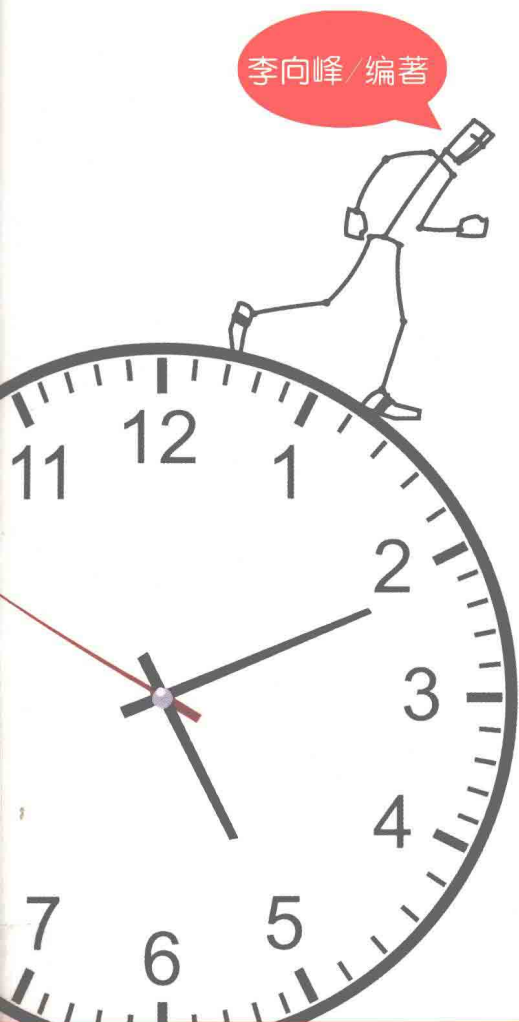


工作就要

日事日清

工作方法决定工作成效

李向峰 / 编著



优秀员工的高效工作手册

世界500强企业都在执行的工作法

 中国纺织出版社

内 容 提 要

海尔集团 CEO 张瑞敏先生为了提高海尔的工作效率，根据海尔的实际情况，创造出来了一种让海尔腾飞的工作方式——日事日清。为了方便大家学习日事日清工作法，本书对其进行了科学的分析和研究，分解了日事日清工作法中的各个环节和步骤，使大家最终能够达到高效工作的目的，从而实现自我人生价值。

图书在版编目 (CIP) 数据

工作就要日事日清/李向峰编著. —北京: 中国纺织出版社, 2011. 2

ISBN 978 - 7 - 5064 - 7114 - 5

I. ①工… II. ①李… III. ①工作 - 效率 - 通俗读物

IV. ①C931. 4 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 243233 号

策划编辑: 曲小月 责任编辑: 闫星 江飞 责任印制: 周强

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010—64168110 传真: 010—64168231

http: //www. c-textilep. com

E-mail: faxing@ c-textilep. com

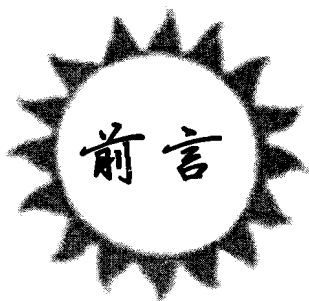
北京业和印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2011 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16 印张: 14

字数: 197 千字 定价: 24. 80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换



高效是每个员工都渴望达到的工作境界,同时也是企业良好运转的保证。但是,事情往往并不朝我们希望的方向发展,我们会在不知不觉中变得拖拖拉拉,从而使办事效率低下。可见,拖延已经成了最狠毒的“职业杀手”,它时刻摧残着我们的意志。但对于我们而言,这还不是最可悲的事情,最可悲的事情是找不到合理的解决办法。

