

众多优秀企业奉为主臬的
组织建设理念和行为准则

 华通咨询
UATONG
管理 实践 领航者

OUTSTANDING

ACHIEVEMENT

一切为了业绩

资产型员工的基本素养

石真语 / 著



把自己修炼成一名“资产型”员工，
就会成为企业最受欢迎的人



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

众多优秀企业奉为圭臬的
组织建设理念和行为准则

华通咨询
UATONG
管理实践领航者

OUTSTANDING

ACHIEVEMENT

一切为了业绩

资产型员工的基本素养

石真语 / 著



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

丛书序

重新定位企业与员工的关系

近几年来，总是出现这样的情况，春节过后，很多企业就开始为招工的事情头疼。“民工荒”的新闻时常成为各大媒体的头条。与这一现象相类的是“人才荒”：在高校毕业生普遍就业难的窘境下，很多企业却在慨叹“人才难得”。

关于这些现象形成的历史和现实原因，有各种各样的说法。在此，我们不想一一列举，而是为大家提供一种新的解读：一直以来，不少企业都过于关注生存与发展问题，过于重视与其他企业之间的竞争，而忽视了企业内部与员工关系的建设，结果，忽视的代价就是现今出现的“民工荒”和“人才荒”。

关于“民工荒”。在改革开放的浪潮中，企业如雨后春笋般地出现，由此也产生了对廉价劳动力的巨大需求。在这种需求的指引下，大量农村的剩余劳动力涌向城市，由此产生了一个中国特色的名词——“农民工”。虽然，这些企业为大量农村劳动力创造了就业机会，但是，农民工的工作条件之差、工作时间之长与福利待遇之低也是人所共知的。温家宝总理非常重视的“欠薪”现象就是明证。与“农民工”的生存和发展相比，

这些企业更关注的是公司的订单和利润。近年来，持续不断的惠农政策让农村经济开始蓬勃发展，农民收入开始稳步提升。因而，外出打工不再是农村剩余劳动力的唯一选择，由此也就造成了如今的“民工荒”。可以说，“民工荒”现象的出现，是这些企业“急功近利”之后的自食其果；而提高农民工待遇则是这些企业在主动为自己的过去“还债”。

关于“人才荒”。尽管在知识经济的时代背景下，很多企业都在喊着“人才是企业的核心竞争力”，要用“待遇留人、感情留人、事业留人”。但是，有多少企业的老板真正把员工看成是企业的资本而不是成本？能像对待家人一样对待员工呢？更为重要的是，在老板心目中究竟是企业重要还是员工重要？这些问题或许极端，但折射出了一个现象：企业对员工的重视还远远不够。之所以出现“人才荒”，根源不在于人才的缺失，而在于人才培养机制的缺失。

可喜的是，在金融危机的洗礼之下，更多的企业开始重新审视人才的价值，重新思索企业与员工的关系。随着中国经济的不断发展，未来决定中国企业业绩突破的关键因素将不再是外部的市场环境，而是企业内部管理的有效性。而要提高管理的效能，企业必须将目光由外部投向内部，重新构建一套适合新时期的企业与员工关系。为此，企业应当在以下三个方面展开思考和行动：

第一，未来的企业应该是什么样？

在“利润最大化”的观点引导下，企业走了很多弯路，也付出了很大的代价。如今，越来越多的企业开始意识到，企业不应该仅仅是一个“利益共同体”，更应该成为“命运共同体”——例如华为公司实行“全员持股政策”的逻辑即在于此。我们将“命运共同体”称为“同心组织”，我们认为，这应该成为未来企业发展的方向。而要实现从“利益共同体”向“命运共同体”的转变，企业和员工之间需要达成四大共识：利益共识、制度共识、事业共识、命运共识。更进一步地，我们提出了下面四个观点：价值统一成就利益共识，行动统一成就制度共识，愿景统一成就事业共识，使命统一成就命运共识。四项“统一”为企业与员工达成共识，建设“同心组织”指明了道路。

第二，未来的团队应该是什么样？

对于团队的认识，我国的企业界大致经历了这样一个过程：从重视团队之间的合作到团队内部的互相信任，再到重视团队成员的责任心和感恩精神。这一由外到内、由表及里的过程演变，表明团队建设越来越聚焦于团队成员的内心。而“爱”是员工内心最强大的力量，所以理应成为团队建设的关键点。所以，未来的团队应该是一个充满“爱”的团队；未来的团队文化应该是“爱”的文化。在倡导亲情文化和柔性管理的时代，当“爱”成为一种稀缺品的时候，我们更应该珍惜团队成员之

