

企业楷模

在充盈着人性化关怀的现代企业管理中,发放奖金和提升福利是不可或缺的常态化举措。但以“报恩费”的名义向员工发放特殊福利,绝对是一个创意。

■ 张玉胜

宜昌长机科技有限责任公司是一家中型民营企业,现有员工 470 余人。11 年来,该公司一直向骨干员工发放一项特殊福利——“报恩费”。这项福利的受益人是员工的父母,从 2007 年开始,这笔特殊津贴从最初的每月 200 元,逐渐增加到现在的 500 元。研究生、优秀员工、中层以上管理人员……享有这项福利的骨干员工目前已达 70 余人,11 年累计发放报恩费 400 余万元。

在充盈着人性化关怀的现代企业管理中,发放奖金和提升福利是不可或缺的常态化举措。但以“报恩费”的名义向员工发放特殊福利,绝对是一个创意。名为奖励员工,实际受益人则是员工的父母,这



显然顾及到了“忠”和“孝”两个层面的激励效应,其积极意义值得关注。

意义一,引领孝道。常言道“百善孝为先”。回望古往今来的民族传统文化,从来不缺以“孝”治天下的管理思维。从“报恩费”的字面涵义解读,就是要在企业文化中引领“知恩图报”和“孝敬父母”的认知与氛围,这既是感恩启迪,也是孝道传承,不失为忠孝两全的激励举措。正如有青年员工感叹:“很多年轻人刚上班,不一定有细心和耐心及时回报父母。

公司的温暖之举,帮助提醒我们尽孝道,非常有意义。”

意义二,激励忠诚。“报恩费”与其说是一种“福利”,倒不如说是一种动态性的激励举措。因为它并非是人人有份的普惠制度,而是面向企业中层、优秀员工和高学历人才的奖励政策。也就是说,要斩获此特殊福利,员工就必须爱岗敬业、勤勉工作,干出优异成绩。这种具差别性的福利待遇和有出有进的管理模式,其实就是要为员工树立榜样、引领方向,势必对提

“报恩费”是个创意

升员工凝聚力、敬业心和忠诚度大有裨益。也许,该公司最早享受“报恩费”福利的卓越技工杨光的一番话,可以印证这种激励效应:“我有时会想,我不仅是为了自己在努力。假如我没能为公司创造价值,我的父母哪天领不到‘报恩费’了,他们该有多失望啊!”

意义三,助力发展。父母妻儿既是员工的亲人和归宿,更是员工的牵挂与希望。对于企业来说,他们就是员工的后顾之忧或动力源泉。公司每月寄给优秀员工的“报恩费”,实际上也是在代替员工照顾家人。这不仅对员工是一种自豪、鞭策和抚慰,对于他们的家人更是一份意外惊喜和精神愉悦。可以想象,拿到津贴的老人们一定会喜上眉梢,既为公司的这份心意感动,更为儿子的事业有成开心。亲情愉悦带来的可期效应,就是他们对企业的义务宣传、由衷称赞,以及对员工做好本职工作的嘱咐与鼓励。这有利于扩大企业知名度和提升企业竞争力。

一个企业的成功离不开它的文化。饱含感恩寓意和兼顾忠孝两全的“报恩费”奖励,不但可以有,而且值得推广和效仿。

没有打杂的事,只有打杂的人

■ 苗向东

王小丫当年从四川大学经济系毕业后,被分配到一家经济类报社工作。令她这个高才生没想到的是,领导竟然安排她到通联部,工作就是将读者来信和来稿取出来分类摆好,分给各版面编辑。她非常不愿意,这个工作就是小学生也能做啊,她开始翘着嘴巴一封一封地分,一位老编辑来拿稿件,看到她这样干活,生气地说:“两个小时,你就分了这二十几封啊?”她更生气了,还想辩解,老编辑又说:“你看,你拆的信封,弄得满桌子都是,信封口还像狗啃的一样。”她气得差一点甩手就不干了。但是不服输的她,决定即使要走,也不能让人看不起,于是她开始认真地做,她拆信封的速度越来越快,信封口剪得整整齐齐,稿件分配得准确到位,领导看到她把工作做得又快又好,便让她开始编辑读者园地版面,她做编辑后果然厉害,后来各版面她都负责过,都做得很好。

