管理之道
Guanli zhidao

发现公司中的『隐形人』

■ 邓瑞华

"隐形"员工的典型特征就是:他们在组织中的存在被管理者完全忽略或漠视,在管理者眼中,他们不是一个个鲜活的个体,而只是一个个各据其位的"齿轮"。换言之,他们没有名字,只有编号;没有个体存在的意义,只有作为一个"零件"的存在价值。在公司中,他们成为管理者视若无睹的"隐形人"。

一旦公司中出现了大量的"隐形人",他们中的大多数不会对公司公开表示不满,也不会选择旷工,那会导致他们在经济利益上受损;他们所选择的就是"勉强上班":每天都按时出现在工作岗位上,但是心思完全不在工作上。这就是说,他们以自己对公司的冷漠来回应公司对自己的冷漠。

管理者们也许很难察觉到这种冷漠,但公司却无法避免这种状态带来的伤害。对公司来说,这些人就是"沉默的杀手":事实上,比起那些喜欢出风头、经常因状况频出而令管理者疲于应付的"刺头"员工,这些看似安静、本分的人对整个公司也许更具杀伤力。

> 对公司来说,"隐形人"就是"沉默的杀手"。

对公司领导者而言,建立"赏识与激励"机制让"隐形人"现身:首先,要善于发现员工的出色表现。除了对员工的工作计划表示关注之外,还要对他们的爱好、家庭等工作之外的事物表示兴趣;在倾听员工建议时,应保持记录的习惯。应该对员工的工作和生活状态保持敏感,这有利于他们对员工建立更为立体的认识,从而更准确地发现和评估员工的工作表现。其次,在发现了员工的出色表现之后,最好的方式是在已经了解员工爱好的情况下,选择实物奖励,这可以加深人们对激励由来的印象,强化对自身价值的认知。

把下属的话听完

■ 马歇尔·德史密斯　马克·莱特尔

想像一下,假如你是一位CEO,我向你提出了一个你觉得很好的创意,但你却并没有拍拍我的后背,夸奖我一番。相反,因为你要为我的创意加分,你就会说:"很好,不过如果你能……的话,效果可能会更好一些。"

问题是,当你这样说的时候,你可能只是在我的创意的基础上改进了5%,但却把我的积极性降低了10%,因为这时你会让我觉得那根本不是我自己的创意。本来是我的创意,可如今它已经变成了你的创意。

千万别误会。我并不是说上司在跟下属谈话的时候应该三缄其口。

对于管理者来说,这就意味着你一定要仔细留意自己是如何鼓励别人的。当你发现自己在告诉对方"这是个很好的想法",然后紧跟着又想来一句"可是"或"不过"的时候,一定要克制住自己,在"想法"二字后面闭上嘴巴。或者,一个更好的做法就是,在开口说话之前,深呼吸一下,问问自己:"这句话是否值得去说?"我的一位客户,现在是一家大型制药公司的CEO,他曾经告诉我,当他开始养成在说话之前深呼吸的习惯之后,他发现自己至少有一半话应当被咽回肚里。即使觉得自己完全可以提出一些更好的补充意见,他也会闭上嘴巴,因为他知道,闭上嘴巴会让他得到更多。

把损失变成商机

■ 段慧群

最近,在无锡一个高档购物中心,开了一家小笼包连锁店。让人新奇的是,店里的餐具都是上好的景德镇瓷器,盛馄饨的碗、舀馄饨的调羹样样精致细腻。这么好的器皿让顾客吃着顺心,看着也"怦然心动",顺手牵羊之举时有发生。

花那么多钱置办瓷器多不划算呀,一位店员纳闷地对老板说:"我们的碗和调羹都是在厂里订做的,一只碗25元,一把调羹7.5元,几乎每天都会丢失好几把,损耗不小啊!"不料老板坦然一笑:"那天,有位顾客取走了一把调羹,打电话来问这么精美的调羹在哪里可以买到,他还想在自家餐桌上凑齐5把呢!我说,再送你4把。哈哈!"

店员就愈发纳闷了,老板葫芦里究竟卖的是什么药呢?在餐具上花那么多钱,馄饨和小笼包子却没有提价,真为店里的生意担心。

过了一段时间,很多离得远的顾客也被吸引来了。每逢用餐高峰期,就有一个员工在门口派号,没拿到号的顾客就在店门口等候,吃瓜子喝茶,一时顾客盈门,好不热闹。月底一结算,营业额猛增。

直到这时,大家才如梦方醒。经理笑着对员工说:"开店做生意,餐具也很重要,咱们的调羹上有店名,顾客把调羹带出去正好为我们做了个免费广告,我们店要想不火都难!"把损失变成商机,让顺手牵羊者做广告,引发远亲近邻和各方朋友的关注,扩大对自己的宣传,可谓既富有开拓精神,又充满了智慧!

