

“曲线”调薪,调出毛病

人在职场,兢兢业业,恪尽职守自是本分,但是,尽管老板对你十分器重或非常首肯,甚至经常拍着你的肩膀称兄道弟,但就是不会主动给你加上一分钱,更不会多给你一条“胡萝卜”,此时你会怎么办?而当你下定决心刚刚跳槽到一家企业、获得职位和薪资时,原来的老板也想出同样薪水请你回去时,你又会怎么办?

去一家企业诊断,发现有 4.5 位主管都对工作表现消极,对部门发生的一些简单问题大都袖手旁观、隔岸观火,不禁感到狐疑不已。一问老板才知道,原来这些人都已经提出了离职,公司一下子又招不到人替代,故而就还没放这些人走,但他们也就因此变得消极,导致公司十分被动,很多事情都要等老板亲自去处理。老板也说一直为此事十分头痛。

但奇怪的是,在接下来的调查中,这些主管们竟然没有一个人说自己已经提出离职,反而都流露出很强烈的希望加薪之意,况且,他们大概也知道——以公司目前的管理水平和他们自己的能力,就是辞职也不一定能找到合适的工作。而他们之所以采用这种职场最忌的手段,除了是因为公司从来不会主动为任何人加过薪外,还有一个令人匪夷所思的原因是:先后有包括人事经理、板房主管、版师在内的四个人最近都是被老板重新请回而获得了高薪。

就拿人事主管来说,也在公司服务了六、七年,老板也是非常信任,但一直都是入职时的两千几。于是,就于去年底跳槽出去,而刚在那家企业混过试用期,老板就提出给他那家企业同样的工资请他回来,而这几位也是毫不犹豫地回来了,毕竟是老东家还有一份情感啊!也就是说,实际上包括人事经理在内的几位干部都是不得已走了一条“曲线调薪”的路线。因为对大多数干部来说——跳出去不一定能有人要,不一定好混啊?于是,“曲线调薪”就引起了大家的仿效。但是,老板当初却做梦也想不到——自己低声下气、心痛不已地加薪一番把人请回来,反而还搞出了毛病,真是“搬起石头砸了自己的脚”啊,因为老板也知道:现在的局面是真的不好收场了。

其实,这种“曲线调薪”局面的形成,一是源于老板不懂人性,现今环境下,还有哪一个稍微有点能耐的人会三五年地满足于自己的职位和薪水啊?二是源于老板对管理的无知——企业做了 10 多年,钱也没少赚,却不去建立最基本的薪资制度对下属进行激励,对下属价值进行评估,也难怪他的企业几年来一直都没有新招进来一个有用的人才啊。

也许,老板会觉得下属们根本不值得提薪。但是,你能长期容忍一个不值得提薪的下属在企业里混日子,就是对企业、对下属不负责任的表现。作为老板,你的责任不是管理,也不是生产,那些都是专业人士才去做的事。老板的责任是建立规则并运用规则对这些请过来的专业人士进行价值评估和价值分配,从而让这些规则和价值形成企业的优势文化。也只有这样,才能让这种“曲线调薪”的尴尬不再重现。

(姚绍龙)

与日俱增的危机感,让携程不断寻找机票 + 酒店之外的盈利突破口,旅游和商旅管理就是携程寻觅到的“新两极”业务——

携程“抢食” 遭遇双重挑战

□ 李娟

2010 年 10 月 20 日,携程公布了商旅业务管理平台——“商旅通”的最新升级。升级后的“商旅通”将支持与企业主流办公系统的无缝对接,提供商旅审批、预订及信息反馈的一站式服务。

作为携程四大核心业务之一,2010 年起,商旅业务的业绩首度公开并计入携程财报;在随后的第一季度和第二季度业绩中,其营收同比增长分别为 99%和 83%。

携程 CFO 孙洁对此的表述是:“商旅业务已经成为携程总体业务非常重要的一部分。”

两条腿走路

在过去很长一段时间,携程相对准确的定义应该是一家在线旅游预订商。

凭借机票和酒店预订两大业务起家,携程创造出一种商业模式和一个全新的行业。本质上来讲,携程的这两大传统业务是一种 B2C 的模式,即主要针对散客市场出售机票和酒店,从中抽取佣金以获利。

然而,随着行业不断发展和竞争对手的壮大,携程的优势正不断遭到来自产业链上伙伴的侵蚀。它们分别是:和携程模式近似的 e 龙、芒果网;通过垂直搜索吸引更多对价格关注的客户的去哪儿和酷讯网;航空公司和酒店平台纷纷自起炉灶试水的直销;还有淘宝、腾讯等



平台巨头携海量的客户群竞相杀入……

这让携程不得不在机票和酒店预订之外寻找新的突破口。旅游和商旅管理就是携程寻觅到的“新两极”业务。

按照携程 CEO 范敏此前的说法:“旅游和商旅管理既要求产品相对的标准化,还要具备一定的个性化,需要旅游服务商将不同纬度的选项拼成一个可拆搭的平台。这意味着一定的技术难度,但能够对后来者形成有效的竞争门槛。”

