

# 第一篇

## 危机防范与管理

## 故事1

### 香草冰激凌有错吗



“天下大事，必作于细；天下难事，必成于易”。无论做人、做事，都要注重细节，从小事做起，把小事做细。

这是一个发生在美国通用汽车的客户与该公司客服部间的真实故事。

有一天，美国通用汽车公司的庞帝雅克部门收到一封客户抱怨信，信是这样写的：“这是我为了同一件事第二次写信给你们，我不会怪你们为什么没有回信给我，因为我也觉得这样别人会认为我疯了，但这的确是一个事实。

“我们家有一个传统的习惯，就是我们每天在吃完晚餐后，都会以冰激凌来当我们的饭后甜点。由于冰激凌的口味很多，所以，我们家每天在饭后以投票来决定要吃哪一种口味，等大家决定后我就会开车去买。

“但是，最近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问题就发生了。

“你知道吗？每当我买的冰激凌是香草口味时，我从店里出来车子就发不动。但如果我买的是其他的口味，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奇怪。为什么这部庞帝雅克车当我买了香草冰激凌它就不发动，而不管什么时候我买其他口味的冰激凌，它就没问题？为什么？为什么？”

事实上，庞帝雅克的总经理对这封信还真的心存怀疑，但是，他还是派了一位工程师去查看究竟。当工程师去找这位仁兄时，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。

工程师安排与这位仁兄的见面时间刚好是在用完晚餐的时间，两人于是一个箭步跃上车，往冰激凌店开去。那个晚上投票结果是香草口味，当买好香草冰激凌回到车上后，车子又发动不了了。

这位工程师之后又依约来了三个晚上。

第一晚，巧克力冰激凌，车子没事。

第二晚，草莓冰激凌，车子也没事。

第三晚，香草冰激凌，车子发不动。

这位思考有逻辑的工程师，到目前还是死不相信这位仁兄的车子对香草过敏。因此，他仍然不放弃继续安排相同的行程，希望能够将这个问题解决。工程师开始记下从头到现在所发生的种种详细资料，如时间、车子使用油的种类、车子开出及开回的时间……根据资料显示，他有了一个结论，这位仁兄买香草冰激凌所花的时

间比其他口味的要少。

为什么呢？原因是出在这家冰激凌店的内部设置的问题。因为，香草冰激凌是所有冰激凌口味中最畅销的口味，店家为了让顾客每次都能很快地取拿，将香草口味特别分开陈列在单独的冰柜，并将冰柜放置在店的前端；至于其他口味则放置在距离收银台较远的后端。

现在，工程师所要知道的疑问是，为什么这部车会因为从熄火到重新激活的时间较短时就会发不动？原因很清楚，绝对不是因为香草冰激凌的关系，工程师很快地由心中浮现出，答案应该是“蒸气锁”。因为当这位仁兄买其他口味时，由于时间较长，引擎有足够的时间散热，重新发动时就没有太大的难题。但是买香草口味时，由于花的时间较短，引擎太热以至于还无法让“蒸气锁”有足够的散热时间。

## 故事哲理：细节决定成败

在这个故事中，购买香草冰激凌有错吗？但购买香草冰激凌确实和汽车故障存在着逻辑关系。问题的症结点在一个小小的“蒸气锁”上，这是一个很小的细节，而且这个细节被细心的工程师所发现。这里有一正一反两方面的教训，一方面，厂家在“蒸气锁”这个细节没有注意，导致了产品出现这种奇怪的故障；另一方面，庞帝雅克的工程师同样因为注重细节，谨慎小心分析，最后终于找出了故障的原因。

现代商业的成败，在很大程度上已经由细节决定

了。大笔的金钱投入后，往往只为了赚取百分之几的利润，而任何一个细节的失误，就可能将这些利润完全吞噬掉。

海尔总裁张瑞敏先生在比较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桌子六次，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遍，第二天可能擦六遍，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。

与日本人的认真、精细比较起来，中国人确实有大而化之、马马虎虎的毛病，社会上“差不多”先生比比皆是，好像、几乎、似乎、将近、大约、大体、大致、大概等等，成了“差不多”先生的常用词。就在这些词汇一再使用的同时，生产线上的次品出来了，矿山上的事故频频发生着，社会上违章违纪不讲原则的事情也是屡禁不止。

与“差不多”的观念相应的，是人们都想做大事，而不愿意或者不屑于做小事。但事实上，正如汪中求先生在《细节决定成败》一书所说的：“芸芸众生能做大事的实在太少，多数人的多数情况总还只能做一些具体的事、琐碎的事、单调的事，也许过于平淡，也许鸡毛蒜皮，但这就是工作，是生活，是成就大事的不可缺少的基础。”

