

适合企业员工及政府公职人员培训阅读



唐华山◎著

落实要到位 执行有结果

LUOSHIYAODAOWEI
ZHIXINGYOUJIEGUO

落实不到位，不如不落实
执行无结果，等于没执行



落实不到位，再完善的制度也只是一纸空文，再正确的政策也不会发挥作用，再理想的目标也无法实现！执行无结果，再完美的过程都会失去意义，再艰辛的努力都会成为无用之功，再唾手可得的业绩都会化为泡影！

中国纺织出版社

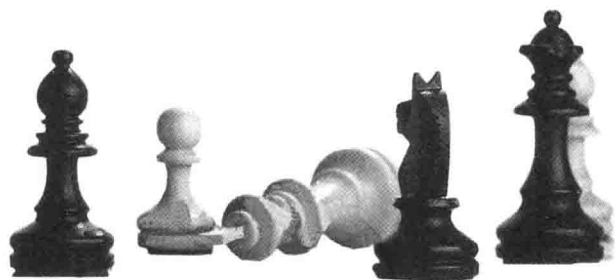
适合企业员工及政府公职人员培训阅读

唐华山◎著

落实要到位 执行有结果

LUOSHIYAODAOWEI
ZHIXINGYOUJIEGUO

落实不到位，不如不落实
执行无结果，等于没执行



中国纺织出版社

内 容 提 要

完不成工作任务或工作出现错误与失误，都可以归结于一些人在工作中“落实不到位”或“执行无结果”，要想彻底解决问题，就要贯彻“落实要到位，执行有结果”这一工作理念。

本书通过条分缕析，层层推进，详述了落实的重要性以及落实到位的方法与措施，指出落实的关键在于执行，强调执行力才是企业真正的竞争力，并告诉人们“结果”才是衡量落实与执行的最重要标准。本书将“落实”“执行”与“结果”三个完成任何一项工作任务都必需的要素，完美地融合在一起，不仅向员工传播了先进的工作理念，更是一本极具操作性的行动指南。

本书适合所有在职人员阅读，尤其适合企业内部员工培训和政府公职人员培训。

图书在版编目（C I P）数据

落实要到位 执行有结果 / 唐华山著. — 北京 :

中国纺织出版社, 2012. 10

ISBN 978-7-5064-9030-6

I. ①落… II. ①唐… III. ①职工-职业道德 IV.
①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第190830号

策划编辑：徐丽丽

责任编辑：徐丽丽

特约编辑：王上嘉

责任印制：储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街6号 邮政编码：100027

邮购电话：010—64168110 传真：010—64168231

http: //www. c-textilep. com

E-mail: faxing @ c-textilep. com

北京睿特印刷厂印刷 各地新华书店经销

2012年10月第1版第1次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：14.5

字数：176千字 定价：26.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换



前言

PREFACE

完不成工作任务或工作出现错误与失误，都可以归结于一些人在工作中“落实不到位”或“执行无结果”，要想彻底解决问题，就要贯彻“落实要到位，执行有结果”这一工作理念。

先说落实。落实就是将各种政策、规章、制度、计划、措施等落在实处，以达到解决问题、推进工作的目的。抓落实是工作中的一个最基本的环节，也是所有组织成员的一项重要职责。一个战略、一个决策、一项工作能否实现良好的预期效果，关键就在于是否落实到位。

俗话说，工作部署有千招万招，不抓落实也是没招；规章制度有千条万条，不抓落实也是白条。在任何一个组织内，如果落实不到位，组织的目标就无法完成；如果落实不到位，各种规章制度就无法得到执行；如果落实不到位，再好的战略决策也只能是幻想和泡影。

当前，在很多单位或组织中，都存在着这样一种现象：虽然会将落实挂在嘴上、贴到墙上，却没有真刀真枪地干一件实事，只是搞搞形式主义；只要组织内不发生重大问题，落实情况怎样就无人过问；那些认真落实的员工不能得到表扬，那些没有落实到位的员工也不会受到批评。可想而知，这种现象导致的直接结果就是：员

工不积极、工作无效率、成绩不出色、质量没保证。

所有组织成员都应该清楚，落实就是一切，落实决定一切。我们所取得的每一项成绩，都是狠抓落实的体现；所存在的不足或缺陷，也都是抓而不实的后果。

那么，我们怎样才能真正做到落实到位呢？关键就在于执行。执行力是组织良性运营的保证，是构成企业竞争力的重要一环。在竞争日益激烈的市场中，没有执行力就没有战斗力，没有执行力就没有持续发展力。那些取得辉煌业绩的世界500强企业，无一不是重视执行力的范例。对于任何一个组织而言，都要打造高效的执行团队，否则，断难取得大的成功。

