

企业楷模

柯马如何做保姆



针对珠三角地区企业工业机器人应用的特定需求,柯马为企业提供从员工教育、设备供货到维护保养完整的“全程无忧”服务。

■ 陈小拉

近期,柯马中国副总裁兼机器人事业部总经理贺万民,在各种场合反复提到的一个词是“全程无忧”——一种针对珠三角地区的特定需求,为企业提供的从员工教育、设备供货到维护保养的“保姆”式服务。

柯马早就发现,在中国这个特定市场,尤其是工业机器人需求巨大的珠三角地区,不同的企业正面临着一个共同的难题:如何让机器人有效运转。

珠三角地区工业起步晚但发展迅猛,在“时间就是生命”的紧迫感中,很多从业人员只经过简单培训便被迅速填充到工厂里的各条生产线,这些人很难胜任机器人的操作和维护;而由于珠三角地区开放的风气,对新鲜事物较高的接受度导致市场上的新产品更新迭代非常快,“珠三角地区产品的市场生命周期用月来计算,但内地是用年来计算的”,贺万民举例道,“比如汽车,一个车型在内地的市场寿命是两年半到三个,但在珠三角一带,它的市场寿命可能只有几个月”。

贺万民认为,2013年末以及2014年的机器人换人的尝试,已经使中国以年增长率超过30%的速度成为机器人购买力最大的国度,但机器人的普及速度与我们面临挑战的严峻性是不相匹配的——中国行业规模之大要求全新的服务模式,提升定制化需求。这一需求在珠三角体现得尤其明显。

“柯马的设计理念是免维护”,贺万民认为,柯马这种为客户的考量,从机器人的设计阶段就开始了。他一再强调:“柯马并不生产低成本的机器人,而是生产客户最适用的机器人”。而被媒体一再提到的

一个细节是:柯马为中国整车厂设计的生产线,可以达到全世界最快的生产速度,每51秒生产一台车,同一条线可承担6款不同车型,其中机器人并不都来自柯马。虽然柯马的机器人并不便宜,但由于这种兼容和实用的原则,却能使客户在机器人有效使用时间内综合应用成本达到最低。

跟所有的机器在人厂商一样,柯马会派驻应用工程师到客户的现场,具体分析客户的需求,但柯马要求工程师从整体规划的角度来着手,对客户进行工艺再规划,“在整个节拍均衡的条件下实践自动

化的升级,在这个过程中,我们也会培养客户自身的工艺能力。”

由于深入了解特定行业的要求,并且从原始概念一直到设计和开发解决方案都与客户紧密合作,柯马能为客户制定精确的个性化方案。而能不能设计个性化的整体解决方案,恰好是市场对于系统集成商的一个大考验。

这种解决方案也会考虑到产品的市场生命周期,“如果产品的市场生命周期为三个半月,那么柯马提供的解决方案的生命周期可能是五年甚至十年。”

“在机器人应用方面,企业面对的最大需求是长期的技术支持”,而机器人应用的最大挑战在于机器人技术支持服务很贵。柯马这种保姆式的服务,正好挠到了工业机器人应用企业的痒处。

“什么样的厂商才可以为客户提供全程无忧服务?”为了这个问题,贺万民略为思索后说:“具备这种能力的厂家,柯马不是唯一。”这说明,机器人厂商已经普遍意识到,企业在应用机器人上的共同难题在哪里。

“但柯马是其中表现比较突出的。”贺万民随后补充道。柯马具有在欧洲市场多年的服务经验,其在巴西6000人左右的工业维保服务团队,已成功为众多知名工业企业提供外包服务,这支团队所积累了丰富的行业经验,是柯马工业服务进军中国市场的坚实后盾。

