

普
华
经
管

世界 500 强
企业精细化管理工具系列

世界 500 强

企业流程化运作

管理工具



[附赠光盘]

宁小军 © 主编

汇总世界 **500 强** 企业管理层的管理经验

揭示企业**长盛不衰**的生存和发展之道

帮助企业管理者迅速建立起**最规范、最标准**的流程管理体系

7

大成功案例与实战范本

35

个相关文件模板

51

个知识扩充

44

张企业名片

170

个流程说明



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

013069474

F272
334

世界 500 强企业精细化管理工具系列

世界 500 强企业 流程化运作管理工具

宁小军 主编



北航

C1677005

人民邮电出版社
北 京

F272
334
P

013003474

图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强企业流程化运作管理工具 / 宁小军主编

—北京: 人民邮电出版社, 2013. 10

(世界 500 强企业精细化管理工具系列)

ISBN 978-7-115-33167-0

I. ①世… II. ①宁… III. ①企业管理 IV.

①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 220357 号

内 容 提 要

本书汇集了世界 500 强企业常用的 170 套管理流程和 91 张管理表单, 内容涉及企业战略管理、营销管理、采购管理、生产管理、财务管理和行政管理等 20 大模块, 条款规范、表格实用, 可以有效提升企业管理者的管理效率和工作业绩。

本书适合企业管理者、企业培训师和咨询师参考使用。

◆ 主 编 宁小军

责任编辑 刘 盈

执行编辑 贾璐帆

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 38.5

2013 年 10 月第 1 版

字数: 350 千字

2013 年 10 月北京第 1 次印刷

定 价: 95.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言

被誉为“现代管理学之父”的彼得·德鲁克曾说：“管理，从根本上讲，意味着用智慧代替鲁莽，用知识代替习惯与传统，用合作代替强制。”

世界 500 强是中国人对《财富》杂志每年评选的“全球最大 500 家公司”排行榜的一种约定俗成的叫法。《财富》世界 500 强排行榜一直是衡量全球大型公司的最著名、最权威的榜单。进入世界 500 强的企业通常其生存和发展能力都非常强，有的甚至百年长盛不衰。这些企业在管理方面一定有其成功之处。成功的原因之一是这些企业通常都聚集了一群顶尖的管理者，这些顶尖的管理者又是靠什么来管理的呢？他们靠的是科学、规范的管理方法、管理技能、管理体系、管理文书、管理流程等管理工具。

流程是任何企业运作的基础，企业所有的业务都需要流程来驱动，就像人体的血脉，流程将相关的信息数据根据一定的条件从一个人（部门），输送到其他人员（部门），得到相应的结果以后再返回到相关的人（或部门）。一个企业中不同的部门、不同的客户、不同的人员和不同的供应商都是靠流程来进行协同运作的。流程在流转过程中可能会带着相应的数据（例如，文档、产品、财务数据、项目、任务、人员（客户等信息）进行流转，如果流转不畅一定会导致企业运作不畅。

《世界 500 强企业流程化运作管理工具》一书在第一部分详细介绍了流程的概念、流程设计、流程优化、流程管理标准化的方法，第二部分则收录了世界 500 强企业广泛运用的流程范本，它像一座连接中国管理和世界管理的“桥梁”，让中国的企业管理者能够迅速建立起最规范、最标准的流程管理体系。《世界 500 强企业流程化运作管理工具》一书包括以下 20 个管理模块。

- | | | |
|---------|-----------|----------|
| ◇战略管理 | ◇年度经营计划管理 | ◇预算管理 |
| ◇筹资管理 | ◇产品研发管理 | ◇市场拓展管理 |
| ◇营销管理 | ◇采购管理 | ◇生产管理 |
| ◇质量管理 | ◇物流管理 | ◇设备工具管理 |
| ◇信息系统管理 | ◇业务外包管控 | ◇客户服务管理 |
| ◇合同控制 | ◇财务管理 | ◇对子公司的控制 |
| ◇行政管理 | ◇人力资源管理 | |

《世界 500 强企业流程化运作管理工具》一书除提供流程范本之外，还介绍了一些与流程相关的业务知识和工作文件模板，使读者运用起来更加方便。同时，本书根据版面的需要以名片的形式介绍了一些世界 500 强企业的基本元素，帮助读者更深入地了解其成功之道。



