



GUANLISHIJIE

管理世界

企业楷模

Qiyè kaimo

“开动大家的脑筋”活动不仅给通用公司带来了直接的经济效益,而且还赋予了员工一种参与感和主人翁意识,从而调动了他们的积极性。

美国通用电器:开动大家的脑筋

■ 佚名

美国通用电器公司拥有 298 万名员工,如何调动他们的积极性,使他们为公司带来更多的利润,是该公司总裁约翰经常思考的问题。他认为,作为一名企业高层经理人才,对人的管理应该以思想教育取胜,因此他于 1989 年创造了一个称之为“开动大家的脑筋”的活动。

最初开展这一活动时,100 名由各个部门推选出来的代表分成若干小组,各自提出本部门的意见和要求,并发表了自己的看法,公司高层经理在现场听取每个小组的汇报。根据规定要求,这些高层经理对小组提出的要求只能回答“YES”或“NO”,而不得用“研究研究”,“以后再说”之类的话推诿或搪塞。结果,许多平时难以解决的问题都在会上顺利解决或得到满意的答复。



“开动大家的脑筋”活动给企业带来了明显的效益。例如,在通用公司飞机发动机修理厂的一次会上,各小组共提出建议 108 条,这些意见除了对生产本身外,还谈到了设计厂标和在厂里建小卖部等问题。员工的建议被采纳后,当年就为企业节省了 20 万美元。

“开动大家的脑筋”活动不仅给通用公司带来了直接的经济效益,而且还赋予了员工一种参与感和主人翁意识,从而调动了他们的积极性。员工们说:“从前我们总觉得厂里把我们赶出去,而现在我们是在为改善自己的工作环境和条件出主意。”总裁约翰认为,这是一条摸清企业发展脉搏,培养未来经济人员最基本的好路子。

管理之道

Guanli zhidao

鼓励员工评价自己的工作

■ 泉林

如果你想让员工兴趣盎然地工作,就应该教导他们如何评价自己的工作。一般认为,直接涉及生产和销售业务工作是比较容易进行衡量的,而管理间接业务或服务性业务则不太容易做到。其实并非如此,评价自己工作的尺度并非只有一种,而是多种多样的。

在某公司里,由两位女性员工组成的一个售后服务小组,每月受理顾客打来的售后电话至少有上千个。为了更好地工作,她们决定对自己应酬顾客的完全满意率进行测试,并以图表进行统计。

为了更好地工作,她们决定对自己应酬顾客的完全满意率进行测试,并以图表进行统计。

统计结果表明,客户的完全满意率还不到一半,而且更为严重的是,她们必须经常请专门业务人员代她们接电话,才能说清问题。她们痛感自己业务知识的贫乏,于是主动请来技术人员给她们上业务课,并且针对日常工作中遇到的疑难问题进行研究探讨。一年之后,她们的工作绩效发生了惊人的变化,使客户满意率超过了 80%。小组成员的工作热情和积极性也越来越高。

成人们对工作不感兴趣的原因,常常不在工作本身,而是因为自己没有制定出评价自己工作的打分方法。打分方式没有一定的标准,可以是根据自己的工作要求和标准设立,也可以通过问卷的形式评价打分。最好是研究设计出适合自己的一套。这种研究本身就是一件充满乐趣的事。

一切为了三种人

■ 李晶

“我们在全国营销体系中推行‘一切为了三种人’的管理制度。”杭州老板电器副总裁赵继宏说,“这三种人就是老板电器的核心人才。因为后台很多人做得再多,都无法跟消费者见面,只有这三种人每天和消费者接触,他们是人才,人才要按照标准去做事,所以公司做的一切都是为了这三种人。”

第一种人是一线导购员,公司提出把“导购员”当做“公务员”。因为公务员除了收入稳定和退休保障外,还很有面子。赵继宏说,如何定位导购员,这个课题他考虑了很久,“除了按照各地公务员工资标准来定工资外,在内部将导购员改称为‘店长’,朋友中有面子,并且被赋予一定的价格权限,有的事情就能拍板了。”

第二种人是话务员,公司内部管他们叫“空姐”,并定制了四套别致的制服。其实顾客们看不见话务员穿什么,但赵继宏觉得,空姐们自己的感受更重要,要让她们感到被充分重视。

第三种人是上门服务的技术员,学历不一定高,但有扎实的专业技能,老板电器内部上上下下都叫他们“工程师”。

“人在工作上,他希望得到的满足其实不单单是钱,有比钱更重要的东西,是尊重,简单地说,就是活得要有面子。”赵继宏曾问过很多企业的高管:什么东西最能够激励你在工作中做得更好呢?他得到的答案中,排在第一位的就是成就感。

