

优秀的员工，有问题绝不上交。
优秀的员工，让问题止于自己。
优秀的员工，把问题当成机会。

你有多少问题 要请示

HOW MANY INSTRUCTIONS
YOU NEED TO ASK FOR

项目确定

下一步计划

绩效

职业发展规划

员工培训

对账单

团队合作

客户维系

危机公关

有效沟通

晋升

林少波◎著

石油工业出版社

你有多少问题 要请示

HOW MANY INSTRUCTIONS
YOU NEED TO ASK FOR

项目确定

下一步计划

绩效

职业发展规划

员工培训

对账单

团队合作

客户维系

危机公关

有效沟通

晋升

林少波◎著

F272.92
L510-3

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

你有多少问题要请示/林少波著. —北京: 石油工业出版社, 2010.4

ISBN 978-7-5021-7762-1

I. ①你…

II. ①林…

III. ①企业-职工-工作方法

IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第071092号

你有多少问题要请示

林少波 著

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外华安里2区1号 100011)

网 址: www.petropub.com.cn

编 辑: (010) 64523643 发 行: (010) 64523603

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京东海印刷有限公司

2010年5月第1版 2010年5月第1次印刷

710×1000毫米 开本 1/16 印张 13

字数: 140千字

定 价: 26.80元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究



【健康成功学的领跑者】

由于从事企业文化建设与员工职业化培训工作的缘故，我总能听到很多老板跟我交流他们的喜乐哀愁。说得最多的就是：当老板表面风光其实背后很累。有一个老板甚至揶揄着说自己的“N种另类死法”：被工程进度太慢急死、被问题请示太多晕死、被工作效率太低烦死、被下属成长太慢愁死……

原来，前段时间这个老板出差不在公司。因为有个项目要定，他的手机竟然被打到没电！后来还借了朋友的手机，也把朋友的手机打到没电了，那个项目最后也贻误了时机没办成！

当时，听完这个老板的讲述，我不禁想起一段相声：

小偷得到情报，警察将来打击小偷的公司，可是小偷的公司机构臃肿，官僚作风严重，凡事必须层层汇报，最后贻误时机，小偷公司的人全部锒铛入狱。小偷最后感慨：官僚主义害死人啊！

这段相声具有很强的现实讽刺意义。不仅是政府部门，任何公司的员工都要审时度势，根据自身的责任范围和职责权限，主动去执行工作。“早请示、晚汇报”本来是一件好事，也是我国过去一种表现工作中下级对上级尊重的形式。但是如果任何事情都要有了“请示”才去做，不但可能影响工作进度，甚至贻误良机，对公司造成重大损失。

以我对很多老板的了解，其实他们很多人都是蛮有耐心的，也允许下属有一个成长的过程。但是如果像上面那个老板这样的状态，肯定要让人不仅觉得身心疲倦，更要为下属们成长的速度太慢而焦虑。

富士全录公司董事长小林阳太郎曾说：“我不会问自己‘为何做不到’，而是问自己‘该怎么做’。”这也应该成为每一名员工的座右铭。作为员工，要反问自己：公司聘请你来做什么？公司聘请你就是让你来解决问题的，你不能、不去解决问题，难道都让领导去解决吗？

围绕着这些职业化理念，我去给那位老板的公司做了一次培训。其中讲义里有这么几句话：请给我效率！请给我方案！请给我速度！请给我计划！请给我状态！请给我结果！



How many instructions you need to ask for

你有多少问题要请示

前言

我想，这些不仅是这家公司的员工要做到的，任何想要成为一个优秀员工的人，都可以借鉴。任何一个成功的人士，也都是以这样的思维在为人处世。比如“中国第一职业经理人”唐骏先生就是如此。

唐骏先生一直是我的职业榜样，比如他的“简单做人，勤奋做事”，我延伸为“简单做人，无招胜有招，坦诚到没人和你交手；勤奋做事，爱拼才会赢，努力到可以感动自己”；比如他关于成功的“4+1”法则——即“智慧、机遇、勤奋、激情”和“性格”，最关键性格，我也认为一个人的性格和心态非常重要……这些东西逐渐完善了我自己对职业生涯发展的理解。而我之所以会写本书，创作的来源正是唐骏先生当年在微软时“带着解决方案去找老板”的传奇经历。

