



企业楷模 iye kaimo

这种全员创新的管理模式
 已经成为汉鼎一切已经取得和
 未来将要取得的成绩的源动力。

汉鼎：“人人都是部门经理”

■ 佚名

在汉鼎信息科技股份有限公司，有这样一个响亮的口号：“人人都是部门经理”。这一创新理念看似有些异想天开，但实际上它决不是一个嘴上说说的口号，而是一个构思成熟、切实可行的全员创新计划：任何一位汉鼎人，只要有好点子，无论是技术上的创新、商业模式创新还是主营业务拓展方面的创新，都可以以邮件形式发到“汉鼎人”邮箱，公司 CEO 王麒诚会亲自审阅每一个提议。如果提议被采纳并通过了可行性论证，公司管理层愿意投钱、投入、投精力，提供一个资质、资金、资源齐全的“三资”平台，为这个好点子成立新的部门，并任命提出这个点子的员工为该事业部的主管。对于这一全员创新机制，CEO 王麒诚有一个恰当的比喻：“只要你有好想法就可以在公司内部创业，我就是风投，所有的资源都是我来投入。事业部就是一个虚拟的公司。”这一创新机制的确立充分反映了汉鼎对创新活动的重视、推行全员创新的决心以及任人唯贤的人才理念。

经过几年以来的推广和实行，“人人都是部门经理”的创新机制如今在汉鼎已经深入人心，员工中不断涌现出因创新方案被采纳而成为事业部经理甚至公司管理层的成功案例，为汉鼎人所津津乐道。①张晓涵，三年前提出公司业务应向城市公共安全领域扩展，并拿出了详细的可行性方案，经过公司 CEO 认可后实施。这一创新方案帮助公司成功实现了主营业务转型，他也由一名业务部门经理晋升为经营副总裁。②裴洪波，原本只是一名负责项目现场管理的普通员工，在 2009 年提出新增审计审核部来负责工程项目风险控制的建议，并提供了该部门四大职责模块的设想，公司 CEO 采纳了他的意见，并于 2010 年 3 月正式任命他为审计审核部经理，为公司保持一流的工程质量做出了重要的贡献。③俞晴，自主发出一个全新的多媒体综合集成板块，提出将艺术和最新信息技术进行综合表现的业务方向，该提议被 CEO 采纳后实施，如今多媒体综合集成已是公司重点发展方向，同时俞晴已任多媒体系统集成部经理。这些汉鼎人以创新为己任，他们的创新成果为公司创造了巨大的效益，同时也以自身的快速发展激励着身边的人投身于创新活动，为公司创造价值的同时



◎汉鼎 CEO 王麒诚

也实现自身的个人价值。

除此之外，汉鼎还推出了其他践行全员创新的举措，如公司从成立以来就设有专人或专门的部门(总裁办)来负责对员工建议的采集、汇总和传达工作；公司还会定期组织有主题的建议征询、创新讨论会等员工创新活动，邀请公司各个部门的员工积极参与。

为了让员工更有动力投身于创新活动，汉鼎实行了一套颇具特色的创新激励措施。一是产权激励。公司《知识产权奖励办法》、《专利管理办法》等制度文件中明确规定了职务发明创造的各项奖励和金额，并规定了报酬的计算方法，将创新者的报酬与创新成果带来的直接利益相挂钩。二是制度激励。公司发布并实施了《汉鼎员工创新奖励制度》，设立了“发明创造奖”、“合理化建议奖”、“设计方案奖”、“成果转化奖”、“员工创新奖”等多个奖项，授予取得突出创新成果的非研发人员。

从柿农留柿 看企业管理

■ 梅德明

教授在某个柿红飘香的季节下乡考察，遇上柿农正采摘柿子。教授发现老农并不是将树上所有熟透的柿子全部采摘，而是每棵树上都要留几个悬挂在枝头。教授大惑不解，便向老农询问缘由。原来，留在树上的柿子是老农特意留下给为柿树捕捉害虫的啄木鸟等益鸟过冬食用。危害柿树的害虫有数十种，而啄木鸟等益鸟会捕食这些害虫，义务担负起“树木医生”的职责，对柿树的丰产丰收，提高果品质量发挥重要作用。老农正是用这种传统的“投桃报李”方式回报益鸟，也正是这样一种方式有效地激励了益鸟在来年继续义务担负起这棵柿树的“树木医生”职责，对柿农与益鸟都是双赢的结果。柿农留柿，这样一个小小的故事，运用于我们的企业管理实际大有裨益。

