

# 如何培育员工的经验知识储备意识

肖路文

《中国企业报》5月10日刊登了中国社会科学院管理科学研究中心副主任张承耀研究员的《企业应构筑自己的“经验知识大厦”》一文,让人很受启发。实践经验证明,软实力中的无形资产,特别是经验知识资产最不容易比较和积累,但是最为重要。

为保持软实力领跑,任何一个企业和组织都应尽早让员工建立经验知识储备的意识,从基层组织建立经验知识储备模式,如暂时没有成型模式,也应鼓励组织内部的各种积极尝试,并对有效的模式进行推广。下面,我结合自己供职公司的经验,谈一些个人的看法,算是学习张承耀研究员文章后的一点响应。

## “有情的兄弟+无情的领导”

在企业的开拓增长期,可以并用“有情的兄弟+无情的领导”模式,温馨的气氛有助于信息全面沟通,严格的制度能保障核心交流深入。

我供职于一家总部位于德国、有160年历史的公司,以真空获得类高技术产品制造、销售和服务为主。

我所在的北京办事处是2005年创立的一个销售分支。从2005年销售额占比中国区业绩0.5%到2011年合同额占比中国区20%,这除了公司资源和同事们努力外,与极好的内部经验知识积累模式和交流也有很大关系。

总公司很重视经验知识储备,有定期向全体员工发布的电子内刊,技术文件和信息交流有企业内部网中的“知识库 Knowledge House”板块。一般而言,随着业绩的增长,销售系统一二线人员会持续增加,各岗位工作相对独立,KPI设置有一定的内部竞争意味,比较难于统一沟通,同时业界诱惑很多。在这种情况下,如何应对人员离职,进一步保持高增长且让经验可以快速复制、传承,成为企业发展重要的问题之一。因此,我们总公司鼓励并支持各种形式的创新,北京办公室的经验知识储备模式就是作为试点建立起来的。

北京业务额3年增长10倍后已不能仅靠个人分别努力向上冲。如何让同事间互相了解正在思考什么,真正形成团队而非团伙呢?笔者认为经验知识储备和项目执行期,“有情的兄弟+无情的领导”模式是最为合适的,可以保证公司业绩的增长。

## “快乐基金”保分享结果

从心理层面,团队组织内部讨论首先明确物给予只能是单赢,而知识的相互培训将是多赢局面;知识和经验储备将丰富内职业生涯,进而造就个人核心竞争力,最终给未来外职业生涯创造更多可能性和机会。

