

凡事找借口的人，一定是圈子里最不受欢迎的人
凡事找方法的人，一定是人群中最优秀的人

方法

总比问题多

钻石版

打造不找借口找方法的一流员工

吴甘霖◎著



只为成功找方法，不为失败找借口！



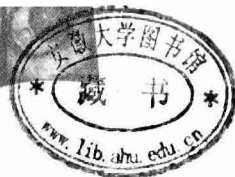
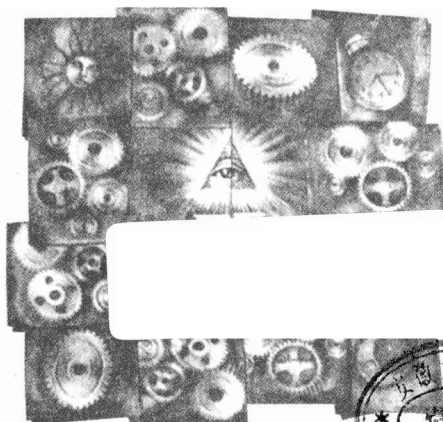
机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

方法 总比问题多



打造不找借口找方法的一流员工

吴甘霖◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是荣获“中国 10 大经管团购图书”的《方法总比问题多》的钻石版，除了原书精彩的观点和生动的案例之外，还加上了一个格外具有方法指导性的《行动手册》，将“只要思想不滑坡，方法总比所谓问题多”的理念，彻底落到实处。

当遇到问题和困难时，能否主动去找方法解决，而不是找借口回避，是在职场能否成功和发展的分水岭。本书不仅倡导“只为成功找方法，不为失败找借口”等优秀工作理念，让人们面对问题改“知难而退”为“迎难而上”，掌握系列具体而管用的工作方法，并将问题转变为机会，从而能打造大批负责而高效的一流工作者。

图书在版编目（CIP）数据

方法总比问题多：钻石版/吴甘霖著. —2 版. —北京：
机械工业出版社，2013. 1
ISBN 978-7-111-40805-5

I. ①方… II. ①吴… III. ①成功心理—通俗读物
IV. ①B848. 4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 302048 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）
责任编辑：李新妞 解文涛 版式设计：张文贵
责任印制：乔 宇
保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2013 年 1 月第 2 版·第 1 次印刷
170mm×242mm·13.5 印张·2 插页·186 千字
00001-15000 册
标准书号：ISBN 978-7-111-40805-5
定价：28.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
电话服务 网络服务

社服务中心：(010) 88361066
销售一部：(010) 68326294
销售二部：(010) 88379649
读者购书热线：(010) 88379203

教材网：<http://www.cmpedu.com>
机工官网：<http://www.cmpbook.com>
机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>
封面无防伪标均为盗版



争当负责而高效的一流员工

“老师，《方法总比问题多》已经畅销这么多年了，我哥哥刚到一个新单位，就发现大家人手一册学习这本书。请问它如此有生命力的原因是什么？”

在本书即将出版“钻石版”前夕，我应邀为北京大学的学生们进行“如何写作畅销书”的讲座，一个学生对我提出了这个问题。

这个问题的确是值得认真总结的。因为它不仅有利于读者更好地阅读本书，也有利于单位的领导如何组织对本书的学习，同时也有利于认识我们为什么要出“钻石版”的原因。

7年前，我与机械工业出版社合作，推出了这本书。没有想到：出版以后，读者的厚爱出乎我们的意料，不仅出现了读者自发购买的热潮，也出现了众多单位争相团购的景象。如大庆油田，一次就购买了1万多册，上市公司通威集团不仅人手一册学习了一年，还进行演讲比赛，等等。本书还因此荣获了“中国10大团购图书”、“中国优秀社科图书”等荣誉。

