

关键在于抓落实

——在干部培训会上的讲话

夏明忠

(西昌学院,四川 西昌 615013)

当前,我们正在开展领导干部作风整顿建设活动,把真抓实干,务求实效作为领导的良好风气之一来抓,要大力弘扬真抓实干、求真务实的作风,切实解决“务实”的问题。因此,讲落实,讲落实的观念、文化、责任、意志,对于改变干部作风、建立西昌学院落实的氛围等等,具有重要的现实意义。

中国沿海一企业经营不善,濒临破产,无奈请来德国人管理。大家盼望德国人能带来耳目一新的管理办法,将企业从危机中拯救出来。但出乎意料的是德国人来了之后,没有出新招,制度不变,人员不变,机器设备不变。但只有一个要求,把原来制定的制度和规定坚决贯彻落实下去。结果不到一年,企业扭亏为盈。绝招是什么?落实,不折不扣的落实。

中国海南省省长卫留成出任的第一个月,他亲自批文件 57 件,最后只落实了两件。其他的要么不知下落,要么“正在办理”。海南省 2002 年 4 月出台的表扬六名援藏干部的文件,竟然经过两年半才“旅行”到他的手中。

西昌学院自建院以来,制定了一系列有关严肃教学纪律、维持正常教学秩序的规定,但私自调停课、无故缺课、监考不到等现象依然存在。

实际上,不落实的现象处处可见。没有落实,再完善的制度也只是一纸空文,再理想的目标也不会实现,再正确的政策也不会发挥作用。有人批评,中国是一个缺少“落实”文化氛围的国度,中国的文化是“口头文化”。

江泽民同志曾经深刻地指出“不要在层层表态、层层开会、层层造势上做文章,而要在层层抓落实,层层抓解决问题上下功夫”。

一 落实的真谛和内涵

收稿日期 2007-05-15

作者简介:夏明忠(1956-),男,西昌学院院长,教授,国务院特殊津贴专家,四川省首批学术带头人。

什么是落实?落实就是把口头上讲的、纸上写的东西,如理论、路线、方针、政策、计划、规定等,付诸实施,并达到预期的目的。然而,仅仅这样理解还不够,因为落实这一概念还有更为深刻的内涵。

(一)落实是一种观念

任何一项工作任务的完成,都是抓落实的结果。马克思曾讲:“一步实际行动比一打纲领更重要”。山西省长治市原市委书记吕日周讲了两个公式:

开会 + 不落实 = 0

布置工作 + 不落实 = 0

有一位哲人说:“世界上只有两种力量,一种是观念,一种是剑,但最终观念总是战胜剑。观念是万花筒,一开百开,观念是总开关,一通百通。观念左右我们的思维和认识,左右我们的行为和方式,左右我们的目标和结果”。如果一个人没有强烈的“落实”意识,主观上不能时刻想到落实,那么,他在工作中无疑会忽视落实。也许只唱高调,不管实效;也许躲着风险走,绕着矛盾走,避开困难走;也许喊得凶,抓得松。落实,自然也成了一句空话。

观念决定思想,思想支配行动,行动决定效果。有两个农民外出打工,一个准备去上海,一个打算去北京。在候车厅时,他们都改变了主意,因为他们听邻座的人讲,上海人精明、外地人问路都收费;北京人厚道,见吃不上饭的人,不仅给馒头,还送旧衣服。去上海的人想,还是北京好,挣不到钱反正饿不死,幸亏还没上车;去北京的人想,还是上海好,给人带路都能挣钱,还有什么不能挣钱,幸亏还没上车。于是他们在退票窗口相遇了,互换了车票。结果,去北京的人发现,北京真不错,初到一月,什么都没干,竟然没有饿着,不仅银行大厅有纯净水白喝,而且大商场欢迎品尝的点心也可以白吃。去上海的人发现,

上海果真是一个可以发财的城市。带路可以挣钱,看厕所可以赚钱,甚至弄一盆凉水让人洗脸也可以赚钱。于是,到上海的第二天,他就到建筑工地装了 10 袋泥土,以“花盆土”的名义,向搞不到泥土但又想种花的上海人出售。当天,他往返 6 次,净赚 50 元。一年后,他开了一个“花盆土”门面。后来他发现,清洗公司只负责清洗楼面而不负责洗招牌。于是抓住这一空当,办起一个小型清洗公司,有了 150 多名员工,业务扩展到杭州与南京。某天,他坐火车去北京考察清洗市场,在北京火车站,一个捡破烂的人把头伸进软卧车厢,向他要一个空啤酒瓶,就在递啤酒瓶的时候,两人都愣住了,他们 5 年前曾经在此换过车票。

(二) 落实是一种责任

“生活如契约,每个人都有不可推卸的责任”(莎士比亚)。“天下兴亡,匹夫有责”,是要为国家尽责;“一个做事,一人当”,是要为自己负责。“责无旁贷”,是指自己应尽的责任不能推给别人。负责,是一种人生态度,是一种价值追求,责任,就是对自我“角色”的认知。面对父母,有赡养的责任;面对子女,要有抚育的责任;面对工作,要有忠于职守的责任;面对歹徒,要有见义勇为的责任。责任心的强弱,体现了一种人生的态度。缺乏责任心,就会得过且过,做一天和尚撞一天钟,甚至钟都不撞;所有回避、搪塞、拖延、置若罔闻,都是对责任的亵渎。我们传统价值观讲忠孝、仁义、智信,其实就是责任。

