

企业楷模

隆力奇倡导的“木工理论”即通过有效沟通,将从客户需求到企业生产的复杂过程简单化,并保证信息在流通过程中不扭曲、不变形、不走样,让每道工序的每个员工都能在清楚了解客户需求后,朝着满足客户需求的目标努力。

文刀刘

江苏隆力奇生物科技股份有限公司是民族日化品牌,其独创的“木工理论”管理模式于2009年获得第三届哈佛《商业评论》“管理行动”大奖,成为获得此项管理殊荣的25家企业中唯一的一家民族日化企业。

企业想占领市场,必须抓住市场的两头,一头是客户需求,另一头是组织员工生产出符合客户需求的产品和服务。隆力奇倡导的“木工理论”即通过有效沟通,将从客户需求到企业生产的复杂过程简单化,并保证信息在流通过程中不扭曲、不变形、不走样,让每道工序的每个员工都能在清



楚了解客户需求后,朝着满足客户需求的目标努力。

为什么这种管理模式被称为“木工理论”?木工的工作流程讲究线性管理、条块分割、合理选材和周密细致,对图纸的要求非常严格,木工要“看图执行任务”,这和企

业管理是相通的。

隆力奇如何将“木工理论”应用于企业管理中?通常,大多数企业习惯用文字的形式呈现每个岗位的职责以及每项工作的具体流程,但隆力奇却改变了这一做法,将工作流程用图表形式展示。这样的操作模式

“看图办事”的作用

有两大优势:一是将抽象的问题可视化,二是将复杂的问题简单化。从会议室到科研基地,每一个走廊墙壁上都用大幅展板清楚地图解公司工作流程和管理模式。即使完全不懂管理的人,看到指示清晰的图板,也会知道自己该怎么做。

比如财务部门工作人员的主要工作内容为以下几项:正确进行会计核算,降低资产成本,提高资产运营效率,完善及实施各种优化管理措施,对授权批准与业务经办、业务经办与会计记录、会计记录与财产保管、业务经办与业务稽核、授权批准与监督检查等,因为关系到钱的问题,通常财务部的工作流程都比较繁琐,有时仅仅内部报销就有好几道手续,对于刚入职的工作人员或者提请报销次数较少的人员来说容易出现纰漏或失误。为了避免这一问题,隆力奇运用“木工理论”,将报销流程用一张清晰的表格展示出来,这样一来,需要办理相关业务的人员就可以一步步按照图示操作,既高效又不会出现差错。

这种“看图办事”的沟通模式不仅仅适用于财务部门,而是存在于整个隆力奇内部。“看图办事”只是隆力奇“木工理论”中很小的一个技巧,但其沟通效果却很显著。

任正非沉默内敛、决策独断,但他也有柔情的一面。

1997年,市场部秘书处主任杨琳,在去海南的旅游途中出车祸去世。任正非得知泪如雨下,亲自撰文《悼念杨琳》:“萤火虫拼命发光的时候,并不考虑别人是否看清了它的脸,光是不是他发出的……我们永远不要忘记他们。当我们产品覆盖全球时,我们要来纪念这些为华年的发展贡献了青春与热血的萤火虫。”

1999年10月,副总裁李玉琢提出辞职,任正非极力挽留,还派人3次赴京请他回来,但都被拒绝。华为规定:12月31日以前离开公司的,不发放1年的奖金和分红。李玉琢这个级别,仅奖金就超过200万元。但李玉琢没想到,任正非直到2000年元旦后,才在他辞职书上签字。李玉琢说:“那年的奖金,是我在华为拿得最多的一次。”

2017年春节,任正非到玻利维亚度假。这里的气候比西藏还要恶劣,他选择到这里,是因为要去看望驻派的员工。此前,利比亚开战,阿富汗战乱,北冰洋开始转冷时,任正非都先后飞去看望员工。“只要我还飞得动,就会来看你们,我若贪生怕死,何来让你们去英勇奋斗。”任正非的承诺,让员工们备受鼓舞。

任正非的柔情

文勇

管理之道

A公司是一家位于武汉市区的家政公司,最初成立时,当地尚未出现同类企业,因此创始人将各项服务的价格都放的比较低,业务很快就做起来。经过半年的发展,其成员人数也从最初的5、6个人扩展到了近50人,从人数上看,A公司也算小有规模了。

A公司最初成立时,因为人员少,很多时候老板和员工一起上阵,服务过程中,碰到问题老板立刻就解决了。但随着团队壮大以及业务范围不断扩展,老板逐渐向管理职能倾斜,员工中也开始产生督导和一线服务人员的层级,而问题也随之出现。

