

企业楷模

所有了解 7-11 员工管理体系的人,都有一个深刻的印象,那就是 7-11 的员工管理非常规范,而且形成了制度化、书面化的流程。

零售老马

每天的工作计划表

对于所有店员的活动,7-11 制定了每天的工作计划表。通过这个表,店员能清楚地知道在什么时候,应当做什么样的事情,甚至在这个表中还有“空闲时做其他事”、“下班后到车站周围走走看看”、“把东西放回原来的地方”、“空闲时不要窃窃私语”等各种指示。

在 7-11 的工作计划表中,横轴是以小时为单位划分的 24 小时时段,纵轴填写的是各店员的姓名。每个店员的工作计划用直方图的形式在表中表现出来,直方图的起点和终点分别表示工作的起始时间和结束时间,工作的内容填写在直方图中央。

工作项目有清扫、订货、检验商品、商品上架、检查商品鲜度、布置商品陈列、检查温度、报纸杂志退货(在 7-11 的进货体制中,只有报纸和杂志是可以退货的)、补充消耗品、货币兑换、制定销售日报等。以补充消耗品为例,7-11 要求在早上销售高峰来临之前的 4 点至 5 点之间完成。

各店员的工作在计划表中用不同的颜色表示,这样做的目的在于使每个人能清楚地看到自己应当做的工作。

细化到每一个枝叶

除了利用计划表来规范员工的行为,7-11 对每项任务还做出了更为细化的要



7-11 的管理要诀：要计划 更要细化

求,下面以清扫为例加以说明。

7-11 规定,各店铺每天清扫工作的内容有店内地板的清扫、店门口的清扫、停车场的清扫、电灯的擦拭、厕所的清扫、复印机的擦拭、招牌的擦拭、柜台周围的清扫、垃圾袋的更换、垃圾箱的清扫、食品柜台的冲洗、店内设备的擦拭、公用电话的擦拭等,一天必须进行数次。

除了对售货的店铺进行清扫外,店后临时存货间、临时货架等也都必须清扫。最有趣的是,7-11 不仅对清扫的内容有规定,而且对各项清扫活动用什么样的工具、用什么样的洗涤品、以什么方式清扫以及清扫的顺序都规定得非常详细。

例如店内地板的清扫,7-11 规定必须先使用拖把、再用抹布和清洗上光机清扫,清扫的时间在任务计划表上标明,一般上午 11 点用拖把清扫,然后用湿抹布擦拭。此后,下午 2 点半、5 点、9 点、11 点、凌晨 2 点、早上 6 点,一昼夜共拖 7 次

地,其中要用浸湿的抹布擦拭 4 次。

每天用清洗上光机清扫 2 次,一次是下午 2 点半,另一次是凌晨 2 点半,而且用机器清扫后,必须用拖把再拖一次。当然,这个计划不是固定的,如果遇到雨天或下雪天,清扫的次数会更频繁。为了使清扫的效果更好,7-11 除了对店铺清扫活动做出严格规定外,还不断改进清扫用具。

细致的工作评估

7-11 之所以用如此详细的工作规范来约束员工,其根本的思想在于公司认为,作为一个店员,他绝不能仅仅从事单一的商品售卖活动,而需胜任各种店铺经营管理活动,这就如同一个人,如果只有头、手或身体的某一部位在经常运动,而其他部位不活动,那么他就不是一个健全的人。7-11 在用人时非常看重一个人观

察事物、及时处理各种问题的能力。例如,7-11 招聘临时店员时,非常注意观察应聘者是否能看到地板上的小垃圾,并伸手把垃圾拾起丢进垃圾桶。对 7-11 来讲,这不仅仅是一个主动捡垃圾的小问题,而是看这个人是否有及时发现问题、解决问题的能力。

在这种指导思想下,7-11 不仅通过工作计划表来规范员工的行为,而且还非常重视事后的检查与评估,为此,7-11 制定了工作检查表。工作检查表中列出了所有的作业项目,每个人对照各项的要求来检查自己的执行情况。这种检查一般以每半个月、一个月、二个月、三个月为单位进行。7-11 根据各项工作的执行情况,再制定出下一个时间单位的工作计划或具体指导方案。这种检查表通常先由企业总部制定出一份样表,各加盟店根据自己店铺的情况再进行修改,每个人的工作检查表由本人和其他相关人员填写。

