

“公仆领导”成就沃尔玛



沃尔玛的管理者都被亲切地称为“公仆”，员工服务、指导、帮助和鼓励员工、为员工的成功创造机会成为“公仆”领导日常事务的重要组成部分。因此，沃尔玛公司的诸位“公仆”，并不是坐在办公桌后发号施令，而是走出来和员工直接交流、沟通，并及时处理有关问题，实行“走动式管理”。他们的办公室虽然有的门总是开着，有的商店办公室甚至没有门，以便让每个员工随时可以走进来，提出自己的看法。这些也构成了沃尔玛企业文化中独特的一条——“公仆文化”。

董明伦

最近我去一个国家出差的时候，到物流配送中心去参观。很多人走在一起，我忽然看到地上有件垃圾，就过去把它捡起来，一直拿着它，直到找到垃圾箱，然后把它放了进去。有个同事对我说，你最好不要这么做，因为在那里的团队领导看来，你在他们面前捡起垃圾，对大家来说都是一件很尴尬的事情。

我对他说，如果我不去把垃圾捡起来，怎么要求这里的同事也这样做呢？

很显然，那一刻，沃尔玛全球的企业文化信仰跟当地的文化习惯可能有一点点脱离。我必须做一个决定——到底是尊重当地的习惯，还是做我认为正确的事情？我利用这个机会跟同事们一起讨论，让大家明白，在这个时候其实应该捡起垃圾放进垃圾箱。沃尔玛倡导“公仆领导”。在那个

情境之下，我的行为可能跟当地其他人有点儿不一样，但这种不一样能够激励那个国家的同事创造更好的结果。

只要是正确的，就要敢于与众不同。

为他人服务的领导者

“公仆领导”对沃尔玛的成功至关重要，对企业未来的发展也非常重要。

“公仆领导”是沃尔玛创始人山姆·沃尔顿先生倡导的企业文化之一，就是团队领导者要为人服务。“公仆领导”是一个尽其所能来帮助团队完成工作的领导，促进个人努力和团队合作的完美融合。“公仆领导”服务的对象包括他的员工、他的同事、他的合作伙伴、商场的顾客以及社区的邻居。团队的经理们通过培训、表扬及建设性的反馈意见帮助新的同事认识、发掘自己的潜能，使用“开放式”的管理

哲学，在开放的气氛中鼓励同事多提问题，多关心公司。

在沃尔玛，“公仆领导”与团队一起做决定和解决问题、虚心请教并付诸实践。他们都是一流的聆听者，他们关心团队成员、为团队收集资源、知道怎样提炼他人的知识和精髓，也知道怎样取得信息和资源。他们是实干家，也善于授权他人大胆尝试，善于分享信息、权限和责任。

对我个人来说，做好“公仆领导”所要做的最重要的决定，就是选择谁来担任不同国家市场的领导者。我很在意这些领导者带领团队所取得的业务发展，但我同样在意他是如何创造这些业绩的。因为随着时间的推移，在这个国家可能有几万、几十万的员工会像这位领导者一样为沃尔玛工作，如果领导者的行为跟沃尔玛的企业文化信仰一致的话，员工们也会如此。

沃尔玛从事的是人的行业，从事人的业务，需要我们的员工跟顾客每

天不断地进行交流与互动，这样才有好的效果。在这个过程中，大家不会只听领导怎么说，还会看他怎么做。

三大文化信仰

过去那么多年，沃尔玛之所以取得巨大成功，其中一个重要原因就是我们所倡导的信仰与实际行为达到高度的一致——当员工的实际行为跟信仰得到很好的结合，就能推动业务更好地发展。作为团队的领导者，我用很多时间向不同国家的同事讲述沃尔玛的文化。

沃尔玛有三大企业文化信仰：第一是尊重个人。体现在多元化与包容度。第二是追求卓越。它激励我们在每天工作中怎样做得更好，能够有更大的提高。同时，我们对自身发展，以及业务发展有更高期望，不断追求进步。第三个核心企业文化信仰是服务顾客。我们想创造一种文化，就是我们的同事一定要做对的事情——员工尊重顾客，内心真的很在意对顾客的服务。

