



GUANLISHIJIE

管理世界

经营方法

Jingying fangfa

让下属也优秀，才能体现价值

■ 倪西赞

柳明和吴鹏同时应聘一家公司的车间主任。人力资源部经理觉得两人水平不相上下，于是同时招两人进入公司。柳明分配到一车间当组长，吴鹏分配到二车间当组长。人力资源部经理说，在一年之内，谁做得好谁就做这两个车间的主任。

工作上，柳明不仅非常勤奋，而且也善于对自己充电，一年下来，柳明拿了很多有资质的“证件”，对此，他很有信心自己能够在不远的将来得到晋升。然而，一年过后，晋升为两个车间主任的却是吴鹏。柳明非常气愤，他找到人力资源部经理说：“为什么我这么出色，却让吴鹏做主任？”人力资源部经理平静地对柳明说：“在这一年，我知道你善于充电，也拿了很多有用的证件回来，这证明你个人水平、能力有提高，但不代表你下属能力、水平得到了提高，因为这一年你所管理的一车间没有进步和改善。相反，这一年，吴鹏虽然没有拿很多证件来证明自己，但是他花费了大量的精力和心血，为公司培养了 5 名非常优秀的骨干员工，这些优秀的员工在技能等方面的出色表现，已经让二车间在管理上非常到位。不仅如此，这些优秀的骨干员工还在某些方面超过了吴鹏，成了独当一面的好手。一个好的管理人员不仅自己会打仗，打好仗，而且他的下属也要会打仗，打好仗。”

一个做到中层的员工，不仅要个人优秀，还要使你的下属也优秀，这样遇到困难，大家才能够渡过难关。当你把下属培养成人才的时候，才能体现你的价值。

企业楷模

QIYE kaimo

在朗讯非常特别的一点是，朗讯中国所有员工的薪酬都与朗讯全球的业绩有关，这是朗讯在全球执行 GROWS(G 代表全球增长；R 代表注重结果；O 代表客户关心；S 指速度)行为文化的一种体现。

朗讯：制定与业绩密切挂钩的薪酬

■ 佚名

朗讯的薪酬结构由两部分构成，一块是保障性薪酬，跟员工的业绩关系不大，只跟其岗位有关。另一块薪酬跟业绩紧密挂钩。在朗讯非常特别的一点是，朗讯中国所有员工的薪酬都与朗讯全球的业绩有关，这是朗讯在全球执行 GROWS 行为文化的一种体现。

一项专门奖

朗讯专门有一项奖——LUCENT AWARD，也称全球业绩奖。朗讯的销售人员的待遇中有一部分专门属于销售业绩的奖金，业务部门根据个人的销售业绩，每一季度发放一次。在同行业中，朗讯薪酬中浮动部分比较大，朗讯这样做是为了将公司每个员工的薪酬与公司的业绩挂钩。

两项大考虑

朗讯公司在执行薪酬制度时，不仅仅看公司内部的情况，而是将薪酬放到一个系统中考虑。朗讯的薪酬政策有两个大考虑，一个方面是保持自己的薪酬在市场上有很大的竞争力。为此，朗讯每年委托一个专业的薪酬调查公



司进行市场调查，以此来了解人才市场的宏观情形。这是大公司在制定薪酬标准时的通常做法。另一个考虑是人力成本因素。综合这些考虑之后，人力资源部会根据市场情况给公司提出一个薪酬的原则性建议，指导所有的劳资工作。人力资源部将各种调查汇总后会告诉业务部门总体的市场情况，在这个情况下每个部门有一个预算，主管在预算允许的情况下对员工的待遇做出调整决定。人力资源部必须对公司在 6 个月内的业务发展需要的人力情况非常了解。

年度加薪日

朗讯在加薪时做到对员工尽可能地透明，让每个人知道他加薪的原因。加薪时员工的主管会找员工谈，根据你今年的业绩，你可以加多少薪酬。每年的 12 月 1 日是加薪日，公司加薪的总体方案出台后，人力总监会和各地做薪酬管理的经理进行交流，告诉员工当年薪酬的总体情况，市场调查的结果是什么？今年的变化是什么？加薪的时间进度是什么？公司每年加薪的最主要目的是：保证朗讯在人才市场增加一些竞争力。

管理之道

Guanli zhidao

二次大战后，受经济危机的影响，日本失业人数剧增，工厂效益也很不景气。一家濒临倒闭的食品公司，为了起死回生，决定裁员 1/3。有三种人名列其中：清洁工、司机和无任何技术的仓库管理人员。这三种人加起来有 30 多名。

