

精英团队培训教程·4

资深行业设计师 荣融/主编

METHODS
ARE
ALWAYS
MORE THAN
PROBLEMS

方法总比 问题多

本书受益于如下团队：壳牌企业、通用汽车、广州丰田、微软中国……

共享世界上标杆企业的管理经验

改变员工面对困难的态度

创造第一流的团队！

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

精英团队培训教程·4

METHODS
ARE
ALWAYS
MORE THAN
PROBLEMS

方法总比 问题多

资深行业设计师 荣融 / 主编

图书在版编目(CIP)数据

方法总比问题多 / 荣融主编. —北京: 企业管理出版社,
2007.1

ISBN 978-7-80197-646-8

I.方... II.荣... III.企业管理—方法 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 009031 号

书 名: 方法总比问题多

作 者: 荣 融

责任编辑: 杜 敏

书 号: ISBN 978-7-80197-646-8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮 编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 135 毫米×190 毫米 32 开 8 印张 180 千字

版 次: 2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 10000 册

定 价: 18.80 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

METHODS ARE ALWAYS MORE THAN PROBLEMS

方法总比问题多

如何能够得到领导的信任？如何能够获取财富地位？如何能够实现人生的成功？只要当我们遇到问题 and 困难的时候，总是能够主动地去找寻解决的方法，而不是寻找各种各样的理由和借口，那么，一切都有可能。

读这本书你将获得什么？

- 认识危机的根源，进而摆脱危机；
- 如何找到做对事情的方法和技巧；
- 进行有效的管理，建立切实可行的规划；
- 辨别事情的轻重缓急，在正确的时间，做正确的事；
- 如何克服逃避心理，不再怨天尤人；
- 如何建立无障碍沟通，实现团队之间的无缝隙合作。

更重要的是

- 它将使你充满成就感，不再逃避，不再抱怨，无论多么困难的事情，你都有办法解决；
- 它将使你的工作效率大大提升，你将会首先做最重要的事情，并尽量减少那些无意义的活动；
- 它将使你更加聪明而不是更加辛苦地工作，快乐地享受人生。

困难面前，让我们去寻找解决的方法，而不要去找推脱的理由。

责任编辑：尤 优
特约策划：亮点文化

E-mail: liangdianwenhua@126.com

前言

美国宇航局的莫名困境

当人们还在享受着二战之后的和平时，他们已经开始了攀登月球的计划。1969年，数百万人注视着“阿波罗11号”首次登上月球。同年，美国宇航局提出了雄心勃勃的“后阿波罗计划”——到20世纪80年代，美国开始打算利用航天飞机、空间站、月球基地、核能火箭，远征火星……

在美国国家宇航局里的人深知，自己所做的是别的国家，甚至全球人想都不敢想的事情，他们必须排除一切困难，解决一切不可能解决的问题。在美国国家宇航局总部的会议厅里，挂着一块醒目的牌子——没有困难，只有方法！

当然，这个牌子的出现是有其缘由的：1968年底，美国和前苏联还处于冷战之中的时候，国家最需要美国宇航局做出贡献的时候，却出现了一些“看不到的问题”。

当时，摆在眼前的问题是：不能做出可靠的成本估算；不能有效

监督合同方行为以及不能监控项目成本；用以推动火箭的外部燃料箱脱落的具体技术还没有达到精准无误的地步……

一个叫奥基夫的人来到了美国国家宇航局总部，他主要的任务是掌管航天飞机的全部事宜，当他来到宇航局的时候，却发现了很多看不见的问题：每个人都在努力进行工作，他们面对任务都是尽心尽力，然而，问题始终都没有解决掉。理由一天比一天多：这是不可能的；目前的技术根本不能达到；我们已经尽全力了，可是……

奥基夫面对这样的问题也是绞尽脑汁：“问题究竟出在哪？”有一天，他静下心来坐在办公桌前，忽然下了一个决定，他要把这次载人航天的整个步骤梳理一下。于是，他找到了他的助手来协助他进行这次梳理工作。

