管理日记 Guanli Riji

沟通能力的基础

□ 杜书伍

“不善沟通”,是很多人亟欲改善、提升的能力要项之一。每一个人都是别人沟通的对象,相信大家也都有过这样的经验:有一类人看似善于沟通,但听起来却只觉得其逻辑跳跃,说话天马行空切不入重点,甚至语无伦次而不自知。更有一类人说起话来头头是道,却让人感觉从头到尾在“自说自话”,甚至有强辞夺理的感觉。结果同样是“有沟没有通”。

事实上,深入拆解“沟通”这个能力要项,可以发现,不善沟通的根源有二。

其一,是对于传达的“事”,缺乏系统性、结构性的了解与掌握。因而,当欲传达给别人时,说起来零零落落,逻辑不清,甚至自相矛盾。对方接收时非常吃力,自然沟通就不良。

其二,把话说清楚只是沟通的基础,要让人“听进去”,进而“认同”、“接受”,“人”的因素更为关键。大家都知道要与孩童对话,一定要考量其年龄与心智程度,并用其可理解的用语表达,才能与之沟通;更何况不论是主管对部属、部门对部门或者是跟客户沟通,其立场经常互异,甚至是对立。若未能认知到“人”的不同,只一味想把“事”说清楚,结果不仅自己气馁不已,对方也必然以“你根本不了解”或“根本不可行”来回应,完全达不到沟通的目的。

因此,提升沟通能力的第一个要诀,在于对于欲表达的“事”,自我检视是否的确有系统性、结构性的了解与掌握;若否,则预先思索、结构之。深一层思考,若在工作甚至生活中,即已养成良好的“系统习惯”与“结构习惯”,那么即便口才并不突出,却也能因论述有条有理逻辑分明,而让对方轻松理解。

掌握好“事”的要诀后,则应思考“人”的因素。如何从对方的背景、环境、思维模式与所处立场,模拟对方对这件事可能的态度与反应,以及自己该如何述说对方才听得入耳,进而逐步、顺势导引到能认同你的想法。事实上,多数事物的推动与执行,必然都牵涉到与不同人的沟通与协调,若能建立“了解别人、站在对方角度想”的习惯,事事想到“人”的因素,无形中建立“了解人的习惯”,行事也就能自然而然施展出此一要诀。

由此可知,提升沟通力的根源并非在于口才或演说技巧,而在于能力根源的“系统习惯”与“结构习惯”(事的了解),以及“对人深入了解的习惯”(人的了解)。同事应更加注重在平日不断地练习,养成“系统习惯”、“结构习惯”,以及“对人的了解”,就能够改善沟通的能力。

(作者系联强国际集团总裁兼执行长)

基于数据导向的分析和决策让金吉列公司的人力资源工作“以理服人”。

金吉列:倡导“数据管理”

□ 刘春晖

这样的情景每天都在发生:北京金吉列企业集团有限公司下属公司金吉列出国留学咨询服务有限公司(以下简称金吉列公司)的前台文案人员收到了一份来自美国某大学的入学通知书。文案人员在打开这封快递的同时,也打开了公司局域网上的某个数据库后台,并对照申请书将相关信息录入到该数据库内。

你一定会以为这是文案人员在做普通的文件登记工作,那你错了。

实际上这是金吉列公司在完成数据库的基础输入,该数据将作为给员工做绩效考核的一个基础数据。“录取通知书到达”正是绩效考核中的一个考查要素。

“每天下班后,我们的每一个员工都可以知道这一天他挣了多少钱。”

北京金吉列公司出国留学咨询服务有限公司人力资源部部长郑梦异,很自豪地能“把绩效考核做到每一天”。

看上去,金吉列公司的做法很简单,仅由两名统计员把员工每天创造绩效的数据统计起来,并及时、准确地将这些数据生成结论公布到公司的局域网上。

其实不然,郑梦异介绍说,金吉列集团总裁张世杰先生倡导“数据管理”,金吉列留学公司自1999年创建以来,一直致力于对相关数据的统计与分析,建立了一个庞大的数据体系,并将数据分析结果应用到各项工作中去。在这个数据库内,从公司的每一个来电是什么内容,到公司的第一笔单是怎么签的,都有详细的记载。

