

鸬鹚与第三条鱼

最近,做渔业生意的王老板接到了一个

一个大订单,欣喜若狂,但是兴奋之余,仔细一盘算,自家只有15只鸬鹚,根本无法按期交付,即使将隔壁小刘的8只鸬鹚加上,也显得异常吃力。于是,王老板决定召开一次鸬鹚工作会议。第二天一大早,王老板就唤醒了全体鸬鹚,召开工作布置大会,“鉴于目前任务较为紧急,同时也本着‘以鸬为本’的精神,本人决定,从即日起全体鸬鹚的午餐标准由原来的1条金鱼改为2条金鱼,同时工作量加大40%”。这一指令很快得到了多数鸬鹚的欢呼,因为捉鱼的数量仅仅加大40%,而报酬增长了100%。然而几天后,情况发生了变化,很多鸬鹚并没有捕捉到预期数量,就连几个扑捉高手也没有完成,王老板甚是纳闷,便循踪调查,原来很多鸬鹚抱怨,王老板仅在

有订单时,才会考虑改善午餐质量,平时很少兑现“以鸬为本”的诺言,趁此也让他瞧瞧颜色……听到这里,王老板一阵抽搐。

晚上,王老板在万福街上最著名的“飘香大酒楼”订了一桌饭菜,并打电话给A鸬鹚要求其来赴宴,席间,王老板矢口不提扑鱼问题,而一味询问A鸬鹚近日来如何辛苦等诸如此类话题,并许诺从明日其给其3条鱼午餐。A鸬鹚听后极度感动。此后几天内,王老板故伎重施,结果,至交付之日,王老板不仅如数交货,而且数量还足足多出20%。

启示:

商业企业存在的根本理由就是实现利润的最大化,任何人性化的决策或制度的贯彻执行都是建立在持续的发展和盈利基础之上。同时相对来说,企业规模越庞大,企业文化也就越先进,往往宏伟的事业总是通过企业文化来凝聚和感染优秀人才,因而任何集体企业文化缺失或坍塌都会给企业带来重创,甚至灾难。

从实质上讲,大多数企业雇主或雇员之间更多的是一种纯粹的利益合作关系,并没有实现同危同安,共进共退的合作理念,因而双方的需求或期望是平行永不相交,这也从另一方面诠释了企业为什么狼抓执行力但依然收效甚微,为什么人才集体流动频现报端。故而企业千方百计导入激励机制,试图大幅提升外部市场表现和个人业绩。

正如寓言中所述,当第二条鱼摆在你面前的时候,大家都很兴奋,但是短暂的欢悦过后进入平静的时候,鸬鹚们知道这是自己的报酬,而不是个人奖励,也只有当王老板与其单独交谈的时候,每只鸬鹚才认为这是领导对自己工作的肯定和重视,特别是给予第三条鱼的时候(其实所有的鸬鹚都是3条鱼),鸬鹚的真正潜力和动机才被激发出来,取得了骄人成果。

其实在日常的工作中,任务或目标往往都很具体,也很艰巨,员工每天处在这种吃紧状态之下,肯定会产生厌倦和较大压力,而部门领导如果能够突破传统职能角色扮演,倾注更多精力于员工潜能激发和情绪调节,绩效就会大放异彩,也许一杯小酒就会获得意外惊喜,也许一声寒暄就能化干戈为玉帛。

(中人网)

名企治企

MingqiZhiqi

卢曦

1888年,广东南水,贫寒青年李锦裳第一次在自家店铺挂上“李锦记”的招牌。李锦记最初专心做蚝油,如今传到家族第四代手中,已覆盖调味品、保健品等多个领域。

“李锦记122年历史,发展不是一帆风顺的。”在李锦记工作将近17年的“老臣”黄秉玉告诉记者。

企业传到第二代、第三代时,亲兄弟、堂兄弟之间曾两次爆发股权争夺战,家族四分五裂,企业落到负资产的境地。

1972年出任公司主席的第三代掌门人李文达,决心探索家族企业长青之道。上世纪80年代,李文达的五位子女相继学成回到香港,逐渐成为李锦记的中坚力量。家族目前共有26位成员,李锦记逐渐成为一个家族企业传承的成功样板。

