

有效工作的核心和精髓，在于“做正确的事”和“正确地做事”

THE GREATEST
TRUTHS ARE THE
SIMPLEST

CONVERSATION ABOUT EFFECTIVE WORKING

大道至简

有效工作笔谭

金基民 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

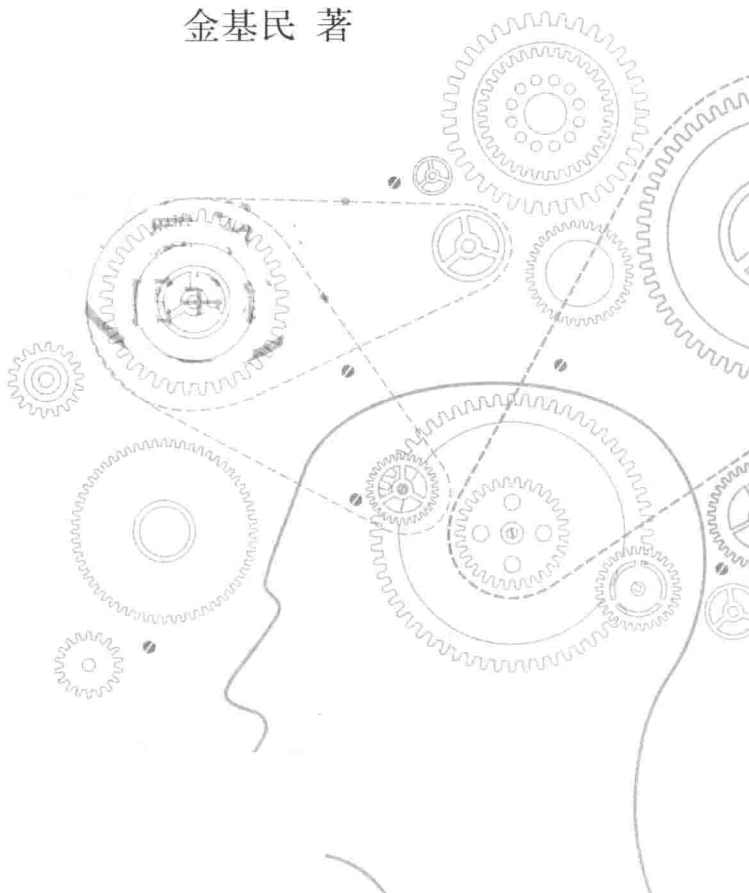
THE GREATEST
TRUTHS ARE THE
SIMPLEST

大道至简

有效工作笔谭

CONVERSATION ABOUT EFFECTIVE WORKING

金基民 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

大道至简:有效工作笔谭/金基民著. —北京:北京大学出版社,2014.9
ISBN 978-7-301-24545-3

I. ①大… II. ①金… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 163531 号

书 名:大道至简:有效工作笔谭

著作责任者:金基民 著

策划编辑:贾米娜

责任编辑:周莹

标准书号:ISBN 978-7-301-24545-3/F·3996

出版发行:北京大学出版社

地 址:北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址:<http://www.pup.cn>

电子信箱:em@pup.cn QQ:552063295

新浪微博:@北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书

电 话:邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

印 刷 者:北京大学印刷厂

经 销 者:新华书店

730 毫米×1020 毫米 16 开本 13 印张 172 千字

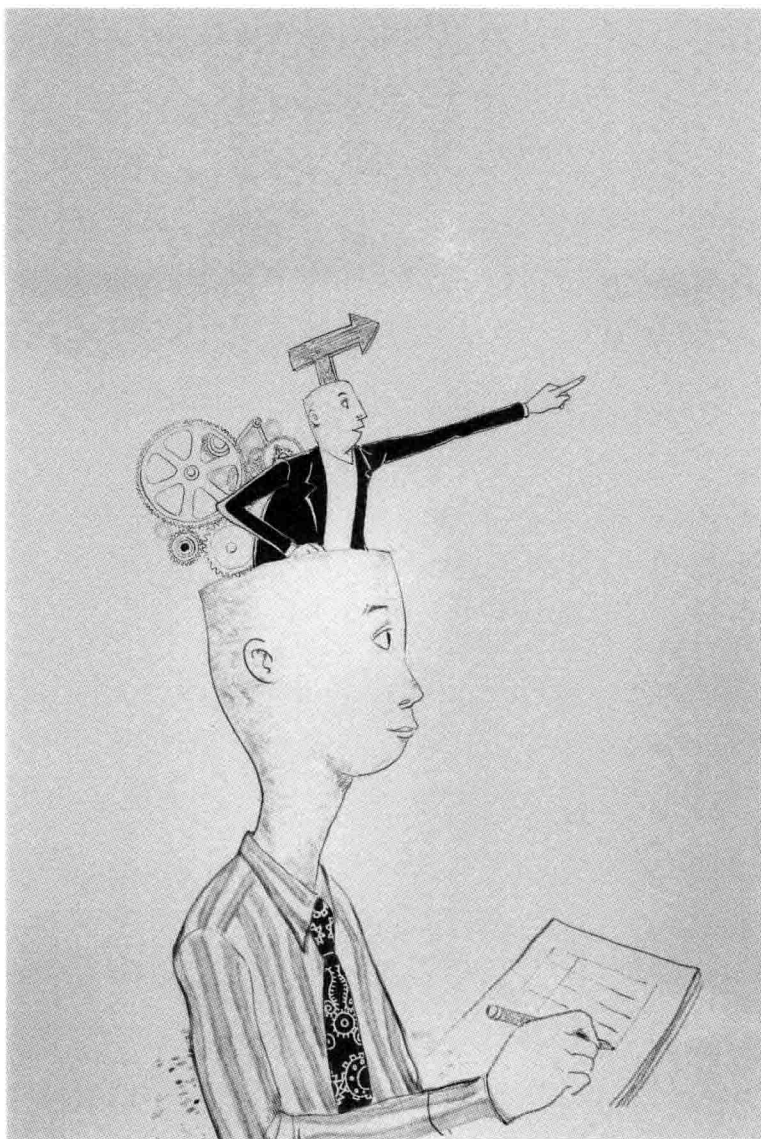
2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

定 价:38.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn



