管理之道 Guanli zhidao

拆掉管理的围墙

■ 唐崇健

最近,我收到一名普通员工的来信,题为:《该给我们的管理者洗洗脑了》。信中描写的很多细节体现了一名普通员工时刻心系公司发展,对我们管理工作的不到位、不作为甚至失误的痛心和无奈。字里行间流露着对管理者的殷切希望,并提出了许多朴素的建议,看了以后我非常感动,因此转给公司所有的中层干部阅读学习,我希望我们的管理者能从中得到启发,拆掉管理的围墙,拉近与普通员工的距离,倾听他们的心声,向他们学习。

近年来,不少公园、小区、企业机关纷纷拆掉围墙,透出生机和绿色,得到了市民的欢迎。

我想企业管理也要拆掉围墙,拆掉围墙就是将自己主动地暴露在员工面前,你行吗?我们的管理者有足够的自信吗?

中国有句古话:"是骡子是马拉出来溜溜"。

其实,管理工作也是要求在不断的坚持中有所创新,而我们有很多的人由于适应了"温水煮青蛙"的环境,安于现状,疲于应付,对外部环境的变化漠不关心,同时,这些人也试图在寻找工作环境中永恒不变的东西来证明自己一厢情愿的合理性。然而,恰恰相反的是,世界上唯一不变的就是变,如何以变来应万变,才是我们不断提升自己变得更好的唯一途径,这就需要我们融入环境变化之中,要有良好的参与者心态并付诸于行动,拆掉自己心中的围墙。

拆掉围墙就是要求管理者走出尘封的办公室,呼吸新鲜空气。这样管理者才能站在更高的层次和更大的格局下,建树事业,谋划发展。推开思维的天窗,心态年轻、精神饱满并充满创造激情,摈弃那些保守甚至迂腐的管理思想。凡事亲力亲为、敢于承担责任、勇于创新,接受不能改变的,改变能够改变的。

没有围墙的遮掩,能够促使管理者自律,时时接受群众的监督,而不至于做出错误的决策。各项工作不能藏着掖着,必须透明公开,赏罚分明,力求公正。创造一种全员参与、全员拥戴的和谐的管理氛围。

拆掉管理的围墙,实质上就是让我们敞开心扉、勇于担当、放手干事。这不仅是一种兼容并包的开放心态,同时也有利于我们将思想、责任和压力传递给每一个岗位、每一名员工。这也是企业文化所应该提倡的。

因为我们需要阳光,因此我们必须拆掉"遮风挡雨"的围墙。

企业楷模 Qiye kaimo

北辰超市北苑店精品组员工手不离布,习惯并爱上了手里的这块布,每天擦拭几十遍是很平常的事。在精品组员工心里,手里的这块布就是自己的一份责任,为消费者负责、为企业负责。

北辰超市:一块布的责任

■ 罗源源　丁艳军

如果你在超市里看到工作人员手里拿着一块擦布,是不是感到奇怪?其实,这一点也不怪,北辰超市北苑店精品屋的员工就是用一块擦布来用心为顾客服务的。

北辰超市北苑店精品屋是北苑店的一个亮点。它主要经营洋酒、高档白酒和香烟、高级保健品,突出一个"精"字。也正因为此,精品组的20余名员工工作起来更为用心:一个班次有10个人盯岗,他们既要向消费者介绍各类商品,还要负责每一件商品的安全,避免给企业带来不必要的经济损失;既要为顾客服务,又要维护精品屋的卫生,保持精品屋优雅高贵的"气质"。

由此,北苑店精品组员工人手一块擦桌布的"传统"产生了——以便随时擦拭货柜和商品上的灰尘。"精品屋有31组展柜,1620个单品,也就是说,每个班次要擦拭展柜31次,擦拭商品1620次。"精品组负责人对自己组内的责任十分明了。

"起初,员工对手拿擦布工作很不理解,认为拿着擦布不符合自己的形象,说白了,就是觉得这不是自己该干的活儿。"但店领导的一句话一下子让他们明白了:咱是精品屋,经营的是精品,顾客一进来满眼是尘土,符合企业的形象吗?从此,精品组员工手不离布,习惯并爱上了手里的这块布,每天擦拭几十遍是很平常的事。

如今,在精品组员工心里,手里的这块布就是自己的一份责任,为消费者负责、为企业负责。此外,精品组员工还制订了有针对性的服务措施;他们在柜台摆设了绿色植物,既是装饰也是释放新鲜氧气,既愉悦顾客和自己的心情,又突出精品屋的典雅;他们在销售中对畅销商品和滞销商品进行提名和分析,让畅销的更畅销,让滞销的改变状况。

