

清溢和衡一次做对系列

陈扬菊 / 著

管理从心开始

一次做

操作法

学习一次做对要从心内入手
操作一次做对要在行上用功



清溢和衡一次做对系列

陈扬菊 / 著

管理从心开始

一次做

操作法

学习一次做对要从心内入手
操作一次做对要在行上用功



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

一次做对操作法 / 陈扬菊著. — 深圳 : 海天出版社,
2011.6
(清溢和衡一次做对系列)
ISBN 978-7-5507-0115-1

I. ①一… II. ①陈… III. ①企业管理—中国 IV.
①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第042413号

一次做对操作法

YICI ZUODUI CAOZUOFA

出品人 尹昌龙
出版策划 毛世屏
责任编辑 卞青 (0755-83461310)
廖译 (0755-83460341)
责任技编 梁立新
装帧设计  斯迈德设计
0755-83144228

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460917 (批发) 0755-83460397 (邮购)
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm - 1/16
印 张 12
字 数 180千
版 次 2011年6月第1版
印 次 2011年6月第1次
印 数 6000册
定 价 23.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

目 录

序 / 001

概 论 / 003

第一章 导入策划法 / 008

一、进入辅导要讲什么?	009
二、最高管理者的决心事关一次做对的成败	011
三、推行一次做对必须组织落实	012
四、制订导入一次做对的总体方案	013
(一) 确立目标	013
(二) 识别差距	014
(三) 消差准备	014
(四) 编写初稿	014
(五) 讨论协调	015
(六) 确定方案	015
五、制订保证一次做对导入成功的运行机制	015
六、中层以上领导干部在导入活动中的作用	016
七、开好员工大会	018
(一) 要有能唤起员工内心诉求的简明会议主题和口号	018
(二) 会议开得生动活泼	018
(三) 会议要有针对性	019
八、各部门传达部署本部门方案的落实	019

第二章 理念化魂法 / 022

一、解决价值取向、思维方式和行为习惯是解决其他问题的前提 —— 对的根本	022
---	-----

二、只有客户满意才能走向自己的成功——对的方向	024
三、一切问题都是可以而且应该解决的——对的志气	026
四、客户的要求就是我们行动的标准——对的标准	028
五、能自我准确地识别差距的人才才是优秀的人才——对的基础	029
六、预防是最主动、最经济、最高效做对事情的方法——对的方法	031
七、卖力气干活不如尽心做事，心行统一才能稳定地一次做对——对的保障	033
八、价值衡量是最聪明的比较方法——对的尺度	034
九、系统见水平——对的系统	036
十、改善须持续，做对无止境——对的深化	038

第三章 理念实化法 / 040

一、宣导	040
二、消化	042
三、形出	043
四、造势	045
五、交流	047
六、PK	049
七、解析	051
八、识差	054
九、入标	055
十、规范	057

第四章 机制保障法 / 060

第五章 寻找差距法 / 081

一、为什么要找差距？	081
二、怎样找差距呢？	084

第六章 干部培训法 / 098

一、干部在一次做对中的地位 and 作用	098
二、培训干部一次做对的特点	100
三、干部一次做对训练的内容	101
四、干部一次做对训练方法	103
五、干部一次做对培训的准备	107

第七章 员工一次做对培训法 / 110

一、培训目标	110
(一) 心向端正	110
(二) 心力达标	112
(三) 心行统一	113
二、员工一次做对训练的特点	114
三、员工一次做对训练的一般方法	115
四、员工一次做对训练内容及对应方法	116
(一) 心向训练	116
(二) 心力训练	122
(三) 心行训练	125

第八章 班组长训练法 / 128

一、班组长在一次做对中的作用和地位	128
二、班组长的工作及自身的共同特点	129
三、班组长一次做对培训的特点	131
四、班组长一次做对训练的具体内容	136
五、班组长培训中的常用方法	140

第九章 班组进入法 / 141

一、班组进入一次做对的特点	141
二、怎样创造班组进入一次做对的条件	146
三、班组进入一次做对的基本方法	153

第十章 系统一次做对培训法 / 160

一、系统进入一次做对的条件及相互关系	160
二、激活系统一次做对六要诀	163
三、一次做对系统运行	173
(一) 系统运行前验收	173
(二) 以“三先”满足系统需求	174
(三) 以“三重”做好系统预防	175
(四) 以“三对”保证系统一次做对	180
(五) “三动”做好系统衡量	183

