

B2 | GUANLISHIJIAO | 管理视角

“菜鸟”管理者的五大难题

管理岗位是个美差,不过同时也需要承担相应的责任和许多的烦恼。如果你是一名资历尚浅的年轻管理者,你的烦恼也许是自己没能拥有完成管理职责所必需的才能。而如果你已经在管理岗位呆了有一段时间,你可能又会因为没有得到进一步提升而有挫败感。在管理生涯的不同阶段,你会面临不同的问题和疑虑的困扰。

以下是管理者在工作或职业生涯中常常会面临的五类困境,以及相应对策。

欠缺交际

作为一名管理者,你最重要的一项工作就是跟你的团队成员沟通、激发他们的斗志,以及与其他团队领导以及公司高层进行沟通。

要想高效完成这项工作,有一种技能是至关重要的,那就是:跟不同的人和谐共事、沟通,这些人的职位可能比你低也可能高过你。这是一项挑战,尤其是对于那些个性内向的人。要想更自如地跟人相处,方法就是多花时间与他们共处。

决策挑战

管理者的决策会对整个团队产生影响,因此,升任管理者之后,你的决策就会变得前所未有的重要。可是,不是所有人都拥有与生俱来的良好决断力。那么怎样才能拥有这些决断力呢?

一个方法就是观察你的上司是如何做决策的。当你需要做出事关整个团队重大决策时,努力征询多方面的意见,包括你的团队成员的意见。

职业倦怠

在管理岗位做了几年之后,可能会面临这样一个时间节点,你感觉自己在目前的岗位上已经学不到新东西了,停滞不前了。应对这样的职业倦怠,可以试着去承担更多的职责和更多的开创性项目,让你对现有的工作产生更多的激情。

如果做不到这一点,那你也许可以考虑换一个新岗位。想清楚那个岗位需要怎样的技能,然后给自己列一个计划来培养这些技能。

收入问题

你满怀雄心壮志,希望自己的待遇能够尽快提高。你知道目前所在公司的竞争对手可以给你开出更高的薪酬,给你更好的任命。什么时候才是恰当的跳槽时机呢?

专家提醒,不要轻易跳槽,此举可能会给人留下你很贪财的不良印象。首先,要在原公司寻求转变,尽可能地往职场阶梯的高处爬升。这可以提升你在人力资源市场上的价值,帮助你得到更高的待遇。即便这一点没能实现,那你的技能也已得到提升,以后你跳槽也能找到比现在跳槽更好的工作。

心理落差

你管理一个团队已经有些时日了,你觉得自己应该能够得到提升了。也许你的公司或老板允诺一段时间之后你会得到提升,最后却食言了。如此一来,你势必会产生烦躁和疑虑的情绪。

要解决这个问题,首先要切实地反省自己到底取得了怎样的成绩。此外,可以去跟老板进行一次坦率的交谈:要得到进一步的升迁你还需要在哪方面有所改进?如果没法跟老板谈,可以找你的平级管理者、比你资深的管理者甚至是你的团队成员,询问他们对你的表现的看法。

如果你坚持认为自己应该得到提升却未能如愿,那么也许你真的是该另谋高就了。

(国金)

创新管理 | Chuangxin Guanli

糯米网“突围”团购市场

——用优惠券抓住团购长尾市场

□ 袁媛

刚刚过去的2010年,千万个团购网站“忽如一夜春风来”,竞相开放。然而风生水起背后是“千团大战”白热化竞争,几乎所有业内人士都达成了共识:团购网站洗牌势在必行。问题是如何在这次洗牌中站稳脚跟。千橡互动集团副总裁、糯米网总经理沈博阳的答案是,通过将优惠券嫁接LBS签到技术来实现新的社交化电子商务模式。

旧模式+新技术

在同事眼里,先后团购了几百种产品的王霞是不折不扣的团购发烧友。而她最新迷恋的东西也给同事带来了不少实惠:通过LBS签到找优惠券。王霞在智能手机里下载“人人报到”终端软件,然后进行签到,所在位置周围的餐厅折扣信息随即显现。点击自己心仪的餐厅,发送优惠券信息到手机上,拿去店里直接享受折扣。而与此同时,这个举动会被立即分享到自己人人网社区里,关注自己的朋友们马上就可以看到。

这是糯米网为决胜“千团大战”而规划的新模式。通过在团购基础上

整合优惠券、SNS社区功能以及“人人报到”这种LBS(地理位置服务)签到功能,致力于从应用模式、内容推送上,打造自己“社交化电子商务模式”的特色。

“当糯米网团购已经成为越来越多时尚白领人群的选择时,我们在考虑如何更多元化地服务消费者和商家。只依靠团购,确实无法完全实现糯米网‘本地精品生活指南’的理念。”沈博阳对记者说。

优惠券并非新生事物,在线上,大众点评网已经做得比较成熟;而线下,维络城经过一段时间的发展也已经深入人心。此次糯米网将优惠券嫁接在LBS签到技术上,是新的尝试。

“LBS签到与优惠券的结合,有两种模式,一种是签到后自动在地图的周边显示各个打折的商家;另一种是在签到处直接获得优惠,比如你到某咖啡厅签到3次可获赠一杯咖啡。”沈博阳介绍自己的规划。

