企业楷模

屈臣氏节省了不必要的花费,省下的资金就能回馈到消费者身上。

屈臣氏:“简化”追求效率经营

■ 安涛

从2012年开始,我们屈臣氏推出了“简化”行政作业的策略,着重于精简门市,引进新技术,降低门市人员行政时间,建立顺畅的作业流程,以加快完成工作,让顾客感受有效率的服务。

比如,原来传统印表机必须花较多时间印制发票,屈臣氏改用新式热感应设备,启用电子发票系统,大幅提升柜台结帐效率,结帐时间由原先20秒缩短到只需花8秒,消费者不用再大排长龙。

我们还在内部推行会议“简化”措施:总公司主管不管做任何决定,一定得在星期一至星期三结束所有内部会议。缩减开会时间的初衷,是希望主管们能减少决策时间,将时间更有效率地花在门市管理,主管可多花一些时间亲自跑门市了解前线员工,才能实际看到管理问题,因为我认为,成天坐在办公室里开会就想管理好门市,是不可能的事情。

简化策略也包括改善设备,打造降低耗能及环境负担的消费环境,屈臣氏节省了不必要的花费,省下的资金就能回馈到消费者身上。去年政府提高电费,为了减少电费支出,门市必须有措施以节制成本,加上药妆市场竞争激烈,增加产品配送次数,采用LED设备及节能监控系统,希望降低营运成本,更有效率地运作,提供消费者物超所值的商品。

增加配送次数看似增加送货成本,其实是提升工作效率。若一星期只配送一次货品,到货量十分可观,送货人员必须一次扛出很多箱东西,得不断重复产品分类的动作,费时又费力。现在货品改为一星期配送五次,到货量少,方便门市人员运送,可以更有次序。

简化了流程,到店能立即上架,也大幅改善缺货率;和2012年过年缺货率2.5%相比,今年降为1.5%,减少门市库存,多余的现金可用于开新门市。

另外,屈臣氏改装门市,设置LED灯初期成本比没换置前高出四倍,但长远看来,未来反而是节省经费的方法;门市人员藉着节能监控系统便可以知晓电费支出,以控制费用,同时让门市跟上环保的脚步。

管理之道

梦想管理并不是闪电般地去实现梦想,关键是在于过程。

关注每一个人的梦想

■ 赵安琪

如果你只会用涨薪去留住员工,那证明你的企业在人力资源管理方面的手段是苍白的,涨薪一千元带来的效果可能会被对手多涨的一百元轻易瓦解。而梦想管理就弥补了这样的苍白。

所以,请关注团队里每一个人的梦想,无论大小,不管是否实现,这个过程所带来的忠诚度提升与业绩的增长必定会给你带来惊喜。

当然,梦想管理并不是闪电般地去实现梦想,关键是在于过程。发现员工内心的梦想,这是寻找的过程,为他的梦想添柴助力,这是实现的过程,尽管我们可能会一直在路上。

关注也不仅仅存在于上级对下属,梦想管理计划的实施也会让员工将以对待梦想的热忱和能量来对待工作,更加关注公司的经营状况,工作的活力与潜力会被充分挖掘出来。

诚然,梦想在很多时候都会和财力相关,所以有的企业采用了启动“梦想基金”的做法,公司里的每个人都有机会提取这笔基金用以成就梦想。为了把这笔钱早日扩充成为足够每个人去实现梦想的庞大基金,那么不用领导者操心,梦想会被自然分解,分解到每天的效益提升中,分解到部门与部门之间的合作中,分解到超出客户期待的优质服务上。

然后要做的是,让员工的梦想公开化,这样,企业将在亲密而团结的氛围中向梦想前进。在帮助同伴实现梦想的过程中,团队的协作性会加强,组织里沟通的难度会逐渐降低,影响组织工作情绪的“负能量”会逐渐减少。

经营方法

真正了解客户不是站在业务的角度去考虑问题,而且站在客户的角度去思考“如果我是顾客,这样的创新我看得见吗?对我的吸引力大吗?”

创新到点上

■ 王淑莉

在一个负责油画棒设计生产的团队中,陈某发现了这样一个现象——由于孩子们在使用一盒油画棒时,需要较多地使用黑色、蓝色、红色等几种基本颜色,这几种颜色用完了,就需要再重新购买一盒完整的。于是陈某提出,专门开发一款4种基本色的小盒装油画棒,以满足孩子们对基本色使用较多的要求。

但是这款基本色小盒装的推出并没有引起较大的市场反响,因为孩子们并不会自己专门去选择小盒装的基本色油画棒,家长也很难注意到这一点。

吴某根据陈某的思路,重新进行考量。他提出新的建议——在整盒油画棒中,基本色油画棒的数量由原来的1支增加到3支。购买者在购买时立刻感到该品牌油画棒的使用价值提高了很多,价格却没有太大变动,因此产品大受欢迎,此项小小的创新取得了较大的利润回报。

