

企业楷模

每次召开“务虚会议”时,大家都会选好一个主题,与会者十多人到几十人不等,地点则大多选在环境清幽的风景区,目的是为了尽量让大家放松神经,从而能够畅所欲言。

黄继伟

在华为公司,任何一个计划的实施都不是盲目冲动的。为了保障决策的科学性,目标与计划的合理性,华为公司通常会召开“务虚会议”。

每次召开“务虚会议”时,大家都会选好一个主题,与会者十多人到几十人不等,地点则大多选在环境清幽的风景区,目的是为了尽量让大家放松神经,从而能够畅所欲言。

华为的“务虚会议”一般要进行两天,第一天上午漫议,完全采取“头脑风暴法”的方法,每个与会者都可以说出自己的想法。而到了下午,会议开始筛选并聚焦主



管理之道

处理与员工关系的三个建议

■ 郑方方

对于很多管理者来说,处理与员工的关系,都是一件非常困难的事情,因为其中的“度”很难把握,下面给大家三个建议。

1. 不要把社交当成搞好人际关系的唯一途径

很多管理者以为,通过私下的聚会、聊天,就可以搞好和下属的关系。这样做也并无不可,但是也有很大的弊端,一旦你把社交当成是搞好人际关系唯一途径时,你今后的时间就会被大量的社交活动所充满,而真正更重要的其他管理事物,反而没有多少时间来做了。

所以,通过私下的社交来完善关系,一定要控制在一定的范围内。比如工作中发生的一些摩擦或产生的一些情绪,如果无法在工作中得到解决,可以利用私下的社交活动进行修复。

但是切不可把私下社交当成完善关系的唯一途径,工作中的鼓励、支持、教导,也同样是获得下属好感的重要方法。

2. 日常沟通的中心应该在成长与发展上

在日常沟通中,一些管理者喜欢同下属

谈论“家长里短”,以为这样就可以把关系拉得更近,殊不知,通过一味谈论家长里短而维系的亲密关系,显得过于狭隘,当面临真正的工作中的冲突和考验时,照样不堪一击。

不是可以谈论家长里短,而是不能让家长里短成为沟通的主角,对于员工来说,他们更关心和在意的是未来的成长与发展,所以,如何让员工获得成长与发展才应该是管理者与下属日常沟通的中心。

3.想要好业绩,除了“关系”之外,还有更重要的因素

如果不是为了让员工更积极,取得更好的业绩,我相信很多管理者是不愿意去费心思“讨好”员工的,但问题是,“关系”搞好了,业绩就一定上去吗?当然不是!决定业绩好坏的,除了员工的积极性、工作配合度,还有其他很多重要的因素——工作计划是否合理,执行方法是否恰当,制度和流程是否完善,衡量标准是否科学,等等,这些都是影响下属业绩的重要因素,做不好这些基础的事情,就算与员工关系搞得再好也没有用。

所以,管理者要从更多更高的角度去思考阻碍团队发展的原因,倘若真的是由于“关系”的原因,也要想办法改善团队文化,而不是只盯着同某个或某些员工的“关系”。

如何提意见才会被上级接受

■ 金明芝

在前天的部门例会上,被公司抽派到外地出差回来的小郑突然发言说:“经理,我认为我们公司的差旅费报销制度不合理,必须改善。”我愣了一下,随即心平气和地问他:“哪儿不合理了?请先简单说说你的改善方案。”小郑一下变得结巴起来:“我……我……没有具体方案,反……反正就是觉得不合理。我这次出差为了工作方便,有半个月的时间住在老乡杨大叔的家里,回公司前我给过杨大叔500元住宿费,今早上我去财务部,他们说没有发票不能报销,杨大叔只是临时租住赚点收入的农民,他哪里有什么发票啊!”

我相信小郑说的都是实情,也认为公司在这方面的制度有所欠妥,但像他这种只提出问题、却没有具体解决方案的意见,又有多少领导会重视并最终去落实解决呢。

事实上,再强大的企业,也会有这样那样的问题需要解决。领导们也都巴不得员工多提一些能够彻底解决问题的意见。然而,何时建言、如何表达,里面却大有学问。

据我十多年来的企业管理经验认为,员工要想通过提意见来获得领导的认可,达

成自己的心愿,需要注意以下三点:

首先,注意提建议的时机和场合。即便是再好的意见,也千万不要突然在会议上或有其他人在场时向领导建言,这会让领导觉得你有当众挑战他权威的嫌疑。如果遇上心胸狭窄的领导,人家以后还会给你小鞋穿。因此,在提出意见之前,你要私下找个时间,用“讨论”问题的方式跟领导沟通一下。

