

DRUCKER

PETER F. DRUCKER

德鲁克的管理智慧

林汶奎 编著

Peter F. Drucker



励志经典
畅销

管理者，就必须卓有成效，卓有成效是可以学会的。

管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务，而激励与组织人力资源是领导力的范畴，二者的结合就是管理。



中国出版社

国家一级出版社 ★ 全国百佳图书出版单位

013034243

DRUCKER

C93
749

PETER F. DRUCKER

德鲁克的管理智慧

林汶奎 编著

Peter F. Drucker



中国社会科学出版社
国家一级出版社 ★ 全国百佳图书出版单位



北航

C1641605

励志经典
畅销

C93
749

03338810

图书在版编目(CIP)数据

德鲁克的管理智慧/林汶奎编著. --北京: 中国社会出版社, 2013.2

ISBN 978-7-5087-4284-7

I. ①德… II. ①林… III. ①德鲁克, P. F. (1909~2005)—管理学—通俗读物

IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 010840 号

书 名: 德鲁克的管理智慧

编 著: 林汶奎

责任编辑: 杜 康 王晓翔

出版发行: 中国社会出版社 邮政编码: 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号

电话: 编辑部: (010) 66061723

邮购部: (010) 66081078

销售部: (010) 66080300 (010) 66085300

(010) 66083600

传 真: (010) 66051713 (010) 66080880

网 址: www.shcbs.com.cn

经 销: 各地新华书店

印刷装订: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 170mm × 240mm 1/16

印 张: 12

字 数: 170 千字

版 次: 2013 年 5 月第 1 版

印 次: 2013 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

前 言

每当提及管理，很多职业经理人都一筹莫展。因为在这些职业经理人看来，管理是一项极其复杂的工作，在管理中想要大展身手往往会遭遇很多困难。事实上，在现实中的确会出现他们所说的情况，以致他们在管理中没有头绪，甚至无从下手。

在德鲁克看来，管理工作是任何企业在发展中都不可回避的问题。虽然一些企业刻意回避了这个问题，但他们遭受到的惨痛经历却让其终生难忘。也就是说，发展中想绕开管理问题的企业，必将会以失败告终。德鲁克曾表示：“管理工作在很大程度上决定着企业未来的发展。管理工作做得好，企业发展就会趋于顺利，反之亦然。”

然而，在现实的管理中，作为企业灵魂人物的管理者经常会出现这样一些问题：管理者对人才选拔缺少必要的方法和标准，从而导致企业出现人才浪费的情况；管理者不知道如何管理新员工，以致新员工工作很长时间后都不能快速进入到工作角色中，最终让企业发展受到一定的影响；企业招募的人才中，由于人才缺失责任心、上进心，不能将自身的价值贡献给企业，而企业管理者也很难对其实施有效的管理，在这种情况下，这种人才对于企业来说就是“无用”的；管理者在日常工作中缺少必要的探索精神，凡事总喜欢墨守成规，时间一长，管理中存在的弊端便凸显了出来，从而给企业发展带来不利影响；对于团队人员，管理者不能充分调动他们工作的积极性，加之没有找对方法对其实施管理，最终让团队发挥不出自身的价值；管理者在实施管理的过程中，没有用规则制度管理员工，致使员工在一种无序、无规则的状态下进行工作；管理者没有从认知的角

度引导员工工作，如此一来，就会让员工失去方向感，从而让管理效果变得异常糟糕；管理者在管理中不具备战略眼光，缺少必要的行动力，从而致使企业目标难以实现；企业内部没有建立起学习组织，不能及时吸收外界的知识和技能，最终不仅会影响到管理水平的发挥，还会使企业遭遇停滞不前的处境；管理者缺少必要的决策能力，片面地以为管理就是要突出“管”字，最终在这种错误理念的带动下，自然产生不了高效的管理。

为了避免以上这些情况的出现，德鲁克建议管理者必须掌握管理中的技巧，因为他认为，企业管理者只有理解并掌握一定的管理技巧，才有利于他们日常的管理工作。如若不然，管理就会因为没有方向感而变得异常混乱和糟糕。那么，作为一名企业管理者，究竟应该学会哪些管理技巧呢？

