

<<结果第一>>

图书基本信息

书名：<<结果第一>>

13位ISBN编号：9787801655059

10位ISBN编号：7801655052

出版时间：2008-5

出版时间：中国海关出版社

作者：孟志强

页数：197

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>

<<结果第一>>

内容概要

孟志强，北京时代兴邦企业管理顾问公司首席培训师、总经理，1985年毕业于吉林省延边大学，1992年大连理工大学硕士研究生毕业，曾有8年的大型企业高层管理经验，9年的专业管理咨询与培训经验，是国内著名的执行力培训专家，资深的企业管理顾问，清华大学实战型卓越总裁特训班创始人、主讲人，开创了“团队执行力训练营”、“团队职业化训练营”的国内先河，被誉为“团队执行力训练的第一人”。

孟老师的特色课程：《结果第一》、《职业选手》、《强大中层》、《九段总裁》和《5I模式》，内容新颖、方法实用、形式活泼、风格震撼，特别是采用现场演练的方式，让听众在切身的体验中得到管理的智慧和实战的方法。

孟老师曾经服务过联想、中国移动、娃哈哈、鲁能、中粮集团、志高空调等企业，每年在北京、上海、天津、深圳、苏州、大连等地，举行大型公开课，开办总裁特训班，每年培训的企业达3000多家，参训的中高层人数达5万多人。

<<结果第一>>

作者简介

孟志强，北京时代兴邦企业管理顾问公司首席培训师、总经理，1985年毕业于吉林省延边大学，1992年大连理工大学硕士研究生毕业，曾有8年的大型企业高层管理经验，9年的专业管理咨询与培训经验，是国内著名的执行力培训专家，资深的企业管理顾问，清华大学实战型卓越总裁特训班创始人、主讲人，开创了“团队执行力训练营”、“团队职业化训练营”的国内先河，被誉为“团队执行力训练的第一人”。

孟老师的特色课程：《结果第一》、《职业选手》、《强大中层》、《九段总裁》和《5I模式》，内容新颖、方法实用、形式活泼、风格震撼，特别是采用现场演练的方式，让听众在切身的体验中得到管理的智慧和实战的方法。

孟老师曾经服务过联想、中国移动、娃哈哈、鲁能、中粮集团、志高空调等企业，每年在北京、上海、天津、深圳、苏州、大连等地，举行大型公开课，开办总裁特训班，每年培训的企业达3000多家，参训的中高层人数达5万多人。

<<结果第一>>

书籍目录

前言 告别大侠时代，迎来团队执行第一章 商业人格——执行的基因第一节 没有独立的人格，就没有合作的资格为什么执行难？

依赖人格是根源没有个人的独立，就没有团队的合作第二节 商业人格的缺失，是文明进程的缺失人治文化：一靠感情，二靠权力是管不好公司的含糊文化：不量化是因为不敢承担责任面子文化：客户的面子才是大面子第三节 商业人格的两个标准靠原则去做事：原则高于一切！

靠结果做交换：我要什么我清楚！

第四节 商业人格的两个标准成年人逻辑：独立地承担责任社会人心态：我的价值是社会决定的第五节 修炼商业人格对客户：要结果，不要理由对上级：要价值，不要讨好对同事：要对事，不要对人对自己：要原则，不要人情第二章 结果导向第一节 什么是做结果，什么是做任务发传真是任务，收到清晰完整的传真是结果结果是“三有”，任务是“三事”挖坑是结果，挖井是任务一段选手做任务，九段高手做结果第二节 如何做结果做结果的三大原则：给客户，能交换，可检查做结果的两种思维训练法：外包法与底线法做结果的几个好方法：承诺法、分解法、重点法第三章 客户价值——执行的方向，团队的信仰第一节 什么是客户？

