



【经典版】

关键在于 落实

施伟德◎著

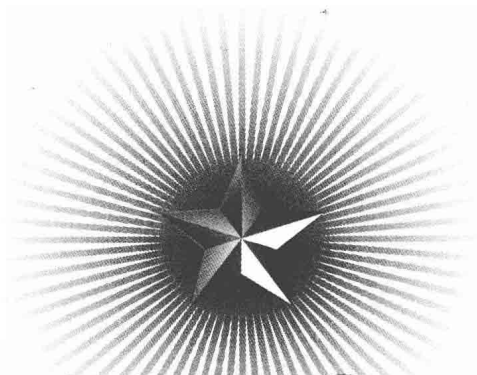
THE KEY LIES IN EXECUTION

落实，落实，再落实

这是做好一切工作的关键

不要在表态、开会、造声势上做文章
而要在抓落实、解决问题上下功夫

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS



【经典版】

关键在于落实

THE KEY LIES IN EXECUTION

施伟德◎著



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目 (C I P) 数据

关键在于落实/施伟德著. —北京: 新世界出版社, 2011.5

ISBN 978-7-5104-1739-9

I. 关… II. 施… III. 企业—职工—职业道德
—通俗读物 IV. F272.92-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第055733号

关键在于落实

作 者: 施伟德

责任编辑: 刘丽刚

责任印制: 李一鸣 黄厚清

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京市西城区百万庄大街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)

<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: 北京中印联印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 176千字 印张: 10.75

版 次: 2011年5月第1版 2011年5月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-1739-9

定 价: 22.00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

P R E F A C E

落实就是生产力

马克思说过一句话：“一步实际行动比一打纲领更重要。”事实证明，要想战胜诸多对手在竞争激烈的市场中脱颖而出，只有靠落实。倘若没有落实，任何规划、蓝图和设想、目标，只能成为水中月、镜中花。简单说来，没有落实，一切是空谈。

每一家公司的战略都在于有效有力的落实和实施，每一个国家的建设目标的实现都在于政府部门的积极协调和落实，现实是冰冷的，严肃的，落实最讲究的是实干，而不是空谈。

落实，简单来说，就是把政策和计划落在实处，从而达到解决问题，推动工作进展的目的。大到一个国家，小到我们每一个人，都必须把落实二字时时刻刻牢记在心间。

对于我们每个人来说，落实和我们的生活息息相关，无论在何时何地，我们都要多干实事、少说空话。不要总是做表面文章，而是要直面现实，解决实际问题，也就是把工作落到实处。在生活中，有很多人喜欢讲大话、空话，他们有时也会提出一些建设性的建议和决策，但是却无法把这些决策贯彻实施，导致本来有价值的决议变成了一纸空文。

在现实生活中，往往能看到这样的现象：在一些单位中，除非发生重大事件，否则就没有人会过问制度和政策是否能落实。那些吊儿郎当的人，不一定会受到批评，而那些认真落实的人，也未必会受到表扬。

还有一些单位，他们只满足于形式主义，把政策贴在墙上，落实在文件上，却从来不体现在具体的行动上。

有什么样的态度，就会产生什么样的结果，在落实之前一定要先端正态度。很多事情之所以没有做成，不在于它本身的难易程度，而在于我们对待它的态度。有了正确的态度后，就要开始着手落实了。

不管哪个组织，只有把每一项政策落实下来，落实到每一个成员的身上，才能起到立竿见影的效果。要想把事业干好，把工作做好，关键在于狠抓落实，正如某位管理专家说的那样，必须具备“敢抓”的勇气，“想抓”的思想，“会抓”的技能，这样才是真正地落实，才能乘风破浪，取得令人瞩目的成绩。

落实对企业尤其重要，对企业来说，落实不仅仅是公司老板个人的决心与能力，也是整个企业所有人员的决心和能力，更是这个企业组织的决心与能力。企业里面的人是否有把目标落实的决心与能力，是否能够按照最优化的组织模式和规范的制度秩序保证落实的决心与能力的高效，这是企业能否生存与发展的关键。

