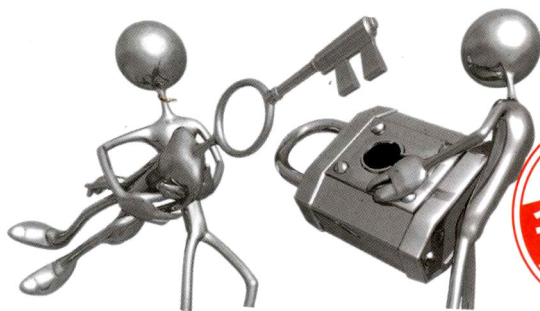


FIND THE WAY NOT THE EXCUSE

培育不找借口的员工 打造高效执行的团队



不找借口 找方法

打造用方法代替借口的一流员工

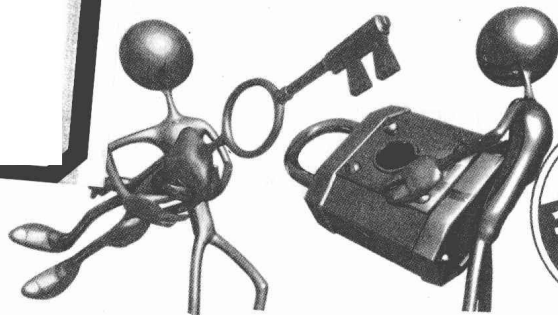
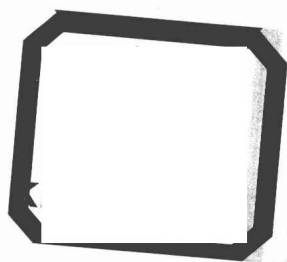
—— ● 李 君◎编著 ● ——

一流人才的核心素质是：遇到问题和困难，他们总是主动去找方法解决，而不是找借口回避责任，找理由为失败辩解。



优秀企业选人与用人的第一法则
优秀员工走向职业化的行动指南

石油工业出版社



不找借口 找方法

常州大学图书馆藏
打造用方法代替借口的一流员工

FIND THE WAY NOT THE EXCUSE

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

不找借口找方法：升级精华版 / 李君著 .

北京：石油工业出版社，2012.6

ISBN 978-7-5021-8933-4

I . 不…

II . 李…

III . 企业管理－职业道德－通俗读物

IV . F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 17063 号

不找借口找方法·升级精华版

李 君 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) 64523616 64523611

营销部：(010) 64523603 64255593

经 销：全国新华书店

印 刷：北京晨旭印刷厂

2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷

710×1000 毫米 开本：1/16 印张：10.75

字数：182 千字

定价：28.00 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

美国西点军校有一个传统，军官问话时，学员只能有四种回答：“是，长官！”“不是，长官！”“我不明白，长官！”“没有任何借口，长官！”“没有任何借口”，这是一种负责、敬业的精神，一种服从、诚实的态度，一种完美的执行能力，秉持着这一重要的行为准则，无论在什么岗位都能表现出良好的团队精神、合作能力，强烈的责任心、荣誉感和纪律意识，自信、诚实、主动、敬业，从而成为可信赖和承担重任的人。

当遇到各种失败或者困难时，人们常常会抱怨一些外在的条件，甚至怀疑自己的能力，把困难看得比天还大，把希望和努力想得比针尖还小，那么就只剩下抱怨和找借口了，找借口的唯一目的就是安慰自己，而恰恰就是这样的安慰导致了彻底的失败，它会让自己对现状无动于衷，并且有一种心理暗示：失败是克服不了客观条件造成的。在这种心理暗示的引导下，不再努力克服困难、完成任务。

相反，那些成功之人，不找借口找方法，对自己的工作负责，对自己的命运负责，有条件好好干，没有条件创造条件也要干好；只重结果，不畏困难……在找方法的过程中，他们坚定了胜利的信心，超越和突破了自身能力对职业发展的束缚，养成了优良的工作作风，找到解决问题的方法，终将丰收的“果实”奉献。

这种“不找借口找方法”的素质决定了企业的战斗力，被众多企业奉为主臬。它强调的是每一个员工想尽办法去完成任务，它体现的是完美的工作态度和执行能力，是提升企业凝聚力、建设高效企业文化最重要的准则。秉承这一理念，众多著名企业建立了自己杰出的团队。

这种“不找借口找方法”的素质也在无形之中影响了个人的成败。每个人都为自己的理想而苦苦拼搏，但有的人一步步实现了自己的目标，有的人却离梦想越来越远。决定成功和失败的往往就是一些小小的细节，小小的习惯，或者是小小的借口。

