

日事日清、日清日结、日清日高，造就一流企业！

朱 甄◎著

日事日清 工作法

实战版

优秀员工提升效率最佳手册



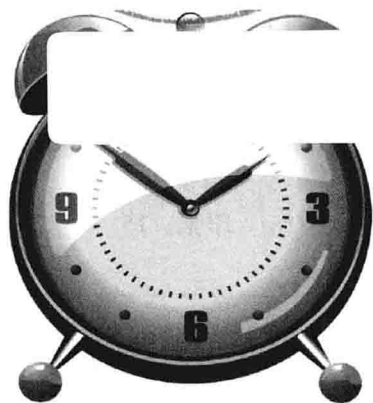
石油工业出版社

朱 甄◎著

日事日清 工作法

实战版

优秀员工提升效率最佳手册



石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

日事日清工作法：实战版 / 朱甄著.
北京：石油工业出版社，2014.5
ISBN 978-7-5021-9980-7

I. 日…
II. 朱…
III. 企业－职工－工作方法
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 011131 号

日事日清工作法·实战版
朱甄 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
编辑部：(010) 64523616 64523611
营销部：(010) 64523623 64523603
经 销：全国新华书店
印 刷：北京晨旭印刷厂

2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷
710×1000 毫米 开本：1/16 印张：15
字数：245 千字

定价：28.80 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

前言

PREFACE

作为全球大型家电第一品牌，海尔从 1984 年创立以来已走过 30 个年头，拥有全球五大研发中心，20 多个工业园，60 多个贸易公司，14 万多个销售网点，全球员工已超过 8 万人。

那么，海尔是如何铸就如此辉煌的商海神话的呢？是企业的创新能力，是创始人张瑞敏的领导能力，更是日事日清工作法这种管理制度。日事日清工作法可以说是成就辉煌海尔的一张王牌，一种让海尔腾飞的动力。

海尔创业初期采取的直线管理是根据企业当时的情况确定的，当时工厂有 600 名员工，由于企业连年效益不佳，所以工厂情况十分混乱，直线职能式管理有利于解决混乱的局面。但随着市场的发展和壮大，直线管理的模式已经不能满足海尔的需要，于是海尔创建了几种成功的模式，最有效的便是 OEC 管理法，即日事日清工作法。

张瑞敏研究了日本和西方的管理经验，提出了一套很具有中国古代老子学说风范的“日清日高”新概念。“日清”指完成当日目标，但日清之后还有更高的目标，这就是“日高”。总结起来就是两句话：“日事日毕，日清日高。”它的内涵是要求每一个工人和管理者学会管理自己的时间和目标。海尔的研究者们称之为“OEC 管理法”，意为全方位地对每天、每人、每事进行清理控制。

自 1991 年推行 OEC 管理后，海尔的各项主要经济指标均达国内同行业领先水平，青岛海尔成为第一家走出国门、进军海外的中国企业，张瑞敏的成功案例也被写进了哈佛商学院的教材。日事日清帮助海尔走出了国门，后来成为万科、阿里巴巴、腾讯、巨人、小米等中国企业争相学习的优秀管理制度。



在网络技术改造传统产业，大数据统治经济的时代，为了更敏锐地捕捉市场先机，更好地响应客户需求，我们更离不开日事日清这项管理制度和工作方法。

日事日清，是一流企业的执行指南。效率对企业的效益起决定作用，要想打造一流的企业，企业必须要有一流的工作效率，效率低下将最终成为制约企业发展的致命软肋。执行力是当前每个企业都会面临的突出问题，再好的战略、再顶尖的企业，没有执行力就会在市场的竞争中走向衰落。企业的生命在于效率，而效率的产生在于执行。执行力是当今企业效率之源、成功之本。

日事日清，是优秀员工的效率法则。天下武功，唯快不破。日事日清的工作方法对治疗员工工作中的“拖延症”具有显著的疗效，每位员工只要坚持遵循“今日事今日毕”的原则，就可以克服拖拉和懒惰的恶习，真正实现高效执行。这种执行模式不仅能有效地保证企业实现中长期目标，还能鼓舞团队士气，对企业提高效益起到决定性作用。

日事日清，更是工作结果和市场效益。每天的劳动都要有产出，每天的工作都要有实效，日清更是员工的工作结果和企业的经营效益，在这个靠结果生存的时代，任何企业都需要做到日事日清，日清日高。

想要实现日事日清，也是有方法可循的。本书将重点介绍实用的时间管理方法、超级整理术以及针对日常工作的效能提升之道。只有把理论和方法相结合，应用在每天的工作中，才能真正成为高效能人士。

