

GUANLISHIJIE

管理世界



管理之道

Guanli zhidao

大丸百货的「按摩术」

■ 佚名

日本大丸百货公司董事长北泽敬二郎认为:搞经营工作与大夫给人按摩差不多。按摩的行家里手,哪怕是个体小力弱的妇女,她把握住了按摩的要领,疗效也同样很高。搞好经营管理的道理也是如此,只要能准确找到穴位即十分精通业务,把握经营要领,就能取得经营效果。

北泽就任大丸百货公司总经理时,人浮于事,业绩低下,而两代人之间的“代沟”矛盾更是尖锐。一些年轻人虽然想干一番事业,但他们提出的设想和建议屡遭反对。结果,公司的经

商方针、橱窗布置、宣传广告及柜台上商品的摆设等工作依旧是老一套,丝毫没有吸引顾客的力量。北泽分析公司现状后认为,公司的症结也就是解决“代沟”矛盾的问题。北泽的“按摩术”就是在东京八重洲新开一家分店,并把 300 多名体弱的中年和老年职工从总公司调往分店工作,使总公司队伍年轻、精干、富有朝气。这一“对症按摩”收到了显著效果,公司“人浮于事”的状况自然消失,领导和职员之间更加融洽,彼此之间交流和交往也日渐增多,好的点子和建议不断提交上来并被采纳。

职场磨砺

hichang moli

留点时间给别人

■ 佚名

不久前袁鸣去了一家知名的企业应聘,这也是他所经历的最正规的一场招聘,据说投简历的有数百人,最后跟他一起杀进面试的有 30 多人。

虽然处在高手云集的环境当中,但这么一路过五关斩六将,袁鸣自我感觉非常良好,而这份工作他也是志在必得。

可不知道,当时袁鸣是过于自信,还是过于紧张,面试的当天他居然睡过了头,幸好他当时是被排在中间偏后的位置。可是迟到毕竟会影响面试时的情绪,还没轮到

他呢,袁鸣就开始莫名其妙地紧张起来了。

当时袁鸣和其他应聘者被分成三人一组回答面试官的问题,而且为了避免泄露考题,面试的人进去以后就不能出来。当袁鸣走进面试的会议室,里面已经站满了人,而且看上去都很自信。袁鸣心想,要在这高手云集的地方想要脱颖而出就必须表现得更加积极。所以他在回答问题的时候,总是抢在别人前面,总会比别人多说两句。

当时面试官问““如果你的同事中有那种不怎么好沟通的人,你会怎么办?”别人还没有说话,袁鸣就抢着回答:“最重要的是工作,每个人都有自己的个性,不需要去勉强。”

整个面试下来,有 2/3 的问题都是由袁鸣一个人回答的,而且越说越顺根本忘了要收敛,看得出来另外两个组员不太高兴,但是按照袁鸣当时的想法是:面试本来就是表现自己的机会,多表现一点就多一点机会。

结果一个星期后袁鸣收到了通知,不是聘用通知电话,而是被客气地告知不需要参加复试了。因为公司觉得他不注重团队合作精神,太急于表现自己,不是他们需要的人才。

批评的三个层次

■ 董栗序

作为一个管理者,当下属违反制度,做错事的时候肯定要批评,帮助指出改正,使下属不再犯同样的错误。那么,怎么批评才更有效,才能起到应有的效果呢?

第一个层次是只“批”不“评”。当下属犯错误时,劈头盖脑训斥一顿,解了气。“批”了,但没有“评”,他为什么会犯错误?如何从流程、制度“根”上解决问题,使同样的错误不再犯?通过讲理,找原因,使下属深刻认识到错误,今后不再犯,加以改正,而不仅仅是被骂一顿。

第二个层次是先“批”后“评”。一是“批”,二是“评”。在指出其所犯错误、对组织危害性、严重程度时,帮其一同找出解决问题的方法,使同样的错误不再重复地犯,加以改正。批评的目的是让员工接受,让其改正,不再重犯,从流程、制度、态度等各方面加以解决。

第三个层次是批评与自我批评。优秀的领导者在下属犯错误时,先从自己身上找问题,“问题出在前三排,根子还在主席台”,先做批评与自我批评,然后再批评下属,有时候作为管理者要会为下属“揽过”,承担一些责任,下属会感激涕零,更为你卖命,工作更努力更用心。