读者可结合本企业的实际情况，将《世界 500 强企业流程化运作管理工具》一书中的流程范本略作修改，形成具有企业个性的管理文件。

《世界 500 强企业流程化运作管理工具》一书在编辑整理过程中，获得了曾在世界 500 强企业中工作过的管理人员、顾问老师及审核人员的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有胡迅、李盛峰、李强、张罕芳、王春媚、陈萍、王济营、潘登、游继牡、栾兰、邱彬崇、邓珠、张绍峰、刘冬娟、高风琴、吴丽芳、宿佳佳、申姝红、郑洁、李建军、李永江、刘军、刘俊、刘海江、刘雪花、杜小彦、骆振中、薛永刚、段青民、李辉、赵静洁、赵建学、陈运花、赵仁涛、柳景章、唐琼、马丽平、宁小军、姚根兴、杨冬琼、段利荣、林红艺、贺才为、林友进、匡仲潇、滕宝红，在此对他们付出的劳动一并表示感谢！

本书在编写过程中，得到了许多企业界人士的支持和帮助，特别是许多企业界人士在百忙之中抽出宝贵时间，为本书提供了大量的宝贵资料和宝贵意见，使本书的内容更加充实、更加完善。在此，我们再次向他们表示衷心的感谢！

本书在编写过程中，也得到了许多企业界人士的支持和帮助，特别是许多企业界人士在百忙之中抽出宝贵时间，为本书提供了大量的宝贵资料和宝贵意见，使本书的内容更加充实、更加完善。在此，我们再次向他们表示衷心的感谢！

张青林	张青林	张青林
张青林	张青林	张青林
张青林	张青林	张青林
张青林	张青林	张青林
张青林	张青林	张青林
张青林	张青林	张青林
张青林	张青林	张青林
张青林	张青林	张青林
张青林	张青林	张青林
张青林	张青林	张青林

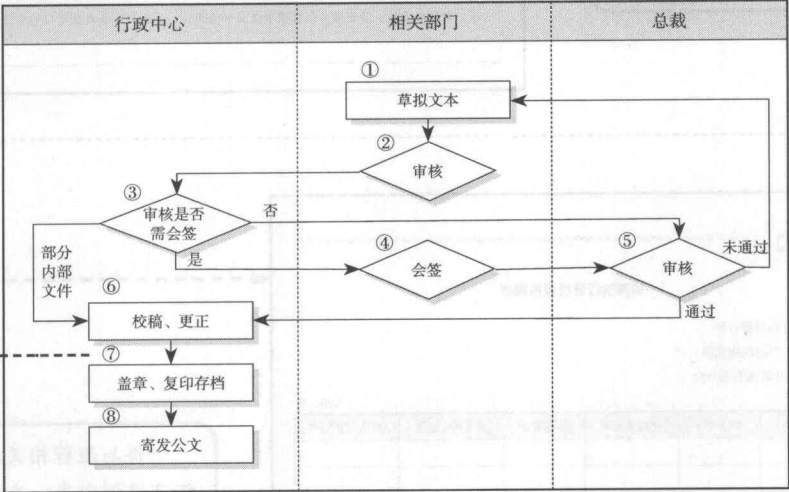
本书在编写过程中，得到了许多企业界人士的支持和帮助，特别是许多企业界人士在百忙之中抽出宝贵时间，为本书提供了大量的宝贵资料和宝贵意见，使本书的内容更加充实、更加完善。在此，我们再次向他们表示衷心的感谢！

本书阅读指南

每一流程都按世界500强企业的标准建立，既有流程图，又有流程说明。

四、发文管理流程

编号：_____ 版次：A/0 编制日期：_____



流程说明

编码	节点	工作内容的简要描述
①	起草文本	相关部门的相关人员起草拟发出的公文
②	审核	由文件起草部门负责人对所批公文进行审核，通过则交行政中心
③	审核是否需会签	行政中心对其审核并决定是否需会签，部门对内部公文直接下发不需会签，对外部公文，则交总裁审批
④	会签	对于以公司名义下发公文和其他重大公文，需会签，行政中心将该文发给相关部门予以会签，会签后呈交总经理审核
⑤	审核	总经理审核拟发出的公文
⑥	校稿、更正	行政中心对公文进行校对、更正，如果文句不通顺、或事情表达不清楚过则更正
⑦	盖章、复印存档	行政中心将校对、更正过的完好文件，盖上公司的公章，并复印一份存档
⑧	寄发公文	行政中心将盖章后的公文正本寄发给受文单位，同时在《收发文件登记表》上登记