真正科学的管理,最重要的精髓并非是要多做多少事情,而是使所做的事情都真正正确,真正有效。

大道至简：我的“有效”观

我对“有效”的关注和思考，似乎由来已久。

小时候，我家与一家金属加工厂紧邻。站在窗前，我可以清晰地看到厂区内的风景。

不经意间，我发现了这样一个带有规律性的场景：经常会有一车车锃亮的原料钢材被运送到厂区，然后堆放在露天空地，不加任何遮盖，任其日晒雨淋。一段时间后，这些原料钢材难免锈迹斑斑。在进入下一个加工环节前，需要工人用铁锤以手工敲打的方式祛除锈迹。奇怪的是，除锈后的原料钢材被加工锻造成各种形状的型材后，又被继续堆放于露天，“顺理成章”地再次生锈。于是，在成品出厂前，工人不得不又一次用砂纸打磨、除锈、补漆。

我有一位邻居就在这家金属加工厂工作，工种恰好是除锈工，而且是厂里的劳动模范。邻居有很高的劳动积极性，除了在厂里为除锈忙碌，回到家里也在琢磨如何才能更快捷、更干净、更彻底地把锈迹除掉。

在窗前观察到的情景和感受到的除锈工邻居的辛劳，越来越加重了我的不解与质疑：为什么不在原料钢材最初运进厂区未生锈时及时加工？邻居穷其一生忙碌在不断生锈、除锈、再生锈、再除锈的循环中，有多少时间、精力被无谓浪费？在如此重复、低效的过程中，企业又有多少可以避免的成

本、费用及更多的宝贵资源被无意义地消耗？

这或许是我关于有效工作思考的最初起点。

从那时起，我开始在学习和实践中，对无效和低效的观念与行为、制度与规则、流程与组织等，给予了更多的关注。而不断观察到的众多典型事例，也一次又一次地佐证着我的结论：“有效”这个看似简单而又基本的要求，在社会生产和公众生活的诸多领域，都未能得到应有的重视。

例如，有多少道路资源和运输能力因组织协调不力或流程设计科学性的欠缺，徘徊在无效或低效运转的怪圈之中。一方面，道路资源短缺、汽车数量迅速增长和大气污染加剧形成的压力，令相关管理部门长期找不到破题对策；另一方面，公路上的货车有的返程空驶，有的为保证微薄的运输利润不惜冒着巨大风险超载、超速，甚至酿成惨祸。

大城市里的交通拥堵和环境污染越来越严重，汽车自然难辞其咎。公共交通发展举步维艰，运行效率低下，很难成为更多人的出行首选；出租车从业者因道路拥堵屡屡拒载，乘客苦于在最需要的时候无法及时叫到出租车；私家车主虽然不堪用车成本高企怨声载道，但却不得不无奈地一次次自驾上路，使拥堵状况雪上加霜。