客户是衣食父母，是我们商业回报的来源研究结果：优秀公司理念中的关键词叫“客户”第二节 什么是客户价值客户价值是决定企业生死的底线客户价值就是为客户提供解决方案第三节 如何做客户价值高价值：没有高价值，客户不会理睬你低成本：没有低成本，你一定死能体验：没有体验，谁也不会买你的东西可持续：不能够持续只是一锤子买卖第四节 内部客户价值你把他当成客户了吗内部客户价值是怎么炼成的第五节：客户价值的修炼讲客户价值的，也会犯迷糊修炼客户价值的4个自问自答第四章 执行的环境——开放分享第一节 执行的最大成本——沟通的成本浪费了商机，增加了竞争的成本重复性沟通，增加了管理成本人才不愿意来，大大增加了企业发展的机会成本第二节 营造执行的环境——开放分享的两大原则“一对多”原则：节省你的传达成本公理原则：争论的归宿是公理的认同第三节 开放分享的方法客户见证法——让客户说话，客户是我们对与错的唯一裁判总裁书信法——总裁要讲话，让员工经常听到总裁的声音，知道我们的理念推倒墙壁法——用开放式的业务流程，打开彼此的心灵第五章 5I管理模式向强大的GE学习向蓝色巨人IBM学习第一节 1：结果清楚结果定义清楚：不说奖金，哪有物归原主一对一责任：一对多承诺等于白说第二节 2：明确方法方法针对结果而来的：跳伞是最好检验分解结果找方法：中药销售的分工第三节 3：过程检查第三方公正检查：独立检查官体系COO的职责：帮助总裁追结果活学活用COO思想第四节 4：及时奖罚奖罚不过夜：前锋为什么玩命地往教练席跑即时奖罚中常犯的四大错误第五节 5：改进复制丰田模式的引入与输出：向美国学习，超越美国人是可复制的：讲师也是可以“生产”的做机制的四项基本原则第六章 团队执行力训练法——新天龙八部第一节 品牌积分法：让你的心灵账户积分第二节 客户见证法：让客户来训练我们第三节 现场震撼法：要练就要给记性第四节 案例传承法：让故事传承我们的精神第五节 标杆学习法：人人都有盏指路的灯第六节 能人分解法：能人的价值在于让团队提高第七节 岗位轮换法：换个角色去体会第八节 个人战略法：战略不同，人生不同后记

结果第一

<<结果第一>>

章节摘录

第二章 结果导向 执行，就是将目标变成结果的行动。

什么是结果呢？

订单与回款，就是销售员的结果；产品出厂合格率100%，就是质检员的结果；产品按质按时交付，就是生产工人的结果；开发出客户需求的产品，是技术人员的结果；按时提交准确真实的财务报表，控制好财务预算，是财务人员的结果；防火、防盗、防潮、防水，防灾害是保安员的结果；无安全事故是安全员的結果；聚焦公司战略，带领团队成长，实现部门业绩目标，就是部门经理的结果；做好战略、做好文化、做好机制、做好团队进化，完成董事会确定的目标，是总裁的结果；选个好总裁，定个好战略，提供好资源，得到投资预期效益，为社会尽责任，是股东会、董事会的结果。

我们每天的工作就是做出结果来，企业靠结果在生存，每个小结果的积累，最后成就了公司的大结果——战略目标的实现。

结果，说的容易，做起来难，每个人好像都在忙工作，大家干的也相当的辛苦，但是为什么任务都完成了，领导或客户还是不满意？

为什么每天下班的时候，总感觉一无所获？

为什么辛辛苦苦大半年，业绩评估一般般？

为什么有人做事无结果，却有借口一大堆？

为什么同样的人，做同样的事，结果却不相同呢？

其实，我们平时很少研究结果，特别对什么是真结果，什么是假结果；什么是过程结果，什么是最终结果；什么是好结果，什么是坏结果；什么是合格结果，什么是超值结果没有清晰概念，下面就让我们走进结果，研究结果。

