



员工成长书架
Employee Development

—— 世界500强企业优秀员工职业化最佳培训读本 ——

卓越员工自我修炼必不可少的思维与行动准则

BUZHAOJIEKOU
ZHAOFANGFA

不找借口 找方法

—— 培育不找借口的员工 打造高执行力的团队 ——

放弃借口 赢在方法

李君◎编著



绞尽脑汁找理由，不如千方百计想办法
找借口的人，离成功越来越远；找方法的人，终将成就辉煌事业



石油工业出版社

—— 世界500强企业优秀员工职业化最佳培训读本 ——
卓越员工自我修炼必不可少的思维与行动准则

BUZHAOJIEKOU
ZHAOFANGFA

不找借口 找方法

—— 培育不找借口的员工 打造高执行力的团队 ——

放弃借口 赢在方法

李君◎编著



绞尽脑汁找理由, 不如千方百计想办法
找借口的人, 离成功越来越远; 找方法的人, 终将成就辉煌事业



石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

不找借口找方法：放弃借口，赢在方法 / 李君编著.
北京：石油工业出版社，2009.1
ISBN 978-7-5021-6840-7

I. 不…

II. 李…

III. ①企业—职工—修养

②企业—职工—职业道德

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 165516 号

不找借口找方法——放弃借口，赢在方法
李 君 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 号楼 100011)
网 址：www.petropub.com.cn
编辑部：(010) 64523714 64523616
发行部：(010) 64523604 64523603

经 销：全国新华书店
印 刷：中国石油报社印刷厂

2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷
710×1000 毫米 开本：1/16 印张：12
字数：205 千字

定价：22.00 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

前言

• Preface

在某企业的季度会议上，营销部经理说：“最近销售不理想，我们得负一定的责任。但主要原因是对手推出的新产品比我们的产品先进。”

研发经理“认真”总结道：“最近推出新产品少是由于研发预算少。大家都知道杯水车薪的预算还被财务部门削减了。”

财务经理马上接着解释：“公司成本在上升，我们能节约就节约。”

这时，采购经理跳起来说：“采购成本上升了10%，是由于俄罗斯一个生产铬的矿山爆炸了，导致不锈钢价格急速攀升。”

于是，大家异口同声说：“原来如此！”言外之意便是：大家都没有责任。

最后，人力资源经理终于发言：“这样说来，我只好去考核俄罗斯的矿山了？”

这看似荒诞不经的故事恰是一些企业及其员工的真实写照：面对问题，不是想办法解决，而是找出各种借口把自己的责任推卸得干干净净。

趋利避害是人类的本性，为了避免不利于自己的事情发生，借口油然而生。这种“习惯性动作”看似高明，实际上却是掩耳盗铃。如同鸵鸟，一有风吹草动，即刻将头扎入深深的沙丘，还是逃脱不了被猎人从沙中揪出的命运。当然我们不应该过分苛责一个动物的本能反应，但作为高度职业化的员工，如果不能控制住这种本性，在问题面前相互推诿，那么，这便不是他能力出现了偏差，而是在认识上摆错了自己的位置。

找借口的员工不会得到领导的青睐。IBM集团的前总裁托玛士·沃森曾深有感触地说：“我最不喜欢听到属下在接受任务时说‘NO’，而只爱听他们说‘YES’。每当有工作要交给属下处理时，我都希望属下愉快地接受，然后说一句‘OK！我一定会尽快办好’，或者说‘OK！我一定会尽最大努力去做’。”

而在西点军校，“没有任何借口”更是成为所有学员奉行的重要行为准则。



面对长官的询问，只有“是的，长官”、“不是的，长官”、“没有任何理由，长官”三种回答，借口是被严令杜绝的。这种拒绝借口的教育也成就了无数的管理人才，无论是政界还是商界。

杜绝借口只能减少借口，要真正消灭借口则需要找到解决困难和问题的方法。因此，我们要把精力放在孜孜不倦地寻找方法上。

其实方法就像借口一样，只要找，总会有的。当然，这需要员工超越和突破自身能力对职业的束缚，刻苦钻研专业知识，成为一个专家型的员工；需要员工养成科学做事的态度，保持科学的工作习惯，以高效解决问题；需要创新，用思考开启智慧之门，运用各种思维方法，找到解决问题的终南捷径……只有积极地寻找到各种解决问题的办法，才能真正告别借口，打造高效的职场即战力。

当然，借口之风的盛行不只是员工自身的原因，企业的责任也不容推卸：慵懒拖沓的工作氛围、借口丛生的企业文化，不健全的企业制度，漏洞百出的管理流程……这些都是借口滋生的沃土。企业要从根本上消灭借口，就必须塑造良好的企业文化、健全企业制度、完善管理流程等，从最基本的责任岗位入手，打造高绩效的责任团队，令借口无处藏身。

