

《用流程解放管理者》

图书基本信息

书名：《用流程解放管理者》

13位ISBN编号：9787515801841

10位ISBN编号：7515801840

出版时间：2012-6

出版社：中华工商联合出版社

作者：张国祥

页数：206

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《用流程解放管理者》

前言

成功缘于积累 邦泰人力集团 程三石 张公邀余作序，一时无以言起。只知张公近年来成了空中飞人，穿梭于各城市、企业与大学间。故有约如去对方常驻地可网上留言，但终难于晤面。其实，认识张公已久，于吾出道之时，历经数年，片断花絮，权作新书序。当时(15年前)，一踏入南国热土，即投入张公麾下，其为一知名大企行政总监，我为帐前执戟兵。入职前的面试即觉此人一脸笑容，气淡神闲。入职后默默观其运筹谋划，张弛疏漏，一板一眼，甚觉吾学习之幸事，受益终身。吾与张公，上班为上下级之属，下班有邻居之谊。其时，张公已届中年，但仍每日习英文，诵辞句，其积极上进之态亦让吾记忆深刻。因为邻居，且为部属，故经常入其居室。其室布置简约有序，洁净非同于他人。其生活起居一丝不苟，常训戒吾等不拘小节之陋习。久之，始觉成功因子也可衍于起居点滴小事间，始信古人云“一屋不扫何以扫天下”之深意。现今想来，张公投身咨询培训业，专攻企业规范化管理与流程，也甚适张公，非此公又其谁矣？！张公职场虽一直事于此一大企，然此企由小到大，世事变化，云卷云舒，也历经坎坷。后离职休闲年载，可为参禅修为。其时吾正从事咨询顾问业，些许不解事，于广州登门叩问且访旧友，见其抱厚卷细阅，书书点点，令吾叹为观止。后张公义于京城助国内管理名家辅导企业，长进非凡。偶于大运河边一起放风筝，教吾放飞于天时，一句妙喻寓放飞风筝与婚姻与管理之类同，让吾顿觉张公悟性深邃。身边小事、日常生活皆与管理相连。当此之时，已觉张公得道矣。咨询如艺界，招式套路为形体，功夫内力为根本。张公得道，形体寄有形于无形，解放管理者，真为吾辈学习之典范，惠及无数人，欣之！慰之！ 2011年11月26日于上海出差途中

《用流程解放管理者》

内容概要

《博瑞森中小企业管理丛书:用流程解放管理者》由张国祥著，是流程管理专家张国祥先生结合中外管理理论技术，对从事流程管理具体工作二十年及咨询工作十年来的理论、研究、实践总结。全书由8个板块构成，共66篇文章，14幅流程管理图，包括戴着“流程眼镜”的观察与思考、从认识流程管理开始、为实施流程管理做好准备、轻松学会流程图的设计与制作、用流程优化与流程再造实现企业升级、流程管理也要考核与评估、流程管理专家的项目体验、中小企业流程设计图实例。帮助读过《博瑞森中小企业管理丛书:用流程解放管理者》的管理者从繁杂的事务中解放出来，让企业具有快速反应能力。

《用流程解放管理者》

作者简介

张国祥

现任北京越努凌云管理咨询有限公司董事长及首席专家讲师、中国总裁培训网金牌讲师、时代光华等多家培训咨询企业讲师及网站专栏作家。

曾任中国南山开发股份有限公司东莞分公司人事行政经理、群刚电子有限公司行政总监、江门丰华精细化工行政科长、利安制锁集团公司总经理，具有丰富的多体制企业管理实战经验。

张国祥先生专注于企业流程及企业规范化管理的研究和实践，对流程管理所作的创新包括实施流程管理必须满足的三个基本前提，实施流程管理必须转变三个观念，企业管理流程的四级分类，简洁务实的互动设计法，流程说明文件的“三三”制等，并将之服务于中小企业，为广大中小企业的流程建设提供了帮助。