目前，超过15个国家拥有我们的商场。我经常在全球各国出差，深切地感受到不同国家、城市、社区的文化都有其独特性，我们也很尊重不同地区的文化习惯和信仰。但上述的三个核心企业文化信仰，在沃尔玛全球的商店都是一致的，全球各地的同事都受这些文化信仰的激励，自觉去做，就好像我们的创始人山姆·沃尔顿先生一样。

(作者系沃尔玛百货有限公司国际业务总裁兼首席执行官，在沃尔玛三大运营部门中担任过领导职务。)

羚锐制药：“暖心工程”，给力员工幸福生活

近年来，河南羚锐制药股份有限公司以“跨越发展、幸福生活”为宗旨，精心浇灌“暖心工程”，从工作环境、员工福利、爱心帮扶等方面强化措施，不断提升员工幸福指数，让共享企业发展成果，书写了一份员工满意的“惠民答卷”。

信赖之家

近年来，羚锐制药实现跨越发展，企业主营业务各主要经济指标一直保持着年均20%以上的增长幅度，已经发展成为在北京、上海、武汉、郑州、常州、信阳等地参股、控股10余家企业的公众上市公司，公司产品营销网络遍布全国，人员高度分散。为打造和谐羚锐，公司倾力建设员工“信赖之家”，做了大量顺人心、稳队伍、促和谐的实事。针对已婚员工夫妻两地分居较为普遍的现象，公司出台政策，凡是双职工愿意在同一个地方工作的尽量满足。同时，公司执行套改薪酬，实施绩效工资，工资稳步提升，员工年均收入增长近20%；公司出资购买多辆大巴车，员工上下班车接送，为每位员工提供免费工作午餐，统一员工夏装和冬装；出资改善驻外机构办公环境，北京、上海、郑州等区域办公地均有房产，公司科研、销售部门搬迁到北京后，公司出巨资在北京总部基地购买了两栋现代办公大楼，大大改善了员工工作、生活环境。

温暖之家

羚锐制药大力开展“五必四送”活动，凡涉及到员工切身利益的事情，公司党群组织必须重视，都会主动解释和落实；涉及员工工作生活上的困难问题，公司领导必须关注，对每一位员工的来访来电来信，都做到件件有落实、有回音；对员工生病、住院，公司必须体现

组织关怀，公司工会领导都要主动关心探望和慰问；员工生日，公司必须表示祝贺，并送上生日礼品；员工结婚或家庭有丧事等红白事情，公司领导必须行动，也都会及时到家看望，送上祝福或组织的慰问。公司建立了员工互助基金，并在河南省首倡、以企业为主体建立了社会公益组织——河南省羚锐老区扶贫帮困基金会；不仅如此，公司还建立健全了员工年度免费体检制度。所有这些都极大地提升了员工的幸福感和归属感。

“羚锐一家亲”

为打造和谐企业，在公司工会的主导下，羚锐制药组建了员工文体协会，下设篮球协会、乒乓球协会、羽毛球协会、象棋协会、登山协会、钓鱼协会等多个团体组织，公司还组建了青年员工合唱团，以此为依托，通过开展系列文体活动，提升员工幸福指数，使员工在活动中感受幸福，在工作中享受幸福，从而汇聚力量，为推动企业向更高目标迈进提供源动力。公司逢年过节都要举办以“团结、进取、拼搏、和谐、快乐”为主题的大型活动，合力打造“散珠碎玉一线穿、和谐共进步步步高”的“羚锐一家亲”局面。近年来，公司通过举办集团公司文艺汇演、集团公司职工运动会等大型活动，很好地展示了员工奋发向上、活力激情的精神面貌，彰显了企业的蓬勃生命力。为共享企业发展成果，公司每年都要组织员工外出旅游。几年来，公司员工先后到江西井冈山、安徽黄山、西递、宏村、河南林州红旗渠及国外的新加坡、泰国、马来西亚、澳大利亚、日本、韩国、意大利、德国等地旅游，放松心情、尽览美景、感受幸福生活。(汤兴)

实战案例 | ShiZhanAnLi

“公仆文化”的典型

——“员工的错误就是经理人的失误”

标，鼓励他们尽量做得更好，并指出其他公司不成功的原因正是在于没有让员工参与进来。埃德建立了一系列严格的员工行为规范，加强管理，并把责任具体落实到每一个店员的身上。同时他还积极地引导大家建立起相互信赖、团结一致的关系。他本人也尊重信赖店员。埃德所做的一切令店员们感到自己被信赖，因而觉得自己有责任为商店做好工作。并以一种新的积极的态度加入商店的运作，努力做好自己的工作。

