

缩短“说了”与“做了”的距离 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E7_BC_A9_E7_9F_AD_E2_80_9C_E8_c123_289416.htm 领导在召开会议、检查工作或听取工作汇报时，下面的回答常常是：“已经说了”，而不是“已经做了”。中国北方工业公司张国清总裁对此颇有感触，多次谈到：我们要认识“说了”和“做了”之间有很长的一段距离。我们是企业，面对市场要快速反应！希望今后布置工作后，反馈的结果不再是“已经说了”，而应是“已经做了”。如何缩短“说了”与“做了”之间的距离呢？简单讲，就是领导层的决议、指示，布置的工作，能迅速而不折不扣地贯彻下去、落到实处，解决问题。这关系到一个企业是否具有“执行力”。企业如果没有雷厉风行、令行禁止、“贯彻到底”的执行力，再好的决策也只能成为一种愿望，要么走样！企业就此会失去战斗力和生命力。“执行力”是企业文化的重要组成部分，是自上而下全公司员工的职业使命。要缩短“说了”与“做了”之间的距离，必须营造强有力的企业执行力。管理必须有权威性 1.任何“指示、决议、布置的工作”一旦形成，就成为企业铁的纪律，执行层必须无条件服从。因为它代表企业治理规则的尊严，具有绝对的权威性，是员工职业要求必须遵守而不能选择的。“要么不干，要么不折不扣地执行。”这是考验员工“表里如一，诚实服从”，“对企业忠诚度”的底线。要把提高“执行力”的“法制意识”变为企业最重要的管理，企业才会有“战斗力”和“生命力”。我们把不折不扣地执行用一个等式来表示：执行力 = 不折不扣地执行 = 没有任何借口

地贯彻落实 按质按量按时地完成 = 贯彻到底 2. 对于任何“指示、决议、布置的工作”，下级不要问为什么，也不要问怎么做，执行是没有商量余地的，执行是你的职责使命。至于怎么做，怎么完成，那是你应该想的事。因此如何想方设法去克服困难，迅速而全面地完成工作，这时成为了你工作的第一要务。关键是在“做”，没有实际行动，就没有执行力。

3. 在反馈或汇报工作结果时，回答应该是：“已经做了，结果如何。”不要谈过程，也没有必要强调困难，反馈要的是结果。

制度保证“执行”力度

1. 对“布置的工作”要建立督办机制，要有跟踪、检查、监督和反馈，形成规范的管理制度，以保证强势的“执行力度”；任何工作会议要有“会议纪要”，并要有“执行情况检查和执行结果报告”，在执行完毕之后向相关领导反馈。这要成为企业规范制度的一部分。如果没有监督、检查机制，管理就失去了严肃性，就会出现“管理空洞”，造成下级执行时的松懈、推委和不负责。

2. 要有责任追究制度。对迟迟不落实、没完成的事而又无特殊原因者，要追究其工作责任并建立相应的奖惩制度；对“布置工作”的执行情况要有最终的成效质量考核标准，每一件事，每一项工作都要有考核、有记录，使之成为干部任职、晋升的业绩档案。这有利于良性竞争机制的建立。对于领导而言，强调的是落实和检查。执行力度也有一个等式： $开会 + 不落实 = 0$ $布置工作 + 不检查 = 0$ $抓住不落实的事 + 追究不落实的人 = 落实$ 落实、检查，应该从制度上加以保证。

提高“执行”能力

1. 各级管理者提高自身的执行能力。就是要善于发现问题、思考问题、解决问题，三个方面缺一不可。如果说发现问题需要敏锐、思考问题需要智慧、提出问

题需要勇气，那么拿出切实可行的解决办法去完成你的工作，这就是你的执行能力。执行能力 = 不断地（发现问题 + 思考问题 + 解决问题）

2. 要善于沟通、协调。无论是纵向，还是横向的沟通与协调，都是现代管理者必需具备的一种能力，它能让我们在错综复杂的问题中理顺关系、打开关节、克服困难、解决问题。执行的过程就是通过努力来克服困难、解决问题的过程，这需要营造一种和谐的工作氛围和一个理性竞争的多赢理念、一股锲而不舍的精神。“办法总比困难多”，解决冲突、跨越障碍的能力是在不断地磨练中培养出来的。

3. 要按质、按量、按时完成所布置的工作，这需要提倡工作的“精细化”。我们所说的执行力，不仅仅是“务实运作的细节”，“精细化不仅仅是对细节的重视，它更多的是体现一种精神文化、一种科学态度、一种工作作风和一种生活习惯”。“执行”能力的提高，需要求真务实的科学态度、追求卓越的工作作风和一丝不苟的敬业精神，这要形成一种习惯、一种自觉的动力，才能驱使我们认真对待工作，追求完美……能力的提高是在日积月累的实践中形成的。如果我们每天晚上睡觉前都能想一想：今天做对了些什么，做错了些什么，明天怎样去改进，我们一年就有365次改善工作的机会。经过不间断地教育、学习、修炼、改善和创新，就能培养出自己强有力的执行能力，“已经说了”与“已经做了”之间的距离就会在不断地改进中消失。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com