

提升工作效率和职场晋级的快速通道

“第一次就把事情做对”的升级版

第一次 就把事情做到位

不要再为反复总结教训、纠正错误而付出沉痛的代价

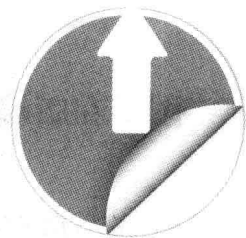
靳天宇 / 著

DO IT PERFECT
THE FIRST TIME



绝大多数时候，机会是不会为我们降临第二次的
那么，为何不第一次就牢牢抓住？

中国社会科学出版社



DO IT PERFECT
THE FIRST TIME

靳天宇/著

第一次 就把事情做到位

不要再为反复总结教训、纠正错误而付出沉痛的代价

图书在版编目(CIP)数据

第一次就把事情做到位 / 靳天宇著. —北京: 中国社会科学出版社, 2010.9

ISBN 978-7-5004-8950-4

I. ①第… II. ①靳… III. ①企业管理-中国-通俗读物 IV. ①F279.23-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第137282号

策划编辑 曹宏举

责任编辑 张 林

责任校对 林福国

技术编辑 李 建

出版发行: **中国社会科学出版社**

社 址: 北京鼓楼西大街甲158号

邮 编 100720

电 话: 010-84029450 (邮购)

网 址: <http://www.csspw.cn>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市昌平北七家印刷厂

版 次: 2010年9月第1版

印 次 2010年9月第1次印刷

开 本: 710×1000 1/16

印 张: 13.75

字 数: 144千字

定 价: 29.80元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本发行部联系调换

版权所有 侵权必究

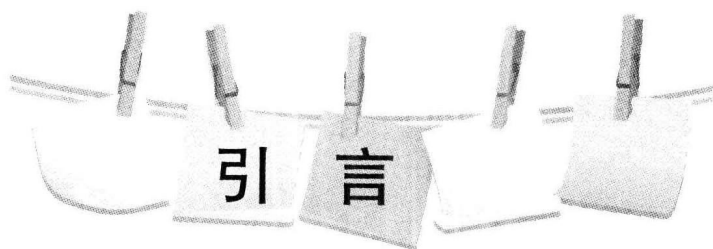
改善执行力的有效之道

内容简介

成败之间，往往就差那么一点点
失败，常常是因为我们不能把事情一次就做到位
成功，往往从拒绝为不断纠错而付出昂贵代价开始

我们没有时间去为昨天的错误而悲伤，
我们更需要将昨天的错误降到最低；
我们也没有时间整天观望明天，
因为未来充满着太多的不确定性
所以，我们唯一需要做的就是：
掌控今天！
立即行动起来！

第一次就把事情做到位！



反复总结教训？太晚啦！

每一天，我们都很忙碌。

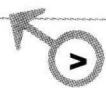
可是，忙碌了一天又一天，奔波了一年又一年，我们还是鲜有成就。

在北京这个国际化的大都市里，我奔波了数年。有一天，在地铁里，我终于禁不住责问自己：为什么我会变成今天的这个样子？为什么我到现在还是一事无成？我到底做错了什么呢？

我很黯然。因为我不知道答案在哪里，只是隐隐约约地觉得，今天这样的结果，是我一直以来在为自己性格上的缺陷付出的昂贵代价。

想当年，愤愤然地离开了深圳——这个现在看来似乎比北京更适合我一点的城市。当时，我曾暗暗地对自己说：这次的经验我一定要好好总结，教训实在是太大了！

这是我一贯的做法。记得在很多朋友面前，我曾经N次地向他们



炫耀自己的优点：我是一个善于总结自己工作和生活的人，我会发现自己的缺点，并努力去改正。此外，我还很善于发现别人的优点并去学习。

现在，我却忽然意识到，自己真的成了一个“善于”总结缺点的人——虽然回头看来，我个人的成长往往都是在总结之后。我似乎永远都在总结，而经常又会发生各种事情让我来总结。甚至，我发现自己对“总结”这种事乐此不疲：当每次从一个失败的事件中，总结出一条对今后的人生有用的道理时，我就会觉得自己很有成就感，可能还会好为人师地去讲给朋友听，以示我的认识有多么深刻、经验有多么丰富！

后来，慢慢地，我终于意识到这是一个问题：人生究竟有多少时间可以让我们去总结呢？

大学里，也许我们可以总结，可一旦走上社会后，我们可能连总结的机会和必要都没有了。因为，绝大多数时候，机会是不会为我们降临第二次的，如果你第一次没有抓住，它就会从此溜走，不再回头。

在学校里，犯了一个错误，你可能还有机会改正或者只受到很小的惩罚；可是一旦踏上竞争残酷的社会，就很少有人能够给你机会来改正。你往往要为自己的错误付出沉重的代价，甚至可能会抱憾终生。毕竟，社会不相信眼泪！

