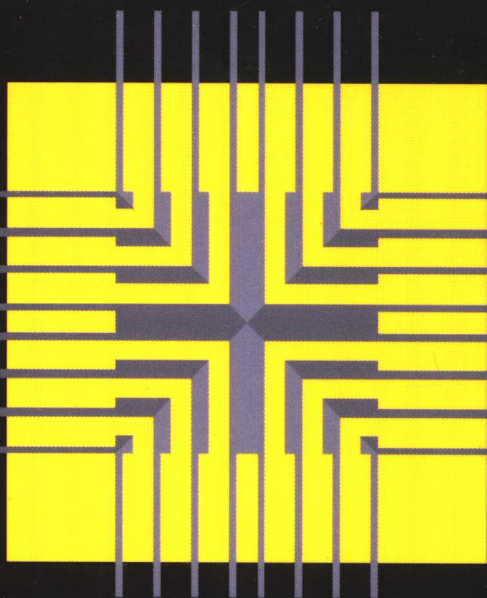


任何流程都比没有流程强，好流程比坏流程强。但是，即便是好流程也需要改善。

——（美）迈克尔·哈默 世界著名管理学家

# 现代企业业务流程 标准化操作手册

徐翔/编著



标准化操作是提高管理和运营效率的有利武器，业务流程标准化操作是企业业务化繁为简的有效工具，它针对经营管理中的每一个环节、每一个部门、每一个岗位，以人本为核心，制定细致化、科学化、数量化的标准，并严格按照标准实施管理，极大地提高了工作效率，使企业的经营管理模式在扩张中不变样、不走味，让企业以最少的投入获得最大的产出。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



# 现代企业业务流程 标准化操作手册

徐翔/编著

企业管理出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业业务流程标准化操作手册/徐翔编著. - 北京:  
企业管理出版社, 2006. 3

ISBN 7 - 80197 - 388 - 7

I. 现... II. 徐... III. 企业管理: 生产管理 - 手册 IV. F273 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 016051 号

---

书 名: 现代企业业务流程标准化操作手册

编 著: 徐 翔

责任编辑: 启 业

书 号: ISBN 7 - 80197 - 388 - 7/F · 389

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

经 销: 新华书店

成品尺寸: 170 毫米 × 230 毫米 16 开本 27 印张 350 千字

版 次: 2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 50.00 元

---

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

## 前 言

随着中国企业做大做强呼声的不断高涨，企业管理规范化及业务流程标准化的改造已成了各大型企业发展过程中躲不过去的“关口”。哪个企业实施得好，就会一帆风顺地向前挺进；而哪个企业做得不好，则势必将与本行业龙头企业的差距越来越大，甚至堕入被淘汰的行列。道理很简单，随着企业规模的不断扩展，很多业务仅凭人脑和手工方式根本就是行不通的，更何况这其中还充满着各式各样的人为因素和不确定因素，所有这些则必须通过现代信息技术手段来实现——业务流程标准化就是一种细化到所有业务细节并基于信息技术的规模化管理手段。

业务流程标准化针对经营管理中的每一个环节、每一个部门、每一个岗位，以人本为核心，制定细而又细的科学化、数量化的标准，并严格按照标准实施管理。业务流程标准化的另一个巨大优势就是可以迅速地进行学习和复制，不管是谁，只要按这个标准进行操作，就可以制定出合格的产品及提供满意的服务，并且可以极大地提高效率，使企业的经营管理模式在扩张中不变样、不走味，使企业以最少的投入获得最大的产出。正是凭着这一点，国际巨头麦当劳、星巴克、沃尔玛等企业军团得以在全球范围内攻城掠地、战无不克，令本土企业只有望尘兴叹！

