



GUANLISHIJIE

B1

管理世界

企业楷模
Qiyekaimo

蒙多罗娜:给人才一根权力棒

和仁 管家长

盖尔文说:“公司愈大,人才愈渴望分享到公司的权力。在比较大一点的公司,每一个人显然都希望能感觉到自己就是管理者。因此,我们现在所做的,正是要把整个公司分成很多独立作战的团队,因为只有这样,才能够使大部分人都分享到盖尔文家族所拥有的权力与责任。”

劳勃·盖尔文,1964年继承父业,担任蒙多罗娜公司的董事长兼最高管理者。他掌管公司以后,“将权力与责任分散”,以维持人才的进取心。蒙多罗娜公司从而竞争能力大增,业务突飞猛进:1967年增加到15亿美元,1977年又增加到近20亿美元。

盖尔文之所以“将权力与责任分散”,主要是由于深深感到有维持人才进取心的需要。

盖尔文说:“我绝对相信,一个人如果能操纵自己的命运,那么他一定会比较有进取心。所以,我们将仍然继续不断地去创造一些适当的环境及计划,尽量让大家多参与跟自己有有关的管理工作。”“有一些特定计划可能通过执行而显得不切实际。对于这一点,我们将会见风转舵,改用较好的计划。但通常,我们计划的原则仍然是尽量创造机会,让比较多的人参与管理工作,分享权力与责任。”

为了将“权力与责任分散”,盖尔文将权力下放给所属各工厂、各部门。

公司的一位负责计划、行销、设计、维持与政府关系及广告事务的高级职员说,我们公司的管理原则是,要把公司的各个部门当作相对独立的事业部门来处理。公司所属的每一工厂、每一部门都有自己本身的研究及发展单位,都有全权来决定一切营销活动。公司设有一个履行公共职责的部门,主要是代表公司与所属海外机构及外国政府建立联系。公司内各部门的方针及目标大致上都协调,在具体运转上总公司不加干涉。

公司一位负责经营的副董事长说:“通常,只要我们在营业额、利润及研究发展经费所占比例等问题上与各部门、各工厂的经理取得协议以后,他们都可以按照自己认为适当的方式去自由支配经费。”如果他们在自己的预算内想推动一项工程计划,那么大可放手去做而不必把详细情况报告公司或上级管理者。只有在计划进行到最后阶段而突然发生重大偏差时,总公司才会加以过问。同样,各工厂和部门也可以自己决定自己认为适当的营业项目。事实上,只有当他们无法达到预定目标时,总公司才会通过适当的方式加以帮助。“当然,在公司的总预算经费很紧时,我们也会采取行动,告诉他们将允许做些什么,不允许做些什么;同时,也会特别规定一些非常重要而必须执行的关键计划。这些计划如果没有得到我们的同意,各部门是绝对不能更改的。但不管怎样说,我们的管理原则是尽可能减少干涉。”

为了设法让大家分享权力与责任,盖尔文建立了一套明确的升迁制度。

在蒙多罗娜公司,只要员工在履行责任中创造性地工作,就能获得相应的权力。例如,当某一项研究工作有了一定眉目而需组织力量进一步突破时,公司就授予你全权。所授权力之大,一般相当于公司的高级管理者,有的甚至于接近公司的管理者,被称之为“一人之下,万人之上”——难怪人们赞叹说:“蒙多罗娜公司是技术本位者的晋升阶梯。”

拒绝依赖性请示

汪中求

每天总是被淹没在请示、汇报之中,这种领导是可悲的。我认识的一位小型企业的经理也有过这种经历,但通过一件事情,他学会了拒绝依赖性请示。

有一次,一位会计人员送给他一份关于内部控制方式的请示,可他因为忙,这份材料放了一个月也没有看。当会计第三次询问他的时候,他对会计说:“我可能永远也不会有时间,你自己分析一下,提出个措施来吧。”结果,第二天会计就把问题解决了。

从此,他有了个主意:把每天的工作分成两类,一类是本来就该他干的;另一类是员工“分配”给他的工作,属于替员工做的事,不论自己有无时间,他一概拒绝,而是请员工想好解决办法后再来汇报。对一些有潜力的员工,他特别花精力加以培养并调整职位。这样做的结果使公司的管理人员人人勤于动脑,提高了独立工作的能力。