如果企业的管理人员能像老农一样，保持一颗同理心，适时、适度换位从员工的角度思考，在制度设计与实际管理过程中，将企业所赚取的“利润”适当分配一部分给员工，在薪酬设计时确定具有竞争力的薪酬标准，年终奖金依据企业年净利润与员工的贡献相应分配，给予员工带薪年休假福利政策，制度设计时广听员工意见集思广益……“财散人聚，财聚人散”，员工的凝聚力与归属感必然增强，企业必然能够吸收并稳定留住一帮有能力、有意愿、有信心的员工，企业做久、做精、做大、做强则指日可待。



经营方法 jingying fangfa

有一份关于汽车 4S 店的调查。调查表明：49%曾去过 4S 店的顾客，最终没在该店购车，其中 60.8%都是与服务有关的。

一个顾客去买车，到了 4S 店门口准备泊车，这时保安上来了：“这是我们老总的专用车位，您不能停！”顾客想我是来买车的，是你们潜在的“上帝”，你对我这个态度，我不买总行吧！

另外一家 4S 店是这样服务的：外面下着雨，保安看到一辆车驶过来了，赶紧走过去，撑起雨伞，一边热情地和车主打招呼，一边将车主引入展示厅。结果自然是赢得了客户。

这个案例给我们三个启示：

一是要主动换位思考，站在客户的角度去做服务。只有真正想客户所想的服务才是优质服务。

二是要注重细节，案例中说的都是服务中的细节。事件虽小，但产生的效果却是南辕北辙，我们在服务的过程中一定要关注每一个环节、每一个细节，一定要将优质服务做细做实。

三是将服务理念延续，案例中所涉及的都不是营销员、客户



经理等一线工种，而是我们日常最容易忽略的工种。但正是这个“疏漏”造成了客户的流失。如此看来，优质服务一定要把理念延伸到每个员工、每个岗位。

在广东良平工业区，陈小明经营着一个卖百货的小店铺，由于生意清淡，他准备盘出去。这天，陈小明来到市里最大的一个超市买年货，发现超市正在搞促销活动，东北大米竟然只卖 1.36 元 / 公斤。陈小明知道这是大米的进价，就是说超市卖大米是零利润！

超市的运作成本比一般的小商店高得多，为什么要这么做呢？陈小明突然间明白了，少数的特价商品不但可以吸引很多顾

客上门，而且会让顾客觉得这里所有的商品都比其他地方的便宜，从而对其他商品也产生购买的欲望。

回到自己的店里，陈小明开始琢磨。他粗略地统计了店里所有商品的类别和数目，拿出了毛巾、袜子、纯净水和香烟等 40 种小商品来做特价促销品，这些促销品占有商品的 1/20。接着，陈小明在店门口立了一个醒目的告示牌，上面写着特价商品的种类和促销价。

结果，陈小明那天的营业额竟是往日的十几倍。虽然卖出去的许多东西是零利润，但销售的其他商品也是平时的几倍。

更大的惊喜还在后面。陈小明很快发现，大量出货带来了连锁效应：他的东西卖得多，在批发商那里进货也多了，批发价格上就会得到较大的优惠。因此，陈小明的经营成本降低了，各环节进入了良性循环。

紧接着，陈小明又想到了一个别出心裁的点子：每天早上 8 点至 8 点半，米、面、酱、醋和海带、鱿鱼、墨鱼等干菜打折销售，以吸引当地居民；每天中午 12 点至 12 点半，部分日用品和副食品打折销售，以吸引中午下班休息的打工群体。他给这个促销方式取了个名字，叫做“经济半小时”，并请人写了大字，贴在店门口。



可口可乐公司前总裁唐纳德·基奥，在刚上任后的第一次公司高层会议上，冷不丁地向全体与会人员发问：“谁是可口可乐真正的对手？”

