

让责任到位 的工作方法

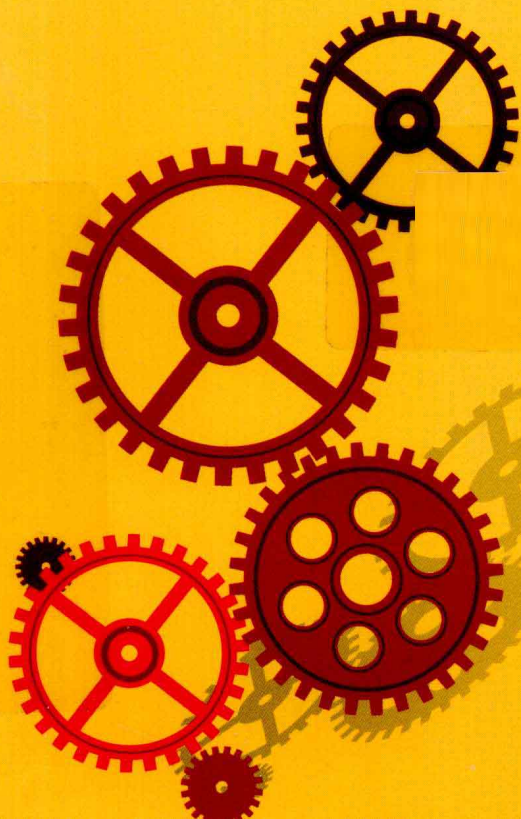
职业化员工优秀培训读本

李建立 周永亮 著

给出承担责任的方法，是解决所有问题的核心

中国企业最迫在眉睫的问题是什么——员工责任心

解决员工责任心症结的关键是什么——让责任到位



机械工业出版社
China Machine Press

让责任到位 的工作方法

职业化员工优秀培训读本

李建立 周永亮 著



机械工业出版社
China Machine Press

责任心重要，路人皆知；责任感宝贵，谁人不晓？八步让责任承担到位，八阶让工作更加卓越。

本书从责任承担的角度去探讨让责任到位的八种工作方法。这八种工作方法不是分开独立的，而是相辅相成、综合统一的。只要掌握了这八种工作方法，工作做到位就变得非常容易和有效率了。

本书适合职场人士阅读，包括公司白领、公务员等人士，帮助人们轻松、高效地肩负起自身的工作责任。

图书在版编目（CIP）数据

让责任到位的工作方法/李建立，周永亮著.
—北京：机械工业出版社，2011.6

ISBN 978-7-111-34112-3

I. ①让… II. ①李… ②周… III. ①工作方法 IV. ①B026

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 063503 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：谢小梅 责任编辑：谢小梅、刘 学

责任校对：侯 灵 责任印制：乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2011 年 6 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·11 印张·1 插页·135 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-34112-3

定价：26.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销 售 一 部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销 售 二 部：(010) 88379649

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

序 言

责任到位才能产生价值

中国企业联合会、中国企业家协会副理事长 胡新欣

本书的作者李建立博士和周永亮博士都是我熟知的朋友，不仅仅因为工作关系，更因为他们在中国本土化管理中的探索和实践，使我更关注他们并与他们有了更多的交流。“执行力”已经成为他们近年来在企业管理实践和咨询培训中的一块品牌，而“责任管理”也越来越成为有着深度耕耘的企业组织管理领域。事实上，在我看来，“执行力”和“责任管理”这两个主题本质上是一个问题，都是现实的企业管理问题关注的焦点。看到本书的主题，我有着很强的共鸣，也有一些思考。

由于工作的关系，我与企业界的朋友交流更多。尤其是企业管理者，他们的苦恼常常引起我的思索。综合各种信息，我感觉在目前的企业管理中，最大的问题在于岗位责任的担当。在企业组织和人力资源管理中，岗位描述很清楚，岗位任职资格也很明晰，但当事人缺乏岗位角色感和岗位责任意识，结果使岗位管理失去了价值。这正是目前我国很多企业管理面临的困境。

责任是个老生常谈的话题，然而，现实问题是如何做才能实现责任到位。责任意味着什么？意味着行为，意味着必须承担的任务，意味着必须能够承担起来。对于企业管理来说，“责任”并不是一个道德的概念，它不是用嘴承担的，需要用行动承担。

