

企业楷模

无印良品:培育“生在无印,长在无印”的员工



要明白一个道理:“用金钱挖来的人才最终会被金钱挖走”。然而只要将公司的运营交给熟悉无印良品这个组织的人,就不会产生伤及核心的混乱。为此,就算要多花一点时间,培育生在无印,长在无印的人依旧是最佳策略。

■ 松井忠三

在无印良品,基本上不会出现突然让外部人员进入本部的现象。即便是招聘社会人士,每年也只有两到三人左右。虽说如此,毕竟无印良品的离职率还不是零,必须填补离职人员的空缺。每逢这种时候,无印良品都会开启“内部聘用”。

所谓内部聘用,就是将兼职人员吸收为本部员工。而兼职人员指的是在各个店铺工作的学生和兼职人员。针对每周能够工作二十八小时以上的人员,无印良品会与其签订兼职人员合同,今后还可以成为合同工和正式员工。换句话说,就是将兼职人员吸收到本部。

内部聘用不看性别、学历,也不看年龄,而是根据每个人的实力做出公正评价。

其实近几年,无印良品内部聘用的人数比校园招聘的人数还要多。那是因为,生在无印,长在无印的兼职人员中出现了越来越多的优秀人才。

无印良品店铺的所有员工都要接受“MUJIGRAM”的指导。它与一般的指南不同。因为它并非从上至下的规定,而是根据在现场工作的员工和顾客们的希望总结而成。并且它并不存在制作完成这一概念,而是每月都会更新内容。因此只需隔上几年,其内容就会出现很大的变化。

从服装的折叠、上架,到店内清洁和库存管理,无印良品不存在“凭感觉”进行的工作,所有工作都有明确的目的和意义。MUJIGRAM的特征就在于,在教授工作方法之前,首先教授工作的目的。教授“目的”,同时也是通过现场工作来传授无印良品的理念和哲学。通过每项工作来传授无印良品的思想,就能让其理念和哲学渗透到员工心中。无印良品就是这样来培育生在无印,长在无印的人才的。

管理之道

所谓交叉培训就是一个部门的员工到其他部门学习,培训上岗,使这位员工在对自己从事的职务操作熟练的基础上,又获得了另外一种职业技能;从而使这位员工在整个商场的其他系统、其他角落都能够提供同事或者顾客希望他给予的帮助,促使他能够完美、快速地解决他们所面临的问题,从而避免同事或者顾客浪费宝贵的时间,提高工作效率和缓解顾客购物的心理压力,用人们常说的一句话就是一才多用。

零售业是人员流动最大的一种行业。而造成这种现象的原因是员工对本身职务的厌烦;还有一种是认为他所从事的职务没有发展前途,不利于自身以后的发展,就会选择离开。员工这样的状态,不利于为公司创造更多的利润,也不利于员工追求新技术和探索创新,让其满脑子就是“当一天和尚敲一天钟”的思想。

为了解决这个问题,就可以采用内部交叉培训的方式。也就是说每一位员工都可以体验本部门之外的其他部门的相关工作,学习其他部门的相关知识。这样做的好处是,员工获得了全面的提升,工作内容更加丰富,对公司整体情况也会有比较深入和全面的了解,这对于员工用更高的视野和角度来看待自身的工作十分有利。

举个简单的例子:假如采购部门的同事没有从事过销售,就不知道哪种商品的销售好,不知道顾客的需求。而如果新员工先进入销售部门,以后在采购时就能够从不同角度全盘考虑,减少公司的损耗,实现交叉上岗,交叉培训,达到信息共享。

通过在店铺的工作经验,在店铺工作过的店长自然在一定程度上具备了身为无印良品本部职员必须拥有的能力。而从外部招聘的社会人员,则远没有那么容易培养。

首先,用人数来解决人的问题,这个方法本身就会弱化公司。

举个例子,营业额增长了10%,员工的工作因此而增多,那就再增加10%的员工吧——似乎很多公司都会产生这样的想法,可是这其中隐藏着很大的风险。

如果一直秉持着这样的想法不断增聘员工,在业绩良好时还看不出弊端,一旦业绩恶化,人事费用就会变成沉重的负担。因此不仅是不动产,每个企业还必须警惕人才的过剩投资,谨慎制定扩张路线。

