



管理之道
 Guanli zhidao

下周就要举办活动了，原本预订的场地突然出状况。主管急忙找来负责联络的小健，问他到底怎么回事。小健解释了半天，一会儿解释这个部分，一会儿又跳到另外那边，绕来绕去就是讲不到重点，主管听了也是一头雾水，根本无法据以做出解决问题的对策。对于这种讲话缺少逻辑、没有重点的员工，应该如何管理？

对于讲话抓不到重点的员工，主管很可能在情急之下会脱口而出“我没时间和你慢慢聊”或是“讲这些干吗，我只要听重点”这类的责备性话语。这虽然可以让员工知道自己错了，但对于纠正他问题的帮助却不大，可能只会让他以后更紧张、更讲不好。

比较好的作法是，直接训练员工讲话抓重点，“限制”就是很好的方式。例如，员工讲了半天还讲不到重点，主管可以问他“如果我要你用 30 个字以内的一句话，讲出到底发生了什么事，你会怎么讲？”诸如此类的“限制”并不是要故意刁难员工，而是要让员工习惯于先在心中想过，挑出重点后，再讲出来。

另一种限制的方式是要求员工，“在这次事件的来龙去脉里，如果你只能告诉我三件我不能不知道的事，你要选哪三件最重要的事？”一旦主管做这样的要求，员工就势必得自己先在心中比较一下孰轻孰重，再说出口，所以这是很好的练习。

同样的，如果是在开会的场合，也可以要求每个人只能有 30 秒或 60 秒的时间报告，不得超时。有了这样的时间限制，大家肯定就要绞尽脑汁不断浓缩要报告的内容，这样才能保证时间。久而久之，员工就会习惯于挑选精简的字眼来讲话了。

不过，除了要求员工练习外，主管自己也要想想，是不是问话的方式原本就不够干脆，让员工听来模糊，只好回答也模糊；或是主管急于要答案，让员工的压力很大，所以才会急着要“先讲一些东西出来给主管听听”，结果反倒变成东扯西扯、毫无重点了。相反地，如果主管能问得具体一点，比如：“客户下午没过来，他的秘书有没有说什么”，然后再引导员工讲出属于那个部分的答案。这样，员工就会比较容易掌握主管想知道什么，而不会什么东西都拿出来讲，让人愈听愈糊涂了。

让员工监督经理

曾彪



弗雷德·史密斯是联邦快递的一任 CEO，在对待员工方面，他有一个独特的做法，就是让员工监督经理。史密斯对待员工的措施之一是，每一位管理者上任之后，每年都要接受老板和工人们的评估。如果一位管理人员连续几年所受的评估都低于一个预定的数值，那么等待他的只能是解雇。

联邦快递员工每年都会收到包含 29 个问题的调查问卷。前 10 题是与个人有关的，如“主管尊重我吗？”接下来的问题包括调查直属上司的管理态度，以及关于公司的一般情况。最后一题则问公司去年的表现。

将调查结果按不同团队做成一览表，并列出各主管成绩。前 10 题的综合得分则形成领导指标，该指标关系到 300 位高级主管的红利，而红利通常为资深主管底薪的 40%。但若领导指标没有达到预定目标，则拿不到红利。

所以，这项规定对主管而言，意味着他们要与部下融洽且善待他们；对员工而言，意味着他们可能影响公司。

3 年前，一个部门经理汉森注意到，比她低两级的员工被问到：“我的上司供应我们所需的支援吗？”一题中，她只得了 14 分。汉森立刻召开会议，深入探讨。她回忆说：“他们直谏我过去两年的不当行为。老实说，我怕得要死，因为他们现在要找我的分数。我足足听训 7 个小时。”

汉森发誓改变情况，部属也允诺帮忙。她开始常在部门内走动，听取员工心声。在她之下的各级中层干部也和自己的团队开会，并且草拟早上五点到晚上十点之间的弹性工作时间实施办法。另外还有一项比较特别的办法，就是让因小孩生病而临时不能上班的员工，能在日后弥补意外的旷工时间。这些办法实施后，不仅提高士气，也提高了生产力。

企业楷模
 Iye kaimo

公司创始人米采·马克士说：“只要把人放在第一位，就不会失败，做赚钱的事也是这样。”

马克士·斯宾塞：对人的照顾和关心

无铭

在英国最有效率的零售公司——马克士·斯宾塞公司，它系统探讨的是那些影响到职工行为的“促进因素”。这些因素包括：尊重工作人员、注意工作人员的实际困难，承认和鼓励工作人员的努力和贡献，经常培训工作人员以发挥他们的才能。

该公司坚持的一条原则是，对人的照顾和关心。因此，在近 100 年中，马克士·斯宾塞这个大公司，没有发生过行业性的大争端，在营业额、盈利、生产、管理和改革方面，毫受干扰，业务蒸蒸日上，真是件了不起的事情，受到了人们的钦佩和羡慕。

马克士·斯宾塞公司没有工会是它的最大特色之一。这一点区别于英国大多数企业，公司并不是反对工会，而是强调人际关系的管理。从而形成了非常好的工作条件和人际关系。一个管理人事的经理回忆说：“有一次，一个当地工会的高级职员要我为他安排一次与商店员工的谈话。我安排了，并详细地出布告诉大家，结果我对他非常抱歉，因为没有人来。后来，我请他在公司的饭店里吃午饭，坐在营业员当中，店里令人愉快的情景感动了他，此后我就没再听到他说要来了。”

