

管理之道

重视员工的决策能力

■ 崔华芳

一家著名的软件公司特别重视员工的决策能力,并在公司内部推行了一种员工参与式的决策方法。当需要作出一个决策时,公司会先清楚地定义问题并拟定解决问题的时间表,然后确定决策者,接着就为决策小组寻找领导人。领导人要汇集所有相关人员的意见,包括赞成、反对以及变通方案等,并做出建议案。

正式的决策会议开始了,决策者为其决定制作简报,而决策小组的领导人代表的是种种赞成和反对意见以及其他可能的替代方案。很多时候,决策会议上被提出来的替代方案有时会完全替代讨论好的决策,只要是优秀的、合适的方案。

公司的这种参与式决策方式能够广泛吸收每位员工的建议,不仅提高了决策的准确性,也使员工在决策过程中得到了锻炼。为了推动参与式决策的实施,公司专门针对如何处理参与式决策设置了培训课程,成为最受欢迎的培训课程之一。

小公司要与同行大公司竞争,只有加强管理,在细节上下更多功夫,才能弥补自身的先天缺陷。

细节创造的机会

■ 黄中强

有一次与一个新客户聊天,谈到不久前刚与他们做成的一笔生意时,我问他为什么选择从我公司购买而放弃另一家同行公司,因为据我所知,同行的报价比我们稍稍微低一点。客户说:

“那家公司没实力,太小,你们公司比较正规,比较大。买设备时我们不能只看价格,还得考虑售后服务,公司本身没实力价格再低我们也不考虑。”

我听了有些奇怪,竞争对手与我们规模几乎相当,而且在行业里也是一个老牌公司,售后服务做得相当不错。于是我问客户:

“你从哪看出他们是家小公司?”

“那还不简单,每回给我发电子邮件,你们都用公司专用信箱,而那家公司每回都用免费注册的私人信箱,如果一个公司连每年百十来元的公司信箱都舍不得用,那它肯定是个小公司。”

听了客户的话,我不禁暗自庆幸,当初听了公司网管的建议,为体现公司形象特地开通了公司专用信箱,这回算是用上了。

通过这些年的实践,我觉得小公司要与同行大公司竞争,只有加强管理,在细节上下更多功夫,才能弥补自身的先天缺陷,从而在竞争中立于不败之地。



请相信这个常识:坚持,就有可能创造奇迹。

想像一下,世界上最贵的剃须刀片能卖多少钱?答案是 4.75 万英镑(约合人民币 50 万元)。它是英国雕刻家格雷厄姆·肖特的杰作。这枚刀片的独特之处在于,刀锋上刻着一行字:一切皆有可能,它需要用 400 倍显微镜才能看清。

简简单单一行英文字母,肖特却经历了无数次失败。由于他在刀锋上雕刻,要求注意力高度集中,有时外界的一点声响都可能影响雕刻;甚至自身的呼吸如果掌握不好节奏,都有可能使雕刻无法进行。为了在刀锋上成功地雕刻,肖特每天选在夜深人静的时候进行。雕刻时,他先静坐一个半小时,等调整好自己的呼吸节奏后才开始动手。经过 7 个月的练习,他刻断了 150 个刀片,终于雕刻成功。

企业楷模

在当今这样一个电子商务和网络技术迅猛发展的时代,人员流动明显加快,然而,美国联邦捷运公司员工保留率却仍然保持在 90%,在公司中干 20 年以上的员工随处可见。究其原因,是公司对员工的充分重视,留住了员工的心。

联邦捷运 设立员工发泄抱怨的渠道

■ 葛玲

联邦捷运公司的“五人小组”是公司用来专门处理员工的抱怨而特地设立的,主要负责确认和解决员工的不满。此措施充分体现了公司对员工的重视,保持了员工对公司的高忠诚度。

“五人小组”是由董事长、CEO、人力资源部经理以及其他两位资深副总裁组成的,几乎每个星期二上午,他们都聚在一起对归档的抱怨和申诉进行审查和裁决。

联邦捷运公司的任何固定员工如果对企业有看法,例如认为自己该晋升而未晋升等问题,都可以方便容易地拿到专用抱怨表格,填写后可以交给特定人员。正像员工手册中所写的那样:“如果你因任

何原因受到处罚,你都可使用 GFTP。”

联邦捷运公司的抱怨处理程序包含以下步骤:

