

企业楷模

每周加油站,是针对季度和月度没有意向客户的业务人员而设定的,而且是相对较老的员工。

■ 陈震

每个季度后期,或者每个年末,如果检查业务工作时觉得不够理想,我就会给员工举办特训班——每周加油站。

每周加油站,是针对季度和月度没有意向客户的业务人员而设定的,而且是相对较老的员工。所谓意向客户,就是对我们产品有购买意向的人。有的业务员活动了一个月甚至整个季度,连一个意向客户都没有。为什么没有?这是很奇怪的一件事情。

我比较看重人均产量,所以每周加油站的训练目的也很简单,就是培养业务人员深挖客户的能力。如果这种能力不够强,就需要做客户分析,做沙盘演练。

“每周加油站”打造业务精英



比如,一个业务员扮演客户,另一个业务员来跟他交流,把销售过程中的所有情景都模拟一下。我们是怎么跟客户交流的?客户是怎么回答的?当客户问到一些疑难问题,或者刁钻问题时,我们是怎么解答的?

这种分析和演练很锻炼人:第一,锻

炼业务人员排除异议的能力;第二,锻炼业务人员的销售敏锐度。很多业务人员销售功力的真正体现,都来自“沙盘演练”中的案例的分析。

演练完毕,我还会找人来点评。点评的人有的功力非常深厚,点评得很到位,但也不排除有的人会把客户透露的信息

忽略掉。如果抱着置之不顾的态度,那我们怎么知道客户的需求是什么?这些都是在训练业务员深挖客户的能力。

有的业务员虽然找客户很努力,很勤奋,但“临门一脚”的能力欠缺,到了那个点上怎么都进不去,怎么办?这也需要模拟演练,“人盯人”,甚至需要一句一句地跟“客户”磨炼。

在训练活动的最后,我会亲自做点评,告诉他们如果客户这么说,他们需要怎么应对。

有一次,演练结束后的一个星期,有一个员工遇到一个客户,提到了现场演练中的一句话,他就按照我教的方法做了回答,获得了和平时不一样的效果,并最后签下了订单。他非常感动,专门给我写了一封邮件汇报并分享他的收获与喜悦。

举这个例子并不是要证明我的功力有多深,而是说明深挖客户的能力是有针对性的。有针对性,才会起到真正的效果。我们不希望看见员工做得很辛苦,却搞不定客户。如果我们管理人员能帮助业务员有针对性地提高深挖客户的能力,他们的签单率自然就会提高。

管理之道

痛定思痛,我终于明白:主管的工作重点不是自己一个人做,而是要带领整个团队一起向前冲。于是,我开始慢慢尝试改进。

主管的工作重点是让下属有好表现

■ 闫燕燕

我担任业务员的时候业绩比别人高三倍,因此被委任为业务部经理。第一年,我下定决心要让自己的年度业绩目标提高到五倍,于是跟着下属在第一线冲锋陷阵,把工作全揽在自己身上。结果那一年的业绩大幅增长,我成为管理人员中的业绩冠军,赢得“公司精英奖”。

当时,虽然挂着部门经理的头衔,工作内容却和下属一样,甚至接手下属的具体工作,这样只是自己卖力销售出好成绩,但下属并不会因此进步。

第二年,检视业绩表现,我的部门竟排在十名开外。我才发现,光靠我一个人不可能创造出业绩。

痛定思痛,我终于明白:主管的工作重点不是自己一个人做,而是要带领整个

团队一起向前冲。于是,我开始慢慢尝试改进。

几年下来,我的体会是在推动某项任务时,主管需要做的是告诉下属应该朝什么方向走,设法让对方能有好的表现。

举例来说,假如你把某项业务交给下属去处理,应先指出你对他的期望,例如:“我希望这款产品的销量,在你带领下能大幅提高。”

除此之外,还要进一步说明具体的目标,例如:“要在半年内建立一套销售业务手法,让营业额提高两成。”

然后再说明:“至于其他细节,包括必要的资源和分配方式,基本上交给你处理,请你放手去做。只要经常呈报业务进行的状况就行了。需要我出面的时候,尽管开口。”经过一年的努力,我们部门实现逆转,并一直保持着在公司领先的位置。

考虑问题,不能站在用户的对立面来解决问题,否则问题永远都不能解决的。

在处理问题的过程中,客户当然是希望能够及时解决问题的,如果不能及时解决问题,我们应该给用户一个期限承诺,而且在这个期限中出现什么问题,应及时向客户联系和沟通,做到让客户满意。

如果说,服务工作是一种很辛苦的职业,那就让我们投入到这种“苦”中去锻炼自己吧,“玉不琢不成器”,终有一天,你会发现,它已使我们变得更坚韧,让我们更宽容,更丰富,同时也更美丽。

发商购买了20台彩色电视机。

在每一次参观开始后的5~7分钟之内,火车就会按时轰隆隆地驶过,而在火车还没到来之前,推销员要用这几分钟向买主们进行推销。

“欢迎!请进!”推销员在门口招呼人们进来,“非常欢迎大家在这个特别的时间到来。为什么呢?因为我们罗斯利路上的每一套房子都非常独特。首先,我想让你们静下心来听听看,听完后告诉我你们听到了什么。”

有人说:“我好像听到了开冷气的声音。”

有人说:“你到底想干嘛?难道这里有奇怪的东西吗?”

