

企业楷模

七彩狐：“赛马机制”给员工平等的发展机会



■ 施珊妹

在福建晋江市七彩狐服装织造有限公司每一层的电梯口、楼道处,总能看到不同的笑脸和宣言,它们虽然散落在七彩狐的各个角落,却形成了一个整体,彰显着七彩狐“幸福员工,成就客户,引领产业”的企业文化。

“今天精气神不错,保持,加油!”七彩狐董事长洪建库带着记者参观企业文化廊的间隙,不少员工从旁边经过,总会与洪建库点头致意,亲切招呼。

“和员工之间没有那么多距离,这主要是得益于我们公司的‘3个统一,4个转变’。”洪建库告诉记者,在七彩狐,员工的价值观、企业的价值观和社会的主流价值观三者相统一,员工个人目标与企业的发展目标、企业目标与社会的发展目标相统一。

展目标相统一,企业、员工的利益相统一。而企业与员工的关系,也从传统的雇用与被雇用观念转变为企业员工树立利益共同体、命运共同体、事业共同体的观念,从以利益为劳动关系的连接点转变为以感情为劳动关系的连接点,从以管理约束为手段维系的劳动关系转变为以企业愿景激励为手段维系的劳动关系,从以满足员工的基本需要为主转变为以满足员工的发展需要为主。

洪建库表示,企业一方面要为员工打造可持续发展的事业平台,让员工通过勤奋工作实现个人价值和人生幸福;另一方面,要为客户提供优质的产品、服务和系统解决方案,与客户共同成就事业。只有当企业追求的利益与员工、客户相关时,企业才能与他们共赢。他给记者打了个比方,当绿色火车头拉着后面的N节车厢在奔跑时,一拉多,速度快不起来且十分疲惫;现在是动车时代,每节车厢

都有动力,每节车厢之间是共同体,当拳头都往一个方向打的时候,其效率和速度便十分可观。

“以前员工只需要解决温饱问题即可,现在的员工对工作、生活、精神等多方面发展都有需求。”洪建库表示,为了让员工获得更多的职业发展机会,七彩狐建立员工职业发展的“多通道”,让各种专业方向的人都非常清晰的职业发展路径,设计职业发展的“赛马机制”让所有员工有公平的发展机会。

在洪建库看来,用人所短,天下无可用之人;用人所长,天下无不用之人。只有把人才放在最恰当的岗位,实现人性化管理,才能最好地发挥人才价值。如果把飞机引擎放在拖拉机上,只会整垮拖拉机。为此,七彩狐为员工量身定制的职业发展体系,通过设立人才标杆激励员工。从初做者到有经验者,从技工到管理层,员工只要一步步踏实地积累,便可在这过程中得到与之岗位匹配的薪资和提升空间。

洪建库告诉记者,公司十分注重员工的学习提高,重视自主学习的机制建设,鼓励员工“在工作中学习、在学习中工作”。为此,他给每个员工发了一本阿米巴经营管理的书,鼓励员工以老板的心态打工,实现角色转变,从而提升效率。此外,七彩狐每个部门每周不少于一次学习例会,在例会上,公司都会组织员工观看视频,了解行业动态、学习实操知识等。

管理之道

雀巢咖啡推出了雀巢闹钟。听起来有点奇怪是吧?为什么雀巢会推出闹钟呢?

假设,当人们一早醒来,这个闹钟即会提醒你早上记得来一杯雀巢咖啡,对品牌来说,推出这么一个闹钟其实还不赖!雀巢咖啡将咖啡罐的盖子设计为闹钟,人们必须把盖子转开才能关掉闹钟。自然而然的,就会促使人们起床后先来杯咖啡。

另一个有趣的案例是一个男性体香剂品牌Axe在日本推出的活动。Axe品牌的挑战是如何能够提醒日本的年轻男性每天使用Axe?

与其用传统广告的方式提醒消费者,Axe考虑采用数码的方式来解决这个问题。Axe发现,多数人会设定手机作为叫早的闹钟,于是品牌推出了一款手机应用。在这款独特的闹钟手机应用里,预录了许多美女信息。当人们每天都用此款闹钟唤醒自己时,原本赖着不想起床的忧郁心情立马一扫而空。并且品牌也巧妙地在内容中提醒了用户,别忘了今天也要用Axe。

在这些例子中,品牌不再只是传递一句信息,而是为人们提供了一个解决方案。在这个过程中,品牌不再突兀地冒出一句广告打断消费者,而是自然而然地先为人们解决了困扰,同时也让产品自然而然地成为解决方案的一环。

变革是大势所趋,但为什么你的员工抗拒变革?

