

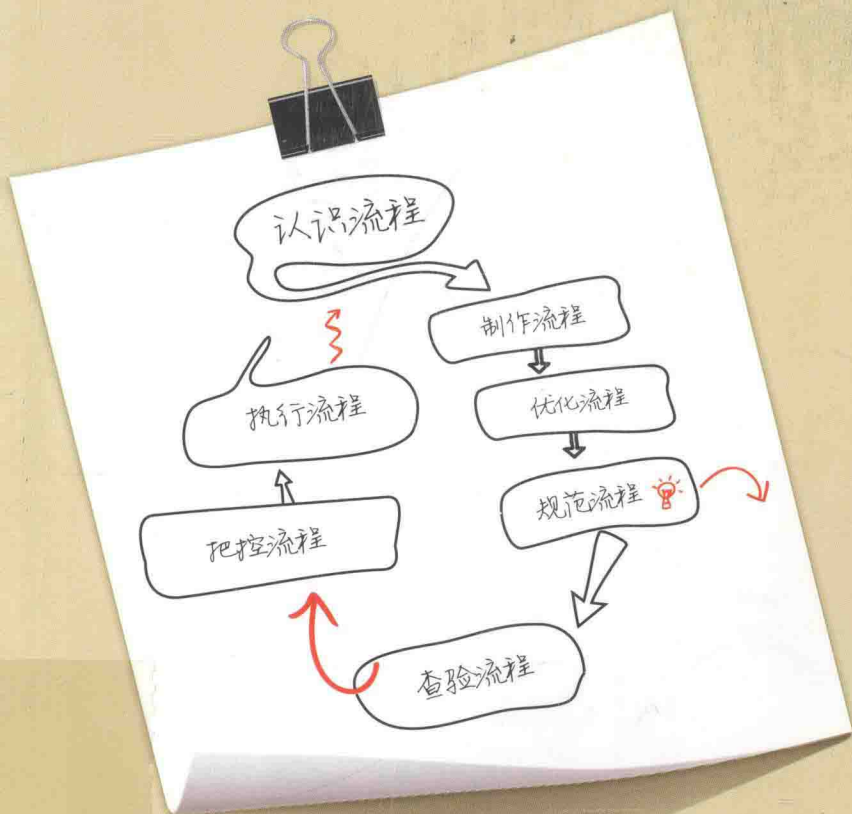
制 / 度 / 明 / 权 / 责 流 / 程 / 出 / 效 / 益

石真语 著

管理就是走流程

没有规范流程，管理一切为零

为什么高层规划无法落地？
为什么员工执行总有折扣？
不错位，不缺位，不越位，规范管理靠流程



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



管理就是 走流程

石真语 著

没有规范流程，管理一切为零

为什么高层规划无法落地？

为什么员工执行总有折扣？

不错位，不缺位，不越位，规范管理靠流程

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

管理就是走流程：没有规范流程，管理一切为零 /
石真语著. — 北京：人民邮电出版社，2013.12(2014.1重印)
ISBN 978-7-115-33326-1

I. ①管… II. ①石… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第236735号

内 容 提 要

为什么企业拥有完美的战略，一线执行却没有力量？为什么员工执行力低下，工作拖拉，处于养病状态？为什么总有下属在“坐、等、靠、要”，不能自动自发完成工作？为什么老板总处于“急、忙、累”的糟糕状态？

造物之前先造人，造人必定有流程。一套好流程，可以帮你培养人、训练人、改造人，打造一线完美执行力，彻底解放管理者！本书集理念、方法、工具于一体，目的是帮助企业建立一套行之有效的流程系统，规范企业管理，提振企业经营力，提升全员执行力！本书适合各级管理者阅读，也可供企事业单位全员培训使用。

◆ 著 石真语

责任编辑 寇佳音

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：21.25

2013年12月第1版

字数：310千字

2014年1月河北第2次印刷

定价：58.00元（附光盘）

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号



不错位，不缺位，不越位， 规范管理靠流程

流程对企业管理者来说并不陌生，特别是随着各种管理新理念、新技术、新方法的不断涌现，企业管理已逐步从职能管理转向流程管理。很多企业都从流程管理中受益，并最终发展壮大、脱颖而出，比如联想、海尔、华为、TCL、中兴……很多活跃在经济舞台上的中国企业，都是从流程再造开始获得生机、活力与发展基础的。

