

中国“西点管理模式”培训

总经理

西点管理培训教材

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程师等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mh jy. net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

昨天讲了战略实施系统，如果一个成熟的企业家，他的时间分配应该把更多的事情放在四件事情上，你们想不想知道哪四件事情？（想）。一个优秀的总裁，他的时间分配，应该把更多的时间放在四件事情上，如果能把更多的时间关注这四件事情，我想你的企业在持续的道路中就会更加从容的面对，如果把时间放在与这四件事情无关的事情上，就会在时间管理上受到很大影响。大家相信不相信你投资在哪里？你的结果就在哪里？如果你从今天开始花三个小时打羽毛球，水平会不会进步？会。如果从今天开始花三个小时在团队在一起沟通，不断学习管理方面的知识，一年之后，团队的凝聚力和管理水平，会不会长足的成长？会。这就叫投资的时间在哪里，你的结果就在哪里。所以，把更多的时间放在帮助下属的执行上，收获的结果只能是下属的依赖，一个总裁应该把更多的时间放在四件事情，而我认为第一重要的事情就是公司的战略规划。一家公司的战略制定，大致可以分成三个部分，第一部分叫战略分析，第二战略规划，第三战略实施，战略是公司未来的方向，如果一家公司没有方向的话，就等于我们只知道起点在这里，而不知道目标在哪里。

问大家一个重要的问题，你觉得现在的企业家们，现在的激情更高涨，还是一次创业的时候激情更高涨？一次创业。是现在更加勤奋，还是一次创业的时候更勤奋？第一次创业。为什么刚刚创业的时候会更勤奋，会更加投入。也许很多企业家刚刚创业的时候没有远大的使命，但是他们都希望自己成功，哪怕只是希望自己成为百万富翁，起码他们有了一个清晰的目标。当企业家赚到第一桶金，是失去了对新目标的追求，当一个人没有新的目标，他的行动力、心情都会变得低下，结果自然就会变得低下，请大家相信。

今天上午给大家讲如何解决持续的问题，今天我买彩票有没有可能中 500 万，或者说彩民有没有中过 500 万的人？有。这只代表他赚钱，但不代表他持续，同意吗？同意。很多老总把自己赚的钱投资股市，有没有？我们的民营企业，或多或少把自己赚来的钱投在股市和房地产，企业家不回答只不过不愿意承认，他们投在这里是想赚钱，执行是企业做强的问题，而战略是解决企业做长的问题，你必须回答基本的底线问题，你的企业才能常青。

第二个总裁思考的问题，就是公司的管理体系，举个例子，联邦快的的口号叫隔夜到达，这是一句口号，但需要不需要庞大的体系支撑？需要。按需定制，要不要直销体系来支持？需要。丰田的体系的 0 库存需不需要庞大的体系来支撑？需要。我们的老总们，应该把更多的时间关注在你的企业管理体系是什么，如果你感兴趣我们总裁执行模式，报名就好了，这是我们适合中国发展的体系，更多把时间放在系统上，更多自己执行和搭建平台上，诸位认同吗？认同。

不要忘了，昨天跟大家讲到，你给我的掌声越热烈，我分享的越卖力。据说一个人讲话速度越快，代表寿命越长。第二件事情，你必须搭建起公司的管理体系，沃尔玛的口号叫天天平价，但是支撑天天平价的是什么呢？这是一个口号，国美也叫天天平价，但是支撑他们两个的是不一样的，一个是对供应链的管理，和一个对供应商的打压。作为公司的老总关注的是，要为客户创造价值的那一点，你的管理体系是什么？你运作系统是什么？你的业务流程是什么？老总们，要关注的第三件事是企业的人力资源建设，按照人力管理资源来讲一般有 6 个板块，老总们必须要懂得做战略的人力资源，总裁不可能亲自到企业里去招聘基层员工，但是总裁们要不要关注企业里一些重要岗位的重要人力资源？要。你的人力资源渠道有哪些呢？考核有哪些呢？不一样的考核就会有不同的结果。

我昨天跟大家讲到了，这句话你一定要接受，大部分中国发展的民营企业，人力资源部门建设的是形同虚设，所以我们可以看出，没有人力资源的储备，哪有真正意义的扩张？任何一家公司扩张的潜力，都是有足够人力资源的储备，扩张并不可怕，可怕的是背后的人在哪里。有很多在座的企业家，一定饱受了“无将可用”的煎熬，如果你有这个煎熬，就证明你多年前今天你需要多少人，需要什么样的人，需要他们具备什么样的水平，有很多企业都是业务推动型的扩张，基本上都属于量的粗放式的扩张方式，很多管理企业做过人力资源项目，目的就是要懂得人力资源一整套专业方法论的体系，才能够支撑公司的发展，任何一家公司的发展，都应该有人力资源体系。尤其是培训，我认为，一家公司最大的成本，就是没有经过培训的管理者和业务员，你无异于自己花钱雇佣职业杀手干掉你的客户。

这就是没有经过训练的管理者和业务员给企业带来的伤害。我们公司作为培训公司，在培训团队中，我认为是在整个行业中最愿意付出代价的，2007年10月1日，我们组织英计划的集训营，培训5位分公司总经理，14位销售总监，将近50位管理顾问，我们花200万打造了这样的团队，才让公司有5家分公司顺利开业，我们虽然投资200万，我当时在想，200万股东可不可以分红？可以。但是分红只是多少钱？只是200万。这个团队在一年中创造多少回报？2000万。人力资源建设是老总应该思考的第三件事情。公司的人力资源体系规范吗？如果现在还没有足够的战略人力资源的规划，我相信，你明年还会遇到“无将可用”的问题，如果没有规范的管理体系，你员工成长的速度一定不如对手，如果没有一套完整的考试机制，员工创造的价值没有办法比对手更优秀，这些都是老总需要思考的，6块：1、人力规划。你公司今年制定完成2亿的目标，需要不需要各个岗位的人？需要。通过这些岗位完善组织结构，根据每个岗位需要多少人进行规划，需要什么样的人，做好人力资源规划之后进行招聘，招聘之后进行培训和我们所说的职位说明书的编写。这是前三个步骤，第四，要对下属进行薪酬的设计，一家公司的薪酬设计不一样，给员工的感受也会不一样，薪酬的意思，薪就是员工的工资，酬是员工的归属感。你公司的人力资源部有没有把薪酬做到位。第五就是要做绩效评估体系，第六叫做公司员工管理。2008年劳资法出台之后，劳资纠纷有没有更多？我们在这方面处理还是有问题，我们企业内部在应对这些问题的时候是有问题的，所以，我们和员工之间如何产生和谐，有些老总对员工没有基本的尊重，有可能有和谐的社会吗？没有。有客观有和谐的团队氛围吗？没有。你知道不知道这6个板块，不知道是不可耻，不愿意才可耻。

失败并不可怕，可怕的是我们找到失败的借口。公司里没有作出结果的人，但是他找出了失败的借口，这个思维才可怕。希望大家懂得，在企业里，我们中国的民营企业，95%以上要么是业务能人，要么是技术专家，学管理出身的少，但是带领企业发展要不要学管理？我们企业是整合政府资源的高手，有没有？这些东西背后告诉我们，我们有优势的地方，但是我们要知道，你要两手抓，两手都要硬，应该把一些时间分配在外部整合，另外一个手就是内部团队，如果两手硬起来才有强大的团队，如果你以前不是学管理出身的，就要补这方面的课。我以前上台讲课就脸红，不也练出来了吗。

我的意思是，既然你的职位需要你懂管理，你的管理基础又差，人力资源又差，补这一课就可以了，承认自己的无知是强大的表现。有些人表面上很强大，内心很脆弱，有些人表面谦虚，但内心很强大，老总们关注的第三件事情就是打造企业的人力资源体系。第四件事情就是公司最重要的东西：企业文化。很多人说，文化是看不见摸不着的东西，人是不是有灵魂的东西？是。真正我们支撑不断往前奋斗的，到底是金钱还是我们的追求和信念？信念。我们挖掘内心深处思考一下，让我们为之奋斗的到底是金钱还是信念，如果为了钱我们的论坛可能都是赔钱，但是我们让所有团队跟着我们，对我们有信心，让客户对我们公司产生信心，支撑我们的不是金钱，而是内心深处追求的动力。人活着离不开空气和水，但空气和水不是我们存在的意义，企业的发展离不开利润，但我们应该有利润之上的追求，这才能够给我们提供源源不

断的动力，人是有灵魂的东西，既然人是有灵魂的东西，只有这些信念和追求才能给我们提供源源不断的动力，无源之水迟早枯竭。

我问到很多企业家：“能告诉我您的使命吗”，企业家能回答上来吗？回答不上来。因为他从来没有认真思考过，请大家知道，卑鄙是卑鄙者的同行者，高尚是高尚者的墓志铭。想打造优秀的团队，先告诉我创办这家公司最重要的根本动力是什么，你让这家公司持续发展那个最重要的信念是什么？你应该大张旗鼓的告诉你的团队成员，当所有团队成员认同的时候，这家公司才能够凝聚一帮志同道合的人，愿景不是忽悠人的，是大家共同追求的，使命不是做表面文章，是需要行为践行的，如果老总和员工有同一个目标、思想、行动，能够发出同一个声音，这才是一个团队，否则充其量称为“团伙”。

希望我们的企业家们，应该关注这四件事情，战略、管理体系、人力资源、企业文化。这些东西才能使您让企业持续发展的关键，有一点提醒大家，如果你今天坐在论坛里的企业家，**如果企业正处在生存期就请你关注业务**，如果你的企业现金流已经稳定了，你已经过渡到发展期，请你花更多的时间关注这四件事情，在不同时期有不同的需求。婴儿在不同时期对奶粉的需求不一样，对不对？对。婴儿时期孩子对奶粉的需求不一样，所以企业在不同时期，对管理的需求一样吗？不一样。千万不要在不同时期，用同样的管理方法。

今天我们花一点时间战略突破。在座的有一些不是企业家，这些方法论，对于你公司、你本人，制定你个人战略都有巨大帮助。所有的企业绝大多数的公司，都可以用这四个基本问题回答：1、靠什么来指导思想。2、靠什么来安排业务。3、靠什么来获得比较竞争优势。4、靠什么获得持续竞争优势。这四个问题是做战略规划四个最重要的问题。如果我们回答这四个最基本的底线问题，我想我们在战略层面是可以持续的，在理论层面是可以持续增长的，告诉各位企业家，大家要记住，战略是解决企业做持续的问题，不是解决企业一直赚钱明天就完蛋的问题。我们是不是就要回答有哪些原因会影响我们的持续？是。我们把问题统统解决的话，是不是更容易持续？是。公司亏损不一定死，同意吗？但是遇到了一些问题解决不了，就可能瞬间死掉。三鹿当时也没亏损，但是遇到一些大是大非的问题，所以战略是要解决大是大非的问题。

抢银行的团队，是有一流的执行力的，同意吗？但他们不是会死，不是死在执行上，是死在战略方向上。我经常问企业家，错误的战略、一流的执行，什么后果？我们执行不好可能怎么样？少赚一点。战略不对怎么样？死得快一些。战略是大是大非的问题。

第一，靠什么来指导我们的思想。伯拉图说：若神不在一切皆无。神是什么？一家公司的神是什么？灵魂。一家公司的灵魂就是这家公司的企业文化。所以，第一个问题就是要解决凭什么凝聚人心，要凭愿景价值观和战略目标的认同，今天之所以凝聚很多人和你一起往前走，是因为你凝聚了一些有共同目标、思想、行为的人，战略的四根支柱的第一根就是要解决凝聚人心的问题，凝聚人心要回答三个问题，如何统一大家的目标、思想、行为。你问问你自己，团队的目标、思想、行为一致吗？一定是各自有各自的小算盘，无法称之为一个团队，为什么有很多企业的团队不如抢银行的团队，因为抢银行的团队有明确的目标、有统一的行动，这才是团队，但是他们的方向错了，如果我们有这样的目标，我们能够实现超越。

我问大家三个问题，请你们大声的回应我，谁与你一起走的最远，与你走的最远的人不一定是最近的人，认同的人请举手。在企业里，什么样的人可以和你走的远？只有那些和我们共同长远目标一致的人，才会和我们走的更远，请大家记住，和你一起共享公司愿景越多的人，才能使更多人和你走的更远。我经常跟股东说，别看我们现在打得火热，目标不一致迟早分家。我们一起建造共同的理想，当时马云在长城

上面对 18 罗汉告诉大家，要么在北京找工作，要么回杭州创业，每人每月工资只有 500 元，所有人都被激励，很多人出 3 倍公司都挖不走马云的 18 罗汉，是因为他们和马云有共同的愿景，愿景不是企业家的个人野心而是大家共同追求的目标，千万不要把愿景当作忽悠下属，迟早会露出马脚。

第二个问题核心价值观，在企业里与你走得最近的人，不一定是目前最认同你的人。老板说“一”底下立刻说“一”，和你走得最近的人，不一定是最认同你的人，不一定是现在业绩最好的人，有可能业绩最好的人是第一个背叛你的人，同意吗？同意。捷克韦尔奇上台之后会不会找亲信？会。可是，什么样的人才是真正的亲信？在大公司里选择亲信的时候，就是选择和他拥有共同价值观的人。你是一个懂感恩的人，一个不懂感恩的人和你接触，你难受吗？难受。你是一个很绅士很有素养的人，和一个生活习惯不好的人接触难受吗？难受。生活中有没有价值观？有。我妈去买手机，她就说：“超过 800 元就拿去退”，她的价值观是什么？便宜。她和别人聊天就是更多的买实惠的东西，我跟她聊天的时候我难受不难受？难受。她难受不难受？难受。企业价值观是统一大家思想的，如果大家做事情有统一的原则和标准，是不是我们的沟通成本会大大降低，当共同成本大大降低的时候，这家公司的凝聚力才会更强。价值观是老总现在亲信的，如果你是很懂感恩的人，周围的人也很感恩，你们很快形成一个圈子，如果一个人很自私，很容易被这个圈子抛弃，如果企业里所有人做事情都有统一标准和思想，这样公司才会持续，公司的价值观要敬畏客户，沃尔玛的三个价值观伴随它走过 60 多年的历程，杜邦公司有 200 多年的历史，他的产品从黑火药变成莱卡、尼龙，一旦价值观不一样就会产生分歧。

二战战败的日本，发展民族工业，索尼和松下都确立了自己的价值观，当时索尼的价值观是要把日本企业打造成世界上优秀的公司，让日本制造成为优质品质的代名词，提高日本在世界上的地位。这在当时战败后的日本，这样的使命和价值观，会不会激发日本的使命感和责任感？会。但是一国际化会不会出问题？会。当时海尔集团追求的价值观，追求卓越产业报国，在国内好使吗？好使。到美国呢？不好使。所以他们遇到的一些阻力，很大程度上是因为价值观不国际化。你的理念不国际化，就不能凝聚人，价值观是不分地域种族限制的，所以你的价值观应该是四海皆准的标准，如果你的价值观只保护你的区域，就没有办法接上新的人员，企业在国际化的时候必然遇到阻力，为什么 TCL 拟定国际战略，亏损了三年，打造了一个新的团队，让 TCL 冲绳，很多公司的并购都是因为业务并购的，但公司的失败都是由于文化不一致而失败的。他并购的阿尔卡特、汤姆逊，由于文化不一致，导致国际化受到阻力，TCL 是非常优秀的公司，李东升也是非常优秀的企业家，也是值得我们尊敬的。给我们带来的启发是，公司的价值观由谁来保持，它在思想底线上保持一致的人，这样沟通成本才会更低，效果才会更高

战略目标就是要回答如何实现你的价值观和你的愿景，举一个简单的例子。我跟我们公司所有股东说，绝不允许拿一分钱拿到股市里，你猜猜看我们是怕赔还是怕赚？如果我们赔了，我们会不会长记性，我们就想没有金刚钻就别揽瓷器活，如果我们公司拿了 100 万投到股市里，06 年的股市好不？好。不会炒股的人把钱放进去赚钱不赚钱？如果我们投到股票里涨了 80 万，回报率 80%。回报率这么高，谁还有心思在这讲课，你的团队就会作废。最重要的关键是，当你把钱投到股票赚钱的时候，赚钱越多对大家的伤害越大，大家还相信你的愿景吗？他们会想：一个老总拿愿景忽悠我们。很多企业家就是不学菜谱看兵法。国外的企业每一家分公司都团也团队，讲的战略问题不是赚多少钱的问题，是不死的问题，不死才是硬道理。

为什么要做愿景？愿景是来回答谁会跟我们走到最后，做企业离你最近的人，不一定是那里与你一起走到最后的人。在经营企业的问题上，企业家经常犯的一个错误，就怕把那些听话或业绩很好的人，认为是能够与自己一起走到最后的人。只有和你有共同愿景的人才能一起走得更远，如果没有愿景的认同，眼前的甜言蜜语是根本靠不住的，夫妻也是一样。未来长远的追求目标不一样的时候要小心，什么是战略思

维，从战略角度讲，真正走到最远的人，是认同公司愿景的人，告诉我们，我们要把公司的愿景变成谁的愿景？大家的。共享这个愿景的人越多，和你走的越远的人就越多，共享这个愿景的人越少，中途分家的可能性就会越大，这就是战略问题，要回答战略上凝聚人心，第一靠共同的愿景。

为什么需要核心价值观，就是要找亲信，做企业不是不需要亲信，而是要找哪些亲信，最重要的就是共同的价值观。企业家经常犯的错误：1、提供重大业绩的人。2、对自己决定总是说是的人。3、吹牛拍马的人。跟我们有共同原则的人才是我们的亲信，伟大的公司必定有伟大的原则，这个原则就是公司的核心价值观，在我们公司里发生过这样的事情，有两个人在苏州公司是非常顶尖的方案顾问，非常顶尖的业务人员，这两个人的业绩，为苏州分公司创造很好的利润，业务层面上绝对是尖刀，但是他们违反了公司的价值观，你要是我的话，开除还是不开除？开除。这当时对于很多企业家来讲，现在企业都遇到这样的问题，如果开除的话，立刻会损失业绩，如果不开除的话，你就在告诉大家，我们只要有业绩，怎么做事都行，如果你公司在传递的一个信息，只要有结果干什么都行，你就会制造一些乌合之众。

我经常跟我们公司合作的企业家说，我们绝不能用强盗逻辑来做公司，强盗是为自己的业绩不择手段。你可以看到市场上做伤天害理的人，都是为了业绩不择手段，对业绩不择手段的时候，三鹿爬上一座高山需要 30 天，但掉下来只需要几秒的时候。当时我知道苏州公司有一个人被任命为福建公司经理，我知道了以后坚决开除。没有业绩中旭会不会死？不会。但是我们清洁了公司的文化，把这两个人干掉之后，到现在为止三年的时间，这种事没有再发生过。这样的公司才能降低沟通成本，所以战略是成本最小回报最大的事情，为什么企业家做战略，是成本最低回报最大的事情。

我们的国家领导人，每一年要不要统一大家的思想、目标、行动？要。这叫作战能力，当时毛泽东打土豪分田地是不是愿景？是。是他个人的还是大家的？大家的。你的企业有这个愿景吗？是大家共同认同的吗？如果不是的话，别人凭什么跟你出生入死，充其量只是在你那赚点钱罢了，如果他看你炒股赚钱，他会不会想办法在上班时间炒股？会。彼此之间的合作，除了利益导向之外没有其他的追求。为什么需要战略目标，就是回答愿景和核心价值观如何变成现实，做企业不是不需要业绩，关键是需要哪种业绩，你炒股跟持续有关吗？没有。统统无关，这种业绩即便拥有再多，照样不能支撑企业的持续，同意吗？同意。请大家记住，这就是在战略问题上要回答的，今天买彩票中奖，和你的职业规划有关系吗？没有。它只是代表你赚了一些钱，同意吗？同意。赚钱和持续是两码事，赚了钱在公司持续的背景下才意义，所以你的业绩，你公司的战略目标，就是奔向愿景的第一站，你的战略目标就是要明确告诉大家，看得见的摸得着的，战略目标就是近景，我们公司在 07 年年初就制定 7 年的发展规划，我们公司一年要开两次战略会，开战略会的目的，我们会把全公司所有分公司经理、销售总监统统叫回总部进行战略分析，做三件事情就是：统一目标、思想、行动。如果中高层团队都一致，一个人影响一百人、一千人，这就是为什么毛泽东把支部建在连队上。

