

企业楷模

当任何一位下属达成或是超越基本业绩的要求时,便寄给他们一封赞美信!在第一封信中,艾森还会附上一个印着红色“成功档案”醒目字样的档案夹。

■ 舒庆

网络的便捷取代不了书信的意义,以书面的形式向员工致谢是不可忽视的赞美方式之一。这恰恰也是激励员工最好的“礼物”。艾森曾经领导过一家规模庞大的洲际性保险公司。他对员工有个十分特别的称赞方式——当任何一位下属达成或是超越基本业绩的要求时,便寄给他们一封赞美信!在第一封信中,艾森还会附上一个印着红色“成功档案”醒目字样的档案夹,然后才是信的内容:

将这封信,以及日后不论是我、公司其

别开生面的书面致谢



他领导、客户或是任何人写给你的赞美信函全部存在这个档案夹中。在未来的日子

里,你也许会遭遇失败、挫折,也许会对自已丧失信心,但是不论遭遇如何不如意

的事,请你拿出这个档案夹,重新阅读这些写满赞美的信函。

这些历史性的信函证明了你曾经是成功者,是个令人赞叹的实力派人物——你绝不是个泛泛之辈。你曾经登上成功的高峰,现在,你一样可以做得更棒!

这一特殊的称赞方式,得到了很多员工的理解和支持。他们喜欢这样的表扬方式,也默默努力着,希望得到更多这样的信函。一些员工反映,每当他们反复地阅读这些信函时,似乎真的可以克服业绩不佳及事业不顺心时期的沮丧心态。

戴尔·卡耐基曾说:“当我们想改变别人时,为什么不用赞美来代替责备呢?管理者如果能掌握它、运用它,将‘嘿,干得不错’有效地传达给员工,就能真正激发员工的积极性和创造性!”

这么做,是为了能让穷人们在过年时也能吃上香喷喷的上等米。果不其然,大家发现这里的劣等米比别处的劣等米质量好以后,上门来买米的穷人络绎不绝,几乎踏破了店铺的门槛。

但是,掌柜对赵老板“以好充次”的做法很不理解:“明明我们店铺的生意不景气,为何还要做这样亏本的买卖呢?”赵安却笑着说:“咱们初来乍到,虽然重更无欺,诚信经营,但是竞争太激烈,生意一直不好。现在,马上就要过年了,正是乡亲们购物的旺季,我们必须抓住这个大好时机。我这样做,虽然暂时赔了本,但是能把乡亲们也都吸引过来,这就给

我们做足了宣传,招揽了顾客,你说这样值不值得?”掌柜听后,方才恍然大悟,连声称妙。

结果正如赵安所料,穷人们吃到了优质的米,知道了他的善行后,内心都非常感激,不仅常常光顾他的店铺,还一传十、十传百地告诉了其他乡邻。就这样,赵安米店的信誉度广为传播,生意也越做越大,利润自然也越来越多,最后赵安也成为省城里最大的米商。

“以好充次”的大米,竟然让濒临关门的米店起死回生,并带来了巨大的商机。“以好充次”这种善心之举,看似赔本买卖,实为招揽妙招,蕴含着精妙的经营之道,值得我们学习。

“不在其位,不谋其政。”说的就是不去做不该做的事,如此也就有时间和精力去做该做的事,该做的事情就容易做好。

当然,必要的“补台”工作也应该去做,但“抢台”则大可不必,什么事都大包大揽,唱“独角戏”,再辛苦也不值得喝彩。成功的管理之道就在于明确分工,各司其职,各履其责,而不是自己什么事都管、什么事都代办。那种看上去很“细”而实际抓不到点子上的做法,只会给工作带来消极负面影响。善于从中心和全局上去细察问题,科学地区分大小事,主次分明地抓落实,才是高明的领导,才能充分调动部属工作的积极性,统筹落实好各项工作,实现科学发展。

