

企业楷模

管理者如何点燃员工热情

“要把公司做成这种理想的模样”,描绘这样的愿景,与员工共同拥有这样的愿景,把他们的积极性最大限度地调动起来,就能成为推动企业发展的巨大力量。

■ 稻盛和夫

京瓷创建之初是一个很小的企业,创立京瓷后不久,我利用各种机会,积极地向员工们讲述自己的想法和公司的发展计划,把员工当作共同经营的伙伴。经营者究竟应该怎样同员工打交道?那就是必须让他们理解经营者的想法。

向全体员工阐述工作的意义

现在的京瓷,被称为拥有尖端技术的高科技企业。但在创业初期,连厂房都是借来的老旧木房,根本感觉不到高新技术企业的氛围。

精密陶瓷所用原料是极细颗粒的金属氧化物。原料的调配工序、压制的成型工序,还有产品的研磨工序,工作现场全是粉尘飞扬。在烧制工序中,温度高达 1000 度左右,如果不戴作业专用眼镜,连炉内也无法窥视。

因为温度太高,在夏季,劳动环境异常恶劣。实际上是非常枯燥、非常辛苦的劳作。所以招进的员工一上岗,马上就是满身粉尘、汗流浹背。

员工们一点也感觉不到这是高科技的活儿,体会不到工作的意义。如何提高他们的工作热情,提升并维持他们对工作的主动性和积极性?我采用的办法是向他们讲述工作的意义。

在晚间工作结束之后,我经常把他们召集在一起,讲下面一番话:“大家日复一日,或揉粉、或成型、或烧制、或研磨,或许大家觉得这是又单调又无趣的工作,但绝非如此。”“现在大家手头的研究,具有学术上的价值。无论是东京大学的教授、京都大学的教授,还是从事无机化学研究的专家们,至



今没有一个人在着手进行这种氧化物烧结的实用性研究。我们现在是在研究最尖端的技术,我们的工作意义重大。”

“还有,我们现在所做的课题,全世界也只有一两家公司在做,堪称全世界最先进的研究开发。研发一旦成功,我们的产品将被广泛使用,将对人们的生活做出巨大的贡献。而这个社会意义重大的研发工作成功还是失败,完全取决于你们,取决于你们每天的工作。”

如果我只是简单地下达工作指示,员工们产生不了任何工作热情。

所以,我总是告诉他们“混合粉末”这一行为中蕴含了多少重要的意义。

当他们发现了自己的工作中包含的意义,就会热情高涨,最大限度地发挥出自身的潜力。

向全体员工揭示企业的愿景目标

为了进一步提高员工的积极性,鼓足他们的干劲,我采取的措施就是揭示企业的愿景目标。

从京瓷还是中小企业开始,我就一直向员工们诉说自己的梦想:我们生产的特殊陶瓷,对于全世界电子产业的发展必不可缺,让我们向全世界供货吧。

我接着向他们说:如果能做到这一点,那么,虽然起步时,我们是一个毫不起眼的街道工厂,但我想把它变为街道第一,然后成为中京区第一,最后成为世界第一。

但那时的京瓷还只是借他人厂房的一角,员工只有几十人,年销售额不足 1 亿日元的小企业。而从最近的市营车站到公司这一段短短的距离中,就有一家大型企业——京都机械工具公司。所以当员工听到“要让京瓷成为街道第一”的时候,他们脸上的表情是:“要做到比上班路上的那家大型企业还要大,怎么可能呢?”

更不用说“中京区第一”——中京区有一家上市企业岛津制作所,后来这家公司还有人得了诺贝尔奖。

尽管如此,我依然不知疲倦地、不厌其烦地向员工们诉说梦想:“要成为中京区第一、京都第一、日本第一、世界第一。”于是,起初半信半疑的员工们不知从何时起就相信了我诉说的梦想,并且为实现这一梦想齐心协力、努力奋斗。

其结果是,京瓷在精密陶瓷领域超越了原本领先的巨型企业,成长为世界第一的公司。

聚集在企业里的人们,是不是具备共同的梦想、共同的愿望,企业成长的能力将大相径庭。

企业的全体员工共同拥有美好的愿景、

远大的目标,大家都具备“非如此不可”的强烈愿望。

那么,强大的意志力量就能发挥出来,组织就会产生巨大的能量,朝着梦想实现的方向前进,超越一切障碍。

实现梦想、实现愿望的力量的源泉就是“愿景和目标”。“要把公司做成这种理想的模样”,描绘这样的愿景,与员工共同拥有这样的愿景,把他们的积极性最大限度地调动起来,就能成为推动企业发展的巨大力量。

