

管理故事

Guanli Gushi

让一只手的乞丐搬砖

话说有一个乞丐来到一个庭院向女主人乞讨，这个乞丐很可怜，他的右手连同整条手臂断掉了，空空的袖子晃荡着，让人看了很难过，碰到谁都会慷慨施舍的，可是女主人毫不客气地指着门前一堆砖对乞丐说：你帮我把这砖搬到屋后去吧！乞丐生气地说：我只有一只手，你还忍心叫我搬砖？不愿给就不给，何必捉弄人呢？

女主人并不生气，俯身搬起砖来，她故意只用一只手搬了一趟说：你看，并不是非要两只手才可以干活，我能干，你为什么不能呢？乞丐怔住了，他用异样的目光看着妇人，尖突的喉结像一枚橄榄上下滑动了两下，终于他开始搬砖了。他整整搬了两个小时后才把砖搬完，累得气喘如牛，脸上有很多灰尘，几缕乱发被汗水粘在了一起，歪贴在额头上。妇人递过来一条白毛巾，乞丐接了过来，很感激地说：谢谢您！妇人说：你不用谢我，这是你自己凭力气挣的工钱。乞丐说：我不会忘记您的，这条毛巾给我作个纪念吧！说完他深深地鞠一躬就走了。过了很多天，来了一个乞丐，那妇人把乞丐领到砖前说：把砖搬到我指定的地点，我给你 20 元钱。这位双手健全的乞丐却鄙夷地走开了，妇人的孩子不解地问母亲：为什么叫他们把砖搬来搬去呢？母亲说：砖放在哪里都一样，可搬不搬对乞丐可就不一样了。此后还来过几个乞丐，那堆砖也就来回几趟。

若干年后，一个很体面的人来到了这个庭院。他西装革履，气度不凡，跟那些自信、自重的成功人士一模一样，美中不足的是，这人只有一只手，后边是一条空空的衣袖，一荡一荡的。来人俯下身拉住有些老态的女主人说：如果没有你，我还是一个乞丐，可是现在我是一个公司的董事长。独臂的董事长要把妇人连同她的家人迁到城里去住，过好日子。妇人说：我们不能接受你的照顾。“为什么？”“因为我们一家人个个都有两只手”。董事长伤心地坚持着：“夫人，你让我知道了什么叫人，什么叫人格，那房子是你教育我应得的报酬。”妇人终于笑了：“那你把房子送给连一只手都没有的人吧！”

启示：

一般人见到乞丐都会把他撵走，但故事中的女主人富有“同理心”，也具有较高的“情绪控制力”，她通过“亲为”的行动教育乞丐，让他懂得了什么叫“做事”，如何做事，做什么事的道理。而这位青年的乞丐利用这位女主人“传染”给自己的情绪通过“运用内在动力”进行自我激励，如今终于成功地当上了董事长。他要报答女主人，知道感恩报德，这说明他具有“因果思维”的情绪，他认为自己今天的成功是女主人当年的教育之结果。女主人谢绝董事长的报答，这是一种“追求超越目标”的情商，她最后的建议，又体现出她丰富的“同理心”。女主人就像是企业的领导者，而乞丐就像是企业的一个团队，高情商的领导者必然会带出一支高情商的团队。同时故事还告诉我们的领导：“你怎样待员工，员工就怎样待你”，这是双赢的最好模式，而且员工可能会以双倍的忠诚去回报企业。这样的企业一定是会取得巨大成功的企业。

（佚名）

管理创新

Guanli Chuangxin

□ 董军

在 2010 年 8 月投资搜狗之后，2011 年 4 月 27 日，阿里巴巴与搜狗的第一个合作项目正式落地，一款被阿里巴巴淘宝认证的网购安全浏览器在淘宝网上线供用户下载。

从“安全新防线”切入

按照常规逻辑，“安全”的职责应交予专业的杀毒软件，是什么让浏览器走到了安全舞台的中央？

一个基本事实是：无论某台电脑是否安装安全软件，用户的网购行为中，浏览器是必经通道，100%的交易都在这里达成。这让浏览器成为网购欺诈、木马等恶意手段作案的“第一现场”，也让浏览器切入安全领域有了地利优势。

来自金山网络的报告称，2010 年中国有 28%的互联网用户遭遇过钓鱼网站、诈骗交易、交易劫持、网银被盗等针对网络购物的安全攻击，带来的

4 月 27 日，阿里巴巴与搜狗的第一个合作项目正式落地，在这合作项目背后是阿里巴巴马云和搜狐张朝阳的互联网新布局。这释放出一个信号：搜狗开始借力网购霸主淘宝推进自己的客户端战略，而淘宝则试图让搜狗成为用户的放心网购入口。显然“安全”成为双方意图的最佳支撑点——

马云张朝阳 联手博弈“安全网购”



直接经济损失突破 150 亿元。实际上，国内安全企业早已将目光瞄准了网购领域，金山、360 先后推出了“网购保镖”服务，竞争颇为激烈。搜狗与淘宝合作的“安全网购浏览器”可以被看做网购群体的第二份“保险”。

