

找对方法

林涛 王硕 著

更多的人并不是不想做好工作
而是不懂得或者找不到方法

尽管在今天“授权”常常被许多管理者挂在嘴边，但落到实处远非想象的那样容易。这个问题的症结就在于难以找到更好的任务执行者，“人不得力”是让许多老板（管理者）头疼的问题。在讲多了“没有借口”、“自动自发”以及“执行力”的诸多理念之后，我们会发现这些理念与实践中间却有着一道鸿沟。事实上，有许多员工并不是不懂得“自动自发”等理念，他们欠缺的是懂得方法。

找对方法

更多的人并不是不想做好工作
而是不懂得或者找不到方法

林涛 王硕 著

图书在版编目(CIP)数据

找对方法/林涛,王硕著. —哈尔滨:哈尔滨出版社,2005.11

ISBN 7-80699-554-4

I.找... II.①林...②王... III.工作方法—通俗读物 IV.B026-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第105716号

责任编辑:邢万军

装帧设计:新锐·中鹤书装

找对方法

林涛 王硕 著

哈尔滨出版社
哈尔滨市动力区文政街6号
邮政编码:150040 电话:0451-82159787

E-mail:hrbcbs@yeah.net

网址:www.hrbcs.com

全国新华书店经销

辽宁星海彩色印刷中心印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 7 字数 130 千字

2005年11月第1版 2005年11月第1次印刷

ISBN 7-80699-554-4/B·74

定价:17.80元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451-82129292

本社常年法律顾问:黑龙江大律师事务所徐桂元 徐学滨



每个人都知道，在企业中，管理者如果事事亲为、面面俱到，那么这个企业的管理就肯定有问题了。尽管在今天“授权”常常被许多管理者挂在嘴边，但落到实处远非想像的那样容易。这个问题的症结就在于难以找到更好的任务执行者，“人不得力”是让许多老板（管理者）头疼的问题。我们常常听到老板（管理者）的抱怨：我的员工没有主动性，事事必须要我插手。

企业的低效能是人的低效能所造成的，可以这样说：人的问题是企业永远的问题，它直接关系着一个企业的效率、效能，关系着企业的核心竞争力。

在讲多了“没有借口”、“自动自发”以及“执行力”等诸多理念之后，我们会发现这些理念与实践中间却有着一道鸿沟。责任、忠诚、自动自发这些理念往往只会流于培训等形式，短期的催化作用并不能解决根本的问题。

序



事实上，有许多员工并不是不懂得“自动自发”等理念，他们欠缺的是懂得方法。所谓的方法，就是实现目标的过程与手段。有激情、有责任，但不知道如何着手去做，是许多员工面临的问题。

在企业中常常会发生这样的现象：上级交待的工作都直接跟员工说了，但员工却不懂得方法，他们“听不懂”——根本就不懂得、不善于去领会上级的意图。更不懂得如何安排工作计划、如何整合资源，一个不会替上级分担工作，不懂得思考、找不到方法的人，企业不会喜欢，他们自己也同样感到苦恼。

我们看到更多的现象是，许多工作勉强去做了，但在上下级的关系上发生摩擦。即便完成了工作任务，下级却深感委屈，上级也觉得很费劲。

现实工作中证明了，只有善于主动思考、勤于发现总



结并最快掌握了方法的人，才可能获得最快的认可与提升。即便他并不是“自动自发”地工作，也会按部就班地完成任务。因此，从某种意义上讲，方法是一切管理理念得以实现的根基，是有效解决一切问题的必要条件。

在工作的方方面面都存在着方法：有做事的方法，沟通的方法，提高效率的方法……同样的事，由于方法不同，结果也会迥异。那些以最少成本（时间、金钱、精力等）取得最好效果的方法，自然是最好的方法。由于方法在企业中常常以个人化的方式表现，所以常常为管理者所忽略。一味地强调员工树立观念，而忽略了实现目标的手段，使许多有激情与责任心的员工感到心有余而力不足。在这本书中，我们希望能从一些被证明有效的工作方法中找出共性，使之能对每一个人提升效能有所启发。

