

管理日记

Guanli Riji

漠视“员工问题”，才会产生“问题员工”

□ 新加坡 Leaders Academy 公司 CEO 嶋津良智

公司里难免会有些“问题员工”，例如抱怨不断的“申诉型”部属。身为“问题员工”的主管，你可以轻视他们的问题，也可以正视他们的需求，但两者所产生的结果却迥然不同。

公司B经理对A部属期待很高，所以交付A许多超出其能力范围的任务。然而，对于主管的殷切期盼，A非但不觉得深受器重，反而抱怨连连，导致A成了同事口中的“申诉”怪客。后来，由于职务轮调，我成为B经理的直属主管。再也无法“承担重任”的A，便跑来向我申诉：“B经理对我很过分，长久以来都要我做许多超出我能力范围的工作。”

我查阅了资料，证实A所言不假，找来B经理询问原因。B经理说：“我是相信A的能力，也是为了栽培他，才交给他这些工作的。”既然B经理是抱着这样的想法，情况想必不易改善。果然，A又来向我哭诉。于是，我将B经理交给A的工作量，全部交给B，只是内容不尽相同。

一星期后，B经理就来向我“申诉”了：“嶋津先生，你是不是有点‘太超过’了？让我做这些‘不可能的任务’？”我回答说：“其实我交给你的工作量，就相当于你之前交给A的工作量啊！你有觉得我对你‘期待很高’吗？这样一来，你是不是能够体谅你加诸在A身上的压力？”B经理恍然大悟，发现自己对A真的太超过，也因此洗刷A被冠上“申诉”怪客的污名。

其实，爱抱怨的部属未必都是“申诉”怪客，关键在于主管是否愿意面对问题、诚心相助。如果一经查证发现确有其事，一定要设法协助部属解决问题，如此不但能解救身陷痛苦深渊的部属，也能获得他们更多的信任，获得“正值”的综合绩效。

麦当劳的秘密武器

□ 佚名

麦当劳成功的秘密武器是什么？一方面，这家总部位于伊利诺伊州奥克布鲁克的连锁巨头严重依赖中国等新兴市场实现新餐厅的增长。该公司上周报告说，其亚太、中东和非洲部门上个月的销售额同比增长8.1%，是所有业务部门中最强劲的。

麦当劳将“为顾客提供极大的便利”作为推动增长的成功因素之一。在中国、埃及和韩国等国，用摩托车送餐就是这类便利措施之一。另一个便利措施是在现有餐厅的外面增设“甜品站”或甜品窗口，路人可以直接在那里购买甜筒冰激凌，无需在店内跟吃午餐的人一起排长队。

麦当劳在全世界升级其餐厅、实现装饰风格的现代化，并增加了免费wifi以及平板电视之类的设施。它还延长了餐厅营业时间，以吸引那些在传统工作日没时间吃饭的顾客，并增加了双车道的穿楼餐厅，让更多的顾客排队速度更快。

在美国国内，麦当劳充分利用美国人爱吃零食的癖好，在一天中的大部分时间里提供鸡肉卷和小甜点之类的小食。这令它得以在三餐之间原本没什么客流时段吸引顾客。

麦当劳还增添了大量新菜品，价格分为高中低不同档次，以吸引广泛的顾客。这家连锁巨头由此得以吸引各类人群，从热爱汉堡的快餐食品迷、爱吃沙拉的年轻妈妈到只想买份燕麦片当早餐的匆忙上班族。与此同时，诸如草莓柠乐、水果冰沙以及花哨的咖啡饮品这类高利润率的产品与售价1美元的汉堡这类低价菜品互为补充，从而保证了利润。

学习培训

Xuexi Peixun

一个善于学习的组织最重要的特点就是组织拥有善于学习的能力，善于“终身学习”、“全过程学习”和“团体学习”。UT 斯达康大学通过建立适合企业的经典培训项目，不断培养学习型的员工，为企业的发展奠定了厚实的人力基础。

