



管理之道
 Guanli zhidao

用细节激发干劲

■ 能盯光香

我的上司突然告诉我：“我想给××部的所有员工每人送一张圣诞卡，你帮我去准备一下吧。”
 还有4天就是圣诞节了，年底的工作本来就很忙，而且那个部门的员工有60人之多，每人一张的工作量可不小。
 “工作这么忙，您来得及吗？”我问道。“没问题。两小时就能搞定！”于是我赶忙买来了卡片。
 上司又说：“要是每个人的卡片上都写一样的话就没意思了！”因此，他要为不同的人写不同的祝词。
 我拿来员工名册，告诉他“小A作出了××贡献”“小B完成了××工作”“小C……”，这样上司写了60份不同的祝词。
 他的注意力非常集中，真的在两小时之内写完了。圣诞节当天，他把亲笔写成的卡片交给了那个部门的头儿，让他转交给各位员工。
 这份惊喜，让所有员工都欢呼雀跃。
 每个人收到的祝词只有短短两三行，上司写的时候也没有花太长时间。但是令员工们最为感动的是，这是上司特地为自己写的。
 上司只花了两小时，可是这两小时大幅提高了员工的士气，这时间，花得值！



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，根本无法据以作出解决问题的对策。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。

■ 简大为
 『限制』方式抓重点

企业楷模
 Iye kaimo

戴尔公司的做法是“抢时间，争速度”。保证经“一夜之隔”，就可以把你的计算机修复如初。

“一夜之隔”的售后服务

■ 吕传彬

戴尔计算机公司是美国20世纪80年代崛起的一家专门经销计算机的公司。1990年、1991年、1992年销售量连续上升，获得全美计算机评比第一。那些年，美国计算机公司强手林立，要想从中脱颖而出，绝非易事。戴尔取得这样的成就，一个重要的因素，是该公司采用了一夜之隔售后服务的方法。
 使用戴尔的产品一旦遇到问题，用户都可以在任何时候给戴尔维修部打电话。电话一旦接通，技术人员便会向您询问机器背面的一系列号码，几秒钟内，技术人员便会确切地知道您是何时购买的机器，以及这台机器是如何配制的。一旦了解了您机器的型号、硬盘、内存、显示器、打印机等，技术人员便会准确地知道机器的毛病，并能迅速告诉您：将通过联邦捷运公司给购买者运送配件或者调换机器。
 于是，第二天早晨，一位维修人员连同所需修理的配件便会到达购买者家中。像戴尔公司这种一夜之隔的售后服务在美国已达到98.9%。
 为保持和改进这种“一夜之隔售后服务”的做法，公司每周五早晨召开



一次200多人的会议，各部门均有人参加，集中讨论对顾客承诺的兑现问题。他们查看各维修部门的记录及有关数据，仔细研究提高工作效率的有关启示。
 大家都开展售后服务，如何使自己的服务具有特色，更能吸引顾客呢？戴尔公司的做法是“抢时间，争速度。”保证经“一夜之隔”，就可以把你的计算机修复如初。如今，计算机已成为现代化工作不可缺少的工具。
 一旦计算机发生了故障，对他们的损失会非常大。因此，客户不仅要求售后服务，而且还要求这种服务具有高速度，不能慢吞吞。戴尔公司正是看到了客户的这种需要，及时地给予满足，从而在强手如林的美国电脑业中迅速崛起。
 这种服务说起来也没有什么了不起，但它的可贵之处在于长期的坚持与无一例外。戴尔公司不仅始终坚持，而且还不断改进与修正。因此，客户盈门，销售上升也就理所当然了。

经营方法
 Jingying fangfa

引鱼上门，你自己就是风景

■ 于斐

巴黎有个年轻的画家，很想把自己推销出去。于是，他倾尽家产，又向朋友借钱，在巴黎着名的艺术街里开办了一间画廊，专门展示自己的作品。他以为这样做很快就能提高知名度。因为，这条艺术街在全世界都是有名的，不少价值不菲的艺术品都是在这儿成交和推广的。
 然而，他哪里知道，艺术街上已经有了太多的画廊，除了几十家装饰特别华丽的知名画廊外，像他这种小画廊根本没有什么人进门，他无法与那些已成规模、实力雄厚的画廊共同分享艺术带来的客观利润。在苦苦守望了几个月后，他决定关闭这间被寄予无限希望，又耗费大量资金，而现在仍然门庭冷落的画廊。
 临关门前，他来到街头一家小咖啡馆喝咖啡。他发现，这虽然是个小小的咖啡屋，但客流量却相当大，近半个小时在咖啡屋里来往的客人，超过了在艺术街所有那些画廊里来往的客人总和，既然如此，为何不在艺术街上开办一家咖啡屋呢？
 一个星期后，在这艺术街的一个角落出现了一个小小的咖啡屋。虽然位置不显眼，但咖啡的香气足以吸引过往的客人，当大家坐下喝着咖啡的时候，又会惊奇地发现，这里四周墙壁上挂满了一幅幅很有创意且精美的画作。一边品尝可口的咖啡，一边欣赏这些动人的绘画，客人们陶醉了。
 就这样，他的咖啡屋门庭若市，其中有不少的投资者。当知道了这些作品均出自咖啡屋老板之手后，这个年轻画家的咖啡屋名扬巴黎，作品也被抢购一空。
 事实上，企业在经营时和别人挤在一堆看似热闹，但资源往往支撑不了多久，相反，小处着眼、避开锋芒，却往往能够捞到大鱼，对于许多中小企业来说，是跟风于别人还是形成自身差异化的经营特色，是需要尽早明确的责任。