管理的规模化及流程的标准化一直是我国企业所比较缺乏的，这与我们民族的历史文化背景大有关系。在千百年的封建专制统治中，

统治者大行人治，按“顺我者昌，逆我者亡”的思维模式管理，诸多事务均是不透明的，更遑论规范化及标准化。现代有许多企业由于产权不明晰，管理者有许多事情也不愿明说，而是伺机而动，量势而行，这对他们中饱私囊当然是大有好处的，然而对于企业的长久发展却是遗害无穷。另一方面，一般人的意识中又有一个“上有政策，下有对策”的传统遗传因素在时刻起着作用，更使得规范化、标准化的流程难于推行，这尤为中国企业的管理者所应下大力气搞定的事情。这也是国内某些企业实行 ERP 时不能成功的重要原因，ERP 的实施不仅没能解决企业的固有问题，反而在某种程度上阻碍了业务运行的流畅性，影响了管理及业务效率。由于这项工作牵涉到企业的业务特点、人员素质、管理模式等多个方面，所以在实施时一定要考虑好在质量、时间、成本等多个方面取得一个综合平衡，方可取得事半功倍的效果。

标准化操作是提高管理和运营效率的有利武器，标准化的业务流程有助于企业顺利运行。企业组建业务流程的过程是一个从简单到复杂再到简单的转变，其中的复杂意味着严谨、周密、详细、明晰，而不是无序、杂乱、纷繁、模糊。白沙集团的“简单管理”变革的核心就是“BPR&ERP”项目的实施。业务流程标准化操作是企业业务化繁为简的有效工具。

本书以直观、明晰、实用的表现形式，全面展示给读者具体实施企业业务流程标准化操作的过程，内容囊括了采购业务流程、销售业务流程、促销业务流程、客户业务流程、员工业务流程、财务管理流程、应收账款管理流程、物流业务流程、办公业务流程。可视化、工具化、简单化的管理是编者要传达的主要思想。

在编写过程中我们参考了一些其他同类的书籍和研究成果，在此一并表示感谢。当然，限于编者水平，书中不免有疏漏之处，尚请广大读者多多批评指正。

编 者

# 目 录

## 第一章

### 业务流程标准化的意义

- |      |                       |
|------|-----------------------|
| (3)  | 1.1 业务流程标准化操作的成功案例    |
| (5)  | 1.2 业务流程标准化是企业做大做强的关键 |
| (7)  | 1.3 什么是业务流程标准化        |
| (9)  | 1.4 精益管理时代的数字化要求      |
| (12) | 1.5 程序化工作方法           |
| (18) | 1.6 什么是业务流程再造         |
| (20) | 1.7 海尔的业务流程标准化        |

## 第二章

### 采购业务标准化流程

- |      |                |
|------|----------------|
| (25) | 2.1 采购部门工作流程   |
| (27) | 2.2 采购审批流程     |
| (29) | 2.3 采购预算管理流程   |
| (31) | 2.4 采购成本核算流程   |
| (33) | 2.5 采购作业管理流程   |
| (35) | 2.6 月度采购管理流程   |
| (36) | 2.7 月度采购计划制定程序 |
| (37) | 2.8 采购价格议定流程   |
| (39) | 2.9 采购合同管理流程   |
| (41) | 2.10 准时制采购管理流程 |

- |      |                 |
|------|-----------------|
| (43) | 2.11 单一来源采购工作流程 |
| (45) | 2.12 采购验收管理流程   |
| (46) | 2.13 采购退货管理流程   |
| (48) | 2.14 供应商初选流程    |
| (50) | 2.15 供应商撤点流程    |
| (51) | 2.16 供应商选点流程    |
| (52) | 2.17 供应商初审流程    |

### 第三章

### 销售业务标准化流程

- |      |                 |
|------|-----------------|
| (57) | 3.1 市场调查流程      |
| (61) | 3.2 销售预算管理流程    |
| (64) | 3.3 销售分析管理流程    |
| (66) | 3.4 签订合同管理流程    |
| (70) | 3.5 商品供货管理流程    |
| (71) | 3.6 订单管理流程      |
| (73) | 3.7 商品交运单管理流程   |
| (75) | 3.8 品类优化管理流程    |
| (78) | 3.9 经销商管理流程     |
| (80) | 3.10 经销商信用评定流程  |
| (81) | 3.11 销售人员行为管理流程 |
| (83) | 3.12 销售人员考核流程   |
| (88) | 3.13 销售合同管理流程   |
| (92) | 3.14 货款回收管理流程   |
| (94) | 3.15 商品价格调整流程   |
| (95) | 3.16 商品窜货管理流程   |
| (99) | 3.17 商品退货管理流程   |

