



《诚信载道》连载四十

□ 魏建国 著

(接上期)
每年的10月,都是周德康同志最忙的时候,因为他在签订合同的同时,还要清算信息点位,做好信息收费的统计工作,这种工作既累又憋气。2009年10月6日,国庆黄金周还没收假,他就开始忙碌起来,把去年的统计数据拿出来,进行新旧点位的核实,有些点位,他还要亲自去现场查对。面对这种情况,很多单位不理解他,甚至有些商铺的员工还嘲笑他说,“少收几个点位能怎么样,何必这样认真,大不了给你要点回扣了。还有的单位会打电话质问,说他统计的点位多了,多收了他们的费用尽管委屈,但每每此时,周德康同志总是不耐其烦地向用户解释:“你们放心,费用是收到集团的,我知道你们做生意也不容易,绝不会多收你们一分钱;但信息统计是我的工作,我也不能让公司蒙受一分钱的损失。”说完,他还会带领他们一处处实地验证,直到顾客满意为止。

有人问他,“老周你在图什么?”他很不高兴地说:“有什么好图的,机场把这项工作交给我,就是对我极大的信任,把工作做好,就是我最大的企图……”

老周的话很普通,他人很普通,这些普通让我们常常忽视他;他做事平淡,为人平淡,平淡到常常让我们遗忘他;但就是这个平淡而又普通的人,却用普通而平淡的工作让我们看到了他为人处世的认真和细致,让我们看到了诚信机场建设的那道亮丽的曙光。

【诚信实例】
静静绽放的美丽
“谢谢”、“再见”、“祝您旅途愉快”……当你乘坐东航的航班出行时,登机口身着东航制服的服务员都会这样微笑着向你告别,张静丽就是其中普通的一员。她虽然年纪不大,却算得上旅客服务中心的老员工了。她不是那种话特别多的女孩,在休息室也总是安静地坐在一个角落,与她交流时她的工作以来最难忘的经历是什么,她静静地思索后说:“太多了,酸甜苦辣、五味俱全……”

2008年7月2日,相信对每个昆明机场的民航人来说都是难忘的一天,凌晨昆明遭受了百年不遇的强降雨,导致昆明机场关闭,所有进出港航班延误!这天张静丽休息,前一天刚下了晚班的她已经回到家中,可是突如其来的天气变化让一直在一线工作的她早已有了不详的预感,果然天还没亮就接到单位打来的电话,所有

员工回机场紧急支援,张静丽放下电话就往机场赶。到了候机楼后,被现场的场景惊呆了,熟悉的机坪成了汪洋大海,候机楼的航班动态显示屏上一片“飘红”,候机楼内到处挤满了滞留的旅客。员工们按照紧急启动的工作预案迅速行动,分头到各候机厅开展解释疏散工作。
张静丽被安排到6~9号候机厅,从4号厅前面的员工休息室到6号厅短短的几十米,张静丽举步维艰,只觉得眼睛看得到的地方都是旅客,6~9号候机厅更是至少涌入了1000多人,到了候机厅后张静丽与同事立即被旅客围得水泄不通,“究竟什么时候能走?”“我要退票,退票!”“你们管不管饭啊!”……用小喇叭广播航班延误的信息、发放餐食和饮料、安抚有情绪的旅客、带旅客到柜台退票改签,这些动作张静丽已经不记得重复了多少次。遇到抱小孩的旅客,她一把接过小孩帮忙抱着;遇到行动不便的老人,她立刻跑过去搀扶;遇到要跟家人联系的旅客,她毫不犹豫地拿出自己的手机让旅客拨打,忙到连感觉累的时间都没有……直到接近次日凌晨,昆明机场才逐步开放,看着一批批滞留的旅客顺利成行,张静丽与同事才稍微舒了一口气,这时才发觉大家已经忙了一天都没有吃东西了。
一线的工作是辛苦的,起早贪黑,风吹日晒,一直在旅客服务中心工作经常要跑机坪,夏天要直面太阳的直射,高原的紫外线格外地强,冬天又要忍受寒风的刺痛。与张静丽一起参加工作的同事,有的吃不了苦,有的嫌待遇低,辞职的不在少数,谈起这些,张静丽默默地低下了头,陷入沉思……片刻后她缓缓说道,自己虽然生在城市,但是小学五年级母亲的突然下岗让本来经济条件就拮据的家庭雪上加霜,从那时自己起就再也没有上学和放假的概念,放学后别的小朋友都去玩了,自己却还要去帮母亲干活,卖报纸、摆地摊,吆喝着沿街叫卖,遭遇过在街边偶遇同学和熟人的尴尬和被城管驱逐的窘迫。可是艰难的生活并没有把她打垮,懂事的张静丽一边打工贴补家用一边努力学习,也终于考上了大学。与同龄人相比,张静丽的人生经历要丰富得多,也正是生活让她懂得能够拥有一份稳定的工作是多么的不容易,能够走进东航成为一名民航人张静丽觉得十分自豪,因此也格外地珍惜。

