

企业楷模

尚品宅配在管理上之所以可以成功,离不开坚持了 9 年“开门七件事”管理法,所谓的“开门七件事”,就是企业在繁杂的事务中提炼出最重要的七件事,组织的所有工作都是围绕着它而展开。

■ 段传敏 徐军

“开门七件事”管理法,从李连柱个人理念上升到企业组织动作再到成功企业运营体系的华丽转变,这也证实伟大的确是时间的函数。七件事一般分为两部分,前五件是每个人绩效管理;后两件则跟文化、培训和学习有关,从每周七件事发展到月七件事,年七件事,日七件事等,把执行与员工的每一天的计划紧密挂钩,既保证年度、月度计划贯彻落实,又实现周、日计划的细节把控。从表面的层面上看,尚品宅配的确做到了“以终为始”,但它认为还不够,必须加上一道监控防线——“三会两志”:三会指:晨会、周会、月会,两志是指周志和日志,从小组的日会、部门的周会、区域的月会再到企业的年会,都把各项任务指标分解、部署、落实。此外,尚品宅配要求,部门经理级以上的人都要写周志,第一部分写总结:“开门七件事”完成进度、没完成原因及应对方法;第二部分写计划,列出下一周的要做的“开门七件事”。在保证七件事



的执行方面,尚品宅配还每月举行一次“批斗会”加以监督批判,会议上每个人都要接受大家的质询,每个人在会议上的总结都必须用数据说话,做了多少,哪些没做,完成情况怎样,然后解释未完成的原因,原因通不过还需要进行彻底分析。然后,大家就这个人的执行力、达成率等

各项指标来一一打分。当然,打分有相应的评分机制,一个是量化指标,主要是业绩方面,占权重 80%;另一个是柔性指标,主要是文化活动方面,占权重 20%。分数出来后,这个人的上级领导最后进行点评,最后考核评分的成绩会在网站和群里公布,公布分红黑板,红板是前三名,

黑板是后三名。
“开门七件事”管理法不仅让组织的行动目标得以明确,还有利于形成团队的凝聚力,帮助其相互成长。这也应兑“企业都是一群人围绕着同样目标干的话”、“制度的作用就是人感染人,人帮助人、人成长人”。

非凡创想

创意离不开生活,而生活是创意的源泉,只要用心捕捉并敢于尝试,那么所有的梦想终会实现。

把美食穿在脚上

■ 汤金发

在美国奥兰多一家高档鞋店里,如果你看到类似于巧克力或者冰淇淋以及做工精致的美味甜点时,你千万不要被美食所诱惑而馋涎欲滴,因为那些美食不是用来食用的,而是穿在脚上的。

29 岁的卡尔是一名设计师,主要设计各种女式高跟鞋。卡尔有个梦想,就是想设计出与众不同的高跟鞋,但梦想一直遥遥无期。卡尔并不沮丧,一直努力着。

妻子生日那天,忙于工作的卡尔来不及选礼物,只好匆忙买来一块蛋糕作为礼物。妻子开心地与卡尔一起享受美味蛋糕,不巧的是,一小块奶油掉下来,正好落在妻子的高跟鞋鞋面上,妻子穿着一双白色高跟鞋,奶油落在上面,就像一朵花儿绽放,夫妻相视大笑。卡尔幽默地说:“亲爱的,你就穿着奶油高跟鞋过生日吧”。妻子耸耸肩说:“如果能长久地粘在上面,我是不介意的”。

妻子的玩笑启发了卡尔,何不设计一款美食版高跟鞋呢,即独一无二又新奇美。卡尔马上进入工作室,开始他的美食高跟鞋设计。

创意虽好,设计并生产出来却远没有想像的那样好,鞋子设计得很另类独特,但生产出样品后,鞋面上只是蛋糕或者甜点图案,却没有立体效果。卡尔找到几家鞋业生产商看样品,却没有一家相中。

卡尔并不气馁,反而兴致勃勃地跑到蛋糕店里去学习。卡尔发现各种颜色奶油挤在蛋糕上,不仅富有立体感还能产生视觉美。那如何能让鞋子表面上的图案,也能有这种效果呢?卡尔又去鞋厂参观,发现烙花或者编织皮带都能让鞋面富有立体感,如果颜色搭配相宜就可以了。

