

在企业经营管理领域,创新——这种企业家精神的原动力,几乎成了3M公司的代名词,享誉全世界。在3M公司的中国网站上,有这样一句话,“3M,创新精神为本——我们始终致力于不断创新、开发新技术和新产品,随时满足客户所需”。管理学之父彼得·德鲁克备加赞赏3M:“我现在已经明白了,无论什么事情,只要带着对于一项使命的偏执狂热去干,就准能完成,而3M公司正是提倡‘献身精神是搞好产品开发的绝对和必要条件’。”

□ 和君

美国的明尼苏达采矿制造公司(3M)是一家综合性的大公司,创建于1902年,经营领域涉及卫生保健、电力、运输、航空航天、通讯、建筑、教育、娱乐与商业。曾在《财富》世界500强排名302位,销售额229亿美元。

容忍失败才是鼓励创新

3M公司能够容忍失败,鼓励进行更多的试验和冒险。“失败一成功”的历史就是3M公司的历史。3M公司的创建者不是科学家,也不是发明家,而是一位医生、一位律师、两位铁路行政官员和一位肉制品销售经理。这5个明尼苏达人买下一块森林茂密的土地,准备设矿采掘金刚砂,结果采掘出来的根本不是金刚砂,而是另一种当时看起来无多大价值的矿砂,后来发现,矿砂可以制造砂纸,从此3M公司产品创新和行业拓展之路一发而不可收。

3M公司的精神之父,前董事长兼总经理威廉·麦克纳说:“我认为在发生错误时,如果管理者独断专

3M 创新精神为本



行,过于苛责,只会扼杀人们的积极性。只有容忍错误,才能够进行革新。”这句话可以说是3M公司管理者的座右铭。

不轻易扼杀一个怪想法

3M对奇思妙想的容忍和热爱是与生俱来的。1902年,3M公司主打产品从矿砂变为砂纸后,扩大销售成了问题。发明家奥克想,为什么不把砂纸当作刮胡子刀片的替代品卖给男人们,还能避免锋利刀刃划伤的风险?这个显然怪癖的想法只能出现在3M公司,公司相信无拘无束而富有创意的设想终究会有所报偿的结果。奥克顺着这个思路研制出耐水砂纸,被汽车制造业广泛使用,成为3M公司的第一个拳头产品。

100多年来,3M公司始终保持着它锐意创新的精神,它比其他公司更快更多地开发出新产品,它曾气度非凡地推出一份引人注目的产品目录,从不干胶贴纸到心肺治疗仪器,竟达6万多种。尽管品种繁多,却都有一个无所不在的共同主题:这家公司是由精于覆盖与粘合技术的化学工程师们主宰的,坚持

主要专业而不是随波逐流地任意扩大产品门类。据统计,公司年度销售额的30%左右来自近5年内开发出的新产品。

时间与资金的支持是创新的土壤

如果一个设想在3M各部门找不到归宿,那么一个职员可以利用自己的15%的工作时间来证明设想是成立的。1983年,公司为了给项目提供资金支持,帮助那些创造与开发新产品的项目顺利地从设想发展到实验阶段,每年发放90多项、每项5万美元的吉尼斯专款。“15%的规定”被3M公司的职员称为“干私活”,这一规定下最出色的成果是眼下无所不在、每个人办公都离不开的不干胶贴纸。这是弗莱忙里偷闲发明出来的,他开始时只是想找一个让书签不再从他那本赞美诗集里掉出来的办法,结果却成就了这项发明。

新事业开拓组是创新的组织保证

对新事业,3M公司采用许多灵活变通的办法。例如,有人有了新点

子,他可以找他的上司要求拨款资助,如果被拒绝了,3M公司的魔法就开始变化,他会找同样产品部类的另一分部,要是又被拒之门外,他还可再去找一个分部,如果这样也得不到资助的话,他就可以到新事业开拓分部去求援,这件事总能在此得以圆满解决。这种方法避免了官僚主义。

在3M公司,创新思路经过实验后,就成立一个新事业开拓组,招来一批工程技术、生产制造、市场营销、推销等方面的专职人员。3M公司的章法是:只有专职人员,才能形成对新事业的热情和献身精神。而且,所有组员都是自愿参加的。自愿原则能激发人们的义务感,更不会对新想法泼冷水。

