



朱江◎著

3

卓越的管理者会找成本低、
效果佳、操作简单的好办法！

*MORE SOLUTIONS
LESS
PROBLEMS*

为克服困难、成就卓越管理开启一扇大门！

办法



总比困难多

——转动管理的“电风扇”



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



中国管理案例

中国管理案例

中国管理案例

中国管理案例

中国管理案例

中国管理案例

中国管理案例

办法

总比困难多

——精细化管理的“电风扇”

中国管理案例



职场阅读

3

*MORE SOLUTIONS
LESS
PROBLEMS*



办法 总比困难多

——转动管理的“电风扇”

朱江◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

办法总比困难多: 转动管理的“电风扇” / 朱江著

北京: 中国经济出版社, 2010. 8

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0032 - 3

I. 办… II. 朱… III. 管理—方法 IV. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 132980 号

责任编辑 燕丽丽

责任印制 石星岳

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京金华印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 15.75

字 数 140 千字

版 次 2010 年 8 月第 1 版

印 次 2010 年 8 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0032 - 3/C · 79

定 价 32.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794



20 世纪 70 年代，欧洲日化巨头联合利华公司安装了一条香皂自动生产线，生产效率大幅度提升。但是，因为误差的积累，隔一段时间就会出现空盒子进超市的现象，引发了顾客投诉。虽然几率很小，属于正常的范围，但是，为了公司的信誉，公司高层要求生产部门解决这个问题。

于是，由自动化、机械、机电一体化等领域的专业人士组成了一个项目小组，来解决这个问题。经过一段时间的努力，项目小组设计制作了一套透视检查和分离设备，安装在生产线的末端，透视检查进入包装箱的香皂盒。香皂盒子里面有香皂，就正常通过；如果发现是空的，就自动伸出机械臂把空盒子取走，不让空盒子与合格的成品一起进入包装箱。

问题解决了！

近 20 年后，一家中国民营企业引进了一条自动生产线，也出现了这样的问题。这引起大客户的不满，要求厂家立刻解决，否则不再向他们下订单。于是，老板来到车间，要求负责生产线维护保养的技术员解决这个问题，而且不能降低生产速度、增加太多成本。

怎么办呢？技术员在生产线旁边来来回回地转悠，边走边想，有什么好办法不让空盒子进到包装箱里呢？这个二十几岁的小伙子溜达了半天，也没



有想出什么好办法。为了让脑袋清醒一点，他转身走到车间外面，吹吹凉风，继续思考。

一阵凉风吹来，小伙子感到一阵清爽。突然，他眼前一亮。他看见路边的一堆落叶被风吹得四处飞扬，而叶子旁边的几个小石块却依然躺在那里，一动不动。

“对呀！树叶被风吹跑得到处乱飞，是因为树叶很轻。小石块没有动，是因为它们自身的重量。空盒子和有东西的盒子虽然外表一样，但是轻重却大不一样，用电风扇吹不就可以把它们分开吗？”想到这里，技术员心花怒放，立刻回到车间，搬出一台电风扇进行试验。一排盒子，有空的有实的，在电风扇的吹拂下，立刻分成了两大阵营。空盒子被吹跑，装有产品的盒子却稳稳地立在那里。

问题解决了！

小公司用一台电风扇解决了大企业用一套高科技设备解决的问题。虽然未经考证，也许这只是一个传言故事，但是它不荒唐，符合现实，并且很有启发性。不仅告诉我们，大企业能解决的难题，实力弱小的小公司也能解决。更告诉我们，解决难题不一定需要复杂的方法、很大的投入。只要认真重视，积极行动，找准切入点，就能用较低的成本、简单的措施和工具把难题解决掉。就像流传很广的那句话：办法总比困难多！

技术上的难题可以用电风扇来解决，其他方面同样如此。无论是大企业还是小公司，无论是保生存还是求发展，经营管理中都有很多问题需要解决，需要各种各样的“电风扇”——成本低、效果好，并且操作简单的措施和工具。事实上，不管是大企业还是小公司，很多人都在不断发明和应用自己的“电风扇”，以很低的成本、简单的措施，有效地解决了遇到的问题。

而且，一些知名企业做得更好。他们发明应用许许多多的“电风扇”，推动企业摆脱了困境，实现了管理目标，一步一步向前发展。

他山之石，可以攻玉！无论你在什么行业、什么企事业单位，遇到问题的时候，行动起来，借鉴别人的经验，搬出自己的“电风扇”，转动它，这是解决问题的态度和方法，这也是你应有的行动。而且，你会大有所获。

