

企业楷模

“壳牌,人人皆是领导者!”没错,你没有听错。人人皆是领导者在(everyone is a leader),是壳牌核心的企业文化要素之一,是壳牌员工全方位的“价值定位”。

■ 陈文静

如果企业想要存在更久,就必须重视企业文化的重要性。唯有真正统一了人们的思想,才能统一人们的行为。吉姆·柯林斯认为,凡是卓越的公司,都具有“教练般的企业文化”。在这些公司里面,人们对待企业文化就像对待宗教信仰一样坚定不移,并身体力行地按照企业文化的精神去努力工作。

壳牌之所以倡导“人人皆是领导者”,很重要的一点就是寻找资源和影响他人的能力——既要影响你的上司和合作伙伴,也要获得其他部门同事的协作,以推动工作的进展。正如沃顿商学院领导力和变革管理研究中心主任尤西姆所言,“每个人都能在各自的层面发挥作用,领导力与职位无关”。对于壳牌员工而言,能够帮助同事共同成长,并善于利用公司提供的各种资源,这便是具有领导力的表现。

那么,壳牌是怎样做到“人人皆是领导者”的呢?

在壳牌,人人皆是领导者



首先,人人争做 Rich Man。领导意味着影响。只有掌握了领导的内涵,每个人都可以既是自己的管理者,又是自己的领导者。就像壳牌的招聘原则一样——发现未来的老板,壳牌的企业文化特别强调贡献及个人责任,也就是说,每个人能为公司贡献什么?自己的能力是否对公司有价值?个人在工作中是否尽职尽责?基于此,壳牌将“贡献”作为优秀员工的最突出的表现之一,全员动手,少说多做。

其次,主动是最好的习惯。“主动和被

动相差 30 倍”,这是美国著名篮球明星乔丹的话。由于主动的人总是能主动地发现问题、开展工作,所以他们容易被上级和老板喜欢,而所谓的机会自然而然地也就偏爱他们。在壳牌员工都会有发自内心的主动学习的意识。例如,在南海石化项目投产试车期间,有很多国际厂商的专家来车间进行调试,员工们会主动地观看学习,并且不时地询问和记录。有的员工还会主动地参与其中,以便国外专家离开后,自己能够熟悉并掌握这些技术。

第三,学会倾听。学会倾听是领导的基本功。壳牌将“学会倾听”上升到制度层面,因为,倾听是沟通的关键,企业的多元化也应该在倾向上得到充分体现。为此,在壳牌的所有会议上,不搞“一言堂”。正如壳牌中国集团主席林浩光所言,“必须做到的就是相互尊重,这样许多事情才会成功。”互相尊重的表现就是倾听,相反,当某个人全神贯注想要说服对方时,最容易误解对方的想法,以自己的主张压倒对方的主张,那么彼此就很难达成共识。因此,即使壳牌在开车投产试车的紧张繁忙期间,也会经常召开一些会议,来促进员工之间的沟通和交流。

最后,拥有团队意识。“人人皆做领导者”,并不意味着每个人是独立的个体,彼此的绝缘,恰恰相反,在壳牌中,经常被提到的一个词就是“团队合作”。团队合作,是现代企业员工的必备素质之一,因为,每个人都是团队的一分子,而在专业分工的情况下,团队成员之间只有互相协作,才能有效率地实现个人与集体的目标。在某种意义上,一个企业的员工是否擅长合作,会直接影响到企业的整体效率。

在充满变革、创造的今天,积极提升、勇敢迎接领导力的挑战,是应对复杂外部环境当务之急的方式。壳牌,用实践证明——“人人皆为领导者”,别样的领导力。

半杯水值一百万

■ 苗向东

我们公司是一家生产工艺品的公司,当初我们公司为了打开国际市场,真是煞费了苦心,好不容易争取到了参加广交会的名额,并且在会展中有一家德国厂商看中了我们的产品,同时也看中了另外一家公司的产品,那家公司报价低一些,我们高一些,但我们强调我们的质量更好,他们却说他们的交货期更短,为此德国厂商拿不定主意,最后让两家公司派人到德国去做最后的定夺。

