

高效管理的^的执行术

用表格管理，让执行落地

资深执行力专家 狄振鹏 著



金城出版社
GOLD WALL PRESS

高效管理的 执行术

用表格管理，让执行落地

资深执行力专家 狄振鹏 著



图书在版编目(CIP)数据

高效管理的执行术：用表格管理，让执行落地 / 狄振鹏著. —北京：金城出版社，2015.10
ISBN 978-7-5155-1277-8

I . ①高… II . ①狄… III . ①企业管理 IV . ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 215307 号

高效管理的执行术：用表格管理，让执行落地

作 者	狄振鹏
责任编辑	李轶武
开 本	710 毫米 × 1000 毫米 1/16
印 张	21
字 数	340 千字
版 次	2015 年 11 月第 1 版 2016 年 7 月第 5 次印刷
印 刷	北京金瀑印刷有限责任公司
书 号	ISBN 978-7-5155-1277-8
定 价	65.00 元

出版发行	金城出版社 北京市朝阳区利泽东二路 3 号 邮编：100102
发 行 部	(010)84254364
编 辑 部	(010)64391966
总 编 室	(010)64228516
网 址	http://www.jccb.com.cn
电子邮箱	jinchengchuban@163.com
法律顾问	陈鹰律师事务所 (010)64970501

前言

执行力怎么来？

执行力不是强调出来的，而是在标准化、规范化、流程化的培养下做出来的。在科学、合理的工作流程下，员工只要能够按照流程走，按照标准做，其执行力自然而然就有了保证，结果也会因此而水到渠成。

那么，摆在我们面前的技术问题就是，如何更好地将科学、合理的工作流程表达出来。

第一，单纯地把员工缺乏执行力的原因归咎于工作态度和工作能力是不对的。拿破仑有这样一句格言：一头狮子率领一群绵羊的队伍，可以打败由一只绵羊带领一群狮子的队伍。员工的执行力取决于团队。如果能够把成功的执行经验进行归纳总结，并把它变成一套工作时的标准化行为，那么绵羊也能变成狮子。

第二，表格化管理是对执行经验进行归纳总结的最佳形态。所谓表格化运营管理体系，是采用系统思维的创新管理方法，通过运营体系建设，深入分析和辨识“职能”和“职责”的关系，杜绝职能分配的管理“真空”。运用流程控制的工作方法，规范职能运作，理顺业务流程，消灭管理“盲区”和“死角”。以表格为载体，用表格化工作语言固化职能、优化流程、提高工作效率，实现管理创新。

第三，管理表格化是企业规范化管理的重要标志。管理表格化是把已经制度化的内容转变为表格，是落实企业管理制度的重要途径；是将数据化的内容集结成表格，将最能表达结果的数据更加直观、有机地结合起来；

在表格化的基础上，能够形成更高的理论体系，实现管理理论上的创新。“规范化—标准化—制度化—程序化—数据化—表格化—理论化”这是企业在管理水平上不断进步和创新的过程。

表格化管理的优点很多，企业老板也愿意使用，但是真正把它运用到实际管理中的企业并不多，其中一个主要原因就是员工对于表格管理的抗拒心理——有的人怕麻烦，有的人没有认识到表格管理对工作效率的提升作用，有的人干脆就是瞎编数据，有的人根本就不会填表……他们的共同看法就是表格化管理多此一举。造成这些现象的原因很多，其中最重要的一点就是员工自身对于表格化管理的认识不足。本书正是基于这些问题提供相应的解决方案，通过工作标准、工作流程、工作台账、执行制度、监督执行、考核执行等几个方面，帮助企业建立规范化的表格管理体系，对每个部门、每个岗位、每项工作都用表格加以描述。上至管理层，下至基层员工，都以表格为红线，让管理有事实依据，让员工的工作状态和任务职责简明可控，让绩效有据可查，确保战略落地、执行到位，用结果说话。

目录

第一章 用表格管理：管人管到位，管事管到底 /001

- 一、管理有表格，人人都高效 /001
- 二、盯人抓节点，盯事抓进度 /007
- 三、事前有依据，事中有指导，事后有考核 /012
- 四、凡事有标准，照着标准做 /017
- 五、凡事有流程，照着流程走 /021
- 六、凡事有制度，照着制度办 /024
- 七、事事有考核，没人能特别 /027