家族委员会:强化家族观念

黄秉玉有一个特别的头衔“李锦记家族企业群体事务部总监”。黄秉玉说,这个部门是李锦记家族承担社



第三代掌门人李文达探索家族企业长青之道

会责任,为服务于国内的家族企业而设,他们的工作不涉及李锦记家族内部的事情,不再参与企业的经营管理。

黄秉玉告诉记者,2003年,李锦记成立了“家族委员会”,是公司最重要的决策机构。家族委员会的核心职能,就是研究怎样治家。包括化解家族矛盾。企业的经营和管理,则不是家族委员会关心的内容。从家族制度建设,到下一代培养,都是委员会工作的范畴。

黄秉玉介绍说,李锦记家族委员

会组织会议的一个标准是“要爽、要好玩”,要让家族成员处在与董事会完全不同的轻松的家庭氛围中。

家族委员会的成员,必须都是“血亲”,如今包括李文达夫妇和5位子女在内,共有7名核心成员。必须具备李锦记思利及人的核心价值观,懂得换位思考,关注对方感受,要有“直升机思维”——以大局为重。

黄秉玉说,家族委员会希望家族成员不断强化家族的意识,懂得“我们>我”,“家族>家庭”。

家族宪法:从小培养家族成员

李锦记还有一部带有神秘色彩的“家族宪法”。

黄秉玉透露,李锦记家族宪法规定,只有有血缘关系的家族成员,才能持有股份。家族的下一代如要加入公司,学成之后必须在外面工作三到五年,通过正常的应聘程序,才能回公司。

新进入公司的家族成员,不会立刻坐上高职位,而是根据他本人的能力,赋予适当的岗位。一旦违反了公司规定,也一样会遭到辞退。

家族宪法还规定,董事会主席必须由血缘关系的家族成员担任,两年选举一次,可连任。而董事会除家族成员外,也可以请非家族成员加入。

家族宪法也非一成不变,黄秉玉透露,对于宪法条文的制定和修改,需要家族委员会成员75%以上的支持率才能通过,而一般性的决议的订立和修改则过半数就可以了。

在家族宪法还没覆盖的阶段,李锦记还有一个“超级妈妈小组”。家族里的妈妈们每个月碰一次面,交流对

孩子的教育,从小为孩子灌输家族的理念和价值观。黄秉玉表示,这样的做法是为了培养下一代产生对家族事业的认同感、使命感。

放权给职业经理人

如今李锦记的管理层,是家族成员和外来经理人的组合。记者从李锦记公司了解到,李文达夫妇共有四子一女,均在李锦记家族委员会中担任核心工作。

曾为李锦记做过培训的快速消费品营销专家陈小龙告诉记者,从2007年起,李锦记从其他快速消费品行业引进了很多经理人,而发挥作用最大的,是现任全球CEO苏盈福。

中粮集团福临门事业部总监陈豪告诉记者,李锦记家族在管理上敢于对职业经理人“放权”,老板并不是事必躬亲,他们乐于引进来自世界五百强的职业经理人。而对员工,有着独到的家族式管理方式,员工的工资待遇不逊于欧美企业,在企业的文化建设上也投入不菲。

管理日记

Guanli Riji

思维方式决定人生

小肥羊餐饮连锁有限公司首席执行官 卢文兵

稻盛和夫在他的著作《活法》中,提出了一个非常有意义的公式,即:人生·工作的结果=思维方式×热情×能力。就是说,人生或工作的结果是由这三个要素用“乘法”算出的乘积,绝不是“加法”。因为是乘法,所以即使是有能力而缺乏热情也不会有好结果。相反,

