

GONGZUO ZHONGZAI DAOWEI

★★★不拖延、不推脱，把敬业当成一种习惯，设定目标并全力以赴
把计划变为结果，把工作做到实处

工作 重在到位

不做“差不多”先生

墨墨◎编著



热忱是成就卓越的前提，事业的成功与否，往往是由你的决心和热忱而决定的；如果拥有非成功不可的决心和热忱，困难就会解决或者变小，优秀的员工从来不以完成任务的心态对待工作，而是以追求卓越、力求做到最好的标准来要求自己。

GONGZUO ZHONGZAI DAOWEI

工作 重在到位

不做“差不多”先生



墨墨◎编著



图书在版编目(CIP)数据

工作重在到位 / 墨墨编著. —北京: 华文出版社, 2011.4

ISBN 978-7-5075-3451-1

I. ①工… II. ①墨… 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(2011)第 040435 号

书 名: 工作重在到位

标准书号: ISBN 978-7-5075-3451-1

作 者: 墨 墨

责任编辑: 姜艳艳

封面设计: 天之赋工作室

出版发行: 华文出版社

地 址: 北京市西城区广外大街305号8区2号楼

邮政编码: 100055

网 址: <http://www.hwcbbs.com.cn>

电子信箱: hwcbbs@263.net

电 话: 总编室 010-58336255 编辑部 010-58336261

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市通州富达印刷厂

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 15

字 数: 190 千字

版 次: 2011年5月第1版 2011年5月第1次印刷

定 价: 24.80 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

本书若有印装质量问题, 请与发行部联系调换



前言

汤姆·彼得斯说：“建立个人品牌，是 21 世纪工作的生存法则。21 世纪的工作，已经从做一份工作追求一个事业，转变到建立个人品牌。”

建立个人品牌，最基本的要求就是把自己的工作做到位，做到尽善尽美。如果连工作都不能做到位，又谈何个人品牌呢？如果工作不到位也算个人品牌的一部分，那么这样的“品牌”又有谁稀罕呢？在今天这个经济全球化的时代，工作到位已经成为企业立足市场、占领市场的根本要求，成为员工谋职、晋升、发展的最基本要求。如果工作不到位，其他一切都是虚无缥缈的空中楼阁。

遗憾的是，职场中工作不到位的现象比比皆是，人浮于事的情况触目惊心。打开电视，打开网络，各种工作不到位的新闻、信息扑面而来：井喷事故、瓦斯爆炸、医疗事故、食品变质、楼宇倒塌、各种问题商品被召回、违规操作、迟到早退、拖延、借口、抢风头……

人们似乎被快节奏的现代生活异化了，浮躁了，静不下心来踏踏实实做好本职工作，哪怕是一件微不足道的小事。

另一方面，我们也注意到有不少企业在这方面表现出色，无论是执行力还是细节管理，无论是制度化建设还是统筹兼顾，都可圈可点。

“以铜为镜，可使穿戴之时，端庄齐整；以史为镜，可知历朝以来，存亡兴替；以人为镜，可观人之举措，以明本身得失。”

如何确保工作到位？

工作到位，说难就难，说简单也简单。当你以责任为心，以激情做动力，杜绝任何借口；当你善于把握工作中的本位与补位，强化执行力，不放过细节，以结果为导向，工作到位并不难。但是，如果你工作时仅仅为

了完成任务，动辄“不以成败论英雄”，忽略细节，疏于执行，借口满天飞，那么再容易之事也无法做好。

“图难于其易，为大于其细；天下难事必作于易，天下大事必作于细。是以圣人终不为大，故能成其大。”两千多年前老子说的这段话在今天仍旧具有现实指导意义。再难的工作也可以分解成几件大事，再大的事也往往可以分解为众多小事，要让难事不难，化难为易，不是非得要求有超强的能力，也可以将之分解成许多容易做成的小事。

要将工作做到位，就必须具有统筹兼顾的能力。统筹兼顾既是国家科学发展的根本方法，也是一个企业工作全面到位的必由之路，建立一个总揽全局、统筹兼顾的管理控制体系和执行模式，对企业而言意义重大。

毛泽东曾将统筹兼顾比作弹钢琴，“弹钢琴要十个指头都动作，不能有的动，有的不动。但是，十个指头同时都按下去，那也不成调子。要产生好的音乐，十个指头的动作要有节奏，要互相配合……凡是有问题的地方都要点一下，这个方法我们一定要学会。钢琴有人弹得好，有人弹得不好，这两种人弹出来的调子差别很大。”

