

企业楷模

在振东集团,每一个员工每天早上都要细化一次当日工作,并将所拟定的当日工作计划发给他的直接上级。而当一天的工作结束,则要对当天的工作进行总结,工作成果也要发给自己的直接上级。

■ 李志华

任何人,多多少少都会有一些惰性,在没有人监督的情况下,偷一点懒是很正常的,仅有完善的工作清单并不能保证这些工作就一定能够完成。同时,任何人又都不会喜欢被监督。这是一对矛盾,解决好这对矛盾,可以让每个岗位的工作得以按时完成,让每个岗位上的员工工作得舒心,没有在被监督下工作的烦恼,而有自觉自愿工作的快乐,还可以有效降低监督成本。振东采取的方法是,把自我管理与上级监督制度化,形成员工

振东集团:“自紧自”机制



“自紧自”的机制。例如,振东集团一位车间主任的手机,从屏幕上能看到他发给上级的日工作总结短信。在振东集团,每一个员工每天早上都要细化一次当日工作,并将所拟定的当日工作计划发给他的直接上级。而当一天的工作结束,则要对当天的工作进行总结,工作成果也要发给自己

的直接上级。法约尔将管理活动分为计划、组织、指挥、协调和控制等五大职能,而驱动一名员工完成工作的管理方法,则可以凝练成“定目标、做计划、看结果”三句话。这看上去很简单,但真正能够做到让每个员工每天都能够“定目标、做计划、看结果”,则有着神奇的功效——每个员工

的心思都会被牢牢地“拴”在工作上。用车间主任的话说,“每天下班之后,就开始考虑明天的工作计划了”。更重要的是,每天自己给自己制定的工作计划,都是要落实到位的,要在下班前向上级汇报清楚你今天全部工作的结果。这就让每个员工都没有机会“混”日子。每天的工作计划和总结除了要向上级汇报之外,还要填写到工作日志中,形成日积月累的工作“记事”。一周下来,一个月下来,一个季度、半年、一年下来,每个员工做过多少事,做得怎样,都有清楚的记录,既不会埋没谁的成绩,也不给哪个人虚报冒功的机会,每个人的工作日志,就是自己的“功劳簿”。这本“功劳簿”也不是自己记录了就可以的,而是定期交给上级审核,交给同事交叉评审,每个审核人都要在日志上填写评语,任何弄虚作假的行为都会暴露在光天化日之下,成为笑柄,这就保证了工作日志的严肃性和准确性。同时,工作日志还是企业知识积累的重要工具,因为每天的工作日志中,都有对工作细节的检讨、改进等,每天进步一点点,自然而然地实现了“日清日高”。

韦尔奇的小纸条

■ 石顺江

韦尔奇是通用电气史上最年轻的董事长、首席执行官。他上任后开始倡导群策群力活动,让所有员工与上司聚在一起提建议、做策划。一次,一位名叫杰克的中层主管第一次到总部在韦尔奇面前主持简报,紧张得两腿颤抖不已。看到韦尔奇和其他高层领导的微笑,杰克索性坦白道:“我必须做好。在出门时,我太太就跟我说,如果这次简报砸了锅,你就不要回来了。”韦尔奇和周围的人听后哈哈大笑,杰克瞬间放松了下来,简报做得很成功。结束后,韦尔奇对杰克说:“下午到我办公室一趟。”杰克心中忐忑不安:一定是哪里出错了!走进办公室,韦尔奇正在翻弄一沓小纸条,看到杰克进来,便起身将

一瓶香槟和一束红玫瑰递给他,微微一笑道:“你今天的表现非常棒!这是送给你太太的,回去吧,她在家正等你呢。”直到坐在回程的飞机上,杰克才发现那束玫瑰上有张小纸条。上面写道:“感谢你对公司的支持,你先生的简报非常成功,我们非常抱歉,害得他几个星期忙得一塌糊涂。”杰克看后感动不已,在以后的工作中更加卖力了。原来,自从对公司实施改革以来,韦尔奇养成了一个习惯:不管是基层经理还是普通员工,每次谈话的内容,他都会用本子细心记下来。最后,总不忘随手递一些便条,表达对员工的鼓励和看法。担任通用总裁20年间,他能喊出1000多位管理人员的名字,没有人知道他写过多少纸条,但每个人都知悉,韦尔奇的小纸条是他们最期待的,不论是鼓励还是批评。

