

管理者和普通员工
都应该把工作的落实看得高于一切
Guanlizhe he putongyuangong douyinggaiba
gongzuodeluoshikandegaoyuyiqie



员工成长书架
Employee Development

落实 高于一切

华业 © 编著

世界500强企业员工力行不辍的行为指南

一个优秀的团队之所以优秀，不一定是它的规划有多么完美，
也不一定是其团队成员有多么才华横溢，一定得是它从上至下
必然具有高度的落实力。

石油工业出版社

管理者和普通员工
都应该把工作的落实看得高于一切
Guanlizhe he putongyuangong douyinggaiba
gongzuodeluoshikandegaoyuyiqie



员工成长书架
Employee Development

落实 高于一切

华业 © 编著

世界500强企业员工力行不辍的行为指南

一个优秀的团队之所以优秀，不一定是它的规划有多么完美，
也不一定是其团队成员有多么才华横溢，一定得是它从上至下
必然具有高度的落实力。

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

落实高于一切/华业编著.

北京: 石油工业出版社, 2009. 7

ISBN 978 - 7 - 5021 - 7301 - 2

I. 落…

II. 华…

III. 创业管理 - 研究 - 中国

IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 128699 号

落实高于一切

华业 编著

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址: www.petropub.com.cn

编辑部: (010) 64523643 营销部: (010) 64523603

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京嘉业印刷厂

2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

710 × 1000 毫米 开本: 1/16 印张: 15

字数: 218 千字

定价: 25.00 元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究

在中国企业界曾经有过这样一种共识：如果训练一个日本人，让他每天擦六遍桌子，他一定会这样做；而一个中国人开始会擦六遍，慢慢觉得五遍、四遍也可以，最后索性不擦了。有些人做事的最大毛病是不认真，落实不到位，每天工作欠缺一点，天长日久就成为落后的顽症。

这种顽症在企业管理中使落实工作遇到了极大的挑战，许多完美的计划制订出以后，经过认定也是可行的，偏偏到了最后却实现不了，这其中问题的关键就在于落实。工作落实不到位是管理出现问题的根源，也是企业走向衰败的重要原因。为此海尔集团制定了 OEC 管理法，在这套模式下，从车间工人到集团总部的每一位管理者都知道自己每天应干些什么，并以此考核自己的工作，领取自己该得到的那份报酬。这种“日事日毕，日清日高”的管理法，其核心内容就是让员工每天的工作都能落实到位，在不断的进步中达到所期望的目标。然而并不是所有的企业都是以落实为管理导向的，也并不是所有的企业领导人都重视落实工作。有很多企业领导者都认为，作为企业的高层管理者，不应该屈尊去从事具体的工作，所以他们只是把命令吩咐下去以后，让下

属去做；而他们自己又不重视命令的执行情况和进度，结果让命令在执行过程中被大大地打了折扣，长期如此便影响到企业的发展和生存。这也是中国企业与外国企业存在巨大差距的重要原因。正如通用电气前总裁杰克·韦尔奇所言：关于科学管理的方法，你们说到了，而我们却做到了。国人当引起重视。

本书运用大量的案例分析，旨在说明落实的重要性，并给出了有针对性的建议和意见，希望能对读者有所裨益。

【目 录】

第一章 落实对于企业具有重大的战略意义

企业领导者的战略决策也好，一般员工的工作作风也好，如果不以“落实”为指向，一切工作的成效都会大打折扣。在竞争日趋激烈的市场环境中，落实就是效率和效益，就是竞争力。只有各个环节工作的落实到位，企业的管理和发展才能步入良性循环的轨道。从这个意义上说，落实的确高于一切。

1. 落实不力是一道鸿沟..... (2)
2. 落实是管理流程中不可或缺的一环..... (6)
3. 落实能力体现一个企业的综合素质..... (8)
4. 落实是竞争的有力武器 (11)
5. 了解企业规模和落实方式的关系 (15)
6. 大型企业落实的关键 (18)
7. 中型企业的落实规则 (25)
8. 小型企业也需要一流的落实力 (28)

