

企业楷模

# 惠普喝咖啡的时间

在中国惠普,为了聆听员工的声音,有一项制度,叫做“喝咖啡的时间”,即每个高层管理人员和各分公司的总经理每个月必须找6~8名员工座谈一次。



各部门基本上就能够轮流一遍了。公司的高管层有十几个人,加上8个分公司的总经理,差不多20来人,这样一年下来就能与1000来人进行面对面地交流。

为了保证与员工沟通的效果,对“喝咖啡的时间”有明确的规定,比如每次时间不少于两小时,因为刚开始的时候,员

工可能不习惯在高管面前随便讲,但是喝着咖啡慢慢聊一个小时以后,大家就放松了,关系就会越来越融洽。再者我们并没有事先预备好的话题,而是让员工随便聊,目的是创造一个轻松的氛围,这样大家就愿意说真话了。公司希望通过这种方式,可以及时听取员工对公司各方面的意

见和建议。其实,很多事情只要有一种沟通渠道就很容易解决,那些闹大了的事情往往是积累起来之后才爆发的。

每个高管人员在完成了每月一次的“喝咖啡的时间”之后,就要按照标准的格式,写出一个沟通报告。报告一般涉及到座谈的时间、地点、参与的人员、历时多长、涉及哪些话题,哪些问题已经给予答复,哪些还没有答案等等,然后将那些没有答案的重大问题和意见整理出来,拿到公司的决策委员会上去讨论。经过决策委员会的讨论,有些建议会上采纳,并指定专人立即着手去办,这样在每月一次的员工沟通大会上就可以向员工通报:我们收到了哪些建议,其中被采纳的员工建议有哪些,从何时开始执行;哪些是没有被采纳的建议,公司为什么没有采纳这些建议等,都会向员工交待清楚。这样员工才有积极性参与这项活动,否则一旦出现“虚心接受,坚决不改”的情况,员工就对这种活动失去了信心,知道说了也没有用,自然就变成了“形式主义”的东西。

某建筑工地要装40台电梯。因为项目比较大,引来了许多商家竞标,最后确立了甲、乙两家有实力的大公司。两家公司首先进行样机实验,并且都是很仔细地安装好了第一台电梯,不巧的是,由于建筑物没有完全封顶,夜间下了场大雨,两台电梯都出了故障。于是两家电梯公司都在第一时间赶来,检修自己的设备。

甲公司很快就得出了结论,不是电梯设备的很快,是建筑和天气的原因,使电梯进了水,才出的故障。

乙公司随后也得出了自己的结论:“都是我们的错,我们只考虑了设备运行的平稳,若我们考虑得更全面些,不仅遇上下雨不会出问题,就是遇到建筑物内自来水管、暖气管漏水也不会损坏到电梯和其他设备,这样就不会发生问题了。我们一定会好好地纠正这一缺点,并进一步估计所能遇到的各种意外事件的发生,真正做到安全运行。”

听完这番解释,工地负责人十分欣慰,立刻决定,电梯工程全部由乙公司来承担安装。不愿认错,不乐意承担责任,虽然会获得短暂的方便与舒适,却失去了及时革新与改变的可能。

## 错误就是成长的门槛

王瑞安

管理之道

# 辨清“事实”与“下属的判断”

岩田松雄

对领导者而言,最容易出现决策失误的情况是,作为判断依据的“事实”不充分,或“事实”被错误传达时。在这样的情况下,根本不可能做出正确的判断。因此,努力收集正确的事实信息非常重要。

比如,可以尝试收集第一手资料。直接向一线员工了解情况就是一种方法。因为事实就在第一线,从他们口中得到的信息就是第一手资料。然而,即使是第一手资料也存

在被歪曲的可能。作为领导者,必须在意识到这点的前提下接受各种信息。

做决策之际还有一点非常重要,即辨清“事实”与“下属的判断”。比如,接受下属的“事实”报告时,如果是汇报诸事顺利,则大多不必担心。

问题就出在汇报不利情况时。试着站在下属的立场考虑一下:在上司面前,下属通常都不愿谈及对自己不利的事情,希望尽可能将大事化小。这些都是人的正常心理。

这样很可能会带来的问题是,下属在“事

实”中加入了自己的判断而形成了“意见”。下属这样做虽无恶意,但很可能下意识地美化了信息来避免对自己不利的情况发生,对“事实”进行了加工。

可对上司来说,这样便无法做出正确的判断。

有些公司经常会出现重大的决策失误。我认为这就是由于向上层汇报的过程中多次掺入了下属的判断所造成的。对第一线来讲不是无关紧要的事,但下属却迟迟无法将情况如实反馈给上级。这样一来,汇报的内