两家公司都是派总经理去的。他们到了德国后,稍事休息即前往那家公司去,那家德国公司主管接待了他们。由于他们赶得急,又是三伏天,出了不少汗。德国主管便问他们:“要喝水吗?”他们都说:“要,真是太渴了。”好奇怪的,德国主管还问道:“要半杯,还是一杯?”我们公司总经理说:“一杯。”而那家公司总经理却说:“半杯。”就这样,德国主管给他们分别倒了水,两位总经理接到水后,便喝了起来,接着马上就谈起了正事。谈了一会儿后,说是再到公司去参观一下。那位总经理端起杯子把水一饮而尽。而我们公司总经理口杯里还剩半杯水,他没有继续喝。参观完后,便就餐了。最后通过两天的谈判,德国公司与另外一家公司签订了协议,这可是 100 万元的订单啊,而我们公司就失去了订单。这是为什么呢?后来我们公司总经理得知原来是他留下的半杯水,把自己淘汰了。这让他几乎不敢相信,他真的很不通,这半杯水能这么

大的“能量”吗?德国人也太“小题大做”了吧!后来他才得知:德国人的节约用水的意识非常强烈,他们以节水为荣,以浪费为耻。同时认为我公司浪费半杯水,这种行为,必然倒置我们公司浪费严重,产品自然价位高。

总经理回来后,开诚不公地向董事长报告了失去订单的原因,并坦诚要求处分。董事长也说:“这次教训非常深刻啊,‘这半杯水值 100 万’啊!”给总经理记过处分。

此后总经理在治厂时记取了这个教训。规定业务部的矿泉水只给客人喝,内部员工用开水瓶打水喝。另外,接待处在给客人倒水时只倒半杯水,客人喝完后再加。在一次召开职代会时,他说:“大瓶的很多人喝不完。”所以有意把原来订的大瓶矿泉水,改为小瓶的。刚开始大家都说总经理这也太那个了,这是在中国,不是在德国,我们这里不缺水。可是总经理却非常严厉地执行着这一系列新规定。大家也不敢马虎。后来那家德国公司来到了我们公司,当他们听到和看到我们公司的系列变化后,又听说了公司把上次事件写成了案例,教育广大员工,并且引以为戒,全面加强了管理时,非常感动。又与我们公司进行了合作,给了我们公司 100 万订单。

董事长在一次开会时又说到此事,说:“看来我们要好好地记住‘半杯水 100 万’的教训,不,应该说是‘半杯水 200 万’!”此后我们公司不仅在节水方面,节约方面,在管理方面,都记住了节约、管理无小事。

几十厘米的高度,挽救了一个企业,所以有人说:“心在哪儿,财富就在哪儿。”只有做生活的有心人,才能发现问题,解决问题。

帮下属“省点力”

■ 工作着

深圳刚成立特区的时候,有一家濒临倒闭的服装厂,偶然接了一个大订单。这无疑成了厂子的救命稻草,全厂上下,齐心协力,加班加点,可临近合同到期,订单还差一大截,照这个产量下去,合同根本不可能按时完成。厂长急得如热锅上的蚂蚁,“开会研究”、“恩威并举”然而收效甚微。

恰在此时,有一外企来洽谈合资事宜,当厂长领着外企人员考察车间时,年轻的外企主管,环顾了一下四周,眉头紧锁,他

看着中方厂长,眼里满是忧虑和不懈,中方人员你看看我,我看看你,一脸的茫然。这位外企主管摇了摇头,走近一个女工,弯腰拣起了她身旁地上盛放布料的筐子,双手端到与缝纫机面平行的高度,女工习惯性地转身弯腰拿布料,却发现筐子已到了不用弯腰触手可及的地方,她惊奇又感激地冲外企人员笑了笑。

