

普华
经营

正略钧策
ADFAITH

用**执行力**打造
职业化员工的首选之作

要结果 不要借口

唐华山◎编著

问题到此为止！

——美国第33任总统 杜鲁门



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

要结果 不要借口

唐华山◎编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

要结果不要借口 / 唐华山编著. —北京: 人民邮电出版社, 2010.1

ISBN 978-7-115-22053-0

I. ①要… II. ①唐… III. ①企业管理—职工培训

IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第233013号

内 容 提 要

这是一本培养企业员工和政府公职人员职业素质和责任意识的指导手册。

全书围绕“要结果，不要借口”这一主题，秉持“为企业工作就是为自己工作，对工作结果负责就是对自己负责”这一思想，全方位、深层次地阐述了“有用的不是借口，而是解决问题的方法”、“与其抱怨他人，不如反省自己”、“工作是为了企业，更是为了自己”等世界500强企业奉为圭臬的职业精神和价值观念，指导读者培养自己关注结果的工作意识，从而为企业做出更大的贡献，成就更辉煌的自我。

本书适合所有在职人员阅读，尤其适合作为企业内部员工和政府公职人员的培训用书。

要结果不要借口

◆ 编 著 唐华山

责任编辑 张国良

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 640×960 1/16

印张: 9.5

2010年1月第1版

字数: 150千字

2010年1月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-22053-0

定 价: 19.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前言

无论生活中还是工作上，失败的借口总有千千万万，但成功的理由只有一个：不找任何借口，全心关注结果。当你真正开始践行这一理念的时候，你会发现自己的人生与事业都会进入一个新的境界。如果你对此有什么疑问，那么请先看看下面这个真实的故事吧。

他出生在四川，家境贫寒，刚拿到初中毕业证就外出打工。

1997年他来到北京，在一家房地产代理公司做发单员，月薪300元，不包吃住。

上班第一天，老板讲了很多鼓励大家的话，其中一句“不找借口找方法，胜任才是硬道理”让他印象深刻。

上班后，他劲头十足，每天早晨6点就出门，晚上12点还在路边发宣传单。他连续拼命干了3个月，发出去的单子最多，反馈的信息也最多，却没做成一单生意。为了给自己打气，他把老板告诉他的那句“不找借口找方法，胜任才是硬道理”写在卡片上，随时提醒自己，不断地给自己鼓劲，苦练沟通技巧，主动跟街上的行人说话，介绍楼盘。又过了两个月后，他的说话能力提高许多。

有一天，一位抱着箱子的人向他打听三里屯的一家酒吧在哪里，他热情地告诉对方，但对方还是没有听明白，他干脆领对方去，还帮对方抱箱子。告别时，他顺手发了一张宣传单给对方。没想到，那个人第二天就找到他，并购买了两套房子，同时告诉他：“我平时很烦别人向我推销东西，但你不同，值得信赖。”这笔生意让他赚到1万元。更让他激动的是，他相信自己能胜任这份工作。

但他的成绩仍然不好，每个月只能卖出一两套房，在业务员里属于比较差的。

1998年，公司组建成5个销售组，采取末位淘汰制，他处在被淘汰的

边缘。这时，他对“不找借口找方法，胜任才是硬道理”有了深刻认识，要在工作中做到胜任，就不要给自己任何借口，必须找到好方法。因此，当经验丰富的业务员跟客户交流时，他就坐在旁边认真地听，看他们如何介绍楼盘，如何拉近与客户的距离。他还买了很多关于营销技巧的书来学习，学会把握客户的心理，判断客户的需求、实力，以便让自己每次与客户交谈时都更有针对性。从此，他的业绩开始稳步上升。

后来，他一个季度的销售额达到6000万元，在公司排名第一。按照公司规定，销售业绩进入前五名者可以竞选销售副总监，他决定试试，结果如愿当选。但没想到，第一个季度结束时，他带领的销售组排在最后一名，在副总监“宝座”上还没坐热，他就被撤了。以往被撤掉的销售副总监，大多选择离开，因为他们觉得再也没有颜面当一名普通销售员。但他却想：“自己被淘汰，是因为自己还不胜任，从哪里跌倒，我偏要从哪里爬起来。”

