

照着做， 你就是最能干的人

工作越来越少，业绩越来越好

外資系コンサルの仕事を片づける技術

[日] 吉泽准特 —— 著

蔡飞飞 —— 译

前言

快速工作的“四种技能”

本书是向各位读者传达快速提高工作效率和质量的方法论的书籍。

通过本书，希望大家学到的是，对于所有商务人士来说都必不可少的【听】、【传】、【分】、【动】这四个技能。

1. 正确听取别人的话或者是获取信息。
2. 将想说的内容简便传达。
3. 对工作进行有计划的划分。
4. 使别人积极地行动。

这四个技能本身没有什么特别之处。但是，无论是何种工作、职业，都是需要的，99%的工作没有这四个技能都是无法进行的。

“啊？每天都在工作啊！就算你不说这些……”

我想也有读者会这样想吧。但是，请允许我问一个问题。

你能把别人的话听到最后吗？你可以简洁地概括自己想说的话吗？
你可以对工作进行有计划的划分吗？

这只是一个例子而已，嘴上说“当然可以”，但实际上能做到何种

程度，这中间会有很大的差别。

可以做到的人无一例外在做的事情都是缩减工作。

我在外资咨询公司从事工作多年，参加过大小超过几十个商业计划，现在不限行业，正在从事IT领域的业务改善咨询工作。

怎样将庞大的工作效率化，并保证质量，这是我长年研究的课题。通过不断参考工作十分优秀的商务人士的做法，我找到的答案是：对工作进行细化与整理。这就是说：

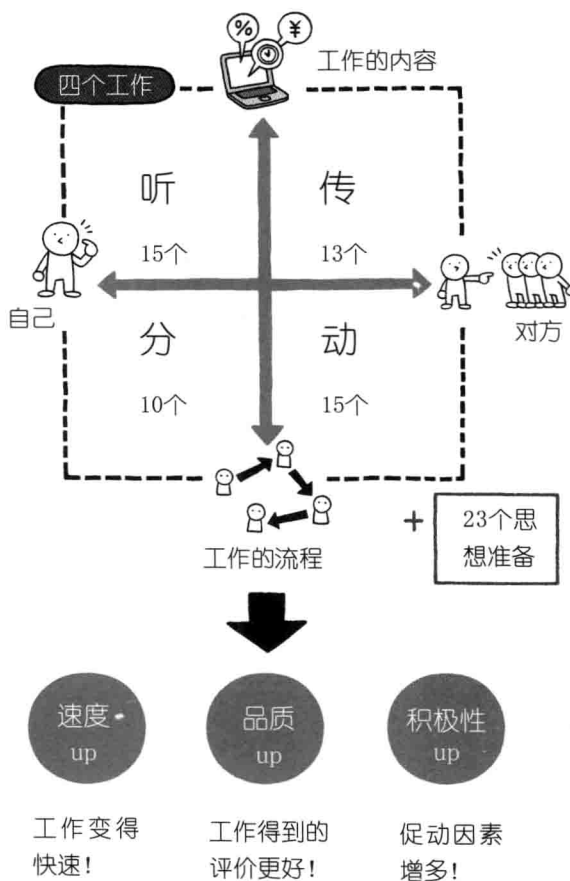
1. 将工作使用合适的单位进行划分。
2. 细化之后，对应该做的部分全力以赴，高效地进行。

这个细化的单位，就是之前介绍的【听】、【传】、【分】、【动】这四个技巧。例如，如果是听取对方的意见的话，则要把注意力放在“听”上，想调整开会时间的话，则要把注意力放在在“分”上。