(待续)



ZHIYEJINGLIREN

职业经理人

名人名言 | Mingren Mingyan

张瑞敏 是否成功 关键在于踏准时代的节拍



◎海尔集团董事局主席兼首席执行官 张瑞敏

张瑞敏说,海尔成功的最大秘诀就是在于其人单合一双赢模式,这就是制度的创新。他把管理用非常通俗的话来分层:第一层,管事;第二层,管人;而第三层,则是管机制。他说海尔成功的关键在于紧紧跟随时代潮流的创新。

没有成功的企业,只有时代的企业。这是海尔CEO张瑞敏到香港科技大学讲座的题目。他说海尔不是成功的企业,这不是谦虚,而是他对于企业成功的定义不同。他认为,现代企业必须要有观念的革新,也就是一种成功的观念——企业成功只是因为踏准了时代的机遇和节拍,而不该不骄傲地停下脚步。在张总看来,海尔的成功确实赶上了中国改革开放以及走出去的潮流,“成功地踏准了节奏”,正是海尔目前在白色家电做到全球第一的奥秘。以下为张瑞敏在香港科大演讲的整理稿摘要。

海尔无论在销售量上还是利润率增长上都远超行业平均水平。在谈到海尔目前的业绩时,张总反复强调一个点:现金流。海尔的现金流量周期是-10天,而行业平均水平是30天,也就是说,海尔充分利用了对销售商的应付账款达到免息融资的效果,而张总的重要观点就是:利润是企业的血液,而现金流是企业的空气。没有空气,就没有生命。这个观点,和很多分析师对于Cash Flow Statement的重视程度是一致的。

海尔成功最大的秘诀就是在于其

人单合一双赢模式。用张总的话说,这就是制度的创新。他把管理用非常通俗的话来分层:第一层,管事;第二层,管人;而第三层,则是管机制。只有机制管好了,才能保证创新的体制,保持一个企业的生命力。所以张总最重视的,就是管理机制的创新,也就有了海尔模式——人单合一。

人单合一的缘由就是在于目前市场已成功用户为导向。之前企业可以以产品为导向,利用以企业控制的信息不对称,使得用户认为自己提供的商品是最好的。而现在,在这个互联网时代下,用户获取的信息恐怕要多于企业本身,信息不对称完全是由用户来主导,用户告诉企业你应该设计、生产什么样的产品。

以用户为是,以己为非。这就是张瑞敏创造出人单合一双赢模式的核心思想。这个模式主要是倒三角,也就是把原先远离用户的研发、营销、制造等职能全部推近用户,让他们直接取得用户的反馈,让决策者(而非以前的经销商)走向顾客。但张总与IBM前总裁郭士纳讨论过这个,郭士纳曾经也想过在IBM实施类似的战略,但他发现有两个

弊端:第一,决策者靠近了顾客,可是倒三角导致其他职能依然远离用户,可能会使得后勤支持缺乏;第二,从用户这里得知的,永远都是现有的市场,过分强调靠近顾客,很可能会忽视新市场的开发。

