

<<执行就是走流程>>

图书基本信息

书名：<<执行就是走流程>>

13位ISBN编号：9787111281375

10位ISBN编号：7111281373

出版时间：2009-9

出版时间：机械工业出版社

作者：张敏元

页数：175

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：<http://www.tushu007.com>

<<执行就是走流程>>

前言

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

。

<<执行就是走流程>>

内容概要

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。

<<执行就是走流程>>

作者简介

张敏元：实战派企业管理咨询专家、培训专家。

深谙中国文化的深层结构对本土企业管理的影响，对现代企业组织设计及人力资源管理有着丰富的实践经验及理论基础，同时致力于企业中高层管理技能的提升训练。

培训领域涉及领导力、执行力、流程管理、团队建设等方面。

<<执行就是走流程>>

书籍目录

推荐序 只考核结果就是在“引诱造假”序言一 按流程执行序言二 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 流程执行力决定企业竞争力 2 按流程执行的威力 3 追求过程的卓越 4 创造价值比完成任务更重要第二章 尊重流程才能有效执行 5 相信秤，不要相信手感 6 抱怨流程不如改变自己第三章 决定流程执行力的4种素质 7 塑造职业化的心态 8 强化自己的岗位精神 9 经营你的责任心 10 提升学习力第四章 按流程执行的7个要点 11 咬定原则不放松 12 理解到位，执行到位 13 用正确的方法做正确的事 14 在细微之处体现责任心 15 掌控你的时间 16 不越位、不错位、不缺位 17 让规范成为习惯第五章 领导偏一寸，下属偏百里 18 领导要以身作则走流程 19 让员工了解全局 20 凡事都要标准化 21 决策正确才能有效执行 22 掌握流程优化的分寸后记

<<执行就是走流程>>

章节摘录

第一章 执行不按流程走，等于没有执行力 1 流程执行力决定企业竞争力 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，而不能仅仅停留在制造环节。

客观地说，“微笑曲线”有它的合理性，但这并不意味着它就是完全正确的。

事实上，设计和研发环节的利润固然高，制造环节的利润也并不低。

很多制造业企业之所以利润微薄，不是制造环节本身的利润低，而是我们没能把制造环节的利润充分挖掘出来。

而这其中最根本的原因，就是企业的管理不到位，基本功不扎实，导致了制造环节的利润都被“无效率的人力”吞噬。

证明这一观点的是“武藏曲线”的发现。

2005年6月，日本曾经发表（2004年度制造业白皮书）。

该报告在对不到400家制造业企业进行调查时，提出了在“研究”、“开发·设计·试制”、“制造·组装”、“销售”、“售后服务”等业务阶段（工程）中，“哪一个业务阶段的利润率最高”的问题，而得到的结果是：认为“制造·组装”利润率最高的企业非常多。

这份调查验证了中村末广的判断。

在2004年10月，日本索尼中村研究所的所长中村末广就提出了“武藏曲线”，即和微笑曲线相反的拱形曲线——真正最丰厚的利润源正是在“制造”上。

之所以中国制造业被微笑曲线所迷惑，有人认为是因为我们企业管理水平不高，所以“制造”应有的利润远远没有体现出来。

把原因归咎于企业的管理水平不高还是不够客观。

很多企业并不缺乏科学完善的管理体系，尤其是那些在各自所在的行业中数一数二的公司，其管理理念和管理模式无不非常优秀，丝毫不逊于国外一些著名公司的管理。

但为什么他们还是无法在“制造”上攫取利润？

答案在于每一位员工的流程执行力。

2004年6月24日，在上海国际会议中心“杰克·韦尔奇与中国企业领袖高峰论坛”上，杰克·韦尔奇说：“战略不过是一张纸而已，如果没有出色的执行，战略是没有用的。”

这就是很多企业利润微薄的原因。

当企业的战略制定后，员工不能去“出色地执行”，最终导致了管理成本与人力成本的增加，使企业的利润被各种有形无形的浪费所吞噬，最终变成了毫无竞争力可言的企业。

富士康作为全球IT、消费电子产品制造领域最大的霸主，并没有往研发和营销方面投入巨大的精力，但它仍然连续多年保持30%以上的增长率，并从2004年开始连续多年稳居全球最大EMS企业的宝座。

