可

的

#### 企业楷模

所谓交叉培训培训就是一个部门的员工到其他部门学习,培训上岗,实现达到这位员工在对自己从事的职务操作熟练的基础上,又获得了另外一种职业技能。用人们常说的一句话就是"一才多用"。

#### ■ 雷鸣

沃尔玛的飞跃发展离不开她一套完整 的科学的人力资源管理,也离不开它那世界 上独一无二的交叉培训。

#### 利势一:有利员工掌握新职业技能。

所谓交叉培训培训就是一个部门的员工到其他部门学习,培训上岗,实现达到这位员工在对自己从事的职务操作熟练的基础上,又获得了另外一种职业技能。从而使这位员工在整个商场的其他系统,其他角落都能够提供同事或者顾客希望你给予的帮助,促使你能够完美、快速地解决他们所面临的问题,从而避免了你的同事或者顾客浪费了宝贵的时间,提高工作效率和缓解顾客的购物心理压力,让其轻松愉快地度过购物时间。用人们常说的一句话就是"一才多田"

利势二:有利于员工提高积极性,祛除以往只从事一种完全没有创新和变革的单

# 沃尔玛的"交叉培训"



#### 调的职务的一种不利心理因素。

零售业是人员流动最大的一种职业。而造成这种现象的原因是员工对本身的职务的厌烦;还有一种人是认为他所从事的职务没有发展前途,不利自身以后的发展,就会选择离开。

### 利势三:这种交叉培训,可以祛除员工之间的利益冲突。

在生活当中,我们往往会听到有的人会 抱怨自己和同事一样的学历和一样的劳动, 就因为自己的工作职务低,拿的工资就少, 低人一等。从而就会造就了等级分化,消减 员工的积极性,不利于为公司创造更多的利润,阻碍了公司很好的发展;同时也不利于员工追求新技术和探索创新,让其满脑子就是在"当一天和尚敲一天钟"。而沃尔玛,不仅做到了这一点优势互补,同时处理上下之间关系也变得随意亲切。沃尔玛的"直呼其名"就是很好的证明。不再有上下之间的隔阂,让员工有一种思想认识,我和总经理是同事,所以我也就是总经理,同时我也就是老板,这家店我也就有了股份,从而全心全意地投入经营,处理事件正当,为沃尔玛更加茁壮成长打下基础。因为一个很简单的道

理,没有一个人会让自己的投资付诸东流。

#### 利势四:可以让员工在全国的任何一家 店相互支援。

这种利势也就是沃尔玛的骄傲所在,因为它是世界零售巨鳄,开的店多,开新店也如家常便饭。比如要到新的城市去开店,假如是重新去招聘新的员工,来完成开店前的准备,常常会由于新员工处理事件上不老练,让顾客对公司的品牌贬值,同时也无法提高工作效率。而让老员工去支援,就避免了这样的不利发展的事。

#### 利势五:有利于不同部门的员工能够 从不同角度全考虑到其他部门的实际情况, 减少公司的损耗,达到信息分享。

很好地证明的一点的是,假如你是采购部门的同事,而你没有从事过销售,就不知道哪种商品的销售好,和顾客的需求,假如你也进入销售部门,现在你从采购部门转到销售,为以后在采购时能够从不同角度全盘考虑,减少公司的损耗,达到信息分享。

#### 利势六:可以快速地完成公司的"飞鹰 行动"

在周末和节假日,特别是在圣诞节到春节期间是沃尔玛购物最疯狂的时间,顾客的热情采购使卖场挤得水泄不通,也造成了顾客排队结算时间,所以公司就制点"飞鹰行动"让不是前台的员工,也能够从事收银,让顾客快速地离开超市,减少顾客的购物时间。

在一家 500 强公司谈事情, 送我出去时,部门经理一边说着 "等我一分钟",一边把办公桌上 演示给我看的资料、模型等物归 原位。因为他们公司有一项"一分 钟桌面清理"规定,要求每位职员 在离开办公室时,必须保证办公 桌是清洁整齐的。

想起我办公桌上用各种出版物、文件、光盘、名片盒、手套甚至巧克力等堆积成的小山,我思忖着在这家公司工作可能有的结果,因为不合规定被解雇,还是最终养成了随手清洁桌面的好习惯?如果违反规定意味着一定程度的经济处罚,我可能宁愿选择后者。

很多优秀的公司都有小规定。在世界大型连锁超市工作的朋友向我透露,他们公司有个奇怪的规定,去机场接客户时,手里举的牌子不可以写接机对象的全名以及所属公司的名称,只能写姓,"接张先生"之类,据说是出于保护公司的机密。这个奇怪的规定有时让他们颇费周折,因为对方常常忽略他们举的牌子,到最后还得靠电话联系。牌子虽然没用,还是得举着,这则是为了礼仪。

