

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

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。

中国民航出版社

当当网

书刊音像城

鼎力推荐

B026

118815

1

专门针对中国人工作态度的职场励志书

做事 做到位

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,即使会擦六遍,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。

中国民航出版社

RBR13/05

图书在版编目 (CIP) 数据

做事做到位/西武编著. —北京: 中国民航出版社,
2004.9

ISBN 7-80110-605-9

I. 做…

II. 西…

III. 工作方法-通俗读物

IV. B026-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 087896 号

做事做到位

西武 编著

出版 中国民航出版社

社址 北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼 (100028)

发行 中国民航出版社 新华书店经销

电话 (010) 64290477

印刷 北京师范大学印刷厂

照排 中国民航出版社照排室

开本 880×1230 1/32

印张 8.125

字数 160 千字

版本 2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

书号 ISBN 7-80110-605-9/Z·143

定价 16.80 元

内容简介

越来越多的员工只管上班不问贡献，只管接受指令却不顾结果。他们得过且过、应付了事，将把事情做得“差不多”作为自己的最高准则；他们能拖就拖，无法在规定的时间内完成任务；他们马马虎虎、粗心大意、敷衍塞责……这些统统都是做事不到位的具体表现。

做事做到位是每一个员工最起码的工作准则，也是一个人做人的基本要求。只有做事做到位，你才能提高工作的效率，才能获得更多的发展机会，才能在自己的职业生涯中获得成功！

本书从老板管理和个人职业发展的角度，揭示了当前中国人做事不到位的事实，以及如何提高做事效率和质量的方法，是这一领域第一部也是最好的一部著作。与其他职场励志图书不同，本书完全立足于中国企业文化背景，更具针对性，更适合作为企业员工的培训教材。

8/13/05

最起码的做事准则、最基本的做人要求

- ◆ **勤奋敬业**：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，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。
- ◆ **注意细节**：生活其实是由一些小得不能再小的事情构成的，我们总是倾心于远大的理想和宏伟的目标，总觉得那些微不足道的小事不过是秋天飘落的一片片树叶，总是忽略了不该忽略的小事情、小细节，从而在接踵而至的小事面前穷于准备，忙于应付。
- ◆ **有效执行**：大多数成功者之所以成功，不是因为有多少新奇的想法，而是因为自觉不自觉地进行着一项最有效的活动——执行，他们都有一个最大的特点：“做事做到位”！
- ◆ **拒绝借口**：人们必须停止把问题归咎于他人和自己周围的环境，应当勇于承担自己的责任。一旦自己做出选择，就必须尽最大的努力把事情做好，一切后果自己承担，决不找借口，不推卸责任。

责任编辑：刘庆胜

装帧设计：大兴 ■ 基业
(010)86301164

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,给他刺激很深,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。一个只有几十名员工的小厂,其工作效率之高令刘永行惊叹不已。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标准,250吨日处理能力的工厂也有七八十名员工,日生产能力仅有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 倍之遙，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，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佣那么多人呢？”

那位厂长回答很含蓄：“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相差很大的距离。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限于此，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 个人的事，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，绝不是简单的加和关系，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，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！这种感叹不仅只有刘永行一人有，许多企业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，谬之千里，彼此之间巨大的距离正是由于我们每个人的点点差距造成的。

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？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，不肯算帐，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，越久越大。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 适

Contents

目 录

序:做事不到位的中国人/1

差不多先生传/5

／ 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/18

遇事拖延:在等待中完成工作/21

应付了事:工作做得差不多就行/25

马虎轻率:做事不能精益求精/29

偏离目标:没有做正确的事情/33

循规蹈矩:只知道服从上级指令/36

眼高手低:不能扎扎实实地做事/39

推卸责任:为自己的失职找借口/43

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

把问题一次性地解决/60

平凡的事重复做好/63

只有 100% 才算合格/67

当日事必须当日毕/71

3 用心做事,尽职尽责

心态决定个人命运/77

热爱自己的工作/80

工作意味着责任/84

追求工作职业化/87

上帝安排的惟一任务/90

Contents

用 100% 的热情做 1% 的事情 / 93

用心才能见微知著 / 97

把每项工作当业务 / 101

与上司积极地沟通 / 104

4 制订计划,坚决执行

做事不要太匆忙 / 109

制定清晰的目标 / 112

给事情排定优先次序 / 116

马上去做,亲自去做 / 120

服从于已做的决定 / 125

执行高于一切 / 129

应对干扰是分内之事 / 133

人们只会做你检查的 / 137

Contents

5 小题大做,关注细节

平庸和杰出企业的差距/145

魔鬼在细节中/149

客户、公司无小事/152

从细节、小事做起/156

细节源自于周密的计划/160

细节来源于企业价值观/163

细节来自对小事的训练/166

6 一板一眼,踏踏实实

每个人都只错了一点点/173

没有规矩,不成方圆/176

一板一眼的做事风格/180

做事踏实,一步一个脚印/184

把简单的东西量化/187

把做完的事情系统化/190

7 坚持高标准、严要求

标准是最低的要求/195

不满足于尚可的表现/198

把每一项工作当成事业/201

一切都追求尽善尽美/206

追求品质零缺陷/209

苛求细节的完美/212

永远超过老板的期望/215

每天都要提高 1%/218

8 及时补位,善于跑位

随处可见的缺位、错位/225

树立补位意识/228

尽力做些分外的工作/231

敦促过程管理者/234

“管理”自己的上司/238

做个会跑位的射手/241