

把问题



变成机会

优秀员工都是通过解决问题成长起来的

钟祖斌◎编著

企业吸纳新人，就是协助自身解决各种问题。无论你供职于世界500强企业，还是普通企业，具备解决问题的能力良好能力是必须的。能够把公司的问题变成自己成长的机会，才是公司最需要的最有头脑的员工。



中国城市出版社
CHINA CITY PRESS

把问题



变成机会

钟祖斌 编著



中国城市出版社
CHINA CITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

把问题变成机会：优秀员工都是通过解决问题成长起来的 /
钟祖斌编著. —北京：中国城市出版社，2011. 11
ISBN 978 - 7 - 5074 - 2522 - 2

I. ①把… II. ①钟… III. ①企业管理—职工培训
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 226353 号

责任编辑 张惠平
封面设计 嘉惠士林
责任技术编辑 张建军
出版发行 中国城市出版社
地 址 北京市西城区广安门南街甲 30 号 (邮编 100053)
网 址 www.citypress.cn
发行部电话 (010) 63454857 63289949
发行部传真 (010) 63421417 63400635
总编室电话 (010) 68171928
总编室信箱 citypress@sina.com
经 销 新华书店
印 刷 北京洛平龙业印刷有限责任公司
字 数 196 千字 印张 17
开 本 710 × 1000 (毫米) 1/16
版 次 2012 年 1 月第 1 版
印 次 2012 年 1 月第 1 次印刷
定 价 28.80 元

版权所有，盗印必究。举报电话：(010) 68171928

前 言

生活中，我们不可避免地会遇到很多的问题，而在工作中，所遇到的问题并不比生活当中的少。但是工作中的问题，既是一个麻烦，又是一次考验自己才学与经验的一次机会，甚至还是一次能够升迁的机遇。松下幸之助说：“工作就是不断发现问题，分析问题，最终解决问题的一个过程——晋升之门永远为那些随时解决问题的人敞开着。”

许多时候，问题就是成长的机会。

不管是企业还是员工，都是在面对问题和矛盾中成长起来的。有时发现问题、提出问题、解决问题，会成为企业、个人抓住改变自己和超越竞争对手的机遇。而且是问题越多，机遇越多；问题越大，机遇也就越大。

如果我们满足于发展的现状，不积极地去发现在工作过程中出现的各种问题，我们是很难成长的——问题还是问题，解决不了问题就只能在原地踏步，甚至是倒退。

有的员工惧怕问题的出现，就是因为他们把问题和机遇隔离看待，他们总是会被日常的问题琐事缠住了身，导致错过许多机遇。他们不敢发现问题，一旦遇到了问题便不知道如何去解决，就算遇到小问题也手忙脚乱，结果直接影响了工作的状态和效率。

问题等于零，机遇就等于零；不善于发现问题的人，就有可能失去身边的机遇；不善于寻找并且解决在工作过程中出现的各种问题，就得不到应有的发展。

优秀的员工在工作过程中总是善于发现一些小问题，并且通过小问题

找到发展的大机遇。

问题就相当于“出路”，你能够发现、提出的问题越多，你的路就越多。抓住机遇就相当于“选路”，在路多的情况下，才有更多的选择。

A国和B国两家皮鞋工厂的推销员，同时被派到某个岛屿去开辟新的市场。两个推销员到达后，同时给自己的老板回电。B国推销员的回电是这个岛屿上没有一个人穿鞋子，肯定没有人买鞋子，并准备就此返回公司。而A国的推销员给了公司一个很惊喜的消息，因为这座岛上没有人穿鞋子，是一块没有人开辟过的市场。这名推销员计划第二天就要开辟这个新市场。两人看到同样的情况，为什么会有两种不同的结论呢？原因就在于一个仅仅看到了问题本身，而另一个看到了问题背后的机遇。

问题与机遇并存，而且问题与机遇并不冲突。在工作中，新的问题有时候会带来新的机遇，而机遇同样也会以问题的面目出现。如何变问题为机遇，在机遇出现时又能将问题处理好才是工作的关键。

聪明的员工往往善于在问题中寻找机会，他们在问题中看到的机遇要比他们在其他地方看到的机遇多。

罗伯特·怀尔特是美国一位著名的新闻记者。他曾说：“任何人都能在商店里看时装，在博物馆里看历史，但只有具有创造性的开拓者才能在五金店里看历史，在飞机场上看时装。”

