



精细化思想学习丛书

落实要到位 干部是关键

朱新月 杨金贵◎著

Leader is the key to execution

战略就是“做正确的事” 执行则是“正确地做事”

政治路线确定之后
干部就是决定的因素

——毛泽东



新世界出版社
NEW WORLD PRESS



精细化思想学习丛书

落实要到位 干部是关键

朱新月 杨金贵◎著

Leader is the key to execution

战略就是“做正确的事” 执行则是“正确地做事”



政治路线确定之后
干部就是决定的因素



——毛泽东



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

落实要到位, 干部是关键/朱新月, 杨金贵著. —北京:
新世界出版社, 2010. 10

ISBN 978-7-5104-1297-4

I. ①落… II. ①朱… ②杨… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 189943 号

落实要到位, 干部是关键

作 者: 朱新月 杨金贵

责任编辑: 闫 红

责任印制: 李一鸣 黄厚清

出版发行: 新世界出版社

社址: 北京西城区百万庄大街 24 号 (100037)

发行部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总编室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

网址: <http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印刷: 北京市世纪雨田印刷有限公司

经销: 新华书店

开本: 170mm × 240mm 1/16

字数: 220 千字 印张: 15

版次: 2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5104-1297-4

定价: 29.80 元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638



干部是决定的因素

2010年9月17日，我们跟公司临沂代表处的同事马亚威一起登上了孟良崮，在层峦叠嶂的七十二群峰中欣赏着绝美风景，思绪却穿越时光回到六十多年前那个战火纷飞的年代。在孟良崮这个改变中国现代史进程的地方，国民党五大王牌之首、全副美械装备的整编七十四师被中国人民解放军华东野战军全歼，华东战局从此改变，解放战争格局从此改变。

到底是什么原因，使得张灵甫这位国民党悍将、抗日战场上的英雄落得兵败自杀的下场？毋庸置疑，最根本的因素自然是战争性质和人心向背。还有一点不容忽略，那便是：干部是关键！

当时在华东战场，陈毅、粟裕指挥的华东野战军，虽然总兵力只有27万人，且装备落后，但全军上下众志成城，服从指挥，勇于承担，不怕牺牲，相互配合。反观国民党军队，虽有飞机大炮加坦克，并有45万人的兵力优势，但他们的传统是见功就上，见危险就让，各部队长官争功邀宠，互相猜忌，互不配合。其实，蒋介石和他的国防部制订的“中心开花，四面合围，一举全歼华东共军主力”的战略也是“很有眼光的”，张灵甫也不愧为国军“天下第一师”师长，有雄心，有胆量。张灵甫以牺牲自我之精神，以一师之兵力吸引解放军主力十几万人，企图让外围的几十万国军合围解放军华东野战军主力，张灵甫的七十四师在孟良崮上也不算很顽强地坚持了三天，最后全军覆没。如果与他配合的八十三师李天霞部努力而为，也许张灵甫能突出包围，逃个活命。胜负就在转瞬之间，粟裕将军运用高超的指挥艺术，抓住了国民党部队的最大弱点，才敢在百万军中取上将首级，成就千古美名。所以，历史没有如果，只有后果和结果。

毛泽东有句名言：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”国民党军队之所以节节败退，人民解放军之所以捷报频传，在于人民对共产党领导的解放军的支持。具体战役而言，就在于双方军队中的干部对战略和战术的执行与落实是否到位的差别。

今天的商场如战场，虽然不再有赤裸裸的血雨腥风，但竞争之激烈残酷却不逊于战争年代。比尔·盖茨常说：“微软离破产永远只有18个月。”华为总裁任正非曾说：“十年来我从没想到取得什么成就，我天天想的都是失败。”公司能否做