现在，很多企业已经意识到了这一点，他们为了让员工从根本上拒绝借口，通过塑造良好的企业文化、健全企业制度，从最基本的责任岗位入手，抓好每个层级的责任意识，打造高绩效的责任团队，给员工一片不找借口找方法的沃土。

作为员工，我们要做的就是顺应企业的形势，培养“不找借口找方法”的素质，让自己成为企业需要的精英。本书正是从这一点出发，从探讨借口的实质、危害入手，为员工找到借口的根源，并给出了建设性的方法，让员工告别借口，积极寻找方法。书中分析深入浅出，案例新颖且切合实际，讲述的是我们身边熟悉的人和事，有助于读者找到思维突破口，在责任面前找到方法，根除借口顽疾，获得成功的力量。

目录

Contents

第一章 寻找借口，就是为自己埋下失败的种子

借口是失败的温床	2
“不好做”是借口，不想做才是实情	4
借口三字经之“推”：借口的实质是推卸责任	7
借口三字经之“拖”：借口助长拖延的气焰	9
借口三字经之“算”：对工作精于算计	12
危机就藏在借口背后	15
做主角还是配角，自己说了算	17

第二章 揭穿借口的伪装，破译企业“借口症”

职业瓶颈：能力短板是借口的内因	22
责任盲症：职业精神缺失引发借口	24
功利主义：浮躁是借口的催化剂	27
角色错位：责任不明必然导致借口泛滥	30
制度漏洞：责任空白是借口生长的温床	33
打工意识：缺乏主人翁精神导致借口丛生	36

第三章 没有如果，只要结果

要结果不要借口，工作就是解决问题	40
问题留给自己，结果留给公司	42



一流员工找方法，末流员工找借口	44
只要思想不滑坡，方法总比困难多	47
不讲条件讲贡献，不寻借口寻出路	50
只有找借口的人，没有解决不了的事	52

第四章 有困难不上交：遇河搭桥，见山开路

不找借口，保证完成任务	56
面对任务，无条件服从	58
问题来了，不要推卸责任	60
高效复命，执行不打折扣	63
立即行动，一分钟也不拖延	66
超越困难，将任务执行到底	68

第五章 不要抱怨困难重重，思考自会有办法

没有办法还是没有想办法	72
1000 个问题，必有 1001 个解决方案	74
任何难题都有最佳解决之道	76
想办法，把问题扼杀在摇篮里	78
别说难，先问自己是否竭尽全力	81
勤思考，从“问题猎物”成为“问题猎手”	83

第六章 解决问题的方法就在自己脑海中

适者生存，“试”者成功	88
与其抱怨，不如主动找方法	90
没有解决不了的问题，只有解决不了问题的人	93

斩断心结：让问题到你为止	95
智者多助力，愚者多阻力	97
山不过来，我就过去	99

第七章 方法找对，事半功倍

明确标靶，不做无效的“能人”	102
化整为零，将难题逐一瓦解	104
化繁为简，越简单越高效	107
日事日毕，日清日高	109
挖树要挖根，抓问题要抓关键	111

第八章 拆掉思维里的围墙，你就是赢家

条件有限，方法无穷	116
先下手为强，跟风者瞎忙	118
时代在变，方法也要变	120
放飞想象力的翅膀	124
掌握有效的创新方法	127

第九章 构建企业责任链，打造不找借口的执行团队

责权一致，消灭责权价值曲线中的借口区	134
责、权、力三位一体：消除借口产生的隐患	137
木桶定律：弥补个人能力的“短板”	140
大雁精神：团队合作，担责义不容辞	143
专注目标，集中力量好办事	145

第十章 不找借口 + 找方法 + 勤奋 = 成功

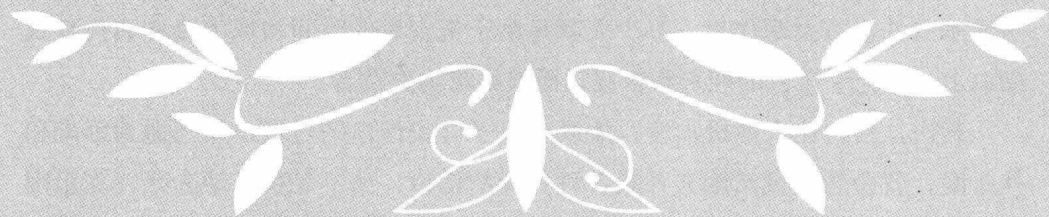
平凡不是平庸的借口，方法才是成功的捷径	150
高标准严要求，为自己努力工作	152
迟干不如早干，蛮干不如巧干	154
少点小聪明，多点大智慧	157
找借口放大失败，找方法催化成功	159
蚁族的启示：做“弱小的强者”	161

