

不小心踩上失误的“地雷”

赞美比处罚更有效

Violet (外企职员)

阿蔡是一家连锁零售店的店长,管着30多个员工,除了保安和阿蔡自己是男性,其他全是女同事。阿蔡年轻有为,工作不到一年,就脱去了“助理”的头衔,被派到新店独当一面。

零售行业对柜台销售人员的奖惩十分严格,阿蔡的公司也不例外。比如:有小过失和走神,柜面记录一次;两次柜面记录升级为警告信一次,并扣罚50元钱;和顾客发生争执或是严重失职,警告信加罚款一次;两次警告信就可能被开除。

对于这些规定,阿蔡烂熟于心,执行起来也说不二。可他渐渐发现,惩罚未必很有作用——当那些女孩子哭哭啼啼地在警告信上签完字离开主管房,她们怎么可能打起精神为顾客服务呢?处罚让销售小姐失去了微笑,顾客怎能得到“上帝般的待遇”?而顾客不满意,销售小姐遭投诉就可能再次受罚。这样恶性循环,只会导致顾客流失、销售量下降。

到底罚好还是不罚好?阿蔡把自己的困惑告诉了做人事的老婆,老婆给他说了则寓言——

南风 and 北风为了争论谁更强大而吵了起来。后来他们决定:谁先让一个穿大衣的老先生更快脱下大衣,谁就更强大。

北风朝老人呼呼地拼命吹风,老人反而把大衣裹得更紧了。而南风将温暖的风轻轻吹去,不久,老人觉得热了,脱掉了大衣。

老婆说,友善和温暖比暴力强大得多,赞美比处罚更有效。

于是,阿蔡试着改变管理风格,把“下次再犯,就要开警告信”,变成了“如果你在下个月有进步的话,那么我会在管理层的会议上提名表扬你”。这小小的改变,效果出乎意料地好。大家看到阿蔡不那么怕了,有问题都会直接和他沟通。销售量上去了,顾客投诉越来越少。

阿蔡总结了几个月来的得失,写成报告,递交给集团运营总监,希望领导层能通过这个实际的案例,改变管理理念,让更多下属感受到公司送来的南风。

批评下属也要讲艺术

小鱼 (国企前台)

人在职场漂,哪能不挨刀!就算是一人之下众人之上的总经理,难免也要挨董事长的骂,更何况我等“小巴腊子”,被领导责骂甚至处罚是家常便饭。

最初,每每这样的时侯,我总是战战兢兢,如履薄冰,心情甚至会坏上几天才能缓过劲来。不过,熬了几年总算也成了“年轻的老革命”,虽不是百毒不侵,也勉强有些心理承受能力,特别对那些个无理的责骂和处罚,说句不文明的,俺就当它是“放屁”,左耳进右耳出,不和领导的更年期综合征一般见识。

当领导是一种艺术,有权无权威成权威。批评下属也要讲艺术:分量太轻成了蚊虫叮咬,风和日丽等于没说;分量太重则成了泼妇骂街,不仅不能让下属心服口服,还失了自己的身份,这是我仰视领导得到的一点体会。可惜,有些领导尚不清楚自己有几斤几两重,以为有权就有威,甚至以为自己不怒自威,批评起人来毫无分寸,让人好生反感。

有一次,新来的经理给一位资深前辈派任务,前辈说这做法不符合惯例,做了不但无功,很可能还会受到客户的投诉和总部的处罚。偏偏新经理不买账,误以为老同志不买“空降兵”面子,斗胆想挑战上级的权威,拍着台子把他臭骂一顿,说:“有我在就可以!”