第一节 什么是做结果，什么是做任务 姜汝祥博士在《真正的执行》一书中早就指出，做任务，不等于做结果，做任务是执行的假象。

原来做任务与做结果是截然不同的两个概念，而我们有时却将之混为一谈。

发传真是任务，收到清晰完整的传真是结果 举个例子，就拿我们平时发传真给对方来说吧，有的员工拿起电话，拨通之后把传真发过去了，就算完成了任务。

经理问：“传真发过去了吗？”

答：“领导，放心吧，发过去了！”

一副胸有成竹的样子，结果呢，好几天过去了，对方来电话问经理，传真呢？

什么是发传真的结果，是收到。

收到什么？

是清楚、不少页的传真；谁收到？

是收件人收到。

所以，收件人及时收到清晰完整的传真才是结果。

结果定义清楚了，做法将大不相同，除了发过去之外，还要打电话问一下对方收到几页，是否清楚，如果是由别人转交的，一定要叮嘱这个人立即或几点前转交，并请他承诺，最后打电话或发短信与收件人确认是否收到。

这才是一个完整的过程和一个合格的结果。

我们之所以执行难，很大程度上是我们不清楚什么是结果，就像发传真一样，传真发了是结果吗，当然不是，那么传真发了是什么呢？

我们管它叫任务。

结果是“三有”，任务是“三事” 什么是结果？

什么是任务？

给大家三个要素去衡量。

结果的三要素是“三有”，即有时间、有价值、有考核，有时间，就是要有结果完成的最后期限，什么时间完成要清楚；有价值，就是结果一定是客户要的，客户认可的结果才是有价值的结果；有考核，就是结果可以看得见，摸得着，你说完成结果了，要拿出来让大家看到，人们不相信你说了什

<<结果第一>>

么，而是相信你做了什么。

任务的三要素是“三事”，即完成差事——领导要办的都办了：例行公事——该走的程序走过了；应付了事——差不多就行了。

对程序负责、对形式负责、对苦劳负责，就是不对结果负责，就是做任务。

你问销售员今天做什么了？

他说拜访客户去了，你问：“结果呢”？

答：“结果就是拜访客户了”这就是不懂得什么是结果与任务。

拜访有订单或回款是结果，其中，有时间——今天，有价值——客户满意了，可考核——合同或支票可以看得见。

如果客户很满意，表示再次购买，那就是超值结果了。

但是，每次拜访不一定都有合格结果，可以是差一点的结果，也比没有结果强。

比如签订个意向书，比如得到客户购买承诺，比如约定下次见面的时间，比如得到客户对我们服务的三条改进意见，等等。

最差最差的结果是客户拒绝了，那么也要写一个拜访总结发给大家吧，总结一些经验教训，与大家做个分享，对同事来说也是一个好结果。

这些都是结果，只是价值的高低不同而已，但毕竟是结果，唯独拜访本身不是结果，没有价值，不可考核，是做任务。

如果我们不懂得结果与任务的区别，我们就会有许多发传真、拜访客户这样做任务，不做结果的情况发生。

质检员和安全员把“走了一遍”当成了结果；技术人员把图纸“画出来了”当成了结果；生产工人把产品“生产出来了”当成了结果；保安员把“巡逻了”当成了结果；会计把报表“交上去了”当成了结果；部门经理把任务向下属“安排了”当成了结果；总经理把计划“进行了”当成了结果；董事会把“开会了”当成了结果；股东把“举手了”当成了结果；我们都把每天上班“8个小时了”当成了结果，如此这般的认识结果，我们的公司最后就只有倒闭的结果！

所以，学习执行力，从什么是结果开始，每做一件事，都要问问自己，问问对方，我做的是结果？

还是任务？

挖坑是任务，挖井是结果。如何做出结果来呢，首先从执行的起点——结果定义开始训练，训练的效果就是员工能够用“结果三要素”，迅速准确地说出什么是结果，什么不是结果，开口闭口都是结果语言，我们执行启蒙就从说结果开始，我们的商业文明就从结果交换开始，企业的执行力与竞争力才会从根本上得到提高。