1、管理者审查

员工可以在有关问题出现 7 天之内提出书面抱怨。然后,该人所在单位的经理、高级经理和执行董事会审核收到的所有信息接着,与抱怨人一起开电话会议或都会谈;根据事实做出决定支持或推翻所抱怨事项的决定;将通知书送达本人与人事部门。这一步骤的时限是 10 天。

2、向高级管理者申诉

在收到第一步所作的决定 7 日内,当事人可以向一位高级管理者如副总裁递交书面申诉材料。然后,由副总裁或第一副总裁核定信息,必要时进一步调查,根据调查结果,做决定支持或修正、失推翻

经营方法

留心瞧瞧“后视镜”

所谓成熟的生产工艺也会发生“情理之中,意料之外”的状况。

■ 冯存山

有一次,单位接到一份涉外订单,加工制造、检验合格之后,便顺理成章地向外商发了货。岂知货物一到现场,外商很快发现了质量问题,并立即提出异议。相关人员虽做了快速响应,可外商依然不满。

事后,回过头来检查加工制造流程,发现该项质量异议竟然产生在一个大家都很放心的成熟工艺环节,也就是说,所谓成熟的生产工艺也会发生“情理之中,意料之外”的状况。

当我们在面对当下市场竞争时,有必要在诸如“双赢”“多赢”的文化自信的驱动下,多一份对自身竞争能力的持续反思,即:

首先,面对既定成熟的工艺技术,要保持一份清醒。也就是说,要有自我质疑的精神。毕竟现有竞争能力只是一种历史积淀的产物,用户的工况是多样的,要想让自己的工艺技术和经营管理能力适应国内外各种用户的需求,就必须敢于学习新事物,善于满足新需求。

其次,面对市场竞争中发生的各种状况,要多一份敏感。参与市场竞争,出现偏



尼克和他妻子是从非洲来的移民,两人都很正派。他们经营的洗衣店之所以很受欢迎,就是因为他们对每一位顾客都很在意。每位顾客走进门,他都会叫着他们的名字打招呼,对此我一直感到很惊讶。最近,我对他这个能力赞扬了一番。

他笑了笑,然后说:“是的,我的顾客就因为这点成为了我忠实顾客。有些顾客搬到 30 多公里以外的地方住,仍然会在上班的途中拐到我这里把他们的衣服放下。”

我跟尼克成了好朋友,我来洗衣服的时候,常常会跟他一起交谈我们的生意。这种友谊的开始,是因为他花时间记住顾客的名字。你可能知道所有的花俏销售都不会长久,你能够看出你的顾客属于哪种性格,你会做出最详尽的业务计划,但你每天仍然会在销售方面输给世上那些能够记住顾客名字的尼克们。不要把你的生意或销售过程搞得过分复杂。销售,其实就是人际关系。就这么简单。

哦,要是你住在德克萨斯的尤勒斯市,你可以顺路到位于福勒怀塞路的干洗店放下你的衣服。你一定会留下深刻印象。哦,你一定要做好心理准备,跟尼克做生意,是要排队等待的。那里总是有一队人!

记住顾客的名字

我跟尼克成了好朋友,这种友谊的开始,是因为他花时间记住顾客的名字。销售,其实就是人际关系。就这么简单。

■ (美国)罗恩·怀特 陈荣生 / 译

几年前,我走进我常去的干洗店。那是一个繁忙的一天的中午,我什么也不关注,只想尽快把事情办了。

我把衣服放到柜台上,干洗店老板就说:“你好,怀特先生,你今天好像很忙。”

戴尔·卡耐基说过,一个人的名字对他们的耳朵是最甜美的声音,所以,他的问候真的是让我顿了一会儿才回答:“是的,我今天是很忙。”

然后,我蒙了——我不知道他的名字,而且我还是个记忆力很好的人。我往四周扫视一遍,想找些与他名字有关的提示,这时,又走进来了一位顾客,店老板也是叫着他的名字接待他的。我不知道我为什么在这天之前没有注意到这点,尼克(我后来问了他的名字)对每一位顾客都是呼叫着他们的名字接待的!



