

世界500强企业正在团购学习的优秀读本

现代组织成员存在的最大问题——工作做不到位！

工作重在做到位

塑造结果导向的职业精神
培养高效执行的一流员工

成杰◎著

GONGZUO ZHONGZAI
ZUO DAOWEI

说了不等于做了，做了不等于做对了，做对了不等于做到位了，今天做到位了不等于永远做到位了。

—— 海尔集团首席执行官 张瑞敏

中国华侨出版社

世界500强企业正在团购学习的优秀读本

现代组织成员存在的最大问题——工作做不到位！

工作重在做到位

成杰◎著

GONGZUO  GZAI
ZUO DAOWEI

说了不等于做了，做了不等于做对了，做对了不等于做到位了，今天做到位了不等于永远做到位了。

——海尔集团首席执行官 张瑞敏

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工作重在做到位 / 成杰著. — 北京: 中国华侨出版社, 2010.8

ISBN 978-7-5113-0581-7

I. ①工… II. ①成… 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 (2010) 第150505号

• 工作重在做到位

著 者 / 成 杰

责任编辑 / 齐敬霞

经 销 / 新华书店

开 本 / 787 × 1092毫米

印 刷 / 北京华戈印务有限公司

版 次 / 2010年11月第1版

书 号 / ISBN 978-7-5113-0581-7

定 价 / 25.80元

中国华侨出版社 北京市安定路20号院3号楼305室 邮 编: 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 传真: (010) 64439708

发行部: (010) 64443051

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

前言

PREFACE

在我们身边，从来就不缺少胸怀雄才伟略的战略家，缺少的是能够精益求精的执行者。对于这个说法，一点不用怀疑，在现代企业里，很多人都是以这样的状态在工作着：

只管上班，到日子拿工资，不问自己到底做了什么，有没有贡献；

只管接受命令，不管最后结果；

天天想着弄虚作假，老板不在就偷懒；

上班得过且过，能拖就拖，粗心大意，马马虎虎；

工作应付了事，差不多就行，从不认真对待……

这些都是工作不到位的典型表现。工作总是环环相扣的，每个人的工作都是一个重要的环节，不要小看某一个环节、某一个人的不到位，它会像“多米诺骨牌”一样产生连锁反应，前一个影响这一个，这一个影响下一个，下一个再影响再下一个，结果往往因为“一招不慎”，导致“满盘皆输”。这种活生生的例子在我们的现实生活中实在是太多了：

某一个人工作不到位，结果大家都得陪着加班；

一线工人工作不到位，让成百上千的产品全部报废；

财务工作不到位，公司蒙受巨大损失；

售后工作不到位，多年合作的老客户宣布“分手”……

由此可见，工作不到位，相差千百倍；工作不到位，等于在浪费；心态不到位，工作就缺位；小事不到位，大事就难成；工作不到位，不如不执行！

工作到底是为了谁？你最终要对谁负责？不是老板，也不是公司，最终还是我们自己。没有人把刀架到你脖子上说“快给我工作，不然就……”也没有人跪下来对你说“求求你了，快工作吧，大哥”。为了对我们自己负责，多拿点薪水，少受点累，当然也是为了不连累大家，不让公司替我们的失职“背黑锅”，每个人都应该把工作做到位。

说了半天，到底什么叫到位？我们可以换个说法，把它简单地理解为工作标准问题，就是说对于一项工作，不仅仅要去做，也不是说做完了就了事，而是要做好了。

做了，可能是走马观花、蜻蜓点水地过一遍，也可能是做到一半就放弃了，根本就不管质量不质量、结果不结果。

做完了，像小时候做算术题，不管三七二十一，随便写上一个答案，就算交差了，不论对错，但求速度。

做好了，看上去似乎没有什么标准，其实是工作的最高标准，要求我们能做到100分，就不做到99分，甚至要做到120分。

把工作做到位，没有想象中那么困难，套用电影《大腕》里的那句台词“能够把工作做到99分的员工，根本就有能力再多做1分”，不是任务多么艰难，而是我们太懒，责任心不够，态度不端正，执行力不强，不在乎结果，不重视细节，不注重效率，不懂得合作，没想着节约，没用好方法。反过来说，只要你比别人多做一点点，心态摆正一点点，多点责任感和主动性，多注意细节，多想想方法，完全可以把工作做到位。

