

从愿景解决问题

□ 世纪奥美公关董事长 丁菱娟

在工作上,每当我的员工犯错时,我最喜欢问的问题是:“你的领悟或学习是什么?”通常我的员工会回答:“我当初不应该这样……不该那样……”但通常我会再问:“不管你做错了什么,我只想知道你会做什么使你以后更棒。”将重点摆在“如何使自己更棒”,而不是“如何使自己改正错误”。

这中间的差别是前者会让人去想像自己未来的样子与期望,而不是沮丧地查看自己的缺点、自我责备。有时候因为看见自己的未来,就有勇气往前走,缺点自然也就迎刃而解了。

在教育小孩的过程中我也有类似的经验,原本希望小孩可以帮忙做家务,可是怎么骂、怎么求都没有用。直到有一天他要邀请同学来家里,我趁机问:“你希望同学看到你的房间是干净还是脏乱?”此时他就默默收拾起他的房间。有时给对方一个想要的愿景,比强迫他改正缺点要有效得多了。

愿景,是一个美好的向往,是看得到公司或个人未来的模样。因此有没有愿景差别很大,有愿景的公司会士气高昂、员工愿意为了愿景而努力,而不是只有一日过一日地工作赚钱。有愿景的个人则积极向上、充满活力。

从愿景思考问题,是一个很好的解决问题方式。这样的思考与练习让你知道为何而战,你是有目标、有方向的,因此你的挫折与挑战对于到达那个目标,都只是小事,构成了问题。我们看过很多励志的故事,那些人为什么可以经历那么多苦痛与挫折,只为了那个目标,目标就是他们的愿景。有愿景的人生,活起来有意义多了。

第十三届北大光华新年论坛即将举行

□ 本报记者 王海亮

以“创新创业与经济转型”为主题的第十三届北大光华新年论坛将于2012年1月8日(星期日)在北京大学百周年纪念讲堂举办。进入新世纪以来,中国经济进入一个非常关键的“二次转型”时期。鼓励创新,建设创新型国家已成为新时期的核心战略之一。中国经济和企业的财富增长必须尽快转变为更多依靠思维创新、知识创新、技术创新、管理创新来实现,并在此基础上带动一系列战略新兴产业和企业的发展、壮大。在本次北大光华新年论坛上,还将同时举行四个分论坛,分别是:创新创业生态环境、当创业家遇上投资人、互联网产业的商业模式创新以及中国汽车工业的创新路径。届时将有来自政界、学界、商界的优秀代表将齐聚一堂,共同探讨中国创新创业之路和快速、平稳地实现经济转型的正确方法。

海尔的服务就是放心

我是一名海尔忠实用户,海尔产品过硬的质量及优质的售后服务,让我对海尔产生了依赖。年底家中洗衣机更新淘汰,我又购买了一台海尔洗衣机,售后服务人员在承诺时间内到达,他身穿整洁的工作服,出示了上岗证后,脚穿鞋套进门,进门后首先递上一张服务监督卡,让我全程监督整个服务过程,还一边安装一边给我讲解洗衣机的使用方法及日常保养常识和注意事项,安装好之后又让我亲自操作一遍确认我学会了使用,不仅如此,服务人员还对我家的其他海尔产品进行了保养,并将家里的垃圾带走;一系列周到、细心、超值的服务,更坚定了我继续选择、使用海尔的决心,真没有什么理由不选海尔!

(文文)

管理视界

□ 邵晴

支撑瑞丽迅速发展的人才策略要求瑞丽从原有的人事管理向现代人力资源管理进阶,要求瑞丽在设计美丽传承美丽的过程中发展出一套精细的管理体制。

经济迅速发展、个体意识苏醒的关键10年,《瑞丽》凭借前瞻性的眼光和准确的需求定位,树立起女性媒体的第一品牌,成为中国女性的“成长白皮书”。从1995年4个女编辑一次版权合作的勇敢尝试到今天拥有300多名员工、影响数万读者、倡导女性生活理念的《瑞丽》品牌,《瑞丽》在“设计美丽、设计生活”的道路上不断吸引和培养勇于创新、热爱美丽和创造美丽的同道中人,摸索出一条高绩效团队的人才管理之道,而这条管理之道的核心是人力资本至上的“仁”字观。

美丽是细节打造的——精细化管理

支撑《瑞丽》迅速发展的人才策略要求《瑞丽》从原有的人事管理向现代人力资源管理进阶,要求人力资源管理由事务型向战略型转变,要求《瑞丽》在设计美丽传承美丽的过程中发展出一套精细的管理体制。

