

To Work With Your Best

改变中国人工作态度的职场励志书

做事 做到位

修订版

杰出员工最基本的行事准则

西武 编著

如果训练一个日本人,让他每天擦六遍桌子,他一定会这样做;而一个中国人开始会擦六遍,慢慢觉得五遍、四遍也可以,最后索性不擦了。中国人做事的最大毛病是不认真,做事不到位,每天工作欠缺一点,天长日久就成为落后的顽症。

改变中国人工作态度的职场励志书

做事 做到位

修订版

杰出员工最基本的行事准则

西武 编著

如果训练一个日本人,让他每天擦六遍桌子,他一定会这样做;而一个中国人开始会擦六遍,慢慢觉得五遍、四遍也可以,最后索性不擦了。中国人做事的最大毛病是不认真,做事不到位,每天工作欠缺一点,天长日久就成为落后的顽症。

图书在版编目(CIP)数据

做事做到位 / 西武编著. — 哈尔滨: 哈尔滨出版社,
2007.5

ISBN 978-7-80699-670-6

I. 做... II. 西... III. 成功心理学-通俗读物 IV.
B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 039213 号

责任编辑: 范淑梅

装帧设计: 飞鸟工作室

做事做到位

西武 编著

哈尔滨出版社出版发行

哈尔滨市动力区文政街 6 号

邮政编码: 150040 电话: 0451-82159787

E-mail: hrbcbbs@yeah.net

网址: www.hrbcbbs.com

全国新华书店经销

北京市文林印务有限公司印刷

开本 880 × 1230 毫米 1/32 印张 8.5 字数 130 千字

2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80699-670-6

定价: 16.80 元

版权所有, 侵权必究。举报电话: 0451-82129292

本社常年法律顾问: 黑龙江大公律师事务所徐桂元 徐学滨

序

做事不到位的中国人

随着企业规模的不断扩大,对管理的要求越来越高,许多国内知名企业的领导者纷纷出国考察,学习国外同行的先进管理经验。有一次,希望集团总裁刘永行访问韩国,被安排去一家面粉企业参观。然而就是这次普通的参观,给他影响很深,以至于他回国后好几个晚上都难以入眠。

这家面粉厂属于西杰集团,每天处理小麦的能力是1500吨,有66名雇员。就是这样一个小厂,其工作效率之高却令刘永行惊叹不已。在中国,相同规模的企业一般日生产能力只有几百吨,但员工人数却高达上百人。希望集团的效率相对高于国内同行业,但250吨日处理能力的工厂也要有七八十名员工,日生产能力却仅是韩国工厂的六分之一。

为了弄清楚其中的奥秘,刘永行与这家工厂的管理

层进行了深入的交谈,了解到他们也在中国投资办过厂,地址在内蒙古的乌兰浩特。当时的日处理能力为250吨,员工人数却高达155人。同样的投资人,设在中国的工厂与韩国本土生产效率居然相差10倍,效益自然也不会太理想,磨合了一段时间,觉得没有改善的可能性,就将工厂关闭了。

两家工厂的效率为什么有这么大的差距呢?是设备的先进程度不同?不是。相反,韩国本土工厂是20世纪80年代投入生产的,而内蒙古的合资厂却是在90年代建起来的,设备比原厂还要先进。是管理方法的问题?也不是。工厂的主要管理层基本上都是韩国人。恰好,刘永行遇到了曾在内蒙古负责的那位韩国厂长。

怀着极大的好奇心,刘永行特意请教这位厂长:“为什么同样的设备,同样的管理,设在中国的工厂却需要雇用那么多人呢?”

那位厂长回答得很含蓄:“也许是中国人做事不到位吧。”而正是这么一句轻描淡写的话,让刘永行回国后彻夜难眠。他知道,当着一群中国企业家的面,那位厂长的话已经是十分客气了。在这句平淡的话背后,一定有许多难言之隐,一定有许多不为人知的管理问题。

仔细想一想,与韩国人相比,中国人做事的态度无疑有很大的差距。韩国人做事总是手脚不停,无论是工人还是管理人员,手头的工作做完了,就一定安排有别的事

做。他们是一专多能,比如说一个厂长,如果他觉得自己的岗位比较空闲,就会做其他一些事情,以节省人力。而在中国大部分企业中,还存在把自己的事情做得差不多就够了的想法,所以我们的效率就低了。

