

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

新编一千零一夜——故事中的管理

 **E-BOOK**
内部资料 非卖品

管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍：我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的主活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿娶乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。

《新编一千零一夜——故事中管理》

《新编一千零一夜——故事中管理》

科学管理篇

纵横捭阖，管而不死

科学管理就是合理管理

“缩短工作时间”已是目前工厂管理的一个明显的趋势，而且许多工厂还借“缩短工时”来鼓舞士气，提高生产力。其实，这一套方法，早在1957年时，台南纺织公司就运用上了。

台南纺织于1956年12月开工，采用二班制，每班工作12小时。轮到夜班者，每到深夜三四点时，就有人打瞌睡。公司为了防患于未然，严格规定瞌睡者要记大过一次，三次就得开除。

虽然规定很严，睡者照睡，甚至发现平常表现良好的员工，有一夜被发现连打瞌睡三次的情形，当时的总经理吴修齐为此事非常困扰。

经过吴修齐深入的研究调查后发现，每班工作12小时，日班尚可忍耐，夜班则疲惫不堪，到了深夜三四点，虽明知瞌睡会被重罚，但总是心有余而力不足，一坐下就打起瞌睡。

为了解决因体力不支而不得不打瞌睡的问题，吴修齐想出了一套劳资双方均有利的办法：

- 一、以现有人员，由二班制改为三班制。
- 二、每班工作时间由12小时改为8小时，缩短4小时的工作时间。
- 三、虽然缩短工时，但员工每月的收入不变。

虽然缩短了工作时间，但因单位时间的工资增加，员工的收入并未减少，所以三班制大受员工欢迎，工作更加卖力。

由于工作时间缩短，工作的精神旺盛，不但打瞌睡的情形几乎消失了，而且工作效率大为提高，使得生产力反而提高，总生产量较未采三班制之前提高了20%，劳资双方均蒙其利。

吴修齐说：“我未曾学过‘科学管理’，但从打瞌睡这件事使我体悟到，所谓‘科学管理’，不过是‘合理的管理’罢了！做事跟做人一样，必须求合理，方能得到事半功倍的效果。”

故事启示录

违反客观规律办事，事倍功半。按客观规律办事，事半功倍。管理就是以科学的态度，按客观规律去实现管理目标。符合客观实际的管理使企业发展，反之，制约企业发展。

管而不死 活而不流

“阿姆斯壮机器工厂”的产品工程师华伦有一次需要一个新电池来装他的计算机。他到采购部门平常放电池的档案柜去找，但是没找到。

“你现在都把电池放在哪儿去了？”他问部门秘书戴安。

“我们现在已经不存放电池了，因为员工都拿去装收音机。”她回答：“不过我可以帮你叫。你要多少？一两天内就会到。”

“我不能等那么久。”华伦开始提高他的音调：“我现在就要！我正在弄一项企划案。”

说完，华伦跳上车子，开到市区去买他需要的9伏特电池。

回到公司以后，华伦填了一张支出单，要求公司给他报销这一趟花的3.82美元。（电池是2.98元，加上每英里21分钱的的车资，来回4英里是84分钱。）

当会计主管肯恩看到这张单据时，他把华伦找来：“你知道公司要花多少成本来处理这些单据吗？”

“我知道要多花成本。”华伦回答：“但是我认为，你和其他经理应该知道，公司现在已经不再库存电池了。”

激动、公开地对繁琐的组织程序表达你的不满，甚至愤怒。如果强迫员工忍受一些幼稚的规定，公司永远不会有效率。

故事启示录

有时必须夸张一点。华伦要回3.82美元的目的，并不是真的想和公司斤斤计较，而是要借机表达他的不满。公司要变得有效率，一定要废除一些没有价值的规定。但是要改变这些规定并不容易，尤其是当它们存在已久时。将问题夸张一点表现出来，就好像华伦向公司索回电池钱和油钱一样，问题才会受到重视。

偶尔做一个讨厌鬼。在一个竞争愈来愈激烈的社会，我们已经禁不起把时间浪费在繁琐的组织程序上了。所以不妨做一个讨厌鬼，对组织程序激动、公开地表示你的不满，咆哮出你的愤怒；拿纸出气，将它们撕成碎片；暴跳如雷一下，让别人知道我们已经没有时间去容忍一些愚蠢的组织规定了。

何时将幼稚的规定淘汰出局？在你公司里还有多少无效率的规定和程序？你准备如何对付它们？现在该有一些作为了。

因时制宜 因地制宜

在电脑控制厂担任财务主管的老朋友查理，有一次打电话来找我帮忙：他奉命为该部门编列一套出差交际准则，想知道我对内容有什么看法。

经他这么一问，我心中开始浮现一串待解决的问题。例如，吃顿饭该花多少钱？该租什么样的车？住几星级的旅馆？这些问题可以让我的清单又臭又长。

而查理自己也想了一些问题。譬如说，出差的员工可不可以在外面过周末？（如果可以，吃住由谁付？）该不该把饮料钱算在支出里？听起来，查理的单子可以列得跟我一样长。

我们原有一套公司准则，但是我恐怕它们太笼统了，派不上用场。这里面提到的尽量搭乘经济舱、超过 25 美元的开销才能缴收据之类的事，并不足以应付大多数人的问题。

突然间，我想到了所有问题的答案。它不能在任何公司手册里找到，但却是在存在已久的不成文规定：出门在外时，生活方式要像在家一样。如果你一向吃比萨饼和汉堡包，出差时请你也这么做，如果你一向在比较高级的餐厅用餐，在外时不妨也去光顾。

这个原则适用于所有项目。如果你平常开的是高级车，就租一辆高级车来开；如果你度假时住的都是一流饭店，出差时也请你这么做；如果你晚上习惯喝一杯，你当然也可以把这个开销记在出差交际单上。

但是有一些特殊情形例外，因为我们总要考虑到方便和效率。譬如说，当你开车和生意上的伙伴外出时，就应该租用一部中型至豪华型的四门轿车（即使你在家开迷你车），因为这样对你的乘客比较舒适方便。

总而言之，基本原则是不变的：根据你的日常生活习惯做判断。

常理是最好的判断标准。

故事启示录

自制是最好的控制方式。如果你用常理来判断开销得当与否，就不需要浪费管理阶层的时间去苦苦制定或维护一套支出准则了。自从员工知道公司期望他们在出差时也保持原有的生活方式以后，我们就几乎再也没有出过出差交际费方面的麻烦。

钻漏洞并不难。这也是为什么不需要制定一套详细手册的原因。员工如果看那个手册不顺眼或觉得它不合理，他们就有办法钻它的漏洞。譬如说，你规定一顿午餐最多不能超过 10 美元，但是员工花了 15 美元，他可能就把多出的 5 美元算在计程车资里。但是如果你相信员工会自爱，管理就会变得有效率得多。因为员工会为你好好的工作，而不会把精神花在钻漏洞上。

你马上找得到你的出差交际手册吗？就算员工必须靠出差交际手册来决定一切，恐怕也不容易，因为他们不会将手册时时带在身边。（譬如说，你想知道公司会不会替你付旅馆房间的电影费，却发现把手册忘在公司桌上了。）如果公司的政策是“做你在家会做的事”，你就能当机立断。（譬如说，你在家看卫星电视吗？）

为了维护公司形象，还是要设一些准则。即使员工每晚在家都吃汉堡包，我们也不能要他们招待客户到速食店去。同理，我们也不会要员工开一辆从“二手车租车公司”租来的车到客户的办公室去。

划地为牢不如放开手脚

通常新进人员都会向我们要一张公司组织图。我们没有这种东西，也没有白纸黑字记下来的工作说明。

我们在过去 25 年没有使用这些东西是有原因的。这要追溯到 1960 年，当我父亲决定不再使用公司组织图和工作说明书的时候（事后证明他这种作法是对的）。我父亲认为工作说明书会鼓励员工将职责限定在白纸黑字的范围内，而组织图则只会造成部门间的隔阂和踢皮球。

我们一直相信员工间和部门间应该彼此帮忙，所以不必要有公司组织图和工作说明之类的东西。

员工不需要公司组织图和工作说明来告诉他们该做什么。

故事启示录

为什么公司组织图没有用？你必须赢得部属的尊敬才行，他们是不会为一张纸而俯首听命的。

去除藩篱。如果你希望员工很果断的做出决策，就必须消除所有有形的障碍，包括敞开办公室大门、除去部门间的隔墙和工厂地皮上的界限等等，当然也不要再有公司组织图和工作说明了。只有在消除了这些有形的藩篱以后，你才会有余力去对付阻挠员工事业心、互信和果断决策能力等无形的障碍。

员工怎么知道该做什么。很简单，一旦你将公司的目标明白揭示出来，员工就知道自己的工作是什么了。

给文牍主义倾向对症下药

许多公司都有某种非常精巧、迅速又省时的机器，它叫影印机。我相信我们公司的影印机不会比你们少，说不定还更多。不管在公司的哪栋大楼里，随便转个弯，我就会碰到一台影印机。几年以前，我们只有一台功能很基本的影印机，一次印不了几张，但是供部门里的 300 人使用已绰绰有余。现在的影印机、功能既复杂又有弹性，而且速度惊人。更可笑的是，这样的影印机我们一共有 7 台，供同样的 300 人使用。

为了减少不必要的影印，我们曾经限制员工影印的次数，要求使用机器的部门按张付费，但都徒劳无功。我想我们已经影印成瘾，难以自拔了。

有一次我竟然在员工大会上提出一个疯狂的想法。

“我们搬走两台影印机会怎样？”我说：“想想我们这样可以省下多少钱。我们不用再买那么多纸张、色剂和炭粉了；可以减少两张维修合约；增加相当于两台影印机成本的资金；减少邮寄的纸张数和邮费；不用花那么多的时间去归档和读文件影本，我们的工作效率会大大的提高。”好处实在不胜枚举。

我本来以为我的建议会被泼冷水的，没想到员工们的意见更激进。他们建议与其去掉两台影印机，倒不如每月的第一和第三个星期将所有的影印机都关掉。

“正因为我什么都不怕，这个意见倒吓了我一跳。”我说。

最后我们得到一个折衷方案：所有的影印机在每天下午 1 点到 4 点之间关闭。

想要找一个简单的省钱方法吗？把影印机的插头拔掉。

故事启示录

一旦影印成瘾……就很难改变这个习惯了。我真的认为这是习惯问题。本来影印机对公司是一项帮助。现在却成了阻碍，我认为打破影印恶习的最好的方法是斩草除根：把所有的影印机关掉。

不要影印给老板。我对减少影印量的一个贡献就是告诉员工，除非我有特别要求，否则不需要为了通知我而将每一份文件都影印。对于那些把我的话当耳边风的人，我就在传到我桌上的废物上盖一个“无需阅览，不要影印给大卫”的章。

员工终于明白我的心意了。

销毁传阅名单。一个消除影印本的简单方法是，销毁所有文件的传阅和分送名单。如果你规定员工只能索取需要的特定资料，你会发现影印本的数量从此大大减少。如果你不想全盘实施这项计划，可以先从局部做起。在以后的三个月中，将所有的文件交给一个人保管，凡是要影印的人，必须向这个人索取。这样一来，不常用到的文件就可以销毁了。

目前你已经销毁了多少文件？如果你的回答是“没有”，这就表示你还没有认真的实行这项计划。我们都有不必要的文件，而公司和工作会随着时间而改变，你的文件如果至今未曾变过，它们大概也已经没有什么用处了。

玉石不分 存档大忌

当我们继续为寻找更多空间而努力的时候，我发现每一间办公室的架子和桌子都堆满了文件，而且几乎所有的档案柜都满得快掉出来了。档案柜永远供不应求：文件夹总是不够；存档永远太费时；影印机旁总是站了个人……很明显的。我们缺乏一个文件保存政策。

很多公司都有一个不成文规定，要求员工将所有写下或收到的文件影印起来。如果你问为什么，他们会回答：“也许哪一天我会需要这份宝贵的文件”、“老板也许会要一份影本”、“把它留起来以防万一”。

但是这样做牵涉到的成本，包括影印、邮寄影本、阅读和存档（更别说它们所占用的空间了），让这个政策变得很昂贵。更讽刺的是，那些文件一旦建档以后，我们就很少翻阅。

员工不敢轻易丢弃影本的主要原因是担心日后会横生法律枝节，我们公司也不例外，大部分员工都不知道文件应该保存多久。

我们的总法律顾问汤姆决心要解决这个问题。他将好几百页的纪录保存法规和指导原则简化成两页，然后把这份摘要分送部门主管。他还建议所有没有规定需要保存、或是不常用的文件，都应该撕毁或烧掉。（确定机密文件不会落入竞争者的手中。）汤姆后来制作了一卷录影带来传达这些讯息。

一年以后，他的作法更进一步。他建议每一个部门定期举行“除草大会”，将早已没有价值的文件处理掉。“除草”做得最好的人可得一面“金除草奖”，还有一顿两人共享的晚餐。

想要有一个简单的方法来减少不必要的备忘录、报告和信件吗？只要拒绝所有购买档案柜的要求就可以了。

故事启示录

员工总是抱怨时间不够……，但是他们总是有时间去读影本、影印、存档以及将它们分送出去。这些都需要花时间，而这些时间原本可以花在其他更紧急的任务上。

有一个省钱的简单方法：不要制造影本。阅读、影印和建档的成本不低，所以除非万不得已不要这样做。

想想可能的影响。如果员工不再互送影本，他们也许会多用电话或开始面对面沟通。猜猜这种双向的沟通会为你的公司带来什么影响？

时过境迁须变通

一项创意可能会因为环境的改变而变得毫无价值。这是我从我们大学“奖学金”计划中学到的观念。

很多公司都提供大学奖学金和贷款给学生，我们则是向员工子女保证以暑期打工机会的方式来赞助学费，而且一直都很乐意延用这项最早由我祖父提出的计划。因为它不仅能帮孩子们付学费，还提供他们一个训练的机会。学生在暑假里（愿意的话，还可以包括寒假和春假）亲身体验我们的处事方式。对我们来说也有好处：我们利用这个机会来发掘人才。

这项办法唯一的缺点就是工作划分的方式。打从我们雇用学生开始，男孩子就是派到工厂去，女孩子则分发到办公室。

好久以前提出这项计划的时候，上大学的男孩子比女孩子多，所以这种劳力的划分很合理，而且工厂的工作总是比办公室多。

但是时代不同了。上大学的女孩子年年增加，甚至有些暑假我们雇用女孩子的人数比男孩子还多。这种情况发生时，我们总是会设法为女孩子找一些额外的工作，像种花、扫地、洗窗子和整理档案等。但是工厂却常缺人手。结果这种过时的劳力划分方法对谁都没有好处。

解决这个问题的方法并不难。现在你已经可以看到，女大学生若有什么东西搬不动的话，她们大可开口找人帮忙。

事情是会改变的。你必须定期地（至少每隔3年）检视一次所有的规定和程序，看看它们是否合宜。

故事启示录

不要让你的计划失去意义。随时间的过去，计划和企业的经营方式会变得根深抵固而不自觉。所以有必要建立一套检查制度，来确定那些计划是否仍能达成原先所设定的目标。我们原本希望所有的大学生都能学到商业方面的经验，但是当我们重新考量这项计划时，却发现女同学并没有受益。种花的经验只有在你打算开花店时才有用。

不问“为什么？”。考虑一项计划最好的时机也许是在你头一次听说的时候。每次有人向你解释某种程序时，你可以问：“为什么要那样？”如果当别人第一次告诉我这个暑期打工计划的时候，我就提出问题，也许我们就会早一点改变了。

如果你喜欢家长……你大概也会喜欢他们的子女。我发现一个通则，最杰出员工的子女通常也是表现最好的学生员工。这也是我们为什么每年都举办暑期大学生计划的原因。

教育孩子。有什么比暑假工作更能提供未来劳动人口最好的训练？一星期40小时，一个月160小时，一个暑假480小时下来，学生们会对他们喜欢和不喜欢的工作有相当的了解。这种训练对他们思考未来的生活模式也将大有助益。

亲自动手 一石二鸟

资深工程师华特答应搬进一间新的办公室，但是他总是抽不出时间搬。多亏了杰力，才替他很快地把这件事办好。

有一天当华特因公出远门的时候，杰力跑到业务部说服每个人给华特一个惊喜：趁他不在的时候替他搬家。

业务部的人一个个都爱死了这个主意。没多久工夫，我就看到业务部的所有员工抓着椅子和书架，将华特的东西搬到新地方去了。他们还替他重新挂上图片，浇他的盆景。

后来，工厂经理葛兰特经过杰力的办公室时对他说：“杰力，我好久都没看到我们的办公室职员搬家具了，也该是他们动手的时候了。恭喜你！我以前总是想不通为什么维修部的人必须去搬桌子、换灯泡或在走廊上抬一张折叠椅。”

是，是，是，我知道你忙得没有时间搬家具或换灯泡。但是你会忙得没空去省下 120 万美元吗？这是一个年薪 3 万美元的维修工人可能在你公司服务 40 年的所有开销。从这个角度来看，你还不会自己浇花吗？

故事启示录

为什么我们不能自己搬家具？身为领导人的我们，过去一定立下了不好的榜样，替维修部门塑造了一个搬家工人的形象。这实在是一件很愚蠢的事。为什么办公室的人不能自己干呢？明明部门里有好几个身强力壮的人可以帮忙搬重的东西。

言行一致。杰力立下这个榜样以后没多久，我曾经帮忙将一张很重的桌子从大楼的一端搬到另一端。当然，我们特地绕远路好让每个人都看到大卫·阿姆斯壮在搬家具——如果老板能，每个人都能。

即使你是总裁……，你也能搬家具。头衔并没有给我们拒绝帮助同事的优越感。不妨从这个角度来看：因为你搬家具，所以替公司省下了 120 万美元，这是雇用一个维修工人一辈子的薪水。这个代价值得花任何人的时间去做。常识问题。一个 45 公斤的弱小者(男人或女人)会自己去搬桌子吗？不会，他们会找人帮忙。

亲自动手，既省开支又养成职员们的勤奋精神，一石二鸟，何乐而不为？

把企业钱袋缝紧

在会计部门兼差的卡洛莲发现“阿姆斯特壮机器工厂”的自来水和污水帐单有点问题。因为费用高得离谱，以前是一季 900 美元，现在是 3400 美元。

核对过并确定水费并没有上涨后，卡洛莲将这件事报告给主管哈瑞特，再由他打电话向市政府询问。结果得到的答复是帐单无误。

市府人员还提醒了哈瑞特这项费用的计算法。因为市政府认为流进公司的自来水会再由污水管排出，所以提高了自来水费来涵盖污水处理的费用。

但是卡洛莲和哈瑞特指出，市府疏忽了一件事。几年以前，我们曾经证明我们的自动洒水系统和热处理部门用过的水并不是由污水管排出，而是收回来经过再生处理的。以前，市府为了证明这件事，甚至还在洒水系统上和热处理部门里装上水表。但是照水单上来看，市府已经有好一阵子以错误方式的来计算帐单了。我们还发现自 1985 年起，我们总共被超收了 18867 美元。后来市府偿还了我们这笔钱。

不管你怎么做，都免不了会有浪费。我们最多只能将浪费减到最小。

故事启示录

纠正 1000 件小事比纠正一件大事好。1000 乘以 18867 美元是 18867000 美元。有什么大事能让你省这么多钱？

把钱袋缝紧。阿姆斯特壮因为愈做愈大，很容易让人觉得我们钱花不完。员工也许觉得在小事上花一点钱没什么关系，譬如“用快递送件吧！不过 12 块美元而已，阿姆斯特壮付得起的。”不要以为一间公司不会因此而发生财务困难。在你用快递送件以前，建议你打个电话确定对方是不是有人在。

不必发奖金给替你省钱的员工。这里首先要提出的是，出主意省钱是员工的职责所在。其次，你如何决定把奖金给谁呢？给替公司省下超过 1000 美元的人，还是 5000 美元的人？要给多少？而且不管你怎么做，都会有人嫉妒。（为什么他的主意有奖金可拿，我的没有？）我们恭贺赞美他们的优异表现，并且也让他们知道他们所做的事正是我们拔擢员工的依据。

不可忽视旧观念

上星期我到工厂时碰见我们冲床部的领班比尔。我照例问他手边有没有什么故事题材可以提供。

“抱歉，大卫，没有。不过既然你人在这里，我想就我们的病假政策向你请教。听说退休以后我们没有请完的病假只能领回 75%，是真的吗？我将来还有 480 个小时的病假，等于 60 天，如果把它缩减成 45 天，我觉得不太合理。”

“比尔，大约在 15 年前我们因为两个理由制定了病假政策，支薪给没有生病的员工。第一，我们用它来感谢不管晴雨或身体不适都来上班的员工。第二个理由比较自私一点：像其他在中西部北边的公司一样，我们好像也有不少员工一到麋鹿（或鲑鱼）繁殖的季节就纷纷感冒。（虽然人们已经不用为了填饱肚子出外打猎，但似乎还有不少人热中此道。）为了提高这段时间的出席率，我们制定了这项政策，奖励不辞辛劳的出席员工。”

“我觉得这个政策很好，我们几个大部门的员工，他们每人每年有 40 个小时（5 天）的支薪病假。”（但在工作的头一年和最后一年，员工每 3 个月只有 8 小时的病假。）

“如果你有一年病假没有用完，它们可以无限期的延后，当你退休或离开阿姆斯特壮时，如果已经在本公司连续服务 5 年，就可领回所有累积病假时数的 75% 薪水。”

“举一个简单的例子来说。假设你在退休以前有 100 天病假，我们就付你 75 天的薪水，而且以你当时的工资计算，不论累积病假时薪水是多少。”

“所以比尔，你想想，你会拿到你未来薪水的 75%。”

“比我原来想的要合理多了，”比尔说：“谢谢你的说明。”

“不，我倒要谢谢你，”我伸手拿笔，“我又有一个故事可写了。”

一个旧观念并不代表它就是过时的。

故事启示录

衡量你所重视的事，并付出代价。如果优良的服务和品质是首要要求，你的员工一定要可靠。这就是为什么我们要奖励高出席率的原因。

半杯水不是半空，而是“半满”。我们记录员工做对的事，不记录他们做错的事。我们不跟员工说他们已经请了多少假了，而是让他们知道他们的“病假户头”里还有多少余额。因为我们强调正面表现，而不是负面。

小心，你的愿望可能成真。我们的病假计划虽然奏效，但代价却不低，因为它已经成为我们公司文化的一部分了，一旦要喊停恐怕没那么容易。所以实行以前要自问：我们是不是会长久信守这个承诺？

自主权是任何计划成功的要件。我们的病假政策成功的主要原因是来自员工的信任和了解。我们的办公室职员也曾有过一个采用相同政策的机会，但是他们把它否决掉了，因为这项政策不适用于他们。如果我们当初硬把这个政策用在他们身上，我相信终究一定会失败的。

彼得·杜拉克（Peter E. Drucker）是举世公认的管理大师。他所著的 12 本管理类书籍，不但掷地有声，本本畅销，而且他在书中提出的管理理论，诸如：民营化、分权、目标管理、顾客导向、组织结构追随策略、知识生产力等，无不开风气之先，带动风潮，影响深远。

因为如此，在 1980 年元月出版的《哈佛商业评论》（Harvard Business

Review)中的一篇文章甚至写着：“只要提到彼得·杜拉克的姓名，在企业丛林中就有无数的耳朵会竖起来倾听。”《追求卓越》一书的作者彼得士(Thomas J. Peters)甚至宣称：“在杜拉克以前，没有真正的管理学。”

杜拉克认为，一位有效的管理者，必须具备下列的五点特质：

一、他们知道时间是最稀有资源，因此异常珍惜。他们管理自己的时间，把零星的时间集中起来，并把时间用在最有生产力之处。

二、他们非常重视自己的贡献。他们会不断问自己：“对我服务的公司，我能有什么贡献呢？”他们为成果而工作，并非为工作而工作。

三、他们知道，发挥人的长处是组织唯一的目的。为了追求成果。必须用每个人的长处：用同事的长处、用上司的长处、用自己的长处。

四、他们会依事情的轻重缓急安排先后次序，每次都专心致力于一件事情。他们知道，一心二用的话，势必一事无成。

五、有效的管理者必须做有效的决策。他们知道，迅速的决策大多是错误的决策，而有效的决策，经常是众说纷纭、优劣互见之下的产物，而非毫无异议、一致通过之下的产物。

故事启示录

黑熊掰玉米棒子辛苦忙碌一整夜的成效就只一支。重视勤奋而忽略成效是错误的。世纪伟人邓小平先生关于生产力方面的“猫”论就包含着这个真理！《新编一千零一夜——故事中的管理》

识人篇

千里马常有伯乐不常有。

妙用故事 伯乐新招

过去几年我一直想挖走葛拉门飞机公司(Grunman Aircraft)的工程师雷克斯,但是我连吸引他正眼瞧一下敝公司的办法都没有。我知道他在葛拉门前途无量,因为他曾经两度获选为年度最佳员工,曾是好几项大计划的带动者,而且可能获得一个高级管理的职位。尽管如此,我还是定时到他离我不远的住处走动走动,看他是不是有意加入我们。

多亏了我们的故事,终于给我逮到一个机会。

“雷克斯,有家大出版社要出版我所写的有关阿姆斯壮的故事。”有一次我对他说,“我想确定这些故事对别家公司的员工是否有可看性。你能不能抽空读一读,看看能否从中得到一些好处,或是给我一点意见?”

一个月不到,雷克斯回给我消息。

“大卫,这些故事是真的吗?”