有两只狗相依为命。后来母狗一次下了四只小狗,母狗整天趴在狗圈里哺育四只小狗。那几天,不知何故,主人外出不归。公狗可以独自跑到外边寻食,但母狗因离不开小狗,饿得骨瘦如柴,浑身发抖,四只小狗饿得乱叫。公狗看到眼里,痛在心上,决定外出为母狗寻找食物。它越过一道桥,穿过一条马路,终于发现前面不远处有一临街肉摊。此时肉案上就放着一根长长的骨头。但卖肉老板久久站在肉案前,不给它片刻机会。它耐心地等待,等啊等,终于有了机会,它冲上去,叼起那根骨头,飞也似地向家的方向跑去。可是当它横穿马路时,一辆卡车开来,将它撞出老远。它躺在那里,耳、鼻、口都在流血,周围的人都以为它死了。可是,过了许久,它挣扎了几次,终于站起来。第一个行动就是去寻找掉在一旁的骨头。它紧紧地叼起那根骨头,艰难地跑回家。母狗正用渴望的眼神,看着它叼在嘴里的骨头。它将这根骨头抛在母狗面前,然后咣当一声倒

在那里,死了……。其实它在被撞倒后,七窍流血,已无法再活下去,但是什么力量支撑它在冥冥之中,又站起来,产生活下来的勇气和力量?是责任,是存在心底的责任。它要履行它的责任,实施为伙伴寻得食物的承诺。责任就是力量,责任就是精神!

狗尚且有如此的责任意识,我们人之为人,没有理由不讲责任。我们可以回避很多,但唯独回避不了责任;我们可以淡化很多,但唯独淡化不了责任;我们可以忘却很多,但唯独不可以忘却责任。

(三) 落实是一种文化

当一个单位和部门的全体成员在头脑中都确定了落实的观念,对任何一项制度、措施、任务等都能坚持不懈地贯彻执行,求真务实,并且形成了一种落实的习惯时,落实也就成了一种文化。

落实作为一种文化,对单位成员起着内驱力的作用。如果一个单位绝大多数人都是敬业求实,以落实为荣,那么,这个单位就会形成落实的文化氛围。任何制度、措施、规定就会得到有效的落实。

有人说如果告诉一个日本人,把碗清洗 7 遍,他一定会不折不扣地这样做,但取巧的中国留学生可能只洗 3 遍,甚至只洗 2 遍。这种说法实质上折射出:日本具有落实的文化,而中国缺少这种文化。

日本在明治维新(1868 年)后不到 30 年,一举击溃北洋水师,打破了由中国主导了数千年的东亚朝贡秩序。随后 50 年,日本一口气发动了 14 场战争,不仅中国人成为其奴役对象,不可一世的沙皇俄国和老牌殖民帝国英法也被打得丢盔弃甲。在经济上,二战后 20 年复兴,在一片废墟上建成了世界经济亚军;人口占世界 1/50,财富却占世界的 1/5,人均 GDP 超过美国,成为世界“首富”,美国政府国债有 40% 掌握在日本人手里。这一切,凭什么?凭的是不可估量的日本文化和日本精神——务实与执行、敬业和认真。

在抗日战争中担任第五战区司令长官的李宗仁先生,对日军的战争动员组织能力及其认真态度难以忘怀。“日本将官,身材矮小,其貌不扬,但做事皆能脚踏实地,一丝不苟,令人生敬畏。”著名历史学家黄仁宇教授曾参加了日军投降仪式,他感言,“以日本的组织能力和敬业态度,再次崛起是必然的”。抗战结束,气焰嚣张的日本投降,骄横凶残之性格如冰雪消融,个个为“谦谦君子”,百万降兵一时回不了国,中国当局安排修路、修机场,日军积极努力,毫无抵触。一天烤火取暖,飘出火星,烧毁一间中国民

房。为表歉意,竟全军自动饿饭,用一天的伙食费赔偿。当时中国当局并无追讨损失和惩罚之意。据黄仁宇教授回忆,“我于1945年9月抵上海,随后又赴南京,此时京沪铁路全倚日军警卫,而一路秩序井然。黄浦路中央军校旧址为9月9日冈村签署投降书场所,全部会场布置工作均由日军担任,他们垂首听令毫无参差池节。”为什么?因为天皇宣告日本无条件投降。试想一下,败军之将士,这样认真负责,别的哪个民族能做到?

国民党32集团军总司令李默庵担任国民党战区受降工作,伴随受降过程,渐增许多感慨。被俘日军回国途中始终以正规军人队列行走,毫无紊乱,不生事故。缴械时,日军将枪械、车辆擦得干干净净,并将人财物一一登记造册,数字清楚,让人感到与其是缴械投降,还不如说是在换房办移交手续。李将军回忆“透过日本缴武器这个细节,可见一个民族的精神。他们做事如此认真,行动如此一致,将来如果领导正确,必是一个可以发挥无限潜力的国家。”

我国著名文化学家林语堂先生把日本人称为机器民族,“日本成为一个好战的法西斯国家,是最适合不过的事,因为日本人行动像机器”。而中国不适合如此,“因为中国人的个人思想太浓厚,要把深思熟虑的人组织起来,使之严守纪律地行走鹅步,哪简直是不可能的事。”

走进日本街道,很少有人不被日本社会的整洁有序所感动,人流整齐有序,公共汽车分秒不差。日本从不停电,也不停水,即使是遇到地震和海啸而停水停电,日本人也从未表现惊慌,每个人忠实履行自己职责。整个日本就是一个机器,运转准确,执著刻板,一丝不苟,毫厘不差,不知疲倦。外国人不管对日本人有怎样的偏见和讨厌,对日本人做事的认真和执著,是绝对说不出一个“不”字,因为他们常常是因为认真和执著得过度而招人讨厌的。