这就是做战略的重要，很多企业一年是不怎么做战略的，就说目标年底赚 2 亿，赚了 2 亿也不是战略成功只是偶然性的成功，老总要懂得作战。靠什么来指导我们的业务安排？站在业务链的层面分析，一家公司今天赚钱只代表今天的收获，不代表明天会赚钱，告诉我们，你公司的产品线、业务链是否完整，我认为，任何一家公司都应该有三层的健康业务链：代表着核心的业务是什么？增长型业务是什么？种子业务是什么？任何产品它都有可能衰退，有人说可口可乐不会，已经卖了 100 多年，我问大家两个问题，可口可乐的广告，有没有在不同时段更新？有。可口可乐在中国市场上不单卖可口可乐，有没有卖果粒橙？有。你可以看出，可口可乐公司也在寻求业务量突破。

大部分人用的电脑操作系统是 XP，用过 95 版吗？用过。用过 2000 吗？用过。微软公司视窗的操作系统，是不是推出一个商品就能打遍天下无敌手？XP 系统创下现金流的时候，有没有投资创业业务？有。中国有句话：吃着碗里的，看着锅里的，想着地里的。这就是一家公司三层业务链的规划，公司今年赚钱只代表现在有充足的现金流，在座的诸位能够参加这个论坛，代表大部分企业家，你们第一层面的业务还可以，有很多企业家在这次金融危机，和导致经济危机之后已经淡出舞台，证明他们什么出了问题？核心业务出现问题，所以他们没有办法来到会场。这就告诉我们，今天的业务没问题，你的第二层业务是什么？第三层业务是什么？选择业务的时候是基于能力的选择，而不是机会的选择，这样才能保持公司的持续。

举个例子，天津有一家客户，2007 年，它是做钢铁的。07 年初去讲课，见到了这个公司的老总，课间他问了我一个问题，能不能给我提供一点建议，他说一直在做钢铁生意，大概有 10 几亿的销售额，过去战了很多钱，企业家就是这样，很多钱放在帐上他难受不难受？他无比的难受。他总希望这些钱再产生更多回报，当时百富排行榜中有 50% 以上都是做房地产行业的，他发现房地产行业来钱很快，他也有当地政府的资源，他核心业务是钢铁的，团队的能力是在钢铁的，他准备选择第二业务是房地产，不是市场有没有机会，而是团队能力支不支撑的问题，我讲的东西都是非常重要和关键的，你要为你的转型，要你的多元化提前买单，同意吗？同意。结果他把钱投到了房地产，他懂不懂？不懂。他一下就亏了，当时的情况是不投肯定亏，投了可能亏也可能赚，他问我投还是不投？我问大家，投房地产是想捞钱还是想转型？他说选择房地产就是想赚一些钱，我说：“你不至于为了赚一些钱损失了核心业务，如果你投的和再不赚没有回报，你还投不投”？你如果再投的话，主营业务现金流出现危机怎么办？如果你不投资房地产，有可能少赚一些钱，但是是不是降低主营业务受到牵连，让企业崩盘的巨大危机？我给的建议是，虽然你今天投了一些钱在房地产，虽然没有什么回报，我诚恳的建议你把它卖掉，亏一些钱只是有限的，如果钢铁业务现金流受到影响，你瞬间就要完蛋。

所以我告诉他，你要解决大是大非的问题，你必须要解决什么是保证企业不死的问题，就要把那些基本的底线拿出来，好像一个人打牌，带了 3000 元去，输了我就走了，他会走吗？走，取完钱再回来。好像炒股一样，就投 10 万，亏了就不炒了，被套了补仓吗？补。如果你没有听我的，你再把钱往里投，2008 年钢铁有没有受到巨大的冲击和影响？如果这场灾难没有扛过去，是不是“辛辛苦苦 30 年，一夜回到解放前”。战略就是要解决这些最基本的问题，必须要回答这些你能够投得起，你赔得起赔不起，你下赌注的时候，要考虑你玩得起玩不起。

第三层面的业务，我们必须知道这个世界的财富是根据机会分更稳定还是按照能力分更稳定，把全世界所有的钱平均分配，30 年后会不会出现贫富差距？认为会的举手。真正决定财富的是眼前的机会还是驾驭机会的能力？能力。这是机会线还是能力线？能力线。微软公司有没有钱做多元化？有。可口可乐有没有钱做多元化？有。诺基亚有没有钱做多元化？有。但是为什么没有做？他们在不断提高团队能力，你在业务选择的时候要慎重，海尔的手机不赚钱，计算机也不赚钱，同意吗？就是因为他不相信你团队的能力，你知道海尔做家电厉害，但是手机不一定厉害，站在我们角度分析的话是有问题的，这个问题体现在哪里？如果手机在库存里压三个月贬值多少，洗衣机贬值多少，库存是杀手，会不会影响现金流和新产品上市速度，先上新产品库存就会占用大量现金流，如果销库存新产品上升的速度会受到影响。手机行业现在已经拼的是研发周期了，我告诉大家的有没有一点道理呢？有。

业务链的总体战略，从持续发展的角度讲，你今天挣钱意义并不大，你挣的钱只有在你未来的目标背景下才有意义，因此安排业务链重要的就是回答你今天明天后天的钱从哪来，不是说今天猛挣了几个亿，明天就完蛋了，今天垮台和明天垮台有两样吗？没有。如果你公司的三层业务链没有纳入平衡管理轨道，

下面所说的六种情况，你公司里有任何一种，你公司都存在着潜在的危机，你公司的三层业务链健康吗？不健康。如果你要摆脱这样的局面，就必须想尽办法，来完善你整个团队的三层业务链，这是企业的活命线。如果保证今天明天后天都有充足的现金流，业务链不断，企业才能保持持续，不管是熟知的汽车产业、手机、家电产业，是不是不断研发新产品，不断推陈出新，以前是一款汽车大批量的生产很多，大家记得不记得上海桑塔纳？记得。记得不记得阜康？记得。这些车是市场上见的最多的，现在的企业都是不断的推出新产品，每一款汽车生产的数量都是有限的，它在不同的规划产品线 and 业务连的时候，你就要思考，企业在业务链上持续吗？今天有，明天有吗？后天有吗？如果你没有公司增长之后就会立刻出现停滞或出局。战略的本质就是回答两个基本问题，第一，如果支撑我们目前影立得业务突然崩溃，我们凭什么还可以继续支撑。第二，如果我们看新业务无法盈利，我们将用什么来支撑新业务？

都是持续和不死的问题，三层业务链告诉我们，第一层面的业务是帮你现在创造现金流，第一面的业务叫维持或革命，不断的变革创新，以其增强核心业务的生命周期，让销售额和利润量不断的延长生命，你的新客户数量，对于增长型业务是不是增加的，这些指标比你核心业务还要重要，第二层面的业务具有高增长性，并最终替代核心业务，企业里的增长型业务现在成熟吗？有没有增长型业务进行替代？增长型业务在未来有没有可能替代今天的核心问题？在未来是否迎合市场需求？这些业务可能现在比较有效，通过一系列的举措，来让他未来生根发芽，通过培育、淘汰、挖掘、轮换，这个层面的业务是需要投资的。

三层业务链是几帮人马？过去帮你创造核心业务的人，现在不一定适应公司的发展，同意吗？现在的业务可能已经变成了增长型业务，业务转变了但是人力资源并没有升级，同意吗？同意。三层业务链的转换，也是人员不断升级转换的过程，这就告诉我们，三层业务链的人力资源做得到位吗？我们要做好三层业务链管理。三层业务链有三层不同的人，可以实现不同的转换，核心业务应该是什么样的人？是受业型的人，是运营型的人才。如何把现在的团队变得稳固、持续增长。增长型业务是什么样的人？开拓型的人。能够让新的产品在市场上打开局面，能够在未来成为核心业务的人，在成为开拓型的人。种子业务是什么样的人？研发型的人，有预见性的人。在企业的挑战是，这些人谁都不服谁，干销售的可能看不上干研发的，干研发的有可能看不上销售的，销售的说：“你们这些人好高骛远，靠我们挣钱养活你们，还劲劲的”，研发的说：“你们这些人鼠目寸光，我在考虑你们的未来”。作为公司总裁你如何协调这三批人马，记住，什么样的人干什么样的事。

由于时间关系没有办法讲到，我们公司有一个非常重要的课程，这个课程很多企业家都参加过，在座的有很多老客户，战略课程就是帮助辅导公司站在业务链上怎么持续，辅导你建立公司文化，我在这只告诉大家重要，没有核心业务的温度，一切都是空中楼阁。在你公司的资源分配上，应该把更多的资源分配在哪里？核心业务。你应该分配公司的人力资源、财务资源，营销的政策都应该把更多的人员分配在核心业务。首先保证核心业务在安全区，对于增长型业务，核心业务迟早会枯竭，明天的现金流需要在今天准备，对于增长型业务，需要占用一些资源进行投资，对增长型业务你要想办法提前做准备，在人力资源建设上，应该关注这些团队，但是这些团队不一定是和核心业务是一个团队，总之明天的现金流需要今天来准备，对于种子业务必须今天播种，5年内帮你公司赚钱的是什么，10年后帮你公司赚钱的是什么，50年后帮你公司赚钱的又是什么，如果把这些规划好，是不是企业在业务上，在产品层面上是不是可以持续？是。微软公司产品是邓世昌淘汰之后才淘汰，还是自我淘汰的过程？自我淘汰。奔驰、宝马、大众，这些公司是不是有周期的推出，什么时候小改款，什么时候大改款，他对他的三层业务链管理非常规范，你的公司在这方面管理规范吗？如果不规范的话，在产品线上是容易有危机的。

我们现在的核心业务，我们公开课，这是我们的核心业务，同时我们有增长型业务，他即将成为第二大核心业务，我们的 3S 制度，也就是昨天讲的 6 大板块，给它做细化，是为期三个月的工程，我们的增长型业务，每一年为我们创造 3000 万左右的销售额，我们公司的种子业务，把它变成软件化操作，同时我们成立公司我们自己的西点职训学院。

我们发现中国有一个体制需要改革，就是大学的教育体制，我认为大学就是一个国家人力资源的培训部。培训部是不是应该按照战略需要培训人才，我们是一个人力大国，我认为我们教育配信出来的人才，跟我们企业需求的不对接，企业招不到人，大学生找不到工作，企业招不到人的时候很尴尬，中国最不缺的就是人，企业家明白，一个公司要招到符合公司需要的人，外国有很多学生到我们公司来实习，我们将帮助他们重新整合课程，把我们的理念跟他对接起来，为社会、企业，不单具备学历，同时具备管理能力和领袖人格，为这些企业输送大学生，培训之后可以直接上岗，甚至毕业之前就可以到企业实习，这就是我们公司的种子业务，企业在我们这里挑选人才，认同我们中旭理念的人，都可以到我们这里来挑选人才，我们公司未来必将在这个业务上实现工业化，我们要在培训人才上实现工业化。企业要人才找中旭，这就是我们的口号，如果感兴趣的话欢迎垂询：83595900。

我们公司的愿景成为中国的西点军校，我们公司有四大价值观，我跟你讲的东西，我们统统做过了，我不会跟你讲没有做过的东西，很多老总都跟我们有合作，包括西点学院，我们都是这样去做，绝不是只讲我们知道的，我们要讲我们自己做到的，我觉得这才是有影响力的。

三层业务链的重要性，它是公司的活命线，长盛不衰的公司都在做三层业务链，总是在想今天的钱从哪来，明天的钱从哪来，后天的钱从哪来，在做核心业务、增长业务、种子业务，而短命的企业没有做到这些。

第三根支柱，致胜之理：靠什么获得比较竞争优势。1、价值战略。2、竞争战略。先讲知己知彼的彼是谁？你把别人的蜡烛吹灭，自己的蜡烛会不会灭？真正优秀强大的公司，都可以持续不断的为谁创造价值？客户。在商场上的彼就是目标客户。我们要不断的想尽办法了解我们的客户，我们公司有几个理论：1、客户是伙伴，只能用心不能用花招。2、客户是朋友，投入什么收获什么。3、朋友是衣食父母，是用来感动的不是用来搞定的。

想办法不断的来回馈客户，什么叫价值战略？就是客户价值战略。在培训市场有很多，培训行业是一个很不规范的行业，它不能形成产业，我们只能称之为服务业，我们跟客户签合同的时候很郁闷，我们因为总是乙方，我们应该不断的来整合公司的价值链，让每一个环节做的比对手更好，所以，价值战略就是客户价值战略，客户价值战略就是客户细分，如果没有做过精确的客户细分，很显然，你在客户价值战略上，就是没有战略。

举个例子。有人用摩托罗拉的手机吗？有。它在进行客户细分的时候，是不是把客户按可能的收入分配，比如收入 1000 以下买什么手机，3000-5000 买什么手机，5000 以上买什么手机，是不是按这么分的？如果你是摩托罗拉的老总会赔很多钱，有没有一些消费者他们收入不高但追求市场呢？有。哪一部分人？刚刚毕业的大学生。这部分人群他们收入不一定高，但是追求时尚，攒几个月的钱买一部时尚手机，手机好不好用单说，但是外形要酷，但是不单单把手机当作通讯工具，更是彰显个性的工具，但是市场上有些人，他们的收入还不错，但是他们买手机能接能打就行，比如我妈，我妈跟我说，手机超过 800 块钱她自己要拿去退，不需要彩屏，能接能打就行了，我妈给我发了三次短信，一个共同特征就是一个字也没有，

证明她不会发。我母亲以前是个教师，她退休金也很高，但她买手机只图实惠。有些人买手机追求科技，还有人买手机追求商务功能，最重要的他们要有手写，因为他们的拼音都不怎么样。

如果你去摩托罗拉手机柜台前，A 系列是针对哪个人群的，V 系列都是针对哪个人群的，都有精准的客户细分，这不是按照人的年龄和根据人的外在细分的客户，是根據需求，需求就是顾客购买手机的价值觀，根据价值观来细分的客户，我妈买手机的第一个价值观是什么？便宜。我妈说屏幕太小了，但是价值很便宜，像我妈妈这样的人，第一个价值观满足不了，她不会买。要找到不同人群的价值观，根据他的价值观来细分，这样才能赢得客户的内心。

台下都背着路易威登的皮包，那个包里没有什么格，就是一个大口袋，购买皮包的人，不是购买它的功能，而是心理满足感，诸位认同吗？（掌声）。一个公司的产品有三层属性，第一层经济属性，第二层组织属性，第三层社会属性。品牌满足的不是产品的质量要求而是她的心理要求，针对有心力要求的人，只满足了质量，是没有办法战胜竞争对手。你们戴的眼睛，全世界 60% 都是哪个国家生产的？中国。品牌满足了不同人群的需求。

第二个竞争战略，要解决三维聚焦的问题，竞争战略针对的是核心业务、增长业务、种子业务，中哪个业务？核心业务。核心业务是主战场，要凭借三维聚焦，只有一种情况下可以不聚焦，就是你的钱没有成本的情况下可以不聚焦。

给大家出一道题，让你率领一百个人攻打一个城，这个城有四个门，你怎么攻？认为集中焦点派兵打一个门的请举手。这就是聚焦，集中有限的力量攻击敌人最弱的城门。有限的价值怎么样帮你产生最大的价值，深圳华侨集团旗下有 100 多个大大小小的产业，把一些不赚钱的产业清除掉，占用了公司 70% 的资源，现在华侨集团它的房地产、旅游做的怎么样？非常好。这就是整合了优势兵力在支柱产业上，这就是聚焦。大部分发展中的企业，手中的资源都是非常有限的，不希望大家分散有限的资源部聚焦，我们现在跟大家讲到产品聚焦，听说过全聚德的请举手？人力投资是在哪个产品上？烤鸭。让烤鸭变成明星产品、尖刀产品、留住客户的产品、让客户传送的产品，是还是不是？是。你去全聚德只吃烤鸭吗？不是。当它的明星产品和尖刀产品做的很出色的时候，你会吃点别的吗？会。但是你冲着什么去的？烤鸭。为什么冲着烤鸭去？他不宣传你不知道，他集中所有的资源在明星产品上，会不会带动其他相关产品？会。

所以你先告诉我你公司的明星产品是什么，尖刀产品是什么，哪个产品一定是见血封喉、打败对手，一定会比对手创造更高价值的。我们公司从 04 年成立之初就不但做执行力，从个人到组织执行力，到系统执行力，到我们现在的模式，全与执行有关，听过我们讲师到企业里讲，不是花 3000 元的讲课费去听讲课的，有天津、唐山、广东的企业家，推的是执行力，我们的销售心理是执行力，我们的入口是什么？执行力。我们一直在做执行力，再过 10 年之后，谁有可能是执行力第一品牌？（中旭）。

这就是聚焦的力量，你公司的产品是不是聚焦的，海尔手机不赚钱，很大程度上是在产品上不够聚焦。联想的多元化，他在 01 年确定多元化的战略，结果是互联网业务亏损 2 亿，美国市场亏损，02 年汉普亏损 5000 万，02 年亏损 3000 万，进军 IT 服务后 02 年亏损 6140 万，03 年亏损 5800 万，04 年上半年亏损 4040 万，联想控股计划以 6.315 亿出售石药集团 100% 的股份，价格缩水近 2.4 亿。

合俊集团，赤字超过 1 亿元入股福建天成矿业以惨败收场，山西很多的煤老板，包括福建的企业都是靠资源挣钱，资源挣钱的企业有什么附加价值？就是市场需求大价钱涨，市场需求小价格就跌。如果不深

加工，都是在根据市场的波动找机会赚钱。我们有很多山西的客户，昨天煤 200 元，睡一觉就变 300 元了，跟你管理没什么关系。有股东把 2 亿多资金炒股最后巨亏。

2008 年糖王之称的广东中谷糖业集团公司董事长兼总裁庞归雄条受自杀，这些都是我们在网易上看到的报道，我们得出的结论就是，这些人没有聚焦在核心业务和产品上，所以出现了这样的后果，我们的结论是：不是自己武功了得，而是自废武功，不是自己做对了，而是对手做错了。李嘉诚成功的两个原因，1、现金流充裕。2、人力资源充沛。每一家公司都有专业团队，这才是保证他持续发展的原因。我们要聚焦十倍的力量再一个产品或产品的一个颊脂垫上，而不是分摊在十个产品的运营推广上。我们去饭店说：“先上那道菜”，那道菜是什么？招牌菜。我们中旭招牌菜是什么？执行力。

核心客户，20%的客户产生 80%的回报。我要跟大家表达的是，作为公司的高层，你是公司重要的资源，你是不是应该把你的资源放在最重要的客户身上。昨天有一个企业家是创维董事局主席，来到这里之后要告诉我们，他的时间是不是创维力资源最重要的人，他的时间是不是应该聚焦到公司最重要的事情上。如果你希望我到你们的企业分享，我想最少要合作 48 万，不是我势力，而是把资源放到最重要的客户上。请大家记住这个公式：20%的客户产生 80%的业务，80%的客户产生 20%的业绩。20%的时间投资到 20%的客户身上，80%的时间投资在 80%的客户身上，节我是 100%的结果。80%的时间投资在 20%的客户身上，20%的时间投资在 80%的客户身上，结果是 336%。有很多企业把我们的培训外包给中旭做，打造企业的执行文化、执行体系，有些企业跟我们的合作，根本不止一年花 10 万，如果 6000 个企业，每一个人都把 10 万的培训给我，只占一部分的预算，我们销售额已经达到多少？6 亿。现在中国的哪家公司可以做到 6 亿？没有。我们可以看出，你应该聚焦在哪里，这就是我们要知道的客户聚焦，你要把最好的投资人才，聚焦在少数的优质客户上。我们要懂得聚焦，那些少数客户，给公司带来更多更高额的回报，希望大家进行三维聚焦的第二个维度聚焦客户，第一是核心产品，第二是核心客户。

第三核心地域。你公司在进行市场分布的时候，哪些市场是必须要战略的，哪些市场是对公司具有战略意义的，上海、北京、深圳，这三个地方是我们必然要战略的市场，为什么？因为它不单单具备业务回报的意义，同时兼顾人力资源的意义，在中国培训市场上，在中国咨询顾问市场上，北京、上海、广东是不是占有了一级市场，你要形成一些局面，从南方到北方，从中部到西部，都能够源源不断的输送人才，占领高地不是为了赚钱而是做管理体系或是人力储备的中心，我们公司的核心业务是什么？我们刘总就确定了这几年公司的主战场，我们是不是应该把更多的时间分配在核心的地域，我们公司开课的地点，一定是我们公司最核心的地域，要想尽办法做起来，不惜一切代价跟竞争对手火拼，我们从来不诋毁我们的竞争对手，我们的竞争对手也很优秀，我们就是以客户价值超越他们，我们的目的就是把你们锁定终身。