推销员回答说:“你们听到的是火车驶过的声音。如果我不说出来的话,也许你们根本不会注意到,因为你们对冷气发出的声音早已习以为常了。当你听到这个噪音并且习惯了之后,它就不会对我们造成很大的困扰。”

接着推销员带领大家走进了客厅,看到一台彩色电视机之后,大家都非常激动。这时推销员说:“开发商知道你们将不得不适应一天3次火车驶过的噪音,所以这台彩色电视机随同房子一起送给你们。”

“各位,我想要知道的是,你们是否愿意忍受仅有一分半的噪音,来换取这么宽敞、美丽,还带有彩色电视机的房子呢?”

两周后,这20套房子就顺利地销售出去了。

两饵只钓一条鱼

■ 郝金红

台湾奇美集团创始人许文龙每个周末都要去台南安平港钓鱼。

一个星期六的早上,许文龙和新入职的助手张晓宏一起来到安平港,选好位置后,两人开始打窝,上饵料。张晓宏早就知道许文龙是垂钓高手,所以,他特别关注许文龙是如何上饵料的。许文龙的钓竿上有两个鱼钩,但是,上饵料时,许文龙在一只鱼钩上使用蚯蚓,另一只鱼钩上用的是番薯泥揉成的鱼饵。

当许文龙将鱼钩放进水里后,张晓宏就问:“许总,番薯泥做鱼饵,进水就会自然掉落水底,怎么会有鱼咬钩呢?你用了两个饵料,实际上不就是蚯蚓那一种饵料管用吗?”许文龙双目注视着水面,回答道:“晓宏啊,我平时都是两个饵料只钓一条鱼。你说的没错,番薯泥饵料,一入水就会掉落,而恰恰就是这些番薯泥,会吸引更多的鱼儿靠过来,你

才有机会利用另外的蚯蚓钓到鱼儿。如果你在两个鱼钩上都用蚯蚓,虽然一开始可能会钓上两条鱼儿,但用不了多久,就会被鱼儿发现,最后就再也没有鱼儿上钩了。”

话刚说完,鱼漂往下一沉,许文龙顺势一提,钓上了一条半斤左右的草鱼。鲫鱼咬钩的,正是那条蚯蚓,另一只钩上,正如许文龙说的那样,空空如也。

两饵只钓一条鱼,不仅是许文龙的钓鱼秘诀,也是他为人处世的准则。对别人始终留有余地,使得许文龙成为圈内备受欢迎的合作伙伴,奇美集团也因此而成为世界最大的树脂制造商。



用果皮盛一杯拿铁

■ 秋凡

内森是澳大利亚墨尔本市一家咖啡馆的店员,这天,下班以后,内森闷闷不乐地回到家。

“发生什么事了?”女友关切地问。

内森眉头微蹙,说:“最近店里生意不太好,老板今早还点名提到我,说我上个季度销售业绩排名最末。”

艾莉从袋子里取出一个新鲜的鳄梨(牛油果的学名),一切为二,去果核,用勺子挖出果肉喂到内森嘴里:“来一口,让它安慰安慰你受伤的心。”接着又开导起男友,“现在多数人都活跃在社交网络上,你不也经常在脸书上晒照片嘛,完全可以充分利用发掘隐藏其中的机会。”

内森付之一笑:“这招很多人都在用,又有什么新颖?”

是你们没有新颖的产品吧!艾莉反驳道,她起身从冰箱取出一盒酸奶倒入掏空的两半边鳄梨中,一半递给内森,戏谑道:“果皮不要浪费,省了我洗杯子,尝尝我的鳄梨酸奶。”

内森望着嘴边沾了少许酸奶的艾莉,她捧着鳄梨杯特别浮夸的表情:“好美味啊!”他灵光一闪,也做一款新产品——鳄梨杯咖啡。

“你还当真?”艾莉噗嗤一笑,转念一想,试试未尝不可,有句话不是说一切皆有可能吗?