明确公司使命并与全体员工共有

为了维持员工的热情,让他们不动摇、不松劲,接下来就需要明确公司使命,并与全体员工共同拥有这一使命。

京瓷成立后第三年发生了一起员工反叛事件,当时京瓷还是一个很小的企业。10 余名公司的骨干员工要求说:“奖金至少多少、工资涨幅每年至少多少,你要给我们承诺。你作为经营者,要给我们一个保证,否则我们就集体辞职。”

我说:“保证工资和奖金的涨幅,做这样的承诺是不可能的。”我解释了当时公司的处境、现实的状况,但无法说服他们。谈了三天三夜,最后总算把事态平息了。

其实,京瓷创业之初,我把创业目的定位在“让稻盛和夫的技术问世”。但一部分员工却不认同,“工资怎么升?奖金怎么加?”他们要求待遇上的保障。

“早知如此,就不该创业,当个工薪族,进一家公司,把自己的技术发扬光大,那不是更好吗?”说实话,我当时真这么想。经过再三思考,我终于想明白了:让员工生活幸福,这才是企业存在的目的。

于是,从“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”开始,我毅然抛弃自己作为技术人员理想,决定把“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”作为企业经营的目的。同时,作为社会公器,企业还应该承担社会责任,所以,我又加上“为人类社会的进步发展做出贡献”这一条。

如果把京瓷作为稻盛和夫技术问世的场所,我自己当然会意气风发、全力以赴地投入研究,接连不断地开发出新的产品。但从员工的角度看,他们一定会想:“让我们拼命工作,目的不过是推广稻盛和夫的技术,让稻盛和夫名扬天下。”

因此,如果企业经营的目的,仅仅归结到实现某个人的私利私欲,那么,点燃员工的热情、调动员工的积极性是不可能的。

把劣势变成优势

■ 云飞

在上个世纪 50 年代,香港一家塑胶厂独创出一种塑胶花,不用浇水,长开不谢,投入市场后大受欢迎,塑胶厂因此赚了个盆满钵溢。但是,这种新产品很快引来了大量仿制者。

一天,这家塑胶厂厂长正坐在破旧的办公室勾画新厂区的蓝图。突然,一个人气喘吁吁地跑进来,着急地说:“老板,大事不好!外面有几个人拿着相机到处乱拍,估计是要给我们曝光。”

厂长立刻意识到,这是同行做的小动作,对方肯定是想拿厂房破旧来做文章,以便整垮自己。

工厂员工把那几个拍照的人团团围住,要他们把胶卷交出来。

厂长看着那几个人,沉默了一会儿,挥挥手说:“算了,让他们随便拍吧。”

第二天,香港很多家报纸都刊出了这家塑胶厂“破旧厂房”的照片,还附有照片说明:跟这种小作坊似的厂家合作,你放心吗?

很快,塑胶厂的订单急剧减少,有些已经签好订单的厂家也单方面违约。大量的塑胶花积压在库房里,资金周转不开,工厂面临着前所未有的困境。

生产部长再也沉不住气了,跑到厂长办

公室,厂长没等他开口就微笑着说:“我要外出一趟,你在家负责组织生产。两天之内,我会让所有的积压品销售一空。”

第二天一大早,香港最大的塑胶花经销商就来到厂里,为单方面违约道歉,他不仅履约了,而且还增加了订货量。

接着,又有一批经销商前来履约。当天晚上,花满为患的库房立刻就变得空空荡荡。

用什么办法让这些经销商回心转意的呢?

厂长回来后,看到大家疑惑的样子,便微笑着说:“看看今天的报纸,你们就全明白了。”

员工们找来报纸,看见上面仍然刊登着破旧厂房的照片,但文字说明变成:“即使是在这样破旧简陋的厂房里,我厂仍然能生产出供不应求的产品。那么不久的将来,当我们的新厂区投入使用时,你们会经销什么样的产品呢?”

这时,厂长告诉大家:“这两天,我拿着刊有我们旧厂房的报纸,同时带上我们新厂区的规划图,拜访了 20 多家经销商,我对他们说的就是这样一句话。”

危机来临时,转变一下思维方式,就能把劣势变为优势。

把握时机

■ 陈冬阳

有一双发现的眼睛,你就成功了一半要想办成一件事情,往往离不开把握时机。而时机不是人人都可能碰到的,关键在于运筹帷幄和审时度势。

鲁庄公十年,齐国出兵攻打鲁国。齐国大军兵强马壮,来势汹汹,而鲁军兵少势弱。开战之初,齐军就擂起战鼓,震响天地,齐国士气骤然高涨,士兵们个个舞刀弄枪,跃跃欲试。震惊中鲁庄公想还以颜色,他刚要发号施令,却被谋士曹刿出言拦下。曹刿颇受鲁庄公信任和器重,便听从了曹刿的意见。鲁军阵营于是按兵不动。曹刿此时的这一拦不是怯阵和害怕,而是在耐心地等待机会。假使鲁庄公此时发出号令,率领鲁军迎击齐军,几乎没有任何胜数,因为一则敌强我弱,二则齐军此时士气正旺,锐不可当。在这种情况下,最好的应对策略就是不作回应,默默等待,因为这样既可以消解对方的士气,又能积蓄自己的士气。

