

## 企业楷模

“和没有人发牢骚的企业相比,有人发牢骚的企业会更成功。对待牢骚,宜疏不宜堵。”

## ■ 管福泉

里格·霍桑是美国芝加哥郊外霍桑工厂的创办人。在他多年的努力下,工厂不断发展壮大,工厂的福利待遇优厚,娱乐设施齐全,工厂管理井井有条。

然而,随着时间的推移,员工们的牢骚越来越多,生产积极性越来越差,生产状况也越来越糟糕。里格困惑不已,知道自己遇到了管理上前所未有的难题。

里格召集全体管理层人员开会讨论如何应对员工们的牢骚。经过一番激烈的争论,也没有争出什么好办法,最终大家一致建议:从管理层开始,严禁任何员工发牢骚。如有违者,罚款50美元,并取消全年福利,严重者予以开除。

此制度一出,工厂一片哗然,但很快寂静的,静得有些害怕。工人们噤口不言,看似都在埋头干活。工厂管理层都在洋洋得意,不过,里格很快发现,工人们是出工



不出力,工作效率极低,原来一天能完成的工作,现在要两天才能完成。

一个偶然的的机会,里格在朋友的宴会上遇到了哈佛大学心理学教授梅约。两人一见如故,相谈甚欢。里格把工厂的情况告诉了梅约。梅约建议里格道:“和没有人发牢骚的企业相比,有人发牢骚的企业

会更成功。对待牢骚,宜疏不宜堵。”里格觉得梅约的建议可行,于是,邀请梅约教授帮忙疏导。

第二天,梅约带着几名研究生如约而至。他们深入工人中间,倾听工人牢骚。可是,由于害怕被开除,没有一个工人肯说。梅约教授了解情况后,立即请里格

## 每月给员工一天时间发牢骚

集中全体员工,宣布了取消严禁发牢骚的制度,并鼓励工人们发牢骚。这下,工厂沸腾了。梅约教授一行被工人们团团围住。对厂方的各种意见和不满很快就收集上来,并呈现在里格的面前。里格又一次召开了全体管理层会议,将收集到的意见和不满逐条落实,责任到人。不能落实的,里格在全体员工会议上进行解释。这之后,员工们的工作积极性和主动性明显提高,精神面貌更是焕然一新。

令人意想不到的是里格和管理层商量决定,每个月专门划出一天给员工发牢骚,发泄不满。此举受到了员工们的普遍欢迎。

两年后,霍桑工厂的生产量增加一倍多,利润大幅度攀升,工人工资得到提高,福利待遇也进一步改善,霍桑工厂走上了良性发展的轨道。

里格在接受美国《华尔街日报》记者采访时说:“牢骚未必是件坏事,关键在于我们如何对待牢骚,如何化解牢骚。我觉得我们每个月专门划出一天时间给员工发牢骚是个明智的做法。”

一家信誉卓越的企业,不能只靠主管或是几位明星式的职员撑着,必须要有全体员工的教育训练以及企业文化的引领,让员工都有店长式的服务热情。

## 难怪你当不了店长

## ■ 丁菱娟

前两天和家人、朋友去一家知名的连锁餐厅吃饭,一位笑容可掬的服务人员出来迎接我们到预订的位置,递上毛巾,端上预先准备好的饮料,再递上菜单,这让在滂沱大雨中抵达这里的我们顿时觉得舒服无比,对这家餐厅印象良好。

就在我们对点菜有点犹豫不决的时候,她过来询问我们需不需要帮忙,然后很清楚地告知我们单点和套餐之间的差别,并建议我们这么多人倘若第一次来,可以试试他们的套餐,比较划算,又可以尝尝最经典的口味。用餐的过程中,她不仅态度好,而且与顾客的互动与应对也不像一般的服务生,这令我印象深刻。后来才知道她是店长。

