

XIANDAI QIYE GUANLI LIUCHENG TU

现代企业管理流程图

——人力资源·行政办公卷

编著 王道华

上海交通大学出版社

现代企业管理流程图

——人力资源·行政办公卷

王道华 编著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书是《现代企业管理流程图》丛书(共五卷)中的人力资源·行政办公卷。内容涵盖人力资源管理和行政办公管理的各个环节。其中涉及人力资源的管理流程 56 个、行政办公的管理流程 38 个,总计 94 个。该书没有冗长、抽象的理论,而是通过简洁、直观的图表形式对企业的管理活动以及整个运作过程做了详细的说明和剖析,实用性非常强。读者只要融会贯通,灵活运用,创新性思维,就一定能够有效整合企业中的各种资源。

本书适用于各类企业管理人员以及相关专业人士。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理流程图. 人力资源·行政办公卷/王道华
编著. —上海:上海交通大学出版社,2006
ISBN 7-313-04278-7

I. 现... II. 王... III. ①企业管理—劳动力资源—
—资源管理②企业管理—行政管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 120886 号

现代企业管理流程图

——人力资源·行政办公卷

王道华 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

上海交大印务有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:12.75 字数:228 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印数:1~5050

ISBN 7-313-04278-7/F·591 定价:25.00 元

版权所有 侵权必究

前言

笔

者参加工作 20 多年来，一直和各种不同类型、性质、规模的企业打交道，而且一直从事企业的管理工作。

1983 年毕业后被分配到工业主管部门工作，当时的下属企业有 625 家。很幸运的是当年就遇上了全国性的企业整顿工作，并成为主管部门的企业整顿工作组成员，在近 3 年的时间里，得以快速接触了几百家企业的运作和管理实践。尽管那时还是计划经济时代，而且企业整顿工作带有那个时代的烙印，但是，我深深地感觉到每个企业的运作还是存在很大差异的。正是这个时期使我积累了宏观、中观的视野，并对企业管理有了初步认识。

对下属企业的整顿工作结束后，我们这些机关的年轻人大多带着任务和课题深入直属企业挂职工作，经常与工人 3 班制摸爬滚打。这一时期是我与原料、辅料、工具、设备、仓库、磅房、车队、水电、机床、锅炉、班组、车间、采购、销售、催款、退货、工艺、工装、工序、化验、质检、次品、公伤、抢险、抢修、工时、返工、定额、排班、领料、退料、成本、费用、福利、劳保、单据、报表、交接班记录等企业运作要素的零距离接触，为我对企业管理的微观认识奠定了坚实的基础。

20 世纪 80 年代后期的企业升级工作，可以说是我国计划经济时代后期影响性最大的全国性企业管理大动作。我再一次幸运地全程参与了又一个近 3 年的企业升级评审和复查工作。期间，先后参与了市级、省级先进企业管理标准的制定工作，并先后以组长、副组长以及组员的身份，对 40 多个省级、国家二级、国家一级、国家特级先进企业进行了实地评审或复查。通过这个时期的工作，我对企业管理的视角和感悟才比较理性和系统。于是在 1989 年凭着热情和表现欲望，参与撰写了《企业管理经验集萃》一书，由中国经济出版社出版。

从 20 世纪 90 年代初期开始，受组织上培养，先后到多个单位担任领导，可以说是拾刀操戈。尽管满腔热心，尽管全力投入，但总感觉本应很简单的事情怎么这么不顺心，

各种困惑随之而生。

1993 年底伴随着上海浦东开发的热潮，我又很幸运地成为中国 20 世纪最后一次大规模开发的赶潮人。几年中先后在开发区主管部门、合资企业、外资企业、跨国公司、民营企业中担任中高层领导。

自从到上海工作后，才真正学习、悟出并实践了现代企业管理中的许多道道。企业运作中的人、财、物；产、供、销；量、本、利；料、工、费等各种要素怎么组合、如何优化，资源如何整合，使我对 MBA 的学习和研究产生了极大的热情。

