

企业楷模

领导者要有带头下岗竞聘的勇气

华为的这种领导者下岗、评测合格再上岗的做法，不愧为一步妙棋，既让员工们看到了企业变革的决心，又兼顾了元老的情面，同时又增强了企业的凝聚力，让变革成功地进行下去，可谓一举多得。

方克勤

华为公司在发展之初，吸引了一大批强人的加入，强人们凭着一股吃苦耐劳和坚韧不拔的狠劲，攻下了一座座山头，让华为这个大雪球越滚越大，强人们也因此一个个晋升高位。

1995年下半年时，华为在全国多个城市参与了招投标。强人们摩拳擦掌，准备再为公司攻下这些山头。

然而在这个时候，强人们的身边都聚集了一班人马，形成了一个自个自封地，内部开始论资排辈，新人很难出头，公司谁都说算了，谁就又说了不算。所以，大多数招投标均遭到了失败，员工们的热情也一点点

的在消散。

为了扭转这种管理混乱的局面，总裁任正非跟搭档孙亚芳说出了自己的考虑：“在转变市场模式后，公司有很多管理干部的观念、能力都跟不上。华为必须实行竞争上岗，末位淘汰等制度，我们的高层要做到能文能武，对外冲锋陷阵，对内既能耕地又能理政……对此，你有没有其他的考虑或更好的办法？”

孙亚芳沉思了一下当即提出：“让我率先带领市场部高管集体辞职，由专家组对所有人员进行评测，合格再上岗。”

任正非大吃一惊，连忙解释自己只是

找她商讨这个事，而没有让她辞职让位的意思。

孙亚芳却说：“必须有人带头才能实行下去，我想我应该可以胜任这个角色，起到榜样作用。”任正非认真思考后，觉得这是最好的办法了。

接下来，孙亚芳召集了市场部其他高管：“外面一直称赞我们市场部战斗力最强，我也一直这样认为。可这几个月来，公司各地的招投标却屡战屡败。是我们不够努力吗？不是。失败一次二次可以说是失误，但连续的失败，那就是我们管理层自身的问题了。所以我向任总提出，我们市场部

所有高管都要进行专家评测，什么时候合格，什么时候上岗。”

孙亚芳的话犹如一声惊雷，震得众人心里掀起了巨浪，一时窃窃私语之声四起。孙亚芳接着说，“我会第一个辞职，接受组织专业评测。你们都是业内的佼佼者，我相信大家都能经得起这次的专业评测。”孙亚芳的威望压下了大部分人的声音，个别反对者也被她用柔和严厉话语化解掉。

1996年初，孙亚芳带领市场部高管层集体辞职，自愿在专家组的评测下，实行优胜劣汰，合格上岗。在孙亚芳的表率下，华为进行了一场人事大洗盘，整个公司的高层都进行了职位调整，一些副总甚至被下派到基层。

与此同时，孙亚芳结合华为自身的环境，主导引进国外的先进管理机制，建立起立、育、用、留的人力资源体系——能者上，庸者下，没有永葆的职位，也不存在永不淘汰，灵活机动的进行人才优化，让华为的狼性精神得到了充分释放。

经过几年的调整，华为取得了一个又一个成功，成为人们争破头皮都想进的行业龙头企业。

华为的这种领导者下岗、评测合格再上岗的做法，不愧为一步妙棋，既让员工们看到了企业变革的决心，又兼顾了元老的情面，同时又增强了企业的凝聚力，让变革成功地进行下去，可谓一举多得。

奶奶餐厅

马克·亨德里克斯是荷兰鹿特丹的一名大学生，学校布置了一份创业课题的作业，于是他和几个同学打算开一家特色餐厅。可到底要开一家怎样的特色餐厅呢？马克他们犯了难。

马克有一位奶奶，他每周都会去看她。但有一次因为有事，隔了较长时间才去，而那次一推开房门，他就看到奶奶坐在窗前，呆呆地凝视着窗外。他喊了一声“奶奶”，奶奶却像没有听到似的，目光依然空洞地望着窗外。马克又喊了一声，奶奶这才从恍惚中回过神来，亲切地拉着他的手，和他说不停。从奶奶的话语中，马克才知道，奶奶已经有好几天没有跟人说过话了。那一刻，马克的眼睛湿润了——奶奶一个人待在家里太孤独寂寞了，连个和她说话的人都没有。

马克想，自己以后会有自己的工作 and 事业，不能时时刻刻陪伴在奶奶身边，怎样才能让奶奶摆脱孤独的生活呢？马克突然想到自己正要开办的餐厅，何不开一家由老年人参与管理的“奶奶餐厅”让奶奶管理呢？马克把自己的想法说给其他几位同学，他们都很支持马克的想法，并说这个创意非常独特。而且，现在社会上像马克奶奶这样的孤独老人有很多，需求非常庞大，因此他们觉得餐厅前景一定会很不错。