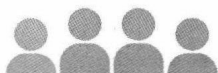


Chapter 1

第一章

寻找借口，就是为自
己埋下失败的种子





借口是失败的温床

在生活和工作中，我们经常会听到这样或那样的借口。借口在我们的耳畔窃窃私语，告诉我们不能做某事或做不好某事的理由，它们好像是“理智的声音”、“合情合理的解释”，冠冕而堂皇。

上班迟到了，因为“路上堵车”、“下雨了”、“手表停了”、“今天家里事太多”；业务拓展不开、工作无业绩，因为“制度不行”、“政策不好”、“客户太挑剔了”；没有在规定时间内完成任务，因为“我没有足够的时间”、“休息中接到别的任务”、“任务太难了”……

事情做砸了有借口，任务没完成有借口，只要有心去找，借口无处不在。做不好一件事情，完不成一项任务，有成千上万条借口在响应和支持，抱怨、推诿、迁怒、愤世嫉俗成了最便捷的解脱方式。

其实，再妙的借口对于事情本身也没有丝毫的用处。在说出借口的那一刻，我们的心理似乎得到了放松：所有问题与己无关。借口成了原谅自己的“挡箭牌”，同时也掩饰了我们自身的弱点。但是在借口带来心理慰藉的同时，逃避困难和责任也让我们付出了无比高昂的代价。

首先，借口只能让人逃避一时，不可能让人如意一世，再完美的借口对于事情本身并没有丝毫作用。多少人就是由于把宝贵的时间和精力放在如何寻找借口上，忘记了自己的职责和责任，而最终沦为失败者。

其次，借口让人消极颓废。如果养成了寻找借口的习惯，每当遇到困难和挫折时，就会想方设法地去找各种各样的借口，而不是积极地去寻找克服困难的办法。长此以往，因为总是有借口可找，人就会逐渐懈怠，不再争取成功。



为工作失利找借口，虽然能暂时为自己辩护、开脱，但不能改善现状，所产生的负面影响还会使情况更加恶化。为工作失利找借口，不仅无助于自己的成长，也会造成别人对自己能力的不信任。若能够坦诚地面对自己的错误，拿出足够的勇气去承担，不仅能弥补错误所带来的不良结果，还能让我们在今后的工作中更加谨慎行事，得到别人真心的谅解。

美国教育学家乔治·华盛顿·卡佛说：“99%的人之所以做事失败，是因为他们有找借口的恶习。”许多人遭遇失败，就是因为那些麻醉人们意志的借口。因为他们昧于事实，不去寻求失败的真正原因，而一个个令自己心安理得的借口，却让自己失去改正错误的机会，更让人错失了成功的机会。

海默先生在65岁退休时，有一份丰厚的退休金以及社会保险金，然而他知道自己的人生并不成功。他感到自己一事无成，彻底失败了。

原来，公司的董事长本杰明先生和海默先生是一起进入的公司，但本杰明先生很上进，节节升迁，海默先生则不然。海默先生以前总认为本杰明先生并不比自己聪明多少，他只是不怕吃苦，经得起磨炼，能完全投入工作，而自己并没有做到这一点。其实该公司有很多机会，抓住了机会的人都可能获得晋升，恰恰是各种各样的借口让海默先生丧失了成功的机会。

有一次，公司想派海默先生到西部去掌管分公司，但是他觉得西部条件很艰苦，于是就找借口拒绝了。后来又有很多好的机会，但海默先生总是能找到一些借口来推脱。就这样，海默先生退休了，再也没有找借口的机会，再也不可能成功。

海默先生一生都惧怕面对责任、承担责任，总是找借口来搪塞工作，在工作生涯结束时只剩下懊悔。

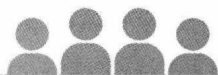
很多人与海默先生一样，将自己的人生之舟交给“借口”这个最脆弱的舵。于是，他们四处碰壁，被外力挟持着行进，等到人生的最后一刻，感慨一句：“我的命运总在与我作对。”这就是用借口为自己编织理由的人的一生，他们走

过这个世界，却没有留下任何痕迹。

借口是失败的温床，它会在不经意间慢慢地吞食掉我们的诚实和自信、热情和积极性、责任感和危机意识，从内部击溃整个集体的凝聚力和战斗力。

一个遇事喜欢找借口的人，在面临挑战时，总会为自己未能实现目标找出无数个理由。而成功者不善于也不需要编造任何借口，因为他们能为自己的行为和目标负责，也能享受自己努力的成果。