也许，这就是最真实的社会。



所以，在轰鸣的地铁上，当想到这样的命题时，我就开始反思自己：成天翻来覆去地总结究竟有什么意义呢？

如果真的毫无意义，干脆我也不想再总结任何经验和教训了——总结得越多，说明你犯的错误就越多。难道我们想一直生活在总结之中？到最后，我们可能发现，自己既没有时间去做真正想做和该做的事情，也没有时间去实现自己的梦想！既然总是在事后总结，为什么不一开始就把事情做正确呢？

在遭遇一次重大的损失后，马后炮式的总结虽然比不总结要好，但对于已经造成的损失，它却显得那么微不足道、于事无补。

所以，更为重要的就是：第一次就把事情做到位！

也许有人会这样说：有些事情你既没有经验，又没有遇到过，犯一点错误是在所难免的。在这种情况下，记住一个教训不失为一件好事。

然而，也许我们还没有认真地思考过：如果你一开始在做事情的时候，就抱着“第一次就把事情做到位”、“不给自己留下任何遗憾”、“不给自己任何总结教训的机会”等这样的意识，那么我们完全可以相信：事情做出来的效果必然会大不一样，而总结教训的机会也会因此而减少很多。

当你怀着“第一次就把事情做到位”的意识后，你必定会周全地去考虑事情的方方面面，去分析事情的成功因素，去预见事情的过程中可能出现的意外情况，并制定出应急方案……总之，你会很细致认真地去考虑部署整个事情运作的全过程。



美国一位著名的成功学研究专家曾经说过：绝对不要给自己太多修正错误的机会，只有这样你才会更容易成功。

那么，我们有能力把事情第一次就做到位吗？

当然有。任何一个准备充分、积极思考和努力上进的人，绝对有能力第一次就把事情做到位！哪怕是面对那些你不熟悉的、没有经验的事情，带着这样的意识和能力，你总能够想出办法，运用自己的智慧去分析，从而把事情第一次就做到位！

“人总归是要长大的，在这个过程中，我们所交的学费是不一样的。相对而言，我的学费交得太多了！”我曾这样对朋友们抱怨：“人生难免会留有遗憾，只能说当我们回头去看的时候，大的遗憾还是不要有的好。而我却总是会留下一些很大的遗憾！”

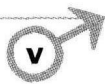
那么，我们该如何对待遗憾呢？

有一次，我到一家著名国企去办事，偶尔在墙上看到了这样一句话：

“学习昨天，掌控今天，瞄准明天。”

在我看来，这句话的意思是说，我们没有时间去为昨天的错误而悲伤，我们需要学习昨天的错误所带来的经验教训；同时，我们也没有时间整天观望明天，因为未来充满着太多的不确定性。所以，我们唯一需要做的就是：掌控今天！立即行动起来！第一次就把事情做到位！

这其实就是对待遗憾的最佳方法。



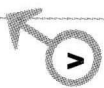
当越来越意识到“第一次就把事情做到位”的重要性后，平日里做事情，我就开始慢慢地注意提高结果的成功率，尽可能地想办法把事情第一次就做对、做到位。

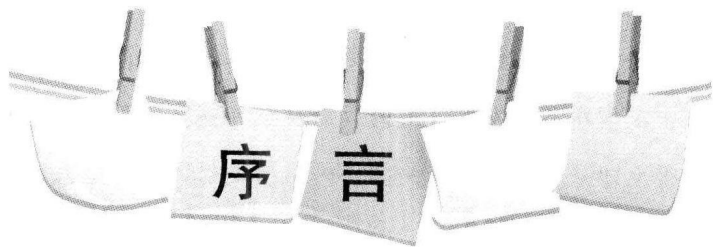
渐渐地，我发现自己做事的效率和效能都在不断地提高，而老板、上司和同事也越来越看重我了。至于薪水嘛，早已经涨了好几次啦！

既然“第一次就把事情做到位”的效果那么显著，那么，我们是否可以从现在开始，坚定不移地实践“第一次就把事情做到位”的原则，而不再沉湎于“反复总结教训”之中呢？

毫无疑问，你也能够像我一样做到！

那么，让我们一起开始吧……





从“第一次就把事情做对”谈起

在正式讨论“第一次就把事情做到位”之前，我们必须先谈一下与之相近的另外一个概念——“第一次就把事情做对（DIRTFT理论）”。

DIRTFT是“Do It Right The First Time”的简称，中文意思是：**第一次就把事情做对**。这个概念的提出者菲利浦·克劳士比（Philip Crosby），是世界上最具个人魅力的、最具传奇色彩的、最有企业家精神的管理大师之一。他在上世纪六十年代，率先提出“第一次就把事情做对”的理念，并在美国掀起了一个至上而下的“零缺陷”运动时代。