随着国外管理咨询公司进入中国市场，又促使我对企业管理咨询工作产生了浓厚的兴趣，职业生涯的重新调整和规划，我也越来越清晰地认识了自己。

凭着多年对第一产业、第二产业、第三产业的实践历练和对企业运作特性的深切认识和把握，对现代企业管理中的发展战略、组织结构、人力资源、企业文化、流程设计、市场营销、资本运作、制度设计、现场管理等也越来越感到亲切。但我始终认为企业管理无论怎么演变，万变不离其宗，这个宗就是基础管理。任何一个企业若不下苦工夫夯实基础管理工作，而去刻意追求所谓的管理模式、管理方法、管理工具等，最终都是花拳秀腿、短命企业。

在大量的管理咨询工作中，更加深入地了解了许多企业的管理过程，对这些企业的得与失、功与过进行系统地研究和分析。“融入企业，共同成长”是我们悟出的生存之道和核心理念之一。我们始终认为，客户是最好的老师，在与客户交流碰撞中，我们在不断地吸收许多成功企业管理的精髓，正是这些企业的相伴，我们才能站在巨人的肩膀上，一步一步往前走。在我们的心中，为这些巨人树起了一座又一座丰碑，并始终不敢忘怀。

在咨询实践中，我们感觉大批中小企业对管理咨询都有不同程度的渴求，但又都忌讳冗长的理论。由于非常期望化繁为简，有序高效，所以对管理流程的需求，有着一定的普遍性和现实性。

根据多年的工作经验，结合管理咨询实践，决定整理一套企业管理流程图，并力求简洁、直观、实用、通用。本套丛书暂定五卷，每卷绘制 100 个左右的管理流程。包括人力资源·行政办公卷、市场营销卷、物流管理卷、生产管理卷、财务管理卷，基本涵盖企业管理的各个环节，读者只要融会贯通，灵活运用，创新性思维，就一定能够有效整合企业中的各种资源。

“所谓的流程，简单地说，就是做事情的顺序。”随着“速度为王”的新经济时代到

来,全球企业在上世纪90年代兴起了“流程再造”热潮,“流程管理体系”已日益成为与“组织管理体系”同等重要的现代企业核心管理基础,组织与流程是整合链接企业各项业务活动的经纬线。流程管理追求的是在基本可控性基础上的高效协同效能,而不要陷入复杂性陷阱。只有适度管理才是最好的管理,流程管理精细化程度可随业务成熟度的不断提高而逐步升级。

目前我国大多数企业尚未展开“流程再造”,即使有些大型企业花费几百万元聘请国外咨询公司上了流程再造项目,但大多流产。何故?基础跟不上。我向来不追求那些时髦的名词和噱头,尤为推崇基础管理,这是我们搞企业的经验,也是我们的教训。

我们愿意与企业界、咨询界的朋友一道探讨企业的管理问题,并以自己不懈的努力追求对全面提升我国的企业管理水平和增强企业实力做出最大贡献。

在编写过程中,尽管我们殚精竭虑,慎择约取,但定有不足之处,恳请广大业内师友和读者不吝赐教,以便我们及时修改,力求使之成为我国管理流程方面最实用和最权威的必备工具书。

特别需要感谢上海复济企业管理咨询有限公司的曹宗明、张小平、陈雷三位咨询师的资料整理工作,感谢彭敬巧、张婷婷、胡旻辰的图表服务工作,更感谢我们的许多专家顾问对本丛书所提出的意见和建议,这里就不一一道谢了!

王道华

2005年9月于上海复旦大学

E-mail:108@51fj.com

流程使用说明

本套丛书基本涵盖了企业经营活动中人、财、物；产、供、销；量、本、利；料、工、费等各个层面，既没有抽象的理论概念，也没有教科书式的说教，而是专门列举了企业现实工作中经常涉及的各种程序。

为了便于大家能够尽快掌握和熟练使用丛书中的管理流程，特作如下说明：

一、本套丛书中的流程按照左图右文的形式，对流程图进行了详细的剖析和说明，便于读者对流程图的内涵及操作有充分的认知。

二、流程图由以下要素组成：名称、执行主体、方向连线、多向盘（审核决定权）、执行主体并联、执行主体串联等。

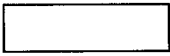
三、流程设计和控制要素中包括流程名称、编号、类别、受控状态、流程负责人、开始事件、结束事件、关键控制点、业务风险、关键制度、关键表单、关键术语、流程时间周期、编制日期、编制人、审核日期、审核人等。

四、流程图中的图例说明：

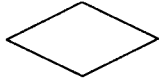
1.



