

世界**500**强企业
全力推崇的文化理念

问题 到此 为止。

席 平 于富荣◎著

在工作中，问题无处不在。当问题来临时，你会怎样选择呢？
是主动承担问题，积极寻找解决策略？还是把问题踢给别人，找借口回避？
本书为你讲述“问题到此为止”的五大秘诀。



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

F272.92/247

2008

世界**500**强企业
全力推崇的文化理念

问题 到此 为止。

席 平 于富荣◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

在工作中每个人都可能遇到大大小小的问题,如何才能及时发现问题?当问题出现时应该怎么办?等、靠、推、拖是不可能解决问题的。如果企业中的每一位员工都能从内心深处接受“让问题到此为止”的理念,那么提高效率将不再是空洞的口号。本书提出了每一位员工都应该认真反思的理念问题,帮助员工调整心态,掌握分析和解决问题的方法,从自身做起,让问题到此为止,提高企业的整体效率和效益。

图书在版编目(CIP)数据

问题到此为止 / 席平, 于富荣著. —北京: 电子工业出版社, 2008.4
ISBN 978-7-121-05104-3

I. 问… II. ①席… ②于… III. 企业—职工—职业道德 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 147872 号

责任编辑: 李 静

印 刷: 北京机工印刷厂

装 订: 涿州市桃园装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 9.25 字数: 71 千字

印 次: 2008 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 19.80 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

序

总统办公桌上的牌子

在美国前总统杜鲁门的办公桌上，立着这样一个牌子：“Book of stop here”，即“问题到此为止”。我想，这对于我们每一名职场人士来说，都是一个很好的启示。无论管理者，还是普通员工，在工作中都会遇到各种各样的问题，当问题出现时，你应该怎么办？是把问题踢给别人，找借口回避，还是主动想办法解决？不同的态度和选择将会带给你不同的结果。

那些总是找借口的员工，会变成企业中最不受欢迎的员工。他们虽能一时逃脱责任，但会一次又一次错失

可能成功的机会。而那些积极想办法解决问题的员工，会成为解决问题的高手，成为企业中受欢迎的员工。

“在其位，谋其政”，这是对每一名职场人士的基本要求。问题是你的工作中不可分割的一部分，敬业的人会视问题为机会，在努力寻找解决方法的过程中，锻炼个人的能力，逐渐成为不可替代的人。解决问题会使你的工作效率不断提高。当每个人都能不断解决自己工作中的问题时，推诿和等待会在工作中绝迹，工作再也不是“问题接力赛”，而成为运转正常的流水线，最终的结果是整个企业的工作效率都提高了。

让问题到此为止，是一种负责的态度；一名对工作负责的员工，会成为最受赏识的员工。有时候，你所取得的成就，不是因为你的能力，而是因为你的选择。那么，当问题来临时，你会怎样选择呢？

作者

目 录

第 1 章 为什么要让问题到此为止 1

“三个和尚没水喝”的启示 2

“人人都在做”与“人人做不好” 6

问题不会自己解决 10

不能只做“木偶人” 13

解决问题让团队效率提高 16

第 2 章 你让问题到此为止了吗——企业中的八大现象 19

现象一：工作中遥遥无期的计划与变化 20

现象二：干着的不如站着的 24

现象三：等、靠、推、拖	27
现象四：事不关己，高高挂起	31
现象五：“问题接力赛”、“踢皮球”	35
现象六：工作中的“鸡肋”	41
现象七：我尽力了	43
现象八：说得多，做得少	47
 第 3 章 职责所在，解决问题是硬道理	50
处理问题是你分内的事	51
自己的问题自己解决	53
对你遇到的问题负责	56
每人前进一小步，公司前进一大步	58
解决问题让你脱颖而出	64
“首问负责制”	66
 第 4 章 积极主动解决问题，把问题变成契机	69
推掉问题就是推掉机会	70
不要害怕问题出现	73
科学地预测问题	76
善于发现问题	80
有效控制问题	84
主动解决问题	88
责任到我，不会再推	92

让问题来成就你	96
第 5 章 方法为王：分析问题，解决问题	100
问题到底是什么	101
从问题的根源入手	105
找到问题的关键	108
先解决重要的问题	112
没有什么不可能	115
方法总比问题多	120
换一种角度思考问题	123
最简单的往往是最佳方案	127
寻找有益的帮助	131
结束语 负起责任，让问题到此为止	134

第 1 章

为什么要让问题到此为止

让问题到此为止，是世界 500 强企业全力推崇的文化理念，也是每一位员工应该铭记在心的行为准则。那么，为什么要让问题到此为止呢？让问题到此为止，带给员工个人、团队、企业的又是什么呢？在遭遇问题时，员工应该怎么做才能为自己的发展赢得更大的空间呢？本章从多方面阐述了这些问题，帮助你更好地理解“让问题到此为止”的必要性。

“三个和尚没水喝”的启示

一条流水线能够运转自如，依靠流水线上所有员工的共同努力，他们各司其职，把自己的工作做好，为下一个环节的工作铺路。但是，一条流水线变得一团混乱，往往只是因为其中一个很小的环节出了问题。比如在制衣厂，无论负责裁剪、压边和钉扣等任何一个环节的员工停下了自己的工作，都有可能使本应按期装箱的衣服无法按时完成，造成厂家无法按照订单的要求成功交货而使厂家蒙受巨大损失。

只有每位员工都把自己的工作做好，解决自己工作中的问题，才能使工作不在自己的环节中断，使整个企业运转正常。否则，一位员工遇到问题推脱了，另一位员工也毫不犹豫地踢走问题，整个企业就会陷入瘫痪，