经营方法

瞧,那个糟糕的推销员

侯兴锋

卡尔是纽约一家汽车销售公司的普通员工,主要负责销售通用系列车中的雪佛兰品牌。他在这儿干了有一年多了,每个月的业绩考评都是最差,以至于同事们一谈到他,就会调侃地说:“瞧,那个糟糕的推销员!”然后哈哈大笑一番。卡尔多次地涨红着脸和他们争辩,可是他们还是照样开他的玩笑。最近老板找他谈了一次话,并下了最后通牒,如果他的销售业绩下个月上不去的话,就请他另谋高就。

卡尔也知道,自己的工作实在是糟糕透了,有时一个月下来只卖了一辆车,甚至一辆车也卖不出去,别说老板对自己不满意,就是自己对自己也不满意,看来自己的确不是干销售的料。可是,如果失去了这份工作还能干什么呢?现在的工作并不是很好找。卡尔苦恼极了。

这天周末,卡尔心情低落,他无聊地躺在床上,忽然想起自己有一个多月都没有去看望自己的父母了。当他强打着精神出现在父母的眼前时,虽然他极力地遮掩着,但阅历丰富的爸爸还是看出了他的心事重重,就问:“孩子,怎么了?遇到什么难事了?”他难为情地笑了笑,就说出了自己的尴尬处境。爸爸沉默了一会儿,说:“你可以把你销售的情形给我讲一下吗?”于是他就具体地讲解了自己向顾客推销时的一些过程。爸爸静静地听着,很快地发现了问题,那就是他老是跟顾客争辩,如果对方挑剔他的汽车,说这不好那不好时,他立即会胀红了脸与之争辩,结果争来争去的,往往就会使生意告吹。但是,卡尔从来都没有意识到自己做的有什么不妥的地方,或者压根就不认为自己做错了,更不会知道自己错在哪里。

爸爸意味深长地对卡尔说:“推销需要耐心,但更需要技巧,这里面学问大着呢。其

实,你失败就失败在一味地想要纠正顾客的观点,最后适得其反。今后你不妨顺着顾客的话语,避免口角,然后设法再回到介绍自己的汽车上来。”卡尔疑惑地望着爸爸说:“这样行吗?”爸爸肯定地点头:“试试总没有坏处。”

第二天,卡尔刚上班不久,就有一个顾客模样的人来这儿东张西望地看车。卡尔热情地招呼道:“您好先生,您需要一辆我们的车吗?”而对方竟然冲他嚷道:“什么?雪佛兰牌子?这种车你送我我都不不要,我要的是福特车。”卡尔气坏了,刚要与他强辩,一想到爸爸的教导,气立时消了,温和地说:“先生,福特的牌子的确不错,买他们的汽车绝对错了。福特车是优良公司的产品,业务员也呱呱叫。”

对方一听卡尔这样说,很有些意外,顿时无话可说了。接下来,卡尔就带着他观看各种车型,并不厌其烦地介绍雪佛兰车子的性能,慢慢地,这位顾客出乎意料地认可了雪佛兰,真的开走了一辆。

卡尔成功了。他渐渐地悟出了一点推销的秘诀,那就是每一位顾客都是带着自己的观点来的,不能与他们争论,人的心意是不会因为争论而改变的。一定要赞成他们的认识,他们只有在自己的认识得到肯定之后,才会放下成见听你介绍自己的产品。如果按照这个思路和技巧,那么,假以时日,自己一定可以通过锻炼,渐渐地摆脱最糟糕的窘境,成为一个优秀的推销员的。

事实是否是这样呢?一个月之后,卡尔出色地完成了销售任务;一年之后,他成了这家汽车销售公司的明星推销员。

现在,同事们一提到他,仍然会说:“瞧,那个糟糕的推销员!”,只不过语气不再是嘲讽,而是充满了羡慕了。

见力的;他们只能后知后觉,他们无法领跑,只能尾随。

那么你应该怎么做呢?比你的竞争对手做得少,以此来打败他们。让自己去解决简单的问题,把那些纠结的、麻烦的、艰难的、讨厌的难题留给竞争对手去解决。不要总想着去胜人一筹,去超过别人,试试相反的做法。

