

赵刚◎著

执行力贵在效果到位



制度

流程与执行力

企业管理必备典籍

INSTITUTION

ZHIDU
(LIUCHENG YU ZHIXINGLI)

制度明责权，流程显智慧，执行出效益！

做流程，就是自动自发的产生管理的运转推力，上通流程保证下通流程，环环相扣，同时打破金字塔式的管理结构，拆除部门壁垒，疏通出一条全体员工方向一致的、直达市场、直达客户的通道，以达成企业目标！

天津出版传媒集团
天津人民出版社



制度

流程与执行力

企业管理必备典籍

INSTITUTION

制度明责权，流程显智慧，执行出效益！

赵刚◎著

天津出版传媒集团

天津人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

制度 : 流程与执行力 / 赵刚著. --天津 : 天津人民出版社, 2018.5

ISBN 978-7-201-12958-7

I . ①制… II . ①赵… III . ①企业管理制度 IV .
① F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 041079 号

制度 : 流程与执行力

ZHIDU : LIUCHENG YU ZHIXINGLI

出 版 天津人民出版社

出 版 人 黄 沛

地 址 天津市和平区西康路35号康岳大厦

邮 编 300051

邮购电话 (022) 23332469

网 址 <http://www.tjrmcbs.com>

电子信箱 tjrmcbs@126.com

责任编辑 刘子伯

装帧设计 孙希前

印 刷 三河市航远印刷有限公司

经 销 新华书店

开 本 710 × 1000毫米 1/16

印 张 15

字 数 120千字

版次印次 2018年5月第1版 2018年5月第1次印刷

定 价 38.00元

版权所有 侵权必究



作者简介

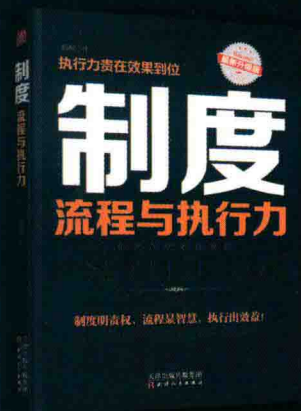
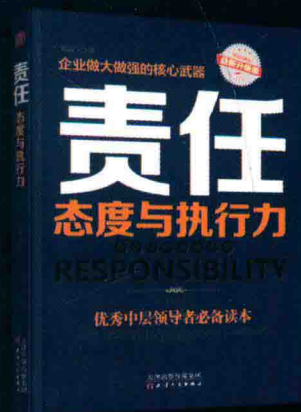
赵刚

唐山逸枫管理顾问有限公司技术总监，全国几十家企业常年顾问，企业培训讲师。

冶炼工程师等多项国家职业技能认定资质，质量管理体系、环境管理体系、职业健康安全管理体系国家注册高级审核员、服务认证审查员。

曾在国有特大型企业从事15年的质量管理和6S现场管理，有着丰富的管理经验，重制度、抓执行，理论与实践相结合。

人生格言：你若盛开，蝴蝶自来；你若精彩，天自安排。



当当网
dangdang.com

亚马逊
amazon.cn

JD 京东
JD.COM

北发图书网
belfabook.com

选题策划:  北京瀚文锦绣国际文化有限公司

投稿邮箱: 1016739287@qq.com

E-mail: hwjxbook@sina.com

网 址: www.hwjxgj.com

征稿电话: 010-52473226 13601221045

责任编辑: 刘子伯

封面设计: 孙希前

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

前言

很多管理者发现,在实际工作中,为什么企业拥有完美的战略,而一线的执行却不给力?为什么层级分明,大家依然相互扯皮?为什么自己累个半死,而下属却“坐、等、靠、要”,不能自动自发地完成工作?一大堆头疼的问号,真叫一个“烦”字了得。

俗话说,造物之前先造人,造人必定有流程。一套好的流程,可以帮你培养人、训练人、塑造人。而从管理者的角度出发,我们所看重的制度,自然应该贯穿于流程和执行当中,唯此,制度可以落地,执行不受干扰,自己也可以从繁重的工作中获得解放。

《制度:流程与执行力》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运营系统,加强企业行动力,优化企业经营力,提升全员执行力!