间的“爱”，用“爱”来融合团队。

我们理解，“爱”是对别人好的意愿和能力。爱可以内化为“义”，成为团队融合的催化剂；爱可以外化为“利他”，成为团队冲突的灭火剂。爱，发自内心的爱，是优秀团队的关键品质；也只有爱，才能让分散的个体融合成为优秀的团队。

我们之所以倡导“用爱融合”的观念，其内在逻辑有两条：第一，团队要想留下员工，最关键的是要让员工内心产生归属感。而归属感的有无是无法靠利益的多寡来决定的。员工的归属感来源于团队对个人的“关爱”，来源于团队成员之间的“互爱”。只有“爱”才能赢得员工的“心”，才能真正让员工“心有所属”。第二，人们常说家庭是心灵的港湾，这是因为家庭能够给人亲情的关怀和爱的力量。如果我们能把家庭中的“爱”移植到团队中，那么这样的团队将无往不胜。要想让员工与团队关系融洽，那么团队就有义务帮助员工解决家庭问题。为此，我们一直倡导在公司内部营造家的氛围和打造“家文化”，例如：当员工进入公司的时候，我们会举行拜师仪式，不仅新员工要给师傅敬茶；师傅也要承诺用爱改变员工，让员工有家的感觉；当员工正常离职的时候，我们会举行欢送会，每一个员工都要给即将离职的员工送一句祝福语，还要一一拥抱；我们还会不定期地给员工的父母写信，汇报员工在公司的优秀表现；在我们的激励方案中，有一条是奖励员工的父母到北京旅游……

第三，未来的员工应该是什么样？

过去，我们习惯于按照“德”和“才”的维度将员工分级。根据观察，这种划分方法缺乏实际的可操作性。为此，我们总结了一套新的方法——根据员工的“资”“产”情况，将员工分为“资产型”员工、“负债型”员工和“潜力型”员工。

所谓“资”包括企业在个人身上的投资和员工自己的“资本”两个方面；所谓“产”是指员工创造的业绩和成果，也可以称其为员工实现的“岗位价值”。“产”大于“资”的是“资产型”员工，反之则是“负债型”员工；而那些虽然当下还处于“资”大于“产”，但假以时间和培养能加倍创造业绩，转变为“资产型”员工的，则可以称为是“潜力型”员工。

毫无疑问，无论是企业还是员工，所做的一切都是为了创造业绩。因而，未来的员工应该努力使自己成为一名“资产型”员工——这是每一个老板的心愿，更应该成为每一个员工义不容辞的责任。

综上所述，我们可以说：未来的企业应该是“同心组织”，未来的团队应该是充满“爱”的团队，未来的员工应该是“资产型”员工。正是因为有了上述三方面的思考和行动，才有了今天呈现在各位读者面前的三本书：《共识——同心组织的核心竞争力》、《用爱融合——优秀团队的关键品质》、《一切为了业绩——资产型员工的基本素养》。这三本书虽然分别讨论的是企

业、团队和个人三个层面的内容，但都共同指向一个问题：未来的企业和员工关系应该如何重新定位？关于这个问题，相信读者朋友们在看完这三本书之后会有属于自己的答案。

石真语 黄钰茗

2010年5月

前言

西方经济学中有一条定律：企业是追求利润最大化的组织。依此定律，经济学家们构建起了一套近乎完美的经济学理论体系。尽管不同的见解一直存在，但任何一个企业中人都必须承认这样一个常识：利润是企业的生命线。

验证这一常识的关键时刻就是年关。每到这时，老板们总是有喜有忧——赢利多的企业总是幸福地忙着给员工论功行赏；而亏本的则只能愁眉苦脸地憧憬着来年。与这幅景象相应的是员工们的“几家欢乐几家愁”——业绩突出的员工想着如何花钱；业绩平庸的员工想着如何省钱；而业绩为零甚至为负的员工只能独自神伤。

由此两幅场景，可以得出这样两个简单的结论：首先，利润是检验企业的最低标准；其次，业绩是检验员工的关键指标。由此大前提和小前提，又可以得出这样一条定律：无论是企业还是员工，都应该始终拥有“一切为了业绩”的意识。

