

地震出版社

○忽视这些问题，管理将无从谈起；解决这些问题，企业才会基业长青
○比尔·盖茨都可能犯过的一些错误，经理人随时可能碰到的一些难题
○不要以为管理就是解决大问题，其实那些看似不起眼的小问题往往体现着管理的大艺术和大智慧

小问题

大管理

何跃青◎著

XIAO WENTI DA GUANLI

比尔·盖茨都可能犯过的一些错误
经理人随时可能碰到的一些难题

小问题 大管理



碰到这些常见问题，你该怎么办

何跃青 著

地震出版社

图书在版编目 (CIP 数据)

小问题 大管理 / 何跃青著. —北京: 地震出版社, 2005. 9

ISBN 7-5028-2753-6

I. 小... II. 何... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第 101535 号

地震版 XT200500143

小问题 大管理

何跃青 著

责任编辑: 简丹

责任校对: 孙铁磊

出版发行: **地震出版社**

北京民族学院南路9号

发行部: 68423031 68467993

门市部: 68467991

总编室: 68462709 68423029

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

邮编: 100081

传真: 88421706

传真: 68467991

传真: 68467972

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京市梨园彩印厂

版 (印) 次: 2005 年 9 月第一版 2005 年 9 月第一次印刷

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 294 千字

印 张: 16.375

书 号: ISBN 7-5028-2753-6/F · 275(3384)

定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题 本社负责调换)

作者简介

何跃青

工商管理硕士，专业企业管理咨询管理顾问、职业培训师，长期从事企业管理、营销方面的工作。著有《如何进行项目管理》、《如何进行压力管理》、《一分钟情景销售技巧》等著作。

**忽视这些问题，管理将无从谈起
解决这些问题，企业才会基业长青**

前言

小问题 大管理

- 为什么效率不能提高?
- 为什么执行力不够?
- 为什么目标不能按计划达成?
- 为什么错误的管理行为总在发生?
- 为什么管理错误如此难以避免?
- 如何及时、有效地发现企业生产经营中存在的问题?

.....

如何找到产生上述问题的原因?

企业作为一个有机的整体，其生存环境、自身拥有的资源和能力在不断变化着。就如同一个人在生长期间，可能会因环境的变化而产生身体上的不适或疾病，原本健康、充满活力的企业可能会因许多的小问题，陷入困境。

在企业管理的舞台上，许多小问题，往往触及企业管理的核心问题。对小问题的处理，体现了企业的管理思想甚至是企业文化。千里之堤，溃于蚁穴。企业中潜伏的小问题，如果不及时有效地加以解决，任其拖延下去，后果将不堪设想。

每个人都会犯错误，对于从事具体管理工作的人员来说，不犯错误是不可能的。但让人疑惑的是，有不少管理人员总在不断重复相同的错误。实际上，有些管理者之所以在同一个地方不断犯错，并不是因为没有运用成功管理者的方法、行为和习惯，而是因为他总是忽略一些不起眼的小问题。

阻碍管理成功的最大障碍是对“小问题”的敷衍和疏忽。成功有时是很难效法的，但失败是可以避免的，从“小问题”中吸取经验和教训才是管理者的必修课。

随着经济的快速发展，每天都有新的公司企业挂牌营业，每天也有许多公司企业关门歇业。如何进行企业管理是每个管理者关注的问题，而管理者中并不可能人人都是MBA、都有先进的管理理念。所以对管理理念的普及和推广就成了出版人的责任和义务。高深的企管类图书固然重要，但管理案例一类的普及读本，更适合广大企业管理者阅读。在一天劳累过后，拿出讲故事一样的企业管理书来看，应该是一件很轻松、惬意的事！

《小问题大管理》就是这样的一本书，共六章60个问题，以管理小案例为引子，讲出企业管理中的大问题。其实都是平时公司企业中每个人都会遇到的小问题，如果处理不好就有可能危及到企业的生存。此书就像一面镜子可以照出许多“斑点”，让看到的人及时擦掉！企业若想基业长青，必须将所能看到的“小问题”管理到底，解决到底！

目录

CONTENTS



第一章

问题无大小，工作无小事

——你意识到这些问题了吗

- 1%的细节带来100%的差异 → 3
- 细节意识：体现的是工作态度和企业文化 → 7
- 安全意识：强大的杀病毒软件 → 11
- 小问题意识：千里之堤，溃于蚁穴 → 14
- 细小问题的解决=完美的执行 → 23
- 问题无大小，工作无小事 → 28

