

企业楷模

儒家文化倡导“仁爱”，这对于追求价值创造的人力资源来说，恐怕是一个很大的挑战。在方太的绩效考核中，科学管理的方法和手段始终都在运用，但对于考核结果的政策设计，就体现企业文化了。

■ 庄文静

在方太的企业文化中，有一条原则和总纲：中学明道，西学优术，中西合璧，以道御术。“中学主要是指以儒家文化为代表的中国传统文化精髓，西学主要是指西方的科学管理。将两者结合起来，用儒家的思想精髓去指导科学管理工具的使用。”方太集团人力资源兼文化总监蔡江南解释道。



儒家文化倡导“仁爱”，这对于追求价值创造的人力资源来说，恐怕是一个很大的挑战。在方太的绩效考核中，科学管理的方法和手段始终都在运用，但对于考核结果的政策设计，就体现企业文化了。

举例来说，在《论语·尧曰篇》中有一句“不教而杀谓之虐”，意思是不经教化便加以杀戮就叫做残暴。因此，方太很强调

政策制度的宣导，每项政策都要让员工明白其中的道理。若员工在没有被告知的情况下，触犯了公司的规定，就不能随意处罚。因此，方太的人力资源政策，可谓“刚柔并济”。

首先，强制分布并不强制淘汰。在方太的绩效管理体系中，像 KPI 等，也都在内部实行。但当员工表现不够好时，公司

还会给员工提供改进的机会，而不会立即淘汰他。儒家提倡“不贰过”，所以会给员工去改进和培训提升的机会。

第二，多激励，少惩罚。从奖惩的比例角度看，企业更愿对员工进行鼓励。在一般的组织里，奖惩比例通常是实施“271”（两成优秀，七成一般，一成淘汰）。而在方太，每年会有 40% 的人会得到 A 或 B+，成为得到鼓励的优秀员工；余下的 50% 多是一般员工；而最后一档得 C 的员工，只占 3%-5%。

再比如：一提到仁爱，人们就会联想到包容错误，那么员工犯错该不该批评？蔡江南分享了孔子在批评学生时运用的几个原则：

第一，“发心”是什么。你今天是以来什么样的出发点发起批评？为了帮助他，还是发泄情绪？

第二，有没有就事论事。批评可以直接甚至尖锐，但不要发泄情绪，而只是谈事情本身，而且不能给他人贴标签。

第三，过往“不住”（不留存）。如果他能够去改变，那么这件事就过去了。

春秋时期，齐国和鲁国是邻居，表面上友好来往，其实暗地里却死死地较着劲。有一天，齐桓公忧心忡忡地对管仲说：“现在鲁国发展的势头很好，照这样下去，鲁国总有一天要超过我们，我们能用什么办法牵制一下鲁国呢？”管仲胸有成竹地说：“这好办，从明天开始，大王和众大臣只穿鲁国生产的衣服就行了。”

齐桓公将信将疑地把这个事情交给管仲去负责。管仲就规定齐国的所有人都只穿鲁国生产的衣服，而且下令禁止齐国人织布，所有衣服面料都要从鲁国进口。这样一来，鲁国的面料就供不应求了，价格猛增，鲁国人就一窝蜂地全部种起桑麻来，从上到下掀起了“家家纺机响，户户织布”的狂潮。一年后，管仲突然下令停止进口鲁国的布料，任何人不得从鲁国购买任何纺织品。鲁国人顿时傻了眼，堆积如山的布料再也卖不出去了，更糟糕的是由于鲁国人都忙于种植桑麻，农田里已经没有粮食作物了。鲁庄公实在没有办法，只好派人到齐国去采购粮食。管仲把粮价一提再提，最后几乎把鲁国的国库都掏空了。

经此打击，鲁国从此一蹶不振。不久后，管仲又用这种“经济战”击垮了楚国。

当时的楚国非常强大，这让齐桓公很头疼，管仲就建议齐桓公高价购买楚国的鹿，齐桓公又把此事交给管仲去负责。管仲就立即派人到楚国购买活鹿，价格是八万钱一头。楚王听说后非常开心，金钱是国家赖以生存的东西，而鹿不过是禽兽而已，楚国有的，即使全卖光也无所谓，于是赶紧下令让老百姓捕捉活鹿卖给齐国。一时间，楚国上下无论官方还是民间，男女老少都漫山遍野地去捕捉活鹿。短短半年时间，山林中的鹿就被捉光了，于是楚国人就把大批良田毁了种草养鹿。