如何训练呢？

给大家一个方法，就是故事法，“讲故事，不讲道理”。

要在公司经常讲一些有关结果的经典的段子，让这些段子流行起来，一说大伙都懂，立即产生影响，立即能够纠偏，减少我们的沟通成本。

比如，你可以给你的团队讲“打篮球”。

有的人打了一场球，投了100个球，可是只投中了5个球，有的人也打了一场球，也投了100个球，投中95个球，那么谁是做结果？

谁是做任务呢？

当然前者是做任务，后者是做结果，因为投篮是任务，投中才是结果。

所以，以后再遇到发传真没有结果的时候，我们就要大声地说，发传真是投篮，对方收到清晰完整的传真才是投中，我们要投中，不要投篮。

比如，你可以给你的团队讲“挖井”的故事。

村长派一个人去挖井，并与他讲好了价钱，他忙了一天，挖了好几个坑，没有见到水，但是他要求村长付他工钱，村长对他说，你凭什么要工钱？

那个人说，我已经干活了，应当有工钱，村长说，你给我的井在哪里呢？

那个人指着挖的几个坑说，我挖了几个坑，不就是为找水吗？

<<结果第一>>

村长说，那个不是我要的结果，我要的是见到水的井，而不是坑。

我们说，挖坑是做任务，挖井才是做结果。

所以，以后下班的时候，我们不禁要问问自己，问问手下，你今天是挖了几个坑，还是挖了一口井？你去拜访客户了，没有结果，我们就要大声说，拜访客户是挖坑，拿回订单是打井。

一段选手做任务，九段高手做结果 为什么会出现做任务的现象呢？

因为我们不知道什么是结果的极致，没有对结果极致的追求，我们就停留在做任务的假象中。

什么样的人能做到极致的人呢？

就是高手，就是九段高手，棋手有九段，员工也有九段。

我们以销售员做拜访为例子，来看看什么是九段销售员。

一段销售员“打电话”。

销售的结果是什么，是订单和收款。

如何才能实现这个结果呢？

找到客户是第一步，最简单的方法是打电话，但是电话做不了成交，只能让客户感到购买的兴趣，最强的电话行销高手也只是说服客户亲身参加体验。

二段销售员“走一趟”。

电话不能够产生体会，见面才能实现谈成生意，出去总比待着强，先走出去再说。

去拜访客户，哪怕认个门，也是很好的结果，也许客户没有购买的需求，婉言谢绝了你，但是你毕竟与客户见了面，接触是一切成交的开始。

三段销售员“留机会”。

拜访时遭到客户谢绝是正常的，谢绝之后，你的结果就是“不要关上谈判的大门”，要跟客户说，没有天系，以后也许还会有合作的机会，留下产品资料和自己的名片，要来客户联系人的名片或通信地址，给自己留下一个将来合作的机会。

四段销售员“做投入”。

什么是商人，商人首先是投入，从非业务价值层面提供价值，像秘书一样，提供产品与行业信息供客户参考；像朋友一样与客户交流工作、生活的体会，讨论客户关心的日常问题；像顾问一样，分析客户采购的得与失、利与弊，提供性价比最好的解决方案。

五段销售员“做备战”。

根据客户需求和特点，制定“破冰”的策略，准备好说服客户的一切有效资料和话术，将自己武装到牙齿；主动向技术、商务等团队提供客户信息，请他们支持你的销售，最好是组成专业团队，集体出击，让客户在各层面、各专业上都感受到你提供的价值，心怀感激，产生强烈的购买欲望。

六段销售员“做成交”，当看到客户有很高购买意向的时候，立即出击，争分夺秒，快速实现成交，要懂得客户不消费是对他自己的不负责任，也是一名销售员的失职，只有成交才是真正盼商业交换。