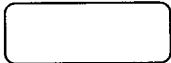
代表该流程的起源，一般为开始事件
2.



代表流程事项和环节
3.



代表求证、判定
4.



代表另外一个管理流程
5.



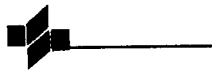
代表信息存档
6.



代表各类表单

五、流程设计和控制要素中未注明内容的事项均由企业在使用中自行掌握和填写，如编号、受控状态、流程负责人、编制日期、编制人、审核日期、审核人、批准日期、批准人等。

六、本套流程仅是抛砖引玉，使用者可在对企业运作流程有一定的认识能力、把握能力和借鉴能力的基础上，结合企业的实际情况融会贯通、触类旁通。



目 录

流程使用说明	1
人力资源管理	1
人力资源规划流程	2
人力资源规划执行流程	4
人力资源危机管理流程	6
内部招聘流程	8
外部公开招聘流程	10
招聘面试流程	12
招聘推荐流程	14
人才信息查询流程	16
人才委托招聘流程	18
员工入职流程	20
劳动合同管理流程	22
试用员工转正流程	24
工作分析管理流程	26
员工职业生涯管理流程	28
专业技术职务聘任流程	30
岗位轮换管理流程	32
培训与发展计划制定流程	34
培训实施流程	36

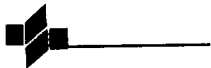
培训教具、教材管理流程	38
培训效果评估流程	40
培训课程管理流程	42
培训外包管理流程	44
学历培训管理流程	46
工作时间外出管理流程	48
员工请假或出差管理流程	50
加班管理流程	52
因公出境管理流程	54
考勤管理流程	56
员工奖励流程	58
奖金发放流程	60
员工处罚管理流程	62
员工薪酬体系管理流程	64
工资调整流程	66
定岗定编工作流程	68
绩效管理体系建立流程	70
部门绩效管理流程	72
员工绩效管理流程	74
员工绩效考核结果申诉流程	76
员工待岗流程	78
目标行为强化管理流程	80
结构性人员调整流程	82
员工晋升流程	84
员工辞退流程	86
员工辞职流程	88
用工申请流程	90
员工离职交接流程	92
员工挽留管理流程	94
劳动保护管理流程	96



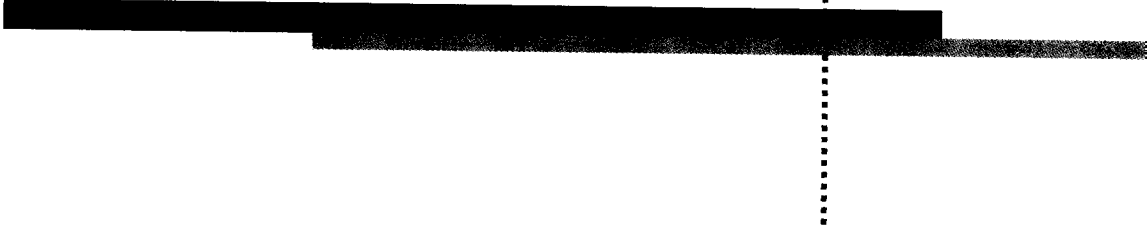


员工信息档案建立流程	98
员工信息档案查阅流程	100
人事纠纷处理流程	102
员工伤病鉴定管理流程	104
员工合理化建议管理流程	106
员工满意度调查流程	108
文化交流管理流程	110
文化活动工作流程	112
行政办公管理	115
发文管理流程	116
收文管理流程	118
传真收文流程	120
传真发文流程	122
刻章管理流程	124
用章管理流程	126
礼品/礼金上交管理流程	128
法律事务工作流程	130
会议组织流程	132
投诉信访流程	134
档案归档与维护流程	136
档案借阅及归还流程	138
档案销毁流程	140
证照复印使用流程	142
信函、文件收发流程	144
报刊订阅发放流程	146
复印管理流程	148
公共活动场地使用管理流程	150
环境文生、保安检查流程	152
消防安全管理流程	154