还有的公司虽然没把规定写在纸上,却弥漫在空气里。在奢侈品公司工作的朋友这样形容:从头到脚,如果没有一件带有本公司产品 logo 的东西,就会像少穿了什么衣服般失落,或者像迷失的羔羊一样感到被孤立。

规定一般辅之以惩罚才能贯彻。一家不坐班的广告公司,为了让一周一次的例会准时举行,颁布了迟到者请吃饭的"微笑规定"。在连续两周"微笑"请客之后,一位我认识的老兄终于笑不出来了。公司共30多人,吃一次需要摆3桌,只点20元以下的菜也得花费500元以上。迟到一次成本500元,那点想纵容自己的小惰性与之相比,实在算不得什么,不要也罢。

一旦规定形成,只要赏罚分明 并且有一定道理,还是能够赢得员 工的理解的。比如连锁超市接机的 朋友,他在讲述公司规定时,没有 牢骚,而是尊敬,似乎为自己服务 于一家有原则的公司而庆幸。甚至 可以这么说,大公司之所以成为大 公司,正是因为贯彻了无数类似的 小规定,于细节之处建筑起磅礴大 业。而时间长了,这些规定也就成 了公司文化的一部分。

## 试试"90分钟计划"

#### ■ 林大维

差不多十年来,我每天工作的第一件事是 集中精力工作90分钟,完全不被打断,做前一 天晚上我想好的、第二天面临的最重要的工 作。90分钟之后,我休息一下。

为了做到这一点,我工作的时候关掉电子 信箱,关掉电脑上所有的窗口,把电话转到语 音邮箱。

在这 90 分钟里,我通常能完成更多的工作,工作成果也更令我满意,比这一天剩下的时间里任何同样长的时段做得都更好。有时要完全集中注意力 90 分钟挺难的,但是我总是给自己定一个明确的停止时间,这样做起来更容易。

我开始这项练习,是因为很久以前我就发现我的精力、意志力、集中注意力的能力,随着时间的流逝变得越来越差。那些被我推迟的、有挑战的工作最后都没有做,而恰恰是这些最

困难的工作能产生最大的持久价值。

我是在写一本书的时候发现这一点的。那时,我已经写了三本书。写每本书的时候,我都像完成任务一样从早上7点到晚上7点一直坐在书桌前。

回想起来,我想办法逃避写作的时间比真的用在写作上的时间要长。我花了太多的时间 列清单、回邮件、接电话、整理书桌、反复整理 本已很有条理的文件夹。

那些日子我什么也没写出来,非常让人沮 丧。

让"90分钟计划"这个做法获得成功的关键是非常精确地、有意地、在具体的时间去做,这样最后它变成一种自然而然的习惯,不需要花费太多精力和自制力,就像你每天晚上要刷牙一样。

我写第四本书的时候用的就是这种方法, 后来在我需要完成其他重要事情的时候,也用 这种方法。这种方法极大地提高了我的效率。 我写第四本书花费的时间,是我写前三本书的任何一本的二分之一。不写书的时候,我也会在前一天晚上就想好第二天我要做的工作,因为我不想在我坐下来开始工作的时候才去想我该去做什么。

我对"重要工作"的定义,是我认为任何能增加最持久性价值的工作。用史蒂文·科维的话说,常常就是那些"重要而不紧急"的挑战,那些我们一再往后拖延的工作,而我们往往更愿意去做那些更紧急、更容易完成、能更快带来成就感的事情。

我给自己设定一个确定的、具体的开始工作的时间,不然的话,我会一直往后拖。"再等一下,"我会对自己说,"我回完这封邮件就去做。"不知不觉中,我已经回了十来封邮件,而这时,又来了几封新邮件,等着我去回。找个借口不去做困难的工作简直太容易了。

我把工作时间设定为 90 分钟,是因为调查表明,不管你做什么事情,身体所能承受集

中注意力的最佳时限就是 90 分钟。在这 90 分钟的过程中,特别是当我们高度集中注意力的时候,我们的精力从一个相对高的水平滑落到一个生理低谷。

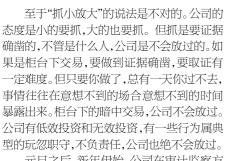
我们很多人很不明智地训练自己忽视身体提醒我们需要休息的信号——难以集中注意力,躁动不安,烦躁易怒。我们想办法用咖啡因、糖以及自身的压力激素——肾上腺素、降肾上腺素和糖皮质激素——来消除这些信号。这些东西短时间里能让我们精神大振,但是也会让我们过度兴奋。

