

找方法不要找借口

这是一种深入骨髓的品质，一旦获得终生受益。

不为失败找借口，只为成功找方法；。
方法总比借口多。

【态度】执行力里面有一个关键词就是“态度”，这个态度就是找方法不要找借口。如果一个人想尽力把事情做好，他的态度是积极的，他是会想办法的，而不是到处找借口。这是对待问题的基本态度和方式：积极而不要消极，找方法不要找借口。这里讲的里一个基本的态度而不是对待一个具体的问题。这里举一个例子。杨元宁是王永庆的外孙女，也是哈佛的高材生，从小的内功培养非常好。她是一个“找方法不找借口”的典范，比如有记者问杨元宁¹：“你人生遇过最大的困难是什么？”她认真地想了想（实在想不出来），回答：“没有，我一定尽力完成。”这个例子的关键点在于杨元宁的第一反应，她还要花时间想一下，即便如此也找不出借口来。

找方法找不出借口是成功人士直觉的第一反应，面试的价值也是体现在这里，通过面试提问和细致的观察，会很容易把这两种人划分开，对于是否录用、是否合适成为同事迅速作出甄别，总是习惯于找借口而不去找方法，是一种比较内在的品质，是不太容易藏得住的，找一件具体的他熟悉的事情提问，很容易暴露出这个弱点，就像我们上面说的杨元宁的例子，他会讲不出借口，或者他脱口而出的就是方法和建议。

【主动与被动思维】关于方法还是借口，英文有两个对应的词，叫做 active thinking 和 defensive thinking,是主动的还是被动的？active thinking 是主动积极的思考方式，冲着目标而去，义无反顾、一往无前的，找方法、没有时间去找借口的行为和做法。这种人生充满了激情，而不是充满无聊。defensive thinking 倾向于一种自我保护，源自于对自我的不自信，它是一种负能量的思维方式，因为总是缺乏一种安全感，它呈现的现象是，你可以什么都不做，但是不要犯错误，是一种找借口、不去找方法的做法。管理大师余世维曾经说过：生活中只有两种行动，要么是努力地表现，要么就是不停地辩解。这正是成功者和失败者的不同写照。失败者永远在找借口，成功者永远在找方法。借口只属于弱者，强者不需要任何借口，他们是在踏踏实实地做事中成长的。

【退伍军人应聘公司总经理的故事】下面分享一个“找方法，不要找借口的故事。

在美国有位退伍军人，他在战场上负了伤，当他回到地方的时候，年龄也比较大，再加上负伤，成了一个残疾的退伍军人。所以找工作变得非常不容易，很多单位都拒绝了他，而每一次他都迈着坚定的步伐，继续寻找可能的机会。

这一次，他来到了美国最大的一家木材公司去求职，他通过几道关卡，终于找到了这个公司的总裁，他非常坚定地对这位总裁说：“总裁，我作为一名退伍军人，郑重地向您承诺，我会完成您交给我的任何任务，请您给我一次机会。”

¹杨元宁是：请用百度搜寻

总裁一看他的年龄，一看他这个样子，像开玩笑似的，真的就给了他一份工作。那是一份什么样的工作呢？总裁跟他说：“我这个周末要出去办一点事情，我的妹妹在犹他州结婚，我要去参加她的婚礼。麻烦你帮我买一件礼物。这个礼物是在一个礼品店里，非常漂亮的橱窗里面有一只蓝色的花瓶。”他描述了之后，就把那个写有地址的卡片交给了那位退伍军人。那个退伍军人接到任务后，郑重地向他的老板承诺：“我保证完成任务！”

这位退伍军人看到卡片的后边，有老板所乘坐的火车车厢和座位，因为老板跟他说，把这个花瓶买到之后，送到他所在的车厢就可以了。于是这个退伍军人立即行动，他走了很长时间才找到那个地址，当找到地址的时候，他的大脑一片空白。因为这个地址上面根本没有老板描述的那家商店，也没有那个漂亮的橱窗，更没有那只蓝色的花瓶。

