



小故事中的管理手段

小故事 大管理

李清华◎编著

你可以从诸多生动有趣的小故事中领略到真正的管理大师们的管理系统，
管理规则和管理方法。

GREAT MANAGE IN SMALL STORIES



中国商业出版社

小故事中的管理手段

小故事 大管理

李清华◎编著

你可以从诸多生动有趣的小故事中领略到真正的管理大师们的管理系统，
管理规则和管理方法。

GREAT MANAGE IN SMALL STORIES

中国商业出版社

前言

PREFACE



管理之学绝不应是抽象的说教，空泛的理论，那样会使管理变成一副生硬的骨架，让人感到恐怖。所以，让我们试着把故事中的智慧引入管理环节，让管理变得灵动，不仅有质感还有美感。

近些年来，随着我国市场经济的日渐深入和企业内部转轨改制工作的逐步完成，各种管理课程相继抛出，各种管理模式也相继产生，但是有一个现象也是相当严重的，那就是有关管理的书籍大多是说教性的，各种管理知识读起来生涩，乏味，让人昏昏欲睡。大家都知道管理很重要，却无法把相关的文字塞进脑子里，不仅误了自己，还会误了企业。所以，基于此，我们转换了一下思路，把生硬的管理知识放在了妙趣横生的故事当中来说明，令人惊喜的是原本让许多人望而生畏的管理之学一瞬间就变得色彩缤纷，人见人爱了。

这本《小故事 大管理》将会使你领略别有韵味的另一种管理风采，期间你可以从诸多生动有趣的小故事中领略到真正的管理大师们的管理系统，管理规则和管理方法，洞悉光环笼罩的管理智慧，学之则能

001



前言

PREFACE

用，用之则能有效。你再也不会为那种空洞的理论而头痛，再也不会为那种严肃的让人害怕的所谓的真理而暗暗叫苦。

把管理的智慧用故事来演绎出来，这本身就是一件有趣的事，作为管理者，不妨仔细品读，相信它在给你不一样的感觉的时候，还会悄悄输送给你新鲜的管理血液，必让你回味无穷，受益匪浅！

目 录

CONTENTS



员工管理：把他们变成主人

关心是从一件小事开始	003
能人就是企业的动力	007
让每个员工都为工作自豪	012
每个人都肩负使命	016
员工的品德千万不能忽视掉	021
员工的才能才是最重要的	026
与员工一起快乐才是最大的快乐	031
善待每一个员工	037
危机时要给员工心理上注射兴奋剂	044
允许犯错误	048
斥骂是一种激励方式	052
让员工在工作中寻找快乐	056
给员工利益就是给公司利益	060

001

用人管理：让能者站出来

任人唯贤	069
夺取优秀人才最快的方式之一是挖墙脚	072
真正的领导是站在高山上的	076



目 录

CONTENTS

管理者的职责是引领而不是运营	080
激励，千万不要等到晚上说	084
按劳计酬	088
雇用最优秀的人才	092

002

权力管理：布局一盘棋

信任是最好的沟通	101
多次重复就是渗透	105
让每个经理都没有靠背椅	108
培训是为企业打基石的必要手段	111
真正的管理是不要管理	116
有所为有所不为	120
保持内外部空气湿润	125
把合不来的伙伴筛除掉	129
最有效的工具是团队章程	134
多一点批评和刺激，少一点文牍主义	138
结果比过程重要	142

目 录

CONTENTS



竞争管理：强大内在力

与狼为舞就是要成为狼	149
耐心，耐心，还是耐心	153
辉煌总在痛苦后	160
回避风险不要硬碰硬	165
不简单的目的是要做到简单	168
降价可以吞并市场	172
多余的管理层必须切掉	177
开枪一定要有靶心	180
把企业的情感注入到产品中	184
改变对同行的看法	189
没有质量做保证的企业是走不远的	195
质量是企业的灵魂	199
优质高效是企业变奏曲的主旋律	204
不求最大但求最好	210
奇迹是通过管理出来的	214
吝啬本身就是一种生产方式	218
卓有成效的仿效	223

003



目 录

CONTENTS

专业化之路才称得上是企业风格	227
效益去向管理拿	232
改革首先就是要革除不适应企业发展的人	237
收购是发展的一种形势	246
竞争，是在刀下讨生活	252
管理不需要每一步都做好考证	258