统筹兼顾，就是肯定事物之间千丝万缕的联系，甚至牵一发而动全身，它是一种整体观、系统观、全息观，是“既见树木，又见森林”。

企业就是无数工作环环相扣、融合在一起的有机整体，而每项工作也可能包含无数个细碎的部分。就这个意义而言，统筹兼顾显得尤为重要。

一个站在统筹兼顾高度上看问题的员工，能够急企业之所急、急同事之所急、急工作之所急，主动及时地“填空”补位。他们工作自动自发，自己的岗位自己做主，从不被动等待领导安排。在做好分内事的同时，也能够出现在工作最需要的地方，做一些不在自己工作范围内的分外事。这既是员工高素质的体现，也是现代企业的要求，是岗位延展性的必然产物。

本书的特色之一，就是对工作到位的各个要素进行全面的综合分析，纵向、横向比较，正反面比照。一书在手，囊括企业工作中的诸多重要版块，既适合员工品读，也可供管理者参考。在阐述道理的同时，还精选了大量著名企事业单位、商界领袖以及生活中具有警醒意义的经典案例，成功的、失败的、到位的、不到位的、概述型的、深度分析型的，甚至还有同一个案例的反向拓展等，让人闭目深思、豁然开朗。



目 录

第 1 章 工作不到位，等于没工作

- 揭示精英们的成功密码 / 2
- 工作到位才有好位 / 5
- 不到位的典型：差不多先生 / 8
- 耳不到位：倾听不到位 / 11
- 嘴不到位：沟通不到位 / 15
- 手不到位：执行不到位 / 18
- 下属眼中的工作不到位 / 22
- 上司眼中的工作不到位 / 25
- 旁观者眼中的工作不到位 / 28
- 无间道：临界状态下的雪崩事件 / 32

第 2 章 工作不打折，强化责任心

- 工作就意味着责任 / 36
- 负责是最基本的工作态度 / 39
- 工作打折，不如不工作 / 42
- 差一点就差很多 / 45
- 不要被动应付，而应主动负责 / 48
- 以工作为重，责任大于兴趣 / 52
- 责任是动力而不是负担 / 55

落到实处是负责的最终体现 / 59

让工作的结果超出报酬 / 62

越有责任心，越能获好位 / 66

第3章 努力还不够，重点在到位

到位就这么难 / 70

要想到位，先做最重要的事情 / 74

洞察本质，一步到位 / 77

心态到位：快乐地享受工作 / 81

方式到位：标准化还是个性化 / 85

能力到位：没有金刚钻，别揽瓷器活 / 88

执行到位：保持核心竞争力 / 91

监督到位：检验工作确保“零缺陷” / 96

结果到位：要以成败论英雄 / 99

统筹兼顾才能全面到位 / 102

第4章 从细节做起，把小事做到极致

成败关键：细节还是战略 / 106

“细枝末节”与“战略性细节” / 109

工作无小事，细节是关键 / 112

细节：天使还是魔鬼 / 116

细节能彰显企业的价值观 / 119

细节管理造就优秀员工 / 123

周密安排，网罗所有战略性细节 / 127

细节决定工作是否到位 / 131

成大事者也拘小节 / 135

第5章 设立黄金标准，给工作一把标尺

- 标准就是工作的掌舵手 / 140
- 千万别把标准当废纸 / 143
- 要向上看齐，不要离地三尺 / 147
- 不怕标准低，就怕想当然 / 150
- 变通之道：逆向思维与B计划 / 153
- 时间控制：像康德一样守时有道 / 158
- 每天提高1%，就能做到100% / 162
- 伟大的标准能够创造奇迹 / 167

第6章 别找任何借口，端正工作态度

- 借口是职场中的最大恶习 / 172
- 借口断送锦绣前程 / 176
- 提升能力是杜绝借口的良方 / 180
- 与其找借口，不如想办法 / 184
- 找对方法：9个问题和18次判断 / 189
- 快字当先，借口闪一边 / 193
- 责任在此：停止踢皮球游戏 / 197
- 王者风范：激情战胜借口 / 201

第7章 把握尺度：本位、补位和越位

- 本位为主，补位为辅 / 208
- 补位：让分外事给你加分 / 212
- 越位是不成熟的表现 / 217
- 越位会造成工作上的巨大损失 / 221
- 千万不可跨越决策雷区 / 224
- 越位抢风头，别让风把你刮跑了 / 228

