

企业楷模

大通曼哈顿银行重视培训、重视人才的主要表现形式是在对教育费用的重金投入上。因为这是一种投资,可以带来长期稳定的巨大收益。

■ 苏华 郑小丽

坐落于纽约市中心的大通曼哈顿银行是一个培养和选拔职业商业银行员工的摇篮,它在人事管理和员工培训方面的一些做法值得我们重视。

大通曼哈顿银行重视培训、重视人才的主要表现形式是在对教育费用的重金投入上。因为这是一种投资,可以带来长期稳定的巨大收益。对这一点,几乎所有的美国商业银行都有共识,大通曼哈顿银行在此做得更加突出一些。他们平均每年对教育经费的支付就达 5000 万美元。而且,如果在银行工作期满半年以后,没有学位的可直接申请入学,由银行提供全部费用。重金的投入加快了人才培养的步伐,也间接地加速了大通曼哈顿银行内部素质的提高。

银行内部素质的明显提高,使得大通曼哈顿银行在资金的投入上更加增大。大通曼哈顿老总裁曾说过:企业的实力是一定要让人才队伍超前于事业发展,才能更快地适应国际金融市场并得以发展。

大通曼哈顿银行设置专门培训机构和专职人员,他们的人事管理部门下属的 1-5 个培训处都有足够的人员抓培训工作,

# 大通曼哈顿银行如何培训员工



作,大通曼哈顿银行的职员培训部门是由 83 个有经验的培训管理人员组成。他们的主要任务,一是为领导提供员工教育的有关信息(如本年度培养的具体人员和对其培训的基本项目,及其培训的结果)。他们尤为重视对学员心理素质的培训,每个学员都要在培训部门所设的各种各样的困境中,战胜并超越自我,最后才能真正占有一席之地;二是负责组织银行领导与员工之间的信息交流。培训部定期让员工与银行领导会面,把自己心理上的想法和愿望反馈给银行领导。这样直接地沟通了员工与领导之间的思想,并缩短了他们之间的距离,对日后工作的发展起了很重要的作用;三是根据银行领导或董事会的要求,组织员工撰写个人年度培训计划;四是组织落实各种培训工作。如他们的职工教育技能培训可分月进行,趣味性的培训

每周二次。这种培训机构完成了银行的各种培训计划。

认真执行年度培训计划是大通曼哈顿银行每年必做的一项工作,银行要求全体员工每年要搞一个自我培训计划,并做到切实可行。如某员工在自我培训计划中这样写道:1 月 2 月,对银行内部的基本环境和结构做一次调查;2 月 3 月,对自身不足之处和对银行的不满之处做一个系统的总结;3 月 7 月,主要对自己不足之处加以改善;7 月 12 月,对银行的不足之处提出更好的建议。大通曼哈顿银行的培训计划,是在员工提出的新一年培训计划基础上,由总行制定,再由员工选择,如微机、写作、银行新业务等;然后,交员工所在部门审核并报上级部门;最后,由培训主管部门汇总、实施。

大通曼哈顿银行把培训与晋级、提

保罗·格蒂是著名石油大王,曾经的世界首富。然而,谁也不知道,他创业之初却在一家小公司里,也正是这个小公司对他以后的商业生涯产生了重要影响。

他工作的这家小公司刚刚注册成立,没有过多的资金应聘高管,因此,招来的员工基本上都是应届毕业生,从零开始起步。大家都是新人,来这工作以后都很拼,都希望自己能博得领导的赏识。可半年后,因为竞争导致公司气氛越来越差,一开始员工私下里互相议论,最后变成了互相攻击,严重影响了工作。

这时,公司新换了一位经理。一个月后的一天,经理就团结一致的问题给大家上了一课,强调只有保持公司的团结,这个新公司才能经受风雨,才有发展。课后,他送给每名员工两面镜子,一个望远镜和一个放大镜。并让大家思考,这两面镜子的蕴含意义,并用简短的一句话概括。大家纷纷猜想经理的用意,并根据自己的理解,用一句话做了概括总结。有的说工作应该仔细,有的说眼光应放长远,有的则说公司应该放大自己加强宣传……