因为A公司之前没有任何管理模式,团队有了层级的时候,老板也没有及时跟进分权,所以一线员工有什么事情时,还得请示老板,比如请假、服务过程中遇到什么问题等等都需要老板亲自批示或解决,原本应该承担上传下达职能的督导成了摆设。

A公司呈现出老板事必躬亲,一天到晚忙得连吃饭的时间都没有,而督导拿着高于一线员工的工资却没有活干,成了公司最大的闲人。

针对这种局面,一些负面情绪开始在公司内部蔓延,一线员工觉得自己很辛苦,收入不高,而督导什么都不干却拿着高工资;督导也很委屈,本来他们的工作中有及时解决现场服务纠纷,但因为没有任何权利,即使到了现场也得打电话请示老板,因此在员工眼里他们根本就是笑话,分配工作时,员工也总是找茬;老板也很无奈,自己一天到晚累死累活,员工却总抱怨自己的收入低。

这种情况持续近一年后,一线员工中开始陆续有人辞职,三位督导中的一位也被竞争对手挖走,老板一筹莫展,因为家政服务这一行看似简单,A公司老板最终在专业人士的指导下开始在公司内部推行分权制。

因为公司规模不是太大,所以A公司的分权制也相对简单:第一步,A公司老板明确了督导的岗位职责,并给予其相应权限,比如对所属片区的一线员工的工作业绩出具初步考核意见,公司老板则以此为依据酌情考量员工提成;比如客户和服务人员发生矛盾时,督导有权根据实际情况打折或者免单;员工请3天以下的时间可以由督导决定是否批准等等。如此一来,督导手里有了一定的权力,在管理一线人员时就顺畅多了,拿工资时也显得理直气壮。

第二步,A公司老板根据客户评分将员工分为甲乙丙三个星级,甲星级的员工每月拥有一次不高于100元的免单权,3次不高于五折的折扣权,当然,每次使用权限时,事后都需要补充详细的书面说明;乙星级员工则拥有3次不高于五折的折扣权。丙星级员工因为多数是进入公司不足一年的新人,因此尚未配置相应权限。

第三步,老板的工作重点倾向于资源协调方面,比如三位督导所辖的片区有做活动缺人手的时候,老板就会协调其他督导安排相应的支援人员;另外,三位督导的业绩考核由老板亲自进行,并在年终评选最佳督导给予奖励,奖金的70%给督导,30%则归片区全体人员,至于督导是将其平均分给每位员工还是作为片区聚餐费用老板就不再过问了。

家政公司的分权体系

楠乡

“赚2万元是小脑筋,而赔8万元是大智慧,做人做事只能靠既踏实又巧妙的大智慧,而不能靠动小脑筋走歪道。”

赔了钱财赚了诚信

陈亦权

1996年,有个年轻的建筑商在南京成立了自己的建筑公司,当时各地都在兴建高速公路,年轻人跑来跑去也拿到了一张30万元的订单,工程内容是修建3个小涵洞,工期是140天。

事实上这是个没人要的工程,因为经过了5次转包,管理费就达36%,摆明了是个赔钱的活儿,但年轻人却把它当珍宝接了下来。同行们都嘲笑他不会做生意,他的手下也无法理解,他们在私底下估算之后认为如果能偷工减料,或许勉强能赚2万元,但如果要保质保量地完成则至少要亏5万元。

年轻人说:“绝不能赚这2万元钱,与其偷工减料赚2万,不如一切按正常进行赔上5万元;而一切按正常进行赔上5万元,不如以最

快的速度、最优的质量、最大的成本去做好这3个涵洞,然后赔上8万元。”“这不是在做企业,而是在自掘坟墓!”手下焦虑地说。“我们现在要做的并不是赚钱,而是打造诚信,今天的诚信就是明天的市场。”年轻人说。见他这么坚持,手下也只能配合,结果只用了120天就完工了,而且质量无可挑。他如自己所预期的,足足亏了8万元。但也正因为这样,年轻人的口碑一炮打响,工程指挥部和总承包商不禁对这个年轻人另眼相看,很快就和他建立了长期合作关系,并把大额订单交到了他手上。

没错,这个年轻人就是太平洋建设集团CEO严介和。谈起那段往事,严介和说:“赚2万元是小脑筋,而赔8万元是大智慧,做人做事只能靠既踏实又巧妙的大智慧,而不能靠动小脑筋走歪道。”

经营方法

点外卖,赠扫雪

侯美玲

2018年元月,一股冬季风暴侵袭美国大部分地区。在密歇根州,积雪达到历史极值,20多厘米大雪造成严重交通瘫痪,许多司机被迫弃车步行,大多数人只能“宅”在家里。吃饭时间,大家第一时间想到叫外卖,得到的答复全部是,“Sony!”