其次,提供“可行性”的方案。提意见最终的落脚点要到解决方案上,而你所提供的方案必须具有较强的可行性,为此,你必须先要拿出具有说服力相关数据资料来佐证之前的规章制度存在的缺陷。如何获得可行性的方案呢?你可以先参考同行业中一些标杆企业的做法,再结合自身企业的实际情况来调整增减内容,最后列出至少3个解决方案、做出SWOT分析,让领导有依据地做选择,继而针对可行方案做讨论。

第三,对结果进行初步预估。你所陈述的内容,最好在3分钟之内就能表达清楚,除了解决方案,你还需要预估一下这些方案能在多长时间之内,达到什么样的成果,这样你的整个方案就形成了一个完美的闭环,而你的预估也将成为领导决策时的重要依据。

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。

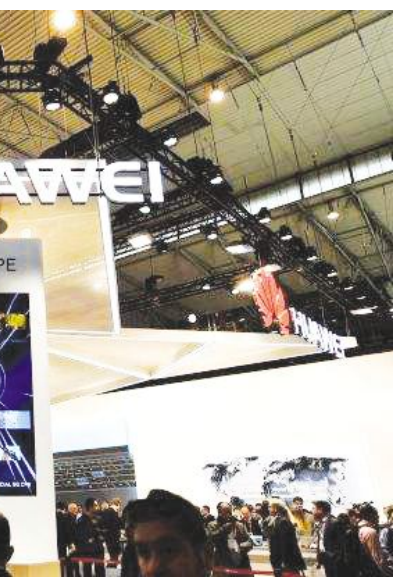
第三步:提供建议后,下次亲自示范。

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,融会贯通找到自己适合的方法。

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。

华为公司的“务虚会议”



华为的“务虚会议”一般要进行两天,第一天上午漫议,完全采取“头脑风暴法”的方法,每个与会者都可以说出自己的想法。而到了下午,会议开始筛选并聚焦主

题,所有人开始围绕主题进行充分的、开放式的讨论,并且主动与领导进行争论和解释。

到了第二天,所要讨论的议题会进一步得到收缩,大家对前一天的一些富有代表性的观点进行充分讨论,然后形成会议纪要。

不仅如此,华为还会将会议纪要下发到相关部门的高管层,听取相关的意见和建议,接着进行讨论和修改,如此反复之后,最终形成了真正的决议。

相比于其他公司简单草率的风格,华为的务虚会议比较烦琐,制定方针的速度也慢很多,原因就在于华为人始终坚持“战略决策关乎方向,方向错误,速度越快,就越容易翻车”这样的观点。

任正非也说:“战略性的重大决策一定要慢,慢慢发酵。”

因此,华为人在务虚会议上会更加谨慎、仔细,尽量做到科学合理。

“世界上没有什么东西可以打败你,除非你自己选择放弃。”

特殊的考题

■ 石潇涵

20世纪20年代,一个年轻小伙子大学毕业后,走上了东京街头,他想要为自己寻找一份工作。后来他看一个招聘广告,说是一家保险公司要招聘业务员,他就来到了那家保险公司,他敲了敲经理的办公室门,被允许进入后,小伙子礼貌地问:“您好,这里是招聘办公室吗?”经理不经意地看了他一眼说:“不好意思,这里不是你寻找的地方。”小伙子再次核对了一下办公室门上的号码,确定地说:“对不起,报纸上写的就是这个办公室。”

“哦,你是来应聘业务员对吧?面试的时间还没到呢,你等会再来。”经理说。小伙子觉得一旦离开就可能失去这个机会,就对经理说:“对不起,我可以在这里等一下吗?”

“如果你愿意,就坐在沙发上等吧,但你不准说话。”经理说。就这样,小伙子干巴巴地坐在沙发上,一直等了半个多小时。突然,办公室的电话响了,经理接了电话后对小伙子耸耸肩说:“不好意思,总部刚刚通知我,公司已经不再招人了,你回去吧!”

小伙子非常沮丧,不过他觉得这么大一个公司多招一个人应该无所谓,他就接着

问:“可以给我一个机会试试吗?你可以给我出一些面试题,如果我答不上来我就走,如果我答得上来,你可以让我留下来试试,我或许可以胜任这份工作。”

经理想了想问:“《日本保险法》第8条是什么内容?”

“这个我真不知道,我还没有学过保险法。”小伙子回答说。经理指了指办公室的门说:“既然你回答不出来,那你就离开吧。”但是小伙子并没有想要离开的意思,他接着又说:“我回家去读一读保险法,再来回答可以吗?”话音落下,没想到那个经理哈哈大笑说:“恭喜你,你被录取了!”

