

一部提高工作绩效的业绩指导书



一部塑造高效企业的管理启示录

做得多不如 做得对

欧俊◎编著



与其追求数量和形式上的多，不如保证质量和结果上的对。在优胜劣汰的生存环境下，我们更需要高效、多赢的工作哲学，提倡在“做对”的前提下“做多”。

优秀不在于你做了多少事，而在于你做对了多少事

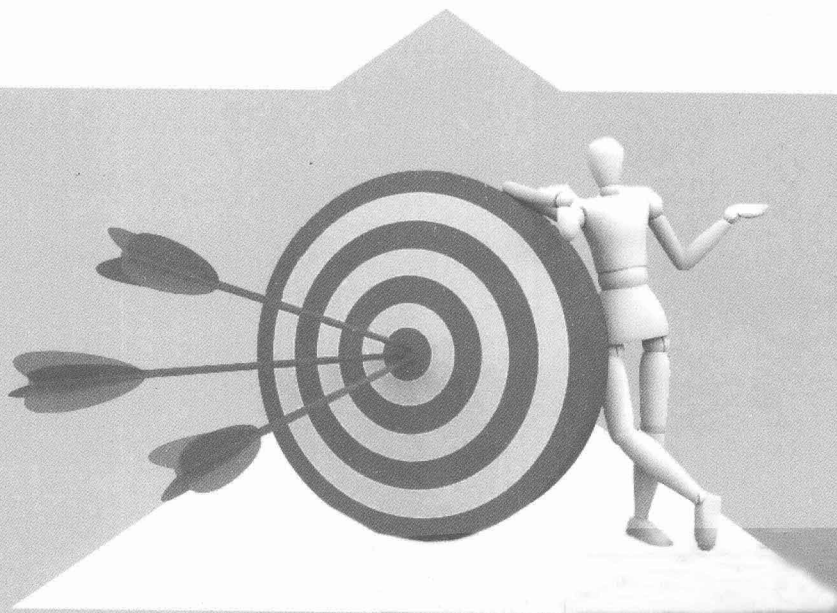


中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

——• ZUODEDUO BURU ZUODEDUI •——

做得多不如 做得对

欧俊◎编著



中央编译出版社
Central Commission for Translation Press

图书在版编目(CIP)数据

做得多不如做得对 / 欧俊编著. —北京:中央编译出版社,2010.1

ISBN 978 - 7 - 5117 - 0120 - 6

I. ①做…

II. ①欧…

III. ①企业 - 职工 - 工作方法 - 通俗读物

IV. ①F272.9 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 238988 号

做得多不如做得对

出 版 人 和 龔

责任编辑 郑 锦

责任印制 尹 珺

出版发行 中央编译出版社

地 址 北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话 (010)66509360(总编室) (010)66509353(编辑室)
(010)66509364(发行部) (010)66509618(读者服务部)

网 址 <http://www.cctpbook.com>

经 销 全国新华书店

印 刷 北京瑞哲印刷厂

开 本 787 × 1092 毫米 1/16

字 数 150 千字

印 张 13.75

版 次 2010 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价 28.00 元

本社常年法律顾问:北京大成律师事务所首席顾问律师 鲁哈达

凡有印装质量问题,本社负责调换。电话:(010)66509618

前

言



做得多不如
做得对

在某公司销售部门的一次销售总结会上,销售经理周嵘询问本周的业务销售情况:

甲说:我本月回访了5个老客户,新开发了2个新客户,我说服他们购买我们公司的产品。

乙说:我本月回访了10个老客户,新开发了15个新客户,他们都对公司的产品表现了浓厚的兴趣。

丙说:我本月回访了15个老客户,新开发了20个新客户,我对他们进行了强势公共公关,同时还签下了意向性协议。

.....

周嵘最后总结陈词:“你们一个比一个的工作做得多,可是从公司整体的销售数据和你们个人的销售业绩来看,我们这个月的销售收入远低于去年同期13%的增长水平。我们是时候反思一下我们忙碌的效率和价值了!”

