

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

所在的当下,如果再不及治疗自身的“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。

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

## 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,冲她笑一笑,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,阿来回到卖菜摊位前,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,微笑着:“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,克扣 1 两就减福,克扣 2 两就损禄,克扣 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情,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,他不停地纸上写写画画,好像要寻找到最容易的文件归类办法。

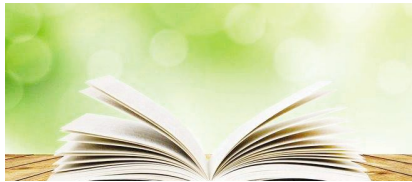
一个星期过去,乔布斯来到两个试用员工的办公桌前,说道:“请你们将公司最新一期的财务报表找出来交给我。”甲员工听后,立即起身去摆放整齐的文件柜里寻找。乙员工却坐在座位上没有动,而是顺手从那堆一直没有归类好的文件夹的最上面取下一本,恭敬地在第一时间将报表交给乔布斯。此时,甲员工因为忘记了自己将报表归放在哪

## 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!”布希街上其他的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,如果能够树立起出色的形象,顾客自然会源源不断涌上门来;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,其实就是用农村人用来洗碗的丝瓜老筋。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,为什么不这么做个卖?

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。二是员工刻意地迟到。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?约定的事情就不可以改变,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小冲突;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,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,实打实不搞花架子。

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,即便口头上理解了,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崩溃,这个实验是他到通用公司后的第一份工作。他忐忑不安地接受了总部派来的高级官员的问询。出乎意料,调查官员并没有责问得失了什么,而是问道:“我们从中得到了什么?”

这个年轻人先是一惊,然后答道:“这说明了这个实验走不通,只能重新换一种方式。”调查官员说道:“那就好,只要有收获就好。”

一场重大事故就这样结束了,年轻人没有受到任何惩罚,公司又重新购置设备让他进行实验。而这个年轻人最终成就斐然,他就是日后带领通用电气实现 20 年高速增长的黑克·韦尔奇。

## 管理要『求真务实』

唐崇健

## 班组成员工搞『混搭』

金桂

## 有收获就好

郭龙