华为总裁任正非说:“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,是前人摸索几十年才摸索出来的,你不必再去摸索。”这其实就是流程化管理、标准化管理的好处。因为一切都按照标准化模板执行,所以可以避免因为变通而带来的各种不确定,保证执行力的稳定性。

当然,要想按标准化模板执行,就必须熟悉模板内容,熟悉相关的流程规则。而要想实现这一点,就只有通过不断地练习,使按流程执行成为我们的潜意识和工作习惯。因此,与其给员工讲一千遍大道理,不如给他提供一个具体的工作方式。麦当劳招聘的员工几乎都不是高学历人士,可是麦当劳的员工执行力都很强,原因就是麦当劳有一套标准的工作流程,所有的员工只要按流程去做,就能达到工作的

要求。

可见,一个企业的竞争力要强,首先要有合理的流程,其次要有执行流程的能力。如果没有合理的流程,企业做到一定规模后,必然会出现管理混乱、规模利润逐渐降低的现象,这也是很多企业“长不大”的主要原因。而如果企业有了合理的流程却得不到有效执行,那么,流程不但不能为企业带来效率和效益,还会成为员工工作效率的障碍。

事实证明,越是管理规范的公司,其员工的执行力越强。因为员工无需去考虑由于“人治”而可能导致的各种意外,一切按流程执行即可。在管理规范的公司里面,没有英雄,没有个人主义,但每个人都很优秀。在管理不规范的公司里面,虽然“英雄频现”,但更多的人却可能是不优秀甚至是不合格的。

在中国做得非常优秀的企业,随着规模的扩大,无一例外地都选择了流程管理。华为、万科、海尔、远大、联想,等等,无不如此。显然,中国的企业要想冲出国门,走向世界,就必须在内部进行流程管理,这是解决目前的许多企业规模越大,管理越乱,员工的工作效率越低的唯一途径。

本书针对现代企业流程和执行力管理中的一些问题,全面、系统地对企业制度的关键环节进行了科学地梳理,通过丰富而详细的内容使管理者通过学习,全面提高实战、实用、实操能力,为有效取得企业业绩创造条件。