“是啊,否则它们还有什么价值。”

“大卫,我真不敢相信这些故事是真的。你把阿姆斯壮写得像是一个最适合所有人的公司。”

“这样吧,想知道真相的话,最容易的方法是到我们的三河厂看一下。”

雷克斯果然去了,而且我也很高兴他现在已经是我们的工程部主管。

另外,我们也应用故事在其他方面。

当我们面试一些工程师候选人时,我把那篇“电池”的故事拿给其中一位看,问他读了以后有什么感想。我一直觉得那个人太死板,想法太片面,不适合我们公司。后来他对那篇故事的分析证明了我的看法没错。

“你们的制度有问题。”他读了以后告诉我,“否则员工不会把电池拿来做个人用途,而肯恩拿到支出单据以前就知道发生了什么事。”

“对没有必要的组织程序那部分你有什么看法?”我问。

“那是次要问题。”他回答:“故事说得很清楚,真正的问题出在你们的制度。”

我们并没有雇用他。

有能力是件好事,但是发掘别人能力的的能力则是一种更大的挑战。

故事启示录

用故事征才。我用尽一切方法想招揽雷克斯加入阿姆斯壮,结果是故事说动了他。

故事帮助你面试应征者。如果你的故事真实,而且表达了你所希望的公司发展方向,这些可作为你宝贵的面试材料。在面试者读完一篇或数篇故事以后,请他说出他同意或不同意的地方,你就会知道这个人是否真的相信你的理念。将不同的故事用在不同人身上。如果你面试的是一位新产品设计工程师,挑一篇和创新有关的故事;如果是一位应征管理工作的人,就选一篇和领导作风有关的故事。或许让面试者读好几篇不同的故事,可以了解他和其他部门相处的方式。

请面试者告诉你一个故事。请某位你考虑雇用的人讲一个工作上的好故事,注意他是怎么说的,语气是讽刺、幽默,还是诚恳的?是完整的事实,还是编的?除了故事本身以外,你还可以借着他的表达方式来看这个人。

成败关键在识人

不论做什么事，其成败的关键就在知人（即识人）善任。一般说来，善任容易，而知人困难。因此，中国自古以来一边赞叹“知人则哲”，一边慨叹“贤不可知，人不易识”。由此可知，识人的重要与困难。

识人不同于相人。识人是经由观察一个人的行为与言论以鉴识其品德与才能，而相人则是观察一个人的相貌与体征以判定其一生的吉凶祸福。两者小同而大异，兹举例说明于下。

清朝曾国藩指派李鸿章训练淮军时，李鸿章带了三个人求见，请曾国藩分配职务给他们。不巧曾刚好饭后出外散步，李命三人在室外等候，自己则进入室内。

等到散步回来，李请曾传见三人。曾说不用再召见了，并对李说：“站在右边的是个忠厚可靠的人，可委派后勤补给工作；站在中间的是个阳奉阴违之人，只能给他无足轻重的工作；站在左边的是个上上之材，应予重用。”

李惊问道：“您是如何看出来的呢？”

曾笑道：“刚才我散步回来，走过三人的面前时，右边那人垂首不敢仰视，可见他恭谨厚重，故可委派补给工作；中间那人表面上毕恭毕敬，但我一走过，立刻左顾右盼，可见他阳奉阴违，故不可用；左边那人始终挺直站立，双目正视，不卑不亢，乃大将之材。”

曾国藩所指左边那位“大将之材”，就是后来担任台湾巡抚鼎鼎有名的刘铭传。曾国藩这种经由观察一个人的行为举止，以鉴其品德与才能，而后量其德才授其官职，这是识人而非相人。

故事启示录

可以不识字，但不能不识人。

“听其言而观其行”，这是孔老夫子教我们简易而有效的识人方法。

良莠不分，盲目用人，等于把河山拱手送人。赵王用赵括统兵御秦，结果惨败；刘邦会识人用人，结果得了天下。唐明皇重用安禄山，结果导致其尾大不掉，拥兵自重。管理者对识人的个中道理不得不察！

品德第一 才能第二

台南最大的企业集团台南纺织，他们用人有一项特殊的传统：品德第一，才能第二。一个新进人员，尽管能力十分高强，如果品德不佳的话，宁可不用。

他们一向认为，企业内的员工，假如能力不够的话，还能够给予培养与训练；可是，如果品德不好的话，就会影响整个企业的信誉，所以宁可不用。

若干年前，有一位卖机器给台南纺织企业的商人，他要送回扣给采购，结果遭到拒绝。他惊叹道：“这真是少有的例外。”

台南纺织企业的精神领袖吴三连，他连寄一封私人信函的两元邮资，都坚持自掏腰包，绝不揩公司的油。他这种廉洁的作风，以身教代替言教，使得部属没人敢贪污、拿回扣。

还有一则脍炙人口的故事。

环球水泥公司也是台南纺织所属企业之一，该公司明文规定，员工不可接受与公司有交易厂商的宴请与馈赠；同时，较低阶层人员不得宴请或赠送礼品给上级，自然上级也绝不可接受馈赠品。

有一次，一家厂商代表刘先生送了若干螃蟹到环球水泥副董事长吴尊贤家中，虽然家人拒收，但刘先生丢了就跑了。后来吴尊贤查出刘住的旅馆，立刻派人归还。

刘先生不死心，不久后，又如法炮制一番。这一次吴尊贤查不出刘住的旅馆，唯恐螃蟹日久腐烂，就把螃蟹用盐煮熟后，寄还给那家厂商。

故事启示录

天资好不如学问好，学问好不如处事好，处事好不如做人好。

能力不够，还能够培养与训练；而品德不好的话，就会影响整个企业的信誉。

西武用人原则

通常日本的企业在用人时，名校毕业、优异的成绩及名师的推荐，被视为录用的三项重要条件。换言之，他们爱用成绩优异的聪明人。然而西武集团负责人堤义明却持完全相反的看法，他用人的一大原则是：不用聪明人。

堤义明毕业于早稻田大学（并非名校），在校成绩平平，事业体遍及交通、房地产、酒店、百货、度假村、游乐场、高尔夫球场、职业棒球队等，总共有 170 多家企业，员工 10 万人，经营绩效卓著，他用了许多大学没有毕业的人，却从来不用一流大学毕业的聪明人。

堤义明不用聪明人的原因有三：

一、聪明人自大而不长进

他表示，聪明人很少能虚怀若谷，大多恃才傲物，看不起身边的人。看不起部属，看不起同事，连老板也看不起。骄傲自大的人会破坏团体的和谐，影响员工对公司的向心力。

还有，聪明人认为自己永远聪明绝顶，因此再也不去读书进修，久而久之就落伍了。

父亲堤康次郎对他说：“聪明人常犯自私自利的毛病。”对这句话，堤义明一定牢记在心。

二、聪明人不珍惜晋升

堤义明认为，当有经理的空缺时，假如晋升一流大学的毕业生，他很可能因为自己是名校出身的聪明人，而觉得理应被晋升，反而不会珍惜其职位。若晋升一个三流大学毕业或大学没毕业的年轻人，他不但会珍惜其职位而且也会感激涕零卖命地干。

三、聪明人常制造麻烦

根据堤义明的观察，聪明人的野心与欲望是平常人的数十倍甚至百倍。有朝一日掌握大权，很可能假公济私，借公务之便，遂行满足其私欲的目的。

他觉得，聪明人非但不会为职务尽责，而且常是公司里制造麻烦的头痛人物。

故事启示录

大智若愚，大勇若怯。爱耍小聪明，目空一切的人不可用。赵括纸上谈兵，马谡诸家兵法倒背如流，安禄山反唐之前都不可谓不“聪明”的了。赵盾、王平、郭子仪这一类老实人，谁个心中明亮的决策者不愿重用呢？

创造力比知识更重要

有一个董事会在招募新会员时，接到好几份履历表，其中有一份特别显眼。它没有一般性的教育背景、工作经历和赢得的奖项等等资料，但是它反映了应征者的想法——这个人呈交的是一本故事集。

你猜得到这个人是谁吗？

想象力比知识重要。

——亚伯特·爱因斯坦 (Albert Einstein)

故事启示录

表现自己。我呈上那本故事集，是因为那是我向陌生人表达我个人理念的最好方法。它淋漓尽致地展现了我对企业经营的理念和对员工的要求。再详尽的传统履历表都无法做到这种程度。

不是人人都能接受创意。但请不要因此而打消念头。如果某人或某家公司不能接受你的创意或你的工作方式，或许别的地方能让你适才适所。

如果你想知道别人对你的看法……开口问。为了申请成为董事会的一员，我曾经想知道别人对我这个经理的看法。所以，我询问公司各阶层的人，要他们分别告诉我两件我做得好的事，和两件我需要改进的事。而且除非他们仔细相告，我绝不让他们脱身。

做对事情有时并不容易。那时我几乎不想把故事集交上去了，因为我担心董事会会认为我太疯狂、太极端、不够专业。但是，我很高兴我做了，因为我要实行我所倡导的想法，更何况领导人就应该以身作则。《新编一千零一夜——故事中的管理》

用人篇

兵不在多而在于精将不在广而在于谋。

六亲不认唯才是用

拿破仑那句“我成功，因为我志在成功”的名言，用来形容韩国三星企业集团董事长李秉喆标榜的“第一主义”，可说最恰当不过了。

李秉喆是韩国的首席企业家，他所拥有的 32 家关系企业，包含了制糖、毛纺、食品、电子、建筑、造船、金融、保险、证券、报纸、旅馆、百货公司、医院等，从消费财富到生产财富，几乎网罗了各行各业；员工 12 万人，为韩国最大的企业集团，并跻身世界大企业、排名第 23。

基于李秉喆的“第一主义”，他提出“事事第一”与“利润第一”的经营口号，并且要求所有的三星企业，都必须做到“第盖肥料工厂时，他要求建成世界规模最大；兴建电子厂时，其面积也要超过日本最大的电子厂；到日本，他要住东京最大的大仓大酒店；订做衣服，他要求用最好的料子。

李秉喆常说：“生产品质低劣的产品，虽不犯法，但有失公德，将受社会正义的挞伐。”所以每当三星要开发新产品时，他都会先到世界各国搜集同类的高级产品，以之为学习之对象。

有一次，三星投资兴建新罗观光大酒店，他指示必须是韩国首屈一指的旅馆。结果，其设备输给了几乎与“新罗”同时落成的乐天大酒店。为了此事，他大发雷霆，把施工负责人找来痛骂一顿。他最在意的就是——不如人。

此外，“人才第一”也是李秉喆重要的经营哲学，他六亲不认，唯才是用。每年的 2 月 11 日，所属三星关系企业的负责人，将因个人业绩表现，或奖或惩，或升或降，毫无人情可讲；任何不称职的企业主管，都将在这一天遭受申斥之后，并予免职。

“三星”在韩国的知名度极高，已达妇孺皆知的地步。常听韩国人说：“‘三星’是韩国商场上的大白鲨，不管什么行业，‘三星’一插手，别人就甭想混了！”由此可见“三星”在韩国已是名副其实的“第一”了。

李秉喆说：“谁不想成为第一呢？三星的第一是靠智慧、力量与机缘所造成的。”

故事启示录

在用人问题上，坚持任人唯贤原则，才能使贤能者为企业施展才能，忠心不二。无论亲与非亲，一律不用无德无才者，才能使企业避免干扰而兴旺发达。

疑人不用 用人不疑

每天上午 11 点 55 分左右，工厂的哨音响起，表示吃饭时间到了。刚走进阿姆斯壮自助餐厅的你，看不出有什么异常之处。餐桌、放满三明治和饮料的冰箱、咖啡贩卖机、微波炉、香芋和糖果贩卖机等等都在原处……但奇怪的是，贩卖机居然没有上锁，餐厅里没有收银机，食物和钱也没有人看管。

原来这间自助餐厅完全是靠荣誉制度经营的，员工把购买食物和香芋的钱放在一个开放式的硬币箱里，而这个制度一直都维持得不错。

你对员工的态度不是信任就是不信任。如果你信任他们，就不必将收银机上锁，不需要打卡钟和大批管理员。如果你不信任他们，就把他们弄走。

故事启示录

自制是最好的控制方式。不管我们讲的是品质管制、员工出席率或是在自助餐厅里点东西吃，这个观念都适用。虽然我们没有打卡钟，却很少人迟到；我们相信员工会自我检验，所以生产报废率只有 0.2%；尽管钱在光天化日之下无人看管，员工也不会从摊子上把它们偷走。如果你让员工为自己的行为负责，他们就会把事情做得很妥当。

试想一下你送出的讯息。除去打卡钟和不必要的管理员，等于是告诉员工你相信他们。我们发现信任员工的结果是，他们会以高效率 and 创造力加倍奉还公司。

公开。很多人以为隐瞒信息可以使他们拥有更多的控制权，但是事实刚好相反。和员工分享信息才能让你享有更大的控制权。为什么呢？因为这样会让员工学会自制。举例来说，我们发现自从我们让某一部门自理本身的财务以后、该部门总是能把支出控制在预算以内，他们不会买不是他们真正需要的东西。他们再也不找这种借口了：“老板说没关系。”

不要期望速成。员工需要时间来适应拥有自主权，所以开始时改变不要太大。也许第一个月先把打卡钟撤走，下个月再把一些上了锁的门打开。员工发现上司是真心相待以后，就会深信不疑。

尽人之智 用人之智

我国的法家分为三派，慎到重势，主张统治者应有威势；申不害重术，主张统治者应有统治的技巧；商鞅重法，主张统治者应订定制度。然而，集势、术、法三派之大成的就是韩非子。

韩非子说：“下君尽己之能，中君尽人之力，上君尽人之智。”

环视国内的企业家，能“尽己之能”者比比皆是；但能“尽人之力”者已不多见；能“尽人之智”者更是凤毛麟角，少之又少了。

其实，管理的秘诀无他，善用部属的智慧而已。前美国国务卿基辛格，他就是一位善于“尽人之智”的领导者。

他在担任国务卿期间，每当部属有建议书呈上来时，他总会摆上二天之后，再问那位部属：“这是你最好的建议吗？”

部属通常会说：“大概不是，经过二天的思考后，我发现有许多资料有待补充。”

于是，基辛格就把建议书退回，让部属去补充。

不久，部属把修改过的建议书又呈上来。基辛格又搁置两天后，再问部属：“这已经是你最佳的构想吗？”部属通常又会取回，做二度的补充与修改。

经过两次的修改之后，这份建议书已臻于完善，但基辛格仍会问：“这是最好的吗？”部属回答：“当然，不过在文字上若再加以修饰一番，表达会更流畅。”于是再度取回整饰。

经过三次修改后，这份建议书已是那位部属最好的作品了，这时基辛格才会说：“谢谢，我现在可以好好看这份建议书了。”

这就是基辛格“尽人之智”的真实故事。

故事启示录

聪明的人都是通过别人的力量，去达成自己的目标。

管理的秘诀无他，在于是否能善用部属的智慧。

发挥人的最大潜能

美国前首富保罗·盖帝 (Jean Paul Getty) 的财产大约有 80 亿美元，他不但家财万贯，而且也是很会用人的企业家。

有一次，盖帝聘用一位名叫乔治·米勒 (George Miller) 的人，管理洛杉矶郊外的一片油田。

米勒是个优秀的管理人才，对石油业很内行，而且勤奋、诚实。可是保罗每次去察看油田，总会发现一些浪费或错误的情形——员工有闲置浪费的现象；若干工作进度太慢，有的又太快；有些机具太多，有些又太少。此外，盖帝还发现米勒待在办公室的时间太多，而在油田现场的时间太少了。

上述这些因素，使得油田的费用上升，利润减少。盖帝确认米勒的才干，但对他的表现不太满意，于是找他来谈话。

盖帝说：“妙极了！我只不过在油田待一个小时，就发现许多地方可以减少浪费，提高产量，增加利润，而你竟然看不出来。”

米勒回答：“因为那是您的油田。油田上的一切、都跟您有切身的关系，那使您眼光税利，看出一切的问题。”

米勒的回答，令盖帝心头一震，他连续好几天都在想米勒所说的话，最后他决定做一项大胆的尝试。

盖帝告诉米勒：“我打算把这片油田交给你，从今天起我不付你薪水，而付你油田利润的百分比；油田愈有效率，利润当然愈高，那么你赚的钱也愈多。你看怎么样呢？”

米勒考虑了一下，就欣然接受了。从那一天起，一切改观了。由于油田的盈亏与米勒的收入有切身的关系，他遣散了多余的工人，把机具的数量控制得恰到好处，另外又想出更好的作业方法，使工作进度适宜，减少了人力与物力的浪费。而且，以往他每周至少要有两天在办公室，如今一个月才去一两次。

60 天后，盖帝又去察看油田。他详细检查作业的情况，已经找不出任何毛病。结果，油田的费用减少，而产量与利润都大增。

盖帝运用人性关切自己的原理，使米勒发挥潜能，最后两人都蒙其利。

故事启示录

自己的事业最有切身感，才会下苦心去经营。

能够运用人性关切自己的原理，才能使人发挥其最大潜能。

给人才施展的空间

鸽子跟一般的鸟类不同，它具备了下列五大特点：

一、夫妻感情深厚：鸽子严守一夫一妻制，夫妻之间常用嘴巴轻啄对方的头和脸，还会互相抓痒和整理羽毛。它们恩爱异常，相敬如宾，白头偕老，至死不渝。

二、耐心照顾雏鸽：雌雄鸽不但轮流孵卵，而且合力照顾雏鸽。幼雏会把嘴巴伸到亲鸟的喉部以取得“鸽乳”（由催乳激素刺激出来的分泌物）。

三、记忆力特强：鸽子性情温和，记忆力特佳，因此不但容易驯养，而且对经常喂食它们的主人记得一清二楚，非常容易亲近主人。

四、飞行能力特强：鸽子具备长距离的飞行能力。一只训练有素的鸽子，能够在距离 800 公里，甚至 1000 公里的两地传递书信。

五、极为眷恋旧巢：因为鸽子非常眷恋旧巢，所以它们在离巢之后，有超强的归巢本能。可是如果旧巢被稍做移动或转变方向，它们返回之后就觉得十分生疏，迟迟不入巢中，由此可见鸽子多么眷恋旧巢。

人类利用鸽子的五大特点，把它们训练成信鸽或赛鸽。

康那香企业总经理戴荣吉根据他多年养鸽子的经验，逐渐孕育出一种独特的鸽子管理哲学。

戴荣吉认为，管理员工就跟对待鸽子一样，要用心地照顾，尽量满足员工的需要，并提供足够的发挥空间，这么一来，必定可以如鸽子一般，激起他们对公司的恋旧情结。

他表示，恋旧情结使得在外飞翔的鸽子，不论距离多远，必定会飞回旧巢；同理，有恋旧情结的人，也一定会忠心耿耿地为公司努力工作。

故事启示录

养育鸽子，要给它们翱翔的天空。培育员工，使用人才，要给他们发挥的空间。

尺有所短 寸有所长

一只老鼠不小心撞醒了正在睡觉的狮子。狮子很不高兴，要把它吃掉，它苦苦哀求饶它一命，并说以后一定会报恩。狮子听了笑一笑就把老鼠放了。

不久后的某一天，狮子被猎人的捕兽网网住，老鼠听到狮子的哀鸣，便跑过来把网绳咬断，让狮子恢复自由，并对狮子说：“你以前瞧不起我，认为我不可能有机会报恩，现在你应该不会再这么想了吧！”

故事启示录

不要轻视比自己微小卑贱的人或物。在公司，上司不应忽略基础员工，学位高者不要鄙视学位低者。天生我才，必有所用，人各有所长，应相互取长补短。孔子说：“学农我不如考圃。”就是这个意思。

余勇可沽 宝刀不老

有一个“眼不见，心不想”的格言，但是直到最近我才了解它的真谛。

有一年我们的营业状况极佳，但是销售量的窜升、订单的增加，加上因加工所带来的人力不足，使得“阿姆斯壮机器工厂”几乎无法准时交货。

我们开了好几次会来讨论这个问题。研究过几个可行方案之后，我们终于得到一个较有效的解决办法。

工厂经理葛兰特跟他的秘书说：“艾塔，麻烦你将最近的员工名单拿出来好吗？”

艾塔将名单拿出来给他。葛兰特瞄了名单上的第一个名字，就拿起话筒。

葛兰特：“比尔，我是阿姆斯壮的葛兰特。你有没有兴趣再回来工作一阵。”

比尔：“工作时间多久？”

葛兰特：“比尔，看你高兴，但是最长不超过 13 个星期，这样才不会影响到你的养老金。”

比尔：“你要我什么时候开始？”

询问退休员工看看他们是否愿意回来帮忙度过难关是一个明智之举。我们不仅得到退休员工的热烈回响，他们表现出来的品质和效率也往往令人欣赏。

这是一个完美的解决方法。退休员工可以回来看看老朋友和多赚一些钱。（他们工作的时间大多在 10 到 13 个星期之间，这是雇用他们而不影响到他们拿养老金的最长时间。）他们暂时放弃了辛勤工作所换来的退休资格，回来帮助他们所爱的公司。

公司这一方面则很感激。工厂和办公室的员工都很欢迎他们回来，因为我们知道这些人会比刚受完训的新手表现得更好，而且雇用临时性的退休员工也不会产生冗员问题。

所以大家都受益了，而且可以确信的是，我们从此对退休员工再也不会“心不想”了。

最好的新员工往往是你的退休员工。

故事启示录

你用人的成功率比较大……如果你雇用的是退休员工。雇用新人时，不管甄试的过程有多完善，你永远不知道对方合不合适。如果重新聘用退休人员，你只需将最有力的员工请回来，不用再多花时间了解他们；新进员工往往需要 6 个月的训练，才能达到我们的水准。

我有弹性，你有弹性，大家都有保障。阿姆斯壮一直希望提供员工工作保障，但是这点却很难做到。借着在必要时将退休人员请回来，可以避免雇用新人，保持人事的精简。

这样做是应该的。员工和公司的关系不应在员工退休时就宣告结束，邀请退休人员回来重操旧职，表示我们仍然关心。

提高投资报酬率。你曾经投入很多时间和金钱训练刚退休的员工，把他们请回来，等于是提高你的投资报酬率。

适度的压力作用

人类的潜能极为惊人。

一位平时连一部电视机都搬不动的英国妇人，在一场大火中，竟然奋不顾身左手扛电视机，右手抱保险箱，安然逃出火场。她在危急之中，发挥潜能，从弱女子变成了力大无穷的女泰山。

再看看发生在美国德州的一则故事。

有一位德州富商为了替女儿择婿，特别举办一个丰盛的晚宴，并邀请了几十位年轻英俊的青年来参加。

晚宴结束后，紧接着好戏开锣。主人带领所有年轻人到一个很大的池塘边，池塘里养了几条凶狠的鳄鱼。

主人大声地对全体宾客说：“我征求一位勇士，只要他游过池塘抵达彼岸，就可任选三个奖之一。这三个奖分别是：1000 英亩的土地、100 万美元的现金、跟我的女儿结婚。”

话刚说完，就听到扑通一声，只见一人掉落池塘，并飞速地游泳前进。在众人呐喊加油声中，避开鳄鱼的追击，安全地抵达对岸。他的速度几乎打破世界纪录。

主人很热情地跑过来跟年轻人握手，并信守承诺地问年轻人说：“恭喜你，现在你要选择哪一个奖呢？1000 英亩的土地吗？”

年轻人摇摇头。

“你要 100 万现钞啰？”

年轻人仍然摇头。

主人欣喜地说：“那你一定是要跟我的女儿结婚了。”

年轻人还是摇头说不。

主人有点生气地问道：“那你究竟要什么呢？”

年轻人说：“我什么都不要，我只想知道是哪个可恶的家伙把我推下池塘的。”

这一则故事很可能是杜撰的，然而它把人类惊人的潜能既传神又有趣地描写出来。

故事启示录

久居太平，马放南山的军队松松垮垮，没有战斗力。把军队调至强敌当前的边疆，军队反而紧张张张，厉兵秣马，战斗力增强。企业管理也同这个道理，适度的压力能激发员工的潜能。

《拳编一千零一夜——故事中的管理》

管人篇

响鼓不用重捶。

用行为科学管人

马斯洛 (Abraham Maslow) 是美国著名的心理学家与行为科学家，他在 1970 年出版的名著《动机与性格》(Motivation and Personality) 一书之中提出的“需求层次理论”不但轰动心理学界，而且深深影响了麦克理格 (Douglas McGregor)、阿奇理斯 (Chris Argyris)、赫兹伯格 (Frederick Herzberg)、李克 (Rensis Likert) 等管理大师，彼得·杜拉克尊称马斯洛为“人本主义心理学之父”。

“需求层次理论”主要在于解释人类行为的动机。马斯洛把人类的需求区分为下面五大类：

一、生理的需求：这是指维持生命所必须的基本需求，包括：饮食、保暖、性欲、居住、穿衣、行走等。

二、安全的需求：包括身体上的安全需求与经济上的安全需求。前者是指身体免于危险、不受威胁、脱离侵害等，后者是指工作有保障、收入稳定、生活无匮乏之虑等。

三、爱欲与社会的需求：人类是群居动物；天性会去追求亲情、友情、爱情等爱欲，以满足其归属感。因此，从家庭、学校到社会，每个人都会在不同的环境与团体中追逐这些情感。

四、尊重的需求：包括自我尊重与受他人尊重的需求。前者是指感到自己有信心与力量，能独立自主去应付一切。后者指获得名誉或威望，为他人所认可与尊敬。

五、自我实现的需求：希望能依其性向与能力，充分发挥个人的潜能，不断地创造发展，以满足其自我实现的需求。

马斯洛认为，上述五个需求层次表示其优先次序，人们只有在较低的需求获得满足后，才会去追求较高一个层次的需求。而且一个人的行为受其正在追求的需求所驱使，一旦此需求获得满足，即不再具备激励力量。

然而，“需求层次理论”并不适用所有的人，因为有的人胸无大志，只求温饱，毕生追逐生理与安全的需求，有的人把尊重看得比爱欲更重要，也有人把创造发展看得比其他需求更重要。还有，需求层次之间是重叠的，人们常对某些需求满足，同时对另一需求不满足，并非如马斯洛所说的层次分明。

故事启示录

激励员工的要诀就是明白他需要什么。因势利导可谓是一条行之四海而皆准的管理艺术准则。

信赖为上 严苛为下

我们的经理才刚刚购入一家参加工会联盟的工厂不久，就想要向素来维持传统劳资关系的该厂员工展现“我们”的作风。他未经请示任何上级，便决定将打卡钟撤走。“如果我们真的相信员工是我们最雄厚的资本，就应该以这种信念对待他们”。经理人认为，“他们都是大人了，知道什么时候该工作，公司对他们有什么期望。”

于是经理人到工厂里将打卡钟取下。

该厂员工何反应呢？他们非常吃惊。起初他们以为打卡钟会拿来作为下次谈判的筹码，但是管理阶层不求回应的态度证明了公司对员工的信赖。

而员工也证明了这份信赖是值得的。因为我们从来没有员工迟到的问题，事实上有些人现在还提早到达呢！

员工知道现在是几点。如果不知道，打卡钟也不能使他们准时上班。

故事启示录

做该做的事，而且心甘情愿。不要把原本有关尊重的问题，变成付价还价的争端。做该做的事就会有效果。 时间是不断进行的。员工知道现在几点，如果不知道，打卡钟也不能使他们准时上班，或是担保他们会替你老老实实的工作一整天。