精、做强、做大，不能只看战略是否正确，关键要看战略能否真正地落实，能否真正执行到位。

为什么美国西点军校能够成为比肩哈佛的名校？并不是因为它出了多少将军，毕竟人类历史的和平年代占大部分，而是因为二战以后西点军校为美国商界输送了上千名董事长和超过五千名CEO。在他们的领导下，公司以强悍著称，并培养出一大批极具执行力的干部。在中国商界，也有众多出身军旅的企业家，代表人物有柳传志、任正非、王石、任志强、宁高宁、郭凡生、郑永刚、汪海、孙广信、盛云龙、徐泽宪、苏增福等等，他们之所以能创造伟大的公司，就在于他们不但本身做事雷厉风行，还培养了一大批执行力强的干部。

汪中求在他的著作《细节决定成败》中说：“中国绝不缺少雄韬伟略的战略家，缺少的是精益求精的执行力；绝不缺少各类规章管理制度，缺少的是对规章制度不折不扣的执行。”

干部的执行力问题是各大、中、小公司普遍面临的问题，也是政府机关面临的问题，近些年来，有关“执行力”的各类课程开办得如火如荼，由此可见一斑。

《落实要到位 干部是关键》这本书探讨的中心话题就是如何培养一支具有较强执行力的干部队伍。在这本书中，我们还在研究了一些政府机关案例的基础上，专门为各级公务员编写了一章内容。大家都知道，中央制订的很多好政策不能很好地贯彻落实，或因层层走样而苦恼，由此严重影响了国家大政方针的落实和实效。因此，培养机关干部的执行力显得尤为重要。薄熙来就曾经说：“能不能搞好扩大开放，关键在领导，核心在干部。”

当今社会，大家都在谈论“浮躁”一词。浮躁的人无法把事做到位，也无法把事做扎实。如果公司的经理们，机关的干部们能踏下心来研究问题，解决问题，跟随领导，追随组织，很多问题都将迎刃而解。就像在我们的书《追随者》中说的：“这个世界上领袖是极少的，领导是少数的，追随者是大多数；每一个成功的组织一定都有一大批忠诚而杰出的追随者。”

落实要到位，干部是关键。上至军国大事，下至企业成长，干部的素质起着关键的作用。培养干部强大的执行力，把正确的战略决策不折不扣地执行下去，我们将无往而不胜。

作者

2010年9月28日



目 录

第一章 战略确定之后，干部就是决定因素 001

- 一、执行重在到位，关键在于落实 003
- 二、做精益求精的执行者 007
- 三、落实要到位，关键看结果 014
- 四、检查就是执行力，检查才能有结果 020

第二章 高层要有事业心，中层要有进取心，基层要有责任心 025

- 一、没有事业心的高管，没有人愿意追随 027
- 二、没有进取心的中层不是好中层 032
- 三、没有责任心的基层干部带不出有责任心的员工 037
- 四、干部不应该坐在后面发号施令，而是要冲锋陷阵 046

第三章 干部是折腾出来的，伟大是熬出来的 051

- 一、干部要敢折腾，能折腾，禁折腾 053
- 二、耐得住寂寞，受得了委屈 059
- 三、小成靠德才，大成靠胸怀 065
- 四、平常时刻当好表率，危机时刻冲得出来 069

第四章 要想成为伟大的领导者，先要成为忠诚而杰出的追随者 073

- 一、每一个伟大的组织，都需要众多忠诚而杰出的追随者 075
- 二、顾大局，识大体，跟着组织走 078
- 三、认同组织，与组织的价值观一致 082
- 四、“真傻无敌”，组织提拔的一定是那些甘于奉献的人 091

第五章 业绩是干出来的，成绩是总结出来的 095

- 一、心态决定行为，行动决定结果 097

- 二、能力是证明出来的，成绩是总结出来的 102
- 三、做事不主动，前途很被动 111
- 四、业绩的背后是团队，团队的业绩在于干部的带动 117

第六章 伟大在于管理自己，而不仅仅是管理别人 123

- 一、以能力服人而不是以职权服人 125
- 二、比别人多想一步，就离成功更进一步 130
- 三、把话说到位，把事做到位 135
- 四、不发牢骚，不讲怪话，不抱怨 146

第七章 最可怕的是集体平庸，最优秀的是铁血团队 155

- 一、不仅自己优秀，更要带好队伍 157
- 二、向上沟通，向下负责，做组织的承重墙 165
- 三、每一个组织都是有气质和性格的 169
- 四、领导状态：用你的热情感染你周围的每一个人 173

