



企业肯花大价钱
用你,猎头公司争相挖你,
助你薪酬翻番、职位高升
的第一秘诀

学习型组织五星级培训教程

施伟德 著

能解决问题的 才是好员工

李嘉诚说：“当你提出困难时，那请你拿出解决问题的方法来……”



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

能解决问题的 才是好员工

施伟德 著

电子工业出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

当前普遍存在“大学生就业难”和职场升迁难，而企业也有话说：很多学生虽然成绩很好，却不具备处理问题的能力，他们只会纸上谈兵，缺乏对实际工作的深入思考。企业已经不全是在看“你有硕士文凭吗”或“你有什么样的工作经历”，而是“你将如何解决这个问题”以及“我怎样才知道你能做好这件事”。企业看重的是你在过去是怎样解决某一问题或者是如何实现某一目标的。老板需要的，是会解决问题的人。成功青睐的，也是勇于解决问题的人。

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

图书在版编目(CIP)数据

能解决问题的才是好员工 / 施伟德著. —北京：电子工业出版社，2010.5
ISBN 978-7-121-10628-6

I. ①能… II. ①施… III. ①企业—职工—修养 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第056101号

责任编辑：周宏敏

特约编辑：陈心中

印 刷：北京中印联印务有限公司

装 订：北京中印联印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：720 × 1000 1/16 印张：13 字数：180千字

印 次：2010年5月第1版 第1次印刷

定 价：25.80元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

什么样的人 最受企业青睐？

一份权威报告调查显示：无论哪一种产业，企业对员工和主管解决问题的能力要求达到25%，远远高于其他能力的要求。

1. “就业难”的假相

《中国首次青年就业状况调查报告》指出：“2006年我国大学毕业生平均就业率为73%。”这个结论也反映出本科毕业生就业率不及高职毕业生。

许多招聘单位认为：很多学生虽然学习成绩很好，却不具备处理问题的能力，他们只会纸上谈兵，缺乏对实际工作的深入思考。高职毕业生在专业技能方面优于高校毕业生。这些都是来自招聘一线绝大多数企业的心声。企业已经不全是看“你有硕士文凭吗”或“你有什么样的工作经历”，而是“你将如何解决这个问题”以及“我怎样才知道你能做好这件事”。

企业看重的是招聘者在过去是怎样解决某一问题或者是如何实现某一目标的，一些公司甚至模拟了目标职位的相关任务让你当场解决。中央电视台曾有个非常火的节目《绝对挑战》，就是考验应聘者的实际解决问题能力的。还有个非常著名的案例：《福布斯》杂志招聘两个助理编

辑，他们举行了一个探宝游戏：最终有14名优秀的应聘者进入决赛，其中包括哈佛大学、清华大学的学生，他们每个人都要解决一系列的问题，例如，在加勒比海签订一份优惠帆船的包租协议、几个名人的未公开的住宅联系方式、丹·布朗的新小说首版在纽约的最高卖价等考题。这些都是一个助理编辑需要解决的基本能力。

在以后的职场上：(1)有学历、有知识不代表有解决问题的能力；(2)拥有解决问题的能力比拥有知识要重要；(3)不会解决问题就走人。这就是商业社会的基本伦理法则。解决问题的能力是你登堂入室的敲门砖，有了这个能力，就业还难吗？

2. 什么决定你的职场浮沉和人生输赢

答案只有一个，就是做一个善于解决问题的人，做一个解决问题能力够强的人。

老板需要的，是会解决问题的人。成功青睐的，也是勇于解决问题的人。

2009年有个热播的电视剧《蜗居》，宋秘书颇受大家关注，除了其他的原因外，他那做事干练、擅长解决问题的能力想必给大家留下很深的印象。

日常生活中大家都知道在北京等大城市“停车”是“老大难”，但有些人为什么总能找到停车位呢？有些人总抱怨某个客户回款难，但别人接手后为什么总能及时收回货款呢？有些人总能在其他部门不愿意配合和上级领导不出面的情形下，说服其他兄弟部门通力合作把问题解决好。不论你是快递小子、公务员还是企业员工，都面临着和各种各样的问题打交道。从签订合同到市场调查，从应聘工作到人际关系，这当中有太多的问题需要解决。可以说，我们每个人每天的工作就是解决问题，从这个角度说，解决问题的能力是职场和人生生存的最重要能力。