很多大学生经常抱怨,自己进公司后,尽让干些端茶送水接电话等打杂的活,觉得这也太屈才了。其实不管干什么工作,先要赢得别人的信任。即使是打杂,也要干出名堂来,也要做一个一流的杂工,让人看得起后,才会给你更重要的工作,你才会有机会。如打杂的活都不愿干、干不好,就只能一辈子打杂了。

韩国金圣姬 30 多岁到一家企业当秘书,第一天的第一件事是让她去煮咖啡与洗杯子。她心中的失落感化成了一股怨气:为什么我要干佣人干的事?但后来她想通了,觉得应该干好手头的工作,便到咖啡店“偷艺”,并且达到了痴迷的地步,她上过 100 多家咖啡店,看他们怎么泡,泡出来的味道怎么好,然后自己学着泡。学会一些技术后,她还不断地创新。此后,她学会了 20 多种咖啡的煮、泡方法。针对不同年龄、地位、国家、习惯、爱好的人,不同层次的人,泡不同的人,泡不同的咖啡,采用不同的方法制作。她总是把到公司来的客人当作来她自己家的客人一

般热情接待。对此,不少客人惊叹不已。一位老总喝过她泡的咖啡后,说:“她是我见过最会泡咖啡的秘书。”就这样,并不漂亮也不年轻的金圣姬,却在韩国超一流的企业——大成株式会社当秘书 30 多年,成了韩国职场的传奇。

一位大学生到一家企业,培训时总经理不客气地说:“大学生要从倒水、泡茶开始学起,这里面大有学问。”金圣姬刚开始也想不通,回到家里也向丈夫吐苦水,丈夫却说:“事实上世界上并没有所谓低贱的事情,只有卑微的思想和观念。你就要从泡好一杯咖啡做起,做得与众不同。”职场没有什么打杂的工作,只有打杂的思想、态度和人。

吴士宏当初只是名护士,她好不容易进入 IBM 后,也就是名杂工。心气很高的,她开始暗地里较劲,刻苦学习。为了达到专业的打字水平,她没日没夜地苦练,很长一段时间手指拿不了筷子;为了通过计算机语言考试,她用两个星期的全部夜晚啃完半尺厚的教材;为了锻炼口才以适应推销业务,她把自己关在家里对着墙壁反复练习绕口令,快读专业术语,导致咽喉充血不能吞咽食物。当领导每交给她一个任务做时,她都是有备而来,而且比专业人才做得更认真,做得更好,这让领导刮目相看,就这样领导不断地让她做更多、更难、更专业的工作。最终她在公司工作了 12 年,从一名勤杂人员成长成为一名高层管理人员。

打杂是一个潜伏的过程,是笔财富。新人想要承担起重要的工作任务,首先就要寻找机会让领导觉得你有这个能力。这就需要你珍惜这个岗位,积累经验,修炼好内功,把每一件小事都当成大事来做。否则,只是抱怨,那么永远只配打杂。正如墨菲定律说的:“任何一件事都没有表面上看上去那么简单!”打杂无小事,所以不要放弃任何一个锻炼自己的机会,要在打杂时修好你的飞机“跑道”,做好每一件琐碎的事情,修炼好“内功”才能厚积薄发,一飞冲天。

谁才是优秀员工

■ 赵超起

有一年,马云和李彦宏一起参加央视节目,两人回答同一个问题:猪八戒使用激将法,把孙悟空找回去救唐僧,如果颁发优秀员工奖,你颁给谁?

李彦宏说,颁发给孙悟空,他是主要贡献者。

马云说,他会颁给猪八戒,原因有二:一是孙悟空一赌气就脱离团队,不是好员工;二是猪八戒虽然个人能力远在孙悟空之下,但是他能用激将法让孙悟空救出师父,这是典型的团队合作意识。

马云非常喜欢唐僧团队。

唐僧有点唯唯诺诺,令人讨厌,但是他坚持不放弃,认准取经这一件事,困难再大,九头牛也拉不回。

孙悟空能力很强,是工作的主力,但是三天两头惹麻烦,所有强者都会惹麻烦。

猪八戒干活不勤奋,好色,但是幽默、乐观,有团队意识,把团队气氛搞得很好。

沙和尚虽然没有什么理想,但是每天上班八小时,兢兢业业干完领导交付的工

作,而且有忠诚之心,从来不会害人。

四个人单独看,哪一个毛病都很严重,融合在一起,互为补充,竟能开创不世之功。

团队合作重在协同,但协同是第二位的,第一位是先搞清楚自己该干啥,把自己的意义看清楚才有协同价值。所以,要锻炼出自身的核心竞争力,再看组织有什么可以为我所用,继而互为所用。

