



中国著名企业培训机构聚成资讯集团推荐优秀读本

—— 世界500强企业提升企业战斗力的首选读本 ——

中国企业培养具有落实力员工的通行法则



落实力 就是战斗力

下达命令 $\neq$ 落实
完成任务 $\neq$ 落实
开会 + 不落实 = 零

Implement

吴能文◎著

摩托罗拉、海尔、三星、福特、索尼、戴尔、荣事达、IBM、英特尔、西安杨森、麦当劳等
100余家国内外成功企业，正以它作为搏击商海的生存理念及行为准则

没有落实力就没有战斗力 打造企业最需要的落实型员工



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

世界500强企业提升企业战斗力的首选读本

中国企业培养具有落实力员工的通行法则

落实力 就是战斗力

Implement

吴能文◎著



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

落实力就是战斗力 / 吴能文著. —北京: 新世界出版社,
2008.11

ISBN 978-7-80228-983-3

I. 落… II. 吴… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第167401号

落实力就是战斗力

作 者: 吴能文

出 品 人: 杨雨前

选题策划: 宿春礼 邢群麟

责任编辑: 杨艳丽 张保文

装帧设计: 奇文堂·潘峰

版式设计: 古月工作室

责任印制: 李一鸣 黄厚清

社 址: 北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

总编室电话: +86 10 6899 5424 6832 6679 (传真)

发行部电话: +86 10 6899 5968 6899 8705 (传真)

本社中文网址: <http://www.nwp.cn>

本社英文网址: <http://www.newworld-press.com>

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

版权部电话: +86 10 6899 6306

印刷: 保定天德印务有限公司

经销: 新华书店

开本: 787×1092 1/16

字数: 180千字 **印张:** 14.25

版次: 2008年11月第1版 2008年11月河北第1次印刷

ISBN: 978-7-80228-983-3

定价: 26.80元

新世界版图书 版权所有 侵权必究

新世界版图书 印装错误可随时退换

| 前言 |

2004 年 12 月 28 日，中国著名的家电巨头四川长虹公告亏损，长虹称将对美国 APEX 公司应收款提 3.1 亿美元坏账准备。由此，长虹于 2004 年发生 40 亿巨额亏损。

2001 年起，为实现海外战略，提高销售额，长虹希望打开美国市场，这个战略无疑是绝对正确的。但是，落实不力随后将长虹拖向了亏损的深渊。在数度赴美考察后，长虹与当时在美国市场有一定影响力的 APEX 公司接上了头。从当年 7 月开始，迫不及待的长虹便将一车车的彩电源源不断地发向美国 APEX 公司，APEX 一度成为长虹最大的合作伙伴，长虹内部为此专门成立了 APEX 项目组。同时，长虹还在美国设立了一个联络点，但离谱的是，这个联络点不负责 APEX 项目的监管，只负责接待。

于是奇怪的事情发生了：一车车的彩电运出去却没能给长虹换回大把大把的美元。APEX 总是以质量有问题或货未到为借口，拒绝付款或拖欠货款。内部人士称，双方其实签订了规范的出口合同，接货后 90 天内 APEX 就应该付款，否则长虹有权拒绝发货。但可悲的是，长虹方面并没有严格落实这项合同。而且，长虹也没有落实财务管理上最基本的风险控制要求。长虹一方面提出对账的要求，一方面却继续发货。APEX 方面则总是故意搪塞或少量付款，对账对了一年还没有结果，欠款却大幅增加。到后来，长虹海外营销部发现这其中风险

太大，曾下令不准发货，但神通广大的 APEX 负责人却说服长虹继续发货。2003 年年底，长虹曾派出高管去美国与 APEX 交涉，但其负责人撤下这些专程到美国的长虹高管，直接杀回长虹会晤高层，结果 2004 年年初，长虹又向 APEX 发了 3000 多万美元的货。随着新的领导班子上任，APEX 恶意欠款事件浮出水面，但已给长虹造成了巨大的损失。长虹的海外战略因此遭受了巨大的打击，公司更被拖入巨额亏损的泥潭。

