

企业楷模

在新员工的融入过程中，企业和员工本人都扮演着重要的角色，只有各方都各司其职，互相沟通，才能使新人尽快融入公司。

■ 中人

在西门子，经理要在新员工到公司上班之前，根据职位和新员工的背景、经验起草目标协议书。这个协议书描述新员工的职位，列出工作任务和设定目标，为帮助员工融入的培训计划等。旨在帮助新员工清楚地了解自己的工作任务，获取新工作需要的技能培训，从而顺利起步，度过试用期。到公司上班后，新员工就会和经理一起讨论这个协议书，根据双方的期望和员工的表现可以调整条款，并签订协议书内容。此后，经理人和新员工根据协议书，定期开会讨论新员工的工作表现和碰到的困难，帮助他们完成目标任务。

一些经理会为新员工事先指定融入阶段的教练，这个教练必须是熟悉内外部环境经验丰富的员工，通常是新员工的

西门子：帮助新员工融入企业



直线经理。他们对新员工提供指导和帮助，支持范围相当广泛，从解释部门工作流程、软件使用，到介绍客户、供应商，直到周边环境信息咨询，比如哪里吃午饭、业余消遣（如果新员工初到此地的话）等等。

所有进入西门子的新员工，都会收到邀请参加“SOS”——Siemens Orientation

Seminar——西门子新员工研讨会，这个为期两天的研讨会由高层管理人员为新员工介绍西门子公司的文化和历史，西门子在全球和中国的发展状况，由信息安全经理介绍信息管理和安全须知，人事经理介绍综合员工发展计划，薪资结构等等，一方面使新员工比较全面综合地了解西门子，了解在西门子的职业发展和员工薪

资和权益，初步勾勒自己在西门子的发展道路，另一方面使新员工们在此建立自己的人际关系网络，和其他同为新人的同事沟通想法，共同了解探讨面对的问题，更好地面对融入的困难。

一些事情看起来微不足道，比如到办公室上班，却没有计算机工作，又或者想打电话却不知道行政部的电话等，都可能给你的工作带来诸多不便。西门子的经理们有一张准备清单，必须安排好新员工的工作场所和工作用具，比如计算机、电子邮箱、文具、名片、电话号码表等等。西门子的新员工第一天上班时，会有人事部的同事在公司接待处迎接他们，把他们介绍给部门同事认识，介绍各集团业务及负责人等，并签订劳动合同。让他们一进门，就感觉到自己备受重视，公司正在等待他们的到来，而不至于发生许多新人找不着北的挫败感。在打开自己的电子邮箱后，会见到一个欢迎邮件。除了表示欢迎外，这个邮件包括公司的介绍，工资和福利结构，公司规定，有关服务等。到了中午，许多经理会和团队一起参加新同事欢迎午餐，使新人和其他成员尽快互相熟悉，新人甚至还会收到欢迎小礼品呢。

管理之道

公司是一条船，而同仁则是这条船上的船员。聪明的领导者，要学会让船员参与到船队的管理中来。

让“船员”参与到管理中来

■ 姜岚昕

你有没有让你的同仁参与到管理工作上来？有的话，又是如何让他们参与的？公司是一条船，而同仁则是这条船上的船员。船上的每个人都有管理的欲望，就算你是小公司，你的船员都有这个欲望。聪明的领导者，要学会让船员参与到船队的管理中来。

怎样让你的同仁参与管理呢？比如说，公司要做某个重大决策的时候，让同仁来参加和讨论。实际上，在决策过程中，同仁并没有决定权，但同仁在讨论的过程中，他们能够看到怎样决策才是对的，如何决策才是最有效果的。这实际上也是高层与中低层的一个脑力激荡，通过这样的讨论，我们可以教育同仁未来如何做好一个领导者，以及怎样决策最有效果，最能给公司带来帮助。当同仁不断成长的时候，他能为你分担的当然也就越来越多。