原因之一，就是郭台铭独特的管理风格使富士康形成了高度注重流程执行力的企业文化，增强了富士康的企业竞争力。

郭台铭主张的最高管理境界是——“没有管理，只有执行。”

<<执行就是走流程>>

”他要求执行的结果必须体现效率高、行动准、品位精的诉求。对于像富士康这样庞大的工厂，彻底靠系统、标准管理是难以做到的。虽然有标准，但是从一些数据来看，产品制造80%以上的质量事故都是人为造成的。有的产品第一批检查没有问题，到第六批、第七批就出现问题，原因还是因为有人没按标准执行。为此，富士康制定了铁一样的纪律。

执行标准，必须依靠纪律。

连科研人员也是这样的要求，“走出实验室，没有高科技，只有执行的纪律。

”在富士康，没有一个人能够在纪律之外。

有些研发人员喜欢随心所欲的工作，对此，富士康的制度是绝不姑息的。

因为郭台铭的原则是：“没有纪律怎么能做得下去……如果说他是天才，就该让他留在天上。

”按照“微笑曲线”，富士康是处在利润最薄的制造环节，如果再考虑到它全球几十万的员工数量，应该没有多大竞争力可言。

但实际情况是，富士康通过对执行力的强调，不但提升了公司的盈利能力。

而且使公司具备了别人无法追随的竞争力，成为加工制造领域的翘楚。

通常来说，流程执行力带来的企业竞争力，首先体现在效率方面。

新希望集团总裁刘永好有一次去韩国参观一家面粉企业。

这家面粉厂属于西杰集团，每天处理小麦的能力是1500吨，有66名员工。

刘永好非常惊讶一个只有几十名员工的小厂，其工作效率竟能如此之高。

要知道，在中国，相同规模的企业一般日生产能力只有几百吨，但员工人数却高达上百人。

即使是刘永好带领的新希望集团，其效率已经高于国内同行业标准，但他的250吨日处理能力的工厂也有七八十名员工，而日生产能力却仅有韩国工厂的1/6。

为了找到效率差距的原因，刘永好与这家工厂的管理层进行了深入交谈。

他了解到，这家企业也在中国投资办过厂，地址在内蒙古的乌兰浩特。

当时的日处理能力为250吨，员工人数却高达155人。

同样的投资人，设在中国的工厂与韩国本土生产效率居然相差10倍之遥，效益自然也不会太理想，磨合了一段时间，觉得没有改善的可能性，就将工厂关闭了。

为什么效率会有这么大的差距？

要知道，这家企业的韩国本土工厂是20世纪80年代投入生产的，而内蒙古的合资厂却是在90年代建起来的，其设备比原厂还要先进。

如果说是管理模式的原因，显然也不对，因为内蒙古工厂的主要管理层基本上都是韩国人。

刘永好找到了这家工厂的厂长，虚心请教：“为什么同样的设备，同样的管理，设在中国的工厂却需要雇用那么多人呢？”

”那位厂长回答得很含蓄：“也许是中国人做事不到位吧。”

”简单的回答，却在刘永好心里掀起了翻天巨浪。

他知道，当着一位中国企业家的面，那位厂长的话已经是十分客气了。

在这句平淡的话背后，一定有许多难言之隐，一定有许多不为人知的管理问题。

回国之后，刘永好琢磨了好几个晚上，终于找到了答案：人力效率上的差距，绝不是简单的加和关系，不是一个韩国人做了1/2个中国人的事情，10个韩国人相当于12个中国人的问题。