这时，管仲就对齐桓公说：“楚国忙于捉鹿养鹿，误了农时，毁了良田，所以现在楚国虽然很有钱，但他们的粮仓却是空的，所以他们一定会去别的国家收购粮食，我们只需要封锁楚国边境就行了。”齐桓公恍然大悟，于是下令封闭与楚国接壤的边境，结果楚国的米价疯涨。楚王派人四处买米，都被齐国拦截，逃往齐国的楚国难民占了楚国人口的四成。楚国元气大伤，三年后就向齐国屈服了。

这两次“经济战”的胜利，让齐桓公对管仲敬佩不已，他问管仲是怎么想到这些妙法的，管仲笑道：“与其说我的方法巧妙，倒不如说是贪心导致鲁国陷入困境啊。当一个人被眼前的利益所蒙蔽的时候，他怎么还能看到更远、更深的利害关系呢？”确实，天上是不会掉馅饼的，在利益的诱惑面前，人的眼光必须要放得长远一些，只有这样，才能不被暂时的利益所蒙蔽。舍本逐末、杀鸡取卵，最终只会害了自己。

管仲妙打「经济战」

陈雷娟

管理之道

其实你的碗就是你下属的锅，如果你愿意分享，你将获得事半功倍的效果。因此，假如你换一种思维方式，你就会为自己和上级，以及自己和下级带来双赢。

与下属分享你的“工作套餐”

■ 卫哲

很多管理者的一个误区是：把着自己“碗”里的，不愿学新的。我的客户不给我的手下；我的经验不教给你，教给你，你就会抢我饭碗。什么都不愿意给自己的下属，怎么可能装进更新的东西，你连碗里都吃不完怎么有精力去做锅里的工

作？人的脑容量和时间都是有限的，不能什么东西都装在你碗里。长此以往，你也不可能有什么危机感，反正已经有十个客户是我的，顶多为了对得起“大家”，再发展一个。如果这样想，就永远学不了新东西。要把碗里的尽可能分给下属去吃，这样你

才能有胃口去吃锅里更香的东西。

其实你的碗就是你下属的锅，如果你愿意分享，你将获得事半功倍的效果。因此，假如你换一种思维方式，你就会为自己和上级，以及自己和下级带来双赢。

你把手上的客户分八个给你的下属，你肯定会想：不发展新就完了！那时就有危机感，就会动脑筋。没有下属帮你守住那八个客户，你根本没有时间和精力去发展新的；你不让下属接替八个客户的管理，没有交出去的胆量，就永远不能提升你的能力。而要让下属吃好吃你碗里的饭，应毫无保留地将“吃饭”的技巧也教给他们，这样才能形成上述的良性循环。

定期来一次“绩效谈话”

■ 容易

管理者和下属之间的互动关系当中，需要有一个定期的反馈机制。员工在工作当中需要管理者给他持续地反馈。原则上管理者应该每个月都要跟下属做一次正式的“绩效谈话”，而且是一对一的形式。以下是一个绩效谈话的标准程序：

一、说明会谈的目的和时间：我们用 10 分钟对你上一阶段的工作做一个总结；

二、员工自评：谈谈你对上一阶段工作的总体感受，做得好的是哪些地方，需要成长进步的还有哪些地方；

三、上级评价：我认为你上个阶段做的情况是什么。（上级进行业绩评价要明确告知考核结果，成绩是哪些，不足是哪些，要举事实）

四、与员工达成一致：对于以上的总结你还有什么意见吗？

五、就能力不足达成共识：上面的工作总结主要反映了你在工作当中还有哪些能力不够？

六、制定改善计划：我们谈谈提升你的工作能力的具体计划；

七、共同制定下一期的工作目标：确定不同工作的先后顺序与重要性，管理者做好支持承诺，记录归档。

绩效谈话就是一个不断地给员工进行修正、加油、调整的过程，你调整的程度越高，你的工作效率、员工的配合度就会越高。如果一个员工你半年不找他谈话，一定会有问题的，你不能了解他的真实现状，当问题爆发时就难以挽回了。

把市长“请”出餐厅

■ 孙建勇

38 岁的乔治奥是意大利北部地区维亚雷焦市市长。生活中，他是个比较随性的人，特别在衣着上，只要不是正式场合，总是穿得很随意。没有想到，因为这个，他遭遇了一件尴尬事。

