

企业楷模

菲利普斯:把员工的利益放在首位

■ 张海生

把员工的利益放在第一位,或者说要时刻为员工谋福利是管理者应尽的职责,也是管理员工的基础。现代企业强调的是以人为本,人是企业惟一能动的要素。

曾经有一篇报道说:1998年冬天,菲利普斯西江作业平台,作为承包商的深圳赤湾海洋石油设备修造公司的电焊工徐某,在下油管时不慎砸断了右手指,消息传到菲利普斯(中国)公司(全球第六大能源公司和第五大炼油公司,总部在美国,1982年进入中国),公司领导立即决定用6000美元租用直升飞机将徐某送往医院,为徐某的手指再植赢得了时间,手指保住了。这件事感动了为菲利普斯工作的所有员工。

在菲利普斯,员工是公司最大的财富,员工的利益至高无上。在菲利普斯,每个员工都有权拒绝危害自己或他人的工作。如果上班时,员工遇到危险,员工可以拒绝上班;如果加班到晚上7点以后,员工必须打车回家,否则将被视为危险的举动。

在菲利普斯,为了保证人员和生产的安全,每个员工都有权利随时停止生产。2001年4月,在菲利普斯与中海油合作的西江302钻井平台上,司钻郭志武发现第二层甲板发电机房出现明火,郭志武立即切断电源,生产因此停止了2个小时,公司

的收入损失了30万美金,而郭志武却得到了提拔。

把员工的利益放在第一位,或者说要时刻为员工谋福利是管理者应尽的职责,也是管理员工的基础。现代企业强调的是以人为本,人是企业惟一能动的要素。孟子也说:“天时不如地利,地利不如人和。”所强调的也是人的重要性。许多知名企业和管理者早就认识到了这一点,并采取各种各样的措施,不断地为员工谋福利,以激发员工的主人翁责任感,培养员工的敬业精神,努力营造一种融洽的公司内部氛围。



经营方法

原来,亏本卖的只有一个菜,而被它吸引来的顾客会点其他菜肴,不仅弥补了炖鸡的损失,整体上还赚了,减一换来加十。

20世纪60年代,林伟富在德国柏林开了一家富丽中餐馆。他想,这里几乎没有专业的中餐馆,自己一开张,保准宾客盈门。但餐馆开张后门可罗雀,一个月下来,账目惨不忍睹。他向顾客们征求意见,客人都对菜肴的味道感到满意,但抱怨价格比西餐略贵。由于西餐是“批量生产”,而中餐则是“单独独炒”,价格不得不高,林伟富为此十分苦恼。

一天,他偶然看到那些长期被关在笼子里的鸡日渐消瘦,已经奄奄一息,无奈决定全部提前杀掉,否则一旦鸡死了,就血本无归。他贴出告示:中国炖全鸡,六马克一只。这明显赔本,因为鸡的进价就是八马克一只,养这么久,还要加工,但他只能这么做。

六马克一只的炖鸡,果然吸引了许多爱占小便宜的顾客,竟然一天就卖完。出乎意料的是,林伟富这一天不但没有亏本,反而赚了500马克。原来,亏本卖的只有一个菜,而被它吸引来的顾客会点其他菜肴,不仅弥补了炖鸡的损失,整体上还赚了,减一换来加十。以后,林伟富不断捣鼓出各种“亏本亮点”,吸引越来越多的顾客,他的钱包一天天鼓起来,最终成为百万富翁。



迈克从小在学校读书时,成绩就一直不好。高中毕业时,校长对他的母亲说:“迈克或许不适合读书,他的理解能力差得让人无法接受,他甚至弄不懂两位数以上的计算。”母亲很伤心,把迈克领回家,准备靠自己的力量把他培养成才。可是迈克对读书不感兴趣,为了安慰母亲,他也努力试着,但是不行,他无论如何也记不住那些需要记忆的知识。

