

企业楷模

做一个刚柔相济的老板

陈爱莲希望员工既能快乐工作，还能幸福生活，而这正是万丰核心的企业文化之一。

■ 张玉萍

万丰奥特董事长陈爱莲是中国商界叱咤风云的人物，有巾帼不让须眉的果断、睿智和永不认输的匠人之心。在治理企业上，她既有铁面无私的霹雳手段，也有柔情似水的菩萨心肠。

1994年7月，中宝公司(万丰前身)出现经营危机，陈爱莲临危受命，出任总经理收拾 残局。

通过几天的调查摸底，她制定了几条纪律，违规者将严惩不贷。谁知刚宣布完纪律的第三天，就有一名技术人员恃才自傲踩了红线。陈爱莲虽然爱才心切，但也只好忍痛割爱，将其开除。

在接下来整顿市场的时候，陈爱莲又发现了一个极大的漏洞。当时中宝有28名销售人员，她到任当月就亏了62万，第二个



月又亏了40多万。

怎样才能堵住这个无底洞呢？陈爱莲经过分析，发现问题源自于销售员“吃回扣”。于是，她当机立断，把原来由6个人掌握的签字权收归她一人掌控，然后督促销售部门提升销售量。没想此招一放，便招来众销售人员无声的抵制。

这种非暴力的不合作抵制，正是陈爱莲想要的效果。她立马起草了一则招聘销

售人员的广告到电视台播出，第二天就从106个应聘者中挑选了13人派去各车间实习，两天后重新考试录用了9人。原来的28人统统卷铺盖走人！

事后，陈爱莲在公司的销售会议上掷地有声地说：“这帮人思想都烂掉了，我还要他们干什么？”经过她新官上任的这两把火，彻底把那些懒散的蛀虫烧死了。

别看陈爱莲在处理蛀虫员工时显得有

些冷酷无情，她其实是一个很有人情味的老板，就连她身边被逼着修改了20多遍演讲稿的工作人员也不否认这一点。一方面，她希望自己在公众面前的演讲能够做到尽善尽美。另一方面，她也会感谢工作人员的付出，不时自己掏腰包给大家买各种“小礼物”——比如，手机或者笔记本电脑等。

其实，在20多年前，陈爱莲还担任车间主任的时候，她就经常在大半夜的带着水果去看望车间里加班的工人。

每当这时，也是员工们最困乏、最劳累的时候，咬上几口新鲜的水果，再和车间主任聊聊天，感觉所有困苦都一扫而光了。

陈爱莲这种雪中送炭般的举动，温暖了所有员工的心，大家都在心里暗暗发誓：一定保质保量地完成生产任务，才对得起把他们当家人般看待的车间主任。

陈爱莲希望员工既能快乐工作，还能幸福生活，而这正是万丰核心的企业文化之一。

陈爱莲就是这样一位刚柔相济的老板，她凭着“霹雳手段”与“菩萨心肠”这两大武器，让团队上下变得心齐有合力，执行力超强，指向哪里就打到哪里，而且必能打胜仗。这也正是万丰能取得今天辉煌成就的主要原因之一。

管理之道

彻底解决问题四步法

■ 郑志杰

前天晚上，有位HR朋友在微信上留言向我讨主意：“最近发现，我的工作岗位要求成了员工们的‘知心姐姐’：员工对直属领导有意见来找我吐槽，部门主管对其他主管或员工有意见也来找我吐槽。他们找我反馈的这些信息大都是个人主观情绪。请问郑老师，我该如何正确解决这种问题，才能维护好和员工的良好关系呢？”

以我多年解决问题的套路，这位HR朋友遇到的问题，我通常会用这四个基本步骤去解决它：

第一步：明白和理解问题

首先，HR要明白，员工为什么来找你而不是去找其他部门或别人反馈问题。因为这些问题属于人力资源中的“员工关系”模块，也是HR岗位的职责所在，必须要去处理，不可推卸。

如果员工关系处理不当，就会导致员工满意度下降，严重的会使员工流失。就像马云说的那样，员工离职的原因，只有两点最真实：一是钱没给到位，二是心受委屈了。

明白了问题解决的责任单位和重要性，就要想方设法去处理，给员工一个满意的答案。

第二步：拆分和定位问题

这个环节是最为关键的一步，必须要花80%的精力去拆分和定位问题，因为只有你把问题拆分的足够细、足够清晰，就会发现解决问题的方案越明确、越精准，也越容易得到实施。

比如，有个病人头疼去医院看病，首先医生会问，是外部原因，如撞伤、碰伤等；还是内部原因，如某种生理疾病等。其次，排除外部原因后，只需要查内部原因，为了查明

经营方法

“一花独放不是春，百花齐放春满园。”唯有让同类行业门挨门、户靠户，形成了一个大市场，熙熙攘攘，往来不断，顾客如潮，这就是“船多不碍港”的经营哲学。

“船多不碍港”的经营哲学

■ 翁成

20多年前，老家的小镇上开办了一家凤灵小提琴厂，说起来可能很多人都不相信，在发展初期，工厂竟开办了很多制琴技术培训班，主要是培养更多的创业者进入小提琴制作行业，引导这些小作坊一起来做大小镇的小提琴产业。