中途聘用的社会人士多数会在几年后辞职。以前公司财务曾经聘用了几名社会人士,一开始那段时间工作非常顺利,可是没过多久,他们又被猎头公司挖走了。与此同时,别的员工也纷纷辞职,那时正值最重要的结算时期,公司内部顿时陷入了混乱。

要明白一个道理:“用金钱挖来的人才最终会被金钱挖走”。然而只要将公司的运营交给熟悉无印良品这个组织的人,就不会产生伤及核心的混乱。为此,就算要多花一点时间,培育生在无印,长在无印的人依旧是最佳策略。

把下属的需求“挖”出来

■ 严晓翠

跟客户打交道,最重要的是什么?洞察他的需求。在激励下属上,领导者同样也要洞察下属的需求,才能有的放矢,最大化激发其工作热情。

一个部门经理,负责的业务处在公司主营业务的边缘。说实话,在公司战略上的地位不高,却又是产生销售额和利润的一个要点。在这个经理的带领下,业务做得不错,但总觉得经理提不起精神。于是,我找他谈话。

“你的业务做得不错,我觉得这块业务还很有发展空间。但为什么在你的业务战略规划上,感觉你不太积极呢?”

“我觉得我们这块业务是游离在公司主营之外的,作用无非就是多增加收入和利润。我只要能完成任务不就好了吗?战略跟我没什么关系呀。”经理说。

“那你觉得如果这块业务做大做强后,下一步的发展方向是什么?”

“按照公司的思路,应该是成为一个事业部,最后成为一个子公司。”

“没错。按照你现在的做法,如果到了那个时候,我让你做负责销售的副总经理,另派一个更有战略能力,更能把握全局的人做总经理,这样的安排你会接受吗?”

“很难。”经理说。他心里的话是:江山是我打下来的,总经理当然应该是我。你派别人来,我怎么能接受?”

“好吧。那么你就想一想,你想想坐上那个公司总经理的位子,从现在开始,你该做些什么?”

经理沉思片刻,说道:“谢谢您,我明白了!”

这就是一个洞察下属需求的过程。实际上,这个需求深埋在经理的心里,他并没有真正意识到,我只是帮他“挖”了出来。而且,从他最后的那句“谢谢”开始,他的心就交给公司了。

洞察下属的“需求”并不容易。薪酬、职位、前程、环境等都是下属的需求,哪一个更重要,哪一个最重要,需要领导者花心思去判断。判断对了,你可以对症下药,获得他的信赖,进而让激励效果倍增。

派来一位主管和弗雷德商谈,弗雷德将车票项目详细地给主管说了一遍,本以为还要费一番口舌,哪知主管听后,激动地拉住他的手说:“年轻人你太聪明了,我们一定要合作!”

口袋书出版商和地铁公司的合作正式启动了,几天后的圣保罗地铁站,弗雷德免费分发的1000册车票书,很快被乘客们索要一空。乘客们进出地铁时,只需按照平时那样,刷“书”进站即可,轻巧迷你的口袋书,让乘客毫无负担,反而在等地铁、坐地铁时,拾起荒废的读书光阴。

在其他的地铁口,弗雷德都派了一两个同事专门“拦截”那些手中拿着车票书的人,对他们进行问卷调查。下班后,弗雷德便把问卷带回去统计结果。

第二天一早,弗雷德兴奋地告诉总经理,乘客们对车票书很满意,希望普及车票书的人也高达97.3%。总经理要求弗雷德抓紧时间设计方案,全面开展此项目。

经过研究,弗雷德做出了最完美的方案:先以人流量最多的圣保罗地铁站为试点,口袋书选择畅销的书目。在推广的前期,可以让每本书包含10次免费的乘车机会,刷完后还可以享受在线充值的便利,后期可适当提高车票书的价格,以获得较大利润。