一天,迈克路过一家正在装修的超市时,发现一个人正在超市门前雕刻一件艺术品。迈克顿时产生了兴趣,他凑上前去,好奇而又用心地观赏起来。不久,母亲发现迈克只要看到什么材料,包括木头、石头等,他一定会认真地仔细地按自己的想法去打磨和塑造它,直到让他满意为止。母亲很着急,她不希望他玩弄这些东西而耽误学业。迈克不得不听从母亲的吩咐继续读书,但同时又从不放弃自己的爱好,他一直在想如何能做得更好。

迈克最终还是让母亲彻底失望了,没有一所大学肯录取他,哪怕是本地不出名的学院。母亲对迈克说:“你走自己的路吧,没有人会再对你负责,因为你已长大了!”迈克知道自己在母亲眼中是一个彻底的失败者,他很难过,决定远走他乡去寻找自己的事业。多年后,市政府为了纪念一位名人,决定在市政府门前的广场上置放名人的雕像。众多的雕塑家纷纷拿出自己的作品,以期自己能与名人联系在一起,这将是难得的荣耀。最终,一位远道而来的雕塑家获得了市政府及专家的认可。

在揭幕式上,这位雕塑家说:“我想把这尊雕塑献给我的母亲,因为我读书时没有获得她期望中的成功,我的失败令她伤心失望。现在我要告诉她大学里没有我的位置,希望今天的我不至于让她再次失望。”这个人当然就是迈克。在人群中,迈克的母亲喜极而泣,她知道迈克并不笨,当年只是没有把他放对位置而已。

没有一个人是样样都不行的!当一个人在一个领域受挫时,不论是他自己还是他的父母,领导都应意识到:他只是还没找到属于自己的位置而已。在管理下属过程中,管理者也不能轻易放弃一个人,尤其对于那些初入职场、“菜鸟”们。管理者要始终牢记:“人才”是摸索出来的。

每天一道亏本菜

宋萍

属于迈克的位置

刘改徐

这个油漆工知道,按照科学原理,无论使用什么方法,再好的油漆,再高明的技术,都不会让两个时代不同的物件调得一模一样,倒不如换个思路,让复杂的问题简单化。

聪明的油漆匠



■ 庄业理

美国的一位富翁花巨资买来一件古董和一张古色古香的老板桌,一起放进办公室。但富翁左看右瞧,总感到桌子的颜色与办公室不协调。于是,在当地报纸上刊登广告,高薪招聘技术精湛的油漆匠粉刷墙壁。

很快,一个个经验丰富的油漆匠出现了,他们让富翁买来最好的油漆,花了九牛二虎之力,调出与老板桌相配的颜色,但富翁看了均不满意。

眼看工程近乎夭折。这时,一位乡土土生长的油漆工登门拜访,他拍着胸脯向富翁保证,他能调出与办公室完全一样的颜色。

客户失望是企业之败

■ 唐崇健

许多企业认为,客户之所以流失,原因是自己提供的产品或服务出了问题。其实,并不完全是这么回事。美国品质协会的一项研究发现,造成客户满意度低的首要原因是“员工的冷漠”。是的,与产品质量无关,也与服务水平无关,而是员工的冷漠。客户流失不一定是因为产品质量或者服务水平出现了问题,更大的可能性是因为员工漠不关心的态度伤了客户的心。

有些企业可能认为,自己的产品质量上乘,自己的服务流程绝对可靠。但是在客户看来,这些还不够。要想吸引、留住客户,员工必须真正用心。因此创造一种企业文化,让员工真正把顾客放在心上,就显得尤其重要。很多企业关注客户,但忽视了对员工的关注。事实上,员工是客户了解企业的窗口,是最重要的介质。

员工的激情和贡献是企业第一竞争优势,失去这个,会让企业全盘皆输。

然而令人遗憾的是,大多数公司往往把员工视为一种消耗性人力成本。其实,企业的每一份收入都是经员工的手赚来

的,而这些企业员工的收入往往是最低的,而且福利也最差。

很多时候,企业和客户的纽带是靠员工来维持的,如果这个员工离开了,企业与客户间的坚实纽带也就断了,这种情况对企业的杀伤力是很大的。

一个好的企业就是公司在培育起来一种良好的文化氛围,所有员工都愿意融入其中。员工每天去工作,不仅情绪高涨、乐观快乐,同时对于产品、服务和体验拥有一种主人翁精神。透过员工,客户自然能感觉到企业的这种文化,虽然看不见,但它就在员工和客户进行的日常互动中,隐含在客户体验的不同方面。这是一种双赢的局面,通过形成一种能够调动员工积极性的环境,企业自然能够吸引、留住客户。

