

企业楷模

可口可乐:让明星高管离岗 6 周

可口可乐的高管通过
环球游历走出熟悉的领域,观察其他市场的情况。

■ Rick Wartzman

这周,20 多位可口可乐公司高管重新回到他们阔别 6 周的办公室。

从 4 月初开始,这些很有前途的高级管理人员就一直在忙着跟总部的最高管理层打交道,乘坐可乐配送货车走遍佛罗里达,并考察该公司在美国、墨西哥和印度尼西亚等地的内部运营情况,还拜访了诸多客户。

这种环球游历是可口可乐公司 2013 年启动的领导力发展项目的一部分。该项目名为唐纳德·R·基奥系统领导力学院,以纪念这位在 2 月份去世的可口可乐公司前总裁。其宗旨是帮助参与者从头到尾全面了解这家公司。

可口可乐希望参与该项目的高管们能够获得 CEO 穆泰康所说的“头脑的知识和心灵的知识”,就是应对迅速变化的业务环境的具体原则与做法,以及对公司文化、价值和品牌的深厚情感。

几乎人人都清楚可口可乐面临的挑战。虽然它是全世界最受尊敬的公司之一,但随着消费者健康意识的提高,人们开始减少饮用该公司的拳头产品:汽水。为了应对这种状况,穆泰康开始着手提高生产率,并削减成本。

主管该项目的可口可乐全球能力总监迪莉娅·科克伦表示,摆在未来高管面



前的问题是,“在令人难以置信的动态环境中”,如何茁壮成长,并帮助团队取得成功。

可口可乐并不是唯一一家开展此类工作的公司。德勤博森和智睿咨询的人才顾问表示,他们发现大公司对于培养高级管理人才的兴趣日益浓厚——但据博森统计,这方面依旧有较大的发展空间,目前仅有 7% 的培训费用被用于该领域。

森副总裁达尼·约翰逊表示:“商界正在以一种新的速度发展变化。两年前有效的战略,在两年后可能失效。各大公司必须更迅速地做出决策,并确保其领导者具备有效决策的能力与信心。”

可口可乐的项目在许多方面都非常引人注目。首先,很少有公司愿意让高级管理人员离岗一个半月时间。但可口可乐甚至不鼓励参加基奥学院的高管给办公室发邮件和打电话。

金宝汤公司前任 CEO 道格·科南特表示:“我听说过许多领导力项目,但没有一个项目会要求高管如此沉浸其中。”道格·科南特现任西北大学凯洛格行政

领导力学院主席,并兼任雅芳公司董事长。

这种全身心投入的做法有三重好处。首先,项目参与者可以只关注一件事:学习。其次,这种状况将迫使留守的团队站出来,承担新的责任,进而使领导者深入了解其团队的优缺点。

该公司研发实验室高级主任普拉珊提·杰拉参加了今年的基奥学院,她表示:“这不仅是对我们个人的拓展,对整个团队也是一次锻炼。”她有 21 名下属。

第三,与同事一起旅行数周,将在彼此之间建立起持久的关系。在笔者负责的创新课程期间,参加基奥学院的可口可乐高管与灌装网络的同事,讨论了在未来几个月后的项目中如何合作。

基奥学院与其他领导力项目的另外一个区别在于,参与者很大程度上是在摸索中学习。他们没有提前发放的日程安排,只有抵达一个地方之后,他们才会知道要去做什么。科南特解释说:“这是故意设计的做法,目的是让他们处在一种不舒服的状况之中。”这种方式还可以培养他们在日常工作中必须具备的应变

思维。

除了课堂教学外,课程内容还包括角色扮演,旨在提高领导者倾听的技能。在项目最后,他们将接受一个顶点项目,所有人需要根据 6 周内所学习的知识,在返回正常工作岗位之后将项目完成。

但对于许多人来说,该项目最宝贵之处在于,走出熟悉的领域,观察其他市场的情况。可口可乐商标部门北美市场高级副总裁安迪·麦克米林参加了去年的基奥项目,他表示,在发展国家的那段时间,让他产生了“不同的思维方式”。例如,他根据在印度的所见所闻,为团队带来了新的包装创意。在墨西哥,他学会了如何调整管理方式。麦克米林说道:“墨西哥是公司执行力最好的市场之一”,因为那里的高管会“非常诚实地”告诉他们需要做些什么才能持续改进。现在,他也鼓励自己的团队展开更多的公开辩论。