然而，当各个部门的主管来向他汇报工作的时候，他发现每个部门的领导，也就是我们现代社会里人们所说的中层领导，他们汇报上来的全部是“问题”、“困难”，所有的这些汇报，几乎都是由“问题”和“困难”组成的。

终于，轮到了一个刚刚上任的负责降热的技术人员 Sean O'Keefe，也就是后来的宇航局局长，由于这个部门的中层领导患了重病，他临时接替了这个位置，他所汇报的也都是“问题”和“困难”。但是，他带来“问题”和“困难”的同时，也带来了这些问题的解决方法：“干冰降温应付不了急剧升温的速度，我们只能配备更多的干冰，这些干冰必须直接放到宇宙飞船与大气摩擦生热的外部，而不是内部，这样必须配备一个非常大的气囊，而这个气囊的生产还需要一段时间……”

是的，总会有困难，然而，找出解决困难的方法才是最关键的。这

时候奥基夫已经了解宇航局遇到的“看不见的问题”在哪了,答案就是后来的牌匾:没有困难,只有方法!

当换了一种思维去做这件事情的时候,整个流程开始正常运行,他们很快找到了解决问题的方法,那些看得见的问题很快得到解决。

用以推动大太空船发射的火箭有 5,600,000 个部件,如果技术上有 99% 的可靠性,那么就可能有 5,600 个不可靠的有缺陷的部件。然而,当火箭即将升天,阿波罗号经过了奥基夫的调整,发射的试验阶段,只有两个部件发现异常。这说明可靠性达到了 99.999%。

对于职场人士来说,当遇到问题和困难时,能否主动去找方法解决,而不是找借口回避责任,这一点,对他在职场中能否成功和有多大发展空间具有决定性作用。

“一点办法也没有!”这样的话,你是否熟悉?你的身边是否经常有这样的声音?当你向别人提出某种要求时,得到这样的回答,你是不是会觉得很失望?当你的上级给你下达某个任务,或者你的同事、顾客向你提出某个要求时,你是否也会这样回答?当你这样回答时,你是否能够同时体验到别人对你的失望?

目 录

第一章 100 个困难,101 个方法

- Lesson1:穷人为什么穷? 003
Lesson2:不幸的人总是有一万个困难 006
Lesson3:当事情做不好时…… 008
Lesson4:没有理由,请给我方法! 011
Lesson5:100 个困难,101 个解决方法 013

第二章 为什么要找对方法?

- Lesson1:解决问题,就要找对方法 019
Lesson2:疏于思考,工作就没有活力 021
Lesson3:卓越者都是重视寻找方法的人 023
Lesson4:成功的人都有自己独特的方法 026

Lesson5:方法也是对自己的尊重 028

第三章 人是怎样找到方法的?

Lesson1:不可匆忙行事 033

Lesson2:计划会让工作做得更好 036

Lesson3:越不计划的人越没有时间 038

Lesson4:如何避免工作的混乱 040

Lesson5:什么才是最重要的 043

Lesson6:把重要的事情放到第一位 045

Lesson7:任何方法都离不开自我管理 048

Lesson8:运用分类决定工作的优先次序 051

Lesson9:作好每天的工作计划 054

Lesson10:时时抱有学习的心态 056

Lesson11:能派上大用场的小工具 058

第四章 如何进行有效的时间管理

Lesson1:你的时间都用到哪里去了? 063

Lesson2:你没有时间进行规划? 066

Lesson3:不要忘了自己才是时间的主人 068

Lesson4:怎样改变你的时间管理方式 071

Lesson5:如何有效地管理好自己的时间 073

Lesson6:常用的时间管理工具 076

- Lesson7:细数时间管理的十个漏洞 079
- Lesson8:让一天不止 24 小时 082
- Lesson9:高效能销售经理的时间管理 089

第五章 要想找对方法,就要先学会进行规划

- Lesson1:重新认识与理解自己的工作 095
- Lesson2:杂乱无章是一种坏习惯 097
- Lesson3:没有规划的人生注定要失败 100
- Lesson4:如何最大限度地利用排序 103
- Lesson5:日程安排的作用 105
- Lesson6:整齐就是效率 108
- Lesson7:认真规划你的每一天 111
- Lesson8:当事情做不好时,你应该做的是这些 113
- Lesson9:影响方法执行与落实的两大病毒 118

