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

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

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

咙,再出发也不迟。"

煜会提前现身。

了这次节目的录制。

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

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

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

"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!"

事后,记者采访王煜时问他:

接着, 王煜坐到录制现场的一

听秘书这么一说, 王煜立刻板

事,又何必那么认真呢?"

事实上, 在录制节目的前一天

准

守

时

的

板

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 一比如,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

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。

成功需要一块跳板

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伊梅尔特的一句 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

助理经理、业务总监等职;1999年3月,担任 AT&T中国公司通讯业务部总经理;1999年7 月,担任环球电讯中国区总经理。从这张简 历中,你看出了什么?

张潇清跟我说,她从来没有一种打工的 心态,她一直是很自我的,她永远在做好自 己分内事情的同时,还在找更好的机会。

因此,你要懂得珍惜时间—你要在最短 的时间内掌握你这个位置所需要的技能,之 后你就要开始寻找机会。我给你讲一个故 事,名字叫"勇敢地敲开老板的门",说的是 有一个人在著名企业做了很多年,但是上司 一直没有提拔他, 连他的下属都被提拔了。 这个人很苦恼,有一天他敲了老板的门,问 还有没有被提拔的希望。老板对他说,没有, 至少在这家公司没有。

这个人谢了老板就出来了,他人到中 年,不可能轻易辞职,家里还有老婆孩子,但 是他从那天起就对自己在本公司发展不抱 任何希望,他到处寻找机会,终于找到了一 现在他是另一家著名公司的CEO。假如你怀 疑这个故事,那么就请你去查查那些在中国 的外企,他们的CEO有几个不是跳来跳去

记得采访张潇清的时候, 她曾经跟我 说,只要有人跟她抱怨说现在的公司不好, 或者老板不重视自己,她就会劝那个人:"算 了算了,反正你也不喜欢待在那里,赶紧看 看有什么更好的去处,你就把这个地方当作 一个跳板好了。"

我要说的意思也是一样,如果你想获得 成功,你就需要一块跳板;如果你离成功的 位置太远,你就需要找到那些真正赏识你才 华的人一中国有个成语叫"贵人相助",你需 要找到你生命中的贵人,也就是那些肯给你 机会的人。

彻底解决问题四步法

前天晚上,有位HR朋友在微信上留言 向我讨主意:"最近发现,我的工作岗位好像 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

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

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

病根, 医生会要求病人进行各种指标检测, 如抽血化验、CT等, 医生通过层层拆分和定 位,最终找到病因。

所以, 你也必须学会把问题拆分和定 位,且越细越好。比如,员工对直属领导有意 见来找你吐槽,是不是员工觉得直属领导能 力不行? 是不是员工觉得直属领导态度差? 是不是员工觉得直属领导不关心自己? 这 样,把问题拆分和定位清晰后,就只需要寻 找解决方案即可。

第三步:提出解决的方案

仍以上述为例子, 假如经过拆分和定 位,找到的问题原因是"员工对直属领导的 态度差,向人力资源部投诉",那我的解决方 案是私下约该领导谈谈。可以去茶座、咖啡 馆,拥有一定的私密空间、环境优美、氛围和 谐,同时给对方尊重感,让对方放松心情,敞 开心扉交流。这样自然而然,在你指出对方 缺点和不足的时候,对方更容易接受。我们 的最终目的就是希望通过沟通,让对方接受 建议和改正缺点,提高下属满意度。

第四步:总结问题

企业中,我们常常花了大量的时间去构 思并做出方案,可最后就是没人去落实,这 是最可怕的。所以,解决问题是一个闭环过 程,必须要有头有尾才能彻底把事情做完, 把问题终结了。此外,把问题归纳总结,不但 能理顺解决问题的思路,寻找内部的逻辑规 律,也能起到举一反三的效果,掌握了解决 问题的套路才是最高的境界。

综上所述,管理者在解决问题时,一定 要分以上四个基本步骤进行思考,重点是拆 分和定位问题这一步。只要在日常管理工作 中反复套用, 你也可以成为解决问题的高

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

建议管理者不妨从以下三个方 面入手。

工的归属感为公司的发展培养更多

何

发

新

生代员工

的

属

感

第一, 用热情去感染新生代员

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

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。

于企业的归属感。

第二,让员工感觉到自己被重

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

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

薪酬对于员工来说,不仅仅是 能力和贡献的衡量, 也是生存的资 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,如果可 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。

农夫种豆

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。



智者笑着说,你呀,野兔三番五次偷吃 豆子,你五次三番地补种,这样何时是个尽

农夫挠挠脑袋,豁然开朗,对呀,抓住兔 子不就不用再担心了?于是,农夫在地里下 了十几个套,第二天就把兔子给套住了,送 到了城里的动物园。

头? 你为什么不把兔子捉住再补种豆子?

季节已过,豆子不能再补种了,农夫在 空闲地块种上了其他庄稼,秋天时候农夫又 获得了大丰收。

看着装满粮仓的粮食,农夫由衷地感叹 道:解决问题不能只从表面上去做,只有抓 住根本,从根子上解决才能事半功倍,否则 劳而无功,白费力气。

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

"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

经营方法

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,但一个好汉三 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。