【锁定】是可以做到的人和做不到的人的决定性区别。不能进行锁定的人，对工作的目的和应该做的事情不明确，虽然努力了却得不到任何结果，很多时候会感到挫败。

掌握了四个技巧和锁定后的你，会感到工作的质量和效率都有不可思议的变化。那么，就翻到下一页，让我们开始吧。

从本书可以学到的四个技巧及其优点



序言

能干的人和不能干的人唯一的不同



虽然很努力却没有得到回报的人



新入员工：X的情况

将工作目的弄错的案例

小X：昨天，前辈让我找的资料已经弄好了，这是打印好的一份，之后用夹子固定了一下。

前辈：小X，让你找的资料找到了吗？

小X：是的，这样就可以了吧，因为数据很分散，收集起来真是辛苦。

前辈：是吗？那个是很麻烦。特地把全部都打印出来了，这样方便多了，你帮了很大的忙。



小X：能帮上您的忙就是最重要的了。

前辈：那么，你能告诉我电子数据都在哪儿吗？我想加工一下用在报告书中，但是电子数据很多，用邮件收不到啊！

小X：是啊，相当大的数据量，所以打印出来交给您了，但是我这边没有保存啊。

前辈：啊，是吗？不好意思，能再收集一遍吗？



【努力做了】的X的想法

- 先忠实于前辈的指示，收集了被委托查找的资料；
- 为了更加方便阅读，把电子数据的资料打印出来，用夹子固定。

【希望这样做】的对方的想法

- 为了用于报告的加工，不是要打印出来的，想要电子数据；
- 数据很多的情况下，希望在电脑上进行整理，制作成文件夹。

做了事情受到了
好评的人



做了事情却没有得
到回报的人



有什么不同？



入社第五年：Y的情况

一个人守着问题的案例

小Y：课长，请允许我确认一下下午的会议步骤。

课长：这次会议是关于上周的问题的报告，不好好说明的话，其他的工作就会增加了。

小Y：是的，资料已经准备好了。

课长：好的，和对方提前沟通了吗？

小Y：那个啊，因为准备资料很费时间，所以没有时间和对方事前沟通，我想，要是给对方看半途而废的资料，对方肯定要抱怨的，所以……

课长：等一下，你应该知道对方很重视提前沟通吧。资料不全是不关系的，可以在会议上口头说明，也可以在之后发送新的资料啊。

小Y：对不起，我没有注意到这些。

课长：啊，肯定要被抱怨的，会有很多追加的工作了，今天怕是回不去了。





【努力做了】的Y的想法

- 在会议开始之前，关于推进方法，想和上司就步骤进行确认；
- 用于会议的资料更新汇报。

【希望这样做】的对方的想法

- 希望在会议开始之前，和对方沟通以完成事前的调整。
- 如果资料更新来不及的话，希望尽早汇报，以便调整判断。



入社第十年：Z的情况

降低下属积极性的案例

Z：昨天让你做的报告书，感觉怎么样啊？

部下：这个，刚开始进入实际作业阶段，现在正在进行课题的分类。

Z：是吗？你打算怎么进行分类呢？

部下：是的，我认为按照业务单位进行区分更容易理解，想按照这种分类进行。

Z：要是我的话，会按照系统单位进行整理的。



部下：啊，那样更好啊？那就按照那样来做吧。

乙：那个更好，这样报告书的构成就可以沿着业务走向按顺序进行说明。并且各系统的技能概要也是必需的。另外，关于课题的书写方法……

部下：虽然教给我方法，但是我不喜欢如此细致的指挥啊，这样的话一开始你自己做不就行了？



【努力做了】的Z的想法

- 对部下的报告书的制作情况进行尽早确认。
- 就工作方法需要改善的地方进行指摘。
- 从自己的经验来看，反馈给对方更好的做法。

【希望这样做】的对方的想法

- 想进一步推进工作，希望给些建议。
- 不是想得到具体到细处的指示，而是尊重我的做法的建议。



得到好评的人，【这里】是不一样的

X，虽然按照前辈说的对资料进行了整理，但是却没有搞明白资料的用途。Y，优先做了自己不致受处分的工作，但是却没有考虑会议结束后的事情。Z，对部下的工作千叮万嘱，强加了自己的意愿，但是没有尊重部下的自主性。