海尔董事长张瑞敏曾请麦肯锡团队以5 000美元一个流程的价格为海尔再造2 000个流程；麦当劳的员工从入职到独立上岗仅需6小时，最重要的原因就是麦当劳将所有的工作都规范地做成了简单实用的流程；万科公司的员工即使是新人，也能够很快地掌握工作要求，并把工作做好，原因也在于万科拥有一套标准完善的工作流程……

任何一家企业的运营都离不开流程。科学、适宜的流程管理能够将管理者从烦琐的事务当中解放出来，也有助于企业员工在具体的执行过程中更加明确、清楚地知道自己什么时候该做什么事，应该先干什么、后干什么，做事情要达到怎样的标准，等等。合理高效的流程能够消除企业部门壁垒，消除职务空白地带，解决执行不力的顽疾，这无疑是提高企业效能的关键，也是企业降低成本、增强竞争力的基础。

反过来，如果员工做事没有规范，彼此之间职责不清，错位、越位、缺位现象严重，那么企业整体效率就无从谈起，又何来竞争力呢？

所以，无论是管理人员，还是饱受企业内诸多问题困扰的老板，都应明确认识到企业规范管理少不了流程管理，流程管理是企业市场上赖以生存和发展的关键之一。

华为总裁任正非说过这样一句话：“一个新员工，看懂模板，会按模板来做，就已经标准化、职业化了。你三个月就掌握的东西，是前人摸索几年、几十年才形成的，你不必再去摸索。”这句话切切实实道出了流程管理和标准化管理的好处。这也是那些重视流程管理的公司变得更加卓越优秀的原因。

流程管理也是提升企业执行力和员工执行力的有效工具。一个缺乏规范化、标准化、流程化管理的公司，即使天天强调执行力的重要性，员工的执行力也难以得到有效提升。所以，业界才有一句话：“执行就是走流程。”按流程执行是提升企业和个人执行力的最佳“药方”。

流程对于企业管理的好处是毋庸置疑的，它是现代企业进行规范化管理的主要内容和重要手段。很多企业已经认识到流程管理的重要性，但遗憾的是在流程管理方面还存在着很多问题。著名流程管理专家舒化鲁教授在他的书中总结了14条企业缺乏流程竞争力的表现，具体如下。

