

一流员工复命

末流员工“逃”命

REPORT A RESULT

复命

由行动迈向卓越的成功模式

赵琛◎编著

复命，是一种基本的职业操守，是一种忠于使命的精神，是一种源自内心的价值观，是一种完美的执行力，是一种积极主动的意识；是一种拒绝借口的态度，是一种重视结果的责任，是一种蔑视困难和问题的心智，是一种高效完成任务的策略，是一种无往不胜的竞争力，是一种迈向成功的模式……

蓝天出版社

复 命

由行动迈向卓越的成功模式

赵 琛◎编著

蓝天出版社

图书在版编目(CIP)数据

复命/赵琛编著. —北京:蓝天出版社, 2006.2

ISBN 7-80158-726-X

I. 复... II. 赵... III. 工作-效率-通俗读物

IV. C931.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 004507 号

蓝天出版社出版发行

(北京复兴路 14 号 邮编:100843)

电话:66983715

新华书店经销

北京市通州京华印刷制版厂印刷

787毫米×1092毫米 16开 14.375印张 150千字

2006年2月第1版 2006年2月第1次印刷

印数:1~10000册

定价:22.80元

前言

“复命”是对他人的承诺，在限定时间内必须给出一个结果。由于许多企业的员工缺乏复命精神，导致这些企业里滋生出一系列怪现象：主管总是没时间，而下属总是没工作；制度制定了一大堆，落实没办法；天天泡在会海里，却没有结果和改进；员工总是有很多道理，让你觉得他没有做好是有原因的。

公司的员工外出拜访一家客户。回到公司，主管问：“你今天的结果是什么？”员工很坦然地回答：“我去了××公司。”主管又问：“然后呢？”员工说：“没有了。”这位员工为什么心里无愧呢？因为他觉得已经做了，至于是否做成不在自己的掌握之内，不关自己的事。

“结果决定一切”，分清做事与做结果，结果就是要创造价值。去客户公司了，拿回订单了，拿回货款了，这是结果；去客户公司了，什么也没做成而心里坦然，显然是执行的理念出了问题。

成功的复命应当是先从假设的结果入手，对事情的全过程进行一个系统分析，再做深入调查研究，然后抓住主要矛盾，突击解决，得出合理的结果，也许这个结果与假设的吻合或有出入都是正常的。



“四小时复命制”是国际上流行的一种管理制度，四小时复命制的核心是有命必复，只要这件事布置下去，就必须复命，必须给我一个结果。怎么复呢？有个时间限制，四小时复命制符合了“今日事、今日毕”的原则，就是一件事不能无限制的拖延没有结果。

员工要实现圆满复命，必须从两个方面下功夫，即对内自我修心、修行和对外人际关系的经营战略。复命是对他人的承诺和负责，做好这一点，首先要对自己负责，对自己复命，这是个前提。否则，一个人如果连他自己都欺骗，都不能按时复命，对他人复命更是无从谈起。修心，讲的是内心境界的修炼，克服人性上的弱点激发其强点，培养“慎独”的精神，即使在无人监督的情况下也自觉复命，养成复命的心态和习惯；修行，重在行动和方法，培养雷厉风行的行动精神和简捷精进的做事风格；复命过程还要借助他人和团队的力量，因此，必须经营好人际关系。

一个具有优秀企业文化的公司，不仅仅具备一套复命的机制，更能够培养员工的复命精神，使之转化为员工最重要的行为理念、准则和习惯，像血液一样融入企业的鲜活的躯体，生生不息！

赵 琛

2006年1月

REPORT A RESULT



引言 1 复命——优秀员工的第一行为准则	1
引言 2 “逃”命——“猴子”落在谁的背上	5
第一章 优秀员工复命，末流员工“逃”命	11
末流员工的七宗罪	13
烂苹果——无情剔除	21
“逃”命带来严重后果	23
复命要到位，不做“差不多先生”	26
罗文：复命的最佳典范	28
主动复命：有些事不必老板交代	33
第二章 自我修炼，复命的基石	37
复命，从自我修炼开始	39
塑造自己，不折不扣	42
打造良好的习惯	44
复命之本：处理好人际关系	49
复命不是“瞎忙”	50
态度就是竞争力	55
提升解决问题的能力	57
第三章 复命，就是对使命负责	61

