

<<结果决定一切>>

图书基本信息

书名：<<结果决定一切>>

13位ISBN编号：9787508615486

10位ISBN编号：7508615484

出版时间：2009年

出版时间：中信出版社

作者：锡恩顾问团队

页数：175

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<结果决定一切>>

内容概要

本书所讲的4R执行力，其实就是R1：Result（结果），R2：Responsibility（责任），R3：Review（检查），R4：Reward（激励）。

4R执行力系统是一套以结果为核心，以个人层面的自我承诺与责任为管理基点，以组织层面与即时激励为管控工具的个人与组织结合的执行力管理系统。

R1：结果定义系统，“要结果、不要任务”； R2：一对一责任数字系统，“人人头上有指标，千斤重担众人挑”； R3：节点检查系统，“你要什么，就检查什么”； R4：即时激励系统，“你要什么，就立即奖励什么”。

4R的逻辑是从个人入手，把所有的问题解决在执行者层面，所有员工各司其职，各负其责。

任何事情只要以结果为核心，以自我责任为基点，以检查与即时激励为工具，就可以获得我们想要的结果。

<<结果决定一切>>

作者简介

姜汝祥，博士。

锡恩公司首席顾问

中国企业战略执行第一人

经济学硕士、北京大学社会学博士

美国哥伦比亚大学商学院归国学者

曾任摩托罗拉战略规划经理

曾任北大光华管理学院培训中心副主任

2002年荣膺海外归国十大创业人物

联想董事局主席柳传志、TCL董事长李东生、万科董事长王石、格兰仕CEO梁昭贤一致推崇的实战型战略管理专家

美国《财富》杂志中国唯一战略专家、撰稿人

中央电视二台《对话》、《商界名家》长期特约嘉宾

享誉业界的《差距》、《榜样》、《颠覆》《真正的执行》、《请给我结果》、《要结果，不要理由》、《只要我想，我就能》等管理畅销书作者

<<结果决定一切>>

书籍目录

01 以百年企业的名义，不依赖能人 第一节 是什么阻碍你成为百年企业？
百年企业是结果，机制才是原因 百年企业的源头：为什么撞车会引发管理革命 交通警察与红绿灯：为什么有人能管几万人，有人只能管几十人 法治管理系统的关键在于自觉：4R执行力系统的起点是自我责任 第二节 中国企业执行问题的真相：企业家太强导致员工无能 执行力问题的微观原因：强势的老总之下，大多是平庸的员工 执行力问题的宏观原因：遍地黄金的背后，是执行力的表退 第三节 以百年企业为己任：企业家，你究竟怕什么 管理者就是为解决问题而生的，可怎么越管问题越多？
拥有信仰与原则的企业是不可战胜的 第四节 4R执行力系统：把游击队转变为正规军 4R执行力系统的四大部分：结果，责任，检查，激励 4R执行力系统为什么如此强大02 百年企业的三大支柱 第一节 百年企业支柱之一：商业人格——没有大写的我。
就没有强大的企业 总裁心病：员工能和我走多远 员工心病：小事不必全力以赴 商业人格：自私为什么能够自利，结果为什么导致独立 第二节 百年企业支柱之二：结果启蒙——思路决定出路，结果改变人生 结果是因，行动是果：商人的天职是创造价值 第三节 百年企业支柱之三：客户价值——公司之魂。
执行之本，生存之源 创造奇迹的前提：懂得奇迹从何而来 你可以得到任何职位，前提是懂得客户价值 第四节 客户价值决定一切 “客户价值=钱”：没有免费的午餐 “客户价值=核心竞争力”：购买越多，忠诚度越高 “客户价值=百年企业”：最重要的东西常常被忽视03 R1 (Result)：结果定义 第一节 定义结果，就是定义客户；定义客户，就是定义工资 戈恩如何拯救日产：如果目标没有实现，我就出局 没有结果，客户就不会付钱；没有钱，员工的工资从何而来？
