



没有空洞的道理
也不追求理念出奇

案例就发生在你的身边

能看得见也能摸得着

其中的方法和技巧

不一定有依据

关键是管用

这么做 你也有能力

3

童五一 张丽华 / 著

关键技能

太白文艺出版社

企业人
务实必备
工具书

Target
Online

目标商学院
5151V.COM

实战教程

这么做 你也有能力 关键技能

3

童五一 张丽华 著

ZheMeZuo
NiYeYouNengLi
GuanJianJiNeng

太白文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

关键技能/童五一, 张丽华著. — 西安: 太白文艺出版社,
2008. 7

(这么做, 你也有能力; 3)

ISBN 978-7-80680-619-7

I. 关… II. ①童…②张… III. ①技能-能力培养-通俗读物
②企业-职工-工作方法 IV. B848. 2-49 F272. 92

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第106591号

这么做·你也有能力

作 者 童五一 张丽华

责任编辑 王大伟 李 丹

封面设计 吴照东

版式设计 吴照东

出版发行 太白文艺出版社
(西安北大街147号 710003)
E-mail: tbyx802@163.com
tbwyzbb@163.com

经 销 新华书店

印 刷 西安建业印务有限公司

开 本 880毫米×1230毫米 1/32

字 数 400千字

印 张 24

版 次 2008年9月第1版 2008年9月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-80680-619-7

定 价 79.20元

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄印刷公司质量科对换

邮政编码 710032

智者言

适合才是最好 管用才是硬道理

郭梓林 北京大学企业与文化研究所常务副所长



几年前，我在我的一本随笔——《潜海·观潮》的扉页上写道：“一切说都是为了不说……”为什么说到最后，就不说了呢？

一是，想说的都说过了，不再有什么新的东西好说的了；

二是，发现自己说的，早已经被先人说过不止一万遍，所有的说，不过是在重复而已；

三是，说了也没有用，一个人的“说”，对别人的影响是极其有限的，不要说别的人，就是你最亲近的儿子，他又能听进你的多少“说”呢；

四是，知道的都说了，不过就那么一点点儿，而说着说着，你最终会发现自己什么都不知道，难怪苏格拉底说“我只知道我不知知道”；

五是，大道至简，要言不烦，这个世界原本就没什么可多说的，“真传一句话，假传万卷书。”说多了，难免废话连篇……

这个世界就是这样：许多道理“三岁孩童都知道，八十老翁做不到”，所以，尽管我自知关于“说”的道理，却还在不停地“说”，不仅用键盘在博客上说，还不停地把这些“说”变成纸上的说，甚至常常受邀请亲自登上讲坛，用嘴直说（几年下来，居然还达到了盯着听众的眼，不用讲稿口若悬河，说两天半的“水平”），可谓明知故犯，不可救药！为什么会这样呢？

究其原因，是因为自己身不由己地置身于市场，而分工的市场需要有一批人来细化和传播知识，即使某些知识对一部分人是知道，而对另一部分人来说是废话。所以，我才以接受分工（一个很俗很俗）的名义，为自己继续“说”找到了理由——人是为理由才活着，才忙碌的。

此刻，我的桌上摆着《这么做》一沓书稿。受朋友之托，让我为这本书写一篇序。这本书的作者是几位在数家国际、国内知名企业工

作过的职业经理人，难能可贵的是，他们在紧张的工作之余，还能挤出时间，把他们的工作经验和教训整理成一个个的小故事，为在职场的人们提供生动鲜活的知识。这让我动心了。就这样，我把这件事应承下来了。因为这个“说”是放在人家“说”前面的“说”，所以我不敢偷懒，我必须诚实地告诉读者的是：我认真地读过这本书。总的感觉是，这是一本企业人员训练用书，行文流畅，可读性强。书中少有那些说教和冗长的阐释，也没有迎合和卖弄当今所谓最前沿的管理思想，更没有尾随那些玄而又玄让人眼花缭乱的各种理论，而是从现实的职场情景入手，用一个个生动的故事，来说明相对应的做人做事的道理。故事写得比较生动活泼，能够引起人们的不同思考，并且让人可以根据自己的经历和阅历去感悟：在应对工作中的具体问题时，究竟应该如何去想、如何去做。尽管书中的某些论述所代表的观点未必就千真万确，放之四海而皆准，但作者要说的道理，其实是明白易懂的，所谓“仁者见仁，智者见智”。因此，这本书是有实用价值的书，而且让人读起来不累。

