



# GUANLISHIJIE

# B1

## 管理世界

### 管理之道 Guanli zhidao

#### 鼓励和扶持员工

理弘 张海生

美国著名管理学家、杰出的管理者艾柯卡作为管理人员,最得意的事情,就是看到公司里那些智商不算太高的人提出的一些建设性意见被采纳而容光焕发。

艾柯卡在管理中,有一条相当精到的经验:员工心情好,就应当鼓励他积极进取,多做事情,员工情绪欠佳的时候,就不要让他太难堪,否则他或许一辈子也兴奋不起来。他认为:要赞扬某人,最好是用白纸黑字写下来;若要训斥某人,则要用打电话的方式,不留痕迹。

艾柯卡作为管理者,非常重视每个人的积极性。为了使整个公司兴旺起来,使公司的一切部门正常运转,他总是努力调动每个人的积极性,但又不能面对每一位员工,这样,他就激励他的副手,他的副手再激励他的部下,如此层层递进,于是使整个企业士气高涨、干劲十足。

艾柯卡曾以橄榄球队的团队协作精神来说明公司的协作精神,他认为:指挥一支球队和领导一个大公司实际上没有什么两样:在球队中,除了球员懂得比赛的基本要求、基本技术、比赛规则而外,最重要的是球员之间应当有一种彼此友爱,打球时全身心投入,身上的每一块肌肉都开足马力——可以称之为集体精神的东西。具备这些特征的球队就一定天下无敌。一个公司也应当如此。

艾柯卡总是在管理的过程中,鼓励和培养这种团队的精神。这是他成功用人管人、创造管理奇迹的关键。



### 企业楷模 Qiyekaimo

宝洁公司要求员工要不遗余力地将报告的精华浓缩到一页,把问题搞清楚,把事情搞透彻。

## 宝洁:一页报告的威力

严家明 吕国荣

世界知名企业宝洁公司规定备忘录的长度为一页纸以内,要求尽量精简公司所有的报告文件,以尽可能简练的语言来描述公司的现状和未来的发展措施。一份冗长的报告也许写起来不会太难,但是如果要把这份冗长的报告缩减成一页纸,那么难度就很大了。一次,宝洁公司的一位经理向总裁查德·德普雷递交了一份厚厚的备忘录。这份备忘录上详细介绍了他对公司问题的处理意见。没想到,查德·德普雷看到后连翻都没翻,而是非常生气地在备忘录上面加上了这样一条命令:“把它简化成我所要的东西!”然后吩咐将这备忘录退回。

还有一次,一位主管递上来的报告非常复杂,查德·德普雷在报告后面批示道:“我不理解复杂的问题,我只理解简单明了的!”

对此,查德·德普雷曾这样解释道:“我工作的一部分就是教会他人如何把一个复杂的问题简化为一系列简单的问题,只有这样,我们才能更好地进行下面的工作。”



此后,宝洁公司要求员工要不遗余力地将报告的精华浓缩到一页,把问题搞清楚,把事情搞透彻。

一般来说,传统的报告大约15页。因此,有人质疑,如果说报告只有一页长,宝洁公司是如何将其处理得如此切中要害、一目了然的呢?有人经过调查,揭开了这个谜底。宝洁公司是在大量的支持性数据以及事实依据的分析基础上,不惜耗费精力与时间而将报告尽量缩减,目的是尽量减少领导者或其他人在阅读报告时所需的时间。这种处理问题的方法非常精细,并且趋于完美。宝洁公司的总裁经常鼓励他的员工及时与自己沟通,并对提交报告的员工说:“公司的大部分效益建立在这一页报告上。这也是宝洁公司高效率的工作水准、高效益的营业收入的秘密所在。”

一页报告的威力在于,它的要点鲜明集中,比主旨散布在十多页的分散式、复杂式的报告要简洁清楚、效率更高。

## “高价”赢市场

刘兵

我们这儿是市中心,也是个老城区,时尚住宅、高档公寓和写字楼鳞次栉比,但也有不少“原居民”住在上世纪七八十年代的居民楼里。消费群体贫富不均,购买眼光大有不同。

以前在这条街开店的老板眼光比较保守,对吃穿用等目标顾客定位不高。一些高收入或白领阶层通常步行到别的时尚屋和专卖店消费。于是乎,见做早餐热干面、汽水包子、糊米酒、发糕等小吃店生意火,大家竞相仿之。铺多客散,好多店开张时热闹了几天,随后即偃旗息鼓。一些开店亏了的老板,觉得身处旺地难生财,闹市店铺如鸡肋,心里很茫然。

去年下半年,一位浙江客商听说一家老字号的餐馆倒闭,急于招商。他现场考察后,毅然决然将整个酒楼包下来,把临街一楼大餐厅改造成一个个精巧别致的小门面,二楼则变为“速八”连锁酒店。每个门面基本装修费起码用了二万,有的卖品牌服饰或高档面包屋等接手后再进行内部深装修,甚至达到十万。这样一来,街东边这一段店铺经改头换面,焕然一新,与西边不讲究的老店铺形成了强烈的对比。可这么高租金的店面能盈利吗?

