

内训的初衷只是希望大家能互相学习、锻炼口才,更好地为代理商做技术指导;但坚持下来,无论是内容、形式,还是规模、效果,都远远超过了预期。

■ 胡治国

其实,目前很多公司的IT部门要为代理商等客户提供技术支持和培训指导,不但需要具备专业的知识,更需要沟通和传授技巧的能力。

我们森马服饰信息服务部客户服务科的内训实践的经验值得跟大家分享。内训的初衷只是希望大家能互相学习、锻炼口才,更好地为代理商做技术指导;但坚持下来,无论是内容、形式,还是规模、效果,都远远超过了预期。



如今,我们客户服务科的内训每个月都要开展一两次,讲师就是部门的同事,负责课程开发的人也是部门的同事。从筹备到讲课,我们希望每一个参与的同事都能

自我提升,具备成为一个讲师的能力。其实,做好本职工作不难,重要的是分享并帮助更多人去一同进步。客户服务科面对代理商,如果讲专业术语,对方未必听得

让人人成为讲师

懂,所以,光拥有专业知识还不够,还要具备能和客户沟通的能力。

坚持了多年的科室内训,现在已经扩大到了整个部门,其内容也从最初的IT技术扩大到了对职场进步有用的任何知识。不只是表达能力,内训也逐步成为了大家定期充电的平台。我们计划组织18次内训,课程有专业类的如装箱扫描系统安装及调试、VPN技术详解等,也有素质类的如高效人士必备职场习惯、心理学在企业的运用等。根据大家不同的兴趣点,只要能促进专业能力和个人能力的提升,任何课程都可以被同事们开发并分享。

通过参加内训,新同事能很好地融入公司的文化;而老员工参与课程开发,减少了平日重复性工作的乏味,也让自己的知识库得到了更新。看着我们的内训越做越大,越来越多的同事从中受益,从不善言辞变成了口齿伶俐的讲师,让人很有成就感。

奖罚员工要抓到“痒点”

■ 戴天宇

一家大型房地产开发企业,同时在售的楼盘往往就有五六个。由于售楼部员工分散在各个售楼处,考勤就成了一个大难题。

售楼处员工上班从来没有早到过,很多时候,看房的客户都等在售楼处门口了,现场的布置、陈列、折页、表单、文具乃至着装等必要的前期工作却还没有做好,让客户印象大打折扣。

人力资源部张经理为强化考勤管理,不惜往每个售楼处都派驻一名现场考勤员,可三个月下来,迟到现象依然如故。于是张经理设立全勤奖,重奖全勤者,同时对迟到者加大经济处罚力度。原本以为可以

收到令行禁止的效果,可没想到的是,售楼员对此反应冷淡:你罚你的,我晚我的。

原来,售楼员的薪资采用的是低底薪+高提成,做成一单提成非常高,考勤的那点奖励根本入不了他们的法眼,因而用“奖金”或“罚金”来管束考勤的做法一点用都没有。怎么办?解决办法很简单,售楼员们真正在乎的是什么?客户下单量!而客户下单量又取决于接待客户的多少。所以,一条规定解决问题:“售楼部员工每天排号接待客户,排号顺序遵照每天的到岗顺序”。

新的规定一经实施,顿收奇效,售楼员们一个比一个到得早,而且自发组织纠察队,维持顺序,以免有人“插队”,实现了员工准时出勤。

在宜家为何买不停

■ 郭丽姝 / 译

前不久,我去过一次荷兰代尔夫特的宜家商场。你要是认为他们只是在卖“概念家具”,那就太天真了。事实远非如此。当你以为只是在商场里随便逛逛的时候,你所有的言行举止都已处于严密的监控之下了。对此,宜家的解释是:我们相信应当将购物、学习、实验、互助融为一体。