授权。第一线的员工要对该部门的生产力负责，所以让他们以自认为适当的方式处理是很合理的。

听他们说些什么。该厂的原领导人已经听说员工抱怨打卡钟的事了，因为那个钟让他们觉得不被信任。现在，领导人不仅接收了这个讯息，也采取了行动。

把人当人看。如果你对员工表示尊重，不但彼此的日子会好过些，长期下来效率也会提高。高压作风，效果不会长久。

将在外 君命有所不受

IBM1985 年的营业额高达 500 亿美元（这相当于台湾那一年进出口贸易的总和），税后利润为 65 亿 6000 万美元。从 1982 至 1985 年，IBM 连续 4 年被美国《财星杂志》（FORTUNE）推荐为表现最优异的公司。

在竞争非常激烈的市场上，IBM 如何蝉联 4 年的冠军呢？他们致胜的武器为，一方面勇于创新，一方面坚持三大基本信念。

IBM 的三大基本信念是——充分尊重个人、服务顾客至上、追求卓越的绩效。

我们可以从 IBM 的老板小华特森（ThomasWatsonJr.）与部属巴克·罗杰斯（BuckRodgers）的一段精采对话，来知道 IBM 如何在实践他们的信念。

有一次，罗杰斯接到小华特森的开会通知，要他下午 3 点准时参加，不巧他事先已与顾客约好，当他接到通知时，已在顾客的办公室了。所以，罗杰斯把顾客的事情办妥之后，回到总公司，已是下午六点半了。

小华特森为了表示他的不满，会议并没开始，全公司的高级主管都在会议室等候罗杰斯。

当罗杰斯走入会议室时，小华特森面无表情地诘问他：“追求卓越的绩效乃公司的基本信念，你连这么重要的会议都无法准时参加，如何去追求卓越的绩效呢？”

罗杰斯立刻反问说：“公司其他的信念，是否也要彻底实践呢？”

小华特森回答：“当然啦！”

罗杰斯说：“我与新泽西州的客户有约在先，因此先赴约完成‘服务顾客至上’的信念，这么做难道错了吗？”

小华特森的脸色缓和下来，他微笑说：“巴克，你对事情的轻重缓急掌握得非常正确。我们现在立刻开会。”

故事启示录

擅长发掘人才，并凝聚他们的向心力，给他们分清轻重缓急的授权，是管理者应当明确的观念。

《新编一王零一夜——故事中的管理》

激励士气篇

得人心者得天下。

透明度

松下幸之助在只有七八名员工的时候，就开始公开公司的盈亏；他每个月都和公司的会计结算盈亏，然后把结果向员工公开发表。

对于松下公开盈亏的做法，刚开始员工们都半信半疑。因为当时没有人这么做，何况大多数的老板都迷迷糊糊的，每个月都不知道自己做了多少生意。因此，他们认为松下不过摆摆谱，做做样子罢了。

不久，员工们发现松下是真诚的，他们都兴奋得不得了，因为他们看到了自己努力工作的成果。同时，员工们还产生了一种可贵的共识：下个月非加倍努力不可。

松下公开盈亏的做法，激励了员工的士气，公司的业绩愈来愈高。而且，当松下电器因业务扩大而设立分厂时，松下把分厂负责人视之为事业的经营管理者，让该分厂一独立经营，也采用公开盈亏的做法。

分厂的负责人每月向松下报告盈亏时，松下都指示向员工们如实公布。

此种作法松下称之为“透明式经营法”，他认为公司的经营应当让员工们知道得清澈、明朗。

此种作法的精神延续至今，公司负责人把公司的帐目向松下产业工会的负责人公开。工会的负责人看过帐目，彻底了解公司的营运状况之后，自然不会对公司提出无理的要求。如此一来，劳资双方当然较易于互相信任而建立和谐的关系。

故事启示录

老板与部属彼此坦诚相见，常能化解许多冲突。

透明经营—能鼓励士气，二能检讨经营得失，三能培养出得力的干部。

遣将不如激将

公元 1912 年，美国钢铁大王安德鲁·卡耐基（Andrew Carnegie）以 100 万年薪，聘请查理·斯瓦伯（Charles Schwab）为该公司第一任总裁时，全美企业界为之议论纷纷。

因为在当时，百万年薪已是全美最高，斯瓦伯对钢铁并不十分内行，卡耐基为何要付那么高的薪水呢？原来卡耐基看上他善于激励部属的特殊才干。

斯瓦伯上任不久，他管辖下的一家钢铁厂产量落后，他问该厂厂长：“这是怎么一回事？为什么你们的产量老是落后呢？”

厂长回答：“说来惭愧，我好话与丑话都说尽了，甚至拿免职来恐吓他们，没想到工人软硬都不吃，依然懒懒散散。”

那时正是日班快下班，即将要由夜班接班之时。斯瓦伯向厂长要了一支粉笔，向日班的领班说：“你们今日炼了几吨钢呢？”

领班回答：“6 吨”

斯瓦伯用粉笔在地上写了一个很大的“6”字，默不作声地离去。

夜班工人接班后，看到地上的“6”字，好奇地问是什么意思。日班工人说：“总裁今天来过了，问我们今天炼了几吨钢，他听领班说 6 吨，他便在地上写了一个 6 字。”

次日早上，斯瓦伯又来工厂，他看到昨天地上的“6”字已经被夜班工人改写为“7”字了。

日班工人看到地上的“7”字，知道输给夜班工人，内心很不是滋味，他们决心超过夜班工人，大伙儿加倍努力，结果那一天炼出了 10 吨钢。

在日夜班工人不断地竞赛之下，这家工厂的情况逐渐改善。不久之后，其产量竟然跃居公司里所有钢铁厂之冠。斯瓦伯只用一只粉笔，就能鼓舞人们奋发向上的本领，这就是他获得全美最高薪的主要原因。

故事启示录

斯瓦伯运用了人皆不甘落后和维护集体荣誉的本性，造成竞赛之势，这种因势利导正如中国古代兵法上所讲的“遣将不如激将”，引而不发却取得了万马奔腾争向前的好效果。

共患难 同安乐 士气不馁

每家公司都有困难的时候，阿姆斯壮也未能幸免。

经济不景气以后，我们首度在 1987 年将薪资冻结，以期度过看来很艰难的一年。

员工的表现却令人惊异，他们似乎是毫无怨尤地接受了这个事实，大部分人都抱着“公司平日待我不薄”的心态，认为现在该是回报的时候了。

几个月以后，我们发现 1987 年似乎并不如我们预期的那么糟。我们认为公司不仅可以为员工加薪，还有余力补偿他们过去所损失的薪资。结果补偿的金额高达每人 400 美元。

我们并没有以支票的方式偿还员工。我们将大伙儿召集到娱乐大楼来，让我的父亲，也就是公司的董事长，站在一张用白布覆盖着的大桌后面。他解释，因为阿姆斯壮的表现比预期来得好，公司要和大家一起分享这份幸运。

随后，他把白布抓开，让大家看到满桌子的 100 元美钞，总共有 12500 张，堆了 2 英尺高。

员工一个个的上来，接受父亲和经理的握手致意：“谢谢你的支持”，然后心满意足地拿着 100 元新钞离开。

不管你要表达的意念是好是坏，做得戏剧性一点，员工会铭记在心。

故事启示录

诚信是双方面的。这里双方都表示了诚信的态度。员工几乎是毫无怨言地接受了薪资冻结的事实，并且愿意协助度过难关。而公司也表现了相当的诚信，因为它大可不必补偿员工的薪资损失；将那 125 万元据为已有，也没有人会发现。

0 答谢要诚恳。我们要员工知道我们是衷心的答谢他们的支持。当然，我们可以发给每个人一张支票，但是那样做效果就会大打折扣了。

令人莞尔的讯息，偶尔来点乐趣无伤大雅。看着即将到手的 125 万美元近在咫尺，是一件很富戏剧性和很有趣的事。而且当你对那堆钞票拥有部分所有权的时候，一定更有意思。

《新编一千零一夜——故事中的管理》

奖惩训诫篇

任天下之智力，以道御之。

奖惩制度要注重强调企业理念

大家都还清楚的记得，在 85 年前，人们为了食物放自己一天假去打猎或钓鱼是常有的事。

当时的阿姆斯壮机器工厂雇用了大约 12 名员工，而只要一两名员工缺席就足以让生产进度大乱。

别人一直劝我的曾祖父亚当·阿姆斯壮，也就是现在的阿姆斯壮国际公司创办人，再多请一些人手。但是曾祖父却不这么想，他反问：“与其多聘人手，为什么不提供出席奖金给员工呢？”

“我们怎么负担得起？”他的销售经理说。

“那比再请人划算多了。”曾祖父回答。

他是对的，因为出席奖金解决了公司的出席问题。后来出席奖金演变为沿用至今的生产奖金。

我们用两种简单的标准来衡量奖金的多寡：第一，交货愈多，奖金愈多。第二，完成订单所需的员工人数愈少，奖金愈多。

我们计算一件成品所花费的时间，也把有关人员算进去，譬如秘书、行政管理人等。而且所有人（包括部门主管在内）领的奖金数目完全一样，因为这样才能促进团队精神。

我们每月核算奖金一次，然后在公司各处公布。员工会在下次领薪水时，拿到一张单独的奖金支票。

我们每一个人都能说出上月发出的奖金是多少，更重要的是，每一个人都知道如果想领更多奖金的话该怎么办。

“能够被衡量的事就能完成。”

故事启示录

经得起时间的考验。大多数的奖励方法寿命都不会超过一年，但是我们自 1930 年起没有停止过发放生产奖金。这是为什么呢？因为这个方法大有效了。员工按绩效益得到奖赏，结果工作愈勤奋；而交货量愈大，奖金就愈多。

奖励制度必须简单，而且清楚。交付的产品愈多，或完成某工作量的员工愈少，奖金就愈多，这个道理不仅易懂，而且可以使员工目标一致。

奖励制度必须合理。不论对员工或公司而言，按绩效支付奖金都很合理，而任何事只要合理就可能持久成功。决定发放奖金时，还要考虑一些情况，例如当员工生病缺席、请产假或被法院传唤去当陪审员时，奖金要不要算。拿我们来说，休假时奖金仍然照算。因为员工知道产品有季节性，有些月份的奖金会比其他月份高。如果作休假不照付奖金，员工势必在奖金少的月份纷纷告假而去。

奖励制度必须符合公司理念。如果你很重视品质，你的奖励制度就要强调这一点。拿我们来说，如果产品因品质不良而退货，员工的奖金就会减少。

经常性的发放。每月发放要比每年发放有效，因为这样做不但会常常提醒员工公司对他们的期望，而且可以使他们密切地感受到努力和高薪的关系。

不分对象。最低阶层到最高阶层的员工都领相同的奖金。如果生产线的工人拿到 160 美元，生产部门的主管也是拿这个数目。大家有福同享，有

难同当，才能推动团队精神。

奖章的意义不在于它本身的价值

当仅仅一句“谢谢”不足以表达心意时，你会怎么做？

我读到一篇这样的故事。有一天，总裁深深为一位职员杰出表现所感动，想当场奖励他但身上无一物可给，情急之下，这位总裁把手伸到桌上的一盘水果上，拔下了一根香蕉来送给那位职员聊表谢意。因为这个点子广受欢迎，公司甚至发明了用黄金打造的香蕉领针。后来它成为公司内部竞相争取的奖品。

我很喜欢这个故事，但我想到要是身边没有香蕉该怎么办，什么东西可以用来代替呢？有了，用钱。我开始随身携带一些5元美钞，随时用来送给表现优异的人。

我考虑过给100元的话，一定会造成员工间的猜忌和不满。员工会跑来跟我抱怨：“为什么他做那些事可以得100块？我做的比他好多了。”

没有人会对5块钱说闲话，因为那实在不是什么大钱。但是它所代表的意义却很重要。

像别的公司一样，我们也颁发匾额或举办庆功宴，但是以钱来讲，即使为数很少仍能吸引人。因为5块钱不仅代表一种表扬，领受者还可以拿来饱餐一顿，为数不多，又不会招来怨恨。事实上没有人抱怨过这件事，也没有人拒绝过这5块钱。大家都喜欢这种表扬方式和一顿免费的中饭。

不要让怨恨破坏了嘉奖的美意。

故事启示录

不要忽略了对做对事情的人立刻给予奖赏。拿这5块钱来说，奖赏不必是什么了不起的东西。

小功劳也要庆祝一下。我们一向很看重了不起的成就。但是不要忘了也要奖励小功，例如嘉奖为完成一张备忘录或多打一通电话而加班的人。

一视同仁。从守卫到执行副总裁，对于一件小功劳，不管任何人都拿5块钱，也表示每个人的分量都一样。

论功行赏，勿拘平均

一个猎人养了两只狗，一只负责找猎，一只用来看门。当猎犬出去找猎，带回猎物后，主人一定会把猎物多分出两份。一份给猎犬，一份给看门犬。猎犬因而觉得很不公平，抱怨自己那么辛苦，却让看门犬坐享其成。看门犬回答说：“你不应该怪我，而要怪主人，因为他不教我如何工作，却只教我靠别人的工作来生活。”

故事启示录

公司里工作分配不均，常会引起员工不满，而这种错误，往往是上司处置不当造成的。

绝对平均反而不平均。绝对平均会挫伤人才与企业骨干的积极性。

打破大锅饭，才能形成激励机制。待遇按能力分档，奖赏按功劳次第，正是“不合理的合理”，“不平均的平均”。

给克己奉公者实惠

在电脑控制部服务处工作的南茜最近接到一个电话。批发商告诉她说有一位客户马上需要一个零件，但是他没有办法跟大盘供应商联络上，他问南茜当晚可不可以把零件送过去，我们再跟大盘商收款。

南茜知道因为过去的抱怨，我们已不再采用这种收款方式了。而且大盘商也希望操纵所有的货源，以减少卖给客户而产生坏帐的风险。

尽管南茜了解这些规定，她还是因为事出紧急而决定破例。在批发商告诉她客户急需零件的情况下，货送出去了。

事后我们发现，那位批发商并不是当地大盘商的经销对象，所以大盘商拒绝付款。虽然我们仍然设法要求大盘商付局，但是公司得暂时亏空 150 美元。为了让帐目平衡，南茜于是开了一张 150 美元的个人支票来弥补损失。

然而公司为了承担南茜违反了公司程序的责任，也为了肯定她犯规的动机，我们不但把钱还给了她，还给了她一个好车位。

故事启示录

犯规应受到鼓励吗？这里讲的犯规不是指违反道德或法律规定而言，而是指组织上的既定政策。理由很充分：因为原则和程序永远无法涵盖所有的可能。

必须要求员工为自己的行为负责。如果只说“我们鼓励‘欺骗’”，等于是允许员工恣意任行，置公司政策于不顾。

嘉奖足以推动公司目标的行为。把钱退给南茜，又将一个好的停车位给她，等于是告诉员工：“只要能满足客户，偶尔破例无伤大雅。”毕竟满足客户要比遵守规定的收款程序重要得多。

尸位素餐 另请高就

有时候上司本身就是一个害群之马，让我告诉读者这是怎么一回事。

有一回我们部门来了一个资历洋洋洒洒的高级经理。这个人有我们所有问题的解答；甚至我们没发现的问题他都知道症结所在。才几个星期，这位主管就以本部门最聪明的人自居，因为他自认为他懂所有的事。

我还记得当时为这个混蛋工作的情形。在他交给我一项任务以前，他总会大略解释一下事情要怎么做。但是每当我真正开始进行，就发现其实我并不太了解事情到底该怎么做，只好回去请示。他会把事情重讲一遍，只是这回口气略带失望。不知怎的，反正他的指示好像从来没有详细到可以让我把事情顺利完成，所以必须三番两次的回去。我每回去一次，他就愈生气，愈让我觉得自己像个傻瓜。我甚至开始怀疑自己的能力是不是不够。

后来我和部门的人谈起这项困扰时，他们的回答都一样：“他对所有的人都这样，不要为这件事伤脑筋。他总是希望把事情解释得愈模糊愈好。”

“他为什么要这样呢？”我问。

“这样你就会觉得不如他了。他要你怕他。”

这种情形持续了好几年，直到该部门忍无可忍，向高层人员要求开除那个混蛋为止。管理部门很认真的考虑这项请求，因为该部门在他进来之前，一直都很融洽，工作效率也很高。后来那个混蛋果然被开除了。

除了极少数的例外以外，管理人员都应该尽可能的授权给员工。其中一个不容忽视的例外是员工的聘用。举例来说，如果你花年薪 3.5 万美元雇一个人，20 年下来成本最少是 70 万美元。而你应该是那个作 70 万美元决定的人。

故事启示录

配对。新员工的个性要和旧员工配合，个性不合一定会发生问题。不管一个人多聪明，在校成绩、头衔和经历多可观，如果他和现有员工处不来，绝对不要用。

快乐的人才会努力。我们都喜欢和自己合得来的人一起工作，乐意为他们效劳。

做一个严厉而合理的人。只要合理，即使你做了一个不能让大家都欢喜的决定，员工还是会尊敬你。一个从不招惹麻烦的好好上司不会被员工尊敬。

长治久安最忌长舌妇

丹、汤姆和杰瑞有一天一起吃中饭，闲聊中，话题由足球赛转到他们听到的公司传闻。

“你有没有听说阿姆斯壮要买下某某公司？”汤姆问。

“没有啊，我倒听说阿姆斯壮家族要把企业卖掉。”丹说。

“这就有趣了。我听人家说阿姆斯壮要把工厂搬到佛罗里达州呢。”杰瑞笑着说。

丹听了就问：“这些谣言到底是从哪儿来的？谁编的？那些人怎么知道这些消息？”

杰瑞笑了起来：“这些谣传我10年前就听过了。记不记得，是阿姆斯壮家族搬到佛罗里达州的时候？”

“是啊，我记得。”汤姆回答。

“我不知道我为什么要去信那些谣言，它们没有一次是对的。”丹生气的说。

我们永远无法阻止谣言散播，它们就像笑话和故事一样和我们同在。

但是笑话会制造欢乐，故事会发人深省，谣言却只会带来困惑、不安和紧张等有害健康的情绪。如果我们了解谣言是怎么产生的话，就可以让它们止于智者了。

我相信大部分的谣言都来自人们将消息传给不需要知道的人。所以除非对方有必要知道，不要把消息随便告诉别人，不然你又是一个谣言的始作俑者了。

怎么判断对方该不该知道呢？很简单，你只要自问：“这个消息会不会影响到对方的工作或手边的任务呢？”如果不会，就告诉他；如果会，就别说了。

多话打击士气。如果没有工作上正当的理由，不要随便散播消息。

故事启示录

用故事取代谣言。谣言曾经让阿姆斯壮失去一个兼并的机会，也浪费管理阶层许多宝贵的时间，以及惹来无数次没有必要的压力。谣言是会伤人的。如果你开始去讲或是去散布一个谣言，你就是这个杀伤力的源头了。倒不如讲讲故事有益。

记得小时候“传话”的游戏吗？谣言每重复一次就会改变一次。你能想象重复十次以后会变成什么样子吗？

非散布谣言不可的话，散布一个好谣言。好消息会振奋人心。公司对外的竞争已经够多了，不要用谣言在公司内部制造更多的紧张。

如何应付谣言？如果有员工听到或看到某件事后就遂下结论，你就得立刻处理；回答该名员工的所有问题，解除他的疑虑。如果谣言一发不可收拾，就用开会的方式来解决。千万不要妄想用传纸条来阻止谣言散布。让员工看到你的脸、听到你的声音、观察你的肢体语言才能收效。

割肿瘤遏止癌细胞扩散

偶尔，我们会听到一个绝妙的形容或比方让人心头为之一震。当我听到“恶性痴呆肿瘤”这个形容词的时候，我就有这种感觉。以下说明这个词是怎么来的、代表什么意义。

当时我正在“讨厌鬼营”倾听某汽车公司一位女士谈起为什么善待员工不仅是公司的义务，也是重要的生意经。

“我们必须关掉一间工厂，在关掉前 60 天我们通知了员工这项决定。”她说：“结果我们发现，最后一个月的生产率反而提高了。这说明了如果公司善待员工，员工就会回馈。”

康乃狄克州某杂货商的小史都先生自听众席上提出一个问题：“在公司经历快速成长的时候，怎样才能做到既善待员工又兼顾公司的作风呢？”

“你做不到。”这位女士回答，“你不可能一下子找来 50 个员工，把公司的作风教给他们，然后期望他们个个都会安分守己；什么方法都不可能。50 人当中，总会有四五个害群之马，而且这几个害群马会带坏其他人。”

这时，苹果电脑的查克立刻站起来表示：“我们称这种人叫‘恶性痴呆肿瘤’（bozocancer）。”

“在苹果电脑公司，我们用‘恶性痴呆肿瘤’来形容害群之马。因为他们就像肿瘤癌细胞一样会扩散。最好的解决办法就是把这些肿瘤割除，以免他们的不良行径遗害他人。”

害群之马不难发现，这里有一个简单的辨别方法：他们总是在你听到的每个抱怨中出现。

如何辨别他们呢？很简单，这种人一定不把公司的中心价值、口号、领导形态和作风放在眼里，而且态度恶劣。

故事启示录

你能忍耐多久？有些害群之马将来可能会有改邪归正的一天，但是问题是你能忍耐多久？愈有杀伤力的应愈快除去。

只有一个办法可以对付：在它扩散之前除掉。

恶性肿瘤也可能有救。就像员工会受害群之马影响一样，他们也会被一个乐观、有创意、勤奋的上司所影响。好的领导人也是有影响力的。

斩马谲——炒一儆百

有一天一位工厂员工将一些清洁用的酒精洒在我们的电脑控制厂里了。这是一个很严重的问题，因为电脑控制厂制造电子零件。让它保持无灰尘、无静电和无液体是很重要的，因为任何污染物都可能导致产品发生故障。

问题是这个员工是怎么清除这些污物的，用破衣服？纸巾？还是抹布？

他的方法倒很简单：点燃酒精将它全部烧光。虽然他是我们的一位优秀员工，他还是当场被开除了，因为他违反了公司的安全规章。

没有任何人在法律之上。如果有人明显违反了公司的中心价值，他会立刻被开除。

故事启示录

不重要就是不重要。中心价值必须实践和强调。用故事中的方法清除易燃溶剂，事实上很危险。没有人喜欢开除员工，但这件事实是在是不得已而为之。

实例管理有时必须凸显负面的例子。我们很少如此严惩员工，但是点燃酒精可能导致的严重后果使我们不得不防患未然。

不要等待。如果有人违反了中心价值，要立即采取行动。任何的延迟会使员工有以下想法：“也许这项价值根本没什么了不起。”

雷霆 安抚 双管齐下

日本经营之神松下幸之助骂人的理论是：该生气就要生气，该责骂就要责骂，千万不可矫揉造作，因为责骂是进步的原动力。

有一次，一位厂长做错事，松下不但暴跳如雷，而且破口大骂。他一边痛骂，一边拿着火钳猛敲取暖的火炉，由于用力太猛，把火钳都敲弯了。

后来，实在骂得太凶，厂长因受不了而昏倒；随后，立刻被松下用酒灌醒了。

松下拿了那根敲弯的火钳递给厂长说：“这根火钳都是为了你才敲弯的，你可以回去了。不过在回去之前，要把火钳弄直。”

厂长如释重担，急忙接过火钳，努力把它扳直。当厂长挨过骂走出门口时，松下的秘书已等候着要送他回去。

秘书说：“老板怕你想不开而自杀，特地要我送你回去。”

秘书把厂长送回家后，还偷偷地交待厂长夫人：“厂长先生伤心过度，说不定会自杀，请整夜注意他的一举一动。”

次日一大早，松下就打电话给厂长：“是厂长吗？你是否还在意昨天的事呢？没有吗，那太好了！”

责骂部属，每一位老板都会，难就难在收尾巴：非但要让部属知道你是爱之深，所以责之切，而且还要搬来一个大楼梯，让两个人一块儿走下来。松下一看到部属做错事，马上大发雷霆，可是事后一定派人安慰一番，这一放一收之间，拿捏寻恰到好处，令部属佩服得五体投地。

故事启示录

管理恰如待人处世，在一收一放之间，必须拿捏得恰到好处。

敲警钟点到为止

美国前首富保罗·盖蒂 (Jean Paul Getty) 把人区分为下列四个类型：
第一类的人，不愿受雇于人，宁愿冒险创业，自己当老板，因为他们
在当自己的主宰时，表现最出色。

第二类的人，虽然他们充满了创意与干劲，但不愿创业当老板，他们较
喜欢为别人工作，宁愿从他们出色的表现中，分享到所创造的利润。一流的
推销员与企业的高级干部均属之。

第三类的人，不喜欢冒险，对老板忠心耿耿，认真、可靠，满足于薪
水生活。他们在安稳的收入之下，表现良好，但缺乏前二类人的冒险、进取
与独立的精神。

第四类的人，他们对公司的盈亏漠不关心，他们的态度是，当一天和尚
撞一天钟，凡事能凑合得过去就行了，反正他们关心的只有一件事——按时
能领到薪水。

第一、二类的人充满了“成本”与“利润”的意识；第三类的人，很少
具备；第四类的人，则根本没想过。

有一次，盖蒂接管了某公司，该公司很有潜力，但营运状况很差，亏损
累累。他很快找出问题的症结所在，原来三名高级干部毫无成本与利润的观
念，完全是第四类型的人物。

为了要好好训诫这三名干部，盖蒂略施小计。他在发薪之前，交待会计
部门在三人的薪水里各扣掉 5 元，他并吩咐会计部，若三人有异议的话，可
直接找老板。

不出盖蒂的预料，发薪后一小时内，三个人都跑来找老板理论。

盖蒂严肃地对他们说：“我已经查过公司的财务报表，发现上年度有好
几笔不必要的开支，造成公司好几万元的损失，但我没看见你们采取任何补
救的行动；如今，你们每个人的薪水只不过少了 5 块钱，你们就急呼呼地要
求补救。”

三人之中的两人，听完老板的一番训诫，有所领悟，很快建立了他们对
成本与利润的观念；另一个毫无改变，不久就披盖蒂辞退了。

故事启示录

如果用错人的话，怎样盯他、催他都没用。

找出问题的症结所在，然后采取补救的行动。

《新编一千零一夜——故事中的管理》

亲和沟通篇

快乐祥和出效率。

亲近员工 自然沟通

每个星期你都会看到“阿姆斯特壮机器工厂”的总经理或财务主管拿着一个锡盒子到处走动。盒子里装的是什么呢？薪水支票。我们的薪水支票是由一个人每星期亲自发送的，不管是对办公室职员还是工人工人。

因为总经理或财务主管亲自发放支票，所以他必须要知道每一个人的姓名。这对一个拥有 300 人以上的部门可不是件容易事。

何必如此呢？因为我们要给每一个人表达自己意见的机会。虽然我们的政策很开明，但并不是每个人都能心情轻松的走进角落里的那间办公室的。透过主管发薪水的方式，我们可以确保所有人每星期至少有一个向主管发问、表达关心或提出建议的机会。

成功的要诀在于将平凡的事做得不平凡。

——约翰·洛克斐勒二世 (John D. Rockefeller, Jr.)

