

企业楷模

麦肯锡的“晋升与出局激励法”

最渴望被满足的需求是优势需求,激励要针对员工的优势需求。饿时给他一口,胜于饱时给他一斗。

赵凡禹 水中鱼

麦肯锡咨询公司 与 IBM、INTEL 等大公司相比,招聘人员的起薪标准是较低的,但很多优秀学生在就职时往往首选麦肯锡公司。这是为什么呢?

麦肯锡人力管理制度十分独特,比如每年招聘人员的数额一般保持在 20 至 30 名。全球各分公司每年可以收到几十上百封个人简历,这是人选来源之一。最主要的来源是麦肯锡公司每年都要从几所著名的大学录取名列前茅的高才生,同时接受其他学校推荐的优秀学生。

麦肯锡的人员 70% 来自具有 MBA 学历的人选,30% 来自具有高级专业职位(法学博士、医学博士等)的人选,除了挑选应聘人员的工作经历和商业背景外,主要看中的是他们解决问题的能力。麦肯锡对初选人员要经过 6 轮面试,面试中通过提出



商业案例来考查其实际分析和解决问题的能力。所以,一般局限于象牙塔中、没有实际经验的人获选机会不大。

一旦进入麦肯锡公司,人员的晋升与出局有严格的规定:从一般分析员做起,经过两年左右考核合格升为高级咨询员,再经过两年左右考核升为资深项目经理,这是晋升董事的前身。此后,通过业绩考核可升为董事。所以,一个勤奋、有业绩的人在 6-7 年里可以做到麦肯锡董事,但是在他们每一个晋升的阶段,如果业绩考核并未达到

要求,就要被 OUT(离开麦肯锡)。

在晋升考核中不仅要看业绩,而且要看他对所在团队的引导,即他的潜力能否得到同事的信任。因此,在麦肯锡,所有的员工可以获得同等公平的机会,但必须勤奋。麦肯锡的人员流动每年达 25%-50%,这个比率相对于其他企业来说是比较高的,但对于麦肯锡而言,处于合理的范围内。离开麦肯锡的人一般有两种情况:一是机会非常好主动离开的,比如许多麦肯锡董事离开后去一些大公司做经理,如美国

运通、IBM,也有一些优秀人员离开后自己当了领导;另外一种是被请出局。

如果由资深项目经理来考核高级咨询人员,那么谁来监督麦肯锡董事的工作?还有,麦肯锡实行合伙人制度,如果已经成为了合伙人,是否就不存在被 OUT(淘汰出局)的危险?作为全球咨询公司,麦肯锡现在在 700 多位董事,即合伙人。毫无疑问,他们是麦肯锡最优秀的员工,也是麦肯锡的管理者和领导者。但这并不意味着他们具有终生在麦肯锡工作的保障。每年,麦肯锡从 600 多名合伙人中轮流选出十几位合伙人组成评审小组,对各位合伙人的业绩进行考查,如果未达到要求,同样要被请出局。不过,对合伙人的唯一优惠是考查期限稍长一些。所以,麦肯锡人员享有高薪待遇,但没有谁可以停站。

麦肯锡的激励法避免了像猎狗那样工作能力较强的员工的惰性。你不会因为激励作用太小而放弃努力,而是一直有危机感和紧迫感,必须坚持不懈地努力,也就是跳起来才能够着苹果,否则你就不能晋到上一个阶梯,而是被淘汰出局。



俗话说,酒香不怕巷子深,可在职场上,一味任劳任怨、默默无闻地工作,往往却得不到升职加薪的机会,因此,作为职场人一定要会“吆喝”。

林跃是贸易公司的业务经理,一直以来,林跃的业绩在公司名列前茅,可是到了年底,周围很多同事要么是职位得到了提升,要么就是薪水有所增加,可是到了林跃身上却毫无进展。不但如此,别看他林跃在工作中兢兢业业,可经常被老板批评。“只要是工作的事,我都尽心尽力,而且尽量做到完美,可老板不但不说我的好,反而总挑我的错。”