的确,无论你怎样能干,一个人的能力总是有限的。做一个好领导并不容易,有的领导被各种事情弄得无力招架,却未能取得好的成绩,就如上面那位经理一样。有些

下属不习惯于解决问题,并不是他们不能解决问题。这位经理学会对下属说:“你自己分析一下,提出个措施来吧。”问题便解决了。这样既鼓励员工自己解决问题,你也可以轻松上阵,干更重要更关键的事。



制度让员工看到成长前景

刘锋

小范毕业后,进入一家集团企业做前台,由于工作积极主动,让她很快把这份许多人认为简单的工作做得非常专业,并且成为公司商务礼仪方面的兼职讲师。

不断取得成绩和认可的小范意识到自己不能光做好前台,她很快给自己重新定位,凭借她良好的人际能力和多次参与大型市场活动的经历,她想转行做市场专员,进而成为市场推广经理、客户经理等。但她也明白自己没有这方面的专职经验,也舍不得离开这家好公司。就在小范为难的时候,她在公司内部网上看见大区市场部门在招聘活动策划专员的消息。

公司规定,凡在公司工作满一年以上的员工都可以在上级同意的前提下应聘这个职位。如果在公司工作超过三年,可以不经上级同意就去应聘自己满意的职位,一旦获聘,上级不得以任何理由阻拦。

结果不言而喻,小范顺利地成为一名活动策划专员,公司的内部技能培训课程又使悟性极高的她很快掌握了岗位的一般技能。公司的这种能上能下的制度,不仅发挥了员工的特长,为公司节约了外部招聘的成本,更让员工看到了成长的前景。

努力做一个专注的人

周安才

日前,公司党委工作部的同志给我送来了王大龙先生编著的《专注的力量》和华阳先生编著的《工作重在尽职》两本书。

王大龙先生在《专注的力量》前言中写到:“一个专注的人,往往能够把自己的时间、精力和智慧凝聚到所要干的事情上,从而最大限度地发挥积极性、主动性和创造性,努力实现自己的目标”。“专注,是一种态度,是一种行为,是一种习惯,是一种能力,是一种精神,更是一种境界……”。

掩卷沉思,扪自感叹:王先生讲得非常精辟……

是啊,在我们国家的经济体制发生深刻变革、社会变革发生深刻变动、利益格局发生深刻调整、思想观念发生深刻变化的时候,需要“专注”这种态度,这种精神,这种境界;在我们企业经营形势处于严峻情况下,需要“专注”这种态度,这种精神,这种境界;在我们个人利益服从于全局利益的时候,更需要“专注”这种态度,这种精神,这种境界……

只有学会专注,并持续保持专注,才能在任何事情上都能事半功倍,提升工作效率,创造辉煌业绩。

试想,如果我们在条件舒适的机关,坐不住、静不下、看不进、写不出、讲不好,串门儿、串科室、串领导,一杯茶、一支烟、一张报纸看半天,没有专注的精神那是绝对不行的。下基层检查工作,走马观花、蜻蜓点水、浮在水面、图形式、走过场、想好处,发现不了问题、提出不了问题、解决不了问题、回答不了问题、拿不出可行的意见、指导不了工作;想的都是于己无关、与工作无关、与企业发展大计无关的个人小九九;有了荣誉伸手要,有了责任双手推;应付上面,忽悠下面;别人在前面干,他在后面看,看着别人流大汗,自己不会干、不愿干、压根就不知道该如何提高个人业务工作能力去认真干,还要到处去捣别人的蛋等,尽干一些风不正、气不顺、影响坏的下三滥。你想事他扯事、你干事他败事、你没事他挑事、你成事他败事,好事揽自家、坏事赖人家、难事推上家、做事找下家,这种没有素质、没有境界、没有修养、没有文化、不讲操守的做法那更是不行的……

“一个人的精力和才智是极其有限的,工作中那些用心不专、左顾右盼的人,难以取得良好的工作绩效。因为任何一个人都无法用有限的精力去做无限的事情。只有学会专注,并持续保持专注,才能在任何事情上都能事半功倍,提升工作效率,创造辉煌业绩。”

