

企业楷模

在李惠森看来,及时的认可不仅会使员工感到被尊重,也是对员工最好的鞭策与激励,它会传递给员工一个明确的信号:公司信任你、支持你。

曹永丁

南方李锦记作为一家传承了五代仍然兴盛的家族企业,其管理之道被外界所津津乐道。梳理其企业文化和管理特色之后会发现,其中有两点很关键,一是“思利及人”的文化,一是“自动波”的领导机制。这两点都体现在对员工的信任、关注和认可上,比如员工“爽指数”的设置。

南方李锦记董事长李惠森把“思利及人”总结为三个要点:一、换位思考,做什么事情都要站在对方的立场去想;二、关注对方的感受;三、直升机思维,一定要站在更高、更全面的角度和立场去思考事情,考虑更多人的利益。据此,南方李锦记形成了独具特色的“倒三角金字塔”价值排序。将客户置于第一的位置,其次是员工,接下来是管理层,最底层才是老板。

这一价值排序与“全面认可激励价值图”的排序正相符合。“全面认可激励价值图”要求首先考虑企业行为能为员工带来什么,比如正能量、成就感、自我潜能的挖掘、最佳工作感受、及时的评价与认可、个

李锦记:用认可和信任激励人



性化的奖品选择等,与此同时,要思考能给企业带来什么,如良好的工作环境、更高的绩效产出、更有效的人才利用等,最后才考虑能给领导和管理者带来什么,如是带来了更高的员工满意度、更好的人才成长机制等。

在“思利及人”的理念下,李惠森将“爽指数”作为衡量员工是否满意的指标:以10分为满分,10分是很开心,0分是很不爽”。每个员工会根据他的工作、健康、家庭等因素评定自己的“爽指数”,如果一个员工自评的“爽指数”下降了,说明他有不

“爽”之处,有困扰。其领导就要给予关注,分析他不“爽”的原因,改变他的处境,帮助他解决问题,提升“爽”的指数。

员工的“爽指数”从何而来?如果企业不去肯定他们的价值,不去认可他们的行为,不让他们参与管理、制定游戏规则,员工能感到爽吗?深层次解读李锦记的“爽指数”内涵就是践行全面认可激励的最佳实践。

李惠森认为,重视员工一定要及时对他们的优秀行为作出反馈,而且一定要让他们感受到,这样才算是做到位了。李惠森

对手下高管人员常说的一句话是:“需要我去表扬你们的下属时,尽管来找我。”在他看来,及时的认可不仅会使员工感到被尊重,也是对员工最好的鞭策与激励,它会传递给员工一个明确的信号:公司信任你、支持你。

南方李锦记实施的“自动波”领导模式,则是在信任的基础上最大限度地授权,营造高信任的组织。

“自动波”在广东语里是“(汽车)自动挡”的意思,在南方李锦记里则代表着“无形领导”——企业与员工共同实现公司的使命,还要让员工感受不到“领导”的存在。李惠森有句名言:关键是要发挥出每个人的潜能,让每个人都在滚同一个雪球,形成“雪球效应”,“当雪球滚起来的时候,就会把周围的事物吸引过来,并且越滚越大。”

要发挥员工的潜能,就要充分信任员工。李锦记认为,没有信任,就不敢放手让员工去做,也不会听取员工的意见,最终会使员工产生一种包含着无奈的依赖心理:“老板让干什么就干什么好了。”因此李锦记在组织内通过机制制度建设、强化管理者的行为习惯等方式,强调企业必须营造信任的氛围,让员工感觉到承担责任没有危险,反而是在被鼓励的。员工所说的每一句话,做的每一件事情,都是公司对他的信任,让他放手去做的,这就是“自动波领导模式”的实质。

经营方法

“感动”顾客的豆浆店

现代商战获胜的关键就是要抓住“顾客的心”,这就意味着,市场也将从“围绕商品的战斗”转向“围绕感觉的战斗”。这种感觉的终点就是“顾客感动”。



季海玉

仅仅像交通安全标语一样地说“让客人满意”,只不过是一种自我满意罢了,不可能真正抓住顾客的心。只有让顾客感动,才可能击败对手。

在附近学校旁有好几家豆浆店,大部分的店家生意起起落落时好时坏,但有一家生意特别兴旺,每天客人川流不息。经过细心的观察,我发现,原来这家店生意特别好是有其原因的。

一般豆浆店卖的甜豆浆只能加白糖,但这一家却提供三种不同的糖供顾客选择。

第一种是白糖,和其他几家并无不同。

第二种是具有滋养喉咙保护声带功用的蔗糖,这是为在附近教学的老师所贴心准备的。

第三种更绝了,由于学生群也是该店的主力客户,而学生们喜欢新奇,店家特别针对他们的特性准备了黑糖,加上去整颗黑黑的,别有一番滋味,学生们戏称为“巧克力豆浆”。

除此之外,这家店对客户的姓名都能

熟记,并亲切招呼,同时还为老顾客准备了一些赠品相送。例如浮在豆浆上的豆皮层,店老板特地捞起来送给年纪较大的老客户,让他们带回去作为营养补品。

轧豆浆剩下的豆渣则是送给老太太们,并教他们带回去用酸菜煎炒,做成一道可口又下饭的佳肴。

所以他们这一家店每天车水马龙,每个人都忙得不亦乐乎;其他店家则是门庭冷落车马稀,形成强烈的对比。

现在的顾客真正追求的是能够提供“超越顾客期望的产品和服务”,而这家豆浆店正好成功地把握好了这一点。他们在经营的创意上比别人多用了一份心。不仅提供顾客需要和喜爱的产品,让顾客满意;同时用亲切、额外的服务,让老顾客产生了共鸣和感动的最大满意——“让顾客感动”,强化了“顾客忠诚度”。