一个流行的误区是：企业因“利润”而存在！而在我看来，企业因为“责任”而存在。如果深入思考企业组织的生存之道，你会发现



“责任价值观”才是管理的真谛。在现代企业组织管理中，无论是“岗位与岗位”之间的关系，还是“管理者与被管理者”之间的关系，都是互为“责任”的关系。如果企业里人与人之间的关系被设定为责任关系，那么一种基于责任关系的“责任链”就会诞生，这一“责任链”正是企业产生价值的所在。

当前，我国企业正处于管理转型期，各种管理理论层出不穷，但仍缺乏能够解决本土企业问题的管理思路。员工的忠诚度较低、缺乏工作激情，归根结底是缺乏责任心。我经常听到一些企业管理者的感叹：我不需要高学历，我只要他认真负责就行！

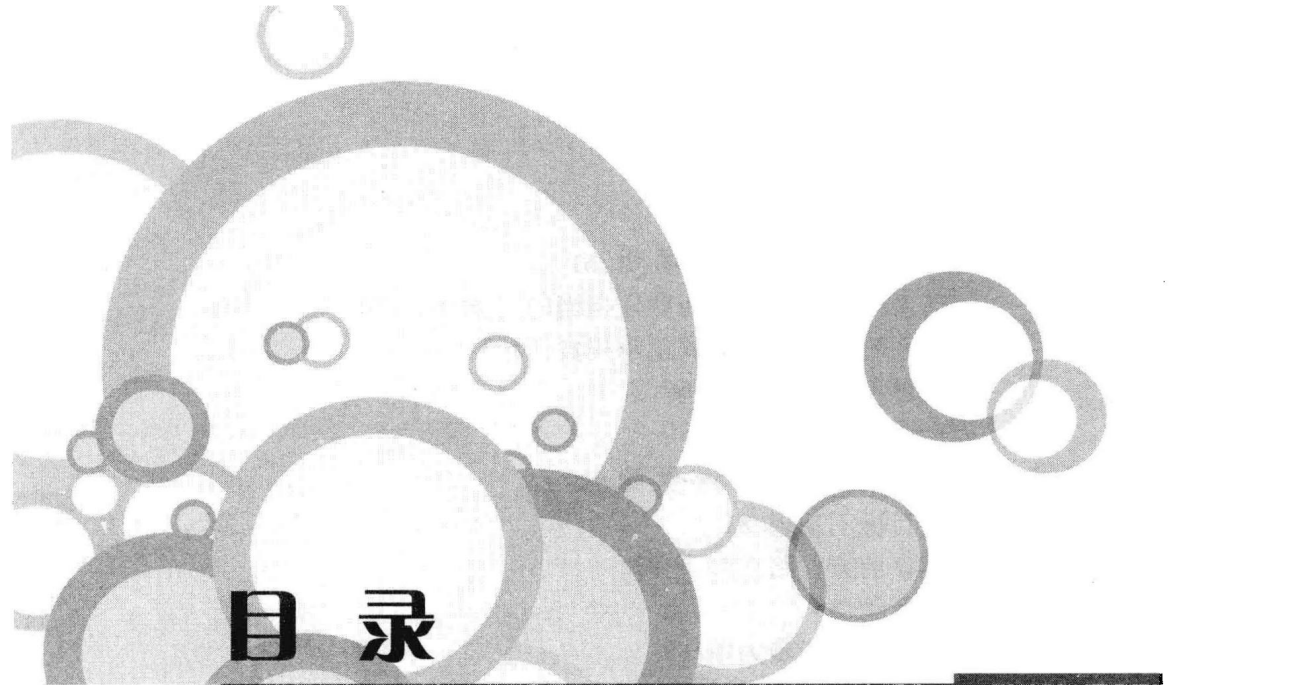
由此看来，企业家选人不仅仅是看一个人的学历、学位、资历，更要看一个人的职业素质，而职业素质中最关键的要素就是责任意识和当责能力。可以说，责任感和当责能力，不仅是一名员工的职业素质，也是他的职业信誉。事实上，当一个人去完成一项工作时，实质上就是在履行一种契约，责任感就是对契约的遵守和敬畏。

