

企业楷模

一方面,德胜有明确的制度规定、严格的监督机制和奖惩手段;另一方面,德胜也时刻不忘借助文化和教育的力量——每月两次的制度学习会,每次报销前都要宣读的提醒声明——这些都在潜移默化地影响着员工,促使他们远离小人,成为君子。

王兆普

认真填好报销单据,敲开财务室的门,把报销单交给公司财务人员,财务人员直接点钱给你,这是不是我们每个人在企业中最期盼也最不可能实现的事情?没有复杂的层层领导签字流程,没有短则一星期长则数月的漫长等待,更没有各种财务票据的仔细核对。你直接对接财务,避免了领导把大量时间浪费在不停的签字确认中。直接而简单,快速而高效。这种报销方式在现实中恰恰真实存在。

和预想的并不完全相同,因为在报销前,这家公司的财务人员除了认真核对报销事项和金额外,还会对着你宣读一段声明,宣读完毕后,你要么依然确认,迅速把钱领走;要么会出现其他情况,在财务人员宣读的时候,因为神情严肃,莫名会凭空而来一种紧张感,你不得不把单据拿回去再次审核后才会来报销。

而无论是谁,报销了多少次,每次都必须听财务人员宣读一段声明。

这份声明叫《严肃提示——报销前的声明》,具体内容是这样的:“您现在所报销的凭据必须真实及符合《财务报销规则》。否则都将成为您欺诈、违规甚至违法的证据,必



将受到严厉的处罚并付出相应的代价,这个污点将伴随您一生。如果因记忆模糊而自己不能确认报销的真实性,请再一次认真回忆并确认凭据无误,然后开始报销,这是极其严肃的问题。”

你是不是觉得有些奇怪,寄希望于“宣读声明”来杜绝发票作假是不是太过天真?领导凭什么可以从接连不断的签字困境中抽身?

实现这种管理方式的是位于苏州工业园区的德胜洋楼,一家从事现代轻型木结构住宅施工资质的建筑企业。德胜洋楼的管理确实是成功的,它建造的美式木结构住宅超过了美国标准,它把农民工改造成高素质的

产业工人和绅士,它的管理方法和理念已经通过其员工手册的英文版发行,向海外输出。

当然,除“宣读声明”之类心理监管之外,德胜洋楼的报销不签字依然要靠十分复杂和细致的管理。

“个人信用分析系统”就是其专门针对报销问题建立的,分析员工的报销行为,为每个员工归纳报销习惯。

这套系统可以从员工的报销单据中分析出真实性以及费用发生的必要性,并通过一些方法总结分析员工长期形成的报销习惯,进而对异常情况进行预警。同时,员工的信用情况都会记录在系统中。信用记录十分

报销让签字走开

重要,德胜公司可以根据一个员工的信用度,确定他在公司的借款额度,信用度高的员工甚至可以借款十几万元。

德胜的高层深信:“制度只能对君子有效,对于小人,任何优良制度的威力都将大打折扣,或者是无效的。”值得注意的是,德胜员工的教育程度和文化背景并不高,但就在这样一家非高学历员工构成的公司里,员工上班可以不用打卡,随心所欲地调休。

费用报销其实是事关个人信用,既然是个人信用问题就应当让员工个人承担!主管领导有什么权力给员工签字?如果主管签了字,报销的责任就等于转嫁到了主管身上,主管必然要为员工的行为担责,这是很不合理的制度。报销不需要领导签字,就是让员工对自己负责,让员工自己选择做一个君子,而不是小人。

为什么?为什么连一些知识型企业也无法做到的人性化管理,德胜公司却敢于尝试?

