

企业楷模

美国汽车巨头通用公司如何奖励员工

员工激励和绩效管理

对于每个公司来说都非常重要,而通用公司只奖励那些完成高难度工作指标的员工,并且他们有五个关于奖励的原则和标准。

■ 蔡元恒

最近我在研究通用公司,然后发现通用公司在员工激励方面做了一些非常好的尝试,所以总结了一下与大家分享。

员工激励和绩效管理对于每个公司来说都非常重要,而通用公司只奖励那些完成高难度工作指标的员工,并且他们有五个关于奖励的原则和标准。

第一个,不把报酬与权力职位捆绑。

在一些相对不太成熟的中小企业中,管理者常常把薪酬和权力捆绑在一起,往往权力越大的人薪酬也越高。

而在通用公司则不是这样的,他们不会把权力和报酬捆绑在一起,他们按着员工的贡献度来决定员工是否可以获得的相应奖励报酬。



第二个,让员工清楚公司的奖励制度。

很多企业可能在很少与员工沟通的情况下,就出台了所谓的绩效奖励制度,而侧重点无非就是奖和罚。我们常说绩效考核的目的不是为了奖或罚,而是为了战略目标的实现。但很多企业却把奖惩制度变成了管理员工的手段和工具,所以员工每天为了奖惩而在工作当中钻空子。

所以企业需要和员工进行很好的交流和探讨,在此之前企业要做好责任划分,明确

岗位职责,规划战略目标等等,然后让员工清楚我们考核的目的是为了获得更好的改善,提高大家的工作积极性,而不是单纯的只为了奖惩。

第三个,广泛宣传被奖励员工。

在通用公司,如果一个员工获得奖励,公司则会经常大肆的去宣传表扬他。因为他们都是那些完成了高难度工作指标的员工,他们完成了别人无法完成的工作,为企业做出了巨大的贡献。

那这个时候公司对获得奖励的员工进行大肆的宣传和表扬,不仅是对员工的尊重和能力的认可,也对其他员工起到了激励的作用。

第四个,多种奖励方式。

在通用公司,金钱不是唯一的奖励手段,他们还会适当的采取一些非物质奖励的方式。

在我接触的一些中小企业老板中,大多数人会认为,员工工作只是为了薪酬,所以奖金成为了奖励员工的唯一手段。但是除了金钱之外,我们也一再强调员工工作很多时候也是为了一种氛围、荣誉和尊重,可能是对这个事业方向的认可,也可能和自身的兴趣爱好有关,这些也是很重要的。

第五个,不轻易奖励员工。

原则上通用公司不会凡事都给予奖励,我觉得通用这一点做得非常好。而现实中很多企业会因为一件很小的事情去表扬和奖励员工,时间长了员工就会习以为常,有无都已经无所谓,逐渐地就会变成形式主义。所以通用公司只奖励那些完成高难度工作的员工。

这些就是通用公司奖励员工的五大原则,我觉得这些原则对我们很多的中小企业一样适用,将其融化到我们日常对员工奖励的制度中,那员工的工作效率也会得到很大的提升。

管理之道

小小百分表暗藏大玄机

■ 宁瑞娜

刘昕被安排到市郊的一个门店任店长。

听说这个门店特别难管,业绩很稳定——几乎每次都是倒数第一。没想到,赵总竟然把这个“烫手山芋”交给自己!虽然心里有一万个不愿意,可又不想违抗老总的命令。无奈,刘昕只好硬着头皮走马上任了。

一到“新府邸”,刘昕就被眼前的景象吓了一跳:只见柜台上的药品放得东歪西倒,上面还盖着一层灰尘;用手划划玻璃门和桌子,清晰的痕迹即现;休息处的水杯、饭碗乱放一堆,工作服也是到处乱扔,地上还有纸屑、瓜子皮……更令刘昕生气的是,上班时间已过了半个小时,居然只有两个店员到岗!面对这样的情况,刘昕没表现出任何情绪,等店员都到齐了,她作了自我介绍后,就让大家工作去了。

或许是早已形成的习惯,刘昕一说完话,大家便聚在一块聊起天来,完全没人把她放在眼里,接待顾客更谈不上热情了。刘昕把这一切都看在眼里,但她一直默不作声,只是在闲暇之余,亲自打扫卫生、擦柜台。

时间一天天过去,刘昕的行为悄悄地发生催化反应,最直观的表现是,大部分店员都按时上班,灰尘也逐渐不见了踪影。

职场磨砺

成功的跨国应聘

■ 刘慧英

小沈是一所知名大学精算专业的本科毕业生,他在浏览美国一家金融网站时,看到美国华信惠悦管理咨询公司芝加哥分公司招精算专业的人才,突然有了应聘的冲动。

为了应聘成功,他首先找到一位在外企工作的朋友取经,在简历制作上他摒弃了如今很多同学面俱到的写法,着重写了担任大学精算学会主席和已经通过了“北美精算师资格考试”8门课程中的4门2项内容来证明自己的综合能力和专业能力。然后小沈用一千多字写了他对这家公司的了解和他对精算这个职业的认识,由此组成了简历材料。