1. 权本位意识严重，等级观念盛行，缺少流程管理意识，管理人员习惯于高高在上地发号施令。

2. 没有流程管理和流程控制，企业组织运行主要依靠行政指令协调，企业领导人和高层主管都陷于事务性工作的管理之中，无暇顾及企业发展大事。

3. 没有统一而规范的流程标准控制，单位、部门之间不配合、不支持、各行其是，员工的工作方式、工作程序、工作效果与整体流程难以对接。

4. 没有流程价值目标的界定，员工只是为了工作而工作，为了履行职责而履行职责，明哲保身、不求有功、但求无过，对该相互配合支持的事，充耳不闻、视而不见。

5. 流程标准界定过粗，发生人员流动时，接替人员上岗后很难在短时期内把工作做到位，甚至因此造成一个员工离岗，整个部门工作瘫痪的局面。

6. 流程标准不全，流程责任不严，或者缺乏流程运行补救措施，企业组

织运行活动无法与 ERP（企业资源计划）技术对接，ERP 技术运行效果不佳，甚至完全受挫失效。

7. 流程及流程活动相互之间的紧密联系被行政隶属关系阻断，流程结构混乱无序，致使很多单位和部门的活动，只有投入，没有企业价值的创造。

8. 没有过程控制的流程运行监控和及时整改，只能对员工实行秋后算账式的责任追究。

9. 流程接口责任界定模糊，经常发生流程衔接困难，甚至流程运行受阻中断，没有人承担责任，也找不到具体的责任人的情况。

10. 物料采购供给没有严格的流程控制，为减少吃回扣和盗损，过分依赖亲信，不仅效率低，而且漏洞多，损失也大。

11. 生产计划和生产调度，依靠行政指令实施，没有流程控制，企业经营活动衔接不紧，效率不高。

12. 缺少流程的整体协调，营销管理没有整合到企业组织运行的统一流程中来，营销策略彼此不协调，营销渠道相互挤压，营销费用居高不下，而市场份额却增长不大。

13. 成本管理脱离流程运行过程实施，成本控制依赖于一刀切的比例控制，该挖掘的潜力没有挖掘出来，不该节省的投入反被挤掉，造成更严重的浪费。

14. 缺少流程改进、提升管理的对策，没有人对低效过时的行事方式负责。

这些问题是导致企业流程管理失败的主要原因，企业要想像华为、联想一样迅速成长壮大，就要一一解决这些问题，继而提升企业流程执行力。

本书正是基于此目的，着眼于提升企业执行力、降低企业运营成本，以增强企业竞争力，采用简约文字与清晰图表相结合的方式，通过对流程的意义、目标、标准及原则等方面的说明和阐述，解放管理者思想，让企业的管理更高效、执行更有力。

希望本书能够成为你进行流程管理的好帮手，能让你的管理工作得心应手，进而加强企业的规范管理，让管理更落地，提升企业的运营效率，确保企业发展蒸蒸日上。

目 录

第一章 认识流程：没有流程，管理就是空话 / 1

为什么企业拥有完美的战略，一线执行却没有力量？为什么员工执行力低下，工作拖拉，处于养病状态？为什么总有下属在“坐、等、靠、要”，而不能自动自发地完成工作？造物之前先造人，造人必定有流程。一套好流程，可以帮你培养人、训练人、改造人，帮助企业降低成本，提高效率，从而提振企业的经营能力！

1. 流程管理的目的：以制度为保障，管理简单高效 / 2
2. 流程管理的理念：简单高效无误，确保节点周期 / 7
3. 流程管理的作用：增强执行力，提高竞争力 / 11
4. 流程管理的价值：降低运营成本，节能增效增利 / 15
5. 流程管理的意义：员工职业化，企业自动化 / 19

第二章 制作流程：简单高效，落到实处 / 23

为什么流程管理做不好？为什么流程执行不到位？一切都是流程出了问题。如何才能建立一套科学合理、简单高效、目标明确、衔接顺畅、落到实处的流程体系？追本溯源，从制作流程抓起！

1. 流程的要求：科学合理，立足现实 / 24
2. 流程的目标：明确清晰，有的放矢 / 27
3. 流程的形式：图文并茂，层次清晰 / 32
4. 流程的导向：注重结果，做好过程 / 36
5. 流程的设置：环环相扣，有枝有叶 / 41
6. 流程的效果：简单高效，落到实处 / 45

第三章 优化流程：高效节能，解放管理者 / 51

为什么明明有流程，工作依然低效？为什么管理者整天处于“急、忙、累”的状态？答案只有一个：糟糕的企业流程！优化流程，才能让管理和执行更简单、更高效；优化流程，才能解放管理者，让企业重生！

1. 撤销没必要程序，减少成本浪费 / 52
2. 优化岗位职能，让员工做事有章可循 / 55
3. 完善信息通道，实现信息的集成与共享 / 59
4. 规范考核与奖惩，增强执行内驱力 / 62
5. 有效控制流程节点，让管理事半功倍 / 65
6. 控制过程质量，有效防错纠错 / 70

第四章 规范流程：过程规范化，质量标准化 / 75

员工执行不到位怎么办？给他标准、强调动作、考核质量！企业运营效果差怎么办？简化流程、消除隐患、制度管控！好的流程，一定是规范的流程、有标准的流程。如何规范流程？过程规范化，质量标准化！

1. 明确流程标准，执行有的放矢 / 76
2. 梳理流程思路，环节衔接畅通 / 84
3. 全面分析流程，做到简单高效 / 87
4. 分析流程设计，规避管理隐患 / 90
5. 确定制度文件，加强约束规范 / 95

