

企业楷模

认为自己拿的工资还不够的员工,可以与老板来个“面对面”。提及该新政推行的初衷,绍兴盛鑫印染有限公司总经理傅见林说:“公司的所有财富都是员工创造的,作为企业掌门人,唯有不断激发一线员工的工作激情,企业发展之路才会越走越宽。”

■ 阮宝夫

“在每年春节放假后的两天时间里,我都会推掉所有应酬,哪里也不去,整天坐在自己的办公室里,等着员工来与我算账。”傅见林说,“这不是一项空头支票,因为这两天我在办公桌的抽屉里都会准备厚厚一叠现金,随时补给有理由拿得更多的员工。”

“起初,大家谁也不敢来我办公室说理,但自从几个胆子较大的工人面带笑容来跟我说后,这项政策在工人中间顿时炸开了锅。”傅见林表示,任何一名员工,包括



● 傅见林

公司内的保安或是清洁人员,只要感觉自己在一年中拿到的工资和实际付出有差距,就可以到我办公室来找我,如果他提出

的理由确实能成立、有说服力,我就会当场补他工资,毕竟谁都不愿意自己的劳动价值得不到老板认可,而这种直接用货币奖

励的方式,无疑是最鼓动人心的。“这项政策从 2004 年开始推行,至今已有 10 个年头,早已深入人心。不少一线员工现在都愿意抽空来我办公室坐坐,好多人并不是为了那点工资补偿,更多的员工纯粹是过来和我聊一下生产情况和自己的见解。”傅见林说,初期,自己每年用于补发员工的现金都在四五十万元左右,最近几年,由于自己不断调整员工收入,补发的现金额已经下滑到 10 万元以下。

讲讲理即可以从老板手中补来数额不小的报酬。起初,这一举动被同行认为是在干傻事,事实上,傅见林并没有“亏”。

“通过这种措施避免了员工分配不公平的现状,把员工的潜力都激发出来了,就能保持企业高昂的生产积极性,减少了产品的次品率,就能为老板创造更高的利润。”傅见林笑言,如果工人稍微犯个小错误,公司生产的面料就要重新生产,不但增加了染料成本,还不能保证重新调色能达到质量标准。

如今,绍兴盛鑫印染公司成了绍兴印染行业的纳税大户,傅见林把这一功劳均归功于一线工人。“是他们创造了企业的今天,我有什么理由让员工的付出得不到相应回报呢?”傅见林如此表示。

管理之道

“员工工作态度的转变以及他们工作效率的提高真让我吃惊!”

为先进员工建立特殊的地位

■ 高志明

有一家洗衣店的老板,对所看到那些在工作岗位上休息的地位较低的员工,给予负面的监督和批评,即使对那些已经完成本职工作,正等待上一道工序来活的员工也不例外,他希望这些人去帮助别人,但是他发现自己的方法反而使这些员工干得更慢。

通过对自己管理方式的检视,他决定为他所谓的闲散的、比别人提前完成工作的员工建立特殊的地位。当他去店里巡视

的时候,和这些员工友好地交谈,他允许这些员工去店里其他任何工作岗位聊天,或是为自己或别人拿些软饮料来喝。

结果,干活比较慢的员工开始加快速度,以便也获得这种地位,而那些干活快的员工则会进一步改进,以保持自己的地位。当那些干活快的员工去其他工作岗位交流时,他们既发展了友谊,又对工作慢的员工提供了信息丰富的培训和帮助。后来这位经理说:“员工工作态度的转变以及他们工作效率的提高真让我吃惊!”

管理者不能一个人冲业绩

■ 邱香凝 / 译

拥有自己的下属而成为管理者,一定是因为之前的工作成果获得肯定才能得到这样的提拔。然而,如果以为之前的努力获得肯定,就表示必须比过去更努力工作,这其实是错误的观念。

举个简单的例子,假设你的工作是汽车销售。原先,你每个月可以售出十辆汽车,这样的努力得到肯定,所以被提拔为带领五个下属的管理者。当你率领的部门被要求提出“每月售出五十辆汽车”的业绩目标时,你会怎么做?

“好!只要我比过去更努力就能卖出十五辆,所以剩下的三十五辆就交给你们。一人七辆,我要卖出的是你们的两倍,所以你们也要加油。”

这样的管理者很多,但其实这是大错

特错。因为管理者的任务是整合下属的力量达成团队的目标,一个自己冲业绩的管理者,根本没时间管理下属。

由于没有时间和下属好好交谈,不管下属来问什么,都只会说:“那种事自己想!”到最后,一旦下属无法达成业绩目标管理者就会对下属发怒指责,部门对下属来说成了最差的工作环境,对身为管理者的你的信赖度也一落千丈?