会说话的镜子

■ 鲁桂林

生意一路下滑,母亲重病,艾米的心情一落千丈。艾米的男友皮尔精通编程,平时从女友那里学到不少木工技术,他顿生一计,决定送女友送一面“魔镜”,逗她开心。为了见证神奇,他足不出户,程序编了近百种,可在人物面貌的改良上始终不太满意。这天深夜,与世隔绝近半月的他,疲惫不堪倒在地板上昏昏欲睡。突然,一声巨响,小猫的连环跳让他多日的成果“魔镜”一命呜呼,面对一地的碎片,他悲从中来。“猫、猫、猫”不绝的叫声,让他来了灵感,他忽地坐起来,重新开始编程,他要让镜子开口说话。整个下半夜,他像着了魔似的,对着镜子一遍遍说话,录音、回放……一月后,皮尔思拿着亲手制作的“魔镜”,兴高采烈面见女友,女友大吃一惊,抚摸着珍品,乐得合不拢嘴。“亲爱的,你今天看起来非常漂亮!”镜子对着艾米说。艾米欣喜若狂,过了一会,镜面上蹦出一排排让她脸红心跳的情话,个性独特,都是她喜欢的风格。艾米盯着镜子,目不暇接,奇迹再次出现,原来一脸的青春痘瞬间全没了,镜中的她笑容灿烂如花,身形优雅端庄,让她目瞪口呆!原来“魔镜”不仅可以说话,还可以对容貌进行修饰,便之更趋完美。平日木讷少语的IT男友,打死她也不会想到他这般浪漫、温情有能耐。此“魔镜”有如潘多拉百宝盒,外框纯木结构,质地光滑细腻,框上的复古花纹,都是皮尔思颇费心思,手工雕刻而成。而处理这一切活动的“智多星”,其实是一组卡片机电脑“树莓派”。“魔镜”除了照相、“说话”功能,还会对人体进行智能美化、修饰,还能自动显示当天的日期、时间、天气,另兼闹钟功能。整个制作,虽妙而繁琐。他以SD卡为硬盘,利用卡片机电脑“树莓派”编写了一系列复杂的代码程序,其中卡片机电脑的主板上还安装着USB、网卡、声卡等,可方便连接到输出设备并运行Linux系统,外接LED显示屏用以显示日期、时



间和语言文字。“魔镜”造价并不高,成本约300多美元(人民币2000元左右)。艾米自从有了“神镜”的帮助,心情一天比一天好,生意也超常火热。客人见到店子里的“魔镜”都爱不释手,迫切希望自己能有一个独具特色的“魔镜”。有顾客肯求艾米,愿意出高价,订一款能为他煮咖啡的“魔镜”;有一位客户竟然不论价格,当面就付了1000美元的订金,预订了一款给小狗喂食的“神镜”;还有人预订时时刻能“阅读”家人生活情况的“魔镜”……面对顾客千奇百怪的想法,皮尔思费尽心机开始对魔镜不断升级。为了研发智能咖啡“魔镜”,他先编写了一套拨号程序,然后将树莓派电脑与咖啡机连接,通过触动拨号,就可煮泡咖啡了……为了设计出能照见家人生活影像的“魔镜”,他在魔镜身上安装了一个摄像头,选用个性化的木材制作摄像头的机身,当摄像头探测器与对方的摄像头通过蓝牙有效相连时,“魔镜”就成了随时刻录影像的播映机。一个个“魔镜”在他手中脱颖而出,皮尔思成了美国“第一魔镜手”。位于美国费城的一家“AMY镜店”从此家喻户晓,一年内红透半边天。无论是网上还是实体店,订货者络绎不绝。皮尔思说:“其实很多的创意,来源于我们最苦恼的时候。为挫折打开一面镜,你会照见最好的自己!”