这些我们在日常工作的现象中都能看得出,但刘永行思考的远远不止于此,他总觉得其中存在着一些问题,譬如说按照韩国人每个人干了中国 1.2 个人的活算,彼此之间也不会有 10 倍以上的人力效率差距。

琢磨了好几个晚上,这位善于思考的总裁终于找到了答案:人力效率上的差距,绝不是简单的数字相加,不是一个韩国人做了 1.2 个中国人的事情,10 个韩国人就相当于 12 个中国人的效率。效率是乘积关系,一个韩国人的效率是 1.2 个中国人的效率,那么 10 个韩国人的效率就可能是 1.2 的 10 次方倍。只有这样理解,才能解释为什么在韩国的工厂里,少数的人能创造更多的效益。

按照这样的计算模式,我们能得出一个非常惊人的结论:中国的人力资源成本其实是非常高的。不要只看我们的员工的基本薪水低,其实我们工作的效率更低。每个人低那么一点点,集中体现在一个企业、一个社会,形成的差距就十分巨大。而且这种差距并非靠加强管理就能解决的,管理者可以告诉员工应该怎么干,但是却无法教会他干完这件事还应该干其他的事,这种补位的意识完全要靠员工的自觉性。

中国人做事不到位！这种感叹不仅刘永行一人有，许多企业的管理者都有相同的感触。只管上班不问贡献，只管接受指令不管结果，普遍缺乏对结果负责的认真态度，几乎成为中国员工的一种常态。

中国正与世界接轨，中国企业与国外企业技术、规模、营销方面越来越接近，在生产管理、流程设计方面也并不比许多国际大公司逊色，但是为什么彼此之间存在着如此大的工作效率差距呢？为什么一名普通中国员工每月的薪水只有一两千元人民币，甚至更低，而发达国家的工人却有几千美元呢？仅仅是因为经济发展的程度不同吗？

回答是：中国人做事不到位。

员工与员工之间的工作时间差不了多少，但是每个人相差一点点，积累起来就形成了企业效益之间巨大的差距。每个企业相差一点点，积累起来就形成了国家生产力之间巨大的差距。

人们常常抱怨自己的薪水太低，感叹中国企业无法跨入世界，希望中国经济更加强大，但却很少意识到，差之毫厘，谬以千里，彼此之间巨大的距离正是由于我们每个人的一点点差距造成的。

要想弥补工作效率上的差距相当不易，因为你需要改变人们的意识和习惯——做事做到位的意识和习惯。这需要长期的培养和训练，甚至要经过几代人的努力才能实现。

差不多先生传

你知道中国最有名的人是谁吗？提起此人可谓无人不知，他姓差，名不多，是各省各县各村人氏。你一定见过他，也一定听别人谈起过他。“差不多”先生的名字天天挂在大家的口头上，因为他是全国人的代表。

差不多先生的相貌和你我都差不多。他有一双眼睛，但看得不很清楚；有两只耳朵，但听得不很分明；有鼻子和嘴，但他对于气味和口味都不很讲究；他的脑子也不小，但他的记性却不很精明，他的思想也不很细密。

他常常说：“凡事只要差不多就好了，何必太精明呢？”

他小的时候，妈妈叫他去买红糖，他却买了白糖回来，妈妈骂他，他摇摇头道：“红糖白糖不是差不多吗？”

他在学堂的时候，先生问他：“直隶省的西边是哪一个省？”他说是陕西。先生说：“错了。是山西，不是陕西。”他说：“陕西同山西不是差不多吗？”

后来他在一个钱铺里做伙计，他也会写，也会算，只是总不精细，“十”字常常写成“千”字，“千”字常常写成“十”字。掌柜的生气了，常常骂他，他只是笑嘻嘻地说：“‘千’字比‘十’字只多一小撇，不是差不多吗？”

有一天，他为了一件要紧的事，要搭火车到上海去。他从从容容地走到火车站，结果迟了两分钟。火车已在两分钟前开走了。他白瞪着眼，望着远远的火车上的煤烟，摇摇头道：“只好明天再走了，今天走同明天走，也还差不多。可是火车公司未免也太认真了，8点30分开同8点32分开，不是差不多吗？”他一面说，一面慢慢地走回家，心里总不很明白为什么火车不肯等他两分钟。

