



中国著名企业培训机构聚成资讯集团推荐优秀读本

培养员工结果思维 塑造完美执行力

业绩 才是硬道理

· 员工版 ·

勋章永远只授予战功赫赫的将士
高薪永远只属于业绩卓越的员工

Achievement

杨宗华◎著



征服职场的利器 检验优劣的标准
证明能力的尺度 赢得利润的关键



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

培养员工结果思维 塑造完美执行力

业绩 才是硬道理

（员工版）

勋章永远只授予战功赫赫的将士
高薪永远只属于业绩卓越的员工

Achievement

杨宗华◎著



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

业绩才是硬道理: 员工版 / 杨宗华著. —北京: 新世界出版社,
2009.1

ISBN 978-7-5104-0006-3

I. 业… II. 杨… 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194675号

业绩才是硬道理: 员工版

作 者: 杨宗华

出 品 人: 杨雨前

选题策划: 宿春礼 邢群麟

责任编辑: 杨艳丽 许长荣

装帧设计: 奇文堂·潘峰

版式设计: 古月工作室

责任印制: 李一鸣 黄厚清

社 址: 北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

总编室电话: +86 10 6899 5424 6832 6679 (传真)

发行部电话: +86 10 6899 5968 6899 8705 (传真)

本社中文网址: <http://www.nwp.cn>

本社英文网址: <http://www.newworld-press.com>

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

版权部电话: +86 10 6899 6306

印刷: 保定天德印务有限公司

经销: 新华书店

开本: 787×1092 1/16

字数: 180千字 **印张:** 13

版次: 2009年1月第1版 2009年1月河北第1次印刷

ISBN: 978-7-5104-0006-3

定价: 25.80元

新世界版图书 版权所有 侵权必究

新世界版图书 印装错误可随时退换

► 序 言

百事可乐“以业绩决定员工成就”，那些业绩优秀的员工总是能得到公司的嘉奖，而那些业绩不佳的员工则不断地被淘汰。

戴尔公司的核心经营原则也是靠结果说话。戴尔对创造优秀结果的员工会给予奖励，同时，给业绩平平者执行的是“严厉的走人政策”。

通用前 CEO 杰克·韦尔奇认为，“要想获得晋升，就要交出动人的、远远超出预期的业绩”。一项对进驻上海的全球 500 强企业进行的调查证实，这些公司的用人标准有三个：知识、能力和业绩，而业绩则是最重要的。

为什么这些世界知名的公司和公司经理人把业绩放在如此重要的位置？业绩在此，利润在此。业绩才是硬道理。在弱肉强食的市场，业绩是企业的生存底线，也唯有业绩才能捍卫公司的最高利益。一个业绩平平的企业，是没有办法支撑下去的。所以企业渴求员工提供业绩，需要能给公司创造业绩、创造利润的员工。

正因为如此，员工要用业绩去交换自己的报酬，无论是你想加薪还是想提升，都要拿出你的业绩来！

可是，说起来容易做起来难，有很多员工干了很多工作，付出了很多努力，却创造不出良好的业绩，到底是什么偷走了他们的业绩呢？

其一，打造业绩首先需要员工有良好的素质。打铁还得自身硬，只有练就一身超强的本领，有积极进取的心态，业绩才能高歌猛进。

其二，打造业绩是员工的崇高责任，每一位员工在工作之中都应该主动

负责地做事。这样，才能够不断挖掘出自身潜力，得到最好的结果。

其三，打造业绩是工作中最坚定的信念。在工作中你会遇到许多困难，坚持本身就是一件非常不容易的事情，但如果一步步地咬牙挺住，你取得的业绩会让你的命运之船走得更远。

.....

这些都是需要了解的业绩背后的真相，也是编写本书的初衷。本书针对上到公司的老员工、老前辈，下到刚刚步入职场的年轻职员都为之困惑的业绩问题，提出中肯建议和实用方法。

业绩并非唾手可得，需要你执著地寻找解决方法，不断尝试突破，克服一切困难、历经艰辛才能得到。

创造业绩并不是偶然的，需要你付出勤奋和智慧，踏踏实实地做事，把握机会、注重细节、赢得速度、勇于竞争、注重方法、接受挑战、融入团队。要在工作中不断创新，运用各种思维方法开启智慧之门，不断变通，从而找到解决问题的捷径。只有这样，你才能不局限于一般的工作表现，你才能超越自己，你才能超过老板的期望，你才能在职场里纵横驰骋，你才能越发以积极的心态来对待学习、工作。

