

呵护你的人才，调动你的资源，用科学的管理使其各尽所长

管理

一定有

Guanli yiding you

● 司徒金/编著 qiaomen

窍门



中国宇航出版社

管理一定有窍门

司徒金 编著

中国宇航出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理一定有窍门/司徒金编著. —北京: 中国宇航出版社, 2004. 8

ISBN 7-80144-725-5

I. 管... II. 司... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 098083 号

出 版 社 **中国宇航出版社**

社 址 北京市阜成路 8 号 邮 编 100830
(010) 68768548

网 址 www.caphbook.com/www.caphbook.com.cn

经 销 新华书店

发行部 (010) 68371900 (010) 88530478 (传真)
(010) 68768541 (010) 68767294 (传真)

零售店 读者服务部 北京宇航文苑
北京市阜成路 8 号 北京市海淀区海淀大街 31 号
(010) 68371105 (010) 62579190

承 印 北京智力达印刷有限公司

版 次 2004 年 8 月第 1 版
2004 年 8 月第 1 次印刷

开 本 1/24
规 格 787 × 1092

印 张 12.75
字 数 255 千字

书 号 ISBN 7-80144-725-5/F · 061
定 价 18.00 元

本书如有印装质量问题可与发行部调换

前 言

翻开历史的画卷，有多少将军在硝烟弥漫、旌旗蔽日的战场上，运筹帷幄，指挥若定。如今，历史的时钟已指向 21 世纪。硝烟散尽，代之而起的是一幢幢摩天大厦；金戈不在，世界不再需要呐喊和厮杀。“将军”又该去哪里寻找他们的用武之地？

在一个没有硝烟的战场——群雄逐鹿的商战之地，同样需要出色的将领，需要无数优秀的管理者。本书专为那些正在准备投身商海的管理者编写，共分为人才管理、资本运营管理、市场策划、内部组织管理、产品营销管理、企业竞争和电子商务等七章。每章都精心挑选了 1~3 个经典的案例，并附“观者得失”，供读者参考。本书的特点在于案例与知识相结合，即介绍了知识，又不乏趣味。细细品味，必有一番滋味。

本书在编写的过程中得到了中国人民大学张斌、王国荣以及孙飞、李桐、赵然、许如一、霍良等朋友的帮助，在此一并表示衷心的感谢！

编著者
2004 年 5 月



录

第一章 人才管理诀窍——得人才

者得天下	1
第一节 人力资源规划与发展	3
第二节 员工招聘	9
第三节 员工培训	15
第四节 绩效考核、评估与管理	21
第五节 薪酬与福利激励	27
第六节 企业文化	34
小 结	41

第二章 资本运营诀窍——打开

潘朵拉宝盒	43
第一节 融资	44
第二节 借壳上市	51
第三节 并购	57
第四节 财务管理	65
第五节 成本管理	73

小 结	80
-----------	----

第三章 市场策划诀窍——运筹

帷幄的艺术	81
第一节 市场调查	82
第二节 市场定位	90
第三节 产品技术研发	96
第四节 发展目标	102
第五节 公关	110
第六节 变革	118
小 结	126

第四章 内部组织管理诀窍——钢

铁是这样炼成的	127
第一节 管理主体	128
第二节 内部沟通	135
第三节 组织结构	142

管理一定有窍门

第四节 团队管理	149	第二节 打破行为惯性	220
第五节 生产管理	156	第三节 核心竞争力	227
第六节 治理结构	164	第四节 诚信第一	235
小 结	168	第五节 价格战	242
第五章 产品营销诀窍——为伊		第六节 敢为天下先	249
“销”得人憔悴	170	小 结	255
第一节 广告	171	第七章 电子商务诀窍——搭上	
第二节 商标	178	时代首班车	257
第三节 品牌	184	第一节 整体趋势	259
第四节 客户服务	191	第二节 企业e化	264
第五节 营销创新	198	第三节 内部管理	271
第六节 价格策略	205	第四节 物流管理	276
小 结	213	第五节 网络营销	283
第六章 企业竞争诀窍——打赢		第六节 ERP规划	290
“第三次世界大战”	214	小 结	298
第一节 扩张战略	215		

