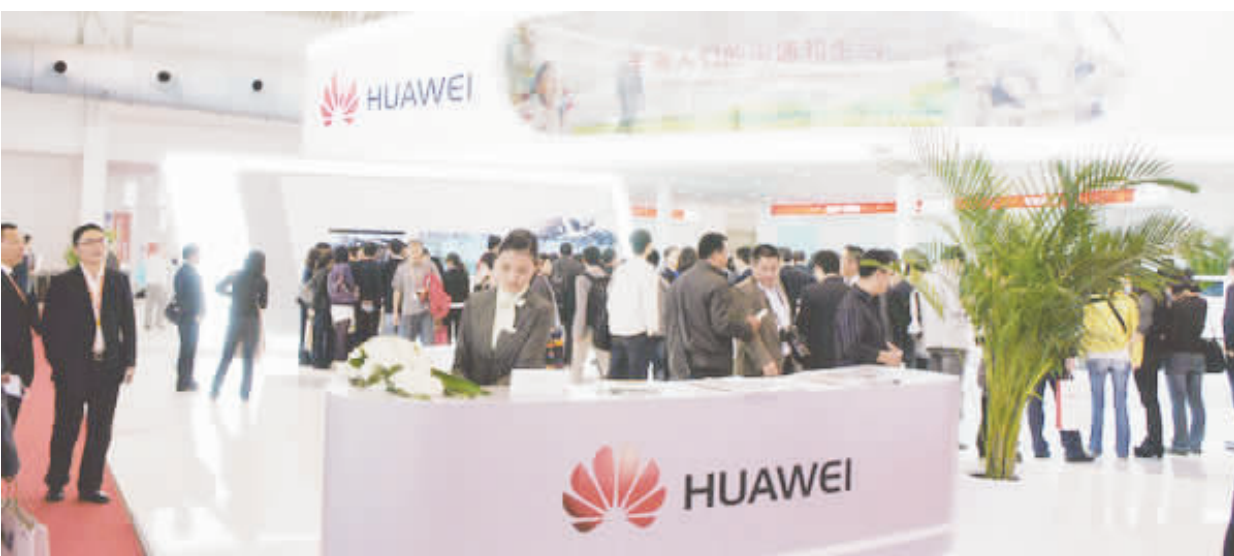


企业楷模

发给新员工的“神秘礼物”

在华为看来,人最难的就是正确地认识自己,尤其是正确地看待自己的缺点。华为就是通过这种方式让员工勇于否定自己,找出差距。



一年的工作进行全面总结。然后,其余的人,每人必须对你提出一条以上的意见,指出你的一个以上的缺点。各个部门也遵照这样的程序分别召开本部门的民主生活会。

对于普通员工,华为则通过更易于为员工所接受的方式进行。

在华为公司,员工一开始上班就会听说,部门主管在年终向部门员工发放红包的时候,同时要送本部门员工一件“神秘的礼物”。

新员工都十分好奇地盼望着这一天的到来;老员工则抿着嘴偷笑,秘而不

宣。好不容易盼到了年终奖发红包这天,部门主管手里拿着红包,笑眯眯地走过来。新员工心里扑通扑通直跳,心思不在红包有多大上面,只是想赶快一睹“神秘礼物”的模样。主管肯定会把你叫到一个幽静的地方,让你坐下来,然后平心静气地将那件“神秘的礼物”送给你。你接到这个“神秘的礼物”后必然会愣一下,然后会心地笑了。临走,主管还会拍拍你的肩膀说:“好好珍惜送你的‘神秘礼物’!究竟是件什么样的‘神秘礼物’呢?原来,这个所谓的神秘礼物就是告

诉员工他的缺点和改进意见。公司要求每名部门主管在送员工红包的时候,必须同时指出他的一个缺点,并提出改进要求,促使员工改进。这种委婉的、巧妙的方式,被有意安排在发红包的同一时间,目的是让员工心理上乐于接受。