这就是一家公司常青的关键，没有客户怎么常青？如果你总是为了平衡人力资源，这个仗就没法打。一个优秀的指挥官应该关注最重要的主战场，你的聚焦来过分的平衡你的团队，就会导致坏的市场没有什么起色，好的市场做不起来，把最好的资源聚焦到最好的战场。

第四，持续之理：靠什么获得持续竞争优势。没有核心竞争力就没有办法获得持续，获得竞争力：1、核心竞争力。2、企业家的洞察力、预见力。3、业务一线的实施能力。现在有些企业家的洞察力被放大了，不要过分的神话自我，很多程度上成功是抓住机遇，在那个年代你同时为你的目标客户创造了价值，归根到底为客户创造价值，企业家的能力，就是对独特客户价值的洞察力，企业组织能力就是业务实施能力，什么叫核心竞争力？在价值链上为客户提供独特价值的卓越执行力。沃尔玛的独特价值是什么？天天平价。但是支撑沃尔玛天天平价的是什么？沃尔玛在天上有很多卫星，这些卫星和谁对接？我们在沃尔玛买一瓶飘柔洗发水，在保洁公司也有显示，不要以为大的超市采购成本低，因为它需要物流成本和仓储成本，

他和供应商无缝对接的时候，就可以直接把货送到货场，大大降低了物流和仓储的成本，把降低下来的成本回馈给谁？客户。沃尔玛的竞争力，就是它有独特的客户评价以及业务一线的实施能力。

举一个海尔的例子。海尔在很多家电制造商不之中售后服务的时候，他率先提出售后服务，在当时对客户有没有独特的价值？有。独特价值就是我有你没有。是不是需要打造一个做售后服务的团队，这就叫“不战而驱人之兵”。这就是一家公司制定占领的四大支柱，任何一家公司的持续，都在于建造企业的核心竞争力，只有核心竞争力之上的成功才是真正的成功。

希望老总一个多小时的里面，真正体会如何保证七不死，现在海尔公司的售后服务团队，有没有被其他家电商复制？有。企业发展就是这样，当你有一个好的点子之后，你只能赚前几年的钱，因为这个点子非常快的被对手复制，什么才是企业核心竞争力？就是企业不断学习、不断成长、不断超越、不断创新的能力。希望大家真正成为学习型的组织，不断寻找企业的价值，从而实现超越，真正成为伟大的战略家。希望大家完成战略的突破，一个公司的核心竞争力，很大程度上就是一个组织的学习能力。

中国“西点管理模式”培训

目录（1）

第一篇结果改变命运 3

一、机会均等，结果不等，结果改变命运 4

李宇春如何获得成功 4

"苏珊大妈"一夜成名 4

二、公交车定律 5

你一起身，你的座位就被别人占领 5

雷曼的苦果 6

迪拜的沦落 6

三、公司为什么录用你 7

结语： 8

第二篇我是谁？我应该是谁？ 9

一、你是"业余选手"还是"专业选手"? 10

我是什么选手? 10

如何从业余选手向职业选手转变? 12

姚明的光环后面是什么? 13

二、做一个大写的人 14

你的市值由谁决定? 14

你的市值是多少? 14

什么是社会人的心态? 16

三、用成年人心态思考 17

我们为何必须追求绝对成长? 17

"相对成长"和"绝对成长"的比较 18

如何追求绝对成长? 19

四、做一个真正的强者 20

强者是内心的坚强 20

强者是战胜自己 21

如何让自己成为真正的强者? 22

五、我的人生我负责 23

我是谁? 23

目录 (2)

我应该是谁? 24

责任百分百的心态 25

什么是对自己 100%负责? 26

结语 27

第三篇结果是因，行为是果 28

一、结果也是一种商品 28

到底什么是结果？ 28

结果是一种商品 29

没有正确的结果定义，就没有正确的工作起点 30

二、识别真假结果 31

职责≠结果 32

任务≠结果 33

三、结果三要素 34

公开承诺时间点 34

没价值，没结果 35

分分可考核，秒秒能量化 36

结语： 37

四、在执行中开花结果 38

未来只有一种人会成功，就是执行型人才 38

执行就是把目标变成结果的行动 39

想要执行有效，就要做你最擅长的 40

结语： 40

第四篇靠原则做事用结果交换 42

一、职业人必备的商业人格 42

何为商业人格？ 42

商业人格缺失的根源 45

二、结果的四大原则 46

责任感创造奇迹 46

制度第一，能人第二 48

用事实数据说话 50

生人原则 51

三、结果的三种思维 54

什么是结果的底线？ 54

只看结果不看过程的外包思维 55

结果提前，自我退后 58

结语 59

第五篇 61

白色皓海碳素企业上市前人力资源及流程再造 63

为山区送去春天 68

为企业安上"人文的翅膀"71

中旭 3S 体系保驾护航 72

中旭 3S 应用案例分析 74

中旭 4A 执行文化咨询案例 76

第一篇结果改变命运

李宇春凭什么赢得超女冠军

苏珊大妈通过"英国达人"得到了什么？

雷曼兄弟的轰然倒下说明了什么？

迪拜危机带给整个世界什么影响？

一个农村出生的小伙子凭什么成为公司不可或缺的一员？

李宇春如何获得成功

一、机会均等，结果不等，结果改变命运

（一）李宇春如何获得成功

这个社会，越来越多的人希望成为明星，造星运动也层出不穷。在这个竞争异常激烈的娱乐圈，成为万众瞩目的“王”与“后”是所有人的梦想，然而，却有更多的人成为“一首歌”明星，在唱响一曲后就了无音讯，甚至有的连唱响一首成名曲的机会都没有，还未来得及发光发亮，就陨落了。

2005年，超级女生，注定成为李宇春人生中最重要转折点。这个被非议、被拥戴、被质疑、被肯定的名字像记印一样，刻在了每一中国人的心中。在半年的选秀过程中，她获得了一批忠实的粉丝“玉米”，据权威统计，这些“玉米”的年龄最小的只有4岁，最大的有83岁，这个“不像女人”的女孩，打破了所有传统观念对于女人的定义，更将全中国的人民推上一个“辩论台”，爱她的人爱她的执著、率真，爱得疯疯癫癫，恨她的人恨她的模糊性别、也恨得轰轰烈烈。

她出道以来，口水战从来没有停过。然而，这并不妨碍她成为2005年，甚至21世纪，中国最闪耀的一颗明星。她不仅登上《时代》封面，更被颠覆性地当选为“中国最美50人亚军”！

她的强大号召力不仅使她成为媒体的焦点为，更成为商家的宠儿。输入“李宇春”三个字，百度里面有28,700,000个相关网页，2007年，她的商业演出的价格就已达50万元，广告代言则是100万元~300万元，其中，代言可口可乐300万元、担任时尚腕表品牌Swatch中国形象大使300万元、代言佳洁士牙膏100万元。而个人演唱会的出场费则每场保持在150万元左右——很多人可能一辈子都赚不到这么多钱。

2008年，金融风暴来临，作为市道晴雨表的娱乐业更受到了巨大冲击。群众不消费，广告商收紧经商，明星们收入骤减，考验明星个人实力和市场号召力到了！

12月27日，中钞国鼎“压岁金钱”首发仪式暨李宇春现场签售在北京举行。主办方笑称给李宇春的报酬是天价，而接下来的事实，更让主办方笑得合不拢，早在签售的前一天，2000套预售金币就抢购一空，为确保签售当天现场不至于无货可卖，主办方不得不停止预售。签售当天早晨八点，现场外就排起长龙，一个小时之内，金币又售出超过900套，主办方大呼满意。从临时起意合作，到活动圆满结束，不过100个小时，实力雄厚雷厉风行的主办方，与超高市场号召力的李宇春，漂亮的共同实现了双赢。

笑的不仅是广告商，还有她的公司，自她从2006年9月发行第一张专辑《皇后与梦想》大卖43万张后，之后的专辑，就算是在金融危机中，也从未低于这个数字；她的演唱会一律爆满，任何一个动作，都能引发现场的地动山摇。甚至连她的唱片出品人宋柯和制作人张亚东，也乘着这股东风，不断地受到歌迷的称道与拥戴。

“苏珊大妈”一夜成名

“苏珊大妈”一夜成名

2009年4月11日，英国最火的一档选秀节目——《英国达人》迎来了开赛以来最“雷人”的一个选手：

她身材臃肿，满脸皱纹、顶着一头乱发、不仅打扮老土，长相更让人无法恭维，当她登上舞台之时，

无论是观众还是评判都对这位参赛者进行了从外貌到才能上的挑剔，并等着她刚一开腔就把她嘘下台去。

苏珊·博伊尔(SusanBoyle)并不以为然，反而是"目中无人"地高唱起音乐剧《悲惨世界》中的歌曲《我曾有梦》。没想到正是这动情一唱，让既没长相又没星相的苏珊一炮而红，就连著名影星黛咪·摩尔也被她的真诚所打动，并在自己的博客中添加了苏珊的网址链接。

苏珊高唱《我曾有梦》这一幕,成为 2009 年 4 月中旬全球网络点击量最高的视频。她比赛的视频收看人次在短时间内就突破了 1 亿,远远高于美国总统奥巴马的就职典礼(1850 万人次)。她被网友们亲昵地称为"苏珊大妈",并成为了媒体的关注焦点,各种各样的访谈节目和唱片公司都向她发出了邀请。

虽然在《英国达人》中屈居亚军，但苏珊大妈已是名副其实的全球人气王，这位经常靠 100 多英镑生活费过一周的英国大婶，如今现场演出的身价已达每分钟 8333 英镑，即每唱一秒钟邀请方都要支付 140 英镑，这个数字连很多所谓天王巨星都望尘莫及。她已签下 500 万英镑的唱片合约，而接下来还有自传、电影、赞助、广告等，有媒体预测她未来一年将收获 800 万英镑。

2009 年 11 月，苏珊大妈的处女唱片《我曾有梦》面世，首周发行销量达 41 万多张，成本英国本年度销售速度最快的唱片，同时成为英国唱片史上首周发行量最大的首发唱片，并在澳大利亚和爱尔兰也位居唱片销量排行榜首位。12 月 2 日，这张唱片以首周超过 70 万张的销量登上美国唱片销量排行榜榜首。

这个没有长相、没有身材、甚至没有优雅品位的英国大妈，凭什么获得成功？就凭她所做出来的结果！

海尔的总裁张瑞敏曾说过：我们赛马不相马。

李宇春也好，苏珊大妈也好，她们的经历告诉我们，她们的命运之所以获得巨大的转变，都是源自于她们为客户所带来的惊喜，所创造的结果。

所以我们个人为什么要做结果，就是因为结果可以改变命运！

公交车定律

二、公交车定律

你一起身，你的座位就被别人占领

随着城市人口的不断扩张，人们挤公车已经成为常态，尤其是上下班的时候，你稍有不慎，可能会成为"弃儿"——因为已经没有任何可以让你立足的地方了，而就算你幸运地坐上了一个位置，但是你只要一离身，人们就会以迅雷不及掩耳之势占领原本是你的位置。

竞争激烈的职场，其规则其实和挤公车的规则非常相像。一个岗位，申请和竞争者众多，得到一份工作，非常不容易，而一旦放弃自己的职位，就会有成千上万的人汹涌而来；一个公司好不容易竞标争取到客户的订单，而一旦出现错漏就会被客户遗弃，转而投向别的企业。

也许公车中的座位对个人并不重要，但工作却关乎我们的温饱和发展，企业的生死更关乎无数员工的生存。生活其实就是一场和危机争夺生存机会的对垒，想要获得胜利，唯一的出路就是不断提供比别人更好的结果。

雷曼的苦果

2008 年初，经济危机席卷全球，这次由美国次贷危机所引起的金融海啸，重重地打击了华尔街的金融大鳄们。创立于 1850 年、美国第四大投行——雷曼兄弟，也深陷危机的泥潭，在次贷危机加剧的形势下，雷曼兄弟最终丢盔弃甲，于 2008 年 9 月 15 日宣布申请破产保护。

面临公司破产的凄凉前景，9 月 14 日夜间，雷曼兄弟公司在曼哈顿纽约时报广场附近第七大道的总部门口人来人往，不少公司员工携带着纸盒子、大手袋、行李袋甚至拉杆箱走出大楼，更有一些人低声哭泣，相互拥抱道别。大楼对面，各大电视台的直播车排成一排。

作为一个公司的老总我对很多人都说过这样一句话，就是："要结果，不要过程"。很多人听了以后都不以为然，他们觉得：如果过程不美好，再好的结果又有什么用？

我说这句话，并不是要否认过程的重要性，过程固然重要，但前提是这个过程必须要有结果，如果没有结果，再好的过程也是徒劳。这个拥有 158 历史的投资银行在美国抵押贷款债券业务上连续 40 年独占鳌头，雷曼兄弟一路走来，不可谓不风光，它曾被《商业周刊》评为 2000 年最佳投资银行，整体调研实力高居《机构投资者》排名榜首，《国际融资评论》也曾在 2002 年授予其年度"最佳投行"的称号。它在世界品牌实验室编制的 2006 年度《世界品牌 500 强》排行榜中名列第 376 位、在 2007 年度《财富》全球最大五百家公司排名中名列第 132 位。

再多的光芒也无法照亮雷曼的前景，再辉煌的过程也挽救不了其破产的命运。越是辉煌的大企业的倒下，对社会的影响越是巨大。在破产前，雷曼兄弟公司共拥有员工 2 万 5 千多人，客户遍布世界各地。

如今，员工失去工作，在经济危机下举步维艰；债券持有人成为苦主，面临血本无归的惨境。

而与此相反的是，同属美国五大银行的高盛，却在此次危机中屹立不倒，更由于对手的相继倒下，高盛市场份额大增，令这家老牌投行有了目空一切资本，在华尔街的地位更是如日中天。

迪拜的沦落

迪拜的沦落

2009 年 11 月 25 日，迪拜财政部 25 日突然宣布，由政府持有的迪拜世界公司及旗下的房地产分支棕榈岛集团将推迟偿付数十亿美元的债务最少六个月，以便进行债务重组。棕榈岛集团是负责开发超大型人工岛度假胜地"棕榈岛"的企业，必须在 12 月 14 日前向阿拉伯的投资者偿还 35 亿美元的债务。据《纽约时报》估算，"迪拜世界"的对外债务高达 590 亿美元，占迪拜总债务的 74%。

受此危机的影响，伦敦布兰特期油价格下跌 1.31 美元，纽约 1 月期油下跌 0.43 美元。11 月 26 日，亚太及欧洲大部分股市跌声一片，欧洲股市更是一开盘就暴跌 3%。

迪拜是阿联酋第二大酋长国，源源不断的石油和重要的贸易港口地位，为迪拜带来了巨大的财富，使迪拜成了奢华的代名词。这个"富得流油"的国家突然爆发的债权危机将众多的投资者杀得措手不及。

分析人士认为，迪拜此次事态可能将延缓全球经济复苏，"迪拜世界"暂缓还债，被视为另一次"雷曼事件"，会拖累刚刚迈上复苏轨道的全球经济。被此次迪拜债务危机深套其中的"迪拜世界"的债权人包括汇丰控股、巴克莱、莱斯以及苏格兰皇家银行等全球多家知名大银行，而它们此前就已因金融危机大受打击，

这些机构未来可能要面对迪拜的巨额亏损及坏账，他们刚恢复元气便要再受打击。因此，最近发生的迪拜债务危机正在深深地影响着全球经济。

12月14日，迪拜获得了来自阿布扎比的100亿美元的支援，虽然这个消息点燃了投资者的乐观情绪，然而，评论者则认为，这100亿美元的紧急贷款，不过只是暂时缓解了迪拜世界引发的债务危机，迪拜并未完全脱离困境，迪拜还需要对大笔债务进行重组，这才是真正的考验。而一旦迪拜无法通过考验，这个曾经迷离奢华的城邦，最终将变成人人避而远之的弃城。而新的城邦也将不断兴起，成为迪拜的替代品。

所以，结果才是最重要的，不论是一个人，还是一个企业，以及一个国家都要靠结果生存。

公司为什么录用你

三、公司为什么录用你

无论是谁，如果想进到一家自己想要加入的公司，在面试时，是不是都会绞尽脑汁，使尽浑身解数？

为什么我们在面试时会这样的全力以赴呢，因为我们知道，我们必须给面试官一个好的印象，让面试官相信，自己一定能胜任工作，能给公司带来好的结果。只有这样，公司才会录用我们，才会给我的报酬，我们才有机会生存。

而如果我们想要更进一步发展，是不是就要像面试时所表现的一样，工作表现要优秀出众，甚至超出公司对我们的期望？

有些人在面试时竭尽全力，在将对手一个个击败，一旦进入公司，成为正式员工后，却开始表现不佳，他们在实际工作中并不像面试时表现出来的充满激情和积极进取状态，而是得过且过地混日子。

试问，如果碰到这样的人，公司会不会后悔录用了他？是不是压根就不会考虑对他进行加薪或者升职？

一个成熟的职业人，必须是以提供结果为自己的终极目标。公司下达的指令，就算不是他所期望的，他也会竭尽全力做到最好，这样的人才能获得进一步的发展与提升。

在我们中旭公司，就有这么一位令人尊敬的好员工，他叫王世忠。

王世忠是在公司成立不久就成为我们的一员，他初入公司时，只是一名普通的营销人员，经过几年的历练，他的业绩及能力已达到讲师的标准，当时他有两个选择，一是晋级成为他一直向往的讲师，二是根据公司需要，做一名团队管理者。当时，一名团队管理者的月薪与讲师的月薪相差非常大。

由于当时中旭正进入发展阶段，团队不断壮大，极需优秀的管理者，因为大部分管理者都兼做了讲师一职。讲师每次出去演讲都要几个月，随着公司课程越来越多，讲师出去的时间也越来越多，在这种情况下，团队的管理人员开始紧缺。

当集团的领导向王世忠讲述了公司了现状后，他二话没说，主动担负了行销部的重担。行销部在他的领导下，队伍不断强大，业绩也不断地突破。

在负责行销部的两年时间里，王世忠放弃了无数次和家人团聚的机会，把宝贵的时间都投入在部门及

团队成员的成长中，当队员情绪失落时，会及时得到他的鼓励和关怀；每天晚上，他都要花两三个小时在宿舍中与大家沟通，及时解决队员的难题；因为他当时不会打字，每天抄客户名单要抄到凌晨 3、4 点，很多次，回到家一躺下就睡着了，但是第二天一早，他依然激情饱满地出现在众人面前。

有人很好奇地问："世忠，你怎么每天状态都这么好？我从来未看到你有困意啊。"王世忠笑了笑说："其实状态是可以调整的，目标明确，只要你每天装得很激情、很有能量，时间一久，养成习惯，想不激情都很难，你做了别人做不到的，你自然就成了榜样了，你只要站在别人面前，你就很有激情很有能量。"

在王世忠的努力下，行销部从当初的 30 多人扩张到现在的 130 多人，公司的业绩大幅提升，并向公司输送了大量人才，他自己也从一名普通的电话行销员一步步地走到今天，成为公司的副总裁。

正是我们公司拥有像王世忠这样的、愿意为公司提供结果的一流员工，所以我们公司才能迅速壮大，同时，他也因优秀的表现，获得了公司的认可，赢得了自身的长足发展。

所以我们常常说：一流的员工比三流的老板更值得尊敬，因为他们给公司创造的结果是无价的！

而同时，我们也这样告诫自己：公司不做结果会被市场淘汰，员工不做结果会被社会淘汰！

请各位记住：如果你提供了比别人更好的结果，你就能比别人得到更多的认可、更多的尊敬以及更多的发展空间和更多的报酬。而如果你不能提供结果，你就将一无所有！

结语：

1.结果决定生存

2.达成结果，所获得的成就比你想像中的多得多得多

3.公交车定律：你刚一离身，立刻就会有别人坐在你的位置上，也许位置对你并不重要，但工作关乎我们的温饱和发展，因此生活其实就是一场和危机争夺生存机会的对垒！

4.过程固然重要，但没有结果，再好的过程都微不足道

5.一流的员工比三流的老板更值得尊敬

你是"业余选手"还是"专业选…

第二篇我是谁？我应该是谁？

导语：

你的市值由谁决定？

出来混，属于自己的坎，迟早都要过。

为什么老板交给的任务，总是完成得不好？

你是业余选手的价值观还是职业选手的价值观？

职业选手如何变成职业高手？

精英是如何产生的？

一、你是"业余选手"还是"专业选手"？

我是什么选手？

我在这里说的"业余选手"和"专业选手"并非指的是运动员的专业和业余之分，也不是指在职的、专业的人员和不在职的，非专业的人员，也不是仅仅是指在专业能力上的高低，而是指两种截然不同的职业价值观和心态。

