

Face Reality

面对现实

石地 著

为人处世 实战手册

尽管事实很有威力，许多人却害怕面对事实。也许他们害怕一旦他们对事实看得太清楚的话，他们——或者是他们上面的某些人有可能会不喜欢他们看到的事情...



中国出版集团公司
China Publishing Group Corp.



中版集团数字传媒有限公司
China Publishing Group Digital Media Co., Ltd.

面对现实

石地 著

中国出版集团

中版集团数字传媒有限公司

面对现实

石地 著

内容提要：

尽管事实很有威力，许多人却害怕面对事实。也许他们害怕一旦他们对事实看得太清楚的话，他们——或者是他们上面的某些人有可能会不喜欢他们看到的事情。或许他们以为只要他们不去看，那些令人讨厌的事实就会烟消云散，但事实是不会烟消云散的。因为学过哲学的人都知道，矛盾是无处不在，并且它不为人的意志所左右。一本教你如何面对现实，在公司里为人处世，在工作中游刃有余的实战手册。

ISBN 978-7-89900-497-5

出版时间：2016年3月

总策划：祁兰柱

责任编辑：余红

封面设计：刘艳红

出版发行：中版集团数字传媒有限公司

地址：北京市东城区朝阳门内甲55号中国出版集团公司大楼一层北侧

邮编：100010

Website: www.dajianet.com

E-mail: shuzichuanmeiapp@cnpubg.com

电话：010-58110486

传真：010-58110456

版次：2016年3月第1版

字数：88,149

定价：2元

ISBN 978-7-89900-497-5



目 录

第一章 面对现实：认识篇

让事实说话
实事求是才是真正执行
实事求是就要直面恐惧
成功真谛——事实是友善的
认识你自己
认识你的公司
认识你的伙伴
认识你的任务
团队的执行文化

第二章 开始行动：方法篇

团结一切可以团结的力量
服从管理=提升捷径
给自己设定标准
把目光放在你想去的地方
打破常规才能绝处逢生
寻找最佳解决途径
不断改进自己的工作
培养良好的工作习惯
认真对待问题
建立良好的行为模式
实现目标的七个步骤
站在公司的整体高度看问题
寻找高效能的解决方法
实用、简单的工作方法

第三章 开始行动：流程篇

执行决策的流程
正确的行动之树
立即行动
敢于解决最棘手的问题
不可能所有的事一天做完
聚焦关键因素
提高工作效能训练
电梯测验
每天制一个图表
“正确的做事”还是“做正确的事”
首先，找出“正确的事”
办事应该遵循的流程

甬等万事俱备
想好了就去做
帕雷托规则
把 80/20 规则运用到工作中去
聚焦于关键结果领域
率先准备好你需要的一切

第四章 给自己打气：信息篇

除了胜利还是胜利
阻碍我们的主要是心态
不放弃每一次机会
相信同一战壕里的朋友
矢志不渝的朝着成功
打造坚强刚毅的性格
学会从挫折中站立
向挑战自己

第五章 执行无止境：升华篇

团队是执行企业任务的有力工具
危难时敢于打破规则
工作不只是为了薪水
只把自己当蚂蚁
提倡敬业，并非陈词滥调
充当老板的左臂右膀
干一行爱一行
员工成长了公司自然成长
朋友，你是哪种人
要看到比薪水更高的目标
铲除懒惰拖延的习惯
接受老板任何一个合理的要求

第六章 像老板一样工作：感悟篇

别怕疯狂的想法
用百分之百的热情去对待工作
笑对职场笑对人生
让团队离不开我
我能为公司多做些什么
一如既往地替公司着想
团队的力量
做事业的恋人
追随老板的目标
帮助老板成功就是助自己成功

第一章 面对现实：认识篇

尽管事实很有威力，许多人却害怕面对事实。也许他们害怕一旦他们对事实看得太清楚的话，他们——或者是他们上面的某些人有可能会不喜欢他们看到的事情。或许他们以为只要他们不去看，那些令人讨厌的事实就会烟消云散，但事实是不会烟消云散的。因为学过哲学的人都知道，矛盾是无处不在，并且它不为人的意志所左右。而躲避事实所开的是一剂失败的药方，终有一天事实会水落石出。

让事实说话

你是否经常意识到有些时候，你的项目的范围太大或者是太模糊，从最初的假设入手就毫无意义。还有些时候，你很想去开拓一个新的领域，但是你的经理中并没有助于解决问题方案。这个时候你千万不要惶恐！因为只要你把事实收集起来进行诚恳地分析，解决方案就会自己找上门来。

为了能让这个道理更具有说服力，下面给你讲一个故事：

有位叫哈米施·麦克达莫特的项目经理，当时他所进行的一项研究是努力改善一家大银行在外汇业务方面的业绩。他们一行人假定要把后勤部门的经营成本降低 30%。麦克达莫特要指出的是，在那个阶段他尚一无所知，没有任何关于把这些成本从企业中消减下去的最初假设，坦白地讲，在其后勤部门的运作流程方面他们知之甚少。

麦克达莫特不得不去拜访负责后勤部门流程的那位女士及其高级助手，没想到这位助手直截了当地说：“你们以前从未做过这些事情，而且你们对这一行一无所知。这两种情况之一肯定会发生：要么你们带回一些我们已经知道的内容——在这种情况下你们没有提供任何有价值的东西。我们理解你们到这里来的原因，而且你们正在这方面进行努力，但从我们的观点看，这完全是在浪费我们的时间和银行的钱！”

话虽这么说，她还是把他们所要求的资料给了麦克达莫特他们。结果证明，有一项产品，大约占了其业务的 5%，却正在形成其成本的大约 50%。麦克达莫特觉得银行完全有能力可以改变这种情况，于是在项目接下来的阶段，他们把这一分析扩展到企业的其他部分，很快就超出了原定的目标。

