

企业楷模

华为凝聚人才的四大法宝

任何单一的举措都很难奏效,人才管理需要“四力”融合。

吸引人才的桃子

人才管理的核心问题,是首先要选到合适的人才。因此,华为一直把人才甄选放在人才管理整体工作的优先位置。

华为主要以招聘应届毕业生为主,然后让他们从基层一步一步往上发展。这样做最大的好处就是“一张白纸好写字”——便于把华为的价值观装进人才们的脑子里。

当然,无论是有经验的人才,还是应届大学生,人才凭什么愿意到你的企业任职呢?华为是通过以下三点吸引人才:

第一,通过企业发展愿景和品牌影响力,让人才对未来有丰富的想像空间;

第二,给人才以有竞争力的收入(工资、奖金、TUP和虚拟股权收益);

第三,给人才提供良好而又多样的学习与成长平台、职业发展机会。

捆绑人才的绳子

华为并没有直接讲用“绳子”来捆绑人才。正如任正非在《华为的红旗到底能打多久》中说道:“公司与员工在选择权利上是对等的,员工对公司的贡献是自愿的。自由雇佣制度促使每个员工都成为自强、自立、自尊的强者,从而保证公司具有持久的竞争力……

由于双方的权利是对等的,也就更有利于矛盾的协调……

企业和员工的交换是对等的,企业做不到的地方员工要理解,否则你可以不选择企业,若选择了企业就要好好干,若不



好好干,你随时都可以离开。”

但是,这并不意味着华为没有用“绳子”来“捆绑”优秀人才的思考和实践。深入分析后就会看到,华为的人才管理机制,对于优秀的人才有明显的“捆绑”作用。这种“捆绑”主要体现在三个方面:

一是企业文化:这是最高明的人才捆绑策略,是精神(价值观)上的“捆绑”。

二是薪酬福利:它给人才们的暗示是,在华为工作,如果你能满足公司的要求,你就有可能获得优于其他企业的金钱回报,这是物质利益的“捆绑”。众所周知的,任正非所说的“不能让雷锋吃亏”、“以奋斗者为本”,就是这个意思。

三是发展平台:在华为,人才不仅拥有自主选择工作的权利,而且拥有轮岗学习和其他多种学习机会。而且,华为为优秀人才的升迁提供了三条清晰的通道(管

理、技术和项目),这对那些希望获得职业成功的人才极具诱惑力。

抽打人才的鞭子

华为是一家极善于严酷地运用“鞭子”的企业。“抽打”人才的目的有两个,一是让人才不断学习进步,二是让人才为企业创造更好的业绩。

前者是让人才有工作意愿和工作能力,后者是让人才为企业(也是为人才自身)创造价值。

华为主要用二条“鞭子”:

第一条“鞭子”是重视对人才的培养——能力发展。

有统计表明,华为员工参加培训的时间约占员工工作时间的7%,远高于中国企业的平均水平(1%左右)。华为是在人才开发方面倾注了大量热情和资金的公

司。

华为重视人才培养的逻辑说起来简单而明确:只有通过严格的培养,才能帮助人才建立足够的工作意愿和能力——只有人才有了足够的工作意愿和能力,才能为组织创造最大化的业绩——只有为组织创造了最大化的业绩,个人在组织中才能得到最大化的回报。

第二条“鞭子”是重视对人才的绩效管理——动力激发。

华为的绩效管理充分借鉴了IBM的管理体系。乍一看与大多数企业绩效管理的套路并无根本区别。但在华为,绩效是任何一位人才是否能够在公司“存活”的唯一依据,本文接下来提及的“末位淘汰制”的唯一尺度就是绩效考核结果。

淘汰劣才的筛子

与众多的民营企业不敢淘汰相比,华为是敢于不断淘汰劣才的公司。

任正非在华为推行末位淘汰制,基本上遵循了GE的前CEO杰克·韦尔奇推崇的“活力曲线”——2-7-1法则(虽然实际上是A、B、C、D)。

即:把20%的绩优员工定义为A类员工,把70%的业绩中等的员工定义为B类员工,把余下10%的业绩较差的员工定义为C类员工。“C类员工必须走人”。

华为的“筛子”遭受到了来自各个方面的人们的批评和质疑。但是,华为却一直坚持。如果没有包含退出机制在内的双向激励手段,华为就不会激发出人才的危机意识,也不可能把巨大的市场压力传递到每个员工的神经末梢。