面对同样一个问题，有的人就只看到问题本身，有的人却能看到问题背后的机会。对待问题的两种截然不同的态度，导致不同个体的发展机遇截然不同。在工作中，出现问题时不要仅仅抓住问题本身不放，透过问题表面，我们可以发掘更多的机遇。

本书告诉你如何把问题看作成长的机会，在面对问题时如何打开我们的思路，激发我们的潜藏力量，唤醒我们的沉睡智慧，最终愉快地迎接问题，勇敢地挑战问题，顺利地解决问题，从而帮助我们实现能力的飞跃，成长为一个最善于解决问题的优秀员工。

目 录

第一章 有问题，为什么要先从自己身上找原因

工作就是一个不断碰到各种问题、不断解决各种问题的过程。设法去解决这些问题，就是工作的核心内容。工作就是不断发现问题，分析问题，最终解决问题的一个过程——晋升之门永远为那些随时解决问题的人敞开着。

1.1 对问题的态度，决定在职场的成败 / 2

1.1.1 优秀的人之所以优秀，是因为他们最重视方法 / 2

1.1.2 主动解决问题的人，脱颖而出是迟早的事 / 4

1.1.3 害怕与回避问题，只会让问题变得难以解决 / 7

1.1.4 审视自己的内心，看清是不能干还是不愿干 / 10

1.1.5 人生就是由问题组成的，人生的价值在于解决 / 13

1.2 发现问题很重要，没有发现就没有突破 / 15

1.2.1 你是做问题员工，还是做解决问题的员工 / 15

1.2.2 连问题都发现不了，又何谈解决 / 18

1.2.3 用心思考，才能不断提高工作品质 / 20

1.2.4 问题大于答案，突破在于不断提出问题 / 22

1.3 让问题到此为止，把解决问题的能力掌握在自己手中 / 24

1.3.1 做自己的职场教练，培养自我指导的能力很重要 / 24

1.3.2 别说没办法，想办法才会有办法 / 28

1.3.3 借口永远不受欢迎，找方法胜过找借口 / 30

1.3.4 工作的挫折其实是一种过程，一种历练 / 33

1.3.5 挑战就是机会，挑战越大机遇也就越大 / 35

1.3.6 成功是一颗钻石，是成长结出的一颗硕果 / 37

第二章 公司的问题是你加薪晋升的机会

如果你觉得公司的问题太多，要跳槽换一家公司，你也同样会面临各种各样的问题。因为每个公司都存在问题，其差异也仅仅在于问题的不同。只有那些敢于面对问题、主动解决问题的人，才能得到公司的青睐和重用。

2.1 公司的问题越多，机会才越多 / 42

2.1.1 有问题是正常的，没有问题才是不正常的 / 42

2.1.2 不要想公司能给我什么，而应该问我能为公司做什么 / 43

2.1.3 不应被动抱怨问题的存在，要以主动的态度解决问题 / 46

2.2 把公司的问题当作自己的问题 / 47

2.2.1 自动自发地工作，把公司的事当作自己的事 / 47

2.2.2 工作不是谋生的一种手段，而是必须争取的一种荣誉 / 50

2.2.3 满足公司的员工，才可能满足自己 / 52

2.2.4 业绩是安身立命的根本，是出人头地的入场券 / 53

2.2.5 不为薪水而工作的员工，可以积累起比薪水更重要的财富 / 55

- 2.2.6 每遇到一个问题，都看做是一次机会 / 58
- 2.3 解决问题的能力决定我们在公司的位置 / 60
 - 2.3.1 找准了问题到底是什么，等于找准了应该瞄准的“靶心” / 60
 - 2.3.2 化整为零地分解问题，等于把大难题变成小难题 / 62
 - 2.3.3 找准解决问题的关键点，才能取得事半功倍的效果 / 64
 - 2.3.4 对症下药，找到问题的症结 / 64
 - 2.3.5 问题是不断变化的，解决问题的方法也应是不断变化的 / 66
 - 2.3.6 以合理化的建议，凸显自己的工作价值 / 69

第三章 上司的问题是你赢得信任的机会

管理学家史蒂芬·布朗说：“领导并不是问题的解决者，而是问题的给予者。”在老板眼里，解决问题的能力就是你的职场竞争力。遗憾的是，很多人把问题留给了老板，错失了从问题中成长的机会。

