

企业楷模

海尔集团从一个曾亏损 147 万元的小厂，发展成为今天家喻户晓的品牌企业,其成功的背后,是“六 S 大脚印”的 OEC 管理模式。所谓 OEC,就是全方位地对每人、每天所做的每件事进行控制和管理。

海尔的“六 S 大脚印”

■ 陶诗秀

一踏进海尔电冰箱股份有限公司厂区,便发现每条道路、每个花坛、每块草坪旁都挂着一块印有“负责人×××检查人×××”的牌子。到了车间,电梯、玻璃窗、消防器材、每台设备都张贴或悬挂着同样的标示。海尔集团 OEC 管理模式中的一个重要内容,就是事事、物物都有人管,大到一台设备,小到一块玻璃,都规定具体的责任人,并有人监督检查,以保证企业每一环节的运行不出偏差与疏漏。

走进生产车间,一眼便可看到入口处和作业区显眼的地方,有一块 60 厘米见方的特别图案,红框、白芯,白芯上醒目地印着一双绿色大脚印,这就是海尔特有的现场管理“六 S 大脚印”。站在“大脚印”往前方看,一块写有“整理、整顿、

清扫、清洁、素养、安全”大字的牌子映入眼帘,这就是“六 S”的内容。这六个词的英文第一个字母都是 S, 因此简称“六 S”。每天下班后,班长都站在此处,总结当日“六 S”工作,并将昨日“六 S”工作做得较差的员工请到“脚印”上检讨,以求今后改进。

在车间里,还可以看到每个班组都挂着一块醒目的牌子,牌子上写着班组每个员工的名字,名字下面大都贴有绿色圆标签,偶有出现黄色圆标签,则说明该工位工作有偏差,需要尽快纠偏。这种“绿色工位认证”不仅起到了激励作用,还使车间主任和其他管理人员能够掌握各工位工作状态,便于加强管理。

透过 OEC 管理可以看到,海尔的员工每天都在找差距,以求第二天干得更好。海尔人认为,企业在市场经济中所处



的位置就如同是斜坡上的一个球体,它受到来自市场竞争和内部职工惰性而形成的压力,如果没有推动力,则会下滑。要想保持自己在市场上的位置不下滑,就需要向上的动力,即基础管理。

海尔的 OEC 管理把每个职工的积极性、创造性调动起来形成合力,通过管人达到管事的目的。在海尔冰箱二厂总装车间门体预装工序上,有一个以操作工高云燕命名的“云燕镜子”。她以前负责给冰箱钻孔时,需翻过门体才能知道孔眼钻好没有,影响质量和效率。后来,她在钻台前面放置一面镜子,操作时一目了然,大大提高了加工质量和进度。一个小发明,一片爱厂心。“晓玲扳手”、“启明焊枪”等 11 项小发明均以职工名字命名,它肯定和鼓励着每个海

尔人不断超越自我。

在国产家用电器中, 海尔的声誉有口皆碑。尽管海尔的价格要明显高于同类产品,但其旺销的势头仍然有增无减。消费者为何对海尔情有独钟? 答案很明了,它的质量好。质量好的原因何在? 在于严格、扎实而又富于人情味的 OEC 管理模式。

诚然,每个企业都有管理条例,但大都是写在纸上、贴在墙上,而海尔公司却是把每一个细节都落到实处,落到具体人身上。这样,每一点偏差与疏漏都无法逃过,总体质量便得到了最可靠的保证。

久而久之,OEC 管理模式就融化于海尔人的脑海里,落实在海尔人的行动上。他们不再感到执行这一管理模式累了,而成为一种自觉的行动。

管理之道

设立“首席员工制”

■ 涂贤平

常柴股份有限公司推出首席员工制度,让业务技能高超的一线职工成为企业首席员工,并享受每月 1000 元的岗位荣誉津贴。

首席员工,就是员工中最具权威性、地位最高的员工,是“金牌员工”,拥有过硬的技术本领,是企业职工看得见、摸得着的技术佼佼者和工作标杆。设立首席员工制,既能打破原来用人的思维定势,又能充分尊重职工劳动、尊重劳动价值。

