

【一部医治企业“忙症”与内耗的救时之作】  
【一部反思工作价值与效能的职场启示录】



# 你在忙什么

◎ 优秀员工提升效能和业绩的工作哲学 ◎

透视企业“忙文化”背后的效率危机·破解企业无序和“价值浪费”的病毒  
点拨和谐、高效、多赢的工作之道·树立自发、务实、到位的职业精神

丁军 吴艳龙◎编著

石油工业出版社

【一部医治企业“忙症”与内耗的救时之作  
一部反思工作价值与效能的职场启示录】



# 你在忙什么

◎优秀员工提升效能和业绩的工作哲学◎

透视企业“忙文化”背后的效率危机·破解企业无序和“价值浪费”的病毒  
点拨和谐、高效、多赢的工作之道·树立自发、务实、到位的职业精神

丁军 吴艳龙◎编著

石油工业出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

你在忙什么 / 丁军, 吴艳龙编著.  
北京: 石油工业出版社, 2008.8  
ISBN 978-7-5021-6690-8

I . 你…  
II . ①丁… ②吴…  
III . 企业 - 职工 - 工作方法  
IV . F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 108920 号

你在忙什么

丁 军 吴艳龙 编著

---

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址: [www.petropub.com.cn](http://www.petropub.com.cn)

编辑部: (010) 64523643

营销部: (010) 64523603

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京后沙峪印刷厂

---

2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

710×1000 毫米 开本: 1/16 印张: 12.5

字数: 173 千字

---

定价: 25.80 元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究



## 《你在忙什么》一书的推荐语

1、员工“无效忙”的现象一直令企业管理者倍感头疼，《你在忙什么》一书深刻分析了这一不良现象及背后的成因，系统地提出了如何帮助员工提高工作效率、使员工与企业获得双赢的方法，值得广大企业的员工和管理者借鉴、思考。

——赵天乐 中国企业联合会管理咨询委员会秘书长

2、勤奋地工作很重要，勤奋而聪明地工作更重要。勤奋不等于蛮干，老板们真正欣赏的是那些懂得寻找工作方法，善于巧干，能既快又好地完成工作任务的员工，而这样的员工也定能赢得企业的重用。《你在忙什么》教你如何成为这样的杰出员工！

——黄鸣 皇明太阳能集团董事长

3、创新思维是企业知识经济时代制胜的关键之一。如果企业不善于激发员工的内在创造力，不去引导员工发自内心地思考如何提高工作效率去实现个人价值和企业的最大化，那么企业的长远、良性发展必定堪忧！本书给所有人敲响警钟的同时，也指出了破解低效忙碌之道。

——陈永亮 聚成资讯集团总裁

4、为什么很多国企与外资企业相比，员工看上去更加忙碌，而企业整体创造的效益却不如人？我们究竟忙了些什么？《你在忙什么》一书以务实的手法，揭示了职场中工作低效问题的根源，提出了落实高效工作的方法，富于启迪，引人深思。

——张锦贵 亚洲工商界第一名嘴

5、一个人能否获得成功不在于他做了多少事，而在于他做对了多少



## 你在忙什么 >

事。这本优秀的员工培训书《你在忙什么》，帮助大家重新审视自己的工作方法并更好地进行时间管理，培养高效工作的习惯。希望本书能帮助更多的人实现自身的价值！

——杨东廷 鲁电实业集团董事长

6、无论是对于个人还是企业的发展，无效忙碌都等于慢性自杀。无效忙碌源于看不清工作的价值和长远发展的目标，如果人人都能明白，我们辛勤地工作最终是要为自己、家人和社会创造更美好的将来，相信没有人会甘于碌碌无为的现状。愿更多的人看完本书后，能有所感悟和行动！

——杨宗华 中国实战管理培训专家

7、高效是个人和企业获取成功的秘诀。快节奏不一定意味着高效率，专注才能高效。《你在忙什么》将告诉你怎样聚焦自身的力量，把时间留给最重要的事，忙出效果，让你在工作中领略真正的快乐和幸福。