- (101)
- (104)
- (107)
- 3.18 销售业绩评估流程
- 3.19 顾问式销售管理流程
- 3.20 淡季销售管理流程

## 第四章

## 促销业务标准化流程

- (113)
- (116)
- (118)
- (119)
- (120)
- (123)
- (125)
- (129)
- (132)
- (135)
- (138)
- (142)
- (144)
- (149)
- (151)
- (155)
- (156)
- (159)
- (161)
- 4.1 市场信息管理流程
- 4.2 促销策划管理流程
- 4.3 预算内终端促销流程
- 4.4 预算外终端促销流程
- 4.5 促销活动标准化流程
- 4.6 广告促销计划制定流程
- 4.7 广告策划流程
- 4.8 卖场管理流程
- 4.9 赠品促销管理流程
- 4.10 品尝促销标准作业流程
- 4.11 节假日促销策划管理流程
- 4.12 样品派发促销管理流程
- 4.13 促销员业务规范管理制度
- 4.14 促销员的日常工作流程
- 4.15 营业前的准备工作流程
- 4.16 品牌营销管理流程
- 4.17 促销效果评估管理流程
- 4.18 营销策略调整流程
- 4.19 市场督导日常工作流程

## 第五章

## 客户管理标准化流程

- |       |                 |
|-------|-----------------|
| (165) | 5.1 客户调查工作流程    |
| (167) | 5.2 客户开发流程      |
| (169) | 5.3 客户拜访管理制度    |
| (174) | 5.4 大客户维护流程     |
| (178) | 5.5 客户档案建立程序    |
| (181) | 5.6 客户关系管理流程    |
| (184) | 5.7 接近客户的话语步骤   |
| (188) | 5.8 客户服务流程      |
| (189) | 5.9 客户售后服务流程    |
| (191) | 5.10 客户投诉处理作业流程 |
| (193) | 5.11 售后服务管理办法   |
| (197) | 5.12 客户渠道管理流程   |
| (200) | 5.13 客户忠诚度提升流程  |
| (204) | 5.14 维修服务管理流程   |
| (206) | 5.15 客户例行访问流程   |
| (207) | 5.16 客户部工作流程    |

## 第六章

## 员工管理标准化流程

- |       |               |
|-------|---------------|
| (211) | 6.1 员工管理流程    |
| (213) | 6.2 员工需求预测流程  |
| (214) | 6.3 员工供给预测流程  |
| (215) | 6.4 员工招聘流程    |
| (218) | 6.5 面试标准化工作流程 |

- |       |                   |
|-------|-------------------|
| (220) | 6.6 新进人员录用及薪酬确定程序 |
| (221) | 6.7 干部竞聘录用程序      |
| (222) | 6.8 定岗定编计划报批程序 1  |
| (223) | 6.9 定岗定编计划报批程序 2  |
| (224) | 6.10 绩效考核运行程序     |
| (226) | 6.11 360 度考核流程    |
| (228) | 6.12 薪酬福利管理流程     |
| (229) | 6.13 部门间调动申请程序    |
| (230) | 6.14 员工培训管理流程     |
| (233) | 6.15 送外培训实施流程     |
| (234) | 6.16 培训外包流程       |
| (236) | 6.17 员工奖励流程       |
| (238) | 6.18 员工职业规划管理流程   |
| (240) | 6.19 员工投诉处理程序     |
| (241) | 6.20 员工冲突管理流程     |
| (245) | 6.21 员工辞退报批程序     |

