

企业楷模

“一味地吸纳人才不是真正的重视人才,真正的重视人才是知人善用并且不断激发他们的进取心,让每一个可有可无的‘员工’都变成不可或缺的‘人才’,结果就会是员工和公司双重受益,这样的公司想不进步都很难!”

■ 陈亦权

美国EDS公司从1962年成立以来就不断招募人才,他们一直是全球领先的信息技术公司,每年营业额高达数百亿美元。然而到了90年代却渐渐显出疲态,甚至开始出现入不敷出的局面。为了挽救公司,他们在1998年请来了素有“企业手术师”之称的查德·艾·布朗来担任公司的CEO。

布朗上任后,发现公司出现今天的局面并不是毫无来由的。第一是随着网络技术的蓬勃发展,竞争已经进入了前所未有的白热化,第二是公司的员工们长期享受着“唯我独尊”的优越感,所以在工作中几乎都是毫无进取心可言。第一个问题是布朗没法改变的,他能改变的只有第二个问

把员工变成人才



题——对企业自身开刀!可是在这家混乱的老公司里,很多工作都没了具体标准,怎么开刀?

布朗先是招募了一批精兵强将穿插到公司各部门,表面上看起来这好像是使公司更臃肿了,但其实布朗是以他们作为参照标准开始筛选员工,在这批精兵强将的影响下,员工们出现了这样两批人:一批是能跟上步伐的,另一批则被远远地抛在了后面。一切明了之后,布朗毫不留情地把后面这批员工给清理出了公司,结果公司一下子就呈现出了“部门多而员工少”的有趣

局面。紧接着,布朗很快开始了“手术”的第二步:拆分不必存在的部门!在精减部门上,布朗采用的是“化支出为奖励”的手法。比如一个部门原先每月要消耗公司10万美元,那么他就拿出一半的开支作为奖励,将这个部门的工作移交给其他部门,结果虽然工作量增加了,员工们却更有积极性了,而臃肿的公司也很快就得到了有效瘦身。

此时的EDS公司看似已经病愈,但布朗并没有停止“愈后用药”。通过日常工作,布朗又把员工们分为“挑战者”和“安分者”

两类,第一类员工时刻都充满活力,敢于面对困难和解决问题,布朗就让他们负责具有开发性的工作,创造新能量;第二类虽然没有很强的挑战精神,但却能用比较好的效率待在一个岗位上安心工作,于是布朗就将他们安排在一些没有挑战性的岗位上,并同样以一定的标准作参照,以优胜劣汰法时刻对员工们做出筛选,而这种筛选的本质其实就是对效率的保障。

这样一来,EDS公司的每个员工都在发挥着各自的作用,整个公司没有一个岗位或员工是可有可无的,每个员工都像是一个特定零件在尽其所能地运转,公司不仅减轻了自身负担,而且业务量也迅猛增加。短短三年,EDS公司的营业额就反弹回了300亿美元,在这个市场被不断瓜分的竞争时代,这已经是一个让人想都不敢想的神话了!

“一味地吸纳人才不是真正的重视人才,真正的重视人才是知人善用并且不断激发他们的进取心,让每一个可有可无的‘员工’都变成不可或缺的‘人才’,结果就会是员工和公司双重受益,这样的公司想不进步都很难!”当年,布朗在接受美国《名利场》杂志采访时曾这样表示。

经营方法

迈克胜出的原因并不复杂,他只是打破了人们一般情况下只穿运动鞋赛跑的常规,用高跟鞋走了一条不同寻常的促销路,从而轻松地打败了对手。

用高跟鞋打败对手

■ 张军霞

德国慕尼黑市的一条商业街上,有两家鞋店几乎同时开业,他们不仅位置相邻,营业面积也差不多大,只不过所售鞋子的品牌不同。

从开业第一天开始,这两家鞋店的老板迈克和约翰,就视邻居为对手,他们绞尽脑汁,大打价格战,时刻想要把顾客的眼球吸引到自己这边来。

一天,迈克从鞋店回到家里,坐在沙发上休息。这时,妻子安娜购物归来,向他炫耀抢购到的打折商品,并感慨万千地说:“今天购物的人太多了,我的高跟鞋都被挤掉了!”高跟鞋?迈克忽然想到一个好主意,顾不得跟妻子解释什么,就无比兴奋地跑出了家门。