多达50多次的加印，数十万册的发行，的确是此类图书中少见的畅销，但更使我感动的是，不少单位和个人，对本书中的理念进行了充分的思考并肯定，如当当网5000多条评论中，大部分都是对本书的认可。不少单位将书中的理念作为企业文化建设的核心理念来落实。如书刚出版不久，哈尔滨许多加油站的墙上都贴着本书中的一些核心理念：“只为成功找方法，不为失败找借口”，“不重过程重结果，不重苦劳重功劳”，等等。众多单位，如中石化、重庆移动、如意集团等还邀请我去进行讲座，并与我一起分享他们学习本书的体会。

我觉得，听听这些读者结合各自工作的实际体会与体验，那位北大学生提出的问题，就不难得到解答了。因为这些体会与体验，正是从不同的层面，在分享阅读此书时所引发的价值思考：

上海联通、重庆移动的一些学员总结出一个“职场发展的第一法则”：“解决问题前途无量，躲避问题前途无‘亮’”。

北京住总房地产公司人力资源总监姜水一针见血地指出：

“单位是什么？单位就是不断遇到问题和不断解决问题的地方！一个员工的核心竞争力，就是他善于解决问题的能力！”

四川一家上市公司的培训经理给我们的反馈更是明确指出：

“方法总比问题多的理念，是一个层层解放管理者的理念，同时也是一个激发所有员工负责精神与高效能力的理念。”

为什么这么说呢？且听他分享他们单位学习《方法总比问题多》前后的对比：

学习前，下级出现问题，总是层层向上提交。这样的结局是什么呢，往往是高层干了中层的事，中层干了基层的事，都很忙，但都忙得混乱而无效率。

学习此书后，单位明确提出一个要求：下级向上级汇报问题时，都必须带上自己的解决方案，否则一律“打回”。这样一来，基层就不能只向中层提交问题了，中层也不能只向高层提交问题了，他们都得在提出问题的同时多想方法，高层也得为单位的发展多想方法。

这样，层层都得负责任，层层都能高效。

这样的总结，的确抓住了如何学习《方法总比问题多》的根本：

只要紧紧抓住“负责”与“高效”这两大关键词，人人争当负责而高效的员工，不仅个人能享受成长与发展，同时单位也能因此创造更好的业绩。

那么，为什么还要出这一“钻石版”呢？

作为一个在培训界多年的老师，我发现一个格外值得深思的矛盾现象：一方面，谁都知道一个基本要求：“培训的目的，关键是让培训对象的行为转变。”另一方面，却又存在这样一个很震惊的事实：“世界最长的距离，是从耳朵到脚的距离”——听到（或读到）某些智慧的道理是很容易的，但是，要转化为行为却很难。

那么该怎么解决这一矛盾呢？

在深入了解不少单位学习《方法总比问题多》及有关课程时，不难发

现：凡是能在实际上产生较大效果的，无一不注意将书中的理念与方法，与各自的工作结合（就是通常说的“落地”）；与此相反，有的单位尽管书发了，大家也看了，却不重视与各自的工作挂钩，这样效果必然大打折扣。

应该说：这些年来，已经有不少单位提供了许多结合实际学习的经验。但也不得不正视：有的单位和读者，尽管知道这种结合的价值，但限于经验、能力等方面的原因，还是无法落实到行动上去。于是，越来越多的读者和学员，向我及出版社反映：希望我们能出版这样一个与工作能挂钩的“行动手册”。

于是，响应这种呼唤，我们推出了《方法总比问题多》一书的“钻石版”。“钻石版”的最大特点，就是增加了这样一个“行动手册”，紧紧围绕本书的内容提供一些好的操作性工具。让大家能将那些有价值的道理与方法，落实到工作实践、落实到每天的行动中去。

本手册共分4章，与《方法总比问题多》4章的内容对应，分别从提升精神（不找借口找方法）、强化心态（勇于面对问题）、掌握方法（拥有解决问题的具体方法）、善于转化（把问题转化为机会）4个方面，让大家将书中所倡导的多种智慧落到实处。