第二章 用表格定标准：标准管人，人人服气 /032

- 一、标准要事先制定，而不是事后确定 /032
- 二、标准对事不对人，要法治不要人治 /036
- 三、用标准做准绳，用结果来说话 /038
- 四、事事都有标准，人人都要执行 /041
- 五、执行标准要坚持，员工才能规范化 /045

第三章 用表格走流程：管人抓节点，管事抓进度 /051

- 一、造物之前先造人，造人必定有流程 /051
- 二、没有规范流程，管理就是空话 /055
- 三、不错位、不缺位、不越位，人人都按流程走 /059
- 四、有效控制流程节点，让管理事半功倍 /062
- 五、目标要到人，人人有事做 /066
- 六、职责划到岗位，事事有人管 /069

第四章 用表格规范台账：人人有本账，事事有记录 /073

- 一、每天都记账，持续提升效率 /073
- 二、专人有专账，各司其职不乱 /076
- 三、凡事有记录，减少事后纰漏 /082
- 四、账本随时翻，抓好监督考核 /087
- 五、理清工作头绪，工作事半功倍 /090
- 六、账本妥善保管，汇报总结不难 /093

第五章 用表格执行制度：杜绝推诿懈怠，提升全员绩效 /096

- 一、一个好制度，让庸才变干将 /096
- 二、管理人性化，制度严格化 /101
- 三、执行不打折，制度来监管 /103
- 四、强调执行流程，按部就班拿结果 /106
- 五、定好执行制度，提高成果合格率 /110

第六章 用表格监督执行：管理不靠猜，事实作依据 /116

- 一、“责权利”要一表到位，执行要一跟到底 /116
- 二、任务分配表格化，规避员工“坐等靠要” /123
- 三、别让表格成摆设，细节落实到行动 /127

四、用流程规范执行，用表格来作依据 /131

五、一切按照表格走，执行不会有偏差 /136

六、要做甩手掌柜，必先做好监督流程 /140

第七章 用表格抓考核：考核有依据，辅导有方向 /148

一、岗位责任明确，考核省时又省力 /148

二、责任考核细化，责任大小要明确 /154

三、打破部门“城墙”，让考核不留漏洞 /158

四、工作流程有标准，考核到位保执行 /160

五、绩效考核有表格，看功劳不看苦劳 /167

六、绩效辅导有备案，避免错误重复犯 /174

附录 企业各部门管理表格工具箱 /183

一、行政管理表 /183

二、人事管理表 /201

三、财务管理表 /225

四、研发管理表 /258

五、采购管理表 /261

六、生产管理表 /274

七、安全管理表 /278

八、质量管理表 /286

九、销售管理表 /293

十、客户管理表 /306

第一章

用表格管理：管人管到位，管事管到底

作为领导者，你不需要具备所有下属、职员具备的专业知识和技能，但你需要保证让员工的工作有序进行，不走偏路和弯路，工作更有效率。用表格管理企业，不仅能让员工更专业、高效，还能让工作更准确、有条理。

一、管理有表格，人人都高效

当前，越来越多的管理者开始重视企业的执行力，甚至已经将其视为企业竞争力的核心，没有执行力，一切都是空谈，企业更没有竞争力可言。一个企业的成功，首先要战略正确，其次要将战略执行到位。战略来自企业家及决策团队的洞察力和决策力，而执行则是团队的执行力。

既然执行力如此重要，那么，执行力到底是什么呢？能做什么呢？一个企业的执行力就是经营能力，包括经营模式和人力资源分配，通俗点说就是管理人和管理事，而任何事物的运作都得通过人去操作完成，管理好了人就能生成一道道流程，就能培训出优秀的员工，就能打造高效的团队。

大到一个国家，小到一个企业，不外乎都是“人”的问题，所以企业管理的首要前提是人的管理，执行力的关键也是人。

所以，企业管理者必须意识到：必须不断培养和提升员工的执行力。就像培育植物一样，园丁要经常给植物修剪盘枝末节、除草松土，这样植物才能吸收更多营养，长得更快、更健康，员工的执行力也是通过管理者运用不同的方式培养和提升的。

下面看一则案例：

伯利恒钢铁公司总裁查理斯·舒瓦普曾向效率专家艾维·利咨询，他说：“我希望把我的公司管理得更好，我不需要更多的知识，我需要的是该怎么做。如果你能告诉我们如何更好地执行计划，我听你的，在合理范围内价钱由你定。”