然而，他们只是大学生，没有足够的资金租赁固定场所开餐厅。于是，马克想到了“快闪”的运作模式——街上有很多餐厅，因为某种原因而“休业”，何不租用那里的厨房和大厅呢？马克拿起电话本，一家一家地打电话，跟餐厅老板讲自己的温暖构想。很幸运，一家私人烹饪教室的师傅被马克他们的构想所打动，同意租借自己的场地给他们使用。就这样，“奶奶餐厅”正式开张营业了。

“奶奶餐厅”从经理到大厨再到服务员，都是“奶奶级”的老人，就连服务的对象也有不少老年顾客。马克还想出一个非常特别的点子——让有烹饪兴趣和技艺的老人，来“奶奶餐厅”一展厨艺，与“奶奶大厨”比试一番。在这里，还能跟“奶奶大厨”学会至少3道菜，也可以结合自身经验烹调出具有自身特色的菜肴。凡是光临“奶奶餐厅”的顾客，只要付12.5欧元（1欧元约合人民币7.3元），就可以吃3道“奶奶大厨”的拿手菜。

“奶奶餐厅”开业后，受到了很多老年人的青睐和追捧。老人们一边用着餐，一边和同龄的服务员说着话，一顿饭吃下来，都感觉非常开心，回家后又向身边的老人宣传。很快，“奶奶餐厅”便名声大噪，就连一些中青年人也带着家中的老人慕名而来，餐厅每天顾客爆满。让马克没有想到的是，“奶奶餐厅”居然还引起了荷兰首相吕特的关注。在一次电视采访中，吕特首相说，除了要给老人们提供丰富的物质条件，更要关心他们的精神生活。由此，吕特首相特意提到了马克的“奶奶餐厅”，并号召全国的青年创业者向马克学习。

管理之道

聪明的领导把难题抛给下属

宋立达

当领导的，有时候会遇到一些难题：下属提出一些要求，拒绝吧，不太近人情，答应吧，又会对公司造成不太好的影响。其实这个时候，最好的办法是把难题抛给下属！请看下面两个故事：

故事之一：这天，员工孙成来找经理报销客户招待费用，经理发现他的报销额度明显超过了公司规定的额度。

孙成说：“这个客户特别挑剔，请他吃个饭，差点的饭店人家根本不去。我总不能放着业务不谈啊，结果费用就超标了。这也是为了工作，总不能让我自己掏腰包吧。”

“小孙啊！我也是业务员出身，特别理解你的处境，有时客户提出了要求咱们要是不满足，可能谈了很久的一个项目马上就会泡汤。但是一——”

经理话锋一转：“你也给我出了一个难题，公司的报销制度需要层层审核，我给你签了字，财务部到时候肯定会来找我。当初公布报销制度时，我是签过军令状的，绝不因为任何原因而违反制度，他们来问我时，我该怎么回答他们啊？”孙成听了只好说：“经理，那我就按制度走吧。”

故事之二：中秋节前，公司有些员工想请年休假。这样，就可以把中秋和国庆连起来休个长假。

身为主管的李新伟也想请年休假，他去

找总经理。总经理沉思了一下，说：“新伟啊，我可是给我出了一个难题啊。这些年，你在公司里兢兢业业，至少得两三年没休过年假了。你今天跟我张这个口，我要是不批，从心里都觉得过意不去！但你是公司的中层，现在想请年休假的人有很多，如果我批了你的，不批别人的，公司一些不明真相的员工可能会嚼舌根，说我这个总经理看人下菜碟。我真是头疼，你说我该怎么办啊！”

上面两个故事中，下属提出的要求，从人情上讲都不太好拒绝；但是从公司的规章制度上讲，又决不能通融，怎么办呢？

这两位聪明的领导将话语一分为二，一方面讲自己在感情上对对方的理解 and 情意，另一方面讲自己在制度上的难处，最后把难题抛给对方，让对方帮自己解决这个难题。

看似是把决定权给了下属，但是你已经讲明了制度不容违反的一面，又强调了你和对方情意，无论是出于情意，还是出于维护制度的考虑，对方都会主动放弃自己提出的要求，不再让你为难！如此一来，自然也就不会再伤害你和下属之间的感情了！

当然，把难题交给下属，只是一种说话的策略，并不是真的把决定权交给了对方。如果对方不知进退，你把话说到这个份儿上了，他还要步步紧逼，你就该表明自己坚决不能违反原则和制度的态度，让对方知难而退！

不分伯仲的用人之道

陈振林

远山公司准备提拔一个分管市场销售的副总。人事部主管陈然对符合条件的中层干部进行认真筛选之后，有8人入围。碰巧的是，参加完竞聘会后，得分最高的前两位候选人所得分数居然一样。他俩一位是办公室主任李天一，另一位是生产部主管王小波，都是远山公司的得力干将。

竞聘会没有得出结果，人事部只得将这球踢给了董事长刘远山来做选择。其实刘远山也无法立即做出选择，因为李天一的协调能力无人能比，而王小波也为公司立下了汗马功劳。

刘远山心里其实是很喜爱这两个家伙的。有人建议干脆一次性提拔两位副总，但刘远山不同意，因为提拔副总是公司高层集体做出的决定，不能随意更改。

刘远山想了想，吩咐陈然对这两人的经历再做一番调查。让他惊讶的是，调查情况报上来后，这两人不仅是同一所大学毕业的同一专业的同学，而且是同时进入的远山公司。

刘远山心里暗暗苦告：这该怎么办啊？但再难也得解决啊。于是，他索性走出了办公室。一个多小时后，刘远山笑容满面地回到办公室叫来陈然说：“就是王小波了。”

