

企业楷模

松下幸之助说:“的确,应聘者中的很多人不能成为本公司的一员,但只要他们给我们留下良好的印象,甚至感动过他们,那么我相信他们也一定会继续信任、关注我们,甚至会因此而成为我们最忠实的支持者、顾客或合作方。”

■木梅

日本松下电器公司成为世界知名企业后,有很多人都希望能进到里面去工作,成为松下的一员,以至于一个招聘职位往往有上百个人前来应聘。

一次,松下幸之助需要招聘两名男秘书,由于这个人选相当重要,因此他决定亲自担任面试的主考官,从笔试初选出来的 27 个人中挑选出自己最满意的。

面试当天,松下幸之助非常认真地对待每一个应聘者,问了他们很多问题,结果导致原本计划在上午十一点之前就能

松下款待“落选者”



结束的面试,被推迟到十一点后。

在面试全部结束,准备公布录用消息之前,松下幸之助利用上洗手间的机会,对人力资源部的经理交待道:“请替这些今天来应聘的先生们,准备一份免费的午餐吧,饭菜的质量要比我们的工作餐再好一些!”

人力资源部经理听后,非常诧异,为

应聘者供应免费午餐,公司以前从未这样做过,况且近 30 人的午餐也是一笔不小的开支。

“我觉得没有必要吧,”人力资源部经理回应道,“要不这样,我们还是单独给那两名被录用者提供吧,而那些未被录用的,就让他们自行散去吧!”

人力资源部经理觉得自己的这个建

议是替公司着想,松下幸之助应该会同意的,可让他没想到的是,松下幸之助非常严厉地批评他道:“怎么能这样呢?他们很多都是一大早就赶了过来,有的甚至没吃早饭。然后又等了一上午,本来落选就已经让他们非常伤心和难过了,我们怎么还能让他们饿着肚子离开呢?”

“可是,他们跟我们又没什么关系,就这样让他们白吃一顿,公司好像有点亏吧!”人力资源部经理不服气地反驳道。

“他们怎么会跟我们没有关系呢?”松下幸之助不满地说道,“每一位应聘者对松下都抱着极大的信任、关心,甚至是崇拜,这是用钱都无法买来的最好关系呀!作为公司经营者的,我们怎能对这些关心本公司的人不理不问,甚至连一顿午餐都舍不得提供呢?”

松下幸之助最后补充说:“的确,应聘者中的很多人不能成为本公司的一员,但只要他们给我们留下良好的印象,甚至感动过他们,那么我相信他们也一定会继续信任、关注我们,甚至会因此而成为我们最忠实的支持者、顾客或合作方。也就是说,他们都是我们将来的衣食父母呀。”

听完了松下幸之助的这番解释,人力资源部经理恍然大悟,心悦诚服地赶紧跑去准备午餐。



经营方法

只是一句赞扬的话,让年轻女子的心理得到满足,激发起顾客的购买欲。

在犹太人阿巴巴卡的服装商店里,一位身材高挑的年轻女子在试衣服,试了好几件,不是这儿紧巴巴的,就是那儿鼓起来,都不合适。凭着自己的经验,阿巴巴卡认为问题出在她没有挺直身子。于是在一旁对她说:“这些衣服不是大了就是小了,把您娇美的身材给遮住了。”

听到这些话,年轻女子站直了身子重新试了一遍,并在试衣镜中打量自己。这时情况发生了改变:年轻女子看见自己挺立的身躯看起来是那么的美丽,那些难看的皱褶和鼓包都不见了,线条和轮廓十分清楚地显现出来。

阿巴巴卡看得出,她喜欢这件衣服。“真是太漂亮了!”阿巴巴卡赞许地说,“你喜欢这一件吗?”

