

管理之道

uanli zhidao

行之有效的「红包」

■ 刘景义 汪建民

蒋兰是一家IT公司的女老板。从一个人又当策划又当销售做起,到现在手下已经有30多名下属了。在社会中摸爬滚打惯了的蒋兰做事与众不同,“笼络”下属的手法也特别具有“技术含量”。

办公桌的抽屉里,蒋兰随时都放着一些红包。红包里的东西,可不是红红的钞票,而是五花八门的各种票据:自助餐券、充值卡、电影票、游乐场通票等。在蒋兰眼中,这些薄薄的小卡片可都是一块块敲门砖——用来敲开下属心扉的敲门砖。

每隔几天,蒋兰就会借机找一个“幸运下属”到自己的办公室进行恳谈。一开始她会让对方谈谈工作近况,然后要求对方最好能对工作提些个人改进建议。当然,话题与形式都很轻松,下属并不会觉得有压力。蒋兰通常选择接近下班的时间,谈话过程也不会超过15分钟。谈话结束后,她就会从抽屉里取出一个小红包很诚恳地说:“工作不错,继续努力,给你一个小小的奖励,希望你能喜欢。”

接过红包的下属往往心中满怀期待,等打开红包却意外收获一份惊喜:有些是两个人的自助餐券,有些是两张电影票,还有一些是全家的游乐场通票。蒋兰不仅照顾下属的情绪,连他们的家人也一同照顾到了。

聪明的蒋兰,可不会只奖励优秀的下属,她也会用此招来鼓励落后分子。事实上,蒋兰每个月用来做红包的费用仅仅几百元钱,却可以让下属时常收获意外惊喜。

带人贵在带心

■ 张嘉琪

同一家公司有两位主管,手下都有一些小主管想要晋升,A君总是会花一点时间,耐心地与预定要升职的对象谈话,告诉部属公司想栽培他,希望他也能努力争取,并告知会多派一些任务给他,以便有表现机会,部属当然很乐意接下这些任务,后来也顺利获得晋升。

而B君则认为,想晋升就要做“压力测试”,所以什么都不讲,只是一味丢工作给部属,到后来找部属来,告知他可能有机会晋升时,部属已经找好新工作了!还有一次,这位主管因不满一名员工的工作进度,劈头就说:“我根本不知道你在做什么!”一句直白的话,完全否定这位员工的价值,让部属很受伤,当然无法赢得下属的心。

带人贵在带心。能否凝聚部属向心力,是考量主管领导力的重要指标。尽管主管不需要每天对部属嘘寒问暖,但小地方必须留心。例如:部属写E-mail汇报说事情做好了,主管可以简短回信说:“谢谢,辛苦了!”部属聚餐不一定每场都要到,但他们的红白帖等重要时刻,则应表现心意……这是一种尊重,让对方知道你没有把他当成空气般存在。

借来的成功

■ 黄小平

一次,听一位企业家讲课。企业家讲到这样一道题:用1元钱能买两个桃子,用两个桃核能换1个桃子。假如你有1元钱,能吃到几个桃子?

当然是3个,这连一年级的小学生都算得出来。企业家却说,他能吃到4个桃子。

4个?怎么可能吃到4个桃子呢?企业家说:“当吃完3个桃子后剩下1个桃核。这时可以先向卖主借1个桃子,吃完后就有两个桃核了。把两个桃核还给卖桃子的人,不就相当于还了1个桃子吗?”

“手上剩下的1个桃核,是一个不成熟的条件,因为它仅能换到半个桃子不能换来1个完整的桃子。这个条件看似没用,如果你们手上有的只是这样的条件,该怎么办呢?”企业家问。

台下一片沉默。

“如果你们手上拥有的只是这样不成熟的、看似没用的条件,可千万别把它们放弃了。”企业家说,“如何使这些不成熟的、看似没用的条件,变得成熟起来、有用起来呢?我们可以先采取‘借’的方式,借助自己的智慧,借助别人的力量,借助一切有利于不成熟条件成熟起来的因素,让一个不可食用的桃核变成一个美味可口的桃子。”