如果是你，你会怎么做呢？会向老板这样说：“对不起，你给我的那个地址是错的。所以我没有办法拿到那只蓝色的花瓶。但是，这位退伍军人没有这样去想，因为他向老板承诺过：保证完成任务。所以第一时间想到给老板打电话确认，但是老板的电话已经打不通了。因为在北美周末的时候，老板是不允许别人打扰他的，通常老板的手机是不接电话的。怎么办？时间一分一秒地过去，这位退伍军人结合地图然后通过扫街的方法，在距离这个地址五条街的地方，终于看到了老板所描述的那家店，远远地望去，就是那个漂亮的橱窗，他已经看到了那只蓝色的花瓶。他非常欣喜，但他飞奔过去，一看门已经上锁，这家商店已经提前关门。

如果是你，你会怎么办？你会说：对不起老板，因你给我的地址是错的，我好不容易找到，但人家已经关门。但是，这位退伍军人没有这样去想，因为他向老板承诺过：保证完成任务。这位军人结合黄页和地址，终于找到这家店经理的电话。当他打过去电话之后说要买那只蓝色的花瓶。对方说：我在度假，不营业。”然后就把电话撂下了。

如果是你，你会说对不起老板，人家不营业，我买不到。你会找出一大堆的理由说明自己没有完成这个任务。但是，这位退伍军人没有这样去想，因为他向老板承诺过：保证完成任务。他在想，即使我付出惨重的代价，我也要拿到那只蓝色的花瓶。他想砸破橱窗拿到那只蓝色的花瓶，于是这位退伍军人转身去寻找工具。等他好不容易找到工具回来的时候，正好从远方来了一位警察，全副武装，那个警察来到了橱窗面前，站在那里居然一动不动。然后这个退伍军人静心地等待，等了好久，那个警察丝毫没有走的意思。这个时候，这位退伍军人意识到什么，他再一次拨通该店经理的电话，他第一句话说，我以自己的性命和一个军人的名誉担保，我一定要拿到那只蓝色的花瓶，因为我承诺过，这关系到一个军人的荣誉和性命，请您帮帮我。那个人不再挂他的电话，一直在听他讲。他讲述在战场上是如何负伤的故事，因为在战场上承诺战友，一定挽救战友的生命，一定要把战友背出战场，为此他身负重伤，留下残疾。那个经理被他感动了，终于决定愿意派一个人，给他打开商店的门，把这个蓝色的花瓶卖给了他。退伍军人拿到了蓝色的花瓶，他非常开心。但这个时候一看时间，老板的火车已经开了。

如果是你，你会怎么办？你会找出一堆的理由向老板解释：你给我的地址是错的，我好不容易找到，人家已经关门。我遭遇挫折、经历磨难，终于拿到了这只蓝色的花瓶，但你的火车已经开了。但是，这位退伍军人没有这么想，因为他向老板承诺过：保证完成任务。这位退伍军人给他过去的战友打电话，他想租用一架私人飞机，因为在北美有很多人拥有私人飞机，他终于找到了一位愿意把私人飞机租借给他的人，然后他乘驾飞机追赶老板乘坐的火车的下一站，当他气喘吁吁跑进站台的时候，老板的火车正好缓缓地驶进站台。照老板告诉他的车厢号，走到老板的车厢，看到老板正安静地坐在那里，他把蓝色的花瓶小心翼翼地放到桌子上。然后跟老板说：“总裁，这就是你要的蓝色的花瓶，给您妹妹带好，祝您旅途愉快。”然后转身就下车了。

一周开始，上班的第一天，老板把这个退伍军人叫到自己的办公室。跟他说：“谢谢你帮我买的礼物，我妹妹非常喜欢。你完成了任务，我向你表示感谢。”其实，公司这几年，一直在选一位经理人，想把他选派到远东地区担任总裁，这是公司最重要的一个部门，但之前我们在挑选经理人的过程当中，始终不能够如愿以偿。后来，顾问公司给我们出了一个蓝色花瓶测试选择经理人的办法。在选择经理人的过程当中，大多数人都没有完成任务，因为我们给的地址是假的，我们让店经理提前关门，我们让他只能够接两次电话，在过去的测试中只有一个人完成了任务，是因为他把橱窗的玻璃砸碎拿到了那只蓝色花瓶，我们觉得跟我们公司的道德规范