UT 斯达康 培训从大学开始

UT 斯达康是专门从事现代通信领域前沿技术及产品研究、开发、生产及销售的国际化高科技通信公司。自2000年3月UT 斯达康在美国纳斯达克成功上市之后，到2004年3月已连续17个季度实现并超过华尔街对公司的财务预期。2004年3月，UT 斯达康入选《财富》1000强企业。企业的发展离不开人才，人才离不开培训，为帮助员工成长，给他们提供学习和发展的机会，2000年，UT 斯达康创办了企业大学——UT 斯达康大学。2003年，UT 斯达康获得亚洲最佳雇主的荣誉称号。

JUMP 培训：为经理度身定做

“要帮助公司实现整体战略，帮助业务部门实现业务目标，帮助整个供应链体现其价值，帮助公司推动始终是办好大学的宗旨。”UT 斯达康大学高级培训总监鞠伟如是说。

在UT 斯达康大学有一个培

训项目——JUMP (Junior Management Program)。这是为刚提升为Manager的员工制定的，因为许多从技术人员提升为管理者的员工，没有一定的管理经验，无法从管理者的角度去考虑问题，也不能按照管理方法实施管理，容易在工作中造成一些失误。这个项目引进了高校的学分制，根据公司战略和业务需求，为学员制定个人学习方案，将管理方法和实践紧密结合，不仅为学员制作学员手册，同时为学员的直接主管制作主管手册，以帮助和督促学员学以致用。开办至今，这个项目非常受欢迎，对于许多学员来说，将学习到的管理理念真正运用到实际工作中正是他们保值增值的有效方法之一。

EYESHOT 培训：高管开阔员工视野

在UT 斯达康，另一个具有影响力的品牌培训项目叫EYESHOT。每月一次由高管人员畅谈公司战略、国

内外技术发展前沿、市场动态以及业务发展趋势。该项目旨在开阔员工视野，为员工打造新的沟通平台；UT 斯达康(中国)通讯有限公司董事长吴鹰、首席技术官黄小庆等许多高管人员都是该项目的主讲嘉宾，他们不断及时、透明地向员工传递着最新信息。

高管人员做兼职讲师，这是UT 斯达康培训的一大特色。高管的授课，不仅贴近现实，而且实战性非常强。对高管来说，这正是和学员沟通交流的绝佳机会，不仅能帮助学员成长，对兼职讲师个人而言，也是一个学习和发展的机会。

MENTOR 培训：新老员工的“生命导师”

起源于希腊英雄神话的“Mentor”一词，意为“生命的导师”，即生命中遇见的充满智慧和信任的好导师。UT 斯达康大学推出的“Mentor制”就是基于帮助业务部门实现业务



目标，培养新老员工不断提高的重要举措。在UT 斯达康，每一位新员工到业务部门后，都会被指定一位Mentor，给予其4个月的辅导，主要是协助其工作和生活，缩短在新岗位的适应时间。每一位Mentor带新人的成绩也会列入绩效考核，作为传递公司理念的重要窗口。一段时期后，Mentor要帮助新员工完成毕业答辩，以评定他们在这4个月期间的成绩。“三人行，必有我师”，“Mentor培训”不仅仅使新员工受益，而且Mentor在辅导的过程，对其个人的知识、能力、领导力也是一种挑战。

知识分享计划：和你一起成长

(苏谨曦)

企业的成长需要强大的知识系统支持和多渠道的资源共享。对高速发展的UT 斯达康而言，资源无疑是最重要的。如何让有限的资源发挥无限的作用，UT 斯达康大学推出知识分享项目及时解决了资源紧缺的现实矛盾。

知识分享项目是由UT 斯达康大学邀请各部门工程师走上讲台，把他们工作中积累的经验和学习的新知识分享给大家。他们所讲的内容或是来自日常工作的积累，或者是新技术、新知识的研究成果，通过一场场知识维C的传递，推动了知识的交流，加强了部门之间的信息传递和共享，促进了团队的共同进步。

