

世界成功企业最为推崇的价值观



功劳 胜于苦劳

DESIRED RESULTS OUTWEIGH HARD WORK

打造高绩效低耗能的执行团队

没有功劳就没有效益，没有利润企业就要倒闭。市场不相信眼泪，不相信苦劳，只相信功劳。只有像狼一样死死盯住结果、牢牢抓住业绩不放的企业，才是有执行力的企业。

施伟德 著

最实用的
“执行力”
提升手册

江南大学图书馆



91146954

B848 / 0624

功劳胜于苦劳

DESIRED RESULTS
OUTWEIGH HARD WORK

施伟德 著



打造高绩效低耗能的执行团队



中共中央党校出版社
The Central Party School Publishing House

责任编辑 蔡锐华

封面设计 田 晗

版式设计 文 艺

责任校对 马 晶

图书在版编目(CIP)数据

功劳胜于苦劳/施伟德著. —北京:中共中央党校出版社,2009.2

ISBN 978-7-5035-4079-0

I. 功… II. 施… III. 成功心理学-通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 196666 号

中共中央党校出版社出版发行

社址:北京市海淀区大有庄 100 号

电话:(010)62805800(办公室) (010)62805818(发行部)

邮编:100091 网址:www.dxcbs.net

新华书店经销

北京中印联印务有限公司

2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16 印张:11

字数:150 千字

定价:25.80 元

世界上绝大多数成功企业和机构，
对优秀人才的最核心的评价标准都是——功劳和绩效！
奉行的选人、用人、留人和育人的标准，在本质上都是：

功劳胜于苦劳，业绩胜于资历。

有些人总是抱怨,自己为公司工作了很多年,没有功劳也有苦劳,但薪水却还是那么少,职位升迁得也太慢。只是,那些抱怨的人啊,你想要多拿薪水,你想升迁得快,你就应该多拿出点成绩给我看看,你就得给我创造出更多的效益。现在,甚至你是否能够继续留任,都要看你的表现! 业绩是你唯一的证明!

——路易斯·郭士纳,IBM 前主席兼首席执行官



用工作的成绩说话，
则兴，则立，则吉；

用说话取代工作成绩，
则败，则危，则凶。

——王蒙



不要苦劳要功劳 不要疲劳要高效

世界上最优秀的人才,往往都希望在最优秀的企业里工作。因为在最优秀的企业里,薪水丰,优秀企业的工资起点都不会很低;待遇好,优秀企业的各项福利待遇保障制度都比较完善;社会地位高,比如微软的副总裁在社会上受尊重的程度要比一个不知名企业的副总裁高。更重要的是,优秀企业能让优秀人才获得更为广阔的施展才华的舞台和空间,更能体现自身的价值,更容易实现自己的梦想。

世界上最优秀的企业,往往都希望聘用最优秀的人才。什么样的人,才算是优秀人才?标准可谓五花八门。在我们身边,大家认同得比较多的标准是,有尽可能高的文凭、丰富的工作经验和辉煌的过去的人。然而,优秀企业最青睐的人才,真的是高学历、高资历的人吗?

如果你深入了解那些成功企业的选人、用人、留人和育人标准,你就会发现,世界上绝大多数成功企业,对优秀人才的最核心的评价标准是——功劳和绩效!

那些一直在世界领跑的标杆型企业,奉行的选人、用人、留人和育人的标准,在本质上都是:功劳胜于苦劳,业绩胜于资历。

✓GE前CEO杰克·韦尔奇一直奉行这样的理论：不断地裁掉绩效最差的10%的员工，对公司的发展至关重要。各层经理每年要将自己管理的员工进行严格的评估和分类，从而产生20%的明星员工（“A”类），70%的活力员工（“B”类）以及10%的落后员工（“C”类）。

✓比尔·盖茨最支持这种观点。“能者上，浑水摸鱼者走人。”是微软的基本用人原则。微软是一个完全以成功为导向的公司，用“处处以成败论英雄”的方式自动选择和淘汰员工。为使企业保持绝对的竞争力，并使员工保持一定的竞争压力，微软采取定期淘汰的严酷制度，每半年考评一次，并将绩效差的5%的员工淘汰出去。微软从不以论资排辈的方式去决定员工的职位及薪水，员工的提拔升迁取决于员工的功劳。

✓戴尔公司为什么能用15年时间，就进入了世界500强？并且在个人计算机销售量上连续几年都是全球NO.1？原因就是，戴尔的目标是必须三倍于市场平均增长率。如果不能达到这个目标，负责人就拿不到奖金，甚至有可能被认为是过失。例如，2001年，戴尔的外设事业部的销量增长了16%，比其他公司的增幅都大，但是这个事业部的总经理格罗夫却被降职了！