重做业务员后，他调整心态，和从前一样拼命工作。2003年最后一个季度，他又拿到全公司第一，再次竞选当上销售副总监。这一次，他一上任就开始精心培训手下的员工，将自己的经验毫无保留地传授给他们。他说：“只有大家都好了，我的境遇才会更好。”结果，一个季度结束，他的组取得了相当好的成绩，销售额达到8000多万元，租赁也达5000多万元。此后，他所带团队的业绩一直名列前茅，他的收入自然提高，每年的收入都超过100万元。

他叫胡闻俊，那个告诉他“不找借口找方法”的老板是潘石屹。

从发单员到销售冠军，从月薪300元到年薪百万，这一切的转变，都始于“要结果不要借口”的工作理念。

结果才能决定一切，它不仅是一个人能力的最好证明，也是一个人价值的最好体现。如果你想证明自己，那么请用业绩说话、请用好结果说话，闭上满是完美借口的嘴巴！

本书秉持“不找任何借口，全心关注结果”的理念，通过深入的讲

解和大量的实例，向读者揭示了“借口”的危害和关注结果对于工作的重要意义，指出完美的借口贻害无穷，关注结果才能真正体现个人在工作中的价值。

在本书的策划与创作过程中，得到了唐方林、郑海龙、邱草、郑月玲、唐秀娟、邱素娟、高宗华、冉召平、邱云、冉现荣、郭东华、单文元、郑茂章、徐安霞、闫彬、吴振梅、闫龙、马树法、崔侠、唐利英等人的大力支持和帮助，在此向他们深表谢意。没有他们的积极参与，本书是很难面世的。

