

世界500强企业最为推崇的效率手册

「工作就要」 日事日清

WORKING SHOULD BE OVER ALL EVERY
CONTROL AND CLEAR

■■■■ 落实目标和责任的完美方法 ■■■■

涂 画◎著

没有不优秀的员工，只有拖拖拉拉的不良习惯。
没有不成功的企业，只有效率低下的管理方法！

要想打造一流的企业，员工必须要有一流的工作效率。要想保证一流的效率，就必须根除做事拖拉的恶习，做到“日事日清，日清日高”！

提升员工卓越执行力的行动指南 • 造就企业一流竞争力的黄金法则



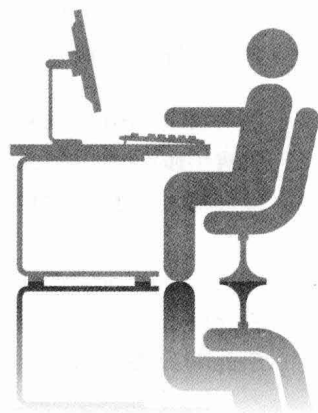
中华工商联合出版社



工作就要 日事 日清

WORKING SHOULD BE OVER ALL
EVERY CONTROL AND CLEAR

涂画◎著



 中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工作就要日事日清 / 涂画著. —北京: 中华工商联合出版社, 2011. 1
ISBN 978-7-80249-773-3

I. ①工… II. ①涂… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第259899号

工作就要日事日清

作 者: 涂 画

责任编辑: 郑 婷 胡小英

装帧设计: 润和佳艺

责任审读: 李 征

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京鑫海达印刷有限公司

版 次: 2011年8月第1版

印 次: 2011年8月第1次印刷

开 本: 710mm × 1020mm 1/16

字 数: 180千字

印 张: 13

书 号: ISBN 978-7-80249-773-3

定 价: 28.00元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19—20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915



工 作 就 要 日 事 日 清

现在的一个热门话题，就是怎样提高执行力。很多企业、很多管理者都在煞费苦心地思考着这样一些问题：为什么计划做得很好，总是难以实现目标？为什么标准很明确，员工还是错误频出？为什么再三强调，问题还是反复发生？这些问题的答案可以归结为一个：人们的执行力差。究其原因，不一定是执行的人差，而可能是我们缺少一种有效的执行工具。海尔高绩效的日清工作法，就是这样一个有助于提升执行力的有效工具。

现在说到以“日事日清，日清日高”为核心和精髓的日清工作法，大家已经不陌生了。它是第一个来源于企业实践，并大获成功的本土化管理模式，也是在中国影响最大、最成功的优秀管理理念。

有人说日清工作法是海尔的发家之宝，有人说日清工作法是海尔的管理圣经，就连海尔集团首席执行官张瑞敏本人也曾发自内心地说：“千里之行，始于足下”，世界名牌始于日清，海尔之所以能够成为今天的世界知名品牌，怎么来的？就是这样一天一天“日清”出来的，就是这样一个人一个人“日清”出来的，就是这样一件事一件事“日清”出来的。

日清工作法是海尔传授给每一位新员工的第一理念，更是每个员工都必须遵行的最重要的员工行为准则。

日清工作法，总的来说就那八个字——“日事日清，日清日高”：每一位员工都要根据“每天的工作要每天完成，每一天要比前一天提高1%”的思想，不断地找出工作中的不足与失误，总结经验教训，以便日后更好地工作。它要求每个人都要想尽办法完成每天的工作，把工作责任落到实处，而不是为没有完成工作寻找借口，推卸责任，或者是得过且过，在企业里混日子。

日清工作法，对于每一家企业、每一位员工都有借鉴的价值。我们都知道，要做好一天的工作，是一件很简单的事情，但每天都要求做好，就不容易了。日清工作法，恰恰就是要通过每天的清理和总结，持之以恒地做好每天的各项工作，实现天天好的理想目标。这也就是说，只有日事日清的工作方式，才是真正彻底的执行，才能避免酿成致命的问题，才能造就优秀的企业、卓越的员工。

《工作就要日事日清》诠释了日清工作法的真谛，汇集了日清工作法的基本内容，凸显了日清工作法的现实意义，揭示了做不到日事日清带来的危害，探讨了有效执行、日事日清的基本方法。

本书旨在通过培养日事日清的习惯，掌握日事日清的工作方法，构建日事日清的企业文化，打造日事日清的团队，培养日事日清的员工，并在此基础上全面提升企业管理水平和员工工作绩效，实现企业与个人的日清日高、不断发展。