R E P O R T A R E S U L T



复命，就是对使命负责	63
使命感，自觉复命的动力	67
责任到此，不能再推	68
结果决定一切	70
复命赢得尊严	75
复命意味着去战斗	77
复命，从细节开始	80
第四章 复命！不找借口	83
借口哲学 & 责任哲学	85
没有借口，圆满复命	86
复命，拒绝抱怨	88
设立“无借口区”	90
第五章 公司船——复命的根本	93
比尔·盖茨的工作观	95
公司船——复命的根本	97
为自己打工——企业家精神	99
美国海军陆战队的核心价值卡	101
核心价值观——团队复命的灵魂	103
第六章 复命——穿上你的行动鞋	105

REPORT A RESULT

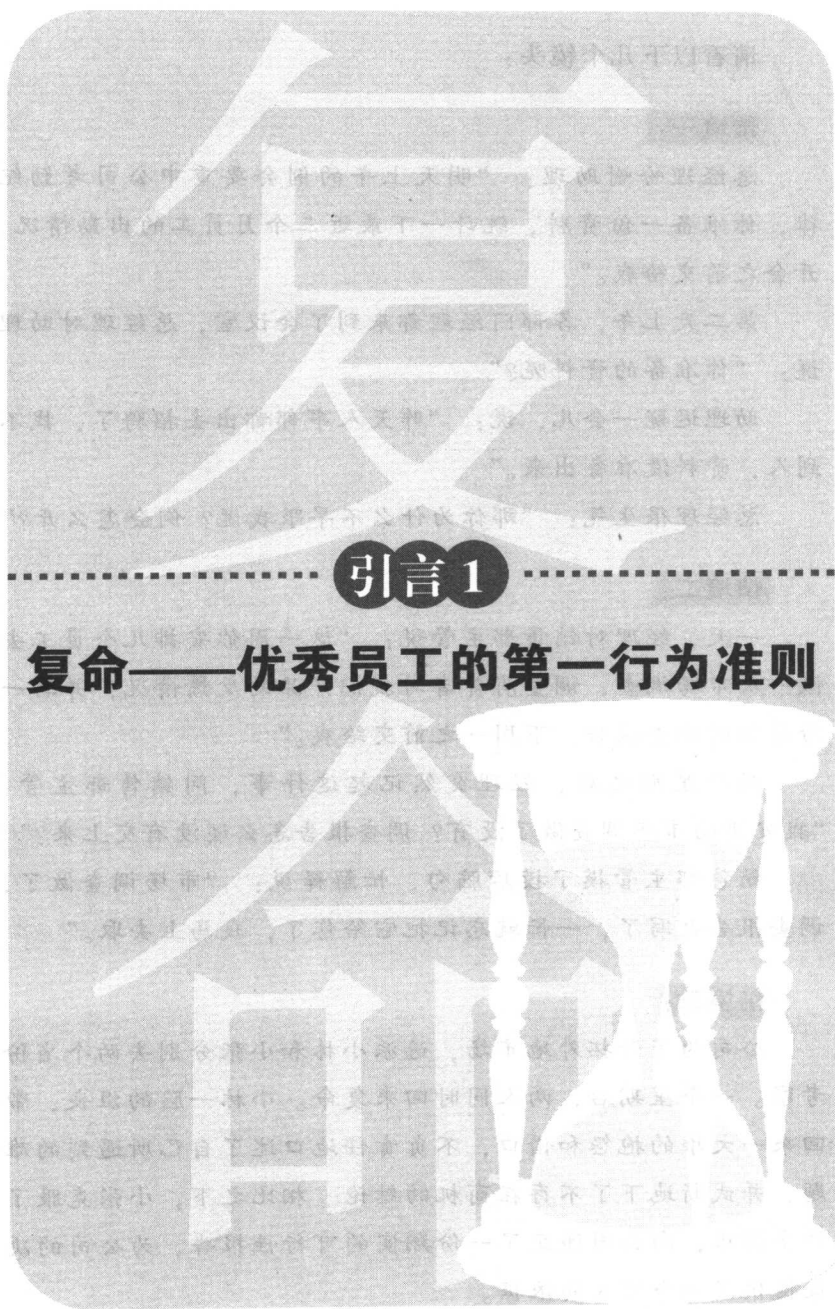


执行高于一切	107
想到就做	109
执行的第一要义是纪律和服从	111
下达命令，然后请让开	115
为目标坚持到底	118
立即行动是一种成功态度	122
第七章 像狼一样复命	125
焕发“危机意识”	127
失败是步入更高的开始	130
狼的生命哲学是战斗	133
坚韧是生命的脊梁	136
复命，需要专注精神	141
第八章 这样复命最高效	145
最理想的任务完成期是昨天	147
高效率地利用时间	148
天国的第一要律是秩序	151
没有规矩，不成方圆	154
高效复命：一分钟也不要拖延	157
生命中最重要排序	161