这个故事的寓意在于，最初的假设并非是成功解决问题的先决条件。有最初假设会有助于你组织和深化自己的思维，但如果你提不出一个最初假设，也不要灰心，要知道没有任何一个问题可以躲得过以事实为基础所进行的分析的威力。只要把足够的事实放在一起，把它们与某些创造性的思维结合起来，你自然就会得出解决问题的办法。下面这个故事是引用了麦肯锡一个成员的实事求是的经历：

有一次，在一家大型保险公司的项目中，项目经理使其团队和客户确信，恢复客户盈利能力的关键在于消除“遗漏”，在接受顾客索赔时不要做什么调整。他派了一位新手去搞清楚过去三年火险索赔的遗漏率。如同任何优秀的麦肯锡成员一样，这个年轻人不知疲倦、十分勤奋地投入了自己的工作。他把堆成小山似的索赔梳理了一遍，以便找出遗漏。结果是：几乎没有任何遗漏，与项目经理所预测的几乎不是一回事。

这位项目经理不是想办法搞清楚这些资料到底是怎么一回事——这恰恰是他需要重新检验自己的假设的一个线索，而是简单地告诉那个年轻人要面对现实，要再去看看汽车保险，接下来是海事保险……最后是商业保险。但没有哪一个地方找到了期望中的遗漏率。有一天，这位项目经理坐在团队的现场办公室里，显得有一点沮丧。团队与客户的主要接触萦绕在他的脑海里。他问了一句：“怎么回事，尼克？你难道还没有找出足够的遗漏吗？”

这个小故事的寓意在于，不管你觉得最初的假设有多么出色、多么深刻、多么根本，你

都必须做好准备，接受事实，进行调整，回到事实上去。

那么，你又如何才能避免这个陷阱呢？在这里，编者引用了一位首席执行官的话：

（1）间或从对事实所进行的连续不断的收集和分析中停下来，问一问自己，过去一个礼拜（也许是两个礼拜或者更长的时间）你已经学到了些什么？

（2）新的信息与你的最初假设适应程度如何？

（3）如果不适应，它可能会怎样改变你的假设？

（4）马上就做这样一些小小的现实性检验，会节省你在死胡同里钻牛角尖的时间。

面对现实，回到事实中去！让事实说话！不论是正确做事，还是做正确的事，这都是一个必须牢记的准则。很多时候，正是对事实的梳理和回归，让我们对什么是正确的事有了更清晰的认识。

实事求是才是真正执行

不正面面对恐惧，就得一生一世躲着它。

——奥姆斯特德

实事求是执行文化的核心，但对于大多数组织来说，里面的员工都是在尽量避免或掩盖现实。为什么呢？因为实事求是的态度有时会使得生活变得非常残酷，没有人愿意打开潘多拉的盒子，他们总是希望能够掩盖错误，或者拖延时间来寻找新的解决方案（而不愿意承认自己此刻并没有找到任何答案）。他们希望能够避免对抗，大家都希望汇报好消息，没有人愿意成为制造麻烦、对抗上级的倒霉蛋。

企业的领导者也是如此，当我们要求领导者们描述自己企业的强处与弱处的时候，对方总是对自己的强处夸夸其谈，而对于自己的弱处，却总是讳莫如深。当我们问对方准备采取什么措施来改进自己弱处的时候，答案总是含糊其辞。他们会说：“我们必须实现目标。”当然，你应该尽量达到自己制定的目标，但问题是你准备采取什么具体的措施。

那么，如何使自己在做出任何决策的时候，始终把实事求是的态度放在首位呢？

首先，你自己必须坚持实事求是，当然说得通俗一点也就是要面对现实；

其次，要确保组织中在进行任何谈话的时候，都把实事求是作为基准。

坚持实事求是就意味着你必须用一种客观的态度来看待自己的公司，尤其是在拿自己的公司与其他公司进行比较的时候。你一定要非常清楚地了解公司当前所发生的一切，同时要放开眼界，在衡量自己进步的时候，要把眼光放在与其他企业的对比之上，而不是仅仅局限于本企业内部。你不能把自己的关注点停留在“我今年取得了什么进步？”这样的问题上，你应该问，“和其他公司相比，我们公司目前的状况怎样？它们是否取得了更大的进步？”这才是一种真正的实事求是的态度，也才是真正的执行。

实事求是就要直面恐惧

“不正面面对恐惧，就得一生一世躲着它。”

——麦克阿瑟

不要因为恐惧失望而害怕尝试，一旦你正面面对恐惧，很多恐惧都会被一一击破。

对此，西点军校的1967届毕业生卡兰德有切身的体会。

有一次，卡兰德在纽约的一个漂亮饭店里，看着善泳的朋友们在阳光下嬉戏，忽然有一种不舒服的感觉涌上心头，但卡兰德只告诉他们不想下水的原因是自己怕晒黑，所以不想去游泳。朋友们笑着怂恿他：“不要因为怕水，你就永远不去游泳……”

阳光溅在他们水滑滑、光亮亮的肌肤上，他们一个个像海豚一样骄傲地水里嬉戏着，而

卡兰德其实并不想躲在没有阳光的阴影里看着他们的快乐而已，而他觉得自己动作太笨拙，害怕在众人面前出丑。

一个月后，朋友邀卡兰德到一个温泉度假中心，他鼓足勇气跳下去了。

卡兰德发现自己没有想象中那么无能，但他不敢游到水深的地方。

“试试看，”朋友和蔼地对他说，“让自己灭顶，看会不会沉下去！”

“你说什么？”卡兰德还以为他这个游泳高手故意开玩笑。

卡兰德试了一下，朋友说得没错，在我们意识清醒的状态下，想要沉下去、摸到池底还真的不可能，真是奇妙的体验！

“看，你根本淹不死！沉不下去！为什么还要害怕呢？”

这等于给卡兰德上了一课，他终于若有所悟，从那天起，他不再怕水，虽然目前不算是游泳健将，但游个四五百米是不成问题的。

从这则游泳故事中，我们可以看出在人生中有不少潜藏的恐惧，有的是因自己的怯懦而产生，有些是外力在我们成长的过程中所加诸的阴影，如果我们正视它，正面迎接它，就会发现，它其实并不可怕。

