



管理之道  
 guanli zhidao

没有“下不为例”  
 只有“以此为例”

刘春雄

中国的经理们大多很仁慈，对初次违规者，一般不予处罚，或从轻处罚，批评教育后往往要声色俱厉地说一句：“下不为例啊！”殊不知这本身就是很危险的先例。  
 正确的思路应该是：按照企业的规章制度，不折不扣地予以处罚，并且立下规矩：以此为例。  
 习惯于“下不为例”者，大多出于下列三种心态：第一，谁不犯错误，犯一次错误就处罚，太不近人情了吧；第二，总该给人一个改过的机会吧；第三，也许违规者对制度不了解，是“无意过失”，有了这次教训，下次印象就深刻了。  
 上述心态，其初衷可能是善意的，但后果是可怕的。  
 众目睽睽之下，对第一个违规者的处理必然产生示范效应。“下不为例”就是一种示范，它告诉人们：制度是有弹性的，不必太认真，至少第一次违规不必担惊受怕。  
 “以此为例”也是一种示范，它告诉人们：别侥幸，认真执行制度吧！否则，下一个该轮到你了。

某公司事业部正在召开一次与众不同的会议。会议主持人指着订在墙上的任务卡片，征求接手工作的人。卡片上标明了客户名称、任务内容、日期、金额等。  
 “为什么是3万元？这项工作没有10万元办不到。”  
 “时间也不太宽裕呀……”  
 正当大家你一言我一语地议论时，一名员工举起了手：“如果这项工作没人要，我来做。”

“那就麻烦你了。”  
 主持人将这位员工的名字写在卡片上后，便接着讨论下一张卡片。  
 这是这家公司的事业部每天早上所举办的“竞标”活动一幕。  
 今年以来，公司改变单纯地分派任务，改为以拍卖的方式让员工取得工作，激发了大家的工作热情。还以事业部为例，就是将每天的工作任务进行逐一划分，根据难易程度、交货期限等因素，拟定拍卖价格，然后发包给员工。若双方发生取消订单或变更交货时间的情况，还要支付对方“违约金”。这样，由拍卖流程产生的成本，就成为部门的“成本”，拍卖价格就是员工的虚拟“收入”。这些“收入”按一定比例换算后，可以用于公司的餐厅、健身房、游泳池等内部设施，还能支付其他活动的经费。  
 看起来费事吧？然而，这一做法产生的效应却令人惊艳。  
 一方面，公司将工作变成了“游戏”，营造了让员工快乐工作、享受工作的职场环境，当员工都充满活力地做事时，公司自然会愈来愈有竞争力。另一方面，这也让员工感受到管理的不易，增强了竞争意识、效率意识和经费预算意识，并有效地融洽了团队内部的关系。同时，更产生了重新挖掘公司内部资源的附加效果。  
 在市场环境不景气的大背景下，这家公司通过“拍卖”工作给员工，获利率实现了两位数的提升。



送报人幽默的举止，往往起到锦上添花的作用，常常令收报人乐不可支。

前几年，美国出现了一家“小丑活电报公司”，这个公司专门负责投送具有喜庆内容的电报，如婚礼通知、生日贺电、节日祝福等。说是电报，实际上并没有文字，而是口头传达电报内容。送报人员都具有幽默天才，而且身穿滑稽可笑的小丑服装。公司收到发报人的要求后，便将内容记录下来，很快派出小丑送报员赶到收报人家中，以幽默滑稽的动作和语调将有关内容转达给收报人。由于要转达的都是令人高兴的事，所以送报人幽默的举止，往往起到锦上添花的作用，常常令收报人乐不可支，因而受到了喜欢幽默的美国人欢迎。  
 活电报公司是怎样想出这个主意的呢？原来，随着通讯业的迅速发展，美国几乎家家都备有电话，城市之间的长途通话也十分方便，这就使电报的使用率越来越低，电报公司的生意自然不景气。促使一位有识之士突发奇想：由“小丑”以口头方式向用户传达喜庆电报。于是，“活电报公司”便应运而生，使每况愈下的电报业务恢复了生机。

企业楷模  
 qiye kaimo

正是这一锤“砸碎”了过去陈旧的质量意识，“砸醒”了全体员工。

把工作做到“零缺陷”

严家明 吕国荣



1985年，张瑞敏刚到海尔（时称青岛电冰箱总厂）。那时，冰箱的需求量比供应量大得多，海尔生产出来的任何产品，甚至不合格的冰箱都能轻松地卖掉。1985年4月，张瑞敏收到了一封用户的投诉书，说买的海尔冰箱质量有问题。张瑞敏觉得问题很严重，突击检查了仓库，发现共有76台冰箱存在各种各样的缺陷。  
 当时研究处理办法时，干部提出两种意见：一是作为福利，处理给本厂有贡献的员工；二是作为“公关手段”，处理给经常来厂检查工作的工商局、电业局、自来水公司的人，拉近他们与海尔的关系。可张瑞敏却说：“我要是允许把这76台冰箱卖了，就等于允许你们明天再生产760台这样的冰箱。”  
 后来，海尔搞了两个大展室，展览了劣质零部件和76台劣质冰箱，让全厂职工都来参观。参观完以后，张瑞敏把生产这些冰箱的责任者留下，他拿着一把大锤，照着一台冰箱就砸了过去，把这台冰箱砸得稀巴烂，然后把