本书从探讨借口产生的原因入手，深入剖析了借口背后的个人因素与企业因素，并针对这些影响因素提供了详细的解决方案，从最基本的科学态度到打开思维多角度解决问题，到企业打造高绩效责任团队，分析深入浅出，案例新颖幽默，讲述了员工身边熟悉的人和物，使员工切身感受到职场生态。

阅读本书能让你顺利找到针对性的意见和建议，从而攻克借口顽疾。

借口是成功路上的高山险阻，方法则是成功路上的高速通道。没有什么比找到一个智慧的方法解决棘手的问题更美妙了，希望每位读者都能体会到这种成功的喜悦和激动。

第一章 你还在找借口吗

1

亚当和夏娃身上的“借口基因”：找借口是人性的顽疾 /2

为什么你会找借口：能力上的“短板”是借口的内因 /4

为什么你会厌倦工作：职业精神的缺失是借口的催化剂 /8

把公司当跳板，不把工作当船：没有主人翁精神，就没有主观能动性 /11

公司像旅店，该敷衍就敷衍：不敬业的人在内心埋下了借口的种子 /15

透视借口的几种伪装 /18

第二章 剖析借口文化的几个症结

23

凯玛特公司为什么会倒闭：借口文化是企业危机的导火索 /24

“责任盲症”：员工对企业价值缺乏认同导致借口流病 /27

传统文化的“沙漠化”导致职业精神“营养不良” /29

根不深，枝难茂：企业社会责任感的缺失导致员工责任精神的缺失 /33

现代企业“借口文化”的几个症结 /37



第三章 流程之痛：从管理层面透视借口流弊

41

为什么主管很忙，员工却没有事做：角色定位错误是寻找借口的主要原因 /42

每个人都适合做主管吗：职能不匹配导致借口丛生 /46

“责任空白”的出现：制度上的漏洞是借口的温床 /49

借口三字经之“推”：不是想着解决问题，而是想着推卸责任 /52

借口三字经之“算”：责任精打细算，事不关己，高高挂起 /55

借口三字经之“拖”：只有命令，没有执行；只有执行，没有结果 /57

第四章 不找借口找方法：解决问题才是硬道理

61

一流员工找方法，末流员工找借口 /62

每一个岗位都是关键岗位 /66

成为企业的“关键员工”，而不是“问题员工” /69

把问题留给自己，把成果留给企业 /71

执著的态度更重要 /75

第五章 一千个问题，一千零一种解决方案

79

斩断心中的“罗马结”：解决问题的方法就在你自己身上 /80

问题来了，积极思考：思考叩开问题之门 /83

只为成功找方法，不为失败找借口：从“猎物”到“猎手” /85

突破自我，才能够突破困境：只要精神不滑坡，方法总比困难多 /88

超越问题的水平线：工作中不是缺创意，而是缺想象 /91

挑战“不可能完成的任务”：没有想不到，只有做不到 /94

抓住问题的关键：“对症下药”方能“药到病除” /98

第六章

树立“科学工作观”： 以专业精神对待每一个问题

101

冷静和科学的态度是解决问题的前提 /102

第一时间面对困境：回避和拖延只能让问题变得更糟 /104

打铁还需自身硬：业务素质是解决问题的硬功夫 /107

汗水和智慧浇开效益之花：好习惯是提升效率的根本 /109

提高工作效能的十个科学工作方法 /112

有理有序：攻克问题五部曲 /115

第七章

寻找“登天路”与“下楼梯”， 用创新突破禁锢的围墙

121

没有笨死的牛，只有愚死的汉：给自己来场思维革命 /122

善用发散思维：方法藏在角度里 /125

逻辑思维——观瓶水之冰而知天下寒 /129

巧用逆向思维：倒过来，就是另一片天 /131

学会简单思考，直奔问题症结 /134

迂回的智慧：结果就在拐弯处 /137



整合资源，小舞台也能唱大戏 /139

第八章 告别借口，打造职场即战力

143

用好木桶定律：弥补个人能力上的“短板” /144

告别“鸵鸟族”：勇敢突破职业瓶颈 /146

实践“雄鹰精神”：不断质疑和改进自己的工作 /149

学习“兵王”许三多：主动做最有价值的事 /152

以身作则：管理好自己才能管理别人 /155

钻研业务技能：做公司的“专家员工” /158

第九章 构建高绩效责任团队，打造不找借口执行团队

163

责权一致：消灭责任价值曲线中的借口区 /164

责、权、力三位一体：消除借口产生的隐患 /167

构筑企业责任链：迅速反应，言必信，行必果 /169

打造高绩效责任团队 /172

不找借口之经典游戏 /177



Chapter 1

第一章

你还在找借口吗



亚当和夏娃身上的“借口基因”： 找借口是人性的顽疾

耶和华将亚当和夏娃安置在伊甸园中，吩咐他们：“园中树上的各种果子你们可以随意吃，只有善恶树上的果子你们不可吃。”

