

★★ 第一部可用于企业文化和个人修炼的管理寓言

THINGS RIGHT THE FIRST TIME

一次做对  
永远做对



不但要努力，还一定要有结果！

Do Things  
Right  
The First Time

杨钢 (Freeman Young) / 著

# 第一次把事情做对

一个改变所有组织和个人的有效工作哲学和方法

新华出版社

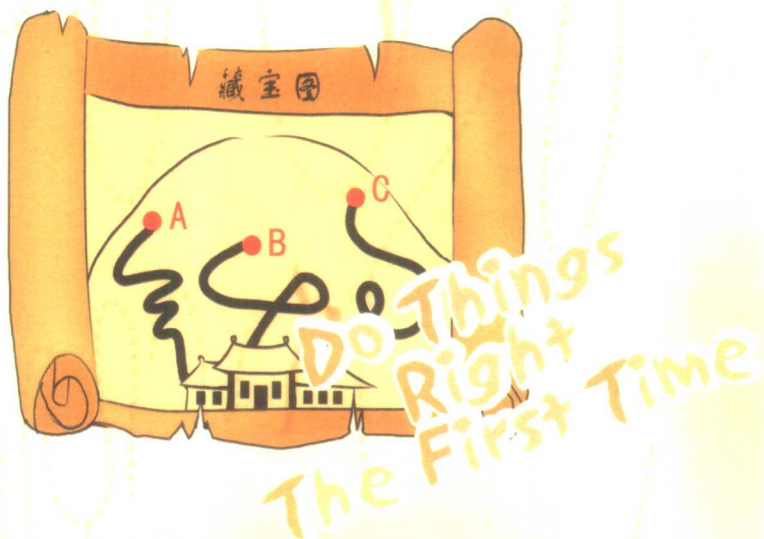
★★第一部可用于企业文化建设和个人修炼的管理寓言



# 第一次把事情做对

一个改变所有组织和个人的有效工作哲学和方法

杨钢 (Freeman Young) / 著



新华出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

第一次把事情做对 / 杨钢著. —北京: 新华出版社,

2006.10

ISBN 7-5011-7711-2

I.第… II.杨… III.成功心理学—通俗读物

IV.B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 128471 号

## 第一次把事情做对

---

策 划: 孟通 方亚文化

责任编辑: 孟通

装帧设计: 点睛

出版发行: 新华出版社

网 址: <http://www.xinhupub.com>

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

邮 编: 100043

经 销: 新华书店

照 排: 新华出版社照排中心

印 刷: 北京京津彩印有限公司

开 本: 640 毫米 × 960 毫米 1/16

印 张: 12.25

字 数: 100 千字

版 次: 2006 年 11 月第一版

印 次: 2006 年 11 月第一次印刷

书 号: ISBN 7-5011-7711-2

定 价: 23.80 元

---

本社购书热线: (010)63077122 中国新闻书店电话: (010)63072012

图书如有印装问题, 请与印刷厂联系调换 电话: 65473413



## Do Things Right The First Time

### ★★ 内容简介 ★★

据说当年飞人迈克尔·乔丹来中国访问中国篮球队时，曾有中国篮球官员问迈克尔·乔丹：“您认为我们的球员怎么样？”乔丹回答：“你们拥有非常优秀的球员，但他们都只会打篮球，不懂得打篮球的哲学。”

同理，工作也有工作的哲学。第一次把事情做对，不是一个简单量化的工作标准，而是一个改变所有组织和个人的有效工作哲学和方法。

第一次把事情做对代价最小，收效最大。通过第一次把事情做对，人们可以达到组织管理的最高境界：建立预防体系，实现无火可救。

第一次把事情做对，是一个人做人做事的哲学，是一个人实现事业成功和人生幸福的第一法则。

第一次把事情做对，是关系到一个国家、一个民族兴衰成败的关键法则。

第一次把事情做对，来源于“世界质量先生”克劳士比的“零缺陷”管理，但是它已经远远超越了“零缺陷”管理的界限，它适合于地球上任何一个国家、民族、组织和个人，它属于全人类。