将与流程相关的知识罗列出来，使读者能够更充分地了解工具。

知识扩充

预算的内容与编制方法

企业预算是指企业未来一定时期内经营、资本、财务等各方面的收入、支出、现金流的总体计划。它将各种经济活动的计划用货币形式表现出来。

1. 企业预算的内容

企业预算通常分为总预算和责任预算两个部分。

(1) 总预算

总预算是为企业生产经营的各个方面确定总的、全面的目标和任务。它包括：销售预算、采购预算、生产预算、生产成本预算、现金预算、技术改造措施预算以及预计资金、平衡表和预计收益表。

(2) 责任预算

责任预算是对总预算进行分解，从而形成的各责任中心自己的预算。它实际上是把总预算所确定的目标，按照企业内部各责任中心进行划分，落实到各部门和各层组织，以调动他们的积极性，从而保证实现整个企业总目标的预算体系。责任会计的实施，把经济责任、经济效益的标准数量化和价值化，从而制定各责任中心的责任预算。

附录文件
模板

预算执行分析报告模板

一、业务预算分析

(一) 产品销售预算分析

1. 行业销售市场分析

单位：吨

产品类别	市场容量	平均增长率	本司销量	本司所占比例	价格水平变动
酸性黑					
酸性蓝					
其他酸染料					
合计					

将与流程相关的工作文件列出来，方便读者参考使用。

本书随机地插入一些世界500强企业的简介，使读者能够了解更多的500强企业。

日本生命保险公司 (NIPPON LIFE INSURANCE)

成立年份 (Founded Year): 1889年

籍贯 (Native Place): 日本

总部 (Headquarters): 日本大阪

主营业务 (Main Business): 保险服务

发展历程 (Development Process): 1889年，日本生命保险公司以有限责任制的形式创立。目前，该公司是日本最大的人寿保险公司，同时也是日本最大的养老金发放管理机构，公司奉行“向顾客奉献长期稳定的安全感（消除人们生活中的后顾之忧）”这一重大职责，努力实现公司的稳健经营。日本生命保险公司是日本进入中国保险市场的第一家寿险公司。2003年3月，与上海广电集团共同投资成立了一家合资保险公司——广电日生人寿保险有限公司。



NISSAY
GROUP

《世界 500 强企业流程化运作管理工具》

编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满 300 元，可免费获赠普华当月新书一本。

哪些因素促使您购买本书（可多选）

- | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| ☐ 本书摆放在书店显著位置 | ☐ 封面推荐 | ☐ 书名 |
| ☐ 作者及出版社 | ☐ 封面设计及版式 | ☐ 媒体书评 |
| ☐ 前言 | ☐ 内容 | ☐ 价格 |
| ☐ 其他（ | | ） |

您最近三个月购买的其他经济管理类图书有

- | | | | |
|------|---|------|---|
| 1. 《 | 》 | 2. 《 | 》 |
| 3. 《 | 》 | 4. 《 | 》 |

您还希望我们提供的服务有

- | | | |
|------------|---------|---|
| 1. 作者讲座或培训 | 2. 附赠光盘 | |
| 3. 新书信息 | 4. 其他（ | ） |

请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息

姓 名	联系电话	职 务
电子邮箱	工作单位	
地 址		

地 址：北京市东城区龙潭路甲 3 号翔龙大厦 218 室

北京普华文化发展有限公司（100061）

传 真：010-67120121

读者热线：010-67129879 010-67133481

编辑邮箱：jialufan@puhuabook.com

投稿邮箱：tougao@puhuabook.com，或请登录普华官网“作者投稿专区”。

购书电话：010-67129212

淘宝店网址：<http://shop60686916.taobao.com>

媒体及活动联系电话：010-67129872-830 邮件地址：liujun@puhuabook.com

普华官网：<http://www.puhuabook.com.cn>

博 客：<http://blog.sina.com.cn/u/1812635437>

新浪微博：@普华文化（关注微博，免费订阅普华每月新书信息速递）

目 录

第一部分 世界 500 强企业业务流程的管理

流程管理的核心是流程，流程是任何企业运作的基础，企业所有的业务都需要流程来驱动。一个企业中不同的部门、不同的客户、不同的人员和不同的供应商都是靠流程来协同运作的。