第五章 查验流程：抓住实效，管理才会出效果 / 99

企业明明有管理流程，为什么运营效果不佳？员工都有工作流程，为什么执行不到位？实效才是硬道理！查验你的管理流程，从结果出发，层层负责，目标到位，责任到位，执行才会到位，管理才会出效果。

1. 目标结果导向原则：效果最佳化，价值最大化 / 100
2. 信息处理的现场原则：不僵化，不死板 / 103

3. 企业资源的集中使用原则：灵活整合，科学规划 / 108
4. 高位势流程的统帅原则：目标第一，职位第二 / 112
5. 下游活动的指令原则：层层负责，结果达成共识 / 116
6. 责任的无极化原则：人人都是团队一分子 / 118

第六章 把控流程：人人有事做，事事有人管 / 123

为什么管理者行动力强，员工执行力却跟不上？为什么员工打工心态那么重，主人翁意识淡薄？为什么员工会有偷懒、敷衍等行为？流程管理不是放任管理，只有做到“目标到人、责任到人、监督到人”才能把控好流程、经营好团队。

1. 岗位落实，确定每一岗位的工作内容及范围 / 124
2. 效能控制，对每个进程的节点进行科学把控 / 132
3. 权力下放，调动员工积极性和创造性 / 135
4. 责任明确，顺着流程直接找到事务责任人 / 139
5. 权责对等，在其位就要谋其政 / 142
6. 监管融合，确保工作顺利持久开展 / 144

第七章 执行流程：战略贯彻到底，结果执行到位 / 149

为什么大部分人只是做了，却不是做好？为什么管理者都在抱怨员工执行力差？如何才能让企业战略纵向贯彻到底、横向执行到位？执行流程，就要有标准、有标杆、有沟通、有分工、有责任、没借口，不折不扣、使命必达！

1. 量化标准，将事务变繁为简 / 150
2. 确定标杆，制定高效能执行标准 / 156
3. 加强沟通，为执行设置无障碍通道 / 158
4. 合理分工，确保流程落地执行 / 162
5. 拒绝借口，无条件按流程执行 / 165

附录 1 企业管理流程工具箱 / 169

1. 人事管理流程 / 170
2. 财务管理流程 / 185
3. 市场调研管理流程 / 202
4. 产品研发管理流程 / 209
5. 采购管理流程 / 217
6. 生产管理流程 / 230
7. 仓储管理流程 / 244
8. 销售管理流程 / 256
9. 客服管理流程 / 274
10. 行政管理流程 / 288

附录 2 知名企业工作流程参考 / 301

1. 万科集团房地产室内装修设计流程 / 302
2. 联想电脑公司店面销售流程 / 308
3. 腾讯产品开发流程 / 311
4. 一汽丰田售后维修服务流程 / 315
5. 肯德基物流配送流程 / 320
6. 希尔顿酒店洗衣房服务流程 / 323

第一章

认识流程： 没有流程，管理就是空话

为什么企业拥有完美的战略，一线执行却没有力量？为什么员工执行力低下，工作拖拉，处于养病状态？为什么总有下属在“坐、等、靠、要”，而不能自动自发地完成工作？造物之前先造人，造人必定有流程。一套好流程，可以帮你培养人、训练人、改造人，帮助企业降低成本，提高效率，从而提振企业的经营能力！

1. 流程管理的目的：以制度为保障，管理简单高效

我在为企业高管讲流程管理时，总会有一些企业管理者反映，“在我们的企业内部，并非没有开展流程管理，企业有非常严格的制度，每个岗位具体的工作范围与内容有明确规定，可是，在实际运营过程中，这些制度和规定常常形同虚设，只是写在墙上，却没有印在员工心里，大家在工作时依然我行我素，下达的命令得不到有效执行……”类似的抱怨，让我深深地感受到管理者的无奈。

事实上，很多企业管理者都有这样的抱怨。通过和企业管理者交流、探讨，我们也找到了问题的所在——这些企业管理者对流程管理的认识并不确切，企业制度与规定不等于流程，单纯地制定制度和规定自然不能等同于流程管理。因为，管理是一项系统工程，要想让整个工程优质、高效、低耗、持续地运行下去，就必须运用科学的方法和工具，根据企业管理的客观实际，结合企业发展需要的各种要素，将企业各项管理实务标准化、规范化、程序化。这种将企业管理实务标准化、规范化、程序化的过程就是流程管理。