本书就是从管理实战出发，通过管理大师在日常管理中总结出的经验，告诉读者该掌握什么样的管理技巧。从德鲁克的管理经验中可以看出，他从不同方面对管理进行了诠释，他认为，管理者有必要从人才需求与选拔、对新员工的培养、考察人才自身的素质、管理者自身具备的探索精神、重视团队管理、建立能产生高效的规则、建立学习型组织、培养自身的认知能力、运用战略眼光进行管理、懂得运用决策实施管理等方面进行学习和修炼，才能给管理工作带来积极作用。而这些，一直被德鲁克视为现实中企业管理者最实用、最有效的管理精髓。

相信读者朋友们读完此书后，一定能被德鲁克管理中的魅力与精髓启发，为自身实施的管理提供借鉴和参考作用。而对于那些在管理道路上一筹莫展的人来说，德鲁克传授的管理方法一定会让他们有眼前一亮的感觉。

目 录

前 言	(1)
第一章 人才需求量大，并不意味着没有标准	(1)
1. 才华为什么要运用在实践中才可以体现出价值	(1)
2. 空降人才到底是不是管理中的大忌	(4)
3. 落实效果的好坏取决于规章制度的逐步建立	(6)
4. 德鲁克选拔人才的基本原则	(9)
5. 没有责任感的人才为什么不受企业欢迎	(11)
6. 铁血精神和兵商文化是成为优秀员工的重要条件	(14)
7. 为什么有些老板会热爱人才却重用庸才	(16)
第二章 新进员工，60 天即可让其彻底改头换面	(21)
1. 向员工灌输责任意识，才可以让员工成为强者	(21)
2. 为什么说“完美主义”是改变员工面貌的“独门暗器”	(24)
3. 找借口不如找方法——德鲁克制胜千里的管理经	(26)
4. 培养员工的价值取舍，可以凸显管理水平	(28)
5. 德鲁克最精辟的管理经：学会定位才可以实现蜕变	(30)
6. 改头换面的职场圣经：抛弃贪婪，学会知足	(31)
7. 分清事情的轻重缓急，才能实现高效工作	(34)
8. 学会做能超越老板期待的员工	(35)

第三章 员工要有三心：责任心、上进心、企图心 (38)

1. 责任心不强，是人才也不用——是否有责任心决定工作的
成与败 (38)
2. 成为人才的标准：拥有强烈的责任心 (41)
3. 把责任做到位，才能做公司不可或缺的人才 (44)
4. 让每一个人才都当将军：学会培养人才的上进心 (46)
5. 没有野心的员工不是好员工，没有企图心的骨干不是
好骨干 (49)
6. 怎样将人才从“奴隶”培养成“将军” (50)
7. 建立严谨完善的企业制度才能杜绝员工的消极心理 (53)

第四章 摸着石头过河——一定要保持积极的探索精神 (56)

1. 在全面调整中“摸着石头过河” (56)
2. 主动探索，才能时刻掌握主动权 (60)
3. 在不断尝试中寻找正确的方向 (63)
4. 敢走他人没走的路：做事业必须要有点冒险精神 (66)
5. 先试点后推广：稳健才是企业发展的硬道理 (69)
6. 不断总结经验：在发展中走向成熟 (72)

第五章 团队的力量——打造一群为了共同目标去共同奋斗的人 (76)

1. 同舟共济海让路，协同作战赢市场 (76)
2. 打硬仗取得胜利的保证：团队精神 (79)
3. 怎样打造所向披靡的战斗团队 (81)
4. 真打实干：用“鲜血”结成的友谊是保证战斗胜利的
重要因素 (84)
5. 精诚合作是形成团结的唯一前提 (86)
6. 去粗取精：优秀团队中的“木桶定律” (88)
7. 使命感是成就卓越团队不可或缺的第一要素 (92)