第二章

小问题，大管理

——这些问题意味着什么

- 茶杯的故事：一个关于管理和情理的问题 → 33
- 总经理的签字笔：节约意识与成本管理 → 36
- 海尔砸冰箱：质量意识的大管理 → 39
- 梅考斯的做法：企业的亲情管理 → 43
- 从员工跳槽看企业的管理 → 46
- 企业管理中不可忽视的缺勤管理 → 51
- 关注员工健康：不容忽视的隐性成本 → 57
- 从就餐座位看团队建设 → 62
- 从培训需求看绩效管理 → 65
- 从“用心服务”看沟通管理 → 68
- 从奥迪公司退货看危机管理 → 71

目 录

CONTENTS



第三章

管人易忽视的 9 个细节

——你疏忽这些问题了吗

- 不要忽视招聘中的细节 → 77
- 不要忽视员工的心理需求 → 80
- 不可忽视员工职业心理 → 84
- 不可忽视员工的私利 → 88
- 不可忽视离职员工 → 93
- 不可忽视“工作日志” → 98
- 不可忽视员工满意度 → 102
- 不可忽视员工的情绪 → 107
- 不可忽视“小部件” → 110

第四章

“小问题”体现的管理艺术

——你是如何处理这些小问题的

- 让员工把话说出来 → 117
- 怎样对待员工“偷懒” → 122
- 批评员工应注意的艺术 → 127
- 什么行为应当受到奖励 → 131
- 如何解决会议中面对的困难局面 → 136
- 如何防止员工的欺诈行为 → 128
- “激励要素”与“保健因素” → 141
- 管理者与员工的“适度距离” → 144
- 如何给予员工坦率的反馈 → 148
- 从公司餐厅开始的领导力 → 159
- 你还需要对员工开罚单吗 → 162
- 重新“雇用”你的优秀员工 → 167
- 让员工在企业内部成为“活水” → 172

目 录

CONTENTS



第五章

管理者须知

——你是否注意到这些问题

- 威胁是企业管理的大忌 → 177
- 不要让情绪左右自己的工作 → 180
- 不要戴着有色眼镜看员工 → 184
- 企业应该坚决制止“功过相抵” → 187
- “共识确认”：正确工作的前提 → 191
- 为何高薪不高效 → 198
- 容人之过，员工干劲更足 → 203

第六章

管理中可能犯的错误

——你是否犯过这样的错误

- 从头管到脚 → 209
- 解聘不合理 → 212
- 绩效衡量错位 → 215
- 培训没有针对性 → 218
- 漠视员工的成绩 → 222
- 不允许员工有欲望 → 226
- 不尊重员工的隐私 → 229
- 不对员工进行价值观建设 → 232
- 没有了解情况就对员工作界定 → 235
- 对职位没有一个准确的定位 → 238
- 不能随时调节与员工之间的矛盾 → 241
- 不理解员工之间的差异 → 244
- 不愿意承担下属的责任 → 246
- 解雇不合格的员工时犹豫不决 → 249

第一章

问题无大小，工作无小事



1% 的细节带来 100% 的差异



问题事典

1979年12月，洛伦兹在华盛顿“美国科学促进会”的一次讲演中提出：一只蝴蝶在巴西扇动翅膀，有可能在美国的得克萨斯引起一场龙卷风。他的演讲和结论给人们留下了极其深刻的印象。从此以后，所谓“蝴蝶效应”之说就不胫而走，名声远扬。产生“蝴蝶效应”的原因在于：蝴蝶翅膀的运动，导致其身边的空气系统发生变化，并引起微弱气流的产生，而微弱气流的产生又会引起它四周空气或其他系统产生相应的变化，由此引起连锁反应，最终导致其他系统的极大变化。此效应说明，事物发展的结果，对初始条件具有极为敏感的依赖性，初始条件的极小偏差，将会引起结果的极大差异。

“蝴蝶效应”之所以令人着迷、令人激动、发人深省，不但在于其大胆的想像力和迷人的美学色彩，更在于其深刻的科学内涵和内在的哲学魅力。从科学的角度来看，“蝴蝶效应”反映了混沌运动的一个重要特征：系统的长期行为对初始条件的敏感依赖性。

