

企业楷模

于东来经常与员工交流的不是企业怎么经营,怎么卖东西,而是为什么活着?他说得最多的是“我们不是为了工作而工作,而是为了生活而工作”。

胖东来:好员工来自心灵的修炼

■ 陈小拉

在河南有一家商场因为服务突出,被顾客们口耳相传:“老人上电梯的时候会有人主动搀扶”、“买多了东西,门口的保安会帮你捆绑固定”、“这能够为顾客提供免费停车、免费饮水、免费熨烫衣物、免费修理电器等服务”……在这里顾客所感受到的并不是工作性的应付,而是真正主动与快乐的服务。

他们的名字是胖东来商贸集团有限公司,在河南许昌、新乡拥有30多家连锁店,7000多名员工。看似不好管理的企业,却被胖东来的创始人于东来管理得十分有序。于东来始终认为物质给员工带来的感动和感激并不能长久,甚至不同岗位之间薪资差别也会引起嫉妒和不满。如果能在员工的心灵上撒下种子就最好不过了……

因此,除了提供舒适的工作环境、公平的制度以及充分的成长空间外,胖东



来还注重员工个人素质的提升以及心灵的修炼。于东来经常与员工交流的不是企业怎么经营,怎么卖东西,而是为什么活着?他说得最多的是“我们不是为了工作而工作,而是为了生活而工作”。他像个传教士,一遍遍地告诉别人,要有爱,

要善良,努力做好人,造福社会。

于东来给胖东来制定的行为准则是“遇事抱吃亏态度”。他还要求员工严格自律,当地人曾说:“你站在许昌街头,看到戴头盔、不闯红灯、遵守交通规则的大多是胖东来的员工。”



德国有一家服装厂,每年生产许多手套,都在附近的城市销售,销量一直平稳。有一年,他们得知不远的地方新建了一家专门生产手套的小工厂。由于这家小工厂业务量不大,对他们似乎没什么影响,就不太在意。但是,一年后,他们发现自己生产的手套在市场上不吃香了,而那个小工厂生产的手套几乎占领了80%市场份额……

原来,手套里有一个微小的数字,决定了它是否更讨人喜欢。那家小工厂生产的手套,即使同一双,大小都是不一样的:因为那双大人,是右撇子,右手通常比左手大4%。所以,这种大小不一的手套,戴起来感觉更合适!

“这个4%的区别,使小厂获得了80%的手套市场份额——听起来是不是很有意思?”

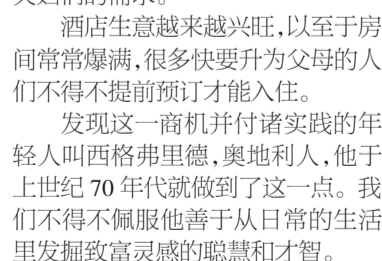
反思,不要轻视那些看似细小的事物,它们有时候决定事情的成败!

■ 王瑞虎

自从女儿降生后,他深切地感受到伺候孩子的不易和种种苦恼,甚至认为这对自己来说简直是一场灾难,最初的喜悦早已无影无踪。他在跟同龄朋友的聚会中每每谈及此事,大家都大倒苦水,很多人后悔早生了孩子,以至于把曾经甜蜜的二人世界彻底打破了。比如甜蜜自己,本来是一名作者,时常给当地报纸写专栏,每每想趁着夜色沉静给约稿已久的报纸写篇文章,兴之所至笔下滔滔,忽然隔壁婴儿一声啼哭顿令文思戛然而止,于是捶胸顿足,懊丧不已。他日思夜想,总想摆脱这种窘境。忽然有一天,他突发灵感,想到了一个奇妙的商机。何不为深陷育婴期的年轻夫妇们营建一座酒店呢——酒店内每个房间陈设就跟家庭里的婴儿房别无二致,另外再添上婴儿餐厅、婴儿酒吧,提供标准的婴儿食品和饮料,甚至还有功能齐全的儿童游乐场。为了更加专业,让入住酒店的爸爸妈妈们无后顾之忧,服务员必须是拥有医护专业的人员或者擅长幼教的工作者,每天负责婴儿的饮食起居、保健,直至启蒙教育等服务。

按照预想,酒店如期建设并很快告竣。甫一开业便有众多的年轻夫妇纷纷携着包裹里的baby兴高采烈地踏了进来,他们希望在这里能找回浪漫的二人世界,同时又让自己的宝贝得到无微不至的照顾和关爱。令年轻人欣喜的是,他们还收获了一重惊喜,因为有共同话题,这些已为人父(母)的年轻人经常在酒店里聚在一起谈论育儿心得,好不惬意。酒店方面因势利导又开设了诸如此类的基础培训,从各个方面尽量满足年轻夫妇们的需求。

