

管理细节

——激发团队的内在潜力



王洁丽 / 编著

千里之堤，溃于蚁穴；企业成败，藏于细节。

中国绝不缺少雄韬伟略的战略家，花样繁多的管理制度和管理表格；缺少的只是精益求精的执行力，关注细节的管理者。

海潮出版社

管 理 细 节

——激发团队的内在潜力

王洁丽 编著

海 潮 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

管理细节 /王洁丽 编著. —北京:海潮出版社,2005
ISBN 7-80151-917-5

I.管… II.王… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 026805 号

管 理 细 节

——激发团队的内在潜力

王洁丽 编著

☆

海潮出版社出版发行 电话:(010)66969736

(北京市西三环中路 19 号 邮政编码 100841)

北京市荣海印刷厂印刷

开本:880×1230 毫米 1/32 印张:9.25 字数:200 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

印数:1-6 000 册

ISBN 7-80151-917-5/C·184

定价:19.80 元

管 理 细 节

前

言

一个优秀的企业领导者需要什么样的品质？答案可能是不确定的：敬业、诚信、聪慧……如此等等；那些成功的管理者所具备的共同品质是什么？这个问题的答案是明确而肯定的：不放过小事，从细节做起。

中国绝不缺少雄韬伟略的战略家、各式各样的管理制度和管理表格，缺少的只是精益求精的执行人，缺少的只是关注细节的管理者。

某企业大门上有这样一条醒目的标语： $100-1=0$ ！这是告诫员工，产品中任何细小瑕疵，都有可能使企业名誉扫地；也是在告诫管理者，任何一次微小的决策失误，一个微小的管理漏洞，都有可能葬送一个企业的前程！

这绝非耸人听闻。“泰山不拒细壤，故能成其高；江海不择细流，故能就其深。”任何一项宏伟的基业，都是从一点一滴做起的。这其中哪怕是极细小的一个环节出了问题，都有可能影响它的根基，让它在风雨中飘摇，甚至轰然倒下。

托尔斯泰曾说过：成功者的共同特点就是能做小事，能够抓住生活中的一些细节。现代企业的管理者尤应如此。在



市场竞争日趋激烈的今天,社会分工的越来越细和专业化程度的越来越高,一个要求精细化管理的时代已经到来,细节已经成为产品质量和服务水平的有力表现形式。企业只有细致入微地审视自己的管理制度和理念以及产品和服务,注意细节,在精益求精的管理中让产品或服务日臻完美,才可能在竞争中立于不败之地。才能在市场大潮中乘风破浪。

管理,其实很简单,并不是深不可测的大道理,也并不需要宏篇巨著才能阐述明白。管理的奥妙就体现在简单和细节之中。为什么有的企业能够历尽风雨长盛不衰,而有的企业却只能红火一时便销声匿迹?一个重要的原因就在于它们的管理者对细节的不同态度和处理方式。

本书就是从细节管理着眼,强调指出在日常工作中企业管理者容易忽视的“小事”,从激励人才、发挥权力、企业内部沟通、管理决策和观念等方面,阐述细节的重要性,并提出一些加强细节管理的办法。

我们想告诉您的其实很简单:抓住了管理中的细节,就把握了企业的未来发展之路。

管 理 细 节

目

录

前 言

第1章 在细节中激发员工的潜力

真诚地赞美每一个人的长处 / 2

细微之处赢人心 / 4

与下属坐在同一条板凳上 / 7

鼓励员工恢复丧失的信心 / 12

让员工觉得自己很重要 / 15

不要接“踢来的皮球” / 18

信任是员工忠诚的基石 / 21

斥骂不是发泄,而是激励 / 24

“风雨”之后的感情补偿 / 29

给员工“家”的感觉 / 31

员工需要安全感 / 34

激励要“对口” / 37

做身体力行的模范 / 39



- 灵活的激励制度 / 42
- 工作并非生命的全部 / 46
- 将目标种在下属心里 / 49
- 用自己的工作热情激发员工 / 53
- 奖励,因细节而精彩 / 54
- 不要告诉员工“尽力而为” / 57
- 最好的激励是自我激励 / 59
- 让员工享受集体荣誉感 / 62