海尔公司给了我们最好的答案。海尔首席执行官张瑞敏说过,“新经济时代对企业来讲,制胜的武器就是速度”。能够在激烈的竞争当中,提高自己的速度,就能使企业站稳脚跟,迅速占领市场,同时也提升自我。有了这样的指导思想,海尔经过长时间的经验积累,提出了日事日清的工作方法。

海尔的日事日清管理法,也叫“OEC”管理法,即“overall every control and clear”,全面地对每人、每天所做的每件事进行控制和清理,即日事日毕。同时,在完成每天的工作之后,还要进行反思,使自己得到提高,即日清日高。

日事日清工作法是全体海尔员工遵循的工作规范和行动准

则,更成为当今国内外企业竞相学习和模仿的对象,很多企业都开始利用日事日清的方法来管理日常工作。

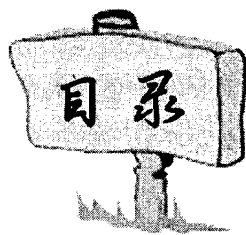
日事日清工作法对于很多企业都很适用,但是在借鉴和学习的同时,却没有达到理想的效果,有些企业甚至实施不了。其实,之所以实施不了,不是因为这种方法过于深奥,也不是因为其操作有多复杂,关键是没有选择恰当的方式,没有找到一个行之有效的途径。

本书对日清工作法进行了科学的分析和研究,通过分解日清工作中的各个步骤,为大家提供了学习日清工作法的途径。

实现日事日清,首先就要确定一个宏伟的目标并制订合理的计划,以目标和计划为导向,合理支配自己的工作时间,选用科学的工作方法,在配合团队工作的同时,养成良好的工作习惯,以坚持不懈的努力,使我们每天都有提高,每天都有进步。最终达到高效工作,实现自我的人生价值。

编著者

2010年11月



第一章 从今天开始日事日清

在职场中,拖延是高效工作的大敌,它是一个“职业杀手”,不停地摧残着我们的意志。为了很好地解决这个问题,提高我们的工作效率,海尔给了我们答案。通过几十年的不懈努力,海尔总结了一种科学合理的工作方式——日事日清。利用这套工作方式,我们能够有效地对付拖延这个“职业杀手”。

职场中的大敌——拖延	2
日事日清促使我们在斜坡上加速前进	5
日事日清的强大魅力	9
日清工作的“三本账”和“三个表”	13
日事日清是成就辉煌海尔的一张王牌	15

第二章 日清的前提——目标与计划

做好日清工作的前提就是要有宏伟的目标和为这个目标制订合理的工作计划。宏伟的目标能为我们指引工作的方向,合理的计划能为我们提供工作的方案。有了它们做保障,我们日事日清的目的也就能很快实现。



大目标成就大成功	20
目标太多等于没有目标	23
量化目标，逐个攻破	25
及时修正目标的方向	28
制定有效工作日程表	31
将工作计划写在纸上	33
灵活制订计划	35

第三章 让工作更有序更高效的良药：管理时间

每个人的时间都是一样的，但是有人能够在有限的时间内完成自己的工作，而有的人忙忙碌碌却达不到预期的效果。究其原因，就是没有合理管理自己的时间。因此，在有限的时间内我们不要让每一分钟虚度，就要把时间放在最有“生产力”的地方，从而使自己高效地完成任务。

为什么你每天的时间总是很紧张	38
管好时间益处多	41
每一分钟都不要虚度	42
做一个“准时”的员工	45
把时间用在最有“生产力”的地方	48
充分利用空余时间	51
为自己做本时间账	53
绕开时间管理陷阱	55



第四章 日清员工的好帮手——科学工作的方式

每个人在完成工作的时候,都有自己的工作方式。但是,你的工作方式科学吗?恐怕没有几个人能够准确地回答。因此,想要做到日事日清,科学的工作方式是少不了的。利用科学的工作方式,能够简化我们的工作流程,能够使我们的工作做得更完美。