虽然了解了流程管理的定义，但是对于流程管理对企业运营和发展的价值与意义，人们还很难一下子理解。其实企业做流程管理的目的，我们可以从以下4个方面来进行了解。

（1）组织机构的职能统一与集中，企业资源有效利用

科学的流程能够理顺企业内部各组织部门之间的关系，从而将职能重复的机构或部门予以撤销，并使价值一致的资源得到集中利用。这样既不浪费资源，又能缩短决策、执行的时间。具体的表现方式如部门合并、机构撤

销、人员重组等。

（2）高层领导高屋建瓴，理清运营脉络

企业的高层领导本应将精力集中于了解企业运营现状、明确企业发展方向、制定各项重大决策等方面，但是在管理实践当中，却常常因为内部有令不行、执行不力头疼不已，为了一些事务的顺利开展，只好自己冲锋陷阵，等攻下某一阵地后，却常常发现，事情的发展早已偏离了自己当初预期的方向。有了规范的流程管理之后，企业的高层管理人员就可以非常清晰地梳理企业流程清单，理清企业现状和未来流程总图，高屋建瓴地看整体，既见到树木也见了森林，实现从“低头拉车”到“抬头看路”的转变。例如，通过图 1-1 所示的一份简单的流程图，总经理就可以对各部门经理的权限、职责及工作范围和内容一目了然，这样在考察和监督工作的时候自然会得心应手。

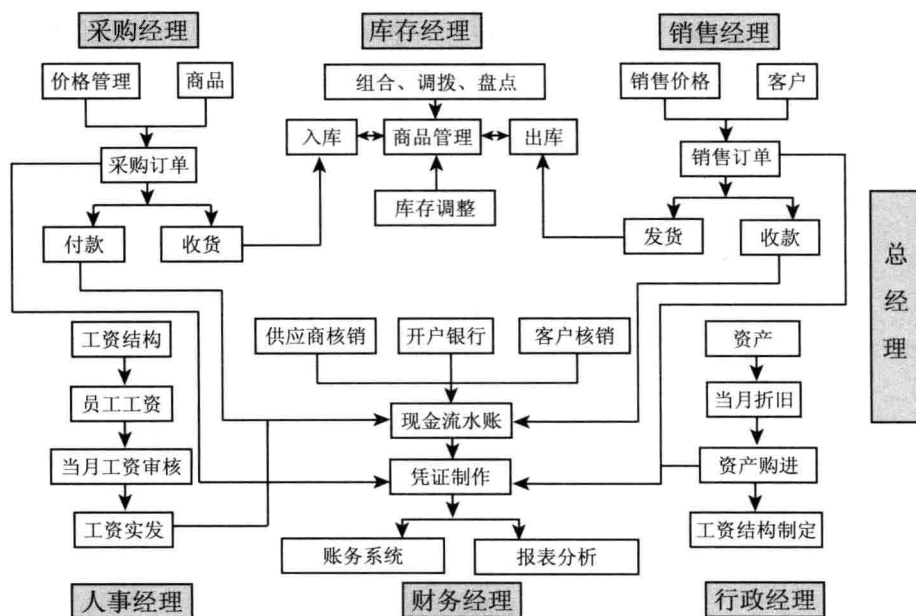


图 1-1 企业管理流程简图

(3) 中层管理者不再上下为难，增强工作主动性并提高效率

中层管理人员在企业里的地位常常十分尴尬，认真执行，管理严格，会招致下属不满；执行不畅，管理不善，又会引来上司责罚。当企业引入规范的流程之后，中层管理人员就会避免受夹板气了；同时，有了规范的流程，中层管理人员的权益也就有了有力的保障，他们对于自身的责任、工作范围及目的也会理解得更为深入。在这种前提之下，他们自然会更加积极地投入到自己的工作当中。在图 1-2 所示的采购业务流程图中，部门经理、主管副总裁对上应该履行哪些职责，对下又可以行使哪些权力，一目了然。