对于整个可口可乐公司来说,该项目肯定还会带来其他回报——虽然有些好处需要在一段时间之后才会显现。

智睿咨询高级副总裁巴里·斯特恩说道:“公司在告诉人们,他们不止是系统中的一个数字。对于这一点的重要性,无论怎样强调都不为过。”

虽然可口可乐公司并未披露基奥学院的预算,但这肯定是一笔巨大的投入。而获得上司推荐入选项目的员工,将不会忽视公司的付出。可口可乐香港市场业务开发副总裁阿密特·迪布雷瓦尔表示:“我能看到公司在我身上的投资。这意味着,他们认为我具备再上一个台阶的潜质——这让我真正有了一份责任感。”

“画上一条横线,工作就有了专一的目标;有了专一的目标,就有了专一的行动;有了专一的行动,就有了实现目标的可靠保证。这就是目标管理的作用。”

在心中画一条横线

■ 张宏韬

上世纪 60 年代,一家名叫金刚砂的空中货物公司最先使用坚固耐用、规格统一且可重复使用的集装箱运输货物。由散装改集装,开创了集装箱货运的先河。然而,当时负责公司集装箱运输业务的副总裁爱德华·费尼经过多次检查发现,只有 45% 左右的集装箱是完全填满的,其余的往往仍有很多剩余空间,就被密封运走了。为了提高货运效率,费尼组织开展了相关的专业培训,并经常派人实地督促检查。经过一年多的努力,却收效甚微。

正当费尼一筹莫展之际,一位管理学专家向他提了一个建议:在每个集装箱内部画上一条横线,并写上“填满至此处”的标识。费尼抱着试试看的态度采纳了这个建议。出人意料的是,这之后,完全填满集装箱的比例竟由 45% 上升到了 95%!

费尼很纳闷:一条简单的横线,为什么能起到这么大的作用呢?那位专家回答说:“画上一条横线,工作就有了专一的目标;有了专一的目标,就有了专一的行动;有了专一的行动,就有了实现目标的可靠保证。这就是目标管理的作用。”

如今,这种管理方法在我们生活中已随处可见。比如,压力锅、空气加湿器等日

常用具上,都有这样一道横线。有的还有两道线,比如锅炉、电热水壶、豆浆机、汽车油箱等,上面的最低水(油)位线,指示的是容器装水(油)的最小量;最高水(油)位线,是指容器装水(油)的最大量。生活中还有很多无形的线,比如预付电表,当电量消耗剩余到 20 度时,电表的报警指示灯就会亮起,其实质也是一条线。

由此想到在人生道路上,我们同样会遇到很多无形的线。比如,大中小学的学年制、军队各级职务的任职年限、各类岗位的职责区分等等。特别是,还有自然规则、纪律制度、法律法规等等这些抽象的线……这些我们称之为“底线”的线,就是由各种规则约束的不可跨越的临界线。底线体现的是由量变到质变的一个临界值,一旦量变突破这个临界值,也就上了分水岭,就达到质变的关节点,事物的性质就会发生根本性的变化。所以,我们要防止越过这条临界线。

工作生活中,我们在做每件事的时候,都应该在心中画上一条横线,在这条目标线的引导下,有所敬畏,有所取舍,在进与退、取与予、主动与被动、宽容与苛责等矛盾中间,把握好分寸。知道底线在哪里,才会顺天地、做好人、干好事,走好自己的人生之路。

火车票的影响力



■ 佚名

日本东京有一家贸易公司,公司让一位小姐专门负责对客户的接待工作,其中的一项任务,就是为客户的客户购买火车票。

那一年,德国一家大公司的商务经

理常出差到日本,与那家贸易公司洽谈生意,日本小姐常给德国经理购买往返于大阪、东京之间的火车票。德国经理乘火车往返的次数多了,就发现了一件趣事:每次去大阪的时候,自己的座位总是在右侧窗口;返回东京的时候,自己的座位又总是在左侧窗口。“难道这都是巧合吗?”

