

【圣文培训教程】

错误一：盲目多事
错误二：执行不力
错误三：计划不周
错误四：缺乏激情
错误五：工作执行不到位
错误六：做事浮躁，半途而废
错误七：习惯好逸恶劳
错误八：遇到困难就退缩
错误九：只图改革，不顾后果
错误十：工作没有计划

周锡冰◎著

Feel Pulse

企业员工常犯的49种错误

把脉

为什么几个人做一个人的工作反而更忙？

为什么合情合理地提升下属却惹来不必要的诸多事端？

为什么公司制度越来越多，越来越健全，员工却不知道该如何完成自己的工作？

.....

当你更进一步思考上述“现象”时，你会很快发现公司面临的问题多得让你无法想像，在中国企业诸多问题中，究其原因，最大的问题不是战略的问题，也不是决策的问题，而是缺乏执著而具体的执行者，最关键的问题还是缺乏员工的执行问题。

.....

错误二十四：为了薪水而工作

错误二十五：做事没头没尾

错误二十六：投机取巧，不愿付出相应努力

错误二十七：浅尝辄止，凡事只做到最低标准

错误二十八：遇事拖延，在等待中完成工作

错误二十九：应付了事，工作敷衍塞责不认真

错误三十：马虎轻率

错误三十一：没有做正确的事

错误三十二：有错不改

错误三十三：不重视培训自己

错误三十四：做事缺乏计划

错误三十五：没有明确的目标

错误三十六：不愿承担责任

错误三十七：缺乏团队精神

错误三十八：不愿听取别人意见

错误三十九：缺乏责任心



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

错误七：争位好好先生
错误八：说知道就是做不到
错误九：只懂结果，忽略过程
错误十：工作没有计划
错误十一：只懂结果，忽略过程
错误十二：工作没有计划
错误十三：只懂结果，忽略过程
错误十四：工作没有计划
错误十五：说知道就是做不到
错误十六：只懂结果，忽略过程
错误十七：工作没有计划

周锡冰◎著

错误十八：缺乏平和心态

Feel Pulse

企业员工常犯的49种错误

把脉

为什么几个人做一个人的工作反而更忙？
为什么合情合理地提升下属却惹来不必要的诸多事端？
为什么公司制度越来越多，越来越健全，员工却不知道该如何完成自己的工作？
.....

当你更进一步思考上述“现象”时，你会很快发现公司面临的问题多得让你无法想像，在中国企业诸多问题中，究其原因，最大的问题不是战略的问题，也不是决策的问题，而是缺乏执著而具体的执行者，最关键的问题还是缺乏员工的执行问题。
.....

错误三十一：知识不是唯一的武器
错误三十二：知识不是唯一的武器
错误三十三：知识不是唯一的武器
错误三十四：知识不是唯一的武器
错误三十五：知识不是唯一的武器
错误三十六：知识不是唯一的武器
错误三十七：知识不是唯一的武器
错误三十八：知识不是唯一的武器
错误三十九：知识不是唯一的武器
错误四十：知识不是唯一的武器
错误四十一：知识不是唯一的武器
错误四十二：知识不是唯一的武器
错误四十三：知识不是唯一的武器
错误四十四：知识不是唯一的武器
错误四十五：知识不是唯一的武器
错误四十六：知识不是唯一的武器
错误四十七：知识不是唯一的武器
错误四十八：知识不是唯一的武器
错误四十九：知识不是唯一的武器

