

塑造百分之百拿到结果的文化
建立立竿见影的承诺机制

承诺

打造以结果为导向的承诺文化



◎向结果要绩效·向承诺要利润·向执行要效益◎

PROMISES

没有结果一切都是空谈

张 斌◎著

老板送给员工
最有价值的礼物
员工送给自己
通向美好未来的通票



中国致公出版社

承诺

打造以结果为导向的承诺文化



张 斌◎著



中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

承诺：打造以结果为导向的承诺文化 / 张斌著. —北京：
中国致公出版社，2011.8

ISBN 978-7-5145-0100-1

I. ①承… II. ①张… III. ①企业文化—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第133676号

承诺：打造以结果为导向的承诺文化

著 者：张 斌

责任编辑：维 民

出版发行：中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路11号西门)

电话：66168543 邮编：100120)

经 销：全国新华书店

印 刷：大厂回族自治县彩虹印刷有限公司

印 数：1—10000册

开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：14.75

字 数：130千字

版 次：2011年8月第1版 2011年8月第1次印刷

ISBN 978-7-5145-0100-1 定 价：30.00元

版权所有 翻印必究

序 言

在很多企业当中，我们不难发现这样的现象，有人下班时间一到，就立即停下手中的工作，迈腿就走，而不管手中的工作有没有完成；有人面对一项新的任务，要么消极怠工，要么推三阻四，最后导致工作无法及时完成；有人接到老板交代的任务，却不负责到底，而是把工作推给下属或同事，同事圆满地完成了工作，他又回过头来和同事抢功劳；有人在老板面前信誓旦旦，拍着胸脯说保证完成任务，却总不见行动，最后完不成任务，又四处找借口。

很明显，这样的企业缺乏承诺文化，缺乏责任到人的制度，缺乏执行到底的机制，最后变成没有人做事。在我们身边有太多这样的企业了，员工对工作的态度是能拖就拖，能



省就省，能溜就溜，不敢为工作做承诺，更不愿坚守承诺、履行承诺。在这样的企业，员工缺乏执行到底的精神，凡事只求差不多，不求十全十美；凡事只求完成任务，不求执行到底。这里有一个重要的原因，那就是员工缺乏承诺，缺乏说到做到的精神。

什么是承诺？承诺首先是一种诚信，一种品德。孔子曾经指出：“人而无信，正如大车无輹，小车无軌，何以行之？”忠诚守信，是立世的根本。在古代，交通不便，通讯不畅，出门在外的人主要靠信差投递家书、传递口信，甚至寄送物品，彼此之间并没有契约，也没有证人，靠的就是一份诚信；即使千山万水，餐风宿露，信差务必完成所托，这是一种承诺。

在人际关系中，有承诺的人往往朋友较多；在企业，有承诺的人往往升职比较快；在商业关系中，有承诺的人往往业绩比较好。有承诺的人或许付出比较多，但是他的收获也会比较多。

承诺精神体现在工作和生活中的任何方面。丈夫（妻子）要对妻子（丈夫）有承诺，并坚守承诺；员工要对老板有承诺，并坚守承诺；企业要对客户有承诺，并坚守承诺……如此，彼此的关系就会更和谐、更稳定。

在我的课堂上，我会要求学员不断练习，培养良好的品格，例如：（1）认真。世上无难事，只怕有心人。人一旦认真起来，就没有办不成的事。认真等于品质，认真的人能创造品质。（2）快。时间就是生命，时间是我们永



远的对手，我们必须不断地和时间赛跑。要跑赢时间，我们就要快，快等于效率。（3）坚守承诺。做人之根本在于诚信，做事之根本在于承诺，承诺就是一份担当，是一份责任。敢于承诺的人是一个勇敢的人，履行承诺的人是一个负责任的人，有承诺并践行承诺的人是一个令人尊敬的人。坚守承诺代表着一个人的品德。

承诺是杜绝借口的最重要的武器，打造承诺文化对企业至关重要。一个企业拥有承诺文化，每个人都说到做到，每个人都言行一致，这个企业才能真正拿到结果。如果这个企业没有承诺文化，每个人言行不一致，每个人不为自己的行为负责，这个企业是没有执行力的，也就不会有好的结果，企业的所有伟大的梦想都等于零。

无数的例子证明，拥有承诺意识和守信的价值观，是一个人走向成功的起点，是一个企业走向高效的基石。本书的目的是倡导企业积极打造承诺文化，个人敢于作出承诺并践行承诺。加强承诺文化建设对提升企业的综合竞争力和有效促进企业的长远发展具有重要的意义。

本书从不同的角度讲述了执行到位、实出结果的承诺理念和文化，说明了激发员工作出承诺的方法和策略。本书所传达的理念已经帮助数千家企业建立了承诺文化，提升了领导者的领导力，提升了管理者的执行力，提升了员工的工作效率。

