



空谈误事实干兴企

关键在于 落实

企业干部·员工学习手册

林惠春 朱新月 著

implementation



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

空谈误事实干兴企

关键在于 落实

企业干部·员工学习手册

林惠春 朱新月 著

implementation



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目(CIP)数据

关键在于落实：企业干部·员工学习手册 / 林惠春，朱新月
著. —北京：新世界出版社，2011.8

ISBN 978-7-5104-2025-2

I. ①关… II. ①林…②朱… III. ①企业管理—职工培
训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第146698号

关键在于落实：企业干部·员工学习手册

作者：林惠春 朱新月

责任编辑：闫红 曹伟涛

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：三河市华晨印务有限公司

经销：新华书店

开本：670mm×960mm 1/16

字数：220千字 印张：15

版次：2011年8月第1版 2011年8月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5104-2025-2

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

前言

PREFACE

2011年，最牵动世界人心的一场灾难，莫过于发生在日本的9级大地震，以及地震造成的福岛第一核电站事故。地震发生的前一天，我们赴日本的商界考察团正好离开，令人心悸的是，原本在计划中的考察地点，正好在震区。由于临时的行程变动，我们逃过了一劫，然而，更多的人却没能逃过劫难，在这次地震中失去了家园和生命。

除了保全了我们的生命，另一大幸事就是本书初稿得以保留。此次前往日本，原本也是借机充实书中的理念与案例，因为日本企业的执行力之强在世界上是有名的。然而，这次地震却改变了我的一些看法。毫无疑问，日本企业的执行力仍处于世界的顶端，这一点并没有因为地震而改变，但即使是在这样一个国家，地震仍暴露出其在执行、落实上的不足。

日本福岛第一核电站事故发生前数天，核电站运营商东京电力公司承认，对核电站设施缺乏检查。原子能安全保安院承诺，

待核电站危机化解后彻查这一事件。原子能安全保安院先前要求东京电力公司自查，确认是否已充分检查核电站设施。东京电力公司2月28日向原子能安全保安院递交报告，承认没有检查核电站6个机组的33个部件。

东京电力公司在报告中承认，一个配电装置11年来从未接受检查。这一装置的作用是向一座反应堆的温控系统分配电流。另外，冷却泵电机、柴油发电机和其他一些冷却系统部件缺乏定期检查。不作定期检查意味着，检查人员伪造记录并上报。

“（东京电力公司）常规检查方案和维护管理不足，”原子能安全保安院接到东京电力公司报告两天后给予答复，“定期检查不充分。”核泄漏发生后，原子能安全保安院官员重提此事。

东京电力公司安全记录不佳，造假已不止一次被曝光。2002年，东京电力公司承认伪造安全记录。当时，日本政府勒令东京电力公司关闭旗下17座反应堆，全面自查。

2007年，东京电力公司承认，自1977年起，在福岛第一、第二核电站和新泻县柏崎刈羽核电站199次例行检查中篡改检测数据，隐瞒反应堆故障。日本原子力资料情报室成员菲利普·怀特说：“人们不信任东京电力公司，从不指望东京电力公司说实话。”

日本原子力资料情报室为日本反核电民间组织，总部设在东京。菲利普·怀特认为，东京电力公司的问题是长期存在“一种否认文化”，否认事故发生可能性，否认核电站遭遇地震和海啸

的可能性。

日本的核电站事故给我们敲响了警钟，我们可以做很多美好的假设：假如之前日本的官员能够重视东京电力公司存在的安全隐患，或者是有相关的制度确保相关责任人的责任，核泄露危机也许就不会出现。假设终归是假设，事故已经发生，而我在其中看到的是落实之于企业与社会，以及组织状态之于落实的关系。

落实与否关系到企业的存亡与社会的安危；组织的状态健康与否，则关系到落实是否真正得到重视。由此我们得出的结论便是：一家企业如果处于亚健康状态，变革都将是必经之路，否则会被缺失落实的文化拖向灭亡。