合理变通: 改变出牌的方式	60
善于思考: 全身心投入工作	64
积极创新: 想人所不能想到的, 做人所不能做到的	67
另辟蹊径: 如果障碍难以逾越, 就改变行进的路径	71
热忱工作: 让复杂的工作化繁为简	73
完美演绎: 凡事要做到尽善尽美	76
精心策划: 认真思考每一个步骤	80
注重成果: 工作不在多少, 关键在效果	83

第五章 团队作战,无可匹敌

每一位日清员工都应该充分认识团队巨大的力量,更好地融入团队之中。一个团队由不同数量的人组成,这些人具有互补的技能,对一个共同的、绩效目标及方法做出承诺并彼此负责。一个和谐的团队必然是一个具备团队精神的团队,也只有和谐和团结,才能缔造出一个又一个的团队神话。一个员工只有具备了这种习惯,才能让自己持久地在集体中处于领先,从而成为一名优秀的员工。



团结互助才会双赢	88
融洽同事关系，虚心向他人学习	91
擅长沟通技巧，注重团队合作	94
集思广益，听取他人的建议	97
提高团队的战斗力	100
别做“孤家寡人”，把“我”和“他们”变成“我们”	103

第六章 要事第一，分清工作中的轻重缓急

我们每天的工作是由各种事情组合而成的。在这些事情当中有大有小，有重有轻，有急有缓。为了提高我们的工作效率，更好地完成我们的工作，我们就要分清大小、轻重和急缓，从而出色地完成我们的任务。

把重要的事情摆在前面	108
做事情要分清轻重缓急	110
先做最有把握的事情	113
忽略的艺术——抓大放小	115
别为小事抓狂	117

第七章 良好的习惯是成就一个人一生的重要资本

良好的工作习惯是保证我们完成工作的资本。因此，培养良好的工作习惯，会让我们更合理、更娴熟地使用好这把工具。那么，在工作当中我们首先就要改善我们的习惯。这样我们才能高效地完成工作，才能全身心地投入工作，才能劳逸结合，避免自己身心疲惫。



成就优秀从改善习惯做起	120
养成对工作负责的习惯	123
学会驾驭自己的工作情绪	126
乐观的态度使工作充满激情	129
聚精会神，把精力集中到一个焦点上	132
身体是革命的本钱，不做工作狂	135

第八章 细节——制约效率的关键

工作当中有很多细枝末节的事情，很多人不重视这些细节，甚至无视细节的存在。但往往就是这些细节制约了我们前进的步伐。你无论接到什么样的任务，对其中的各种细节千万不要产生轻视的心理。这样，你才会真正重视它，并开动脑筋，发挥潜力做好它。细节不可藐视，它很有可能成为我们制胜的法宝。



细节孕育伟大的种子	138
小事不可藐视	141
解决难题要从细节入手	143
用心才能够见微知著	144
别陷入细节的泥潭	148

第九章 不找借口，因为办法总比问题多

面对工作中的失败，你不必去找借口。即使找到了借口，那也不能挽回你的失败。因为你并未从根本上解决“病因”。正确的做法是：勇于面对工作中的失败，承认它们，解决它们，最重要的是利用它们，从中找出失败的原



因并加以改正。

抛弃寻找借口的习惯	152
工作不顺利时，拒绝向后看	155
借口不是推卸责任的挡箭牌	158
只为成功找方法，不为失败找借口	160
简单有时是治愈“借口”之病的良药	163

第十章 不让坚持沦为口号

坚持是一个古老的话题，但是，这个话题始终没有落伍。想要取得真经，就要经得起九九八十一难的磨砺。想要成就一番事业，就要坚持不懈。日事日清，是一个长期的过程，不能三天打鱼两天晒网。坚持是一种良好的习惯，每一个日清员工都要培养坚韧不拔、坚持到底的精神。

