

企业楷模

在企业文化上，追求人类情感的最大公约数——家庭快乐文化，是麦当劳这家美式快餐企业得以在全世界不同种族、不同社会制度、不同宗教文化、不同经济发展水平的国家成功经营的重要原因。

刘戈

今年4月，我有幸参加了在奥兰多举办的2016年麦当劳全球大会，对这家企业之所以能够在全球范围内取得巨大成功又有了全新的认识。

奥兰多是美国佛罗里达州中部城市，由于迪士尼乐园等游乐场的兴建，现在这里是美国著名的旅游度假胜地，而奥兰多会展中心成为了两年一次的麦当劳全球大会的永久会址。

大会开幕当天，约两万名来自全球各地的代表，浩浩荡荡地向会展中心聚集。各个国家的代表团大多身着统一购置的服装，来自中国的参会代表黑红搭配的套装格外显眼。这场面，让人想起奥运会的开幕式。会场是一个近万平米的正方形大

麦当劳:让全世界的员工快乐起来



厅，代表们井然有序地围绕中央舞台，在划分好的放射状场地就坐。巨大的中央舞台四周是八块巨大的屏幕，现场直播大会的全过程。

大会以著名歌星阿黛儿一首深情的歌曲开始，会场的情绪马上就被调动起来。接下来是各种颁奖和演讲，获奖者包括全球各地优秀员工的代表、优秀加盟商的代表、优秀供应商的代表、员工终生荣誉获得者等。按照奥斯卡大奖颁奖的方式，穿插各种视频短片，颁奖和发言都经

过精心彩排，极具感染力，我甚至看到不少人眼中的泪光。

我参加过不少企业的表彰大会、动员大会、誓师大会，无论是规模、场地，还是各个环节的设计，都无法和眼前的场面相比。作为一家商业企业，能够让全世界不同文化背景的员工和相关产业链代表产生价值认同和情感共鸣，既要依靠日常的企业文化、管理水平、薪酬标准，也需要这种仪式感十足、场面宏大、设计精心的活动。

人们通常将麦当劳的成功归结为在全球推行食材采购、加工制作、店面设计、经营方式的标准化流程。但实际上，在企业文化上，追求人类情感的最大公约数——家庭快乐文化，也是这家美式快餐企业得以在全世界不同种族、不同社会制度、不同宗教文化、不同经济发展水平的国家成功经营的重要原因。在麦当劳，同事之间不论级别都直呼其名，让大家像家人在一起一样轻松。企业在经营流程上十分精细和严格，然而，执行这些规定却没有太多的惩罚制度，员工很少因为工作不到位被惩罚或者开除。相反，基于团队考核的小奖励却非常多。这种管理思路让员工总能身处快乐、轻松的团队氛围之中，这种氛围也必然会传递到服务过程中。

十分有趣的是，麦当劳对员工的去留从来都是采取宽松的态度，是一家员工流动性非常高的企业，这和绝大部分“最佳雇主”员工流动性低的普遍状况形成了鲜明的反差。麦当劳招收员工的门槛非常低，根本不要求应聘者有从业经验，普通大学生短期打工或兼职是首选。由于很多员工的工作时间不固定，麦当劳允许员工可以提前向经理打招呼确定自己下周的工作时间。每个员工上岗后会在各个岗位轮岗，在最快的时间胜任店内所有岗位的工作，这样也便于员工随时根据自己的计划调整上班的时间。很多年轻时在麦当劳打工几个月，甚至几个星期的学生，都十分珍惜自己的这段从业经历，并成为其终生的义务宣传员。

管理之道

蒲公英原则:发现异才的价值



罗伯特·奥斯坦

2013年5月，软件巨头SAP公司宣布计划聘用数百名自闭症患者，预期在2020年使患有自闭症的员工数量占到公司员工总数的1%。

SAP这么做有着充分的理由。软件测试是一种重复性极强又极其细致的工作，大多数人都没有耐心把它干好。这种工作特点与自闭症人士的特长正好吻合：这些人具有超凡的细节专注力、能在重复行为中找到安心的感觉。更重要的是，许多自闭症人士存在社交沟通障碍，独自工作则表现出色。