在讨论的过程中，同仁就已经站高了自己的位置，不再是一个单纯的受指使的同仁，不再被动地接受安排，而是开始了一个高层领导者的状态。他的“身份”换了，看待事情的角度变了，这样一定可以得到锻炼，得到提升。当然，在讨论中，一定要鼓励同仁发散性地思考，畅谈自己的意见和建议。不过，在召开这样的讨论时，有几个原则是必须遵循的：

- 第一，不要对别人的建议提批评意见。
 - 第二，鼓励思想的火花。
 - 第三，意见的数量要力求多。
 - 第四，提倡结合和改进。
 - 第五，总经理一般不参加这种会议，即使参加也不要当会议主席，以免同仁说话拘束。
- 世华在开会的时候，就经常进行这样的脑力激荡。比如中高层在这边开会，另外给基层同仁一个会议室让他们在那边



开。然后给他们一个议题，比如怎样让成本节约 30%？怎样让业绩提升 50%？让他们换一个角度，把自己当作领导者来讨论这些问题，所有人都要至少写出 5 个解决方案。每个人写 5 个，有可能里面就有一个好的；有的人可能一个好的都没有，但是这个时候已经在培养他的领导能力和统管全局的能力了。

比如今天要选一个总监，每个人都要投票。票投完了不能代表结束，还要让同仁思考：为什么不要投那个人的票？在投票的过程中自己学到了什么？在那个候选人身上，有哪些地方是值得自己学习的？自己应该怎样做，才能做到和他一样，甚至更好？如果他当选了，自己又该怎样做，才能协助他做好工作？

如果那个同仁没有投那个人的票，你还可以问他：为什么不投候选人的票？那个候选人有什么问题？自己是不是和那个候选人有同样的问题？

如果可以选自己的话，你还可以让同仁思考：每个人是不是愿意选自己？为什么选？为什么不选？自己还有哪些地方需要改进才能达到候选的标准？

通过这些思考，让同仁的思想参与到管理上来，同仁就会不断地了解自己，提升自己。每一次的讨论，都可以是同仁进步的台阶。同仁越进步，就越能为你分担更多的事情。

如何用好客户数据

■ 大卫·K·威廉姆斯

对于客户的数据，你知道和记录的有多少？又是如何处理这些信息的？下面是我们公司的实际做法：

1. 输入客户信息，包括姓名、公司职务等个人信息。这些数据都会进入到客户关系管理的数据库，方便我们随时使用。
2. 以非常人性化和个性化的方式使用这些信息。每个季度，我们都会让客户经理给客户打电话，这么做的目的是听取客户建议，以“调整”我们的产品、服务和流程。我们甚至会给客户打电话，问问如想节省成本，哪一块可以砍掉。当我们问到这些问题时，客户一般都很乐意给出建议。

这种精准的客户信息使用方法，让我们增加或维持着 10-15% 的利润。在经济衰退时，10-15% 几乎是我们所有的利润，而这些来自于客户信息的使用和维护。

3. 与客户联系，协助参与产品更新与升级。几年前，我们得到来自客户的重要反馈：他们希望我们改善客户退货的软件。根据这些信息，我们制作了一个测试版的软件供他们使用，借此了解客户使用软件核心功能后的想法。客户使用后说：“这看起来相当棒，正是我们所需要的。”这个意见让我们无需重新开发软件，也不会让软件过度复杂化，还替我们省下约 20 万元的开发费用。
4. 根据客户数据，调整核心产品的销售方式。从客户销售数据中，我们看到了客户消费习惯，并据此进行营销方式调整，结果核心产品的销售额立马翻番。

我认为，任何企业都应该尽可能地他们的客户身上搜集数据。若是用人性化和个性化方式运用这些数据，客户就会愿意、甚至乐于分享想法。明智地使用这些数据，并且无微不至地处理客户伙伴关系，是企业最明智且最有益的做法。