第六章 铁打的纪律塑造铁打的营盘——有了规矩，才成方圆 (95)

1. 实现有效管理的不二法则——拒绝特殊化 (95)
2. 奖罚分明是实现高效管理的一剂“强心针” (97)
3. 激活员工潜能的有效能量——创新激励机制 (100)
4. 高效管理的“撒手锏——持续完善激励制度” (102)
5. 企业管理的铁律——带着激情去工作 (104)
6. 为什么说坚持到底是企业管理的一条“软纪律” (106)
7. 实现高效管理的不二法则：化繁为简 (109)

第七章 管理者的认知程度决定着企业的管理水平——调整心态

才能获得成功 (112)

1. 有一种精神叫做不屈服，有一种力量叫做不认命 (112)
2. 条件相差无几，为什么每个人的命运会存在天壤之别 (115)
3. 思考能掌握一切，思考也能改变一切 (118)
4. 德鲁克最独特的管理精髓——让员工以管理者的心态
去工作 (120)
5. 员工必须要拥有的意识：尊重自己的工作 (123)
6. 挫折是促使人们快速成长的催化剂 (125)
7. 把工作做到出色，做最优秀的管理者 (128)

第八章 管理者的战略眼光——目标管理与自我控制 (131)

1. 为价值而不单纯为薪水工作，凸显管理者自我控制的
能力 (131)
2. 公司的事情就是自己的事情：目标管理是最有效的策略 (134)
3. 自我控制、获取成功最独特的策略：控制成本 (137)
4. 接受工作的一切，才能使企业目标得以顺利实现 (139)
5. 为自己的工作感到骄傲是管理者达成目标的不二法宝 (142)
6. 管理者最应该学会的战略管理课：风险分析 (144)
7. 经济眼光决定目标管理的最终达成 (147)

第九章 建立学习型组织——海纳百川，才能成就伟大的事业 …… (151)

1. 打造学习型组织，不求做到最好但求做得更好 …… (151)
2. 敢于学习和利用一切文明成果 …… (154)
3. 努力学习，做到又“红”又“专” …… (157)
4. 与时俱进，让员工跟上企业发展的步伐 …… (160)
5. “先开枪，后瞄准”——学得好不如用得好 …… (163)
6. 善于向任何人学习：三人行必有我师 …… (165)

第十章 看清管理决策的核心因素——管理的精髓是“理”

不是“管” …… (168)

1. 懂得换位思考，才能凸显出管理水平 …… (168)
2. 沟通方式的好坏决定管理效果的成败 …… (171)
3. 在管理中，交朋友要交对自己有用的人 …… (173)
4. 高效管理靠心态，成功管理靠动态 …… (175)
5. 想要攀登管理的巅峰，就不能惧怕失败 …… (178)
6. 卓越的管理源于卓越的目标 …… (179)

第一章 人才需求量大， 并不意味着没有标准

对于任何企业来说，人才都是难以割舍的资源，而一些企业为了留住人才可谓想出了各种方法。其实，这些企业这样做的目的只有一个，那就是让人才释放出更多的价值，为企业发展注入更多的活力。但人才真的可以给企业带来价值吗？在管理大师德鲁克看来，在现实的管理中，一些人才并不像企业所期待的那样能给企业创造价值。

德鲁克认为，出现以上这种情况的最根本原因就在于企业并没有对人才实施有效管理。在现实管理中，由于一些企业对于人才的需求量非常大，这就导致他们在选择人才的时候出现了一定的失误，也可以理解为没有标准地去选择人才。试想，这种情况频繁发生以后，企业还谈何发展？为了避免这种情况的出现，德鲁克从自身多年的管理经验出发，分析了一些不利于企业发展的人才类型，并总结出了一些管理中的注意事项，相信这些都能给人们进行管理工作提供借鉴。

1. 才华为什么要运用在实践中才可以体现出价值

有“现代管理之父”之称的德鲁克曾说过：“把才华应用于实践之中才能体现出一个人的价值，否则，它将毫无用处。”在他看来，许多有才华的人一生碌碌无为，甚至平庸至极，大多是由于他们把才华本身当成是一种结果，也可以理解为，他们没有将才华运用到实践中。很多时候，德鲁克对生活所持的看法和对管理所持的看法是一脉相承的。他坚定地认