(《中外管理》)

清朝末年,上海闸北区有一家梨膏店,生意做得很大,店门口挂着“天知道”三个大字的牌匾。“天知道”梨膏店的对面是一家姓于的人家开的水果店,这梨膏店的发迹就是因为这家于氏水果店。

光绪八年,于氏水果店从山东莱阳运了五十篓梨到上海闸北区。因为路途遥远,一路颠簸,再经雨一淋,运到目的地时那些梨就开始烂了,不管怎样晾、晒或削皮,都卖不出去。于氏水果店的对门有个小店,里面住着夫妻二人,生活困苦,没有粮食吃,见于家扔掉了许多烂梨,就拾来削去皮、挖掉烂眼,一吃之下,觉得很甜。这夫妻俩就到于氏水果店,恳请将一篓篓的烂梨卖给自己。反正梨烂了也不值钱,于家很痛快地答应了,一股脑地都把梨贱卖给他们了。于是夫妻俩把削好的碎梨切成小块,一个铜钱卖五块,生意很是兴隆。买得多了,这对夫妻就将梨削好放进大缸里用糖腌起来,这样更好吃,一上市卖得更火了。

于氏水果店的老板占便宜不成,反而让人家生意兴旺起来,觉得自己被利用了,就很生气。他在梨膏店墙上画了一个乌龟,把头缩进肚里,还写着“不知羞耻”四字。第二天,梨膏店夫妻俩看到了,一愣之下,接着同声说道:“咱们就用乌龟当商标吧。梨膏糖止咳,而且延年益寿,龟正是长寿的。”从此,这个商标就成了上海的驰名商标。



小推车管理法

夏俊杰

当我们去一般大超市购物时,为了方便购买较多、较重商品的顾客,商场内会配备一定数量的购物小推车。但随之而来的麻烦就是:

顾客购物完成,离开商场后,总会在不自觉中,将小推车乱停、乱放,这样一来,商场的工作人员就更加忙碌了,不得不为整理顾客乱放的小推车而耗费大量的人力和时间。商场为此不得不增加一笔开支,因此也增加了经营和管理成本。

鉴于这种情况,一些大型超市的管理者们,就会采取一种策略:

将小推车预先锁放于几个方便顾客取车的固定点,顾客投一元硬币后自动开锁、取车——使用完后将车放回指定回收点,锁车、返回一元硬币。

这一看似复杂的过程,其实操作过程简单,只是将原本散放的小推车放到商场指定的地方,根本不需要花费顾客任何成本,也就是顺便的一件事。而且为了更方便没有带硬币的顾客,商场还特意

在入口处设置了硬币兑换点,这也使得商场的管理更加人性化。

这种做法可以运用到企业的日常管理活动中,笔者给这种管理方法取名叫“小推车管理法”。

先就这种管理法做一个简单的分析:

首先,这是一种双赢的做法,方便管理者本身,降低了管理成本,同时更顾及到被管理者(或者是顾客)的利益没有因为这一方法的实施而受到任何损害;

其次,这种管理法是管理者采用逆向思维,巧妙运用“暂时付出后再全额返还”的手段,让被管理者方便自己或获利的事宜,被管理者心甘情愿地配合管理者,共同完成彼此关联的一件事;

最后,在实施过程中,只是在管理方式上做了局部的小变更,就可获得管理者希望的预期结果。这种管理法是属于奖励性质一类的,是运用一种“福利”的手段,让被管理者自觉而又自愿地做管理者希望他们做的事。

被“小用”方能成“大才”

杨庆成

大学毕业后,我应聘进入到表哥所在的那家集团公司工作,与干了13年、已经做到集团生产总监高位的表哥成了同仁。然而去年,由于盘子铺得过大,公司内部进行了改组,表哥被降职为产品经理,与之前的几位下属成了平级,管辖范围也比先前少了三分之二。遇上这样的尴尬事,我和许多同仁都认为表哥可能很快就会另谋高就。

然而,一个月过去了,三个月过去了,我和同仁们不但没有感觉到表哥有一点点的愤愤不平与不甘心,反而看到他很积极地对内寻求资源和总部发言人的支持,对外则积极争取与不同单位的合作机会,绞尽脑汁地为这个极度冷门的产品线创造正面的媒体曝光率。