✓GE、微软、戴尔这些世界杰出企业也许离我们普通人有些遥远，有人可能会说他们的标准不一定适合中国国情。果真如此吗？那么让我们看看中国目前最优秀的企业，又是如何选人、用人、留人和育人的。

✓海尔的选才标准是“赛马不相马”。在海尔，命运绝对操控在自己的手中，任何员工都有可能凭借自己的出色业绩脱颖而出，成为“千里马”。海尔集团四个副总裁——柴永森、梁海山、周云杰、喻子达，都是从农村考上大学，入厂后凭借踏踏实实的工作和一连串的突出业绩，从基层一步步干上来的。以令人信服的业绩，获得企业的重用，这样的例子在海尔不胜枚举。

✓华为的价值标准是“只以成败论英雄”。在华为，只要你有实力，有业绩，你就能获得回报，你的业绩越来越出色，回报就越丰厚。华为

公司干部能上能下是出了名的,在华为,同时进公司的员工,有的成总监了,有的还是普通员工,有的年薪上百万了,有的还只有十来万。能成为华为员工的,都不是省油的灯,为什么收入和职位差别会这么大呢?原因只有一个:业绩不一样,贡献有大小!

蒙牛的牛根生倡导“一两智慧胜过十吨辛苦”。他说,人行动的基本模式分为两种,一种是“四肢先行式”,一种是“大脑先行式”。两种模式导致的结果大不一样。前者“有勇无谋”,做了10件事,可能有6件有毛病,既浪费资源,又付出了巨大的机会成本;后者“谋定而动”,也许只做了8件事,却有6件做成了,既节约了资源,又比前者多做成2件事。直接去举一千斤的人,是笨蛋,是苦劳;四两拨千斤的人,才聪明,有功劳。

即使我们再罗列那些优秀企业的选人、用人、留人和育人标准,其实他们在本质上都是一样的,概括起来就是:功劳胜于苦劳,业绩胜于资历!

世界上绝大多数优秀的公司,在出现亏损的时候,第一件事情就是裁员。难道那些优秀公司的领导者不知道公司亏损会有各种原因吗?难道他们不知道裁员以后还要再招聘,也许下次招的人还不如这次裁掉的人好?

但是,他们坚决地裁员,目的就是向公司的所有员工发出这样一个鲜明的信号:作为公司只有一个目标——公司必须要赚钱,而要赚钱,首先就要把所有不符合标准的人淘汰,把所有业绩很差的人裁掉。

邓小平同志曾提出过举世闻名的“猫论”：“不管黑猫白猫，抓住老鼠就是好猫。”这句话告诉我们，在评价一个人的成绩时，业绩胜于雄辩，功劳胜于苦劳。尤其是在企业经营和个人发展上，这句话可谓金玉良言。须知，没有业绩，企业就无法生存；没有功劳，个人就难受重用。这是由竞争激烈甚至残酷的市场规律决定的。

我们这个社会最不缺的就是“忙人”。他们每天都急急忙忙地上班，急急忙忙地说话，急急忙忙地做事，却一年到头也没做成几件像

样的事情。没有功劳,他们就以“忙”字作为自己努力的漂亮外衣,认为“没有功劳,也有苦劳”。殊不知,这种忙,只是“白忙”,并没有给自己和单位带来效益。

在职场中,我们不难发现这样的现象:老板安排同样性质的一件事情给甲乙两位员工去做。员工甲每天起早摸黑,加班加点,连周六周日都不休息,弄得身心俱疲,最后还是没有拿出达到要求的好结果。因此,老板对他很不满意,甚至对他严加批评。反观员工乙,从不需废寝忘食,只是每天把该做的事情都做好,每天报告给老板的都是好的进度与结果,因此老板对他总是笑脸相迎,时常表扬,最后还将他提拔。

✓难道是老板偏心、不欣赏苦干的员工甲而只是欣赏“讨巧”的员工乙?非也。根本原因是,我们已经进入到了市场经济的新时代,任何企业都需要不断获得好业绩,才能“活”下来,发展下去,所以,老板和领导们自然会重视那些能出业绩的员工,而那些只知道苦干而提供不了功劳的人,则越来越得不到认可。

✓企业要生存和发展下去,个人要获得重用和良好回报,就必须在做任何事情时都讲究效率和效益,就必须要有功劳,不要苦劳,就必须要有高效,不要疲劳!

