

执行的逻辑

分析问题、提出方案、完成任务的
科学理念和方法

孙正元 著



RULE OF EXECUTION

联想、IBM、苹果、微软等世界500强企业秘而不宣的思维力训练程式

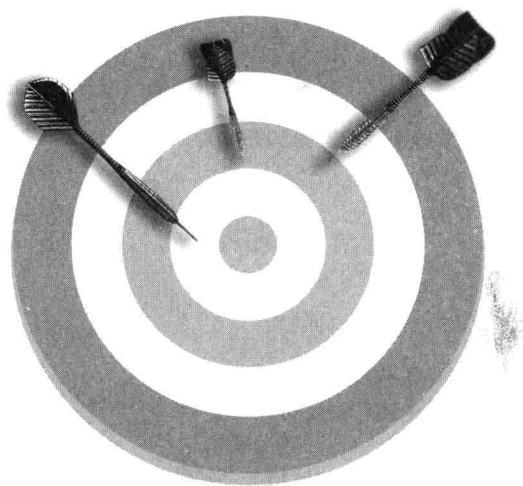
思维力+行动力=卓越

接受过思维力训练的人,创造的价值高于普通人10倍!

执行的逻辑

分析问题、提出方案、完成任务的
科学理念和方法

孙正元 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内容介绍

这是一本关于工作执行的书籍。其主要内容是一套简单易懂却又富有逻辑的工作执行方法。本书共分为七个章节，首先阐述了逻辑思考对工作的重要性，并提出了一套科学的工作方法；然后又在各章节中逐一讲解这套工作方法的几个步骤，即界定问题、从根源上解决问题、寻找有创意的对策、规避风险、执行计划以及经验总结，旨在帮助员工理清解决问题的思路，提升解决问题能力、任务执行能力和竞争力。

图书在版编目(CIP)数据

执行的逻辑/孙正元著. —北京：电子工业出版社，2013.2

ISBN 978-7-121-19332-3

I. ①执… II. ①孙… III. ①工作方法—通俗读物 IV. ①B026-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第309800号

责任编辑：杨 雯

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15.25 字数：197千字

印 次：2013年2月第1次印刷

定 价：35.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前言

Preface

这是一本为当今职场中人准备的书。

在过去，职场中人多是一些体力工作者，比如操作机械的工人。那时，他们的工作并不需要多少创意，只要能在位居高职的管理者下达命令之后立即执行即可。而优秀员工和普通员工的评价标准，也只是“是否服从命令”。

但是如今，情况不同了。职场中人都变成了注重方法和成效的“知识工作者”。即使是一些体力工作者，没有成效也是不行的。而且，衡量其工作价值的，也不再是是否按管理者的命令去做事，而是能否把工作做得卓有成效，即能否用最少的资源在最短的时间内做出最好的结果。

这样的改变，让一些头脑灵活的员工脱颖而出，但是，一些踏实诚恳的员工却可能因为绩效不佳而处于被冷落、被忽视的境地。

难道踏实诚恳已经不符合社会的发展趋势吗？当然不是。踏实诚恳是一种优良的品质，这在任何时期都是不容置疑的。只是，拥有这种品质的员工习惯按部就班地工作，缺乏创意，难以为企业创造突出

的价值。这就让他们在激烈的市场竞争中缺乏竞争力。

所以，想要不在竞争中被淘汰，一个员工要做的不是抛弃自己踏实诚恳的品质，而是学会用一种能够增加工作成效的方法去工作，提高自己的工作价值。

这就是本书的宗旨——创造一个对职场中的普通人来说“实用”的提升工作能力的读本。

为此，我们参考了一些科学实用的工作方法，如水平思考法、PDCA循环法（涵盖计划、执行、检查和行动的质量管理方法）、麦肯锡的MECE（读作“me—see”，意为“相互独立，完全穷尽”）法、金字塔原理、海尔的“日事日毕、日清日高”的工作法等方法，提炼了一套拥有四个步骤：界定问题、识别根原因、寻找对策以及执行计划的工作方法，并以此方法为基础撰写了这本《执行的逻辑》，旨在帮助读者解决工作中的问题，提高工作效率。