企业楷模
Qiye kaimo

> 在艾尔"把员工当成公司灵魂"的理念中,我们有理由相信,SOM公司能成为建筑航母并不是一种偶然,只有把员工当成公司灵魂的公司才更有希望。

SOM 员工是公司的灵魂

■ 陈亦权

上世纪30年代,艾尔·斯基德莫尔在美国芝加哥创办了自己的建筑公司。

公司成立之初,顺利地接到了几个大工程,可是由于缺乏经验,几个工程做下来,不仅没让艾尔飞黄腾达,反而还让公司亏得一塌糊涂。到圣诞节前完工时,艾尔居然连员工们的薪水都发不出来。

艾尔觉得公司的业绩虽然不好,但是不能让员工们白白付出。几经思考之后,艾尔拿着公司的财产向银行贷款,可是银行在审核后却认为他的公司没能力偿还,因而拒绝了他。艾尔一下子陷入了困境,是把公司卖掉还是继续拖欠员工的薪水?艾尔觉得公司一旦卖掉就没有了,而员工们的薪水也不能继续拖欠,因为没有员工就不会有公司,第二天,艾尔把两幢别墅和一辆汽车拿到市场上拍卖,用所得的钱付清了员工的薪水,可艾尔却成了个无家可归的人,他只能带着妻子和孩子住到办公室里。员工们知道后都非常感动。圣诞节后公司很快开始重新运作,然而没有一个人愿意找他联系业务,因为他们觉得一个连薪水都付不起的老板,有什么实力做工程呢?

员工们都呆在公司里无所事事,突然,有位员工站起来对大家说:"老板这么讲诚信,我们不能让公司就这样垮了,既然我们都闲着,为何不出去联系业务呢?"

◎SOM作品

这句话一下子提醒了大家,于是,大家纷纷三五成群地出去联系业务,有的去找市政处,有的去找房产公司……每个人都告诉对方他们的老板是如何诚信和负责任,告诉对方他们以前公司在操作上虽然不太理想,但是以后他们一定会和老板一起努力弥补不足、提高效率。最终,他们的精神打动了许多人,一天下来,他们居然联系到了8个小型工程。

为了把握好这次机会,员工们和艾尔一起商量设计方案,又一起去实地勘察。最终,他们确定了一套又一套施工方案。就这样,几个月后,他们不仅以优异的质量完成了工程,而且还赚到了不少利润,公司的名声也逐渐大起来。

由此,艾尔成功地验证了把员工当成公司灵魂的正确性,此后更是把这一理念作为公司的文化继续发扬。经过几十年的努力,艾尔的公司终于发展成世界顶级建筑公司,并先后在50多个国家完成了3万多个设计和建筑项目!它就是被誉为全球建筑航母的美国SOM公司。

节省顾客时间暗含商机

■ 黄睿多

美国一家酒店的老板斯特瑞克曾被一个问题困扰许久。

早在酒店兴建之初,斯特瑞克就给每个房间都配备了个小型冰箱,并在每个冰箱里放进几种固定的饮料,以方便顾客饮用。这样一来,顾客大大缩短了等待时间,也减轻了服务员的工作量。可小冰箱也带来一个麻烦的问题:有些顾客完全没喝饮料,有些顾客只喝一部分,有些顾客则把冰箱里的饮料一扫而光,这让酒店无法在最快的时间内统计出顾客消费了多少饮料,拖延了结账时间,很多急着赶路的顾客都表示不满。

该怎么办呢?斯特瑞克没有撤掉冰箱,而是将闹钟和传感器相结合,设计出一款绝妙的饮料计时传感器。这种计时传感器的外表呈圆碟状,碟上只能容下一罐饮料。圆碟中间有一个按钮,按钮的线路连接在服务台的计费传感器上。斯特瑞克在每个小冰箱的门内侧安上6个这样的计时传感器,然后按顺序给它们编上号码,并把相对应的6种饮料放在上面。只要顾客拿起饮料,原本被压住的按钮就会被弹开,然后圆碟发出"滴答滴答"的声音。服务台的传感器感应到这样的声音后,电脑就会知道哪个房间的顾客喝了饮料。