错误四十六：不懂沟通推卸责任
错误四十七：不懂沟通推卸责任
错误四十八：不懂沟通推卸责任
错误四十九：不懂沟通推卸责任
错误五十：不懂沟通推卸责任
错误五十一：不懂沟通推卸责任
错误五十二：不懂沟通推卸责任
错误五十三：不懂沟通推卸责任
错误五十四：不懂沟通推卸责任
错误五十五：不懂沟通推卸责任
错误五十六：不懂沟通推卸责任
错误五十七：不懂沟通推卸责任
错误五十八：不懂沟通推卸责任
错误五十九：不懂沟通推卸责任
错误六十：不懂沟通推卸责任
错误六十一：不懂沟通推卸责任
错误六十二：不懂沟通推卸责任
错误六十三：不懂沟通推卸责任
错误六十四：不懂沟通推卸责任
错误六十五：不懂沟通推卸责任
错误六十六：不懂沟通推卸责任
错误六十七：不懂沟通推卸责任
错误六十八：不懂沟通推卸责任
错误六十九：不懂沟通推卸责任
错误七十：不懂沟通推卸责任
错误七十一：不懂沟通推卸责任
错误七十二：不懂沟通推卸责任
错误七十三：不懂沟通推卸责任
错误七十四：不懂沟通推卸责任
错误七十五：不懂沟通推卸责任
错误七十六：不懂沟通推卸责任
错误七十七：不懂沟通推卸责任
错误七十八：不懂沟通推卸责任
错误七十九：不懂沟通推卸责任
错误八十：不懂沟通推卸责任
错误八十一：不懂沟通推卸责任
错误八十二：不懂沟通推卸责任
错误八十三：不懂沟通推卸责任
错误八十四：不懂沟通推卸责任
错误八十五：不懂沟通推卸责任
错误八十六：不懂沟通推卸责任
错误八十七：不懂沟通推卸责任
错误八十八：不懂沟通推卸责任
错误八十九：不懂沟通推卸责任
错误九十：不懂沟通推卸责任
错误九十一：不懂沟通推卸责任
错误九十二：不懂沟通推卸责任
错误九十三：不懂沟通推卸责任
错误九十四：不懂沟通推卸责任
错误九十五：不懂沟通推卸责任
错误九十六：不懂沟通推卸责任
错误九十七：不懂沟通推卸责任
错误九十八：不懂沟通推卸责任
错误九十九：不懂沟通推卸责任
错误一百：不懂沟通推卸责任

中国经济社会出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京
错误四十六：不懂沟通推卸责任
错误四十七：不懂沟通推卸责任
错误四十八：不懂沟通推卸责任
错误四十九：不懂沟通推卸责任
错误五十：不懂沟通推卸责任
错误五十一：不懂沟通推卸责任
错误五十二：不懂沟通推卸责任
错误五十三：不懂沟通推卸责任
错误五十四：不懂沟通推卸责任
错误五十五：不懂沟通推卸责任
错误五十六：不懂沟通推卸责任
错误五十七：不懂沟通推卸责任
错误五十八：不懂沟通推卸责任
错误五十九：不懂沟通推卸责任
错误六十：不懂沟通推卸责任
错误六十一：不懂沟通推卸责任
错误六十二：不懂沟通推卸责任
错误六十三：不懂沟通推卸责任
错误六十四：不懂沟通推卸责任
错误六十五：不懂沟通推卸责任
错误六十六：不懂沟通推卸责任
错误六十七：不懂沟通推卸责任
错误六十八：不懂沟通推卸责任
错误六十九：不懂沟通推卸责任
错误七十：不懂沟通推卸责任
错误七十一：不懂沟通推卸责任
错误七十二：不懂沟通推卸责任
错误七十三：不懂沟通推卸责任
错误七十四：不懂沟通推卸责任
错误七十五：不懂沟通推卸责任
错误七十六：不懂沟通推卸责任
错误七十七：不懂沟通推卸责任
错误七十八：不懂沟通推卸责任
错误七十九：不懂沟通推卸责任
错误八十：不懂沟通推卸责任
错误八十一：不懂沟通推卸责任
错误八十二：不懂沟通推卸责任
错误八十三：不懂沟通推卸责任
错误八十四：不懂沟通推卸责任
错误八十五：不懂沟通推卸责任
错误八十六：不懂沟通推卸责任
错误八十七：不懂沟通推卸责任
错误八十八：不懂沟通推卸责任
错误八十九：不懂沟通推卸责任
错误九十：不懂沟通推卸责任
错误九十一：不懂沟通推卸责任
错误九十二：不懂沟通推卸责任
错误九十三：不懂沟通推卸责任
错误九十四：不懂沟通推卸责任
错误九十五：不懂沟通推卸责任
错误九十六：不懂沟通推卸责任
错误九十七：不懂沟通推卸责任
错误九十八：不懂沟通推卸责任
错误九十九：不懂沟通推卸责任
错误一百：不懂沟通推卸责任