004

服务管理：善待顾客

千万别瞧不起顾客	265
打好服务这张牌	274
微笑是最简单而又最有效的服务	280
顾客就像是情人	285

员工管理：把他们变成主人





关心是从一件小事开始

一天傍晚，牧羊人见天色晚了，把牧场的羊往回赶，他发现有几只野山羊混在羊群里，心里高兴极了，也不声张，一起赶回来关在羊栏里。

第二天下起了大雪，无法放牧，羊只能呆在羊栏里。牧人喂羊时特别厚待几只野山羊，给它们很多精饲料，而对其他羊，只给了些刚够充饥的饲料，他的算盘打得很精，希望能把野山羊收服驯化，这样白白得到几只羊，多划算。

过了几天雪化了，牧羊人又把羊群赶到牧场去吃草，几只野山羊立刻四处逃散，恢复了自由。牧羊人气得大骂，说野山羊忘恩负义，全然忘了下雪天时他给予的恩惠。

一头野山羊回敬他说：“正因为如此，我们才要离开你，那些羊和你在一起那么久，你却厚待我们，如果以后再有别的羊来，你岂不是马上冷遇我们了。”

牧羊人之所以厚待野山羊是别有用心，并非好客，他想笼络住山羊为自己牟利。

管理也是如此，对待职员需要用方法笼络住他们的心。若说这也是领导的别有用心，那就是告诉职员要忠于企业，为发展企业做贡献。

员工的忠诚和积极性是企业生存和发展的关键，它是



凝聚整个企业组织的粘合剂，使企业得以赢得员工的信任。所以企业的领导一定要拿出笼络之方，关心每一位职员，关心的动作勿需太大，从一件小事开始就行：

1. 对工作上的关心，满足职工的个人需要。
2. 对职员家人的关心，虽然付出的不多，但收获很大。
3. 对职员的生活问寒问暖，能使职员深受感动。
4. 对合理的工资要求尽量给以满足。
5. 与雇员多谈心，沟通拉近彼此距离。

事典：你真的找到了最好的医生

“你真的找到最好的医生了？如果有问题，我可以向你推荐看这种病的医生。”

这话怎么这么亲切，是不是对家人如此关心。

错了！

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的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？”

由于他的付出和努力，许多人请不来的专家被请来了。而且在这种情况下，医生的账单可直接交给他，不需要向病人解释什么。

像这样的故事在摩托罗拉公司发生实在是太正常了。

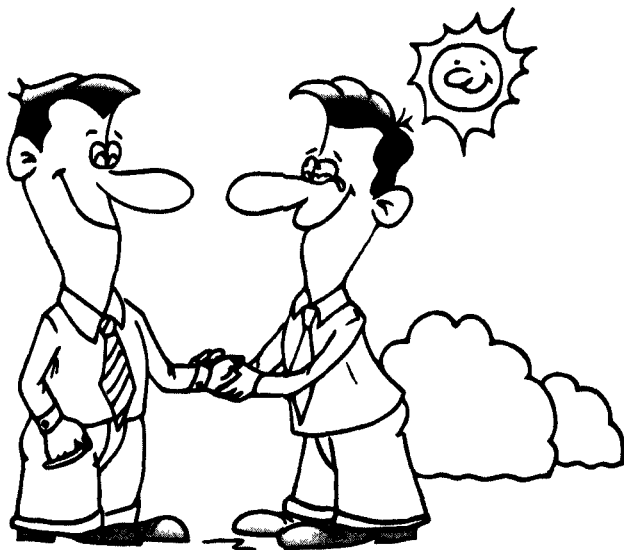


在经济不景气的年代，工人们最怕失业。为了保住饭碗，他们最怕生病，尤其怕被老板知道。比尔·阿诺斯是一位采购员，他现在的两个担心都发生了。他的牙病非常严重，不得已，只有放下紧要的工作，因为他实在无力去做了。而且，他的病还被高尔文知道了。

高尔文看到他痛苦不堪的样子，非常心疼，道：

“你马上去看病。不要想工作的事，你的事我来想好了。”

比尔·阿诺斯做了手术，但他从未见到账单。他知道是高尔文替他出的手术费用。他多次向高尔文询问，得到的直截了当的回答是：“我会让你知道的。”





阿诺斯的手术很成功，他知道凭自己的普通收入是难以承受手术费的。

阿诺斯勤奋工作，几年后，他的生活大有改善。一次，他找到高尔文。

“我一定要偿还您代我支付的那个账单的钱。”

“你呀，不必这么关心这件事。忘了吧！朋友，好好干。”

阿诺斯说：“我会干得很出色的。但我不是要还您钱……是为了使您能帮助其他员工医好牙病……当然还有别的什么病。”

高尔文说：“谢谢，我先代他们向你表示感谢！”