把坚持培养成习惯	168
坚持到结果出现	170
没有失败，唯有放弃	173
在磨炼面前，再向前跨一步	176

第十一章 不打折扣的工作，考验你的执行力

“执行力”对于每个人来说也是一种务实的精神。因此，那些真正称职的员工，时时刻刻都不能丢弃这样一个理念：以执行为天职。只有不折不扣的执行才会给自己带来更多的发展机会。每一个员工都应该自动自发、全力以赴地工作，一个即使领导不在身边也卖力工作的员工，因为超越执行，



主动工作会让你更加出色。

没有执行力便谈不上效率	180
想到就马上做	183
把挫折的压力变为执行的动力	185
只有去执行才有机会	187
良好执行力的体现：尽职尽责地做好本职工作	191
超越执行，主动工作让自己更出色	193

第十二章 日事日毕，日清日高

珍惜今天的时间，不折不扣地完成今天的工作，使自己取得良好的成绩，让自己在每天的工作当中都能获得提高。即使你现在已经取得了不错的成绩，也不要自满，时刻地反省自己，保持高度的警惕性，只有更进一步，才能达到工作的更高境界。

不要把今天的事情留到明天做	196
如何做到今日事今日毕	200
追求卓越，不断进步	203
每天及时检查工作	205
经常反省自己	209
参考文献	212



职场中的大敌——拖延



拖延是很毒的职业杀手，它每天都在暗中行刺，每个人或多或少都有过和这个阴险的敌人交锋的经历。很多人在事业上难以取得进步，一个很重要的原因就是日复一日的拖延。



在我们每天的工作中都有很多的事情要做，大大小小的问题等着我们去解决。这些纷乱的问题我们没有办法逃避，有些不需要立即完成的事件总是让人没有紧迫感，所以我们就拖延，不断拖延——于是总有短暂的错觉：一切都在掌握，现在还很平静；总是常常告诉自己：现在有点累了，还是先休息一会吧，这点儿问题明天再解决吧。

我们在工作中经常会这样，把此刻应该完成的事情拒绝到下一刻。最初可能只是犹豫不决，但等到一个人养成了拖延的习惯，就会有众多拖延的事情发生。有些时候，没有及时解决问题，带来的后果可能是无法想象的。

有个发生在美国独立战争时期的故事，就是个最好的例证。

1776年的圣诞之夜，对于美国独立战争是一个重要的日子。刚刚吃了败仗的美军在华盛顿将军的率领下，利用英军疏于戒备之际，东渡特拉华河。特仑顿地区的司令雷尔马上派人送信给恺撒将军



当信使把信送到时，恺撒正在和朋友玩牌，于是他把那封信放在了一边，打完牌后，才去阅读。等他读完这封信，感到大事不妙，赶紧召集军队，但是已经太晚了。华盛顿率领的美军以迅雷不及掩耳之势攻占了特仑顿。最后恺撒命丧美军之手。

只不过是几分钟的拖延，恺撒导致全军被俘，最后还丢掉了自己的性命。

在职场中，类似于恺撒这样不去立即解决问题的人，很可能失去自己的市场，失去自己的客户，失去领导的信任，最终失去自己的工作。因此，拖延是每个员工的大敌。无论大事小事，都应该认真对待，不要把今天能完成的事拖延到明天。如果把今天的事拖到明天去做，即使不会造成严重的后果，也会浪费双倍的时间。更不要傻到等领导开口问“你什么时候做完那件事”时，才匆忙上阵，仓促处理未完成的工作。

拖延是因为人的惰性在作怪。每当自己要付出劳动或要作出抉择时，我们总会为自己找一些理由来安慰自己，总想让自己轻松些、舒服些。有些人能在瞬间果断战胜惰性，积极主动地面对挑战；有些人却深陷于“激战”泥潭，被主动和惰性拉来拉去，不知所措……时间就这样一分一秒地浪费了。把今天的工作拖到以后去做，所耗去的时间和精力，其实足可以把今天的工作做好。