能勉强维持生存。为此,他整日愁眉不展,却也无可奈何。

马上就要进入腊月了,店里的生意还是很萧条。这天,他看着米店外来来往往购买年货的人们,突然想到了一个好办法。于是,他急忙把伙计叫来,吩咐将店铺里一斗上等大米掺到劣等大米里,并按照劣等大米的价格卖给穷人。原来,店铺里的大米都是有等级和价格之分的,有钱人当然是买上等米吃,穷人家就只能买最便宜的劣等米吃。赵安之所以

不能不问。

郅吉的处事方式,体现出抓工作的取舍之道,那就是抓好自己该抓的事,放手自己不该抓的事。人们常用“日理万机”来形容领导工作的繁忙。的确,领导者要“管”的事情很多,但如何“理”,则是体现领导能力与领导艺术的重要方面。现实工作中,常见有的领导者不善分权,事无巨细,统统包揽,却往往深陷其中,结果做得越多,效率越低,“理”得越乱。还有的该管好的不用心去管,却管一些不该自己管或不必要自己亲自管的事情,让下属无

“以好充次”赢商机

■ 郭旺启

从古至今,商人们在做生意时,往往喜欢“以次充好”,以赚取更多的利润,故而为人所不齿,落得个“无奸不商”的骂名。但是,也有商人故意“以好充次”,让生意起死回生,赢得了巨大的商机。

宋朝时,有一位叫赵安的米店老板,由于初到省城做生意,客源稀少,再加上竞争激烈,结果生意做了大半年,还是入不敷出,仅

郅吉管牛的启示

■ 陈黎平

郅吉是汉宣帝时著名的丞相。一次出门,郅吉碰到有人斗殴,手下人以为他要管,不料他视而不见只顾赶路。走了不远,郅吉看到路上一头犍牛口吐白沫,立刻停车细察因由。随从对此困惑不解,郅吉说,百姓斗殴,是地方官员管的事,丞相的职责在于总揽全局。现在正值春耕时节,天气还不很热,可牛被人一追,却气喘吁吁以致口吐白沫,这说明节气反常,可能影响到今年的收成和老百姓的温饱,

企业家自述(长篇连载之十八)



再比较一下小挖(注:指小型挖掘机。下同)。我们的小挖品种单一,变型能力差,外观水平差,液压元件和电器元件的可靠性差,售价只及关贸总协定发达缔约国同类产品的60%。我国恢复关贸贸易总协定原始缔约国地位后,将取消对企业的退税和创汇补贴。如果是这样,我们的小挖将亏损,将不得不停止生产。

中国恢复关贸总协定原始缔约国地位的生效期在哪一天?据我了解大约还有一半半到

两年,最多不超过两年。

这一天到来的时候,如果玉柴的发动机因为没有人要而停产,玉柴的小挖因为亏损而停产,6100多名职工、2万名家属、十几万配套厂家的职工加亲属如何生存?怎么办?埋怨国策吗?那是错误的。闭关锁国,保护落后,那就永远愚昧,永远落后,中华民族就永无抬头挺胸之日;坐以待毙,一哄而散,当农民当个体户吗?开放是全国性的,相同的竞争要求无所不在。更何况在我们这个大型骨干企业的身上,

王建明:动力大王的传奇故事

还有着民族工业兴亡的责任。

美国的质量管理权威哈林顿把当前的质量描述为:“现在世界上正在进行一场第三次世界大战,这不是一场使用枪炮的流血战争,而是一场产品竞争的商业战,这场战争的主要武器就是产品质量”。哈林顿的这个比喻是形象的,这确实是一场战争。在战场上,在敌军压境的时候,弃民族责任于不顾,临阵逃脱,那叫懦夫。从战壕里跳出来逃跑的人很可能第一个在背后中枪。懦夫难有好下场!