第二章 把“落实到位”作为指导一切工作的标准

对于管理者来说，抓住了落实，就抓住了如何做好工作的要害。企业的任何一个岗位，都有一个工作是否能落实、落实得是否到位的问题。不管是管理者还是普通员工，如果以“落实到位”作为指导自己工作的标准，便没有做不好工作的道理。

1. 制定目标时就要以落实为指向 (32)
2. 随时调整目标 (34)
3. 实事求是是落实力的核心 (37)
4. 深入分析才能有效落实 (40)
5. 杜绝“层层落实”过程中的层层打折扣 (43)
6. 团队也是落实者 (45)
7. 处理不具有落实能力的人 (49)

第三章 制度要建立在落实的基础之上

制度的制定是让员工有约束自己行为的准则，它能否产生效用的关键在于落实。再好的制度如果落实不到位，也只能是完美的“空中楼阁”，华而不实。所以在制定制度时要以能否落实为落脚点，比如，建立一套完整的信息反馈机制和监督执行效率的约束机制，或是设立专门的落实机构等，只有建立在落实的基础之上，制度才能发挥出它应有的效用。

1. 建立适应战略的落实型组织结构 (52)
2. 建立不同部门协调一致的制度 (54)
3. 设立专门的落实机构 (57)

4. 用奖励激发员工的落实力	(60)
5. 奖优罚劣——主流薪酬框架	(62)
6. 绩效管理的落实力导向	(64)
7. 合理制定规章制度	(67)
8. 规章制度要完善且有意义	(70)
9. 优化流程与构建体制	(73)
10. 落实力组织的变革	(76)

第四章 用正确的用人管人举措促进落实

制度能否落实的关键在人，人始终是落实工作中的核心。所以在抓落实工作时要用人，做出有效的人员配置，重用那些落实能力强的员工，用正确的用人举措促进落实工作。同时还要管理好自己的员工，管的目的就在于把人自身的惰性降到最低，最大限度地挖掘人积极的潜能，进而促进他们落实工作的主动性。

用人，管好人是管理者取得良好绩效的保证，也是把工作落实到位的一门高超的艺术。

1. 把人力资源管理与落实紧密结合起来	(80)
2. 寻找具有落实能力的人	(84)
3. 目前和将来的落实力都要关注	(89)
4. 通过培训提高落实能力	(92)
5. 致力于落实型人才的评估	(98)
6. 把任务与人员结合起来	(101)
7. 让压力管理促成落实之力	(104)
8. 用不同方法给落实者施压	(108)
9. 压力管理与奖励管理相结合	(110)
10. 通过团队解决落实问题	(114)
11. 将员工与企业战略相联结	(119)

第五章 落实面前一律平等

为什么有些时候，一些硬性的指令下达后，却迟迟收不到良好的效果？怎样才能保证落实工作的有效性？其中关键的一点就是要赋予落实人员相关的权力，要让他们参与决策的制定，还要求相关领导干部的积极配合……落实工作不仅仅是落实人员的事，它是整个组织及组织全体成员的事，为清除落实工作的阻碍，需要突出强调：落实面前一律平等！

1. 落实能力与领导的关系…………… (124)
2. 让落实者参与决策…………… (127)
3. 中层管理者就是中层落实者…………… (133)
4. 只有落后的干部，没有落后的群众…………… (135)
5. 普通员工须从“要我落实”向“我要落实”转变…………… (139)
6. 有责任心才有落实力…………… (143)

第六章 创建具有落实力的企业文化

前些年，在企业界兴起了一股热潮：向解放军学习。为什么要向解放军学习呢？主要原因就是军队在执行环节上的刚性美和落实力工作中的完美效果。所以一些企业建立了半军事化、准军事化的企业文化，其目的也是要营造这样一种氛围，收到执行的良好效果。