第一章 流程与流程管理概述	2
一、流程	2
二、流程管理	4
第二章 流程设计	6
一、建立流程结构图	6
二、具体流程的梳理	7
三、绘制流程图	10
四、审核反馈与重大分歧解决	18
五、流程改善	18
【实战范本】某世界 500 强企业中国分公司业务流程确定表（部分）	20
第三章 流程优化	39
一、流程优化的目标	39
二、流程优化的时机	41
三、流程优化的关键成功因素	42
四、流程优化的原则	42
五、流程优化的常见方法	42
六、流程优化的操作循环	48
七、流程优化中部分关键环节	50



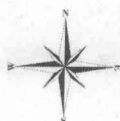
第四章 流程管理标准化	53
一、业务流程标准化的体现	53
二、业务流程标准化的目标	53
三、标准化流程管理文件	55
四、业务流程标准化的执行	56
【实战范本 01】某世界 500 强企业中国分公司流程管理制度	58
【实战范本 02】流程运行记录单	74
【实战范本 03】流程评审表	75

第二部分 世界 500 强企业业务流程范本

本部分内容系统、全面地涵盖了企业管理各个方面的业务流程（主要侧重于公司级的流程）。每个流程都有规范的流程图及流程说明，同时，根据需要提供与流程相关的一些知识与工作文件模板，以方便业务流程更好、更有效地被运用。

第五章 战略管理核心流程范本	80
一、战略信息收集与分析流程	80
二、战略制定与选择流程	82
三、战略评估与调整流程	91
第六章 年度经营计划管理流程范本	93
一、年度经营计划制订流程	93
二、年度经营计划调整流程	98
三、月度经营指标管理流程	100
四、部门经济责任考核流程	106
五、企业经营管理保障实施流程	108
六、季度经营分析流程	110
第七章 预算管理流程范本	117
一、预算启动流程	117
二、预算编制流程	120

三、预算方案审批流程	122
四、预算内费用审批流程	124
五、预算外费用审批流程	126
六、滚动预算编制流程	128
七、预算执行评估流程	130
八、重大预算调整流程	141
第八章 筹资管理流程范本	143
一、筹资业务内部控制流程	143
二、筹资决策管理流程	146
三、筹资业务管理流程	149
四、筹资授权批准流程	152
五、重大筹资方案审批流程	155
第九章 产品研发管理流程范本	158
一、新产品研发项目立项流程	158
二、新产品研发项目实施及管理流程	162
三、新产品研发项目验收流程	166
四、产品更改通知流程	169
五、设计试作流程	171
六、新产品量产试作流程	173
七、新产品开发模具管理流程	175
第十章 市场拓展管理流程范本	177
一、市场和竞争对手信息收集流程	177
二、市场和竞争分析流程	183
三、价格制定流程	187
四、市场活动计划与开展控制流程	190
五、广告媒体活动流程	193
六、公共关系活动流程	198
七、招标活动有效性的跟踪流程	201
八、区域市场活动有效性的跟踪流程	203



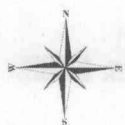
九、跨区域市场活动有效性的跟踪流程	205
十、市场费用使用控制流程	207
第十一章 营销管理流程范本	210
一、年度销售目标、营销计划和预算编制的制定流程	210
二、营销目标和预算编制调整流程	218
三、月度销售计划制订流程	220
四、新分销商的选择与评估流程	223
五、年度分销商维护流程	227
六、产品销售控制流程	230
七、赊销业务与风险控制流程	232
八、国内客户退货管理流程	234
九、国外退货处理流程	236
十、换货流程	237
十一、返利管理流程	239
十二、销售费用使用流程	241
第十二章 采购管理流程范本	244
一、采购计划制订流程	244
二、采购计划管理流程	246
三、供应商开发与管理流程	248
四、供应商绩效考核流程	255
五、采购价格调整流程	268
六、采购物资价格审核流程	270
第十三章 生产管理流程范本	272
一、市场和竞争对手信息收集流程	272
二、生产计划执行流程	276
三、生产部生产计划流程	280
四、车间生产管理流程	282
五、生产制作指示控制流程	284
六、生产异常处理流程	285