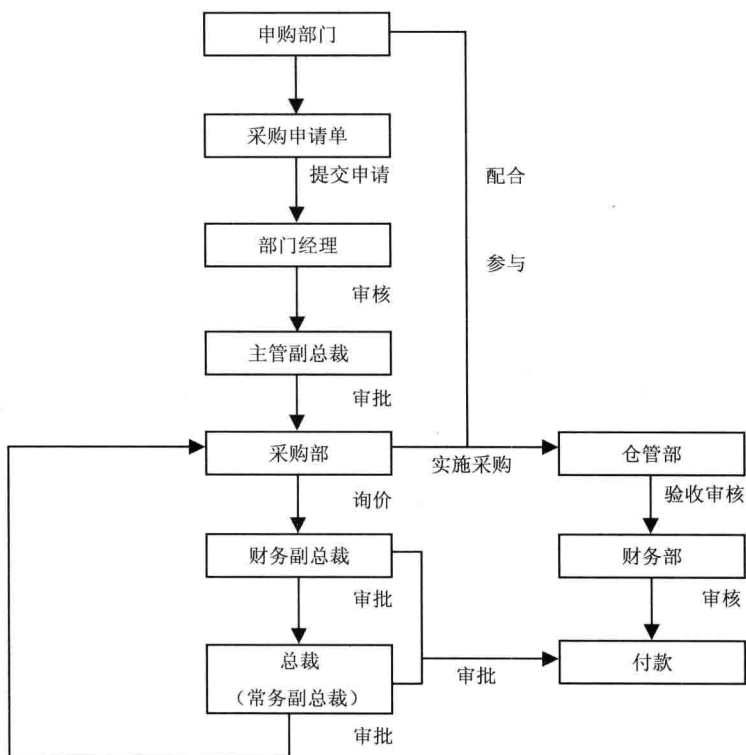


图 1-2 采购业务流程图

(4) 基层员工做事有章可循，工作变得更加简单高效

当管理人员抱怨下属执行不力时，其实基层员工心中也藏了很多不满，例如，不了解哪些事情该自己做，哪些事情又不该自己做；哪些问题应该先请示，哪些问题应该立即解决；哪些事情必须优先完成，哪些事情需要打持久战……管理人员可能会说：命令都已经下达了，你迅速去做就是，有不明白的地方可以再来问。可是，在实际的工作中，多数的员工都是闷头闷脑地执行命令，常常会功劳苦劳都没有，白费力气还得不到任何好处。因此，在执行命令之前，员工至少需要弄清楚：这项命令实际上包含了几项工作；这些具体的工作分别由谁完成；如果某项工作由自己完成，那时限是多长、完成的标准是什么、遇到问题自己的权限有哪些……

如图 1-3 和表 1-1 所示，从图中我们可以看到贯穿整个产品生产流程的各负责人员和各节点，从表 1-1 中我们可以看到各个节点、责任人及相关说明。显然，这样一套图表，就是一套目标明确、责任到人的一目了然的产品生产流程图。