(苏谨曦)

泰康人寿：让员工学会画坐标

□ 赵小黎

泰康人寿保险公司是目前中国最大的全国性人寿保险公司之一。截至2004年底，泰康人寿资产总额为400.96亿元，当年保费收入176.88亿元，成为业内增长速度最快的公司之一。

“勤奋是进步的法宝，培训是帮助进步的捷径。”泰康人寿的首席培训官曾恩明先生说，“泰康培训走的是标准化、专业化、规范化、国际化的道路。”

理念：立体交叉 有机结合

国际知名寿险咨询和培训机构——美国LIMRA公司，曾经对培训工作的效果做出过统计，结论是让人吃惊的——大约90%的培训工作是无效的。因此如何全方位达成培训效果，成为泰康培训工作的核心主题之一。

追求最有效的培训效果是泰康一直坚持的原则，为业务发展而培训，为公司成长而培训，为绩效改善而培训。立体交叉、有机结合作为泰

康的培训理念，强调在现有资源的条件下，不断完成总分公司之间，培训系统各个部门之间，以及各个培训渠道之间的资源整合以及信息交流，达到培训资源的充分利用，培训信息的有效沟通。

比如，从培训平台上来讲，泰康的培训平台发展趋向是“天地人合一”，即卫星远程教育、网络教育和常规授课教育结合，任何专题培训都力图充分利用三种资源，利用三种不同平台将培训资源传导给广大学员。

观点：职业计划 独特角色

泰康的首席培训官曾恩明博士认为：“坚持和自我激励并不意味着一个人要盲目追求不计后果。相反，在工作中计划性很重要。”在泰康，培训部会给每个员工做职业计划，尤其是在新近员工和需要提升员工的培训中。经常采用的方式是要让每个学员画一个坐标，找出眼前的目标，中期目标和长远目标。接着做3件事情：

1、自我分析。自己是一个什么样的人，拥有何种个性和优缺点。

2、确定目标。其中包括短期，比如目前在什么岗位上，希望自己能把什么工作做好，能具备什么能力。

中期目标，比如3—5年后你希望自己处于什么岗位，做什么内容的工作。然后是长远目标，比如希望能成为资深顾问，或者自己创业，越详细越好。

3、在目标确定之后，再来填充为了达到这些目标你需要付出的努力和代价。比如，如果希望成为管理者，那么需要积累哪些方面的知识、经验、人际关系；希望切入新领域的时间长度大约是多少；你希望从什么层次切入等。

这样的职业规划，可以帮助员工明确目标，少走弯路，从而增强员工的工作动机和升职愿望，更能帮助员工将个人的工作目标与公司的组织目标有机结合，于是在整个公司形成这样的一种认识：“我在为一个组织效力的同时，也是组织在提供给我一个实现目标，不断进步的舞台。”

泰康赋予培训工作者以全新的角色：讲师+资源整合者+绩效改善者。在泰康，培训讲师不仅仅是授课者，他们更被赋予职业经理人应有的

山雨欲来：不气馁重生击长空

——双汇集团系列报道《苍鹰重生击长空》之四

□ 本报记者 李代广
图片摄影 万红卫

2011年2月的漯河，室外依然寒风凛冽，空气中还弥漫着新年的味道。河南省漯河市双汇实业集团有限责任公司(以下简称双汇集团)的全体员工已经整好行囊，开始了新一年征程。

在这“十二五”规划的开局之年，

2月10日，漯河市体育馆里春意盎然，2010年度“双汇集团百厂超百亿奖”颁奖典礼正在这里隆重举行。漯河市委、市政府四大领导班子、集团领导及3000多名员工齐聚一堂，共同见证了双汇集团那激动人心的一刻，2010年双汇集团销售突破500亿，实现了历史性的新跨越。

