

管理故事

Guanli Gushi

午餐时间到了

陈书凯

一次，一位教官应邀向一班学员讲授领导与管理课。他给学员出了一道题目：现在由你们中的任何一人来领导这个班集体，要让大家全部自动走出室外，切记！要让大家心甘情愿！

第一位学员不知怎么办才好，只好回到座位。

第二位学员起身对全班学员说：“教官要我命令你们都出去，听到没有？”

全班没有一个人走出去。

第三位是这么说的：“大家都听好了，现在要打扫教室卫生，请各位离开！”

但仍然还有一部分人在室内，他们作为值日生在待命扫地。

第四位看了一眼纸片上的题目后，微笑着对大家说：“好了，各位！午餐时间到了，现在下课！”

不出数秒，全教室的人走得干干净净。

启示：

如何说服别人，是一门艺术，在现代管理中，更是如此。管理者用权威来压人或者用一些理由来说服他人，都不会收到良好的效果。只有讲究技巧，让自己的目的与对方的一些意愿和切身利益结合起来，才能说服别人，收到双赢的效果。

管理日记

Guanli Rijing

刷油漆

戴胜益

看过油漆工在刷油漆吗？他们通常会左右、上下各刷一次，刷完就大功告成了。你或许要问：为什么不两次都刷左右？或两次都刷上下呢？这样比较快速、又方便。

因为左右、上下两次不同方向的刷法，可以把第一次没刷到油漆、或油漆太多的地方补平。

做事情亦然，第一次是执行，第二次就是检查。

作决策时也是一样，从纵的方向去想推动，也要再从横的方向去考虑，副作用是什么？

大多数的人为求方便，常常在执行后忽略了检查。也往往在赶进度的同时，忘了校正与稽核。

仔细检查时用不同的角度看事情，会有不一样的发现，因为垂直与平行，才能架构事情的全貌。

第 85 届全国糖酒会 彰显沈阳办会魅力

——2011 年 10 月于沈阳全国糖酒秋交会现场采访录

本报记者

李长清

2003 年秋季全国糖酒会第一次在沈阳市召开，我去采访过。时隔 8 年，全国糖酒会在沈阳市第二次召开，我又去现场采访，可这次的感受和上一次不一样呀！

一、配套服务周到

我印象中的 2003 年秋季全国糖酒会在沈阳市的五里河会展中心召开，这次在苏家屯附近的国际会展中心，距沈阳市有些远。沈阳全国糖酒组委会制定了多项措施，缓解展会期间参会的人流压力，公安交警部门制定了通过设置道路引导、车辆停放标识、选择备用停车场等办法，正确引导和疏散车流和人流；临时开通 4 条通往国际会展中心的公交专线：1、和平马路湾始发直达沈阳国际会展中心。2、铁西广场始发直达沈阳国际

制胜法则

ZhishengFaze

企业能否生存与发展,说到底,关键在于能否在企业内部形成一股凝聚力,能否充分发挥员工的积极性和创造力。沃尔玛的人性化管理,让管理者与员工融为一体,共同为公司发展竭尽全力，这也是它成功的关键。

沃尔玛是如何让员工卖力工作的呢？

员工第二,领导第三

沃尔玛是全球最大的私人雇主,但公司不把员工当作“雇员”来看待,而是视为“合伙人”和“同事”。公司规定对下属一律称“同事”而不称“雇员”。即使是沃尔玛的创始人沃尔顿在称呼下属时,也是称呼“同事”。沃尔玛各级职员分工明确,但少有歧视现象。领导和员工及顾客之间呈倒金字塔的关系,顾客放在首位员工居中,领导则置于底层。员工为顾客服务,领导则为员工服务。“接触顾客的是第一线的员工,而不是坐在办公室里的官僚”。员工作为直接与顾客接触的人,其工作质量至关重要。领导的工作就是给予员工足够的指导、关心和支援,让员工更好地服务于顾客。在沃尔玛,所有员工包括总裁佩带的工牌都注明“我们的同事创造非凡”,除了名字外,没有任何职务标注。公司内部没有上下级之分,下属对上司也直呼其名,营造了一种上下平等、随意亲切的气氛。这让员工意识到,自己和上司都是公司内平等而且重要的一员,只是分工不同而已,从而全心全意地投入工作,为公司也为自己谋求更大利益。

在沃尔玛,管理者必须以真诚的尊敬和亲切对待下属,不能靠恐吓和

沃尔玛的人性化管理,让管理者与员工融为一体,共同为公司发展竭尽全力,这也是它成功的关键。

沃尔玛 如何让员工“卖命”



训斥来领导员工。创始人萨姆·沃尔顿认为,好的领导者要在待人和业务的所有方面都加入人的因素。如果通过制造恐怖来经营,那么员工就会感到紧张,有问题也不敢提出,结果只会使问题变得更坏;管理者必须了解员工的为人及其家庭,还有他们的困难和希望,尊重和赞赏他们,表现出对他们的关心,这样才能帮助他们成长和发展。萨姆·沃尔顿自己就是一个好表率。美国《华尔街日报》曾报道,沃尔顿有一次在凌晨两点半结束工作后,途经公司的一个发货中心时和一些刚从装卸码头上回来的工人聊了一会,事后他为工人改善了沐浴设施。员工们都深为感动。