制定目标和想法相对来讲很简单，而把这些目标和想法具体地落实到实处，则是个大问题，针对这个大问题，本书作者一一给出了解决之道，给大家上了一堂生动而深刻的“落实课”。

本书作者借助大量的现实案例为读者详尽而科学地诠释了落实的核心意义和重要性，强调了落实的现实意义和战略性，提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，读者将学习到如何成为一个落实型的员工，如何当一个落实型的领导，学会培养和强化组织或者企业里的创新落实意识，拥有和掌握打造一支高效落实的组织，创建良好的落实文化，再造合理的落实流程，有效管理时间，落实制度保障，从而为领导和员工有效落实提供有益的帮助。

本书是值得广大职场人士借鉴的最佳教材。



目 录

C O N T E N T S

【第一章】

真抓实干才是硬道理

1. 落实是每个人的责任 002
2. 落实是竞争力和战斗力的体现 004
3. 落实工作无小事 007
4. 落实不力的 9 种罪 009
5. 落实要端正态度干实事 012
6. 落实到位是最高端最超前的战略意识 013

【第二章】

“落实到位”，是衡量一切工作的根本

1. 落实工作要及时跟进灵活机动 016
2. 周密调研精准落实少不了 017
3. 落实工作不打太极、不踢球，杜绝层层折扣 019
4. 打造积极落实、敢于落实、善于落实的优秀团队 021
5. 让浮躁派伪实干者靠边站 023
6. 落实高手是组织最需要的人 025
7. 落实工作不找借口找方法，做能解决问题的人 027
8. 落实工作要抱有永不满足、精益求精的实干精神 029



【第三章】

“责任到位”，方能铸就胜利果实

1. 落实是责任心和工作能力的具体体现 032
2. 怀着高度责任感和事业心来落实工作 034
3. 真抓实干地落实深入，不走马观花不投机取巧 036
4. 积极主动满腔热忱，对待工作不搞形式主义 038
5. 落实责任不坐而论道，行动决定成败 039
6. 任务和责任面前执著坚韧，咬定青山不放松 041
7. 目标明确、方法得当、落实给力、不做蛮干派 042

【第四章】

“组织到位”，建立健全高效的落实型组织

1. 合理组织结构是落实到位的坚实保障 046
2. 组织成员要齐心协力、团结一致干工作，不互相拆台 048
3. 组织成员职责任务分清晰，不搞一言堂 050
4. 科学完善的激励体制为落实工作保驾护航 052
5. 落实能力需要后天培养和学习 053
6. 领导负责制很重要 055
7. 监督与激励一个都不少 057
8. 落实到岗位，量化到个人 059
9. 打造学习型团队强化团队落实力 060

【第五章】

落实是一种文化，创建良好的落实文化

1. 把落实上升到一种组织文化的高度来建设 064
2. 创建落实文化要善始善终、循序渐进、不弄虚作假、不推诿扯皮 ... 066
3. 将责任放在落实文化的第一位 069
4. 打造诚信效应是落实文化中不可忽视的重要环节 070

5. 创建落实文化细节不可小觑	071
6. 求实作风是落实文化的核心动力	074

[第六章]

落实是一种科学， 设立科学的落实流程

1. 流程合理落实才能更加流畅和有效	078
2. 人员流程必须常抓不懈， 战略流程要高屋建瓴与时俱进	080
3. 简化落实链条， 做最佳搭配和筹划	083
4. 抓落实也要求质量求效应重口碑	085
5. 执行力是推动流程的最大驱动力	088
6. 开会 + 不落实等于零	090

[第七章]

落实是一种业绩， 工作关键看结果

1. 要做就做最好否则就不做	094
2. 落实就得给对力， 效率第一	096
3. 不做“差不多”先生	099
4. 把简单的事做到极致	101
5. 多做一些多落实一些不吃亏	103
6. 为自己工作为自己负责	106
7. 团队落实、结果落实、力度落实， 效应决定组织的发展和生存	108
8. 赢在巅峰， 不怕重负， 敢担当， 站在第一线	111