2002年以前,企业的人力资源职能还不很健全,在领导的大力支持下,《瑞丽》引进了专业的人力资源管理人才,逐步制定和规范企业的人力资源管理制度。从IT行业挖来的人力资源总监曹洪浩敏锐地发现了《瑞丽》在劳动契约规范及组织知识产权保护上的漏洞,上任的第一步就主张大力推行劳动合同更新和保密协定的制定。

这种在IT业很普遍的做法却遭到了一些员工的抵制。人力部门意识



到对新政策推行考虑不周,重新调整了实施方案:首先同各个部门推选的代表面谈,对劳动合同和保密协定的实施意图进行沟通,对实施细则反复征求意见,对具体的条款做出解释;再以一两个部门做试点,随后逐步推广到整个企业中去,前后经过一个多月的时间,终于确立了新的劳动合同和保密协议制度。新合同按照劳动法的规定,增加了培训、争议处理、员工自愿或非自愿离职条件等内容,更加清晰地界定了员工与企业的权利和义务,使双方在权、责、利方面相对等,既维护了企业的利益,更增强了员工要求正当利益的能力。通过一种真实的工作预览机制,明确双方的期望,为企业和员工心理契约的形成和发展奠定了基础。

人力资源管理模块逐步建立起来,量化管理的思想贯穿于人力资源管理过程中去。每年10月,人力资源部都要进行人力资源规划,根据业务发展测算人力资本,确定未来的人员需求,制定适当的人员后备计划。多元

美团网王兴：成为领跑者的3个秘密

根据团800最新公布的《2011年10月份中国团购市场统计报告》显示,美团网以1.73亿元销售额度居全国团购网站领先,而最新的数据显示,美团网11月的销售额已经突破了2亿。与其他团购网站销售数据的起伏不定相比,美团网一直保持着稳定的增长速度。

专注本地服务而非卖商品

纵观当前的团购网站,主要有两类:实物类和本地生活服务类。实物类是消费者在网上付钱之后等着快递送货上门,适合宅男宅女;后者则是消费者在网上购买了餐饮、美发、KTV等产品之后去线下享受服务,鼓励宅宅。

这两种团购网站的运营模式也有区别,实物类团购其实就是B2C,它仅提供一个平台,还需要商家、物流甚至仓储等各个环节协力配合才能完成一单买卖,不仅成本很大,而且也有很多不可控因素。而本地生活服务团购是线上线下结合,用互联网来联系消费者和商家,消费者只需要在网上进行一些操作之后,就可以直接去商家享受服务。

消费者领先而非规模领先

本地化生活服务是消费者的天然需求,消费者的吃喝玩乐需求基本都是在本地圈子完成的。消费者在满足这个需求的时候,倾向于以更优惠的价格享受更好的服务,这是经济社会中的个体的一种本能反应。团购恰好满足了消费者的这种天然需求和本能诉求。

美团网创造了为消费者服务的很多“领先”:领先推出用户消费后评

价系统,对消费者短信跟踪要求对服务作出评价;领先建立大型呼叫中心,采用Avaya全套设备,配备300个坐席;领先推出团购券到期短信提醒,不独吞未消费商品;领先推出过期包退,这一举动刚开始被认为是扰乱行业,而后又变成了团购服务的标配,被其他团购网站借鉴;领先向公众开放后台数据,承诺行业数据从不作假。

这些“领先”给美团网带来了意义非凡的回报。据第三方数据机构DCCI互联网数据中心此前发布的《2011上半年中国网络团购用户调查报告》显示,美团网是消费者满意度领先的团购网站之一。

技术驱动而非人海战术

对此,美团网技术部门做了很多IT系统来帮助商家提高服务效率。比如,在给商家结款上,此前,商家都得经过漫长的等待才能拿到钱,而美团网通过自主开发的一套电脑自动化程序,设置自动付款,解决了商家资金链的后端需求,让美团网成为付款领先的团购网站。

“我们在所有可能改变的地方尽可能用电脑自动化实现。”王兴说,美团网坚持施行技术驱动而不是人海战术,通过科技与人的结合来达到效率的提升。目前排名前十的大型团购网站,员工数基本都在四五千人左右,有网站员工数更是超过了5000人,而美团员工数只有2000多人。虽然员工数只有别人的一半,但美团网的业绩和消费者满意度等指标却远好于其他网站。据了解,美团网最近一个月销售额已经突破两亿;每月交易额稳步保持20%的增长;70%的用户来自口碑传播……

(据《京华时报》)