本书共有7章内容。第1章的主要内容是强调我们需要一套科学的工作方法，第2章至第7章的内容，即是依次对这套工作方法的各个步骤展开详细叙述。其中，为了保证方案的可执行性，本书在第5章特意提到了风险管理，以便将之后执行过程中的风险降至最低。

最后，希望这套工作方法，能让读者的工作过程更加理性，工作结果更加趋近目标。



Chapter 1

第①章 工作的学问

- 进入智力时代 02
- 优秀是可以学会的 05
- 为组织贡献成果 08
- 问题解决能力至关重要 12
- 应该做什么 16
- 应该怎么做 20
- 你需要一套科学的方法 24
- 逻辑思考的力量 29

Chapter 2

第②章 学会分析问题

- 你不能不学会分析问题 34
- 找准问题，就解决了一半 39
- 看得见与看不见的问题 42
- “没问题”是最严重的问题 46
- “想当然”为什么行不通 50
- 问题框架决定思考路线 55

从情境中挖掘问题	60
问题，随环境变化而变化	64

Chapter 3

第③章 找到根原因，消除根原因

讨论问题应从根源开始	70
根本原因只有一个	74
提出不同的假设	78
没有调查就没有发言权	82
莫把假设当结论	86
对事不对人才能洞悉真相	90
不要让事实适应你的猜测	94
绝对必要的验证过程	98

Chapter 4

第④章 突破线性思考

有创意地解决问题	104
创意来自创造性思考	108
脱离维持现状的状态	111
不要忽视直觉	115
必备工具——六顶思考帽	119
带着目的思考	124
想出更多的备选方案	128
完善你的备选方案	132

Chapter 5

第⑤章 预测风险，完善方案

好方法未必有好结果	138
不确定性造就了风险	142

绘制一份风险剖析表	146
必不可少的风险评估	150
信息分析须准确	155
不可忽视的人为因素	159
你能承受多大风险	163
制定应对风险的策略	168

Chapter 6

第6章 有计划地行动

如何让行动有成效	174
分清任务的轻重缓急	178
上一堂时间管理课	182
制定有弹性的工作计划	187
行动不必等到“万事俱备”	191
精准执行，让计划落地	196
主动报告工作进程	200
日事日毕，日清日高	204

Chapter 7

第7章 让执行出成果

解决问题才是执行的硬道理	208
无功劳，苦劳也无价值	212
让绩效信息说话	216
有奖惩，才有提高	220
写一份完整的工作总结	225
建立问题库，共享经验	228
将完美当成一种习惯	232

Chapter 1

第1章

工作的学问

信奉“工作在于埋头苦干”的人，没有几个是真正工作业绩好的。职业工作者需要对自己的工作进行富有创造力的思考，以不断提高工作价值。这是一门学问。

◎ 进入智力时代

迄今为止，人类社会最重要的改变也许就是人的智力真正成为决定事物发展重要的、甚至是最重要的因素。在过去，人们能否从劳动中获得成果多少依赖于人的数量多寡。一户农民的耕种所得常常要看这户农家有多少青壮年劳动力；战争中军人数量的多寡也常常是决定敌我双方胜负的一个因素，以少胜多尽管存在，也常常是机缘不可求的事。这样的现象一直持续到工业革命的发生。

工业革命改变了人们劳动的性质，并创造了这样一种劳动发展趋势：简单的、依赖于“数量”层面上的劳动被机器所取代，人类的劳动越来越专属于智力劳动领域。然而，工业革命虽然引向了这一趋势，为这一趋势提供了条件，却并未真正实现人的智力劳动的专门化。人类劳动更加专注于智力是最近30年才真正发展起来的一种现象，这显然与近代的信息化、智能化的产生和广泛应用有着深刻的联系。

