



企业楷模
 Qiye kaimo

仅对于招聘工作而言,美的公司的“离职猎手”招聘体系意味着对传统渠道的开拓与创新。如果说在企业招聘渠道中流行的内部推荐方式是被动等待,美的集团与离职人员加强联系,维护关系,通过这些离职人员去深度搜寻人才,就可谓主动出击。

美的:我是“离职猎手”

■ 小黎

M是广东一家制造公司主管IT的高级经理,他一直从事技术类工作。年近而立,他很想往管理方向发展,苦于一直没有合适的机会。没想到半年后,机会却主动找上门来——与他同部门的同事N将他推荐给美的集团人力资源部,经过一番面试,M成功在美的实现了自己的个人职业生涯转型。
 在M向N表示感谢时,N才亮出了自己的真实“身份”——除了众所周知的美的集团前IT部门主管之外,他也是美的集团的“离职猎手”。
 美的人力资源部在实践中发现,对招聘岗位的素质和能力要求最为熟悉和了解的人,大都有在该岗位工作过的经历,他们熟悉日常的工作流程、岗位能力要求、岗位的生态环境,通过他们挖掘出的相关岗位人选与美的的匹配度会非常高。
 从美的离职的人员,由于他们会继续在不同的企业工作,如果将他们作为企业招聘渠道的延伸触角,对美的而言,寻找人才的接触范围和深度会大大增加;同时他们也比较了解所推荐人选,因此推荐成功率往往比较高。正是基于这两点的考虑,美的集团才建立了这套“离职猎手”的招聘体系。
 “离职猎手”体系基于美的集团内部建立的“前员工关系数据库”,离职员工的个人基本情况都会被保留,同时他们联系方式以及职业变动情况也



都会被输入到数据库中,人力资源部门可以根据这些数据与“猎手们”保持沟通。不过在“离职猎手”的选择上,美的有着自己的要求——都是因为个人发展空间受限而选择离开,与公司依然能够保持着良好沟通的人。
 据了解,美的招聘渠道中离职推荐的成功率约占到了招聘总量的20%。针对离职员工推荐的人选,人力资源部会定期进行绩效跟踪。结果显示,他们推荐的人选无论是专业能力还是适应能力都比较出色,大都能快速融入企业。
 通过交流与沟通,这些离职员工不仅可以为原公司继续传递市场信息、提供合作机会,同时也可以结合现供职岗位的实际工作经验和感受,对原公司的内部管理和运作方式提出宝贵的改进意见。事实证明,有相当数量的离职员工最终都变成了原公司的拥护者、客户或商业伙伴,继续为公司创造着大量财富。

善待顾客的抱怨

■ 王祖远

美国有一家名叫“惠尔普”的公司,专门开辟一条“售后服务专线”电话,如果顾客对该公司的产品有任何疑问或不满,都可以给公司打电话。通过该专线打来的长途电话费,一律由公司支付,这项服务遍及全美。惠尔普公司认为,热忱的服务态度不会浪费任何费用,有的顾客通过电话指导,自己修理了小故障从而节省了公司的人力。由此,公司每年可节省70万美元。
 柯达公司专设“客户服务部”。如有顾客抱怨自己拍出来的照片色彩不理想,公司就会介绍顾客与有关技术人员进行沟通,了解毛病到底出在哪里。柯达公司规定,即使顾客有节外生枝的怨言,公司任何人不准在电话、信函、谈话中出现粗鲁的字眼。
 飞利浦公司在英国每年发出5000份调查问卷,调查对象是从25家服务中心挑选出曾经将产品送修的顾客。调查问卷还包括下列内容:对修理结果是否满意?维修人员的服务态度是否良好?贵府最近是否还有其他器材需要修理?如果顾客在问卷上填有不满的意见,那张附有顾客姓名及地址、电话的问卷立即会被提出来,送到该顾客住宅附近的服务中心,服务中心会尽快地与该顾客取得联系,并针对服务上的缺点加以改进。
 英国的廷普森公司在全国拥有254家鞋店和200家修鞋店。该公司为每家鞋店提供大量小册子,内容是告诉顾客对所买的鞋子或送修的鞋子有任何不满意时,该怎样处理,甚至还指导顾客如何把产品送到消费者基金会去检测,以及当顾客对公司所做的一切补救措施都不满意时怎样诉诸法律。
 被别人抱怨本来不是件好事,可上面提及的这些企业,为何对顾客的抱怨如此重视?原因有二:其一,他们认为这些抱怨是千金难买的信息,通过这些抱怨可以改善工作中的不足;其二,了解“抱怨”是为消除销售工作的障碍,争取回头客的一项重要举措。若建立起这样的指导思想,对顾客的抱怨就会是另一种态度、另一种看法了。



