

企业楷模

伊诚地产的文化渗透“七化法”

在伊诚地产公司,我会让管理者带领员工一起去行动,一起去体验。在做的过程中就会慢慢悟出道理,然后就会发自内心地改变行为习惯。

徐万刚

在伊诚地产公司,我会让管理者带领员工一起去行动,一起去体验。在做的过程中就会慢慢悟出道理,然后就会发自内心地改变行为习惯。根据实践,我们总结了七个文化渗透的方法,即:“七化法”。

1.考核化:将价值观的行为表现,纳入员工绩效考核中,与员工的收入、评优及晋升等挂钩。通过每季度一次360度的价值观评分,有力促进了价值观落地。



2.故事化:晨会上,主持人会带领大家一起声朗读企业文化经典故事,并讲述自己或者身边人的故事。

3.日记化:所有员工在下班前,都要写工作日记,其中有一项内容是“价值观行为表现”,例如,“日行一善”的具体事例,“反省”

当天哪些事情做得不够好。

4.讨论化:每个月举行一次4小时左右的价值观研讨会,大家在会上除了分享自己及同事们的事例之外,还要进行反面案例评说。

5.榜样化:每季度评选一次文化标杆人物,评出最能体现某个核心价值观的个人或团队,并在季度全员大会上颁奖。

6.可视化:通过文化栏、荣誉墙、企业内刊及季度大会上的价值观主题展示等方式,让员工充分感受企业文化,并潜移默化影响员工言行。

7.仪式化:跳晨舞、唱司歌、背诵公司的使命和愿景,这是我们每天晨会中的固定流程。长期坚持,大家就会充满激情和活力,心里就会产生神圣感。

通过学习,大家在思想和行为上都发生了很大变化。我更加坚信,企业的成长速度取决于全体员工对工作的投入度,企业的发展规模取决于全体员工持续付出的努力程度。

管理之道

若一项好决策的成果,仅仅为老板独享,或者少数人分享,那么,众人就没有参与决策的积极性。利人利己的做法,才能使公司上上下下产生向心力,朝着同一个目标努力。

找到决策的“甜蜜点”

顾佳峰

任何决策都是有后果的,正确的决策所获得的利益,要让参与决策者共享;错误的决策所带来的不利后果,也要让参与决策者承担。利益和责任的分担,有助于提高集体决策的质量和效率。利益需要分享,责任需要分担。如此,全员参与决策才能避免人云亦云、人浮于事、草率决策等弊端,才能真正调动众人决策的智慧。

在进行全员参与决策的过程中,关键是要找到决策的“甜蜜点”。

决策的“甜蜜点”:就是众人参与决策的收获。

“惠则足以使人”:意思就是合理与员工分享成长的喜悦,分享经营的利润。

若一项好决策的成果,仅仅为老板独享,或者少数人分享,那么,众人就没有参与决策的积极性。利人利己的做法,才能使公司上上下下产生向心力,朝着同一个目标努力。

在经营建筑公司时,我采用了“分批成本”的分红制度。一个工程赚了,那么负责这个工程的小组就可以分享较高的利润分成。由于业绩的好坏直接影响这些员工荷包,因此员工们无不献计献策,从各个角度提出提高质量、压缩成本和缩短工期的办法。结果,企业和员工都享受到了集体决策的好处。这就是集体决策的“甜蜜点”。

在献计献策时员工比老板还着急时,其实员工已经把自己当成企业的主人了。这种上下一心的决策模式,一定是高效率、高质量的决策模式。

从订报员到直销之王



周礼

16岁那年,他正上中学,为了挣些零花钱,他找了一份工作,帮休斯敦《邮报》拉订户。通常情况下,要想拉到更多的订户,只有凭借优秀的口才和不辞辛苦地奔波,挨家挨户地磨嘴皮子。但他并没有这样做,因为他明白,如果按常规出牌,肯定拉不到太多的订户,岂不自己的口才,单就时间而言就远远不足,毕竟中学的课业还是比较繁忙,抽不出太多的时间,要想靠拉订户赚钱,就只能另辟蹊径。