企业家讲到这里,台下响起热烈的掌声,因为大家都心有同感:人生的很多时候,都是在“借助”中一步步走向成功的。

企业楷模

iyekaimo

IBM(中国)是一个能够培养“将军”和“元帅”的地方,这个企业的“人才新干线”就是为了全方位打造企业领导力的后备军而设的。

IBM的“长板凳计划”

IBM后备力量的发展是从两个基本层面着手的:一个是从IBM4000多人的同仁队伍中选出15%-20%的有突出表现和发展潜力的专业人才;一个是领导梯队,通过“长板凳接班人计划”确认每一个关键性职位的未来3-5年的接班人。并有针对性地制订培养计划。

这个“长板凳计划”是指,IBM每个主管级以上的同仁在上任伊始,都有一个确定接班人的硬性目标需要完成。主管级以上的同仁需要确定,自己的位置在一两年内由谁接任,三四年内谁来接,甚至你突然离开了,谁可以接替你。主管级以上的同仁确定接班人的目的是发掘出一批有才能的人。

每年2月,IBM(中国)会要求每一个重要职位都提供出他的接班人,第一期是谁,第二期是谁。然后人力资源部的负责人会和IBM(中国)的CEO一起,结合IBM其他区域甚至总部的接班人计划,来决定接班人在新的一年内的培养计划,作为未来升迁的考虑和依据。每年IBM大中华

经营方法

Jingyingfangfa

给失意者找个借口



菲尔沃特是美国纽约曼哈顿金融街一家快餐店的老板,经营快餐6年来,由于利润越来越少,快餐店已经到了快要歇业的地步。

因为实在不想再干快餐业了,他想到了转型。但做什么好呢?他忽然想起以前观察到的一个现象,每当道琼斯工业指数下跌时,附近的证券交易所就会跑出许多失意的炒股人,其中有不少人会直接奔向附近的酒吧借酒浇愁。但是,有不少人因为囊中羞涩或者心情郁闷,不愿付钱,常常和老板闹得不愉快。想到这里,菲尔沃特灵光一闪,要是自己开个可以赊账的酒吧,不是可以吸引更多的顾客吗?

说干就干,菲尔沃特毅然把他的快餐店改成了一个酒吧,取名为“地中海赊账酒吧”。“地中海赊账酒吧”有一个别出心裁的规定:只要当天“道指”每下跌一点,该酒吧就允许顾客赊欠50美分的酒账,这是下限金额;如果该股指下跌了100点,那么顾客就可以赊欠50美元,这是上限。但同时还有一个要求,所有赊欠的金额必须在3个月内还清。

“地中海赊账酒吧”的广告一亮相,立刻引起这条街上投资者的注意。开始是那些遭受经济损失、无钱买酒的客户来喝酒,后来,附近那些生活不得意的人也偶尔来凑凑热闹,到最后,很多人只是慕名而来,想要看看这个给失意者带来安慰的酒吧。“地中海赊账酒吧”也因此越来越有人气。

对于那些到店来消费的顾客,如果确有需要,菲尔沃特会根据该时间段里下跌的“道指”来决定他们可以赊欠酒品的消费额。顾客消费完后,只需将身份信息、电话、所赊欠的酒品数量和金额输入电脑即可。一般在结账日期之前,顾客都会自觉付清账目。由于服务理念先进,现在,“地中海赊账酒吧”的生意非常红火。

妙用数字做营销

上世纪30年代,上海新开了一家祥生出租汽车行。不久,老板周祥生就发现,电话叫车的人比较多,而且都是有钱人。于是他想,为什么不在电话上做文章呢?刚好那天他想到中国有4万万同胞,这4万万去掉一个万字,不就是4万吗?40000读起来朗朗上口,便于记忆,用它作公司的电话号码,一定好记。

