

企业楷模

在丹尼的领导下,鹅公司坚持本土制造,在质量上严格把控,同时对产品升级换代,在广告宣传和明星效应方面狠下功夫。几年之后,鹅牌羽绒服火遍整个加拿大,国人以穿鹅牌衣服而感到自豪。

■ 侯美玲

2001年,丹尼·瑞斯接任加拿大鹅公司的CEO。上任之初,丹尼决定对鹅公司进行由本土化向国际化转型的改革。当时,很多本土服装加工企业为了降低生产成本,选择在海外建立加工厂。经过多方考虑后,他决定鹅公司继续坚守加拿大,不在海外建立任何加工企业。同时,他高调宣布,鹅



公司坚持使用本国面料,坚持聘用本地工人,坚持执行本国最严的生产标准。

丹尼的决定引来改革派的一致反对,许多高层表示难以理解。副经理温斯顿反

“鹅”的坚持

应最激烈,他站出来反对道:“在经济欠发达的地区建厂,原料、人工都很便宜,为什么还要坚持本土化生产呢?”面对质疑,丹尼很镇定,解释道:“本土生产虽然成本高,但正好体现了品牌的‘高端性’。同时,加拿大制造是鹅公司的宣传点,体现了品牌的‘民族感’。”

在丹尼的领导下,鹅公司坚持本土制造,在质量上严格把控,同时对产品升级换代,在广告宣传和明星效应方面狠下功夫。几年之后,鹅牌羽绒服火遍整个加拿大,国人以穿鹅牌衣服而感到自豪。与此同时,鹅牌衣服还吸引了许多国外游客的竞相选购。尽管一件羽绒服售价高达1000美元,但因为是地地道道的加拿大制造,且在本国大受追捧,所以很多人买来当作礼物或者特产带回去。

在本国和国外的消费带动下,鹅牌衣服越来越火。从名不见经传发展成红遍全球的羽绒服品牌,鹅公司当初没有随波逐流,坚持走本土化道路可谓功不可没。

管理之道

如何正确使用“末位淘汰制”

■ 杨志平

末位淘汰法则就是企业为满足竞争的需要,通过科学的评价手段,对员工进行合理排序,并在一定的范围内,实行奖优罚劣,对排名在后面的员工,以一定的比例予以调岗、降职、降薪或下岗、辞退的行为。其目的是促进在岗者激发工作潜力,为企业获得竞争力,如何正确使用“末位淘汰制”使其有效发挥作用?

著名的通用电气公司是如此施行“末位淘汰制”的:他们将员工按能力排序,处于最后10%的员工要么在90天之内提高自身技能以适应公司内另一新的岗位,要么就得离开公司。也正因为通用电气重视裁员工的再培训,被裁员工得以在其他公司迅速找到工作,因此解除劳动关系对员工和公司都没有太多的负面影响。

问题:我曾经带过一个6人团队,大家各司其职,互相帮助,业务上没冲突,每个人也各有所长,堪称完美。后来公司引入评级制度,要求每个团队实行末位淘汰。我们团队在辞退谁的问题上耗了很久,最终还是有人妥协走了。后来,新伙伴加入,又要重新磨合,重新分工。留下的人迫于考核压力,默默竞争,时至今日,团队默契不再,人心涣散。作为中层管理者,该如何在这种考核制度下激发成员潜力并创造良好的合作氛围?