3M公司赋予新事业开拓组高度自主权,支持它坚持到底。3M公司要求整个小组从早期开始阶段,直到投放市场,小组成员始终跟进,并从产品的增长中得到好处,只要小组达到公司的例行界限和绩效标准即可。即使没搞成,也会保证小组成员的职位和收入。

独特的奖励制度保证发明家的忠诚

参加一项新事业的个人,他的职务和薪酬的类别,会随着他发明产品的销售额的增长而自动发生变化。从着手新产品研制时的基层工程师、产品进入市场后的产品工程师、销售额达到500万美元时的项目经理、年销售额达到2000万美元时的部门经理、年销售额达7500万美元时的分部经理,薪酬不断上升。对于那些不想当经理的科学家则另有奖励办法。合理的奖励制度培育了忠诚精神,保证了管理层的稳定。

这种宽松、民主、和谐的创新精神,是3M公司为人类不断带来新产品,在国际市场竞争中保持不竭活力的根本。

爱心,在兴乐传递 兴乐集团上下积极为困难员工募捐

□ 本报记者 何沙洲
特约记者 卢书友 但灿梅

“我们每人都捐一点,帮助谭建明家早点把房子建起来……”9月21日上午,在兴乐集团总部的募捐现场,集团董事长、党委书记虞文品捐完款后,向前来捐款的员工们讲述了困难员工谭建明的家庭情况,叮嘱集团工会做好募捐工作,早一天把兴乐人的爱心传递到谭建明家中,助他们渡过难关。

谭建明,黄山兴乐铜材有限公司的普通操作工,也是一位工龄达8年的老员工、好员工。不幸的是,谭建明父亲年过八旬、胃癌晚期;妻子患先天的性腺腺炎、左眼患海绵体泄漏,治疗费用数万;儿子还在合肥读大学。雪上加霜的是他们一家五口合住的40平米老房,近期又因台风暴雨冲击而难以入住。目前,靠谭建明一人之力,实在无法撑起这个家庭。

“一方有难,八方支援。”9月12日,兴乐集团党工团联合发出了《爱

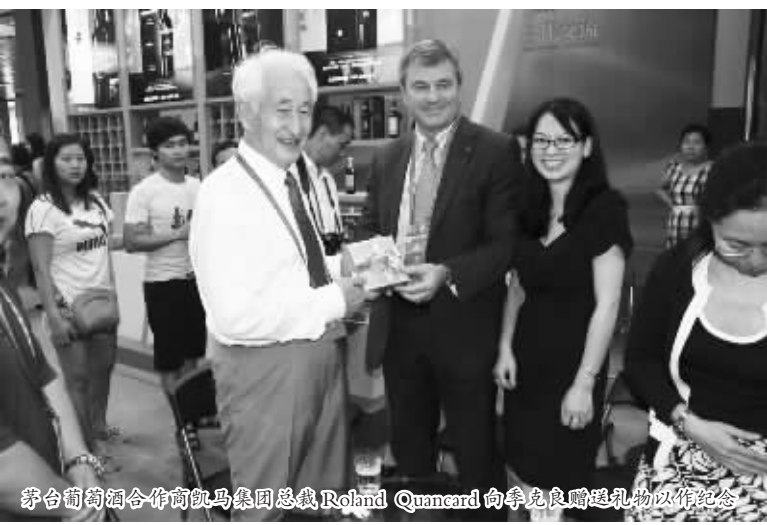
心募捐倡议书》。消息传出后,兴乐集团各部门、各车间的干部员工迅速行动起来,纷纷伸出爱的双手。9月21日上午,虞文品和几位兴乐集团领导早早来到募捐现场,一齐奉献爱心。员工们排起长队,你50元他100元地投进箱里。正在兴乐集团办事的兴乐客户也主动捐了款。



募捐活动在进行中

眼下,兴乐集团总部和丽水、赣州、黄山等地的子公司募捐活动还在进行中。活动结束后,兴乐集团将把捐款和员工互助基金中补助的5000元,一起交给谭建明家。

季老慰问茅台葡萄酒公司工作人员



茅台葡萄酒合作商凯马集团总裁Roland Quancard向季克良赠送礼物以作纪念

□ 本报记者 张建忠

9月9日清晨,第二届中国(贵州)国际酒博会三号展厅才刚刚准备迎来新一天的参观人潮,这时候,一位儒雅的老者徐徐走进了三号展厅的茅台葡萄酒展馆。

他,就是中国酿酒大师、茅台集团名誉董事长季克良先生。现今74岁高龄的季老在中国酒类行业里大名鼎鼎。是他,在50年的时光里与茅台交织融汇,带领团队将茅台这百年品牌推向国际;是他,奉献了50年的

