

把少数“奖励”分给多数人



这种做法的聪明之处在于,它让每位员工都有参与感,就像是一种视觉激励,即有点“中彩票”的意思。

■ 姜汝祥

因为注重员工的智慧和创造力,所以,丰田的奖励规则是奖励多数人,你会发现精美奖励,少数人好奖励,因为钱和名誉是稀有资源,人少了分起来没问题。但稀有资源要同时分给大部分人,就变得很难办。那么如何把少的东西分给多数人?

丰田提倡员工要勇于去“创意提案”,看上去人人都有可能因为优秀且可行性的提案而获得奖励,得到荣誉和被尊重,但实际上,真正获得奖励的也只有少数人。只不过这种做法的聪明之处在于,它让每位员工都有参与感,就像是一种视觉激励,即有点“中彩票”的意思,彩票就是把少数的财富分给多数人。整个过程是透明的,大家都有份的,机会都是均等的,但

是拿到的仍然是少数。

所以,丰田的体系里面,每个人都知道怎么干,这个视觉体系变成了彩票体系,因为越穷、越平民的人,越喜欢买彩票。而西方精英游戏的规则是,让有能力

的人获得更多,但因为少了些运气的成分,所以大多数人的积极性和潜能往往没有被发掘出来。丰田的管理基础跟西方不一样,西方是一个产权管理体系,即围绕权力、财富和地位,如何进行再分配。主要通过考核、选拔及一系列的制度、标准化和流程,把最优秀的人挑选出来。但是,丰田是社会交换的游戏,它让每一位员工都能够在这个非创造的情况下,把现有的东西做得最好。



管理之道

每个季度后期,或者每个年末,如果检查业务工作时觉得不够理想,我就会给员工举办特训班——每周加油站。

每周加油站,是针对季度和月度没有意向客户的业务人员而设定的,而且是相对较老的员工。所谓意向客户,就是对我们的产品有购买意向的人。有的业务员活动了一个月甚至整个季度,连一个意向客户都没有。为什么没有?这是很奇怪的一件事情。

我比较看重人均产量,所以每周加油站的训练目的也很简单,就是培养业务人员深挖客户的能力。如果这种能力不够强,就需要做客户分析,做沙盘演练。

比如,一个业务员扮演客户,另一个业务员来跟他交流,把销售过程中的所有情景都模拟一下。我们是怎么跟客户交流的?客户是怎么回答的?当客户问到一些疑难问题,或者刁钻问题时,我们是怎么解答的?

这种分析和演练很锻炼人:第一,锻炼业务人员排除异议的能力;第二,锻炼业务人员的销售敏锐度。很多业务人员销售功力的真正体现,都来自“沙盘演练”中对案例的分析。

演练完毕,我还会找人来点评。点评的人有的功力非常深厚,点评得很到位,但也不排除有的人会把客户透露的信息忽略掉。如果抱着置之不顾的态度,那我们怎么知道客户的需求是什么?这些都是在训练业务人员深挖客户的能力。

有的业务员虽然找客户很努力,很勤奋,但“临门一脚”的能力欠缺,到了那个点上怎么都进不去,怎么办?这也需要模拟操练,“人盯人”,甚至需要一句一句地跟“客户”磨炼。

在训练活动的最后,我会亲自做点评,告诉他们如果客户这么说,他们需要怎么应对。

有一次,演练结束后一个星期,有一个员工遇到一个客户,提到了现场演练中的一句话,他就按照我教的方法做了回答,获得了和平时不一样的效果,并最后签下了订单。他非常感动,专门给我写了一封邮件汇报并分享他的收获与喜悦。

举这个例子并不是要证明我的功力有多深,而是说明深挖客户的能力是有针对性的。有针对性,才会起到真正的效果。我们不希望看见员工做得很辛苦,却搞不定客户。如果我们管理人员能帮助业务员有针对性地提高深挖客户的能力,他们的接单率自然就会提高。

我们公司数十条关于基本行为的规则。举例来说:员工的办公桌位置、电脑配置等都有严格的规定。接待室的桌子也有一定的位置。所有的桌子位置都在地板上做记号,若是桌子移位了,马上就会发现,当然就可以立刻归位。最能一目了然的是关于洗手间的规定。公司的全体人员在使用完洗手间后,一定要维持洗手台的干爽。

如此彻底执行这些基本规则有两个理由:一个是要让业务有效率,而另一个则是不允许出差错。对于小事情都不随便的公司,才能抓住厂商或是客人的心。所谓的组织力就是彻底执行的力量。共同拥有对于小地方都能彻底坚持的意识,从结果来看确实是让整个公司更加团结,同时也加快了我们的速度。

每周加油站 打造业务精英

■ 陈震

经营方法

挖掘消费者的“隐性需求”

■ 蔡益彬

一家著名电子公司的营销主管,正全力准备上市一款新游戏机,各种营销活动都就绪了,这时有人提出来,广告里面放哪一种颜色的机型效果会比较好?