亚当和夏娃吃了善恶树上的果子，突然发现自己赤身裸体，从此有了羞耻感。为了躲避耶和华，他们藏在园里的树木中。耶和华呼唤亚当：“你在哪里？”亚当说：“因为我赤身裸体，我便藏起来了。”耶和华说：“莫非你吃了我嘱咐你不可吃的树上的果子？”于是亚当踢出人类第一个皮球：“是你所赐给我的、与我同居的女人，她把那树上的果子给我吃，我就吃了。”

耶和华对夏娃说：“你做的是什么事呢？”夏娃又把皮球踢开：“那蛇引诱我，我就吃了。”于是，耶和华惩罚蛇：“你做错了这事，就必受诅咒，你必须用肚子行走，终生吃土。”

当神盘问亚当“莫非你吃了我嘱咐你不可吃的那树上的果子”时，亚当知道自己也不可能否认，但他不想承担责任，于是脑子里有了借口。他说：“你所赐给我的与我同居的女人，她把那树上的果子给我，我就吃了。”这不仅将责任全部推给了夏娃，而且还有这样的意思：“神把这个女人赐予他，因此神自己也该承担责任。”——这是人类典型的思维。

借口思维是人性的一个不良基因，在人类出现时就注入他们的思想，经过千百年的传承，“借口基因”进化得越来越巧妙，人们运用借口的能力也愈发出神入化，借口的“作用”也被发挥得淋漓尽致。当我们不想做某事时



候，会说“这段时间我很忙”或者“我不知道怎么做”；当我们逃避责任的时候，会说“这和我无关，是因为……”，等等。人天生就有趋利避害的本能，这些借口恰好迎合了人的这种本能，而且像罂粟果一样让人成瘾，成为难以驱除的顽疾。

那些在工作中经常拖延的人是制造借口和托词的专家。其实，所谓的拖延说到底还是人的惰性在作怪，而借口则是对惰性的纵容。我们可能都有这样的经历，清晨闹钟将你从睡梦中惊醒，想着该起床上班了，可又留恋被窝的温暖，一边不断地对自己说该起床了，一边又不断地给自己找借口“再躺一会儿”，于是又躺了5分钟、10分钟……可能当天你只是错过一趟班车，而对于整个人生，也许，你已不知不觉错过了腾飞的快车。

寻找借口的最大“好处”，就是把属于自己的过失掩饰掉，把应该自己承担的责任转嫁给社会或他人。这样不负责任的人在社会上得不到大家的信赖和尊重，在工作中不会成为称职的员工，当然也无法成为企业期待和信任的优秀员工。

当曹康还是一个孩子的时候，不小心打破了家中的花瓶，大人袒护他说：“孩子，这不是你的错，你的年龄还小。”

上学的时候，曹康没有按时完成老师布置的作业，他对自己说：“不要紧，偶尔一次没关系。”

参加工作后，他在车间里给工友们发工资，把工资给计算错了，他又对自己说：“我还年轻，犯一点错误是可以原谅的。”

中年的时候，和曹康同时进入公司的明杰，因为很上进，不断升迁。曹康却不以为然地说：“明杰并不比我聪明多少，他只是不怕吃苦，经得起磨炼，能完全投入工作，只是我没有做到这一点而已。”

曹康退休的时候，一切都已经过去了，他什么也没有得到。曹康这时才蓦然发现，往事不堪回首啊！“其实公司内外有很多机会，我抓住了都可能获得晋升。比如有一次，公司想派我到西部去掌管分公司，但是因为我自己感到有



困难而拒绝了。每当这种绝好的机会到来时，我总是能找到一些借口来推托掉。”

后来曹康进入了养老院，一不小心又打破了放在桌子上的一个花瓶，护理人员也替他推脱责任：“算了，这个老人有精神病。”

自曹康父母第一次用借口替他开脱后，在曹康的一生中，他便总是找借口来搪塞学习和工作，惧怕真正面对生活和工作的挑战，害怕挺身而出，承担责任，结果一生毫无作为。曹康像无数人一样，把自己判入了“心理牢笼”之中，成为一种“另类奴隶”。这种“奴隶”，在办公室中、在商店里、在工厂以及在每一个地方，我们都能发现他们的存在。因为爱找借口，这个特点决定了他们工作效率低下，决定了他们会丧失很多机会，也决定了他们很难有所成就。