✓这是一个凡事讲效益的时代,只像“老黄牛”那样低头苦干远远不够,无论做什么事情,都必须以效益为核心!

做一个追求高绩效的“忙人”吧,这样的忙,才会有价值有回报!做一个凡事要结果讲功劳的人吧,当你能以勤勤恳恳的“老黄牛”精神配以高效做事的智慧和行动,你将更容易脱颖而出,赢得最快速度的发展,获得最大的认可和回报!

目 录

◀◀◀C O N T E N T S

不要苦劳要功劳,不要疲劳要高效…… 004

I

功劳胜于苦劳,业绩胜于资历

功劳胜于苦劳,业绩胜于资历	002
实实在在干工作,明明白白拿工资	010
功劳越大,越容易脱颖而出	018
无效劳动是最大的浪费	026
不打粮食的干部要下台!	033

II

关键在于执行,落实在于到位

言必信,行必果	042
落实的关键是不打折扣	051
有效执行是迈向成功的阶梯	059
竞争力源自解决问题的能力	067
自动自发,前程远大	075



高效为王,创新致胜

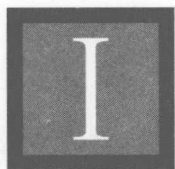
创新,抵御“不确定性”的最佳武器	084
花小钱,办大事;少花钱,多办事	092
巧干胜于蛮干,聪明胜于拼命	099
运用好简单的力量	107
经营好上班时间,管理好业余时间	115



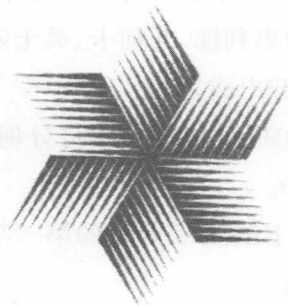
责任制造结果,胜任赢得前程

责任制造结果	124
敬业创造利润	131
团队致胜	138
胜任,企业对员工的终极期望	146
融入企业,与公司一起成长	154

苦劳于勤业
资历于勤业



功劳胜于苦劳 业绩胜于资历



功劳胜于苦劳， 业绩胜于资历

功劳是有效的业绩，苦劳是无效的消耗！

执行力，就是要关注结果，重视功劳。

只有重视功劳、结果、绩效的员工，才能为企业带来利润，解决难题，推动企业不断往前发展。

功劳胜于苦劳，以功劳而非苦劳作为评价标准，是职场和社会发展的必然。

市场是无情的。世界上任何一家企业都有可能关门大吉，哪怕它是微软、GE、IBM、海尔、华为、联想，如果没有可持续的业绩。

职场是残酷的。世界上任何一个人都有可能下岗，哪怕他是杰克·韦尔奇、卡莉·费奥利娜、艾柯卡、吴士宏、李开复、唐骏，如果不能在其位谋其政创功劳出成果。

✓ 1993年，正值IBM亏损惨重、即将分崩离析之际，郭士纳出任了IBM的董事长兼CEO。

✓ 甫一上任，郭士纳扭亏为盈的第一项措施就是裁员。至少有35000名员工被辞退。

✓ 然而，IBM公司之前一直都奉行“不解雇政策”，公司的创始人托马斯·沃森更是把它作为IBM企业文化的主要支柱，因为它可以让每个员工都觉得公司安全可靠。

✓ 为什么郭士纳要公然废掉“不解雇政策”，执意进行大裁员呢？在一份备忘录中，他说出了自己的肺腑之言：“在你们（被裁员工）当中，有不少人已经为公司效忠了很多年，到头来反而被宣布为‘冗员’，报刊上也登载了一些业绩评分的报道，这些当然都会让你们伤心愤怒。我知道这对大家很残忍，我也能深切地感受到大家的痛苦，但大家都必须明白，此举势在必行。”

✓ 裁员行动结束后，郭士纳对留下来的员工说：“有些人总是抱怨，自己为公司工作了很多年，没有功劳也有苦劳，但薪水却还是那么少，职位升迁得也太慢。只是，那些抱怨的人啊，你想要多拿薪水，你想升迁得快，你就应该多拿出点成绩给我看看，你就得给我创造出最大的效益。现在，甚至你是否能够继续留任，都要看你的表现！业绩是你唯一的证明！”