国家副主席习近平2011年3月1日在中共中央党校春季学期开学典礼上做了《关键在于落实》的讲话，而此时正是我们系统探讨企业落实方法及相关制度、文化理念建设，并计划由此成书之际。习近平副主席的讲话针对的是党政机关，但落实文化缺乏的现象，显然并不仅出现在党政机关，也同样在广大中国企业频现。

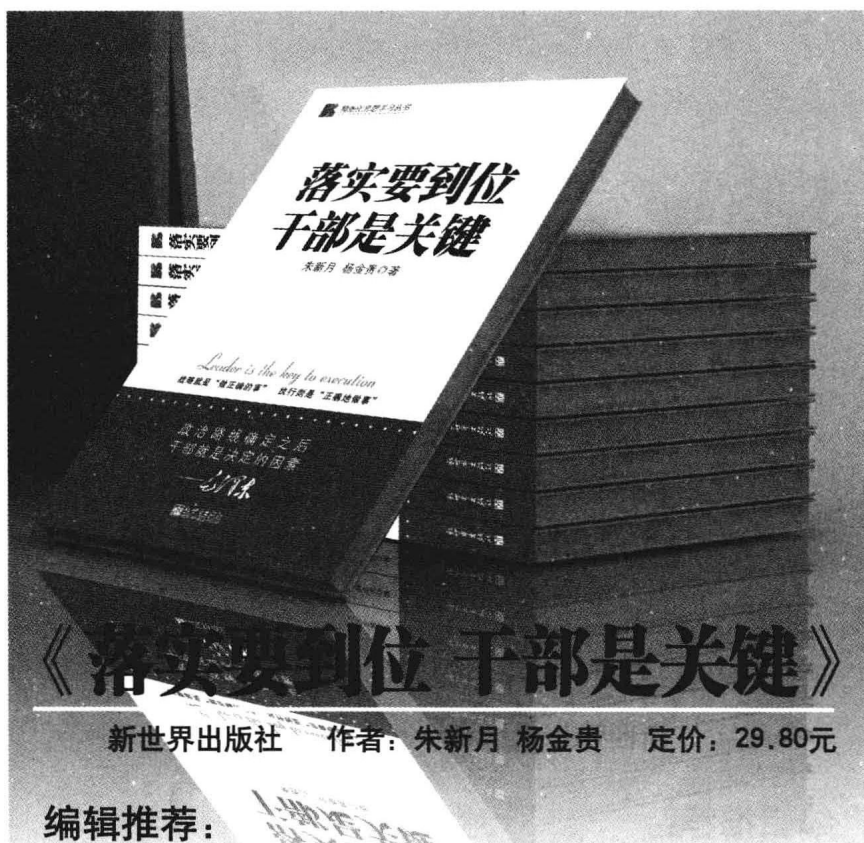
事实上，落实对于企业有着更为关键的作用，落实不到位，对任何一家企业，带来的都有可能是致命的打击。为此，我们从自身的经验出发，对企业的落实问题进行了系统的总结，并编写了本书，希望通过一些有限的努力，参与到推动中国企业发展的浪潮中去。

书稿随着我们行程的变动得以保留，至今想起，仍感无比欣

慰。尽管谈不上高论，也存在着很多问题，但是，这里面所书写的，都是我们对实际工作中问题的真实看法，其中很多内容在我们的讲学过程中得到了企业界朋友的高度认可。希望以书的形式将我们的经验传播出去，能够对大家有所启发，也欢迎有志于此者能够与我们交流，共同探讨，共同提高。

