

## 企业楷模

经过六个月的打碎重组、拆分出售等“治疗”方案，芬梅卡尼卡获得了更多竞争力——用整体的形象、统一的声音与市场接触，向外界展示了更为团结和谐的品牌形象。

## ■ 楠乡

“大企业病”给企业带来的最直接症状就是企业竞争力下降，比如跨国企业芬梅卡尼卡。

芬梅卡尼卡是一家高科技企业，其业务领域非常广泛，包括航空航天、国防、交通、机械工程等，在全球有20个业务点，全球150个国家都有它的用户，盘根错节的业务关系使得芬梅卡尼卡在供应链、生产、交付以及售后等方面都面临着不小的压力，尤其是在客户需要芬梅卡尼卡提供帮助的时候，太过繁琐的环节和流程经常导致很多信息无法及时传达到位，所以客户很难感受到芬梅卡尼卡在为他们提供服务时的诚意。

此外，芬梅卡尼卡不同的业务领域有各自的品牌名称，因此集团总部下属多个

## 芬梅卡尼卡：重获竞争力



品牌，这就造成了两个问题：一是集团总部需要配备更多部门或人手来分管不同的品牌；二是有些品牌之间并不知道自己同属一家集团，因此曾出现旗下品牌资源浪费和互相竞争的情况。

比如芬梅卡尼卡旗下有两家分公司都从一家企业采购线路板，但因为两个分公司之间并无沟通，所以不但不能联合采购以争取最低的采购价，而且也无法资源共享，最终造

成了资源浪费。另外，在业务开发方面，这两家分公司因为有部分业务交叉，所以业务员之间出现了争抢同一客户的现象，客户对公司背景进行调查时，发现竞争最激烈的这两家分公司竟然同属芬梅卡尼卡集团，由此客户判定芬梅卡尼卡管理混乱，最终两个分公司都没能成功拿下客户。

通过这些事情，芬梅卡尼卡意识到，在软实力逐渐成为各个企业塑造竞争力关键

所在的当下，如果再不及时治疗自身的“大企业病”，企业的竞争力将逐渐弱化，这对于企业发展来说是致命的问题。芬梅卡尼卡决定着手对企业架构进行整合，最终将集团变成一个真正的整体。

芬梅卡尼卡首先将业务内容重合多的业务线进行合并，出售效率低、业绩差的，保留相对好的；其次将多数决策集中化，避免旗下品牌出现自家人打自家人的尴尬局面，具体实施时通过优化程序控制设计、制造以及供应链的成本，更充分地利用供应商；同时，为了避免决策过度集中，集团还通过内部系统公示集团所有业务流程，让所有员工以一种非常透明的方式了解并遵循公司的相关规定，员工还可以通过内部系统对接上一级负责人，省去了很多不必要的中间环节。除了这些，芬梅卡尼卡还通过互联网、门户网站，以及集团和客户接触的外网与合作伙伴加强交流，这样就很好地避免了之前信息无法及时传达的弊端。

经过六个月的打碎重组、拆分出售等“治疗”方案，芬梅卡尼卡获得了更多竞争力——用整体的形象、统一的声音与市场接触，向外界展示了更为团结和谐的品牌形象。

## 管理之道

“求真务实”这个词我们听得多了，往往误将它当做一句口号。恐怕我们从来没有认真思考过求真务实究竟是什么意思。

首先是“求真”。所谓“求真”，是指追求事物发展的真理所在和寻找事物发展的客观规律。“求真”体现的是一种科学的态度。“求”是一种职业理想。“求”往往是学习的过程，学习是突破个人成长上限的唯一途径。

其次是“务实”。所谓“务实”，是指坚持实事求是，从实际出发，研究完成某项工作的具体方法，并按步骤实施。“务实”体现的是一种实干的精神。“务”重在过程的控制，追求尽善尽美。

今天，我们发现我们的管理者在工作中缺乏“求真务实”的过硬作风。“假”的东西多了，“虚”的东西多了，“空”的东西多了，很少去调查研究，喜欢空想、华而不实，浮在水面上，看领导的眼色行事，疲于应付。很多时候，我们都知道要做什么，但是知道以后，却不去做。知道是没有力量的，相信并做了才是最有力量的。

对于企业来说，管理者是一种稀缺资源，我们每一名管理者要珍视自己。管理是管理者的工作，也是管理者的生活。因此，管理做到了求真务实，同时也就养成了一种健康的生活态度。在工作中要说到做到，杜绝说一套做一套。要永远兑现自己的承诺，而不是有时兑现，有时不兑现。