故事启示录

表达你的关心。借着个别发薪的机会，我们让员工知道他们在我们心中不仅仅只是一个代号而已。他们每个人都有值得记住的名字。

经理人发薪时，应该问什么问题？一些自由发挥的问题，像是：我们怎么做得更好？有什么可以改进的地方？你对我们刚实施的新计划有什么看法？你明天能做些什么使这里变得更有效率？我们要员工和我们交谈，而不仅回答“是”或“不是”而已。

你能边走边谈吗？我们所相信的“走动管理 (Managing by Wandering Around, MBWA)”，只有在经理人能走近员工并有他们交谈时才有效。

员工和你容易沟通吗？你觉得记住 300 名员工的姓名不太可能吗？这需要训练。做得愈多愈容易，何况你非做不可。即使你政策开明，并不是每一个人都肯走近你的。如果你真的想沟通，就要主动去亲近。

善待旧臣 近悦远来

牧羊人放羊，不久发现野生的羊混在羊群里，就把所有的羊都赶到洞里。第二天下雨，牧羊人无法带羊出去，羊群只的留在洞穴。为了拥有这些野生的羊，他只给自己的羊少许食物，却给作客的羊很多食物，期望它们留下来。雨停后，牧羊人又带羊回草原。野生的羊一到草原就想逃走，牧羊人生气地说：“我对你们那么好，你们还想逃，真是忘恩负义。”野生的羊回头说：“正因你对我们好，我们才感到怀疑。我们是你的客人，你对我们却比对你自己的羊还要好。由此可知，如果又有其他的羊来，你也会如此对待我们。”

故事启示录

领导者在待人接物上，尤须慎重，不但要善用新聘有才能的人士，对有苦劳的旧员工，也应当有合理的对待方式，切不可妄凭自己的喜恶而喜新厌旧，才不致引起不平之心。

企业员工的新旧只是相对而言，今日是新员工，明日就是旧员工。如果经营管理者只看重新进人员，会因厚此薄彼而降低了对旧员工的热忱，忽略旧员工潜在的创造力，那么就有失偏颇。对待员工无论新旧，一视同仁，才是珍视全体员工的忠诚和士气的正确态度。

人才不分先后，相待不分冷热。

话语暖人心

最近一次大卫到密西根州的三河厂时，已是下午5点45分，而他在卡拉马助市有一个6点钟的约会；这两地相隔有30分钟的车程，换句话说，他要迟到了。

步出工厂一的途中，他碰到一个年约20出头，正在拖地的年轻人。当他走过时，年轻人抬起头对他说：“小心点，我刚擦过地，还是湿的。”

他道了谢，继续向前走。

走出门外时，他对自己说：“还不错嘛，大卫。你真的花了时间向你这辈子可能再也见不到的人道谢，这个人甚至不是阿姆斯特壮的员工。”

再走几步路以后，他突然觉得自己很愚蠢。

他回到那个年轻人身边，把公事包放在地上，对那个年轻说：“打扰一下，我的名字是大卫·阿姆斯特壮。”

年轻人将拖把放下，伸出手回答：“我是杰夫。”

“杰夫，我要谢谢你告诉我地还是湿的，要不然我可能就要跌跤把腿摔断了。难得看到有人对自己的工作这么自豪。真的谢了。”

他话还没说完，杰夫就已笑容满面了。

“你知道吗？”杰夫回答，“是我老板教我怎么做这份工作的。虽然我们立了一个告示牌提醒路人‘湿地路滑’，不过他说没有人会去读那块牌子，所以我应该随时警告路过的人，以免他们受伤。”

“杰夫，你说的一点都没有错。我的确没看到告示牌，更别说去读它了。请你继续提醒我们的人当心。”

结果那天他很晚才到达卡拉马助市。不过虽是迟到了，却觉得很骄傲。

如果你不花时间去实践你的理念，你就是根本不相信它们。

故事启示录

作好榜样。如果你要求部属尊重他人，自己最好也能时时这样做，即使你快要迟到了。这是一种诚信的表现。

切记这一点。虽然肯定员工的表现很重要，但是光是这样还不够。不要在勉励了员工之后，拍拍屁股一走了之说：“我已经日行一善了。”不管时间对你有多宝贵，花点时间褒扬表现优秀的员工，让他们知道你是真心的。

一视同仁。对员工的关心怎能忽冷忽热？你的行为会影响公司的形象。如果你在下班后对员工无礼或漠不关心，流言必定会四起。

员工需要被肯定。肯定的形式不一定是金钱。常常一句“谢谢，你做得很好”就能让人心满意足了。

简明浅显——沟通要诀

我相信你在初中的英文老师和我的一样，她要你读“麦田捕手”（The Catcher in the Rye）和“不一样的和平（A Separate peace）”，然后解释“直喻（simile）”和“暗喻（metaphor）”两者间有什么不同，直到你了无生趣为止。而且一到写作课，她总不忘这样叮咛你：千万不要在同一段文章里重复用字，更重要的是，文字要愈艰深愈好。

我不明白为什么老师总是要这样教，也许是为了养成我翻阅同义字典的习惯。不管是什么原因，大家渐渐喜欢用3个、4个和5个音节的字，直到所有人（包括我在内）都听不懂他们到底在说什么。但是直到今天仍然有很多人喜欢用这种方式说话。

我的词汇很贫，但是我很骄傲。

我可以和任何人交谈，而且对方能够了解我。

我说话不慌不忙，而且用字浅显，就像和我9岁的儿子讲话一样。

大概所有我认识的人懂得的字都比我多。这是一件好事。有些人就是有咬文嚼字的习惯，但问题并不是每个人所受的教育都一样。如果我总是用最简单的词汇和别人交谈，我肯定会达到沟通的效果，而这不就是我们说话的目的吗？

Circumlocution Obfuscates.（注解：艰涩的字使人困惑，尽量简单说话。）

故事启示录

你的沟通有效吗？炫耀词汇只会使人困惑。

想要有一个简单的遵循标准吗？你可以自问：“10岁的小孩听得懂我的话吗？”也许有人会问，这种说话方式是不是有迎合之嫌呢？如果你对每个人都以这种方式说话，就不必有这层顾虑了。

说大声一点。如果没人听到你说的话，还是白费工夫。

说得好不如做得好

有一天我在雪片般的信件里发现一张由公司总裁格斯·阿姆斯壮和总裁夫人芭芭拉寄来的信。信封上写着“实现诺言”等字，里面则是一张暗示性的字条，上面写着：“好事将近”。

几星期以后，芭芭拉和格斯又寄来一张照片。照片里有个小沙滩，沙滩上有一棵棕榈树。这回传达的讯息是：“实现诺言”。

终于，在一个月之后，我们收到另外一封信，证实大家的美梦不假：我们1991年的业务会议将在夏威夷举行。

自1920年起，我们的业务会议已经在各地名胜举办过，包括亚利桑那州的骆驼背城、加拿大的维多利亚岛和圣地亚哥的拉慕农场。但是在夏威夷开会一直是我们的梦想。1962年时，格斯曾经说过：“总有一天，我们会去那里的。”如今事隔29年，这个诺言并未被遗忘。

为什么我对业务会议这么热衷呢？很简单，因为它可以达成以下的目标：

——向我们的工程师和业务员表示感谢。

——使业务员和其他员工在一个轻松的气氛下交换意见。

——讨论新产品和新的销售策略。

——训练人员。

——向个别的销售员表示他们的重要性。（这些销售员和我们的工程师、业务员和经理一同受邀参加会议。）除了表示感谢以外，我们也希望借此建立他们对我们的忠心。

——鼓励销售员推销我们的新产品。

白天进行会议时，我们会对新产品、宣传资料和服务作一介绍，并向销售人员示范新产品的使用方法。到了晚上，我们则举杯庆祝，表达感谢。

这一切所费不货。平均来说，业务会议的开销大约占去我们每年利润的10%，但是这些钱却花得很值得。当会议结束员工离去时，他们会对阿姆斯壮和同事留下美好的印象，而且为了让这一切花费值得，他们必定不会让公司失望。

他们果然没有，我们的年度销售额总是在会议之后突飞猛进。

说得好不如做得好。

班·富兰克林（Ben Franklin）

故事启示录

是的，另一半可同行。首先，因为员工必须离家约一星期，所以这么做很合理。而且，这是让另一半了解他或她的伴侣成天忙于何事的好机会。

好好做。如果不打算好好做，就干脆别做。记住会议的目的是要对员工表示感谢，感谢是没有廉价品的。要实现目标就必须激励员工，而一个成功的会议能达到这种激励的效果。

邀请与你“合伙”交情的独立销售员和卖主参加。这样做会加强他们和贵公司之间的关系，并且借机向他们证明你讲的“合伙”关系都是肺腑之言。

温和暗示 妙于直说

一般人常在工作上花很多时间，我们的员工就更不用说了。读者知道，在阿姆斯特壮，员工经常为了能服务客户而做出超乎本分的事。

因为员工这么卖力，所以我们希望他们在工作时舒服一点，允许他们随心所欲地布置自己的工作环境。譬如说，如果员工希望她的办公室看起来优雅一点，我们就会为她装潢成那种形式；如果她要四周感觉随和一点，把孩子画的图画贴在墙上也可以，并没有特别的规定。

但是我们要员工记得他们的工作场所，因为有时他们个人的喜好会和公司的利益冲突。类似的事曾发生在一位接待员桃乐丝小姐身上。

桃乐丝的表现没话说，就是有一个问题：她喜欢卡通加菲猫——她身后的布告栏上贴的全是那只猫。除此以外，她还有玩具加菲猫咖啡杯等等。我这样说，读者大概就知道问题出在哪里了。

通常你到一家公司，看到的第一个人就是接待员。而我们阿姆斯特壮公司一向以优良的品质和服务自居，但是这里却成了加菲猫的天下了。

但是话又说回来，公司一向认为员工的地盘是属于员工自己的，别人无权过问，现在我怎么跟桃乐丝说呢？

我请桃乐丝吃了一顿中饭。

我们以前为了改善员工接电话的速度，一起研究过那些电话报告。“你说我们的人表现得不够专业？”我先打开话题：“你说过员工接听的速度不够快，而且有时根本不接。”

“是啊，但是现在已经在改进了。”她说，“只是还要做得更好。”

“好极了，桃乐丝。你是说我们愈来愈专业了？”

“没错”

“谢谢你，”我说，“你功不可没。除此之外还有一件事……你觉得你座位背后的加菲猫怎么样？你觉得它们对我们公司的形象有帮助吗？你认为它们会让我们看起来更专业吗？”

“我想你说得对。”她说，“它们的确不合适在那里，对不对？”

稍晚开会的时候，我从会议室窗口望出去，看到桃乐丝拎了一个到处伸出猫头和猫尾巴的纸袋——她把加菲猫统统带回家了。

没有人想干涉你工作上的权利，只是别人也有权利。当彼此利益不合时，应以大体为重。

故事启示录

如果你一定要在工厂里挂美女照片……你应该在访客到达前把它们全部取下。如果你非听收音机不可呢？请戴上耳机，或把音量放小。遵守“己所不欲，勿施于人”的法则，可以让你省掉很多不必要的麻烦。

如果别人只看到你的办公室或工作场所，他们会对你作何评价？你的工作场所传达给人的信息正确吗？如果你是在研究发展部工作，身边放一些模型是很合适的。但是如果你走进一间会计师事务所，看见里面堆满了文件，你大概就会对那名会计师的能力存疑了。

大部分和工作有关的整洁、隐私权和噪音问题都可迎刃而解。只要你这样问当事人：“你真的觉得你的办公室（行为）适合这类型的公司吗？”

快乐祥和出效率

“工作是严肃的”（business is serious stuff），是我们在学校或工作上最先学到的观念。但是没有人规定工作中不能有乐趣。我们就常常在公司里散发漫画、举行庆功宴，以及彼此开开玩笑等等。因为我相信员工处在一个他们喜欢的环境，会工作得更卖力、更持久、更有效率。这就是为什么我们总是设法在工作上制造点乐趣的原因。以下是三则我个人最喜欢的工作笑料。

如果你拿到薪水支票是嵌在一块冰块里的，你会作何反应？支票上粘着头发呢？或是被放在一个个飘在天花板上的汽球里？

“拜托你别写下这个故事。”生产控制部的威勒面带笑容的对我说。

“为什么不？”我问。

“你只会让肯思想出更多的花样。”

肯恩是指“阿姆斯特壮机器工厂”的财务主管，他跟威勒玩这种把戏已经好几年了，而且已经变成该部门的一个固定的玩笑。大伙儿都等不及看肯恩下一次会玩什么花样。（我个人则希望看到这个礼拜的薪水支票挂到升旗杆上去。）在我们公司，很多玩笑是发生在员工和管理阶层之间的。

我们位于密西根州皇家橡树市的渥里克公司（WarrickConttols）最受欢迎（虽然会令人发胖）的活动项目是，评选每年一度的烘焙料理冠军。这项比赛通常在一月底或二月初举行，以帮助员工度过寂寥的冬天。

竞争十分激烈，几乎所有人都会参加。公司则分别在三个项目上选出冠军：热肴、冷品和甜点，并依据食物的外观、口味和创意给分。我记得有一项参选作品，是在一个小孩的沙滩桶里装满了像泥土般的甜点（实际上它是用白色布丁和搅碎的深咖啡色饼干做成的），吃的人要用附在一旁的铲子来吃。我对这项作品投了最佳创意的一票。

比赛冠军可以获得两人份的晚餐礼券。最棒的是，评选结束以后，大家可以把那些佳肴带回去当午餐享用。

有人结婚时，照惯例我们要送礼物。而“阿姆斯特壮机器工厂”的做法，则是为准新娘或准新郎准备一种象征性的东西——一个球和一条锁链。

锁链的一端用U型锁将新人的腿扣住，另一端则是一个加重的球；男的10磅，女的5磅。新人必须整天绑着那想象一下拖着一个球和一条锁链上班的感觉，还有那种被开玩笑的滋味。拖条锁链和球，一直到当天结束，他或她会拿到一张纪念这项公司传统的照片。

不忘来点乐趣。

故事启示录

轻松一下！渥里克公司的烘焙大赛、球和锁链的传统，以及威勒的薪水支票，可以制造轻松有趣的气氛。员工在放松和作乐的时候话会比较多些，仔细听一下，也许会让你有所收获。（这个‘你’指的是领导人、管理人、卖主和业务员等每一个人。）

乐趣带来效率。工作时花点时间取乐一下并没有什么不好。事实上，我们发现工作中偶尔休息反而会提高效率。对工作要敬业，但是不要做到使自己疲乏的地步。

好的人际关系在任何公司都不可或缺。这三则故事显示了阿姆斯特壮的员工相处非常融洽。肯恩和威勒之间因为关系不错，所以禁得起那种玩笑，

记得吗？肯恩是财务主管，他却拿威勒的薪水开玩笑。我们都了解一般人的支票是不容侵犯的，肯恩能那样做，表示他们之间交情特殊。

合不来的人形单影只。你的员工玩在一块儿吗？决定员工相处好坏的最好方法，是观察他们是不是能融洽地一起玩乐。你有别人不愿为伍的员工吗？那么这个员工一定工作不力，因为他和别人都处不来。如果你碰到士气上的问题，找出那个大家都不愿为伍的员工来。

雅典娜的教诲

荷拉克勒斯走在一条窄巷里，看到一个很像苹果的东西，就想把它踩碎，结果那个东西反而涨大了一倍。他更用力去踩，并拿石头打它。但是那东西非但没有碎烂，反而愈涨愈大，终于把它巷子堵住了。荷拉克勒斯吓得楞在那里。这时雅典娜显身说：“你不要再打了，那个东西是吵架或争执的根源。如是你不理睬它，它就保持原来的样子，可是你若和它起冲突，它就会愈涨愈大了。”

故事启示录

公司内和人闹意见、起冲突，最好的方式是冷静下来，不再理会。否则，只会将事情愈闹愈大，使问题愈来愈严重。

企业发展需要一个内部安定团结的环境，企业上下左右多一些理解与谅解，少一些成见和争执，才能保持内部的长治久安，集中精力去干企业发展的正事。企业管理者就是要善于引导化解内部人与人之间的非原则矛盾。

内耗大的企业不可能大有作为。

战马为什么倒下了

有一个士兵，在战争期间，每天都给自己的马吃大麦，好让它有好的体力载着他作战。

战争结束后，士兵就改喂牧草，并用它来从事劳役。不久，战争又起，召集的号角响起，士兵为马佩好马鞍，自己也配好装备。骑到马上时，马却倒了下来。

马对主人说：“事到如今，你去加入步兵队吧！你使我从马变成驴，又怎能从驴变回马呢？”

故事启示录

在任何时候都要给予员工的合理待遇，否则，会让人有被当成“敲门砖”的感觉。公司不景气时就裁员，等到公司景气了，又要员工回来，结果，员工对工作知识、技术已生疏，生产力自然降低了。因而在不景气时，应加强员工训练，厉兵秣马，才不会人到用时方恨少。

善骑还要善养。“既要马儿跑又要马儿不吃草”的企业，早晚会逼得部属们纷纷跳槽，最后会因留不住人才与能工巧匠而使企业江河日下关门大吉。

善待员工的回报与苛刻员工的回报必然不同！

独本难撑 孤掌难鸣

胃和腿因各自认为自己的力量较大而吵了起来，腿说它撑着身体走路，当然有更大的力量。胃却回答说：“可是你要知道，如果我没有把营养送给你，你连动一下都是困难的。”

故事启示录

联动支援是作战支援的基本，但没有作战支援，联动支援也无所发挥物料管理和生产管理的功能。物料和生产要搭配妥当，整个生产作业才能顺利。在管理理念上，有所谓“双胜 Win—win”理论，做任何生意或决策，必须找出双方或多方都能获益的一点，才能“共存共荣”。

如果没有指挥若定的领导人，再多的力量也是没有用的。

一脉不和，周身不遂。管理者要善于协调企业内部各部门的关系，教育员工加强合作观念，克服各自为阵、各行其是的企业大忌，才能发挥整体的优势。

《新编一千零一夜——故事中的管理》
敬业精神篇

业精于勤荒于嬉。

弘扬敬业精神强于增加检验人员

大约在 20 年前，我们发现了一个改善品质的妙法，即使工厂把检验人员的数目减少，报废率仍远低于一般的同业标准。

当然，我们还是有品质管理部门的，但是它的编制已经从原来的 8 人缩减为 3 人了，而且主要工作在于解决重大的品质问题，对产品的抽验只是偶尔为之。

这样一来，是谁确保这里的一切运作正常呢？

是我们的机器作业员。

厂方告诉作业员：“要对自己所生产的零件品质负责。”而根据我上回巡视阿姆斯特壮机器工厂的情形来看，这项办法进行得十分顺利。

我在厂里巡视时，看到有 6 个分别装有 500 件铸品的大盘子，上头附有蓝色标签。那些标签是一位机器作业员对刚经手的零件觉得有问题所作的记号。

要对那些产品加标签并不是一个容易的决定。

首先，那位机器作业员为了要把问题标示出来，自己决定暂停生产。（检查过刚生产出来的铸品以后，作业员认为可能整批货都有问题。）

其次，这牵涉到一大笔钱。因为价值数千美金的 3000 件铸品，必须等到该机器作业员和品管部的检验人员满意后才能出货。

尽管如此，这些措施都是绝对必要的。“品质非常重要”是阿姆斯特壮对新进员工叮咛的要事，没有人会因为改善品质而受到惩罚。从另外一方面来说，如果有人睁一只眼闭一只眼掩饰不良品，他的麻烦就大了。

机器操作员对这点十分清楚。我们的产品也自此大为改善。

如果你知道有人会复检你的工作，你大概就不会自我检查了。如果你想降低成本、改善品质，就减少检验人员吧，让每个人对他自己的工作负责。

故事启示录

检验人员的减少代表了检查次数的增加。由于检验人员减少，我们实际的检查次数反而增加了，因为现有的 150 位机器作业员，代替了原来的 8 位品管人员执行检验。

不仅要改正问题，还要改正制度。让自我检验奏效的要件有二：一是改正问题。以这个例子来说，机器作业员发现铸品有瑕疵以后，他将不良的铸品附上蓝色标签，并在标签背后注明问题和发生瑕疵的批号。但是光靠改正问题还不够，同样的问题会一再发生，直到产生问题的制度也得到修正。

一旦员工相信这个信念，他们就会去执行。我们的机器作业员知道他们可以为了标示问题而暂时放下工作，同时觉得问心无愧。因为他们了解这样做在尽自己的本分，不会丢掉饭碗。员工会这样想，当然是因为我们曾经告诉过他们，但更重要的是，要有人起头带动风气。一旦员工看见起头的人并没有因为停止生产而使管理人员不满，反而因为想改善品质而得到嘉许时，他们就会相信公司对改善品质这件事是很认真的了。

员工是企业的第一因素

感恩节是一个放松自己，和家人共享火鸡大餐的节日，没有一个人会在这一天来上班，任何人都不会。除了艾德和赖利以外；他们去年的感恩节是在工厂度过的。

阿姆斯壮机器工厂最近设立了一个弹性运转的大型机器中心，每小时可完成数十件铸品。这个机器中心的好处是，它能够在不需要人力的情况下日以继夜地连续运转一个星期——除非发生故障；没想到就在感恩节这一天它故障了。

机器作业员赖利打电话给负责维修的艾德求救。两人合力花了5个小时才把机器修好。第二天，赖利顺路去了工厂一趟，看看是不是一切正常。结果他发现机器又停摆了。他再打电话给艾德。经过两小时的努力，机器再度恢复全速运转，接下来的周末假期没有再发生任何问题。

赖利和艾德的工作态度在阿姆斯壮其实是很常见的。举例来说，那部自动生产的机器每6到8小时就需要填充一次铸品。为了提早交货，我们总是将机器维持在连续一个星期运转的状况。这样一来，周末就必须有人来工厂填充机器。

我曾经向员工解释这个问题，请他们谅解。但就在我们开口征求自愿者以前，已经有好几个人站出来表示愿意加班了。在此我们要感谢马克、约翰、布莱德、奇斯，还要再次向赖利和艾德道谢。因为他们的奉献，我们的机器才得以在过去两年的每个周末运转如常，对客户提供更好的服务。

故事启示录

付出与否？我们都相信服务至上，但这个信念有时候必须加上实际的付出才能实现。赖利和艾德就是付出了他们自己，即使是在假期中也不例外。

机器不是公司最大的财富，员工才是。我们昂贵的机器中心必须有像赖利和艾德这样的员工才有价值。没有他们的付出，机器是不可以修好复工的。

光有付出还不够。有心帮忙是不错，但是还得知道该怎么做。艾德曾经接受机器制造商基汀士·路易斯公司的维修训练，赖利则除了向该公司学习过机器操作以外，也学过在故障时如何修复机器的运转程式。这些知识加上他们两人的付出，才能使机器运转如常。

日子一去不返。要不是赖利和艾德在感恩节工作，我们会损失4天的生产量（感恩节在星期四，星期五也是假期，接下来又是两天的周末）。这些时间一旦过去，就再也追不回来了。

敬业精神比权力更重要

不用公司组织图听起来很不错，但是实际上情形如何呢？

布莱恩是加拿大安大略省布雷斯登·菲比斯公司（Preston Phipps, Inc, ）的业务员。他曾连续接到一个加拿大客户的抱怨，说我们卖给他们的
大型蒸气阀筒（每个平均 400 磅重）有问题。因为阀座门所在的金属片会不停的漏水。

布莱恩将这件事转告装配部门的助理工头丹以后，丹主动把在外面跑生意的布莱恩请到工厂来商讨这个问题。其实丹并没有权力要求布莱恩这样做（毕竟业务员并不替装配部门工作），但是因为丹已经知道产品出了问题，所以想立刻找出解决之道。

后来丹和布莱恩一起在工厂花了 3 个小时，终于发现问题出在哪里。原来我们把阀筒运到加拿大的一个中心点以后，客户就把货物拆装分送到各工厂去。但是运送部门把阀筒在滑皮上安装得不够紧，以至阀筒在运送途中移动，阀座因而受损。

布莱恩把他和丹的发现告诉客户以后，客户马上改变了运送方法，问题也因此得到解决。事实上，那家客户因为太满意了，还特地写了一封信向丹表示道谢。

如果你知道如何解决问题，就立刻去做！谁负责或谁才有权力并不重要，重要的是去解决。

故事启示录

采取行动.....即使你没有权力这样做。丹采取了行动，他把在外面跑生意的布莱恩请到工厂来，一起解决问题。

合作。布莱恩本来可以这样拒绝：“你不是我的老板，自己去想办法吧！”但是和丹一样，布莱恩有服务热情。

如果非有公司组织图不可.....那么讲述有关员工如何采取行动、如何在没有职权的情形下解决问题之类的故事就更重要了。因为解决问题、服务客户才是我们最重视的本质。

为产品附加上价值。附加价值的方法有好几种，譬如说透过品质、服务、运送速度和亲切感等。因为产品是丹制造的，所以让他对品质负责是理所当然的事。但是丹所做的不只如此。他把布莱恩请来，就是对产品另外附加了热忱和责任感。尽可能的增加产品附加价值才能满足客户，并使我们在众多竞争者中脱颖而出。

《新编一千零一夜——故事中的管理》

培养教育篇

强将手下无弱兵。

可贵的原动力

艾伯和林恩两人素未谋面，却有许多共同点。

我们在加工电控部生产的鱼测器（fishfinder）出了点问题。由于棘齿轮的容差太大，必须用很费力的方法才能装上去。而且为了固定它，还必须上面盖一个套子，然后用橡皮槌敲紧。这样做不仅很麻烦，而且有损产品品质。