序

很高兴看到陈扬菊先生创建的清溢和衡咨询公司正在将清溢公司“一次做对”管理理念向社会推广，为提升我国企业管理的软实力勤奋耕耘。今天出版的《一次做对操作法》一书，通过阐述“一次做对”体系的具体方法，将新理念转化为行为标准，渗透到工作流程并落实到每一个工作细节中，对人们践行零缺陷理念具有十分宝贵的指导意义。

在社会经济高速发展的今天，人们越来越重视软实力的提高，而软实力的核心是人，提升软实力就是要全面提升人的综合素质，不仅要有健康的精神风貌，更需要有严谨的职业习惯、坚定的意志力和超强的执行力，这就引进了一个建立全新的文化，并通过全新的文化塑造高素质员工队伍提升企业软实力的概念。诚如我之前多次表达的那样——“管理的方法不尽相同，但起决定作用的是文化”。“一次做对”的文化不是哪一位企业家自己的东西，它是经过了几代人的实践所提炼出来的一种新型文化，这种文化所特有的极高价值取向必将成为一种具广泛社会基础的社会文化。

《一次做对操作法》一书，表面看到的是如何去做，实际上都在讲为什么要这样做，论理之中蕴含着深厚的文化。阅读这本书，主要是看它的文化意蕴，看这种文化是否符合当今社会的发展方向和其与市场的依存关系及是否符合市场对人的素质要求，当答案是肯定时，这一文化才具生命力。

市场竞争日趋激烈，企业无不将生存和发展放在了提高效率上，一次做对管理理念之所以广为人们称道并积极推行，正是因为现实生活中人们越来越认识

到它在提高企业效率上所无可替代的重要价值。本书的作者陈扬菊先生多年来既有志于企业管理的理论研究，又具备丰富的实际工作经验，他把零缺陷理念与中国的传统文化相融合，结合清溢公司的特点总结出了一整套有清溢特色的管理方法——一次做对操作法，对提高工作质量，推动公司不断向前发展做了有益的尝试，真诚地希望他的这本新书能为广大读者所喜爱。

唐翔千

2010年10月

于上海静斋

概 论

五年前，中国青年出版社出版了我的《一次做对》这本书，在社会上尤其是在制造业和服务业引起了各界的共鸣。多数读者读了这本书后，感动了一阵子，但仍然不知道从何入手，询问我该怎样建立一次做对的框架和系统。五年后，我将十多年一次做对的切身体会和心得写到这本叫做《一次做对操作法》的书里，希望能对“一次做对”的推行尽到微薄之力。现在，一次做对已在全国许多地方推行，大家也希望有一个基本素材作为共同探讨的基础，这也成为本人写作这本书的理由。

那么，我们首先要了解，什么是一次做对？

一次做对不仅在制造业、服务行业，而且在政府部门都是很管用的一种方法。它经过了两个循环：一是由物质到精神的转化，要想工作上一次做对（物质的），必须思想上和作风上（精神的）都要有准备，也就是说，一次做对的行为表现在工作上，起关键作用的仍是精神范畴。二是由精神向物质转化，思想到位了，物质成果——一次做对也才可能出现。

奥运会的金牌得主都是一次做对的典范。以射箭为例：射箭要对准靶心（“对”的目标）；射中靶点，离靶心越近得分越高（“对”的水平）；而要射得准，必须把上箭、拉弓、瞄准、放箭整个过程做对（“对”的过程）；而要过程对，又必须有过硬的瞄准和发射的功夫（“对”的技术）；这些功夫的发挥又依赖于身体尤其是心态和臂力（“对”的条件）；再往深处分析，就要刻苦训练（“对”的培训）。而实际上有的人能训练成世界冠军，有的人一辈子在射箭项目上都难有作为，所以高水平的一次做对的关键是要选对人。

一次做对就是用正确的方法把正确的事情一次做正确。

正确的事是方向，目标要正确，把箭射到别人的靶上或射到无关部位上都是不正确的表现。

正确的方法是实施的过程要正确，这个过程包括直接过程和间接过程。

做正确是结果要正确。

所以，一次做对是目标、过程、结果的统一。

这里还有两个关键词要搞明白：

第一个关键词：什么叫正确？

正确的第一个特点是它以客观标准为尺度的符合性要求。客户要求产品是红色的你不能给黑色的，给红色的就是正确的。你说黑色比红色庄重、高贵，除非客户接受，否则按你的做就错了，按客户做才叫“对”。所以正确是主观符合客观的结果。