第二节 公司为什么聘你——承诺结果、创造价值是员工的天职 谁应当对结果负责 结果平台：管理者是员工的客户，员工是管理者的延伸 公司为什么给你付薪 第三节 “结果”是什么 “结果三化”：什么才是真正的结果 以终为始的管理：只交换结果，不交换过程 第四节 执行的入口：做结果，不要做任务 警惕结果陷阱之一：“好态度=好结果” 警惕结果陷阱之二：“没错误发生=好结果” 第五节 如何创造结果：建立外包思维 外包思维：没有坏人，只有坏的制度04 R2 (Responsibility)：一对一责任 第一节 责任稀释定律：人越多，责任越少 责任稀释定律：在闹市中被追杀，谁来救助只有“我”的责任，没有“我们”的责任 第二节 责任跳动定律：指导越细。
责任越少 小心提问：你能够承载多少只猴子 第三节 好制度造就好员工 滥竽充数：问题不在南郭，而在齐宣王 舒马赫何以成为车王 可以改造的是制度而不是人性 第四节 责任的起点：一对一约束，归宿是流程 副经理是个多余的岗位 多给方向，少给方法：让下属学会负责地做事 流程让员工工会主动做事05 R3 (Review)：检查与跟踪 第一节 人们不会做你希望的，只会做你检查的 希望越多，失望越多 检查的逻辑：先小人，后君子，大家都是君子 第二节 谁来检查：三大系统打造检查平台 公开系统：以事实和数据为基础的报表系统 公正系统：对事不对人的质询体系 实效系统：行动改进、实时反馈系统 第三节 如何检查：越亲近的人越危险 越亲近的人越危险：监督多大，授权多少 谁摧毁了巴林银行：爬上高山需要10天，掉下来只要10秒 关键点检查：保证执行不拐弯 第三方：通过开放透明建立节点控制体系06 R4 (Reward)：即时激励 第一节 到底是什么在决定着我们的奇迹 海豚如何赢得喝彩：是什么在创造奇迹？
孔子讲过的市场经济原理：有好报，才有好人 第二节 执行力与薪酬无关，与成就感有关 不要用圣人的标准要求大多数人 商鞅是亏了还是赚了？
强调什么，就奖励什么 第三节 激励的操作要点：请你的员工到北京饭店吃饭吧 激励在哪里，公司的战略就在哪里 即时激励的操作要点：放大关键行为，形成集体记忆 第四节 管理者善于激励，才能提高员工的绩效 一枚香蕉形别针价值无限 游戏与嗑瓜子：痴迷背后的激励之谜 即时激励是领导者的责任 只懂用钱激励员工的总裁是无能的总裁 第五节 品牌分：每个人都是自己的镜子 品牌分：每个人都有一个信誉账户 黑白分明：提倡什么，就加分；反对什么，就减分07 4R管理实例 第一节 山西银光公司：惊人的改变，扎实的成长 银光公司在4R执行力项目导入前存在的主要问题 4R解决方案：三管齐下，标本兼治 项目取得良好结果：公司在蜕变中成长 第二节 广东顺德纺织集团：

<<结果决定一切>>

从亲情化管理到职业化管理 4R执行力项目导入前公司存在的主要问题 4R解决方案 取得的效果 第
三节 广东东箭汽车用品公司：惊人的飞跃．持续的成长 4R执行力项目导入前公司存在的主要问题
4R解决方案 项目成果

<<结果决定一切>>

章节摘录

01 以百年企业的名义，不依赖能人 第一节 是什么阻碍你成为百年企业？
百年企业是结果，机制才是原因 百年企业的源头：为什么撞车会引发管理革命 如果我们要回答企业为什么持续，首先我们要回答管理是什么。

