

甘霖智慧培训文库

继《细节决定成败》《关键在于落实》之后
新华出版社重磅推出！

吴甘霖 邓小兰 / 著

工作重在 到位

向职场浮躁病猛下杀手
让工作打折扣无处立足

超级畅销书《方法总比问题多》《执行重在到位》作者
吴甘霖、邓小兰最新力作！

新华出版社

甘霖智慧培训文库

继《细节决定成败》《关键在于落实》之后
新华出版社重磅推出！

吴甘霖 邓小兰 / 著

工作重在 到位

向职场浮躁病猛下杀手
让工作打折扣无处立足

超级畅销书《方法总比问题多》《执行重在到位》作者
吴甘霖、邓小兰最新力作！

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工作重在到位/吴甘霖, 邓小兰著

北京: 新华出版社, 2009. 12

ISBN 978-7-5011-9075-1

I. ①工… II. ①吴…②邓… III. ①工作方法—通俗读物 IV. ①B026-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 233452 号

工作重在到位

作 者: 吴甘霖 邓小兰

项目统筹: 黄春峰

责任编辑: 郭信峰 韩 芳

封面设计: 任燕飞装帧设计工作室

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

网 址: <http://press.xinhuanet.com> <http://www.xinhupub.com>

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

照 排: 新华出版社照排中心

印 刷: 北京新魏印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 7.25

字 数: 160 千字

版 次: 2010 年 1 月第一版

印 次: 2010 年 1 月第一次印刷

印 数: 00001~30000 册

书 号: ISBN 978-7-5011-9075-1

定 价: 26.00 元

温馨提示: 本社“新华版短信书友会”新书直订 发短信至: 13651277005

图书如有印装问题请与出版社联系调换: 010-63073969

正版图书封底贴有新华版防伪标志

序言

向最损害工作业绩的“浮躁病”宣战

如果说什么是一个单位里最损害业绩的“病症”，那毫无疑问是遍布中国职场的“浮躁病”以及与此相关的“工作打折扣”现象。这正是作者要告诉读者的最深感受，也是我们写作此书的初衷。

多年以前，我们在《读者》上看到一篇文章，标题是“昂贵的中国人力资源”，作者是东方希望总裁，也是和他的几个兄弟共同名列中国首富榜的著名企业家刘永行。这篇文章很使我们好奇，因为在大家也包括我们的印象中，中国人向来是以廉价劳动力打造自己优势的。

但是，看完刘先生此文，我们恍然大悟，他讲的观点绝非危言耸听。他说自己参观韩国的一家饲料企业时，发现其生产力竟然是国内同类企业的10倍。在谈到为什么有这样大的差距时，韩国人一针见血地指出：

“中国人做事不到位。”

刘永行先生还是不解：同类的企业，每个韩国人在比中国人在“到位”的方面，也只超过一点点，怎么也不至于总体超过10倍啊。但仔细一分析，原来和团体的生产力有关系，这不是简单的加法关系，而是一个乘积关系。每个中国人在“到

位”的方面，只比别人少一点，乘起来就是整整 10 倍的差距了。

这个现象，在我们机构的培训中，得到无数次的印证。我们在清华、北大多家总裁班做了一个调查：发现单位里往往有五种员工，根据其受欢迎的程度分别为——

第一种：自动自发的员工

第二种：执行力强的员工

第三种：打折扣的员工

第四种：混日子的员工

第五种：“烂苹果员工”

不仅如此，大家都知道，在当今社会，混日子的员工是越来越混不下去了，而总是制造问题和事端的“烂苹果员工”，更是难有立足之地。执行力强的员工企业并不多，而不要单位和领导安排，能根据单位战略要求主动找事做的员工更是少之又少。

那么，单位里最多的员工是什么呢？是打折扣的员工，他们总是要推三步才走两步，甚至只走一步，或者他们虽然不要推，但是做出来的结果，总是要比标准差那么一截。

事实上，“打折扣”的员工不仅大大阻碍了自己的发展，如刘永行先生指出的那样，更是大大损害了团队的业绩与生产力。而且值得提出的是：上述的员工，并不只是基层员工，也包括了单位和部门中的中高层管理者。而且正是由于他们位置重要，假如他们的工作不到位，就必然带来更大的损害。近年来频频发生的各类事故，都能看到有关人员工作不到位的影子。