第八章 伟大的组织，一定是一所伟大的学校 179

- 一、建立自己的“黄埔军校” 181
- 二、你可以不学习，但你的竞争对手不会 186
- 三、干部一定是组织中的学习标兵 191
- 四、把组织变成成长和成功的舞台 195

第九章 让中央的政策不折不扣地贯彻落实下去(公务员篇) 203

- 一、干部问题解决好了，一切问题就能迎刃而解 205
- 二、干部的心沉下来了，社会才能少些浮躁 211
- 三、立国先立人、立人先立德，干部培养是组织兴盛的根基 216
- 四、落实要到位，干部是关键——下井才知道矿工的生命同样宝贵 219

第一章

战略确定之后，干部就是决定因素



落实要到位

干部是关键





一、执行重在到位，关键在于落实

在未来的十年内，我们所要面临的最大挑战就是执行。

—— 比尔·盖茨（微软前CEO）

对任何机构而言，战略都是“做正确的事”，而执行则是“正确地做事”。在政策的执行过程中，在企业的实际经营过程中，计划往往碰到无法有效执行的情况，不能将战略转化为有效的战术。计划充分发挥作用的基础是正确的战略，一个完美的战略可以不必依靠完美的战术，而从另一个角度看，计划的正确执行可以创造完美的战术，而完美的战术则可以弥补战略的欠缺，还能在一定程度上转化为新的战略。

任何一个国家的发展，都离不开政策的指导和调控，离不开政策的有效执行。党和国家的方针政策能否发挥作用、实现预期目标，关键在于是否在实践中得到了切实的贯彻执行，在于地方政府能否把中央政策千方百计地落到实处。

地方政府有效执行中央政策是中央政府治理国家的关键，也是实现地方社会经济发展的根本保障。当前在政策的执行过程中存在的问题主要有：忽视政策宣传，导致政策对象的消极参与；注重本位利益，影响政策执行的公平公正；喜欢相互攀比，政策执行存在盲目的仿效性；法制意识不强，政策执行存在明显的随意性。

因此，各级官员干部应当加强政策认知，引导政策对象积极参与；

规范执行程序，明确政策执行机构的权力边界；认真运筹谋划，提高政策执行计划的质量和水平；健全监控机制，强化政策执行过程的有效监控。通过这些措施，确保政策的落实到位，有效提高干部的执行力。

真正优秀的企业，一定是奉行“执行文化”的企业。没有执行力，就没有竞争力。其中关键的一个环节就是要求企业中的基层员工尽职尽责地完成任务。

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了企业的失败？其实问题就在于，很多企业仅仅流于口号，从未将企业规划和远景真正落到实处，陷入“口号管理”的泥淖。这些公司的管理常常粗而不精，只是按照一些基本的规章制度大而化之地进行。这样的企业，必然患上一种“组织末梢神经麻痹症”，越到执行最关键的基层，员工越是对工作拖拖拉拉，习惯了不痛不痒、马马虎虎，习惯了得过且过、敷衍了事；一旦认真起来，却又呆头呆脑不知灵活变通。他们会私下给自己找理由：“毕竟，公司与我又没什么太大的关系！”一旦整顿来临，头一低，风头过了，“又是一条好汉”，依然我行我素。这就是公司落实不力的表征。这样的基层员工，严重地影响了企业执行力的实现，阻碍了企业目标的达成。

毛泽东同志曾说过：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”不论有多么完善的制度，多么严格的规则，没有执行，就没有作用。那么，执行的关键是什么？是干部！最终还要依赖和仰仗干部来谋划、运作与执行。

“火车跑得快，全靠车头带”。干部的带头示范是对员工最实际、最有力的动员，在调动工作积极性的过程中有着不可替代的作用。干部在工作中要响亮地提出“向我看齐”、“对我监督”的口号，凡是要求