在许多公司里,从领导到员工,成天都忙得晕头转向,老觉得工作干不完,任务压头。但他们却毫无成效可言,他们做了大量无意义的事情而使得忙碌失去了价值。

低效率的企业,其生存机会将变得渺茫。没有结果的员工,成功对他来说是遥遥无期的。盲目地求多而不求对不仅影响自己的业绩,还是对企业资源的一种浪费。

做得“多”不如做得“对”,意味着不在于你做了多少事,而在于你做对了多少事,绝对不可以碌碌无为,与其单纯追求数量上和形式上的多,倒不如求结果上的好和对。我们一定要我们的忙碌是出正果而不是穷折腾。

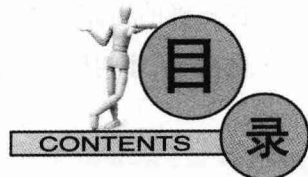
著名的三正半山酒店的酒店管理行动纲领里面有这样几条:“我们追求出正果。出正果就是我们的工作要富有成效,做任何事都要追求一个好的结果。我们反对只说不做,同时我们也反对做而无效。”在企业做而无效不仅没有任何价值可言,反而是对公司资源的一种浪费。做对才叫做了,以对取胜才是职场的赢道。只有把事情做对才能有效提高忙碌的价值,把业绩做多。

我们主张“做多不如做对”,但并不是简单地反对“多”,“多”和“对”不是简单的对立关系而是辩证统一的关系。只有首先把事情“做好做对”才能“做多”。我们同样需要鼓励在“做对”的前提下尽量“多做”,这就是胡锦涛总书记提倡的“又好又快”。胡锦涛总书记曾数次讲到促进经济社会发展要“又好又快”。

在又好又快、“做对”的前提下“多做”,并不是一件难事。但需要你用心忙碌,负责做事;需要你在忙碌中寻找方法,智慧做事;需要你找准工作的方向,少走弯路;需要你主动落实,行动见效;需要你做重要的事情,提高时间的利用效率;需要你简化工作,告别瞎忙;需要你注重细节,做事到位;需要你注重团队,统合综效……这不仅是一种工作的结果,还是一种工作的态度。

实现企业又好又快发展,在做对的前提下出好业绩,多出业绩,必将进一步增强企业的经济实力,从而为企业在市场上注入强大的生机和活力;必将进一步增加个人的职场即战力,从而为员工个人在职场提高竞争的砝码和实力。

本书对盲目求多的职场现象进行了深刻的剖析。清晰的思路帮你看清那些混乱的、低效率的忙碌认识误区,让你走出盲目求多的阴影,并给出在做对的前提下采取措施才能出结果、出业绩。本书说理与方法自成体系,剖析精当,案例翔实,内容丰富。对职场流感“做多做不对”对症下药,具有药到病除的疗效,对员工减少忙碌、大幅提升业绩有显著的促进作用。相信本书能帮你从此脱离盲目忙碌的不堪现状,避免无为的忙碌。



第一章 为什么做得多却做不好,透视企业忙症的七种表现

- 为什么只见行动,不见结果——职场蜗牛的效率低下 / 1
- 为什么只见努力,不见业绩——职场笨牛的方法不对 / 3
- 为什么整日忙乱,碌碌无为——无主题变奏者行动盲目 / 5
- 为什么热情高涨,希望落空——职场大跃进者心态浮躁 / 9
- 为什么制度完美,漏洞百出——踢皮球的权责不明 / 12
- 为什么会议很多,效益低下——落实不力等于零 / 14
- 为什么心愿很好,现实残酷——盲人骑瞎马的方向不对 / 17

第二章 没有结果,求多是一种虚耗

- 忙 = 亻 + 亡,乱忙心就死了 / 21
- 没有功劳,苦劳就是“白劳” / 24
- 员工没有业绩就是剥削企业 / 27
- 没有结果,工作流程就没有效率 / 31
- 无效忙碌造成企业资源损耗 / 34

第三章 做多不等于做好,做对了才叫做了

- 不是“做事”,而是“做成事” / 39
- 目标太多等于没有目标 / 42

- 在正确的道路上做正确的事 / 47
- 做对了,才叫做 / 50

第四章 做得对才能做得多,以对取胜是职场赢道

- 努力不等于成功,忙碌不等于成效 / 53
- 不重过程重结果,不重苦劳重功劳 / 56
- 责任在于创造价值,使命在于解决问题 / 58
- 行动又好又快,做对的前提下多做事 / 61

第五章 走出“做多”的误区,用结果来复命

- 摆脱“速度病”,快节奏不等于高效率 / 65
- 跳出数字的误区,数量不等于质量 / 67
- 忙碌不等于高效,关键是要忙出成效 / 70
- 树立“结果心态”,用结果来复命 / 73