在这“十二五”规划的开局之年，

双汇集团提出了更高的目标：到“十二五”末，集团的肉类总产量将由现在的300万吨达到600万吨，销售收入由现在的500亿达到600亿；要在全国建设100个工业基地，利润超过100亿。“缔造500亿的辉煌，我们携手共进；奔向1000亿的征程，我们一路同行！”万隆董事长在颁奖典礼上动情地说。催人奋进的号角已经吹

美兆体检：从时间管理中挖掘价值

美兆体检中心成立于1988年，在这之前，它的创始人曹纯铿从事的是电子针灸器的销售工作，在一次促销活动中，他意外地发现了健康检查市场存在的巨大市场需求，为了亲身体验这一市场的实际生态，曹纯铿在一年之内跑遍了台湾地区的各大医院。

由于技术原因，当时的健康检查还需要三天两夜或是两天一夜的漫长时间，曹纯铿认真地记录了每一次体检的过程。他发现，在长达三天两夜的健康检查中，实际上每个消费者真正接触医生的时间不会超过1个小时。而其他的时间都是在医院各个科室之间穿梭与等待。

“造成体检耗时过多的原因有两个：一是医院都定位于‘医疗服务’，所以门诊的医生会将门诊病人的问诊治疗优先考虑。二是整个体检流程设计的不科学，当时的健康体检业务还没有从医院中剥离，所有项目零散分布于医院的各个科室，导致整个体检过程很难自动化与流程化。”

针对当时的状况，曹纯铿看到了这一市场中蕴含的商机，于是决定进入健康体检这一医疗服务中更为细分的领域，将体检的流程进行优化。

当时，许多医疗机构的健康检查都需要3天时间才能拿到结果，而美兆通过IT信息系统的嵌入以及服务流程的细分再造、系统的整理浓缩，

将100多项健康检查的项目逐渐压缩到了4小时之内，并且消费者可以当场得到报告。

可以说，等待的时间越久，消费者对于未知结果的恐惧就越大。美兆则通过流程再造，有效地缩短了这一时间，消除了客户心中的焦虑感。

然而即使在这4个小时之内，也还存在着让消费者做无意义等待的时间。为了提升服务体验，美兆将这4个小时也进行了切割分解。其中有两个小时是实际的体检流程，另两个小时是等待时间。

这两个小时又被美兆切割分解为两部分：1个小时是在体检过程的等待，另1个小时是体检完成后的



图为双汇集团屠宰生产线逐头检验。

响，双汇65000多名员工心潮澎湃，热血沸腾，展望未来，他们信心百倍。可是，人们万万没有想到，就在一个月后的中央电视台3.15晚会上，

突然曝出集团旗下济源双汇有瘦肉精猪流入，这一爆炸性新闻如同一盆凉水当头泼来，一夜间，空前的压力和危机迅速蔓延至整个集团，质疑、批评、诋毁之声铺天盖地袭来，人们一下子懵了。

事发当天，正在北京开会的万隆紧急赶回漯河，连夜主持召开了全集团高管参加的专题会议，会议一直持续到第二天清晨6点。万隆力排众议，作出决定：第一时间向消费者道歉，“有错，我们就要认，我们基层人员的疏忽给消费者带来了困扰，我们就要道歉。”

除了体检和用餐时间的切割细分，美兆还将体检的等待过程进行细分与填充。例如在体检抽血后，消费者由于血小板被破坏，需要按压伤口3-5分钟，美兆便将这一过程设计为简报时间——将整个体检的流程拍摄成一段10分钟的视频，消费者便可以利用止血时间看完体检的整个流程，让他们熟悉整个服务过程。

由于健康检查是一个需要消费者一直亲身参与的过程，因此对于时间价值的判断，除了通过流程优化实现时间的真实缩减，企业还需要注重消费者在心理上“感知的时间价值判断”。而通过一系列服务细节的设计，美兆减少了服务过程中“浪费时间”在消费者心理上的“感觉长度”，从而为消费者提供了更好的消费体验。

考虑到有的会员可能不是第一次体检，对营养课程已经失去兴趣，他们便可以在餐厅旁的电脑上网或是阅读室浏览报纸、杂志。