为，现实中任何一种知识，只有当它被真正运用在实践中，改变了人们的某些观点时，才可能使人们发挥出自身的价值。

德鲁克的观念几乎涉及管理学的各个方面，现实中很多管理理念都是由他提出来的。著名营销管理大师菲利浦·科特勒曾笑称：“不要以为我是管理营销之父，德鲁克才是真正的管理大师。和他相比，我取得的成绩根本微不足道。”实际上，德鲁克并不是一个通常意义上所说的管理大师，他一直和管理的学院派的某些观点存在分歧，甚至有些格格不入。当谈到自己的职业时，他曾说过：“写作是我的职业，咨询是我的实验室。”可以说，德鲁克的研究领域非常宽广，其中涵盖了诸如管理学、社会学、政治学、经济学等多个方面，这也使得他有着非常深刻的研究，从而为他的作品提供了广阔的视野。

20 世纪 50 年代，德鲁克在父亲的带领下于新年期间探望了正在家中休养的老师约瑟夫·熊彼特，而一个星期后的 1 月 8 日，约瑟夫·熊彼特便去世了。在这次和德鲁克父子的会面中，约瑟夫·熊彼特这样说道：“我现在已经到了这样的年龄，知道仅仅凭借自己的理论而流芳百世是不够的。除非能改变人们的生活，否则，就没有多大的意义。”后来，德鲁克将恩师的这句话作为衡量自己一生成败不可或缺的标准之一。

在早期的时候，德鲁克曾婉言谢绝了哈佛大学商学院的盛情邀请，其中很大的原因是由于时任哈佛商学院的院长制定了一项德鲁克不认同的规定，即每名教职人员每个星期只可以做一次咨询工作。在德鲁克看来，管理学就需要不断地实践，即从业者非常有必要参与实践，这样才能让管理工作发挥出最好的效果。其实，早在 20 世纪 40 年代中期德鲁克出版《公司的概念》之前，他就在包括美国通用汽车公司在内的多家企业工作并观察过。

在写作之前，德鲁克通常会对企业进行详细透彻地分析和研究，并在对企业的咨询中发现问题，形成自己不同于常人的观点或看法。诚然，在德鲁克的作品中，很少可以看到诸如“数据分析”以及“管理模型”等方面的东西，而经常会看到风格简单、叙述清晰有力的观点和案例。

其实，德鲁克很早就已经意识到自己与学院派格格不入，甚至站在边

缘的位置上。他本人也曾直言不讳地表示：“为了控制学界，美国政府只向那些用数学公式写作的研究人员提供研究资金，我这类深入实践的学者被拒之门外便是顺理成章的事了。”

20 世纪 70 年代初期，德鲁克下定决心从执教 20 多年的纽约大学离开，而进入洛杉矶的加州克莱尔蒙特研究生院做管理培训工作。从这一点就可以看出他对当时的管理学研究的强烈不满。他认为，管理学不应该是细分学科的杂乱组合，而应该是一门综合的人文学科。其实，这种学术研究在一定意义上反映了管理的本质要求——管理应该是对社会、人类的整体认识，而不是一些技能方面的训练。此外，管理不应该只是一些抽象的理论以及乏味的学术研究，而应该用来解决现实中的实际问题。正因为如此，德鲁克的研究赢得了很多人的赞许。2002 年，美国总统的小布什宣布德鲁克成为当年“总统自由勋章”的获得者（这个奖项是很多人梦寐以求的荣誉）。