不符，没有被录用。所以在后来的测试当中，我们特意雇了一位全副武装的警察守在那里。但是所有这些，都没有阻碍你完成任务的决心。你出色地完成了任务，现在我代表董事会正式任命你为本公司远东地区的总裁…

找方法不找借口，其他的故事还有：

- ♣ “轴、二、愚”，有了这三项品质，比较容易一往无前，不是四顾他方。这三项有一些天生的性质。
 - 愚公移山的故事，
 - 郭德纲，但行好事莫问前程，
 - 马化腾的故事，
- ♣ 王菲，让自己沉到最底端看看怎么样？把最坏的情况沉到底，最坏的在哪里？最坏还能怎么样？
- ♣ 价值观的问题，什么是人的底线？死都不怕，还怕困难吗？人的生死观。没有什么事情是绝对重要的，尽力而为，
- ♣ 刘媛媛，主动与被动，一个人主动的做一件事、与被动的做，是没有可比性的，一个孩子盯着目标的跑，比一个孩子亦步亦趋的跟着老师跑，是没有可比性的，
- ♣ 退伍军人应征总经理的故事，
- ♣ 杨元宁的故事，

【分段论的故事】目标太大，把大目标分成小目标，这就是分段论。当一个目标太大的时候，我们会觉得达成它十分困难，得不到任何成就感，尤其是当存在外在的压力的时候，在老板催要结果的时候，在导师期待成绩的时候，我们会觉得没有面子，我们能躲就躲。这种心理我们是要尽量避免的，无论是研究生的导师还是研究生本人，因为它会严重影响研究工作的激情，而没有激情和动力，工作是做不好的。怎么办呢？就是把目标分开，把大目标分成小目标。

为什么在我们周围总有一些人做事半途而废，其中的原因大概不是因为难度大，而是觉得目标离得太远，因此往往才做了个开头，就感到力不从心，如果你的目标是一个企业家，那么不妨把企业家这个目标分解成若干个小目标：一般职员、销售员、部门负责人、部门经理，然后一个目标一个目标地去实现，这样成功的把握就会很大。

分段论也称为任务分解法，wbs(work breakdown structure)，就是把一个任务分解成若干项工作，形成完整的、可量化的步骤，再把一项项工作细分到每一天的日常生活中。把复杂抽象的任务分解细化为具体的，可执行、可操作的事项，然后依次各个击破，最后完成整个的目标。给每一个分解后的任务步骤规定具体的完成时间，因为比较大型的任务往往周期较长，通常无法及时收到反馈和激励，不容易坚持下去，所以，必须设置较短的周期及阶段性目标，让自己在执行的过程中能够看到成果，每做一件事、每过一天都有接近目标的成就感，才会坚持下去。

分段论或任务分解法也培养一种好习惯：找方法，不要找借口。对“无法完成”的任务不要说“我做不到”，要对自己说“我能做什么”，职场的一个很重要的能力，不是任劳任怨，而是要学会管理老板，管理老板的含义，不是对他发号施令，而是学会用科学的方式方法恰当的沟通，不要简单粗暴的告诉他，这项任务我完成不了，而是列出完成方案，告诉上级，凭借一己之力，这项

工作无法达到，需要和其他资源协同才能完成，并且要提出你的解决方案供他参考，另外建议你不要完全退出任务，而是用谦虚积极的态度告诉上级，你有能力并且希望承担这项任务中的某一个部分。

分段论 (WBS)

即分段实现一个大目标。为什么很多孩子都没能成为他们父母所希望的“龙”，不可忽视的一点恐怕就是给孩子所定的目标太大了，就像大山一样把孩子吓倒了、压垮了：非要孩子们的每门功课，每次考试都拿 100 不可，90 分都不可以；非要考上清华北大，交大都不可以。如果孩子们现在的功课成绩和这个目标差的太远，他就会失去热情，从而产生很大的心理障碍，影响眼前的学习。如果分段给孩子制定目标，这个学期 75 分、下个学期 80 分，事情就会容易的，多孩子也可以有成就感，保持学习的激情，这个过程就叫分段论。