第2章 抓住细节,让员工各司其职

- 发掘员工的长处 / 68
- 保证青出于蓝而胜于蓝 / 71
- 烂苹果一定要扔掉 / 74
- 相对稳定的团队是企业发展的保障 / 78
- 把适当的人放在适当的位置上 / 81
- 工作不仅仅是工资袋里的钞票 / 85
- 不断搅动锅里的水 / 89
- 把“主人翁”贴在员工胸口 / 92
- 留住最优秀的员工 / 95

第3章 细节中展现领导的魅力

- 一言一行见权威 / 100

- 权力不是一手遮天 / 104
- 小事塑造领导魅力 / 109
- 奖罚分明 / 112
- 管理不是管家 / 116
- 授权要有针对性 / 119
- 对员工实行适当的监控 / 122
- 摒弃官僚主义作风 / 125
- 决策, 贵在执行 / 128
- 要开就开能解决问题的会议 / 132
- 在执行中摒弃拖拉 / 135

第4章 细节沟通, 和员工一起双赢

- 让员工说出心里话 / 140
- 守信赢得信赖 / 143
- 甘于做幕后英雄 / 146
- 清楚地将你的意图传达给下属 / 147
- 从“早上好”开始 / 151
- “倾听”而非“听”员工意见 / 154
- 寻找员工辞职的原因 / 157
- 培养团队精神 / 160
- 把员工的牢骚当成是对企业的关怀 / 164
- 性别的差异决定沟通的差异 / 167
- 让新职员快速进入角色 / 169





做一名优秀的“消防队员” / 172

双向交流才是真正的沟通 / 175

正视裁员幸存者的心理危机 / 177

第5章 管理决策,细节之处见高明

管理与奶酪 / 182

精细强于规模 / 185

原来我们不需要那么多人 / 188

时间浪费来自细节 / 191

细节,帮助你预见危机 / 194

别因速度而迷失方向 / 198

有效战略应由执行者作出 / 203

一个和八个的差别 / 205

让员工第一次就把事情做好 / 208

细微小事化解危机 / 210

信息,防止企业闭目塞听的细节 / 215

第6章 管理观念,有效在细节

修好第一块被打碎的玻璃 / 220

为员工提供支持性环境 / 222

让奖金真正起到激励作用 / 225

教包就是看不见的手 / 228



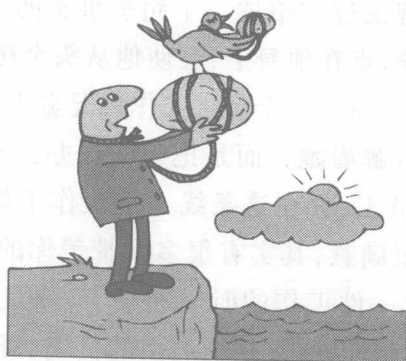
- 珍惜每一张纸 / 233
- 备忘录只需一页 / 237
- “零缺点”=不放过任何细节 / 241
- 舍得花钱才能留住人才 / 246
- 员工更注重工作的满意度 / 249
- 细节维护信誉 / 253
- 公益事业也是广告 / 256
- 工作秩序体现管理水平 / 258
- 培训也能提高生产效率 / 260
- 忽视客户的抱怨是管理的漏洞 / 262
- 微笑,企业的通用货币 / 266
- 不让文件在桌上睡大觉 / 268
- 好钢用在刀刃上 / 271
- 精密的计划离不开细节 / 274
- 不做墨守成规的蜜蜂 / 276
- 背后有痒不能抓 / 280



管理细节

第 1 章

在细节中激发员工的潜力



◎真诚地赞美每一个人的长处

发掘员工半醒状态的潜能,恰到好处地赞美每一个人的长处。你将会获得意想不到的效果!