第一章

人才管理诀窍——得人才者得天下

仁莫大于爱人，知莫大于知人——《淮南子·泰族训》

2001年9月，上海。全世界经贸管理领域的人士们都把目光集中到了黄浦江边，密切关注着正在这里召开的亚太经合组织（APEC）峰会。各国首脑如江泽民主席、布什总统自然是闪光灯的焦点，而一大批经济管理学术领域的泰山北斗级专家的到来，也强烈吸引着众人的目光。美国耶鲁大学管理学院院长杰弗利·嘉恩是一位目光敏锐而又惜言如金的大师，人们都想听听他的高论，他的论点很简单：“在中国乃至全世界办企业，管理上最重要的只有两个字：用人！”

公司最重要的资源是什么？是资金，是厂房，是设备，还是地理位置？都不是。公司最重要的资源只有一样，那就是人，是公司自己的员工。一切价值，归根结底都是人创造的，没有人的劳动，将不会产生任何东西——无论是产品，还是利润。想想比尔·盖茨，想想王安，想想史玉柱，想想这些人是如何在谈不上有任何传统的资本——钱的情况下，凭借自己的智慧取得了成功，你就会坚定不移地相信“人是最

►管理一定有窍门◀

重要的资源”这一论断！经理们绝不可能依靠自己一个人的力量，在竞争的漩涡中一往无前，公司想要发展，没有人才寸步难行。什么是人才？先知先觉者是人才；善于创新者是人才；能协调关系者是人才；敢于开拓进取者是人才……人才无处不在，人才又淹没在这无所不在之中。只有独具慧眼的管理者，才能发现人才，并将他们为己所用。

古今中外，讲述用人之道的典故不胜枚举，里面自然蕴含了大量的管理思想精髓。法国的拿破仑皇帝是很多人崇拜的英雄，他有一句名言，叫做“替才能开路”。这样的思想使得众多的人才云集他的麾下，为他成就千秋霸业。“集合众智，无往不利”，这是日本知名的管理权威松下幸之助先生穷70余年精力而悟出的至理名言。的确，在一个企业中，最重要的就是挖掘人才、利用人才。一个人的才干再高，也是有限的，且往往是长于某一方面的偏才。而将众才为我所用，将许多偏才融合为一体，就能组成无所不能的全才，发挥出无限巨大的力量。因而在当今的经济大潮中，假如把企业比作航船，那么能不能网罗合适的人才，并为人才提供施展才华的天地，就成为企业能不能在激烈的市场竞争中乘风破浪的关键。

尽管很多商界领袖不仅把自己描述成一个战略家和思想家，而且经常使用“重视人才”这个词来标榜自己，但公司经营者是不是真的重视人才，这不是靠口来说的，而是要有具体的措施和切实的行动的。“爱，要让人才看见；爱，要让人才感受到”。然而要行动就不能没有指南，传统的用人哲学固然深刻，但对于作为现代企业管理者的你，更多的可能需要的是一些与企业运作流程相关性强的指导性意见。“三顾茅庐”虽然体现了管理者“求贤若渴”的诚意，但在当今社会劳动力市场发达的情况下，少有管理者会真的这样去做，现代企业需要的是现代的招聘窍门；没有立“军令状”这么事关生死，但现代企业也会对员工进行事关薪酬的绩效考核与管理。除此以外，在现代企业中，整体人力资源规划、员工的培训与开发、企业文化的培养等等都是作为现代管理者的必修课程。

企业管理的真谛是“管人”。尽管世界上知名的大公司经营的业务千差万别，但是其取得成功的秘诀，往往都归于卓有成效的人力资源开发与管理。企业是或大或小的航船，身为董事长或总经理则是航船的舵手，需要懂得如何才能操纵好“人”的方向盘——自己的和员工的，从而鼓舞他们的斗志，规范他们的行为，发掘他们身体里的全部潜力，共同驶向企业成功的彼岸。

第一节 人力资源规划与发展

“企”字无“人”，则为“止”。对于一个企业来说，人至关重要！

人力资源这个概念在中国的传播，只是近几年的事情。在此之前，中国只有“人事”工作。把“人事”这个词变成“人力资源”是一个战略性的转变：不再简简单单把人力的消耗仅视为成本。“人”原本就是一种资源，既然是资源，则意味着人的价值可以通过培训、教育，使其富有经验和价值。利用某些方法和手段可以使人的价值得到升值，而这种升值会给企业带来巨大的回报和效益。因此，人力资源的规划和发展就有着战略性的意义。

