

用流程 解放管理者 2

中小企业规范化管理

张国祥◎著

为老板省心；为主管省力
为员工省怨；为客户省钱
为顾客省事



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



用流程 解放管理者 2

中小企业规范化管理

张国祥◎著

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

用流程解放管理者. 2, 中小企业规范化管理/张国祥著.

—北京：电子工业出版社，2013.9

（；2）

ISBN 978-7-121-21265-9

I. ①用… II. ①张… III. ①中小企业—企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 190377 号

书 名：用流程解放管理者 2 中小企业规范化管理

作 者：张国祥

策划编辑：郭景瑶

责任编辑：郭景瑶

印 刷：三河市文阁印刷厂

装 订：三河市文阁印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：710 × 1000 1/16 印张：11.75 字数：180 千字

印 次：2013 年 9 月第 1 次印刷

定 价：35.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务；

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们希望您：把阅读各类经营管理类图书时的遗憾或收获，告诉我们（13611149991），我们将认真聆听。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010 - 51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书全文电子版、同类图书推荐，发送短信“3063”至13611149991即可获赠。

推荐序 1

助力中国企业，实现基业长青

联创世纪教育训练集团董事长、管理学博士 朱棚

总有一些人，为了完成某个时代的使命而努力。张国祥老师，就是为推动中国企业规范化管理而生的人。

张老师既是一位咨询师，又是一位作家。咨询师的使命是直面问题、解决问题，作家的使命是用艺术的手法再现真实的世界。古人说：“太上有立德，其次有立功，其次有立言，虽久不废，此之谓不朽。”张老师立志帮助中国企业解决问题，是为立德；张老师帮助企业真正解决了问题，是为立功；张老师将几十年服务企业的心得通过一段段经典的总结和一个个鲜活的案例呈现出来，是为立言。写这本书，就是立言，这是一件有大功德的事情，因为，书能长久流传下去，帮助更多需要帮助的人。

企业是否必须实施规范化管理？我们认为，它的重要性远远高于人们平时的认知。企业的诞生和发展，在于人类追求价值的天性；流程的优化，在于企业追求绩效的天职。与企业生命周期相匹配，流程历经建立、规范、运行、优化、再造，亦是“生命”的螺旋进化。它的初始基因是企业发展历程中的经验沉淀，它试图通过构筑牢固的内部价值链条及合作习惯，应对企业发展过程中的波动和戏剧性元素，它指向的归宿应是企业本能追求的安全感和长期有效性，在此过程中，为顺应企业发展生态的变革，其自身也在不断地进化和重生，既塑造环境，又为环境所塑造。抓住了这一点，我们也就不会再陷入静态和僵化地看待规范化管理的陷阱。

志同道合之人，惺惺相惜。联创世纪各位同仁有幸结识张老师，相互扶持，合作至今，令我极为感动和欣慰。他为中国成长型企业开设的品牌课程——《公司化运作·管理制度与流程建设系统》，赢得客户的高度赞誉，一年多的时间便成为顶级品牌课程。张老师能将看似枯燥的主题做极为生动的演绎，归根结底，这门课程是实践者和实践者关于实践的对话。

我们主张，中国企业，特别是成长型企业，必须走公司化运作之路，真正理顺战略、产品、人力、营销、金融、管理、治理、文化等各个环节，形成自身的经营管理系统，才能在激烈的竞争中立于不败之地。

也正是基于这样的共识，才有了张老师这本书的问世。张老师不求闻达，仅仅是认为帮助为数不多的几个企业美中不足，如果能够将经验总结成文字，让更多的中国企业在公司化运作之路上受益，堪称人生一大快事！一位医生，难的不是把自己锻造成神医，而是把那些久经考验的药理和药方留存下来并分享，泽被后世。作为众多企业家眼中的“企业医生”，张老师直面问题、解决问题，还将几十年的心得体会公之于世，善之善者也。

每个企业都有流程，但不是每个企业都有流程管理，很多企业都有流程管理，但很少有企业能做到规范的流程管理。当宏观经济形势大好的时候，很多问题都会被掩盖，而当经济发展速度缓慢的时候，很多问题就会浮出水面，这正是当下众多中国企业和中国企业家的苦恼所在，这些企业和企业家苦苦挣扎、苦苦思索，而不得其解。

张老师坚信，实行公司化运作，向管理要效益，是中国企业和企业家摆脱当下困境的不二法门。流程管理规范化，虽然不能解决企业的所有问题，但一定是一个突破口。它的浅层价值是企业更好地发展，而核心价值在于，危机来临时，企业能够更好地活着。每个企业都是一棵树，张老师就像一只辛勤的啄木鸟，不做表面功夫，专挖深层问题。他的心愿只有一个——助力中国企业，实现基业长青！