本书从工作到位的理念定位入手，分析了工作中的一些不到位的现象，比如“差不多哲学”、打折扣、马马虎虎等，从反面阐述了把工作做到位的重要性，然后从责任、心态、执行、细节、效率、节约、方法等几个角度，正面告诉大家怎样才算是把工作做到位，怎样才能把工作做到位。

第一章 工作到位：优秀员工的第一标准

1. 只有做完做好，才说明你做了 / 002
2. 工作到位，业绩翻倍 / 005
3. 优秀员工产生结果，末流员工生产麻烦 / 008
4. 工作不到位，等于在浪费 / 010
5. 你的薪水来自你的汗水 / 013
6. 唯有工作出色才能说明你能力优秀 / 016

第二章 职场懒病：工作到位的拦路虎

1. 害死人不偿命的“差不多哲学” / 020
2. “混日子”会一点点蚕食你的生命 / 023
3. “坐不住”会让你急功近利，不得反失 / 026
4. 显示“大智慧”，拒绝“小聪明” / 029
5. “机器人”只能原地踏步 / 032
6. “小马虎”会让你为错误“埋单” / 035
7. 不做止步于皮毛的“点水蜻蜓” / 038

第三章 责任为先：工作到位的本职所在

1. 责任所在，没有任何借口 / 042

2. 工作代表着承诺，到位意味着履约 / 044
3. 认真负责才能保证结果“零缺陷” / 047
4. 做工作的“终结者”，让问题止步 / 050
5. 心中有责任，“分外”变“分内” / 053
6. 责任像皮球，怎样抛出去就怎样弹回来 / 056

第四章 重在心态：工作到位的动力之源

1. 心态不到位，工作就缺位 / 060
2. 向上看齐，用最高标准要求自己 / 063
3. 工作快人一步，业绩高人一等 / 065
4. 把公司当成自家的后花园 / 068
5. 你之所以能航行，是因为上了公司这条船 / 071
6. 抱怨让成功断线，越飞越远 / 074

第五章 赢在结果：工作到位的直接目标

1. 工作要的是结果，不是过程 / 078
2. 只有结果才能证明你的价值 / 081
3. 功劳和苦劳不能画等号 / 084
4. 工作没有中间值，不是满分就是零分 / 087
5. 1%的缺失会导致100%的失败 / 089

第六章 胜在执行：工作到位的必经之路

1. 不是你才能平庸，而是你缺乏行动 / 092
2. 拖延会让工作没完没了 / 095
3. 执行就是为结果而战 / 098
4. 越是专注，越有执行力 / 100

5. 凡事三思而行，不做“无头苍蝇” / 103
6. 自动自发，领导在与不在都一样 / 106

第七章 完善细节：工作到位的成败关键

1. 优秀的距离和你只差零点几毫米 / 110
2. 工作之中，绝无小事 / 113
3. 1%的事也要投入100%的热情 / 115
4. 容易事不能简单做 / 118
5. 把细节里的魔鬼关回“潘多拉的盒子” / 121
6. 不仅要无可挑剔，更要超出期望 / 124

第八章 效率至上：工作到位的期限保证

1. 要事第一，正确的时间做正确的事 / 128
2. 第一次就要把事情做对 / 131
3. 向一分钟要效率 / 134
4. 提高效率不能抄小路、走捷径 / 137
5. 日事日毕，日清日高 / 140

第九章 团队合作：工作到位的人力基础

1. 聪明人借力团队，不单打独斗 / 144
2. 认同团队理念，保持良好沟通 / 147
3. 积极补台，对团队负责，为自己铺路 / 150
4. 要讲团队精神，不搞个人主义 / 153
5. 不当团队木桶的“短板” / 156

第十章 节约意识：工作到位的基本准则

1. 小浪费导致大损失 / 160
2. 微利时代，省下来的就是利润 / 163
3. 工作“零缺陷”是最好的节约 / 166
4. 会节约的员工才是好员工 / 169
5. 帮公司节约，就是为自己谋利 / 172