因此，朋友请昂起你的胸膛，要敢于战胜一切恐惧！

成功指南——事实是友善的

事实是你用以铺就解决措施之路的砖石，事实也是建立支撑这一措施的柱子的砖石，因此，不要害怕事实。

在著名的咨询公司——麦肯锡，解决问题的出发点是从事实入手的。在进行项目的第一天，团队的所有成员要对成堆的资料和内部研究报告进行梳理，收集到足够的事实，以便在第一次团队会议上对他们的那一部分问题进行说明。在总结出了最初的假定之后，团队会冲出去收集必需的事实用以支持或反驳最初的假定（这是在完成了适当的分析之后）。

当你开始在麦肯锡工作的时候，收集和分析事实就是你存在的理由，这正如一位前 SEM（SEM，资深项目经理。在许多情况下，作为初级合伙人，SEM 负责多重研究，还要腾出一部分精力用于维护客户关系。SEM 承担合伙的所有压力，但是得要低一些。）所观察到的：

当你剥离了麦肯锡用以装扮其解决问题程序的许多美妙的语言之后，剩下的就是对问题成分的令人非常兴奋的、高质量的分析，与之相伴的还有对待收集事实的积极态度。

为什么事实麦肯锡做生意的方法中处于如此重要的地位？这有两方面的原因：

首先，事实弥补了内在的直觉的缺乏。大多数麦肯锡顾问都是通才，他们对很多事情都有所了解。随着他们经验的积累和职位的提高，他们会对很多事情非常了解。但是，即便是到了这个水平，他们的所知还是不如实际工作人员，比如说，在对易腐食品的库存管理实践方面，他们就不如那些已经在公司中一直从事分销工作达 10 年之久的职员。对于一项存货管理问题，也许在 10 秒钟之内就会告诉这些家伙解决的办法（尽管他们也可能比较善于审视事实），但麦肯锡则必须先看事实。

另一方面，事实架起了跨越可信度鸿沟的桥梁。在加入公司的时候，一名典型的“咨询顾问”应该是其所在院校的名列前茅的毕业生（至少在美国是如此），在一家大公司工作过两到三年，而且在一所名牌商学院获得了 MBA 学位，他们的年龄大约在 25 岁左右。在其第一个项目中，他们也许得向一家名列《财富》50 强的首席执行官提交自己的分析报告，而这样的老总对一位刚刚培训出炉、年龄只有 27 岁的 MBA 所说的话是不会给予多少信任的，除非有足够份量的事实支持他们。对于向其老板提交建议的初级主管而言，情况也一样。

尽管（或者也许是因为）事实很有威力，许多生意人却害怕事实。也许他们害怕一旦他们对事实看得太清楚的话，他们——或者是他们上面的某些人有可能会不喜欢他们看到的事

情。或许他们以为只要他们不去看，那些令人讨厌的事实就会烟消云散，但事实是不会烟消云散的。躲避事实所开的是一剂失败的药方，终有一天事实会水落石出。你必须不怕事实，敢于面对现实，要捕捉事实，利用事实，但不要害怕事实。

认识你自己

一个人面对的最大的现实就是自己，可是有很多人在匆忙中却忽略了问自己这些问题：

你的基本价值观是什么？

你的抱负是什么？你从哪里来，现在身在何处，将来又想去哪里？

你的优势是什么？缺点又是什么？

你喜欢干什么？不喜欢干什么？

如果你清楚自己喜欢干什么，又知道自己的优势所在，并且拥有恰如其分的抱负，那么你的成功确实指日可待，但现实生活往往没有这样美妙。

有这样一个笑话，说一家大公司的人事经理每次面试之前都紧张万分，他知道自己其实一点都不喜欢和他人打交道，他从来没有享受过和面试者聊天的愉快感觉，他只是盼着每场面试尽快结束，好逃离这种痛苦的折磨。这个笑话中最富有讽刺意味的是，一个负责招聘的人却没有把自己放置到一个合适自己兴趣和能力的地方。这或许从某种意义上说明了现实生活中干一份自己喜欢，又能发挥自己优势的工作有多么的困难。

现实情况往往是，由于种种原因，我们没法做到自己真正喜欢的事情，或者干脆就是我们弄不清楚自己真正喜欢做什么，不过这也没有关系，重要的是我们必须继续做好手头的事情。邱吉尔说过：“告诉人们做喜欢的事情简直是胡说八道，一个人应该喜欢他做的事情。”他的话里包含了一些智慧，至少很好地体现了面对现实的精神。实际上，每种工作都包含了让人不喜欢的东西，而人们发现自己不喜欢什么总是比较容易。有的人用频繁地换工作来逃避这种不喜欢的东西，结果发现没有一样工作能让他完全满意。据说一家著名的咨询公司面试中的一个传统问题是：你认为这个工作中最糟糕的部分是什么？绝大多数人提到工作时间紧，压力大；整天飞来飞去，到另一个城市里只能泡在酒店里写报告，根本没有时间观光；客户很厉害，要做好挨骂的准备等等。其实，回答了什么并不重要，重要的是你对这份工作中让你讨厌的东西已经有所准备。能不能与工作中不那么好的一面和平共处，这是考验一个人能否面对现实的时候。现实的态度是，你应该就像接受自己的缺点一样，接受工作固有的缺憾，以正面积极的态度投入其中。因为是你手头正在做的这份工作给了你机会积累资源和经验，而不是你梦想中的工作。

认识你的公司

当一个人进入一具体的企业以后，企业就成了他职业生活中不得不面对的现实。如果把企业比作员工施展才华的舞台，那么不了解舞台的演员纵然演技再好也不可能有什么出色的表演。对于企业这个舞台，我们必须了解的最重要的东西包括它的组织结构，流程制度和文化特征。