简历寄出的第22天,美国公司给他打来电话,就一些问题与他沟通并多次测试后,他们又打电话找小沈的系主任和学校有关部门的人员详细了解他的情况。第12天时,美国公司通知他到芝加哥面试,签证、往返机票、宾馆全部由他们出面出费用办理、安排。

小沈的同学们知道消息后都很惊讶,小沈却立即镇定下来。第二天他马上买来讲授应聘礼仪的影碟学习。随后,小沈只身来到芝加哥,在咨询公司接待人员的引领下走进了面试现场,只见屋里齐刷刷坐着6位考官,都是部门经理级人物。小沈很快让自己平静下来,礼貌地问候和自我介绍后,大大方方地坐下来,等待提问。

人力资源部的一位女经理首先开腔:“你为什么想来应聘我们公司?”由于这是回答第一个提问,小沈马上在心中告诉自己:“一定要沉着!尽量放慢语速,这样一则可以保证对方听清自己的话,二则可以给自己回答问题

留出一定的思考时间。”提醒完自己,小沈语速平缓地开了口:“据我所知,华信惠悦公司是一家享誉全球的管理咨询公司,如果能加入这样一个公司,我会感到非常荣幸。同时我认为……”小沈边回答,边仔细观察考官的表情,随时准备刹车。见考官听得一直很专注,小沈知道自己的表达没什么大问题,于是就把自己认为该说的话都说了才收住话。

这个问题刚说完,另一位考官紧接着问:“你对报酬有何期待?”“只要和与我同等条件的人一样,我就非常满意了!”小沈回答得不卑不亢。此后,几位考官轮番“轰炸”,提问从职业认识、人生哲学到专业知识、处世方法等,不仅包罗万象,而且跳跃性很大,现场气氛很严肃。

小沈虽然对答如流,但心想:“老这样下去自己总是被动的,必须改变一下现状。”于是他鼓起勇气,瞅准机会开始以中国人漫谈的方式回答提问,时不时还用“您说呢?”“您认为呢?”等口气,尊重而亲切地反问一两个小问题,谈话很快缓和了气氛。

临分手时,小沈从考官们的神情中看到了希望。

小沈面试回到家中的第3天,就接到了美国公司的录用电话通知,成为芝加哥分公司两百多名员工中唯一一名中国人。毫无疑问,小沈的求职是很成功的。他的成功,除机遇外,关键在于:他对未来的就业形势有相对清醒的分析;他有敢于到世界大坐标系寻找职业位置的勇气和信心;他在简历制作过程中有一套独特的方法;他参加面试时有一种冷静的心态和灵活的应变措施。可以说正是这些因素有机整合成就了他。

经营方法

与其盯着商品本身,不如拐个弯想问题,从增加商品的附加值上下功夫。

日本有一家生产自动售货机的公司,由于当时生产成本高,价格也高,因此并不畅销。要打开销路,必须降低价格。

于是,有人提议,推出新的服务,把自动售货机变成广告媒介,由广告商家支付广告费用弥补价格亏空。但是,如今的广告铺天盖地,人们本来就排斥,谁又能说服商家在自动售货机上做广告呢?

最后,公司想出了一个办法:公司精心选择自动售货机的安放地点,比如:超市、娱乐公园、写字楼和学校。那里人流量大,饮料之类的消费量也大。于是,他们又推出一项服务,想喝饮料的时候,只要按一下自动售货机的按钮,就会有一杯饮料自动倒出来,不用付一分钱。这个过程需要30秒。在这30秒的时间内,自动售货机会播放一段广告。广告播放后,饮料已注入纸杯中,而且纸杯上还印着那个广告的内容。

这样的广告就有了两个好处:一是,只要看一段广告就可以得到一杯饮料,自动售货机变成了自动送货机,消除了人们对广告的抵触心理。二是,广告的到达率是百分之百,而到达率是广告客商最看重的问题。

因此,这项服务一推出,广告商就蜂拥而至,售货机的价格自然就降了下来。就这样,一杯饮料,竟然打开了自动售货机的销路。当年,该公司就销售了35万台。一度,占据了整个日本市场的半壁江山。

俗话说:诗在诗外。做生意同样如此。与其盯着商品本身,不如拐个弯想问题,从增加商品的附加值上下功夫。

1891年,29岁的小威廉·瑞格理来到了芝加哥,之后便注册成立了一家贸易公司,开始代理销售某一品牌的肥皂。

当时的芝加哥有很多肥皂代理商,竞争非常激烈。为了吸引和鼓励尽可能多的零售商到自己的店里进货,瑞格理想到了一个妙招——他先用肥皂到市场上跟人换回一些很便宜的其他商品,如低档香烟、手套、毛巾等。

之后,凡是来他店里进肥皂的零售商,瑞格理都会免费赠送一些便宜的“小商品”,也就是现在常见的“买一赠一”。零售商进的肥皂越多,获得的赠品也就越多。一份钱能买到两份货,这种做法在当时新潮至极,很具有吸引力。结果零售商们蜂拥而至,致使瑞格理所代理的肥皂供不应求!