管理者被要求的应该是活用下属的强项,做好工作分配,带领整个团队达成目标业绩。只要确实做好这样的管理,说得极端一点,管理者的目标业绩甚至可以是零。若能支援下属,创造让下属卖出五十辆汽车的良好环境,培养下属拥有销售能力,作为上司的你就算是完成基本的工作了。

有建‘水库’的决心和恒心,你就不会把‘水库’建成。”

松下幸之助所说的“水库”很容易让人理解为资金、技术等,实际上,资金和技术只是一个方面,更重要的在于经营理念和管理者的心态,这与中国古老的生存哲学“居安思危,思则有备,有备无患”有异曲同工之妙。

在危机与挫折降临时,要学会敢于面对它、接受它,再想办法处理和解决,然后放下它,继续前进。

管理方法

在诸多品牌的咖啡厅中,如何让自己从“大众”脸中“脱颖而出”且让人念念不忘的,唯有打动人“心弦”的那一抹“创新”。

跟着“商品”互动起来

■ 周淑莲



杭城有一家“黑豆,嘿嘿”咖啡厅,由于地理位置稍偏僻,且价格偏高,因此,生意并不好。老板转手该店后,新东家来个“歇业一周”,之后局势发生悄然转变。咖啡厅门口放了一个大望远镜,边上写着一句话:里面的世界,很精彩。行人路过后,好奇心驱使一探究竟:咖啡作画、现学“现教”,厅内一个敞开吧台上动感十足的“咖啡师”正在玩转着手上的“咖啡杯”……好奇、新意立马将“观众”吸引进了店内。从此,该咖啡厅每天爆棚……

的确,咖啡厅给人的印象一般都是环境优雅、音乐淡雅,咖啡作伴、享受时光;然

而在诸多品牌的咖啡厅中,如何让自己从“大众”脸中“脱颖而出”且让人念念不忘的,唯有打动人“心弦”的那一抹“创新”。杭城的这家“黑豆,嘿嘿”便跨出了“独具匠心”的那一步,将静好的咖啡便得动感十足,在与咖啡师的互动中,让顾客过足了一把“艺术创作”的艺术瘾,他们的改变,最终让“咖啡”这神器,好玩起来。因此,这家咖啡厅,想不火,都不行!

以客户需求为出发点,将产品巧妙包装,以一种全新的方式,既让顾客购买了产品,又让顾客享受到了该产品的“特有价值”,以“推陈出新”的手法,终会令该产品赢回万千客。

让年轻人“称羨”的工作

■ 张永才

我认识不同行业的业务主管,发现年轻积极者不在少数,倒是有一些经验丰富的主管,换了大办公室、配了车后,工作动力反而少了很多。

闲聊后发现,这些主管都对现状非常满意,对待遇福利也是心满意足,也就是说自认已达成了目标任务,不需要再“那么”努力拼了。有人说挑业务员要找“贪念的”,因为这些人企图心强,自然会有足够的动力去赚佣金或业务奖金。制度设计不好的

奖励制度,特别是固定薪资的部分,会让高级主管坐领高薪,对组织造成劳逸不均的不良影响。

但这里面有两件事需要平衡:制度的设计要让年轻人“称羨”上位的工作,努力想向上爬,因为要爬上去才有好处;但也要避免让占在上位的人心满意足下失去了拼劲动力。

组织用人必须经常体察个别的需求,让他一直有要追求的目标,才能够维持动力,如果财富报酬已经无法满足时,有经验的公司会找到更有价格的目标。

胜败的“宽度”

■ 祝峰

1996 年秋天,法国一家大型超市——“明天超市”开业了。开业初期,生意很不景气,分析了许多原因,仍找不到答案。“明天超市”无论是从货源、价格,还是服务,在同行业里都算得上是一流。所以事情一直令人费解,始终得不到一个合理的解释。

董事长费尔一筹莫展,将自己的苦恼告诉朋友凯恩。凯恩是一位社会学家和心理学家,凯恩来到“明天超市”转了一圈之后,认为是通道出了问题。超市里的通道过于宽敞,建议费尔将店里的所有通道由宽变窄。

费尔大惑不解,但还是照做了,重新布

置了通道。没想到,这一看似不起眼的改变,却有了惊奇的效果,前来购物的人渐渐多了起来,人们逗留超市里的时间也相对长了许多。两个月后,“明天超市”的销售额竟然翻了一番。