经理看到保罗·格蒂的那句话时,不禁眼前一亮,不久后他便宣布:保罗·格蒂任人事部主管。大家十分诧异,为什么突然间决定让保罗·格蒂当主管,要知道,他是公司来的最晚的一个新人啊?经理看出了大家的疑惑,对大家说:“我的决定,只是看了保罗·格蒂的那句话。虽然很突然,但我相信我的选择没有错,他肯定进行了深邃的思考,我为他而惊喜。”

所有员工都在想着保罗·格蒂那句话是什么,并发出了强烈的质疑。这时,经理亮出了保罗·格蒂的答案:拿望远镜看别人,拿放大镜看自己。他对员工说:“我们是新成立的公司,大家都很努力,可也正是这种心态,造成了竞争上的失衡,相互排斥,相互挤兑,这将严重影响公司发展。其实每个人都有优点和缺点,看到别人的优点,看清自己的缺点,这是我们公司发展的关键,这也是我最担心的问题……”

经理没有看错保罗·格蒂,上任的他迅速打开了工作局面。后来,他又辗转多家公司,但每到一处,都坚持践行拿望远镜看别人,拿放大镜看自己这句职场生存哲理,最终取得了巨大的成功。

我们每个人都掌握一定的权力。总会有人或将会有人受我们引导、监督、培养、指导或领导。

一位年轻军官想在自动售货机买一罐饮料,却发现自己没有零钱。他挥手叫停一个路过的士兵,问他:“你有 1 美元的零钱换吗?”

士兵很愉快地说:“我想我有的。让我看看吧。”

年轻军官走上前说:“不能这样对长官说话。我们重新来一次。你有 1 美元的零钱换吗?”

士兵立正,潇洒地敬礼,然后说:“没有,长官!”

我们每个人都掌握一定的权力。总会有人或将会有人受我们引导、监督、培养、指导或领导。我们一些人会有效地管理,而另外一些人则觉得我们是在管理一座公墓:我们手下有很多人,但没有一个人听话。

有关领导的书已有很多,各种说法都有,但我发现,那些能够有效地获得手下的合作和尊重的权力拥有者,至少都有 4 个共同品质。无论你是为人父母、无论你是在工作场所、主管一个志愿者委员会、还是在教别人一种新技能,这些品质都会帮助你有效地引导那些想跟随你的人。

具体来说,优秀的领导者是:

1. 倾听者(L=Listener):他们会花时间倾听自己尽力领导的人的建议和问题。
2. 鼓励者(E=Encourager):他们不企图自己做完所有的一切。他们也不会通过强力或内疚来鼓励。他们鼓励别人,并帮助别人把自身最佳的东西展现出来。
3. 自信者(A=Assertive):他们说需要说出的话,但绝不会刻薄地说。他们说出他们所看到的事实,公开坦诚地说。
4. 决策者(D=Decisive):他们知道需要做什么,在关键时刻他们会做出及时的,甚至是困难的决策。但他们也会承担责任而不会碾压他们人生中的其他人。

简而言之,优秀领导者就是 L-E-A-D(lead)。

据说,现在当领导的麻烦是你无法确定人们是跟随你还是追逐你。但有一点是肯定的,拓展以上 4 个品质的人就一定会发现,他们的权力将会被重视和尊重。

经营方法

## 如何发挥推广费的最大效用

■ 陈天峰

一位营销副总坦言:“我总感觉我们公司的推广费有很多的浪费,但我却不清楚具体浪费在哪里。”提到推广费的浪费,广告人联想到一些公司“烧钱”的杰作。广告及市场推广费用是必要且必需的,但是有些公司,在只有虚幻前景的情况下大撒金钱,盲目地投入推广费用,是不可取的。

市场运作中,经常会面对这样的问题:一个新产品的上市运作,是先铺货再打广告呢,还是先打广告再铺货?广告打到什么程度就能使销量上升?广告量打多少才合适?我们应该如何合理使用推广费?