第

1

章

工作不到位， 等于没工作



在这个赢家通吃、精英为王的时代，工作不到位的人走到哪里都不受欢迎。只有工作到位了，才会有好位、高位，才能得到发展，成为精英。

■ 揭示精英们的成功密码

这几乎是一个赢家通吃、精英为王的时代。

一栋又一栋高楼拔地而起，一个又一个遍地铺金的新兴行业，一份又一份诱人的高薪职位，时尚跑车，高级时装……这一切似乎都和精英有关。

精英何以成为精英？精英和我们有什么不同？昔日不如自己的同学何以摇身一变步入精英行列？昨日不起眼的同事今朝何以成为精英分子？

精英不一定都穿着笔挺的高级西装和锃亮的皮鞋，也有不修边幅、不刮胡须的。

精英不全是高学历，也有读书时的“差生”。

精英不必都是智商高人一等，全都可以加入“门萨顶级智商俱乐部”，也可以考试不及格，不过他们的情商一定不错。

精英不一定是留学镀金回来的“海龟”，更多的可能是“土特产”。

精英不全是靠背景，更有很多自创背景白手起家闯荡天下的。

精英 99% 和你一样，但有 1% 与众不同的成功密码。99 个成功的精英人士，可能有 99 种不同的制胜密码。但在所有的制胜密码之中，都有一个共同的基础密码，那就是：工作到位，绝不打折！

就拿现在颇有争议的唐骏来说，那个该死的“学历门”确实让人扫兴，但说起工作到不到位，唐骏这个人的确令人刮目相看。他曾经说：“你看我的样子就知道我不是一个聪明人。但是你看不出来的是我几年、几十年如一日的勤奋。我没有其他秘诀，只有靠勤奋。一点聪明，加上十的努力，就足够了。领导不会讨厌勤奋的人，勤奋在一个人的职业生涯中比什么都重要，勤奋会影响你整个命运。”几十年如一日的勤奋，这样的人工作起来怎么能不到位呢？

1997年，微软公司 NetPC 的全球首发式在日本东京的帝国饭店举行，作为主设计师的唐骏是负责接待的人员之一。当时，唐骏已经加入微软三年了，但盖茨除了知道他的名字之外，几乎对他一无所知。当盖茨指出他设计的这个系统不能够代表计算机的未来时，唐骏马上承认这一点，给了盖茨足够的面子，然后解释原因，接着又说：“我们会回去改正，这已经在我们的计划当中了。”后面这句话让盖茨非常满意。更精彩的故事还在后面。为了让盖茨演讲时和观众的距离恰到好处，使演讲达到最好效果，唐骏特地在舞台上画好一串脚印作引导，这样，盖茨在台上需要走几步、需要多长时间，就非常精确了。其实这个招数也不是唐骏发明的，原来，老布什参加总统竞选演讲时，随从都有这样的周密安排。当盖茨了解到这一点后，对唐骏的好感油然而生。

这当然只是唐骏职业生涯中无数“到位”工作的小例子。在这件事情上，也可以说唐骏赢在了局部的一个细节上，但仔细分析，整件事情就是由很多细节构成的，如果缺少了这个细节，接待尽管也算完成了，却不够到位，不够用心，不具备卓越工作的特点。

到位就像一个三棱镜可以折射出很多方面，比如工作能力是否强，工作态度是否端正。很多人能力是有了，心态却很浮躁。心态不到位，即使是精英，也会做出不那么精明的事情来。

一个老木匠向老板请辞，老板为了表示感谢，准备让木匠给他自己盖一栋房子。当然，木匠事先并不知道这个惊喜。老木匠干了一辈子，当然是这个行业的精英，可惜他归心似箭，心已经不在工作上了，盖出来的房子粗制滥造，连自己都觉得过意不去。可以想象，当他最后得知自己要住进这栋房子时的心情。

可见，工作到位的前提是用心，用心工作是精英的基本素质。用心工作意味着无论你在任何一个岗位，哪怕马上就要离职，只剩下最后一天、最后一个小时，也必须尽心尽力。很多人在公司一直表现都不错，但到了最后辞职的时候却闹得很不愉快。

