



精典案例 | JingdianAnli

编者:员工绩效提升问题始终是企业关心的核心话题。员工的绩效表现与企业自身的经营策略、人力资本管理成熟度有着千丝万缕的联系。

思塔高：铸造高绩效员工的八大管理秘籍

在血栓与止血领域,就有这样一家高绩效表现的全球领袖企业:思塔高(Stago)。这家1945年起源于法国的跨国公司,在2003年成立中国分公司,仅仅依靠170人的员工队伍就迅速赢得了中国约30%的市场占有率,位居前三甲。不过,它的雇员数量只占其他两家公司的1/10,并且,员工流动率很低。以销售人才的流动为例,在思塔高,平均每7-8年才出现一次。而据了解,通常,这个行业内的销售人员几乎每1-2年就会流动一次。

那么,为何思塔高的员工绩效如此之高,流动率如此之低?

秘籍 1:只专注“一滴血”

思塔高(中国)总经理 Philippe Barroux 介绍说,思塔高是法国一家从药物分析起家的公司,由 Jacques Viret 先生创立于第二次世界大战末期。在古希腊语中,Stago 恰有“一滴(血)”的意思。

起初,Stago 只在法国销售一种用于消除肝功能障碍的药物。1962年,公司创始人的妻子因患 DIC(弥散性血管内凝血)综合症而病逝。为此,创始人专门研发了一种血凝试剂,来帮助临床大夫诊断血凝与血栓问题,比如手术时的大出血、血流不畅等。1978年之后,有战略眼光的 Jacques Viret 开始只专注血栓与止血领域的发展,卖掉了白手起家时的药品公司,成立了 Stago 诊断公司,以打造全球血凝领域建有卓越标准的领头羊。

“这种专注意识促成了后来一系列有效诊断工具的诞生。临床大夫依靠这些工具当场就能诊断出问题,而不再寄望于二次机会。”Philippe 指出,在培训每一位新员工时,思塔高都会如此强调:“我们销售的产品不是衣服,用户没有第二次选择的机会,因为每个结果对应的是一个病人的生命。我们所关注的就是高质量的诊断产品、有效的服务。”

秘籍 2:重视规则

在思塔高的核心价值体系中,重视规则是其很重要的组成部分。它们强调:坚决不走中间路线或是灰色路线。

如同员工开车,平时他可以爱怎么开就怎么开,但在公司,他就必须遵守各项规则,方可确保企业发展的安全性、稳定性。“即使按这种规则来行事会更复杂,我们也仍然坚持这么做。”Philippe 说。

不过,这位自1988年起就在思塔高工作的“忠诚之士”,对“中国文化”也颇有心得。Philippe 指出,在中国的外企务必要理解具有中国特色的文化特征,否则很



难走向成功,比如,部分中国人有“钻空子”的特征倾向。所以,在思塔高,只要员工、客户在遵循规则的前提下,公司也会因势利导,量力而为。

秘籍 3:追求自然式发展

目前,专注于血凝领域的思塔高,在全球的业务量已超过10亿欧元。“可以确定的是,我们已进入中国市场的前三位。至于是第二还是第三,现在还是未知数。因为中国政府尚未公布新的官方统计数据。”Philippe 表示。

正如 Philippe 所强调的,思塔高只专注于血栓与止血领域,它们不太关注短期利润,追求的始终是企业的自然式发展。所以,不只是在中国,思塔高在全球都不主张给业务部门很大的绩效指标压力,也不会因此而随便解雇员工。“因为思塔高认为,人力资源是公司最重要的一种资源。我们需要依靠他们来实现稳定且长远的发展。”

秘籍 4:终身工作

据 Philippe 介绍,思塔高在中国的员工总数约有170名,除了在公司办公室的工作人员以外,其他人员每天都在区域上拜访客户。

“在公司人力资源团队中,我们也只有三名成员,一位总监和两位助理。”Philippe 表示,目前公司的人力资源管理正有条不紊地进行着,包括人事管理、薪酬绩效、培训发展、职业规划等常规领域。以职业规划为例,思塔高认为,只要员工没有犯大的错误,他们可以在这里终身工作,并可以把公司当成自己的“家”。“我有一个法国朋友,他在思塔高已工作了32年,上周也来到了中国。所以,这种抉择变化完全取决于员工自己。”Philippe 说。

秘籍 5:年度绩效评估

在思塔高,对员工和他们的上级来说,每年的年度绩效评估都是一次绝佳的讨论机会。他们会共同回顾过去的一年工作,包括工作态度、工作成绩、工作预期以及技能提升度等,并且为来年制定新的工作目标。