责任促进管理,服务带来效益。去年,北辰超市北苑店精品屋销售稳步提升,全年完成销售占北苑超市销售的21%,盘点损益为零。这个业绩对于开业仅一年的北苑店来讲难能可贵。

把自己的名字排在最前面

■ 张雨

当我们遇到难题时,用传统的办法解决不了时,那就尝试着用动态思维吧,因为动起来,所以更精彩。

有三个著名演员应邀到一个剧院同台演出。他们向剧院经理提出同样的一个要求,即在海报上把自己的名字排在最前面,否则,他们将退出演出。

三个演员同台献艺的消息早就传出了,总不能改为个人专场演出,何况这几位演员都是走红明星,得罪哪一个对剧院的经营都不利。这真是一个令人头痛的问题。

不过,剧院的经理略经思索之后就满口答应了他们的要求。

到演出那天,海报不是一般纸面的形式,而是一个不断滚动的大灯笼,三个演员的名字写在灯笼上转圈呈现,谁都可以说自己的名字是排在最前面的。于是三位演员皆大欢喜地参加了演出。

福特的苛求

■ 郝金红

亨利·福特是福特汽车公司的创始人,被誉为"汽车大王"。可就是这样一位大老板,在细节上的苛求,却达到了令人难以置信的程度。

1913年7月,福特向德国一家公司订购了一批零件。在签订协议时,他向对方提出:所有零件都要装在木箱里,木箱的尺寸、木板的厚度、螺丝钉的大小等都必须按照他的要求去设计,而且木箱表面不能有一根铁钉。合同签订后,他的部下都觉得老板太苛刻了,不就是一个包装箱吗,干嘛要这么严格?

等汽车零件运到后,亨利·福特亲自带领工人卸货,他还特别叮嘱大家:开箱要谨慎,不得破坏木板。等到木箱全部拆卸完毕,福特拿出了办公室地板的设计图,大家这才恍然大悟。原来福特的办公室刚刚装修完,正好没铺地板,福特正是利用这批木板来铺设地板。

千万别小看这一点一滴的财富,许多大老板的财富都是靠这些看起来不起眼的财富积累起来的。

经营方法 Jingying fangfa

五厘米的发现

■ 徐曙光

海外有一家规模较大的公司,在内地某城市开了一家专卖店,但左邻右舍中卖同类商品的有好几家,结果这家商店一开张就门庭冷落。

商店老板听说内地消费者相信老牌商店,对一个新来的商店还不认可。于是,为了吸引顾客,商店老板搞起有奖销售,但情况依然没有好转,反而让顾客觉得这家商店是"挂羊头卖狗肉",打一枪换一个地方的主。眼看商店就要关门歇业,该老板只得在内部出重金购买好点子。

越来越多的行人就被倾斜的地砖给"斜"进了商店。

消息发出的当天,商店门口打扫卫生的保洁员前来献策。老板见到土里土气的保洁员,不相信她会有什么好办法。保洁员也知道老板不太相信自己的话,就说:"您可以按照我说的方法去做,成功了再给我奖励也不迟。"保洁员的办法很简单,就是在商店门口的人行过道上铺上漂亮的地砖,但挨着商店门口的这边比另一边要低5厘米。商店老板半信半疑,但过几天,也没有人出更好的主意,他只好"死马当成活马医",照着保洁员的办法去尝试一下。

没想到人行过道改造的当天,店里的顾客就比平常要多些。原来因为商店门口与人行过道有处很小的倾斜,过往行人不容易觉察,走着走着就来到了商店门口。不少顾客抱着"反正也到了门口,就进去看看"的想法进了店,结果货比货,价比价,顾客发现原来这家店也很不错。第二天、第三天……越来越多的行人就被倾斜的地砖给"斜"进了商店。商店的营业额就这样逐渐地往上蹿。

『笑容』也能产生效益

■ 金陵

位于美国俄亥俄州的钢铁和民用蒸馏公司的RMI子公司曾因工作效率低下,产量上不去。后来,公司派丹尼尔任总经理,产量很快提高了。丹尼尔的办法很简单,他在工厂的每个角落都贴上这样的标语:"如果你看到一个人没有笑容,请把你的笑容分些给他。""任何事情只有做起来兴致勃勃,才能取得成功。"标语下签了丹尼尔的名字,丹尼尔还把工厂的厂徽改成一张笑脸。平时,丹尼尔总是笑着同人打招呼,笑着向工人征询意见,全厂2000名工人的名字他都能叫得出来。在丹尼尔的笑脸管理下,3年后,工厂没有增加任何投资,生产效率却提高了80%。