书籍目录

| | |
|------------------------|--|
| 张国祥老师教中小企业做流程管理 | |
| 目录 | |
| 张国祥教你做流程管理1 | |
| 自序 让流程管理技术走进万千企业3 | |
| 自序 让流程管理技术走进万千企业3 | |
| 第一章 戴着“流程眼镜”的观察与思考4 | |
| 大会半小时，例会五分钟5 | |
| ——例会都按流程走5 | |
| 收银员唱收唱付不可省5 | |
| 到厂的客户“丢”了6 | |
| ——在候机楼听来的故事6 | |
| 老板，请为你的员工竖好路标7 | |
| 这样的企业是否需要流程管理？8 | |
| 改变陋习，请从排队开始9 | |
| ——改变流程提高效率9 | |
| 消除“等待”就是提高效率9 | |
| ——观海底捞顾客接待流程有感9 | |
| 第二章 从认识流程管理开始10 | |
| 流程管理的背景10 | |
| 流程管理的意义与目的11 | |
| 流程管理的基本原则12 | |
| 流程的要素13 | |
| 流程高效运行的基本前提14 | |
| 流程管理与规范化管理15 | |
| 企业战略与流程15 | |
| 流程管理与岗位职责17 | |
| 制度和流程的关系17 | |
| 第三章 为实施流程管理做好准备18 | |
| 一般企业实施流程管理的步骤18 | |
| 流程管理实施过程中的障碍19 | |
| 企业流程管理实施过程注意事项20 | |
| 打造简洁高效的企业运行流程21 | |
| 企业负责人在流程管理中的作用22 | |
| 咨询师在流程管理中的作用23 | |
| 流程对个人的影响24 | |
| 流程分析方法与流程分级24 | |
| 第四章 轻松学会流程图的设计与制作26 | |
| 流程设计的三个基本假设与创新流程设计原则26 | |
| 流程设计方法27 | |
| 流程设计中的流程增值30 | |
| 流程图制作工具介绍32 | |
| 掌握流程图语言34 | |
| 三级流程图与四级流程图的界定35 | |
| 流程图的异常情况处理37 | |
| 流程图形式与内容的平衡37 | |
| 流程图到底应该由谁来画？38 | |
| 流程图的审批39 | |

| | |
|----------------------|----|
| 检验流程图合格的标准 | 40 |
| 流程图设计的常见错误及纠正建议 | 40 |
| 第五章 用流程优化与流程再造实现企业升级 | 41 |
| 没有流程优化就没有精细化 | 41 |
| 流程梳理与流程优化的关系 | 42 |
| 流程优化方法 | 43 |
| 成功流程优化的标准 | 45 |
| 流程优化不能部门各自为政 | 46 |
| 流程优化与合理化建议之间的关系 | 47 |
| 企业进行流程再造的恰当时机 | 48 |
| 流程再造是企业转型升级的最佳选择 | 49 |
| 流程再造失败的原因 | 50 |
| 第六章 流程管理也要考核与评估 | 52 |
| 中小企业对流程管理的评估 | 52 |
| 中小企业对流程的评估 | 54 |
| 项目导入前的流程现状评估方法 | 55 |
| 项目进行中的流程设计评估方法 | 57 |
| 建立与流程挂钩的绩效考核制度 | 58 |
| 第七章 流程管理专家的项目体验 | 60 |
| 基础管理差的企业也能搞流程管理吗？ | 60 |
| 实施流程管理，你的企业准备好了吗？ | 61 |
| 流程不明，责任不清 | 62 |
| ——高管们终于认识到流程管理的重要性了 | 62 |
| 多作贡献，少争权限 | 63 |
| ——流程管理要求工作方式转变 | 63 |
| 流程不规范，联络单会越用越混乱 | 64 |
| 打造带不走的专家团队 | 64 |
| ——系统设计师的作用 | 64 |
| 我的价值靠流程优化体现 | 65 |
| ——回答部分员工的质疑 | 65 |
| 真诚和专业的力量 | 66 |
| ——流程管理技术讲座感悟 | 66 |
| 警惕流程设计走形式 | 67 |
| 流程不为个人而设 | 68 |
| ——不要把自己置于特殊位置 | 68 |
| 分类提高效率，归纳提高能力 | 69 |
| REP与BPR有联系但不能互相代替 | 70 |
| 指导企业员工画流程图的心得 | 70 |
| 修改流程图的感悟 | 71 |
| 画流程图原来如此简单！ | 72 |
| ——与企业员工交流的感悟 | 72 |
| 流程管理不能一蹴而就 | 73 |
| 第八章 中小企业流程设计图实例 | 74 |
| 新员工岗前培训流程图 | 74 |
| 岗位个人愿景设计流程图 | 75 |
| 员工辞职欢送流程图 | 76 |
| 客户投诉管理流程图 | 77 |
| 材料采购合同签订流程图 | 78 |
| 营销生产订单确认流程图 | 79 |

