

企业楷模

员工和企业双赢的管理模式

作为一个用户导向的自主经营体，韩都衣舍发现，传统自上而下的管理模式对员工和企业来说均已不适用。因此，韩都衣舍实行“战术、战略分离”的倒金字塔运作机制。

刘晓琛

不论是员工还是企业，成长都是终极目的。互联网时代更是如此，只有实现员工和企业的双赢，才是持久的生存之道。

作为一个用户导向的自主经营体，韩都衣舍发现，传统自上而下的管理模式对员工和企业来说均已不适用。因此，韩都衣舍实行“战术、战略分离”的倒金字塔运作机制。位于最上方的，是市场用户，由产品



小组根据用户需求决定资源分配和运营，集团将所有战术决定权下放给客户负责的产品小组，给予员工最大的权利。最下层才是管理者，由他们者制定战略，决定“未

来的路要怎么走”，做出公司发展方向、业务板块新增等相关决策，负责发现新的市场机会并提供资源。三人产品小组是韩都衣舍权责里的最

小独立经营体，也是最小考核体，每组由设计师、页面制作和货品运营三名成员构成。韩都衣舍将与产品相关的所有决定权下放到三人小组中，包括款式、定价、折扣等，只对小组最终的销售、毛利、库存等维度进行结果考核。小组制的运营模式，使得韩都衣舍将原本由决策者“一人说了算”的经营风险，分散到了286个小组。

在具体运作过程中，设计师是小组核心，负责本小组的内部分工。为了使设计师更具“老板”思维，韩都衣舍还给设计师开放了利益分配权和用人管理权。小组成员可以自行计算出月度绩效奖金金额，而奖金的分配权归属于设计师，设计师根据每个人的工作分配情况和工作饱和情况，分配奖金。上报主管报备后，由主管记录并汇总，反馈给人力资源部进行薪资发放。

不仅如此，设计师还有权决定人员的留用问题。他们在工作中的表现情况，只有真正与其有着工作配合的人才最清楚。所以，由设计师进行二次选择和人员调整。

善于利用“原则”助你成功

傅盛

给自己设立一些基本行事原则是件很重要的事情。巴菲特有一个合作伙伴叫芒格，他的名气在中国不如巴菲特大，但他在投资界有巨大影响，也是巴菲特非常强悍的合作伙伴。

芒格曾说，其实我能够做到这些成就无非就是：第一，找到一些基本原则；第二，按照这些基本原则去严格做事。

举个例子。我最近认识了一个创业者，美团第十号员工，他创办了水滴互助。现在已经是互联网保险行业增长速度最快的项目了。

他说，自己在大学时就树立了目标，以后一定要去创业。但他认为，凭他毕业时的能力，做不成的。他必须加入一个牛的团队去学习。于是他想尽办法最后进了美团，进去后，玩儿命工作，后来成为美团最年轻的大区经理。

不巧的是，美团从阿里挖来了一个COO。观察他的工作一段时间后，给出他两个选择：要么平移去非核心部门，要么连降两级向他之前的下属汇报。你们知道他选择了什么吗？连降两级。

我问他原因，他说，他的原则就是为创业去学习经验磨炼能力。这个COO说得对，我的业绩靠的是个人拼命，而不是靠团队组织，所以，他宁可连降两级去学习管理能力。这就是尊崇原则。

我自己也在很早的时候就开始树立原则。比如说成长原则。我要求自己不要太关注当下能及时得到的回报，而要去看长远能达到的高度。这个原则本质就是追求自我成长。

所以，从雅虎出来时，我还是去了奇虎，尽管百度给我的待遇比奇虎优厚得多。因为在那里，我有机会拿到一个产品，并全力以赴做好它。后来大家也看到了，我一手带起了360。当然，一定有人好奇，为什么360做到那么大我又走了呢？还是原则。周鸿祎说，你不要管业务了，工资我也给你加，上市后你

