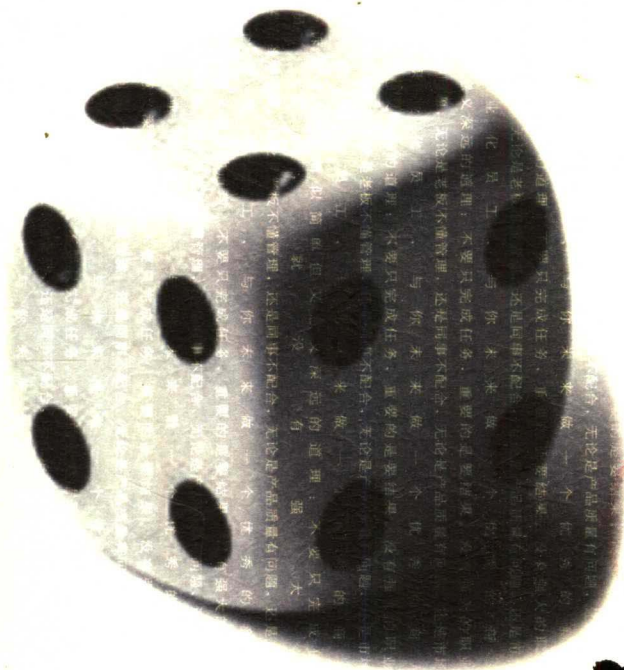


上千家企业正在实施的“结果导向”培训读本

姜汝祥 / 著



请给我结果

不要只完成任务，重要的是要结果

为什么无数的公司拥有伟大的构想，

却只有少数的公司获得持续？

为什么企业大了，却管理不过来，

你的时间不够用？

为什么你的团队执行力越来越差？

本书要回答的问题！

结果》对此的回答是：

是一个结果，而这个结果只能从

由此《请给我结果》旗帜鲜明地提出

：企业靠员工提供的结果生存。

你要造就一个强大的公司，

就必须造就强大的员工！

没有强大的职业化员工，就没有强大的企业！

任何一个有执行力的员工，或者任何一个

有志于成为企业家的员工，请记住一点，

企业中存在各种问题。无论是老板不懂管理，

还是同事不配合，无论是产品质量有问题，

还是市场不景气，都不是你不提供结果，

不创造价值的理由。你提供价值，

只与你做一个职业化员工。

与你未来做一个优秀的商人或企业家有关。

本书通过寓言、身边的故事，

生动的企业案例，

层层剖析，告诉我们一个看似简单但又意义深远的道理：

不要只完成任务，

重要的是要结果。



中信出版社
China CITIC Press

姜汝祥 / 著

请给我**结果**

中信出版社
China CITIC Press

图书在版编目(CIP) 数据

请给我结果/姜汝祥著.—北京:中信出版社,2006.1

ISBN 7-5086-0538-1

I. 请… II. 姜… III. 企业—职工—职业道德 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 144751 号

请给我结果

QING GEIWO JIEGUO

著 者: 姜汝祥

责任编辑: 许志玲

出 版 者: 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 **印 张:** 10.5 **字 数:** 82 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版 **印 次:** 2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5086-0538-1/F·964

定 价: 22.00 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:010-85322521

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

010-85322522

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

序

思路决定出路，结果改变人生

为什么无数的人都拥有卓越的智慧，却只有少数人获得成功？为什么无数的公司都拥有伟大的构想，却只有少数的公司获得持续？

这就是《请给我结果》这本书要回答的问题！我们不仅要回答为什么是阿甘这样的人，没有聪明的头脑却靠专注获得了成功？为什么那些争中央台标王的企业，不少已被历史抛弃？

同时我们还要回答，为什么世界级的制造，大多出在日本与德国这样“认真第一，聪明第二”的国家，为什么像我们这样聪明人居多的国家，产品质量却始终是我们摆脱不了的一个痛？