可是,要想既不耽误学习,又能轻而易举地挣到钱,这谈何容易!如果有好的方法,相信别人早就想到了。为此,他反反复复地思考了几天,也没能想出一个切实可行的办法。这天,碰巧他的一位亲戚结婚,在婚礼上,许多的小孩都得到了礼物和红包,这一情景让他的眼前为之一亮,困扰他多日的难题终于有了答案。他打算把最佳订户锁定在新婚夫妇身上,因为结婚是一个人一辈子最幸福、最快乐的日子,这期间,他们一般都不会轻易拒绝别人的请求,即便某些请求是他们平常不能接受的。

想到这一点后,他开始着手策划如何具体实施。摆在眼前的有两个困难,一是怎样获取新婚者的信息,二是采用什么样的方式向他们推销报纸。经过走访和调查,他发现新婚夫妇在结婚前都要去法院登记地址和领取结婚证,只要有法院工作人员的帮忙,就能拿到每一对新婚夫妇的地址和联系电话。于是他通过同学父母的关系,搞到了新婚夫妇的姓名和住址。为了节省开销和避免

当面推销所带来的尴尬,他采取了写信的方式。随后,他按照存储在电脑中的地址,给每一对新婚夫妇寄去了一封颇有特色的信,最上面一页是对新婚夫妇的祝福,下面一页则是订阅《邮报》的相关资料。正如他所料想的那样,大部分的新婚夫妇都没有拒绝他,通过这种方式,他获得了不菲的订户。

首战告捷后,他又将订户锁定到了乔迁新居的人身上。他采用同样的方式,先在银行或房产部门取得他们的详细资料,然后再逐个给他们写信。这一招仍然有效,虽然成功率比不上新婚夫妇,但还是从中获得了不少订户。就这样,不到两年的时间,他就赚得了一辆白色宝马车和三台电脑,成为第一个开着用自己钱买的小车上大学的学生,这样的业绩是许多人想都不敢想的。

也许你觉得故事到此应该告一个段落了,其实远没有完。进入大学后,他注册了“PC有限公司”,办公室就在宿舍内,专门经营组装机。当时市面上只有原装组装机,一方面一些批发商手里的电脑积压着销不出去,另一方面一些客户又买不到理想的电脑。发现问题后,他用较低的价格从批发商那里买来成品电脑,再量体裁衣,在计算机上添加一些硬件或软件,使之达到顾客的需求。靠着这种经营模式,他每月的收入高达5~8万美元,但他并不满足于这样的成就,念完大学一年级后,就义无反顾地退了学,专心从事自己所热爱的电脑事业,并创立了用自己名字命名的电脑公司。

22岁那年,美国的股市暴跌,人们纷纷将手中的股票抛出,而他却凭着过人的胆识和敏锐的洞察力,大量买进高盛的股票,结果第二年便获得了1800万美元的高额利润。随后,他逆流而上,取人之长,在电脑界独占鳌头。年仅27岁就成为了全球500强企业里最年轻的CEO,拥有个人净资产两百多亿美元,连世界首富比尔·盖茨都为他而折腰。

这个传奇似的人物,就是美国的直销之王——Dell公司总裁:迈克尔·戴尔(Michael Dell)。戴尔的故事告诉我们,机遇无处不在,只要你肯留心观察,开动脑筋,即便你是一个一无所有的人,也能白手起家,干出一番惊天动地的事业。

尽一份力即可

胡英军

公司每周都要开例会,二十多个部门的负责人和公司高层聚在一起,总结上周工作,安排新一周的工作。

办公室空间有限,围绕会议桌的座位只有十个。为了充分发言,也为了让各自部门的工作得到高层关注,多数人都尽力抢到会议桌的位置。毕竟,这里更亮眼一些。后面的,就只能自己找一张凳子,在会议室内随便坐了。

作为公司战略规划部总经理,代秦每次都第一时间去会议室。但是,他每次都只是找一个偏僻的位置坐下来。即便是第一个到场,他也是如此。

有次,我忍不住问他:“为何不坐到前面去?难道你不想为自己的部门争取更多的话语权吗?是想得过去吗?”

