

企业楷模

让一线员工学会预算

佚名

詹森维尔公司规模不大,是一家典型的美国式家族企业,但是自从1985年下放权力以来,企业发展相当迅速。奥秘在哪里呢?

公司下放权力的一个主要手段,就是让现场工作人员来制订预算。一般传统的做法,公司的整个预算由公司财务人员来完成。詹森维尔公司却“别出心裁”,让一线现场工作人员学会预算,然后,整个预算过程从在公司财务人员的

指导下完成,到主要由现场工作人员自己设计生产线,自行制定预算,财务人员只是把关而已。如果生产线上需要添置新设备时,就由现场工作人员提供一份自己完成的现金流量分析,以证实设备添置的可行性,形成报告后上达公司。

这项措施开始奏效后,公司为了让每一位员工更有主动性,又大胆撤销了人事部门,成立了“终身学习人才开发部”,支持每一位员工为自己的梦想奋斗。每年还向每位员工发放学习津贴,

对学有成效的员工发给奖学金。就这样,实行政权下放以来,20世纪90年代公司的经营形势十分好,销售额每年递增15%,比调资幅度高出了整整一倍。

认识到管理中有不完美存在后,领导者要适当地放权、授权。正确授权的最大益处,在于降低公司错误决策的风险,减小错误决策所造成的损失。因为正确授权,有利于各级管理者之间、管理者与员工之间沟通,加强协调共事,发挥团队的作用。



管理之道

一次,一位销售经理需要从团队里选出一名公司优秀员工候选人,12个销售人员中只有1个名额。你会怎么做?公司提出的标准是:①业绩突出;②是公司价值观的楷模。虽然有些为难,他还是迅速地在头脑中把12个销售人员的名字过了一遍,并将他们分为三组:第一组是销售额和指标达成都很高的;第二组是拥护自己管理主张的,即听话的;第三组是如果落选,可能表现出不满情绪,造成混乱的。

他发现,三组中同时符合条件的有4人。于是,他重新定义了一下“业绩”,把销售增长考虑了进去。还剩下2人,怎么办呢?再看看在公司的服务年限,最后把服务时间长的同事推了上去。

乍一看,这个做法很不公开透明,甚至有些小气。为什么“听话的人”和那些平时脾气大的就会被考虑?这岂不是没有原则了吗?可是仔细想想,如果自己认可并遵从公司的价值观,当然也会与那些同样拥护公司价值观的人一样,听从公司的号召;如果那些脾气大的是无理取闹,其力量必然有限,自然不会造成团队的混乱;如果他们脾气大是为了维护团队的正义和公平,这自然也是对你管理的一种高标准要求,让你不能为所欲为。这类人当然是需要考虑在内的。

公开结果的时候,只需要把符合公司标准的具体事实和数据一并公开即可。还有一点,如果真有其他一些和被选中的候选人不相上下的人选,你自然可以去向公司申请更多名额,即使不成,也还有更多其他的奖励机会在等着他们。

奖惩,是管理的工具;不要怕公开奖励,也不要怕曝光对谁的惩罚,即使自认为理由充分。奖惩与要求配合,会加强要求的力量。奖惩不要怕公开,只有这样才能成为有力的管理工具。

胡特是德国曼彻斯特一家超市的老板,最近,他的超市生意很不好,这让胡特很烦恼。

一天,胡特的儿子韦德斯来超市帮忙,韦德斯是曼彻斯特音乐学院的高材生,看着父亲愁眉不展的样子,再看看冷冷清清的超市,韦德斯明白了。他安慰父亲:“我有办法让顾客走进我们的超市!”胡特苦笑着摇摇头:“经营超市可不像你们搞音乐,商品的价格再便宜,购物环境再好,顾客不愿意来,你有什么办法?”