在电控部工作的林恩把这项问题视为一个契机。他用自己的时间，自掏腰包花 5 块美元买了厚纸板和木板，再利用车库中的一些杂志，做了一个能有效装置棘齿轮的压力器。

当然林恩的棘齿压力器并不完美，我们在以后的几年中曾将它一再修改（譬如说，现在我们是用电缸压棘齿轮）。但是林恩当初的构想却是解决这项问题的原动力。

每一项产品都曾经历过失败阶段，只是早晚不同。但是宁可早不要晚。

故事启示录

以一小步开始。我们称林恩的作法是跨出一小步，以一个便宜、简单的方法来解决。一旦这一小步证明有效以后，我们就投下资本改善。

小步不花大钱。这通常是事实。

小的开始较易成功。如果你马上得到成功的快感，你会有乘胜追击、立刻采取下一步骤的欲望。

小的开始较易封杀。投资不大的实验，我们会比较甘愿放弃。投入愈多，愈不容易承认失败，因为我们害怕全部泡汤。

每个人都能。像林恩和艾伯一样，有很多其他员工利用自己的时间和金钱去创新改革，我们的公司也得以持续繁荣和兴盛。只要有自信，每个人都能带来改变。

散播消息。让员工知道你希望他们贡献所长。你可以传讲员工自动自发的故事，拔耀他们，或发 5 美元来奖励虽败犹荣的努力。你会得到员工回馈的。

一幅画的启示

中兴票券金融公司副总经理齐宁媛，是一位杰出的经理人，她从不打官腔，也不为难部属，对于犯错的部属，也不会疾言厉色，总是婉转地规劝，使部属能够心悦诚服地改正错误。

在部属的心目中，她是一位难得的好上司，因为她有容忍部下犯错的雅量，不断地训练部属，而且能够发觉部属的优点与潜能，并予以有效地诱导与激发。

她这种领导部属的方法，是受了一幅画的影响。

在她的小孩念小学之时，有一天她去参加学校的家长会。老师带着她参观孩子们所画的图画，她看到了一幅取名为“妈妈带我去逛街”的图画，上头除了许多条腿之外，什么也没有。

齐宁媛看了这张画，心中十分纳闷，为什么逛街的画上，只有腿而没有别的东西呢？老师笑着解释说：“小朋友个子小，在逛街时所看到的当然只有许多大人的腿了。”

这件小事给她很大的启示。如果你要小孩看清街上的情景，就得把他抱到与大人相同的高度；同样地，你要部属能够达成工作目标，就得容忍部属的错误，并竭尽所能去训练他们、帮助他们，使他们逐渐地进步与成长，否则部属就会像那小孩一样，永远只看到别人的腿了。

一幅小朋友的画，带给齐宁媛重大的启示，并塑造了她领导部属的风格。

故事启示录

要部属能够达成工作目标，就得容忍部属的错误，并竭尽所能去训练他们日渐成长与进步。

员工一专多能企业实力倍增

如果你有一群事业员工，却只有半年的工作给他们做，你怎么办？

这正是我们测试蒸汽阀筒的困难。

为了提供完善的服务，不管客户的阀是我们或其他同业安装的，我们都会作定期检查，看看他们的阀筒是否仍然维持百分之百的有效运转。如果没有，我们会告知客户将阀筒汰换。

问题是这个测试只能在一年中的 6 个月进行，就是当天气冷而工厂用蒸汽的时候。所以我们在冬天忙得不可开交，到了夏天就无所事事。尽管如此，我们还是很骄傲我们从不将员工暂时解聘，所以不会发生在忙季才雇员的情形。

1982 年我们想出了一个解决的办法。我们决定对制造部门和办公室的人员实施训练。在训练期间，我们告诉员工阀筒是如何运转的、测试时应检查哪些事项，以及如何使用测试设备；另外，我们还教他们和客户的相处之道。

因为这种跨部门的训练方法十分有效，我们现在已经将它应用在其他方面了。举例来说，“长春门”的接待员玛丽安因为受过相关训练，所以也能胜任业务员一职。有一次在业务部想尽办法达到销售目标时，玛丽安成功地在两个星期内销售了价值 3.5 万美元的锅炉活塞，而且这还是利用她空闲时间完成的。

为了应付愈趋激烈的竞争环境，我们必须要有弹性，跨部门的训练正好提供了这种弹性。

每个人，包括老板在内，偶尔都会对自己的工作感到厌烦。有什么方法会比员工互换工作更好？这样不但可以消除厌倦感，还可以让暂时接手的员工从另一个角度来看事情。

故事启示录

跨部门训练。这不见得是指让操作甲机器的员工去学习操作乙机器，这也可能是让秘书担任业务员，让会计师外出执行测试。这种弹性作法不但可以降低成本，还可以增加我们的竞争力。

你希望自己的员工和客户保持密切的关系吧？有什么方法比送他们到客户那里更好？尤其是员工在服务客户的方面上能得到立即的回馈。

也许别人的蛋糕并不比你的大。有多少次我们听到人家说他们希望做某某人的工作？借着分派办公室和工厂的员工出去跑码头（尤其是拜访海外客户），他们会发现原来的工作其实并不太坏。一个需要夜夜应酬、长期外宿，还要飞行 22 小时的工作，其实并没有什么好羡慕的。

《新编一千零一夜——故事中的管理》

引导创新篇

指点江山，龙腾虎跃。

内部创业——鼓励发明

目前自粘性便条纸 (postit) 在企业界用得极为普遍，上至决策阶层，下至基层作业，均已成为不可或缺之物。

事实上，它是 3M 公司独特的“内部创业”制度下的产物。3M 允许技术人员利用 15% 的上班时间从事自己的专案研究，以实现自己的创意。发明成功后，公司还颁奖表扬。

自粘性便条纸是 3M 的工程师亚瑟·佛莱 (ArthFry)，在“内部创业”制度下，经过 12 年的功夫所研究发明出来的。

这个制度既可鼓励员工创新发明，又可留住人才——防止员工因想创业而离职。

佛莱在 12 年的研究期间，有一次他的上司要求他暂停一个月。

佛莱说：“千万使不得，这样会使公司遭受 100 万美元的损失。”

上司觉得很好笑，问道：“何以见得呢？”

佛莱答道：“若干年后，此一产品的月销售额一定达到 100 万美元，如果现在暂停一个月，将来不是要损失 100 万美元的营业额吗？”

结果在佛莱锲而不舍努力之下，试验成功问世。并在 3M 的全力促销下，销路直线上升，应验了当年佛莱所说的话。

3M 公司对员工的错误抱着建设性的态度。假如某专题研究失败了，公司非但不责备，反而鼓励专题人员重新开始另一研究工作。

对于想创业的员工，3M 鼓励他们在公司内部创业，变成“内部创业家”。想借研究发明而自立门户的人，固然可能大展鸿图，但也可能一败涂地——万一失败了就没人再支援他了。所以，3M“内部创业”制度，留住了许多出色的发明人才。

故事启示录

人和企业一样，不能向前之时，就象征一切即将结束。

允许技术人员利用时间，从事自己的专案研究，既可鼓励员工创新发明，又可留住人才。

尝试点子越多成功机率越大

我最喜欢的一个艾柯卡的故事和克莱斯勒汽车公司重新引进敞篷车的决定有关。

克莱斯勒的总裁艾柯卡有一天在底特律郊区一带开车时，驶过一辆野马牌（Mustang）敞篷车。“那正是克莱斯勒缺乏的，”艾柯卡心想，“一辆敞篷车。”

他回到办公室以后，马上打电话给工程部的主管。“一般来说，生产期要五年。”主管回答，“不过如果赶一点，三年内我们就会有第一辆敞篷车了。”

“你不懂我的意思，”艾柯卡说：“我今天就要！叫人带一辆新车到工厂去，把车顶拿掉，换一个敞篷盖上去。”

结果艾柯卡在当天下班前拿到了那辆改装的车子。一直到周末，他都开着那辆“敞篷车”上路，而且发现看到的人都很喜欢。第二个星期，一辆克莱斯勒的敞篷车就上设计图了。

让我联想起这个故事的，是佛罗里达州米顿市“阿姆斯特壮探索”的总工程师艾伯。

艾伯已经好几次听我们在开会时，讨论要发展一种防冻盘管（freeze-resistant coil）。但是说归说，至今还是只闻楼梯响。

艾伯记得小时候有游泳池的人家，在天冷时会把一块木头放到池里去。当池水结冰，冰块就会将木头挤出，填满原来所占的空间。这个简单的方法可以防止游泳池龟裂。

“我们的盘管何不利用相同的原理？”艾伯想。

像艾柯卡一样，艾伯希望速战速决又不花太多钱。但是问题是，现在佛罗里达是大夏天，很难模拟结冰的情形。这种情况下，艾伯原可向某昂贵的实验室求助，模拟一个冬天的景象。但是他知道这不是惟一的办法。“我只要家用冰箱的冷冻柜就可以了。”

于是艾伯到工厂取了两个相同的盘管，一个保持原样，另一个在里面放了一个橡皮擦，他希望这个橡皮擦能发挥和游泳池里的木头一样的效果。艾伯将两个盘管装满水，将两端焊接密封起来以后，放进冷冻柜去，就上床睡觉了。

隔天早上，艾伯发现没有橡皮擦的盘管裂开了，而另一个依然完好无损。我想我们不久就会有一个防冻盘管了。

完美主义的意思是瘫痪。

故事启示录

想一个便宜的方法。每一件事几乎都有昂贵的和便宜的解决方法，但是后者的结果通常比较快知晓。

不必完美。我们会仅凭艾伯的实验马上投入生产吗？不会，但是起码他证明了这点子有可取之处。模型不必完美，只要它能使一个构想看起来行得通就可以了。

失败了也无妨。艾伯的主意果真行得通。就算行不通，我们也可以从中学到很多东西，而且既迅速又经济。

创新就像打棒球。挥棒愈多，打中的愈多。所以尝试的点子愈多，成功的机率就愈大。

合理化建议，企业的宝贵资源

为了满足客户的要求，我们决定重新改造我们的热水器。但是由于我们的运作一向有效率，我巡视工厂时并没有发现多余的人手可以用来完成这项计划。看来得另外雇用一批工程师、机械师了，还要添购设备。

但是夜班工头雷斯证明了事情并非如此不可。“大卫，我们白天用的机器设备可以拿来在晚上造热水器。”他提醒我，我们甚至在晚上有多余的人力可用来制造模型。

用这个办法的话，这部分工厂可多出 8 小时来做设计和生产，其他 24 小时运作的工厂则可多出 6 小时。雷斯是我所知道的头一个提出利用夜班创造产品的人。他解释，我们有一大笔被隐藏起来的资源（就是小夜班和大夜班），可以好好利用。

利用这项资源的先决条件是建立良好的沟通。譬如说，现在我们让日班和夜班的工头每天利用交班的半小时，来讨论已完成、未完成的工作以及两班如何配合等事宜。所有的工程师、销售经理和生产线经理都留下家里的电话号码以便夜间联络。

如果提高竞争力是我们的目标。我们就必须去开发并利用每一项资源。

几乎所有白天的工作都可以在晚上进行，但我们总是限定了运转的时间，仿佛这个世界时钟在每天下午 5 点就全部停摆了。

故事启示录

为什么一定要在白天开会？像其他夜班员工一样，雷斯也想多多参与公司的活动，却不得其门而入，因为我们无意中大部分的会议安排在白天进行。这对他并不公平。

眼不见。心不想。你最后一次和大小夜班的员工聚会是什么时候？你在他们的工作时间和他们碰面吗？

利用空余赚钱？你的竞争力是否能够让你有三分之二的资产闲置不用？如果你只将生意的重心放在朝九晚五的时段，你就是将资产闲置了。即使你从事的是只在白天经营的传统服务业，你还是有办法在晚上运用你的资产。譬如说，让一家电话行销公司用你的电话，或让一家打字公司租用你的文字处理机等。

改造也能事半功倍

接下来艾伯的故事传达了我们的一个基本管理理念。我们尽量不将事情复杂化，不把精力一直花在发掘新的基本技术上。我们新开辟的增湿机产品系列就是最好的例子。

采用老技术的 500 型增湿机，适用于连锁性的旅馆、大的办公室空间，以及其他需要增湿的大型场地。采用新技术的 600 型增湿机则可有效的湿润小空间，如医生诊所、牙医候诊室和小公司。

为了制造一种更有效的大型空间增湿机，我们原本可以去开发第三种新技术，但是我们的工程师凯文有一个更好的办法。他要装配工艾瑞克将一台 600 型电子零件取出，装在一台拆开的 500 型机种里，这只是一个起点，后来我们不断改良这个混合体，直到它拥有客户所要求的各项功能为止。这个新机种经过产品工程师大卫的测试，证明了它符合我们的安全和品质标准。我们现在一共拥有三种完全不同的增湿机。

愈简单愈好。

故事启示录

何必浪费时间？何必为了解决问题而花时间去开发新方法？一遇到新状况时，首先要问：“我们能不能改造现有的东西来达到这个目的？”

将研究发展金移作他用。譬如，将原来花在创新技术的钱，拿来改良生产程序。

三个（或更多）臭皮匠胜过一个诸葛亮。就像凯文、大卫和艾瑞克合力创造新的增湿机一样。这句话用在改造旧产品，达成新目的上面特别有用。每一个人（包括业务、行销、会计、工程、制造和采购）都应该为产品的改造而努力。

提高产品的附加价值

一块不值钱的铁，如果做成马蹄，就可卖 20 元；如果做成铁钉，可以卖 40 元；如果做成刀子，可卖 100 元；如果做成铁钟里的发条，可卖 200 元。

一块铁，随着形状的改变，产品的价值因之而提高——愈精密价值愈高，这是提高产品附加价值的方法之一。有时候，即使完全相同的产品，由于用途改变后，也能提高产品的附加价值。

以自行车为例，原来它是交通工具，由于摩托车的问世，市场逐渐萎缩，后来改变用途——从交通工具改变为运动器具后，结果不但市场扩大，而且也提高了产品本身的附加价值。

有一家厂商，为了提高员工对“产品附加价值”的意识，特别举办了一项别开生面的训练课程。

上课时，讲师带了一盒回纹针，他发给每人一个，然后拿起回纹针说：“这是办公桌上最普通的一样小东西，它除了可以用来夹文件之外，还有什么其他的用途呢？请各位利用一小时的时间，把答案写在纸上。”

接着，大家望着手中的回纹针，左思右想，写得不亦乐乎。结果，经过讲师汇总整理，大家惊异地发现，回纹针除了可以夹文件以外，还有 100 多种用途，诸如：

- 用来挖耳朵。
- 钮扣掉了，临时代替品。
- 可当牙签使用。
- 可当铁丝固定物品。
- 可当做钥匙。
- 无聊时的玩具。

一小时的动脑训练，给我们一个启示：许多产品只要改变它的形状，或改变它的用途，都能产生新的附加价值。

故事启示录

世界上最大的未开发地，就在你头发下面的脑袋里。

许多产品，只要改变它的形状或改变它的用途，都能产生新的附加价值。

天天更新设备就是开拓创新吗

我们即将失去一位为我们服务了 45 年之久，几乎未曾请过病假的杰出员工，一场退休欢送会预定在星期五下午举行。

45 年来毫无怨尤地重复着同样的工作。

45 年来日复一日地辛勤工作。

45 年来值得奖励的牺牲奉献。

这台 1945 年产制的空气压缩机势必会令大家怀念。

为什么要为一台机器举行一场欢送会呢？“阿姆斯特壮机器工厂”的协理解释：“这台压缩机为我们服务了 45 年，钱花得很值得，不是吗？所以应该庆祝一下。”

我相信这几十年以来，一定有人想过要换一台更新、更进步的机种。但是这个想法从未付诸实施，因为这台旧机器从来不辱使命。

千万不要老想着去买市面上最新的机种。如果现有的机器和工具都还能合用，就没有必要将它们汰换掉。我们虽然有不少机器是 50 年代的制品，但它们都运转得相当不错。我们在工业界是首屈一指的公司，提供的品质也是市场上最好的，但是我们并不是需要最新型的机器来维持竞争力和创新。

让我们一同来重视旧机器，并肯定这种投资是正确的。

新的不见得就好。

故事启示录

我们从不买新设备吗？当然买，但是要有一个充分的理由。自从文字处理机和个人电脑问市后，再使用打字机就很不明智了。但是买任何东西之前，一定要给自己非买不可的理由。

什么是非买不可的理由？计算回收期间，算出一件新设备要多久才能回收成本，是件很笨的事。第一，那些推算只是估计值。第二，数据是可以操纵的。第三，支持购买的理由往往都没有实现。譬如说，我们说想“如果买了这个机器，可以减少那个机器，还可以减少两名员工。”结果机器是买了，人照样留下。你不是急需新东西不可，就是根本不需要。

怎么确定？最容易的方法是让实际操作新机器的人负责购买。因为这样一来，这个人一定会详细调查市面上的所有知名品牌，而且付款前他会确定这样东西是否非买不可。他不会跟你玩回收期间多长之类的数字游戏，因为他知道这项采购攸关他的名誉。如果他认为某样东西是需要的，大概就错不了。

因循守旧难免被淘汰

有两只青蛙是好朋友。一只住在田边的深池沼里，另一只住在路旁的水坑里。住在池沼里的青蛙劝好友搬到它那里去，因为那儿不但空气好，地方大，也较为安全，可是水坑里的青蛙舍不得离开已经住惯了的地方，所以它没有搬，结果数天后，它就被来往的车子压死了。

故事启示录

在该变时应求变，否则，临危求居安难于上青天，树倒巢覆安有完卵？同样的道理，在科技日新月异、生产自动化的当今，企业仍按老方法经营管理，不思革故鼎新，最终会被时代所淘汰！

《新编一千零一夜——故事中的管理》

品质服务篇

童叟无欺，成功在握。

为品质而管理

你知道在二次世界大战之后，促使日本产业横扫全球的最大功臣是谁吗？他不是日本人，而是品质运动的倡导者，美国人戴明博士（W.EdwrdDeming）。

戴明的理论简明易懂，他说：“产品的所有制程都会由于变异而损害产品的品质，因此控制变异就是提高品质。”

他在1950年抵达日本。当时整个日本仍旧全心致力于战后重建的工作，产业所制造的产品品质低劣，看不出有何展望。

戴明热忱对一批批的日本工程师讲述品质的理论。基于“为品质而管理”的理念，他指出计划（Plan）、执行（Do）、检核（Check）、行动（Act）的管理循环。他再三强调，做好品质的关键在于“人”，而不是“产品”。

他认为，顾客是生产线最重要的部分，只有让顾客满意是不够的，必定要品质好到让顾客不断地重复购买。戴明说：“企业的利润来自购买的顾客。这些人不但称赞公司的产品，还会主动推荐亲友来购买”。

听讲的日本工程师们虽然对戴明的理论口服心服，可是他们认为日本产品的名声已经败坏了，毫无挽救的机会。然而戴明向他们保证，只要大家肯努力，日本产品的坏名声能够在5年之内得到改观。

当时没有人相信戴明的话，几年后一切就如戴明所料，日本制造业凭着品质管制横扫全世界。日本人感念戴明的功德，不但尊称他为品质大师，并由日皇颁发圣宝石二等勋章。

好笑的是，一直被美国企业所忽视的戴明品质理论，到了日本制品因为物美价廉攻入美国市场之后，才从日本回流至美国，并获得美国企业界的高度重视。

若要用一句话来说明戴明的品质理论，那就是：在制程中尽最大的努力减少变异。

故事启示录

管理是手段，效益是目的！凭什么取得效益呢？当然是企业的产品，所以产品品质事关企业的存亡兴衰，管理的落实就在这个实质上！

母狮与兔子的对话

母兔嘲笑母狮子，一次只能生一只小狮子。母狮子却骄傲地说：“不错，我只能生一只，但那是真正的森林之王。‘一千只兔子也拉不动大车’，人类这句话讲得多好啊！”

故事启示录

不能以数量来评断人、事、物的优劣，应该要重质而不重量。

在现今转型期的工业形态，只有重质不重量才得以生存。企业经营也是这样，如 IBM 是以质量的发展为先，才能在电脑业里称霸；劳斯莱斯的汽车，标榜“追求高品质”，因而在汽车业历久不衰。

优质服务——全身心全方位全天候

正当时钟的指针一步步指向公司的圣诞聚会时，业务部电话忽然铃声大作。

“喂，华特。”

“华特，我是比尔（一位业务员），我现在在电力专门部。我们有一个紧急状况发生了。IBM 的副总裁要我们在今天之内送九台增湿机给他，他愿意付任何费用，包括空运费、加班费，以及所有可能的开销。但是货一定要今天送出去。你觉得可能吗？”

“让我问问肯恩，马上给你回电。”

生产部的电话响起。

“肯恩，我是华特。今天有没有可能送九台增湿机出去？”

肯恩看了一下存货单上增湿机机身的数目，只有五台。

“客户愿不愿意接受部分订单？”他问。“不过，等会儿你再回答这个问题好了。让我先问问工厂。”

几分钟以后，肯恩回电话给华特。

“我找到足够的机身了，”肯恩说：“如果你找得到人装配，我们就可以送九台增湿机出去”。

华特打电话给工厂的工头杰瑞。

“杰瑞吗？我是华特。我们今天内能不能装好九台增湿机运走？”

“我不确定。”杰瑞说，“让我问问马克南（增湿机部的工头）。”

马克南后来回电说他和“胖子”伍奇尼可以做这份工作。

“华特，我是杰瑞。跟你的客户说，我们今天可以送货。”

华特随后回电话给比尔。

“比尔，你真是扫兴！公司的圣诞聚会再过几分钟就要开始了。不过算你好运，我们可以交货。”然后华特向他说明为了今天能顺利交货，会给多少人添麻烦。“比尔，我想你应该买一些啤酒，我再付钱给你？”

“不行，你们这些业务员总是忘记完成一个急件要花多少工夫。我要你去买只有在波士顿才能买到的啤酒，然后请人送给杰瑞，由他发给其他人。”

我知道他后来照办了，因为当我写这篇故事的时候，手上就有一个来自波士顿某啤酒厂的瓶盖。

没有辛劳，就没有收获。惟有员工的血汗和牺牲奉献才能抓住客户的心。

故事启示录

感谢要有诚意。管理部门和客户提出特别要求时，往往不了解他们的要求会带来什么麻烦。建议你花些心思，像是搜集一些当地的特产啤酒来感谢为你出力的人。

由当事人表示谢意，固然华特应向员工表示谢意。他也这么做了，但更重要的是，那位提出特别要求的人应该为这九台增湿机表示一点心意。

我们并没有向 IBM 收加班费。IBM 是一个好客户，所以我们不想占一个好客户的便宜。而且为了吸引更多订单，我们不会向第一次提出特别要求的客户收取额外的费用。因而我们没有对一个值得长久合作的客户，另外收费。（我们也希望客户会因此长期惠顾。）

“三心”服务——热心细心耐心

“听着，你们错了！”客户大声嚷着：“我不管你们是怎么记的，你们就是错了。”我们的确没错，但是如果客户觉得你错了，你就是错了，即使事实不然。

当我们最近送交一笔盘管订单时，我再次领悟到这点。

我们依客户要求，制造并交送了一批特殊规格的盘管，却招来一顿抱怨。

“我们订的是38度角的盘管，”客户说，“你们送来的却是41度角的。我要你们立刻修正！”

工厂经理大卫打电话给业务经理：“我们送的零件到底对不对？”

一位办事员将订单取出后说：“没错，老板，上面写的是41度。”

尽管如此，大卫还是叫了几个人到客户的工厂重新焊接，暂时让客户满意了。不过当客户安装那些盘管的时候，他又打了一通电话来：“这些盘管太重了！”

大卫又核对了一下订单，发现盘管的确是当初要求的规格，只是这名客户从来没有用过这类盘管，所以不习惯它的重量。尽管我们没有任何错误，大卫还是吩咐他的两个手下——工厂领班和焊接工多留在客户工厂一天。帮他们设计安装。

结果原来一桩客户抱怨的棘手事件，却有个颇为圆满的结局。客户不仅写了一张谢卡给大卫，还企图挖角两位手下（他们倒是回绝了）。我们盼望这位客户不久就会下另外一笔大订单了。

顾客的感觉永远是对的。

故事启示录

顾客的感觉永远是对的。即使零件符合当初要求的规格，只要客户觉得有问题，我们还是要义不容辞地将问题迅速解决。

顾客的感觉永远是对的。客户觉得盘管太重又不好安装，那是因为他们以前没有过这种经验。尽管如此，我们还是帮他们设计了一种方便安装的工具。

顾客的感觉永远是对的。讲到这里，这点应该已经很清楚了。

工欲善其事 必先利其器

卡唿！卡唿！卡唿！一听到这个声音，冲床领班比尔就知道那台 250 吨的冲床机又开动了！比尔看着一卷一卷的不锈钢料从这端放进去，从另一端跑出制成品来。听声音和它的频率，比尔就知道冲床在正常运转中。

几小时以后，比尔跑去找冲床工包伯。

“ 机具室不是该有人来磨光模子上的线圈了吗？ ”

“ 不必， ” 包伯说， “ 不用磨光，一切都很正常。 ”

“ 已经冲了多少件？ ” 比尔问。

“ 超过 2000 件了。 ”

“ 好吧，不过注意一下，如果不够精准，就通知工具室一声。 ”

一天下来，比尔问包伯一共冲了多少件。

“ 超过 7200 件。 ”

比尔很惊讶。

“ 我们平常不是一小时冲 300 件吗？ ”

“ 没错。 ”

“ 但是包伯，如果 8 个工作小时一共冲了 7200 件，平均 1 小时冲了 900 件，是一般正常量的 3 倍。这是怎么做到的？ ”

“ 那是因为我们用的线料太好了，根本不用机具工和模工不停地磨光抽环。如果不用为了磨光而经常停机，生产量就会大增。 ”

一星期下来，我们那台 250 吨的冲床机总共冲了 36000 件，多出平常的 12000 件，而且所有成品的品质都在标准以内。

后来比尔联络采购部门，要他们问供应商还有没有库存那种线料。

“ 他们说还有两卷。 ” 采购部门回答。

“ 不管怎样都要把它们买回来。它们实在太好用了。 ”