由于餐厅的生意非常好,她不是只服务我们一桌。用餐的过程中,我们需要添几双筷子,就没打扰她,呼叫了其他的服务人员。只见一个服务生过来,冷漠地“嗯”了一声就走了。筷子拿来时,我们询问她加送的一瓶饮料为何没有送来,她狐疑地望着我们,直说我们听错了,没这回事。我的几位好友挤

挤眼,表示算了,但也怀疑怎么可能这么多人同时听错了,顿时觉得这家餐厅服务质量真是参差不齐。

身旁的企业家人悄悄跟我说,这种服务生当不了店长,我也同意地点点头。朋友聊天说,不知是因为店长当了店长所以才热情工作,还是那位服务员觉得自己不是店长所以就只是当一份工作而已。

我们吃过后,店长过来了,问我们满不满意,我们问她有关送饮料的事情,她笑着解释套餐的确定有加送额外的饮料,或许是她们表达不够清楚。她表示了抱歉,过不久她为我们拿来了一瓶饮料,直说这是招待。朋友齐声说,难怪她是店长。

这次的用餐让我们体验了不同的服务态度与水平,除了谁可以当店长的感慨之外,深感一家信誉卓越的企业,不能只靠主管或是几位明星式的职员撑着,必须要有全体员工的教育训练以及企业文化的引领,让员工都有店长式的服务热情。

其实服务最难的地方就在这里,然而服务的竞争力也在这里。

## 经营方法

## 自己钓鱼吃的餐厅

## ■ 刘建芳

山本是一位精明能干、头脑灵活的餐厅老板,他的餐厅位于日本新宿最繁华的美食街,在他的管理之下,餐厅的生意非常火爆。

但是餐厅在开张之初,门庭冷清,生意惨淡。为了留住顾客,山本使出浑身解数。他给顾客打八折优惠,不断改良菜品;亲自派发传单,找网红做就餐直播;把女服务生打扮成漂亮的女仆,把男服务生打扮成英俊的管家,为顾客们迎来送往、唱歌跳舞……就这样,生意终于有了起色。可是过了一段时间后,他发现,顾客们又被其他餐厅新奇多样的销售方式吸引过去了,生意又变得门可罗雀。山本寝食难安,一筹莫展。

这一天,山本带着儿子竹内来到餐厅。竹内是一个六岁小男孩,特别顽皮。他一会儿翻翻菜单,一会儿推推桌椅。这不,一眨眼的工夫他又迷上了餐厅后厨的大鱼缸。餐厅里一个客人也没有,山本无精打采,竹内却兴高采烈,山本无暇顾及他,又陷入了深深沉思。

“加油,加油!”一阵欢呼声打断了正在为生意发愁的山本,他恼火地寻声走过去,是竹内正使劲儿拽着钓线与鱼缸里的鱼儿搏斗,旁边的服务生在呐喊。

山本平日酷爱钓鱼,就连餐厅里也备有他的钓具。不知何时他那顽皮儿子把老爸的钓竿翻出来了。在餐厅钓鱼山本还是头一回看见。“在餐厅钓鱼?”这个念头一闪而过,山本灵机一动,顿时有了主意。他的脸色马上由阴转晴,跑过去抱起儿子猛亲。员工们疑惑地看他,他故作神秘地说:“我有办法啦!”

接下来,山本关闭餐厅,请人把餐厅重新装修了一番,把餐厅的网站也重新做

了设计。从外面看餐厅就是一家普通的居酒屋。当你走进进去却别有洞天。只见在屋子的正中间是一艘巨大的轮船,船的甲板上有八张桌子,船的下方水池是钓鱼区。在船体两旁还有许多的小包厢。这样,喜欢热闹的顾客就上船垂钓,喜欢安静的顾客则选择小包厢。