克劳士比本是一名导弹工程师，曾效命于著名的马丁·玛瑞埃塔公司。这是一家美国国防部认可的专门生产导弹与战斗机的军工企业，在这里，克劳士比先后担任了“潘兴导弹计划”主管及公司质量部经理。

当时，美国国防部的导弹实验基地经常出现故障，导致导弹发射失败。但人们都不以为然，他们认为那么复杂的玩意儿，由成千上万个



零部件装配在一起，出错是难以避免的事。有一次，又一枚导弹发射失败。克劳士比坐在参加发射仪式的政府要员和嘉宾们身旁，感到无地自容，恨不得立即从大家面前消失掉……主持发射的将军也大为光火，对克劳士比和他的老板大声喝骂：“一群废物！你们难道拿不出没有缺陷的东西吗？”

那是在1962年秋的天，他们心情沉痛地回到公司。老板安慰克劳士比说：“不要往心里去。想想办法，把问题解决掉。”克劳士比走出办公室，围着工厂漫无目的地转圈，边走边思考，转了一圈又一圈。突然，他停下脚步，一个清晰的概念闪现在脑海中——“第一次就把事情做对”。他胸中涌起一股热浪，飞快地跑回办公室，奋笔疾书……当他再次站在老板面前，向他阐述自己的概念时，老板拍案而起，激动地说：“菲尔，这正是我们想要的！”

不久，克劳士比便开始向人们讲解他的概念：

- 第一次就把事情做对总是较便宜的。
- 第一次就把事情做对是对缺陷预防的呐喊，它意味着“零缺陷”。
- 所谓第一次就做对，是指第一次就做到符合要求，因此，若没有“要求”可循，就根本没有第一次就符合“要求”的可能了。
- 我们基本的工作哲学便是以预防为主，坚持“第一次就把事情做对”的态度，使质量成为一种生活方式。

于是，“第一次就把事情做对”的文化管理理念由此产生，公司内



员工运用这一理念制造着产品，创造了意想不到的经济效益。很快，这一文化管理理念迅速传播开来。在全世界，不同肤色、不同语言的人都在述说着同一件事——“第一次就把事情做对”。直至今日，全球企业界都在这种质量管理文化的影响下发生着深刻的变化。

如果说“第一次就把事情做对”是克劳士比管理理论的精髓所在，那么“第一次就把事情做到位”则是DIRTFT理论的升级版。把事情做对，是最起码的要求；把事情做到位，却能使你更具竞争力，使你的工作更加卓有成效。

什么是“第一次就把事情做到位”？

所谓第一次就把事情做到位，就是第一次把事情做正确、做完美，不返工、不留后遗症。“把事情做对”强调的是战略，“把事情做到位”强调的是执行，“第一次”则是效率——这就是‘第一次就把事情做到位’的完整涵义。

下面这个小故事，则是对做事不到位的最好讽刺。

有一个人要在客厅挂一副画，请邻居来帮忙。画已经在墙上扶好，正准备砸钉子。邻居说：“不好，最好钉两个木块。”他遵从邻居的意见，找来两块木块正要钉，邻居说：“木块有点大，最好能锯掉点。”

找来锯子还没锯两下，邻居说：“不好，这锯子太钝了，得磨一磨。”他找来锉刀，发现锉刀没有把，使用起来很不得劲，就找了一把斧子到校园边上的一个灌木丛里去砍一棵小树。正要砍小树时，又发现



那把锈迹斑斑的斧子很不好使。

于是，他找来磨刀石准备磨斧子。为了固定住磨刀石，他觉得必须得制作几根固定磨刀石的木条。为此，他跑到很远的地方找一为木匠，心想木匠家肯定有现成的。没想到木匠家没有他想要的东西。

太阳快落山的时候，他和木匠出现在一家五金商店，正在满头大汗地抬一架准备用来锯木条的电锯。

直到天黑，他要往墙上挂画这么一件简单的事情，丝毫没有有任何进展。

第一次就把事情做到位，是对传统观念的彻底颠覆！

从小到大，我们就被教育：亡羊补牢不算晚，知错就改金不换……只是我们从来没有意识到，这种观念是非常有害的。正因为这种观念影响深远，以至于让大家随时都揣着“再来一次”的想法，甚至在心中大喊“失败不可怕，最终会胜利”的口号，不断地犯错，然后再不断改错，最终进入一个不断失败的恶性循环。

没错，世上有很多事是可以再来一次的，而且只要你有恒心，有毅力也是可以成功的。可是你是否考虑过，重复一次，要付出更多的努力与代价，何况有些事情，恐怕没有多余的机会供你再来。