团购困局催生的新模式

在这种新模式的背后,其实隐藏着团购网站的诸多无奈。

“商家不可能老是做活动,优质的商家是有限的,最终优质的团购也

是有限的。这么激烈的竞争下,全国最后能剩下10家就不错了。”团组织网创始人之一黄川这样预测。信誉危机也成为悬在这个团购行业头上的达克摩斯之剑。

对于每个团购网站来说,如何扩大团购业务的区域规模是它们的首要问题。由于竞争过于激烈,团购网站之间不仅打起了“折扣战争”,更是直接将不成规模却也需要宣传的小食品店和小作坊服务搬到团购网站上,直接导致品质与销量都难以得到保障。由于收钱的是团购网站,这也导致了消费者与团购网站的纠纷。

另外,团购模式具有与生俱来的软肋,被大家推崇的“每日一单”团购的局限性很明显,已经无法满足所有商家和消费者的需要。现在有不少小的团购网站,每天推出多单团购,或者一单团购持续很多天。“这打破了我对团购的那种期待感,现在的我更喜欢到团购导航网站,直接将各团购网站的东西搜罗一遍。”王霞说。而她的说法代表了多数消费者的心理。

“把团购网当淘宝网来使用,这



管理故事 | Guanli Gushi

老禅师的育人技巧

相传古代有位老禅师,一日晚在禅院里散步,看见院墙边有一张椅子,他立即明白了有位出家人违反寺规翻墙出去了。老禅师也不声张,静静地走到墙边,移开椅子就地蹲下。

不到半个时辰,果真听到墙外一阵响动。少顷,一位小和尚翻墙而入,黑暗中踩着老禅师的背脊跳进了院子。当他双脚落地时,才发觉刚才自己踏上的不是椅子,而是自己的师傅。小和尚顿时惊慌失措,张口结舌,只得站在原地,等待师傅的责备和处罚。

出乎小和尚意料的是,师傅并没有厉声责备他,只是以很平静的语调说:“深夜天凉,快去多穿一件衣服。”

启示:无声的温暖关爱,胜于严厉的惩罚。转悟、觉醒,来自于温暖的关爱之中。许多企业制订了很多的管理制度,对职工严厉的管理,但带来的往往是人性的压抑,积极性和创造性难以发挥。这时候就需要温暖、理解、关心、和谐的人际关系,创造优秀的文化环境,激励员工的工作热情。价值观的诱导胜于皮鞭的督促。最好的管理应是把有情的管理与无情的制度有机结合起来。

(吴明)

唐昭:打造世界一流的建筑工匠团队

唐昭,湖南省衡阳市润峰劳务有限公司老总。与他的几次谈话,都使我们印象深刻,受益匪浅。

他说泰勒是管理大师,最善于从劳动实践中总结管理经验,提炼管理理论。

例如,他在观察工人铲煤的过程中,发现了一条至今奉为经典的效率规律。过去用火车拉煤是靠手工装卸,用铁铲把煤炭铲到火车上去,工人们先用脚踩着铲子插进煤堆,铲起煤再转身跨几步,才把煤抛到车板上。工人们铲几下就觉得手酸,要歇一下再铲,到后来越铲越累,歇的时间越长,整个装车过程效率很低。对这一现象别人熟视无睹,见怪不怪,但细心的泰勒发现了问题:一是劳动工具问题。铲子太大,一铲煤的重量太沉,一般的工人铲几下就会感到吃力,难以持久;他还发现,工人们个子高矮不一,体力各有不同,使用同一型号、同一长度的铲子显然不合

适。二是产煤的动作太复杂。踩铲子、提铲、行走、抛送,几个环节都消耗体力和时间,降低了效率。于是泰勒就建议工厂买来各种型号和尺寸的铲子,由工人们根据自身情况选择铲子,并把煤卸在靠近车板的地方,铲煤只需一铲一抛两个动作,其他动作一律去掉。作了这些改进以后,果然大大提高了装车效率。泰勒由此总结一个规律:找最合适的人,用最合适的工具,用最简洁的动作(程序),才能创造最优的效率。

怎样去寻找最合适的人呢?泰勒的理论是,找到平均先进水平的人。例如,某一工种需要100名工人,按照工作效率高低排名,取前50名,这前50人的平均效率就是平均水平。能够达到平均水平的人就是适合这一工作的人,否则就不适合,应当劝其改行。

从这些西方管理学知识中吸取营养,唐昭感悟和摸索出自己企业的

管理文化。

他总结出四条,一是专业技术文化:“简单、专注,千万次地重复,千万次地用心去感悟”,意思是做专业技术工作,一定要找最热爱、最专注做该项技术工作的人,在工作中千方百计地化繁为简,尽最大可能去掉多余的动作和环节,做到省时省力节约成本,提高效率,千万次地用心感悟,仔细钻研,达到精益求精。