林跃说,比如有一次,他帮同事摆平了一个很难缠的客户,成就了一单大生意,按说功劳最大的就是林跃,可身为业务经理,林跃觉得自己只是帮了个忙,也没有在意。可到了当月底,老板在评业绩时,特意对这位同事提出表扬,并在会后找林跃谈话,说林跃最近工作不努力,并暗示同事的能力就要超过他了。“如果不帮忙,同事根本拿不下来,可如果强调我的功劳,显得我太矫情了,毕竟我是部门经理。”林跃说,类似这样的事情很多,他所做的都是“背后”的工作,而最后得到赏识、升职加薪的都是别人,自己却落个被批评的“下场”。

在职场中像林跃这样的人并不少见。赵琳是公司的主管,虽然工作非常努力,效率很高,但为人有些特立独行,不太注意平时的表现,工作将近 5 年,才被提升为主管。“了解我的人都知道,我工作很努力,但老板就是看不到。”“我努力干活并不是靠表面功夫,而是看结果,可为什么结果是好的,但却得不到上司的重视呢?”对此,赵琳很不解。

“让老板了解你的业绩,最重要的是让老板关注你。只有关注了,才能看到你的努力,才能看到你的业绩。”中轩猎头首席顾问罗直说。那么,如何让老板在公司的各层级众多员工中关注到你的存在呢?第一,要坚信勤能补拙。每天要尽量早到公司,适当晚走。通常老板都会加班,经过多次不经意间的碰面,他会记住早出晚归的你。给老板留下一个“勤奋”的印象,一些临时的、紧急的工作会分配给你。第二,要完成“及时”工作。也许你此时正在忙很重要的工作,但无论多么重要,请马上放下,完成老板刚刚交代的任务。在最短的时间内准确完成,并向他汇报,这样会让老板了解你的工作效率,增强你的存在感。第三,要永远有“B 计划”。不要把任何工作都想得太乐观,关键文件一定要有备份。也许“A 计划”已经足够完美,但是万事没有百分之百,在项目汇报会上,给老板两份计划书,相互弥补,相信老板会对你刮目相看。“一旦你在老板脑海里有了‘缜密、认真’的印象,老板就会想要充分了解你。”罗直说,“你必须要有足够的业绩可以让老板了解,再看重过程的老板也会更加注重结果。”努力地工作,按照工作计划一步一步踏实完成,坚持、执着一定是卓越业绩的根本。第四,眼见为实。业绩的表现方式有两种,一种是布满数字、说明的表格。用“数字”说出你的付出,老板会从报表中看到与众不同。另一种是实际效果,将实际的改变呈现给老板,让他看到项目的竣工、投标成功、提高公司员工素质等。老板会从效果中看到你的用心良苦。

让老板看到自己的成绩,并不是“自卖自夸”,只是把自己的努力通过不同途径真实表现出来。

自己做得好也要会吆喝

白颖文

非凡创想

微博上写道:“早上好,有木有没吃早餐的童鞋?我们这里有热腾腾的红枣豆浆、美味三明治和皮蛋瘦肉粥哦。”微博后面还附有诱人的美食图片。

外卖店的微博营销

张琦

有位小伙子迷上了玩微博,每天 iPhone 不离手,隔一会儿就要刷一次微博。小伙子从事的是餐饮行业,因为痴迷于微博,餐厅的效益一直不好。有一天,小伙子突发奇想:自己能不能一边刷微博一边赚钱呢?

于是,小伙子把眼光投向了附近办公楼里的白领,他知道,多数白领也喜欢刷微博。那么,我能不能在微信上为自己做宣传呢?

于是,小伙子决定将自己的想法付诸实践,他首先印制了一批宣传传单,在上面印上了自己的微信账号,然后将它们分发到了附近的写字楼。

第二天,许多白领一上班,就开始习惯性地登录微信。许多人一上微信,就发现有人在问候自己,那条微博中写道:“早上好,有木有没吃早餐的童鞋?我们这里有热腾腾的红枣豆浆、美味三明治和皮蛋瘦肉粥哦。”微博后面还附有诱人的美食图片。这时候,没来得及吃早餐者不

