



GUANLISHIJIE

管理世界

B1

企业楷模

Qiye kaimo

日本管理(团队意识和吃苦精神)+美国管理(个性舒展和创新竞争)+中国传统文化中的管理精髓=海尔管理模式。

海尔张瑞敏：管理模式创新领导力

■ 李雪松

包括英特尔总裁葛洛夫在内,一些国外的企业家曾经诚恳地分析过中国的企业现状。他们认为:华人这个民族对财富几乎有一种与生俱来的创造力,但华人似乎对组织的运作缺乏足够的热情与关注。在这方面,张瑞敏无疑是是个例外。对于组织的运作,他是超乎寻常的热情与关注。“中国从 80 年代初引进日本的管理,但并不成功,重要之点是只注重形式,忽视了思想和内容。”他说。

当年,张瑞敏第一个抡起铁锤,砸烂质量有问题的冰箱,轰然砸醒了员工:有缺陷的产品就是废品。他的海尔创造了 OEC 管理法:全面地对每人、每天、每件事进行控制和清理,“精细化,零缺陷”。他还认为,管理中国企业只能用中国式的管理模式。他制定的公式是:日本管理(团队意识和吃苦精神)+美国管理(个性舒展和创新竞争)+中国传统文化中的管理精髓=海尔管理模式。

他把实现管理的“最高层次自主管理”作为自己的目标,说:“海尔的管理并不是为了达到某个数字标准,而是提升整个企业的凝聚力,增强每个职工的责任感。”

了解海尔的人往往认为:只要张瑞敏在海尔,海尔就尽可放心。可张瑞敏却说:“并非如此。我在海尔与海尔一定健康发展不能简单画等号。你可能把企业做上去,你又可能把它做垮,成也萧何,败也萧何,这种事例不单中国,在世界上也举不胜举。一着不慎,企业就可能垮在自己手上。”也就是这个原因,他只能让自己永远不停地跋涉着。



张瑞敏读了不少书,是企业家中少有的“饱学之士”。他还写得一手好文章,逻辑严谨,文字颇佳。“海尔是海”——张瑞敏曾以此为题著文,抒发了“有容乃大,无欲则刚”的博大情怀,也显露了心中拥着惊涛骇浪,雷霆万钧的非凡气魄。他时时事事就是这么一个人:静而不停,智而不诈,勇而不刚,诚而不僵;他所驾驭的海尔就是这么一个企业:不跟“热点,不凑热闹,不追求“轰动效应”,不朝令夕改,静处从容,无所畏惧,直面市场。

“海尔学不了。”好多考察过海尔的人都这么说,“因为海尔有个张瑞敏,张瑞敏是唯一的。”“唯一的”张瑞敏,其全部秘密就在于:他是一个集古今智慧的思想者,一个儒化的企业家,一个有东方式修养的现代人。

前车之鉴

Qiance zhijian

别做可有可无的棋子

■ 张军霞

小李来公司也有两年了,主要负责网站的维护。刚开始那阵子,他很勤快,每天上班后都到各科室转转,主动检修。谁的电脑有问题,只要告诉他一声,小伙子立刻上阵,三下五除二就解决了。

网站不会天天出问题,闲下来的时候,小李开始在网上炒股、看电影、玩游戏,甚至忙着种菜偷菜。同事们遇到问题,再去叫他时就有些费劲了。或者电话打过去,他就在那边“遥控”,实在不行了,要“请”好几次,他才懒洋洋地过来,弄不了几下就有些不耐烦,仿佛这么小儿科的问题,实在不该

惊了他的大骂。

渐渐地,大家的电脑出了问题,都喜欢叫新来的实习生小兰帮忙,虽然不是自己份内的活儿,她却热情而耐心。有一次,老刘的机子坏了,小兰正帮忙修着,正赶上新来的老总来视察,他简单问了问情况,没多说什么。一周后,人事部经理找小李结算工资,将他辞退了。