近期,柯马与位于深圳的连硕机器人职业培训中心达成合作,将手把手地教会90后和00后如何操作机器人,这些操作手们将会成为客户的抢手货。



经营方法

阿尔迪超市制胜法宝只有两个字:“简单”!就是“简单”这两个字,却令许多企业始终无法模仿。

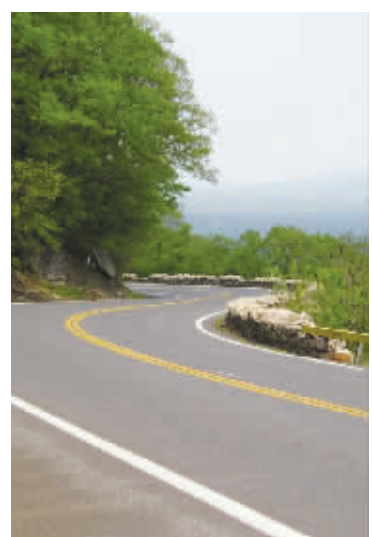
阿尔迪超市是全世界公认的零售业航母,德国人给阿尔迪起了一个通俗的名字——“穷人店”。二战后,阿尔布莱希特兄弟从盟军战俘营回到家乡,开办了一家食品零售店。因为当时人们只想用最低的价格购买生活必需品,所以兄弟俩把价格定得很低。阿尔迪能从小店发展成为世界上最成功的零售商,人们曾猜想它一定有非常神秘而又罕见的营销方案。但出乎人们意料,它的制胜法宝只有两个字:“简单”!就是“简单”这两个字,却令许多企业始终无法模仿。

阿尔迪所有的商场,只有每周一次的《阿尔迪信息报》放在超市入口,对下周的新上柜货品作个介绍,由顾客随意取浏览,便于顾客按照自己的意愿选择喜欢的商品。除此之外,绝不作其他任何形式的商品宣传。另外,每一家阿尔迪超市的雇员都少于十位,他们都身兼数职。商场里只放着简单的数百种商品。每种商品只提供同类商品之中的一个最优质的品牌,每种商品都只有一种规格的包装。商品都是能够迅速带出店铺的。除少量商品设有货架、冷柜外,其他商品均由店员打开纸箱任顾客自取。更令人惊奇的是,商场里没有现代化超市设备,没有使用条形码扫描仪和读卡机等现代化设备,坚持使用最简单的收款机。店员对商品价格倒背如流,他们心算和录入速度令人惊叹,整个顾客交款的过程非常快捷。

有人这样形象地总结了阿尔迪成功的理念:只放一只羊!因为,简单就是秘诀。无数个想放一群羊的人,到了最后,却一只羊也没剩下,原因就是他们被无尽的贪欲挤垮,而最后失掉了一群羊。

管理者的执行能力要通过运营流程,通过具体的运营设计来体现。就像一支部队要到河的对岸去,过河的目标已经很清楚,关键在于过河的方式与过程,也就是要解决好是造船过河,还是搭桥过河的问题。在这个过程中,一个重要的指导性原则就是要“拐大弯”。也就是,对于团队运营中重大问题的解决要立足提前量,及早进行设计,不能等事到临头再踩刹车、拐急弯。只有“拐大弯”,问题的解决才会稳定而平滑,遇到的阻力也会比较小,对于团队的震荡与损失也能减少到最低限度。

除此以外,在具体运营问题的处理过程中,要学会“拧螺丝”。就像用四颗螺丝钉来固定一个平面一样,不能先拧紧一个螺丝钉再去拧其他三个,要循序渐进,每一个螺丝钉拧几环,轮番来固定,在不断平衡的过程中,最终将螺丝钉全部拧紧。这样的处理方式才能及时发现与规避团队发展过程中可能出现的问题,才能及时调整团队战略中不恰当的部分来实现最终的成功。



只放一只羊

■ 郑泽川 隽秀

学会「拐大弯」和「拧螺丝」

■ 博西迪

“积分管理”让成长幸福看得见

■ 尚艳玲

现实中,管理者和员工之间的信息不对称其实无时无刻不在。

如员工抱怨,“我做了很多事,这么努力,领导好像看不见,也没什么反馈”,其实就是信息不对称的一种。领导可能并不是没看见,而只是“积攒”在心里。但管理者这种“我看见了,我只是没说”的做法并不利于员工成长。

