

企业楷模

■ 雷鸣

所谓交叉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用。

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,不利于自身以后的发展,就会选择离开。

在生活中,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,

沃尔玛的交叉培训



就因为自己的工作职务低,拿的工资就少,低人一等。从而造就了等级分化,削减员工的积极性,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“当一天和尚敲一天钟”思想。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。职工之间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。

这种利势也就是沃尔玛的骄傲所在,因为沃尔玛是世界零售巨鳄,开的店多。如果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。

很好地证明的一点是,假如采购部门的同事没有从事过销售,就不知道哪种商品的销售好、和顾客的需求。而如果新员工先进入销售部门,以后在采购时能够从不同角度全盘考虑,减少公司的损耗,实现交叉上岗,交叉培训,达到信息分享。

没有门牌的房间

■ 伊珩

在一家效益不错的公司,员工都习惯了服从。一天,公司总经理叮嘱任何人都不要走进 8 楼那个没挂门牌的房间,但他并没有解释原因。大家牢牢记住了总经理的叮嘱,谁也不去 8 楼那个没挂门牌的房间。

一个月后,公司新招聘了一批员工,总经理对新员工又交代了一次。这时,有个年轻人在下面小声嘀咕了一句:“为什么?”

总经理满脸严肃地答道:“不为什么。”回到岗位上,那个年轻人还在不解地思考着总经理的吩咐,其他人便劝他只管干好自己的工作,不用操心别的,只要听总经理的就没错。

年轻人却偏要刨根问底,众人便拿出公司的规章制度提醒他,可年轻人不听劝告,非要走进房间看一看。

他轻轻地扣门,没有反应,再轻轻一推,虚掩的门开了。房间里只摆了一张桌子,桌子上放着一张纸牌,上面用红笔写着几个字——把纸牌送给总经理。

年轻人十分困惑地拿起那个已经落了许多灰尘的纸牌,走出房间。

这时,同事们都为他的担忧,有人替他出主意,劝他赶紧把纸牌送回去,大家也都同情地表示:一定替他保密。

可年轻人却谢绝了众人的好意,直奔总经理办公室。当他将纸牌交到总经理的手中时,总经理一脸笑意,宣布了一项让他震惊的结果:“从现在起,你被任命为销售部经理。”

“就因为我把这张纸牌拿来了?”年轻人不解地追问。

“没错,我已经等了快半年了,相信你能胜任这份工作。”总经理充满自信地看着他。

后来,那个年轻人果然把销售部的工作搞得红红火火。事后,总经理向众人解释:销售是最需要创造性的工作,只有不被条条框框束缚住才能胜任。

为别人鼓掌

■ 郭龙

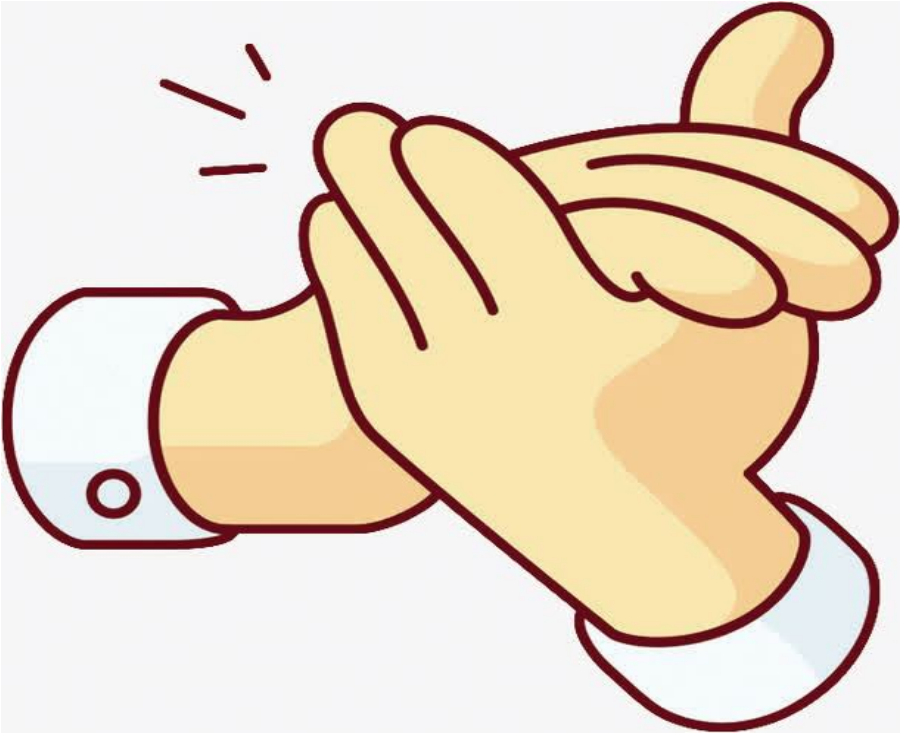
李丽是一所大专院校的学生,大三下学期刚开始的时候就加入了就业大军。可是严峻的就业形势却使李丽失去了信心:最低要求要么是本科生,要么就是需要有工作经验,甚至有的就业单位只要重点院校的本科生。

