

告诉你浙商的王道·企业决胜教战书
500余家浙江企业实战演练·商界盛传的浙商手抄本

有问题



何坤锋 / 著

花山文艺出版社

找自己

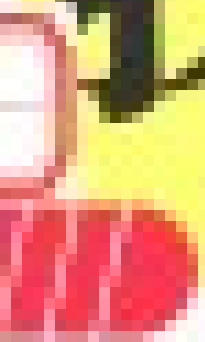
香港中文大學的生涯・生命與價值教育
THE UNIVERSITY OF CHINA, HONG KONG · 香港中文大學的生涯・生命與價值教育

有問題



THE UNIVERSITY OF CHINA, HONG KONG
香港中文大學

找自己




谨以本书

献给中国千千万万个
民族企业家、职业经理人
献给沈增强先生、吴建平先生
以及所有关心本书的朋友

有问题 找自己

何坤锋 / 著

 花山文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

有问题找自己 / 何坤锋著. —石家庄:花山文艺出版社,2006

ISBN 7-80673-881-9

I. 有... II. 何... III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 101947 号

有问题找自己

作 者:	何坤锋	策 划:	张国岚
责任编辑:	尹志秀	美术编辑:	美 慧
特约监制:	李耀辉	特约编辑:	何亚娟
封面设计:	门乃婷工作室	责任校对:	成 仁
出版发行:	花山文艺出版社		
地 址:	石家庄市友谊北大街 330 号		
邮政编码:	050061		
网上书店:	http://www.hspul.com/ecity		
邮购热线:	0311—88643242		
销售热线:	0311—88643227/3228/3229		
传 真:	0311—88643225		
E-mail:	hspul@163.com		
印 刷:	北京高岭印刷有限公司		
经 销:	全国新华书店		
开 本:	880 毫米×1230 毫米 1/32		
字 数:	120 千字		
印 张:	8		
版 次:	2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷		
书 号:	ISBN 7-80673-881-9		
定 价:	18.00 元		

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

序

讲个传奇

我是卧底

悄悄卧进中国企业

一卧二十年

从普通一兵“卧”成大型企业的总经理；从20出头卧到风雨沧桑的40岁；从不明一事卧到明白事理的中年人。20年心风心雨，自己在和自己斗。斗的结果，让我突然悟透了一个道理：大凡世间事，都得“有问题，找自己”，而不能“有问题，找借口”，或者“有问题，推别人”。这本书，就是20年来“有问题，找自己”的结晶。该书在未正式出版前，已经以手抄本的方式在市场上疯狂传读了15个月：“书”的初稿，于2004年腊月三十起笔，正月初八完成。正月初九开始复印1500册，仅仅114页，封底有“海外培训”四个红字。想不到完成的当天，就让一个老板全部拿走了。这给了我一个极大的震撼，让我着实没有想到。自此以后，天天都有电话打来要“书”，手机上经常收到一些年轻经理的读后感，让我很感动。于是，在友人的建议下，我又复印了10000册，黑色皮面，红色标题，封面有“要么论”，封底有“态度这东西”，还是114页，很快就赠送完了。我以为是个传奇。



能够成为传奇的东西
必然有奇异之处
要知道本书的奇异之处
请君开卷

卧底心得

有问题,找借口,借口不会变成办法
有问题,怪别人,别人不会给你答案
何苦呢,何苦的弟弟叫活该
知道吗

“有问题,找自己”六个字,是我这20年的真写照,也是这20年的大心得。20年中,我遇到的经济危机、信任危机、人事危机、工作危机、情绪危机、矛盾危机不胜枚举。每次危机到来时,我和大家一样,感到很不理解,很难接受,以至于经常情绪化,经常会产生不愿干、不想干、不去干、想走人等黑色素的情绪。但和大家不一样的,可能是危机发生后不久,我就会用“有问题,找自己”来抑制自己、检查自己、调整自己,寻找自己的错误和不足。我发现这样做的结果是:形象越来越好、口碑越来越好;经验越来越多、薪水越来越多;职务越来越高、素质越来越高;20年前人说我,20年后我说人。这话听起来有点俗,但我们这些俗人,追求的不就是这种“庸俗但是不低级”的东西吗?

我和大家一样,都在追求成功,但成功是什么?如何能成功?大家却很迷茫。我以为:

成功就是练功,练功就必须
有问题,找自己





目 录

序	1
---------	---

第一章 管理人员必备的精神

第一节 拿掉五大心魔	2
第二节 拿掉问题员工	4
第三节 拿出“要么精神”	5
第四节 拿出“三要”精神	8
第五节 拼搏就是“跟我上”	9
第六节 决战逆风期	11

第二章 管理人员须知的理念

第一节 管理是什么	15
第二节 班长决定成败	17
第三节 经理导致问题	18
第四节 机制是核心	20

第三章 管理人员须知的秘籍

第一节 管理与政治	24
第二节 重点和难点	26
第三节 管理与手段	28



目 录

第四章 管理人员必须遵循的“五功盖世论”