虽然德鲁克是现代管理学之父，但他恐怕不会想到如今的管理学已经发展到高度分工的学术研究中。虽然现实中大多数管理学论文符合学术的要求，但其自身的价值却不被业界认同，这主要是因为它们缺少实践价值。对德鲁克管理理念认同的人中，不得不提的是《基业长青》和《从优秀到卓越》的作者吉姆·柯林斯、《追求卓越》的作者汤姆·彼得斯和《第五项修炼》的作者彼得·圣吉。以吉姆·柯林斯为例，1994 年他完成了他在管理学上非常重要的著作——《基业长青》后，便驱车去拜访他所崇拜的人——德鲁克。当时，他只不过是年纪不到 40 岁、管理学界中的“无名之辈”，而这一年，德鲁克已经有 85 岁之高龄，而且已经声名在外。

吉姆·柯林斯问道：“别人经常会问如何成功这样的问题，对此，您有哪些建议呢？”

德鲁克说道：“首先你要知道如何奉献。”

吉姆·柯林斯继续问道：“在现实中，我该如何做才能让自己有更多的价值呢？”

德鲁克告诉了吉姆·柯林斯这样一句意味深长的话：“只有把才华运用在实践中，才能发挥出自身的价值。”

2. 空降人才到底是不是管理中的大忌

随着企业发展步入实际的运营阶段，如何获利就会成为企业管理者最看重的问题。在德鲁克看来，企业发展以及扩张都需要有大量的资金作基础，而管理者在发展的前期虽然靠战略定位确立了生存之道，但企业下一步的发展完全要取决于企业最终的盈利状况。不可否认的是，发展中所有的指标大多以结果为导向，如何使利润最大化、如何尽可能地控制好成本，就会成为企业发展的关键要素。

当企业发展到一定规模时，管理者或多或少会在人才储备方面感到力不从心，尤其是发展迅猛的中小企业。很多时候，企业在创业初期，管理者的个人魅力是企业的核心竞争力。管理者自身要具备战略眼光，而从最初选择的项目上就能体现出管理者对企业定位、产品规划、盈利方式、行业预测、成本控制等的前瞻性。在这个阶段中，管理者只需要一个人就可独闯市场，然后通过寻找志同道合的人往往就可以创下宏伟的事业。

在大的企业，空降人才现象比较司空见惯。然而，空降人才经常会出现以下两种情况：一种情况是，空降人才会出现水土不服的情况；另一种情况是，老员工排斥新员工，认为他们抢了自己的“饭碗”。现实中，大企业的管理者出现水土不服现象的情况非常常见。这是个人能力不足的表现吗？当然不是。这是企业自身发展不好吗？也不是。

德鲁克指出，如果企业过分倚重外聘高级管理者，企业内部就会产生惰性以及仇视心理。此时，老员工大多会产生这样的心理特征：我们辛辛苦苦打拼下的企业，只能喝口汤，可外面来的人连最基本的业务常识都不懂，却被安排到很重要的岗位上，拿着高薪。显然，这对他们而言不仅是极大的不公平，也是对他们自身利益的一种损害。

鉴于以上这些原因，难道企业就不能空降管理者了吗？事实并非如此。空降管理者是很多企业发展中不可或缺的组织调整，那么企业该如何避免空降管理者带来的不利影响呢？为此，德鲁克总结出了以下一些心得体会：

首先德鲁克认为，空降的管理者必须要与企业发展“合拍”。也就是

说，这个人必须能够看到企业的发展前景，并且认同企业文化。此外，空降的管理者必须明白自己的工作职责，并愿意担负自己的使命。在德鲁克看来，现实管理中，需要做好度己以及度人两方面的工作。那么，如何理解度己以及度人呢？度己指的是企业要意识到自身的实际发展情况，还要让被空降的管理者认识到企业是具有超前眼光以及战略规划。而在度人方面，企业要看被空降的管理者是否愿意“粉碎”自己来真正地融入到团队中。也就是说，空降的管理者需要放弃自身的认知，进入到企业的发展中来，理清企业发展现状、企业文化、企业核心竞争力等方面的内容。而当空降管理者对企业熟悉之后，通过分析，制定符合企业发展的策略，最终为企业创造价值。

