



管理之道
 Guanli zhidao

帮员工付学费

佚名

联合科技(United Technologies)是美国一家高科技公司,为了提升员工的竞争力,公司全额支付员工在职进修的费用。公司表示,实施8年以来,除了提升了员工的能力,也压低了员工的离职率,目前离职率平均为8%到10%,而申请奖学金的员工离职率,则只有这个数字的一半。因为推行成效良好,公司不断鼓励更多员工申请奖学金,现在约有15%的员工受惠。

公司奖学金的申请对象不拘,只要是员工,即使只是打工者,公司也一视同仁。员工可以申请就读任何学校的任何课程,无论课程内容与员工的工作是否相关,公司都会支付所有的学杂费,包括学费、手续费、书籍费等。每名员工可以申请的课程数目没有限制,可以申请的奖学金金额也没有上限。

申请奖学金的员工,每周还可以享有3小时的支薪读书时间,员工可以自行弹性选择,在上班时

间的办公桌前,安静地看书一个小时,或者累积这些时数,在考试或交报告之前,申请温书假回家看书。当员工获得学位时,公司会给予他们市价一万美元的公司股票作为毕业礼物。如果员工离职,一年内都还可以继续享有这项福利,如果离职的原因,是因为公司将工厂移到海外等非员工自愿的因素,员工可以继续享有这项福利的时间延长为4年。

为了减少相关的成本,联合科技的学习发展部门,尽量想办法。例如,公司与大型连锁书店签约,当员工向书店购买书籍时,可享受折扣。另外,公司和几所大学合作,员工可以获得学费减免。

为什么联合科技要对员工如此慷慨?公司表示,因为更聪明的员工,可以给予公司更多的竞争优势,公司坚信这项原则。

『后进分子』的管理不容忽视

日本的UNY公司创立于1913年,经过数十年的惨淡经营,目前在日本的零售业营业额中排名第10,获利排名则在第四名。就获利率与营业额相比较,它可以算是日本零售业当中获利最高的一家。在零售业竞争十分激烈的日本,这是很不容易的成绩。UNY公司为什么具有这么高的获利呢?他的经营的理念与策略,有很多是值得我们学习的。其中最为重要的是,他们对于那些所谓后进员工的管理态度。

UNY秉承了日本企业一向对于员工的重视,他们一般很少辞退那些已经属于自己企业的员工。因为他们觉得,每一个企业成员都是企业的财富,是不能够轻易地放弃。但是,他们决不会对于那些影响团队业绩的员工坐视不管,相反,他们会采取大力气来管理那些所谓的后进员工。UNY的总经理西川俊男曾经说过:“企业中出现有的员工工作不积极,不上进,甚至还会影响其他员工的工作。这是每一个企业都难以避免的现象。关键在于,管理者用什么样的态度去对待这些员工。这也是考察一名优秀的管理者和平庸的管理者的试金石。”UNY对于那些后进员工,可以说是花费了不少的力气了。他们在公司里面设立了最佳突出进步奖,就是专门为那些后进员工们设立的。他们认为,只要一个企业里面的后进分子有一个大的转变,那么整个企业的面貌都会有一个大的改观。

在一个团队当中,管理者应该尤其注意对于那些“后进分子”的教育和转化。这些后进分子的转化,将会对全部团体的工作绩效的提高有着重要的帮助。所以管理者应该重视后进分子的管理工作。



UNY的总经理西川俊男

企业楷模
 Qiye kaimo

最值得管理者学习的就是沃尔玛对员工的平等原则。虽然双方表面上是管理和被管理的关系,但实质上却是事业合伙人的关系,双方在地位上是平等的。在这样的基础上,沃尔玛其实已经掌握了管理的主动权,在管理沟通上能够更为轻松和顺畅。

沃尔玛:员工是“合伙人”

王宇

沃尔玛公司一直以来都非常重视倾听基层员工的意见和建议。沃尔玛在公司内部实行鼓励谏言政策,无论何时何地,每一位员工都有发言的机会,可以以口头或书面形式与管理人员甚至总裁进行直接沟通,比如投诉受到不公平的待遇等。公司保证提供机会讨论员工们的意见,对于可行的建议,公司会积极采纳并用于管理公司。在这样平等开放的沟通制度下,时常有一些各地的基层员工来到总部求见董事长。董事长沃尔顿先生总是耐心地接待他们,并认真听取他们的意见。如果员工是正确的,他就会解决相关问题。他要求公司每个经理人都要认真贯彻这一思想,而不是做做表面文章就了事。

沃尔玛经常给予员工精神上的鼓励。在总部和各个商店的橱窗中,都悬挂着先进员工的照片。对特别优秀的管理人员,公司会授予其“山姆·沃尔顿企业家”的称号。沃尔玛公司在阿肯色州罗杰斯机场的飞机库里停有12架飞机,是专门为地区经理准备的,为的就是让他们能够及时听到最基层的声音。每个星期一的早晨,地区经理都要乘坐飞机前往自己分管的地区视察,视察一般进行到周四。在视察过程中,经理会大量接触基层员工,了解他们的信息和对公司的建议,以及他们对商品销售走势的看法,对提出有价值建议的员工进行奖励。在下情上达方面,沃尔玛做得也非常出色。



为顾客省钱

童小娟

上世纪60年代,意大利经济开始飞速发展,普通民众的生活节奏也越来越快。因而,各种家政服务公司像雨后春笋般从大街小巷里涌现出来。

在米兰市的史皮卡大道上,一位名叫拉彼尔的年轻人也创办了一家家政公司,连他自己在内一共只有8个人。因为竞争太过激烈,像他这样的小公司根本引不起别人的注意。所以,两个月下来只接到了几笔清洗业务,公司也落得举步维艰的地步。

有一次,拉彼尔的几个员工去一户人家清洗天花板和厨房,拉彼尔预计他们在两个小时内完成任务,可没想到员工们却整整干了4个小时。拉彼尔不解地问,为什么要花这么长时间?原来,员工们也有自己的想法,因为竞争激烈,所以他们故意延长服务时间以赚到更多的钱,这在行业内已经是司空见惯的事了!