依我的经验：如果一个人参加工作之后，对于这本书上所说的一些做人做事的基本道理和方法还不知道，可能下一步的发展就有问题了。从这个意义上说，那些已经工作了但还未领悟的职员，如果能提前遇上这本书，的确是一个缘分，它很可能能让你少走一些弯路，早早地想清楚一些成长的道理。我所做的上述判断，自然包括以下含义：这本书是企业的人力资源部门，送给职员的一份很有意义的礼物。因为，不管什么理论，什么战略，什么模式，什么方法，对于企业中的管理者和普通员工来说，管用的才是最好的，而那些管用的东西，往往藏在一些生动的故事中，故事中的道理往往容易接受和记忆。

当故事书来读吧，这本书想说的做人做事的道理和方法都在故事中了。



编者序

为什么编这套书

因为工作关系，接触到很多老板，大多会有3个问题，一个是缺人才，一个是愁销售，还有一个是缺钱。

其实是一个问题，就是缺人才。

有了人才，什么都不会缺，都不会愁。

人才在哪里？

企业都想得很好：直接找一个，拿来就能用就能胜任的。

凭什么？就因为你付的薪水高？或者你老板长得帅？

其实，人才都是培养出来的。

企业中的大多数人才，都必须是企业自己一步一步培养的。

从普通工作人员，到成为部门主管，到总监，到总经理，直到成为集团总裁。

问题是：要胜任任何一个岗位，都会遇到很多问题，都要掌握一些技能，可是哪里能提供答案？哪里能教这些东西呢？

问上级？怕他认为我不合格。而且上级也不一定就会啊！

上学去？没有专门的课。有的话也太笼统，针对性不强。

问专家？讲得太专业太理论。

《目标商学院内参》就是试图给大家提供这方面的帮助。



当然，既然是内参，就是可以争论的，因为大多是个人过往的经验和方法。整理出来只是希望给大家一个借鉴，当你遇到同样的问题时，不妨作为一个参考答案，用一下试试。

在写法上，我们尽量追求实用，尽量写得让大家一看就能明白，就能用。

当然，最实用的东西必然最简单，因为简单，所以好用。但关键在用，光看不用没有作用。

最后，必须要鼓吹一下的是，企业的核心工具之一：每日行动计划。这是企业进行管理和个人进行自我管理、实现目标的最好工具。希望大家务必使用。太有用了，这是我们的真心话。

对了，再发个求援声明：如果您在工作中，就某一个问题的经验、方法或案例，敬请给我们来信，如合适，我们将会结集出版。

Email: tongwuyi@yahoo.com.cn.

童五一

2008年2月28日

主编



童五一

职业经理人，目标实现学的研究者与
实践者。
现任青松国际企业集团总裁、目标
机构董事长、美国联邦制药中国区营
销总监。
《目标商学院实战教程》主编、《中
国企业案例》主编。

编委



张丽华

策划专家。巢、康
曾供职。崔、利、邦
诺、汉和策、公
司，专职划。华
现，供职鸿嘉学
司。《目标商院
实战教程》编委。



王 冰

职业经理、人、策、划、专、家、部、门、经、理、市、场、监、策、划、与、事、业、总、监、副、总、经、理、报、社、主、编、等、职、现、宝、集、团、津、元、金、团、于、天、