——林佳梅 中国卓越团队训练专家

8、很多企业常因内部流程不清晰、部门间的沟通及配合不力导致命令难以被有效执行和落实，降低了企业的整体发展速度和效益。本书细致地对此类现象的成因和后果进行了剖析，提出了理顺流程、拒绝借口、简化问题、加强沟通、互借所长、落实到位等成就高效和谐团队的可行方法。

——于永斌 泰威药业有限公司董事长

9、不少员工整日抱怨工作很忙很累，但在业绩考核时却始终达不到公司的考核要求，原因在哪里？为什么他们很努力地工作，却总是劳而无功？我在此要向有这样抱怨和疑惑的朋友推荐本书——《你在忙什么》，相信大家读过之后将受益匪浅！

——刘永德 山东胶东人家海洋食品有限公司董事长

10、忙碌不代表效率。现代企业需要的是有清晰思路和创造力，兼具高智商和高情商的人才。机械而低效地工作一方面会钝化员工本身的创造力，另一方面也将导致企业整体缺乏活力，无法应对激烈的市场竞争。如何忙到点子上？本书则会为你指点迷津。

——孔豫栋 中国顶级销售管理培训专家



## 序一 忙碌≠高效

据瑞士联合银行集团对世界 71 个城市做过的一项调查显示：亚洲人最忙碌，欧洲人最悠闲。但众所周知，欧洲的经济实力比亚洲强，欧洲人的工作效率和收入也明显高于亚洲人。有的外资企业，特别是欧美企业，一周仅上四天半班。但是，外资企业的人均利润却是国内同类企业的 10 倍以上。

从追求效益最大化的心理来讲，很多传统管理者都希望员工马不停蹄地、每时每刻都在工作，这样他们才会觉得企业内部充满了效率。但是实际上，忙碌并不代表效率。而且，这种无休止的忙碌与加班更容易使企业和个人的元气大伤。

忙碌的员工容易被忙碌的惯性所左右，导致为忙而忙，没有站在企业的宏观角度上来看问题和解决问题，更不会主动停下来深入地思考一下个人与企业的发展问题。例如，个人的发展规划、企业未来的发展方向、企业内部的管理问题、产业的变迁、竞争对手的策略以及社会的脉动等。长此以往，员工就会缺乏应有的清晰思路和创造力，容易变成埋头拉车不抬头看路的老黄牛或机械地按照固定程序运转的机器。一旦企业发生突发事件，他们就会变得手足无措，无法及时作出应急反应。

在残酷的市场竞争中，企业员工昏昏然的忙碌就像盲人骑瞎马到了悬崖边上还浑然不觉，而企业的“群盲”更危险，一旦被戳到软肋的话，很有可能让企业元气大伤，甚至从此一蹶不振。众所周知的“三株口服液”在轰然倒塌之前，其内部就已经存在诸如管理僵化、上传下达淤阻、浮夸成风、缺乏危机应急机制等问题，而正当大家忙着赚钱，对这些危机浑然



不觉的时候，一个小小的官司就在一瞬间将曾经辉煌无比的三株集团击垮了。这个“群忙、群盲”的教训是非常值得深思的。

在这个以智商得天下的时代，越来越多的工作是知识性的，而这些靠思考为主的工作并不是靠刀耕火种式的原始忙碌就可以完成的，它需要的是创造能力和创新能力。如果连思考、创造的时间也被剥夺，如果所有人忙碌于当前的工作，他们很可能会为了追求速度而失去了想办法以更好方式做现有工作的机会，也失去了思考与寻找新业务的机会，更没有时间提升自己的能力和素质，还很有可能造成江郎才尽式的职业枯竭。如果员工只是机械地重复着简单的动作，那又如何有以创新实现企业飞速发展的机会呢？长此以往，就会郁结为企业的内伤，致使企业失去应有的生机与活力，对企业的可持续发展造成极大的阻碍。

很多时候，因为无谓的忙碌，忘了工作细节、忘了工作创新、忘了工作圆满完成；因为无谓的忙碌，只记得应付工作，只记得要做上级安排的工作，只记得每天重复的程序。这样的忙碌，是毫无意义的忙碌。

