

执行就是 走流程

高绩效员工的工作法则

升级版

张镨元 著

你为什么**总是在同一地方**犯错？
你**每天忙碌**为什么**却做不出业绩**？
你**完成了任务**公司为什么**却没有利润**？

能够把每一件工作都做好，不是因为我们比别人更聪明，而是
因为我们有行动标准，按流程执行。



机械工业出版社
China Machine Press

执行就是 走流程

高绩效员工的工作法则

升级版

张镫元 著



机械工业出版社
China Machine Press

员工的工作是否按流程执行,是否遵守制度,是执行力的最基本表现。很多公司的规模做大了,但竞争力却并没有得到相应的提升,原因就在于员工的执行基础不扎实。

本书从执行力与企业竞争力的关系、按流程执行的威力、如何提高执行力、按流程执行的要点、领导起带头作用等几个方面,阐述了怎样养成凡事走流程的工作习惯。升级版的新方法、新理念,对员工提高效率、提升职业化水平有更强的针对性和深远的意义,同时对企业规范化建设也具有更大的价值。

图书在版编目(CIP)数据

执行就是走流程:升级版/张敏元著. —2版.
—北京:机械工业出版社,2012.8
ISBN 978-7-111-38945-3

I. ①执… II. ①张… III. ①企业管理—研究 IV.
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第138175号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:廖岩 责任编辑:廖岩

责任校对:舒莹 责任印制:乔宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012年7月第2版·第1次印刷

170mm×242mm·11 25印张·1插页·143千字

0001—6000册

标准书号:ISBN 978-7-111-38945-3

定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

社服务中心:(010) 88361066

销售一部:(010) 68326294

销售二部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203

网络服务

门户网:<http://www.cmpbook.com>

教材网:<http://www.cmpedu.com>

封面无防伪标均为盗版

推荐序

按流程执行

所谓流程就是指工作步骤，也称为作业程序。在许多企业中，也被称为标准作业程序，英文称为 SOP (Standard Operation Procedure)。

对于一个企业来说，它属于基础管理的部分，它是规范化管理和精细化管理的重要组成部分。一个企业制定系统的工作流程，不仅可以规范管理，而且可以提高企业的运行效率。我通过分别在大型国有企业、跨国公司及大型民营企业工作的体会，感受到工作流程的重要性。通常，流程对于提高执行力主要有四个作用：

(1) 规范管理

按流程执行可以规范管理，避免人的主观随意性；按流程执行减少不必要的时间浪费，减少重复劳动，从而提高效率。

(2) 实现监督

将工作的过程以流程的形式分解为一个个具体步骤，实行分权，将企业各级管理者手中所集中的权利进行分散，使得整个工作流程透明化，避免暗箱操作，从而实现权力监督。

(3) 个性的智慧变为集体的智慧

流程可以把个性的智慧以流程的形式一一记录下来，写出具体的步骤，这样大家通过对程序的学习和执行，很快就能够掌握过程的要领，从而使个体的智慧变为集体的智慧。

(4) 复杂问题简单化

所谓复杂问题就是指多种因素交织在一起，无法量化为一个个具体

的步骤，因而无从下手的问题。而流程就是按照先后顺序把工作一一展开，把复杂的工作量化为具体的步骤，这样就将复杂的工作简单化，容易执行。

麦当劳和肯德基这些著名跨国企业的成功就是将食品的每一个制作过程，按照先后顺序即流程进行制作，按照量化的标准来执行。

张老师的《执行就是走流程》一书，对于企业规范化及精细化管理、提高执行力很有指导和借鉴意义，值得一读。

蔡 丰

2009年8月25日

再版序

《执行就是走流程》一书由机械工业出版社在2009年出版。出版以来，受到了许多企业、机关单位及个人的欢迎。许多单位甚至大量购买此书作为员工的学习读本，并要求员工写出学习体会。还有的单位，则邀请我前去培训讲课。

对作者来说，辛辛苦苦写出来的图书能够得到读者的肯定，是最大的鼓励。正因如此，当机械工业出版社经济与管理分社社长谢小梅女士给我打电话，希望将此书进行改版的时候，我虽然工作繁忙，但还是毫不犹豫地答应了。

说是改版，实际上是进行了颠覆性的写作。第一版中的内容，在第二版中极少出现。当然，这并不意味着前后两版之间理论、观点及结构的断裂，而实际上是一种从理论到应用的深化与延伸。在第一版中，我主要是阐释了执行力与流程之间的关系和重要性。而在第二版中，我则主要是站在个人的角度，进一步解决了作为个人应该如何借助标准化、规范化的流程制度来提高自己的执行力、工作技能等关键问题。