一个眼里只有竞争对手而没有客户,员工利益与市场需求的企业的,不管其多么善于竞争,都注定成就有限。客户的失望,就是销售的失败,更是企业的失败。

无声也是商机

■ 张前

美国纽约市有一家“Eat”餐厅,老板兼主厨名叫诺曼。由于处在众多知名餐馆之中,多年来,毫不起眼的“Eat”并没有给诺曼带来丰厚的利润。为了改变这种现状,诺曼一直苦苦思索着对策。

2012年,诺曼到印度旅游,在参观了众多寺庙后,他受到了印度佛教僧侣吃早餐不说话的启发,他想,要是将自己的餐厅打造成一个“无声餐厅”,客人在用餐的时候都不说话,他们岂不是可以全心全意地投入到享用美食的过程中了。说不定这个创意可以吸引顾客的眼光呢?诺曼兴奋地想。

回国后,诺曼立即着手改造自己的餐厅。时间不长,独具创意的“Eat”无声餐厅悄然出现在纽约市中心。



试营业的效果相当不错,活动期间没有一个顾客破坏规矩,就算是有人想打喷嚏或咳嗽也都会跑到外面。有趣的是,因为不能讲话,有些顾客干脆使用夸张的面部表情来表达感受,这为顾客带来不一样的感受。

随之,“Eat”无声餐厅”名声大噪,到这里吃饭的顾客开始络绎不绝,诺曼再也不必为往日冷清的局面烦恼了。看来,无声也是一种商机。

管理之道

所谓“策略性弃守”的真义也就在于此。领导者在部门仍然有一定的存在价值时,却能看出其中的问题,而决定及早放弃,为公司做出最明智的抉择。否则等待财务报表来告知该何去何从,那一切都晚了。

砍掉不赚钱的部门

■ 何飞鹏

一个队伍的主管想要结束底下的一个部门,他主动来找我商量。

对于这个主管来说,这个要结束的部门,占了他整个队伍业绩的50%,对他而言,这是一个非常重要的部门,但是他仍然下定决心主动裁撤。原因是这个部门业务的毛利率始终不佳,虽然对队伍整体业绩的提升有帮助,可是很可能赚不到什么钱。

更重要的是,这个部门所接的项目,都需要内部研发部门的全力配合才能执行,导致研发部门一直都在做一次性的项目,无法专心地做好产品,对于许多急需提升的功能也只能都暂时搁在一边。

由于这样的状况已经影响到整个队伍的长期发展,因此,队伍主管痛定思痛,决定切割结束此一部门,勇敢牺牲掉现有的50%业绩。

对于这位主管的决定,我举双手赞成,这是每一位领导者都应该要做的事。

领导者的工作不只是看业绩表现,还要不时地检查整个队伍的业务方向,每隔一段时间就要重新盘点,彻底检查所有产品线的价值和意义。对于有发展性、有潜力的部门,就加以保留,甚至在政策上加

码投资。至于一些潜力不足,或者是不具有策略性位置的产品线,必要时就要做出“策略性弃守”的决定。

“策略性弃守”并不是指当生意已经明显亏本或者是不能做的时候,领导者才做出放弃的决定,而是在生意看起来仍然有可为的时候,就主动宣告放弃。

大多数领导者很容易就会日日为之,习惯性地持续现有的工作,忽略了要去思考整个单位的实际营运状况,一直要等到产品出现亏损,才会尝试做出调整,这绝对不是一个负责任的领导者应该有的作为。