这款浏览器的最大特色便是针对网购做了针对性优化，以应对钓鱼木马、页面安全漏洞等问题，这也是与以往“安全插件版浏览器”的最大不同。

浏览器”。安全是浏览器产品的必备条件，但不是最大优势。据专家介绍，“挑剔、易怒的中国网民对高速的要求很高，往往稍有卡机就关闭页面，任何电子商务网站都不敢掉以轻心”。搜狗浏览器既手握国内首个双核高速技术，又内嵌安全模块，于是“网购又快又安全”是淘宝与搜狗能够找到的最好卖点。

互为倚靠

其实，在这合作项目背后是阿里巴巴马云和搜狐张朝阳的互联网新布局。2010 年搜狗完成分拆，马云选择用阿里巴巴集团和个人属性的云峰基金两个主体做投资，分别向搜狗注入 1500 万、900 万美元资金，累计获得 16%的股份。如此一来，搜狗安全网购浏览器其实是“自家人”的产物。云峰基金是马云、巨人网络董事长史玉柱、聚众传媒创始人虞锋及七匹狼的周少雄等人成立的投资基金。

搜狗 CEO 王小川曾对外界表示，搜狗与阿里巴巴的战略合作，目的很

明确，就是通过电子商务拉高搜狗浏览器市场份额。据了解，搜狗浏览器在整个互联网的市占率为 10%，但在淘宝用户中占有率为 30%。仅在淘宝用户中就还有很大的提升空间。“优化购物体验后，会通过网购人群拉高搜狗的市场份额。而这种优化，也给网民带来了切实好处。”王小川说道。

在国内浏览器市场，除了 IE 不可撼动的地位，排名第二的是 360。在“安全”的名义下，360 颇能获得初级用户的支持。如此一来，加入安全功能成为其他浏览器厂商与 360 较量的必然选择。如果搜狗想在短时间内提高市场份额，安全已经成为不得不选择的“标配”。从战略上讲，此举既堵住了原有的软肋，又凸显了其“高速”优势。而对于淘宝，尽管阿里旺旺已稳坐国内即时通信市场第二，但从战略上，它依然需要一个“自家”的网购入口客户端平台，对抗百度和腾讯，搜狗无疑是不二之选。

这或许才是“安全网购浏览器”被催生的最深层缘由。

“学标准”立标为范 “用标准”强基固本 中铁十八局集团强推标准化管理使“狠劲”

企业如何实现“十二五”开局之年的“开门红”，如何做强做优？中铁十八局集团把 2011 年作为“项目管理规范年”，日前专门在重庆渝利铁路召开“项目标准化管理暨建家建线推进会”，让渝利铁路、石武客专等 7 家“项目标准化管理”标杆单位“闪亮登场”，让全集团机关部门以上领导和几十个在建的重点项目经理“学习取经”。他们以样板工程为依托，以点带面，进一步推进现场管理标准化。

近年来，随着高铁、轨道交通、高速公路等一大批基础工程的上马，中铁十八局集团承揽工程与日倍增，目前担负兰渝铁路西秦岭隧道、北京地铁、黄河桃花峪大桥等“十八线、十轨、四隧、四桥”重难点工程，分部世界各地 400 多个工地，集团董事长兼党委书记郝趋义、总经理彭仕国冷静思考：工程项目是施工企业的“造血细胞”，效益的源泉，形象的窗口，

质量、计划合同、财务、物资设备、人员配置、现场过程管理“对症下药”，全方位进行“卡控”，对不符合要求的项目，要求立即整改，整改不符合要求的，对项目主管进行撤换。

学标准不摆花架子，用标准不走虚路子。一些项目“精耕细作”，“标准化管理”样板如“雨后春笋”般涌现。该集团石武客专上场伊始，指挥长杨国良就全方位推进“项目扁平化管理”，一级资金控制，二级财务核算。工程施工以工艺性试验为基础，并不断进行总结、改进和提高。比如先后攻克了 C55 高性能混凝土施工技术、Ⅱ型板预裂缝处裂纹防治等技术难题，《CRTSⅡ型轨道板建厂及生产工艺技术研究》等技术填补多项国内空白，《CRTSⅡ型轨道板打磨技术与精度》获国家级优秀 QC 成果奖。在全线连续两次荣获第一名，两次总分并列第一。该集团渝

“灭火”式管理对企业生存的根本威胁

在众多的管理学著作中，本没有“灭火”式管理这个概念，它是中国企业的首创，更是大多数中国企业的中国式管理的一种常态。当然，也是中国企业的一种无奈。

因为这种无奈，在中小企里，管理等级这个概念表面看起来就变得非常模糊。不管高层、中层，不管老板还是干部，几乎大部分时间都在企业现场扮演着“救火”的角色。高层做基层的事，基层做员工的事，员工们则无所事事，产品质量靠 QC 去把关，结局当然是把不了关，而生产进度几乎是依靠客户罚款来“跟进”。一个字，就是“乱”，而且乱的不可开交。并且，因为长期处于“救火”状态中，企业领导者的管理思维也就慢慢变成“救火”式思维。