有一天，他忽然得一急病，赶快叫家人去请东街的汪大夫。家人急急忙忙地跑去，一时寻不着东街汪大夫，却把西街的牛医王大夫请来了。差不多先生病在床上，知道寻错了人，但病急了，身上痛苦，心里焦急，等不得了，心里想道：“好在王大夫同汪大夫也差不多，让他试试看吧。”于是这位牛医王大夫走近床前，用医牛的法子给差不多先生治病。不到一刻钟，差不多先生就一命呜呼了。

差不多先生差不多要死的时候，一口气断断续续地说道：“活人同死人也差……差……差……不多……凡是只要……差……差……不多……就……好了……何……何……必……太……太认真呢？”他说完这句格言，方才绝气。

他死后,大家都很称赞差不多先生样样事情看得破,想得通,大家都说他一生不肯认真,不肯算账,不肯计较,真是一位有德行的人,于是大家给他取个死后的法号——圆通大师。

后来,他的声名越传越远,越传越大。无数人都学他的榜样,于是人人都成了一个差不多先生——然而,中国从此就成了一个懒人国了。

胡適

话说《做事做到位》

伊人

古代有个笑话,说某人中了箭伤,请江湖郎中来治,那郎中拿起一把剪刀,“咔嚓”剪掉露在体外的箭杆,接着就要向伤者收钱。伤者不解地问:“箭头还在里面呢,你怎么就……”郎中振振有词,说他只治“外伤”,里边的伤“另请高明”吧……

笑话只是笑话,实际生活中,大概还不至于有如此蹩脚又极不负责任的郎中(医生)。不过,那郎中的做事方式和做事态度,却不能说是“绝无仅有”。倘若要举实例,恐怕是举不胜举。

胡適先生早年曾为某“先生”画过像,那“先生”名为“差不多”。其实,胡適笔下的“差不多先生”,并不是单数的某一个,而是相当大的复数。那个治箭伤的江湖郎中,便是“差不多先生”家族的,而且是其中很糟的一个。“差不多先生”做事的特点,或者说致命之处,就是“不肯认真,不肯算账,不肯计较”。中国的词典里虽然也有“一丝

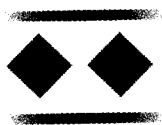
不苟”、“精益求精”这些词语,但“差不多先生”们总不以为然;何必那么较真呢,差不多就可以了嘛!《做事做到位》这本书,显然是想要反“差不多先生”之道而行之。编著者举出“做事不到位”的种种表现,诸如虎头蛇尾、投机取巧、浅尝辄止、遇事拖延、应付了事、马虎轻率、循规蹈矩、偏离目标、眼高手低、推卸责任等等;而后分章讲述“做事做到位”的要义和方法。这本书也是采用时下流行的经管、励志类读物的做法,举点儿实例,说点儿故事,讲点儿道理,不求如何深刻,但求生动、易懂。作为通俗读物,这基本上也算可以了。至于说该书“囊括所有最新职场励志图书精华”、是“这一领域第一部也是最好的一部著作”,这是许多志在畅销的读物“吸引眼球”的通行做法,是否真是如此,没作过调查、比较,尚不好说。不过,“做事做到位”这明白而不花哨的书名,倒是值得称赞;当写手们纷纷“水煮”、“麻辣”,竞相争奇斗艳时,“素面朝天”的质朴反而显得有点儿特别了。

这本书的定位是“让员工来读”,所以在内容和表述上,针对的都是员工——毕竟“员工”是最大多数的人群,是最大的市场。然而,员工们是否都会自己掏钱买这本书,主动地“教育”自己,恐怕还不好说。因此,该书的策划、编著者明示:这本职场励志书“适合作为企业员工的培训教材”。哪个公司、企业不想教育员工都能“做事做到位”?有此现成的“培训教材”,真是正中下怀。所以,笔者揣测,老总、老板或公司、企业的劳动人事部门,很可能是

