

企业楷模

# 学学“非核心业务外包”制度

一开始,岩崎也担心外包会增加成本,但是在评估过后,发现与其内部员工去做不擅长的工 作,耗费很多心力和时间,也容易犯错,倒不如委请专门人员效率更高。

■ 张玉琦

日本有一家化妆品网络企业,全公司仅43人,却创造了75亿日元的业绩。秘诀何在? 答案是:“非核心业务外包。”公司规定的工时是早上8点到下午5点半,但是5点左右,很多人都走光了,因为公司规定,“事情做完了,5点就可以下班。”就



连总经理岩崎也常常5点就不见人影。要让员工准时下班,前提是在上班时

内做完所有工作。为了做到这点,岩崎将“非核心业务外包”,包括商品的拣货、包装、配

送,就连财务和接订单也都委外处理。一开始,岩崎也担心外包会增加成本,但是在评估过后,发现与其内部员工去做不擅长的工作,耗费很多心力和时间,也容易犯错,倒不如委请专门人员效率更高。当然,委外的工作必须有质量保证。他们在决定业务外包的时候,不只会帮助工作内容,还要授权给对方做决定。比如,与外包的电话客服中心合作时,彼此就花了超过半年的时间,磨合价值观和工作态度,确保当工作现场有状况时,外包单位不需要再回过头来指示,可以自己决定怎么做。在现场工作的人最了解实际情况,岩崎说,“配合的单位不只是做好被交代的工作,还能够依据我们的期望自行调整,我们就能安心授权。”而当许多问题都可以在现场解决,不太需要跟公司联系,工作量自然就会减少,形成良好的正向循环。

## 怎样惩罚,员工才合作

■ 孙科炎

有一家食品公司有200多名员工,在不到3个月的时间,就有60多人被解雇。尽管公司采取了各种惩罚措施,可是员工依然我行我素。有的员工受不了公司领导喋喋不休的训斥,甚至在食品的包装上乱涂乱写,使得顾客投诉越来越多,公司销售额大幅下降。是什么原因导致意在纠正员工违规的处分措施,反而助长了员工的对抗情绪,引发更多的破坏呢? 原因在于,过度的惩罚可以让员工害怕,但却永远不能让员工认可、信服。没有员工的认同和信服,改正错误都将成为空谈。

其实,惩罚的目的是为了帮助员工认识错误,改正错误。反之,如果是为了惩罚而惩罚,就很可能加剧管理者和员工之间的对立情绪,陷入惩罚的泥潭。

后来,该公司取消了过去层层累进的惩罚措施,采取了新的处分机制。违反重要规定的员工将在第二天被停职,停职日结束前做出选择:要么解决出现的问题,要么走人。此外,公司表示希望看到员工改正错误并留下来工作的诚意。管理者提醒说:“如果决定留下来的话,再次犯错将被解雇。”新的惩罚措施实施一年后,该公司解雇的人数降

到了3人。

此举的成功之处就在于,将惩罚员工调整为让员工主动改正错误,建立起了一套新的惩罚机制。这套机制有三个要点:

- 1、管理者包容员工,给予员工必要的谅解。
- 2、当员工犯错后,想方设法教育员工认识错误,主动承认错误。
- 3、承认错误后,让员工找到正确的途径,改正自己的错误。



## 不要忽略听众的需要

■ 吴育宏

我们公司要向一家大型客户提案,希望他们采购我们自行研发、委外制造的零件。

我和业务员小张准备了一份详尽的公司简报,其中包括我们如何和代工厂配合,以降低产能不足、交期延迟的风险。就在简报进行到这部分时,客户询问:

关于产品供应链,你们有没有什么分散风险的做法?