酒店生意越来越兴旺,以至于房间常常爆满,很多快要升为父母的人们不得不提前预订才能入住。发现这一商机并付诸实践的年轻人叫西格弗里德,奥地利人,他于上世纪70年代就做到了这一点。我们不得不佩服他善于从日常的生活里发掘致富灵感的聪慧和才智。



就因为这4%

给婴儿建一座酒店

■ 王瑞虎

外卖店的微博营销

那条微博中写道:“早上好,有木有没吃早餐的童鞋,我们这里有热腾腾的红枣豆浆、美味三明治和皮蛋瘦肉粥哦。”

■ 张琦

有位小伙子迷上了玩微博,每天iPhone不离手,隔一会儿就要刷一次微博才安心。小伙子从事的是餐饮行业,因为痴迷于微博,餐厅的效益一直不好。有一天,小伙子突发奇想:自己能不能一边刷微博一边赚钱呢?

于是,小伙子把眼光投向了附近办公楼里的白领。他知道,多数白领也喜欢刷微博。那么,自己能不能在微博上为自己做宣传呢?他首先印制了一批宣传单,在上面印上了自己的微博账号,然后将它们分发到了附近的写字楼。

第二天,许多白领一上班,就开始习惯性地登录微博。许多人一上微博,就发现有人在@自己,那条微博中写道:“早上好,有木有没吃早餐的童鞋,我们这里有热腾腾的红枣豆浆、美味三明治和皮蛋瘦肉粥哦。”微博后面还附有诱人的图片。这时候,没来得及吃早餐者不淡定了,立刻私信给对方,附上自己的订餐地址,10分钟后,热腾腾的早餐果然送到了。

临近中午时,又有新微博发出,并挨

个@粉丝们,微博里说道:“午餐时间到了,各位肚子饿了吗?今天中午有小炒肉、素三丝和荷叶排骨汤哦,盒饭菜品还可以单点,订餐从速哦。”此外,卖家还会在微博中推荐自己的下午茶,让许多白领们垂涎欲滴。

这些充满温情的微博一贴出,就受到了白领们的热烈欢迎,订餐者络绎不绝。为了有效地安排时间,小伙子还特地邀请几家公司的前台担任微博订餐员,负责统计员工的订餐种类和数量,然后集中在微博上发给自己。

除了订餐,老顾客们还喜欢在微信上讨价还价,希望能订餐打折或者免去送餐费;此外,大家还常常在微博上分享自己的用餐体验,对饭菜的质量给出评价,还不时提提意见。这样一来,小伙子的微博和生意都变得火爆起来,餐馆的营业额也有了大幅度上升。



做一个勇于负责的人

■ 琼辉

泰勒是一家大型汽车制造公司的车间经理,管着100多位安装技工。有一次,他带着几名员工安装一辆高级小轿车,安装完毕,恰逢总裁和他的几个朋友到车间巡视,其中有一位发现了这辆小轿车安装上的失误。因为总裁在场,泰勒怕自己挨训,当时把责任推给了他的下属。总裁一看他这种做法,勃然大怒,当众把他训斥了一顿。

因为这件事,下属对他的行为感到不满,在内心深处开始鄙视起他的人格,并

对他失去了信任。在工作的过程中,有意识地排斥他,对他所安排的事情阳奉阴违,而公司高级管理层也对他有所成见。他的工作再也不能顺利开展,车间安装成绩直线下降,结果他被公司降职了。

在这个商业化的社会里,人们越来越欣赏那些敢于承担责任的人。大家认为,只有这样的人才能给人一种信赖感,值得去交往。也只有这样的人,才具备开拓精神,为公司带来效益。所以,在做事的过程中,我们应该要求自己具备一种勇于负责的精神,这样,才会获得别人的敬重。

职场管理要懂得“看人下菜”

■ 董栗序

有这么一个开饭店的故事。有一位小饭店老板做生意,刚才进来一位拉板车的车夫,要了一大碗烩面,老板给他做了满满一大碗,中间面条多得鼓了起来,吃完饭车夫付钱走人。过一会儿又来一位精瘦的生意人,精明干练,老板给他端上来不剩一碗的面,量不大但料多味美,生意人满意地吃完走人了。老板笑眯眯地总结成四字“看人下菜”,拉板车的力夫饭量大,量足吃饱最重要,生意精细则最关心的味道鲜美,量多也吃不完。“看人下菜”,在管理上也有很多应用。

首先,激励下属方面。不同下属有不同的需求,根据马斯洛先生的研究,有的需要钱,有的需要归属感,有的希望得到认可赞赏,有的是自我价值的实现。不同人有不同的需求,同一个人也许有多种需求,因此,激励的针对性很重要,对症下药,有的放矢,真正实现

