

# 福特:重视每名员工的建议



见和建议在很多时候,要比管理者想像中的更高明。

在福特公司,企业里的任何一个人,包括有职位的管理者和普通员工,都能对自己的工作和企业的发展自由地提出自己的看法,所有的管理人员都欢迎员工提出各种建议。每个人都可以通过公司的建议征集系统把自己的想法提出来和大家交流,只要可行,公司就会立即采

取行动,应用到实际工作当中。福特这种重视员工意见和建议的管理方式,帮助管理者解决了工作中的许多问题,积极地推动了企业的发展。

为了最大限度地发挥员工的聪明才智,福特公司打破了工人按图施工的常规,把设计方案摆在工人面前,让他们充分地提出自己的意见和见解。福特认为,没有谁会比工人更了解汽车制造的每一

个细节。事实证明,这招非常奏效,员工提出的合理化建议达到700多项,其中被采纳的就有500多项,很多建议都收到了非常显著的效果。

过去,福特工人在装配车架和车身时,必须站在一个槽沟里,手拿沉重的扳手,低着头拧上螺母。由于这项工作做起来十分吃力,工人们不容易做得细致,这就在一定程度上影响了汽车的质量。针对这一问题,员工提议,把螺母先装在车架上,这样工人站在地上就能拧螺母了。这个建议被采纳后,既减轻了工人的劳动强度,又提高了工作效率,保证了汽车质量。

员工还提出,应该在把车身放到底盘上的时候,暂停装配线,这样既容易把工作做好,又能避免发生意外事故。这项建议同样被福特采纳,收到了良好的效果。

福特公司的管理者明白,良好的建议往往来自最基层的员工。他们十分重视员工的意见和建议,每当有员工找管理者表达自己对企业生产经营各方面的见解时,他们都会热情地欢迎并认真地和员工进行探讨、沟通。即使行不通,他们也会鼓励员工继续努力,争取让每一个建议都变得有价值。

## 企业楷模

“如果能够把员工对公司的了解告诉公司的管理团队,管理团队便能作出更好的决定。”芝加哥大学商学院的薇尔恩教授如是说。

■ 王宇

很多企业的管理者不愿听取下属的意见和建议,即使是设有意见箱,也只是例行公事,从不真正关注这些来自下面的呼声。他们认为员工能力不足,提出的意见和建议一般不具备参考价值。这其实是管理者的一种自大心理,更是管理上的一大误区。企业一些细微的工作都是员工完成的,他们是企业决策的真正执行者和推动者。在工作中,员工更容易发现管理中的漏洞和一些不合理的措施与制度。而管理者考虑问题也并不是十全十美,认真听取员工的意见和建议,对管理者做出一个更加正确、更加完美的决策是有很价值的。事实上,员工的意



资源最终会落到能创造最高价值的用途上,采石场旁边的土地,最高价值的用途就是空置。

澳大利亚北部地区的爱丽斯泉市盛产一种红色沙岩石,是澳洲各地常用的建筑装饰的必备材料,需求量极大。格里费尔和迪斯卡两人都看准了这一商机,他们各自投资300多万元,分别在爱丽斯泉市东西两端同时建起了采石场。一年下来,炸石山,卖石头,当年就收回了投资。5年以后他们各自都拥有了1500多万字的财富。

这时,随着城市建设的发展,很多房地产商开始把眼光瞄准了市郊,格里费尔和迪斯卡他们采石场周围的地段都成了房地产商们虎视眈眈的目标。

格里费尔很快作出了一个在常人看来不可思议的决定:拿出全部积蓄将采石场周围2公里范围内的土地全部买下来。而这2公里范围的土地上没有沙岩石,买下这片土地,将得不到任何回报。迪斯卡就笑格里费尔的脑袋被驴踢了,说他辛辛苦苦赚来的钱打了水漂。格里费尔不理睬迪斯卡的嘲笑,反而好心地劝迪斯卡也效仿他买下周围的土地。迪斯卡却不会理会格里费尔的劝告,他固执地认为,除非这土地上也盛产沙岩石,还有点资源可利用,不然,纯属做赔本的买卖,要买也是那些房地产商们去买,他是不会花这冤枉钱的。

