

结果 决定一切

把说的变成做的○把做的变成结果○把结果变成利润

锡恩顾问团队◎著
姜汝祥◎执笔



中信出版社·CHINACITICPRESS

结果 决定一切

锡恩顾问团队◎著
姜汝祥◎执笔

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

结果决定一切 / 锡恩顾问团队著, 姜汝祥执笔. —北京: 中信出版社, 2009.7

ISBN 978-7-5086-1548-6

I. 结… II. ①锡… ②姜… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 071553 号

结果决定一切

JIEGUO JUEDING YIQIE

著 者: 锡恩顾问团队

执 笔: 姜汝祥

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 **印 张:** 11.75 **字 数:** 101 千字

版 次: 2009 年 7 月第 1 版 **印 次:** 2009 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1548-6/F·1626

定 价: 24.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

01

以百年企业的名义，不依赖能人

第一节 是什么阻碍你成为百年企业？

百年企业是结果，机制才是原因 / 3

百年企业的源头：

为什么撞车会引发管理革命 / 3

交通警察与红绿灯：

为什么有人能管几万人，有人只能管几十人 / 5

法治管理系统的关键在于自觉：

4R 执行力系统的起点是自我责任 / 7

第二节 中国企业执行问题的真相：

企业家太强导致员工无能 / 10

执行力问题的微观原因：

强势的老总之下，大多是平庸的员工 / 10

执行力问题的宏观原因：

遍地黄金的背后，是执行力的衰退 / 13

第三节 以百年企业为己任：

企业家，你究竟怕什么 / 16

管理者就是为解决问题而生的，

可怎么越管问题越多？ / 16

拥有信仰与原则的企业是不可战胜的 / 19

第四节 4R 执行力系统：

把游击队转变为正规军 / 22

4R 执行力系统的四大部分：

结果，责任，检查，激励 / 22

4R 执行力系统为什么如此强大 / 25

02 百年企业的三大支柱

第一节 百年企业支柱之一：

商业人格——没有大写的我，就没有强大的企业 / 29

总裁心病：

员工能和我走多远 / 29

员工心病：

小事不必全力以赴 / 31

商业人格：

自私为什么能够自利，结果为什么导致独立 / 32

第二节 百年企业支柱之二：

结果启蒙——思路决定出路，结果改变人生 / 35

结果是因，行动是果：

商人的天职是创造价值 / 35

第三节 百年企业支柱之三：

客户价值——公司之魂，执行之本，生存之源 / 37

创造奇迹的前提：

懂得奇迹从何而来 / 37

你可以得到任何职位，
前提是懂得客户价值 / 39

第四节 客户价值决定一切 / 42

“客户价值 = 钱”：
没有免费的午餐 / 42

“客户价值 = 核心竞争力”：
购买越多，忠诚度越高 / 43

“客户价值 = 百年企业”：
最重要的东西常常被忽视 / 45

03 R1 (Result): 结果定义

第一节 定义结果，就是定义客户； 定义客户，就是定义工资 / 49

戈恩如何拯救日产：
如果目标没有实现，我就出局 / 51

没有结果，客户就不会付钱；
没有钱，员工的工资从何而来？ / 53

第二节 公司为什么聘你——承诺结果、 创造价值是员工的天职 / 57

谁应当对结果负责 / 57

结果平台：
管理者是员工的客户，员工是管理者的延伸 / 58
公司为什么给你付薪 / 60

第三节 “结果”是什么 / 64

“结果三化”：

什么才是真正的结果 / 64

以终为始的管理：

只交换结果，不交换过程 / 65

第四节 执行的入口：

做结果，不要做任务 / 69

警惕结果陷阱之一：

“好态度=好结果” / 69

警惕结果陷阱之二：

“没错误发生=好结果” / 72

第五节 如何创造结果：

建立外包思维 / 75

外包思维：没有坏人，只有坏的制度 / 75

04 R2 (Responsibility): 一对一责任

第一节 责任稀释定律：

人越多，责任越少 / 81

责任稀释定律：