作者

2011年7月于北京



《落实要到位 干部是关键》

新世界出版社 作者：朱新月 杨金贵 定价：29.80元

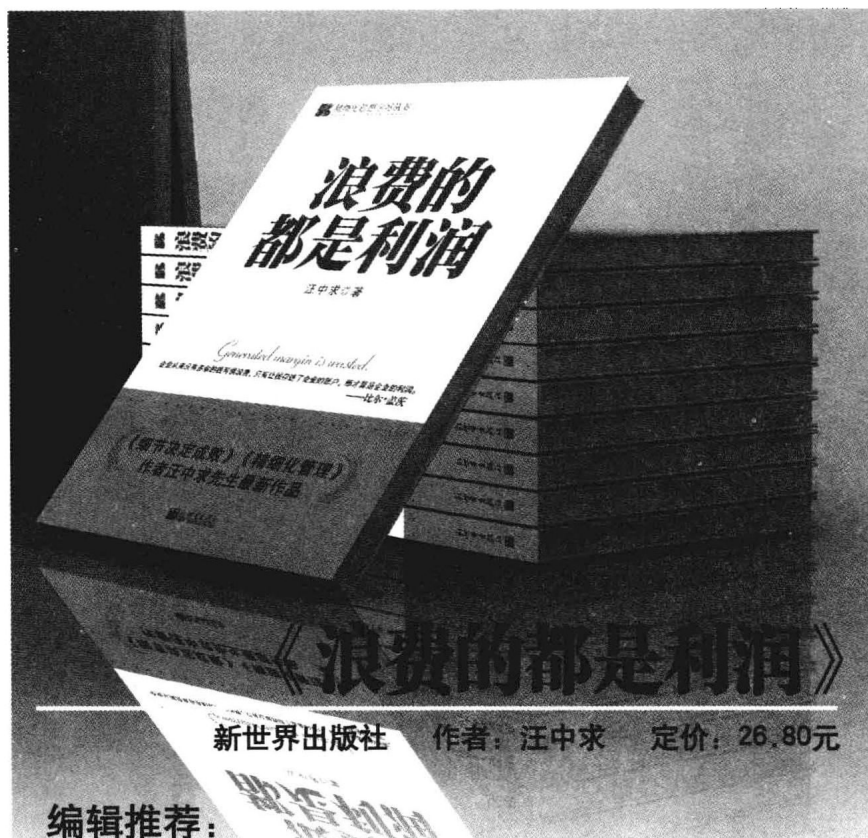
编辑推荐：

一个公司的运转在于战略的落实，一个政府政策的下达也要落实到位。而落实政策并有效执行，干部则是关键。本书共分为九章，主要内容包括：干部是折腾出来的，伟大是熬出来的；要想成为伟大的领导者，先要成为忠诚而杰出的追随者；伟大在于管理自己，而不仅仅是管理别人；最可怕的是集体平庸，最优秀的是铁血团队；伟大的组织，一定是一所伟大的学校；让中央的政策不折不扣地贯彻落实下去等等。

本书比较适合于企业和政府领导者和管理者参考，书中着重讲解了如何落实到位，关键要靠什么样的干部等等，并且有丰富的实际案例做参考，深入浅出地为你讲述了落实工作要到位的重点在于干部。具备什么样素质和能力的干部才能称得上一名合格的干部呢？本书将其中的奥秘一一剖析给你，读后必将大受裨益。

读者邮箱：zbz159@vip.sina.com

联系电话：010-68457661/13910873125



新世界出版社 作者：汪中求 定价：26.80元

编辑推荐：

本书从当前企业中最常见的浪费现象入手，从六个方面加以详细阐述——关键在于意识：浪费是最大的“犯罪”；决胜微利时代：精打细算出利润；永远效率第一：最大的浪费是时间的浪费；产业转型升级：从粗放走向精细化；能挣还要会省：浪费的都是利润；杜绝一切浪费：关键在于落实。这六个方面的问题正是令所有企业管理者头疼不已的难题。