在华为看来,人最难的就是正确地认识自己,尤其是正确地看待自己的缺点。华为就是通过这种方式让员工勇于否定自己,找出差距。

等公司所有的员工都领到了红包和那个“神秘的礼物”,正式年假也就开始了。

程东升 刘丽丽

除了培训之外,华为对员工的日常培养也很重视,这些培养都落实在一些看似不经意的细节上,但仔细分析,却有很深的文化含义。有人说,实际上华为是将人力资源看作了一种可以升值的商品,以一种价格把你雇用(租赁)过来,然后在公司进行系列的包装、培训、培养,达到增值的目的,让你为公司带来更高的收益。在这一过程中,华为并不追求个性差异化,相反,公司甚至希望培养出来的所有员工的能力、素质都一样,以便于随时替换,不至于产生空缺时对生产造成影响。

从1996年开始,每年年末,华为中高层干部要聚集在一起开民主生活会,开展批评与自我批评。首先,对自己过去

管理之道

什么是反向激励?反向激励就是采取自我惩罚的方法,来驱动组织的激励作用。如果一个员工犯了错误,你狠狠地罚他一次,他下次还不敢不敢犯类似的错误?他最起码会考虑:我以后不能再出现类似的错误。

惩罚可以避免更多的、类似的、更大的错误。没有惩罚制度,员工就没有压力。当看到一些人被惩罚的时候,其他人都不希望被惩罚。所以,你要记住:今天对员工严一点,是对他的明天负责任的表现,这才是一个真正负责的好领导。

也许有的管理者会有疑问:对于惩罚,员工会接受吗?解决这一问题最好的方法就是让员工“主动承诺”,公司慷慨给予奖励,惩罚自己拟定。有时候你奖励得够有冲击力,他为了对应的关系和面子,自己定惩罚的时候,反倒不好意思把惩罚定得太低。

当然,光惩罚员工的领导不是好领导,因为员工的工作没有做好。首先是管理者的责任:没有监督好,没有管理好,没有让团队更好地协作。所以,惩罚要先从自己做起。想像一下,如果你的团队出了问题,你不但没有惩罚他们,没有批评他们,反而跟他们说,你们没有拿到结果,没有实现企业的目标,不是你们的责任,是我的责任,是我领导不力,我应该承担责任,自我惩罚。这种自我惩罚给员工的驱动力,才是最有力的一种激励手段。

再比如,如果你惩罚自己200元,员工惩罚50元,员工会不会愿意?因为员工会觉得因为自己的过错而连累你被罚200元,他肯定会内疚,下次就会避免犯同样的错误。更重要的是,员工会过意不去,会感到愧疚。于是,为了让上司不再承担连带责任,他就会更加努力地提高自己,竭力去达成目标,团队的向心力就会得到强化。

试试自我惩罚的反向激励法

白崇贤

加拿大的“照顾家人假”

佟才录

在多伦多旅居期间,我住在加拿大友人奥伦斯家里。就在我回国的前一天,奥伦斯的父亲出了车祸,需要住院手术治疗。俗话说:伤筋动骨一百天。也就是说,奥伦斯至少要在医院或家中照顾卧床的父亲三个月。这么长时间脱离工作岗位,奥伦斯会不会被公司解雇呢?想到这,我不禁有些替奥伦斯担忧了。奥伦斯却笑了:“公司不会解雇我的。我已经向公司请了‘照顾家人假’,而且公司也批准了。”

奥伦斯说:“2015年7月1日,加拿大政府出台了一项最新的休假政策:企业员工的直系亲属(比如子女、配偶、父母等)如果患病卧床,需要照顾,员工就可以向自己所在的企业提出休假申请,企业根据具体情况,为员工提供8-104周的无薪假期。员工在照顾患病家人期间,企业不得解雇员工。”