不要因为你的产品或服务不如别人的花哨就感到自惭形秽。把他们做得醒目高调,并引以为傲。就像对手那些强有力的销售他们多功能的产品一样销售你那简约的产品。

生命中那些“石子”

王 纯

多年前,我读到一个故事。一位商人在走夜路,突然有个声音传来:“捡起路上的石子吧!”于是,商人随意弯腰捡了一些。谁知到了第二天,商人发现自己捡的石子竟然是光彩熠熠的宝石。

当时我并不完全懂故事的寓意,石子怎么会变成宝石?当初怎么没有发现石子的价值?多年过去了,忽然又想起这个故事,心中真的有种顿悟的感觉。谁的生命中没有遇到过“石子”?你曾不经意捡起的那些石子,也许多年后变成了珍贵的宝石。

记得上中学的时候,我很喜欢看“闲书”。我的课桌里,总是藏着借来的小说、散文等等。我的目的很简单,就是想在单调机械的学习之余放松一下头脑。这种做法很有效果,每当做题累得头昏脑涨的时候,我上看一会儿书,在轻灵美丽的文字间徜徉一会儿,就觉得像慢慢旅途中的小憩一样,感到放松和愉悦。可是,在那个“学好数理化,走遍全天下”的年代,看闲书简直是大逆不道。尽管我偷偷摸摸看,但还是被老师发现了。老师狠狠批了我一顿,说我不知轻重,都火烧眉毛了还看闲书。我向老师解释说:“这些书是没用,但看了能醒脑。我只是累了才看,不会耽误学习的。”我的学习一直不错,老师也信任我。就这样,我看闲书被老师默许了。

别的同学争分夺秒做有用的事,我却

抽出时间来看闲书。当时我喜欢一本宋词,还在早自习的时候背诵过。同桌撇着嘴说:“这些根本不考试,你还背?真是够闲的!”我笑笑,不置可否。

后来我考了一所还算不错的学校。多年后,我开始学习写作。我发现,中学时代读的那些“闲书”竟然在我的头脑中扎了根,让我受益匪浅。当初我以为无用的“石子”,都变成了珍贵的宝石。尤其是当初背诵的古典诗词,让我在写作过程中能够信手拈来,感觉非常顺畅。没想到,当初大家都以为不以为然的“石子”,多年后真的焕发出宝石的光彩。

参加工作以后,我很勤奋,不仅做好自己该做的事,还喜欢把身边的小事做好。当时很多同事都不屑我的做法,他们的功利心太强,有能“沾光”的好事,总是争抢着去干。而我呢,从来不挑工作,有时领导会安排我做别人不愿做的事,我也毫无怨言。不仅如此,我每天都会早早到办公室,把屋子收拾干净。我打水的时候,一定要捎上同事的暖壶。一段时间以后,我赢得了大家的信任,为自己积累了人脉。如今,我在工作中比较顺利。别人都说我运气好,其实我知道,是那些看似没用的事帮了我。当初的“石子”,同样变成了宝石。

人不能急功近利,你的眼睛不要只盯着所谓有用的东西。很多事看似无用,但只要是有用的,就多做一些,说不定多年后,当初的“石子”就变成宝石了呢!

了一件事情,就是下次见面谈事情。

后来我们不但见了面,这个人还成为对我帮助非常大的一位贵人。

当你找别人的时候,多余的揣测是没必要要的,只要你找的人不表态,你就有机会。

当初打电话的过程中,我曾经也感觉到对方可能是在敷衍。但是我想,他为什么敷衍而不直接拒绝我呢?这就证明对方在犹豫要不要跟我合作,而且在他生活节奏这么快的情况下还不表态,就说明我很有可能赢。

事后,他的确告诉我,他本想拖一拖就过去了,因为我的热忱,他还是选择了跟我合作。



不表态就有机会

张超

很多年前我约一个名人见面,我给他打电话,报上姓名之后,他说他在忙,让我晚上给他打电话。晚上我打电话过去,不但说了自己的名字,还简单提了一下找他的原因,他又说自己已经有个重要的安排,让我第二天给他打电话。