为强化分享有效并及时分享,我们引入了有小惩罚性质的“快乐基金”(用法见相关链接),当某一位组员不能及时有效分享时,将象征性地收一元钱并做记录。

知识经验收集最终确定由电子版记录和行动列表的例会形式导入,例会成为及时了解团队心态和经历事件的桥梁,同时使记录和讨论经验知识成为可能。

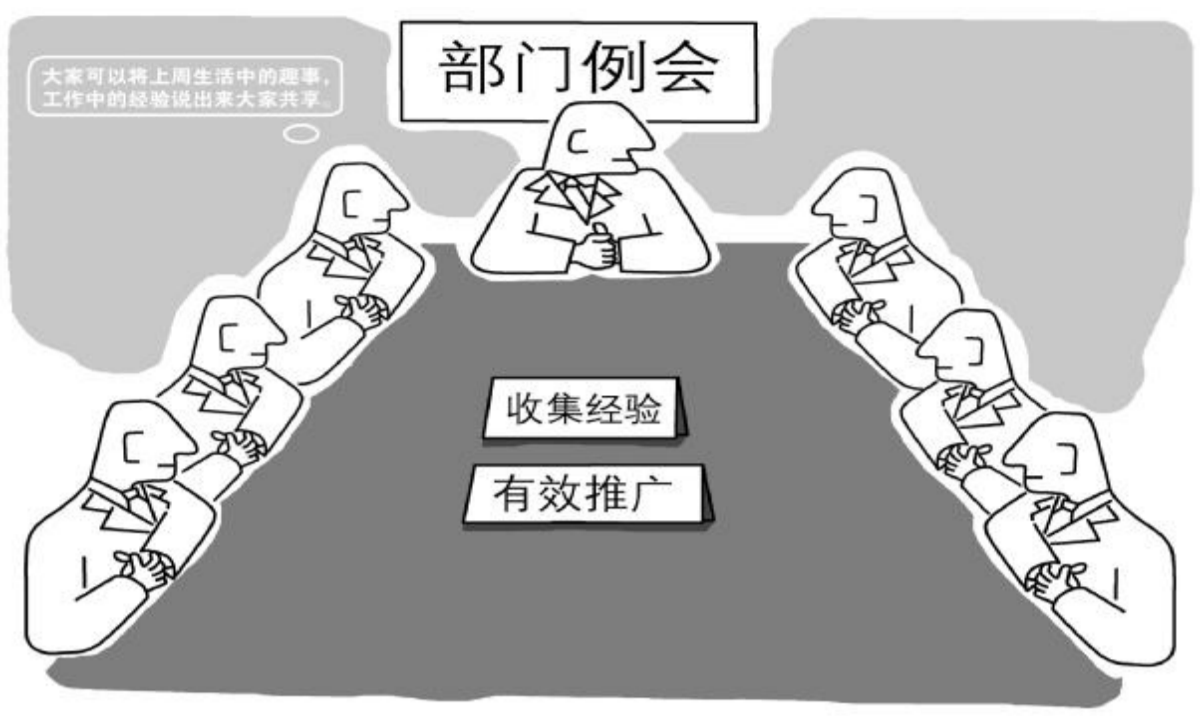
例如,在例会上规定自己讲述和回答问题时间设置为2:1,在每人讲解过程中大家协助讨论及分析监督,硬性要求每个人讲完其他人都要至少针对本次讲解提出一个问题,提不出问题或回答不好再用快乐基金控制并做记录。

## “今天我高兴”调动个人情绪

创建适合的经验知识交流气氛很重要,当分享变为乐趣,自发将逐渐向自觉转变。我们特别重视例会的质量,在交流例会中还引入“今天我高兴”环节,首先讲述近期发生在自己身边的工作和家庭中让自己很高兴的几件事,调动心情愉悦,分享快乐感受。

比如当有新同事加入,所有人在这环节都表示祝福;有人提到孩子会叫爸爸;体检结果还好只是比五年前重15Kg;小朋友幼儿园演出90秒拼完15块拼图,等等。

当提到的是与工作相关的且有实际经验知识积累价值的问题时,将在未来提问环节进一步细化。比如提到“给大家试讲投影仪时,大家都花时间听完还加以认真指导。很多问题要别人指出才能发现”。从此引入让



王利博制图

其写下想到的和学到的以及未来需要注意的问题。

## “你很优秀”引发全员关注

全员参与的高关注度对交流结果至关重要。鉴于职业人对涉及自己的话题都会很敏感,我们开发了“你很优秀”环节——在例会中每人表扬其他人各一件近期发生的真实的事情,关注同事成长为朋友欢呼。

比如提到某销售人员思维很发散,可以由一件事引发多种解决办法时,当场把这概念细化并记录,因此树立了正面的思维方式;销售也会即时说明自己是怎么想怎么做的,这又是一次附加的经验学习。

又比如某销售助理很宽容,每次接了比较棘手的电话都可以很好的处理,该助理会结合遇到类似情况的想法沟通,等等。初期沟通员工会因为不好意思或确实未细化观察而提不出具体表扬点,因此将被象征性惩罚一元快乐基金。当每个人工作中经常会发现有同事们的关注,自然会更积极和快乐。多表扬少批评,找出正面的心态和处理办法使得办公室气氛活跃效率更高。