随着经济的发展，专业化程度越来越高，社会分工

越来越细，也要求人们做事认真、精细，否则会影响整个社会体系的正常运转。如，一台拖拉机，有五六个零部件，要几十个工厂进行生产协作；一辆上海牌小汽车，有上万个零件，需上百家企业生产协作；一架“波音 747”飞机，共有 450 万个零部件，涉及的企业单位更多。如我国前些年澳星发射失败就是细节问题：在配电器上多了一块 0.15 毫米的铝物质，正是这一点铝物质导致澳星爆炸。

所以，无论做人、做事，都要注重细节，从小事做起。我们的古人就提倡“天下大事，必作于细；天下难事，必成于易”。

在我国，想做大事的人很多，但愿意把小事做细的人很少；我们不缺少雄韬伟略的战略家，缺少的是精益求精的执行力；绝不缺少各类管理规章制度，缺少的是对规章条款不折不扣的执行。我们必须改变心浮气躁、浅尝辄止的毛病，提倡注重细节、把小事做细。

## 故事2

### “破窗理论”



对于影响深远的“小过错”，“小题大做”去处理，以防止“千里之堤，溃于蚁穴”，正是及时修好“第一个被打碎的窗户玻璃”的明智举措。

多年前，美国斯坦福大学心理学家詹巴斗进行一项试验，他找了两辆一模一样的汽车，把其中的一辆摆在帕罗阿尔托的中产阶级社区，而另一辆停在相对杂乱的布朗克斯街区。停在布朗克斯的那一辆，他把车牌摘掉了，并且把顶棚打开。结果这辆车一天之内就给人偷走了，而放在帕罗阿尔托的那一辆，摆了一个星期也无人问津。后来，詹巴斗用锤子把那辆车的玻璃敲了个大洞。结果呢？仅仅过了几个小时，它就不见了。

以这项试验为基础，政治学家威尔逊和犯罪学家凯琳提出了一个“破窗理论”。理论认为：如果有人打坏了一个建筑物的窗户玻璃，而这扇窗户又得不到及时的维修，别人就可能受到某些暗示性的纵容去打烂更多的

窗户玻璃。久而久之，这些破窗户就给人造成一种无序的感觉。结果在这种公众麻木不仁的氛围中，犯罪就会滋生、泛滥。

## 故事哲理：小题要做大

“破窗理论”在企业管理中也有重要的借鉴意义。

在日本，有一种称作“红牌作战”的质量管理活动：清理：清楚的区分要与不要的东西，找出需要改善的事物。整顿：将不要的东西贴上“红牌”，将需要改善的事物以“红牌”标示。清扫：有油污、不清洁的设备贴上“红牌”，藏污纳垢的办公室死角贴上“红牌”，办公室、生产现场不该出现的东西贴上红牌。

清洁：减少“红牌”的数量。修养：有人继续增加“红牌”，有人努力减少“红牌”。“红牌作战”的目的是，借助这一活动，让工作场所以整齐清洁，塑造舒爽的工作环境，久而久之，大家遵守规则，认真工作。许多人认为，这样做太简单，芝麻选事，没什么意义。但是，一个企业产品质量是否有保障的一个重要标志，就是生产现场是否整洁。这应该是“破窗理论”比较直观的一个体现。

更重要的一个方面可能在于，企业中对随时可能发生的一些“小奸小恶”的态度，特别是对于触犯企业核心价值观念的一些“小奸小恶”，小题大做的处理是非常必要的。

美国有一家以极少炒员工著称的公司，一天，资深

熟手车工杰瑞为了赶在中午休息之前完成 2/3 的零件，在切割台上工作了一会儿之后，就把切割刀前的防护挡板卸下放在一旁，没有防护挡板加工零件操作更方便、更快捷一点。大约过了 1 个多小时，杰瑞的举动被无意间走进车间巡视的主管逮了个正着。主管雷霆大发，除了目视着杰瑞立即将防护板装上之外，又站在那里控制不住地大声训斥了半天，并声称要作废杰瑞一整天的工作量。事到此时，杰瑞以为结束了，没想到，第二天一上班，有人通知杰瑞去见老板。在那间杰瑞受过好多次鼓励和表彰的总裁室里，杰瑞听到了要将他辞退的处罚通知。总裁说：“身为老员工，你应该比任何人都明白安全对与公司意味着什么。你今天少完成几个零件，少实现了利润公司可以换个人换个时间把它们补起来，可你一旦发生事故失去健康乃至生命，那是公司永远都补偿不起的……”