2013年6月26日

跟张国祥老师学管理

时间过得真快，不知不觉我担任张国祥老师的助理已有三年。这三年中，我收获了知识、收获了智慧，还收获了尊重、朋友。同时，我也见证了企业因实施规范化管理发生的可喜的变化。

我在大学读国际贸易和商务管理专业，虽然对企业管理有所涉猎，但是都停留在先辈们多年沉淀下来的理论层面上，根本不知道企业管理为何物，更没有企业管理的实践概念。很荣幸，我刚工作就遇到了张国祥老师。他带我走进企业、走进管理、走进了现代企业规范化管理的殿堂，让我了解企业、了解管理，同时也帮助企业改善管理。张老师教会了我和我们服务的企业如何制定战略规划、如何优化组合企业的机构设置和岗位配置、如何优化企业运行流程、如何对企业各岗位进行职责划分、如何构建企业的薪酬与绩效管理体系、如何完善企业的制度和标准、如何培育积极健康的企业文化等，同时，也分享了其丰富的管理方法与经验，让我和我们服务的企业成长进步。

张老师凭借在企业做管理的实践经验，创立了务实独特、简洁高效，而又适合中国企业的流程管理系统方法体系，他让流程管理理论通俗易懂，方法简单易行。他让我和众多中小企业的管理者懂得了什么是流程，什么是流程管理，也见证了以员工为主体结合流程责任的创新考核方法的效果，提高了员工的工作激情、消除扯皮推诿、杜绝责任“真空”、解放了企业的生产力。

张老师每次指导企业设计流程图，都要反复征求企业员工的意见，直到大家都认可为止。我亲历了他提出流程设计三个假设的过程，在面

对企业员工不理解、质疑、不愿意承担责任的情况下，他创造性地提出了流程设计的三个假设，即制度是健全的、岗位人员是称职的、设计流程是要执行的。有了这三个假设，设计进度加快、设计质量得到提高。

张老师说：“我们做咨询的人，不是在做生意，而是在经营人心。虽然我们也出产品，但我们不是出售一次性产品，而是在打造经久不衰的精品，企业和企业员工持续健康地成长才是我们的目的。我们不仅要打造企业的管理体系，还要为企业培养带不走的专家团队。”他总是让我多去企业现场，多看、多听、多问、多请教。同时，他对企业提出的要求，不管是合同内还是合同外的要求，只要我们能力所及并且时间允许，就要毫无保留地帮助企业。他对我说：“你不要盯着合同做项目，要盯着企业发展做事。把工作当成事业做，你才能成就一番事业。把工作只当成工作，你一辈子只能做工作！年轻人推辞的不是工作而是未来。”这既是对企业员工的告诫，也是对我的鞭策。

我在回访曾经服务过的企业时，发现经过一段时间的运行，企业现场环境改观、人均产能增加、产品质量提高，甚至有的企业销售订单大增，产品卖到脱销。企业员工做到人人有事做、事事有人管，大多数员工都能一次把事情做好，老板也从处理日常琐碎的事务中解放出来，有更多的时间开发新业务。看到这些变化，我为我们服务的企业感到高兴，也为我们的项目成果感到自豪。

我衷心希望广大读者能够从张老师的书中学到管理知识、汲取管理智慧，也希望更多的企业能够从张老师简洁务实的管理方法中获益。

李旋

2013年6月19日于上海浦东

自序

让企业因管理而改变

感谢博瑞森图书的辛勤工作，让本书得以与读者见面。我想借用电影人的话表达自己的心情：电影是一个令人遗憾的事业，写作又何尝不是？

我总想等以后有时间的时候把文章修改得更完美一些，让内容更丰富一些，可是，由于企业家们的厚爱，我一直奔走于祖国各地，每月同时指导四五家企业改善管理几乎成为常态。理解我的朋友说我心中有大爱，不理解我的朋友还以为我在为金钱拼搏。其实，我在为理想拼搏，希望自己出人头地，对国家、对社会有所贡献——这一直是我奋斗的动力。当我的努力得到部分同行和企业家认可的时候，我奋斗的目标就是“让企业因管理而改变”！