容就不再是“事实”,而是下属自己觉得没问题的这一“判断”。这才导致了公司最高层与第一线的认识产生了巨大的背离。

我在接受下属的各种报告时,总会先要求他们“将事实与判断区分开”,这样就不会将两者混淆。先了解实情,再征询下属对此事的看法。在此基础上,我再从上司的角度做出最终判断。如果做最坏的打算,风险到底有多大?真的没问题吗?事实是最具说服力的。正因如此,领导者才必须将事实摆在第一位。



# 盘古开天地

日出天地亮 盘古乃朝阳  
轨道生无极 循环返东方  
盘古,通磐鼓,特指用石鼓制作的日晷,伏羲的一画开天和磐鼓开天地都是古代天官测天的术语,一画如何开天?其实是天开了,就能看到一,这个一是在日晷上测时令的圭表投影。旭日初升,阳光照在表杆上,日晷的盘面出现一条黑色的投影,表杆和投影形成直角三角形,斜边是虚线,是阳光,称为弦,弦通玄,这条投影夏至短,冬季长,长短都称一,也就是玄一,这根玄太阳出来就有,太阳下山就无,这个一是在太阳画出来的!太极阴阳图也是太阳画出来的,东升西降是永恒不变的,它移动的轨道是看不见的,称无极,太阳匀速移动旋转360度,形成白天黑夜这幅天然太极阴阳图,如果太阳从西边掉头沿路返回东方,就没有阴阳太极图。日出,太极动而生阳,日落,太极静而生阴,太阳的升降产生阴阳,一阴一阳之谓道,道在何方?道在四方,道在太阳移动的路上,这条

龍  
立月蟲動驚蟄之象  
閃電龍形龍音雷響  
李庭坤撰句八十六叟李偉書

鳳龍  
立月蟲動驚蟄之象  
閃電龍形龍音雷響  
易道醫學研究會 李庭坤撰  
二十六年九月歲次丙申仲秋李庭坤撰於雲山珠水

龙发出的声音,是大自然的闹钟,我是如何破解龙是闪电这一千古之谜的?这里面有一则医案,2011年4月3号,我跟七十八岁的民间中医张老出诊,帮我的朋友,做服装外贸生意的胡老板把脉看病,胡自述世界金融危机以来,生意日渐萎缩,原来一千多员工的工厂,只剩下三十几个工人留守,现金早已亏光,还欠下二百多万元的布料款无法结清,每天吃不下,睡不着,早晨起来,便觉头昏眼花,口干口苦,耳鸣如潮,看遍国内外的大医院,都没有好转,张医师把脉之后,诊断为虚阳外越,龙雷之火上头,用李可老中医的引火归元汤可以缓解,但要放下工厂破产,欠债难还的心病,才能彻底康复,否则病情反复,再拖上一年半载,很快变成聋,言者无意,听者有心,我想,何物令人眼花?闪电也,何物令人耳鸣?雷震也!由此联想到聋字和龙有密切的关系,再细细推敲繁体“龙”字的偏旁部首,左边上部为立,下部是月,右边是一条扭动身体的(蛇形)长虫,脑海里闪出立月虫动四个字,立月与立春,立秋用法相同,即是一年的正月、元月,再读立月虫动,突然明白是指农历的惊蛰季节,此时天空闪电雷鸣,雷声听起来就是“龙”一声,连雷声也听不到,就一定是聋子,开悟上古先贤以闪电为龙形,雷声乃龙音。

胡老板的耳鸣、失眠很快就治好了,张医生用红参头、杞子、龙眼肉泡酒给他,每晚睡前喝二两,再服食耳聾汤,然后深度睡眠八小时。

耳聾汤基本方药如下:  
熟地90克、龙骨、磁石、大黄各30克、五味子10克、肉桂8克、炙甘草10克、生姜50克、本地塘虱两条(约8两)、黑豆3两、附子15克(先煎一小时),每天一剂煲成三碗汤,隔四小时一碗服食。

太阳文化的核心是阴阳,鲁迅对中医的阴阳完全否定,痛骂中医是骗子,我想还是用医案来说话,看看中医临床是如何用阴阳来治病的。

一对27岁的不孕不育夫妇,结婚两年未怀孕,检查只发现女方输卵管堵塞,2014年做了两次输卵管手术,仍未能怀孕。2015年元月,朋友介绍他们来找我,请我介绍名老中医替他们把脉开方,经过详细问诊后,我建议她换一份手不沾水的工作,不必吃药,四月初确认怀孕。

原来她在山区旅游点父母经营的小饭馆工作,每天早上五点钟起床,用山泉水洗牛腩、蔬菜,手三阴三阳经都受寒,令体内油状的黄体酮冰结,堵塞了输卵管。

这个医案跟男方的能力不强也有关系,男方强壮,不挨工作,也能怀孕。我建议男方吃些扶阳食疗汤,肉苁蓉、生姜各30克,炖三只羊腰,连续吃九天,同时在家休息,蓄锐养精,果然三个月后就怀孕。