涂画

2011年5月于郑州

目录 | CONTENTS

Working should be over all every control and clear

第一章

日清工作法，被称为“海尔管理之剑”的成功法宝

- 海尔魅力——日清工作法 / 3
- 海尔速度——让石头在水上漂起来 / 6
- 海尔日清工作法的一个核心 / 9
- 海尔日清工作法的两个基本方法 / 12
- 海尔日清工作法的三个基本原则 / 15
- 海尔日清工作法的三个构成体系 / 17
- 海尔日清工作法的六项管理方法 / 21
- 海尔日清工作法的九个控制要素 / 23
- 海尔日清工作法的三段九步运行程序 / 25

第二章

日事不清，优秀也会变平庸

- 拖延是一张用时舒服、付账时麻烦的信用卡 / 29
- 好机会从来都是一瞬即逝 / 32
- 问题像雪球，越滚越大，越积越多 / 35
- 工作一失恒，成功一场空 / 38
- 工作不到位，努力全白费 / 41

第三章

赢在执行，用行动收获一切

- 三流的点子，一流的执行 / 47
- 不讲如果，只谈如何 / 50
- 万事俱备，失去机会 / 53
- 心动不如行动 / 57
- 正确地做事，做正确的事 / 60

第四章

结果导向，靠结果才能生存

- 上司只要是什么，不要为什么 / 65
- 彻底完成任务才是硬道理 / 68
- 没有功劳，苦劳等于白劳 / 71
- 1%的错误会导致100%的失败 / 74
- 能做到100分，就能做到120分 / 77

第五章

远离借口，只有想不到没有做不到

- 无能的水手抱怨风向，一流的船员见风使舵 / 81
- 西点军校的回答：没有任何借口 / 85
- 让问题到此为止 / 88
- 与其找借口，不如改变自己 / 91
- “不可能=不，可能！” / 94

第六章

管理时间，做掌控工作的高效能人士

- 抓不住时间的你，只能眼睁睁看它溜走 / 99
- 时间也会长“尾巴” / 102
- 别拿一分钟不当时间 / 105
- 抓住那些偷时间的贼 / 109
- “工作中，请勿打扰！” / 112

第七章

效率第一，把工作完成在昨天

- 一事一清，不做一心二用游戏 / 117
- 先装石块，再装沙子 / 120
- 要把琐事“锁”起来 / 123
- 敲醒你的生物钟 / 126

第八章

解决问题，只为成功找方法

- 分析问题是基础，解决问题是根本 / 131
- 工作一步到位，问题一次解决 / 134
- 耍点“小聪明”，不做“笨死牛” / 137
- 100个问题，101个方法 / 139
- 不让你的问题陪你“过夜” / 142

第九章

日事日清，卓越员工的八大关键心态

- 老板心态：公司的事就是自己的事 / 147
- 当下心态：不寄希望于明天 / 150
- 强者心态：用最高标准要求自己 / 153
- 价值心态：工作中没有不值得的事情 / 156
- 卓越心态：要么不做，要做就做到最好 / 159
- 创新心态：找不到路，就转个弯 / 162
- 积极心态：用激情燃烧你的岁月 / 165
- 进取心态：每天都提高1% / 168

第十章

全面提升，日清日高的八大行为准则

- 提前准备：好的开始等于成功的一半 / 173
- 工作到位：与“差不多先生”绝交 / 176
- 关注细节：小事不小，大事不大 / 180
- 环境整洁：办公桌“5S化” / 183
- 主动承担：工作自动自发 / 186
- 勤奋努力：改掉懒惰的坏习惯 / 189
- 条理分明：制订任务清单，让工作秩序化 / 192
- 持之以恒：成功贵在一颗坚持的心 / 195



第一章

日清工作法，被称为“海尔管理之剑”的成功法宝

日清工作法，是一种全方位的、毫不遗漏的、独具特色的海尔管理模式。它追求工作“零缺陷”、高灵敏度，要求发现问题及时纠偏，消除企业管理的所有死角，实现对瞬间状态的全面控制。这种管理方式能够促使每个员工、每项工作都能走上自我约束、自我发展的良性循环轨道。

海尔魅力——日清工作法

作为一个企业，你不是要找出唯一的灵丹妙药，而是要寻找一种适合你的方法，使你做到在业界与众不同。

——“竞争战略之父” 迈克尔·波特

毫无疑问，对于海尔来说，日清工作法就是最适合他们的方法。海尔正是因为坚持不懈地采用这种管理方法，进行自我管理，自我控制，才一步步发展壮大，从最初的地方小企业，成长为今天享誉国际的“世界500强”之一的“世界白色家电第一品牌”。