张斌

2011年5月



目 录

第一章 结果第一

第一节 任务与结果	/ 3
第二节 功劳是价值，苦劳是价格	/ 7
第三节 “资产”与“负债”	/ 11
第四节 结果的三要素	/ 14
第五节 要以结果思维为导向	/ 18
第六节 心态与结果	/ 23
第七节 使命感与结果思维	/ 28
第八节 责任感与结果思维	/ 33
第九节 付出精神与结果思维	/ 38



第十节 敬业精神与结果思维	/ 42
第十一节 感恩的心与结果思维	/ 46
第十二节 价值观与结果思维	/ 52
第十三节 激励自己拿到结果	/ 56
第十四节 精益求精的工作态度	/ 60
第十五节 工作是一项事业而非一项职业	/ 64
第十六节 与公司共命运	/ 71

第二章 承诺是金

第一节 个人与承诺	/ 79
第二节 企业与承诺	/ 85
第三节 结果思维与承诺	/ 93
第四节 在承诺面前没有任何借口	/ 96
第五节 敢于承担是承诺的开始	/ 100
第六节 只问我能做什么，不问我能得到什么	/ 103
第七节 靠业绩说话	/ 107
第八节 承诺了就要立即行动	/ 111
第九节 复命精神	/ 115
第十节 追求客户价值	/ 121
第十一节 承诺首先要战胜恐惧	/ 133

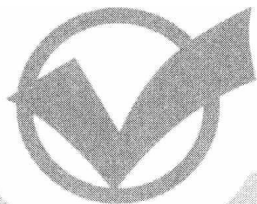


第十二节 承诺机制和环境	/ 137
第十三节 如何打造承诺文化?	/ 142

第三章 执行为王

第一节 执行力的定义	/ 149
第二节 执行力的三个核心流程	/ 153
第三节 员工缺乏执行力的四大原因	/ 159
第四节 企业执行力的原动力	/ 172
第五节 执行力与管理角色定位	/ 175
第六节 监督机制与执行力	/ 179
第七节 要激励不要批评	/ 183
第八节 服从第一与执行力	/ 185
第九节 团队精神与执行力	/ 191
第十节 赏罚分明与执行力	/ 198
第十一节 营造执行力文化	/ 212
第十二节 承诺与全力以赴	/ 215
第十三节 保证完成任务	/ 217
第十四节 主动要求多做工作	/ 220





· 第一章 ·

结果第一

完成任务是：完成差事，例行公事，应付了事。
完成任务不等于完成结果。因为苦劳不等于结果，态度不等于结果，理由不等于结果，加班不等于结果。
所以结果第一，理由第二。





第一节 任务与结果

什么是任务？任务在词典中的解释是：“指定担任的工作；指定担负的责任。”这个解释表明了任务的两种含义：一是交派的工作，担任的工作；二是担负的责任，意思是有责任把指定的工作做好，强调的是工作的过程。

什么是结果？结果在词典中的解释是，“在一定阶段，事物发展所达到的最后状态”，也表示“在某种条件或是情况下产生某种结局”。这个解释包含了两种含义：一是全力以赴做某件事情；二是把这件事情做完了，并且看到了结果，强调的是工作的结果。

从这个层面来说，任务和结果是不一样的，它们的价值也是不一样的。



就拿我们平时发传真给对方来说吧，有的员工拿起电话，拨通之后把传真发过去，就算完成了任务。经理问：“传真发过去了吗？”答：“领导，放心吧，发过去了！”一副胸有成竹的样子。结果呢，好几天过去了，对方来电话问经理，传真呢？

什么是发传真的结果？是收到，即收件人及时收到清晰、完整的传真。除了将传真发过去之外，还要打电话问一问对方收到几页，是否清楚；如果是由别人转交的，一定要叮嘱这个人立即或几点前转交，并请他做出承诺，最后打电话或发短信与收件人确认是否收到。这才是一个完整的过程和一个合格的结果。

我们之所以执行难，在很大程度上是因为我们不清楚什么是结果，就像发传真一样，传真发了是结果吗？当然不是，发传真只是一项任务。

什么是结果？可以从四个条件来衡量，即有时间，有价值，可考核，是客户想要的。满足了这四个条件就叫做有结果。当然结果也有多种多样，比如有结果、没有结果、合格结果、超值结果、好结果、坏结果等。

什么是任务？同样给大家三个条件来参考。即完成差事——领导交代的事情都办好了；例行公事——就某件事情，或是某个任务，把所有的程序都走完；应付了事——差不多就行了。对程序负责，对形式负责，却不对结果负责，这就叫完成任务。



