

企业楷模

为什么幸福呢?朱银花想了想,总结出了两点:公平的竞争环境,人性化的管理。

■ 倪轶容

海底捞一家普通的门店,200个客人里,有150个是回头客。它的背后是特有的企业文化。很少有人会把工作与“快乐”、“幸福”联系在一起,但与海底捞普通员工聊天,他们会时不时地蹦出这些天真烂漫的词儿来。

朱银花,海底捞杭州一店店长。见到她的时候,这位干练的川妹子正在给新员工做培训,大家都亲切地叫她“朱姐”,而不是本正经的“朱经理”。三年前,朱银花加入了海底捞,到如今成了杭州分店最资深人士。朱银花坦言这里和别的餐饮公司“很不一样”。“在这里工作很幸福。”为什么幸福呢?朱银花想了想,总结出了两点:公平的竞争环境,人性化的管理。

入职3个月,工作出色的朱银花就被提拔为领班。半年后,她通过考试,成了北京片区的经理助理。两个月后,经理助理的身份又被更高级别的厨师长所代替。又过了几个月,朱银花已经成了海底捞北京石景山店的店长。一年多一点时间,朱银花的“连级跳”造就了一个晋升奇迹。

除了自己的努力,朱银花更愿意把这



和海底捞公平的竞争环境联系起来。“我们这里所有的员工都来自农村,没有人是老板的亲戚,或者其他关系户。”这一点,在朱银花看来,是和其他餐饮行业很不一样的,同时也保证了“公平”这个重要的元素。

在海底捞的激励机制里,记者看到了一个有趣的现象,就是它的“奖文化”远远比“罚文化”要来得丰富:几乎每个月都要

给员工发四五次奖,有时候是一顿免费火锅;有时候是一天假期;有时候是十几、二十几块钱的现金……

为了激励这些来自农村的员工的工作积极性,海底捞还有一个传统,就是将员工奖金中的部分直接寄给他们的父母家人。虽然不多,普通服务员每月只有400元到500元,像朱银花级别的店长,有800元,但

这让员工的家人也分享到了这份荣耀。

相比之下,“罚文化”就显得苍白得多,基本上以批评教育为主。“一般遇到问题,我们先想到的不是如何去责备员工,而是反省自己有没有没有做到位,没有培训好的地方。”这也是朱银花作为店长的习惯性思维。

管理之道

让员工参与愿景创造

■ 龚怡屏

通常领导者认为关注团队未来目标是他们的职责,他们认为自己将独自寻找团队的未来愿景。但这并不是员工们希望的,员工不希望领导者把自己的愿景强加在他们身上。员工希望看到自己的愿景和抱负如何被实现。这就要求领导者找到共同的目标,让员工参与进来。

王迪是一家公司战略发展部的项目经理,他真实地感受到了这一点。王迪想要学习如何有效创造共同愿景,于是让团队成员给予他反馈。

一位团队成员首先开口,他的建议是:“您将在帮助我们理解作为一个团队如何

实现愿景的过程中受益。在您创建目标和愿景时,我们希望与您一起行动并实现它。”另一个团队成员说,一起创建目标和愿景的过程会帮助他主动独立地解决问题做好准备。团队其他几位成员表示,沟通有助于帮助他们更好地理解目标的可行性。还有一位团队的成员说,他希望自己能够参与创建愿景的过程。

没有人真的喜欢别人来告诉他该做什么,或者去哪里,无论那人说的是多么的正确。人们想要参与愿景的创建过程,绝大多数人就像王迪团队的成员一样,他们想要与领导者同行,与领导者一起梦想未来、创造未来。

改燃气锅炉 换一片蓝天

一边是耗能超标、污染大气,必须尽快淘汰的老旧锅炉,一边是与职工及家属福利难以割舍的情怀。两难之境,如今,在东风德纳车桥十堰工厂有了解决之道:改燃气锅炉,换一片蓝天!

在该厂杜家湾生活区,笔者看到,两台燃气锅炉正在安全运行。据了解,这两台燃气锅炉自去年年底试运行以来,基本满足了杜家湾生活区600多个住户的暖气热水供应。另外在陈家岗生活区,一个大型的燃气锅炉房正在建设之中,竣工后,将满足陈家岗生活区、金桥小区2600多家住户的热水暖气的供应。

据该厂安环科科长王伟介绍,十堰工厂锅炉房虽经多次改造、治理,实现达标排放,但毕竟还是对大气造成了一定的污染。随着政府、公司节能减排的要求进一步严格,早晚面临淘汰,并且5台锅炉运行年限都超过了20年,存在极大的安全隐患。如果在花钱更新或维护,成本会很高,得不偿失。

该厂厂长王清强介绍说,十堰工厂是一个始建于1969年的一个老企业,作为能耗大、污染大的锅炉房之所以保留运行至今,主要是出于一份对职工的关爱。近年来,十堰工厂提出了“以人为本,关爱健康,节能减排,绿色工厂”的发展理念,为控制锅炉污染排放,做了很多的改善,比如脱硫技术、陶瓷多管旋风除尘技术的运用,均取



得了一定的效果,但这毕竟不是长久之计。“一方面,现在国家对大气污染治理的力度越来越大,作为南水北调水源地的国有企业,我们必须带头在节能减排、绿色发展方面做的更好,承担起我们的社会责任。另一方面,我们在发展的过程中,还要兼顾职工家属福利的责任,尤其是二汽建设初期的老职工,他们为了工厂的建设和发展壮大做出了巨大的贡献。为他们供应好暖气热水,我们有责任!”