抓住第一个100天

■ 王茹芳

“我是很相信计划的人。”在谈到如何工作时,许有杰说得最多的就是“计划”。每到一个新的岗位,带领一个新的团队,他都会列出一个百天计划,并全力让计划在此期间内实现。“要在第一个100天里深入这个组织,让这个组织对你有信心,如果没好好抓住这个机会,接下来就会很难。”

许有杰说,百天计划的理念来自于一本名叫First Hundred Days的书。如同美国历任新总统在上任初期都会发布100天政府工作计划,新上任的高管也需要用百天计划来体现自身的管理能力。

2006年,他从宝洁香港公司调到大中华区传播与公关部的前身对外事务部担任副总裁。初来乍到,他便感觉这个部门有些奇怪,“市场部的人从来都会说自己是做marketing的,但对外事务部的人却会说自己在可持续发展部或消费者关系部,第一个联想到的并不是自己所在的对外事务部。”在公司惯例的员工调查中,他找到了答案——整个部门对部门的自豪感不高,低于50%。另一个让他印象很深的数字是,50%的部门成员不会把这个部门推荐给朋友。这些数据让他很惊讶,“对我来说,这些数字有很深的意义——大家不认为这是个好的部门。”

他逐渐总结出了背后的原因:对外事务部由好几个小部门组成,内部缺乏沟通,就像一盘散沙;大家长期在做危机处理,就像消防队员一样整天救火,非常疲惫;每个人对未来的职业发展路径不清晰。

许有杰把要改善的问题都列入了百天计划:做好基础的品牌建设,这样就不用只是在事后进行危机公关;加强内部沟通;为员工规划职业发展路径;将评估工作表现制度化等等。其中他认为最为关键的是要设定对组织的愿景,“让员工感觉你是有个蓝本的,知道如何去领导这个团队。”得将这个愿景有效地传达给整个组织的每一位成员。

一位该部门的老员工说,许有杰刚上任的时候,他同样也在观察许有杰,“新来一个老板,我肯定会先少说多观察,如果100天内没有做出什么成绩,印象可能就定下来了,就会觉得还跟以前差不多。”

但许有杰在沟通能力方面的优势确实影响了自己的管理风格,他打破了原来小部门之间的隔膜,定期开展内部沟通会,让员工了解公司和部门同事新近发生了什么,员工也可以在会上畅所欲言。他还会与新员工进行一对一或一对多的谈话,这种形式被称为“Rene Cafe”(许有杰的英文名叫Rene),员工可以跟他倾诉工作上的所有问题。

当然,让员工充分了解自己同样也是许有杰百天计划的一部分。

除了一定要制定百天计划外,他还恪守一个工作原则:至少要比我的老板快一两步。而实现这一并不容易达成的目标依靠的也是计划。

做任何项目前,他都会很清晰地列一个时间表,找出其中关键的时间点——可能是老板会担心的或是有些风险的环节。在老板还没提出来之前,先跟老板讨论这几个时间点,并把为这些环节设计的B计划说出来。一定要提前想到,带着老板往前走,而不是被老板牵着鼻子走。

此外,如果是答应老板要做的事,绝不会等老板来催,即便不能按时完成,他也会提前几天打招呼。虽然这只是工作中的小事,但却能有效获取老板的信任。

学会“信息释放”

■ 陆勇强

浙江海宁有个许村窗帘市场,集结了上千家商户,高、中、低档窗帘都有。因为款式太多,选择反而难了。但我发现一个有趣的现象,促成我下单的原因,是店主的“信息释放”的程度。

我看中一块料子,但仍在摇摆之中。第一家店主报了一个价格,说这是加绒的,就忙其他事去了。我思考了一会,没有下决心买;到了第二家,又发现同样的布料,店主说这是新款,有遮光效果,是三层编织的,是高档布料。我有点心动,差点下单,但心里还有一点犹豫。到了第三家,又发现了一样的布料,店主非常热情,仔仔细细介绍了这块布料的好处,最后他说,杭州萧山有家五星级酒店,上个月刚刚订购了这批窗帘布,他还拿出了采购合同。

我很快就被说服了,在他那里下了单。

每个人的心里其实都有“鬼”,或是物欲主义、或是享乐主义,或是其他……一旦被商家击中,就会成为商业的俘虏了。

杭州有位同学购房,看中一个楼盘,分东西区,中间只隔了一条街。东西区里都有楼层很好的房子,他实在难以选择。最后同学选择了西区,而促成这个选择的是售楼经理一句话。那位经理说,有许多公务员和大企业中层大都选择购买了西区。

人的心理非常玄妙。同学也许会这样想,公务员、大企业中层也购了西区的房,说明西区的楼房品质好。

事实上,东西两区是同一家建筑公司承建,在品质方面是一样的,而同学认为西区品质高,那是因为售楼经理释放了比东区更多的信息。

在商业中,有一种“恐吓性营销”。譬如某种洗手液,它在推销时,会对手部进行一个放大的画面,上面布满了细菌,而涂上洗手液冲洗后,细菌就不见了。这种商业推销“伎俩”非常普遍。二三十年前电视刚刚普及的时候,电视中经常有个小白兔牙膏广告,画面中会出现一只小白兔,跳来跳去的,广告语大致是这样的:“用了小白兔牙膏,牙细菌溜走了!”