经营方法

背靠“大树”开书店

■ 佚名

汉口武胜路上,有一座远近闻名的新华书店。该新华书店上下五层,宽敞明亮,为广大读者提供全方位的书籍、音像制品等。其规模、销售实力,以及市场辐射力、品牌影响力,在江城武汉赫赫有名。面对如此一个“巨无霸”的竞争对手,谁敢在武胜路上“以卵击石”地开一家小书店呢?但陶乐却偏偏要出奇制胜,反其道而行之。原先,陶乐是开花店的,通过卖花淘了第一桶金。由于自己生来喜欢读书,于是陶乐决心试着在图书这一领域闯一闯。经过一番缜密的市场调查后,陶乐毅然决定在武胜路新华书店附近的街面上租下一个30平方米左右的门面开书店。陶乐深知如果以常规经营方式运作小书店,面临如此强劲的对手,到最后只怕是竹篮打水一场空。只有树起特色经营的旗帜,才能在大书店的指缝中找到生存的空间。



起初,小店以销售一些虽已过期但可读性仍较强的期刊杂志为主,每本以1-3元的价格吸引了大量路过的读者。然后,陶乐又引进一些可以折价出售的正版图书。而且,陶乐在广告牌上声明:凡购买正版图书达一定数量的顾客,可以获得相应的赠品杂志。果然,几招出手,效果立显。许多读者争相走进了这家颇具特色的小书店。陶乐和店员们以热情、灵活的服务,留住了大批读者,店中生意一度红火。随着小书店逐渐拥有了一定的回头率,陶乐又开展了图书预订服务——帮助顾客采购所需的图书。小书店终以自己独特的经营理念,共享了新华书店的大批顾客。

刻意发展领导技能

■ 曾格

大约10年前,我听过一家高科技公司的领导者在其管理团队面前发表的讲话。他亲口讲述了自己为获得这个职位所付出的努力。每年,他都会选出一种他认为能帮助自己提高领导价值的领导特质。这些特质并不是别人指出的缺点,而是他对组织需求进行分析后确定的活动和行为。有一年,他关注的是如何领导变革项目;还有一年,他将培养下属作为重点。他将此视为一项永无止境的持续改进活动。显然,这个过程本身就令他振奋。他坚信自己一定可以学到新的技能,成为更优秀的领导者。我想起了杰夫·伊梅尔特写给通用电气高管的一句话:每位领导者都应该精益求精地去做好一件事。难怪通用电气能源不断地培养出能力非凡的领导者。当更多的管理者能实践自我发展时,我们就会拥有更优秀的领导者。我们需要的是懂得6条真理的领导者:

- 没有最好,只有更好;
- 领导者只要肯用心,就能取得巨大的进步;
- 单纯地去从事某项工作未必会熟能生巧,你必须刻意地发展;
- 领导者越优秀,业务成果就越优秀;
- 自我发展活动会大大提升事业成功的概率;
- 实践自我发展是自信和投入的行为,而不是软弱的表现。

开会迟到,可是一个世界性难题。公司每次开会,总有职员迟到。公司为此专门召开了会议,并制订了种种奖励措施,但是,开会迟到依然是个难题。迟到者总有理由迟到。不久,公司新来了一位办公室主任,公司的会议多数由他主持。第一次开会,众多迟到者像往常一样,陆陆续续走进会议室。他们环顾一圈发现:会议室不仅原来预留的会议凳没有了,而且会议室一个多余的座位都没有。来晚的职员,只得在会议室一角站着开会。开会时间往往少则一个小时,多则几个小时。迟到者从来没有试过要站着开会,所以一个会议下来,腿都站肿了。第二次开会,第一次迟到者都提前来到会议室。可还是有其他职员迟到,只是明显比上次少了一些。迟到的职员也是要站着开

■ 倪西赞

搬走多余凳子

会的。第三次开会,各部门职员都溜小跑地涌向会议室。会议时间一到,竟没有人迟到。这是怎么回事呢?原来,办公室主任发现:会议室平时有多余的会议凳摆放,每次开会,迟到者总不急不慢地进来就座,那些会议凳好像是专门为他们预留的、准备的。于是,他在每次开会前半小时,先打电话到每个部门经理那里落实到会人数,之后安排人在开会时间一到,把会议室多余的会议凳全部搬走。如此一来,大家都知道,来晚的都要站着开会的。于是,人人争先,唯恐落在最后。其实,人都是有惰性的。人的惰性多数来源于生活和工作的环境,当惰性的依附消失,人就会改变原来的习惯。而管理上有很多事也不必大张旗鼓或大动干戈,只要找准问题的关键所在,事情就像搬走多余的凳子那样简单。