忙碌有时甚至是对企业资源的浪费，很多在正常时间里可以完成的工作拖到了下班后，看似忙碌却占据了公司的电费、机器运转费等费用。另外，长时间的加班很容易养成员工消极的不良影响，促进员工“职业枯竭”期的来临。长时间的疲劳还会降低员工的忠诚度，导致员工频繁离职。而新招聘来的员工又不能马上熟练地投入工作，需要很长的磨合期与培养成本，更是得不偿失。

忙碌还会引发很多问题，因为在忙碌的表面下很容易滋生内部管理的紊乱状态，出现管理死角，给滥竽充数的人创造了机会，造成人力资源和薪水支出的严重损失。在这种每个人都非要说自己忙得要命才不会被视为异类、才会有安全感的企业文化里，有时间去帮助别人就代表着你还不够忙，于是很少有人有时间或者有意识地伸出手来帮助其他的人，这种“各人自扫门前雪，不管他人瓦上霜”的冷漠工作态度最容易削弱或瓦解团队合作的力量，把企业变成一盘毫无凝聚力的散沙。

软件工程专家汤姆·迪马可说：“优秀的企业从来没有给我留下忙碌



的印象。”忙碌的企业并不等于优秀的企业，对于这一点，很多优秀的企业老总最明了。他们总是力求高效，要让员工忙得有价值，让企业忙得有效率，最终使自己的企业成为最具发展潜力的黑马。阿里巴巴的总裁马云就是一个典型的代表，他更欣赏那些能够想出偷懒办法的“懒”员工——当然是在完成工作的基础上，因为这意味着这个员工找到了问题的更佳解决办法。

市场如战场，现在，小米加步枪的战斗方式很难再打胜以信息高科技为主的现代战争。同样，以员工忙碌为主的低效生产、管理运作方式也很难敌过以高效创造力制胜的高端企业，这也是我国企业与西方企业差距甚远的重要原因。

努力不等于成功，忙碌不等于效率，用时间来堆积利润的时代早已过时。现代企业更需要忙到点子上，这样才能忙出效率、忙出成绩。





## 序二 跳出低效忙碌，快乐工作每一天

“忙忙忙，忙到白了头。”从20世纪80年代之后，随着经济的高速发展，很多人都能明显地感觉到生活节奏的加快，无形的压力让大多数人陷入无可奈何的忙碌中，忙于工作、开会、应酬、充电……忙得不可开交，似乎总有做不完的事。这种忙碌让很多人感觉很累，身心疲惫，甚至会感到整个生命能源都被耗尽，找不到生存的意义。但是，正如付出不一定就有回报一样，这样高负荷的忙碌也不一定就能收到成效。

企业的很多员工在工作中非常忙碌、非常努力、非常敬业，但就是换不来好的结果。他们自己很痛苦，老板也很痛苦。企业不是慈善机构，为了应付残酷的市场竞争，就很有可能会把你清扫出门。

这种无休止的低效忙碌让很多人的付出与收获严重不成正比，身心也备受摧残。忙，左边一个“心”字，右边一个“亡”字——忙到一定程度，“心就死亡了”。无论你怎么努力都无法让老板满意，无论你怎么忙碌都无法得到高薪，无论你怎么没日没夜地忙碌都还是事业无成、功不成名不就，捧着这种悲怆无比的结局，再看看那些整天悠哉游哉却能成为明星员工的家伙，心里自然会很不平衡。为什么做同样的工作，付出别人双倍甚至多倍的努力却无法换来令人满意的结局？这个问题需要深思，并非笨鸟先飞就能迎头赶上，每个人都不是笨鸟，关键在于以怎样的姿势飞翔。

美国企业界流行这样一句话：“上帝不会奖励努力工作的人，只会奖励找对方法工作的人。”美国的“时间管理之父”阿兰·拉金也说过：“勤劳不一定有好报，要学会聪明地工作。”大部分员工并不是不想做好工作，



