

企业楷模

当初柳传志在创立联想集团时,只有11个人。30多年过去,如今整个联想控股(联想集团母公司)的人数已近7万人。从Lenovo到联想控股,选用人理念一直延续。

■ 王国钟

联想集团国际化以后,用了一套工具HRP(即人力资源规划),对人才进行盘点。哪些人是新的,哪些人不新,哪些人该提拔了。

这个模型把人才培养分成三部分:70%在岗位上锻炼,没有一个企业家是靠课堂上培养的,一定是在岗位上锻炼出来的;还有20%来自人和人之间的学习,比如上级对你的辅导;最后大概有10%来自课堂学习。

所以,如果你是企业的一把手,那么你就是人力资源的第一人,而不是HR。

人才培养有两个秘密武器:

**秘诀一,CEO上任的第一件事,就是让最好的人才在最好的环境条件下得到培养;**



# 联想: 人才培养两大秘诀

**秘诀二,人才培养有很多环节,包括选用、企业文化、公司机制体制等,每一个环节你都要做好并教会别人。**

如果一家企业管理者是一个不重视、信任人才的人,引进再多的方法,找再多的HR也没有用。

“复盘”是在岗位锻炼中提升能力的好方法。在联想,无论大事小事,每做完一件事都要复盘,通过复盘让员工成长,提升组织能力。通过回顾目标、评估结

果、分析原因、总结经验这四步法,得出结论,做出改变。

我们跟很多管理者说,第一,要在内部建立一个开放的环境;第二,想一下你的责任在哪里。如果一把手不去深刻反思的话,那你什么时候能够改变呢?

过去联想集团管理者都是跟员工开大会,国际化以后,我们要求每个管理者要定期跟直接下属,甚至是隔级下属一对一的谈话。有些话是不适合在大会

上说的,一对一的谈话更能令人敞开心扉,同时,也能够表示你对这个人的尊重。

在企业里,每个人的问题都是独特而重要的,所以企业培训也一定是个性化、移动化的。培训课程的移动化是发展趋势。

所以在联想我们提出一个理念,就是基本需求平台化、个性问题定制化、重点问题精细化。



管理之道

**瞄准优势目标,然后进行资源聚焦。让最优秀员工得到更多的资源,让他们发挥出最大价值。**

有位销售经理很有魄力,他在销售管理中刻意拉开贫富差距:一方面,从来不奖励差的销售员;另一方面,奖励的比例也是不同的,销售员超出的数额不同,提成也不同,超得越多,提成越高,这样让好的更好,差的更差,直到被淘汰。

销售经理的这种做法为他在团队里赢得了“势利眼”的绰号。他说:“我是靠业绩吃饭的,如果设业绩我当然不搭理他了。我甚至从来不和业绩差的员工一起吃饭,若是差的坐在我旁边吃,我马上起身不和他吃,即使他是我的亲戚也如此。在家里该怎么样就怎么样,在公司则不同。我只和优秀员工吃饭,因为我的时间是有限的,我的生命是有限的。当然有些人会说我比较势利,但就在这势利的氛围下慢慢给所有员工树立了一个榜样:我们公司就是要优秀,不优秀是没用的。”

我们对优秀员工的偏爱就是对员工最大的鼓励,而所谓的公平就是对优秀员工的不公平。所以销售管理者一定要将一切向优秀倾斜,更多关心优秀员工,这样才能让他们感到公平。这样一来,团队的标准就变成以优秀为标准,久而久之,公司所有员工的思维都会发生变化,思维标准提升了,他们的业绩也会随之水涨船高。

所以,销售管理者需要做这样的“势利眼”,瞄准优势目标,然后进行资源聚焦。让最优秀员工得到更多的资源,让他们发挥出最大价值。

**作为一名管理者,要想让员工少抱怨或者不抱怨,我们要做到:放、改、收三个字。**

管理工作中,员工之所以抱怨,是因为他们找到了可以发泄情绪的对象,对人也好,对事也罢,往往表现为唉声叹气,或顾影自怜。抱怨多了,传染得也快,真真假假,虚虚实实,企业也就失去了战斗力。作为一名管理者,要想让员工少抱怨或者不抱怨,我们要做到:放、改、收三个字。

**放,就是要放下浮躁的心态。**要接受现实,接受工作,接受同事,接受员工,接受自己,对事要有谦虚的心态,对事要有踏实的作风。

**改,就是改变。**要改变看待事物的态度和工作的方式方法,要有为工作负责的态度和敢于承担责任的精神,不扯皮、不推诿,既能提出合理化建议,又能接纳中肯的批评。

**收,就是大度。**大度收人心,要拿得起放得下,无我无私,心存大道。我曾听到过有的员工抱怨工资低,劳动强度大,但作为管理者,我们却不能反过来抱怨员工技能低,出工不出力,工作消极。我们应该面对矛盾,认真倾听员工抱怨的理由,从而查找自身管理的缺失,找出问题,解决问题。