工作中的“打折扣”现象，其实暴露的是工作中浮躁的心理。近年来，中国改革开放的节奏在加快，竞争的压力也在增加，各种过分的欲望也在膨胀。这样，原来我们一直提倡的实事求是精神，以及工作负责的态度，在不少单位被忽视甚至抛弃，而急功近利、忽悠工作的行为，却被不少人奉为行为准则。这样，无论是对他们本人，还是对单位甚至对社会都会带来很大的消极影响。假如我们不向这种不良的心态与现象挑战，不仅对不起自己，也对不起单位，更可能对不起这个时代与社会！

于是，我们先写作并出版了《执行重在到位》一书，该书出版不到一年就销售 10 多万册，长虹集团、“中国鞋王”奥康集团等都请我们开设上千人的论坛和讲座，共同探究“到位”的话题。因此可见“到位”已经形成一种社会共识，正越来越受到社会有识人士的重视。

之后，我们在大量调查研究的基础上，写作了这本《工作重在到位》。从一定角度讲，这是《执行重在到位》的姊妹篇，继承了《执行重在到位》的不少优点，与此同时，也在一定程度上对之进行了超越：本书涉及的读者更广，是所有工作中的人；对问题的针对性更强。此外，本书在操作性方面，更强调人们在工作中的具体问题。这在本书的一些标题，如“准备是胜利之母，总结是成功之父”“让‘火炉定律’说话”“写下来，问清楚，说明白”等都体现了出来。

至于这本书的要点，可以这样两句话来概括：

向职场浮躁病猛下杀手，

让工作打折扣无处立足。

我们的追求与新华出版社领导的想法不谋而合。近年来，新华出版社出版了《细节决定成败》《关键在于落实》等著名畅销书。我们的这本书与他们以前出版的上述著作，在精神上一脉相承，在一定程度上都是对中国职场的“浮躁病”和“打折扣”现象的挑战。我们觉得：战胜“浮躁病”和“打折扣”的现象，是每个单位的领导和员工都应该高度重视的问题，也是格外值得出版界高度重视的问题。所以我们决定一起合作出版此书。

新华出版社的社长卢仲云、副社长要力石和副总编辑许新、黄春峰，无论是战略重视上，还是具体把关上，做了许多工作，深表感谢！

甘霖智慧国际培训机构的编辑辛志娟、张生翠、祁巍为本书做了一定材料收集和文字整理工作，格外感谢！

“到位不到位，相差一百倍。”正如刘永行指出：中国的市场竞争已经拼过了好几个阶段，胆量、技术、规模、宣传都拼过了，现在该是大家共拼“到位”的时代了。让我们每个人都从自身做起，从每件小事做起，只要是自己做的工作，就要力求将它做到位。这样，不仅每个人会有更大的发展、每个单位有更好的业绩，我们的国家和社会，也会更有活力和希望！

吴甘霖 邓小兰

2009年12月于北京

一句“中国人做事不到位”，确实是把我们的毛病指到了根子上。

我得出了一个很惊人的结论：中国的人力资源成本其实是非常之高的。中国的市场竞争已经拼过了好几个阶段，胆量、技术、规模、宣传都拼过了。现在我们这些企业与发达国家的企业在很多方面都已经差不多了，但是为什么还是有那么大的差距？

看起来员工与员工之间的工作也差不了多少，但是我认为，就是每个人那么一点点的差距，造成了企业之间巨大的落差。

——著名企业家、东方希望集团总裁刘永行

摘自其所写《昂贵的中国人力资源》一文，
发表于《南风窗》

目 录

序言：向最损害工作业绩的“浮躁病”宣战·····	(1)
--------------------------	-----

第一单元 到位不到位，相差一百倍

要想发展快，工作先到位

破译“唐骏们”的发展密码·····	(3)
工作越到位，越有超级机会·····	(9)
到位的力度与发展的速度成正比·····	(14)