3. 怎样才能把信及时送给“加西亚”

我们先看看唐骏是怎么做的？

当初，Windows 在多语言开发模式上有一些错误和瑕疵，这是许多人都看到的，都发现了这个问题，甚至有不少人向经理提交了大约有80多份书面解决方案。其实老板管只会提建议的人叫挑刺的人，这类人会让老板讨厌，老板对能提出问题又能提出解决方案的人会有好感，但一般不会重用。而老板最信任的则是，除了做到前面两点，还能论证出可行性的人。这些都是唐骏的亲身体会和总结，是职场上的生存法宝。

“Jun，你不是第一个提出这个问题的人，也不是第一个带来解决方案的人，但你是唯一一个对解决方案找到论证办法的人。”顶头上司这样评价唐骏。他是利用晚上和周末的时间对开发模式进行实验论证的，一直到得到完全可行的结果，认真书写书面报告，并把报告附在程序里。把事情做到极致，成功才能复制。

“把信送给加西亚”的故事已经是职场寓言。在大多数人看来，这是个不可能完成的任务，难度很高，风险很大，其实只要告别被动的“按钮”员工，别再像“穿山甲”那样在职场笨拙地爬来爬去，主动做个解决问题高手——像庖丁解牛那样发现问题，像狐狸精一样思考问题，像乌鸦喝水那样解决问题，这样你就能胜任工作，成为企业青睐的人。

第一章 职场沉浮，解决力说了算

- ① 工作的真谛就是解决问题..... 002
- ② 行使解决能力就如同扣纽扣..... 004
- ③ 别在专业能力和解决力之间画等号..... 007
- ④ 决策力是君，执行力是臣，解决力是神..... 010
- ⑤ 玩转职场，做“乌鸦”，不做“鸵鸟”..... 013
- ⑥ 孜孜以求，做个职场“犹太人”..... 016

第二章 决定个人解决力强弱的六大关键词

- ① 自信：没有自信，解决力为零..... 020
- ② 责任：不舍得奉献，就等着滚蛋..... 022
- ③ 沟通：沟通不畅，过不完的“火焰山”..... 025
- ④ 协调：协调不力，吃不完的“夹心饼”..... 029
- ⑤ 细节：不屑于解决小问题，就没机会解决大问题..... 032
- ⑥ 企图心：无欲无求，无路可走..... 036
- ⑦ 换位思考：助人者天助之..... 039

第三章 提升解决力的自我心理暗示法

- ① 我不是在工作，我是在做事业..... 044
- ② 我不是在作秀，我是在做最好的自己..... 048
- ③ 我不是在演戏，我是在证明我自己..... 051

4	我不是山鸡，而是苍鹰.....	053
5	我要适应环境，而不是挑拣环境.....	057
6	我只向上帝要一双袜子，而不是鞋子.....	060

第四章 培养不畏困难的“万能心态”

1	困难乃是平常事.....	064
2	困难是胜利到来前的“礼炮”.....	066
3	事情不像我们想象的那样糟糕.....	068
4	只要内心不放弃，没有什么不可能.....	071
5	只要思想不滑坡，办法总比困难多.....	073
6	积累人脉，好人缘是困难溶栓剂.....	076
7	拥有激情，和困难谈恋爱.....	079

第五章 提高个人解决力，要心动也要行动

1	工作不是谈恋爱，没有喜欢不喜欢.....	084
2	主动发现问题，做“问题员工”.....	087
3	界定真问题，不为假象所欺骗.....	091
4	拜庖丁为师，用正确的方法解决.....	093
5	以“乌鸦教授”为戒，实事求是.....	097
6	莫冲动，冲动打开的是地狱之门.....	100
7	刘备是最伟大的 NLP 大师.....	102
8	职场“菜鸟”如何摆脱“焦郁碌”境地.....	105