午餐时间,原本热闹的马里奥披萨店冷冷清清,老板托尼清闲的坐在椅子上看新闻。电视画面中,政府正在组织各种社会力量铲雪,主持人呼吁有能力的公民加入其中。托尼在想:“有没有一个既能帮助需要的人扫雪,又能将披萨卖出去的好办法呢?”

想了很久,一个绝妙的念头出现在脑海,托尼兴奋的拿起马克笔书写了一张超大海报,“最新套餐,扫雪+披萨”。见此情景,店员纷纷抱怨:“大雪封路,送一个外卖比平时多用3倍时间,加上替顾客扫雪,那还不亏死啦?”托尼连忙解释:“这种恶劣天气店里也没有生意,而我们的店员大都是年轻人,本应该加入除雪队伍。况且,这样做不但能帮助那些老弱病残

的人,还能免费替本店做广告。”

新颖、别致的套餐广告很快被路人上传至脸书,十几分钟后,艾米丽奶奶第一个电话打进来订餐,她疑惑的问:“广告是真的吗?真的可以帮我扫雪吗?”半小时后,托尼和店员穿着“马里奥披萨店”外套赶到。两人放下披萨,立刻在院子里开始铲雪。透过玻璃,艾米丽奶奶一边吃热披萨,一边看两人热火朝天劳动。当然,她还不忘对窗外的托尼拍照。

几分钟后,“披萨店员为顾客除雪”的照片在互联网疯传,关注人数迅速超过1万。同时不断有人点赞,更有人为这种特别的爱心活动打赏,马里奥披萨店就此活了起来。



管理要“求真务实”

唐崇健

“求真务实”这个词我们听得多了,往往误将它当做一句口号。恐怕我们从来没有认真思考过求真务实究竟是什么意思。

首先是“求真”。所谓“求真”,是指追求事物发展的真理所在和寻找事物发展的客观规律。“求真”体现的是一种科学的态度,“求”是一种职业理想。“求”往往是学习的过程,学习是突破个人成长上限的唯一途径。

其次是“务实”。所谓“务实”,是指坚持实事求是,从实际出发,研究完成某项工作的具体方法,并按步骤实施。“务实”体现的是一种实干的精神。“务”重在过程的控制,追求尽善尽美。

今天,我们发现我们的管理者在工作中缺乏“求真务实”的过硬作风。“假”的东西多了,“虚”的东西多了,“空”的东西多了,很少去调查研究,喜欢空想,华而不实,浮在水面上,看领导的眼色行事,疲于应付。很多时候,我们都知道要做什么,但是知道以后,却不去做。知道是没有力量的,相信并做了才是最有力量。

对于企业来说,管理者是一种稀缺资源,我们每一名管理者要珍视自己。管理是管理者的工作,也是管理者的生活。因此,管理做到了求真务实,同时也就养成了一种健康的生活态度。在工作中要说到做到,杜绝说一套做一套。要永远兑现自己的承诺,而不是有时兑现,有时不兑现。

乔治卖葡萄

克莱柯·尼哲(美国)文 李克红译



巴顿和乔治是一对邻居,他们都住在昂内尔小镇的东郊。

一天,巴顿从报纸上看到城里来一些从加州引进的葡萄,非常好吃,他就盘算着如果去城里拿一些葡萄到镇上卖,一定能赚钱。恰好,乔治也看到了这则新闻,于是他们就一起去城里,各自运了一马车的葡萄回来。巴顿和乔治开始在镇上各自卖葡萄,但半天下来,巴顿嗓子都叫哑了,却一颗葡萄也没有卖出去。后来他驾着马车来到了广场上,没想到乔治也在那里。很明显,乔治的葡萄刚好卖完了,他对人们说:“巴顿来了,你们去巴顿那里买吧!”

人们回过头来看看巴顿,却没有一个买的,纷纷摇头走了。巴顿又难过又气愤,他跑到乔治面前大声地问:“你说实话,你是不是给葡萄添加了什么东西?让别人喜欢吃你的葡萄?你别抵赖,如果不是这样的话,为什么你都已经把葡萄卖光了,而我却一颗也没卖掉?”