正确的第二个特点就是动态性。客户昨天要红色的，今天又要求改成黑色的，你坚持红色的又错了。昨天，客户坚持产品长度15厘米，今天可能改为12厘米。如果你不知道客户变你也变的道理，你就要多浪费许多成本。

正确的第三大特点是比较性。甲射中10环，因离靶心很近得了10.8分；乙也射中10环，离靶心较远只得10.7分，金牌就属于射得更精确的人——只能给甲了。正确是无止境的，今天正确不一定明天正确，人类是在无限地接近更正确的过程中提升自己的水平。

第二个关键词：一次做正确。

赛场正式的机会没有第二次，市场竞争中如果有第二次，也必须耗费多一倍的成本，所以强调一次做正确。

一次做正确不仅节省了成本，还省了时间、原材料等物质要素，重要的是，它还能赢得客户的信任，这是一次做对的精华所在。

另外，我们应该知道一次做对的由来。

我在空军飞行部队工作了二十多年，其中十几年是做飞行员，之后做了飞行员的领导——政委。二十多年的训练和作战经验让我从中切身体会到飞行只能一

次做对，否则就可能发生飞行事故或出其他问题。空军有一套系统的操典、大纲、条令和条例来规范行为，飞行员们也具有丰富的提高训练质量以保证飞行安全的经验。但是，当时的我还没有上升到一次做对的理论和实践的高度去认识它，没有严格地用一次做对的标准去要求自己的行为。

2000年初，在广州一次“零缺陷管理”培训班上，我首次接触到美国人克劳士比（Crosbyism）的零缺陷理论。这是一种我过去在飞行部队感受过但没有总结出来的现代管理理论，它正应对了我所在的高新技术企业对产品质量的极端要求。因为我们这个高新技术企业设计并生产各个行业用的母版——掩膜版。一旦掩膜版上有缺陷，由此拷贝出的每一张版都会出现同样的缺陷，而这是客户不允许的。因此，我们必须找到符合实际的管理方法。

从此我们坚定地把零缺陷理论推行到企业管理的方方面面，很快出现了奇迹：它让我们迅速扭亏为盈，并顺利打入国际市场，让这样一个名不见经传的小企业在2002年—2004年期间分别获得深圳市、广东省和全国质量奖，目前正挑战世界三大质量奖之一的日本戴明奖。

不断的实践中，我们又逐步领悟到：克劳士比的理论的确有高明之处，他运用人类的哲学智慧和经济规律来提高质量。但“零缺陷”的表述从理论而言有过于绝对化的嫌疑，在实践中容易引起误解——你们是做零缺陷的，怎么还会有毛病呢？

零缺陷主要是对产品和服务质量的苛求，而从发展的角度来看，任何世界级名牌都有改进空间，即使不计成本地（不计成本的企业能活下去吗？）达到暂时完美无缺的状态，可能对主客双方而言都是一种质量的浪费，增加了双方的成本，曲高和寡，必然走向失败。

而中华文化的精髓——中庸之道，以无过无不及，恰如其分的“对”准确地诠释了零缺陷的科学内涵，又避免了在理论上产生误区和实践上造成误解，所以我们选择了“一次做对”！

一次做对的作用和适应范围一直以来存在着一点分歧，好像有人说一次做对只适用于制造业，对其他行业和部门没有指导意义。

其实，一次做对具有强大的生命力，对于中国社会而言，不论是企业，还是政府部门或军队，一次做对都具有很强的针对性和现实意义。

就中国社会整体而言，改革开放三十年来我们的经济建设、社会建设取得了举世瞩目的成就，但多数企业和组织的管理效率还有待提高。在一定程度上，我们是依靠巨大的物质投入才取得今天的经济成果。如在能源和原材料的消耗上就高出发达国家几倍乃至十几倍，这不仅仅是经济问题，它更是极大地削弱我们在国际市场的竞争力，进而还会引发社会性问题。如环境污染、资源过度开发，甚至于波及整个国家的发展战略。