Philippe 介绍,思塔高的年度绩效评估内容分为三部分:首先,公司将评估的等级分为有待提高、中级、高级等不同层次,对每位员工进行评估和审定;然后,根据员工和上级最初制定的工作目标完成度,施行不同额度的年度奖金激励,20%-100%不等;最后,再次确认相关工作职责,调整每个员工新的工作任务。期间,员工与其上级进行的年度绩效评估,被思塔高视为一项每年正式的例行活动,讨论内容既含有书面补充的,也有上司与员工之间相互承诺的内容。

秘籍 6:个人发展方案

年度绩效评估的另一种意义在于,它是一个讨论职业发展和培训目标的机会,同时也是在思塔高和员工之间建立一个“双赢”关系的好时机。“所以,为员工制定个人发展方案,可以在一个长期发展过程中,促进员工的成就感并使员工能够更高效、更卓越地投入工作。”Philippe 表示。

当然,在制定个人发展方案时,思塔高也会询问员工:是想更多的提升能力,还是想获得更高的薪金。“如果员工想在3-4年晋升为经理,那么,公司会结合年度绩效评估结果,为他定制匹配的职业发展方案。”Philippe 说。

秘籍 7:培训指引

思塔高发现,在员工职业发展与团队管理的过程中,管理技能、销售技能等不同的培训与发展需求被反复提出,为此,思塔高建立了较完善的员工培训系统,包括内部培训、外方提供的培训。

Philippe 介绍,员工主动提出多种发展需求,是思塔高培训内容多样化的直接原因。这些训练课程包括:技能性的、科学研究性的、沟通技能、团队管理、项目管理、办公室信息技术、个人发展以及语言培训,等等。培训实施时,员工可以根据他们所处的整个职业生涯阶段选择不同的培训课程。

秘籍 8:员工面谈与关怀

在思塔高,人力资源部还有一个年度重要目标,就是去认真倾听员工的心声。这也就是为什么员工每年都可能要求直接同人力资源部门人员,或者间接地通过中间人——他们的老板,来进行一场个人发展面谈的原因。

Philippe 发现,在中国企业中,不少经理人面对下属提出的诸多问题时,常常选择逃避三舍,或是“兜圈子”的做法,绕过去不作深度讨论。而实际上,这些经理人、领导们本应该成为员工在工作和生活上的导师。

因此,每当有员工就“加官进爵”的事哭着来找 Philippe 时,他都会如此和他们深入沟通,引导其职业发展。“而每当有价值的员工离职时,我也会非常遗憾,因为这说明我们的人本关怀还有缺陷,还需要继续完善。”Philippe 说。

(文/顾邦友,本文点评人系罗迈国际咨询 RMG 创始人兼首席执行官 Robert Parkinson)

威尔逊假日酒店 扩张之路

美国假日旅店大王科尔斯·威尔逊,在世界上拥有3000多家旅店,他个人拥有数亿美元财富,成为出类拔萃的有钱人。

威尔逊起初并没有从事旅店行业。有一次,他来到一家旅馆投宿,看见旅馆环境不好,服务态度很差,感觉非常不舒服。正当他备感失望之时,忽然有了一个新想法:我何不去开设一家旅馆,认真经营呢?倘若创办一种新型旅馆——汽车旅馆,专门服务汽车司机,肯定会有很大的市场潜力。

有了开办旅馆的设想后,他便开始筹划、准备。同年冬天,威尔逊在田纳西州的孟菲斯开设了一家汽车旅馆。

由于他做了精心布置,自己的旅馆房租很低,并且特别注重卫生整洁,有良好的服务条件,旅馆为消费者提供物美价廉的食品,使顾客能花不多的钱吃到丰盛的大餐。为了方便司机停车,旅馆专门建立了停车场,驾驶汽车的人来到这家汽车旅馆住宿感到很方便。

由于辛勤经营,威尔逊的旅馆生意做得十分红火。他趁着良好的发展态势,不

断地在美国各地开设了数百家汽车旅馆,使连锁组织迅速扩张。

上世纪50年代后期,旅游业迅速发展,每年都有数量众多的游客涌到美国。随着旅游黄金时代的到来,威尔逊决定抢抓机遇,创建假日旅店,为国外游客提供服务。

他到处寻找建设这种旅店的理想位置,为了方便,有时他采用专利方式组织连锁旅社,使业务得到不断扩展。虽然规模在扩大,但“假日旅社”仍然是以方便、清洁为经营宗旨,热情周到地为顾客服务。旅社内专门设置有“犬屋”,给喜欢带着爱犬出游的人提供优质服务。在饮食方面,威尔逊主张提供一些味美价廉的食物。