责任担当，是大家明白的道理。然而，如何实现责任担当却是一个具有挑战的问题。本书为我们提供了让责任到位的一系列方法和措施，给企业管理者和员工解惑。

有责任心并能承担责任的员工是公司发展的脊梁，他们对工作负责，同时公司也愿意爱护和扶植他们。公司有义务培训和指导员工担当责任的方法，这样不仅促进了员工的成长，员工责任到位也会创造更多的价值，会学会感恩、珍惜工作、共同承担。最终，你会发现，在责任到位的企业或团体当中，自己就是这种责任到位的最大受益者。

最后，我想说，没有绝对的责任心，也没有天生的不负责。责任心靠发动，责任感靠培养。员工责任心和承担责任的能力固然与员工本人素质有关，但管理者的影响、培养、指导更是员工积极性和责任心的来源。

在这里，我期待《让工作到位的工作方法》这本书能够给企业乃至各类组织和个人带来启迪和指导，使担当责任不止于理念和意识层面，而是成为更多岗位担当的准则和措施，从而使岗位责任落实到位。



目录

序言 责任到位才能产生价值

第一步 不仅知晓，更要理解/1

界定工作，明白工作的价值与意义/1

深究“WHAT”后面的“WHY”/4

工作目标：目标的迷失与管理/7

工作标准：明晰工作的责任/11

工作时限：树立精确的时间观念/14

第二步 不是“做到”而是“做好”/19

尽力而为与全力以赴/19

做到位：远离“差不多”、“完成了”/23

认清工作边界，准确定位你的角色责任/27

练就超出期望值的责任力/32

我如何才能做得更加卓越/35

第三步 因为担当，所以承诺/41

负责就是契约意识/41

变任务为目标：任务是别人给的，目标是自己定的/45

制定工作目标书/48

坚信“只要我想我就能”/53

坚守承诺，不找借口/57



第四步 系统思考，周全谋划/61

缺乏系统思考让人成为责任担当的“漏斗”/61

有了系统思考，才能真正承担责任/63

系统思考的三种方法/66

周全谋划的五大步骤/70

第五步 瞄准目标，明晰步骤/81

坚定目标不动摇/81

目标在前方，路在脚下/83

立即行动/85

瞄准目标，步步为营/89

尽职尽责的“天龙八步”/93

第六步 精耕过程，关注细节/103

过程是本，结果是金/103

精耕细作，过程造就人间精品/105

1%的失误导致100%的失败/108

细节——过程“项链”的颗颗珍珠/111

承担责任从细节入手/114

第七步 主动沟通，及时反馈/119

缺乏沟通，败于将成/119

主动沟通，让责任在工作过程中成为引导者/123

没有结果，就是“伪沟通”/128

及时反馈是要求，更是责任/132

工作反馈的关键准则/138

第八步 直面结果，敢于“埋单”/143

抱怨与逃避：无能的水手责怪风向/143

为自己的工作结果负责/147

结果与目标：兑现绩效合同/151

当责是职业积累的最好驱动力/155

承担与坚守：责任成就人生/159

后记/165

参考文献/167

第一步 不仅知晓，更要理解

界定工作，明白工作的价值与意义

不管是多年的寒窗苦读，还是艰辛的商场打拼，人们都在通过不同的渠道寻找着一份属于自己的工作。工作是一个不断学习、不断实践和自我约束、自我规范的过程。不管你要从事什么样的工作，“如何界定工作”这个看似简单的态度问题却往往使人们的职场表现和个人发展迥然不同。

人们熟知的美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛提出“需要的五个层次”：第一是基本的需要，即对于食物和衣物的需要；第二是安全的需要，即对于居住在一个可以感到安全的地方的需要；第三是社交的需要，即与他人分享兴趣、爱好和交友的需要；第四是获得尊重的需要，即要求别人赞扬和认可的需要；第五是充分发挥能力、自我实现的需要，即自我实现与充分发挥自身潜能的需要。其中，最高层次的需要即自我实现是人最幸福的需要。那么，怎样才能实现自我价值，获得巅峰体验呢？答案就是工作！

什么是工作？工作首先无疑是谋生的一种手段，但从根本上说，工作不仅仅是个人谋生手段和取得面包、牛奶、衣服、房子、车子的“代价”，不仅仅是一个关于做什么事和得到多少报酬的问题，更是一个实现自我、关于生命意义的问题。正如约翰·洛克菲勒所说：“工作