你问销售员今天做了什么，他说拜访客户去了，你问：“结果呢？”答：“结果就是拜访客户了。”这就是不懂得什么是结果与任务。

拜访客户后有订单或回款，那是合格结果：有时间——今天；有价值——公司收益了；可考核——合同或支票可以看得见；客户很满意，表示再次购买，那就是超值结果了。但是，每次拜访不一定都有合格结果，更不可能每次拜访都有超值结果，也可能是差一点的结果，比如签订意向书，或得到客户购买承诺，或约定下次见面的时间，或得到客户对我们服务的三条改进意见，等等。最差的结果是被客户拒绝。如果客户拒绝了，也要写一个拜访总结发给大家，总结一些经验教训，与大家共同分享，对同事是一个好结果，以后你也会得到别人的帮助。这些都是结果，只是价值的高低不同而已，但毕竟是结果。

如果我们不懂得结果与任务的区别，就会有许多发传真、拜访客户这样的只执行任务，不顾结果的情况发生。

很多员工在接受工作或任务时，只注重完成任务的过程，而不考虑任务的完成是不是得到了最终想要的结果。

我们先看一个案例。

一家医疗设备公司每年“五一”都要参加青岛的一个展会，因为公司大部分的订单都是在展会上签订的。但是“五一”那段时间是黄金周，游客很多，火车票很紧张。4月27日火车票预售的第一天，公司老板就派他的下属小刘



去火车站买票，要保证5月1日那天到青岛。小刘一大早就出发了，在火车站排队排到12点，结果售票员说火车票卖完了，软卧、硬卧、硬座统统卖完了。小刘觉得很郁闷，回公司后对老板说：“老总，火车票卖完了。我一大早就去了火车站，结果轮到我的时候火车票就卖完了。”老板问：“还有没有其他的办法？”小刘说：“没有。”结果老板狠狠地批评了小刘，又安排小张去买票。小刘想，看你有什么本事搞到票？小张出去了一个多小时之后就回来了。他说：老总，票的确卖完了。但是我又想了一些其他方法去青岛，第一买高价票，第二找关系，第三中途转车，第四坐飞机，第五坐大巴，请老总决策。后来老板奖励了小张，小刘还不服气。

老总让小刘去的目的是什么？追求的结果是什么？是买票吗？在这里，买票只是一个任务，到青岛才是结果！小刘的确对工作过程负责了，但是他没有对结果负责，所以老板会批评他！

一个有执行能力的人是经常给老总出选择题而不是问答题，小刘说票卖完了你看怎么办，而小张说他想了几个方法，如找关系买高价票、转车、坐飞机、坐汽车。如果你的下属都是以小张这样的方式提供结果的话，你是不是会变得非常轻松？如果你的下属都和小刘一样，说火车票的确卖完了，把这个问题推给了你，企业管理者是不是会焦头烂额，而下属就会无事可做？因此，完成任务不等于收获结果！



第二节 功劳是价值，苦劳是价格

小张、小李、小王不仅是中学同班同学，而且是大学同班同学，更是同一天进入了同一家公司。

但是他们的薪水却大不相同：小张的月薪是5000元、小李的月薪是3500元、小王的月薪是1500元。

有一天，他们的中学老师来看望他们，得知他们薪水的差距之后，就去问总经理：“在学校，他们的成绩都差不多啊，为什么毕业一年会有这么大的差距？”

总经理听完老师的话，笑着对老师说：“在学校他们是学习书本知识，但在公司里，却是要行动，要结果。公司与学校的要求不同，员工表现也与学校的考试成绩不同，薪水作为衡量的标准，就自然不同呀！”



看到老师疑惑不解地皱着眉头，总经理对老师说：“这样吧，我现在叫他们三人做相同的事情，你只要看他们的表现，就可以知道答案了。”

总经理把这三个人同时找来，然后对他们说：“现在请你们去调查一下停泊在港口的船。船上毛皮的数量、价格和品质，你们都要详细地记录下来，并尽快给我答复。”

一小时后，他们三人都回来了。

小王先做了汇报：“那个港口有一个我的旧识，我给他打了电话，他愿意帮我们的忙，明天给我结果。为了确保明天他给我结果，我准备今晚请他吃饭。请您放心，明天一定给您结果。”

接着，小李把船上的毛皮数量、品质等详细情况告诉了总经理。

轮到小张的时候，他首先重复报告了毛皮数量、品质等情况，并且将船上最有价值的货品详细记录了下来。然后他补充说，他已从总经理助理那里了解到，总经理的目的是在了解货物的情况后与货主谈判。于是，他在回程中又打电话向另外两家毛皮公司询问了相关货物的品质、价格等。

此时，总经理会心一笑，老师恍然大悟。

在任何一家企业，我们都可以看到这三种人，我们应当问问自己：哪一个人的身上有自己的影子？我们是否真正清楚——我们周围那些收入高的人，为什么他们的薪水