如果说市场营销人员的根本任务是了解并满足顾客的需求,那么人力资源从业者就是企业的内部营销人员,必须了解和满足内部员工的需要。正像《瑞丽》的出版宗旨:设计美丽、设计生活,内部员工的管理同样需要设计,同样需要像设计美丽生活那样,设计内部人的美丽。“仁”是理性的内涵——价值、利益的共同愿景,又是感性的形迹——尊爱、细腻的管理设计。《瑞丽》正是通过人本化的关怀和精细化的运营,使组织的人力资本至今充斥着活力。

瑞丽：管好能发现“美”的人

化的员工队伍和差异性的工作任务要求企业对人员进行“定制”管理,为行政、财务等职能部门、编辑部、市场部设置不同的管理机制。

为了适应企业的全球化战略,建立与国际接轨的人才梯队,《瑞丽》每年会邀请日本、美国、澳洲的培训专家到公司进行培训;每年送出近40余人到国外参加不同形式的学习活动,销售人员可以去日本参加一流的营销培训,编辑有机会在世界时尚流行的发源地参加国际时装周、国际家具展,宽阔的学习平台使每个《瑞丽》员工都能获得学习和成长的机会。

美丽需要欣赏分享——参与管理

《瑞丽》有一个很好的参与管理机制,保证组织内人力资源的流动和组织智力能力的共享,通过多种机制增加员工参与管理的机会,增强员工的主人翁意识。

《瑞丽》非常注重企业内部劳动力市场的运作。公司每年有超过50%的主管职位是由内部提升的,20%的职位空缺通过内部推荐的形式填补。内部推荐制度使企业一定程度上节约了招聘费用,同时,由于应聘者的能力受到推荐员工个人信誉的先期保证,该制度有效地提高了企业甄别员工的有效性。此外,更加充分对称的信息也保证了企业和新员工在价值理念上的匹配。为了鼓励员工内部推荐,企业还特别制定了每位推荐成功的员工可获得1000元奖励的制度。

《瑞丽》还设置了试用期顾问制度,通过老员工的“传、帮、带”帮助新员工尽快适应岗位角色。内部培训师制度是《瑞丽》人力资源管理的另一大亮点。企业选拔各个领域的绩优员工作为培训师,精心设计有针对性的

培训课程,帮助他们挖掘成功的经验并在组织范围内进行共享,为组织内的相互学习提供了一个规范的平台。这种内训师制度将个人知识转化成组织知识,促进了组织内知识资本的流动,同时它极大地激励了绩优员工,实现其自身价值。

美丽是有重量的——情感管理

为了增进与员工间的互动,去年年初,瑞丽成立了员工俱乐部,高呼“我工作、我健康、我美丽、我快乐!”的口号。在人力资源部的筹划下,公司制定了为每一位员工举办生日party的活动,记录每个员工在《瑞丽》留下的成长印记。找一个明媚的午后,所有人聚在一起,吃两口生日蛋糕,随便聊聊,家的感觉就深深地印到了每个人的心里。去年新年时,公司精心筹划了一场精彩的新年秀,有自编自演的节目、像模像样的道具,还有热闹的抽奖、激烈而认真的节目评奖,演得卖力、看得开怀,员工们度过了一个难忘的新年夜晚。

《瑞丽》对员工的关爱更多地体现在生活的每个细节中。考虑到企业70%都是女性员工,公司特地拓宽了楼层内的洗手间。平均28岁的员工年龄构成使企业必须考虑员工生育的问题,《瑞丽》每年大约要有10位女性员工休产假,为此企业专门制定了许多有利于育龄员工的工作安排,从而帮助员工顺利度过人生的特殊阶段,保持工作和家庭的平衡。

美丽不留遗憾——危机管理

随着新闻出版管理制度的逐步放开,许多野心勃勃的外刊瞄准了中国市场,人才竞争更加激烈了。

2006年上半年,《瑞丽》有两个中层被外刊同行挖走了,一时间组织内部的士气难免有些低落。危机当前,企业的人力资源部门迅速开展了访谈工作,和员工就企业的发展现状、愿景、人才策略进行沟通,鼓舞员工士气;另一方面,根据咨询公司的薪资调查,有计划地改善员工的薪酬福利待遇,保证企业薪酬政策外部竞争性和内部公平性的统一。

2006年开始,企业启动了人才梯队建设计划,梳理人才结构,识别核心骨干员工及二线员工,并为其发展相应的培训计划和职业发展目标。通过60多人次的访谈,了解员工的职业发展需求,帮助员工设置职业发展路径,共同开发职业锚。一方面建立组织人员的技能清单,分析员工的发展潜力;另一方面审核企业的组织架构,设置人员流动的渠道和空间。此外,人才梯队建设也为企业推测员工的离职意向,进行关键职位接班人的储备工作提供了一个工具。