是一个施展自己才能的舞台。”我们寒窗苦读得来的知识，我们的应变力、决断力、适应力以及协调能力都将在这样的舞台上得以展示。除了工作，没有哪项活动能提供如此多的充实自我、表达自我的机会，以及如此强的个人使命感和一种活着的理由。工作的质量往往决定着生活的质量。

关于什么是工作，在一些西方国家的权威字典里，我们发现人们对于工作的解释几乎如出一辙：工作是上天赋予的使命。这种解释虽然带有太多的宗教色彩，然而他们却传达出了一个共同的思想：工作意味着担当，只有心中长存责任感，才能赢得足够多的尊敬和荣誉，才能完整地享受到生命的乐趣。

责任和责任感不同。责任是指对任务的一种负责和承担，而责任感则是一个人对工作的态度。一个人对待工作的态度体现了他的人生态度，展示了他的志向和理想。所以，了解一个人的工作态度，在某种程度上就是了解了那个人。

一位心理学家为了了解人们对于同一个工作在心理上所反映出来的个体差异，来到了一所正在建筑中的大教堂，对现场忙碌的工人进行访问。

心理学家问他遇到的第一位工人：“请问您在做什么？”工人没好气地回答：“在做什么？你没有看到吗？我正在用这个重得要命的铁锤，来敲碎这些该死的石头。而这些石头又特别的硬，害得我的手酸麻不已，这真不是人干的工作。”

心理学家又找到第二位工人：“请问您在做什么？”第二位工人无奈地答道：“为了每天的工资。若不是为了一家人的温饱，谁愿意干这份敲石头的粗活？”

心理学家又找到第三位工人：“请问您在做什么？”第三位工人的眼光中闪烁着喜悦：“我正参与兴建这座雄伟华丽的大教堂。落成之后，这里可以容纳许多人来做礼拜。虽然敲石头的工作并不轻松，但当

我想到，将来会有无数的人来到这儿，在这里接受上帝的爱，我的心中就会激动不已，也就不感到劳累了。”

人生最有意义的事就是工作，人可以通过工作来学习，可以通过工作来获取经验、知识和信心。如果把工作看做是神圣可敬的，享受工作会带来幸福感、成就感和无限的乐趣，像第三位工人那样以满腔的热忱去做最平凡的工作，那么我们也可能成为最精巧的艺术家。怀有这种心态的员工，往往也会有许多人愿意聘请他们来做事。

如果像前两位工人那样把工作视为一种不可避免的苦役，为工作而工作，对工作没有荣誉感和责任感，那么即使让他们去做最不平凡的工作，他们也可能工作不久就会被工作抛弃。因为怀有这种心态的员工不是企业可以信赖、可以委以重任的员工，所以他们很难得到升迁和加薪的机会，也很难得到别人的认可。

也许，你还没有达到通过工作来实现自我的境界，但是也不要“工作就是为了赚钱”来麻痹自己。不要对自己说：“拿多少钱就干多少钱的活。”或者安慰自己说：“我技不如人，挣到这么多已经知足了。”你要时刻牢记，工作追求的是自我提高，要保持积极的工作态度。消极的思想会让你看不到自己应当承担的责任，丧失前进的动力和信心，会让你与许多宝贵的机会失之交臂，会让你无法达到自我实现的最高境界。

当我们明白了工作的意义时，还要牢记“拥有一份工作，就要懂得感恩”的道理，这样你一定会有更多收获。感恩的心态可以改变一个人的一生。因为心怀感恩，就会竭力回报，我们会尽职尽责地做好手中工作，努力与周围的人快乐相处。结果，我们不仅会心情愉快，所获的帮助也会更多，工作也会更出色。

曾看到一则小故事：一位父亲对刚踏入社会的儿子说：“遇到一位好老板，就要忠心为他工作；假如第一份工作就有很好的薪水，那算你的运气好，就更要努力工作以感恩惜福；万一薪水不理想，就要懂得在