胡特不愿意见到,你有什么办法?胡特父亲将超市和自己所学的音乐扯上关系,韦德斯忽然想起音乐课上导师说过的一番话,那是一节讨论音乐对心理影响的公开课。课上,导师告诉学生们,美国一位市场研究人员曾在一家超市做过实验,这个实验进行了两周。第一周,实验人员在超市里连接播放快节奏音乐,结果发现顾客跟着快节奏音乐,进出超市的频率也明显加快,那一周,超市的营业额为3.5万美元;而在第二周,实验人员播放的是慢节奏音乐,与此相适应的是,顾客们在货架前选购商品的时间也随着舒缓的慢节奏而延长了,这一周,超市的营业额达到了16万美元,是前一周的4倍多。

胡特将这个实验结果告诉了父亲,并且建议说:“我们也试着播放一些慢节奏的音乐,来延长顾客的购物时间,或许能起到意想不到的效果呢。”胡特意识到这是一个不错的主意,他拍着儿子的肩膀高兴地说:“好,你现在就是我们超市的音乐师,你去挑选一些慢节奏的音乐在超市播放,一个星期后看看效果如何?”

胡特的这一招果然奏效,一个星期之后,胡特超市的生意立马有了起色。一个月后,超市的营业额达到惊人的12万美元,是往日同期的6倍多。

几曲简单的慢音乐,就使得超市起死回生。其实,看似简单的变化之中却蕴含着营销的精髓所在:只有洞悉并抓住顾客的消费心理,才能赢得商机。

不要怕公开奖惩

仲崇玉

用「慢音乐」促销

柯君

目标不能“大跃进”

董权

薛广平是一家机电公司的市场部经理。他为了实现年度销售突破5亿元的目标,为各个区域销售经理制定了在去年基础上翻了近乎一番的目标。由于机电产品的市场稳定性,这种“大跃进”式的增长几乎是不可完成的。所以,在任务下达之初,销售经理们就纷纷提出了反对意见。可是,急于完成工作目标的薛广平对此置之不理。

到上半年工作总结时,薛广平发现自己犯下了一个严重的错误:由于他设定的目标根本无法实现,许多销售经理陷入了萎靡颓废的状态——再努力工作也没有获得奖励的可能,等待他们的只

有不断的罚款;甚至有许多销售人员干脆选择了离职。这时候,薛广平才意识到了问题的严重性。他对销售目标及时进行了调整,与那些反感情绪强烈的销售经理进行了深入的沟通。这些措施很快收到了效果,公司产品的销售情况也大大改观了。

制定任务目标时出现误差,这在实际工作中非常常见。例子中的薛广平就是这样,他为了实现高额业绩,盲目制定了脱离市场销售实际情况的任务目标,让下属员工陷入了无法完成工作的困境。这对于员工来说,无疑是一种相当致命的打击——不合理的目标让一切方法都失去了意义,员工自然也就没有了寻找办法完成工作的激情。

有时,我们并不需要特别的创意,只需要一个小小的“动作”将事情做得更细腻一些,更体贴一些,便可以赢得商机。

只需“一小步”

刘荣付

瑞士一家造纸公司造出的纸质量一流,但纸的销路并不好。

为此,总经理很是苦恼。一次,总经理走在街上,突然一阵风刮来,吹起了漫天沙尘。这时,他发现周围戴眼镜的人都在不约而同地擦镜片。但奇怪的是他们用的都是普通卫生纸,再怎么擦,也擦不干净。忽然间,总经理脑子里闪出一个念头:为何不制造出一款专门擦眼镜的纸呢?

