

企业楷模

这两项举措一经推出,便获得相当好的效果,很多有创意和抱负的基层员工,轻松获得平等、公正的施展自身才能的机会,极大地加快了索尼的发展。

■ 牧徐徐

有一天中午,索尼公司创始人盛田昭夫在食堂吃饭时发现,坐在自己不远处,有一个员工闷闷不乐,便走过去主动与他聊天,询问他为什么不开心。一开始,这个员工并不愿意说,但最终还是在盛田昭夫的劝导下道出原因。他称自己是东京大学的高材生,毕业后,本来在日本另一家知名企业里有一份令人羡慕的工作。出于对索尼公司和盛田昭夫本人的极度崇拜,他毅然放弃原先那份工作,跳槽到索尼公司,决心为索尼奋斗终生。他进来后却发现,自己并不是在为索尼工作和贡献才智,而是在替顶头上司干活。更糟糕的是,上司还是一个平庸的小



心眼,自己精心弄出的一些能提高工作效率的创意和方法,被他一次又一次无情地否定。

听完这名员工的倾诉后,盛田昭夫大为吃惊。随后,盛田昭夫决定立即着手改变这种状况,但问题是,不能直接去调查

## 鼓励员工内部跳槽

或撤销那些故意打压手下的不合格上司和部门领导,因为没有足够的证据。而且一旦处理不当,会给受到打压的员工造成更大伤害。

经过一番慎重考虑,盛田昭夫终于想出一个办法——在公司部门与部门之间互相“招聘人才”。与此同时,盛田昭夫还要求人力资源部,原则上每两年就要帮员工调换一次岗位,尤其要安排好那些干劲十足、精力旺盛且具有一定创新能力的员工。

这两项举措一经推出,便获得相当好的效果,很多有创意和抱负的基层员工,轻松获得平等、公正的施展自身才能的机会,极大地加快了索尼的发展。

另一个效果则是,几乎每个部门的领导和上司,都不再故意刁难和打压自己的下属,因为从自己部门跳槽的员工越多,频率越高,说明自己在领导岗位上的问题越大,不称职的程度越高,被撤职和辞退的几率也就越大。

一个企业要想真正发展好,就不要担心员工对岗位“挑三拣四”,如果我们给他们提供足够多的机会和足够大的平台,他们往往能创造出意料外的成绩。

经营方法

## 会读心术的酒店



■ 沈方正

上个月,我跟太太去了一趟日本九州,入住一家并不是很大也不有名的酒店。

还没入住,惊奇已然开始。九州有两家有名的寿司店,这次旅行我们想去品尝,又怕临时没有位子,于是出发前先写了E-mail,请酒店帮我订位。

后来接到酒店回复,说一家客满,另一家不接受外国人预约。一般来说,饭店做到这样,在充分告知之后,服务就结束了。但他们却另外发了一封E-mail给我,说很遗憾,没能帮我订到理想的餐厅,不过,他们又推荐了3家寿司店,还附上相关介绍和评价,请我参考后再给予回应。

我研究之后,回复酒店我对这3家餐厅的偏好顺位,隔天就受到了确认。订好了,而且是最想去的那一家。在旅程展开前,我已经提早享受到了他们的贴心服务。

等到了当地,一进酒店check in,柜台的服务人员马上递给我一个信封,里面不仅有我们第三晚要去的寿司店所在地地图,还附上一张“前往注意事项”。包括因为订位时间是7点,这段路很容易塞车,建议我最好提早出发;还有帮我预定的菜色、价格以及代订人员的姓名。这些资讯,我在之前的E-mail和餐厅官网上都看过了,但酒店统统汇总在一张纸上,省了我反复查询翻找的工夫,可以好好安心期待。

那天晚上,我们在寿司店度过了一段满足又愉悦的晚餐时光。结束后回到酒店,正当我想着酒店的建议真不错,就算没去成本来那两间,也没关系时,赫然发现桌上又躺着一个信封。打开来看竟然是一份问卷,原

来是酒店希望知道我对他们推荐的餐厅满不满意、用餐体验与不愉快,好作为他们下次推荐的参考。

除了“领先顾客需求一步的服务”之外,关于如何创造惊喜,“让客人会心一笑”,这家酒店的本事也相当出色。

第一天入住时,房间里放的不是一般的水果,而是盛在竹篓中共8颗、分成4类的和果子,上面放了一张来自总经理的卡片,最特别的是,还有两只分别以中国、日本国旗折成的纸鹤,当下就让人忍不住惊呼:“哇!真是非常用心!”

