



——筱筱◎编著

Solutions Outnumber Problems

方法 总比问题多

用勇气直面问题，用方法解决问题，就从现在开始！

主动找方法，成为最受企业欢迎的人

华夏出版社

方法

总比问题多

簌簌 编著

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

方法总比问题多 / 簌簌编著. —北京: 华夏出版社, 2008.4

(金牌员工智慧点拨系列丛书)

ISBN 978-7-5080-4598-6

I. 方… II. 簌… III. 工作方法—通俗读物 IV. B026-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第029477号



出品策划

网 址 <http://www.xinhua bookstore.com>

策划统筹 新华文轩

方法总比问题多

作 者 簌簌

责任编辑 武春玲

出版发行 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里4号 邮编: 100028)

总 经 销 四川新华文轩连锁股份有限公司

印 刷 北京通州皇家印刷厂

开 本 787×1092 1/16

印 张 11.25

字 数 170千字

版 次 2008年5月第1版 2008年5月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5080-4598-6

定 价 24.80元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

前言

在一次企业家论坛上，主持人问了一位成功的企业老总这样一个问题：“在您的企业里，您最怕听到的一句话是什么？您最想听到的一句话又是什么？请将您心中的答案写在题板上。”

这时，台下的观众开始窃窃私语，都在揣测究竟是什么话让老总那么害怕，又是什么话让老总那么喜欢。

有人猜测，老总喜欢听的话也许是“我又拿下了一个大订单”，“我们和××的合作谈妥了”之类振奋人心的消息，而不喜欢听的话也许是“我们的订单泡汤了”或者“我们的产品出现了问题”这样的坏消息。

就在大家议论纷纷时，只见那位老总从容不迫地在题板上写下了这样两行字：

我最怕听到的一句话：老总，这件事该怎么办？

我最想听到的一句话：老总，我们一定会有办法，您放心吧！

一句是询问的话，一句是充满信心的肯定回答，这代表了两种态度，也代表了公司里的两种人。前一种人带给老板的是永无休止的问题，后一种人带来的永远是解决办法。

每一个企业中都存在着这两种人，这位老总的喜好想必也代表了所有企业对员工的衡量与评价。遇到问题时就积极主动地想办法，用自己或团队的智慧和力量将难题化于无形，这样的员工始终是企业钟情的对象，同时，也会成为个人职业道路上的最终受益者。

如果你去蒙牛乳业集团参观，就会看到他们的厂区内挂着这样一副对联：“只要精神不滑坡，方法总比问题多。”牛根生说：“在一个单位，不管是领导还是员工，只要有着这样的精神，有什么困难不能克服，有什么问题不能解决呢！”