中国传统专制思想使管理者误认为，人等同于其他资产，管理人事无非是要把精力放在员工的考勤、档案、合同管理等事务性的工作之上。但随着企业基础管理模式的深刻变革，在管理中，人作为一项资源，而且是重要的战略资源，“以人为本”的思想得到了越来越多的认同。在这一管理思想的指导下，以人才测评、绩效评估和薪资激励制度为核心的人力资源管理模式得以确立。与传统的人事管理相比，新的人力资源管理模式无疑有了重大的飞跃。而21世纪，把对人力资源管理提出了更高的要求：它必须是动态的，而且是前瞻性的。只有对人力资源管理进行新的定位，才能真正使人力资源管理成为整个企业管理的轴心。

随着人力资源部门被越来越多的管理者所重视，其在企业中的角色也逐渐由传统

的被动“救火”角色，提升为企业的战略伙伴地位——如果能与企业战略规划相结合，便可收到许多意想不到的效果。人力资源部门可以实际上协助其他部门达成企业目标，通过人力资源规划的过程，增进彼此的了解，得知其他部门的需求，适时地提供支持，以达成目标。简单地说，任何企业的营运计划，均需要找对人并在适当的地方执行。

从20世纪90年代以来，人力资源规划的思想已经深入人心，并在每个企业中大行其道，与企业的人事政策融为一体。人力资源规划的实质是通过对企业所能获得的所有信息进行分析，前瞻性地预测未来可能发生的情况，并制定出相应的对策。如果说商场是一个战场的话，那么人力资源规划的作用正如《孙子兵法》中所说的那样：“知己知彼”、“料敌之先”。

既然是一场战斗的计划，就要讲究战略和战术，人力资源规划也不例外。理论界对战略和战术计划的具体内容有着准确的定义和详尽的阐释，为了不亵渎理论的严谨性，本书不能不把这些枯燥的名词罗列如下：战略计划中的安定原则、成长原则、持续原则、人力资源的预测、企业文化的整合；战术计划中的招聘计划、培训计划、考核计划、激励计划。

理论的魅力就在于，虽然刻板、枯燥，但却能全面、精确地刻画事物，任何实物性的东西都难以逃出它们的控制范围！本章中的所有问题都是围绕这些理论展开的，当你能够与这些让人头痛的词语和睦相处的时候，才能真正领会到他们的妙处。当然，这些是以后几节中讨论的重点和试图达到的效果，先让我们在一个例子中明白人力资源规划的重要意义。

案例：西门子的人力资源开发战略

1995年，北京东二环线上出现了一块标着“SIEMENS”字样的巨型广告牌，一立就是8个年头，所以中国人都记住了“西门子”这个名字，也都知道它是世界

移动电话行业的三巨头之一。目前西门子在世界上 190 多个国家和地区设立了代表处，仅中国就有西门子公司合资和独资企业 39 家，投资额已达 7 亿马克。西门子迄今为止已整整走完了 150 年的发展历程，据有关人士调查结果表明，欧洲的企业平均寿命通常都在 20~40 年之间，许许多多的竞争者在国际工商业大舞台上来去匆匆，转瞬即逝，起落无迹。那么，西门子公司为什么能够独树一帜，不仅成功地走出了一条长盛不衰之路，而且在强手如林、竞争剧烈的今天仍然保持着一股强劲的发展势头令世人所瞩目呢？总结其成功的经验，最重要的一条就是人力资源开发。西门子公司人力资源管理著名的“五原则”是他们成功的秘诀。

No. 1：绝对权威

各层的人事主管都是领导班子的成员，人事总裁马力先生就是西门子公司董事会的董事。这样做，对于把人力资源管理与开发纳入到企业经营总战略和总决策之中是非常有利的，有人曾经调查过欧洲 1 000 家大型企业，结果表明，50% 以上企业的人事主管都是由董事兼任的，西门子公司做法就是例证。欧洲出现这一特点不是偶然的，这与发展所处的时代背景有着直接的关系。有人曾对欧洲企业近几十年来的用人情况作过这样的分析：1945~1955 年 10 年间，由于二战导致商品极度匮乏，企业大多注意从生产人员中选拔高层主管；1955~1965 年 10 年间，由于市场饱和、产品滞销，企业大多注意从销售人员中选拔高层主管；1965~1975 年 10 年间，由于合资经营、跨国经营的出现，财务问题日趋复杂起来，企业大多注意从财务人员中选拔高层主管；1975 年以来，由于市场竞争加剧，人才问题越来越成为各种竞争之关键，因此选拔高层主管的注意力开始转向人力资源管理开发上来，在这一点上，西门子无疑走在了其他公司的前面。