《用流程解放管理者》

采购结算流程图80

危机隐患排查流程图81

危机责任分析查处流程图82

调试零件调拨流程图83

加盟店开店流程图84

供货合同审批流程图85

顾客投诉处理流程图86

固定资产申请审批流程图87

附录 什么在帮助企业节约成本——张国祥老师应邀接受中国总裁培训网记者专访88

章节摘录

版权页：消除“等待”就是提高效率——观海底捞接待顾客流程有感 前天在西安讲课，晚饭后，我独自散步，走到了一家海底捞火锅店楼下。出于对海底捞管理创新的仰慕，我决定现场观摩一下。之前，我从未到过任何一家海底捞的店面。乘坐电梯来到三楼，在门口迎接顾客的小伙子热情招呼：“请问您几位？”我回答说：“就我一人”。小伙子稍有迟疑，但很快就说：“好，目前尚无空位，请您持号牌等候。”说完就写了一张卡片给我，并立即叫了一位服务员把我引到就餐区域中间的一张候位桌旁。服务员招呼我坐下，倒上开水，打开点心盒，让我品尝，告诉我一旦有位就会通知，说完就离开了。我坐下后，仔细观看了卡片上的内容，除了统一的印刷文字之外，就是手写的“20”号和我到达的时间“6:45”（晚上），反面写着六项免费服务项目。不到五分钟，又有人给我送来了一盘炸薯片，同时还有一壶茶水，并请我再等一会。估计是看到我没有喝水，也没有吃桌上的点心吧。我道谢之后，告诉服务员：“你们不用招呼我”。服务员离去后，我开始观察店里四周忙碌的员工。我发现所有的员工都在移动之中，完全没有其他饭店常见的员工倚靠、顾客喊叫情形。不仅如此，而且传菜员们一律都是小跑步行进。我真担心他们撞到同事身上，因为拖地的员工也在不停地工作，地面上几乎可以用一尘不染来形容。也许是训练有素的缘故，传菜员个个身手敏捷，右手高举菜盘，穿梭在餐桌与同事之间，仿佛NBA球员一样功夫了得，躲闪腾挪、收放自如。我左顾右盼，就像欣赏杂技一般。我虽然只在店里观看了十五分钟，但在等待期间，总共受到服务员五次关照。除了前面介绍的二次之外，第三次是问我可否提前点菜，因为排在我前面的只余下十位了。第四次是服务员给我送来一碗稀饭，让我先暖暖胃。第五次仍然问我是否可以先点菜了，前面只有六位等候了。一看时间过去了十五分钟，我不好意思再坐下去，因为门口还有络绎不绝的顾客进来，便起身离开。回到门口，我将候位卡片交还小伙子，并告诉他——我此行的目的就是观摩学习。我说：“海底捞的管理和服务在管理界广为传扬，今日一见，果然名不虚传！”当我道谢正要离开时，一位女生快步走来，双手递给我一件散发着香气的小礼品，口中说着“欢迎您下次再来！”我感到在海底捞“等待”也是一种享受。不管你是谁，你都能在店里受到重视、受到关心，每个人都有“VIP”的感觉。难怪海底捞全国各地的门店都顾客如云！难怪人们宁愿等候也不去光顾“门可罗雀”的饭店！谁都知道，“等待”在国内各行业都是一件“痛苦”的事情。银行排队取款，你并不会因为手上即将握有大把金钱而开心；机场排队等待，你也不会因为即将翱翔蓝天而高兴；春节期间买票的等待，恐怕是国人最为痛苦的事情之一了。服务行业，你能让顾客在等候期间不烦，你就成功了，海底捞就是最好的榜样。其他各行各业，你如果消除了员工工作中的等待，那你的管理就成功了。海底捞的员工没有一个人会在工作中出现等待，正因为员工的不等待，才换来了顾客的耐心等待。