一个人的能力提升，靠喊口号是实现不了的。这就像当年人们充满激情地喊着“赶英超美”，最终却草草收场一样。问题不在于激情，而在于人们是否具备达到目标的方法和能力。个人的成功也是如此。要想不断突破工作目标实现职场人生的不断上升，就不能只靠激情和口号，还必须掌握科学合理的工作方法。

受过专业学术训练的人，通常都有一套科学化、逻辑化思考问题、

分析问题、解决问题的方法和技巧。这套方法可以保证他们即便进入一个陌生的行业，也能迅速了解并掌握该行业的关键问题。著名管理大师大前研一在进入麦肯锡公司工作时，完全是咨询领域的外行，但他借助在麻省理工学院（MIT）研究所学到的科学解决法，迅速融入并成长为一名优秀的管理咨询人员。世间万物，万变不离其宗，这个“宗”就是原理与方法。任何人一旦对它有了了解和掌握，其工作能力势必会得到大幅提升。

这正是本书重新写作的意义所在。与其说它是为企业写作，不如说它是为每一个有上进心的人写作。

我衷心希望每一个读过此书的人，能够学习并掌握适合自己的工作方法，并借之踏上人生成功的顶峰。也衷心地希望每一个组织单位都能借助此书来提升员工的工作能力和执行力，最终达到提升组织竞争力的目的。

最后，感谢小梅社长对此书再版的推动与支持，感谢机械工业出版社廖岩老师对此书的编辑与策划。感谢他们的辛勤付出。

张徽元

2012-6-11

序言一

只考核结果就是在“引诱造假”

2007年8月，一位企业家朋友不无焦虑地告诉我：他的企业在短短几年内从几十人发展到几百人，规模扩大了不少，但效率却并没有得到相应提升。他为此召开了不少会议，不断强调员工应具备责任心和执行力，但效果甚微。

2008年3月，我认识的另一位企业家在公司内实施了流程管理。在他的强势命令与推动下，员工改变了以前散漫的工作状态，开始了事事按流程执行的行为转变。但几个月后这位企业家告诉我，员工在按流程执行时普遍有一种“走形式”的心态，无论他如何强调，这种“走形式”的现象仍不能消除。

他们均希望我能提出有效的建议。

这些问题是我一直所关注的，我对它们进行过大量的调查研究，所以提出建议并不难。但是，我知道上面两家企业的现象并不是孤立的，它还在很多企业里存在，于是我萌生了写一本书的想法，希望对更多的企业有所启发和帮助。

为什么执行必须走流程

企业所有的问题都可以归结于员工缺乏执行力。但是，缺乏执行力的原因不一定是员工的素质。如果企业不能为员工提供明确的执行标准，即使是最职业化的员工，也可能出现执行力低下的现象。比如说，一个缺乏规范化、标准化、流程化管理的公司，即使天天强调执行力的重要性，员工的执行力也难以得到有效提升。强调重要性仅能解决问题

的 15%左右，而剩余的部分，则需要具体的工具。

我认为，这个工具就是流程。

我们常说世界 500 强、跨国公司员工的执行力强，它们的员工为什么执行力强？是因为职业化素质比较高？还是因为他们天生就具备“自动自发”的主人翁的精神？

显然，没有人可以奢望员工自动自发地工作，那不过是乌托邦的状态。正如史玉柱在一次电视节目上所说：永远不要期望员工像老板一样工作，那不现实。事实上，无论在什么企业，能够自动自发工作的员工都寥寥无几、凤毛麟角。

真正让跨国公司的员工具备强执行力的，是它们的流程管理。流程决定了员工做事的程序和步骤，也厘清了员工的岗位职责和执行标准。流程就是执行的工具，当所有员工都能够按流程执行的时候，他们的执行力也就得到了基本的体现。

当《每日经济新闻》的记者询问波音（中国）公司总裁王建民对稳定的追求和对流程的要求是否会导致公司反应迟缓、执行力不足时，王建民回答：“执行的时候我们不会改变方针，这样可能会使反应慢些，但是对流程的严格遵守，正是执行力的体现。”

诚如我在本书中所讲，执行力不仅仅是要做出一个好的工作结果。它必须是在按流程执行的前提下，在规定的时间内做出公司想要的结果，这才算是真正具备了执行力。仅仅强调结果而忽视过程的执行，不但不会给我们带来执行力，反而会让我们失去的执行力。