答案在于制度与文化的双管齐下。

一方面,德胜有明确的制度规定、严格的监督机制和奖惩手段;另一方面,德胜也时刻不忘借助文化和教育的力量——每月两次的制度学习会,每次报销前都要宣读的提醒声明——这些都在潜移默化地影响着员工,促使他们远离小人,成为君子。

创新是企业管理永恒的主题,德胜也不例外。任何理论、方法、价值观都有一定的针对性和局限性,随着社会的发展,它们同样会陈腐僵化过时,最后成为“灾难”。比如,90后的农民更有思想、更有文化、更多压力,管理起来需要花更多的心思,不然效果可能会适得其反,这些情况是德胜公司以后要关注的问题。

摩根家族的信誉

陈书凯

1835 年,当摩根先生成为一家名叫“伊特纳火灾”的小保险公司的股东后不久,有一个在伊特纳火灾保险公司投保的客户发生了火灾,按照规定,要付赔偿金。可是,如果完全付清赔偿金,保险公司就会破产。股东们一个个惊慌失措,纷纷要求退股。

摩根先生斟酌再三,认为自己的信誉比金钱重要。于是,他四处筹款并卖掉了自己的房产,然后将赔偿金如数赔付给投保的客户。

一时间,伊特纳火灾保险公司名声鹊起。几乎身无分文的摩根先生还清了保险公司所有人的股份,但保险公司已经濒临破产。无奈之下,他打出广告,凡是再参加伊特纳火灾保险公司的客户,保险金一律加倍支付。

他没有料到的是,客户很快蜂拥而至,伊特纳火灾保险公司从此崛起。

许多年后,摩根主宰了美国华尔街金融帝国,而当年的摩根先生,正是他的祖父,是美国亿万富翁摩根家族的创始人。

成就摩根家族的并不仅仅是一场火灾,而是比金钱更有价值的信誉。

有效反馈的技巧

辛西娅·弗尔/文 胡可/编译

对管理者而言,反馈是规范下属行为、帮助下属学习、实现更佳业绩的重要手段。对于下属来说,这是一个自我职业发展的机会。然而,现实的管理实践中,反馈为何总是出现问题?管理人员能做些什么来提高反馈效果?

关注业绩

业绩应该是管理人员提供反馈的出发点;你需要培养人才,促进销售,改善服务。当反馈成为达到特定业务目标的手段时,它才变成解决问题的机会,而不是批评。

反馈成为常态

管理人员应该试着经常给予反馈,并让此成为一种习惯。及时表扬良好的表现;碰到需要提出负面反馈时,最好在 24 小时内进行。此外,在管理你的直接下属一段时间之后,你会对他们有一些成见。这没关系,但是在反馈会议上不要被这些成见引入歧途。在反馈会议之前,寻找可能支持或否定你论断的具体事例。管理人员的目的是收集证据

来说明下列问题:

- 1、具体的行为。要具体描述某人做了哪些事情,或是没有做到哪些事情,而不要对他的意图进行评价。避免以“你总是……”或“你从来都不……”这样的话开头;
 - 2、该行为产生的影响。告诉下属他的行为对你、你的团队或业务带来的影响;
 - 3、你希望下属以后怎样做。员工不可能完全猜出管理人员的想法,必须明确说明希望员工的哪些行为得到改正。
- 不要认定自己总是对的
- 即使你已经收集了证据,你可能还是没有看到事情的全貌。其他人对这个人的看法可能跟你不同。此外,员工对此也有自己的解释。反馈的难点通常都不在于收集不到证据,而在于相互冲突的观点、情感和价值观。因此,反馈会议要以找到完整、准确的真相为目的。正如你希望你的员工愿意被你的话所影响一样,你也必愿意被你听到的话所影响。
- 提出问题**
- 为了使自己和员工都从反馈中有所收

益,可以提出下面这些问题,帮助员工思考:你如何看待这种情况?下次你会采取哪些不同的做法?你认为哪些做法有效?哪些做法需要改进?诸如此类的问题可以创造一种支持的氛围。在这种氛围中,员工会努力想出其他效果更好的做法。一般来说,一个人对怎样改善自己的表现思考得越多,就会越致力于改善。

后续跟进

员工要实现飞跃,需要管理人员的不断学习。因此,后续跟进至关重要。问问你的员工:你下一步的计划是什么?我怎样支持你?计划好一个月之后再次就此事与他面谈。把自己视为改变的催化剂。提出具体的能帮助员工提高工作绩效的步骤。建议让员工自己就某项绩效询问同事或下属的意见。