人们以为,格里费尔要在买下的那片土地上做点什么,可是两年多来,格里费尔没有任何行动,就那样让这片土地一直闲置着。其间有开发商找过他,愿出高价购买那片土地,可格里费尔不为所动,坚决不卖。他一心一意地经营着自己的采石场,采石场的生意越做越红火。

另一端的迪斯卡可没有这么好的运气,他的采石场周围的土地被房地产开发商购买了,房地产商在那片土地上盖起了商品房。很快,迪斯卡就意识到当初没听格里费尔的劝告买下周围的土地,是一个极其严重的错误。待那片高楼建起业主入住后,业主们联合起来向政府投诉说,迪斯卡采石场的爆破声严重扰民,采石机器扬起的粉尘严重污染了周围的空气。最后政府不得不作出决定:强制关闭迪斯卡的采石场。迪斯卡再也没钱可赚了。

迪斯卡的采石场关闭后,他的那些客户就都转向了格里费尔,格里费尔的采石场财源滚滚。

阿里巴巴集团初具规模时,马云亲自负责招聘工作。一次招聘区域负责人的面试时,过了约定时间近一个小时,一个应聘者才匆匆而来。没想到这个应聘者的表现竟然很出色,不仅各方面条件都不错,而且对互联网商务很精通,还提出了很多独到的见解。马云不动声色地问:“你看重这份工作吗?”“当然,我很重视这个工作机会。”应聘者回答。马云微微摇头:“那你为什么还会迟到?”应聘者解释:“我提前半个小时就出发了,如果顺利的话,十五分钟左右就能赶到。可是,半路却遇上了堵车,后来车竟然又抛锚了,剩下的距离是我跑着赶来的。对不起!”马云点点头,表示理解应聘者的遭遇,因为他看到应聘者刚进来时确实气喘吁吁。

应聘者走后,马云出人意料地在他的简历上画了个叉。马云的助手疑惑地问:“你不相信他的解释吗?”“不,我相信他是真诚的。”马云冷静地说。“那你觉得堵车以及车半路抛锚是他的原因吗?”助手又问。马云摇摇头:“这都是外因,不是他能改变的。他承认很重视这场面试,就应该把各种情况都考虑到,早早出门,避免各种意外。而不是迟到后才气喘吁吁地奔跑,并不停地道歉。如果连自己认为重要的事情都可以迟到,又怎么能让人放心地把工作交给他呢?”助手听完,认同地点了点头。

在生活中,面对一些错误,我们总是用一些看似很充分的理由来解释。殊不知,这正是我们还不够成熟的表现,是我们做出的努力还不够。

## 「空置」的价值

■ 邵火焰

## 经营方法



# 像卖茶叶一样卖海带

■ 石顺江

安藤在北海道新千岁机场附近开着一家食品店,主要经营一些海产品。从2014年10月开始,同类经营的店面在这里多起来,不良竞争导致价格暴跌,利润空间压缩得微小。即便这样,还有挑剔的顾客不满意。

郁闷的他回家后,妻子端上来一个大蛋糕,他这才想起今天自己的生日。惊喜只是一刹那,即使妻子做了一桌子丰盛的晚餐,他也只是草草吃了两口就完事。吃过晚饭,安藤喝着茶,想着小店以后的出路:“继续参与竞争,胜算的可能微乎其微,关闭了又太可惜,毕竟经营了十几年了。”他双眼盯着杯子里翻滚漂浮的茶叶一动不动,妻子看到后劝他道:“先不想这些糟糕的事情吧,今天是你的生日,要快乐起来!你看,杯子里的茶叶都在祝福你生日呢!”仔细看去,那细细的茶叶舒展开来,相互缠绕在一起就像一个个心形在跳动。妻子的话让他细细琢磨起来,他心想:“我所卖的海产品里,海带是最多的,如果卖海带就像卖茶叶一样该多好!可是谁会买那样的小包装海带,除非它有特殊的作用和意义。”