在闹市中被追杀，谁来救助 / 82

只有“我”的责任，

没有“我们”的责任 / 84

第二节 责任跳动定律：

指导越细，责任越少 / 87

小心提问：
你能够承载多少只猴子 / 88

第三节 好制度造就好员工 / 90

滥竽充数：
问题不在南郭，而在齐宣王 / 90
舒马赫何以成为车王 / 92
可以改造的是制度而不是人性 / 93

第四节 责任的起点：

一对一约束，归宿是流程 / 97
副经理是个多余的岗位 / 97
多给方向，少给方法：
让下属学会负责地做事 / 98
流程让员工学会主动做事 / 100

05 R3 (Review)：检查与跟踪

第一节 人们不会做你希望的， 只会做你检查的 / 105

希望越多，失望越多 / 105
检查的逻辑：先小人，
后君子，大家都是君子 / 108

第二节 谁来检查： 三大系统打造检查平台 / 111

公开系统：
以事实和数据为基础的报表系统 / 111

公正系统：
对事不对人的质询体系 / 113

实效系统：
行动改进、实时反馈系统 / 114

第三节 如何检查： 越亲近的人越危险 / 116

越亲近的人越危险：
监督多大，授权多少 / 116

谁摧毁了巴林银行：
爬上高山需要 10 天，掉下来只要 10 秒 / 118

关键点检查：
保证执行不拐弯 / 121

第三方：通过开放透明建立节点控制体系 / 121

06 R4 (Reward): 即时激励

第一节 到底是什么在决定着我们的奇迹 / 140

海豚如何赢得喝彩：
是什么在创造奇迹？ / 127

孔子讲过的市场经济原理：
有好报，才有好人 / 129

第二节 执行力与薪酬无关， 与成就感有关 / 131

不要用圣人的标准要求大多数人 / 131

商鞅是亏了还是赚了？
强调什么，就奖励什么 / 132

第三节 激励的操作要点：
请你的员工到北京饭店吃饭吧 135

激励在哪里，
公司的战略就在哪里 / 135

即时激励的操作要点：
放大关键行为，形成集体记忆 / 137

第四节 管理者善于激励，
才能提高员工的绩效 / 139

一枚香蕉形别针价值无限 / 139

游戏与嗑瓜子：
痴迷背后的激励之谜 / 140

即时激励是领导者的责任 / 142

只懂用钱激励员工的总裁是无能的总裁 / 143

第五节 品牌分：
每个人都是自己的镜子 / 145

品牌分：
每个人都有一个人格账户 / 145

黑白分明：
提倡什么，就加分；反对什么，就减分 / 147

07 4R 管理实例

第一节 山西银光公司：
惊人的改变，扎实的成长 / 151

银光公司在4R执行力项目导入前存在的主要问题 / 151

4R 解决方案:

三管齐下, 标本兼治 / 152

项目取得良好结果:

公司在蜕变中成长 / 157

第二节 广东顺德纺织集团:

从亲情化管理到职业化管理 / 160

4R 执行力项目导入前公司存在的主要问题 / 160

4R 解决方案 / 161

取得的效果 / 167

第三节 广东东箭汽车用品公司:

惊人的飞跃, 持续的成长 / 168

4R 执行力项目导入前公司存在的主要问题 / 168

4R 解决方案 / 169

项目成果 / 174

01

以百年企业的名义，不依赖能人

什么是百年企业？不一定是名企业，也不一定是大企业。

百年企业的根基，在于它强大的制度和
不依赖能人的机制，如果仅靠一个两个“能人”，
百年企业是经营不下去的。

百年企业有三大核心支柱：对自己负责，
对结果负责，对客户负责。这正是制度执行力强
大的思维内涵，也是 4R 内在的价值观。

不要再沉迷于一时的做大做强，对比百年
企业，中国的企业还有很长的路要走。

第一节

是什么阻碍你成为百年企业？ 百年企业是结果，机制才是原因

百年企业的源头：为什么撞车会引发管理革命

如果我们要回答企业为什么持续，首先我们要回答管理是什么。

事实上，现代管理产生的时间并不长，这也意味着现代百年企业是现代思想的产物，不懂现代管理的内在脉络，我们就很难懂得，到底是什么在阻碍我们成为百年企业。

让我们把目光追溯到 1841 年 10 月 5 日，那天在纽约州的阿尔巴尼和马萨诸塞州的伍斯特之间，两辆西方火车公司的客车迎面相撞，1 名司机死亡，17 名乘客受伤。

正是这场灾难标志了新的管理时代的开始。

为什么这么讲？因为在此之前并没有真正的管理。工业时代的来临，最开始主要体现在机器设备的使用上，工厂只有生产人员，却没有专职的管理人员。比如火车公司，只有司机，只有扳道工，只有锅炉工，但没有专业的管理人员来安排他们的工作。