这其中,商旅管理尤被携程内

部所关注。通俗地讲,商旅管理是一项旨在替企业用户节省差旅费用的业务,即通过技术手段,帮助企业制定出差计划,并跟踪随后的审批、预订、借款等中间流程,并完成后续审计以及统计报告。

由之前 B2C 市场为主,逐渐过渡到“B2C+B2B”并重(即针对个人用户的散客市场和针对企业的商旅市场),这是近年来携程在主营业务屡受侵蚀、增长放缓背景下,寻找到的业务转型方向之一。

事实上,早在 2000 年年初,携程就对商旅管理 B2B 领域有所尝

试。然而,由于缺乏经验和行业环境的不成熟,这次试水到了 2002 年年初便戛然而止。

携程再次重拾商旅业务已经是 2006 年。彼时,众多跨国企业的进入和壮大逐渐催熟了这块市场。

洋巨头竞食

然而,但凡前景诱人的市场,从来不乏争食者。

美国运通和嘉信力(以下简称“CWT”)就是这块市场的先入者。它

们在欧美市场从事商旅管理近百年,是目前全球最大的两家商旅管理公司。

美国运通 2009 年年底在中国市场拥有近 30 亿元的销售额。而 CWT 中国区负责人钟明凤对记者称,2010 年 CWT 中国市场的销售额预计将约为 19 亿元人民币。很长一段时间,这两家堪称国内商旅市场的真正玩家,也是目前携程最大的竞争对手。

专业化挑战

携程的另一个挑战,还在于它需要让客户意识到自身能够提供真正有价值的商旅服务。

一家跨国企业高管就直言,尽管携程也会提供一些意见,但公司更倾向于自己制定完善的差旅管理流程和政策,从这个角度而言,携程扮演的只是执行差旅政策的服务者的角色。

这可能是眼下携程和 CWT 这样公司的最大不同。在谈到携程时,CWT 亚太区首席运营官马丁·华纳这样对记者说:“据我理解,携程主要是针对个人、散客和大众休闲旅游的,有一部分是公司的商旅,但是我们的核心业务就是管理公司的旅游项目。”他说:“CWT 更加专业”。

携程商旅业务的负责人庄宇翔正在致力于推进携程商旅通的优化和升级。他对记者称,接下来,携程将通过管理和流程的优化让客户意识到携程服务的专业性。

管理故事 | Guanli Gushi

油灯和蜡烛

线路故障,整个别墅区停电,一家的主人同时点燃了一支蜡烛和一盏古老的油灯。

红色的蜡烛亭亭玉立,站立在精致的烛台上,耀眼的光芒在它的周围形成了一个漂亮的光环。古老的油灯挺着大肚子蹲在一个同样古老的灯竖上,使灯光显得更加悠远、神秘。蜡烛看着油灯古怪的样子,说:“老兄,你的大肚子真难看,发出的光芒也不怎么耀眼,真是白活了那么大年纪!”听了蜡烛的话,油灯笑了笑说:“小兄弟,我的大肚子虽然难看,却有着一颗包容的心,许多可以燃烧的东西都愿意到我的肚子里实现其燃烧的理想。不管是香油的香、酒精的辣还是煤油的刺鼻,只要它能燃烧并发出光芒,我都能包容它们,所以大家都愿意与我合作。而你呢,虽然很漂亮,却总是孤芳自赏,因而永远得不到别人的帮助。你的光芒只能由燃烧自己而获得,当你自己燃尽的时候,你的光芒也就失去了,而且是永远地失去。”听了油灯的话,蜡烛不愿意再理会油灯了,继续高傲地站在那里卖弄着它的光芒。然而现实是残酷的,蜡烛变得越来越矮,油灯却几乎没有什么变化。终于,蜡烛耗尽了,随着它最后一滴眼泪流在地面上,它与它的光芒一起消失了。油灯却在其灯油即将耗尽的时候,主人马上过来为其加满了油,于是油灯继续把它那悠远、神秘的光芒散发在整个房间里。

启示:油灯与蜡烛同样能把光明带给大家,油灯因为有一个可以包容各种燃料的大肚子,所以它的能源是源源不断的,于是它有着很长的生命力;蜡烛却只能靠燃烧自己放出光芒,当其自身燃尽的时候,光芒也就没有了。由此不由得联想到那些企业,如果他们能够像油灯一样有一颗包容之心,必然会得到来自各方面的支持与帮助,这样的企业必然具有长久的生命力;如果他们只能像蜡烛一样,孤芳自赏,缺乏对别人的信任,他们的企业的生命力也是很短暂的!