[第八章]

好领导都是“折腾”出来的， 要落实到位就要多“折腾”

1. 领导人员要敢“折腾”， 能“折腾”， 经受住“折腾”	114
2. 耐得住寂寞受得了委屈的领导才是好领导	116
3. 扎根基层， 以阳光心态面对困难， 不当逃跑派	118
4. 小成靠德才， 大成靠胸怀	121

5. 危机时刻不退缩，关键时刻显身手	123
6. 以德才服人而不是以权势吓人	125
7. 以身作则做落实标兵	127
8. 善于发掘真抓实干的人	129
9. 正确授权给乐于工作、积极落实的人	132
10. 科学分配任务，对症使用人才	135

【第九章】

要想成为优秀的领导者，就要先成为忠诚的追随者

1. 每个杰出组织都需要杰出的追随者	140
2. 组织偏爱顾大局识大体的人	142
3. 始终和组织保持一样的价值观	145
4. 全力以赴，虚心实干的人总是升得最快走得最远的人	147
5. 智慧的领导在于管理自己，而不在于管理别人	150
6. 对一个干部来说，落实力决定工作能力	152
7. 永做学习标兵，把心沉静下来投入工作	155
8. 忘我工作，组织的利益高于一切	158

关 键 在 于 落 实

第一章

真抓实干 才是硬道理

1. 落实是每个人的责任

很多年前，女娲创造了人类的同时也创造了各种各样的动物。一切都创造完毕之后，女娲召集人类和动物们开会，研究各类生物的寿命问题。

女娲征求大家的意见说：“人的寿命是20年，牛的寿命是30年，鸡的寿命是25年，你们看这样安排合理吗？”

人类首先举双手不赞成，他们说：“感谢您创造了人类，但是我们的寿命实在是太短了，人生的很多乐趣我们就无法享受了。”

女娲正要说话，牛抢着说：“我们每天要干那么多活，您却给我们30年的寿命，那么我们就要不停地做30年的活，实在是太辛苦了，我们请求您给我们的寿命短一些。”

同时，鸡也说：“我们每天都要起大早报晓，也非常辛苦，能不能也给我们的寿命少一些？”

女娲听了大家的意见后说：“那好吧，牛和鸡，把你们的20年寿命都给人类吧。”

从此以后，人类就有了60年的寿命，人在前20年都很快乐地活着；下一个20年为了家庭和生活整天像牛一样地起早贪黑劳作；最后的20年，他们负责鸡的“报晓”，起得最早，每天都叫其他家人起床。

这只是一个传说，但是我们可以从中悟出这样一个道理：落实责任是上苍给予我们每个人的使命，我们来到世界上，并不是为了享受，而是为了完成自己的使命。

维克多·费兰克说：“每个人都被生命询问，而他只有用自己的生命才能回答此问题；只有以‘负责’来答复生命。因此，‘能够负责’是人类存在最重要的本质。”

落实不仅仅是一种观念，更是一种责任。莎士比亚也说：“生活如契约，每个人都有着不可推脱的责任。”

究竟什么是责任？责任其实就是一种与生俱来的使命，伴随着每个人生命的全过程。只有那些敢于、善于、勇于承担责任的人，才有可能被赋

予更多的使命，他的生命因此得到延续，也得到更多的荣誉。

一个面对生命、面对工作缺乏责任感的人，或者是一个不能将责任落实的人，就会失去别人的认可，失去自尊和别人的信任。当一个人怀着一颗虔诚的心对待生活和工作的時候，他就会感受到责任给他带来的力量和益处。

20世纪初期，有个意大利商人叫弗兰克，在他年轻的时候开了一家银行。然而，不幸的是，银行刚开业没多久时间就遭到了抢劫，他在一夜之间破产了，而且所有的储户也遭到了损失。当他带着妻子和孩子经过一段落魄的生活，准备再创业时，他首先想到的就是如何落实银行的规定，偿还所有储户的存款，尽管这个规定是他自己定的。

朋友知道他的想法后，都劝他说：“你这是何必呢？规定反正是你自己定的，你可以取消，而且这件事和你没直接的责任，你又何苦为难自己？”