目 录

办法总比困难多



——转动管理的“电风扇”

一、突破管理难点的“电风扇”

1. 调动员工管员工 /3
2. 疯狂的行动 /6
3. 特种部队 /13
4. 特务行动 /16
5. 手挽手同舟共济 /19
6. 开会的规矩 /25
7. 直击利害 /30
8. 自律宣言 /34
9. 先苦后甜 /37
10. 以“分”为单位来定时 /40

二、变革进步的“电风扇”

1. 便捷的心声渠道 /45
2. 为公司做“体检” /50
3. 向我开炮 /53



4. “工作外露”活动 /57
5. 倾听离职员工的心声 /59
6. 刨根问底 /61
7. 定期反省变革 /65
8. 跳三步舞 /70
9. 及时充实工作系统 /72

三、减少错误的“电风扇”

1. 明确的原则 /79
2. 细致的手册 /84
3. 实用的表格 /89
4. 下达指令有标准 /92
5. 分类管理 /96

四、激发员工热情的“电风扇”

1. 让员工临时当领导 /103
2. 留个缺口给下属 /105
3. 鼓励员工内部跳槽 /108
4. 招聘机会内部优先 /111
5. 请员工推荐新人 /114
6. 全员参与管理 /116
7. 让员工灵活自主上下班 /119
8. 特别的爱给特别的你 /123

五、营造文化氛围的“电风扇”

1. 企业文化委员会 /129

2. 称呼规定 /132
3. 向员工表达尊重 /136
4. 无障碍沟通 /139
5. 丰富又精彩的标语 /143
6. 奏响平等的乐章 /149
7. 员工互助基金 /151
8. 到同事家里做客 /153
9. 管理员工的业余时间 /156

六、打造团队的“电风扇”

1. 招聘真正合适的人 /161
2. “相亲”式的面试 /165
3. 招聘一个团队 /167
4. “三不”招聘方针 /168
5. 热情地吸引新人 /169
6. 把新人快速地拉进团队 /171
7. 反省、道歉与感谢 /174
8. 公平基础上的额外激励 /176
9. 保留工龄和待遇 /178

七、奖惩员工的“电风扇”

1. 章法分明地奖罚 /183
2. 不花钱的表彰奖励 /187
3. 靠积分评选优秀员工 /190
4. 性质重于数字的处罚原则 /193



5. 强度递增的处罚措施 /195
6. 禁闭反省 /197
7. 登台曝光 /199
8. 超越常规的重罚 /200

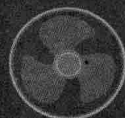
八、推动员工前进的“电风扇”

1. 震撼心灵的警告 /205
2. 醒目的提醒 /208
3. 组织员工看电影 /211
4. 布置和管理自学任务 /212
5. 布置和考核实践作业 /215
6. 组建素质进步互助小组 /218

九、赢得客户的“电风扇”

1. 主动奖励客户 /223
2. 主动购买客户的产品 /224
3. 用组合拳对抗单一套路 /226
4. 把客人当成熟识的朋友 /227
5. 用强烈的反差来诱惑顾客 /229
6. 用情调创造价值 /231
7. 劝客人别浪费 /233
8. 半份半份地卖 /235
9. 组成刺激消费欲望的“搭档” /237
10. 用技巧提升印象分 /239

一、突破管理难点的“电风扇”



家家有本难念的经！何况，一群人在一起共事的企业。由于人人都有需求和欲望，受到人性众多弱点的牵引，一群人在一起组成的企业，难念的经不是一本，简直就是层出不穷，没完没了。面对这些难题，不仅要脚踏实地完善管理、培养文化、锻造团队，还要开启智慧的列车，找到好办法，发现自己的“电风扇”，把该做的工作做好。

下面这些“电风扇”，就是成本低、效果好、操作简单的管理措施和方法。转动它们，就能事半功倍地突破管理中遇到的难题。

1. 调动员工管员工

人性有一个弱点，那就是难以自律，在无人监控的情况下容易消极、消沉、懒惰。但是，当他们知道身边有人盯着的时候，工作就会认真细心，不会简单应付工作责任。至少，不敢胆大妄为去违规违纪。因此，管理效果是好是坏，不能看领导在现场的时候，要看领导不在的时候。何况，很多员工的工作、很多环节的质量，不可能时时都在领导的眼皮底下，但同时，这些工作又需要及时监督。管理缺位就成为很多企业面临的困境。如何在不增加管理成本的情况下解决这个问题，这就要求我们转动管理的“电风扇”。