和之前负责该产品线的同事“有得做就好”的态度不同,表哥总是早早地就与合作的公关团队展开相关新闻议题的准备,并且坚持不管活动的规模有多大,都要亲自主导每一个活动前与发言人的简报及讨论。在表哥的积极推动下,他为该产品线旗下的产品创造出许多掷地有声的媒体报导,同时也让该产品线的业绩相较前一年呈现倍数的增长。

当时,很多人都认为让他这位“生产总监”去管理这个不熟悉的冷门产品线,他肯定会闹情绪,把团队带成一盘散沙。然而,他却认真地把这件小事做出了超越过去的好成绩。几个月后,公司因为再度改组,又空缺出了研发总监的位置,表哥竟然成为了公司总部第一个考虑的对象,并最终顺利执掌兵符,带领整个集团的研发团队一起拼业绩。

看到这里,你或许想问:“难道表哥就

一点都不心怀芥蒂吗?为什么在被公司如此对待之后,他仍然任劳任怨地做着看似不重要的小事,而且还做得很拼命?”

当事过境迁,一次和他喝茶聊起这段往事的时候,表哥主动和我聊起了他当时的心路历程:“一开始,我当然很不开心,也曾想过一走了之。但静下心来想想,与其冲动行事,不如好好检视一下自己过去哪里做得不够好,以及未来怎么样可以做到更好,否则,就算到了别的公司,也难保将来有一天不会碰到同样的状况。”

表哥很理智地检讨了自己最大的问题——处事不够圆滑。尤其是升至生产总监的这几年,心高气傲,在公司得罪了不少人。他觉得是时候让自己补修做人这门他一直不想面对的人生功课了。于是,他静下心来分析了公司过去两年不同产品线的表现,发现几个热门产品的业绩增长其实已经面临瓶颈,反倒是自己负责的这个产品线因长久被忽视,反而是一片可以好好开垦的荒地。

表哥感慨地说:“当时我告诉自己,再怎么小的事情,既然决定去做,就要做出不一样的格局,既然没有镁光灯,就学会自己给自己打光吧!”

后来的故事,就像我刚才描述的那样,表哥仅用了一年的时间,就为公司立下了汗马功劳,并且再次抓住集团契机,重新执掌了集团研发总监的高位,得到了更大的发展舞台。

表哥的故事让我懂得了一个很重要的职场理念,那就是:只有能被“小用”的人,才能成为“大才”。越是每个人都能做的小事,越能分辨出你做事的态度、能力与独特性来。如果能把青菜豆腐汤煮好,那你离出师的日子也就不远了!

经营方法

“零时差”服务

小伙子很好奇,想要找出问题所在。他留意了餐馆经营的方方面面后,认为是服务员在面对顾客时的态度出了问题。

陈亦权

上世纪70年代,有个在美国留学的中国小伙子来到唐人街一家中餐馆做暑期工。这家餐厅无论是菜肴还是设施都是一流的,可生意却非常平淡,老板为此伤透了脑筋。

小伙子很好奇,想要找出问题所在。他留意了餐馆经营的方方面面后,认为是服务员在面对顾客时的态度出了问题。在顾客进门时,服务员都会热情欢迎,但在就餐的过程中,服务员往往就变得懒散起来,反应也不那么快了。比如顾客临时提出“再加一套餐具”,服务员们就会出现不耐烦的神情,并且往往要拖延一两秒钟才做出反应,然后再慢吞吞地去完成相应的服务。

发现这一点后,小伙子马上向老板提出了一个“零时差”服务规范的建议。就是在顾客需要服务时,服务员无论多累多辛苦,必须要第一时间看向顾客,面带微笑快速向顾客走去。老板抱着试试看的想法调整了一下,没想到整个餐馆的经营氛围顿时就有了变化:服务员脸上有了更多笑容,态度热情了,顾客们感到很满意,回头客与日俱增。不到一个月,生意就比以前好了两倍。

老板被小伙子这个“零时差”服务的智慧给折服了。没错,这个小伙子就是后来被称为“华人管理第一人”的余世维博士。他后来在《软实力》一书中这样写道:“软实力不仅仅是指你能为顾客提供什么,更重要的是你怎么样和顾客互动,你多拖延一秒钟,顾客就能多给你一个‘叉’。”