现在，全国上下都在谈论进入低碳社会，说到底就是如何节省资源成就事业，一次做对就是不断提高做对的水平，就是最好的低碳行为。

对处于转型期的企业来说，做对事才有活下去的可能。一次做对才能有钱赚，比别人做得更对才能超越对手，从优秀走向卓越。需要强调的是，一次做对不仅针对制造业，对金融、电信、餐饮、旅游等服务行业更加适用。因为服务行业本身主要靠人而不是设备提供的服务来实现经济价值，人的主观能动性决定着服务水平的高低和企业的成败，而一次做对的精髓正是提高人和系统的创造价值的能能力。

有人说：国家机关不是创造价值的，为什么也要提倡一次做对？国家机关是为人民服务的，如果做不对事就偏离了宗旨，多次才能做对就会浪费纳税人的金钱，你说该不该推广一次做对？至于军队，从我切身体会来看，更是须臾不可离开一次做对，战场上做错了事就是流血牺牲，对的水平不及别人就是战败者。

我无意无限膨胀一次做对的功能，只是它提倡的内涵具有普遍意义，更是一个组织提升软实力的重要组成部分。一次做对的基本原理和原则在我党我军的光荣传统中早有体现，在优秀的中华文化中都可找到理论根据。

所以一次做对是中魂与西智相结合的文化，是理论与实践相统一的系统行为。

《一次做对操作法》这本书的内容主要是针对一个单位如何导入并建立一次做对系统，而这个系统包括三大步：第一步为进入功法，第二步为基础功法，第

三步为深化功法。

之所以称之为功法，是指要下真功夫而不是做表面文章的方法，既要用心思，又要用行动，这才是取得成功的方法。

每一步功法不仅有理论的讲解，又有重点突出的实践操作方法，希望能成为引玉之砖或者成为燃起每个人心中已有的激情和才智的火种。

对基层管理者和员工不要为显示深奥空谈理论，也不要脱离理论只讲方法。

学管理，模仿具体方法是肤浅的，经常会造成形似而神不似的怪现象。管理没有放之四海皆准的方法，更没有标准答案，适用的就是基本对的，管用就是对的，一切以实践成果为检验标准。

这里主讲第一步功法——一次做对进入法。进入法分为十步：导入策划法、理念更新法、理念实化法、机制保障法、寻找差异法、干部训练法、班组长训练法、员工训练法、班组进入法、系统进入法。

我们讲每一个功法时，既注重该法的一般操作性，又突出了一次做对的特点，之所以不是用“培训”，而用“训练”这个词，就是强调受训者的主体地位和其操练的重要性。

第一章 导入策划法

进入一次做对的辅导首先要做好策划，策划的好坏关系到一个项目的成效。

用现在的思维模式永远解决不了现在存在的本质问题。要引入一个新的运行模式，不是讲完就可以做那么简单，需要从观念、行为、组织和机制等进行全方位改变。如果用现在马路清洁工的工作标准和习惯去做五星级宾馆的卫生，就存在着工作标准、习惯乃至观念的巨大差异。马路清洁工也是值得尊重的工种，值得尊重并不等同在什么地方都可以用同一方式工作。

这就需要将原来的思维方式、工作习惯和标准来一个彻底的转变。中国社会的各种组织受几千年中华文化的影响，具有许多优秀品质和传统，但也有一些民族陋习应当改进。同时，一个以农业经济为主体的国度跨越式进入信息社会，我们缺少工业经济的熏陶，尤其是从计划经济向市场经济过渡时，许多观念都要改变才能适应社会发展。

一次做对的基本观念产生于后工业经济时代。有人说：现在进入一次做对犹如把我们两腿都是泥巴的农民带进五星级宾馆般的不协调，我们应该而且必须进去，但是要先洗脚、洗澡、洗思想，也就是要改变习惯和工作方式。

一次做对的进入辅导最好请专家来做。倒不是说“外来的和尚好念经”，本来，本单位领导只要认同这些理念，一次做对就可以做。但为适应人们追新求异的心理，尤其在深刻的变革前夜，本单位领导也需要新思想的支持，新的理念自然是请外面具有新思维的专业人员来做比较合适。