第十一章 方法创新：工作到位的能力支撑

1. 把困难当成上帝的馈赠 / 176
2. 问题面前肯用脑，方法总是不难找 / 179
3. 工作要动脑筋，不要卖傻力气 / 182
4. 让你的工作删繁就简 / 185
5. 巧妙地转换问题，不钻“牛角尖” / 187
6. 善用经验，不唯经验 / 190

第一章

工作到位

优秀员工的第一标准



什么样的员工才是优秀的员工？怎样才能成为一个优秀的员工？同在一个屋檐下，同样的学历，相仿的年龄，为什么那些优秀员工，总是业绩好、工资高、待遇优厚，更能够获得老板的信任？

优秀员工，总是有着一种共同的特质，这种特质和他们做什么工作无关，和他们的学历无关，和他们的年龄无关，完全体现在对待工作的态度上，他们热爱工作，追求卓越，勇于负责，积极主动，爱岗敬业，注重细节，遵守准则……

这些特征，最终归结为一点，就是能够工作到位。这是优秀员工与平庸者的根本区别所在。也就是说只有工作到位的员工，才是优秀员工，也只有工作到位，才能通过工作实现一个人的价值，而价值的表现形式就是工资高、待遇优厚，更能够获得老板的信任。

如果你渴望成为一个优秀的员工，渴望获得更多的信任、更高的薪水、更高的职位、更大的成功，工作到位吧，没有别的选择。



1. 只有做完做好，才说明你做了

做了不代表做完，做完不等于做好。三者不过一字之差，却有着本质上的差别。

什么是“做了”？举例来说，经理吩咐你到财务部交一份报表，你拿着去了，但最后是否能及时送到，报表有没有错误，诸如此类的问题，不在你关心的范围之内，会计不在，你会原件带回。这样的工作标准充其量也只能是“做了”，甚至是走过场、糊弄人。

什么是“做完”？我们还用上面的案例来说明。你成功找到了会计，递交了报表，然后回到自己的部门向经理“交旨”。就任务本身来说，你已经完成了。

大多数人做到这一步，都会心安理得地认为，自己的工作已经很到位了，足以对得起公司支付的工资了，但事实上是这样吗？未必。任何一项工作，没有经过最后的检验，都不算是圆满完成。仍然以交报表一事为例，可能报表中存在着某些错误，或者财务部还需要一些相关数据，你有义务找出问题所在，及时修正，确认准确无误之后才递交给财务部，并将财务部的相关意见反馈给你的部门经理，直至解决所有的问题。这时，才证明你真的“做了”、“做完”了，而且“做好”了、到位了。这意味着对工作目标和工作品质负责。

很多时候，我们都会被这种美丽的假象迷惑——在岗位上规规矩矩，如期完成了工作，就表示有了结果，就意味着做好了。严格来说，这并不是一个负责任的行为，只是在例行公事，甚至得过且过，在公司里混日子。

在一座深山古寺里，有一个小和尚专司撞钟一职，半年下来，觉得无聊透顶。于是住持就想把他调到后院劈柴。

相比撞钟，挑水劈柴可是力气活，小和尚不愿意去，反而不服气地问住

持：“难道我撞的钟不准时、不响亮吗？”

住持很耐心地说：“都不是，你撞的钟很准时，也很响亮，只是钟声空泛，没有一点感召力。撞出的钟声应该浑厚、深沉、悠远、圆润，因为我们的钟声是要用来唤醒沉迷的众生的。”

为什么住持会以小和尚工作不到位为由重新给他安排工作呢？就是因为小和尚认为撞钟就是最后结果，从来不会想住持真正想要的是用悠远、浑厚的钟声唤醒世人，更不去管钟声是不是达到了真正的目的。如此这般，即便撞钟百年，也不会到位，只是在毫无价值地重复一个物理意义上的动作而已。