“真是太人性化了!”我禁不住为加拿大政府的这一人性化休假政策点赞。奥伦斯笑着继续解说道:“在这之前,加

拿大和其他国家一样,并没有‘照顾家人假’。那时,很多企业员工为了照顾自己生病的家人,不得不辞职。等家人病愈康复后,却因找不到合适的工作,不得不待业在家。当时,失业率一度达到6.9%,创历史最高位。这也给社会带来了许多不安定因素,酗酒、偷窃、抢劫案件频发。幸好,政府捕捉到了这一不安定因素的诱因,及时制定出台了新的休假政策——照顾家人假。而且,今年初,政府又进一步完善了这项休假政策,允许亲属失踪、发生刑事案件或其他重大事件的员工申请‘照顾家人假’,而那些因为各种原因无法请假、需要聘请他人照顾家人的员工,还可向当地政府的社会保障部门提出补助申请,政府会根据其收入、家人病情等情况酌情发放社会服务补贴,其中包括餐费、交通费及护理费用等。”

自出台“照顾家人假”后,员工们再也不担心因照顾生病的家人而失业了,而且为了感恩和回馈社会,员工们的工作积极性和工作效率都大幅提高,社会效益显著。加拿大的“照顾家人假”,值得世界各国借鉴并推广。

收藏球鞋的当铺

殷海平

美国纽约的15岁里德,是个喜欢收藏球鞋的少年。

当里德又一次为买双特殊版的球鞋而跟父亲提出要求时,却被父亲当场拒绝了。理由是:里德,你不是刚买了双很贵的球鞋吗?这让里德很郁闷,忍不住与父亲托比争吵了起来:“借给我60美元还不行吗?”“你会还我?那我把你的球鞋都扣下,直到你把钱还我。”父亲故作认真地问。里德说:“当然!”

这给里德带来了灵感,如果有一个地方可以将收藏的球鞋典当,暂时换笔钱应急,并随时可以赎回,那该多完美。里德立刻做起了市场调查。

他先从身边的同学调查起,发现不管是家庭条件好点,还是普通一些的,大多数同学以及他们的父母朋友,都有收藏球鞋的嗜好,少则几十美元,多则上千美元。为了这个爱好,他们有时候甚至没有多余的钱来买一件自己喜欢的衣服、去参加朋友的生日party,或是去玩一场滑雪。当里德告诉大家,他们可以把心爱的球鞋,暂时典当出去,并在一年内随时随地赎回时,大

家都异口同声地说:“噢!我的天!这是个不错的主意。”“对呀!如果能让我的球鞋,在一个放心的地方保管,那该多棒!”

在纽约开设当铺的纳税牌费就得500美元,还得交1000美元的保证金,另外还得租房简单装修等。这些费用不能每次都跟父亲伸手。经过几天的思想斗争,里德卖掉了他所有的球鞋,并迅速开起了首家“里德球鞋当铺”。从开门那天起,当铺生意就很红火。

当铺除了对收到的球鞋做一定的清洗,也会帮忙免费做定期保养。因为里德是个对球鞋爱如己出的好掌柜,收藏迷们将球鞋放入里德当铺,比放在自家的收藏柜还要放心。对于来存鞋的青少年,里德也会热情地接待,并过问一下鞋子的来历,以及要当掉球鞋的钱的用处,并认真做好记录,配合当地警方的偶尔抽查,决不因为利益而收不明来历的球鞋。当然,他也会合理地收取20%的存储费。

里德的当铺因为贴心的服务,合理地解决了顾客的燃眉之急,又有更多兴趣爱好好的交流,生意有时都忙不过来。接着陆续有人找上门来要加盟球鞋当铺,这成了里德的下一步计划。



经营方法

“多”一点,就这么简单

刘永健

朋友和我都喜欢品茶,几十年的交情,我把品茶当成工作之余的一种兴趣爱好,而朋友则把品茶当成一种事业来做。于是,我还是一名普通的打工族,为老板服务;而朋友自然就成了老板,而且生意越做越大。