企业的组织结构常常反映在企业的“组织结构表”当中，它标明了企业按照不同的职能划分成了那些下属的部门，每个部门设置了哪些职位，哪个职位向哪个职位报告。根据企业的组织结构表，你可以清晰地定位自己处在哪个层级，应该直接对哪些人负责。在比较复杂的企业组织里，部门除了按照不同职能来划分，也有同时依据不同区域和产品来划分的，这就是所谓的“矩阵式”结构。在矩阵式结构中，一个人的清晰定位显得更加重要，因为这时候你会发现你同时必须对好几个上司负责。清晰定位的一个好处就是你可以了解自己的职权

范围，在职权范围以内行事很重要。虽然在责任不明朗的时候，企业鼓励员工多多承担责任，但是任何时候超越职权范围的行为还是会冒相当的风险。所以，现实的执行者会事先辨别那些超越本身职权范围以外的需要，争取有相关权力的人的授权或者是支持。掌握资源，规避雷区，这对高效的执行者来说非常关键。

管理良好的公司一般都有一系列有关流程制度的规定。比如绩效考评有绩效考评的流程制度，财务有财务的流程制度。企业依靠这些流程制度的规定规范管理，分配各种资源，约束员工的行为。这些规定一般都具有强制性，员工必须自觉使自己的行为符合这些规定，这是服从职业纪律的最基本的要求。一旦适应这些规定，你会发现这些看似束缚的规定其实大大便利了你的工作，只要运用得当，你就能通过这些管道获得执行需要的资源，工作起来如鱼得水；而如果你的行为总和这些规定相抵触，那你会发现你和企业只能“格格不入”。

在一家财富 500 强的医药公司有这样一个令人惋惜的例子：

理查德是一个自信而富于魅力的销售员，他有一份相当出色的履历表，在过去的几份工作中他的业绩不俗。在新加入这家医药公司以后，他因为经验丰富很快就上手，一段时间后因为业绩出众令大家刮目相看。但到年中测评的时候，他得到的评价却不是很高。原来他一贯厌恶填写各式“申请”和“报表”，对企业正在推行的“数据分析”、“流程表”等等也不屑一顾，他认为那完全是些浪费时间的废物，只有得到订单才是实在的。除此以外，他对上司交待的事情处理得也漫不经心，疏于汇报，参加销售人员的阶段总结会议，也常常以洽谈业务为由迟到，到了也是坐在后排想自己的事情，因此给分管他的大区销售经理的印象极其糟糕。

这些事情累加的结果就是理查德尽管业绩出色，但得到的总体评价不高。

这家医药企业前些年更换 CEO 以后一直强调加强流程管理，建设内部管理制度，希望每笔单子都是可以控制的，希望每个销售员每一天的销售情况都是可以控制的。理查德因为个人风格和管理制度相差太远，当同期进入公司的同事纷纷升迁的时候，他不得不又一次选择离开。

理查德的例子非常让人惋惜，他有出色的业务能力，但是因为不能对企业的流程制度善加利用，结果断送了本来大好的前程。过分强调个性与自由的员工都应该以这个例子为借鉴，认真考虑怎样才能在企业既定的制度下发挥自己的才能。毕竟，失去登上舞台的机会，纵有一身的好演技也无从施展。

我们都知道企业文化是一个企业真正信奉的价值和哲学的载体，它通常没有白纸黑字地表达出来，但它的影响却每天都通过员工的行为和企业的运作反映出来。一个组织的文化就像它的性格，你可以尝试用一些人性化的字眼来描述它，比如，这是一个不张扬的、务实的、高效的公司等等。尽管不同的公司企业文化天差地别，有一点可以肯定，你的个性和组织的文化越吻合，你待在这个组织里感觉就越舒服。反之，你会觉得“这个地方不是我要呆的地方”，企业也会觉得“这个人不是我想要的人”。所以，考虑进入任何一家企业之前，你都必须慎重地考虑你的性格和它的企业文化是否比较接近。而一旦进入这家企业，你就得尽快使自己融入已有的企业文化氛围中，这也意味着你得靠持续的努力走过最初的磨合阶段。

最后，关于认识你的公司，我还得强调一下提高你的洞察力。请回头想想，在刚参加工作的时候，你还是个“生瓜蛋子”，有人会跟你说：“好好跟那边的那条老灰狗学学吧，他有绝活，知道这里的一切。”“灰狗”们往往在企业里呆得有些年头了，他们特别理解这个系统，也知道如何让这个系统为他们所用，而不是对着干。他们比别人都明白其中的厉害，明白里面的规则、信条、偏见，还有驱动这个系统运转下去的种种行为指南。如果你知道了他了解的东西，你就能避免破坏规矩，不管是文字上的规矩还是其他形式的规矩，不会让自己难堪，也不会让老板觉得你格格不入。你还可以了解上层希望在员工身上看到哪些优点，他们希望听到什么或者看到什么来决定你是不是称职。总之，你可以了解到更多企业的“游戏规则”，

这里面有些是写下来的规则，有些是没有写出来的往往是更加重要的规则，了解这一切的秘诀就是不断提高你的洞察力。

认识你的伙伴

在今天日益复杂的商业环境中，想要做好任何一件事情，你都必须和其他若干人打交道。这些人包括同一公司的你的上级，你的下属，还有其他部门的同事，当然也包括公司以外的客户和供应商，有时候甚至还包括政府官员和媒体人员等等。这些人加在一起构成了你工作中的伙伴。你必须面对的现实是，你要完成工作就离不开工作伙伴的支持和合作，而你和他们的利益永远无法完全一致。你不能想当然得到任何需要的便利，你必须设计一份策略来达到自己的目标，设计策略的基础就是对人性及其基本行为特征的把握。下面是心理学和行为科学专家菲利普·麦格劳博士在他的《生活策略》一书中总结出的十大人性特点：