员工抗拒变革的原因,就是认为改变只会导致失败;或是现在的状况很好,不需要改变;过去不愉快的经验,也会导致他们反对改变。

因此身为主管,必须带领下属一起创新,同时告诉他们一成不变的危机在哪里。根据统计,在我们每天所做的事情与决策中,有将近九成是依据过去的经验,管理者应让部属了解过去的经验会影响事情的看法,鼓励部属以更弹性的角度来看待事情,不要惧怕改变,甚至可以在他们的例行性工作中,加入一些变化。

想要部属积极参与,必须告诉他们改变的原因是什么。同时也要尽可能让每个人随时都能获得情报,部属通常会抗拒突如其来的改变,随时提供情报可降低他们的不确定感。

为了让部属对改变产生正面的回应,管理者要让每一位参与的部属发表意见,让他们感觉自己受到尊重。在改变期间,多多聆听部属的意见,让他们更信任你,也更能推动改革计划。

管理者若想拥有预测市场的能力,平时就应随时关注除去工作以外的其他资讯,锻炼自己对于同行业的敏感度,学习并收集一些可复制的模式,以便于为自己的工作带去新鲜的灵感。

“失败”必定伴随着自信心或自尊心受伤,让人从心里有了“以后再也不用失败”的想法,进而心生“想要做得更好”的意愿。正因失败如此重要,主管不能剥夺部属“失败”的权利。想要栽培部属,就必须从这一点开始着手。

我进入职场,就曾遭遇好几次严重的失败。工作进度不顺、计划遭到客户抵制、提出的分析和意见被强烈抨击,遇到这些状况时,身为新人的我往往惊慌失措,也曾试图求助现场的主管。但主管并未给我指示而是让我自己解决。

当我领悟到不能一味依赖主管之后,我开始学习独自负起责任,不顾一切,努力挽回劣势,因此才能比别人早一步胜出。

如今我总算了解当时主管的用意,他尊重了我经历失败的权利。其实他要开口救我是很简单的事,但如果这么做,我就无法体验当时的一切,也等于剥夺了我重要的受挫机会。于是主管选择了忍耐。所以现在我也会用同样的方式对待部属,尊重他们失败的权利。

不过,事有轻重缓急,有跌倒的机会固然是好事,但也不能让部属遭到毁灭性的重创,此时就必须靠主管适时踩刹车了。只是,身为教练必须忍到最后一刻才能踩下刹车,过于频繁踩刹车,反而会妨碍学员的学习。身为主管必须从旁辅导,在真正发生事故前,安静地在旁关注,以保障部属失败的权利。

接纳建议,改变自己

■ 刘志云

一天,店里进来一个看上去60多岁的顾客,在店里转了好几圈也没选中商品。他一会看看这个,一会看看那个,还不时用手摸摸商品。我有点反感,便没好气地说:“不想要的东西不要乱摸,这样不卫生,别的顾客也不愿意。”对方说:“不好意思,我眼神不好,今天眼镜坏了就没戴。我找不着食品袋上的生产日期,也看不清标签上的价钱,要是标签上的字再大点,再把食品的生产日期和保质期也写在标签上就好了。”

听他这么一说,我重新打量了一下他,果然发现他的眼睛有点异样。不该以貌取人!我当即改变了自己的态度,上前问道:“还需要什么?我帮你拿。”“我转了半天也没看到烟放在哪里。”他说。我把他领到“藏”在里面的烟柜前面说:“烟盒被太阳晒到会褪色,影响销售,我就把烟柜挪到最里面了。”“我口味重,你给我拿

一条劲头大的。”对方买完烟后,并没有马上离开,而是又转了一圈。他接着说道:“烟柜放在里面确实阳光晒不着,可顾客第一眼也看不到。你把烟柜放在窗户下面,背面对着窗户,太阳晒不着,还能防潮。烟柜侧面可以贴上宣传资料,也可以把用烟盒制作的工艺品放在柜台上,顾客看到也会感到新奇。”我一听,建议不错,自己怎么就没想到呢?为了对这位顾客提出的合理化建议表示感谢,我送给他几个打火机。