经理找他们谈话，说明了裁员的意图。清洁工说：“我们很重要，如果没有我们打扫卫生，没有清洁优美、健康有序的工作环境，你们怎么能全身心投入工作呢？”司机说：“我们很重要，这么多产品，如果没有司机怎么迅速销往市场？”仓管员说：“我们很重要，战争刚刚过去，许多人挣扎在饥饿线上，如果没有我们，这些食品岂不要被街头流浪的乞丐偷光？”

经理觉得他们的话都有道理，权衡再三决定不裁员，重新制定了管理策略。最后，经理在厂门口悬挂了一块大匾，上面写着：“我很重要。”

从此，每天当员工们来上班，第一眼看到的便是“我很重要”这四个字。不管一线员工还是管理层，都认为领导很重视他们，因此工作也都非常努力。这句话调动了全体员工的积极性，一年后，公司迅速崛起，成为日本有名的食品公司之一。

不管你是做什么工作的，也不管你处在什么职位上，对于团队的目标而言，你都是重要的一份子。当团队取得成绩，每个人都应当为之骄傲；当团队遇到了问题，谁都不该抱怨和指责他人，而是应当意识到“我很重要”，从我做起为团队的提升付出努力。



武汉石油分公司一加油站站长给全站 30 多名员工每人拍一张先进照，并告知员工，倘若以后真的当上了先进，照片就直接挂上光荣榜。红底照片上的员工，身着工作服，肩披“为民服务创先争优”绶带，人人胸别“笑脸牌”，面带微笑。初见此景，还以为他们站里员工个个是先进呢。后来才知道，这是站长激励员工的一种方法，有人称为预支激励法。

照片上的人，在此之前大部分不是先进，但自从发生这件事后，站里的先进人物越来越多，加油站也多次被评为先进集体。

当不曾为先进的时候，我们觉得它高不可攀。让目前不是先进的员工照了先进照片，这对他们产生了积极的引导作用，比单纯的口头鼓舞和一般化的宣传，显得更生动特别。它让员工提前体会到：当先进多么光荣，每个人都有当先进的机会；只要用心工作，努力做出成绩来，下一个先进就会是自己。

小马戏团的生存哲学

■ 俞祥波

小城里来了个小马戏团，每场表演 1 个小时，成人 10 元，儿童 5 元。我替他们担心：这么低廉的票价，这么长的演出时间，怕是只能赚饭吃。你想想，狮子一头，老虎一头，成年马一匹，狗熊一对，猴子一只，每天都是要花钱在它们身上的；两辆大卡车，发电机，耗油不少，还要有司机；团员 10 来个人，都身强力壮，正是能吃的好时候。没有足够的收入，是撑不起这个马戏团的。

进场之后，我发现自己是杞人忧天——小马戏团只怕要赚大钱。票价上，儿童 5 元，微不足道。但每名儿童至少带来一个大人陪同，所以，场子里的近 300 个位置座无虚席。场地设在一个废弃的建筑工地上，场租费要不了几个钱。离马戏开演还有 10 来分钟，场子里牵出一匹马来：小孩骑马服务，每人 5 元。刚开始，上去的人不多，牵马的人诚意十足，绕场两周。孩子渐渐多了，排队等待的队伍。还是绕两周，但狡黠的牵马人把圈越绕越小。



开演了，是狮子钻火圈。全场关灯。团员捧出荧光棒开始售卖：大的 20 元，小的 5 元。那东西的成本，估计在 1 元以内。一个节目完毕，小观众几乎人手一个。

表演的过程，始终兜售各种饮料、花生瓜子，价格自然是外面的一倍。一个小时的表演，需要多少种动物？四种：老虎 2 个节目，狮子 2 个，狗熊 3 个，猴子 1 个。加上完全由人表演的两个杂技、一个魔术，共 10 个节目。动物演员们的一专多能让马戏团的“演员”成本缩减到最小。

一专多能的不仅是动物，还有团员。以一个青年女演员为例：她开始时售卖荧光棒和零食饮料，随后在魔术中客串一角，最后在压轴的空中飞人表演中唱主角。此外，门口卖票的兼做饭、收拾道具；演魔术的当主持人、解说员，还扶小孩骑马、卖东西……