问题和方法似乎是同时出现的：问题高一尺，方法就高一丈；有一千个问题出现，就有一千零一个方法。只要用心去找方法，再难的问题也会迎刃而解。

“方法总比问题多”是一种无所畏惧的态度。无论是生活中还是工作中，我们都会对问题有所畏惧，甚至不敢尝试着去解决就选择了远远地逃避。其实，问

题本不足以畏惧，使我们裹足不前的是我们内心的陈旧观念，是我们随时随地找借口的坏习惯。

“方法总比问题多”是一种压不垮的精神。要求我们在工作中要全力以赴，而不只是尽力而为。

“方法总比问题多”是一种对结果的诉求。一味强调勤劳与执著远远不能使工作达到完美，只有方法才能够把“苦劳”化为“功劳”，才能在最后的竞争中得以获胜。

“方法总比问题多”是一种坚定的信念。我们相信没有解决不了的问题，只有找不到方法的人。在工作中，永远也不存在最好，只有做到更好才能出类拔萃。

“方法总比问题多”是一种力求卓越的动力。在它的推动下，我们可以玩好手中的坏牌，也可以将自己选择做的事情做到最好。

“方法总比问题多”的实践需要我们改变自己的观念，从思想根源上摆脱对问题的恐惧，用于改变自己，从自己身上找方法，不做“问题猎物”，坚持做“问题猎手”。

“方法总比问题多”的实践需要我们发挥自己的想象，既要敢做，更要敢想，在好的想法的支撑下，赢取创意的成功。

“方法总比问题多”的实践需要我们把握思维的拐点，强化自己的“蓝海思维”，勇于开辟一条同质化突围的创新之路。

“方法总比问题多”的实践需要我们用大脑来工作，抛掉心中的“不可能”，用巧妙的方法将“不可能”变成“可能”。

“方法总比问题多”的实践需要我们提升问题的发现力，挖掘问题的关键点，找对方法做对事，用智慧成就工作的高效能。

《方法总比问题多》是一本阐释理念的书，更是一本方法论的指导书。它从全新的视角将方法与问题的辩证关系予以阐述和分析，并为你提供了超越自我、开拓思维、寻找方法、锐意创新、高效工作、迈向成功的具体操作方法，可以对你的思想观念、行为举止给予全方位的修正指导。读罢此书，你不仅会自动自发地去寻找问题的解决方案，更可以凭借对方法的掌握而创造辉煌的业绩。更重要的是你将树立起面对问题的自信，同时也将树立起对生活、对工作的自信。

“只要精神不滑坡，方法总比问题多！”卓越人士必是方法高手，事业的成功与荣誉也永远都属于在工作中找方法的人。

用勇气直面问题，用方法解决问题，就从现在开始！

目 录

第一章 只要精神不滑坡，方法总比问题多

卓越人士必是方法高手 / 002

尽力而为，还是全力以赴 / 004

只要精神不滑坡，方法总比问题多 / 008

一千个问题，必有一千零一种方法 / 010

给自己的观念来一场革命 / 012

第二章 不要过程要结果，不要苦劳要功劳

勤奋未必成功，方法才能制胜 / 018

要汗水，更需要方法 / 020

正确的方法比执著的态度更重要 / 022

不重过程重结果，不重苦劳重功劳 / 024

第三章 没有解决不了的问题，只有找不到方法的人

问题高一尺，方法高一丈 / 030

没有解决不了的问题，只有找不到方法的人 / 032

没有最好，只有更好 / 035

做问题的“终结者” / 037

第四章 只为卓越找方法，不为平庸找借口

公司是老板的，舞台是自己的 / 042

若一件事值得做，就一定值得做好 / 044

不能改变手中的牌，就改变出牌的方式 / 047

尽一切努力超越平庸，用方法达到卓越 / 049

第五章 观念决定一切，不换脑袋就换人

培养自己的“狼族”观念 / 054

成功源自 1% 的不同 / 057

换一种观念，换一片天空 / 059

不换脑袋就换人 / 061

第六章 工作中不是缺乏创意，而是缺乏想象

只要能够想到，就能够做到 / 066

胜在创意：赢的就是想法 / 068

工作中不是缺乏创意，而是缺乏想象 / 072

成功 = 敢想 + 巧做 / 075

第七章 戴上 9 顶思考帽，智慧产生于思维的拐点处

平面思维——换一个地方打井 / 080

侧向思维——旁敲侧击得真知 / 082

迂回思维——此路不通绕个弯 / 084

逆向思维——由果索因，反向思考 / 086

简化思维——如无必要，勿增实体 / 089

逻辑思维——观瓶水之冰而知天下寒 / 091

发散思维——每个问题都是多项选择题 / 093

系统思维——全面思考，整体把握 / 095

共赢思维——大家赢才是真的赢 / 098

第八章 斩断心中的“罗马结”，在自己身上找方法

问题的 98% 是自己造成的 / 102

问题面前最需要改变的是自己 / 104

不做“问题猎物”，做“问题猎手” / 106

方法就在你自己大脑里 / 109

第九章 畅游“蓝海”，开辟“同质化突围”的创新路

让别人一眼就认出你 / 114

突破心中的枷锁 / 116

向自己要创意，向市场要结果 / 119

抓住你的“长尾巴” / 121

有限的资源产生无限的价值 / 124

第十章 带着思想来工作，改变心中的“不可能”

