

企业楷模

华硕的“共好精神”只谈三种动物的行为模式——只要把松鼠、海狸、野雁行为模式学会并复制到团队中,就可以建构一个高效能的团队。

■ 许佑嘉

华硕的“共好精神”只谈三种动物的行为模式——只要把松鼠、海狸、野雁行为模式学会并复制到团队中,就可以建构一个高效能的团队。

一、松鼠的高瞻远瞩。松鼠吃饱之后会继续找食物,并把松鼠储藏到树洞中——它知道必须懂得未来价值在哪里,为未来价值做准备就可以有更长远的生存机会。有的员工对工作不满意,认为环境不好、薪水不高,我就对他说:“你可以离开,但在离开之前要好好工作,不是为了交差,而是为了找到更好的工作。”

二、海狸的自发行动。海狸的巢穴刚好形成一个小水坝。而大雨来临时,可能会被高涨的河水冲垮。此时,海狸们会游到岸边,咬断几根树枝来修补巢穴,其活动井然有序,不像人类各人有自己的想法,需要蓝图或者争吵来解决问题。海狸彼此有默契、

用“共好精神”搭建高效团队



相互信任,并且掌握达到目标的过程。

三、野雁的互助。一般人在团队里面看到有落后的人,往往是切割——调职甚至劝退。但是,野雁的团队强调生死与

共。每一只大雁依赖领头雁所抵挡掉的空气阻力,可节省70%的力气。因此,头雁很累、很痛苦,需要轮流“值班”。任何一只雁飞不动了,都会有两只雁护着它,待其恢复

体力,之后一起跟上队伍。

华硕的“共好”理念是这三种动物的精神统一:同事间能互相称赞、真正关怀。这样的团队才能获得持续的发展。

如何让下属接受评价

■ 堀之内克彦

对下属的工作成果进行评价,是主管的重要职责之一。然而,根据我的经验,无论自认多么公平公正,还是很难让下属百分之百接受评价内容,能有百分之七十认同就算很好了。

通常,很多人认为自己比任何人都辛苦,对自己的评价也最高。所以当主管做出评价时,最重要的不是让对方理解,而是如何说服对方接受。

使下属接受评价的关键在于沟通。首先,主管能否将自己希望、期待的事明确传达给下属,是很重要的。这样,下属都会为了获得认同而努力工作。如果没这么做,却在下属提出结果时说“做错了”,对

下属而言只会想抱怨“既然如此怎么不早说?”。

另一方面,站在主管的立场,下属执行中没有任何报告,直到最后才交出结果,就无法做任何指导了。像这样双方都没有尝试和对方沟通,又怎能期待下属接受评价呢?

不管怎样,最后决定下属是否接受主管评价的关键,还是在于主管是否受到下属信任。只要是来自令人尊敬上司的评价,就算比自己期待的还低,也会产生“好!下次继续努力”的念头。相反,平常不被信任的主管,无论给下属多高的评价,下属还是会觉得“主管根本什么也不懂”。能够得到下属多少信任,要由主管平时的言行举止来决定。

经营方法

通常情况下,客户购买一种新产品,最初使用的几天是适应期,稍有生疏的情况,就会产生不满情绪。

提前处理客户的不满

■ 王浩

公司研制和销售燃气节能灶,这种设备专门应用于餐馆的鼓风机,可以节省30%左右的燃气。公司为了提高市场的认知度,推出一项促销措施:在餐馆试用一个月,然后决定是否购买。

试用的餐馆络绎不绝,但是,几天后就提出拆除的客户高达八成。问题出在什么地方?调查发现,使用灶具的人——厨师对节能灶的火苗不习惯,他们向老板反映,说这种东西不好用。老板自然是不能得罪厨师,便马上通知厂家来拆。

根据这种情况,公司在流程上做了一些调整。原先,技术人员安装完毕后,没有立刻通报销售,也没有及时回访并辅导客户。新的流程规定,技术人员安装结束后,

要立刻通知销售人员。销售人员以最快的速度到达现场,跟踪了解使用情况,如果出现,马上解决,或者迅速调度技术人员协助,避免厨师“无事生非”。这样,虽然工作量增加了,新安装的数量也减少了,但是,拆装率大幅下降,总体的销售量反而上升了50%。

这个案例说明了一个黄金法则:对客户的不满,必须提前处理。通常情况下,客户购买一种新产品,最初使用的几天是适应期,稍有生疏的情况,就会产生不满情绪。如果供应商及时、主动关怀,客户的情绪将“阴转晴”;如果等一段时间再处理这种情绪,客户的不满很容易“膨胀”,从而转化为对供应商的抱怨和不信任。这样的现象,往往被忽略了。

便利店员工的魅力

■ 何丽银

清晨,我挤出沙丁鱼罐头般的地铁,来到公司楼下便利店购买早餐。“早上好,买些什么?”一个明亮的声音在耳边响起,循声望去,一位年约四十的女子围着围裙站在熟食车后面,用询问的眼光望着我,脸上的笑容热情洋溢。这是我第一次进这家店,格局与常见的便利店无异:5平方米左右的店面整齐有序地陈列着各种商品,熟食车后面1平方米左右的区域是工作活动空间。