可以说，按流程执行是员工执行力得到基本体现的保证。一个员工，他的能力再强，如果不按流程执行，也可能会犯低级错误。因为流程是前人工作经验的总结，按流程执行，意味着我们可以少犯一些低级的错误，意味着我们可以用最有效的手段提升自己的工作效率，而这些，恰恰影响到一个人的执行力大小。

按流程执行不仅仅关系到员工个人的执行力，对企业的整体竞争力也起着很大的作用。企业是一个有机组织，如果员工做事没有规范，彼

此之间职责不清，越位、错位、缺位现象严重，那么企业这个整体的工作效率就会受到很大的影响，从而降低企业的竞争力。许多企业规模很大，营业额很高，但最后的利润却少得可怜，与这种工作混乱导致的管理成本增加有很大的关系。这一点，我在“流程执行力决定企业竞争力”一节中进行了详细分析。

正是因为按流程执行能够提升效率，降低失误，所以我们在强调执行力的时候，才会首先强调按流程执行的必要性。

中国人喜欢变通，而且把变通的智慧发挥到了各行各业的各个领域。无论是为人处事、人际交往还是职场工作，变通文化无处不在。

变通并非不可取，但要看是什么事情。如果生活中为人处世变通性强，并无大碍。但如果在工作中也处处以变通为准则，以“走捷径”为骄傲，那就要反思。因为在很多时候，变通不但不能给我们带来效率，反而会导致一些意料不到的问题出现，从而降低我们的工作效率。更严重的是，某个人的变通会影响其他人的工作节奏，从而影响整个团队的工作节奏。最后的结果可能就是，个人的工作效率提高了，团队的工作效率却下降了。

有人喜欢用“情况特殊”来为自己的变通行为辩解。实际上，正如我在书中所讲，工作中出现“特殊情况”的几率非常小，大多数我们认为“特殊”的情况，其实并不特殊。在“相信秤，不要相信手感”和“塑造职业化的心态”等章节中，我用了大量的案例证明：按流程执行才是职业化员工工作的常态，而不断的变通，恰恰证明我们还不够职业化。

事实上，在企业不断强调执行力的重要性的情况下，员工执行力不能有效提升，与这种“变通”的工作态度有极大的关系。遗憾的是，很多员工，包括中高层管理者，都没有认识到这一点。

正是由于变通现象的普遍存在，才使一些企业的流程管理发挥不出它应有的作用。在这一点上，我们不妨学习华为公司。华为总裁任正非

在引进 IBM 的流程管理时，明确提出，无论流程是否合理，都要“先僵化、后固化、再优化”。其目的，就是针对国内员工普遍缺乏规范化执行的现象，进行一次“矫枉过正”的行动。

之所以“先僵化”，是因为员工已经习惯了自由自在、天马行空的工作方式，而普遍缺乏按流程执行的意识。只有通过“僵化”这种强化行为，让按流程执行成为员工的潜意识，也就是“固化”了，然后才能对流程进行“优化”。

面对未来的风险，我们只能用规则的确定来对付结果的不确定。这实际上也是我提出“执行就要走流程”的主要原因。

仅仅按流程执行，并不一定能提升员工的执行力。极端的情况是，极可能会出现“走形式”的现象。这种情况并不少见，杰克·韦尔奇就曾在通用电器碰到过。因此，在“创造价值比完成任务更重要”一节中，我明确提出“只有在按流程执行的基础上为公司创造了价值，才具备了执行力。”可以说，对那些实施了流程管理却没有效果的企业，这一点非常重要。注意不到这一点，企业的员工就可能每天都在按流程执行，每天都在“走形式”。

翻阅大量的资料不难发现，我们总是在强调执行力的重要性，却很少有人提出“执行是什么”。我认为，执行力的提升，不是“关注细节”和“工作到位”就能解决的。因为我们无法判断应该对细节关注到什么程度，也无法判断工作做到什么样子才算“到位”。用模糊化的词语解释执行，是无法提升我们的执行力的。因此，只有把执行的行为明确化、清晰化，并结合本土企业员工的执行现状，才能真正解决执行力这个问题。