而是不懂得或者是找不到好的工作方法，在忙碌中造成了企业的低效能。现实社会证明，只有善于主动思考、勤于总结并最快掌握方法的人，才能体会到轻松工作的乐趣，才能给出老板满意的结果。无论你是忙还是闲，作出成果才是最重要的。

一名企管专家对一家企业进行评估之后告诉老板说：“董事长，企业的运作进行得相当不错，除了三楼企划室的那个家伙。每次我经过，都看到他脚搁在桌上，这家伙肯定是个吃闲饭的！”

但是老板说：“那个人是我们企业最棒的员工，上星期还提出一个绝妙的构想，为企业赚了一大笔钱。我想，他在构思那个计划时，两脚也是搁在桌上的吧。”

在我们的惯性思维里，勤奋工作、任劳任怨的员工就是最可爱的员工，是老板应该表扬的员工；而闲下来的员工就应该受到指责，但实际情况却并非如此。就拿蚂蚁来做个比方吧，根据日本北海道大学农学研究生院的进化生物研究小组的一项调查发现：大约 80% 的蚂蚁整日忙碌劳作，很少停下来休息。但在大家都在为搬运食物、修缮蚁窝而忙碌的时候，有一部分工蚁却整日无所事事，到处闲逛，人们把它们叫做“懒蚂蚁”。

生物学家在“懒蚂蚁”身上做了标记，并且断绝了蚂蚁的食物来源。这时，那些平时忙碌工作的勤劳蚂蚁一筹莫展，而“懒蚂蚁”则“挺身而出”，带领众伙伴向它早已侦察到的新的食物源转移。其实，这些“懒蚂蚁”并不是真的懒，它们四处闲逛也是在寻找食源，它们更懂得怎样有效工作。

没有这种偷闲的“懒”，就很容易迷失方向，甚至越忙越乱，越忙越危险。在工作中，要学会找方法，学会“偷懒”，跳出忙碌的怪圈，又好又快地完成任务，用最少的时间来获得最多的成果。其余的时间用来享受生活，休养生息，精力充沛地投入第二天的工作，这才是最聪明的效率之道。

但遗憾的是，很多人都以为老板会比较喜欢整天忙个不停的员工，于是放弃做“懒蚂蚁”，而做了一只不辞辛苦的“毛毛虫”。并且，只要一



## 你在忙什么 >

个人在忙碌，其余的就不敢闲着，而是紧随其后。

无论是忙碌的蚂蚁还是忙碌的毛毛虫，都不如懒蚂蚁的竞争力强。并且，实际上并不是所有老板都喜欢忙碌的员工，有一个老总就经常向朋友抱怨：“我公司里全是一帮笨蛋！他们天天加班，可也没见忙出什么名堂来，还不如我一个人有效率呢！”就那么点工作，忙得焦头烂额不说，还要彻夜加班，那只能说明这人的工作效率不高，加班时间越多说明工作越拖沓，工作能力越差，越容易影响企业的整体实力。这样怎么能不让老板生气呢？

在工作中减少忙碌，以最少的时间圆满完成任务，超越公司既定目标，轻轻松松上班，快快乐乐下班，干得比别人少，成绩比别人好，不但能让老板满意，而且还能给自己多留些休闲的空间，给爱情和家庭多营造一些和谐的氛围。这是每个人都十分向往的工作和生活，也是这本书编写的最大目的。

本书从分析忙而无效给企业和个人所带来的危害开始，对忙碌的现象进行了深刻的剖析，深挖忙碌的根源，填平忙碌的误区，以清晰的思路帮你看清那些混乱的没有必要的忙碌，让你劳有所得，让你轻松完成工作，取得丰厚的薪水，有时间去享受阳光、享受新鲜空气、享受生命所赋予我们的一切快乐。生命，原本就不需要如此负重；工作，并不是痛苦的炼狱；企业也可以充满和谐的气息。相信本书能帮你从此脱离忙碌的苦海深渊，摆脱困顿绝望的工作狂状态，无论走到哪里都意气风发，顺风顺水。