省钱即是赚钱。但是如果代价可能有损品质，那就得不偿失了。

故事启示录

戴明博士是对的。他主张改善品质以提高生产率，我们则证明了这个主张。因为用了比较好的线圈，才不必为了磨光而停机，机器也得以持续运转。

改善品质会带来什么结果。如果优良的品质会带来高生产率，产品的售价就会降低，市场占有率则会提高，因而创造更多的就业机会。结果你为那些线料多付出的成本，不但被增加的生产量完全弥补回来，还绰绰有余。

寻求好品质是一个不间断的过程。我们已经使用上等的线料了，但是很明显，市场上还有更好的线料存在。每使用一次更好的线料，我们就多一个改善品质的机会。

当“山大王”悟到的启示

“山大王”——指的是司机开车在前不沾村后不着店的荒僻路段抛锚而迟迟得不到救援的一种困窘境况。

本公司的汽车是听取无数位使用者的意见后所精心设计的产物，采用的则是最先进的科技，还当选过“年度最佳汽车”，但是这些对我而言都毫无意义。

一次长途旅行之后，我在晚间飞回棕榈滩国际机场。当我找到停放在外面的汽车，打开后座，把行李扔进去的时候，我还记得自己很庆幸车上有那么一个放行李的位置。

然而当我开出停车场，汽车爆胎了。我心想，这不是问题，十分钟就可以上路了。但是我突然想到，我好像从来没有看过车上的备胎。在黑暗中一阵摸索之后，我终于发现它藏在哪儿了，更幸运的是，我还找到了起重机。

放备胎和起重机的外架倒是装备齐全，上头有一个卸螺帽的T型扳手。这个设计很不错。但是当我握住那个扳手要转动的时候，却发现它已经裂开了。我想一定是工厂员工在装备胎时，把螺帽上得太紧，以致扳手龟裂。

“没关系，大卫，只要轻轻转动，它就不会断了。”我这样告诉自己。它还是断了。

就这样，我在一个星期六的晚上8点，因为爆胎被困在离家40英里的路上，既有备胎也有起重器，但是就是没有办法将轮胎卸下来。

当我坐在那里火冒三丈的时候，心里想：他们一天到晚把“品质”挂在嘴边，如果他们真有这个观念，为什么不做个好一点的扳手呢？为什么品管部没有发现这个缺点？更严重的是，工厂员工为什么没有主动将扳手换掉呢？那名生产员一定知道自己把螺帽上得太紧，所以扳手裂开了。

因为一个小东西的品质没有弄好，就害我枯坐在那里，等了似乎一辈子之久。

空军有一个很棒的主意：他们定期要求飞行员用自己配备的降落伞跳伞，而降落伞装配有误的情形从来没有发生过。

故事启示录

如果你重视品质，就要随时去落实。客户会检视每一个产品的细节，即使是一个固定备胎的扳手也不例外。

品质必须是每个人的首要信念。品质不仅是品管人员的事，也是每一个和产品、客户相关的人员的事。拿这个故事来说，采购部门原本应该买好一点的扳手，发现扳手有裂痕的生产人员应该找出问题所在，甚至把车推荐给我的业务员，也应该事先把车子检查好，确定一切都没有问题才交给我。

如果你最在意品质，宁可把心思花在1000个生产细节上，也不要寄望一个技术上的大突破。前者会让你满足客户的机率增加999倍。

小东西的品质最重要。确保我们日常用的小东西不出毛病很重要（比如汽车音响的旋转钮和方向灯等），否则这些毛病带来的不便，会不断加深客户对产品的不良印象。

客户是真正的评委

日本人对进口产品的要求一向闻名于世，他们要求的水准甚至让很多高品质的美国货都打不进日本市场。

以高品质为号召的阿姆斯壮公司，起先也在日本碰了钉子。但是我们并没有气馁，反而将日本人对产品的要求当成一项挑战。以下就是我们如何接受这项挑战的经过。

我们开始在日本销售蒸汽阀筒的时候，有人对它的外观有意见。日本客户要求产品无刮痕、无瑕疵、不褪色，所以我们就改用一种颜料较浓的涂漆来增加色泽，并且个别包装产品，以免它们在运送途中碰撞受损。

但是日本人对阀筒的内部也有意见。他们说螺纹上有毛边（100个阀筒有可能会有一个吧！），而且内部的金属面看起来太粗糙。虽然这些批评和阀筒的功能无关，但我们还是设法迎合他们。我们要铸造厂用湿砂磨平，然后用化学品刷洗铸芯，使阀筒内部看起来光滑一点。至于螺纹上的毛边，我们则动手将它们完全清除。我们甚至主动改善了阀筒上的标示，以机器代替人工打上文字，使品质看起来更精致。

当然不是所有的心血都花在产品的“美容”上。譬如说，日本人要求：所有的阀筒在运送以前要经过蒸气测试。因为蒸气测试成本较高，以往我们对所有的阀筒做空气测试，蒸气测试只是抽样为之。但是为了符合客户的要求，现在我们已全面改用蒸气测试了。

最近一次去日本的时候，我发现客户对我们在品质上的精进赞誉有加。

对品质下定义的不是你，也不是我，而是客户。只有客户说的话才算数。

故事启示录

不一样的地方。一个真正国际化的公司会采纳海外客户的意见，而不是反过来要客户听从它。

是你去迎合他们的标准。我们的品质没话说，是工业界公认最好的。但是如果今天客户有更多的要求，不管是在国内还是在海外，我们的产品对他们而言就不够好。为了保有市场和客户的信赖，我们必须卯足全力去符合一切可能的标准。

你负担得起吗？答案是：在大部分的情形下、你必须作机会成本的抉择，或是干脆提高售价。举例来说，如果客户因为自己有技术人员，所以比较重视外观而非售后服务，你也许可以将售后服务免去，将省下来的钱买好一点的油漆，或将阀筒刷上两遍。如果客户要的是面面俱到，甚至有更多的要求，我们就会这样回答：“我们很乐意满足您的要求，但是服务和改善可能会提高成本，有没有关系呢？”结果客户不是同意出高价，就是允许我们在其他方面做一些牺牲。

细微之处见精神

一个7月的大热天，我和业务员强恩在结束一场销售会议后，要赶往下一个地点时，决定先喝杯饮料休息一下。我们把车子开到一家卡车站餐厅停下来，我点了一杯冰茶。

“你不能给我一点‘甜而低’（Sweet & Low）的糖？”

“糖就在桌上。”女服务生说。

“我知道，但是那种糖在冰茶里不会象‘甜而低’一样的溶解。”我说。

“抱歉了，我们只有那种。”

当女服务生送饮料过来的时候，她在我的冰茶旁放了一个小金属杯。

“抱歉，我们没有‘甜而低’。”她说，“但是我在糖上浇了一些热水帮助它溶化，希望这样可以。”

哇，这才叫服务！

后来离开这家店之前，我找到这名女服务生，为了那一杯0.6美元的冰茶，给了她2块钱小费，还谢谢她提供给我长久以来最好的一次服务。

我真希望读者能看到当时她同事脸上的表情。

这个故事我说了起码不下50次。

天底下没有东西可以特别称为商品。因为任何东西，即使只是一杯冰茶，都可以因服务特别好而变得与众不同。

故事启示录

好服务带来好生意。读者认为我下次再到这一带来的时候，会不会光顾那间卡车站餐厅呢？不会才怪。我会不会跟别人讲起我所受到的待遇呢？我已经说了，而且至少说了50次！

好的服务随时随地可见。提供给我这种服务的是一家卡车站餐厅，而不是一家五星级的饭店。阿姆斯特壮所提供的优良服务也不应只在业务部门才看得到，它应该普遍存在于每一个部门。

好的服务应受奖励。如果有同仁提供客户良好的服务，应该予以称赞。反过来说，如果别人提供我们良好的服务，我们也应该鼓励。举例来说，我为了表彰那位女服务生所提供的服务，特地在她同事面前小题大作一番，还给了她333%的小费呢！

服务态度——企业口碑的基础

生产和存货控制部的经理曼迪有一次带全家到迪斯尼乐园去玩。玩过很多种游乐器，看过各项展览以后，他们决定先用午餐。

吃完午餐，走向下一个游乐点的途中，曼迪的女儿突然想起她把牙套忘在野餐桌上了。但是当他们回头去找的时候，已经没有牙套的踪影。

曼迪心想牙套可能被丢进垃圾筒里，就到垃圾筒那边去找一找，结果他发现垃圾筒已经被倒空了。曼迪心有不甘，他找到管理员，告诉他牙套可能掉在刚刚被清掉的垃圾里。于是，管理员带曼迪去看倾倒垃圾的地方。那里的垃圾包堆积成山，根本没有办法辨认它们是从哪一个垃圾筒来的。看来希望渺茫。

“这样吧，”管理员说：“我去问问主管，看看能不能弄到一些人在垃圾堆里找一找。”

“你在开玩笑吧？”曼迪回答。

“我没有，我去把主管找来。”

随后主管过来告诉曼迪，他当晚就会找一批人去把垃圾堆翻一遍。

“真的可以吗？”曼迪问。

“我们经常为游客提供这种服务。”主管回答。

“我不敢相信你真会那样做。”曼迪边说边将地址和电话号码抄给那位主管。两个礼拜以后，曼迪接到主管的来信。游乐场的员工不仅真去找了，事后还很有礼貌的通知曼迪他们所做的努力。虽然牙套最后并没有找到，但这份心意却很令人感动。

不管客户要求的服务是大是小，他们都很在意，否则就不会提出了。

故事启示录

读者能自己想出含义吗？

关心顾客是每个人的事。服务顾客非常重要，这个信念应该为每个阶层的人奉行不渝。在这个故事里，我们看到管理员如何为顾客提供了极佳的服务。

不要光说不练。故事里的主管请了一批人去翻垃圾堆。嘴说很容易，但是要有行动才算数。主管的这项决定正好由属下证明他本身的服务热忱。

建立口碑。曼迪大概已经跟5到10个人说过这个故事了。这样做等于是为迪斯尼“明日世界”的员工工作宣传，建立口碑。

蚁穴虽小 可溃千里长堤

我收到一位业务员寄给供应商（我们）的一封信件影本，刚开始读的时候我还蛮高兴的。“更换贵公司有瑕疵的产品零件一事，进行得很顺利。”信上写道，“但是5%的产品指示灯烧坏了。”

当我深入调查时发现情形更糟，因为故障率是“至少”25%。而且这个问题在十几年前该产品刚上市时就存在了。

“为什么没有想办法解决？”我问。

“这项产品还有其他更严重的问题要解决。”我得到这样的答复。

难道他们不明白吗？有什么比产品的指示灯故障，更能显示出我们的品质不良？客户面对这些烧坏了的灯，天天提醒我们的品质有多糟，还有什么比这个更严重？我们的名誉正在受到伤害，而且日复一日。

没有人关心这件事或为它尽点力，表示大家都认为这种事微不足道，不值得费神。但是对客户而言却不是如此，在他们眼中，事无大小，都必须立刻解决。

以品质而言，没有什么是微不足道的。

故事启示录

你可能已经发现本文中有些错字。即使你对自己说：“几百页中的一页算什么？”我敢打赌你还是觉得很刺眼。了解我的意思吗？小事情会影响大局。

小挫折会导致大失败。不要忽略任何事，即使它们看起来无足轻重，因为你永远不知道别人怎么评断你。

对客户而言，没有所谓的“小问题”。如果客户发生一个问题，不管你觉得它有多么不重要，对客户来说这绝对是个大问题。

《新编一千零一夜——故事中的管理》

企业形象篇

美女还须巧打扮。

王婆卖瓜不如 CI 策略

阿姆斯壮公司所属三河厂开员工会议的时候，讨论了好几项议题，包括参加一个有线电视节目为公司塑造形象的事，以及如何改善大厅外观等等。

总经理的秘书珍妮提出了一个点子，将这两个想法合而为一。她建议，我们何不在大厅循环播放那盘电视节目带呢？

这个主意太好了！这正是向买主呈现阿姆斯壮公司的好机会。（而且由一个经理级的秘书提出这个主意，正反映了该公司的开明作风。）

在大厅播放那盘录像带正可向买主表明，阿姆斯壮的优势以及客户至上的经营作风。

买主可能成为你的重要资产，所以请善待他们。

故事启示录

不要把买主忘了。要训练员工、业务代表和经理人，但是买主呢？必须让买主知道本公司提供高品质产品与服务。

门户开放政策应遍及全公司。采购部门的人应鼓励买主和本公司里的任何人沟通，以期更了解本公司的作风和需要。

永不停止。不断和买主沟通。

企业声誉 上下有责

阿姆斯壮吉武工厂有一阵子因为某种重要的零件而缺货，使得一些订单无法如期交货。这家厂一向以交货神速傲视同侪（订单一般只要三天就可以交货），但是这次订单已经拖了好几个星期了。

业务专员汤姆决定要去问一问他成交的一笔订单到底要多久才能交货，所以跑去找领班盖利。

“盖利，怎么回事？”汤姆问：“那笔订单几个礼拜前就应该交货了。”

“我们忙不过来啊！”盖利说：“两星期之内都不会轮到那笔订单的。”

汤姆知道客户绝对无法接受这种拖延，所以他提议让他亲自去试试，办公室的事回头再做。于是盖利请技师比尔教导汤姆操作机器的安全方法。后来那天比尔除了做自己的事以外，还时常分神去关照汤姆，看他是不是应付得来。

汤姆应付得不错，他当天就完成了所有需要的零件，而且在第二天早上就出货了。

每一个人，包括老板在内，都要有随时为满足客户而放下一切的心理准备。

故事启示录

守信。如果你答应如期交货，就要尽可能的去实现诺

确定所有的人都知道自己的工作是为了满足顾客。制造那些零件恐怕比那天汤姆在办公室所做的任何一件事都重要。

团队精神。汤姆帮盖利，比尔帮汤姆。大家都说我们要增加竞争力，要为客户提供更快速的服务，要在工业界以优良的服务建立名声，但是除非每个人都尽点力，否则目标就不会达成。

你就代表公司。客户对公司的印象通常不是一堆房子和一个通讯地址而已，而是一群和他们打交道的人。对汤姆的客户来说，汤姆就是阿姆斯壮吉武，所以他必须负起责任。

企业形象无小事

国旗是一个意义非凡的象征，但是最近我发现它并没有受到应有的尊重。

有一次当我在办公室附近巡视时，我注意到挂在我们大楼前的那面国旗，边缘已经磨损，而且有点褪色了。我立刻将这个情形告诉户外维修人员。结果他们当天就把国旗换了，让我们又看到一面鲜亮完好的国旗骄傲地飘扬在风中。

企业形象没有“芝麻小事”这回事。

故事启示录

芝麻小事意义大。我们一定要留意任何可能损及公司品质或服务形象的小事。如果我们连国家至高无上的象征都不能好好维护，那就休怪客户质疑我们的品质、服务和其他一切了。

恭喜你，你已被任命为大使。每个人都能带来改变。把自己当作一名公司的大使，不管所做的事有多么细微。

立刻纠正。如果你发现一个问题，不管事大事小，立刻试着去纠正它。你没有理由坐视不管，任何延迟只表示你漠不关心。

周末扫除能否可有可无

我们以往都会在周五下班前 30 分钟停工，让工厂员工利用这段时间打扫周围的环境。譬如说，清除机器上的油污、冷却剂和削片，替机器补补漆，扫地，还有拖地等。但是几年下来，为了提高生产量，我们已经缩短了这段扫除时间。而且我们发现，有一些员工利用这项公司制度偷懒。他们不好好打扫，反而去串门子或站在工厂门口等着下班。

1990 年 6 月阿姆斯特壮公司受邀在“美国焦点 (AmmericanSotlight)”节目中亮相。为了上节目，我们接到通知，说有一组摄影人员将会到厂里拍摄。结果为了确保工厂在荧幕上的效果，我们在摄影人员到达前的整整一个月，将工厂整个打扫了一遍。这个地方已经很久没有这么体面了。

电视摄影人员走后的第二天，我们开了一次生产部门会议。会中，工头杰瑞提出恢复周五 30 分钟扫除时间的要求。“让这个地方恢复以往的面貌。”他呼吁，管理阶层也同意这么做。现在在这段扫除时间里，我们已确实要求员工动手打扫，使这间工厂再一次成为一个值得夸耀的地方。

行动胜过雄辩。光是嘴巴说要完成目标没有用，要给员工时间和机会去付诸行动。

故事启示录

“这是我们这样做的原因。”我们必须对新员工解释我们不寻常的作风，以使他们了解并进而实践我们的公司理念。

干净是使你自傲的第一步。骄傲是激发卓越的原动力。我们的工厂在任何人眼中都是很干净的。星期五的扫除就像房子的春季大扫一样，所不同的是，我们一年做 52 次。

保持干净是一个持续不断的过程，你永远达不到终点。杰瑞就是了解到这一点，所以才要求恢复每周五 30 分钟的扫除时间。

接待员——公司最重要的人

谁是贵公司最重要的人？总裁？还是财务主管？也许他们都是。但是接待员一职更是当之无愧，毕竟他经常是外人和贵公司接洽的第一个人，他会影响贵公司给人的第一印象。拿我们来说，以往别人对本公司的第一印象通常就不太好。

有人抱怨我们接待员接听电话的速度太慢，声调太刺耳，或讲话不得体等等，例如回答说：“对不起，他在洗手间”或“他吃中饭还没回来”……客户没有必要知道这类事情，即使是事实。有时候，接待员会忘记说“谢谢”、“请稍候”，或者留言留得不够详细，甚至不请对方留话。

我们曾经请自己人打电话给各部门，结果发现那些抱怨并不是空穴来风。

因为我们要求公司在任何方面都要做到专业水准，所以我们决定让所有的接待员接受点训练。

我们用公司专机将接待员从全国各地接到佛罗里达州的总部，并且聘请一位专业接待顾问，对他们实施好几天的技能训练。

白天的时间全部用作训练，但是到了晚上，我们带接待员到最好的餐厅用餐，让他们住高级的旅馆。这么做是为了让接待员知道，我们很重视他们以及这次的训练。

这些心血果然没有白费，因为我们以后几乎再也没有听到有关接待员的抱怨了。事实上，我还经常听到别人称赞他们有多么出色。

外人会以任何方式评价公司，尤其是贵公司接听电话的态度。

如果你知道有一笔几百万的生意完全系于你接听电话的方式，你会不会做任何改变呢？

故事启示录

公司上下都必须接受训练。很少有公司会训练接待员——这真是不幸。因为谁会比和客户交谈的第一人更重要呢？

如果决定施予训练而且理应如此，就做得漂亮一点。包括聘请最好的顾问，在最好的场地上课等等。譬如说，我们用公司专机将所有接待员送到公司总部的作法便是。这也是一个向员工暗示我们重视训练的方式。

专注在你的特点上。阿姆斯特壮一向以品质著称，所以我们也希望我们的接待员以服务品质建立口碑。这里指的是，接待员能记下确实、有用的留言，而且使来电者对阿姆斯特壮留下良好的印象。

如果你想尝一下沮丧的滋味……不妨走到大楼外最近的一具公用电话旁，打个电话回办公室要求和本人说话。你会对你所听到的话感到诧异。

接待员应有可动用的预算。接待员应该有权买咖啡、蛋卷、花和雨伞之类的东西（以便下雨时，你可以提供一把伞给访客）。

衣着细事不可等闲视之

前几天同样的事又发生了。

我在飞机上碰到一位同业竞争者（虽然也有可能碰到供应商或其他和我们做生意的人），他穿着一身最适合打扫车库的衣服，看到我的第一句话就是：“哦，我这个样子真是不好意思。”

我真不懂他为什么要那样打扮。

我旅行的时候一定穿着得体，因为你永远不知道你会遇见什么人，而且不管这价值观对不对，人们对你的判断一部分是根据穿着。

而且如果他们是在判断你，他们也会在心里暗暗掂量你所服务的公司。

在西方国家里，你一下子就能分辨出谁是好人——他们都头戴白帽。（白帽是西方世界里好人的象征。）

在商业社会里，人们几乎是以你的穿着评断你。也许这并不公平，但却是事实。

故事启示录

一面镜子。在阿姆斯特壮，我们没有规定员工要穿什么，只告诉他们要穿出自己。不过我们也让员工了解，他们的穿着方式会反映我们的公司形象。

每一个印象都很重要。你的穿着不过是别人判断你和你公司的一项根据而已。谈话、通信、接电话的方式、甚至态度都会影响客户和你做生意的意愿。也许把印象建立在这些无形的东西上不太公平，但是事实如此。

你的装扮透露出什么讯息？它告诉别人你是一位银行家、律师、艺术家，还是一位企业经营者？它贬低了你的地位吗？

随时备战。也许航空公司把你的行李弄丢了，你是被人直接从机场接送到开会会场的；或是你无意中碰到一位客户……这些都是你旅行时“为成功而盛装”的充分理由。如果穿着得体，就不必担心有意外状况发生。

美女还须巧打扮

很早就有人告诉我，日本产品的品质由外观就可看出。有一次我去逛东京的超市，证明了此话不假。

进入超市，第一行陈列的是蔬菜和水果，它们多半一眼就可以从包装上感受到日本人的骄傲。我观察的第一样东西是香瓜。此瓜色泽绝佳，茎长三英寸，还在尾端系了一个装饰用的结，而且放在一个特殊的容器里，便于顾客查验。第二样东西是草莓。那些草莓不像我们这里被杂乱而无章的塞在箱子里，它们一个个干净利落地躺在盒子中，鲜红欲滴没有一点瑕疵。再来是洋葱，洋葱边上的皮没有一点磨损，没有沾上任何尘土，表层经过个别切除，所以整齐划一。至于花椰菜，它们个头虽然小，但是看不到任何斑点，好像都是新鲜时刚摘下来的，而且洗得干干净净。

再过去一点的肉品部，有著名的神户牛肉，切得完美无瑕地排列在瓷盘里。鸡肉则是一块块分开来包装，并没有堆在盘子上或塞在一起。冷冻柜的玻璃也很干净，没有任何手指印和灰尘。

我去收银台结帐的时候，竟然没有看到排队的人群。每一个柜台后面有两个女孩，一个结帐，一个装袋。但是她们用的不是一般的纸袋，而是像我们在圣诞节到精品店买东西时，看到的那一种装饰袋呢！

没有人说非要竞价不可。

故事启示录

品质看在顾客眼里。日本人以外观做为品质好坏的依据，所以特别注重产品的包装和形象。既然一般杂货都是如此，你可以想象日本人对其他精密产品（汽车、电脑、电视，当然，还有蒸汽阀筒）的要求了。

重要的是对方的看法。一个真正国际化的公司会以市场要求的品质为准，而不是以自己的看法为准。

这样不会花很多钱吗？当然会，如果市场允许，你当然可以只考虑价钱。但问题是大部分的人都在意品质，也愿意为品质多花些钱。

《新编一千零一夜——故事中的管理》

诚信合作篇

千两黄金易得真心一人难得。

道不同 不相为谋

狮子在海边散步，看到海豚，就邀海豚做朋友。狮子说：“我们做朋友可以互相帮助，好处非常大。因为你是海里的王，我是陆地上的王”。海豚很爽快地答应了。

有一天，狮子要和凶猛的野牛作战，便请海豚帮忙，可是海豚不能离开海洋到陆地上来，狮子就责备海豚不守信用，没有义气。海豚回答说：“你不应该责备我的，因为我本来就是属于海洋的动物，无法到陆地上生活”。

故事启示录

两个企业要合作，最好是同一体系，否则帮不了忙。正如生产同类产品，需要同类的原料，才可组成同业工会，互蒙其利。与人合作也是这样。若不了解彼此的专长，找错了合作的对象，难免会有“英雄无用武之地”的感慨。

一诺千金重 诚信感人心

如果让一个效率专家来看看我们制螺机和冲床部门的设计图，他大概会觉得它像一座笨拙无比的庞然大物。因为零件必须从我们厂的一端送到另一端，然后再运回来，毫无逻辑可言。整个搬运过程带来的只是较高的人工成本和低生产效率。

但我却觉得很骄傲。为什么呢？这要从 1972 年说起。

那时我们需要一个新的厂房来容纳扩增中的制螺机和冲床部门。经过详细的研究和评估，我们设计了一座增建物可以使在制品的搬运程度减至最小，而且这个新厂的位置紧临现有的旧厂。

整个规划是再具效率不过了，只有一个问题——我们必须把新厂建在一栋住宅的土地上，而那栋房子是属于当时年届 70 的阿姆斯特壮员工福瑞德的。

解决方法看起来很简单。我们只要将福瑞德的房子买下再把它拆掉，就可以在现有的制造厂旁边盖一座新厂了。

不过更深入的了解情况以后，我们发现根本不必去买那栋房子，因为它的所有权已经属于我们了。于是厂房委员会去找公司董事长霍华德，请他批准拆除。

但是，董事长否决了这项计划。

“福瑞德在那栋房子里住了一辈子。”他说，“他的孩子在那里长大，那是他唯一认定是家的地方。我知道他很爱那里。在几年前我们是看出将来有可能扩建到他的土地上，而向他买下。但是买的时候，我答应过福瑞德，只要他喜欢，他可以永远住在那里。现在要他搬家会让他很难过，说不定还会因此而使他折寿。我们还是把新厂盖在厂地的另一端吧。”

这是难得的一次，我对我们的效率不彰感到的骄傲。

你无法对诚信定价。你必须永远把事情做对，无论代价是什么。

故事启示录

实践信念。阿姆斯特壮的管理阶层常说，它对现有的员工和过去的员工一样看重。把新厂建在厂地的另一端，就证明了这点。

尊重每一个人。尊重代表了关心和信任。一位退休的员工应该得到和现有员工、客户、买主同样的尊重。

你会得到回报。福瑞德将房子卖给我们的时候，他本来可以狮子大开口，占我们的便宜，因为他知道总有一天我们会需要他的土地。但是他却以市价卖给我们。如果你善待员工，员工也会善待你。

相濡以沫 建立长久关系

我们都听过或读过以前美国水牛在西部大草原到处游荡的故事，但是曾几何时，那些水牛却面临着绝种的危机。

在美国企业界也有一种水牛，它就是钢铁业。这个行业曾经像霸占大草原的水牛一样，雄踞美国商业界。但是在1970年，日本和其他国家却挟其高品质和低价位的生产优势，纷纷进军美国市场，使大部分的本土公司因为招架不住而关门大吉。其中，“木匠”（Carpenter）钢铁厂因为和客户维持良好的合作关系，而且总是准时提交高品质的产品和服务，使它在一片倒闭声中仍能屹立不摇。