- 3.1 读懂上司，摸清问题的真实情况 / 72
 - 3.1.1 把上司的难题，看作是培养锻炼自己的机会 / 72
 - 3.1.2 感谢上司对你的折磨，是他让你快速进步 / 74
 - 3.1.3 协助上司，尽职尽责地完成下属工作 / 75
 - 3.1.4 上司的期望就是下属快速成长的通道 / 77
 - 3.1.5 设身处地为上司着想，培养自己做上司的素质和能力 / 79
- 3.2 是什么决定你在上司心目中的位置 / 82
 - 3.2.1 在任何位置，都要有做公司主人的心态 / 82
 - 3.2.2 把问题解决在自己手里，有问题绝不上交 / 84
 - 3.2.3 谁解决问题的能力更强，谁就是职场最需要的人 / 87

3.2.4 糊弄工作的人，就等于糊弄自己 / 89

3.2.5 上司最希望得到，是既能干又肯干的人 / 91

3.2.6 工作要积极主动，能够为上司独当一面 / 93

3.3 正确处理与上司的关系问题 / 95

3.3.1 只有做好合格的下属，才有机会做领导 / 95

3.3.2 调整好心态，与上司冲突时不能过激 / 97

3.3.3 不动声色地给上司一点面子 / 100

3.3.4 让上司心里舒服，增加和上司的好感度 / 102

第四章 同事的问题是你建立人脉的机会

不管你喜欢同事还是讨厌同事，不管是情投意合的密友还是针锋相对的对头，你都得去面对、去相处，并在慢慢的接触中适应。每个人的成长往往不能只靠自己，还需要同事之间彼此合作，取长补短，聪明的员工懂得把他们的问题转化成自己建立人脉的机会。

4.1 与什么样的同事，都要学会面对和相处 / 106

4.1.1 尊重你的同事，让人际关系得心应手 / 106

4.1.2 别人对待你的尺度，往往就是你对待他人的尺度 / 108

4.1.3 与同事为善，是友好相处的基础 / 110

4.1.4 用点心思，应酬其实是一门艺术 / 112

4.1.5 人脉很重要，它是获得晋升的关键力量 / 114

4.2 一叶孤舟难以远航，失去合作的人难成大事 / 116

4.2.1 帮助别人解决问题，就是帮助自己解决问题 / 116

4.2.2 要有全局观意识，这是团队成员的基本素质 / 118

- 4.2.3 合作产生力量，它是解决问题的重要保障 / 122
- 4.2.4 同事有难，要及时伸出援手 / 124
- 4.2.5 主动帮助同事，是累积人际资产的双赢方法 / 127
- 4.2.6 世界没有全才，与别人绑在一起才能发挥自己 / 130
- 4.3 没有对手病上心头，良性竞争是前进的动力 / 133
 - 4.3.1 比干劲拼能力，是同事竞争的核心所在 / 133
 - 4.3.2 不管你是否愿意，你都要参与竞争 / 134
 - 4.3.3 讲手段不讲道德的竞争，得不到人心的支持 / 136
 - 4.3.4 体谅同事是一种很重要的职业素养 / 138
 - 4.3.5 以清醒的处世态度，将同事间的摩擦降到最低 / 140

第五章 客户的问题是你促进销售的机会

有问题需要解决，才会使需求得到满足；有需求需要满足，才有产品或服务需要购买。客户遇到了某种问题，是要解决其问题而继续使用产品。我们要时刻保持警觉的头脑和敏锐的眼光，时刻关注客户遇到的问题，因为他的问题就是你促进销售的机会。

- 5.1 不重视客户的人，也不会被客户重视 / 144
 - 5.1.1 客户才是企业和员工的“衣食父母” / 144
 - 5.1.2 销售的不只是产品，还有态度 / 146
 - 5.1.3 不把赚钱放在第一位，重要的是解决客户的问题 / 148
 - 5.1.4 清楚客户需要什么，才能明确自己要做什么 / 151
 - 5.1.5 客户最看重的是创新服务与超值服务 / 153
 - 5.1.6 即使对待最挑剔的客户，也要让他们满意而归 / 156
 - 5.1.7 诚实无欺，赢得客户的尊重和信赖 / 158

5.2 为客户着想，是销售的最高境界 / 161

5.2.1 抓住客户的利益就抓住了客户的心 / 161

5.2.2 投其所好，了解客户的心理 / 165

5.2.3 帮助客户解决问题，其实就是在建立自己的口碑 / 169

5.2.4 信守承诺，是职业道德的基本要求 / 172

5.2.5 细节决定成败，客户的事无小事 / 173

第六章 责任的问题是你提升忠诚的机会

每天早出晚归的人不一定是认真工作的人，每天忙忙碌碌的人不一定有优秀的绩效，每天按时打卡、准时出现在办公室的人不一定工作没有失误。公司需要的绝不是那种仅仅遵守纪律、循规蹈矩、缺乏热情和责任感的员工，而是需要积极主动、自动自发地投入热情的员工。