在很多时候，当我们在面对比较长的、比较难的任务时，我们会产生犹豫，我们会推迟我们的开始时间，这个时候我们主要的障碍是心理障碍。因为我们觉得这个很难，我们就说等一下再做，所以就有“明日复明日明日何其多”，结果我们等了一辈子都没有做。其实，处理这种心理问题的方式是：把这个问题分阶段、分层次，分成一个一个的小目标，最后集腋成裘，完成整个的大目标。就是说要实现“路在脚下，我在路上”的状态。比如说高考这件事，我们经常会听到我现在这个成绩怎么可以考上交大，似乎一点可能性都没有，然后用这个东西做借口，反正我也考不上，我们就无所作为。其实你可以从一个点一个点开始做，利用“错题原理”的方法，对知识点的软肋仔细研读、仔细琢磨，花大力度着重错题（参考《工程导学》²一书第 6 章“二八定律的应用:高三高考的错题原理”）。

这里边举一个例子来解释错题原理。比如有一位同学，他的数学其他地方都很不错，但是只有一项他总是算错，这一项就是单位换算。比如说 1 公里等于 1 千米定他 2 千米等于几公里他就会一直在算错，其他类似的错误也经常发生比如 1 米=100 厘米 2 米等于多少厘米？他也经常出错。我们听起来会觉得这不可思议，因为可能对你来说这根本不是问题，但是在教育的过程当中，我们确实发现有这种不可思议的事情，这位同学在有些我们认为很难的地方，却从来不犯错误。所以每一个人的软肋点和错题点是不一样的，有些点非常不可思议，但是，对于这一位同学，他就在这个地方丢分，你怎么办？就必须应对。老师给他应对的建议和练习是：每天都让他做几道题，比如今天让他换算 1 米=1000 毫米，2 米等于多少毫米，100 米等于多少毫米？1 公斤等于 1 千克，4 公斤等于几千克？2 千克等于几公斤？总之就是变着法儿的重复同一类的体验他去做，一直做到他从来不犯错为止，这就是错题方法的基本原理，也叫错题原理。

这就是错题方法的基本原理，对高考而言，这一、两类错题的解决可能会让高考分数提升 10-15 分。其实比较一下前五的高校和后十的高校，分数就差这么多。拿华师大和上海交大历年的分数统计来比较，就看到高考的平均录取分数相差在 15 分左右。实施错题原理也给了学生一种成就感：完成一种错题的攻关，就提高了几分，就增加了一份信心，学习热情也提高了，投入也增多了，完成了几道错题的攻关，就提升了十几分，最终也就完成了从二本到一本的跃升。

² 《工程导学》，段力编著，上海交通大学出版社，2020 年 03 月

错误!文档中没有指定样式的文字。 - 错误!文档中没有指定样式的文字。

【可执行性和可操作性】（形成）可执行性：一个最显而易见的例子就是利用选择题来做试卷，选择题大大增加了题目的可执行性。如果语文考卷都是作文题，那么可执行性的难度就会变的大大增加。可执行性的指标是，（要）具体、（要）量化、（要）细节。出选择题的老师是比较辛苦的，因为他不仅要写出题目，而且还要写出答案，还要设计答案的选项及其混淆项，还要接受同行的质疑，因为有些老师认为选择题考的是结果、而没有考量到学生解题的过程，其实使用选择题也可以考量到学生考试做题的过程，具体详细的内容见下面研究生考试一章节。

关于可操作性，可以从下面一段讲话当中有所体会。这是奥巴马在一次中小学生的开学典礼上讲话³，讲到身为学生应该尽的责任：

- 或许你能写出优美的文字，甚至有一天能让那些文字出现在书籍和报刊上，**但假如不在英语课上经常练习写作**，你不会发现自己有这样的天赋；
- 或许你能成为一个发明家、创造家，甚至设计出像今天的 iPhone 一样流行的产品，或研制出新的药物与疫苗，**但假如不在自然科学课程上做上几次实验**，你不会知道自己有这样的天赋；
- 或许你能成为一名议员或最高法院法官，**但假如你不去加入什么学生会或参加几次辩论赛**，你也不会发现自己的才能。