前辈也是个耿脾气,两人吵了起来,事情越闹越大,捅到最高层,弄得全公司上下皆知。所有人包括大老板都站在前辈一边,认为应该遵循传统,因为,即使做成了这件事,对我们的业务也不会有什么明显的帮助,而失败受罚的机率高达90%,实在不值得冒险。纠缠一番,经理没有得逞,反而弄得难堪不已,好久都下不了台,最后是向前辈讨了饶才过关。

我等看在眼里,深受教育。领导的自信和张狂确实找错了方向,对有些人 and 有些事,可不是因为坐在“位子”上,就可以随便胡来的。要“识时务”的,并不仅仅是“小巴腊子”。

谁都不愿意在工作中出错,但人非圣贤,大大小小的过失总是难免。近日,《开心辞典》主持人王小丫自曝:工作中讲错一个字要被扣罚200元。

当一不小心踩上失误这个“地雷”,因此受到上司的批评或处罚,你如何应对?



插图 镜仔

主动到人事部“投案”

草萤 (私企主管)

窗外雨绵绵,我的情绪也低落到冰点。刚升任主管不到一个月,就遇到了一件棘手事。

早上8:30,准时坐定,办公桌上电话铃声大作,赶快拿起话筒,耳边是总经理气势汹汹的责问:“昨晚为什么没有安排工人加班,现在这批货出不来,怎么向客户交待……”想要解释,欲言又止。

昨天下午的例会上,总经理特别交待我说,美国那边的客户有一批货快到期了,要我晚上安排几个工人加班赶出来,以便搭乘第二天的航班出境。会后,我嘱咐小组长执行,哪里知道她竟忘了这事,一下班就拎着包逛街去了。也怪我,回家之前,没有确认一下人员落实情况,以为交待过了,就没事了。

不能准时交货,就意味着失信于客户,就意味着可能失去客户,客户可是我们的上帝

啊!怎么办才好呢?我这小小主管刚上任,就给总经理捅了这么大的篓子。虽然小组长失职在先,可作为任务负责人的我难辞其咎。心里又是惭愧又是懊恼,在洗手间抽完3支烟后,我决定负荆请罪。

总经理一向以严厉出名,我忐忑不安地走进他的办公室。“事情已经发生了,也没办法,关键是要反思怎样才能在以后的工作中不犯同样的错误。如果每个人在自己的工作环节尽职尽责,这样的事情也就不可能发生了……”他神色虽不像平时那么严肃,和缓的语调中依然透露着权威,但我觉得这声音从来没有这么动听过。

尽管总经理没有提处罚的事,我还是主向人力资源部“投案”——申请扣罚当月奖金,以铭记我当主管后第一次失职的“痛”。

学会“娴熟”地道歉

艾文 (售后维修接待)

几年前,我开始做某知名品牌手机的售后维修接待。在这之前,我做过类似销售的工作,以为自己沟通能力不错,这种和人打交道的活自是驾轻就熟。

上班几天后我明白了什么叫做世道艰难。每天都要义务加班。只拿1000多元的死工资,却要被客户从早骂到晚,有些甚至是和业务毫不相干的人身攻击。不为别的,只是因为顾客是上帝。

做久了,心态慢慢调整过来。知道毕竟是他们遇到了手机故障,心情欠佳。再说了,我们赚的就是这个钱。先前客户要明明没有过错的我道歉,我会别扭捏捏,到后来,我的道歉已经很“娴熟”了。不就是道歉吗?你可以不尊重我,但是我要尊重自己和这份工作!

有些客户尽管有点不讲理,但他们的情绪是外露的。对我们来说,这样的客户反而好交流。有些客户,表面温文尔雅,说话轻声细气,却是相当难缠,你很难从脸部表情看出他的真实意图。例如,工程师在维修过程中出错,和他协商如何赔偿时,他总是让你一遍又一遍猜他想怎么样,却从不亲口说出

他的要求。

有一次,临下班的时候,有位客户拿着手机来做软件升级,同事就拿进去帮他做了,但忘记告诉他里面的存储信息会丢失。事发后,他安静地坐在接待台,说自己存储的电话号码非常重要,一定要我们追回。但是从技术上说,绝对没有这个可能。

