

企业楷模

永业集团： 奖励前置犹如一杯浓咖啡

永业给员工描绘的蓝图是：3年车、5年房、8年经济退休。奖励前置在永业得到了很好的执行，其激发个人工作原动力的核心作用得到了充分的发挥，销售团队更是受益于这种管理制度。



能证明永业不会用人。如果让这些优秀的人先干出业绩再奖励，本身就是对这些人能力的低估。”所以，吴子申认为，奖励前置并不是业绩奖励，而是能力奖励，先给能人一个身价，还没有干活就有身份；先给能人一个承认，没有业绩之前就给予承认。也就是因为有这种奖励前置，永业才能够吸引那么多优秀的人员进入一个创立时间并不长、规模并不是很大的企业。

人类是在16世纪发明了公司这样一种经济制度。公司是人类把自私自利与合作互利精巧结合起来的制度设计，公司中的集体利益就是让所有人都更好地追求个人利益，奖励前置可以说是对公司这一制度设计思想的又一次回归。

永业给员工描绘的蓝图是：3年车、5年房、8年经济退休。奖励前置在永业得到了很好的执行，其激发个人工作原动力的核心作用得到了充分的发挥，销售团队更是受益于这种管理制度。“真纳、厚酬、重任”，这样才能确保决策质量高、运作速度快。吴子申强调：“永业的东西都是非常简单的。最简单的概念就是我们小时候经常说的，想让一个后进生变成先进学生，最好的办法就是让他去当班长。如何让我们的员工自发努力去做，无非就是让他变成老板，给自己做。”让所有员工都当老板，变被动为主动，这是公司的用工策略。

奖励前置无疑是一杯浓咖啡，不但推动了销售，还为永业建立了一个鼓励创新的制度框架，企业管理要有所为有所不为，让企业的毛细血管都有思想和活力。

自己的潜能，成为工作的主人，最终实现“员工老板化”。

永业集团就是采用了奖励前置这种看上去貌似不符合常规逻辑的激励制度。其董事长吴子申说：“中国的农产品市场是一个竞争激烈的市场，永业在这个市场中取得了成功，并在纳斯达克上市，很重要的一个原因是永业的管理团队。以往的经历已经证明他们是极其优秀的人才，那么如果他们来到永业做得不好，不能证明他们没有能力，只

加感情地款待了这位商人，并且一致认为，用金子远不能表达他们对这位远道而来的客人的感激之情，经过再三商讨，他们决定赠予这位朋友两袋大蒜！

做市场往往如此，先抢一步，占尽先机，得到的是金子；而步人后尘，得到的可能就是大蒜！

度作为一个极为重要的因素，将决策过程简化，做数据的预处理和预案，用近似的方法求解（限制在几十秒内），而不要求最优，提供多种方案供比较。所有这些，使得我们设计出的系统，因超越了竞争对手而得到客户的认可，并被多家美国大型航空公司使用，成为业界的标准。

反观现在的电子商务行业的竞争，同样存在紧迫感，各种战略决策需要快速推出。如果我们还是纠结于自己的创意价值探讨、论证，那么，那些比我们更具规模、更有实力、更有系统开发能力、更有基本商业模块的企业，很快会让一个“点子”实现社会化，这样，我们的创意价值就会大减，甚至失去市场机会。

总之，在决定决策成效的因素中，不要忘了决策速度往往成为关键。再正确的决策若没有及时执行，最终就会丧失绝对好时机。

筑的纪念性，而是就地取材，选用了当地的片麻岩，并对其切割打磨，把石头内部的质感呈现出来，将温泉浴与山区自然景观联系起来，让人感觉回归原始和自然。

当全新的温泉浴场面世后，精湛的建筑建构和具有康复作用的温泉迅速吸引了众多游客，浴场自此成为瓦尔斯小镇的标志，并促进了经济发展。这位从不追求标新立异的建筑大家曾说：“有人认为，刀身丢失后干脆连刀柄也扔掉，其实细心挖掘，刀柄也能成为闪光的存在。”