第六章 认真能把事情做对,用心能把事情做好

- 为自己打工,养成认真的做事风格 / 77
- 不糊弄工作,合格是最低的要求 / 79
- 用心做事,思路清晰才不会漫无头绪 / 82
- 戒除浮躁,不为薪水而工作 / 85

第七章 只要思想不滑坡,方法总比困难多

- 努力做事,还要聪明地做事 / 91
- 反弹琵琶,异工同曲 / 94
- 善于变通,迂回前进 / 97

- 田忌赛马,以排序取胜 / 100
- 庖丁解牛,分解工作难题 / 103
- 打破常规,推开虚掩之门 / 106

第八章 找准工作方向,做一只“偷闲”的懒蚂蚁

- 走出忙碌的迷雾森林,方向比距离更重要 / 109
- 眉毛胡子分开抓,找准问题的关键 / 112
- 做最重要而非最紧要的事 / 116
- 做正确的事和正确地做事 / 119

第九章 落实出结果,行动见成效

- 落实到位,人人都管事 / 123
- 锁定责任,才能锁定结果 / 126
- 公司就是你的船,永远不做旁观者 / 129
- 自动自发,主动做最有价值的事 / 132

第十章 提高时间的效率,做最有价值的事

- 提高工作效率,而不是延长工作时间 / 137
- 掌握你的时间节奏 / 139
- 把时间花在关键问题上 / 142
- 在最佳状态下工作 / 145
- 做好时间的规划 / 147
- 提升能力,做一个以一当十的员工 / 150

第十一章 告别“瞎忙”,从简单的地方入手

- 简化工作,合理安排 / 155

- 纵观全局,掌握重点 / 158
- 见树又见林的工作艺术 / 162
- 要务优先,分清事情的轻重缓急 / 164

第十二章 做事到位,争取工作零缺陷

- 第一次就把事情做对 / 169
- 任何工作都追求精益求精 / 172
- 细化工作,把每个环节做到完美 / 174
- 追求“零缺陷”,不做“差不多先生” / 178
- 做事到位不折腾 / 181

第十三章 雁阵优势,团队出业绩

- 走企业发展轨道,个人目标融入团队目标 / 187
- 双赢才能减少内耗式的忙碌 / 190
- 合理授权:让合适的人做合适的事 / 193
- 优势互补:马云的“唐僧师徒团队” / 196

附 录

- 简化工作的九项原则和方法 / 201
- 做对事情的七个高效能工具 / 203
- 高效能人士的十个科学工作方法 / 206

◎第一章 为什么做得多却做不好， 透视企业忙症的七种表现

为什么只见行动，不见结果——职场蜗牛的效率低下

安妮是广告公司企划部的一名员工，在公司里，大家都叫她“蜗牛”。她在公司里是最为忙碌的一个，但却只能领着勉强维持温饱的工资。

一次，公司接受了一个价值千万的大项目，顾客的要求也高。公司为此专门召开了一次会议，决定这个项目主要由企划部负责，要求在最短的时间内做出文案和整体创意。

企划部分解了一下任务，把相对简单的文案起草工作交给了安妮。当企划部其他员工的准备工作一切就绪，只等安妮的企划稿出来的时候，安妮的企划稿却迟迟没有开头。按她的解释，她在构思一个绝好的创意，但公司没有时间再给安妮了，客户已经催了好几次，如果三天内还拿不出方案，将终止双方的合作。

情况紧急，公司老板让企划经理亲自起草企划稿，紧赶慢赶，终于在客户要求的期限内完成了一切前期准备工作。

7天后，项目顺利完成，其他员工都高高兴兴地领到了奖金，只有安妮一人被扣发了当月工资。她可能还不知道，自己已经上了



公司下个季度的裁员名单。

安妮行动缓慢,效率低下,当其他同事都准备就绪时,她还迟迟没有开头。蜗牛总是慢人家一拍,很难见到工作的结果,这不仅影响自己的业绩和职场前途,严重的时候,还可能给公司带来不良后果。