日事日清既是工作的方法，也是管理的手段；既是企业对员工的要求，也是企业自身良性发展必须实现的目标；既是员工提高效率的黄金法则，也是企业加强管理的超常规武器。只有日事日清，才能造就一流的企业和一流的员工！

作为一本传播正能量的职场工具书，希望每位读者都能真切体会到日事日清带来的神奇效果。一分耕耘，一分收获。成功最简单的办法就是把理论和实践完美结合，愿日事日清能成为每位读者成功路上的一座桥梁。

由于编者水平有限，不足之处还望批评指正。

目录

CONTENTS

写在前面	网络化时代要跟上用户点击鼠标的速度	1
------	-------------------	---

第一章 日事日清，一流企业的行动指南

日事日清，最受商学院欢迎的管理课	6
日事日清，海尔的管理之剑	10
日清工作的“三本账”和“三张表”	14
日清工作法的两个“日清”	18
日清工作法的六项管理方法	22
日清工作法的基本框架	25
日清工作法的三个原则	28

第二章 日事日清，重塑团队战斗力

任正非：与时间赛跑，提高微观效率	34
柳传志：严格要求，把事情做透	37
马云：三流的创意+一流的执行	40
史玉柱：说到做到，打败仗的概率就很低	43
马化腾：快速反应，持续改进	46



第三章 战拖小分队——如何克服拖延症

- 你身上存在“拖延基因”吗 50
- 拖延时钟：你知道现在几点了吗 54
- 训练“意志力”肌肉，控制你的工作节奏 57
- 作战方法 ABC：消灭帕金森症 60
- 跟拖延者谈判：聪明摆脱被动拖延的怪圈 63
- 结构化拖延：从懒惰变勤奋 66

第四章 激发正能量，提升行动力

- 做个有条理的现代人 70
- 管理能量，在最佳状态下工作 73
- 时刻做好面对任何状况的准备 77
- 提升你的专注力 80
- 对自己高标准、严要求 83
- 行动中完成高难度任务 86

第五章 做实际工作要懂点情商

- 知人者智，自知者明 92
- 把复杂的事情简单化 94
- 优先次序要搞清 97
- 实现无碍沟通，确保上下同心 101
- 不用老板交代，主动完成任务 104

第六章 拆掉思维里的墙

- 改变了思维就改变了人生 108
- 发掘黄金直觉，破除思维定式 111

视觉化思考——化解商业难题的全新方式	115
上帝的骰子会变色，改变你的价值组合	118
从小处着眼，微创新是最有效的助动力	121
总体大于部分之和，要有整体思维	124

第七章 工作效率是整理出来的

资料及时整理，信息有效利用	128
合理配置桌上空间，创造最优工作环境	132
整理电脑与电邮，让“外脑”即刻清爽	134
把头脑清空，和混乱拜拜	137

第八章 “TO DO”的时间管理法则

平凡和优秀的距离，来自暗时间	140
把时间用在正确的地方	144
莫法特休息法，变换工作的内容也是休息	147
创造新的时间区	149
善用零碎时间	152

第九章 精细化作业，高标准工作

精益求精，挑战零缺陷	156
量化分析，促成精细	160
按流程办事，实现高效	164
恪守标准，确保执行到位	167
协作配合，才能提高效能	170



第十章 日事日清，更要日清日结

- 目标年年订，为何总是难实现 174
- “排雷”比发现“雷区”更重要 178
- 执行到位，换“做事”为“做成事” 182
- 别迷信布置，请给我结果 185
- 居安思危，永远的忧患意识 187

附录一 日常工作的效能提升之道

- 开会是一门技术活：如何使会开得有意义 192
- 不会汇报工作，怎么敢拼职场 196
- 如何带项目，才能实现日清日高 200
- 提升说服力，让谈判易如反掌 204

附录二 不懂这些，还敢说日事日清

- PPT 技巧大全 208
- 你早该这么玩 Excel 214
- 别告诉我你会记笔记 224
- 书都不会读，你还想成功 227

网络化时代要跟上用户点击鼠标的速度

三洋电机的井植敏会长说：“张瑞敏不但是中国的经营大师，也是世界的经营大师。海尔的‘SBU’和‘马上行动’对企业在未来信息化市场的竞争中取胜至关重要。日本企业现在就像大象，行动迟缓，而海尔像骏马，迅速反应，马上行动。日本企业应该学习海尔，也变成快马！”

