



GUANLISHIJIE

管理世界

B1

管理之道

Guanli zhidao

让锤子更沉,羽绒更轻

陈亦权

彼得·杜拉克是美国 20 世纪著名的管理学家之一,被人誉为“现代管理学之父”,让人难以置信的是,年轻时杜拉克也曾是一位“用人盲”!

1938 年,年轻的杜拉克在纽约创办了一家小公司,杜拉克喜欢在公司里到处巡视。一天,他在销售部看见一位营销员正在和一位顾客沟通,那位营销员的表达能力有问题,说话的速度过快,而且还经常词不达意,推销了半天,那位顾客还是离开了商店。这位营销员无聊地回到了工作台,检查自己的销售账单,杜拉克发现他的推销技巧虽然不高,但账却记得非常仔细,杜拉克就对他说:“如果你能把自己的表达能力也提升到和记账能力一样优秀,那你一定会成为一位出色的营销员!”几分钟后,杜拉克又在车间看到主任训斥一位员工,因为那位员工虽然眼尖心细,说起话来头头是道,但是动手能力却非常差,尽管能看出产品上的瑕疵,但自己却加工不出完美的产品,杜拉克对那位员工说:“你的动手能力确实有些不足,如果你能努力改变这一点,我相信你将是一位优秀的员工!”

杜拉克本以为这样的鼓励一定能使他们改掉自己的不足,然而让他没有想到的是,一直过了两个月还是一切照旧。

“难道他们真的无法改掉自己的不足?”杜拉克迟疑了。

有一天,杜拉克去郊外的一个小镇上探望友人,在那里,他看见一位老妇人正在晒羽绒,杜拉克不解地问:“这些羽绒没有湿,为什么要晒呢?”老妇人说:“羽绒晒一晒会变得更松更轻,那样做起来被子或衣服会更暖更轻!”没走多少路,他又看到一家打铁铺,铁匠正在打铸一只大锤子,杜拉克心里说,锤子确实要不断地打,才会更沉,更坚实!

在那一瞬间,杜拉克忽然有所顿悟,世间万物的优点弱点本无统一标准,物尽其用才是最完美的部署:用羽绒做敲敲打打的工具,它的致命弱点就是太轻,而如果用来做衣服和被褥,它的弱点则成为无与伦比的优点;如果用铁来做衣服,它的致命弱点就是硬和沉,但用他来做锤子,它的缺点很快就成了不可替代的优点,甚至是越沉越好,越硬越好!

这时,杜拉克猛然想起了自己公司里的员工,他不禁用力地拍了一下脑袋,自责地叹了一口气:“我为什么不能让锤子更沉,让羽绒更轻呢?”

回到公司后,杜拉克做出一个决定:把那位说话太快但记账又仔细又清楚的营销员调到财务部,把那位眼尖心细但动手能力却很差的车间员工调到质检部!经这么一调换,奇迹发生了,那两位员工都在新岗位上干得很出色。

从此以后,杜拉克再也不强硬地要员工改变自己的不足了,而是努力地去发现员工的优点,并且根据不同的优点分配不同的工作,就在这种“让锤子更沉,让羽绒更轻”的用人理念中,杜拉克的公司发展得越来越好,最重要的是每一位员工都工作得富有成效。

用人不在于如何减少人的短处,而在于如何发挥人的长处!



“现代管理学之父”彼得·杜拉克

企业楷模

Qiyekaimo

东方饭店非常重视培养忠实的客户,并且建立了一套完善的客户关系管理体系,使客户入住后可以得到无微不至的人性化服务,迄今为止,世界各国的约 20 万人曾经入住过那里,用他们的话说,只要每年有十分之一的老顾客光顾饭店就会永远客满。这就是东方饭店成功的秘诀!

东方饭店:客户关系管理的魔力

李为明

泰国的东方饭店的堪称亚洲饭店之最,几乎天天客满,不提前一个月预定是很难有入住机会的,而且客人大都来自西方发达国家。他们靠的是非同寻常的客户服务,也就是现在经常提到的客户关系管理。

他们的客户服务到底好到什么程度呢?我们不妨通过一个实例来看一下。

一位朋友因公务经常出差泰国,并下榻在东方饭店,第一次入住时良好的饭店环境和服务就给他留下了深刻的印象,当他第二次入住时几个细节更使他对饭店的好感迅速升级。

那天早上,在他走出房门准备去餐厅的时候,楼层服务生恭敬地问道:“于先生是要用早餐吗?”于先生很奇怪,反问“你怎么知道我姓于?”服务生说:“我们饭店规定,晚上要背熟所有客人的姓名。”这令于先生大吃一惊,这种情况还是第一次碰到。

