



GUANLISHIJIE

管理世界

B1

管理之道

uanli zhidao

不时地公布好消息

徐士瑾

公司每两年都要搞一个大型的社会公益活动,需要找几家合作者,赢得一些资源上的帮助。对此,员工的兴趣不大,因为既花精力和时间,又不计入业绩。这种负面情绪,就像是流行性感冒,传播速度极快。即使那些原本对这个活动感兴趣的员工,也因此心生顾虑。

我迅速组织了部门会议,介绍了公司这几年的发展态势如何,在业内取得了什么样的成绩,点燃员工心中的自豪感。虽然,很多人都知道这些数据,但是“重复的力量是无穷的”。我告诉大家,这些成绩中,有我们部门的多少贡献,举了些例子。我将这个过程视为给每个人“打麻药”。

当大家看到企业的成功和命运,将和自己联系起来时,就会产生动力。



事实上有些好消息是被我化整为零的,这样大家总感觉被不断地关注和肯定。

很多时候,人的思维常会缩小幸福的感受,而放大“痛苦”——得到是理所当然,损失就让人辗转反侧。不时地给下属公布“工作上进步的好消息”,就是为了减轻下属的这种“痛苦”。

一天夜里,已经很晚了,一对年老的夫妻走进一家旅馆,他们想要一个房间。前台侍者回答说:“对不起,我们旅馆已经客满了,一间空房也没有剩下。”看着这对老人疲惫的神情,侍者不忍心深夜让这对老人出门另找住宿。而且在这样一个小城,恐怕其他的旅店也早已客满打烊了,这对疲惫不堪的老人岂会在深夜流落街头? 于是好心的侍者将这对老人引领到一个房间,说:“也许它不是最好的,但现在我只能做到这样了。”老人见眼前其实是一间整洁又干净的屋子,就愉快地住了下来。

第二天,当他们来到前台结账时,侍者却对他们说:“不用了,因为我只不过是把自己的屋子借给你们住了一晚。祝你们旅途愉快!”原来如此。侍者自己一晚没睡,他就在前台值了一个通宵的夜班。两位老人十分感动。老头儿说:“孩子,你是我见到过的最好的旅店经营人。你会得到报答的。”侍者笑了笑,说这算不了什么。他送老人出了门,转身接着忙自己的事,把这件事情忘了个一干二净。

没想到有一天,侍者接到了一封信函,打开看,里面有一张去纽约的单程机票并有简短附言,聘请他去做另一份工作。他乘飞机来到纽约,按信中所标明的路线来到一个地方,抬眼一看,一座金碧辉煌的大酒店耸立在他的眼前。原来,几个月前的那个深夜,他接待的是一个有着亿万资产的富翁和他的妻子。富翁为这个侍者买下了一座大酒店,深信他会经营管理好这个大酒店。这就是全球赫赫有名的希尔顿饭店首任经理的传奇故事。



在上海的波特曼丽嘉酒店门口,车上下来一位女士,带着很重的行李,此时侍应生恰好在帮另一位客人搬运行李。一位西装笔挺的老外看到此景,马上暂停与别人交谈,走过去接过女士的行李,领她进入酒店,一直陪着她办完了入住手续。

这位老外就是酒店总经理狄高志。一位普通员工亲眼所见后说,刚开始十分吃惊,但他后来慢慢发现,酒店从上到下许多高级经理看到这种情况都会这么做。这让普通员工切身感受到,该如何优质地完成工作。

当从上到下都拥有极其的服务意识,那么提高整个企业的服务水平就不是问题了。领导,为员工做个榜样尤为重要。因为这是一个企业对客人的尊重,更是企业对员工的引导。

企业楷模

iyekaimo

宝洁给予员工高度的信任与自由度,一切由员工自我管理,并赋予员工自主权与决策空间。

宝洁:主人翁精神

佚名

宝洁公司的核心价值观是:领导才能、主人翁精神、诚实正直、积极求胜和信任。特别值得一提的是,在“主人翁精神”的核心价值观之下,宝洁给予员工高度的信任与自由度,不仅让员工自行安排工作内容与优先顺序,也不必打卡考勤,一切由员工自我管理,并赋予员工自主权与决策空间。因为宝洁相信员工会按照对公司整体最有利的方式进行规划,这种信任员工、尊重员工的信念,也是主人翁精神核心价值观能够有效落实的关键之一。

在核心价值观指导下,宝洁人力资源管理有了这样的三大准则:第一,宝洁应该只雇佣具有优秀品质的人;第二,宝洁支持员工拥有明确的生活目标和个人专长;第三,宝洁公司应该提供一个支持和奖励员工个人成长



的工作环境。

在中国,宝洁要求所有管理人员都必须通过一项极其严格的英文培训。这是因为在公司内部是必须说英文的,以便宝洁全球各个公司之间以及与宝洁总部之间保持直接、高效的沟通,同时也有利于共同继承、分享原汁原味的宝洁企业文化。

据说在宝洁(中国)公司的一次集体活动中,许多宝洁员工一同乘飞机,在飞机上大家继续用英文对话,结果飞机乘务员及其他旅客纷纷对他们侧目而视,认为都是中国人为什么还要用英文说话。殊不知,宝洁员工相互用英语讲话的习惯乃是宝洁企业文化传播的一个关键工具。

经营方法

Jingying fangfa

多此一举的收获

融流

老马在大学城的公交站边租了一个铺面。他周围的几家店都在变着法儿用新奇的东西吸引年轻人。老马店里经营的东西却很普通,就是日常用品、副食和水果,同行暗暗纳闷:老马这样做生意,不会赔本吗?