在金吉列公司,所有决策都必须以量化数据为依据,避免了因各级管理人员主观判断失误导致企业失利,从而规避很多风险。而有了强大的数据库做依托,在做人力资源工作时,从制定公司愿景规划、组织架构、岗位编制和激励机制(分配体系),到开展招聘、培训和绩效考核等工作,都有了充分的数据理由。

例如金吉列公司将员工工作的难易程度、耗用时间、创造的收益和消耗的费用等,换算成可量化的数据,实现真正的公平、公正、公开的“三公原则”。“能做到将长度单位换算成重量单位来统一计量的唯一方法,就是具备完整全面的数据支持。”郑梦异说。

在金吉列公司人力资源部制定的《员工职责权限一览表》中,每个岗位都有相对应的动态基础数据管理职责和权限,做到数据每日一清,员工和各级管理者都对其阅读权限内人员的工作状态一览无余,最大限度地实现了企业的信息共享。

“数据”选拔

出国留学咨询服务既是老行业也是新行业,国内出国留学咨询机构合法化也不过是七八年的事。1999年国家首次规范留学咨询市场前,国内的留学市场鱼龙混杂,欺骗消费者的事件时有发生。1999年国家教育部、公安部和国家工商总局对该行业进行整顿,首批了43家留学咨询机构许可运营,金吉列公司首批获得认证。

“我们做的并不完全是纯商业行为,而是在帮助别人设计人生。”金吉列公司始终坚持“把合适的学生送入适合的院校”的服务原则,不以经济利益为导向盲目迎合不切实际的留学方案,从而赢得海外院校的赞誉,已和20多个国家600多所院校建立合作关系。

现代企业的竞争是人才的竞争,如何选才是摆在各个企业人力资源面前的一道难题。“我们在招聘咨询顾问的时候,是在以一个人生‘设计师’的标准来选拔,因此,我们很少招应届毕业生,对于刚刚回国的从来没有国内工作经验的‘海归’也比较谨慎。”郑梦异说。

郑梦异之所以下这个结论,原来与其《人力资源数据库》统计分析有关。金吉列公司的招聘成功率和离职率调查,通常都会对人员自然条件构成,如年龄、学历和海外留学经验等进行分析,并通过数据分析找到招聘成功与员工离职的真实原因。

今年,截至目前,金吉列公司共有50名员工离职,当对多年累积的相关方面的统计数据进行分析后,郑梦异得出了这样一个结论:在离职率较高的人员中,应届毕业生占多数;而年轻的“海归”派离职率也较高。

通过近一步分析,郑梦异解释道,这些员工初涉社会,眼高手低,缺乏挫折经历和耐力,面对困难和责任往往没有承担的勇气,总觉得凭自己的学历不愁没工作,所以,经常在各行业间跳动,甚者一年换2~3次工作。而通过调查,郑梦异发现员工所在地域也对员工就职期限的长短具有一定影响。“当地员工在工作中所表现出的韧劲和承受能力远远小于外地员工,这与当地员工的经济条件和内心的优越感有关。”为此,金吉列公司的本地员工由最初占90%左右的数量,逐渐减少到现在的外地籍员工占多数。

有了通过对以上数据做分析得出的结论后,金吉列公司在招聘的第一步筛选简历上,就有了取舍和权衡。在初次筛选以后,人力资源部会与入围人员做一个深度沟通,以对应聘者的期望值、价值观,及其职业规划方向有一个初步了解。员工被录用后,首先要度过一个见习期,其中还会有两周的企业文化培训和三个月的业务培训。通过培训,这些新员工会对公司的企业文化、背景和作业规程,以及整个组织的运作规程有所了解,同时,又让新员工明白,“他的文凭仅仅是一块敲门砖,是他加盟一个组织的必要条件,但不是充分条件,能不能生存,还是要靠他进行二次创业。”

几轮下来,就有一部分新员工放弃了,也有一部分人愿意留下来尝试。“可以说,在录取阶段,员工就已经经历了一次大浪淘沙,这已经为员工今后能迅速熟悉工作和应对工作挑战上了重要的一课。”郑梦异认为,能做好录用工作,前期的数据积累和数据分析功不可没。“基于数据的分析很有说服力,大家都能接受,大家也养成这个习惯,我们公司管理文件中文字的东西特别少,服务器当中80%的内容都是数据。”郑梦异说。