用大脑工作，而不只是用手 / 128

工作中没有“不可能” / 130

柠檬太酸，就做成柠檬水 / 133

解决问题才是硬道理 / 135

第十一章 找对方法做对事，成就工作高效能

正确地做事，更要做正确的事 / 140

第一次就把事情做对 / 143

专注于有效的工作，把工夫用在点子上 / 145

借助他人的智慧登上事业的高峰 / 148

在分解难题中实现高效 / 150

第十二章 问题也能变机会，成功一定有方法

从 Know How 到 Know Why ——提升问题发现力 / 154

没有问题，只有机会 / 156

抓住问题的根源，在危机中找转机 / 158

非常的智慧让劣势变优势 / 161

可以离开学校，但永远不能放弃学习 / 163

学会用“脚”做梦：事业的成功靠实践 / 165

第一章

只要精神不滑坡，方法总比问题多

Solutions Outnumber Problems

卓越人士必是方法高手

从某种程度上讲，员工面对问题的态度可以反映员工的精神面貌。一个卓越的员工，一定是一个解决问题的方法高手，善于用创造性的方法令问题“灰飞烟灭”。

卓越人士必是方法高手。在他们的世界里，问题并非洪水猛兽，而只是前进途中的一段小插曲。他们相信凡事必有方法去解决，而且能够用最巧妙的方法将问题解决得最完美。事实也一再证明，看似极其困难的事情，只要用心去寻找方法，必定能有所突破。

古时候有一位国王年纪大了，他决定在自己的两个儿子莫言和喻术中选择一位才智过人的接班人。

因他们都很精通骑术，国王决定用赛马的方式来作决断。他说：“我知道你们二人都很善于骑马，这里有两匹同样好的马，我要你们比赛一下，胜利者将成为我的接班人。”

他把白马交给了莫言，把黑马交给了喻术。二人接过马后，不约而同地打量着马，并在心中衡量自己的骑术。

喻术心想：“幸好我一直都在坚持练习骑马的技术，看来国王的宝座非我莫属了！”想到这里，他不禁沾沾自喜起来。

这时，国王开始宣布比赛的规则：“我要你们从这里骑马跑到农场的那一边，然后再跑回来。谁的马跑得慢，也就是谁最后到目的地，谁就是胜利者。”

听了这话，喻术简直不相信自己的耳朵，一下子从自己的美梦中清醒了过来。他心里很是纳闷：“骑马比赛都是比速度，谁快谁就赢，怎么会比谁的马慢呢？”

莫言以为自己听错了，呆立着不知如何是好。

国王见两人都张着嘴巴没说话，便又说：“我再重复一次比赛规则，这次比赛是比‘慢’而不是比‘快’。你们赶快准备好，我数一二三便开始。”

一会儿，莫言突然灵机一动，迅速跳上了喻术的黑马，然后快马加鞭地向前急驰而去，他自己的马却留在了原地。

喻术感到莫言的举动很奇怪：“咦！他怎么骑了我的马呢？”当他终于想通是怎么回事时，已经太晚了。他的黑马遥遥领先，无论怎样追也追不上了。

结果，喻术的马最先到达终点，他输了。

“好样的！”国王高兴地对莫言说，“你能想出有效的方法，能出奇制胜，这证明你有足够的才智来接替我的位置。我宣布，你就是继我之后的下一位国王了！”

的确，有些事情并不是难以做到，而是因为我们没有用心去找方法解决问题。只有想办法才会有办法，这是我们都应该明白的道理。再简单的问题，若不去找方法，问题也会重如山；再困难的问题，只要积极地去找方法，最终一定能迎刃而解。

稻盛和夫被日本经济界誉为“经营之神”。他所创办的京都陶瓷公司，是日本最著名的高科技公司之一。该公司刚创办不久，就接到著名的松下电子的显像管零件U形绝缘体的订单。这笔订单对于京都陶瓷公司的意义非同一般。

但是，与松下做生意绝非易事，商界对松下电子公司的评价是：“松下电子会把你尾巴上的毛拔光。”

