

企业楷模

“追根究底”是王永庆经营企业成功的秘诀。他曾说:“经营管理,成本分析,要追根究底,分析要最后一点,我们台塑就靠这一点吃饭。”最能展现王永庆“追根究底”的精神的莫过于中外驰名的台塑“午餐会报”。

台塑: 追根究底的“午餐会报”

■ 骆静雨

为了追踪、考核台塑各有关事业单位,了解命令贯彻的情况,并考验各单位主管与幕僚的能力,王永庆让台塑总管理处总经理定期安排“午餐会报”。

从1973年开始,王永庆都会利用中午吃饭的时间,以便餐方式(便当或面食)轮流招待各事业单位的主管。这不仅是对

各事业单位的追踪、考核,也是主管与幕僚之间重要的沟通场所。

会报的内容通常以各事业单位经营状况或是遭遇的管理难题为主。每次参加的人数约三四十人,时间约两小时。其他制度的建立、投资案或经营改善提案,也常在会报中讨论。

台塑的每一个事业单位都有轮到的机会。轮到报告者,总管理处会在一个月



前通知他们准备,随后拟定报告的主题和议程,报告者事前都会进行多次演练,做好充分的准备。

在用完便餐之后,即由事业单位主管提出报告。现场气氛严肃,会中王永庆若听到有疑问之处,立刻将报表摺角,待报告到一段落时,即以惯有的“追根究底”的方式不断追问,若准备不充分,或对问题了解不够深入,随时会被问倒。

面对王永庆的质问,报告者承受极大的压力,因为会报表现的好坏,将直接影响他在台塑未来的发展。有人因为表现良好而平步青云,也有人因为表现不好而降职,甚至有人因表现太差,回到办公室时,发现办公桌已经不见了。

无论如何,台塑管理上的许多难题,都经由此令主管们胆战心惊的“午餐会报”迎刃而解。



经营方法

像周公强这样因人而异,提供“看人下菜碟”式的服务,才更贴心、更人性化。

南京有个叫周公强的下岗工人,凭借着熬制骨头汤的手艺,成为餐饮界的名人。他既非出身名厨,也无祖传秘方,他的“周氏骨头汤馆”为何如此知名呢?原来,周公强有一招独特的待客之道。

有一次,几位“白领”来喝骨头汤,等到骨头汤端上来时,他们却皱着眉头说:“汤里的油太多了。”周公强赶紧让厨师滤去上面的油,又添上香醋,骨头汤变得更清香了,顾客这回满意了,说是既有营养还不担心发胖。

一天晚上,一帮建筑工人来喝骨头汤,厨师照旧滤去浮油。没想到,其中一人很不满意:“老板!这骨头汤怎么一点油都没有啊,也太抠门了吧?”周公强意识到建筑工人体力消耗大,喜欢吃些油水,于是他亲自跑进厨房,让厨师多添了几勺油,并额外赠送了一盘红烧肉,吃得一帮子工人直喊“过瘾”。渐渐地,周公强学会了根据客人的需求,实行差异化服务。

为了让每一盆汤都让顾客喝个底朝天,周公强将汤盆分为大、中、小三种规格,价格也拉开差距,并推出数十道精美小菜,荤素都有,每份从5毛钱到3元钱不等,由客人自点和服务员推荐相结合。

“周氏骨头汤馆”的规模越做越大,先后又开了几家分店,周公强此时就专门做起了管理工作。他根据多年的经验,按消费习惯把顾客分为挑剔型、犹豫型、慷慨型、随和型、内行型等七种类型,并对服务员进行培训,教他们善于观察,从顾客的一句话、一个动作、一个表情中揣摩客人的类型,然后采取有针对性的应对举措,尽力让客人成为回头客。



德国比勒菲尔德有一个叫波恩的年轻人,他和妻子凯瑟琳开了一家餐厅。餐厅位置选在一条繁华的街道上,虽然开张没多久,客人却一拨接着一拨。让人意想不到的是,餐厅主人竟然是一对聋哑人!当年,一场高烧夺去了凯瑟琳说话的权力,先天性耳聋把波恩推向了无声世界。由于沟通上的障碍,很多厂家婉拒了他们,最后夫妻俩决定开一家餐厅。

一天,一位女顾客去付费时,对凯瑟琳竖起了大拇指,并拿起笔写道:“这里很安静,我喜欢这里的环境!”这犹如给夫妻俩注入了一支强心剂。顾客走后,凯瑟琳用手语告诉波恩:“既然我们都不能说话,何不用‘无声’作为咱们餐厅的特色呢?”波恩听后觉得有道理,于是他们开始搭建自己的梦想舞台。改建后的“无声餐厅”,被誉为比勒菲尔德“最安静的餐厅”。在这里,手语、眼神、图片、文字就是他们与顾客沟通的工具。店内精致的装饰、清新的格调 and 店外喧闹的环境相比,犹如进入了另一个世界。一个醒目的提示牌立在柜台一边,上面赫然显示着一行红色字体:“本店全程无语经营、无声服务……”你需要消费什么,服务生会把菜单递到你面前。来这里用餐,既填饱了肚子,又放松了心情。

现代人的生活节奏加快,忙碌的人们需要寻找一个安静的地方放松自己。波恩夫妇因为抓住现代人的这一需要,把自身这种“无声”的劣势当成为卖点,让休息无处不在的同时,也让利润无处不在。

不要时刻监督下属

■ 莫涤非

一日,一位中国主管看见一位美国调色师正在调口红的颜色,便走过去随便问了一句:“这个颜色的口红会好看吗?”