自知没有能力而以燃烧的激情对待人生和工作,最终将比拥有先天资质者的结果好得多。

但是三个要素中,稻盛和大认为最关键的是“思维方式”。因为思维方式决定你事业的方向,它可以是积极的,也可以是消极的;可以让你成就一番大事业,也可以让你偏安一隅,默默无闻;可以指引你走向健康的发展途径,也可以带领你走向犯罪的深渊。所以,

拥有积极的思维方式之于人生太关键了。

那天看电视,有一个节目非常有意思,两个创业者,从事着相似的产业,但两个人的思维方式却非常不同。一个是严谨的办事作风,追求结果,但他会在创业的过程中可能会备受煎熬;而另一个则是追求开心与快乐,并把这种快乐的氛围延续到他事业的过程中,因此他的工作会充满快乐。这是

对“文件满桌病”的管理透视

当你的上司向你索取一份资料,你是否能在第一时间从容不迫地递给他?当你需要一份信息时,是否满文件夹地翻个底朝天?

那天,我急着出发去企业辅导,但在整理文件袋时却发现少了一份关键的表格,说它关键,是因为这份表格是我今天要去企业讨论辅导的主题,没有它,我的计划将被更改。于是就叫助理马上帮我再准备一份。然而,10分钟过去了,助理还在满办公室翻找,从我的桌子到她的台面,从我的抽屉到她的文件柜,都翻得惨不忍睹还都一无所获,要命的是,约定出发的时间快到了,已经没有时间再等她慢慢地找寻了。

类似的情况在企业里多得数不胜

数,只要对企业的办公室稍加观察,大概都能看到:多数人的办公桌上都堆满了文件,有些办公桌甚至杂乱得不堪入目。照理说,办公桌是现代职场人士最重要的工作领域,如此杂乱则必定影响管理者的工作效率和职业形象。而且,文件的杂乱堆积不仅妨碍你注意力的集中,还会导致情绪紧张,思绪纷乱,以及增加查找的时间。

表面看来,造成“文件满桌病”的原因,大家都会怪罪于自己使用的办公桌实在太小。但事实上,办公桌的杂乱程度与办公桌的大小根本无关,而是人为的杂乱。假如让一个不讲条理、思维杂乱的人使用一个小型的办公桌,这个办公桌会变得杂乱无章,即使给他换一个大型

的办公桌,不出几日,这个办公桌又会遭遇同样的命运。套用“帕金森定律”——“工作将被扩展,以便填满可供完成工作的时间”,我们也可以导出“文件堆积定律”——“只要有足够的场地,文件的堆积也将被扩展,以便填满可供堆积的空间。”

导致文件堆积的原因主要有以下几条:一是管理者没有受过良好的职业训练,不具备相应的技能;二是管理者缺乏对工作的有效规划;三是管理者逻辑思维混乱所致。所以,要解决这个问题,管理者必须从以下几个方面入手:一是妥善进行工作规划,分清矛盾主次与轻重缓急——将重要的事情记载纸上、将重要的资料放

在手边;而是根据工作规划将办公室或办公桌分区分类,将文件资料一一进行标示并编号管制;三是坚持天天进行整理整顿,训练自己良好的行为习惯。以从根本上解决“文件堆积定律”的困扰。

(姚绍龙)



唐僧团队管理的艺术

要管理团队中各具特质的成员并不容易,人力专家指出,在中国民间故事中,最佳管理者非《西游记》里的唐僧莫属,因为唐僧、孙悟空、猪八戒与沙悟净师徒四人,靠着紧密的团队合作克服重重困难,完成西方取经任务,这也为我们的职场生态提出新的启发。只要学会做唐僧,你就是最成功的管理者。