《用流程解放管理者》

媒体关注与评论

本书为近年来张国祥老师企业流程管理项目咨询的一线实际工作经验总结，书中内容多源自作者在流程管理咨询项目实施过程中的观察体验。更有与企业员工切磋碰撞出的智慧火花；再辅以通俗易懂、实操性强的流程管理落地技术，循循善诱，相信会对企业管理工作者以及即将从事和爱好企业流程管理的读者大有裨益。——北京越努凌云管理咨询有限公司 陈新 看了张国祥老师《用流程解放管理者》一书初稿，受益匪浅。作为一个曾在日资企业工作多年又从事多年流程构建(优化)的人士来说，该书无论是理论还是案例都堪称经典！——深圳金凤凰家具(国际)集团流程优化辅导师 吴龙胜 流程是企业的条理，条理顺畅了，企业管理也就省心省力。张国祥老师多年致力于中小企业规范化管理，深谙流程管理之于企业的重要性。此书集其流程咨询实践之精要，语言避浮华，思路重实用，心血之作，价值自是不同！——南京经略企业管理顾问有限公司项目总监 邵前锋 张国祥老师的流程图引入授权岗位是一大创新。授权岗位提出流程目标，管控流程全局，解决流程异常；主持岗位负责例行活动，参与岗位明确本岗位职责，主动配合其他岗位工作，到流程结束时能实现授权岗位提出的具体目标。真正做到了“岗位对流程负责，流程对岗位支持”。让流程管理可以在企业实施中落地生根、高效运作！——湖北恩景文化传播有限公司总经理 马群 张国祥老师对流程管理有着很高的造诣，通过不断的实践，形成了一套系统完整、简单易行的操作体系。我和我服务的企业都受益匪浅。更多精彩敬请研读书中内容！跟张国祥老师学做流程，领略流程管理的最前沿思路和最新最实用技术，推动企业高效发展……——中国培训师大联盟 李旋 这是一本令人不忍释卷的关于流程管理的著作。全书用翔实的案例，通俗的言语。幽默的故事深入浅出地解读了深奥的流程管理，为企业实施流程管理提供明确的指导方向和可行的操作方法，可以作为有志于实施流程管理的企业管理者与员工的必读书。——河北唐山读者 陈友海 我一直是张老师文章的忠实读者。也是追随者。张老师的《用流程解放管理者》一书既有思想作指导，也是可操作的工具书，环环相扣，实战、实用、高效。张老师不愧为真正的实战专家。——山东青岛读者 赵云阳

《用流程解放管理者》

编辑推荐

《博瑞森中小企业管理丛书:用流程解放管理者》专为本土企业定制：最务实、简洁、高效的流程实战指导！企业规范化管理专家张国祥20年潜心积淀第一本专著！实战：来源于大量企业流程管理咨询实践，不为理论，只为实用。简洁：行文简约、清晰，图表简单、精要，和同类书形成鲜明对比。高效：3个前提，4级分类，14幅流程管理图，16个咨询项目的专家体验，让管理者上手就用。

《用流程解放管理者》

名人推荐

本书为近年来张国祥老师企业流程管理项目咨询的一线实际工作经验总结，书中内容多源自作者在流程管理咨询项目实施过程中的观察体验，更有与企业员工切磋碰撞出的智慧火花；再辅以通俗易懂、实操性强的流程管理落地技术，循循善诱，相信会对企业管理工作者以及即将从事和爱好企业流程管理的读者大有裨益。——北京越努凌云管理咨询有限公司 陈新 看了张国祥老师《用流程解放管理者》一书初稿，受益匪浅，作为一个曾在日资企业工作多年又从事多年流程构建（优化）的人士来说，该书无论是理论还是案例都堪称经典！——深圳金凤凰家具（国际）集团流程优化辅导师 吴龙胜 流程是企业的条理，条理顺畅了，企业管理也就省心省力。张国祥老师多年致力于中小企业规范化管理，深谙流程管理之于企业的重要性。此书集其流程咨询实践之精要，语言避浮华，思路重实用，心血之作，价值自是不同！——南京经略企业管理顾问有限公司项目总监 邵前锋 张国祥老师的流程图引入授权岗位是一大创新。授权岗位提出流程目标，管控流程全局，解决流程异常；主持岗位负责例行活动，参与岗位明确本岗位职责，主动配合其他岗位工作，到流程结束时能实现授权岗位提出的具体目标。真正做到了“岗位对流程负责，流程对岗位支持”。让流程管理可以在企业实施中落地生根、高效运作！——湖北恩景文化传播有限公司总经理 马群 张国祥老师对流程管理有着很高的造诣，通过不断的实践，形成了一套系统完整、简单易行的操作体系。我和我服务的企业都受益匪浅。更多精彩敬请研读书中内容！跟张国祥老师学做流程，领略流程管理的最前沿思路和最新最实用技术，推动企业高效发展……——中国培训师大联盟 李旋 这是一本令人不忍释卷的关于流程管理的著作。全书用翔实的案例，通俗的言语，幽默的故事深入浅出地解读了深奥的流程管理，为企业实施流程管理提供明确的指导方向和可行的操作方法，可以作为有志于实施流程管理的企业管理者与员工的必读书。——河北唐山读者 陈友海 我一直是张老师文章的忠实读者，也是追随者。张老师的《用流程解放管理者》一书既有思想作指导，也是可操作的工具书，环环相扣，实战、实用、高效。张老师不愧为真正的实战专家。——山东青岛读者 赵云阳