因此,在这个倒三角的基础上,张瑞敏提出节点闭环的网状组织,把8万员工化为2000个自主经营体,从而获得现场决策权、资源分配权、用人权。充分地放权,使得全员动员,把自己的利益与企业的利益全部绑定在一起。然后,在这个基础上,又提出竞聘上岗和官兵互选的概念。竞聘上岗的概念就是打破传统升职的条规,年轻人只要有能力胜任就提拔担任某项职务,谁有能力谁上,没能力者就下。这样的概念解决了大公司经理人固化的问题,充分激励了年轻人的斗志。而官兵互选则是张总目前仍然在思考的概念,基本理论就是员工有权集体把不称职的上司给炒掉。但这样的模式有很多明显的弊端,因此这一概念依然在思考之中。

延伸阅读

海尔走出去的“三部曲”

海尔的海外策略是中国少数走出去的企业中走得非常成功的。张瑞敏把海外扩张策略分为了三步:第一步,走出去,就如同海外留学;第二步,走进去,比喻说拿到绿卡,而海尔的走进去策略则是通过细分市场先站稳脚跟。最有特点的例子就是海尔以前在美国销售的小冰箱,主要顾客是住宿舍的美国大学生,每年开学前,海尔的小冰箱总是供不应求。而现在,海尔则早已升级到更高端的市场,也就是第三步,走出去,走进上流社会,占领国外的高端市场,就如同海尔现在在做的一样。
(虎嗅)

林正刚: 领导力就是找到每个人的正能量



◎前思科中国区总裁 林正刚

所谓职业经理人并非指岗位,而是做事的态度;职业经理人的能力是由心态、沟通和知识组成的一种混合力量。领导力不是岗位给予的权力,而是管理自己、影响别人的能力,正能量的领导力就是找到每个人的正能量,然后帮他放大。

2010年7月30日,前思科中国区总裁林正刚在微博上发布了自己正式退休的消息。3天后,一个由林正刚倡议发起,大学生、创业者等自发加入的网络学习互助群组,在线下组织了一场聚会活动,既算是为林正刚庆祝退休,也是网友对他常常在网络群组里给年轻朋友指点迷津而表示感谢。在那次短暂的聚会上,他说自己准备写一本很小很薄的书,方便装在口袋中,供职场中遇到问题的朋友可以随时翻开书学两招。

2012年7月,林正刚花两年时间撰写的《正能量》付梓出版,这是一本关于职业经理人成长的书。在书中,他总结多年来的经验体会,领导力不是岗位给予的权力,而是管理自己、影响别人的能力,正能量的领导力就是找到每个人的正能量,然后帮他放大。

做了30多年跨国企业的职业经理人,林正刚从自己的实践和周围人的经历中总结出,3个元素之间是相乘的关系,若其中一个为零,那么总数为零。林正刚会常常和年轻人分享经验,一些朋友有职业困惑或来自家庭的烦恼请教他时,他最先会去观察提问者的心态,反复强调正面心态的重要之后,再去向提问者沟通了解具体问题,通过交流激发提问者自己找到问题的答案,授人

的一个有效入口。一个沟通能力强的人,应该具备3种本领。第一,能将复杂的事情用简单的语言说清楚;其二,能让对方感觉碰上了知音;其三,用的语言都是阳光的、积极的、鼓励式的,最终的效果是让对方感觉很好,对自己也充满信心。

沟通能力是职业经理人必备的能力之一。在面对一个问题时,发现问题只解决了问题的10%,剩下的90%需要更多人的合作。找问题容易,但对对方接受问题并积极配合解决,是对职业经理人的大考验。在国外18年的生活和国内10多年的工作经验,让林正刚深刻体验到中西方文化价值观不同对于沟通效果的影响,西方人比中国人更直接,相对来说对人不对事,和中国人沟通往往更要顾及对方的情绪和面子。