收集对反馈工作的反馈意见

如何提供反馈也是管理人员需要改进的一个方面。在反馈会议快结束的时候,询问员工如何看待这次反馈,你怎样做才能对他们更有帮助,等等。



体验气泡酒店

佚名

渴望来一次回归大自然,野外露营是最佳方案。躺在草地上仰望星空,坐在溪涧旁聊叙衷肠。然而,夏天的蚊虫招人烦,野外的冬天又太冷,怎么办? 美轮美奂的创意“气泡酒店(BubbleRooms)”,能让你更好地接近自然,融入自然。

不久前,我得出游法国的机会,真正入住并体验了一次“气泡酒店”的五星级配置服务,即使在冬天冷风刺骨,室内依旧温暖如春,过了一把无边界、无刻意和无压力的美好生活。

斯特凡·杜马斯是法国知名的创意设计师。早在 2011 年,他突发想像,首先设计和制造“气泡酒店”,建造在山坡树林中,以每间每晚 700 美元的租赁价开业,吸引很多人慕名前来,体验和入住完全透明的“气泡”内,仰望星空,脚踏实地,共享夜晚从林间的静谧、温馨和美妙,运营相当成功。

气泡酒店的“圆形墙壁”是由再生塑料构造和制成,直径为 13 英尺(约为 4 米),形如一个大大的气泡,通体透明。酒店里的套间像是一个侧躺着的圆底大烧瓶,瓶内置有床铺、椅子和简单家具等陈设一应俱全,可随时随地能安置摆放,营造成出一处 360°无死角的观景房。

气泡酒店一经推出,要求入住的房客接踵而至,应接不暇,争相体验接近自然,来一次无边界和不刻意地融入原生态。很多人对酒店的“气泡”设计感到好奇,气泡是怎么形成的?别急,仔细观察才发现,其有一个隐蔽机关,在气泡入口处安装有一台充气泵,噪音已减至最低,人居其中并不感到杂音骚扰,不会影响舒适度。

因此,对来自都市里的房客来说,这种体验够新鲜,机会太难得,为提升以人为本的理念,酒店还专门设一个房间用来洗澡。然而,颇为奇葩的是,客人发现房间里并没有厕所时,却会被告知:“哈哈,这就是气泡酒店让你回归自然的另一种方式。”

你在“气泡”里看风景,别人在“气泡”外看你。接下来,隐私问题如何保障?自投入运营两年来,这种法兰西风格的气泡酒店模式已经具备五星级配置服务,每个气泡客房都以完全独立而存在,24 小时可保全和保证旅游房客的身心及财产安全,免于不必要的骚扰,能让你毫无压力地体验其中,入住无忧。

在深山彩林包围中,躺在客房里的床上,夜空里的满天繁星尽收眼底。春看百花盛开,秋见明月和落叶,夏有动物在周边嬉戏,冬观大雪纷飞的景致,皆能温馨舒适。

企业家自述(长篇连载之一百五十五)

王建明:动力大王的传奇故事



察,我有玉柴的理念,我按玉柴的理念来行事,一尊重职工,二不贪钱财,三接受监督。比如对费用,我做各种各样的布置,我叫甲记帐,叫乙付帐,叫丙监督;唯图我自己不去碰钱,然后有事情全部上墙。属于我小集体的利益我全部公开,管你怎么察,怎么察我也坦然。我就全力以赴做好策划,当好玉柴事业的销售代表。有这么一批人照此行事,我看玉柴就不会倒。问他们愿不愿意做这样的人,他们异口同声:“愿意!”都愿意就好。昨天在玉柴机电出征会重复了这段话,今天把这些话交给全体职工代表。玉柴的干部必须按此要求做。

我刚才举的两个例子都是我们亲手做出来的。一是资本运作的创新,一是企业文化的创新。大家可以想像,如果没有这些创新,我们

玉柴早就庸俗不堪,处境不会比现在的许多机电行业中的企业好多少。

2001 年对于玉柴集团公司来讲有多方面需要创新。把玉柴集团公司改制为有限责任公司需要创新,中环的运作需要创新,还有高润,高润也要紧逼创新。化工公司最近那个新产品搞得不好,搞出了新的出路。单一的润滑油再搞下去是不行的,要尽快做新的探索和准备,要构思下一步怎么办。集团公司的领导班子,高润的领导班子,要经住 2001 年的考验。