在我们的职场经历中，拖延总是暗中作祟。一旦开始遇事推托，就很容易再次拖延，直到变成一种根深蒂固的习惯，工作中能拖则拖，不按时去做，将严重阻碍自己的发展。

刚刚大学毕业的张阳和李明，同时到一家公司做产品工艺设计员，公司为他们开出的薪水都很低。

面对低薪，张阳愤愤不平。于是，他经常埋怨、找借口、推卸责任，还利用工作时间和同事聊天，把工作丢到一旁且毫无顾忌。渐渐地，他做事变得拖沓起来，效率低下。要他星期一早上交的方案，到了星期二早上依然尚未做完。经理批评他，他就带着情绪工作，把方案做得一塌糊涂。后来，张阳在接到工作任务时，不是考虑怎样把工作做好，而是一开始就在想如何为自己开脱。



李明则不同。他虽然对低薪也有意见，但并没有一味地去抱怨、闹情绪。他相信，机会来自于汗水。一分耕耘，一分收获。只有今天的努力，才能换来明天的收获。他下车间，熟悉制作工艺、学习产品生产流程，即使汗流浹背，也一丝不苟。他的敬业、勤奋、好学，引起了厂长的注意。不久，李明就被提拔为厂长助理。

担任助理后，李明依然积极主动地工作，认真地处理厂里的每一项事务。分内的事、简单的事，他总是第一时间完成；一些重要的、紧急的、需要决策的事，他会及时向厂长汇报，并督促各部门保质保量完成。在李明的组织管理和协调下，公司的生产效率大有提高。

一个拖延，一个高效，使两个大学生的职业境遇截然不同。

对一个渴望成功的人来说，拖延是最具破坏性，也是最危险的恶习，它能使人丧失进取心。我们失去了学习新知识、新技能的信心和勇气，最终也会因无法适应时代和工作的新要求，从而丧失工作机会，断送自己的职业前途。

一个成功的人总是立即采取行动，从来不会拖延。同样，一个成功的企业，必然拥有一支具备高效战斗力的团体。因此，我们要选择合理的工作方式去完成我们的工作，这种合理的工作方式就是：日事日清。



日事日清促使我们在斜坡上加速前进

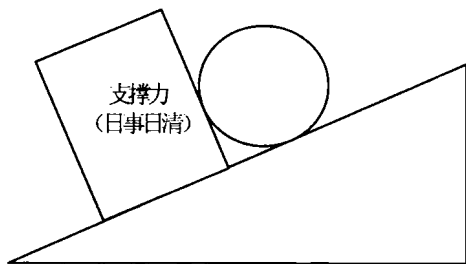


在职场中，每个员工都如同在一个爬坡赛段，不进则退。日事日清可以帮助我们止退，并给自己加油，帮助自己加速前进。



个人的发展如同企业前进一样。在海尔，有一个被众人“奉若神明”的定律——斜坡球定律。大家称其为“海尔发展定律”，它道出了企业发展的一般规律。

企业在市场上的地位犹如斜坡上的小球，需要有上升力（目标的提升），使其不断向上发展；还需要有支撑力（基础管理），防止下滑。“对于企业，第一步应该是把企业的基础管理工作做扎实，否则就是有了好的机制，有了先进的设备，企业同样会滑下来。”张瑞敏说。日事日清正是帮助企业解决基础管理问题，解决企业效率问题，解决企业从斜坡上下滑问题的好方法。





“日清工作法”在对所有的物和事进行分解中，强调“三个一”，即分解量化到每一个人、每一天、每一项工作，标明责任人与监督人，有详细的工作内容及考核标准，形成环环相扣的责任链。对此任何一个领导都不会掉以轻心，这是由日清管理的重要性决定的：

1. 管理是企业成功的必要条件。没有管理，没有止挡，企业就会下滑，就不可能成功。

2. 抓管理要持之以恒。管理工作是一项非常艰苦而又细致的工作。管理水平易反复，也就是说止挡本身也会松动下滑，需要不断地加固。

3. 管理是动态的，永无止境的。企业向前发展，止挡也要跟着提高。管理无定式，需要根据企业目标的调整，根据企业内外部条件的变化进行动态优化，而不能形成教条。海尔的口号是“练为战，不为看”，一切服从于效果。