一个讲话,一项国策,构成了我国民族工业的划时代。既然如此,我们玉柴人就一定要认清划时代的意义,树立划时代的观念,建设划时代的机制,求得划时代的进步;一定要痛下成功非我莫属、胜利非我莫属的决心,一定要实现质量的飞跃,一定要敢于夺取和善于夺取质量、速度、效益三优势。这是唯一的出路,也是正确的出路。

划时代的意义——撤销屏障、撤销保护,把企业推向全球范围优胜劣汰的竞争之中。质量优、速度快、效益高则企业兴;质量劣、速度慢、效益低则企业亡。

制约落后,推动进步,民族前途就在于此,国家希望就在于此。

划时代的观念——紧迫、水平、纪律、竭诚、务实的观念。

紧迫观念:要以划时代的紧迫感实现质量的飞跃,要以划时代的紧迫感加速企业的发展,要以划时代的紧迫感提高工厂的效益。

水平观念:要用划时代的要求看自己,深刻认识玉柴在素质、质量、速度、效益方面的低起点和差距。素质,在人员方面我们的平均文化水平、管理技能和操作技术与欧美、日本相比,以三年学制为级,还有三个以上的等级差;质量,前面已有叙述,不再重复;速度,和邱瑞兴同志刚刚去过的意大利卢巴丁公司相比,和法国刚刚派了高级代表来过的Pel-Job公司比,那里的人均年产销额是30万美元,折人民币150万元以上。我们就是明年产出3万台发动机、2000台小挖,人均产销才上9万元,不到10万元。请注意,这是人民币。效益,玉柴年税利号称几千万元,但请不要忘记我们的产值税利率,7年前是10%,7年后的今天,到1991

年不过才12%。按产值税利率来讲,我们的效益基本没有增长,之所以绝对数加大,仅仅是因为产销扩大。在划时代的激烈竞争中,选择有对比水平的对手是极其重要的。比优不比劣则兴,比劣不比优则衰。

纪律观念:胜利归属于铁的纪律、铁的意志统一起来的铁军!

竭诚观念:前道工序为后道工序服务,后道工序为前道工序把关;要使工序达标,先为工序服务;竭诚产生力量,竭诚倍增效率。玉柴的用人方针是尊重、爱护、发挥、发展;育人方针是为每一个岗位的发展提供机会,为每一个阶层的攀登创造条件;外部力量借用方针是择优天下,系统组织,放手合作,为我所用;工厂对外合作方针是大胆合作,放手合作,信任合作,竭诚合作,有效监督。所有这些工作方针都是玉柴竭诚观念的体现。

务实观念:变虚为实,务实求真,拯救玉柴。

划时代的机制——重新认识,重新完善工厂在目标、教育、调动、投入、责任、反馈等方面的机制,对应我们企业自身的弱点,把质量意识、效益意识渗透到这六大机制的方方面面,输送至全体员工员的神经末梢。

一、目标机制

是指总厂的各种计划和标准制定的机制,是工厂最重要的一种机制,对应干部六项基本功的第一项:说清楚要求。

工厂规划、工厂分年滚动计划、年度总厂方针目标、处室分厂分解目标、厂属各单位、各层次分期分项专业计划、各项专业标准、首长工作指令等等,一切计划、标准、目标和指令都要充分渗透质量意识和效益意识,一切工作指令都要带有提高质量、提高效益的烙印,这是建设工厂目标机制的总要求。渗入意识和带有烙印,不要搞形式主义。一席指令、一份计划可以完全不见“质量”二字,但却偏偏就有提高产品质量的效果;也完全可能通篇都念质量经而无半点质量成效。这种情况确有存在,比如只提要求不给方法,只讲考核不讲服务,只发指令不重验证,这是形式主义,是假大虚空,不是质量意识。

上“七·五”技改项目条件不足,举步艰难。

董军从名牌大学毕业后,进入了一个大公司研发部作研发。他是个很有能力的人,自己独自研发了好几种新产品,给公司创造了很高的利润。公司老总是个看重人才、赏罚分明的人,给他发了相当高的奖金,还给他配了辆轿车。

董军的能力得到了公司上上下下的认可,当研发部主管调任外地一家分公司任经理后,董军觉得自己肯定会被老总提拔重用,顶研发部主管这个职位。部门里的一些同事也这样认为,以前关系紧张的几个同事开始频频向董军示好,董军心中非常得意。