图书在版编目(CIP)数据

把脉——企业员工常犯的 49 种错误/周锡冰著. —北京:中国经济出版社,
2007. 5

ISBN978—7—5017—8017—4

I. 把… II. 周… III. 企业管理:人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 037195 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:张路中(电话:010—68319286 Email:zlz1952@vip.sina.com)

责任印制:常 毅

封面设计:任燕飞工作室

经 销:各地新华书店

承 印:三河市佳星印装有限公司

开 本:787×1092mm 1/16 印 张:15.25 字 数:243 千字

版 次:2007 年 5 月第 1 版 印 次:2007 年 5 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978—7—5017—8017—4/F·7017 定 价:34.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

绪 论

请为优秀员工正名：不要让你的金牌员工输在起跑线上

为什么几个人做一个人的工作反而更忙？

为什么合情合理地提升下属却惹来不必要的诸多事端？

为什么公司制度越来越多，越来越健全，员工却不知道该如何完成自己的工作？

.....

当你更进一步思考上述“现象”时，你会很快发现公司员工的问题多得让你无法想象，在企业员工诸多问题中，究其原因，最大的问题不是战略的问题，也不是决策的问题，而是缺乏执著而具体的执行问题。

如何才能解决这个问题呢？企业应倡导员工从不把工作看做是乏味的事情，员工应从工作和培训中获得更多的意义。让员工从工作当中找到乐趣、尊严、成就感以及和谐的人际关系，这是作为一个合格员工所必须承担的责任。

为此，把自己本职工作做到最好，这本是一个合格员工必须具备的工作素质，然而不幸的是，在很多公司中，许多员工却不这么认为。现在，依旧有许多员工认为自己的工作比别人要低人一等。他们没有认识到其工作的价值所在，只是迫于生存的压力而劳动。

努力提高执行的力度就应该发挥员工的积极性，以及充分调动起他们的工作热情。这在许多成功的公司中已经得到证明。

华夏圣文管理咨询公司首席咨询师金易十分强调：“如果那些一天到晚总想着如何欺瞒的员工，肯将一半的精力和创意用到正途上，他们一定可以在任何事情上取得卓越的成就。如果员工善于寻找借口，那么试着将找借口的创造力用于寻找解决问题的方法，情形也许会大为不同。”

制度执行不到位，是企业存在的一个通病，必须需要员工的无条件执行，企业才能够有希望和国外的企业进行竞争。执行力，无条件的执行力，然而这



正是企业的短板。当前企业最缺的是什么,管理者和员工最缺的是应多思考“我应该怎么干,我怎么干才能干好”的执行力和领导力。因为我们已经习惯于剑走偏锋,不是关注自己如何执行,做好本职工作,而是把注意力更多地集中在别人、别事上,把挑剔的目光总投向别处。结果是该管的事情没有管好,叫“缺位”;管了不该管的事情,叫“越位”;游离于该管什么(职责)和管了什么(行为)之间,不能找准自己的座标,混淆了角色,叫“错位”。只要这“三位”的问题存在,我们的执行力就不可能“到位”,执行就会打折扣,团队合力和企业目标就会被送上海市蜃楼。

为什么企业制度执行不到位呢?究其原因,就是员工认为自己的工作 是卑贱的,不肯全力以赴地工作,毋庸置疑,那将是一个巨大的错误,不论是贵族还是平民,不论是男人还是女人,谁都没有理由轻视自己的工作。因为,一个员工一旦轻视自己的工作,那他就 不可能全身心地投入工作,而一旦他们以敷衍了事和得过且过的态度对待工作时,肯定会影响到公司的整个目标及任务的完成。这样的员工到任何一个公司都不会受到欢迎。这样下去,他们必定遭到社会的淘汰。

做好自己本职的工作,是每个员工应尽的义务,任何一份正当和合法的工作都是高贵的。每一个诚实的劳动者和创造者,都值得世人赞誉,因此,最关键的问题是员工如何摆正自己对工作的态度。那种只求高薪,而不知道自己工作责任的人,不但对公司总裁来讲没有任何价值,对员工自己来说也是一样。