不同的人对待同一件事情有不同的观念和态度，同样是撞钟这样的简单动作，有人心不在焉，有人却能从中撞出禅心。

清晨，老禅师从禅定中起身，恰巧这时传来一阵阵悠扬深远、震彻山谷的钟声。老禅师屏气凝神，侧耳聆听，钟声一停，便召来侍者，问道：“今天早晨是谁在撞钟？”

侍者回答说：“报告方丈，是一个新来参学的小沙弥。”

老禅师吩咐侍者叫来这位小沙弥，问道：“你今天早晨是以什么样的心情在司钟呢？”

小沙弥忐忑不安地回答：“没什么特别心情，只是为打钟而打钟。”

老禅师说：“你在撞钟的时候，心里一定在想着什么！因为我今天听到的钟声，非常高贵、响亮，只有那种心意虔诚的人，才会撞出这种声音。”

小沙弥很认真地回答说：“其实也没有刻意想什么。我尚未出家参学时，曾经有人告诫我，钟即是佛，打钟必须要虔诚、斋戒，敬钟如佛，用入定的禅心和礼拜之心来司钟。”

老禅师听了很高兴，他说：“以后不管做什么，都要保持这种敲钟的禅心。”

小沙弥一直记着老禅师的开示，保持司钟的禅心，后来继承了老禅师的衣钵，成了一名得道高僧。

敲钟是和尚们的必修课，不过，它本身只是一个动作，没有什么意义，钟

被敲响也不是最终的目的，敲出禅心、警醒世人才是佛家讲的“悟”的真谛。

小沙弥的行为很好地解释了什么才叫真正的到位。著名教育家威廉·贝内特说：“工作是我们要用生命去做的事。”对于每一个职场中人来说，工作是上帝安排的任务，是上天赋予的使命，天职所在，使命必达。

传达某项指令、执行某项任务、开展某项工作，按部就班地“做了”只是一个过程，“做完”也只是产生了某种效果，这些远没有做到位。只有充满激情，工作主动，从不半途而废，善于发现问题，努力寻找解决方案，直到将问题彻底解决，真正完成了，才是公司和老板想要的唯一结果。

如果你想成为一个优秀员工，那么请记住：工作要的是结果，而不是完成任务。只有锁定“结果”这个目标，而不是完成任务的过程，而且“做好了，做到位了，你的工作才是有价值的。

2. 工作到位，业绩翻倍

你是否羡慕公司里那些业绩名列前茅的佼佼者？

你是否每天因为自己拿不出手的业绩在心里为自己“默哀”？

你是否想到过自己与那些资历比你浅、业绩比你高的人到底有什么差别？

最大的原因，可能就是你的工作不到位，比如完成任务时敷衍了事，遇到困难的时候知难而退，很少关心最终的完成情况或者总是以差不多的结果交差，从来没有想到过应该采取什么改进措施。

有人说“到位不到位，相差千百倍”，不是完成工作所应该具备的技能，而是那些不到位的工作行为，造就了名列前茅的佼佼者和名落孙山的平庸者，拉开了两者之间的差距。

在一段时间里，希望集团总裁刘永行特别喜欢到韩国出差，去学习韩国同行的经验。有一次的韩国之行，让他印象极为深刻。

那是一家只有66个员工的小型面粉加工厂，每天竟能处理小麦1500吨，而在国内，相同规模的企业一般生产能力不过几百吨，员工人数却要上百人。在中国同行企业中，希望集团的效率已经算是相当高的了，有七八十名员工的工厂日处理小麦也才只有250吨，不过是那家小工厂的1/6。

刘永行觉得有必要弄清其中的奥秘，就与工厂的管理者进行了深入的交谈。他了解到该厂曾经在内蒙古投资办过厂，当时聘用了155名员工，但日处理能力只有250吨，磨合了一段时间，觉得无法改善，就关闭了工厂。

也许你会认为，问题一定是出在了设备上。事实上，韩国本土工厂使用的设备是20世纪80年代投入生产的，内蒙古的合资企业是90年代新建的，设备比原厂还先进。那么，一定就是管理方法的问题了。也不是。主要的管理人员曾都是韩国人，因此管理方法不会有大的出入。真是令人费解！