对于新创办的京都陶瓷公司，松下电子虽然看中其产品质量好，给了他们供货的机会，但在价钱上却一点都不含糊，且年年都要求降价。

对此，京都陶瓷有一些人很灰心，因为他们认为：“我们已经尽力了，再也没有潜力可挖了。再这样做下去的话，根本无利可图，不如干脆放弃算了。”但是，稻盛和夫认为：松下出的难题，确实很难解决，但是，屈服于困难，也许是给自己未足够地挖掘解决办法找借口，只有积极主动地想办法，才能最终找到解决之道。

于是，经过再三摸索，京都陶瓷公司创立了一种名叫“变形虫经营”的管理方式。其具体做法是将公司分为一个个的“变形虫”小组，作为最基层的独立核算单位，将降低成本的责任落实到每一个人身上。即使是一个负责打包的员工，也都知道用于打包的绳子原价是多少，明白浪费一根绳子会造成多大的损失。这样一来，公司的营运成本大大降低了，即便是在满足松下电子苛刻的要求下，利润也甚为可观。

有些问题的确非常棘手，想了许多办法，仍无法解决。于是有人便认为“已是极限”，或是“已经尽力”，再努力也是白搭。当你真正经过一番努力奋斗后，你就知道所谓的“难”，其实只是自己的“心灵桎梏”。只要不断努力，开发的潜能就会越来越大。

卓越的员工必是方法高手，如果你也想成为卓越的人，取得人生的辉煌成就，就请行动起来，运用智慧向工作中的一个个问题发起挑战吧！

尽力而为，还是全力以赴

“尽力而为”和“全力以赴”是两种工作状态，“尽力而为”并不以结果为导向，而“全力以赴”则是为了得到一个好成绩。我们在工作中选择“尽力而为”还是“全力以赴”，得到的也将是不同的结果。

曾经有这样一则寓言故事：

一年冬天，猎人带着猎狗去打猎。猎人击中了兔子的后腿，受伤的兔子拼命地逃跑，猎狗在后面穷追不舍。可是追了一阵子，兔子跑得越来越远了。猎狗知道实在是追不上了，只好悻悻地回到猎人身边。猎人生气地说：“你真没用，连一只受伤的兔子都追不到！”猎狗听了很不服气地解释道：“我已经尽力而为了呀！”而兔子带着伤成功地逃回家后，兄弟们都围过来惊讶地问它：“那只猎狗很凶呀，你又受了伤，是怎么甩掉它的呢？”兔子说：“它是尽力而为，我可是竭尽全力呀！它没追上我，回去最多挨一顿骂，而我若不竭尽全力地跑，可就没命了呀！”

这则故事告诉了我们两个概念：尽力而为和全力以赴。

什么是尽力而为？是为了一个目标而努力，但不以得到好的结果为向导。

什么是全力以赴？同样是为了一个目标而努力，却会激发自己全部的潜能，用自己的全部力量和智慧，为了得到一个好的结果而前进。

如果你抱着尽力而为的态度，那么，即使问题得不到有效的解决也认为无所谓，所得到的结果往往也只能差强人意。而如果你抱着全力以赴的心态，则会让工作中的难题迎刃而解。

在工作中，我们要全力以赴，而不只是尽力而为。

很多人都以为做一件事的时候，无论成功与否，只要尽力而为就行，这也逐渐成了他们掩饰失败的借口。牛根生非常喜欢一句话：“没有任何借口。”一个全力以赴的人，不会为任何失败的可能性寻找开脱的借口，不会为所要达到的目标寻找任何退路，他会拿出破釜沉舟的勇气同一切困难与阻碍誓死搏斗，因为没有退路，于是绝处逢生，创造了按常理难以想象的突破。尽力而为，最多也许发挥一个人 80% 的潜能，而全力以赴却可以发挥出一个人 120% 的潜能。健康的猎狗没有追上受伤的兔子，是因为猎狗只是尽力追赶，而兔子虽然受了伤，但为了逃命全力以赴地奔跑，竟然跑出了超出平常能力范围的速度。

在蒙牛，没有尽力而为，只有全力以赴。塑造“三全员工”——全心、全力、全时（“全心”就是忠诚，“全力”就是干劲，“全时”就是无间断）始终是蒙牛队伍建设的宗旨。从领导层到普通员工，正是各个岗位上员工的全力以赴所汇聚的力量成了蒙牛速度的助推器。