在这段话中，奥巴马就是把学生将来要成为的梦想变成了可操作性的具体练习，

接纳自己的不完美才能战胜拖延，很多情况下，我们根本无从保证完美。能做的，也只是先完成它，走出第一步，不让拖延成为逃避风险的最佳选择。

其实，对工作高标准严要求无可厚非，心里边必须要存下两点，第一就是在规定时间内把工作完成，不管做得好不好，先完成了，有不足之处接下来还可以调整，这远比完美重要；第二就是不忘初心。

【怕失败】硅谷精神主要有两个：我们工作不是为了“钱”+我们不怕“失败”。“不是为了钱”的主要意思是“钱”只是一个工具，过度的着重“钱”会限制我们的眼光和境界，人也变得狭小，钱只是成功的一个衍生物；“不怕失败”讲的是“行胜于言”，有意思的人生在于实践，而不主要在于结果，失败只是其中一种结果，很多时候也是别人和社会界定的，很多时候因为这个“怕”，限制了我们人生的乐趣，所以要“不怕失败”。在硅谷，创业失败从来不是一件丢人的事情，因为只有勇于冒险的人才可能失败，而不敢创业就永远不会有成功，这是硅谷独特的文化。波士顿（美国的东海岸）也聚集了麻省理工、哈佛等全球最出色的大学，拥有着实力雄厚的银行财团，但波士顿却只是科研中心，没有成为硅谷这样的创业中心。美国东海岸的人偏于保守，人们通常跳槽不多，害怕事业失败，也不太敢辞职创业⁴。“硅谷精神”对我们的一生都有用，它可以融入我们生活工作

³ 百度上搜寻：开学第一课：奥巴马谈我们为什么要上学

⁴ 大卫卡普兰的《硅谷之光》提及的硅谷两大原则，“我们不为赚钱”和“我们容忍犯错”，那里，允许梦想、鼓励创新、宽容失败、激发企业家精神，因此，与其说这本书呈现的是硅谷的过去，不如说是硅谷的气质。

学习的每一个细节。比如课堂主动发言（不怕犯错），比如通过一些公益活动免费为弱势群体服务，比如规避和纠正社团里的功利思想和沽名钓誉的行为和方向，等等。在选择专业方向和创业方向方面，避免不接地气的大而空洞的课题和方向，着重具体的、点滴的、基本的社会需求，事情具体到点子上，就有了可操作性，但是犯错误的机会也会增加，但是作为一个研究生，应该勇于创新、勇于冒险、不怕失败、不怕犯错。

怕失败丢面子

对于这一项研究生的导师或是老板有责任会做得更好，要时常鼓励、要示范多于指责，尤其是对于第 1 次的失败更是如此，要帮助学生分析整个的实验的过程，“找方法不找借口”，这一点老师的示范作用很关键，示范多次之后，学生就会把它当成习惯，“方法总比借口多”，这个习惯一旦养成，终生受益，这种人很受大家的欢迎。另外一点就要谈到硅谷精神：鼓励失败，这里面谈到的是体制，营造一个正确的氛围：不怕失败，怕不参与。建立鼓励参与的机制，而不是把重点都放在追究“失败”方面。藉此就可以鼓励一个团队形成一个行胜于言的环境。具体这一部分内容请参考下边的“**错误!未找到引用源。**”的内容。

【目标要有可操作性】光有理想是不够的，必须要有具体的行动，也就是所谓的“路在脚下”。举个通俗的例子：我要从上海到北京去看天安门，这就是你的“梦在前方”；我要请假、拿到钱、上网买一张高铁的票，这就是你的“路在脚下”；我现在就上网买一张明天上午九点 G2 的高铁车票，这就是“我在路上”。这只是一个简单的比喻，这些动作听起来很普通，但是只有做起来才会对“路在脚下”有所体验，这就是“行胜于言”⁵的内在含义。只有“路在脚下”，梦才能活起来，激情才会出来。作为研究生，更要训练自己不要问假大空的问题，不要设假大空的目标，从研究生开始做起，学会问“小问题”⁶，让自己的梦想**有操作性、有可执行性**，让梦想“活”起来（参“**读错误!未找到引用源。**”一节）。这里我们做一个“路在脚下”的练习。