要想做得和对手不同,最大的要点也在于“感动顾客”这一战略,仅仅像交通安全标语一样地说“让客人满意”,只不过是一种自我满意罢了,不可能真正抓住顾客的心,只有让顾客感动,才可能击败对手,在同行中获胜并生存下来。

让蚯蚓自动送上门来

夏立楠

在英国沿海的一座小镇,一对夫妇依靠卖蚯蚓赚了多少钱。说来有人不信,卖蚯蚓也能赚钱,难道他们有大规模养殖吗?可是我要是告诉你,他们一只都没有养,你还会信吗?

这座小镇气候适宜,环境优美,渔产丰富。近几年来,引来不少城里老人前来度假,他们一住,少则十几天,多则几个月,甚至上半年。住在一个海滨小镇,最爱做的事当然是钓鱼。

可是他们发现,人越来越多,鱼也被钓得越来越聪明,而超市里卖的鱼饵根本不够可口,所以要钓到好的大的鱼,必须用蚯蚓这样天然而可口的饵料,可每天哪里来那么多蚯蚓供应呢?就在老人们犯愁的时候,凯米尔夫妇却发现了商机。

凯米尔根据自己从事多年农活的经验,他知道用音乐既然能孵化小鸡,那么会不会有一种声音也能唤起沉睡中的蚯蚓呢?

有,凯米尔想到了。蚯蚓的天敌是鼯鼠,而鼯鼠是打洞的高手,蚯蚓在逃生的时候会爬出地面。凯米尔正是得到了这个启发,他决定要用自己的方法,制造出“鼯鼠的声音”,利用这声音吓唬蚯蚓,让它们自己送上门来。

就这样,凯米尔根据几次测试,他成功了。他把一根木棒插进土里,再用一块铁板在木棒上反复摩擦,制造出和鼯鼠相像的咕噜声,不待多时,就能就有成百上千的蚯蚓从土里爬出来。

凯米尔还发现,这个方法在夜间最凑效,但是自己考虑到安全和休息,他还是决定和妻子在每天黎明前去家后面的树林里捉蚯蚓。这样,太阳刚刚出来,他们就能提着满满罐罐的蚯蚓到周边的农市上兜售了,往往都是哄抢一空。

凯米尔没有用最笨的方法捉蚯蚓,是因为它知道,凡事都有最简单且最奏效的解决方法,只要你找对切入点,用对方式,总能事半功倍。

对下属要给知识给机会

潘忠宏

曾在辅导企业管理的过程中,听到团队主管抱怨:自己以身作则、事必躬亲,却落得晚上独自一人在公司加班。又或是一肩扛起失败之责,却换得部属落井下石。但团队领导只是以身作则、事必躬亲、扛责任就称得上好的领导吗?

仔细询问这些主管,发现他们的领导哲学多半是给部属鱼吃,而不是给钓竿、指导钓鱼技巧。在这种领导方式里,团队成员多半没有发挥空间、主管交办的任务按交办的步骤如期完成即可,不需要思考提出建议,久而久之,听命行事的做法,不但部属不能体谅主管的用心,反而觉得主管藏私,不愿意指导后进给予成长的机会。

大部分的下属感念自己生命中的“贵人”,多半不是因为“贵人”给予好处,而是愿意给予指导,提供知识、能力成长的机会。

团队领导强调的是,树立愿景,引领团队前进的方向。主管应当试着将公司的愿景与方向,以员工能够理解的语言、文字与方式,传达给所领导的团队。再依个别员工的专长与能力,赋予适当而具挑战性的任务,给予机会成长、尝试错误,让员工经由工作发展自己的能力与兴趣。

虽然主管对团队成败负责,但没有必要因此而剥夺员工选择任务的执行方式并对成果负责的机会。员工想要追随的,是能担任良师益友的领导。

你在老板眼中是“火”还是“水”

刘威麟

有次和老板一起进面试间,面试一位主管。这位主管,从小到大的学历都非常优秀,而且他说他每份工作都做满三年才离开,履历表上面,真的就是三份工作总共九年,资历完整,无懈可击!他也非常耐心地一一告诉我们,他那个产业所有一切。

“这个人,真不错!”我欣赏地说,但,我的老板,没有反应。

这时候,我们一起再去见第二位应征的主管。这个人,工作跳来跳去。坦白说,我真的不喜欢他。尽管,这家伙似乎已经对我们公司做了功课,努力地对我们说,他对这个职位的看法,还有他打算怎么做……