听了朋友的话，弗兰克坦然说道：“既然有规定，不管是谁定的，我就有责任落实！”

为了落实他的规定，弗兰克整整奋斗了39年，当他把最后一笔债务寄出的时候，他如释重负，自言自语地说：“真是无债一身轻啊！”

弗兰克之所以会“无债一身轻”，就是因为他的两肩担着的是一种责任，为了责任，弗兰克整整付出了39年。

今天，无论我们从事怎样的工作，处在怎样的岗位，经历过怎样的事情，我们都应该将责任担当起来，去落实。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，是每一位组织成员不可推卸的责任。

1. 谨防无效责任

没有落实的责任就是无效责任，不管责任大小，只要没有落实到位，那么一切都是“浮云”。没有落实责任的原因大致有两种，一种是责任心的缺失，另一种是没有抓住落实的要点，丢失了自己的根本责任。

有一天，动物园的管理员发现一只袋鼠从笼子里跑了出来，于是大家开会讨论，最后得出的结论是：笼子的高度太低，袋鼠从里面跳了出来。

第二天，管理员们就将笼子由原来的10米加到20米。

然而，袋鼠还是跑了出来，于是管理员将笼子增高到30米，但是没想到，所有的袋鼠都跑了出来。

管理员简直有些“恼羞成怒”了，他们干脆直接将笼子增高到了100米。

这天，长颈鹿和一只袋鼠闲聊，长颈鹿问：“你说，这些人还会不会给你们的笼子增加高度？”袋鼠说：“不好说，如果他们继续忘记关门的话。”

这些管理员看起来对自己的工作很负责任，也去落实了，但是一点效果也没有，那么这就是无效责任。我们在工作中，一定要避免这种无效责任。

2. 无条件落实自己的责任

有的人在落实责任之前总是会想：“为什么要我去落实？我落实了对我有什么好处吗？要是落实不好会有什么后果？”

大多数成功者之所以能够成功，不是因为他们有多么智慧，有多少新奇的想法，而是他们在工作中会无条件地、自觉地落实组织交给自己的任务。

把工作无条件地落实到位的人，才是最负责的人，才能无愧地说对组织负责了。每个人都应该用自己的最高水平去落实身上肩负的责任，以最好的成绩向组织交上一份满意的落实答卷。

2. 落实是竞争力和战斗力的体现

伊利集团总裁潘刚说：“责任也是一种能力。”而能力决定着一个组织的竞争力，决定着一个人的战斗力。因此，落实更是一种竞争力和战斗力的体现。

艾柯卡刚到克莱斯勒汽车公司接任总经理一职时，克莱斯勒正处于危难时期，不仅负债累累，而且市场占有份额较小，根本不是其他汽车公司的对手，克莱斯勒面临破产的危机。

艾柯卡上任之前当然知道克莱斯勒的现状，他认为没有什么克服不了的，只要他努力，一定会使克莱斯勒走上正轨。

可是事实远远没有他想象的那么简单，经过一段了解之后，艾柯卡的肠子都悔青了，他不断地埋怨自己：“如果我当时多了解一下这里的情况，我是断然不会接手这样一个烂摊子的。”但是，既来之则安之，既然坐在了

这个位子上，就要承担起责任，艾柯卡决定拼了老命也要使克莱斯勒再次崛起。

艾柯卡做的第一件事就是对全公司进行大规模的调查，最后发现，克莱斯勒的领导层是由35位自命不凡、各行其是，也不是真正喜爱汽车工业的人组成的，这些人互不干涉，谁也不想管谁，谁也管不了谁，而且整天无所事事，不能将工作落实。

找到了问题的症结，艾柯卡给自己定下了这样一个目标：用三年的时间将克莱斯勒改头换面。首先，艾柯卡在公司内部进行了“大换血”，他每个月就会请走一位傲慢自大的副总，直到解雇了33位副总，最后只留下财务和经营两位副总。他还辞掉了一些对工作落实不到位的员工，同时提拔一些有责任心又踏实肯干的人才，招聘一些有进取心、有经验的新员工。