一个可操作性的例子

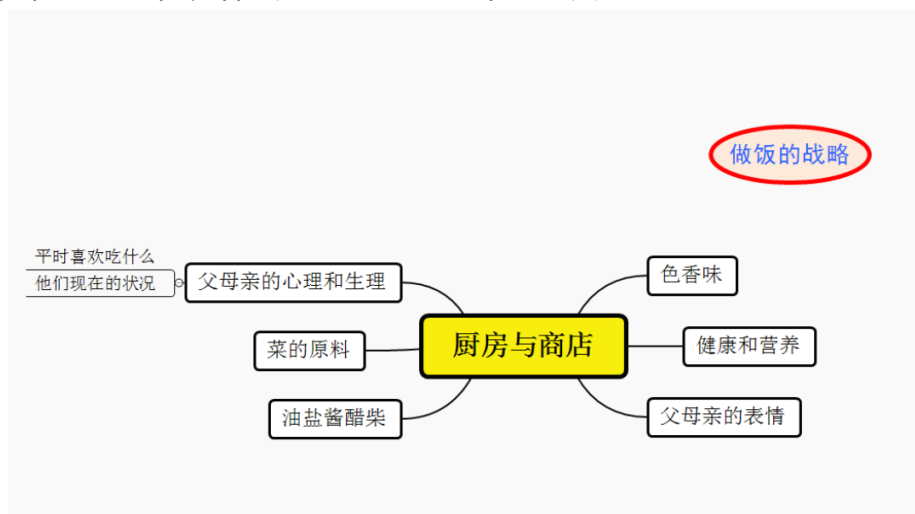
2015 年的暑假，交大校长给交大的学生写了几句暑期赠言，其中一件事就是给父母亲做一顿饭，以表达饮水思源之恩，体会一下交大“饮水思源”的校训。可是鉴于篇幅的限制，他没有讲怎么做？也就是缺乏可操作性和可执行性。其实这个饭可以做大，也可以做小；可以真做，也可以“糊弄”。比如，家长可以把所有的东西准备好，包括菜切好、调料调好，在边上看着，让学生下一个锅，把调味料放进去，然后端上桌就可以了。不过要是这种方式的话，学生对感恩的体会，对“饮水思源”的体会就少了很多，也应该不是校长的本意。