- 1、所有人最担心的事情是被拒绝；
- 2、所有人最需要的是被接受；
- 3、为有效管理他人，你必须以能够保护或强化其自尊的方式行事；
- 4、任何人——特别强调，是任何人——行事前至少都会问一下：“此事与我何干？”；
- 5、任何人——特别强调，是任何人——都喜欢谈论对他们自己十分重要的事情；
- 6、人们只会听到和听从他们理解的话；
- 7、人们喜欢，相信和信任跟他们一样的人；
- 8、人们经常按照不那么显而易见的理由行事；
- 9、哪怕高素质的人也有可能而且经常是心胸狭隘和琐细的；
- 10、任何人——特别强调，是任何人——都挂着一个社会面罩，你必须透过这个面罩才能看清楚他的本来面目。

麦格劳博士认为：如果你明白其他人做或不做什么事情，你就不会因为自己或别的任何人而措手不及。掌握这些最基本的人类行为特点，并将其运用到与平时工作相关的人际交往中去，你就可以主动实现自己的目标，而不是仅仅对别人的行为作被动反应。至于具体针对某个人，在某个特定情形下采用何种策略，不少书里已经给出了相关的讨论，这里就不多说了。

最后我想强调一下“尊重权威”的重要性，“尊重权威”这个说法听起来陈腐，但处理不当很可能成为你所犯的最愚蠢的错误，我们看看 30 岁的戴维的事例。

戴维是西海岸一家著名建筑师事务所的设计师。在他为公司服务的 8 年中，由于成绩卓著，他先后荣获 5 项设计大奖。随着职位的升迁，他越来越感到沮丧。他热爱自己的工作，但无法和自己的老板融洽相处。只要一谈到工作，说几句公司的风凉话，总是难免的。他诅咒“愚蠢的官僚体制”限制了他才能的发挥，他给两位财务主管各起了一个有意思的绰号，并大谈有关他们的笑话。由于他直言不讳地讲了公司的很多坏话，所以对某位“不太称职”的管理者仍能和他相处，他也深表怀疑。慢慢地，他从引人注目的公司“未来之星”变成了人人敬而远之的愤世嫉俗的家伙。

从公司的角度看，一个组织要高效地运转，至上而下的令行禁止至关重要，因此尊重权威也成为必需。如果员工缺乏对上级权威的尊重，那么他在接到命令和指示的时候就容易产生抵触情绪，或者干脆是自行其是，完全按照自己的想法来。这样一来，就好比一架机器上的各个部件自顾自地运转，结果可想而知。所以对于不愿意服从，不能做到尊重权威的人，公司是绝对不会委以重任的。从个人的角度看，上司也是普通的人，也有各种缺点和不当之处，如果作为员工凡事只一味持批评的态度，甚至是苛刻的批评，那么像戴维一样，自然会破坏自己和上级之间的信任感，这最终也会对自己的情感和精神造成伤害。所以，无论从哪

个角度看，尊重权威都是必不可少的，现实的你应该知道避免在这个问题上犯愚蠢的错误。

认识你的任务

1、问题不会永远是问题

有时候，一个商业问题会摆到你的办公桌上让你去解决，虽然问题相当清楚，但不管你要冲向哪个方向，在此之前，请你确保自己正在解决的是正确的问题也可能它并不是先前交给你的那个问题。

一位具有理工科背景的朋友告诉我，商业问题的解决是有机而复杂的，就跟医学问题一样。病人到医生的办公室说，自己有一点发烧还附加嗓子痛、头疼、鼻子堵塞。医生不会马上就相信病人的结论，她会翻开病历，问一些探究性的问题，然后再作出自己的诊断。病人也许是发烧，也许是感冒了，还可能得了什么更厉害的病，但医生不会依靠病人自己对自己所进行的诊断，而应该遵循望、闻、问、切这四个基本步骤。

搞清楚交给你的问题是不是真正的问题，惟一的办法就是更深入地挖掘、收集事实，问问题，到处逛。一般用不了多久，你就能搞清楚自己走的方向到底对不对。

当你确信自己是在为一个错误的问题伤脑筋时，你会做些什么？当医生认为病人的轻微症状掩盖了某些更为严重的问题时，她会告诉自己的病人：“琼斯先生，我可以治疗你的头疼，不过我认为这是某种更为严重的病情的症状，我会做进一步的检查。”按照同样的方法，你应该去找你的客户或者是你的老板，只要是最开始要求你进行投入的人就行，并告诉他：“你让我去了解 X 问题，但真正对我们的业绩有影响的是来自于对 Y 问题的解决。只要你真想的话，我现在就可以解决 X 问题，不过我认为把精力放在 Y 上面更符合我们的利益。”如果你有支持自己的资料，客户既可以接受你的建议，也可以让你继续处理原来的问题，但是你已经尽到了根据客户的最佳利益行事的责任。

2、确认限制问题的主要因素

什么问题使你退缩不前？什么因素决定你实现目标的速度？什么决定你从原地到你想去的地方有多快？什么使你停止或不敢去做可能真正重要的大事？为什么你还没有达到你的目标？

这是你将在实现个人的高效率的道路上提出并回答的其中一些最重要的问题。不管你做什么工作，总是有决定你做多快或多好的限制因素。你的工作是研究这个问题，确认里面的限制因素。随后，你必须集中你的所有精力减轻这个阻力。

在几乎每一项任务中，不管任务大小，一个因素决定你实现目标或完成工作的速度。它是什么呢？要把你的精力集中在那个关键的领域，这可能是你的时间和才智的最重要用途。

这个因素可能是你需要其帮助或决定的一个人，可能是一种你需要的资源，在有关机构的某个部门的弱点或者其他事情。但是，限制因素总是存在，找到这个因素是你的工作。

例如，一个企业的目的是找到并留住客户，通过找到足够的客户，这个企业从中营利，继续发展壮大。

在每一个企业中，都有一种限制因素或制约点决定这个企业实现其目的的速度和圆满程度。它可能是市场营销、销售量或者销售力量本身，它可能是经营成本或生产方法，它可能是现金流量或成本的水平，公司的成功与否可能取决于竞争、客户或当前的市场。这些因素之一，而不是任何其他事情，决定公司实现增长目标和利润的速度。那么，它到底是什么呢？