No. 2：“爱发谈话”

“爱发谈话”是西门子公司实行的一项人事制度，主题是“发展、促进、赞许”。

在西门子公司 40 万员工中，有 26 000 名是高级管理者，实行年薪制，其余一律

按工资税章表领取工资。“爱发谈话”的对象是实行年薪制的各领域高级管理人员，谈话每年一次，成为制度。“爱发谈话”由职员、上司、主持人三方参加。职员，即26 000名高级管理者；上司，即谈话对象的直接主管；主持人，通常是人事顾问。这种“爱发谈话”是以谈心方式进行的，上司是主角，在谈话中处于主动地位，但是他不是以上司身份出现，而是教练角色，从心理上与职员构成伙伴关系，设身处地帮助职员分析优势劣势，帮助职员更好地实现个人的设想。职员在谈话中的任务是：客观分析自己的现状，找出自己的强项和弱项，提出培训进修的意愿，根据自己的兴趣、爱好、潜力以及目前所处的位置设计调整生涯规划，达到关心自我、拓展职能、确立目标之目的。主持人的任务是：协调谈话各方、咨询有关问题、提供市场信息。

为了保证谈话效果，在谈话前，三方都要做好必要的准备，尤其是上司的准备必须充分。其中包括了解谈话对象当年完成任务情况、能力状况、有何要求等，这些情况可以事先通过问卷调查获取；还包括企业能为职员发展提供什么样的可能性；还包括对职员的能力、优劣势、目前状况、所在位置的评价意见。为了提高谈话能力，公司还组织了80名专家对800名谈话者进行专项培训，然后再由800名经过培训的谈话者去实施对26 000人的“爱发谈话”，谈话结果三方签字后归入人事档案，作为确定年薪、岗位变动、职务升迁、培训进修的重要依据。在“爱发谈话”基础上实施的高级管理人员培训的针对性极强，缺什么补什么，参加培训者不是强迫，而是自愿参加。

No. 3：国际化战略

西门子公司业务几乎覆盖了整个世界，经济一体化和经营国际化程度之高都是其他企业不可及的。西门子公司战略是，把西门子公司的发展融入所在国的经济发展之中。为此，公司作出规定，选拔领导干部必须具有1~3年的国外工作经验，而且把外语以及对所在国家文化状况的了解作为重要条件。

No. 4: 高投入

西门子公司管理者认为,创新是公司的命脉,技术是造福人类的力量,领先的技术是立于不败之地的保障。因此,他们始终把人才开发、推动科技进步作为公司发展的首选之策。从世界上第一台指针式发报机的诞生到现代高科技太阳能芯片的生产,在100多年的科技发展较量中,西门子公司在同领域始终是一路领先。该公司现有员工中,大学以上学历者已超过50%。目前每年还要接收3000名新大学生,仅用于这批学生的继续教育费,公司每年就要拨3亿马克。另外,公司每年还要投入70亿美元和45000名人员专门用于研究与发展,以迎接本领域的挑战。

No. 5: 团队精神

这是西门子公司的人才开发的一个最大特点。西门子公司管理者认为,企业的未来在很大程度上取决于人才资源的开发,企业主应当通过与员工的真诚合作来增加公司的价值,要爱护自己的员工,在创造一个人就业机会的同时,创造一个人的发展机会,努力培养员工对本企业的归属意识,把个人的发展同企业命运紧密地联系在一起。在西门子公司,企业主与员工的伙伴关系体现得非常充分。当外界问及西门子公司员工在哪儿工作时,回答近乎异口同声:在西门子公司!这回答听起来似乎很平常,但就在这平常之中却展现出西门子公司员工热爱企业、视厂为家的主人翁责任感,这就是西门子文化所培养出来的西门子人。是西门子文化给企业不断注入了活力,使企业发展始终充满着生机。

◎ 观者得失

作为轴心的人力资源管理,是提升整个公司管理水平的关键,人力资源部门要担任“导师”的角色。但要做好人力资源管理工作,绝不仅仅是人力资源部门自己的事情,人力资源管理者的工作和其他部门经理的日常工作是分不开的。人力资源管理者存在于一个企业的各个地方,各个部门,每位经理都应该是人力资源经理——人力

