

向上管理：如何管理自己的老板

一个人的管理对象其实只有一个人——你的直接上司。因为管理需要资源,而资源的分配权力在上司手中,你所需要做的就是获得资源, 所以就需要对上司进行管理。我们可以借助彼得·德鲁克德的观点来定义“向上管理”：“为了给你、你的上司和公司取得最好成绩而有意地配合你的上司一起工作的过程”,这就是向上管理。向上管理的核心是建立并培养良好的工作关系,好的工作关系是由五个方面组成的:

和谐的工作方式。和谐的工作方式要求能够采用双方接受的形式处理问题、交流看法并明确各自的职责,这种关系类似团队角色的关系, 每一个人的角色是不可替代的, 各自更关心的是荣誉而不是权力, 更关心的是责任而不是地位, 各自更注重互补性而不是彼此的差异。

相互期盼。在与上司的配合中,非常重要 的是能够经常沟通双方的期望, 并通过不断提升期望来提升各自的能力,一旦形成这样的状态,双方都会发现对方是一个最好的参照物,各自会不自觉地拉升自己的期望,使得各自都逐步上升到一个新的高度。

信息流动。组织管理中最困难的是保持信息有效流动, 所以管理不好组织信息是组织失控的根本所在。组织信息的正式传递、组织信息的过滤、组织信息的发布、组织信息的沟通方式、“意见领袖”、组织信息的形成与控制,在所有的这些命题中,是由一个要素贯通的,这个要素就是你与你的上司之间的信息流动。所以一定不要借助第三者来流动,更加不要有所保留信息,这样都会伤害信息流动。

诚实与可靠。你与你的上司之间只能够用一种状态来描述,那就是诚实与可靠。记住向上管理是一个相互依赖的关系,不是管理与被管理的关系,而是配合和协助的关系。在很多情况下, 作为下属的永远不让上司觉得难堪;事前警告他、保护他,以免在公众前受到屈辱,永远不要低估他,因为高估没有风险, 低估会引起反感或者报复。我们要求下属对上司不要隐瞒。提出这些要求就是要形成诚实与可靠的关心。

合理利用时间与资源。对于你而言, 上司的时间和资源就是你争取的内容。时间的意义在于可以让信息流动顺畅,可以感受各自的期盼,时间最好的作用是能够带来机会, 一个可以信任的机会。上司的资源最直接的功效就是为你的工作提供帮助, 每一个上司都希望他能够为公司的 工作发挥作用,很多时候我们忽略了这一点。很多管理人员很得意于自己独自解决问题,很自豪于自己完成任务,但是他没有想到,也许借力会有更好的效果。你的上司具有的资源会对你取得成效具有决定性的作用,而上司的时间如果愿意和你分享, 一定会产生不可估量的功效。向上管理,简单地说,就是迎合上司的长处, 尽量避免上司的短处, 自问:“我 / 我的下属怎样做才能使上司的工作较顺利?” (于欢)



□ 陈亦权

上世纪 60 年代, 一位刚从大学毕业的美国小伙子来到洛杉矶的一家酒店里做老板助理,那是一家新开的酒店, 无论是客房部还是餐饮部,设备都是最好的,服务生和厨师也都是经过层层筛选才聘请来的,可是哪怕如此, 酒店的生意却总是不太理想。

在优衣库,店长被视为公司的“最高经营者”,“不采取‘店长是公司主角’的管理机制,零售业就很难繁荣。”日本知名休闲品牌优衣库掌门人柳井正如此认为。

“快时尚”品牌的管理革命:店长是主角

□ 罗伦

“在中国,优衣库有 40%的店长是从员工升迁而来。他们的收入是店员的 10 倍甚至更多。”中国首位服装行业战略专家杨大筠近日在微博中表示, 在日本深陷业绩下降的窘境时,日本知名休闲品牌优衣库掌门人柳井正就是以上述方式,从而“化险为夷”,并随即带动了一场服装行业的“快时尚”管理革命。

具体而言,上述管理理念的主要思想是,快时尚行业或大多数大型连锁模式企业的经营,“不应以公司总部为主导,而应以门店为中心”,并且“店长是公司主角”。

现在, 随着快时尚品牌在中国,乃至全球范围内急速而较为成功的扩张,上述理念正不断得到印证。

欧洲快时尚品牌 WE 大中华区总裁金献忠在接受记者采访时也表示肯定:“从终端(连锁店面第一线)锻炼,进而晋升到管理层,这是未来连锁模式人才培养的趋势。”