在海尔，张瑞敏在开会时最常说的一句话是：“互联网上用户是一群一群来。”这句话生动地描述了当前企业在互联网时代面临的挑战。对此，张瑞敏对企业每一位员工的要求是：“线上网友正在互动需求，线下服务师来上门服务了。”互联网时代，速度是关键，服务不仅要到位，更要求快。

美国著名计算机软、硬件产品开发商思科公司 CEO 钱伯斯就提出了企业经营的“快公司”。钱伯斯所认为的“快公司”，实际上是指能够在激烈的市场竞争中保持快速反应的企业。企业紧跟市场变化并做出快速反应便是这种能力的表现之一，也是日事日清的表现。

中国“快鱼”华为，一直被视为快速和准确反应的企业典型。任正非曾说：“快速反应是使华为具备全球竞争力的关键。”华为在进军欧洲市场时，快速建立起覆盖全面的服务网络，主打快速客户服务，顺利抢占市场。

人人网董事长兼 CEO 陈一舟在 2012 年首届中国移动互联网投融资高峰论坛发表主题演讲，阐述了他对中国移动互联网行业的理解与预测。他



认为，在移动互联网时代，中国企业攫取的价值比例将更低，赚钱更难。创业者要想生存下去就得比拼速度，因为“在流沙上，只有蜥蜴才能存活；在湍流里，快鱼吃慢鱼”。

在移动互联网时代，每天都有新的事物产生，用户需求变化得非常快，竞争也很激烈，一旦速度跟不上，就会被淘汰。索尼不再生产 walkman 了，诺基亚被苹果取代了，连提出“快鱼法则”的思科也正在被中国“快鱼”华为穷追猛打。

一家成立只有 3 年零 3 个月的公司，在 2013 年上半年累计售出 703 万部手机，赢利高达 132.7 亿元人民币，全年销售额有望超过 250 亿元。

小米是怎么创造这个奇迹的呢？最重要的是雷军团队的效率意识，雷军有一句至理名言：天下武功，唯快不破。

小米的创始人雷军发现，互联网行业和其他行业不一样，所有人都是 24 小时的，要在最快的时间里解决好问题。于是，在手机操作系统 MIUI 的开发过程中，小米团队一直紧盯着论坛看有没有新的建议或者问题反馈。

这个过程一般要花两天时间，接待 100 位用户，接着再花两天时间开发，两天时间测试，争取在周末将新的成果发布出来。这样一来，MIUI 一直能坚持每周迭代。

产品试用过程中，小米团队也坚持在一线和米粉交流，以最快的速度获取新的建议，尽快进行改进。一个礼拜天的凌晨 3 点，雷军突然发现有一个地方做得不够好，于是便打电话给负责人。

随着小米手机的渐渐走红，一系列配套产品也相继推出。最有意思的要数“米兔”——一款戴着雷锋帽、系着红领巾的很可爱的玩具。这款产品在小米网站是最畅销的产品之一，每天限购 2000 次，不穿衣服的卖 49 元，

穿衣服的卖 99 元。

这个产品其实也是雷军“快”理念的体现。雷军开玩笑地说：“它叫雷锋兔。你们知道为什么这么叫吗？那是因为它是雷军做的手机品牌。那为什么叫兔子呢？因为天下武功，唯快不破，我们强调快，兔子是跑得最快的。”

雷军认为，在互联网时代，人们的互动时间早已不分白天黑夜和双休日，让用户等到上班时间再解决问题，显然不够快。

市场游戏规则的关键在于速度，在几个星期或几个月内进入市场，而不是一年，比其他人更快地行动，才能抢占先机。企业在激烈的市场竞争中，谁的反应慢，谁被淘汰出局的机会就大。

当然，“快”要落脚于企业的具体执行之上。有了快而准的决策，却没有高效的执行力，最终快也会变慢，所以在大数据、大变革的网络化时代，我们要做到日事日清。

第一章

日事日清，一流企业的行动指南



日事日清，最受商学院欢迎的管理课

我们学习型团队中的每个人只要日清日高，优势互补，整体就不再是个体的简单相加，而质变为整体大于各部分之和的“海尔，中国造”。

——张瑞敏（海尔集团首席执行官）

1988年，海尔在行业中以劣势小厂的身份战胜许多优势大厂，摘取了
中国冰箱史上的第一枚金牌。张瑞敏说，这枚金牌要归功于“日清”工作
法，更要归功于德鲁克先生。

彼得·德鲁克教授是当代著名的思想家、一代管理学宗师，《经济学
人》称他为“大师中的大师”。德鲁克教授于1909年出生于奥匈帝国首都
维也纳的一个贵族家庭，1931年获法兰克福法学博士。1937年，离欧赴美，
终身以教学、著书和咨询为业。在美国，他曾任通用汽车公司、克莱斯勒
公司、IBM公司、世界银行等大企业的顾问，美国佛蒙特州本宁顿学院
的政治和哲学教授，纽约大学商学院管理学教授。2002年6月20日，时
任美国总统乔治·布什宣布德鲁克成为当年的“总统自由勋章”获得者，
这是美国公民所能获得的最高荣誉。