“看人下菜”。

其次,沟通方面。根据以人中心还是以事为中心,以目标为导向还是以人际关系为导向,沟通风格分为支配型、分析型、表现型、和蔼型等,经过测试,每个人或多或少都有些,每种风格都有其优势和局限性,知道后一方面自己可以做个调整;二是懂得不同的人要分别对待,调整自己很快进入对方的频道,使沟通效果最好;三是用人方面,把合适的人放在合适的位置上,做到知人善任,人尽其才,物尽其用。最后,领导风格方面。根据领导的两种行为——指导性行为、支持性行为,可以划分为四种领导风格:命令式、教练式、支持式、授权式,根据不同人运用不同领导风格,同一种人在不同阶段用不同领导风格。最糟糕的领导对所有下属在所有情况下运用同一种领导风格,最高明领导是弹性领导风格。

能够“看人下菜”是一种境界,根据不同下属运用不同激励方式、沟通方式、领导方式、因人、因事、因时、因地、因势而宜,使管理效果最好。

管理之道

用“沉默”应对管理难题

适当沉默是你处理人际关系的无声“武器”,它会让你在下属的沟通中畅通无阻。

■ 佚名

身为一名管理者,应言简意赅地传达你对下属们的要求和期望,如有必要,再把注意事项交待清楚即可,然后你就可以保持沉默,留一个宁静的“空间”给你的下属们好好考虑具体的步骤。当他们的想法不够准确圆满时,你才可以适当地给予补充,给一次适时的指导,但千万不要剥夺你的下属发言与思考的机会。

在你批评员工时,适当的沉默可以起到“无声胜有声”的效果。一方面,下属会因为你的“点到为止”感谢你为他们保留了颜面,另一方面也显示出了你宽广的胸怀。你的沉默并非是对错误的

迁就,而是留给了对方一个自省之余地。当员工的缓兵之计,经过适当的沉默可以是你的缓兵之计。在没有经过深思熟虑之前,你绝不可以表明自己的立场。在双方还面红耳赤地争执,谁都不愿意让步时,你的公断根本不会达到预期的效果,只会使一方的自尊心受挫,认为你是有意偏袒。此时,适当的沉默才是你最好的选择。待到双方头脑冷静后,你再公正地做出评价,其效果必定会事半功倍。

沉默让小报告自生自灭。当你的组织中也存在着一些小撮喜欢打“小报告”的人时,对待他们最好的办法就是保持沉默。试想,如果你对那些临时“人事秘书”们的小道消息表示出了兴趣,他们一定会更加肆无忌惮,必定会闹得满城风雨,到时,你良好的人际关系会被搅得一塌糊涂。而若是你选择了沉默,他们必定会索然无味地从你身边走开,小道消息也就失去了传播的源头。

下属是个“大好人”怎么办

■ 庄亨强

郑小姐是一家公司的人力资源部门负责人,她性格比较温婉,但不是那种很善于沟通的人,在公司里做了好几年,一直是以实力、工作质量取得上司的认可,一切都还算顺利,直到新来一个下属。

新来的小张资历不错,沟通能力更不错,上上下下很得人心,可是郑小姐面对这个下属真的有点苦说不出,因为郑小姐发现小张的心思完全不在工作上,很多工作分派下去,都卡在她那里不了了之,要促成她做好一件事,通常都要花更多的时间去跟踪和催促。可是,当郑小姐暴露不满时,上司总是要她耐心,说小张有很多优点,多花心思去培养。有时候,郑小姐在公众场合批评一下小张,周围的人还表现出十分同情,背后更有人非议她苛刻。郑小姐觉得真是委屈,不知道这样的下属怎么管理,或者如何才能让她到更适合她的岗位去。

从人力资源管理角度考虑,下属有问题,“罪”在上司,原因有三:

一、在下属的挑选过程中,首先,主管有部分决定权,也就是在尽可能多的合适候选人中选择一位上下都明确的人选。但从案例叙述的情况来看,似乎小张是硬塞给郑小姐的部门的,如不是,那选人的问

题还是出在郑小姐自己身上。

二、作为部门主管,具有良好的沟通能力是十分必要的,否则,多少会造成上下级之间、部门与部门之间、部门与公司领导之间容易产生误解和信息的不对称。从案例分析,这正是郑小姐无法准确将管理意图传递给小张的原因。反过来看小张所谓“良好”的沟通能力,其实不一定是这样。小张对外充分“示弱”,让局外人觉得她很无辜,但并不愿意应用这种影响力让上级郑小姐接纳她,实际上也无法接纳,因为小张的工作理念与郑小姐是冲突的,郑小姐基本难以接纳她。从这个意义上讲,这个结果所折射出来的,是个职业素养方面以及郑小姐调教下属能力方面的缺失所共同促成的。

三、从上述两个角度的分析来看,郑小姐的上司也是问题链的一部分,因为他也未很好地调教好下属,同时,在下属碰到这样的问题时,未能准确分析根源,并提出合理的解决思路,反倒是安慰、敷衍了事。可见,什么样的领导,就会产生什么样的问题。

所以,郑小姐若要解决这个问题,有两个选择:从用人角度来看,如果职业素养不行,基本上可以选择解聘。另外一个就是如果小张经沟通愿意改善自己,可一起调教。