REPORT A RESULT



海尔：当日事必须当日毕	165
摆脱组织惯性	167
简捷是智慧和博大的体现	171
第九章 选择聪明地复命	173
用简单的思维去思考	175
独立自由地思考	178
选择聪明地工作	180
使“不能”成为“能”	184
将难题进行分解	185
运用创造性思维	188
方法为王：让困难“灰飞烟灭”	193
第十章 在复命中迈向卓越	201
给自己制定更高的标准	203
一心一意 & 全心全意	206
竭尽全力	208
热忱是工作的灵魂	211
超越平庸，选择完美	215
参考书目	219
后记	221



引言1

复命——优秀员工的第一行为准则





请看以下几个镜头：

情境一：

总经理吩咐助理：“明天上午的例会要重申公司考勤纪律，你准备一份资料，统计一下最近三个月员工的出勤情况，开会之前交给我。”

第二天上午，各部门经理都来到了会议室，总经理对助理说：“你准备的资料呢？”

助理迟疑一会儿，说：“昨天人事部都出去招聘了，找不到人，资料没准备出来。”

总经理很生气：“那你为什么不早跟我说？例会怎么开？”

情境二：

一天，经理对销售部主管说：“这一周你安排几个员工去做一次市场调查，调查消费者对我们产品的反馈情况，并写一份详细的调查报告，下周一之前交给我。”

两个星期之后，经理突然记起这件事，问销售部主管：“我安排的市场调查做了没有？调查报告怎么还没有交上来？”

销售部主管摸了摸后脑勺，忙解释说：“市场调查做了，调查报告也写了，一忙就忘记把它给您了，我马上去取。”

情境三：

公司为了开拓外地市场，选派小林和小张分别去两个省份考察。一个星期后，两人同时回来复命。小林一脸的沮丧，带回来一大堆的抱怨和借口，不负责任地口述了自己所遇到的难题，并武断地下了不存在商机的结论。相比之下，小张克服了许多困难，向公司递交了一份翔实的可行性报告，为公司的决策提供了一个可靠的依据。

情境四：

“五一”黄金周临近，公司将推出新的大型优惠促销活动计划，活动开展必须事先得到有关行政管理部門的批准。为此，总经理要求公关部经理去相关部门办理批文。可是时间已经非常紧张，特别是公安消防部门从安全考虑，不同意组织大型活动，公关部经理非常着急。但她还是积极进行各种努力，最终在对活动计划做了灵活调整之后，取得了批文。拿到批文的第一时间，她立刻把这个好消息报告给了总经理。

以上情境，从几个侧面反映了员工复命的几种表现：一是上级下达命令，执行人员完成任务后并没有立即复命，让上级无法及时了解工作进展情况，并作出决策；二是员工在接到任务时，并没有去执行，复命时根本无法交差，让公司陷入被动；三是有的员工完不成任务也去复命，带着问题向上级汇报，这是不可取的，优秀的员工，在接到复命任务后应该努力去克服困难，带着成果来复命……在企业中，逃避复命的员工和高效复命的员工始终处在两极。当优秀的员工作为主体、成为企业的积极力量时，企业一定会呈现蒸蒸日上的气象；而一旦任由那些逃避复命、不负责任、害怕困难、习惯拖延、执行不力的员工成为主要力量时，企业将不可避免地滑向成功的反面。

在许多世界 500 强企业里，优秀的员工，根据任务的特质，按照限定的时间进行高效的复命。“四小时复命制”、“八小时复命制”等制度的有效运行，是优秀企业文化的集中体现，同时也是员工对复命精神不懈坚守的结果。在优秀的企业中，上级向下属指派工作，都对执行者提出复命的时间期限；员工接到任务后，在限定的时间一定要汇报工作结果或承办情况；个人如此，一个团队也是如此。

复

引言2

“逃”命——“猴子”落在谁的背上





“嘿！老板，你应该作出决定了吧？”

“你什么时候解决这件事情？”

“我们什么时候采取行动？”

“我们什么时候作出决定？”

“你什么时候才能定夺？”

.....