物业维修流程 156
 劳保用品购买管理流程 158
 劳保用品申领流程 160
 办公设备申购管理流程 162
 办公设备维修管理流程 164
 办公用品采购计划审批流程 166
 办公用品询价和比价流程 168
 办公用品入库流程 170
 办公用品领用流程 172
 办公用品印制管理流程 174
 车辆使用管理流程 176
 车辆维修管理流程 178
 车辆租赁流程 180
 员工入住公寓流程 182
 员工退房流程 184
 接待工作流程 186
 客人入住流程 188
 图书资料管理流程 190



人力资源管理

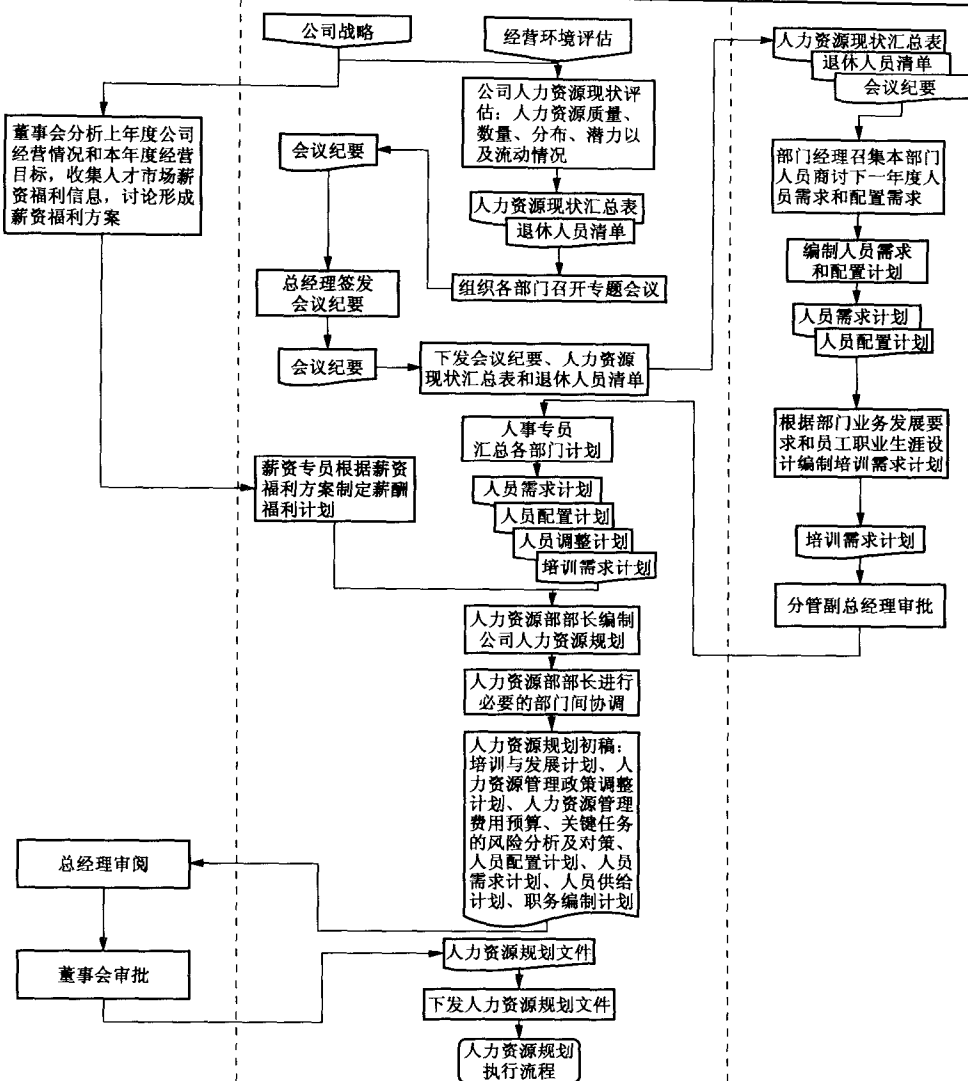


人力资源规划流程

总经理/董事会

人力资源部

相关部门





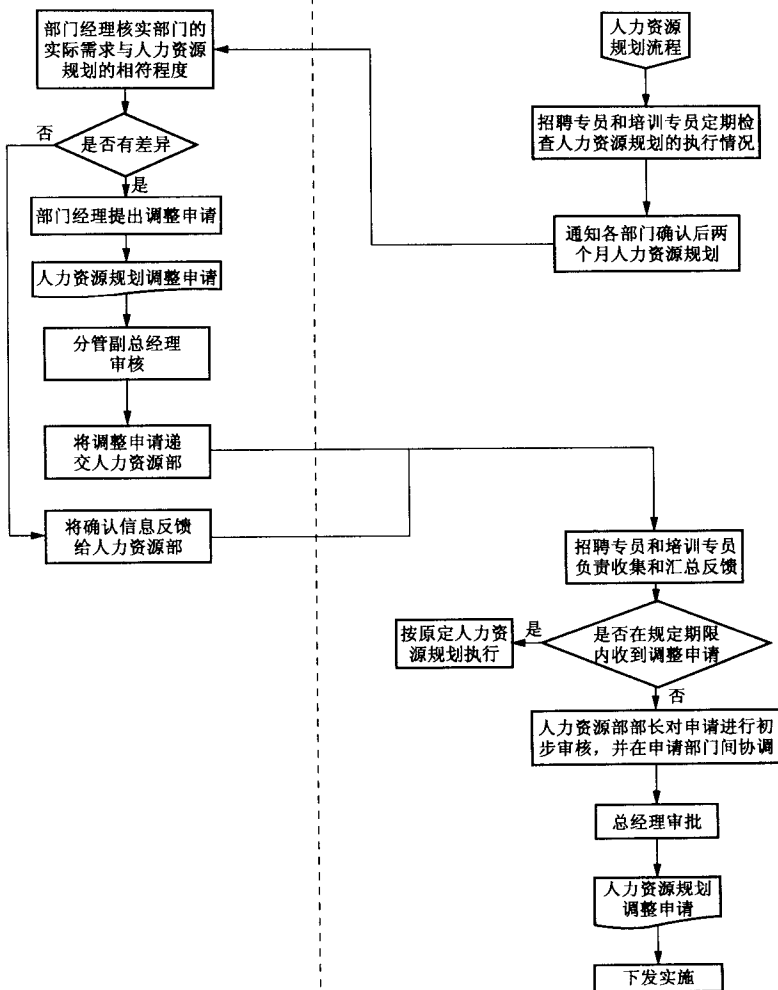
流程设计和控制要素

流程名称	人力资源规划流程		编号		类别	人力资源管理
受控状态			流程负责人			
流程目标	确保公司人力资源规划工作的系统性、计划性、预见性、指导性和可操作性					
开始事件	公司战略/经营环境评估		结束事件	人力资源规划执行流程		
关键控制点			业务风险			
确保公司人力资源整体工作计划符合公司整体战略和业务发展的需求，优化人力资源配置 确保人员需求计划满足各部门人力资源需要 确保人员调整计划满足部门功能和业务发展需要 确保员工培训计划满足岗位技能发展和员工职业生涯设计的需要 确保薪资福利计划具有内部平衡激励性与外部市场竞争性			人力资源规划工作缺乏系统性、计划性、预见性、指导性和可操作性			