第二天,人们惊讶地发现,迈克在鞋店门口打起了这样的广告:“本店将举行一次高跟鞋赛跑活动,愿意参加者请随时报名,选手所穿鞋子将由本店提供,比赛结束后鞋

子归选手所有,获胜者将领取到丰厚的奖品,并成为本店终身会员,享受各种优惠……”

穿着高跟鞋比赛,本身就让人感到非常好奇,何况还可以得到一双免费的鞋子。比赛获胜,更有丰厚的奖品可以拿,不如去参与一下,就算碰碰运气也好!于是,报名的人很快就挤满了迈克的鞋店。

半个月之后,高跟鞋比赛如期举行,众多选手聚集在一起,她们尽情奔跑,充分展示了美丽与速度的结合。围观的群众在欣赏比赛之余,也对选手们脚下优质的鞋子充满好奇,得知它们来源于迈克的鞋店时,忍不住纷纷为自己选购该品牌的鞋子。

就这样,一场另类的比赛,让迈克摆脱了和约翰恶性竞争的怪圈,没有花费一分钱的广告费,就让自己的产品受到了顾客的青睐。其实,迈克胜出的原因并不复杂,他只是打破了人们一般情况下只穿运动鞋赛跑的常规,用高跟鞋走了一条不同寻常的促销路,从而轻松地打败了对手。

干净的剪刀

■ 惊鸿一瞥

一天早上,曹德旺上班路过福耀集团总部大楼后面的那块绿化带时,发现有些草坪长得参差不齐,显然是长时间没修剪的缘故。曹德旺马上叫来后勤部主管,让他找人修剪树枝。

上午下班时,曹德旺特意去看那片草坪。草坪已经被修剪得整整齐齐,看起来十分赏心悦目。正四处看时,曹德旺的目光被不远处坐在石凳上的一位小伙子吸引住了。他身着园林工人常穿的那种天蓝色制服,左手握着长长的剪刀,右手里是一张洁白的餐巾纸。他低头小心翼翼地用餐巾纸擦拭着剪刀,以至于没有看到走到跟前的曹德旺。

“你好!”曹德旺向小伙子打着招呼。他抬起头,看着面前的这个老头,没有说话,只报以微微一笑。“这里是你修剪的吗?”曹德旺问道。“是的。”小伙子再次抬起头,并缓缓

站了起来。“别人都下班了,你为什么不下班,还要擦剪刀?”“剪刀是用来修剪花草树枝的,修剪得整齐,看起来干净舒服。我做的是干净的活儿,剪刀也不能邋遢。自己的剪刀都不干净,客户又怎能相信你能干净地做好他交代的事?”

看着小伙子手中那把干净的剪刀,曹德旺心中闪出了一个念头。下午上班时,他又找来后勤主管,并且叮嘱他:“以后我们公司修剪草坪的事儿,就交给上午的那个小伙子。”主管问道:“这可是一笔不小的业务啊,你为何看中了?”“热爱!”曹德旺说,“他热爱自己的剪刀如对待自己一样,这就是我喜欢他的理由。”

这个小伙子成了福耀集团的专属草坪修剪师。一个人热爱自己事业的人也必定热爱自己手中的工具,这样的人自带光芒,并且会感染周围的人。

我走,你给我多少钱。”

按照周教授的指点,冯仑与5个合伙人于1995年启动了分家程序。尽管是第一次请了律师,6个人也都在第一次收到律师函时心里极不舒服,但还是按照周教授介绍的方法坚持下来,最终心平气和地把家分了。

对此,冯仑感触颇深:“合伙人是民营企业发展过程中特别重要的问题。我们6个人从最初凑在一起到后来的理性分手,处理的方法很有戏剧性,也很健康,所以后来大家发展得都很好,这是一个非常有意思、经典的过程。之所以能有这样完美的结局,关键是把握住了一个原则:就是要创造没有血缘的亲合关系,我们没有血缘但是非常信任,发生分歧后,就用文明的办法去解决,这正是显示你水平的时候,也是一个企业家必有精神底线。”