工作中磨炼自己的技艺。”这位父亲是睿智的。我们在工作时只要做好心理准备，拥有健康的心态，无论做什么事情就都能全力以赴，当机会来临时就能及时把握住。

行动建议

- 明确到底为什么工作。一个人如果只是根据自己到底能拿多少工资来决定自己的工作态度，那么他就无法看到薪水背后的成长机会。
- 只有在追求自我实现时，人才能激发出满腔热情，才能最大限度地发掘出自己的潜能。
- 工作意味着责任，责任是企业和个人发展的生命线。
- 对工作心怀感激，你将会有意外收获。

➊ 深究“WHAT”后面的“WHY”

海尔集团首席执行官张瑞敏说过：“什么是不简单？把每一件简单的事做好就是不简单；什么是不平凡？把每一件平凡的事做好就是不平凡。”对于大多数人来说，工作也许很简单、很平凡。不少人会觉得自己大材小用，对工作看不上眼。结果大事做不来，小事做不好。对于任何事情来说，简单与复杂都是相对的，复杂是简单的延伸，而简单则是孕育更伟大的摇篮，所不同的是人们对“WHAT”后面的“WHY”发掘的深度。

日本某汽车公司的主机组装厂是一个生产多种小型客车的现代化大型工厂，除了特别干净明亮和景色宜人的环境外，好像并没有什么特别之处，但是如果仔细观察你就会发现流水线中各项任务的工作量都是出

奇的均衡。这是因为，在这个组装工厂里面，各项任务在时间和工作量的设计上都是同等的，因此每个人都在用统一步调工作。

一项任务完成后，其上下工序的员工也同时完成了他们的任务。当某一个环节出错时，操作人员会立即启动报警系统，一块电子屏会自动闪亮以显示出现故障的工作台及克服故障所用的时间，其他工作台的员工就会拿上工具箱，赶到发生故障的工作台帮助同事恢复正常工作。在一班工作结束后，电子屏就会汇总所发生的故障及其原因，然后这些问题就成了项目改进的焦点。

这个例子向我们展示了日本某汽车公司的一个十分明显的特征：员工不但知道自己的工作是什么，而且还理解如何工作才最有效率。他们通过工程改进来追求工程的不间断性，每一个误差都得到了仔细检查、诊断和修正，任何事情都不能任其自然发展，任何缺陷，无论多么细微，都不会被看做是可以忽略的随机事件。因此，员工在承担工作责任时，一定要首先知晓，然后再在理解的基础上进行操作和执行，这样才能够事半功倍。

很多时候，工作中并没有轰轰烈烈的事情发生，更多的是经常性、重复性的工作。每天能够将简单的事情做到最好，就是在执行中具备责任意识的最好体现。

有一次，我去一家超市买蜂蜜，问售货员：“这瓶蜂蜜售价25元，那瓶售价50元，为什么差了一倍”她指指牌子，牌子不同，价钱就不同。再问就无从告之了。我遇到许多售货员，大多一问三不知。他们对自己销售的产品不了解，总是一句“我是卖货的，知道那么多干吗？”

其实，一个售货员应该尽可能地了解所售商品的性能、成分、产地等顾客所关心的一切问题。卖蜂蜜的人就应该对蜂蜜了如指掌。你回答了顾客的问题，就会增加产品的销路，获得工资和奖励，更会获得顾客的称赞和表扬。不仅知道“WHAT”，而且了解“WHY”，这样的职业



人无论在什么岗位上都会迅速提高自己的业务能力，售货员将来就可能被提升为销售组长、销售经理。

身边许多人都曾为这样一个问题感到困惑：明明自己比他人更有能力，为何成就却远远落后于他人？当你也有这种困惑的时候，不妨先问自己一些问题：

——自己是否真正走在前进的道路上？

——自己是否对自己所从事的工作及其领域内的每个细节都进行了仔细的研究？

——为了增加自己的知识，或者为了多创造价值，你认真阅读过专业方面的书籍吗？

——在自己的工作领域，你是否做到了尽职尽责？

如果你对这些问题无法作出肯定的回答，这就是你没有获得成功的原因。如果你认定了要从事的工作，那就要大胆且尽心尽职地去做。无论从事什么职业，都应该精通它。要下定决心掌握自己职业领域的所有问题，使自己变得比他人更精通，成为工作方面的行家里手，精通自己的全部业务。这样你就拥有了一种潜在成功的秘密武器。