所以要把工作落实到位，一个很重要的环节就是创建具有落实力的企业文化；文化的力量是软性约束，而它产生的效果则是员工们完成的一个又一个的硬指标。

1. 了解具有落实力的组织文化特点·····	(148)
2. 用落实促进文化变革·····	(151)
3. 用理念指导员工的落实行动·····	(155)
4. 注重对员工道德观和敬业精神的培养·····	(158)
5. 利用文化增强企业的凝聚力·····	(161)
6. 强有力的领导才能构建落实力文化·····	(165)
7. 有步骤地建立落实力文化·····	(170)

第七章 走上正确的落实轨道

当决策、规划完整地制定出以后，就要靠落实人员在“技术”层面上具体地操作。此时就要求操作人员要能够运用正确的策略，才能保证落实工作的有效性。这其中有许多已有的成功的经验，如决策目标不能脱离现实，员工要有准确的角色定位，要及时跟进、检查自己的工作，要融入团队……只有在具体的“技术”层面上的操作得当，才能走上正确的落实轨道。

1. 脱离现实导致无法落实·····	(176)
2. 要有准确的角色定位·····	(179)
3. 把80%的精力放在最重要的工作上·····	(183)
4. 及时跟进检查自己的工作·····	(187)
5. 全力以赴把工作落实到位·····	(190)
6. 忠诚是落实工作的根本保证·····	(195)
7. 融入团队的人最有落实力·····	(199)
8. 努力把问题变成机会·····	(203)

第八章 忽略细节就不会有工作的真正落实

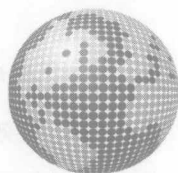
一位精细化管理专家曾经直言：中国决不缺少雄韬伟略的战略家，缺少的是精益求精的执行力；决不缺少各类管理制度，缺少的是对规章条款不折不扣地执行。忽略细节就不会有工作的真正落实，甚至会把落实工作搞得面目全非。随着市场竞争的加剧，精细化时代已经来临，忽略了细节，工作的落实就会大打折扣，所以要关注细节、重视细节，因为细节决定命运，细节决定成败。

1. 落实环节要细致入微····· (208)
2. 细节成就佼佼者····· (211)
3. 用心做别人做不到的事情····· (213)
4. 各个方面都不能松懈对细节的要求····· (215)
5. 培养良好的工作习惯····· (218)
6. 普通工作，尽足本分····· (220)
7. 敷衍了事是工作陷阱····· (223)
8. 职场成功没有捷径····· (225)

第一章

落实对于企业具有重大的战略意义

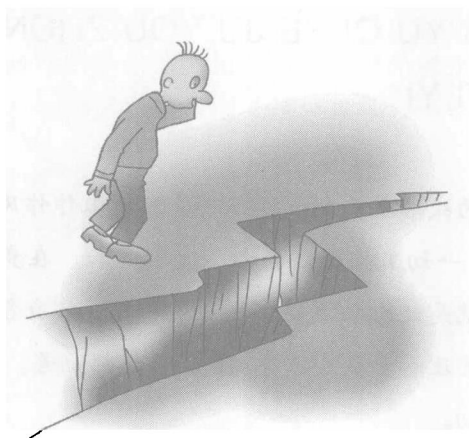
LUO SHI DUI YU QI YE JU YOU ZHONG DA DE
ZHAN LUE YI YI



企业领导者的战略决策也好，一般员工的工作作风也好，如果不以“落实”为指向，一切工作的成效都会大打折扣。在竞争日趋激烈的市场环境中，落实就是效率和效益，就是竞争力。只有各个环节工作的落实到位，企业的管理和发展才能步入良性循环的轨道。从这个意义上说，落实的确高于一切。