岁月,将茅台酒精益求精,不可攀越。他的研究成就了茅台,茅台也成就了季老。他成为茅台发展历史上的一个里程碑式的人物,他是第一个用科学理论解读茅台的人,在茅台酒厂的悠悠岁月中揭开了茅台酒的神奇工艺之迷,成为了世界级酿酒大师、著名的白酒专家,也是国家级非物质文化遗产传承人。

茅台葡萄酒展馆里季老的到来霎时间引起了轰动,在场的工作人员纷纷前来向季老问好并合影留念。季老温和地向工作人员询问了近日的

工作情况、展会布置情况,并劝大家注意休息。

季老参观了茅台葡萄酒展厅的布置,细心指点红酒摆放位置和摆放方式。并特意坐下来品尝了茅台葡萄酒。季老指出,葡萄酒是一种健康、绿色的饮品,在国内有着良好的市场发展前景,茅台集团的葡萄酒产品在这样一个历史机遇下谋求发展,可谓是历史良机。近年来,集团尤其注重葡萄酒品牌的发展情况,将通过一系列措施,促进葡萄酒公司更好发展。

同时,季老还殷殷嘱托茅台葡萄酒公司董事长钟怀利、茅台葡萄酒公司总经理冯云桃,“要全心全意做好葡萄酒公司,要发展壮大,争取早日踏入国内葡萄酒行业前列,促进集团千亿目标的实现”。

季老语重心长地说:“做好酒不容易,做一瓶让大家都认可的好酒更不容易。10年前公司准备发力葡萄酒行业,投入了大量的人力、物力、财力和精力进行准备,仅仅选择在昌黎产区建厂,集团就经过多次考察、检测、实验和评估,而今茅台葡萄酒公司的发展让人欣喜,希望茅台葡萄酒公司不要骄傲,不畏艰难,勇敢跨步,不断向前!”

平庄分公司党委 打造三大思想政治工作平台

为巩固和提高广大职工的政治素质,内蒙古赤峰市平煤投资公司平庄分公司党委着力打造三大思想政治工作平台,通过充分发挥思想政治工作的教育引导作用,建设起一支高素质的职工队伍。

打造思想政治工作共建平台,确保企业发展和职工思想建设同步进行。该分公司党委以语言美、行为美、思想美和讲学习、讲政治、讲正气、讲原则为基准,积极挖掘和培育基层单位的典型人物,用鲜活生动的身边人身边事感染广大职工,激励广大职工养成相互学习和共同进步的良好习惯,在生产中人人自觉地争上游、站排头。他们坚持在每月的职工大会上宣讲近期的新思想、新形势,以循循善诱的方法让职工深刻领会其中的思想涵义,并把自己的工作与企业的发展联系在一起,使思想政治工作收到了事半功倍的效果。

打造思想政治工作结对平台,通过一对一的交流和沟通打开职工思想和心灵的“窗户”。该分公司党

委与基层党支部分别结成思想政治工作对子,坚持深入基层调查各党支部思想政治工作进展情况,根据实际工作状况指出不足之处和作出合理的调整安排。同时,组织基层党支部成员与每名职工结成心连心对子,随时掌握职工的思想动态,主动与思想波动大和有问题职工进行谈心,及时转变职工的工作态度和抵触情绪,形成了逐级把关、层层落实的思想政治工作结对“网络”平台。

打造思想政治工作岗位平台,培养广大职工爱岗敬业和争当先进模范的工作作风。他们积极组织职工学习郭明义等先进人物的先进思想和模范事迹,鼓舞和鞭策职工在平凡的岗位上不断提高政治思想觉悟,立足于本岗位精于钻研业务技能,以实际行动回报企业和社会。由于措施到位,广大职工的精神面貌发生了重大变化,在急难险重的工作任务面前人人自觉地干在最前面,职工队伍整体素质明显提高。(潘俊国)