在生活中,的确有这样一些工作,它们看上去不是很高雅,工作环境也很差劲,社会上似乎也不太关注它。但是,员工千万别因此而轻视这样一份工作,员工必须要用这样的尺度去衡量它:只要它是有用的,就值得你去做。

事实证明,世俗的观念影响了员工的有效执行,然而,如何才能够调动员工的积极性呢?笔者认为:“任何工作都值得我们做到最好,而且是用 100% 的精力。”

画家莫奈曾画过这样一幅画,画面上描绘的是修道院里的情景,几位正在工作着的天使,其中一位正在架水壶浇水,一位正提起水桶,还有一位穿厨衣的天使,正在伸手去拿盘子——哪怕是生活中再平凡不过的事,天使们都会全神贯注地去做。

成功公司之所以成功,它们的成功并非偶然。比如提高员工的执行力就是一个重要方面。笔者认为,观念改变一切。因此,造成许多员工不去做好他

们本身工作的一个重要因素就是观念。当然,在年轻的员工眼中,像注册会计师、律师以及跨国公司高层领导这样的职务才算得上一份好的工作,为此,很多年轻员工甚至花上漫长的时间去等待,为的就是找到这样一个职位。实际上,在同样的时间里,他完全可以找到一份对他来说很现实的工作,并在工作提升自己的能力,发挥自己的价值。

任何工作都应该做到最好,这不是一句时髦的名言,它应该让员工落实到具体的工作中去,让员工默默去接受,并为之改变。

事实证明,工作没有贵贱,但工作态度却有高低的区别。看一个员工的工作态度就能立刻知道他能否做好事情,而决定一个员工的工作态度的要素又是他的性情与才能。事实上,一个员工的工作态度可以说就代表了他这个人的职业心态。

轻视自己工作的员工,他绝对不会尊敬自己,因为他轻视自己的工作,因此觉得工作十分辛苦而忙碌,更难让他把工作做到最好。今天,依旧有许多员工在轻视自己的工作,他们从不认为工作是自己成就事业和人生的工具,只不过把工作当成谋求生计的途径罢了。

那些轻视自己工作的员工,正是生活中的被动者,他们不愿用自己的奋斗去改变自己的生活,而是期待发生奇迹。在他们眼中,注册会计师、律师以及跨国公司高层领导既体面又有权威性,他们不想干体力活,也不想当小商贩,他们觉得自己应该生活得更轻松,有一个好的职位,生活得更自由。他们总是认为自己有什么特长,并因此而前途无量,事实上,这不过是他们固执罢了。

像上述员工对待工作的态度,肯定不会给公司带来好的业绩,但是我们如何去引导这部分员工走出那种误区呢?

彼得·德鲁克认为:“上天赐予了你工作的本能,因此,你千万不能懒散,这只会让你蒙受不幸。这个世界上,有人利用自己的天赋给社会创造美好的事物,而有的人却漫无目的,浪费自己的天资,直到晚年仍然身无分文。原本可以创造美好的人生,结果却与成功擦肩而过。”

员工必须去执行领导所下达的命令,哪怕这个命令是不很合理的。如果认为自己的工作与自己无关,那么这个公司面临破产的危险。瑞伯特先生曾提出过这样严厉的警告:“假如人们只追求政府职位与高薪水,那就是这个民族的独立精神已经枯竭的危险信号,如果一个国家的国民只是竭尽全力追求这些职位,这个民族将会迈向奴隶一般的生活。”



把脉

企业员工常犯的49种错误

《哈佛商业评论》则认为,行为本身说明不了它工作自身的性质,而是由员工在行动时的精神状态来决定;工作单不单调,也由员工在工作时的心境来决定。

我们的人生目标将指引我们的一生,员工的工作态度,将让员工与其他员工分别开来。员工的工作态度使员工思想更开阔,或者使员工的心胸变得更狭隘,或者让员工的工作变得崇高,或者变得俗气。

做任何一件事情对我们的人生来说都是极具意义的。做一位砖瓦匠,也许会从砖块和泥浆中发现诗意;做一名图书馆理员,或许可以在工作之余使自己获得更多的知识;做一名教师,也许为教学工作感到厌烦,但是,只要教师见到自己的学生,一定会变得快乐起来。