第一年，被艾柯卡裁掉的人数高达1000人，首当其冲的就是一些被以前的领导宠坏，又毫无经验的大学生。

接着，他花大价钱聘请了一些在汽车行业有头脑、有谋略，但已经退休在家的“老将”当顾问，虚心听取他们的意见。

艾柯卡力求改变公司的作风、习惯和形象。并且提出了“全员管理、人人有责”的口号，让大家一起为降低成本，改变懒惰之风，提高企业竞争力做贡献。

艾柯卡还用同行业竞争者汽车的质量、价格、设计来挑战员工，以激发他们的斗志。

同时，艾柯卡不惜一切代价为公司打广告，花掉了公司15亿美元的广告费，这让客户非常震惊，也给了对手很大的压力。

艾柯卡还代表公司向客户做出了惊人的许诺：汽车售出后，先试用3个月，仍决定买其他公司汽车的顾客，除退还全部费用外，还额外赠送50美元。结果，只有0.2%的人退车，而汽车销售厅里的买主已经人山人海。

在公司内部，艾柯卡亲自带头减薪，每月只拿一美元工资，从而带动了全体员工主动减薪，与公司共渡难关。

结果，艾柯卡仅仅用了两年的时间就让克莱斯勒盈利了。艾柯卡立即召开新闻发布会，目的是赢得声誉，赢得信心。

克莱斯勒在艾柯卡经营了五年之后，股票价格飙升，2600万增发股票一抢而光，融资43亿美元，这在美国股票市场上是一个奇迹。对此，艾柯卡又举办第二次新闻发布会，他宣布——克莱斯勒正式腾飞！克莱斯勒将

所有竞争者远远地抛在了身后。

艾柯卡让克莱斯勒在同行业立于不败之地的故事告诉我们：一个组织必须拥有强大的落实能力，才能拥有强大的竞争力和战斗力，才能走在时代的最前沿；每个组织成员也必须有强大的落实力和责任心，才能击败其他竞争对手，被组织重用，否则就会被淘汰。

有个叫乔治的人到一家钢铁公司工作还不到一个月的时候，发现矿石并没有得到充分的冶炼，一些矿渣中还残留没有被冶炼好的铁。

乔治发现这一问题的第一个念头就是：如果问题得不到解决，就会给公司造成巨大损失。

为此，他找到技术工程师，工程师听了他的话，不高兴地说：“我们的技术是一流的，根本不会出现这样的问题！”

工程师不但没有把乔治的话放在心上，也没有去检查落实，反而想：“一个刚毕业的毛孩子懂什么？不就是想表现自己吗？”

乔治只好又找到技术总工程师并向他反映了这个情况，总工程师看了一眼乔治拿过来的样本说：“是有问题，你是从哪里拿来的矿石呢？”

“我们公司的。”乔治说。

“这不可能，我们公司的技术是一流的，根本不会出现这种事！”总工程师有些吃惊。

“技术工程师也这么说，但这是事实，不信你可以亲自去看。”乔治焦急地说。

“看来是真有问题了，出现这样的事，为什么就没人向我汇报？”总工程师生气了。接着，他叫来技术工程师一道来到车间，果然发现很多冶炼不充分的矿石，经过检查，原来是检测机器的一个小零件出了问题。

后来，公司总经理知道了这件事，他不但奖励了乔治，还升他为负责技术监督的工程师。对此，总经理很有感慨地说：“我们不缺乏工程师，但是缺乏落实责任的工程师。对于一个企业来讲，人才是竞争力，能够将工作落实到位的人才才是最大的竞争力。”

由此可见，一个人的能力再强，如果不愿意落实，不想付出，也不能为组织创造价值。一切竞争力和战斗力都通过落实来体现，具有落实能力的人才才是真正的人才，有落实能力的组织，才是最为强大的组织。那么，我们该如何提高落实力呢？