对此,凯恩解释道,人们逛商场时都有一种特定的心理,那就是对物品需求所产生的亲密感,商场里过宽的道路使人们与货物之间的距离感增强,多数人会匆匆而过。而变窄了的通道,由于拉近了货物与人的距离,人们更关注商品,而不是自身,与商品的亲和力令人产生了强烈的购物欲。不难看出,狭窄的设计,往往是人的一种心理尺度。看上去凯恩的建议只是改变了通道的宽度,实际上却是满足了人们购物的心理需求。



这个时代,我们通常不是被产品打败的,而是被售后服务打败的。

女儿买了一个多肉植物小花园。很普通的一个小花园,因为有特别的售后服务,变得不一样起来。老板声称如果你外出的时间比较长,可以免费寄养,如果你是生手不幸把它养蔫了,可以送来补救,直到状态好转你再拿走。好吧,还有什么可说的,你所担心的,人家全部给你想到了。

事实上,你真的会为一个小花园不辞辛苦跑去申请寄养吗?如果你真的养得不好,你还会带着这盆植物求医问药吗?我觉得八成不会。店里给你的,只是一种权利,当时你是愿意为这种权利埋单的,至于会不会使用那是另一回事。再回到当时,如果这个产品没有这种延伸服务,你也未必会爽快买下。

想起几年前自己买的一只锅。这只锅长相一般,最大的特点就是厚重皮实。如果不是看现场销售人员手脚落地用它做了个蛋糕,如果不是了解到它贴心的售后服务,我一定不会把它请回家。商场里的销售人员说,这是一款享受终身服务的锅,你想吃什么菜,只要打售后服务电话,就有人负责上门“手把手”,对厨房缺乏想像力的我立时动了心。

买回家后,我确实申请过售后服务。

专程赶来的“售后”提议,我给你做花生糖吧。她把煤气灶打开,把火力调到最小,开始准备材料。因为她家的锅受热极慢,所以她在厨房有条不紊地工作着:用刀把花生米压碎,轻轻放在锅里干烤,几分钟后把烤好的花生米取出;然后开始熬糖,白色的砂糖在银色的锅里一会儿就变成了细腻的金黄;接着再把烤好的花生米与糖融合,放在菜板上冷却;最后用冷水冲过的刀把花生糖切成方块。整个过程行云流水,养眼极了,我当即体会到了这只锅的后续价值。

后来又约过一次水煮鱼。还是同一个“售后”,三下五除二就完成了一份水煮鱼。

你当然不会一次又一次地叫她来,你的厨艺也不会因为一两次的学习就突飞猛进。

只是我一直好奇:当初买锅现场做蛋糕的时候,那姑娘是怎么徒手把一只蛋清打成摩丝状的?后来试过一次,让力道大的老公打蛋清,没有成功。闺蜜也跃跃欲试过一次,生生摊成了一张鸡蛋饼。还有那个上门的“售后”。她的职业技能一定不是销售,而是做菜。你给她任何一只锅,她都能给你做出满桌的美味。

好吧,你一定又猜到我要说什么,这是一只售后服务很牛,实质上乏善可陈的锅。在这个事件里,锅已经不再是主角,甚至我根本没有买锅的计划,只是逛街去了,然后买了一只锅回来。而如何让一只锅体现出特别的价值,关键在于你赋予它什么样的气质。这只锅被赋予了特别的“售后”,以至于你觉得有了它就可以改变你的厨房。实际上,它只是一只普通的锅而已。

如今,这只气质锅只是偶尔被拿出来使用。它太重了,需要一个人两手持锅另一个人负责推菜,才能顺利装盘。闺蜜又说话了:这是一只厨房标配为“二人”的锅。

后来还是和这闺蜜,一起逛过鼓楼。

我们看中一把夏威夷四弦琴,重点是都不会弹。老板说,如果你 800 元把这把琴买走,5 个月之内随便来我这儿学,天天来都可以。我们又看到了这把琴诱人的“售后”。

那把琴单卖多少钱?

老板倒也十分干脆,260 元吧。

在要不要“售后”的问题上,我们又犯难了:不要“售后”,我们买了琴干吗,难道要自学吗?可如果要了“售后”,我们到底能花多少时间去店里学习?结局会不会变成这样:我们多花了几乎两倍的钱,只是买了一把闲置的琴回来?



被售后服务打败

■ 苇杭

筑巢鑫和 引凤来栖 成就您创业的梦想

邛崃鑫和中微创业园欢迎您

四川·邛崃鑫和中微创业园 地址:四川省邛崃市临邛工业园司马大道D段 邮编:611930 网址:www.xinhesy.cn 全国招商电话:4008326898