我们期望，这本行动手册不仅具有针对性，也有理想的操作性。将行动手册与原书结合，让大家能感到“钻石版”既“好看”又“管用”。

我们知道，成功是心力、智力、行动力三者的有机结合。只要大家能将智慧与行为结合，就一定能当好负责而高效的一流员工。

在本书“钻石版”出版之际，特对机械工业出版社的领导和有关人员，尤其是经管分社社长谢小梅、发行经理汤小明、责任编辑李新妞等，深表感谢！同时对原九阳股份有限公司培训经理李雅慧等为本书提出过精彩意见的人士深表感谢！

吴甘霖

2012年11月于北京



不找借口找方法

一流人才的核心的素质是：当遇到问题和困难的时候，他们总是能够主动去找方法解决，而不是找借口回避责任，找理由为失败辩解。

作为一个目前进行人员素质提升工作的职业培训师，近年来我在海内外进行各种培训与讲座中经常与众多的老总们探究一些现象：

哪一种员工在老总的心中最有分量呢？

在职场中，哪一种员工最能脱颖而出呢？

回答无一例外：就是积极找方法解决问题和困难的员工。

我不由想探讨，到底为什么大家如此认可主动找方法的员工呢？

因为，只有积极找方法，才能最好地出效益；

只有积极找方法的人，才能弥补领导的不足，成为老总们的左膀右臂。

主动找方法的人永远是职场的明星，他们在单位创造着主要的效益，是今日单位最器重的员工，是明日单位的领导乃至领袖。

十分幸运，这些年来，我认识了不少这样主动找方法的人。当我写这本书的时候，他们的形象一一浮现在我的眼前。我仿佛看见他们站成一排，然后，异口同声地向世界大声宣布——

“只为成功找方法，不为失败找借口！”

这是一流员工关于一流的宣言，有精神，有心态，有执著，有了不起的对事业与生活的把握！

是的，找理由为自己的失败辩解只会加倍失败，只有去找方法才会有成功。那么我们为何不选择找方法呢？

在职场中也有不少的人向我诉说：

“我们也不想为失败找理由，可是我们找不到方法。”

我认为他们讲得非常有条理。站在他们上级的角度讲，我想每一个上

级，也不应该只是要求自己的员工不找借口和理由，还应该让员工掌握更多的方法。

目前，人们常常把成功学的书等同于“励志”，但全面的成功，往往要超越“励志”。光有励志，缺乏实际有效的方法，人们还不足以拥有成功。

中国最缺乏的教育之一，是方法论的教育。不管是作为一个职业培训师，还是一个作者，我觉得给大家实际讲述方法是我的使命。

因此，这本摆在大家面前的书，它将从下面四个方面进行阐述：

- (1) 方法与“问题”的关系。
- (2) 如何克服无法面对问题的心理障碍。
- (3) 如何拥有解决问题的有效方法。
- (4) 如何把问题变成机会。

假如你拥有这四个方面的认知和智慧，你就会有一种全新的工作态度；

“不找借口找方法！方法总比问题多！”

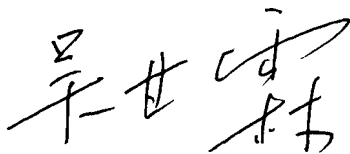
假如你拥有这四个方面的认知和智慧，你就不仅会带着自动自发的精神去努力工作，而且你还会因为掌握方法而创造非凡的业绩，并因此拥有越来越多的自信。

不仅如此，你将从此不怕问题，而且还会将所遭遇的问题，变为你进一步成长和发展的机会！

“方法总比问题多！”成功和胜利，永远属于会找方法的人！

虽然这是一本主要写给员工看的书，但是这一理念，实际可以应用在许多领域，研究者、各界的领导也都应该有这些素养。

祝愿你拥有这些智慧，并很快在工作中脱颖而出！



2005 年 1 月



钻石版序 争当负责而高效的一流员工
序言 不找借口找方法

第一章 只为成功找方法，不为失败找借口

一流的人找方法，末流的人找借口 / 2
最优秀的人，是最重视找方法的人 / 6
主动找方法才能让你脱颖而出 / 10
不重过程重结果，不重苦劳重功劳 / 15
只要精神不滑坡，方法总比问题多 / 20