便利店的工作重复单调,工作人员大多面无表情,仿佛每个人都是机器人,职责仅是与消费者完成钱货两清的交易。第一次见到这样的笑脸让我颇为错愕,随后多天观察,发现这位女子把整栋大厦变成了她的熟人社区。

公司所在的大厦属于三星写字楼,共36层,广告、护肤品、酒店等多个行业的公

司在此办公,电梯里朝夕相见,却人人都患有“城市病”,鲜少沟通,唯独在这家小小的便利店,可以听到家常互动。“怎么加班到现在才下来买吃的?不要饿坏了身体。”“最近公司新上了项目,忙死了!”“老板没走你就走?除非想‘唔捞’。”俨然朋友间的对话,或娇嗔或微怒。

女子总在适当的时候向顾客推销产品。“办个会员卡能便宜不少,省下钱奖励自己下午茶也好。”“奶茶两瓶有优惠哦。”……很少人能抗拒这种熟人建议。“又被楼下便利店的‘忽悠’买多了一瓶奶茶。”同事每次到楼下买下午茶回来都会“抱怨”一句,但每次都会比预计多购买某些商品。这一切关系的建立都在于女子对每一位顾客坚持的问候和微笑,无论对方冷淡以待,还是热情回应,这种坚持冲破了人与人间的第一道隔阂,很多人也因此对这个公司的连锁便利店有了非常良好的印象。

把工作分配给能力强的人

■ 王新伟

把工作分配给能力突出、业绩优异的人,这是所有上司都会有的想法。可是,当上司想到下属们在听到工作分配方案所产生的反应时,又不禁会想:“总给他分配主要的工作,会不会让他的负担太重?而其他人总分不到工作,会不会产生怨言?”到底该如何分配呢?

根据我以往的经验,我还是会优先考虑把工作分配给能力强、业绩好的下属。因为有能力的人所能承受的工作负荷,往往大大超出我们的想像。这样的人,不管交给他们什么样的工作,都能出色地完成,所以不用过度担心他们的工作负荷。

另外,如果是工作能力强的人,当分配的工作量超出他个人能力范围的时候,他自己就会找其他同事来帮忙了。

如果事前过分考虑下属们的心理平衡,给能力不强的人分配了他难以完成的任务,那么,最终肯定会对整个团队造成不良的影响。所以,在分配工作的时候,应将重要且难度大的工作先给能力突出的人。换句话说,一个上司应该:

- 1.把工作集中分配给能力强的人,不必顾虑太多;
- 2.明确地告诉下属“遇到困难大胆说出来”,始终摆好姿态,做好准备为下属提供咨询和支持;
- 3.对于下属做出的成绩,要给予相应的待遇,比如加薪、升职等,给下属提供更高层次的工作机会。

因此,对于上司来说,过分考虑下属们的心理平衡,不仅剥夺了其在工作中成长的机会,也无法为他们提供一个可以放手去挑战的环境。

老外妙“卖”旧物件

■ 刘兵

我们这儿毗邻大学城,属新城区。有一对叫罗杰和丽莎的外国老夫妻就住在楼上。后来打听到,他们来自美国。退休后,罗杰被一所大学聘用,教欧美文学。这里距所在的学校不远,房租不贵,他们就把三楼那套二室一厅租下来,作为临时寓所。

老罗杰精神矍铄,性情随和,中文说得很溜。他一周只有六次课,业余时间在社区做义工,免费给宿舍楼的孩子上口语课。时间一久,罗杰成了这一带的“名人”。

刚开始,有人把他们叫“老外”,罗杰不停地耸肩:“我和你们一样在公园打太极拳,去超市买菜、打扫大院、照管花木、给可爱的天使们上课,怎么是‘老外’呢?叫我‘老罗’吧!”

今年放暑假前,老罗杰找到我,说聘期即满,要到非洲去“支教”。要带走的东西用一只旅行箱装足够。大部分剩下的生活用品,想让我协助他在家开一个“拍卖会”。包括电器和沙发等,最高的限价为五十元,请这个门栋的邻居都参加,以此作告别。

老外的思维就是“另类”。大家出于好奇,也想捡便宜货。于是到了那天,十几户邻居派代表,把他家挤得满满当当。我宣布

了竞价规则后,拍卖正式开始。“这个咖啡壶我要了,出价三十。”二楼的王大爷抢着说。退休的潘老师不甘示弱,把价一下子加到极限。老罗颌首说,王大爷文化浅,买回去也只是个摆设,让给潘老师更适合。

接着,吴婶和牛嫂为那个卫生篓激烈竞争。吴婶出一元,牛嫂加到一元五。吴婶又叫至二元五。最后,老罗拍板,卫生篓归牛嫂。见吴婶提异议,老罗半是玩笑半是认真地说,听说牛嫂喜欢乱扔垃圾哦!这个给她,好有个温馨的提示。牛嫂脸红了,说要改掉这坏毛病。

随后,通过出价,老罗的沙发以三十元让给有腿疾的邓大爷,电熨斗按十元送给开店的董小芬。每件旧物都有了新主人。人们这才发现,老罗对每户家庭情况了如指掌。这洋老头真是太可爱、太有才了!原来,他拍卖的初衷是让大家建立起和谐的邻里关系,物尽其用、爱护环境啊!