二是施工管理文化:安排什么人在什么时间在什么地点完成什么工作,如有工作失误,只追究管理者的责任,不追究具体执行者的责任,这就是唐昭著名的“不罚农民工”原则。

三是指挥文化:不找理由,保证结果,作为指挥者,只讲结果,作为执行者,只汇报结果。

四是投资文化:投资一个项目最关键是要找一个合适的项目负责人,这个负责人必须具备三个特点,一是对该项目要有一个梦想,即矢志不

渝,锲而不舍去追求实现的理想。二是对该项目要有一个情结,即倾注感情,像跟项目谈恋爱一样一往情深、如痴如醉;三是要能全心全意、全力以赴。唐昭说他总结的这条文化,灵感是来自李嘉诚的投资理论,李嘉诚虽然资金充足,但放弃了许多好项目,每当部下大惑不解请求给个说法时,李嘉诚叹息地说,项目虽好,但可惜缺乏落实项目的理想人选,没有合适的负责人,宁愿放弃项目。

正因为唐昭特别重视企业文化和寻找最合适的人,他将自己的企业文化定为“德行厚润,人才为峰”,企业只有靠高尚的品德才能创造丰厚的利润,只有培养出最合适的团队,才能达到事业的高峰。确定这样的企业文化,唐昭追求的目标是:打造世界一流的建筑工匠团队。

(李康杏 本报记者 李凤发)

嘉和一品:系统的力量

了,会更加注重营养健康。而这块市场基本处于空白状态,没有一家品牌连锁店。而之所以选择粥品,是因为它富有中国特色,且是中国历史上最营养健康的餐品。”

事实很快就证明了刘京京判断的正确性,在开出第一家店的一个月后,在同一条街上仅相隔1000米的第二家店照样火爆;紧接着,在五道口开出第三家店后,火爆依然。

刘京京不仅把商业机会看准了,而且从开第一家店始,就奔着把“嘉和一品”做成一个中餐行业的连锁品牌。开店前,刘卖掉了之前经营的各种形态的餐饮业务,专心经营“嘉和一品”,花去大量时间在餐品研发上,并且从第一家店就形成统一的VI标识,包括店内布置、餐具等等。

超级信息化

对于连锁企业来说,在几家店内实现标准化、物流、翻台率等快餐行业三大指标漂亮并不难,但如果超过10家,要做到这些恐怕就往往心有余而力不足。这时候,信息化在连锁企业实现商业模式的标准化复制中的重要作用便显示出来。刘京京早在开出第一家店就已经意识到这一问题,所以在信息化上不遗余力,无论是店面内的电子化监控,还是餐品的消费

者偏好和成本分析的数据化。

自开第一家门店起,嘉和一品就在前厅和后厨安装了摄像探头,进行24小时监控。“我们每一个店都至少有八个摄像探头,这首先保证了客人安全,知道有监控,小偷就不会来这边;另外,员工也会更加提高自觉性。在我们办公室可以全面了解到各店实时的经营现状,一方面你可以看到各种食料当天消耗多少;另一方面,如五道口店36号台的客人他现在吃的是点什么,点了多少,而且是几分钟上了几道菜,这在监控中心都可以实时看到。”

从创业直到现在,嘉和一品一切财物都实现了信息化。刘京京非常有把握表示,嘉和一品现在的信息化水平至少领先中式快餐行业两三年,各种信息化工具多数由该公司自主研发,“即使自己出国半月,只要能上网登录OA系统,我就能查到分店整体运营情况,进行重要文件的网签即可。”

现在员工们使用起信息化工具起来得心应手,然而当初推行信息化并不容易。当时业内流行着一句话,“在嘉和一品工作,简直无法忍受。”的确,“在这,每道餐品都要称重,半成品上下精确到10%标准克数,成品精确到2%标准克数。如果不能精确到此种程度,成本分析就不精确。”

改变一个人的习惯不容易,改变一个团队的习惯更不容易。最开始,刘京京总是亲自给员工发现金工资,考虑到集体宿舍中个人现金的安全性和企业长远发展,刘琢磨着把工资发到银行卡上。“这点小事,就遭遇了不少操作阻力,有些员工没有身份证,得回家照相办身份证;有些员工虽有身份证,但就因为错了一个字,也得回去重新办身份证,障碍不计其数。”

(洪丽萍)

链接人物

刘京京的“经验积累”

早在创立“嘉和一品”品牌前,刘京京就已经具备了极为丰富的企业运作经验:在1992年上首都经济贸易大学贸易经济系大学一年级时刘开始创业,至1996年毕业前夕,已拥有七八个礼品专卖店;紧接着在中国国际期货经纪有限公司基金部担任了三年交易员,在这三年里,她磨练了非常强的抗压能力,经常经手上千万元人民币资金,并具备了良好的宏观大势判断力;而直至创立嘉和一品品牌前夕的2004年前的4年时间里,刘京京曾经营过海鲜自助餐、杭帮菜、火锅、老北京炸酱面,水煮鱼,茶餐厅等。