► 管理一定有窍门 ◀

资源部经理的角色是整个管理过程中的主要协调者和推动者。这就意味着，一方面人力资源部不应该仅仅埋头于内部事务，而应该多了解业务和市场，并从外部来确立对人力资源部门的业绩评估标准，也就是让其他部门来评估人力资源部门的工作，并挖掘对人力资源部门的未表明期望。另一方面，越来越多的一线经理被授权对本单位的业绩负有全权责任，他们参与预算的制定、招聘员工、绩效评估和培训等工作。一句话，每一位部门主管，不管是高层的、中层的还是下层的，都应该熟知人力资源管理。这就是西门子的“绝对权威”原则给我们的启示，它同样也应该是人力资源管理的基石。

西门子的其他原则不是每一个企业都能效仿的，比如“高投入”和“国际化战略”，这都是需要强大资金支持的。但是，即便目前的条件还不允许，我们也要先领略其中的思想。现在社会上对“再穷不能穷教育”，普遍认同，为什么？因为只有抓好教育才能为未来打下基础，只要有了高素质的人才，未来将会前途无限。对于一个企业来讲，这同样是一条永恒的真理，这就是“高投入”的精髓所在。“国际化”的好处是拥有更广阔的产品和人才市场，为企业更大规模地发展创造条件。这虽然不是每个企业都能做到的，但开拓市场的观念是任何时候都要谨记的。

在市场经济体系下，面对市场竞争的严峻挑战，处于转型期的中国工商企业界，有自身无法克服的缺陷和不足，人力资源开发与管理的理念更是严重滞后，更不用讲动态的人力资源规划与开发。中国目前的情况是，无论在观念上还是实践上都依赖以往规划，希望一劳永逸。这种静态观念与动态的市场需求和人才自身发展的需求是极不适应的，造成人力资源得不到合理的利用，甚至严重地影响了人力资源的稳定性，造成人才的流失。明天的企业将不同于今天的企业，全球化竞争扑面而来，技术创新、建立更灵活的组织结构刻不容缓。人力资源经理们的职能也要从对人事和行政系统的运作和维护转变到对企业未来需求的预测、管理和调整人力资源系统中的缺陷上来，从而造就出一支能对变化作出快速反应的员工队伍。

第二节 员工招聘

“招聘还需要什么技术么？”你可曾想过这个问题？单位想招聘一个人或者一批人不是太简单、太容易不过的事情了吗！也许在那个毕业等分配、调动靠关系、抱定铁饭碗不撒手的年代里，这种想法是对的，因为当时没有形成人才交流市场的完善机制，企业自主招聘不可行。然而，现在人力资源越来越成为企业获取核心竞争优势的最重要的资源之一，而人员招聘正是企业获得人力资源补充的重要渠道之一，也是外部人才进入企业的关键通道。因此，成功地开展选聘活动既要讲谋略，又要讲技术。

作为雇主，你也许已经给了你的员工很优厚的待遇，或是为了培养他们投入了巨大的心血和财力。而他们却弃你于不顾，甚至将你的客户、内部资料、其他员工都被席卷而去，这不仅对你的企业造成重大损失，还对你本人的自尊造成莫大的伤害。然而，你的员工为什么离你而去呢？你是否忽略了预先应做的事情呢？早知现在，何必当初呀！要想减少这样的感叹，就先严格把好招聘关吧！好的招聘者，要充分了解每个岗位的工作特点对于员工的素质要求，更要了解受聘者的真实信息。面试环节是绝不能缩减的，不要因急用人就图省事，省去必要的环节。因为每个环节都是必要的。不仅能更深入地了解应聘者是否适合企业，而且能“挤”出履历表中的“水分”。

同时公司应该向应聘者客观介绍公司，告诉他公司的优势、劣势、存在的问题、公司的发展目标，以及在工资、奖金和其他报酬、福利方面，哪些事情是他们能做到的，哪些做不到。这虽然可能会使有的应聘者失望，但可由此避免误导，减少应聘者不现实的期望。招聘中的工作繁多而琐碎，但无数事实告诉我们：以合适的方法、策略和技术打造出的招聘程序能为企业带来巨大的收益！