其次，要及时和老员工进行沟通，以便缓解他们对空降管理者产生的误解。很多时候，新来的管理层的业务不如老员工做得精的情况非常常见。在这种情况下，老员工要学会用平和的心态对待新管理者的来到，还要从他们身上得到启发，这就好比是老板从新员工身上学习东西一样。老员工是企业发展的中坚力量，假如他们不能用正确的心态正视空降管理者，对于企业管理来说是极其不利的一件事。为此，德鲁克建议对老员工用“积分制”提高他们的工作积极性，即企业通过制定考核方案，当老员工完成某项工作时积一分，当积分达到一定量时就可以得到晋升。其实，管理者在很多时候充当的都是乐团指挥家的角色，乐团想要演奏完整的曲目，必须要由出色的指挥家进行指挥才行。

对于那些还在被“空降管理者到底会给企业管理带来什么样的影响”困扰的企业而言，不要以为空降管理者会给企业发展带来损失，相反，如果管理得当的话，这还会给企业带来不可低估的效益。而当德鲁克向世人传递这种观点的时候，致使一些人被压抑很久的心结才得以解开，因为这些人从德鲁克的管理中读懂了“空降人才并不可怕，如果管理得当还可能会给企业发展注入新的活力”的道理。而这也就是说，空降人才并不是管理中的大忌。

3. 落实效果的好坏取决于规章制度的逐步建立

德鲁克一直强调，一个好的规章制度在一个企业中可以起到很好的监督作用，并能有效地限制员工们的主观随意性，使员工趋利避害，而且员工也不会觉得有失公平。因而，小到个人，大到一个企业、一个国家，都有自己的规章制度和行为规范。正所谓“没有规矩不成方圆”。在这个高速发展的社会中，任何高效的工作、成功的企业都离不开严明的制度和纪律作为支撑——合理严明的制度是有效落实工作的基础，也是落实工作的重要保障。可以说，没有有效可行的制度，落实就无从谈起，而落实不到位，疏忽了小细节也就等于没落实。

在德鲁克看来，规章制度并不是孤立存在的，它存在于企业文化这个大的范畴内。在实施的过程中，它要与其他系统互相促进，和谐共处。此外，一旦制度颁布下来，就要坚定地落实下去。如果有规章制度，却无人遵循，制度就如同虚设，那么又何谈企业文化和落实呢？

德鲁克在对一些企业的管理者进行培训时经常会说：“只有对客观情况和问题进行调查和分析后，制定出的制度才是有意义的。如果只有一些不切实际的表面文章，与实际情况严重背离，即使条文再华丽、再冠冕堂皇也只是一张废纸。”现实中，不少管理者只注重理论和表面功夫，他们制定出的制度也是脱离实际，甚至可以说是有些荒唐的，以致经常成为员工们私下的笑资。比如，一个公司的领导在公司制度上明文规定，所有公司员工必须要阅读公司出版的厂报，没有读的员工就要接受罚款。首先，员工读没读，怎么知道？怎么衡量？根本不具备可行性。其次，如果报纸本身缺乏内容、没有吸引力谁愿意看？如此硬性地强制大家看，而不是出于员工们的自愿，看了又有什么用？又怎能达到所期望的效果呢？

通常情况下，一套科学合理的制度的建立不能急于求成，它需要一个逐步建立的过程。制度建立之初，首先要从企业当前存在的最为重要的问题和需要迫切解决的问题入手。制度的建立不可能一步到位，因为制度需要一个不断完善的过程，而员工们也需要一个逐渐适应的过程。刚开始制

定制度时，制度的条款不要太多，不然就无法突出当前工作的重点，引不起员工们的足够重视。面面俱到，往往什么都做不到，所以制定制度时可以简单一点、基础一点，突出制度的重点，然后再根据以后实际工作中出现的问题和落实制度中出现的問題，逐步地增加并完善制度，最终使制度成为合理的、科学的、适合企业长远发展的制度。

一套合理科学的制度，其宗旨内容应该是紧紧围绕着企业文化的，因为这样才能引导企业的全体员工树立正确的价值观和团队精神，从而推动企业的全方位发展。如果某一制度阻碍了企业员工的创造性和主动性，调动不起员工的工作热情，也不能使员工的能力得到最大限度的施展，那么，它就不是合理的制度。

