



落实是企业在商战中输赢的关键，它既是一种行动也是一种先进的文化和管理理念。

赢在落实，将会使你重塑团队信心，重燃团队激情，掌握了它，就能真正实现“运筹帷幄，决胜千里”。

赢在落实

林惠春◎著

MP TION ONATION



北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS



赢在落实



版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

赢在落实 / 林惠春著. —北京: 北京理工大学出版社, 2012.7

ISBN 978-7-5640-5983-5

I. ①赢… II. ①林… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第107528号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

排 版 / 博士德

印 刷 / 三河市华晨印务有限公司

开 本 / 670毫米 × 960毫米 1/16

印 张 / 14

字 数 / 240千字

版 次 / 2012年7月第1版

2012年7月第1次印刷 责任校对 / 周瑞红

定 价 / 29.80元

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

落实不到位，就是天灾人祸

2008年4月28日4时48分，一场近10年来中国铁路行业罕见的列车相撞事故在胶济铁路上瞬间发生，造成70人死亡，416人受伤，给国家和人民生命财产安全造成重大损失。

国务院事故调查组组长、安监总局局长王君说，这是一起典型的责任事故。据他介绍，从初步掌握的情况看，北京至青岛的T195次列车严重超速，在本应限速每小时80公里的路段，实际时速居然达到每小时131公里。

就是因为没有严格落实限速每小时80公里的规定，70条鲜活的生命消逝了，为此付出了代价。

我们多么希望这类事故不再发生，当随后而来的“5·12大地震”到来的时候，整个中国都再一次感受到了生命的珍贵。

天灾过去了，人祸却从未走远！

2011年7月23日，一个平凡而普通的日子，天气预报只是说这一天全国大多数地区有雷阵雨，人们像往常一样上班下班、南来北往、熙熙攘攘。坐在D301与D3115上的乘客甚至已经开始安排各自到达终点后的行程。谁也没有想到，当晚20时34分，两车突然追尾。这就是震惊中外的“7·23动车追尾事件”。这一事件在造成了大量人员伤亡与国家财

产损失的同时，也让中国铁道工程企业受到了广泛的质疑……

7月28日，事故发生后的第5天，上海铁路局局长安路生召开新闻发布会说，根据初步掌握的情况分析，“7·23”动车事故原因是温州南站信号设备在设计上存在严重缺陷，遭雷击发生故障后，导致本应显示为红灯的区间信号机错误显示为绿灯。

媒体是这样引述他的话的：他在分析铁路部门的问题时说，在雷击造成温州南站信号设备故障后，电务值班人员没有意识到信号可能错误显示，安全意识敏感性不强；温州南站值班人员对新设备关键部位性能不了解，没能及时有效发现和处置设备问题，暴露出铁路部门对职工的教育培训不到位。

在安路生所陈述的一切问题的背后，我们不难发现，这一灾难完全是由落实不到位造成的。如果是真的天灾，我们无话可说。可是这却是纯粹的人祸，我们怎么能趾高气扬地说原因在于“雷击”？每次安全事故之后，我们总是习惯于去假设，假设不这样、不那样，于是事故就没有发生。可是这些假设有意义吗？

不仅仅是这些给人们带来巨大灾难的安全事故，在很多企业的成敗兴衰中，我们也不难发现，在战略完美得无可挑剔的情况下，依然有企业轰然倒地，这依然是落实不到位的结果。

1984年，当海尔还是一个濒临倒闭的小厂时，张瑞敏接手了。面对企业的衰敗，他曾经试图从企业的规章制度中找问题，然而，他得到的结论是，这并不是问题的所在，因为规章制度相当完备，甚至有些已经达到国际水准。经过分析，张瑞敏发现，问题就出在了落实能

力上。制度再好，人们只是把它贴在墙上又有什么用？将制度落实到实处才是关键。

正是因为海尔的落实能力的不断提升，我们才在今天看到了一个强大的海尔。

任何一个组织需要的都是结果。结果靠什么实现？落实。落实是今天企业在商战中输赢的关键。

第一章 落实是否到位，决定战略成败

- 1. 战略再好也需要落实到位 / 003
- 2. 落实不到位，高层先反省 / 007
- 3. 事后究责不如事前抓落实 / 013
- 4. 工作不要“还行、差不多” / 018
- 5. 懂落实会执行才是好员工 / 024

第二章 把工作当事业，落实就是一切

- 1. 迎难而上，落实是工作要求 / 031
- 2. 尽职尽责，落实是工作责任 / 036
- 3. 竭尽全力，落实是工作能力 / 040
- 4. 结果导向，落实是工作目的 / 045
- 5. 身体力行，落实是工作态度 / 050