要想没问题，工作先到位

每个事故的背后，都有工作不到位的阴影·····	(17)
要想“不误事”，避免“想当然”·····	(23)
以“3不要”远离问题·····	(27)

要想效益高，工作先到位

工作不到位，煮熟的鸭子都会飞·····	(34)
行动差一寸，效果差一丈·····	(37)
工作一到位，加倍提升生产力·····	(40)

第二单元 工作到位的3大要点

确定最佳工作标准

要么“第一”，要么“唯一”·····	(45)
--------------------	------

标准往上比，待遇往下比 (49)

不仅满足要求，更要超乎期望 (53)

完成任务不打折扣

接受任务不走样 (56)

紧咬目标不松劲 (61)

求真务实不“忽悠” (63)

细节务必做到完美

小事放光就是大事 (68)

不仅要无可挑剔，更要人永久难忘 (72)

将细节打造为“最佳行为准则” (76)

第三单元 确保工作到位的 5 大心态

责任心态：改“自己为重”为“工作为重”

绝不推诿，从管好自己开始 (83)

只要心中有责任，“分外事”也是“分内事” (87)

“负责”不够，还得“负责到底” (90)

称职心态：改“一定努力”为“一定得力”

“努力”不够，“得力”才行 (94)

只有一流的挑战，才有一流的称职 (97)

称职不称职，考验见分晓 (101)

主动心态：改“要我到位”为“我要到位”

充分认识到“主动到位”对自己发展的重要性 (105)

主动以“到位”的最高标准要求自己 (108)

绝不因他人不到位而降低自我的要求 (109)

专业心态：改“差不多”为“零缺陷”

- 要想工作“零缺陷”，多用“找错”放大镜 (112)
- 要想圆满，多想“万一” (116)
- 向海尔的“绝不放过”精神学习 (120)

空杯心态：改“自大自满”为“时刻归零”

- 止步者难以胜利，胜利者决不止步 (123)
- 只有彻底放得下，才会完全拿得起 (126)
- 把抱怨当提升工具，把批评当成长补品 (128)

第四单元 确保工作到位的 4 大思维**结果思维：做好了，才算做了**

- 到手的才是真实的 (133)
- “做了”未必“做完”，“做完”未必“做好” (137)
- 从结果倒逼流程与方式到位 (140)

“刨根”思维：打破沙锅问到底

- 问透才有大效益 (143)
- 透过表象找本质 (147)
- 让“正反合”思考帮你把关 (149)

系统思维：以有机性达到最优化

- 秒钟走得准不准，决定分钟走得好不好 (152)
- 养成统筹兼顾的好习惯 (154)
- 高度重视“连锁反应” (157)

换位思维：假如我是他，我该会怎样？

- “要想公道，打个颠倒” (160)
- 站在使用者位置去体验效果 (163)

站在感受者角度去体验心情·····	(165)
-------------------	-------

第五单元 确保工作到位的 5 大行为准则

最好的时机是“马上”

现在不做等于永远不做·····	(171)
日清日毕·····	(173)
日清日高·····	(175)

准备是胜利之母，总结是成功之父

一日之计在于昨天晚上·····	(180)
做好“多层防火墙”·····	(182)
在总结中不断提升·····	(185)