管理需要一套强有力的规章制度,但更需要一套人本位的激励办法,这样才能驾驭人才,从而使他们潜在的能力被激发出来。而恰到好处的赞美与欣赏恰恰是一个管理者必须掌握的细节。

“要成为一个优秀的管理人员,你必须了解赞美别人会使你成功,赞美是一种有效而不可思议的力量。”这是美国著名企业家玛丽·凯·阿什的经验之谈。

卡耐基也曾说过:“给他一个超乎事实的美名,就像灰姑娘故事里的仙棒,点在他身上,会使他从头至尾焕然一新。”

玛丽·凯的公司有一个员工工作每况愈下。但玛丽·凯没有对她吼叫或者解雇她,而是把她叫到办公室里:“丽尔,你是一个很棒的员工,你在这条线上也工作了好几年了,你的服务也让顾客很满意,其实有很多人赞美你的周到细致。可是最近,你完成一件工作的时间加长了,而且质量也比不上你以前的水准。你以前真是个杰出的员工,可是我想你一定知道,我对你现在的情况不太满意,也许我们可以一起来改正这个问题。”

丽尔回答说她并不知道她没有尽好职责,并且向她的上司保证,她所接的工作并未超出她的专长之外,她一定去改进它。

这次谈话的结果应该不难想像,玛丽·凯的话让丽尔明白了自己的价值。

管理者的赞美就是对下属的肯定,这种赞美已经证明你能原谅他的缺点,为了达到你赞美他的那种程度,他肯定会改正缺点。人们不会一直在虚名中度过时光,而放过改进自我的机会。上司的赞美意味着自己是出色的,有升职、加薪的可能性,上司一直在注视着自己,一举一动必须符合标准要求才能在别人心中树立起自己良好的形象。

威廉·詹姆斯告诉我们:“若与我们的潜能相比,我们只处于半醒状态。我们只利用了我们肉体和心智能源的很少一部分,往大处讲,每个人离他的极限还远得很,他拥有各种能力,但往往习惯性地未能运用它。”

管理者的重要任务之一就是发掘这些潜能,记住,一定要放下架子,真诚地去赞美每一个人的长处。

赞赏你的员工为你的公司所做的一切。一张加薪支票只能换来一定程度的忠诚。不过,我们所有的人都更喜欢听到别人告诉我们他是如何欣赏我们为他所做的一切。我们更喜欢得到这一类的肯定。世界上没有什么东西可以代替一些经过精心选择的、在适当时机表达的、真诚热情的赞誉之词。它们绝对是免费的——但它们的价值却是无比珍贵的。

其实很多时候,员工想要的不过是一种心理的满足感。



一句鼓励的话、一杯咖啡、一枝花、一个笑容,所承载的激励和肯定,都会为员工带来内心的激动。作为管理者又何必吝啬这种小小的付出,忽视员工的需要呢?一个管理者对员工的关注很重要,对于团队成员所做的杰出工作,你更应当给予充分的关注,时刻给予肯定。如果管理者并没有注意到他应该注意的东西,员工就可能会形成这样一种想法:我们真的没有必要这么干,也没有必要对工作付出这么多,稍微降低一点工作质量也无所谓,毕竟,他的反应都是一样的。就这样,在不知不觉中,你的团队的工作业绩就开始下降。究其原因:都是你的错,你忘记了表扬!

作为管理者你不应该忽略这样的细节:对员工的表现多加关注,特别留意优秀的工作。不要忘了:是优秀的工作,而不是员工。管理者所要表扬的对象是行为而不是人!你可以提名对某人进行奖励,或给他某种荣誉称号,抑或以某种方式对他的行为给予肯定。如果你总想发现员工的出色工作,你就必须时刻睁大眼睛注意着,以便在员工做出成绩时,能够及时地得到肯定和赞美。