这事让我想起老同学明,他在一家事业单位的办公室工作,由于人手不够,他身兼多职,每天要接电话,收发文件,给领导写材料,给单位写宣传稿,给大大小小的会议照相。由于忙得团团转,他常常叫苦连天,每次见面,总能听到他牢骚满腹。

终于有一次,老同学相聚时,明喜形于色,说是办公室新来了个大学生,他把一多半儿的活儿全推给她了,终于可以喘口气了。明过上了“一张报纸,一杯茶”的日子,可他悠哉了没多久,单位就要实行机构改革精减人

员,办公室必须“刷”掉一个人。自以为算是“元老”级人物的明居然被“精减”了下来,他不服气,闹着去找头儿,人家只有一句话:“办公室的人都忙得很,谁都不能动,只有你每天喝茶看报,不减你减谁呢?”明张口结舌,一句话也说不出来,只能走人。

在职场中博弈,要想保住饭碗,就不要做那颗可有可无的棋子,而要做到别人无法替代,不管你是谁。



藏在密码里的机会

■ 鲁先圣

英国翰瑞公司要招聘一个发报员,公司发布的招聘公告称,只要是熟悉国际通用的摩尔斯密码系统的人都有资格应聘。一旦应聘为公司员工,收入和福利都是一流的。

很多年轻人闻讯而来。应聘者们被安排在公司大厅里等候面试,大厅的尽头有一间“神秘”的办公室,负责面试的公司经理就坐在那个房间里。他们被告知,要先在大厅里排队等候。

前来应聘的人很多,还有无数来公司办业务的人,大厅里播放着嘈杂的音乐,再加上有人不停地接听电话,环境实在很乱。其中有应聘者甚至认为,在这样的环境里面试员工,是该公司的傲慢和无理。

这时,一个年轻人进来了,他自觉地站在了队伍的最后等候应聘。过了一会儿,他似乎明白了什么,径直走进大厅尽头的那间办公室。

不久,人事经理带着那个年轻人出来了。人事经理告诉大家:“面试结束了,这个年轻人被正式录取为公司的发报员了。”

大家感到不解:“我们早就来了,一直被安排站在大厅里等候,他来得最晚,没有被叫名字却直接进去了,这是不公平的!”

人事经理笑了,他告诉大家:“这次招聘发报员,我们特别选择了公司大厅这个嘈杂的环境,甚至还刻意安排了一些更嘈杂的因素混淆视听。在这个年轻人到来之前,没有人发现,我们一直在播放摩尔斯密码的电波。其表达的意思就是:谁听懂了这个密码,就请直接走进面试房间。这个年轻人不仅精通摩尔斯密码,而且还很细心,是一个不论在什么场合都能够保持冷静的人,这正是我们要寻找的优秀员工。”

我们中的很多人,每天都在面临这样的问题——往往用常规的思维束缚着自己的行为和心智,循规蹈矩,按部就班,把自己的能力和智慧限制在一个很小的范围中。因此,很多大好的机遇被我们轻易地错过了,很多成功的机会也悄悄失去了。

学会尊重员工

■ 佚名

作为管理者,应该经常想想怎样领导员工的问题。管理员工首先要尊重员工。许多管理者认为,他是领导,员工是下属,因此理应受到员工的尊重。哪有做领导的尊重下属之理?持这种观点的管理者,只将自己扮演成一个发布命令的角色,十有八九是得不到员工的拥护的。而优秀的企业家则不然。

日本企业界权威人士土光敏夫曾经为日本经济振兴作过巨大贡献,特别是在他后半生里更是宝刀不老,业绩斐然,就是得益于其尊重员工的领导作风。土光敏夫就任东芝社长时,已是 68 岁高龄,可是他不辞辛苦,遍访东芝各地工厂和营业所,同许许多多的员工交谈,乐此不疲。