经营生意时多考虑一些公众的利益,会有意想不到的收获。

开张前,老马花大价钱请人安装了漂亮而宽阔的遮雨棚。同行笑了:这不是多此一举吗?可随着时间的推移,人们发现,老马店里的生意特别好。最让同行眼馋的是:下雨天或炎热的夏天,在此等车的人都躲在老马的遮雨棚下,有的在店门口买份报纸、来瓶可乐,有的索性进店逛一圈,出来时大都拿着各式各样的商品。

一年下来,凭着那些不起眼的小商品和“起眼”的雨棚,老马得到了可观的利润。同行惊叹老马的精明,老马笑笑说:“没什么,与人方便,就是与己方便,这片雨棚算是公交车站设施的补充吧。”

卖“热情”的小鱼店

罗西

美国西雅图,有一家小小鱼店,生意兴隆,老板的成功秘诀,概括起来就是“卖热情”。

先是改变鱼铺的视觉效果,火红,明亮,甚至将工作围裙改为明艳的大红色;最重要的是要求营业员改善卖鱼形象,改掉闷不作声的呆板消极状态,让他们看起来特别好客。老板发明了“吆喝+朗诵”热忱销售法,让员工一边包装称好的鱼一边朗声叫道:“这条大鲑鱼要跟这位漂亮太太回家去啦!”或者“这6只大螃蟹要爬进这位先生的袋子里啦”……仿佛是大海的热情。

喊声此起彼伏,常常感召路人围观,然后也成了顾客,“一看”、“二买”、“三快活”,跟过红绿灯一样自然,还欢欣鼓舞。员工因改变了工作状态而改变了工作心态,由内而外散发出来的笑容与活力,感染了别人,也塑造了自己热情的人格。工作愉快,效益大增,形成良性循环。据说这家腥味四溢的鱼铺,不仅顾客盈门,还吸引不少世界500强企业的CEO专程前往观摩取经,成为商学院课程里的一个典型案例。



给员工引入美好的心灵图景

赵玉平



是什么力量让A组表现好?是成功的图景。

后来进入赛场时,A组趾高气扬,两眼闪光;B组垂头丧气,脚步迟疑。结果两组上场比赛,比了三场都是A组比B组表现好。

是什么力量让A组表现好?是成功的图景。这种心灵图景也是一种暗示的力量。在对下属及自己的管理过程中,要学会去积累这种良性的激励图景。成功故事、成就、领奖的照片、奖品、激动的场面、现场的反愧别人对你的鼓励……这些东西都要尽量保留下来,在重要的比赛、重大的事情之前,把它们展示一下,这样可以极大地鼓舞士气。

别给失败留机会

刘志杰

美国“联合保险”公司董事长、有“保险业怪才”之称的克里蒙·史东,在上中学时就试着推销保险。他第一次在办公室遭到拒绝后,便毫不迟疑地走进下一间办公室。一整天的时间,他都在重复着这样一套程序。这一天,他卖出了两份保险。第二天,他卖出了4份保险。第三天,他卖出了6份保险。他的事业就这样开始了,他曾创造过一天销售122份保险的惊人纪录。

在谈及成功经验时,史东说:每次空手走出办公室时,脑海里只想着一件事:“马上就做!”,于是立刻冲进下一间办公室,这样自己就不会担心再碰到钉子,更不会因为沮丧和害怕而放弃——原来成功的秘诀竟是如此简单。

无独有偶,中旭股份公司创始人、著名实战执行力专家王笑菲也曾是位保险业务员。开始推销保险时,他总会选择城市中最高的居民楼,然后乘电梯径直走到顶层,从顶层开始逐家逐户推销自己的保险。在推销保险的经历中,他不仅锻炼了自己的口才,更提升了自己的实战经验。在创立自己的公司后,他在两年的时间里,培训过1万多家企业,其中不乏富贵鸟、安踏、华为科技等知名企业。

培训工作中,王笑菲曾多次提及自己推销保险的经历,他说:如果选择从一层向上推销保险,可能就会因为拒绝而失去继续攀登的信心;选择从顶层做起,我会想到反正是要回家的,不妨在回家的途中多拜访一位客户,于是心中便没有了不愉快的感觉。

人生路上遭遇失败是在所难免的,可是有些事经不起犹豫和等待,稍有松懈,害怕就会乘虚而入,曾经的努力就有可能前功尽弃。如果想要成功,不仅要鼓起不达目的绝不罢休的勇气,还要选择一种不给失败留下可乘之机的方法。

「爱」出「传奇」

孙香荣

赵树钢

做员工眼中的榜样