这样你的员工会更卖力地工作。

◎细微之处赢人心

关爱员工的实质是在为自己积累人力资源,如果你能时刻把员工放在心里,那么员工就会把你的

企业放在心里。他们将成为你创造财富、扩大事业的动力之源。

管理应以人为本，员工才是一个企业最鲜活的生产力，所以作为管理者，应从细微之处体贴员工，一点一滴从感情上收服人心，为自己的管理铺平道路。

1930年的7月，日本爆发了经济危机，报纸每天都报道各工厂缩小或关闭的消息，还有员工减薪及解雇，产生了很多劳资纠纷。

11月至12月，不景气的情况更加恶化。松下电器也和其他公司的产品一样，销售额剧减。到了12月底，仓库里已经堆满了滞销品。更糟糕的是，工厂创建不久，资金短缺，困难重重。若情况持续下去，不久之后，只有倒闭这一条路了。

当时的松下幸之助正因病躺在床上。替松下看管工厂的井植和武久，花了很多心思去思考如何解决工厂的问题。他们的结论是：为了摆脱目前的窘困状态，只好先裁减一半的员工。当松下听到这个结论时，精神却突然振奋起来，他斩钉截铁地告诉他们：“生产额立刻减半，但员工一个也不许解雇。工厂勤务时间减为半天，但员工的薪资全额给付，不减薪。先这样维持，静候时局转变。”

在失业人员剧增，经济十分不景气的条件下，松下这种对员工施以关怀的做法赢得了员工们的感激。员工们欣然表示，愿尽全力销售公司库存。令人吃惊的是，公司所生产的产品，由于员工的倾力推销，不但没有滞销，反倒造成生产量不



够销售的现象,创下公司历年来最大的销售额,一下子解决了公司的危机。

所以,当管理者热爱员工,设身处地为员工考虑得多一些的时候,员工才能急管理者所急,想管理者所想。当企业处于困境的时候,员工才会与管理者同心协力共渡难关,因为管理者对员工的那种细微的关爱、忠诚和责任,让员工知道,他们的付出是值得的。

IBM的创始人沃德森认为,企业的管理者要关爱员工,这是体现他们对员工的责任和忠诚的最好方式。

管理者对员工的关爱会让员工知道上司在为自己付出和奉献,这样他们会更加忠诚于自己的团队,会为自己的团队担当起更大的责任。员工说,当我感受到上司很在乎我,也很关心我时,我就会备感激励,我会在第一时间把工作完成,这是我对他关爱的一种回报。对上司为我们所做的努力的回报就是更忠诚地工作,更努力地付出。

“你真的找到最好的医生了?如果有问题,我可以向你推荐这里看这种病的医生。”

这是摩托罗拉总裁保罗·高尔文在对员工们表达他的关怀和爱护。

只要高尔文听到公司哪位员工或其家人生病时,他就打电话这样询问:

“你真的找到最好的医生了?”

由于他的努力,许多人请不来的专家被他请来了。而且在这种情况下,医生的账单可直接交给他。

这些账单对于普通员工来说，可能是一笔不菲的“巨资”，但对于摩托罗拉的总裁来讲，不过是九牛一毛，但就是这九牛一毛代表的价值却是对下属员工的关怀和尊重，这种关怀与尊重最终为管理者赢得的却是人心。

那么，作为公司的管理者，你应该关心、体贴员工，尽力为他们做一些实实在在的事情。记住，细节之处最见真心。

举个例子来说，当你手下的某个员工过生日时，你不妨以公司名义送给他一件小礼物或一张贺卡；当员工因病住院时，你不妨送上一束鲜花或一句真挚的问候。这样做的目的就是为了让员工能感受到公司对他个人的关心，使他感到自己是公司这个大家庭中的一员，这样他就会把公司的事情看做自己分内的事，就会觉得自己应该负起一定的责任，而使命感也就在这潜移默化中悄悄地形成了。

管理者平时在员工身上所花费的点点滴滴的精力，其实都是具有长远效益和潜在优势的。在日后，这些都将得到员工的加倍报答。

◎与下属坐在同一条板凳上

一个人不论具有多大才能，如果他自身得不到起码的尊重，就不可能充分发挥聪明才智来尽心尽力为公司服务。