来看一个用心工作、连辞职都很到位的真实故事，可谓善始善终：

周红决定从现在的公司辞职。在公司三年，她已经从一个刚刚毕业的大学生成长为一位精明能干的营销精英了，说实话，她对公司的领导和团队充满了感激之情。于是，周红先写了一封真挚的感谢信。第二天，她趁李总单独在办公室而且不太忙的时候，把感谢信和辞职书递给了李总，感谢他不仅是自己的领导，更是自己的人生导师。尽管要辞职了，周红还是把自己对公司的一些建议和盘托出，让老板大为感动。按照公司的规定，辞职要提前三个月打招呼，何况她这个业务骨干呢？于是周红和老板商量的接替她工作的合适人选，并主动要求由她来重点辅导和培养。结果不到一个月，这个员工的业务水平就得到了大幅度提高，能够接手她的工作了。周红还主动约请了几个因为工作原因而有点冲突的同事吃饭，修补同事关系。这些李总都看在眼里，决定给她提前放行，就定在发工资的那天。李总不但把年终奖金都提前发给她了，而且破例宣布：“感谢周红三年来对公司作出的贡献，今天下班后公司人员集体给周红饯行，欢迎她以后常回家看看，我们公司就是她的家……”

像这样的员工，可以说任何一个公司都欢迎。不管你有多平凡，只要将平凡的工作用心地做到位，坚持下去，你也会成为精英。

■ 工作到位才有好位

人在江湖，身不由己。人在职场，打拼却完全要靠自己。加薪晋级，为何有他没有你？我们每个人也许都是不凡的白天鹅，但为何大多数人却过着丑小鸭的日子？也许每个人都是胸怀壮志的雄鹰，但为何大多数人却不能展翅高飞？

全球化时代，产品的同质化现象很严重，一家企业要胜出，最后靠的还是卓越的企业文化和理念。同样，随着社会的发展和教育的普及，每个相同专业的大学生走出校门融入社会的那一刻，所具备的能力都差不多，甚至同一个职位的任职者，最开始拥有的能力也都差不多。那么，是什么因素让他们在职场的大海中沉浮，有的成了弄潮儿名利双收，有的退而结网东山再起，有的望洋兴叹一蹶不振？

“长江后浪推前浪，前浪死在沙滩上”，这个让人搁浅的“沙滩”就是工作不到位。一句话，工作到位才有好位、高位，才能有所发展，最终脱颖而出。

某家集团公司有十多个专职司机，但在确定司机主管的时候，一个工作没几年的年轻小伙子入选了。原来，其他司机接人时，最多给客户打个电话，约定什么时候在哪里等就到此为止了。但这个小伙子很有意思。他自己做了一张表格，上面有是否举了接站牌、是否向客户微笑、是否主动提行李、是否主动介绍日程安排、是否帮客户办理入住手续等数十项内容，并且让客户回答对他的工作是

否满意，是否下次还希望由他负责接待。后来，这家公司就推行了“司机接待规范单”制度。有趣的是，推行了这个小举措之后，连公司的业务都成倍增长了。

这个事例告诉我们，一个人做事到位，不但自己能升上高位，而且还能提升公司的整体素质。

再来看一个因为做事到位而获高位的例子，主人公是日本大名鼎鼎的前邮政大臣野田圣子。

野田圣子曾经说：“我的偶像是英国前首相撒切尔夫人。”但这样一位奇女子，当初从上智大学外国语系比较文化专业毕业到一家饭店工作时，主管派给她的任务竟然是刷洗厕所的马桶。她曾发誓要走好人生的第一步，但这个第一步似乎太过委屈了，是退还是进？这时，她生命中的“贵人”迟史珍廂出现了，所谓“贵人”，不过是酒店的一位老员工、曾经的洗厕工，他将脏污的马桶擦洗得光洁如新，并从马桶里舀了一杯水喝下了。以后的情节想必大家都知道了，野田圣子下定决心，哪怕一辈子干这种活，也要干出成绩来。她当然没有一辈子洗马桶，但这份经历和决心，让人想起我国的淘粪工时传祥。野田圣子曾多次喝过马桶里的水，表明她对工作的充分自信。据说她现在总是这样介绍自己：“我是最敬业的厕所清洁工和最忠于职守的内阁大臣！”

野田圣子特别强调工作到位的重要性，即便在之后的从政生涯中，她也希望人们评价她的依据不是因为她是内阁唯一一名女性成员，“不是靠最初的支持率，而是靠最后完成了什么工作”。最后完成了什么工作，说的就是工作的最终效果，工作是否到位。工作种类尽管可能不同，但性质都一样，只要到位了，洗厕工和内阁大臣都一样值得敬佩。老子说：“治大国若烹小鲜。”强调的也是到位，

恰到好处。

为什么举这些看似卑微的工作为例呢？这是因为工作无小事，任何一件大事都是由很多小事构成的。一个人的职位再高，他所做的也不过是很多相比之下比较重要的小事而已。从这些大家忽视、不重视甚至厌恶的工作中，更能看出一个人的工作态度是否端正、是否具有强烈的责任心，工作是否到位。