显然Kod表达了他的疑虑,然而我和小张并未充分意识到,反而继续强调我们如何加强与代工厂的合作,试图要说服客户接受这个方案。

我心里知道,一定哪里出了问题,但是因为没有先做足准备,只好任由简报继续进行。果然,在那一次简报过后客户回绝提案,只是客气地表示会再评估。

## 我成功的秘诀

■ 埃隆·马斯克

如果你进入任何一个现有的市场,面对那些强大的竞争对手,你的产品或服务必须要比他们的好得多,它不能只是有一点点的优势,因为当你站在消费者的立场上时,你总是会购买值得你信赖的品牌,除非这个产品有很大的差异性。所以,你不能稍微好一点,而是要好得多。

想想iPod是如何取代随身听的,或者i-Phone是如何取代黑莓的。

细节决定成败,任何产品的细节都一定要做好,这很重要。有一些东西有人说好的,不错,但和一些棒极了的产品相比,还是有差别的。所以,你要再多投入一点,使得两者之间的差别得到弥补。你希望人们买你生产的车,承诺你的车会让他们感到幸福,但是如果它有一点小毛病,那就会把你的整个神话打破。所以,我们不过任何一个能做得更好的细节。

很多人问我,成功的秘诀是什么。第一,非常努力地工作。想创业的人,尤其得如此。我跟我弟弟成立第一家公司Zip2的时候,我们租了一间办公室,直接就睡在沙发上,而且两人只有一台电脑。我们的网

我上网查询了这家客户的公开信息,赫然发现提案失败的原因。原来他们为了避免交期延迟的风险,早已陆续在另一个市场开辟生产线,同时也要求合作厂商同步转移供应链,或者提出逐步转移的计划。

我们因为太熟悉公司简报的“制式内容”了,以至于在简报过程只专注于自己要说的,反而忽略听众需要的。

这是一个令我印象深刻的案例,它时常警惕着我:向企业提案简报最具挑战之处,在于听众可能来自不同部门、不同职位,当然也会有不同的考量和观点。千万不要以为制作精美的公司简介,可以一体适用在全部客户身上。

当我们提到简报应该做足准备时,我想最关键的并不是用字遣词、话术技巧,也不是多加几页照片、图表。最核心、最重要的功课,其实是把焦点从自己身上移开,放到听众身上。

站只能在白天上线,因为晚上我要写程序。

第二,吸引顶尖人才与你共事。企业是一群集合在一起创造产品或服务。不论你要创业还是进入企业工作,关键在于与顶尖人才共事。你应该设法加入一个优秀团队,跟那些让你佩服的人一起工作。创业的话,更要想尽办法,找到最厉害的人才。

第三,聚焦于信号,而非杂音。很多企业混淆了焦点,花很多钱去做一些不会让产品变得更好的事情。在特斯拉,我们从不做广告,而是把钱投入研发和生产设计,不断改进产品。

第四,不要盲目跟随潮流。物理学研究的第一条原则是,不要以类比的方式来推理,应该从最根本的真理开始思考。物理学家就是运用这种原则,搞明白了一些反直觉的东西,例如量子力学。所以,多利用这个原则来判断,你做的事情是真的合理而有意义,还是其实你只是在跟随别人?

第五,年轻人,现在正是你们冒险追梦的时候。年纪愈大,要承担的责任愈多。有了家庭后,你在面对可能会失败的风险时,往往还要考虑到身边的其他人,变得比较犹豫。所以,我会鼓励你们,现在是冒险的最佳时机。

## 如何提高“偕同拜访”的成效

■ 叶伟懿

销售主管通常会透过“偕同拜访”来了解业务员如何完成任务,在过程中给予指导,以下四个步骤能提高“偕同拜访”的成效。

第一步:累积主管和业务员之间的信任,并设定拜访目标。

对于多数业务员来说,和主管一起拜访客户就像是被监视,一开始就会从心里排斥。主管一定要做好前期沟通,从日常谈话中了解业务员的自我期待,究竟是希望获得升迁机会还是单纯希望扮演好现在的角色,可以把事情有效率完成。并在拜访后,针对这些期待给予建议。

第二步:拜访时,要帮忙找出可改善的问题点。

该业务员在拜访客户时,有哪些优点,又有哪些缺点?是不是在某些地方能够改进?这些都可以一一记录下来。不过,主管在

事后讨论时,一定要小心用词,避免听起来像是责备业务员做得不好。我的习惯是运用开放式问题,让业务员谈谈自己的拜访方式,也常用让业务员为自己的表现打分数,协助业务员借由自评分数与满分间的差异,分析出问题点。针对业务员自己提出的问题,给予最能迅速改善、马上见效的建议。