6.1 责任是我们对工作的一种态度，一种认识 / 176

6.1.1 工作是人生的一种需要，是人生中不可或缺的一部分 / 176

6.1.2 责任和热情，会给你一双发现问题的慧眼 / 179

6.1.3 明确自己的责任，多在自己身上找问题 / 182

6.1.4 履行责任自然而然，让责任感发自内心而生 / 184

6.2 忠诚于公司，就是忠诚于自己 / 187

6.2.1 忠诚可以让我们自觉地解决问题 / 187

6.2.2 忠诚是我们在企业的立身之本，立事之根 / 189

6.2.3 人生价值的境界在于，能够为荣誉而工作 / 193

6.2.4 忠诚不但是美德，它更赢得信任的一种人格魅力 / 195

6.3 敬业是成就事业不可缺少的一种职业素质 / 199

6.3.1 敬业是一种踏实的人生态度，关系职业生涯的兴衰 / 199

6.3.2 敬业的人不会失去更多，不敬业的人会失去更多 / 201

6.3.3 敬业者永远水到渠成，废业者必将枉度一生 / 204

6.3.4 敬业是公司的需求，也是对自己的厚爱 / 209

第七章 绩效的问题是你加强管理的机会

市场经济只认功劳，不认苦劳和疲劳。苦劳不等于功劳，认真工作不等于业绩，效率才是第一位的。如果员工取得的业绩微乎其微，给企业创造的利润少之又少，那么即使忙得团团转，又有何实在意义？没有效率和效益的苦劳和疲劳只能消耗公司资源，影响公司发展。

7.1 没有效率，工作就是一种重复与浪费 / 214

7.1.1 没有效率的忙碌，是时间与生命的杀手 / 214

7.1.2 成功的尺度不是做了多少工作，而是做出多少成果 / 216

7.1.3 勤奋是种美德，只有手脑都勤奋的人才能获得成功 / 219

7.1.4 要努力的工作，更要聪明地工作 / 222

7.1.5 只有分清主次，工作才会井井有条卓有成效 / 224

7.1.6 认真做事把事情做对，用心做事把事情做好 / 227

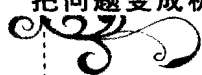
7.2 差一点成功就是失败，千万要把工作做到位 / 232

7.2.1 差一点意味着差很多，最后的百分之一至关重要 / 232

7.2.2 不到位的工作只会造成低效与浪费 / 235

7.2.3 拖延不能使问题消失和容易，只会让情况不断恶化 / 238

7.2.4 投机取巧或许得到一时的便利，但却埋下长久的隐患 / 241



7.2.5 在工作中培养激情，在激情中愉快工作 / 243

7.3 拿业绩说话，业绩才是硬道理 / 246

7.3.1 成绩是学生的命根，业绩是员工的命根 / 246

7.3.2 工作结果是一个标杆，一个方向，一种价值体现 / 249

7.3.3 没有落实力，就没有战斗力 / 252

7.3.4 没有复命，一切等于零 / 255

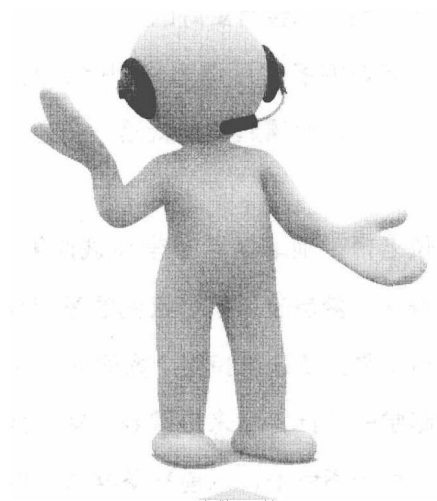
7.3.5 问题愈复杂，解决的办法愈是要简单 / 257



第一章

有问题，为什么 要先从自己身上找原因

工作就是一个不断碰到各种问题、不断解决各种问题的过程。设法去解决这些问题，就是工作的核心内容。工作就是不断发现问题，分析问题，最终解决问题的一个过程——晋升之门永远为那些随时解决问题的人敞开着。