结果，不过一年半时间，这家商店的面貌焕然一新，损耗率下降到2%，销售额直线上升，商店开始扭亏为盈。当山姆·沃尔顿再次去那里观察时，他说：“这是沃尔玛历史上最令我骄傲的

商店之一。”在肯定他们的价值的同时，山姆·沃尔顿也从埃德的管理中获得启示，那就是应当尽力减少损耗。

埃德在到达该店时就发现，商店丢失东西是因为店员和顾客都普遍存在偷窃行为，这种现象出现的根本原因在于没人制定任何制度，也没有任何奖励机制，同样也没有严格的惩罚规章。因此，埃德对员工们严格要求，甚至规定他们必须仔细检查每个被送出商店后门的空盒子，并制定出一系列奖惩机制。比如，有一天，一个女店员发现了一只装婴儿车的大箱子，里面藏着价值400美元的磁带，于是他们很快抓住了偷窃者。第二天早上，埃德开了个会，表扬了发现盒子和抓住小偷的女职员，她成了一位英雄，每个

人都对她报以热烈的掌声。就这样，每个人都开始乐于为店里的事操心，在短短的一段时期内，原来懒散的风气都被扭转过来了。

埃德的行为成为“公仆文化”的典型，一时间，“员工的错误就是经理人的失误”成为沃尔玛教育管理人员的口号。在大力宣扬“公仆文化”的同时，山姆·沃尔顿一直坚信沃尔玛不需要成立工会。他认为，虽然员工需要能代表他们利益的发言人，但只要管理有方，认真推行“员工高于管理者”的管理信念，照顾好员工的利益，关心员工，帮助员工解决困难，沃尔玛就不需要工会。直至今日，“公仆行为”仍在支持沃尔玛航线的不断前行。



稻花香集团慰问宜昌市消防支队

8月1日，稻花香集团工会主席王家福一行来到宜昌市消防支队，为部队官兵送上节日的祝福和慰问物资。王家福与宜昌市公安局消防支队副政委、纪委书记胡治武进行了交谈，向他介绍了稻花香近年来的发展情况以及长期以来积极开展军民共建活动的情况。胡治武对王家福一行表示感谢，他说，稻花香在自身快速发展的同时，积极主动参与双拥工作，充分彰显了其高度的社会责任感，希望稻花香继续发挥优良传统，为地方经济建设和双拥工作再作更大的贡献。

图为稻花香集团送上慰问物资。(陈曦)

23名员工讲述奥康23年诚信故事并按下诚信手印

奥康拟建温州民企首家“诚信展示厅”

金蓓

8月6日晚，记者在奥康23周年庆典活动现场见到：奥康董事长王振滔正与23位员工代表一起按下“诚信”手印并在手印上签名，进行“诚信传递”。原来，为宣扬诚信经营理念、树立员工诚信意识，奥康正面向全公司和社会征集见证奥康诚信故事的物品，用于筹建温州民企首家“诚信展示厅”。这23个员工手印随后将被安放在一面硕大的诚信墙上，陈列在奥康“诚信展示厅”。

活动现场，一个象征23周年的巨大生日蛋糕由员工和员工子女代表一同推上了舞台，同时全场千名员工共同唱起生日歌，王振滔与员工一同点燃蜡烛、许下的心愿，并共同开启香槟酒，庆祝这个特殊的日子。随后，奥康23名员工代表分别讲起了自己在奥康见证的诚信故事。

“2003年2月下旬，我所在的国际贸易业务三部接下了意大利客商的一笔订单，双方谈好产品单价为23块美金，并签订了合同。但在产品投产时，我们发现生产部门在核算成本时



奥康董事长王振滔与23位员工代表展示“诚信手印”

将皮料的价格算得过低，出口价格最少每双增加一块美金才能保本。当我们把这个情况汇报给公司董事长王振滔，并请示是否与外商洽谈加价时，他表示：既然签了合同，就是亏本了，这笔买卖也要做。后来意大利客商得知此事非常感动，当即决定追加订单。奥康的诚信让客商跟我们的合作关系得到了长久保持。”来自奥康国际贸易中心业务三部的黄圣慧讲述了这段故事，他表示这件事对于当时才刚刚大学毕业的他来说，意义深远。直到今天，这个故事一直让他觉得诚信是人生的试金石，是每一个人都应该具备