你已经忘了时间吧?咱们得从第一步开始:儿童乐园,这是个天堂般的存在,我们可以心安理得地把孩子留在这儿,然后安心去购物。

你在商场里待的时间越短,意味着花掉的钱越少,而宜家却希望你买得越多越好。

你可否停下过脚步,注意到宜家商场里没有窗户?你到处找,也找不到一丝阳光,挂在墙上的假钟也不会告诉你现在几点了。这个绝招是从赌场学来的。

把标示时间的东西全部拿走,你就会失去时间的概念。如果你花在琢磨商品上的时间,比制定购买计划的时间还多,那么,就会在不知不觉中把购物车塞满了。

在这趟旅途的起点,我们会看见一个装有铅笔和空白购物清单的小盒子,宜家的确想得周到:商场里的货物和库存确实太丰富了,真的需要这些东西的帮助,才能记得住。

带着清单和铅笔,你已准备好踏上漫长的旅途,在琳琅满目的商品中挑选一只转角沙发。然而,你的目光却落在了第一条类产品上面——“有用的小件物品”:洗碗机、海绵块、蜡烛。“既然我已经在这儿了,那么花点钱买个洗碗机又何妨,早晚会上用场的”。

这些小商品彻底改变了你的思维方式。你想的不再是“我该买点什么呢?”你的大脑切换了购买模式,在这种模式里,最强烈的念头是“再买点什么呢?”这些看上去并不起眼的小商品,让你再也控制不住消费的欲望。

宜家的东西非常便宜,就拿他们的小吃

店来说吧,食物差不多是免费的,好像根本就不赚钱,是不是?你清醒的头脑试图为这种现象找到一个合理的解释,那就是“薄利多销”。不管事实是否如此,宜家的价格体系却是个整体。你觉得宜家的商品几乎是平价的,既然加价这么少,那么你一定乐意掏钱购买,当然并非所有商品都是这种情况。

终于买完了。你划去了购物清单中的每项内容,购物车里的盒子够塞满半个房子。这结账了,这些小件商品加在一起,着实价格不菲。然而宜家是不会让你在离开商场的时候感到难过的,他们有一个聪明的补救办法。他们知道,人们总是对最后买到的东西印象深刻,因此他们提供了最后一项难以拒绝的服务:只有这里才能买到的便宜热狗或冰淇淋。逛了那么长时间的商场,何不犒劳一下自己呢?

就这样,你以一笔划算的交易结束了旅程。当你心满意足地坐在自己组装的(宜家效应)沙发上,会愉快地回忆着这一天。



很多时候,严加管制和惩罚并不能取得预期好的效果,不妨换个角度改用奖励,往往能收到意料不到的效果。

奖励“不守规矩者”

■ 墨落颜

德国安联公司的弗兰克最近为一起交通事故而心痛如绞。只要司机稍加注意就可以完全避免的事情却酿成了一个无法挽回悲剧。他的一位好友因一边开车一边接听电话,导致一家三口全部遇难。

弗兰克回家后郁郁寡欢,躺在沙发上不发一言。孩子迈克尔跟他说话,他也没像平时一样。小迈克尔觉得爸爸今日的表现特别不同寻常,他心生一计,把一个削好的苹果递给弗兰克,说:“爸爸,如果你跟我说话,笑一笑,我就奖给你这个大苹果!”

弗兰克看着满面期待的孩子,陷入了沉思。他想,如果我们给到那些“不守规矩”的人一些奖励,效果可能截然不同。可是奖励会不会让公司出现亏损呢?弗兰克组织公司团队经过精密核算,发现公司每年拿出不同额度的资金来奖励“不守规矩者”不但不会导致公司损失,而且还能为公司创造更多的价值,更为重要的是还给社会创造了和平安定的环境,避免了一些不必要的灾难、隐患和损失。