林少波

2010年3月20日于北京听雨轩



How many instructions you need to ask for

目录 | 你有多少问题要请示

第一章

唯一需要恐惧的是恐惧问题本身

20 世纪二三十年代的美国金融危机，罗斯福发出了著名的言论：“唯一需要恐惧的是恐惧本身！”在工作中，我们由于没有真正与问题接触，就将其无端放大，以致很快心生恐惧。其实，绝大多数问题并不如我们想象的那样严重，只要我们撕破恐惧的面纱，就能很好地解决它。可以说：唯一需要恐惧的是恐惧问题本身！

任何一个公司都有或多或少的问题存在	3
有问题不可怕，关键在于对待问题的态度和做法	8
停止抱怨，无能的水手才去责怪风向	13
在其位谋其政，有问题解决也是一种幸福	18
勇敢地接受麻烦，躲避问题不如挑战机会	23
身处他乡，地远心不偏	27
不必恐惧工作中的问题，但要时刻提醒自己努力	32

第二章

不能解决问题，那企业请你来干什么

企业聘用你，因为企业觉得你有解决某种问题的能力，能给企业创造效益。如果你看到问题却坐视不理、得过且过，那么你对自己的工作就没有明确的认识，也没有发挥你自身的价值，更没有承担起工作的责任。解决问题是员工的责任，当问题的难度和重要性提高时，解决问题也就成为一种提升自己的机会。解决问题不是一蹴而就的，需要我们以实干的态度和精神面对它、消除它。

问一问自己：“我能为公司做什么？”	39
为什么你总是认为领导在刁难你	44



How many instructions you need to ask for

你有多少问题要请示

| 目录 |

主动发现问题并提出合理化建议	49
在老板遇到难题时挺身而出	54
别把问题留给老板，老板不是问题的解决者	59
问题到我为止，很多事不必别人督促	64
一次性把工作做到位，给领导满意的结果	68



第三章

工作中的问题就是你发展的机会

一位管理学家曾指出：“为什么机会来临时我们无法确认，因为机会总是乔装成问题的样子。”在优秀的员工的眼里，问题不是“宣告死刑”的预言家，而是机会“乔装打扮”来到自己的面前。无论面对的问题有多大、多难，只要冷静分析、积极行动，问题就会成为你发展的机会。

公司的问题就是你加薪晋职的机会	75
自己的问题就是你迅速成长的机会	79
老板的问题就是你赢得信任的机会	83
同事的问题就是你建立人脉的机会	87
客户的问题就是你促进销售的机会	91
竞争对手的问题就是你变强的机会	95
产品的问题就是你发明创造的机会	99



第四章

借口多的人离问题最近，离成功最远

在现代企业中，总是有那么一些员工，他们在遇到问题时就找借口，企图通过借口来逃避责任。殊不知，他们越是这样做，就越不可能做好工作。曾经有人说过一句很经典的话：“借口多的人离梦想最远。”同理，“借口多的人离



How many instructions you need to ask for

目录 | 你有多少问题要请示

问题最近。”因此，当遇到问题时，明智的做法是把想发泄的情绪引向问题而不是别人，把能量聚焦到想办法上而不是找借口上……

“我不想做”	105
“我尽力了”	109
“这不可能”	114
“没人帮我”	118
“薪水太少”	122
“没有指示”	127
“市场难做”	131

第五章

正确的方法能让问题迎刃而解

为什么很多人工作很努力，业绩却不太理想？为什么面对同样的工作，采取了不同的方法，取得的效果就会不一样？最主要的原因就是没有找到一个正确的方法。正确的方法是高效解决问题的关键所在，可以使很多难题迎刃而解；正确的方法也是你取得突出业绩的决定因素，可以让你迈向优秀、成就卓越。

先要搞清问题的症结在哪里	137
方法总比问题多	141
能者上、平者让、庸者下、劣者汰	145
三分苦干，七分巧干	149
以最少的投入获得最大的回报	153
忙要忙到点子上，不做无用功	157
问题大家一起解决，让更多的人帮你成功	161