“要说这个,我可以和你说说这几天我们所共同经历过的几件事。”乔治说。

“我们共同经历的事?是什么?”巴顿好奇地问。

“上周,查理的马车陷进了泥坑里,他让我们帮忙推一下,我马上就过去帮忙了,但你却对查理说‘这活儿太累了,我才不来帮

你’,然后你一个人走了,而今天,他是我的第一个顾客;我的第二个顾客是史密斯,前天傍晚,史密斯来找我们,让我们帮忙寻找他的小羊,他的小羊走丢了,我马上就和他一起去郊外寻找了,但是你对他说‘一只小羊值多少钱,丢了就丢了吧,我才不来帮你找呢’;我的第三个客户是宾恩,昨天他和他的妻子要出去一下,让你帮忙看一下他们的孩子,但是你说‘看孩子真是一个苦差事,这事儿我才不干呢’,不过刚好当时我在家里,所以我就帮他们照看孩子了……”

“这……确实有这事儿,可他们不来买也就罢了,为什么别人也不买我的葡萄?”巴顿又问。

“就这几天里,你就让这么多人对你没了好感,你在这里居住了几十年,你想还会有多少人喜欢你呢?又有谁会愿意买你的葡萄呢?而我在这么几天里就帮了这么多人,我在这里也居住了几十年,那么你想想我帮过多少人?人们自然就喜欢买我的葡萄了。”乔治笑着说,“其实,人们买的并不是葡萄,而是对我的好感与信任呀!”

巴顿听后,羞愧得一句话也说不出来。

职场磨砺

职场上,升职犹如煮饭。时间没到、火候不到,就不要老是在去掀开锅盖看,掀开得太早饭不会熟。

锅盖掀得太早饭不会熟

倪西赞

我在这家大型公司做了六年了,从普通的员工做到人事主管我只用了两年时间。我雄心勃勃准备大展宏图的时候突然卡了壳,自我坐上主管这个职位,四年的时间没再向前移动一步。最后我找到了原因:我的头头上司比我做得更久,比我更优秀,只有等到他走了,我才有机会升职。

正当我心中焦虑和失落的时候,我的上司悄悄被一家上市公司挖走了。听到这个消息,我很兴奋,觉得这就是我要等待的那个机会。

公司的用人制度向来是从内部提升,只有特殊的职位才会从社会上招聘。果然,公司没有立即在网上发布人力资源部经理这个职位,这更加证实了我的猜测。工作上,我比以往更积极努力。上司走后的工作,我都接了过来,指挥部门各个人员的工作。外部部门的协调和配合,我也主动承担起了责任。一段时间内,大家都认为我就是人力资源部将来的经理,任命只是时间问题。

一天,公司召开例会,总经理突然指着身边一位年轻人说:“这是人力资源部新来的蒋经理,大家认识一下。”大家先是一愣,接着鼓起掌来。面对突如其来“来客”,我有点发蒙。整个会议,我都无精打采。总经理看出了我的异样,会后把我一个人单独留下,语重心长地对我说:“我知道你的品行,也知道你工作勤恳,更知道你在这个主管职位上干了多久。其实,从普通的员工做到主管很容易,因为这个台阶比较简单,有时候只需要勤恳、踏实就能得到。但是从主管做到经理乃至再上一个台阶却不容易,因为这个台阶是一个从量变到质变的过程,以你目前的条件你觉

得还缺点什么吗?”我不耐气地问总经理:“我还缺什么呢?”总经理微微笑着说:“比如,你的学历有没有再提升?你了解现在在人力资源最新的变化和发展趋势吗?”听到总经理的话,我低下了头。这几年,我只知道埋头做事,却没有去学习、更新知识。

总经理拍拍我的肩膀说:“我相信假以时日你可以做得到的。”总经理的话为我指明了方向。接下来,我安心工作和用心读书,逐步取得了研究生学历证书和人力资源师证。这几年公司也发生了很大变化,公司发展为集团公司,并准备上市。我的头头上司蒋经理升职为集团人力资源部总监。他走后职位又悬挂了起来。这次,我想这个职位一定非我莫属了,但我又失望了,公司外聘了一位人力资源经理。

我把辞职信送到总经理面前时,总经理放下手中的工作,和我聊起了家常。他问我:“你平时在家里做饭用什么锅?”我有点摸不着头脑,说:“用电饭锅。”总经理说:“如果饭很久没熟你怎么办?”“掀开盖子看看。”“还没有熟呢?”“再掀开盖子看看。”“老是掀开锅盖饭熟得更慢。”总经理笑着说。“等,有时候并不慢。”我想了想说。总经理点点头:“我们公司准备上市,现在还没有一点经验。我请的这个好多年的人力资源经理是在一家上市公司做过好多年的,他经验丰富,对我们非常有帮助。如果我此时任用你当经理,不是提拔你而是害了你,因为你没有任何上市公司的管理经验,就是现学也来不及。成熟和煮饭是一样的道理,都需要一个过程。”我终于明白了总经理的意图。

职场上,升职犹如煮饭。时间没到、火候不到,就不要老是在去掀开锅盖看,掀开得太早饭不会熟。