如果你立志要成功，那么从现在开始，不再为自己找任何借口，而是为了成功找方法。一个人的命运是由他自己打造的，正如莎士比亚所说：“人们可以支配自己的命运，若我们受制于人，那错处不在我们的命运，而在我们自己。”



“不好做”是借口，不想做才是实情

荷兰哲学家斯宾诺莎在他的著作《伦理学》里说过：“如果你不想做，会找一个借口，如果想做，会找一个方法。”斯宾诺莎说出了我们现实中存在的一个问题，人们找的那些“不好做”的理由：“我们的产品太贵了”、“竞争对手太强了”、“市场已处于饱和状态”……实情就是不想做。

所谓的“不好做”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，同时却留恋着温暖的被窝不想起床，一边不断地对自己说该起床了，一边又不断地为自己找借口“昨天太累了，需要多休息”，于是又躺了5分钟，甚至10分钟……可能当天你只是错过班车，但这种习惯也许已让你的人生不知不觉地错过了通往成功的快车。

罗斯是公司里的一位老员工了，以前专门负责跑业务，深得上司的器重。



有一次，他接手的一笔业务让别人捷足先登抢走了，给公司造成了一定的损失。事后，他合情合理地解释了失去这笔业务的原因是这笔单子不好做——客户与竞争对手是旧相识。以后，每当公司要他出去联系有点棘手的业务时，他总是以他的资源少，不能胜任这项工作为借口而推诿。

罗斯的资源的确不是很多，但他是公司里的老员工了，多年下来也积攒了不少人脉资源，如果他想做，也是可以做到的。

第一次，上司比较理解他，原谅了他。罗斯很得意自己明智地避开了一宗费力不讨好的业务。但后来有些好做的业务他也开始推诿，以“不好做”为借口，碰到难办的业务能推就推，就易避难。时间一长，他的业务成绩直线下滑，没有完成任务，他就抱怨事情“不好做”。

这种时时刻刻把“不好做”当借口的人，怎么会有发展呢？

“不好做”的借口体现了一个人的生活、工作态度问题。一个总是以“不好做”来逃避工作的人，他对于生活，对于工作的态度也一定是消极的、被动的，他没有自己的生活目标，工作也没有计划，人生理想、生命意义等更是空谈。

“不好做”的借口在很多人身上都有体现，它往往根源于人性中的惰性。当我们遇到困难和挫折，思想稍有不坚定时，就会被无孔不入的懒惰所攻击。有了第一次、第二次，就会有第三次甚至更多的退缩和放弃。为了不让自己暴露懒惰的习性，于是用“不好做”来搪塞。

正是由于这种惰性，企业里的很多员工都在寻找借口，用一种敷衍了事的态度来处理问题，殊不知，正是由于这样一种惰性，使你的老板、你的顾客看不到你身上潜在的能力，也就阻碍了你成功的道路。

现代职场上那些杰出人士的成功之路告诉我们：不找借口才能实现梦想。

郭金生是老字号中药店同仁堂的一名普通的质检员。他刚来到同仁堂时，被分配在药材细料库房工作，由于所学专业不对口，他对药品养护、鉴别知识一无所知，光几百种中药名称已经让他眼花缭乱。看着师傅们娴熟的技能，郭

金生感到必须学药、懂药、认药，尽快掌握中药知识，提高自己的能力，才能胜任本职工作。

于是，他每天早来晚走，勤学苦练，认真求教。他把所有的业余时间都用在在了学习和认药上，看书做笔记，对照图谱，死记硬背，逐步掌握了几百种常用饮片、药材的鉴别方法。后来，在领导推荐下，郭金生参加了同仁堂主办的北京市第八届工业系统技术工人比赛暨中药技能大赛，取得了第三名，晋升为高级工，并荣获北京市高级技术能手称号。

随着自己技术的逐渐成熟，领导上把郭金生从库房抽调到质量部，负责验收工作。2003年，“非典”疫情在北京蔓延期间，药材公司承担了“非典”用药任务。在防“非典”八味方推出后，京城出现了抢购风潮，药品供不应求。当时，供应价格每天看涨，质量却参差不齐，鱼目混珠的现象不时发生。同仁堂把人民用药安全放在第一位，严格检查药品质量，不能让一克伪劣药品入库。那些天，郭金生放弃了所有休息日，哪里有验收任务，就往哪里去，经常加班加点工作，逐次逐批验收饮片18万余公斤，拒收伪劣饮片5000余公斤，没有一种不合格饮片从同仁堂发出，维护了同仁堂的信誉。

专业不对口、工作不好做，但郭金生却在“必须学药、懂药、认药”、“严守质量”的信念下积极寻找解决办法，最终用行动开创了自己的美好未来，用行动为自己的企业带来了荣誉。