方案顺利实施,弗雷德因此升职加薪。某天,弗雷德又遇上了早高峰,人人都排队刷“书”进站,等地铁的时候,大多数人都捧着口袋书,认真阅读着。弗雷德坐在地铁里,听到一位女士对一位男士说:“昨天我坐了四站,居然读了144页《哈姆雷特》。”男士也激动地说:“我坐八站地铁的时间,读了264页的《夏洛克·福尔摩斯》,如果不是这车票书,我一年也不可能看这么多书!”旁边的弗雷德听了,比他们还要开心激动。

经营方法

销售“战”怎么打才能赢

■ 杰夫·格朗克

身为销售主管,带领团队拟定一份以目标为导向、由基层开始推动的销售计划,才能打好每场销售战。但一份优秀销售企划的基础是“问对问题”,问题问对了,企划才能依照正确问题的架构一一解答。

1.理想顾客的轮廓与模样为何?能为企业带来最多利润的顾客,他们平常喜欢使用什么网络媒体?社交情况如何?什么样的产品或服务能够让他们欣然掏出口袋里的钱?先花点时间研究这些看似细微、但对业务与销售而言非常重要的事情。然后依照顾客回购率、使用产品习惯、消费金额等区分出不同的客群,再依照各自喜好拟定不同计划。对顾客了解越多,他们越愿意接近你。

2.自己有哪些优点,可以比竞争对手做得更好?问问自己,为什么顾客要选择你,而不是其他竞争厂商?你的独特销售主张是什么?什么特质能让你的产品或服务在五花八门的选择中脱颖而出?能为顾客创造什么价值?如果无法清楚而精准地回答这些问题,没有统一的标准供团队遵循,将导致下属无所适从。

3.达成目标的策略与战术是什么?在达到销售目标、提升业绩前,团队至少需要打多少通电话?出席多少次会议?提交几份企划书?为了让销售企划有更高的可执行性,

销售主管最好先问问自己这几个问题,才能带领团队快速达到预期目标。

4.需要多少位销售人员,才能达到预期销量?在布置任务之前,销售主管必须先想想,是否让每一个成员都待在了最适合、最能发挥才能的位置?是否需要再雇佣新的成员,为团队注入活力?一个优秀的销售主管,除了善于做通盘规划,掌握上述所有细节外,也要组建一支合作无间、彼此信任的团队。

5.根据最近三个月的表现,目前的团队成员能达成预期成果吗?当团队成员表现不如预期时,销售主管应思考近期内如何帮助成员提升能力,并考虑要给成员多少时间?如果没有在预定期间达到预期,要更换训练方式还是直接替换团队成员?这对主管而言是很艰难的决定,但从整体成效的角度来看是必须的。

6.目前的薪资奖励机制,能有效鼓励销售人员推动业绩增长吗?不能光是发号施令,单方面地要求销售人员跟你一起冲锋陷阵,想要激励团队成员奋勇杀敌,就必须提供够吸引人的奖赏。当销售数字迟迟没有起色时,不一定是与客户沟通的环节出问题,可能是缺乏提振团队士气的诱因。因此,主管必须时时检视,薪资奖励机制是否符合团队成员预期,并关心团队成员内心的想法。

用“刺猬理念”厘出简单人生

■ 张继

“刺猬理念”就是要做到:注重本质,以静制动,优势取胜;抓关键点,通过做好做精,抓住关键点上的具体工作带动整体目标的实现;化复杂为简单。对职场人来说,刺猬理念是集中认识。

“刺猬理念”并不是一个要成为最优秀的目标或者一个要成为最优秀的计划。它是你能够在哪方面,成为最优秀的一种理解。进入职场后,很多人都会经历自我发展迷茫的阶段,工作几年都无法看清楚自己的未来,不知道从何去思考自己的发展方向。而“刺猬理念”很好地解答了在这个迷茫的时期,最需要思考的三个问题。

1.你能够在什么方面成为最优秀的?可

以在这个职业上取得卓越的成绩,这才是你的核心竞争力。有时候,你能做到最好的,可能不是你现在从事的,所以要注意你对自己的洞察力。

2.你的驱动力是什么?找出驱动自己付出努力的最大动力,以此激励自己不断前行。

3.你对什么充满热情?要能够对引发热情的事情全力以赴,这里的问题不是刺激热情,而是发现什么使你热情洋溢。

把握住这三个问题,可从平时工作中的点滴发现自己在某些领域是否有擅长的,以此看清自己的未来发展,并为之努力。每个阶段都有该完成的事,逃避和拖延只会让问题越积越多,让自己的处境越发困难和不可控制,职业发展走入“死胡同”。