沃尔玛对员工利益的关心有一套详细而具体的实施方案。公司将“员工是合伙人”这一概念具体化为三个互相补充的计划:利润分享计划、员工购股计划和损耗奖励计划。1971 年,沃尔玛开始实施第一个计划,保证每个在沃尔玛公司工作了一年以上以及每年至少工作 1000 个小时的员工都有资格分享公司利润。沃

尔玛运用一个与利润增长相关的公式,把每个够格的员工的工资按一定百分比放入这个计划,员工离开公司时可以取走这个份额的现金或相应的股票。沃尔玛还让员工通过工资扣除的方式,以低于市值 15% 的价格购买股票,现在,沃尔玛已有 80% 以上的员工借助这两个计划拥有了沃尔玛公司的股票。另外,沃尔玛还对有效控制损耗的分店进行奖励,使得沃尔玛的损耗率降至零售业平均水平的一半。

门户开发:让员工参与管理

门户开放是指在任何时间、地点,任何员工都可以口头或书面形式与管理人员乃至总裁进行沟通,提出自己的建议和关心的事情,包括投诉受到不公平的待遇,而不必担心受到报复。若他的上司本身即是问题的源头或员工对答复不满意,还可以向公司任何级别的管理层汇报。门户开放政策保证员工有机会表达他们的意见,对于可行的建议,公司会积极采

纳并实施。任何管理层人员如有借门户开放政策实施打击、报复行为,都将受到相应的纪律处分甚至解雇。

沃尔玛与员工之间的沟通方式不拘一格,从一般面谈到公司股东会议乃至卫星系统都有。沃尔玛非常愿意让所有员工共同掌握公司的业务指标,每一件有关公司的事都可以公开。任何一家分店,都会公布该店的利润、进货、销售和减价的情况,并且不只是向经理及其助理们公布,而且向每个员工包括计时工和兼职雇员公布各种资讯,鼓励他们争取更好的成绩。沃尔玛认为员工们了解其业务的进展情况是让他们最大限度地干好其本职工作的重要途径,它使员工产生责任感和参与感,意识到自己的工作在公司的重要性,觉得自己得到了公司的尊重和信任,因此,努力争取更好的成绩。

离了职,还是顾客

沃尔玛给每一位应聘人员提供平等的就业机会,并为每位员工提供良好的工作环境、完善的薪酬福利计划和广阔的人生发展空间。在一般零售企业,没有数年以上工作经验的人很难提升为经理,而在沃尔玛,哪怕是新人经过 6 个月的训练后,如果表现良好,具有管理好员工和商品销售的潜力,公司就会给予一试身手的机会,如做经理助理或去协助开设新店等;若干干得不错,就会有机会单独管理一间分店。事实上,沃尔玛的经理人员大都产生于公司的管理培训计划,通过公司内部提拔起来的。沃尔玛还设立离职面谈制度,确保每一位离职员工离职前,有机会与公司管理层坦诚交流和沟通,从而能够了解到

每一位同事离职的真实原因,有利于公司制订相应的人力资源挽留政策,一方面可以将员工流失率降低到最低程度;另一方面,也可让离职同事成为公司的一名顾客。公司设有专业人员负责员工关系工作,受理投诉,听取员工意见,为员工排忧解难。由于沃尔玛能够提供行业内相对优势的条件,所以,人才流出也比较少。

在沃尔玛,常用的培训方法之一就是交叉培训,让不同部门的员工交叉上岗,培训学习,获得更多的职业技能。让员工掌握多种技能具有不可低估的优势。当员工一人能做多种工作时,工作团队的灵活性和适应性就会大为提高。在有人度假、生病和任务突然变化时,他们可以轻而易举地替工作。又如要到新的地方开店,让新招聘的员工来做开店前的准备,常会因经验不足而无法提高工作效率;让员工去支援,就可避免了这样的问题。

背景阅读

沃尔玛公司由于注重加强员工对于整体工作运行的普遍性认识,进行多技能培训,因而保持了员工工作的高质高效。众所周知,由于工作单调乏味,零售业成了人员流动最大的一种职业,适当的岗位轮换和职务调动,有助于消减等级分化,提高员工的工作积极性,也有利于不同部门的员工能够从不同角度考虑到其他部门的实际情况,减少公司的内耗,达到信息共享。譬如让采购部门的同事进入销售部门,销售部门的则到采购部门工作,既丰富其工作能力又强化其全局观念,从而减少公司的经营成本,为公司创造更多的利润。 (世界经理人)

展目标合而为一;其次,需要管理者对于下属的工作内容有兴趣,了解下属的工作与组织策略的关联所在;第三,需要管理者支持下属的成长以及成功,对于每一个小的成功都给予极大的关注和表扬,能够真正让下属感受到你對他成功的支持和肯定。这个方面的不良表现是压制人才,不愿提供他们发展的机会,不愿把真实情况及时反映给当事人。