本书先阐述了市场经济下业绩对于企业员工的重要意义，接下来分析了业绩低下的原因和错误的心态，然后提出了提升业绩的系统性方法。全书自成体系，内容丰富，案例翔实，剖析精当，理念引人入胜，方法、建议简洁有效。本书对解决长久困扰员工的业绩问题大有帮助，对员工大幅提升业绩有拨云见日的作用。员工可以对照本书检视自身，帮助你在业绩之路上少走弯路，多走捷径。

所有卓越的企业和卓越的员工都拥有一个共同的特质：竭尽所能，创造出最出色、最完美的业绩。

► 目 录

Part 一 企业为什么会破产：业绩是企业的生存底线 001

在市场的草原上，胜者永远是竞争力强的狼	002
竞争力归根结底是业绩的竞争	004
业绩是企业生存的底线	006
爱企业，就请为它创造业绩	009

Part 二 你为什么被淘汰：业绩证明你存在的价值 011

你的薪水从哪里来：老板为什么付给你薪水	012
没有功劳，苦劳就是“白劳”：企业要的是结果，而不是过程 ...	014
白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫：业绩是最有力的价值证明 ...	017
没有业绩就是剥削企业	020
用一流的业绩套牢老板的心	022

Part 三 谁偷走了你的业绩：损害业绩的五种坏习惯 025

业绩五害之“推”：推开责任，推远了业绩	026
业绩五害之“拖”：拖延时间，让希望溜走	029
业绩五害之“怨”：无谓抱怨，结果无处觅	032
业绩五害之“怠”：只想不做，与成功擦肩	035
业绩五害之“盲”：盲目行动，没有计划性	038



Part 四 走出结果心态的误区，用业绩来复命 041

- 结果心态误区之一：结果 = 薪水 042
- 结果心态误区之二：结果 = 完成任务 044
- 结果心态三思维之行动思维：行动才能有结果 048
- 结果心态三思维之方法思维：方法决定业绩 050
- 结果心态三思维之韧性思维：创造业绩需要执著精神 053

Part 五 欲成就好业绩，先做好你自己 057

- 超强的知识技能，为业绩扬鞭加速 058
- 秉持结果心态，以结果为导向 060
- 值得做的事情，就一定要做到最好 063
- 树立优秀的标准，逾越一个个目标 066
- 没有卑微的工作，只有卑微的工作态度 069
- 突破心中的枷锁，不要自我设限 072

Part 六 把握关键点，锁定好业绩 075

- 做好准备，蓄势待发 076
- 专家级员工，精业才能兴业 079
- 抓住机会，上帝才能眷顾你 081
- 拒绝犹豫，果断出击 084
- 在正确的时间做正确的事 086

Part 七 从细节里抠出魔鬼业绩 089

- “差不多”的结果是“差多了” 090

魔鬼存在于细节之中	093
简单的事情做好就是不简单	096
世界级的竞争就是细节竞争	099
优良就是精细到每道工序	102
细节做好业绩才能做大	105
业绩缘于点滴的积累	107

Part 八 在绝望的熔炉中锻造希望之剑 109

斯托克代尔悖论：坚定，忍耐	110
信念是业绩的驱动器	112
知耻后当勇，不为失败找理由	115
化危机为契机，换个好思路就有好业绩	118
业绩高手就是问题猎手	120
一切皆有可能	122

Part 九 速度影响结果，高效率创造高业绩 125

速度是第一竞争力	126
第一次就把事情做对	129
一分钟效率专家	131
删繁就简，要事第一	133
日事日毕，别把工作留给明天	136
高效能人士的十个科学工作方法	138

Part 十 业绩藏在方法里 141

超越平庸，创意创造业绩	142
庖丁解牛，分解难题	144



反弹琵琶，异曲同工	147
剃刀驱繁，简单就好	150
刺猬理念，一招鲜吃遍天	152
峰回路转，迂回前进	154

Part 十一 团结协作，业绩才能升值 157

没有完美的个人，只有完美的团队	158
对团队负责，才能对业绩负责	160
认同团队，保持良好沟通	163
寻找支持，善于合作	167
狼性服从，狼性执行	171
抱团打天下	176

Part 十二 用业绩打开常青职路 179

敢于挑战，勇夺胜利	180
学习许三多：为公司做有意义的事	182
从优秀走向卓越	185
永远超过老板的期望	188
雄鹰：不断质疑和改进自己	191
突破职业周期，持续学习	195

PART

一

企业为什么会破产： 业绩是企业的生存底线



在市场中，能生存的都是具有竞争意识、竞争力极强的企业。企业竞争力归根结底是业绩的竞争，只有业绩好的企业才能“笑傲”市场。业绩是企业的生存底线，无论是高科技企业，还是传统制造企业，离开业绩都将无法生存。所以，任何一个员工都应该树立为公司创造业绩的观念。