“数据”绩效

“办理留学是一个复杂的过程,中间涉及的环节非常多,我们每个环节都有一个监控点,相应数据出来了,考核也自然变得简单了。”郑梦异举例道,“比如给客户办理留学手续目前完成了10%,他就可以拿10%的业绩,这就是我们为什么能做到员工可以知道每天他所得薪水的原因。”

数据概念已经深入到金吉列公司员工的行为和意识里,岗位变动、干部提拔和在职培训都要有详细记录,没经过相关培训不得上岗,郑梦异也要向员工传递这样一个理念:公司管理不应该靠管理者的主观意识,当你提出一个观点时,一定拿出一个支持这个观点成立的数据,否则你的观点就仅仅是一种定性判断。

在采访最后,郑梦异打开了金吉列公司历年来的员工激励体系数据库,在这个数据库里,“游戏规则”、实施办法一应俱全。郑梦异说,明年他们还准备根据以前的数据,出台一些个性化的激励办法,因为现有这套激励办法并不是适合所有人。

“企业文化就是建立一种共同的规则,所以企业文化建设中最关键的一点就是要使大家的价值观和企业的价值观至少要趋同,金吉列公司员工对客观数据和公司行为方式的认同就是这种价值观的体现。”而令郑梦异最感到欣慰的是,公司里的170多名员工对公司分配体系激励机制的

在金吉列公司历年来的员工激励体系数据库里,游戏规则、实施办法一应俱全。郑梦异说,明年他们还准备根据以前的数据,出台一些个性化的激励办法,因为现有这套激励办法并不是适合所有人。

郑梦异借助一句广告词来说明,金吉列公司基于“数据管理”上,为每个员工所提供的发展平台:“心有多大,舞台就有多大。”

皮球原理蕴含管理玄机

在拍皮球时,你对皮球施多大的力,皮球就会以相应的力反弹回来,这就是皮球原理告诉我们的基本道理。

皮球原理启示一:你施力后皮球才会有力反弹,所以要想获得什么,就必须先付出什么。

也就是说你不先去付出,那没有回报也是理所当然的。你如何对待别人,别人也会同样对待你;或者说你想要别人如何对待你,就必须先这样去对待别人。所以,想得到尊重,就必须先去尊重他人;想获得理解,就必须先去理解他人。付出了才会有回报。

皮球原理启示二:皮球的弹力不会比你施加的力更大,所以得到的永远不会比付出的多。

也就是说付出的永远不会比想得到的少。你想得到多少,就必须付出更多,努力程度永远要比目标高一些,因为任何人都难以每时每刻都全力的开动马达,即使这样也要考虑突发事件带来的阻力。如果付出了十分努力可能最多获得八分成功,如果想要十分成功,就必须付出至少十二分努力;如果想着要争取合格,就必须往优秀努力;如果想要坐上某把交椅时就必须向这个位置的上一级努力;当你埋怨自己的薪水比别人低时,先对比自己所付出的劳动是否也比别人少;当因为别人升职自己没有被提升而愤愤不平时,先看看自己是否比他人更具有能力。对比才会释然。

皮球原理启示三:皮球不会自动先弹到你手中,所以不要寄希望于别人先以你想要的方式对待你。

永远不要期望别人先以你想要的方式对待你。如果你还是抱怨“他不尊重我,凭什么让我尊重他”、“领导一点都不关心我不理解我”或者自己工资低、职位低等等,也想想皮球原理。不要寄希望于皮球会先自动弹到你手中,必须自己先给力。自己先尊重别人,自己先理解别人,自己先努力工作,自己先锻炼能力,而不应等别人尊重后再尊重别人,别人理解你后你才去理解别人,工资提高后才去好好工作,职位提高后才提升能力,否则只会是人去楼空。换位才会理解。

皮球原理看似简单,却蕴含了平时组织管理中的无数玄机。只有参透了这些道理,才会避免许多偏见和不解,减少组织摩擦和工作阻力,正确地对待他人和工作。

(寇北辰)

管理者的“说话”与“听话”

说话分四种:用嘴、用脑子、用心、用行动说话。

作为管理者忌滥用嘴说话,多用心和脑子说话,并让被管理者感受到你在用行动说话。

听话也分四种:

首先是用耳朵听。作为管理者经常能听顺耳的话,这种话不管对方是礼节上的恭维抑或溜须拍马还是发自肺腑的钦佩,这种话只能用耳朵听,左耳朵听右耳朵出。

其次,用脑子听。对于下级的报告要用脑子听,给予及时有效的肯定和指导,进一步提高要求。

然后是用心听。和下属聊天要用心听,要尊重下属,谁也不愿意去追随不尊重自己的人。

最后是用肚子听。对内部和外部的意见要用肚子听,肚量要大,而且要将意见消化吸收,并出台应对措施。**(佚名)**

创意的“转”字绝活

营销没有直线,要使得商品巧妙地转几个圈到达消费者手中,就要充分发挥“转”字绝活。

1、转危机为商机

危险中存在的机会。当初“非典”疫魔给食品餐饮业罩上了阴影。可以说“非典”期间餐饮业笼罩在危机之下。但有的企业却能把机会送给自己。有些企业加大“防非”措施:(1)卫生条件一流。(2)菜肴都较有特色。(3)有刻意应对“非典”而推出的增强人体抵抗疾病能力的菜式、汤汁等。从防范措施做起,成功地将危机转化为商机。

2、转不利为有利,以患为利

食品博览会上,一厂家被安排在偏僻的角落,为了吸引他人的注意力,这个厂家就在门口发放卡片,说凭此卡可以领免费纪念品。很多人持卡片来换纪念品,并有好多人当场订购。这就巧妙地化劣势为优势。

3、转缺点为优点

营销是把缺点当成特点,把特点当成卖点。有些缺点往往可以通过置换变成优点。

有一个美国人吉姆·特纳,为了帮助同样受限于身高而找不到工作的侏儒朋友,创办了一家“侏儒餐厅”,餐厅的工作人员都是身高在1.2米以下的侏儒。由于十分具有特色,餐厅吸引了不少人前来消费。

4、转换用途

世界上不知道有多少产品最终没有实现其研制时的用途而转为他用。可口可乐刚开始是被当做药卖,一种治疗头痛的咖啡色糖浆,可是后来地球人都知道它成了给人们带来欢乐的饮料。

时至今日,钢笔已经逐渐退出历史舞台,在众多场合被签字笔、圆珠笔替代。但经过策划,将之定位为礼品后,就能老树发新枝。

5、转换地域发挥价值

雨水算什么呢?商品!曾有一度阿拉伯地区迫切需要,日本便向阿拉伯地区出口雨水,利用油轮,使其不空载,三菱公司还成立了出口雨水的公司。

6、转换对象

英国一位70岁的老人,在电视上看到节目主持人摊开地图来介绍月球,十分麻烦。他就想,为什么没有月球仪呢?他便自己着手研究,有些眉目时,就打广告,订单来自世界各地,一年营业额竟高达1400万英镑。

消费品不好卖,转成产业用品就会有销路。

一衬衫厂积压了大量衬衫卖不出去,这时经理了解到一家工厂打算给员工定做工作服。正值夏天,他就在衬衫上印制那家工厂的标志推销上门,结果被该工厂大量订购。

7、转换形式

曾经有一次在论坛上听蒙牛副总裁孙先红讲,他看别人一到过年就送礼,于是他就开始琢磨牛奶如何作礼品。但因为牛奶沉,提起来不方便。后来他思维一转,就想到了送礼品奶卡。奶卡方便携带,具有更多储值功能。

总之,营销策划中“转”也是一门学问,经常转换思路,换位思考,才能真正地玩转市场。**(荣振环)**

管理故事 Guanli Gushi

被困的老虎

山间小路上,老虎踏进了猎人设置的索套中,挣扎了很长时间都没能解脱出来,眼见猎人一步一步逼近,老虎奋力挣断了被套住的脚掌,忍痛离开危险地带。

启示:

老虎断了一只脚自然是很痛苦的,但是如果保存了性命,则是一个聪明的选择,所谓“断尾求生”,就是这个道理。美国通用电气公司曾把许多业绩不在业界前两名的事业部门关闭,某银行把700多亿元的不良资产出售给资产管理公司,这些都是痛苦的决定,但是为了整体的利益,经营者必须当机立断,拿出勇气和魄力做出决定。 **(宗 樾)**