

管理日记 | Guanli Riji

让工作不只是工作

富邦文教基金会执行长 陈瑾玲

曾经录取过一个条件不错、刚从名牌大学毕业的年轻人。正在思索如何培养他担当大任,不想,在他上班的第3天下午,他就帅气地说:“很抱歉!我不做了。因为你们给我的工作和当初面谈时的不一样。工作3天的薪资也不要了,就当当我来做义工好了!”

我相当讶异,不懂为什么这么短的时间就断定这个工作不是他想要的?原先聘雇他时说是海外联系项目,但因为预算变动,所以请他先做一般项目。虽然遗憾错过一位优秀人才,但他对我们来说,或许不是“对的人”。在职场,除了学历、能力之外,我们更看重热情和团队精神,如果过于关注立即效果,连认识新工作环境的耐心都没有的话,怎能在企业里扎根、开花、结果?

再进一步思考,那些职场“老鸟”的表现又是如何呢?

据统计,被称为“草莓族”的年轻人在进公司3年之中,每3个人就会有一个辞职。在观察流动率极高的公司之后,我们不难发现,问题并不只在年轻人身上,“上司”和“资深员工”的态度也扮演举足轻重的角色!

很多时候是因为领导和工作伙伴失去理想,工作只求少做少错,或态度呆板不求创新,让新进员工觉得这个环境没有发展所以选择离开。恶性循环的结果让劣币驱逐良币,甚至让企业愈来愈小!的确,做同一份工作时间久了,有时会让人产生职业倦怠,忘记自己当初投入这个职业领域所怀的抱负。

所以,一定要找出工作背后的意义,让自己在工作中感动。何谓感动?精神上的满足与成就,让人能鞭策自己精益求精,这就是感动。当了解所作所为会影响别人的生活时,就算简单的劳力工作都意义非凡。例如安装计算机组件的作业人员,想到自己做的成品可以帮助学生完成作业;电梯维修员是在保障搭乘者的生命安全;售货员提供良心专业的建议、让顾客每分钱用对地方;陈树菊女士靠卖菜也能成为世界百大影响力人物,关键就在于此!

让工作不只是工作,是每一个职场人都需要的态度,尤其是位居领导的主管。找到工作背后的真正意义,不但能让自己工作得更有力,更能为自己和他人带来正面的力量。

两三年间就有一次晋升机会

欣达:为普通员工“制订”职业生涯规划

罗湘波

职业生涯规划,对每一个上班族都有重要的作用:员工可以根据自己的职业倾向,确定最佳的职业奋斗目标,并为实现这一目标做出行之有效的安排。

然而,在不少本地企业的管理制度中,员工的职业规划往往是一个企业所忽视的。一位资深人力资源总监曾分析:现在制造业员工日益升高的流失率,与员工缺少职业规划是密不可分的。

一线员工“炼”成小领导

2011年12月9日,记者在鄞州区东吴镇的欣达集团里,看到车间主任舒平正在给新员工介绍职业规划图。

舒平,80后,老家在安徽。2006年第一次来宁波就进了欣达电梯,他从事的是现场质量检验员。

追求彻底的合理化,杜绝一切无谓的浪费,西腾公司的效率化经营催生了与常规思想背道而驰的经营方式。

西腾诀窍 经营就要“背道而驰”

杜海清

日本的餐饮连锁企业,如果经营利润率能达到10%就称得上是优良企业了,而日本西腾公司则创下了21%的利润率,成为日本餐饮业的No.1。其经营诀窍说来让人不信,那就是处处与经营常识背道而驰。

物流中心设在市中心

产品的配送中心和工厂设在地价便宜的郊区,或者高速公路的出入口附近,这个做法是普遍的常识。因为需要获得大面积的土地,所以自然就会选择能尽量压低初期投资的郊区。但日本西腾公司却反其道而行之,将物流中心建在东京一个叫“田园调布”的高级住宅区内。这个占地1500平方米的物流中心,负责向关东地区200家分店提供蔬菜原料。

为什么要将物流中心建在地价昂贵的黄金地段?公司董事谷诚人的回答倒也干脆利落:“郊外的川崎是许多公司物流中心扎堆的地方,当每天从那里开往市中心的许多卡车堵塞在路上时,我们公司的物流车辆正好走着相反的路线,绝无堵车之忧。”对于在东京高速公路沿线开设了很多分店的西腾公司来说,在现址建立



物流中心显然是在考虑了配送路线后精心设计的。

在“田园调布”,西腾公司不仅拥有物流中心,在半径两公里内还集中了加工食品原料的中心厨房和糕点加工厂、厨师烹调技术研修中心等8大设施,在当地被人称为“日本西腾村”,可见其名气不小。“由于固定在一个地方,所以将配送到各个分店的食物原料集中于物流中心就非常方便,物流成本只有通常的二分之一。”