批评有鼓励式、启发式、警戒式。批评技巧有三明治式(和风细雨,先褒后批,最后以褒奖形式结束)、暴风骤雨式(发现错误直截了当指出,“一分钟批评”,对症下药”,使下属顿悟惊醒),具体哪个效果更好,没有统一答案,根据不同下属、不同的事、不同时间和场合,用不同的批评方式,使批评效果最好。

企业楷模

Iye kaimo

惠普公司执行总管约翰·扬说:“最接近生产流程的人,也最适合来解决设计中存在的问题。”

惠普哲学:
“你就是公司”

■ 佚名

有人去美国惠普公司的一家工厂参观,见有位工人在车间作业时,热得满头大汗,便问他:“为什么电风扇不朝人吹而朝着机器吹?”这位工人回答说:“机器要保持清洁,避免蒙上灰尘而弄坏,所以要朝机器吹。”一件小小的事情,显示出每位员工已经与公司心心相印,连为一体。

“你就是公司”,这可以说是惠普公司经营哲学最成功、最动人之处。美国惠普公司有这样一个传统,就是设计师正在设计的东西,无一例外,全部摆在办公桌上,公司员工可以在任何时候随便走进办公室,对设计师的设计进行摆弄,甚至可以无所顾忌地对这些正在发明的东西“百般挑剔”。惠普公司执行总管约翰·扬说:“最接近生产流程的人,也最适合来解决设计中存在



的问题。”

“邻桌原则”,也是惠普公司首先提出来的,它鼓励每个员工在干自己工作的同时,看看邻桌的人正在干什么,是不是遇到困难了,想想自己是不是有更好的办法能帮他们顺利解决难题。每个人都想突出自己,尤其希望通过施展才干来突出自己。惠普公司正是把握住员工的这个心理,把每个人的能动作用都提到“你就是公司”这样一个最高境界。事实上,惠普公司的许多“拳头”产品也正是凝聚了每一位员工的点滴汗水才得以推入市场,获得成功的。

成功只需一枚邮票

■ 秦湖

19 世纪 80 年代初,法国一家公司承包了巴拿马运河的修建工程。开始时还顺利,但不久遇到了麻烦就放弃了。

此时,美国也想修建一条横穿美洲大陆的运河,但他们把地址选在了尼加拉瓜。法国有一位叫瓦列拉的工程师,想试图说服美国人修建巴拿马运河。他想起尼加拉瓜在几年前曾发行过一枚印有莫莫通博火山的邮票,而这座火山恰好处在待建的运河航道附近。虽然这是座死火山,但是为了美化效果,设计者在火山上画了一缕缭绕的烟环,就跟活火山一样。于是,他把邮票寄给了美国政府。美国国会议员看到后,当即放弃了尼加拉瓜工程,立即着手修建巴拿马运河。

成功有时候很简单,只需要一枚邮票就足够了,而关键就在于:你要找到事情的关键点和突破口,并且充分地利用好它。

废纸篓里觅商机

■ 尹成荣

在日本,人们出外购物常常把一些要购买的物品列成单子随身携带。一些百货商场就特意在市场的出入口、货架边放上几个废纸篓,便于人们随手扔掉用过的购物单,既保护环境,又方便购买者,一举两得。

有一家叫长川的日本知名百货公司,由于商品品种繁多,价格合理,而且服务周到,很受人们欢迎。公司的经理长川是个很有经营头脑的人,在商场的经营中,从不放过哪怕是最为微小的商机。废纸篓就是他发现商机的秘密武器之一。

数年前,长川百货公司还是一个名不见经传的小百货公司。一次,一位女士前来采购,买完了东西就把购物单随手扔进了废纸篓,结完账,拿起采购的东西就走了。可过了一会儿,她又折回百货公司,蹲在废纸篓前,在里面不停地翻找着。经理长川看到女士奇怪的举动,就走上前热心地问道:“夫人,你在找什么,要不要我来帮忙?”女士不好意思地笑笑说:“我出门购物时,列了一个购物单,可是当我买完东西时,却忘了还有一样东西没有买,却又一时想不起来是什么,所以我想找回扔到废纸篓里的购物单。”“原来是这样啊,那我来帮您找吧。”长川先生最终和女士一起找到了字条。女士买回遗忘的物品并再三向长川先生道谢。长川礼貌地送走了女士,看到纸篓里翻得乱糟糟的购物单,不禁好奇地拿起来,认真地看着上面都写着哪些商品,他一边看字条上的商品,一边和自己店里的商品进行核对。从这些购物单中他发现,有一些商品他的百货店里并没有,于是,他就把这些商品的名称记下来,再进货时就特别留意购进这些商品。慢慢地,百货公司的商品越来越齐全,长川先生对废纸篓的兴趣也越来越大。当晚上店里打烊时,他最先要做的事并不是整理一天的账目,而是把废纸篓里的字条挨个翻看一遍,再认真地进行登记,把一些没有的货品记下,同时把一些家庭主妇常购买的物品也逐一记录在册。并把那些畅销的商品做了专门备注,再进货时,畅销的商品货比三家,尽量选择价格便宜质量上乘的,使得这些商品更受欢迎。