也有一大笔钱拿，我当然不会这么选。因为违反了我的成长原则。

此外，坚持不用直觉判断的原则。就是绝对不可以拍脑袋做决定。我要求自己遇到事情必须先沉淀，用我的逻辑和思维框架去推演整个事情。这是我的第二个原则。

第三个原则是不被情绪控制。经常有人跟我说，这件事伤害了我。如果我们那么容易被伤害，归根结底还是我们自己内心脆弱。

第四个原则是相信概率论。虽然你不能保证自己每次做的决定都是正确的，但你绝对可以提高做出正确决定的概率。如此，通过不断做出更贴近事实的决定，就能在重要问题上做出正确的决定。

其实，原则就是尺子。你多给自己树立几把尺子，做事情就有了规矩。这些规矩就会给你带来更好的决定。

年轻人刚刚工作，其本质就是一次再学习。重新学习很多社会知识，行业知识，以及学习怎么做好一份工作的能力。

原则其实也是一种思维习惯。我们拿大家经常遇到的犹豫和纠结这两个情绪举例子。

仔细思考，你会发现它们根本不是性格问题，本质是判断力不足的表现。我们总夸，谁谁才有勇气做了什么决定。我发现不对。这不是比别人果敢与否，而是是否养成了一套思维习惯，或者说判断原则。

我觉得自己参加工作前五六年，工作效率都很低。因为没有去总结这些原则。直到我想清楚，犹豫不是性格，而是你不具备那种思维模式时，情况开始变得不一样。

我一直说离开雅虎，去了360是我比较幸运的决定。其实这背后也有原则——那就是不能因为追求安全而去做一个看似安全的决定。

所以我给大家的建议就是确立自己的原则。你将来一定会遇到各种问题，那时候你就可以把问题写下来，用你的这些原则去检测一下。

职场磨砺

现在，我终于明白了，很多额外工作可以不做，但更多的时候，通过沟通，处理好自己的额外工作，效果更佳。

额外工作也是工作

胡英军

作为办公室新人，需要面临的考验很多。我尽量妥善解决工作中的问题，即使偶尔有委屈，有怨言，我也尽量把它咽到肚子里，不让其他同事发觉，免得影响同事关系。

同事王杰大概看出了这一点。每周一，主任给我们分配完本周任务后，王杰总是私下以老大哥的身份将他的分内任务安排给我做。

刚开始，我很乐意帮王杰做事。我一直以为，刚进职场，需要培养自己的学习能力，多做事可以借机锻炼自己。而且，帮同事做事，还能体现团结，加深同事感情。只要时间允许，精力不过分透支，我总是在第一时间保质保量替王杰完成工作。

可是，随着时间的推移，我发现问题了。王杰每次给我安排工作后，总是催得很急，我不得不挪用自己的工作时间来帮他做事。结果，我自己的工作没有以前完成得好。次数多了，我招来了主任怀疑的目光。更要命的是，王杰以为我承受能力强，变本加厉，不仅让我帮忙干工作，甚至连个人私事也要我做。这下，我更忙了，有时连自己的工作都

生活中，习惯使用左手的人不在少数，而专门适合左撇子的生活用具却少之又少，然而日本神奈川县相模原市有一家小店，却以贴心的精致设计，赢得了左撇子一族的青睐和推崇。

这家名为“菊屋”的小店位于市区的繁华地段，因为经营的商品奇特而常常引来路人好奇的目光，甚至有人专程远道而来，只为选购适合自己的心仪商品。而当人们得知了这家店的故事后，更为亲情的温暖以及它所蕴含的巨大创造力而盛赞不已。

“菊屋”的店长名叫浦上裕生，出生于一个中产阶级家庭，父母都是公司职员，严格的家庭教育并没有扼杀他天马行空般的想象力，相反，天生活泼好动的他从小就有着与众不同的一面。浦上裕生与相差两岁的弟弟感情很好，他们从小一起学习，一起玩耍，甚至一起调皮捣蛋后被父母怒骂。与哥哥不同的是，弟弟是个左撇子，因此浦上裕生常常善意地取笑他，并试图帮他纠正，但并没有取得好的效果。