关于执行的重要性，很多商业大亨都曾发表过自己的看法。比如前美国IBM公司董事长兼CEO路易斯·郭士纳曾说：“执行才是促成一个战略获得成功的真正关键因素。”他还将卓越的执行力列为一个成功的管理者应该具备的三个基本特征之一。日本软银集团总裁孙正义也说：“三流的点子加一流的执行力，永远比一流的点子加三流的执行力更好。”微软创始人比尔·盖茨更是预言：“微软未来10年内的最大挑战就是执行力。”可见，执行力对于一个单位或组织而言，是何等的重要！

执行力的好坏，有什么衡量标准吗？当然有，那就是结果。什么是结果？结果就是落实行动，就是具体执行，就是实现目标，就是完成任务，就是赢得胜利，就是最终成功的标志。一次没有结果的行动，是无效的、没有价值和意义的；而一次和目标结果相反的行动，则是具有破坏性和毁灭性的，甚至会毁掉一个企业！

因为深知市场竞争是残酷的，商场如战场，所以精明的企业领导，都会以成败论英雄，无论是谁，只要他能够给企业带来最大的利润，他就是企业的英雄。在很多时候，如果你做某件事情最后以失败而告终，那么即使你以前付出得再多，都不会有任何意义，唯有成功，你才会得到鲜花与掌声，你才会成为人们称颂的真正英雄。

对于企业员工来说，我们一定要明白这样一个道理：勤奋当然非常重要，但辛苦并不代表成绩。任何一份工作，领导考察我们的方式，是只看结果，而非过程；只看功劳，而非苦劳。结果是考核执行力优劣的重要标准，无论我们做什么工作，仅仅只是努力去做还不行，还要做成、做好，做出好结果。这就要求我们，不管执行什么样的工作任务，都应该以结果为导向，这样才能确保完成每一次任务、每一个行动，否则就无法获得成功，甚至还会遭遇失败。

这是一个结果说明一切的时代。只有结果才能决定一切，它不仅是执行的直观体现，也是一个人能力的最好证明，更是一个人的价值的最好体现。如果你想证明自己的执行力，那么，请用好业绩说话，请用好结果说话，而不是嘴巴！

总之，落实不到位，再完善的制度也只是一纸空文，再正确的政策也不会发挥作用，再理想的目标也无法实现！执行无结果，再完美的过程都会失去意义，再艰辛的努力都会成为无用之功，再唾手可得的业绩都会化为泡影！所以说，无论我们做什么工作，都要遵循“落实要到位，执行有结果”这一工作理念。这也正是我们策划与编写这本书的目的，希望能对大家有所帮助。

本书条分缕析，层层推进，详述了落实的重要性以及落实到位的方法与措施，指出落实的关键在于执行，强调执行力才是企业真正的竞争力，并告诉人们“结果”才是衡量落实与执行的最重要标准。

本书将“落实”、“执行”与“结果”三个完成任何一项工作任务都必需的要素，完美地融合在一起，不仅向员工传播了先进的工作理念，更是一本极具操作性的行动指南。

在本书的策划与创作过程中，得到了郑月玲、郭东华、邱草、唐秀娟、胡芹、郑海龙、崔艳、赵震凤、李彩莉、毕锋、王晓蕾、郑海涛、闫龙、再现荣、郑茂章、单文元、邱素娟、唐洪飞等人也参加了编写工作。没有他们的积极参与，本书是很难面世的。在此向他们深表谢意。

由于作者水平所限，加之时间仓促，书中偏颇之处，恳请读者朋友们批评指正。

唐华山
2012年7月



目录

CONTENTS

第一章 落实决定一切

- 落实是一门艺术 /3
- 要想避免失败，就要坚决落实 /7
- 不要光喊口号，关键在于落实 /11
- 落实的真谛是什么 /13
- 缺少有力的落实，一切都只是空谈 /16
- 落实不到位，等于没落实 /18
- 细节到位才算落实到位 /21

第二章 落实不力的内在根源

- 欠缺良好的落实态度 /27
- 缺少有效的落实机制 /29
- 落实的流程太过繁杂 /31
- 领导者缺少抓落实的技巧 /33
- 领导者没对落实常抓不懈 /36
- 无人监督或监督不到位 /38
- 落实不力带给我们的警示 /40

第三章 如何提高落实能力

- 🏆 责任心是落实的保障 /45
- 🏆 服从是落实的灵魂 /48
- 🏆 主动是落实的姿态 /51
- 🏆 行胜于言，说到就要做到 /54
- 🏆 不为失败找借口，只为落实找方法 /57
- 🏆 只有想办法，才会有办法 /60

第四章 如何培养落实意识

- 🏆 落实需要质量意识 /67
- 🏆 落实需要创新意识 /70
- 🏆 落实需要大局意识 /72
- 🏆 落实需要服务意识 /74
- 🏆 落实需要细节意识 /77