张德锋

策划专家。十多年
营销策划实战经
验，历任国内知名
广告公司、制药厂
策划总监。现任爱
民药业策划总监。



宋朝东

职业经理人，管理专家。历任多家集团、公司、培训总监、策划总监、副总监、总裁、副总裁。现任朝东集团、公司、总裁。



张建挺

营销专家。历任国内知名企业销售总监、培训总监、项目总监。现供职于东平医药公司。



程钦文

职业经理人，营销专家。曾任职于TCL、AOBO美东生物、双龙药业，历任省区经理、策划部长、市场总监等职。现任瓦唐传媒副总裁。



张人元

职业经理人，营销专家。历任多家
公司市场总监、营
业总监、总经理。
任双龙药业营销
总监。



陈志良

职业经理人,记者。
历任国内知名报社、杂志社资深记者、主编,公司项目总融四海投资公司。



姜建生

职业经理人、记者。
历任国内知名报社、杂志社资深记者、主编，公司副总经理、总经理。
现供职于杂志社。



许竞友

营销总监、目标管理、销售策略、品牌推广、市场调研、客户开发、渠道拓展、团队建设、绩效管理、薪酬激励、企业文化、社会责任、可持续发展、战略规划、运营管理、财务管理、人力资源管理、法律事务、信息技术、供应链管理、风险管理、危机公关、公共关系、品牌定位、产品创新、服务提升、客户关系管理、市场营销组合、广告策划、促销活动、销售渠道、售后服务、企业形象、社会声誉、核心竞争力、竞争优势、市场占有率、销售额、利润率、投资回报率、品牌价值、企业估值、并购重组、IPO上市、退市转板、破产重整、清算注销、破产保护、和解重整、预重整、庭外重组、跨境重组、海外并购、境外上市、红筹架构、VIE架构、对赌协议、股权激励、员工持股计划、期权激励、限制性股票、业绩考核、KPI指标、OKR管理法、平衡计分卡、全面预算管理、预算控制、成本控制、费用报销、税务筹划、税务合规、税务风险、税务争议解决、税务审计、税务尽职调查、税务咨询、税务培训、税务信息化、税务大数据、税务智能化、税务生态建设、税务营商环境优化、税务法治化、税务国际化、税务合作机制、税务信息共享、税务数据开放、税务数据治理、税务数据安全、税务数据隐私保护、税务数据跨境流动、税务数据跨境传输、税务数据跨境存储、税务数据跨境处理、税务数据跨境使用、税务数据跨境销毁、税务数据跨境转移、税务数据跨境复制、税务数据跨境备份、税务数据跨境恢复、税务数据跨境迁移、税务数据跨境交换、税务数据跨境流通、税务数据跨境交易、税务数据跨境运营、税务数据跨境服务、税务数据跨境应用、税务数据跨境创新、税务数据跨境发展、税务数据跨境繁荣、税务数据跨境共赢、税务数据跨境共享、税务数据跨境互惠、税务数据跨境互利、税务数据跨境多赢、税务数据跨境共赢、税务数据跨境共享、税务数据跨境互惠、税务数据跨境互利、税务数据跨境多赢。



李长江

项任总在
人，历副唐
理。盛
业策社。总
目报编线



周宏斌

职业经理人、营销专家。历任多家企业营销顾问，现任目标（西安）营销传媒副总经理、美标印刷包装设计联盟执行总监。

目 录

第二十一讲：按时完成工作的法宝是什么

- 1 按时完成工作的法宝就是：速度意识
- 2 速度意识就是快吗？
- 3 到底什么是速度意识？
- 4 为什么一定要指向目标？
- 5 为什么要比规定的时间提前完成工作呢？
- 6 为何要留时间检查和修订呢？
- 7 为何要在规定时间内上报？
 - 中国人聪明？美国人聪明？（速率不是速度意识的主张）——017
 - 主管不喜欢红石的“快”（效率才是速度意识的主张）——019
 - 不选快的，选慢的？（速度意识强调做事一定要指向目标）——020
 - 按计划走，被辞退？（速度意识强调做事一定要提前完成）——022
 - 高手没秘诀？（速度意识强调做事一定要检查和修订）——023
 - 完成了就完了？（速度意识强调完事之后一定要向上汇报）——025
 - 为什么是一周不是两天？（速度意识强调的时间观念）——027

第二十二讲：如何拥有按时完成工作的法宝

- 1 能提前做的工作提前做
- 2 能当天做的当天做
- 3 最担心出问题的事情亲自做
- 4 上级临时安排的工作立即做
- 5 养成“制定工作目标”的习惯
- 6 养成“制订行动计划”的习惯
- 7 养成“抓住工作重点”的习惯
 - 秋文静的预判（能提前做的提前做是提前完成工作的第一个方法要领）——033
 - 领导没安排就没做（能提前做却没做的典型案例）——034
 - 佟雷的加班理由（能当天做的当天做是提前完成工作的第二个方法要领）——036
 - 武英的欠债（能今天做却没做的典型案例）——037
 - 主管的示范作用（不放心的事就亲自做是提前完成工作的第三个方法要领）——038

