



企业靠结果生存，不靠理由生存

要结果，不要理由

你有**1000**个理由，你有**10000**个理由都不重要，重要的是**结果**

姜汝祥 著



中信出版社·CHINACITICPRESS

企业靠结果生存，不靠理由生存

要结果，不要理由

你有1000个理由，你有10000个理由都不重要，重要的是结果

姜汝祥 著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

要结果, 不要理由: 钻石版 / 姜汝祥著. —北京: 中信出版社, 2009.7

ISBN 978-7-5086-1550-9

I. 要… II. 姜… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 073800 号

要结果, 不要理由 (钻石版)

YAO JIEGUO, BU YAO LIYOU

著 者: 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:** 8.75 **字 数:** 100 千字

版 次: 2009 年 7 月第 2 版 **印 次:** 2009 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1550-9/F · 1628

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: 010-84264000

http: //www.publish.citic.com

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

01

没有结果，就不能生存 / 1

把简单的道理执行透 / 3

不要小聪明，认真做事 / 6

案例：我准备了什么？ / 8

我们是靠结果生存，我们不能靠理由生存 / 12

案例：客户的门是什么颜色的？ / 17

02

结果第一，理由第二 / 19

先做再说 / 21

目标第一，方向锁定行动 / 23

为什么完成任务只会收获借口？ / 25

对自己负责 / 29

信守承诺，结果导向，永不言败 / 31

案例：把努力与结果分开 / 34

03

狼性原则：优胜劣汰 / 37

如果不是强者淘汰弱者，那就是弱者淘汰强者 / 39

IBM 如何从狼变成羊？ / 42

狼性原则之一：忍辱负重 / 48

狼性原则之二：整体至上 / 51

狼性原则之三：知彼知己 / 53

狼性原则之四：原则第一 / 55

狼性原则之五：团队精神 / 58

狼性原则之六：持续基因 / 61

案例：为什么员工打工心态那么重？ / 64

04

责任使人进步 / 67

凡是计划的就一定要有结果 / 69

案例：猴子为什么总是在我们之间跳来跳去？ / 71

猴子也需要快乐 / 76

格兰仕的书信文化 / 78

05

制度执行力 / 81

结果永远都是第一位的 / 83

建立制度 / 86

执行“三化”：流程化、明晰化、操作化 / 89

机制失效：巴林银行为什么倒闭？ / 92

06

结果导向的六大纲领 / 99

第一大纲领：创造危机 / 101

第二大纲领：行动能力是淘汰出来的 / 104

第三大纲领：凡是已经决定了的，就是对的 / 107

第四大纲领：人们不会做你希望的，只会做你检查的 / 110

第五大纲领：没有人会拒绝改变，但所有人都拒绝被改变 / 113

第六大纲领：用备忘录驱动执行力 / 115

07

从失败中提升执行力 / 119

为什么员工害怕失败？ / 121

为勇气和原则而战 / 124

原则不可以再来一次 / 127

01 没有结果，就不能生存

■把简单的道理执行透■

- 大凡伟大的公司，文化必定是单一的，而大凡平庸的公司，都有各式各样的“上司文化”、“部门文化”。
- 执行的道理一定是简单的，凡是复杂的道理，注定不可能执行。

我在一本书上看过这么一个故事，讲的是在一个美丽如画的乡间小屋里，墙上装有三面镜子：

第一面镜子，表面凹凸不平，且有污点，看起来很脏。

第二面镜子，清洁精巧，并装有雕刻精美的镜框。

第三面镜子，既没框子也没有装饰，只是一面洁净清楚的镜子。

当面对第一面镜子时，我们看到了什么？回答是：“看到了一面不干净的镜子。”第二面镜子呢？回答是：“看到了一面美丽的镜子。”第三面镜子呢？回答是：“看到一片美丽的景色。”

我觉得这个故事讲出了执行的真谛：真正的执行就应该如第三面镜子——人们看到的是结果：从镜子中看到的是美丽风景，而不是镜子本身的特色（例如雕刻精美的镜框）。

执行的难度也正在这儿，在所有的组织活动中，人的本性始终绕不过一个永恒的坎：以自我为中心。每个人都试图在照出美丽景色的同时，告诉别人——镜子里照出的是我，而不是别人”。可一旦以“自我为中

