

战略管理 | ZhanlueGuanli

骨干是“折磨”出来的

打小生长在福建农村,小肖从未想过自己一个在台资企业的血汗工厂里做人事主管的他,有一天能挣到百万年薪。他更不敢想像,他仅仅用了三年时间,就住在神州市最豪华的别墅里。

小肖原来的工作是在厦门的一家台资制造业里做 HR, 他的工作对象三千余名普通通通的产业工人,他们甚至连技工都算不上。2006年春节便跟老婆到神州市探亲。老婆的一个同学说自己的老板想找一个 HR 经理,新婚不久,想想如果福州有适合的工作,换一个也无妨。

大年初四,小肖如约到了一个破旧的办公楼里。还没进门,他的心就凉了半截。坐在他对面的是一个戴着一付粗黑厚边眼镜、说话有些木讷的小老板,小肖觉得他的身体随着冬季没有暖气的寒室在一直降温。

小老板自称缪经理,在福州做二手房的经纪业务,目前有十多家门店。

两个小时过后,小肖突然发觉自己的思维似乎已经被师范毕业的缪经理描绘的愿景牢牢地绑架了。

房地产中介这个行业的文化有点像做保险或卖安利的,不仅需要持续的激情,而且需要很强的承受挫折能力。

小肖以为自己好歹是个大学毕业生,总比那些中学水平的业务员上手快一些。没想到,下店第一个月,无论小肖付出多少努力,无论小肖多么起早贪黑风雨无阻地“带看”(中介行话:带客户看房),结果却是挂蛋了,零成交。

二个月,仍然是挂蛋。小肖改变了工作方向,不再盲目地带看,而是把主要精力放在对优秀业务人员的察言观色方面。小肖一一地记录那些业绩优异的经纪人是如何撬动客户的内心需求点,以及面对那些为了小利胡搅蛮缠的客户都会提出哪些刁难的问题。三个月以后,小肖不仅成为店里的销售亚军,更重要的是,一

套《MT 房地产经纪公司业务话术》成为公司的看家宝,它的价值不亚于高科技公司的核心研发产品。

通过这套标准化经纪人角色认知培训,小肖一方面成功地将员工季度流失率由 60%降至 35%,不但稳定军心,大大增加了团队的信心,而且为公司的人才储备提供了充足的后备军;另一方面,中介行业的员工流失率过高说明大量的员工由于业绩不佳而被淘汰,或者由于挂蛋、跳单、吃差价等不良行为而被劝退,降低了近一半的员工流失率,等于直接为公司创造了数以百万计的营业收入,以及无法衡量的品牌资产。

缪经理与小肖达成了新的约定,自第二个财年开始小肖的收入与所有门店的业绩挂钩。而业绩的背后,就是小肖通过一系列的人力资源管理举措,去保证业务人员个人的销售



人才也是折磨出来的!

目标达成。比如:

每 5 日保持着对老客户“精耕”一次,以确保客户不会流失到竞争对手那里;

将经纪人职业生涯规划分为数个层级,由普通经纪人、高级经纪人、资深经纪人、金牌经纪人,到储备干部、代理店长、店长、资深店长、金牌店长,以及储备区域经理、区域经理、资深区域经理、营销总监等等一系列的晋升路径;

每月在福州市最豪华的酒店里,隆重地组织一次全体员工的表彰大会,销售冠军“闪亮登场”,以鼓舞士气;

每季度组织储备干部军训和专业分享,保证销售技巧最大化地信息传递。

财年过后,小肖生平第一次看到那么多的现金,100 多万。第二个财年过后,小肖拿到了 300 多万。第三个财年,公司以远远超越于第二名的绝对领先优势一举成为福建省最大规模、最具影响力的中介公司。同年,公司将总部迁址到了北京,并设立了集团公司的治理结构。

至今回想起福州市那个四壁空空、墙上直掉墙皮的办公室,小肖觉得那是他一生中 happiest 的时刻。

(吴忱)

管理讲堂 | GuanliJiangtang

“太太式”管理：一个绝妙的管理方式

小卜是我们公司的销售部经理,为人正直,做事从不拐弯,直来直去,没有任何虚伪,是公司公认的好人。但任何人的管理方法都有其自身的缺点,小卜也不例外。她的管理与她的性格及其相似,善良而且直接,让人感动,但有时也让大家难以接受。