记者对快时尚行业采访后发现,虽然建立旨在培训、培养员工的“企业商学院”的意识在许多行业已经蔚然成风。不过,与其他行业最大的不同是,快时尚行业的基层员工将拥有更大的概率和可能升任管理层。其中的原因与该行业当下良好的发展势头不无关系。

店长重要性堪比 CEO

现代连锁零售业已经发生了翻天覆地的变化,门店员工的日常工作不再是人们想象中的简单“服务”。

“一般而言,我认为店长的工作分为例行和信息管理两类。”时任某



知名快时尚品牌店长的刘凯杰表示,店长每天必须处理很多事情,从开门开始、巡场、安排工作,接受总部指令,有时可能还要面对一些难对付的客人。

WE 大中华区总裁金献忠表示:“一名优秀的店长的重要性对于企业而言有时等同于 CEO。”

金献忠认为,在连锁门店终端经过锻炼,进而成为公司管理层一员的人才,往往比一些“空降”的总经理更优秀,原因是前者的业务熟练度高,能更好地发现、了解、并处理公司在各个环节的问题或潜在问题。

国内某知名品牌资深行业运营顾德恒也对记者表示,“从店员到店长,再晋升到公司的管理层,这种模式所培养出的企业员工的忠诚度是不可比拟的。”

培养机制成本高

既然“店长是企业最高经营者”

的管理模式给企业带来不少益处,那为何真正投身于此的企业还只是几家海外“快时尚”企业?

“人才培养投入大、成本高,这和每家企业人才战略的远见及其价值观念有关。”金献忠表示。

金献忠所在的 WE 成立于 1999 年的荷兰,在欧洲与 ZARA、H&M 等快时尚品牌齐名,且已经拥有 200 多家门店,但直到今年 1 月中旬,该品牌才开始打入中国市场。不过,随着欧洲先进管理模式引进来的人才培养机制却并无滞后。

据金献忠介绍,公司现在每年在全国大、专本毕业生中招募总共 6 期的“企业商学院”学员。按照每期 30 到 80 人的规模计算,一年该公司可以为快时尚行业培养 180 人至 480 名相关人才,“他们最基本的学习内容自然是销售和店铺管理技巧,并且会经历导购、收银、店长等轮岗培训等。”

金献忠对企业具体在培训机制

上的金额表示保密,但他透露:“这对任何企业而言,应该是不小的成本。”

对于专业店长的培养成本,上海成衣秀有限公司总经理魏华锵则表示,几年前小型零售店或店长的入职门槛不高的时代已经过去,如今的大型零售企业,尤其是急速发展的“快时尚”品牌企业们对店长的要求普遍提升。

“从一个店员到成熟的店长最少要两年时间。其间,他们不但要经过轮岗的实践操作,还必须掌握零售企业门店管理知识的技能,熟知相关法律知识,能独立负责零售企业的单个门店,开展经营管理工作。目前而言,要获得经技术评定委员会评定的职业经理人执业资格也并非易事。”魏华锵说。

求贤依然若渴

以 ZARA、H&M、优衣库等为代表的“快时尚”品牌在近几年的发展足以用高歌猛进形容。

显然,随着行业势头共同猛增的正是这背后强大的用人需求,这也让中国零售业人才紧缺到了捉襟见肘的境地。

据调查,目前中国商业从业人员约在 8000 万~13 亿之间,然而,高层次和复合型的人才严重不足,零售业具有大专以上文化程度的各类人才只占 3%。

“真正在培养店长型复合人才的企业还是少数。”中国商业联合会有关负责人在接受记者采访时表示,目前零售业人才缺口主要集中在中、高级人才方面,“这方面不是没有人才培养,而是没有培养标准,也没有完整、系统的教材和课程设置,都是各

自为战。”

对于上述高端人才匮乏的表述,金献忠表示认同,“这也正是为何公司愿意成为这条道路的开拓者,踏实培养人才的主要原因之一。”