不要用他人的眼光来看待自己的工作,也不要世俗的标准来衡量自己的工作,如果这样做的话,只会让自己觉得工作单调、无聊、毫无价值。这如同我们在外面观察一个大教堂的窗户,上面也许布满了灰尘,十分灰暗,没有光华,但是,如果我们推开门走进教堂,将会看到另外一幅景象,色彩绚丽,线条清晰,在阳光之下教堂里会形成一幅幅美的图画。

当然,影响公司执行力的因素有许多,其中一个致命的因素就是员工对待工作的态度。如果领导者不重视,势必影响到公司的整体进展。笔者强调:“从外部看待问题是有局限的,只有从内部观察才能看透事物的本质。”有的工作表面上看十分无味,只有当员工自己身临其境,努力去做时才能体会到其中的乐趣与意义。所以,不管自己是什么样的人,都要从工作本身去理解自己的工作,把工作看成自己人生的权利与荣耀——这将是自己保持个性独立的唯一方法。

任何事情都值得我们努力去做,别轻视自己做的每一件事,哪怕是一件小事,自己也要竭尽全力、尽职尽责地把它做好。

能把小事情顺利完成的员工,才有完成大事情的可能。一个走好每一个脚步的员工,绝不会轻易跌倒,而这也是通过工作获得伟大力量的奥秘。因此,请为我们企业的优秀员工正名,从而不要让企业的金牌员工输在起跑线上。这是一个企业永续经营和基业常青的一个前提条件。

作者

2007年1月9日

把脉



企业员工常犯的49种错误

目录 Contents

错误一：借口多多	1
错误二：执行不力	8
错误三：玩忽职守	14
错误四：缺乏激情	19
错误五：工作执行不到位	26
错误六：做事浮躁，不重细节	31
错误七：争做好好先生	35
错误八：说知道就是做不到	40
错误九：只重结果，忽视思想	47
错误十：工作没有计划	52
错误十一：拒绝承担个人责任	57
错误十二：缺少平和心态	62
错误十三：不以顾客利益为重	66
错误十四：善于溜须拍马	70
错误十五：固守经验	75
错误十六：不能正确面对成功和失败 ...	80
错误十七：抓不住机遇	83



目录 Contents

错误十八：操纵“公司政治”	88
错误十九：习惯拖延时间	95
错误二十：员工对老板不忠诚	102
错误二十一：视老板为敌人	106
错误二十二：循规蹈矩，只知道服从上级指令	111
错误二十三：迷信权威	116
错误二十四：因循守旧	120
错误二十五：缺乏挑战精神	126
错误二十六：不以最佳的状态去执行	131
错误二十七：任何工作从不做到最好	134
错误二十八：没有做最优秀员工的意识	140
错误二十九：再好的制度就是不执行	143
错误三十：今天的工作任务明天才完成	147
错误三十一：学习只是一句空话	152
错误三十二：拿业绩当儿戏	156
错误三十三：浪费有限的工作时间	159
错误三十四：为了薪水而工作	163

目 录

Contents

错误三十五：做事虎头蛇尾	166
错误三十六：投机取巧，不愿意付出相应努力	170
错误三十七：浅尝辄止，凡事只做到最低标准	173
错误三十八：遇事拖延，在等待中完成工作	177
错误三十九：应付了事，工作做得差不多就行	181
错误四十：马虎轻率	185
错误四十一：没有做正确的事情	189
错误四十二：眼高手低	192
错误四十三：不客观剖析自己	196
错误四十四：追求完美过了头	202
错误四十五：没有倾听的习惯	211
错误四十六：做不值得做的事情	216
错误四十七：忽视诚信	219
错误四十八：不能正确面对失败	225
错误四十九：居安不思危	230
后记	234

错误一：借口多多

那些一天到晚总想着如何进行欺瞒的员工，如果肯将一半的精力和创意用到正途上，他们一定可以取得卓越的成就。善于寻找借口的员工，如果试着将找借口的创造力用于寻找解决问题的方法，那么情形也许会大为不同。