在市场的大草原上，胜者永远是竞争力强的狼

“弱肉强食”，这个世界永远属于强者，市场竞争亦是如此。竞争的世界是没有弱者立足之地的，只有业绩好、竞争能力突出者才能在竞争激烈的市场中生存下来。

在“弱肉强食”的动物界，狼族的竞争尤其强烈。狼不但要面对与其他动物种类之间的竞争，而且还要面对狼群之间的激烈竞争。

在狼群内部，头狼的位置并不是谁都可以得到的，也不是按照年龄或者辈分去安排的。每只公狼都有竞争这个位置的资格，只有狼群中的最强者才能得到这个位置。当一个狼群的后代们逐渐长大，它们就会觊觎首领的位置。不管这个狼群的首领是它们的父亲，还是它们的兄弟，都会为头狼的位置展开激烈的竞争，因为狼群就是一个“能者为王”的世界。最后，最强大的公狼成为这个狼群的首领，而其他的公狼要臣服于它。当狼群确立了新的首领之后，所有的狼都要接受它的领导。

在狼群之间还存在着另外一种竞争，那就是对领地的争夺。由于自然界的食物有限，狼群之间经常会为了争夺领地而大动干戈，因为得不到足够的食物而侵犯其他狼群的领地。这种侵犯类似于人类的一个国家入侵另外一个国家，这当然是领地被侵犯的狼群所不能容忍的。于是，两个狼群之间不可避免地要展开一场争夺领地的战争，胜利的一方就是这片领地的主人，而失败的狼群则没有在这片领地上捕食资格。

无论是对头狼位置的争夺还是对领地的争夺，胜者永远是竞争力强的狼和狼群。诺贝尔文学奖获得者拉迪亚德·基普林曾经说：“弱肉强食如同天空一样古老而真实，信奉这个原理的狼就能生存，违背这个原理的狼就会死亡。”

“弱肉强食”，这个世界永远属于强者，市场竞争亦是如此。竞争的世界是没有弱者立足之地的，只有业绩好、竞争能力突出者才能在竞争激烈的市场中生存下来。

在华为，新员工进入企业之前，先要进行半年的军事化培训。在培训期间，不断淘汰掉不能适应的人，还要进行定期和不定期的各种考核。5%的淘汰率，让华为对员工战斗精神的塑造不仅体现在形式上，更体现在行动上。一个培训班的二三十人中，最后一名无论考试成绩多好，都要被淘汰。IT行业是技术性很强、竞争很残酷的行业，所以华为从一开始就注意培养员工的竞争意识和战斗精神，让员工切身体会到，除了来自外界的竞争和危机外，公司内部同样存在着激烈的竞争。这种危机意识和竞争意识一直贯穿在华为员工的整个人生历程中。

不仅在公司内部，公司与公司之间也充满了激烈的竞争，业绩差、没有竞争力的公司就要被业绩好、竞争力强的公司吃掉。许多公司都感到了危机，并实施了一些对策。

2004年春节后，联想所有的员工都收到了一封信——《狼性的呼唤》。

这几年，戴尔的攻势咄咄逼人。戴尔人均产出800多万元，而联想的人均产出只有300万元。联想员工必须适应丛林生存法则：优胜劣汰。这里只有对手，没有朋友；这里只有尊重，没有友谊。

2004年2月，联想3年的多元化战略尝试失败，被迫进行战略收缩，重回PC市场。联想没有退路，只能背水一战，重新在PC市场找回领导者的尊严；联想别无选择，必须再现当年PC市场攻城略地的霸气。因为对手是比联想强大10倍甚至几十倍的惠普、戴尔、IBM等跨国公司。

“要战胜比自己强大的竞争对手，我们自身将面临更大的考验，如果我们每一个细胞、每一个个体都不具备竞争力，那这个企业会有竞争力去抗争吗？”联想高层看到了这个显而易见的问题。



竞争永无止境，也永无停息，没有竞争能力，企业就永远不会成为强者，也不会存活太久。弱者永远被人指挥、驱使，甚至被人吃掉。在市场中，唯有强者才能为王，高高在上。这也是为什么诸多企业提倡狼性竞争文化的重要原因，因为只有作为企业细胞的员工强大了、业绩提升了，整个企业的业绩才能得到本质的提高。