一般而言,领导者至少每年都要针对所有产品线做一次全面性的检视,以决定该裁撤还是该保留,该缩减还是该加码。只是,在进行“策略性弃守”思考的时候,如果遇到还有生意做,仍然能赚点小钱,可是成长已经陷于停滞,甚至是已经处在衰退中的部门,究竟该如何处理,这是令人困扰的事。

这当中的判断标准是:如果这样的单位仍然有小钱可赚,而且留着并不会占用整体公司资源,也不会影响其他单位的发展,或许还可以暂时保留着。但是如果继续存在会占用公司资源,导致其他部门的发展受限,那就应该下决心进行“策略性弃守”。

专心把别人的话听完

■ 侯建良

周末的早晨,我睡眼惺忪地通过手机收到秘书寄来的下周开会通知。我惯性地随便浏览一下邮件内容,然后开始准备会议所需的书面材料。忙碌了几小时,我再看看邮件时,才发现里面已经注明这次会议无须准备报告。也就是说,我白白花了几小时顾虑一件无须顾虑的事。

细细思考这个过程,我在没仔细看邮件的情况下就预设自己知道了内容,并急着针对自己考虑的问题思考怎么应对。信件还有机会可以重读,但别人所说的话呢?

在职场的沟通中,不少人在感觉到别人对自己的一点质疑、挑战或批评时,总是反射性地想要解释、澄清、捍卫自己的

立场,往往不能冷静地、不带情绪地聆听别人所说的合理之处。虽是深怕别人误会自己或自觉委屈而搬出“我原本是想说?”“我以为?”之类的解释与澄清,但常常会再次反映自己立场的不尽合理。事实上,自己真的受了委屈、被误会了吗?这样的心态反而更凸显自己无心听进别人的建议,而只在意自己有没有被理解与体谅(即使自己是错的)。在双方不同调的情况下,通常更容易引发后续的针锋相对,招来更多质疑,非但没有保住面子,还将自己搞得更难堪。

避免太早急着澄清,专心把别人的话听完,完整掌握讯息的全貌,理解别人试图告诉自己的东西,并思考脉络后再回应,就能虚心听进别人的建议,实现良好的沟通,使工作顺利进行。

海尔装扮美丽好心情

这月在家人的不断地要求下,只好按照家人的要求在网上订购了一台海尔空调。到了安装的这天,刚好家里的人都出去办事去了,只有我一个人在家里等着海尔师傅。在海尔师傅还没有来之前,我把家里的卫生做了一遍,拎着垃圾袋,我就下楼了。在垃圾桶边,由于下雨,地很滑,一不小心摔得我疼痛难忍。正在此时手机也响了,电话里海尔师傅打来电话确认我在不在家里,我吼道:“在!”我冒火地挂断了电话,使出全身力气,忍着疼痛好不容易回到家里,刚坐下海尔师傅就来了。

我爱理不理地指着安装的位置说道:“你们自己去安装吧。”海尔师傅很是礼貌地说道:“给你带来了不便,希望你原谅!”看着我疼痛的样子,他们又关切地问我有什么不舒服的地方,希望帮我一下。面对他们的真诚和关切,我根本不

好意思地撩起裤脚说道:“是我刚才不小心摔了一跤,脚都摔肿了,所以脾气很不好,希望你们体谅!”他们听见赶紧问道:“我们帮你去买一张膏药好吗?”“我不好意思地说道:“你们安装也很累,药店离我家有点远,不敢再麻烦你们了。”“没有什么,举手之劳,还是让我们去帮你买一张吧。”我很难为情地递给他们药钱。接过药钱,一个师傅去买药还有一个师傅在家里给我家电器做安全检测。买药的那个师傅很快就回来了,他递给我药膏后,又赶紧和另一个师傅共同安装空调,空调很快就安装好了。看见地上的残留物,我吃力地起身准备打扫,海尔师傅马上制止了我,他们很麻利地收拾好残留物,向我说道:“摔伤了,虽然不严重,还是要注意休息,有什么需要就给我们打电话。”我这次亲身地感受了海尔的服务,我的心情也有了美丽的装扮。(文文)