事实上，现代管理产生的时间并不长，这也意味着现代百年企业是现代思想的产物，不懂现代管理的内在脉络，我们就很难懂得，到底是什么在阻碍我们成为百年企业。

让我们把目光追溯到1841年10月5日，那天在纽约州的阿尔巴尼和马萨诸塞州的伍斯特之间，两辆西方火车公司的客车迎面相撞，1名司机死亡，17名乘客受伤。

正是这场灾难标志了新的管理时代的开始。

为什么这么讲？

因为在此之前并没有真正的管理。

工业时代的来临，最开始主要体现在机器设备的使用上，工厂只有生产人员，却没有专职的管理人员。

比如火车公司，只有司机，只有扳道工，只有锅炉工，但没有专业的管理人员来安排他们的工作。

两列火车相撞事故引起了社会的很大反响，工业革命才刚刚开始，火车就这么撞了，以后谁还敢坐火车？

当时派去调查这一事件的乔治·惠斯勒少校建议，按照下列方法管理可以防止撞车事故：
· 中央办公室由“经理”负责运营
· 将各类工作进行不同的功能区分
· 有一个清楚而权威的“统一命令链”来发号施令
· 沟通和报告的联络路径清楚
· 从上层到下层，每个人的职责都有清楚描述
少校的办法取得了很大成效，在此后很多年，火车一直没有发生类似的安全事故。由此人们突然发现，原来企业需要一类特殊的人群存在，这类人不从事生产，不从事业务，他们的工作就是通过安排其他人的工作，使整个组织的运行更加安全、高效。

这就是“管理”（management）最基本的含义，即通过安排别人的工作使组织活动完成得更有效。而所谓的管理者，不过就是指这些不从事具体生产与业务，其主要工作就是安排其他人的工作的人员。

很显然，“撞车式管理模式”不过是军队管理模式的民间版本，所以“撞车式管理”也具有非常明显的军队色彩，比如集权式的中央控制，自上而下的命令链，清楚的职责等。

撞车式管理也因此具有重控制、重惩罚的特点。

事实上，军队管理远比企业管理早了几千年。

军队是严密的组织结构，军队之所以能够打胜仗，就是有一套完善的管理方法。

这些管理方法应当说不仅反映了军队的作战要求，同时也反映了大型组织的运营规律。

严格来讲，如果单纯谈管理，那么军队才是管理的发源地。

但从企业组织的角度，“撞车”事件所引发的管理要求，却使得职业经理人这一概念第一次从商业上正式被提出。

从此，我们看到了20世纪无数伟大企业的诞生，无不是人们在这种“职业管理”的思想下努力的结果。

因为“撞车式管理”引出一个企业成长中一个实质性的问题：为什么有些企业家可以管理几万人，而有些企业家只能管理几百人、几十人？

交通警察与红绿灯：为什么有人能管几万人，有人只能管几十人 管理之所以能够创造效益，或者说，企业真正的效益是从管理而来的，而不是从机器设备中诞生的，背后的道理很简单：我们讲的所谓企业，是指那些几十人以上组成的一个商业组织。

个体户是不需要管理的，小商小贩也从来不需要任何管理，因为他就自己一个人，钱全是他自己的，责任和风险对等，所以他不需要管理。

同样道理，一辆火车在轨道上跑也不需要管理，而出现两辆、三辆乃至无数辆火车的时候，管理就无比重要了。

<<结果决定一切>>

我们必须规划线路，调度好时间，明确责任，才能防止撞车。

那为什么有人只能管理几十人，有人能够管理几万人呢？

这是因为管理方式的不同。

有人喜欢亲自管，特别是那些觉得自己本事很大的管理者，这就是所谓的“能人管理系统”的由来；但有人却相反，觉得人就是人，是人就会犯错，与其相信自己的伟大，不如相信机制的伟大，这就是所谓的“法治管理系统”的由来。