结果，被周围的人贴上了【这个人不能用】的标签，虽然努力了却没有得到好评。他们都是【没有得到回报的人】。

他们的工作没有得到好评，成为【没有得到回报的人】最大的原因是，将目前的工作【一口气完成】。

新员工X的情况：如果不是将自己的工作一口气完成，而是在中途确认一下自己现在的工作方法和对方的想法是否一致的话，就可以早点发现错误了。

入社第五年的Y的情况：如果不是自己一个人抱着【准备资料很花费时间】这个想法，而是中途向上司汇报一下情况，就能调整工作的优先顺序了。

入社第十年的Z的情况：如果不是对部下做的工作从1到10地给出指示，而是给出方向性的指引的话，就不会打击部下的积极性了。

一口气做完工作，会增加工作失败、从头再来的风险。特别是，要根据其他人的意见来推进的工作，认知上的差距随着工作的进行越大，返工的工作量就会增加，发展成从头再来也无济于事的情况也是有的。

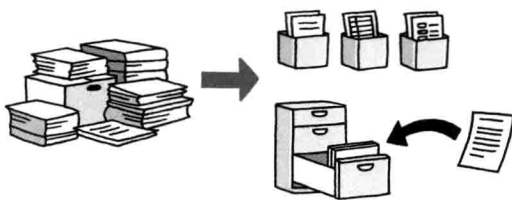
记忆要点



将工作的内容、步骤用良好的作业单位【细化】，在自己和他人成功经验的基础上，对工作进行【划分】。

在工作上赢得好评的人，会将工作的内容、步骤的划分用良好的作业单位来【细化】，使用工作上的分割点来与上司或部下交流。并且，在自己和他人成功经验的基础上，就工作进行【划分】，可以使得工作更加有效率地进行。

将工作细化，做成目录吧！



第 1 章 掌握“工作的铁则”

Rule是一切工作整理术的基石 003

俯瞰全局后“认准目的” 004

深入研究“了解内容” 008

考虑高效率的顺序 011

第 2 章 把工作分为四步，就可以顺利地进行了

所有的工作都可以分为四点 019

正确“听取”对方的话 021

信息更加易懂地“传达” 024

高效率地“划分”工作 027

让被动工作的人变主动 030

第 3 章 全面“听取”

“听取”技巧的框架和12个技术 037

对方的说法要无条件地接受 039

肯定、重复、换个说法 040

- 避开诱导询问 042
- 听着对方的话直到最后 044
- 随身携带笔记本和笔 045
- 用自己的方式表达后再提问 047
- 对方的问题要正面回答 049
- 把对方的主张分成理由和结果 051
- 养成用英语“听取”信息的习惯 052
- 灵活运用海外信息 054
- 得到的信息分为事实和推测 056
- 区分理论性研究和主观性感想 058
- 明确分出问题、课题、风险 060
- 注意开口说话的时机 062
- 使用电话、邮件、聊天软件 063

第4章 有效“传达”

- 提高传达技巧的框架和10个技巧 071
- 拥有共同的最终目的 073
- 意识到“前提/假设/结论”这三部分 074
- 结论通过前提和安排来展示 076
- 将要传达的内容细化并简化 078
- 在邮件中一步一步地传达内容 079
- 整理改善目标和制约条件 081
- 直呼名字后再传达 083
- 弄清楚各个选项的区别 084

避免“空中战”，具体地进行确认 086

不制作需要口头说明的资料 088

对幻灯片资料进行全面的思考 090

邮件只用邮件名就可以传达 092

保留工作交流的证据 093

第 5 章 合理“分步”

分步技巧的框架和6个技巧 101

将全部的工作分解为“一个一个的工作” 102

立刻应对不花费时间的委托 104

决定性工作的处理顺序 105

熟练应用模拟和数字 107

每日更新ToDo列表 109

对工作所需的时间进行多其一倍的预计 111

理解工作的本质，进行+a 112

要求对资料的大纲进行评判 114

如果调查10分钟仍然不行，就询问他人 116

多次进行的工作作程序化处理 118

第 6 章 积极“行动”

