

Xue Hui Zuo Shi

学会做事

——从熟知走向真知

做事理念

做好一件事

做好现在的事

做好将来的事

文锋 / 著

做事，要动心、动脑、出力气，实实在

在的去做，这是做事的真

分析、推理、归纳、判断、总结；

识别需求，发现问题，自己提出

“冲一杯茶”

行动，“做一件

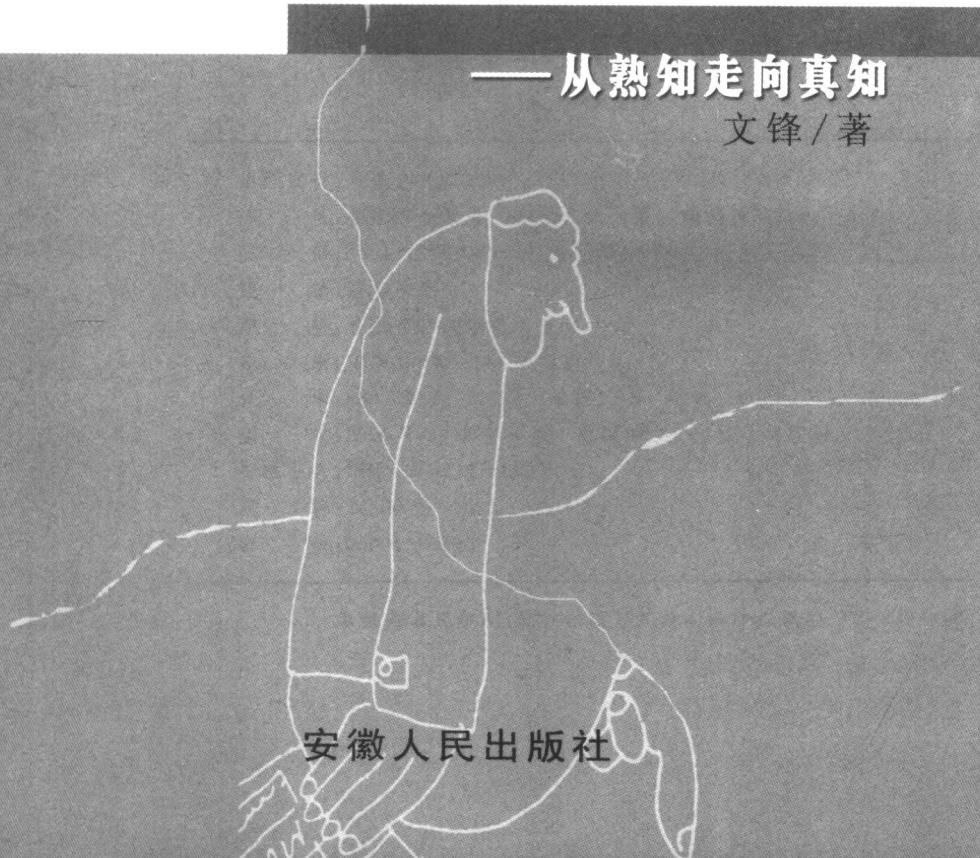
有成效地动

安徽人民出版社

Xue Hui Zuo Shi
学会做事

——从熟知走向真知

文锋 / 著



安徽人民出版社

责任编辑:张胜莲

装帧设计:宋文岚 钱志刚

图书在版编目(CIP)数据

学会做事:从熟知走向真知/文锋著. —合肥:安徽人民出版社,2006.11

ISBN 7-212-02970-X

I. 学... II. 文... 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 134065 号

学会做事——从熟知走向真知

文 锋 著

出版发行:安徽人民出版社

地 址:合肥市金寨路 381 号九州大厦 邮编:230063

发 行 部:0551-2833066 0551-2833099(传真)

经 销:新华书店

照 排:合肥市中旭制版有限责任公司

印 刷:中国科学技术大学印刷厂

开 本:880×1230 1/32 印张:7.5 字数:200 千

版 次:2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月第 1 次印刷

标准书号:ISBN 7-212-02970-X

定 价:24.00 元

印 数:00001-03000

本版图书凡印刷、装订错误可及时向承印厂调换

前 言

这是一本专门谈“做事”的书。

做事，看似平淡，却至关重要。其一，人活一世，离不开做事。个人的事，家里的事，单位的事，社会的事，这些都是事，多少都要做一些，非做不可。其二，换一个角度看，人生有两件大事：一是做人，二是做事。做人也是一件事，一件毕生要做的事。事做不好，人也难得做好。可见，做事对每个人都很重要。