员工做到的干部首先带头做到，凡是要求员工遵守的干部首先带头遵守。

提高执行力的一个重要环节就是要管理到位。干部进行管理的前提就是要“管”，要敢管、善管、能管、会管；“理”就是要在掌握事物性质和变化规律的基础上，因势利导，使资源配置、工作进展、质量监督、责任落实都在你的控制之中，让其得到充分调配、优化、利用、整合，不能有安排没有检查、有布置没有落实、有上文没有下文，要以“高质量、高效率、高回报”的事业心、责任感落实企业战略，推动企业发展。

管理措施要到位，强调的就是要在任务分解、流程监督、细节监控、绩效考核、责任落实上下工夫，并在严格责任、流程、时间、制度、标准、程序、绩效和规范中启发你的下属，使其认识到自身角色的重要性；告诉他们工作的目的是什么；让下属知道你对他的期望；通过不断的宣传、启发、鼓动、激励、示范和校正，引领你的下属将工作做得更好。

个人执行力是团队执行力的基础，而基础的关键是中层干部的执行力。那么如何发挥团队的整体优势、营造有效的中层干部执行力呢？

这就要求中层干部以企业战略为目标，努力营造一种“团队协作”的整体氛围，倡导团队每位成员都要按程序办事、按制度办事、按客观规律办事。

执行程序的人要对“事”负责，而不是对“人”负责，淡化个人的作用，尤其是中层干部要身先士卒地带领员工“求大同、存小异”、努力激发员工的“主人翁”精神，在工作中发扬“有人负责我服从，无人负责我负责”的敢为人先的工作作风。但不主张盲目而越位地去负责，特别是本职工作做不好而盲目越位负责的人，会严重影响管理的执行力。工作有方的中层干部，非常注意协调内部上下级、部门之间的关

系，以及员工工作与生活之间的利益。唯有挖掘出员工内在的高涨热情和十足干劲，才能促使基层员工团结、勤奋、积极向上。

对于执行环节的最后落实者，中层干部执行力的强弱直接决定着基层执行力的状况。



二、做精益求精的执行者

中国决不缺少雄韬伟略的战略家，缺少的是精益求精的执行者；决不缺少各类管理制度，缺少的是对规章条款不折不扣的执行。

——汪中求（《细节决定成败》作者）

执行力是团队生存的基础，那么什么是执行力，什么又是团队执行力呢？所谓执行力，指的是贯彻战略意图，完成预定目标的操作能力。它是企业竞争力的核心，是把企业战略、规划转化成为效益、成果的关键。而学术界对团队执行力的理解是：将战略与决策转化为实施结果的能力。

毫无疑问，我们的现实生活中存在着大量悄悄衰亡的企业，它们有许多还来不及正式开张，就在雄心勃勃的筹划之后不了了之；更有成千上万的企业，默默地按照市场的变化努力寻求发展，可是最终却不知不觉地死亡了。

人们通常会把责任归咎于战略决策的失误。但是在大多数情况下，战略本身并不是原因，因为他们追随的是潮流；策略也没有错，因为他们谙熟并按照正确的利润模式在操作。那么，究竟会是什么原因导致企业的失败呢？

相信我们所有人对下面的说法都深有同感：许多企业常常是策略一大箩筐，议而不决，光说不练，只是流于“口号管理”，策略、愿景没有落实到具体的目标、计划上，也未将目标、执行方法等列出时间表，

更没有根据达到的程度而订立赏罚标准。这些公司的管理常常是粗而不精，只是一味地按照一些基本的规章制度大而化之地进行。

几乎每一个企业中都活跃着这样一些人，他们是高谈阔论的思想家，他们是牢骚满腹的改革倡导者；他们常常身居中层要职，却将自己的“职责范围”视为“势力范围”；他们左右逢源，关心每一个人和事，却最擅长于在高层领导和其他人面前搬弄是非，散布谣言。有意思的是，恰恰就是这种人，他们常常使公司决策的执行大打折扣，或是因为他们的既得利益受损，或是不愿接受挑战。这样的人，不但自己执行力欠缺，还影响他人的执行力不能正常发挥。