艾维·利拿出一张白纸，把它递给舒瓦普，并说这张纸能使他的公司业绩提高至少50%。然后他告诉舒瓦普：“在这张纸上写下你明天要做的最重要的六件事。”舒瓦特按照所说写下了六件事。过了一会儿，艾维·利又说：“现在用数字标明每件事情对于你和你的公司的重要性次序。”这两个要求做完，一共只花了大约5分钟。艾维·利接着说：“现在把这张纸放进你的口袋。明天早上第一件事情就是把这张纸条拿出来，做第一件事。不要看其他的，只看第一项，并着手执行，直至完成为止。然后用同样方法对待第二件事、第三件事……直到你下班为止。如果你无法做完所有的事情，那不要紧，因为你做完了最重要的事情，并且一直都做着重要的事情。”

看到舒瓦普质疑的神情，艾维·利又说：“你坚持每一天都这样做，观察效果，直到你对这种方法的价值深信不疑之后，让你公司的人也这样干，到时候你就可以看看会有什么变化。这个建议你就当做实验，做多久都行，验收结果后，再给我寄支票来，你认为值多少就给我多少。”

半个小时左右的会面，给舒瓦普带来了极大的影响，从那以后，他不仅要求自己每天把要做的事情按照重要程度依次排列在一张纸上，还在全

厂推行，人人都要如此计划工作。一个月后，舒瓦普给艾维·利寄去一张2.5万美元的支票，还有一封信。舒瓦普在信中说：“那是我一生中最有价值的一课。”后来，这个当年不为人知的小钢铁厂一跃成为世界上最大的独立钢铁厂，因而，有人认为艾维·利提出的方法价值1亿美元。

其实，很多时候员工需要的正是管理者正确引导，就像舒瓦普一样，你不需要具备所有下属、职员具备的专业知识，也不需要搞清楚各个岗位的具体工作内容是什么，你只需要思考如何让员工的工作有序进行，不走偏路和弯路，尽量让员工的工作更有效率。很显然，舒瓦普的这种给工作任务分类排序的方法正是教会员工如何高效做事，看似一个简单的表格排列，却产生了极佳的引导作用，一个细微的要求，在潜移默化中就能够让不同职位、不同岗位、不同工作内容的员工在行动方式上达成一致，无论是在企业文化还是效率上，都具有极大的意义。

通过上面的案例，我们可以看到表格的力量，我们可以试着给员工制作一个“每日工作排序表”，其宗旨核心是让员工把每天最重要的工作放在第一位，至于表中的内容如何填写，就要根据各自公司的具体情况来规定。把重要的工作安排好先后顺序，做到目标清楚、时间明确，采用这样的表格管理法，员工做的事情才会更有价值和意义，工作也因此会更高效，执行力也自然会不断提升。

每日工作排序表

姓名：	时间： 年 月 日
职位：	部门：
工作任务(按照顺序进行)： 1. 2. 3.	
备注：	

华为公司的销售员在同行业内是非常优秀的，不管是业绩还是服务，都深得客户信赖，赢得了竞争对手和客户的一致好评，原因就在于华为公司销售人员周密的项目策划。

华为公司的销售团队是一个团结的集体，在销售过程中，见客户之前他们都会进行周密的部署，通过全面的调查和分析，根据客户的信息量身制订最详细的销售计划，令客户找不到拒绝购买的理由。

下面，我们看看华为公司的销售团队是如何做的。

首先，销售部门会制定目标，最理想的目标自然是 100% 的份额，当然也要看搜集到的信息资料和资源力量。最低标准必须达到至少 50% 的份额；准备充分的话，要拿到 80% 的份额。

其次，围绕项目目标，员工就要努力做好准备，而且准备充分与否，意味着目标达成的结果。准备工作主要涉及客户的所有详细信息，竞争对手的背景、策略和优劣势以及自身的优劣势。这个环节是最考验员工执行力的环节，涉及很多细枝末节，员工之间必须做好任务分配，要避免重复或遗漏，要做好这一环节，最好用、最省力的工具就是表格了。

最后，负责完成该项目的成员就要采取行动。曾经有客户说，华为公司的销售人员不会放过任何一个潜在客户，只要有一丝希望，他们会紧盯目标、锲而不舍，只要知道客户的行踪，就会立刻前往，并向客户推销华为的产品。