离开公司那天，杰瑞流泪了，工作了几年时间，杰瑞有过风光，也有过不尽如人意的地方，但公司从没有人对他说不行。可这一次不同，杰瑞知道，他这次碰到的是公司灵魂的东西。

这个故事是否能够告诉我们，对于影响深远的“小过错”，“小题大做”去处理，以防止“千里之堤，溃于蚁穴”，正是及时修好“第一个被打碎的窗户玻璃”的明智举措。

## 故事3

### 蝴蝶效应：变故兴细微



“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。初始条件的十分微小的变化经过不断放大，对其未来状态会造成极其巨大的差别。

1979年12月，洛伦兹在华盛顿的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，有可能会在美国的德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，名声远扬了。

其原因在于：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，由此引起连锁反映，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。

经典动力学的传统观点认为：系统的长期行为对初始条件是不敏感的，即初始条件的微小变化对未来状态所造成的差别也是很微小的。可混沌理论向传统观点提出了挑战。混沌理论认为在混沌系统中，初始条件的十分微小的变化经过不断放大，对其未来状态会造成极其巨大的差别。我们可以用在西方流传的一首民谣对此作形象的说明。这首民谣说：

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。

马蹄铁上一个钉子是否会丢失，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”。

有点不可思议，但是确实能够造成这样的恶果。一个明智的领导人一定要防微杜渐，看似一些极微小的事情却有可能造成集体内部的分崩离析，那时岂不是悔之晚矣？

横过深谷的吊桥，常从一根细线拴个小石头开始。

## 故事哲理：从“小”处着手

“天下之难作于易，天下之大作于细。”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。事实上管理问题的“大”与“小”是相对的，是可以相互转换的。任何事物的变化都有一个从量变到质变的渐进过程，基层建设中的问题也是如此。“千里之堤溃于蚁穴”、“小隙沉船”、“小洞不补，大洞尺五”。若不去经常补“小洞”，“小”问题到一定量的积累，就必然会产生质变，酿成“大”问题，后果或损失就难以收拾。如果能抓好经常性工作，及时把问题解决在“小”的萌芽状态，使公司不发生“大洞”，岂不更好！要从源头抓起，从“大”处着眼，从“小”处着手，才能把管理工作落到实处。

“变故兴细微”，重大的变化是由细微的变化渐积而成的。重视细微渐变，古人多有提醒。《后汉书·陈忠传》上写道：“轻者重之端，小者大之源，故堤溃蚁孔，气泄针芒。是以明者慎微，智者识几。”一些人往往对剧变警惕，对渐变看不起，“微小”不足道，“细小”不足为，“小节”则不拘，以致积隐成患，导致慢误、慢腐甚至慢亡。

一个微小的错误会毁坏一个公司，一个微不足道的动作，同样可能会改变人的一生，这绝不是夸大其辞，可以作为佐证的事例随手便能拈来。美国福特公司名扬

天下，不仅使美国汽车产业在世界占居鳌头，而且改变了整个美国的国民经济状况，谁又能想到该奇迹的创造者福特当初进入公司的“敲门砖”竟是“捡废纸”这个简单的动作？

那时候福特刚从大学毕业，他到一家汽车公司应聘，一同应聘的几个人学历都比他高，在其他人面试时，福特感到没有希望了。当他敲门走进董事长办公室时，发现门口地上有一张纸，很自然地弯腰把它捡了起来，看了看，原来是一张废纸，就顺手把它扔进了垃圾篓。董事长对这一切都看在眼里。福特刚说了一句话：“我是来应聘的福特”。董事长就发出了邀请：“很好，很好，福特先生，你已经被我们录用了。”这个让福特感到惊异的决定，实际上源于他那个不经意的动作。从此以后，福特开始了他的辉煌之路，直到把公司改名，让福特汽车闻名全世界。

平安保险公司的一个业务员也有与福特相似的惊喜。他多次拜访一家公司的总经理，而最终能够签单的原因，仅仅是他在去总经理办公室的路上，随手捡起了地上的一张废纸并扔进了垃圾桶。总经理对他说：“我（透过窗户玻璃）观察了一个上午，看看哪个员工会把废纸捡起来，没有想到是你。”而在这次见总经理之前，他还被“晾”了3个多小时，并且有多家同行在竞争这个大客户。

福特和业务员的收获看似偶然，实则必然，因为他们非常注重细节的习惯。细小的东西通过“蝴蝶效应”来扩大，从而给他们一生的命运带来影响。这正如著名

心理学家、哲学家威廉·詹姆士所说：“播下一个行动，你将收获一种习惯；播下一种习惯，你将收获一种性格；播下一种性格，你将收获一种命运。”