第一节 久功	31
第二节 想功	33
第三节 点功	35
第四节 借功	37
第五节 忍功	39
第六节 失败经理人的三个阶段	41

第五章 管理人员必须准确理解执行力

第一节 情绪就是执行力	45
第二节 人人都有执行力	46
第三节 假执行、软执行、浅执行	47
第四节 情绪起不来怎么办	49

第六章 经理人存在的理念问题

第一节 放权误区	53
第二节 用权误区	55
第三节 经典借口	57
第四节 经典谬论	59
第五节 关爱之骂	62
第六节 缺点修理工	64



第七章 经理人存在的技术问题

- 第一节 不好意思 66
- 第二节 世纪之怕 67
- 第三节 推拿暗磨 68
- 第四节 作风太软 71
- 第五节 水土不服 74

第八章 经理的用人战略

- 第一节 用人不放心的原因 79
- 第二节 经理用人“三色论” 80
- 第三节 经理用人“三敢论” 83
- 第四节 经理用人“三点论” 85
- 第五节 经理用人“三任论” 89
- 第六节 戏说其他用人观 91

第九章 办法就是能力

- 第一节 办法三题 94
- 第二节 为什么办法用尽不管用 96
- 第三节 如何解决办法无用论 98
- 第四节 办法就是能力 103
- 第五节 困难就是没办法 105
- 第六节 解决问题的四个步骤 110
- 第七节 策划和创新,都是想办法 114



目 录

第十章 团队

第一节 团队是什么 125

第二节 经典团队解释 127

第三节 怎样出团队 129

第十一章 团队的本质是服从

第一节 传染论 135

第二节 天职论 136

第三节 服从服从 138

第十二章 团队的灵魂是忠诚

第一节 忠诚双问 142

第二节 不忠诚,终不成 144

第三节 愚忠乃是大智慧 147

第四节 小事见忠诚 149

第十三章 团队的能源是沟通

第一节 毛竹论 153

第二节 沟引论 155

第三节 矛盾论 156

第四节 真诚论 157



目 录

第五节 爱通不通	159
第六节 是人都能沟通	161
第七节 温州女人的沟功	163
第八节 开会就是沟通	165

第十四章 团队让借口滚开

第一节 皮鞋问题	168
第二节 脑袋像个储蓄罐	170
第三节 丑陋和丑态	172

第十五章 态度

第一节 态度这东西	175
第二节 态度决定命运	179
第三节 关于命运的三句话	181
第四节 关于态度的三句话	184
第五节 影响态度的五大心魔	186
第六节 影响态度的三大病灶	191
第七节 影响态度的六大心态	198
第八节 态度管理中的五大老子	201



目 录

第十六章 听话与认真

- 第一节 听话 208
- 第二节 不听话就是失败学 209
- 第三节 听话就是成功学 211
- 第四节 不听话,吃剩饭 213
- 第五节 认真 215
- 第六节 何老师是在讲废话吗 221

第十七章 打工

- 第一节 跳槽三论 224
- 第二节 财雾误才 227
- 第三节 跳槽的原则 229
- 第四节 四大现象 232
- 第五节 打工照样创业 237



第一章 管理人员必备的精神

只有不怕死的人才配活着
只有不怕苦的人才配幸福
只有服从领导的人才能领导别人
只有面对问题的人才能解决问题
这就是精神
精神问题
你就是用压力把他压死
也解决不了问题

第一节 拿掉五大心魔



心魔太重的人
越是有能力
越是不能用
他当员工未必合格
当了经理更是问题

所谓调整心态，就是拿掉五大心魔。

所谓“五大心魔”，就是不满意、不理解、不公平、不服气、不平衡。为什么把它称为“五大心魔”呢？因为这东西可以让人失去理智，能把一个正常的人扭曲得不成样子，能使一个人的心态与言行和魔鬼进入同一频道。心魔左右了普通员工，影响的只是员工个人；但如果心魔左右了经理人，影响的却是一个公司或部门。这就是为什么我在开篇就把“五大心魔”讲给经理人听的原因。对经





理人来说,解开心魔需要自己教育自己、自己说服自己、自己调整自己。如果做不到这一点,当员工也未必合格,当经理就更没有资格了。

现实没有绝对满意,没有绝对公平,让你满意就意味着让别人不满意,对你公平就意味着对别人不公平。无论你到什么地方,都无法事事让你满意、事事都很公平。既然如此,与其追求不现实的满意,不如做好很现实的工作。



第二节 拿掉问题员工



10%的问题员工
耗掉了我们
90%的精力
我们不得不用 10%的精力
去处理 90%的员工问题
这就是管得很累
又管不好的重要原因

日常工作中,经理人面对的主要问题,一是问题员工,二是员工问题。关于问题员工,该拿掉的时候就要拿掉,如果不拿掉,一两个问题员工就会把你耗得精疲力竭,就会让你丧失工作重心;而问题员工太多,就不能随便拿掉了,它说明你把员工问题没有解决好,导致一些本来不是问题的员工也成了“问题员工”。你就得“有问题,找自己”,花精力解决员工问题。员工问题解决好了,问题员工自然而然就少了。否则,问题员工不但没有解决,员工问题反而堆积如山,不但管不好,而且越管越累。



第三节 拿出“要么精神”



行为准则:要么不做,要么就做最好
诺言准则:要么不说,要么说到做到
管理准则:要么不管,要么一管到底
团队准则:要么服从,要么马上走人
创业准则:要么修身成功,要么杀身成仁

孔雀展示自己的美丽,用的是开屏;公鸡展示自己的价值,用的是打鸣;老虎树立自己的权威,用的是威猛;人要塑造自己的形象,必须使用“要么论”。“要么论”其实是一种精神,称为“要么精神”,这精神对职业经理人塑造自己的“小领袖”形象,有十分强大的作用。

那么,塑造自己的形象,为什么要使用“要么论”呢?

人心中最完美的形象就是上帝。这个完美,一个是绝对正确,一

