企业楷模

智立方:激发员工内在鲜活力

管理者运作组织的关键,是从内部突破,增强员工内动力。

■ 杨石头

无论哪个时代,员工内心的渴求都是有共性的,管理者就是要寻找这种共性,然后通过各种方式来激发员工内在活力,变员工被动成长为主动成长。因此,管理者运作组织的关键,是从内部突破,增强员工内动力。

不妨以智立方为例,来看看提升员工内生动力的方法。

熏陶:组织环境建设

人是环境的产物,如果在周围的环境中充满一些潜在语言,会慢慢地影响他的行为和思考。因此,在做组织环境建设时,要避免纯标语式的口号,这样很难进入人心。试着让它有创意,所有的大道理都可以转化成轻松幽默的文字,更容易让大家记住。

比如小会议室写着"捞干的唠",洗手间卫生纸边上写着"人生就像卫生纸,没事的时候少扯",大会议室的钟表上写着"少说废话"等。

评估:员工成长看得见

在智立方,称员工为伙伴。让员工伙伴负责任地成长,看得见隧道那边的光。而不同的伙伴要的东西不一样,基层伙伴是要有所学,中层伙伴是要有所长,高层伙伴是要有所成就。

人没有天生的信心,只有不断被鼓舞的信心,公司每季度都有提名奖,看到员工快速负责任地成长,就要让他显现出来,每季度有成长之星、成长之组。员工受到鼓励后自然激情万丈。有个团队为宝马发布会作出了巨大的努力和配合,高标准严要求地工作,被评为季度成长之组,他们组获奖后把合影挂在墙上,写上"致没有遗憾的青春"。

学习:激发团队创造力

学习一定要变成一种信仰。公司每两周举行一次午餐交流会,业务系统的叫"教你三招",创意系统的叫"口活一个钟"。一起午餐时分享各自创意的想法,如此持续坚持,就有意想不到的结果。比如创意中心的几个 85 后员工自己参赛"ONESHOW"国际创意奖,拿到了中国区的创意金奖,把四块奖牌淡定地轻轻放在主管桌上,吓了主管一跳。

鼓励:给员工正能量

还有一点很重要,就是给员工带来新的正能量。像很多公司经常采用的方式一样,智立方在三周年时给一起工作了三年的伙伴每人定制了一枚铜制勋章。这看似作秀,但对新人来说却是树立榜样,对老人来讲则是一种安慰和满足,表达你对他的肯定、认同和感谢。

成功从来不应该只是功成名就,而应该是成就功德。将公司的目标深入员工内心,让员工知道应该去哪儿,明白该做什么,潜移默化地影响他,发自内心地对他好,情深不露,他终会明白,你和他走过的这段旅程是多么地珍贵。

管理之道

销售团队里的『挑战赛』

业务员都乐意参与"挑战赛",而且经常创造奇迹。

■ 王浩

金凯公司是做会议营销的,50 多个业务员分为六个组,以便他们相互竞争。公司设了好几个奖项:周销售冠军组和个人奖、月度销售冠军组和个人奖、月度最大订单奖、月度最佳进步奖……每个奖项都制作了红旗,哪个组或个人获奖了,就挂上红旗。同时,业务大厅的墙上还有销售数据动态表,每个组和个人的业绩一目了然。在这种气氛下,你只有两种选择,要么努力,要么走人。

我曾经在销售团队里搞过"挑战赛":本月张三获得销售冠军,大家可以对他提出挑战。哪位挑战成功,则另加奖励 300 元,不成功也没有损失,还是按原规定发放奖金。业务员都乐意参与"挑战赛",而且经常创造奇迹。我们的销售统计报表显示,这个奖励制度实施后,人均月度销售额比以前增长了 22%。不过,竞赛的目标要兼顾数量和质量,毕竟,对经营来讲,数量是暂时的,质量才是永久。