准确地确认任何进程中的限制因素并且把精力集中在这个因素上，可能比任何其他单活动带来的进展都多，所用的时间都短。

你的主要限制因素可能是无关紧要并且不特别明显的事情。有时，它需要你列出进程的每一步，检查每一项活动，确定究竟什么因素是你的障碍。有时，它可能是客户的一种消极

的看法或反对意见，使整个销售进程放慢。有时，正是由于缺乏某一个功能而阻碍一种产品或服务的销售增长。

始终要记得在现实中去发现问题，要诚实地检查一下你的公司，要看看你的老板、你的同事以及你的员工，确认是否有一个关键的弱点对你或你的公司构成障碍，阻碍你实现重要的目标。

在你的个人生活中，你必须诚实地寻找决定能否迅速实现个人目标的自身限制因素或限制技能。

成功人士总是通过提出这个问题开始对各种限制因素进行分析：“我本人有什么问题对我构成障碍？”他们承担全部责任，从自己身上寻找问题的原因和解决办法。

要不断地提问：“什么因素决定我实现想要实现的结果的速度？”限制因素的定义决定你用来减轻限制的战略。如果不能找出正确的限制因素，或者找出错误的限制因素，就可能使你误入歧途，你最终可能解决了不想解决的问题。

某个大公司，销售额每况愈下。公司的领导人断定，主要限制因素是销售力量和销售管理部门。结果，他们花费大量资金对销售管理部门进行改组，对销售人员重新培训。

他们后来发现，销售下降的主要原因是一位会计所犯的错误，他无意中把公司的产品价格与市场竞争对手相比定得过高。该公司对价格进行了调整，随后销售额立即回升，这个企业又恢复了营利。

在每一个限制因素或制约点背后，一旦找到并且成功地减轻，你就会发现另一个限制因素。不管是早晨准时上班，还是事业上的成功，总是有一些限制因素和瓶颈决定你的进展速度。你的工作是找出这些因素，集中精力尽快减轻。

你每天从一开始就消除一个重要瓶颈或限制因素，这会使你精力充沛，力量无穷，它促使你善始善终地完成工作。

3、加强紧迫感

效率高的人抽出时间考虑、筹划并确定优先事项。随后，他们迅速地朝着他们的目标和目前前进。他们稳步地工作，畅通无阻，持续不断，在一般人进行社交，浪费时间，从事低价值活动的同时完成了大量的工作。

当你在紧张而持续的活动中从事高价值的工作时，实际上你可能进入了一个称为“涨潮”的奇妙精神状态。几乎每一个人都在某个时候有这种经历，真正成功的人士进入这种状态比一般人频繁得多。

在“涨潮”状态下，这是人的表现和效率最高的状态，你的脑海和情感出现了几乎是奇迹的东西。

你感到得意洋洋，头脑清楚，你所做的一切似乎都毫不费力，非常准确。你感到高兴和精力充沛，你有强烈的平静和个人效率感。

在几个世纪来人们确认并且谈论的“涨潮”状态下，你的明确性、创造性和能力实际上已经上了一个台阶。你更加敏感，更加明智，你的洞察力和直觉十分准确。你看到了你周围的人与环境的内在联系，你常常提出英明的想法和见解，使你能够更快地行动起来。

激发这种涨潮状态的途径之一是养成“紧迫感”，这是迅速地开始工作并且迅速地把工作做完的一种内在推动力，这种内在推动力是一种焦躁，激励你开始行动，不断地行动。

有了这种根深蒂固的紧迫感，你出现了“想行动起来的倾向”。你采取行动，而不是滔滔不绝的讨论你将做什么，你的重点是确定你可马上采取的具体步骤，你集中精力去做你现在能做的事情，获得你想取得的结果，实现你想实现的目标。快节奏似乎与所有的重大成功密不可分。养成这种快节奏需要你开始行动，并且稳步地不断行动。

好消息是，你的行动越快，你的能量越大；你的行动越快，你完成的工作越多，你觉得效率越高；你的行动越快，你积累的经验越多，学到的知识越多；你的行动越快，你的工作

能力越强。

紧迫感使你自动走上你生涯中的快行道，你工作越快，完成的工作越多，你的自尊心和自豪感越强。

使你自已行动起来的最简单和最有效的办法之一是对自己一遍又一遍地重复这句话：“我现在就做！我现在就做！我现在就做！”

这是获得真正力量的秘诀：通过不断的练习学会节约使用你的资源，在任何特定的时刻都把资源集中用在一个特定的问题上。

快节奏似乎与所有的重大成功密不可分，养成这种快节奏需要你开始行动，并且稳步地不断行动。

团队的执行文化

在前面各篇中始终都是围绕着一个问题，那就是为了图发展，企业里当务之急的问题就是要面对现实，究竟怎样去面对现实，如何做到从实际出发，在本文，想谈谈企业的重中之重也就是提高企业的执行力问题，在培育团队的执行力文化的过程中，任何文化的培育都围绕着提高团队的执行力进行，一切活动不能脱离这个核心内容，其次要建立一个良好的牵引与导入机制，将团队的文化牵引到提高执行力的方向。

培育企业的服从文化不完全是一种从上到下的灌输，而是围绕提高团队的执行力，结合文化的各个方面，但最终目的还是培育团队的执行力文化。所谓高效的执行力文化，就是整个团队中的每一个员工都善于服从、认真执行，当然智慧的运用是其中的闪光点。

在培育团队的执行力文化的过程中，任何文化的培育都围绕着提高团队的执行力进行，不能脱离这个核心内容，其次要建立一个良好的牵引与导入机制，将团队的文化牵引到提高执行力的方向。另外需要强调这一过程的动态性与不稳定性，它是一个不间断的过程和持续的过程，在此过程中领导发挥着至关重要的作用，而执行与表现的关键是员工。

TCL 的团队宗旨是“为顾客创造价值，为员工创造机会，为社会创造效益”。它的企业文化的培育都是在提高团队执行力的基础上完成的，这种企业文化的培育不仅可以激发员工的服从意识，而且为企业的执行力奠定了基础。