代秦沉默了一会儿,回答道:“前面的位子有限,大家都争着要坐,但没法儿满足每一个人。我所管理的部门只是公司的职能部门,相对而言,并没有业务、销售部门那么重要。他们需要表达的东西更多,把机会给他们,他们肯定会对公司做出更大的贡献。”

听到这里,我有些诧异。如果这是他的心里话,那我有些小人之心了。我忍不住追问道:“可是,你一个人腾出位子也不够啊!他们还不是抢来抢去的?还不是有人坐不到满意的位子?”代秦回答道:“至少,我能做到

腾一个位子,尽一份力即可。”

尽一份力即可,多好的职场态度。类似的故事,其实并不简单。瑞典沃尔沃总部有两千多个停车位,早到的人总是把车停在远离办公楼的地方,天天如此。

有人问:“你们的泊位是固定的吗?”他们回答:“车位是有限的,他人也需要停车位。我们到得比较早,有时间就多走走路。晚到的同事或许会迟到,需要把车停在离办公楼近的地方。”他人也需要停车位,替其他的同事着想,或许这就是沃尔沃成功的秘密之一。

非常简单的道理,听起来也很容易令人接受。但是,现实中,很多人的行为恰恰相反,最靠近公司、交通最便捷、位置最好的停车位永远是早到公司同事的专用。再比如,上地铁之前,会尽力往前挤,目的只有一个,那就是抢到一个座位。在公司食堂吃饭,总有人提前去食堂,因为可以排在前面,不仅免去排队之苦,还能吃到更好的饭菜。

可是,在现实中,这样就能满足吗?在与人的交往中,往往需要我们学会换位思考,需要多考虑一下他人的感受,替别人着想一下。相互理解,相互协助,才会造就出更加和谐的工作和社会环境。即便我们能力有限,但如果能像代秦一样,尽一份力即可,那我们的工作环

大企业执行长(CEO)外表光鲜亮丽,不仅拥有极大影响力,同时也拥有丰厚报酬,是许多人羡慕的对象。然而,权力越大也代表责任越重。CEO工作内容十分繁多,连带需要投入大量时间在工作上。以下整理出三个顶尖CEO的工作原则,一窥高效率的诀窍。

1.简化流程,4个步骤加速决策
亚马逊创办人兼执行长贝佐斯每一天都必须做出许多决策,从公司营运方向到技术研发都需要他的判断。在这样的情况下,若决策过程过于冗长,势必推延当日工作进度。因此,贝佐斯发展出个人决策心法,用4个步骤加速决策流程。

首先,不可能有一种方法可以解决所有问题,在决策前,贝佐斯不会有既定的假设,如此一来才能透析整个问题的样貌。

第二,贝佐斯会在拥有70%资讯时做决定。一般人常常等到自己掌握90%讯息时才做决定,然而这样容易错失良机,虽然较早决定拥有较高风险,但凭借过往经验,透过先发制人可抢占先机。

第三,在讨论中善用“同意或不同意?”有效加速会议进行。贝佐斯提到,当会议中的大家没有共识时,讨论容易陷入胶着。这时他会提出自己的看法,并透过询问“同意或不同意?”让众人愿意为尚未明明的情况表态,迅速统一大家的想法。

最后,也是最重要的一点,在发现问题的当下必须承认错误,并马上召开会议讨论出解决之道,若未能及时解决,很可能成为公司的隐忧。

2.建立规律,周一至周五各有目标
Twitter的执行长多西每日工作时长达16小时,对他而言,掌握自己的工作节奏,订定每日工作方向与重点有助于提升效率。

他在受访时曾说:“我星期一专注于公司的营运,星期二时主要负责产品相关问题,星期三则关注销售的增长,星期四负责维系与供应商及合作伙伴的关系,星期五将心力放在公司招募上,周末主要是休息以及反思,为下周的行程做准备,透过明确划分每日目标让自己能专注完成工作。”