## 杨 钢

(Freeman Young)



中国十大质量人物、美国克劳士比学院高级合伙人、克劳士比中国学院暨零缺陷管理中国研究院院长兼总裁、北京大学生产与质量研究中心副主任、中国零缺陷管理首席专家。

“零缺陷之父”菲利浦·克劳士比的中国弟子、享有“中国零缺陷之父”的美誉。北京大学品质与竞争力中心主任；同时兼任中国国际名牌协会副会长、新华社高级经济分析师、中国质量协会《品质文化》编委会副主任。北大、清华、复旦以及西北大学总裁班、MBA客座讲师。《名家论坛》、《前沿》电视讲座、时代光华大讲堂特约专家。

2005年度“中国经济百名杰出人物”候选人以及2006年度“中华管理杰出人物”。

### 曾亲自服务过的主要客户包括：

航天科工集团、航天一院、航天二院、中航第二集团、兵器集团、外高桥造船、大连新船重工、电子部38所、鞍山钢铁、中石油、中石化、辽河油田、大港油田、一汽大众、上汽集团、上海大众、东风集团、长安集团、神龙汽车、华普汽车、嘉陵集团、许继集团、南车四方、株洲机车、中国电信、海尔集团、联想集团、北大方正、清华紫光、同方威视、美的、格力、万科集团、博时基金、英格索兰、罗氏、阿尔卡特、诺基亚、西门子、松下、三洋、羽西-科蒂、约翰-迪尔、新华-肯孚、华润轻纺、大亚湾核电站、鞍钢集团、飞利浦等等。

总策划： 北京方业 孟通  
为中国提供原创管理思想

责任编辑：孟通

封面设计： 点睛工作室  
TEL: (010) 6448725 高 雷

## 推荐序——我们可以做对

杨江

《孔子家语》里有这样一个故事：鲁国制定了一条法律，如果鲁国人在外国被沦为奴隶，如果有人肯出钱把这些沦为奴隶的鲁国人买回来，可以凭“发票”到鲁国国库领取“国家补偿金”。这个法出来后，大大推动了鲁国人的救赎行动，产生了极好的社会效果。

子贡是孔子门下最有钱的弟子之一，也是一位成功的商人。他在周游列国途中，遇到了一位鲁国奴隶，于是花钱把这个人赎出来。子贡觉得自己应该做得更高尚一些，于是把那些“收据”、“发票”全部当众撕毁，并声称：愿意自己承担所有的费用，不向国家报



## 第一次把事情做对

销。这个行为轰动了整个社会。

子贡回国去见孔子，孔子吩咐学生说：子贡来了你们拦住他，因为我不想再见到这个人。

子贡感到很委屈。于是他冲破阻挡，见到孔子。

孔子说：“你的行为没有损害你自己的行为价值，却损害了国家的法律。因为你，从此，这个法律再也没有明确的社会效果了。”

子贡的榜样被舆论传播之后，产生了极大的恶劣影响。因为后来者再也不能以正常的心态去国家报销，而因为不能有效地实施这种报销制度，肯于出钱赎买的人就越来越少。

在子贡看来，他做得非常“好”。而在孔子看来，子贡虽然做得“好”，却没有做“对”。

“做对”不是自己主观认为的“高尚”、“好”。子贡的做法显然是不符合要求的，所以自然会影响到政策执行的效果。任何工作只有符合客观要求，才能进入可执行的过程，从而达到预期的效率和效果。

做对就是符合要求，而不是好或者最好。这是一条简单的道理。

很多时候，我们拼命地工作，我们为了工作放弃一切，也损害了一切，包括损害我们的家庭、我们的朋友、我们的环境和自然，可是到头来，我们会发现：我们所做的可能不是我们想要的。我们所付出的，在别