How many instructions you need to ask for

你有多少问题要请示

目录

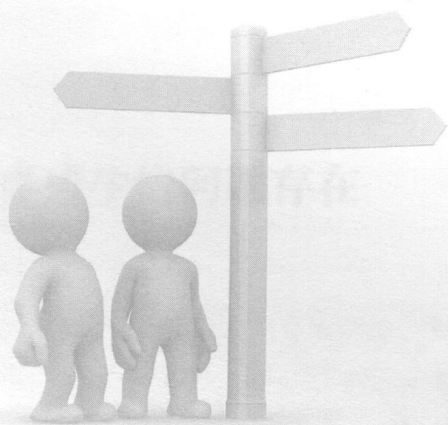


第六章

有责任心的人不为问题操心

西点军校有句名言：“没有责任感的军官不是合格的军官，没有责任感的员工不是优秀的员工，没有责任感的公民不是好公民。”责任心是每个身在职场的人的第一素质。现在很多年轻人最被人诟病的就是缺乏责任感。抱着认真尽责的态度去工作，你的业绩会更加优秀，也不用为工作中会出现问题而操心。

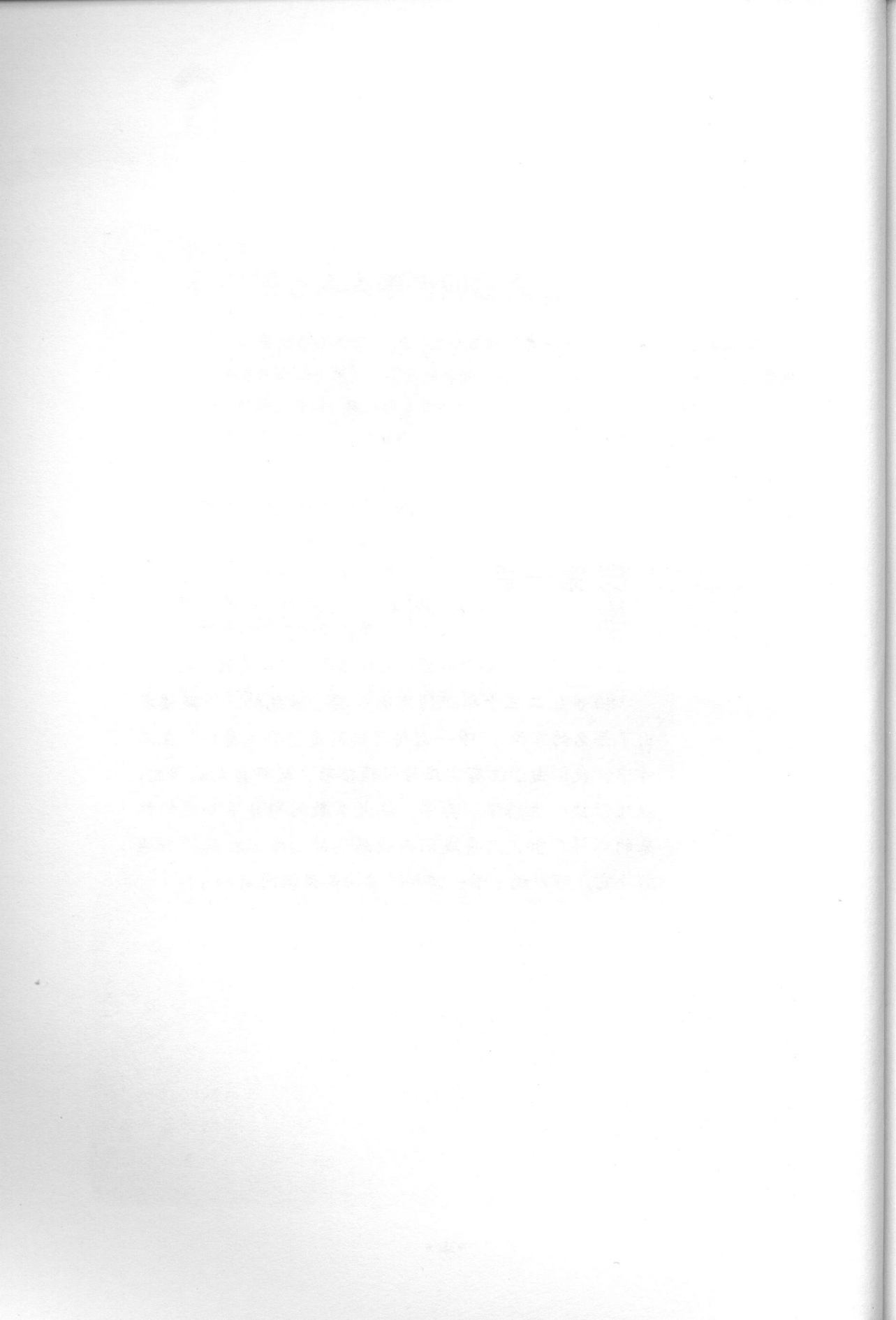
要解决问题，先培养责任心	167
职场上，永远没有分外的工作	171
因为被看重，所以被施压	177
拖延越久，问题越多、越严重	182
问题不会在敷衍中消失	187
找“替罪羊”并不是解决问题的好办法	191
用心做事，坚决远离“差不多先生”	195