社会学家库尔特·卢因曾经提出一个概念，叫做“力量分析”。他描述了两种力量，即阻力和动力。他说，有些人一生都踩着刹车前进，比如被拖延、害怕和消极的想法捆住了手脚；有些人则是一路踩着油门呼啸前进，比如始终保持积极、自信的心态。这一分析同样适合于工作，我们希望公司的每一位员工在工作中都能把自己的脚从刹车踏板——“拖延”上挪开，始终保持积极向上的心态，不断前进。

2005年下半年，许多丰田锐志的新车车主在提车不到两个月便发现发动机漏油的现象，一些皇冠车的车主也开始发现类似问题，紧接着，这一问题开始在网上传播，但并未引起一汽丰田的重视。

2006年年初，各大网站都在热议“锐志漏油事件”，一些媒体也开始关注此事，但一汽丰田仍未采取任何实质性行动。

截至2006年第一季度，锐志轿车在国内已经出现了普遍的发动机漏油现象，根据有关报刊的推断，全国估计有超过60%的锐志轿车存在发动机漏油隐患，问题车辆的数量已经过万。在这一形势面前，一汽丰田首次低调表态：因部分发动机油底壳装配不良，锐志发动机出现少量渗油的问题，但该问题不涉及车辆的行驶安全。生产厂家已于今年2月作出改善，自此再未接到过任何渗漏油的报告。



厂家的这一说法遭到了众多消费者的质疑和不满。许多锐志、皇冠轿车的车主用户组成维权联盟，并要求厂家对问题车辆进行召回。车主和一汽丰田之间围绕“锐志漏油”的战争进一步升级。

此次危机导致锐志销量出现大幅下滑。2006年4月锐志的单月销量下滑到4000辆以下，和2005年最高近7000辆月销量相差甚远。

针对消费者要求“召回”的呼声日益强烈，一汽丰田于5月17日再次发表声明，并象征性地向消费者表示了歉意。5月23日，天津的锐志车主李宏宇在饱受“渗漏”困扰后，最终一纸诉状将经销商和一汽丰田告上法庭。

一事不解决，事事受牵连，最终形成恶性循环。一汽丰田对漏油事件没有给予高度重视，没有及时与消费者沟通并采取有效措施，使得它错过了解决问题的最佳时机，也丧失了主动权。一汽丰田对危机事件的发展态势估计严重不足，也没有足够的勇气面对已经造成的事实。大事化小、息事宁人的侥幸态度使其错失了解决问题的良机。选择和消费者进行“对抗性游戏”，是一汽丰田的又一败笔。一份缺少诚意的声明，再度表明了厂家不愿“低头认错”的态度。消费者对一汽丰田“只道歉而不召回”的做法仍存普遍不满，并最终上诉。一汽丰田一次次地错失解决问题的机会，一次次地使问题积累，最后导致锐志汽车销量大幅下滑。

由此看来，我们的工作需要日事日清，日事日清就是要把当天的工作完成。对所发生的问题在当天解决，及时采取措施，防止问题积累。日事日清强调的是效率，只要我们抓紧时间，不拖延，今日事今日毕，就可以达到提高效率的目的。

在2004年4月《商业周刊》评出的50家标准普尔表现最佳的公司中，埃克森美孚排名第23位，并在《财富》评出的全球500强中排名第二。

“绝不拖延”是这家公司员工行为的重要准则之一。这一准则的执行，使其所有的工作都可以说“没有延误，哪怕半秒钟的时间”。

这家公司的前身（成立于1866年的美孚公司），曾经于1903年为怀特兄弟创造人类历史的早期飞行提供过油料，而以上的效率“奇迹”更加引起了人们的注意。