没多久,弗兰克自我研发出了一款名为“驾驶奖励”的app软件,对用心、好好开车的人给出了不同金额的奖励。即只要好好开

认识一家公司的老板,不久前听他谈起这样一段经历。一天,他得到一个消息说,对手公司有一批人要集体离开公司,通过联络要到他的公司来。求才心切,这位老板当天就让秘书联系,并亲自去见了这群人,但一阵谈话过后,他却一个都没有要。

下属不明白为什么,老板说:“我见他们是为了获得经验和教训,了解对方出了什么问题,避免自己犯类似的错误。我不要他们到公司来,是因为我站在老板的位置上,最不愿意看到的就是自己培养的人才投奔到了竞争对手那里。虽然我们的对手出了问题,但我们不能落井下石。竞争即便再激烈,我们还是要尊重对手,遵循原则才行。”

听后,不得不为这位老板的做法叫好!他这样做可谓一举三得:第一,容易不满于一家公司的员工,也很难在另一家环境规模都很类似的公司留下来;第二,竞争是竞争,大家各凭实力,落井下石只会显示自己的狭隘,让对手反感,在我们遭受困难的时候,也会对我们落井下石;第三,告诫自己的员工也不要这样做,学会将心比心、推己及人,而不是与竞争者对立起来,便能营造良性的竞争环境。

这件事几经辗转被对手公司的老板得知了,对方感动不已。后来,这位老板手下一位员工私下主动与对方公司联络,要泄露公司的机密,幸而对对方公司及时告知,才避免了巨大的损失。

凡事多一点同理心,对别人多一点尊重,才能赢得尊重和人心。

贝尔顿是英国伦敦一家广告公司的女设计师,也是一位热心公益事业的人。她的企业知名度不是很高,找她做广告的企业也不是很多。为了提高自己公司的知名度,她也做了很多的宣传,但是效果不是很理想。

她每天都要乘坐地铁上下班,为了打发无聊的时光,她都会在皮包里装本书然后在地铁上看,有时看得入神了还会坐过站。她发现在地铁里很多人都会坐在座位上专心致志地看书。于是,她想我能不能把书作为宣传的载体去为公司进行宣传呢?她望着地铁车厢里的座位有了主意。

她决定设计一种贴纸,在贴纸上写着:“我非常喜爱这本书,但是为了让更多的人都能欣赏到这本书,我决定将它放到地铁的座位上,当您发现这本书时,您可以将它拿去欣赏。看完之后请将它放回原处,让它流动下去,以便让更多的人看到它。”贴纸上注明发起这一活动的公司名称、地址、联系方式等信息。

刚开始人们捡到这本被“遗忘”在地铁座位上的书,有些不知所措,直到看到了上面的文字才肯将书拿走。但是公司这样一来,无形之中加大了购书的成本。为了降低购书的成本,她专门去二手店淘来一些书,然后都在书上对公司的信息做了标注。她还在各大社交网站开了账号,每次都会分享自己“丢”的书籍,并标明本书的作者和出版社。这样当作者看到自己的书被广泛阅读时会很开心,也会帮助转发分享。而一些出版社看到自己的图书销量很好也很开心,同时会主动找上门来寻合作,他们会免费提供书籍,甚至赞助贴纸费用。

渐渐地图书分享活动的影响力越来越大,很多读者也将自己的图书拿来让大家分享。贝尔顿叫员工将贴纸免费寄给想要分享的读者,读者再将贴上标签的书放到地铁公交椅上供其他读者观看。这项活动越做越大,许多明星、名人也加入其中,就连《哈利·波特》中饰演女主角赫敏的英国女演员艾玛·沃特森也参与了这一活动。

随着活动的深入,贝尔顿又有新的创意,她开展了一个图书寻宝活动,就是将这些带有公司标识的图书放到地铁走廊的隐蔽处、座椅底下、墙壁的拐角处等一些不易发现的地方隐藏起来,让读者自己寻找,找到后就可以把书带回家阅读。这样一来调动了读者更大的阅读积极性,同时也为自己的公司做了很好的宣传。许多企业看到这家公司不光公益事业做得好,就连“丢”书上印的标识做得都很新颖、别致、独具匠心。许多大的商家纷纷找上门来与贝尔顿的公司签订广告制作协议,希望她能为本企业做一些户外宣传广告以及做宣传策划活动。贝尔顿的公司也因此而名声大震,接单不断。