行动建议

- 无论做任何事，要想成为成功者，就要远离“只知其一不知其二”。

- “动必三省，言必再思”。要经常反思自己的所作所为，知道并理解自己的工作。

- 不仅用手工作，更要用心工作，从工作问题背后寻找突破点。

● 工作目标：目标的迷失与管理

“没有功劳，也有苦劳”是很多职场人的一种习惯性思维，但在竞争激烈的现代企业中，“我只要结果”是许多管理者的信条。两者不同的思维告诉我们，为什么苦劳没有换来功劳？除了一些外部客观条件外，更多的是因为许多人在做事的过程中，忘记了工作的目标。

在企业培训中经常会讲到“白龙马与毛驴的故事”。

在唐朝贞观年间有一个和尚，要到西天去取经。他需要一匹马，就在长安城选中了一匹。这匹马有个很好的朋友，是头驴子，平时都在磨坊里面磨麦子。这匹马跟它的好朋友道别后，一走就走了十七年。十七年之后这匹马驮着满满的佛经回到了长安城，受到了英雄般的欢迎，一举成名。这匹马回到它当年的好朋友驴子的磨坊里面，发现驴子还在。它们两个就一起诉说十七年的分别之情。这匹马就跟这头驴子讲起了它这十七年的所见所闻，见了非常浩瀚的沙漠、一望无边的大海。去过一条木头浮不起来的黑水河，到过只有一个女人、没有男人的女儿国，看见过鸡蛋放到石头里能够煮熟的火焰山。

讲了很多很多。这头驴子听完后流着口水说：“你的经历可真丰富呀！我连想都不敢想！”这匹马就接着说：“在我走的这十七年里，你是不是还在磨麦子呀？”驴子回答说：“是呀！”这匹马就问它每天磨多少个小时。这头驴子说八小时。这匹马说：“当年，我和大师平均每天也走八小时，这十七年我走的路程和你走的路程是差不多的。可关键在于我们朝着一个非常遥远的目标，尽管这个目标很遥远，可是我们方向明确，今天终成正果。”

很多人，都是出来拼了20年，可为什么成绩会不一样？因为曾几



何时，有一批人目标明确、方向明确，虽然很遥远，可是朝着心目中的目标努力；另有很多人还在原地磨呀磨，结果的差异就此诞生。

上述故事提醒所有职业人一定要好好地计划目标并踏踏实实地执行。做任何事情，无论是大事还是小事，做事的主体无论是组织还是个人，都必须有目标和计划。没有明确的目标和详细的计划，我们做事就没有了着力点，就无法集中有限的资源来确保成功，到头来落得劳而无功、有苦劳无功劳。明确且具体的目标可以激发人们的潜能，在达成目标的过程中，更可以令人获得成就感和满足感。

关于工作目标，我还听过一句英国谚语叫“滚石不生苔”，意思是说不在一个地方稳定下来而一直四处打转的话，就不会得到现实的收获。试想，有这样一个人，他只有一种技能，但是他把自己所有的力量都集中于一个毫不动摇的目标之上；而另外一个人，他很有头脑，但他把精力分散开来，而且从不知道接下来该做什么。我们不难想到：前者将会取得更多的成就。没有一个专注的目标，注定会失败。

在制定明确的工作目标时，我们要思考解决四个关键问题。

第一个关键问题是我们准备做什么。我们的具体目标是什么？这些目标是不是具体且明确的？是不是符合上述目标标准的要求？是不是可以落实到纸面上？这一系列问题必须得到明确无误的回答。

第二个关键问题是我们准备怎样做。永远记住一点：实现同样的目标可能还有其他不同的方法或者更好的方法，即成本和风险更低、把握性更大的方法。

第三个关键问题是我们制定目标的客观依据是什么。《时间陷阱》一书的作者邓肯指出：“错误的假设前提是所有失败的根源。”

第四个关键问题是如果目标制定的假设前提不成立怎么办。如果目标制定的假设前提是错误的，或者是有很大缺陷的，那么一定记住：如果你错了，你可以立即做出哪些改变，以便使目标的效能建立在比较客