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

管理之道

“一分钟管理法”是当今世界最流行的管理方法，它简单、实用，已经成为很多《财富》500强企业的实践指导原则，在管理学上也有着不容忽视的地位。

一分钟管理法的具体内容为，一分钟目标、一分钟赞美、一分钟提醒。

一分钟目标

所谓一分钟目标，就是企业中的每个人都将自己的主要目标和职责明确地记在一张纸上。每一个目标及其检验标准，应该在200个字内表达清楚，一个人在一分钟之内能读完。这样，便于每个人明确认识自己为何而干，如何去干，并且据此定期检查自己的工作。

一分钟赞美

一分钟赞美，就是激励与鼓励。具体做法是企业的经理经常花费不长的时间，在职员所做事情中，挑出正确的部分加以赞美。这样可以促使每位职员明确自己所做的事情，更加努力地工作，使自己的行为不断向卓越的方向发展。

一分钟提醒

一分钟提醒，是指某件事情应该做好，但却没有做好，对有关的人员进行及时批评，指出其不足，然后三明治式地予以表扬，并提醒他正确的方法，红红脸、出出汗。这样，可使人乐于接受批评，避免同样错误的发生。

一分钟管理法妙就妙在大大缩短了管理过程，有立竿见影之效果。一分钟目标，便于每个员工明确自己的工作责任，努力实现自己的工作目标；一分钟赞美可使每个职员更加努力地工作，使自己的行为趋向卓越；一分钟提醒可使做错事的人乐意接受批评，促使他今后工作更加认真。

既然有了“一分钟管理法”，那么与之对应的就有了“一分钟经理”。如果我们把钟表上的一分钟读数作为一分钟经理的象征，那么“一分钟经理”必须要做到：每天抽出一分钟时间来注意一下我们所管理的人，并把他们作为最重要的资源加以夯实、巩固、提高。

现在的经理要么只注重人的管理，要么只注重工作成果，他们的工作只收到了部分的成效，所以并不是一个完全的经理。一分钟经理则要求我们管理好自己和与自己共事的人，让团队成员找到良好的自我感觉，从而事半功倍。

销售团队的薪资体系设置，一直是令许多企业头疼的问题。如果设置的好，可以起到四两拨千斤的效果；如果设置不好，团队就会毫无生气。

通常来说，企业销售团队的薪资体系设置是底薪+奖金或提成，底薪一般很固定，而奖金和提成则依据达成率、销售额或利润状况浮动。而且奖金的计算通常是按照一定的公式来套，这样就只是考核了营销团队的硬件，而对凝聚力、纪律性、团队建设、执行力等却无法考核。

那么，如何用奖金对营销团队的硬件和软件同时考核，最大限度地激发团队活力呢？我认为，在销售团队中设立“团队奖金”可以有效解决这个问题。具体操作方法是：

1. 确立销售团队中各个职务的团队奖金基数。比如，销售总监5000元；销售经理4000元；销售主管或办事处主任3000元；销售员2000元。
2. 确定销售团队的软件考核指标。
3. 各个销售人员的硬件考核指标奖金由薪资员依据公式进行计算，但是团队奖金财务不能直接进行计算。
4. 月度考核结束后，由上级依据相关软件指标来确定下级团队奖金的分配，然后交财务。需要强调的是，上级只能确定直接下级的团队奖金分配，而不能越级分配。

在操作的过程中，还需要注意以下几个问题：

1. 团队奖金占总奖金比例不宜过大，以5%到15%为宜。如果比例过大，会导致销售人员奖金浮动基数过大，不利于销售团队的稳定，但如果比例过低，则起不到对团队软件考核的目的。
2. 尽管上级不能越级进行团队奖金的分配，但仍负有监控的责任和义务，一旦发现下属在对下级的团队奖金分配中有严重不合理现象，应责令下级说明理由并改正。
3. 严格监督，避免营销管理人员为了做“好人”进行平均分配。