人才市场每天都有几十家单位在招人,可是李丽投了近百封简历却连一个面试通知都没有收到。就在快要放弃的时候,李丽接到了一个公司的电话,公司人事说刚才看到了她的简历,现在公司正缺一个实习名额,问李丽愿意不愿意到公司来实习?而且人事再三强调如果实习成绩优秀,就可以留下来成为正式员工。李丽很失望,可是想一想既然有机会留下来那还是试一试吧!

于是,第二天李丽正式开始到这家公司实习,公司是一家网络公司。说是实习,其实李丽什么活都干,一些复印文件、接待客人的工作都是李丽来做。

公司是做网络的,每周都会召开几次头脑风暴会议,无论是谁有什么好的想法都可以提出来。李丽每次都会参加,可是李丽却很少有好的创意提出来,毕竟对于网络这方面李丽还是一个新手,每次李丽都只有听的份。可是听的时间长了,李丽发现了一个问题,虽然每次头脑风暴会议都很热烈,大家都抢先发言,可是大家都是各自说各自的想,很少去听对方的想法。

李丽发现这一点后,觉得这样做很可惜,不但浪费了时间,而且又没有什么结果,可是能有什么办法避免这种状况呢?李丽一直在考虑这个问题,有一天李丽看电视的时候突然有了灵感,为什么自己不把这些同事的想法记录下来,然后进行综合呢?李丽把这一个



想法考虑了很久,觉得这个方法可行。

第二天,当公司召开头脑风暴会议的时候,李丽试着把同事的想法记了下来,晚上的时候,李丽整理这些同事的想法时,发现其实有很多同事的想法很不错,可是就是因为没有听清楚别的同事怎么说,所以才会坚持一些错误的观点。而李丽经过自己的对比分析,也得出了自己的观点。

就这样,李丽每次都坚持记录同事们的想法,然后进行整理分析。有一次,公司老总破例让李丽也谈谈自己的想法,由于李丽前天晚上正好整理过几次头脑风暴会议的记录,因此李丽也谈了自己的想法,虽然这些想法都是来自于每一个同事,可是一经李丽的整理分析得出的观点就有理有据。

老总很奇怪,这样一个刚来实习的大专生怎么可能会有这样精彩的观点,而且几乎

每一条都适合公司,这怎么可能?