庄米米的错误（需要亲自做而没做的典型案例）	— 039
姚力记性变好了（临时安排的工作立即做是提前完成工作的第四个方法要领）	— 040
伞王邵启星赚钱圣经（制定工作目标是提前完成工作所要养成的第一个习惯）	— 042
邬兰的升迁技巧（制订行动计划是提前完成工作所要养成的第二个习惯）	— 044
从第一到倒数第一（缺少行动计划留下的教训）	— 045
空降兵先要做什么？（抓住工作重点是提前完成工作要养成的第三个习惯）	— 046
哪个是重点？（抓不住重点的工作表现）	— 048

第二十三讲：什么是真正的团队意识

1 团队意识到底是什么？	
2 如果下属犯了错，你怎么办？	
3 你不是某个部门的，如果有客户向你抱怨你们公司这个部门的服务不好，你怎么办？	
4 当个人利益和团队利益发生冲突时，怎么办？	
5 和其他人谈论公司时怎么说？	
6 同事遇到困难时怎么办？	
7 因为你领导的团队工作出色，公司准备奖励你时，你怎么办？	
被下属赶走的总经理（下属犯了错你该怎么办）	— 053
张总的换位思考（客观地反思自己是一种应对办法）	— 055
这不归我管，你找他们！（没抱怨你时你该怎么办）	— 057
我们实在对不起您！（没有抱怨自己也不能袖手旁观）	— 059
国共的区别（个人和团队利益冲突时你该怎么办）	— 060
张建乐怎么办？（顾全团队利益的工作表现）	— 060
赵鑫拒绝了月薪万元的工作？（缺乏团队意识的团队不是好团队）	— 061
别说原来公司的坏话（总是指责别人的人没有团队意识）	— 063
那是你的事？（同事遇到困难时你该怎么办）	— 064
我们一起想办法（伸出友爱帮助之手的工作表现）	— 065
别忘了大家的功劳！（独自受到奖励时你该怎么办）	— 066

第二十四讲：如何拥有超级团队意识

- 1 思必“我们”
- 2 言必“我们”
- 3 行必“我们”
- 4 把个人目标和团队目标统一起来
 - 为什么不再“爱”你？（涉及具体利益时要心里想着“我们”）——073
 - 客户部不裁人？（为“我们”争取利益是义不容辞的责任）——075
 - 三人为什么分道扬镳？（评说具体成绩时要话语中装着“我们”）——076
 - 通用电器赢利的奥秘（将“我们”发挥到家的经典案例）——077
 - 为何不能按期完工？（投入具体工作时要在行动中体现“我们”）——078
 - 大家都行才行！（行动中体现“我们”的做法）——079
 - 刘总的两次谈话（个人和团队目标一致才能更好锻造超级团队意识）——081

第二十五讲：什么是上级最欣赏的素质

- 1 上级最欣赏的素质就是“结果意识”
- 2 什么是“结果意识”？
- 3 错误一：把方法当结果
- 4 错误二：把放弃当结果
- 5 结果意识的六个含义
 - 王经理应该怎么办？（不能把解决问题的方法当做结果）——087
 - 当心你的主管踢你！（不能把动辄就放弃当做结果）——089
 - 职高生考上一流本科（不轻言放弃是结果意识的第一个含义）——090
 - 段平卉的选择（不找理由借口是结果意识的第二个含义）——092
 - 王总开掉功臣（不谈过程只要结果是结果意识的第三个含义）——093
 - 我要的是数字！（能不能达到目的是结果意识的第四个含义）——094
 - 销售冠军的高招（死马也要当活马医是结果意识的第五个含义）——095
 - 原谅部下就是害他！（结果面前不讲情面是结果意识的第六个含义）——096

第二十六讲：如何拥有上级最欣赏的素质

- 1 保持一个态度：不到最后不放弃
- 2 保持一个行为：言必结果行必结果

- 3 不管安排工作还是正在工作，结果第一
- 4 不管检查工作还是汇报工作，结果第一
- 多发一个电邮进了外企（不轻言放弃是培养结果意识需要保持的一个态度）——104
- 张兰连吃哑巴亏（轻易放弃不是结果意识的诉求）——105
- 一顿饭接18个电话的老总（冲着结果安排工作是培养结果意识要坚持一个行为的一个方面）——107
- 搞清楚领导要什么结果（似懂非懂不是结果意识的诉求）——108
- 今晚加个班吧（冲着结果汇报工作是培养结果意识要坚持一个行为的另一个方面）——110
- 怎么向领导申请增加人手？（言行直奔结果是培养结果意识要坚持的一个行为）——111