## 第七章

## 财务业务标准化流程

- |       |                |
|-------|----------------|
| (249) | 7.1 成本费用控制流程   |
| (251) | 7.2 目标成本管理流程   |
| (253) | 7.3 对外投资业务流程   |
| (254) | 7.4 筹资内控业务流程 1 |
| (255) | 7.5 筹资内控业务流程 2 |
| (256) | 7.6 财务预算编制流程   |
| (257) | 7.7 弹性财务预算编制流程 |
| (258) | 7.8 定性财务预算编制流程 |

- |       |                   |
|-------|-------------------|
| (260) | 7.9 会计报表质量检查流程    |
| (262) | 7.10 损益表审查流程      |
| (264) | 7.11 资产盘点流程       |
| (266) | 7.12 办理融资租赁流程     |
| (269) | 7.13 财务风险分析流程     |
| (272) | 7.14 融资风险管理流程     |
| (275) | 7.15 规避招商引资风险操作流程 |
| (276) | 7.16 沃尔评分法应用流程    |
| (278) | 7.17 出纳业务处理流程     |
| (280) | 7.18 支票申领流程       |
| (281) | 7.19 报销流程         |

## 第八章

## 应收账款管理标准化流程

- |       |                   |
|-------|-------------------|
| (285) | 8.1 信用销售管理流程      |
| (287) | 8.2 赊销业务管理流程      |
| (289) | 8.3 应收账款日常管理流程    |
| (291) | 8.4 应收账款日常催收流程    |
| (293) | 8.5 应收账款评估管理流程    |
| (295) | 8.6 应收账款风险管理流程    |
| (298) | 8.7 应收账款坏账管理流程    |
| (300) | 8.8 应收账款会计管理流程    |
| (302) | 8.9 应收账款事前控制流程    |
| (304) | 8.10 应收账款贴现处理流程   |
| (305) | 8.11 应收账款对账流程     |
| (307) | 8.12 应收账款退货核销流程   |
| (309) | 8.13 中小企业应收账款管理流程 |

- (312) 8.14 应收账款追索及法律移交流程  
(313) 8.15 信用执行与跟踪流程

## 第九章

## 物流业务标准化流程

- (317) 9.1 存货实物周转管理系统  
(320) 9.2 物资供应管理流程  
(324) 9.3 配送管理流程  
(326) 9.4 配送中心作业流程  
(330) 9.5 货物入库控制流程  
(335) 9.6 货物盘点流程  
(339) 9.7 物料领用控制流程  
(343) 9.8 非托收承付产品销售控制流程  
(345) 9.9 托收承付产品销售控制流程  
(348) 9.10 销售运作管理流程  
(350) 9.11 仓库管理流程  
(352) 9.12 调货管理流程  
(353) 9.13 单品管理流程  
(358) 9.14 退货管理流程  
(362) 9.15 供应链管理流程  
(364) 9.16 仓库标准化管理制度

## 第十章

## 办公业务标准化流程

- (371) 10.1 工作分析管理流程  
(375) 10.2 办公室工作计划管理流程  
(378) 10.3 办公文件管理流程

- |       |                     |
|-------|---------------------|
| (381) | 10.4 文件档案管理规定       |
| (387) | 10.5 会议管理流程         |
| (391) | 10.6 总经理办公会召开流程     |
| (392) | 10.7 会议管理规定         |
| (395) | 10.8 来宾接待标准化流程      |
| (398) | 10.9 报刊征订发放流程       |
| (399) | 10.10 计划外办公用品审批发放流程 |
| (400) | 10.11 办公用品领用流程      |
| (401) | 10.12 部门内授权流程       |
| (402) | 10.13 合理化建议提案流程     |
| (403) | 10.14 电话接听标准化流程     |
| (408) | 10.15 职能部门对外联络流程    |
| (409) | 10.16 突发事件处理流程      |
| (410) | 10.17 员工人身安全事故处理流程  |
| (412) | 10.18 出差管理规定        |
| (415) | 10.19 文印管理规定        |
| (418) | <b>参考文献</b>         |

任何流程都比没有流程强,好流程比坏流程强,业务流程标准化是企业做大做强的关键。

.....  
.....  
.....  
.....