1. 将落实责任放在首位

落实责任就是承载能力，机会从来不会独来独往，而是喜欢与责任结伴而行，甚至两者合二为一。能够承担起将工作完美落实责任的人或组织，才是真的有能力、有实力、有竞争力和战斗力。

2. 在落实中发现问题

竞争力和战斗力也是一种发现问题的能力，只有真正将工作落实到位，才能发现工作中存在的问题，这些问题或大或小，但是同样会给组织带来损失。只有将问题消灭在萌芽中，组织的损失才会降到最低，而发现问题的首要条件就是落实。

3. 落实工作无小事

《武汉晨报》上曾经报道过这样一件真实的事情：

有位江汉大学的毕业生小陈各方面都很优秀，是个难得的人才，但是就是因为一份简历他被拒之门外。究竟发生了什么呢？一份简历还会影响如此之大吗？

这天，小陈精心“打扮”了一番，准备参加当天举行的大型招聘会，一切都准备妥当，就等出发了。但是没想到，出门前，他不小心将桌子上的一杯水打翻了，更要命的是，放在桌子上的简历被弄湿了。

为了能够尽快赶去会场，小陈没有重新做一份简历，他觉得：这是小事，晾一下就行。几分钟后，小陈将晾得差不多的简历和其他资料一起塞进书包就出门了。

在招聘会上，小陈看中了一家深圳公司广告策划主管的职位，按照要求，他要与这家公司的招聘人员进行简单的交流，然后再交简历，被收简历的人就得到了面试的机会。

小陈排了很长时间的队才轮到，招聘人员只问了他三个问题，就跟他要简历。

小陈当然很高兴，急忙去包里拿简历，结果他发现简历上不但有一大片水渍，而且放到包里一揉，成了皱皱巴巴的一团纸。

小陈只好尴尬地用手稍微将简历舒展了一下，交到了对方手中，工作人员接过他的简历时不禁皱了一下眉头，但还是收下了。

三天后，小陈参加了面试，无论是回答问题还是现场操作，他都做得相当好，面试官都非常喜欢他，还对他说：“你是今天所有面试的人中最为出色的一个。”

小陈简直高兴坏了，然而一周过去了，小陈却没有等到那家公司的回复。小陈只好主动打电话去问，结果，对方的答案是：“其实大家对你都很满意，但是你败就败在简历上，我们老总看了你的简历说：‘连自己保管简历这么小的事都做不好的人，怎么能管好一个部门？’”

通过这件事，不但小陈吸取了教训，我们每个人都应该吸收教训：落实工作无小事，忽略了小事，就丢掉了机会。

落实工作无小事，每个人所做的工作都是由很多的小事组成的，所罗门说：“万事皆因小事起。”

所以，在我们工作的过程中，不能因为是小事就敷衍应付，轻视落实，因为很可能由于小事的不落实，成为组织上的“大事”，进而影响组织的形象，给组织带来灭顶之灾。

浙江某地一直以出口冻虾仁闻名，那里的冻虾仁很受国外客户的欢迎，而且质量也绝对值得信任。有一次，他们的商品被欧洲一家公司退货了，并且要求索赔，原因就是：欧洲当地检验部门从经过自查1000吨出口冻虾中查出了0.2克氯霉素，即氯霉素的含量占被检货品总量的50亿分之一。氯霉素是由委内瑞拉链丝菌产生的抗生素，人类食用后造血系统会有严重不良反应。

事后，当地调查出的结果让很多人感到匪夷所思：原来，剥虾仁要靠手工，个别员工因为手痒难耐，用含氯霉素的消毒水止痒，结果将氯霉素带入了冻虾仁。

这件事引起了很多业内人士的关注，并且做了以下总结：一是质量壁垒，因为50亿分之一的含量已经细微到极致了，不一定会影响人体健康，欧洲国家对农产品的质量要求太过苛刻；二是素质壁垒，国内农业企业对员工素质的要求不高；三是技术壁垒，当地冻虾仁加工企业和政府有关质检部门的安全检测技术，落后于国际市场对食品质量的要求，根本测不出这么细微的有害物。

不论人们怎样看待这次事件，我们都应该从中吸取这样的教训：一件