聪明人更要下笨工夫

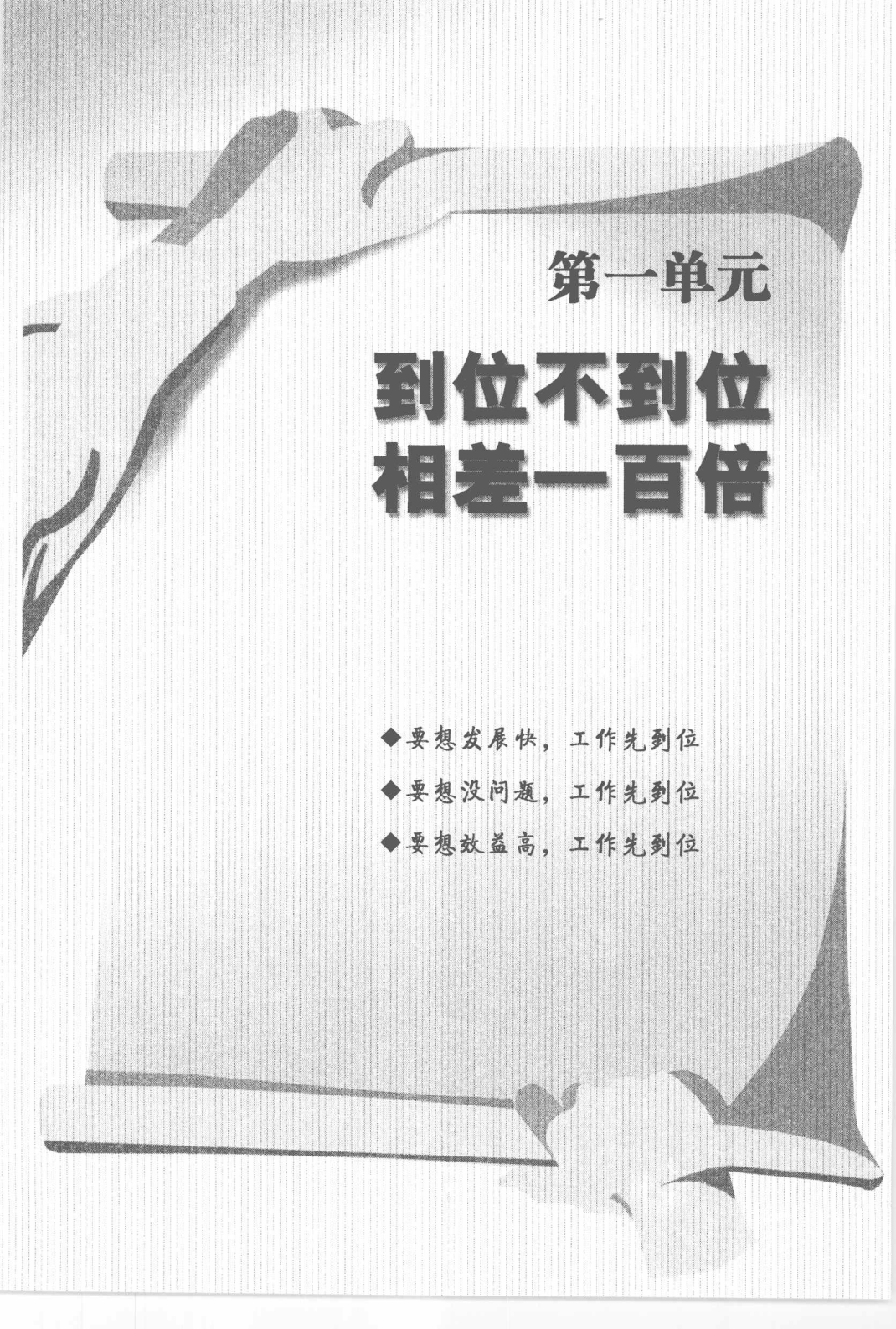
信聪明信自觉不如信流程·····	(188)
“管理的要点是规范聪明人”·····	(192)
让“火炉定律”说话·····	(194)

写下来，问清楚，说明白

“复述”避免“白忙乎”，“确认”保证“不走样”···	(197)
多些“手写备忘录”，少些“脑写备忘录”·····	(200)
把握“说明白”的三大要点·····	(203)

培养工作的透彻性

与其四处“蜻蜓点水”，不如一处彻底做透·····	(208)
拒绝浮躁，学会“深耕”·····	(211)
放弃是唯一的失败·····	(214)



第一单元

到位不到位 相差一百倍

- ◆要想发展快，工作先到位
- ◆要想没问题，工作先到位
- ◆要想效益高，工作先到位

要想发展快，工作先到位

谁都希望在职场中获得最快的发展。然而为什么有的人工作了很多年还在原地踏步或进步不大，而有的人却在很短的时间内获得了一般人无法想象的发展机会，两者之间的区别到底在哪里？