于是,周祥生奔走于上海电话公司,花了不少交际费,终于弄到了这个电话号码。随后,周祥生又想方设法让更多的顾客知道这个电话号码。

当时的电话机都是挂在墙上的,如果要叫别人来接电话,听筒常常因为无处搁放而挂断。周祥生瞅准了这一点,请人设计了一种小巧的金属搁架,架子上印着祥生公司的标志和40000的电话号码。接着,他派人到戏院、酒楼、舞厅等场所免费安装。很快,公司的业务量大增。后来,周祥生又将金属搁架推广到了一般用户家里,包揽了大批生意。在他的努力下,公司成为当时上海最大的汽车出租公司。

■ 姜岚昕

区人力资源部和IBM大中华区CEO要讨论的接班人人数在40多位。

IBM人力资源部为这些明日之星提供的良师益友就是公司里的资深同仁,可是在国内,也可以是在国外,有些类似国内工厂里的老师傅传、帮、带新人,把老人数十年的功力传承下来。

“长板凳”计划执行的基础是找出具有接班人潜质的优秀同仁,这个流程在IBM有一个名字叫发掘新星DNA。如果明日之星的“DNA”需要用另一种工作去擦亮,这时候IBM就会给他提供“换跑道”的机会使接班人的视野更高、更宽一些,即通过转岗增加其他经验。

IBM对人才梯队的培养可谓不遗余力。在IBM(中国)公司,人均每年的培训费用在3000美元左右。当然,这还不包括公司内部良师益友的付出。

正因为有足够大的接班人备选池,IBM才能确保公司后备管理层不

恭喜老板

■ 邵火焰

老邵下岗后,经熟人介绍在一家火锅店打工,工资待遇很不错。老邵很珍惜这份工作,总是尽最大努力去做好。五一节那天,老邵读大学二年级的儿子放了假回家,就到店里去看他。刚好那天老板要换掉门楣上方的旧招牌,老板把这个任务交给了老邵,老邵去广告公司扛回新招牌后,就搭上梯子动手换招牌了,他先拿下旧招牌,再把新招牌挂上去。儿子在一旁帮忙。老板也在一旁看着。

可是,没想到意外发生了,可能是由于固定的钉子松动了,招牌刚一挂上去,老邵还没有从梯子上下来,那新招牌就“啪”地一声掉在了门前的水泥地上,一下摔成了两半。老邵当时吓出了一身冷汗,因为他知道老板是个迷信思想很重的人,他一定会大发其火。果然,老板大声吼叫起来:“你是不是故意想诅咒我破产啊?”

老邵张口结舌不知怎么回答。老板又说了:“你摔破了我的招牌,这是一个很不好的兆头,你马上给我走人。”

“我……我……”老邵想解释,但又不知怎么说。

这时,老邵的儿子说话了:“老板,请息怒。一块招牌变成了两块,这其实是一个好兆头。在此我要恭喜您,这预示着您的生意兴隆,马上就要开分店了。”

老板一听,刚才冷冰冰的脸上这才有了笑容。

老邵马上接过儿子的话说:“恭喜老板,您马上就要开分店了!”

老板没再追究老邵的失误,只是打电话叫广告公司重新制作了一块。

“捧”出“机遇”

台湾一饮料,品质不错,销路不好。后来,向社会征集销售策略。一对情侣发来电子邮件,说:“饮料包装盒大有文章,不妨印上纯美而传奇的爱情微小说,将饮料更名‘爱她就捧她’。不断征集爱情微小说,每月一换。”饮料公司看到这个建议,仿佛感觉一缕春风来,苦心寻找的“机遇”来了。好一个“捧”字,用爱情捧,用文化捧,用情趣捧!

一时间,吸引了众多青年男女参与,他们边喝饮料边欣赏爱情微小说。很多参赛者,成了义务推销员,饮料销量猛增。

有人说,“机遇”是可遇不可求的。但智者创造“机遇”,愚者等待好运。善于制造场景,有时想要的机会,可能便遇到了。就像饮料公司遇到那对情侣,那是他们赢得财富的“金童玉女”呀!那对“金童玉女”,身在恋爱中,情愫美好,感觉真实。这源自消费第一线的声音,决策层怎能不抓住?