更重要的是让方法成为一种思路，而不单单是一种技



巧。一种技巧只能为你解决一件事，而你要学会的是把这种思路延展开，在更多的工作中找到并找对方法。

方法不等同于经验。经验是后知后觉，而方法是先知先觉。方法得益于思考，也得益于间接与直接的经验。

方法不是投机，不以盲目追求“快速”为目的，但能够抓住问题的关键，最好地解决问题。

应该说，“找到方法”对企业的好处是不言而喻的，对员工个人而言也是其职业生涯中最重要的资本。

第 1 章 从找对方法开始

- 解决问题,就要找对方法 002
- 重实效,不要流于表面形式 005
- 疏于思考,工作就没有活力 008
- 时时抱有学习的心态 010
- 方法是技巧,但不是投机取巧 013
- 拥有专业知识并非意味着懂得方法 015

第 2 章 做一个解决问题的人

- 主动思考,解决问题 020
- 从老板的角度思考问题 023
- 提出问题时,把解答一起带来 027
- 建立人力资源的网络 029
- 学会接受责任,停止对别人指手画脚 032
- 当事情做不好时…… 035



目录 CONTENTS

第3章 找对想法,才会有好方法

- 不找借口,只找方法 044
- 方法出于对工作的尊重 047
- 让敬业成为一种习惯 050
- 勤奋永远都会带来更大的回报 053
- 正视自己的弱点 055
- 重新认识与理解自己的工作 058
- 最重要的是做到精通 061
- 工作态度的两大病毒:嫉妒与骄傲 064

第4章 正确做事,更要做正确的事

- 无章法,自然无方法 068
- 建立有效的工作系统 071
- 把PIP融入日常工作 073
- 处理事情要保持简单化 078
- 学会理性地思考 080
- 接受任务时不要忘了5W1H 082



向“麦肯锡的思维”学习 085

不要过分追求完美主义 089

第 5 章 计划就是捷径

计划会让工作做得更好 092

越不作计划的人越没有时间 095

计划,从找对目标开始 098

有效的目标设定原则 101

任何方法都离不开自我管理 105

如何制作一份工作计划表 108

计划工作的要素 111

作好每天的工作计划 116

能派上大用场的小工具 118

第 6 章 提升工作效能的方法

不要匆忙就事 122

工作效率的痼疾:拖延 126

- 如何避免工作的混乱 130
- 要更有效率地利用时间 135
- 不要忘了自己才是时间的主人 137
- 复杂的工作要简单去做 140
- 什么才是最重要的 142
- 把重要的事情放到第一位 145
- 运用分类决定工作的优先次序 149
- 有所为,有所不为 153
- 如果你不爱做某些工作 158

第7章 如何保持顺畅的沟通

- 懂得倾听 162
- 学会反馈 165
- K.I.S.S.原则:保持简单 169
- 如何汇报工作效果最好 171
- 打电话的方法 173
- 写好报告的方法 176



运用数字时一定要认真准确 179

书面信函应遵循的原则 182

如何作好项目工作汇报 184

如何让会议起到应有的效果 187

第8章 团队效应如何释放

合作是成功不可或缺的部分 190

没有完美的个人,只有完美的团队 192

创造团队的工作氛围 195

如何落实团队的工作目标 198

让自己在团队中发挥作用 202

懂得运用人力资源 204

依赖任务的追踪记录 207

帮助成员学会如何工作 209



第1章 从找对方法开始

一旦方法对路，工作效率就会凸显出来，其工作能力也会得到大家的认同。可是许多人在工作中并不懂得这个道理。



FINDING
THE
RIGHT WAY



解决问题，就要找对方法

工作，其实就是解决问题、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。

一旦方法对路，一个人的工作效率就会凸显出来，其工作能力也会得到大家的认同。可是许多人在工作中并不懂得这个道理，他们可能并不缺少工作的热情，也是绝对的敬业，但工作成效却差强人意。这样的情况并不少见。