阿里的团队合作意识体现在生活、工作各个细节中,比如,小二共同发起的“蒲公英”计划,参与者每人每年交 80 元,随时救助困难员工,人人助我,我助人人。

比如,所有团队都乐此不疲地搞“团建”,近郊游、沙漠西征、漂流、狼人杀,形式多样,短短几天,整个团队神清气爽,凝聚力更强。

团队合作就是敢于把后背交给同事,互相信任,共同协作。一个大厅,透明开放,这就是维也纳金色大厅,大家可以一起畅享交响乐;把大厅隔成一个小房间,互不透明,那就是洗头房,只能放《夜上海》。

管理之道

以前,我最常听到主管说的口头禅,就是——动手前多想一步,胜过后百步。“尽早设法采取措施,问题就不会扩大,要是等到事情发生之后再想办法,要应对的事情多如乱麻,既浪费时间又浪费成本。但是,如果在发生之前先设想好,只要一个对策、一个方法,就可以解决不必要的麻烦。”

但这一要求,很多时候并不被下属所接受。尤其我所负责的是现场安全工作,一线员工常常反弹。因为这些人要的是天天提升生产效率,事前多想一步势必会占用到他们宝贵的工作时间。有一次在现场进行指导时,我发现有一台压力机没有装设安全栅栏。如果有人不小心被压力机夹到,就会酿成大祸。当问道:“为什么不装设安全栅栏?”现场负责人回答:“因为过去没有发生过意外。”

“根据我长年观察的经验,人很容易在某个瞬间突然做出某个动作,这时,极有可能在无意识之间,把手伸入了压力机里。如果不装设安全栅栏,就无法防止悲剧发生。毕竟,任何一位人员受了重伤,都是非同小可的事。”最终说服负责人加装安全栅栏。

那么,如何才能做好事前多想一步呢?我的做法是,持续把在现场所发生的失败、同仁受伤的事例、发生制造不良品的原因、从中学到的教训,一一记录在笔记本上,并编入管理规则当中,尽可能不让这些事重蹈覆辙。这样,既能好好利用过去的惨痛教训,也可以把前辈过去的经验传承给新人。

有一次,张瑞敏首席执行官出访日本一家大公司。该公司董事长一向热衷中国至理名言。在这位董事长介绍该公司经营宗旨和企业文化时,阐述了“真善美”,并引述老子思想,张瑞敏也发表了自己看法:《道德经》中有一句话与“真善美”语义一致,这就是“天下万物生于有,有生于无”。

张瑞敏以这句话诠释了海尔文化之重要性。他说,企业管理有两点始终是我铭记在心的:第一点是无形的东西往往比有形的东西更重要。当领导的到下面看重的是有形东西太多,而无形东西太少。一般总是问产量多少、利润多少,没有看到文化观念、氛围更重要。一个企业没有文化,就是没有灵魂。第二点是老子主张的为人做事要“以柔克刚”。张瑞敏说:“在过去人们把此话看成是消极的,实际上它主张的弱转强、小转大是个过程。要认识到:作为企业家,你永远是弱势;如果你真能认识到自己是弱势,你就会朝目标执着前进,就会成功。”

有一次,一位记者问张瑞敏:“一位企业家首先应懂哪些知识?”张瑞敏想了想:“首先要懂哲学吧!”

张瑞敏能联系企业实际,从老子思想中悟到“无”比“有”更重要、“无”生“有”的道理,也悟出柔才能克刚、谦逊才能进取的为人做事之理。骄横与张扬永远是企业衰败之源。

一个渔民摇着船去捕鱼。他一边摇船一边仔细地观察水面上的气泡,父亲曾经告诉过他,如果水面上的气泡很多,就说明水里有鱼群。

突然,他发现了一片鱼群气泡。他就拿起鱼网准备撒下去。可刚要撒网,心里却开始打鼓了。他觉得在没弄清楚水里到底有没有鱼群前,是不该胡乱撒网的。

怎么才能弄清楚水里到底有没有鱼群呢?为此,他决定跳下水去看一个究竟。当他潜到水底时,发现那里确实有一个很大的鱼群,于是立即爬上船把网撒了下去。但当他把网收上来时,却发现鱼网里连一条小鱼儿都没有。他不明白怎么就没能捕到一条鱼?其实,就在他跳下水再爬上船的时候,鱼群已经受惊逃掉了。