做事，看似熟悉，却似是而非。留心观察周围，把“做事”混同于“会做事”，把“做了事”混同于“做好了事”，把“紧急的事”混同于“重要的事”，把“不该做的事”混同于“应该做的事”等，这样的人，这样的事，实在太多了。平日里，大家忙于做事，没工夫深究如何做事，经常弄得好人做不好事，做好事不得好报。

我把做事视为一棵树，一棵有生命的树，从树根到树梢，一共有四层，每层起一个名字，依次是：(1)做事理念；(2)做好一件事；(3)做好现在的事；(4)做好将来的事。

这样，便有了这本书的四个章节：

第一章“做事理念”是树的根。在这里，我就“事”、“做事”、“把事做好”和“做人”等一些概念，给出了自己的解释。大家是否认同这些概念并不重要，重要的是知道我说的是什么意思。我的树有了根，后面的话才可以说得下去。因为我的工作经历表明，这一点很重要。许多工作上的误会、曲解，都源于对一些概念不假思索想当然地使用。比如，我说一件事“搞好了”，有人却说“没有搞好”；有人认为一件事“搞得不错”，我却认为“搞得很臭”。于是，大家争论不休、莫衷一是。其实，问题就出在对“搞”和“搞好”这两个概念的理解和认同上。我们可能根本不知道对方说的是什么意思，也



可能压根不同意对方说的那个意思。学会做事,要有正确理念。

第二章“做好一件事”是树的枝叶。每个枝叶代表一件事。做好了一件事,才能去做另一件事;做好了一件现在的事,才能同时去做几件现在的事;做好了现在的事,才有工夫去考虑做将来的事。我很同意这样的观点:做任何事都需要有基本功。做事的基本功,就是“做好一件事”,而且从小事做起,从简单的事做起,从平凡的事做起。小事做不好,难成大事;简单的事做不好,难以做好复杂的事;平凡的事做不好,难以做好伟大的事。一位花样滑冰运动员,先要学会滑冰,然后才能练习那些让人眼花缭乱的花样动作。一位酒店的厨师,先要做好一道菜,然后才能做好一桌盛宴。枝叶繁茂了,大树才能生机勃勃。学会做事,要从一件事开始。

第三章“做好现在的事”是树的躯干。树干连着无数枝叶,代表我们每天都要面对许多事。健康的树干,为枝叶提供均衡营养,让枝叶有序生长,淘汰体弱、多病和多余的枝叶。现在的事,看似杂乱无章,其实每件事都有各自的作用,内在关系密切。做好现在的事,“头疼医头、脚疼医脚”不行,“东一榔头、西一棒”也不行,需要通盘考虑,整体应对,这就是树干对枝叶的作用。在这方面,我们人体堪称楷模。正常的人体,五脏六腑、五官四肢,分分秒秒都在做事,忠实地发挥着各自的作用,同时又相互协调、亲密无间。人体是如何做到这一点的呢?这正是本章的话题。学会做事,要专注于现在。

第四章“做好将来的事”是树的末梢。树是有生命的,末梢代表着树的未来和希望。只顾眼前,不管将来,树将是短命的。对于自然界中的树而言,我们不必担心,生物圈中的法则早已将现在与将来完美地结合在了一起。可是,对人而言,便没有那样幸运了,什么事都得学。时下,急功近利、拔苗助长成风,弄得大家现在做事很难,将来做事恐怕更难。树梢至于树,宛如孩子至于家庭,当下作不了什么贡献,却关系到家族血脉的延续。学会做事,要着眼于未来。

1996年,联合国教科文组织的“国际21世纪教育委员会”,在前欧洲委员会主席雅克·德洛尔先生的主持下,完成了一份题为《学习——财富蕴藏其中》的工作报告。报告提出了21世纪教育的四大支柱:学会求知(Learning to know)、学会做事(Learning to do)、学会共处(Learning to live together)和学会生存(Learning to be)。

