第一图书网, tushu007.com

<<关键时刻MOT>>

图书基本信息

书名：<<关键时刻MOT>>

13位ISBN编号：9787300117348

10位ISBN编号：7300117341

出版时间：2010-3

出版时间：中国人民大学

作者：詹·卡尔森

页数：194

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

初次与中国读者交流，我感到十分荣幸。
你们是一群辛勤工作的人，在竞争激烈的世界里从事着各种高级商务活动。
《关键时刻MOT》一书的内容，源于我在北欧航空公司（SAS）任CE0期间的工作实践。
SAS一贯以技术先进著称，同时也拥有世界一流的交通运营能力。
1946年成立以来，公司一直在国家管制的市场氛围中运营，因此最初并未将多少精力放在发展商业水平与建立服务口碑之上。
不少客户对这种官僚作风深感不满，却又无从选择，毕竟当时的市场竞争极为有限。
后来，我们提出了一个崭新的理念：“以前，我们驾驭飞机；现在，要学会驾驭乘客。”就这样，不足两年时间，我们便创建了一家完全由市场驱动的航空公司。

内容概要

1000万名乘客×5名员工×15秒钟＝5000万次“ 关键时刻 ”。
一年5000万次的“ 关键时刻 ”决定了公司未来的成败，我们必须利用过这5000万次关键时刻来向顾客证明，我们才是他们最明智的选择。
此书出版后，风靡一时，成为众多企业的培训教材，全球500强企业竞相引进与开发MOT课程。
“ 关键时刻MOT ”课程成为IBM唯一一门规定所有员工都必须参与的培训课程。
联想集团花费上千万元，组织8000人轮训MOT。
麦当劳公司规定MOT课程为新员工上岗培训必修课程。
通用汽车、爱立信(中国)、柯达、华纳公司、强生医疗、美的集团、中国移动（广东）公司将“ 关键时刻MOT ”作为历年必不可少的培训内容。
《大趋势》作者约翰·奈斯比特称《关键时刻MOT》是“ 最棒的一本讲述领导力的书 ”。

作者简介

詹·卡尔森，瑞典斯德哥尔摩经济学院企业管理硕士。
历任瑞典最大的旅行社平安旅行社、瑞典著名航空公司灵恩航空公司总裁，帮助这两家企业由濒临破产转为高额盈利。
38岁担任巨额亏损的北欧航空公司CEO，一年内使北欧航空公司成为全球利润最高的航空公司之一。
46岁撰写《关键时

<<关键时刻MOT>>

书籍目录

行业翘楚谈关键时刻MOT　以客户为导向的经营真谛　因您而变——招商银行的“关键时刻”管理专家谈关键时刻MOT　中国企业的“关键时刻”　如果随时都是“关键时刻”管理大师谈关键时刻MOT　关键时刻：领导力的理论与实践　“关键时刻”能否创造奇迹关键时刻MOT十大原则　第1章　抓住客户给予的5000万个机会——关键时刻的意义　第2章　创造顾客比创造利润更重要——关键时刻的原则之一　第3章　用提高营业额代替降低成本——关键时刻的原则之二　第4章　领导少些决策力多些综合力——关键时刻的原则之三　第5章 了解顾客真正需要把握多变市场——关键时刻的原则之四　第6章　一线员工比管理团队更了解企业——关键时刻的原则之五　第7章　该冒险的时候必须勇敢一跳——关键时刻的原则之六　第8章　“沟通”能提升执行力与利润率——关键时刻的原则之七　第9章　让董事会了解公司的整体战略——关键时刻的原则之八　第10章　保持绩效评估和顾客需要的一致性——关键时刻的原则之九　第11章　奖励让顾客满意的“自作主张”——关键时刻的原则之十　第12章　不做成功的俘虏——关键时刻的忠告无处不在的“关键时刻”　我永远乘坐你的出租车——出租车司机的“关键时刻”　我再也不会购买你们的任何产品——PC制造商失败的“关键时刻”　愤怒的手机用户——通信公司的“关键时刻”　以顾客为中心——银行的“关键时刻”　世界最大物流公司的“关键时刻”模式“关键时刻”培训感言　你所不知道的“关键时刻”