原来,自从那天看到儿子在餐厅钓鱼后,山本就想到了开一家以自己钓鱼吃为主题的钓鱼茶屋。当顾客们要吃料理时,可以自己上船垂钓,再把钓好的鱼交给厨师即时烹饪,可做成新鲜的生鱼片、煮鱼、炸鱼、寿司等美食。为了调节就餐气氛,餐厅里悬挂着一只大鼓,当有顾客钓到鱼时,服务生就会敲起鼓,餐厅里的食客也会鼓掌祝贺。许多顾客都慕名而来,自己钓鱼吃不仅更有成就感,而且价格会更便宜。例如:价值3360日元的鲷鱼,如果自己钓的话只需2499日元;3990日元的比目鱼自己钓只需3129日元,而鱼饵只需100日元。

重新开业后的餐厅门庭若市,但是不久山本又遇到了一个小问题,有的顾客不擅长钓鱼也不喜欢钓鱼。怎么办呢?那简单,山本就让他们去鱼缸挑选喜欢的鱼,捞起来给厨师处理好就可以吃了。挑选现成的鱼自然比自己钓鱼吃的价格贵得多,但也有部分顾客喜欢。

如今,山本的钓鱼茶屋又开了十几家分店,国内外的媒体纷纷报道这家自己钓鱼吃的特色餐厅。山本明白:在竞争激烈的市场,一成不变的餐厅很难让消费者记住。

有时候,顾客也不喜欢做“上帝”,他们更喜欢付出劳动,享受参与趣味体验。为顾客着想,给顾客一种别样的消费体验,打响口碑,生意自然蒸蒸日上。

## 让食品没有保质期

## ■ 张松

在常人的意识里,人们买食品首先看保质期,以此确定是否新鲜。有这样一家餐厅,这里的食品没有保质期,当天没有销售完的食品、未加工的食材全部不要,捐给慈善机构。经过30年的发展,该餐厅年销售额逾7亿英镑。这是一家怎样的餐厅,竟如此成功呢?

朱力安·梅特卡夫是这家店的创始人。1986年,他跟大学室友在同一家公司上班,每天吃食堂。食堂饭菜千篇一律,他们吃腻了,萌生了开家餐馆的想法。当时,英国到处都是意大利三明治餐吧,黄油面包吃得想吐。服务也不好,环境很差,吃几顿还行,时间长了难以忍受。梅特卡夫决定以做最精细化的美食,改变就餐环境,提升服务品质为出发点,改变餐饮业现状。

经过周密的选址,梅特卡夫花了1.7万英镑在伦敦的维多利亚街开了一家店。店面干净整洁,食物精美,这家店一面世,就得到了人们的关注。然而,经营一段时间以后,却并没有达到预期目标。因为餐厅太注重顾客的就餐体验和感受,成本投入较大,菜品较一般的餐厅贵,很多顾客不愿意上门,第一年亏了8万英镑。梅特卡夫并没有放弃,而是坚持着,他相信餐厅一定会被顾客所接受。

生意在不温不火中坚持了5年。随着“嬉皮士”在流行时尚中崛起,梅特卡夫转变经营策略,紧跟潮流,渐渐地受到年轻人的重视,餐厅扭亏为盈。生意越好,梅特卡夫就越有一种压力感,因为经营的是餐厅,一起食品安全事件就可以将他置于死地。这天,他所担心的成了事实。一个顾客声称吃了店里销售的三明治,身体很不舒服,要餐厅给个说法。

顾客找来了媒体,对此报道。经过调查,原因是餐厅厨师使用了过期食材。梅特卡夫真诚向顾客道歉并承担了医药费,给予一定的补偿。同时,他当着媒体的面说,以后餐厅将没有过期食品和过夜食材,当天没有销售的食品和过夜食材将捐给慈善组织。事件发生后,他负责任的做法受到民众的好评。



餐厅才扭亏为盈,马上要将当天没有卖完的食品和未加工的食材捐出去,成本会增加不少,身边的人都说他疯了。在其他餐厅,不要说食材,就是做好的食品放在货架上两三天,也不会影响正常销售。这次疯狂的行动,让他又面临一段低谷期,从每月小有盈余到再次亏损。