分析:末位淘汰适合单兵作战、强调激励的岗位,目的是精简人员,刺激他人。但前提是,不影响团队的正常运行。案例中提到的6人团队显然不太适用这种模式。淘汰掉一人后,还需要引进新人,没有

达到精简的目的;引进新人后,也不能保证好过前任,反倒把团队拖累了。这种团队,更适合制定团队的考核目标。

支持:我所在的公司也使用末位淘汰制,作为一名中层管理者,我参与了制度的制定和执行。我们要求每个团队制定自身的关键绩效指标,形成明确的绩效责任书,部门负责人是第一责任人。考核周期结束时,按照绩效责任书对团队进行绩效考核,对于绩效达成或者绩效卓越的团队,不执行末位淘汰。否则不仅要末位淘汰,而且负责人也会被降薪、降级或调岗。

对于考核排名最后的员工,应当先让其下岗培训,再到企业内部劳动力市场竞争上岗,调整到合适的岗位工作。如果竞争不到合适岗位,再终止劳动关系。这样既不违法,也可以引入竞争机制,促进企业发展。

另外,业绩不好的员工很可能不是能力不行,而是与岗位不匹配。企业招聘和培养一个员工是非常不容易的,设置缓冲期,也能有效地降低企业成本。

运用“末位淘汰”的使用建议:
1.员工人数足够多。两个人中淘汰一个人,和200人中淘汰一个人,效果是完全不同的,前者无异于生死对决。
2.优劣的比例。“优”的比例绝不能低于“劣”的比例,而且如果整体是积极健康和不断进步的,不妨减少“劣”的比例。
3.“汰”的措施。千万不能一上来就解聘或逼迫员工辞职,而应该分析“劣”的原因:能力不足的培训辅导;不适岗的内部调迁再给机会;态度不积极的更要具体分析,是什么事件引起的,等等。

带着正能量去工作



■ 赵文明

工作是实现人生价值的重要途径,但如今职场中却总有一些人在抱怨命运的不公。其实,掌握你职场命运的不是别人,正是你自己。

有一位做房地产生意的企业家正在工地上亲自督导一幢摩天大楼的建设工作。此时工地旁边有个衣衫褴褛的小孩儿,他小心翼翼地走到这位衣着光鲜的企业家身旁,问道:“我长大之后,怎样才能像您这么成功?”这位靠做小工起家的企业家看了看小孩儿,然后非常严肃地说:“买件红色衬衫,然后拼命工作。”

小孩儿显然无法理解企业家话语中的意思。于是,老板用手指指那些来往于大楼各层鹰架的工人,然后对小孩儿说:“你看看那边的工人,他们全都是我的员工。我不记得他们的名字,而且他们之中有些人我从未见过。但你看看那个穿红衣服的,他很特别。大家都穿蓝色,只有他一个人穿红色的。而根据我近日的观察,他比其他工人都认真,每天早到迟退,工作时手脚又勤快。我之所以注意到他,是因为他穿着与众不同的衣服。过一会儿我就打算过去跟他谈谈,问他愿不愿意做工地的监工。他愿意的话,日后也一定会升职,说不定还会当上我的副经理。”

小孩儿听了企业家的话,若有所思地点点头。

企业家接着说:“其实,我以前也是这样干起来的。我要求自己工作比別人勤快,比別人好,我跟大家一样穿工人裤,但我的上衣是一件与众不同的条纹衬衫。这样,老板才会注意到我。我拼命地工作,最后真的受到老板的注意和赏识。升迁后,我存了一笔钱,自己开公司当老板,我就是这样创出今天的局面的。”5年后,那个穿红衣服的工人成了这位企业家的得力助手,年薪百万。

上面的例子启示我们,职场中,所有被动的等待都是徒劳的,你的实干和努力才是最大的靠山。一个渴望成就一番事业的人,必须具备这种正能量。因为只有这样他才会主动寻找机遇,创造机遇,而不是被动地等待机遇的垂青。他们内心的正能量就是他们最可靠、最有价值的成功资本,并且决定着他们事业的高度。

而那些工作不积极努力甚至整天混日子的人,无论他们在职场中遇到的是困境还是机遇,他们都会习惯性地把自己摆到“受害者”的位置,抱怨老板对他们太苛刻,抱怨工资太低,抱怨公司没有给他们施展才华的机会。他们总是消极地认为,一切问题的出现和解决都来自于“外部”力量的作用,从而缺乏挑战困难的勇气与动力。

