

赢的游戏:维格娜丝的行动学习实践

提要 :2013 年 7-12 月,中国女装高端品牌维格娜丝服装公司开展了行动学习,江苏、浙江大区 80 多位店长、督导、区域经理参与。其中最具有传奇色彩的要数江苏大区,实现了从 2012 年全国业绩排名倒数第二到 2013 年下半年全国排名第一的逆袭。

领导力培养的困惑

服装零售业竞争压力大,人员流失率高,合格的店长一直是稀缺资源,一名合格的店长培训期大约为 2~3 年。面临这样严峻的挑战,维格娜丝引入了咨询公司来开发店长的能力素质模型,运用人才测评选拔人才,并根据能力素质模型进行了具有针对性的培训。但是,参训店长知识的增长、技能的进步虽能在课堂中体现,可一回到复杂的店铺管理现场,每个人依旧习惯性地沿用老方法去处理问题。这就像学游泳一样,初学者即使在岸上学了许多技巧,但到了水里依然不会游。在与维格娜丝总裁王总的沟通中,外部的行动学习促动师(facilitator)分享了个人的思考和心得:“看了贵公司的领导力模型,这七个能力就像维生素片,一片一片地吃,未必都能被吸收,最好的方法是把病人逼出门去晒太阳,吃粗粮,多运动。”同样的道理,领导力大师沃伦·本尼斯认为,提升领导力的三要素是支持和评估培训、商业驱动力、转变的挑战。后二者尤为重要,即要与实际商业经营活动结合,并设置挑战性目标。全国排名倒数的浙江、江苏大区可将挑战目标设为数一数二,只有处于这种压力状态下,才有可能快速将学习和实践感悟转化为动力,所以我强烈向您推荐行动学习式的人才培养模式。”王总接受了我们的建议,然而,行动学习真能创造奇迹吗?

行动学习,流程是关键



行动学习项目的核心流程一般包括发起项目、项目启动会、跟进复盘、项目总结、知识导入这五大基本步骤。**发起项目**:主要工作包括前期调研、深度汇谈,成立行动学习委员会。其关键点是与高管(项目发起人)的深度汇谈,约占一天时间。通过深度汇谈,明确组织的关键目标和实现此目标中的关键难题,根据此难题确定此次行动学习项目的课题、目标和参与者、团队组成形式、相应的配套奖惩机制等。**项目启动会**:一般安排为两天一晚,其目的是通过一套科学与艺术结合、感性与理性兼具的会议流程,唤起团队的积极情绪和内生智慧,达成高度共识和承诺,形成可执行和符合 SMART 原则的计划,并进行现场 PK、决策。**复盘辅导**:一般为每个月两天(持续时间 4~12 个月),召开复盘会议、集中辅导各占一天。如有需要,也可安排分散式辅导。复盘是跟进检查进度,比较与筛选出标杆团队和标杆案例,反思成长。辅导是通过解决问题工作坊,帮助学员把这一过程中学习到的技能运用到项目实际问题解决上并融会贯通。**项目总结会**:一般为一天,这是最后的成果验收会,也是最好的知识管理、团队建设和企业文化建设仪式。**知识导入**:这个环节通常穿插在项目开始或过程中,补充学员可能缺失的知识点,也可根据实际需要占用几天或十几天时间。有的项目将知识导入环节改造为微课程,以便融入辅导环节。维格娜丝的行动学习流程正是按照以