目前在一些企业开始实施积分管理改变了传统的做法,让员工成长“看得见、摸得到”,从而激励员工更自信成长。

积分管理是指把积分制度用于对员工的管理,以积分来衡量员工的自我价值,对员工进行全方位量化考核,通过加分和扣分反映员工的综合表现,使用软件记录和永久性使用积分;同时,把各种物质待遇、福利与积分挂钩,并向高分人群倾斜,从而达到激励员工的主观能动性,充分调动员工的积极性。

网络游戏制作公司盛大公司就专门为员工开发设计了一款游戏为“成就之城”,用形象可见又好玩儿的“筑城计划”激励并管理员工的职场之路。简单说,就是通过网页游戏的形式全面展示员工的成就。

盛大员工新进公司后,根据其任职岗位确定起始经验值。就像游戏里的法师、武士等角色,因不同本拥有不同起点。

员工完成日常工作,能获得依据每个岗位价值贡献所预设的“岗位经验值”,类似于游戏的日常“练级”;如工作未达标,则会被问责,经直接上级、经验值管理部两级审批后扣经验值,类似于游戏中任务失败。积极参与并完成额外项目后,还会获得项目经验值,类似于游戏中额外去“打副本”。

在这个游戏界面上,员工能清楚地看见自己在盛大的角色属性、福利待遇等,最醒目的是游戏界面上的红、蓝、白三个色条,红色表示项目经验值,蓝色表示岗位经验值,白色则表示距离下一个职级还需要多少经验值。这种游戏化的成长积分管理,透明又清晰,可能让员工清楚了解自己应该做什么、怎么做才能在组织得到不断成长。

而管理者可以像网络游戏里的GM(游戏管理员)管理玩家一样,清晰地看到每位员工的成长状态,从而改进管理方法,提升管理水平以促进员工成长和更好带领团队。

游戏化管理的核心元素是经验值,也就是积分。积分化管理将员工的绩效考核、日常表现和个人成长进行量化,激发员工工作积极性,明晰员工职业发展通道,提升员工的成长感。通过积分管理,不仅可营造良好的工作氛围,也将员工无形的成长以有形化的方式进行了评估和认可,使得员工在可视化的成长幸福中更好地成长、更投入地工作。

改善后的工作如何保持

■ 陈馨贤

1. 指出已改善的地方

请明确地说明员工已改善的地方,并指出具体的成绩,避免含糊的赞美。同时,你会带给员工一个信息,就是你看重你的员工,并且尊重他们,这可以维护他们的自尊,确保员工继续改进工作的首要步骤。

2. 说明这项改善对你和工作小组的重要性

解释为什么员工改善的地方值得称赞,其实就是清楚指出员工的成绩,让他们了解你的确是衷心赞赏他,这是增加员工自信的一大助力。如果可以,请说明这项改善如何影响其个人及整体的生产力。

3. 留心听取员工的意见

大多数人对自已的改善成果都引以为豪,希望告诉别人自己是如何取得这样

的成绩。你应该给他们机会表达一下,请专心聆听,不要打断,给员工充足的时间详述,这表示你感兴趣知道他们是如何改善工作,并肯定他们的改进是重要的。

4. 询问员工是否需要帮助,使工作更顺利

管理者可以向员工是否需要协助,以维持他已做出的改善。或许你们大家会想到一些方法,可以减少工作上的问题,维持你目前对员工表现的期望。员工提出可能遇到的问题时,请专心聆听,以谅解的态度回应,让他知道你衷心希望他可以维持良好的工作表现。

5. 在适当时向员工表示你会给予帮助

有时员工提出一项要求或建议,如果可以即时接纳或处理,你应该立即说明将如何处理及何时进行,这显示你支持员工的工作,这也是加强员工自信心的另一种方法。

管理之道

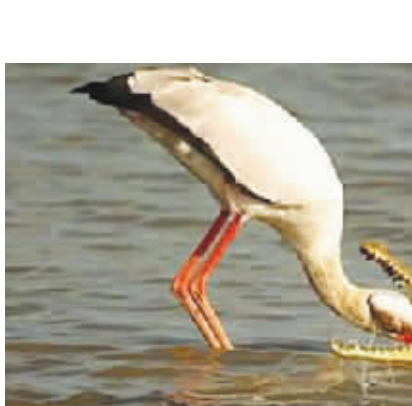
编制精细的流程的目的是在规范的步骤下让大家工作有序顺畅,有效地满足客户需求。制定制度仅仅是团队管理的第一步,管理是否有效,还得看执行的效果。