由于旅游业的迅速发展,威尔逊的“假日旅店”不断扩大,并获得丰厚利润。

做生意不管大小,都应遵循顾客至上的原则,始终为顾客着想,为顾客提供优质服务。这样才能将自己的经营范围不断扩大,实现自己的盈利目标。

(王祖远)

肯德基、麦当劳“凭”什么?

同样面对中国消费者,洋快餐如肯德基、必胜客等,是百胜中国“养子”,活得滋润;在华亲生的中餐连锁东方既白却毫无起色;刚进门的中式火锅小肥羊则五味杂陈。



洋快餐凭什么?肯德基在北京一个地区的网点资源和销售就超过了绝大部分其他连锁餐饮企业的各自全部份额。中国餐饮业2011年销售规模已达两万亿,这样一个有巨大发展前景的行业,却几乎是所有零售业态中最不规范的一个,表现突出的连锁餐饮企业基本上都是外企。快餐是肯德基麦当劳,咖啡有星巴克。

原本颇有潜力的真功夫餐饮,偏遇企业股权和创始人婚姻纠纷。稍具连锁规模的浙江名店外婆家,也不过几十家门店规模,其中大半又在大本营杭州。许多中小餐饮公司,三四年终于做到四五家店,赚到钱,老板要么开始松懈,要么尝试投资多元化,要么两样都有,终难成气候。

一家成功推动、运作北京全聚德上市的著名风投机构合伙人曾表示,“一个好的餐饮企业需要几点,一是好的可以复制的店面;二是可以保持品质一致的材料配送平台;三是成熟的管理模式。”他

说得很对,只是还少说了一样:对创始团队尤其是老板品格、股权控制的关注——也就是今日资本投资的真功夫餐饮。

但不妨碍他说的那三点。就可以复制的店面来说,其实外婆家这样的企业已经不够专了,做了四个定位不同的品牌,如外婆家、第二乐章、指福门、速堡等。过早多元化,短期丰富了层次和战线,长期看则不利于公司上下全神贯注发展主产业。相比肯德基麦当劳等,以外婆家为代表的中国区域领先,餐饮连锁企业的心思太过活络,恐难抵达百店连锁规模。

品质一致的材料配送平台,乍看相对容易。只要有长期合作的稳定供应商,或者建设了总部物流配送、中央厨房,只是技术问题。实际上,食品安全、稳定和不时创新的问题,是餐饮连锁业一大软肋。人在这个过程中的作用和态度极其关键。所以才有前些天的深圳上

岛咖啡某店,顾客因为人参乌龙茶口感不同以往,询问了员工,倒被奚落,愤而微博投诉。

成熟的管理模式,是原因一的重要保证和原因二的重要支撑。好的成熟模式,能让新手迅速有效开展工作,被制度规范和同事间流水线操作裹挟前进。与此同时,他们更能在规范的作用下,相对标准提供服务和可口食品。比如肯德基给纸巾和果酱是很大方的,而味千拉面为了收一元钱的纸巾使用费甚至抬出环保说,胎笑大方。

最后,以个人感受论。肯德基类连锁快餐店能让人有相对安全感,到全国各地,都有一种熟悉的亲切感。而店堂间的欢乐,更是尤为重要。他们还会有人陪小孩做游戏,专门的游乐区域像自家小区一样。麦当劳更有趣的是,若是夏天,会不时拿一些极小的冰淇淋免费送来店的小孩子。

熟悉、标准,又不太贵,而且很快乐,这就够了。肯德基这样的餐饮店,能走得远。其他中国餐饮连锁店,员工稍显严肃、拘谨,也不再年轻,对厨师和食材的多样性过于依赖,这都是中国餐饮发展连锁的困境。

(林尚玉)

【健康之饮 尊贵享受】
Highly respectable
MOUTAI CHINA
国酒茅台 酿造高品位的生活



15年陈年茅台酒

酱香突出,幽雅细腻,酒体圆润醇厚,回味悠长,老熟芳香舒适显著,空杯留香持久。

贵州茅台酒股份有限公司
KWEICHOW MOUTAI CO.,LTD
http://www.moutaichina.com
服务热线: 4008169999