## SWOT分析加交互提问做核心

增强版本职工作SWOT(态势分析法)加交互提问模式,这部分是经验知识积累的核心部分,结合每个岗位具体的职责说明,我们要求充分做到工作相关部分“看到现象、问到事实、想到方案、说出感受、记下心得、发表响应支持文件”,即张承耀研究员《企业应构筑自己的“经验知识大厦”》文中所提的“说出来一写出来一发表出来”,例如:

技术类——日常工作中涉及复

杂造型及特殊一些的技术应用统一抄送客户支持工程师,需外部支援时由他作为接口与技术支持组、售后服务部等进行接洽,特定项目需要形成《客户访问报告》发送相关部门再跟进。工作例会中常规介绍将涉及近期发生的现场支持项目,客户投诉的现场处理情况等。在例会中他将针对有一些典型意义的问题集中讲解对问题的预思考、现场发现什么、应该怎么处理、甚至对现有产品有什么改进意见等。又如结合销售反馈,客户支持排气管系统设计和产品应用选型问题需及时讲解,这对所有人都是技术提升。又如结合销售反馈,客户支持把各种产品用油品种、用量和适用环境等信息细化成表,已在客户和公司内部广泛使用。

销售类——日常工作中对一定金额以上项目进行逐段时间更新,对每个人负责的重点客户进行分析和整理;例会中每位销售对所负责区域进行阶段总结。每次会议都会有两个项目的细化分析,从最初的项目SWOT到最终为什么赢为什么输,完成得好的项目将向中国公司内部或总公司市场部推荐进入内刊月度最佳项目栏目。

比如谈到某项目,初期涉及公司相关三个单品仅几万元销售额,且每项价格、货期、付款条件都有一定差异。当同事们相互信息印证是一个潜力市场后,由客户经理总结在中国区销售会上进行讲解,总部提供技术支持,中国公司成立相应项目组。最终此细分应用拿到逾千万订单且该项目获得莱宝公司“2009年度最佳项目”。

助理类——主要针对办公室内勤环节,各区域发货回款订单信息进行展示,曾提出库存管理问题,大客户与中小客户发货配合,合理化建议特定产品产能不足时的分配原则,等等。销售助理不局限于自己的内勤

环节,同时使对外开拓想法多了一个输入端口。

## 带着答案提问题

在遇到的困难及需要资源时,每个员工提出工作中遇到问题及建议解决方案,如果只提问题意味着把压力转移给别人,带着答案问问题则意味着自己也参与了思考。

比如今年初,原助理转职销售,客户持续转入及开发导致信息量过大,很多客户要求不能及时反馈,讨论结果为事情不应拖延而变简单,往往是更复杂或更痛苦,早做晚做事情一样多客户感觉不同——最终从原助理负责大客户助理工作中加入中小客户业务改为仅负责对应中小市场客户的销售结果,大客户由新助理跟进;再如发现ISO9001内审时表现出的对SOP不熟及心虚的问题,讨论提出互相出题考ISO9001相关及销售部分;又如整个公司内闭环工作不能同步,对外发货进展没有记录,讨论后变为SCM部门每天内发布所有发货信息含物流单号。客户经理及时把对应任务模糊地方分解和分配,需外部支持的做内外信息沟通,并把下期行动列表和时间节点细化到每个人。

## 附加栏目 增额外经验

经验知识不仅在于工作中,每次例会时间进度补充些临时栏目。如“外部学习时间”,近期发现的新词新事,每人要准备多个先说简单的,越往后越困难,最先说不出的又被“快乐基金”,此项目培养对外界的敏感也可以称为市场意识。内容涉及正在流行的游戏、好软件、做菜甚至早教技巧,实际运行中,经早期强制转自愿后,大家都抢着先说。