对照此定律，所有的员工都需要问自己这样一个问题：我是否在公司、为自己创造业绩？如果答案是肯定的，那么你就是合格的“资产型”员工；如果答案是否定的，那么你就是不折不扣的“负债型”员工；如果你回答说，虽然我

现在还没有创造业绩，但给我时间肯定能加倍创造业绩，那么可以暂且称你为“潜力型”员工，但前提是你将来能成为一个“资产型”员工。

拥有“资产型”员工，是每一个企业的心愿。而成为一名“资产型”员工，则应该作为每一名员工努力的目标。

本书围绕企业和员工的共同使命——“业绩”，根据员工个人“资”和“产”的情况，系统总结了“负债型”、“潜力型”、“资产型”三大类员工的修炼之道。有志成为资产型员工者，可以通过自我修炼，来不断完善自己，达成自己的职业理想。

俗话说：“不想当将军的士兵不是好士兵。”套用这句话，我要说：不想有“资产”的员工不是好员工。如果你希望自己能够迅速成为“资产型”员工，创造出傲人的业绩和光明的职业前途，全力迎接智本时代的挑战，就从阅读本书开始进行自我修炼吧！因为，资产型员工不是说出来的，而是做出来的！

作 者

2010年5月于北京

目 录

丛书序

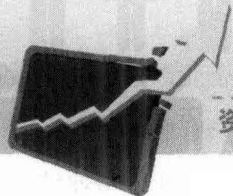
前言

第1章 业绩是检验员工的唯一标准.....	1
企业的本质到底是什么?	3
扪心自问：我为企业赢利了吗?	5
员工：给多少钱干多少活.....	7
老板：干多少活给多少钱.....	10
业绩是员工安身立命之本.....	13
将心比心：企业在员工身上的投资换来了什么?	16
第2章 亮出你的“资”“产”	19
何谓员工的“资”“产”?	20
从资产角度看员工类型.....	32
自我测评：你属于哪种类型的员工?	34
员工判定实例	44
第3章 自我蜕变：“负债型”员工的修炼.....	47
深刻反思：是“谁”让你负了债?	49

关注品行修养，实现由负转正.....	53
加强能力提升，偿还自身债务.....	60
第4章 业绩突围：“潜力型”员工的修炼.....	71
勤奋是业绩突围的密码.....	72
找到属于自己的业绩增长点.....	81
业绩藏在方法里	87
第5章 夯实基础：提高资本的使用效率	99
管理好你的自身资源.....	101
利用好公司的资源投入.....	137
心怀感恩，快乐工作.....	141
第6章 成果变现：将资本成功转化为产出.....	151
责任胜于能力	154
行动是最大的智慧.....	164
确保行动转化为工作成果.....	173
第7章 迎接智本时代的终极挑战.....	179
头脑是最有用的资本.....	181
带着思想投身工作.....	185
在工作中学习，在学习中提高.....	188

OUTSTANDING
ACHIEVEMENT

一切为了业绩



资产型员工的基本素养

第 1 章

业绩是检验员工的唯一标准

本章导语

- 为企业赢利，不仅仅是决策层应该考虑的事情，它更应该成为企业上下的共识。因为只有大家团结一心，共同努力，企业的赢利目标才能得以实现。而对于员工个体而言，只有企业的赢利目标得以实现，他才能获得相应的报酬与奖金，并真正开始令人激动的职业生涯。
- 培养对利润的绝对责任感，拿出决心和恒心来做事，尽一切努力为企业赢利，这是一个合格员工（包括管理者）应有的任职态度和工作准则。
- 业绩是检验员工的唯一标准。考核一个人的能力，必须通过他的业绩，因为唯有业绩才能体现出他的真正价值，除此之外，别无他法。
- 作为员工，要认识到自己存在的价值就是为公司创造利润与提供业绩。因此，你应该时刻思考企业在你身上的投入换来了什么，不断提高自己的价值产出，确保企业对你的投资收益比小于 1，并努力将这个量化数字减小再减小，使自己在一定的企业投资下，获得的相对收益越来越高。



没有利润，就没有企业，这是一个最基本的企业生存常识。但企业如何才能获得利润呢？只有靠老板和员工一同努力去创造业绩，获取利润。如果一个员工不能为企业创造业绩，那么必将无法在企业立足，同时也难以获得更大的职业发展空间。