当晚,内森将咖啡倒入掏空的半个鳄梨中,并将视频发在网上,冥思苦想出一个好标题《墨尔本人两大最爱的结合——拿铁加鳄梨》,随后又使用上最潮、鳄梨、咖啡、店址、艾伯特公园、店名杜鲁门等标签及关键字,以便潜在客户在浏览时更容易找到它。

第二天一早,内森兴冲冲地将他创新的点子告知于咖啡馆老板。老板听完哈哈大笑,嗤之以鼻道:“这太荒谬了,在我看来它就是一杯加在垃圾上的咖啡。”同事们相视一笑,异样的眼神仿佛在说:这么一个愚蠢的创意还自以为创新。

出乎意料的是,视频一经分享,在短短一周内,就被播放了不下5000次,累积收到124条评论,视频中的创意陆续吸引了一些顾客来此订购。

作为领导者,要怎样讲话,讲怎样的话才能让听众接受呢?常讲三句话,即心里话、新鲜话和鼓励话。

讲心里话,真心实意拉近距离。常言道,群众的眼睛是雪亮的,那么群众的耳朵也是灵敏的。领导讲话是否发自内心、出于真情,其实很容易判断。只会照本宣科的人,不注重与听众的交流互动,自然引起更多共鸣。如果讲话稿枯燥乏味,毫无新意,听众就只能这耳朵进,那耳朵出。可见,讲心里话、动真感情是有效沟通、营造和谐交流环境的有效法宝。

讲新鲜话,善于创新引人入胜。新鲜话从哪里来?当然从知识和经验中来,从不断积累和思考中来。作为领导者,讲话有新意、有个性、有内涵,意味着不能故步自封,意味着要不断地学习、思考和积累。当然,一个好的领导者也未必时时能讲出“新鲜话”,但至少应在主观上执著追求、不懈努力。常讲新鲜话,讲有思想、富有哲理的话,能引人入胜,引发思考,从而规范员工的行为。

讲鼓励话,鼓舞人心凝聚力量。领导干部讲话不仅要传递信息、表达见解、引发共鸣,还应鼓舞干劲、激发斗志。有些领导者,开会时少表扬多批评,遇到问题多指责训斥。他们常说的话是,优点不说跑不了,问题不说不知道。其实,问题要说,优点也要说,只有真正调动员工的情绪,激发他们的主观能动性,才能快速有效地解决各种问题。

简而言之,一个充满智慧的领导者,一定是常讲心里话、新鲜话和鼓励话的。常讲这“三句话”,听众喜欢听,听了受启发、受鼓舞、增干劲,讲话才不会变成空话、废话。

对一名管理者而言,最难做到的事情是“为而不争”。企业管理者的角色意识有四种境界:不为而争,不为不争,为而必争,为而不争。前两种是浪费资源的高手,企业应该淘汰这类人。

而很多企业的团队建设出现这样那样的问题,甚至出现团队分裂,绝大多数都是因为团队中的核心人物犯了“为而必争”的低级错误。这个“争”,不仅仅是争名夺利,更多的时候表现为“争功”。因为对于很多管理明星而言,业绩好、贡献大是团队所公认的,因此很多人就认为我付出了这么多,一心一意为了企业利益,难道就不能批评批评其他人?不能骂骂下属?不能以我为主处理一些问题?不能获得更大的话语权?

但事实是,凡是出现了这种“管理明星”的企业,企业寿命都不会很长。因为企业越大,就越需要竞争耐力,而不仅仅是竞争爆发力,只有管理者具备“善利万物而不争”的修养,管理能力才有可能完整地传承下去,才可能将个人智慧转化为公司能力。

周洋是一家公司的部门经理,由于自己部门的下属工作能力不足,部门工作业绩一直不理想。为此他曾经耐心地向下属传授经验,生气的时候也曾经对下属大声指责,大发雷霆,可是效果总是不明显。

实际上,真正切实有效的指点下属的方法是把单个方法结合起来,成为一个系统,形成“表扬+批评+肯定”的模式,而不要割裂开来。

1.表扬。在平时的工作中,我们多对下属进行表扬,比如下属完成了一个方案,提出了一个建议,都可以进行表扬,既有助于培养下属的自信心,也有助于拉近与下属之间的距离。

2.批评。在通过日常的表扬拉近与下属的距离之后,一旦下属的工作出现了失误,我们就可以隐藏起管理者的身份,而以朋友的身份在合适的场合指出他的问题。这样,下属不但不会觉得是领导在批评他,反而会感激你对他的帮助。

3.肯定。在对下属提出批评和建议之后,我们的指点不能就此停止,而应该有一个持续的跟进。应该注意观察下属的言行是否真的有了改观,如果发现下属确实取得了进步,那么就应该肯定下属的进步,进一步使下属感受到鼓励,这样才是对下属切实有效的指点,同时也是一个负责任的领导所应有的举动。

企业越大越需要竞争耐力

■ 李天田

用“表扬+批评+肯定”模式指点下属

■ 周妮