德国经理想搞明白,于是就询问日本小姐其中的缘故。日本小姐笑着答道:“火车去大阪的时候,富士山在您的右边;返回东京的时候,富士山在您的左边。我想,外国人都喜欢看富士山的壮丽景色,所以就特意为您买了这样座位的往返火车票。”德国经理听后十分感动。他想:在购买火车票这种微不足道的小事上,这家公司的员工都能想得如此周到,跟他们做生意还有什么不放心的呢?正是这件看起来不起眼的小事,使德国经理增加了对日本贸易公司的信任,贸易额由 600 万马克提高到了 1200 万马克。

激发团队内部“良性冲突”

■ 李华

一位业绩一直第一的员工,认为一项具体的工作流程是应该改进的,她也和主管包括部门经理提出过,但没有的受到重视,领导反而认为她多管闲事。一天,她就私自违犯工作流程进行改变。主管发现了就带着情绪批评了她。而她不但不改,反而认为主管有私心,于是就和主管吵翻了,并退出了工作岗位。主管反映到部门经理那里,经理也带着情绪严肃批评了她,她置若罔闻。于是经理和主管就决定严惩,认为开除她的也有、扣三个月奖金的也有。这位员工拒不接受。于是部门经理就把问题报告到老总这里。老总于是就把这位早有耳闻的业务尖子叫到办公室谈话。没有一上来就批评她,而是让她先叙述事情的经过,通过和她交谈,交换意见和看法。老总发现这位员工确实很有思路,她违反的那项工作流程确实应

该改进,而且还谈出了许多现行的工作流程和管理制度中存在的完善之处。老总的这种朋友式的平等的交流,真诚地聆听她的意见,让她感受到了重视和尊重,反抗情绪渐渐平息下来,从而开始冷静地反思自己的行为,从开始的只认为主管有错,到最后承认自己做得也不对。

在老总策略性地询问下,她也说出了她认为自己的错误应该受到的处罚程度。最后高兴地离开了办公室。

此后,老总与部门经理以及主管交换了意见和看法。大家讨论决定以该位员工自己认为应受的罚金减半罚款,让她在班前会上公开做了自我检讨,并补一个工作日。她十分愉快地甚至可以说是怀着感激之情接受了处罚。而且公司还以最快的速度把那项工作流程给改进了。事情过后,发现这位员工一下子改变了原来的傲气和不服的情绪,并积极配合主管的工作,工作热情大增,大家说她好像变了个人似的。

主动检查自己的行为

■ 禹志

我有一名管理者朋友所在公司的主营业务是向中小企业销售 IT 产品。为了提高销售成绩,就必须增加销售员的人数。不过,由于是 IT 产品,更新换代的速度极快。这位管理者并没有采取办法根据市场变化对销售员的人数进行调整。他所招募的,全是正式员工,因此对市场变化的反应总是慢半拍。

每当好产品出来,这位管理者便会积极地开始录用新的正式员工。录用需要时间,加之新人录用后还要进行培训,这样一来,等到他所希望的销售队伍人数凑齐,已是一年半载之后的事了。这时,曾经流行的产品风头已过。

尽管如此,这位管理者不是立即对销售队伍进行裁减,而是开始慌忙寻找新的

销售产品。虽说这是一种亡羊补牢的方式,但找不到合适的产品是必然结果。最终的结果是,旺季的盈余被庞大销售队伍的人员工资所吞噬,没有任何结余。有时,甚至是入不敷出,造成流动资金捉襟见肘。

产品更新换代频繁的产业,销售队伍的补充,一般可以通过与其他公司合作,或者招募临时员工来完成。如果拘泥于录用正式员工,觉得正式员工数量的多少决定着公司或团队地位的变化,管理者这种陈旧的思维方式,带来的一定是团队业绩的恶化。

作为一名管理者,最为重要的是不要跑错了方向。即使你具备了一名优秀管理者需具备的超凡能力,却总是朝着相反的方向奔跑,最终将一无所成。为了避免出现这样的情况,我们应该主动收集信息,对自己的行为方式进行检查。

献哪些价值?这个工作可以从以下四个方面考虑:

第一,部门重点工作有哪些?

第二,这些重点工作能为企业创造哪些价值?

第三,如何通过一句话的形式把它们描绘出来?

第四,如何把这句话和每个员工的工作结合起来,重新定位员工的职责,丰富员工的职责,使员工的工作更富创新精神和挑战性?