一个优秀的公司必须可以持续发展,而且能够时时准备创新,时时准备发展。玉柴创造了中环,更要充分地依托中环准备新的发展。绿源的资产要置换,要进中环,但是中环这个牌子是玉柴创造、玉柴控股的;环保事业的朝

阳特性、高科技特性和无限广阔市场的特性是确实存在的,我们要把环保的概念紧紧地抓在手里,要牢牢把握这个概念为我们带来的一切机会和机遇。简单来说,在玉柴一定要建成环保设备和环境设备的制造基地。我对王亚克下了指令。中环今后不管有多大,它的成套设备制造基地一定要建在玉柴。另外,我们已经做过了几个很有影响的环保工程,像这样的工程我们还应当继续做。陈惠文是中环玉林分支的董事长,不是短期地当,要长期当,要当好,当优秀,不能只会当铁母鸡,还要做市场斗士,要能够争夺财路、开辟财路,要能够把机会抢回来。我们创造了中环的牌子,就断然不能把这个极具前途的制造业和极具潜力、极具希望的工程业拱手让给别人,这是不行的!听听饶英贤的讲话,谈到就业和再就业的问题有多少职工的辛酸和血泪在其中!

改制要创新,高润要创新,中环要创新;创新最为必要,创新最为艰难,创新最具风险。创新最要远见,创新最见水平。这段话送给集团公司领导班子。

配件公司的主线是创品牌,我希望在梁伟建这里率先体现我们玉柴的强者哲学,叫做我做的东西,主机厂也要得要,不要也得要。这个话是不通顺的,是不合中国语法的。什么叫要也得要,不要也得要,像强盗话。但是我就是推崇这个强盗逻辑。我做出来的这个东西,摆在李天生面前,将来条件上来了以后,李天生你必须马上付现金给我,你不付现金,我就供给别的柴油机厂”。另外,可能我要随行就市,说提价我就提价。前提就是我的东西做的就是梆梆响,你也要也得要,不要也得要。这个强盗逻辑描述的是一种理想化的境界。十几年了,如果换一种方式来描述我们股份公司的目标,也可以说玉柴日益追求的也正是这个境界。当这个境界看来无法实

现的时候,我是不惜搞地震的。警示教育会上,我们宣布了股份公司的班子的变动,目的就是为我们今年的台台成功,台台可靠;每批成功,每批可靠;就是为了实现市场对玉柴的产品也要得要,不要也得要的境界。

专卖公司的主线是创信誉,创品牌,树形象,为玉柴未来的大空间提供宝贵的优良的资产。

最后,我祝愿大家新年保主线有方,创成效有功,为玉柴事业的飞速发展打好坚实的基础。谢谢各位代表!

在沧州一万八千吨 / 日苦咸水淡化工程竣工典礼上的讲话

(2001.4.3)

今天是 2001 年 4 月 3 日,这在中国环保与环境产业发展史上是一个值得书写和记录的日子。就在这一天我国规模最大、流程最好、国产化程度最高的苦咸水淡化工程正式竣工并验收交接。

中国人自己可以搞膜法苦咸水淡化;中国人能够用自己批量生产的复合反渗透膜搞苦咸水淡化;中国人用自己的膜搞的工程也能匹敌当代国际水平;中国人从此打破了由一两个国家在适用于海水淡化和苦咸水淡化的复合反渗透膜领域的独家垄断。上述四项中国人之所为和中国人之能为充分展现了今天这一喜庆、隆重典礼的意义。

我谨代表参与和参加沧井苦咸水淡化工程的全体建设者向出席今天典礼的各位领导、各位嘉宾表示衷心感谢!并希望通过你们和新闻媒介对一切关注和关怀膜法利用海水与苦咸水资源事业的人士表示衷心感谢!

(此文系本报整理,待续)