问题到底出在哪里？人们通常会把失败归咎于战略决策的失误，但在大多数情况下，战略本身并不是原因，策略也没有错。那么，究竟是什么原因导致企业失败？

是落实不力！长虹未能严格落实风险管理的基本要求，因而在海外战略的实施中付出了惨重的代价。

30 年前，中国的市场刚刚苏醒，一个又一个企业随之萌生，但它们都像划过天际的流星，只留下了瞬间的光彩，之后便归于沉寂。数十家曾经叱咤风云的企业的消失留给了中国企业界恒久的痛，它们的失利似乎有着某种内在的联系，就像吴晓波先生在《大败局》中探讨的，有着共同的“失败基因”。

那么，这种“失败基因”究竟是什么呢？

也是落实不力！

落实力到底有多重要？我们看到满街的咖啡店，唯有星巴克一枝独秀；同是做 PC，唯有戴尔独占鳌头；都是做超市，唯有沃尔玛雄踞零售业榜首。很多企业的经营理念和战略大致相同，但绩效却大不相同，道理何在？关键在于落实力！没有落实力，就没有战斗力，就

没有竞争力！思科是全世界最大的做网络设备的公司，拥有垄断技术，其总裁竟然认为公司的成功不在于技术，而在于落实力。

三流的点子加上一流的落实力，永远要比一流的点子加上三流的落实力更好。任何事情算得再好，不如现在就卷起衣袖开始做。在落实的过程中，遇到一个困难解决一个困难，下定决心，坚持不懈地做下去，最终总能到达目的地。企业要迈向成功、赢得尊重，落实既是不可逾越的关口，也是飞行的助推器，可谓落实决定成败！

加强落实力是企业管理的重中之重，也是员工加强自我管理的重中之重。领导者的落实典范，要数通用电气前总裁杰克·韦尔奇、IBM的前总裁郭士纳；员工的落实典范，要数《把信送给加西亚》中的上尉罗文。

本书通过丰富、经典、精彩的案例，讲述了没有落实力就没有战斗力的理念；从落实体系架构、制度流程优化、强落实力企业文化、团队合作、分层落实等各环节提出了全面解决企业落实力的方案；并提出了打造落实型员工的标准，提供了大量贴近员工生活的精彩案例，从能力、方法、效率、业绩、责任、团结合作等各方面为员工展现了一整套成为落实型员工的修炼法门。

