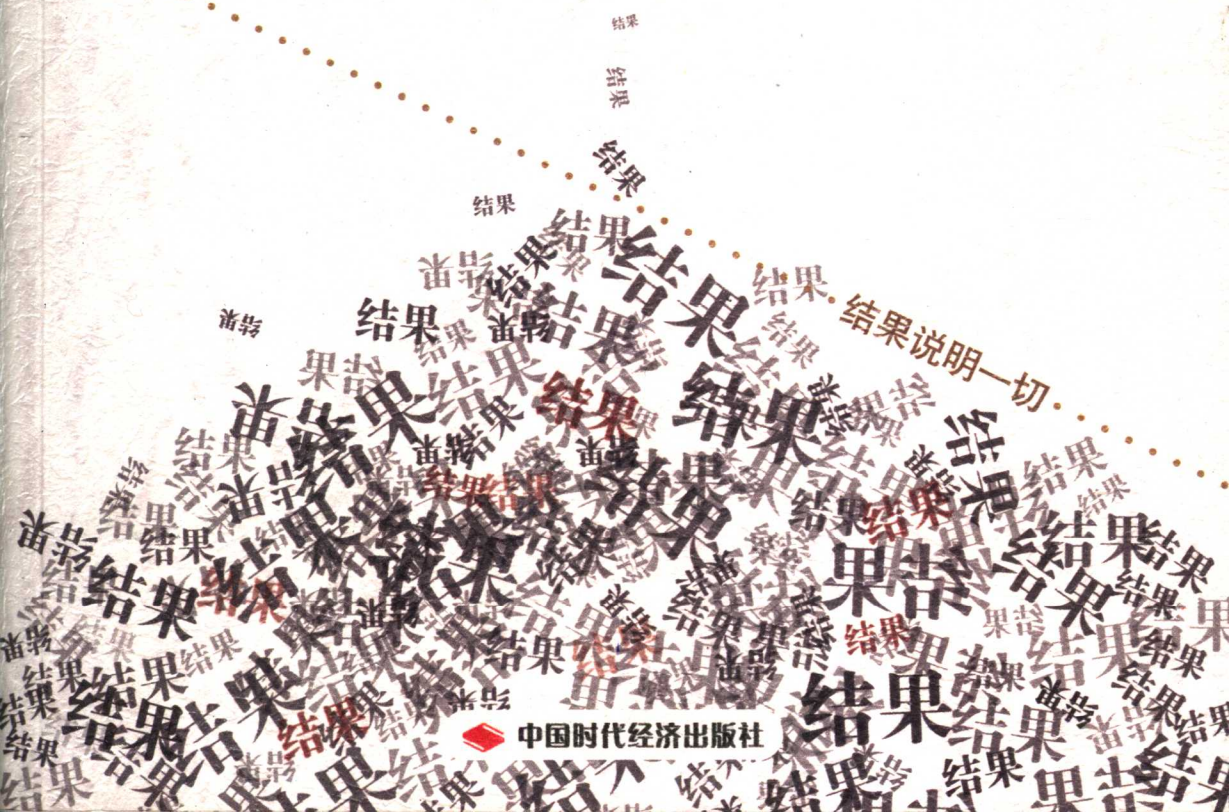


企业需要从结果中得到实利

落实是决策的灵魂，落实出效益，落实出生产力，落实是一切正确决策的生命线

吴娟◎编著

关键在落实



吴娟◎编著

关键在落实

·····结果说明一切·····

图书在版编目 (CIP) 数据

关键在落实 / 吴娟编著. — 北京: 中国时代经济出版社, 2007.1
ISBN 978-7-80221-252-7

I. 关... II. 吴... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 148878 号

关
键
在
落
实

吴
娟
编
著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010) 68320825 (发行部) (010) 88361317 (邮购)
传 真	(010) 68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京市白帆印务有限公司
开 本	787×1092 1/16
版 次	2007 年 1 月第 1 版
印 次	2007 年 1 月第 1 次印刷
印 张	12.5
字 数	154 千字
印 数	1~8000 册
定 价	26.00 元
书 号	ISBN 978-7-80221-252-7