另外,在和人沟通中,语气、动作、表情和穿着,都会表达出一个人的态度和情绪,这些无声的语言有时比发出的声音更有力量。在一场交流中,70%的沟通来自肢体语言和语气,只有30%取决于内容。因此即便是出自好心的批评,也要用正面的表达,提供建设性的改善方法,而不是负面情绪的宣泄。

而在企业中,好的沟通就等于好的执行力,老板和员工之间要达成好的沟通,第一件事就是老板和员工之间要沟通清楚目标。

在职业经理人的素养中,知识被林正刚认为是最不重要的一个因素,因为同样一句话,拥有发展心态的人能够学到很多东西,但对于封闭心态的人来说,也许毫无效果,知识的掌握取决于后天的不断积累,也取决于心态。尽管如此,每个人都该掌握和瞄准自己的学习习惯,然后为自己提供这样的环境,并在吸收、消化、实践、反馈的循环中,不断丰富自己的知识体系。
(经闻)



如何做一位优秀的职业经理人

作为一名资深职业经理人,一个实战派,一位执行专家,我将自己几年来从事职业经理工作的锦囊经验贡献出来与大家分享,愿这些吐血经验能够引起大家深层次的思考,并对大家有所帮助。

1、打工无尊严。无论你今天是普通工程师,还是贵为总经理,心态上都要保持平衡一致。反映在具体表现上就是与人为善,永远保持谦虚谨慎。如果你当工程师时见了门卫会打招呼,当了总裁后也要依然同门卫打招呼,切不可鼻孔朝天,否则死得很快。

2、高薪者死。如果你今天能够赚到的月薪自己觉得还可以,就不要处心积虑谋求升值加薪。当你的薪水加到足以让老板对你时时重点关注的时候,你的死期也快到了。

3、领导支持。作为各级职业经理人,一定不要忘记密切联系领导的道理,尤其对于广大中层干部。你的创意、你的计划,你的方案,要想得到顺利推行,首先一定要取得领导的支持。坚信:世上只有领导好,有领导支持的干部像块宝。

4、群众信任。一个干部要想成功,除了领导的支持,还要取得同事的信任。因此,平时要时刻注意跟同事们打成一片,在一些无原则的小事上,要替他们争取利益,取得他们的信任,这样你就离成功不远了。

5、请示汇报。永远不要相信公司里会有真正的授权。更不要以为你是MBA就可以踢开党委闹革命。那些埋头做事不看路,不请示汇报的人,永远无法得到老板的信任和赏识。

6、鄙视海龟。对于所有的海龟(归)人士,以及国内大大小小的MBA们,不要考虑,统统采取鄙视的态度,没错!搞管理,其实不需要太多的理论。海龟之所以归来,90%以上是因为在国外混不下去。海龟唯一的作用就是把他们的牌牌挂到公司门口吸引风险投资,好比饭店门口的幌子。

7、三招两式。做一个合格职业经理人,必须懂得三招:大力沟通,全力执行,谦虚谨慎。同时,随着你所在的行业以及所处的管理角色不同,你必须知道两式:涉及本专业的所有名词术语,涉及本行业的名人轶事等所有谈话。

8、兔子不吃窝边草。作为职业经理人,千万不要对周围的同事发生感情,比如不要跟异性同事搞对象,不要跟同事做哥们儿。除了工作上的事情,没有私人感情可言。永远不要做烂好人,要保持自己的严肃性,或者说威严。

9、急流勇退。当感觉到自己已经爬到顶峰,无论职位还是薪酬都已经达到了无法再逾越的高度,一定要开始寻找全身而退的道路。比如开始跟猎头公司联系,留心跳槽事宜等。

10、雁过留声。职业经理人最可宝贵的不是自己的薪酬,而是自己的名声。人过留名雁过留声的道理一定要记得。一定不要做损害企业利益的事情,一定不要对同事做阴暗卑鄙的小人勾当。在新企业面前谈论旧企业一定要说好,哪怕明天你就要办理离职交接了,今天也要全心全力为公司争取到最后一单生意。
(金言)