为什么会出现这样的情况？

这是因为他们在工作开始时并没有仔细地思考过，或者说是盲目地开始了工作。这一点在具体的工作中会表现得极其明显。有的员工做事盲目无头绪，只注重宏观的效果，缺少对微观的把握，尽管从表面看来，他们也很努力，几乎天天在加班的行列里都能看到他们的身影，但结果总无法令人满意。

对那些急需得力助手的企业经营者来说，往往会困惑于员工的方法错误或是盲目地无目的地去做一件事。尽管他们踏实肯干的态度让人敬佩，但这些却很难挽救低劣的工作成果与业绩。





这里有一个实例。一位在国内知名的证券公司工作的年轻人，毕业于国外的一所金融学院，有着别人羡慕的教育经历，人生的天平似乎早早地倾斜在他这一边，他也是公司公认的勤奋员工，但是三年过去了，他仍然只是一名普通的职员，这是为什么呢？问题就在其工作方法上。

每一次经理布置一项任务时，这位年轻人都会以百分之百的热情投入工作，他会找到所有需要的数据进行分析，然后进行大量的统计工作。每天他都在不停地作着统计与分析，每当遇到一项复杂的数据时，他非要弄个明明白白不可。这种钻研的精神是难能可贵的，可是效果如何呢？他似乎陷入了一种“分析陷阱”，不能自拔。随着时间一天天地过去，他并没有拿出一个切实可行的办法。工作不同于学术研究，严谨笃实的作风固然没错，但探究“为什么”远不如“什么对目前的工作有益”更重要。

我们还常见到的是，一些人在某一工作上已经形成了固有的工作方法，当再从事另一项与前一项性质不同的工作时，会不自觉地把他所熟悉的工作方法沿用过来，结果却是累得够呛，效果也不好。

这种现象在许多企业中时有发生。工作无方法或是以错误的方法工作，都直接导致了工作效率的低下。虽然消耗了大量精力，也花去了大把的时间，却没有形成应该的正比关系产出。



我们知道，看一个人的工作是否优异，无外乎看此人的工作效率与办事效能。而讲有效，方法得当是个必要的前提。可以说，没有方法，或是方法错误，都难以在工作上有所作为，难以成为企业中不可或缺的人才。

无论是在日常的工作当中，还是在接受一个项目之时，方法都是非常重要的。在美国的企业中流行这样一句话：“上帝不会奖励努力工作的人，只会奖励找对方法工作的人。”这反映出美国企业对工作方法的重视程度。

有一句话叫“方法永远比问题多”，就像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。找到方法，找对方法，在今天这样一个处处以结果说话，以事实说明问题的时代，已经变成不可替代。对每个人而言，能够找到、找对方法已成为个人职业生涯中一项最重要的技能。



重实效，不要流于表面形式

现在企业中的许多人在工作当中都有这样一种心理：

“看看别人是怎么做的，我学着做就行了。”

“只要把这些做好就行了，何必那么认真呢，大家不都一样吗？”

“不管怎么样，这件事一定要做得漂亮、风光，其他的不用管了。”

只是出于对问题的表面考虑，许多工作的实质发生了改变。如此一来，工作更多地变成了一种形式，人们都在争相做着表面文章，而实际上却无任何有益的东西在里边。

有人说：自大与浮躁是青年人身上最大的两项缺点，也是导致频繁失败的原因。许多人内心充满了激情和理想，然而一旦面对周而复始的单调工作，就表现出一种无可奈何的样子。他们常常聚在一起高谈阔论、指点江山、激扬文字，然而一旦面对具体工作需要他们想办法解决时，却又不知如何是好，要不跟着别人后面，要不就是只做一些表面文章应付了事。

现在很多刚刚步入社会的年轻人在求职时念念不忘高职位、高薪水，他们更注重这些工作表面上会给他们带来