但并非所有专家都能辅导，最好请一次做对的专家做。专家又分好几种类

型：有的管理专家，他们是学院派，常常是纯理论研究的学者，能给人们指引方向，开拓思路，但具体操作方法还是要找有实践经验的专家。而只拥有实践经验的专家，缺少理论武装，容易让听众只顾及具体经验，忽视一般性的理论研究。值得注意的是，如果专家只拘泥于个人经验而不是采用从个性走向共性的方法，也容易以个别代替一般从而误导他人。听管理不要被滔滔不绝的故事所迷惑，故事可以随便编，听起来有味，但不能解决根本性问题。所以，要善于从故事中寻找规律性的或根源性的思想，只有弄懂了一些原理性的道理，我们才有可能真正去解决一些问题。

一、进入辅导要讲什么？

进入辅导主要讲为什么要一次做对及怎样引入一次做对？

辅导要讲得有效，要注意三个字——“新”、“实”、“活”。

“新”：提出的观念新、做法新，从而引出新要求、新标准。这里有一个问题，人们现在并不缺新观念，各种媒体上的观念和消息天天狂轰滥炸，花样翻新，你还有更新的观念来讲吗？我们讲新不全是指新的词汇、新的提法，它主要是指人们现在理解接受并在奉行的理念基础上的更新。这种“新”不是表现在口头上，而是要求内心认同的，并付诸行动的理念。当然新理念也有许多是过去没有认识到或认识得不够深刻的，还有一些是传统的优秀品德被人们遗忘又重新捡起来的。所以“新”和“旧”从来都是对立统一的，它们互相依存和转化，不要割裂和对立地看待新旧，衡量的尺度仍然是与生产力水平的适应性，能对生产力发展起到促进作用的理念和方法。

举个例子，我在深圳请客从不劝酒，更不灌酒，请客人自便。有一天内地来的一位多年不见的老战友认为我这样做是接待不热情，缺少当年的“战友情”。吃饭为健康是大家公认的观念，在人们解决了温饱之后都可以接受这种观点，但在许多场合确实又做不到，战友之间就应一醉方休，我们的酒文化在促进情感上有好处，可是超过一个度就要走向反面。

所以，我们所说的“新”，不是赶时髦，而是从现实出发，能给相关方带来

最大利益的“新”。

一次做对的“新”应体现在哪里？应体现在观念、方法和成效上。

理念上的“新”：由过去随便做事到有规范、有要求地做事，由以往随意做多少次都可以，到只能一次做成功，由昨天随心所欲地做事到按目标预防为主地做事等。总之，一次做对是对过去随意性的全面否定，它要求人们要用全新的理念来要求自己。

方法上的“新”：一次做对的方法是从目标上来的，它要求把要达到目标的所有因素都摆出来，然后去识别差距、预先防范，找出最有效的方法。这类方法是在继承传统上的创新，不能随便遗弃传统的方法，是以它为基础的改进。如要彻底地抛弃，要不就是传统的方法太落后，要不就是这个领域亟待彻底变革。

成效上的“新”体现在结果上，是真正的一次做对的结果，由于目标及过程与以往的不同，一定会得出令人鼓舞的结果。

“实”：讲问题要联系实际，从听众看得见、摸得着、想得到的实际出发，要能讲到他的心坎上。你要推行一次做对，但你了解员工和干部对它有什么想法吗？这叫“实际”。一次做对与我有何关系，能给我带来什么好处？这叫“实情”。以我现在的水平怎样去理解一次做对？这叫“实理”。只有自己吃透了理论，又深入了解听众真实的想法，才能从实际出发，关心实情，讲透实理，在讲解的过程中，一定要注意引导员工清理自己的思想障碍，把多种不同的想法与我们讲的道理自觉地结合起来，做到理到人情到，才能称之为“实”。

有一次我到一家养观赏鱼的企业讲一次做对，他们的炊事员听得津津有味，竟误了做饭，该企业老板不但没有批评炊事员，反而感谢我讲清了养鱼农民工的出路在哪里的问题，让员工能更努力又科学地工作。

讲实理不能仅从员工需求出发，还要用“大道理”去说服人、教育人。“一次做对”对国家有好处，能造就人才，节省大量资源，促进社会和谐；对客户有好处，能更快得到优质低价的产品和服务；对供应商有好处，能提升供应能力和内在素质。尤其重要的是一定要讲本企业通过一次做对能获得什么好处，至少是能确保品质、节省成本、增加产量、提升速度、增强企业赢利能力和核