1990年广岛亚运会,10万人参加闭幕式,主场散尽,地上没有留下一个烟蒂、一片纸屑、一丝痕迹,人人动作规矩严整。在场的美联社记者发表评论:“像这样一个比机器还严谨的民族,真是太可怕了”。其实这不算什么,中国政治学家房宁教授亲身经历了一次堵车事件,其情景足以使全世界都感到震惊!从伊豆半岛到东京公路上,几万辆车接排了100多公里。在此时几乎所有车子都是回东京的,道路右侧堵成一条长龙,左侧空出一条“无车道”,谁要是把车开到左侧,可以畅通无阻直奔东京。可就是

没有一辆车到空荡荡的“无车道”超行,100多公里塞车路上,不见一名警察维持秩序,听不到一声鸣笛。在近10小时时间里车流一步一步移动,一尺一尺往前挪,静悄悄的。房宁教授感叹:“他们自己竟把100多公里车龙化解了!如此坚忍、守秩,万众一心的民族,真是可敬又可怕!”

(四) 落实是一种意志

落实,说来简单。但真正付诸实际行动,并非一件容易之事。它需要有坚持不懈的韧劲,需要有坚定不移的意志,需要有得罪人的勇气。我们所担负的许许多多任务其实就是我们活着的实实在在的内容,也是无法让我们轻松的心灵重负。履行自己的职责,忠于职守,真正把工作当成一件事情来做,敬业认真,抓紧、抓实、抓出成效,必然付出艰辛,有时甚至让我们身心劳累不堪,有时还会得罪人。如果落实是一个轻飘飘的过程,那么就不会有那么多人只说不做,站在一边评头论足,就不会有那么多制度逗不了硬,就不会有落实的内涵质地的崇高。

古希腊著名哲学家苏格拉底对学生讲:“从今天开始,要求你们每天做一件最基本也是最容易做到的事情。就是每个人把胳膊尽量往前甩,然后再尽量往后甩,总共甩500下。”说完,苏格拉底作了一遍示范,问:“大家能做到吗?”学生齐答,这么简单的事有什么做不到?过了一个月,苏格拉底问学生,有多少人每天坚持不懈甩500下,90%的同学骄傲地举起了手。又过了一月,苏格拉底问同一问题,80%同学自豪地举起了手。一年过后,苏格拉底再一次问同学:“一年前,我要求大家每天坚持甩手500次,请做到的举手”。结果,只有一个人举起了手。这个学生就是后来成为古希腊大哲学家的柏拉图。

什么不简单?能够把简单的事做对、做实,就是不简单;什么不容易?能够把非常容易的事做好、做实,就是不容易。世界上最易之事是坚持,最难的事也是坚持。说它易是因为只要愿意做,任何人都能做到;说它难,是因为真正坚持做下去的,只是少数人。

二 忽视落实的代价

实干兴国兴邦,空谈误国误民。落实是成功之母,空谈是失败之石。不落实或执行不力,意味着什么,意味着一切都是空谈白话。意味着失败、危机,甚至生命的代价。

拿破仑兵败滑铁卢。1815年春天,拿破仑回到

巴黎,东山再起。欧洲各国如临大敌,立即组织起第 7 次反法同盟,希望能以最快速度将拿破仑消灭。根据拿破仑制定的战略部署,法军要在俄奥联军到达之前以迅雷不及掩耳之势将英法普联军消灭掉。但是这一正确的战略部署却没有得到贯彻落实。内伊元帅受命占领布鲁塞尔重要阵地以牵制英军。但是,他犹豫不决,行动迟缓,没有如期完成任务。尔后,拿破仑又令戴尔隆将军向普军后方开进,和主力军队一道对普军进行夹击,但戴尔隆将军没有严格按预定方案执行,错误地向法军后方开进,使这一决定性的一击延误了两小时,从而使英普联军逃脱了全歼的命运。因此,史学家和军事家评论,法国滑铁卢战役之所以失败,主要是因为拿破仑的既定作战方案,没有被他的部下严格地执行和落实。如果不折不扣地执行和落实他的方案,该历史就得重写了。

抹不掉的黑色记忆。1994 年 12 月,新疆克拉玛依失火,死亡 325 人。2001 年 6 月,江西南昌幼儿园发生火灾,死亡 13 名幼儿。2002 年 6 月,北京海淀网吧大火,死亡 24 人。2003 年 11 月,湖南衡阳大火,20 名消防员殉职。2003 年 12 月,重庆井喷事故,234 人死亡,2142 人中毒住院,65000 余人被紧急疏散。2006 年 1 月 1 日~12 月 17 日,全国事故 618632 起,死亡 109143 人,几乎每天死亡 310 人。一场场大火、一次次矿难,多少鲜活的生命随风而逝。国家安全生产监督管理局副局长伍德学,参与多起重大生产事故调查,他曾感慨:“几乎每一起重事故均是避免的”。是什么原因导致这一幕幕悲剧发生呢?是监管体系缺乏?不是;是缺乏安全生产制度?也不是;是设备陈旧?不是。既不缺制度,不缺管理体系,技术设备又是一流的,为什么要发生这些事故呢?伍德学说:一是制度不落实;二是监管不到位;三是管理环节断链。重庆井喷事故被判刑的 6 位责任人,其判刑的共同判词,就是:“不按管理规定执行,责任不落实”。

三 落实不力的根源

做事要抓根本,否则,舍本逐末,问题永远也不会得到解决。

有一天,动物园管理人员发现袋鼠从笼子里跑出去了。于是上上下下开会讨论原因,一致认为,由于笼子高度不够,所以袋鼠要从笼子里跑出去。于

是,动物园把笼子高度从 10 米加到 20 米。但是第二天,袋鼠仍然往外跑。于是他们又将笼子高度提高到 30 米,没想到,袋鼠全部跑到外面去了。管理人员很紧张,准备把笼子加到 100 米高。正在此时,长颈鹿跑来和袋鼠闲聊,“你看,这些人会不会把笼子高度再加高到 100 米”,袋鼠说“很难说,如果他们再继续忘记关门的话!”

