

刺猬法则的效应

有这样一则谜语:“身体并不大,钢针满身插。遇敌缩一团,老虎也害怕。”稍有一点动物常识的人一猜就知道这是刺猬。可说起刺猬来,人们还发现了它们身上的一个有趣现象。这就是在严寒的冬日里,困倦的刺猬由于寒冷而总是相拥在一起欲酣畅地睡一觉。可当它们拥紧了呢又刺得对方不舒服;当它们隔开了呢,又达不到互相取暖御寒的效果。

后来它们通过长期的摸索才找到了一个彼此之间应当保持的距离,既达到了互相取暖御寒,又不会扎了对方的目的。它们的这种现象人们称其为“刺猬法则”。刺猬的这一现象至少给予我们人类这样两个方面的启示。比如,在一个企业里,欲使企业生产(工作)有效地正常运转,管理者之间、管理者与员工之间、员工与员工之间的团结合作、互相支持是决不可少的。

彼此之间配合得好,就如一股暖流穿心田,都无须相互防守。尤其是随着企业生产管理现代化、生产管理信息化程度的不断提高,管理者与员工都处在一个有机的、不可分割的系统中,彼此的合作就显得尤为珍贵。

所以人们常说,“合作是金不换”、“团结共事出生产力”。这是启示之一。其二呢,就是管理者之间、管理者与员工之间、员工与员工之间除了保持团结共事的一面外,还得像刺猬那样彼此之间保持一定的距离。如果彼此之间称兄道弟不顾,吃喝玩乐不分,该讲原则时和稀泥,应当批评时却又表扬。那么,其负面影响将是不言而喻的。因为,此类现象倘若发生在管理者们自身,就会影响到管理者之间的团结合作、波及员工的情绪,同时还会影响到管理者本身在员工中的威信,离心力也将由此而生。如果此类现象发生在员工之间,员工中的团团伙伙现象就会由此而来,其消极作用也是显而易见的。

因此,欲使企业众多员工与管理者们同心协力划大桨,我们在处理人际交往时不妨借鉴刺猬的做法,那就是管理者之间、管理者与员工之间除了团结共事的一面外,还应该保持一定的“心里”距离。特别是作为管理者更应如此。这样更有利于管理者们贯彻“公开、平等、竞争、择优”与“管理面前人人平等”的原则,以赢得所有员工的信赖,以更加有利于调动各方面的积极性与创造性。这就是一个团队的凝聚力。

(孙英)



“破窗效应”对企业管理的启示

所谓“破窗效应”,是关于环境对人们心理造成暗示性或诱导性影响的一种认识。美国心理学家詹巴斗曾拿 A、B 两辆完全相同的汽车做过如下实验:将 A 车完好无损地停放在秩序井然的中产阶级社区,B 车摘掉车牌、打开顶棚,停放在相对杂乱的街区,观察其变化;结果发现,A 车一周后仍完好无损,而 B 车不到一天就被偷走。随后,他将 A 车敲碎一块玻璃,仅仅过了几个小时,它也消失不见了。

基于这一实验,美国学者威尔逊和凯林提出了“破窗效应”:如果一栋建筑上有一块玻璃被人打碎,但又未得到及时修复,看到“破窗”的人就有可能受到某种暗示性的纵容,去打碎更多的玻璃,而这些破碎的窗户会给人一种混乱无序、无规则可循、麻木不仁的心理感觉,从而诱导犯罪行为的滋生和蔓延,使社会秩序遭到破坏。尽管“破窗效应”主要是从社会犯罪心理和行为上进行的思考,但其道理对于社会各行各业的情况也同样成立。

管理诊室 GuanliZhenshi

面对尚未尝到甜头的高端战略,奇瑞决定再动一次“手术”——

取消威麟事业部 奇瑞高端战略转型

余跃

日前,有来自奇瑞的消息称,其成立仅半年的“威麟事业部”已经被取消,下属的威麟品牌收归奇瑞销售公司运营,与此相对应的是,原来主管威麟事业部的总经理刘宏伟也已调任奇瑞销售公司任副总经理。