两列火车相撞事故引起了社会的很大反响，工业革命才刚刚开始，火车就这么撞了，以后谁还敢坐火车？

当时派去调查这一事件的乔治·惠斯勒少校建议，按照下列方法管理可以防止撞车事故：

- 中央办公室由“经理”负责运营
- 将各类工作进行不同的功能区分
- 有一个清楚而权威的“统一命令链”来发号施令
- 沟通和报告的联络路径清楚
- 从上层到下层，每个人的职责都有清楚的描述

少校的办法取得了很大成效，在此后很多年，火车一直没有发生类似的安全事故。由此人们突然发现，原来企业需要一类特殊的人群存在，这类人不从事生产，不从事业务，他们的工作就是通过安排其他人的工作，使整个组织的运行更加安全、高效。

这就是“管理”（management）最基本的含义，即通过安排别人的工作使组织活动完成得更有效。而所谓的管理者，不过就是指这些不从事具体生产与业务，其主要工作就是安排其他人的工作的人员。

很显然，“撞车式管理模式”不过是军队管理模式的民间版本，所以“撞车式管理”也具有非常明显的军队色彩，比如集权式的中央控制，自上而下的命令链，清楚的职责等。撞车式管理也因此具有重控制、重惩罚的特点。

事实上，军队管理远比企业管理早了几千年。军队是严密的组织结构，军队之所以能够打胜仗，就是有一套完善的管理方法。这些管理方法

应当说不仅反映了军队的作战要求，同时也反映了大型组织的运营规律。严格来讲，如果单纯谈管理，那么军队才是管理的发源地。但从企业组织的角度，“撞车”事件所引发的管理要求，却使得职业经理人这一概念第一次从商业上正式被提出。

从此，我们看到了 20 世纪无数伟大企业的诞生，无不是人们在这种“职业管理”的思想下努力的结果。因为“撞车式管理”引出一个企业成长中一个实质性的问题：为什么有些企业家可以管理几万人，而有些企业家只能管理几百人、几十人？

交通警察与红绿灯：为什么有人能管几万人，有人只能管几十人

管理之所以能够创造效益，或者说，企业真正的效益是从管理而来的，而不是从机器设备中诞生的，背后的道理很简单：我们讲的所谓企业，是指那些几十个人以上组成的一个商业组织。个体户是不需要管理的，小商小贩也从来不需要任何管理，因为他就自己一个人，钱全是他自己的，责任和风险对等，所以他不需要管理。

同样道理，一辆火车在轨道上跑也不需要管理，而出现两辆、三辆乃至无数辆火车的时候，管理就无比重要了。我们必须规划线路，调度好时间，明确责任，才能防止撞车。

那为什么有人只能管理几十人，有人能够管理几万人呢？

这是因为管理方式的不同。有人喜欢亲自管，特别是那些觉得自己本事很大的管理者，这就是所谓的“能人管理系统”的由来；但有人却相反，觉得人就是人，是人就会犯错，与其相信自己的伟大，不如相信机制

的伟大，这就是所谓的“法治管理系统”的由来。

打个比方，喜欢亲自管的企业家就像交通警察。交通警察就是一个能人管理系统，这种管理的好处在于反应迅速，处理问题因地制宜，立竿见影，并且整个过程人性化、人情化。

交通警察系统的坏处几乎就来自于它的好处。比如交通警察系统的好处是反应迅速，立竿见影，但坏处也源于此，那就是只要交通警察在岗时，一般没有任何问题；只要交通警察不在，情况就完全不一样。交通警察或管理者永远都在忙，一分钟都离不开。

另外，交通警察系统的另一大好处是人性化，因地制宜。但是这种人性化一走偏就成了徇私舞弊，因地制宜一走偏就成了上有政策，下有对策。

所以，虽然交通警察系统很有效，但全世界没有一个国家的交通系统是靠交通警察支撑的，道理很简单，一个交通警察只能管理一个路口，而一个国家有多少路口？

但法治管理系统的做法就像红绿灯系统。红绿灯的好处是规则面前人人平等：所有的人都要遵守“红灯停，绿灯行”。有人开车闯红灯怎么办？加上一个摄像头，对闯红灯的人处以罚款。有人不怕罚款怎么办？扣分！到12分之后强制到指定地点重新学习交规，考试通过后才能重新获得驾驶资格。

红绿灯有没有坏处？当然有，红绿灯的反应速度永远都是事先设定的，不会根据情况调整。哪怕一条道上车堵死了，另一条道上没有车，或者路中间出了事故，红绿灯都无法根据情况做调整，还是一如既往地机械变换。