企业浪费带给企业管理以巨大的挑战。针对企业中不容忽略的浪费现象，如何解决浪费问题，是企业及其管理者必须面对的。本书站在理论的高度，通过通俗易懂的叙述来诠释和探讨企业中的浪费现象，并有的放矢地提供一些行之有效的意见和建议。本书语言易懂，道理深刻，是一本适合企业管理者经常翻阅的好书。

读者邮箱：zbz159@vip.sina.com

联系电话：010-68457661/13910873125

目录

CONTENTS

第一章 战略很宏伟 落实常错位

公司战略事关公司的长远发展，它圈定了公司自身的经营领域、产品、经营方式、艺术等。在激烈的市场竞争中，好的战略已经成为获胜的关键前提。但事实往往是：很多企业不缺乏宏伟的战略，但在落实的过程中，经过层层错位，最终结果大打折扣。

第一节	为什么公司制定的战略常常层层走样？	3
第二节	为什么公司的中层经理理解公司的战略常出偏差？	11
第三节	为什么公司的员工没有强大的执行力？	18
第四节	为什么公司的员工不能自动自发地工作？	26
第五节	为什么公司部门之间常常互相推诿扯皮？	33
第六节	为什么每个公司的老板都为提高执行力而头疼？	41

第二章 提高落实力 高层先给力

落实力，首先要从高层开始。高层要从公司战略与干部、员工的密切关系讲起，使公司每个职工都意识到自己在公司内部的价值与作用。

第一节	让每一位干部和员工了解、理解公司的战略	51
第二节	让每一位干部成为公司战略精益求精的执行人	60
第三节	让每一位员工了解公司的核心价值观	67
第四节	让企业文化成为公司业绩的强大推动力	76
第五节	把不合适的人请下车	83
第六节	不但要关注结果，更需要关注过程	91

第三章 落实不落实 中层很关键

公司是通过各个部门中的管理者与员工的通力协作来达成公司的目标任务的。在这个过程中，中层起着承上启下、承前启后、上情下传、下情上传的作用。一个公司的战略任务要做到层层落实，其中层尤为关键，因此在落实过程中，中层的力量决不能轻视，更不能忽视。只有这样才能将高层的思路，通过中层的决心予以传达，到达基层员工的大脑里、双手边，这样，公司这艘大船才能破浪前行。

第一节	摆正心态：上要对得起公司，下要带领好团队	103
第二节	身先士卒：带领员工冲锋陷阵，关键时候冲得上去	112
第三节	正派做人：不搞团团伙伙，不搞拉帮结派	117
第四节	高效做事：在落实中行动，在行动中改善	122
第五节	勇于承担：有责任敢于担当，有利益舍得谦让	130
第六节	善于学习：自己好好学习，团队天天向上	136

第四章

落实要到位 最终在员工

真正优秀的公司，一定是奉行“落实力文化”的企业。没有强大的落实力，就没有持续的竞争力。其中的一个关键环节就是要求企业中的基层员工去尽职尽责地完成任务，切切实实地落实管理者指定的计划和措施。只有每个员工，特别是基层员工负起责来，才能够使公司的落实力贯彻到底。

第一节	人生可以平凡，但是工作不能平庸	143
第二节	不抱怨、不埋怨，用最好的心态去工作	150
第三节	做事追求零缺陷，第一次就把事情做对	155
第四节	今日事、今日毕，日事日清高效率	162
第五节	善合作、多沟通，发现问题早理清	170
第六节	养成职业好习惯，落实到位并不难	177

第五章 落实能否到位 结果决定职位

做大做强是任何一家公司企业所追求的目标，而这个目标的实现只能由各级员工是否将自身的称职工作落实力到位来决定。公司的生存要靠各级员工的努力，所以，要造就一个强大的公司，就必须打造尽职尽责、追求结果的员工。只有做到落实力到位，才能看到结果决定职位。

第一节	没有问题就是最大的问题	185
第二节	用成绩说话，用数据说话	192
第三节	只有功劳簿，没有苦劳册	200
第四节	行动差一寸，效果差一丈	206
第五节	落实没落实，结果见分晓	213
第六节	称职不称职，目标找差距	219