第五章 为有效落实提供制度保障

- 🏆 制度可以保障落实到位 /83
- 🏆 制度是目标落实到位的最经济途径 /85
- 🏆 制度必须合情、合理、合法 /87
- 🏆 违者必究，别把制度当摆设 /89
- 🏆 适时建立问责制度 /91

第六章 落实的关键在于提高执行力

- 🏆 落实的关键在于执行力 /97
- 🏆 把事情做圆满是执行的最高要求 /100
- 🏆 执行力为什么不能落实到位 /103
- 🏆 执行能否到位，关键在于是否快、准、狠 /105

- 🍷 执行力产生的内在动因 /108
- 🍷 提升员工执行力的方法 /110
- 🍷 有效执行应当拥有的素质 /113
- 🍷 坚决贯彻执行领导思想 /117

第七章 🍷 执行力才是真正的竞争力

- 🍷 好的执行力是企业的竞争优势 /123
- 🍷 执行力是打造企业核心竞争力的必要要素 /126
- 🍷 用执行力不断创造辉煌业绩 /130
- 🍷 执行力是战略实施的保证 /134
- 🍷 战略实施应当遵循的三大原则 /137
- 🍷 影响执行力的六大因素 /140
- 🍷 把难题留给自己，把成果留给公司 /145

第八章 🍷 如何打造一个高效执行团队

- 🍷 团队精神是落实执行力的保障 /151
- 🍷 合理的人员配置，是高效执行的前提 /154
- 🍷 同步协调是高效执行的重要保障 /157
- 🍷 密切配合是有效执行的根本 /159
- 🍷 在协作中创新，全力打造完美团队 /162
- 🍷 有效沟通才能保证顺利执行 /164
- 🍷 积极应对团队中的不和谐因素 /167
- 🍷 必须确保任务的可执行性 /169

第九章 🍷 执行力如何，关键看结果

- 🍷 以结果心态为导向，才能真正落实到位 /173
- 🍷 执行到位的前提，是真正对结果负责 /176
- 🍷 用巧力而不是蛮力，更容易执行到位 /181

- 🏆 成效是有力的证据，结果是最好的说明 /184
- 🏆 勇于承担责任，绝不怪罪于客观原因 /187
- 🏆 对工作负责应该贯彻始终 /190
- 🏆 完美执行，解决问题才是硬道理 /194

第十章 🏆 结果才是最重要的

- 🏆 把追求好结果当成执行任务的最大动力 /199
- 🏆 企业是靠结果生存，而非其他 /201
- 🏆 不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫 /204
- 🏆 聚焦结果，方能走向成功 /207
- 🏆 有计划却不执行相当于没计划 /210
- 🏆 一流员工追求结果，末流员工制造恶果 /213
- 🏆 敢于对执行结果负责，才能期望有好结果 /217
- 🏆 在没有竭尽全力之前，就没有资格放弃 /220



第一章 落实决定一切

落实重于一切，落实决定一切。任何优秀成绩的取得，都是坚决有效落实的结果；所有的失败与失误，也都是没有认真落实产生的直接后果。人人都要树立落实的观念，这不仅对企业有益，更是每个人取得事业成功的必要前提。



落实是一门艺术

在工作当中，如果说执行是一种能力的话，那么落实就是一门艺术了。落实需有很多学问，当然更讲究方式方法。因此，要想做一名好的落实者，我们就必须具备各方面的能力，其中包括领悟能力、计划能力、控制能力、创新能力、指挥能力、协调能力、判断能力、应变能力和授权能力等。

在部队，落实需要铁的纪律，下级对上级的命令要无条件地服从，也就是人们常说的“军令如山”，这就是毫无条件地落实。其中非常重要的一点启示是，落实必须依靠铁的纪律。如果没有纪律，落实就可能走样，无法达到我们预期的结果。

对于所有组织成员来说，落实都是重要的任务。尤其是在企业当中，高层领导人不但要制定企业的战略、决策，还要监督战略与决策的落实。而中层经理人既是落实者，又是领导者。如果他们的作用发挥得好，那么就能成为高层联系基层的一座桥梁；如果发挥得不好，就会成为横在高层与基层之间的一堵墙。企业决策层制定的各种方案，必须要得到中层经理人的严格落实与组织实施。如果企业全体中层队伍落实不到位，将无法与决策方案相匹配，那么就会导致企业的各种方案无法成功施行。因此，如何准确地落实高层的战略和决策，对中层领导和员工来说是一份重要的工作。

为了确保落实到位，公司要建立有利于落实的文化及流程，树立正面的典型，通过范例让员工明白公司的意图。一般的做法是大力表彰先进员工、中层经理人等，以此来激励落实者养成重落实的意识。除此之外，公