通用前 CEO 杰克·韦尔奇提出的“生存第一、绝对竞争”的观点一针见血地道出市场的真谛。市场的逻辑就是一切凭业绩说话，企业要想生存，就必须用优异的业绩来保持强大的竞争力，否则，等待企业的将是被淘汰出局的命运。

竞争力归根结底是业绩的竞争

企业只有围绕业绩这个中心，尽快地推出符合市场需求、适销对路的产品为公司赢利，才能在市场竞争中占据有利的位置。

在市场竞争中，要获得客户的青睐，要生存发展，就必须以业绩为中心。随着我国新的劳动合同法的实施，人力成本上升，同时，原料等资源价格的大幅上涨已经严重影响到企业的赢利能力和市场的竞争能力。2008年上半年，全国有 6.7 万多家中小企业停产倒闭，但仍有许多企业坚强地存活下来。

A 企业是浙江一家出口型的民营企业，主要生产电动工具，其 98% 的业务来源于国外客户的贴牌订单。十几年来，A 企业抓住了国际市场发展的机遇，以其稳定可靠的产品质量和对客户需求的快速反应赢得了客户的青睐。随着国外客户和订单的增多，A 企业销售额一路飙升，并于 2005 年成功上市，成为同行业中的佼佼者。

由于次贷危机的影响，国外市场的订单大幅下降，A企业陷入了生存困境。后来，A企业通过不断进行技术创新，由生产转变为创造，产品生产拓宽了国际市场；同时，面向国内市场，开发出广泛应用于通信、广电、交通、海事、照明、军事等领域的电动工具。2008年上半年，该企业的销售收入超过100亿元。

在中小企业生存艰难的情况下，A企业仍能在市场上与别的企业一争高低，一枝独秀，就在于该企业能面向市场，走创新之路。

无论是一家有着几百年基础的企业，还是一家刚刚成立的企业，其竞争力归根结底在于业绩的竞争。企业只有围绕业绩这个中心，尽快推出符合市场需求、适销对路的产品为公司赢利，才能在激烈的市场竞争中占据有利的位置。

有人也可能因此认为创新才是决定竞争力的根本，从理论上讲，这种看法无可非议，没有创新，企业很难在竞争激烈的市场中生存。但是，我们还要看到市场层面的因素，如果一种创新模式、一项创新技术、一种创新产品或服务推到市场上没有取得多少业绩，竞争力又从何谈起？

1991年，摩托罗拉公司正式决定建立由77颗低轨道卫星组成的移动通信网络，并以在元素周期表上排第77位的金属“铯”命名。1997年，铯星系统投入商业运营，通过使用卫星手持电话机，可在地球上的任何地方拨出和接收电话信号。

铯星移动通讯系统为用户提供的主要业务是：移动电话（手机）、寻呼和数据传输。从技术角度看，铯星移动通信系统在技术上突破了很多障碍，系统基本结构与规程已初步建成，系统研究发展的各个方面都取得了重大进展。在此期间全球有几十家公司参与了铯星计划的实施，可以说铯星计划从初期的确立、运筹到实施都是非常成功的。

整个铯星系统耗资达50多亿美元，每年光系统的维护费就需要几亿美元。除了摩托罗拉等公司提供的投资和发行股票筹集的资金外，铯星公司还借了约30亿美元的债务，每月仅债务利息就达4000多万美元。



当摩托罗拉公司费尽千辛万苦，终于在1998年11月1日正式将铱星系统投入使用时，命运却跟它开了一个玩笑：GSM手机已经完全占领了市场。由于原先定位的客户早已被GSM系统吸引过去，铱星系统无法形成稳定的客户群，从而导致铱星公司亏损严重，连借款利息都偿还不起。摩托罗拉公司不得不将曾一度辉煌的铱星公司申请破产保护，宣布终止铱星服务。

2000年3月18日，铱星背负40多亿美元债务正式宣布破产。

在摩托罗拉大举进攻高科技的铱星系统时，诺基亚却在手机的个性化应用上下工夫，推出了内置天线的手机。应当说手机天线的内置称不上什么大发明，但诺基亚凭着这一创新，将摩托罗拉拉下了手机市场份额第一的位置。

从摩托罗拉的失败到诺基亚的兴盛，同样都是创新，结果却大相径庭。因此，创新只是理论上具备了提升竞争力的潜质，最终是否能真正提升竞争力，还要看业绩。否则，像摩托罗拉那样盲目追求高新技术，追求产品品质的完美，不以业绩为中心，必将导致公司利润的下降。