打个比方，喜欢亲自管的企业家就像交通警察。

交通警察就是一个能人管理系统，这种管理的好处在于反应迅速，处理问题因地制宜，立竿见影，并且整个过程人性化、人情化。

交通警察系统的坏处几乎就来自于它的好处。

比如交通警察系统的好处是反应迅速，立竿见影，但坏处也源于此，那就是只要交通警察在岗时，一般没有任何问题；只要交通警察不在，情况就完全不一样。

交通警察或管理者永远都在忙，一分钟都离不开。

另外，交通警察系统的另一大好处是人性化，因地制宜。

但是这种人性化一走偏就成了徇私舞弊，因地制宜一走偏就成了上有政策，下有对策。

所以，虽然交通警察系统很有效，但全世界没有一个国家的交通系统是靠交通警察支撑的，道理很简单，一个交通警察只能管理一个路口，而一个国家有多少路口？

但法治管理系统的做法就像红绿灯系统。

红绿灯的好处是规则面前人人平等：所有的人都要遵守“红灯停，绿灯行”。

有人开车闯红灯怎么办？

加上一个摄像头，对闯红灯的人处以罚款。

有人不怕罚款怎么办？

扣分！

到12分之后强制到指定地点重新学习交规，考试通过后才能重新获得驾驶资格。

红绿灯有没有坏处？

当然有，红绿灯的反应速度永远都是事先设定的，不会根据情况调整。

哪怕一条道上车堵死了，另一条道上没有车，或者路中间出了事故，红绿灯都无法根据情况做调整，还是一如既往地机械变换。

全世界所有国家的交通就是由这么简单的一套系统控制的。

一套简单的系统，控制了全世界所有的车辆，这也许能帮助我们懂得，为什么有的人可以管理几万人，而有的人只能管理几十人。

所以，能人表面上是高效的，但这种高效只能在几十人的时候适用，一旦人一多，能人管理系统就无法适应了。

一句话，企业的出路在于建立不依赖于能人的法治管理系统，如果哪一家企业能够找到一套办法，让那些平凡的员工也能够做出不平凡的贡献，那才叫伟大的公司。

不对吗？

优秀的人谁都想要，优秀的人到哪里都有归宿。

伟大的公司之所以伟大，并不在于其能够吸引优秀的人才，而在于其拥有一套伟大的系统，让平凡的人成长，让成长起来的优秀人才与制度一体化，离开这一套系统，个人变得无足轻重。

法治管理系统的关键在于自觉：4R执行力系统的起点是自我责任。也有很多企业家觉得奇怪，他们质疑，你看我们的制度已经有几十本了，难道我们不是法治管理？

我觉得，把法治管理当成制度制定出来，是中国企业法治管理的一大误区。

这就有点像一个笑话：“我都是博士了，难道我还不是知识分子？”

费孝通先生就曾指出，什么叫知识分子？

应当是“有知有识”的人，书本上的叫“知”，不叫“识”，只有应用到实践中创造出价值，才叫“识”。

同样的道理，企业仅仅有制度存在，不叫法治管理，只有制度真正应用了，才叫法治管理。

<<结果决定一切>>

读到博士，“有知无识”的人多的是，同样，制定了制度，可“有制无用”，有制度条文而完全是人治管理的企业比比皆是。

我们还是以红绿灯系统为例吧。

一个红绿灯系统能够成立的前提是司机责任，如果撞车的后果不是由司机承担，假想一下，司机撞车之后绝对不会受伤，情况会如何？

我们可以想象得出，无论多大的处罚，都不能代替司机对后果的承担，如果管理电梯的人就住在最高一层，那他比谁都在意对电梯的维护。

所以，司机遵守红绿灯的第一动力，首先是保护他自己，出了车祸受到最大伤害的是司机自己，有了这点，就有了“自觉”。

有了自觉，全世界如此复杂的交通，红绿灯就管住了。

由此，我们就懂了法治管理的根本在应用，而且在于每个人“自觉不自觉”地应用。

法治管理的根本首先在于自觉，而自觉的前提是建立起每个人对自己行为结果负责的机制。

但人就是人，人有时候明明知道某种做法不好，还是会放纵自己，这就是警察检查与处罚的作用，保证你在不自觉的情况下，也会按照制度的规定行动。

所以，法治管理系统的核心首先在于“谁做的，谁承担最大后果”这种机制的存在，有了这种机制，就有了“自觉”，因为只要当事人承担自己行为的后果，我们就有理由相信大部分人在行动之前，会充分考虑自己行为的后果。

举个例子，如何让博士从“有知无识”，变成真正的“有知有识”？

只需要让读书的费用由他们自己出，读完了如果有知无识就会找不到工作，这样谁还敢有知无识呢？

.....

<<结果决定一切>>

编辑推荐

把说的变成做的，把做的变成结果，把结果变成利润。

“ 要做结果，不要做任务。

我不相信，不要对我说，而要做给我看，我只相信结果。

” “ 承诺结果，创造价值是员工的天职。

只有“我”的责任，没有“我们”的责任。

”

<<结果决定一切>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>