所申诉的抱怨决定,将决定书面通知当事人并将决定副本转交给该部门的人事部人员。时限是 10 天办结。

3、提交申诉管理者审查

收到第二步决定 7 日内,当事人可以向员工关系部提交书面申诉材料。由该部进行调查,并准备好向“五人小组”提供书面材料。“五人小组”将审查所有信息,

做出是支持、修正还是推翻第二步决定的决定。有时五人小组会任命一个专门小组来进一步调查与处理该抱怨事项。一般在收到申诉材料的 10 天内办结。

无论抱怨的原因是什么,大多数企业中都已设立了为人才发泄抱怨的渠道,通过提供正式的、文件完备、高度公开化的手段使人才的抱怨得到处理。

给雕塑一个电话号码

■ 汤园林

2011 年 4 月,荷兰著名的圣约翰大教堂外竖起一座崭新的雕塑。这座雕塑与那些宗教人物造型不同,它是一个身穿牛仔裤,斜挎背包的时尚小天使,右手握起放在耳边,歪着小脑袋,猛一看上去,像是在接电话。

与那些沉闷的雕塑相比,这座小天使雕塑活泼可亲,人们从教堂外经过时,都会忍不住驻足观看,发出会心的微笑。有些人甚至还会走到雕塑旁边,无限柔情地抚摸着它;还有人不由自主地和小天使聊天:“小天使,你的电话号码是多少?可以给你打电话吗?”

教堂里一位叫范德萨的人看到这一幕,突发奇想:为什么不给小天使配个电话号码呢?一定有很多人愿意和天使聊天!

范德萨很快就到电信公司申请了一个电话号码,作为小天使的热线电话。为了让更多的人知道这个电话,他又为小天使印制了精美的名片,上面有小天使的名字、职责以及电话号码,背景则是教堂外的天使雕塑。

范德萨拿着这些特殊的名片,到附近的餐馆、咖啡厅、酒吧等人多的地方发放,人们接到名片,都无一例外地张大了嘴巴,惊讶得说不出话来。这可是天使的名片啊,难道童话里的天使也流行玩穿越?

有人好奇地拨打了电话,想听一听天使的声音。电话居然能打通,而且,天使很快接听了电话,甜甜地说:“您好,我是圣约翰大教堂的小天使,有什么可以帮助您吗?”此时,拨打电话的人早已语无伦次,激动得不知道说什么好。

天使真的会接电话,这太神奇了。很快,这个消息像长了翅膀一样,飞遍了荷兰的每一个角落,天使热线也因此忙碌起来。

拨打热线电话的人几乎囊括了所有的年龄段,有七八岁的小孩,希望天使跟



妈妈说说话,让妈妈允许自己周末和同学出去玩;有十二岁的小女孩,请求天使为刚刚去世的奶奶祈福;有 20 岁的小伙子,希望天使帮助自己找一份好工作;有七八十岁的老奶奶,希望天使保佑一家人平安……

面对形形色色的请求,“天使”会耐心地开导,真心地祝福,直到每一个人都满意地挂掉电话。除了和“天使”聊天,拨打热线者还可以有其他的选择,接通以后按号码 1,可以获得圣约翰大教堂的相关信息,按号码 2,可以了解更多关于基督教的知识。当然,拨打小天使热线,价格并不便宜,每分钟需支付 1.07 美元。尽管如此,热线电话还是响个不停,每周大概有 100 人拨打。给小天使打个电话,成了荷兰人最酷的选择。

一个小天使雕塑,让范德萨看到了商机,继而打造了一个童话般的故事。现在,小天使热线已经成为圣约翰教堂主要的经济来源之一。它既传播了宗教知识,又帮助人们解除了烦恼,还赚得盆满钵满,真是一举三得。

将牙膏开口扩大 1 毫米

一个小小的改变,往往会引起意料不到的效果。

美国有一间生产牙膏的公司,产品优良,包装精美,深受广大消费者的喜爱,每年营业额蒸蒸日上。

记录显示,前十年每年的营业增长率为 10-20%,令董事部雀跃万分。不过,业绩进入第十一年,第十二年及第十三年时,则停滞下来,每个月维持同样的数字。董事部对此三年业绩表现感到不满,便召开全国经理级高层会议,以商讨对策。会议中,有年轻经理站起来,扬了扬手中的一张纸对董事部说:“我有个建议,若您要使用我的建议,必须另付我 5 万元!”

总裁听了很生气说:“我每个月都支付你薪水,另有红包奖励。现在叫你来开会讨论,你还要另外要求 5 万元。是否过分?”



“总裁先生,请别误会。若我的建议行不通,您可以将它丢弃,一毛钱也不必付。”年轻的经理解释说。

“好!”总裁接过那张纸后,阅毕,马上签了一张 5 万元支票给那年轻经理。那张纸上只写了一句话:将现有的牙膏开口扩大 1mm。

总裁马上下令更换新的包装。试想,每天早上,每个消费者多用 1mm 的牙膏,每天牙膏的消费量将多出多少倍呢?这个决定,使该公司第十四年的营业额增加了 32%。

一切皆有可能

■ 俞祥波