前车之鉴

以质取胜的“质”是质量的意思，它有两个方面，一个是产品质量，另一个是售后服务质量，光是产品的质量好还不够，还得售后服务的质量上乘。

“质量过硬”的洛比德

■ 王师雄

我们常说：“以质取胜”“质量是产品的生命线”。但是，仅靠产品质量过硬就一定赢吗？

美国曾有一家叫洛比德的农机公司，它生产的耕地机、收割机等农用机械，因为深合农场的需要，而且质量优越，一上市便得到众多顾客的青睐，许多同类机器公司纷纷倒闭，而洛比德公司却一枝独秀，市场占有率节节攀升，3 年后，已达 46%。然而就在第 5 年，公司的销售额猛然下降，市场份额渐渐被对手抢占，不久，洛比德不得不申请破产倒闭。

在申请破产前的一段时间，洛比德公司的老总比德幡然醒悟，虽然为时已晚，但他总算弄明白公司由盛而衰的原因。

比德一直认为公司生产的农用机器“质量过硬，轻易不会坏”，各个州不必设那么多维修站，也不用自养那么多维修服务人员，这样不是省下一大笔费用？于是他在每个州只设了代表性的一、两个维修站，只聘请两三个维修服务专员。结果，这样一来，农场的机器一旦坏了，洛比德根本无法提供上门服务，甚至于为了更换一个小小的零部件，用户也得跑到上百公里以外的维修站去，许多用户怨言纷纷。

后来，比德决定在每个州增加维修站和维修人员，也开展了上门服务，但仅限于

大型农用机器的损坏才上门服务。在农忙季节，小型机器的损坏相应增多，维修服务还是跟不上，无法及时为用户提供服务。渐渐地，洛比德公司的信誉每况愈下，有的用户甚至开始抵制洛比德的产品，因为在他们眼里“洛比德公司的机器坏不得，一坏就成了一堆废铁”。

公司面临这样的困境，本可以采取措解决难题，恢复声誉，使顾客满意，重新抓住顾客的心，但是，比德固执地认为：我家的机器“质量过硬，轻易用不坏”，用户除了选择洛比德外，别无他法。

洛比德公司的产品质量好，但是售后服务跟不上。对手抓住这个漏洞，除了保证产品质量以外，还悄悄地建立起一张庞大的售后维修保养服务网络，以良好的售后服务赢得了用户的一致赞誉。

以质取胜的“质”是质量的意思，它有两个方面，一个是产品质量，另一个是售后服务质量，光是产品的质量好还不够，还得售后服务的质量上乘。《玫琳凯谈人的管理》第十八章有一句这样写道：“卖出东西只是事业的开端”。是的，不要以为卖出去就万事大吉了。假如广大商家摒弃“货品卖出，概不负责”，相反若做到“货品卖出，负责到底”，既保证售前产品的质量过关，售后也能提供优质的跟进服务，顾客盈门那是早晚的事！



为什么商场总在一楼卖化妆品

■ 陈晔

大部分商场都长得很像：一楼一定卖化妆品、珠宝首饰，经常不设洗手间；而电影院通常在最高层；餐厅则可能在地下一层或者高层；很少有在二楼三楼就开卖儿童用品的。

为什么商场都长这样？答案是和租金有关，更和商场的永恒目的有关。

通常，商场的一楼临街，客流量是最大的，租金相对就比较高。在上海南京路这样的地段，商场一楼的租金甚至是二楼的两倍。而化妆品是易耗品，人们要经常购买，所以这些店铺的租金承受能力就比较强。更重要的是，化妆品针对的主要消费客群一般是中青年女性。这些人的特点是：消费能力比较高……那么，先吸引进来再说。

而珠宝首饰等物品，消费频次相对较低，但是因为利润高，所以租金承受力也很高——它们一般呈环带状分布在商场的四周。

女装会占据除一楼以外，商场中最好的位置——一般在商场的中间层。而男装的位置略差于女装，会与箱包皮具或者运动品牌放置在同一楼层。位于女装的下一楼层或上一楼层。原因不言而喻：男女对服装的消费能力差别很大。