有一次到朋友店里去喝茶,顾客来了很多,也许都是茶友,都喜欢坐下来慢慢品茶,但是最后花钱买茶的人却不多。奇怪的是,我发现朋友对那些顾客,不管有没有购买的意向,都会免费赠送一包茶叶,而且赠送的还都不一样。我很纳闷,于是向朋友探求答案。

朋友依然笑着,“你观察得很仔细嘛,我的独门秘诀都被你知道了!”朋友解释道:我的生意为什么会越做越大,主要的秘诀就在这个“多”一点。第一位顾客看起来只是一般的工薪族,买的是铁观音,为的只是上班的时候不瞌睡影响效率。他买的是散装的铁观音,价格很便宜,我送给他的茶叶也是铁观音,但是比他买的贵一些。第二位顾客应该算白领吧,买的是正山小种,价格稍贵些,我也送了一包贵一些的肉桂茶给他。最后一位埋单的顾客可能是个小老板,对茶叶还是比较讲究的,他买的是大红袍,但是量不多,毕竟大红袍很贵,我后面



赠送给他的是水仙茶,猜想他可能是招待客户需要顾及面子,于是才买了大红袍。

朋友继续说,我这么做,其实有心理战术在里面。那些多拿了我一点茶叶的顾客,一方面会碍于面子,下次到店里会多买一些;另一方面,他们喝过我给他们的好茶后,下次购买会选择好的茶叶,而且还会主动给我带来新的客源,于是我的客户群会越来越大,收益也会越来越多。

其实仔细想想,朋友这招“多”一点的制胜之道,还真是不无道理—相较于那些喝过茶就死缠烂磨,一定要顾客买点再走的营销手段,朋友这招确实高明许多。

常言道:“商场如战场”,如何才能商场中获胜,策略固然关键,但也不需要多么的复杂和高深,有时,只需要“多”一点,这么简单。

不要脱离一线谈企业文化

稻盛和夫

企业文化落地的关键不在于员工,而在于管理者。光靠召开会议,在会上向大家询问“你们有没有什么建议可以提交?”并不会产生任何作用,最终还是得依靠管理者亲自去调查学习、参与实际运作,来发现并掌握实际情况。

一旦管理者在充分了解基层实际情况、打算要实施各项严格监督时,必然会与基层员工产生摩擦,产生不和谐的氛围,出现诸如“我们已经非常努力工作了,没有必要再这么严厉”之类的抱怨。但是管理者切不可因此心软,否则企业经营就无以维系,并进而导致企业利润的降低。作为企业管理者,必须要这样冒天下之大不韪,因为这完全是基于经营理念和企业文化的需要。

京瓷的经营理念是“在追求所有员工获得身心两方面幸福的同时,为人类与社

会的进步和发展做出贡献”。也就是说:我们公司珍视每一位员工,要为所有员工谋求幸福。因此也正是由于我想要保证手下员工的幸福,所以才会严厉斥责那些不认真工作的员工。

我常对自己的员工说:“虽然这是我的公司,但我并不是为了让自己发大财而在役使你们,我的所作所为都是为了你们大家。是由于我一心想来为大家提供更好的待遇,所以才不能容忍偷懒耍滑的员工,并且对他们的态度会非常严厉。”也正是因为我心中想的都是所有员工的幸福,所以我才能无所顾忌地严格要求下属。

企业的领导者如果不能首先做到深入基层,进行严格督导,而是一心只想依靠经营理念和企业文化产生作用,是没有任何意义的。只有当管理者自己能够到生产一线身先士卒、努力工作,才可能催生积极向上的企业文化。

和尚挑水有新招

励志

俗话说:“一个和尚挑水吃,两个和尚抬水吃,三个和尚没水吃。”但到了现在,变成“三个和尚水多得吃不完”。怎么说呢?