《哈佛商业评论》认为：“只要一提到彼得·德鲁克的名字，在企业
的丛林中就会有无数双耳朵竖起来倾听！”

大约在1987年，张瑞敏偶然间得到了一本德鲁克的书，书的译名是《有效的管理者》(The Effective Executive)。当时他想，这个外国人不了解中国的具体情况，他说的不一定能行。但那时是有病乱投医，就读了一遍。给他印象最深刻的一句话是：管理很好的企业总是单调乏味，没有任何激动人心的事情发生。

德鲁克的这句话与当时中国的一些管理做法恰恰完全相反，不只是海尔，当时几乎所有的中国企业每天都在想办法做一些激动人心的事情，比如搞什么会战、誓师大会之类。

德鲁克的说法则完全不一样，张瑞敏仔细一想，觉得德鲁克说的很有道理。企业里的大多数事情都应该当作例行事务去管理。可是，当时中国的企业大部分都是碰到什么事就解决什么事，没有章法和预算。

受到德鲁克的启发，认识到有效管理的重要性后，海尔决定防患于未然，将例外管理变成例行管理。张瑞敏根据企业的实际创造了日事日清工作法。

何为日事日清工作法？所谓“日事日清”，是“日事日毕，日清日高”的简称。简单来说，就是要把当天的工作完成，对所发生的问题在当天解决，及时采取措施，防止问题积累，及时清理问题和反思情况。强调效率，抓紧时间，绝不拖延。

很多企业、很多管理者每天都在煞费苦心地思考着这样一些问题：为什么计划做得很好，目标却总是难以实现？为什么标准很明确，员工还是错误频出？为什么再三强调，问题还是反复发生？这些问题的答案可以归结为一个：企业管理的疏漏和员工本身动力的缺失。那如何解决这个问题，有效带动企业和员工的发展与进步呢？我们来看看海尔是如何做的。

2013年，福建建瓯市林先生致电本报，购买了两台海尔平板彩电，联系海尔客服电话，约定了师傅上门送货的时间。

海尔的师傅按时到了林先生家，他们穿着整齐的工作服，进门前出示了上岗证，还不忘穿鞋套进门，一进门便对林先生购买海尔家电表示感谢。



开始安装前，他们先对林先生家的用电环境进行了检测，在确认正常后，才开始进行安装，还推荐了最合适的安装高度。

在安装之前，他们给林先生出示了一张卡片，表示是海尔的服务监督卡，请林先生来监督他们的服务。整个服务过程，他们都非常负责任，所有的工具也都是放在自带的垫子上，安装完成后，还不忘为他讲解如何使用、后期的维护保养等知识。最后，他们还询问林先生家有没有其他的海尔电器，使用是否都正常。

亲身体验海尔的服务后，林先生由衷感叹，海尔发展到今天，服务确实起着至关重要的作用。

对于海尔今天所取得的管理成就，张瑞敏自己也说，这要归功于日清工作法，更要归功于德鲁克先生。

德鲁克说：“真正推动社会进步的，是默默地高效率工作着的人。”而一个高效率工作的人，最重要的一点就是日事日清，日清日高。在日常工作中，有些员工工作拖拉，经常把“这个问题明天再说”、“明天再干”等口头禅挂在嘴边，没有养成工作“日事日毕”的好习惯，造成了工作滞后，管理松懈的局面。

的确，企业的优秀和卓越不是来源于多么激昂的豪言壮语，而是源自日常的点点滴滴和踏踏实实地做好每一个细节，只争朝夕，日积月累，成功就变成了一种习惯，一个必然。

张瑞敏常对员工说：“什么叫不简单？能够把简单的事情天天做好就是不简单。什么叫不容易？大家公认的非常容易的事情，非常认真地做好它，就是不容易。”

许多人都梦想成就一番惊天动地的伟业，可为什么有的人成功了，有的人却一败涂地？答案很简单，那些失败的人过于看重结果，而成功的人却十分重视过程，重视把前进路上每一天、每一小时的事情处理得完美无缺（相对而言），结果取得了非凡的业绩。

企业持续不断的改善都是通过众多小的变革来完成的。美国未来学家