——张瑞敏

焦点问题再现

德威公司的业务规模虽然不是很大，但是公司的业务工作仍然非常需要员工的敬业精神和激情。

由于2006德国世界杯足球赛的序幕刚刚拉开，很多喜欢足球的男女员工总是熬夜看球，球赛在凌晨5:00才收场，看完球赛有的员工大都补睡一会儿觉，一不留神，上班时就迟到了。迟到的男同事自然不敢实话实说，大家还没胆量这样向总经理张大清这样交代：球赛高于公司制度。

于是，每每迟到又不幸被总经理张大清抓个正着的男员工总会找个理由：送孩子上学被老师留下“训话”；母亲临时住院；在并不繁华的地段塞车……本来平常的日子，一下子变成了“多事之秋”，总经理张大清听了员工们的陈述，总是摇摇头。

公司里一位叫章政英的女职员在公司默默无闻，于是章政英喜欢足球的事也没人知道。章政英同样也每天凌晨起床看2006德国世界杯足球赛，由于睡眠时间协调得当，一直没迟到。可是马有失蹄，章政英一不小心也迟到了一次。总经理张大清问章政英迟到的原因。章政英说了实话，“我因为看球赛早上睡过头了。”



章政英准备离开总经理办公室的时候，张大清说：“章政英啊，我本来准备提拔你当市场部主管的，可是没想到你跟其他人一样不诚实。”想不到张大清竟然不相信章政英说的实话，章政英开始向张大清讲凌晨的赛事。原来，张大清也是一个超级球迷，昨晚章政英观看的比赛的时候，张大清也在看。张大清口气软了许多，留章政英聊了一会儿 2006 德国世界杯足球赛，聊了一会儿各自喜爱的球队后，章政英才离开总经理办公室了。

很快，张大清宣布了对不找借口的章政英的任命。一帮男同事透过布满血丝的眼睛，迷茫地看着章政英：不找借口真的这么有效？

症状分析

一些员工往往喜欢邀功，却不愿对自己的失职承担责任。有时为了逃避责任，甚至编造出种种借口。在工作中，我们也经常能听到员工各种各样的借口：

- 如果工作中的事情不理想，那肯定是老板的问题；
- 如果家里的事情不完美，那一定是对方的错；
- 如果在考评中得了个“D”，那肯定是因为主管不喜欢自己；
- 那个客户太挑剔了，我无法满足他；
- 我可以早到的，如果不是下雨；
- 我没有在规定的时间内把事做完，是因为……
- 我没学过；
- 我没有足够的时间；
- 现在是休息时间，半小时后你再来电话；
- 我没有那么多精力；
- 我没办法这么做。

还经常会听到员工在问“这是谁的错？”，即便这种话不是每天都能听到，但我们也会常常听到。当执行不力或者犯错误的时候，为了避免谴责，多数员工都会选择欺骗手段，尤其是当他们明知故犯一个错误时，除了编造一个敷衍他人的借口之外，有时还会给自己找出一个下台阶的理由。因此，在多数公司中，有许多员工不再是想方设法去争取成功，而是把大量的时间和精力

错误一 借口多多

力放在如何寻找一个更合适的借口上。归纳起来，员工的借口主要有以下五种表现形式：

(1)他们作决定时根本就没有征求过我的意见，所以这不应当是我的责任。

许多借口总是把“不”、“不是”、“没有”与“我”紧密联系在一起，其潜台词就是“这事与我无关”，把本应自己承担的责任推卸给别人。一个团队中，是不应该有“我”与“别人”的区别的。一个没有责任感的员工，不可能获得同事的信任和支持，也不可能获得上司的信赖和尊重。如果人人都寻找借口，无形中就会提高沟通成本，削弱团队协调作战的能力。

(2)这几个星期我很忙，我尽快做。

找借口的一个直接后果就是容易让人养成拖延的坏习惯。如果细心观察，我们就会很容易发现在每个单位里都存在着这样的员工：他们每天看起来忙忙碌碌，似乎是尽职尽责了，但他们把本应一个小时完成的工作用半天的时间甚至更多的时间来完成，他们寻找各种各样的借口来拖延逃避。这样的员工总是让管理者头痛不已。

(3)我们以前从没那么做过或这不是我们这里的做事方式。

在中国的员工中，没有做过不是不好好工作的借口，笔者认为，没有做过，可以竭尽全力去做，因此，领导者就必须鼓励员工大胆地创新，鼓励员工不怕失败，这样才能让员工没有借口。