冷静是把握时机的关键因素之一。齐军第二次击鼓,士气明显没有第一次击鼓时那么旺盛了。鲁庄公见势头大好,便想立即出兵,却又被曹刿拦住。机会靠近时,不能太冲动,冷静下来,才更有可能把握更大的机会。

齐人二次击鼓,虽然士气有所衰弱,可齐军毕竟实力强大,如果鲁军贸然出兵,风险仍然很大。即使战而胜之,死伤也必然惨重。冲动往往是魔鬼,越是机会在望之时,越需要我们静得下心、沉得住气。

“齐人三鼓,刿曰:‘可矣!’”鲁庄公迅速下达命令,令旗一挥,鼓声阵阵,蓄势已久的鲁军将士,怀着一腔愤怒,冲向敌阵,一鼓作气,战而胜之。为什么曹刿直到这时才说“可矣”呢?因为他觉得此时正是鲁军士气最旺而齐军士气最弱的时候。战局的发展也验证了他的判断,鲁军迅速把握战机,将兵力远胜于己方的齐军打得“辙乱”,“旗靡”,落荒而逃。

把握时机需要“勇”,同时也需要“谋”,这个“谋”就是要运用自己深思熟虑的智慧,果断做出决策。试想,曹刿如果对当时战场敌强我弱的形势认识不清而死打硬拼,那么恐怕难逃战败的噩运。而他的智慧就在于对战场态势的准确判断,对战机的适时掌控,他正是充分地运用了自己的军事智慧,才制定出了避敌锋芒、敌疲我打的战术,从而把握住了“彼竭我盈”的战机,扭转战局。

我们只有把捕捉每一次机会都当成一场战斗,耐心地等待、冷静地思考、精确地谋划、果断地出击,才能真正把握时机,一击制胜,让人生处处充满惊喜。

煮一碗面

■ 雾满拦江

曾有个厨师,学艺多年,炒菜水平非同一般,但得不到师傅认可,他很愤怒,就指名向一位成名学弟挑战。

两人比赛煮清汤面,咕嘟咕嘟,两碗面端上来,大家品尝。品尝后,大家一致认为:学弟煮的面特别好吃,厨子可以被替换了。厨子无法理解,为什么?一样的刀功、一样的食材,而且我比学弟更努力、更持久,为什么大家非要嫌弃我呢?

学弟告诉他:我切葱花时,精选的是木刀,避免面里沾染铁锈味。面汤滋味不在面,而在于刀,在于你是否用心。你与名家,其实只差这一点。但就是这一点点的认知差距,却拉开了人生的档次。

人生如面,汤浓汤淡,看看看你是否会调羹手艺。看看看我们是否愿意用心,体验生活,感受人生。看看我们是不是愿意,从对



人的怨愤中走出来,从更高的维度,俯瞰世事。

一旦思维视角转换,你所看到的世事,再也不是此前的样子。

这个过程就是认知力的提升,没什么诀窍,也没什么必杀奇招,有的只是用心。

你可别小看这两个小时的时间,如果坚持下去,常常能创造奇迹。以一本十万字的书为例,如果你每天阅读两小时,大约能看两万字,而五天左右就能读完一本书,一个月就能读完六本这样的书,而一年就能读完七十二本这样的书,是不是觉得很惊人?而事实上,只要下定决心,你也同样能够做到。

每天两小时,对于我们普通人来说都算不了什么,但这两小时所积累的正能量却是无法估量的。居里夫人利用零散的业余时间,发现了放射性元素镭,奠定了现代放射化学的基础;马里奥利用零散的业余时间,创作了长篇小说《教父》,成为美国文学的一个转折点……

其实,成功就是一个不断积累和沉淀的过程,如果你也想干一番事业,那就不要犹豫,赶紧从现在开始做起,利用零散的业余时间,每天坚持做一件事,相信在不久的将来,你也会成为一位了不起的人物。

改变人生的两小时

■ 周礼

在一次同学聚会上,有一位同学特别引人注目,因为他取得了非凡的成就。在大家以前的印象中,这位同学并不是一位优秀的人,成绩平平,各方面的能力也很一般。然而,谁也没想到短短十余年时间,他就超过了班上所有的人。于是,大家纷纷向他投去羡慕的目光。