散会后,老总把李丽叫到了办公室,老总很客气地向李丽这些想法是不是自己想的?李丽知道老板想问什么,李丽说道:“如果没有别人优秀,那么我就会为别人鼓掌,我想同事们这样好的想法要是没有一个人来记录那不是可惜了,所以我就想把每个同事的想法整理记录了下来,最后自己分析,所以就会有今天的发言。”老总听了什么也没说。

第二天,公司召开头脑风暴会议的时候,老总宣布李丽提前结束实习,转为正式员工。最后,老总说道:“如果没有别人优秀,那么我就为别人鼓掌。有这样胸怀的人才能做大事,虽然李丽只是一个大专生,但是却有着我们所不及的胸怀,这是李丽留下的原因也是值得我们学习的地方。”

在朋友和卖家的怂恿下,买了一件新衣服。回家后,总觉得不满意,想按自己的想法随便改一下。捧着衣服来来回回找过几个裁缝师傅,他们都不屑于做这样的小事。小区旁那个卖水果的女人说,菜市场的地下室里有一个专门修补衣服的,生意非常好。

找到了。那是一个毫不起眼的裁缝铺子,在有些阴暗的地下室里更显出它的破旧不堪。门边用一张发黄的纸板写着:修衣服,换拉“练”。字体歪歪扭扭,拉链的链字还写错了。也看到了那个做衣服的女人。她坐在一堆旧衣服里,正埋头赶着手中的活。看见我进来,她稍低下头,算是打过招呼,又埋下头去。

我说:“我想改件衣服,是刚买的,可以吗?”说话时,我掂着手中价格不菲的衣服,忽然,有些不知所措。“当然可以,你想怎样改?”她起身,边看我一眼,边接过衣服。我大致说了下自己的想法。她拿着衣服用尺子比画着,不一会,又在我身上比画着。然后点了点头。看着剪刀在新衣服上划过,我心里有些不踏实:……

开始缝纫了。她坐下后,首先用手摸了摸缝纫针,又一言不发地从抽屉里拿出一根缝纫针,换上,再用手摸了摸针尖,感觉满意后,才开始打开电机。做这些时,她的手法娴熟、自然。

我和她搭着话,“是针尖坏了吗?”“没有坏。”她说。“没有坏,为什么要换呢?”我不解地问。“你这是件新衣服,而且料子非常细腻、柔软。如果用旧针缝,当衣服旧了后,会有很大的针眼,时间越长,针眼越大,最后,那件衣服就不能穿了。”她说。

“衣服旧了后才能知道?等衣服旧了,我也许早忘了这件衣服是你改的呀!而且,我的衣服没有一件会穿到很旧的。”我半开玩笑半认真地说。

她不置可否地笑笑,说:“只要是新衣服,我都会这样做的。一根针,不值钱的,换了后,我才会心安,这是我办事的原则,我收了钱,就要对这件衣服负责的。年轻人,或许衣服穿过就会丢掉,但是老年人不会的,他们总是修修改改接着穿,他们都知道。”

“你真了不起,怪不得你有接不完的话。”此时,我的心里踏实了很多。“是呀,不认真做,哪里会有这些老主顾呢,我还有两个孩子读书要花钱呢。”她一边说着,一边娴熟地剪掉了衣服上的线头。

接过她递过来的衣服,我试穿了一下,和我想像中的样子差不多。我付款时,店里又来了几个人。我还没来得及说声谢谢,她已在另一个顾客身上比画着。

这样毫不起眼的修修补补的小事,在她这里却能成为一门养家糊口的技艺。我想,这大部分可能源于她的诚信吧。而她的诚信却是从更不起眼的针尖开始的。以后,我也会是她的老主顾了!

企业家自述(长篇连载之一百三十一)