可见,必须探寻落实不力的根源,对症下药,真抓实干,从根本上下功夫。

(一) 缺乏强烈的落实意识

正如前述,我国是一个缺乏落实的国度。这并非妄自菲薄,而是实事之言。梁漱溟就说过:“中国文化是一个理想归理想,现实归现实,终古为一不落实的文化”。梁漱溟的论断不是空穴来风,春秋战国时天马行空般的论辩,魏晋盛行的清谈之风,君子动口不动“手”,讲师之功在于“讲”,无一不是不落实的文化反映。这种历史文化对后世影响极大。

1. 只图形式,不重实效。靠会议落实会议,靠文件落实文件,靠讲话落实讲话,习惯于会议传达,会议布置,充当“收发室”、“传声筒”。只要会开了,文件发了,话讲了,就算落实了。结果是层层喊落实,层层没落实。

2. 抓而不实,抓而不力。作报告层次清楚,布置工作头头是道,但就是不落实、不检查;工作无计划,无主次;虎头蛇尾,有始无终。表面上程序规范,轰轰烈烈,而实际上不能解决问题,或者不能解决根本问题。

3. 遇事推诿,不负责任。遇到问题能推则推,能躲则躲,能将就则将就。有风险的工作不愿干,有困难的工作不去干,得罪人的事集体研究,自己无主张,单位无主见,在其位不谋其政。

人多不负责。一家企业准备淘汰一批设备,董事长说:“这些设备不能扔,找个地方存放”。于是建了间仓库专门存放。有人讲:“防火防盗不是小事,应找人看管”。于是找了个看门人。人事部门发话了:“看门人没有约束,玩忽职守怎么办?”于是又派 2 人成立计划部,一个人负责下达任务,另一人负责制定计划。有人又建议,我们应当随时了解他的工作,于是又派了 2 人成立监察部,一人负责考核,一人负责写总结。运行一段时间后,有人发言,工作任务有轻有重,收入也未拉开差距,于是又派 2 人成立财务部,一个负责计工时,一个负责发工资。最后董事长发现,这么多部门谁去管理呢?于是又成立了一个管理

部,要派4人,一个管理计划部,一个负责监察部,一个负责财务部,一个是总经理,直接对董事会负责。一年以后,董事长总结,去年仓库的管理成本为35万元,数字太大,请办公室一周内拿出解决方案。一周后,看门人被解雇了。

这个离奇的故事验证了苛希纳定律——如果实际管理人员比最佳人数多2倍,工作时间要多2倍,工作成本要多4倍;如果实际管理人员比最佳人数多3倍,工作时间要多3倍,工作成本要多6倍。管理大师杜拉克为了验证这个定律,叫低年级小学生算一道应用题。“两个人挖一条水沟要4天时间,如果4个人挖,要多少天?”小学生不约而同回答:“要1天”,而杜拉克说,实际上可能要1天,可能2天,也许4天,也可能永远完不成。苛希纳定律告诉我们:“鸡多不下蛋,人多自捣乱”。这里有一个旁观者效应的问题,即“责任分散现象”——如果某个个体被要求单独完成任务,责任感会很强,但如果要求一个群体共同完成任务,群体中每个个体的责任感就会弱化,面对困难或遇到责任往往会退缩。因为前者是独立承担责任,而后者期望别人多承担责任。“责任分散”的实质就是人多不负责,责任不落实。

4. 浪费时间,办事拖沓。能拖则拖,能推则推。很多陋习,吞噬着工作时间:办公室缺乏条理,找一份文件要花大半天时间,和同事不期而遇,扯了许多无聊的言论;把1/3的时间用于各种会议,但有些会议是没有什么价值的,对难办但不得不办,对今天不办明天得办的事,优柔寡断、磨磨蹭蹭,延误良机。到了交差时间,不是电话讲原因,就是纸函作解释,主观、客观原因一大堆。

(二) 缺乏有效的落实机制

1. 没有明确的落实目标责任制。有效的落实机制,必须是任务到人,责任到人。凡不落实的单位和部门,布置工作责任不明确、不细化、不能到岗到人;工作推诿扯皮,敷衍塞责,“甲让乙处理,乙叫丙协调,丙叫丁斟酌,丁等辛审批”。结果,落实成了一句空话。

2. 没有明确的落实监查制度。工作虽然布置了,但是是否完成,完成得怎么样,没有人检查,没有人监督。一些人习惯于老坐在办公室,对工作进行抽象指导,难得走下去检查、监督和指导。

3. 没有明确的落实追究制度。落实的奖惩、追究制度是保证落实的有效手段。如果缺乏这种机制,对不干事,干不成事的人不问责、不追究、不教

育,对能干事、干成事的人不表扬奖励。其结果,助长不落实的消极性,挫伤落实的积极性。

(三) 缺乏落实流程简明性

繁琐的落实流程是产生官僚主义的罪魁祸首。列宁对此深恶痛绝,他大声疾呼“如果有什么东西会把我们毁掉的话,那就是这个”。

1988年3月12日,《经济日报》记载了这样一件事:上海宝山准备办一个规模不大的中外合资企业,从立项到签约,盖了126个图章,历时一年零三个月,跑了14个委办、19个局,手续仍未办完,图章还得盖下去。同年3月16日,《扬子晚报》报道:本年初,贵州要上一个工程,盖了170枚公章还远未了结。

