

想得好是聪明，计划得好更聪明，做得好是最聪明！

关键在于落实

The Key is How to Carry it out

刘玉瑛 / 著



不要在表态、开会、造声势上做文章，
而要在解决问题、狠抓落实上下功夫！

新华出版社

The Key is How to Carry it out

关键在于落实

而要在解决问题、狠抓落实上下功夫！

不要在表态、开会、造声势上做文章，

刘玉瑛 著

LIU YUYING

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

关键在于落实/刘玉瑛著

北京：新华出版社，2006.6

ISBN 7-5011-7524-1

I. 关… II. 刘… III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 058420 号

关键在于落实

作 者：刘玉瑛

责任编辑：黄春峰

漫画插图：李二保

装帧设计：肖 东

出版发行：新华出版社

地 址：北京石景山区京原路 8 号

网 址：<http://www.xinhupub.com>

邮 编：100043

经 销：新华书店

照 排：新华出版社照排中心

印 刷：北京竹曦印务有限公司印刷

开 本：720 毫米×960 毫米 1/16

印 张：13.75

字 数：150 千字

版 次：2006 年 6 月第一版

印 次：2006 年 6 月北京第一次印刷

书 号：ISBN 7-5011-7524-1

定 价：23.00 元

本社购书热线：(010) 63077122 中国新闻书店电话：(010) 63072012

图书如有印装问题，请与印刷厂联系调换 (010) 89580867

(正版图书封底贴有新华版防伪标志)

前 言

记得有这样一个故事：某企业经营不善，濒临破产。无奈，请来一位德国人管理。

企业员工翘首盼望着德国人能带来令人耳目一新的管理办法，将企业从危机中拯救出来。但出乎意料的是，这位德国人来了之后，却什么都没有改变。制度没变，人员没变，机器设备没变。他只有一个要求，就是把先前制定的制度坚定不移地贯彻落实下去。

结果，不到一年，企业就扭亏为盈。德国人的绝招是什么？落实，不折不扣地贯彻落实。

对抓落实，江泽民同志曾经深刻地指出：“不要在层层表态、层层开会、层层造声势上做文章，而要在层层抓落实、层层抓解决问题上下功夫。”

抓落实，是所有组织成员的一项重要的工作。任何一项工作任务地完成，都是抓落实的结果。没有落实，再完善的制度也是一纸空文，再理想的目标也不会实现，再正确的政策也不会发挥其应有的作用。对于一个组织而言，战略目标固然重要；战略目标一旦确定，关键问题是要落实、落实、再落实。

汪中求先生说，细节决定成败。这话没错。但成败的关键还

在于落实。

什么是落实？落实就是把口头上讲的、纸上写的东西，如理论、路线、方针、政策、计划、规划、方案、意见等，付诸实施，并达到预期目标，这就是落实。

记得拿破仑曾经说过：“想得好是聪明，计划得好更聪明，做得好是最聪明又最好！”任何伟大的目标、伟大的计划，最终必然落实到行动上。

正因为如此，笔者撰写了《关键在于落实》一书。本书诠释了落实的真谛，点击了落实的现实意义；揭示了落实不力带来的危害，探寻了落实不力的根源，并为有效落实提供了建设性的意见。

通过本书的阅读，读者将了解到怎样做一个落实型的员工，怎样做一个落实型的领导，以及如何培养创新的落实意识，如何打造高效落实的组织，如何创建良好的落实文化，如何再造合理的落实流程，如何管理好时间促落实，如何为落实制定制度保障，并掌握有效落实的重要方法，从而为领导和员工有效落实提供有益的帮助。

另外，在撰写本书的过程中，国内外相关问题的专家、学者所撰写的著作论文，给了我很大的启示，在此，我谨向他们致以诚挚的谢意。

同时，我还要对新华出版社编辑室的黄春峰主任说一句“谢谢”。因为该书由他策划，而且，他为本书的“问世”也付出了辛勤的劳动。

刘玉璞

2006年4月21日

目 录

前 言	001
第一章 诠释落实的真谛	001
1. 落实是一种观念	
2. 落实是一种责任	
3. 落实是一种意志	
4. 落实是一种文化	
第二章 点击落实的现实意义	013
1. 落实出竞争力	
2. 落实出生产力	
3. 落实出创造力	
第三章 落实不力的深刻警示	019
1. 拿破仑兵败滑铁卢	
2. 抹不掉的黑色记忆	
3. 股市为何跌跌不休	
4. 一场大阅兵的闹剧	