建立合作的关系 被工作团队的成员所信任是实现向下负责的基础,只有被下属信任你才能够发挥作用,带动大家。这样要求管理者平易近人,待人友善,对于下属的不足与缺

点,不是挑剔的方式,而是避开的方式,只有不断地找到下属的长处,避开下属的短处,才会有一个信任的环境,并得到彼此的信任,以建立合作的关系。因此需要管理者能及时了解员工的优势和不足,更重要的是管理者能以建设性的方法处理棘手的问题,让下属感受到你的能力的同时能够学习到经验。在这个方面的不良表现是:难相处;;员工不会主动跟你吐苦水;倡导与其他工作团队的竞争而非合作。向下负责,简单地说就是发挥下属的长处,尽量避免下属的短处,自问:“我怎样做才能使下属能够成长并能够顺利工作?” (于欢)

七、沈阳市相关职能部门热情接待新闻记者

10 月 8 日中午我赶到了沈阳市,按照《参会指南》公布的联系方式把电话打到了宣传组组长陈真那里,他告诉我找市委新闻处,我到了沈阳市市委宣传部新闻处,见到了曲国库处长,他说他们只管给本地记者办采访证。而且已结束了办证。他在电话上多方联系中糖司唐华,方才知道外地赴沈阳采访的记者,由中糖司负责办理采访证。这一变更我不知道。曲处长又向协办糖酒会的沈阳市政府服务业委员会办公室张焱联系,他们正在京城宾馆开会,让我搭出租车赶到京城宾馆去。我及时赶到京城宾馆,张焱正在宾馆门前等我,他热情接待我,带我见到了中糖司唐华,她承认了工作中的失误,希望谅解。这些表现说明了沈阳市作为糖酒会的东道主,是真正欢迎外地客人的,难怪这届糖酒会人气旺,办得好,受到参展商和观众的普遍欢迎。

四、本届沈阳秋交会的“户外广告”发布真棒

本届沈阳秋交会,为了营造更好的交易氛围,组委会遵照糖酒会户外广告“统一管理、统一规划、统一收费、统一发布”的原则,以“更规范、更安全、更美观”为要求,围绕沈阳国际展览中心做出了广告集中发布的规划,共计设置企业广告门楼 20 余座、路牌 371 组,2968 块(折合发布面积 8 千多平方米)、大型看板、造型广告 10 多处,同时利用展区围挡,设置了规模空前的“双面广告墙”长度达 1184 米,总发布面积达到 11840 平方米,创造了糖酒会户外广告的新纪录。记者看到沈阳市内和郊外国际会展中心的“**清香汾酒 中国酒魂**”等大型户外广告,构成了沈阳秋季糖酒会亮丽的一道美丽风景线时,心中不禁竖起大拇指称赞“沈阳办糖酒会真棒!”

五、商品知识产权受到保护

本届糖酒会加大了商品知识产权的保护力度,不仅要求所有参展企业提供合法资质证明,而且会同工商管理部门严格审查有关商标文件。展品上架后,还会安排专门人员巡查,发现问题及时整改。这是充分维护参展商和消费者的合法权益。

六、本届糖酒会的国际化进程在加速

本届糖酒会共规划了葡萄酒及国际烈酒展示面积超过 1.4 万平方米,从展览面积来讲,已超过秋季糖酒会的新纪录。据统计:法国、西班牙、加拿大、澳大利亚、意大利、智利、美国、阿根廷、罗马尼亚、德国、捷克、南非等国家及我国台湾、香港地区都有产品参展。

会展中心。3、沈府市府广场直达沈阳国际会展中心。4、大东黎明国际酒店始发直达沈阳国际会展中心。另外每天还有从沈阳北站乘 333 路公交车直达国际会展中心。组委会调度 400 辆大型公交客车,2000 辆出租车为糖酒会服务。大约有 7000 多个停车位,3000 多个备用车位,安排 100 多个保安参与停车场管理,方便参展商和市民观众驾车前往国际会展中心展厅参会。

二、展览服务令人满意

本届沈阳全国糖酒秋交会设 8 个专馆:有葡萄酒馆、烈酒馆、传统酒馆、食品馆、调味品馆、食品机械馆外,还设有展现地方企业风采的辽沈和沈阳名优食品展区,全面展示辽沈地区食品工业近年来发展成果。在保证参展商和观众就餐,组委会还安排了 5 家快餐公司,以及当地特色名小吃进驻

展馆,还设有移动公厕供人使用,餐饮服务安排大型合法盒饭供应点和地方名特优小吃共计 28 家,32 个供餐点,配备餐椅 600 余套,还有小型超市等方便大家,让参展商和观众十分满意。

三、沈阳电视台宣传报道很好

我在展厅里看到沈阳电视台的记者,在介绍他们本土的“雪花”啤酒多年来受到全国消费者的青睐,是全国啤酒消费量最大的品牌;在烈酒馆展厅,我又看见他们在介绍“老许口”酒的悠久历史和品质……总之,我看到了沈阳电视台全方位地介绍辽沈地区的产品,这对拉动地方经济的发展起到了很好的作用,又丰富了老百姓的消费生活。值得举办全国糖酒会的城市电视台学习,对我们成都电视台也有借鉴作用。