管理的真谛

■ 羽佳



有七个人住在一起，每天共喝一桶粥，显然粥每天都不够。一开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一次。于是，每周下来，他们只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥，强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他，贿赂他，搞得整个小团体乌烟瘴气。然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，互相攻击扯皮下来，粥吃到嘴里全是凉的。最后想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人把碗剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少，每人都尽量分得平均，就算不公平的，也只能认了。大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

由此可见，管理的真谛在“理”不在“管”。作为管理者，首先必须要建立一个像“轮流分粥，分者后取”的游戏规则，并且要让个人利益与整体利益统一起来。只有管理者把“责、权、利”的平台搭建好，才能“八仙过海，各显其能”，也许在“分粥”问题上，多少体现了这一点。

做管理不是同情与怜悯

■ 江晓兴

文章是公司广告部主管，最近他很是同情手下的员工。他认为很多时候，员工莫名其妙地受到老板的训斥，承受了许多不白之冤。另外，文章觉得自己部门里很多优秀的员工都没有得到相应的回报，这样不能按劳分配的待遇是不公平的。
 有一天，文章从老板办公室开完会回来，向下属传达老板的政策。他十分不情愿地说：“同志们，我们最新的项目，老板要求削减成本，部门活动经费取消了。其实，我认为这个活动经费额也不大，也不见得能替企业省多少，但我争取了好几次，老板都不同意，我也没办法。”
 听了这些话，员工纷纷抱怨起来，无形中加大了员工对老板的误解。
 文章继续添油加醋地说：“另外，我再坚持说这个项目这个月完成不了，我们各部门中层讨论的结果是再宽限半个月时间。可老板坚持说客户施压很大，要我们必须抓紧时间，完不成也要完成。其实，我比你们更郁闷。”
 本以为，和手下结成同盟，站在同一边就会受到大家的爱戴。但没想到的是，自己这样的做法却激起了下属与上级之间的矛盾。

文章本以为，和手下结成同盟，站在同一边就会受到大家的爱戴。但没想到的是，自己这样的做法却激起了下属与上级之间的矛盾，最终问题得不到解决，下属还是把问题的矛头指向了文章，抱怨他身为部门的主管，却不能为下属解决问题。这让文章更加懊恼……
 主管文章可以适度地对员工的情绪感同身受，但绝不能和员工一起抱怨老板。现在，文章的思想还停留在与老板的单纯雇佣关系上，摆错了自己的立场，认为员工的情绪都是老板一人造成的。确切地说，文章多多少少都有规避责任的心理，之所以和下属一起抱怨，归根结底是因为害怕替老板挨骂、担风险，索性扮演起了同情者，将重心偏向了员工。
 几个员工在议论考勤，但他们几个人可能都不是经常违反者，也不是受到处罚而愤愤不平者，他们只不过找个话题议论议论罢了。这个时候中层管理者可以保持沉默，既不表示赞同，也不反对。总之，中层管理完全可以采取中立的态度来宣布高层的决策，至于下属会有所不满，中层应尽可能地去平息这些不满的情绪。如果把这种不满带到工作中，不但不能解决问题，反而会影响最终的工作成果。可以向大家说明，在会议上已经争取过了，但是没争取到，这时不能说老板的不是，而是表明老板的难处，并安慰员工给予理解。

米其林的小册子

■ 罗影

20世纪的第一个年头，米其林公司出版了一本小册子，里面有法国各地的加油站、修理处、食宿等信息，通过米其林的经销商免费送过来法国旅游的司机。时任米其林掌门人的安德烈在小册子的序言中写道：此书在新世纪出版，它一定能与世纪共存。
 后来，这本在每年3月的第一个星期三更新出版的指南，被美食爱好者们奉为至宝，甚至被誉为欧洲的“美食圣经”。
 即使拥有如此高的知名度，美食指南在米其林人的眼里仍只是一项“副业”。专注于轮胎行业，并了解客户所想所需，是米其林最重要的两个工作。让客户记住你，让客户需要你，可以从抛开自己产品的另一个方面。