渔民的失败就在于不知道在模糊状态下,要大胆地进行尝试。而工作中,有些人有时也会像渔民一样,总是说:“等弄明白后再说吧”或者“等条件成熟后再说吧”。然而,很多时候,如果等到条件成熟后再行动的话,你也就没有了机会。

所以感觉属于应该立即行动的那一类事情,就不要等、也不必等,要立即行动。虽然不一定能成功,但至少我们会多一次机会。何况,可能就因为你的一搏,情况就会往有利的一面发展。

在条件不成熟的情况下,要学会模糊决策,并大胆地进行尝试,不能等到一切都弄明白后再说,更不能等到条件完善成熟后再去做。



客户只有在华为才能真正体会到“上帝”的滋味。从华为司机的这些细节中可以体现出华为“以客户为中心”的核心价值观和强大的组织执行力。

华为司机的风范

■ 余胜海

我去过国内很多大公司,虽然也有专车接送,但我认为华为接送客户不仅车好,司机服务更好。华为的司机都受过专门培训,素质较高,举止文明,技术和服务一流,他们在日常工作中都能够不折不扣地做到:

西装革履,即使在盛夏也衬衣领带,干净整洁。车里一尘不染,空气清新。

无论客户级别高低,他们很早就打开车门,一手扶着车门,一手扶着车顶上沿,说:“您好!请当心。”

不开快车,精力集中,不会猛踩刹车和油门,车速平稳。深圳市里的公路和高速无异,任凭一辆辆车超过去,开着奔驰车的华为司机不会“动情”地把车开到 90 迈以上,如果不是客户赶时间,在去机场的高速公路上也不会超过 120 迈。

情绪始终平稳,不急不躁。如果觉得你有说话的兴趣,他会对你得体地介绍深圳,介绍华为,解说很专业,有的还会讲一口流利的外

语,他们还可以得体地和你拉拉家常。

车上一般放着比较悠扬的轻音乐。客户去游玩,他们在车里静静地等待。放心,当你第一眼看到他的时候,他肯定已经把车门拉开,一手扶着车门,一手扶着车顶上沿,说:“您好,请当心。”

到了吃饭时间,如果不需要等,无论你怎么诚心邀请,他也不会与客户在一起吃饭,等你吃完了,他会准时等在门口。如果全程用车,除非是比较随便的场合,同时销售人员也允许,否则他们也是自己解决,绝不会和客户一起吃饭。如果是与客户吃饭,他也是快速把饭吃完,不在桌子上随便说话,然后到车里去等着。

参观过华为的客户,没有不被华为司机的风范所折服的。而且,在华为公司各办事处的司机的行为规范都是一样的。

客户只有在华为才能真正体会到“上帝”的滋味。从华为司机的这些细节中可以体现出华为“以客户为中心”的核心价值观和强大的组织执行力。

每天称赞一位同事



■ 佚名

一位朋友说,他们公司有一个特别的习惯。公司是 9 点上班,但是员工必须在 8 点 40 分到达公司。到达后的 5 分钟内,各自整理自己的办公桌,使自己一天的工作在一个干净整洁的环境里开始。

整理结束后,大家各自端着茶或咖啡,聚集在会议室里,开始一个轻松的早茶时间。在早茶时间,大家可以将昨天发生的事情,或者昨天自己看的电影等有趣的话题彼此分享。并且每天在进入会议室的时候,大家都必须称赞一位同事。

刚开始的时候,大家都觉得不适应,也

有人说一些不好的话:“为什么要提前到公司,比法定的上班时间提前了 20 分钟?”“为什么一定要去称赞谁,那多难为情啊。”但是,随着时间的推移,大家开始对这种早茶时间习惯了。同时,因为必须称赞同事,所以他们也开始对身边的同事多了留意和观察。也有人为了得到别人的称赞,比以前变得更亲切,更加努力工作了。

硬性地去规定要对别人进行称赞——可能大家会想有必要这样做吗?但是,我认为试着学会主动向别人表达“谢谢”、“对不起”之类的感情,有利于营造团结向上的团队氛围,让管理变得更高效。

将现场记录编入管理规则

■ 刘锦秀

『有生于无』与『以柔克刚』

■ 豆丁

机会来时你还在等吗

■ 佚名