我希望通过这本书与大家共勉,学会做事,共同进步。

作者

2006年8月于深圳

目 录

前 言/ 001

第一章 做事理念/ 001

就“事”论“事”/ 002

什么叫“事”/ 003

什么叫“做事”/ 006

什么叫“把事做好”/ 011

做事与做人/ 019

第二章 做好一件事/ 021

做事与需求/ 023

做事与决策/ 036

做事与计划/ 051

做事与控制/ 066

做事与评估/ 083



第三章 做好现在的事/ 095

做事与质量/ 099

做事与人员/ 113

做事与沟通/ 127

做事与风险/ 142

做事与采购/ 153

第四章 做好将来的事/ 166

做事与环境/ 167

做事与能力/ 178

做事与执行/ 190

做事与享受/ 202

做事与发展/ 213

后记/ 229

第一章 做事理念

本章主题

学会做事，既要做该做的事，又要把该做的事做好。换句话说，学会做事，首先要“做正确的事”(Do the right thing)，然后要“正确地做事”(Do the thing right)。做人离不开做事，做事更需要做人。



就“事”论“事”

有一位哲人说：“熟知非真知。”意思是说：非常熟悉的东西，未必是真正懂得的东西。

熟悉，说明经常遇见，甚至低头不见抬头见。太熟悉的东西，我们容易视而不见，似懂非懂而没有真懂。不懂，其实并不可怕，可怕的是不知道自己不懂（有西方人称此为“Unknown-unknown问题”）。我们有相当多的问题，甚至一些严重问题大都根源于此。溺入水中，才知道空气重要；囚在牢里，才知道自由可贵。

“事”，就是这样一个东西。它无人不知、无人不晓，天天遇到、时时碰见，熟悉得不能再熟悉了。可是，熟悉不等于懂得，懂得不等于真懂。平日里，我们太忙了，忙得废寝忘食、无暇他顾，难以静下心来细想一下、深究一番：“事”到底是什么？假如我们有一天忙中偷闲，拎起自己的头发，升至半空中向下俯视，定会惊讶不已：我们其实没忙别的，忙的正是“事”啊！

我们天天离不开做事，更希望把事做好。可是，我们的事做得怎样呢？如果不把“事”当一回事，“做好”便无从谈起。许多时候，我们无所事事，因为不知道该做什么“事”；许多时候，我们南辕北辙，因为做了不该做的“事”；许多时候，我们事与愿违，因为做不好该做的“事”；许多时候，我们一事无成，因为既不知道该做什么“事”，也不知道如何做好该做的“事”。凡事种种，都因为我们太不懂“事”了。

我们与“事”好有一比，就像身上的五脏六腑，天天在一起，朝夕相处，却根本意识不到它们的存在。终于有一天，它们中的一个或几个出了问题，弄得我们坐也不是躺也不是，生不如死，方才如梦初醒，追悔莫及。

学会做事，要诚心诚意地把“事”当一回事，既不能怠慢，更不能敷衍。这里，有四门功课要做：①做事理念；②做好一件事；③做

好现在的事；④做好将来的事。

什么叫“事”

学会做事，我们得先弄明白：什么叫“事”？如果我们走到大马路上，随便问 100 个人，估计会有 110 种答案。生活就是这样，越简单的东西，往往越说不清楚。

“事”的含义

关于“事”的解释，《新华字典》上面给出了两条：一条指“事情”，当名词讲；一条指“侍奉”，当动词讲。我所理解的“事”，就是从这里开始的。

我们通常说的“事”，其实在说“事情”。从字面上看，“情”就是情况（Situation），“事”就是行动（Action）。两者连在一起，所谓“事情”，大概就是“视情况而行动”的意思吧。

如果这个行动是准备采取的行动，那么这个“事”，就是打算做的事；如果这个行动是正在进行的行动，那么这个“事”，就是正在做的事了。有了情况，又有了准备采取或者正在进行的行动，我们就有了一件事，一件打算做的事，或者，一件正在做的事了。