竞争力归根结底是业绩的竞争，企业的工作重心一定要放在创造业绩上。每个员工都要同企业一起创造业绩，只有这样才能在竞争激烈的市场赢得优势地位。

业绩是企业生存的底线

所谓企业生存的底线，就是企业不做到这一点就会垮掉。气球超重会下降，汽车没有轮胎就行驶不了，人没有食物会活不下去，这都是底线。业绩是企业生存的底线，是企业赖以生存的根本。业绩之于企业，就像鱼儿离不开水。

2002年，全自动洗衣机行业利润下降9%，以小天鹅双缸洗衣机的价格

为例，每台约下降了 65 元；而与此同时，洗衣机用钢板和塑料的价格每台却上涨了约 45 元。一升一降，每台大约有 110 元的利润蒸发。

2002 年，小天鹅生产全自动洗衣机和双缸洗衣机各 100 万台。仅双缸洗衣机一项，就有 1.1 亿元的利润损失。原料成本的大幅上升及利润的下降使小天鹅在第三季度公布中亮起了预亏的红灯。

在小天鹅集团内部，有一个不争的事实。在小天鹅的“同心多元”战略下，空调作为其除洗衣机之外的第二主业受到极大的重视，可尽管小天鹅集团早已在中央、商用空调领域精心耕作了七八年，其销量却不过 50 万台。

与此同时，小天鹅洗碗机也如履薄冰。尽管小天鹅把洗碗机作为“明日之星”精心呵护，但洗碗机市场一直处于极为尴尬的境地。2002 年，小天鹅梅洛尼洗碗机有限公司实现销售收入 1925 万元，亏损额却高达 2007 万元，成为小天鹅的巨大拖累。

在洗衣机越做越亏的情况下，2002 年小天鹅却将销售额做到 100 亿元。随着经营规模的不断扩大，小天鹅集团步履维艰。2003 年 6 月下旬，江苏省和无锡市政府开始筹划出售小天鹅集团价值 7 亿元的资产。

作为曾经国内最大的洗衣机企业，小天鹅集团虽然有过连续 10 年赢利的无限风光，但由于原材料价格上涨、公司管理不善等一系列问题，业绩日益窘迫并导致严重亏损，也使得江苏省和无锡市政府不得不考虑出售其资产。从小天鹅的起落我们可以看出，业绩是企业生存的底线，没有业绩，企业就要被淘汰出局。

所谓企业生存的底线，就是企业不做到这一点会死。气球超重会下降，汽车没有轮胎就行驶不了，人没有食物会活不下去，这都是底线。

至于人为了保持苗条的身段要穿什么衣服，汽车为了驾驶乐趣用什么型号的发动机，那都必须在底线被满足的前提下才有探讨的意义和价值。

企业靠什么生存？业绩。业绩可以为公司带来利润，有钱去生产，才能有钱追加投资。如果企业不想办法提高业绩，而是怠慢市场，那么唯一的结

果就是被清除出局。

2007年，摩托罗拉共售出1.59亿部手机，比2006年的2.17亿部下滑27%。与此同时，2007年全球手机销量增长了17%。如果摩托罗拉2008年的手机销量再下滑27%，就会降至1.16亿部。索尼爱立信2007年的手机销量增长了38%，即使2008年增长速度降至20%，手机销量也将达到1.24亿部，从而超越摩托罗拉。

到2007年年底，摩托罗拉沦为全球第四大手机厂商。对于摩托罗拉来说，全球第四大手机厂商的称号无疑是一个耻辱。2008年春节后，摩托罗拉在亚洲的市场份额已跌至最高峰时的1/3，第四季度移动终端事业部的销售额同比下降38%。2007年全年，该部门的亏损额为12亿美元。可一年前，这个部门还为公司贡献了27亿美元的赢利。

由此可以看出，摩托罗拉的利润已经滑落至历史最低点。2007年年末，其对手诺基亚在全球市场的占有率首次达到了40%，推动全年运营利润增长46%，达到116亿美元。3月20日，这家芬兰公司的股价达到29.33美元（摩托罗拉的股价恰好是9.33美元），牢牢把持着全球第一大手机厂商的位置，而且市场份额有望继续增长。

如果继续保持每年27%的手机销量下滑速度，历史最为悠久的手机厂商摩托罗拉很快就将在五大手机厂商中垫底甚至出局。

摩托罗拉一度坐着手机行业的头把交椅，但由于摩托罗拉的手机销量迅速下滑，从而导致了灾难性的后果。业绩是企业生存的底线，没有业绩，企业就要被市场淡忘，最终走出人们的视线。

业绩是企业生存的底线，是企业赖以生存的根本。市场越来越成熟，市场的竞争也越来越白热化，要想在弱肉强食的市场中生存下去，首先就要从业绩抓起。