这本书的最大买家。平心而论,比起那些充斥套话、空话的“思想教育”辅导读本来,像《做事做到位》这类励志读物,毕竟更为实在、生动,“教育”的效果也可能更好一些。

教育员工“做事做到位”,当然十分必要。然而,事情是否能做到位,又不仅仅是员工的问题。比如,跟管理者就大有关系。在发挥员工的长处,激发员工的主观能动性方面,管理者“做到位”了,员工做事的“到位”率就必然会高,即所谓的“人心齐,泰山移”。反之,管理者自以为是,以“管人”为能耐,颐指气使,动辄把下属、员工训得像“孙子”;结果呢,人家阳奉阴违,出工不出力,还谈什么“做事做到位”?还有,跟“人与人的关系”也不无关系(这句话有点儿拗口),一般来说,人与人之间关系比较简单的,在“做事”上就少生枝节,利于“做到位”;而人与人的关系搞得复杂而纠结不清的,往往就在“关系”上多费心思,“做事”又哪能不大打折扣?再有,有些“事”值不值或该不该去“做到位”,也是一个问题,比如纯粹形式主义的表面文章,比如弄虚作假做假账,比如黑心企业生产伪劣产品……这里就有一个“有所为,有所不为”的选择问题,然而,对于身处其中的员工来说,因生计的无奈,要求他们作出选择则是艰难的。至于影响到人们能否“做事做到位”的历史、文化、制度等方面的因素,那就更是“一言难尽”了。这本《做事做到位》没有把这些“囊括”进去,它只是一本“职场励志”读物,自然也不必对之奢求了。

Contents



序:做事不到位的中国人/1

差不多先生传/5

话说《做事做到位》/8

／随处可见的做事不到位

无处不在的差不多、不到位/3

虎头蛇尾:没有一件事情能做完/10

投机取巧:不愿意付出相应努力/14

浅尝辄止:凡事只做到最低标准/17

遇事拖延:在等待中完成工作/20

应付了事:工作做得差不多就行/24

马虎轻率:做事不能精益求精/27

偏离目标:没有做正确的事情/31

循规蹈矩:只知道服从上级指令/34

眼高手低:不能踏踏实实地做事/37

推卸责任:为自己的失职找借口/41

Contents

2 工作首先要做到位

- 最起码的做事准则/49
- 不到位的低效浪费/52
- 第一次就把事情做对/56
- 一步到位的开店精神/60
- 把问题一次性地解决/63
- 平凡的事重复做好/66
- 只有 100%才算合格/69
- 请记住,当日事当日毕/73

3 用心做事,尽职尽责

- 心态决定个人命运/79
- 工作就意味着责任/82
- 责任大于兴趣/86
- 追求工作职业化/90
- 上帝安排的唯一任务/93
- 用 100%的热情做 1%的事情/96
- 用心才能见微知著/100
- 把每项工作当业务/104
- 与上司积极地沟通/107

Contents

4 制订计划,坚决执行

- 做事不要太匆忙/113
- 制定清晰的目标/116
- 给事情排定优先次序/120
- 马上去做,亲自去做/124
- 服从是行动的第一步/129
- 服从不是顺而不从/133
- 执行高于一切/137
- 应对干扰是分内之事/141
- 把帽子扔过墙去/144

5 小题大做,关注细节

- 平庸企业和杰出企业的差距/151
- 细节决定成败/155
- 客户、公司无小事/158
- 从细节、小事做起/162
- 细节源自于周密的计划/165
- 细节来源于企业价值观/168
- 细节来自对小事的训练/171

6 一板一眼,踏踏实实

- 没有规矩,不成方圆/177

Contents

- 一板一眼的做事风格/183
- 做事踏实,一步一个脚印/186
- 认真极处是执著/189
- 追求程序的完美/192
- 把简单的东西量化/195
- 把做完的事情系统化/198

7 坚持高标准、严要求

- 标准是最低的要求/203
- 尽力而为还不够/205
- 不满足于尚可的表现/209
- 一切都追求尽善尽美/213
- 追求品质零缺陷/216
- 苛求细节的完美/219
- 永远超过老板的期望/222
- 每天都要提高 1%/225

8 及时补位,善于跑位

- 随处可见的缺位、错位/231
- 树立补位意识/234
- 补位但不越位/237
- 尽量做些分外的工作/241
- 敦促过程管理者/245
- “管理”自己的上司/249
- 做个会跑位的射手/252