在管理销售团队的过程中,我发现大多数业务员总觉得自己比别人强。这种心态直接导致了一个后果:他们很少愿意去帮助别人,因为担心别人超过自己。后来我对奖励制度作了一些调整,把奖金预算三七开,其中 30%奖励集体,70%奖励个人。假如某个小组内部有人销售业绩未达到一个基准线,则小组全体成员就得不到那 30%的奖金。这种做法既避免了大锅饭,又迫使员工相互帮助。

有些经理埋怨部属缺乏合作精神,其实是多余的,不如从机制上想办法。

韩国企业每月办减压聚会

■ 王刚

韩国上班族压力很大,除了要面对繁重的日常工作,还要应对上下级和同事之间的关系。如果处理不当或是一时想不开,过大的压力很有可能成为压倒上班族生活信心的最后一根稻草。

企业为了调动员工积极性,创造和谐的内部环境,往往会采取各种措施帮员工减压,其中定期举行员工内部的聚餐成为了各方都能接受的减压良方。

记者认识的一位韩国企业的中层干部,他每个月除了固定工资外,还有一定的交际费,这是让其不定期与下属聚餐的费用。减压聚会大约每月 1 次,聚会大多是在晚餐时间,如果不尽兴还可以去酒吧或练歌房进行"二次"聚会。聚会范围可大可小,可以是整个部门,也可以是所在的工作小组,但有个不成文的规定,那就是无论领导还是普通员工,没有特殊情况不能请假。

在这些减压会上,公司领导主要担任调解气氛和组织的角色。领导不仅要主动说一些笑话,还会主动与平时接触不多的员工喝酒拉近关系。普通员工在酒过三巡以后也逐渐放开,与上司说说自己的苦闷,有的甚至直言不讳:"最近给我的工作量太大了","最近公司效益不错,是不是可以给大家涨工资了"等。由于有些话属于半醉半醒之间说的,因此即使当时点了头,之后并没执行,大家也不会秋后算账。

定期聚餐文化已经演变成上下级沟通和减压的典型途径。韩国社会的等级观念十分森严,上班时公司的头头脑脑们都是一副无比严肃的样子,加上工作紧张、压力大,久而久之,员工在心理上不免产生负面积累。如果不找个渠道使其宣泄,必然带来工作配合不良,上下级关系紧张等问题。经常受上司批评的下属可在聚会上借酒"报复"一下上司,享受一下心理平衡,而上司也可以做点儿平时放不下面子来干的事,证明自己不是"魔鬼"。定期聚会给大家都提供了一个交流和缓解压力的窗口。

经营方法

客户流失的原因是从顾客的角度看来,他们需要的是货物及时送达,而不是公司是否达到 100%的满载运送。

用客户的衡量标准决策

■ 巴赞

一家从事食品包装业的公司想要降低运输成本,于是高级管理层决定"不再分批运输,等累计到一定数量的订单,再一起满载运输"。

根据公司内部的衡量标准,这样做没有什么问题:所有的订单运输都达到100%满载后进行。但是新问题却产生了,在码头的集散点,货箱没有装满,于是这些食品外包装堆积在那里,等着订单的下一批生产出来,一起装到货车上运到客户那里。

这家公司的客户是各个快餐连锁店,它们的经理们站在店里,只能眼睁睁地看着存货不断减少、新货仍然没到而束手无策。尽管这个供货商值得信赖,但是他们已经开始寻找其他的供货商了。

公司老总无法理解为什么下属经理们拿来的内部衡量标准看起来非常好,但是客户却在不断流失,收入减少。于是,老总让下属告诉他到底怎么了——为什么会存在这样的差别?