关键制度			关键表单			
公司发展战略 人力资源管理条例			人力资源现状汇总表 退休人员清单 会议纪要 人员需求计划 人员配置计划 人员调整计划 培训需求计划			
流程时间周期			关键术语			
每年一次			人力资源规划——公司范围内的人员需求计划、人员调整计划、薪资福利计划、培训需求计划等的制订			
编制日期/编制人			审核日期/审核人		批准日期/批准人	

人力资源规划执行流程

相关部门

人力资源部



流程设计和控制要素

流程名称	人力资源规划执行流程		编号		类别	人力资源管理	
受控状态			流程负责人				
流程目标	确保人力资源规划按计划执行并根据实际情况作合理的调整						
开始事件	人力资源规划流程		结束事件	下发实施			
关键控制点			业务风险				
各分管副总经理审核部门提交的人力资源规划调整申请的必要性 人力资源部部长审核各部门人力资源规划调整申请，并在部门间进行协调 总经理审核人力资源规划调整申请			没有合理控制调整的必要性				
关键制度			关键表单				
人力资源管理条例			人力资源规划调整申请				
流程时间周期			关键术语				
每月进行			人力资源规划执行——公司范围内的年度人员需求计划、人员调整计划、薪资福利计划、培训需求计划等的月度调整				
编制日期/编制人			审核日期/审核人			批准日期/批准人	