在某期《新视野》的刊首语“高质量才是以人为本”提出“质量无小事，局部细微的弱点都将最终导致全局的崩溃”，并用西方流传的一首民谣对此作了形象的说明。

丢失一个钉子，坏了一只蹄铁；
坏了一只蹄铁，折了一匹战马；
折了一匹战马，伤了一位骑士；
伤了一位骑士，输了一场战斗；
输了一场战斗，亡了一个帝国。





丢失马蹄铁上的一个钉子，本是初始条件的十分微小的变化，但其“长期”效应却是一个帝国存与亡的根本差别。这就是军事和政治领域中的所谓“蝴蝶效应”。那么对于企业的发展来说，“蝴蝶”又存在于哪里？应该说，每个人工作的细节都和企业的兴盛有内在的逻辑关系。

哈姆威是西班牙的一个制作糕点的小商贩。在狂热的移民潮中哈姆威也怀着掘金的心态来到了美国。但美国并非他想像中的那样遍地是金，他的糕点在西班牙出售和在美国出售，根本没有多大的区别。

1904年夏天，哈姆威知道美国即将举行世界博览会，他把他的糕点工具搬到了会展地点路易斯那州。值得庆幸的是，他被政府允许在会场的外面出售薄饼。

他的薄饼生意实在糟糕，而和他相邻的一位卖冰激凌的商贩的生意却很好，一会儿就售出了许多冰激凌，很快就把装冰激凌的小碟子用完了。

心胸宽广的哈姆威见状，就把自己的薄饼卷成锥形，让他盛放冰激凌。

卖冰激凌的商贩见这个方法可行，便要了哈姆威的薄饼，大量的锥形冰激凌便拿到顾客们的手中。

但令哈姆威意料不到的是这种锥形的冰激凌被顾客们看好，而且被评为世界博览会上的真正明星。

从此，这种锥形冰激凌开始大行于市，逐渐演变成了现在的蛋卷冰激凌。它的发明被人们称为“神来之笔”。有人这样假设：如果当初没有发现这个偶然中的细节，那么今天我们能不能吃上蛋卷冰激凌也很难说。

由于一个小问题而决定企业成败的案例数不胜数。

日本SONY与JVC在进行录相带标准大战时，双方技术不相上下，SONY推出的录相机还要早些；两者的差别仅仅是：JVC一盘带走2小时，SONY一盘带是1小时，看一部电影经常需要换一次带。仅此小小的不便就导致SONY的录相带全部被淘汰。

微软公司投入几十亿美元来改进开发每一个新版本，就是要确保多方面的优势，不给竞争者以可乘之机。只要能保证产品在一比一的竞争中获胜，那么整个市场绝对优势就形成了，因而在一些小问题上的改进是非常合算的。



你意识到这些问题了吗

著名的瑞士Swatch手表的目标就是在手表的每一个细小问题处展现自己的精致、时尚、艺术、人性。此外，随着季节的变换，Swatch不断地变化着主题。针盘、时针、分针、表带、扣环……这些细微之处无一不是Swatch的创意领域。它力图在手表这样一个狭小的空间里，每一个意念都得到最完美的阐释。Swatch尤其受到年轻人的青睐，其每一款图像、色彩，在每一个细微处，都暗含年轻与个性的密码，或许这就是它风靡的原因。

同样Motorola的经典手机V70的设计也是在“小问题”上取胜的典范。用它的创造者意大利摩托罗拉高级手机设计师Iulius Lucaci的话来说，V70就是“不断创造”的成果，是“想不到的设计”。与众不同的随心360度旋转的接听开盖方式；特大液晶屏幕以深海蓝的背景配合白色输入显示，多色可置换屏幕外环，灵感分别来自于东方的折扇和深海夜钻。使其在推向市场初期，取得了不菲的销售业绩。

苹果公司是一个追求完美的典范，每一个细微之处的设计都力求让人感动。比如，在新一代iMac的设计中，iMac所增加的两种新的颜色，是设计师们耗费18个月的时间精心创造的。iMac的底盘里每一颗螺丝都是一件精致的工艺品，而不仅仅是个机械的物件。苹果能在别人都忽视的地方还保持着对细节的追求。在追求外观完美的同时，它的设计还体现在操作系统等很多实用方面，因为任何设计都不应离开实用这两个字。比如，新一代的iMac就是一个实用设计的范例：以往的电脑都是人去迁就机器，而新一代iMac则是一个完全迁就个人喜好和习惯的革命性电脑。可以随意调整屏幕的高度、距离和角度，给用户在电脑前任意选择坐姿的自由。