第二天,拉彼尔故意请来一支陌生的家政队伍到自己家里清洁卫生,以他的经验,这项工作只需要1个小时就能完工,然而让他没想到的是,他们居然干了3个小时。经此一试,拉彼尔证实了自己的员工所言非虚,深思后他拿定了主意。

当天,拉彼尔跑到电器商场,买进了一批最先进的清洗电器和洗涤用品,同时他还制定了一套严格的操纵规程和标准,对卧室、卫生间、厨房等不同性质的清洗整理工作进行分类,然后确定不同的服务标准,他要求员工们整理卧室必须在半个小时内完成;清洁卫生间必须在45分钟之内完成,其中马桶12分钟、面盆10分钟、浴盆10分钟等等,要尽量缩短时间!除此之外,他还要求员工进入客户家中,必须要从公司带去全套的清洁剂、便捷式吸尘器、消毒后塑封的不掉毛毛巾,这些设备的消耗费用,全部包含在原定的佣金里面。

这样一来,员工们都傻了眼,不少人提醒拉彼尔,缩短时间,不仅无法从顾客那里收到更多的钱,而且还会令公司的收入减少,这怎么行?拉彼尔笑笑说:“我所做的只是在努力地为顾客省钱,而不是在努力地减少公司的收入!”

员工们更纳闷了,为顾客省钱,不就等于在减少公司的收入吗?公司赚的每一分钱都是顾客支付来的啊!这时,拉彼尔终于说出了“为顾客省钱”的奥妙:“靠故意延长时间来多赚一点钱,这只能是让顾客们对我们这个行业越来越不信任,而我们如果能够努力地做到让顾客省钱,虽然会在一两次的业务中少赚一些钱,但却可以得到顾客们的信任,反而能让我们赚到更多的利润!”

果然,拉彼尔的公司受到了越来越多的好评,他们的诚信度和知名度也在这种“为顾客省钱”的经营中迅速传播开来,不到半年时间,就有1000多位米兰市民办理了他们的服务卡,成了公司的忠实客户!

此后的几十年中,拉彼尔一直以“在保证质量的前提下为顾客省钱”为目标,并且通过加盟连锁的方式把这种经营理念不断复制,最终把自己的那家小公司打造成了全球最大最专业的国际连锁家政公司——意大利特丽洁国际企业集团!

拉彼尔的成功,很多人认为是基于他那深不可测的经营智慧,其实细细分析他的“为顾客省钱”后就能得出,他依靠的只是作为一个商人所独有的一份良知和诚信,而这种良知与诚信本身就是最精深的经营智慧!



非凡创想
 Feifanchuangxiang

西铁城手表的另类广告

张军霞

众所周知,西铁城手表是世界品牌,质量绝佳。然而,它当年初入香港市场时,因没名气,市民并不认可,如何才能打开市场呢?销售部负责人罗强为此伤透了脑筋。

一天,罗强到广场散步,忽然听到一阵轰隆隆的声音,抬头一看,天空中出现了一架小型直升机,从飞机上缓缓落下一个巨大的标语,上面写着:苏小红,我爱你!广场附近的人很快围拢过来,这是一位小伙子向女友求婚。

罗强灵机一动,心中忽然有了一个绝妙的想法。他立刻赶回公司,联系香港几家知名报刊,在上面做了一个关于西铁城手表空投活动的广告,除了注明活动的时间和地点之外,还特别声明一点:当天空投出的所有手表,不管哪位市民捡到,只要发现手表有摔坏的痕迹,就可以到指定地点领取十倍的赔偿。

由于宣传到位,空投的那天,来参加活动的人非常踊跃。终于,一架带有“西铁城公司”标志的直升机盘旋在头顶。在人们热切的期望中,白花花,亮晶晶,各式各样的西铁城手表从飞机上投掷下来。

空投结束后,坏表率仅为千分之零点几,因为坏表持有者寥寥无几,就算赔偿十倍的现金也没多少钱,而香港市民纷纷交口称赞西铁城手表的质量,等于为公司做了广告。



书包效应

佚名

索尼公司创建于日本的经济困难时期。当时,父母想要给孩子买一个书包都是件困难的事情。一天,索尼公司的经理井深太偶然听到有人向亲属借旧书包给子女上学用,井深太大为感慨。静思之后,井深太向助手了解了本公司职员的生活状况,亲自到商场批发来一批书包,赠送给家有孩子上学的员工,全体员工们激动不已。

井深太从一只书包上看到了书包所诱发的凝聚力。为了培养全体员工对公司的感情,他每年要邀请员工家属到公司参观,并亲手把一只只书包赠给即将入学的孩子。进入20世纪70年代后,日本的经济发达了,国民的生活水平有了很大的提高。但是,索尼公司邀请员工家属到公司参观和赠送书包的做法却没有变。迄今为止,公司共向员工们赠送了8000多只书包。

索尼公司能够名扬天下,这与公司上下团结一心是分不开的。人力资源管理不应仅仅局限于公司的员工本人,关心员工的家庭,关心他们的亲人,就是关心员工,有时甚至产生的效果要比单单关心员工的效应更强烈!