设计人员认为色彩亮一点美一点比较能吸引注目,所以建议用红色、黄色作主打色。但这时另有同仁提出来,从销售记录来看,出货量最大的是黑色,所以应该用黑色。

这位营销主管权衡两边认为都言之有理,难以取舍。他决定做一个消费行为测试,于是发函邀请多位著名的游戏部落格版主、在线记者及年轻消费者,在座谈会上,大家几乎一面倒地认为应采用红、黄色机型,因为造型看起来比较时尚,有引领风潮的感觉。

座谈会结束营销主管说,公司感谢大家惠赐宝贵意见,要送给每人一台游戏机,现

在请大家自由挑选自己喜欢的颜色带回家。结果几乎跌破所有人眼镜,参加的20位贵宾,16位带走的竟都是黑色机型!

营销主管因此决定用黑色作主打色,大家一致同意,结果这次上市营销非常成功,销售比往常提高了两成以上。

座谈会上大家热烈发言,所传达的是“显性需求”,是比较实时、短暂,注重功能的临时性需求。但是,当最后决定要采取选购行动时,消费者会想到游戏机不是拿来炫耀,而是一种生活上的“陪伴”,他会想到由于每天都跟自己朝夕相处,而黑色不张扬、不怕脏,好保养,才是最理想的选择。这种需求,就是所谓的“隐性需求”,这种需求平常不会表达出来,必须要透过深入洞察才能发掘得到。

所以希望营销更成功,品牌更赚钱,我们需要了解消费者的“隐性需求”,因为这才是左右他们做出购买决定的要素。

管理要一碗水端平

■ 臧其超

有一个美国的地产大亨出过一本书,他在书中提到过自己创业时的一个故事。

当时这个美国人的手下有5个员工,加上他,这个公司才6个人,规模非常小。一天他们在开会时,有一个员工迟到了,这已经是他第4次迟到了。而他们公司有一个明确的规定:迟到超过3次的人,公司就会毫不留情地辞退他。照理说,若是一般的员工,这个公司把账一结,请他离开,是可以理解的。可偏偏迟到4次的这个员工,是公司的销售精英,他个人的业绩占了公司业绩的60%。这个人对于公司来说是异常重要的。若是辞退他,公司就有可能损失60%的营业额。

如果遇到类似的情况,绝大多数领导都会灵活处理,或将其当成特殊情况来对待。但这样处理,将会留下巨大的隐患,这个美国人深知这一点。

所以,他看着这个销售精英,摆摆手:“你也清楚我们公司的规定,一个员工如果迟到3次以上,就可以走人了。所以你现在去结算一下工资,直接走吧!”

这个销售人员惊讶地看着他:“老板,你是认真的吗?”

他很失望地摇摇头:“我们规定的制度难道还有假吗?”

最后这个销售人员只能无奈地收拾自己的物品,准备离开,走到门口的时候,销售人员仍不敢相信这是事实,回头问:“老板,公司60%以上的业绩都是我创造的,你真的要赶我走吗?”

这个美国老板丝毫没有动摇,坚定地说:“不管你的业绩是60%还是80%,按规定,迟到4次就得离开公司。”

最终,这个销售人员离开了公司。

但是,就是这样一件事,使得这个公司

创造了一个奇迹。在第二年的时候,这个公司培养出了12位和离开的这个销售人员一样厉害的人。为什么?其实很简单,这个美国老板当时“砍掉”一个销售精英,是“砍”给剩下的销售人员看的。他就是想留下来的人有这样一种感觉:老板的原则性很强,他一碗水端平,绝对不会厚此薄彼。

就是这样,留在公司的这些销售人员看到了希望,并且更加遵守公司的规章制度。这个公司就慢慢地进入了正轨,最终这个老板成为了美国的地产大亨。

在一个公司中,如果人员越少,员工就越会有恃无恐,认为老板不敢辞掉他。这时,老板对于违规者,一定要敢于动真格,这样其他剩下的人就会认真遵守公司制度,老板也能够更好地进行管理。