的品格。

“一个品牌的强大，必须要有完善的诚信体系作基础，这个诚信体系的建立需要每一位奥康人的诚信做后盾。每一名员工、每一件诚信物品，背后都有一个诚信故事，征集它们并建立展示

厅，我们就是要时刻提醒自己：诚信是企业之本，是生命所在。”庆祝仪式结束后，王振滔还现身说法，为千名员工干部讲述诚信的重要性，同时他还说明了奥康要筹建“诚信展示厅”的初衷。据他介绍，奥康将在其瓯北制造中心的企业文化展示厅开辟出专门空间，作为“诚信展示厅”，用于收藏、陈列这些珍贵的诚信纪念品。

23年前，武林门一把大火烧出了奥康诚信创牌的决心，多年来，奥康始终坚持“言必信、行必果”的诚信经营原则，加强诚信自律，不仅积极承担企业公民的责任，坚决杜绝生产经营活

动中的虚假宣传，自觉维护市场秩序，还以自身诚信的行为影响、引导自己的员工树立诚信意识，建立员工个人信用体系，评选诚信大使，让生产、销售过程中的任何不诚信行为绝迹。连续多年获得“浙江省诚信示范单位”、“中国质量诚信企业”等荣誉称号。

有关专家表示，在市场经济环境下，一个企业如果失去了诚信，就会失去顾客、失去市场，进而失去生存的空间。所以企业应该积极构建自己的诚信体系，对政府要依法经营，诚信纳税；对客户要以诚相待，树立形象；对员工要积极引导，培养意识。

据了解，此次奥康23周年庆以“喜迎诚信日 共享感恩节”为主题，为进一步感谢消费者23年来对奥康的支持和厚爱，奥康五大品牌分布在全国各地的几千家专卖店，投入大量财力物力，举行“诚信日”大型感恩促销活动。活动从即日起持续到8月14日，推出系列“感恩”款产品，用实惠的价格感恩消费者，感谢“诚信日”。这也是奥康有史以来最大力度的优惠，希望能让消费者感受到奥康浓浓的感恩之情。

郭二庄矿精心构筑劳务工健康屏障

“企业免费为我们做了内、外科、血压、心电图、肺功能”五项检查，各项指标显示正常。我们要把企业的关怀转化为促进工作的动力，抓安全，促生产，为集团公司建设冀中能源一流强企做出更大的贡献。”这是日前邯矿集团郭二庄矿综采一区劳务工小李在体检时说的一段话。

邯矿集团郭二庄矿有劳务工1900余名，占职工总数的60%，是企业发展的主力军。该矿把劳务工身心健康工作作为维护职工权益的重要一环，按照《煤矿安全规程》、《职业病防治法》等法规为井下配备了测风仪表、便携式瓦检仪、自动喷雾装置、噪声测定器、各岗位采掘头面、机房硐室等用风处足量合理供风，避免有害气体积聚现象。不断完善井下所有洒水降尘设施，建有防尘管路45800米，降低粉尘危害，尽最大努力为劳务工

营造舒适健康的生产作业环境；矿定期组织并下一线劳务工到医院进行免费体检，并建立了劳务工健康档案，对疑似病例企业大开治疗“绿色通道”，做到了早预防、早治疗，防患于未然；矿制定了《职业健康安全手册》和《职业健康安全管理体系程序文件》，严格遵守职业危害防治规章制度，正确使用职业危害防治设备，提高了企业职业防护工作管理水平；为杜绝病从口入，该矿加强了食堂饭菜质量和卫生管理，由工会牵头，职工代表、社区、企管等部门负责人参加，定期对职工食堂的饭菜质量和卫生管理工作进行巡视检查，从采购验收、加工、饭菜销售服务、餐具消毒四个方面严把责任落实，保证劳务工吃上卫生、可口的饭菜。

该矿还充分利用广播、标语、板报、宣传栏、知识竞赛等多种形式，广泛宣传《职业病防治法》等有关法律法规和规定，增强了职工自我防范意识。(程矿生 乔瑞波)