下属查看了多处码头,组建了相应的团队拜访客户,看他们是怎样评价该公司的表现。通过与客户的交流,知道了顾客的衡量标准,知道了他们怎样才会对公司的服务满意,也找到了客户流失的原因。

原因是从顾客的角度看来,他们需要的是货物及时送达,而不是公司是否达到100%的满载运送。公司的经理们很快纠正了错误,不再等满载,而是像原来一样分批,装载码头不再积压产品,公司收入减少的状况也随之停止。

巧变思路月赚万元

■ 刘改徐

第二次世界大战后,美国拥有雄厚的经济实力,工业发展突飞猛进,每天都有若干企业成立,急需大量厂房、办公楼和居民住宅,因此到处都在大兴土木。泥瓦工开始变得供不应求,这对于城市的失业者和乡下的农民来说,是一个难得的机遇。

此时,一个叫迈克的年轻人变卖了所有家当,从乡村来到芝加哥谋生。他看到满大街都是招工广告,却没急着去应聘,因为他没做过泥瓦工,从最简单的活儿开始做,根本赚不到钱,这可不是他所希望的。

迈克想,如果有一家专门培训泥瓦工的学校就好了,自己就可以快速入门。但是,走遍整个芝加哥也没找到培训泥瓦工的学校,迈克忽然灵机一动:"为什么只想让别人办学校自己接受培训,像我这样想学技术的人应该很多呀,何不自己办一所学校培训别人呢?"

于是,迈克在当地一家报纸刊登广告:"你想成为泥瓦工吗?请到'泥瓦工速成培训学校'接受培训。

本学校实践性强,价格优惠,速学速会……"

广告刊出后,迈克选了两间店铺当教室,请来两位技术熟练的泥瓦工做教练,又买来大堆砖头和沙子当教材。

很快,学技术的工人蜂拥而至,培训学校开始授课了。短短一个月时间,迈克净赚了 1 万美元,相当于一个泥瓦工两年的收入。巧变思路,让他轻松赚到了人生的第一桶金。

抢先一秒说"您好"

■ 张前

到一家公司去办事,偶然间看到办公室墙壁上张贴的规章制度,其中有这样一条:在接打电话时,通话开始,一定要抢先对方一秒说您好;通话结束,一定要等对方放下话筒一秒后,再放下话筒。

看到这条规定,我着实被这家公司的细心深深地感动了——看似毫不起眼的一条规定,其实,体现的正是这家公司最贴心的服务:抢先对方一秒说您好,是礼貌的先入为主,不问对方姓谁名谁,何许人也,先主动送上一句您好,足以体现通话人的诚意和热情,让对方立刻感到如沐春风般的温暖;通话结束后一秒才放下电话,不是一下子把话筒砸在电话机上,而是等对方把话筒放下,再轻轻地放下话筒,这既避免了给对方带来冷冰冰的感觉,也给对方留下了继续说话的余地,足以体现出对客户的尊重和以客户为主的原则。

办完事情后,我翘着大拇指当班经理说起了这条规定。她笑了笑,说:"其实,在这样一个通讯发达的时代,我们几乎天天在跟电话打交道。在现实生活中,电话线串起的,往往是我们一生中最亲最真的情感;作为公司,电话线串起的,往往是滚滚而来的财源。别小看一个电话,那里面往往蕴涵着一分真挚、一分热情、一分机遇。所以,在我们公司,我们要求员工在接打电话前,一定要首先平和自己的心态,理顺自己的心情,在通话过程中,一定要多想一想电话那头的人的感受。"

成功总是青睐于有头脑的人,不墨守成规,敢想敢做并敢于尝试,才能取得成功。

独一无二的冰酒吧

■ 代连华

无论哪一座城市,都会有酒吧,而且经营模式大同小异。但在美国曼哈顿,有一家酒吧却与众不同,因为它是世界上独一无二的冰酒吧。

毕业于美国知名大学的约翰逊,一直从事律师行业。因为喜爱调酒,并且对经营酒吧有着浓厚的兴趣。2013 年初,他放弃律师行业,转而经营起酒吧来。

曼哈顿的酒吧比比皆是,约翰逊没有经验加之酒吧没有特色,客源很少,约翰逊为此很着急。一天,朋友洛克来到酒吧,邀请约翰逊去朋友的庄园游玩,约翰逊因为心情烦躁,也趁此散散心。