力量存在于细节当中

■ 熊谷正寿

从“麻烦地图”中找商机

■ 吴伯凡

香港有一种老牌的治疗跌打损伤的药油,被称为“虎油”。虎油疗效早被证明,但其销量一直停滞不前,但厂商从来没有认真地想过为什么停滞不前。它显然能相当有成效地解决特定用户的麻烦,但它的使用者除了跌打损伤后显而易见的痛点,还有一系列痛点。

涂抹这种液态药品时,如果不使用棉球,用量就会失控,在身体上随意流淌,在衣服上留下难以清洗的污渍,其难闻的气味非常浓烈,令年轻女子宁愿忍受疼痛也不愿涂抹这种“反面香水”。外地游客本来想购买带回家,但因飞机上禁止携带这种气味难闻的药而只好放弃购买。

就在原厂商对这种麻烦浑然不觉时,一家日本公司看到了商机,商机就来

自于一张将用户的种种麻烦标得清清楚楚的“地图”。在麻烦地图的指引下,这家公司开发出了一款唇膏式虎油产品。它看上去像一管唇膏,药油由液态变成了固态,使用时只需拧开管套,像使用唇膏一样地涂抹损伤处,不担心药油四溢,固态油挥发性远低于液态油,只有轻微的异味,而且飞机上不禁止,一推出市场销量就很大。

在一张合格、有用的麻烦地图上,一个个痛点、隐痛点、痒点都被细心地标注,而且来自市场反馈的麻烦点很快反映在这张地图上。

任何一个产品都是因应某个和某些麻烦而做出来的,或者说任何一个产品都是某个或某些麻烦的解决之道。懂得了这个道理,你的公司才能开发、设计出一款有竞争力的产品。

怀揣一缕阳光

阳光心态可以使企业和员工双赢,智慧的公司都会这么做的,智慧的人生也一样。

■ 雨清泽

前不久,在国外读书的表妹告诉我,她要去应聘学校附近一家西点小店的销售员。她说不管这家店录取不录取自己,也要为之点赞。我说:“什么店啊,这么有魅力,不录取你还点赞啊?”“这你就不懂了吧,是店里的面试题打动了。”

表妹说,她去面试的时候,这家小店先是问了她以前的工作经验,如何对待顾客,要注意什么。接下来,很正式地问:最近你最开心的事儿是什么?

“有那么多专业课上,太多的书要读,忙得焦头烂额,我都不知道最近有什么开心的事了,没想到一个小店却来关心我,当时我就很感动啊。”表妹说。

和表妹聊完后,我就开始想自己最近开心的事儿是什么。起床、上班、午餐、下班,貌似今天就是昨天的复制,好像也没做什么,唯一变化的就是时间。我拿这个话题在QQ上问了一众好友。好多人回答就是:孩子要找个好幼儿园,马上就要报名了;父母的身体也不见好;领导又给加了工作内容……总之,就是没啥开心事。忙碌的日子里,大家都一样,心里装着事儿,脸上密布着阴霾,今天重复着昨天。

后来我把这件事告诉一个开公司的朋友,她说:是呀,曾见过那么多“奇葩”的面试题,诸如“如果你是空难中的幸存者你会怎么做?如何向一个盲人形容黄色”等等,出发点全是考察应聘者的专业技能、决断能力、沟通能力等,没有哪个企业愿意花费时间来查看员工会为什么事儿开心,员工的心态是否阳光健康。那个朋友说,回头一定告诉过自己公司的人力资源部,面试新员工的时候,也要加上“考察员工是否具有阳光心态”这一点。



如果一个员工不能开心工作,势必会影响到公司的效率、安全、产品质量。记得一个在工程部门做管理的同学和我说过一件她特别遗憾的事儿。

她发现部门有个同事愁眉苦脸好几天了,本来想抽个时间问问他是否有事,看能不能帮他些什么,结果一早,他就出去了,因为工程部的同事外出工作需要爬脚手架,他在往上爬的过程中,由于没有集中精力,一脚踩空,摔了下来。同学很遗憾没有尽早抽出时间关心他,帮他排解郁闷。

如果公司多关注员工的心态,员工平时多关注自己身边开心的事儿,怀揣一缕阳光,开开心心去上班,这样就能高效工作,减少损失。