业绩是检验员工的唯一标准。我始终认为，考核一个人的能力，必须通过他的业绩，因为唯有业绩才能体现出他的真正价值，除此之外，别无他法。

作为员工，请记住我的话：没有谁会将目光始终盯着你的发展过程，你的工作成功与否最终都要借助业绩来检验。

在这个以业绩论英雄的时代，我们经常看到，有些人学历低、出身一般、资历平平，却有过人的业绩，因而成为职场上最受欢迎的员工，老板眼前的红人。

其实，任何一位管理者，他只认同一件东西，那就是业绩。老板为什么付给员工薪水？因为他要从你这里得到业绩。而不少员工并未意识到这一点，他们并不注重业绩的提升，他们总是抱着“为老板工作”的想法而做一天和尚撞一天钟，始终秉承着“你给多少钱，我给你干多少活”的信念而消极怠工，唯独在私下的薪酬比较时默默地表示羡慕或嫉妒。而作为老板，他们又在想什么呢？很多老板的想法与员工这个想法的顺序恰恰相反，他们认为：“你干多少活，我给你多少钱，没多干活，凭什么多给你钱？”简单地说，就是“按劳取酬”。



企业的本质到底是什么？

不久前，两个大企业相继宣布倒闭，一个是飞跃集团，一个是贝塔斯曼书友会（中国）。

一个大企业倒下了，必然存在很多引发的原因。网上有很多关于此类问题的分析，各方面都阐述得头头是道。不过，如果我们简单一点看问题，问题的本质是什么？我认为，一个主要原因是，他们忘记了企业经营的本质——利润。

比如飞跃集团，从他们的企业经营来看，生产产品—销售产品，是企业最根本的业务模块的流程。但这块业务从他们的数据来看，根本已经毫无利润空间。可是这没有钱赚的生意，他们坚持做了很长时间。而贝塔斯曼呢？没有钱赚的生意他们坚持做了13年！这就是这两家大企业倒闭的最本质原因吧。

即便是一家小企业的老板，他也会明白：没有钱赚的生意不要做，或者做不久。而规模加大的企业，反倒忘记这个本质了，甚至企业越大，遗忘程度越大。他们认为“既然是大投资，就不要奢望立竿见影地见到利润，必须有很长的一段投入期，只要投入足够的资金、足够的时间，那么一定会有回报的”。所以，他们不断投入，不断投入……

此时的企业核心人物就像赌场中的赌徒一样，他们坚持“我已投入这么多了，只要我一天不离场，我一定还可以赚回来”。

也许开始投入资源之时，他们的头脑中尚且存在一个清晰的利润模



型——为了赚钱而投资。但是，随着时间和投入情况的变化，利润模型却越来越模糊，甚至完全忘记了还有“关注利润模型”这回事，以至于最后，他们只是为了让企业不倒闭而投资了。如果没有了利润，就是本身没有造血功能，怎么会不死呢？于是他们不断地输血，用自己的血，用投资者的血，用别人的血。当再也没有血输了，就是企业宣告死亡之时。

其实，企业无论大小，真正赚钱的企业才是好公司。牢记企业的本质，把利润作为检验企业的最低标准，不断创造更多的利润，这才是企业家经营企业的基本理念。



扪心自问：我为企业赢利了吗？

如果以赢利作为检验企业的最低标准，那么企业的每个独立个体都应时刻关注企业的赢利能力。而现实情况是，在企业内部，上至企业老板、主管，下至基层员工，都普遍缺乏为企业赢利的大局观。

很多企业的老板津津乐道于某项运作的细节，面对企业的财务健康（即利润率）却显得漫不经心。

而大多数中层主管，甚至企业 CEO 都在忙碌着与利润毫不相干的事情；他们致力于改善与员工的关系，鼓舞士气，会见重要人士或者其他事情。

最可怕的是，绝大多数的基层员工只想着自己的一亩三分地，认为只要把自己的本职工作做好就万事大吉，很少甚至根本没有考虑过“为企业创造利润”这一问题。

如果你是这类人群中的一分子，那么我不得不提醒你：“创造利润是你的责任！”你也不妨问问自己：“我为企业赢利了吗？”

为企业赢利，不仅仅是企业决策层应该考虑的事情，它更应该成为企业上下的共识。因为只有大家团结一心，共同努力，企业的赢利目标才能得以实现。

而对于员工个体而言，只有企业的赢利目标得以实现，他才能获得相应的报酬与奖金，并真正开始令人激动的职业生涯。如果一位基层员工希望得到晋升，从短期来看，他可以借助公司政治；从中期来看，他