1. 落实不力是一道鸿沟

落实不力是一道鸿沟，它把具备高效落实文化、具有真正成长潜力的企业与那些效率低下或只是表面繁荣的企业从本质上区别开来。那么，到底是谁挖掘了这道对很多企业来说或者从思想上或者从经营实践中似乎不可逾越的鸿沟呢？



中国大多数企业里最麻烦的一个问题就是一种标准的贯彻或者一种规章制度的要求，今天达到了，明天可能就达不到。比如说，要求你将桌子擦干净，今天你擦干净了，明天就差点，后天可能就不擦了。因此就必须不停地要求，“反复抓，抓反复”。合资企业里的外国主管怎么也理解不了，告诉中国员工这样做，他也会做了，怎么过一个礼拜就走样了，就不对了？这一现象里，落实似乎只是普通员工的问题，只是中国企业的问题。实际上，从更广阔的视角看，这一顽疾附在中外很多企业的机体里。

托曼近年来一直在领导着美国的一家大公司，他被认为是一位颇受尊重的战略家。在董事会于1999年4月提拔他担任施乐公司CEO之后，他开始致力于将公司从一家产品和服务型公司转变为一家解决方案提供商，他为公司制定了新的发展目标：将软件、硬件和服务结合起来，帮助客户整合纸面文件和电子信息流，并着手与微软和康柏这样的公司建立合作伙伴关系以建立新的系统。

对于一家非常需要新战略的公司来说，他的这一系列举措带来了巨大的影响。在1999年的年度会议上，托曼亲口告诉股东们，“公司已经做好充分准备，一个新的成功时代就要来临。”同时他还预测，来年的收益将提高5~10个百分点。投资者们对此也抱有很大信心，施乐公司的股价因此一路上升。

但战略毕竟不是现实，托曼制定的目标远远超出了施乐公司的实际能力，落实起来存在天然的障碍。比如说，在公司转型期开始的早些时候，托曼提出了两个至关重要的方案，其中一个是要将公司的90多家管理中心——其主要业务为账目处理和客户服务——合并为四家；另一个就是要为施乐公司组建一支30000人的销售大军，由原来的以地区为单位转变为以行业为单位进行销售。

两个提议都非常重要，而且是非常必要的。合并方案将大大削减成本，并提高效率，而销售队伍的重组将为施乐公司转向为客户提供解决方案铺平道路。但到了年底的时候，施乐公司却陷入了巨大的困境。在实施合并方案的过程中，由于人员调动较大，导致了定单遗失，甚至服务电话也无人应答的情况。而销售代表们也被迫花很多时间去适应新的工作方式，就好像进入一个新的组织一样。

整个公司的士气开始下落，投资者们也开始对施乐公司的财务情况失去信心，公司股票价格由64美元跌落到7美元。到2000年5月的时候，托曼被叫到主席保罗·阿莱尔的办公室，责令其辞职。

这里真正的问题在于托曼没能与落实他战略构想的人及时沟通，也就

落实高于一切

LUO SHI GAO YU YI QIE

是说，他忽略了一个至为关键的要素——落实。而正是这一源头上的失误导致了优秀战略的流产和失败。

企业的最高领导应该为企业因落实不力导致的任何失误或失败承担终极的责任。

企业领导似乎永远有比落实更重要的事情要做，在他们眼里，落实仅仅是属于下属们的工作范畴，出现了因落实不力导致的问题，也只能由下属承担责任。但是，那些把落实作为管理核心的 CEO 不这么看，他们往往把自己的成功归结于对落实的高度关注。也许下面这个案例比抽象的探讨更有说服力。

曾被美国《商业周刊》誉为世界第一 CEO 的通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇，正是通过对落实问题的高度关注和始终不懈的坚持，才创造出了通用电气公司历史上最辉煌的业绩。

杰克·韦尔奇的信条之一就是，若想改变别人的想法，你自己就得先有一贯的坚持。韦尔奇在谈到持之以恒使问题得以落实的问题时总是表现得很狂热。他在任何事情上都坚持落实到位的做法：在检验工厂计划时，在决定培训方案是否有效时，在确认机构每一个管理层次是否体现公司价值方向时，等等。