摒弃业务外包

西腾公司第二个反常识经营诀窍是,与“依靠业务外包降低成本”这一经营常规做法大唱反调,奉行一切

都由自己来解决的“自力更生原则”。比如其主力业态“洋面屋五右卫门”使用的意大利通心粉,西腾公司每年就要从意大利进口2000吨,占整个日本进口量的3%,而所有的进口手续都是由集团企业自己搞定。

这样做,一方面可以确保食品原料的可靠性,另一方面还可以保证利润率,因为减少了进货的中间环节。据大林会长介绍,这一系列的“内制化”做法足足将公司的利润率提高了3个百分点。

“当然能有今天21%的利润率,光靠这些是远远不够的。”大林会长补充说。“内制化”的背后还隐藏着一个能获取更大收益的运行机制。

西腾公司有一个负责蔬菜采购

的全资子公司。比如定下一根黄瓜的价格是90日元,那么,所有分店在一年内都是以这个价格进货,就算是因天气炎热或日照不足造成市场价格飞涨,各个分店的进货价格也不受影响。

背景阅读

如何做到“背道而驰”?

一般的餐饮企业,当利润目标无法实现的时候,往往会寻找诸如“气候作怪造成食品原料价格上涨之类”的借口推脱,但在西腾公司“内制化”的体系之下,这样的理由就行不通了。在了解各分店的收支情况方面,最明显的指标就是成本率,因为所有的分店都是以同样的价格进的货,所以,对于管理部门来说,就非常容易用成本率来比较各个分店的收益能力。如果有一个分店的成本率明显偏高的话,那么它在食品原料的使用上就一定存在着问题。西腾公司的工作机制就是,管理部门一旦发现了异常数值,就会立刻联系相关店长,指导其寻找原因并进行整改。大林会长对此的说明是:“‘内制化’不单单是为了减去业务外包的成本,还是一种改善运作效率的手段。”

保时捷的制胜法宝:差异化战略

德国保时捷汽车公司,是世界上最大的特种汽车制造商,德国著名的跑车生产企业。保时捷在国际汽车生产企业当中经济效益最高。

在汽车制造业内,有的以生产豪华、高贵型轿车为主;有的以生产经济、适用型轿车为主;有的以生产强悍、有力型的越野车为主;有的以制造载重汽车为主;有的以制造宽敞客车为主……保时捷有意避开生产通用领域的车辆,而选择了跑车作为主要产品。制造跑车的厂家中还有意大利的“法拉利”,于是保时捷创造了具有不同风格特点的跑车,与“法拉利”分别代表着跑车领域的两大流派。

差异化战略是中小型企业打造核心竞争力,在激烈的市场竞争中制胜的法宝。差异化战略就是创造差异性,即有目的地选择一整套不同的运营活动以创造一种独特的价值组合。保时捷公司实施差异化战略掌握了五个基本要点:

1、要有一个独特的价值诉求。价值诉求主要有三个重要的方面:一是企业服务于什么类型的客户?二是



满足客户什么样的需求?三是企业寻求什么样的相应价格?这三点构成了企业的价值诉求。保时捷公司依据这三点价值诉求,形成了独特的产品定位,独特的客户定位,独特的价格定位,与竞争对手相比有很大差异。

2、要有一个与众不同的、为客户精心设计的价值链。营销、制造和物流都必须和对手不一样,这样才能形成特色。保时捷公司坚持“911”型

跑车的手工制作就是一大特色。

3、要做清晰的取舍,并且确定哪些事不去做。保时捷公司凡是有利于彰显“狂飙驰骋”风格的事情,例如发动机是跑车的“心脏”,保时捷公司一概不惜工本,在这方面作了大量投资;凡是消费者不肯花钱的地方保时捷公司就想方设法省钱,例如对于仪表盘的设计和转换装置的安排等就不太在意。制定战略的时候要考虑取

舍的问题,这样可以使竞争对手很难模仿你的战略。取舍非常重要,企业只能有所为、有所不为。

4、在价值链上的各项活动,必须是相互匹配并彼此促进的。保时捷公司的实践证明,技术创新是实施差异化战略的重要基础,客户满意是差异化战略的根本。没有“保时捷911”的研发和不断更新,保时捷公司难以维系“保时捷”车迷的追捧。保时捷公司的优势不是某一项活动,而是整个价值链一起作用,这正是竞争对手难以模仿的要害之处。

5、战略要有连续性。任何一个战略至少要实施三至四年,否则就不算是战略。如果每年都对战略进行改变的话,就等于没有战略,而是跟时髦。保时捷公司的差异化战略并不是一成不变的,根据经济形势的变化适当调整差异化战略是非常必要的。保时捷公司向运动型多用途车进军,并在跻身SUV行列之中继续寻求与竞争对手的差异,正是保时捷公司与时俱进的明智之举。

(刘昆山)