×××销售项目目标

目标组别	份额(%)	目标
目标一	100	最理想标准
目标二	80 ~ < 100	基本标准
目标三	50 ~ < 80	最低标准

新开发客户报告表

客户名称		电话	
公司地址		邮箱	
工厂地址			
负责人员			
推销产品			
第一次交易额及品名			
开拓时间及经过			
备注			

负责人员签字：

年 月 日

客户调查表

客户 基本 资料	客户名称		电话		地址					
	负责人		年龄		文化程度		电话		性格	
	接洽人		年龄		文化程度		电话		性格	
经营 状况	经营风格	☐ 积极 ☐ 保守 ☐ 稳定 ☐ 投机 ☐ 不定								
	业务	☐ 上升 ☐ 成长 ☐ 稳定 ☐ 衰退 ☐ 不定								
	业务范围									
	销货区域和对象									
	价格	☐ 合理 ☐ 偏高 ☐ 偏低 ☐ 压价								
	营业额	平均每年 __, 旺季 __ 月, 月销量 __, 淡季 __ 月, 月销量 __								
	组织	☐ 股份有限公司 ☐ 有限责任公司 ☐ 合资 ☐ 独资								
	公司人数	管理人员 __ 人, 基层人员 __ 人, 合计 __ 人								
	同行排名	☐ 领头羊 ☐ 有影响力 ☐ 普通								
付款 方式	态度									
	付款期									
	付款方式									
	必备手续									
客户 负责 人		审核人								

客户信用调查表

客户名称		地址		电话	
负责人		地址		电话	
公司成立时间		营业项目		经营方式	
负责人	性格		气质		
	兴趣		口碑		
	学历		沟通能力		
	思想		婚姻状况		
	优点		特长		
	缺点		技术		
	经历		嗜好		
会计方面	银行和账号		银行信用	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 普通 ☐ 差 ☐ 很差	
	账目组织	☐ 完备 ☐ 不完备	同行业评价	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 普通 ☐ 差 ☐ 很差	
	经营组织	☐ 股份公司 ☐ 有限公司 ☐ 合资 ☐ 个人	付款态度		
	注册资本		备注		
	营业执照登记号		负责人签字： 年 月 日		

华为销售团队周密的项目策划，对我们来说非常具有参考价值。总结起来，项目流程其实就是由一个个的表格构建起来，不管是客户信息调查表还是竞争对手的调查表，都给员工指引了工作方向，在完成这些表格内的任务的同时，也就意味着完成了项目流程的各个环节，直到达成最后的目标。

总之，表格不是死的，用表格来管理更是管理理念的突破，是无数企业、职场精英经验的总结，同时也是员工的指引路标。用表格管理企业，不仅能让员工更专业、高效，还能让工作更准确、有条理。

二、盯人抓节点，盯事抓进度

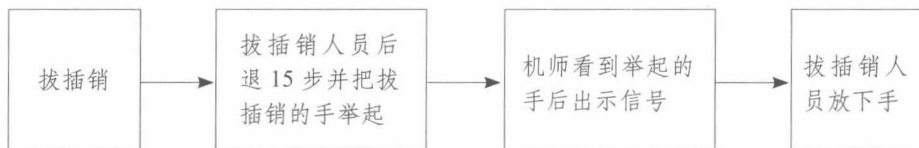
企业执行力的强弱往往能体现企业的管理现状。在管理工作中，管理者重点关注什么、细节强调到什么程度、要求工作达到什么标准等，这些管理的细节都影响着团队执行力的强弱。但是，这些模糊的“词语解释”并不一定就能达到提升执行力的效果，具体要重视到何种程度、细化到什么标准等，仅仅靠语言是很难判断的，所以，要想提升执行力，还是要把执行力的行为明确化、清晰化，避免只从结果要求员工，而是首先在执行行为上达成统一共识，这样员工在执行的时候有标准、有要求，任何员工都可以很快熟练掌握岗位流程、熟悉工作标准，表现出最佳的工作状态。

一个执行力较强的团队，必须要有一套强有力的执行制度，员工只需要按照制度工作。管理者不需要盯着员工工作，只需要在工作的关键节点上，确保按时、按质、按量地到位即可。这样一来，管理者一方面可以抽身细节，不必花费大量的时间在琐碎的小事上；另一方面又可以让制度来监督员工执行。

人和机器不同，人具有机器所缺少的灵活性和创造性，同时也具备一些人性弱点，比如精力有限、懒惰、粗心、骄傲等，这些弱点导致人对待工作也必然会产生懈怠、粗心大意、缺乏耐心、消极等影响，所以，那些能随时把事事都做到位的员工几乎是不存在的，管理者必须接受和理解这个现实。既然员工作为个体是不能完美的，那么，管理者就要想办法让员工集体工作做到完美，只要能够让一个员工或某个团体的员工重点放在某个工作环节上，一致做到标准化，那么，这些标准化的环节组合起来就是一个标准化的系统，标准化的系统统一起来就是一个标准化的企业，这样的话企业自然就达到了规范、有序的标准。这种“1+1>2”的思维模式，其实就是与其要求员工事事兼顾，倒不如让员工把重心放在某个节点上，把节点优化，然后以此效仿，各个优化节点就能构成系统，企业执行力的实时操纵就更容易落实，企业建设的针对性和实效性也能大大提高。