(4)我从没受过适当的培训来干这项工作。

这其实是为自己的能力或经验不足而造成的失误寻找借口。这样做显然是非常不明智的：借口只能让员工逃避一时，却不可能让员工如意一世。没有谁天生就能力非凡。正确的做法就是正视现实，以一种积极的心态去努力学习、不断提升自己的能力和经验。

(5)我们从没想过要赶上竞争对手，他们在许多方面超出我们一大截。

这样的理由似乎没有任何可以抨击的地方，笔者觉得，在这个激烈竞争的社会里，必须树立一个成功者的心态，这样就能使看似“不可能”的变成可能了。



诊断处方

公司当中普遍存在着有令不行、拒不服从的现象。如果把公司比喻成人体的话，那么高层就是头脑，主要责任是经营决策——做正确的事；中层相当于腰杆，主要的责任是执行——正确地做事；而一线基层则相当于四肢，责任是操作——迅速完成任务、把事情做正确。很显然，公司如果缺乏服从执行力度，就不会有高的效率，就赶不上竞争对手，甚至有被淘汰出局的风险。

那些喜欢发牢骚、抱怨不幸的员工曾经都有过梦想，却始终无法实现。为什么呢？因为他们有找借口的毛病。那些认为自己缺乏机会的员工，往往是在为自己的失败寻找借口。成功的管理者不善于也不需要编织任何借口，因为他们能为自己的行为和目标负责，也能承受自己努力的成果。

借口总是在人们的耳旁窃窃私语，告诉自己因为某原因而不能做某事，久而久之我们甚至会潜意识地认为这是“理智的声音”。假如你也有此类情况，那么你可以做一个实验，每当你使用“理由”一词时，请用“借口”来替代它，也许你会发现自己再也无法心安理得了。

一个人在面临挑战时，总会为自己未能实现某种目标找出无数个理由。正确的做法是抛弃所有的借口，找出解决问题的办法。二者之间的区别就在于态度，你选择哪一种呢？

很多成功的员工并不见得有超凡的能力，但却有超凡的心态。他们能够积极主动地抓住并创造机遇，而不是一遇到困难就逃避退缩，为自己寻找借口。如果他们这样做的话，是不可能取得成功的。

我们常常也会觉得很奇怪：为什么公司中许多员工总是如此煞费苦心地找寻借口，却无法将工作做好呢？如果那些整天想着欺上瞒下的员工，肯将一半的精力用于工作，那么他们也一定可以取得不错的成就。如果你总是善于寻找借口，那么努力尝试用找借口的创造力来找出解决问题的办法，也许情形会大大地不同。

作为一名合格的员工就应该努力去执行上司下达的任务。而不是去找任何借口，哪怕合理的借口，事实证明，没有任何借口是执行力的表现，无论做什么事情，都要记住自己的责任，无论在什么样的工作岗位，都要对自己的工作负责。工作就是不找任何借口去执行。

错误一 借口多多

一支部队、一个团队，或者是一名战士或员工，要完成上级交付的任务就必须具有强力的执行力。接受了任务就意味着作出了承诺，而完成不了自己的承诺是不应该找任何借口的。可以说，没有任何借口是执行力的表现，这是一种很重要的思想，体现了一个人对自己的职责和使命的态度。思想影响态度，态度影响行动，一个不找任何借口的员工，肯定是一个执行力很强的员工。可以说，工作就是员工不找任何借口地去执行。

德国国家足球队向来以顽强著称，因而在世界赛场上成绩斐然。德国足球成功的因素有很多，但有一点却被人们特别看重，那就是德国队队员在贯彻教练的意图、完成自己位置所担负的任务方面执行得非常得力，即使在比分落后或全队困难时也一如既往，没有任何借口。你可以说他们死板、机械，也可以说他们没有创造力，不懂足球艺术。但成绩说明一切，至少在这一点上作为足球运动员，他们是优秀的。因为他们身上流淌着执行力文化的特质。无论是足球队还是公司，一个团队、一名队员或员工，如果没有完美的执行力，就算有再多的创造力也可能没有什么好的成绩。在公司中，有效地执行是每个合格员工具备的条件，也是提升公司竞争力的关键因素。