困境从来都并非不可逆转,职场中的难题也并非不可解决,只要你带着正能量去工作,自然会对工作产生正面的意念,自然会有积极的工作态度。如此,便再也没有什么能够胁迫我们的命运,而工作中遇到的难题自然也就不值一提了。

改变 GOOGLE 的厨师长

■ 郭龙

GOOGLE 刚成立时只有十来个员工,在一座拥挤的居民房里办公。而 GOOGLE 成立的时候正是互联网开始发展的时候,因此人才的流动性很强。

GOOGLE 的创始人谢尔盖一直在考虑如何才能增加 GOOGLE 对互联网人才的吸引力,提高薪水肯定不现实,因为 GOOGLE 也是刚刚成立不久没有多少资金。

谢尔盖为了解最吸引这些互联网人才的是什麼,特地走访了几十家网络公司,最后谢尔盖发现了由于这些做互联网的工程师工作都特别忙,因此午餐都是随便吃一些三明治或者别的快餐。谢尔盖觉得这是一个很好的机会,于是决定从午餐开始改变。

当时提供午餐的公司很多,可是大多数公司都是随便应付一下而已。谢尔盖为了改变这种局面,决定招一个厨师来为 GOOGLE 的工程师提供免费的午餐。

谢尔盖打出了一则广告:应征厨师长——GOOGLE 的人饿了。在广告里,谢尔盖许诺 GOOGLE 的厨师长可以得到 GOOGLE 的股份。广告打出不久很快就有厨师来应聘,最后经过挑选,谢尔盖决定选艾尔斯为 GOOGLE 的厨师长。

艾尔斯并没有把厨师长当成工作来做,而是当成一份事业来做。由于谢尔盖的充分授权,艾尔斯有了充分的权力来决定午餐做什么和怎么做。由于艾尔斯的加入,GOOGLE 的午餐有了很大的改变。艾尔斯骄傲地对 GOOGLE 的同事说道:“我们有美国西南部风味的食品、经典意大利菜、法国菜、非洲食品,以及带有我自己烹调风格的亚洲菜和印度菜。”

由于艾尔斯的努力,GOOGLE 的工程师的午餐有了翻天覆地的变化,而很多工



经营方法

为产品打通样板市场

■ 单弘

很多产品的成功销售,都是从样板市场的打造和推广开始的,因为样板市场取得成功,不但具有示范和拉动周边市场作用,更重要的还在于可以进行复制。

那么,该如何打造样板市场?

1.优选目标市场。要筛选一些品牌基础和优势明显、竞争环境适宜、成长空间较大的市场。同时配备综合素质高、敢于探索创新、执行力强的人员。

2.聚焦突破,坚持坚守。做样板市场,必须集中力量探索突破,从一两个市场入手,先行先试。做样板市场会遇到各种各样的困难,企业领导者和操盘手要对困难有充分预见和准备,积极面对失败、质疑甚至嘲讽和反对,能够迎难而上、深信不疑、坚持坚守,直到成功!

3.重点支持,优化资源配置。没有重点

支持,就做不出样板市场。做样板市场,就必须在人、财、政策等方面给予优先支持和重点配置。还要积极指导、帮助做好创新规划和设计,做好制度、流程和组织构建,做好模式设计和方案规划。

4.领导者重视,调整纠偏。一方面,领导者的支持,促使样板市场的团队敢于突破、勇于创新,在发展中解决问题;另一方面,领导者深入一线检查指导,能及时纠偏,能确保创新运营注重长线,坚持正确导向,使之在解决问题中发展。

5.允许犯错。这一点特别重要!因为创新就是试错,做开创性的工作没有不犯错的!