炎黄子孙称为龙的传人,人从哪里来?从精子来的,民间中医宋志南的一位邻居,男,29岁,结婚五年未能怀孕,检查结果是零精子,女方一切正常,他父母怀疑是吃了转基因玉米,因为他几乎每天都吃烧烤,喝冰镇啤酒,身高1米75,体重200斤,父母请宋把脉开方,但年轻的儿子不相信中医,夫妻俩计划做试管婴儿手术。没有精子就不能传宗接代,精子形似闪电,是一位蛇形的小龙,闪电就是龙,将中药材桂圆连皮从中间剖开,见黄皮、白睛、黑珠,形似炎黄子孙的眼睛,桂圆俗称龙眼,你长着一双龙眼,就是龙的传人。

黄帝内经“天地合气,命之曰人”,雷电震荡就是天地合气,现代科学发现,雷电产生氨基酸,随雨水下降孕育生命,是一切生命体的源头活水,人的生命也起源于氨基酸。

易道医学研究会会长 李庭坤

日出天地亮 盘古乃朝阳  
轨道生无极 循环返东方

盘古,通磐鼓,特指用石鼓制作的日晷,伏羲的一画开天和磐鼓开天地都是古代天官测天的术语,一画如何开天?其实是天开了,就能看到一,这个一是在日晷上测时令的圭表投影。旭日初升,阳光照在表杆上,日晷的盘面出现一条黑色的投影,表杆和投影形成直角三角形,斜边是虚线,是阳光,称为弦,弦通玄,这条投影夏至短,冬季长,长短都称一,也就是玄一,这根玄太阳出来就有,太阳下山就无,这个一是在太阳画出来的!太极阴阳图也是太阳画出来的,东升西降是永恒不变的,它移动的轨道是看不见的,称无极,太阳匀速移动旋转360度,形成白天黑夜这幅天然太极阴阳图,如果太阳从西边掉头沿路返回东方,就没有阴阳太极图。日出,太极动而生阳,日落,太极静而生阴,太阳的升降产生阴阳,一阴一阳之谓道,道在何方?道在四方,道在太阳移动的路上,这条

称作无极的天路就是道。老子:“有物混成,先天地生,寂兮寥兮,独立而不改,周行而不殆,可以为天下母,吾不知其名,强字之曰道。”这段话就是讲太阳永远在轨道上匀速移动,混成一团的圆鼓鼓的太阳,比天地还要早诞生,天上只有它一个,永远不会改变,东南西北上下六合闪光移动,一秒也不停,真正的自强不息,万物生长靠太阳,可以为天下母。我不知太阳的名字,勉强称呼它为“道”吧,老子的道,太阳、阳光,一,经常是互通的,“上善若水……故几于道”,意思是阳光对人类的贡献排第一位,水排第二位,故水和阳光(道)差不多。“天得一以清”,“侯王得一以为天下正”,天得到阳光就清,侯王掌握阳光的变化,就可以根据节令制定农业政策,指导天下百姓耕作。

道不可须臾离也,太阳会出轨吗?玛雅人预言的世界末日,就是日落西山,从此消失了,天地万物立刻被冻僵,颜色、方向、时间、空间统统消失,回到开天辟地前的混沌。

七千年前的伏羲,在一个星月无光的寒冬雪夜,正点燃火把,坐在用磐石制成鼓形的日晷旁,夜观天象,这一

夜寒流骤然而来,伏羲几乎被冻僵了,狂风将火棒吹熄,黑暗穿过太阳巡天的轨道,连接外宇宙,无穷无尽,伏羲担忧:“太阳还会从东方升起吗?”漫长的等待,忧心如焚的伏羲觉得一刻钟仿若千年!不知不觉昏迷过去。

突然,一缕阳光射入眼帘,冻僵的伏羲想转头看红日东升,却动弹不得,只能睁开眼,看见日晷上的一画,惊喜的伏羲心中无比温暖,“朝阳升起了!”地上的磐鼓,对应天上的盘古,谁能开天辟地?靠神仙、上帝?不,只有太阳!这个圆鼓鼓的火盘,此刻正在用阳光拉开天幕,激活天地万物,解冻伏羲,刚从混沌状态中苏醒的伏羲恍然大悟:“每一次日出东方的刹那,都是天地炎黄,宇宙洪荒时期,远古先民第一次目睹朝阳开天辟地的历史重演。盘古开天地,就是太阳开天地!”

中华文化就是太阳文化,《道德经》、《周易》崇尚太阳,赞美阳光的思想与盘古开天地一脉相承的,道是太阳移动的轨道,易是移动中的太阳,易=日,易是动词,一秒不停地匀速移动,日是名词,周易的第一卦乾卦就是讲龙的,炎黄子孙是龙的传人。龙是什么?龙就是闪电,雷是