上五大步骤来设计的。

让听得见炮火的人来观察

对于行动学习,刚开始参与的店长和大区负责人都将持信将疑的态度,甚至有一位高管直接挑战说:“外部的顾问会比我更熟悉维格娜丝?更懂销售?”两天一晚的行动学习启动会开始了,80 多位店长带着问题和疑惑一同经历了群策群力(Work out)“愿景、SWOT 分析、承诺、团队共创、行动计划、城镇会议”的六个环节。开始的“愿景”环节就让人耳目一新。每名成员、每支团队都开心地为自己和团队描绘出项目成功后的景象。无论这极具挑战的目标是否真能实现,至少唤起了大家的积极情绪,让每个人产生了“赢”的心态。“SWOT 分析”环节让成员意识到“人最大的客观就是承认自己有多主观”,增强了信心。“承诺”环节中,成员自愿立下了“军令状”,达不成目标的团队要接受一个小小的惩罚。“团队共创”环节一反常态,不是由领导提出策略、方案后让大家去执行,而是让每一个人提出各自的方法,经过激烈的讨论后形成项目实施策略图。在“行动计划”环节中,首先,每个行动学习小组的成员自愿组成一个个策略小组,分工合作并分担责任,让每个人都有参与感。接着,各团队按标准行动学习计划模板,制订符合 SMART 原则的可执行计划,每一个节点都要有明确的量化指标或可衡量标

准。最后的“城镇会议”环节是一个现场 PK 和拍板的会议,各组上场汇报计划,并接受由高管和顾问组成的评委团的质询,最后现场确认计划并授权各行动学习小组行动。

复盘是成功之道

柳传志曾告诫管理者:不要认为召开会议或进行培训就能解决问题;不要以为规章制度或文件下发就能理顺流程;不要以为亲自沟通或安排部署就能执行到位;不要以为看到问题、提出问题就完事了,知道不等于做到。组织的惯性很强大,回到现实的工作中,面对困难和压力,每个人往往都会被打回原形。这是很多企业的顽疾,也是行动学习项目需要面对的挑战。解决之道是复盘,复盘源于美国陆军的 AAR (After Action Review——行动后反思总结),也是联想公司成功的关键之道。行动学习要求每个团队在每个月都要按照标准复盘模板汇报工作,自我检讨、反思,总结经验,分享心得。维格娜丝的江苏大区负责人刘女士这样描述“复盘”:“每个月仅 20 多页的复盘 PPT,竟然比我每天、每周、每月去监督还要有效。从片区经理、督导、店长到员工,居然全都习惯使用了行动学习中的各种工具,他们都开始自己思考每个月的战略规划,分享与交流经验,使很多问题迎刃而解。”

行动学习是赢的游戏

维格娜丝半年的行动学习项目于 2014 年初结束,浙江大区虽未能实现目标,但通过行动学习,发现了问题,锻炼了队伍,调整了机构设置和管理层,取得了长足的进步。江苏大区则奇迹般的实现了下半年全公司业绩增幅排名第一的目标。由此可见,优秀团队的打造离不开你追我赶的相互学习氛围。促动师应该明白:在学习和成长中,对照竞争对手后的反思学习,效果远大于教师授课;在行为改变中,氛围触发的改变远比讲师的谆谆教导更有效和持久。行动学习成功的关键就是要通过一连串符合个人心理和企业运营规律的流程,营造出这样的氛围。就像杰克·韦尔奇所说:行动学习就是一个赢的游戏。维格娜丝的这个游戏也将继续持续下去。(作者:刘永中,众行集团创始人)