但瑞格理似乎没有因为一时的成功而满足。很快,他便洞察到一个现象:在所有的赠品中,烤面包所用的发酵粉最受欢迎,在零售店里甚至比肥皂还卖得火,因此零售商们每次进货时都不约而同地只要这种赠品。瑞格理发现这一情况后,决定立即调转头,果断放弃销售肥皂,转而开始代理经销发酵粉,生意果然红火,让瑞格理轻松地又赚了一大笔。

一年多后,瑞格理又开始用四美分一块的口香糖作为赠品,结果发现口香糖比发酵粉还热卖。有了上次的成功经验,瑞格理决定再次调转头,转而代理销售口香糖,而把肥皂和发酵粉改为赠品,彻底来了个大颠倒。瑞格理又一次获得了成功,而且是终极的——没有什么赠品再比口香糖这个正品更受消费者的欢迎了。于是,一个口香糖帝国在瑞格理的手中开始建立,它成为后来在全球广受欢迎的“箭牌”。

不被眼前的一时成功遮住眼睛,而是见机行事,随时调转主销售商品,把赠品当正品来卖,这正是箭牌创始人小威廉·瑞格理的成功之处。



不卖饮料卖广告

佚名

把「赠品」当「正品」卖

徐立新

选择太多的弊端

■ 恩·路德/文 李克军/译

我在美国斯坦福大学任教的时候,我曾经和我的同事一起做过一项很有意义的试验,我们那个实验的目的是测试一下到底多少机会摆在眼前,人们才会满意,但是出乎所有人意料,试验的最终结果表明:在一个人面前,机会越多,他便对自己的选择越不满意。

当时,我们把参加实验的20个人分成两组,然后在第一组的每个人面前放上两种巧克力,在第二组的每个人面前放上36种巧克力。在我的口令之下,大家都挑选起自己喜欢或者认为好吃的巧克力来。当挑选时间结束,我们问两个小组的满意程度时,学生们的回答真是让我们大吃一惊:拥

有较多选择的后一组人居然普遍地不满意自己的选择,说如果能再来一次的话,自己不会选择手里的某种,而只有两种选择的那组人却都为自己的选择而觉得欣慰。

之后,我和同事们还在学校的南北两个方向各设置了一个薯片销售点,其中一个销售点只有3种薯片,而另一个销售点的薯片则有18种,在之后的一个星期,第一个销售点吸引人数将近400名,最后购买的人数大约占总人数的90%;而第二个销售点吸引人数则多达2000人,但最终的成交率却不到18%。

这两个实验告诉我们,虽然人人都希望能尽可能地多一些选择的机会,但倘若只有一条路,人们都会毫不犹豫地走下去,可是路太多,人们反而会变得踌躇不前了。

一根荧光棒的超能量

■ 侯拥华

科尔曼和施洛特是美国两个普通的邮递员。1987年的一天,两个人在送信途中,看到马路边有一个小男孩手里正拿着一个会发光的叫不上名字的玩具在玩耍。一时,两人甚感好奇,就停了下来观看。

原来,那是一个刚刚上市,拥有奇特魔力的时髦玩具——荧光棒。通透明亮的塑料棒体,在男孩子手中发出温和美丽的绿色荧光。随着孩子的手在空中不停地自由挥动,荧光棒在空中划出了一道道好看的绿色光线。两人看得入迷,就加入进来,和小男孩儿一起玩了起来。这个东西还能做什么呢?

玩耍中,一个奇怪的问题在两个人脑海中突然冒出来。这时,他们看到小孩儿的手里正拿着一个棒棒糖,于是就随手把棒棒糖放在了荧光棒的顶端。忽然,他们发现,绿色的荧光正穿过半透明的棒棒糖,散发出美丽的光晕。真是一种奇妙的现象!眼前的情景,让科尔曼和施洛特倍感意外,大为惊叹。两个人觉得这很有意思,于是想:荧光棒和棒棒糖能不能做在一起卖呢?很快,做一根会发光的棒棒糖的念头在两个人的脑海中形成。

自从有了这个念头后,两个人都激动不已。这真是一个奇特的想法——他们猜想,这个产品的市场前景一定很好。很快,他们就做出了样品,并为这个会发光的棒棒糖申请了专利。不久,他们随手把这个专利卖给了美国开普糖果公司,结果如他们预料,销路非常的好。

这突如其来的成功,让两人异常振奋,