“不仅仅是‘快时尚’行业,人才培养的机制是未来成熟企业所要长远发展的必然之路。”金献忠说。

店长话道

上海淮海店店长薛萌：我是如何提供顾客满足的？

首先在商品方面, 我不会单将最时尚的衣服展出在显眼位置, 对于一些适合中老年人的, 简单的基本款也会有多层次的展出, 并保证尺寸颜色的齐全。让顾客入店时一目了然就可以选到适合他们的商品。

其次, 在服务方面, 我会要求店员更多地去和顾客交流, 帮助他们选购。虽然我们推崇的是自助式的服务,但是在上海淮海店, 需要我们帮助给与意见,提供服务的顾客往往比较多,所以, 我会鼓励店员主动去和顾客交流。比如在童装区,碰到繁忙时刻,我会安排微笑特别好, 特别喜欢小孩子的店员去负责那个区, 主动地去和小朋友们交流。往往这样的服务,让我们的顾客更满意,销售也有所提高。

优衣库的魅力在于, 完全实力主义, 这点是我觉得在优衣库的人才选拔上最大的魅力所在。不论是店员还是员工的升级考试, 选拔的条件都很公开公正, 从笔试分数和公开面试 2 个环节展开, 完全凭员工本身的实力说话。

管理日记 | Guanli Rijì

微笑带来的能量

□ 宁波罗亚帝集团总裁 叶万耿

很多年前,我是一个不大会笑的企业领导人,也常常不懂得控制自己的情绪。那时,在公司里,我常常会板着一张严肃的面孔,整个公司的气氛都很压抑。

好在,我有自我检讨和批评的习惯。渐渐地,我发现,一个人的情绪是会传染给旁人的,特别是团队领导者的情绪更具有极大的传染力和杀伤力。如果我整天摆出一张苦瓜脸,却教育下属要微笑服务,下属是很难做到的。而且,如果让下属看见上司整天板着一张脸,他们甚至会产生遐想:老板不开心,企业是不是遇到了什么问题?

当下属也心事重重的时候,他也会摆出一副苦瓜脸。当顾客来消费看到这个企业里几乎所有的人都长着一副苦瓜脸,就会觉得到这里来消费简直就是自己找罪受。

当认识到这个问题的严重性之后, 每当我有烦恼的事情时,每当我想批评员工时,我会先把自己关在办公室里,我不希望在自己情绪不稳的时候,说出一些过激的话。

所以, 每次一推开公司大门,我就会对每一个人露出灿烂的微笑,跟所有的员工进行眼神交流,跟他们打招呼,让他们看到我最真诚的微笑。我发现,我笑得越灿烂,员工的内心就越有安全感也很乐意去做事。当员工接收到这种微笑的能量后,他们会发自内心地微笑起来。当每个人都微笑起来时,公司的能量场就会变得特别好。

一个人再富有,也不会富有到不需要别人的微笑; 一个人再贫穷,也不会穷到给不了别人一个真诚的微笑。

杰出老板爱提拔谁

阿里巴巴创始人马云喜欢“聪明而且踏踏实实做事的人”,道德不好的会被他马上解雇。

地产大亨潘石屹坚信人要活得真实, 这样他的能力和才华才能得到发挥,反之,唯唯诺诺、只知讨好的人绝对得不到他的赏识。

微软创始人比尔·盖茨认为最杰出的员工特征有: 对自己公司的产品感兴趣; 以传教士般的热情和执著打动客户; 善于抓住机会; 学习经营管理之道; 有高度洞察力并掌握专业知识与技能; 密切关注并善于分析公司的竞争对手; 忠实、诚信、勤奋。

安利(中国)总裁黄德荫经常鼓励员工除了做好本职工作, 还要关心其他同事在做什么。用心了解公司是怎么运作的, 整个社会经济是

怎么运转的。他特别喜欢提拔全面发展的人。

百度 CEO 李彦宏透露他喜欢的员工必须具备三大条件: 很强的学习力、认同百度文化、办事干练,他常常强调“员工长本事的速度,决定公司前途”。

雅虎创始人杨致远欣赏“有团结能力”和“有创新能力”的员工,尤其看重“个性有趣、对人生乐观”的人。

星巴克董事长舒尔茨主张,拥有老板没有的专长和特质, 就会受老板重用。

沃尔玛创始人山姆·沃尔顿最看重的是热情,他认为只要你热爱所从事的工作, 就每天都会想尽办法把工作做到最好, 也会感染周围的每一个人。

把服务做成款待

这一切都让老板忧郁不堪,他竭力想要改变这种现状, 有一天, 老板带上自己的年轻助理去巡察酒店的每一个细节, 希望能从中找到突破点。他们来到客房部, 看到每个房间里面都铺着整齐的被褥, 洗手间里也挂着整齐的毛巾;他们来到厨房里,尝了几口大厨们烹制的菜肴, 菜肴更是无比鲜美可口……酒店上下似乎都无可挑剔, 那么问题究竟出在哪儿呢?