第二天,在地上放了十几年的布料筐都上升到与工作台持平的高度,这样不仅减少了不必要的弯腰动作,同时也节约了时间,提升了效率。不久合同如期完成。

成功与习惯



■ 杨新元

简单的事情重复做,以这种持续的毅力,每天进步一点点,当成功来临时,你挡都挡不住。

习惯,就是对简单事情矢志不渝的坚持;习惯,就是面向目标水滴石穿的累积。好的作风,就是好的习惯。

每一个成功者,都有其不同一般的奋斗史。然而,如果仔细分析一下成功者的共性,那就会发现,他们对自己所从事的事业,都有一种持之以恒的坚持。

一位世界第一的推销大师,在他结束自己的推销生涯时,全球有 5000 位保险界的精英来参加他的职业生涯告别会。当许多人问他推销的秘诀时,大师微笑不答。这时,全场的灯光暗了下来,从会场一边出现了四位彪形大汉,他们合力抬着一个铁架走上台,铁架下放着一个大铁球。人们有点诧异,搞不明白是怎么回事。

这时,大师走上前,用一把小铁锤朝大铁球敲了一下,铁球发出轻轻的响声,却纹丝不动。之后,大师每隔 5 秒钟就用小铁锤

对着大铁球敲一下,如此不断。可铁球还是一动不动,人们开始骚动,陆续有人离场而去。但大师一言不发,还是静静地敲着铁球。人越走越多,留下来的所剩无几。终于,大铁球开始慢慢晃动。经过 40 多分钟的不停敲击,大铁球摇晃起来,而且越晃越厉害,任何人的努力都不能让它停下来。这时,大师面对仅剩下来的几个人说,他一生成功的经验是:简单的事情重复做!以这种持续的毅力,每天进步一点点,当成功来临时,你挡都挡不住!

简单的动作重复做,简单的话重复说,心中有成功的梦,每天向成功前进一点点,这就是成功秘诀。或许,在相当长的时间里,我们还看不到努力的效果,就像大师用小铁锤敲大铁球那样,开始一动不动,以致许多人认为大师在做无用功。然而,当一点点积累到一定程度时,铁球就晃动起来了,成功就降临了。所以,用大师的话来说,成功其实很容易,就是先养成成功的习惯!世界上最可怕的力量是习惯,世界上最宝贵的财富也是习惯。

上司这几句话,为我送来当时最需要的关注和鼓励,顿时令我备受鼓舞!由此可见,找到员工的兴奋点在激励方面的作用之大。

给员工最想要的鼓励

■ 张轩荣

我的第一份工作是做销售代表。一个季度下来,只开发了 3 个合格贵宾户。我有点怀疑自己起初的目标,即在前 6 个月达到晋升标准(连续 6 个月实现 24 个合格账户),潜意识中已经开始动摇了。

我的上司敏锐地观察到我情绪的变化,一天开完会后,单独叫我到她的办公室。她早有准备,拿出一张印有 6 个月的时间进度表,前两个月中已经填上了我的业绩,显然,这是针对我的情况特意制作的。她又问我有哪些思想顾虑,除了担心时间不够外,是不是还有其他想法,等等。随后她用一种非常确定的声音说:“你知道吗,我一直很看好你,虽然我们交流不是很多,

但我知道你是有目标的人,还剩 3 个半月,只要你能平均每个月达成合格 6 个账户,你就能在明年的春天迎来你职场的第一次升职。我期待着到时候给你颁奖!”