淡定了,立刻私信给对方,附上自己的订餐地址,10 分钟后,热腾腾的早餐果然送到了。

临近中午时,又有新微博发出,并挨个问候粉丝,微博里说道:“午餐时间到了,各位肚子饿了吗?今天中午有小炒肉、素三丝和荷叶排骨汤哦,盒饭菜品还可以单点,订餐从速哦。”此外,店家还会在微信中推荐自己新调制的奶茶和冰饮,以及精心搭配的下午茶,让许多白领垂涎欲滴。

这些充满温情的微信一贴出,就受到了白领们的热烈欢迎,订餐者络绎不绝。为了有效地安排时间,小伙子还特地邀请几家公司的前台担任微信订餐员,负责统计员工的订餐种类和数量,然后集中在微信上发给自己。

除了订餐,老顾客还喜欢在微信上讨价还价,希望能订餐打折或者免去送餐费。此外,大家还常常在微信上分享自己的用餐体验,对饭菜的质量给出评价,还不时提提意见。这样一来,小伙子的微信和生意都变得火爆起来,餐馆的营业额也有了大幅度上升。

帮助客户成功

章鹰

吴伟是国内某客车的销售经理。作为一家二线客户企业的销售经理,他曾带领他的团队创造了年销售客车 1500 辆,销售额近 8 个亿的奇迹。他是怎样做到的?

1、在客户身上投资更多的时间,花更多的时间与客户呆在一起,为客户设想,与客户建立商业上的友谊。吴在和客户相处的时候,他绝对不会急着赶时间。他要向人表明,他愿意花足够的时间去帮助客户做出正确的购买决定,他绝对不会对客户没耐心。

2、你越关怀你的客户,他们就越多有兴趣和你做生意。关怀的感情因素是那么的强烈,往往使得价格、相对品质、交货效率、公司在市场上的规模,都敌不过它的威力。一旦客户认定你是真正关怀他和他的处境,不管销售的细节或竞争者怎么样,他都会向你购买。

3、集中注意力,倾听客户在说什么。当客户在说话时,你把注意力集中在他的身上,就是对他最大的恭维。你让他觉得自己很有价值,而且很重要。倾听是销售员的必

备技巧,在倾听中了解客户真实的想法,找到双方利益的共同点。

4、绝不批评、抱怨或指责竞争对手。绝对不要站在你的立场上批评任何人或任何事,不要恶言相向或批评你的竞争者。每当你听到别人提起竞争者的名字时,只要微笑着说:“那是一个很不错的公司。”然后就继续做你的产品介绍。假如有人告诉吴伟,他的竞争者是如何地批评他,他只会一笑置之。

5、绝不与客户争辩。在任何地点,无论遇到任何事由都不与客户争辩。不管客户说什么,你只要点头、微笑,并且欣然同意。“您的话有道理,我把您的建议带回去。”“您的话正说我想表达的。”客户喜欢和自己英雄所见略同的人打交道,他们不喜欢和爱抬杠的人相处。甚至当客户明显犯错时,他还是讨厌你把他的问题揪出来。把眼光放在建立关系上面,以建立关系的利益来考量。

6、赞同。每当你称赞并同意他人所做的任何事,他就会感到快乐会变得更有精神。

“建议”比“命令”更有效

宋玉娟

约翰是一家小厂的高层管理者。有一次,一位客户送来一张大订单。可是,他们工厂里的活已经安排满了,而订单上要求的完成时间,短得使他不太可能去接受它。

可这是一笔大生意,机会太难得了。约翰觉得很矛盾。但他没有下达命令要工人们加班加点地干活来赶这份订单,而是召集了全体员工,对工人们解释了具体的情况,并且向他们说明,假如能准时赶出这份订单,对他们的公司会有多大的意义。

“我们有什么办法来完成这份订单呢?”

“有没有人有别的办法来处理它,使我们能接这份订单?”

“有没有别的办法来调整我们的工作时间和工作的分配,来帮助整个公司?”