2009 年 11 月 3 日，网上的一个帖子引起了广泛的注意。帖子作者的朋友五个月大的孩子在南京市儿童医院住院期间病情恶化，晚上几次向值班医生求救，却因医生"要睡觉"甚至在网上玩游戏而延误了抢救时机，孩子于次日宣告死亡。

据患儿父亲徐先生介绍，11 月 3 日上午，他的宝宝因发热转至南京市儿童医院治疗。徐先生在医院挂了急诊。根据血检报告，眼科医生初步诊断为蜂窝组织炎并安排住院治疗。徐先生透露，11 时左右办好住院手续，到下午 1 点多钟，医院才给小孩做了挂水消炎治疗。下午 2 点，医院给宝宝做了眼部 CT，医生说没有多大问题，并说下班后会把资料 and 情况交代给晚上的值班医生。治疗期间，徐先生一家人一直企盼医生前来会诊，但直到晚上，也没有医生前来过问。

下午 6 点多，徐先生发现宝宝的眼睛肿得更大了，脸也肿了，就跑到值班医生毛某办公室找他，发现他正在网上忙着"玩游戏"。毛某称自己是值班医生，不是管床医生，小孩情况也不清楚，得等第二天管床医生过来再说。次日凌晨 1 点 30 分左右，宝宝哭得愈发厉害。徐先生又先后两次找毛某。毛某生气地说："晚上把我叫起来，我不要睡觉了吗？"

清晨 5 点多，宝宝几乎无力呻吟，呼吸也开始减弱。徐先生叫妻子赶快叫医生。"在这样危急的情况下，一名五官科女医生从值班室出来看了一下，又回房间去睡觉了。"徐先生说，妻子见到这样的情况，急忙追了进去，跪下来哀求那名医生，医生才出来，但还是不急不忙的，她焦急地再次在护士台旁跪下，大声哀求哭诉，这时那名五官科女医生才打了急救电话。在这之后，没七八分钟抢救医生就赶来，迅速对宝宝实施抢救，但宝宝最终因抢救无效死亡。

你是"业余选手"还是"专业选…

在舆论压力之下，南京市 11 日成立了 14 人组成独立的联合调查小组，形成了最终调查结果。

南京市卫生局通报了处理结果。当事医生毛晓璐被吊销医师执照，行政开除。南京市儿童医院院长给予行政记大过，党内严重警告处分。南京市儿童医院党委书记，管床医生、眼耳鼻喉科主管医生等共 11 名责任人一并受到处分。

无论古今中外，挽救人的生命，疗治疾病，解除病痛是所有从医人员的使命和天职。案例中的值班医生和眼科医生，他们是专业医生，他们并非是业务能力的不够，而是将医生的神圣使命和职业操守丢弃到脑后。医生提供给社会的结果，就是挽救人的生命，就是治愈疾病，减缓病人的痛苦。而像毛晓璐这样的

人，心里根本没有病人，没有职业道德和职业操守，他们漠视生命，漠视工作，他们心里有的只是他们自己：他的论文、他玩游戏的兴致，他要睡觉需求……这就是典型的业余选手的价值观和心态，那就是：

自我满足，自我欣赏，兴趣导向，游戏人生。

这样的心态和价值观主导下，他们一定会害了别人，也会害了自己，他们最终将无法在社会上生存。

在同一个月内，网上还有另一个故事：

深圳新闻网讯驾车途中突然犯病，年仅 39 岁的公交车司机张军在昏迷前紧急刹车，并靠边停车，劝请所有乘客下车，一车乘客因此得救，他却倒在了方向盘上。由于重病不治，他最终不幸辞世。最近几天，网友们正在热议这位好司机的感人事迹。

"松岗 655 路公交车司机，你一定要活下去！"一则关于 655 路公交车司机张军的感人事迹的帖子，在深圳多个知名论坛中广为流传，引起网友广泛关注。

网友"紧那罗"自称是事件的亲历者，他这样描述当天的情形。11 月 22 日下午 5 时左右，他和朋友乘坐 655 路公交车从松岗罗田综合市场前往沙井。当时他们坐在靠前门的位置上，发现司机在驾车途中不停地用手捂住头部。当公交车行至松岗华丰科技园路段时，司机突然将车停在了路边，并非常有礼貌地请车上乘客下车。司机解释说，他身体非常不适，不能继续开车。

"其中有几名乘客并不是十分理解，但是他还是很耐心地解释，最后当我们下车时听到他好像是给他们公司和家人打电话，然后就倒在了车上。"网友"紧那罗"回忆说，当时由于自己有急事不能停留，在拨打 120 后就离开了。直到 12 月 1 日，他再次乘坐 655 路公交车时，才从司机口中得知，当日发病的司机是突发脑溢血，已经死亡。

这个结果令网友"紧那罗"十分震惊，他认为这位司机在生命危急的情况下还能耐心地向乘客解释原因，站好最后一班岗，他的职业道德值得人们好好学习。

你是"业余选手"还是"专业选…

张军到深圳不过一年多，他只是一个普普通通的公交司机。但是，当他生命垂危，意识模糊时，他想到的是公交车司机的职责是保证所有乘客的生命安全，这深深根植在张军的内心的职责和使命感使他在生命的最后关头，紧急刹车，靠边停驶，并耐心地劝导所有乘客下车。用他最后的生命姿态张扬了一个大写的"人"字。

好司机张军以自己生命的最后一刻，诠释了什么是专业选手的价值观和心态，那就是：结果导向，敬畏原则，牺牲，专注，以职业为生命。

在工作时间内悄悄做私活，玩游戏，睡觉，这并非是做了什么大恶的事，也并非毛晓珺们才会这样做。在我们周围，有很多人都是像他们那样漫不经心地、冷漠麻木地对待自己的工作，无所用心地混日子。但是，无论是医院、企业还是机关，这样的人多了，就形成了风气，这样的风气如果不被制止，那么，小恶必定会酿成大恶。就像南京儿童医院那样，漠视病人，危害生命，败坏医德和亵渎医界的神圣使命，引起社会的公愤，被揪到万众面前，被钉到职业者的耻辱柱上……

对张军来说，刹车，靠边，停驶，让乘客下车……这是所有司机日常工作中最基本的动作，但他在生

命垂危之时如此负责地做完这一系列动作，保证了所有乘客的安全，彰显了他内心的职业操守和职业素质，震撼我们，让我们为之感动。

更多的时候，我们遵循职业操守，本着职业选手的心态，在平凡的工作岗位上全力以赴，我们不一定成为英雄，我们也不一定光彩夺目，但是，在我们漫长的一生中，在我们默默无闻的身后，是一步一个脚印，结满用我们的心血浇灌的累累成果，所以，我们的成长是一定的，我们收获成就也是一定的，我们的人生充实和向上也是一定的。这就是我们必须选择做职业选手的原因。

由这两个案例来看，作为社会中的一员，我们必须向自己提问：

我是谁？

我是业余选手还是职业选手？

我对待本职工作是什么样的心态？

我了解我的工作的职业道德和职业操守是什么吗？

我有没有遵循我的职业道德和职业操守？

我在工作中必须提供的结果是什么？

我有没有很好地向社会公众提供使他们满意的结果？

如何从业余选手向职业选手转变？

你是"业余选手"还是"专业选…

无论我们从事什么行业，无论我们能力强弱，重要的是我们必须有做一个专业选手的心态。

如果之前我们是业余选手的价值观和心态，那么，从现在起，我们就要转变心态，在自己的内心建立起职业选手的价值观，以职业选手的心态来面对社会面对工作。

因为，不专业并不可怕，可怕的是不以不专业为耻！

更因为，如果我们不改变，如果我们依旧是以业余选手的心态来做事，那么，我们就不可能做出让社会、企业 and 客户满意的结果；无法提供我们的结果，我们就会像毛晓珺那样，最终被社会唾弃，被企业淘汰，被客户淘汰；一旦被社会、企业 and 客户淘汰，我们将无法在社会上生存，更谈不上我们自身的成长和发展。

所以，如果我们想要在社会上生存和发展，我们必须成为一个职业选手，我们必须建立职业选手的价值观和职业选手的心态，因为：

我们必须做出结果才能在社会上立足；

我们必须在社会上立足我们才能够生存；

我们必须为社会提供结果我们才能被社会认可；

我们只有被社会认可我们才能够提升自己的生命，使自己得到成长。

因此，从业余选手向职业选手的转变，归根到底，是为了我们自己！

既然我们决定以职业选手的心态来面对生活和工作，那么，首先，我们必须抛弃我们原来的所有负面的心态和不良习惯。我们必须做到：

1.我已经了解和清楚我所从事的职业的职业道德和职业操守，并且，我一定会尊重和遵循我的职业道德和职业操守，并将遵循和捍卫它们当作自己的职责和使命！

2.我将对工作原则和纪律心怀敬畏，并认真履行。

3.在工作中，我将牺牲小我，把自我放下，自律，自省，抛弃所有妨碍工作和成长的不良心态和习惯。

4.我将像职业运动员那样，以在比赛竞争中取胜为目标，在工作中全力以赴，专注认真，为社会，为企业，为客户提供最优质的结果！

你是"业余选手"还是"专业选…

如果你以职业选手心态，按照职业选手的标准去做了，相信，很快你就会取得收获——工作时心情和精神状态的改变，工作绩效的提升，以及周围的人对你的认同。

我们要扬弃的是业余选手的心态，这样的心态是：

兴趣导向，自我满足，自我欣赏，游戏人生。

我们要坚持职业选手的心态，这样的心态就是：

结果导向，敬畏原则，牺牲，专注，以职业为生命。

要记住：

未来，只有一种人能够成功，这种人就叫做职业人！

未来，只有一种公司能够成功，这种公司就叫做职业公司！

你是谁不重要，你必须成为职业人！这很重要。

你是什么公司不重要，你必须成为职业公司！这很重要。

姚明的光环后面是什么？

我们只有本着职业选手的心态，才能成为一个职业人，一个自觉提供结果的人，只有这样，我们才能

够在社会上生存，被社会认可。

但是，仅仅做一个职业选手是远远不够的。

职业选手的心态是职业人的基础和底线，而我们真正应该做的是在这个基础和底线上努力向前奋进。古人说，学海无涯。同样，职业生涯永无尽头，我们一生都需要去努力和攀登，否则，我们的生命之树便会枯萎不再枝叶长青。

2006年，在上海鲨鱼队的姚明被NBA选中，成为当今世界篮球界为数不多的幸运儿。应该说，此时的姚明已经成为世界一流球队的职业选手。但是，对姚明来说，这绝不是一个终点，而是一个艰难的起点。姚明到NBA报到时，他刚刚错过球队训练营的进攻和防卫训练，错过了新球员规定的适应性训练，而且他必须面对的是全然不同的语言文化、全然不同的生活环境和生活方式、全然不同的球技、规则和打法……用姚明的话来说，这样截然不同的两个世界，感觉就像重新出生了一次。

姚明在美国的第一次出赛就是与太阳队对阵。在这场球赛中，姚明没有进一个球，他不会进攻，非常被动，一转身球就被抢走；他根本没有力量，两米多的个子，竟然被矮他一大截的对方球员逼得在篮板下摔了个仰八叉……所有的太阳队球员全都笑得前俯后仰，三亿中国电视观众大为失望，全体美国观众将姚明看作是一个徒有虚名的蠢大个儿。著名的黑人球星巴克利甚至在电视上打赌，说如果姚明能在一场球赛中得19分，他就去亲姚明的屁股！

你是"业余选手"还是"专业选…

在这样的压力下，姚明说：我没有任何退路，我只有向前冲！

"魔鬼教练"的一系列高强度的体能训练、艰苦的语言学习，尤其是要迅速掌握球队的暗语体系，快速融入火箭队，适应火箭队的快速打法……姚明最终向美国人证明了他的意志和实力，成为NBA超级明星和顶级中锋。因为姚明在外地比赛，球星巴克利为了履行自己的承诺，专门买了一头毛驴，亲吻了毛驴臭烘烘的屁股，以向姚明致歉！

在姚明赴美的之前和之后，也有其他中国球员进入NBA，但，只有姚明成为世界超级球星。姚明以自己的努力，向世界展示了他从一个职业选手转向职业高手艰辛并辉煌的历程。

美国人说，姚明带来的是一种工作概念，一种证明自己的决心！

美国人将姚明看作是在困难面前决不低头的勇敢的挑战者！

姚明辉煌成就的背后，其实就是职业人的至高境界：

结果导向，敬畏规则，牺牲，专注，以职业为生命！

做一个大写的人（1）

二、做一个大写的人

你的市值由谁决定？

在社会上，在我们周围，我们能够发现好多这样的人，他们自视甚高，认为自己怀才不遇，英雄无用武之地；他们抱怨他们的工资太低；他们抱怨很多学历不如他们，才华不如他们的人却得到上司的赏识；他们抱怨公司的福利不够别人的好；他们还抱怨任务指标太高，工作太忙……

所有心怀这些想法的人，其实是不具备社会人的意识和心态。

一个人的价值，究竟是由谁来决定的？

人是社会动物，每个人都生活在社会之中。除了幼儿和老人，每一个人都是社会人，我们都必须向社会提交结果，以得到社会的认可，所以，我们每一个人的市场价值不是由我们自己来感受和界定的，而是由社会来决定和认可的。这就是社会人的心态。

我还要再说到姚明。

姚明刚进 NBA 时，和俱乐部签订的是"3+1 新秀合同"，他只能领到 560 万美元左右的年薪，属于 NBA 中的中低薪阶层。由于姚明付出了艰辛的努力，他成功地融入火箭队，适应了火箭队的快速打法，成为顶级中锋和明星球员，所以，到了 06-07 赛季，俱乐部和姚明签订了新的合同——7600 万的 5 年合同，仅 06-07 赛季，姚明的工资是 1250 万美元，姚明的收入一跃成为 NBA 中的富人阶层，在全 NBA42 位千万年薪球员中排名第 28 位。由此，姚明的身价已经跻身 NBA 顶级巨星的行列，中国巨人的价值已经得到了 NBA 的肯定。

除了工资，姚明还有 1.2 亿的广告代言年收入。

NBA 为什么在这么短的时间将姚明的收入如此大幅度提高呢？这是俱乐部对姚明的期望和姚明所创造的价值所决定的。俱乐部看中的是姚明在球场上的球技和球场下的人气，俱乐部期望姚明能够赢得胜利，使球队打进季后赛，捧回总冠军的奖杯；希望"姚明效应"能带来更高的电视收视率，售出更多门票，卖出更多球衣，吸引更多的场上赞助。而广告商和代理商们看中的是姚明身上明星的号召力和他身后的中国概念（观众？）。在瞄准中国市场的商家眼里，姚明的价值在于：姚明代表了健康、向上、有力、幽默、睿智的运动员形象和他在中国人心里的影响力……所有这些的背后，是全世界体育观众的认同和喜爱！

所以，姚明的价值并不仅仅是由 NBA 决定的，而是由社会决定的！

社会对每个人的认可是根据每个人所创造的价值，也就是每个人向社会递交的结果的价值含量来决定的！

我觉得，华为的总裁任正非有一句话说得非常好：茶壶里煮饺子，倒不出来的就不是饺子。

你的市值是多少？

做一个大写的人（2）

唐骏在微软，以一个普通的工程师的身份，改变 Windows 的内核构造，最终做到了所有语言软件一次性开发成功，让操作系统的发售全球同步，为微软抢夺了市场上的主动，多创造了数亿美元的利润。

唐骏此后被任命为微软公司全球技术中心总经理。

2002 年 3 月 26 日，出任微软(中国)有限公司总裁，年薪 1 亿人民币。

2003 年以微软中国"终身荣誉总裁"身份从微软退休。

2004 年 1 月，唐骏以 260 多万股股票期权出任盛大网络公司总裁，年薪 4 个亿。

2008 年 4 月 15 日，中国最耀眼的职业经理人唐骏以 10 亿元转会费出任新华都集团新华都集团总裁兼 CEO，全面负责新华都集团的日常管理，长期战略，集团运营，对外投资及资本运作等的全面工作。

如果说，当年唐骏在微软得过且过，像其他人一样不想改变微软软件开发模式的现状；如果唐骏斤斤计较，不会用六个月下班后的时间去研发模块，那么他就绝对不会在人才济济的微软脱颖而出。正因为唐骏的研发和贡献，为微软争得了市场的主动，创造了数亿美元的利润，唐骏因此成为微软的重要管理者，即便是离开微软，还能够享有微软中国终身总裁的荣誉。

当唐骏以 10 亿身价出任新华都集团 CEO 时，他成为中国首席打工皇帝。成为万众羡慕的最富有的经理人。但是，唐骏说，大家不要看我拿了多少，要看我为公司创造了多少价值！

我们来看唐骏的业绩：

唐骏领导下的微软(中国)，在销售方面，是微软全球唯一一个连续 6 个月(2002 年 7 月到 2003 年 1 月)创造历史最高销售记录的公司。微软中国 03 财年(2002 年的 7 月到 2003 年 6/30)成为微软全球 82 家分公司中销售业绩增长最快的分公司。

唐骏在盛大四年，他做了三件最重要的事，分别是：上市融资、收购新浪、免费战略。这三者件件都是大手笔，每一次都可谓领行业之先。它们是唐骏的三大战役，从而保证了盛大成为业界老大的地位。

唐骏任职期间的盛大：

2004 年 5 月 13 日盛大网络成功在纳斯达克上市

2004 年 11 月 29 日盛大斥 9170 万美元控股韩国 Actoz

2005 年 11 月 28 日盛大宣布《传奇》开始免费运营

2005 年 2 月 19 日盛大宣布正式入股新浪

2005 年 3 月～2006 年 4 月盛大试推"盒子"

2006 年 2 月 15 日思科收购盛大股份，成第二大股东

2007 年 7 月盛大推出"风云计划"等三大计划

做一个大写的人（3）

由此我们可以看到，唐骏的身价不仅仅是某一个企业决定的，唐骏的身价首先是他为企业所创造的巨大利润，为企业的发展和提升做出了巨大的贡献，而这些企业的利润、企业的发展是社会和市场所决定和

认可的。

所以，一个人的价值是由谁来决定？

我们说，一个人的身价或是市值是由社会来决定的。

我们的收入是由社会根据我们提交的结果——即我们所创造的价值来确定的。

这就是社会人的价值观。

什么是社会人的心态？

第一，社会人心态本质上是一种价值心态——我们想要更多回报，就要提供更大价值的结果！从商业角度说，我们想要更多的财富，那么，我们就只能通过为客户、为公司创造更多的价值，才能“交换”得到我们想要的东西。

姚明只有在球场上打败对手，入球得分，取得胜利，才能从“新秀合同”转为“明星球员合同”。

唐骏只有为微软和盛大集团创造了巨额利润，才能成为中国首席金牌经理人，被新华都集团高价聘请。

谈到成功，唐骏说：

“比别人多做一点点，成功的机会就比别人多十倍。”

“多想，多做，多思考，才可以避免怀才不遇！”

“企业有很多人很聪明，一眼就能看见公司的问题，但有人抱怨，有人解决问题、创造价值。”

所以，我们不可以抱怨自己的收入太少，我们应该自责做出的努力太少，提供的结果不够；我们不可以抱怨自己怀才不遇，而应该反省自己说的太多，做的太少，期望太高，奉献太少……

第二，对企业外部，我们需要为客户提供他们满意的产品，并且让客户觉得物有所值，甚至物超所值，所以，我们必须提供最优质的产品和最优质的服务，追求客户价值的不断升值。

在企业内部，作为员工，我们每一个人都必须为公司提供结果，并且让公司觉得物有所值，甚至物超所值，所以，我们可以通过改进自己的工作方法，提高自己的工作技能，来提高我们所提供的结果的价值含量。