管理之道

描绘一个激人奋进的团队愿景

■ 陈景华

员工工作除了要获得一定的物质回报以外,更重要的是要获得意义。所谓意义,就是员工为什么要从事这份工作,这份工作给员工带来了哪些成长和成就?作为一名管理者,你除了带领员工完成本职工作之外,还要帮员工建立一个激人奋进的团队愿景。

具体一点,就是所管理部门的价值定位,管理者要明白,你的部门存在的意义和价值是什么?你的部门能为整个企业贡



20 世纪 60 年代初,大卫·舒普将军出任美国海军陆战队司令官。当时,海军陆战队的军官都有一个习惯,即便是平日都喜欢手持一根轻便的手杖,这是美国独立后,英军留下的殖民地传统文化,在相当长一段时间内,也成为美国军队的习惯。

随着时代的发展,这个传统已经在美国的陆军和空军中不怎么流行了,只有海军还在依然秉承着这个传统,这其中,又以海军陆战队最为“顽固”。舒普的前任曾试着劝说下属们放弃手杖,但收效甚微,因为仍有许多军官固执地认为,只有拿着手杖才能显出军人的绅士风度。

舒普上任后的第一件事便是淘汰这种陈旧的做法。事实上,作为海军陆战队的最高长官,他根本无需多费口舌,只要下道废除携带轻便手杖的硬性命令就行了,因为没有人敢拒绝执行。但舒普没有这样做,而是发出这样的一条指令:“如确有必要,军官有权携带轻便手杖,以便随时支撑他们不过硬的身体!”

结果,命令发布的第二天,再也没有一个军官带手杖了,因为他们都不想让别人觉得自己的身体“不够强健”。一个棘手的问题,就这样轻松地被化解了,既没有伤和气,又保住了彼此的面子。

作为一个管理人员,总有比用高压指令和责骂吼叫更好的管理办法,只不过是你要有足够的智慧。

在匈牙利,不管是步行街上还是纸质媒体上,商业广告都十分繁多,公益广告却少得可怜。我偶然碰到的一则公益广告,竟然是读书类的。

那天,朋友陪我去参观一个国际花卉展览,我坐在公交车驾驶员后面,和驾驶员之间被一块广告牌隔着。我不懂匈牙利文,自然也不会在意广告牌上的内容。路上,朋友跟我闲聊,他指指广告牌说,《你是山尖哪朵云》这本书我看过,情节曲折感人……我扭头看了看广告牌,果然是书的广告,整个画面设计简洁明了,上面影印了书的封面。

我顿时纳闷了,怎么回事?连卖书都打广告?那高昂的广告费能赚回来吗?朋友笑了笑说:“这是读书公益广告,政府推荐的,不需要广告费。”可我又疑惑了,如果谁的书被推荐了,那作者岂不赚大了?朋友摇头说:“政府每两三个月便会邀请社会公益团体研讨推荐书籍,某本书即便被推荐阅读了,其销售量也未必会有明显增长,因为匈牙利社会崇尚环保和节俭的理念,政府通常鼓励公众到就近的图书馆借阅,尽最大可能提高每一本书的借阅量,同时还鼓励人们通过网络在线阅读电子书。”

朋友指指广告牌最下面的两行字说:“这是可以借到这本书的地方,这趟公交车正好路过。”他又指了指广告牌右下角的一个网址说:“输入这个网址就可以在线阅读这本书。”我问朋友:“你经常去图书馆借书吗?”他摇摇头,说:“现在到图书馆借书的人大多是老年人,我喜欢在线阅读,反正也是免费的,还省去了借书还书的麻烦。”

类似的书的广告牌,其实我在国内的书店也看到过,只不过那是为了促销,而匈牙利则是为了“促读”,对比广告内容便可见一斑。国内的书籍促销广告牌上,都是醒目的大幅幅的自夸之词。而这块“促读”广告牌则不同,只有影印的封面上有作者名字,不瞪大眼睛还不一定找得到,广告牌的大半部分是书的内容介绍。朋友说,内容介绍部分,有时会摘选书中的精彩片段,有时是读者的读后感言,以此增加公众对这本书的初步了解,提高公众的阅读兴趣。此外,结尾还会标注该书的适合阅读人群。

我们下车后,步行前往花卉展览厅的路上,朋友看我对读书广告依然兴致不减,又轻声跟我说,他儿子上学时乘的那趟公交车,沿途经过的学校较多,因此推荐适合青年学生阅读的书籍也较多,涵盖历史文化、天文地理、国内外名著……

透过那块读书公益广告牌,我看到了匈牙利政府引导公众读书的巧妙做法和细致方法,我也感受到了当地推崇读书的社会氛围。

智去「手杖」

夏生荷

匈牙利的「促读」广告

王欣