TCL 集团经过十多年的发展，在改革开放的有利环境中，依靠每个员工的服从意识和敬业奉献，不断整合企业文化以提高团队的执行力，从无到有、从小到大，使 TCL 跻身于中国前十家电子团队行列。虽然他们创造了一个民族企业团队高速成长的神话，但 TCL 集团很清楚地认识到，目前团队正处在一个发展的关键时期，团队面对的是一个变化不拘和竞争日趋激烈的市场，在全球经济一体化的大趋势下，面对国外团队的直接竞争，TCL 的团队现状和外部经济环境都面临巨大变化。以往促使他成功的各种因素，并不足以保证 TCL 今后能继续获得成功。因此只有锐意变革、创新进取，提高经营管理水平，尤其是员工队伍建设，围绕着提高团队执行力，不断整合 TCL 企业文化，才能保持团队的竞争优势。

“为员工创造机会”就是员工生存和实现自我价值实现的载体，团队有责任满足员工在精神上和物质上的要求，有责任为员工的发展、实现自我价值创造条件、提供机遇，这也是激励员工在提高团队执行力的过程中实现自己的价值。所以这也是所有 TCL 员工为之服从的使命，也是他们团队的精神之所在。

要明白虽然企业文化很抽象，但在团队竞争和人才培养中的作用却很明显，良好的企业文化的确是团队持久成功的保证。

就 20 世纪 90 年代以来世界大型集团企业文化发展的特点趋势来看，企业文化呈现出了围绕着提高团队执行力，在提高执行力方面可谓是八仙过海，各具特色，现把其中一些精髓部分总结如下：

1、以人中心以提高团队的执行力，尊重作为行为主体的员工，重视团队生产经营中人的积极性和能动性，始终坚持把提高人的素质作为团队发展生产的首要前提。

2、以团队目标和企业发展战略及利益作为目标引领以提高团队执行力，重视围绕团队目标和团队发展战略，去培养全体员工的集体精神、团队价值观和道德意识；

3、培育有执行力的文化以提高团队的执行力，重视企业整体物质环境和精神环境的创造，创造良好的文化氛围，培养员工的群体意识，尊重、爱护、理解、关心和激励员工，培育为团队作贡献的团队精神和忠诚精神。

4、用团队成员主人翁参与的方式培育企业文化以提高团队执行力，提高重视员工参与管理的作用，鼓励员工好学上进，为团队献计献策，激励员工以团队为家的服从感、责任感，与企业共命运。

因此，有执行力的企业文化作为现代团队管理与创造的内在灵魂，在其具体展开和实践中有以下几个突出特点：

1、集体性。企业文化是在生产经营和经验摸索过程中，逐步将自己的价值观、理念和制度积淀下来的，这是一个长期的积累过程。团队的经营观念、道德标准、创新原则都必须是由团队内部的全体成员共同认可和遵循的。是依靠一个企业全体成员的共同努力才建立和完善起来的，因此说企业文化具有集体性和深厚内力。

2、规范性和整体性。企业文化是由团队内部全体成员所创造出来并适用于集体的，企业文化具有整合功能。这就要求团队中个人的思想行为必须与团队利益相关联，即应当符合团队的共同价值观、与企业文化和团队利益认同。当团队员工与团队产生矛盾时，应当服从团队整体文化的规范和要求，在这一要求下，团队力图使个人利益与集体利益、个人目标与团队目标统一起来；还有就是根本性一致基础上的独特性。曾经有人说过“世界上没有两片完全相同的树叶，要看到企业员工之间的差异性及其个性。有执行力的企业文化都建立在提高团队执行力的基础上，但不同文化背景下的企业团队，在其价值追求表现上会有差异，此外不同的团队背景、运营状况、团队领导者素质和员工的服从等都可能对企业文化造成影响。

3、实践性。企业文化建设不是口头上概念化的东西，当然也不是执行一些规章制度所能完成的。企业文化的形成必须是经过各种尝试才能完成的。只有经过实践，才能检验企业文化的优劣，以便进一步改进完善，其中员工的服从与执行最为重要。

没有任何一个团队愿意在竞争中失败，但团队在激烈的市场竞争中如果能够生存下来必须具有其他竞争对手不具备的竞争优势，这些竞争优势可以是策略技术、经营体系、强有力的领导层，团结一心的团队等等。但这些竞争优势都是低水平的竞争方式，而最高的竞争境界可以归结为企业文化的竞争，因为企业文化是提高这一切的根本。根据对世界 500 强团队的调查表明，这些团队出类拔萃的关键是具有优秀的企业文化，它们令人瞩目的技术创新、体制创新、管理创新和人才机制根植于其优秀而独特的企业文化，企业文化是它们位列 500 强而闻名于世的根本原因。

第二章 开始行动：方法篇

公司在发展过程中不可避免地会发生一些问题，你所要做到的就是努力克服，尽量解决，面对现实，审时度势。学会换一个角度看问题，所以真正有思想的人，应该知道怎样给自己创造舞台，而不是一味抱怨。这就需要你真正的任劳任怨，敬业服从，同企业同呼吸共命运。

从实际出发，做最要紧的事

当你正在想方设法为客户或自己的公司解决一个困难的问题时，如果你同时盯着许多要求，很容易就会失去目标。这就像你深陷泥沼时要沿着一条你看不见的泥泞通道摸索一样。分析 B 接着分析 A，似乎接下来分析 C 又会紧接其后。新的资料来了，然而这意味着又有更多的分析要充满你的每一天。

当你觉得完全被它包围时，就应该后退一步，琢磨琢磨你正在努力想完成的内容。站在公司的整体高度看问题也就是通过关注“大的画面”——组成你的工作假设的一系列事物——来做到这一点。你正在乎的事情与公司现在的处境吻合得如何？一项特殊的分析也许在认识上是正确的，甚至很有意思，但如果与解决问题相去甚远，那就是在浪费时间。你要时不时地从正在做的事情中抬起头来想一想，你正在做的事情对解决问题究竟如何？它是如何推进你的思路的？这是不是你现在正在进行的最重要的事情？如果它没有多大的帮助，你为什么还要做呢？