社会人心态是一种积极主动的心态，社会人心态提醒我们：眼光盯在报酬上，就会埋怨公司的工资标准。那样的话，如果公司不提高工资，员工就不积极工作，而员工磨洋工，公司就没有效益，所以，这样心态下的结果一定是双输！如果我们将眼光放在提高工资的原因——创造价值上，我们就会积极主动地改变我们的行为，如果全体员工都能够积极主动地多创造价值，公司的效益就会大大提升，而只有公司有了效益，才会有员工的加薪、晋升和提高福利待遇，这样心态下的结果就一定是双赢！

只有具备了社会人的心态，你才会不再把命运交给别人！

做一个大写的人（4）

只要你自身有能力，你能够为企业提供结果，能为社会创造价值，就一定会有很多企业欢迎你！只有你的自身价值被社会认可，你才有资格来选择企业！

所以，公司有问题并不是你不行动、不为公司创造价值的理由！我们创造价值，是出于我们做一个社会人的原则，而不是因为哪一个企业对我们公平或是不公平，因为，最终我们的价值是由市场决定的，不是由哪一个人或哪一个企业才能够决定的！

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程师等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

在商业社会中，每一个具备社会人健康心态的人都应该明白：

每一个职业人都是社会人，所有人都应以社会的标准衡量自己。

社会人心态意味着，你之所以能在你所在的企业工作，是因为这个企业尊重你的选择，欣赏你的才华，是因为你正在为企业和企业的客户提供结果、创造价值。同样，你选择了你所在的企业，也是由于你认为这个企业会给你带来价值和成长机会。

社会人心态还意味着，每一位员工应该以社会的公平报酬体系而不是自己感觉来衡量自己的付出与收

获。你的工资满意度其实就是你的职业心态和职业能力的综合体现。

有一天当你或者公司认为彼此不能提供价值的时候，双方应以社会人心态"愉快地分手"。

用成年人心态思考（1）

三、用成年人心态思考

我们为何必须追求绝对成长？

在商业社会中，我们提交结果是为了在社会上立足和生存，更是为了获得自身的成长和发展。所以，我们必须具备成年人的心态。

那么，什么是成年人心态呢？

所谓成年人心态，就是独立而不依赖，能够自省、自律，为自己的言行负责，为自己所担负的职责负责，不推诿，不抱怨，不逃避，追求自己的成长和发展。

但是，在我们周围，存在着太多儿童心态的现象：对自己、对工作的不负责任，凡事依赖别人或者特别在乎别人的看法，遇到挫折和麻烦就牢骚满腹，犯了错误就找各种借口应付别人、欺骗自己，要求公司替自己负责却不愿对公司负责，对工资收入不满却不努力工作创造效益……

这样的心态的人，在严峻的社会竞争中一定会碰得头破血流。没有企业会需要这样的员工，没有团队会需要这样的成员，甚至，没有人会愿意和"成年儿童"交朋友。

我们已经成年，我们是成年人。

我们有年轻健壮的身体，我们没有理由不拥有健全的心智！

所以，我们必须成长！

什么才是真正意义上的成长呢？

我们常常会以世俗的眼光看待成功和成长：

某人很有钱，有钱就等于成长；

某人收入高，他得到了足够的成长；

某人职位高，他比职位低的人有更多的成长；

某人人缘好，人缘等于成长；

……

其实，这些外在的成功，是一个人的相对成长。现实生活中，这些成功与自身生命的成长是不能完全

相等的。外在成功的指标往往是由别人给的，有时候，这些外在的成功会在一夜之间失去。所以，我们将这些外在的成功称之为"相对成长"。

真正属于生命内在的成长是我们自身能力和智慧的成长，它们不是别人给的，不会因为外力而消失，我们将这样的成长称之为"绝对成长"。

"相对成长"不等于"绝对成长"。

用成年人心态思考（2）

但是，"绝对成长"将带来"相对成长"！

"绝对成长"的指标是：

自身市值的提高，永远把成长的基点落在自身内部。

和现在的工资、利益无关，那是别人给的

和现在的职位、级别无关，那也是别人给的

只和你的内在力量更强大，外在能力更专业有关

"相对成长"和"绝对成长"的比较

案例 1：

王军和李兵由于好的工作表现和业绩，被提升为经理。

王军的表现：

王军当天晚上请团队伙伴们吃饭。酒席间，王军喜悦之情溢于言表："我成功了！这些年来，总算没有白白辛苦！我总算是出人头地了！兄弟们，好好干，以后还请大家多多帮衬！"

第二天，王军为自己置办了全新的行头，举手投足间努力摆出他认为是经理的派头，全然没有之前拼命工作时的样子了。

一个人在一夜之间能有什么变化？昨天是员工，今天是经理，这就成功了？这是典型的追求相对成长，追求名利、职务、级别的心态。

李兵的表现

李兵当天下班前，召开了一个短会，会上他诚恳地对团队全体成员说："公司任命我担任我们这个部门的经理，是公司给我的考验，对于我来说，仅仅是有了更大的机会和平台，可以帮助我更好更快的去成长；同时也是给了我很大压力，因为公司相信我和大家一起，能够为公司创造更好的绩效，为大家争取更好的收入。请大家给我信任和信心，让我们共同努力，为公司，也为我们大家！"

从此，李兵比以前更努力，更辛苦，并且带动了整个团队精神面貌的改变……

从绝对成长来看："成功"仅仅意味着新的机会而已，是一个新的平台和新的起点，需要好好珍惜。

用成年人心态思考（3）

案例 2:

因为没有兑现承诺、违反公司规定、做事不积极主动等，被领导多次严厉批评。

王军的表现:

王军几天都垂头丧气的，工作提不起精神，感到非常的灰心，从此对领导有一种畏惧感，心里满怀怨恨，觉得领导对他有成见，反正怎么干都没有什么用，甚至选择逃避，想要换到别的部门去，或者破罐子破摔，认为大不了辞工走人。

这就是追求相对成长的心态，讲求面子，只在乎旁人的评价和看法，没有自我反省和自我完善的习惯，殊不知，你不成长，你身上的缺点和弱点就永远存在，会永远跟着你，你到哪里都会继续犯错。

李兵的表现

被领导当众斥骂，李兵非常受不了。但他知道，是因为自己做错了，才会让自己如此羞辱难当。如果想要自己不再被领导斥骂，唯一的办法就是绝对不要再犯重复的错误。他勇敢地回顾自己的问题，反思自己的错误，虚心向团队中的业务能手请教，从中总结出经验教训，用小纸条写出自己容易犯错的地方，贴在工作台上，时时刻刻提醒自己。就这样，李兵强迫自己改掉了许多毛病，在工作中逐步成长起来，成为团队中的业务骨干。

这就是绝对成长的心态，批评使我们疼痛，但只有这样的痛，才迫使我们去改正我们的缺点和错误，而我们只有改正缺点和错误，才能真正得到尊严。自律和自省是自我成长、绝对成长的催化剂。绝对成长和别人的看法、评价无关，和面子、职位、级别也无关；绝对成长只和自己有关，绝对成长的标志是自己是否得到真正的进步：内在力量是否更强大、外在能力是否更专业；

如何追求绝对成长？

2005 年 5 月，在我们集团创立之前，我们 5 个创业团队成员在讨论我们将要创建的企业诸多方面的问题之时，为了在企业创立之后的将来，能够促使我们每个成员——也就是企业高管自身的绝对成长，保证企业高层正面的无障碍沟通和企业健康阳光地运行，我们创建了企业高层管理成员的"扒皮会"制度。

之所以称作是"扒皮会"，是因为这是成员之间面对面地提出批评的会议。这样的当面、当众的批评，让人感觉有被"扒一层皮"那样的血淋淋的疼痛。

"扒皮会"的宗旨是为了所有成员对企业的核心价值观和经营理念的沟通和统一，也为了每一位成员自身的成长和完善。

用成年人心态思考（4）

"扒皮会"的原则是：

1.批评者必须是对人不对事。

旨在指出某一个成员身上存在的缺点和不足，尤其是这些缺点和不足将影响团队的沟通和协作。

2.批评者必须是本着帮助被批评者绝对成长的前提，用最真实的感受，不可以做任何铺垫，直接指出问题，要"刀刀见血"，但不能进行人身攻击。

3.被批评者只能倾听，不允许做任何申辩和反驳。

在 2007 年 2 月的"扒皮会"上，原本互相批评的会议，竟演变成所有高层批评的矛头都指向了总裁。那次"扒皮会"，成了全体成员一起血淋淋地"扒"我的"皮"的会议。

那样的劈头盖脑，那样的不留情面，那么重的语气，那么严重的指责，我震惊、剧痛、委屈甚至气愤，要不是有"扒皮会"的原则，我想我当时一定会咆哮起来。但痛过之后，我慢慢平静下来。创业以来，一路艰辛。几年来，企业高速发展，大家在高度压力之下奋力拼搏，任何一点疏忽，都会伤到大家的积极性。所有这些意见，都是大家的真实感受，能够讲出来，就来得及纠正过来。很多时候，自己的痛和委屈，并非别人说得不对，而是人对自己一定会有认识的盲区。如果没有"扒皮会"，我就不会知道自己给别人的真实感受是什么，也不会知道企业的策略、运营和管理中存在着哪些我所不知的偏差。

让人委屈和疼痛的"扒皮会"，促使我们在疼痛中纠正错误，得到成长，这样的成长一定是绝对的成长。

所以，只有相信自己有很多很多的不足，同时要勇敢地向前冲，激发矛盾，借助外力把自己彻底打碎，然后超越自我，重建金刚不败之身，才能够获得绝对成长！

永远记住：

天助自助者！

矛盾是成长的机会，千万不要轻易放过！

做一个真正的强者（1）

四、做一个真正的强者

强者是内心的坚强

她曾经是香港无线的当家花旦；

从 1990 年到 1993 年，她连续三年被评为香港地区最受欢迎的女演员；

1995 年，她开始进军歌坛，第一张国语专辑《日出爱情》当年就创下双白金销量，主打歌《日出爱情》也登上了单曲榜首；

她曾经获得的奖项还有：

1988 年-台湾金龙奖香港杰出电视女演员奖。

1994 年-台湾的最具人气的香港电视女艺员的首名。

1994 年-台湾梦中情人第四名。

1995 年-《义不容情》获无线电视(TVB)主办的全球最多华人收看的电视剧集大奖。

1997 年-凭《大闹广昌隆》获无线电视(TVB)的最佳感人演绎奖。

2002 年-1 月 8 日周海媚荣膺"人车盟大奖"(车王杂志主办)

2002 年-4 月 26 日周海媚荣膺魅力非凡大奖(君子杂志主办)

她主演的电视剧获得收视奖项的有：

《流氓大亨》——(1986)收视冠军

《义不容情》——(1989)收视冠军

《笑傲在明天》——(1990)收视冠军

《今生无悔》——(1991)收视冠军

《大闹广昌隆》——(1997)收视冠军

《天地豪情》——(1998)收视冠军

她就是香港无线当年的头牌花旦周海媚。

正处于事业顶峰的周海媚 1998 年之后突然从荧屏上消失，10 年间，传说她因患红斑狼疮，坠入人生低谷。

2005 年，周海媚化名梁敏，到"碧源茶轩"茶餐厅应聘大堂经理，月工资 4000 元。每天要带病工作 10 小时，身体支撑不住才辞职，另寻工作。

做一个真正的强者（2）

之后，周海媚在北京西城区"乡妖"酒吧唱歌，成为最受欢迎的女歌手。

10 年里，为治红斑狼疮，周海媚花光了所有积蓄，卖掉了房子，没有广告拍，没有戏演，没有经纪公司签约，她隐姓埋名在北京治病、打工、做过餐厅经理、酒吧驻唱。

面对磨难，周海媚一笑了之。

也许是她的乐观坚强感动了命运之神。

2007 年，湖南卫视、东方卫视、江苏卫视、纷纷邀请她到知名栏目中做嘉宾。周海媚有了可观收入。

2008 年，她的病情得到了有效控制。

"无线"高层得知她这 10 年的遭遇后，戏剧制作总监曾励珍感慨之余，决定帮她一把，让她重回"无线"。

于是，荧屏上又见到了周海媚 40 岁忙碌的身影……

周海媚——这个外表柔弱的女子，从万众仰望的明星，坠落命运的深渊，重病缠身，穷困潦倒，但是，她以她内心的坚强乐观，终于为她自己赢回了健康，也赢得了事业的第二春……

周海媚的经历展示了一个柔弱女子的强者心态，这就是：

弱者是外表强大，内心却无比脆弱！

强者是外表谦虚，内心却非常强大！

强者是战胜自己

1930 年 3 月 27 日，27 岁的原一平揣着自己的简历，走入了明治保险公司的招聘现场。主考官瞟了一眼面前这个身高只有 1 4 5 厘米，体重 5 0 公斤的原一平，抛出一句硬邦邦的话："你不能胜任。"

原一平斗胆许下了完成每月推销指标的诺言，勉强当了一名"见习推销员"。在最初七个月里，他连一分钱的保险也没拉到，当然也就拿不到分文的薪水。为了省钱，他只好上班不坐电车，中午不吃饭，晚上睡在公园的长凳上。

然而，这一切都没有使原一平退却。他把应聘那天的屈辱，看作一条鞭子，不断"抽打"自己，整日奔波，拼命工作，为了不使自己有丝毫的松懈，他经常对着镜子，大声对自己喊："全世界独一无二的原一平，有超人的毅力和旺盛的斗志，所有的落魄都是暂时的，我一定要成功，我一定会成功。"他明白，此时的他已不再是单纯地推销保险，他是在推销自己。他要向世人证明："我是干推销的料。"

做一个真正的强者（3）

他每天清晨 5 点起床从"家"徒步上班。一路上，他不断微笑着和擦肩而过的行人打招呼。有一位绅士经常看到他这副快乐的样子，很受感染，便邀请他共进早餐，原一平虽然很饿，但自尊的他，婉言拒绝了。当得知原一平是保险公司的推销员时，绅士便说："既然你不赏脸和我吃顿饭，我就投你的保好啦！"原一平终于签下了生命中的第一张保单，更令他惊喜的是，那位绅士是一家大酒店的老板，帮他介绍了不少业务。

从这一天开始，否极泰来，原一平的工作业绩开始直线上升。到年底统计，他在 9 个月内共实现了 1 6 . 8 万日元的业绩，远远超过了当时的许诺。公司同仁顿时对他刮目相看，这时的成功让原一平泪流满面，他对自己说："原一平，你干得好，你这个不吃中午饭，不坐公车，住公园的穷小子，干得好！"

从此，他更加狂热地工作。曾经有人说原一平长得丑，笑起来比哭还难看，由此，他对自己进行微笑

训练。他把微笑分为39种，对着镜子苦练，曾经在对付一个极其顽固的客人时，用了30种微笑，他的微笑被人们誉为“价值百万美金的笑”。

他有坚强的毅力和信念，为了赢得一个大客户，他曾经在3年8个月的时间里，登门拜访70次都扑空的情况下，最终锲而不舍获得成功。

原一平并不满足自己已经取得的成绩，他构想了一个大胆而又破格的推销计划，并以非常人的意志和努力逐步实现了自己的宏伟计划：3年内创下了全日本第一的推销纪录，到43岁后连续保持15年全国推销冠军，连续17年推销额达百万美元。

1962年，他被日本政府特别授予“四等旭日小绶勋章”。获得这种荣誉在日本是少有的，连当时的日本总理大臣福田赳夫也羡慕不止，当众慨叹道：“身为总理大臣的我，只得过五等旭日小绶勋章。”

1964年，世界权威机构“美国国际协会”为表彰他在推销业做出的成就，颁发了全球推销员最高荣誉——学院奖等等，他是明治保险的终身理事，业内的最高顾问，成为世界著名的“推销之神”。

原一平的成功，是对永不停止地向自己的进取和努力的极限挑战，鞭策自己，激励自己，战胜自己！

如何让自己成为真正的强者？

作为职业人，你该如何让自己成为事业上的强者？

1.从专业程度上来讲，你必须做到：——

顾客不知道的，你应该知道；顾客知道的，你应该比他知道得更清楚、更正确。

奔驰系列里面有款车叫做迈巴赫，比劳斯莱斯还有人气，销售人员会告诉你那个“人气”在哪里：看电影时歹徒和警察在追逐开枪，美国车很容易起火，但是很少见到奔驰起火，因为油箱设计的好。沃尔沃的车子很多人喜欢，因为沃尔沃即使遇险翻车，甚至从山坡上滚下来，驾驶员也很少会出现被夹在车中丧命的情况。精明的推销员肯定会根据顾客的心理把这些地方讲得非常精彩。

所以，顾客不知道的，我们必须知道；顾客知道的，我们应该知道得比顾客更正确更清楚，这才叫做销售。

做一个真正的强者（4）

2.从专业范围上来讲，你必须做到：

除了掌握自己主业的知识以外，还要掌握更多与行业相关的知识。

英国的出租车司机要培训两年，他们配有全国地图，只要你讲得出地名，他大概都能帮你找到。连最近歌剧院在上演什么节目都知道，可以把白金汉宫和别的宫的区别也说的很清楚，也能够告诉你温莎公爵古堡的特色，他甚至可以带你去吃你想吃的东西，带你去找你想买的东西、想看的地方。两年的培训还包括汽车的机械常识，所以英国的出租车司机不但专业性强，而且掌握的知识相当多元化。

相比，北京的出租车司机只知道路怎么走，对北京的文化和历史却不很了解，客人随便指一个建筑，

司机却讲不出来；客人随便问一个问题和现象，司机也答不上来。只管开车，其他的什么都不管。

所以，真正的职业高手不但要掌握专业知识和专业能力，而且要掌握与专业相关的各个方面的知识和能力，只有这样，我们才能够适应瞬息万变的社会变化和顾客多元化的需求，我们才能够向市场和顾客提供超越顾客价值的结果。

3.从专业立场上来讲，你必须明白：——

你是帮客户"买"东西，不是"卖"东西给客户。

在欧洲，喝咖啡有很多讲究：需要添加咖啡时，要把杯子连碟子一起托起来；到别人家里做客喝咖啡，不要随便给别人加糖、加奶精，这是女主人的专利；喝咖啡的时候是品咖啡，不是一口气喝的；喝咖啡时不能用嘴吹，咖啡不管多烫都不能一面喝一面吹。这些销售成交过程中的点点滴滴就是和买卖双方的一种沟通过程。可在我们国内，很多咖啡厅的服务人员都做不到和顾客之间这样的互动，看到客人出丑出洋相还在旁边嘀咕："不会喝就不要喝……"

这是不正确的做法。销售人员要有帮助顾客的心态，而不是说这东西是卖给你的，你会不会使用是你的事，不关我的事，我就是恨不得把东西赶快卖给你万事大吉。销售人员只有站在顾客的立场，帮顾客买东西，而不仅仅是卖东西给顾客，只有这样，顾客才会放下戒心，接受你的推荐，因为顾客觉得你是为他考虑，这样的销售才是客户真正需要的。

4.从专业效果上讲，你必须懂得：——

你的客户是永远的客户而不是只来一次。

台北有个诚品书店，它是全亚洲第一名。书店是 24 小时营业的，晚上半夜睡不着也可以去看书，它的地上不是地毯也不是水泥地，全部是实木地板，而且清洗和打扫得非常干净，顾客可以坐在地上看书。这是一个复式商店，里面还有咖啡、油画，到处摆的都是花，24 小时有音乐，而且每周一三五下午两点到五点有名人讲座，实在是个非常好的书店。最难得的是，顾客只要讲出一本世界上任何一本已出版的书，报个想要的书名，工作人员就想尽办法找给你。

我们只有全心全意地为顾客所想，提供最好的产品和服务，我们才能赢得客户的信任和喜爱，才有可能通过客户的口口相传，拥有忠诚稳定的客户群，只有这样，我们才能在市场竞争中占有市场份额，而客户和市场永远是企业利润的源头。