第三章 落实要到位，认识要跟上

- 1. 工作就是信仰，树目标、正方向 / 057
- 2. 领悟领导意图，不蛮干、不盲从 / 062

- 3.端正工作态度，重使命、轻权位 / 066
- 4.保持奋斗理想，不抛弃、不放弃 / 070
- 5.凡事能屈能伸，不自大、不自卑 / 075

第四章 落实要到位，小事要重视

- 1.少说多做，一件实事胜过一千句承诺 / 081
- 2.谨慎小心，每一个细节都能决定成败 / 085
- 3.眼光长远，竭泽而渔是不负责任之为 / 090
- 4.脚踏实地，一步一个脚印才能走更远 / 096
- 5.胸襟宽广，不以一时得失来判断成败 / 100

第五章 落实要到位，心态要端正

- 1.明白工作本质，不抱怨 / 109
- 2.敢于直面挫折，不回避 / 114
- 3.勇于承担责任，不推卸 / 118
- 4.坚持工作激情，不懈怠 / 122
- 5.谨记过犹不及，不迷路 / 127

第六章 落实要到位，用人是根本

- 1.要识人有道，用人有方 / 133
- 2.要分解任务，落实到人 / 139

- 3.要责任到人，落实到位 / 144
- 4.要赏罚分明，奖惩有道 / 148
- 5.要同舟共济，爱护下属 / 153

第七章 落实要到位，制度是保障

- 1.用制度保证落实，不以个人意志为规则 / 161
- 2.要健全考评机制，不以个人喜好看结果 / 166
- 3.用日清月结方式，保证工作进度的推进 / 171
- 4.要注重管理模式，结合人性化与制度化 / 175
- 5.要建立学习机制，员工与组织都要提升 / 179

第八章 落实要到位，团队最给力

- 1.独木不成林，一流的团队创造一流业绩 / 185
- 2.做人要低调，懂得进退才能无往而不胜 / 191
- 3.团队要团结，可以有争论却不能有隔阂 / 195
- 4.不说三道四，办公室政治影响工作效率 / 199
- 5.遇事勤沟通，信息对称有助于工作配合 / 205

第一章

**落实是否到位，
决定战略成败**



战略再好也需要落实到位

2011年3月16日出版的第6期《求是》杂志，发表了中共中央政治局常委、中央书记处书记、国家副主席、中央军委副主席习近平的重要文章《关键在于落实》。习近平在文中指出：“我们的所有成就，都是干出来的。这里的关键，就是始终注重抓落实。如果落实工作抓得不好，再好的方针、政策、措施也会落空，再伟大的目标任务也实现不了。”

这就是落实的重要性，落实是目标实现的根本，没有落实，所有的目标、制度都是空谈。

在三年的解放战争中，国共双方投入总兵力达上千万，交战地域达到国土总面积的60%以上，解放军还没有一个哪怕是团建制被全歼过的历史，这不能不说是个奇迹。而这胜利的背后我们更容易看到的是双方军事力量上的巨大悬殊——武器装备、单兵素质……

事实上，当年的国民党政府国防部作战厅发出的战斗指令并不都是糟糕透顶的，甚至有些战斗指令具有相当高明的战略意图，但



是一场场战斗打下来，国民党部队还是一溃千里，这其中并不仅仅是民心所向所能解释的。以发生在1947年5月山东临沂地区的孟良崮战役为例，那是一场双方战略意图以及战术方案都相互一清二楚的硬仗。双方指战员都具有丰富的实战经验和能力；从整体兵力上看，当时，国民党部队有24个整编师共45万人，比在山东的解放军多十几万人，且装备精良弹药充足，还有坦克与飞机助阵。

为了赢取战斗的胜利，国民党部队张灵甫的74师主动设下诱饵，妄图吸引共产党军队主力，作出自我牺牲之态，主动使其32000人马被解放军围攻，他的整个核心企图，就是寄希望于其他40多万国军能迅速围攻过来，从而不仅使他的74师可轻易解围，更能使国民党部队获得一次性消灭山东解放军的大捷。不能不承认这是一个大胆的战略构想，并且很明显会给共产党部队构成巨大的威胁。然而最终的结局是，直到74师被消灭，师长张灵甫阵亡之时，除了国民党部队83师师长李天霞为逃避蒋介石指责其援张不力，象征性地派了一个连，带着报话机躲在孟良崮附近一个山洞中，蒙骗张灵甫谎称他们“来援救”了外，整个孟良崮就再没有其他国民党部队的影子了。甚至连近在5公里以内的83师和25师都没有到位，其他部队最近的还要1天路程，解放军甚至来得及打扫战场，将74师后勤人员一并俘虏，并成功押解所有俘虏及战利品扬长而去，都没有遭到国民党部队阻挡。

一个大胆的战略构想最终未能实现有多重原因，而其中不能不



引起我们注意的则是落实不到位。在历史早已尘埃落定后，我们不妨假设，如果当初国民党各部队团结一心，贯彻落实蒋介石、张灵甫的战略意图，很难想象那场战斗的结局是什么样子。