有句话说得好，思路决定出路。企业有什么样的思路，就决定了企业什么样的出路。员工有什么样的思路，就决定了不同员工的不同出路。

中国目前几乎所有优秀的企业，不管是海尔还是联想，不管是 TCL 还是华为，它们都走入增长的

困惑。联想在大裁员之后，才发现“企业不是家”；华为在国际化之后，才发现制度流程比积极性更重要；TCL在并购汤姆逊之后，才发现过去管理业务的方式，在新形势下会导致企业失控。

这种时候，几乎所有的企业家都会问，优秀的企业尚且如此，那我们又如何？

《请给我结果》对此的回答是：做大做强是一个结果，而这个结果只能从员工获得。由此《请给我结果》旗帜鲜明地提出一个口号：企业靠员工提供的结果生存，所以如果你要造就一个强大的公司，那么请你先学会打造强大的员工！

没有强大的职业化员工，就没有强大的企业！这句话我觉得是目前中国企业最重要的战略！因为职业化员工就像职业化球员一样，他们知道每一分钱都来自客户或观众，所以他们每拿一份报酬，都懂得要加倍回报。否则，没有人看球，企业不赚钱，等待他们的就是失业！

我很欣赏一句话：什么是国际化？少一点狭隘的民族自尊心，就叫国际化；什么叫职业化？少一点狭隘的主人翁意识，多一点雇佣感，就是职业化！

所以作为企业，我们不要沉湎于员工口头的忠心与苦劳，如果你说爱企业，就请你为企业创造结果（价值）。如果你不提供结果，无论有多爱企业，无论你多辛苦，企业都会因为没有结果而破产。我们要懂得一点，企业与员工之间本质上是一种商业交换关系，企业如果不淘汰那些不提供结果的员工，反过来对那些优秀员工就是一种极大的伤害！

同样，作为员工，我们不要把注意力放在企业给我多少钱上。你要觉得不值，就请离开企业。只要还在企业一天，我们就要提供结果。只要你接受这份工作，不管薪酬多少，

你都要用相同甚至更多的结果来交换这份薪酬。否则，就是在剥削企业。

所有亏损的企业，如果你到其中观察，一定存在着无数剥削企业的员工，否则如何会亏损？反过来讲，如果一个员工努力地提供结果（价值），而企业由于决策或管理导致亏损，这就意味着管理者在剥削员工，因为员工的结果（价值）没有得到应有的回报。

做一个管理者最大的悲哀，莫过于碰到的是那些只讲空话或只讲苦劳，不讲功劳（结果）的员工。而做一个员工最大的悲哀，莫过于碰到的老板不是“走正道，赚大钱”的老板！

思路决定出路，行动决定结果。我觉得中国企业如果把企业成长的基点，放到员工的成长上，那么我们就获得了企业持续成长的真正动力。如何帮助员工成长？帮助员工成长最核心的要点，就是帮助他们懂得：做一个商人（任何企业员工都是商人）最基本的天职就是创造价值，提供结果！

任何一个有执行力的员工，或者任何一个有志于成为企业家的员工，请记住一点，企业中存在各种问题，无论是老板不懂管理，还是同事不配合，无论是产品质量有问题，还是市场不景气，都不是你不提供结果，不创造价值的理由。你提供价值，只与你做一个职业化员工，与你未来做一个优秀的商人或企业家有关。

这就像一个优秀的职业球员，无论踢球报酬多少，也无须教练同事有什么问题，都不是你不好好踢球的理由，你认真踢球只与一个原则有关，那就是你是职业球员，只因为观众只有一个要求：请给我结果！

你怎么想，你就怎么做。你怎么做，你就有什么样的结果。有什么样的结果，你就有什么样的人生！有人打赌，如

果把全世界的财富均分，十年后，贫富差距依然会像今天这么大。

你相信吗？如果你相信的话，那就请每天早晨醒来的时候，面对镜子大声对自己喊：请给我结果！我要改变任人摆布的人生！

目 录

01

不要任务,要结果 1

完成任务 $\neq$ 结果 3

结果——做一个商人的“底线” 12

做结果,做一个负责任的人 16

结果:完全掌握在自己的手上 21

02

心态决定行动 27

行动,来自“结果心态” 29

结果心态:

不是想要,而是一定要 36

结果心态三要素:

心态如何决定行动 42

03

行动决定结果 47

行动才能出结果 49

0.1>0——立即行动,速度第一 54

行动时请注意:重点,只有一个 58

行动时,不要给自己太多借口 62

04

如何建立一个强大的中层 67

决胜于中层：

找准位置——从乘客到司机 69

归零心态：行动才能改变命运 75

没有最好，只有更好 78

05

锁定责任，才能锁定结果 83

锁定责任 85

让你的时间守恒：

不要把力气花在说教上 91

永远做重要而不紧急的事 96

如何授权与受权 100

学会监督和检查 104

06

失败执行力：

如何从失败中获得成功 109

要成功，就要先拥抱失败 111

左眼是失败，右眼是成功 114

防止失败，要学会善待失败 118

没有失败，只有暂时停止成功 123

决不放弃 127

07

真正的执行：48字执行真经 131

认真第一，聪明第二 133

结果提前，自我退后 135

锁定目标，专注重复 139

决心第一，成败第二 143

速度第一，完美第二 146

结果第一，理由第二 150

48字真经：一箭洞穿执行力 154

不要任务，
要结果

01

完成任务≠结果

任务是一个执行假象，是因为我们绝大多数的人在实际工作中，当你以为你自己在执行的时候，其实是在完成任务，而不是执行，因为你没有结果！

我们要懂得一个基本道理：对结果负责，是对我们工作的价值负责；而对任务负责，是对工作的程序负责，完成任务≠结果！

同时进入公司的三个同学，薪水为什么如此不同？

无巧不成书，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5 000元、小李月薪3 500元、小王月薪1 500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，老师就去问总经理：“在学校，他们的成绩都差不多呀，为什么毕业一年就会有这么大的差距？”

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边的船。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。我为了保证明天他给我结果，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、品质等详细情况给了总经理。

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。然后表明，他已向总经理助理了解到总经理的目的，是要在了解了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的品质、价格等。

此时，总经理会心一笑，老师恍然大悟。

相信看到这种情况后，任何一个人都会像那位老师一样，一下子就会明白，为什么他们的薪水会有这么大的差别。

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：哪一个人中有自己的影子？我们是否真正清楚——我们周围那些收入高的人，为什么他们的薪水与我们的不一样？

任务≠结果：和尚撞钟与书店买书

在上面的故事中，小张显然是现在众多公司喜欢的员工类型。因为他不仅是去做任务，也就是老板“吩咐”他做的事，而且更懂得老板和公司“吩咐”他做事的结果！

也许，有人会感到迷惑：完成了交代的任务不就是有结果了吗？这就是“任务”——这个假象迷惑人的地方：任务不是结果，不仅不是结果，而且是结果的大敌。

我们必须明白一个基本的不等式：**完成任务≠结果**。

有一个小和尚担任撞钟一职，半年下来，觉得无聊之极，“做一天和尚撞一天钟”而已。

有一天，主持宣布调他到后院劈柴挑水，原因是他不能胜任撞钟一职。

小和尚很不服气地问：“我撞的钟难道不准时、不响亮？”

老主持耐心地告诉他：“你撞的钟虽然很准时，也很响亮，但钟声空泛、疲软，没有感召力。钟声是要唤醒沉迷的众生，因此撞出的钟声不仅要洪亮，而且要圆润、浑厚、深沉、悠远。”

为什么小和尚不能胜任撞钟一职？因为小和尚在这里就是在做任务——撞钟，他以为这就是主持与众生想要的结果。但主持与众生真正想要的结果是什么？不是撞钟，而是唤醒沉迷的众生！

撞钟是任务，撞得唤醒沉迷的众生是结果！而要撞得唤醒众生，首先是要你真正用心去撞！我们有多少员工是成天在做撞钟这个任务？只要钟响，但从来不想、也不管钟声是

不是达到了真正的结果——唤醒沉迷的众生。

比如领导让小王去买书，小王先到了第一家书店，书店老板说：“刚卖完。”之后又去了第二家书店，营业人员说已经去进货了，要隔几天才有；小王又去了第三家书店，这家书店根本没有。