落实，对韦尔奇来说，是事业成功的关键。

韦尔奇从不重用那些只知道召集会议、制定目标而却不付诸于行动以求实现目标的经理们。

在通用的经理会议上，韦尔奇强调：“要持之以恒、反复锻炼、反复推敲、坚持不懈，不应改变主张，不应随意转换话题，也不应朝三暮四。”

对韦尔奇来说，坚决落实表现为对几个关键主题的不断强调与一再重复。这几个主题会在通用里不断地回响，不断累积起来，最终深入人心。

每当要落实某个重要的理念或策略，韦尔奇就会总结一些关键词，这些关键词会出现在各种地方——在韦尔奇每年的致股东函里，在他对通用董事会的演讲中，在他和财务分析师的谈话中，等等。但这些字句不管出

现在哪里，都比不上后来写在通用员工随身携带的小卡片上重要。通用的价值观对韦尔奇是那么的重要，所以他把它们写下来，并发给通用内部上上下下所有的员工。

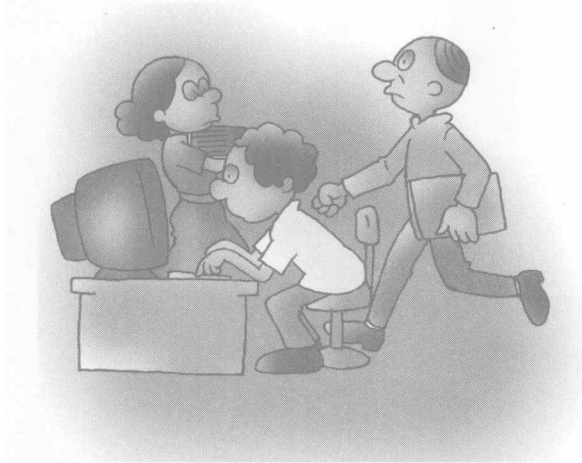
现在，带着这张小卡以及拥护这些价值，已经成为一种荣誉的象征。就如韦尔奇所说的：

在通用公司里，没有哪一个人在他们的皮夹、皮包里没带着价值指南备忘卡。它代表了一切，是我们生存的依据。我们送走没有这些价值观的人，即使他们过去有不错的成绩。

按照韦尔奇的要求，一位主管不仅有责任去描绘远景蓝图，而且有责任将其深入到公司的每一位员工心中。正如通用医用系统事业部主管艾梅尔特所指出的：“如果一位领导者想推动变革，他必须全身心地投入。”举个例子说，当韦尔奇提出准备在2000年达到六希格玛（6Sigma）质量标准时，他并没有简单地扔下一句话“现在就干”，而是将这个目标列在第一次会议的议事日程上，甚至占了议题C（人员年度考核）的一半。要想推动变革，就不能被动等待，在这一点上，韦尔奇可以说是我们公认的领导榜样。

2. 落实是管理流程中不可或缺的一环

在大多数人看来，“落实”仅仅只是管理的一个片断或一个环节，而且与“制定战略”、“为企业的发展指引方向”等工作比起来，“落实”显得无足轻重。尽管有相当多的企业在把完美的计划落实到行动上跌了跟头，但这些企业的领导者们依然固执地认为错误出在那些负责“落实”工作的员工身上——是他们把事情弄得一团糟的。然而实际上问题的根源并不在于员工，他们在面对相当多的与“落实”有关的工作时是无能为力的。因为落实并不像听起来那么简单，它是一个系统的问题，而不是一个具体的、简单的、一切都可以由最普通的员工控制和掌握的问题。



事实上，落实的管理要义在于：任何企业决策和经营的过程都是一个循环着的圆，而落实是这个圆中最为重要和关键的一环。从管理流程的角度出发来看落实的问题，我们发现，落实是一个系统问题，而不是一个孤立的问题。因