但是，无论智力劳动的广泛出现是因何原因而起，当下各个行业各项工作的劳动成果都更依赖于智力这一现象，却是一个无须证明的事实。也因此，今天各行各业的企业组织，乃至政府部门、国家等对那些优秀人才的重视和培育工作都提升到了一个前所未有的高度。

以美国为例。由于美国的教育机构只能满足其日益增长的高科技人才需求的1/3，因而美国政府及企业一直通过各种途径和手段想方设法来吸引并留住世界各地尤其是发展中国家的人才。为提高优秀人

才的积极性，美国的大多数公司都设置了名目繁多的奖励项目，如奖金、利润分成、收益分成等。

据美国国家科学基金会统计，大约25%的外国留学生在学成后会选择定居美国；在美国科学院中，大约有20%的院士来自美国之外的其他国家；而在美国籍诺贝尔奖获得者中，至少有1/3是从他国移民而来的。

为了更好地培养人才，美国政府的科研经费更是不断增长，美国总统奥巴马在上任之后也明确表示，每年他领导的美国政府都会把国内生产总值的3%投入科研和技术创新领域。

当然，人才并非仅仅是科技人才，它还包括各个层次的管理者以及知识工作者。这些知识工作者尽管有时候并非身居要位，但是他们对企业组织的贡献是不可替代的。这些管理者也未必一定是技术专家。实际上，大多数管理者并不是技术专家，即使他们有技术才能，也常常因为管理事务而无从发挥，他们真正的价值是其组织统筹能力、解决问题的能力等。

日本是一个例子。第二次世界大战结束时，日本并非是一个贫穷、落后的国家，不过由于工业和经济几乎被全部摧毁，基本上已经不存在工业基础条件，但留下了一大批具备管理和技术才能的人。就在一切被“格式化”，需要重新开始的时候，这个国家决心采用美国人在第二次世界大战期间发展起来的管理知识，重新组织起本国的科技人才和大量的劳动力。于是，在20世纪50年代到70年代的20年里，日本借此成为世界第二大经济强国和技术领先的国家。截止到今日，日本企业的管理思想和管理技术已在世界范围内引起共鸣，甚至工业革命的先进国家——美国，也或多或少在学习他们的思想。

并非只有美国、日本等发达国家才重视人才。确切地说，中国

的年轻一代以及当下正在职业上工作的任何一个人才，也迎来了一个发展的黄金时代。这种现象在最近的经济发展中越来越明显。我曾有相当长一段时间在珠三角地区工作，那时候我主管一家中型企业的人力资源管理工作。据我所知，10年前，东莞一个产业工人的工资大概在几百元，而一个普通的管理者工资大概是产业工人的3~5倍。今天产业工人的基本工资水平大概在2000~3000元左右，而那些较为优秀的管理人员或者高级技术工人的工资水平大概是产业工人的5~10倍。

差距正在拉大，这种差距几乎是不可逆转的。而且即使是在这种差距下，我们发现今天的产业工人或多或少也需要懂得专业的知识、技能以及解决执行工作中各类问题的自主管理能力。那些简单的体力劳动总是会被机器取代，简单劳动岗位也会被淘汰掉，就像两年前在富士康发生的机器自动化生产转型一样。

这是一个启示——我们在今日和未来都将面临着劳动智力化的时代，我们的工作绝不是机器式的、简单的重复，我们每个人都应该发展自主的创造力、自主的解决问题的能力，以及自主的管理能力。在一个智力劳动时代，真正具备创造力、解决问题的能力以及自主管理能力的人，才可能拥有更好的职业前景；而那些简单的、重复性的劳动既不是我们应该追求的，也不是未来能够发展起来的职业道路，尽管它仍然是重要的。