观的基础上。

此外，在树立自己的执行目标的同时，也要了解公司的整体组织目标，将个人的目标和公司的目标平衡地联系起来。只有这样，一个人工作起来才能开心，才能创造良好的业绩。个人目标与公司目标的关系如图 1-1 所示。

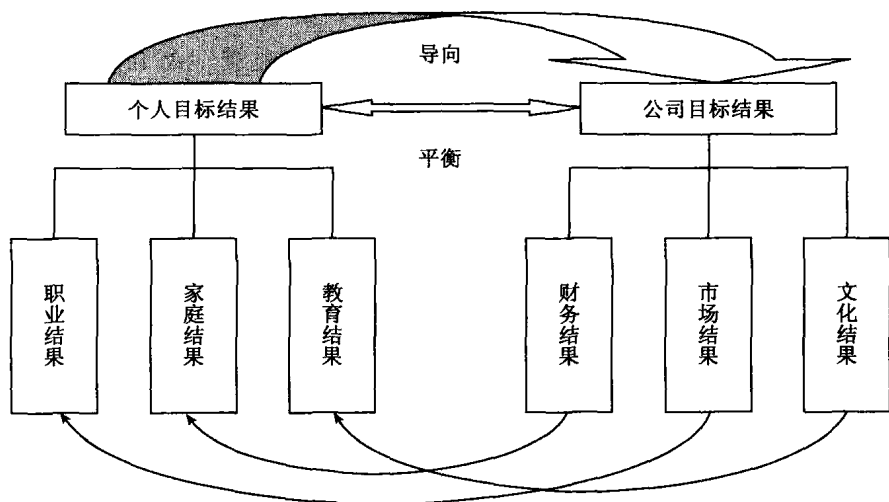


图 1-1 个人目标与公司目标关系图

《海尔的故事与哲理》一书中讲到过一个著名案例——妙用“资源存折”：

在海尔集团中试事业部信息塑胶分厂喷涂车间，喷漆工刘忠计的工位上挂着一张每天都更新数据的“资源存折”，上面的数据显示：

2002 年 12 月 29 日，他给 25 英寸电视机前壳喷漆时，油漆的“额定用量”是 11.87 千克，而他的“实际用量”是 11.96 千克，折合成金额，亏损 6.75 元。按 10% 兑现，当天他欠企业 0.675 元。

2003 年 1 月 5 日，油漆的“额定用量”是 18.78 千克，而他的“实际用量”是 13.91 千克，到当年已经累积挣到了 45.55 元。



原来，员工的“资源存折”和“银行存折”是一个道理，也有“贷方”和“借方”。

“贷方”是企业，上面记录着企业按操作标准应该为员工提供多少资源；“借方”是员工，上面记录着员工在实际工作中使用了多少企业资源。借贷相抵，得出一个数，便是这个员工收入的盈亏数了。

道理非常简单明了！企业就是给员工提供资源，至于怎样利用这些资源，并让资源增值，则依靠员工的自主、创新经营，而且这种自主、创新经营后的市场效果是与员工收入直接挂钩的。

海尔的“资源存折”说明：每家企业都有自己的目标，目标不是光喊就能实现的，而是要通过量化、分解，通过具体的操作来实现。将目标分解落实到每一件产品、每一个人上面，使实现工作目标的操作更容易到位。

“现代管理之父”彼得·德鲁克在1954年发表的《管理实践》中说过这样一段话：“企业需要的是一种管理原则。这种管理原则将使个人的力量和责任心充分发挥出来，与此同时，为人们的注意力和努力指明共同的方向，建立起协作关系，并使个人的目标与公共的利益相互协调。”虽然半个多世纪过去了，但他的话现在读起来，似乎更有一种现实感。

我们在工作中引入的目标管理，不仅仅是人力资源开发的一种理论和方法，也“使得公共利益成为每个管理人员的目标所在。它来自内部的更严格、更苛求、更有效的控制替代来自外部的控制。它激发起管理人员的工作积极性，不是因为有人叫他做某些事，或是说服他做某些事，而是因为他的任务目标需要他做某些事。他付诸行动，不是因为有人要自己这样做，而是因为他自己决定自己必须这样做。”

“目标管理和自我控制可以合法地称之为管理的‘哲学’。这一‘哲学’建立在管理工作的概念上，建立在对管理人员具体的要求和管