于先生高兴地乘电梯下到餐厅所在的楼层,刚刚走出电梯门,餐厅的服务生就说:“于先生,里面请”,于先生更加疑惑,因为服务生并没有看到他的房卡,就问:“你知道我姓于?”服务生答:“上面的电话刚刚下来,说您已经下楼了。”如此高的效率让于先生再次大吃一惊。

于先生刚走进餐厅,服务小姐微笑着问:“于先生还要老位子吗?”于先



生的惊讶再次升级,心想“尽管我不是第一次在这里吃饭,但最近的一次也有一年多了,难道这里的服务小姐记忆力那么好?”看到于先生惊讶的目光,服务小姐主动解释说:“我刚刚查过电脑记录,您在去年的 6 月 8 日在靠近第二个窗口的位子上用过早餐”,于先生听后兴奋地说:“老位子!老位子!”上餐时餐厅赠送了于先生一碟小菜,由于这种小菜于先生是第一次看到,就问:“这是什么?”,服务生后退两步说:“这是我们特有的某某小菜”,服务生为什么要先后退两步呢,他是怕自己说话是口水不小心落在客人的食品上,这种细致的服务于先生从没有见过。这一次早餐给于先生留下了终身难忘的印象。

后来,由于业务调整的原因,于先生有三年的时间没有再到泰国去,在于先生生日的时候突然收到了一封东方饭店发来的生日贺卡,里面还附了一封短信,内容是:亲爱的于先生,您已经有三年没有来过我们这里了,我们全体人员都非常想念您,希望能再次见到您。今天是您的生日,祝您生日快乐。于先生当时激动得热泪盈眶,发誓如果再去泰国,绝对不会到任何其他饭店,一定要住在东方,而且要说服所有的朋友也像他一样选择。于先生看了一下信封,上面贴着一枚六元的邮票。六块钱就这样买到了一颗心,这就是客户关系管理的魔力。

经营方法

Jingying fangfa

有一年,美国一家大软件公司研制出了一款功能独特的新软件名叫 Beyond 10。这种软件一上市,尽管做了许多颇具轰动效应的广告,但销售却不尽如人意,甚至在一些地方根本无人问津。

公司忙派出调查组深入市场明查暗访,才发现 Beyond 10 滞销的原因就是它太“先进”了——安装了它的用户只需简单地点击几下鼠标,就能检测出电脑的故障,且能自动修复操作系统方面的问题,而不需要再请电脑公司的技术员来维护。那些电脑公司的技术员,为了不砸自己的饭碗,他们当然不会向用户介绍这款软件,也不会推荐用户安装这款软件,更不会在他们公司出售的电脑里预装这种软件。而一般的电脑用户自己又不会去购买和安装软件。

无人购买,这种软件一面世自然便夭折。

后来,这家软件公司“吃一堑,长一智”,推出了这款软件的“第二代”,即 Beyond 20 版。这款新软件并不是对 Beyond 10 版的改进更新,反而是在原有的先进技术后退了一步,有意搞得复杂些,屏蔽了一些新技术,以便让那些电脑技术人员有用武之地。

果然,20 版软件一推出,订货商便络绎不绝,软件公司与电脑销售公司双方皆大欢喜。

可见,只要符合市场营销规律,落后半拍有时也可成为卖点。

只要符合市场营销规律,落后半拍有时也可成为卖点。

奇特的开业仪式

陶诗秀

美国有家机场饭店开业,为了吸引人们注意,他们搞了一个别开生面的开业仪式。他们从四大洋中取了一些水,然后由 7 位来自四大洋不同地区的空中小姐把这些水倒进饭店的游泳池中。

为何要用水进行宣传呢?首先,在机场饭店入住的人来自各个地区,要让每一位顾客都有一种亲切感,用水最容易达到这一目的,因为他们都和四大洋有着密不可分的联系。其次,唯有水最能完全融会在一起,而且其视觉效果也好,能给人以清润之感。他们选择空中小姐,而不是行政要人做活动的演示者,更能获得公众的情感共鸣。第三,人们在异地能发现家乡的水会萌生一种喜悦之情。那么多种水的有机融合则消除了异己感,使人们不致产生一种“独在异乡为异客”的感觉。