当好重汽人 造好重汽车 增强竞争力

——引导重汽王牌广大员工积极投身中国重汽“二次创业”的思考

■ 赵 瑞

一、面对新形势,站在新起点,在“二次创业”中成就重汽王牌“十二五规划”蓝图

中国重汽集团在十六届六次职代会上提出实施“二次创业”伟大工程,重汽集团成都王牌商用车有限公司针对集团公司董事长、党委书记马纯济关于二次创业的重要讲话和集团总裁蔡东的工作报告,进一步明确“打造重汽新优势,再创重汽新辉煌”,结合当前企业实际,实施二次创业伟大工程的指导思想,深刻领会二次创业的重要性、必要性和紧迫性,勇于转变观念,找到差距,找准方向,锐意创新,大力推进重汽王牌公司在“二次创业”中实现新的更好的发展。事实上,重汽王牌自 2010 年 9 月 28 日至今成立三年多来,在重汽集团的大力支持和重汽王牌全体干部员工的共同努力下,已经在着力开展自身的“二次创业”:重汽集团从重汽王牌公司一开始就确定了到 2015 年把重汽王牌公司打造成实现年产量 40 万辆汽车生产基地的宏伟战略目标;继续加大技术改造的力度,推进“011”项目和生产线扩能工程的实施,使“011”新品整车经过几轮的改进成批投产,现在主要生产线扩能改造已经到位,“011”产品已经实现市场切换成为不断拓展市场的主导产品。公司“012 工程”项目建设已经告竣,“012”中重卡新品已于 2013 年 12 月下线,并开始市场导入,投入小批量订单生产,朝着打造“二次创业”新优势的方向大步迈进!王牌公司加盟中国重汽,不仅使重汽王牌的发展得到中国重汽集团的支持,同时也获取了支持集团战略发展的一份责任。重汽王牌已明确认识到:务必深刻认识中国重汽“二次创业”时不我待的重要意义,牢固树立大局意识、发展意识、危机意识、责任意识。重汽王牌领导班子再三强调“二次创业”的重要性、必要性和紧迫性;要求公司和各部门切实加强领导,精心组织,周密安排,振奋精神,抓出成效,把干部职工的思想认识迅速统一到集团公司新的要求上来。认真研究制定出“二次创业”的工作思路,明确各阶段的重要工作

要求,落实具体措施及责任人,大力提高执行力,充分调动广大职工的使命感、责任心和积极性,不断落实整改,扎实推进工作质量、工作水平的提高,推动公司全局工作尽快进入深层次的拓展、高效率的运转和全方位的循环,从而扎实有力地融入中国重汽的二次创业,脚踏实地地提升重汽王牌的二次创业成效。

二、“长志气、争口气”,强身健体练内功,齐心协力打造重汽王牌后发优势,在市场逆境中争抢发展先机

虽说重汽王牌的前身曾是饱经风雨、铸就了 23 年民企奇迹的成都王牌公司,中国重汽是我国重型汽车工业的摇篮,全国最大的重型汽车生产基地,但要在短短几年实现将重汽王牌建成年产 40 万辆商用车基地的宏伟目标,不仅需要重汽集团作为强大后盾的正确引导和大力支持,更需要重汽王牌全体员工团结一致、奋力拼搏的艰辛努力;需要我们每一名干部、每一位党员、每一位员工勇敢地担当起重汽人振兴发展企业的历史责任,从现在做起,从手上的事情做起,认真真、勤勤恳恳、扎扎实实,发挥聪明才智,兢兢业业工作,把自己岗位所负责的每一件事做好,做到精彩,做出成效。今年以来,国家为防控通胀和抑制高房价,宏观调控政策收紧的力度在不断加大,多种原因致使部分自主品牌车企受到严峻挑战。面对来势汹汹的市场浪潮,不少业内企业包括我们自己也开始面临艰难的处境,重汽王牌当如何应对?是将市场低迷的责任全都归于外部,从此垂头丧气、一蹶不振、败下阵来,还是自我解剖、适时诊断、认真分析、振作前行,更多地去发现、细究我们自身存在的缺点和问题,甚至敢于从机制体制上问病因、查症候,拿出壮士断腕的勇气,采取果断措施、坚决地苦练内功、变革图强、迎接挑战,进而抓住发展的商机,强化发展的优势、乘势而上,实现发展?!