所以他得出结论,企业的管理首先要建立在对人性的理解上,留住人首先要留住心,尊重是一种真正的期权。有些企业出现问题靠制度来解决的做法,其实是个误区。制度永远是滞后和有漏洞的,是解决问题的一种手段,但无法完全防患于未然。“根子还是在思想上,在人们的内心。”他说。



杭州老板电器副总经理 赵继宏

让下属发挥才干的智慧

■ 陈亦权

有一家新开的酒店,要向社会公开招聘厨房员工。

第一天招聘厨师长,有两位不错的应聘者进入了老总的视线,至于究竟录用哪一位,老总拿不定主意。

第二天招聘普通灶头厨师,老总决定让两位厨师长应聘者各担任半天监考官。

考核普通灶头厨师主要环节是试菜,让应聘厨师展示各自的烹饪水平。

上午是第一位厨师长应聘者担任监考官,他是一个非常有责任心的人,在灶头厨师试菜时,他一刻不离地站在旁边,认真而严肃地监督着每一名灶头厨师。奇怪的是,这些灶头厨师没一个发挥出好的烹饪水平,他们烧的菜让老总大失所望。

下午,是第二位厨师长应聘者担任监考官。

他到老总那里要来上午试过菜的灶头厨师登记表,老总惊愕地问:“难道你要从上午来过的那些灶头厨师里面挑选?可他们烧的菜没有一个让我满意的!”

第二位厨师长应聘者笑笑说:“我能让他们发挥出最好的水平。”很快,上午来过的那些灶头厨师又回到酒店厨房试菜,然而,让老总不理解的是,在灶头厨师们试菜时,负责监考的厨师长应聘者居然坐在厨房门口的椅子上看报纸,可让老总万万没想到的是,这些厨师和上午相比简直判若两人。很显然,他们都发挥出了最高的水平,老总非常满意,当场从中聘任了 5 名灶头厨师。

同一批灶头厨师,为什么上午人人都“马失前蹄”,而下午却个个都得心应手?就冲着这个困惑,老总把第二位厨师长应聘者叫进办公室:“你坐在门口看报纸,为什么他们的水平都变好了?”



这位应聘者回答说:“如果紧盯着他们烧菜,往往会给他们造成心理压力,而我坐在门口假装看报纸,对他们不闻不问,就是为了给他们创造轻松的氛围,他们在轻松的环境下,手艺自然能得到最好的发挥!”

最后,第二位厨师长应聘者顺利地成为这家酒店的厨师长。

被偷后的商机

■ 秦湖

在市中心的一条商业街上,有两家相隔不远的百货商店。不论是经营规模,还是商品种类,两家店都相差无几。最近一段时间,两家店都遭了窃,而且越来越严重,给商店造成了不小的损失。对此,两家店的老板拿出了不同的方法和对策。

一家店的老板决定:在店内加装 10 个摄像头和一套先进的监控设备;同时,还增加了一些员工,专门负责在店内巡视,防止小偷下手。经过这番整改后,店里的失窃商品数量明显减少了。可是,随之而来的却是营业额的大幅下降。老板对此疑惑不解。后来,听了几位顾客的对话,老板才明白其中的原因。

原来,人们来店里购物时,看到又是摄像头监控,又是员工警惕的眼神,立刻产生了一种不被信任的感觉。许多人来了几次后就不愿再光顾了,店里的生意也因此大幅下滑。

经营方法

Jingying fangfa

广东的一家餐馆门庭若市,他们的生意怎么这么好呢?当你到了后厨发现,这里与其他餐馆并没有什么两样。只不过凡是跑堂的伙计,手里都拿着一一条雪白的毛巾擦桌子。

本来擦桌子,擦几下,布就脏了。所以,大部分餐馆用的擦桌布,就是旧布。而他们一条雪白的毛巾,吸引了很多人的视线,也改变了大家的认识,大家认为他们是整个广东最干净的餐馆,所以大家都来他们这里。

在一个广场上,有四五个擦皮鞋的,可是只有一个人的鞋摊前人比较多,为何有的人宁愿在他那里排队等,也不到没人的鞋摊擦皮鞋呢?我好奇地去打探,我也排着队去擦鞋。他除了擦鞋技能很娴熟,人也和蔼可亲,擦鞋的速度也快。但最吸引我的是他穿的那双油光发亮的皮鞋。

