

执行就是 走流程

张镛元 著

优秀的执行力主要体现在两个方面：

- 第一，你的工作是否按流程执行；
- 第二，你在按流程执行的时候，是否为公司创造了价值。

打造规范化、标准化执行的职业化员工

执行力不是喊出来的，而是练出来的
效率不是变通出来的，而是按流程执行出来的

ZHIXING JIUSHI ZOU
LIUCHENG



机械工业出版社
China Machine Press



执行就是 走流程

张镫元 著

优秀的执行力主要体现在两个方面：

- 第一，你的工作是否按流程执行；
- 第二，你在按流程执行的时候，是否为公司创造了价值。

 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、领导起带头作用几个方面，阐述了怎样养成凡事走流程的工作习惯。其中的方法、理念，既对员工提高效率、提升职业化水平有很大意义，同时对企业规范化建设具有深远的价值。

图书在版编目 (CIP) 数据

执行就是走流程/张敏元著. —北京: 机械工业出版社, 2009. 8
ISBN 978-7-111-28137-5

I. 执… II. 张… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 148972 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: 魏小奋 责任编辑: 魏小奋 安虹萱

责任印制: 洪汉军

三河市宏达印刷有限公司印刷

2009 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 12 印张 · 1 插页 · 136 千字

0001—8000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-28137-5

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

销售服务热线电话: (010)68326294

购书热线电话: (010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话: (010)88379001

封面无防伪标均为盗版

只考核结果就是在“引诱造假”

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(Standards 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,它不仅可以规范管理,而且可以提高企业的运行效率。通过我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的步骤,实行分权,将企业各级管理者手中所集中的权力进行分散,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,这样大家通过对于程序的学习和执行,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,无法量化为一个具体的步骤,因而无从下手。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,按照先后顺序按流程进行制作,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

按流程执行

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

行力的原因却不一定都是因为员工的素质。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”的主人翁精神？

显然，没有人可以奢望员工自动自发的工作，那不过是理想的乌托邦状态。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。仅仅强调了结果而忽视了过程

的执行，不但不会给我们带来执行力，反而会让我们的执行力失去执行力。

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。无论是为人处世、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气碰到过。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。

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出不稳定状态，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，也能很好地做好自己的工作。

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。这就是我为什么说“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，员工只需要打开相关流程介绍，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。

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、新奥等等，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。

目 录

CONTENTS

推荐序 只考核结果就是在“引诱造假” / III

序言一 按流程执行 / V

序言二 执行力是练出来的 / X

第一章 执行不按流程走,等于没有执行力 / 1

1 流程执行力决定企业竞争力 / 2

2 按流程执行的威力 / 11

3 追求过程的卓越 / 19

4 创造价值比完成任务更重要 / 28

第二章 尊重流程才能有效执行 / 37

5 相信秤,不要相信手感 / 38

6 抱怨流程不如改变自己 / 47

第三章 决定流程执行力的4种素质 /57

- 7 塑造职业化的心态 / 58
- 8 强化自己的岗位精神 / 68
- 9 经营你的责任心 / 77
- 10 提升学习力 / 86

第四章 按流程执行的7个要点 /93

- 11 咬定原则不放松 / 94
- 12 理解到位,执行到位 / 103
- 13 用正确的方法做正确的事 / 112
- 14 在细微之处体现责任心 / 119
- 15 掌控你的时间 / 126
- 16 不越位、不错位、不缺位 / 133
- 17 让规范成为习惯 / 138

第五章 领导偏一寸,下属偏百里 /145

- 18 领导要以身作则走流程 / 146
- 19 让员工了解全局 / 154
- 20 凡事都要标准化 / 159
- 21 决策正确才能有效执行 / 166
- 22 掌握流程优化的分寸 / 171

后记 /175

第一章

执行不按流程走，等于没有执行力

执行力就是按流程走，不按流程走，等于没有执行力。

执行力就是按流程走。

执行力就是按流程走，不按流程走，等于没有执行力。执行力就是按流程走，不按流程走，等于没有执行力。执行力就是按流程走，不按流程走，等于没有执行力。

执行力就是按流程走，不按流程走，等于没有执行力。执行力就是按流程走，不按流程走，等于没有执行力。执行力就是按流程走，不按流程走，等于没有执行力。

执行力就是按流程走，不按流程走，等于没有执行力。执行力就是按流程走，不按流程走，等于没有执行力。执行力就是按流程走，不按流程走，等于没有执行力。

执行力就是按流程走，不按流程走，等于没有执行力。执行力就是按流程走，不按流程走，等于没有执行力。执行力就是按流程走，不按流程走，等于没有执行力。

1

流程执行力决定企业竞争力

按流程执行是提升企业效率的关键，因为流程是规范做事的程序，流程中每一个环节都有规范，按规范做事才可能提高效率，并给企业带来竞争力。

1992年，宏碁集团创办人施振荣先生为“再造宏碁”提出了著名的“微笑曲线”理论。该理论认为，制造业的产业链如同一条微笑的曲线，在这条曲线上，中间最低谷是制造，而左边是研发，右边是营销。

施振荣的“微笑曲线”主要用来描述生产个人计算机的各个工序的附加值特征。他认为，在整个个人计算机的产业链里，上游的CPU、操作系统和下游的售后服务等工序具有较高的附加值，而处在中游的组装生产等工序利润空间最小。

“微笑曲线”所要阐述的含义，简单地说就是在制造业的产业链中，附加值更多体现在两端，也就是设计和销售，而处于中间环节的制造附加值最低。

这一发现让制造业的许多企业感到震惊，甚至于沮丧，他们似乎找到了为什么企业利润薄如刀片的原因。一些专家、学者也推波助澜，不断强调要向设计、营销等高附加值的产业链进军，而不能