## 管理要『求真务实』

唐崇健

## 班组员工搞『混搭』

金桂

## 有收获就好

郭龙

## 1两的善意

作家阿来到菜市场买菜，见这家的白菜水灵灵的，决定买回去下面条。卖菜的是个中年妇女，嘴特甜，见到阿来就喊：“大哥，早晨好，一看大哥眼力好，这菜绿色无公害。”阿来没有理会，伶牙俐齿的摊主，冲她一笑，把菜放进秤盘内。“刚好2斤，每斤1元5角，合计3元。”摊主一边打包，一边把钱款算出来了。阿来付了钱，取走了白菜。

一会儿，阿回到卖菜摊位前，微笑开口：“大姐，你刚才给我的菜多了3两，我应该找你钱。”摊主很惊奇，半天缓过神说：“多了就算了，出门不认账的。谢谢你。”“多了的菜一定要补给你钱。”阿来坚持着。“那就给4角钱吧！”女人见阿来很认真，开了口。阿来掏出钱，问：“刚才大姐卖菜是用古代的秤吧，一斤是16两，我买2斤，给我古代的1斤，现代的3两。”说完，犀利的目光罩在了

女人的脸上，寻求答案。

原来，邻居们反映这个摊主能说会道的，就是卖菜缺斤短两。阿来决定“教育”一下摊主，他今天买菜特地带来弹簧秤，把买来的菜在僻静处称一下，少了1两。于是，阿来就返回来了。阿来见女人不答话，微笑道：“从前的秤是16两为1斤，为什么呢？古人把北斗七星、南斗六星以及福、禄、寿三星，共16颗星比作16两，商人卖东西，要讲究诚信，不能缺斤短两；如果要手腕，扣1两就减福，扣2两就损禄，扣3两就折寿。所以无论是在古代还是现代人做生意，诚信之本不能丢。”

没过多久，那摊位重新挂牌了，“1两拯救菜行”。摊主再次见到阿来时说：“过去我缺斤短两，对不起大家。是您用1两的善意拯救了我。”

（佚名）

我们想要招聘的员工，不是每天机械地去重复做同一件事，而是能将一件件棘手的事情做到准确而又快捷。

## 只招“笨员工”

## ■ 姚秦川

乔布斯要招聘一名助手，有甲乙两个应聘者收到试用通知。乔布斯分给两个试用员工的工作并不复杂，他只是将一大堆纸质文件分给两人，并告诉他们，请在最短的时间内，将重要的文件归类。

甲员工经验老到，他将所有的文件，重要的也好，没有什么用的也好，都一一归档。只用了短短2天时间，原来混乱不堪的办公桌上便焕然一新，所有文档都整齐地摆放在文件柜里，令人赏心悦目。乙员工对整理文件看起来并不熟练，时间过去5天了，他的桌面上依旧有些乱，他不停地在纸上写写画画，好像要寻找最容易的文件归类办法。

一个星期过去，乔布斯来到两个试用员工的办公桌前，说道：“请你们将公司最新一期的财务报表找出来交给我。”甲员工听后，立即起身去摆放整齐的文件柜里寻找。乙员工却坐在座位上没有动，而是顺手从那堆一直没有归类好的文件夹的最上面取下一本，恭敬地在第一时间将报表交给乔布斯。此时，甲员工因为忘记了自己将报表归放在哪

一类文件夹里而找得满头大汗，最后花了3分钟才找了出来。

乙员工成为最终的胜出者。其他人都感到不解，就因为文件找出来的时间长，就放弃做事认真仔细的甲员工吗？乔布斯解释：

“在快节奏的工作中，许多文件在第一次使用之后就会失去它的价值。虽然甲员工做事井井有条，但他却没有学会舍，他一直让没用的文件霸占着空间，如此一来，甲员工就很难在短时间内，从一整柜文件中迅速找到最重要的那个。与甲员工相反，虽然乙员工看起来有些笨，但他却在用心记着哪些文件有用哪些文件没用。他的工作看似总处于一片混乱中，但下次拿起文件的时候，他只需扫上一眼，如果发现是没有用的东西，便直接扔进垃圾桶里，有用的则继续放在桌子上，所以，他才能第一时间找到最需要的东西。这种员工看似很笨，却大智若愚，非常聪明。”

我们想要招聘的员工，不是每天机械地去重复做同一件事情，而是能将一件件棘手的事情做到准确而又快捷。

## 生意秘籍

## ■ 佚名

在布希街所有的餐厅中，维梅尔餐厅的生意最好，即使餐厅人满为患，人们也会排队等待，哪怕周围餐厅空无一人。“维梅尔老板一定有诀窍！”布希街上的其他餐厅老板都在私下议论。后来，有人发现，每天晚上餐厅打烊后，维梅尔老板都会坐在餐厅里读书。也许，这是餐厅生意红火的原因。于是，布希街上的老板都开始学习起来。