成功案例：麦肯锡聘人有术

如果你去问一名刚刚毕业的硕士研究生愿不愿意去麦肯锡公司工作，得到的答案大多是肯定的。作为全球最好的管理咨询公司，麦肯锡业务网络遍及全球，在43个国家拥有82家分公司，近9000名员工。更值得一提的是，公司六成以上业务在美国以外的国家和地区展开。其主要咨询对象为《财富100强》中的企业以及世界各国政府机构，这也足见其影响力。美国《财富》杂志对麦肯锡咨询公司的评价说：这是世界上最著名、最严守秘密、最有名望、最富有成效、最值得信赖和最令人羡慕的企业咨询公司。

麦肯锡之所以能够赢得如此高的声誉，自有一套科学、完善、快捷并且实用的企业问题解决技术，如何用人就是一个其中重要的环节。正如麦肯锡在自己的使命声明中所列明的，麦肯锡的目标之一是“建立一个能够吸引、培养、激发、激励和保持杰出人才的企业”。达到这一目的的第一步就是招聘最优秀的可能人选加入公司，麦肯锡公司在这方面并非独特，但却熟练掌握着一整套的招聘方法。

咨询究竟干什么？麦肯锡要什么样的人？以下是麦肯锡用人的五原则，如果你也有意加盟这家看似高不可及的公司，一定要加倍注意喽！

麦肯锡更加注重员工个人的素质，而不是专业或者其他方面，这些素质包括：

1. 思考和解决问题的能力。这些能力基本上是在工作实践中学到的，所以多数咨询人员在加入麦肯锡之前，已具有相当的业务经验，甚至是某一领域的专家。咨询行业得面临大量的信息，如何在“汗牛充栋”中找到最关键的，这就是学习的能力。

2. 良好的沟通和交往的能力。只有这样才能面对不同行业、不同文化背景的客户，做到游刃有余。在和客户谈话的时候，得很快理解他的意思，揣摩他的想法，明白真正困扰他的问题是什么。这就是一种实实在在的领悟能力。

3. 具有超前意识的创新精神。麦肯锡需要的是领导者，而不是追随者。员工要

有自己的思想，善于接受新事物，并敢于实践，迎接挑战。“野心+干劲”是麦肯锡的要求，竞争压力是麦肯锡的考验。

4. 远大的志向和坚韧的毅力。咨询顾问的工作很辛苦，这个行业是以青春作代价的，平均1周有3天是在外出差，每天工作时间都在15~16小时以上，没有顽强的进取精神是很难胜任的。

5. 严格奉行“不进则退”的人事原则。凡未能达到公司晋升标准的人员，公司会妥善劝其退出公司。即使升到董事也并不意味着一劳永逸，董事也会被考核，如果干不好，同样会被请走。这种激励机制被麦肯锡称为“up or out”。

麦肯锡在招聘中寻找的是具有特殊品质的人，其中他们最注重分析能力，而案例则是麦肯锡在面试时进行挑选的有力武器。麦肯锡总是在寻找具有分析思考能力的人，他们可以把问题分解成几部分，麦肯锡想要的是他们知道如何把问题组织起来的证据；同时还要看商业判断能力，以及这个人明白他自己的解决方案的含意的感受。这也是麦肯锡为什么总喜欢用案例的原因。其中常常涉及一些稀奇古怪的问题，例如：“美国有多少加油站？”“为什么下水道的盖子是圆的？”

在一个进行面试的例子中，面试者想看的是被试者看待问题的能力，而不是回答的正确与否。像绝大多数商业问题一样，不存在什么真正的答案。要想在案例面试中获得成功，要求必须把问题分解成各个部分，并且在必要的时候做出合乎情理的假设。例如，在计算美国的加油站的数目的时候，你可能要从问这个国家有多少小汽车入手。面试者也许会告诉你这个数字，但也有可能说：“我不知道，你来告诉我。”那么，你对自己说，美国的人口是2.75亿。你可以猜测，如果平均每个家庭（包括单身）的规模是2.5人，你的计算机告诉你，共有1.1亿个家庭。面试者会点头同意。你回忆起在什么地方听说过，平均每个家庭拥有1.8辆小汽车（或者是1.8个孩子？），那么美国一定会有1.98亿辆小汽车。现在，只要你算出替1.98亿辆小汽车服务需要多少加油站，你就把问题解决了。重要的不是数字，而是你得出数字的方法。