1.1 对问题的态度，决定在职场的成败

1.1.1 优秀的人之所以优秀，是因为他们最重视方法

生活在这个世界上，我们就会遇到各种各样的问题，小的时候要解决说话、走路、穿衣的问题；上学的时候，要解决读书、写字的问题；参加工作后，要为企业解决问题。一样的道理，工作中有问题是很正常的，没有问题才是不正常的。最优秀的人，是最重视找方法的人。他们相信只要有问题都会有方法解决，而且总会有更好的方法。

作为华人首富，李嘉诚的名字可谓家喻户晓。他之所以能成为首富，并非没有规律可循：从打工的时候起，他就是一个通过找方法解决问题的高手。

李嘉诚的父亲是位老师，他非常希望李嘉诚能够考个好大学。然而，父亲的突然去世，使得这个梦想破灭了：家庭的重担全部落到了才十多岁的李嘉诚身上，他不得不靠打工来维持整个家庭的生存。

他先是在茶楼做跑堂的伙计，后来应聘到一家企业当推销员。干推销员首先要能跑路，这一点难不倒他，以前在茶楼成天跑前跑后，早就练就了一副好脚板，可最重要的，还是怎样千方百计把产品推销出去。

有一次，李嘉诚去推销一种塑料洒水器，连走了好几家都无人问津。一上午过去了，一点收获都没有，如果下午还是毫无进展，回去将无法向老板交代。尽管推销得不顺利，他还是不停地给自己打气，精神抖擞地走进了另一栋办公楼。他看到楼道上的灰尘很多，突然灵机一动，没有直接去推销产品，而是去洗手间，往洒水器里装了一些水，将水洒在楼道里。十分神奇，经他这样一洒，原来很脏的楼道，一下变得干净起来。这一来，立即引起了主管办公楼的有关人士的兴趣，一下午，他就卖掉了十多台洒水器。

李嘉诚这次推销为什么成功了呢？原因在于把握了一个推销的诀窍：要让客户动心，就必须掌握他们如何受到影响的规律：“听别人说好，不如看到怎样好；看到怎样好，不如使用起来好。”老讲自己的产品好，哪能比得上亲自示范、让大家看到使用后的效果呢？

在做推销员的整个过程中，李嘉诚都注意重视分析和总结。在干了一段时期的推销员之后，公司的老板发现：李嘉诚跑的地方比别的推销员都多，成交的也最多。

他是如何做到这点的呢？原来，他将香港分成几片，对各片的人员结构进行分析，了解哪一片的潜在客户最多，有的放矢地去跑，重点攻击，这样一来，他获得的收益自然要比别人多。

纵观李嘉诚的奋斗历史，其实就是一个遇到问题寻找方法改变命运的过程：把问题当成机会，问题就不是困难而成了奋斗的动力；把问题变成机会，问题就不是挫折，反而架起了成功的阶梯。

在一个公司里，上至高层领导，下至基层员工，不论他的工作是简单是复杂，不管他的职位是高还是低，问题总是避免不了的。这个世界上不存在一份没有问题的的工作，或者说，只要有人的地方，就永远有问题



存在。

遇到问题不可能因为我们的回避而自动消失；问题得不到解决，我们的发展就会受到一定程度的阻碍。所以，当我们遇到问题时，我们要做的不是抱怨、不是逃避，而是去面对、去学习、去钻研，找到解决问题的方法，使问题迎刃而解。

【解决问题经验谈】

最优秀的人，往往是最重视找方法的人。他们相信凡事都会有方法解决，而且总是会有更好的方法。只有不断解决问题，不断找到更多、更好地解决问题的方法，才能不断进步，能够使我们更快地到达成功的彼岸。

1.1.2 主动解决问题的人，脱颖而出是迟早的事

在工作中，对待问题常常有是这样两种态度：一种是碰见困难避而远之的态度；另一种则是迎难而上，主动寻求解决方法的态度。可以说，主动寻找方法解决问题的人，是职场中的稀有资源，更是经济社会的珍宝。

福特汽车公司是美国创立最早、最大的汽车公司之一。1956年，该公司推出了一款新车。尽管这款汽车式样、功能都很好，价格也不高，但奇怪的是，竟然销路平平，和公司预期的情况完全相反。

公司高层急得像热锅上的蚂蚁，但绞尽脑汁也找不到让产品畅销的方法。这时，在福特公司里，有一位刚刚毕业的大学生对这个问题产生了浓厚的兴趣，他叫艾柯卡。

艾柯卡是福特汽车公司的一位见习工程师，本来与汽车的销售工作并没有直接关系。但是，老板因为这款汽车滞销而着急的神情，却深深地印