其实，解决这个问题有个很简单、低成本的管理“电风扇”——借助其他人的力量来管理。确切地说，调动员工来管员工。

借助其他人的力量来管理，美国的一个小公园做出了示范。

美国的一个小公园里面有很多奇花异草，供游人观赏。因为那些小东西很小巧，公园也没有人把守大门，一些游客会偷偷地拿上自己喜欢的东西走人，失窃现象时有发生。

为了遏制偷窃，公园管理机构在醒目的位置上竖了一块警告牌，上面写



着：“偷窃者，罚款 200 美元！”过了一段时间管理员发现，这个办法的效果并不理想。因为公园里几乎看不到工作人员，因此游客们并不害怕，那块警告牌也就没有任何威慑力。

怎么办呢？经过专家的指导，公园在警告牌上加了一句话：“检举者，奖励 200 美元！”情况立刻发生了变化，丢失的现象几乎再也没有发生。

因为，每个游客都在无形中成了管理监督者，没人再敢在公园里行窃，除非公园里面空荡荡的。否则，身边的每个人都可能为了 200 美元而去检举，那偷窃者就要被罚 200 美元。

就这一句话，公园没有增加任何成本，偷窃现象被遏制住了。

这个事例显示，群众的力量是巨大的，要充分利用，做领导的不要把压力都堆在自己身上。只要措施得当，就可以调动大家的力量来管理。不需要增加成本，就能管好。

不夸张地说，调动员工管员工的措施，是一台无成本、管理及时、效果好的“电风扇”。而且，不少企业机构已经转动了这台“电风扇”，得到了很好的效果。下面就是两个员工管理员工的例子。不增加任何成本，就可以解决员工开会打瞌睡、生产线上次品多等问题。

一家公司经常出现员工开会时打瞌睡的现象，因此领导经常要中断会

议，批评打瞌睡的人，从而影响会议的效果。而且，开会时打瞌睡的现象屡禁不止。为解决这个问题，公司规定，如果有人开会打瞌睡，就处罚坐在身边的人。

此举一出，立刻见效，没有谁再打瞌睡了。

一家公司的产品质量一直不稳，两个质检员只能在产品完成后把关检验，产品报废、退回重装的现象经常发生。虽然公司事后会处罚责任人，但是，报废已经发生，公司的物料、配件、人工的损失都无法挽回。后来，公司把控制产品质量的重心从最后的把关改为环环相扣地把关，要求每个工序的工人都有责任监督上一环节的质量，发现不合格要退回并举报。如果在不合格品的基础上继续加工，要与上一道工序的同事一起挨处罚。

此举一出，立刻见效，每个工人都成了质检员，产品故障率大幅度下降。

调动员工管员工是很有效的“电风扇”，企业可以用它突破管理中遇到的一些难题。无须增加成本，效果又很直接。

转动此台“电风扇”有两点“使用须知”：

一是要根据自身的具体情况来应用，此招并非事事、时时、处处管用，需要管理者审时度势。

二是可以调动员工举报恶性的违规违纪现象，或是证据明显的错误，但



是不要发动员工互相监督日常的工作。以免在工作环境中形成打小报告的风气，造成人人自危。

2. 疯狂的行动

人都有惰性，容易沉浸在自己熟悉、舒服的环境中，很少有人会主动去陌生的地方、做辛苦的工作。即使明白很重要，自己应该去做，如果没有强有力的督促，大多数人也是得过且过地拖延，难得主动行动。因此，有时候需要超越常规的措施，要采取有点疯狂的行动，震撼员工的心灵，使得他们不再像以前那样得过且过地混日子，拖延重要的工作事项。

各种各样超越常规的措施，就是风力强劲的“电风扇”，甚至是疯狂型的“电风扇”，能够把长期积压的乌云吹散。

以下是五个典型的疯狂型“电风扇”事例。

(1) 把椅子的靠背锯掉

麦当劳连锁体系创始人雷·柯洛克非常注重现场管理，他不喜欢整天坐在办公室里。因此，他的大部分工作时间都用在“走动管理”上，到公司的各个角落走走、看看、听听、问问。但是，他的下属们却不同，不喜欢到基