慢慢地,长川百货公司生意越来越大。长川百货公司的名声越传越远,最终成为日本规模最大最为著名的百货公司之一。



经营方法

Jingying fangfa

“衬托”的奥秘

■ 陈大超

几年前,我和朋友到一家小餐馆吃饭。虽然餐馆看起来很简陋,但里面却干干净净。更重要的是,他们的菜分量足,味道也不错。

后来我们又去了几次,发现他的生意更好了。“这里最大的特色,就是分量足。我们中国人做事,最难做到的就是始终如一。”朋友们说。五年之后,这家餐馆扩大了规模,办成了一个有着三层楼房的很像个样子的中型酒店。最近,我和朋友们在那里相聚。“你附近那么多餐馆都垮了,你却规模越来越大,不简单啊。让我感兴趣的,你是怎么做到让菜的分量一直这么足呢?”我笑着问老板。

老板想了想说:“问得好,说起来这就是我们的经营法宝。在这个问题上,开始的时候,我们家里的意见也不是很统一的,说收同样的钱,别人的分量少,我们的分量多,时间长了我们就要吃亏,而我总是跟他们说,不要怕别人分量少了占便宜,他们那样做,实际上是在衬托我们,衬托我们做生意实在,为人老实,时间长了,受益的肯定是我们。我的体会是,不管干什么事,你只要路子走得正,做人做得好,就总会有人从反面衬托你。有人从反面衬托你,那就等于是人家在拆自己的台,补你的台啊。”

这个老板的话,耐人回味。“衬托”到了这位老板这里,成了一种做人和经商的法宝。让那些不守规矩不守本分的人,从反面来衬托自己的守规矩守本分,坚信长时间地让别人这样来衬托,自己必然能不战而胜。

“衬托”到了这位老板这里,成了一种做人和经商的法宝。让那些不守规矩不守本分的人,从反面来衬托自己的守规矩守本分,坚信长时间地让别人这样来衬托,自己必然能不战而胜。

免费的学问

■ 张书宁

印度人塔布在马德里郊区经营着一家酒吧。由于生意不景气,他决定向伙计们问计:“你们中间有谁能想到招徕顾客的妙招,将得到一笔奖金。”

服务生索尔想出了个好点子:“这周围酒吧多,客人少,如果我们给客人提供比其他酒吧更多的好处,比如将茶点改成免费供应,这样就不愁没有客人主动上门了!”

塔布欣然采纳了这个建议,酒吧的糕点、薯条和香蕉片一律实行免费供应。果然,客人都争相前来消费。

索尔领到钱后激动得一夜没合眼。他决定再多想些好点子,以争取得到更多的奖金。不久索尔就又到老板说:“其实,我们不妨把免费供应的茶点改换成纯净水,纯净水的成本远远低于茶点,这样做就能为酒吧节省下大笔的开支。”于是,酒吧开始将免费供应茶点改成免费供应纯净水。一个月下来,客源并未受到影响,可盘点时塔布却发现收入大幅减少。随后几天,塔布刻意留心起酒吧的经营,这才发现,酒吧虽然每天都满座,但顾客消费酒品饮料的数量却比过去少了许多。

为何把茶点换成纯净水,就会导致收入锐减呢?塔布和索尔百思不得其解,便找来经济学家咨询。经济学家笑着解释:“虽然同样是免费,顾客在吃完免费的茶点后会口干舌燥,这样就有助于增加酒品饮料的消费;而喝完免费的纯净水后,则将腹胀肚饱,这样反而会大大降低他们对酒品饮料的需求。”