早在外国钢铁厂打进美国市场以前，阿姆斯壮就和“木匠”有交易往来。而且即使它的价格较其他公司来得高，我们也从未弃它而去。

后来随着情势的改观，外国工厂无法再满足企业界的需求。这个转变使得“木匠”钢铁再度受到美国公司的青睐。

不久之后就有一个客户向“木匠”下了一笔“好得令人难以置信”的订单。条件是，只要“木匠”答应马上交货，这个客户就出高价买下好几亿美元的钢铁。但是为了如期交这笔货，势必会延迟其他客户的订单，包括我们阿姆斯壮在内。结果是“木匠”婉拒了这笔交易。

这个故事展现的是一种终生信赖的合作关系，在这种关系里，交易的双方礼尚往来，彼此互惠。

付出必定有回报。

故事启示录

合伙关系不仅建立在价格、品质和服务上，还要靠信用、忠诚和其他“人性化”的东西来维系。阿姆斯壮并没有在“木匠”危难时离它而去，愿意以高价购买它的产品，这就是一种忠诚和信用的表现。“木匠”的生意好转以后，并没有忘记投桃报李，它不但回绝了一笔利润可观的订单，甚至也没有要求涨价。

你反映了你打交道的对象。好的公司似乎总是和好的供应商为伍，因为只有和最好的公司打交道才能维持产品的品质。这就是为什么阿姆斯壮总是和最好的供应商交易的原因。

长久的关系胜过大订单。这个道理屡试不爽。大订单一旦交了货就要面临坐吃山空的危险，合伙关系则是长久的。

如果你花很多时间和卖主讨价还价，你们之间就没有所谓的合伙关系。

重利轻义 众叛亲离

由于天气不好，农夫没有外出觅食，但又没有东西吃，于是就把绵羊杀了来充饥。绵羊吃完了，眼见窗外仍是连绵阴雨，农夫只好把山羊也宰了，一连吃了好几天。可是外头的风雨依然不停，他只好把耕田的牛也杀了。狗看到农夫这样做，赶紧对伙伴们说：“我们快快离开这里吧！主人连平日勤奋工作的牛都不放过，下一个可能就轮到我们的了”。

故事启示录

一个喜怒无常、重利轻义的主管，往往造成公司人员惶惶不安，随时考虑离职，那么也就遑论鞠躬尽瘁，为公司卖力了。

《新编一千零一夜——故事中的管理》

警鉴篇

小心突如其来的“热情”。

诱惑如蛇 方刚无惑

在一个寒冷的星期天早上，牧师向会众说了一个故事，他说得如此令人动容，让我不禁想和你们分享。

“我上大学的第一天就碰到我的室友，他刚好是美国印地安人的后裔。交谈中，他告诉我一个即将迈入成年的土著男孩的故事。”

“这个年轻人为了证明他有资格成为村里成年男子的一员，决定爬上山的顶峰。他穿着鹿皮衫，罩上毯子，就出发了。”

“在一阵费力攀爬之后，他终于到达了顶峰。举目四望时，他说：‘我可以看到整个世界。’”

“就在那时，他听脚底下有声响。往下一瞧，他看见一条响尾蛇。男孩正要倒退时，蛇说话了：“请你不要走，我又冷又饿，请让我躲在你的衬衫里。带我下山’。”

“‘我做不到。’男孩说，“我知道你是什么东西，你是一条响尾蛇，会把我咬死的。’”

“‘不会，我保证。’蛇说，‘求你带我到温暖有食物的地方去。’”

“这个好心的男孩很同情这条蛇，决定帮助它。他把它藏在衬衫里带下山去。”

“到了山谷后，男孩把蛇放回地上。就在这时，蛇猛然向男孩发起攻击，咬了他的手腕。”

“‘你答应过不咬我的。’男孩在断气前说，“为什么要咬我？’”

“‘你知道我是什么东西。’蛇说，“你也很清楚自己在做什么。’”

你下班后不说谎、不骗也不偷。那为什么上班时要做呢？

故事启示录

不要在陷阱口试探你的道德观。我们的道德观 24 小时无时不在，使我们每天都在和诱惑争战。就拿上班时候来说吧，我们可能被诱惑去偷工厂的产品、混水摸鱼、篡改支出收据，或把公司用品带回家等等。我们就像故事中的男孩一样时时面临试探。

处处是陷阱。尤其是在工作上，你可能会为自己的行为找这种借口：“公司负担得起我拿走的东西。”小心不要陷入邪恶的诱惑中。一旦你开始做不该做的事就会欲罢不能。

开口问，你就会得到。如果你需要或家里需要某样工具，只要问一声，大概就可以从同事或公司那里得到协助。没有必要闷声不响的拿走迟早属于你的东西。

事实最有说服力

有一次当阿姆斯特壮机器工厂制造工程经理马尔夫和一位工具推销员走过机器处理部门的时候，这位推销员展开了他的攻势。

“马先生，我的这些碳化切割器是市场上最好的了，它比你手头上的任何一种都要快6倍。”

一位叫瑞奇的机器作业员刚好听到这句话，就问了一个问题。

“先生，你手边有那种切割器吗？”

“当然有。”推销员回答。

“这样吧，你拿一两把过来，我们现在就找一块模板试试。”

于是推销员到车上拿了切割器来，交给瑞奇。瑞奇把它们装上，开始动工。结果不到10分钟，瑞奇就弄断了两支推销员说能“永久使用”的切割器。瑞奇将其余的切割器还给推销员。

“谢了，先生。我们的好像比较好。”瑞奇说，然后回到他

那位推销员，喃喃地对马尔夫道了谢后表示：“我以后会拿更好的产品回来。”

“耐吉球鞋”的名言说得没错：去做就对了（Just do it）。

故事启示录

停止动口，开始动手。马尔夫原本可能和推销员扯上好一阵子。但是他知道多说无益，只有一个办法知道东西到底好不好，那就是实地试试。瑞奇请推销员安装切割器来试试看的办法，省了我们不少时间和金钱。

如果你决定“去做就对了”，请马上动手。立即采取行动，不要等上一两个礼拜才去动手准备。

允许受决策影响的人参与。以这个例子来说，使用切割器的作业员瑞奇实际参与了这件事情，因为他能很快地辨别新产品是否真的可取。

没有隔阂，事就好办得多。因为瑞奇在马尔夫面前无所顾忌，他才能插嘴对此事当机立断。

可以把羊群委托给狼看守吗

一只狼天天在羊群附近徘徊，牧羊人以为它要偷吃羊，就特别提高警觉，一分一秒也不敢放松。可是过了很久，狼始终没有想吃羊的样子，牧羊人就渐渐放松了警戒，不再把狼当作敌人。有一天，牧羊人要到镇上办事，就托狼来看守羊群。狼很高兴，心想机会终于来了，就趁牧羊人不在时饱餐了一顿。牧羊人回来后，不禁大叫道：“我怎么那么笨，竟然把羊交给狼看守呢？”

故事启示录

若把东西托付给贪婪的人，一定会连本带利都失去。

害人之心不可有，但防人之心不可无。

企业经营者若轻信了善谄媚、矫饰的贪婪之士，一旦让其坐大，掌握了权力或金钱，要再想收回，就不容易了。

透过现象看本质

一个准备买驴的人，为试试自己看中的那头驴好不好，就把它带去和自己饲养的一群驴放在一起。结果这头驴不理睬其它的驴，而和一头最好吃懒做的驴作朋友。这个人认为这头驴不够勤快，就送回原卖主处。卖主问他，这种试验是否准确？他回答说：“再准确不过了，从它选择的朋友，就可以看出它的个性来”。

故事启示录

物以类聚。

冷眼观人，冷耳听语，必知入世之身，出世之心。

公司招聘新员工时，可借观察他所结交的朋友，了解他的为人及能力。

珍惜权力

狮子爱上了农夫的女儿，请求农夫将女儿嫁给它。农夫既不忍心把女儿许配给猛兽，又不敢拒绝，就想出了一个方法。当狮子来催促的时候，农夫对它说：“我很愿意将女儿嫁给你，但她很怕你的尖牙利爪，如果你剪掉它们，我女儿立刻与你结婚”。狮子立刻答应了，回去剪掉它的尖牙和利爪。可是如此一来，农夫就不怕狮子了，当狮子再来的时候，农夫就用木棒把它赶走了。

故事启示录

轻易放弃已有的力量是一种不智之举。

一个领导者，切勿轻易放弃自己的实权，否则一旦失去，要再索回，为时已太迟了。

攀附强者 后果堪虞

因为狮子的力量大，而野驴跑得很快，狮子野驴便合作一起狩猎。有了丰收后，狮子把猎物分成三等分，说：“因为我是万兽之王，所以要第一份；我帮你狩猎，所以我要第二份；如果你还不快逃走，第三份就会成为使你丧命的原因了”。

故事启示录

知己知彼，百战百胜。

应走不走，反受掣肘时，反受其乱。

苏秦的连横政策，远交近攻，先并吞最弱国，再并吞次弱国；反之，公司经营，若因为想并占财力微弱的公司而联合比自己财力雄厚的公司，最后通常是得不偿失的。

弱小企业欲与别人合作前必须冷静思考，否则必将成为牺牲品。

预则立 不预则废

在炎热的夏天，蚂蚁们辛勤地在田里来来去去，努力收集大麦和小麦，为准备冬天的食物忙碌着。蜚螂看到了说：“你们何必这么傻呢？趁着现在天气好，一起来玩耍不是很好吗？”蚂蚁什么也没说，依旧努力工作。冬天来了，雨水把蜚螂的食物——牛粪都冲走了。蜚螂找不到东西吃，只好请求蚂蚁分一点食物给他们。蚂蚁说道：“蜚螂啊！现在你后悔了吧！我努力工作的时候，你却只顾享乐，还嘲笑我，如果那时你也一起工作的话，现在就不会挨饿了”。

故事启示录

企业经营，没有经营目标与计划的公司很难成长，不能在景气时厚植实力为不景气预作准备的公司，也很难度过不景气的难关。

小心突如其来的“热情”

蝉停在很高的树上唱歌。树下狐狸想以蝉果腹，于是想出了一个妙计。它故意站在看得到蝉的地方，装出一副非常欣赏蝉的模样，并且赞美蝉的歌喉，希望蝉能下来，好让它一亲芳泽。

蝉对狐狸的态度很感怀疑，就先丢下一片树叶试探。狐狸以为是蝉，立即冲上去，结果扑了空。于是蝉说：“狐狸啊！如果你真以为我会下去，那就错了。因为自从我在狐狸的粪便中看到同伴的翅膀后，我就对狐狸特别谨慎小心了。”

故事启示录

投石问路才能避免踏入险境。若企业经营要和人合资，应先找机会多方了解合作人，冷眼观其行，冷心试其思，才能放心共同合作，否则“出师未捷身先死”，后悔莫及。

世间没有无缘无故的爱，也没有无缘无故的恨。突如其来的“热情”和“赞美”，往往正是狐狸在向你献媚，使你受骗上当。经营管理者在“热情”面前可得要头脑清醒！

《新编一千零一夜——故事中的管理》

抓捕商机篇

兵贵神速，机不可失。

居安思危 见微知著

太阳神赫里奥斯的婚礼定在夏天举行，动物们都热烈地筹划着如何庆祝，青蛙们也都很高兴，但有一只青蛙却忧心忡忡地说：“大难快来了，你们还这么天真？只要一个赫里奥斯就足以使泥沼完全干涸，如果赫里奥斯结婚后生出一个和他一样的儿子，我们的命运该有多悲惨呢？”说着带着家小匆匆逃向深潭大泽去了。

故事启示录

国家大政方针和大市场信息都是经营管理者一日也不可掉以轻心的关注课题。如无审时度势，见微知著的观念，那末，他所领导的企业离寿终正寝就不远了。

磨獠牙 常备不懈

一只山猪在大树旁勤奋地磨獠牙。狐狸看到了，好奇地问它，既没有猎人来追赶，也没有任何危险，为什么要这般用心地磨牙。山猪答道：“你想想看，一旦危险来临，就没时间磨牙了。现在磨利，等到要用的时候就不会慌张了”。

故事启示录

防患于未然的工作是绝对需要的。

平时就注重常备不懈，磨刀擦枪，练兵习武的军队往往能赢得战斗的先机，为胜利打下基础。管理者不可忽视经常性的工作，比如信息的汇集、分析、筛选，不能因为艰巨与麻烦而比竞争对手慢半拍。消防、安全、保安、后勤保障等方面的经常性工作也不可以放松。如果平常沉溺于懒散与侥幸，等出了事情才手忙脚乱地去应付，当然为时就晚了。

精益求精 雷厉风行

又是一个礼拜的开始，员工纷纷回到自己的工作岗位。当他们走向各自的工作岗位时，会看到一个刻意放在显眼位置的行事历，行事历上有一个没有附加任何说明的蓝色打勾记号，激起了员工的好奇心。

到了第二个礼拜，有蓝色打勾记号的海报开始在工厂出现，更令员工好奇。不久，公司的咖啡杯、帽子、便条纸、停车场和其他的东西上，都出现了那个蓝色的记号，令他们摸不着头脑。最后，公司才告诉员工那个蓝色勾代表的意义是“我认为已经完成”。这是阿姆斯壮公司和各部门的新作法——用蓝色勾勾来标示工作清单上已经完成的事项。

这个作风使我们以后对所作的每一个决定，产生迫在眉睫的感觉。“速战速决”的观念过去两年一直靠一个老词在推动：“阿姆斯壮现在就要你与众不同”，如今要推出新词，一定要先培养员工的新鲜感和兴趣才会有效果。这就是为什么我们要利用好奇心和神秘感的道理了。

今天的龟兔赛跑，输的会是乌龟。

故事启示录

记得龟兔赛跑的故事吗？那个故事所要传达的意义是：从容不迫的人会赢得最后胜利。但是今天光靠从容不迫还不行，因为有太多竞争者（兔子）脚步太快了，而且他们再也不会在中途打瞌睡。

不管你做什么，在不逾越公司中心价值的原则下，将它速战速决。当你面对一件事不知如何处理时，只要记得速战速决的原则就知道该怎么做了。

“我认为已经完成”应被每一个人奉为圭臬。很明显的，要实现我们的理念，必须靠每个人奉行速战速决的工作态度，不能有例外。

像故事一样，速战速决的工作理念永远不会过时。我们的社会和科技日新月异。过去产品的改良要花上好几年，现在只需要几个月，将来更可能只要几天。今天我们重视的品质、服务、创新、多样化、企业购并、杠杆购并等目标，终将成为明日黄花。但是速战速决的工作理念永远都是保持竞争力不可或缺的要素。这种理念是永远不会过时的。

不妨自问：“我的作法是否合乎速战速决的原则？”如果别人问你这些问题：“订单交货了吗？”“你能完成这个实验检验吗？”“你什么时候修理这台机器？”“请你回话给这位客户好吗？”你都回答“我认为已经完成”的话，你就得去完成。

运用压倒理论

汤玛斯录用工程师有他独特的一套。他往往拿一个电灯泡给应征者，问他：“这个灯泡能装多少水？”

这个问题的答案可以用两个方法得到。第一个方法是用度量器测量灯泡的各个角度（以灯泡的形状来讲，并不容易）。得到数据以后，再计算灯泡的表面积，整个过程费时 20 分钟。

第二个方法是将灯泡装满水，然后把水倒在量杯里。这样大约只需一分钟。

对于选择第一个方法，根据理论测量的应征者，我们会很有礼貌的谢谢他们辛苦前来，然后恭送他们出门。如果你选择的是第二个方法，你会听到汤玛斯说：“你被录取了！”

既然可以动手，何必猜呢？

故事启示录

试了包准你喜欢。理论、假设和推理鲜少是很精确的。实地动手试不但既快又准，而且有趣。

不要忘记原则：简单而不科学。

将“传统方法”倒过来。一个确保创意的方法是找出解决某项问题的“传统方法”，然后反其道而行就对了。

想雇用创新头脑的人吗？发明一个你自己的“汤玛斯测验”。

明日复明日 百年成蹉跎

如果贵公司最常使用的椅子坏了，你会怎么做？老板的椅子坏了，你会马上修理吗？自己的椅子呢？

但是如果是一名员工的椅子呢？

有一次一名秘书跟财务主管迪克反应：“迪克，女化妆间的马桶座松了。”

“我马上叫人把它修好。”迪克说。然后他依照一般正常的程序，打电话给维修人员请他们去处理。

两个星期以后……

“迪克，你知道吗？那个马桶座还是没修好。”迪克觉得难以置信。他立刻到工程部门取工具，来到女化妆间，在敲过门确定里面没有人以后，他走了进去，穿着一身三件头的正式西装，就趴下来动手修马桶了，因为他决定今天就把这个问题解决！真亏了迪克。

身为领导者的你是受人服务呢，还是为人服务？

故事启示录

以身作则效果大。我相信现在“长春门”的每一位经理人都了解到照顾员工的重要性；一个西装笔挺的财务主管亲自修马桶座，强而有力的传达了这个消息。

培养迫切感。迪克放下手边工作，立刻去修理马桶的行为，以身作则地说明了什么是“马上行动”。他并没有因为太忙或穿着一身好西装而将此事拖延。

真正的领导人会用心听。留意并用心倾听（真正的去听）是一个成功领导人的重要特质。迪克听了秘书的抱怨，而且十分重视。记得吗？问题是出自女化妆室，那对迪克本人来说没有什么切身的影晌，因为他使用的是男厕。但是迪克关心员工，所以他会注意倾听，解决问题，即使小问题也不忽略。

《新编一千零一夜——故事中的管理》

策划生产营销篇

谋定而后动。

谋定而后动

两只青蛙住在池塘里，但每当夏天来临时，池塘的水就会干涸，它们不得不去另觅新居。有一次，两只青蛙看到一个很深的水井。其中一只对伙伴说：“喂，我们住到这个水井里吧，这里的水好多哦！”对方回答说：“万一这里的水干涸了，我们又怎能上来呢？”

故事启示录

事前缜密思考，确定无害后再放手实行。

谋定而后动，才能免骑虎难下之患。

常有人个性莽撞，在公司稍有困难时，急着挣扎，而胡乱投资，病急乱投药，结果不仅徒劳无功，还不得全身而返。因此，事事要谋定而后动，才能有成。

盲目仿效 适得其反

狐狸看到一条蛇在树下睡得很安稳，非常羡慕，就希望自己也能像蛇一样，有那么长及那么光滑柔软的身体。它因而用力把自己的身体拉长，却因用力过度，身体断裂分成两半。

故事启示录

企业结构，本身各有其独自的特性，若硬要模仿其他公司。可能画虎不成反类犬。同样地，若企业经营刚起步，筚路蓝缕，便想和大型企业一较长短而大肆扩充、盲目投资，必会管理混乱而导致经营失败。

客户也能解难题

我们的采购部经理杰利和其他经理人一样，常常被要求想一些点子来降低成本。但是，公司同时又这样训诫员工：“要尽量省钱，但不能因此破坏和卖主之间的关系。”我们希望把卖主当作合伙人一样，所以从来不会因价钱而去迁就最低标的卖主。

他在大厅里放了一张桌子，上面摆满了我们梦想完成的产品图样。那些东西为一些无法克服的问题，所以至今尚未问世。问题可能出在我们还没有办法使产品到达预期的水准，也可能是我们还在为增添产品的特色而苦恼，再不然就是成本太高了。于是我们只好寄望卖主，希望他们在造访本公司的时候，能够顺手带一张图样回去研究，等到他们有办法克服问题时，就会主动打电话和我们联络。

我们还没有听说过任何一家公司的采购部门用这种方法来向卖主传递资料。通常卖主必须先要求拿一份他们可以投标的产品清单，然后才看图样。但是用我们这种方法，卖主只要花一点取图样的时间就可以了。

如果自己没有答案，找个有办法的人帮你解决——即使是公司以外的人，请善加利用他们的专才。

故事启示录

“我们把卖主视为合伙人”不是又一句生意上的口头禅，而是一个经营理念。时时利用卖主这个资源来帮助你解决问题。

表现创意有各种形式。可以是新产品，也可以是一个妙点子，每一个部门都可以制造一点创意。

合伙人的观念是双向的。如果你想利用卖主的资源，就不要让他们觉得你处处想占他们的便宜。因为这样一来，他们就会把时间花在解决别人的问题上了。

不光只是为了钱。虽然我们希望成本愈低愈好，但那不是我们找上卖主的唯一理由。有时我们会请他们帮忙改善产品品质，增加产品的特色，或是使我们的交货速度更快。

物尽其用 低消耗 高产出

“阿姆斯壮机器工厂”的品管部经理霍伯从不将产品随意报废，他不喜欢看到一个零件只是因做得不好就丢掉。这点霍伯并不特别，因为我们所有的经理都对我们仅仅 0.2% 的报废率深感骄傲。为了维持这种水准，报废率一直是我們每星期四生产会议上的一项议题。

但是在前不久的会议上，霍伯却有点沮丧。

“你们知道昨天我在报废箱里看到什么吗？”他说：“一个上面有钻孔超出正常量 3 倍的铸品。我们的技师怎么会有这种失误？”

机器部门的工头道格有根充分的理由。

“我们的新机器可以利用电脑来调整钻孔的位置，但是你知道，旧机器没办法这样做。所以放进旧机器的第一块铸品通常是测试用的，用来调整钻孔的位置和大小。”道格回答。

“但是测试之后，我们并没有把它丢掉，我们还用它来调整其他旧机器。这就是为什么会看到那么多钻孔的原因。”

霍伯对这项答复十分满意。

改革有的时候只是以更有效率的新方法来执行一项旧工作。人要不断地学习新东西。

故事启示录

每个人都能改革。你不需要创造出一个新的产品部门来开发新产品。每一个人都有能力想点新花样，把构想付诸实行。

和别人分享。创新的点子要付诸行动才有价值，新构想也要让别人知道才有意义。你可以和同事分享你的主意，或将它贴在布告栏上，甚至用故事的形态和别人分享。

不浪费就不虞匮乏。你正想要丢掉什么东西吗？有没有办法将它（1）挽回（2）再用一次（3）挪为他用（4）回收再生？这样会使你更快得到回馈。动动脑筋看看有没有什么既省钱又能开发新产品的的新方法。

成本分析 追根究底

“追根究底”是王永庆经营企业成功的秘诀。他曾说：“经营管理，成本分析，要追根究底，分析要到最后一点，我们台塑就靠这一点吃饭。”

最能展现这王永庆“追根究底”的精神，莫过于中外驰名的台塑“午餐会报”。

为了追踪、考核台塑各有关事业单位，以了解命令的贯彻情况，并考验各单位主管与幕僚的能力，由台塑总管理处总经理室定期安排“午餐会报”。

从1973年开始，王永庆都会利用中午饭的时间，以便餐方式（便当或面食）轮流招待各事业单位的主管。这不但是追踪、考核以及能力的考验，而且也是主管与幕僚之间重要的沟通场所。

会报通常以各事业单位经营状况或是遭遇的管理难题为主。每次参加的人数约三四十人，时间约两小时。其他制度的建立、投资案或经营改善提案，也常在会报中讨论。

台塑每一事业单位都有轮到的机会。轮到报告者，总管

挖潜利废 “芝麻，开门！”

我们的可用空间愈来愈少，于是有人开始谈论公司需要一间新的仓库，甚至另一栋办公大楼。我当然不反对这个主意，只要我们确实需要更多空间。但是我就是无法肯定。

我决定找出问题的答案，而且从地下室开始着手，因为我知道那里放有自 50 年代起使用过的办公设备，还有 100 多个档案柜。当我过滤档案夹时，我发现里面有 20 年代的退税单、每一张薪水支票的影本和 30 年前的发票。于是我要我的执行秘书负责监督一批人员清理地下室。结果在整个工作完成以前，一半的地下室已经空出来了。

接着我开始过滤各部门，发现到处都是布满灰尘、靠在墙上的折叠椅，还有我们早已废弃多时的构想模型。

我足足花了两天的时间走访各部门，说服他们清理掉部门里没有用的废物。但是因为过去管理阶层一直希望员工尽量将东西保存下来，将它们放在办公室或仓库里，所以我现在必须设法改变这个不复正确的观念。

后来协理杰力想出一个妙法来推行我的新理念。“如果每个人对东西有不同的价值观，我们何不要求员工在他们自己的办公里贮存一样他们想保留的东西？一旦要动用自己的空间，员工自然会觉得理清所有他觉得“必须”要保留下来的东西的重要性有多高。

任务进行得很成功。第二天结束前，我们已经腾出让每个部门满意的空間了。

空间是一项很宝贵的资源，不容浪费。

故事启示录

这值得花一个总裁的时间吗？难道一家公司的老板没有更重要的事吗？话是不错，但是我的“大扫除”替我们省下了一栋 20 万美元的仓库——能让我在 48 小时内省下这么多钱的事还真不多。

不确定的话，就扔了。最好的法则是：如果一年来你都不曾用过的一样东西，大概就没有保存它的必要了。把它扔了，或是卖了（如果它还有超过 500 美元的价值）。

不断地清除。虽然我们在两天内解决了空间不够的问题，但是除非每个人都了解为什么不断清除废物的原因，否则 5 到 10 年内，废物又会多到让我们忍无可忍。

抓老鼠。大多数的人在工作上都是像一支堆积鼠（packrat，北美产的狐尾大林鼠，有在窝中贮藏东西的习性），他们想保留废物的动机往往是出自一种自私的想法（“有一天我会再需要它”或是“我花了很多时间才作出来的，我不会把它丢掉”）。我们必须将眼光放在超越部门的公司利益上。大家都知道阿姆斯特壮需要更多的空间，而得到这个空间的代价是一栋很贵的新大楼。这时每个人不妨自问：“堆在我这里的废物真的值这么多钱吗？”

利润分享 成功秘诀

名闻遐迩的日本 YKK 拉链公司是由吉田忠雄所创立，他意外地接下别人的倒店，而后发展至 43 家拉链厂，遍及世界 40 个国家，年营业额高达 5000 多亿日元，资产变达 8000 多亿日元。