回馈社会 造福消费者

羚锐制药开展爱心真情大派送活动

十年奋进,铸就十年辉煌。金秋十月,丹桂飘香。正值羚锐制药上市十周年之际,为答谢多年来支持企业发展的新老客户,羚锐制药特在北京、上海、大连、青岛等国内十大城市开展主题为“庆祝羚锐上市十周年,爱心真情派送十万贴”贴膏药品的促销活动。

9月24日,“羚锐制药10周年,10万贴大派送”活动在美丽的海滨城市——辽宁省大连市正式启动。羚锐制药透皮贴剂事业部的营销人员身披“羚锐制药”的红色绶带,迎候在当地主流连锁店奇运生大药房门口,向过往行人派送宣传三折页并免费试贴,现场人头攒动,你来我往,气氛十分火热,促销火爆的场景成为闹市区街头一道亮丽的风景。

10月16日,恰逢农历九九重阳节,“羚锐制药10周年,10万贴大派送”活动在首都北京拉开序幕。当日,羚锐制药弘扬重阳文化,借重阳登高的传统习俗,指定北京市区多家品牌医药连锁店店员及家属爬香山,赏红叶,并号召中老年人以此为契机多运动、多锻炼,保持健康体魄,努力达到身心愉悦、健康长寿。

目前,“羚锐制药10周年,10万贴大派送”活动正在青岛、上海、重庆等国内十大城市开展,活动前后均结合当地宣传媒体推广,加大传播力度,提高品牌知名度和美誉度,并通过活动的深入推进,大力拉动产品市场纯销及商业分销,为拓展市场打下良好的市场基础。(汤兴 戴海玲)



管理日记 | Guanli Riji

每个人都是管理者

□ 联强国际集团总裁兼执行长

杜书伍

公司的组成成员当中,有主管与非主管之分,从表面上来看,其扮演的角色是管理者与非管理者的差别。然而,是否非主管就不须从事管理、不必培养管理能力?恐怕事实并非如此截然二分。

有些人认为自己并未担任主管职务,因此不必学习管理的观念与方法;反过来说,也有人认为自己不喜欢管理的工作,因此不希望担任主管。但是,一个人不管是不是主管,是否都需要管理自己?是否都需要安排每天的行程与工作计划?结了婚之后,是否需要与另一半相处?是否也需要管理自己的家庭、小孩?如此说来,工作、生活

当中随时随地都需要应用到管理的功夫。认为自己不是主管,便不需学习管理、重视管理,着实是一大误解!

管理分为对人的管理与对事物的管理。在管理事物方面,无论在组织中扮演的角色为何,每个人从本身工作的规划、安排与执行开始,都是在从事管理事物的工作。因此,即使是幕僚人员,乃至基层员工,虽然在公司中并非担任主管的职位,但至少在管理自己,管理安排自己的工作,这就是在从事管理的工作。

相对地,在日常生活当中也不需要管理家务?例如,整理房间、客厅,如果稍加用心规划,运用一些巧思,不仅处理起来较为轻松、有效率,且居家环境也更为舒适;每日料理三餐、菜色搭配、烹饪方式等,同样需要规划管理,

才能吃得营养又美味。因此,家务的处理本身就是一种管理工作,必须运用到管理的观念,采取管理的技巧。非仅如此,休闲生活的安排,同样必须透过规划管理,才能有效达到休闲的目的。

至于工作上对人的管理,从表面上看来,是把一群人妥善地组织起来,以达成部门的工作目标,一般人却往往因此就认定管理是主管才须具备的能力。但如果深究其内涵,人的管理是一连串沟通、协调与说服的过程。既然管理人的精髓包含了沟通、说服的功夫,那么,其范围就不会只局限于由上对下的管理。平行单位之间的协同运作,不也必须充分地沟通、说服,这不也是一种管理?甚至有人提出“向上管理”的说法,意思也是与主管沟通、说服主管,希望主管能够采纳自己的意

见,或是协助推动某项工作。既然如此,在工作上对于人的管理,就绝非只是主管的差事,而是每一个人都要具备的基本功夫。

工作中如此,在生活上亦然。例如,夫妻之间不也需要充分地沟通?由于双方的背景不同,对事物的认知与看法难免有所差异,因此经常都要互相沟通、说服,以取得共识,而不是用指使对方的态度。又例如对小孩的教育,现代父母已经很少再用打骂的方式了,而是必须透过说理、沟通的过程,设法说服小孩。当沟通的方式行不通时,则要运用一些方法与技巧,这与工作上,主管推动一项事务的过程,不也有着异曲同工之妙?

由此可见,管理是一项至为重要的技能,任何人无论是在工作、生活当

中,到处都在从事管理,且一辈子都脱离不开。要把工作、生活当中的各种事务、各种人际关系处理好,就必须运用管理的思维,采用正确的管理方法。缺乏管理能力者,不仅难有好的工作表现,很可能连个人的生活都缺乏规划、处理家务没有效率、夫妻之间感情不睦、人际关系不和谐,甚至小孩的教育也出问题。

管理的知识与经验,可以从工作当中学习、累积而来。因此,虽然并非人人在工作上都是主管,但是任何人都该排斥管理,反而应该更加注意管理,重视管理的价值。透过对管理的重视,将更容易培养出管理的能力来,不仅在工作上有更高的几率担任主管职位,生活中,也能更加顺畅,并有更好的生活品质。