经过一夜的思考,安藤决定改变经营方法,俗话说:“不怕不赚钱,就怕货不全。”他决定走一条与众不同的经营之路——单卖海带。当他把自己的想法告诉妻子的时候,妻子对他说:“既然后退无路,那就从无路处找出路吧!”随后,安藤联系了一家食品加工厂商谈合作事宜。2015年2月,第一批按照安藤的思路设

计出的海带出厂了,在店上一上柜台就吸引了很多人的目光。人们都在疯传,这里有一种神奇的海带,除了食用,还有一种特殊的功能——表情达意,能表达你心里所要说说的话。

其实,海带只是进行了再加工。按照安藤的设计,将海带切成不同的长条,除去海腥味后,烘干时放在不同的模型里,经过干燥包装后的海带被贴上了各种标签,有“长寿”、“幸福”、“合格”、“谢谢”、“爱你”、“对不起”等很多名字供顾客选择,安藤给自己的产品起名叫“文字海带”。当你为老人祝寿的时候,茶杯里放进你选好的海带,冲进热水后,海带就舒展开变成了“祝你健康长寿”的文字;在新人的婚礼宴席上,经热水泡开的海带则变成了“白头偕老、幸福美满”的字样……来这里买“文字海带”的顾客络绎不绝,除了为老人祝寿、为新人祝福,还有在考试前预祝考生合格的,甚至用于表达夫妻之间的恩爱,夫妻吵架后用于道歉的,顾客在这里都可以找到自己需要的文字。

一句只有二两重的“祝福语”比一斤海带要贵200日元,赶上一斤茶叶的价格了,但是顾客热情不减,越来越多的人光临安藤的小店,每天的销售额是以前卖海产品的十几倍!安藤不得不扩大规模连锁经营。

海带还是那个海带,但是经过文化熏陶,创意加工,让海带们神气活现地戴上了皇冠,换一种面孔出现在人们面前。既给安藤带来了源源不断的财富,又开拓了他的另一种带状人生,更向人们展示了创意的无限魅力。

# 要结果也要过程

■ 刘靖

我在一家台资企业任部门经理时,发生过这样一件事。生产部需要一些产品的胶筐,就打报告申请购买。不知道采购员是忘记了还是别的原因,报告打上去好几天都杳无音讯。生产部急用胶筐,就向负责生产的张经理反映。张经理是董事长的弟弟,刚从澳大利亚留学回来,又去过美国,所以观念有些西化。当采购员向他解释说采购胶筐“需要询价,需要货比三家,需要杀价”等过程时,张经理一下子来火了:“我不要过

程,只要结果。你必须以最快的速度把胶筐购买到位。”

胶筐很快买回来了,价格却贵了将近三分之一,张经理很是惋惜。从此以后,张经理再也不敢轻易说“我只要结果,不要过程”了。再后来,张经理就把“我只要结果,不要过程”那句不切实际的话给戒掉了。

当一个管理者告诉下属“我只要结果,不要过程”时,下属很可能就会不择手段、不计成本地达成管理者所要的“结果”,很可能这个“结果”是以浪费人力或者不计成本的制造来完成的。

# 用数字武装你的思维

■ 明清石

在准备主动人生课程的那半年,最困难的时间就是课程框架的设定。直到有一天,听到朋友的一句话:“凡事用三三制。”

如果一个问题,你用三个视角还不能说清,一个是事情本身没有价值,而是你自己是笨蛋。想想也是,接下来的思路便如泉涌,每个问题都有三个方向,一发不可收。时常会给做过的项目出一份总结报告。百度一下,会有各种的报告样本,但,任何一个报告都不能吸引你往下读,一是报告的逻辑,太陈旧,读起来没有新鲜感;二是报告的形式太单一,缺乏新意。



很多人,面对自己经历过的事情,无法总结。不是事情本身没有意义,而是我们发现事情的价值的能力欠缺。

在普通的事情,也经不住你与众不同的解读。总结不是无中生有,而是在有的基础上,发现和提升。

面对束手无策的总结,不妨可以从数字如何。比如1,2,3,看能不能把一些事情对应到这样的数字里,或从内容本身,也可以从形式上。我们时常会看到“1个突破,2大发现,3大收获”类似的总结关键词。

其实,不是我们不知道总结而是,而是没有给想说的,找到出口和路径。有个歇后语叫:“茶壶里煮饺子,肚里有货倒不出。”