第四章 探寻落实不力的根源 027

1. 组织成员缺乏强烈的落实意识
2. 组织内部缺乏有效的落实机制
3. 落实流程缺乏简约性过于烦琐
4. 领导者缺乏抓落实的工作技巧

第五章 做一个落实型的领导 035

1. 想让群众做到的事情自己先做到
2. 善于发掘能把信送给加西亚的人
3. 正确授权给把信送给加西亚的人
4. 合理地使用把信送给加西亚的人
5. 科学有效地给组织成员分配工作
6. 用领导影响力来赢得下属的信服

第六章 做一个落实型的员工 059

1. 对工作永远怀有满腔的热忱
2. 要养成尽职尽责的做事风格
3. 把每项工作都当成事业去做
4. 做任何工作都追求精益求精
5. 要以服从组织的决定为天职

第七章 打造高效落实的组织 073

1. 统一组织成员的思想意识
2. 明确组织成员的职位责任
3. 激励组织成员的工作热忱
4. 培养组织成员的落实能力

第八章 创建良好的落实文化	089
1. 构建求实文化	
2. 构建责任文化	
3. 构建诚信文化	
4. 构建细节文化	
第九章 再造合理的落实流程	107
1. 再造合理落实流程的意义	
2. 重新审视组织的落实流程	
3. 落实流程再造的三项原则	
4. 常见的落实流程再造模式	
第十章 培养创新的落实意识	117
1. 思维方式决定落实的效果	
2. 破除制约创新的思维定势	
3. 培养有效创新的思维方式	
第十一章 落实要关注战略目标	131
1. 战略目标的制定必须考虑落实能力	
2. 战略目标的制定要从隐性走向显性	
3. 战略目标的制定要从抽象走向具体	
第十二章 落实到位须细节到位	137
1. 细节铸就伟业	
2. 细节积淀成功	
3. 细节成就完美	
4. 细节没有止境	

第十三章 落实的关键在执行力 149

1. 培养组织成员执行高于一切的意识
2. 探寻组织成员的执行力形成的动因
3. 推动组织成员有效执行的方法路径
4. 组织成员有效执行应有的素质要求

第十四章 管理好时间保证落实 163

1. 深刻认识时间的特性
2. 理解时间管理的含义
3. 查明时间管理的误区
4. 有效管理时间的方法

第十五章 提高工作效率促落实 171

1. 第一次就把事情做对
2. 今日的事必须今日毕
3. 排定科学的工作次序
4. 有了任务要马上去做
5. 执行时必须专心致志

第十六章 为落实提供制度保障 185

1. 制度是落实各项工作任务的重要保障
2. 制度是达到落实目标的最经济的方式
3. 制度是保证工作目标实现的有效手段
4. 好的制度的设计需要把握的重要原则
5. 建立有效保证工作落实的制度和机制

第十七章 有效落实的重要方法 195

1. 有用的不是借口，而是解决问题的方法
2. 关键的不是做事，而是要能把事情做成
3. 复杂的不是问题，而是看待问题的角度
4. 最怕的不是困难，而是缺少解决的办法

第一章

诠释落实的真谛

把简单的事情千百遍都做对，就是不简单；把大家公认的非常容易的事情认真地做好，就是不容易。



什么是落实？落实就是把口头上讲的、纸上写的东西，如理论、路线、方针、政策、计划、规划、方案、意见等，付诸实施，并达到预期目标，这就是落实。然而，仅仅这样理解还是不够的，因为“落实”这一概念，还有着更为深刻的内涵。

1. 落实是一种观念

落实，首先是一种观念。一个人如果没有强烈的“落实”观念，不能时时刻刻想到落实，不能时时刻刻注意落实，那么，他在工作中，就会忽视落实。他就会只唱高调，不管实效；就会见到风险躲着走，见到矛盾绕着走，见到困难往回走；就会喊得凶、抓得松。落实，自然也就成了一句空话。