这样做开启了一些人的胆子。短短几天不到,剩下的20多个门面被“抢租一空”。随后,淑女屋、进口零食店、法式面包房等加盟店冒了出来。其共同点是,标示清楚,个性鲜明,装修清爽别致,讲究购物氛围,连店员也是特殊招聘的,眉清目秀,说话也是轻声细语的。店铺夏开冷气冬送暖,地板光鉴照人,来有迎声,去有送声,取货有专用的物件,付完款还有精美的包装袋。当然,随之而来的价格让传统型顾客看了后扭头就走。譬如,就那么一小坨蛋糕标价七八块,恐怕连吃四五个都不会饱。西边的店主等着看笑话。

没曾想,这样的高价店仍有人光顾,虽然不似传统店面那般热闹,但进去的都“实在”,买这些高档货眼睛都不眨一下。家家都开得很红火。半年过去,没见那一户关门倒闭。

一些老居民十分不解,看上去更能填饱肚子的蛋糕店为啥不去,偏偏要在那儿烧钱?一些穿着时尚的年轻女性笑曰,要的就是这种购物氛围。她们追求的是一种更精致的生活。

浙商是在这弹丸之地挖掘高端市场,引进的是一种全新的经营理念。他有意选择在充斥普通店面的地段,就是追求一种强烈的对比效果,锁定的是“少数”特殊消费群体。



## 放弃也是一种投资

于国源

1989年,陶华碧用省吃俭用积攒下来的一点钱,在贵阳市一条街边开了家“实惠餐厅”,专卖凉粉和冷面。为了招揽生意,她制作出一种麻辣酱作为拌凉粉的佐料,客人非常喜欢,她的生意也红火起来。

后来她发现,很多顾客吃碗凉粉,回去时还要买些麻辣酱,甚至有人不吃凉粉,专门来买她的麻辣酱。她觉得蹊跷,就到其他卖凉粉的餐馆转转,结果发现别人家的佐料中都有从她那儿买来的麻辣酱。她首先想到的就是,不再单独卖麻辣酱,可转念一想,大家做点小生意都不容易,跟他们抢什么呢?既然那么多人喜欢我的麻辣酱,我还卖什么凉粉呢?于是,她办起了麻辣酱生产厂,这就是现在“老干妈辣酱”品牌的起源。

很多时候,放弃也是一种成本,即经济学上所称的机会成本,在与同行竞争时,适时放弃,做出另一种选择,这同样是一条通往成功的道路。



## 比尔·盖茨的“刁难会”

朱荣跃

比尔·盖茨喜欢和敢跟他唱反调的员工接触、沟通,因为微软是一家极具创意的企业,需要更多更新奇的点子,以确保在IT界的霸主地位。盖茨经常会在产品说明会上提出各种刁难员工的问题,美国商业作家穆迪就曾亲眼目睹过他的“刁难会”。

会议先是以一场简报拉开序幕。简报者是一位紧张的工程师,他只讲了20个字,盖茨就勃然大怒,激烈地提出反对意见。

在接下来的一小时中,盖茨时而挥舞手臂、咆哮、打断工程师,时而冷嘲热讽或批评辱骂。面对盖茨的指控,工程师逐渐冷静,他沉着而勇敢地表达自己的观点,胸有成竹。然而,盖茨依然措辞激烈,当时在一旁观看的穆迪,回忆道:“当时的气氛很紧张,我甚至在想,怎么没人报警?”

虽然是一句玩笑话,但却充分显示了当时场面的火爆。终于,会议结束,盖茨宣布同意工程师进行产品开发。盖茨变得非常安静,就像什么事也没发生一样,他坐在椅子上,有节奏地前后摇摆。

任何公司,为了发展,都需要员工能够适应新的形势,用大脑,用智慧工作。市场竞争的激烈性,使得老板们不再喜欢那些不爱动脑只会唯唯诺诺的员工。

#### 不给员工推脱责任的机会

曹喻琦

小微总是喜欢自己去选择想做的工作,比如,她就爱开发客户,后续的服务工作,她就会想方设法推到合作搭档那里,或者推到我这儿来,让我去分派给其他同事去做。她是高兴了,但对于搭档来说,就特别痛苦,小微总是那个发号施令的“领导者”,合作搭档只有听命干活的份儿。若想和她好好沟通,她总曲解他人的意思。大家都对小微的表现颇有微词。

不可否认,小微是个有创造性思维的人,但在将想法变成现实和落地的过程中,总是遇到这样那样的困难。对于这些问题,小微总能找到外因和“不可抗力”的理由。像抱怨与之合作的同事不配合,或者因为客户方的发难而导致问题,自己总是那个无辜的“受害人”。

难道是我们把小微宠坏了?改,势在必行。接下来,凡是开会或者有项目,我会尽可能交给小微一部分工作,暂时减少她与别人的合作,也就意味着没有推脱责任的机会,而她有什么问题也要直接向我汇报。这样一来,她不再有从别人身上找原因的机会。

对于她在会上的创造性思维,我给予鼓励,但同时需要她拿出解决方案,并且自己去实施。我可以给她支持,但一定要以她为主导。这样一来,工作中再出现问题时,她再没有借口可找。



#### 李付春 一个台阶拓宽财路

禹红在市中心繁华地段开了一家副食小卖部,经营三年多的时间,尽管品种繁多、货真价实,但效益不是很好,勉强维持。可是,就在最近一段时间,来禹红小卖部的顾客明显增多,营业额急剧上升。这是怎么回事呢?

原来,禹红在大街上靠近她店门口的地方放置了一个木制的台阶。其实,她设置这个台阶纯属偶然。本来,她小卖部前边大约15米处是一条繁华的交通要道,但沿着道路与她的门前却有一排40厘米高的路边石。禹红前段时间刚买了辆轿车,她不能总把车停在路边,也不想为了进自家店的门,天天去转几十米的弯。

于是,她请人做了一个两米多长的“三角体”沿路边石放置,每天自己的轿车上下出入方便多了。没多久,别人也发现了这个台阶,好多汽车、摩托车、电动车和自行车也都从这台阶上过来过去。经过的人们有很多在她的小卖部顺便买些东西。给门前加了个台阶,禹红原本只为自己方便,却没想到会给自己拓宽了财路。