做一个真正的强者（5）

在人生的搏击台上，我们永远要成为强者，因为：

弱者在危机中一败涂地，

强者在危机中逆风飞扬；

弱者在成功时沾沾自喜，

强者在成功时再次超越；

弱者在失败时垂头丧气，

强者在失败时自我反省。

要记住：

什么使你痛苦，

什么必使你强大！

五、我的人生我负责

我是谁？

假设：

某天，你准备过马路，车行的红灯亮了，人行斑马线的绿灯亮了，你理所当然地过马路，但刚走到斑马线中间，一辆汽车急驰过来——

非常非常地不幸，你被当场撞死……

谁来承担责任？

警察说，司机冲红灯，司机犯规，当然是司机负全部责任。

司机犯规，依照法律，他必须赔款，坐牢。

问题是——

对于你来讲，谁死了？

你死了！

此时，司机负全部责任，对你有用吗？

当然没有用，因为你已经死了！

司机的赔款和坐牢，都无法让你的生命复活！

生命对所有人来说只有一次！

这唯一一次的生命，对于每一个个体来说，就是全部！

因此说，我们要敬畏生命！

所以，虽然你是按交通指示灯过马路的，但你被压死了，谁应该对你的生命最终负责任？

是你自己！

做一个真正的强者（6）

你已经死了，对你来说，一切都已没有意义。

在这个事例环境里，有两个逻辑：一个是从交警和社会的逻辑出发的，对个体自身而言，这是消极的逻辑，因为从这个逻辑的出发点来看，事故的受害者和当事者都是第三人称的他者；另一个是从个体自我的逻辑出发的，这是积极的逻辑，因为，从这个逻辑的出发点来看，事故的受害者是第一人称的主体，其他的才是第三人称的他者。

所以你不能用交警的逻辑代替你自己的逻辑。

你自己的逻辑应该是：

生命是我自己的，所以，我必须为我自己的生命负全部责任。不管是不是绿灯，在过马路时，我必须看一下左右有没有车。我只能保证我自己遵守交通规则，但我无法保证其他人不犯规。关键是，正因为我无法保证其他人不犯规，所以我必须保证：不管其他人犯不犯规，我都要为我自己负责。

因为是我自己承担最大的后果，所以，我要对自己负最大的责任，

我们很多人会用交警的逻辑和社会的逻辑替代自我出发点的逻辑。如果我们是用这样的逻辑来看问题，来指导我们的行为，那是很可怕的。

你不要说别人闯红灯把你压死了，是他的责任。那是你的责任，应为你没有为自己负责，你把你的生命交付给违法违规的司机来负责！

所以一个负责任的人，一个对自己负责、从个体逻辑看问题的人，即使是绿灯的情况下过马路，也一定会注意左右往来的车辆，确定自己是否安全。

上司玩忽职守，不是你也可以玩忽职守的理由。你应该做的是，即使他玩忽职守，你也要好好做工作，因为生命只有一次，你的人生是你自己的，你不可以用堕落来证明他是坏的。

很多人为自己工作不努力，不认真，虚度光阴找种种理由，说什么因为老总水平太差，公司没搞好，所以我们才不会跟着他瞎折腾。

其实我们做公司也要有自我出发点的逻辑，做人更要有自我出发点的逻辑。

不要用别人的错误，来证明自己的正确！

谁承担最大的后果，

谁承担最大的责任！

我应该是谁？

如果你只剩下一只眼睛，你会不会哭泣？如果你少了一条腿，你会不会悲伤？如果你失去了一双手，你会不会痛不欲生？如果你同时失去了一只眼睛、一条腿、一双手，你还活得下去吗？

做一个真正的强者（7）

让我们来看台湾著名画家谢坤山的经历：

谢坤山因为家贫，小学毕业就进了工厂。16岁那年因工伤事故，谢坤山失去了一条腿、两只手，后来又失去了一只眼睛。贫穷和伤残并没有打败谢坤山，反而激发了他的勇气，他决定不向沮丧投降，自己发明了许多方法吃饭、喝水、甚至还开始学着用嘴咬笔习画。不幸的是，在他跌跌撞撞重新学习生活的这段期间，因意外，碰瞎了一只眼睛。

坚强的谢坤山决定向自己的命运挑战。1980年他师从台湾著名画家陈惠兰和吴炫三，以超人的意志辛勤练习和作画，并回到学校完成初中和高中教育。在这段时间里，他与有共同爱好的美丽女孩林也真相恋，最后结婚成家，生了两个女儿，并成为台湾知名的职业画家、国际口足画会的亚洲理事。1996年，谢坤山获得第34届台湾“十大杰出青年”的荣誉。

2002年，谢坤山的自传《我是谢坤山》在台湾出版，立刻引起了轰动并成为畅销书，被评为当年香港的十大好书。03年，东方出版中心推出了大陆简体字版，书上有吴炫三、余秋雨、史铁生、陈村、叶兆言、杨飞云等作家艺术家的推荐。平时出言谨慎的名人们给了谢坤山极高的赞誉。美国《读者文摘》将用19种语言向全世界隆重推出谢坤山挑战生命极限的故事……

吉尼斯世界纪录亚洲见证中心董事长戴胜益先生说：“我见过的奇人异事无数，但从未看到过像谢坤山这么令人‘震撼与动容’的人。如果吉尼斯世界纪录有‘全世界最令人尊敬的人’这一项目，我会恭敬地把这面奖牌颁给他——创造人类极限的谢坤山。”

这些赞美与其说是给谢坤山个人的，不如说是给谢坤山所代表的一种精神的。

谢坤山的经历向我们证明了，面对不幸和灾难，我们没有任何借口，我们必须为自己负责，自立自强，决不能向命运屈服！

是什么力量让谢坤山的人生如此精彩？

是他有一种“负责”的精神。

谢坤山说：我就是这样子看重自己！

谢坤山不止属于台湾，属于中国，也属于世界，属于人类。

面对谢坤山，我们所有手脚齐全的健康人，难道不需要好好想一想吗？

不论是绿灯过马路会被撞死，不论命运给我们以重创，还是从事一份不喜欢的工作，对于那些让我们痛苦的现状，我们只有负起100%的责任，才能改变命运！

责任百分百的心态（1）

责任百分百的心态

在企业中，有很多员工对自己的工作和职责不能负起百分百的责任，是因为他们缺乏对自己的人生负起百分百的责任的心态。一个企业，如果不能建立全员的百分百责任意识和心态，就不可能有强有力的执行力，就无法提供客户和市场需求的结果，到头来，小瑕疵便会酿成巨大的损失，有时甚至会拖垮整个企业！

2008年9月15日上午10:00，拥有158年历史的美国第四大投资银行——雷曼兄弟公司向法院申请破产保护，消息转瞬间通过电视、广播和网络传遍地球的各个角落。令人匪夷所思的是，在如此明朗的情况下，德国国家发展银行在当天的点10:10'，居然按照外汇掉期协议的交易，通过计算机自动付款系统，向雷曼即将冻结的银行账户转入了3亿欧元。毫无疑问，3亿欧元将是肉包子打狗有去无回。

转账风波曝光后，德国社会各界大为震惊，舆论哗然。人们不禁要问，短短10分钟里，德国国家发展银行内部到底发生了什么事情，从而导致如此愚蠢的低级错误？几天后，一份调查报告记载了被询问人员在这10分钟内忙了些什么：

首席执行官乌尔里奇·施罗德：我知道今天要按照协议预先的约定转账，至于是否撤销这笔巨额交易，应该让董事会开会讨论决定。

董事长保卢斯：我们还没有得到风险评估报告，无法及时做出正确的决策。

董事会秘书史里芬：我打电话给国际业务部催要风险评估报告，可那里总是占线，我想还是隔一会儿再打吧。

国际业务部经理克鲁克：星期五晚上准备带上全家人去听音乐会，我得提前打电话预订门票。

国际业务部副经理伊梅尔曼：忙于其他事情，没有时间去关心雷曼的消息。

负责处理与雷曼业务的高级经理希特霍芬：我让文员上网浏览新闻，一旦有雷曼的消息就立即报告，现在我要去休息室喝杯咖啡了。

文员施特鲁克：10:03'，我在网上看到了雷曼向法院申请破产保护的新闻，马上就跑到希特霍芬的办公室，可是他不在，我就写了张便条放在办公桌上，他回来后会看到的。

结算部经理德尔布吕克：今天是协议规定的交易日子，我没有接到停止交易的指令，那就按照原计划转账吧。

结算部自动付款系统操作员曼斯坦因：德尔布吕克让我执行转账操作，我什么也没问就做了。

信贷部经理莫德尔：我在走廊里碰到了施特鲁克，他告诉我雷曼破产的消息，但是我相信希特霍芬和其他职员的专业素养，一定不会犯低级错误，因此也没必要提醒他们。

责任百分百的心态（2）

公关部经理贝克：雷曼破产是板上钉钉的事，我想跟乌尔里奇 o 施罗德谈谈这件事，但上午要会见几个克罗地亚客人，等下午再找他也不迟，反正不差这几个小时。

针对德国国家银行的悲剧，德国经济评论家哈恩说，在这家银行，上到董事长，下到操作员，没有一个人是愚蠢的，可悲的是，几乎在同一时间，每个人都开了点小差，加在一起结果就创造出了"德国最愚蠢的银行"。实际上，只要当中有一个人认真负责一点，那么这场悲剧就不会发生。

演绎一场悲剧，短短 10 分钟就已足够。

正因为银行全体职员没有责任百分百的心态，十分钟就造成了三亿欧元的巨大损失。

什么是对自己 100% 负责？

请记住一个简单的公式：

责任就是"非常二加一"

这里的"二"就是：

没有假如:不把失败的原因归于客观

没有借口:不把出现的问题推给别人

"一"就是：

只要结果:永远愿意承担失败的后果

（此处设计非常"二"加"一"的公式）

责任百分百心态的思考方式：

可以用下面这样的句式来检验自己是否具备责任百分百的心态：

即使……，

我也要……(行动)，

因为……(原因)

你为自己的生命负责了吗？

别人闯红灯,不是我被压死的理由,因为我要对自己 100% 负责！

即使绿灯亮了，我也要确认安全后才过马路，因为我不想死！

即使我失去双手,我也要自强不息，因为我的心没有残废！

即使我不同意你的意见,我也要乐意聆听,因为我有胸怀!

即使领导不称职,我也要努力上进,因为我不想浪费生命!

.....

责任百分百的心态 (3)

让我们承诺:

从今天开始,我决心,本着责任百分百的心态,要对我自己的人生负责!要对我的企业负责!

结语

态度决定结果

很多时候,困扰我们的往往不是事物本身,而是我们对事物的看法。必须记住的是:不管事情看起来多么负面,你都可以通过选择态度或行动来改变结果。

我们的方法论: ABC 理论。不是 A 决定 C, 是 B 决定 C

(此处放 $A+B=C$ 的方法论图示)

我们如果不改变自己的 B (态度),

我们更大的 C (结果) 从何而来!

由此,我们应该了解,一个人所持有的心态直接影响到他所作所为,甚至决定了他的命运轨迹。

正因为如此,我们要建立正确的人生态度,那就是:

职业人的心态!

社会人的心态!

成年人的心态!

强者心态!

责任百分百的心态!

我们不能够改变环境,我们能够改变自己; 我们每个人改变了自己,我们就可以改变环境!

当你想抱怨时,请问问自己:

我这样想是职业人的心态吗？

是社会人的心态？

是成年人心态吗？

是强者心态吗？

我对自己 100%负责了吗？

结果也是一种商品（1）

第三篇结果是因，行为是果

为什么同一岗位，你的工资比别人低？

为什么做同一个事，老板却觉得你不如别人？

为什么同时进公司，他却成了你的上司？

为什么看起来不如你的人，却获得了比你更大的成功？

为什么每天工作忙得不可开交，却看不到工作成绩、看不到自己成长，工作没有成就感？

一、结果也是一种商品

没吃过巧克力的人不会知道如何制造巧克力，不明白结果为何物的人，当然也没办法做出令人满意的结果。

到底什么是结果？

结果，对每个人而言，都不陌生，我时常会在课上问我的学员们：什么是结果，往往会得到迥异的答案。有人回答：完成了任务就是结果。有人说：达成了目标就是结果。更有甚者，一时之间愣住了，像被孙悟空“定”住了一般，眼睛睁地大大地看着我，却无言以对——这个被他们使用频率最多的词汇，却成为了他们知识的盲点。

在讲述结果的定义前，我想先跟大家分享一个令人动容的与巧克力有关的故事：

有一个贫穷的单亲妈妈，和女儿相依为命。女孩很喜欢吃“大白兔”奶糖，每当逢年过节的时候，都会乞求母亲买上一两颗给她解馋。一次，一位旅人认识了这一对母女，旅人觉得女孩很乖巧，心生喜欢，于是，在临行前，旅人特地送了母亲两块巧克力，作为礼物送给女孩。待旅人走后，母亲小心翼翼地拿出巧克力，很小心地舔了一口，巧克力浓郁的味道立即沁入母亲的舌尖。

“这是多么美妙的味道啊！”母亲陶醉不已，然而，转瞬，母亲却迅速地把两块巧克力扔进了河中。母亲知道，这巧克力的味道远比“大白兔”奶糖要更美味，更香浓，如果女儿尝到了巧克力的味道后，以后就不会再想要吃“大白兔”，而是想要吃更美味也更昂贵的巧克力了，如果买，这无疑会让她的经济雪上添霜，

而如果不买，女儿失望的眼神，一定会让她心疼不已。所以，她只能选择把巧克力扔掉，因为，如果女儿没有尝过巧克力的味道，就不会知道世界上有比"大白兔"更好吃的东西存在，她的经济负担不会加重，女儿也会因为有"大白兔"奶糖吃而高兴不已。

一个没吃过巧克力的人自然不知道巧克力的味道，更不可能知道如何生产制造巧克力了。而一个不知道结果为何物的人，又怎么能做出令人满意的结果呢？

每次上课，我都竭尽全力，我不仅会在课前花费大量的时间做准备，在上课时，我也会不遗余力地向大家展现我的所知、所学。可是，很多时候，当我在台上挥汗如雨、眉飞色舞地讲述着一个个精彩的案例时，台下的很多学员却眉尖紧锁，头也不抬地紧张地做着笔记。有的时候，我会问我的学员们："我这张善于表达的瞬息万变的脸，难道不比一张白纸更具吸引力吗？为什么你们关注纸面而不关注我呢？如果你想记住我那些精彩的论断，那么，以我的语速，十句话你只能记录其中一二，难道一本残缺不齐的笔记会比你全神贯注地听课更有用吗？知识，只有留在你的脑海里才有用，记在笔记本上的知识都是属于笔记本的，有几个人回去后还反复翻看笔记本呢，还不是束之高阁了！"

结果也是一种商品（2）

很多人来上培训课，他们自以为"笔记"就是他们要的结果，所以在上课时他们无暇顾及我声情并茂的演讲，他们不是紧盯着课件，就是紧盯着笔记本；上课时，其他学员与讲课共鸣的会心大笑和伤心泪流都与他无关，他的情绪也跟笔记本一样一成不变。培训之后，其他人将在课中所获得的知识，转化为工作中的成就；而他，却把那本记得满满的笔记本像金子般藏在自己的抽屉里，将自以为的"结果"封存，然后工作生活依然如故，毫无起色。

如果一堂课不能带给你任何帮助，你为什么要花时间来听呢？如果一套工具无法让你的工作更有效率，你为什么要花金钱去买呢？

每个人的人生都有很多目标，有一生的长期目标，有十年的长期目标、三五年的短期的目标，实现这些目标就是我们想要的结果。我们所做的任何一件事情，都应该是为了实现我们的目标的。

工作也是如此，每年年初，企业都会制定新的战略，而这个战略会分解到我们每一个人的身上，所以，我们工作的每一天都要去支撑公司的战略，我们所做的每一件事都要围绕这个目标，一旦我们有任何人偏离了这个目标，就证明我们的资源浪费了，我们的焦点转移了。所以，参加培训课程不是我们追求的结果，记笔记、写心得更不是我们追求的结果。参加培训课程、记笔记、写心得与实现公司的战略一点关系都没有，我们要做的，是要把课程中所获得的知识转化为提高个人效率的行动措施，以确保公司战略及个人目标的达成。

这些，才是你所要追求的结果。

结果也是一种商品（3）

结果是一种商品

"结果"究竟是什么呢？在解释这个概念之前，我们先来看看世界著名的西点军校所提供的结果，这结果不仅让世界上其他军校学校难望其项背，更让世界一流的商学院也自叹弗如：

西点军校建校 200 年来，为美国培养了许多著名的军事人才，其中有 3700 多人成为将军，4 人成为五

星上将。仅 1915 届 164 名毕业学员中，就有 59 名成为将军，其中 3 位四星上将、两位五星上将（艾森·豪威尔、布莱德利）。西点军校被誉为“美国陆军将帅的摇篮”、“将星升起的地方”。西点军校也因此成为世界上最成功和最著名的军校之一。二次世界大战以后，在世界 500 强企业里面，毕业于西点军校的董事长有一千多名，副董事长有两千多名，总经理、董事一级的有五千多名，任何商学院都没有培养出这么优秀的经营管理者。

一个军校，不仅培养了众多军事人才，还培养了比任何一家商学院更多的经营管理者，正是因为这样，这所曾与中国黄埔军校、英国桑赫斯特皇家军事学院及前苏联伏龙芝军事学院并列全球四大军校的学院，在通过多年的发展后，成为独树一帜的著名军校和培养一流的管理人才的学校。

让我们将目光转到 2007 年 10 月 18 日。

这一天，由卓越网创始人陈年所创办的“凡客诚品”正式上线，专门在网上卖男式服装，由于掌舵人陈年对市场敏锐的判断力与独特的宣传手段，仅过了一年时间，凡客诚品的市场份额就已名列全国第四，仅次于京东商城、卓越与当当。2008 年，凡客诚品的总销售额已近 6 亿，仅次于国内行业老大雅戈尔。

2009 年，凡客诚品开始正式进军女装服饰，并上线鞋类商品，目前已拓展涵盖至男装、女装、童装、鞋、配饰五大类产品线，每日销售服装数万件。这家电子商务企业的成长奇迹也引来了投资者的竞相追逐，两年内，软银赛富、IDG、联创策源、启明创投等国际知名风险投资商已对 VANCL 进行了三轮风险投资。

2009 年 12 月 10 日，由全球会计师事务所德勤评选的 2009 年度高科技、高成长亚太区 500 强在香港出炉。凡客诚品以成立以来接近 300 倍的惊人增长率名列榜首，这一增长率是榜上第二名企业的四倍。

在 08 年全球金融危机的肆虐之下，许多大型公司都被重创，而一家刚起步的小公司，却在逆境中迅速成长，创造了新的奇迹！

通过大量的研究与总结，我们认为结果其实也是一种商品。任何商品都有价值，那么，结果这个“商品”的价值体现在哪里呢？请大家想一想：如果“商品”不能够和客户进行交换，它有没有价值？当然没有！你认为再好的“商品”，如果客户不认可，不愿意同你进行交换的话，这个“商品”的价值就是零。

“YES, PPG!”这条由吴彦祖拍摄的 PPG 衬衣广告曾广为人知。PPG，这个曾经的互联网男装销售老大，正是凡客诚品的学习对象，然而，就在凡客诚品刚运行没多久，PPG 就陷入了资金链断裂、拖欠巨额广告费的丑闻中，多名高官离职，CEO 李亮潜逃美国……其他一些模仿 PPG 的网络公司也纷纷倒闭。

结果也是一种商品（4）

PPG 大量“烧钱”投放广告固然是使其陷入困境的原因之一，但是，最大的因素还是因为其质量把关失控，引起顾客大量负面评论，导致销售量一落千丈，这个曾被誉为衬衫行业中的“戴尔”，最终因为无法提供对客户“有价值”的结果，客户不愿与其进行交换，而走向了末路。

在我们公司有一句话：无论你多么辛苦，但是如果客户不认可，你所创造出来的结果就一文不值！不论是企业还是员工，都必须站在客户的角度去思考结果。

所以，我们一再强调：结果是一种商品，是用来交换的，可以满足客户需求的一种价值。

在结果这个概念中，包含了双重含义：

首先，结果体现为一种价值，没有价值的东西就不是结果，仅仅是表象，越是巨大，越是浪费！

其次，结果是用来交换的！所有的价值体现在"交换"中。就像我们睡觉的结果是要交换来健康的身体和饱满的精神，学习的结果是要交换来渊博的知识和人生阅历一样，我们工作的结果就是要与公司 & 客户交换个人的薪酬、福利、机会和个人发展！