那个美国调色师霍地就站了起来,义正辞严地对主管说:“第一,亲爱的余副总(美国人通常喜欢直呼名字,叫了头衔已表示心中不愉快了),这个口红的颜色还没有最后定案,到时我会拿给您看,您现在不必担心。第二,余副总,我是一个专业调色师,这是我的专业范围,请放心。第三,这个口红是给女人擦的,而您是个男人。如果女人们

喜欢擦,而你不喜欢没有关系,如果你喜欢,别的女人却不喜欢,那就完了。”

“Sorry,Sorry……”主管知道自己的问话有些不妥,只得连声道歉。

这个事情告诉我们,如果一位主管时刻监督着下属,这不但会影响他们的心情和自信心,还会在一定程度上影响他们的创意,束缚他们的行动。韩愈说,术业有专攻。在专业的领域,主管尤其应该相信专业人员的能力和判断。既然已经选择了,就应该做到“充分授权”,而不是中间出现,扰乱工作的进度不说,还影响了员工的自主工作积极性。

用风扇把大楼吹出波浪



■ 任万杰

广东美的环境电器制造有限公司,生产了一款电风扇,为了打开上海市场,投巨资希望做一则能引起轰动效应的广告。上海斐思恩广告公司经理洪椿沅,接到这个生意之后,赶紧召开会议,集思广益出来了几个预案,因为创意不够轰动效果一般,所以雇主都不满意,为此洪椿沅十分头痛,时间越来越紧迫,雇主说如果方案还不好,就换一家。

洪椿沅知道为了这笔订单,公司上下付出过艰辛的努力,眼看着要付之东流,洪椿沅焦急的心可想而知。有一天,他路过上海著名的地标建筑海通证券大厦的时候,恰好有一批游客正在那里参观,因为这个大楼具有独特的弧形顶部,看着好像波浪一样,导游说:“看看,像不像被风吹出来的。”

说着无心听者有意,洪椿沅停住了脚步,开始认真地看着这个天天路过的大楼,一个大胆的创意浮现在自己的脑海里,激动的心情无法言表。回来后,开始召集大家开会,会上他说出自己的创意,大家先是惊讶地张大了嘴,然后报以雷鸣般的掌声,很快这个创意方案送给雇主,雇主看后当场拍板定了下来。

很快一张十几米高的美的风扇大照片,挂在了海通证券大厦对面楼上,图片正对海通证券大厦弧形顶部,远远一看使人产生错觉,仿佛是美的风扇强大的风造成了对面建筑的波浪形状,给人一种震撼凉爽的感觉。

这个绝佳的广告,立刻成为各个媒体的头条,很快路人皆知,美的风扇销售额直线上升,成为风扇行业的神话,同时斐思恩广告公司也因为这个绝佳的创意,在广告行业名声大振,订单雪片一样飞来。

永远快人一步

■ 石顺江

23岁时,母亲去世给她留下了一个只有一平方米的水果摊。别人坐等顾客上门,她却主动寻找顾客。1990年前后,大连的高档酒店对果盘的需求让她看到了商机,她跑遍大连所有酒店去推销水果。2000年,大连第一家国际大型超市开张,她又第一个找到那家超市,要求为对方配送水果蔬菜,并亲自到超市卖货。到2002年,她已经变成大连市最大的超市水果蔬菜供应商,年销售额1000多万元。

2002年冬天,听说长春有一家大型超市即将开业,她又立马赶到长春,以薄利多销的方式与超市合作,很快就拥有了可观的供货份额。这让与她同时供货的其他三家本地水果供应商备感压力,因为超市为了拿到价格最低的水果,采取了招标式的方式。为了把她赶出长春,3家本地水果供应商联合起来共同对付她。2003年9月,沃尔玛超市搞蜜柚促销,当地水果经销商赔钱给超市供货,目的就是为了击垮她。在这场恶性竞争中,谁卖得

越多就亏得越多!她在进行了一番调查后,反而大胆地给超市做出了承诺:价格永远比别人低。

原来她找到了当地的蜜柚种植大户,直接收购200吨蜜柚,成了结束这场恶性竞争的武器。从这件事中她又看到了商机,那就是直接与果农联系。这样省去了中间环节,不仅没赔钱,还赚了20多万元,让对手输得心口服。

2004年初,她来到福建平和县开发蜜柚种植基地,与当地农民签订了长期包销订单。有产地的采购优势作后盾,她迅速在全国28个城市建立了物流配送中心,为全国600多家大型超市配送水果蔬菜。

从一平方米的水果摊起家,到拥有1500多名员工、年销售额6.9亿元,她的每一步都是靠着捕捉机会的眼光走在别人前面的。

她就是刘岩,被称为创造财富的传奇女子。在她眼里,赚钱的机会到处都是。她说:“商场如战场,商家取胜的关键就是永远走在对方前面,永远快人一步!”