第二章 心理制胜：战胜对问题的畏惧

想办法才会有办法 / 26
先别说难，先问是否竭尽全力 / 30
唯一值得恐惧的是恐惧本身 / 34
学会“以脚做梦” / 39
现在不做等于永远不做 / 43
多走几步路 / 47
把“我不行”改为“我能行” / 51
把“绝不可能”改为“绝对可能” / 55
别害怕拒绝，不试哪知行不行 / 59
分解问题和压力 / 64
越想放弃越不能放弃 / 68
把问题想透彻 / 72

第三章 方法为王：让问题迎刃而解

- 找准“标靶”：问题到底是什么 / 76
 - 学会“换地方打井” / 80
 - 以类比方法解决问题 / 84
 - 以逆向方法解决问题 / 88
 - 以侧向方法解决问题 / 91
 - 以系统方法解决问题 / 95
 - 以加减方法解决问题 / 99
 - 以 W 形方法解决问题 / 103
 - 以更简单的方式解决问题 / 108
 - 将问题巧妙转换 / 112
 - 要大智慧，不要小聪明 / 117
 - 让更多的人帮你成功 / 121
 - 抓要点，抓根本 / 126
- 当两条路摆在面前时，选择第三条 / 130

第四章 把问题变为机会

- “没有问题”才是最大的问题 / 136
 - 问题是成长的机会 / 140
- 从“问题猎物”到“问题猎手” / 144
 - 把危机变为机会 / 149
- V 形思维——人人都可成为创造者和创业者 / 154

第一章

只为成功找方法， 不为失败找借口

一流的人找方法，末流的人找借口

找借口的员工，是单位里最不受欢迎的员工
找方法的员工，是单位里最受欢迎的员工

“在当今社会里，什么样的员工最受单位欢迎？”

在清华大学举办的一个高级总裁班上，作为主讲老师的我，向大家提出了这样一个问题。

假如你是一位对自己的前途和命运负责的员工，我相信，这肯定也是你最关心的问题之一。因为假如你不了解这一点，你在职场的发展就会受到很大制约，要走很多的弯路。假如你清楚了这一点，你就找到了快速发展的钥匙，成功的概率会大大提高。

不管你是否已有结论，希望下面的故事和观点，能够为你对这个问题的思考提供借鉴。

一位姓黄的老总讲述了自己的故事：

10多年前，他在一家建筑材料公司当业务员。当时公司最大的问题是如何讨账。产品不错，销路也不错，但产品销出去后，总是无法及时收到款。

有一位客户，买了公司10万元产品，但总是以各种理由迟迟不肯付款，公司派了第三批人去讨账，都没能拿到货款。当时他刚到公司上班不久，就和另外一位姓张的员工一起，被派去讨账。他们软磨硬磨，想尽了办法。最后，客户终于同意给钱，叫他们过两天来拿。

两天后他们赶去，对方给了一张10万元的现金支票。

他们高高兴兴地拿着支票到银行取钱，结果却被告知，账上只有99920元。很明显，对方又要了个花招，他们给的是一张无法兑现的支票。

第二天就要放春节假了，如果不及时拿到钱，不知又要拖延多久。

遇到这种情况，一般人可能一筹莫展了。但是他突然灵机一动，于是拿出 100 元钱，让同去的小张存到客户公司的账户里。这一来，账户里就有了 10 万元。他立即将支票兑现了。

当他带着这 10 万元回到公司时，董事长对他大加赞赏。之后，他在公司不断成长，5 年之后当上了公司的副总经理，后来又当上了总经理。

这个精彩的讨账故事，博得了大家阵阵热烈的掌声。大家都很钦佩他凡事主动想办法的精神，而且一致认为：他能有今天的发展，与他这种精神密切相关。

与此相反，另外一个老总讲的故事，却让大家对于员工素质的问题，从另一个角度进行了深刻的思考。

他说，他曾经正式招聘过一位员工，但没想到，还不到半个月时间，他就不得不把她辞退了。

那位员工是一位刚毕业的女大学生，学识不错，形象也很好，但有一个明显的毛病：做事不认真，遇到问题总是找借口搪塞。

刚开始上班时大家对她的印象还不错。但没过几天，她就开始迟到，办公室领导几次向她提出，她总是找这样或那样的借口来解释。

一天，领导安排她到北京大学送材料，要跑三个地方，结果她仅仅跑了一个就回来了。领导问她怎么回事，她解释说：“北大好大啊。我都在传达室问了几次，才问到一個地方。”