为此,经过多方考察和数据论证,燃气锅炉具有“使用天然气清洁能源,常压运行,安全性高,热效率高”的优点。据统计,综合运行成本较燃煤锅炉降低7.4%,实现了社会、企业、员工多方受益。

据了解,运行了20多年的燃煤锅炉房,今年年底有望在十堰工厂退出历史舞台,而取而代之的是清洁、节能、环保的燃气锅炉。

(唐胡坤)

2014年2月20日,酒吧重新营业。苏珊娜改变了经营策略,不是赠送酒品或者小食品,而是推出一项古怪的促销业务,即买酒送免费理发。

古怪酒吧

■ 汤金发

在英国默西塞德郡,有一家古怪的酒吧,酒吧就像变魔术一样,当顾客蓬头垢面胡子拉茬地走入酒吧里喝酒,再出来时,就已经变成一位彬彬有礼的绅士,从容自信地离去。许多人惊呼这家酒吧很古怪,那么酒吧的古怪之处到底是什么呢?

苏珊娜和弗兰克夫妇开着一家理发店,每天辛苦工作,但经济一直很窘迫。

“亲爱的,我比较喜欢酒吧里的格调和氛围,我们不如开家酒吧,理发店没有发展空间。”苏珊娜建议。弗兰克却十分喜爱理发行业而不肯放弃。

一天,苏珊娜去洗车,发现一家19世纪风格的酒吧急于出售。苏珊娜与酒吧主人攀谈,觉得酒吧售价极低心里很高兴。苏珊娜回家与弗兰克商量开酒吧。

“不,我不会放弃理发而去经营什么酒吧的,我对经营酒吧毫无兴趣”,弗兰克拒绝了。“亲爱的,理发很辛苦也挣不了多少钱,与其这样不如开酒吧,抓住这个机遇,也许就能改变一切”。苏珊娜极力劝说,弗兰克还是不肯。

苏珊娜却孤注一掷,不仅拿出家中积蓄而且还贷了款,买下那家酒吧并开始装修。虽然不支持,但弗兰克还是帮着策划装修。

2014年1月6日,酒吧如期开业。但一切并没有苏珊娜预想那么好,酒吧行业竟然激烈,为了吸引顾客需要不时地搞促销,赠送酒品或其他,苏珊娜虽然也做促销但客源依然稀少。苏珊娜只好先关掉酒吧。

“亲爱的,放弃酒吧回来理发吧,虽然挣得少但是客源很稳定,慢慢来一切都会好起来的”。弗兰克安慰着,苏珊娜沮丧地摇摇头。

理发店里客人很多,有些顾客在读报纸,有几位顾客等得心烦,商量着出去喝点东西再回来。苏珊娜听着,一个古怪的创意闯入脑海里。“亲爱的弗兰克,我需要你的



帮助”,苏珊娜为自己的创意忍不住欢呼起来。

2014年2月20日,酒吧重新营业。苏珊娜改变了经营策略,不是赠送酒品或者小食品,而是推出一项古怪的促销业务,即买酒送免费理发。古怪的促销方式让酒吧变得古怪而又神秘,也吸引了许多顾客,他们带着好奇的心理纷纷涌入酒吧。酒吧的装修与布局没有改变,只是将最里面格子间装修成理发室,而所有前来消费的顾客们,都可以到格子间里,享受免费理发及刮胡子。这一新颖创意,不仅让酒吧生意异常火爆,也让弗兰克很开心,他可以继续为自己喜欢的工作而努力着。

苏珊娜的独特创意及古怪的经营方式,迅速被顾客们接受。许多顾客坦言,这种经营方式很好,品酒理发两不误,即节省时间也让顾客觉得很温馨。古怪的酒吧虽然有些另类,但生活就是如此,不按常理出牌往往就会取得成功。苏珊娜不仅挣得盆满钵溢,也终于梦想成真。

经营方法

做好数据“运”与“用”

■ 钱大群

企业经营中,数据已经成为核心,解决数据的“运”与“用”是企业经营的关键。所谓“运”,就是把数据收集起来,传输到能够创造价值的地方去;所谓“用”,就是把数据的价值充分发挥出来,围绕数据的收集、理解、分享和分析做文章。

举一个汽车行业的例子。通常认为汽车跟互联网的结合,就是“汽车+互联网”,让乘客一边乘车一边上网。有的厂商会跟互联网企业合作,通过汽车上的显示屏,给客户视频或其他互联网服务。

但有一家汽车制造企业,并没有简单地停留在“汽车+互联网”的形式上,而是以

数据为中心深入思考了一个问题——如果能够把客户驾驶汽车后各种相关的驾驶、保养、维修数据收集起来,我们能做什么新事情?

