



工作素养书系

做事 做到位

西武 马磊 著

企业文化建设与员工培训优秀读本
解决企业效率低下、员工工作不到位的关键问题

《敬业才能有事业》《工作重在到位》《工作没有任何借口》等
经典著作思想精华的荟萃



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

工作素养书系

做事 做到位

西武 马磊 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

做事做到位是每一位员工最起码的工作准则,也是做人的基本要求,只有做事做到位才能在职业生涯中取得成功。

本书从企业管理和个人职业发展的角度,揭示了当前人们做事不到位的事实,介绍了提高工作效率和质量的方法。书中以事实和例子为铺垫,力求使人们从中获益并能执行到位。

本书适合作为企业员工的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

做事做到位 /西武,马磊著. — 北京:中国电力出版社,2015.6

(工作素养书系)

ISBN 978-7-5123-7457-7

I. ①做… II. ①西… ②马… III. ①企业-职工-职业道德-通俗读物
②企业-职工-修养-通俗读物 IV. ①F272.92-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第063449号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:闫丽娜

责任校对:太兴华 责任印制:赵磊

三河市万龙印装有限公司印刷·各地新华书店经售

2015年6月第1版·2015年6月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·18印张·157千字

定价:35.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

推荐序

Recommend

话说《做事做到位》

有个古代笑话，说某人中箭受了伤，请江湖郎中来看病，那位郎中拿起一把剪刀，“咔嚓”剪掉露在体外的箭杆，接着就要向伤者收钱；伤者疑惑地问：“箭头还在里面呢，你怎么就……”郎中振振有词，说他只治“外伤”，治内伤的话“另请高明”吧……

笑话只是笑话，在实际生活中，还不至于有如此蹩脚又极不负责任的郎中（医生）。不过，那位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。

胡适先生早年曾为某“先生”画过像，那“先生”名为“差不多”。其实，胡适笔下的“差不多先生”，并不是具体的某一个人，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位。“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”这些成语，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，显然主旨是想反“差不多”先生之道而行之。作者举出“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；尔后分章讲述如何“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、励志类读物的写法，举点实例，说点故事，讲点道理，不求如何深刻，但求生动、易懂。至于说该书“囊括所有最新职场励志图书精华”、是“该领域第一部也是最好的一部著作”，这是许多力求畅销的读物“吸引眼球”的做法，是否真是如此，没做过调查、比较，尚不好说。不过，“做事做到位”这直白而不花哨的书名，倒是值得称赞。当作者们纷纷“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，针对的对象都是员工——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、作者明示：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”辅导读本来说，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，也不仅仅是员工的问题。比如，与管理者就大有关系。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“灰孙子”；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，这与“人与人的关系”也不无联系。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缠不清的，往往就在“关系”上多费时，“做事”又哪能不打折扣呢？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，做假账，黑心企业做伪劣产品……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，要求他们做出选择则是艰难的。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》没有把这些全部“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。

做事不到位的差距

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，被安排到一家面粉企业参观。这次普通的参观让他触动很大，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 1/6。

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，了解到他们也在国内投资办过厂，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。同样是投资人，设在中国的工厂生产效率与在韩国本土的生产效率居然相差 10 倍之遥，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？是设备不够先进吗？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 20 世纪 90 年代建起来的，比原厂还要先进。是管理方法的问题吗？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。”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，那位厂长说的话已经是十分客气了。在这句话的背后，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。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，员工存在

把自己的事情做得差不多就够了的想法，所以效率就低了。

刘永行所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的工作量是中国人的 1.2 倍，彼此之间也不会有 10 倍以上的人力效率差距。

琢磨了好几个晚上以后，这位善于思考的总裁终于找到了答案：人力效率上的差距，绝不是简单的相加关系，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。效率是相乘关系，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。只有这样理解，我们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，管理者可以告诉员工应该怎么干，但是无法教会他们干完这件还应该干其他的事，这种补位的意识要完全靠员工的自觉性。

中国人做事不到位！这种感叹不仅只有刘永行一个人有，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？

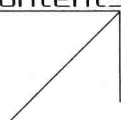
回答是：中国人做事不到位。

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。

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。这要靠长期的培养和训练，甚至要经过几代人的努力才能实现。

目录

Contents



推荐序：话说《做事做到位》（伊人）

序 言：做事不到位的差距

第一单元 随处可见的做事不到位 1

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：不愿意付出相应的努力 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

111

偏离目标：没有做正确的事情 32

循规蹈矩：只知道服从上级指令 34

眼高手低：不能扎扎实实地做事 37

推卸责任：为自己的失职找借口 41

第二单元 工作首先要做到位 47

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 55

一步到位的开店精神 59

把问题一次性地解决 64

平凡的事重复做好 66

只有 100% 才算合格 69

请记住，日事日毕 73

第三单元 用心做事，尽职尽责 77

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

经济腾飞的秘密武器 93

对职业的虔诚 96

用 100% 的热情做 1% 的事情 99

用心才能见微知著 103

把每项工作当业务 107

与上司积极地沟通 110

第四单元 制订计划，坚决执行 115

做事不要太匆忙 117

制订清晰的目标 120

给事情排定优先次序 124

马上去做，亲自去做 128

服从是行动的第一步 133

服从不是顺而不从 136

执行高于一切 140

一丝不苟的执行精神 144

应对干扰是分内之事 148

把帽子扔过墙去 152

第五单元 小题大做，关注细节 157

平庸和杰出企业的差距 159

魔鬼在细节中 163

客户、公司无小事 167

从细节、小事做起 171

细节源自于周密的计划 175

细节源自于企业价值观 178

细节来自对小事的训练 181

第六单元 一板一眼，踏踏实实 185

没有规矩，不成方圆 187

一板一眼的做事风格 193

做事踏实，一步一个脚印 196

认真极处是执着 199

追求程序的完美 202

把简单的东西量化 206

把做完的事情系统化 209

第七单元 坚持高标准、严要求 213

标准是最低的要求 215

尽力而为还不够 218

不满足于尚可的表现 222

一切都追求尽善尽美 226

追求品质零缺陷 229

苛求细节的完美 232

永远超过老板的期望 235

每天都要提高 1% 239

第八单元 及时补位，善于跑位 243

随处可见的缺位、错位 245

树立补位意识 248

补位但不越位 251

尽力做些分外的工作 255

敦促过程管理者 259

“管理”自己的上司 263

做个会跑位的射手 266

附录 “差不多”先生传（胡适） 269

第一单元

随处可见的
做事不到位