最根本的原因，就在于工作是否到位。到位不到位，相差一百倍。在职场中发展最快的人，永远是把每一项工作都做到位的人。



破译“唐骏们”的发展密码

作为一名管理学和工作学专家，我经常应邀给北京大学、清华大学的董事长班和总裁班讲课。在讲课的分享环节中，一个探讨得最多的问题是：怎样的人，在单位会有最大最快的发展？

不少领导都会通过现身说法的方式，讲述其中的成功之道。其中，一位名叫李黎的学员，是某家大企业的董事长兼总经理，讲述了前不久刚刚破格提拔一位主管为总经理助理的故事：

当时，他出国考察，与新加坡某集团相谈甚为融洽，对方明

确表示了愿与自己公司建立战略合作意向。而且讲好了在他回到公司的当天，就来该公司具体考察。

为了达到最好的效果，在新加坡集团来考察之前，必须做一份很详细、有效的财务报告。于是，他便打电话安排财务总监干这件事情。不巧的是，财务总监因病休假了，另外一位有经验的财务人员也出差了。接电话的是一位主管。既然找不到更合适的人，他就把这个任务交给了这位姓程的主管。

这位主管没有停留在仅仅只做财务报告的层面，也没有停留在只是给外国企业做财务报告的层次，而是向董事长多问了不少问题，包括合作的对象具体是哪家集团，尽可能了解对方的情况。

之后，他说：“董事长您放心，我一定尽力去做，如果不懂，就会去找总监和其他有经验的同事请教，保证完成您安排的任务。”

李黎虽然给他安排了任务，但心中还是有些忐忑不安，毕竟这位主管缺乏经验。但没有想到，回到公司一上班，他马上就拿到了这份财务报告，其质量不仅符合自己的需求，在某些方面还比自己期望的好。

一了解，原来这位主管在接到任务后，就立即全力以赴地进入状态，不仅向本公司有经验的财务人员请教，而且还向有过与外国公司合作经验的其他单位的财务人员请教，这样，他所写的报告，就不只是冰冷冷的数字，还有不少正是外国合作者更感兴趣的内容。

这已经让董事长喜出望外了，但还有更让他想不到的——当他对报告不断赞赏之后，请程主管可以离开时，这位主管却没有离开，而是又向他提了一个问题：

“董事长，我上网查了一些资料，发现要与我们合作的企业，是新加坡著名的纳税大户，而且他们公司在与中国其他地方合作时，格外强调依法纳税的问题。我想问您：我们在做财务报告的同时，是不是也需要提前做一份税务报告呢？”

这点他以前根本没考虑到，但立即觉得主管讲得很有道理，接着就有点着急了：

“是该有啊，可是怎么办啊，现在是9点钟，11点新加坡集团的人就来我们公司了，临时做也来不及啊！”

这时候，程主管笑咪咪地递过一份文件来，说：

“对不起，董事长，事先我没有征求您的同意，就因为考虑到上面这个因素，就把税务报告也做好了。您看看是否符合要求？”

李黎拿过来一看，发现它就像财务报告一样，使自己十分满意。于是立即作出一个决定，让他参加与新加坡那家集团的合作洽谈。正如所料，新加坡那家集团十分重视该单位的纳税情况，提出看税务报告。他们立即拿出来。新加坡那家集团的有关人士看完后，又不断提出多种问题，这时程主管对答如流，对方频频点头。

这次洽谈极为顺利，双方很快就建立了战略合作协议。在谈到为何能这样顺利时，新加坡那家集团的洽谈代表说：

“这家公司做工作太到位了。尤其是他们做的税务报告给我们印象很深。不仅严谨真实，也让我们看到了他们经营成功的关键。尤其是我们这些年在中国做合作时，别的单位是我们不提税务报告，就不会主动提供。而这一家，是主动提供给我们。这一点高度强化了我们合作的信心。”