按照规定,参加首席员工选聘的员

工必须满足三个基本条件:一是公司在册在岗员工(不含中层以上干部),本专业或工种工作经验 5 年以上,身体健康,是关键工种、关键岗位一线员工;二是有良好的职业道德;三是具有较强的业务能力和专业水平,具有一定的组织协调能力和沟通表达能力,乐于传授工作经验。

公司专门成立了评审委员会和综合评审工作组、专业评审工作组。经过考核,最终一级技能专家褚元铸被授予公司“首席员工”称号。在选聘首席员工的同时,公司设立了奖励津贴,津贴标准每月 1000 元,可优先推荐参加市级及以上“五一劳动奖章”和“劳动模范”的评选。

让员工自己定奖金

朋友选择另外一种思路,让员工给自己定奖金并公布于众,反而消除了矛盾,获得令各方都满意的结果。

■ 常国玉

朋友在南方开公司,因为业绩非常不错。他准备将除扩大规模的费用以外的绝大部分利润,都分给员工当奖金,好让大家明年更有干劲。

我问朋友:“那你怎么决定每个人的分配比例,才能让他们觉得公正呢?”

朋友笑着说:“我不决定,我让他们自己决定分配比例。”

朋友订了一系列的规矩。首先,朋友规定,每个人所报的百分比数都会被公布出来写在白板上,之后,把每个人的数字相加,如果最终大于 100,那么此次申报无效,所有人要重新调整自己的比例。这样的调整机会共有两次,如果三次申报之后,大家还是不能将总额控制在 100%以内,所有奖金就都要充公了。

朋友说,他在年中就开始尝试了,当时第一次申报时,总数大概在 150 左

右;第二次让大家各自做了调整,却只降了 20 个数字;于是第三次大家因为担心一分钱都拿不到,开始慎之又慎,最后总数竟然只有 87。朋友如约按照大家第三次填写的比例分配了奖金,并用剩下 13%的资金领着全体员工郊游了一次。要是在从前,朋友拿出一小部分利润用于活动时,大家都私下里抱怨说:“这么多钱,还不如分了呢。”而这次用这么一大笔剩余的奖励作为活动经费,竟然没有一个人表示遗憾,并且玩得十分开心。因为他们清楚,奖金的比例是自己定的,没有任何理由埋怨老板不公;而剩下如此大笔的资金也不是由某个人的失误造成的,可以说大家都有责任,一起拿去消费,谁都不觉得亏。有员工开玩笑说:“老板,下次再填的时候我们努力凑出 99,看你剩下的钱带我们玩什么。”朋友笑着说:“你们能凑出 100 我也不担心,但是记住别贪,超过 100 可就一分钱都领不到了!”

其实很多问题都可以用逆向思维来解决。不少老板将发放奖金的规则越定越细,或是要求员工对自己的奖金数严格保密,就是担心由于分配问题所引起的员工相互攀比心理和不平衡感,可最终结果是越弄越乱,越藏越糟。朋友选择另外一种思路,让员工给自己定奖金并公布于众,反而消除了矛盾,获得令各方满意的结果。

凯恩的牙刷

■ 莫杰

凯恩初进宝洁公司时,是产品设计部的一名普通职员。

有一段时间,凯恩的牙龈老是一刷牙就出血,使他感到很不舒服。起初他想,可能是我刷牙时动作太重了。于是,下次刷牙时他就尽可能地使动作放轻些,可还是出血。这使他感到恼火,他开始认真地找原因。

由于工作的关系,凯恩猜想问题可能出在牙刷上。他首先想到的可能是牙刷毛太硬了,毛柔软些就不会出血了。他便把牙刷放在开水中泡了泡。可是,用泡软毛的牙刷刷牙,牙龈还是

出血。最后,他沉思良久,终于领悟:肯定是牙刷毛顶端太尖锐,刺破牙龈造成出血。

凯恩找来放大镜放在牙刷顶端一看,发现牙刷顶端是呈四角形的。他想,如果能把牙刷顶端磨成圆球形,那就不会划破牙龈了。

凯恩兴奋地把他的设想告诉了公司。公司觉得这是一个极好的主意,马上予以采纳。后来他们公司生产的牙刷顶端全部磨成球形的。这种牙刷在推出市场后,销路极畅,销量跃居全国第一,市场占有率达到 30%以上,畅销 10 多年后至今仍经久不衰。凯恩也因其巨大的贡献,得到了提升,成为宝洁公司的副董事长。