工人们提供了许多意见,并坚持接下这份订单。他们用一种“我们可以办到”的态度来得到这份订单,并且如期出货。

约翰的这一招很高明。他没有直接下达死命令,而是充分地尊重下属,把他们召集起来,调动他们的积极性,让他们主动接受命令,把“要他做的事情”,变成“他要做的事情”。所以,如果你希望下属做某项任务或是让他们改正错误,不妨丢掉“命令”的口吻,试试“建议”的方法。



单君 / 绘

职场中并非“计划取胜”

佚名

“你为什么会让凯文升迁,我以为你会选择惠雯。”老板问总经理。

“因为凯文工作比较有效率。”总经理回答。

“是吗?我看凯文的办公桌像垃圾堆那样,连工作的地方也没办法管好,他能高效吗?你看惠雯,她桌子多清洁,我看她一早就来打扫座位,而且做每件事都写在计划本上。我无意中看到她的计划本,她的计划精密仔细得可以当成资讯。”老板不太同意总经理的说法。

“没错,凯文比较邋遢,而惠雯整齐得快有洁癖。另外,凯文做事的确没太多计

划,喜欢随机应变,而惠雯则是每一件事都计划周详,没把握的事绝对不做。”总经理也点头同意。

“那为什么你会选凯文?”老板不解。

“因为我们是做行销的,计划固然重要,但时机更是关键。凯文的随机应变符合行销的逻辑,而惠雯的计划周详,则是空谈不做。我们不需要做这么精细的计划,这些资料只要上网就查得到,不必把所有时间花在这点上。这世界上并没有任何有把握的东西,如果要十足把握才做,那么肯定没办法成功,我想,老板你一定明白的,只是要考验我对吧?”总经理笑着说。

老板看总经理给他台阶下,也就不再问下去了。

做决策最需要的是果断

王国胜

决策能力是管理者必须具备的起码素质。一个成功的决策需要什么?我认为,做决策时最重要的八个字是:系统思考、果断决策。你的思考可以很系统、很缜密,但做决策的时候,一定要很果断。如果你不能果断地做出决策,久拖不决,很多事情就无法进展,无法推进。

最近几年,我在公司总经理会议上,发现了一个不好的现象,就是每次开完会定下的事情,总部做一个整理汇总需要一个礼拜,再发到全国各个分公司,他们再熟悉了解一下,又过去一个礼拜。很多重大决策、重大消息,传到分公司最基层的员工那里有时候需要一两周的时间。

后来,我就做了一个决定,以后公司开

会,做完决定之后,就把那些决策的方案立刻打印,等他们要离开会场的时候,就让他们每个人带上,无论他们是坐在飞机上,还是火车上,都可以在路上研讨、思考,回去之后就可以立刻操作执行。如果我们在宾馆开会,我就让他们把打印机带上,一边开会一边决定,那些决定好的事情一旦更改了,就直接把它打印出来,让他们走的时候直接带上。随后,公司的整个效率、整个战斗力产生了完全不一样的结果。

在你的公司中,是不是也有这样的问题呢?如果你久拖不决,公司很多事情就无法顺利推进,工作效率也会大打折扣。

不论用任何手段和方法,决策总有不确定因素;正因为有不确定因素,才需要决策;已经清楚的东西,就不需要决策。但是,做决策最需要的还是果断。

经营方法

设计两套服务体系

马佳

客户总是觉得越快越好。你是否观察过邮局是如何来利用这一点的?仔细想一下,你会发现,它们通过收取一笔额外的费用,来加快递送信件的速度。

你可以借鉴邮局的做法,先看一看有哪些环节能够加快速度,当客户需要加快服务时,向他们收取一笔附加费用;或者你也可以将业务重心转移到客户的特殊需求上。当前,越来越多的公司开始提供额外服务,并收取相关的费用。他们设计两套价格,一套是普通速度的价格,另一套是加快速度的价格。

我访问过一个电动机厂,如果客户有特别紧急的需求,该厂就会临时中断其他产品的生产线,集中精力来完成该客户订下的任务,并且向该客户多收取 25% 的费用。经过实践,这个厂发现,如果客户真的需要这种加快服务,他们就会接受这笔附加的费用;而当客户并不急着要拿到产品时,他们就不会提出加快的要求。通过设置两套服务体系,该电动机厂满足了客户的不同要求,并以此击退了許多竞争对手。另外,这种方法为该厂赢得了许多新客户,他们中有一些需要加快服务,另外的只要求正常速度的生产。

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