第六章 跳出瞎忙的误区

1	你是办公室“子弹头”吗.....	110
2	你是办公室“穿山甲”吗.....	112

3 “狐狸精”为何红透职场	115
4 先学会价值判断，再开始工作	117
5 做时间管理高手，笑傲职场	119

第七章 摔掉致使解决力低下的流行恶习

1 拖拉：在拖拉中“包裹”变成“包袱”	124
2 敷衍：敷衍工作就是敷衍你自己	127
3 自大：兔子必败，乌龟必胜	129
4 推诿：找“替罪羊”不是办法	132
5 抱怨：爱哭的孩子没“奶”吃	134
6 借口：“常有理”没舞台	137

第八章 简化问题的另类“看法”

1 大胆地看：一切都是可能的	142
2 积极地看：毛毛虫也能蝶舞山巅	145
3 创新地看：不做守摊者，做拓荒者	148
4 倒过来看：倒立看世界	151
5 辩证地看：好坏不分家	153
6 想象地看：开锁不一定用钥匙	155
7 侧向地看：跳出原来的圈子	158
8 联想地看：风马牛都相及	161

第九章 打造解决力强的团队，企业风气定江山

1 培养主人翁意识，工作没有局外人	166
2 排除“大企业病”，别让员工跑110米跨栏	168
3 摒弃“大领导说了才算”，让员工做主	171

4	“小领导”要觉醒，别让“猴子”在背上跳来跳去	175
5	少开会，会议室往往是解决力消弭的坟墓	178
6	允许犯错，把“小红花”献给常出错的员工	180
7	弘扬团队，集团作战力量大	184
8	如何柔化办公室的“草莓族”	187

附录

一	个人解决力小测试	191
二	福特公司的 8D 问题解决法	193

第一章

职场沉浮，解决力说了算



1. 工作的真谛就是解决问题

办公室内，公交车上，经常听年轻的上班族们唧唧喳喳地讨论：我们每天不在上班，就在上班的路上。如此奔波，这样劳碌，到底是为什么？难道工作就是像陀螺一样无限往复地机械运转吗？

每每如此，他们年轻的脸上会浮现深深的迷茫。

对于这个问题，别说职场新人们一片迷茫，即使是那些有过多年工龄甚至将要退休的人，他们也未必认真思考过，工作的真谛到底是什么？

大多数人的回答无非是：工作嘛，不就是一个七日紧接着另一个七日，为了实现养家糊口的目标出卖体力和脑力吗？每天踩着钟点儿上班、下班，听从老板指挥，服从主管安排，然后像机器一样去执行。中午不时地还允许自己偷点儿小懒，反正能保住饭碗就行。到了固定的日子领薪水。就这样，日复一日年复一年。

难道这就是生活和工作的真谛吗？请看下面一段小片：



一位即将走上工作岗位的大学生张少涵去拜访一位管理专家，咨询有关今后工作的问题。比如，如何与上司、同事相处？如何尽快获得提升？等等。管理专家上来就问了他一个问题：“你马上就要走上工作岗位了，请问在你的心目中，工作是什么？”

小张很失望，觉得自己找错人了，这管理专家太没水平了，怎么会问这么没有水平的问题？

他脱口而出：“上班，挣钱，养活自己，争取机会晋升，有大发展。”

管理专家看他不开窍，摇了摇头，接着问：“那你毕业以后找

到了什么工作？”

他说：“我被一家企业的研发部门录用了。”

“那你知道一个研发部门的职员，都需要做什么工作吗？”

他这时候很振奋，他说：这我当然知道了，就是在我的岗位上，埋头苦干，兢兢业业，全身心投入，完成领导安排的研发任务就OK！

小张以为自己的回答很到位，肯定会受到表扬。谁知管理专家依然还是摇头，语重心长地告诉他：“事情不是你想的这么简单。做研发，需要很多步骤。前期要做市场调查，了解同类产品，了解消费者的需要，然后要做设计，反复试验，投入生产，再进行市场试销，根据顾客的反馈进行改进。这当中要碰到很多问题、很多困难，需要你去解决。但解决问题，迎接挑战，也是工作的意义和乐趣所在。”