到最后,我们问他的问题很少,大部分的时间,反而都是他在说话。

走出面试间,我们老板直接录取了第二个人。我大惊!忍不住问老板,为什么你喜欢他?“因为他认真研究过我们公司吗?”老板摇摇头。“还是因为他口才比较好?”我说。老板仍摇摇头。最后,老板告诉我:“看来看去,只有最后那位,有‘火’。有火?那是啥?是生气的意思吗?“火,



就是有热情。”老板说。

接下来他讲了一句话,成为我往后征才的重要参考:“当我们要找员工的时候,就要找一个如‘水’的人。当我们要找伙伴的时候,要找一个有‘火’的人。”员工的逻辑就是如“水”,顺,流,快,软。以前都有效,但,爬得愈高,“水”永远都是员工,永远都是“好员工”。如果现在想成为一个好“主管”,甚至荣升成为“好伙伴”,老板想要的是“火”。热情,激烈,有主张,甚至有点刺。

最完美的员工像“水”,最完美的伙伴像“火”,你在老板眼中,是火还是水?可能会决定了我们的未来。



布伦南·格里森是加拿大温哥华一位年轻的平面设计师,他刚刚毕业,还没有找到自己理想的工作,每天他在找工作之余最喜欢做的事,就是在自家的啤酒厂里自酿啤酒。

有一天,布伦南正在试验一种新口味啤酒的时候,父亲走了过来,说想请他这个学平面设计的儿子帮家里的啤酒厂重新扩建后,虽然生产量直线上升,可销售量却还和去年差不多,没有多大的增加,所以父亲希望他能为新啤酒设计一个全新的包装,让新啤酒一上市就吸引人们的眼球,从而带动啤酒的销量。

布伦南一口答应了父亲的要求,因为他觉得给啤酒设计一张独特的包装纸,对他这个专业的设计师来说可是小菜一碟。可让他没想到的是,当他把自己精心设计的3张包装纸送给父亲挑选的时候,父亲看看这个,摸摸那个,最后说感觉好像3张都差不多,自己也说不出到底哪张要好一些,让他自己决定。

父亲的话让布伦南一惊,他突然意识到自己的设计根本没有达到父亲的要求,因为3张啤酒包装纸中没有一张让父亲有眼前一亮的感觉,那么又怎么可能在众多的啤酒中让人们对他家的啤酒情有独钟呢?

晚上,他在电脑上反反复复研究国内外那些知名啤酒的包装,突然发现了一个特别雷同的现象,那就是每个品牌的啤酒包装都是统一的,也就是说所有的啤酒都只有一个包装。这时他突然脑子里灵光一闪,他想如果把自己的作品做成啤酒的包装纸,那么既可以给自家的啤酒一个独一无二的包装,还可以让消费者在品酒的时候欣赏到自己的作品,那样自己就有了更多的机会向人们展现自己的创意。

想到这,他无比兴奋,连着用了一周的时间把自己这么多年来设计的几万张作品分别做成了一张张啤酒包装纸。他还把自己的教育经历和工作经历印制在啤酒箱上,在啤酒瓶盖上印上自己的个人标记,并且给自家的啤酒起名为“Resum-Ale”,意为履历啤酒。

看到一张张展示布伦南设计作品的包装纸时,父亲被震惊了,他坚决同意和支持儿子的创意。不只是因为儿子的设计另类和新奇,更因为儿子的作品可以随着自家酿制的啤酒一起走进千家万户,这是一件多么让人兴奋的事情啊!就这样,贴着布伦南别具一格作品的啤酒正式投入了市场。

第二天,布伦南还没起床,就收到了一个朋友的电话。电话中,朋友高兴地说:“嗨,布伦南,你快打开电脑看看新闻,你成名了。”他听了莫名其妙地打开电脑,这才发现,原来一个消费者把他的履历啤酒发到了微博上,并且还配发了别出心裁设计的啤酒图片。不到两个小时,那条微博和图片就被数以万计的网友转发和评论,后来还有好多人源源不断地上传他设计的啤酒包装纸。他新颖的设计获得了网友们的一致好评和称赞,最后好多网友为了欣赏他那些创意作品,竟然跑去超市抢购他家的啤酒。

在网友热议和不断转帖中,他家的啤酒一夜之间销量增长了好几倍,这可喜坏了父亲,连赞他的包装纸设计得好。看到父亲的笑脸,他很欣慰,但没想到让他惊喜的还在后面。第二天,他竟然接到了温哥华一家著名设计院人事部打来的工作邀请电话。原来人事部部长在喝啤酒的时候无意中看到他的设计作品,欣赏他出色的设计才华,更欣赏他非凡的创新能力。

布伦南没想到,印在啤酒上的简历不仅让自家的啤酒销量大增,还让他的设计才华被人们发现,得到了自己梦寐以求的工作。



印在啤酒瓶上的简历

孔祥凤

鑫和投资

亳州鑫和投资有限公司

招商热线 4006801099

双证在手 可租可售