1.界定企业为什么要推推广费,投入推广费的目标是什么

通常投入推广费有两种情形:其一,是产品已发生了滞销现象,要做一系列的

促销“沟通”活动,实现货畅其流;其二,预测到新产品或新项目上市后,某些环节可能会出现滞留现象,需做出财务预算投入推广费。

2. 界定推广费在各环节施加的比例大小

在营销运作中,投入推广费的首要目的是达成第一次交易成功。决定第一次交易成功有两个环节:铺货及终端顾客购买。最好的分配方案是 70%以上的推广费应投向终端,30%的推广费投向渠道的商家。

3.推广费如何作用于终端

经营大众消费品的终端,关键在于了解、满足、挖掘目标消费群的需求。终端推广的目的之一就是促成首次交易成功,而决定首次交易成功的关键是要突破顾客购买时的心理障碍,即认知、理解、偏好及价格承受力。



## 选择一张椅子

■ 尤莱奥多·福尼 [美国]/ 文 李克红 / 译

年轻时,我曾在蒙大拿州的一家财务公司当基层会计,薪水非常低。我决定要参加高级会计师的考试,那样薪水会高一些,但是考高级会计师并不容易,为了即使考不上也有退路,我选择了一边工作一边复习。因为公司规定请假超过两个月的人,公司就会按照自动辞职来对待。

父亲非常反对我的做法,他劝我在复习与工作之间做一个明了的选择。父亲支持我考高级会计师,但他不愿意我一边工作一边复习。他对我说:“孩子,做每件事你都不要先告诉自己可以做到两全其美,你必须要做选择和取舍,只有这样你才能全力以赴去完成你想做的事情,否则你只会失去更多。”我能听懂父亲的意思,但是我不愿意按他说的去做。因为我的薪水虽然很低,但我所在的这家公司其实非常不错,就算是我考上高级会计师,工作时间久了以后,公司也一样会给我加薪水,我又怎么能轻易放弃呢?

我相信我是可以做到两全其美的,所

以我没有听取父亲的建议。但是很快,公司就发现我不像以前那么尽职尽责了,因为我总在上班时间打呵欠,有好几次甚至还趴在桌子上睡着了。结果老板就把我解雇了。我很难过,这时离考试还有不到两周时间,我只能压制着沮丧情绪继续复习并参加考试,但我最终还是失败了。

我瞬间就变得一无所有。梦想没有实现,工作也丢了。就从那次起,我明白了一个道理:人的精力是有限的,如果想同时坐住两张椅子,最后只会掉到两张椅子中间的地上,所以生活中必须要学会取舍与选择,认真选定其中的一张椅子,才能安安稳稳地坐下来。

## 学会拐弯

■ 佚名

羚羊平时的奔跑时速约为 70 千米,而猎豹的奔跑时速几乎有 100 千米。

按常理来说,猎豹捕获羚羊那是十拿九稳的事。但是,事实并非如此。猎豹每次出击,成功概率不到 10%。那么,羚羊又是怎样从猎豹的魔爪下,一次次成功逃脱的呢?

原来,当猎豹每次快要追到羚羊时,

羚羊就会机灵地拐一个弯,让猎豹扑空。羚羊一次次巧妙地拐弯,令猎豹一次次扑空。最后,猎豹不得不放弃追捕。

羚羊从猎豹的魔爪下一次次成功地逃脱,告诉我们:世上没有真正的绝境,绝境旁总留有一个“生”的拐角。

一个人也是如此。有的人之所以感觉绝望,是因为没有在遭遇失败、挫折的时候,适时地拐弯。

## “吃亏”吃出的全球巨富

■ 侯美玲

当初,被任命为 DST 风险投资基金的 CEO 时,尤里·米尔纳名不见经传。

2008 年,金融危机席卷全球,很多互联网企业面临融资困境。这时候,尤里感觉到自己的机会来了。他第一时间劝说公司向 Facebook 融资 2 亿美元。扎克伯格没有同意,他不希望外行对自己一手创办的公司指手画脚,从而影响企业的整体发展方向。面对扎克伯格的担忧,尤里亮出了自己的底牌——一份“三不”保证,“不要优先股,不要董事会席位,不要投票权”。面对尤里的巨额融资却不要决策权的诚意,扎克伯格没有理由拒绝。