当然,两个人怎么吃得完和果子,我们吃了两个,打算剩下的留着慢慢吃。结果第二天晚上回来,发现竟然又多了一篓8个不同种类的和果子,新的卡片和纸鹤,都移到了这篓和果子上。

我们也忍不住好奇,第三天还会再送来一篓和果子吗?这就真的太多了,以我们做服务业的角度,明明客人吃不完,继续堆积似乎也不是个好办法。

当天回来一推开房门,一盘切好的水果优雅排开,两只纸鹤就站在盖住水果的透明盒罩上面。显然服务人员是花尽巧思,不断想办法要继续带给客人surprise。

透过纸鹤,和果子和水果,我们就像默默进行了3场对话。我不得不承认,这样的关心和服务实在超出预期,一股暖意更是直达心坎。

回程订的是第四天晚上7点的飞机,但房内电话上的讯息灯已早早就亮着,我拨过去,原来是问我要不要延迟退房,或者帮忙预定计程车。最后一天早上,我们把行李寄放在柜台,出去又放心玩了大半天,直到车子抵达前15分钟回到酒店。这时候才见到酒店主管,他特别请了一位曾到中国当交换学生的服务同人出来,用中文和我交谈,也帮我行李送上车。直到我在机场不经意整理行李时,才发现此行的最后一个惊喜——不知道什么时候,对方竟然悄悄地在我的行李箱挂上一个吊牌,写上了“谢谢光临,欢迎下次再来”10个字迹工整的中文字。

这就是即使经过一个多月,我仍然念念不忘这趟旅程的原因。以奢华著称的国际酒店我住过不少,他们对服务细节的讲究和华丽程度,有时候甚至让人瞠目结舌。然而这样是否就能传递服务的温度,令人“感心”?往往不一定能画上等号。服务的质感,是隐藏在这些待客的心意里。

## 老卢的“舍得经”

■ 周振罗

安徽省颍上县卢德海今年61岁,开店已有20多年,他将“舍得经”应用于经营中,赢得了顾客的认可。

卢德海是一个经常让自己“吃亏”的人。无论淡季还是旺季,顾客进店他都一视同仁,笑脸相迎。他收款时经常去零取整,为顾客省去了准备零钱的麻烦,也让他们得了实惠。时间长了,有些熟客怕他吃亏,便会在出现零头时多购买一些商品凑个整数。就这样,卢德海看似“吃亏”,却赢得了顾客的心。

“有人才会有财气。”卢德海一直秉承

我年轻的时候,在阿肯色州的一家印刷厂里做老板助理。经济危机席卷美国,老板唐恩只能宣布暂时解散。工人们都很难过,唐恩口中的暂时,可能是永远。我也想离开,但唐恩却叫住了我:“保罗,你不要离开,从今天开始,这家工厂里就只有你和我两个人,每天,我们把机器都擦拭一遍,把地面都清扫一遍,要让这家工厂看起来就像新的一样。”

我每天和唐恩一起清扫卫生、擦机器。一个月后,唐恩说:“保罗,你写信通知所有的工人,让他们在一周后来领薪水。”“领什么薪水呢?”我疑惑地问“工厂并没有开工,但这并不是工人的错,他们不应该失去薪水,否则他们又怎么生活呢?虽然我可能会倒闭,但毕竟此刻我比他们有钱。”唐恩说。我给所有工人都写了信,到了领薪水的那天,工人们果然都从唐恩手中拿到了那份额外的薪水,工人们都非常感动,如果没有这笔薪水,他们的生活将无法继续。

又到了月底,唐恩再次让我通知工人来领薪水。我虽然也认为唐恩是一个好老板,但我不赞成他的做法。工人们又来领工资。但这次,人们始终不愿意离去,看着一尘不染的车间,都流下了眼泪。突然有人喊:“伙计们,我们领了这份工资,与其回家睡大觉,还不如到外面去找业务,我们为什么不好好干呢?”“是的,唐恩先生是个好人,我们为什么不能为他多付出一点呢?”……人们相互鼓励着,全部走上街头。不久,有人从一家汽车公司接到了一笔传单印刷业务,还有一位作家要印刷小说,还有人从霍姆山的空军基地联系到了一笔印制跳伞小册子的业务……就这样,工厂的机器又重新启动了。

半年后,经济复苏,但很多工厂都无力再恢复生产,而我们的印刷厂不仅没有倒闭,反而扩大了规模。我情不自禁地称赞唐恩先生说:“你真是一个有智慧的老板。”唐恩先生笑着说:“不,不,我并没有这样的智慧,我帮助他们,其实是在帮助自己。”如果这是智慧,那么我想说,世界上最大的智慧就是善良。