2017 年 8 月 10 日傍晚，乔治奥应朋友之邀，到一家餐厅吃饭。因为纯属私人聚会，乔治奥特地回家脱下一身西装，换上平时特别喜欢穿的花格子短袖衫和百慕大短裤，穿上人字拖鞋。

这是一家高端餐厅，在维亚雷焦市最繁华的街区。几个朋友见面后，说说笑笑，簇拥着就进了餐厅，径直去二楼室外平台，选中一张桌子围坐下来。那时是 18 点 50 分左右。

正当大家说说笑笑等待上菜时，一位服务生走了过来，站在乔治奥跟前，有些难为情地说：“对不起，先生，您可以换一个地方就餐吗？”

“为什么？”乔治奥莫名其妙地反问。

服务生看了看他的着装，说：“实在对不起，根据本餐厅的规定，客人在 19 点后进入餐厅必须穿长裤。现在是 19 点 04 分。”

那一刻，乔治奥尴尬极了，通红着脸，嘟囔着：“可你们事先并没有告诉我这个规定啊。”

服务生指了指入口处的一块牌子，轻声说：“您看，在大门口和楼梯处，都是有提示的，可能是您没有注意到。”乔治奥一脸沮丧，最终离开了那家餐厅。

餐厅的投资人在得知市长乔治奥先生的尴尬遭遇后，没有责怪或处罚那名敢于面对市长说“不”的服务生，反而在私下建议餐厅奖励那名服务生。为了维护餐厅的规定，哪怕是面对市长，他都能忠于职守，挺身上前交涉——显然，他是坚守规则的。黑格尔说过：“秩序是自由的第一条件。”可以这样说：尊重规则，就是尊重秩序；尊重秩序，就是尊重自由。

把“不中听的话”当“提醒”

■ 郭特利

我们应该有足够的智慧分辨出那些不中听，但出发点却是基于善意的“提醒”，然后找出方法，去正面消化。

有一次，我和一家大客户开会，我在白板上不断写下讨论事宜，随着讨论项目越来越多，白板逐渐被写满，我也不自觉地身体越蹲越低，到最后几乎是蹲在白板下面，背对着大家埋头苦写。

会议结束后，上司立刻把我叫过去：“你刚才的姿势很不雅观。”突然被这么一说，当下我也愣住了。“身为职业经理人，你怎么可以不懂得保持姿势？”写不下就换到

另一边去写，不可以蹲在地上写。”上司严肃地说。

有些人可能会想，老板何必如此吹毛求疵？但是我却马上明白这是领导训练我的一部分，他不只是在传授我做简报的技巧，更是教我要时时记住自己“管理者”的身份，举手投足都要在团队面前维持专业性，这是为我好。

如果把老板的“提醒”都当作“修理”，那就完全听不下去了。但幸好我没有落入“自尊心受伤”的情绪漩涡中，认为上司让我“难看”，反而把这些劝告当成“提醒”，谨记在心。事实上也都一一证明，这些忠告让我受益无穷。

借伞

■ 蒋德宝

不久前的一天早晨，下着蒙蒙细雨，我顺手抓起一把雨伞下楼去买早点。走在湿漉漉的地上，一阵急雨顷刻落下。我在雨中急走几步，来到包子铺，正巧看到隔壁零售店门前有位大姐提着早饭在躲雨，这时零售店的店主也刚刚开门。

“店里有伞卖吗？出来时没带伞，这会儿雨下大了，走不了了，孩子在家等着吃饭，一会儿还要去练琴，真急人！”大姐对店主说。

店主拿起手中刚折叠起来的雨伞，对她说：“大姐，现在谁家也不缺伞，就不要多花这份钱了，你打着我这把伞回家吧，不要耽误孩子吃饭。”

“那怎么行，我们又不熟，你把伞借给我，一会儿或许还要用。”大姐推辞道。“没事的，店里还有几把雨伞，别让孩子等急了，赶紧回家吧！等你再路过这里时还给我就可以了。”店主笑着说。

“你真是个好心人，太谢谢你了，那我就先打着伞回家，等我有空了，就给你送回来。”大姐边说边打开雨伞走进了雨中。



看着大姐打着伞走远，我心里不禁为这位零售店店主点赞。在多雨的季节，人们有时出门忘记带雨伞，急用伞时估计会毫不犹豫地购买。

开店虽然是以赢利为目的，但一味注重利益而忽略了情感的互动与密切，有时会得不偿失。相反，站在他人的角度去观察、体会，多给顾客提供方便，哪怕是一把雨伞、一个塑料袋，都会温暖他人。现在许多顾客光顾商店不仅仅注重商品的种类与质量，更加看中服务的质量、暖心的细节与受到的尊重。赢得了顾客的心，才会赢得顾客对商店的信任。