一只普通水壶“旅行”了半年之久,其流程如下:总务科小丁写了一个报告,申请购买一个水壶,总务科副科长批示“同意购买”,王科长批“不同意购买”;办公室李副主任划了个圈,王主任签:“请行管局批”。行管局孙副局长批“要注意关心群众生活,应该添置”,钱副局长批“一只水壶也要旅行,何其荒唐!不精简机构,不整顿作风,行吗?建议以此为例,在干部中进行教育”。张局长最后批示“同意”。张局长到底同意哪种意见,小丁丈二和尚摸不到头脑。

(四) 缺乏落实的工作技巧

抓落实需要掌握一定的工作技巧,善于区别轻重缓急,把握主次矛盾。眉毛胡子一把抓,或者思想不多,方法不对,措施不力,气力没少下,最后效果不明显,落实不到位。

现代管理学大师彼得·德鲁克认为,有效工作关键在于“为成效而工作,而不为工作而工作”。把主要精力集中于少数主要的领域,制定优先工作次序,有条不紊地安排工作。巴莱多定律(二八定律——美国社会经济学家巴莱多提出了著名的巴莱多法则,即,公司的推销员中,成绩最好的20%的员工,工作量占全体推销员的80%;电视观众把全部收看时间的80%,用于收看率最高的20%的节目)告诉我们,任何一组事物中,最重要的只占其中一小部分,约20%,其余80%虽为多数,却是次要的。最重要的工作先做,次要的工作缓做。

指令不明,效率低下。有一对师徒正在施工,师傅需要一把扳手,便对身边的徒弟讲:“去,拿一把扳手来”。小徒弟执行力很强,飞跑到工具房,找了半天,终于找到一把巨大的扳手。师傅等了好长时间,才见徒弟扛着扳手气喘吁吁地跑回来:“扳手拿到

了,真难找”。师傅一见,生气了:“谁让你拿这么大的扳手?”小徒弟委屈地哭了。此时,师傅才发现,自己叫徒弟拿扳手时,并未叫他拿多大的扳手,也未告诉徒弟在哪里去找这样的扳手。发生问题的根源在师傅自己,因为他并没有明确告诉徒弟做这件事情的具体要求和实现途径。

四 怎样抓落实

(一)要有落实型领导

其身正,不令而行;其身不正,虽令不从。想让群众做到的事情,领导首先应做到。领导者如果想建立落实型的单位,就得以身作则。

春秋时,齐恒公喜欢穿紫色衣服,全国为之风靡。结果导致紫布价格猛涨。齐恒公见此社会风气与物价极不正常的现象,非常着急,对管仲讲:“我喜欢紫色衣服,如今紫布如此昂贵,但百姓都不愿改变这种风气,我该怎么办?”管仲说:“你为什么不试着不穿紫色衣服,并对身边的人讲,你近来非常讨厌紫布的味道。如果有人穿紫布来晋见,你一定要说,稍微往后退一点,我讨厌这种难闻的气味”。齐恒公接受了管仲的建议。当天,宫中侍从没有一个穿紫色衣服的,第二天,都城内没有人穿紫色衣服,第三天,全国都没有穿紫色衣服的了。

知人善用对落实极为重要。古人云:“得人者得天下”。‘国有三不祥:夫有贤而不知,一不祥;知而不用,二不祥;用而不任,三不祥’。事业的兴衰,政权的兴亡,落实的与否,与知人善用有非常密切的关系。明朝时期流传这样一个故事:一家有5子,老大老实,老二机灵,老三眼瞎,老四驼背,老五脚瘸。5子中除老大老二外,其他皆不健全,但其父知用人之道,扬长避短。他让老实的务农,机灵的经商,眼瞎的按摩,驼背的搓绳,脚瘸的纺线。各得其所,衣食无忧。所以,‘骏马能历险,犁田不如牛;坚车能载重,渡河不如舟,舍长以其短,智者难为谋’。

科学的分配工作。各适其位,可以提高工作效率,促进任务的落实。休期飞机制造公司经过多年实践提出了“领导有效分配工作20条要求”:

(1)分配工作要与单位成员的能力、兴趣、专长相适应;(2)分配工作要职责分明,范围清楚,并尽量避免中途有变;(3)最关键的工作分配给能力最强的人去做;(4)最难的工作分配给创新力强的人去做;(5)分配工作力求公平合理,要尽力避免“鞭打快牛”;(6)分

配工作一定要与监督、检查、问责相匹配;……

(二)要有落实型职工

落实好各项规章制度,每一位职工都有不可推卸的责任。

做一个落实型职工,首要的准则是养成尽职尽责的做事风格。美国一家报纸曾刊登了一则招聘教师的广告:“工作很轻松,但要全心投入,尽职尽责”。要做到“全心投入,尽职尽责”的前提是正确的职业观。“业无高卑志当坚,男儿有求安得闲”(北宋诗人张耒)。职业本无高低贵贱之分,每个职工都应珍惜自己的岗位。其次,要热爱自己的岗位。美国思想家巴士卡里维说过:“你在什么位置,就应该热爱这个位置,因为这里就是你发展的起点”。一个连自己的岗位都不热爱的人,很难对工作全心全意投入,而且多以收入太低,他人工作轻松为托词,消极怠工。其三,对工作要高度负责。有一位小和尚在寺院担任撞钟之职,按规定,他每天必须在早晚各撞一次钟。开始,小和尚撞钟还比较认真,但半年之后,小和尚觉得撞钟工作太单调、很无聊。于是,他“做一天和尚撞一天钟”。一天,寺院住持宣布他去后院劈柴挑水。小和尚不解:“难道我撞钟不按时、不响亮?”住持对他说:“你撞得很响,但钟声空泛、疲软,因为你没有理解撞钟的意义。钟声不仅要响亮,还要圆润、深沉、悠远。一个人心中无钟,即是无佛,如果不虔诚负责,就不能担当撞钟之职”。