幸运的是，在组织的实际工作中，我们并不一定要成为像爱因斯坦、牛顿那样的天赋奇才才能被称为优秀，才能具备职业发展前景；我们只需要通过一系列思维的训练、方法的学习，只需要在现有的基础上多付出一些努力去学习去实践，就能够使自己具备一个优秀人才的能力。

◎ 优秀是可以学会的

优秀的能力并不一定是与生俱来的某种天赋，它确实是可以学会的。

假如企业中的“优秀”是人类的一种天赋，就像绘画天赋、音乐天赋一样，那么大多数企业都无法生存。天赋的优秀人才太少了，如果只有这样的人才可称为优秀，那么大多数员工都无法为企业的赢利和发展作出贡献。没有优秀人才的企业即使能勉强维持，也会在激烈的市场竞争中一败涂地。而拥有优秀人才的企业也会因为人才数量不够，满足不了企业的发展需求，制约企业的发展。

所以，无论是从企业经营需求的角度来看，还是从员工个人的职业需求来看，我们都不强调要用天才。相反，企业在这样的环境中总是会强调对员工的培养，而我们每一个员工，则要自觉地重视能力的学习！

既然说优秀是可以学会的，那么我们就需要思考这些问题：

（1）“优秀”应该是什么样子的？包括哪些方面？它是一种可以系统学习的知识，是一种需要像学徒那样学习才能学会的技能，还是要通过反复实践来养成的习惯？

（2）要变得“优秀”，我们应该学习些什么？应该用什么样的方式学习？

这些问题并不容易回答。因为世上并无所谓的“优秀的个性”。很多优秀的人才，他们的脾气、能力、个性、知识、志趣、

做事方法并不相同。

实际工作中的优秀人才，有的开朗随和，有的令人敬而远之；有的固执独断，有的因循附和；有的爽朗，有的心怀忧虑；有的天生一副“领导者”形象，也有的其貌不扬而显得毫无吸引力；有的具有学者风度，有的却似目不识丁；有的始终以自我为中心，有的则古道热肠，处处为他人着想；有人专心致力于他的本职工作，有的人却兴趣广泛，天文地理、诗词歌赋无所不能。

事实证明，优秀人才之间的差别，就如医生、教师、音乐家一样类型各异。而未达到“优秀”水平的普通人才，也是如此。因此，员工是否优秀，在性格和才智方面很难加以区别。

不过，我们仍然可以根据实际需要为“优秀人才”做出一个概念上的界定——在一个组织里，如果一位工作人员能够凭借其职位和知识，实质性地帮助该组织提高经营能力和改善经营成果，那么他就是一位优秀的员工。简而言之，优秀的员工即能够为组织贡献成果的人。

从贡献成果的角度而言，每一个人都可以经由学习变得优秀。

我们可以分享一个管理大师的故事：

泰勒在成为一代管理大师之前，曾有很长一段时间在一个工厂车间做杂工。相对于现在很多的高中生、大学生来说，泰勒所受的教育也是十分有限的。实际上，在18岁的时候，他就进了一家工厂学习制作模具，4年之后到费城钢铁厂工作，这时候他所从事的工作就是杂工。相当于今天在东莞某个工厂的某个车间里一名普通的工人。应该说，泰勒当时所受的教育也好、已有的知识技能也好，都与我们普通的工人没有任何区别，甚至还比不上

其中的某些人。

但是，泰勒是一位以刻苦学习著称的人，也因为不断地学习，他从一个普通的车间杂工开始做起，先后被提拔为车间主任、技师、工长、维修组长、设计室主任和总工程师。

在费城的钢铁厂工作期间，泰勒通过观察同事们的工作方法发现，人们的工作效率存在很多改善的空间。于是，他记录每一个人的工作习惯和工作时间，并且通过总结与分析找到最佳的工作方法。由于他的努力，钢铁厂的劳动效率提升了数倍。