有数据显示，内燃机的能源利用效率通常只有25%。也就是说，机车所消耗的能源只有1/4直接作用于推动车辆前进。这一现象放大到社会生活、经济运行和企业管理等诸多领域观察，我们可以清楚地发现，众多资源被无效或低效消耗甚至付诸东流的情况，在当今社会可称得上比比皆是。

管理大师彼得·德鲁克曾说道，管理的本分在于追求工作之有效。事实上，看似高深的流程设计与过程控制、现代物资供应链、精益化管理等管理科学，就根植于日常经济运行甚至日常生活行为的诸多细节之中。因此，真正科学的管理，最重要的精髓并非是要多做多少事情，而是使所做的事情

都真正正确、真正有效。

在我看来,“有效”首先是一种意识、一种价值观。如果我们的会议、文件和更多的管理活动都以是否确有其效为基本准则,做到不忽悠、不折腾、不返工、不重复,那就意味着完成同样的工作只需消耗更少的人力、时间、资金等资源,这意味着劳动强度的不断降低、幸福指数的不断提升,以及宝贵人生可以更有价值地度过。

在自己的职业生涯已经行过大半程之时,我想,作为企业管理的长期实践者,作为已知天命的“过来人”,不妨将多年来履行“本分”、致力“有效”的思考和行动,进行一番客观、平实的梳理。然后,以漫笔和闲谈似的心得,回溯自己对有效人生的执著追求,感悟对有效工作的身体力行,表达对有效社会的期待和憧憬。同时,也借此提示更多的志同道合者:有成就的职业生涯和有质量的生命旅程并非奢侈资源,切勿轻纵机会、空转年轮、蹉跎人生。

以此自勉,以此为序。

CONTENTS

大 道 至 简

目录

PREFACE 大道至简:我的“有效”观 / 001
自序

CHAPTER ONE 有效的真谛在于“正确” / 003
第一篇 有效的要义在于“三不” / 005

**有效理念:
以“正确”串联始终**

有效的保障在于执行 / 008
有效的精髓在于务实 / 010
有效的遗患在于“手尾” / 012
有效的底线在于安全 / 014

CHAPTER TWO 一马失社稷:质量决定成败 / 019
第二篇 零缺陷与零容忍:从美军降落伞与海尔冰箱说起 / 022

**有效门槛:
没有质量,一切“归零”**

质量的生命属性:和尚撞钟与君子不器 / 024
数量、规模和速度:看上去很美 / 026
变通为敌:刻板的德国人和精益的“德国制造” / 028
拒绝“差不多”:态度是王道 / 032

大 道 至 简

CHAPTER
THREE
第三篇

**有效政策：
功效源自“地气”**

- 好政策同样需要“三不” / 037
谁的无车日：公心缺失导致政策减分 / 039
朝令夕改：“动态不一致性”难树权威 / 042
政策博弈：何须船主发善心 / 044
无形与有形：松紧度要适可而止 / 047

CHAPTER
FOUR
第四篇

**有效制度：
不得触碰“高压线”**

- 好制度应该是完整闭环的链条 / 053
“没有制度的管理”是“最好的管理”吗？ / 056
热炉法则：制度不能成为摆设 / 059
制度公平：尽可能放大制度功能 / 061
可怕的漠视：警惕“中国式过马路”带来深度伤害 / 063
程序与规则要助力创新 / 066

CHAPTER
FIVE
第五篇

**有效流程：
别让“聪明人”打埋伏**

- 30人审批一份报告：小心潜伏于流程的“隐情” / 071
罗兰·贝格经验与流程再造原则 / 074
让固化的流程充满灵动的活力 / 076
以信息化对付“自作主张” / 078
谁掌握流程有效与否的评价权 / 080
机制强化和细节管控：有效监督“双保险” / 082
问题管理：笼子多高才能关住袋鼠 / 084