恰好，刘永行后来遇到了那位原内蒙古工厂的韩国厂长，就怀着极大的好奇心，特意请教他，为什么管理方法一样，设备更加优良，设在中国的工厂却要雇佣那么多人。

该厂长回答：“也许是中国人做事不到位吧。”一语道尽了玄机，就是这样漫不经心的一句话，让刘永行回国后几个晚上都难以入眠。

就是这种工作上的不到位，让韩国厂长发出了如此的感叹，让刘永行深有感触、彻夜难眠，并写专文强调：“不到位，是中国许多单位工作的‘病根子’。员工要更有竞争力，企业要更有竞争力，就必须在‘到位’两个字上下足功夫，否则很有可能会得不偿失。”

其实员工与员工之间没有本质上的差别，同样是工作8个小时，熟练程度也没有相差十万八千里，知识结构也大同小异，工作环境、使用的设备基本一样，问题就出在了对待工作的态度上，是否把工作做到位了。

如果每个人都提高那么一点点，集中体现在一个企业里，自然就会形成巨大的差距。

对于企业来说，每个员工工作到位，对结果负责，形成一种合力，整体的工作成果自然就高于其他企业。对于员工个人来说，工作结果与个人业绩往往是呈正比关系的，工作到位了，工作效率提高了，个人的业绩自然就水涨船高。

但实际上，只管上班，不问成绩，只管接受任务，不问最终结果，缺乏对结果负责的认真态度的人不在少数，他们在公司里做得久了，经常会抱怨自己薪水低，抱怨公司的管理制度和管理者不够人性，这几乎成了大多数员工的一种常态。

这种状态不是靠规章制度这样的明文规定能够解决的。作为企业，可以也必然会告诉员工应该怎样做，应该提高工作效率，应该出色地完成任务，但不可能教你通过什么方法能够提高工作效率，怎样做更能够提升工作质量，或者做完了工作范围内的事情，还可以或应该做其他什么事情，这种到位意识只能依靠员工的自觉性和主动性。

要弥补工作效率上的差距，说来简单，做来不易，因为你需要改变自己的

工作态度，对工作心怀感激，充满激情，形成全新的到位意识，并把它作为一种习惯投放到日常工作中。那样，你自然也就没有时间和精力抱怨、批评，四处发牢骚了。

3. 优秀员工产生结果，末流员工生产麻烦

执行不能到位，结果必定缺位。一项工作，只有落实了所有的细节，达到甚至超过了预期目标，出现了最终的理想结果，才能说明你是一个一流的执行者，是一名优秀员工。也就是说，优秀员工永远是直接对结果负责的，结果才是他关注的根本所在。至于过程，只不过是实现结果的必然途径。

在这一点上，优秀员工与末流员工是不一样的。末流员工常常会表现得吊儿郎当、不求上进，不是磨洋工，就是打折扣，总希望自己少付出一点，多得到一点，结果他们往往会成为麻烦“生产商”，让企业和上司头痛不已。

格里·富斯特是一位著名演说家。他发现自己成功最重要的一点，就是让听众及时见到他本人和他的演讲材料。为此，他专门雇佣了一个人负责寄送材料。

某一次他出差去参加一个重要的会议。在转机的时候，他给助手琳达打了个电话，询问一下资料是否已经安排妥当了。琳达说：“放心吧，六天前我就已经把材料都寄过去了。”富斯特追问：“他们收到了没有？”琳达说：“快递公司说他们保证两天后送到。”

结果，等富斯特到了会场，发现他的材料并没有送过来，为此，他迫不得已将那些重要的话题往后挪，直到送来了材料。

数年以后，富斯特再次前往该地参加会议，转机的时候，他想到之前的经历，不禁心有余悸，于是拨通了现任助手艾米的电话：“我的材料寄到了吗？”艾米回答：“会议负责人说三天前就已经到了。他们告诉我听众比预计的多了400人，为此我又多寄了600份材料，这些材料也已经到了。”

“还有，他们问我要不要在演讲之前把资料散发下去，他们说您喜欢这样做，不过我不太确定，如果您不同意这样做，我这里有他们的电话，您可以记