由于水平所限，加之时间仓促，书中偏颇之处在所难免，恳请读者朋友们批评指正。

目 录

第一章 别找任何借口，请给我结果 / 1

不要找借口，请直接告诉我结果 / 3

不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫 / 6

企业靠结果而非靠借口生存 / 8

不重苦劳重功劳，不重过程重结果 / 10

优秀员工解决问题，问题员工寻找借口 / 12

把难题留给自己，把成果留给公司 / 16

好结果从哪里来 / 20

聚焦结果，才能走向成功 / 24

第二章 有用的不是借口，而是解决问题的方法 / 27

解决问题才是硬道理 / 29

爱找借口的员工永远是平庸的员工 / 34

为失败找借口，还是为成功找方法 / 36

1000个难题，必有1001个解决方案 / 41

给自己来一场思维风暴 / 44

把结果当成执行任务的最大动力 / 47

任何难题都有其最佳解决之道 / 50

开动脑筋，做个成功的“猎手” / 52

第三章 与其抱怨他人，不如反省自己 / 55

出现问题，多从自己身上找原因 / 57

从现在开始停止抱怨，反省自己 / 58

时刻想着你能为企业做些什么 / 59

工作中的委屈要正确对待 / 62

安心工作不抱怨 / 63

惟有加倍努力，才能得到满意结果 / 65

第四章 对结果负责，就是对自己负责 / 69

工作是为了企业，更是为了自己 / 71

成功者都具有强烈的责任心 / 74

找借口的根源在于缺乏责任心 / 77

责任保证绩效，绩效保证结果 / 80

锁定责任，才能锁定结果 / 83

勇于承担责任，绝不将过失归咎于客观原因 / 85

敢于对错误负责，才能期望有好结果 / 87

对工作负责应该贯彻始终 / 89

第五章 拒绝借口，为成功扫清障碍 / 93

借口是失败的温床 / 95

爱找借口的人，终将与成功无缘 / 97

探询借口基因，克服人性顽疾 / 99

能力不济，不能拿借口作挡箭牌 / 101

职业精神的缺失是借口的催化剂 / 103

改掉找借口的恶习，让成功离你越来越近 / 105

第六章 全心全意，把工作做到尽善尽美 / 109

好的结果总是留给有准备的人 / 111

敷衍工作就是敷衍自己的人生 / 114

积极主动的工作态度是好结果的保障 / 117

成功源于完美的细节 / 119

无论事大事小，都要努力做好 / 123

不断充电，只为把工作做到最好 / 125

竭力把所有的工作都做到尽善尽美 / 127

你的付出永远与你的收获成正比 / 129

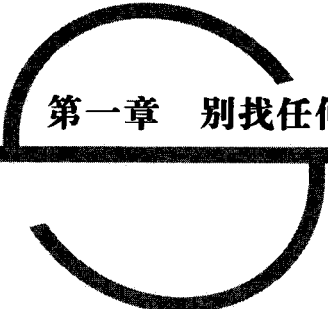
附 关注结果，拒绝借口——员工执行能力培训游戏 / 133

一、员工执行力自我测试 / 135

二、员工执行力培训游戏 / 136

三、员工问题解决能力自我测试 / 137

四、员工问题解决能力培训游戏 / 139



第一章 别找任何借口，请给我结果

不要找借口，请直接告诉我结果

优秀员工总是把每一项工作尽力做到最好，“满意+惊喜”地完成工作任务，而不是寻找各种借口来为自己开脱。

无论我们在哪个工作岗位、从事什么样的工作，都要投入全部精力，追求最好的结果。没有哪个领导愿意听员工解释为什么没有完成任务。

曾有一位被下属的“借口”搞得不胜其烦的经理，在自己的办公室贴上了这样一条标语：“这里是‘无借口区’。”并告诉所有人：“9月是‘无借口月’，在本月，我们只解决问题，不找任何借口。”

恰在此时，有位女顾客打来电话，抱怨说该送的货迟到了。经理带着歉意说：“这是我们的错，下次再也不会发生了。”随后他又安抚顾客，并承诺对其进行补偿。挂断电话后，经理说自己刚接到电话时，本来是想向顾客解释一下为什么会迟到，但想到9月是“无借口月”，也就坦然承认了错误，而没找任何借口。

没几天，公司总裁收到了这位女顾客写给他的一封信。在信中，该顾客高度评价了在该公司所得到的出色服务。女顾客说，没有听到千篇一律的托辞让她感到非常意外和新鲜，并表示她本人非常赞赏公司不找借口的做法。

遇事不找借口应该成为所有员工的行为准则。它强调的是，每一位员工都应想尽办法去完成任务，而不是为没有完成任务去寻找各种借口，哪怕这种借口看似合情合理。

但在现实工作中，很多人在完不成领导交给自己的工作任务时，通常都会用“我之所以没能完成任务，是因为……”、“我已经很努力了，没做好不怪我，而是……”、“这事太难了，没人能做好！”、“遇到这么一个大难题，我真的是一点办法也没有！”诸如此类的话来为自己开脱。

这样的人很难得到领导的赏识与重用，也很难有什么大的作为。

闻名全球的美国西点军校有一个被广为传诵的悠久传统，就是每逢军官问话时，学员们只能回答“报告长官，是”、“报告长官，不是”、“报告长官，不知道”除此之外，不能多说一个字。

在西点军校，永远不允许出现诸如“报告长官，虽然我没完成任务，但是……”、“报告长官，我之所以没做到，是因为……”此类的解释，因为这里不接受借口，只需要真正有意义的结果。如果你没有做好，那么，你不用解释，也别找任何借口。

就是在这样以结果为导向的文化氛围中，西点军校成为美国乃至世界的亮点，为各行各业培养了无数的精英。据美国商业年鉴统计，二战后，在世界500强企业中，西点军校培养出来的董事长有1000多名，副董事长有2000多名，总经理、董事一级的有5000多名。任何商学院都没有培养出这么多优秀的经营管理人才。

“要结果不要借口”是西点军校奉行的最重要的行为准则之一，也是西点军校灌输给每一位新生的理念。

其实，一家企业就是一所西点军校，企业的员工就是西点的学员，在回答领导问题时，你要做的同样不是无用的解释，因为那意味着你想要推卸责任，你需要做的是立即行动起来，用结果来说话。