“我非常喜欢,它看起来使我苗条了很多,真是太神奇了,我好像减轻了两三公斤体重。”年轻女子惊奇地说。

只是一句赞扬的话,让年轻女子的心理得到满足,激发起顾客的购买欲,不但促成了交易,而且给人以自信。

迎合顾客

■于士超

管理之道

让“看大门”的员工来开会

■李汉东

一天,江苏某公司的门卫老李接到一个通知:请到贵宾室开会。老李以为眼花,仔细一看,确实不错。

一到贵宾室,公司领导早就恭恭敬敬地迎在门前,再看屋里,都是些熟悉的面孔,猛一想,原来全是“看大门”的。鲜花满室,水果飘香,俨然是接待外宾的规格。会前,公司领导们把水果逐个剥好皮,送到各位“看门人”手里。公司总经理刘勇向他们深深鞠躬致谢,并说道:“你们为我们当了半个家。”

老李激动地说:“这一辈子还是第一

次被经理召来开会。看门的,本来就是在厂门口了,再踢一脚就出门。公司看得起我们,我们看门的一定要好,看好这个家。”

从此以后,公司大门守得像铁桶一般,对进出人员、货物一律按制度办,丝毫不含糊。晚上,门里门外,都有门卫巡夜,每一瞥无一漏掉。

人人都有受尊重的需要,一旦这种需要得到满足,其带来的快感将比物质上的获得更强烈。其实越是最基层的员工,越容易被激励,邀请他们参与开会也是精神激励的重要方式之一,它是激励方式的升华。

心情也是可以管理的

■汤贵成

迈克是英国一家设计公司的设计总监,上任后,他发现公司员工毫无激情,个个板着脸,一副苦大仇深的样子。尽管他们都很勤奋,但设计出来的作品却少了一些灵气。迈克一再告诫员工,要保持愉快心情,充满激情地工作,激情是设计的灵魂。但是,员工死气沉沉的状况始终也没有得到改善。

这让迈克非常苦恼,他想了许多办法,比如要求每个员工都面带微笑,用幽默的方式说话等等,但是,效果都不明显,反而弄得员工怨声载道。迈克不得不承认,心情是世界上最难管理的。

那天,一位朋友到公司看望迈克,带了一盒很漂亮的饼干。迈克收到礼物非常开心,他想把这份开心传递给其他员工,于是,就把饼干拿出去,喊员工来品尝。

员工们放下手里的活计,吃着漂亮美味的饼干,讨论着与饼干有关的话题,一个个眉开眼笑,办公室的气氛顿时变得活跃起来。这让迈克很欣慰,继而,他决定在饼干上做文章。每天给员工发饼干?不,这太没创意了;设定一个吃饼干时间?不,这也

没什么新意……下班了,迈克一边往外走一边思考,不知不觉走进了电梯。关上电梯门,看着狭小的空间,他忽然灵机一动,想到了一个绝妙的主意。

第二天,员工像往常一样上班,当他们走进电梯时,被眼前的情景惊呆了。只见电梯的三面铁墙上整整齐齐地铺满了饼干,五颜六色,非常壮观,饼干的香味弥漫在电梯狭小的空间里,非常诱人。旁边有一张纸条,上面写着:“欢迎品尝电梯饼干,它们很安全,不过,你只能用舌头舔食。”

原来,这些饼干都粘在电梯的墙上,根本拿不下来,想要品尝它的美味,就只能伸出舌头一点点的舔。这让员工觉得很新鲜,很多人都趴在墙上,或蹲在那里,或踮起脚尖,津津有味地舔墙上的饼干。

这一幕让大家仿佛跌入了童话世界,心情好得无法形容。进了办公室,每个人脸上依然带着发自内心的笑容。心情好,工作效率自然提高了,设计的作品也比以前有了更多的创意。

一块小小的饼干,解决了员工死气沉沉的状况,看着激情四溢的员工,迈克开心地笑了。他发现,只要动脑筋,心情也是可以管理的。

做个自我驱动的管理者



■杨石头

每当我没在公司时,我会很注意公司里谁是自我驱动者。这种人将是能够担当大任的角色,驱动自己,驱动团队。对我来说,有以下三种驱动。

第一,时间管理。我建议把时间管理划分到 15 分钟一个时间单元,并很严格地执行。曾有个人在没有预约的情况下来找了我 6 次,可我连 2 分钟的时间都安排不出

来。如果没有预约,我的时间不可能留给你,哪怕几分钟都不行。如果你没有那么多会要开,可能做不到 15 分钟一个时间单元,那你就把 1 个小时当做一个时间单元。把手机设置成整点报时,到了时间,就吱哇乱叫。