比如，“肚子饿了要吃饭”，是一件打算做的事。“肚子饿了”，是那个情况，而“要吃饭”，则是那个准备采取的行动。“肚子饿了去吃饭”，则是一件正在做的事。“肚子饿了”，还是那个情况，而“去吃饭”，则是那个正在进行的行动。又如，“感冒了要上医院”，是一件打算做的事。“感冒了”是情况，“要上医院”是准备采取的行动。“感冒了上医院”，是一件正在做的事，“感冒了”还是情况，“上医院”是正在进行的行动。我们说“学会做事”时的那个“事”，应该就是这个意思。

“事”，还有另外一个意思，只表示情况而与行动无关。比如，



升官发财是“好事”，锒铛入狱是“坏事”。前者是人们向往的情况，后者则是人们惧怕的情况。类似的还有喜事和丧事、美事和丑事、高兴的事和倒霉的事、千载难逢的事和司空见惯的事等。这种“事”，前面往往要加一个修饰，可以加各种各样的形容词，唯独没有个“做”字。

此外，还要声明一点：我有了情况，或者有了我关心的情况，我准备采取行动，或者正在采取行动，我才有了了一件事。别人有了情况，我未必非要行动，就像别人拉肚子，我没必要急着找厕所；别人感冒，我没必要跟着流鼻涕一样。因为那是别人的事，不是我的事。同理，我有了情况，别人也未必非要行动，就像我办喜事，别人没必要乐颠颠地入洞房；我挨了揍，别人没必要鼻青脸肿一样。因为那是我的事，不是别人的事。

“事”中的“情况”

常言道：情况千变万化。既然如此，只好具体情况具体分析了。其实，我认为，所有的“情况”不外乎两类：一类是“需求”（Needs），另一类是“问题”（Problems）。

（1）情况之一：需求

通俗地讲，需求就是我们需要的东西，而且非要不可。这些东西，有时是物质的，比如我们需要空气、水、食物、衣服或住房等，叫做“物质需求”；有时是精神的，比如我们需要关心、信任、亲情、友情或爱情等，叫做“精神需求”。这些特定的东西，有时很具体，比如明天赶到北京开会、年底工程竣工、花钱不超过 1000 元或者符合国家标准等，我权且叫做“具体需求”；有时很抽象，比如我们需要把企业做大做强、与国际接轨、活出个人样来或者取得竞争优势等，我权且叫做“抽象需求”。关于需求，后面还要详细谈到。

总之，我们有了需求，也就有了“情况”，这样“事”就来了。

(2)情况之二:问题

从本质上看,问题也是一种需求。在这本书里,需求是我们主动发现或感知的某种需要,而问题则是不请自来的“不速之客”。问题一来,便赖着不走,非要满足不可。有些问题,产生于满足需求的过程当中。比如,家里盖房子(满足需求),可房子盖到一半砖没了(出现问题);想去买砖,又发现钱不够(出现问题);好不容易凑足了钱,又发现不能按期交货(出现问题)。

正常的需求,迟迟得不到满足,往往变成问题。比如,有人长期吃不饱饭,造成营养不良,百病缠身,出现严重的健康问题;有人长期“缺觉”,造成失眠、抑郁等严重的生理和心理疾患。

有些问题由于处理不当,引发出新的更多的问题。比如,夫妻发生口角,原属家庭琐事,无须大惊小怪。可娘家不高兴了,大舅子纠集一帮弟兄前来教训,将丈夫打伤住院。婆家义愤填膺,以牙还牙,与娘家人群殴,酿成治安事件,夫妻也没了缘分。

总之,我们有了问题,同样有了“情况”,同样也是“事”。

学会做事,要提倡主动发现需求,避免被动遭遇问题。我想,如果“需求”与“问题”的比例为 80 : 20 的话,日子一定过得很舒服。

“事”中的“行动”

既然“情况”有“需求”和“问题”之分,“行动”也应该有两类,即“针对需求的行动”和“针对问题的行动”。

(1)针对需求的行动

针对需求的行动,通常都是主动行动。比如,做生意需要钱,应该先弄到钱,然后再开始做生意,省得到时候抓瞎;干活需要工具,应该先弄到工具,并且学会使用工具,然后再开始干活,避免赤手空拳,等等。显然,针对需求的行动,有两个问题必须解决:一是