经营方法

由于载有小说的酒是分批投放,要想读完整本,就必须不定期买酒。于是,查尔斯的“文酒”越卖越好。

查尔斯是意大利阿斯蒂市的一名酒商,他从小酷爱读书,曾立志要当一名作家,可后来子承父业,还是做起了酒的生意。一天,他和朋友到一家酒吧喝酒,一个男孩一只手端着酒杯,一只手翻着一本书。查尔斯在男孩旁边坐下,两人很快谈了起来。男孩说,喝酒看书就像跟朋友聊天一样,是一件很快乐的事。查尔斯被这句话震撼了,朋友调侃道:“你不会是想做酒生意了吧?”朋友的话让他的灵感阀门“啪”地打开了。

在酒瓶上印书成了他灵感的雏形,他与一家书店合作,发起了短篇小说征文竞赛,获奖者的作品会被印在他的酒瓶上。短短几个月,他们就收到 5000 多篇参赛稿件。他将这些作品集在了标签纸上,与 70 万瓶酒一起,集结了“出版”纸。

他把自己“出版”的酒取名为“文酒”,意思是有文化的酒。喝酒读小故事给人们带来了新奇的感觉,让人们从紧张的工作中完全放松下来。因此,尽管因为印刷成本的关系,每瓶酒的价格涨了 0.5 欧元,但短短几个月,他的第一批文酒仍被抢购一空。可是,新的问题又出现了:以后“出版”什么酒好呢?相同的内容,是很容易让大家产生审美疲劳的。这天晚上,查尔斯拿起一本小说准备看,小说是分卷的,刚翻开小说,他便灵光一现。对啊,连载,酒瓶上的书为什么不可以连载呢?他拨通了合作书店老板的电话,两人一拍即合。第二天,新的征文比赛启示发出,体裁为长篇小说,内容不限,唯一的的要求是作品能给读者留下足够的强烈愿望,最终被选中的作品,将会在酒瓶上进行“连载”。

一边喝酒,一边看连载小说,人们口耳相传。新“出版”的 100 万瓶酒不到一个月即告售罄。由于载有小说的价格是分批投放,要想读完整本,就必须不定期买酒。于是,查尔斯的“文酒”越卖越好。



一家媒体曾对服务生小费作过一项调查。结果发现,服务生替客人点菜时,一边聆听一边点头,或者一边轻声重复一下,得到小费的概率要比其他只顾埋头记菜名的服务生高出 70%。

还有一家餐厅里有一种传统,客人用完餐后,服务生会送一粒薄荷糖,送一粒糖的服务生得到的小费要比没送的高 3%,送两粒糖的要高出 14%,而如果先送了一粒糖后,再返身回来送上一粒糖的,那小费会比两项的高出 25%。

这两项媒体调查非常有意思。道理其实很简单,你与客人“互动”得越多,提供的服务越到位,得到的满意度也就会越多。

如果企业在经营时,提倡与顾客“互动”,不仅能够让你顾客感到被重视,更能因为有效的“互动”得到更多的回馈。

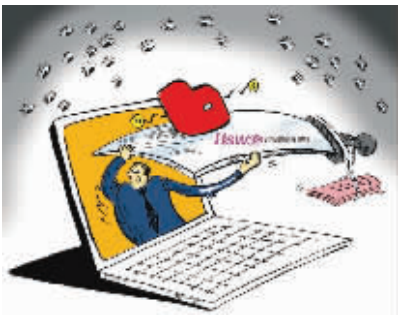
免费服务也能赚大钱

■ 周礼

艾森克出生于美国得克萨斯州一位普通的工人家庭,22 岁那年他大学毕业。为了寻找工作,他四处投寄简历,但他跑了很多家公司都没有找到理想的工作。无奈之下,他只好来到芝加哥碰运气,但出人意料的是,在这里他几乎没费什么力气就找到了一份适合自己的工作。