借口是人性丑陋的一面。人类的存在就是本性与良知的博弈，一部人类社会的进化史，就是人与人性斗争的历史，因此，拒绝借口不仅仅是员工的发展之本，也是除掉人性顽疾、继承人类文明、固守道德家园的一部分。

挑战人性的顽疾，决不找借口，你就是领导喜爱的员工，你就是职场的宠儿，你的职业之路才能越走越宽。

为什么你会找借口：能力上的“短板”是借口的内因

美国职业篮球协会(NBA)最佳新秀杰森·基德，曾经讲述过影响他一生的的一件小事。

小时候，父亲常常带他去打保龄球。他打得不好，为此，他总是替自己找各种借口。

有一天，当他再一次为自己找借口的时候，父亲毫不客气地打断了他：“别

再找借口了。你打得不好，是因为你不学习，又不愿意总结方法。假如你好好做，你就不会这样讲了。”

这句话给了他极大的震动。此后，他一发现自己的缺点，便想尽办法纠正、弥补。正是不断纠正缺点才促使他不断进步，最终成为一名顶级球员。

★小链接★

杰森·基德，美国人 1994 年选秀首轮以第二位被达拉斯小牛挑中，曾效力过小牛、菲尼克斯太阳和新泽西篮网三支 NBA 球队；连续 4 个赛季入选 NBA “最佳阵容”，3 次入选 NBA “最佳防守阵容”，5 次入选“全明星阵容”。基德堪称 NBA 历史上最伟大的控球后卫之一，以 360 度的传球视野、无与伦比的大局观、组织快攻能力独步天下。

杰森·基德之所以能成为一名优秀的 NBA 球员，因为他能够不找借口，正视自己的短板，并通过学习不断弥补自己的不足。与基德一样，当面对没有完成的工作或者目标时，总有员工会找命运、天时等各种各样的借口来掩饰自身能力的不足。能力是成功的资本，一个人如果能力不足，工作效率等自然会大打折扣，此时如果不能正视自身能力的“短板”，自然会让各种借口袭身。因此，杜绝借口，首先要寻找自身的能力缺陷，然后通过不断学习，以减少能力的“短板”。

从 24 岁担任万国证券管理总部副总经理，到 37 岁接掌阿里巴巴的卫哲，作为阿里巴巴首席执行官，他持有 4825 万股公司股票，按照每股 30 港元的开盘价计算，价值约 14.5 亿港币。卫哲成了比孙振耀、唐骏更值钱的“金领”。但他的第一任老板、被称为“中国证券业之父”的管金生给他的评价是：“卫哲不聪明。”

卫哲的成功固然有偶然因素，但更重要的是他在职业规划中不断找“短板”，弥补能力的不足。卫哲关于人生的理解和规划，值得我们借鉴的有很多。



1993年，上海外国语大学英语专业毕业的卫哲进入了万国证券，工作是为万国证券翻译年报。“当时我并不知道选择，只是觉得有一个实习的机会就很不错了。”卫哲说，“既然做了就要做好。”工作中的卫哲很虚心，也很勤奋，加上善于察言观色，一年之后，卫哲扶摇直上，成了万国证券管理总部的副总经理。

“你真的有这个能力吗？”当上副总经理的卫哲这样问自己。那个时候他感觉到“杠杆最大，负债也最大”。1995年2月，万国证券出事。（1995年2月23日，上海万国证券公司违规交易国债期货327合约。最后8分钟内共砸出1056万卖单，面值达2112亿元国债。最终因政府干预，万国亏损16亿元人民币，国债期货因此夭折。）慢慢地，卫哲觉得，自己当时并不比别人懂得多，无非是比别人多看了些书而已。卫哲：“如果能力没有达到那个位置的要求，总有一天，要栽跟头。”

卫哲没有为自己找借口，而是去真正的百年老店里补课。1995年，卫哲去了普华永道，连降N级，以弥补自己的财务“短板”。“万国证券给了我霸气和杀气，普华永道使我细致。”卫哲后来这样评价自己的第一次跳槽。2000年，漫漫熊市开始，卫哲去了百安居，从资本市场走向零售行业是弥补执行力“短板”的机会。而去阿里巴巴是弥补电子“短板”的，卫哲很清楚：“21世纪任何一家企业要成功，都离不开互联网。”