第二,“三五七”策略。就是我今天一定会有三件事要完成,有五个人要沟通,有七个细节要处理。所谓“冷思考、热沟通、大计划、短安排”,一切的一切都建立在高效能执行上,建立在科学严密的时间安排上。没有刻骨铭心的自律精神,你很难把事情坚持做到位。

第三,文件管理和事务管理。当你与上级、下级、客户、利益相关方等进行重要工作沟通时,请尽量带着工作效率手册进行讨论。对有价值的讨论做好记录,并把结论都落在时间进程表上,把每个行动指令加上一个时间点。当你承担更高层的管理时,有这样的习惯才会让自己忙而不乱、繁而不杂。

航空公司里外不是人

■佚名

20 世纪 80 年代初期,台湾地区一家航空公司开展了一项新的机票促销计划:对在某条选定航线乘机的乘客一律实行“买一送一”的优惠,即买一趟机票的钱,可以搭再趟飞机。

这项有创新意义的促销活动一经推出,公司立竿见影地获得了斐然的成绩。机票多卖了 25%,为这家航空公司代售 50% 以上机票的旅行社生意也非常火爆。

可是此举虽然吸引了新顾客,却得罪了老顾客们。由于促销计划的实施,吸引了大批外地观光客购买机票,而那些固定搭乘公司航班的商人们却买不到票。

旅行社考虑到观光是季节性的,观光客又不是常客,万万不可得罪常客,于是开始限制游客购买机票的数量。外地客认为公司出尔反尔,变化太快,随即怨声载道。

旅行社为了平息新、老乘客的不满,要求航空公司多供应机票,但航空公司爱莫能助,旅行社大为失望,决定不再卖该航空公司的机票。

一项新的促销计划得罪了代理商、老顾客、新顾客,航空公司落了个“猪八戒照镜子——里外不是人”。

企业的决策必须要有全局观念,有系统的运筹规划。有些猛药,虽然可能立竿见影,但却可能动摇乃至摧毁企业整体生态的和谐。决策也好,创新也罢,应当系统思考,万不能就事论事。

培养自己“翻译”的能力

■小松俊明

对于一家公司来说,追求的是“利润”,否则就无法生存。而站在员工的立场,很多人追求的是“钱多、事少、离家近”,福利更要完备。也就是说,公司和员工的想法是不一致的,理解这两者之间的差距,是身为主管的一项挑战。

那么,该怎么做,才能顾及双方的立场呢?答案是主管要“翻译能力”,即:把部属的利益解释成公司的利益,让公司愿意接受;把公司的利益解释成部属的利益,让部属乐意遵行。

例如,你是业务部的主管,去年的业绩是 500 万,接到公司命令说:“今年的业绩目标是 1000 万!”当你向公司询问业绩目标爆增 1 倍的原因时,却得到这样的回答:“研发部推出的新商品失败了,给公司造成很大的损失。如果你的部门没有达到这个业绩,就无法弥补这些损失。”

这时,如果将“真正的理由”告知部属,所有人一定会强烈反弹:“造成公司损失的是研发部,为什么要我们收拾烂摊子?工作量还增加 1 倍?世上哪有这种事!”

这的确会叫人感觉不平。如果主管这时告诉部属:“这是公司的决定,照做就是

了”,就是身为主管的失职。

首要之务,是想出一个可以激励士气、让部属“愿意”达成目标的方法。对于想升职或加薪的人可以这样说:“你现在每年都能达到 100 万的业绩,今年要不要调到 200 万试试?你的表现一直很好,我希望你能有更上一层楼的机会。”

同时告知部属达成目标后可能得到的评价、加薪和升迁,并让他想象一下,这些报酬一旦成真,生活可能会产生哪些改变,然后趁机询问:“你现在拜访哪些客户?一个月最多可以拿到几个订单?”一边倾听,一边帮助部属制订开发新客户的具体方案。

如果突然告知“今年业绩要做到 200 万,加油啊”,只会令部属手足无措,因为不知道达成目标对自己有何好处,当然提不起劲。如果主管能告知具体利益,指引实现目标的路径,部属就会说“我一定会尽力的”。