2003 年 3 月 28 日夜到 29 日晚，牛根生在 25 个小时内做了 5 场演讲，每场演讲平均两个小时，从中央电视台到人民大会堂，从人民大会堂到香格里拉酒店，从香格里拉酒店到清华大学，从清华大学到北京大学。随行人员人人为他捏了一把汗，然而这把汗最后被掌声、笑声、欢呼声冲得烟消云散。“铁人牛根生”的大号由此诞生。中央电视台经济频道总监郭振玺（时任广告部主任）说：“我天天与企业家打交道，但我最尊敬的企业家是张瑞敏，最喜欢的企业家是牛根生。”

蒙牛的成长路上，可谓是坎坷起伏，一波未平，一波又起。从创建之初竞争对手的打压，到砸广告牌事件、毁林建厂事件、假新闻诽谤事件，蒙牛历尽艰险，顽强对抗。

2004 年 3、4 月份“投毒恐吓事件”，使蒙牛遭遇了历史上“最黑暗的时期”。随着犯罪分子的肆意猖獗，谣言“风起云涌”，蒙牛的产品纷纷下架，企业陷入了空前的危机。牛根生亲自上阵，建立起一支全力以赴的团队，一个月的时间里，他们每天只睡三个小时，有时甚至彻夜不眠地讨论问题，以致当咨询公司到来的

时候，不管是美国的，还是香港的、台湾的，所有的应对方案都没能超出这个团队自己制定的预案。自助者天助，生死关头，牛根生提笔向温家宝总理求助，并欣喜地得到了批复。随着四省公安联合破案，蒙牛终于化险为夷、而后并成为“运动员专用产品”，化危险为机遇。是蒙牛人全力以赴的精神在危难之时解救了自己，唯有全力以赴才能爆发出战胜一切的力量。

为了占领市场，蒙牛人凭借全力以赴的闯劲，打了一个又一个漂亮的胜仗。

“初生牛犊不怕虎”的蒙牛选择的第一个重点市场，不是家门口的呼和浩特，也不是附近的北京，而是需要辗转 3300 公里才能将货物送达销售点的深圳——改革开放的前沿阵地。在深圳叱咤风云的经销商乌日娜，起步时却不知道“分销”为何物，但她愣是成长为蒙牛经销商中的“三大闯将”之一。我们来听听她本人在接受《蒙牛内幕》作者张治国采访时叙述的酸甜苦辣：

1999 年 4 月 29 日或 30 日，乌日娜给杨文俊及牛根生打电话，决定开始做牛奶。

那时市场不太好，伊利在深圳没几天就失败了。乌日娜对牛根生说：“相信我吧，我一定干好。”

5 月 8 日，牛根生和杨文俊拎着十几箱牛奶来到深圳，到先行人广告公司落脚。大家一起在市场上买了各种品牌的牛奶，进行盲测，结果每个人都感觉蒙牛是最好的。大家因此充满了信心。

一个月后，乌日娜将所有商场走了一遍，一说内蒙古的产品，都不要。说，我们老板就喝澳牛，喝保利，内蒙古的牛奶不喝。

万事开头难，没有促销费，乌日娜自己做 T 恤衫，登报纸广告，印 DM 单，穿蒙古袍促销。沃尔玛当时就要 1 件小奶，1 件大奶。第三次，要了 3 件。没有送货车，乌日娜就坐公共汽车送，骑自行车送。

当时一天走十件八件货。第一批 10 吨牛奶，乌日娜没卖出去。但不想让大家对她失去信心，又进了第二批货，20 吨。

困难接踵而至，乌日娜咬牙坚持。由于是先赊货，后付钱，十几个分销商，有两家欠了八九万元，始终没给钱。有个被辞掉的分销商还开车撞乌日娜的房门。

刚开始做促销时缺乏经验，用低工资雇用的促销员，卷走了货款，住宅小区内做促销丢得更多。7、8 月间，深圳下大雨，箱底都开始长毛，又损失了一批货；又累又气之间，乌日娜的身体也出了问题，先是做了直肠息肉的手术，不久，又查出了糖尿病；南方雨水多，在外跑业务，鞋里常浸水，结果脚趾变了形，得了类风湿病；9 月份，乌日娜父亲去世，她又被台风堵在机场。