行动技巧的框架和12个技巧 125

确认反对意见，提前制订对策 127

探寻可以接受的妥协方案 128

投出高球，看对方的态度 130

- 会议要在决定了目的和目标之后开始 132
- 不要以模糊的判断结束会议 133
- 营造容易提出意见的氛围 135
- 从上司的角度考虑应该做的事 136
- 交代工作的时候传达委托和期待 138
- 以对方的意见为基础探寻妥协方案 139
- 让对方说出结论，让其拥有当事者意识 141
- 不要让会议离题 143
- 配合对方灵活应对 145
- 实用导向/低风险导向 147
- 配合对方灵活应对拘泥导向/协调导向 148
- 议事录应该在当天率先写好 150
- 议事录要写得简单易懂 152
- 以议题为单位整理议事录 153

第 7 章 进一步成为商务人士

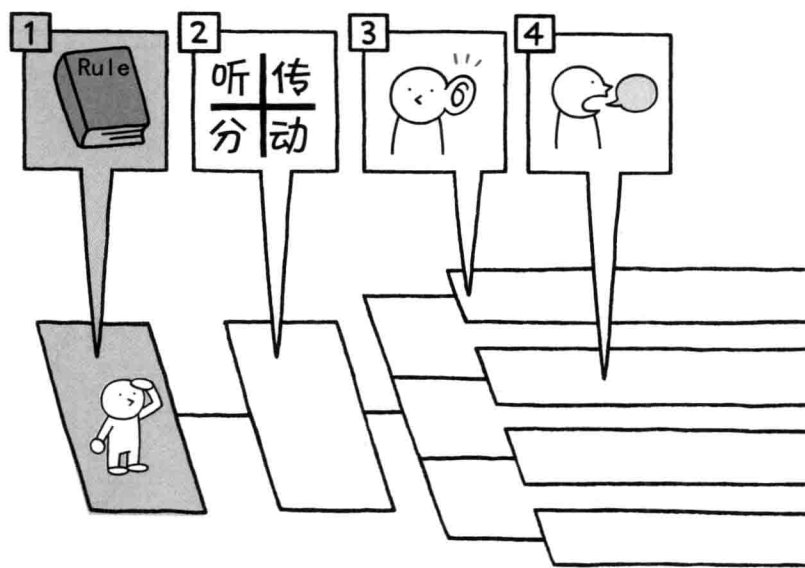
- 专业的姿态 161
- 不要说“做不了” 162
- 对待任何工作都要有学为己用的姿态 164
- 不是记住信息本身，而是记住找到它的方法 165
- 优先记住重要的数字 167
- 参加会议前考虑参加的意义 168
- 率先承担未确定责任者的课题 170
- 即使没有根据也要有自信地进行说明 172

委托工作后不要插嘴	173
开会时不要无理地迟到	175
上班和下班要打招呼	176
身体面向对方谈话	178
措辞不要让人感到不快	179
要注意自己的态度，不要让对方感到不快	181
积极询问团队成员的烦恼	183
能够谈论工作以外的事	184
夸奖别人的时候要添加理由	186
和上司形成有建设性的关系	188
积极的姿态可以打破僵局	189
常常思考“接下来该怎么做”	191
目标是冲刺	192
选择榜样，模仿优点	194
在团队之外拥有导师	196
寻找职场外的团体	197

第 8 章 随着资历的增长而成长

意识到自己不足的部分	205
新入职员时代的榜样	206
中坚职员时代的榜样	210
经验丰富职员时代的榜样	213

第1章 掌握“工作的铁则”



为了实施“细化”和“循序渐进”，在大致掌握工作整体内容的基础上，必须对应该做的事情进行具体的步骤划分。