比如说秘书这个职位，每个公司都有，是很平常的一个职位，端茶倒水的是秘书，起草公司文件的也是秘书。有人看不上这个职位，有人是能力不够，但也有人一辈子做的都是秘书，论能力不能说没有，但说要提拔似乎还不够格。有这样一个秘书，他经过13年的奋斗，现在已经是大名鼎鼎的商界精英。

1993年，卫哲大学毕业后，担任万国证券公司总经理管金生的秘书。管金生被誉为“中国证券之父”，是一代帅才，他身边的这个秘书也不简单。像倒茶这种小事谁不会，但卫哲却做得很专业、很艺术。老总喝哪种茶叶、什么时候喝、多大的杯子、一次喝多少、不同客人用哪种茶叶、茶杯怎么放等，他都会细心观察，了如指掌。又如放文件，别人是按时间顺序放，他是按轻重缓急的程度放。这样一个小小的调整，让老总感到这个年轻人是很用心地在工作，自然会格外重用。1995年1月，卫哲出任上海万国证券公司（现申银万国证券公司）资产管理总部副总经理；2002年6月出任百安居（中国区）总裁；2006年11月出任阿里巴巴集团资深副总裁兼企业电子商务（B2B）总裁。

从这件事可以看出，越是对工作负责的人，越能得到发展的机会。获得好位、高位的前提是工作到位，追求卓越和完美。相反，如果凡事得过且过，总是以最低标准要求自己，那么，离失去工作也就不远了。据统计，职场中有5%的员工起的是负面影响，20%的

员工盲目工作，40%的人工作及格但是不到位，只有5%的人能真正到位。毫无疑问，一个公司的高位、好位，都是留给最后提到的这5%的人。

■ 不到位的典型：差不多先生

不知从什么时候开始，“做事不到位”好像是一种“美德”，几乎生活中处处能见。1919年，有感于国人做事不认真、得过且过、敷衍了事的态度，胡适写了一篇著名的杂文发表在《新生活》杂志上，这就是《差不多先生传》。文章不长，标准的千字文，姑且引述几段：

你知道中国最有名的人是谁？提起此人，人人皆晓，处处闻名。他姓差，名不多，是各省各县各村人氏。你一定见过他，一定听过别人谈起他。差不多先生的名字天天挂在大家的口头，因为他是中国全国人的代表。

差不多先生的相貌和你和我都差不多。他有一双眼睛，但看不很清楚；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，但记性却不很好，他的思想也不很细密。

……

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……凡事只要……差……差……不多……就……好了……何……何……必……太……太认真呢？”

差不多先生做的最荒唐的事，是得了急病时请错了大夫，让兽

医治病，还说反正都是医生。也许正因为差不多先生太多了，担心“中国从此就成为一个懒人国了”，胡适才提出了“大胆假设、小心求证”的口号，可谓振聋发聩。时间过去了近百年，差不多先生依然不见少。在现实生活中，我们看到的差不多先生也许没这么糊涂，让兽医给自己看病，但造成的危害却一点也不比差不多先生小。不管在什么单位、企业，只要有差不多先生的身影在，就很难说工作能到位。

差不多先生喜欢虎头蛇尾，一件事情干到一半就可以扔下不管；喜欢敷衍了事，口头禅是“凑合吧、还行吧、大概吧”；喜欢推卸责任，工作刚交代下来，就想好了一百个做不好的借口。差不多先生遇事喜欢拖延，今天的事情明天做，他们也往往是眼高手低、哗众取宠、指手画脚、光说不做的“典型”。

小王是名牌大学的高材生，毕业后轻松地进入一家外资企业做秘书，可是老板交给他做的竟然都是一些鸡毛蒜皮的小事。“太瞧不起人了，连小学生都会做！”小王心里很愤怒，他甚至都想马上辞职，不过，他不甘心就这样灰溜溜地走人。“一定要让老板知道我的厉害！”机会终于来了，半个月后，老板让他用一个星期的时间仔细准备一份招标计划书。小王可不在乎，只用了一个下午就弄好了，他满以为可以得到老板的赏识，不成想，第二天老板就解聘他了。原来，小王也和差不多先生一样，“出口”和“进口”差不多，反正都有“口”；一个月和两个月也差不多，反正交货就可以。像这样马马虎虎的人，怎么能委以重任呢？

用东北方言来说，差不多先生就是喜欢“忽悠”，天大的事情也落实不到位。

奥康集团准备在上海举办一个新闻发布会。行政总监周威事先