在此之前,所有投资人均热衷于掌控所投企业的决策权。有人嘲笑尤里“傻冒”,有人讥讽他“愚蠢”,更有人认为他简直就是给 DST 挖了一个坑,白白送给扎克伯格 2 亿美元。几乎所有的人都不看好这个投资项目,大家都等着看他的笑话。

对于众人的质疑和嘲讽,尤里一概不予回应。大股东劳伦斯忍不住了,跑来质问尤里:“你不觉得‘三不’投资行为很荒唐吗?这么明显的‘吃亏’你难道看不到吗?”尤里显然胸有成竹,他解释道:“若按照以往的投资理念来评价,我们确实吃了大亏。因为,放弃决策权就意味着失去了参与企业日常事务

的管理权。但这恰恰是我的新理念,只和被投资企业保持利益关系,除此之外不附加任何东西。这样做既保证了被投资企业发展不受外界干扰,也彰显了投资的纯粹性。也就是说,我们只负责投资有发展前景的明星企业,却不必理会它和同行之间的竞争问题。这种情况下,我们既可以投资企业 A,也可以投资企业 A 的同行 B。在此之前,如果我们投资 A,那么 B 绝对不会接受我们的投资,因为我们在 A 那里有决策权。”

紧接着,尤里投资了美国另一个社交网站 Twitter。尽管 Facebook 和 Twitter 之间存在着激烈的竞争关系,但两家公司均欣然接受了尤里的投资。再后来,尤里又把目光转向阿里巴巴和京东两个零售交易平台。

直至此时,那些曾经嘲笑尤里的人终于明白,尤里既不愚蠢也不“傻冒”,他用一个全新的理念俘获了被投资企业的心,同时也在行业竞争中优胜胜出。在尤里所投资的众多企业中,Facebook 和阿里巴巴先后成长为互联网千亿美元级的行业巨头,而 Twitter 和京东也相继成为百亿美元级的明星公司。

尤里“吃亏”吃到了几百亿美元的利润,从行业新人一举成为硅谷投资圈中最亮的一颗星,他也因此被称为地球上最“牛”投资人。所以,做事做人有时候不要被表面上的“吃亏”所蒙蔽,将目光放得长远一点,很多的“吃亏”都有福报,也都是财富之源。

管理之道

## 如何让数字开口说话?

■ 万振华

管理大师彼得·德鲁克说过:“如果不能衡量,就无法管理”。换言之,能够量化的,才好管理。引申一说,对于职场管理者来说,量化其实就是数字化。数字作为管理的语言,职场上就有了统一的标准。管理者应该有数字思维,当然,这并不是说只限于下任务,定指标,人力资源薪酬和绩效考核,数字思维,广泛用于日常管理工作更显未来。

那么,职业管理,如何让数字开口说话呢?

下面老万结合 12 年前的一个管理场景,给大家点点题,希望对职场小伙伴们能起到抛砖引玉的作用:

那时候,我刚加盟一家新的企业,还是管理一个新的 IT 技术服务部门。上任第一天和大家先混个脸熟,第一周主要了解熟悉业务运营情况。直觉告诉我这个部门可能存在问题,但又没人给我反映问题。怎么办呢?那就从数字下手吧。我让财务把部门从成立那天起的数据全部拷贝给我,同时,又把部门负责上报数据的同事手里的数据拿过来,从收入支出角度研究数据,每个月每个月的对比。

后来,发现有两个月的数据对不上,就是自己上任之前的两个月。结果更是奇怪,部门的数据统计少,但上缴的收入是大于部门数据的。这从道理上讲不通的。为什么这么说呢?

# 石油大王的两面镜子

■ 百家号

# 好领导就是 L-E-A-D

■ 史蒂夫·古迪尔(美)文 陈音编译