第二天中午的时候,我打电话过去,他突然对我说,他在机场,一会儿就要上飞机了,手机会关机,让我接近傍晚的时候给他电话。傍晚我给他打电话的时候,他又说约了人吃饭,不方便谈话。

我还是问他什么时候可以联系,他又给了我一个打电话的时间,我当时就说好。当时坐在我旁边的同事看我打一个电话打得这么坎坷,就对我说:“别打了,这个人的态度就是明显地拒绝和敷衍。拖延一件事就是常用的拒绝手法。”

我还是在约定的时间把电话打了过去,最后一次不但打通了电话,还至少敲定



对领导者而言,最容易出现决策失误的情况是,作为判断依据的“事实”不充分,或“事实”被错误传达时。在这样的情况下,根本不可能做出正确的判断。因此,努力收集正确的事实信息非常重要。

比如,可以尝试收集第一手资料。直接向一线员工了解情况就是一种方法。因为事实就在第一线,从他们口中得到的信息就是第一手资料。然而,即使是第一手资料也存在被歪曲的可能。作为领导者,必须在意识到这点的前提下接受各种信息。

做决策之际还有一点非常重要,即辨清“事实”与“下属的判断”。比如,接受下属的“事实”报告时,如果是汇报诸事顺利,则大多不必担心。问题就出在汇报不利情况时。试着站在下属的立场考虑一下;在上司面前,下属通常都不愿谈及对自己不利的事情,希望尽可能将大事化小。这些都是人的正常心理。这样很可能会带来的问题是,下属在“事实”中加入了自己的判断而形成了“意见”。下属这样做虽无恶意,但很可能下意识美化了信息来避免对自己不利情况发生,对“事实”进行了加工。

可对公司来说,这样便无法做出正确的判断。

有些公司经常会出现重大的决策失误。我认为这就是由于向上层汇报的过程中多次掺入了下属的判断所造成的。对第一线来讲不是无关紧要的事,但下属却迟迟无法将情况如实反馈给上级。这样一来,汇报的内容就不再是“事实”,而是下属自己觉得没问题的这一“判断”。这才导致了公司最高层与第一线的认识产生了巨大的背离。

我在接受下属的各种报告时,总会先要求他们“将事实与判断区分开”,这样就不会将两者混淆。先了解实情,再征询下属对此事的看法。在此基础上,我再从上司的角度做出最终判断。如果做最坏的打算,风险到底有多大?真的没问题吗?事实是最具说服力的。正因如此,领导者才必须将事实摆在第一位。

销售人员的心理活动之一,就是当业绩完不成的时候,总是希望从外部找到原因,很难相信市场在一个月之内会出现重大的变化。因此,我才要求他们从自己身上找原因。

记得在一位销售经理的办公室出现过这样一幕:一位销售负责人走进办公室,态度诚恳地告诉经理:“这个月的业绩已经不可能完成了,因为市场出现了许多变化,销售工作遇到了很大的困难,必须要考虑新的销售方式,否则前景堪忧。”

这位销售经理沉思了片刻告诉这位销售负责人说:“业绩指标完不成,可能有多方面的原因,不要动摇自己的决心,要从自己的工作找问题,找原因。”

作为管理者,对这位销售经理的回答可能有些不解:这位销售负责人显然是为公司的前景考虑,而你为什么不相信他?这位销售经理解释说:“销售人员的心理活动之一,就是当业绩完不成的时候,总是希望从外部找到原因,很难相信市场在一个月之内会出现重大的变化。因此,我才要求他们从自己身上找原因。”

一个企业,当它的产品销售、渠道和其他资源定型之后,就构成为一种稳定的结构,这种结构轻易是不会变的,除非市场中出现了其他构成挑战的竞争者,才能打破这种结构。而结构稳定的情况下,如果销售业绩出现了波动,问题可能出在内部,而不是外部。所以,作为一个企业的销售经理,不要让幻觉支配你,是非常重要的,即使这种幻觉来自销售第一线,而且表面听起来非常有道理。

辨清「事实」与「下属的判断」

岩田松雄

让员工从内部找原因

陈功