第二十七讲：当好主管的关键要素是什么

- 1 要当好主管必须具备“成本意识”
- 2 什么是成本意识？
- 3 成本降低的原则
- 4 降低成本的四个方法
- 好心葬送工厂（成本意识是当好主管的关键要素）——117
- 80万的策划案（降低成本的原则是不能背离所做事情的目标）——120
- 省钱的礼品（降低成本的原则是一定要遵循既定的支出标准）——121
- 砍价高手（不到时间不要休是执行既定标准降低成本的一种方法）——122
- 丰田的省钱绝招（善于开动大脑是执行既定标准降低成本的另一种方法）——123
- 从80万降到10万（发动和依靠大家是执行既定标准降低成本的一种好形式）——124
- 绝对不能裁的人（设专人监控是执行既定标准降低成本的另一种好形式）——125
- 降低成本的禁忌（成本的降低一定是在不降低原有标准的前提下去实现）——126

第二十八讲：如何掌握当好主管的关键要素

- 1 第一：自己要做好表率
- 2 第二：安排工作给下属时，一定要和下属把标准定好
- 3 第三：要奖励为公司降低成本的人
- 4 第四：要专门安排专人负责成本复核
- 5 第五：以利润为标准来设计工资、奖金和福利
- 比尔·盖茨为5美元吵架（自己做表率是具备成本意识的第一项要求）——133

- 李路的难处（坚决明确标准是具备成本意识的第二项要求）——134
- 你给老板省钱了吗？（奖励能降低成本的人是具备成本意识的第三项要求）——135
- 公司里有个管家婆（安排专人成本复核是具备成本意识的第四项要求）——137
- 小厂的命运（让每个人知道自己的成本是具备成本意识的第五项要求）——138

第二十九讲：什么是主管服众的法宝

- 1 奖惩意识是主管服众的法宝
- 2 什么是奖惩意识呢？
- 3 安排工作任务时要制定奖励和惩罚的标准
- 4 检查任务时要及时按奖励和惩罚的标准兑现
- 销售冠军为何辞职？（任务随奖惩标准一起捆绑是奖惩意识的第一层含义）——146
- 摊上好上司容易升职？（有具体奖惩标准的工作体现）——147
- 一个制度，两个结果！（奖惩标准不能单纯只罚不奖）——148
- 两个截然不同的老板（奖惩标准需要奖和惩这两项都要抓）——151
- 王总的困惑（业绩和标准挂钩兑现坚决是奖惩意识的第二层含义）——153
- 郑经理是如何平息风波的（兑现中坚决执行标准的管理体现）——153
- 总经理的六个错误做法（缺乏奖惩意识的多种表现形式）——155

第三十讲：如何掌握主管服众的法宝

- 1 养成奖惩意识的心得
- 2 养成奖惩意识的两个方法
- 3 养成奖惩意识的技巧
- 如何化解员工的家庭阻力？（奖惩意识的心得就是奖惩标准一定要务实）——163
- 员工为何说三薪和自己没有关系（合理性是务实的奖惩标准的前提）——164
- 总经理的奖惩意识（经常问自己是否制定了奖惩标准是养成奖惩意识的第一个方法）——166
- 王经理的奖惩举措（获得支持的奖惩标准才是务实有效的）——167
- 迟到就多卖五个比萨（经常问自己是否兑现了奖惩标准是养成奖惩意识的第二个方法）——169
- 为何提拔店员小李？（能够自觉履行奖惩标准的工作体现）——170

第二十一讲

按时完成工作的 法宝是什么

要按时完成工作谁都知道，但不一定每个人都能按时做到，为什么做不到，我们认为是缺乏速度意识，所以，按时完成工作的法宝，就是提高速度意识。这一讲，主要讲**什么是速度意识；速度意识不是图快；为什么要指向目标；为什么要尽可能提前完成工作；为何要留有时间检查和修订；为何要在规定时间内上报。**这是本讲的核心内容。