那么，一向谨慎出书的我为什么又同意出版第二本书呢？还是缘于我的梦想——希望更多的企业因管理而改变。了解我的朋友都知道，我的文章内容大多是企业管理实践和咨询实践的总结，或者是单纯回答企业员工的提问。最近，我应咨询企业老板的邀请，回访了部分服务过的企业，看到企业发生的变化——现场管理有所改善、人均产能提高、产品质量提升、市场销量提高，最重要的是，老板与员工观念上的改变——他们越来越认可我的管理理念。这让我感到无比欣慰，同时，也颇感自豪！一向特立独行的我，一旦进驻企业，只以现实为师、只以企业员工为师，打破常规、蔑视教条，常常被顽固人士讥讽为“狂妄”“骄傲”。不管是“事实胜于雄辩”，还是“实践是检验真理的唯一标准”，总之，我服务过的企业的发展证明：我在改善中国中小企业管理

上的尝试是正确的。

我一直致力于改善中国企业，特别是中小企业规范化管理，或者叫公司化运作，中国企业迫切需要从作坊经营向公司化运作转变，从无序管理向规范化管理转变，从低效管理向高效管理转变！如何帮助更多的企业，成了我不得不思考的难题。一个人的精力毕竟有限，我不可能进驻太多的企业，但是出书可以让认可我的企业自主学习、正确学习，提高能力。虽然本书有缺点、内容不完善，但是与过时的教条相比，与“东拼西凑”的理论相比，我认为本书能够给中国企业，特别是成长中的中小企业带来启迪、带来新思路。

虽然出书是令我“遗憾”的选择，但是对于渴望成长并且务实的中小企业来说，看我的书多多少少会减少它们的“遗憾”！

我也希望看此书的朋友，能够把你们的建议告诉我，在此，深表感谢！

张国祥

2013年6月6日凌晨写于杭州星光国际公寓酒店

contents 目录

第一章 企业为什么需要规范化管理

- 制度第一，还是总裁第一 / 2
- 规范化管理的“五省作用” / 4
- 把员工放在第一位 / 8
- 实施规范化管理，高管必须分工明确 / 11
- 案例：某企业的规范化管理 / 13

第二章 战略管理规范化的

- 中小企业可以这样制定战略 / 18
- 如何创新商业模式 / 20
- 中小企业决策规范迫在眉睫 / 22
- 公司化运作是中小企业转型升级的必然选择 / 28
- 企业文化建设必须防“四化” / 32
- 企业组织如何健康、快速发展 / 34
- 如何进行企业架构重组设计 / 38
- 企业如何创新 / 41

第三章 员工管理规范化的

- 管理者的 12 项技能 / 46
- 以人为本的规范化管理 / 51

平行沟通的技巧 / 54

招聘面试要把好几道关 / 57

企业档案怎么管 / 60

绩效考核：保证员工的付出都有回报 / 64

普通员工如何成为绩效考核的主体 / 66

竞岗管理的规范化步骤 / 68

非人力资源管理 / 71

职业资格看能力不看证书 / 75

如何开会 / 78

如何撰写岗位职责说明 / 81

团队建设的基础工作 / 83

企业应该怎样制定制度 / 85

第四章 流程管理规范化

流程管理能给中小企业带来哪些好处 / 88

为流程管理鸣冤叫屈 / 90

流程图设计完成后的自我检查 / 94

为什么流程图一定要增加授权岗位 / 96

优化流程必须挑战传统 / 98

责任是流程的灵魂 / 100

第五章 生产管理规范化

生产管理如何规范化 / 104

向精益生产学什么 / 108

像爱孩子一样爱自己的产品 / 111

成本控制要从小事做起 / 114

项目管理 8 步走 / 116

班组建设的建议和常见方法 / 120

如何确保零事故 / 123

第六章 营销管理规范化

- 收放自如的销售管理 / 128
- 顾问式销售必须要做的 3 件事 / 131
- 网络营销基础指引 / 133
- 打造销售团队, 企业需要“过五关, 斩六将” / 137
- 客户管理规范化 / 141
- 品牌建设规范化 / 144
- 电话营销的 8 个原则 / 146

第七章 规范化管理流程图

- 战略规划流程图 / 150
- 项目管理流程图 / 151
- 财务管理流程图 / 152
- 企业文化建设管理流程图 / 153
- 年度目标计划制订流程图 / 154
- 市场调查流程图 / 155
- 生产例会流程图 / 156
- 制度管理流程图 / 157
- 信息管理流程图 / 158
- 安全管理流程图 / 159
- 突发事件处理流程图 / 160
- 竞聘演讲组织流程图 / 161
- 办公管理流程图 / 162
- 会议管理流程图 / 163
- 报销审批流程图 / 164