◎ 第一章

唯一需要恐惧的是恐惧问题本身

20 世纪二三十年代的那次美国金融危机，罗斯福发出了著名的言论：“唯一需要恐惧的是恐惧本身！”在工作中，我们由于没有真正与问题接触，就将其无端放大，以致很快心生恐惧。其实，绝大多数问题并不如我们想象的那样严重，只要我们撕破恐惧的面纱，就能很好地解决它。可以说：唯一需要恐惧的是恐惧问题本身！





任何一个公司都有或多或少的问题存在

只要公司存在，就永远有问题存在。小公司有问题，大企业一样有问题。关键是你客观地看待这些问题是不是可以解决的？这些问题是不是任何一家公司都可能存在的？如果你用放大镜去看这些问题，那你得到的永远是一次又一次的失望。

这个世界不存在完美的东西，也就不存在没有任何问题的公司。遗憾的是，很多人因为这些问题的存在而选择了离开或者懈怠工作，于是永远平庸而得不到进步。

对于职场上的员工来说，工作的过程其实就是不断发现问题、解决问题的过程。很多员工为了保住工作，只是故步自封、按部就班地做领导吩咐的事情，他们可能认为自己“正在工作”或者“已经工作了”，但实际上，却把问题原封不动地留给了别人。你一定要明白的是：问题不可能因为你的回避而自动消失，推卸责任也只能使问题更严重。最好的办法，就是做个有心人，勇敢地承担起自己的责任，积极地寻找有效的解决办法。

1. 换了一家公司，问题就能消失吗？

很多刚刚毕业的大学生和参加我举办的培训的新员工经常会问我：林老师，我除了周末和节假日，基本每天都工作。在工作中，我做着各种各样的事情。然而，我一直不明白做这些事情，我是为了什么？



你有多少问题要请示

How many instructions you need to ask for

也许你会说：工作不就是养家糊口吗？每天踩着时间的尾巴上班、下班，到了固定的日子领回自己的薪水，然后又去上班、下班。要是觉得工作中出现什么问题，比如老板规定的任务指标太高、客户太难伺候，那就换一份工作呗！

如果你这么认为，那么我问你：在工作充满问题的时候，你是否想过，换了一份工作，就能保证新工作中没有困难、没有问题吗？

前阵子，我们公司刚走了一个将自己生存状态的改变寄托在下一份“好”工作上的人。这个人小有才气，可是，若论才气，他的处境应该不会是眼下的这种状态，都已经36岁的人了，还没有找到女友，住在郊区廉价的出租屋里，每天上下班要来回奔波近5个小时，两年内曾6次跳槽，后来的4次工作，几乎没有超过两个月就离开了。按说，这样的人公司就不应该留，但我当时出于好心，再加上觉得他有点才气就留下了他，希望能使他不再“流浪”。刚开始，他干工作很认真，而且经常独自加班加点。遇到这样的“好员工”，我们大家当然都很感动。