找了一个不忙的日子,我来了一次烟柜大挪移,调整了陈列方式,看上去焕然一新。另外,重新换了货架上的标签,字体大而显眼,还标上了生产日期和保质期,让顾客一目了然。这样的举措受到不少顾客的好评,生意也有所增加。

广泛听取顾客的建议,改变自己的经营思路 and 模式,必定有助于改进店铺经营。

卖蔬菜的智慧

■ 维普

远郊的一个村子的村民们一直以种植粮食作物为生,土地到户后大家辛勤耕作,日子过得一天比一天好,但离小康的距离还是很远。有一年在外闯荡多年的王五回到了村里,准备在村里创业。经过认真思考,他决定利用在外闯荡的积累种植蔬菜,为此他作了详细、周密计划。好多好心的村民都劝王五不要冒险,因为在此之前好多人都尝试过,都以失败而告终,但王五却说心中有数。

租用土地、雇用工人、准备工具及设备、整理土地、盖暖棚、搞种植、搞肥料等一些列工作都被王五安排得井然有序。开始收获的时候,王五亲自把蔬菜运到城里去卖。一年下来,王五种菜的收入比村民种植粮食作物的收入高出三倍还多。

由于高收入的吸引,第二年跟着王五种植蔬菜的人多起来了,大家种菜、卖菜,一年下来忙得不亦乐乎,可看着一沓沓到手的钞票心里自然是美滋滋的。

第三年种菜的人更多了,王五仔细思考后决定自己不再种商品菜了,开始育种、育苗,为其他种菜的村民提供菜种及菜苗,同时免费为大家提供技术咨询。这一年虽然王五的种植面积没有很大,但收入还是翻了两番。

在王五及其他村民的带动下,周围很多其他村的村民也开始种植蔬菜了,蔬菜产量大了,但并不是每一个村民都有销售蔬菜的经验。此时,王五决定放弃育苗、育种的业务,专门做蔬菜经纪人,跑市场、做销售。在王五的努力下,当年的蔬菜销售十分火爆,不但大家的蔬菜



都卖了个好价钱,王五收入也十分可观。

看到王五做蔬菜经纪人赚到了钱,好多年轻人都在田里干不住了,纷纷做起了蔬菜经纪人,此时王五却有了新的打算。他看到周围蔬菜种植渐成规模,便与政府部门协商利用一块荒地建起了一个蔬菜批发市场,市场内不仅建立了大型地窖、仓库、停车场等设施,而且建了几排20平方米左右的独立办公室,并提供电话、电脑、传真等全套办公设备,租给各位经纪人作办公场所。当然,并不是所有经纪人都能入驻王五的市场,王五只挑渠道广、信誉好的经纪人进入市场。由于王五经营有方,市场生意异常火爆,不仅本地经济人可以驻地组织货源、储存、发货,而且吸引了大批的外地客商。

当地有人再想建批发市场的时候,王五的批发市场已经发展成很大规模了,服务设施完善,员工训练有素,而且在业务所覆盖范围的城市都有了办事处或联络点,当地80%的蔬菜都是通过王五的批发市场出去的。

据说,王五现在开始琢磨蔬菜工厂的建设了。

王五的成功告诉我们一个道理,即:有需要就有市场,如果你能真正把握客户的需求,你就成功了一半;如果你能真正满足客户的需求,你就完全成功了!

经营方法

花瓶专营店的生息经

■ 时商

在沈阳市洪区白山路,有一家特色小店,专门卖各种各样的花瓶,受到很多消费者的喜欢。

店主小蕾被顾客称为“花瓶公主”,她从小就很喜欢插花,本来想创办一家插花培训学堂,但由于自己的资金不足,所以她开了一家经营各种各样的花瓶专营店,与此同时,定期做插花培训,以带动自己的花瓶销售。开业半年来,她的生意一直不错。那么,她到底有什么经营秘诀呢?