欢声笑语中,拍卖所得为七百八十元零五角。老罗用信封装好,写上美好的祝愿,并签上他们夫妻俩的名字,让我代转居委会作善款。顿时,现场响起了一阵热烈的掌声。临走那天,街坊们齐聚街头,为罗杰夫妇送行。



老板发现最影响客人就餐时间长短的不是别的原因,原来是客人碗里的汤,因为碗里滚烫的汤要冷却一会儿客人才能喝上。

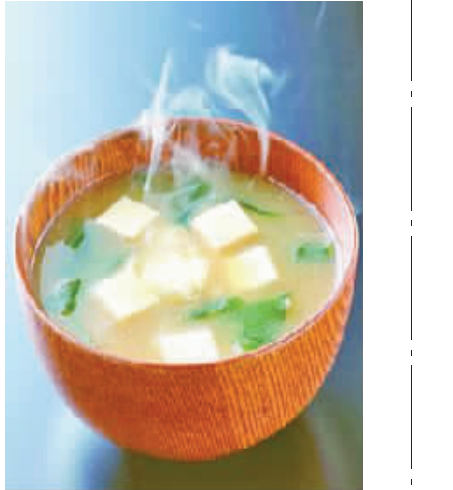
在街道的两旁有两家米粉馆,米粉制作的工艺和味道都不错,两家米粉馆的服务也挺周到,这里又是大人上班、学生上学的必经之路,所以在这里吃早餐的人总是络绎不绝。

两家米粉馆的生意都挺好,屋内常常都到了“客满为患”的地步,可是两家店铺最后的收益却有着很大的差距。常在这里吃早餐的人慢慢地有了经验,如果你要是赶时间,就得到巷口的右边这一家,因为他们家的汤不是那么烫,吃起来很合口,味儿正好,不必为等汤冷却而就误你宝贵的时间。

这一切都来源于老板的一个改变。老板在做生意的过程中发现每天早上在这里就餐的人实在是太多,但由于店铺面积小,容纳就餐的人数有限。为缩短客人的就餐时间,老板起初想尽了一切可以想的办法,但效果都不够理想。后来经过反复观察和对比,老板发现最影响客人就餐时间长短的不是别的原因,原来是客人碗里的汤,因为碗里滚烫的汤要冷却一会儿客人才能喝上。

为了让客人能尽快地流动,老板后来只做了一项不需要任何投资的改变就让先前的困境得到了大幅度改观。老板要求工人每天晚上烧上一大锅汤,让它冷却到入口最合适的温度保温即可。第二天在煮米粉的时候配上作料,不加传统工艺的沸水,而是加上头晚准备好的汤料,让客人直接入口就能品尝到最纯正的味道,而不必去等待它冷却,虽然只有短短几分钟,但这几分钟让客人的流动速度大大增加,从而店铺的收益也随之大幅度增加。

就这一个小小的改变,就让自己的生意远远比对面米粉馆的生意好。虽然都是一碗汤,但所处的温度不一样,它们所创造出来的财富就不一样。



某柜组员工找到我沟通,说她感觉主任影响了自己的发展。深入与员工沟通之后了解到,员工刚调入新的柜组,希望能够尽快地了解库存及各品类的商品,但是主任只让她先站在柜组的一头儿迎接顾客。员工能有上进心应该鼓励,主任为什么不支持呢?我找主任了解具体情况时,主任感觉员工这是在给她打小报告。我及时帮主任调整心态:员工给我们提出问题,我们应该做的是如何改进,而不是抱怨。

中午的时候主任给我发信息说:“经理,我不干了,你只听员工说的。”作为新主任,应该给其成长的时间和空间,但是值得反思的是主任对于柜组主任定位的践行不是很理想。当时我便有针对性地给其回信息:“柜组主任定位中提到:欢迎重视员工申诉,不让员工受委屈。这句话你是怎么理解的?当他人给我们提出意见建议时我们应该怎么做?你好好想想,等我回去再聊。”

等我再与这名主任沟通时,主任承认自己遇事很冲动。并认识到,作为管理者应该持光明思维,把着眼点放在自己想要的而不是不满的内容上。主任自己意识到这一点,让我很欣慰。

作为上级,担负着培训下属的责任。我们要学习好企业理念,明白自己和下属的定位,培训时一定要有针对性,帮助下属提高工作能力。

用『定位』培训下属

■ 高丽娜