一次,他到了川崎的东芝分厂,厂里的职工说:历任社长从未来过,如今

土光敏夫认为,管理者的责任是为员工提供一种良好的工作环境,让每个人发挥所长。

经营方法

Jingying fangfa

日本“绳索大王”岛村方雄在起步之初,就深知培养忠实消费者对于商家的重要性。于是,他决定不惜一切代价,培养自己的忠实消费者。

经过 69 次艰苦努力,他从银行贷款 100 万日元,然后在麻绳原产地大量采购麻绳,再以原价出售。一年后,“岛村的绳索确实便宜”的名声四方传诵,订单源源不断地飞来。

于是,岛村开始亮底牌了。他拿着收据和发票对绳索生产厂商说:“我这么长时间没赚你们一分钱。”厂商深受感动,主动把每条绳索的价格降低了 5 分钱。

那些购买绳索的客户看了进货收据后,也感到很吃惊,因为天底下没有这么做买卖的——一年内白白为大家服务,分文不取!于是,岛村的客户们又心甘情愿地把绳索的价格提高了 5 分钱。

这样一来,每卖出一条绳索,岛村就可以赚一毛钱。而他当时每天有上千万条绳索的订货量,每天的利润就有上百万日元。几年后,岛村就成了闻名日本的“绳索大王”。

斯宾诺是法国里尔市的一名推销员,凭着超群的推销技艺,他叩开了无数壁垒森严的大门,被誉为“全法国最好的推销员”。

一天,斯宾诺来到一家大型超市。像往常一样,进门后,他先和超市导购寒暄一番,这是他多年来养成的习惯。在他看来,通过闲聊,可以很轻松地了解到超市的经营状况、人员信息和发展目标,在与超市经理洽谈业务时可以做到有备无患。闲聊中,导购告诉斯宾诺,这家超市地理位置优越,客源充足,超市开业十几年来经营情况一直很好。斯宾诺听了非常兴奋。

见到超市经理皮尔,斯宾诺说明来意,皮尔一口拒绝。但斯宾诺还不死心,试图说服固执的皮尔,但都无济于事,他只好沮丧地离开了那家超市。

在回去的路上,斯宾诺一直在想,皮尔为什么会拒绝自己呢?自己推销的那些产品很适合在超市销售的,刚才皮尔态度如此强硬,一定还有其他的原因。

想到这儿,斯宾诺觉得有必要再试一次。在街上溜达了几圈后他重返超市,再次走进皮尔的办公室。但令斯宾诺大感意外的是,皮尔竟然热情地迎上前来,不等斯宾诺说话,皮尔就说要订购一批产品,这个喜讯来得太突然了。斯宾诺惊奇地问道:“您是怎么改变主意的呢?”皮尔笑着回答,由于商场生意火爆,每天都有很多人上门推销自己的产品,他们的说辞都很动听,但如同复制的一般。对于这样的推销员,皮尔起初都是一口拒绝。说着,皮尔拿起一大把名片递到斯宾诺面前说:“每天都有很多人到我这里推销东西,这是本月向我推销商品的人数,加上你的名片一共 130 张。”皮尔继续说:“在这 130 个推销员中,只有你被拒绝后重新回到商场,你的执著和敬业精神感动了我。由此我断定,你推销的产品肯定物美价廉,产销对路,不然,你不会再次回来的。”

129 个人选择放弃,而只有 1 个人继续坚持。这个比例,或许就是斯宾诺成功的秘诀所在。



土光社长一来,员工们干劲大增。他在总部的办公室完全对员工开放,欢迎他们前来讨论问题。刚开始时,员工们还不够踊跃,但他耐心等待,半年之后就变得门庭若市。

土光敏夫认为,管理者的责任是为员工提供一种良好的工作环境,让每个人发挥所长。

根据这种想法,他在公司实行“自己申报”与

“内部招募”相结合的人事制度,即如果员工认为自己在哪里最能发挥所长,可以自动申报;同时,公司某个部门需要某一类人才时,先行在公司内部员工中招募,以鼓励员工在公司内作充分流动。这种尊重员工的做法收到了极好的管理效果,工人们干劲充足,公司业务蒸蒸日上,赢得了全球的美誉。

先赚口碑再赚钱

■ 言守义

■ 郝金红

第 130 个推销员