在这个思考的推动下,他们把汽车的重要运行数据和天气、地形、环境等信息通过互联网收集起来,然后想到很多主意来创造新的价值。比如,了解和预测车辆所在区域的实时路况,给驾驶员躲避拥堵提出建议;预估零部件更换和保养的时间,提高客户车辆的安全可靠性,降低维修成本,优化备件供应链;与租车公司合作,帮助他们实时了解车队的状况,优化运营效率;与保险公司合作,帮助保险公司更好地寻找客户、制定更合理的保费标准等。

中国惟一满族传统酿酒工艺品牌



我告诉这位主管,最明智的做法是,一方面灵活运用职位和权限,一方面在微小的细节上努力。培养人才、培育改善的氛围,这才是最终目的。

公司的一位新任主管,上任后虽然很努力,但他部门的人却似乎不那么合作,所以并没有得到他想像中的好结果。

困惑的他跑来跟我说:“请再给我一些权力吧!我的话总是遭到反对,命令也没有人顺从,这让我的工作变得很困难。”

我放下手头的工作,带着他一起来到公司下属的工厂。我什么也不说,什么也不解释,只是带着他花费整整一下午的时间把工厂转了个遍。

最后,我问了一句:“怎么样,明白了吗?”

“好像有点明白了。”
“没有什么觉得不妥当的地方吗?”

他这才提出了自己的疑问:“工厂里有些地方好像不那么合理,可是您什么也没有说,这是为什么呢?”

我告诉他:“确实是这样,这些问题我也看到了。不过工作并不是由职位或权限来决定的。无论你的职位和权限有多大,也不可能决定所有的事。必须要耐心地说服员工,才能得到他们的理解和支持。其实,生产加工的过程同时更是一个人才培养的过程,应该更多地考虑如何指导员工的工作。”我告诉这位主管,最明智的做法是,一方面灵活运用职位和权限,一方面在微小的细节上努力。培养人才、培育改善的氛围,这才是最终目的。

之后,这位主管改变了做法。他开始耐心地向下属解释“为什么”、“怎么做”等问题,同时,在发现需要改进的地方时,还会召集大家一起想办法解决。当他的下属有了“我们是在一起奋斗”的想法之后,部门的工作也越来越顺利并逐步走上了正轨。

王永康原是兰州一名普普通通的卡车司机。有一年,他和几名卡车司机被水果经销商雇去天水市贩运苹果。天水市盛产水果,每到苹果收获的季节,全国各地的水果经销商就会蜂拥而至。那个月,王永康他们接连往返于兰州和天水市之间。几次下来,发现两地的苹果差价十分诱人,于是有些卡车司机就自己搞起了贩运。他们劝王永康:“跑运输累死累活也赚不了几个钱,贩运苹果钱来得快。”

王永康心动了。正当他跃跃欲试的时候,又突然改变了主意——他打算在天水市办一个纸箱厂。因为他注意到,天水市没有纸箱厂,所有到天水市贩运水果的经销商都是自己拉着包装箱去的。王永康想,这可是一个巨大的赚钱空当!他当机立断卖掉了卡车,从亲朋好友那里筹集了一大笔资金,办起了纸箱厂。

果然不出所料。王永康办厂不久,大量的订单就如雪片般从全国各地飞来,让王永康赚得盆满钵满。而转行做水果经销的旧同行们,因为竞争激烈,互相压价,导致利润所得无几,有的重新跑起了运输。

无独有偶。有一位茶商到南方贩茶叶,可等他到达目的地时,当地的茶叶早已被先他而到的茶商订购一空。情急之下,他将当地用来盛茶叶的箩筐全都买下。不久,当比他早到的茶商得意地欲将茶叶运回时,才发现街上已无箩筐可买。此时,这位茶商抛出事先购进的箩筐,获得了一笔不菲的收益。

有道是,另辟蹊径天地宽。在迈向成功的征程中,不能死守一条道,也不要随波逐流。当大家都在蜂拥而上哄抢“第一落点”时,你不妨多几个心眼,去争抢“第二落点”,这样也能觅得破门良机!



为什么下属不合作

■ 罗耀宗

不妨争抢『第二落点』

■ 黄建如



四川·邛崃鑫和中微创业园

地址:四川省邛崃市临邛工业园司马大道D段 邮编:611930
网址:www.xinhesy.cn 全国招商电话:4008326898