还有一点，尽管演员们的水平不是很高，但大家的表演诚意很足，丝毫没有敷衍了事的感觉。观众的口口相传就是活广告，这让他们表演了 5 天，每天两场，场场上座率达 90% 以上。粗粗计算一下，一场拿到手的钱，不是太多，但也不少，几千元上下，日人均收入 600 元。折算他们的表演水准和动物们的水平，应该是普通白菜卖出了有机白菜价。

充分利用每一个人的才能和劳力，减少一切能减少的开支；发挥短短一个小时里能从观众手里掏钱的多种手段；演员认真勤恳、敬业的精神（收钱骑马属一小时演出之外），这就是一个小马戏团的生存哲学。



害到李嘉诚的利益时，他却设身处地为对方着想，“换了我发生这种事也有可能……生意不成情义还在嘛”，轻描淡写的一句话，尽显其宽厚的交际魅力，难怪那位美商会心悅诚服且知恩图报，不断向同行说他的好话了。李嘉诚失去的仅是眼前的微利，换来的却是长久的“财富”及千金难买的口碑。

不仅生意场上需要让人“三尺”，日常交往中何尝不需要这种胸襟呢？让人“三尺”，赢得人脉和财缘，李嘉诚的交际之道值得我们每一个人借鉴、学习。

面对他人的伤害，我们若能以德报怨、让人“三尺”，宽以待人，就能化解人与人之间的矛盾与隔阂，赢得他人的钦佩与尊重，为自己营造一个良好的人际圈，从而让他人的伤害变成自己的财富。

上个世纪五六十年代，日本经济迅猛发展，汽车、摩托车等产业的发展，给石油工业带来了巨大的商机，石油公司因而迅速崛起。但到了 70 年代，世界性的经济大萧条，使日本石油公司走入了困境，连续几个月亏损，眼看就要破产了。

大家都在思考怎样才能让公司走出困境。一天，一个叫鸠实的员工到下边一家加油站办事，遇到一辆来加油的车，这时从车上下来两个人，其中一人对另一个人说：“渴死了，连卖

饮料的都没有，还得等进城后才能喝上饮料！”这句话引起了鸠实的注意，他便利用几周的时间做了一项调查。通过调查，他了解到：日本那时有汽车 2000 多万辆，每天进出加油站的车辆达到 100 多万次，按平均每辆车上两个人计算，每天加油站旁边就有 200 多万人逗留，这是个很庞大的数目，这些人都会在等待加油时下车透透空气，如果饿了、渴了，他们就会顺便买点食物或饮料……他敏感地意识到这是一个潜在的市场，便向总经理提交了一份“在加油站旁边经营副业”的报告。总经理采纳了他的建议，于是，没过多久，在石油公司下属的所有加油站附近，相继建立起饮食店、小卖部等配套的经营机构，过了不长时间，效益就显现出来了，石油公司开始赢利。

其实，在鸠实提出建议的同时，别的一些员工也相继提出了经营方面的建议，但那些提议者的意见都是围绕着“为汽车加油赚钱”这个固定的模式，而鸠实的想法则别出心裁，是“从石油以外的行业赚钱”。



鸠实的成功给我们带来两点启示：一是要有另类的创意；二是能在别人不注意的地方发现商机。

李嘉诚让人“三尺”

■ 陈甲取

一天，李嘉诚接到来自美国商人的订货单，可就在他完成订货后，美商却突然变卦不要了。按照合同，违约方必须给出巨额赔偿。可是，当美商试探地问李嘉诚需要多少赔偿金时，李嘉诚却说：“生意场上的事，变幻莫测，换了我发生这种事也有可能。虽然你不要了，但我这批产品还未受到损失，所以就不必赔偿了。中国有句话：‘生意不成情义还在嘛！’”美商千恩万谢而去。

时间久了，这件事李嘉诚也慢慢淡忘了。两年后，美国来了另一个商人，专找李嘉诚要买他的塑料花，一下子让他赚了一大笔。事成之后，李嘉诚问道，“您为什么专门要我的产品？”对方回答：“我有一个生意上的朋友经常谈到你，说你这个人不错，待人仁厚，不斤斤计较，可以打交道，所以我就找上门来喽。”李嘉诚这才恍然大悟，会意地笑了。生意场上变幻莫测、瞬息万变，出现什么事情谁都无法预料，当合作方伤

让员工感觉到自己很重要

■ 拉里·哈默尔

付淑芳

预支激励