尽管亏损严重,梅特卡夫仍然要实现自己的诺言。生意不景气,每天都会剩很多加工好的食品 and 大量未处理的食材,他联系到一个慈善组织,免费送给街上的流浪汉、贫困区的贫民。

媒体做了后续报道,发现餐厅向所有顾客实现了承诺。以前也有餐厅老板这样许诺,后来人们发现老板不过是做做样子,所以,民众对餐厅老板不是很信任,毕竟在商言商,以赚钱为主,那些当天上好的食材不可能就不卖了。经过媒体报道后,人们发现竟然有这样守信的老板,顾客纷纷上门,生意恢复到以前。

随着顾客的众口相传,餐厅的生意越来越好,梅特卡夫决定开分店。为了提升品质,他对餐厅的服务进行升级,正式员工入职前,要上岗12周的脱产培训,取得“毕业证”才能上岗。总公司成立品质部,每周都会安排一个“神秘顾客”到各个分店,故意刁难店员,看店员的反应,进行评比打分。

梅特卡夫此举对餐饮业的发展有重要意义,带动了餐饮业服务质量的整体上升,成为当时人们关注的焦点。

经过30年的发展,梅特卡夫的餐厅发展壮大,开分店近500家,很多分店排起了长队,去年年营业额收入达7.76亿英镑。

让食品没有保质期,关注人们的身体健康,重视食品安全,梅特卡夫将此当成卖点,受到顾客的关注,取得了成功。

## 管理之道

看来想要通过简单授权一劳永逸是不行的,还要在授权后不断观察,听取意见反馈,如有问题,及时做出调整,问题严重时迅速干预,这样才能达到预期效果。

## 权力不能一“授”了之

## ■ 黄中强

两年前,公司成立了大客户部,抽调了四个人专门负责开发公司老客户中重点客户的消费潜力,促使其再次购买,新部门由小齐负责。小齐做客户关系很有一套,很多客户在公司回访中表明下回希望再派小齐为他们服务。当时我想,既然小齐自身能力这么强,带几个人管理一个小部门应该不成问题,于是我就来了个彻底授权,大客户部的事全权交给小齐处理,我不再过问。

两个月过去了,大客户部业务毫无起色,除小齐外,其他人基本没开张,我问小齐原因,他说正在努力,其他员工业务不太熟练,估计很快会有成绩。第三个月过去了,情况依然如旧。第四个月按规定该开始正式考核每个人的业绩了,眼见希望渺茫,大客户部员工竟然在第四个月集体辞职,只剩下小齐一个光杆司令。

想想这回大概是过度授权了,从这三个月来看,小齐在部门内从不开会交流,对部下很少辅导,与公司其他部门沟通也不够,很多现成资源没利用上,部门其他人基本是在无人管理的情况下自己摸索,遇到困难当然容易泄气了。

看来想要通过简单授权一劳永逸是不行的,还要在授权后不断观察,听取意见反馈,如有问题,及时做出调整,问题严重时迅速干预,这样才能达到预期效果。

如果一个管理者意识不到授权的重要性,不明白为团队培养人的责任,那就很可能成为团队的瓶颈,并且自己的能力越强对团队造成的负担越大。至于如何授权,管理者首先要把自己承担的责任分解给各个下属去做,其次要持续做好团队的建设,最后设计出合理的制度和流程,建立良好的团队文化,以便让大家的合作畅通无阻,不再是事事靠自己。

货架上的货物摆放得整齐有序,都配有款式统一的标价签,顾客选购时一目了然,不用多费一句口舌。

笔者所在的小区有两家便利店,一家是小区建成就入驻的老店,有六七年的历史了,另一家是去年刚入驻的新店。

老店曾因其唯一性,一度生意火爆,但自从新店入驻后就日渐萧条。老店为了争抢顾客,经常打折促销,将部分同类商品的价格调整到比新店还低一些。但这只能吸引一些老年人光顾,在这个年轻人居多的小区,老店依然竞争不过新店。

同属便利店,经营的商品种类、品牌非常接近,而且价格低、促销力度大,还具有先入为主的优势,为什么老店还竞争不过对手呢?