做落实型职工,第二准则是要把每项工作当成事业去做。在一个建筑工地上,有三个人在工作。此时,有人问甲在干什么,甲回答:“我在砌砖头”;乙回答:“我在盖房子”;丙回答:“我正在建造一座雄伟的教堂”。三人回答显示了不同的工作态度,甲为工作而工作,乙为生活而工作,丙为理想为事业而工作。几年以后三人命运各异,甲、乙依然是普通建筑工人,丙则成为著名的建筑师。

做落实型职工,第三准则是追求精益求精。多年前一位美国青年到一个旅店当服务生。他暗下决心,一定干出名堂来,不辜负父母的期望。但他没有料到的是,上司叫他去洗马桶,并要求他把马桶洗得光洁如新。面对马桶,他心灰意冷。这时,一位洗马桶的前辈来了,什么话也未说,亲自洗马桶,洗净后,从中盛了一杯水,当面一饮而尽!这位前辈用行动告诉他,经她洗过的马桶,不仅外表光洁如新,里面的水也是干干净净的。前辈的示范是无声的榜样,从此小伙子安心洗马桶,而且做得无可挑剔,他也可以当着别人

的面,从马桶中盛一杯水,眉头都不皱当众喝下。后来这位年轻人成为世界旅馆业大王,他就是康拉德·M·希尔顿。

做落实型职工第四准则是服从组织的决定。相对于领导而言,职工是“做事正确”,执行是落实的关键。没有任何借口不执行组织已经作出的决定,忠诚于组织,服从组织的决定为天职,是落实的重要前提。巴顿将军回忆录中有这么一个细节:我把要提拔的人集中在一起,我给他们安排我要做的工作,“伙计们,我请你们在仓库后挖一条战壕,8英尺长、3英尺宽、6英寸深”。然后,我躲到房后观察他们行动。他们议论纷纷。有的说,挖这么浅的战壕不够当火炮掩体。有的骂:“纯粹浪费我们的时间和精力!”军官抱怨,凭什么让我们干普通士兵的活。最后有一个伙计骂道:“别说了,挖吧,挖好赶快离开这个鬼地方,那个老畜生想用这条沟干什么都没关系”。最后,巴顿提拔了这个伙计。“我必须提拔不找任何借口地完成任

(三) 创建良好的落实文化

人能改善环境,环境也能创造人。巨人只能生长在需要巨人的时代。单位风气和文化氛围对这个单位的落实影响极大。正如IBM的创始人托马斯·沃森所说:“一个单位的基本哲学思想,比技术资源、经济资源、组织机构的作用更大”。

19世纪中叶,达尔文周游世界。一次,他来到非洲一个原始部落,他看到,人住山洞、吃草根野果,过着茹毛饮血的原始生活。更为震惊的是,当他们找不到食物时,竟然将老弱病残之人分而食之,理由是这些人没有用。达尔文看到眼里,痛在心头,世界已经进入了文明时代,这里的人竟这么落后,野蛮残忍,一定要想办法传播文明种子以改造他们。于是,他高价买下一个男婴,带回英国,用现代文明的教育方式,使这个非洲血统的小孩成为“文明人”,然后再叫他去改造他家乡吃人的原始状况。16年之后,小男孩长成“文明青年”,达尔文把他送回了非洲。一年后,达尔文再次来到非洲,可是这个“文明青年”不见了,当地人告诉他,他什么都不懂,什么都不会作,留下无用,于是大家把他分而食之了。

抓落实,也必须创造良好的落实氛围。一个没有落实文化氛围的单位要想搞好落实,无疑是太难了。一般而言,落实文化包含了求实文化、责任文化、诚信文化和细节文化。

1. 构建求实文化。其中最核心的是倡导实事求是,反对形式主义。形式主义处处只讲究表面的形式,不讲究单位的实际,不讲究工作的实际内容、实际效果和实际意义,其表现形式则为“假、大、空”。

2. 构建责任文化。正如前述,“人生的终极意义在于承担责任”(维克多·弗兰克尔——西方著名心理学家)。富有责任感的人无论承担何种工作,都能比那些没有责任感的人更易于成功。2002年的一天,武汉市中心景明大楼的经理收到一封来自英国的挂号信,信中写道:“景明大楼为我们所设计,设计的安全年限为80年,现已超期使用,敬请注意”。2005年的一天,广州市市政局也收到50年前提供建筑钢材的一家英国企业的信函,信中写道:“修建广州海珠桥的钢材是从英国一旧钢桥拆卸下来的,已经有100年的历史,接近使用寿命,建议检测,并据检测结果进行加固”。两封遥远的来信,让我们掂量出了“责任”的力量,体现英国的责任文化。岁月流逝,当年的设计者或钢材供应商,恐怕早已退休,甚至不在人世,但他们的责任没有丢。这些公司的后继者传承了这种责任。相反,在中国某企业季度考核会上,营销经理A说:“最近销售做得不好,我们部门有一定责任,但主要责任是竞争对手纷纷推出新产品,研发部门应当好好总结”。研发部门经理B说:“A经理说得也不错,但我们也有困难呀,因为我们预算资金被消减,财务部门应当思考”。财务经理C说:“是的,我们削减了你们的预算经费,但你也知道,公司采购成本不断上升,我们当然没有钱”。采购经理D忍不住跳了起来:“对呀,我们的采购成本是上升了10%,可是你们知道吗,俄罗斯一座矿山爆炸了,导致不锈钢价格上升”。A、B、C:“哦,原来是这样的,实际上我们都没有责任,责任在俄罗斯”。实事求是地讲:在中国“无责任的自由”,已经成为影响我们承担责任的主要哲学,一些部门的一些人根本不担心自己做得好不好,因为他总能找到理由来推卸责任。