第六章 正确做事,做正确的事

- Lesson1:建立有效的工作系统 123
- Lesson2:把 PIP 融入日常工作 124
- Lesson3:处理事情要保持简单化 128
- Lesson4:把握好“接受任务时” 129
- Lesson5:学学“麦肯锡思维” 132
- Lesson6:最重要的是做到精通 135

- Lesson7:从老板的角度思考问题 137
- Lesson8:提出问题时,把解答一起带来 139
- Lesson9:用读报纸的方法读一本书 141

第七章 有些事做不了不如不做

- Lesson1:有所为,有所不为 147
- Lesson2:了解哪些才是“正确的问题” 150
- Lesson3:隐瞒坏消息? 152
- Lesson4:不能一味的迁就 154

第八章 如何把事做细、做透?

- Lesson1:重要的少数与琐碎的多数 159
- Lesson2:把小事做细,把细事做透 161
- Lesson3:每天制一个工作图表 164
- Lesson4:复杂的工作要简单去做 168

第九章 如何克服逃避心理?

- Lesson1:抱怨源自内心的恐惧 173
- Lesson2:恐惧的真实情况 174
- Lesson3:如何消灭恐惧 176
- Lesson4:恐惧的案例分折 178

Lesson5:优化你的生存环境 183

第十章 如何建立无障碍沟通

Lesson1:懂得倾听 187

Lesson2:学会反馈 192

Lesson3:K.I.S.S.原则:保持简单 195

Lesson4:如何汇报工作效果最好 196

Lesson5:打电话的方法 198

Lesson6:写好报告的方法 200

Lesson7:运用数字时一定要认真准确 202

Lesson8:书面信函应遵循的原则 204

Lesson9:如何作好项目工作汇报 206

Lesson10:如何让会议起到应有的效果 208

第十一章 合作的方法才是最高明的方法

Lesson1:合作是成功不可或缺的部分 215

Lesson2:没有完美的个人,只有完美的团队 216

Lesson3:如何建设高绩效的中层管理队伍 219

Lesson4:创造团队的工作氛围 223

Lesson5:如何落实团队的工作目标 225

Lesson6:建立人力资源的网络 227

Lesson7:懂得灵活运用人力资源 230

Lesson8:让自己在团队中发挥作用 232

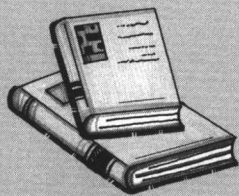
Lesson9:依赖任务的追踪记录 234

Lesson10:帮助成员学会如何工作 235

附录:我是如何找到方法的 239

第一章

100
个困难，
101
个方法



Lesson1:

穷人为什么穷？

这里我们所讲的穷人并没有一个明确的概念。可以确定的是：穷人并不是没有钱的人。

没有信心能够完成你所制定的目标，又或是说根本没有目标；遇到困难的时候，只是一味的去拼命工作而找不到方法；在这个高速发展的社会里得不到自己想要的东西；一味的给自己找理由，一味的去相信“这是完不成的任务”……这所指向的就是穷人！确切的说，你就是一个穷人！

那么，在同样的社会环境中，你为什么就是穷人呢？谁都应当问一问自己：我为什么是穷人？

深度探讨这个问题后，我们得出了以下结论：

心态不好，怨天尤人

我们所说的穷人，几乎都脱离不开消极。消极让穷人更贫穷，他们通常都是悲观的人，悲观挡住了穷人的阳光。欲望是穷人难以下咽的苦药，自卑是产生贫穷的根源。穷人随时都会“降价处理自己”，遇见解决不了的困难就满腹牢骚，被嫉妒心冲垮理智。还有一个最共通的症状就是：穷人最怕穷。

志气短

穷人一般都是甘于平淡的人，只会注定平庸。穷人没野心，他们