十堰部件厂党委要求中层干部做到:“四勤四多四善于”

近日,东风德纳车桥十堰部件厂召开党群及后勤系统工作例会,党委书记陈正权勉励党群干部、支部书记和后勤系统干部要做到“四勤四多四善于”,这既是加强干部队伍作风建设的新要求,又是打造一支职业化管理团队现实需要。

“四勤四多四善于”,即:勤动脑、多思考,善于提出新思路;勤动眼、多观察,善于发现改善点;勤动腿、多调研,善于掌握第一手资料;勤动手、多实践,善于总结经验和教训。作为企业的中层干部加强学习是汲取知识、充实自己的根本途径,勤于思考是领会精神实质、把握精髓和真谛的关键环节。只有通过学习,才能不断地丰富自己的知识结构,激发在工作上不断地创新,不断地提出符合实际的新思路新举措。

不断地改善工作才能使我们的企业不断的向前发展,在市场上才更具有竞争力。作为企业中层干部身处生产工作的第一线,要有一只敏锐的眼睛,要善于观察发现工作中的问题和短板,及时地拿出措施加以改善,只有这样公司和工厂的事业才能持续向前推进。毛主席说:“没有调查就没有发言权”。机关科室是容易产生官僚主义的地方,容易出现偏听偏信的情况,这

就需要中层干部要勤到现场看看,多接触一线员工,只有情况清楚了,我们的工作就能抓住“牛鼻子”。对现场情况不清楚就会出现瞎指挥瞎拍板的现象,不仅浪费人力物力和财力,更重要的是会降低干部在员工中的威信,因此,机关科室干部要经常性的下基层了解实际情况,只有这样才能制定出切合实际的管理措施和工作计划,才能使工作方针和策略得到很好地贯彻和落实。

国际化的企业需要职业化国际化的员工队伍。公司在二次合资之后,导入了一些国外先进的管理方法和工具,应该说近几年干部的思想观念和运用管理工具的能力得到了很大提升,促进了公司的发展和效率的提升。由于我们的干部队伍受教育的背景不同,接受新知识程度也是不尽相同,仍有一些干部不能熟练运用各种工具,影响了整个团队的效率。所以要求中层干部要不断地学习和实践,并对于学习的成果、工作成绩和不足加以总结,记录下来形成组织记忆,只有这样才能更好地指导实际工作,不断地向新的更高的目标迈进。

(辛亚红)

大江工业举行“DJ1146”企业文化理念体系培训启动仪式

为使新版企业文化理念迅速融入到广大员工的心中,融入经营管理的各项工作实践中。9月15日上午,大江工业公司在六会议室举行了“DJ1146”企业文化理念体系培训启动仪式暨首场培训,公司助理以上领导,全体中级管理人员,各事业部政工(综合)科长、办公室主任、后备干部参加了培训。

在启动仪式上,公司董事长、党委书记杨川指出,只有企业文化的领先力适应于时代的要求,公司才能发展。正处于转型升级中的大江,要结合实际,用敢于超越的文化来引导发展。他强调干部员工务必要提升学习力,加强对企业文化的认知认同,为公司的战略发展提供强有力的文化支撑。

在首场培训中,重庆大学教授杨育围绕为何以“鹰”定位大江文化主题、“鹰”文化的内涵及体系构成、“鹰”文化落地实施的意义、“鹰”文化如何落地、“鹰”文化落地预期效果等五个方面的内

容进行了深入浅出的讲解。他首先从中国知名企业的文化主题案例剖析,将大江工业的历史渊源与“鹰”的品质进行了对比阐述,认为借助“鹰”定位大江的文化主题,可以较为完整呈现大江的发展历程,是对大江企业文化理念的总结、提炼和升华。在讲到如何让“鹰”文化落地时,杨育教授重点从企业文化落地的内涵、企业文化落地的必要性、企业文化落地的实质、企业文化落地的启发等方面,讲解了大江“鹰”文化落地的指导原则、实施途径及检验标准,并将通过“固化于制、内化于心、外化于行”,来达到大江“鹰”文化落地预期效果。

在两个多小时的讲座中,参训人员严格遵守培训纪律,认真听讲,对大江“DJ1146”企业文化体系有了更新、更全面的认识。

(马占超)