没想到一个小小的公益活动,却远远超出了她的预期,这项活动不仅使她的公司获得不菲的收入,而且使整个伦敦地铁都因此焕发出了勃勃生机。

贝尔顿在接受英国《太阳报》记者采访时说:“积极从事公益事业不仅可以让广大民众受益,也可以让自己的企业得到宣传,这种两全其美的事情,何乐而不为呢?”

减少管理中的“四种浪费”

■ 陈景华

1.管理工作不能“等”
等待上级的指示,上级不安排工作下级就坐等,上级不指示下级就不执行,上级不询问下级就不汇报,上级不检查下级就拖着不办。很多工作是在多次检查和催办下才完成的,造成极大的浪费。这些“等待”在工作中是大量存在的,主要是中层管理人员缺乏责任心和主动精神,不愿意承担责任。

2.协调不力企业丧失凝聚力
如果在管理工作中协调不力,就会造成工作停滞等方面的浪费。协调不力是管理工作中最大的浪费之一,它使整个组织不能形成凝聚力,缺乏团队意识、协调精神,导致工作效率的低下。

3.让闲置的“动”起来
机构重叠,职能重叠,形成人浮于事,

使生产经营要素不能得到有效利用,造成了闲置的浪费。

扁平化管理、业务流程再造、组织再造、过程管理等方法,都是工作流程化、规范化、职责化的有效措施,可以从某种程度上减少闲置的浪费。但是,更重要的是思想不能闲置,流水不腐,如果能不断地用新的管理思想去冲击旧的思维,自然会采取有效的对策去消除因闲置而发生的浪费。

4.拒绝“低效”反复发生
错误的工作是一种负效率,没有一次把事情做好就是最大的浪费,应该正确完成的工作被做错,会出现返工、重做、纠正等浪费,甚至影响到整体。如果是高效率地完成了错误的工作,则损失更大。我们允许的是创造性的失误,而不允许反复发生低级的错误。

两位理发师的生意经

■ 李晓琪

公司附近新开了一家理发店,刚好头发长了要修剪,便去了这家新店。

给我剪发的师傅是个小胖子,一张脸一直笑眯眯的。听了我的要求后,先是认真地看了看我的脸形,又检查了一下我的发质,接着推着我的椅子左转转右转了一阵,才开始剪起来。每一剪,他都比划半天,并端详一下效果,很是慎重。一个普通的刘海,他剪了整整半个小时。最后,他微笑着问我满不满意,并欢迎我下次再来。结账的时候,收银员要了20元,虽然平时剪个刘海也就15元,但我觉得相当满意,就痛快地付了钱。

随后我又去了几次,每次都觉得那20元钱掏得很值。让我满意的不仅仅是胖师傅的手艺,更重要的是他对顾客的那种态度,以及他表现出来的对你每根发丝的尊重。他手下的剪刀轻柔婉转,似乎带着某种温柔的感情。

有一次我去剪发时,人太多,等胖师傅的客人也多,我就找了其他的师傅。这一次给我剪发的是个帅哥,还没等我说完要求,甚至连头发都没怎么吹,便开始剪起来。第一剪刀下去,我心里便有一种不好的预感:完了,肯定剪得太短。帅哥感觉不到我内心的哀伤,三下五除二便剪好了。他的剪刀锐利而无情,我觉得自己的头发像是枯草一般纷纷飘落。从坐下来开剪到结束,整个过程用时不过5分钟。我看着镜中自己光秃秃的前额,心里怨愤不已,一个劲地想要怎样遮挡我的额头。这次收银员收了我10元钱。虽



刘婷婷

爱新觉罗·华政