差异管理:协助团队完成任务

人力专家认为,唐僧在故事中就是西方取经团队中的领导人,他的工作不是练就十八般武艺,而是要有坚定的信念,在协助别人修成正果之余还能完成自己的取经目标。在《西游记》中,唐僧这个角色的质与量其实并不如孙悟空,这就像管理学大师彼得·杜拉克强调的:“领导人的主要职责,

应是成为搭舞台的人。”

唐僧取经这个任务,可以被称为舞台,有了这个任务舞台,才能让他的徒弟们有表现的空间和存在价值。而唐僧要做的事,就像杰克·威尔许强调的:“一个成功的领导人,最重要的工作是协助他人成功。”担任单位管理者,出发点不应是为了自己成功,而是透过差异化的管理来协助团队成员达到目的。

什么是差异化管理?唐僧要驯服孙悟空的傲、发现猪八戒的好、鼓励沙悟净的勤,就是差异化的管理。孙悟空这个角色反映在现实职场中,就像人资管理中棘手的明星员工。主管面对这类员工一定会爱上他所创造的绩效,就像孙悟空降魔伏妖无数一般,没有孙悟空,唐僧恐怕连取经的第一关都过不了。不过唐僧始终无法赞同孙悟空的人格特质,就像明星员工的特质难以被赞同一般。明星员工因为在



专业领域的出众能力,永远希望成为公司的焦点,但却展现过度自我膨胀而鄙视周遭伙伴。104人力银行公共经理方光玮说,孙悟空会嫌猪八戒偷懒、笑沙悟净没创意,甚至挑战唐僧的权威与判断,却往往忽略成功所需的多元能力。

发掘人才:提供属下表现舞台

故事中的唐僧为孙悟空戴紧箍咒,随时实时提醒、制伏或转化的工作,如果不是紧箍咒,孙悟空对团队的伤害将大于贡献。方光玮认为,职场中多数人都有罩门,管理者能掌握住明

星员工的罩门,就能给予适当引导让其转变。

猪八戒在故事中其实是个相当有趣的角色,方光玮形容,猪八戒乍看之下对团队似乎没有直接的贡献,但如果少了他,这段旅程就少了许多乐趣,整个团队充满枯燥,相信师徒四人也无法顺利闯关,“一个团队中总需要有开心果,让一群严肃的人在枯燥旅程中多些乐趣,猪八戒就是这个开心果。”方光玮认为,猪八戒其实是避免陷入团队迷思的重要角色。

引领团队:无私支持不抢风头

故事中的孙悟空肩负解决问题的角色,沙悟净肩挑所有行囊,就像负责平日例行营运工作的同仁一样,虽然猪八戒遇到战斗就推给孙悟空,看似好逸恶劳、贪生怕死之辈,但在“孙悟空大战红孩儿”时,他却懂得利用良机救出孙悟空。

如果猪八戒像孙悟空骁勇善战,第一时间就站上火线,两人必然都葬

身于红孩儿的三昧真火中。方光玮认为,团队一定要有多元人才方能应付多变的状况,猪八戒是避免团队陷入集体思维的重要角色,职场中,这样的人才依旧占据相当重要的角色,往往也是避免陷入万劫不复的关键人才。

至于任劳任怨、默默为团队付出的沙悟净,虽然是本事最少的角色,却是担起难度不高、但一定要有人执行的工作。方光玮认为,没有这样的人才,工作就无法确实执行与运作。具备沙悟净特质的员工,虽然不爱抢风头,但管理者仍须给予关爱的眼神,愈是具备这种特质的员工,其实更需要主管的鼓励。

“如果没有你在后端默默付出,我真不知道这个团队要如何前进。”唐僧就是透过这句简单的窝心话,让沙悟净充满坚持下去的动力。方光玮说:“带领多元团队时,最重要的就是要清楚知道,领导者在团队中的角色是搭舞台,而非抢镜头,然后针对各种不同人格特质的员工,进行管理与鼓励,才能让团队顺利完成目标,人人修成正果。”

(赢周刊)