借口背后隐藏的是一个人天性中的懒惰和不负责任。在事实面前，没有任何借口能掩饰自己的错误或失误，因为在领导眼中，很多解释只不过是员工个人为了推卸自己的责任而强加于事实的借口。借口除了造成工作效率低下、组织业绩受损以外毫无意义。

记得有位名人说过这样一段话：如果你有自己系鞋带的能力，你就有上天摘星星的机会！不要为自己的错误辩护，再美妙的借口也于事无补！不如把寻找借口的时间和精力用到工作中，仔细琢磨下一步该怎样去做。

在美国哈佛大学的一次MBA课上，教授为学员们上组织能力实践课。

其具体安排是这样的：学员须将两筐石料从山下运到山上，花最短时间完成任务的人将获得最后的胜利。每位学员有100元的经费，最多可以找三个人帮忙，但是只能在现场找人。

第一位学员从开始发动群众到最后将石料运到山顶，用了6个小时。他的方法很常规，花钱请一些身体强壮的搬运工搬运。结果招工用了3个小时，爬山运石料用了2个小时，中途休息用了1个小时。

第二位学员用了3个小时完成任务。他来到山下，直接给附近的劳务公司打电话，劳务公司很快调派了3个身强力壮的人去负责搬运石料。结果，他只用了3个小时就将石料运到了山上。

第三位学员仅仅用了1个小时不到，就将全部石料运到了山顶。他先找到该山的管理处，询问有无缆车，确认有缆车之后，他通过缆车将石料运到了山上。

最后的获胜者是那个用缆车运送石料的学员。虽然另外两个人都表示不满，觉得用缆车运送石料违反了规则，因为这堂课是训练组织能力的，而非“投机取巧”，但教授最后坚持认定那个用时最短的人是获胜者。

教授的理由是：原因很简单，在工作中，领导只会看你的工作结果，而非具体过程。

作为一名员工，我们每个人可能都会常常听到自己的上司或老板抱怨说“先别说借口，请告诉我结果就行了”、“我只想知道结果”、“汇报工作成果，我不想听理由”。总之表达的意思只有一个——要结果不要借口。

是的，只要结果，不要借口，虽然听起来有不尽人情的冷酷，但作为领导，为了企业发展，他们必须这么做。

不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫

我们因成就获得报酬，而非行动的过程；我们因产出获得报酬，而非投入的时间。我们所能得到的报酬，取决于我们在自己的责任领域内所取得的成果。

中国改革开放的总设计师邓小平曾说过这样一句名言：“不管是白猫还是黑猫，只要能够抓到老鼠就是好猫。”

市场是残酷的，对于企业领导来说，无论是谁，只要他能够给公司带来最大的利润，他就是公司的英雄。在很多时候，如果你做某件事情最后以失败告终，那么你以前付出的再多，也不会有任何意义；惟有成功，你才会得到鲜花与掌声，才会成为英雄。

松下公司曾进行过一次人才选拔赛，准备从新招的三名员工中选出一名最有才华的人做市场策划。这三名员工，应该说都是非常优秀的。那么，怎样选择才最有说服力呢？公司的营销部门对这三个人进行了一次“魔鬼”考核。

公司将这三个人从东京送到广岛，让他们在那里生活一天，但只按最低生活标准给他们每人2000日元的费用，最后剩钱多的人将是获胜者。而且公司还规定，三个人必须单独生存，不能联手合作，更不能去给别人帮工赚钱。说是剩钱多的人将会获胜，其实那是不可能的，这点谁都明白，要想多“剩”钱，就必须用自己的大脑想方设法让2000日元的生活费在短短的一天里“生”出更多的钱来。

在这里，我们姑且将这三名员工称呼为A、B、C。

员工A很聪明，他先是花500日元买了一个黑色墨镜，再用剩下的钱买了一把旧吉他，然后走到广岛最繁华的地段——新干线售票大厅外的广场上，演起了“盲人卖艺”。半天下来，他的大琴盒内就已经装满了零钞，收获颇丰。