欣达集团人力资源部经理王萍说,让员工清晰地知道怎样做,能获得涨工资、升职的机会,员工有了盼头自然就会留下来。

目前,80后、90后逐渐成为劳动力市场上的主力军。和前一代劳动力不同的是,现在的务工人员,普遍具有高职、中专、大专以上文化水平,“在宁波劳动力密集型企业中,一线操作工的文化水平普遍都有提高。”

“如果他们在一家企业没有前景,很可能因为其他公司多100元到200元的工资而跳槽。”王萍说,如果一线员工得不到应有的机会,不仅让他们在薪资上达不到预期目标,也是对他们能力的浪费。

王萍介绍了一线员工的职业规划路线图:公司会公布企业管理类岗位和技术类岗位设置、晋升路线和岗位具体要求。一线员工可以根据自己的特长和兴趣,选择相应发展路线,并分别通过3至5步的发展,最终成为厂长、经理等高级管理人员。企业则根据员工的选择,有计划地为他们安排培训,帮助员工成才。

根据这个职业规划,欣达集团优秀员工,在两三年间就可以获得一次晋升机会。欣达实施一线员工职业规划后,工龄在5年以上的员工占所有员工比例达到四成以上。

冲破挑战:开发领导力的重要性

在全球经济不确定性加重的环境下,合理的继任计划和人才结构能帮公司获得竞争优势。

对任何企业而言,拥有一个强健的领导层已成为不可或缺的事情,在现今不确定性加重的全球经济环境中尤其如此。伴随着更多即将到来的挑战,拥有良好的高管人才已成为企业安然度过艰难时期尤为重要的条件。

然而,这一需求却远远大于能胜任高管职位的人才供应,企业因难以觅到高管人才而发出的抱怨不绝于耳。

那么,企业该如何解决这个问题?

事实上,企业可通过不少方法来提高其现有高管或潜在高管的学识和能力。

首先,企业需要意识到符合高管职位的人才必须具备一些非常基本的技能、能力和知识基础。掌握并胜任高管职位所需的能力体系要求,对有志进入公司管理的员工个人的未来发展极为重要。这些能力包括智力以及外向和严谨的性格特质,此外还有口头表达能力、流畅的英语以及晋升至领导层的意愿或动力。

其次,企业需尽早确认哪些人具备晋升至领导层的潜质。有很多方法可用于辨识人才的资质,但最有效的还是根据当下的表现以及过往的职位进行判断。此外,企业和员工自身也可采用自我评估工具审视这些潜在人才在各项基本资质中的优势与不足。

第三,企业需要意识到正规教育的重要性。为了让员工全面系统地了解企业如何运作,企业必须为员工提供基础的商业教育。市场上已有许多领导力开发课程和教育方案,这些课程的目的在于促进领导力的发展。企业应鼓励雇员参加高管教育课程(包括长期和短期课程)来提升个人能力。

第四,一旦确定了具备潜质的雇员,企业应提供各种机会来引导和提升他们的职业能力。研究结果表明,通过激励员工完成富有挑战性的任务来拓展能力是一种相当有效的途径,即便他们可能遭遇失败。此外,企业也应鼓励员工担任或被调配至其他岗位,借此增进他们对公司及运营方式的了解。

更重要的是,为顺应全球化趋势,企业管理层获得接触不同的文化和企业的机会,以及分派到国外的工作经历正变得日趋关键。

第五,企业可通过来自上司、同事、导师,甚至教练的建议和反馈来帮助员工发展。这种类型的关系网是一种强大的发展机制。

最后,企业应鼓励员工培养全球观及深入了解国际事务。通过旅行和分派海外任务也有益于增加员工的见闻。

由此可见,企业可通过多种方法培养自己的领导人才。

但问题是,企业是否采用了上述任意方法?

许多企业仅采用了一部分,并非全部。值得一提的是,当企业采取行动时往往为时已晚,以至于当高管人才需求突然出现时因措手不及而蒙受损失。

为什么会出现这种情况?笔者认为,企业之所以没采取这些方法,出于如下原因:

第一,上述许多培养计划费用不菲。例如,企业必须为派遣到国外的高管支付房租、子女学费及其他后勤费用。

第二,许多公司尚未建立任何识别和发展高管人才的正式培养计划或路径。相反地,人才的培养取决于员工的自主性,企业一方几乎不参与。这种情况在小型企业里尤为常见。

第三,企业内部可能无法提供这样的资源,甚至将其外包。这种情况在小型企业里颇为常见。此外,企业很可能因害怕员工离职使企业的投资付诸东流,因而不愿将太多资源用于人才培养。

但凡事都得有个权衡。

企业可以顶着人力资源投资的风险培养高管人才,也可以选择冒另外一个险——在需求出现时可以晋升到高级管理岗位的人才短缺。在当下暗淡的商业环境里,后者的风险似乎更大。

(理查·阿维)