版权所有 侵权必究

前言

“空想家”也会努力把自己的想法落到实处

我是一个喜欢思考的人，或者，按家人的说法，是一个喜欢瞎想的人。原来我一直以为，自己的想法都很好，自己的很多想法也能博得朋友的赞赏。于是，我得意洋洋。但是，渐渐的，朋友只听到我“好的想法”，但总见不到想法的成果。就开始着急了，暴躁地催我行动，进取地劝我动手，耿直地指责我只会空想，深沉地怀疑我是做白日梦。在大家的压力下，我开始专注于把想法落到实处，变成成果。这才发现，想法与实际成果之间确实有很大差距，有好的想法很重要，有把想法落到实处的决心更重要，而能够把想法落到实处的能力同样不可或缺。

经过努力，我把自己的想法落到了实处，摘掉了“做白日梦”的帽子，重新找回了面子和地位，更是得到了落实想法后的实惠。我才明白，“一切的关键就在落实”。

像我一样，有想法、有梦想的人很多，但是愿意自己亲历实践把想法变成现实，有能力把想法变成现实的人并不多。我们知道，梦想、目标的重要性，“心有多大，天就有多宽”，有大梦想的人，在落实中得到了大成就；有小梦想的人，在落实中取得了小成绩；没有梦想的人也可以追随别人的脚步获得生存发展的空间。但是，没有把梦想落到实处的决心与能力，天大的梦想也只是“黄粱一梦”，从而只能将自己变成一个整天做“白日梦”的人。就算是历史上的“空想家”，他们的梦想也许不能成为现实，但他们努力把自己的“空想”

落到实处，才有了理想国、乌托邦、桃花源、空想社会主义。这同样是一种大成就。

一个人是这样的，一个企业也同样如此。个人的想法需要落到实处，企业的长远目标追求、战略构想、工作决策、具体任务，如果仅仅存在于头脑中，表现在纸面上，永远不可能帮助成长，例如，维持企业的生存、发展。

企业必须追求实利，这是由企业的本质决定的。企业不可能仅仅依靠宪法存在，没有把想法变成现实的决心，没有把想法落到实处、取得实效的能力，企业也只是“空中楼阁”。但是，对企业而言，落实不仅仅是老板个人的决心与能力，而是整个企业全体人员的决心与能力，更是企业组织的决心与能力。企业里面的人有把目标落实的决心与能力，能够按照最优化的组织模式和规范的制度秩序保证落实的决心与能力的高效。这才是企业落实与个人落实的最大不同。

企业老板、实际领导者、管理者，从事的其实是提供梦想、目标，推动参与梦想和目标的具体执行，保证梦想和目标落到实处的的工作。有好的梦想是成功的一半，而另一半便是落实。“空想家”也会努力把自己的想法落到实处，企业又怎么能忘记“关键在落实”呢？

目录 [contents]

