



GUANLISHIJIE

管理世界

B1

Q 企业楷模

iyekaimo

重视员工的意见和建议,是企业管理者和员工进行良好沟通的大好时机。无论对企业的发展还是员工积极性的提高,这都是

一种有效的管理方式。



福特：重视每名员工建议

■ 王宇

“如果能够把员工对公司的了解告诉公司的管理团队,管理团队便能作出更好的决定。”芝加哥大学商学院的薇尔恩教授如是说。

在福特公司,企业里的任何一个人,包括有职位的管理者和普通员工,都能对自己的工作和企业的发展自由地提出自己的看法,所有的管理人员都欢迎员工提出各种建议。每个人都可以通过公司的建议征集系统把自己的想法提出来和大家交流,只要可行,公司就会立即采取行动,应用到实际工作当中。福特这种重视员工意见和建议的管理方式,帮助管理者解决了工作中的许多问题,积极地推动了企业的发展。

为了最大限度地发挥员工的聪明才智,福特公司打破了工人按图施工的常规,把设计方案摆在工人面前,让他们充分地提出自己的意见和见解。福特认为,没有谁会比工人更了解汽车制造的每一个细节。事实证明,这招非常奏效,员工提出的合理化建议达到 700 多项,其中被采纳的就有 500 多项,很多建议都收到了非常显著的效果。

过去,福特工人在装配车架和车身时,必须站在一个槽沟里,手拿沉重的扳手,低着头拧上螺母。由于这项工作做起来十分吃力,工人们不容易做得细致,这就在一定程度上影响了汽车的质量。针对这一问题,员工提议,把螺母先装在车架上,这样工人站在地上就能拧螺母了。这个建议被采纳后,既减轻了工人的劳动强度,又提高了工作效率,保证了汽车质量。

员工还提出,应该在把车身放到底盘上的时候,暂停装配线,这样既容易把工作做好,又能避免发生意外事故。这项建议同样被福特采纳,收到了良好的效果。

福特公司的管理者明白,良好的建议往往来自最基层的员工。他们十分重视员工的意见和建议,每当有员工找管理者表达自己对企业生产经营各方面的见解时,他们都会热情地欢迎并认真地和员工进行探讨、沟通。即使行不通,他们也会鼓励员工继续努力,争取让每一个建议都变得有价值。

G 管理之道

uanlizhidao

别开生面的书面致谢

■ 舒庆

网络的便捷取代不了书信的意义,以书面的形式向员工致谢是不可忽视的赞美方式之一,这恰恰也是激励员工最好的“礼物”。艾森曾经领导过一家规模庞大的洲际性保险公司。他对员工有个十分特别的称赞方式——当任何一位下属达成或是超越基本业绩的要求时,便寄给他们一封信。在第一封信中,艾森还会附上一个印着红色“成功档案”醒目字样的档案夹,然后才是信的内容:

“将这封信,以及日后不论是我、公司其他领导、客户或是任何人写给你的赞美信函全部存放在这个档案夹中。在未来的日子里,你也许会遭遇失败、挫折,也许会对自已丧失信心,但是不论遭遇到如何不如意的事,请你拿出这个档案夹,重新阅读这些写满赞美的信函。这些历史性的信函证明了你曾经是成功者,是个令人赞叹的实力派人物——你绝不是个泛泛之辈。你曾经登上成功的高峰,现在,你一样可以做得更棒!”

这一特殊的称赞方式,得到了很多员工的理解和支持。他们喜欢这样的表扬方式,也默默努力着,希望收到更多这样的信函。一些员工反映,每当他们反复地阅读这些信函时,似乎真的可以克服业绩不佳及事业不顺心时期的沮丧心态。

戴尔·卡耐基曾说:“当我们想改变别人时,为什么不用赞美来代替责备呢?纵然员工只有一点点进步,我们也应该赞美他。因为,那才能激励别人不断地改进自己。”赞美含有巨大的能量,也是催人向上的最好动力。管理者如果能掌握它、运用它,将“嘿,干得不错”有效地传达给员工,就能真正激发员工的积极性和创造力!

Q 前车之鉴

iancezhijian

心中有话当面说

■ 王师雄

亮丽是一家服装公司,近期进行人事调动,主管李东对年轻下属王杰说:“把手头的工作搁一搁,去市场部工作吧,那里最近需要人手。有什么意见吗?”

王杰嘴巴动了动,道:“您是主管,我按您的安排去做。”表面王杰看似很服从主管李东的调遣,其实,他对此相当恼火。当时公司的服装市场占有率很不尽如人意,他私下对其他同事说:“市场部是公司里最不好的部门,这一次把我调到市场部肯定是主管李东搞的鬼,见我工作出色就伺机报复,怕抢了他的位置。好,他就等着瞧吧,我会让他难堪的。”

抱着这样的态度能有出色的工作表现吗?到了市场部,他总是垂头丧气的样子,对所有的新老同事也都爱搭不理,别人主动和他打招呼,他也只是面无表情地点一下头,一点诚意都没有。相反,每次开完会,他就回到座位上大放厥词说主

管李东的坏话。时间长了,同事们渐渐疏远了他。

终于有一天,王杰的话传到了主管李东的耳朵。

第二天,李东将他叫进自己的办公室,很严肃地说:“王杰先生,本来我认为你工作表现良好,只是待人处事方面仍欠历练,想趁此机会对你加以磨炼,然后重用你。可现在,你有了意见不但和我多沟通,反而暗中使绊,整个团队都受你的影响。我只能说对不起,我现在以公司的名义遗憾地宣布你被解雇了。”