作为一个企业管理者，经常会遇到许许多多类似的询问。大多数老板的体验是，一个任务布置下去之后，员工并没有自动自发地去执行，或者在执行的过程中并没有主动地克服困难、解决问题。他们在复命的时候，不是带着令人期待的结果，而是带着一大堆问题。他们惯常的做法是把问题——“猴子”甩给上司，他们最终的选择是——“逃”命，即逃避复命！

“猴子”，传统管理者的理解是“任务”。对于任务的定义，通常是“任何时间、地点可以执行的职责”。对此，《别让猴子跳回背上》一书的作者威廉·汤姆三世的理解是：“‘猴子’是指解决问题、进行项目计划或是投入工作机会的下一个步骤、下一个措施、下一个行动步骤。”当他们把问题甩给自己的上级时，也就是把解决问题的步骤转嫁到上级身上。

当我们接到任务时，“猴子”在哪里？在我们的背上。我们扮演什么角色？解决问题者。可当我们带着问题来复命时，公司的领导者扮演何种角色？不言而喻，复命的错位让“猴子”不安分地回到上级身上。复命的错位，造成了角色的错位。

实际上，公司指导者因为员工逃避复命，并不能够让工作有多少进展，任务安排下去之后，转了一个圈子，又回到自己身上。如果一个企业管理者不能改变员工无效复命的现状，他

们的忙乱状态将无法得到丝毫改变。其中，管理者最大的损耗，是时间的损耗。当“猴子”重新回到指令下发者身上时，他们不得不在一种焦虑的状态中痛心地看着时间的消逝。这回归到大学课程中常研究的一个问题，那就是“为何主管没时间，部属没事做”？要回答这个问题，我们就不得不把所有管理者在工作上所可能遭遇的事件描述清楚，并界定“猴子”的情境定义。

情境一：被卷入问题的漩涡

假设现在是周一早上9点钟，你正穿过走廊要去执行一件自己可支配的任务——一些你认为真正具有意义的事情。这时，迎面而来的是约翰。他是你的部属，当你们两个人在走廊上打照面时，他对你说：“早安！老板。对了，我们这里有些问题。”

这句话立刻让你停下脚步。大家都知道你不是一个逃避问题的人，大家经常称赞你：“你是解决问题的高手！”所以，你就站在走廊上听着约翰当面将问题的前因后果向你说了一遍。他说你听，巨细无遗地听他说着目前遭遇到的危机。

他说着说着，你发现自己已陷入混乱中，最后被卷入问题的漩涡里，与先前另两名部属感激涕零地找你帮忙的问题一模一样。

仿佛才过了短暂的几分钟，但你一看手表发现，哎呀，已经过了30分钟。所以你对他说：“等一下，约翰。现在已经过了30分钟，我正要到别的地方去，我已经迟到了。这个问题很重要，不过我们才触及皮毛而已，现在我无法处理。我们一定得作出决定，但还需要做进一步的考虑。所以，我会告诉你，我们该怎么做。我会重新想一遍，再告诉你我要怎么做。”



让我们检查整个事件的过程，了解一下究竟发生了什么事情。首先，你和约翰在走廊上不期而遇之前，谁的背上有“猴子”？显然，“猴子”是在约翰的背上。“猴子”不在你的背上，你甚至不知道那里有一只“猴子”。接着，30分钟之后，你对他说：“我会重新想一遍，再告诉你要怎么做。”他回答说：“那样也好。”现在，当你离开公司时，那只“猴子”在谁的背上了呢？

情境二：管理者被时间追着跑

与员工林达的工作会议结束时，你给他的临别赠言是：“好，给我一份会议记录。”

请注意，“猴子”现在跑到部属的背上，因为下一个步骤是他要做的，这确实是一大改进，但还是要小心那只“猴子”。林达尽责地写了份会议记录，并且发了电子邮件给你。你很快在电子邮件信箱中看到这份报告。现在，谁要采取行动？你。如果你不立刻采取行动，很快便会收到他的追踪通知——一种错位的监督形式。

你的逃避计划失败后，林达终于前来找你，你发现他提出问题的技巧更加高明了。他坐在你的办公桌前说：“汤姆，我们应该作个决定，不要再浪费时间，我们现在已经有9个燃眉之急的项目待解决，没有你的首肯，我一个计划也动不了。你什么时候会作决定呢？”你不应该问他：“你说的9个项目到底是哪些？”他知道——就是编号1、3、5、8、15云云。你甚至不知道他已经编好号码。你一个礼拜以前拿到的会议记录都还没看完，更不用提以后接踵而至的报告。这时，员工逃避责任的行为使得身为管理者的你不得不狼狈地“逃命”。

林达当然不是唯一会玩这种游戏的人。工作时，你许多的