一、企业需要从结果中得到实利

意大利的世界杯 / 2

结果说明一切 / 4

二、结果导向是优秀企业的特征

在结果导向下，才有真正的落实 / 8

结果导向是优秀企业的特征 / 10

企业要的是结果 / 13

结果要依靠主动落实 / 16

以身作则——做一个结果导向型领导 / 24

三、一切问题的关键在于落实

没有转化，决策只是一个愿望而已 / 28

落实过程相对于结果 / 29

落实是决定成败的关键 / 33

恒基伟业：落实一步一个脚印 / 36

不落实才是最大的错误 / 41

四、落到实处就是具体有效的执行

企业如何强化落实 / 44

有效的执行需要不断落实决策方案 / 48

落到实处就是具体有效的执行 / 53

自发的落实才是具体有效的执行 / 55

五、为完美的决策争吵不如为落实努力

让决策方案“落地” / 62

左手抓决策，右手抓落实 / 64

老鼠的完美策略 / 67

海獭的快速行动 / 70

四棱鸡蛋的诞生 / 71

完美决策需要完美落实 / 73

六、为什么好的想法带来最坏的结果

不同决策带来不同的结果 / 78

感觉过于良好 / 80

过高估计自己 / 82

市场调查是关键 / 85

三思而后行 / 88

王总的焦虑 / 90

七、可行性是优秀决策的共同标准

决策要有可行性 / 96

决策要从实际出发 / 100

不要忽略环境的影响 / 102

可行的决策是向目标的一步步迈进 / 106

不要迷失了你的眼睛 / 110

信息也是决策的重要因素 / 114

八、所有的实处都是能够带来利益的地方

美国奥尔康公司独占市场的奥秘 / 118

商务通：一个销售奇迹 / 120

“收买”员工的心，带来最大利益 / 124

只有落实各项决策，才能带来真正的利益 / 127

落实奖励，带来的不仅仅是利益 / 130

九、落实是战略问题，不是短期利益

落实企业文化 / 134

老鹰还是鸭子 / 137

十、责任制才能保证落实不成为口号

实行责任制才有高绩效 / 142

建立有效的责任机制 / 144

制定明确的责任目标 / 148

工作需要得到落实，就不能没有责任 / 150

让责任制生机四溢 / 152

巴斯夫公司的责任制激励原则 / 154

十一、个人的落实就是个人的绩效

战略需要绩效来控制 / 158

绩效让人员“跑”起来 / 161

是金子就要让它发光 / 164

个人的落实就是个人的绩效 / 166

从公平理论说绩效激励 / 169

提升员工的公平感 / 174

十二、落实是胡萝卜，不落实就是大棒

胡萝卜与大棒同行 / 180

对落实者进行奖励 / 183

激励，高效落实的基础 / 185

奖励——落实后的胡萝卜 / 187

惩罚——不落实后面的大棒 / 192

后 记 / 193

1

一、企业需要从结果中得到实利

就如同在校的学生要考试一样，企业也在经历着各种各样的市场检验，只不过学生要的是一张录取通知书，而企业要的是在市场竞争中的利益。说到底就是一个意思，那就是每个人都需要从结果中得到实利。记得看过一本书《请给我结果》，这也是企业向员工发出的命令或者是要求。一个企业要想做大做强，必须把结果放在第一位，而结果要从员工身上获得，因此员工就是结果的执行者和落实者，而企业要从结果中得到利益。

意大利的世界杯

前些年人们总是说结果不重要，重要的是过程。错了，拿世界杯来说，什么最重要，当然是结果了。世界杯的帷幕早已落下，但是那一场场惊心动魄的比赛还是让我们回味无穷。别的不说，就拿世界杯冠军意大利来说吧，如果没有之前的一次次胜利，想必意大利也就没有后来的冠军了。还记得意大利和澳大利亚的那场比赛，那是一个充满了戏剧性的局面。比赛的结局在90分钟内混沌不清，却在最后几秒钟内尘埃落定。是格罗索，拯救了意大利；是格罗索，将希丁克的神奇一瞬间化解于无形。

尽管这个点球的判罚存在着争议，但是结果决定了一切的赛场，格罗索为意大利赢得的点球，成为场面急转直下的转折点。当托蒂在整个世界的屏息等待中，将球送入澳大利亚球门时，格罗索一下子变身为一个国家的英雄。有时候，事情的结局就是这么出人意料，匪夷所思。

格罗索虽然身材高大，但速度快、技术好，助攻出色，左脚脚法秀丽，他的边路助攻传中无论在巴勒莫还是意大利国家队，都是重要的“撒手锏”，此外，他还有一脚相当不错的直接任意球功夫。在意大利世界杯预选赛对阵苏格兰时，他就曾用一个制胜的进球，帮助意大利反败为胜。

本届世界杯上，格罗索曾因为攻强守弱而被国内媒体指责，甚至质疑他作为左后卫的作用。但是在关键时刻，他强烈的进攻意识已经不是一种罪过，反而成为了一种优点。如果没有他最后时刻的突破，意大利只能踟蹰在不堪设想的泥沼中。格罗索，这一次被推向了世界

杯的前台，成了戏剧的主角。

客观地说，巴西、法国这些国家都踢得还不错，可不管怎么说，最终的结果是意大利赢得了比赛，并最终赢得了世界杯。

意大利球队从格罗索身上得到了实惠，得到了前进的机会。我们说这个没别的意思，就是要向企业员工灌输一个思想：结果说明一切，企业需要从结果中得到实利。

结果说明一切

企业执行中的控制是衡量和纠正企业发展战略、目标及人员的各种活动，目的是保证企业的发展符合计划的要求。下属做得好不好，看成果，是赏是罚也得看成果，而不看过程，总之是要以胜败论英雄。因为企业不是慈善机构，企业要生存，要发展，这都离不开最后的执行结果，企业要在结果中得到利益，没有最终的利益，一切都是白费。