章节摘录

因此，尽管我们重组了公司结构，中层经理仍然坐在办公室里，面对着一大堆政策、规章和指令。
每当一线员工“打破规则”去帮助顾客，中层经理就采取抵制的做法。
此举大大激怒了一线员工。
我们所实施的分权战略在一线员工中反响很大。
而在如何激励中层经理这个问题上，我们更是花费了一番工夫。
举例来说，有一次我从纽约回到瑞典，当我到达机场候机室时，发现现场一片混乱。
原来，对应飞机班次与行李传送带的监控器出了问题，人人都在发疯似地寻找自己的行李。
我向服务中心的柜台小姐建议手写一些标志，以缓解混乱的局面。
“我也希望能帮得上忙，”她回答道，“从上周一开始系统就出故障了。
我向领导建议应做一些标志，好帮助旅客寻找行李。
但领导说不必了，他很快就会派人来修理的。
”“但已经拖了一个礼拜了呀！
”“我知道！
但事情已经发生了。
领导说他‘保证’一定尽快修复。
”回到办公室后，我立刻打电话给分部经理，要他联系这位柜台小姐的领导，并且给他两个选择：一是请他马上离开宽敞舒适的办公室，亲自到现场去看看该怎么办；一是把决策权交给一线员工，他继续享受自己的办公气氛。
这位领导显然不了解，在新的组织结构下，他所扮演的角色已经发生了改变。
过去，他只需对下属发号施令就可以了。
如今，他必须让下属了解部门的目标，并为他们提供信息和资源，进而完成候机室的工作目标。
他不能再像以前那样，坐在办公室里决定该不该用手写行李指示的标志。
其实，类似这样的错误大部分都是我们自己造成的。
在授权一线员工的同时，我们并没有告诉中层经理该怎样处理新的角色。
他们习惯了传达指令的工作，情况一旦发生变化，士气自然大打折扣，他们以为自己被降级了。
事实上，北欧航空公司在进行组织变革的初期是成败参半的，这里还有一个例子。
有一次，由于大雪导致飞越瑞典的班机无法准时起飞。
为了安抚旅客的心情，一位乘务长决定供应每人一份免费咖啡和点心。
根据她的经验，这样做会超出每班次免费供应的数量，于是她向餐饮部申请供应额外的40份咖啡与饼干。
餐饮部主管当即拒绝了这项违反规定的申请。
可是乘务长并没有气馁，她注意到一架芬兰航空公司的班机正停靠在另一个登机口。
她知道，芬兰航空公司的餐饮由北欧航空公司提供，但不受北欧航空公司内部规定的约束。
她脑筋一转，立刻找来芬兰航空公司的同事，让他帮忙订购40份咖啡与饼干。
按照规定，芬兰航空公司的餐饮部主管有义务帮这个忙。
于是，这位员工只花了很少一点钱就买到了40份咖啡与饼干。
旅客们品尝着安慰食品，露出了感激的表情。
在这个故事里，这名员工大胆地绕过规定满足了顾客的需要。
但若是在以往的组织结构中，她是无论如何也不会这么做的。
而餐饮部主管也无法理解，为什么属下竟敢越过他的职权范围，擅自做出决定。
难怪他会感到既困惑，又愤怒。
可是他不了解，当下属试图满足顾客时，绝不应该怀疑他们的动机或者干涉其行为。
在这样的“关键时刻”，乘务长如果没有迅速采取行动，就有可能永远失去满足这些顾客的机会。
她也可以向主管提出请求，但这样做极有可能引发一长串审批流程，直到延误的班机起飞也决定不了。

餐饮部主管或许可以事后向这名员工问明情况，但在“ 关键时刻 ”，绝对不能干涉一线员工的行动。
抓住宝贵的机会向顾客提供服务是一线员工的责任，而支持他们达成这个任务则是中层经理的责任。
后来，我们建立了一个更加清晰的概念，在建立扁平组织的同时，与中层经理沟通他们的新角色。
工作仍然是自上而下，由高层管理者提出公司目标，中层经理负责将这个大目标分解为若干小目标，交由一线员工去完成。
这样，中层经理的角色就顺利地由管理者演变为支持者。
人们有时会认为，授权就等于放弃个人影响力。
这种想法完全错误。
事实上，在一个分权组织里，中层经理的角色对于职能的顺利运作是必不可少的。
为了激励和支持一线员工，我们需要通晓有关督察、传授、批判、赞美、教导等方面知识和技巧的中层经理。
他们有责任将最高管理者的整体战略转变为一线员工可以切实遵行的方针，并调动必要资源，帮助一线员工达成目标。
这一切都需要中层经理具备规划性、创造性和足智多谋的头脑。
比如说，中层经理可能会要求行李搬运人员在旅客到达前将行李卸到输送带上。
搬运人员回答道：“ 好的，我接受这个任务。
但我还需要额外的三辆搬运车和7名工人。
”换句话说，他是在告诉中层经理：“ 如果你要我达到这个目标，可以，但你必须提供给我必要的资源。
”因此，中层经理必须想办法解决这个问题。
如果问题很重要，中层经理就不得不重新分配预算。
一个有创意有勇气的经理甚至有可能为了取得令人满意的结果而突破预算。
但如果他不了解新的组织结构，则一定会断然拒绝超出预算的申请。
举这个例子的重点在于，中层经理应该评估投人额外支出后可能争取到的市场份额。
如果这项投资与满足商务旅客的战略相一致，那么就应该批准；否则，资源就需要应用到其他能实现这一目标的地方。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com