饮料计时传感器大大提高了酒店服务员的结账速度,他们再也没有接到顾客的投诉,回头客日益增多。

无独有偶,香港一家发型屋的老板也是在时间上巧做文章,以此来吸引客源。

这家发型屋的老板马祖娜来自新加坡。在来香港之前,马祖娜早已对1500名15岁以上的香港人做了问卷调查,了解到他们最不满意的就是花太多时间等候理发,其次是觉得在发型屋洗发不干净。针对这个快节奏的城市,马祖娜将"十分钟快速剪发"作为发型屋的服务理念。这家发型屋的剪发费统一定为15港元,不设染发、烫发等费时间的服务。一般发型师会将顾客的头发划分为16个部分,这家店的发型师则分为8个部分,因为划分的部分越少就越能节省时间,但剪完之后的效果相差无几。顾客理完发后,马祖娜让服务员用"吸碎发机"吸走顾客身上的碎发,直接去掉洗发和吹发的步骤,节省了不少时间。

此外,马祖娜的发型屋还专门设置了4个等候座位,每个座位都设有"等候交通灯",方便顾客掌握时间:绿灯的座位表示下一个就轮到,黄灯表示需等候5分钟至10分钟,红灯表示需等候15分钟。

如此周到快捷的服务和鲜明的等候区域大受香港人欢迎,马祖娜的发型屋每天至少有100人光顾。没多久,她就在香港其他地方开了几家分店,生意异常火爆。

都说"一寸光阴一寸金",无论酒店也好,发型屋也罢,他们的老板正是以"顾客的时间很宝贵"作为出发点,在节省时间的问题上大做文章,才赚得不菲利润。

"打草惊蛇"

■ 海默

1982年,美国第三大汽车制造商克莱斯勒公司,在艾科卡的领导经营下,从濒临破产倒闭的低谷走出,一举扭转了连续四年亏损的局面,开始赢利。但艾科卡仍要考虑如何让克莱斯勒重振雄风的问题。

艾科卡根据克莱斯勒当时公司的情况,决定出奇制胜,把赌注压在敞篷汽车上。美国汽车制造业停止生产敞篷汽车已经10年了,原因是时髦的空调和立体声对于敞篷汽车来说毫无意义。虽然预计敞篷小汽车的重新出现,回激起老一辈对它的怀念,也会引起年轻一代驾车人的好奇,但是克莱斯勒公司大病初愈,在也经不起折腾。为了保险起见艾科卡采取了"打草惊蛇"的策略。

艾科卡让工人手工制造了一辆色彩亮丽,造型奇特的敞篷小汽车。当时正值夏天,艾科卡亲自驾驶着这辆敞篷小汽车在繁华的主干道上行使。在形形色色的有顶轿车洪流中,敞篷小汽车仿佛是来自外星的怪物,立即引起了一长串汽车尾随其后。几辆高级轿车利用速度的优势,终于把艾科卡的敞篷汽车逼停在路旁,这正是艾科卡所希望的。追随者下车来围住了坐在敞篷小汽车里的艾科卡,提出了一连串的问题:"这是什么牌子的汽车?""哪家公司制造的?""售价多少?"艾科卡面带微笑地一一回答,心里满意极了,看来自己的预计是对的。

不久克莱斯勒公司正式宣布将生产男爵型敞篷汽车,美国都有大量的爱好者预付定金!结果,第一年敞篷汽车就销售了2.3万辆,是原来预计的7倍还多。

艾科卡亲自驾车前去"打草惊蛇"了解市场对敞篷汽车的接受程度,确定无疑后,才正式推出产品,结果成绩显著。"打草惊蛇"的计谋,使克莱斯勒公司重新起飞。

"自动降价"商店

■ 陈永芳

著名的法林百货公司位于美国波士顿华盛顿大街上,它的地下商场是一家独特的、专卖日用品的"自动降价"商店。这里每天顾客如云,客流量总在3万人左右,年营业额约30亿美元。若以店面计算,他们每平方米每年的营业额是11800美元左右,自称是全世界最高的。

取得这样的效益,主要原因是该店的商品都随着时间的推移而自动降价,直至一个月后降至零而赠与慈善机构。例如有一双女鞋的标签表明了自动降价的规律:"12月14日:5元;12月27日:元(降25%);1月3日:元(降50%);1月9日:元(降75%);1月15日:送慈善机构。"

由于该店的薄利多销政策迎合了消费者的求惠心理,因此吸引了大批顾客,几乎所有到过这个城市的游客都光顾过这家商店。巨大的营业额,使该店能有相当大的盈利。特别是不少顾客看到这种热销场面,很怕失去机会,所以该店的商品80%以上仍在降价前就已经争购一空。