CHAPTER SIX 第六篇	让“上帝”回到凡间 / 089
有效服务： 别把客户当“上帝”	“信任”的价值远超“满意” / 092
	服务三要素 / 094
	魅力“傻瓜机”：因简单尽显美妙 / 096
CHAPTER SEVEN 第七篇	将“以人为本”进行到底 / 101
有效管理： 通往成功的“道法”	远离空转：最好的做法是直击主题 / 104
	纹丝不动的炮兵：僵化制造笑话 / 107
	精细化：赚钱及持久滋润基业的高招 / 109
	常态机制延长“活动”寿命 / 111
	危机应对：着眼于“治未病之病” / 113
CHAPTER EIGHT 第八篇	会海无涯：无往不在会议中 / 119
有效策略： 说说开会这件事	避免召开无效会议的四条法则 / 121
	威尔逊妙答：讲短话是更大的本事 / 123
	以“无会日”制造“稀缺效应” / 126

CHAPTER
NINE
第九篇

**有效领导：
略胜一筹便是高人**

- 刘邦之“三不如”：团队领袖的特质所在 / 131
- 重在适配：何必非寻“全能超人” / 133
- “IQ”不是优秀管理者的唯一标签 / 135
- “不知有之”：智慧领导隐身有术 / 137
- 善于纠错：小沃森的慷慨和“即时贴”的问世 / 139
- 艺术地授权：好领导的胸怀与功夫 / 142
- 取代是福：管得少往往管得好 / 144
- 事事“亲自”未必是“好官” / 147
- 狼和鲶鱼的奇效：以危机激活生命 / 149
- 塔布克发现：心情关乎精品 / 151
- 学习韦尔奇：用构想管理下属 / 153
- 善用“三字经”：管理者之必备秘籍 / 155
- “三有”激励：一年如何完成“3 000 万次” / 157
- 擦亮一双慧眼：别低估“懒人”的价值 / 161

CHAPTER
TEN
第十篇

**有效风气：
拒绝虚无与浮夸**

- 空谈是有效的天敌 / 167
- 戒除空挡轰油门 / 170
- 不令而行：期待表率引领 / 172

CHAPTER ELEVEN 第十一篇	协同为本：缝隙比短板更致命 / 177
有效团队： 做加法不做减法	懂规矩、守纪律、负责任 / 179
	像“加西亚”那样创造性地执行 / 181
	捕雄狮与捉蟋蟀：不做“勤奋的笨蛋” / 183

CHAPTER TWELVE 第十二篇	想当士兵还是将军？ / 187
有效人生： 因平实而不枉虚度	以快乐幸福奏响有效人生旋律 / 189
	以用心工作夯实有效人生成果 / 192

CHAPTER ONE

第一篇

有效理念：以“正确” 串联始终

有效的真谛在于“正确”

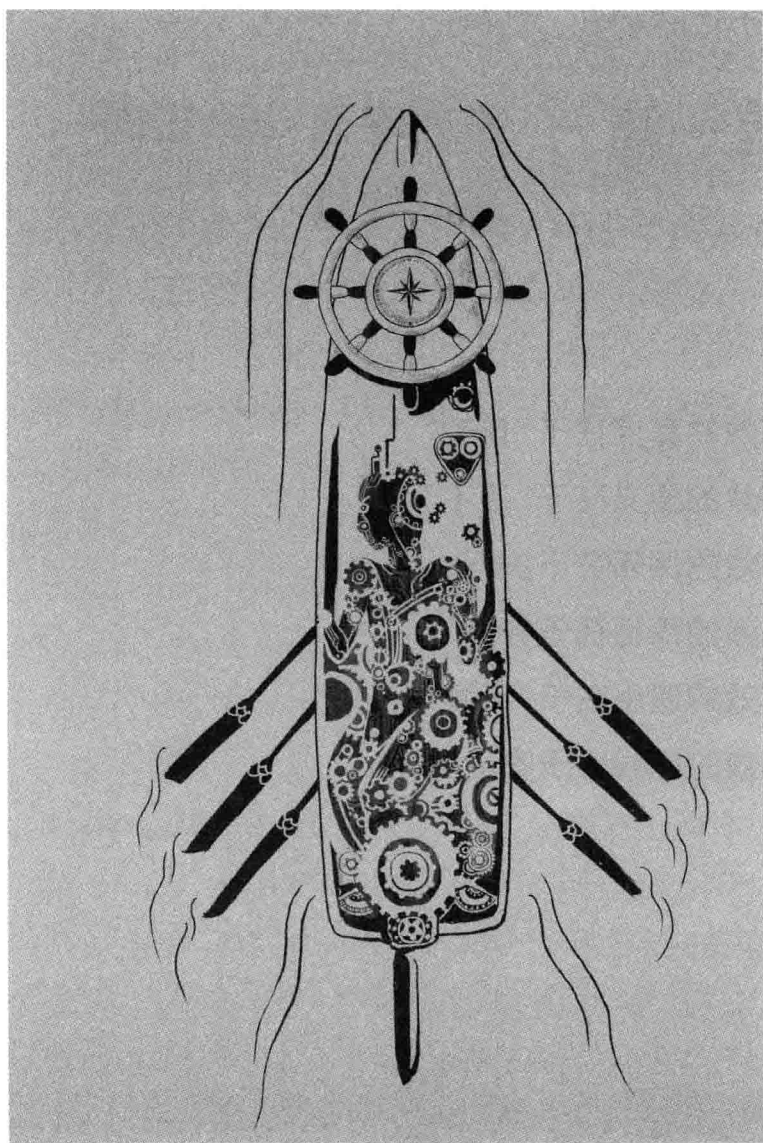
有效的要义在于“三不”