# 隆重推出中国著名实战培训专家丁军先生 员工培训课程《你在忙什么》

## 课程简介

本课程以《你在忙什么》一书为蓝本，从剖析现代企业和机构中大量存在着的人力和组织资源无价值消耗、员工工作绩效低下等表面现象入手，通过分析生动、典型的案例，探究了问题背后的深层根源，并针对性地提出了从根本上改变职场中令人头疼的“无效忙”顽症的系列可行的方法，旨在帮助企业管理者有效地引导员工自觉进行自我绩效管理，学会高效地工作，以最小的投入获得最大的工作成果，既能使员工有效提升自身在职场中的竞争力，在平凡的岗位上“忙”出成效，也为其所在的组织创造出最大价值，使企业、机构和员工获得双赢。

**课程主讲人** 著名实战培训专家 丁军 先生

**课程类别** 中层培训、员工培训、企业内训

**课程时间** 1天或2天

**课程对象** 企业中层管理者、员工

## 课程目的

全面优化企业的管理模式，提升管理者的管理水平，转变员工的思维方式，提升员工和企业的竞争力！

## 课程要点

员工的无效忙碌造成了企业资源的无限消耗；

不按工作流程忙——低效恶性循环的根源；

带着思考工作，提升自己解决问题的能力；

将“忙”落到实处，培养有效落实工作的七个习惯；  
有效执行，绝不打折扣；  
锁定责任，才能锁定结果；  
你是在为自己的未来而忙碌；  
减少内耗式的忙碌，员工和企业才能双赢；  
实现  $1+1>2$  的效率：没有完美的个人，只有完美的团队；  
.....

#### 培训热线

010—82866688 13522205428（张先生）

13466681982（邢先生）

对人的投资所带来的收益远远大于对固定资产的投资。

——诺贝尔经济学奖得主、著名经济学家 舒尔茨

## 读石油版书，获亲情馈赠

亲爱的读者朋友，首先感谢您阅读我社图书，请您在阅读完本书后填写以下信息。我社将长期开展“读石油版书，获亲情馈赠”活动，凡是关注我社图书并认真填写读者信息反馈卡的朋友都有机会获得亲情馈赠，我们将定期从信息反馈卡中评选出有价值的意见和建议，并为填写这些信息的朋友**免费**赠送一本好书。

### 《你在忙什么》

#### 1.您购买本书的动因(可多选):

- |                               |                               |                                  |                             |
|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 书名   | <input type="checkbox"/> 封面   | <input type="checkbox"/> 内容      | <input type="checkbox"/> 价格 |
| <input type="checkbox"/> 装帧   | <input type="checkbox"/> 纸张   | <input type="checkbox"/> 双色印刷    |                             |
| <input type="checkbox"/> 书店推荐 | <input type="checkbox"/> 朋友推荐 | <input type="checkbox"/> 报刊文章推荐  |                             |
| <input type="checkbox"/> 作者   | <input type="checkbox"/> 出版社  | <input type="checkbox"/> 其他_____ |                             |

#### 2.您在哪里购买了本书(若是书店请写明书店地址和名称)?

购书时间\_\_\_\_\_

#### 3.您是怎样知道本书的(可多选)?

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 报刊介绍_____ (报刊名称) | <input type="checkbox"/> 朋友推荐_____ |
| <input type="checkbox"/> 网站_____ (网站名称)   | <input type="checkbox"/> 书店广告_____ |
| <input type="checkbox"/> 书店随便翻阅           | <input type="checkbox"/> 其他_____   |

#### 4.您对本书印象如何(可多选)?

- |                                 |                               |                                 |                                  |
|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| 封面: <input type="checkbox"/> 新颖 | <input type="checkbox"/> 吸引眼球 | <input type="checkbox"/> 一般,没创意 | <input type="checkbox"/> 不适合本书内容 |
| 内容: <input type="checkbox"/> 丰富 | <input type="checkbox"/> 有新意  | <input type="checkbox"/> 一般     | <input type="checkbox"/> 较差      |
| 排版: <input type="checkbox"/> 新颖 | <input type="checkbox"/> 一般   | <input type="checkbox"/> 太花哨    | <input type="checkbox"/> 较差      |
| 纸张: <input type="checkbox"/> 很好 | <input type="checkbox"/> 一般   | <input type="checkbox"/> 较差     |                                  |
| 定价: <input type="checkbox"/> 太高 | <input type="checkbox"/> 有点高  | <input type="checkbox"/> 合适     | <input type="checkbox"/> 便宜      |