说到这，管理专家总结道：“工作不是一个七日紧接着另一个七日，而是一个问题紧接着另一个问题，你明白了吗？”

大学生若有所思地点了点头。

世界上，所有的工作只有分工和内容的不同，而没有实质的区别，因为都是在解决问题。在这方面，理发师、园林工人、政府官员、工程师等，都是一样的，大家都在为一个共同的事物在忙碌，这个共同的事物就是——问题。

发现问题、分析问题从而解决问题，这就是工作的全部内容。

所谓工作，就是凭借人的能力、经验、智慧，凭借人的干劲、韧劲、钻劲，去克服困难，解决那些妨碍我们实现目标的问题。这就是工作的实质。

也许你已经掌握了不少工作技能，也许你对“如何在工作中做出成绩”已经花了不少时间去思考，当然你也听惯了各种陈词滥调：“要努力！”“要负责任！”“要有奉献精神！”“要学会创新！”但要想真正成为一名职场上的成功人士，你必须在脑海里夯实这样的理念：工作就是解决问题。

对每一位关心自己前途命运的人来说，只有解答了这个问题，才能避开那些干扰我们提高工作绩效的“陷阱”，并找到通往成功金字塔的捷径。

2. 行使解决能力就如同扣纽扣

解决问题的能力是你每天都在行使的一种“权利”，就像你每天都要宽衣解带、扣纽扣一样家常。当今社会，不管你是领导众人的干部，还是默默无闻的普通职员，你每天的工作都免不了和各式各样的问题打交道。从签订合约到市场调查，从应聘工作到人际关系，这当中包含了太多的问题需要解决。可以说，我们每个人每天的工作就是面对问题解决问题，和扣纽扣一样，是每天，甚至是每时每刻都要做的事情。从这个角度说，解决问题的能力并不是一个高深、专业的词汇，而是我们立足于社会必不可少的重要能力之一。

但是我们却没有受到这方面的专门教育，从小到大，没有一所学校教授“解决问题能力”的课程；然而当你去一家公司面试，企业会非常关注你的解决问题的能力。在你的工作、生活、人际关系中，你每时每刻都会遇到各种各样的问题，有些很容易解决，有些则很棘手，但是无论问题简单还是复杂，它们都等着你去解决。



某杂志社发行部紧急召开部门会议，为了配合杂志今年的发行工作，领导决定做些促销活动，做些有声读物作为礼品随刊赠送给读者，以扩大杂志的影响力。

谁都知道，要取得畅销有声读物的制作权，必须从音像公司买版权，这可是要花大价钱的。

然而会议伊始，领导就有言在先：“我不想花钱，但是事还得办！”

全场鸦雀无声，同事们都在嘀咕：这年头，不花钱事根本办不了。

只有一个新员工项聪头脑里另有主意，他想，不出钱也未必绝对不可能，我们可以给对方一定的版面做回报，还可以通过别的形式给对方可期待利益，没准儿也能吸引对方呢。

会议后他就立即着手行动，和某畅销有声读物的音像出版商联系，除了答应给对方一定的版面作宣传，并在有声读物上标明该公司的名称以外，项聪还说服对方：其实归根结底获益的还是你们，我们做推广的过程其实也是给贵公司产品作宣传的过程，对吧？

对方果真被他说服了，乖乖地为他提供了“免费晚餐”！双方结成了合作关系，实现了双赢的局面。这位员工，也因此事，获得了提升。半年后，他就成为该社市场总监了。

在上述案例中，项聪就是个有解决问题能力的员工，并且是个解决问题能力极强的好员工。而那些被领导的规定吓怕了，认为无路可走的员工，则逊色得多。

生活中的我们，每时每刻都面临着解决问题能力的考验，想象一下吧，从你早上睁开双眼开始一天的生活时，你便开始思考今天有哪些工作要做，有哪些人要见，有哪些目标要达到。工作中你可能会面临提高效率的问题，生活中你可能会遇到收入不足的问题，人际关系上你可能会遇到和某人沟通不力、关系紧张的问题……