庄园里风景优美,绿意盎然。游园之后,客人们接受主人邀请进入地下酒窖,品尝珍贵的葡萄酒。酒窖里装饰典雅,酒架上的瓶酒琳琅满目。而地下酒窖里,那种原始的清凉里混着甜丝丝的味道,不同于空调的清冷,让客人们惬意又凉爽。

约翰逊无奈地说:"如果我的酒吧也像酒窖一样冰冰凉,成为避暑酒吧,那该多好呀。"洛克耸耸肩说:"难不成你准备把酒吧开到北极上去,那里到处是冰天雪地,不过,即使你去开酒吧,又有谁会光临呢?"洛克善意的嘲笑,却无意之中点醒了约翰逊。是呀,不可能把酒吧开到北极上去,但是,北极的冰块却可以运到纽约来,那样不就可以开一家冰酒吧了吗。约翰逊把自己的创意讲给洛克听,洛克虽然觉得有点天方夜谭,但还是极力支持他。

创意虽好,实施起来却困难重重。首先,不可能去北极采冰块,不仅路途遥远,运输也是问题,还有酒吧的改造,如何才能让冰块永久不融化。约翰逊到处奔波,几天下来依然没有结果。

约翰逊准备放弃时,洛克却为他带来好消息。洛克联系到加拿大有一家制冰公司,是专业为冰雕而制冰的,制冰公司答应为约翰逊提供一定数量的冰块,并负责运输。约翰逊大喜,马上订购了 90 吨冰块到曼哈顿。而酒吧的改造也开始进行,约翰逊请来专家,帮他设计制冷装备,以确保冰块不融化。

约翰逊决定将酒吧内的所有设施,全部由冰块建成。约翰逊请来专业冰雕大师,雕刻酒吧里的用具,包括吧台、桌椅、甚至盛放酒水和饮料的杯子,全部都用冰制成。约翰逊为了营造梦幻般的美感,用镁光灯来照明。酒吧室内的温度,一般控制在 5 度左右,如果客人不耐寒,约翰逊还体贴为客人们准备了衣服和帽子,以方便客人在欢乐中抵御严寒。

2013 年 7 月 10 日,冰酒吧正式营业。约翰逊在忐忑不安中,迎来首批客人。走进冰酒吧,一缕清凉扑面而来,冰桌椅上,是晶莹的冰酒杯,杯中的葡萄酒鸡尾酒等色彩斑斓,入口醇香凉爽。独特的建筑及装饰,给冰酒吧增添了童话般的氛围。在冰酒吧不仅能品尝到美酒,还是避暑的好地方。客人们纷纷表示,喜欢如此超爽的冰酒吧。

独一无二的冰酒吧,虽然让约翰逊殚精竭虑,但毕竟有所回报。冰酒吧不仅吸引了世界各地前来观光的游客,也为约翰逊带来滚滚财源。

成功总是青睐于有头脑的人,不墨守成规,敢想敢做并敢于尝试,才能取得成功。

心动不如行动

■ 黄邦在 陈海

在一次营销活动中,美国一公司经理请到会者站起来,看看自己座位下有什么东西。结果每个人都发现了钱,最少的捡到一枚硬币,最多的拿到了 100 美元。这位经理说:"这些钱都归你们了,谁知道为什么?"没人能答出原因,最后经理一字一顿地说:"我只不过想告诉大家一个道理———坐着是永远也赚不到钱的,要成功先要站起来,心动永远不如行动!"

仔细想想,那些在事业上卓有成效的人,哪一个不是行动的楷模?一个实干家,必定是一个视时间为生命的人,必定不是一个空谈家。

无论什么时候,当你站起来脚踏实地地向自己的目标前进时,成功离你就不远了!