朋友是一个高级楼盘的售楼小姐,这个楼盘卖的是别墅,动辄五六百万元一套。

那天,一家媒体组织了一个看房团到朋友的售楼部看房。看房团来时,售楼小姐抢着去招待她们眼中那些开着私人车的潜在客户,看房团里一位中年女士被晾在了一边,她是坐着楼盘看房大巴来的,也缺少其余客户灼灼逼人的架势。

朋友正筹备接待一位开私家车的客户,突然一个细节让朋友面前一亮,那位中年女士在不经意中卷了卷袖口,看了一眼戴着的腕表,而后很快就放下了袖口。恰是中年女士3秒钟的看表时间使朋友立即转变了主张,她自动和那位女士交谈,把这个楼盘最好的一套别墅介绍给她。

这笔生意做得出奇顺利,中年女士爽直地签了合同,700万的购房款没多少天就打到了售楼部的账户。

“她无非是看了看表,何至于让你放弃了原来接待的顾客呢?”我好奇地问。“她戴的是一款江诗丹顿贵族表,这款表价格至少在12万元以上,这足以说明她的经济实力应当远在开着10万元左右私家车的其他客户之上。事实证实我的断定是对的,事后我才知道她有一辆115万的宝马来,只是当天出了点儿小故障,她才坐看房车来的。”

“你可真是福气好,3秒钟博得了7万元奖金。”我爱慕地说。“可是你知道吗?平时为了更好地懂得客户,我看过无数本有关奢侈品的杂志与书籍,阅读过海内外很多时尚品牌网站,花尽心血地记住了很多奢侈品的款式和价钱。假如没有平时的积累,即便那块表摆在我的眼前,我也认不出来啊!”友人感叹地说。



## 用数据描述任务

■ 吴明

我们经常听到管理者说“尽快做好”、“尽最大努力”、“发扬团队精神”之类模糊的话,其实这些都不是科学的表述方式。“尽快做好”,用多长时间完成才算“快”,员工和管理者对此往往会有不同的理解。“为老员工安排进一步的培训”这肯定不是一个明确的、清晰的、可度量的目标。如果让下属根据自己的揣测去执行,结果很可能和领导的初衷距离很远。最后,领导不满意,员工很委屈。

如果我们用数量化的方式改进一下,情况可能就完全不一样。



## 省下的时间

■ 佚名

一位白领每天上班要坐两小时的公车,她无法在摇晃的公车上阅读或是听音乐;自己开车去又太累;搬家不可能;她更不愿意辞去这份她热爱的工作。

她来到时间管理大师那里询问:她如何才能省下这每天浪费掉的来回四个小时呢?

管理大师对他说:“时间可以分为两种:一种是可控制性的;另一种是非可控制性的。对你来说,公车摇晃属于非可控制性的时间,而你可以掌控的是搬家或换工作。”

## 建立“率直”的沟通环境

■ 林正刚

就应该创造一种让员工觉得有安全感的企业文化。千万不要小看那些从员工处收集到的“声音”。当你挖掘了这些信息的价值,又何必再去做市场调研呢?因为你的员工永远是对这个行业最熟悉的人。

想要改变公司的执行力,其实是件很简单的事情,作为公司的管理者,如果你觉得它很棘手,那么就是你自己将它搞复杂了。为什么会这样呢?我认为问题主要在于沟通不畅。员工整天猜测老板在想什么,老板也整天猜测员工在想什么,猜来猜去,越猜越复杂。

针对这一点,我们有一个企业文化叫作开放的沟通。在一次谈话中,一位下属对我说:“我不知道你对这件事情怎么看。”我说:“很简单,你直接问我就可以了,问我就告诉你呀。”这就是企业文化。

工有安全感,一定要示范这种企业文化。让他心里觉得,自己如果问了什么尖锐的问题,不会被修理。当员工感觉到自己在公司里是安全的时候,他就会敢于表达;一个人表达了,其他人一看这样做是可以的,就会跟着大胆表达。这样一来,管理者就开始听到声音了。

想要形成这样的沟通环境你需要做到三点:

1.要创造一种让员工觉得有安全感的企业文化。让员工将“张嘴说话”视为一种责任,愿意将看见的东西、了解到的信息提供给你。

2.要为员工搭建一个无缝的沟通平台。通过这个平台,员工可以很容易地表达主张,互通有无。

3.要建立一个鼓励员工“张嘴说话”的奖励机制。比如如果有员工向公司提出了什么好的建议并被采用,就可以给他发奖金。这样一来大家都愿意出“好主意”,员工的热情自然就被调动起来了。

## 额外的薪水

■ 保罗·帕特里克文 李安章译

## 三秒挣七万

■ 史安宁