员工B也十分聪明，他先是用500日元买了一个大箱子，又买来毛笔和墨水，然后挥毫在箱子上写道：“将核武器赶出地球——加快广岛建设大募捐”。接下来，员工B把募捐箱放在最繁华的广场上，用剩下的钱雇来两个人做现场宣传。还没到中午，他的大募捐箱就满了。

员工C做的第一件事，竟然是在中午找个小餐馆，要了一杯清酒、一份生鱼、一碗米饭，美美地吃了一顿。这下可好，一算账，消费了1500日元！

应该说，广岛人真是很慷慨，员工A和员工B的小生意都做得很红火，一天下来，两人收入不菲，他们都为自己的过人智慧感到骄傲。

到了傍晚时分，意外发生了，他们做梦都没想到噩运会降临到自己头上——一位佩戴胸卡和袖标，腰挎手枪的城市稽查人员出现在广场上，他不仅没收了A与B的全部财产、收缴了他们的身份证，而且还说要以欺诈罪起诉他们，说完他带着“战利品”扬长而去。

当员工A和员工B想方设法借了点路费，狼狈不堪地在比规定时间晚一天回到松下公司时，他们都傻了眼——天哪！那个缴获他们心血的“稽查人员”，正在公司恭候着呢！见到了员工A和员工B，这位“稽查人员”微笑着掏出两个身份证递给他们，并深深地向他们鞠了一躬，说道：“真是不好意思，还望多多关照！”

在这次活动中，员工C的费用花销是这样的：花了1500日元吃饭；用了150日元做了一个袖标和一枚胸卡；然后就是用余下的350日元，从一个收废品的老人那儿买了一把旧玩具手枪和一脸化装用的络腮胡子。

这个时候，松下公司国际市场营销部总课长宫地孝满走了过来。他一本正经地对站在那里怔怔发呆的“盲人”A和“募捐人”B说道：“企业要生存发展，要获得丰厚利润，不仅仅要会‘吃’市场，最重要的是懂得怎样‘吃’掉市场上的对手。所以，在这次选拔活动中，员工C获胜了。”

什么是结果？结果就是落实行动，就是实现目标，就是完成任务，

就是赢得胜利！一次没有结果的行动是无效的，是没有价值和意义的；而一个和目标相反的结果，则是具有破坏性和毁灭性的，甚至会毁掉一个企业！做任何事情，我们惟有以结果为导向，才能确保完成任务，才能让一切付出都具有实际效用与价值！

在当今社会中，很多企业都对这种以结果为导向的思维达成了共识。任何人，不管你在过程中做得如何出色，如果不能拿出让人满意的结果来，那么一切就都是白费。一句话，没有结果的付出只是在做无用功。竞争就是如此的残酷无情，无论你曾经付出了多少心血，做了多少努力，如果拿不出好的业绩来，领导就会觉得付给你薪水是一种浪费。反之，如果你能够圆满完成领导布置的任务，能够做出骄人的业绩，那么领导就会认可你、重用你，而不会管你的工作过程是否完美。

每一个员工都必须牢记：我们是因成就才获得报酬，而非行动的过程；我们是因产出才获得报酬，而非投入时间的多寡。而我们所能得到的总报酬，则取决于我们在自己的责任领域内，所做出的业绩。

这就像世界首富比尔·盖茨所说的那样：“这个世界不会在乎你的自尊，这个世界只期望你首先做出成绩，然后再去强调自己的感受。”是的，在当前这个竞争激烈的社会中，惟有结果才是硬道理，才是我们挺胸做人、傲视群雄的资本，这样，你才是一只真正的“好猫”！

企业靠结果而非靠借口生存

企业靠结果、而非靠借口生存。只有人人都为结果着想，而不是一遇到难题就找借口，企业才能够顺利发展，才能够很好地成长。

企业的生存是以赢利为基础的，如果做事情不以结果为导向的话，就可能会出现人人找借口、事事做不好的情形，从而让企业陷入困境。

当年全球最大的零售企业凯马特连锁公司显露出走下坡路的迹象时，一个关于凯马特的故事开始在业内广为流传。