卡尔马上设计出几款漂亮高跟鞋,不同于普通鞋,这种鞋鞋面上绘有蛋糕或者



冰淇淋等美食图案,图案呈立体感,比如一只冰淇淋或者一款面包圈,颜色经过处理,就像淋上奶油一样,光亮润滑精致逼真。卡尔把鞋子拿到一家鞋店试销,没想到大受欢迎,女顾客爱不释手,男顾客更是大加赞赏,“如果妻子过生日,直接买一款美食鞋就可以了”。

2014 年 2 月,卡尔和妻子开办了工作室,手工制作美食版高跟鞋。经过紧张工作,美食版高跟鞋陆续上市。摆在鞋架上的美食版高跟鞋,远远地望过去,就像一款款精致甜点摆在那里,让人忍不住想品尝,走近了才发现竟然是高跟鞋。

把美食穿在脚上,卡尔的独特创意,在制鞋业引起轰动,许多网友调侃道:“真怕一脚踩下去,高跟鞋会变成一滩奶油。也有人一再追问,“真是高跟鞋吗,它们到底能不能食用呢?”

卡尔终于设计出与众不同的高跟鞋,不仅梦想成真,也让自己名利双收。现在,卡尔扩大工作室,吸引许多年轻设计师参与进来,准备再设计出新颖独特的高跟鞋,让女士们更漂亮,让生活更美好。

经营方法

做好样板,让事实说话

■ 单弘

公司一位大区经理向我求援,说跟一个综合条件较好的意向客户洽谈了两三次,已经把相关政策放到最大了,但是对方态度还是不明朗。要我帮助谈谈这个客户,再推动一下。

我详细了解情况,洽谈时,同客户分析了双方合作的优劣势和机会后,并没有谈太多具体的业务,而是重点分享了近两年我们在河北市场运作的几个实际案例:

- 近两年我们在河北做起来了哪几个市场;
- 近两年哪几个河北的经销商做古井贡酒挣到了钱、发了家;
- 近两年我们帮助哪几个河北客户建

立操作队伍和运作体系;

●我们的操作模式的适应性,在哪些类型市场更容易取得成功。

之后,我邀请他及其核心管理层抽时间实地参考察几个市场和公司总部,实地感受一下。而结果就是客户参观回来后就把合同谈定了,而且后来还成了我们公司的主力客户。

说得好,不如做得好!如果一定要说搞定大客户的绝招,就两句话:做好样板,让事实说话!让客户自己动心,自己说服自己。而“样板”是最生动、最有说服力、最能打动人的生动教材。我们若能把握得当,妥善运用,作为一种正能量的象征意义传达给客户、员工等,不失为一种营销中的有效策略。

给员工明确的答复

■ 高城幸司

记得我刚升任经理的时候,有位员工毛遂自荐:“我想提出新商品企划案,能不能请您把企划书提交给上面审核?”当时我不知道该如何评鉴他的企划案,只是像评论家一样挤出一些评语,最后为了结束讨论,还勉强给了回答:“先把企划书交给我,我再想一想。”更糟糕的是,后来我忙昏了头,把企划书的事搁浅了,根本没有好好审核、提交。因此,那名员工对我大失所望,丧

失信任,我知道这是理所当然的结果。

当团队成员希望管理者给予明确答复时,有些管理者会回答:“A 也好,B 也不错”,或是像评论家一样避免下判断。这种反应一定会让团队成员失望,失去众人的信任。

不要见风转舵,就代表必须明确表示要做或不做。如果答案是要做,就该指示从什么时候开始、以什么方式执行;如果答案是不做,就该清楚说明理由。

所以,明确的答复是管理者必备的能力,是让团队往前迈进的动力。

与下属对赌

■ 王荣增

基于人都有“争强好胜”、“好赌”这一特点,我们在企业的日常管理中可以合理加以利用——与下属对赌。我们最近在一个零售企业工作,由于受电商影响,近年零售业绩增长始终不佳,总经理经过认真思考,决定自己亲自到门店蹲点,最近他选了其中一个门店,并且在大会上承诺蹲点一个月要使该店当月销售额增长 15%,否则自己做深刻检讨。事实上,我们可以想像,当总经理做出这样的承诺后,除了该店的几个高层管理人员会很配合他的工作外,不排除很多员工(甚至该店的管理者)很希望看到总经理的“深刻检讨”,而且他们会想,达成 15%又怎样,达不成又怎样,与我有什么关系呢?!换言之,这样的承诺事实上很难提高该店所有人员的积极性。