3. 构建诚信文化。2001年高考语文试卷有这样一道作文题。有一个年轻人跋涉在漫长的人生路上,到了一个渡口时,他拥有了“金钱、健康、美貌、才学、机敏、荣誉、诚信”七个背囊。渡船时风起浪涌,险象环生。艄公讲:“船小负载重,客官请丢弃一个背囊方可安全渡过”。年轻人哪一个都舍不得丢。艄公讲:“有舍才有得,有弃才有取”。年轻人思索半天,掂量来掂量去,把“诚信”抛进了水里。“诚信”被抛弃

了,请以“诚信”为题写一篇文章。可以肯定,这位年轻人错了,因为“人无诚信不立”(孔子)。茫茫人海,诚信可贵。以真待人,以诚待人,是一种境界。人只有诚实守信,才有巨大的感召力,才能获得合作伙伴,才能获得自己没有的一切。

当下,怀疑和不诚信已经成了一种社会性思维定势,一些过去受到人们信任的社会角色,如朋友、医生、教授、法官等等,已不再为人们所信任。人们担心朋友“整熟人”,担心医生开“大处方”,担心教授“假学术”,担心法官判决不公正……所以,重建诚信,化解诚信危机,对于构建和谐尤为重要。

4. 构建细节文化。管理无小事,细节是成功,细节决定成败。构建细节文化,要求单位中所有职工都能重视细节,认识细节对工作任务落实的重要性,养成重视细节的习惯。

(四) 培养创新的落实意识

机械地落实,其后果不亚于不落实。落实,贵在创新。

有位美国人去俄罗斯旅游,在一条马路边发现一个奇怪现象:一个俄罗斯人拿着泥铲在路边挖坑,每3米远挖一个。他干得十分认真,挖得十分工整。另一个人在他后,把刚挖好的坑立刻回填起来。填得十分认真,填得严严实实。美国人大惑不解,“为什么你挖一个坑,另一个马上又填上?”挖坑的俄罗斯人说:“根据规定,我负责挖坑,第二个人负责种树木,第三个人负责填土。不过,今天第二人请假没来”。

因此,只有创新,我们才能克服教条主义和本本主义,才能从形而上学、经验主义的桎梏中解放出来,才能清醒地认识我们所处的时代和环境,才能找到解决问题的有效办法,把工作真正落到实处。

创新意识要破除经验型思维定势。众所周知,许多年前,在巴拿马国际博览会上,茅台酒参展,由于包装和摆放位置不佳,无人注目。为引人注目,一参展人员急中生智,拿起一瓶酒,假装不慎失手,酒瓶摔在地下,顿时,醇香四溢。茅台酒一掉成名,获得金奖。时至今日,也有人想一摔成名。1996年12月,山东某酒厂为宣传自己的白酒,让营销人员在某市六家大厦门前,大摔一瓶瓶白酒。碎瓶横飞,酒水四溅。围观者都知道厂家故意在为自己作宣传,却觉得可惜。为什么一定要用这种不雅而浪费的手段作宣传呢?“兵贵不复”,实为一重复别人的“败笔”。

创新思维需要建立逆向思维。一种高产优质的

马铃薯传到法国,为推广此品种,法国政府花了大力气作宣传,但收效甚微。后来有人出了一招。不多久,人们发现,种植优良马铃薯的试验地里,都有全副武装的士兵日夜把守。农民觉得十分奇怪。这里种植的东西肯定非常宝贵,于是趁士兵“疏忽”时,偷走马铃薯,然后小心翼翼在自己地里种植,一个季节下来,这种新产品广为人知,推广开来,成为法国最受欢迎的作物新品种。在美国西北某地,冬天电影院里多有戴帽子的女观众,影响后面观众的视线。为此,放映院多次打出“放映时请勿戴帽”的公示,但始终无人理睬。后来经人指点,放映员打出一则通告:“本院为照顾衰老高龄的女观众,允许她们照常戴帽,不必摘下”。通告一出,所有戴帽的女观众都摘下了帽子。

(五) 为落实提供制度保障

邓小平讲:“制度好可以使坏人无法任意横行,制度不好可以使好人无法充分做好事,甚至走向反面”。要解决落实问题,必须建立健全合理的制度和长效机制。

有一团体共有7个人,每天共喝一桶粥,为了公平,想了许多办法来分配这桶粥。方法一:抓阄确定分粥人,结果,此人总是为自己多分粥,换一个人也是如此。方法二:轮流分粥,结果,每个人一周中只有一天吃得饱,其余6天均挨饿。方法三:大家推选一位信得过的人主持分粥,开始这位品德高尚的上等人还基本公平,但不久他就为自己和溜须拍马的人多分。方法四:选举一个分粥委员会和监督委员会,公平基本上做到了,可是由于监督委员会常提出各种异议,分粥委员会又据理力争,等分粥完毕时,粥早凉了。方法五:每个人轮流值日分粥,但分粥人要最后领粥。令人惊奇的是,在此制度下,7碗粥每次都一样多,好似用天平称过的一样。因为分粥人清楚,如果7只碗里粥分得不均衡,他本人无疑将享用那份最少的。

在西方,有一种流行的说法:总统是靠不住的,唯一可靠的是制度。原山西长治市委书记吕日周,曾亲身经历了两件事:他离开原平后的第1天,天降大雪。他在原平时,带头组织大家扫雪,可那天,大家都知道他走了,也就没人扫雪了。结果,许多人都摔伤了。吕日周对这种“人走政息”感慨万分。后来,吕日周到了美国参观,正好也遇上大雪。他去看一位留学生,只见他早早起来扫雪。吕日周问:“你在国内也没有这么积极,怎么在这里学起雷锋来了?”留学生说:“因为这里有规定,如遇下雪,必须在门前扫三次