然而实际工作时不可能完全照自己的规划走,碰到突发状况,多西会在迅速处理后重新回归该日目标,不破坏当初工作的节奏。

3.夺主导权,每天清空信箱
查看电子邮件占据职场工作者许多时间,也成为拖累工作效率的主因之一。

对金融服务公司HighTower的执行长威斯布鲁特而言,每天会清空Email信箱,透过三个手段夺回个人专注力。(1)取消订阅:比起单纯删除邮件,取消不相关网站的订阅往往花上更多时间,但长久来看,这才是避免垃圾邮件的根本之道。(2)有疑虑的邮件立即删除:不要被太多不相关的信件分散注意力,只回应工作相关资讯,有疑虑的信件就立即删除,不用担心这样做是否会忽略什么,因为真正重要的信件会再次寄来。(3)不用浪费时间分类信件:善用搜寻工具,用关键字便可直接找到特定信件简单三个步骤,让Email中只剩下自己真正该关注的事项,只需将其其中2至5个工作项目记录下来,透过这样的方式自动获得了当日工作目标。

以“小组”为单位进行竞争

石田淳

在以销售为主体的企业里,我们经常看到这样的做法:张榜公布每个人的业绩,刺激同事之间相互竞争。

某家企业引入了成果主义的绩效评定方式,让年轻员工相互竞争,按照业绩发放奖金。这家企业是按区域给员工划分工作范围的,每个人都负责不同的地区。因为地域差异而造成的客户需求也是千差万别,因此有些地方容易签到订单,而有些地方却很难签到。

最终,那些业绩不佳、奖金拿得少的人都纷纷辞职。但问题在于,那些能留下来的员工并不是因为他们工作能力特别强,而是所负责的区域比较省心。一旦让他们接手前

同事留下来的区域,结果并不比原来的那位做得出色。

那么,难道团队内部就不需要竞争了吗?

答案当然是否定的。解决之道在于,如果非要竞争,请以小组为单位进行较量。这样业绩不好的人才不会成为攻击的对象,而且组队竞争的游戏性会强一些,个人身上不会背负压力。

例如,某家百货店的楼层主管就利用分组的方式让下属比赛销售额,谁赢了就请谁吃饭。由于是以团队为单位,下属之间就没有摩擦,大家都很积极地组合在一起互帮互助。最后在这样一个经济不景气的时期成功地提升了全楼层的业绩。

采用“5-15报告”工作程序

牧之

使用这种工作程序一段时间之后,尼利斯发现报告的第三部分中很少出现有益的建议,而往往充斥空洞的官样文章。因此,他删掉了这一部分,但却保留了这个基本程序作为企业内部沟通的主要手段。

“5-15报告”中主要汇报:客户中出现的情况,正在起草中的提案,出现的问题和新的计划等。这种工作程序为员工提供了一个论坛,大家可以在这里分享成功经验,对同事表示慰问,寻求帮助,或传递一些大家感兴趣的信息。

经营方法

三招消除消费者的“选择超载”

赵尼娅

前不久,我和超市的经理拿果酱做过一个实验。我们在超市入口放了一个小的试吃台,分别以6种果酱和24种果酱为例,我们首先观察在何种情况下停下试吃的人多?

研究发现,当放置24种果酱时,有60%的人会停下试吃,陈列6种果酱时,有40%的人会选择试吃。然后我们观察购买情况,发现了截然相反的结果。24种果酱试吃的人中,只有3%的人购买了;而6种果酱试吃的人中,30%的人最终购买了。这就是所谓的“选择超载”。

为了消除消费者的“选择超载”,我教大家三个实用的小技巧。

1.精简选择

虽然这是老生常谈,但却是真理,少即

是多。当我跟超市经理说要精简选择的时候,他很担心,觉得空间会浪费。但事实上,当你愿意减少种类,把那些不实用的冗余丢弃的话,不但销售额会上升,成本会降低,而且消费者的选择体验也会更轻松。

2.具象化
我们都有这样的经验:我们看商品的图片说明比起看文字说明更有身临其境的感觉。为了使顾客更好地了解不同选择之间的差别,你需要同时让他们了解不同选择可能带来的结果,而且这个结果一定要具体生动。

3.分类化
以售卖杂志来说,在杂志店里有差不多300到600本杂志。但如果我把600本杂志分成10类,把400本杂志分成20类,你反而会觉得400本杂志的时候选择更多,体验也更好,因为分类告诉了不同选择之间的区别。

顶尖CEO高效工作的三秘诀

许博涵

了解一下竞争对手都在做什么

崔学良