吉田忠雄成功的秘诀何在呢？究其原因，就在提倡“五起哲学”与实施“三分共享制度”。

何谓“五起哲学”呢？那就是：一起工作、一起学习、一起高兴、一起伤心、一起牺牲等五起；换言之，有饭一起吃，有银子一起分，有难一起担。

至于“三分共享制度”，则必须先介绍“三方各损一两”的故事。

这个故事是说，有一个憨厚的老实人捡到了三两银子，他按址送回给失主，不料失主坚拒不收，而老实人也坚持不要，两人互相推辞而成僵局。

后来，只好闹到法官处，最妙的是，法官自掏了一两银子，加上原来三两成四两，而后以裁决两人各得二两而结案。

就这样，法官、失主与老实人各损失了一两，但圆满解决了难题，这就是有名“三方各损一两”的故事。

吉田忠雄把“三方各损一两”的原理运用在企业经营上，创造了“三分共享制度”。他把公司当做法官，员工为失主，而消费者则是老实人。

吉田首先推行工厂的自动化与合理化，以降低生产成本。于是，单一产品的成本由 100 元降为 70 元。然后，他就把这多出的 30 元分成三等份，由公司（法官）、员工（失主）与消费者（老实人）共享。

换言之，他把利润让员工与消费者分享之外（员工每年固定分红 80%），其余的 1/3 拿来改善公司的经营，借此又创造第二回合的利润来分享。

这就是 YKK 成长与成功的秘诀。

故事启示录

满意的顾客就是企业最好的宣传员。

消费者、员工、企业三方分享利润能不断改善企业的经营，还能创造一个利益分享的良性循环。

促销点子 贵在新实

我们都不希望别人忘记我们或是我们所促销的东西。以此为题，我要和读者分享我们最近所做的三件令人永志不忘的趣事。

当我们最初推出一种叫“银块”、大小约一块钱银币的散热器之初，我将一堆这种零件漆成各种颜色，然后系上小钩钩，在圣诞节的前一个月分送给业务人员。上面还附了张小纸条告诉他们，这些小东西会是很好的圣诞饰品。这样做的目的，是希望当他们子女看到挂在圣诞树上的小“银块”时，会好奇地问：“爸爸，那是什么？”以提醒我们的员工当天不要忘了推销“银块”。

我对我新设计出来的升降机阀门感到很兴奋，但是又担心员工不会把这项产品放在心上。因为每一个阀门有 280 磅重，所以必须把它们储存在一个远离公司的仓库里。这样一来就应了一句话：“眼不见，心不念”。不过为了确保这种事不会发生，我把第一个重达 280 磅的升降机阀门放在业务经理雷伊的办公室正中央。我告诉他，那个阀门必须留在现在的位置，一直到公司卖出 50 个阀门为止。他们果然不敢怠慢，创下了最快的阀门销售速度！

促销我们新的加热器时我也曾遇上一些麻烦。夏天时，没有需要暖气，员工自然就不会卖力去促销。冬天呢？当业务员出去拜访客户，又因为习惯关系，总是忘了提到加热器。

为了解决这个问题，我寄了两张明信片出去。在冷天来临的前两个月，我寄出第一张明信片，上面有个加热器戴着太阳眼镜和软帽躺在海滩毛巾上，旁边则有一个身穿比基尼泳装的年轻美女。卡片的背面写着：“我正在享受我的夏日假期，但是希望不久就会再回到城里和你们相见。勿忘我！”最后签上“加热器先生”敬上。

几个星期以后，我们的业务员收到第二张明信片。这回加热器先生穿了一件外套。它带了什么话呢？“我就要回来了。冬天即将来临，我已经做好准备。打个电话给我吧！”

两张卡片果然制造了很大的吸引力，生意也更兴隆。

如果别人不取笑你的点子，就表示你还不够创新。

如果没有人质疑（嘲笑）你的点子，就表示你做得太保守了。

故事启示录

特别的東西引人注意。不是所有的业务员都会花时间去读一张提醒他们卖加热器的字条，但是每个人都有时间看明信片。

如果你还不放心……想一想电话、电视或飞机的发明。最初人们对一个“会飞的机器”反应是一阵哄堂大笑。就算你错了，那又如何？为了鼓励“快速的失败”和“小规模尝试”，我们必须讲出、甚至取笑自己的失败。因为这是告诉别人“试试无妨”的最好方法。

一图胜千言 一卷敌万语

我偶尔会在堆满帐单和宣传单的信箱里发现一些有趣的东西。举例来说，一月时我就在信箱里面发现了一卷录像带。

放到录像机里没多久，我就查觉到这卷录像带并非出自专业人士之手。上面没有标题，声音忽大忽小，颜色则变得愈来愈模糊，但是好奇心驱使我继续看下去。

原来这卷带子介绍的是一种工具，可以很轻易地用来装卸本公司散热器的阀门零件。影片里那位动手装卸的演员是12岁的德瑞。而导演呢？正是他那引以为傲的父亲亚蒙，是亚蒙发明了那个类似两端有6角头扳手的工具。

这卷带子的用意很简单。亚蒙想要让看的人知道，用他的新工具可以很容易地装卸我们称为“银块”的阀门零件——就连一个12岁的小孩都会。

亚蒙发明了一个绝妙的促销工具，使我们的业务员再度出击。而且由于这个绝招，德瑞成为阿姆斯壮公司的一员。我支付给德瑞的第一份薪水就是他演出那卷录像带的片酬（美金5元）。至于亚蒙，我则颁给他一条紫色缓带，封他为当年度第一位创意导演，他的创意确实值得嘉奖。

如果一张图片胜过千言，一卷录像带也许敌过万语。你如何利用今天的科技来吸引人们的注意力呢？

故事启示录

一旦抓住了他们的注意力……什么都有可能。

创意不必贵。贵的不一定就好。制作那卷录像带会花多少钱？绝对媲美不了传言中好莱坞拍“魔鬼终结者第二集”（Terminator）所花的9500万美元的成本，但是他成功地表达了他的意念：新工具有效又好用。

奖励创意……如果你想要实现它的话。5块美金和紫色缓带告诉亚蒙和他的儿子，以及其他知道这件事的人，阿姆斯壮是很看重创意的。

眼见为信。我们可以长篇大论地告诉别人安装和修理“银块”有多么容易，但是亚蒙想出了一个真正具说服力的方法。

整体产品线纵向发展

以生产“福寿牌”饲料闻名台湾的洽发实业公司，其董事长洪炳煌酷爱大象。

他汇集了 200 多件各式各样的大象模型，并发展出一套大象的经营哲学：稳健踏实，专业经营。这一套经营哲学，是他历经失败的教训后，深刻体悟出来的。

从洪炳煌的父亲洪不于 1920 年开始，洪家从事沙拉油、饲料与麦片的生意，已有 67 年的历史。洪炳煌曾经在 1980 年经营过与饲料无关的行业——百货公司。

当时他认为经营百货公司轻而易举——进货与销货而已，其实不然，经营了两年亏了不少钱。最后在经营管理顾问师的建议之下，在 1983 年初，壮士断腕，结束了营业。

事后，洪炳煌对员工说：“福寿新百货给了我们一个教训，我们不懂的行业，不要以为很简单，把饲料做好，已经不简单了。”

从经营百货业的失败教训里，洪炳煌体悟出“稳健踏实、专业经营”的大象哲学。于是，他坚守“整体产品线纵向发展”的原则，从油脂到饲料与麦片，再由饲料的实验到水产与畜牧。离开这条产品线之外的其它行业，他绝不再投入。

洪炳煌说：“专业的经营，才能有好的产品，才能赢得客户的信心。就像大象一样，每跨出一步。总是那么稳健踏实，企业经营应该如此。”

目前，福寿牌饲料销路稳定，在同行业市场中占有 15%，洪炳煌顺理成章地成为饲料业的少数领导者之一。

故事启示录

企业经营就像大象一样，每跨出一步，都必须稳健踏实。

经营者好像高空走索，随时都有摔死的可能；所以他应该确实地评估自己的能力，看清方向！

定位策略

定位，就是给产品找一个最有利的位罝，而后在此位罝上从事产品的行销活动。美国艾维斯（AVis）租车公司的“老二”

（No.2）定位与七喜汽水（7.up）的“非可乐”（un-cola）定位，至今仍是脍炙人口的经典作品。

“定位”这个名词于1971年出现在《广告时代》（Advertising Age）杂志上。如今，行销专家都在谈定位，然而其定义却人言人殊。

广告大师大卫·欧格威（David Ogilvy）说：“定位就是决定一个产品的主要功用，以及供哪一类人来使用。”

1959年，欧格威给多芬（DOVE）香皂定位，他认为多芬香皂可定位为工人用的香皂，亦可定位为干性皮肤女性专用香皂。结果他选择了后者，30几年后，多芬“于性皮肤女性专用香皂”的定位，仍在发挥功效。

从行销的观念而言，只有能满足消费者某种需要的东西，才能称之为产品，否则只是废物。基于此，最好的产品，不一定就卖得出去，只有能满足消费者需要的产品，才能顺利地卖出去。

然而，消费者的需要，依年龄、性别、收入、职业、性格、教育程度、居住地区等因素，会有很大差异。因此，必须就上述因素进行市场分类，然后从中选择某一类别为目标市场，再把产品设计得能满足此类目标的市场需要。这就是“定位”。

故事启示录

产品在定位时，产品本身没有改变，改变的只是品牌、包装以及价格，从而能够在消费者心目中建立一个更有利的地位。

给产品找一个最有利的位罝。

低成本竞争优势

航运巨子张荣发经营长荣海运成功的秘诀，就是采用低成本竞争优势。

就海运公司的经营而言，船期准时与货物安全送达乃顾客最重视的两项服务，由于大家都采用货柜轮运输，所以彼此服务的优劣差别有限。胜负的关键就在于谁能降低成本。

张荣发从下列三方面降低成本：

一、节省燃油

在订制货柜轮之初，张荣发要求造船公司全部装上柴油引擎。当时大家都觉得很奇怪，别人都装汽油引擎，为何只有他要求不同呢？

事情证明张荣发眼光独到。1970 年全球发生两次石油危机，油价暴涨，但柴油涨幅较低。使用柴油引擎的长荣货柜轮运费比其他货柜轮节省了二至三成。

二、节省人力

长荣所采用的 L 型货轮，有 2.8 万多吨，平均船龄 4 年 8 个月，可装得下 1800 个 20 尺的货柜。

在电脑有效控制之下，每条 L 型货柜轮，只需要 17 名船员。而竞争者的同型船则要用到 25 名船员。长荣比竞争者少了 8 个人。

三、节省靠港费

每条货柜轮每天的靠港费是 2 万美金。换言之，多停靠一天公司就损失 2 万美金，货柜轮以两个月一航次来计算，一年损失 6 天，60 条船就损失 360 天，合计是 720 万美金。

为了节省靠港费，长荣对靠岸的时间控制得非常严格，经常有晚上 11 点进港，次日大早 4 点就离港的记录。

故事启示录

企业的竞争优势有两种，一种是差异化优势，一种是低成本优势。前者是指以相同的成本，提供比竞争者更高的顾客价值；后者是指以更低的作业成本，提供与竞争者相同的顾客价值。后者容易被忽视，但是它竞争潜力更大，所以更应当重视它，运用它。

《新编一千零一夜——故事中的管理》

涵养表率篇

疾目千里。

海纳百川 求同存异

任何企业或组织大概可分为两类人。一种是任劳任怨、负责尽职的人，另一种是满腹牢骚、得过且过的人。

企业经营者通常会对第一种人欣赏而重用，对第二种人轻视而头痛，甚至因为他们整天发牢骚而觉得“把这些没用的家伙开除算了”。

曾任本田公司副总经理的西田通弘反对把这些人开除。他认为，在一个企业里经常会有7%的异议分子，假如把这7%的人开除，剩余部分又会产生7%的异议分子，如此循环下去，该企业不就解组了吗？

针对这个问题，西田通弘主张企业的经营者应向大自然的生态平衡多学习。

他举大自然的森林为例来说明。森林并非整整齐齐只栽种一种树木，一座茂密完整的森林必定包括：五六十公尺高的挺拔大树、三十公尺左右的次高树木、一二十公尺的低矮的树木以及杂草等。假如只栽种挺拔的大树，把矮树与杂草全都铲除的话，留下来的大树就会逐渐衰弱，最后枯黄死亡。

西田通弘说：“把不合己意的异议分子开除的话，就像在森林里铲除矮树与杂草一样，最后企业会完蛋。”

他认为上上之策是：一方面容忍；一方面要尽力把不满情绪减至最小程度。

本田公司容忍异己并非从西田通弘才开始。该公司创办人本田宗一郎与部属间有关汽车引擎水冷与气冷之争，早已为公司容忍异己立下了典范。

1965年至1970年间，针对汽车引擎，本田宗一郎主张气冷，而久米是志、河岛喜好、杉浦英男等部属坚持水冷，双方面临摊牌边缘，最后本田宗一郎让步，而主张水冷的“异议分子”非但在1971年研发出第一个通过废气管制基准的CVCC引擎，而且他们后来先后被擢升为社长。

故事启示录

留意你看不顺眼的人，他可能是个人才。

忠言逆耳。面临牢骚满腹的部属，应当想想他们这牢骚是为什么？——是为了个人私利还是为了企业发展？

洗耳恭听 有容乃大

电控部的人很惊讶，身为销售经理的比尔竟然要将一个已作废的部件重新加装在该部门新开发的鱼测器上。

比尔很清楚电控部一向以推出最新、最尖端产品的策略攻占市场。尽管如此，他还是要求在新的鱼测器上加装一个“闪光显示”的功能。事实上，我们已经有的电脑回路系统不仅可以辨别鱼，还可以将鱼的可能大小显示出来，结果闪光技术因为落伍而被淘汰了。毕竟，有了一个能表示位置和大小

的鱼测器，谁还要一个在鱼靠近时才会闪光的东西？

“有，我们的一些老客户。”比尔说。

“一些老渔民对较先进的鱼测器还不能接受，”他说：“他们不喜欢高科技，他们要的只是一个容易读取的鱼测器。”

虽然没有人赞同比尔的话，在他的坚持下，大家还是同意重新加装闪光器，结果客户后来向我们反应，闪光是这项产品让他们最喜欢的特色，也正因如此，销售状况奇佳。

想知道人们需要什么，就开口问，而且必须洗耳恭听。

故事启示录

倾听，倾听，倾听。如果你没有时间和客户直接接触（就我个人的经验而言，我不能理解为什么？），听听成天和客户打交道的业务员怎么说；你的客户和业务员对需求十分清楚，千万不要妄自猜测。

这个特色有必要吗？科技是件了不起的东西，但是仅仅因为有了最新的发明，并不表示客户就会喜欢。

旧变新。重新推出一项旧有的功能或作风，可以让你在同业中与众不同。旧口味的可口可乐重新上市时，就曾掀起过一阵旋风。

知错能改 善莫大焉

我们位于佛罗里达州米顿市的阿姆斯壮探索公司接了一张高难度的铜圈生产订单，其中牵涉到很复杂的焊接技术。

结果完工以后，很明显的，品质并没有达到我们预期的标准——我们知道焊接点迟早会裂开。

我们的总工头查格认为这个问题有两种解决方法。第一，将这些铜圈报废，重新来过，但是这样做光材料就要损失 2000 美元，外加人工。另一个作法是把不良的焊接点磨掉，做补救的工作。但是因为查格必须到机场来接我，他就把这件事交给他的手下工头来决定。

在查格和我到达工厂之前，工头和焊接工解释已经决定将产品报废，重新来过了。

“这个问题是我的错。”查格当着属下的面对我说：“依照过去的经验，我早就知道焊接铜非常困难，但我并没有花足够的时间向工头或焊接工交待清楚该怎么做。”

查格估计，如果把报废的铜圈卖掉，我们大约可以拿回 300 美元。他决定用这 300 元开一个派对来庆祝，因为他知道其他员工会从这件事中得到教训。从那天起，他在开始一件新工作之前，一定会让每个人都了解该做的事。员工也体会到，每个人都会犯错，即使是上司也不例外。

有两个决定使我为查格的行为感到骄傲。首先他当着同事和老板（我）的面勇于承担错误，而且决定为发现这个错误庆祝一番。这是一个领导人以身作则的好例子。

领导人承认失败需要很大的勇气。

故事启示录

公开庆祝你的错误。眼见为信。拿查格来说，如果领导人以行动显示失败的正面意义（尤其这个失败能使人记取教训），员工的创造力就会得到鼓舞。如果上司能承认错误，部属面对难题时就会勇于一试。因为一个好办法如果失败了，上司也不会冒火，毕竟他也曾经失败过。

肯定失败并不代表肯定、甚至容许草率。失败只有在能使人从中学习，观念能因此得到迅速修正时，才有价值。

光失败还不够，必须大大的失败。这是汤姆·毕德士说的：风险愈大，收获得就会愈大。

身教重于言教

前日本经联会会长土光敏夫，今年 89 岁，他是一位地位崇高、受人尊敬的企业家。

土光敏夫在 1965 年曾出任东芝电器社长。当时的东芝人才济济，但由于组织太庞大，层次过多，管理不善，员工松散，导致公司效益低落。

土光接掌之后，立刻提出了“一般员工要比以前多用 3 倍的脑，董事则要 10 倍，我本人则有过之而无不及”的口号，来重振东芝。

他的口头禅是“以身作则最具说服力”。他每天提早半小时上班，并空出上午七点半至八点半的一小时，欢迎员工与他一起动脑，共同来讨论公司的问题。

土光为了杜绝浪费，还借着一次参观的机会里，给东芝的董事上了一课。

有一天，东芝的一位董事想参观一艘名叫“出光丸”的巨型油轮。由于土光已去看过 9 次，所以事先说好由他带路。

那一天是假日，他们约好在“樱木町”车站的门口会合。土光准时到达，董事乘公司的车随后赶到。

董事说“社长先生，抱歉让您久等了。我看我们就搭您的车前往参观吧！”董事以为土光也是乘公司的专车来的。

土光面无表情地说：“我并没乘公司的轿车，我们去搭电车吧！”

董事当场愣住了，羞愧得无地自容。

原来土光为了杜绝浪费，使公司合理化，乃以身作则搭电车，给那位浑浑噩噩的董事上了一课。

这件事立刻传遍整个公司，上上下下立刻心生警惕，不敢再随意浪费公司的物品。由于土光以身作则公司上下经过点点滴滴的努力，东芝的情况乃逐渐好转。

故事启示录

“身作为一名主管，要比员工付出加倍的努力和心血，以身作则，激励士气。”

身不正何以正人

斜着走路的螃蟹妈妈告诉正在学走路的螃蟹儿子：“不可以斜着走路，不可以让肚子在岩石上摩擦。”螃蟹儿子回答说：“妈妈，在你教导我之前，请先做个示范给我看，我会好好学习的。”

故事启示录

自己先做得正确，然后才有资格要求别人。

管理者首先要严于律己，廉洁奉公。自身的表率作用最具有说服力和管束力。如果管理者委琐淫邪，稀稀拉拉，处处不能刚正垂范，那么，他就不能言出法随，管理语言就十分苍白无力了。

居高位更应自重

在一次百兽舞会中，猴子因为舞跳得很好，被推举为王。一只狐狸很嫉妒，看到猎人设的陷阱里有一块肉，就说找到了宝物，但不愿独占，要献给国王，力劝猴子去拿那块肉。猴子听了很欢喜地走了过去，结果掉入陷阱，很生气他说：“你为什么要骗我？”狐狸说：“啊！猴子先生，像你这么愚蠢，怎么能当百兽之王呢？”

故事启示录

不假思索便伸手索惠的人，注定会失败。

居高位若竿牍无节、名根不除，便易随入尘情。

勿以为得势而生贪婪，或天下人都应归顺，将所有的好处留给自己。在公司里，若当上主管，应分辨什么是应得的，什么是不应得的，不可来者不拒，予人危害之机。

胆识德才——企业家的脊梁

医生问病人什么地方不舒服。病人说：“一直在出汗。”医生回答说：“这样很好，没关系。”第二天，病人又来了，医生问：“今天觉得怎样？”病人说：“冷得全身发抖。”“这样也很好！”医生说。

第三天病人再去时，告诉医生下痢了。“这样也很好。”医生说完，就请他回去了。

回家后，病人的亲戚来探望，问他情形怎么样，病人回答说：“我因为很好的缘故，现在已经不行了。”

故事启示录

老板凡事 OK，终会搞得公司沉痾难治。有些公司老板为了表示无为而治，把责任交给属下，但是碰到属下无法决定，请老板裁决时，皆批以“可”，如此属下必会生怠惰之心，公司又怎能有进步与发展！

不学无术，浑浑噩噩，不懂行，不察人的老板不如早点收摊。否则，等着他的命运就是全军覆没，血本无归！

《管理精英文库》总目

1. 中国商训——传统生意经.....田向东编著
2. 公司革命——股份制企业的组建与管理.....甘华鸣编著
3. 至尊制度——成功企业规章制度典范.....李军编著
4. 至尊表格——成功企业经典管理表格.....卢建成编著
5. 管理超市——最新企业管理方法 108.....孙剑华编著
6. 拍板——企业领导决策方法.....金宁编著
7. 统御——管理控制的理论与实践.....史斌编著
8. 复眼——企业管理信息系统.....殷浩强编著
9. 释放能量——企业人力资源管理.....李玲珺编著
10. 大动脉——企业人事管理基础.....孙宝国编著
11. 艳阳半边天——女职员管理艺术.....易季鹃编著
12. 有话好说——管理沟通艺术.....樊景丽编著
13. 大管家——企业总务管理.....王培编著
14. 把握金脉——企业财务管理.....朱梅红编著
15. 稽核与控制——企业审计手册.....宋杰编著
16. 金算盘——经理人会计.....李莉编著
17. 盈亏晴雨计——财务报表阅读指南.....左伊编著
18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册.....卫文编著
19. 飞钱——企业票据管理手册.....时闵南编著
20. 明察秋毫——现代查帐手册.....胥惠媛编著
21. 财会革命——会计电算化.....郑朝英编著
22. 无敌保险箱——会计错弊防范手册.....刘宗沛编著
23. 企业航图——高效办公室管理.....廖普祥编著
24. 成功有约——高效会议手册.....马建国编著
25. 世纪护照——经理人电脑学习手册.....梁通才编著
26. 手法革命——管理者工作效率手册.....李子英编著
27. 流金岁月——时间管理艺术.....王林编著
28. 文案高手——企业常用文书范本.....张红编著
29. 秩序与高效——生产与作业管理.....赵小辉编著
30. 生命线——质量管理手册.....刘晓莉编著
31. 市场直通车——ISO9000 系列操作指南.....唐敏编著
32. 决胜千里——市场营销战略与战术.....宋均编著
33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测.....郭国庆编著
34. STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位.....黄建军编著
35. 百川入海——分销渠道决策.....张红侠编著
36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务.....刘慧珠编著
37. 纵横四海——国际市场营销指南.....蒋维静编著
38. 点石成金——企业广告实务.....韩欣编著
39. 卖手——冠军推销手册.....赵月华编著
40. 掏心战略——市场购买行为分析.....郭少丽编著
41. 干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术.....戴超编著
42. 尖兵——门市经理手册.....浦洁编著

43. 商业担保——信用证 ABC.....翁芹编著
44. 翻云覆雨——股市赢家战略.....罗锐韧编著
45. 因形造势——股市明星风采录.....何斌编著
46. 分享与分担——员工入股理论与实践.....贾润莲编著
47. 商战护身符——企业法律实务指南.....杨小燕编著
48. 神圣职责——企业依法纳税指南.....邓益志编著
49. 匠心独运——企业权益与合法避税.....刘洁编著
50. 签约助手——常用合同参考样本.....唐涛编著
51. 帮你订合同——企业签约实务.....梅燕编著
52. 钱生钱——企业金融手册.....葛长银编著
53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力...李佩兰编著
54. 斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧...韩红旗编著
55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的识别与防范刘宝万编著
56. 以人为本——企业劳动保护.....罗宁编著
57. 名牌与金牌——商标管理实务.....陈平编著
58. 高位竞争——企业形象管理艺术.....赵向标编著
59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝.....孙秀梅编著
60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治.....潘小玲编著
61. 魔道斗法——成功讨债技巧.....李玮编著
62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决.....翟胜民编著
63. 永远的教训——企业经营失败经典案例.....李维平编著
64. 管理导航——企业目标管理手册.....卫虎娃编著
65. 浴火重生——企业的破产、收购与兼并.....钟鸣编著
66. 开辟主航道——企业经营战略的制订与决策.....李永平编著
67. 科学决策的工具——管理经济学.....姜东编著
68. 团队组织与运转——组织行为学.....莫莉编著
69. 点燃心火——员工激励手册.....昌文彬编著
70. 纵横捭阖——一哈佛谈判术.....张丽编著
71. 滴水不漏——经理人记事本活用术.....程冶冰编著
72. 和谐与冲突——儒学与现代管理.....欧阳逸编著
73. 孙子商法——孙子兵法与商战谋略.....姜瑞清编著
74. 商用兵法——管理实战韬略.....周辉编著
75. 新编一千零一夜——故事中的管理.....朱大明编著
76. 商用《春秋》——西方管理理论与方法.....杨文士编著
77. 商用战典——西方兵法与经营谋略.....姬仲鸣编著
78. 商用论语——管理大师经典语录.....李春华编著
79. 神奇的 PR——商用公关手册.....赵向标编著
80. 樱花与剑——日本商业智慧.....周辉编著
81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式.....夏维德编著
82. 世界的本田——本田公司成功之路.....李亚龙编著
83. M 的奇迹——麦当劳商法.....杨晖军编著
84. 经营之神——松下幸之助商法.....周侃编著
85. 金钱魔杖——现代犹太商法.....明起伟编著
86. 放飞的龙——海外华侨成功商法.....郑富英编著

87. 蛟龙出水——台湾成功企业管理模式.....南国昌编著
88. 完美人生——管理者身体健康手册.....侯章良编著
89. 精英风采——管理者形象设计手册.....南兆旭编著
90. 会当凌绝顶——成功领导典范.....吴岩编著
91. 超越巅峰——管理精英行为典范.....胡国红编著
92. 一代天骄——世界著名企业家成功典范.....尹宝虎编著
93. 强者风采——现代商用礼仪.....杨晓静编著
94. 心灵之光——经理人心理健康指南.....王桂香编著
95. 讨厌的上司——管理者反省手册.....张红慧编著
96. 新官上任——新任经理人工作指南.....王福奎编著
97. 长袖善舞——管理者人际关系谋略.....郭瑞莲编著
98. 一诺千金——管理者的语言艺术.....李亚萍编著
99. 漫步地球村——管理者国际交往手册.....梁桂宽编著
100. 路路通——企业办证指南.....孙建汉编著