然而，历史用鲜血告诉了我们最终的结局。

战争如此，企业发展何尝不是如此？

每个企业都在为发展而忙碌，几乎每个发展中的企业都有一个美丽的愿景，这些愿景也就是企业发展战略，它们被用精美的印刷品、PPT等形式展现在大家的面前。每一个企业的领导人都认为只要战略对了，那么也就等于商场之战胜利了。企业管理者在制定战略上花费的时间、精力远远大于后期的执行，甚至有企业管理者在制定完战略后就认为已经大功告成，而忽视了执行层面的监督、跟进。

正如习近平同志在《关键在于落实》一文中所引用的一副对联，上联是“你开会我开会大家都开会”，下联是“你发文我发文大家都发文”，横批是“谁来落实”，这是对“文山会海”的讽刺。开会是为了了解情况、倾听意见、集思广益，发现矛盾、分析矛盾、解决矛盾；制定文件，是为开展和落实各项工作提供可供遵循的依据。因此，开会和发文件是必要的，也是工作的重要环节；但是会议精神 and 文件再好，如果不落实，仍会徒劳无功。

因此，对于每一个企业来说，在正确的战略指导下，落实就是效益，落实就是发展动力。在今天，企业战略的制定日臻完善，领导人的商业头脑日渐成熟后，企业之间的竞争也就从战略层面转向



了执行层面，我们不能不意识到企业最终赢在落实。落实是否到位，决定了企业战略能否成为现实，如果落实不到位，那么企业战略只能是“纸上谈兵”罢了。

落实到位在工程领域就是支柱，在战争领域就是生命，在国家层面就是发展动力。在一个企业当中，各种制度的制定，各种规范的执行，各种人员的配备都是为了战略的执行，为了落实到位。

小贴士



作为企业管理者，我们应该时时刻刻狠抓落实，狠抓执行；作为中层干部，一定要认真贯彻高层领导的战略意图，带领下属认真完成每一个工作部署，将战略落实到位；作为一线员工，应该明确自身职责，保证完成领导交付的各项工作任务，视落实为生命。



2

落实不到位，高层先反省

建安三年四月，曹操派兵遣将，亲自上阵讨伐张绣。老百姓看到兵来了，就纷纷躲起来，无人敢去收麦子。于是曹操就派人告诉乡村父老和各地守境的官吏说：“我奉皇上旨意，出兵讨伐叛贼，为民除害。现在麦子已经长熟，无奈非起兵不可，大大小小的官兵，如果有谁敢践踏麦田，一律斩首，父母乡亲不必惊慌。”官兵经过麦田时，都下马并用手拨开麦丛，小心翼翼牵着马走过，没有人敢踩踏麦田，曹操骑着马正走着，忽然田中一只雉受到惊吓从麦田中飞出，那马眼生，踩到了麦田中，踩坏了一大片麦子。曹操立刻叫来行军主簿，要他定自己践踏麦田之罪。主簿说：“丞相怎可定罪？”曹操说：“我自己定的法，现在自己又犯了法，那怎能服众？”随即拔出佩戴的宝剑准备自刎。众人急忙救起他。郭嘉说：“《春秋》中有记载：法不能加载尊贵的人身上。丞相统领大军，怎可自伤？”曹操想了很久，于是说：“既然《春秋》有这种说法，我姑且免自己死罪。”于是他



用剑消掉自己的头发，扔到地上说：“权且用割发代替砍头。”这样一来，三军极为震惊，没有不遵从军令的。

这是曹操以身作则的典型事例，正是因为他知道“吾自制法，吾自犯之，何以服众？”所以才有了“三军悚然，无不慎遵军令”。三国乱世之中，曹操从小到大不断发展，成就三足鼎立的霸业，这与他身体力行，推进制度与战略的落实有着莫大的关系。

我们一直在强调执行、落实，在工作推动不下去的时候，企业高层领导者往往将其归咎于属下执行不到位，却少了反省的意味。事实上，**要提高企业的落实能力，高层领导首先也需要有执行力。**

在我国，煤矿是安全事故最多的地方。2010年7月19日国务院颁布了《关于进一步加强企业安全生产工作的通知》，要求建立“煤矿领导带班下井制度”。而这一制度出台后不久，广西一个煤矿就出现被提拔的7名矿长助理代替矿长下井带班的情况，然而矿长和几名副矿长却强调工作繁忙没有时间下井监督，社会对这一新闻反响强烈。

针对以此煤矿为代表的问题煤矿，国家安全监管总局副局长、国家煤矿安监局局长赵铁锤回答记者提问时表示：“大家知道，煤矿生产在井下，隐患出现在现场，作为煤矿的领导，不下井、不深入现场就不能掌握矿井安全生产的实际情况，就不能及时发现并处置各种问题和隐患，特别是不能在遇到险情时，第一时间下达停产