该公司认为“福利”首先是指关心个人的需要和健康。公司的一个董事说：“我们照顾关心员工，并不仅仅给予福利。”这就是说，照顾员工是目的，福利是手段，出发点是人的关系。为了优先关心员工的福利，公司采取了一个又一个的措施，有些不仅超过了员工福利的法定要求，而且大大超过了与之竞争的其他公司准备给而还未给的福利。该公司于 1934 年就成立了福利委员会，福利委员会每周开一次会，从未间断过。平均每周讨论 8 件事，大多涉及到员工和他们的家属，如贷款、补助金、长休假、减少工作时间等等，有时还提供法律性或医务性的咨询和帮助。

经营方法
 Jingying fangfa

男鞋店里卖高跟鞋

鄢世洪

上世纪 40 年代的一天，在意大利女性鞋帽一条街上，雷桑德·巴尔塞拉来这里推销他生产的高跟鞋。巴尔塞拉走进一家女性鞋帽店，刚说了个开头，店主就不耐烦地说：“我们这里卖的可都是名牌，你的鞋没有名气，不卖！”接着，他又相继去了几家店，别人都以类似的理由拒绝了他。这时，他看到在街尽头，有一家男士鞋帽店，突然有了主意。

他来到一家男士鞋帽店，对店主说出了自己的意图，店主说：“我这里是男士鞋帽店，怎能卖女士高跟鞋呢？”巴尔塞拉看店主没有拒绝他的意思，就说：“你卖你的男鞋，我的高跟鞋对你不会有任何威胁。把鞋放在你这里，是想让给自己买鞋的男士也顺便给妻子买一双。再者，大家知道你的店可以同时买到男鞋和女鞋，夫妻俩就可以一同来了。当然，最主要的是，每卖掉一双高跟鞋，我会给你相应的报酬。”店主被巴尔塞拉说动了心。

巴尔塞拉的高跟鞋入驻男士鞋帽店后，不但有了销路，还带动了男士鞋的销量。

而今，巴尔塞拉的女士高跟鞋已经成了全意大利最著名的女鞋品牌——LMPO。

减少多余环节

吴仕達

在一次培训课上，老板拿出一叠百元大钞，对着办公室里几位得力的助手说：“你们谁有办法能从我手里直接拿走这些钞票？”区域经理、部门经理面面相觑。有人开始和老板表述功劳，老板不睬；有人和老板阐明困境，老板不理……正当经理们苦思冥想之际，一位助理走到老板面前，拿了钞票转身就走。老板这才会心一笑。

在很多情况下，用最直接、最简单的方式解决问题，往往最奏效。海尔为了把产品打进美国沃尔玛超市，直接在沃尔玛总部对面竖起一块巨大的广告牌。沃尔玛的总裁有一天伸懒腰的时候终于看见了这块广告牌。如果通过层层申报，猴年马月后报告才会放在总裁的桌子上。直截了当，直奔最后目标，绕过层层障碍，不仅节省了成本，提高了效率，有时还是惟一的方法。

戴尔公司总裁迈克尔·戴尔也是这样想的，于是他发明了直销：客户打来订购电话，计算机就用邮包裹去，而当时的计算机公司没有一家是这样做的。直销跨过层层经销商，降低了流通费用，降低了价格，戴尔成功了。

贪婪的狗

樊宇明

王大叔给笔者讲了一个故事：

王大叔养了一条狗，每天他给狗喂食的时候，他养的那群鸡就围在跟前，趁狗不注意的时候就抢着吃几口。看到鸡和自己抢食，狗很不高兴，它冲着鸡们大声吼叫着，一副要把鸡们吞下去的模样，于是鸡们便叫着落荒而逃。可等狗再次低头享受美食的时候，鸡们又悄悄地围了过来。狗再次吼叫着把鸡们赶走……

这样的鸡狗抢食的场景每天都上演着。一天，王大叔为了平息鸡狗之间的争抢，打造一个鸡狗和谐共处的环境，他准备了两个食盆，把它们拉开距离放在了院子里。按王大叔的想法，两个食盆，狗吃一盆，鸡们吃一盆，谁也不抢谁的，自然就安宁了。



王大叔万万没想到，狗在吃食的时候，意外地发现鸡们没有来抢食。它抬头一看，鸡们正在另一个食盆跟前津津有味地吃着。它很生气，跑过去把鸡赶走，自己在那里吃了起来。被赶走的鸡们马上跑到

刚才狗的食盆跟前吃了起来。狗发现后，又跑过去把鸡赶走，自己吃了起来……鸡和狗就这样在两个食盆间跑来跑去。后来，鸡干脆分成两拨，一个食盆前守一拨，狗跑到另一个食盆前的时候，这个食盆前的鸡开吃，狗跑到这个食盆前的时候，另一个食盆前的鸡开吃……就这样，狗不停地在两个食盆间跑来跑去，最后终于累倒了，而鸡们却吃了个不亦乐乎。

贪婪的狗不想丢掉任何一盆吃食，最终不仅一盆都没有得到，自己也被累垮了！许多企业在其经营过程中往往也会犯同样的错误，什么钱都想赚，什么机会都不想丢掉，最终连自己本身的优势都丧失了。所以，学会取舍是企业经营管理中最重要的！

德国 MBB 公司：灵活上下班制度

佚名

在德国的主要的航空和宇航企业 MBB 公司，可以看到这样一种情景：上下班的时候，职工们把自己的身份卡放入电子计算器，马上就显示到当时为止该职工在本星期已经工作了多少小时。原来该公司实行了灵活上下班制度。公司对职工的劳动只考核其成果，不规定具体时间，只要在所要求的期间内按质量完成任务就照付薪金，并按工作质量发放奖金。由于工作时间有了一挥的机动，职工不仅免受交通拥挤之苦，而且可以根据工作任务和本人方便，与企业共同商定上下班时间。这样，职工感到个人的权益得到尊重，因而产生责任感，提高了工作热情。同时企业也受益。