“活动策划”栏目每人策划一期后续集体活动及预计费用,策划人练习了统筹能力,团队共同参与气氛更加融洽,偶尔产生疏漏及时补救又增加了工作外的经验,已安排过卡拉OK、相声、话剧、业务培训、三国杀、台球、演出等。

## 经验知识积累效果

每次的例会要求以电子形式体现,在当期开会后一周内把经过补充的会议记录发到助理处。同时每人对上期提出的自己相关的具体执行情况逐条确认。每次会议记录将与KPI(关键绩效指标法)考核挂钩作为时点考评重要补充信息,进而为办公室总结和例会总结做文件储备。

持续的经验知识积累让北京团队获益匪浅:第一,团队气氛融洽、高度相互理解和支持关心、对特定事件的认识和处理思想统一、对共同相关事情形成寻找最佳解决方案的习惯、成员相对同类型公司成长速度更快。第二,例会信息持续累积形成了相对完善的文件储备,让经验可记录并方便未来学习,有较完善的能力复制办法,新同事通过以往文件可以较快入手。第三,销售和客户服务工程师均有自创的文件库,增强了单兵作战能力,进而增大客户黏性,客户经理结合会议记录写年终评价更有依据。第四,业绩方面北京团队在2011年将实现6年30倍的飞跃。

(作者系某外企客户经理,北京科技大学MBA)

# 拷问企业的人格

徐耀强文

企业如人,也是有生命的。一个企业虽然有它的缔造者,但是一旦发育成长到一定的阶段,他就拥有了它自身的生命形态,在某种程度上已经脱离了缔造者的意志,拥有了自己独立的性格特征。从这个角度来考察中国的企业,似乎可以得出这样的结论:今天的中国企业最缺失的不是技术、资金和人才这些物质层面的东西,而有可能是健全的、高尚的、富有个性的企业人格。



徐耀强

## 企业家人格是核心

企业的本质是人的集合,而人是有人格的,那么,集合的人格整合就构成了企业的人格。对自然人而言,所谓人格,心理学上把其定义为“那些对个体的人际行为有影响的持久特点”,一般是指一个人的性格、气质、道德、能力等特征的总和。魅力,指的是能够吸引人的力量。人格魅力,指的就是能够吸引人的个性特征。对企业而言,企业的人格,它是企业的人格在企业生产经营过程中的延伸和释放,它包括企业集合并的人品、道德、知识、风度等因素。从某种意义上讲,企业的人格魅力,是形成其极具特色的企业文化的重要因素。

事实上,每一个企业都具有两重人格:一个是它的法律人格;一个是它的文化人格。企业的法律人格是由法人制度赋予的,目的是使其成为权利义务主体,成为能够独立承担民事责任的法律主体。而企业的文化人格是企业人的性格、气质、道德、能力在企业活动中的展开和反映。企业的法律人格是先天的,它在企业一经工商登记时就由法律赋予了;而企业的文化人格是后天的,它必须经过企业人在企业生产经营过程中的精心培育、塑造才有可能形成。显然,我们这里所要论及和拷问的是企业的文化人格。

如同形形色色的人一样,企业也有不同的性格和特性。而这种人格特性就是一个企业存在的基础。有专家指出,中国企业的人格类型大体可以分为以下三种:一是正统型。这类企业的一切行为均严格遵守道德法律原则行事,决策程序化、科学化、标准化,利益分配关系明晰,员工责任感强,企业发展循序渐进、不断做大做强。二是感情型。这类企业大多是家族企业或亲朋好友的搭帮企业,主要靠人情关系、感情程度来制约,江湖义气甚浓,利益分配感情用事,但随着企业规模的扩大便日益陷入难以维持的境地,一旦某个环节的感情发生裂变,便一发不可收拾。三是欺诈型。这类企业在初期往往往披着一层神秘的面纱,主要依靠对一些虚名性噱头的炒作来维持,包括企业的决策、分配关系,风险分散程度等问题除企业家一人了解外,从企业管理班子到一般员工大多全然不知,一旦企业家本人某日暴露在光天化日之下时,一切便化为乌有。