经过对比观察,笔者发现老店并非输在商品的质量和价格上,而是输在一些平常不太注意的细节上。

老店入驻时,因为独此一家,缺乏竞争,因此对店铺的一些细节关注不够。如店里的物品摆放比较随意,货架上杂乱无章,而且很多商品没有标价签,顾客选购时要先到柜台前询问价格;店主盲目追求商品的数量,不大的店面摆满了货架,货架与货架之间仅能容一人侧身通过,而且店内装修比较简单,水泥地面黑乎乎的,没有吊顶,只有几盏白炽灯高高地悬在房顶上,光线昏暗,让人有种进入杂货仓库的感觉。

与之相比,新店非常注意店面细节。货架上的货物摆放得整齐有序,都配有款式统一的标价签,顾客选购时一目了然,不用多费一句口舌。每个货架上方都悬挂着一张指示牌,标明该货架上商品的品类,方便顾客准确找到所需商品。装修虽简单却精致,白色的地板砖一尘不染,吊顶上装有很多灯管,甚至在部分位于角落的货架上也安装了小灯管,整个店里亮堂堂的。新店店面虽不大,可这些处处为顾客着想的细节,让人从内心产生信赖感。

一些便利店,尤其是社区便利店,因为消费群体比较固定,有的经营者就会认为,只要自己经营的商品种类丰富一些、价格低廉一些就可以赢得顾客,于是忽视了店面设计、货物摆放等细节。但细节之处见成败,一旦遇到竞争,这些不起眼的细节,就会成为决定成败的要素。

每次我只要去彰化溪湖,一定光顾某一家店吃羊肉炉。那家店的羊肉炉已经卖了几十年,永远都是一大锅的羊肉,菜色完全没改变,但客人就是络绎不绝。再举相反的例子,我看过一间餐厅,门口放了一个牌子,写着“每周更换菜单”,我心头一惊,客人又不是你的白老鼠,怎么可以每周换菜单呢?客人选择这间餐厅,不是为了去吃“完全没吃过”的东西,相反的,他们是来寻找“熟悉的味道”;客人之所以回头,是因为上次吃过觉得好吃,还想再吃,如果他们是想尝鲜,就会选择去别的餐厅。

有些经营餐饮业的人没想通这一点,才会强调要不断更换菜单,认为这么做才是“创新”,殊不知已经掉入“创新的陷阱”。餐厅要创新,有很多方面可以去,例如增加服务形式(如外送)、提供不同的服务形式(如网络点餐)等。重点在于核心强项不能改变,千万不要为了改变而改变!

在台中,我最喜欢吃的那家筒仔米糕,经营超过五十年,至今还是在卖筒仔米糕;如果它有一天改卖碗粿,我就不会再去吃了。但是,它应该改变人手、管理和卫生环境。多年来,他们都是家人在店里帮忙,店面虽不大,却是好吃有余而硬件不足,若不改变,他们的规模就很难再成长,就算米糕做得再好,也还是一家小店。

在我们公司,换菜单是件大事,一切得按照一定的程序来。每一季,根据顾客填写的调查表,客人最不满意的“前菜”是哪一道?最不满意的“汤品”是哪一道?最不喜欢的“主菜”又是哪一道?我们只把最差的那道菜下架,其他都留着不动,现在,还有十几年来未曾换过的经典餐点。

看看餐饮业的实例,麦当劳的大麦克、肯德基的炸鸡、摩斯汉堡的米汉堡、鼎泰丰的小笼包,这些最经典的产品不知道已经卖了多少年,依然畅销。客人上门点菜,一定是点你最“专”的菜,所以,你一次只能专心做好一件事,做得好才能感动人。这么多成功例子,就是“不换菜单,才能长存”的最佳明证。