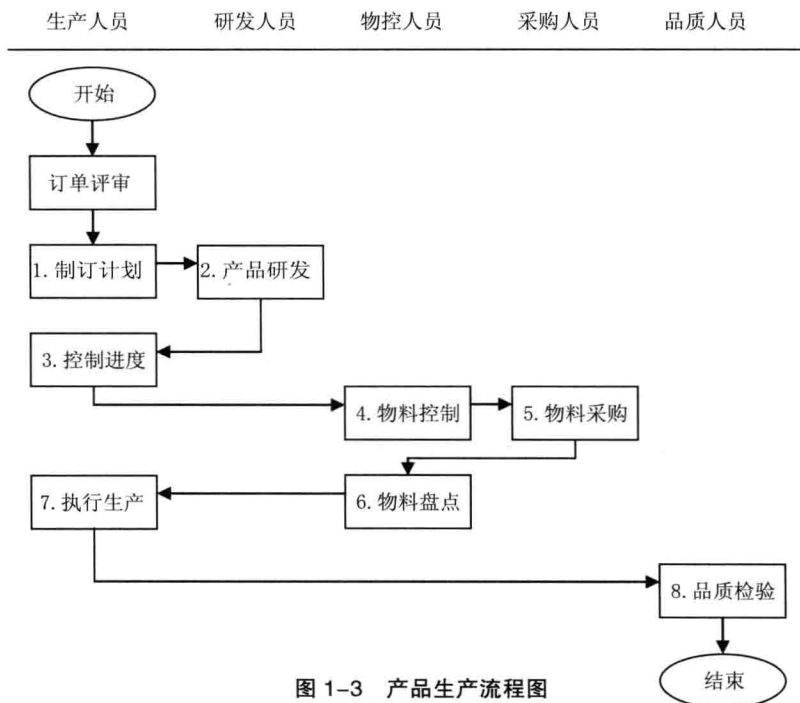


图 1-3 产品生产流程图

表 1-1 产品生产流程表

序号	节点	责任人	相关说明
1	制订计划	生产人员	与客户沟通，接收订单，并进行初步订单评审；与生产部进行沟通和协调，制订生产计划
2	产品研发	研发人员	依据客户需要研发、设计新产品，并编制生产工艺文件
3	控制进度	生产人员	制订合理的生产计划，对订单的变更做好准备；控制生产进度，督促物控人员及时处理异常情况
4	物料控制	物控人员	通过对供应商送货计划和实际交货数量、品质及交货期进行控制，确保生产计划指标得以实现；根据物料需求计划与实际可用库存，制订送货计划
5	物料采购	采购人员	按照适时、适质、适量、适价和适地原则，采购所需物料
6	物料盘点	物控人员	根据订购单收发物料，定期盘点；依据领料单或备料单配备和发放生产所需物料
7	执行生产	生产人员	按照生产计划和生产流程，进行订单产品的生产
8	品质检验	品质人员	严格按照流程进行生产过程检验，保证产品质量和交货期；依据入库单检验、接收成品

清晰明确的流程可以让企业内部的所有员工明白，各项事务工作分别由谁负责、具体的工作标准怎样、各个岗位的工作范围与权限如何等，取责、标准清楚，一目了然。这将有利于消除企业内的部门壁垒，消除职务空白地带，并且能让全体员工的潜能得到释放、积极性得以发挥，从而大大提高企业的整体运行效率和效益，大大增强企业的核心竞争力。

总而言之，流程管理的目的就是要消除企业内人浮于事、扯皮推诿、职责不清、执行不力的顽疾，确保企业运行有序、效率有保证，让企业管理工作简单高效，保证员工高效执行。

2. 流程管理的理念：简单高效无误，确保节点周期

思想决定行动，思想引导行动。试想，如果一家企业管理者没有流程管理理念，工作能有序开展吗？团队成员之间能合作顺畅吗？答案是否定的。因此，要保证流程管理有效地开展，企业管理者首先要建立流程管理理念。

谈到流程管理理念的建立，可能有些企业管理者会认为，这是一种理论知识的灌输，必须通过理论化的教学来进行。其实，建立流程管理理念的最好方式是从每一件小事做起，在小事上进行实践。久而久之，企业上下自然就形成了流程管理和流程执行的理念。

就拿企业会议这个简单的事情来说，我们会发现很多企业的会议杂乱无序、效率低下，令管理者头疼、员工反感。相当多的企业会议效率，与开会的时间成反比，开会的时间越长，效率越低。原本三言两语就能讲清楚的事情，有些管理者偏偏天马行空地高谈阔论，结果两三个小时就浪费掉了。会议发言者信口开河，听者心猿意马，效率有多低，不必过多形容，相信有此经历的也不在少数。

企业怎样才能减少、杜绝这种低效会议呢？答案是加强会议流程管理，为所有的会议都制定一个流程：确定会议主题，准备会议素材，确定发言顺序，主持人总结，公布会议结论。如图 1-4 所示。发言者要牢记一点：发言要开门见山、直奔主题、言简意赅。如果主持者发现发言者“满嘴跑火车”，发言跑了题，那一定要及时提醒，将其拉回会议主题上来。为了保证发言者的效率，会议流程中甚至可以规定每个发言者的发言时间。