效率是乘积关系，一个韩国人的效率是1/2个中国人的效率，那么，10个人的效率就是1/2的10次方。

只有这样理解，才能解释为什么在韩国的工厂里，更少数的人能创造那么高的效益。

刘永好最后认为，这种差距并非靠加强管理就能解决，管理者可以告诉员工应该怎么干，但是无法教会你干完这件还应该干其他的事，这种补位的意识完全要靠员工的自觉性。

把效率的差距归结为员工缺乏补位意识，其实并不客观。

那位韩国厂长所说的“中国人做事不到位”，应该也不是这个意思。

因为补位意识意味着每个人的职责不清晰，而一旦职责不清晰，工作中的越位和跨位执行现象就会不断出现，从而导致管理的混乱，更进一步地降低了效率。

<<执行就是走流程>>

真正能够解释中国人做事不到位的，只有一个答案。

就是我们都不喜欢按流程执行。

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。

如果不按流程执行，某个人的工作效率可能会得到提升，但企业整体的工作效率会被削弱。

因为企业是一个系统，而流程就是维持这个系统正常运转的工具。

一旦流程得不到执行，系统也就得不到维护，企业势必会陷入管理混乱的状态。

有的人对企业流程嗤之以鼻，不屑一顾，认为流程只会阻碍工作效率，而不会提升工作效率。

我们看一组数字就可以明白流程的重要性：有统计数字表明，我国是世界上人均工作时间最长的国家之一，1年约为2200小时。

阿根廷是1903小时，巴西是1841小时，日本是1758小时，美国是1610小时，英国是1489小时，而荷兰人均工作时间最少，1年才工作1389小时。

我们为什么会这么忙？

TCL收购法国汤姆逊后，发现法国人根本不加班，下班后手机关机都找不到人，上班时间则准时上班。

TCL的中国管理人员很不理解，因为他们已经习惯了24小时开机，习惯了半夜被人从梦中叫醒。

难道只有我们中华民族才具有勤劳的优良传统？

我们来看看不同国家的人在单位时间内创造的财富，2006年挪威名列第一，劳动力每小时平均创造财富37.99美元；美国名列第二，为35.63美元；法国人均每小时为35.08美元，中国人均每小时为5.75美元。

中国的劳动生产率提高速度很快，几乎是1980年的8倍，但人均创造的价值不到挪威的1/6。

为什么我们工作时间最长，创造的财富却如此之低？

答案是我们虽然工作时间长，但却没有效率。

而效率的低下，恰恰是因为我们都不喜欢按流程执行。

在西方国家，按流程执行是一种基本的工作理念，无需领导强调，只要有清晰的流程，人们就会自动执行，而绝不会采取变通的手段。

<<执行就是走流程>>

媒体关注与评论

员工做事，有流程制度的一定要按流程制度办事；流程制度有问题，那就先按流程制度办事，然后提出改进建议；没有流程制度，先按公司文化要求办，然后提出建设流程制度的建议。

——联想集团董事局主席柳传志 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。

——波音（中国）公司总裁王建民 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。

——华为技术有限公司总裁任正非 如果没有良好的工作流程，我们将无法保证目标的实现。

——美国通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇 利用体系化管理手段，将项目管理中标准化、量化的管理方式套入创意执行流程，不仅可以提高效率，甚至可以弥补创业者专业知识不足的问题，有效拉平竞争力。

——巨人网络公司总裁史玉柱 对于21世纪的企业来说，流程将非常关键。

优秀的流程将使成功的企业与其他竞争者区分开来。

——全球管理学大师（美）哈默博士

<<执行就是走流程>>

编辑推荐

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。

为什么无论怎样强调，员工的执行力就是得不到有效提升？

为什么员工会在同样的问题上犯同样的错误？

为什么员工完成了任务，公司却没有收益？

为什么公司战略会在实施时不知不觉地变型？

为什么企业规模在变大，企业利润和市场竞争力却在变小？

成功企业的经验是：按流程执行。

制度是用来遵守的，流程是用来执行的。

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

。按流程执行的目的是提高效率并减少失误，所以，拒绝流程，也就意味着犯更多错误的可能。在强调团队作业的工作中，任何一个人脱离了流程的秩序，都会引起团队的混乱，降低团队的整体效率。

流程执行力决定了企业的竞争力，因为按流程执行能提升工作效率，降低管理成本，使企业的“内功”更加扎实。

<<执行就是走流程>>

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:<http://www.tushu007.com>