那是我们不会取舍,不会分类。换句话说,本来是开放的答案,不如给自己一个命题作文。用数字的方式,来定义你要表达的内容,可以瞬间找到思路,让问题迎刃而解。

我们见到最多的场景是:“下面,我简单说两句”、“我想讲三点意见”等等,他们都是用数字来瞬间武装自己的思维。我们也会发现,在数字的引导下,事情得到了分类,思维得到了聚焦。

## 非凡创想

# 洗手间里的电影院

■ 李静

埃里克是英国布拉德福德市一家影城的老板,影城刚开业时生意异常火爆,可好景不长,影城的上座率明显下降。

埃里克知道在遍地都是电影院的都市里想让自己的影城立足,就要独树一帜,所以他在装修上下了一番功夫,每间影厅都独具特色,有沙发座椅、躺椅,甚至还有床,不仅如此,每间影厅里都有洗手间,让观众舒适、方便观影的同时价格也很合理,可上座率就是达不到预期。

埃里克苦思冥想,却始终找不到突破口。为此,他每天到不同的影厅和观众一起观看影片,想站在观众的角度找出影厅的不足。可一个星期过去了,他一无所获。一天,埃里克躺在床上观看新上映的警匪枪战片,剧情环环相扣,跌宕起伏,他紧张得不敢眨眼睛,生怕错过任何一个环节。当没有杀人的男主角因出现在凶案现场而成为警方通缉的疑犯时,影片达到了高潮。此时,所有的观众都屏息凝神,原本躺着的观众也坐了起来,可就在这时竟出现了不和谐的一幕。

在埃里克前排的男人带着小男孩走向洗手间,埃里克心想,怎么偏偏是这时,这样不就错过了最精彩的情节吗?想到这,他突然意识到自己不是来看电影的,于是,他马上穿上鞋,悄悄跟在那个男人的身后。男人带着孩子往前走,还不停地望向银幕。走进洗手间,男人刚安顿好孩子,手机就响了起来。他烦躁地接通电话,抱怨地说:“要是你跟我来就好了,正看到关键,他肚子疼要上洗手间。真是遗憾,最精彩的一幕没有看到……”

男人一口气说完了一大串,再看小男孩正无辜地望着他。小男孩奶声奶气地

说:“洗手间里为什么不能看电影?”男人像没听见一般毫无反应,只是不停地催促小男孩快些。

埃里克从洗手间出来,重新躺在床上,可是错过了那几分钟的精彩情节,他有些提不起兴趣来。很快,电影播放完了,埃里克匆匆离开。回到办公室,埃里克打算写体验报告,可面对空白的文档,他开始发呆。他觉得影片播放流畅,音响效果也很好,床更是舒适无比,洗手间也一尘不染,几乎完美无缺。可当想到洗手间时,埃里克的脑子里突然闪现出小男孩稚嫩的话语。于是,埃里克策划了一个市场调查,调查结果显示,原来座椅舒适、价格优惠也仅仅是其中的一方面,而更重要的则是要让银幕如影随形,观众就算去洗手间也不会错过任何情节。

想到这,埃里克马上联系了设计师,对全部影厅进行改造。一段时间后,全新打造的影厅呈现在观众面前。如果1个多小时的观影过程中观众从未离开座位,也许丝毫不会察觉影厅的变化。而更多的则是中途去了洗手间的观众,回来后都会惊呼太美妙了。原来,埃里克在洗手间里装了液晶屏幕,观众一步三回头地不愿将目光挪开银幕时,已经走进了洗手间,进了门就会有一个屏幕映入眼帘,这样就可以连接前一秒的情节。观众会边看边走向里面的厕所,地面上同样镶嵌着一个液晶屏幕,坐在马桶上观看的视觉效果非常好。这一次,埃里克又“潜伏”在了观众中间,和以前不同的是,他听到的不再是抱怨,而是惊讶的赞叹。

一个小小的创意,让影厅内没有了死角,让电影如影随形地陪伴着观众。观众获得了前所未有的观影体验,而埃里克也赚得盆满钵满。

## 马云不允许迟到

■ 陈朝益