不罚款的效果

■ 笔耕

贾老板最近因为公司食堂浪费现象严重而苦恼。贾老板公司的主营业务是五金配件,目前公司员工近300人,在当地同类型企业中有一定影响力和知名度。贾老板创业之初的1200元启动资金是亲朋好友一起凑的,靠着吃苦耐劳打拼下了今天的基业,属于典型的白手起家型老板。

因为自己也是苦出身,所以公司有了一定规模后,贾老板不但给出了比同行高出5%至15%的薪酬,还非常重视员工福利,比如自建食堂。一日三餐,员工只需要承担餐费总额的20%,其他80%由公司补贴;再比如公司宿舍,员工每月只需承担总额的25%,其他75%也是由公司补贴等,大大降低了员工的生活成本。

原本贾老板给出如此优渥的薪酬和福利待遇,是希望员工将公司当成自己的家,共同努力让公司发展得更好。但凡事都有两面性,因为每餐饭只需要缴纳1至5元,员工觉得没什么压力,慢慢的,浪费现象开始在食堂出现,而且屡禁不止。

为了避免这种风气愈演愈烈,公司人力资源部制定了就餐制度,首先从饭菜数量上严格控制:每天由食堂安排专人统计当天的就餐人数,就餐时缴纳饭票,如果纳入统计但因个人原因没有按照预约在食堂就餐就要进行罚款,食堂工作人员如果忘记统计人数或者浪费食材也要接受罚款。一开始,大家都执行得很到位,但一个月后,又出现了新的情况,开始出现忘交饭票的,利用关系让食堂人员私下留饭的,先来打饭打多的,后来打饭的饭少或不够等情况,导致员工和食堂人员都半骚满腹,甚至有其中一方被罚款后找另一方大打出手的。

针对这种情况,贾老板觉得,一味罚款不但不能解决问题,还会造成员工的逆反心理,与公司一向强调的“要让员工在公司感受到家的氛围”的企业文化相悖。究竟怎样才能在不罚款的前提下让员工自觉节约饭菜?



管理者的窗口和镜子

■ 唐崇健

无论是当普通员工还是当高层管理者,总会有顺利的时候,也总会有很不利的时候。你若是一位高层管理者,如何应对顺利和不顺利的局面,将决定你的长期信誉。

吉姆·柯林斯在其著作《从优秀到卓越》中使用窗口和镜子来做类比,描述了高层管理者应该应对好时光和坏时光——

有高层管理者在顺利之时,会去照镜子,自我感觉良好。然而,在不顺之时,这类

经过充分考量,贾老板亲自上阵修改了制度,取消了罚款措施:员工每天早上8点之前在指定地点交饭票(饭票号、胸牌号、个人碗筷号一致),食堂人员按票做饭(未交饭票的自行解决或者等交票人员打完饭后,如有余量可临时交票就餐),中午下班前,食堂人员按饭票号先将饭菜装好,员工直接领取即可,这样既避免了员工每天花时间去排队打饭的问题,也避免了饭菜不均的现象。

新的制度不再有罚款环节,流程合理,同时也给予了员工最大限度的信任,员工的自觉性大幅提升,多年未解决的浪费现象逐步得到改善。为了便于食堂合理把控食材,贾老板特别设置了“最佳掌控奖”和“节约之星”奖项,每季度评比一次,得奖者可以获得现金或休假奖励。

只奖不罚的制度在食堂成功实施后,贾老板又将其复制到公司设备出厂流程中。此前,公司出现过设备出厂时货物丢失情况,导致公司受到了不小的损失,虽然后来制定了责任和罚款机制,但却导致责任人之间相互扯皮推诿。

贾老板改进了出场制度:出门证统一由公司仓库管理人员签字发放,仓管人员为了避免后期出现问题,肯定要在发放出门证之前检查车辆装载的所有设备和货物,并且逐件记录于和出门证一起发放的设备货物清单中。

仓管人员走完流程并放出门证和设备货物清单后,押运人员开始走下一步流程,这一流程中,门卫需检查出门证,并按照设备货物清单核实车辆所装载的所有物品,同时在清单上签字,此时清单上要有仓库管理人员、门卫和押送人员三个人的签字后才能开门。