答案自然当为后者。中国重汽的发展告诉我们,有问题不可怕,可怕的是看不到问题、惧怕困难、无所作为。马纯济董事长提出

重汽人要“长志气、争口气、干精品、创佳绩”,实际上是当代重汽企业精神的再现和提升。重汽王牌员工要围绕这一要求,继续展开讨论,提高认识,统一思想,凝心聚力,知难而进。要明白当前的汽车企业,几乎个个都处在同样的逆境之中,谁能发展,就取决于谁能够审时度势、卧薪尝胆、破茧而出,善于从逆境中崛起,抢占先机、扩大优势、突破重围、获取发展。虽说市场仍不够火爆,但我们自己不能退缩、不能“降温”。我们一定要“长志气、争口气”,自我加压、强身健骨,潜心改革、抢抓机遇,调整机制、修炼本领,打造后发优势。唯有这样,重汽王牌才能在相同的环境中有所突破、有所作为,超越对手、打败对手,抢得在逆境中发展壮大的先机。中国重汽重组 10 年来的发展,已明白无误地证明,在困难面前要辩证思维,问题多、困难大,表明企业发展的潜力巨大。市场浪潮冲击下的企业,大发展小困难,小发展大困难,不发展最困难。我们的任务,就是要把发展的潜力变成现实的生产力,推动企业实现发展,这才是企业和职工的最大利益、长远利益、根本的利益。重汽王牌对此应当有充足的信心。面对市场宏观形势的摇摆和企业发展的逆境,我们决不能等待观望、无所作为、坐以待毙,而要树立服从服务于发展大局的观念,眼睛向内、自我革命,主动出击、迎难而上,倾力打造重汽王牌的软硬件优势。要坚定地树立“一切为了市场、全员服务用户”的信念,努力实现“两高两低”,坚决推行“二级单位成本核算”,眼睛向内查遗补漏,完善机制减低损耗,经过共同努力,实现我们的全员劳动生产率高于同行业平均水平,万元产值消耗低于同行业平均水平;市场需求满足率、订单交付及时率高于同行业水平,整车标定油耗和“奥迪特”评分分值低于同行业平均水平。这应成为当前重汽王牌各个方面、上上下下共同而为的工作标尺和行动目标,踏踏实实做强内功,抢占行业市场的制高点。

三、秉持“用人品打造精品,用精品奉献社会”理念,用心血与智慧努力干好工作,增强自身福利待遇基础

中国重汽多年发展总结出的文化理念叫做“用人品打造精品,用精品奉献社会”。什么是精品?精品与产品有何不同?为什么必须干成精品?为什么必须用人品打造精品?……我们要认识到,在当今时代,用户已成为确认企业产品和服务价值的裁判,市场是由众多用户和竞争对手构成的聚合体,企业能否发展除了自身而外,更多的则取决于用户和市场的青睐。在生产经营中,不仅我们要为用户做好售前、售中、售后的服务,而且在企业内部,每个管理环节,每道生产工序之间,同样客观存在着一种上下游衔接的用户服务关联,同样要有效地体现在内部各部门、各单位运行的组织、协调、服务之中,从而形成良好的内部协作机制和团队精神,共同为实现企业的目标任务而努力。简言之,精品是凝聚了众人心血与智慧、为满足用户需要而打造的高品质产品(包括服务)。它充分宣示了中国重汽及其员工的价值追求和做事态度。如今,在日益激烈的市场竞争中开展二次创业,重汽王牌在落实好职工的知情权、参与权、表达权、监督权,巩固和发展上下一心、共谋发展新好局面的同时,一定要进一步宣传和培育“长志气、争口气、造精品、创佳绩”的企业新理念,以大政工的视野和方法,深入地开展职工素质提升工程,为“二次创业”提供智力支持和人才保证,不断提升重汽王牌竞争市场从而竞争未来的软、硬实力。因此,能否打造和提供用户青睐的精品和有效服务,必然成为决定企业生存的价值追求。用精品奉献社会,一切为了市场,一切为了满足用户需求,就自然成为中国重汽的核心价值理念。面对市场上同类产品的激烈竞争,重汽王牌要弘扬继往开来、更上一层楼的创新开拓精神,做精、做细、做强产品和服务,通过不断地降低成本、提升产品品质,把现有系列产品和将要推出的新品打造成为深受用户青睐的精品,使之占有更宽广的领域,打造和提升品牌效益,提高企业核心竞争力。同时要创新载体、创新方式、凝心聚力、虚功实做,通过深入推进党建思想政治工作和企业文化建,塑造新形象、打造两手硬的新优势,优化企业人文环境,把以人为本的科学发展观真正落实到位,方能从治本的根基上