这位店主主动借给顾客一把伞，相信定会赢得顾客的心。

会员制的最高境界

■ 王洪莲

“会员制”，就是把顾客和店主紧密联系起来，让顾客成为店家的忠实消费者，为店家提供最大化的价值。但店主也要用心管理，定期与会员沟通，给会员顾客实实在在的在利益。要想让会员制达到最高境界，则需要商家发挥自己的聪明才智。会员制或许是稳定客源的一种目的，但处理不好，并不会成为竞争压力的唯一手段。这就要看商家们怎么做了。

前几天，某白酒的业务员到店里搞宣传，一次性接 30 箱白酒就免费送一场演艺活动。说实话，那时候正值盛夏，白酒销量是低迷期，但是听到有免费的演艺活动，另外，白酒里有四种价值超过白酒本身价值的大奖，很诱人，我很动心。如果逢集的日子在店门口打一个舞台，办一场盛大的文艺演出，一定会吸引很多赶集的人驻足观看，从而带动其他商品的销量。

我跟业务员先了解一下，一场演绎下来，最多能卖多少箱？业务员告诉我，最多的一家一上午卖了 13 箱。我跟业务员说，有没有一种可能，你们还没办演出，我这 30 箱酒已经卖完了，活动当天只来兜兜？

业务员一个劲的摇头，对我的话似乎觉得很可笑。我说，凡事没有绝对的可能和绝对的不可能。

货到手之后，我开始在创办的“百好超市优质客户群”里发布信息。凡购买一箱白酒，免费送一个大奖，在观看演出的同时，还可以上台抽奖，中奖率百分之百。最重要的是，买一箱还免费送一张贵宾卡，以后持卡人每周获得一个半价商品（论称计算的商品有限制），终身受用。

这个活动力度非常吸引顾客，从发布消息到举办演艺活动当天，一共办了 52 张贵宾卡。当时我打电话告诉业务员卖了 52 箱酒，业务员有点不敢相信。活动当天正值集市日，我在 LED 灯上循环播出：贵宾会员，今日鸡蛋价格 1.9 元。因为当时鸡蛋的市场价格是 3.8 元，很多顾客都很惊奇，纷纷过来打听如何办理贵宾卡。因此，活动那天又卖了 11 箱白酒。

这些手持贵宾卡的顾客让我集中做了一个数据档案，成立会员群，定期在里面通知店内的优惠政策与促销活动等。目前，过来办贵宾卡的客户几乎天天都有，白酒的销量不断增加，业务员也会不断调整政策，还会给我一些补助。我会把这些补助及时分给顾客，这样一来，会员群里的人不断的增加。

有一次，我听一位送货员说，七甲镇这一片零售生意竞争很大，但很多人都说你家生意做得很好。一句话也就道出了“会员制”的更高境界。

约翰·赫尔巴特是 19 世纪德国著名哲学家和教育家。有一次，赫尔巴特在向学生们阐述“选择的真谛”时，为了使学生们更深刻地体会到其中的含义，他把学生们带到了一个果林里，对他们说：“你们现在各自顺着一行果树往前走，再摘一个自己看来最好的果子，唯一的要求就是不能走回头路，更不允许扔掉果子重新做一次选择。”

学生们出发后，一路上认真进行比较，仔细选择。等他们到达出口时，赫尔巴特早已等在那儿了。他笑着问学生们：“怎么样，你们摘到自己满意的果子了吗？”学生们摇摇头说：“赫尔巴特先生，您让我们再摘一次吧，您不知道，当我们刚走进果林后，每看见一个都觉得它挺大，但我们总觉得下一个果子可能会更大，所以我们就放弃了一个又一个，结果等我们走出果林时，才发现我们已经错过了所有的果子！”

赫尔巴特笑笑说：“不必了，事实上我也并不需要你们摘到果子，我只是想告诉你们，人生和摘果子是一样的，下一个果子不会更大。既然错过了做出决定的时机，你也就失去了再次选择的机会，所以，将来你们务必必须珍惜眼前的每一个机会。”



下一个果子不会更大

唐效英