记得有一句名言说：观念决定思想，思想支配行为，行为决定结果。网络上广泛流传的一个故事为这句名言作了形象的注脚：

两个农民外出打工。一个准备去上海，一个打算去北京。可是，在候车厅等车时，他们都改变了主意。因为他们听邻座的人议论说，上海人精明，外地人问路都收费；北京人厚道，见吃不上饭的人，不仅给馒头，还送旧衣服。

去上海的人想，还是北京好，挣不到钱也饿不死，幸亏还没

上车，不然就麻烦了；去北京的人想，还是上海好，给人带路都能挣钱，还有什么不能挣钱的？幸亏还没上车，不然就失去了一次致富的机会。

于是，他们在退票时相遇了。原来要去北京的拿到了上海的票，去上海的得到了北京的票。

去北京的人发现，北京真的不错。他初到北京一个月，什么都没干，竟然没有饿着，不仅银行大厅里的纯净水可以白喝，而且大商场里欢迎品尝的点心也可以白吃。

去上海的人发现，上海果然是一个可以发财的城市，干什么都可以赚钱。带路可以赚钱，看厕所可以赚钱，甚至弄一盆凉水让人洗脸也可以赚钱。

于是，到上海的第二天，他就凭着乡下人对泥土的感情和认识，在郊区的建筑工地装了10包含有沙子和树叶的土，然后以“花盆土”的名义，向搞不到泥土但又爱花的上海人兜售。

当天，他就在城郊间往返了6次，净赚了50元钱。一年后，凭着“花盆土”，他竟然在大上海拥有了一间小小的门面房。

在长年的奔波中，他又有了一个新的发现：一些商店楼面干净而招牌黑。他一打听才知道，原来，清洗公司只负责清洗楼面而不负责洗招牌。他立即抓住这一空当，办起了一个小型清洗公司。

不久，他的公司就有了150多名职工，业务也由上海发展到杭州和南京。

随后有一天，他坐火车去北京考察清洗市场的情况。在北京站，一个捡破烂的人把头伸进软卧车厢，向他要一个空啤酒瓶。

就在递啤酒瓶的时候，两个人都愣住了，因为五年前，他们曾经换过一次车票。

上面这个小故事生动而形象地说明了观念对结果的作用。

事实上，我们任何一项工作任务的完成，都是抓落实的结果。

如果我们缺少落实的观念，忽视了落实，不抓落实，不去真正落实，那么，任何缜密的计划，任何完善的措施、任何正确的政策、任何严格的制度，都只能成为一纸空文。

如果我们缺少落实的观念，忽视了落实，不抓落实，不去真正落实，那么，任何创新的思路、任何有效的方法、任何重要的会议精神，都只能是画饼充饥。

如果我们缺少落实的观念，忽视了落实，不抓落实，不去真正落实，那么，任何辉煌的前景、任何宏伟的蓝图、任何理想的目标，都只能成为水中月、镜中花，不会最终成为现实。

正如无产阶级革命导师马克思所讲的：“一步实际运动比一打纲领更重要。”^① 这还可以用山西省长治市原市委书记吕日周常讲的两个公式来表示：

开会+不落实=0

布置工作+不落实=0

有一位哲人说：“世界上只有两种力量，一种是观念，一种是剑，但观念最终总是战胜剑。”观念能左右我们的思维和认识，能左右我们的行为和方式，能左右我们的目标和结果。

作为企业员工，我们要有效地执行企业所制定的各项管理制度，将企业搞强做大，实现企业所预定的利润目标，必须牢固地确立强烈的落实观念。

作为党和政府的工作人员，我们要有效地完成党和人民交给我们的各项任务，有效地完成上级领导机关部署给我们的各项工

^①马克思：《给威·白拉克的信》，《马克思恩格斯选集》第三卷，人民出版社，1972年5月版，第3页。

作，实现全心全意为人民服务的宗旨，实现全面建设小康社会的宏伟目标，必须牢固地确立强烈的落实观念。

强烈的“落实”观念，是落实的前提条件，有了这个前提条件，我们才能转变认识，转变行为，时时刻刻想到落实，时时刻刻注意落实；才能不打折、不走样地抓落实。

有人说，21世纪是观念的世纪。谁转变了观念，谁就是赢家。如果我们在观念上还忽视落实，还轻视落实，那么，我们就要尽快转变这种观念，将不重视落实的观念转到重视落实的观念上。