弃马种草

■ 茹继田

巴特尔家的枣红马被一匹野马蛊惑,挣脱缰绳,狂奔而去。巴特尔见状,立即上马,挥动套马杆,穷追不舍。巴特尔追马,穿过沙窝,越过山丘,跨过小河,气急败坏,累得上气不接下气,依然拼命追赶。半道上,巴特尔遇见在查干湖畔种草的道尔吉叔叔。问明原委,道尔吉劝巴特尔放弃追马,与自己一起种草,等待来年草长莺飞,



芳草萋萋。

巴特尔接受了道尔吉叔叔的建议,一边放牧,一边种草,查干湖畔的绿洲面积日益扩大,不但吸引来很多骏马,还吸引来很多牛、羊、骆驼、马鹿,原来逃跑的马,走失的牛、迷途的羊也主动归来。

那年我去一家公司应聘。公司正在招聘两个岗位,一个是经理助理,另一个则是普通业务员。

像我这样从一流大学毕业的学生,目标自然是第一个岗位,这是最起码的,否则哪能对得起我这篇文凭?结果又是排队又是面试,过五关斩六将,不料到了最后环节,原本自信满满的我在残酷的竞争中出局了!

弯路距离走出公司的时候,我经过普通业务员的应聘室,里面空空如也!也不奇怪,自持有点文凭的年轻人,谁愿意去做个普通业务员呢?走出大门,已快到下班高峰期,路上的车流开始拥挤,挤公交车或坐地铁我都需要转车,应聘失败的我为准备打车回家来慰藉下自己,碰巧这时有辆出租车从一个小巷里驶出来,忙伸手拦下,上车后,我告诉司机要去沂源新村,司机没有马上开车,扭头问我:“你想走最短的路还是走最快的路?”

“最短的路难道不是最快的路?”我奇怪地问。

“当然不是!现在是车流高峰,最短的路也是最拥挤的路,如果遇上堵车,可能会耗上一两个小时,所以我建议绕道走远路,从体育场路过去,虽然远,但却能快点到!”

“那就绕一下路!”我不假思索地回答。

司机一踩油门往前驶去。街道两边的树木和店铺飞速往我的脑后奔去,但我的心却因司机的话联想开了。很显然,经理助理这个岗位就是一条“直路”,是应聘者们的直接目标,也正因此,才有很多人挤到这条路上来,形成了激烈而残酷的竞争,我也是一心盯着这条直路的人,结果却失败了!如果是这样子,那么普通业务员对我来说无疑就是一条弯路,但是一步一步脚踏实地地从低层做起,积累更多的经验,可能对自己将来的工作反而更有好处!既然如此,我为什么不能绕个道,选择这条弯路呢?

想到这里,我马上叫司机调头重新回到那家公司,走进了那个无人问津的普通业务员应聘室……10分钟后,我被告知从明天开始就可以正式上班了!就这样,我成了这家公司的一个普通业务员,经过一年的磨炼后,我被提拔为组长;第二年,我又被破格提拔为主任……五年后的今天,我凭借优秀的工作表现,成为了销售部的经理!话说当初那个在应聘经理助理一职时脱颖而出的优胜者,现在依旧是经理助理,也就是我的助理。

虽然一个经理之职也算不得是什么了不起的成就,但对我个人而言,却也是一种阶段性或者一定程度上成功,假设当初没有选择应聘普通业务员这条弯路,当然或许我会在别处另有发展,但我相信我一定不会在这家公司里面出现,更不会成为这家公司有史以来最年轻的销售部经理。

感谢那个不知名的出租车司机,是他使我领悟到,弯路的距离,有时候反而是真正最近的距离!

交叉培训让员工更「多能」

■ 雷鸣

弯路的距离

■ 陈之奈