吸引竞争对手来与自己竞争，不怕饭碗被别人抢走吗？很多人都不理解工厂做出的这个决定。直到很多年以后，在一次饭局上遇到凤灵集团李书董事长，心里的疑虑才茅塞顿开。

原来，在办厂初期，拿着自己厂里生产的小提琴出去推销时，很多人对一个苏北小镇生产的西式乐器都持怀疑态度，琴还未看到，就认为质量肯定不行。所以从那时起，工厂的高层领导就暗暗下定了决心，要将黄桥小镇打造成为中国的小提琴之都。

李书说：“一旦你周边同类生产企业变多，就会形成产业集聚，上游原料供应、配套

企业、技术人才、物流信息、政府的产业政策等这些问题都会迎刃而解，当然，这些获益最大的最后还是规模最大的领导品牌。”

现在，不大的黄桥古镇，有170多家乐器生产企业，配套企业500多家，每年制造的小提琴占世界总产量的七成，黄桥已成了名副其实的“中国小提琴之都”。

每个人或单个团体的精力、信息、人脉等资源总是有限的，光靠一个人的努力打拼，不懂得合作与借力，其发展无疑会艰难而缓慢，甚至可能被淘汰。“一花独放不是春，百花齐放春满园。”唯有让同类行业门挨门、户靠户，形成了一个大市场，熙熙攘攘，往来不断，顾客如潮，这就是“船多不碍港”的经营哲学。

让适量的竞争对手进入自己的行业，把自己从“垄断者”变成“竞争者”，虽然竞争对手会抢夺你的部分市场份额，但一个奸诈三个帮，合作无疑会使大家的力量更强、更具竞争力，从而让自己在这个高速发展的时代屹立于不败之地。

做一个准点守时的老板

■ 林有莺

近日，上海证券和约珥传媒联合打造了《直面掌门人》的节目。其间，他们提前邀约好了王煜来做客，就有相关工作人员开始担心起来，说：“王煜乃是春秋航空的董事长，执掌着市值数百亿的上市公司，一定会有耍大牌的惯性，迟到、失约必是常有的事，这样一来，就会影响到节目的录制，拖延我们的工作进程。”其实，这只是他们的妄自猜测罢了。

事实上，在录制节目的前一天晚上，王煜一直担心耽误了时间，所以不仅设置好了提醒闹钟，还吩咐家人和秘书也来提醒他。秘书听了不以为然地说：“这档节目您可以随意应付，别说迟到了，就是您临时找个借口推掉不去参加，那也不是个事，又何必那么认真呢？”

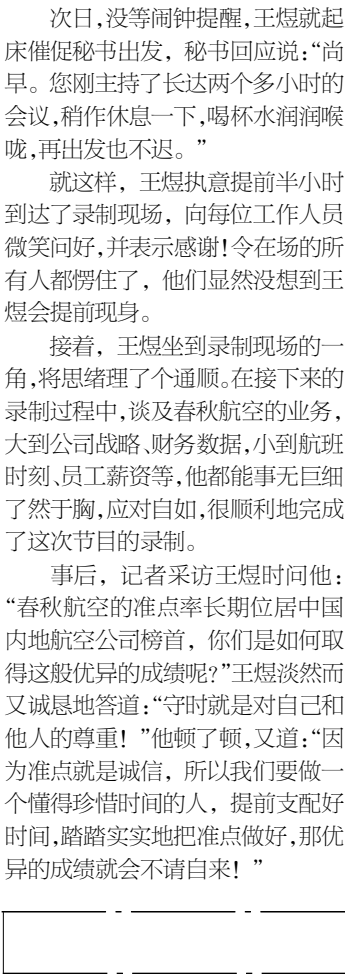
听秘书这么一说，王煜立刻板起脸孔极其严肃的厉声训道：“答应了别人的事就要做到，不管事件大小，都要当一回事认真应对，不迟到、准点到达是必须的，更不能随意找借口推托。”他缓了缓，接着补充道：“还有，我们应尽可能提前到达现场，利用充足的时间去准备接下来的事情。这样在进入录制状态前，我就有了足够的自信，临场才不会出现慌乱的现象。”秘书听了再也不敢多言，一个劲地点头说了好几个“是”。

次日，没等闹钟提醒，王煜就起床催促秘书出发，秘书回应说：“尚早。您刚主持了长达两个多小时的会议，稍作休息一下，喝杯水润润喉咙，再出发也不迟。”

就这样，王煜执意提前半小时到达了录制现场，向每位工作人员微笑问好，并表示感谢！令在场的所有人都愣住了，他们显然没想到王煜会提前现身。

接着，王煜坐到录制现场的一角，将思绪理了个通顺。在接下来的录制过程中，谈及春秋航空的业务，大到公司战略、财务数据，小到航班时刻、员工薪资等，他都能事无巨细了然于胸，应对自如，很顺利地完成了这次节目的录制。