成功,只需改变一下

朱姝婕

如今常常有人抱怨好的工作难找,其实作为朝气蓬勃、风华正茂的年轻人,没有必要“一叶障目不见森林”,也没有必要患得患失、畏缩不前或自暴自弃,要迎难而上,只需稍微改变一下,就可能获得成功。有这样一个例子很值得深思:一个非常著名的公司要招聘一名业务经理,丰厚的薪水和各项福利待遇吸引了数百名求职者前来应聘,经过初试和复试,剩下了 10 名求职者。主考官对这 10 名求职者说:“你们回去好好准备一下,一个星期之后,本公司的总裁将亲自面试你们。”一个星期之后,10 名做了准备的求职者如约而至。结果,一个其貌不扬的求职者被留用下来,总裁问这名求职者:“知道你为什么会留用吗?”这名求职者老实地回答不清楚。总裁说:“其实,你不是这 10 名求职者中最优秀的。他们做了充分的准备,比如时髦的服装、娴熟的面谈技巧,但都不像你所做的准备这样务实。你用了一种超常规的方式,对本公司产品的市场情况及别家公司同类产品的情况做了深入的调查与分析,并提交了一份市场调查报告。你没被本公司聘用之前,就做了这么多工作,我们不用你又用谁呢?”

如果你墨守成规,等待你的只有失败,相反,稍微动一下脑筋,对传统的思维方式进行一番创新,就能获得成功。



每天到菜市场买菜,发现一个中年妇女的菜卖得很快,她黑黑瘦瘦的,话语不多。不像那些能说会道的菜商,老远就微笑着和你打招呼,让你不忍拒绝他的热情。我很奇怪,像她这样冷的人,菜怎么会卖得这么快?

这天早上,我看到有个人来这个妇女摊上买辣椒,问她这辣椒辣吗?一般情况下这种问题很难回答,因为无论辣还是不辣都会失去一部分顾客。我在旁边偷偷观看这妇女如何回答。她不紧不慢地说,颜色深绿的辣,颜色浅绿的不辣。

中午我下班路过她的摊位,发现她的辣椒已挑得只剩下浅绿的了。我想看她这次怎么说,于是就问,这辣椒辣吗?她淡淡地一笑:长的辣,短的不辣。这样又巧妙地卖掉了一部分辣椒,我心里暗暗佩服她的机智。

傍晚下班,我又不自觉地溜到她的摊位旁,这时她的辣椒只剩下小的了,我想这次看你怎么说,于是我走上前问,你这辣椒辣吗?她抬头认出是我,泰然自若地回答:软的辣,硬的不辣。经过一天的暴晒,上面的一层已失去水分,变软了,而下面一层没有晒到,还是硬的。我不得不佩服她的聪明。

她的菜并不比别人便宜,但总是卖得最快的。她把青菜分为两堆,一堆是摘得干净的捆好捆,一堆是没摘的。摘好的论捆卖,价钱高些,没摘的上秤称,价格便宜。这样方便了上班族,大多为了赶时间下班捎一捆摘好的菜,而那些老太太们有的是空闲,就买便宜的没摘的。

难怪她的生意那么好。

刘传利

职工自我管理最有效

在企业管理中,每一员工都是不愿意被别人管理的,企业的规章制度其实只是一种形式,为员工的各种行为作出种种限制而已。例如:早上 8 点上班,员工会 8 点钟准时上班,但是,人来了,心有没有来就没有人知道了。5 点钟下班,虽然 5 点钟才离开单位,实际上员工的心思却早已不在单位了。

而美国的桑伯格制袜公司,其管理的独特性就非常值得各企业效仿。这是一家生产袜产品的专业厂家,以过硬的产品质量闻名全世界。为保持产品的声誉,桑伯格公司扩大职工自主权,采取产量、质量、奖励到人,大力推行职工自我管理模式。公司职工自发组织起了一个个自由结合的质量管理小组,经常在一起切磋交流,探索出了不少质量管理的先进经验,并成为行业中的典范。公司实行职工自我管理后,生产效率激增,成本远低于其他企业,旷工、辞职和停工率都降到了 1% 以下,生产的一等品率达到了 99.6%,成为世界著名品牌,被人们称为世界袜业大王。

企业要想打造一支主人翁意识浓、凝聚力强、爱岗敬业的职工队伍,只有创造和谐发展的环境,想职工之所想,职工才会最大限度地释放出最大的工作潜能,与企业风雨同舟。



落后半拍成卖点

李耿源

秦亚林

卖菜妙招