雪。否则就要罚款,包括在我门前摔伤的人我得交钱给他治疗。所以,我必须积极扫雪”。

美国人逼人守规矩。在不少好莱坞大片中,美国人多少有些大大咧咧,我行我素。实则不然,美国人十分守规矩。在他们的观念中,除非法律允许,其他事情还是不做为妙。美国人按章依法办事,并非人们想象的那样,是不断提高人口素质所致,而是背后有强大的法律威慑。法律多如牛毛,上有宪法,下有联邦法;各州有州法,以后依次是郡、市、社区均有法规;各行各业也有规定,必须遵从。几乎涉及所有细节都有法规。校规也将作弊行为归为违法,记入档案。21岁以前不能喝酒,16岁前不能开车,这些人们都了然于心。完备的法规并不等于理所当然成为依法办事的保障。关键还在于实施。在美国违法者将面临漫长的法律程序,绝对超过你对事件本身原有的心理承受力,简言之,就是烦死你。美国电梯里标志“电梯里吸烟违法”,如果你不信,硬要来一支,摄像头早就记录下来,物业公司处以你较高的罚款。你可以赖着不交,后果更严重了。罚单隔一段时间送给你,每次加上滞纳金;一直到可以起诉你的警告。如果你仍然不理,物业就肯定把你告上法庭。至此,你就非常麻烦了,不断有传票送来,一次接一次地听证、审理,最终判决。另外,法庭只在工作时间受理案件,你得请假扣工资去打官司。所以,识时务者俊杰也,早早认错,缴纳罚款,乃为上策。这只是在电梯里吸一支烟的日常小案子,如果碰上大案子,审起来就没完没了。漫长、细致、认真的执法过程,让人望而生畏。难怪美国国父在建国之初,立志建立一套令人沮丧的冗长决策程序,以免政策失误,如今,司法得到了真传。也使美国这个由“不聪明、不优雅、不出色”的一群人组成的国家,有了很好的秩序。

制度必须具备合法性和公平性,应落实制度与法规吻合,应适用于任何人,不管你是领导,还是一般职工,都得依法办事,一视同仁。春秋战国时期,孙武和吴王论带兵打仗之事。为考验孙武其见解是否纸上谈兵,吴王召集180名宫女,请孙武训练。孙武将其分为两队,并用吴王宠爱的两个宫姬担任队长,晓之以理,望严肃认真,示范要领后,便让其操练。但这些宫女不以为然,嬉笑吵闹,两个队长也是如此。见此情形,孙武严厉地讲:“这里是演武场,不是后宫;你们现在是军人,不是宫女;我的口令是军令,不是儿戏。你们不按军令操练,两个队长带头不听指挥,这是公开违令,理当斩首。说完,命令武士

将两个队长杀之,场上顿时肃静。当孙武再行操练时,步调整齐,动作划一。吴王领教了孙武的厉害,由他所领导军队纪律严明,定能克敌。

制度必须具备可追究性和问责性。工作有布置,而无检查,易走过场,长而久之,必然形成不落实的风气。因此,建立一套狠抓落实的监督检查机制至关重要。有人讲:“激励落实的事和人+追究不落实的事和人=落实。每一项工作都应当有着落,每件任务都应责任到人。共同负责任往往等于无人负责,许多工作往往出现‘要么都不管,要么都来管’”。一个小女孩得到一条新裤子,试穿后长了一点。请奶奶把裤子剪短一些,奶奶说:“今天事太多,你去找你妈妈”;找到妈妈,妈妈说:“手头活正忙,你去找姐姐”;他找到姐姐,没想到姐姐有约会,马上要走。孩子带着失望入睡了,在梦中他梦到第二天也无法穿这条裤子。奶奶忙完家务,把孩子的裤子剪短一些并缝好,姐姐回家了也想起来此事,也把裤子剪短了些,妈妈腾出手后,再把裤子剪短一些。不用说,第二天这条裤子就只能当短裤穿了。谁都没有错,问责谁?

制度必须具备稳定性和可变性。任何制度都不是一成不变的,它随上级指令、单位实际等而改进和创新。但是,变得过快,也会造成混乱,不能朝令夕改。凡经过一段时期实施证明是正确的制度,就必须坚持;凡是经过一段时期实施证明不太可行的制度,就应修正甚至摒弃。18世纪,英国运犯人到澳洲,规定按上船人数多少,支付船主费用。因此,船主为牟取暴利,不顾犯人死活,像沙丁鱼一样塞满船舱。由于环境恶劣,许多人中途命丧黄泉。更恶毒的是,有的船主刚一出海,便把犯人活活扔进海里。针对此,英国政府修订规定,按到达澳洲的犯人数支付费用。这样一来,船主绞尽脑汁、千方百计让尽可能多的犯人活着到达目的地。结果,犯人死亡率大幅度减少,最低时只有10%,而过去最高时可达94%。

总之,落实是一复杂的系统工程,是一门学问,远不止上述措施和办法,它还涉及到素质问题、心态问题、流程问题、执行力问题、工作效率、工作方法等诸多问题。

落实涉及到单位任何一个人,既要落实型领导,也要有落实型员工,从上至下,形成落实的制度、意志、风气和氛围,落实的问题也就简单了。

拿破仑说:想得好是聪明,计划得好更聪明,落实得好最聪明又最好。就让我们共勉吧,把西昌学院的“落实”搞得更好。
(责任编辑 张荣萍)