在这一整套流程中,保证设备出厂的关键在于门卫,不见出门证,不核对清楚清单上的物品,任对方是谁都不能开门。如此一来,既有效保证了公司物品不丢失,也保障了流程的顺畅和严谨度,同时还不需要对员工进行惩罚。

作为全球最大的独立内存产品制造商,金士顿掌门人杜纪川有着独树一帜的经营理念。

有一次,金士顿生产部经理向杜纪川报告了一个情况:“这段时间,三星电子不能向我们提供足够的内存芯片,我们是不是要向其他厂家购买?”杜纪川想了想,对经理说:“这事儿不要急,我先问一问情况。”当着经理的面,杜纪川马上联系了三星公司销售部,得到的回应是,三星公司最近的确不能向金士顿提供内存芯片。打电话时,杜纪川问对方:“我还有一个问题必须征得你们的同意,那就是在你们不能提供芯片的前提下,我们可以向其他经销商购买吗?”三星公司销售经理没想到杜纪川竟然会为了这个问题征求自己的意见,十分感动:“杜总,我们不能向你们提供芯片,感到愧疚的是我们,而现在你却主动征求我们的意见,我不知道阁下为什么要这么做?”杜纪川说:“在金士顿最困难的时期,是你们三星与我们并肩作战,如今环境变好,我自然要以合作伙伴的感受为重。”

放下电话,金士顿的生产经理问杜纪川:“杜总,三星赚了我們不少钱,他们应该感谢我们,我们完全没有必要征求他的意见。”“不,信任很重要。”杜纪川说,“做生意不要总去计算对方赚了多少钱,只需要计算自己赚了多少钱。当你开始计算别人的钱包时,你就会变得贪婪,也就会失去所有的合作伙伴。”

杜纪川做生意只算自己的账,从不计较别人从金士顿赚了多少钱。只算自己的账,让金士顿聚集了许多老客户,也让金士顿一步步壮大,直至跻身世界500强。

玛丽·凯化妆品公司的徽标上两个字母P和L的含义,是盈与亏(profit and loss),两者就像昼与夜一样主宰着这个世界。弄不好,就会与L(亏)握手;把握得当,就会与P(盈)拥抱。玛丽·凯对这两个字母作出了另一番解释:它们也意味着人与爱(people and love),若以这种方式与P、L打交道,自然会受到盈利的青睐。

爱是一个很宽泛的词,并不好把握。玛丽是从金律(你们愿意别人怎样对待你,你们也应该那样去对待别人)入手的,这其实就把握住了爱的本质,爱说到底是一种体验。你只有体验过爱,才知道什么是爱。当然,你体验过不爱,也能知道什么是爱。

玛丽发达之前,是一名推销员。有一次,销售经理召集他们开会,经理在会上发表了非常鼓舞人心的话。会议结束时,大家都希望同经理握握手。玛丽排队等了3个小时,终于轮到她与经理见面。经理在同她握手时,甚至连瞧都不瞧她一眼。经理用眼去瞅她身后的队伍还有多长。善良甚至没意识到他是在与谁握手。经理良好的玛丽理解他一定很累。可是自己也等了3个小时,同样很累呀!自尊心受到了伤害的玛丽暗下决心:如果有那么一天有人排队等着同自己握手,自己将把注意力全都集中在站在面前同自己握手的人士身上——不管自己多累!

正是凭着这样的决心,玛丽虽是化妆品行业的门外汉,但她不断去握化妆品专家的手,去握广大美容顾问的手,终于创建了玛丽·凯化妆品公司,在世界上声誉鹊起。玛丽也就赢得了她心中那种握手的机会。

她多次站在队伍的尽头同数百人握手,常常持续好几个小时。无论多累,她总是牢记当年自己排那么长的队等候同那位销售经理握手时所受到的冷遇,总是公正地对待每一个人。如有可能,总是设法同对方说点亲热话。也许只同对方说一句,如“我喜欢你的发型”,或“你穿的衣服多好看哪”,等等。她在同每一个人握手时,总是全神贯注,不允许任何事情分散了自己的注意力。

这样的握手,会使数百人都觉得自己是世界上最重要的人。根据金律,数百个重要的东西也会反馈给玛丽,她的公司就这样成为了全世界重要的公司之一。



只算自己的账

■ 郝金红

握手

■ 马淑元