【相关链接】

“美”的故事

在《瑞丽》员工间流传着这样一个真实的故事:2004年公司组织员工到云南丽江旅游,编辑部的一名编辑突发重病,出现神经失常的症状,必须马上回京治疗。在治疗时机紧迫、民航班机又不允许乘座的情况下,公司领导当机立断决定花20多万雇请国际SOS专机,第一时间将员工送到北京协和医院,通过有效治疗及时挽救了员工的生命。

20万元专机费用,为一位普通员工。比《瑞丽》资本雄厚的公司有很多,有如此非商业味道的举动却并不多见。仅此举足够让老员工感念不忘,新员工感化不已,和谐融洽的工作氛围由衷而生。

美国西南航空 为什么只用波音 737

从上世纪90年代起,欧美的许多航空公司就因为竞争的恶劣和经营的入不敷出,纷纷倒闭,尚未倒闭的也只能是勉强度日。然而却有一家航空公司客源不断,且持续30年赢利,被业界称为神话。它便是美国的西南航空公司。

关于西南航空为什么总能一直处于常胜不败的地位,外界对此分析各种各样:比如,它不按序号,谁到谁先上的独特的登机方式,比如,像汽车一般便宜的票价……然而,却很少有人会思考这样一个问题,那就是,为什么不论何时何地,当你选择西南航空出行时,你乘坐的飞机永远都是一个样子的——波音737。而不是像其他航空公司那样,有着众多不同机型和型号的飞机,以满足乘客不同的出行需求。

事实上,这才是西南航空保持持续赢利的重要原因所在。为什么要这么说呢?首先要交代一个背景,那就是当你乘坐任何一个航班时,在它的背后都有众多缺一不可的组成部分,比如,需要能娴熟驾驶和控制该机型的飞行员,一般情况下,越难飞的飞机,其飞行员所要的待遇越高,越难伺候;再比如,飞机的维修技师,同理,技师的水平越高,也就越难请。还有就是空中塔台上专业的航线指挥人员。

以上人员分类越多,层次水平越复杂,航空公司为此付出的成本就会越大,赢利也就越难。然而,在西南航空,这些问题却都不存在,因为西南航空只有波音737这一种机型。

西南航空现有近700架波音737,同样的机型有以下几个妙不可言的好处——

第一是,节约了大笔飞行员的培训成本,缩短了培训周期。因为只有一种机型,飞行员非常容易掌握。



当一个飞行员学会驾驶波音737后,就表明他便能开西南航空的任何一架飞机了。这就很好地避免了像其他航空公司,一个飞行员要学会开2到4种飞机型的麻烦,有些难开的飞机非得等某些掌握它的飞行员,造成飞机闲置的弊端。同时也迫使飞行员无法耍大牌,原因很简单,你会开的,其他飞行员都会,随时可以替代你。不会造成类似其他航空公司的飞行员因为不满意待遇动辄罢飞的窘境。

也正因为如此,才创造了西南航空目前在全球航空业保持航班频率最高的纪录,平均每天能发3000个航班次,远远高于其他航空公司一天最多只能发300个的记录。

其次是,节约了管理和调度成本,减少事故率。因为所有的机型都是一样的,因此机场地面上的空管人员在指挥飞机起降和空中调度上显得很轻松。因为所有的飞机的性能和脾气都是一个样子,飞行员和空管人员早就烂熟于心,因此能够利用彼此间的协作以及波音737的性能完美地避让和躲过各种恶劣和突发的气候,其事故率远远低于同类其他航空公司。

事故率一低,赔偿和负面报道也就随之降低了。

再次是,节约了飞机的维修成本。同样是因为只有一种机型,西南航空的飞机维修技师只要会修波音737就行了,不需要请某个特定的技师为某款特定的机型服务。

最后是,减少了飞机的空闲率。只要你稍加留心便会发现,任何一个飞机场总会有那么几架飞机停在那里不飞,这些飞机不是在休息而是在等待维修。因为一架飞机上一般有400多万零件,任何一个出问题,飞机都不能再起飞,而在西南航空公司的维修仓库里,波音737的所有零件都储备得足够充分,任何一家飞机的某个零件出现了问题,都能在第一时间内找到更换的新零件,这就完全不需要像其他有多架各种不同型号的飞机,一旦某个零件出问题了,如果维修库没有相应的零件,还得从飞机的原生产商那里临时订购。这无疑就让飞机闲置了。

正是西南航空长期只用一种机型,极大地节省了各种成本。因为有700架飞机,因此节约下来的每项成本都得乘以700,这笔费用就相当可观了。这也就很容易解释为什么在同等路程的情况下,其他航空公司平均一张机票的价格为186美元,而西南航空则只需要79美元,而且这个价格一直保持到今天,近30年不变。

(徐立新)