管理之道

创造机会让员工自豪

■ 白金汉

这是一个关于口哨的事情,也是一项管理的创新。

我认识的一个朋友,最初他的部门在公司的业绩排行榜垫底,所以他想向他的员工传递一点:在这里,卓越每天都在发生着。于是,他给每个人发了一个口哨,告诉他们,任何时候发现任何人做得好时,他们都可以吹口哨,而不用顾忌那个做得好的人是他们的顶头上司,还是普通的同事;也不用顾忌自己吹口哨时,他们所做的是否达到了好的标准。

“这样不会出现难以想像的噪音吗?”我问道。

“没错,是有很大的噪音,”他微笑着回答说,“但是这让员工们充满活力,也让我精神抖擞,甚至让我们为之兴奋,我们喜欢这一点。”

当员工的“大哥”

■ 陈怡伶

台湾经井泽集团的年营业额近3亿元,拥有员工450人。令人好奇的是,一级主管站出来,清一色都是年轻人,最年轻的今年才25岁。

在员工眼中,来自鹿港的王振模是位重人情的老板,大家不称呼他老板或董事长,反而叫他“王大哥”。

当我拿到王振模的名片时,又再次感受到他“低调”的个性:名片上的职称竟是“开发经理”,跟其他主管的头衔一模一样!有主管还表示,王振模“好讲话,规定

比较少”,重视公司所呈现给员工的感觉。在管理上,44岁的王振模如何带领这一群年纪相差近20岁的年轻人?从一个小插曲可得知:有一次王振模到宜兰礁溪老爷大酒店消费,看到饭店副总经理在餐厅端盘子。回来后,他除了在主管会议上分享给其他人之外,过几天还专程开车带主管们到礁溪老爷大酒店亲自体会。

后来再去消费,竟然发现连总经理沈方正都在收拾餐桌,于是他又跟主管们分享一次。其实,他的目的是要让年轻主管们体会到,不管哪个职位,都要挽起袖子做事。

直到今天,我都很感激这两位资深店长,愿意把我这位菜鸟店长的事当成自己的事。因为,我们除了是同事,也是战友。

工作也需要朋友

■ 谢文宪

如果你仔细计算过每天与人相处、互动的时间,会发现共处时间最长的,不是你的家人,而是和你处在同一个工作环境里的同事。

既然和同事共处时间这么长,距离这么靠近,如果彼此之间关系不好,那岂不是每天上班都如坐针毡?有研究指出,“人际关系”问题,是很多职场者离职真正的原因;而在工作上有好朋友的人,他们投入工作的热情比其他入高出七倍。

当然,也有人说:“公司是请你来工作,不是请你来交朋友的,你只要做好自己的事就好了。”但是,无法否认的,在职场内如果人际关系融洽,不管做人或做事,都会轻松很多。因为光是有人能够支持你、跟你一起努力,这种伙伴关系就可以激发不少斗志,坚持下去了。

像我刚担任信义房屋新竹北大店店长时,第一季就没能达成目标,被公司通报批评。雪上加霜的是,有一段时间,店内人事异动非常大,突然陷入离职潮的状况,不仅人手不足、业绩下滑,连店内士气也相当低落。当时的低潮,现在再怎么说也感受不到那时的十分之一。

那时候新竹一共有三家店:北大店、南大店、园区店。照理说,副总应该要责备担任店长的我说:“文宪,你的店里的人员流失这么多,你要检讨!”

然而,曾是这家店店长的副总却认为,任何一家店很差或特别差,对于整个团队来说,都会有损失。于是他把这个问题视为整个新竹区层级的问题,会同区里三家分店来共同处理。最后,决定分别从南大店和园区店各调一个人到北大店来支援。

如果当时我们三家店是处于敌对立场,或是店长彼此有嫌隙,其他两位店长大可以调派店里最没战力的人来交差了事;但是他们却都抽调了优秀业务员给我,让我之前原本岌岌可危的业绩,逐渐有了起色。

直到今天,我都很感激这两位资深店长,愿意把我这位菜鸟店长的事当成自己的事。因为,我们除了是同事,也是战友。

一位进公司两年就夺下公司最高荣誉的业务员,并很快升为店长,看似风光的我,却一调到新竹就惨遭滑铁卢。我常在想,如果那时无论是主管或同事都站在一旁等着看我笑话,不拉我一把,我是不是会就此提早离开,也无法有后来一连串的际遇呢?

做生意也要『看人下菜碟』

■ 王春玲

把『无声』当成卖点

■ 石顺江