于是，我就和别的领导带他出入一些重要的社交场合，希望能够改变他的生存状态。可是事隔不久，他就开始不交“作业”了，一会儿推托网络有问题，一会儿又说电脑出了毛病。对此，我们也没有在意，直到国庆放假的前一天，不见人了。我接到他打来的电话，说：“林总，我给你写了一封邮件。我要辞职了。我认为现在公司存在一些问题，这些问题让我觉得收入比之前少了，而且我做事找不到感觉了。”我还是想挽留他，于是对他说：“公司肯定存在问题，但是这些问题都是短期内可以解决的啊。你再考虑一下？”没想到，他还是很坚决。后来我才知道他离开的真正原因，原来，他9月份在我们公司只能领到5000元的工资，而他的工作成果拿到别处可以卖到8000元，仅仅3000元的差价就让他又一次背叛了自己的灵魂。痴人哪！别以为下一份工作会更好，别以为小聪明总能胜算。



每一位员工都要用积极的心态去面对公司的问题，因为你的工作就是解决问题，即便你觉得公司的问题太多，要跳槽换一家公司，你也同样会面临各种各样的问题。因为每个公司都存在问题，其差异也仅仅在于问题的不同。

2. 著名的戴尔公司也曾经出现过问题

也许，你现在所在的公司里存在着不少问题，你便开始抱怨。那么，我告诉你：著名的戴尔公司也曾经出现过问题！

戴尔公司是世界 500 强企业之一，创立于 1984 年。戴尔直销模式的特点是在短期内可以极大地提升企业内部的运营能力，形成在某一个阶段的核心竞争力。长期以来，直销模式一直是公司的主要销售模式，并在戴尔公司的发展过程中起到过重要的作用。因此，公司上下从来没有人怀疑过直销模式在企业中的地位和作用。但是进入 21 世纪以来，随着戴尔公司的不断发展，形势发生了改变，直销模式已经不再适合公司的发展形势。这种模式在某种程度上伤害了客户、员工以及合作伙伴的利益，并且形成了一种消极的企业文化，最终使得这种直销模式在市场上失去了竞争优势，不断地受到市场上同行业其他营销模式的冲击。

2007 年年初，戴尔对公司进行了大刀阔斧的改革，对原来的管理队伍进行调整，精简人员，雇佣旭电公司的前首席执行官迈克尔·坎农组建了新的全球商务运营部门，而戴尔在中国内地市场则开始通过登陆国美货架与更多的消费者进行互动。

问题就是事物在发展过程中出现的不足，而且它会随着事态的发展不断地发生改变。因此，暂时没有发现问题并不代表没有问题，一个始终不能得以解决的问题足可以导致事态向更坏的方向发展。就像戴尔公司，如



果公司的高层认为直销模式是世界上最好的销售模式，而不根据市场的变化作出相应的调整，那么戴尔公司必将被这一问题所摧毁。

每一家企业在其成长过程中，总是时时处处隐藏着各种各样的问题。问题是与企业的成长相伴相随的，也正是因为有了问题的存在，才能促使企业不断取得成绩，才需要员工的不断努力。可以说，问题与成绩是并存的，两者互为条件、相互影响。只要你是一个懂得为企业发现问题、解决问题的员工，就能获得与企业一起前进的机会。

3. 世界上不存在一份没有问题的工

在一个公司里，上至高层领导，下至基层员工，不论他的工作是简单是复杂，不管他的职位是高还是低，问题总是避免不了的。这个世界上不存在一份没有问题的工

李明最近非常郁闷，因为工作中的问题太多了，常常把他弄得焦头烂额，他为此牢骚满腹，情绪也越来越暴躁，于是，他去向一位职业规划师求助。

了解了他的情况后，职业规划师说：“我带你去一个地方吧！”

职业规划师开车把李明带到了郊外，李明下车一看，诧异不已，原来是一处墓地。职业规划师指着前面的坟墓对他说：“你看看吧，只有这里才没有问题，也只有这里的人才不会被问题困扰。”李明恍然大悟。

的确如此，只要生活在这个世界上，我们就会遇到各种各样的问题，小的时候要解决说话、走路、穿衣的问题；上学的时候，要解决读书、写字的问题；参加工作后，要为企业解决问题。一样的道理，工作中有问题是很正常的，没有问题才是不正常的。

公司的问题不可能因为我们的回避而自动消失；而问题得不到解决，