注意，成交不只是收回定金或首期款，最完整的结果是“收回全款”。

七段销售员“超期望”，不能够人走茶凉，要调动客服、安装、维修人员，主动帮助客户解决产品安装、使用中的问题，做好售后服务，要像走亲戚一样，经常问候和拜访，让客户感觉到超越期望的价值。

八段销售员“再成交”。

一次成交不算成功，持续做好售后服务，让客户能够介绍他人购买，或再次购买，才是销售员最大的成功，因为只有被你感动的客户，才会对你有更多的回报，忠诚客户由此产生，那是你一生用之不竭的宝贵资源。

九段销售员“做流程”。

个人的成功一定是在团队中成长的结果，把你从拜访到成交或再成交的过程，写成业务流程，有时间节点、有操作要点、有使用工具、有应对方案，让其他同事一看就懂，一用就灵，团队也会回馈你，1+1>2，团队的成长有你的一份功劳。

同样是做销售，同样是做拜访，你的结果做到什么程度？

你的水平到了几段？

<<结果第一>>

水平决定身价，身价决定报酬，一段销售员一个月给500元都不少，九段销售员一个月收入10000元也不多，态度决定行动，行动决定结果，结果决定人生！

第二节 如何做结果 有些时候，不是我们不愿意做结果，而是不会做结果，那么如何才能做出结果呢？

做结果的三大原则：给客户，能交换，可检查 (1) 客户原则 结果是给客户的，要让客户满意才叫结果。

我曾经问过一位技术员，您的结果是什么？

他回答：研发出体现新技术的产品来？

我问，还有吗？

他答不上来了。

我让销售部和生产部的同事补充，生产部的同事说，技术部的图纸要能够生产，最好还要指导我们生产出样品来；销售部的同事说，客户需要的设计，就是最好的设计，客户满意的产品，就是最好的产品，而不是我们总说我们的技术有多好，我们的产品就是宝。

好了，从中我们可以看出，如果以客户需求为原则的话，作为技术人员，他的结果至少同时有三个条件：能够体现新技术、能够用于生产，能够让客户满意。

因为生产、销售、客户都是技术部门的客户，只有客户要的，只有客户满意的结果，才是好结果。

(2) 交换原则 结果是可以交换的，不是无偿的，不是不要回报的，从结果定义开始，就是为了实现商业的交换。

举个例子，我们有一家客户是做配电箱的企业，年产值也有1个多亿了，老总是个“超级员工”，公司中60%的订单都是他出面谈来的，他是公司的“销售大拿”，是决定公司业绩的英雄，但是企业发展到这个规模再也上不去，为什么呢？

因为一个人的能力毕竟是有限的，老总就是超人，他也有极限。

一天，我与他谈起了营销团队成长的话题，对话如下： 孟老师：你有很好的产品，为什么业绩没有上去呢？

老板：是营销能力的问题，团队能力跟不上。

孟老师：你为什么不教会他们像你一样做业绩呢？

老板：我教了，我经常跟他们讲如何销售，可是没有起色。

孟老师：你教了，你给他们结果了，他们应当用什么与你交换呢？

老板：他们应当拿订单来交换呀。

孟老师：所以，你教了，不是结果，让大家拿订单才是结果，为了这个结果，你还应当做一件事。

老板：什么事？

孟老师：训练。

你出去拜访和营销时，要带几个营销人员，让他们拿着录音笔，在旁边听、看、记，回来之后，把你谈客户的过程整理出来，做出一个《老板拜访流程与营销方法》，就是什么时机、遇到什么问题、老板是如何解答的，然后回答，哪些是我们可以做到的，哪些必须是老板来做的，然后把自己应当做到的，再整理出一个《XX类客户营销方法》实战版来，然后让全体营销人员背熟、背透再去营销。