心”，客户或结果就可能会被放置到第二位或第三位。

大部分公司在执行方面之所以失败，主要失败在两个方面：

第一，公司层面、部门层面，以及员工层面，各个层面都在以自我为中心，忘记了真正给我们发工资的并不是公司，而是客户。

第二，分不清战略与执行的区别，在执行的时候，过多考虑非执行层面的问题。比如，已经在执行了，还在想是不是应当做？在执行层面，一旦定下来，哪怕是错的，也要做到底。

执行的逻辑是很简单的，或者说，凡是复杂的东西，注定不可执行。我对执行的研究，虽然有很多理论上的突破，但归纳起来，也就 48 个字。

首先，执行作为一种制度和文化，最基本的内核是什么？我总结了 8 个字：认真第一，聪明第二。这 8 个字强调的显然不是个人的“聪明”或“才智”，而是“制度”或“认真”。这意味着，大凡有执行能力的公司，文化必定是单一的，而凡是平庸的公司，却有各式各样的“上司文化”、“部门文化”。

其次是执行的原则问题，我总结为 16 个字：结果提前，自我退后，锁定目标，专注重复。在执行的时候，要将客户利益和公司利益放在第一位，将“自我”隐藏在程序与流程之后，围绕目标培养员工的职业化精神，这样才能保证执行的效果。

最后是执行过程中需要把握的三个要点。在开始执行前，需要把握的要点是决心第一，成败第二。对已经决定了的任何事，信心是第一位的，对风险的估计应当是在决策前，一旦决定了，讨论成败就更多是借口。

在执行进行的过程中，需要把握的要点是速度第一，完美第二。我

他们在执行中常常有这种现象，曾经为得不到 100 而放弃，结果却是 0，若干成功经验和挫折告诉我们：0.1>0！

在执行结束之后，需要把握的要点是结果第一，理由第二。责任是通过对行动结果的奖罚建立起来的，在大多数情况下，要建立一种对事不对人的执行文化，重要的不是去讨论失败的理由，而是针对结果建立起责任与权利对称的机制。

总结起来，执行就可以归纳为 48 字真经：

执行的 8 字方针：**认真第一，聪明第二。**

执行的 16 字原则：**结果提前，自我退后；锁定目标，专注重复。**

执行的 24 字战略：**决心第一，成败第二；速度第一，完美第二；结果第一，理由第二。**

不要小聪明，认真做事

- 态度决定高度！
- 在中国企业中，执行问题的核心是文化，而文化问题的核心是认真。在中国做企业，怕就怕“认真”二字！

不认真与太过于聪明，是一个问题的两面。我不知道别人对中国人智商可以号称“天下第一”怎么想，反正我觉得这未必是件好事。聪明人一生都在想办法，想如何找到更好的办法超过对手，而不是通过认真做事超过对手。

遗憾的是，无数行业都在上演着类似的故事，因为这种聪明意识已经根植于我们的生存环境中。

比如我们父母如何教育孩子？孔融让梨，是我们传统的美德。哥哥与弟弟在一起，妈妈分梨的时候，如果哥哥总是要大的梨，妈妈一定会这样教训孩子：孔融都知道让梨，你怎么不知道让着弟弟呢？

于是哥哥下次就学会了如何对付妈妈。每次哥哥都会说，妈妈，把大的给弟弟吧，我要小的。这样几次之后，妈妈就会说，哥哥这么懂事，还是把大的给哥哥吧。从此之后，大的梨就永远是哥哥的了。

从这里我们就可以看到，中国的教育方式，从来不鼓励人们直接争取自己的利益，从来不鼓励人们直接表达自己的愿望，而是鼓励孩子从小就培养权谋，鼓励他们如何捉摸大人或老师的心理，拿到好处。

所以，如果我们不改造这种聪明思想，每个人都想玩“聪明”，总想走捷径，那么，我可以负责任地预测，中国企业可以造出好产品，但绝不可能造出世界级的产品；中国企业能够成为好企业，但绝对不可能成为世界级的企业。

事实上，我们已经看到不少名牌，在创立品牌的时候质量一流，但几年之后就大不如前。同样的零部件，在国内组装的车要比国外组装得差，这是为什么？

是技术问题吗？不，恐怕更多的是认真问题。在我看来，在中国企业中，执行问题的核心是文化，而文化问题的核心是认真。在中国做企业，怕就怕“认真”二字！

“一个人是一条龙，三个人是一条虫”。从“龙”变成“虫”，背后就是每一个人都去耍小聪明，小聪明的结果是把大聪明丢掉。执行只与勤奋有关，与责任有关，与用心有关，而与聪明无关。

一个有执行能力的人，他身上唯一的标志就是对自己负责！

所以，我建议那些有志于塑造世界一流执行力的中国企业，要在执行文化中，明确地提一个口号：“认真第一，聪明第二”。我们要明确一点：一件事情要想真正做好，支撑你的不是利益，而是内心的一种责任感，一种对待事情是否认真的信念。