快乐一步步履铿锵

夏士

增设15%的团队奖金

毛小民

经营方法

小店有经验

朱述鑫

宁夏回族自治区中卫市有这样一家小店，店主沈秀兰是个很健谈的人，说起经营很是感慨。十年前，沈秀兰和丈夫在一新建小区外开始了他们的创业路。刚开始，因为地理位置不是很好，生意较为惨淡，来店消费的多为搬过来居住的居民。随着小区入住率的不断提高，加之沈秀兰踏实诚信经营，商店经营开始有了起色。

沈秀兰每天起来的第一件事就是收拾店内的货架和卫生。以前商品陈列较为凌乱，她参观了好多便利店和优秀的现代零售终端店后，把自己店内的商品进行了重

新局，将常卖的物品放到了明显且便于拿取的位置，将较为冷门的货物进行合理归类。经过精心设计和布置，店内环境大为改观，来店里的消费者越来越多。

在品牌培育方面，沈秀兰也有一套自己的方法。就拿“贵烟”来说，隔三天沈秀兰就把陈列形式变换一下，这大大增加了视觉新鲜感，为“贵烟”品牌培育开辟了一条新路径。

诚信经营是沈秀兰的座右铭。她把写有“扫码销售 放心购买”的立牌放在收银台上，将自己经营的百余种商品全部录入系统，每件扫码，实现了消费者明明白白消费。

名企别具匠心的激励方式

唐迎春

苹果公司：当初为苹果电脑研发出麦金塔电脑的员工，公司请他们签名，并在该型号电脑的底部，把他们的签名全刻了上去。

大都会汽车公司：每个月选出表现优异的员工，然后利用经销商的电子看板，在上面打出“本月份优良员工”的名字。

联邦快递：用员工子女的名字来给新买的飞机命名。公司以抽签的方式来挑选幸运者，选中之后，不但把孩子的名字漆在飞机的鼻尖上，而且把孩子和他的家人送到飞机工厂，参加命名仪式。

大西洋贝尔电话公司：行动电话部，用优秀员工的名字作为中继站的站名。

太平洋瓦斯与电力公司：员工完成某一特殊任务时，类似轮船用的汽笛声便响遍四方。

克莱尔服饰连锁店：为了奖励某一位店面经理，地区经理选一个星期六，去代替那位店面经理工作一天。

当威京货运公司：雇一批新员工时，一定会举行为期一天的新人训练，并由总裁或一位高级主管接待他们一小时。

玫琳凯化妆品公司：新员工，在进公司第一个月之内，公司创办人玫琳凯·艾许一定会接见他们。

福特汽车与美国电报电话公司：用他们的员工担任电视广告的角色。

印第安纳波利斯电力公司：为优秀员工付一个月或一年的停车费。

培尼百货公司：每隔四五年，会在全国十多个地方举行“确认”仪式，确认新来的店面经理。新来的店面经理在仪式上对公司的创办人做出承诺，在仪式结束时则获赠一枚胸针，代表荣誉、信心、服务及合作。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。

CD过来分享只是为了给大家放松心情，并不是什么非完成不可的任务要求。很显然，这位学员根本不懂得为自己的执行降低“成本”，没有去分辨工作的价值，没有找准事情的关键点。

做事情时一旦遇到问题立刻找出关键点，在时间允许的前提下不要急于下手解决，先静观其变看事态正在向什么样的结果蔓延，据此再做出合理的方案来，这样就可以有效避免做无用功。

有个著名的理论叫博弈论，通过两件完全对立的事，从中做出合作或非合作的选择。这种选择体现在工作中，表现为当任务和你的想法或利益产生冲突时，你要迅速决定如何抉择。而所谓的合作体现在工作中，就是把不圆满的事情圆满处理，如此一来既能避免无效的结果，又能将结果的风险降至最低。