几乎没用思考，所有的高层都不约而同地高声回答道：“百事可乐！”因为当时可口可乐正受到奇迹般实现华丽转身的百事可乐夹攻，市场份额下降了近五分之一。然而，基奥却轻轻地摇了摇头，然后掷地有声地说：“不，是所有占据消费者的胃的东西！”在这次会议上，基奥果敢地修改了可口可乐沿用多年的广告语，将其改为：“凡事佐以可口可乐。”

接下来，可口可乐开始大规模宣传这个新广告语——聚餐庆祝时，你需要可口可乐；闲暇发呆时，你需要可口可乐；烦劳郁闷时，你需要可口可乐；快乐高兴时，你更需要可口可乐。为此他们甚至还特意请来一位知名大厨，发明了一道新菜——可乐鸡翅，烧鸡翅时加入可口可乐。

为了逼走消费者胃里的其他饮料，基奥带领可口可乐先后推出 400 多种子产品，涵盖了碳酸饮料、果汁饮料、水饮料、茶饮料和乳品饮料等所有领域，这其中最为出名的就是雪碧、芬达等。

这些举措的结果是，消费者无论在世界的哪个角落，他们都能到最近的商店里，随手买到一瓶可口可乐的产品，让它们进入到自己的胃里。很快，可口可乐的市场占有率便开始上升。逼走其他东西，占领消费者的胃自此大获全胜。

在基奥看来，真正的对手永远在你视野之外，而不是在你眼前蹦来蹦去的那个。

管理之道 Guanli zhidao

多给别人留些机会

■ 陈亦权

迈克尔·克里泰利是美国明星首席执行官，他在必能宝公司任期 10 年，把公司业务扩大了好几倍。迈克尔认为这一切应归功于多给别人一些机会。

有一次，必能宝公司招收员工，他亲自担任考官，在谈到工作责任心时，他举了日本职场“把厕所洗得可以喝里面的水”为例，要求大家工作要有责任心。就在大家点头称是的时候，一个年轻人却要拿回简历退出应聘，迈克尔决定让他说说心里的想法。那个年轻人说：“世界上任何一件物品都有自己的功能，功能不一样，要求也不一样，清洗厕所只要能达到去除污垢和异味就可以了，如果把厕所清洗得连马桶里的水都可以喝，那是无端地浪费时间，而且过于漫长的清洗过程还会影响厕所的正常使用，我认为没有必要！”迈克尔听了他的话，觉得很有道理，就正式聘用了这个年轻人。几年后，他成了公司里最优秀的员工之一。

还有一次，公司要投资一个重要项目，需要合作伙伴共同完成。于是迈克尔采用投标的形式海选最佳合作者，他看了大量竞标公司的资料，终于把目光落在一家实力雄厚的公司上，于是决定和那个公司的老总约翰面谈。

一天下午，迈克尔通知对方，让他半小时后来自己的办公室面谈。可迈克尔等了一个多小时后，约翰才急匆匆地赶来。他长得又矮又胖，眼睛红肿，穿着一身灰色的西装，脖子上没有打领带，显得憔悴不堪。约翰说话时嘴里还喷着酒气。

迈克尔心里一阵不快，正想找个理由把他打发走，就在这一瞬间，他忽然转念一想：“如果他没有一点真才实干，又怎么能把自己的公司打理得这么出色？”迈克尔决定和他聊一聊，没想到这一聊，竟然让迈克尔对他肃然起敬。原来，约翰在此前的 32 个小时里，一直忙着工作，刚在一个小时前回家休息，临睡前还喝了一点酒打算尽快入睡，没想到迈克尔偏偏在这个时候给他打了电话，不巧的是，他的企划书还在公司里。于是他又返回公司去取，为了保证安全，他还选择了乘坐出租车。所以，约翰才以这副尊容出现在了迈克尔的面前！

迈克尔当场就被打动了，面对这样一个勤奋、责任心超强的老板，自己还有什么理由拒绝他呢？结果，他们的合作取得了圆满成功。

疏漏造成客户流失

■ 周宁

特价半小时带来的财富

■ 吴小毛

■ 徐立新

真正的对手在你视野之外