相同的经历与和睦的家庭环境令两兄弟手足情深，直到长大成人后各自建立了家庭，还依然保持着每周团聚聊天的习惯。一次，浦上裕生与弟弟聊起了几时的趣事，弟弟忽然感慨地说，小时候没被纠正过来的左撇子，其实给自己带来了许多不便，无论是使用公共设施还是日常生活用具，常常遭遇尴尬，就连乘坐地铁也常常会闹出笑话，明明刷了卡，开的却不是自己面前的门，类似的经历不胜枚举。

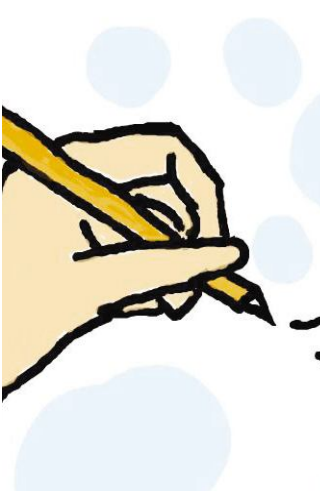
听到弟弟半是调侃半是认真的话语，从小对他呵护有加的浦上裕生陷入了沉思：如果能尽己所能帮弟弟排忧解难、快乐生活，那他做什么都值得。于是，他开启了一场细致的市场调研，经过对市面上多种商品的调查发现，无论是写字的笔和本，还是礼堂的桌椅、喝水的杯子等等，总有一些物品的设计过度迎合了右手的使用习惯而忽略了左撇子的存在，以至于当这些东西真真切切地给人带来不便时，影响到的不仅仅是人们的心情，还有对这个社会温暖指数的怀疑。

经过调研，浦上裕生发现，日本社会左撇子的数量非常可观，类似他弟弟那样时常遭遇生活尴尬的也大有人在，若把给左撇子带来不便的那些日常用具以“镜像版”的形式问世，势必给这个群体以极大慰藉。为此，浦上裕生放弃了稳定的工作，全心投入到一个崭新的领域。他收集了百余种与人们息息相关的生活用具，包括美工刀、荧光笔、茶壶、卷尺、撲克牌等等，亲自动手设计改造，并联系生产厂家进行批量生产，同时又在市中心的商业区租下一间门店，专门售卖这些左撇子用品。

“菊屋”开业之初，便受到广泛关注，慕名来此购物的入络绎不绝。很多左撇子用过产品后，也都赞不绝口，他们一传十、十传百，使越来越多的人了解了“菊屋”的初衷，大家宁肯走上很远的路，也要一睹“菊屋”的风采，因此，店铺的销售量一路走高。

浦上裕生的弟弟是第一体验人，也最有发言权，他在一次促销活动中说，自从有了这些“镜像版”的产品，自己的生活轻松自如了很多，这一切得益于哥哥的贴心设计和对细节的精心追求，也源自于社会对这个特殊群体无微不至的关爱。

“菊屋”虽不大，知名度却越来越高，它的商品很普通，无非是一些人们日常生活中的必需品，但因其“镜面翻转式”的设计，平凡的物品也被赋予了温暖的色彩。一段亲情故事成就了一场商业佳绩，受欢迎的远不止“左撇子专卖店”本身，人文关怀更是世间最珍贵的礼物。



受欢迎的「左撇子专卖店」

索惠玲

管理之道

敢于反思制度的缺陷

王献波

很多时候，要纠正下属的某种行为，单单靠制度是远远不够的。制度可以解决共性的问题，但解决不了个性的问题。

一家连锁门店的检查人员发现，店员上班期间穿工装的积极性很低。除非强制要求，否则没有店员愿意穿，即便穿上也会在中午出去吃饭的时候换掉。

难道是店员对门店的《着装管理办法》有抵触心理？经过深入调查，管理者发现，不是店员不愿意穿，而是门店的工装设计得太难看，而且透气性很差。这样的工装，当然没人愿意穿。于是，管理者征求员工意见，重新定制了一批款式更为时尚、质地也更好的工装，上述问题就迎刃而解了。

由此可见，尽管制度的设计者已经竭尽全力想让制度臻于完美，但在不断变化的经营和管理过程中，再完美的制度也有“过时”