有效的保障在于执行

有效的精髓在于务实

有效的遗患在于“手尾”

有效的底线在于安全



“做正确的事”如同船上的舵，“正确地做事”相当于船上的桨。船舵控制方向，船桨提供动力。

有效的真谛在于“正确”



“做正确的事”如同船上的舵，“正确地做事”相当于船上的桨。船舵控制方向，船桨提供动力。

在管理大师彼得·德鲁克看来，有效就是效能加上效率。他在《卓有成效的管理者》(*The Effective Executive*)一书中说道，效率是以正确的方式做事，而效能则是做正确的事，效率和效能不应偏废。

如何给有效工作一个较为确切的定义，应该是切入这个话题的思考原点。我坚持认为，有效工作不是一个孤立的词汇，而是一个内涵丰富的完整系统，是集工作效率、工作质量和工作作风为一体，以提高工作效能为目标，以加强组织、制度、流程、绩效、文化和信息技术建设为内容，不断提高工作效率和效能、改善工作作风和文化的创造性的系统工程。

以供电企业为代表的公用事业类型的企业为例，有效工作既强调了工作的方向性，即“以人为本”“以客户为中心”“以提升供电可靠率为总抓手”的发展方向，又强调了工作本身的效率和效益性，即通过目标、理念、机制、工具的相互作用，最终形成管理水平持续提升和工作绩效持续改善的闭环体系。

有效工作的核心和精髓，在于“做正确的事”和“正确地做事”。“做正

确的事”如同船上的舵，“正确地做事”相当于船上的桨。船舵控制方向，船桨提供动力。

企业员工在生产线上按照工艺流程生产产品，其技术质量、操作行为都符合标准，就是在正确地做事。但是如果这个产品根本不是客户所需要的东西，没有买主，这就不是在做正确的事。在这种情形下，无论做事的方式、方法多么正确，其结果都是徒劳无益。如果生产的是假冒伪劣产品甚至有毒有害产品，无论做事的方式和流程如何正确，做事行为酿成的后果都堪称罪恶。

与“做正确的事”和“正确地做事”相关联，还有一个“把事情做正确”的问题。“把事情做正确”强调的是效果，其要求是一次成型地把工作做到极致、做出精品，不做无用功。如果说“做正确的事”是前提，“正确地做事”是保障，那么“把事情做正确”就是事关质量大计的永恒追求。

有效的要义在于“三不”



不忽悠是作风要求，核心是“真”和“实”；不折腾是效率要求，核心是“简”和“少”；不返工是质量要求，核心是“优”和“精”。

不妨以三种等式从不同角度表述有效工作的内在含义和明确要求：

有效工作 = 目标正确 + 手段正确 + 结果正确；

有效工作 = 效能 + 效率 + 效果；

有效工作 = 做正确的事 + 正确地做事 + 把事情做正确。

当然，我们完全可以用更简单、直白和通俗的说法，直接对有效工作的要义做出这样的表述：

有效工作 = 不忽悠 + 不折腾 + 不返工。

不忽悠是作风要求，核心是“真”和“实”。

“不真”“不实”在当今社会环境中几近泛滥，忽悠者大行其道，竞相制造忽悠神话。例如，一些发展规划和政策目标，决策者自己也许根本不相信，或者只是流于纸面，永远无法实现，但却通过种种方法制造“神话”，在大量耗费时间、人力和财力之后，徒留一堆烂尾的工程，此为“不真”。以大量空洞无物的报告、会议、论坛和虚拟甚至造假的数据欺上瞒下、空喊口号、空谈主义、逼真演戏，此为“不实”。显然，这些不真、不实的忽悠作风与有效工