老是在行动,却很难看到任何业绩。在职场我们经常可以看到这样一些人,他们整天都在忙碌,没有任何时间空下来,但他们的忙碌却没有任何成果。

有的人工作一小会儿就抵上别人干半天,有的人工作一整天,也没有看见他的任何成绩,当你问他整天都在忙什么的时候,他也只能语焉不详,甚至自己都不知道自己忙了些什么。

有一个人要在客厅里钉一幅油画,请邻居来帮忙。油画已经在墙上扶好,正准备钉钉子,迟疑了一会儿,他说:“这样不好,最好钉两个木块,把画挂在上边。”邻居觉得有道理,就帮他去找木块。木块很快找来了。正要钉时,这个人说:“等一等,木块有点大,最好能锯掉一点。”于是便四处去找锯子。找来锯子,才锯了两下,他们很快发现这锯子太钝了,该磨一磨。这个人家里正好有一把锉刀,就把锉刀拿来了,却又发现锉刀没有把柄。为了给锉刀安装把柄,这个人去附近的一个灌木丛里寻找小树。要砍下小树时,他又发现他那把锈迹斑斑的斧头实在不能用了,又找来磨刀石磨斧头,可为了固定住磨刀石,必须得制作几根固定磨刀石的木条,为此他又去寻找一位木匠。然而,这一走,就没见他回来。下午邻居再见



到他的时候，他正在街上帮助木匠从五金用品商店里往外抬一台笨重的电锯。

这个人折腾了一天，却没有折腾出一个成果。在我们的周围，我们常常发现一些人整天被折腾得晕头转向，结果却因为做了没有任何成果而使得他们的忙碌失去了价值。

在许多公司里，无论领导还是员工，成天忙得晕头转向，却没有任何工作效益。这样低效率的企业，在市场没有任何竞争力。

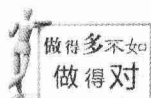
在工作中减少忙碌，用最少的时间圆满完成任务，超越公司既定目标，轻轻松松上班，快快乐乐下班，干得比别人少，成绩比别人好，不但能让老板满意，而且还能给自己多留些休闲的空间，给爱情和家庭多营造一些和谐的氛围，这也是每个人都十分向往的工作和生活。

为什么只见努力，不见业绩——职场笨牛的方法不对

有两只蚂蚁想翻越一段墙，寻找墙那头的食物。

一只蚂蚁来到墙脚就毫不犹豫地向上爬去，可是当它爬到大半时，就由于劳累、疲倦而跌落下来。可是它不气馁，一次次跌下来之后，又迅速地调整一下自己，重新开始向上爬去。另一只蚂蚁观察了一下，决定绕过墙去。很快地，这只蚂蚁绕过墙来到食物前，开始享受起来。

第一只蚂蚁仍在不停地跌落中重新开始。



简单的故事却向我们昭示了一个深刻的道理：很多时候，方法比勤奋更重要。第一只蚂蚁毫不气馁的勇气值得我们借鉴，但是在不断努力、不断失败之后，我们是否该停下来想想，寻找一个更好地解决问题的方法，这样或许远比我们拥有勤奋的态度要来得有效。失败给我们的不仅仅是要我们继续努力，更多的是经验教训，需要我们从中获得些什么，改善些什么。没有对失败的反思，而是一次次重复失败，只能是白费力气。

事物发展的速度除了取决于勤奋、坚持、勇敢以外，更需要正确的方法。也许有了一个正确的方法，发展的速度会来得比想象的更快。

在一家国内知名的证券公司工作的小李，毕业于国外的一所金融学院，有着令别人羡慕的教育经历，人生的天平似乎早早地倾斜在他这一边，他也是公司公认的勤奋员工，但是三年过去了，他仍然只是一名普通的职员，这是为什么呢？问题就在其工作方法上。

每一次领导布置一项任务时，小李都会以百分之百的热情投入工作，他会找到所有需要的数据进行分析，然后进行大量的统计工作。每天他都在不停地做着统计与分析，每当遇到一项复杂的数据时，他非要弄个明白不可。这种勤奋刻苦的精神是难能可贵的，可是效果如何呢？他似乎陷入了一种“分析陷阱”，不能自拔。随着时间一天天地过去，他并没有拿出一个切实可行的办法。

工作不同于学术研究，勤奋笃实的作风固然没错，但探究“为



什么”远不如“什么对目前的工作有益”更重要。以错误的方法工作，直接导致了小李工作效率的低下，虽然消耗了大量精力，也花去了大把的时间，却没有形成应该的正比关系产出。

爱因斯坦说曾经提出过一个公式： $W = X + Y + Z$ 。这里， W 代表成功， X 代表勤奋， Z 代表不浪费时间、少废话， Y 代表方法。从这个大家公认的公式中我们可以知道，正确的方法是成功的三要素之一。如果只有勤奋刻苦的精神和脚踏实地的作风，而没有正确的方法，是不能取得成功的。