回到公司,总经理给员工下达了一个任务,要求大家观察身边戴眼镜的人用什么擦眼镜。在瑞士,戴眼镜的人占总人口的三分之一,而调查结果显示把卫生纸作为眼镜抹布使用的人却占了15%,按照这个比例算下来,市场还是相



当可观的。

于是,这家造纸公司决定针对这部分人,专门生产可以擦眼镜的纸。结果产品一上市,立即吸引了那些戴眼镜的人。一时间,这家公司独占这一市场,赚得盆满钵溢。

唤醒员工内心的觉悟

萧弦

有一个主管要求员工每月10日之前,汇报上个月的工作,每每有迟交甚至不交者,就用电子邮件向全体员工发出公告,说有人不善于总结,甚至对于自己做了什么工作都不清楚,实在让人怀疑他是不是无事可做,我们也无法相信,在我们可爱的员工中,竟然有不干活,白领薪水,却能够心安理得的。结果加上一句“你知道我说的谁”,但愿没有下一次。

这样讲了几次之后,员工汇报果然都能按时上交了。

一般人都有是非心自尊心,主管虽然不点名批评,但有错误者心知肚明,这

种警示,可以打动员工的是非心,同时保全了员工的自尊心,做错事的员工一般都会觉得过意不去,因而在下次汇报工作的时候,及时地总结,按时地汇报。

当员工犯了错误,可以用严厉的制裁,使员工不敢再犯。但其效果,不如令其心有愧疚,改过自新。不要把人一棒子打死。少用棒子,少用体罚措施,多用攻心策略,唤醒员工内心的觉悟。能够做到这一点虽然不容易,但一旦成功,定然有利无害,不似高压手段,虽然见效快,但副作用多,且易于反复。于员工来说,会产生怨恨;对管理者而言,渐渐地会丧失员工的心,失去威信,只剩下威风。

成功不能只盯着锁眼

赵盛基

一个中年男子在电视节目上展示他的发明——一把防盗锁。他向现场观众和评委介绍:我历时12年,潜心研究这把锁终于取得成功,今天展示给大家。主持人问他:“这把锁的安全性能如何?”他回答:“除了用了我的钥匙,没人能打开。”

主持人问他:“如果能打开呢?”他顺手从兜里掏出一沓钱甩在桌上,非常肯定地说:“只要不破坏锁谁能打开,这5000块钱就归谁。”主持人请上了开锁师傅,开锁师傅开始操作时,他说:“只能从锁眼开。”然而,他的话音还未落,锁就被打开了,只是不是从锁眼打开的,而是从锁栓缝隙打开的。

他急了:“不能这样开,只能从锁眼开。”主持人笑了说:“小偷可不会按照你的规则



去开锁!”他还想争辩,主持人说:“大哥,锁已经打开,再争辩还有意义吗?”他不服,要求主持人再给开锁师傅两小时,让他从锁眼开。主持人客气地拒绝,因为即使从锁眼打不开,也已经毫无意义了。

通常,开锁,是从锁眼。然而,成功,却不能只盯着锁眼。

职场磨砺

一件“小事”的深思

廖毅

在公司质量月总结大会的时候,董事长秘书叮嘱我草拟讲话稿。尽管已将初稿草拟的任务交给助手,自己还是放心不下。次日一早,收到初稿,我即着手修改,赶在午饭前交给了董事长和相关人员,包括我的助手。

在临出发前,收到助手的短信:“这次讲话参照去年的吗?”我一愣,不会那么巧吧。

我的第一反应是,会不会刚弄的这篇讲话稿和去年写的内容雷同了。她说,我发出去的附件是董事长在去年质量月会议上的讲话稿。这才意识到,因为在电脑中保存的位置很近,不小心点错了。

上了车,赶紧上网重发,并将情况向董事长秘书说明,让他以后面的这份为

准。好在会议时间因为董事长工作安排的原因,往后推延了两个小时,这份讲稿没有因为我的粗心失其效用。会刚结束,同事发来微信告知:“董事长在会上表扬你了!夸你写得好,并说写稿子和抓质量一样,要用心去做。”用心?我不禁脸红。提交的时候恰恰因为不用心,差点铸成大错。

试想,如果董事长在第一时间打开了那份发错的邮件,如果我的助手没在会议召开前告诉我情况,那会是什么样的结果?我难免会被贴上“工作粗心大意,不负责任”的标签,因此,由衷地感谢下属。