日清工作法是我们通俗化的叫法，准确地说，应该叫做全方位优化管理法，为了和国际接轨，人们也称其为OEC管理法。它是海尔为了解决生产投入不合理、浪费严重，在借鉴日本先进企业的管理方法的基础上，根据自身情况提出的本土化企业管理模式。

OEC是几个英文单词首字母的缩写。其中：

O代表Overall，全方位。

E包括三个单词，即Everyone，每人；Everyday，每天；Everything，每件事。

C包括两个单词，即Control，控制；Clear，清理。

日清工作法的意思就是要每天对每人、每件事进行全方位的控制和清理。海尔要求自己的员工每天的工作，每天必须完成，每天都要对当天的工作进行清理和反思。

实施日清工作法的目的是“日事日清，日清日高”，以求把问题控制在最小范围，解决在最短时间，把损失降到最低程度，以保证海尔在多变的市场竞争环境中获胜。

日清工作法，可以用6个数字来概括，就是“123369”，其中：

“1”是一个核心，根据永远在变的市场，不断提高企业的目标。

“2”是两个基本方法，即区域（生产作业现场）日清和职能日清。

第一个“3”是三个基本原则，即闭环原则、比较分析原则、不断优化原则。

第二个“3”是三个构成体系，即目标体系、日清体系、激励体系。

“6”是六项管理方法，即岗位管理工作法、班组管理工作法、分厂管理工作法、职能部门工作法、经营决策工作法、全员激励工作法。

“9”是“5W3H1S”九个控制要素（后文将有详细的阐述）。

日清工作法的核心内容可以概括为五句话：总账不漏项，事事有人管，人人都管事，管事凭效果，管人凭考核。

总账不漏项，是日清工作法的实施基础。它是指把企业内所有的事务按事（软件）与物（硬件）分两类，建立总账，使企业正常运行过程中所有的事与物都处在控制之中，确保体系完整、无漏项。

事事有人管，人人都管事，是指将总账中的所有的事与物通过层层细化落实到人，每个人都有自己的职责，使企业里面没有死角，并制定各级岗位职责，以及每件事的工作标准，不管什么事件，都按照工作职责去做，都按照工作标准执行。为达到事事控制的目的，每个人根据其职责建立工作台账，明确每个人的工作范围、工作内容、工作标准、计划进度、完成期限、考核人、价值量等，为确保其完整性，台账由上级主管审核生效。

管事凭效果，管人凭考核，是指在实施过程中，必须依照台账的要求，开展本职工作，每人进行创造性的发挥。对管理人员，是月度账加日清表控制，每天填写一张表，明确一天的任务，下班时，没有完成的说明原因。对于一线工人，用一张叫做3E卡的记录卡进行控制，检查人员2小时一填，日清时，将结果与标准一一对照，并进行记录。

日清工作法以追求零缺陷、高灵敏度为目标，要求在最短时间、最小范围内控制和解决问题，力求将经济损失降到最低，清除企业管理的死角，将每月对结果的管理变为每日检查和分析、对瞬间状态的控制，使人员、事件、时间、空间、物品等因素不断优化，逐步实现管理的精细化，达到及

时、全面、有效的管理状况。

日清工作法执行起来并不像我们想象的那样丰富多彩，其过程是非常枯燥的，甚至可以说有些严苛、死板，不近人情。

在实施过程中，海尔要求每个人每天都要填写3E卡，将工作的7个要素（产量、质量、工艺纪律、设备、物耗、文明生产、安全）量化为价值，每天由员工自我清理，计算日薪，并填写记账，检查确认后给班长，不管多晚，班长都要把签完字的卡拿回来，再签完字交给车间主任，车间主任审核完后再返回来。就这样单调的工作日复一日、年复一年地重复着，不管几点钟下班都得完成。这已经成了海尔文化最重要的内容之一。

这样看上去，日清工作法似乎是简单到了极致的地步，任何一个企业，任何一个人，都有能力模仿。但同时，它又是最不简单的，因为这样做一次两次并不难，也不会出现什么奇迹，它需要坚持做下去才行，要重复成千上万次，没有韧性和恒心，是做不到的。而这一做法，海尔已经坚持了二十多年，并不断延伸和发展。这就像海尔的CEO张瑞敏说的那样，在中国干企业，就要经受住两条，第一，耐得住寂寞；第二，耐得住诱惑。如果做不到这两条，你就很难把企业做好。这对于我们每一个人来说，才是真正应该学习和模仿之处。