“第十五天打一折”的销售智慧

李克军

1973年7月,“绅士西服”在东京银座超市一开张就用出了大招——“全场第十五天打一折”。很多人担心这个“一折”会不会有假,就纷纷跑去看,发现“绅士西服”的门口还挂着放大后的进货单,上面清清楚楚地写着进货价和一折销售价。这个活动的具体规则是这样的:所有商品在开张第一天打九折,第二天打八折,第三第四天打七折,第五第六天打六折,第七第八天打五折,第九第十天打四折,第十一第十二天打三折,第十三第十四天打二折,第十五天打一折。

顾客在任何一天内去购买都能享受到相应的折扣,当然,如果你想要以最便宜的价钱买到自己喜欢的东西,那么你就在最后的那天去买就行了,但问题是你想买的东西不一定会留到最后一天,因为“绅士西

服”的所有款式或尺码,每款只有二十套。所以这个活动推出后,第一天和第二天前来的客人并不多,第三天就开始有一群一群的客人光顾,第五天第六天的时候,顾客就像洪水般涌到商店开始抢购,以后就连日客人爆满。因为所有人都担心自己想要的东西能不能留到第二天,所以等到打到七折的时候,顾客们就开始焦躁起来,怕自己所要买的东西被别人早一步买去,失去了大好机会。

就这样,“绅士西服”虽然写明了是“第十五天打一折”,但事实上到了第六第七折的时候,店里已经被抢购一空了,于是老板就重新上货,开启新一轮的“第十五天打一折”活动。很快,“绅士西服”通过这一活动而名声大噪,不仅在短短半年内就令东京80%的职业男性穿上了他们的西装,而且自己也赚了个盆满钵满。



从鞋店师傅阿东和牙科医生龚大夫的身上,我看到了新生代商人慢半拍的赚钱智慧。这种张弛有度的生财之道,利己暖心,值得敬重。

街对面有家聚诚鞋店,门面不大,却生意红火,每天来店内修鞋的顾客源源不断。店主名叫阿东,是个30岁出头的年轻人,喜欢穿一身迷彩服。

作为小店的固定客户,我知道这家鞋店有个雷打不动的规矩,即每个周三的午后都要停业半天,原因是阿东家有一个8岁大的男孩,在市内的实验小学读二年级,每个星期三的午后,孩子的学校都要放半天假,一家三口通常会利用这半天时间团聚一次,或逛街购物,或外出游玩,或串亲访友,或干脆宅在家里看动画片。

阿东说过,孩子的童年一闪即逝,他不想错过儿子成长的每个瞬间。他还说,人生在世,钱是赚不完的,而有些光阴一旦错过,便无法买回所以,他宁可少赚一些钱,也要腾出更多的时间来陪孩子,享受亲情带来的快乐。从阿东的身上,我看到了一种超越金钱之外的可贵东西。

认识一位姓龚的牙医,他在郊区开了一家私人诊所年前,儿子的龋齿闹得厉害,我便带他到龚大夫的诊所去看牙。我们约定的时间提前半小时来到诊所,门口已然聚集了四五位患者。上午9点整,龚大夫准时将诊所的大门打开,并按部就班地开始给每位患者治病。

轮到给我儿子治牙了,趁龚大夫忙碌的间隙,我和他聊了起来,我善意地提醒他,春节临近,看牙的人又多,若每天提前半小时开门,会多赚很多钱。龚大夫抬头看了我一眼,又低下头继续给我儿子治牙时,过了好一会儿,他才淡淡地告诉我,他每天的工作时间是固定的,早九晚六,月底休息一天,节假日也不打破这一常规。钱这东西虽好,却不是生活的全部,人一旦变为赚钱的机器,日子也就过出了铜臭味,会显得很无聊。龚大夫的话说得我脸红耳热,一时不知道怎么回话,只得尴尬地静坐一旁,不再言语。

长久以来,我的脑海中早就形成了一种思维定式:大凡商人,通常都把利益看得很重,为了使自己的利益达到最大化,他们不惜透支自己的时间和精力,日夜奔走在无极限的发财路上,并因而忽略了亲情友情和爱情,甚至丢掉了婚姻和家庭,但从鞋店师傅阿东和牙科医生龚大夫的身上,我看到了新生代商人慢半拍的赚钱智慧。这种张弛有度的生财之道,利己暖心,值得敬重。

顺势而为的营销智慧

谭小芳

比赚钱更重要的是重情

孟祥菊