执行制度的目的要“纯”

■ 吴咏怡

有一个销售部经理处理客户的投诉时,对客户这样回答:“我们是一个大公司,不如小公司的流程那么松散的,我们流程严格,一个投诉需要通过不同部门协调与商讨,所以你的问题,我们会在二十四小时内回复,给你一个满意的答案!”

这销售部经理觉得上述回答非常恰当,但我替他做了一个区分:小公司不等同流程不严格,大公司的内部流程也可以一塌糊涂,流程是否严格与公司规模大小不一定挂钩。这个销售经理用了公司规模及流程管理概念去解说回复投诉的快慢,其实客户要的是高效率,要的是及时的答案!



找个“敌人”做“搭档”

■ 石顺江

在埃及的奥博斯城,有一座鳄鱼神庙。公元前450年,古希腊历史学家希罗多德曾来过这里。当时他发现一个奇怪现象,大理石水池中的鳄鱼们游出水面的时候总是爱张着大嘴。即使是吃饱喝足后,鳄鱼也总爱这样。让他惊讶的是,居然有一种灰色的小鸟站在鳄鱼嘴边啄食刷牙,鳄鱼却视而不见,并不伤害它。

这种灰色的小鸟是“燕千鸟”,每当鳄鱼饱餐后,就会懒洋洋地躺在河边闭目养神。这时候,燕千鸟会飞到它们身边。鳄鱼张开大嘴,故意让这种小鸟飞到嘴里来清洁牙齿,燕千鸟会把嵌在鳄鱼牙缝里存留的食物诸如水蛭、苍蝇和食物残渣等一一啄去。在鳄鱼的“血盆大口”中啄食,会让鳄鱼感到非常舒服,燕千鸟成了鳄鱼的“保健员”。

假如鳄鱼忘记了它的“保健员”闭起大嘴睡觉时,或者燕千鸟在鳄鱼嘴里呆够了的时候,就用它的羽毛摩擦鳄鱼的上颚,鳄鱼立即就打个呵欠,燕千鸟会趁此机会飞出。返回时,无论鳄鱼在哪里,燕千鸟都能找到。有时候,燕千鸟干脆在鳄鱼栖居地营巢,好像在为鳄鱼站岗放哨。只要一有风吹

草动,它们就会一哄而散、惊叫几声,向鳄鱼报警,鳄鱼得到报警信号后,便潜入水底避难。

在所有的鸟兽都避开凶残的非洲鳄鱼时,燕千鸟却安然无恙。

无独有偶,在大西洋中有一种一生都在鱼的嘴里生活的虾,叫绿虾,而这种鱼是扁鱼。在鱼嘴里生活,听起来非常危险。但令人惊奇的是,扁鱼绝不会把绿虾吞进肚里,它不但吃,还要好好地保护绿虾,白天它潜伏在绿虾周围,夜晚把绿虾含在嘴里,让它留宿。是什么让扁鱼对绿虾如此厚爱?

原来绿虾在水中游动时,身体晃动的频率极高,绿虾以自己身体的晃动吸引了其他的小鱼来捕食,而前来捕食的小鱼就成了扁鱼的食物,绿虾成了扁鱼引诱食物的诱饵。久而久之,绿虾成了扁鱼生活不可分离的一部分,扁鱼也成了绿虾遇到危险时的保护神。

燕千鸟与鳄鱼,绿虾与扁鱼在食物链中的关系有目共睹。可是,面对强大的天敌,它们却能够安然地共处一隅。不得不令人佩服它们独具智慧的选择——找个“敌人”做搭档。

博西迪