上司这几句话,为我送来当时最需要的关注和鼓励,顿时令我备受鼓舞!由此可见,找到员工的兴奋点在激励方面的作用之大。

当有下属处于不确定自己行与不行,摇摆于放手一搏和等待下一次机会之间的关键节点,如果管理者能善用所处位置上的信息优势,站在员工的角度,帮他职业规划分析一下,把暂且模糊的事业图画勾勒出来,并及时地表达对他实现目标的能力坚信不移,哪怕就这么做一次,对上进的同事而言,将是终生难忘的鼓励。



管理之道

公司在召开销售会议,对于销售渠道的问题,与会者争论不断,情绪激昂,每人都在反驳别人的意见,并千方百计地证明自己的观点。但是,销售总监并不着急,因为像这种情况已上演过好几次了。这次,他已想出了应付的好办法。

会议进行了一小时后,他建议休息一下,让大家透透气。重新开会后,他并没有继续让大家发言,而是打开录音机,请大家再听一遍所有的提议、论据和反对意见。原来,在参加会议的人不知道的情况下,全部发言都被录音了。发言者听着自己的言论和反驳,无不发现刚才自己认为很有说服力的言辞竟是漏洞百出,不堪一击。因此个个都低下了头。这时,销售总监提议继续讨论,结果与会者的发言都变得简短明确,说话也更实事求是了,于是,大家的意见很快统一起来了。

有时候,下属犯的错误领导者很难用语言达到批评的目的,对于这种情况,最好的办法是将犯错误的下属请到其错误的面前,就像文中将下属的发言录下来后让他们听一听,这样才能让他们自己认识错误。有时领导者采用出其不意的非语言批评艺术,反而能起到更深刻、更持久的批评效果。



上网、刷微博、看电子书、玩游戏……一部智能手机让年轻的布拉德利沉迷其中,他甚至说:“生活中可以什么都没有,但不能没有手机。”有时候,妈妈沙朗·斯坦迪福德把饭端到了桌子上,他还窝在卧室里把玩手机。这就苦了沙朗,她在网上“吐槽”:“世界上最遥远的距离是我们坐在一起,你却玩手机。”

沙朗的一句网上“吐槽”,竟引来无数妈妈的跟贴,都说:现在的孩子是白眼狼,见了大人一句话也没得说的,倒是和那手机热乎得很!

正处于叛逆期的布拉德利,更是让沙朗费心:大多数的时候,打给儿子的电话,都不接听,也不回短信。等布拉德利回到家里,沙朗便责备起来:“家中是有事了,妈妈才打电话你。你知道不?你不接电话,妈妈是多么的担心呀!”布拉德利没好气地说:“妈,你不知道吗?我正在手机上刷微博,哪有时间回你的电话?你的事为什么老是这么多,不就是问我吃饭吗、添衣吗之类的琐事吗?你说,这种烂掉牙的小事,我有必要接听吗?……”

时间都去哪儿啦!原来时间都让手机给占了。

“下次,是要再不听我电话,你就别叫我妈了!”尽管沙朗这样警告过多次,布拉德利就是不听。

对于沙朗的苦衷,有博友献言:风筝飞得再高,也有一根线管着。现在,就看你找不找得着那根管住儿子的线!

“这真是个好办法!”受博友的提醒,沙朗一时来了灵感:“开发一款‘管’住儿子手机的应用软件,锁住了手机,不等于锁住了儿子。把儿子锁进手机里,看你还接听电话不!”

沙朗是美国休斯敦一位退役的军官妈妈,很有软件开发基础。经过半个多月的编写程序,一款强大的手机应用(App)问世了。沙朗高兴,就将 App 取名为“不再忽视”(Ignore No More)。

“不再忽视”应用软件被安装到布拉德利的手机上后,母子间的“电子锁链”便正式形成:只要沙朗认为儿子忽视自己的电话或短信,她就可以轻而易举地控制布拉德利的手机。一旦沙朗启用“不再忽视”,布拉德利的手机就会呈黑屏状态,不能上网或打游戏,也不能给任何人打电话或发短信,除了他的家长电话和报警电话 911。

在美国有许多像布拉德利这样需要“锁”在手机里的孩子,因此,“不再忽视”的问世,一时成了美国妈妈们的抢手货。这样一来,“不再忽视”不光消除了沙朗的焦虑和担忧,也让她的腰包变得鼓鼓的。

把下属的讨论录下来

■ 隋晓明

把儿子『锁』进手机里

■ 柯玉升