主攻中高端多功能车 MPV 和运动型多用途车 SUV 及轻型客车业务,是奇瑞威麟品牌建立的初衷,而此次威麟事业部的取消,则意味着至少到目前为止,奇瑞的高端战略并未取得成功,调整已经迫在眉睫。

改弦易辙

“早在今年 2 月份,公司高层就已经作出了取消威麟事业部的决定。”2011 年 4 月 5 日,奇瑞汽车一位内部人士向记者透露。

据了解,威麟品牌诞生于 2009 年,威麟品牌的推出,对奇瑞而言有着不凡的意义。长期以来的低端形象,让奇瑞在与合资品牌竞争时,处处落于下风,而突破品牌的天花板,则是威麟的主要任务之一。

2010 年 8 月,为了让旗下各品牌发挥出最大价值,奇瑞进行了一次内部组织体制改革,并推行业事业部制,规划成立了开瑞微车事业部、威麟商务车事业部、旗云经济型乘用车事业部和动力总成事业部。威麟事业部的



原来主管威麟事业部的总经理刘宏伟已调任奇瑞销售公司任副总经理。

主要职能不但包括威麟品牌的研发、生产等环节,还承担部分销售权。

“经过半年的梳理,考虑到威麟品牌目前的盈利能力较小,还无法支撑独立运营的庞大成本,因此才将威麟事业部取消并收归奇瑞销售公司。”对于取消威麟事业部的做法,奇瑞汽车新闻发言人金弋波表示,威麟品牌现有产品的车型数量和市场竞争力不足以支撑其作为一个独立的事业部架构运作。

高端困境

实际上,提到威麟,就不能不提奇瑞的另一个高端品牌——瑞麒。作为与威麟同时推出的一个高端品牌,瑞麒品牌主攻的是轿车业务,销售业

务由麒麟销售公司负责。而相关统计数据显示,2010 年,瑞麒品牌单一车型的平均年销量只有 1 万辆左右。

“奇瑞做高端品牌本身这一战略没有什么错,关键是时机出了问题。奇瑞的步子迈得太大、太快,这种情况(指取消威麟事业部)也就在预料之中了。”知名汽车评论员钟师认为,以奇瑞目前的技术实力和品牌影响力而言,奇瑞对中高端品牌的运作还未能形成有效的系统,要想与合资品牌展开正面竞争,奇瑞打开局面的难度非常大。

“奇瑞本来想让威麟试水事业部制之后,如果效果好,就把瑞麒品牌也独立出来,现在来看,奇瑞的计划要落空了。”一位不愿透露姓名的分析人士认为,“目前,奇瑞高端品牌战

略遇到的最根本问题,一是产品,二是人。”该人士表示,在产品方面,瑞麒和威麟面对的是中高端车市场,奇瑞和大多数自主品牌一样均没有经验可循,奇瑞需要积累大量的做中高端车的技术和经验;而杨波在华晨担任销售公司总经理期间虽有不错的销售历史,但这还主要得益于华晨金杯在国内市场 10 多年的品牌积聚,瑞麒和威麟双品牌的开拓则需要更多的智慧。

杨波是奇瑞麒麟销售公司原来的总经理,是由奇瑞在 2009 年 3 月从华晨挖来,但杨波已在 2010 年 10 月份离职,并于近日重回华晨担任副总裁。“杨波离职的原因很简单,就是因为瑞麒和威麟的销量与目标差距太远。”来自奇瑞北京地区一家经销商负责人表示。

战略转变

“强行成立事业部运作,势必增加公司的运营成本。”一位不愿透露姓名的奇瑞内部人士表示,在现有产品仍不足以支撑独立事业部的条件下,奇瑞取消威麟事业部并将其与瑞麒等品牌一道划归奇瑞销售公司名下,是个务实且明智的选择。