《用流程解放管理者》

- 31、书的介绍很能煽动人心，只是还没来得及读。
- 32、老板要的书，满意
- 33、可以在工作中借鉴。
- 34、这本书讲流程，流程最重要的是思路。这样的书看国外的会更好些，没有什么启发。失望
- 35、多学习一下，不错
- 36、这本书对于我来说，不是很实用。更多的像教材，经验和心得谈的太少。
- 37、最近公司正在准备梳理流程，看到这本书后就买了，内容不错，通俗易懂，理论和实践结合的恰到好处，很适合中小企业使用
- 38、用流程解放管理者
- 39、这本书很合适大企业，对企业有一定的帮助，易懂
- 40、印刷用的墨不太好，味道难闻，读完很难受。内容一般
- 41、非常不错的一本书，喜欢
- 42、博瑞森中小企业管理丛书:用流程解放管理者很好，很实用
- 43、就是不小心把邮件删除了。没有弄到电子版本。书内容很有指导性!
- 44、翻了几页挺好
- 45、不错，内容很实用，教程很好，就是没有图。
- 46、一直都在关注和阅读张国祥老师的文章，对于提高工作效率和方法都受益匪浅，
- 47、这是领导推荐的一本书，一次买了六本给各个分管领导，大家反映都不错呢
- 48、书中介绍的一些方法比较实用，建议在封面上不要乱贴广告
- 49、不仅仅企业需要流程，人生也需要流程
- 50、很好，是我要找的，慢慢学习。
- 51、以前在网上陆续看过，受益匪浅。
- 52、用流程解放管理者（专为本土企业定制：最务实、简洁、高效的流程实战指导！企业规范化管理专家张国祥20年潜心积淀第1本专著）
- 53、这个书真的不错，我用这本书介绍的内容做公司的业务流程，做到比较轻松
- 54、流程对于企业运作很重要，神佑启发
- 55、对于想做流程改造的管理者可以了解一下
- 56、书中内容浅显易懂，比较实用，值得推荐
- 57、很实用的一本书，也好掌握，学习
- 58、好书，要大家一起读
- 59、快递好快阿
- 60、不打有用的书，还行吧
- 61、对自己的工作有一定的启发和思考
- 62、理事与管人同等重要。
- 63、很实用的一本书！
- 64、无论什么样的企业，都需要流程。
- 65、工程机械分析家称才发觉个
- 66、visio
- 67、我摘了书中的一段，分享一下：（对了，买书可以获全书赠电子版，存在手机里等车、等人都能看。我是从电子版中摘录的。电子版还可以直接发给其他朋友、同事分享。）流程管理能帮我们做什么？流程管理的意义要从科层组织的弊端说起。科层组织的弊端集中表现在五个方面：一是分工过细，最后形成金字塔，进而导致彼得原理... 阅读更多
- 68、纸质书已买
- 69、还可以，当故事书看看
- 70、很受用！ 还不错！
- 71、帮老板买的，提高企业管理能力！
- 72、给单位买的，书送货及时，质量可靠！
- 73、刚开始担心会有太多理论看不下去，结果越看越有兴趣。能够理论结合实际，并且附有不少的流程图。很有参考作用。

《用流程解放管理者》

- 74、内容空洞，书印刷的也很差。
- 75、有理论，有案例，不错
- 76、内容非常实用，适合仔细阅读，很好
- 77、还没看，但是看了简介，还不错。
- 78、正在读，没读完
- 79、不错，很实用的一本书。推荐
- 80、一看书名就喜欢上了，内容的确帮了我的忙，很多角度和观点是根本想不出来的，非常棒！
- 81、流程即为复制，用体系摆脱对人的依赖。
- 82、全书用翔实的案例，通俗的言语，幽默的故事深入浅出地解读了深奥的流程管理，为企业实施流程管理提供明确的指导方向和可行的操作方法，可以作为有志于实施流程管理的企业管理者与员工的必读书。
- 83、感觉作者确实是个实战专家
- 84、正在研读，等读完与大家分享O(_)O~
- 85、运营中，流程为王。。。
- 86、感觉有些地方还有借鉴的地方
- 87、内容不错，观点很有特点。印刷不错。
- 88、我不同意次本书中流程管理的思路，但是这本书也有值得学习的内容。
- 89、很喜欢这本书，没白买，很实用
- 90、对中小型企业化管理有很大的帮助。

《用流程解放管理者》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu000.com