大锤交给责任者，把76台冰箱全都销毁了。  
 当时在场的人都流泪了。虽然一台冰箱当时卖800多元钱，但每人每个月的工资才40多块钱，一台冰箱是很多人两年的工资。  
 那时海尔还在负债，当时冰箱也很贵，并且这些冰箱也没有多少毛病，有的冰箱只是在外观上有一道划痕。张瑞敏的这一举动在当时令很多人难以理解。但是，正是这一锤“砸碎”了过去陈旧的质量意识，“砸醒”了全体员工，这一锤让员工明白了：没有严格的立厂之道，就没有海尔的前途。在海尔，有缺陷的产品就等于废品。  
 “精细化，零缺陷”很快成了海尔全体员工的信念。员工们一改往日马马虎虎、将就凑合的态度，每一个人在每一个生产细节都精心操作。正是因为秉持着“高标准、精细化、零缺陷”的管理理念，海尔企业赢得了良好的口碑，赢得了消费者的忠诚。

经营方法  
 jingying fangfa

促销的“漏洞”

星艺



福州有一家比萨餐厅在网上贴出了促销活动公告：全场9寸比萨，一律仅售8元，每桌限点1份。这里就有一个明显的漏洞：由于商家的活动策划中并未要求每桌消费者必须不低于多少人，所以即使1个人也可以单独一桌。这样，如果3个人同往该店，只要装作互不认识各坐一桌，就能享受24元买3份9寸比萨的优惠。  
 因此，许多人很兴奋地把这个链接发给好友，相约一同前去“占便宜”。处于经济危机、嘴巴又想吃好东西的人们自然是一拍即合，下班后便纷纷同往。他们为了“入戏”，甚至分几次乘坐电梯进入大堂。当服务员热情地邀请入座并问几位时，他们斩钉截铁地说“1人”。  
 坐定后他们一边看菜谱，一边四下张望同来朋友的位置，发现相隔并不太远。于是点头窃笑后完成点餐：一杯8元的可乐，再加一份9寸的金枪鱼比萨。  
 更有趣的是，他们在等待上菜的过程中与服务员搭讪，问如果还想邀请两位朋友来消费，是否也可以享受8元优惠的活动。本以为服务员会严词拒绝，却不想他小声告诉他们，“如果你们坐一桌是不能享受的，一桌只能1份。但如果你真的想叫的话，可以先分桌坐，最后分单结账，这样就没问题了。”  
 上菜后，他们纷纷端起盘子聚到了同一桌上，假装“无意中”碰到了好友，只留下了装1/6块比萨的盘子在原来的位置上。本以为会遭到劝阻，却不想服务生根本就当没看见。甚至在他们一起吃了一会儿后，还微笑着走过来问是否需要把剩下的东西全部帮他们拿过来，没有一点责问的意思，众人于是立刻点头道谢。  
 其实，这个所谓的“漏洞”不过是一个策划者早就设计好的圈套。策划者充分利用了人们爱钻空子、贪小便宜的“阴暗”心理，把一个早就计划好的让利促销行为，以另一种方式推出而已。这样的设计，远比直接告诉大家“每人可按8元价格特权享受一份原价53元的9寸比萨”效果要好得多。想想“发现”这个漏洞并向好友讲起时的兴奋，我们不得不佩服这种新型的“病毒营销”，因为它让消费者进入营销圈套的同时，还一个劲地为自己的“聪明”沾沾自喜。

得人心者得市场

林雅云

有这样一则故事，颇引人深思。说的是一位客户在生日当天到某车行购车，以庆祝自己的生日，而车行里有客户中意的那款汽车，但却没有中意的颜色。面对这种情况，推销员没有简单的一句“对不起”了事，而是从柜台中取出一束鲜花，祝客户生日快乐。客户被这突如其来的鲜花和意想不到的真诚打动了，他当即改变初衷，购买了其他颜色的汽车。本来已经做不成的生意，却由于推销员的“用心”服务而最终成交。  
 该车行的服务之道，对企业经营者来说启示深刻。我们知道，搞好企业经营工作必须在以下三个方面做文章：品牌、信誉、服务，这些是任何一个企业赢得客户的法宝。聪明的经营者总是孜孜以求地在赢得客户的心上做文章。他们牢固树立诚实守信、优质服务、客户至上的理念，努力做到主动、热情、细致、周到的服务，使客户在轻松愉快、心情舒畅的购物环境中，真正享受到“上帝”的礼遇。  
 另外，作为经营者还要善待进门的每一位客户，因为即使是看客，也同样可能成为一种潜在的购买群体。因为你的礼遇、你的热情，也许明天他就会成为真正的消费者。  
 在品牌信誉的基础上，进一步做好服务工作，经营效益也就会“不尽头活水来”。因为客户是讲感情的，购物既是在买商品，同时也是在间接地买感情，谁能为客户提供一流的服务，谁就会赢得更多的客户，获得更好的效益。  
 在当前市场经济体制下，企业市场竞争范围和竞争层次正在不断加大和加深，这种竞争的外在表现形式是钱与物的交换，即提供周到完善的商品消费赢得客户的信赖，但同时也应看到，这仅仅是赢得市场最基础的物质基础，而更重要的是对客户的服务。因为服务的过程中是心与心交流的过程，也只有以心换心，为客户提供满意周到的服务，才能更好地感动和感化客户。要达到这样的服务境界和层次，企业经营者还需要加倍地努力，只有不断地改进服务理念，使之不断得到超越和升华，最终才能达到留住客户“心”的客观效果。