有两个给财主家放羊的牧童。开始放羊的时候，他们把羊看成是可供驱赶的玩物，当他们赶着这群羊在草地上奔跑时，他们觉得很有趣。

然而，他们毕竟是孩子。每当他们看到富家子弟念书、玩乐，心中充满了好奇和羡慕。经过一段时间的观察，其中的一个孩子找人去借了一本书。他利用晚上的时间向别人学习认字，而在白天放羊的时候则拿出随身所带的书来练字。另一个孩子用竹子削了一些色子，放羊的时候，他坐在草地上，抛起来又落下，落下后再抛起，聚精会神地玩着掷色子的游戏。

一天，太阳快下山的时候，他们想起了要赶羊回家。他们把羊唤在一起开始点数，发现每个人都丢失了一只羊。当财主问他们的时候，一个回答说当时在看书；另一个回答说当时在掷色子。财主不管他们在做什么，丢失了一只羊却是事实，两个人都被财主狠狠地打了一顿。

两个孩子的共同目标就是看好羊，不论看羊的时候在做什么、想什么，或用什么方式去看，只要羊一只都没有丢，财主就会很满意。

财主要看的只是结果，而不管其过程是什么样的。

企业在运作的过程中，也是一样的。企业目标是凝聚企业和职工共同利益、共同理想、共同行动的基础。它由领导人员集中全体职工的智慧 and 力量加以制定，通过制定具体措施，明确落实责任制和进度要求，目的是要保证安全生产、优质服务、提高效率、争创效益、赢得信誉，协调人际关系，激发员工的积极性和创造性，使企业在良好的生产秩序、工作秩序和生活秩序中不断发展。为了达到一定的目标，企业在执行中必须对取舍有所控制。无论是取，还是舍，其目的都是为了在当时的情况下最佳地利用资源，实现目标。

2

二、结果导向是优秀企业的特征

一个优秀的企业，肯定是一个重视执行力的企业，一个优秀的企业肯定是结果导向为特征的企业。重视结果，强调结果，是一个企业的生存之道。

务实

在结果导向下，才有真正的落实

某集团公司的两个业务人员，初来公司的时候都是有志青年，但是随着时间的推移，他们都看清了公司的走向趋势。公司外表看起来财大气粗，其实内里就只剩下了空架子。很多员工每天在公司里混饭吃，根本没人管，也没有监督机制。这样一来，自然没有什么效益可言。这两个业务员一来时，都是兢兢业业，勤勤恳恳，全心全意地工作，可是时间一长两人看出了公司的端倪。这时两个人作出了两种截然不同的反应，一个继续努力工作；另一个大踏步迈进了老员工的队伍，跟他们一样迟到早退，上班的时候也没心思工作，甚至还偷着在办公室里打牌。企业一如既往地没有效益，他们一如既往地拿着微薄的薪水混日子。转眼间半年过去了，公司终于在一片惊讶声中倒闭了。这时大部分员工都是怨声载道，抱怨公司如何不好，如何失败，但抱怨之后只剩下一声声叹息，因为他们都失业了。这时，那个兢兢业业的员工说了一句话，既然你们都知道公司的漏洞，那你们为什么不早做努力，或许结果会不一样呢！说完之后，扭头离去。半个月后，在人才交流会上，失业的员工们看到了这位同事，原来他利用自己在公司学到的经验，以及以前积累的客户资源，自己开了家公司，现在招聘人才呢！同事们纷纷说要跟他干，没想到他说了这样一段话：

“姜汝祥在《请给我结果》中有如下的表述：任何一个有执行力的员工，或者任何一个有志于成为企业家的员工，请记住一点，企业中存在各种问题，无论是老板不懂管理，还是同事不配合，无论是产品质量有问题，还是市场不景气，都不是你不提供结果，不创造价值