快到中午了，小王只好回公司，见到领导后，小王说：“跑了三家书店，快累死了，都没有，过几天我再去看看！”领导看着满头大汗的小王，欲言又止……

什么是任务？什么是结果？买书是任务，买到书是结果。小王有了苦劳，却没有功劳，因为他没有为公司提供结果。要知道公司是靠结果生存的，如果我们每个人都满足于苦劳，满足于“我尽力了，结果做不到我也没办法”，那么公司靠什么生存？客户会因为公司员工很辛苦，但没有提供优质产品就付钱给你？

如果我们要任务，那么我们多半得到的是借口，因为完不成的借口有成千上万，欲找借口，何患无辞？如果我们要结果，那么我们多半得到的是方法，企业绝大多数的工作都不是去攀登珠峰，怎么可能办不到？办不到是因为你不执著地办到！

比如买书，去买是任务，买到书是结果。小王的确跑了三家书店都没有书，这就意味着小王已经付出了劳动，却没有结果，如何让自己的劳动不白费？只要小王执著地要结果，就有很多办法：

方法一：打电话问其他书店是否有这本书，这样可以大大节省跑书店的时间。

方法二：向书店打听，或者上网查这本书是哪家出版社出的，直接向出版社邮购。

方法三：到图书馆查是否有这本书，如果有，就问领导愿不愿花钱复印。

但小王这么做了吗？没有！为什么他不这么做？是因为他脑子中有一个思想，你安排我做这件事（任务），我就做了这件事（任务），我只对事（任务）负责，我不对结果负责。但公司真正想要的是做事（任务）吗？不是，公司要的是这件事的结果！

考考你的秘书是几段：执著于结果有什么不同？

任务与结果的差别，是很多企业的“心病”：有时候并不是员工不尽力，大家似乎都在工作，但企业却拿不到结果，导致销售下降，质量波动，人心浮动，没有业绩。同样，这也是员工们的疑惑：我这么努力，“圆满”地完成了任务，为什么老板还是不满意？

关键就在于，我们没有把重点放到结果上，被“完成任务”迷惑了。其实在大多数情况下，对于我们想要的结果，不是办不到，是因为我们没有执著地办到。

模拟测试：总经理要秘书安排会议

总经理要求秘书安排次日上午九点开一个会议。在这件事下，什么是任务？什么是结果？通知到所有参会的人员，然后秘书自己也参加会议来做服务，这是“任务”。但我们想要的结果是什么呢？下面是一至九段秘书的不同做法。

一段秘书的做法：发通知——用电子邮件或在黑板上发个会议通知，然后准备相关会议用品，并参加会议。

二段秘书的做法：抓落实——发通知之后，再打一通电

话与参会的人确认，确保每个人被及时通知到。

三段秘书的做法：重检查——发通知，落实到人后，第二天在会前30分钟提醒与会者参会，确定有没有变动，对临时有急事不能参加会议的人，立即汇报给总经理，保证总经理在会前知悉缺席情况，也给总经理确定缺席的人是否必须参加会议留下时间。

四段秘书的做法：勤准备——发通知，落实到人，会前通知后，去测试可能用到的投影、电脑等工具是否工作正常，并在会议室门上贴上小条：此会议室明天几点到几点有会议。

五段秘书的做法：细准备——发通知，落实到人，会前通知，也测试了设备，还先了解这个会议的性质是什么？总裁的议题是什么？然后给与会者发去过去与这个议题相关的资料，供他们参考（领导通常都是很健忘的，否则就不会经常对过去一些决定了的事，或者记不清的事争吵）。

六段秘书的做法：做记录——发通知，落实到人，会前通知，测试了设备，也提供了相关会议资料，还在会议过程中详细做好会议记录（在得到允许的情况下，做一个录音备份）。

七段秘书的做法：发记录——会后整理好会议记录（录音）给总经理，然后请示总经理是否发给参加会议的人员，或者其他人员。

八段秘书的做法：定责任——将会议上确定的各项任务，一对一地落实到相关责任人，然后经当事人确认后，形成书面备忘录，交给总经理与当事人一人一份，并定期跟踪各项任务的完成情况，并及时汇报总经理。

九段秘书的做法：做流程——把上述过程做成标准化的