目 录

第一章 制度是企业行为的标尺

制度决定行为 / 3

一切凭制度说话 / 6

制度是维持秩序的“警察” / 10

成也制度败也制度 / 13

制度的制定必须科学合理 / 16

规则是客观现实的需要 / 19

第二章 为制度搭建规范的流程

了解流程管理的演进发展历程 / 23

流程执行不是强调出来的,而是练出来的 / 28

流程要科学合理,立足现实 / 30

要执行力,必先完善流程 / 32

流程规范化,执行方有效 / 34

合理区分职能化与流程化 / 39

如何从职能化管理转变为流程化管理 / 42

制度管人,流程管事 / 46

第三章 制度的灵魂是流程

流程是制度化的核心 / 51

以流程增强可控性 / 55

执行是管理者一年 365 天的常态 / 58

流程面前不讲价钱 / 60

执行要遵守流程规则 / 63

保证流程系统化、有序化 / 65

提高制度的可执行性 / 68

第四章 制度执行靠流程

流程要执行,方案必须到位 / 75

合理调适人际关系 / 78

执行不留死角 / 81

结果取决于执行效果 / 84

不要出现用才错位 / 87

授权得当执行力就强 / 90

执行力需要目标指引 / 93

按时、按质、按量执行指令 / 96

服从权威是执行的保证 / 100

第五章 执行有力,管控有方

指令越简洁越有利于执行 / 105

制度面前人人平等 / 108

执行是体现制度强制力的有效手段 / 110

有执行就有敬畏 / 113

没有服从就没有执行 / 115

无规矩就不成方圆 / 118

执行坚决,奖罚分明 / 121

第六章 锤炼一丝不苟的执行力

制度严,执行强 / 127

执行力是公平和团结的保证 / 130

以人为本提高执行力 / 133

都是“格雷欣法则”惹的祸? / 135

要执行力也要“量体裁衣” / 139

按流程把合适的人放到合适的位置 / 142

塑造执行力文化 / 146

第七章 执行力体现制度的活力

精简机构,提高持久执行力 / 151

居安思危,提升员工执行力 / 154

制度焕发热情 / 157

制度竞争,文化制胜 / 161

与时俱进变革制度流程 / 164

完善制度的细化与体系化 / 167

给员工家人般的关心体贴 / 170

责权明晰,执行果断 / 173

用流程培养员工使命感 / 177

第八章 构建完善的执行流程和评估体系

绩效考核是执行流程的重要一环 / 181

构建公正评价的执行准则 / 184

赏罚分明,执行有力 / 187

一切凭业绩说话 / 190

健全追责问责机制 / 194

执行的目的是惩教结合 / 197

执行绩效考评制度 / 200

改进绩效管理流程 / 204

考核就是执行 / 207

第九章 用制度监督执行

执行到位,责任必须到位 / 213

加大核查力,增强执行力 / 216

执行力的核心在于增强约束力 / 218

有制度监督,执行才有方向 / 220

制度是把双刃剑 / 223

监督不全则执行不力 / 225

执行既是目标也是责任 / 227

第一章

制度是企业行为的标尺

“制度”一词，在《商君书》中就曾有过“凡将立国，制度不可不察”这样的记载。《辞海》中也有“成员共同遵守、按一定程序办事的规程”这样的解释。汉语中，“制”是有节制、限制的意思，“度”是有尺度、标准的意思。结合起来表明“制度”是管制人们行为的尺度，也是提升执行力的基石。

制度决定行为

我们都知道无规矩不成方圆，对于一个企业来说，好的管理制度无疑是影响它发展的重要因素之一。

有这么一个分粥的故事：

有七个人曾经住在一起，每天分一大桶粥。要命的是，粥每天都是不够的。一开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个。于是每周下来，他们只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他、贿赂他，搞得整个小团体乌烟瘴气。然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，这样，互相攻击扯皮，粥吃到嘴里全是凉的。

最后他们想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不平，也只能认了。大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。同样是七个人，不同的分配制度，就会有不同的风气。一个和谐与文明的社会必须依靠一系列与之相应的制度做保证；一个昌盛、富强和伟大的国度也必须依赖于一系列正确和伟大的治国方略为根本；同样，一个充满勃勃生机的企业必须依靠一个健全、服众的制度体系来维系。

制度是用来调整组织内各种关系、维系组织运转的方式和手段，是组织建立的前提，是组织生存和发展的体制基础。凡欲做强、做大者，必先建立一套完整而健全的规章制度。先进的制度决定好的落实结果，体现在社会生活的各个方面。在中国古代的战国时期，秦国无论从所占人口上还是资源上都远不及楚国，但是，自从商鞅变法后，秦国的国家制度明显优越于其他国

家，最终吞并了六国。所以说，一个国家的实力和竞争力并不体现在其所占人口上还是资源上，也不体现在拥有人才上，对秦国做出重要贡献的良相和战将大部分是从六国来的。随着人类历史的进步，资本主义制度下的几十年的发展，胜过封建制度的几百年甚至几千年，这是非常有力的证明。

经济是基础，很多错综复杂的竞争的表征意义都是与经济因素分不开的，但它受制于制度因素。因为，经济要素在全球范围内是可移动的。亚当·斯密称：“资本的所有者为世界公民，可以根据能否随意经营事业、能否安逸地享有财富而决定资本的流向。”马克思则认为：“货币是世界主义的，它可以在民族国家间自由流动。”从此可以看出，制度在协调个人行动上发挥着关键作用，因而构成关键的社会资本，它是引导人际交往和社会发展的“软件”，但这种软件比物质资本等实体事物更重要。哪个组织拥有吸引国际移动要素的制度，那它就处于竞争中的优势地位。

新制度经济学的代表人物、诺贝尔经济学奖得主诺斯有一句名言：“制度高于一切。”诺斯认为：“创新、规模经济、教育、投资、资本积累等，并不是经济增长的原因，它们本身就是经济增长，或者说是经济增长的表现。而真正的经济增长，是制度和产权，其中，制度是关键，制度的核心是产权。就是说，除非经济制度是有效率的，否则，经济增长不会简单地发生，即有效率的经济制度是经济增长的关键。”