很多错误发生后，我们常常喜欢说“如果、假若”，但再多的如果也无法使发生的问题自动消除，千万个“如果”都不如当初对一个细节的关注。第一次没做好，同时也就浪费了没做好事情的时间、人力、物力，更不得不浪费返工时面对的所有成本。



第一次就把事情做到位，意味着良好的工作习惯。

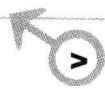
为了早日出成果，我们有时会非常草率，对一些细节轻易放过。这种工作风格看似比较高效，但结果却是粗糙不堪，最终导致返工，甚至进入一种恶性循环。事实上，第一次没把事情做到位，会对公司人力、物力产生极大的浪费，实在是得不偿失。错误带给我们的不能仅仅是经济损失，更重要的是促使我们深思：该如何避免再次犯错？

首先，草率、马虎的工作是毫无价值的，必须马上停止。我们做事必须做得有价值，事情做了没做好，那叫应付。工作再忙，也一定是忙着创造价值，而不是忙着制造错误然后改正错误。其次，要养成良好的工作习惯、树立正确的作风，这不仅可以保证质量，从另一个层面上也保证了高效。其实，我们只要多想一想，工作出错会带给自己和公司带来的麻烦、造成的损失，就该掂量出“第一次就把事情做到位”这句话沉甸甸的分量。

第一次就把事情做到位，告诉我们该如何高效工作。

理解了“第一次就把事情做到位”的深刻含义，我们就会知道该“如何高效工作”。要做到这一点并不容易，有的人一生努力工作，比别人多流了一倍的汗水，但所获寥寥无几。因为他不知道如何去工作，所以才会像驴子那样一圈一圈、原地打转地低头拉磨。

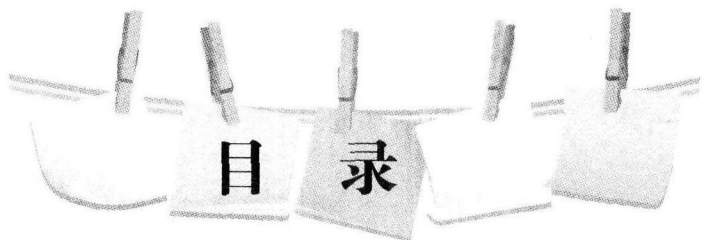
要做到“高效工作”，就必须建立一个严格的标准。这个标准必须是可以衡量的和可以评估的，并且是一个人工作哲学的一部分。平庸员



工的工作标准是“差不多”，所以他的工作哲学是“一边工作一边看着办”。合格员工的工作标准是‘95%的通过率’，所以他的工作哲学是“尽量完美但错误总是不可避免的”；卓越员工的工作标准是零缺陷，所以他的工作哲学就是“第一次就把事情做到位”。

万事开头难。第一次就把事情做到位并不容易，但我们必须以这个标准严格要求自己。因为第一次就把事情做到位，效率最高、效果最好。反之，不断返工只会效果更差，难度更大。最后，让我们总结一下“第一次就把事情做到位”的几个关键点：

- 第一次就把事情做到位：第一次把正确的事情做完美。
- 第一次就把事情做到位，让我们付出代价最小，会节省大量的人力、物力、财力。
- 第一次就把事情做到位，需要的时间最少。
- 第一次就把事情做到位，取得的效果最好，效率最高。
- 第一次就把事情做到位，可以得到做事情之外的诸多回报，如满足感、从容不迫、信任、口碑等。



序 言：反复总结教训？太晚啦！

引 言：从“第一次把事情做对”谈起

第1章 重复与返工，让我们损失惨重

——第一次就强化内心的意识

- 轻率与疏忽的本质所在
- 400亿英镑打了水漂
- 4 差不多先生与圆通大师
- 7 工作无小事，到位是大事
- 10 可怕的后果，往往在细微处产生
- 13 那些损失惨重的“不到位”
- 16 那些后果严重的“不到位”
- 21 糊弄工作，只会让你一错再错
- 24 到位不到位，只差一点点
- 30 99分都是“不及格”



第2章 一次就做对，工作零缺陷

——第一次就把事情做正确

● 质量零缺陷的“秘密武器”

● 肯德基凭什么打入中国市场？

38 不喝中国水的日本人

41 第一次就把事情“做对”，效率最高

46 做对，更要做到位

49 一次搞定，绝不浪费返工成本

51 一种最节省人力、物力、财力的做事方法

54 认真才能到位，负责才能成功

第3章 防患于未然，做个“问题免疫专家”

——第一次就把祸根及时清除

● 预防：别等亡羊再补牢

● 该如何打跑野狗？

62 工作的实质就是解决问题

65 最高明的医术是预防

67 最好的管理是事前管理

69 从源头上清除祸害

72 最好的服务是“售后没有服务”

76 肯负责，问题止于方法

79 细节决定成败，思路决定出路