“维梅尔读的一定是管理学。”摩根老板买了很多管理学方面的书，他觉得让生意好起来就必须懂得管理；亨特老板认为，维梅尔老板读的是形象学方面的书，如果能够树立出色的形象，顾客自然会源源不断上门来；霍桑老板开始研究传播学，他觉得维梅尔老板一定深谙传播之道，通过不为人知



的途径让更多人知道维梅尔餐厅。

不过遗憾的是，尽管众人信誓旦旦、自信满满，可苦读了一段时间之后，餐厅的生意并没有任何好转。“那一定是我们所有人都闻所未闻的生意秘籍！”众人纷纷感叹。最后，众人私下商议后，派出一名员工混入维梅尔餐厅，目的只有一个，就是弄明白维梅尔老板读的“生意秘籍”是什么？很快，那位员工就带回了答案：维梅尔老板每日研究的并不是什么“生意秘籍”，只是一本普通的食谱。众老板听后，大失所望。

可是，那本食谱真的是一本“秘籍”，大家都想着如何多赚钱，却从来没想过怎样把食物做得更好吃。

## 一根丝瓜筋卖出6亿元

## ■ 陈亦权

2004年，江西小伙子黄文蒋高中毕业后就跟着父亲在家种丝瓜。一次，他和同学旅游时，在宾馆里看到一种叫“丝瓜络沐浴片”的产品，这“丝瓜络”只是个文艺的说法，其实只是用农村人用洗碗的丝瓜老筋。这种沐浴片因为一客一换，所以用量很大，黄文蒋不禁想：我家就是种丝瓜的，为什么不做这个卖？

回家后，黄文蒋说服父亲在田里留了一批丝瓜让其自然老化。当年秋天，他用从宾馆里带回来的沐浴片做样品，请人加工了十几万片沐浴片，因为没有经验，做出来的沐浴片在色泽和工艺上都不太规整，但哪怕如此，他仍旧创造出了4万元的纯利润，远超卖蔬菜丝瓜的利润。

首战告捷，黄文蒋信心倍增，他成立了“美尔丝瓜络有限公司”，想大展拳脚，为了改进工艺，他在第二年做出了相应的调整，在丝瓜种植棚上搭建了玻璃瓦遮挡阳光直射，这样种植出来的丝瓜络颜色统一、毫无色差，再加上精细加工，这次，黄文蒋的

沐浴片不仅在江西省内卖得热火朝天，还远销到了北京上海广州等地。到了2010年，公司的销售额突破1500万元。

黄文蒋又开发新产品，在南昌开设了丝瓜络布鞋专卖店，一双鞋价格在200到300元不等，虽然不便宜，但这种“纯绿色”的鞋子还是吸引了消费者的目光，市场很快就被打开了。接着，黄文蒋又陆续开发出了拖鞋、靠垫、颈椎枕、床垫等，共有8大类200多个品种，产品还出口到了美国、日本，年销售额超过5000万元。到了2018年，黄文蒋已经累积卖出了6亿元的产品。

真的，只要肯动脑筋，敢去尝试，成功的机会无处不在。



## 老外处罚员工不罚款

## ■ 刘晓莉

邓飞克接手我们分部的第一个月月底，我做好了工资册，送去给他签字。“请你告诉我，员工的工资为什么有扣款一项？”

“先生，根据分部规定，员工上班迟到是要被罚款的”

他惯常的微笑意外地不见了，一脸严肃地说：“员工手册上没有关于迟到罚款的条款，员工的合同上也没有。”

“并不是所有规定都在员工手册上。”我有点无奈地说，“这是我们自己制定的考勤管理制度，这种临时制度再常见不过了。”

听到这话，邓飞克的脸色变得难看起来，“不！”他提高了嗓门儿，“难道总部授权分部制定规章制度了？我在公司十几年，没有一家分部得到过这样的授权！”

“这样的规定还要总部授权？这难道不是为了有效地管理公司？”

邓飞克对我的解释没有兴趣，他一再强调分部没有权力发布任何规定，不能超越权限。

“好吧，那您认为应该怎么办？这是前任总经理批准的。”

“立即废止，同时废止其他类似的制度！”邓飞克不仅要全面停止这种“违规行为”，甚至还说：“薪水标准是公司与员工签订的契约，随便扣钱无异于违法。员工迟到是不能允许的，我们要制止这种事情的发生！给我一点时间，我会想出解决方案的。”