确立了重视落实的观念，我们就等于迈出了落实的步伐，甚至可以说是在落实的道路上行走了一半。

2. 落实是一种责任

落实，不仅是一种观念，还是一种责任。责任，就是分内应该做的事。“生活如契约，每个人都有着不可推脱的责任”（莎士比亚语）。“天下兴亡，匹夫有责”，是要为国家尽责；“一人做事，一人当”，是要为自己负责。

任何一位组织成员，都应该把组织所提出的光辉的前景、理想的目标，当做自己的前景、目标来追求；都应该把组织所描绘的蓝图，当做自己的蓝图来描绘；都应该把组织所制定的计划、措施，当做自己所肩负的责任来实施；都应该把组织所制定的规章制度，当做对自己的严格要求来遵守。而不能事不关己，高高挂起。

有了这种责任意识，我们才能不折不扣地贯彻落实上级组织所部署的各项工作任务，才能不畏任何艰难险阻，做好组织所分

配的每一项工作。

20世纪初，在意大利有位名叫弗兰克的商人。他经过艰苦的努力，开办了一家小银行。可是，开业不久，他的银行就遭到了抢劫。这次抢劫使他彻底破了产。当然，储户的损失也很大。

当他带着妻子和四个孩子重振家业时，他首先想到的是如何落实银行的规定，偿还储户巨额存款的事宜。尽管这一规定是他自己制定的。

朋友们劝他说：“规定是规定，但这件事你没有直接责任，没有必要这样千辛万苦偿还。”

听了朋友的话，弗兰克回答说：“有规定就要落实。这是我的责任！”

为了落实“规定”，弗兰克整整奋斗了39年。当他寄出最后一笔债务时，他如释重负地说道：“现在我终于无债一身轻了。”

弗兰克说他是“无债一身轻”，但我们看到的却是“铁肩担责任”。为了这一责任，弗兰克付出了39年的艰辛。

在新的世纪，更需要我们具有铁的肩膀，来担负起这一“落实”的重任。

“落实”虽然仅仅是两个字，但这两个字却是字字重千钧。因为它一端连着党和政府，一端连着人民群众；一端连着组织的命运，一端连着组织成员的成败；一端连着企业的兴衰，一端连着企业员工的生活。因此，不管是政府工作人员，还是企事业单位的员工，每个人对此都必须有深刻的认识。

每一位组织成员都应该牢记：贯彻落实党和政府的方针、路线、政策，是我们每一位组织成员的责任；严格执行组织所制定的各项规章制度，是我们每一位组织成员的责任。

3. 落实是一种意志

落实，说来简单。但要真正以实际行动来实践目标，实施计划，却并非是一件很容易的事。它需要有坚持不懈的韧劲，需要有坚定不移的意志。

古希腊著名的哲学家苏格拉底在上课的时候，曾对他的学生们说：“从今天开始，我要求你们每天做一件最简单也是最容易做到的事情。就是每个人把胳膊尽量往前甩，然后再尽量往后甩。总共甩 300 下。”

说着，苏格拉底做了一遍示范动作。然后问：“大家能做到吗？”

学生们笑着回答道，就这么简单的事情，有什么做不到的？

过了一个月，苏格拉底问学生们：“有多少同学每天坚持甩手 300 下？”有 90% 的同学骄傲地举起了手。

又过了一个月，苏格拉底又问了同样的问题。这回，有 80% 的同学自豪地举起了手。

一年过后，苏格拉底再一次问大家：“一年之前，我要求你们每人每天坚持甩手 300 下，请做到的举手？”结果，只有一个人举起了手。这个学生就是后来成为古希腊另一位大哲学家的柏拉图。

这个故事形象地说明了“落实是一种意志”这一判断。正像海尔总裁张瑞敏所言：“什么是不简单？能够把简单的事千百遍都做对，就是不简单；什么是不容易？能把大家公认的非常容易的事认真地做好，就是不容易。”