构成企业人格的因素是十分复杂的,但其核心仍是企业家的人格。围绕企业家人格,又可分为内部因素和外部因素两大类。内部因素除了企业家本人的性格、气质和能力外,还可延伸到围绕企业家本人所形成的决策层人格,管理层人格及员工层人格等。外部因素则是指对企业人格施加影响的外在因素,如社会环境、政策法规、人际关系以及企业交往关系等。既然企业家人格对于企业的命运如此重要,那么如何来打造健全的、高尚的、富有个性的企业人格呢?我以为,关键是要把握两个问题,即“企业的人格化”问题与“人格的企业化”问题。

## 硬币两面:企业人格化与人格企业化

企业领导者在企业人格体系中的这种至关重要的作用,决定了我们在“企业的人格化”的形成及发展过程中必须充分发挥企业领导者的人格示范作用。不用很多的号召和动员,企业领导者不经意的一个举动,有时也有雷霆万钧之力,成为人们自觉行动的动力和行为的准则。大家非常熟悉的松下电器的老板松下就是这样一位颇具人格魅力的企业家。上个世纪20年代末,日本经济很不景气,也影响到松下电器。很多企业都纷纷裁员裁员的浪潮中,可松下既不裁员也不减薪,却毅然减产。这种负责的态度和宏伟的气概感染了员工,从而在公司内部自发形成一支促销大军,不久就实现了销空库存、全员生产的局面。松下以他的人格魅力赢得了广大职工的爱戴,也为他的企业力挽狂澜,开辟了一片新天地。不言而喻的,一个“言东行西”的企业领导,是不可能带出一个言必行、行必果的员工队伍的;一个只会东施效颦、盲目“跟着别人跑”的领导者,也是不可能带出一个富有创新、自觉“领着别人跑”的优秀团队的;一个遇难而退、遇险就乱的领导者,更是不会带出一支沉着镇定、勇往直前的坚强团队的。

人本自然,每一个人都是从自然人逐步转化到社会人的,并由社会人而后再转化到职业人的。自然的属性是天生的烙印,是很难简单地用好坏来区分的。但是面对企业的特性,人的属性就需要有所阐发,有所保留。所以在提出“企业的人格化”的时候反而更要求“人格的企业化”了。管理中对本和人性重视不是以个人的特性作为管理的立足点的,因为单独的人只有在和企业的链接过程中才能体现价值,而离开了企业背景烘托,再成功的人士也不免形单力薄。所以从微观角度来讲,在企业人的培养和使用中,发挥人的个性是有选择的,也就是说必须坚持“人格的企业化”。因为企业是团队文化的结合体,是共性的综合体现。面对市场和客户的时候,是企业的特性甚至是企业人格化的特征提供客户一定的信心保证,客户要的是产品或服务带给他的价值增值。所以,这种特性不是某人的个性,而首先是团队的共性,其次才是在此基础上的人的个性发挥。难免的是人的个性在某些方面与团队共性发生冲突,这是“人格的企业化”形成过程中的必然情况。事实上,“企业的人格化”与“人格的企业化”之间的冲突,犹如一枚硬币的两个侧面,他们是相互贯穿于企业人格形成的同一过程中的,其本质是企业团队中个人与集体、个性与共性的对立,解决它们之间的问题也必须依据唯物辩证的思维与方法。

毫无疑问,一个企业在任何时候和条件下都不可以没有制度和规章,但它更需要与思想、意志、品质的密切配合才能得以发挥作用,也就是更需要健全、高尚、富有个性的企业人格作支撑,企业才能长盛不衰,永续发展。而企业人格的形成决计不是朝夕间的事情,必须经过一个精雕细刻的过程,因此,我们在企业文化建设中要高度重视企业人格的培育。

(作者系中国电力企业联合会文化部主任)