第一章

战略很宏伟 落实常错位

公司战略事关公司的长远发展，它圈定了公司自身的经营领域、产品、经营方式、艺术等。在激烈的市场竞争中，好的战略已经成为获胜的关键前提。但事实往往是：很多企业不缺乏宏伟的战略，但在落实的过程中，经过层层错位，最终结果大打折扣。



第一节 为什么公司制定的战略 常常层层走样？

落实不讲如果，只讲结果。没有落实，就没有战略，也没有计划，最终失去竞争力。

——作者

1998年11月9日，联想正式启动ERP项目，这对整个集团来说是一次重大的转折。但是，在ERP项目推行的初期，联想的重要部门——业务部门却并未积极响应，而是应付实施，使得ERP流程设计的优化根本无法深入，那时的整个联想内部普遍存在着试图拖垮ERP以保全既得利益的消极心态。

眼看一项重要的战略举措要夭折，这时柳传志不得不采取了铁腕手段，他在一次重要的会议上直接指出：“（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：“做不好，我下台，不过

下台前我先要把杨元庆和郭为干掉！”

可见执行不到位，给联想集团的发展会带来巨大影响，如果没有领导层的决心与魄力，以及其后的层层落实，再正确的战略决策也无法收到其应有的效果。即使这样，联想ERP项目从启动到真正普遍应用，也经历了400多个日日夜夜的深刻磨练。

也许我们会想，战略走样的情况只出现在中小企业，但是，从联想的案例，我们得到的信息却是，大企业一样存在这样的问题，公司制定的战略，经过层层分解后，最终的执行与预想发生了很大的偏差。这是为什么呢？

一般而言，我们可以粗略地将公司管理和执行部门分成高层、中层、基层（员工）。高层制定了战略就需要向下层层贯彻落实。这其中不管哪一个层级，都天然地对战略有着百分之百执行的责任，因为这是岗位的基本要求，如果战略执行不到位，最终企业将停止发展甚至走向没落，受影响的还是整体。企业的大平台都无法保证，又如何保证个人的发展？所以，作为企业中的一员，我们可以在战略制定前尽力发表意见和建议，同心同策，但是公司的方向只能是一个，阶段的战略也只能有一种，战略一旦确定，剩下的就只有义无反顾的落实。

不管战略是什么，对企业价值与文化的认同都是基础观念的保证。职业化程度越高的社会，其成员对组织、对所在企业的战略认同感就会越强，这正源于对企业价值观与文化的认同。



战略制定的过程实际是一个互动的过程，高层从基层获得各种一线的信息，然后根据自身的经验、资源等因素做出决策。通常来说，战略制定者要通过大量翔实的资料与数据和市场分析，取信于战略的审核者。审核者是基于公司在市场中的期望值、价值判断并作出该市场的阶段特性，再根据自身情况，合理地整合资源修定战略中的策略和战术。

假如海尔的战略制定者是不经过实际调研，而是几个高层在办公室编写出来的，这样的战略对海尔的发展究竟有多少意义？一目了然，这样不切实际的战略也不可能不走样。这就是战略本身的走样，轮到执行过程中就更不用说了。

在这个过程中，高层要充分与中层、基层沟通，中层、基层及员工也要积极主动，以高度的责任感和热情参与战略的制定，保证所提供数据的准确性，以及相关建言的创新性和可操作性等等，因为最终的执行还是要落到自己身上，每一个人都责无旁贷。

战略制定好之后，其层层推行与落实同样需要有效的信息流通。我们说管理常提到这样一个笑话：

一位老板叫一名员工去买复印纸。

第一天，这名员工辛苦跑了一趟文具店，买回来三张复印纸。老板大叫：“这怎么够，我至少要三摞。”

第二天，这名员工又跑了一趟文具店，按老板的要求买回三