司还要建立相应的人员流程、策略流程与运营流程。落实是一门艺术，在实践过程中有很多需要我们注意的地方。

一、落实需要领导以身作则带好头

在我们中国，有句古话叫“上行下效”，它说明了领导以身作则的作用。只有领导做好表率，才能形成上行下效的良好氛围。举个最简单的例子，在每天的工作当中，如果领导能提前半小时来上班的话，那么员工也会提前到，即使不像领导那样提前半小时来，通常也不会迟到。一般来说，在我们日常的工作当中，领导重视什么，下属就会注意、落实什么；领导是什么样的做事风格，下属就会是什么样的做事风格。

二、落实需要有明确的组织架构

如果企业组织架构不明确、不稳定，那么必将会导致指令信息流转混乱；如果企业缺乏明确、稳定的组织架构，势必会导致指挥链经常变化，从而严重影响到管理的严肃性。

三、落实是企业领导对下属工作过程的控制

一个善于落实的领导，会将自身融入到落实的关键细节当中，然后运用自己对企业的了解，来不断地探索与质疑，弱点一旦暴露出来，就会立刻聚集员工的力量共同加以改善。也就是在落实的过程当中，领导者必须要对过程的关键点加以控制。

四、落实一定要建立有效的监督检查机制

如果制度的落实缺乏强有力的监督落实机制的话，就可能造成没有具体的领导与负责部门承担起监督落实的责任，落实一旦与责任脱离，那么我们每一个人就会在制度面前充当“看客”。要是对于制度落实效果的考核力度不够，落实与否同员工利益的关联度不大，制度落实就会缺乏足够的群众基础，最后导致各个环节出现问题。有效的监督检查机制一定要建立在实事求是、公平公正的基础之上。如果监督检查机制缺乏公平公正，那么监督检查也就没有任何意义了。

五、落实必须要有持续性

海尔作为一家成功的企业，曾经吸引了许多人去学习，但最后竟少有企业能做得像海尔那么成功。原因就是大多数的学习者只学习了海尔的形式，却没有学习海尔持久的落实精神。落实不持久，学习再多的形式也难

以获得成功。

六、落实要形成约束环境

任何一个组织的使命完成都是依靠团队而非个人。团队要运作落实则需要靠很好的纪律。如果没有监督的环境，没有对团队的制约力量，那么许多人就会在无形中变得松散。举个例子，新加坡有这样一个规定，就是市民不能乱扔垃圾，谁扔垃圾就要接受罚款，所以在新加坡，无论大人小孩，都不会在街上乱丢垃圾。这就是落实形成的约束环境。

七、落实要有人常做“坏人”

在我们落实的过程中沟通技巧是一项重要能力。企业在日常工作中要不断地与员工进行沟通，让员工产生共识。至于上面说的“坏人”，就是指员工工作中有做得不对的地方时，需要主管人员提醒并进行指正。人们常说“良药苦口”、“忠言逆耳”，这么做既是为员工好，也是为企业好。没有“坏人”是不行的。当主管人员对部门员工提出要求时，其实这并不是主管个人的要求，而是公司的要求，主管只是在传达而已。为了让员工能够更好地落实公司的要求，主管们有时会变得很唠叨，无论什么时候，只要一看到员工在工作中有做得不对的地方，就会立刻纠正，这就是我们常说的纪律。

八、落实不必要事必躬亲

在企业里，事必躬亲式的管理并不可取。因为这种管理会削弱员工的积极性，扼杀员工的创意，让他们丧失独立思考的能力。这种管理风格很难把事情做好。

在落实的过程中常常会出现各种问题，归结起来主要表现在下面三个“度”上。

第一个“度”是“高度”。企业的决策方案常常会在落实过程中，标准逐渐降低，甚至于完全走样，到最后离原定的标准相差甚远。

第二个“度”是“速度”。企业的计划在落实过程当中常常延误，导致有的工作不了了之，这么一来，就严重影响了计划的落实速度。

第三个“度”是“力度”。企业制定的某些政策在落实过程中，执行力度会越来越小，有很多工作做得要么是虎头蛇尾成效不大；要么是半途而废，白白浪费时间和企业的财力。



从以上的论述我们可以看出，落实这门艺术，从理论上来说，确实是非常复杂的。不过，实践起来时，却又可以说是一件非常简单的事。

当街边餐馆小店的小老板们在忙里忙外地吆喝张罗时，他们是优秀的落实者；当那些装修公司的老板们，为了工作，每天到不同的工地去考察，以及到分散在各处的装饰市场购买各种材料时，他们是优秀的落实者；当项目经理们每天与很多客户洽谈业务时，他们同样是优秀的落实者。

对于绝大多数企业而言，想要确保每项工作的落实的确是一件非常艰苦、困难、琐碎的事情。为了确保企业这架机器能够畅通无阻地前进，需要企业领导者与员工上下同心，在工作当中，人人争做最好的落实者。