人看来,可能只是像一群辛勤的蚂蚁,把一块石头搬回了巢穴:我们所搬回的,无论如何,也只是一块石头。在大多情况下,“做好”并不代表“做对”。

如果你去问一个人,你会看说明书吗?我相信每个人都会说:“会”。如果你再问一个人,这里有一颗螺丝钉,还有一张关于如何将螺丝钉拧上去的说明书,你认为这个人会把螺丝拧好吗?很多人会说:“肯定会啊!”可是我告诉你,在大多数情况下,80%的人不会把那顆螺丝拧好!因为他们并没有仔细看说明书。他们会在失败第二次、第三次的时候,才会想到说明书,才会在看了说明书以后,幡然醒悟。

为什么我们总是做不对?

为什么我们总是犯这样幼稚的小错误?

我们已经太久地沉迷于习惯性思考,我们总是习惯于怠慢、看着办、模棱两可和差不多,我们从没有想到工作就是去做对的事情,做对就是做符合要求的事!

我们不仅可以把事情做对,而且还可以第一次把事情做对!第一次把事情做对才是最便宜的经营之道!

那么,如何才能做到在第一次把事情做对?管理大师杨钢先生给我们上了一堂精彩的讨论课。

这是一本每一个人都要读的书,它所阐发的工作哲学,已经触及到我们每个人的灵魂。





克劳士比中国学院  
Crosbyism Quality College

www.zdchina.com.cn

克劳士比中国学院(ZDChina)是中国领先的品质战略与运营管理的咨询和教育机构。

自成立以来,我们基于 20 余年全球企业的运营管理咨询和管理教育的丰富经验,以及对中国文化和企业发展环境的深刻理解,秉承“全球思维、本土行动”的纲领,致力于应用克劳士比思想与零缺陷管理方法帮助成为“有用的和可信赖的组织”,提供包括品质战略与实施、企业品质文化创建、创新策略与产品研发管理、业务流程改进与生产运营效率提升、供应商质量管理、战略品牌管理等的咨询服务。因为在制造业,额外的浪费为销售额的 20~25%,服务业则为营运成本的 30~40%,所以我们通过帮助客户系统地释放“救火式”管理所耗费资源,把浪费转化为利润,为企业带来巨大的绩效。

学院不仅是原国家经贸委、国家质检总局、总装备部以及北京大学、清华大学等战略伙伴,而且实际帮助中国航天、兵器等国防工业单位以及大量著名企业推行零缺陷管理实践。

学院下设机构包括:零缺陷管理中国研究院、克劳士比管理顾问中心、克劳士比战略品牌中心和质量书苑等。学院积累了丰富的本土经验,拥有经验丰富的“土洋结合”的顾问和专家团队,可以根据客户的特别需要、预算和计划量身打造出国际化与本土文化相融合的解决方案;学院在业内以其原创思维与研发能力而享有“思想领导者”的美誉。

克劳士比思想传播全球的历史,也是其影响上个世纪美国乃至欧洲工商业飞越的过程。我们几乎和超过半数的世界 500 强的企业进行过合作。“克劳士比的客户名单列出来就像美国的成功企业名录。”(美国《商业周刊》)。

电话:010-84852009 84852622

传真:010-84852010

E-mail:csc@zdchina.com.cn

# 为中国提供原创管理思想

方亚·思想库

FANG YA

北京方亚是专门从事企业培训、咨询、峰会、公开课、行销策划、图书出版的专业公司。每年出版企管专著 60 部以上，每年签约的国内知名教授、讲师、咨询师超过 100 位，全年开设公开课达 500 门以上；长期独立或与战略合作伙伴举办企业峰会、论坛等。

## 方亚优势

策划出版优势  
公关传媒优势  
资源整合优势  
行销策划优势

## 方亚理念

方亚公司多年来始终坚持“专业的人做专业的事”、“行业领先，超越自我”、“原创、创新、新鲜、鲜活”的实战风格，不断为企业界、图书界贡献出自己激烈而涌动的新鲜血液，打造中国企管图书第一品牌。