一个下午没有听见邓飞克的声音，我窃笑不已，不知他的脑子想破了没有。

快下班时，邮箱里传来了他的方案：

员工初次迟到，由部门主管和他谈话，了解迟到原因；

员工再次迟到，由分管部门的副总与他谈话；

员工第三次迟到，由你与他谈话，指出他的行为已经违约，给予口头警告；

员工第四次迟到，由分部总经理与他谈话，给予最后一次改正机会；

员工第五次迟到，表示已经无可救药，直接到人事部门，解除劳动合同。

这个方案让我快要昏厥了！亲爱的员工们，请你们万不可再迟到了，否则，多少个谈话在等着你，你不害怕吗？估计你们的上司比你们还要害怕呢！

正哭笑不得间，邓飞克的第二封邮件接踵而至：

亲爱的丽达：

作为人事经理，你应该了解公司承诺给员工的工资是受法律保护的。你没有权力扣罚员工的劳动报酬，也不能违规代表公司错误地行使你的权力，这可能造成公司在法律上的风险。

员工迟到有两种可能：一是由于客观原因导致他们意外迟到，这是可以谅解的，不应该扣罚他们的工资。我们是讲理的公司，公司的价值观是尊重员工的。二是员工刻意迟到。这意味着员工没有履行他的职责，违背了合约承诺。这必须向他指出，并且记录在案，给予警告。

如果员工迟到就扣发工资，意味着他可以用钱买回他的工作时间，而这些时间是他同意由公司支配并支付给他报酬的。那么，是否合约规定的双方承诺都可以用钱做交易呢？约定的事情不可以改变，这是原则！如果你不能正确地理解并按照公司希望的方式工作，那么，你就是失职。

读完这封邮件，我陷入了沉思。我的同事们也读了，没有人再说话。

或许，这只是中西方文化的一个冲突；或许，这是我们在契约精神上的巨大差别。

## 管理之道

“求真务实”这个词我们听得多了，往往误将它当做一句口号。恐怕我们从来没有认真思考过求真务实究竟是什么意思。

首先是“求真”。所谓“求真”，是指追求事物发展的真理所在和寻找事物发展的客观规律。“求真”体现的是一种科学的态度。“求”是一种职业理想。“求”往往是学习的过程，学习是突破个人成长上限的唯一途径。

其次是“务实”。所谓“务实”，是指坚持实事求是，从实际出发，研究完成某项工作的具体方法，并按步骤实施。“务实”体现的是一种实干的精神。“务”重在过程的控制，追求尽善尽美。

今天，我们发现我们的管理者在工作中缺乏“求真务实”的过硬作风。“假”的东西多了，“虚”的东西多了，“空”的东西多了，很少去调查研究，喜欢空想、华而不实，浮在水面上，看领导的眼色行事，疲于应付。很多时候，我们都知道要做什么，但是知道以后，却不去做。知道是没有力量的，相信并做了才是最有力量的。

对于企业来说，管理者是一种稀缺资源，我们每一名管理者要珍视自己。管理是管理者的工作，也是管理者的生活。因此，管理做到了求真务实，同时也就养成了一种健康的生活态度。在工作中要说到做到，杜绝说一套做一套。要永远兑现自己的承诺，而不是有时兑现，有时不兑现。

我们厂由一名副厂长主抓安全，在他的提议下，厂里设了一名专职安全员，享受科级待遇。安全员不但懂生产、懂安全，在员工中有威信，还是个不怕得罪人的“刺头”，天天在各个车间巡视，看到问题，随时一板一眼地纠正。

在每周召开的调度会上，副厂长先让安全员发言，把违反安全操作规程的事一一曝光，限期整改。不改不行，如果违反安全操作规程，扣的奖金比没有完成生产任务还多。有些人违反操作规程，出发点是为了多出产品、多挣钱。好，那就反其道而行之，违反操作规程一罚到底。安全第一，实干不搞花架子。

安全员不仅对检查、监督安全生产负有不可推卸的责任，还对厂里的安全工作有充分的建议权。他在巡视过程中，发现了即便暂时构不成威胁的隐患，也要及时向领导反映，促其防患于未然。一年下来，安全员发现了三处隐患，都及时整改了。年底，他获得了厂里颁发的突出贡献奖，被职工们称为“最牛安全员”。

严抓安全操作规程培训，也是不可忽视的一环。在我们厂，每个工人上岗前都要进行安全培训，不合格不能上岗。光这些还不够，厂里的每个班组，基本上都是老员工和新员工混搭，“文化人”和“老粗”混搭。因为老员工在安全方面比新员工有经验，“文化人”在原理上比“老粗”懂科学。混搭，其实就是一个安全培训的延伸，有些安全知识，即便口头上传达了，培训的时候是满分，但融会贯通还是有一个过程，这就需要营造一种互相提醒、互相帮助、互相制约的氛围，让习惯成自然。

这么费尽心机地坚持，虽然很麻烦，但12年来，厂里没有重伤事故，轻伤事故也远远低于控制指标。

20世纪60年代中期，美国通用电气公司一位年轻工程师在进行一项新技术的研究时，不幸的事情发生了，由于实验数据失误，研究设备突然爆炸，几千万美元的实验设备化为灰烬。

面对着一片狼藉的现场，这个年轻人精神濒临