在团队工作中,无论是员工还是上司,在背后议论别人总是不好的。即使在业务或技术上很拔尖的人,有这种不好的习惯,在领导和同事眼里也会大打折扣,不会受到尊重。优秀员工不会去做在背地里议论同事长短的事,即使哪位同事有缺点,也应该当面巧妙地指点,而不会当面不说背后乱说。

J 经营方法

ingyingfangfa

“碧绿液”是法国最有名的矿泉水,远销海外。1989 年 2 月初,美国食品卫生部门在抽样检查中发现一些“碧绿液”矿泉水含有超过规定 2-3 倍的苯,长期饮用有致癌危险。面对这种情况,“碧绿液”公司董事长立即举行记者招待会,宣布就地销毁已销往世界各地的 1.6 亿瓶矿泉水,随后用新产品加以抵偿。

如此一来,公司的直接损失将达 2 亿法郎以上!当时人们大惑不解,就为几十瓶矿泉水不合格而如此大动干戈,殊不知,这正是该公司董事长摆脱声誉危机的巧妙手段。

“碧绿液”公司销毁全部产品的特大新闻在美国乃至全世界传播开来,顷刻家喻户晓。谁都期待着新产品上市

后去品尝一下,产生了比直接花 2 亿法郎做广告还要大得多的号召力。

记得“碧绿液”新产品上市的那一天,巴黎大小报纸都用了整整一个版面为之刊登了一幅广告。画面上依然是那只葫芦状的绿色玻璃瓶。电视屏幕上,观众在白色背景下也看到了这只小绿瓶,只见一滴矿泉水从瓶口滴出,犹如一滴眼泪。画外音是一个委屈的小姑娘在呜咽,一个慈父



般的声音在劝慰她:“不要哭,我们仍旧喜欢你。”小姑娘回答说:“我不是哭,而是高兴啊!”

这寓意深长、充满人情味的广告,使广大消费者为之动容,恢复了对“碧绿液”的信赖。

广州某公司主营地板砖,业绩一路飙升,成为当地业界的龙头老大,慕名前来洽谈业务的经销商络绎不绝。

有一次一家经销商的业务员来签合同,由于成交金额大,对方硬要砍掉 26 万元的尾数。在这个问题上僵持了 2 天没有结果。公司总经理康文不想放弃这个经销商,但也不想失去这 26 万元的利。于是,康文在最后一天谈判时提出了一个参考意见:合同还是这么签,不要砍去 26 万元,但补充一条,写上这 26 万元不用在交易时支付。作为应收款处理,但不会催账,不设定期限。对方自然很不理解!

康文说:“我们不可能减免这笔款项,但我可以允许你延期支付这笔款项,你什么时候认为可以支付,愿意支付了,我随时欢迎。如果一辈子不支付,或者你的公司不存在了也没关系。我特别希望在未来的合作中,我们的产品及服务能得到你们的认可。”

合同如期生效,而且每年都顺利续约,后来这个经销商成为康文的主要客户之一。2010 年,那个当时来洽谈的业务员成了那家公司的老总,他上任第一件事就是提出支付康文那笔 26 万元的款项问题。他手下所有的人都同意。理由只有一个:当初那个办法提的很好,很艺术!这几年的合作也很愉快!

选择用微笑等待的方法,得到了双赢的效果,这不失为一种智慧。

择优留草

■ 白文

有家大型工厂的老板,种田人出身。见厂区有块空地,老板觉得空着可惜,便留作自己闲暇种草,他从天南地北引来不同种类的草,种在地上,每日亲自耕耘,就像他当年种庄稼那样。

第一年,老板的辛勤劳动,换来了这样的景象:一丛丛、一蓬蓬不同品种的草儿长起来了,有的叶儿纤长,有的叶儿短肥,有的秆儿向上挺立,有的秆儿匍匐在地,总之,给人的印象是杂乱无章,一片狼藉。对此,员工们打心眼里瞧不起老板,认为老板没有品位,老土一个。老板似乎感觉到什么,以后逢节日闲暇之日,便召集手下大小头目,到草地整沟挖墒,施肥浇水。大伙一同将那些长势不旺、病恹恹乱蓬蓬的草除掉了。留下那些生命力特别旺盛,出类拔萃的草,在草地上繁衍生息。

第 3 年的早春,当田野里的野草刚刚绽芽,老板的草地已是芳草青绿,春意盎然了。大家这才明白,老板留下的是最优秀的草。就在这年的春天,一个考察团来老板的企业取经。老板闭口不谈企业管理经营,却把考察团引到他的草地上,大谈起种草的经验来,弄得人家丈二和尚摸不着头脑。老板说,我在这块空地上引进了不同种类的草,让草儿自由生长,不管它是名贵的还是普通的,谁在咱地盘上长得最好就留下,不好的则淘汰。我不光自己种,还让属下来种。结果,大家通过种草都明白了一个道理……老板说到这儿卖起了关子,不说了。倒是考察团的团长接过话茬说:明白了,这个道理是,发现、留住、养好最优秀的草,这与用好人才同是一个理啊!

一语道破天机,令在场的员工顿时恍然大悟。打这以后,老板的草地一年比一年生机勃勃,老板的事业也像他的草地那样,一年比一年兴旺起来。



两亿法郎恢复声誉的「碧绿液」

■ 王虎虎

■ 陈悦

微笑等待的智慧