今天在企业中做管理工作的人或者学过管理学的人，都知道泰勒是现代组织管理理论的鼻祖，他于1901年出版的《科学管理原理》一书更被评价为管理史上的里程碑事件。但是，可能很少有人关注到泰勒作为一位伟大人物，其最初所受教育、资质背景，甚至是聪颖程度，都与我们的年轻人没有什么两样，他变优秀的唯一方法就是学习。

所以，我们说职业中那些优秀的人才并不是天生的，无论这种优秀是什么，它都是可以依靠后天学习得来。而即使你只是一个没有特殊才能、处于普通岗位的普通员工，你也有机会变得优秀。

借此，我们也想告诉诸位正要或者已经迈入职场的读者，这本书通篇要告诉你的就是一套科学有效的工作方法、工作哲学——使你变得更优秀的一条道路。但是，在讨论这套具体的工作方法之前，我们首先要从职业理念上做出改变。

◎ 为组织贡献成果

我们要树立一种观念：一个职业工作者必须考虑为组织贡献成果，他必须要求自己以对组织的成果贡献为标准来衡量自己的工作是否做得足够优秀，而不是以类似于劳动付出或者关系纽带等其他任何标准。以成果贡献衡量自己的工作，是职业工作者迈向优秀之列的一个起点，而且也是意识上的一个重要推动力。

确切地说，企业不是慈善机构也不是培训组织，没有利润，它就无法存活，更无法发展。因此，它需要员工创造价值、提供成果，员工也必须用贡献和绩效来证明自身的价值。

事实上，如果不能为组织作出贡献，员工不但不能称为“优秀人才”，甚至在组织立足都会变得异常艰难。反之，只有那些真正为组织创造了成果的人，才可能在组织中获得更大的发展。这个道理很简单，但是很多人还是经常性地、不自觉地忘记。

我们有必要学习一种“技能”，以提高主动完成本职工作的意愿和能力。这种“技能”即为“对贡献的承诺”。

某医院新任院长在入职后召开第一次院务会议时，就与各部门的管理人员讨论了一件非常棘手的问题。经过近四个小时的讨论，终于得到了一个让人感到满意的方案。然而，就在院长准备敲定这一方案时，忽然有人站出来说：“布莱恩护士会同意这一方案吗？”

布莱恩是谁？院长还没问出这一问题，正反双方的激烈辩论马上就又展开了。又经过两个多小时的辩论，人们才讨论出一个更为积极的解决方案，最终解决方案才得以确定。

与之前的方案相比，新方案无疑对病人更好。新院长对这一方案非常满意，不禁问众人关于布莱恩的事情。这时，人们才告诉他：布莱恩曾是该院的一位资深护士，已经于十年前退休。她本人并没有什么特殊才能，连护士长都没有当过。但是其所负责的病人，都痊愈得非常快。因为她在做出每一项有关病人护理的决定之前，都会先问自己一句：“我对病人尽最大努力了吗？”

时间久了，医院里的人们都知道了这个“布莱恩原则”，并纷纷效仿。而且，在布莱恩退休之后，院里的上下级工作人员还遵循着这种做事方法，即凡事先自问：“为贯彻本院的宗旨，我们尽力作出最大的贡献了吗？”

“我尽力作出最大贡献了吗？”是一个人人都应该追问的问题。这个问题既是一种意愿的体现，也是一种提升价值贡献的方法。当一个人能够不断地追问这个问题时，他不会想当然地认为只要做好眼下的工作即可；他会变得更加积极的思考，寻求优化工作内容和工作方法的路径，从而使工作变得更有效。确切地说，对贡献的承诺，其本质是对工作有效性的承诺，也是对成果最大化的承诺。

从“对贡献的承诺”出发，实现为组织贡献成果的目的就不是一件困难的事情。下述事例就可以说明这个问题：

美国一家商业银行设有一个“代理部”。代理部的工作是代理各大公司办理股票债券的登记及交易业务。它保存着各发行公