要找出你的优先顺序，你一天能干的事情就那么多。干了一天或一个礼拜后回过头去看，让人最为沮丧的并非是自己还没有达到最终的结果，而是意识到就手头的问题来说，自己所干的一点意义都没有。

正如一位前项目经理告诉我的：“也许在公司期间我学到的最有价值的东西是从公司的整体去思考问题：退后一步，琢磨琢磨自己要想达到的目标，然后看一看正在干的事情，再结合公司的实际情况，最后问问自己‘这真得很要紧吗？’”

寻找高效能的解决方法

就像是世界上出现锁以后就必然有与之相应的钥匙一样，问题与方法也是共存的，而如何找到最合适、最高效的工作方法，是每一个管理者需要认真对待的问题。

我们的工作，其实就是通过不同的手段，达到解决问题、实现目标的过程。在这个过程中，选择好的方法至关重要。因为在正确的方法指导下，我们能以最少的时间、最少的资源达到目标。这样不仅为我们节省了时间，更使我们在与别人的竞争中占尽先机，处于领先地位。

正确的方法对于我们的工作很重要，麦肯锡在 80 余年的工作实践过程中，积累了丰富的对于每个时代不同企业的工作经验，而又以对当今信息爆炸时代的经验最为充足。

如果我们想成为一个高效能的员工，成为一个能够卓有成效解决问题的人，我们就必须学习，真正学习到一些有用的方法，这样才能够做到我们想要做的。

下面是麦肯锡帮助解决诺贝尔奖金问题的经典案例：

诺贝尔奖每次 100 万美元的奖金的确值得大家关注，诺贝尔基金会每年发布 5 个奖项，因而每年必须支付高达 500 万美元的高额奖金。你肯定禁不住要问，诺贝尔基金会的基金到底有多少，才能够承担起每年的巨额支出？事实上，诺贝尔基金会之所以能够顺利支付高额奖金，除了诺贝尔本人捐献的一笔庞大的基金外，更应归功于诺贝尔基金会的投资有方。

诺贝尔基金会成立于 1896 年，由诺贝尔捐献 980 万美元建立。由于该基金成立的目的

是用于支付奖金，基金的管理不容许出现任何差错。因此，基金会成立初期，其章程中明确规定了基金的投资范围，这笔资金被限制在安全且有固定收益的投资上，例如银行存款与公债，不允许用于有风险的投资，尤其不允许投资于股票或房地产，那样会使基金处于价格涨跌的高风险之中。

这种保本重于报酬率、安全至上的投资原则，的确是稳健的做法，避免了基金损失的情况。但牺牲报酬率的结果是，随着每年奖金的发放与基金会运作的开销，历经 50 多年后，低报酬率使得诺贝尔基金的资产流失了近 2 / 3，到了 1953 年，该基金会的资产只剩下 300 多万美元。

眼见资产将消耗殆尽，诺贝尔基金会的理事们及时觉醒，他们马上寻找咨询顾问以应对所面临的不利局面。幸运的是，他们找到了在商业界已经声誉鹊起的麦肯锡咨询公司。面对这样一个问题，麦肯锡人迅速地组成了一个团队，并且投入到工作之中。在做了充分的研究工作之后，这个团队意识到提高投资报酬率对财富积累的重要性，并在当年就把这一建议谨慎地交给了诺贝尔基金会。于是诺贝尔基金会在这一建议的指导下，在 1953 年做出了突破性的改革——更改基金管理章程，将原先只准存放在银行和买公券的资金转向投资股票和房地产。新的理财观一举扭转了整个诺贝尔基金的命运，其后的几年，巨额奖金照发、基金会照常运转。到了 1993 年，基金会不但挽回了过去的亏损，基金总资产也增长到了 2.7 亿多美元。

以最快捷的方式，最少的时间、资源来解决工作中遇到的问题。

当你第一次接触这些方法的时候，或许你并不认为它有什么特别之处。但是，当你在工作中或是生活上遇到棘手问题的时候，你都可以用这些方法找到答案，找到解决办法。

面对现实要我们每一个人都理智地按照这些方法所昭示的真理前行，不浪费生命中点点滴滴的时间和精力，使所有的物质和精神财富都最大限度地发挥作用——面对现实，实事求是本质上是是一种效能法则，使你工作顺利与生活幸福的原理。

一言以蔽之，“效能”二字是我们工作法则的精华，这是我们这个时代提出来的一个全新话题，我们必须勇敢地正视，并在自己的生活和工作中努力去实践和提高。

“保持简单”是最好的原则

你是不是从早忙到晚，感觉自己一直被工作追着跑？但你的忙乱也许不是因为工作太多，而是因为没有重点，目标不清楚，所以才让工作变得越来越复杂，时间越来越不够用。一天只有 1440 分钟，在信息庞杂、速度加快的职场环境里，我们必须在越来越少的时间内，完成越来越多的事情。

在如今越来越复杂与紧凑的工作步调中，“保持简单”是最好的应对原则。“简单”来自清楚的目标与方向，你应该知道自己该做哪些事，不该做哪些事。

麦肯锡根据多年的调查研究，发现现代人工作变得复杂而没有效率的最重要原因就是“缺乏焦点”。因为不清楚目标，总是浪费时间重复做同样的事情或是不必要的事情，遗漏了关键的信息，却在不重要的信息上浪费了太多的时间；抓不到重点，必须反复沟通同样的一件事情。

如何让我们的工作变得高效而简单呢？下面是来自麦肯锡的 10 种最实用的、简单的工作方法。

1、搞清楚工作的目标与要求，可避免重复作业，减少错误的机会

没有什么比时时明白自己工作的目标与要求更重要的了。

2、懂得拒绝别人，不让额外的要求扰乱自己的工作进度

对于许多人来说，拒绝别人的要求似乎是一件难上加难的事情。在决定你该不该答应对