我们认为一个有趣、而且有效的方式是和下属来一场对赌:我现在到你们店蹲点,我们要一起将这个月的销售额提升 15 个点,大家有信心吗(这个需要动员),我们来一场对赌——每个人缴 100-300 元钱,如果目标达成公司按 2-4 倍返还给大家,如果达不成,你缴的钱,作为公司“活动基金”。钱不多,能引起大家的兴趣,最关键的是这能够更有效地调动大家的参与性和积极性。而且,我们发现当这样的“对赌”形成后,绝大多数情况下都能达到目



一次,我到车间视察,正好碰到一个不合格产品出现。看着放在一边的次品,我问技术指导:“这是什么?”他回答说:“这是不合格产品,好像哪里缺了个零件。”我说:“记住,找出原因是你的职责!”并严厉地下令:“你要彻底调查清楚哪里出了问题,一定要找出原因!”

虽然被我批评了,但技术指导并没有找到线索。疑点有好几处,其中包括他职责之外的流程。因为某些流程不归自己负责,所以为了避免摩擦,他就放弃了。然后他来向我报告:“连续调查了两天,没有找出问题。”本来他期望我会说不用继续调查了。但我丝毫没有让步:“一定要找出原因。即使在职责范围之外发现了错误,也要劝说对方加以改正。”

第三天,在完全不属于自己负责的环节中,他终于发现了问题所在,并立即指示负责人对此处进行修理,加以改正。

很多人认为在工作中出现一点小瑕疵在所难免,对此,我的态度是:坚决杜绝。

一天,当人们在广场散步的时候,突然发现数以万计的鸽子朝着不远处的一幢大厦窗口飞去。这奇异的一幕引起了人们的好奇,于是大家奔走相告,随着鸽子一起进入了那幢大厦。有人立刻拨打了报社、电台,或者电视台的电话,甚至有人开始打电话报警。

当记者们和警察们来了之后,经过调查,得知鸽子“攻击”的是一家今日开业的公司的窗口。这个公司的负责人开心地说:“这些鸽子真是太可爱了,这么着急地来给我们道贺,我们真是感动啊!”电视台对这件事进行了采访和现场直播报道,加上各大报纸纷纷刊登了“万只鸽子来庆祝开业”的奇异事件。消息如同长了翅膀一样飞到这个城市的各个角落,成为这个城市广大市民茶余饭后的谈资。

伴随这件神奇事件的,是这家名不见经传的公司一夜之间家喻户晓。很久之后,大家才知道,这个故事之所以会发生,在于这家公司的策划。

原来,这是一家新公司,他们在开业之前,就想到了无数个方案,去引起大家的关注。可是,要想获得人们的关注,就必须要有引起人们关注的故事。他们也考虑过在电视台或者报纸上刊登广告,不过,思考之后还是放弃了。一个原因是他们没有足够的经费,再者,即使刊登了广告引起的效应也不会很大,大家也会很快忘记。怎么才能做到少花钱把这件事宣传好呢?正在大家十分头疼的时候,负责人看到了在广场上空盘旋的鸽子。突然之间,灵感爆发,何不利用这些鸽子呢?给这些鸽子策划一个好故事,引起大家的关注。负责人立刻令人买来鸽食,每天在固定的时间,从窗口向外抛洒这些食物,那些饥饿的鸽子看到从天而降的食物,纷纷过来抢。就这样,一连数日,鸽子们养成了习惯。每天一到时间,他们就会飞过来寻找食物。到了开业这天,公司的负责人令人关闭了那个撒食的窗口,到了抢食的时间,鸽子们还见不到食物,于是就一起朝着窗口飞来,出现了这令人难忘的壮观。

这个故事非常好,增加了人们的想像力,调动了人们的积极性。这家公司仅仅花费了一点点鸽食就创造了一个神奇的故事,成功地将公司开业的消息传播出去,使大家牢牢记住了万鸽朝窗飞翔的故事,随之被记住的还有这家公司的名字和智慧。这样不但节省了大量的广告费用,引起广泛的关注,还会惹得大家厌烦。人们会关注那个修单车的,是因为他必定是有故事的,是特别的。因而当我们将一个事物赋予独特的个性时,它必定也能从同类中脱颖而出。



面对错误绝不妥协

刘孝明

借助鸽子做广告

高朋

和鑫和投资

彭州鑫和投资有限公司

招商热线 4006801099

双证在手 可租可售