明确需求,二是知道如何主动。这些都将在后面详细讨论。

(2) 针对问题的行动

针对问题的行动与针对需求的行动有所不同。既然是被动应对,那么针对问题的行动应该关注两个方面:一是尽可能减少问题造成的危害;二是尽可能避免类似问题的重现。前者,我们叫做问题的“纠正”(Correction);后者,我们叫做问题的“预防”(Prevention)。比如,厂房不幸失火了,首先要救火,尽可能降低火灾损失,这就是问题的纠正。火灾发生以后,从中吸取教训,落实各项消防安全措施,这就是问题的预防。

什么叫“做事”

记得有位老师上课说过的一句话很逗。他说:凡是有人说“显然”的地方,往往都是最不显而易见、最难说清楚的地方。在上一小节里,我们“显然”已经知道了什么叫“事”。在这里,我还要难为自己一下,说一说:什么叫“做事”。时下,都说“做事难”,而且越做越难。这在很大程度上,怕是谁也说不明白“做事”的缘故吧。

“做事”的含义

上面说到,所谓“事”就是视情况而行动。这个“情况”,可以是需求,也可以是问题。这个“行动”,可以是准备采取的行动,表示打算做的事;也可以是正在进行的行动,表示正在做的事。

如果在“事”的前面,加上一个“做”字,那就成了“做事”。“做事”,强调的是“做”。这里的“事”,是一个名词,而“做事”则是一个动词。所以,“做事”最根本的含义,就是“行动”,要么去满足需求,要么去解决问题。

当然,这个行动,既包括看得见的肢体行动,也包括看不见的

思维行动；既包括一个人的微观行动，也包括全社会的宏观行动。

“实际”的行动

西方人管“行动”叫“Action”，管“实际行动”还叫“Action”。这一点很有趣，大概在人家的文化里，只要说“行动”，那便一定是“实际行动”了。为什么我们喜欢在“行动”前面加上“实际”两个字呢？这是个值得思考的问题。

说到这里，我不由地想到了“执行力”，它最近被炒得沸沸扬扬。为此，我专门读了一些相关的书籍和文章，发现：所谓“执行力”，就是“实际行动”，或者，简单地说是行动的能力。当然，“执行力”听上去要比“行动”玄乎得多，就像“尿壶”听起来不够味，远不如“夜间智能化多功能纳米接尿系统”听上去过瘾一样。

不论怎样，我们在说“做事”的时候，知道要明确情况（需求或问题），要制定行动方案，然后赶紧地、实际地行动，这就足够了。毕竟，在现实生活中，我们的确嘴上喊得多了一些，行动少了一些。从这个意义上说，学会做事，就是要学会如何有效地行动。

正确的行动

我们做事的行动，极其丰富多彩。我们做事，要动手、动脚、出力气，实实在在地去做，这是最通常的理解，也绝对正确。但是，做事的行动，还远不止这些。我们要动脑筋，要思考，要分析、推理、归纳、判断、总结；我们要动眼，观察周围的一切，捕捉信息，识别需求，发现问题；我们要动嘴，进行沟通、交流、说服、问询；我们要动耳，学会倾听，等等。“冲一杯茶”是行动，“举办奥运会”也是行动，“创建和谐社会”还是行动。

做事的行动，不是乱动、盲目地动，而是有规矩地动，有成效地



动。这样的行动,才是正确的行动。正确的行动,要把握三点:有目标、有计划和有控制。

(1)有目标的行动

没有目标的行动,肯定是盲目的,轻则走许多弯路,造成不必要的浪费,重则与愿望背道而驰,结果徒劳无功。比如,上司要求我“赶快把工作抓起来”,这事就很不好办。因为不知道“工作”具体指什么,不清楚“怎么抓”,不明白“抓到哪儿为止”,结果无法预料。最走运的情形,也不过是“瞎猫碰上死耗子”。又如,公司组织员工出去旅游,目标是“陶冶情操”。这种行动,看似有目标,其实不但没有目标,而且以讹传讹。随便叫起一个人来,问什么是“情操”,情操如何“陶冶”?肯定能得到很多种答案,其中还包括支支吾吾、面红耳赤的肢体语言。