企业抓节点，必须要根据企业自身的具体情况来决定哪些是至关重要的节点，如此一来，在招聘和管理员工方面也就有了一定的标准，比如在服务类行业，相对比较关键的环节包括员工的服务能力和态度、服务产品的生产合格标准以及生产、服务环节中的安全问题等，总之，不管是什么样的企业，都有其比较重视和不能忽视的部分，甚至是微小的细节，只要把这些关键环节中的重要节点作出有针对性的系统要求，安排固定的员工重点负责关键环节中的重要节点，如此一来，企业的各个重点环节都能做到最好，整个团队的执行力自然就上升了。

厦门航空公司曾经因为工作人员忘了“拔插销”的小细节而导致飞机升空后起落架无法收回的危险事件，不仅造成负面影响，还给公司造成经济损失。之后，厦门公司的负责人就此次事件进行商讨，也许是因为大家都把“拔插销”当作是起飞检查工作的一个简单小细节，因为简单所以轻视，所以，也就没有具体针对“拔插销”这一简单动作作出要求，从而导致员工的忽视。于是，负责人很快找到处理方法，就是将“拔插销”这个简单动作也作为一项工作流程独立要求，撰写了一张 SOP（标准作业程序）：



拔插销标准作业程序图

因为“拔插销”事件的警示，厦门航空公司相继出台了一系列的 SOP 文件，用于规范员工操作流程，避免员工的操作失误导致严重后果。例如，悬挂两米长的红丝带表示飞机正在维修。虽然这个举动极其微小和简单，但却是不可忽略和轻视的，员工能够将这个细节做好，对公司来说就是一份安全保障。除此之外，厦航负责人要求每个部门都编排 SOP 文件，不管是多么微小的工作都要有详尽的流程编排，然后用表格罗列出来，贴在各个部门最显

眼的地方，飞行安全工作用红色本子、航空管理用蓝色本子、业务部门用黄色本子、地勤用绿色本子，以此分类，每项工作都按照条条框框操作、检查，员工依此操作，管理者只需要依此监督，工作效率就能大大地提高。

在企业内部，大大小小的事务都跟企业的盈亏有关。任何一项工作必然需要花费时间，然后是投资成本，最后才能生成质量。时间、成本、质量这三者几乎构成了每一件事务的所有内容，它们就像是等边三角形的三条边，任何一边发生变形，其他两边也会跟着变形，所以，管理者必须处理好这三个要素的关系。

管理者都希望事务完成的时间要快、成本要低、质量要高，这是对执行的要求，这也是竞争时代的市场要求。但是，许多企业内部人员因为时间紧迫，工作事务就只能凑合；企业因为成本紧张，就赶紧缩减项目内容；或者因为人手不够、资源有限就只能往后拖着……管理者要想以最佳的方式处理这些问题，那就是要严抓进度。

时间就是金钱，拖延项目时间，就等于是追加成本，增加投资，而如果在质量一定的情况下，拖延进度，就等于是浪费公司的资源，并不是每一位员工都能把公司当成是自己的家，像节省自家开支一样为公司节省成本，所以一旦出现进度与时间相冲突的状况时，多数员工首先会选择牺牲进度而拖延时间，如此便可减轻自身的工作压力。

进度，就是整个工作中每一项目的进展情况。强调进度，并不只是缩短时间，而是保证质量、定时完成。管理者监督把控进度，就是以最高的质量为前提，综合工作过程中可能出现的问题，对工作时间和速度进行计划，不仅能够避免员工懈怠拖延，还能够对工作时时监控，尤其是长期项目，更要做好进度规划，而且还要做细，对于一个时间长、规模大的规划，要分成多个阶段来完成，然后根据每个阶段的情况进行分工计划和预测，分工越细，进度就不容易有漏洞，后期的进度也更加精确，执行过程也比较容易，反之，如果办事没有规划，忽略进度监控，那么，很容易出现前松后紧或者推迟延后，甚至工作拥堵导致质量下降等各种问题，所以，管