“刘董，您为什么这么快就得到答案了呢？”陈然问道。

刘远山微笑着说：“答案就在他们两人的办公室里，你还是自己去看看吧。”

陈然一脸茫然，为了解开心中困惑，他立马跑到他们两人的办公室里看个究竟。

在李天一的办公室里，桌上的文件资料整理得整整齐齐，办公用品以及茶杯都摆放有序，桌面擦拭得一尘不染。看不出有什么不对劲的地方。

在王小波的办公室里，桌子的左上角摆放着一沓整齐的文件资料，右上角摆放着一盆蕙兰。兰花花钵是青花瓷的样式，花钵旁边，是用一张硬纸片抄写的一段文字：芝兰生于深谷，不以无人而不芳；君子修道立德，不以困穷而改节。

看到这一切，陈然还是不明白这和王小波升职有半毛钱的关系，但又不敢去追问刘远山理由。

接下来的几个月，升任副总的王小波果然没有辜负刘远山的厚望，全力拓展市场，将公司销售额推到了一个新的高度。

在公司举办完新年酒会后，陈然看刘远山的心情很好，就硬着头皮问出了心中一直以来的困惑：“刘董，您能告诉我当初选择王小波的理由吗？”

刘远山这时才道出了其中的玄机：“理由就在王小波办公桌上的那盆兰花里。兰花的品质耐寒、清香。诗仙李白就曾写过‘幽兰香风远，蕙草流芳根’的诗句。我认为，一个人活着，不只是为了工作，还应该有自己的兴趣爱好。一个在工作之余仍然还爱着兰花的人，他的品德和能力是不用怀疑的。其实很多时候，我们可以从一个人的兴趣爱好中，看出这个人的品德与能力的。”

一个简单的创意，一个成功的营销计划，不但顾客得了实惠，商家获得了利润，更重要的是唤起了人们节约以及平等的意识，可谓一举多得。

经营方法

丑陋果蔬也有春天



刘江

法国英特马诗集团是一家拥有超过1800家超市的大型商品零售商，每天数以千计的人为英特马诗集团工作，马特就是其中之一。

马特是英特马诗集团一家超市的采购部经理。采购部的工作不仅重要而且非常繁琐，其中最令马特烦恼的就是果蔬部的浪费极其严重。比如同是橘子，外观漂亮的橘子很快就能卖完，而外观较为丑陋的最后往往只能以非常低廉的价格处理，有的实在卖不掉剩到坏了就只能丢弃。看着这些丑陋的果蔬，马特常想，有没有什么办法能让这些丑陋但不失营养价值的果蔬也能顺利地卖掉从而减少浪费呢？

有一天，正在家里上网的马特看到了一个新闻：“欧盟决定将2014年定为反浪费粮食年。”新闻中写道，为了保证营养的全面性，一方面，人们每天需要吃五种不同的水果，这是一笔巨大的消耗，可另一方面，每年却有近3亿吨的果蔬被白白丢弃，其原因竟然是它们长得太丑了。马特看着新闻，在感同身受的同时，忽然产生了一个想法，能不能以反浪费粮食为主题，在超市开展一项活动，在促进丑陋果蔬销售的同时也唤起人们对食物的平等意识呢？

有了想法的马特立刻拿起笔，写了一份详细的策划书交给了自己的上级部门，令马



广告

中国建设银行
China Construction Bank

网络查号台
118114(小程序)

企业金融 · 法律服务系列公益活动

赞助单位

明天·城市之光
0991-8825555

七喜康门业
0991-5618007

宝浦
不锈钢
0991-6686180

三福美斯
0991-5856505

天部服饰
0991-8852682

西大桥
小郡肝形象店
0991-8888686

信达
0991-2323206

食雨田
0991-3963363

有立
有立大红袍
0991-6190177

新疆融信
0991-2323999

丝路盛源
新疆菜
0991-8281666

QINGRUN
青润有机麦粉
0991-8281666

荣耀20
定格奇幻之美
18999889109

青松
1366923278

白日之恋
驼奶奶茶
0991-4319892

一集楼
正宗新疆烤串
0991-4331765

一站式
酒世界
13369910181

勇抛无纺布
手提袋专家
13999940223

支持联办单位

Focus Media
分众传媒
0991-8837322

汇轩世纪
0991-8883299

今日头条
18146921336

企业家日报网
13325632527

企业家日报社
0991-4514606

新疆大学
信息技术创新园
0991-4557050

乌鲁木齐高新区
创业服务中心
0991-3651366

ET
MAKER LOFT
0991-6993303

中国建设银行新疆维吾尔自治区分行[新疆号码百事通信息服务有限公司]携手举办