总之,抱怨非但不能处理矛盾,反而会“积劳成疾”。我们应该把抱怨当成改善管理的渠道,解决的问题多了,和员工沟通的渠道也就通畅了,员工的抱怨自然也就变成点赞了。

## 分配资源需要「势利眼」

高伟雄

## 把抱怨当成改善管理的渠道

白长鹏

## 追销

■ 佚名

一家卖高档男士商务装的服装店,推出的会员服务是:每个月免费为你干洗本店购买的衣服。普通会员1次,银卡2次,金卡3次。

那么这家店卖出去的衣服,他们的会员再把衣服拿回来干洗,每次来在等着取

衣服时,都要看看这家店的新款服装,看久了,买得也就多了。

这家高档男士商务装店通过免费的干洗服务,锁定了足够多的客户在那里消费。你瞧,赠品就是这么厉害!

用一个小小的增值服务,让客户心甘情愿地重复地到店来,从而轻松锁定客户。



## “一分钟”管理法

■ 丘知

目前,西方许多企业纷纷采用“一分钟”管理法,并取得了显著的成效。具体内容包括一分钟目标、一分钟赞美及一分钟惩罚。

具体地说:

**1、“一分钟目标”,**就是要求企业中的每个人都将自己的主要目标和职责随时记在一张纸上,每一个目标及其检验标准都应该在250个字内表达清楚,一个人在一分钟内能读完。这样不仅便于每个人明确自己为何而干、如何去干,而且还可以据此定期检查自己的工作业绩。

**2、“一分钟赞美”,**就是领导要花费不长的时间,及时对员工的业绩加以赞美,这样可以促使每位员工明确自己所做的事情、更加努力地工作,起到一种激励和鞭策作用,充分激发员工的积极性和创造性,使其不断向完美的方向发展。

**3、“一分钟惩罚”,**是指对于应该做好但却没有做好的事情,领导要对相关人员进行及时批评,指出其错误,然后提醒他,你是如何器重他,不满的是他此时此地的工作。这样可使做错事的人乐于接受批评,达到“惩前毖后、治病救人”的效果,避免类似错误的再度发生。

## 站在老板的立场想事情

**能够站在老板的角度思考的人,往往更有机会帮他分忧解劳,成为老板器重、依赖的对象。**

■ 黑幼龙

有一次,我们公司举办员工旅游,地点是巴厘岛,只要工作满一年的员工,就可以获得全额补助。

当时,有一位部门经理想要推荐团队一名优秀的员工参加,但是他任职只有八到九个月,这位经理于是提出意见,希望我能够降低参加的工作年限。

但是,从我的立场来说,如果答应了这位经理的要求,当其他部门经理也有推荐的人选,但是年资更浅,该怎么办?最后不就等于没有标准了吗?因此,一开始我并没有接受这位经理的意见,对方也觉得很失望。

后来,我们协调出一个方案:标准仍是工作满一年,不过每位部门经理都可以推荐一位年资不满一年,但是表现优异的

员工参加,结果算是皆大欢喜。

分享这段经验,我想强调的是,老板和员工常站在不同的角度思考事情,就像是这位部门经理希望奖励他的员工,而我却必须考虑到公平性的问题。

不要老觉得都是老板的错,要用同样的方法和逻辑来评估自己,就会比较客观、理性。这也是同理心的运用,反过来检视自己,就知道自己的想法是否合理。能够站在老板的角度思考的人,往往更有机会帮他分忧解劳,成为老板器重、依赖的对象。

举例来说,多数当部属的人,因为不必负责营运的责任,通常不会考虑到成本。事实上,每位老板都有预算压力,如果你能从他的立场思考,在达到相同成效的前提下,选择一个最节省成本的方案,老板一定会更欣赏你。

经营方法

## 用鼻子吃巧克力



■ 周琳

多米尼克·佩索纳是比利时巧克力大师,他所在公司的巧克力曾经是比利时最受欢迎的品牌之一。但最近几年来,由于市场竞争的激烈,公司的效益却日渐滑坡。

一年一度的展销会,是每个商家都不愿错过的好机会,为了在今年的展销会上有所斩获,佩索纳和他的团队在巧克力的色、香、味、形,甚至外包装上都使尽浑身解数,希望能以此为公司带来新的转机。不幸的是,他们最后又是徒劳而归。这让佩索纳更是焦虑。