方法一:由于路很长,一人一天挑一缸就累了,所以没人愿意挑水。于是,三个和尚商量来个接力赛,每人挑一段,第一个从河边挑到半路停下,第二个继续挑,再转给第三个,挑到缸里灌进去,空桶回来再接着挑。这样,大家都不累,水也很快满了。这种协作的办法叫“机制创新”。

方法二:老和尚把三个徒弟叫来,说立下了新庙规,要引进竞争机制。三个人都去挑水,谁挑得多,晚上吃饭加一道菜;谁挑得少,吃白饭,没菜。三个和尚拼命去挑,水缸就满了。这叫“管理创新”。

方法三:三个和尚商量,把山上的竹子砍下来打通连在一起,再买个轱辘。一个和尚负责把水摇上来,第二个倒水,第三个和尚休息。三个人轮流换班,水缸也很快满了。这就是“技术创新”。

由“没水吃”到“水多得吃不完”,关键在于发扬团结协作、良性竞争、开拓创新的精神。故事新解,给人新的启发!

谁是那个能带你走出困境的人

佚名

1947年的一天,美孚石油公司董事长贝里奇到开普敦检查工作,在卫生间里看到一个黑人小伙子跪在地上擦水渍,擦一下就磕一个头。贝里奇就问他为什么要这样做,那个小伙子说他在感谢上帝,因为是上帝帮他找到了这份工作。贝里奇听后笑了笑说:“南非的大温特胡克山上住着上帝,能为人指点迷津。如果你想见他的话,我可以给你说情,让你们经理给你一个月的假。”小伙子痛快地答应了,然后用了一个月的时间,吃了很多苦,终于登上了那座山。可是,他在山上待了一整天也没有见到任何人。回来后,他对贝里奇说:“董事长先生,我到达了那座山的山顶,可是除了我自己之外,根本没有上帝啊!”贝里奇说:“是的,现在你应该是明白了,除了你之外,根本没有上帝。”那个小伙子理解了董事长的用意,从此努力工作,20年后,他成了美孚石油公司开普敦分公司的总经理,他的名字叫贾姆纳。

有一天,美国著名成人教育家卡耐基正在家里看书,一个神情呆滞的流浪汉忽然进来了,他对卡耐基说,他做生意赔了很多钱,打算自杀,就在要跳河的时候,看到了卡耐基的一本书,他感觉卡耐基能帮他走出困境,就兴冲冲地找来了。卡耐基听完他的话后,对他说:“我帮不了你,但这屋子里有一个人能帮助你,你想见他吗?”那个人立即抓住卡耐基的手说:“他在哪里?快带我去找他!”卡耐基把这个人带进了里屋,让他站到一面镜子面前,对他说:“这个人就在镜子里。”那个人一看,镜子里只有自己的影子。卡耐基对他说:“这个世界上,能让你东山再起的人,就是你自己!”那个人听了以后深受启发,告别卡耐基以后,他重新开始创业。两年以后,有一辆豪华轿车停在卡耐基先生的门前,从车上走下来一位衣着讲究的绅士,正是当年想自杀的那个流浪汉,他是来告诉卡耐基,他已经完全依靠自己的努力成功了。

每个人的一生中,都或多或少会有一段灰暗的日子,在生命的雨季里,选择与苦难抗争无疑是正确的。但无论何时、何地,我们都应该清醒地认识到:求人不如求己,自救永远胜于他救,只有依靠自己不懈的努力,才能找回人生亮丽的晴空。自强自立,永远是人类精神家园中一道不灭的光彩。而怨天尤人,或是消极地等待他人的救助或奇迹的发生,都是不明智的选择。其实,对于命运,你真的不必抱怨什么,因为你就是你自己的上帝!

每个人的一生中,都或多或少会有一段灰暗的日子,在生命的雨季里,选择与苦难抗争无疑是正确的。但无论何时、何地,我们都应该清醒地认识到:求人不如求己,自救永远胜于他救,只有依靠自己不懈的努力,才能找回人生亮丽的晴空。自强自立,永远是人类精神家园中一道不灭的光彩。而怨天尤人,或是消极地等待他人的救助或奇迹的发生,都是不明智的选择。其实,对于命运,你真的不必抱怨什么,因为你就是你自己的上帝!