今天的企业，其命运同样受“蝴蝶效应”的影响，因为消费者越来越相信感觉，品牌消费、购物环境、服务态度……这些无形的价值都成为他们选择的因素。所以，只要稍加留意，我们不难看到一些管理规范、运作良好的公司在理念中出现这样的句子：

“在你的统计中，对待 100 名客户里，只有一位不满意，因此，你可骄称只有 1% 的不合格，但对于该客户而言，他得到的却是 100% 的不满意。”

“你一朝对客户不善，公司需要 10 倍甚至更多的努力去补救。”

“在客户眼里，你代表公司。”

谁能捕捉到对客户有益的“蝴蝶”，谁就不会被市场抛弃。

## 故事4

### 扁鹊的医术



扁鹊只从事事后控制，却得到广泛的肯定；扁鹊的中兄善于事中控制，却只得到乡亲的肯定；扁鹊的长兄精于事前控制，却默默无闻。这是一件很具讽刺性的事！

扁鹊的医术很高明。

有一天，魏文王问扁鹊：“你家兄弟三人，都精于医术，到底哪一位最好呢？”

扁鹊答：“长兄最好，中兄次之，我最差。”

文王大惑：“那为什么是你最出名呢？”

扁鹊回答：“我长兄治病，是治病于病情发作之前。由于一般人不知道他事先能铲除病因，所以，他的名气无法传出去，只有我们家的人才知道。我中兄治病，是治病于病情初起之时。一般人以为他只能治轻微的小病，所以，他的名气只及于本乡里。而我扁鹊治病，是治病于病情严重之时。一般人都看到我在经脉上穿针管来放血，在皮肤上敷药等大手术，所以以为我的

医术高明,名气因此响遍全国。”

事后控制不如事中控制,事中控制不如事前控制,可惜大多数的事业经营者均未能体会到这一点,等到错误的决策造成了重大的损失才寻求弥补,有时是亡羊补牢,为时已晚。

上古时代,黄帝带领随从到贝茨山见大傀,在半途上迷路了。这时,正好看见一位放牛的牧童。黄帝上前问道:“小童,贝茨山要往哪个方向去,你知道吗?”

牧童说:“知道呀!”于是便指给他路向。

黄帝又问:“你知道大傀往哪里吗?”

他说:“知道啊!”

黄帝吃了一惊,便随口问道:“看你年纪小小,好像什么事你都知道。那么,你知道如何治国平天下吗?”

那牧童说:“知道,就像我放牧的方法一样,只要把牛的劣性去除了,那一切就平定了呀!治天下不也是一样吗?”

黄帝听后,非常佩服,这小孩竟能从日常生活中得来的道理中理解治国平天下的方法。管理不也是一样吗?只要把企业的“劣性”去除了,何愁不发展呢。

由此看来,防“劣”于未然,才是管理的高明啊!

## 故事哲理：预防胜于治疗

治疗疾病与处理经营上的问题有许多共通之处。医术最佳的医生,治病于病情发作之前;医术次佳的医

生，治病于病情初起之时；医术最差的医生，治病于病情严重之际。同样，技能最佳的管理者，解决问题于问题发生之前；技能次佳的管理者，解决问题于问题初露端倪之时；技能最差的管理者，解决问题于问题恶化之际。

管理者均认同这样的一个理念：最好的控制便是避免失去控制。从过程而言，控制可区分为三个阶段：事前控制、事中控制与事后控制。就控制所试图发挥的效果而言，事后控制不如事中控制，事中控制不如事前控制。举例来说，在台风肆虐过后，才追究责任并推动家园重建（事后控制），但是这种作为对维护广大民众的利益远不及在台风侵袭期间加强急难救助（事中控制），更不及平时做好水土保持及防洪措施（事前控制）。

扁鹊只从事事后控制，却得到广泛的肯定；扁鹊的中兄善于事中控制，却只得到乡亲的肯定；扁鹊的长兄精于事前控制，却默默无闻。这是一件很具讽刺性的事！

从管理的角度观察，想要扭转“忽视事前控制，请求事后控制与事中控制”的迷思，可能只有从两个途径入手才能见功效：第一，加强宣导“预防胜于治疗”的观念，以建立人们前瞻性的眼光。第二，建立某种绩效评估制度或激励制度，以便于为事前控制提供高度奖赏、为事中控制提供中度奖赏、为事后控制提供低度奖赏。