第三步:提供建议后,下次亲自示范。

多数的业务主管都曾是优秀的业务员,但关于教导的能力都是当上主管后才开始学习的。目前,我自己认为口头说明后,搭配示范操作更能加深印象,但别要求业务员直接复制,而是让他看完示范后,融会贯通成自己适合的方法。

第四步:鼓励业务员实做看看。

业务员看完主管的解说和示范后,通过亲自实做才有机会即时修正。别逼迫业务员马上学会新的销售方法,毕竟要放弃原有的习惯,还需要一段时间。主管应该担任鼓励的角色,推着业务员尝试运用新方法。

管理之道

## 四个方法解决员工的“重复犯错”

■ 孟志强

为了更好地开展业务,某公司制定了VIP会员管理办法,要求定期为贵宾客户提供优惠活动与新业务,但是客户服务部员工在执行的过程中老是出错误。比如,经常漏打电话,漏记客户信息,开会强调了,处罚了,还是经常发生。类似这种“屡教不改”的现象,该如何处理呢?

1.确认问题

如果是经常犯相同的错误,就是一个需要改进的问题。如果是偶尔发生的事情,就不要用改进方式,而是用一般的检查纠正方法就可以解决了。比如,漏登客户信息是经常发生的,每个月都有5次以上,那么这就是一个需要改进的问题。

2.找到真正原因

把所有造成这些问题的可能性都列出来,然后对比排除,最后找到真正原因。

比如,漏登客户信息有许多原因,有员工不负责任,有利益不挂钩,有提供资料不完善,有信息表格不健全等等。到底哪个是真原因呢?需要对比与排除,最后剩下的原

因就是真正原因。

3.制定解决措施

如果真正原因是表格手工操作,不利于准确使用。那么,我们可以使用CRM(客户管理系统),客户信息用电子表格形式固定下来,有任何空缺的内容,这个表格都确定上传不了,这就是机制。同时,是不是录入了,录入之后是不是应当服务了,都用信息自动提醒系统解决,防止人为的漏洞产生。这就是制定了措施。

4.确定责任人与定义结果

这个措施谁负责去做,把这个结果定义到计划中去。



很多企业都是这样,由于经常要接待一些准客户,根本看不到绩效,这也造成了一些员工“觉得多做又没好处”的短视心态,因此消极应付。

## 抛弃短视心态,拥有投资心态

■ 吴建宏

有一天下午,我与某总经理谈话中途,他接了一个电话,这是他们公司的一位新客户打来的,探讨一下订单的细节。

我很疑惑,这种订单电话怎么会打给总经理呢? 承办业务的经理怎么不办理啊?

当初这位新客户第一次拜访公司时,刚好我也在办公室,所以亲眼见到总经理把业务经理叫来介绍给客户,并清楚地告诉客户:“以后由他负责联络”。既然证据确凿,所以发生这样的事,难怪总经理相当不悦,马上召集业务部门要个明白。

的确是承办业务的员工疏忽了联络,因此客户只好越级找总经理了,不过为何业务经理没有“监督”呢?

我把业务经理找来了解,他说这件任务

是“临时交付”,新客户也不属于例行性常态客户,所以他忘掉了! 接着他顺便跟我抗议说自己的工作越加越多,又没有增加薪水,所以做起来很没士气。

很多企业都是这样,由于经常要接待一些准客户,根本看不到绩效,这也造成了一些员工“觉得多做又没好处”的短视心态,因此消极应付。老板想增加一个新客户,尝试一个新通路,都是为了让企业能跳得更高,所以大家都应该牺牲一点,也就是要有投资心态,如果真的没加薪,那当作赚到“经验”。

业务经理管的事情的确越来越多,但绝对没有理由说“忘记”。所以,你应该利用“备忘录”记着这件业务,并且定期追踪成效。如果客户不找你,还是要找老板,那你就应该好好检讨自己的“价值”了!