经过两个小时的交涉,他咬定要恢复已丢失的号码,别的都不考虑。我们都在旁边想办法。后来想到,移动公司有通话记录的,既然他说都是经常联系的号码,那应该都追得回来。就这样,我们把他3个月内的联系电话号码刻在盘上给了他,气氛慢慢地缓和了,他也很高兴。说只要把号码拿回来,什么都好说。

本来以为,这件事情过去了。谁知,没几天,他的律师就到公司来索赔。据说公司赔了一大笔钱,而我那位同事也被罚了600元。公司还说,这跟公司赔的钱比是杯水车薪。

事情虽然是我们错在先,但总觉得心里不大舒服:公司总教育我们服务人员要换位思考,多为客户考虑,体谅客户;可为什么很少有人体谅我们呢?

我在一家世界500强公司做销售。刚进公司时,虽然产品在业内被称为贵族,可销售情况不咋样。在公司业务会议上,我们自嘲说,我们是老虎,周围的同行是群狼。狼比虎多,我们不是对手。

为了扭转局面,公司总部下达指示:要改变产品只贵不“族”的现状。

我们在执行中遇到不少问题。公司有许多严格的制度,让我们在销售中放不开手脚。有些是小问题,比如我们可以请客户吃饭,但却不能和客户卡拉OK;有些是大问题,其中最严格的规定是不能搞“关联交易”。

我却遇到了“关联交易”。我有个同学,他的亲戚是我们目标客户的高管,于是我建议同学做我们的销售代理,然后共同打开这个市场。我相信任何在国内做销售的人,都不会认为我这个设想有什么不对的地方,也不会认为我这样整合资源有什么不妥。

于是我们联手参与了一个项目的投标,中了。我敢保证我没有任何行贿行为,我只是在公司政策许可的范围内,给我同学争取了最优惠的代理折扣。

但问题来了。

有人说,我这个销售经理和自己的同学进行了“关联交易”。公司的审计部门质问我:为什么要给同学最优惠的折扣?我发现我真还无法解释。我只能说,我这个同学有能力协助我们公司中标,这是我调查的结果,所以我向我的主管汇报了,他同意给予最优惠的折扣。这个理由公司似乎并不满意,审计者怀疑的是:我在其中有无什么“关联交易”?从公司给我同学的最低折扣里拿到好处没有?他们根本不考虑我们本来中标的希望很渺茫这个事实,还要我自己举证我的清白。

公司的问话,让我的情绪一落千丈。我招谁惹谁了?本来,我们在国内这个行业根本没中过标。我赢了,却遭到怀疑。在中国找熟人销售,难道就是大逆不道?

也许,公司这样的要求有其合理的一面,但合理的制度,却造成了我的窝囊——我至今还不能重新参与销售。而我们在国内这个行业的销售业绩,除了我中的标,就再也没有得到机会了。看着销售业绩像蜗牛一样地缓慢爬行,我对我的工作小组的成员没有什么可以解释的。

主管同情我,但他爱莫能助。他只是对我说,会好的,一切都会好的。当然,后来证明我是清白的——我是用了同学的关系,但我没有在同学应得的获利中拿一分一毫的好处。半年多难熬的被审计经历,让我明白了一个道理:公司的制度,主要功能是防止员工出现犯错的可能,也许会矫枉过正,也会和效率冲突;但制度就是制度,无论如何,你犯不着去撞那条红线。

本版整理 施淑洪

欢迎来帖

在日前揭晓的“最佳雇主”排行榜上,中国本土企业首次与外企势均力敌,在前50名中各占25席。

外企薪酬优厚,培训体系完善,可是工作压力大;国企工作稳定轻闲,福利待遇也不错,可是人际关系复杂。外企、国企?大公司、小公司?你曾经在哪些雇主手下打过工?在选择雇主时,哪些因素左右着你的决定?你心中的最佳雇主是什么样的?欢迎来新民晚报《职场方圆》与我们分享你与雇主之间的故事。

来稿请发 E-MAIL: zcfy@wxjt.com.cn
电话: 52921231
传真: 52920613 52921705
(截稿时间:8月6日上午9时)

下期话题