3个月过去了，当我们再次回访这家企业时，这位老总说，与过去相比，我拜访谈判的工作量减少了一半儿，而订单没有少，好爽呀！

什么叫做结果？

结果不是你教了，而是你得到了什么回馈，如果你教的结果，不能够带来订单的结果，就是做任务，因为只有输出，没有输入，没有实现价值交换。

在我们的公司管理中，我们有多少没有实现交换的结果呢？

部门经理打报告给老总就算完成任务了，老总不回复也不吭声；人力资源经理把简历从网上下载下来，往用人部门一扔，这人能用不能用就不管了；秘书通知大家开会，提前一周就发了通知，开会前一天也不提醒，参加人是否到齐她不管了……大家可以找一找，类似这种情况，好像都是做了结果，但是没有实现结果的最后交换，我们的工作计划有多少被搁浅、被荒废？

<<结果第一>>

所以，让我们牢固地树立起这样的结果思维，我给你结果，也请你用结果来交换！

（3）检查原则 从管理的意义上讲，检查是管理的核心，检查对象就是结果，做结果就是供人检查的，只有量化的才能检查，含糊的注定检查不了。

<<结果第一>>

媒体关注与评论

孟老师是中国企业难得的知音，他对中国企业特有现象进行了剖析，并提供解决问题的方案。
你想得到什么？

你想抛弃什么？

本书已经给了非常好的回答，就是结果第一，这让我们看到了哪些是企业的天使利润，哪些是企业的魔鬼成本？

这是国内很多企业家常常忽略的问题。

本书必将为中国成长型企业成功转型带来好结果。

——天津小护士实业发展有限公司董事长杨印海 “提升团队执行力，是企业普遍关注的话题

。执行难，难在哪里，如何解决？

拜读了孟老师《结果第一：团队的执行》一书之后有了答案。

这本书通过真实的案例、通俗易懂的讲解，告诉我们“结果第一”是关键，很有感触，是一本值得细读的好书，我将会推荐给我的同事和朋友。

——北京惠讯时代企业科技有限公司董事长陈福清 孟老师他们幽默的故事和深入浅出的道理，使我们收获了关于执行力提升的系统理论、工具、方法和如何做好管理的很多实际成果，我们的团队非常有收获，我们永远是朋友。

——中粮集团油脂部副总经理陈刚 我看过许多关于企业管理的书籍，职业的原因又使我很容易针对一些“好”的案例“对号入座”，但是就像穿上一只别人的鞋子，不一定就那么合适。

听过孟老师的课，总有些意犹未尽……，直到读完《结果第一：团队的执行》，这本书虽然少了些“书”的辞藻与修饰，但朴实无华、通俗易懂、平易近人，似乎离我们很近，只要你认真地去读、去体会，按照书中的内容去实践，你就会有巨大的收获。

——维达纸业（北京）有限公司总经理李佩兰

<<结果第一>>

编辑推荐

全面讲解团队执行力的通俗管理读物,“团队执行力训练营”全国大型公开课核心教材,来自作者亲自咨询过的100多家企业的真实案例。

什么是结果?

发送传真是任务,收到清晰完整的传真是结果;拜访客户是任务,拿到回款或者新订单是结果;生产产品是任务,提供保质保量的产品是结果;质量检查是任务,防止出现相同的错误是结果。

执行是一门关于结果的学问。

企业靠结果生存,不靠理由活着,没有结果,企业就会死亡,无论你是多大的企业,在哪个国家,从事什么行业,处于哪个发展阶段,理论上讲企业有生存期、成长期与成熟期,实际上企业只有生存期,只不过是生存的质量有高有低而已,只要你做企业一天,就必须做出结果来,只有结果才可以交换,请拿出结果来,一句话---结果第一!

这是一本让人茅塞顿开的书,虽然讲的是“团队的执行”,却着眼于每个个人如何追求结果,不论是管理者还是员工,都能从中找到自己的行为准则,不是方法,是准则。

<<结果第一>>

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>