老总生气了：“这三个单位都是北大著名的单位，你跑了一下午，怎么会只找到这一个单位呢？”

她急着辩解：“我真的去找了，不信你去问传达室的人！”

老总心里更有气了：我去问传达室干什么？你自己没有找到单位，还叫老总去核实，这是什么话？

其他员工也好心地帮她出主意：你可以找北大的总机问问三个单位的电话，然后分别联系，问好具体怎么走再去；

你不是找到了其中的一个单位吗？你可以向他们询问其他两个单位怎么走；

你还可以在进去之后，问老师和学生……

谁知她一点也不理会同事的好心，反而气鼓鼓地说：“反正我已经尽力了……”

就在这一瞬间，老总下了辞退她的决心：既然这已经是你尽力之后达到的水平，想必你也不会有更高的水平了。那么只好请你离开公司了！

虽然女孩的举动让很多人难以理解，但大家还是认为，像这种遇到问题不是想办法解决而是找借口推诿的人，在职场中并不少见。而他们的命运也显而易见——凡事找借口的员工，在单位绝对不会有市场。

上面所说的两个员工，其实是两种不同员工的代表：前面的那位员工，哪怕遇到再棘手的问题，首先想到的绝不是退缩，而是想办法解决。与此相反，那位年轻的大学生，尽管面临的问题很简单，但仍然找借口不去做，找理由为自己辩护。

找借口的人，是不会主动想办法解决问题的，哪怕有现成的办法摆在他面前，他也难以接受，这就是一流员工与末流员工的根本区别。

为此，我在这个高级总裁班上，对 100 多名学员做了一个调查。

我调查的第一个问题是：“哪一类员工，是你们最不愿意接受的员工？”

结果如下：

- (1) 工作不努力而找借口的员工。
- (2) 损公肥私的员工。
- (3) 过于斤斤计较的员工。
- (4) 华而不实的员工。
- (5) 受不得委屈的员工。

我调查的第二个问题是：“什么样的员工是你们最喜欢的员工？”

结果如下：

- (1) 没安排工作却能主动找事做的员工。
- (2) 通过找方法加倍提升业绩的员工。
- (3) 从不抱怨的员工。
- (4) 执行力强的员工。
- (5) 能为单位提建设性意见的员工。

这一调查结果，进一步证实了我们以前的结论：凡事找借口的员工，一定是单位里最不受欢迎的员工。凡事主动找方法的员工，一定是单位里

最受欢迎的金牌员工！

于是，我想起了曾获美国职业篮球协会（NBA）最佳新秀奖的杰森·基德，他曾经讲述过影响了他一生的一件小事：

小时候，父亲常常带他去打保龄球。他打得不好，为此，他总是找各种理由。

有一天，当他再一次为自己打得不好找借口的时候，父亲毫不客气地打断了他：“别再找借口了。你打得不好，是因为你不练习，又不愿意总结方法。假如你好好做，你就不会这样讲了。”

这句话给了他极大的震动，此后，一发现自己的缺点，他便想尽办法纠正。不管是打保龄球还是后来打篮球，他都要求自己做到两点：第一，比别人投入更多的时间和精力去练习；第二，时刻总结经验教训，找出最好的方法提升。也正因为这两点，他成了优秀的球员。

我又想起在参观日本松下公司时，在标语牌上看到这样一段话：

“如果你有智慧，请你贡献智慧；

如果你没有智慧，请你贡献汗水；

如果你两样都不贡献，请你离开公司。”