我有意地遵循我身体的自然节奏,我学会了倾听它的信号。当我注意到这些信号出现的时候,通常意味着90分钟的时间到了。这时,即使我感觉状态正佳,我也休息一会儿,因为我知道,如果我不休息的话,在这一天的晚些时候,我会付出更大的代价。

我并不是每天都能做到这一点,但是这个简单的练习已经改变了我的生活。

### ☆ 业 家 旬 む(长篇连载之六十六)

# 王建明:动力大王的传奇故事



元旦之后,新年伊始,公司在审计监察方面将有一些新的动作。玉柴机器股份有限公司有一个挖股公司,即中国玉柴国际股份有限公司,这两个公司将联合加强对日常经营工作的审计和监察工作。

到期合同的事情最近引起的议论比较多。 我的看法是这样的,在签定合同之前,开展《劳 动法》的教育是不带具体问题的教育,是无法深 入的教育。因此不管宣讲什么,大家最多只能是 鹦鹉学舌,而又水过鸭背,很难深入理解劳动合 同法真实的内涵。大概公司专业部门比较了解 劳动合同法的份量,至少比我们很多生产者要 清楚合同的真正涵义。我理解劳动合同法至少 有两大内涵,其一是对劳动者合法权益的保护 和保障,其二是把市场竞争机制从企业外部引 进企业内部,对我们过去的用工制度注入新的 竞争机制,同时也对职工输入危机意识和竞争 意识,目的是激励激发提高我们国家职工队伍 的素质。再放大一步来讲,就是在国际化的商战 中提高我们民族的素质。我们工业落后、经济落 后、教育落后、素质落后,但是空叹是没有用的。 劳动合同法的两大内涵,对于我们国家摆脱上 述种种落后是很起大作用的。在不带着具体问 题培训的时候, 职工不一定能全面掌握这个内 涵。企业与职工之间签了合同,合同到期后先要 全部终止,终止合同后再搞竞争续聘。对这个续 聘,员工要注意,它不是简单的自然续聘,它是 竞争续聘,竞争当中会有淘汰,淘汰就会激励向 上和提高,从而提高整个企业对外的竞争能力。 这一次一年合同到期以后, 在办理有关手续时 职工产生了种种疑虑是很正常的,怎么办?公司 就决定把这件事情暂停一停, 然后就很多细节 请职代会充分讨论给予一个确认。这样做有好 处。合同到期要终止,要竞争续聘,引起大家考 虑很多问题,引起争论和讨论。倒过来再做《劳



动法》教育和学习,职代会再将其作为一个热点问题来讨论,这样会使职工对劳动法的认识提高到一个新的水平。

我再重复一下公司的一些看法或基本点。 我说过, 玉柴不会用裁员作为度过难关的手 段。我们认为,使公司度过困难最有效的途径 是调动全体员工的创造性和积极性来创造公 司新的竞争优势和新的竞争实力,从而在竞争 中取胜。用裁员度过难关,这在西方许多国家 是获得成功的。但玉柴有自己的实践,有自己 的理念。我们笃信自己的思维原则。特别是我 们的产品不是简单的产品,它的职工队伍应该 是相对稳定的队伍,在玉柴一个合格的生产者 没有三五年的成长成熟期是不行的。但玉柴一 定要建立用人的淘汰机制,建立优胜劣汰机 制,优者留,实在无法改造的劣者要淘汰。如果 没有这个机制,玉柴也会变成一潭死水。激励 和激发不能只是靠正面,还要靠负面。一个野 蛮人在公司里称王称霸,可以把批评他的工段 长关押几个小时,可以把一些无辜的职工罚跪 几个小时,这种霸王不淘汰,公司职工不得安 宁。一个生产者生产废品比别人多几十倍,而 且教不会、改不掉,或者在质量上重复讲假话, 完全没有质量信用,这种人是不可能留下来 的。但我们要有个比例。作为淘汰机制的减员, 这个比例不会超过5%。我想5%的劣汰对激 励整个公司的上进是有好处的。这是公司考虑



间的关系,合同法上有非常清楚的规定,一些 具体的操作方法,公司很可能有考虑不周之 处,比如什么样工种应该订几年,哪些人员适 合订几年等重大问题,公司作为行政管理方, 一家说了算是不好的,应该在职工与行政管理 方之间有一个充分的商议。另外我想职工对于 需要建立用工的淘汰机制是会理解、会赞成 的,但比例高低是否合适,职工代表大会也应