在规章制度的建设中，制度得以有效的落实是至关重要的。有了好的制度，却落实不下去，就如同没有制度一样。然而，一个企业的健康发展又不能没有制度。要想让制度在企业的运营和管理中起到作用，就必须要把制度落实下去，不能让它形同虚设。而要想使制度得到有效的落实，只有惩处制度，没有激励机制是不行的——奖励机制是引导员工落实行为的主要动力。可以说，要想使员工自主自发、积极努力地工作，就必须对那些重视落实、具有较强落实力的员工，给予物质和精神上的奖励——只有这样才能激发起广大员工的工作热情，并积极努力地提高自己的落实力。

因而，对于那些为企业作出贡献或平时工作中表现突出的员工，企业应给予相应的物质和精神奖励；而对于违反规定的员工也应该严惩不贷。如果企业的制度做不到奖惩分明，就会使员工产生消极懈怠心理，从而影响整个企业的正常发展。

20 世纪 50 年代，法国西北部城市弗拉芒维尔有一家企业，内部管理非常混乱。虽然这家企业的规章制度很多，但就是没有人遵守。后来，一位新上任的总经理决心彻底解决这个企业制度落实不下去的顽症。于是，他决定先从企业内由来已久、相当顽固的迟到早退现象下手。虽然企业对迟到、早退在制度上有处罚规定，但由于几乎人人迟到、早退，员工们就产生了法不责众的心理，便愈加地有恃无恐、变本加厉。而对此，之前的领导只能睁一只眼闭一只眼，可这位新上任的总经理经过多方面的研究调

查后，向大家宣布了一条新规定：在所有迟到、早退的人中，他只会惩罚最晚上岗和最早离岗的那个人。只要哪个人有三次迟到和早退的记录，就会取消其全年的奖金。

当宣布完规定以后，这位领导并没有就此罢休，而是亲力亲为地落实制度——他每天都站在工厂的大门口进行监督检查。由于制定的制度有严格的惩处规定，并能一如既往地落实下去，所以一个星期以后，这个企业迟到、早退的现象再也不见踪迹了。紧接着，这位经理又用同样的方法让企业的制度越来越完善，并落实到位。企业员工的积极性被调动了起来，同时企业也得到了稳步长足的发展。

可以说，落实不到位是许多企业普遍存在且非常薄弱的环节。这主要是因为，许多企业都将落实放在了会议上、文件里，却没有把落实融入到日常工作中。企业管理者要知道，好的规章制度，是落实的保证，而再好的制度只有通过有效的落实和执行，才能发挥出它应有的作用。

在德鲁克看来，抓落实是一个管理者综合能力的体现，它是增强企业活力、激发员工动力、凝聚上下核心力的一个过程。如果一个企业制定的制度和部署的工作没有得到很好的落实，这就与领导者的抓落实能力不强有很大的关系。在落实工作的过程中，领导者必须善于发现问题、解决问题，在工作实践中提高自己抓落实的能力。而在实际工作中，领导者对规章制度落实工作经常会出现或多或少的的问题，从而严重影响了规章制度的落实。总结起来，经常出现的主要有五大问题。可以说，领导者只有克服了这些问题，才能在真正意义上抓好落实工作。以下即是这五大问题：一是不亲力亲为，将落实层层转包；二是不深入研究学习，抓落实只是一味地模仿、复制；三是不能够坚持彻底地抓落实工作，往往虎头蛇尾；四是害怕困难，对于落实工作没有迎难而上的决心；五是能力不足，抓落实工作心有余而力不足。可以说，企业领导只有努力克服了这五个落实中常见的问题，才能使落实工作顺利进行。

可以说，在企业这个大的集体里，员工每时每刻都在盯着领导的一举一动。如果领导对制度工作等落实得潦草懈怠，员工们也会跟着效仿。因此，作为一个领导者，只有事事严格要求自己，起到良好的表率作用，才