市场的核心在于“顾客满意度”，细致入微的服务才可能真正打动顾客的心。对于每一个顾客来说，那些不经意间的细微之处远比空洞的口号更能让他们感受到企业的差别。产品是不是更舒适一些，服务是不是更周到一些，工作人员的表情是不是更柔和一些，这些细微的差别，常常影响着顾客心中评价企业的天平。

中国人特别好面子，喜欢把话藏在心里。所以，明明有一些额外的要求，却不肯说，只是很诚恳地把想法和需求藏在心里，希望企业的服务人员能够明白。对于公司的经营，这可真是一个难题。惟一的途径，只有把一些细小的问题处理好。千万不要以为没有人会注意这些细小的问题，更不要以为这些





细小的问题可以随意的变化，魔鬼其实就存在于这些细小的问题当中。如果企业不注意，他就会跳出来，后果不堪设想。

现代的市场竞争越来越注意服务的竞争，而服务的竞争就在于一些细小问题上的竞争。作为一个企业管理者，如果能够注意到服务上存在的小问题，那么就能在市场上更胜一筹。例如美国西南航空公司的毋需转机的“点到点”服务以及戴尔公司的直销服务都是极具价值和创造性的发展战略，都能够在稳定的市场环境中创造发展机遇。在这类情况下脱颖而出的企业不必从策略上进行根本改变，只需通过产品或服务革新以及改进运作系统，从细微的问题上着手处理就能够确立企业发展优势。

在竞争环境十分明确的情况下，企业对战略进行细化与微调，可以避免企业战略的大规模调整而导致的风险，又可以使企业经营理念避免处于粗放状态，从而在一些细小的问题上处于竞争优势。

老子说：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”天下的难事都是从易处做起的，天下的大事都是从小事开始的。海尔总裁张瑞敏先生在进行中日两个民族的认真精神时曾说：如果让一个日本人每天擦六次桌子，日本人会不折不扣地执行，每天都会坚持擦六次；可是如果让一个中国人去做，那么他在第一天可能擦六次，第二天可能擦六次，但到了第三天，可能就会擦五次、四次、三次，到后来，就不了了之。有鉴于此，他表示：把每一件简单的事做好就是不简单，把每一件平凡的事做好就是不平凡。海尔能有今天的成就，其奥秘就在于注意每一个细小的问题。



管理启示

在现实企业管理中，小问题以各种方式影响我们的工作生活。对于工作和生活中出现的小问题，我们没有理由忽视它。管理学中的“蝴蝶效应”尤其能说明细小的问题对全局的影响。忽视1%的细节可以带给企业100%的灾难，同样，执行1%的细节可以给企业带来100%的竞争优势。如果说管理的一般法则科学，那么在管理中细节就是艺术。



你意识到这些问题了吗

细节意识：体现的是工作态度和企业文化



问题事典

有一天，美国通用汽车公司的客户服务部门收到一封客户抱怨信，上面是这样写的：

这是我为了同一件事第二次写信给你，我不会怪你们为什么没有给我回信，因为我也觉得我这样做，别人肯定会认为我疯了，但这的确是一个事实。

我们家有一个传统的习惯，就是每天在吃完晚餐后，都会以冰激凌来当作饭后甜点。由于冰激凌的口味很多，所以我们家每天在饭后才投票决定要吃哪一种口味，等大家决定后我就会开车去买。

但自从我买了一部新的庞帝雅克后，在我去买冰激凌的这段路程上就发生了问题。

你知道吗？每当我买的冰激凌是香草口味时，我从店里出来时车子就发动不了了。但如果我买的是其他口味的冰激凌，车子发动就顺得很。我要让你知道，我对这件事情是非常认真的，尽管这个问题听起来很愚蠢。为什么当我买了香草冰激凌这部庞帝雅克就发动不了了，而我不管什么时候买其他口味的冰激凌，它就生龙活虎？为什么？我想知道为什么？

面对这样的问题，作为一个管理人士，持以何种态度呢？是该置之不理吗？

事实上，庞帝雅克的总经理对这封信还真的是心存怀疑，但是作为服务的责任，他还是派了一位工程师去查看究竟。当工程师找到这位客户的时候，很惊讶地发现这封信是出自于一位事业成功、乐观且受了高等教育的人。