上述内部人士还表示,虽然奇瑞一开始就宣称对高端品牌战略实施前期不抱有销量期望,但显然奇瑞并不愿意看到现在的结果,“瑞麒和威

麟这两个高端品牌不仅没有实现销量预期,连提升奇瑞总体产品形象的效果也并不明显。眼下,奇瑞的确需要在这两个品牌的后续运营思路有一个好的转变。”

奇瑞的转变似乎已经伴随着威麟事业部的取消而开始了。

据记者从奇瑞内部了解到,相比 2010 年推出多达 17 款新车的举动,奇瑞在 2011 年仅有新东方之子、瑞麒 G6、G3、Z5 和威麟 V8 等 5 款新车上市。“2011 年是奇瑞的转型期,今年销量将不是奇瑞的主要追求。”据奇瑞内部人士透露。而奇瑞董事长尹同跃日前也对外表示:“今年,奇瑞宁可跌落到销量排行前十名开外(2010 年奇瑞排名第 5),也要实施战略转型。”

为配合这一战略转变,目前奇瑞已经开始梳理自己庞大的产品线。“我们已经将 QQ6 和 A5 更名为旗云 1 和旗云 3;与此同时,QQ、风云系列产品也在进行类似整合。根据尹总(指尹同跃)的思路,未来奇瑞产品将精简为旗云、风云、QQ、瑞虎等几大系列,而最终的目标,就是集中品牌影响力和提升议价能力,以获取更多利润。”上述奇瑞内部人士称。

在高端品牌出师不利等因素的刺激下,奇瑞似乎终于下定决心要对企业架构和品牌架构做出调整了。不过,“瘦身”仅是奇瑞高端战略调整的开始,要品牌还是要销量,依然是接下来奇瑞需要思考的难题。

不同员工对应的管理策略

在外讲课时,经常被企业管理者问到很多关于中层管理中常遇到的问题,其中有一个问题是“面对不同类型的员工应该采取哪种管理方法更为合适,尤其是反叛的员工,真的是没有什么特效的方法,我们只能不重用或放弃该人才。”管理大师罗伯特曾说过:没有不合适的员工,只有不合适的安排。那么在这里各企业中高层管理者分享下笔者的一些建议。

首先我们将反叛型员工的特征进行分类,然后采取对应的措施,大致可分为五类员工。

天才型的员工。何谓天才型员工指的是,这一类人在工作当中因缺乏新的挑战而感到失望,让管理者从表面上去是害群之马,其实这些员工的工作表现不错,他们对管理者交给的任务往往能游刃有余地完成。对于这一类型的员工,管理者应该让他们参加特殊的项目,甚至是做团队领导,让他们不断地轮换职位,使得他们对于工作产生新的动力。

沉默寡言型的员工。这一类员工在工作上没有问题,能够应付大部分的工作任务。但是他们不会在团体会议上分享观念,也不会加入团体项目。对这类员工:管理者应该让他们与那些积极向上的同事合作,或者不断地安排人们做要求更高的工作,改变他们的行为。

工会代表型员工。这一类员工往往会觉得劳资关系是一项永远的斗争,因此把坚持原则和与管理层抗争当作是自己的职责所在。对于这一类员工。管理者不要在他们现实与理想之间的矛盾之间争执不休,而要与他们直接商谈业务等问题。

大材小用型员工。这一类员工往往是没有能够充分展示自己的才能,管理者没有把工作授权给员工,而且对其工作“指导”过多。对于这一类员工:管理者应该听取他们关于承担更多职责的建议,委派他们担任领导的角色。

不堪重任型员工。这一类员工不能胜任自己的工作,经常有无法完成任务的情况发生。原因或许是技能太差,但是经过进一步培训仍然无济于事。对于这一类员工:管理者应该将他们与那些“大材小用型”员工搭配,安排他们做能力范围内的工作,调整在队伍中的位置或者考虑将其辞退。总而言之,对管理者来说,不同的员工要采取不同的对策,这样才能够使团队发挥出最大的效应。