说到底,做样板市场,就是让真实、生动的事实说话。这样可以坚定游移者的信心、消除怀疑者的疑虑,做到打动旁观者、说服体验者、感召后来者,使新产品更快地落地生根。

成功无定律,墨守成规是很难取得成功的,用心观察和思考,小创意也会取得意想不到的成功。

美国宾夕法尼亚州有一家小面包店,烘烤各类糕点及各式饼干。虽然制作精良、口感极好,但因为地处偏僻,客源一直很少,生意很冷清。

一天,面包店店主维娜到市中心闲逛,想为小店另寻出路。结果她在大街小巷看到的是,选民们为了支持自己的选举对象,手中挥舞着奥巴马和罗姆尼的头像画,为宣传造势……

维娜望着火热的竞选场面,突然灵机一动,有了主意:把饼干卖给总统,那样就能带来影响力了。

维娜先照着画像,把奥巴马和罗姆尼的头像刻在饼干模具里。为了让头像看起来更逼真,维娜还用食用色素给奥巴马和罗姆尼的脸部着了色,黑色的代表奥巴马,白色的代表罗姆尼。

维娜很快烘烤出了两种头像的饼干,并给这种饼干命名为“选举饼干”。接着,她拉着男友尼克一起去市中心叫卖。那些为竞选忙得昏天黑地的选民,看到“选举饼干”后非常惊喜,本来无心买饼干,但自己支持的候选人印在饼干上,为了表达各自的立场,纷纷购买。支持奥巴马的就购买奥巴马头像的饼干,支持罗姆尼的就购买罗姆尼头像的饼干。饼干很快就销售一空。维娜和尼克日夜不停地烘烤饼干,并不时公布两位总统候选人的“选举饼干”销售量,这更加刺激了选民们为了各自支持的竞选人而努力购买。

奥巴马和罗姆尼听说有家面包店为了支持选举,将他们的头像印在饼干上烘烤出售来带动气氛,感到非常新奇,奥巴马和罗姆尼于是先后来到维娜的面包店,亲自品尝有自己头像的饼干。总统候选人品尝饼干的消息不胫而走,这让维娜的小店声名远播,生意变得更加红火起来。

把“总统”放进烤箱里,这一独特的创意,不仅为总统候选人强化了宣传力度,也给维娜的小店带来了滚滚财源。

成功无定律,墨守成规是很难取得成功的,用心观察和思考,小创意也会取得意想不到的成功。

在关键的时刻,一份包容会使彼此关系得以改善并建立起延续的信任,最终在自己的管理之下也得以获得一个团结、信任并富有活力和创造力的团队。

有一家广告公司聘请了一位技术员工,在一个大项目的广告策划中出现失误。他因为太过强调广告自身的文艺性和特性,而使广告脱离现实,最终市场反响非常不好。

这位员工看到自己给公司造成这么大的损失,非常过意不去。于是,向主管递交了辞呈,但主管却没有批准他的申请。主管说道:“我们已为你的学习交了学费,怎么会轻易放你走,学了可不能白学啊!”这位员工非常意外,双眼中已是热泪盈眶,表示为了挽回自己的过失,他会竭尽全力为公司奉献全部的精力与才华。

在以后的工作中,这位员工发愤图强。他不仅改变了自己不切合实际的想法,还有效利用自身的独立性与艺术性特点,策划出一个个又有市场效益又有艺术水准的广告作品,为公司赚取了一笔又一笔的利润。我们必须佩服那位管理者眼光与手段,也许他看到了这位员工的才华,知道一次失败与挫折之后,他会对自己进行调整,最终会找到自己的方向。

主管的“委屈”并不会白白承受,在这份承受当中,员工得以获得成长与发展的机会。在这份承担之中,显示出管理者对员工所寄予的一份期望与重托。管理者虽然在承受这份委屈,但员工却在工作前沿施展出自己最强大的力量。

因此,在关键的时刻,一份包容会使彼此关系得以改善并建立起延续的信任,最终在自己的管理之下也得以获得一个团结、信任并富有活力和创造力的团队。

被放进烤箱的「总统」

■ 刘超

学会为员工的成长承受「委屈」

■ 兰涛