本书不仅适用于企业界的人士，也同样适用于那些正在为了取得成功而努力的各行各业的人们。

目录

第一部分 » 理念篇：没有落实力，就没有战斗力

第一章 落实力缺失导致企业战斗力疲软002

危机：中国企业落实力严重缺失002

没有落实力，就没有战斗力003

战略落实与企业文化的双重困境005

制度为何成为“马其诺防线”007

功利时代的企业执行之痛008

第二章 企业落实力缺失的原因010

没有监督，就没有落实010

制度缺乏刚性，执行缺乏约束012

错把人性化等同无原则管理013

忽略思想教育，缺乏强有力的企业落实文化015

“责任盲症”：责任空白导致流程危机017

只抓个人落实，忽视“组织落实力”018

第三章 落实是什么020

什么是落实020

通俗的落实就是：快、准、狠.....021

找到真正落实的突破点022

策略与落实，匹配才能制胜.....024

第四章 落实关键要看业绩.....026

落实要出成果，落实要见业绩.....026

开会 + 不落实 = 零.....028

完成任务 ≠ 落实.....030

下达命令 ≠ 落实.....031

第二部分 **全面提升篇：如何提高企业落实力**

第一章 愿景：要落实什么034

愿景是每个人心头的帆：

落实首先要解决落实什么问题.....034

思想一致才能够行动一致：

价值观是行动背后的认同.....035

没有优秀的个人，只有优秀的团队：

将个人目标融入企业目标.....037

因为梦想，所以伟大：用愿景打造组织共同体038

用行动解读企业的“终极期望”：	
主动去做公司需要的事.....	040
第二章 流程管理：怎么落实	043
先落实好决策	
——摩托罗拉：“做正确的事”、“把事情做正确”	
.....	043
架构落实系统	
——海尔 OEC 执行系统：把每一件简单的事情	
做好	045
沟通无限，简化落实链条	
——联邦快递：自下而上的沟通保证落实	047
监督流程运行效率，保证落实绩效	
——三星：抽出更多时间监督员工工作，保证落	
实顺理成章	049
激励员工自觉落实	
——惠普之道：人文关怀，无往不利.....	050
及时考核落实结果	
——索尼：5P 法评估员工落实力	053
第三章 塑造强落实力企业文化	055
实事求是的落实	
——戴尔：全球企业数字文化的典范.....	055
完美落实，精益求精	
——荣事达：保证各工作环节趋于“零缺陷”	057

只看结果，不空谈落实	
——IBM：让工作业绩来说话	059
细节决定落实的成败	
——麦当劳：复制每一个岗位的每一个细节	061
“落实型”责任文化	
——宝洁“日常备忘录”：让责任一目了然	062
团队精神深化落实	
——西安杨森“雁文化”：团结合作，保持默契	065
创新提升落实绩效	
——英特尔公司：创新完成落实的飞跃	066
第四章 分层执行，层层落实	069
明确组织的执行角色	069
高层领导者的落实哲学——狼性哲学：	
促使员工进化	071
中层落实要聚焦目标——中层的放大镜原理	072
基层执行——猴子管理法：	
让员工照顾好自己的“猴子”	074
有效授权：让合适的人做合适的事	
——诸葛亮给现代企业的启示	075
附录：各层经理和员工落实力评价表	078
第五章 组建一支落实力强的团队	083
什么是高绩效团队	083
西门子“PMP 圆桌会议”	
——群体决策胜过个人决策	085

V 形雁阵——团队合作的秘诀.....	086
团队优势互补：马云与他的“唐僧师徒团队”	089
阴阳文化为主导：选择什么样的团队文化.....	090
打造优秀团队六大核心素质.....	091
附录：团队角色自测	
——你在团队中扮演着什么角色	094

第三部分 **» 实战篇：用方法促进落实， 用效率保障落实**

第一章 方法比什么都重要.....	102
一流员工找方法，末流员工找借口	102
员工要敬业，更要懂方法.....	104
追求高效能，而非高效率.....	106
成为企业的“关键员工”，而不是“问题员工”	108
瑞典宜家：遇到困难善于找方法	109
第二章 保证效率才能保障落实	112
提高工作效率，而不是延长工作时间	112
来自天国的高效定律：秩序	114
时断时续是效率低下的“罪魁祸首”	115
掌握你的时间节奏.....	117
日本电产：磨磨蹭蹭的人请离开	119

第三章 用业绩证明你的价值122

业绩是能力的最好证明	122
完成任务就是创造业绩吗	124
与其抱怨，不如作出成绩	126
弗雷德：平凡的岗位，不平凡的业绩	128
不断刷新自己的业绩	130

第四章 复命——将任务执行到底.....133

像狼一样复命——服从至高无上	133
坚决执行“四小时复命制”	135
主动复命：自动自发地做事	137
联邦快递“使命必达”：对使命负责	138
复命：给出最满意的结果	141
罗文：复命的最佳典范	143
附录：员工复命的操作范本	145

第四部分 » 养成篇：如何打造落实型员工

第一章 落实型员工的标准.....150

立即去落实你应该落实的事	150
“快、准、细、严、实”的工作五字诀	151
问题解决了才算落实	153
做任何工作都追求精益求精	154

GE: 重要的是你能把你的好点子做到多少, 而不是想出多少好点子	156
第二章 态度是落实成败的关键	159
不要只喊口号, 关键在于落实	159
用敬重的态度落实平凡的工作	161
不要放弃落实的“最后一节”	163
端正态度, 落实好小事, 成就大事	165
雀巢: 态度决定落实的价值	167
附录: 测测你的工作态度	169
第三章 清楚责任才能更好地落实	171
落实责任无小事	171
公司就是你的船 ——永远不让自己成为问题的旁观者	174
锁定责任, 才能锁定结果	176
为自己工作, 向自己问责	178
三星: 员工的责任心, 就是企业的防火墙	181
没有解决不了的问题, 只有缺乏责任心的人	183
第四章 带着脑袋来工作: 成为“智能落实型”员工	186
优秀员工必是善于动脑之人	186
一个好创意胜过千万张订单	188
甩掉“金科玉律”的束缚	190
“此路不通”就换一条路	193