(2)有计划的行动

没有计划的行动,是不严肃的和随意的行动。这种行动,无法保证预期结果的达成。比如,盖房子需要设计图纸,还要施工计划,如果缺了一样,那房子多半没人敢住。国外有过一个调查,发现盖房子和建桥梁,竣工后倒塌的不多(相比较而言)。原因比较简单:建筑是一个古老的行业,从业人员一般都有施工前仔细做计划、审核计划的习惯。该调查报告同时还指出:IT(信息技术)项目就不敢恭维了,系统“交付使用”以后,如果哪一天不出问题,大家便觉得“苍天有眼”、“菩萨保佑”了。

(3)有控制的行动

没有控制的行动,是脆弱的、经不起波折的行动。尤其在当下,做事的环境变化多端,情况错综复杂,没有控制的行动,总让人有坐在“过山车”上悬而又悬的感觉。就做事而言,抱着“没有消息就是好消息”或者“有事再商量”思想的人,一定会大失所望,因为如果那样的话,每天都会有消息,有一大堆不希望的坏消息,排着队登门拜访,消息所到之处,会把每个人都变成了“消防队员”。我

以为,“没有消息就是好消息”等于在说“让坏消息来得更猛烈些吧”!“有事再商量”等于在说“已经来不及了,火情就是命令”!

总之,学会做事,需要有目标、有计划和有控制的正确行动。

行动的伴随物

只要有行动,有些东西就会跟着动。在正确的行动下,那些东西也跟着正确地动。它们是什么东西呢?概括起来叫做“三流”,即物质流(Material flow)、信息流(Information flow)和资金流(Cash flow)。

(1) 物质流

物质流,就是在行动过程中,伴随着的物质的流动。比如,我们搞生产,原材料被采购回来,经过来料检验,放入仓库,然后被发往生产车间,变成部件或组件,变成半成品、成品,经过成品检验又回到仓库。又如,我们盖房子,征来土地,运来钢筋水泥,大吊车来动去,大卡车跑来跑去,等等。这些物质的流动,证明我们在行动;这些物质的正确流动,证明我们在正确地行动。

(2) 信息流

信息流,就是在行动过程中,伴随着的承载在各种媒介上的信息的流动。这些媒介通常包括纸张、电子和口头三类,它们以任务书、工作单、报表、图纸等形式,传递着各种各样做事需要的信息,包括指令信息和数据信息。指令信息,传达了各项行动的命令;而数据信息,则提供了行动所需要的各类数据,也提供了行动过程中所生产的各类反馈数据。这些信息的流动,证明我们在行动;这些信息的正确流动,证明我们在正确地行动。

(3) 资金流

资金流,就是在行动过程中,伴随着的各项资金的流动。这些资金的形式,可以是现金,也可以是各类有价票据。资金的流动,



可以是支出(成本),也可以是收入(效益),还可以是资金在其所属账户或者科目之间的转移。这些资金的流动,证明我们在行动;这些资金的正确流动,证明我们在正确地行动。

做事的要素

试想:做一件事,到底需要哪些条件?做不同的事,当然需要不同的条件。然而,有一些条件是做每一件事都必须的。这些条件,就是做事的要素。

(1)做事的主体

首先,要解决“谁来做事”的问题。这个“谁”,就是“做事主体”(Body)。一个人做事,那个人就是做事主体;一个企业做事,那个企业就是做事主体。比如,我做饭、建筑公司盖楼房、国家发射航天飞机,其中我、建筑公司和国家就分别是“做饭”、“盖房子”和“发射航天飞机”的做事主体。没有做事主体,谁来做事呢?可是,道理简单,并不意味着没有问题。经验表明:在一些地方,“做事主体”的问题非常严重,做事责任不清、相互推诿,其恶劣影响和危害人所共知。

(2)做事的能力

其次,做事需要“能力”(Competency)。光有做事主体,没有做事能力,同样无济于事。一个幼儿园里,教不出大学生来,因为不具备相应的能力。同样,让一位教授去当保姆,事也未必能干得好,因为当教授和当保姆,需要截然不同的能力。做事的能力,与先天素质和教育背景有关,也与后天学习和实践经历有关。多做事,并善于总结的人,做事能力会强一些、提高得快一些。另外,在现代社会里,分工日益专业化,这就要求我们在培养和发展自身能力的同时,千万不要忘记“能力的获取”(花钱买能力)。相信“无所不能”,提倡“单打独斗”的做事理念,恐怕快要行不通了。