而对企业而言，则是要用结果与客户交换来公司的利润、销售额、客户尊重、客户忠诚！

没有正确的结果定义，就没有正确的工作起点

一位老总在 公司成立十周年之际，想感谢一下一路陪公司风风雨雨，为公司保驾护航的老员工们，于是，便叫秘书收集一下在公司服务了三年以上、五年以上及七年以上的员工名单及生日，想在公司年会上——酬谢，并且希望在以后每年员工生日的时候都为他准备一份生日礼物。

一周后，老总的桌上多了一张 A4 纸，上面清晰地列明了在公司服务了三年、五年及七年以上员工的名单及出生日期，老板看到后，不禁哑然，苦笑了起来——如果他只是要一份这样的名单，叫人事部提交就行了，何必专门叫秘书来，说一大堆话呢？

这是一个典型的没有正确结果的定义的员工，老总要的结果是要酬谢老员工，并且希望以后在他们每年生日时都能给他们准备一份生日礼物。而这位秘书却只听了上半句——"收集公司服务了三年以上、五年以上及七年以上的员工名单及生日"，却把如何在年会上进行酬谢、如何安排生日礼物及惊喜这个最终结果留给老总去"解决"。试问，这样的员工，凭什么交换报酬呢？

成为"打工皇帝"是很多普通的职业员工的追求的目标，他们看到了"打工皇帝"人前人的风光、巨额的工资报酬，却没有认真仔细地研究为什么"打工皇帝"能在众多优秀的员工中脱颖而出，成为佼佼者。

结果也是一种商品（5）

唐骏素有"中国第一打工皇帝"之称，这个在职场上一路高歌猛进的人物，其薪水也水涨船高，在 04 年唐骏离开微软之后，出任盛大总裁。08 年，更以 10 亿年薪转会新华都。这个数字，令很多企业老板都望尘莫及。

然而，初入微软时，唐骏跟所有人一样，只是一个普通的员工。

1994 年，唐骏进入微软公司时，他只是一个普通工程师。当时，微软在全球推广 Windows 操作系统，微软当年开发多语言版本的思路是：先开发英文版，然后再将英文版移植到其他语言版本上去。这样做的结果就使得其他各种语言版本都比英文版本上市晚好几个月，并且很多开发工作是重复的，即费时又费钱。当时，谁都没有想要去改变现状，而唐骏却希望改变这一切，并产生了一个新思路：改变 Windows 的内核构造，把英文内核变成国际化语言的内核。使移植大大简化，最终做到多语言版本与英文版的进一步开发同步进行，同时还可以大大节省人力成本。

为了论证他想法的可行性，他利用个人的业余时间，将每个部分各选做了一个具有代表性的模块，试着以他的方法来开发，看会不会慢，会不会不安全、不稳定，结果样本做出来，发现几乎没什么影响，效果很不错。当他拿着样本去找老板谈时，老板非常高兴，一举通过他的报告。就是这一改变，为微软抢夺了市场上的主动，多创造了数亿美元的利润。

正是因为唐骏深切地了解什么是结果，并始终以正确的结果导向为人生目标，让所有聘用他的人都觉得"物超所值"，才获得了今天的成功。

要树立正确的结果定义我们要从两个方面入手，对公司：我们要把个人每天的行为和公司的战略做成一条直线。对自身：我们要把自己每天的行为和自己的人生目标做成一条直线。只有做到了这两点，明确了正确的工作起点，才能获得职业上的成功！

识别真假结果

二、识别真假结果

400 多年前，吴承恩在《西游记》里，描写了中国第一单打假案——"真假美猴王"。时至今日，打假之风日盛：服饰有假、食品有假、甚至连楼盘、药物都有假。想要做好结果，也必须打假，练就一双火眼，识别真假结果，把假的结果统统赶出门外！

态度≠结果

没有结果，拼命、苦劳、加班都白费

某出版社准备出一本由国内某翻译大师所译的一本新书，由于是一本科技类书籍，涉及了大量的专业名词，大师的著作又是手稿，很多文字很难看清，而且这本书是为即将举行的某国际科技学论坛做交流的，时间赶、要求高。出版社的编辑们手头上又各自有活，一下子抽不出空来。刚从学校毕业编辑助理小李看到这一情况，主动跟上级请缨，来跟进这本书的出版。在出版前，小李仔细认真地研读手稿，并学习了大量相关知识，反复确认书稿内容的正确性。为了赶进度，他连续一个月加班加点，每天工作到晚上十二点。终于，书稿如期印刷出版，内容都没问题，可是，小李却把图书封面上译者的名字弄错了，本来是"宫"字，不小心被他写成了"官"字，译者看到后非常生气，没办法，出版社只有修改封面，重新印刷。

在这件事上，很多人都会认为，虽然小李犯了错，但是鉴于小李态度好，愿意主动承担责任，仍然是值得赞赏的。诚然，对小李的领导而言，小李的态度是好的，他在大家焦头烂额时主动请缨，他为了保证书籍的进度与质量，加班加点，苦劳多多。可是，对译者而言，摆在他面前是一本印错了自己名字的书，他会因为小李的苦劳，收下这本印着别人名字的译著，拿去与同行交流吗？

中国人，凡事都喜欢讲个情字，认为某个人只要态度好，就算犯了错，也值得原谅，可是，商业社会，哪能把感情和商业利益混为一谈！

有很多人动不动就说：我没有功劳也有苦劳，没有苦劳也有疲劳。可是，如果没有结果，谁会为苦劳、疲劳买单？

如果你是消费者，你发现你买的奶粉有毒，你会因为生产商在生产这批产品时态度好，任劳任怨、加班加点而继续买这批奶粉吗？如果你是购房者，你发现你买的房子倒掉了，你会因为建筑工人们几百个昼夜的辛勤劳动而为已经化为瓦砾的房子买单吗？

任何人，都只会为结果买单！

所以，我们一定要肃清结果的假象，明确"态度≠结果"：没有结果，再拼命、再有苦劳、再多加班都

白费！

职责≠结果

职责≠结果

没有结果意识，职责就是一纸空文

通过一个业务合作人的介绍，某公司的董事长获得一个十亿元的大单。对方公司要求该公司在当天准备好资料递交给他们审核。董事长让总经理将公司资料准备齐全，并在当天下班将资料分别用传真以及快递交给对方企业，并将对方企业的地址及电话抄给了总经理。

总经理接到命令后便交给市场部主任要求市场部负责处理此项任务。

市场部主任分配部门业务骨干小李来跟进此事。

小李很快就把资料准备好了，并交给主任审核。由于小李要去会见一个客户，于是便吩咐新入职的阿明，主任审核完资料后，请阿明帮忙传真给客户，以及将材料用快递寄给对方。

主任将审核好的文件交给阿明，由于自己不会发传真，阿明于是请行政部的小红帮忙传，自己则去联系快递公司发快递。

对方是自动传真机，小红很快就将文件传了出去。

下班前，小李赶了回来，问阿明事情办好了没，阿明汇报说，快递已经将文件取走了，传真小红也帮忙传好了。小李于是跟主任汇报了情况，主任跟总经理汇报，总经理又向董事长汇报，听到事情已经做好后，董事长放心地松了一口气，想着接到大单后的情景，嘴角露出一丝笑意。

第二天中午，董事长气急败坏地找到总经理，问为什么对方仍没收任何文件？

总经理层层追责，主任说事情我是交给小李办的，小李说发文件前我外出了，让阿明帮我办，阿明说我找了快递公司，他们说第二天一早一定能到，而传真我是让小红帮我发的，小红说，传真我发好了，没问题啊。

最后总经理了解发现，原来小红在传真时，正好对方传真机没纸了，所以没能收到文件。

而由于连天大雪，快递公司的业务员无法按时将快递送到，想打电话给阿明，却发现阿明在写快递单时把公司的电话写错了，由于联系不到发件人，这个快递就跟其他所有的文件一起，都被延迟运送。

对方企业因为在限定时间没有收到任何关于公司的资料，于是就选了另一家合作。

在这个故事里，好像每一个人都尽了自己的职责去做事情，即便自己没时间做或者不会做的也请求别人协助做了，可是，为什么事情却没办好呢，让一个大单白白地丢失了呢。这全是因为所有的人都在靠职责做事，而不是以结果为导向。在这个事件中，董事长要的结果是将资料传真到对方公司以及在第二天中午前快递能到达对方公司，以确保对方公司能及时收到自己公司的资料。

然而，一层层的人，分配任务的分配任务，准备资料的准备资料，发传真的发传真，发快递的发快递，却没有一个人想到跟对方确认是否已收到传真与文件。每一个人都觉得自己已经做好了职责范围甚至超出职责范围的事（比如阿明帮小李发快递，小红帮阿明发传真），却在貌似尽到了职责的表象下，给公司带来了巨大的损失。

职责，是对工作范围和边界的抽象概括，但是，如果没有结果意识，职责就是一纸空文，一张废纸。我们之所以要明确岗位职责的目的就是要对结果负责，如果人们都对职责负责没有人对结果负责，那么你的工作效率就无法提高，不但没办法实现个人成长，更没办法实现企业的战略。所以，我们必须明确"职责≠结果"：所有的职责都是为结果服务的。

任务≠结果

任务≠结果

"任务有三事"：完成差事、例行公事、应付了事

在东海岸的某一商业街，有一家著名的皮毛公司，这家公司的工作人员中有三兄弟。

有一天，他们的父亲要求见总经理，原因是他不明白为何他的三个儿子的薪水不同？大儿子的周薪是 350 美元，小儿子的周薪是 250 美元，二儿子的周薪则只有 200 美元。

总经理耐心地听三兄弟的父亲说完，然后说："我现在叫他们三人作相同的事情，你只要看他们的表现，就可以知道答案了。"

总经理先对二儿子说：

"现在请你去调查停泊在港边的红色的船。船上的毛皮的数量、价格和品质，你都要详细地记录下来，并给我答复。"

二儿子将工作内容抄了下来后，就离开了。5 分钟后，他又出现在总经理办公室。

二儿子利用电话询问——一通电话就完成了他的任务。

总经理再把小儿子叫来，并吩咐他做同一件事情。

小儿子在一个小时后，回到总经理办公室。一边擦汗一边解释说，他是坐公车往返，并且将船上的货物数量、品质等详细报告出来。

总经理再把大儿子找来，先把小儿子报告的内容告诉他，然后吩咐他再去详细调查。大儿子说可能要花点时间，然后就离开了。

3 小时后，大儿子回到公司。

大儿子首先重复报告了小儿子的报告内容，然后说，他已将船上最有价值的货品详细记录下来，为了方便总经理和货主定契约，他已请货主明天上午 10 点到公司来一趟。回程中，他又到其他两家毛皮公司询问了货的品质、价格，并请可以作成买卖的公司负责人明天上午 11 点到公司。

这时，总经理和父亲会心一笑。

大儿子显然是现在所有公司正在寻找的千里马，因为他不仅懂得怎样去完成一项任务，并且给为老板、公司创造了超出预定目标的价值——给出最优质的结果！

而小儿子是典型的将完成任务视为达成结果的员工。他们就像我们常说的"算盘珠子"一样，"拨一下动一下"，从来没有想过上级指派一个任务下来的意义是什么，上级真正想要的结果是什么。

执行常常会出现"任务有三事"现象：第一个是完成差事，领导要办的都办了，第二个是例行公事，该走的程序都走了，第三个是应付了事，差不多就行了。如果每个员工都像小儿子一样，只充当一个"传话筒"的功能，那么，就会导致老板焦头烂额而下属无事可做的局面，这样的员工不但无法成长，连保住饭碗都会成问题。

请大家回想一下，你在工作时有没有说过这样的话：

我已经按照你说的做了……

我已经尽了最大的努力了，我做该的都做了……

事情看起来是做了，可就是没有结果。所以请大家记住第三个假结果，就是："任务≠结果"，完成任务是对程序过程负责，收获结果是对价值目的负责。

结果三要素（1）

三、结果三要素

在明白了什么是结果、肃清了身边的假结果之后，我们接下来就要把结果分解，看看一个真正的结果是由哪些元素组成的。

我们认为，一个完整的结果必须具备三个要素，这三个要素可以用九个字来代替，就是：有时间、有价值、可考核。

公开承诺时间点

完成任何一项结果我们都必须有明确的时间节点，而且对明确的时间节点要有公开的承诺，才有动力。当上级下达一个指令，要你完成某一项工作时，一定会有一个限期。如果没有限期，任何结果都会变得没意义。

我们在网上购物时，遇到一些物美价廉的物品时，常常会看到一条店主解释：因为货品出厂时，未赶上与客户约定的限期，客户拒收，所以只能以成本价甚至低于成本的价格转卖……虽然对于消费者而言，这是一个"很划算"的买卖，而对于企业言，则是哑巴吃黄连——有苦难言。

我国的历史文化博大精深，而关于时间点的重要性，早在春秋战国期间就已被人屡屡提及，像《韩非子·说林上》就记叙了一个这样的故事：

战国初期，鲁国与强大的齐国、晋国、楚国相邻，鲁国的国君鲁穆公担心齐国侵略鲁国，便想结交晋国、楚国两个强国，希望以后鲁国遭到齐国侵略的时候，能够得到晋楚两国的援助。

为了达到睦邻友好的目的，鲁穆公决定派公子们到晋楚两国去做官。

一位大臣认为这种做法并不能解决问题，就对鲁穆公说："越国是水乡之国，人们都善于游泳。可是，如果我们这里有人掉进水里，去请越国的人来抢救，那么不等人家赶来，溺水的人早就淹死了。又比如，如果着了火，到千里之外去取海水救，海水虽然很多，但是大火也一定扑不灭。道理很简单：远水救不了近火。同样的道理，晋国与楚国虽很强大，但是毕竟距离鲁国较远，而齐国距离鲁国比较近，一旦齐国侵略鲁国，这种祸患靠晋楚两国恐怕救不了吧！"

再多的海水，也救不了远在天边的火灾。一个服装制造厂，他加工的服装质量达到客户的要求，可是客户下的春秋的订单，他夏季才送到，那么，对客户而言，再好的质量又有什么用呢？作为员工，如果十月的任务十一月才完成、今年的任务明年才完成，那么企业一定会被我们拖垮。

没价值，没结果（1）

没价值，没结果

价值是结果的核心，所以请各位记住，你们卖给客户的不是产品，而是这个产品的解决方案。就像手机，你是买手机这个产品还是说买这个手机给你解决的方案——让你通讯更方便，让你与别人沟通更及时，让你能够随时听音乐甚至用它来上网？只有提供了解决方案的产品才对产品有帮助、有价值，没有价值的产品你自认为再好都没有用。

大家知道，近年来，我们中国的电影得到了长足的发展，票房上亿的影片越来越多，人人都想从这块巨大的蛋糕中分一杯羹。然而，有一种影片却让很多制片人伤心不已，那就是一些"叫好不叫座"的影片，这些影片往往在某些方面推陈出新，获得了业界或者一些资深人士的认可，可是投入到市场上时，观众们却不买单。再好的制作，再精美的画面，再感人的故事，得不到观众的喜欢，都只能铩羽而归。

摩托罗拉的铱星计划就是一个"叫好不叫座"的典型。

90年代，是摩托罗拉最辉煌的年代，正因为他们当时在市场上战无不胜，使得他们的所有员工都产生了一个幻想：认为"摩托罗拉技术"在引导着消费者，所以，他们投入了将近40亿美元来实行"铱星计划"。正当"铱星计划"研发成功，摩托罗拉的工程师欢欣雀跃之时，这个极具"科技含量"的产品，却在市场上遭受了冷遇，用户最多时才5.5万，而据估算它必须发展到50万用户才能赢利，2000年3月18日，铱星背负40多亿美元债务正式破产。昨夜星光的灿烂，瞬间变成一道美丽的流星。

铱星公司破产是以自己为中心的背后是对定位的误区，他们以为是他们的"高新技术"在引导着客户，殊不知，对客户没有价值的东西，有再高的科技也没用。

铱星公司破产是以自己为中心的背后是对定位的误区，他们以为是他们的"高新技术"在引导着客户，殊不知，对客户没有价值的东西，有再高的科技含量也没用。

客户不仅包括我们常规概念上的外部客户，公司其实也是员工的客户，所以我们称公司为——内部客户，那么，作为公司的一名员工，我们应该向我们的内部客户提供什么结果，才是有价值的呢？通过下面这个表格，来分析一下，对我们的内部客户而言，什么才是有价值的结果：

人力资源建设指标行动措施

指标名称关键行动措施（必须具体，可操作，可衡量）关键结果责任人完成时间惩罚承诺

人力资源建设 10 号前与 XXX 人才网签订合同 19 号至少 15 人参加面试 XXX2 月 19 日 20 元

14、15 号两天参加人才市场招聘会

分公司人力资源专员负责网上搜索符合要求的名单，电话通知参加 19 号面试

没价值，没结果（2）

在表格的"关键结果"栏中，写着"19 号至少 14 人参加面试"。请问各位，招聘的结果是要通知应聘人来面试，还是要录用合格员工？当然是要以录用合格员工为结果。如果公司急需人手，可人力资源部门却只是天天在面试员工，却没有招到合格人选的话，这是不是走进了结果的误区？如果只是面试没有招到合格的员工，对公司而言，就没有产生任何价值。所以，在填写表格时我们一定要注意，一定要填写有价值的结果，像这张表，我们应该改为"19 号至少招录 5 名合格员工"，这样的结果对我们的内部客户而言才有价值。

我们知道，结果是用来交换的，结果体现为一种价值，所有的价值体现在"交换"中，所以，结果是一种"满足了客户价值"的产出！

而客户，既包括了外部客户，也包括了内部客户，不论是对哪个客户，我们都必须用结果才能交换报酬。

想要做好结果，我们一定要常常问自己以下三个问题：

1.客户是谁？

（结果是用来交换的，所以，你必须明白，你所提供的结果是要同谁进行交换？是你的外部客户还是内部客户？）

2.客户需要什么样的结果？

（结果是客户需求的一种满足，客户同你交换的是结果的价值，如果结果对客户而言没有价值，客户为什么要跟你交换？）

3、客户会把结果用来做什么？

（只有了解了客户的目的,才能更好地做结果,这就是为什么许多公司花大力气来做市场研调的重要原因。）

分分可考核，秒秒能量化

分分可考核，秒秒能量化

在工作中，你做的每一件事都要能考核，能量化，只有这样，才能确保结果的达成。在工作中，我们经常会听到诸如完善制度、加强管理、进一步提高销售额等等这样的说辞，这些东西统统都不能量化，统统全都是形容词，无法衡量和考核。所以我们在提交工作报告时一定要一定尽量消灭形容词。

我曾听一位人力资源部的培训主管汇报新的一年的工作计划：我们今年要组织一系列的培训，来提高员工的素质。

什么叫一系列的培训？这样的说辞能不能量化？能不能考核？一系列是培训二次，还是三次？要提高员工哪方面的素质？如何考核、如何定义？

我们知道，培训是任务，改善绩效才是结果。所以通过一个季度的 10 次培训，人均绩效提高 5% 这样的计划才能考核。

下面是两个结果定义的对比图表，希望大家能通过这个图表，明白一个“好的结果定义”应该是怎样的，从而应用在日常的工作中，以提供正确的结果导向：

差的结果定义：好的结果定义：

目标：

进一步提高销售额，完善制度，加强管理，加快招聘速度，满足公司发展所需的人力，争取尽快完成公司的各项指标任务。目标：

2010 年 3 月 31 日前完成第一季度销售额 200 万，3 月 31 日前完成招聘计划，招聘到 20 个合适人选。

特征是：

全是形容词！无法衡量和考核！特征是：

量化的指标！有时间,有价值,可考核！

我们先来看看“差的结果定义”中的内容：“进一步提高销售额”，如何进一步提高？“完善制度、加强管理”，制度的完成率完整率是多少才能量化、管理要如何加强？“加快招聘速度，满足公司发展所需的人力”、“尽快完成公司的各项指标任务”这些东西统统都不量化，全都是形容词，无法衡量和考核。

各位你们在填写工作报告的时候有出现过这些说辞吗？你在接收任务、回答领导有没有说过：这件事我会抓紧办。什么叫抓紧办，几天内做好？你认为三天就够抓紧了，领导认为二天都很拖延。所以没有办法形成统一的标准，没有办法衡量和考核。

而真正好的结果定义就要这样：“2010 年 3 月 31 日前完成第 1 季度的销售额 200 万，3 月 31 日之前同时完成招聘计划招聘到 20 个合适人选”。有时间、有数据，这样的内容才能衡量、能考核，所以我们一定要记住，工作计划和目标不是写小说，一定要想好什么是对公司有价值的、是否量化、能考核。