》》 日事日清工作箴言

1. 理想很丰满，现实很骨感，实现理想要懂得“始于足下”。
2. 平凡中孕育着伟大，今天枯燥的工作，会换来明天丰硕的成功。
3. 要耐得住寂寞，要有恒心，做到出色之后，自然会有出头之日。
4. 不要想一口吃成一个胖子，能力是一天天提高的。

海尔速度——让石头在水上漂起来

新经济时代，不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼。

——思科公司总裁 约翰·钱伯斯

很多的有识之士达成了这样一个共识：在瞬息万变、日益激烈的竞争环境中，不应该先瞄准再射击，而应该先射击后瞄准。这话听起来似乎有些不太靠谱，却一语道出了另外一番道理：在今天，如果要想竞争胜利，一个最关键的因素是速度。从海尔的发展过程来看，这绝对称得上是一条宝贵的成功经验，很多时候，海尔就是靠速度制胜的。

1999年4月的一个下午，德国经销商史密斯给海尔海外推进部打来电话。这是一个订货电话，但电话的内容没有表示任何的友好，他要求海尔必须两天之内发货，否则订单自动失效。

两天之内发货，这就意味着当天下午必须让货物上船，但那时候已经是星期五下午2点钟了，海关一般5点就要下班了，也就是说现在只有3个小时的时间，而在当时，仅报关一项就要花去不少时间，况且还要备货、装船，做到这一切几乎是不可能的。

但是，几分钟后，一个大胆的决定产生了：船运、备货、报关几项工作齐头并进，一定要确保货物在当天下午发出。

时间慢慢逝去，每个人都行色匆匆，有人负责调货，有人联系报关，有人联系船期……每个人都全身心地投入到工作中。在订单面前，海尔人反应迅速、马上行动的工作作风发挥到了极致。

当天下午5点30分，史密斯先生得到了来自海尔“货物发出”的消息，发来一封感谢信，感叹海尔的工作效率：“我做家电十几年了，还从没有给厂家

写过感谢信，可对海尔，我不得不这样做！”

这就是著名的“三小时抢订单”的故事，是速度让海尔把别人视为绝对办不到的事办成功了。海尔人决不能对市场说不，对于海尔人来说，订单就是命令。海尔也正是凭借这种行动力，使海尔产品在世界各地的市场份额不断扩大。

作为一家国际知名企业，海尔拥有一流的管理能力和水平。从2000年10月起，每周六上午，海尔中高级经理人都要进行互动式培训。张瑞敏与总裁杨绵绵都是“老师”，“教材”大多是各产品事业部在近一周内所发生的市场案例。

在2002年7月举行的一次互动培训课程中，面对70多位中高层经理，张瑞敏提出互动培训的主题是“推进流程再造”，并首先提出了一个很像“脑筋急转弯”的问题：“你们说，如何让石头在水上漂起来？”

“把石头掏空！”有人喊。张瑞敏摇头。

“把石头放在木板上！”张瑞敏说：“没有木板！”

“做一块假石头！”大家哄堂大笑。张瑞敏说：“石头是真的。”

副总裁喻子达顿悟：“是速度！”

张瑞敏斩钉截铁地说：“正确！”他接着说：“《孙子兵法》上有这样一句话：‘激水之疾，至于漂石者，势也。’速度能使沉甸甸的石头在水上漂起来。同样，在信息化时代，速度决定着企业的成败。海尔流程再造就要以更快地响应市场的速度来满足全球用户的需求。”

这个故事已经成了很多企业经常学习的经典案例。

为什么要有速度？《孙子兵法》上说：“能因敌变化而取胜者，谓之神。”在当今的信息时代，市场变化非常快，谁能够以变制变，快人一步，谁就能够取胜。没有速度的企业，必然会被淘汰、被抛弃。

海尔认为，竞争的实质是创造客户需求和创造客户资源；而僧多粥少、产品趋于同质化的今天，客户资源已经成了稀缺资源，每个企业都在拼命地

往前赶，希望能够多抓住一些客户资源。要想真正握住客户的手，留住客户的心，就必须有市场的第一速度。在这方面，海尔对自己提出了严格的要求：跟上未来的发展趋势，真正、准确地把握好发展的方向，要有产品开发的第一速度，要有销售的第一速度，要有纠错不过夜的第一速度，要有抢订单、转化订单的第一速度，要有一站到位的第一速度。因为他们知道速度决定成败，有速度才有生存权！

>> 日事日清工作箴言

1. 如果你不是很快进步，你很快就会落到别人后面。
2. 最好的机会总是转瞬即逝。
3. 如果你有不良习惯，最好在它毁掉你之前改掉。