在职场常有这样的情况发生：有的人工作很勤奋，每天都忙不停，但是由于工作方法不正确，效率很低，还常常加班加点来完成工作，工作绩效平平；有的人平时很少加班，工作方法正确，能用较少的时间来完成工作，绩效相当好。对于前者，或许最初上司会因为你的刻苦努力而欣赏你，但是长期下来，由于工作获得的结果始终不佳，你的努力几乎都是白费。这是一个重视过程结果的年代，我们不仅要勤奋，更要用合理的方法做事。

成功需要的不仅仅是勤奋，也不单纯与花费的时间、精力成正比，同样需要方法。只有正确的方法才能提高解决问题的效率，才能保证成功！

为什么整日忙乱，碌碌无为——无主题变奏者行动盲目

一队毛虫在树上排成长长的队伍前进，有一条带头，其余的依次跟着，食物就在枝头，一旦带头的找到目标，停了下来，它们就开

始享受美味。有人对此非常感兴趣,于是做了一个试验,将这一组毛虫放在一个大花盆的边上,使它们首尾相接,排成一个圆形,带头的那条毛虫也排在队伍中。那些毛虫开始移动,它们像一个长长的游行队伍,没有头,也没有尾。观察者在毛虫队伍旁边摆放了一些它们喜爱吃的食物。但是,毛虫们想吃到食物就得看它们的目标,也就是那只带头的毛虫是否停了下来,一旦停了下来它们才会解散队伍不再前进。观察者预料,毛虫会很快厌倦这种毫无用处的爬行而转向食物。可是毛虫没有这样做。出乎预料之外,那只带头的毛虫一直跟着前面的毛虫的尾部,它失去了目标。整队毛虫沿着花盆以同样的速度爬了七天七夜,一直到饿死为止。

可怜的毛虫给予我们最深刻的启示:没有目标、无主题的盲目行动只能失败甚至是死亡。目标和主题对于我们和我们的行动非常重要,不容忽视。

在工作中,很多人都有可能忘了最初的目标,忙于应付一只又一只跑出来的“兔子”,结果忙来忙去什么都没有得到。事实上,我们忙碌的最大的问题恰恰在于,根本不知道自己在忙什么,什么问题才是真正值得我们去解决的,或者在不知不觉中“跑了题”。例如,想做饭了却发现家里没盐了,去买盐时发现旁边那个沙锅不错,买沙锅之前到另外一家商场比较价钱,结果在那家商场看到了自己喜欢的一个品牌衣服专柜正在打折……到了最后盐没买成,却穿着新衣服在饭店里吃饭。这就是无主题变奏。这是造成我们无序忙碌的重要原因,也是造成我们忙而无果的重要原因。

在我们的周围,我们常常能发现一些行动盲目、毫无计划的



人，整天忙忙碌碌、晕头转向，结果却因为做了大量无意义的事情而使得忙碌失去了价值。

李洁是一家公司的职员，大学毕业后，在求职上并没有费多少周折，就顺利地进入了这家著名的跨国公司。因为她精明能干，善解人意，很受老板的赏识。进这家公司没多久，她很快就由普通员工被提拔为经理助理。为此，她工作更加敬业，帮老板把工作安排得井井有条，和同事关系也很好。

李洁在这里的工作用她自己的话来说是得心应手。在这家公司里，与她同一届毕业的同学当中，她做得最好。所以，难免会有同学打电话来询问她一些关于工作上的事情。

善解人意的李洁，每当接到电话，就很积极地帮助他人出谋划策，帮他们解决工作上遇到的问题。

这样一来，她就无法专注于有效的工作。经理也批评过她，说你做这些虽然帮了同事、同学，甚至对提高公司其他人员的工作能力都起到了非常好的作用，可这些事对你来说毕竟都是无效的，这些无效的事迟早会误了公司和你自己的大事。

但李洁依然故我，每天还是忙忙碌碌的，热心地做着很多分外事。

一次，总部的老板打电话过来，结果电话一直占线，而这一次老板的电话是通知李洁的经理：有个重要的合同要与他协商。结果，老板一直等了半个多小时，才把电话打进来。了解了电话占线的原因不是因为李洁的经理在洽谈别的生意，而是李洁接了一个电话，正在热心地帮助别人，做那些无效的工作后，老板一句话没