如果我们真的想做一件事，想得食不甘味，夜不能寐，就一定会去做，而且一定会做好。每一个成功者都是那些清楚地知道自己需要什么的人，他们懂得如何去寻找成功的方法，而不是整天找借口为自己开脱。要想在事业上有所成就，就应该向这些成功者学习。

在工作中，把“不好做”当借口的最大好处就是掩藏了自身的惰性，把属于自己的责任推脱掉，转嫁给老板或其他同事。但这种不能正视自己和不负责任的人在社会上和企业中是得不到大家的信赖和尊重的，在工作中也不会称职，当然也无法成为企业期待和信任的优秀员工。



借口三字经之“推”：借口的实质是推卸责任

一场众人期待的话剧演砸了，剧院经理非常生气，他把剧组的工作人员都叫来，以便弄清楚究竟哪些方面出现了问题。

经理首先问导演：“说说你的看法。”

导演说了一大堆理由：编剧设计的台词过于拗口、服装师迟到了10多分钟、灯光和美工没能按照要求工作、演员的表演还欠火候……

经理听了之后说：“那么作为该剧的导演，你的责任是什么呢？”

导演说：“出现这样的问题与我完全无关……”

一场众人期待的话剧，最后以找借口推卸责任而告终。现实工作中，很多人遇到困难不寻找自身的问题，而是指责同事没有配合好自己的工作，相互推诿、扯皮，责任能推就推，事情能躲就躲，最后，问题只有不了了之。

借口是推卸责任、缺乏责任心的表现。一旦缺乏责任意识，缺乏的东西会越来越多，比如工作的热情、工作的态度、对企业的忠诚度……

缺乏责任心的员工不会视企业的利益为自己的利益，也就不会因为自己的所作所为有损企业的利益而感到不安，更不会处处为企业着想，满怀责任感地对待自己的工作。在任何一个企业，缺乏责任心的员工都不可能获得生存的根基。

缺乏责任心难免会失职，一个员工与其为自己的失职找寻借口，倒不如坦率地承认自己的失职。老板会因为你能勇于承担责任而不责难你；相反，敷衍塞责，推诿责任，找借口为自己开脱，不但不会得到理解，反而会产生更大的负面作用，让老板觉得你不但缺乏责任感，而且还不愿意承担责任。虽然没有

谁能将工作做得尽善尽美，但如何对待已经出现的问题，能看出一个人是否勇于承担责任。

其实，推卸责任最终受伤害的还是自己。因为寻找借口，只会让自己失去成功的机会；选择逃避责任，只会让自己失去成长的机会；出现问题后一味掩藏、推卸责任，只会让问题变得更严重、更棘手。

勇于承担责任还是寻找借口，体现了一个人的生活和工作态度，反映了一个人的价值观。只有不找借口的人，才能成长为优秀的人才；只有不找借口的员工，才能肩负起公司发展的大计，才能成为公司不可或缺的左膀右臂。

重庆煤炭集团永荣电厂的罗国洲是一名有 30 年工龄的普通却不平凡的员工，从烧锅炉到司炉长、班长、大班长，至今他仍待在陪伴他成长并成熟的锅炉运行岗位，就是在这个岗位上，他成为锅炉技师，成为国内闻名的“锅炉点火大王”和“锅炉找漏高手”。

作为一个有着强烈主人翁意识的员工，罗国洲时刻想的是企业的利益和企业的发展，在企业的召唤面前，没有任何借口。

2004 年，受外部因素影响，入炉燃料变化大，热值不稳，影响锅炉的正常运行，经常出现缺燃料压火的情况。在这种情况下，他不分白天黑夜，泡在生产现场，紧盯锅炉运行的变化，及时指导调整运行参数。由于燃料热值达不到要求，锅炉排渣困难，通排渣管是锅炉运行中最危险、最艰巨的工作，而每次他都出现在排渣现场，有时连续几个班、几十个小时不休息，直到锅炉安全运行。

为了更好地承担责任，罗国洲还练就了一手锅炉点火、锅炉燃烧调整的绝活。在用火、压火、配风、启停等多方面，他都有独到见解。锅炉飞灰回燃不畅，他提出技术改造和加强投运管理建议，实施后使飞灰含碳量平均降低到 8% 以下，锅炉热效率提高了 4%，为企业年节约 32 万元。针对锅炉传统运行除灰方式存在的问题，罗国洲提出“恒料层”运行，经实施，解决了负荷大起大落问题，使标煤耗下降 0.4 克/千瓦时，年节约 200 多万元。