在我们公司，我们每个月都会开一次月度质询会，公司副总、分公司的总经理以及部门负责人，在提交任何结果定义的时候，绝不可以有形容词，因为无法考核。上级在下达任何指令的时候要给下级提交准

确的时间，然后公司的相关部门就会根据指令进行跟踪，只有这样我们才能够把公司各项事务管理好，只有这样我们才能把自身的结果管理好，才能够支撑公司的战略。

在执行中开花结果

结语：

四、在执行中开花结果

未来只有一种人会成功，就是执行型人才

我们看广告，常常会听到许多类似"心动不如行动"的广告词，这句话，人人都明白，可是能做到的却不是那么多。有个笑话就反映了这种现象：

从来没谈过恋爱的阿明第一次跟心仪的小芳约会，紧张万分。吃完饭，看完电影后，阿明送小芳回家。来到小芳家不远处，眼见四处无人，阿明轻声说："小芳，我可以吻你吗？"，小芳双颊绯红，低头不语。阿明以为小芳没听见，就壮了壮胆，大声说："小芳，我可以吻你吗？"小芳仍旧低头不语。阿明以为小芳听力不好，于是很大声地喊道："小芳，我可以吻你吗？"谁知道小芳生气的打了阿明一巴掌，边往前冲边说："没用的家伙，只会说，不会做！"

这个社会有很多人，都像阿明一样，有想法，也敢说，可就是不敢做，所有的想法都停留在脑海之中、或是口舌之上，永远都在等、在琢磨，蹉跎了无数的岁月，头发在"空想"中由黑变白，却始终不曾向现实迈进一步，更等不到梦想成真的那一天。

有一个年轻人，他有很多抱负和想法。当他还很小的时候，他就说："当我考上大学，成为大学生的时候，我一定要一鸣惊人，干出一番事业"。可是当他成为大学生的时候，他什么也没有做，还连连补考。

于是，他就想："等到我大学毕业后，我一定会干出一番事业，那时候我就能成功了"。可是当他大学毕业后，他连工作都没着落。

于是，他就想："等到我找到我的第一份工作后，我一定会干出一番事业，那时候我就能成功了"。可是当开始工作后，他并没有做出什么成绩。

于是，他就想："等到我结婚后，我一定会干出一番事业，那时候我就成功了"。可是当他结婚后，他也没有做什么成绩。

于是，他就想："等到我的孩子们都长大后，我一定会干出一番事业，那时候我就成功了"。他的孩子们都长大了，可是他什么也没有做。

于是，他就想："等到我退休后，我一定会干出一番事业，我可以做这个，我可以做那个，那时候我就成功了"。但是当他退休后，他还是什么都没做。

最后，他老了，一身病，他沮丧地说："现在我已经没有机会再干一番事业了！"

有执行才有结果，如果我们不行动，不仅没办法提供结果，创造让自己成长、成功的机会，可能连生存都成问题。这也是为什么我们要强调"靠结果生存"这个主题。

凡是比我们优秀和成功的人，一定是创造效益比我们更高的人，如果你想成为一个优秀的职业人，你就必须要面对这个问题——只有你管理好每一天的结果才能达成你的终极目标。如果在同样的八小时内，你的执行结果比别人更好，你创造的效能比别人更高，你在市场上就更具竞争力。

所以我们常常说：未来只有一种公司能够获得成功，这种公司就是执行性的公司，未来只有一种人会成功，就是执行型人才。

执行就是把目标变成结果的...

执行就是把目标变成结果的行动

对于执行，可能每一个人的理解是不一样的，而我们对执行的定义是：

执行就是把目标变成结果的行动。

这个定义包含了三大要素：

第一个要素是行动，我们谈执行，没有行动一切都是废话。杰克·韦尔奇说过：在公司里面我们最欣赏的不是那些为公司提出很多好点子的人，而是把公司现在的点子做出结果的人。

所以一个真正有执行力的人，首先就要具备行动能力。请各位记住：行动不一定有结果，但是不行动一定没有结果。

正像著名的管理学大师彼得·德鲁克说的：管理不在于知，而在于行。所以我们今天知道得再多，发表再多的言论都没有用，我们的目标不是靠知道的、不是靠说的来实现，而是要靠一天一天的行动累积才行能达成。

第二个要素是坚定目标，我们知道，一艘轮船在大海中航行最可怕的不是绕远路而是失去航向。一旦失去航向，我们就不可能达到目标。所以，我们的行动绝对不能够偏离我们的方向，而我们的方向就是实现我们人生的目标，这个目标包括一生的长期目标、也包括三五年、甚至一月、一周、一日的短期目标。有很多人常常异想天开，但是却没有实际的可达成的目标，如果目标是"不可能实现的梦想"，有再多行动也无法达成。

所以我们一定要设立切实可行的目标，将其清晰定义后，再将个人行为与目标做成一条直线，竭尽全力保证目标的实现。当你始终朝着一个方向去努力、去行动的时候，你才能发挥最大的潜能与力量。

第三个要素是要"把目标变成结果的行动"，也就是说没有结果的东西我们都不要谈。为什么这么说，因为结果是基本的商业原则，我们在前文已经说过，我们和客户的关系再好，如果我们不能为客户创造出令他们满意的结果他们就不会付钱给我们。

我们的一生由无数个小目标组成，如果你的目标是在新的一年里赚到一百万，你这一年就要为这个目标努力，所以我们要谈执行，如果你不能把目标变成结果就不要谈执行了。商业思维告诉我们，这个社会在市场经济运动之下，一切要拿结果交换、靠结果说话，只有这样我们才能建立起伟大的商业原则。无论你和客户关系多好，无论你们合作了多少年，但是只要你有一次产品不合格，没有提供出令客户满意的结果，他就不会付钱给你，因为客户付钱给你的唯一理由就你创造了出结果。员工与企业也是同样的道理，

如果你没有提供令领导满意的结果，公司凭什么付给你报酬？

想要执行有效，就要做你最…

想要执行有效，就要做你最擅长的

很多人做不出结果有一个重要的原因就是能力不够。俗话说，人各有长。如果让一个擅长写文稿的、见到数字就发晕的人去做会计，一定无法达成令人满意的结果。

王五和刘六是同学，前者善谈、外向，后者口讷、内向。毕业后，王五做了公司老总的秘书，公司老总经常提醒王五"言语要谨慎"，于是王五整天愁眉不展，畏畏缩缩——生怕自己一个不慎，将公司的"最高机密"给泄露出去。

而刘六却在一家服装公司做起了推销员。由于不善言谈，所以在公司的业绩月排行榜上他总是"压后阵"。为这事，刘六整天唉声叹气。

老师知道了他们的情况，于是就跟王五说："你既然长于言谈，为什么不作推销员呢，能言善讲不正是你作推销员的优势吗？"然后，又对刘六说："你既然话语不多，就应该找个话少的工作，像会计之类要严守公司秘密的工作。"

两人听了老师的话，顿时茅塞顿开，两年后，王五成了一家市场开拓部的分部经理，刘六则成了另一家公司的主管会计师。在新的工作岗位上，两人都觉得如鱼得水，过得有滋有味。

一位哲人曾说过："一个人所成就的事业，必然是这个人的特长，舍长取短是天下最愚蠢的人才干的事。"

这个世界上的财富是根据能力分配的，我们之所以赚不到我们想像中的钱财，从本质上讲是因为我们能力不够。所以，我们一定要学会发挥自己的长处。

迈克·约翰逊是美国著名田径运动员，退役前屡获冠军，叱咤田坛，蜚声世界。但细心的人不难发现，他的跑步姿势"与众不同"，像企鹅一样摇来摆去，看着很笨拙。为此，很多教练开始并不看好他，连同行也讥笑他是"跑道另类"，不可能出成绩。让人想不到的是，约翰逊不仅保持这独特的姿势，而且勇创佳绩，打破了由意大利选手门内阿保持了 20 多年之久的男子 200 米世界纪录，奠定了他在这个项目上的王者地位。

由此可见，懂得发挥自身的长处，对于成功有多么大的帮助。没有人可以胜任自己能力以外的工作，所以，如果你发现自己的执行力出现问题，一定要冷静下来思考一下，这个岗位是否能够将你的长处发挥出来？你在处理问题时是否忽略了自己的长处？

结语：

- 1.一个不知道结果为何物的人，又怎么能做出令人满意的结果呢？
- 2.结果是一种商品，是用来交换的，可以满足客户需求的一种价值。
- 3.无论你多么辛苦，但是如果客户不认可，你所创造出来的结果就一文不值！

4.要树立正确的结果定义我们要从两个方面入手，对公司：我们要把个人每天的行为和公司的战略做成一条直线。对自身：我们要把自己每天的行为和自己的人生目标做成一条直线。

5.态度、职责、任务都不是结果！

6.完成任何一项结果都必须公开承诺明确的时间节点

7.价值是结果的核心，你们卖给客户的不是产品，而是这个产品的解决方案。

8.做的每一件事都要能考核，能量化

9.一次行动比一万次思考强一百倍

第四篇靠原则做事用结果交换

企业和员工之间到底是什么关系？

领导不公平，是不是我们不努力的工作的理由？

我们的眼睛里，看到的是别人的错误，还是我们自己的成就？

别人的错误是不是我们犯错的理由？

如何做一个持续提供结果的执行者？

职业人必备的商业人格（1）

一、职业人必备的商业人格

在我们以往的印象中，"商业"意味着残酷的竞争和不择手段，"人格"则是不涉及利益的道德修养，商业与人格怎么会产生联系呢？"商业人格"是不是一个自相矛盾的说法？

那就先让我们认识一下人格的魅力。

何为商业人格？

很多很多年前，有一位学大提琴的年轻人去向伟大的大提琴家卡萨尔斯讨教：我怎样才能成为一名优秀的大提琴家？卡萨尔斯面对雄心勃勃的年轻人，意味深长地回答：先成为优秀而大写的人，然后成为一名优秀和大写的音乐人，再然后就会成为一名优秀的大提琴家。

如果你听了这个故事还没有什么感触，那不妨先记住它，随着你的年龄和阅历的增加，你就会越来越明白其中的含义。

那么我就再讲一个真实的故事：

有一年秋天，北大新学期开始了，一个外地来的学子背着大包小包走进了校园，他感觉实在太累了，就把包放在路边。这时正好一位老人走过来，年轻学子就拜托老人替自己看一下行李，而自己就可以轻装上阵去办理手续，老人爽快地答应了。近一个小时过去，这位新生办好所有手续归来，看到老人还在原地尽职尽责地看守。新生谢过老人，两人分别。

几天后在北大的开学典礼上，这位年轻的学子惊讶地发现，主席台上就座的北大副校长季羨林正是那一天替自己看行李的老人！

堂堂北大的副校长、国内最著名的学者，不仅肯为一个素不相识的新生看行李，还那样信守诺言地一看就是近一个小时，这说明什么？说明季老之所以能赢得那么高的赞誉不在他的学历、职位，而是因为他的人格！从此，那位新生知道什么才是他要追求的，他追求的不仅仅是北大的学位，人格的才是最高的学位！

前面我们已经讲过"社会人心态"的重要性，在商业社会中、在商业活动中，企业和员工还要具备良好的商业人格。

中国有句古话说："无商不奸，无奸不商。"这句话一直在告诉人们商人和商业行为充满了投机取巧、狡黠奸诈。

现在我要告诉你，奸诈、欺骗的商业行为不是因为太懂商业而恰恰是因为不懂商业文化！

我们一直在谈结果，企业的目的就是让客户满意的结果来换取利润，如果企业只看到利润而忽视了客户真正需要的结果，还能赢得客户的信任吗？

职业人必备的商业人格（2）

让我们看看那些只顾求利而不为客户做结果的实例，近年来是大家最熟悉的莫过于三鹿奶粉事件。保障婴儿健康安全是奶粉最起码的生产标准，但三鹿奶粉的生产商居然为了质验达标而在奶中掺入并非食品添加剂的三聚氰胺！事情曝光后全国震惊，最后三鹿集团以破产告终，消费者对民族乳业的信心更受到沉重打击，这是一个非常惨痛的教训！

同样的事情在日本也曾经发生过。

"雪印乳业"1925年创业，是日本拥有悠久历史的著名大企业，市场份额曾排名第二。2000年夏天，大阪的1000多名消费者在饮用了"雪印"牛奶后出现腹泻症状。调查结果发现，"雪印"大阪工厂因没有按时清洗牛奶槽，造成细菌感染。由于这个工厂应对事故态度不诚恳，日本消费者发起"不购买运动"，让"雪印"产品滞销，全国30多家分社被迫关闭了26家，社长在公众媒体面前鞠躬谢罪并引咎辞职。

在"雪印牛奶中毒事件"的打击下，第二年，苦撑了一年依然经营毫无改善的雪印牛奶工厂，不得不宣布关门大吉。现在的雪印公司，主营的是黄油，奶酪等产品了。七十年的信誉毁于一旦！

上面提到的两家企业，如果他们能够坚持原则、坚持客户和利益，还会发生这种事吗？

一个成功的企业，必定是负责的企业、客户价值至上的企业！

所以，我们说什么是商业人格？简单来说就是内心有原则，敬畏制度，坚守商业原则，倡导价值交换

的独立品格。在企业来说，就是要遵守法律法规、客户至上、诚信经营。在员工而言，就是恪守职业道德、专注敬业。

商业人格有两个标准：社会人心态、成年人逻辑

商业人格有两个要素：靠原则做事、用结果交换

前面我们已经讲过，强大的企业是建立在员工独立商业人格基础上的，没有员工的独立与尊严，就不可能有企业真正的强大；反过来说，只有企业建立完善的商业环境才能培养良好的商业人格。

那么我们的员工是否都具备商业人格呢？

在你的公司里是不是总有这样的员工：

有任务却不愿行动，因为要看别人怎么做

总是心态不平衡，因为热衷于内部比较

不做、也做不出结果，因为心中没有原则

不肯对工作负责任，因为期望别人承担

商业人格的缺失最大就体现在行动的准则，不是自己的职责，而是老板的脸色。

职业人必备的商业人格（3）

回想一下，是不是只有当老板在的时候你才肯认真工作，老板一走你就忙着做自己的事，上网、聊天、和别的同事谈天说地？为什么老板在和不在是两种工作态度？就这是因为你工作的态度要靠老板的监督，而不是自己主动去做事。

没有认识到工作职责所在，就不知道该怎么工作；没有负责的态度，就不会主动去完成工作。

有一个笑话我经常讲给我的员工听：

某单位在卫生评比中经常得到第一名，同行业的兄弟单位来向他们取经，问："你们怎么做到保持这么好的卫生水平？"对方回答："上级来检查一次就突击一次！"

卫生检查的目的是什么？是希望单位有良好的卫生环境，让人们在单位中有一个清洁健康的工作环境，对不对？但如果上级不检查，那么卫生条件就不会得到改善。你们说这种工作态度是不是在自欺欺人？

商业人格缺失的另一个表现就是：行为没有自己独立的人格，通常突出的表现是将别人的错误变成自己犯错的理由：

同一部门的两个员工，小杨前天下午没请假就回家了，小王昨天整整迟到了两个小时，当主管批评小王时，他不服气地说："小杨不是也这么做了吗？为什么你只批评我？"

为什么小王关注别人犯错误？小杨的错是小王犯错的理由吗？当然不是。但为什么在企业里面总有这样情况出现呢？因为他犯错，所以我也这样，这种依赖、攀比心理就是商业人格的缺失！

打听别人的工资和奖金是中国企业员工的一个通病，个人的收入情况是个人的隐私，很多企业都要求员工之间对薪酬保密，但是为什么大家还是热衷于打听工资和奖金呢？因为是要做一个“比较”，以求得内心的某种平衡。如果认为某位同事干的比自己少，或资历比自己低，拿的钱比自己多，就会大为不满，大吵大闹，或者从此消极怠工。

这种现象的根源就是依赖人格，将自己认为的不公，怨在公司或领导的身上，把自己的价值放到公司这个小坐标里去衡量。别人得多少，别人说什么成了判断自己价值的标准，而不是把自己价值放到社会公平体系中去衡量，在社会坐标中客观评估自身的价值。

你的价值是客户和市场决定的，而不仅仅体现在老板或公司给你的薪水上，你如果认为给你的少了，你可以提出谈判，像商人一样讨价还价，谈你的价值，谈不成时，一是选择认可，继续干，二是选择离开，寻找承认自己价值的公司，这才是以商业人格行事。

部门之间不是职业价值的交换，而是责任的推诿，一旦出了问题立刻推给别人，没有独立的自醒意识，这也叫做商业人格的缺失。

职业人必备的商业人格（4）

公司财务部进行月底审核时发现某个部门有一笔应收账款没有上交，于是找到该部门经理进行核实，经理很生气地说：“这完全不怪我，那天我取到钱时快下班了，保安部非催我们离开，我就带着这笔钱回家，结果在路上被小偷偷了，如果保安部不催，怎么会出这种事？”

丢了钱是谁的责任？就应该是经理自己的责任，对不对？他完全可以向保安部说明情况，将钱放在保险的地方，而不是违反公司规定私自带回家。

所以这些商业人格缺失的行为大大影响了组织的计划，大大影响了执行团队的能力，给企业带来了大量的管理内耗。

商业人格缺失的根源

为什么大部分员工缺少商业人格？

我归纳出的原因无外乎是这么几点：

受到中国传统文化的影响，缺乏商业交换理念；行为总是受到人治文化、含糊文化、熟人文化的影响和制约。

中国是一个历史悠久的农业大国，历史上一直崇尚“重农抑商”，缺乏商业文化的熏陶。我们都知道，在欧美国家里，小孩子从六七岁就开始自己挣零花钱，他们给邻居送报纸、送牛奶，大一些就帮邻居剪草坪、修理花木，这在我们看来明明就是邻里间相互帮助，怎么可以谈钱呢？是不是会觉得没法张口要报酬？所以我说我们的“熟人文化”是商业人格的一大障碍，这在后面我将详细解释。

或许有人会问：我们在建国之后已经走上工业化、现代化的道路，怎么还是没有商业人格呢？80后、

90 后可能根本没听过"大锅饭"这个词，在建国后很长时间内，我国都是计划经济体制，国有企业吃国家的"大锅饭"，即企业不论经营好坏，工资照发，企业工资总额与经营效果脱节；二是职工吃企业的"大锅饭"，即在企业内部，职工的工资分配存在严重的平均主义。所以我们曾经处在极端的平均主义的环境中，商业人格的培养从何谈起？

在改革开放后，我们用了极短时间内进入世界共同发展的历史进程，但我们的工业史非常的短，我们没有足够长时期的工业社会形态来改变我们农业社会的文化、社会形态和人文形态，在商业行为和商业思维方面远远没有和世界同步，我们更没有几代产业工人形成的职业化人格，我们也没有长达四百多年商业社会形成的商业人格。

工业和商业大潮随着全球经济席卷全中国，我们拥有了都市，高科技，工厂，公司和所有现代工业社会具有的社会组织和外在形态。但是，我们的企业家和我们的产业工人根本还没有准备好从传统农业社会文化滋养下的自由的、散漫的、慢节奏的生活状态，转入商业社会和商业文化理性的、实际的、有组织有纪律的、团队的等商业人格状态。我们有了最新的硬件，但是我们的软件还没有跟上去。这就影响到了我们的市场秩序和规则，影响到企业的发展和壮大，影响到企业的执行力，更影响到员工的自身发展和成长。

我们一直在讲"结果"，结果的意义在哪里？只有用结果交换，才能获得个人的收入、企业的成长、才能实现你的社会价值！要得到结果，必须依靠有效的执行，现在我讲商业人格，就是做商业文明的启蒙，也就是执行的启蒙。

想要树立商业人格，就要从根本上转变：

从依附型，向独立型转变坚持原则去执行

从服从型，向主动型转变积极主动去执行

从人治型，向法治型转变遵守制度去执行

从避责型，向守责型转变承担责任去执行

从封闭型，向分享型转变开放心态去执行

因此，我们要记住：

●独立是商业人格的本质。我们行动的准则，是自己的职责，而不是老板的脸色、同事的行为，要有自己独立的人格。

●进入公司，就意味着在你的人生中，你每天都要用结果来交换工资，也要用结果来证明自己的价值！

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程师等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net