饭后,大家不约而同地问起了他成功的秘诀,他听后耸了耸肩,淡淡地说:“其实也没什么,我只不过是把大量的时间用在了做同一件事上。”

原来,大学毕业后,这位同学就给自己定下了一个长远的奋斗目标,无论每天工作有多忙,他都尽量挤出两个小时的时间,坚持学习市场营销和企业管理。几年后,他辞职下海,自己开起了公司。由于掌握了丰富的营销知识和管理经验,他的生意做得风生水起,很快就成了远近闻名的企业家。

大学毕业后,我应聘到一家公司的策划部门上班,连经理在内,策划部一共 4 个人。因为我文笔好,很快受到经理的重视,公司的一些活动方案都交给我起草。一般情况下,我起草的活动方案,经理稍加改动,就直接报给公司最高层,大多数都能通过审核付诸实施,但有时也会因某些公司领导的想法突然改变,重新进行调整。

有一次,公司要开展一次温暖下基层的活动,起草方案的活儿自然落在我头上。我先与要去的那个地方进行了联系沟通,详细地了解当地的情况和对方的需求,然后再根据公司的具体情况,很快起草完成整个活动的方案。方案送上去后,得到了公司高层领导的好评,说不愧是一份既详细周到,又节约实用的好方案。我为此暗自得意了很多天。

可是,就在这次活动启程的头天夜里,我已经睡下了,朦胧中手机铃声响了起来,是公司秘书小王打来的。她告诉我,公司领导的临时改变了决定,那份活动方案需要修改,要我马上回公司。我一看,已经是凌晨一点。“都什么时候了”。我心中十万个不愿意地拿起件外衣往外走,心里直抱怨公司的领导怎么会如此朝令夕改,并且完全不顾员工的感受,还说什么以人为本。到了公司一看,经理也在。虽然我很快完成了方案的修改,但大家都觉察出了我不快的情绪。

也不知道为什么,自从这件事后,我的心理发生了微妙的变化,抱怨开始多了起来,一点小事都会斤斤计较,慢慢地,抱怨的情绪逐渐占据了 my 内心,连我自己都不敢相信了。久而久之,同事们开始对我另眼相看,甚至慢慢地疏远了我。经理也不再让我承担主要工作,而是叫我配合其他同事。

苦恼之下,我想起了好朋友苏力,就把自己的境况一脑囤地向他倾诉。苏力进入职场比我早,他现在是一个公司的副总,他听后,淡淡一笑对我说:“有一句话说得好,如果不能改变环境,可以改变心情,抱怨不如改变。”听了他的话,我仔细想了想,对呀,如果一味地让抱怨缠绕着自己,会对自己的工作不利的。

转眼间,春节临近了。为庆祝即将到来的新春,公司决定与另外 3 家企业联合举行一次大型联欢会。本来,晚会按照策划的活动方案,奖项设置、奖品都全部准备妥当了。可是,在联欢会进行当中,公司的老总看到员工的表演很出色,心里一高兴,就要求一、二、三等奖分别增加一名表彰名额。

虽然仅仅只是老总的一句话,却给我们的工作增加了不少负担。要增加表彰名额,意味着不仅要重新去买奖品、荣誉证书,而且还要在上面打上内容等一系列事情。可是,此时离晚会结束只有五个节目就到颁奖的时候了。

面对这突如其来的变化,经理心急如焚,另外的两个同事也不由得抱怨起来,甚至建议第二天再补发。

这时,我主动对经理说:“如果我们分头准备,应该还来得及。”经理点了点头。他叫一位同事去买奖品,一名同事负责现场拍照,然后把最费事的准备荣誉证书的事交给我完成。我不敢怠慢,以最快的速度先到公司旁边的小卖部买好荣誉证书,然后立即到办公室打印证书的内容,顺便连奖品的标贴也打印好了。经过一番的忙碌,在最后一个节目即将结束的时候,把新增加的证书、奖品全部准备就绪。

事后,对于这次临时增加表彰名额给我们带来的麻烦,公司老总也有些歉意,但当他看到我们如此高效率地应对突然的变故,又感到很高兴。为此,公司还专门给予我们部门提出书面表扬。

这件事之后,我逐渐学会了管理自己的情绪,遇到临时变故的情况发生,都克服因难想办法完成。经理也恢复了对我的信任,又把一些重要的方案交给我起草。我与同事们的关系又融洽了起来,工作效率也提高了。

这段经历让我明白,办法总比困难多,面对突然的变故,与其满腹牢骚地抱怨,不如用积极的心态去面对,想尽办法加以解决。况且,处理突然的变故,也可以锻炼自己的危机的处理能力,为个人的人生历练积累经验,何乐而不为呢?

抱怨不如改变

■ 伍曾祥