到了公司后,艾森克奇怪地发现,这家公司还有好几个职位空着,他们正在到处招人。艾森克赶紧给自己的同学打电话,让他们过来。结果,在他的引导下,那些同学轻轻松松地就找到了工作,而公司也顺利地解了燃眉之急,可谓两全其美。

随后,艾森克通过走访和调查发现,不光是他们公司存在着这种现象,其他公司也遇到过类似的情况。一方面,一些大学生毕业后找不到适合的工作;而另一方面,一些企业又招不到合适的人才。鉴于这种矛盾,再联想到自己找工作时所遭遇的种种痛苦,艾森克决定创办一个网站,专门帮助那些需要寻找工作的人。起初,有人对他的网站持怀疑态度,因为艾森克的网站不收任何费用,完全属于公益行为。后来,一些急于找工作的人抱着试一试的想法,按照艾森克提供的信息,将简历寄过去,让人意想不到的是,许多人因此谋到了工作。于是大家一传十,十传百,各大高校的毕业生没有一个不知道艾森克网站的。渐渐地,该网站名声大震,点击率一路飙升,短短几



年时间,注册会员就达到了上千万人。

于是,有人向艾森克建议,让他从免费走向收费,那样也可以收回一部分成本,毕竟他在这个网站上付出了很多心血。但艾森克并没有那样做,他甚至还在网上公开声明,他的网站永远免费,永远无偿为大家服务。

对此,艾森克的家人十分不解,为了维持了网站的正常运转,艾森克几乎花去了所有的积蓄,而他却不向别人收取任何费用,真是傻到家了。其实,艾森克并不傻,相反地,他还很聪明。虽然他的网站提供免费服务,但他却因此赚够了人气,他和他的网站都变得家喻户晓。慢慢地,有人从网上看到了商机,要求在艾森克的网站上刊登广告,并支付一笔不菲的费用。由于艾森克的网站关注度高,不管是什么产品,只要在他的网站首页连续挂上 3 个月,就能成为畅销产品,所以商家们都乐意与他合作。每年广告这一项收入,艾森克就获利 1000 万美元。这时,他的家人才如梦初醒,原来免费服务是一个金字招牌,也能让艾森克发家致富。

顾客才是真正的发明家

千万不要低估任何一名顾客的智商,因为他们才是新产品的真正发明家。

■ 木梅

上世纪 80 年代初,一度销量领先的日本松下电熨斗陷入了困境。

为了寻求解决的办法,松下公司电熨斗事业部负责人岩见特意去拜访前董事长松下幸之助,想请他给自己指点一二。

可让岩见没想到的是,松下幸之助对他说:“你不该向我请教,而是应该向电熨斗的使用者——家庭主妇们请教,她们才最有发言权!”

“您的意思是想要一个无线电熨斗?”岩见问道。“是的,如果那样的话,我将非常乐意熨衣服。”



得到这样的答复后,岩见激动不已。回公司后他立即开始研发“无线电熨斗”。经过几周时间,无线电熨斗终于研发出来了,但“无线电熨斗”要在电熨斗上部安装一个蓄电池,拿起来很重。

为了解决这一问题,岩见反复反复观看家庭主妇们熨衣服,他发现,她们熨一会儿衣服就把电熨斗竖起来放到一旁,整理一下衣服后再熨,“如果你们能利用这个空当给电熨斗充电就好了。”有一位主妇对岩见说。

这句话刹那间重新点燃了岩见的设计灵感,很快他便带着研发人员研发出一个电熨斗充电槽,给家庭主妇们展示,并告诉她们使用前只要将电熨斗放进充电槽内 10 秒钟,电熨斗便会充好电,待到用电完时再继续充,而且使用起来十分安全。结果,这一新型的“无线电熨斗”投放市场后大受欢迎。

酒瓶上的连载小说

■ 方子喃

■ 流沙