另外，舒尔茨则指出了制度的功能和提高竞争力的途径：降低交易成本；为经济提供服务，为合作创造条件；提供激励机制，外部利益内部化；抑制人的机会主义行为等。

总而言之，制度提供刺激，提供有效信息，使预期成为可能。一个设计良好的制度能够便利地获得所需的资产要素及其合理配置与积极性，消除各种阻碍资产转换的因素，如信息不完全、交易的机会成本倾向等，降低转换成本；加快各种资产要素的运营与转换的速度，提高转换效率，最终提高国家或企业的竞争力。

制度的竞争力决定了整体竞争力源于制度决定行为。制度决定行为，这

是很早以前一些经济学家就已经提出的观点。从他们对制度的解释中，就可以清楚地看到这一点。如早期的制度经济学家康芒斯，他将制度定义为“集体行动控制个人行为”，就是说，制度可以通过诱导或禁止决定个人行为。舒尔茨、科斯等认为，制度是行为规则，它们涉及社会政治及经济行为。诺斯在他《制度、制度变迁与经济绩效》一书中认为：“制度是一个社会的游戏规则，或者，更规范地说，是人为设计的约束，用于界定人与人之间的交往”。制度决定行为，会出现两种可能：第一点，好制度就可以导致好行为并产生好结果；第二点，不好的制度就会导致不好的行为并产生不好的结果。

现在想想，为什么早年的杨振宁到了美国之后能拿到诺贝尔奖？不是因为他是国内同行中最为聪明的，而是那里有一种吸引和鼓励人才的制度。那么，为什么我们现在留学生归国率越来越高，就是因为现在我们的制度进步了。

从表面上来看，企业与企业之间的竞争是产品与服务的竞争，还有更多的人说是人才的竞争，其实归根结底还是制度的竞争。因为在产品及服务背后，是一组利益相关者，人才的竞争不仅仅是人才的数量、人才的质量，更重要的是人才的制度和机制，这样才能有效地吸引和凝聚人才。

制度之光

由于制度具有重复性的特性，因此制度执行也要坚持经常性原则。

制度执行并非一劳永逸，只要规则中所描述的情况发生，就必须按规则办事。

一切凭制度说话

一个好的企业，在实施管理上，都有一个共同的特征：用制度说话。“木受绳则直，金就砺则利”。工作开展得好坏，团队有无战斗力、凝聚力，能否做到政令畅通、令行禁止，关键取决于是否有完善的制度，以及制度执行得如何。

在英国古老的剑桥大学，流传着这样一个故事：有一位著名的校长，他治校有方，培养出了很多名满天下的学生，有人问他为何能把学校治理得这样好，这位著名的校长告诉问他的人，那是因为他用“一条鞭子”来惩治那些不听话、不上进的学生，并且奖罚严明。

关于“一条鞭子”的故事在其他许多地方也出现过，可能主角不是校长，换成了别人，大概意思也是说只要有了严格科学的制度并严格地执行，就一定能把学校管理好，培养出好学生。这里的“一条鞭子”其实就是能够严格执行的合理制度的代名词。不单管理学校如此，从某种程度上讲，经营企业也需要这样的“一条鞭子”。

企业制度是什么？它是企业一系列成文或不成文的规则，或者说它是企业贴上个性标签的关于经营管理不同“做法”。制度不仅规范企业员工的行为，为员工的行为画出一个合理的受约束的圈，同时也保障和鼓励员工在这个圈子里自由地活动；或者更通俗地说，制度是一种标签或符号，它将企业中员工的行为区分为“符合企业利益的行为”和“不符合企业利益的行为”。企业的领导者和决策者可以据此采取奖勤罚懒的措施，褒奖“合乎企业利益的行为”，惩罚“不合乎企业利益的行为”，从而有效地激励企业员工约束自己，提高企业管理的效率。而在这样的奖罚中，企业的各项规章制度也得以