王建明:动力大王的传奇故事

- 1、巩固贯标成果。**玉柴 1996 年通过了 ISO9001 标准,1998 年又开展了“榨水份,反形式,弃装饰,求实效”的细化贯标活动,进一步健全质量保证体系,加强质量管理和攻关,使影响产品质量的人、技术、管理等因素处于稳定受控状态,并顺利通过了中质协认证中心对贯标工作的复查验收。
- 2、发挥质量监督作用。**玉柴的质量监督分为三个部分:一是厂外监督配套件、外购外协件,由公司有关部门派人前去厂家进行监督;二是配套件进厂检验,做到“御敌于彼门之内,拒敌于我门之外”;三是生产过程的质量监督,公司设有质量监督部和质量管理部两大质量控制机构,但玉柴人认为,玉柴的监督不代表企业自身,而是代表社会、代表用户,行使对玉柴产品的质量监督权力。
- 3、强化质量责任。**玉柴曾建立了三个责任递进机制,即生产者就是检查员,检查员就是用户代表,岗位责任就是质量责任。1998 年,结合改革整顿,玉柴修订完善和贯彻执行《玉柴机器股份有限公司员工违纪处理规定(质量部分)》,并进行全员宣贯,按照“重点防范早期故障、重责防范错漏故障,系统防范恶性故障”的要求和三个只求,即“只求精雕细琢,只求绝对可靠,只求创牌成功”,使质量工作落到实处。
- 4、生产过程质量控制手段不断完善。**如在冷工厂试点推行强化工厂质量把关职能,把中间工序过程检验权下放到工厂,取得了显著效果,该厂全年主关键监督抽查月月均达一等品水平,机体废品率由 1997 年的 1.3%下降为 0.45%,零公里故障率和十万公里故障率也大幅度下降。抓产品质量,关键在人,人的观念和

素质是产品质量的基本保证。为此,玉柴把强者观落实到抓质量的具体行动,不抓好不罢休,开展质量整顿,变被动抓质量为主主动找问题、提建议;同时,公司努力为员工创造条件,加强培训,提高员工的质量素质,追求质量的零缺陷。

1998 年玉柴质量成效显著,中型机可靠性指标完成情况是:零公里故障率 1.373%,十万公里故障率为 2.074%,6105 一等品率为 80.41%,比 1997 年提高了五倍多,6108 一等品率为 90.73%,同比提高近三倍。

四、实施成本领先,增强竞争优势

玉柴认为,降低成本不仅是实现企业效益的关键,而且是战胜竞争对手的必要手段,成本领先战略的实施,使玉柴产品优势更明显。

1、通过建立责权利对位的责任中心机制来规范企业行为,形成管理人员、技术人员、生产工人自己主动抓成本的内在需要。1998 年玉柴在一些生产厂推行成本中心、利润中心,初步取得成效,全年节约成本 2600 万元。1999 年玉柴全面推行“三个责任中心”机制,即模拟利润中心、成本中心和费用中心。模拟利润中心和公司的关系是模拟买卖关系,其指标主要是股份公司内部转移价格的制定;成本中心以实际成本与标准成本的比较结果体现其效益;费用中心以实际发生费用与指标费用比较来体现其效益,后两种中心是按节约额一定的比例进行奖励,超支额按 100%进行扣罚。通过强化三个“责任中心”的动作,将各生产厂、部门经营成果与其利益紧密挂钩,调动干部员工抓

管理堵漏洞的积极性,激励干部员工主动降低管理费用和制造费用。

2、加大三包索赔力度。将三包期内产品所发生的故障进行分析,落实责任,责任在主机厂的,由玉柴赔偿,责任在配套厂家的,由玉柴向配套厂家索赔。这一措施不仅为玉柴节约了成本,而且增强了配套厂的责任心,提高配套厂的质量控制水平。

3、严控费用支出,严控资金占用。大力压缩差旅、招待、办公、文印等四项费用支出,1998 年全年比上年节约 274 万元,比上年减少 11.6%。全年财务费用减少 870 万元,同比减少 11.6%,制造费用减少 2250 万元,同比减少 10.25%。

1998 年,玉柴实现 6105 单台生产成本较 1997 年下降 937 元,销售成本较 1997 年下降 1012 元;6108 单台平均生产成本较 1997 年下降 1376 元,单台销售成本较 1997 年下降 1823 元,实现中机单台平均生产成本下降 9.22%,平均单台销售成本下降 8.76%,使玉柴机的性能价格比优势在国内同行中保持了领先一步地位。