## 培训课程

方亚公司每年为中国培训业提供原创培训课程 50 门以上，打造专业讲师 60 人以上。迄今为止，已为中国数百家大型企业做过几百场企业内训。

## 方亚畅销经管图书系列

序号	书名	作者	定价(元)	序号	书名	作者	定价(元)
<b>培训大师系列</b>				4	你要对谁负责	西 迪	16.80
1	境界	柴少青 王贵国	32.00	5	职场情商	吴成林	23.80
2	管理应该管行为	刘学民	32.80	6	谁是最可爱的员工	吴成林	20.00
3	干部决定一切	孙鹤原	26.00	7	为什么要学习	牟家和	19.80
4	动成长	李 践	32.00	8	问对问题赚对钱	庞子东	28.00
5	老板操盘力	谢继东	32.00	9	第一次把事情做对	杨 钢	23.80
6	突破	韩庆祥	39.80	10	职魂	安杨 研江	18.00
7	根本	韩庆祥	38.00	<b>心灵成长</b>			
8	大思维·中国企业向谁学习	卞华舵	39.00	1	做我生命中的第一	林伟贤	22.00
9	中国式管理系统实施方法	舒化鲁	60.00	2	感恩	林伟贤	28.00
10	协同力	翟耘锋	29.80	3	感悟	菟 云	38.00
11	变在变之先	段晓晖	32.00	<b>职场情景培训小说</b>			
12	首善	刘子熙	32.00	1	逃离外企	俞 雷	26.00
13	引爆	王汉武	32.00	2	基本功	易发久	26.00
14	企业脚	石真语	32.00				
15	品牌问对	刘永炬	32.00				
<b>企业文化、员工职业能力培训</b>							
1	把职业当事业	王俊杰	16.80				
2	自驱力	刘力嘉	16.80				
3	世界500强优秀员工标准	宏 超	18.00				

# 目录 Contents

- P1 推荐序——我们可以做对
- P1 开篇
- P1 德鲁克长老的预言
- P12 一次讨论课
- P35 第一章 事情可以第一次就做对
- P36 很多事,本来就可以第一次就做对
- P42 第一次就做对:代价最低
- P49 飞利浦·克劳士比的故事
- P53 第二章 做对即“符合要求”
- P54 多包了一层塑料袋
- P57 从需要到需求
- P64 所有的工作都是一个过程
- P70 既要过程,又要结果
- P74 说到做到——做已承诺、已同意的事
- P79 不符合要求的代价
- P90 预防,让某些事永远不发生
- P97 总结



- P103    **第三章 工作就像芭蕾舞：既标准又完美**
- P103    差不多先生
- P106    员工的素质决定企业的质量
- P112    厨艺、曲棍球和芭蕾舞
- P117    正确的工作标准：零缺陷
- P124    关注每个细节
- P128    协作，增加成功的几率
- P132    工作行为规范
- P140    开车上路
- P143    总结
- P147    **第四章 每个人的工作哲学**
- P147    邮电所新来的年轻人
- P150    做人与做事
- P155    态度决定一切
- P159    改变心智模式，建立第二天性
- P163    让零缺陷成为每个人的习惯
- P168    大海航行靠舵手
- P174    总结
- P179    **尾声**