道理很简单，要想达到世界级的产品质量，需要几十年如一日地做到一丝不苟。要想成为世界级的企业，需要我们为了一个目标，矢志不移。

案例：我准备了什么？

- 认认真真做事，对自己负责，这是做事的底线。
- 抛弃“能人”理论和“捷径”思维，按照事前、事中、事后的流程，做好每一个细节。

聪明人总以为自己什么事都可以搞定，因此常常在关键时刻出现失误。而有执行力的人，内心只有一个信念：世界上的事没有捷径，只有认认真真、踏踏实实地做事，才可能换来成功。

下面是我所在的锡恩公司的咨询项目中，一位访谈助理写的访谈工作总结：“我准备了什么？”在访谈的前两天，她就按照事前、事中、事后的流程，认认真真、仔仔细细，把事情发生的任何细枝末节均考虑在内，以确保访谈过程万无一失，顺利进行。

我准备了什么

一、事前

A. 访谈前两天（7月15日、16日）的准备：

1. 7月15日，上网查询该公司的资料，将最有用的信息整理出来。于7月17日去该公司的路上交给项目组长事先了解（A公司的资料已经放在附件中了）。

2. 通过160查到A公司的电话为0755-26×××××，地址为：

深圳市×区×路×号，坐出租车过去需要1个小时。

3. 7月16日上午与A公司企划部确认7月17日具体的访谈时间，询问到李总及其秘书的手机号码。

4. 7月16日下午5点先发邮件给A公司，与他最后确认项目组长访谈李总的时间，再打电话与他进行确认。随后打电话给李总的秘书，告诉他项目组长与李总访谈的事宜。

5. 7月16日下午5:30先发邮件给整个项目小组的成员，并以口头的形式告诉项目组长7月17日访谈李总的时间。与项目组长约好7月17日等候的时间与地点。

6. 项目组长此次访谈为外部访谈，提纲为业界知名企业家访谈要点，所以7月16日我必须熟悉整个提纲，这样项目组长在向李总提问时我才不至于茫然无知。

7. 7月16日下午4:00开始准备物品如下：

两对金霸王7号电池；

金嗓子喉宝两盒；

好的录音笔两支，提前对录音笔进行测试；

总裁著作一本，名片（项目组长的名片、自己的名片、如果有其他顾问参加也要把顾问的名片预备上），笔记本一本，把李总及其秘书的手机号码存到手机上，时间安排表及业界知名企业家外部访谈提纲打印三份，项目组长一份、Vivian一份、给顾问预留一份。

B. 访谈当天（7月17日）的准备：

由于对方7月16日上午才能告诉我项目组长访谈李总的具体时间，所以我这里做一个模拟，假定他们把访谈的时间定在7月17日上午10

点。我们假定周六早上由于人多会堵车，所以比预计时间提前 20 分钟出发。

上午 8:00~8:20 到公司对着这个表看看还有什么遗漏。告诉项目组长 8:35 Vivian 预定好的出租车在出口等。

上午 8:20~8:30 电话再一次告诉李总秘书今天上午 10 点项目组长访谈李总。

上午 8:30~8:35 到楼下坐出租车，上车之前一定要问清楚司机是否知道去客户那里的路，否则就换另一辆出租车，直到找到一个了解道路的司机。

上午 8:35~8:40 到楼下等项目组长。

上午 8:40~9:50 去 A 公司的路上请做好如下几项：

1. 在车上向项目组长汇报当日行程安排及见面人。
2. 把准备好的资料给项目组长在车上阅读了解。
3. 把时间安排表及外部访谈提纲（知名企业家）交给项目组长。
4. 提醒大家将手机调为震动状态。

上午 9:50~10:00 找到李总的秘书，让他带我们去李总办公室。

二、事中

1. 在项目组长交换完名片之后自己与李总交换名片（体现一种礼貌与职业化）。

2. 告诉李总为了更完整地记录下他与项目组长的谈话，我们要对现场做一个录音，之前别的访谈也是以这样的形式进行。询问李总是否同意。

3. 打开录音笔，开始录音，中途每隔 10 分钟检查录音笔是否在正常

使用。

4. 为了使李总与项目组长的谈话不受干扰，中途李总办公室的大门如果开着主动去关上。

5. 心态：学习的心态，之前了解到项目组长要访谈的内容，把自己融入到角色中去，是整个活动的一个参与者，而不是一个旁观者。

6. 在访谈快要结束的前 10 分钟，提醒项目组长注意时间。

7. 走时拿走饮水的纸杯（体现锡恩公司的职业化）。

8. 与李总道谢告别。

三、事后

1. 询问项目组长是直接回宾馆还是去公司。

2. 送完项目组长之后，回公司导出录音的访谈内容并发送给整个项目小组的成员。

3. 把访谈录音整理成 Word 文档。