事后，记者采访王煜问他：“春秋航空的准点率长期位居中国内地航空公司榜首，你们是如何取得这般优异的成绩呢？”王煜淡然而又诚恳地答道：“守时就是对自己和他人的尊重！”他顿了顿，又道：“因为准点就是诚信，所以我们要做一个懂得珍惜时间的人，提前支配好时间，踏踏实实地把准点做好，那优异的成绩就会不请自来！”



随着时代的发展，新生代员工已经逐渐成为公司的主要发展力量。那么，管理者如何激发新生代员工的归属感为公司的发展培养更多的精英勇将呢？

建议管理者不妨从以下三个方面入手。

第一，用热情去感染新生代员工。

一个管理者对于员工来说，可是很有影响力的，管理者如果能够以身作则，以自己的热情去带动更多人的热情，让员工更好的投入到工作当中，才能更好的增强员工对于企业的归属感。

比如，组织进行讨论，分享最新产品使用的感受与心得，讨论关于新项目的想法等等，让员工进行参与和分享，促进沟通，营造更好的团队氛围。

第二，让员工感觉到自己被重用。

很多时候，表扬和认可是有效激励员工归属感的重要因素。要给员工试错的机会，鼓励他们肩负重要的任务，让员工感觉到自己可以被重用，可以做更多更有意义的贡献。

比如，面对某个问题，可以问问他们是怎么看的，有没有什么更好的建议，哪些方面还需要继续改进，给予机会、给予学习和成长，他们会更有自信，更有归属感。

第三，建立富有竞争性的薪酬体系。

薪酬对于员工来说，不仅仅是能力和贡献的衡量，也是生存的本、价值的体现。

管理者在设计薪酬体系时，不仅要注重对于市场平均薪酬的竞争性，也要注重公平、公正的合理性，根据不同的岗位不同的人员进行设计与分配，让薪酬更好的发挥激励作用，满足不同员工的需求，如果以设计关于集体的团队奖励之类的措施，将更有助于培养团队精神、增强团队的凝聚力，也让员工对这个团队更有归属感。

如何激发新生代员工的归属感

■ 蔡元恒

成功需要一块跳板

■ 陈彤

亚洲网通的副总裁张潇清，她最欣赏的一句话，是通用电气CEO伊梅尔特的句话，一个好的工作应该“同时吸引头脑、心灵和钱包”。

她的第一份工作是在机关当翻译，她不喜欢机关的工作，而且也不愿意一辈子只做翻译，所以她想尽一切方法离开那里。终于她如愿了，跳槽成功，她担任了瑞士联合银行北京代表处首席代表的助理。上班第一天，她就开始拜访客户，这一举动让老板不高兴了，老板需要的是一个给自己安排日程的秘书，而不是能干的业务经理。

如果是你，你怎么做？张潇清才不会让别人的意愿决定自己的人生呢，她就是要做业务，既然自己公司不允许，那么就暗中努力吧。她观察别人如何做业务，并且买了大量的相关书籍。有一天午饭的时候，她发现8楼有家公司在招人。而她就职的公司就在这座大楼的12层，很方便，吃过饭她就去了。面试之后不到两小时，人家就给她打来电话，原本给她的职位是行政职位，她不干，要求担任助理经理。这家公司就是AT&T中国公司。张潇清从不避讳，瑞士银行就是自己的跳板，她就是要通过这个跳板，达到人生的新高度。

我可以给你一份张潇清的简历，其实许多至今在外企担任重要位置的人员都有类似的简历——他们大多数人一生不只做过一份职业，也都有过不被老板喜欢的时候，但他们的成功在于他们不为那些不欣赏自己的人工作，他们努力展现自己，让真正欣赏自己的人发现自己。

现在我们来看看张潇清简历：1990年，担任瑞士联合银行北京代表处首席代表的助理；1992年，加入AT&T中国公司，先后担任

农夫种豆

■ 厉剑童

春天来了，农夫到地里种了一片豆子。过了几天，豆子发芽了，豆苗出得又整齐又健壮，农夫很高兴，心里想，今年的豆子一定又是一个丰收年。

又过了几天，农夫乐滋滋到地里查看豆苗的生长情况，一看顿时呆住了，只见不少豆苗都不见了，有的只有小半截。都是兔子给啃的！唉，可惜了！农夫心疼地叹了口气。

没办法，农夫赶紧把缺了的豆子再次补种上。过了几天，豆子发芽了，豆苗出得又整齐又健壮，农夫很高兴，心里想，今年的豆子还是一个丰收年。

又过了几天，农夫到地里查看豆苗长势，一看顿时惊呆了，只见刚补种的那些豆苗一棵不剩又让兔子给吃了。唉！农夫很生气，痛惜地叹了口气。

没办法，只好再次补种。农夫正在地里满头大汗地忙活着，智者路过这里，奇怪地问农夫，都什么时候了才种豆子？不是晚了节气了吗？农夫哭丧着脸，诉说了事情的前前后后。