华尔街日报在评论他的笑脸管理时称,这是"纯威士忌——柔情的口号、感情的交流和充满微笑的混合物。"美国人也把丹尼尔的这个方法叫做"俄亥俄州的笑容"。

现代科学证实,经常发自内心的微笑,对于提高人的生理机能,改善人的情绪有着显著的效果,人有好情绪,能够提高工作、学习、生活的热情,增进工作和办事效率。丹尼尔的笑容管理,实际上是注重了企业的文化建设,从而调动了员工的积极性,笑容创造了效益。

警惕别让下属牵着鼻子走

■ 章岩

南方某家装饰公司,有段时间签单的业绩比较低,经理开会让大家找原因,看看能不能改变这种不利的局面。结果,大部分设计师的理由是,平面设计人员所做的宣传画面太差,从而让客户丧失了签单的兴趣。这个理由不能不说过于牵强,毕竟平面设计的质量只是一个相当次要的原因,设计师的创意本身才是客户最感兴趣的方面。

要想不被下属牵住自己的鼻子,中层经理只需牢牢把握"权威"两个字。

然而,该经理在听取了设计师的这个群体意见后,竟然第一时间将平面设计人员叫过来,狠狠地训斥了一顿,并且嘱咐他们,在以后的工作要做出更好的宣传画册,以此激发客户的签单激情。

这个案例充分表明了下属基于自身利益的联合,会对部门管理者的观点产生多么强大的冲击!如果管理者缺乏明断,很容易就会随听随信,陷入下属挖好的泥坑,被他们牵着鼻子走,无意中成为下属谋取利益的工具。如此一来,管理者的权威就如同烟消云散了,没有下属会把这个上司当回事!

现在的员工是聪明的,他们会形成基层的集体力量来抗衡公司的某项决策,当然,有些决策可能是出于公司利益的考虑而损害员工的利益,受到员工的集体抗衡无可厚非。但有些决策是正确的公司行为,员工为了个人利益也会时刻以各种理由来要挟公司,形成共同抵制的态度,让管理者左右为难,不知该如何冲破困局,抢回主动权。

其实,要想不被下属牵住自己的鼻子,中层经理只需牢牢把握"权威"两个字,平时就注意自己管理权威的树立。在最根本的问题上,绝不容许下属挑战和侵犯自己的决定权,就会养成一个尊重上司的管理氛围。

一个精明的上司是永远不会被下属左右的,尤其大的原则问题上,头脑清醒,绝不让步。在平时的管理中,通过几个特例事件树立榜样,建立一种权威的形象,员工就会形成对你的敬畏和佩服的心理,即使联合起来试图左右你,也注定会以失败告终。

"高层管理者,做正确的事;中层管理者,正确地做事;执行层人员,把事做正确。"聪明的中层经理要明白,在树立权威的过程中,不要试图向你的下属证明他们错了,只需告诉他们,执行才是最正确的结果。通过长期的灌输,管理者的权威性就会在你的部门牢固地树立起来。

销售苹果的智慧

■ 谢汝平

一次,老师给营销专业的学生布置实践任务。让全班同学去卖苹果,但每人手中仅有一个,要求是不能把苹果集中在一起卖,也不准卖给熟人,谁在最短时间把苹果卖出去,谁就是优胜者。

同学们领了苹果以后,分头去寻找客户,尽管很努力地兜售,可是一直到傍晚,手中的苹果也没有卖出去。只有组长例外,他很快就把苹果卖出去了。课上,大家听着组长讲述经验。

组长说:"其实很简单,如果我们是顾客,肯定不会在只有一个苹果的小贩手中购买水果,所以我们要想单独卖出一个苹果很难,老师又不准集中起来卖。他说的不准集中,是指同学们之间不准集中,那么可以与其他人的苹果集中啊。我的方法是先是去市场买了一些跟手中的苹果大小、品相差不多的苹果,再把手中这一个放进去,结果就很快地卖完了。"组长的话获得了大家的掌声。

在实际销售工作中,一定要学会变通。当困难大的时候,要学会分解,将困难变小;当优势比较小的时候,则要学会集中,于是优势就会变大。