## 第一章 业务流程标准化的意义

- ✓ 业务流程标准化操作的成功案例
- ✓ 业务流程标准化是企业做大做强的关键
  - 什么是业务流程标准化
- ^ 精益管理时代的数字化要求
- ◇ 程序化工作方法
  - 什么是业务流程再造
  - .....

.....  
.....  
.....  
.....



## 1.1 业务流程标准化操作的成功案例

麦当劳的标准化业务流程是它成功的关键。麦当劳为了保证食品的卫生，制定了规范的员工洗手方法：将手洗净并用水将肥皂洗涤干净后，撮取一小剂麦当劳特制的清洁消毒剂，放在手心，双手揉擦20秒钟，然后再用清水冲净。两手彻底清洗后，再用烘干机烘干双手，不能用毛巾擦干。

麦当劳为了方便顾客外带食品且避免在路上倾倒或溢出来，会事先把准备卖给乘客的汉堡包和炸薯条装进塑料盒或纸袋，将塑料刀、叉、匙、餐巾纸、吸管等用纸袋包好，随同食物一起交给乘客。而且在饮料杯盖上，也预先划好十字口，以便顾客插入吸管。

《麦当劳手册》包含了麦当劳所有服务的每个过程和细节，例如“一定要转动汉堡包，而不要翻动汉堡包”，或者“如果巨无霸做好后10分钟内没有人买，法国薯条做好7分钟后没人买就一定要扔掉。”“收款员一定要与顾客保持眼神的交流并保持微笑”等等，甚至详细规定了卖奶昔的时候应该怎样拿杯子、开关机器、装奶昔直到卖出的所有程序步骤。

早期的麦当劳非常希望自己的一线员工具备很强的算术能力，因为当时的信息化结算程度很低，柜台的销售人员每天都需要面对大量的顾客，进行不同类型的产品组合，所以需要他们能够快速准确的计算出顾客所购买产品的价格。而如今，麦当劳的员工不需要知道产品的价格，不需要具备算术能力，只要认识字，甚至只要认识图片，就能够很轻松的满足顾客需要，并且服务效率大幅度的提升。由于麦当劳严密的业务流程和详尽的规章制度，使餐饮企业头痛的“统一”问题轻松解决了。

另一个业务流程标准化成功的典型例子是戴尔公司。据调查，戴

尔公司的销售系统已经完全实现了标准化、流程化。戴尔面向中小企业与个人用户的销售以电话销售为主，电话销售员足不出户，所以叫 InsideSales（内部销售）。

客户从各种宣传媒体得到 Dell 的产品配置、价格、促销信息后，打 800 电话到 Dell 咨询。Dell 的内部系统 CallCenter（呼叫中心）会根据一定的规则自动把电话分配到某一个电话销售员座席。电话销售员先输入客户的名字、所在地等信息，这时候 IT 系统就发挥智能作用了。如果在 Dell 的内部数据库已经有了该用户，电话销售员就能立即在电脑屏幕上看到该用户以前曾经买过什么型号、数量多少、折扣多少，以前出过什么问题、投诉什么、如何解决等信息。只要电话销售员在屏幕上的下拉式菜单中选择用户需要的型号，就可以立即在电脑屏幕上看到该型号详细配置、功能、定位、优点，电话销售员只需要照着屏幕念就行了。对于该型号常见的问题，电脑数据库也有标准的 Q&A（问与答），电话销售员也只需要照念就行。

电脑销售管理系统自动生成该销售员的业绩：接听电话数量、成交率、平均处理时间、销售额等等。当然，电话销售员的在线状态、出去了几次（包括上厕所）等资料系统都会自动记录。Dell 电话销售的主要业务是 IncomeCall（呼入电话）。

业务流程标准化，可以使企业从上到下有一个统一的标准，形成统一思想和行动；可以提高产品质量和劳动效率，减少资源浪费；有利于提高服务质量，树立企业形象。业务流程标准化成了企业发展的趋势和潮流。