但乌日娜没有被困难打倒，她从失败中作总结，找教训，第一年下来，300万的合同，她完成了600万。第二年，合同一下就订了3600万。这可是个“天文数字”！听了这样的消息，本来应该在呼和浩特治疗脚疾的乌日娜，当日就赶回了深圳。当时，原先的一批骨干听了这样的合同，都走了，只留下了她一个人。

但这一年下来，乌日娜把“天文数字”做成了“现实数字”，3600万的数字也不是什么神话！

乌日娜用全力以赴的精神将深圳战役演绎成了传奇。不是尽力而为，而是全力以赴，只有全力以赴才会化被动为主动，才会以强大的自信挑战自我，突破原有的极限，创造奇迹。

在工作中，许多人都会选择“尽力而为”，并自认为已经“相当不错”了，至少比逃避问题的人值得称赞。实际上，当他在说“尽力而为”时，已经在为一个坏的结果作打算，他封闭了自己的智慧源泉，不再为解决问题去努力找方法，即使问题没有得到解决，他也有借口可找：我尽力了。这些人表面敬业，实则是一群懒惰者。他们懒得思考、懒得实践、懒得总结、懒得创新，最后，也就懒得解决问题。我们不太相信这些人在职场中能够得到重用，能够得到展示才华的平台。最终，这些曾经“尽力而为”的人也难免沦于平庸。

而真正要实现卓越，则要“全力以赴”。在问题面前主动开启智慧，主动寻找方法，找到能够用到的所有力量，包括他人的帮助，要为了一个目标矢志不渝地前进。这样的人才才是职场上的精英，才是能为企业创造价值的卓越人士。

若想成为职场上的卓越人士，只做到“尽力而为”是不够的，你必须全力以赴。

只要精神不滑坡，方法总比问题多

俗话说：“山不转，路转；路不转，人转。”我国古书《易经》上也说：“穷则变，变则通。”的确，天无绝人之路，遇到问题时，只要肯找方法，上天总会给有心人一个成功解决问题的机会。

在蒙牛集团，有这样一副对联：“只要精神不滑坡，方法总比问题多。”这是一种无所畏惧的信念，也是一种工作的指导方针。牛根生说：“在一个单位，不管是领导还是员工，只要有着这样的精神，有什么困难不能克服，有什么问题不能解决呢！”

在工作中，随时都会遭受挫折和失败，但只要心智不老、开启充满智慧的头脑，相信，方法一定比问题多。

相信大家对2003年上半年的“非典”仍然记忆犹新，它带给我们的不只是对“SARS”病毒的恐慌，也是对我国企业前所未有的一种冲击和考验。

虽然炎炎夏季来临，但冰激凌市场似乎依然冻结在“冰点”。不必说“吃冰激凌不利于预防‘非典’”的传言，也不必说店铺纷纷关门，单论大街上锐减的人流，对于随意消费、冲动购买型的产品冰激凌来说，命运多舛就是注定的。2003年4月下半月，冰激凌整体销量急剧下滑。一些小厂相继关停。但自古“危机”具有两面性，对退缩者而言是坟墓，对进取者而言是天堂。乱“市”出英雄，旧的市场格局每动乱一次，行业格局就调整一次。蒙牛正是在此期间打了一场胜利的营销仗。它在三个方面采取了“与众不同”的措施。

第一，转移阵地，开辟“第二渠道”。

食品一旦走出工厂，最基本的营销法则就是到“嘴多”、“胃多”的地方去。既然“非典”把人们逼到了社区，那么，社区就是最佳的“卖场”。

阵地变了，策略也要跟着变。蒙牛冰激凌紧急调整部署，在社区发展经销商、发展零售点。同时，改换包装形式，根据人们在“非典”期间不愿打开包装而