# 开篇

## 德鲁克长老的预言

从前，狗狗们住在1号山庄里。他们最喜欢吃骨头。他们过着快乐的生活。

突然有一天，山庄的外面来了一群狼。他们在一夜之间吃光了所有的骨头，而且还准备占领狗狗山庄。

狗狗们只好在长老的带领下，撤离1号山庄，长途跋涉奔向2号山庄。

到达2号山庄的时候，狗狗们才知道，这是他们的祖先们最早住过的



## 第一次把事情做对

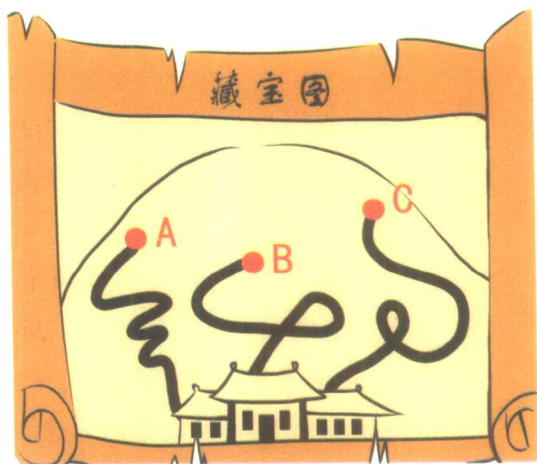
山庄,但是山庄里的骨头早已吃光了。

所有的食物都快没了。如果在1天之内还找不到足够多的骨头,就会有一些狗狗饿死。

狗狗长老连夜召开紧急会议。在会上,狗狗长老向狗狗们宣布了一个重大的秘密:

“狗狗们,你们知道为什么我要带你们到2号山庄来吗?相传,狗狗世界里的第一任长老、我们最伟大的先知德鲁克长老,就住在这里。他为我们后代准备了一个藏宝图,我们在最危急的时候,可以通过这个藏宝图,找到足够多的骨头和水。”

狗狗长老打开了藏宝图,图的上面是一些标记。图下面有一段简短的说明:



在山庄的后面,有一座山,按照藏宝图上的指示,有三条秘道可以通往A、B、C三个藏宝点。

通往每个藏宝点的路都很长,每隔一段路就会有一个交叉路口。

每条秘道里都有 100 个陷阱,掉进去会有生命危险。在秘道里可以找到其他的帮助,但需要自己去观察。每一个点都可找到骨头和水,但藏宝点是可以变化的:

◆ 只有当初升太阳的第一缕阳光照在门上时,秘道的门才能被打开;

◆ 如果在太阳落山之前找到宝藏,就可以拥有无穷的宝藏。但通常这是不可能的:它必须准确无误地通过 100 个陷阱,并且在每一个交叉路口不迷路;

◆ 如果在月亮升到天空中央的时候找到宝藏,就可以拥有足够 100 只狗狗吃 1 年的骨头和水;

◆ 如果在第二天太阳升起之前找到宝藏,就可以拥有足够 100 只狗狗吃 1 个月的骨头和水。

现在最关键的问题是:狗狗们所有的食物恰好只剩下 3 根骨头、3 袋水。

三只最聪明的狗狗聪聪、明明和慧慧被选作了执行此次任务的勇士,他们分别被配给了剩下的最后的各 1 袋水、1 根骨头,这也是狗狗们最后的希望。

聪聪、明明和慧慧被带进了长老的帐篷。

月光如水银般静静地泻在山庄后面黝黑的山脊上,在背光的地方,可以看见的只是一团漆黑。秘道的门就隐藏在那里。





长老向他们宣布了一个更加秘密的秘密：

“这次的灾难，对于我们狗狗家族来说，可能是一次灭顶之灾，也可能是一次天赐良机。”看见三只聪明的狗狗都吃惊地瞪大了眼睛，长老继续说道：

“这是德鲁克长老的一个预言。这个预言告诉我们，我们有可能不是狗狗！”

“我们不是狗狗？那我们是什么？”三只狗狗齐声问道。

“我也不知道。但是每一位长老在接受上一任长老的权杖时，都会被告知：我们是一个伟大的生灵族类。当有一天，某一个巨大的灾难降临时，正是我们发现自身的时机。这个时机——我认为现在已经来临了。”

长老把那张藏宝图翻过来，在藏宝图的背面，有一行极其模糊的字迹，它是这样写的：

那个遵循我们之中伟大法则的狗狗，就是找到秘密的狗狗。

“这是什么意思？”

聪聪问道，他是性格最急的一只狗狗。

“我们的祖先因为违背了一个伟大的法则，而使我们变成这样，并且终生为食物而劳苦。我所知道的是，如果有一天，我们之中，有一只狗狗发现了这个法则，我们就会变成原来的我们。”