影院、餐饮、电玩、儿童类别商铺通常分布在高楼层，因为它们属于目的性消费，放置在高层是为了拉动人气。另外，这一类店铺的租金承受能力也比较低。

洗手间的设置也有学问。设立在商场一层的洗手间很可能变成公共厕所，不能带来太多流量，很不划算。



地铁机场线务中心结合年轻员工多、思想活跃、表达沟通能力不成熟的特点，尝试性地建立起乘务员情绪窗管理方式。情绪窗设置在轮乘室的宣传栏上，分为开心、情绪一般、心情不好三部分，里面贴着当班乘务员的名字。每到交接班的时候，下班的班长会收回自己班组的姓名牌，接班班长会贴上自己班组组员的名字，如果哪位乘务员的情绪不好，就会把自己的名字挪到相应的栏里，班长就会主动找他了解情况、解决问题。

一天，班长邓旭像往常一样贴好大家的名字，没过几分钟，就有一位年轻司机过来将自己的名字放到了“情绪一般”栏里。邓旭在接班之前就发现这个小伙子情绪异常低落，也不和其他同事交谈。他刚把自己的名字换好位置，邓旭就过去找他了解情况。原来，他的父亲遭遇意外不幸离世。工作的责任心使他坚持来上班，但巨大的打击也使他的心绪难以平静。邓旭当即将他调到预备司机位置，并和他坐下来谈心。通过班组提前介入处置，确保了运营安全，更保护了这位乘务员。

不到半年时间，大家对情绪窗逐渐从抵触变成了喜欢，不管大事小事都会和班长聊聊和同事说说，心里的负担有人能帮助分担了，班组的气氛也更加融洽了。

三个年轻人一同结伴外出，寻找发财的机会。在一个偏僻的小镇，他们发现了一种又红又大、味道香甜的苹果。由于地处山区，信息、交通等都不发达，这种优质苹果仅在当地销售，售价非常便宜。

第一个年轻人立刻倾其所有，购买了 10 吨最好的苹果，运回家乡，以比原价高两倍的价格出售。这样往返数次，他成了家乡第一个万元户。

第二个年轻人用了一半的钱，购买了 100 棵最好的苹果苗运回家乡，承包了一片山，把果苗栽种。整整 3 年时间，他精心看护果树，浇水灌溉，没有一分钱的收入。

第三个年轻人找到果园的主人，用手指指着果树下面，说：“我想买些泥土。”

主人一愣，接着摇摇头说：“不，泥土不能卖。卖了还怎么长果树？”

他弯腰在地上捧起满满一把泥土，恳求说：“我只要这一把，请你卖给我吧，要多少钱都行！”

主人看着他，笑了：“好吧，你给一块钱拿走吧。”

他带着这把泥土返回家乡，把泥土送到农业科技研究所，化验分析出泥土的各种成分、湿度等。接着，他承包了一片荒山，用整整 3 年的时间，开垦、培育出与那把泥土一样的土壤。然后，他在上面栽种了苹果树苗。

现在，10 年过去了，这三位结伴外出寻求发财机会的年轻人命运迥然不同。

第一位购苹果的年轻人现在每年依然还要购买苹果运回来销售，但是因为当地信息和交通已经很发达，竞争者太多，所以赚的钱越来越少，有时甚至不赚钱反而赔钱。

第二位购买树苗的年轻人早已拥有自己的果园，因为土壤的不同，长出来的苹果有些逊色，但是仍然可以赚到不错的利润。

第三位购买泥土的年轻人，他种植的苹果果大味美，和山区的苹果相比不相上下，每年秋天引来无数购买者，总能卖到最好的价格。



情绪窗「晒」心情

■ 晃方圆

苹果的故事

■ 颜伦琴