早在学生时代我们就已经懂得，发现矛盾，认识矛盾，解决矛盾是一切事物发展的规律。解决问题的能力(以下简称解决力)事实上就是人为了求得自身的发展而不断克服和自己有关的矛盾的能力，这些矛盾有些会以棘手的问题出现，有些可能会以非常简单的问题出现，但都需要解决，只是有时候这些问题看起来稀松平常，以至于你早已习惯，感觉不到你在行使你的解决力。

事实上，一个人对解决力的认识程度如何，也可以表明这个人是否是一个积极向上的人。这是因为，对于那些追求进步的人来说，要进步就要涉足很多自己未知的领域，就会遇到前所未有的新

问题，通过不断地解决新问题来扩充自己的经验与知识，长此以往便会有所提高。与之对应的是，这样的人时刻都在进步，而且这种进步是与解决问题的数量与质量成正比的；而对那些安于现状的人来说，由于只想在自己熟悉的领域获得安全感，他们每天遇到的问题几乎都是一样的，都是凭自己现有的经验与知识能轻松解决的问题，因此他们的解决力便会停滞不前，结果显而易见，由于一直在自己熟悉的领域没有任何突破，他们自身也不会得到发展。

看到这里，我们可以得出一个结论，即具有优异的问题解决能力的人就是具备优秀素质的人才。事实上，这样的人才走到哪里都会被企业以礼相迎。原因很简单，几乎所有的企业都欠缺解决问题的人才。

那么，如何提高我们的解决力呢？

第一步——ask

解决问题的首要步骤应该是先自问：“问题出在哪里？”这和人生病一样，可怕的不是疾病本身，而是不明真相。一旦我们找到问题的出处，解决起来就有希望了。

第二步——what

仅仅知道问题出在哪里就可以了吗？当然不是。“什么才是问题？”由感受到问题的存在开始，再进一步探讨问题的本质，这种不断自问的“质疑能力”也是不可或缺的。

第三步——why

紧接着是就“为何会发生问题”去探究原因，并且建立“如果这样或那样做的话是否可以排除原因”的假设，最重要的是能否就“为何会发生”这个疑问，建立“如果这样做的话或许会变成……”的假设。建立假设之后，接着就是验证假设是否正确。如果假设无法有效地解决问题，就应该修正想法再建立新的假设。有时建立新的假设时，可能会产生新的问题；这样一来就再探讨新问题的产生原因，再建立能消除原因的假设。

总之，面对问题时，并不需要立刻探究是否知道答案，只要能依照这个流程去解决问题，就会具有解决力。

真正能成功的人，是那些即使不遵循前例，也能靠自我探索找到答案的人。因此对于个人来说，要想获得成功和发展，就看你是否具有良好的解决力，企业能否壮大，就看能否找来具有良好解决力的人并且将领导的重任交付给他。

3. 别在专业能力和解决力之间画等号

很多人都认为解决力就是专业能力，在我这个行业，我专业，我是高精尖的代表，那我的解决力就是一流的，你们都靠边站。而且他们认为专业技能不外乎语言能力、计算机应用能力、学历和证书。其实，专业能力只是职场竞争力的一部分，和解决力的关系并不是太密切，有时候甚至根本不沾边。更可笑的是，专业能力甚至有时会阻碍解决力的发挥。



有一个博士被分配到一家研究所，是所里学历最高的。

有一天他到单位后面的小池塘去钓鱼，正好正副所长在他的一左一右，也在钓鱼。

他只是微微点了点头，心想：这两个本科生，有什么好聊的呢？他们不如我学历高，不如我专业，凭什么在我之上？

不一会儿，正所长放下钓竿，伸伸懒腰，蹭蹭蹭从水面上如飞地走到对面上厕所。

博士眼睛睁得都快掉下来了。水上漂？不会吧？这可是一个池塘啊。正所长上完厕所回来的时候，同样也是蹭蹭蹭地从水上漂回来了。

过一阵，副所长也站起来，走几步，蹭蹭蹭地漂过水面上厕所。这下子博士更是差点昏倒：不会吧，到了一个江湖高手集中的地方？