老牛修路 ■ 樊宇明

老牛想在自己的家与小河边之间修一条路,为了使这条路更加笔直,老牛决定自己先踩出路的轮廓来。
 于是,一个小雨后的清晨,老牛开始踩这条路了。老牛很谨慎,他认真地看着脚下,每走一步都要前、后、左、右仔仔细地观察一番,看看自己踩到底直不直。没走几步老牛就发现了问题,他的脚印虽然每一步看起来都很直,可总体却总是歪斜的。试了几次都是这样,老牛很纳闷。
 正在老牛百思不得其解的时候,小马走了过来。小马获知老牛的烦恼后,对老牛说:“我来帮你踩吧!”
 小马站在老牛家门前仰起头向小河边眺望了一会儿,然后紧紧盯着前方,快速向河边跑去。小雨刚过的草地上留下了小马清晰的脚印,这些脚印每一步之间看来并不十分整齐,但整体却是笔直的。

经营方法
 Jingying fangfa

一位朋友经营着一家非常有特色的美容美体馆,生意很不错,但多为散客或办理月卡的消费者,办理年卡的顾客非常少。这让店主很纳闷,想了很多办法,提高服务质量,甚至降低价格,但都不见起色。
 一次与我谈起此事,我也觉得很奇怪,于是对他们的产品、服务、营销手段等进行了解,但并没发现任何问题,观察店内外的装潢也没发现什么问题。最后目光落在了店内走廊尽头一些旧家具和大货物箱上,询问得知,为了节约空间,这里用来放置货物。问题就在这里,我让店主把这些东西都搬走,原来的位置放了几盆鲜花,又在进门处摆放了一块展板,上面有本店最新动态、新推出的服务、来年公司目标计划等信息。两个月后,再到这家店,店主兴奋地告诉我,办理年卡的数量增加了很多,业绩更有显著的提升。
 没打广告没降价,只是把几个箱子搬走、放几盆花、加一块展板就发生了神奇的变化。



是把几个箱子搬走、放几盆花、加一块展板就发生了这样神奇的变化,令朋友百思不得其解。其实原因也很简单,因为那些箱子摆在那里会使顾客产生这家店是不是要搬家或关门等不安的联想。产生了这样的想法后怎么可能放心地来办理几千元的年卡呢。尤其美容美体行业的主要顾客为女性,女性对这些细小的事物更加敏感,所以搬走了那些箱子和旧家具,便消除了顾客的潜在顾虑。为了增加安定感,换上几盆花及摆放一块展板,增加了顾客心中潜意识的安全感,自然就能放心地去作长期消费的打算了。



汉斯·菲尔是一家主营家居用品的网店店主。大学读了不到一年,他便办理了退学手续。
 走出校门,他才发现原来“金子”并不是那么好淘的。他先后做过推销员、摆过地摊,但都和他的梦想相差甚远。经过考察,他发现人们外出购物的时间越来越少,很多人开始钟情于网上购物。于是,汉斯便办起了一家主营家居用品的网店。就在他准备大展身手的时候,一个无情的事实呈现在他的眼前:由于网店知名度不高,好几天也等不到一个买主。情急之下,汉斯找到搞营销的好友洛克,希望他能帮忙解决这个难题。经过一番谋划,一个绝妙的创意诞生了。一周后,各种大大小小的媒体争相报道一个新闻:“一位名叫汤姆·伯丁汉的27岁男子,花15.5英镑在网上订购了一双熊掌模样的休闲拖鞋,结果收到货时却惊讶地发现,右脚的鞋子竟然比他预留的尺寸大了近100倍,足有家用汽车那么大!”伯丁汉兴致勃勃地钻进巨鞋照了张照片传到网上,为了提高可信度,他把订购此鞋的网店——也就是汉斯的网店地址附在了下面。一时间,这个事情被传得沸沸扬扬。
 一切皆在意料之中,汉斯小店的人气在一夜之间便飙升到令人咋舌的程度。人们在看到新闻后出于好奇,都会进到照片下面的网店去看看。这时候,汉斯已经在网店的主页上发布了一则声明:因工作失误,误将客户汤姆·伯丁汉订购的1450码的拖鞋看漏了小数点,以至于按照1450码的尺寸提交给工厂,当时误以为这只巨型鞋是用于橱窗展示之用,所以没有进行核实便提交生产,本店愿为此给您带来的不便道歉并进行赔偿。看到这则声明,人们都被汉斯的真诚所感动,大都顺便买些东西,以后逐渐成为常客。短短一个月,小店便为汉斯赚了20万美元。
 由此可见,创意就在我们身边,只要我们灵活“一点”,用心“一点”,便会带来意想不到的收获。