找到思路，“蚂蚁”也能变“大象”195

第五章 落实型员工应记住的七条八字诀198

认真第一，“聪明”第二198

决心第一，成败第二199

速度第一，完美第二200

结果第一，理由第二201

效能第一，效率第二203

态度第一，能力第二204

忠诚第一，智慧第二205

附录：企业落实力评价表207

第一部分 理念篇

» 没有落实力,就没有战斗力

L落实力就是战斗力 » » » » » » » »
luoshili Jiushi Zhandouli

第一章

落实力缺失导致企业战斗力疲软

危机：中国企业落实力严重缺失

在很多公司中，为什么看似雄心勃勃的计划总是一败涂地？这是因为公司的落实力不足！

为什么好的决策总是一而再、再而三地付诸东流？这是因为公司的落实力不强！

为什么刚刚做好、做大，贯彻就出现问题？这是因为公司落实力出现了严重的问题！

落实力决定公司的战斗力，这是很多公司都非常明了的道理。但是很多公司恰恰是在落实力这一点上做不到位，甚至连中国最优秀的公司之一联想集团，也曾因基层和中层落实不力而险遭崩盘。联想在1999年进行ERP（ERP是企业资源计划的英文Enterprise Resource Planning的缩写）改造时，业务部门不积极落实，使流程设计的优化无法深入。如果照此下去，联想必将瘫痪。在这个关键时刻，高层领导人柳传志不得不施以铁腕手段，才灭杀了公司内部某些人试图拖垮ERP以保全既得利益的阴暗心理。

企业落实不力对公司战略的实施影响有多大，由此可见一斑。而这样的情况存在于大多数企业当中。

事实上，许多公司落实力低下，我们早已习以为常：比如高层已身不正，虽令不行；管理虎头蛇尾，不能一以贯之；管理制度常常朝令夕改，员工无所适从，导致真正好的制度也得不到有效落实；制度缺乏针对性和可行性，或者过于烦琐、不利于执行。

美国最大的 IDC 公司（互联网数据中心）曾做过一项调查：在一年的时间里，许多公司只有 15% 的时间在为客户提供服务，其余 85% 的时间所做的工作对客户而言根本没有意义。换言之，公司为了维护组织自身平衡稳定，将大量的时间和精力花在公司内部协调、开会、解决人事问题、处理各种管理纷争上了，此时公司组织变成“为了存在而存在”，而不是“为了发展而存在”，然而客户却必须为商品的价值向公司支付 100% 的货币。显然，这样的组织是缺乏落实力的。

没有落实力，就没有战斗力

落实力到底有多重要？我们看到满街的咖啡店，唯有星巴克一枝独秀；同是做 PC，唯有戴尔独占鳌头；都是做超市，唯有沃尔玛雄踞零售业榜首。很多企业的经营理念 and 战略大致相同，绩效却大不相同，原因何在？关键在于落实力！思科是全世界最大的做网络设备的公司，拥有垄断技术，而它的总裁却认为公司的成功不在于技术，而在于落实力。

落实力对于个人、对于企业、对于任何一个组织乃至对于一个国家来讲，都是一种战斗力。没有落实力，任何伟大的战略、任何远大的规划都只能成为一纸空文。30 年前，中国的市场刚刚苏醒，一个又一个企业随之萌生，但它们又像划过天际的流星，只留下了瞬间的光彩，之后便归于沉寂。数十家曾经叱咤风云的企业留给了中国企业界恒久的痛，它们的失利似乎有着某种内在的联系，就像吴晓波先生在《大败局》中探讨的，有着共同的“失败基因”。

那么，这种失败基因究竟是什么呢？