序言二

执行力是练出来的

执行力不是强调出来的，而是练出来的。

一个有执行力的员工，必定有着训练有素的思维和训练有素的行动。

单纯地强调执行力的重要性和单纯地认可执行力的重要性都没有实际意义，没有训练有素的行动，一切都是空谈。

要想提升员工的执行力，靠给他们灌输“自动自发”、“主动执行”以及“主人翁精神”是远远不够的，甚至有时会起反作用。真正有效果的执行力提升方法，是让员工在标准化、规范化、流程化的管理下工作。在工作流程科学、合理的情况下，员工只要能够按照流程执行，其执行力自然而然就有了保证。

把员工缺乏执行力的原因归结于工作态度不正确，工作能力不够，是一种错误的认识。毫无疑问，现实中有许多员工在某些公司可能毫无建树，平淡无奇，可换到另一家公司，却能做出优秀的业绩。同样，有许多在某些公司曾做出优秀业绩的员工，到了另外一些公司后却变成了“庸人”。

员工的执行力总是表现不稳定状态，原因只有一个，这就是他们的执行过程是随意的、变通的、不可复制的，所以表现出了时好时坏的现象。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，那么因为变通而导致的执行力不稳定现象就会消失，员工的执行力就能够得到稳定的提升。

流程是把过去人们成功的工作经验和方法进行归纳总结的成果。它不但为员工提供了正确的工作程序和步骤，也为员工提供了有效的工作

方法。可以说，即使是没有任何工作经验的职场新人，只要基本能力合格，在经过相关的流程培训后，也能做好自己的工作。

诚如华为总裁任正非所说：“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。而想要实现这一点，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。这就是我说“执行力是练出来的”的原因。

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的人士，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。

万科公司的员工，即使是新人，也可以很快掌握工作要求，并把工作做好。原因也是因为万科有一整套标准的工作流程，对于不知道如何解决的问题，员工只需要看一看相关流程介绍，就可以很清楚地知道该如何去做。

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。

中国的非常优秀的企业，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、新奥等，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。

目 录

CNTENTS

推荐序 按流程执行

再版序

序言一 只考核结果就是在“引诱造假”

序言二 执行力是练出来的

第一章 执行不按流程走，等于没有执行力 / 1

1 按流程执行决定你的工作业绩 / 2

2 把聪明规范起来 / 12

3 追求过程的卓越 / 21

4 创造价值比完成任务更重要 / 30

第二章 尊重流程才能有效执行 / 39

5 抱怨流程不如改变自己 / 40

6 相信秤，不要相信手感 / 47

7 你的工作没有“与众不同” / 54

8 领导偏一寸，下属偏百里 / 63

9 先执行，后改进 / 71

第三章 决定流程执行力的 4 种素质 / 79

- 10 让自己变得职业化 / 80
- 11 强化自己的岗位精神 / 86
- 12 经营你的责任心 / 93
- 13 提升学习能力 / 101

第四章 按流程执行的 7 个要点 / 109

- 14 咬定原则不放松 / 110
- 15 理解到位，执行到位 / 115
- 16 用正确的方法做正确的事 / 123
- 17 在细微之处体现责任心 / 132
- 18 掌控你的时间 / 142
- 19 不越位、不错位、不缺位 / 151
- 20 让规范成为习惯 / 158

第一章 执行不按流程走，等于没有执行力

- 1 按流程执行决定你的工作业绩
- 2 把聪明规范起来
- 3 追求过程的卓越
- 4 创造价值比完成任务更重要

1

按流程执行决定你的工作业绩

你的业绩没有你想象的优秀

即便是一些所谓的优秀员工，一旦从效率、效果、质量、客户满意度、成本等方面对其工作内容进行考核，也可能会瞬间从一流变成二流甚至三流员工。

我有一次到某公司办事，期间和该公司的一位秘书闲聊。结果，该秘书向我大倒苦水，抱怨自己受到了不公正的待遇。

原来，这位秘书毕业于北京的一所名牌高校，在这家公司担任部门行政秘书已有两年时间。按照总裁最初的承诺，只要她在秘书岗位上表现优秀，一年后就会把她调为总裁助理。然而两年了，她还在干秘书工作。

这位秘书抱怨，自己是部门内最有责任心、工作态度最好的员工，分内的工作也都完成得很好，但领导却迟迟不兑现承诺。

看得出来这是一位有上进心的女孩，所以我绝对相信她的工作态度。但是，她可能陷入了一个大多数人都会存在的误区：我们总是过高地评价自己的工作表现。

以这位秘书为例，她在工作中确实尽心尽责、积极努力，但是这并不能证明她的工作业绩就很优秀。

关键在于你从什么角度去看待自己的工作。