一个周末,休息在家的佩索纳在晒台上一边晒着太阳,一边为自己最近推出的一款新品巧克力是否能受消费者欢迎而忧心忡忡。这时爷爷来了,他在旁边坐下,先和佩索纳聊了一会天,就开始摆弄起他那个精致的吸烟器。爷爷特别有意思,大多数人都把烟叼在嘴里吸,让烟雾从鼻子喷出,而爷爷则是借助他这个吸烟器,用鼻子吸烟。对于爷爷用鼻子吸烟,佩索纳以前还真的没有在意过,他不禁好奇地问:“爷爷,用鼻子吸烟,有什么特别之处吗?”爷爷乐呵呵地告诉他:“这样吸,烟的味道可以在鼻中停留的时间更长些。”看着爷爷享受的样子,佩索纳陷入沉思之中:烟可以用鼻子吸,那么巧克力可不可以用鼻子吃呢?也许人们更愿意换一种方式吃巧克力呢?

经过一夜的思索,他决定试一试。周一上班,佩索纳就买了一个和爷爷那个类似的鼻烟器,在办公室研究了起来,好在不是很复杂,又有鼻烟器做参考,很快,一个能用来帮助鼻子吃巧克力的工具做成了,佩索纳给它取名叫“鼻吸器”,鼻吸器的底座是一个近似的小长方体,上面设置有一个按钮,底座上面有两个很小的圆碟和一

个发射装置,把少量巧克力粉末放在碟上后,置于人中位置,按下底座上的按钮,发射装置就会促使圆碟震动,将巧克力粉末向上弹起,吸食者这时只要深呼吸,就能吸入巧克力粉末。

不过,佩索纳第一次试吸时,却被呛得够呛,咳嗽了好长时间。原来,制作鼻吸器的原理虽然简单,可佩索纳毕竟是巧克力大师,他对机械还是外行,制好的鼻吸器只是粗糙的雏形而已,加上他使用的巧克力粉末是他随手拿起的一块巧克力自己碾碎的,里面有很多小的颗粒,这当然不行。后来,佩索纳根据试吸人员的建议,对鼻吸器进行了改进,还给两个圆碟装上了可以调整宽度的开关,使它能够满足不同大小、不同形状脸型的人使用。而对巧克力粉末,则选用了产自多米尼加或秘鲁的可可粉配上薄荷,有姜和树莓两种口味。

得到试吸人员的肯定之后,佩索纳还没敢让公司大批生产,直到后来有一次“滚石”乐队的一个派对提供了这种鼻吸巧克力,得到乐队成员们的大力称赞,他们觉得每次只需吸食极少量的巧克力粉末,香味就可以在鼻腔和喉咙内维持好几个小时,能极大地满足巧克力迷们的巧克力瘾。“滚石”乐队的这一说法经媒体报道后,佩索纳和他的鼻吸器很快名声大振。

“滚石”乐队的“免费宣传”,更增加了佩索纳的信心,他让公司将这套装置以最快的速度推向市场,正如所料,立刻得到了巧克力迷们的疯狂追捧。据不完全统计,这套装置迄今已售出约2.5万套,远销到俄罗斯、印度、加拿大、澳大利亚、美国等地区。一套巧克力鼻吸器售价45欧元,更有甚者,在加拿大温哥华的商业街上,还有糖果店提供了巧克力吸食服务,一次收取服务费2加元。

佩索纳的鼻吸巧克力不仅挽救了濒临倒闭的公司,也使得他自己一夜之间成了巧克力迷们的心中偶像,当然最实惠的还是那些巧克力零售商,他们没动什么脑筋就已经赚得盆满钵满了。

其实有些事情往往就是这样,当你用一种方式表达,不易被人接受时,换一种方式呈现,也许就会受到欢迎。

## 提供“多一小步服务”

■ 曾国栋

我认为“多一小步服务”的思维就是工作中的创新。每一位员工不仅要带着“欢心”服务客户,也要尽可能在每个流程“用心”落实多一小步服务,让人感受到“贴心”,进而达到“A+服务公司”的目标。“多一小步服务”其实就是任何人在自己的工作岗位上随手可做的创新,而创新通常都是从“不方便”“不满意”“不舒服”中找到机会,站在顾客立场,了解“痛点”在哪里,进而找出解决之道。

“多一小步服务”的A+思维,可以从3个层面来谈:

1.从“范围”而言,在每个作业流程、小细节等地方多用心,做一件事情要做得深入而彻底;

2.从“服务对象”而言,对内针对同事、部属、主管,对外针对客户、股东、供应商等,让他们感受到你的贴心;

3.从“角色”而言,无论是业务、会计、助理等,都可以从自己的职务上提出建议,让工作流程与机制更加顺畅,从而创新营运模式。