正这时, 大厨烧好了一道菜后, 但相应型号的盘子却不够了,老板很快从柜子里抽出一只大盘子说:“装进这些盘子里就可以了!” 于是, 一盘数量并不多的菜肴就装在一盘特大号的盘子里端上了餐桌,可是那桌顾客似乎并不满意,他们吃了几口就摇着头走了。老板不解地嘀咕:“他们不是点了这道菜吗?我尝过这盘菜的口味是非常不错的,真不知道他们为什么不满意!”

“酒店的生意真是难做,我不想再继续做了!”老板带着小伙子回到了办公室后,沮丧得想要卖掉自己的酒店。

这时,小伙子接过话说:“现在酒店经营状况不好,反正也卖不出什么好价钱,还不如让我来尝试一下改变酒店的现状!”

老板觉得反正也没有什么好办法,就把这个任务交给了小伙子。老板暗暗观察他,没想到,小伙子只是做了两件事情,第一件事情是他要求洗衣店把毛巾、床单等物洗干净以后, 就用塑料袋包装起来放在房间里,等客人要用的时候,再由服务员当着顾客的面打开;第二件事情是他把厨房里所有的盘子都撤换掉,换上规格不一、形状不等的各类更美观的盘子, 而且他还请来一位装盘师,专门负责点缀每一份菜肴!

老板心想,把毛巾和被褥装进袋子里等客人来了再拆开,这不是多此一举吗?用一些花里花哨的盘子来装

菜,而且还煞费苦心地去做点缀,这对菜肴本身的口味和营养有帮助吗?然而,让他没有想到的是,短短一个月时间,酒店的老顾客竟然一天比一天增多,营业额更是上涨了好几倍!

老板喜出望外地把小伙子叫到身边来询问其中的奥秘,小伙子反问他 说:“你觉得经营酒店最主要的是什么?”

“当然是尽一切能力做好服务!”老板说。

“所以,顾客住宿,你就给他们准备了被褥和毛巾,顾客要就餐,你就给他们提供了饭菜!可是顾客并不能确定这些被褥和毛巾在之前的住客用过之后,有没有洗干净,而用袋子包装起来以后,就免除了顾客的这些担忧,使他能感觉到这些毛巾和被褥是专门为他而设的;还有用更美观的盘子装菜并且点缀,这样虽然没有提升菜肴的口感和营养,但却能提升菜肴的品味和档次, 也更显得尊重顾客!”小伙子顿了顿接着说,“好比是

不会逃避;三是“我能变通”,每天都是新的一天,任何事都能改变;四是行”,即员工能独立思考,处理问题,“对自己负责”,对自己做的每一件

事负责。

（佚名）

你去一个朋友家做客,朋友随意从洗漱台上拿一套毛巾牙刷给你,这就叫服务,而特意地为你新买一套,这就叫款待;朋友随意拿一只碗给你盛饭,这就叫服务,朋友给你用精美的餐具盛饭,这就叫款待!所以,我们要做得不仅仅是服务,而是把服务做成款待!”

“把服务做成款待?”老板不禁若有所思起来,从那以后,他再也不把自己的经营停留在“做好服务”上,而是时时刻刻想着怎么样才能让顾客感受到更多的“款待”,经过几十年的努力,他的酒店竟然成为了美国酒店界的航母,没错,它就是在全球 20 多个国家都设有分店的美国戴斯酒店!当初的那位小伙子,就是后来被誉为美国顶级企业管理大师的拉里·博西迪,他曾经在一本名为《执行》的书中这样写道:“对待顾客有两种方式,第一种是机械服务,第二种则是盛情款待,如果你想留住你的顾客,那就努力让他们拥有第二种感觉!”