小伙子吃惊地张大了嘴巴,经理却笑笑说:“不用吃惊,我们想要的就是和你一样坚韧不拔的业务员,不是三言两语就能轻易被人打发的。”

小伙子这才明白,原来前面所有的“拒绝”,都只是这家公司的招聘考题而已。进入这家保险公司以后,小伙子就靠着这种坚韧不拔的精神,很快就成为了一个优秀的保险业务员。没错,他就是日本著名的保险推销大师——原一平。

“世界上没有什么东西可以打败你,除非你自己选择放弃。”后来,原一平经常这样说。

雷军秀英语

■ 江东旭

雷军的英文是个槽点,其实,他的英语水平不差,应付平时的口语交际足够了,但因为是公众人物,人们对他的要求自然就拔高了。

小米新品发布会在印度的新德里举行,雷军决定在发布会上用英语演说。助手问他:“有把握吗?”雷军自信地说:“没问题!”没想到,一开场就事故频出。雷军登上舞台,以大家最熟悉的打招呼方式向印度“米粉”问好:“How are you?”然后,他竟脱口而出:“I’m very happy to be in China…”话音未落,他猛然意识到说错了,赶紧纠正:“错了!是India才对。”说完,自嘲地笑了。

这个意外的开场白,把台下的观众逗乐了。或许受口误的影响,在接下来介绍产品及与米粉互动的环节中,雷军尽量挑简单的英文句子说,那一口蹩脚的英语暴露无遗。同事



广告

企业家日报

网络查号台118114(小程序)

企业家日报与网络查号台118114联合推出

全媒体采访预约平台

凡是企业经营过程中遇到新闻事件、风云人物、贷款、法律、人才等方方面面的问题皆可预约,我们将安排资深记者为您排忧解难!

职场磨砺

行走职场,要想成功,很多事情按部就班做就好,每天让自己进步一点点就够了。不要看到别人抢你也去抢,看到别人争你也跟着争,不争,也有属于你的世界。

因为新买的房子离单位太远,梅子跳槽进了现在这家服装公司的文化中心工作。

因为梅子的专业对口,工作能力强,再加上在入职之前担任过宣传策划,所以进公司后,部门有宣传策划活动,主管都让梅子参加。但让梅子没想到的是,主管的做法让部门元老张姐心里很不舒服。因为在梅子来之前,每次老板派下宣传策划任务,主管都是将担子压在她身上,但自从梅子来后,由于梅子的策划点子新,创意独特,主管对梅子青睐有加,将张姐晾在一边,不是事事都找她商量了。对此,张姐很是郁闷。人到中年的她,事业上升空间本来就有限,她很怕新人抢了她的风头,限制了她的发展。

于是,张姐视梅子为“眼中钉”,在日常工作中,处处刁难梅子,在主管面前打梅子的小报告,在同事面前说梅子的坏话,导致主管和同事对梅子有了看法,主管在公司例会上不点名批评了梅子,同事也对梅子渐渐疏远。

对于张姐的排挤梅子也很生气,于是在日常工作中便跟她针锋相对,张姐在老板面前打她小报告,她就以牙还牙。天长日久,两个人矛盾渐深,直到在之后的一次工作中,因为两人的分歧给公司造成了损失,老板一气之下,给了两人很重的处罚。

遭遇了职场小人,梅子很郁闷。之后,与朋友说起此事,朋友几句睿智的话让梅子醍醐灌顶:“职场竞争力不是靠争就能得来的,得靠自己的实力和能力。当你的能力不足以支撑你的目标的时候,你要慢下来,甚至停下来学习。在职场,与人为为了利益勾心斗角是最愚蠢的事情。不争,也会有属于自己的精彩,争了,反而削弱了你的职场竞争力。”

朋友的话让梅子顿悟。仔细想想,自己是走入了误区。都市人生活节奏快,一切讲究效率,很少有慢下来思考的机会,别人争什么,抢什么,大家也跟着随大流。很少有机会想,我是不是把基础的东西做好了,自己强大了才能有资格获取想要的东西,而不是与人去争抢机会与资源。

于是顿悟过来的梅子吸取教训,沉下心来钻研业务知识,配合主管努力搞好公司的宣传营销,将每一份宣传方案都做得尽善尽美。有一次,公司要办一份企业报,因为梅子有相关工作经验,主管将主编任务交给了梅子,梅子不负重托,下基层、跑车间去采访,加班加点赶写采编,报纸从采编排版到付诸印刷,她一路盯着,丝毫不敢放松。第一期企业报出版后,老板看了非常满意,发到代理商手里,代理商也一致好评,都夸报纸办得有水平,让他们增加了跟着公司做下去的信心。

通过这件事,老板看到了梅子的能力,让她负责订货会的策划和宣传,还安排她去参加培训。

升职后的梅子回顾自己的职场之路,满怀感慨。她说:“行走职场,要想成功,很多事情按部就班做就好,每天让自己进步一点点就够了。不要看到别人抢你也去抢,看到别人争你也跟着争,不争,也有属于你的世界。而当急于求成去争去抢的时候,反而可能走错了方向,让自己的职场之路遭遇南辕北辙的尴尬。”

不争,也有属于自己的精彩

蓝草