但是,出人意料的是,老总并没有提拔董军,却提拔了另一个能力比董军稍逊的同事赵伟。任命下来后,前几天还频频示好的几个同事又恢复了以前的样子,并且毫不掩饰幸灾乐祸地嘲笑!气得董军怒火中烧却没有办法。

请假在家待了两天,董军回想起自己对公司的贡献,越想越觉得自己才应该当这个部门主管。既然在这个地方得不到重用,那么,干脆辞职。

董军直接把辞职书递给了老总,为的就是给老总一个难堪。但是,老总笑了笑,把辞职书放在了一边,看老总那个样子,好像早就料到了他会辞职。

老总和气地说:“如果你是因为对公司任命的不满而辞职,那我只能表示遗憾,虽然你是个很有力的人。”老总不卑不亢的态度倒让董军不解了。

面对董军疑惑的表情,老总诚恳地说:“我知道,你是个有能力的人,到哪个公司里都会成为技术骨干。但是,如果你不改下你的性格,你只能是个有能力的人,但绝不能成为一个有能耐的人。”

老总接着解释道:“什么叫能耐?就是有能力而又能忍耐的人,才叫有能耐!你有耐耐力吗?你们部门多次的技术攻关会,我都参加了。在会上,你发言很积极,思路很敏捷,提出了很多好的建议,这是对的。但是,你容不得别人提出相反的意见,别人的意见如果与你的不一样,你就一脸嘲讽,说话也很尖锐!一个有能耐的人,应该既有能力又能忍耐,既能独立战斗,更能与大家亲密协作共同攻关。我很欣赏你的能力,希望你能认真考虑一下,看看能不能继续留下来和大家一起工作……”听了老总的话,董军的脸一下子红了,他收回了辞职书。老总欣慰地笑了,站起身,亲切地拍了拍董军的肩膀:“要相信,一个有能的人迟早会得到重用的。”

确实,有能力的人,更需要注重修身养性,学会忍耐,努力做一个有能耐的人。

当时的主要矛盾是争取企业起码的生存地位。在这种情况下,玉柴人用非凡的人际保证把产品质量提高和保持到了一定的水平,从而确立了今天尚能生存、尚能发展的地位。但是,此时此刻划时代了,威胁我们生存和发展的是国际内燃机强手之林。除了更成功、更有效地发挥人际保证作用之外,我们必须大大加强产品质量的装备保证和高效准确的管理保证。

柴油机部分的“八·五”规划已经进入初步设计阶段,请三院、四院务必贯彻上述要求,高度重视对产品质量的设备保证、工装保证、检具合格的保证和管理保证。

为了实现产品质量的飞跃,为了尽早夺取质量、速度、效益三优势,总厂决定,从现在起到底,实施并且完成以提高工序质量保证能力、提高工序工作效率、减轻工序劳动强度为宗旨的“七·五”二次技术改造。二次技改的柴油机部分目标如下:

- 1 关键零件(注:指关键零件的关键项目)稳定达标率 100%;
- 2 主件主项 (注:指主要零部件的主要项目)稳定达标率 90%以上;
- 3 整机清洁度稳定达标;
- 4 整机装配关键合格率稳定达标 100%;
- 5 整机装配主项合格率稳定达标 90%以上;
- 6 现时工装系数提高一倍以上;
- 7 大件装夹 100%,中小件装夹 60%以上,实现气动或液动;
- 8 设备完好率达 90%以上;
- 9 设备易损件备品齐全率 100%;
- 10 工序工效提高 33%以上;
- 11 铸造“3.25”(注:指 3 月 25 日确定的项目)12 项;
- 12 热工项目;
- 13、计量理化项目;
- 14、技术装备项目。

二次技改的小挖部分目标如下:

- 1、1993 年能够稳产 WY1.3—WY3.5 两吨以上;
- 2、1993 年底能使 WY1.3 提价 20%以上。(此文系本报整理,待续)

能力不是能耐

红颜添乱