看着小马踩出的笔直的轮廓,老牛高兴极了,可他还是不明白为什么小马能踩得那么直,而自己却做不到。
 小马告诉他说:“我奔跑的时候一直看着前方的目标,即使脚下稍有凌乱,可方向是不会错的;而你踩的时候,只注意脚下直不直,却忽视了前方的目标,其结果自然不同。”
 企业与个人的发展也是同样的道理。一个企业或个人在其发展的过程中,只要紧紧盯着自己的目标不懈地努力,过程中虽然会有一些小的困难和挫折,但也不会影响总体目标的实现。如果只盯着眼前的利益,每走一步都战战兢兢、患得患失,是一定要走弯路的。



管好你的公司氛围

■ 董栗序

小李新到一家公司,从入门的第一天起就下定决心好好干,一定要混出个样子来,信誓旦旦。进门的第一天,九点过后,同事们才陆陆续续进来。中午吃饭一小时,一点二十分才有同事从外面吃饭归来,电话销售部门几乎听不到打电话的声音,无形中给小李很大影响。进公司第四天的下班后,好心的同事把公司的历史、来龙去脉、人际关系等细枝末节给描绘了一番,令这位本来准备好干的新员工“一下子掉到了井底”,干劲消失了大半,只好随大流混。
 由此可见,一个公司的氛围有多重要,不同公司不同的氛围环境,给人的感觉差异很大。
 作为管理者,首先,善于察觉公司里的氛围哪些是不好的,敏感度要高,察觉出来后想办法解决,清洁你的公司环境。其次,找出关键人物进行深度沟通,从制度层面来解决这个问题,比如把考勤列入绩效考核范围;给直接涉及业务的人员制定月、季度、年度目标,并对其进行阶段性考核,并利用一些工具(表格、手册)对其过程进行有效的控制,没有好的过程控制,也不会有好的结果,“那种我只要结果不管过程”的粗线条的管理方式是不可取的。最后,积极引导氛围,向好的方向引导,来逐步扭转局面,尤其是要感染那些影响大的“刺头员工”。

你组织里的氛围好吗? 都有哪些不好的习惯和行为? 你是否已经意识到问题的严重性? 想好改善氛围的良方了吗?

一次,公司新招来一批业务员,最好的业务员一天也只能推销两三件产品,经理开会批评了他们。会上,有几位业务员似乎想说什么,但经理却打断了他们说:“只能为成功找方法,不准为失败找借口,失败的事实已经摆在我们的面前了,还找什么借口呢?”
 几位业务员只能闭嘴了,尽管经理要求他们要“为成功找方法”,然而接下来,他们的工作依旧没有任何起色。经理为此十分苦恼,于是找总经理求助,总经理问道:“你有没有问他们是什么原因造成的?”经理回答:“这个没有,因为不想给他们为失败找借口的机会,我认为那是不负责任的表现。”
 总经理说:“可是你连他们想说什么都没听,你又怎么能知道他们反映的问题呢?万一他们说的是一个好建议呢?”
 于是经理顿悟了,便又召集了这些业务员,业务员告诉他,因为产品的操作程序比较复杂,而说明书又太过简单,所以许多操作问题连他们自己也不懂,那么在面对顾客的时候,他们就不能很好地介绍产品。因此,建议公司对他们这批新业务员进行一个更加系统的培训,让他们熟悉产品。

在职场中,我们时常会听到“只为成功找方法,不为失败找借口”这类团队戒律,多听一听那些所谓的“借口”,反而更能增强团队上下层之间的亲近感,更何况有些借口是客观存在的事实。珍视员工们的每一个“借口”,因为每一个借口都有可能是一面反观团队的镜子。

珍视员工们的每一个“借口”,因为每一个借口都有可能是一面反观团队的镜子。

珍视每一个「借口」

陈亦权

把箱子搬走 ■ 史光超

■ 于永海

巧借「一点」作宣传