炎炎夏日的,公司很多部门都有员工中暑,小卜的部门也不例外。善良的小卜为了大家能保持身体健康,便每天早起两个小时给大家熬绿豆水,上班的时候每人一杯。然后又买了些防止中暑和治疗感冒的药放在身边,一旦有人感觉不舒服,她就马上拿给大家。有些身材稍胖的员工实在热得没办法,她就买了很多手巾,用凉水沾湿后分给他们。有的男员工粗心,自己的裤子坏了也没发现,不怎么会针线活的她就给大家做缝补,弄得每次双手都鲜血淋漓的。于是,就有了上面一幕,很让人感动。所以大家便给她的管理方式起一个称号“太太式管理”。

但以前的小卜可是一个刚烈的销售部经理,说一不二,她的部下也并不怎么喜欢她。但月月完成业绩。然而她转变为“太太式管理”后,员工对她的喜爱度有了很大的提高,部门的凝聚力也有了很大的提升,但销售业绩却相反下降了。这一直让她头痛不已。到底应该怎么对待自己的员工呢?对他们好,业绩却下降了,对他们严格,大家又不喜欢她,部门涣散,但业绩却很好。

其实小卜忽略了以下几个管理上的问题:

没能“因材施教、管理细分”。孔老夫子早就有云要因材施教,这虽然是教育领域上的一格言,其实在管理上同样适用。虽然有普遍适用的管理方法和理论,但每个员工的性格、特点和工作方式是大不相同的,所以在企业发展的不同时期和针对不同的员工还是有所区别的。对于一个性格外向,心胸宽广的员工采用批评教育可能有效,但对于性格内向,心胸相对狭窄的人来说可能就是一次毁灭性的打击。所以说管理要精细化,在大的原则和方法下,要有许多针对不同人群的实施方法。

没能与员工保持适当的距离。管理是需要权威的。比如强制权、奖励权和惩罚权。但权威的使用与员工的距离有时候有很大的关联。甚至直接决定权威使用的效果。同时,如果员工只专注的管理者一种权威的使用,就会逐渐忽略其他权威的使用。比如管理者的管理风格柔弱,那么员工就会忽略他的惩罚权和强制权。从而在工作中就比较容易违反公司的工作纪律与规章制度,甚至绩效。

管理是一种有很强实践性的学问,太太式管理也是一种很好的管理方法。对员工关心和体贴是每个部门经理的基本职责。但与员工的距离应该是多近呢?管理的方式是唯一的么?我们不得不思考。

(慧聪)

大企业更应该向小企业学习

成功的大企业,往往会成为有进取精神的中小企业的参观、学习对象。甚至一些已经很大的企业,还要组团前往更大的超级企业取经。

有些成功大企业不是很喜欢被参观学习,而另一些成功大企业则敞开大门,随时派专人接待“朝拜者”。

其实,大企业值得小企业学的东西不多,可是反之,小企业值得大企业学的东西不少。可惜,几乎没有一家大企业,肯“屈尊”向小企业学习。

大企业自己清楚,自身的问题太多了。企业大到一定程度,就会染上大企业病。大企业病的核心症状,国外管理学者称它为 bureaucracy,我们一般翻译成“官僚主义”,按照这个术语的真实含义,我倾向于把它翻译成“制度-流程主义”。

“制度-流程主义”的优势,是通过标准化,减少人为的误差。但是有一利必有一弊。“制度-流程主义”的问题表现为:第一,组织结构复杂。第二,同级钳制。第三,制度严明,流程漫长。第四,人浮于事。

Bureaucracy 的反义词是 adhocracy,我们姑且称之为“灵活型企业”。管理学大师明茨伯格(Henry Mintzberg)推崇这个词所代表的管理理念。他认为,“制度-流程主义”已经 out 了,而“灵活型企业”代表未来管理的趋势。“灵活型企业”善于解决问题,善于创新,更容易在多变的环境中生存。

现实中的“灵活型企业”,以房地产开发和管理咨询公司为代表,这些企业,采用基于项目的组织模式(project-based management)。一些巨型的制造企业,也推行项目小组(task force),目的是保持活力。

企业正如人一样,是有生命周期的。企业也要经历出生、成长、成熟、衰老、死亡的过程。卓越的企业能够重生,是因为保持了新生企业的活力。

很多小企业希望从大企业学习的,却正是让大企业苦不堪言的“制度-流程主义”。

而事实上,在灵活性方面,大企业应该要向小企业学习。

无论大企业还是小企业,在完善制度流程和保持企业活力之间,必须达到平衡,这正是中国智者倡导的中庸之道。

(作者本名李峰,香港大学心理学博士,风里领导学创始人,效能测评机构共同创始人,他刚刚出版了《五大品质:卓越领导力心理基因解码》)