当我们想定义一个成功的经理人或管理者时,通常都会有些“迷思”,认为想要像他们一样“成功”,就得用一样的管理方法做事。但事实并不完全如此,哈佛商学院派翠克·马兰整理出5个我们对管理者最常出现的“迷思”(或是幻想),以及与它们对应到管理现场的“真相”。透过这些对照,马兰也给予相应的建议,告诉你其真正的“管理”,究竟是什么。

迷思一: 我们以为管理者花大部分的时间在规划长期策略上

事实是: 管理者多数花很多的时间在审查、监督员工,或是被例行性事务拖着走不开身,他们在日常会议中来去、在谈话中消耗过多的体力与时间,因为他们总是不懂得拒绝、分辨何事该做什么事不该。

这就像是经营之神华伦·巴菲特所言:

成功人士跟真正成功的人之间最大的差别,就是真正成功的人,懂得说不。

迷思二: 管理者要懂得跟别人说“你该做什么”

事实是: 其实员工在心里都有一套算盘,他们知道要怎么做才能到达目标,当你一再干涉他们应该怎么做、往哪里走的时候,他们也只能照单全收,但当他们丧失了自主权之后,表现不见得会比让他们自由发挥得更好。

马兰提醒,真正的管理者该做的事情不是指导,“比起点菜、下指令,管理最重要的是影响力。”

迷思三: 管理是有秩序、可预测的

事实是: 在组织内多数的流程、任务都不是直线路径,弯弯曲曲迂回回来,有许多想像不到的转折让一切变得混乱。

管理者要懂得在变动时期搜集讯息、相应调整计划,“优秀的经理人会为适应结构努力,也允许灵活变动,更知道没有一个固定的模型适合所有情况。”

迷思四: 只要管理者优秀、团队再弱也无所谓,一样可以到达目标

事实是: 优秀的经理人搭配“晋级”团队,确实有可能可以做出还不错的成绩,但是不会出现奇迹。这就是为什么主管们总是会花很多时间,去找正确的人,安排他们坐在正确的位置上。

马兰表示,这样做可以使得团队更容易实现既定目标,如果该团队在没有控管的情况下仍旧值得信赖,那甚至不要经理人也无所谓。

迷思五: 管理者应该建立共识

事实是: 没错,有共识是好事,但这也是一件非常罕见的事。

巴菲特、脸书首席营运长雪瑞·桑德柏格都曾表示过,领导者必须找到与他们相同价值观,并且可以一起取得成功的人共事相处。然而,随着管理圈愈来愈大,团队人员愈来愈多,意见就会变得纷杂。管理者得学会“搜集那些不同的意见,然后参酌之后做决定。”马兰说,最后做决定的人,怎么做怎么错,毕竟总有一群人会不满意你的做法,但这就是领导者的责任。

在公司里,我们会参加许多会议,而会议往往会延时。原因在于,会议本是用来陈述“基于事实总结得出的想法”的场所,可是,许多人却在会议上一味强调自己的想法,没有任何事实依据,只是一味地凭空发言。

这种情况要怎样应对呢? 采用“黄金三分法”可以有效减少无用会议,防止重要事实被忽略。

具体做法是: 准备一个白色书写板,在白板上方写出“会议主题”,将左侧设定为“事实区域”,右侧设定为“意见区域”。然后分别在各区域内写入相关内容,“事实”用蓝色笔写,“意见”用黑色笔写,这样就能一目了然地看出“事实”和“意见”。

总结不出自己的意见,或者好不容易总结出来的意见又没有说服力,这两种情况都是由于没有认清“事实”和“意见”造成的。如果用不同颜色的笔分别记录“事实”和“意见”的话,那么将很容易避免这种情况的出现,从而最大限度地压缩无效会议出现的频率和空间。

另外要说明的一点是: 什么是事实? 也许有人会想“事实”指的是数值或数据,这没有错,但并不全面。

我要说的是,最重要的事实其实是用自己的眼睛看到的。我曾经在收到某汽车制造商的咨询后,亲自来到那个停车场,用眼睛一辆一辆地确认停车场内所有车辆的种类,并根据“事实”设定出一个独特的假设,然后完成了一份验证假设的提案书,而这份提案书对这家汽车制造商日后的发展带来了巨大的改变。

在网络如此发达的当下,我们更应该重视用自己的眼睛看到的事实,重视事实中蕴藏的重大价值。

## 管理者的五个「迷思」和「真相」

陈书榕

## 用「黄金三分法」减少无用会议

袁小雅