在当代社会中，经济稳定的时期非常罕见。所以，这就要求企业必须对这种随时变化作出相应的变化。但是，因为长期处于“救火”状态中，管理思维也就难成系统，很多企业对这些变化所做出的反应一般也都是策略性的而不是战略性的，也就是我们常说的“头痛医头、脚痛医脚”。所以，在很多企业中，很多简单问题长期得不到解决，很多管理变革行为无疾而终，其原因也大都是来源于此。

实际上，很多时候外界的变化和危机都要求企业改变组织的战略思维模式，进行根本性的管理变革，假如我们只能运用“救火”思维的话，就只能对那些浮在表面的短期变动做出反应。而且，这些“灭火”式的管理行为还往往使得我们无暇顾及那些根本性的趋势，这些根本性的趋势却会在长远意义上真正成为企业生存的重要威胁。

“温水青蛙”的故事大家应该都不陌生。青蛙最后之所以死在温水中，也就是因为对水温的缓慢变化无法感知，而无法感知这种变化也就无法及时做出恰当的反应，结果危及生命。当然，我们的企业不是青蛙，但是，现实中“温水”式的陷阱和危机却比比皆是，企业领导要想不做这种青蛙，就必须及时跳出“灭火”式的管理思维，及时地建立企业管理的“消防系统”，这样，我们才有可能规避这种根本性的威胁！

（姚绍龙）



企业的“参与式”管理

一家民营创业公司曾打算策划一次到公共场所志愿捡拾垃圾的公益活动。在讨论会上，一名 80 后员工提出了激进的反对意见，认为按照原有方案无法取得预期效果。最终，该活动方案在 80 后员工们的倡导、策划下，调整为通过互联网发起和召集，并根据个人回收垃圾的多少，衡量活动参与者的贡献度，在网上给予相应的称号和奖励。该公司老总感慨地说：“由于 80 后员工积极发表意见，这一活动变成了充满互联网精神的方式，这在以往是我们想象不到的。公司的管理者应该多为 80 后员工敞开发表意见的渠道，因为这往往会给管理者带来焕然一新的思维方式。”

某国企人力资源经理发现，在该公司里，80 后员工们对企业领导慷慨激昂地在大会上宣讲的方式不再买账。于是，他建议企业领导尝试让 60、70、80 后的员工组成一个小团队共同完成一项工作，并推荐 80 后员工担任小团体的意见领袖。结果，团队中的 80 后员工具有激活整个团队的思维、吸引其他年代员工深入参与讨论的能力，任务也顺利完成。该人力资源经理由此得出经验：公司应该尝试为 80 后员工留出自发参与、自主发挥能动性的空间，而不再是依靠压抑的行政命令。

针对大批的 80 后员工，诺基亚公司采用了淡化等级观念的虚拟团队做法。每个人负责一部分，大家一

起成功一起失败，以前牢固的架构被冲破了，个人价值与项目成功同时体现。80 后员工占近一半的万科公司，也是深谙参与式管理、平衡创造力激发与控制的典范。为激发 80 后员工的积极性，万科建立了创新联盟，该联盟由无边界的跨部门小组，不同专业不同岗位组成，每年要提出一些创新提案。经过评估，这些创新提案一旦被采纳变成现实的生产方式或者管理模式时，可以得到高额的奖励。创新联盟曾研究出一种涂料的配置方法，既达到节能的指标，还帮公司节省了 680 万元的成本。

美世咨询高级管理顾问赵溪认为，六、七十年代人习惯“听话”，而 80 后则不甘于只是听令的地位，因为他们在成长过程中一直是有自主决定权的。所以，他建议，企业应该让 80 后员工多参与，特别在做建议方案的时候，主管们应该让他们多参与，80 后员工也不是要求你在多大程度上采纳了他的意见，而是在多大程度让他们参与进来，让他自由发挥他的作用。

某软件公司主体员工是 80 后，为了管理更加到位，总经理费了一番脑筋建立一套卓有成效的绩效管理体系：以前不按时上下班的员工必须按时上下班，每天都要填一种工作绩效表格，其中明确到每小时在干什么；每月员工的工作业绩都通过大量表格来体现，这些表格



典型案例

Dianxing Anli

①IBM 公司是最早实行“结果导向”弹性工作制的，工作时间按月来计算。每个月不需要日日朝九晚五，完成上级给的工作项目就行，否则要完成最低规定的工作时间，若无法达到则违反公司规章。

②美国著名的 3M 公司，为了保护 80 后员工的创造性，推行了著名的“15%”原则，即员工可以拿出工作时间的 15%，从事任何自己感兴趣的研究工作，而不必得到公司的许可。在这种制度下，员工可以自由发挥，根据兴趣和直觉从事产品开发，收到非常好的效果，3M 每年都有超过 200 项的新产品推向市场。

③明基公司为了使新型员工能够以快乐、自由的心态工作，甚至把沙滩排球搬到办公室里，而这些沙子还是从连云港空运来的。明基的员工常常是晚上 7 点多还在办公室的，大家不要误以为明基的员工是在加班，其实很可能他们正在玩。在明基，工作、生活、学习合而为一的企业氛围赢得了许多 80 后员工的拥护，也使得他们更加愿意在明基工作。

（王一恒）