联想集团在1999年进行ERP改造时，由于业务部门不积极执行任务，使流程设计的优化根本无法深入。可是长此下去，联想必将瘫痪。最后柳传志不得不施以铁腕手段，才杀灭企业内部试图拖垮ERP以保全既得利益的阴暗心态。柳传志在一次“遵义会议”上雷霆震怒：“（ERP）必须做好，做不成，我会受很大影响，但我会把李勤（当时的联想集团副总裁）给干掉！”李勤当即站起来说：“做不好，我下台，不过下台前我先要把杨元庆和郭为干掉！”

执行的典范当数《把信送给加西亚》中的上尉罗文。当罗文接过美国总统的信时，他不知道加西亚在哪里，他只知道自己唯一要做的事就是进入一个危机四伏的国家并找到这个人。他二话没说，没有提任何要求，而是接过信，转过身，全心全意，立即行动。他坚定决心，奋不顾身，排除一切干扰，想尽一切办法，用最快的速度达到了目标。

还有一些执行力低下的表现，我们早已见惯不惊：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执行；制度缺乏针



对性和可行性，或者过于繁琐不利于执行，企业每定一个制度就是执行者的一个紧箍咒，增加了执行者的逆反心理；还比如流程过于繁琐，缺乏科学的考核监督和奖惩制度……

在现实中，每一个企业都会被以上种种执行力低下的问题所困扰。当然更多的企业并未察觉，领导者们只是觉得，自己总是被一些琐碎、复杂而又突发的事情弄得焦头烂额，他们常常会如此感叹：“是啊，可又怎么办呢？”其实他们都没能从理论上认识到：这是企业执行力低下的表现，是团队生存的最大障碍。

如何提升员工的综合素质，更好地为企业的利益服务，是每一个企业必须钻研和讨论的课题。让每一个普通的员工成为企业里一个最棒的员工，首先需要有一个负责任的干部，一个紧密团结在一起的队伍，一个有助其不断成长、不断获得其发挥聪明才干的空间。

中层干部必须把下属看做是自己的资源，要从这些人的表现中寻求有关自己的信息，作为自己的职务指导。他必须让下属感觉到必须要承担起对上级的责任和做出相应的成绩。好的指挥可以激发下属的意愿，而且能够提升其责任感与使命感。要清楚指挥的最高艺术，使属下能够自我指挥。没有规矩，不成方圆。任何一个企业要想保证战略的有力实施和有序运营，必须建立一套科学完善并行之有效的规章制度。同时，要保证这些规章制度的贯彻执行。制定制度的目的是保证企业有序运营、提高效率和效益。企业依据国家法律法规，结合本企业实际情况制定规章制度，并公布于众，使每位员工知道哪些该做，哪些不该做，做到什么标准，做好了能够得到哪些奖励，做不好会受到哪些处罚。通过规范化的制度来完善整体战略规划的实施，规范员工的行为，做到凡事有章可循、凡事有章必循、凡事有人负责、凡事有人监督。



在执行过程中，一定要注意以下三种做法：

1. 承诺制

在新规定出台、新任务下达时，从上到下各部门、各责任人应根据实际情况做出承诺，以便层层落实。具体来说就是员工在接受任务时，当面将要完成任务的要点记在纸上，并标明完成时间，签字后交给干部，以备日后追述考核。

2. 表格化

将任务和规定的内容、责任人、落实阶段、跟进人、监督人、验收标准、最后时限等等内容制成进度表格。这样一目了然，便于管理，也便于执行者掌握进度。

进度表其实就是承诺制的一种扩大和深入的表现形式，它是一种简单有效地增强执行力的方法，是将复杂的问题进行分解而简单有序化的结果。它要求干部首先要有化繁为简的能力，同时还要具备较强的组织协调能力，使所有参与者的行为形成一个有机的整体。

3. 口头复述制

下属在接受上级布置的任务时，将上司的意思当场复述一遍。此举有利于核实下属是否准确理解了上司的意思，避免因误会而导致失误。该方法看似简单，但实际操作中却非常有效，同样也是一种创造。主要是指对于一些非常简单的事情，不需要让领授人进行繁琐的签字承诺，而只是口头复述一遍即可。它是在下达简单任务时，提高执行力的有效办法。