不可承受的“使命必达”要拒绝

邢宪生

我有一位工作能力极强的朋友，她在一家外商公司被委派为地区分公司的负责人。为了报答总经理的厚爱，也为了展现自己的能力，她对于总公司指定的目标及分派的任务总是来者不拒，全盘地接受，并总能在现有的资源下如期完成使命，让总经理惊艳不已。

然而，长期人手及资源有限，让许多下属因超时工作又缺乏激励而纷纷地离职。为了弥补人力上的不足，她自己更是卯足了全力，夜以继日地工作。只是长时间下来，铁打的身子也禁不起无节制的滥用。在一次无预警的昏倒，并被诊断出健康已濒临崩溃的情形下，她被迫离职。

令人不解的是，总经理在处理职务交接时，并未赞扬她的鞠躬尽瘁，反而抱怨她没有向其反应真实状况并请求协助，让他因不

了解而痛失爱将，背了黑锅，公司更因此少了一位好伙伴。

其实，大多数的员工对领导者交待的事情会使命必达，主要是领导者在职务上拥有决定员工绩效评估和奖惩升贬的权力。因此，员工会选择制造好印象以便趋吉避凶。但是，工作的目的是为了生活质量的提升，倘若因为过度投入造成其他方面的损失，就会减损工作成就对个人的价值。

那么我们要如何做，才能避免工作中的使命必达成为生活中不可承受的重量呢？

首先，要将自己注重的事物依照优先级做需求上的取舍。由于我们的时间有限，当一件事情占据了过多的时间及资源，就势必会挤压或牺牲其他的重要事。

其次，要和领导者建立起有效的互动关系及信任，让其了解到自己会尽力的态度，以及无法做到的底限。

你的话，所有的人都要打击你，你会划不来。所以，我会在众人面前压你，但是私底下我会捧你。我现在让你选择，你是让我在公开场合捧你，还是让我在公开场合贬你？”下属说：“最好贬我，我比较安全。”我会说：“那不好意思。”第二天怎么样呢？他一定好好干，干得比谁都好。这就叫作“请将不如激将”。

这样做不仅需要一种技巧、一种方法，更需要一种胸怀。而作为干部，胸怀要很宽广，一定要舍得让手下员工表现。这就是我们所讲的制度外运作，也就是我们之前讲的有好制度，还需要“软件”配合。

不过，这种“拍肩膀”的方法虽然“惠而不费”，常用却不行。适当的情况下，还是要给下属加薪的，10次“拍肩膀”，要有一次加薪才有用；10次“拍肩膀”都没有加薪，到第11次再去拍的时候，他会痛的——少来这套。这时，你的办法就没有用了。

一个好的管理者，是这样用人的：精神一定要配合物质，不能嘴巴讲讲就算了；但是物质是无底洞，也不能常常给物质。所以，有时候我们“拍肩膀”是很管用的。

但是，我也提醒各位：作为中层干部，你千万不要去拍老板的肩膀。

曾仕强

一个很能干的人，很在乎上司心中有没有他，只要发现上司心中没有自己，他就不干了。敢这样做的人都是有两下子的，俗话说：“没有三两三，谁敢上梁山！”结果就是三个字——“拖死狗”：不辞职、不做事情、你讲什么就是不听。而你要开除他，所有人都觉得，开除这么能干的人会影响员工的情绪，令你为难。

事实上，越能干的人越喜欢耍大牌。手下有这么一个人，你该怎么收服他？该如何让他心甘情愿来给你干活？这也是考验你管理水平的时候。

如果我是干部，我会到所谓“大牌”的人家里去看他。我一到他家，他全家人都紧张：“你看，搞到领导都来，可见你平常不守本分。”家里人会给他压力。但我一定会说“没有什么事”，而我越讲没有事，他就会越紧张。这样做就等于把人事部门放到他家里面——有人替你天天看着他，比什么都管用。

我还会对我手下的员工说：“我告诉你，我不会看错的，我知道我们这个团队所有的人里面你最可靠，你最有能力。我不会看走眼，你不要以为我不会看人。但是，我如果捧