讨论,给予一个确认。

问题的基点。关于劳动合同到期员工与公司之

这次到合同期的员工提出的许多问题可以写进提案供职代会认真讨论,职代会讨论一轮,然后公司可以就讨论结果做一轮答疑和总结,再做一次讨论。经过两三个回合后把一些具体原则和执行方法定下来,然后再来实施到期合同的终止与竞争续聘。动机和目的就是一个,就是激发激励整个队伍向上,从而提高整个企业的竞争能力。

### 1998 年元旦讲话(1998. 1. 1)

记者:在坎坷的 1997 年, 玉柴取得了哪些成效? 存在哪些不足? 王董事长:

1998 年就要到了,首先祝玉柴全体员工 新年幸福。

公司在 1997 年的经历是坎坷的,国家要消除宏观经济的泡沫和水份,就一定要扼制低

水平的市场需求。这样,企业就面临一个收缩的市场。宏观市场在收缩,而一个企业又要尽量使自己的市场不收缩或少收缩,甚至还要扩大。如果说企业难,主要难点就在这里。但是企业对国家,对民族的价值也在这里。这是困难之所在,希望之所在,价值之所在。我们公司职工面对1997年的基本态度是过硬的,他们不怨天,不尤人,不消极地等待,而是众志成城,全力以赴做好自己应该做的事情。

1997年我们公司至少取得三个成效、一项成就。

第一个成效是品种成效,首先在1997年三月成功地实现了108柴油机的正式投产。这个时限在年初提出,结果如期实现。3月1日,我们正式投产的108机,水平、性能、可靠性全面达到了我们的预期目标。

品种方面取得的第二项成果是 112 柴油机 历经两年多的国外咨询,获得比较完满的成功。 112 是美国机,有美国性能,就是油耗高但排放低。此外,因为美国有非常好的公路,车子一旦上了高速公路,不用频繁停车,因此对低速扭矩没有特别要求。而中国的情况是用户首先要求油耗要低,其次是低速扭矩要大,整车从零公里时速到最大车速的时间一定要短——因为路况不好,开车过程中刹车与启动极为频繁。这个性能一定要调整过来,否则将严重影响 112 柴油机在中国的适用性,但这个调整说起来容易,做

起来非常艰难。玉柴借用的是在国际上研究实力最强的公司;一是美国最大的、力量最强的工业设计研究院——美国西南研究院;另一家是德国的波许公司。德国人和美国人配合得很好,也抓得很紧。但就是这样,这个性能的改进也足足花了两年多的时间。改进的目标是要实现四个低一个高,即低油耗、低速大扭矩、低烟度、低温能起动,还要有一个高的可靠性。四个低的要求是矛盾的,通常是照顾了两个低,还有两个就会高或比较高,最多是做到三个低。经过两年多的努力,现在我们在西南研究院已经验收了6112的咨询成果,可以说四个低都同时实现了。我们最近送往一汽的四台样机,应该说具有了四低一高的特性。这不是一件容易的事情,但是玉柴终于做到了。

品种成效的第三个成果是 6110 柴油机样 机性能达标。元旦之前的好消息之一是 6110 的样机调试获得令人非常满意的效果。玉柴的 110 不是 108 的简单扩缸和增行程,它是在 FEV 公司对 108 全新设计基础上的再改进。现在样机的功率已经达到了 170 多马力,扭矩接近 58 公斤米,标定功率点最大油耗为每马力 168 克,最大扭矩点的油耗是每马力 162 克,这个油耗情况特别良好,是玉柴研制柴油机以来所达到的最好水平,而且在这样的工作强度下,排温只有 645℃。我们产品开发部门的人员正在全力以赴工作,近期很快将开始可靠性的试验,争取明年 7 月份把这个产品推向市场。这个品种将在玉柴收复失地,再创辉煌的过程中发挥极为重要的作用。

公司的第二个成效是质量成效。表现在 108 柴油机自 3 月 1 日投产以来到现在为止,一直处于稳定的受控状态。3 月 1 日至 12 月连续八、九个月处于受控状态,在市场上的直接感觉是 108 的声誉和它的使用价值在上升。1992、1993、1994 年给人的那种感觉现在在重复。有的汽车厂 1998 年全年订货是一万一千台、一万两千台,指定玉柴 108 发动机的是一万台、九千台。这种情况对玉柴来说是正常的,是我们应该有的。没有这种情况叫不正常。也就是说,108 的质量受控换得了玉柴所应该有的正常的市场需求。这是玉柴的劳动者们在不好的年头里所创造的好兆头、好趋势。

好怎头、好趋势。 (此文系本报整理,待续)