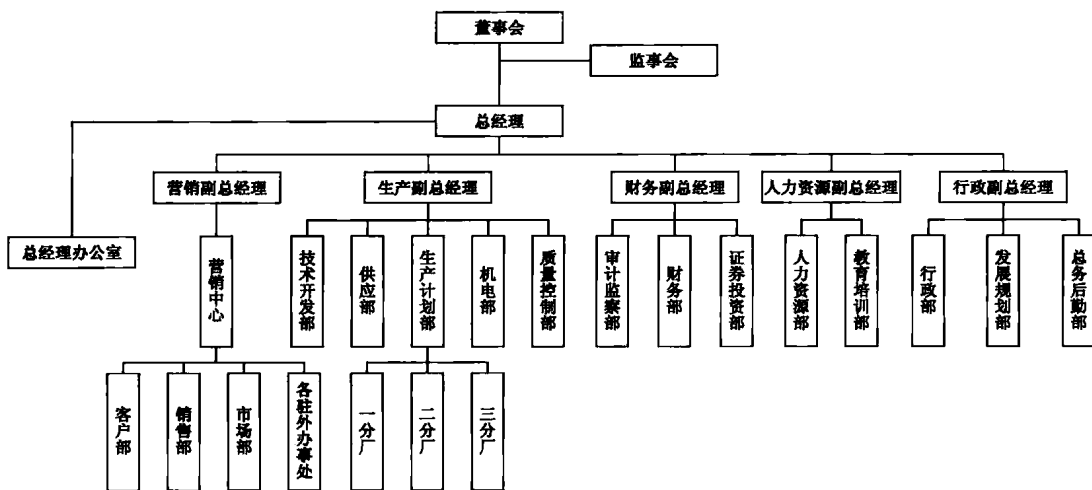


图 2-1 三步式管理组织设计

二、职责划分

（一）总经理的职责

总理由董事长直接管理，并负责企业日常经营管理工作，行使以下职权：

- （1）主持实施企业的生产经营管理计划和投资方案。
- （2）组织实施企业年度经营计划和投资方案。
- （3）拟订企业内部管理机构设置的相关方案。
- （4）拟订企业基本管理制度。
- （5）制订公司的具体规章制度。
- （6）提请聘任或者解聘企业副总经理（副总）、财务负责人。
- （7）聘任或者解聘除应由董事会决定聘任或者解聘以外的管理人员。

（二）总经理办公室的职责

总经理办公室主要是协助总经理及各位副总经理工作的部门，具体职责如下：

- （1）参与企业发展规划工作，并对发展规划部的工作提出意见和建议。
- （2）负责总经理办公会的组织、会议内容的记录、会议记录的整理归档等工作。
- （3）根据总经理办公会的决议，下发企业级文件。
- （4）协助总经理和副总经理草拟企业级规章制度。
- （5）协调总经理与副总经理之间的工作。
- （6）做好总经理办公室接待工作。
- （7）做好总经理及副总经理的后勤服务工作。
- （8）其他相关工作。

（三）营销副总经理的职责

- （1）在总经理授权下，全面管理企业营销工作。
- （2）收集营销信息，分析市场趋势，负责组织并参与制订企业营销战略与年度、月度计划，保证全面完成企业目标任务。
- （3）组织拟订营销中心机构设置和内部管理方案，提高管理效率。
- （4）协调营销中心与企业其他部门的工作关系；制订营销资金使用计划、产品供应计划，以降低营销成本，提高存货周转率，加速资金流转。
- （5）结合实际的营销情况，对营销人员进行思想教育和业务指导，提高人员素质，建设一支过硬的营销队伍。
- （6）负责向总经理汇报营销工作的开展情况，听取意见并接受监督。
- （7）负责考核营销中心各部门负责人以及各驻外办事处负责人的工作绩效和工作能力。
- （8）会同总经理和其他副总经理，制订和修改企业营销政策。

(9) 执行企业关于营销工作的决策。

(10) 其他相关工作。

(四) 生产副总经理的职责

(1) 全面管理企业生产和技术开发工作；组织工厂按照企业制订的工艺流程进行生产，并在总经理的批准下组织技术开发部对工艺流程进行改进。

(2) 负责组织拟订生产、技术、供应、机电、质量各部的内部机构设置，制订内部管理方案，以提高管理效率。

(3) 负责组织制订设备增减计划；负责组织设备的维护保养工作，努力提高设备使用效率。

(4) 负责组织制订生产、供应、技术开发等工作计划；协调生产线各部门关系，以及生产线各部门与企业其他部门的关系。

(5) 负责生产队伍建设与考核工作。

(6) 参与企业生产战略规划和年度、月份计划的制订。

(7) 负责向总经理汇报生产情况，并听取意见、接受监督。

(8) 其他相关工作。

(五) 财务副总经理的职责

(1) 负责企业有关财务的全面工作。

(2) 审查各部拟订的各项财务管理制度。

(3) 组织财务预算、计划和决算工作。

(4) 参与企业战略规划和年度、月份计划的制订。

(5) 负责财务系统的队伍建设和考核工作。

(6) 向总经理汇报财务状况，并接受监督检查。

(7) 负责日常性的财务管理与决策工作。

(8) 协助总经理进行重大财务决策。

(9) 其他相关工作。

(六) 行政副总经理的职责

(1) 协助总经理做好企业发展规划工作，并直接领导发展规划部开展日常工作。

(2) 负责组织企业人力资源开发工作。

(3) 负责组织企业行政后勤工作。

(4) 协调企业各系统、各职能部门的工作。

(5) 负责办公室文件签发以及文档管理的督查工作。

(6) 负责企业规章制度的制订、实施和检查工作。

(7) 负责组织对外接待工作。