让我们把时间、精力和智慧专注于国家的建设上,企业的发展上,工作的开展上,个人的成长上,诚实地做人上,踏实地做事上,真诚地待人上。

努力做一个专注的人。

经营方法 Jingying fangfa

全球最大的家具经销商——荷兰埃克家具公司,是一家极富营销创意的公司,他们经常冒出巧妙的促销点子,给人以极大启发。他们每次分店开业或搬迁,都要打出新的营销招数。

有一次,公司在比利时弗林多夫区的一家新店开张,公司便向人们发出了一张与众不同的请柬:前50名顾客可以在本店内免费住宿一晚,第二天吃过早饭,可以优惠买走睡过的床。这一招吸引了许多顾客,使得新店开张大吉。

又有一次,公司在阿姆斯特丹的一家分店要搬到别的地方,为了与顾客联络感情,该店在搬走时向人们赠送了一只左脚木鞋,这让顾客们感到相当有趣;只要他们赶到新店开张的地方去,就能获赠一只右脚木鞋了。这样人们普遍都知道分店的地址了。埃克家具公司靠这些巧妙的营销方式赢得了无数的顾客。



日本名古屋有一家食品公司,社长日比孝吉十分好客。有一天,几位客人来拜访日比孝吉。临走时,他将新研制的无味大蒜送给客人。客人们吃过,反应都不错。

这么好的东西,为什么不让更多的人享用呢?于是,日比孝吉向亲朋好友和客户免费赠送无味大蒜。

后来,大家越吃越上瘾,但又不好意思再白要,于是就打电话过来,想花钱购买。对此,日比孝吉坚决不同意。他照常免费赠送,近的派车送,远的就邮寄过去。很快,这种无味大蒜就发给了好几万人。有人嘲笑他不会做生意,因为大蒜本身的成本,再加上运费,日比孝吉每年至少要花费25亿日元。

不过,那些嘲讽他的人很快就哑口无言了。自从派发无味大蒜以后,公司的营业额开始迅猛增长,第二年收入就超过700亿日元。佛教里有这样一句话:“给予便是获得。”的确如此。

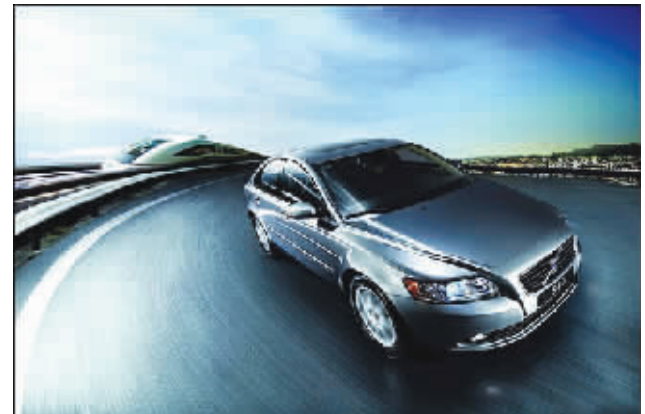


20世纪五六十年代,美国汽车的安全性能非常差劲:油箱会莫名其妙地自燃,挡风玻璃也不知道什么时候会突然裂成碎片,座位上也没有安全带等等。

让一辆沃尔沃汽车,从5层楼高的建筑物上直接俯冲下来。

接下来,沃尔沃公司在美国国内打出了广告:让人们观看载着假人的沃尔沃汽车,高速行驶冲撞障碍物的实况;甚至让一辆沃尔沃汽车,从5层楼高的建筑物上直接俯冲下来。

这些测试广告,都证实了沃尔沃汽车的安全性能非常出色!很快,沃尔沃汽车就在美国市场上热销起来。沃尔沃公司敢于冒险,善于创新的广告,让消费者亲身体会到沃尔沃汽车的安全性,从而赢得了消费者的认可。大家都说,这是一个最好的广告。



埃克公司的奇妙创意

博研

免费赠送提升营业额

秦湖

最好的广告

秦湖