⁵ “行胜于言”是清华的校风，校风和校训互为表里：校训主内，校风主外。清华的校训是“自强不息，厚德载物”。

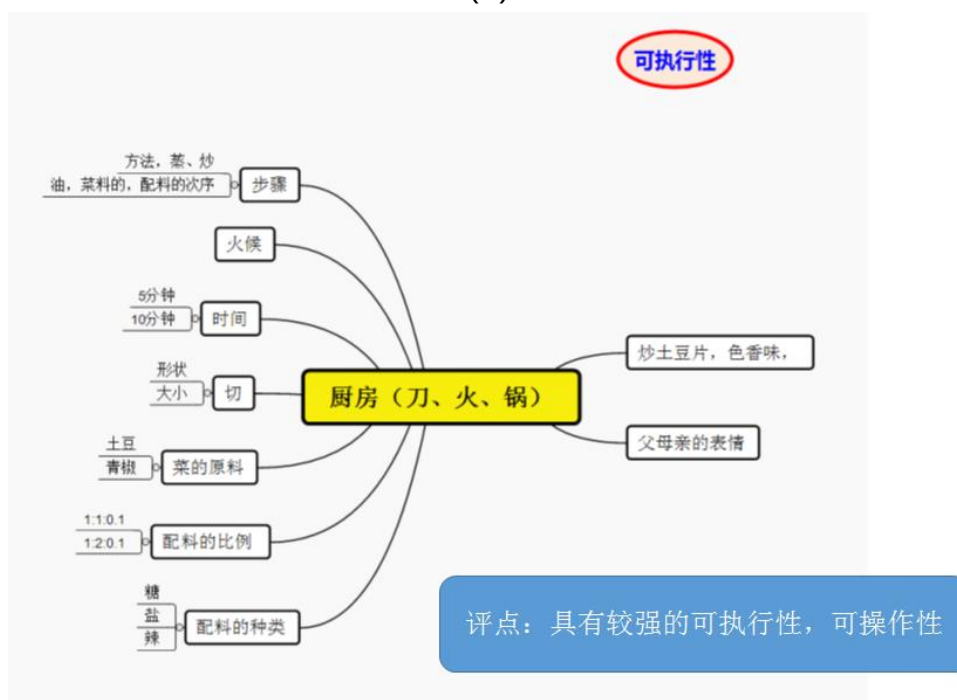
⁶ 见前面研究生开题这一章节，如何“小题大做”。

错误!文档中没有指定样式的文字。 - 错误!文档中没有指定样式的文字。

作为一个练习，请同学构思一下这顿饭的可执行性和可操作性：这顿饭要怎么才能做出来？下面是两个同学作业的例子，注意：这里的关键词是：可操作性、可执行性。我们利用这两个例子来体会一下可操作性和可执行性，体会一下战略与战术的区别。



(a)



(b)

图 2-7 课堂作业：怎样在暑期间给父母做一顿饭？学生的两种答案方式。

第一份作业突出的是做饭的“战略”，第二份作业的可操作性和可执行性要强。同时，也略微可以看出来，可操作性强、可执行性的方案可能出错误的几率也多；可操作性弱的方案出错几率少，但只有战略意义、实用意义欠佳。比如在 (b) 方法中，“时间 5 分钟或者 10 分钟”，其实这个跟火候是有关系的，是有机会被人质疑的；在 (a) 方法中，内容就很模糊、也不会犯什么错误，比如“了解父母亲的心理”，这只是一个指导性的意见，而不是一个具体的点。战略意义固然重要，但

是就我们国家教育现状而言，战略和战术两者是不平衡的，战术（可操作性，可执行性）的这一方偏弱，需要增强。

不能因为回避“犯错误、失败”而选择“假大空”，这样我们的民族就没有希望了，这也是我们研究生“研究”当中要倡导“硅谷精神”，不要惧怕失败，甚至要“拥抱失败”。硅谷成功的经验之一就是不怕失败，在老板的评价体系中，要看有没有“参与”，要看“失败”在整个“参与”里边所占的比例。做事情就有失败的几率，不做事情就永远也不会失败，但是这些“不犯错误”也不会带来成功，在这里，环境和政策的设定方式很重要，如果的评价体制是以出错多少为依据，那么最好的方法就是什么事也不做。硅谷的文化氛围鼓励在小组会上踊跃发言、鼓励互相质疑、鼓励竞争，你比我强、才有资格做我的朋友。硅谷的创新精神大大的改写了美国传统的职场思维方式，硅谷精神值得我们借鉴！

可操作性问题的练习

这是学院让学生做的一份调研卷，在下边的问题中，哪一个问题更具有操作性？做一下评价，方法是在问题的前面作一下标注（如右图）：



作性？做

画+号：哪一个问题比较接地气（容易回答）？

画-号：哪一个问题最模糊？

- a) 如何为部分优秀学生 and 大多数普通学生定不同的培养目标？
- b) 研究生培养过程的师生关系与处理
- c) 好学生的标准是什么？好老师的标准是什么？“价值引领”如何在培养方案中落地？如何培养学生志存高远、追求卓越？
- d) 面对社会对复合型、创新型人才的需求，如何在通识教育和专业教育之间寻找平衡点？
- e) 真正的优质课程是怎样的？学生应该从一门优质课程中收获什么？
- f) 如何激发学生更热爱专业、自主学习？如何激发学生的内生学习主动性？
- g) 对于教师教学能力的提升，建议学校采取哪些措施和方法给予教师有效帮助？
- h) 作为工科专业，我们的培养应该定位为什么目标？学术大师？踏实的工程人？企业领袖？

在培养方