#### 5.您对本书的综合评价和建议(可另附纸):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### ●您的资料:

姓名\_\_\_\_\_ 性别\_\_\_\_\_ 年龄\_\_\_\_\_ 职业\_\_\_\_\_

学历\_\_\_\_\_ 电话(写明区号)\_\_\_\_\_ 手机\_\_\_\_\_

电子邮件\_\_\_\_\_ 邮编\_\_\_\_\_

通信地址\_\_\_\_\_

#### ●我们的联系方式:

地 址:北京安定门外安华里2区1号楼石油工业出版社社会图书中心

邮 编:100011 E-mail:petropub@163.com 网址:www.petropub.com.cn

销售部电话:010-64523603 编辑部电话:010-64523643



# 目录

>> contents

## 第一章 忙而无效：企业永远的痛

- 员工的无效忙碌造成了企业资源的无限消耗 ..... 002
- “忙文化”背后的恶果：追求表面的紧张与忙碌 ..... 004
- 不按工作流程忙：低效恶性循环的根源 ..... 005
- 高负荷带来的“职业枯竭”不可小视 ..... 007
- 秩序之美：缔造忙而有序的和谐团队 ..... 009

## 第二章 你在忙什么

- 无主题变奏：你是否知道你到底在忙什么 ..... 014
- 无效工作狂：你是否在做无用功 ..... 016
- 每天有忙不完的事：你是否已成为被琐事牵着走的奴隶 ..... 019
- 差不多就行了：你是否成了问题修补专家 ..... 020
- 等一会儿再做：你的工作是否已经堆积如山 ..... 023
- 要砍掉的不是那片丛林：你的忙碌是否已经发生目标错误 ..... 025
- 老板来了：你是否已经成了为老板工作的“职场演员” ..... 027



### 第三章 改变忙碌不堪的现状，从改变自己开始

迫切需要改变的是我们自己 .....	030
没有卑微的工作，只有把工作卑微化的人 .....	033
在平凡的岗位作出不凡的业绩 .....	036
在忙碌中领略真正的快乐与幸福 .....	039
工作岗位是你施展才华的平台 .....	041
你是在为自己的未来而忙碌 .....	044

### 第四章 最容易的是忙碌，最难的是忙出成效

快节奏不等于高效率：摆脱“速度病” .....	048
树立“结果心态”，真正忙出成效 .....	050
跳出效率的陷阱：心态浮躁，才华也会变成毒药 .....	053
说到一定要做到 .....	054
锁定责任，才能锁定结果 .....	057

### 第五章 不在于你做了多少事，而在于你做对了多少事

走出忙碌的迷雾森林：方向比距离更重要 .....	062
不是“做事”，而是“做成事” .....	065
有两个以上的目标等于没有目标 .....	068
做好了，才叫做了 .....	071
个人目标不能偏离团队目标 .....	074
在正确的道路上做正确的事 .....	077





## 第六章 以最小的投入，获得最大的效果

重要的少数和次要的多数 .....	086
不值得的事不值得做好 .....	089
聚焦产生力量，专注才能高效 .....	091
把时间留给最重要的事 .....	095
给自己的工作时间确定下限 .....	097
赶走“时间窃贼”，忙出效果 .....	100

## 第七章 安于现状的忙碌最危险，不找方法的忙碌最愚蠢

创新破解合作低效的难题 .....	104
努力工作，更要聪明地工作 .....	106
独辟蹊径，不走寻常路 .....	109
带着思考工作 .....	112
在忙碌中寻找出路 .....	115

## 第八章 不仅要“忙”，更重要的是要“忙好”

有效执行，绝不打折扣 .....	120
一筐烂苹果不如一口好苹果：把工作做到最好 .....	123
把问题看透才能一针见血地解决问题 .....	125
有备无患：不临时抱佛脚 .....	128