(王一恒)



管理故事 Guanli Gushi

爱炫耀的狐狸

在森林里,住着一只见识广阔,满腹经纶,在社会上颇有地位的狐狸。这只狐狸熟读理论,常以专家自居,喜欢滔滔不绝地发表长篇大论。

有一天它外出,遇上一只从森林外边来的小花猫。闲谈时,小花猫仰慕这狐狸“才高八斗”,因此便虚心请教。

小花猫问道:“尊敬的狐狸先生,近来生活困难,您是怎样度过的?”

狐狸说:“什么?你这只可怜的花猫,每天只会捉老鼠,你有什么资格问我如何生活!真不识抬举!你学过什么本领?说来听听!”

小花猫很谦虚地说:“我只学会一种本事。”

“什么本事?”

“如果有只狼狗向我扑来,我就会跳到树上去逃生。”

“唉,这算什么本领?我可是精

读百科全书,掌握上百种武术,我身边还有满袋的锦囊妙计呢!你太可怜了!让我教你逃脱狼狗追逐的绝招吧!”说着狐狸想从袋中寻找妙计。刚巧,这时一群猎人带了一只身跳上一棵树,躲藏在茂密的树叶中。小花猫大声向正在惊慌得不知所措的狐狸说:“狐狸先生,赶快解开你的锦囊,拿出脱身妙计来!”

语毕,四只猎狗已扑向狐狸,将它抓住了。

小花猫叹息道:“唉,狐狸先

生,你会十八般武艺,却不会使一招半式。如果像我一样懂得爬上树来,你就不会落到这种凄凉的下场了!”

启示:

善于约束自己嘴巴的人,会在行动上得到最大自由。过去,管理者集各种大权于一身,处处小心,大事小事都一个人说了算,管理起来费时费力;而员工唯一的工作就是服从指挥,领导怎么说,员工就怎么做,也不必对结果负责。而现在,企业更需要团队合作,那种以权力为中心、自上而下、等级森严的管理方

式已经不适应时代的需要了,上、下级角色正在发生彻底改变,级别关系越来越模糊。在团队中,并不特别强调权力,而是强调以摩托罗拉式的“自我承诺”来实现共同目标。

管理者不再是集权者和发号施令者,他们正逐渐向教练、顾问、推动者、支持者和服务者等角色转变,同时,他(她)们的管理压力也相应降低。作为团队领导者,管好你的嘴和手,少插手,少插手,你应适时控制自己发表演说和多管“闲事”的欲望,使下属更多参与的机会和发挥的空间。你不必担心员工会将事情弄砸,他(她)们根本不像你想像的那样脆弱和无能。

每个人都很有潜力,如果给他(她)们机会,你会逐步发现;他(她)们往往干得比你期望的还要好。员工参与决策的程度越来越高,对企业的责任感和归属感也越来越强。每个人都积极主动地参与团队工作,自觉地分担压力和困难,工作效率与效益大大提高。显然,员工在积极主动的工作状态下与在被动服从的情绪中所创造的业绩有着天壤之别。



世界上许多优秀企业都非常重视,在出现问题时有时会采取全部收回有关产品的举动,以表现企业的社会责任意识,如强生、可口可乐、戴乐等公司在产品出现信誉危机时就曾大规模地召回自己的产品,并要通过开记者招待会等公关手段与社会公众沟通,澄清误会,以此来求得社会公众的普遍信任和同情。

从传播角度防范“破窗”

从市场传播的角度看,不满意客户的影响通常要远远大于满意顾客的影响,如美国市场营销协会的调查数据表明:1 个满意顾客的传播人数是 6,而 1 个不满意顾客的传播人数是 15。营销学有一个公式:即 100 - 1 = 0,它表明:即使有 100 个客户对企业满意,但只要有一个客户不满意,企业的品牌美誉度就变成零。

(毛世英)