第一章

企业为什么需要规范化管理

制度第一，还是总裁第一

对企业而言，到底是制度第一，还是总裁第一，似乎同“先有鸡，还是先有蛋”一样，是一个说不清的话题，因为企业在不同的时期工作重点不同、需求不同。对现代企业来说，二者同等重要，但制度属于体系建设范畴，总裁属于人才选聘范畴。好的体系，自然会引来好的总裁；好的总裁，一定会打造出好的体系。

规范化管理的实质就是打造企业卓有成效的管理体系。

韦尔奇是美国杰出的企业管理者，也是一位杰出的总裁，可是，如果没有通用的管理体系，就不可能成就韦尔奇。通用在韦尔奇担任总裁之前就是一家伟大的企业，通用在韦尔奇担任总裁之后依然是一家伟大的企业。所以，通用成就了韦尔奇，好的体系成就人。

虽然日本松下坚持 70 分选人原则，但是松下连续多年创造了世界专利申请第一的奇迹。而索尼，坚持 95 分选人原则，结果由精英组成的团队却远远赶不上“普通人”组成的团队——松下。索尼的产品质量问题频出、企业形象江河日下，这是因为松下有一套好的人才培养机制，有一个好的体系，它能让所有员工充分释放活力。一个好的管理体系，远比精英对企业的作用大得多。

中国也有两家企业与日本的松下和索尼情况类似。一家企业是娃哈哈，另一家企业是太阳神。娃哈哈坚持从企业内部培养人才，哪怕是只有初中、高中学历的“大婶”，最终也能成长为企业的中坚力量，从而走上领导岗位。娃哈哈在中国民营企业中创造了从本土培养人才并持续发展的神话。太阳神曾经是神话，它坚持走精英人才路线。太阳神从各个名牌大学挑选精英，到企业后立即委以重任，迅速让这些精英走上企业的重要岗位。可是，他们“翅膀硬了”之后都飞走了，太阳神只落得一个“黄埔军校”的“美名”。企业如果不建立一套好的机制，生存

都有问题，遑论发展！

企业如何打造一个好的管理体系？总裁很重要。

一家企业的总裁很有魄力，在项目实施之前，他已经创建了良好的企业文化。大多数企业员工的学历不高，企业高管是从内部培养的老员工，但是这家企业有良好的学习氛围，员工学习热情很高。他们把专家的讲课录下来反复听、反复学，有不懂的地方就向专家请教，直到弄懂为止。项目实施之后，这家企业体系健全，人人明确岗位职责，贡献越大、报酬越多，企业运行效率大大提高了，以至连总裁本人都有被“架空”的感觉——“清闲”了不少。

另一家企业的总裁刚刚接过权力大棒，尚未树立威信，虽然员工的个人素质远远高过前一家企业，但是没有形成团队合力。项目实施前，可以用一盘散沙形容团队情况，项目实施后，面貌虽有改变，但效果仍不如前一家企业显著。其中，最明显的运行障碍就是几个“精英”互不买账，让企业整体运行效率大打折扣。我们几次建议企业总裁对“精英”采取措施，以保证体系健康运行，但都没有回复。

好的体系固然重要，但如果没有一个有能力的总裁推行体系，体系就成了摆设。所以，到底是制度第一，还是总裁第一，一定要具体情况具体分析。

规范化管理的“五省作用”

有读者问我：“如何让老板真正重视并挂帅推进规范化管理？因为民营企业老板很现实，希望短期见效，最好能取得经济效益。”在此，我归纳了规范化管理的“五省作用”，希望老板看到实施规范化管理的好处后，能转变观念并落实行动。

- (1) 为老板省心；
- (2) 为主管省力；
- (3) 为员工省怨；
- (4) 为客户省钱；
- (5) 为顾客省事。

下面一一介绍规范化管理的“五省作用”。

为老板省心

民营企业老板为什么累？不外乎没有制度，没有人才，没有自觉、自愿工作的员工……总之，谁都靠不住，只有靠自己。老板要知道，企业不是作坊，干活光凭自觉是不行的。规范化管理如何帮助老板摆脱困境呢？

- 一靠制度或管理体系让老板不累；
 - 二靠将决策落实到岗位，让员工把事情做对；
 - 三靠流程引导员工把事情做好；
 - 四靠将绩效考核和薪酬设计用活、用好并留得住员工；
 - 五靠利用健康的企业文化打造有凝聚力的团队。
- 通过这五个扎实的基础，老板的工作重心就可以转移到制定战略、