这种“恐吓性营销”事实上就是“信息释放”,事实上细菌无处不在,但商家却通过宣传它、突出它,以达到销售的目的。

你可以犯错,最重要的是,你要在磕磕碰碰中,吃一堑、长一智,而不是反复栽在同一个坑里。

可以犯错,但不要犯同样的错

■ 曾敏研

小静在毕业的时候,就找到一份自觉不错的工作:在进出口贸易公司拟写投标书。要跟不同厂商打交道、用英文与外商沟通,还要学会对商品定价……小静觉得这份工作可以学到很多东西,干活非常卖力,加班也毫无怨言。但一年多之后,在公司业绩不好、需要裁员的时候,她就不幸“中标”。刚被“炒”时,她想不通:自己这么努力工作,为什么没有得到认可?之后与旧同事叙旧,才知道上司对她一直不满意,除了业绩不理想——标书中标率不高之外,还有一个原因:标书不中标,往往是找不到更物美价廉的厂商、对商品的定价也过高,每次投标失败,都跟对手差了一点点而落败。“同样的错犯了这么多次,也难怪上司认定我是一个没有价值感的人。”小静后来反思道。

人在职场,谁能无错?法国一家汽车制造公司的老板,在对众多应聘者进行面试时,只问了同一个问题:以往的工作中你犯过多少次错误?在获悉大多数应聘者都是一贯正确时,他却把这项工作交给了一个犯过多次错误的“倒霉蛋”,理由是——“我不要20年没有犯过错误的人。我需要的人才,是他犯过无数次错误,但每次都能及时吸取教训、立即改正。”美国企业也很注重职员在过去工作中犯错误的经历,不但优先录用那些曾经有过犯错经历的新人,而且,还经常鼓励职员在工作中犯错误。一些老牌公司,如荷兰飞利浦、德国西门子,他们在员工中极力提倡敢于失败的创业精神,对员工充分授权。还有一些企业,提出了更绝的用人原则:如果经营管理人员在1年内不犯“合理的错误”,将要卷铺盖走人。

热忱胜于才干

■ 潘竞贤

任何一件工作的负责人,必须有比别人更高的工作热忱。因为有热忱,才能接纳部属的提案,只要部属对业务提出问题,就会很高兴。“嗯,我没有注意到的事,他竟然注意到了。”心里会觉得很高兴,因为注意到了细微的问题,才能把工作做得更好。

对于员工而言,责任感和热忱的重要性要胜于才能。缺乏热忱,无论拥有多高的才能、多丰富的知识,也都是纸上谈兵,并无实际效用。可是如果才能稍逊,却满腔热忱,默默奋斗,以勤补拙,也一定能产生良好的绩效,对团队起到“推动大家,群起合作”的正面效应。

所以说,身为领导者,必须持有强烈的责任感与热忱,以此感染和带动部属。对部属表现出的工作热忱,应当积极肯定和回应,激励他们再接再厉。挑选你的团队成员时,亦如此。

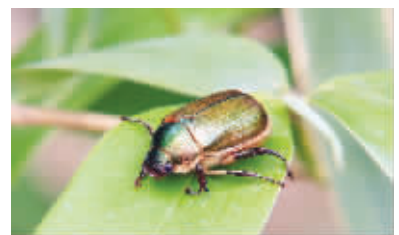
鹰和金龟子

■ 佚名

金龟子虽然体型很小,却勤奋地收集烘便,堆成圆形,再把它滚到巢穴里,使之还原为土。可以看出这是一种自尊心很强、不服输的小动物。

有一天,它和鹰产生了矛盾。

那天,饥饿的鹰在原野上盘旋,发现了一只兔子,于是就俯冲下来。兔子也发现了鹰,于是就慌忙逃窜。鹰是最后将兔子追到了金龟子家门口。正在鼾睡的金龟子被惊醒了,看到了正在发抖的兔子。这时鹰猛冲下来,用利爪掐住兔子的脖子。金龟子向鹰求情道:“现在在你手中的是我的朋友兔子,我知道你也得靠抓兔子过活,只是请您看在我的薄面上,暂且饶过他吧!”可是鹰根本没有将金龟子看在眼里,反而用宽大的翅膀将金龟子刮得远远的。待金龟子清醒过来,鹰和兔子早就消失了。

于是金龟子就立志报仇:当鹰的巢穴在树上时,他就飞到树上将鹰蛋踢下;当鹰的巢穴在山崖上时,他就爬到崖上将鹰蛋推下。甚至当鹰把蛋产在朱庇特的怀中时,金龟子也爬到朱庇特的衣服上,在上面排便,粗心的朱庇特忙着拍屎,却把鹰蛋弄掉了。万能之神朱庇特在调解鹰和金龟子的争斗时才知道原来有那么一出故事。而两者谁也不愿意妥协,朱庇特只好把鹰的产蛋期和金龟子冬眠的时间进行了调整。

我们在商场中不要轻易与对手发生激烈的交锋。即便是看起来很微不足道的对手,一旦他掌握了我们的某些软肋,也将会给自己造成极大的损失。