现金流就是企业的生命

俗话说一分钱逼死英雄汉,对于个人或家庭没有一定积蓄是不行的,在关键时刻真是欲哭无泪,求助无门;对于经营企业来讲 80%死在银行和供应商的手中,20%倒在多元化的发展道路之上。对于个人和家庭,你可以眼前没有工作,但是你必须有基本的生活费,对于企业来讲你可以暂时不盈利,但你的现金流不能断;对于经营企业没有现金流会面临要债堵门、老板跑路的恶果;因此生活费比眼前干工作重要,现金流比企业盈利状况更重要。在农村老家都有存钱的习惯,都是从牙缝中节省的钱,为什么他们不享受呢?为什么他们不理财呢?答案是并非他们傻,而是他们曾经上过当,受过苦才这样做,在紧急之时可以贡献微薄之力,为什么孩子当没有生活费的时候,第一个想到的就是父母呢,也许就是他们省吃俭用存钱的缘故。在老家还有存粮食的习惯,在年轻人的心目中是太傻了,存粮食是个非常费事的工程,首先晒干,装到袋子里,背到车上,到家里再从车上卸下,倒进麦囤里,这样来回折腾,假如存 5000 斤粮食,就是年轻小伙子也会累的筋疲力尽,何况在家务农都是老弱病残主力军,不是他们傻,因为他们经历过吃树皮,眼看着自己小伙伴或者亲姊妹饿死的景象,因此他们要做的所谓傻事存粮食,经历是一种财富,最好教育就是经历。对于企业来讲,现金流更为重要,有了现金流可以起到四两拨千斤的效果,没有现金流供应商要账,银行授信降低且在关键时刻回笼资金,员工人心惶惶,谣言四起,因为任何企业都是在经营的过程中被别人说死的,感知比真实重要,100 个人都说你是流氓的时候,也许你还是处男的时候,也得承认自己是流氓的现实。经营企业到一定规模的时候,就不是你自己的企业,就是社会的要承担责任了,首要任务就是养活企业的员工,一个员工就是一个家庭,因此我们在经营企业时在发展迅猛时要冷静思考下步如何发展,不能被眼前的景象冲昏了头脑,死在投资扩建多元化的道路之上。在中国经营实体企业是最难的,每天生活在惊恐之中,只要想找你的事没有合格的,每个企业老板都会体会到落井下石的感受。在此向中国私人企业致敬,你们解决了 80%的就业机会,还得不到银行 20%的流动资金的支持,在当今浮夸和不务实的社会 80%的老板都转型了做投资和虚拟经济了,你们还在为了证明自己的身价,和捆绑在一条战车的家庭而拼搏,你们是世界上最伟大的人和最可爱的人。(常建锋)

不断提高企业竞争实力,在竞争中立于不败之地。重组后的重汽王牌,公司心系职工、热情服务,深入开展送温暖工程,为广大职工投身“二次创业”伟大工程解除后顾之忧。重组成立以来,企业性质已发生了根本转变,当前我们的经营理念、管理模式、薪酬模式等也必定要随之转变,只有放眼思维、适应转变,解放思想、直面挑战,才是我们企业发展的唯一选择。只要我们勇于扑下身子抓发展,转变观念、正视困难,挑战自我、创新机制,认真真处理好企业运行的每个问题,勤勤恳恳做好每一项事业,扎扎实实干好每一件产品,把当前应对市场、提高效率效益的每一件事情都当成一份事业去做,把自己岗位所负责的每一件事做好,就能够有新突破、新作为,从而在相同的市场环境中,搏出一片新天地,创造出逆境中发展壮大的佳绩。到那时,企业发展了、实力强大了、有了更大效益空间,我们员工的待遇、福利自然会拥有更强更坚实的基础支撑和增长条件。(作者系中国重汽成都王牌商用车有限公司纪委书记、工会主席)

国药准字H46020636

快克®

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销