通过一系列的治理整顿和改革，郭士纳仅用了短短六年时间，就挽救IBM这个曾经的传奇式偶像企业于水深火热之中。如今，IBM又重新走上了业绩增长、帝国复兴的康庄大道。

>> 功劳是有效的业绩，

苦劳是无效的消耗！

在职场中，这样的情形并不鲜见——

没有获得提升、没有得到奖金、没有被评上优秀员工甚至没有获得一句赞赏时，很多人都会这样抱怨：“太不公平了，为什么没有我的？我辛辛苦苦干了这么多年，就算没有功劳也有苦劳啊！”

是的，很多人在工作中是有苦劳的。他们可能在

有些人总是抱怨，自己为公司工作了很多年，没有功劳也有苦劳，但薪水却还是那么少，职位升迁得也太慢。只是，那些抱怨的人啊，你想要多拿薪水，你想升迁得快，你就应该多拿出点成绩给我看看，你就得给我创造出最大的效益。现在，甚至你是否能够继续留任，都要看你的表现！业绩是你唯一的证明！

——郭士纳

某个岗位上已经干了十几年,他们可能在某个项目上经常加班加点,他们可能在某项工作上投入了大量精力。

但是,有苦劳又能怎么样呢?他们在一个岗位上干了十几年却建树甚微!他们在一个项目上加班加点却并没有带来任何好的结果!他们把大量精力都投入到了工作的真正需要之外!他们自诩的十年业界经验,如果只是一年经验重复十次的话,那又有什么成就可言?他那九年的苦劳除了浪费还是浪费。如果他们的加班加点并没有给项目的发展带来一丁点的助益,那他们的加班加点又有什么意义?如果他们投入的大量精力是背离了工作发展的正常轨道,那不但是没有功劳,甚至有可能会带来危害。

所以,苦劳在任何时候都不能当成功劳,相反,它甚至是对公司和个人资源的浪费!

下面这个故事值得职场中每个人深思和警醒,因为在职场中类似的情景天天都在上演!

有一天,老板吩咐比尔去买一套书回来。到了第一家书店,书店老板对比尔说:“真不凑巧,刚刚卖完。”比尔只好去第二家书店,这家书店的营业员让他等上三天,采购员已经去进货了,三天后才有。比尔又去了第三家书店,没想到这家书店根本就没有卖过这套书。

当比尔从书店里出来时,发现已是中午时分,便只好两手空空地回公司复命。见到老板后,比尔说:“我快累死了,跑了三家书店,都没有卖这套书的,我过几天再去看看吧!”

看着满头大汗的比尔,老板无可奈何,欲言又止。老板为何会心中不快?原因是,比尔这整个上午都可以说是浪费掉了,但公司还得照付薪水给他。虽然比尔有了苦劳,却没有功劳,因为他没有为公司提供一个好结果,没有完成老板交付的任务。

苦劳是无效的消耗。比尔确实跑了三家书店,并且都没有书,而这意味着他已经付出了劳动,只不过他跑了整个上午,却空手而回又是事实。可以说,他的这次劳动是白费了的,只有付出没有成果,只有苦劳没有功劳。

事实上，比尔完全可以很出色地获得一个好结果，只要他能这样做：

(1)事先打电话询问各家书店，问清楚哪家书店卖这套书，在有书的书店里哪家离公司最近，然后再出发。这样，他就能既完成了任务，又节省了很多时间。

(2)向书店打听或者上网查一下这套书经由哪家出版社出版，直接从出版社那里邮购过来。

(3)上网或打电话查询一下当地图书馆是否有这套书，如果有，就可以去借。如果老板想长期使用，还可以在征得老板同意的前提下，复印下来。

遗憾的是，他并没有这样去做。为什么呢？因为他想，老板安排我去做这件事，我做了就行，至于没把事情做成，这不是我的责任，因为我已经尽力了。

归根结底，他没有意识到，苦劳不等于功劳，如果没有功劳，苦劳越大，浪费和消耗越多！

功劳胜于苦劳，结果胜于过程。

在欧美的商业理念中，成功企业的管理者们都是非常强调工作的成绩的，老板们最看重的往往是功劳和结果。同样两个员工，同样的任务，老板讲求的是谁能拿出最后满意的成品，而不是谁花了超额的时间和精力去完成它。在这个职场现状的背后，蕴含着的应该是能力与智慧的体现，而非过程上的辛劳。

切记，功劳是有效的业绩，苦劳是无效的消耗！功劳胜于苦劳，以功劳而非苦劳来作为评价标准，是职场和社会发展的必然。

>>市场只认功劳，不认苦劳

在企业里，总有一些人喜欢说：“我没有功劳，也

功劳是有效的业绩，苦劳是无效的消耗！
功劳胜于苦劳，以功劳而非苦劳来作为评价标准，是职场和社会发展的必然。