2000年，从证券市场出来的卫哲，理论上是从资本市场换到了零售行业，但是他选择了从CFO（首席财务官）干起。当时的CFO有两种职能，一种是以圈钱为主的CFO，另一种是偏经营的CFO。卫哲又面临着一次选择。“我问自己，我要补哪块‘短板’？有两个方向，一个是当时的互联网的CFO是圈钱的；而我所要的是实业，我要去做营运、参与公司管理的CFO，而不是融资的CFO。CFO的更多工作是体现在运营方面，这恰恰是我所需要的。”就这样，卫哲最终选择了百安居。

两年后，32岁的卫哲被提拔为中国区总裁。通过把建材直销给开发商，主动开发团购客户等本土化的销售模式，卫哲用6年的时间实现了百安居在中国区业务的一个跨越。



★小链接★

卫哲，1970年生于上海，1993年毕业于上海外国语大学，进入上海万国证券公司。历任万国证券资产管理总部副总经理，“普华永道”（PWC）高级经理，东方证券投资银行总部总经理。2000年出任百安居（中国区）执行副总裁兼财务总监。2002年出任百安居（中国区）总裁，带领管理团队在5年内发展成中国最大的建材零售连锁超市。被评为“2004年度中国七大零售人物”和2005年度“中国零售业十大风云人物”。2006年11月，卫哲加盟阿里巴巴，出任阿里巴巴集团执行副总裁，兼阿里巴巴企业电子商务（B2B）总裁，后任阿里巴巴网络有限公司执行董事、CEO。

“有些‘短板’不能等到产生影响时再去弥补。”卫哲一语中的。员工如果能像卫哲那样努力弥补自己的“短板”，很快就能成为更具价值和竞争力的优秀人才。

要想获得发展，就不能满足于当前的职业能力，而是要注意自己的职业前途。也许现在还有适合你的岗位，但随着科技的发展、机械化的普及，你会逐渐被淘汰，所以，要有职业危机意识，结合自己的个性，努力拉长自己的“短板”。

刘宁现在是一家建筑公司的副总经理。五六年前，他是作为一名送水工被建筑公司招聘进来的。在送水工作中，他并不像其他送水工那样，刚把水桶搬进来，就一面抱怨工资太少，一面躲起来吸烟。他每一次都把每位建筑工人的水壶倒满水，并利用工人们休息的时间，请求他们讲解有关建筑的各种知识。没几天，这个勤奋好学、不满足现状的送水工，就引起了建筑队长的注意。两周后，他被提拔为计时员。

当上计时员的刘宁依然尽心尽责地工作，他总是早上第一个来，晚上最后一个走。由于他勤奋好学，对包括地基、垒砖、刷泥浆等在内的所有建筑工作都非常熟悉，当建筑队长不在时，一些工人总爱问他问题。

一次，建筑队长看到刘宁把旧的红色法兰绒撕开套在日光灯上以解决施工



时没有足够的红灯照明的难题后，便决定让这位年轻人做自己的助理。就这样，刘宁通过自己的勤奋努力抓住了一次次机会，仅仅用了五六年时间，便晋升为这家建筑公司的副总经理。

虽然刘宁已经成为公司的副总经理，但他依然坚持自己勤奋工作的一贯作风。他常常在工作中鼓励大家学习和运用新知识、新技术。

刘宁的成长告诉我们，无论你目前的职位和工种是什么，只要你严于律己、勤奋好学，不断提升自身的专业技能，就能够实现自身价值和企业常青发展的愿望，也就不会再为能力不足找借口。

能不断提升自己能力的人，必定有一颗热忱的心。这样的人肯干肯学，会不断增长见识，提高自己的工作能力。把能力的“短板”补长，工作起来就能得心应手。

为什么你会厌倦工作：职业精神的缺失是借口的催化剂

“再过两个星期就要到公司报到了，不过我不大想去。”东华大学大四学生小林用“有点烦”来形容对即将参加工作的感受。大四一整年，小林几乎都在找工作，投了几十份简历，面试了至少十家企业，经历了无数次“被拒”，总算在两个月前定下了“东家”，可小林一点也兴奋不起来。“可能找工作找得太久了，被弄得筋疲力尽。”小林这样说道。

华东师大毕业的研究生小王对于新工作也丝毫没有新鲜感。“其实这份工作我已经做了两年，早就不新了。”原来，在签订录用合同之前，小王一直在单位实习，为了能留下，当时还是研三的他照样朝九晚六，和正式员工一样忙碌。“我感觉自己已经是‘职场老人’了，还落下了颈椎病这个职业病。”小王一脸“沧桑”，他说自己经常焦虑、烦躁、没精神。