我擦完后,我便问他:“为何别人的生意很冷清,而你的就不一样呢?”他果然指了指他的皮鞋,在阳光下显得格外耀眼。他说:“要取得别人的信任,首先要把自己的鞋擦亮。”

沃克尔礼品公司驰名世界,他们有什么成功的秘诀呢?就是:打个活结,留下方便。他们有个硬性的规章:所有包装在系绳时,都要打活结,这样顾客在解时就非常方便,一拉即开。

客人一旦发现包装打了死结,只要投诉,负责这件礼品的相关员工就要下岗。原因是:给顾客增添了麻烦。

在细节上,让顾客感受到方便、快捷、简单、干净,所以大家都愿意去,这正是“与人方便,与己方便”,多想到顾客方便,多为顾客创造方便,就会吸引顾客。



说起东京房租最贵的地方来,无疑要数东京中城了。这里的月租金高得吓人,每平方米约合 8600 元人民币。然而,在租金如此昂贵的地盘,有人竟然开了一家豆腐店。这家

豆腐店名叫“松冈豆腐屋”,几年前,松冈由树就在自己的家乡继承了这家祖传多年的豆腐店。因为世代都经营豆腐,松冈由树把豆腐做得特别精致。他把豆腐分成三大类几十种:一类是木棉豆腐,相对比较硬;第二类是绢豆腐,属于嫩豆腐;第三类叫充填豆腐,是加一些配料的豆腐。对于这几十种豆腐,松冈由树分别有着一套独特的烹制方法。

松冈的豆腐制作虽然工艺独特,口感也一流,但始终有一个问题困扰着他:因为家乡的人口稀少,所以店里的生意始终不温不火,松冈由树想迁移店址。于是,松冈由树开始寻找合适的店址,可看中的地方不是太偏僻就是租金太贵,这让他犹豫不决。一天,松冈由树翻着报纸,看看能不能从中找到合适的店面。这一天的报纸有些特别,整个一个版面都让一个服装商家的广告占据了。这让松冈由树匪夷所思:商家何苦花这么多钱买下一个整版呢?买半版或者三分之一版不行吗?他把自己的疑惑告诉了妻子真木惠美子。真木惠美子笑着说:“因为这样才会吸引人的眼球。”“如此说来,贵有贵的道理喽?”松冈由树问。“应该是这样。我觉得,贵其实也是一个招牌。”真木惠美子说。

昂贵,也是一种广告,妻子的这句话让松冈由树顿时做出了一个决定:把自己的特色豆腐店开到租金最贵的东京中城去。说干就干,他在东京中城花重金租下店面之后,又花了一笔钱把小店按照五星级酒店的标准装修起来。至于豆腐的定价,松冈由树则接受了妻子的建议,统统来了个大翻身:一块普通豆腐卖 188 日元(约 15 元人民币),一个简单的豆腐套餐,则卖 1888 日元(约 150 元人民币)。至于其他的特色豆腐,松冈由树把价钱定得更高。

然松冈由树的豆腐卖得很贵,却吸引了不少顾客前来光顾,很多主妇甚至每天不惜花几十分钟来排队,为的就是等到店里的一些特色豆制品。

一晃两个月过去了,生意是一天比一天地好。松冈由树算了一笔账:虽然自己花了一大笔租金,但是营业额也高得吓人,除去成本,现在小店赚的钱要比过去高出好几倍。最关键的是,因为身处东京中城,他的特色豆腐很快出名了,每天预订的人特别多。为了满足顾客的需求,松冈由树准备在其他一些繁华街区开几家分店。



另一家店的老板则不同。在看过员工交上来的商品损耗单后,老板发现有些商品频繁地被偷,而有的却很少。他灵机一动:既然小偷如此喜欢偷这些商品,不正好说明这些商品比较受欢迎吗?于是,他加大了这些被偷商品的进货量,并把它们都放在店里非常显眼的位置。如此一来,不仅商品好卖了,小偷也再难有下手的机会。经过改进后,店里的人气和销售额很快有了大幅提升。

同样的经营环境,结果却大不相同。这个故事告诉我们:危机往往孕育着机会,打破常规思维,说不定就会有意想不到的收获。再者,信任是处世的基本要素,没有了信任就等于失去了一切。

先把自己的鞋擦亮

■ 苗向东

昂贵,也是一种广告

■ 孺子牛