告诉大家一个感人的数字，阿诺斯的手术费是200美元，这对高尔文来说是一个小数目，可是这200美元代表的价值是对人的关怀和尊重，因为它买下了一颗人的心灵。

一句话点评：一句话可以买下一颗心灵。



能人就是企业的动力

很久以前，有一个渔夫，告别老母出海打鱼。谁知海浪太大，船翻人落。好在是渔夫游技好，又在关键时刻抓住了一块木板，才得以在海中挺过三天，被经过的大船救起。

当渔夫回到家门口，看见饿得羸瘦的老妈，心里不是滋味，悔恨自己没能打上鱼。

渔夫妈看出儿子的心思说：“孩子，别伤心，妈吃不上鱼可以去挖野菜，只要你能回来，比什么都重要。”

这个寓言看起来很简单，但内涵却很深刻，只要留得青山在，不怕没柴烧。

一个企业的管理也一样，只要能把有用的人才留下，就不怕企业暂时的亏损。

留住人才的方法很多，但薪酬激励是其中的一个手段。虽然用薪酬激励不是最好的方法，但却是一个非常重要，最易被人接受的方法，要想使薪酬既具有最佳的激励效果，又有利于员工队伍稳定，最好应学习下面几种方法：

1. 企业要设计适合员工需要的福利项目。完善的福利系统对吸引和保留员工非常重要，它也是公司人力资源系统是否健全的一个重要标志。



2. 将现金性薪酬和非现金性薪酬结合起来运用。
3. 适时缩短常规奖励的时间间隔，保持激励的及时性，有助于取得最佳激励效果。
4. 企业要重视对团队的奖励。
5. 在调薪时，员工与主管之间存在一种微妙的博弈关系。

事典：杰克·韦尔奇被留了下来

1878年10月，世界著名发明家爱迪生在他的科学实验室的基础上建立了爱迪生电气照明公司。为适应竞争的需要，1892年4月15日，爱迪生电气公司与美国的另一家主要的电力工业公司——汤姆森·休斯顿公司合并，正式命名为通用电气公司 (GE)。





GE是一个伟大的企业，因为它造就了一些伟人——他们本来是平凡的人，但历经坎坷与磨难，最后成为了伟大的人物。

1960年，杰克·韦尔奇以工程师的身份进了通用（GE）工作，年薪是10500美元。看他表现还不错，他的第一位老板给他涨了1000美元。这个数目不小，韦尔奇自我感觉也挺好。不久，韦尔奇发现一个奇怪的现象，怎么他们办公室中的四个人薪水是完全一样的。

“我还以为是老板特殊照顾我，谁知……”韦尔奇想：“不行，这是对我的一种讽刺，因为我工作比他们努力多了。”

韦尔奇感到非常恼火。他认为应该得到比“标准”加薪更多的东西。这次早已预先确定好的标准工资浮动使韦尔奇看到了这个GE并不像传说的那样好。

他真的生气了。

他去和老板谈了谈，但是谈话令他很失望，他没有得到任何结果。

他萌生了另找工作的想法。令人沮丧的还有一个原因：当初GE招聘他的时候，给他的感觉是到处铺满了红色的地毯，有无限的希望，并认为他正是公司开发新型PPO的最为合适的人选。

可如今，韦尔奇眼前看不见红地毯了。

他开始详细查看《化学周刊》杂志和《华尔街日报》上的“招聘信息”栏目，希望能够早日离开这里。他觉得自己陷入了一个大组织最低层的“漩涡”之中。



他想出去。

不久，他找到了一份很体面的工作，单位是一家设在芝加哥的国际矿物及化学公司，离他岳母的住所不远。

看来这是天赐的一次抽身的机会。

这可急坏了韦尔奇的直接领导——当时年轻的经理鲁本·古托夫。韦尔奇这个自命不凡的青年给他留下了深刻的印象，古托夫对韦尔奇的才干是另眼相看的。当得知还有两天就要举行欢送会时，他非常震惊。

“不行，我得想方设法把他留住。”古托夫当晚就邀请韦尔奇夫妇共进晚餐，苦口婆心地劝说韦尔奇一定得留下。

“相信我，”古托夫恳求道，“只要我在公司，你就可以试着利用大公司的优势来工作，至于那些糟透的东西你别去理会就是了。”

“那么，你就得受考验了。”韦尔奇回答道。

“我乐意经受考验”，古托夫回答说，“重要的是把你留下。”

四个小时的晚宴没有说服一颗要走的心。

古托夫并不甘心。在回康涅狄格州西港家的途中，他停在高速公路边的投币电话旁，继续对韦尔奇游说。这个时候已经是午夜一点了。

他对韦尔奇说：“我给你涨一点工资，在科普兰给你涨1000美元的基础上，再涨2000元……我知道，钱不是主要原因。”

黎明后的几个小时里，韦尔奇出席了为他举行的欢送