管理之道

对于老账催缴,国内有一家管理方法颇为先进的企业,实施一套颇有成效的办法,其成功实例可供借鉴。这家公司经营西药、日常用品等业务。由于所处行业竞争日趋激烈,业务代表压力相当大,所以,他们为了要完成公司所定的销售目标,大家都各凭本事向客户争取业绩,“强销”之事在所难免。这家企业的经营者们为了达到货品实销和迅速收回货款,特别规定:客户的应收账款若超过收款规定的时间未能收回时,业务代表就要立即将该笔逾龄老账移出,交由财务部的“收款专员”前往催收清欠。当业务代表将逾龄账的逾龄账单移出时,以其移出账单总额的两倍计算,从当月推销成绩中做减项扣除业绩,作为惩戒。再者,在老账尚未结清以前,该客户则暂停交易往来。据悉,这套老账移出责由专人催缴的办法实施之后,大量销货的假象果然日趋减少,收款速度也越来越快,而应收账款的周转期也逐渐缩短,真可谓一举两得!“工欲善其事,必先利其器”,经营者一定要切实掌握和控制收款绩效。而完善的收款管理制度,正是“善其事”的必备“利器”,只要“彻底贯彻执行”和“定期检讨修正”,必能督促业务人员快速收回货款,降低逾期老账的金额,进而增加资金灵活运用弹性,提高企业的竞争力。

移出老账交由专人负责

■ 林有田

监督方法要用对

■ 杨宗华

安然公司为了保证员工不断进步,采用了一套绩效评估程序,对同层次的员工进行横向比较,按绩效将员工分为5个等级,这些级别将决定员工的奖金和命运。但是,事与愿违,这套系统实际上形成了个体重于团队的企业文化。有位老员工说:“原因很简单,如果我和某人是竞争对手的话,我为什么要去帮他呢?”到后来,这种压力型的绩效评估机制也就逐步转化为一种拉帮结派的官僚系统。有些经理开始捏造问题,篡改记录,赶走那些自己看不顺眼的员工,公司的衰败也就不可避免了。由此可见,监督方法的不对会直接导致责任落实的错位,作为组织的管理者,一定要检查下自己的团队或企业是否也在用错的监督方法,来考核员工。不如多听听不同员工的声音,才能让我们的团队管理更健康。

家居用品不应只履行它们的基本功能,即使是一只表,一盏灯都应当唤起人们对生活的乐趣,这是一种享受。

装情怀的灯泡

■ 覃麟茜

塞巴斯蒂安是一名设计师,在德国经营一家工作室,专设计一些精巧的家居用品。最近一段时间,他设计的产品在社会上反响平平。他决定休息一下,寻找灵感。塞巴斯蒂安去公园散步,雨后的空气格外清新。孩子们在吹泡泡,无数泡泡陆续飞升,在阳光的反射下变换着色彩。透过泡泡看到的世界,如梦似幻,宛如童话。塞巴斯蒂安沉浸在这美丽的画面中……突然,他脑子里浮出一个主意,灯泡的形状与泡泡相似,若把七彩世界装进灯泡里,唤起人们心中美好的向往,这种灯应该会受大众欢迎。他查阅了很多资料,打算用彩虹膜来设计灯泡,利用光线反射原理,使灯泡反射外面的世界。塞巴斯蒂安选择了纯人吹制泡体,把彩虹膜贴在灯泡上,然后用细白色的线吊着泡体。这样,灯泡吊在空中就像漂浮的肥皂泡,光线透过彩虹膜将周围环境映射到灯泡内,从不同视角看呈现不同颜色,妙不可言。塞巴斯蒂安将泡泡吊灯放在网上展示并参与比赛,得到大众一致好评。连续三年,泡泡吊灯获得德国设计、创新大奖。塞巴斯蒂安获奖后说:“家居用品不应只履行它们的基本功能,即使是一只表,一盏灯都应当唤起人们对生活的乐趣,这是一种享受。”把世界装进灯泡里,也许真正装的是人们最纯真、最本质的情怀。