五、拼抢市场空间,扩大竞争优势

为适应市场经济发展需要,玉柴致力转变内部管理机制,把公司原来的“橄榄型”经营结构转变为“哑铃型”结构,即由原来的以生产为中心改变为以产品和市场为中心,做到销售围绕市场转,产品围绕销售转,内部围绕外部转。具体做法就是:内部以产品为中心,加大技术中心技术开发费用投入;外部以市场为中心,加大市场销售和服务系统建设的投入,今年内

要建成整机、配件专卖系统,做好售前、售中、售后服务,推行用户满意营销策略,形成营销创新机制。

为开拓产品市场,玉柴在巩固原众多主机厂关系的同时,还敢于开拓新路,采取了多种灵活的营销举措,市场占有率节节上升,体现出了玉柴营销队伍“强悍”的风范、动态的市场观,确保了玉柴在国内同行中的领先地位。

1、建立主动服务机制。今年玉柴把“服务赶海尔”作为企业明确的目标。玉柴跟海尔集团有个质的差距,玉柴过去的服务,基本上属于被动服务,属于报丧服务,属于治丧服务,属于报丧以后去治丧。海尔则是主动服务,东西一买到,就把用户的地点、辖区搞得清清楚楚,主动打电话询问。玉柴 1999 年的服务要大变,要有质变,要开始从被动走向主动,玉柴的产品到了用户手中后,玉柴驻全国的服务网点要通过电话向用户咨询,主动提供服务。服务赶海尔,就是要学习海尔的服务模式,变被动为主动,建立主动服务机制,要求做到:对小批试投放市场的产品实行全程跟踪服务,对批产产品一年实现跟踪服务两次。

2、建设专卖。以市场为中心,加大市场销售和服务系统建设的投入,建成整机、配件专卖系统。近年来,由于配件制造厂直接销售配件,加上伪劣配件泛滥,使玉柴利益严重受损,玉柴每年配件销售应有 4 亿元的市场,但真正实现销售仅为 3500 万元。为此,玉柴 1999 年建立新的配件销售机制,对配件销售实行专卖化管理。2 月,玉柴与全国 85 家单位签订了合作协议,根据协议,专卖店将从统一渠道进货、经销玉柴“四统一”配件。

3、开展租赁。玉柴 1998 年有一项工作是相当成功的,就是汽车租赁。全年仅在广西设了两个点:南宁和玉柴,但实现租赁汽车 1000 台。这 1000 台整车,是先收用户 40%的预付金,剩下的余款,一年中分月收取用户的租金,这样既及时回笼货款,又扩大了玉柴机的市场占有率;同时为降低风险,又采用跟保险公司联系的作法,向保险公司投保,我们付 1%左右的保险金,就把租赁中可能产生的不能回收租金、车辆丢失等经营风险转移给保险公司。1998 年全年,这 1000 台车的租赁没有一台出现问题,1999 年数家保险公司争向玉柴开办此项业务,使玉柴汽车租赁不断扩大,从 1998 年的两个点,扩展到了 25 个点以上,今年头几个月,已租赁出汽车 800 台。

4、扩大内需,带动出口。扩大内需,首先是加大产品促销力度,使各汽车厂多装玉柴机;在扩大内需的同时,玉柴大力开拓国际市场,目前重点考察的市场有越南、老挝、柬埔寨等国家,并已和越南交通部机械总公司达成了有关供货协议。整顿出效益,玉柴体会至深。到现在,玉柴创造了最低的负债率,最高的市场占有率,最多的净资产,最快的增长速度,最大的生产规模五项全国同行业之最。如最低的资产负债率,玉柴到去年底。总资产负债率又恢复到 30%以下,在 1996、1997 年曾超过 30%,但 1998 年、1999 年又重新回落,同时创造了两项国际领先,一是发动机排放的测试水平和手段领先国际内燃机行业;二是曲轴生产的加工工艺和设备领先国际。因此,我们有理由相信:面对经济全球化大趋势,玉柴必将全面领先行业,领先国际。

(此文系本报整理,待续)