这虽是我职业生涯中亲身经历的一件小事,但因为这件“小事”,时刻提醒着自己,凡事不能马虎,掉以轻心。“负面标签”被贴多了,终究会失去本该属于自己的机会和下属心中的信任。

引导式提问更有效

王宇

当管理者需要指出员工的错误时,运用巧妙的提问可以不使员工觉得难堪,而引导式的提问要比指责式的提问更能使员工深入地思考问题,主动发现自己的不足和欠缺之处,做出判断和结论。

某主管在一次会议中,非常严肃地提问:“这个项目在第二个阶段时发生了延误,是什么原因?哪些人没做到位?”这种指责性的提问方式,会让下属觉得目的是要揪出责任人,甚至会让他们去承担严重的后果,也就更不愿意主动和主管沟通。

同样是这个例子,主管可以变换一种

方式,用很温和的语气问道:“来,我们的工作现在有了延误,让我们看看发生了什么……”

“我们能否在以后的工作中避免这种类似的情形发生?”“我们的现状是……有哪些任务完成了,有哪些没有完成,我们来罗列一下。”

“我们再来找找是什么原因导致这些任务没有及时完成?(找到第一层原因,第一层原因导致目前的现状)”

“对于这些原因,我们再来分析,是什么导致了……(找到第二层原因)”通过这样引导式的提问,管理者与成员会共同找出问题背后的真正原因,这就比一味地指责式提问更有效。

员工更爱听赞扬

许扣锁

比尔·盖茨说:“一个企业发展的好坏,员工的表现起着决定性作用。所以,如何让员工表现绝佳,应该成为企业老板必须慎重考虑的事务之一。”

2013年11月28日,感恩节这一天,为了解老板感恩与员工表现的关联性,美国玻璃网网站调查了2044名18岁以上的成年人,其中891人从事全职或临时工作。结果发现,尽管最受员工欢迎的认可模式是多发奖金,但也有超过80%

的员工同时表示,当老板对自己的工作表示欣赏时,他们工作起来会更加卖力,在公司干的时间也相对更长。他们举例说,如果老板为员工提供零食、午餐、晚餐,让员工参与公司决策,为员工们提供就业良机、公开表扬或者发表表彰等,都可以大大激发员工的积极性。

生活中,老板都希望员工能为他尽心尽责地做事,他也会想办法挽留一些有才华的员工,但事实上,效果大多并不理想。而玻璃网网站的这项调查是不是很值得老板深思?

会议室的紧急电话

张书宁

1976年,美国《纽约邮报》刚被报业大亨默多克收购。新老板上任,小记者艾伦生怕自己被炒了鱿鱼。可这时,艾伦的妻子就要分娩,他不知该不该请假去照顾妻子。那天上午,艾伦接到通知,默多克要来给大家开会。

会议开始了,默多克站在台上,讲起自己的办报经历和对报纸前景的展望,艾伦看起来听得很认真,但其实如坐针毡,只想快点知道妻子的情况。这时,会议室响起急促的电话声,大家齐刷刷地盯着墙角的应急电话。默多克无奈地停下来,示意离电话机最近的人去接一下。

“医院打来的,说是找艾伦有急事!”那人说完,艾伦紧张地起身,对着台上的默多克解释:“怕是我妻子要生了,实在对不起……”默多克微笑着点点头,示意艾伦赶快去接,然后又压低嗓门对其他人说:“既然是他家里的事,我们还是暂时回避吧。”说完便带头往外走。

意想不到的事情发生了一幕,100多位同事依次退出了会议室,直到艾伦接完电



话才回来。默多克重新站上讲台,对艾伦说:“谢谢你为我创造了更多时间,让我可以把报纸的未来想得更清楚。”他用最简短的话结束了会议,然后走近艾伦说:“现在你可以去照顾你的妻子了。”30年后,艾伦也当上了报社总编辑。提及往事,默多克说:“优秀的人都善于团结人,而最能征服人心的力量,恰恰是对他人发自内心的尊重。”