七、生产工时效率考核流程	289
第十四章 质量管理流程范本	292
一、质量体系审核方案制定流程	292
二、质量体系审核实施流程	296
三、过程审核方案制定流程	300
四、过程审核实施流程	318
五、产品审核方案制定流程	320
六、产品审核实施流程	323
七、进货检验和实验控制流程	326
八、过程检验和试验控制流程	327
九、出货检验和试验控制流程	328
十、客户投诉处理流程	329
十一、检测设备控制流程	331
十二、不合格品处理流程	333
十三、纠正和预防措施控制流程	335
十四、客户满意度调查控制流程	336
十五、数据统计及分析控制流程	339
十六、质量体系文件控制流程	343
十七、质量体系记录控制流程	345
十八、关键特性控制流程	346
第十五章 物料管理流程范本	347
一、物料入库管理流程	347
二、物料出库管理流程	352
三、成品收货入库管理流程	355
四、成品出库管理流程	358
五、备货与发货流程	361
六、运输管理流程	364
七、月度/周期仓库盘点流程	367
八、年度仓库盘点控制流程	371



九、安全库存管理流程	375
第十六章 设备工具管理流程范本	378
一、设备配置立项流程	378
二、设备配置实施流程	380
三、设备大项修管理流程	382
四、设备报废流程	385
第十七章 信息系统管理流程范本	387
一、信息技术战略规划流程	387
二、重要信息系统政策制定流程	392
三、信息系统自行开发控制流程	394
四、信息系统开发招标流程	398
五、信息技术服务提供流程	400
六、信息技术资产管理流程	402
七、信息系统开发或实施项目管理流程	404
第十八章 业务外包管控流程范本	408
一、业务外包申请流程	408
二、外包业务项目计划书审核流程	410
三、业务承包方资质审查流程	412
第十九章 客户服务管理流程范本	416
一、客户档案维护流程	416
二、客户投诉处理流程	421
三、客户年度满意度调查流程	424
四、客户季度满意度调查流程	426
五、客户培训流程	430
六、产品质量不良处理流程	432
第二十章 合同控制流程范本	436
一、合同管理整体控制流程	436
二、合同谈判流程	439
三、合同审批流程	441

四、合同订立登记控制流程	446
五、合同更改控制流程	448
第二十一章 财务管理流程范本	449
一、财务制度制定流程	449
二、财务制度修订流程	451
三、资金计划制订流程	453
四、资金支付流程	458
五、付款业务内部控制流程	460
六、收款业务控制流程	462
七、应付账款管理流程	464
八、应收账款管理流程	467
九、固定资产外购业务内部控制流程	470
十、固定资产处置业务控制流程	471
十一、担保业务风险评估流程	473
十二、担保项目跟踪监督流程	475
十三、担保项目信息披露流程	477
十四、成本费用核算流程	480
十五、成本费用控制流程	482
十六、成本费用目标确定流程	485
十七、成本费用预测方案制定流程	487
十八、无形资产外购申请审批流程	490
十九、无形资产业务流程	492
二十、无形资产投资预算流程	496
二十一、无形资产交付验收流程	498
二十二、年度财务报告方案编制流程	500
二十三、重大影响交易会计处理流程	504
二十四、年度财务报告编制流程	506
二十五、合并会计报表编制范围变更流程	508



第二十二章 对子公司的控制流程范本	510
一、子公司重大投资审核流程	510
二、子公司投资项目评估流程	514
三、母子公司合并抵销分录编制流程	516
四、母子公司合并财务报表编制流程	522
第二十三章 行政管理流程范本	525
一、对外宣传信息发布流程	525
二、会务管理流程	527
三、寄送信函、快件工作流程	529
四、发文管理流程	530
五、收文管理流程	531
六、印章制刻申请流程	532
七、印章使用控制流程	533
八、公司证照管理流程	534
九、出差管理流程	535
第二十四章 人力资源管理流程范本	537
一、人力资源规划编制流程	537
二、工作分析流程	544
三、员工外部招聘流程	546
四、员工内部招聘管理流程	548
五、员工试用期管理流程	550
六、职业生涯规划流程	553
七、晋升/降职/辞退管理流程	556
八、内部调动管理流程	559
九、离职管理流程	562
十、员工培训管理流程	564
十一、培训课程档案管理流程	571
十二、培训计划执行流程	574
十三、临时外部培训执行流程	579

十四、员工能力评估流程	581
十五、员工绩效考核流程	588
十六、薪酬管理流程	590
参考文献	593