案例：

我不是足球爱好者，但我是铁杆的橄榄球迷。我特别崇拜锋士·隆巴第。

他是美国橄榄球运动史上一位伟大的橄榄球队教练。在锋士·隆巴第的带领下，美国绿湾橄榄球队成了美国橄榄球史上最令人惊异的球队。

锋士·隆巴第告诉他的队员：“我只要求一件事，就是胜利。如果不把目标定在非胜利不可，那比赛就没有意义了。不管是打球还是工作，一切一切都应该‘非胜不可’。”

“你要跟我工作”，他坚定地说，“你只可以想三件事：你自己、你的家庭和球队，按照这个先后次序。”

“比赛就是不顾一切。你要不顾一切拼命地向前冲。你不必理会任何事、任何人，接近得分线的时候，你更要不顾一切。没有东西可以阻挡你，就是战车或一堵墙，或者是对方有 11 个人，都不能阻挡你，你要冲过得分线！”

执行，没有任何借口。正是有了这种坚强的意志和顽强的信心，绿湾橄榄球队的队员们拥有了完美的执行力。在比赛中，他们的脑海里除了胜利还是



胜利。对他们而言，胜利就是目标。为了目标，他们奋勇向前，锲而不舍，没有抱怨，没有畏惧，没有退缩，不找任何借口。他们是所有雇员的榜样。

巴顿将军在他的战争回忆录《我所知道的战争》中曾写到这样一个细节：

“我要提拔人时常常把所有的候选人排到一起，给他们提一个我想要他们解决的问题。我说：‘伙计们，我要在仓库后面挖一条战壕，8英尺长，3英尺宽，6英寸深。’我就告诉他们那么多。我有一个有窗户或有大节孔的仓库。候选人正在检查工具时，我走进仓库，通过窗户或节孔观察他们。我看到伙计们把锹和镐都放到仓库后面的地上。他们休息几分钟后开始议论我为什么要他们挖这么浅的战壕。他们有的说6英寸深还不够当火炮掩体。其他人争论说，这样的战壕太热或太冷。如果伙计们是军官，他们会抱怨他们不该干挖战壕这么普通的体力劳动。最后，有个伙计对别人下命令：‘让我们把战壕挖好后离开这里吧。那个老畜牲想用战壕干什么都没关系。’”最后，巴顿写道：“那个伙计得到了提拔。我必须挑选不找任何借口地完成任务的人。”

综观中国成功的企业，它们都有一个共同的特点，那就是员工能够有效地执行他们的目标任务，而且还没有任何借口。因此，无论什么工作，都需要这种不找任何借口去执行的人。对我们而言，无论做什么事情，都要记住自己的责任，无论在什么样的工作岗位上，都要对自己的工作负责。不要用任何借口来为自己开脱或搪塞，完美的执行是不需要任何借口的。

重点提示

执行就是执行，没有任何借口，在很多公司中，很多员工，说目标任务不切合实际，或者说能力不够，诸多借口本是不能完成目标任务的理由，但是很多员工采纳了。这其实是非常愚笨的应对方法。笔者认为：“习惯性拖延的人常常也是制造诸多借口与托辞的专家。如果你存心拖延、逃避，你自己就会找出成千上万个理由来辩解为什么不能够把事情完成。”

错误一 借口多多

事实上，把事情“太困难、太无头绪、太麻烦、太花费时间”等种种理由合理化，确实要比相信“只要我们足够努力、勤奋就能完成任何事”的信念要容易多了，但如果员工经常为自己找借口，不能完成任何事，这对你以后的职业生涯也是极为不利的。

如果员工常常发现，自己会为没做或没完成的某些事而制造借口与托辞，或想出成百上千个理由为事情未能照计划实施而辩白、解释，那么，你还是多做自我批评，多多地自我反省。造成公司执行力度不强，固然有管理能力的原因，这是需要对干部层进行管理能力培养的，但根本性的原因可能是服从的问题。也就是说，是没有真正摆正自己的服从者角色。不要再做那些没有意义的辩解了，也不要再找什么借口了，开始动手做事吧！