更不用说什么提高效率了。

有一个著名的华盛顿合作规律：一个人对工作敷衍了事，两个人互相推诿，三个人则永无成事之日。这就像我们耳熟能详的“三个和尚”的故事。一个小和尚在山上时，每天起早到山下去挑水，每次能够挑两桶水，水缸总是满的，他用起来很方便。第二个和尚到来后，两个和尚都觉得挑水不是自己一个人的事了，于是两个人下山去抬水，每次只能抬一桶水，水缸不总是满的了，水很快就用完了，再用的时候还得两个人去抬，用水就变得不那么方便了。第三个和尚来了，这下子有三个人用水了，但是三个人没有一个主动去挑水，都等着别人下山去挑水，于是水缸里总是空的，人多了，可是竟然连水也喝不上了。

在这个故事里，如果有一个和尚能够主动去挑水，或任意两个人去抬水，都不会出现没水喝的情况。如果三个人能够分出次序，轮班挑水，用水不但能变得很轻松，而且会十分方便。可是，他们有一个错觉，问题不是我的，总有别人可以推、可以靠。

我们每个人的工作也是如此，如果不能让问题到此为止，工作就变成了员工之间的对抗赛，看谁能把问题踢得更远。

等待依靠、逃避责任的人，他们就像故事中的三个和尚，把工作看成是可以推脱的事。而那些奉行让问题到此为止的员工，总是把工作看成是自己的责任，遇到问题会无惧地迎上去，想尽办法去解决。他们不找借口，不依赖别人，不逃避，正是这种不敷衍、不等待的态度，为他们搭起了一架走向成功的梯子。

任何一位员工，之所以被安置在一个职位上，就是为了让其做好自己应该做的工作，解决工作中出现的问题，而不是把问题推给别人，等着别人去完成。试想，一位总是出现问题就推脱的员工，他的职位有何存在的意义呢？

美国钢铁大王安德鲁·卡内基曾经说过，有两种人绝对不会成功：一种是除非别人要他做，否则绝不主动做事的人；第二种则是即使别人要他做，也做不好事的人。那些勇于负责，不需要别人催促就会主动做事，而

且不会半途逃脱的人必将成功。如果你能把“让问题到此为止”的理念铭刻在自己的心中，就一定会不会逃避自己工作中的问题，不但能够挖掘出自己最大的潜力，而且能够最大限度地提高自己的工作效率，成为一个总是被需要的人。

“人人都在做”与“人人做不好”

我们的生活中，有很多这样的例子。每位员工看上去都在忙忙碌碌地工作，但是企业的整体工作效率却很低，而且一旦工作中出了问题，就会出现员工之间互相推诿的现象，连责任都无法明确归属。其实，之所以出现这种情况，是因为很多员工忽略了“做完”和“做好”之间的区别，满足于做完工作，而不是把工作当做自己的责任，全心全意去做好。

人人都在做，也不一定能够人人都做好。对于没有责任感的员工来说，工作只求做完，而根本不会积极把工作做到最好，为下个环节铺路。如果领导不能明确地划分职责，甚至还可能出现人人都在做、人人都做不好的情况。没有一位员工能够让问题到自己为止，则企业的运转就会被充斥其中的各种各样的问题所困扰，更不

要说有所发展了。

只有那些能让问题到自己为止的员工，才能对工作抱有持久的激情，才能认真对待自己的工作，从工作中找到真正的价值。比尔·盖茨曾经说过，如果只是把工作当做一件差事，或者只将目光停留在工作本身，那么即使从事你最喜欢的工作，你依然无法持久地保持对工作的激情。但如果你把工作当做一项事业来看待，情况就会完全不同。

那些能够让问题到自己为止的员工，在接受一项工作的同时，也会承担工作中所有的问题和麻烦，即便是一项琐碎的工作，他们也会努力做到最好。在他们看来，工作并不仅仅是完成就好，不但要做，还要做好。他们勇于对自己的工作负责，即使工作出了错，也会主动承担责任。

只有不断为企业创造价值的员工才能推动企业的发展。仅仅是做完了工作而不是把工作做好的员工，表面看来是在努力工作，却不能让工作中的问题到自己为止，不能为企业创造相应的价值。

山上的一家寺院里有一个小和尚，他的工作就是负

责每天撞钟。一开始小和尚觉得很新鲜，于是很认真地按时去撞钟。半年过去了，小和尚越来越觉得自己的工作很无聊，他开始懈怠了，尽管仍然每天去撞钟，却只是敷衍地去撞而已。

终于有一天，小和尚被分配到后院去劈柴挑水，因为他不能胜任撞钟的工作。小和尚很不服气，认为自己撞钟很及时也很用力，于是极力分辩。主持却语重心长地说：“你撞的钟确实很准时、很用力，可是钟声很空泛，没有感召力。而我们的钟声不但要响亮，还要悠远、浑厚。你的钟声只是做到了响亮而已。”

要想真正地提高企业的效率和效益，人人都在做显然是不够的。只有“人人都做好”，才能真正满足企业发展的需要。

一家公司招聘了一位新会计，他能够做出漂亮的报表，数字写得十分整齐，看上去赏心悦目。他的办公桌永远干干净净，账本放得十分整齐。他工作也十分认真，对待同事很温和。但是他的报表却经常会出现一些莫名其妙的数据，有时候连他自己也说不清楚数据是怎么登上去的，这样每次月末的对账都成了一件让人头疼的事，

经理对他交上来的报表总是一头雾水，整齐漂亮的报表如同废纸，毫无作用。无奈，经理只好辞退了他。

企业需要的优秀员工，不但能工作，而且能把工作做好，真正地解决工作中出现的问题，而不是为企业制造问题。