从这里我们可以看出员工其实可以分为三种：

（1）具有敬业精神并能找方法的员工。他们拥有智慧并乐于奉献智慧，这份智慧必然会给企业创造财富。毫无疑问，这类员工是最好的员工。

（2）敬业但是缺乏方法的员工。他们能够也只能奉献汗水，这种员工单位需要，但他们自身不会有太大的发展。

（3）既不去找方法又不敬业的员工。他们什么也奉献不了，所以最终的结局只能是离开。

在此基础上，我做了这样的总结：

一流员工既敬业又找方法；二流员工只敬业；末流员工找借口。

假如你想获得最大程度的发展，毫无疑问，你就应该力争做第一种员工。

最优秀的人，是最重视找方法的人

最优秀的人，是最重视找方法的人。他们相信凡事都会有方法解决，而且是总有更好的方法。

人人都能成为创造者！处处都存在创造的良机！

外界的困难，不如意的条件，一个接一个的压力与挑战，怎么也无法吓倒一个优秀人士的雄心和创意。

我曾经在香港某集团担任副总裁，我很佩服我们的董事长。20年前，他带着仅有的30元港币、穿着一双拖鞋来到香港，先从街边小贩做起，越做越大，后来创办了两家上市公司。

在谈到成功的经验时，他说：“我之所以能有这样的发展，都源于我凡事都愿意找方法解决。我认识很多企业界的成功人士，从他们身上我发现了一个共同的规律：最优秀的人，往往是最重视找方法的人。他们相信凡事都会有方法解决，而且是总有更好的方法。”

作为华人首富，李嘉诚的名字可谓家喻户晓。他之所以能成为首富，也并非没有规律可循：从打工的时候起，他就是一个找方法解决问题的高手。

李嘉诚的父亲是位老师，他非常希望李嘉诚能够考个好大学。然而，父亲的突然去世，使得这个梦想破灭了：家庭的重担全部落到了才十多岁的李嘉诚身上，他不得不靠打工来维持整个家庭的生存。

他先是在茶楼做跑堂的伙计，后来应聘到一家企业当推销员。干推销员首先要能跑路，这一点难不倒他，以前在茶楼成天跑前跑后，早就练就了一副好脚板，可最重要的，还是怎样千方百计把产品推销

出去。

有一次，李嘉诚去推销一种塑料洒水器，连走了好几家都无人问津。一上午过去了，一点儿收获都没有，如果下午还是毫无进展，回去将无法向老板交代。

尽管推销得不顺利，他还是不停地给自己打气，精神抖擞地走进了另一栋办公楼。他看到楼道上的灰尘很多，突然灵机一动，没有直接去推销产品，而是去洗手间，往洒水器里装了一些水，将水洒在楼道里。十分神奇，经他这样一洒，原来很脏的楼道，一下变得干净起来。这一来，立即引起了主管办公楼的有关人士的兴趣，一下午，他就卖掉了十多台洒水器。

李嘉诚这次推销为什么成功了呢？原因在于把握了一个推销的诀窍：要让客户动心，就必须掌握他们如何受到影响的规律：“听别人说好，不如看到怎样好；看到怎样好，不如使用起来好。”老讲自己的产品好，哪能比得上亲自示范、让大家看到使用后的效果呢？

在做推销员的整个过程中，李嘉诚都注意重视分析和总结。在干了一段时期的推销员之后，公司的老板发现：李嘉诚跑的地方比别的推销员都多，成交的也最多。

他是如何做到这点的呢？

原来，他将香港分成几片，对各片的人员结构进行分析，了解哪一片的潜在客户最多，有的放矢地去跑，重点攻击，这样一来，他获得的收益自然要比别人多。

纵观李嘉诚的奋斗历史，其实就是一个不断用方法来改变命运的历史。

美籍华人诺贝尔物理学奖获得者李政道，一次偶然听一位同事的演讲，知道非线性方程有一种叫孤子的解。他找来了所有关于孤子的资料，仔细分析了一个星期，专门挑别人有哪些弱点。结果他发现，所有的文献都是研究一维空间的孤子的。而在物理学中，有广泛意义的是三维空间。于是，他便围绕这点进行攻关，仅仅几个月，就找到了一种新的孤子理论，用来处理三维空间的亚原子问题，获得了许多成果。