1.种类要多、存货要精

小蕾说,这个小店的投资在5万元左右,因为小店是专门经营花瓶的,所以产品样式必须多,否则,消费者到店里转一圈就会掉头走了。她没有在繁华路段租房子,房租并不高,每个月大约1500元,她一次性交了半年店租。在店面装修上,她认为,这类小店要讲究格调,不能太过简单,她当时投入了1.5万元左右。铺货上,共花了2万元,店里的货品种类之全几乎是沈阳数一数二的。她将各种材质、各种风格的花瓶都尽可能进全,她认为自己能够吸引客户的法宝就是种类齐全。正因为品种齐全,有些人甚至开车从很远的地点来到她的小店“淘宝”。

小蕾透露说,开这样的小店一定要有足够量的库存,不过库存必须得是精品,否则小店就没有竞争力。仅以材料分类,她的花瓶就有瓷器、陶器、玻璃、塑料、铜器、铝器、锡器、木器、漆器、竹器、石器、玉器、贝壳、椰壳等,可谓琳琅满目,应有尽有。

从售价上看,小店里的花瓶价位不低,

一般都在300元到1000元之间,最贵的一款瓷花瓶竟然标价1万元。小蕾说,这并不是胡乱要价,因为这款瓶出自景德镇名师之手,她去那边进货,恰巧碰到了,属于限量版,很不容易得到的。尽管售价不菲,但小店的生意不错,开业半年了,每月的毛收入有2万元左右,除去成本和每月的固定支出,每月净赚11000元左右。

2.插花培训吸引客源

做单纯的花瓶销售,存在着很大的经营风险。为了将自己的花瓶销售搞得有特色、有生气,小蕾定期开办免费插花培训,她在课上亲自讲解花瓶与鲜花的搭配,如,白瓷花瓶带有东方沉郁、含蓄的宁静感,色彩热烈的扶兰与它形成了一种对比强烈的景致;透明澄澈的小花器,瓶内哪怕只是几颗普通的石子,也能体现出瓶子的玲珑感觉;家里购物或装杂物的草编筐最适合装小盆绿色植物;极具冷硬感的铁皮桶插入高茎的玫瑰和郁金香,马上展现一种柔媚气质,清新美丽……这种培训大大促进了她和顾客之间的感情,也促进了花瓶的销量。

除了自己免费授课,小蕾还应顾客的要求聘请了一些名师来教授插花,虽然这些课程需要收费,但由于能学到真东西,顾客也觉得非常好。

小蕾说,这种插花艺术的推广让消费者感觉到这个小店不是单纯的装饰品店,而是一群热爱艺术与自然的好朋友聚会的场所,是一群美居爱好者切磋技艺的地方。这样做拉近了与消费者之间的心理距离,自然能吸引顾客多次消费。

领导应该管该管的事

■ 赵伟

40岁的奥利弗先生被聘为一家公司的经理,他认为领导者必须成为员工的楷模,才能建立一种理想的,不仅仅依靠制度的管理秩序。所以,奥利弗先生力求将每一件事都做好。此外,他还喜欢过问公司的大事小情,不厌其烦地给出自己的意见,他希望每个人都能以他为榜样,兢兢业业地工作,让公司业绩一年比一年出色。

但他预想中的热火朝天的办公局面迟迟没有出现,公司员工斗志不高,业绩没有下降,却也没有上升,奥利弗感到了巨大的压力,如果公司的经营没有大的改变,那么他的能力就会被董事会质疑,也许不出一年,他就会被扫地出门。他向自己的朋友路易斯先生求救。路易斯是和他同一学校毕业的师兄,现在已经自立门户,将自己的小公司经营得有声有色。

路易斯先生听完奥利弗的陈述,沉声

说:“这不是员工的问题,是你的问题,这件事很好解决。”于是,奥利弗按照路易斯的指点,大大减少了自己的工作量,把那些从前他认为必须由自己完成的工作,按照难易程度交给下属,只在他们遇到困难的时候给予建议。奥利弗明显地感觉到,他布置给下属的任务越多,自己就越轻松,越能思考公司的发展方向,而下属们的工作积极性也明显地提高了。

奥利弗有了经验,又在奖惩制度上大作文章,建立了一套明确详细的奖惩条例,并且与董事会商量,提高了员工们的绩效奖金,这一招让员工们的工作热情迅速高涨。公司业绩节节攀升,到了年底的时候,全公司上下都收到了丰厚的年终奖。

现在,奥利弗需要考虑的不是找新工作,而是制定明年的销售策略,因为随着市场被打开,原有的策略已经跟不上公司的发展了。

用户广告创意唤醒客户

佚名

当员工抗拒变革

叶惟桢

别剥夺部属「失败」的权利

小仓广