“成长型”管理软件成中小企业新宠

随着我国经济的迅速发展,国内大批中小企业凭借自身灵活多变的优势从激烈的竞争中脱颖而出,正在逐渐成为各个行业和地区的佼佼者。然而,随着企业发展,一些新的问题让企业主如芒在背:世界整体经济疲软、竞争日趋全球化、行业利润空间降低……面对越来越多的经营难题,企业管理者已经无法像从前那样事必躬亲了,这样我国很多做大了的中小企业管理者深感力不从心。业绩上来了,管理却跟不上,如何破题?

信息化规范企业管理

历史证明,企业在做大的过程中,必然要从单纯的“人治”转型。由

于企业发展到一定阶段时,任何疏忽都可能将企业带入绝境,如果没有一个严格的规范流程,很难支持企业长期的发展,故虽然灵活性有他的好处,但规范性却更为重要。

推进规范管理最快捷有效的方法,就是计算机信息化管理。因此,国内众多管理软件厂商在借鉴了很多国内外的管理方法和流程之后,纷纷推出了针对中小企业的“信息化良方”。然而,就这几年的发展来看,虽然在技术应用、数据展现、处理速度等方面取得了一些喜人的成果,但整体上由于产品本身固化的缺陷,伴随中小企业快速发展,各种系统很快就陷入了补丁上打补丁的技术泥潭,最后逐渐被中小企业所淘汰。

而同时,世界在迅速变“平”,我国中小企业越来越多的加入到全球的供应链中,在短短数年间跨越多个成长阶段。对于现今的市场竞争来说,唯一变的就是变化,不仅大环境在变,企业的组织形态在变,面临的挑战也在变,所以,帮助中小企业的信息化产品,也要变。

“成长型”管理软件成业界新宠

快速的发展带来了艰巨的挑战。组织快速壮大、产业分工日益细化、经营范围不断扩张,中小企业必须持续调整管理方式,不断加强控制体

系,才能承载成长过程中的挑战和危机。作为企业管理和内外部控制的重要体系,采用能够与组织同步变化的管理软件显得尤为重要。目前,很多已经使用管理软件的中小企业逐步认识到全球化背景下的自身“内功”的短板,转而通过更新替换新的管理软件来迅速提升管理水平,与国际化顺利对接。

对此,业内专家分析指出,“成长型”管理软件将成为中小企业管理软件市场的一支生力军。同时,很多管理软件厂商也已经逐步认识到“成长型”管理软件未来的巨大市场,纷纷在此领域发力。

(博科)

管理学堂 | GuanliXuetang

实施“零缺陷”管理的“三个基础”

先给大家导入个概念:什么是零缺陷管理?

誉为“全球质量管理大师”、“零缺陷之父”和“伟大的管理思想家”的菲利普·克劳士比(Crosbyism)在 20 世纪 60 年代初提出“零缺陷”思想,并在美国推行零缺陷运动。

零缺陷管理最早应用于美国马丁里塔公司(Martin Marietta Materials Inc)的奥兰多事业部,又称零缺点。1962 年该公司为提高产品的可靠性,解决“确保质量”与“按期交货”的矛盾,首先在制造部门实施零缺点计划,获得了成功。

零缺陷管理的思想主张企业发挥人的主观能动性来进行经营管理,企业员工要努力使自己的产品、业务没有缺点,并向着高质量标准的目标而奋斗。是以抛弃“缺点难免论”,树立

“无缺点”的哲学观念为指导,要求全体工作人员“从开始就正确地进行工作”,以完全消除工作缺点为目标的质量管理活动。

零缺点并不是说绝对没有缺点,或缺点绝对等于零,而是指要以“缺点等于零为最终目标,每个人都应在自己工作职责范围内努力做到无缺点。”它要求员工从一开始就本着严肃认真的态度把工作做得准确无误,在生产中从产品的质量、成本与消耗、交货期等方面的要求进行合理安排,而不是依靠事后的检验来纠正。零缺陷特别强调预防系统控制和过程控制,要求第一次就把事情做正确,使产品符合对顾客的承诺要求。

追求质量已是一种管理的艺术,如果我们能建立正确的观念并且执行有效的质量管理计划,就能预防不

良品的产生,使工作发挥高效生产力而且充满乐趣,不会整天为层出不穷的质量问题头痛不已。

要树立零缺点的理念,必需正确理解和把握以下三种观念:

①抛弃人们难免犯错误的“难免论”。一般认为“人总是要犯错误的”,所以对于工作中的缺点和出现不合格品持容忍态度,不少企业还设立事故率、次品率等,纵容人们的这种观念。零缺点管理向这种传统观念发出挑战,它抛弃“难免论”,认为人都有“求全”的基本欲望,希望不犯错误,把工作搞好。

②我们每一个员工都是主角。在一般的企业管理中,管理者是主角,他们决定着工作标准和内容,员工只能照章办事。零缺点管理要求把每一个员工却当作主角,认为只有全

体员工都掌握了零缺点的思想,人人想方设法消除工作缺点,才会有真正的零缺点运动,管理者则是帮助并赋予他们正确的工作动机。

③强调心理建设的观念。传统的经营管理方法侧重于技术处理,赋予员工以正确的工作方法。零缺点管理则不同,它侧重于心理建设,赋予员工以无误地进行工作的动机,认为做工作的人具有复杂心理,如果没有无误地进行工作的愿望,工作方法再好,也是不可能把工作做得完美无缺。

即使您现在不知道零缺陷管理是什么,能够理解,并赞同以上三个观点,并在企业日常管理中加以贯彻、应用,也能如获得“万灵药”般产生积极效果。

(质量达人)

用奖励创造业绩

奖励,是项目管理中项目经理的法宝,尤其是在项目瓶颈阶段,通过“奖金”的激励或是“精神”的鼓舞,往往成为突破项目困境的关键。台积电将员工分红导入公司政策,并大幅改善工作环境后,台积电的员工不仅 24 小时三班制配合公司政策无怨言,而且导入质量圈管理项目,员工主动学习,降低产品不良率。

当然台积电不只是“物质”的奖励而已,在“精神”上以团队质量竞赛、员工运动会等,凝聚员工向心力,让员工以身为台积电人为荣,默默为公司付出,间接打造出了台积电在全世界 IC 产业的龙头地位。可见,适当的奖赏,不仅满足员工物质的欲望,也可激起对工作的热情及执着。

在项目管理中,常见的奖赏大致分为:“奖金(物质)”及“荣誉(精神)”激励两类。

几乎没有员工会跟“钱”过不去,所以,奖金通常是最好的奖励手段。员工拿到奖金后,不仅可以改善生活质量,甚至可以满足社会地位,凸显个人成就及在家庭的角色重要。所以奖金、分红、股票、津贴、员工旅游、保险等,都相当好用。尤其是设厂在中国大陆的企业,用“奖金(物质)”的激励手段,往往是最好的。

依据马斯洛分析人的需求层次,有生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、自我实现需求等,所以用“奖金(物质)”的激励手段,容易满足生理、安全需求。

目前在中国台湾和日本、韩国等,员工基本生活无虞,所以金钱奖励手段虽重要,但是在“荣誉(精神)”奖励上更显重要,精神激励的方法,分为个人及团队,有标杆学习,例如寻找和选拔每月、每周的最佳员工(服务、质量、业绩等),将其姓名和照片公布,颁发荣誉证书或封号(例如“销售状元”),凝聚情感,通过沟通、聚会、运动会、仪式等,让员工将正向的情感力量在团队中发散,互相影响,人人互相关怀、互相尊重,上下彼此之间将对敌的棱角磨平,将恶意的意气消除,团队沟通将不会有障碍。

培训奖励,目前在许多企业中也是训练人才、留住人才的好方法。在日本,伊藤忠、丸红大型综合商

社,都会将优秀年轻人才派到外国分公司磨练,除了上班之外,并补助员工经费,学习当地语言、文化,建立商场人脉圈,三五年后,再调回本社历练,成为未来储备干部。所以员工的精神激励与学习训练是可以结合的。

在奖励措施实施中,惩罚也是相对的,只有奖励没有处分,会造成乡愿,让员工得过且过。而且,奖励要与公司、团体、个人目标结合,明确制订奖惩规定,严格实施。

奖励更要配合时效,实时奖励是最重要的,不仅可以强化受奖者的感受,且立即成为其他人效法的标杆。

(邱伯浩)

协办单位:

海南亚洲制药有限公司

董事长 总经理: **楼金**

地址: 海口市国际商业大厦12层

电话: 0898-66775933

传真: 0898-66700763