若能像这般,平日就做好“翻译”的工作,部属会觉得:“在采取行动前,主管都会考量到我们的立场。”他们会为了这样的主管,激起想要打拼的决心。

能否有技巧地“翻译”公司的要求,同时兼顾公司与部属的利益,是主管必备的技能。

把汇报的模板让员工做

■浅浅叮

“你们各自负责的工程,必须从这个月开始编制工程月度报告,从各个方面反映工程进展。格式、内容自定!”主任一日突然召集我们这帮属下。

听完主任的宣布,会议室立马炸开了锅:“没写过哦,是议论文还是叙述文啊?”“重点反映哪方面的工作啊?”“月度报告的深度有没有要求啊?大概写几页纸?”

……

主任大手一挥,很权威地宣布:散会! 3 个月后再说!

哭爹喊娘都没有用,眼看着月底就要交成果了。于是乎,大家八仙过海,各显神通。想到的没想到的,可能的不可能的,都有人尝试去做。为了出位,这个月你在封面很精致地加了个小花边,下个月他又别出心裁地整了几张工地进展近照。更有甚者,利用自己的同学关系,请报社的美术编辑专门设计了一个很动感的月度报告封面。

我的月度报告也是这样一遍一遍推翻重做的,我发现自己居然能把那么枯燥的

工程,写得像故事会一样!

但在这苦苦挣扎的 3 个月里,有一点我一直看不明白,那就是主任一反老好人的模样,变得喜恶特别分明。对一些比较特别的构思,会毫无保留地赞赏;但是对那些表现一般的,就会毫不客气地批评。甚至拿奖金这块肥肉放在我们鼻子前刺激我们。

3 个月很快过去了,正当我们的月度报告构架基本定型,主任突然召集了我们,公布了一本他自己编写的《月度报告编制手册》。接过这本手册,我顿时恍然大悟:原来最聪明的就是我们的领导!

领导的这本手册规定得非常详细,大到框架、构思,小到封面颜色、字体,就连放几张工程照片,多大规格都统一做了规定。仔细翻阅,不难看出,这本手册集思广益,活泼生动,吸收了我们几家的精华和长处,确实代表了我们的月度报告的最高水平。

主任宣布从今往后,之前大家的版本,全部销毁,往后不得再用。月度报告必须按照手册规定统一编写,不得擅自改动,违者必究。

这招实在太高明了!

一家公司的营业员这样对人说过:“我与 S 公司交涉一笔生意,在几乎大功告成的时候,我请领导为我出面,以增加分量。但是我的领导却拒绝了我,因此,成功率已达 99.9% 的交易在最后一分钟意想不到的地失败了。像我们这种工作,随时都需要领导帮忙,但是领导却不关心我们,因此我们做起事来也是懒懒散散的。”

这样的抱怨随处可见。其实,帮助下属拿到订单是一名优秀领导应尽的义务。像上面提到的交易,只差一点就成功了,公司领导若能出面帮个忙,部属也会更加积极地去活动。诸如此类情况很多,只要借用一下公司领导的面子、智慧,常常可以使事情更圆满地达成,事情一旦成功则部属在感激之余就会更加发奋图强;反之,则可能因此丧失信心。

当然,领导更多的时间是在“指方向、定目标、做管理”,但危机时刻应该为员工挺身而出,无形中给予了员工足够的勇气。

危机时刻帮员工出面

■周锡冰

追求完美,是人性,更是天性。但问题是优点和缺点是相互依存的。比如,性格急躁的人,做事情雷厉风行。把他变成慢性子,做事情就再也看不到他快手快脚的风格了。爱钻牛角尖的人,往往钻研能力很强,你把他爱钻牛角尖的“毛病”改了,他可能从此就失去了与众不同的创意。

让剑走偏锋者回正,让有棱角者变圆,结果往往是补短养长,在不知不觉中断送了人才的优势。

人才就像一把好刀,优势是刀锋,劣势是刀背。拿着刀背砍别人,很有可能自己被刀锋所伤。明智的人会用好刀锋,而不是磨薄刀背。与其没完没了地和下属的缺点较劲,倒不如痛快淋漓地发挥他们的特长。刀锋用对的地方,刀背都是力量。

刀锋要用对地方

■杨思卓