SAP的举动体现了一种新兴的管理原则——作者称之为“蒲公英原则”。在某些方面，它彻底颠覆了传统上那一套关于员工聘用和管理的金科玉律。之所以用蒲公英来做比喻，是因为在很多人眼里，蒲公英乱飞乱长，破坏了原本漂亮整齐的绿草坪，然而蒲公英实际上非常有营养。如果换个不求整齐划一的环境，我们便可以欣赏蒲公英的种种独特优点。

在工业经济时代，企业追求整齐划一，凭借比对手更高的运营效率取胜。这种做法在今天已经远远不够了。面对来自发展中国家的低成本竞争，老牌企业也需要戮力创新，拿出比竞争对手更好的产品。

不过，创新就要求组织除了高效率以外具备更多的能力。一个组织要追求高效率，就得设法让人员、机器的运转更加协调顺畅，强调各部分紧密啮合，围绕一个均值趋于一致，减少异数。相对而言，创新则包含发现更好、更新的想法，采用新流程。管理创新的要点不在于把握均值，更关键的是理解异常值。它所强调的是增加有趣的变量，在某些变量中发现价值。

在创新经济时代，公司需要包容以不同方式看待世界的员工。天才的技术工作者可能在行为上表现出形形色色的反常倾向。天才技术员已与遵循惯例的主管之间发生的种种摩擦早已在业内广泛流传。面对这种“天才+棱角或难于合作特质”的人格特质组合，许多科技行业领域的经理人都已做出了调整。

传统的人力资源管理实践是从已确立的企业战略入手，由此推导出对各方面工作的要求，继而提炼出各种职位描述，再去招聘和培养符合这些角色要求的员工。而蒲公英原则要求公司聘用可能具有差异化技能和才干的人，细心评估这些技能，做到深入理解和把握，并围绕不同的人来组织工作内容，从而最大限度地发挥个人创造价值的能力，发掘他们的内在天分，使他们在未来更有可能以种种令人意想不到的方式为公司创造价值。

给努力工作的员工发“感谢袋”

白鸿敏

对努力工作的员工，上司发“感谢袋”以表感谢。“感谢袋”就是一个写着“谢谢”字样的信封，里面可以装入感谢信或奖金，当上司对部下或同事之间表示感谢时，可以使用它。以我们公司为例，当工作组完成任务时，组长就会给每一位组员发一个“感谢袋”，袋里装有奖金和感谢信。

“在大家的努力下，终于顺利地完成了这个大项目！在此对大家表示感谢！”同时，组长把“感谢袋”交到组员们手中，大家都会感到无比开心。

现在，我们公司采取项目制的组织形式，一个部门分成若干项目组，组长与组员是平级关系，但是组长有发放“感谢袋”的荣幸，他们往往在给组员发过“感谢袋”之后还想再发一次！因为给别人带

来快乐的同时，自身也会感到无与伦比的快乐。

在我们公司，“感谢袋”有三种尺寸可以选择，“谢谢”两个字也是由全体员工参与设计的，颜色定为红色，而且准备了多种字体供大家选择，还有的是请公司内部书法好的员工亲笔书写，然后印制而成的。其实，我们发明“感谢袋”的想法来源于新年长辈给晚辈的压岁钱，以及剧院为庆祝客满而发给员工的奖金袋。总之，如果对员工怀有谢意，就应该有所表示。

另外，“感谢袋”中“谢谢”二字的作用绝不仅仅存在于当时的一瞬间，它会像寺庙的钟声一样发出连绵不绝的回响。在我们公司，没有一个人在收到“感谢袋”后立刻将袋子丢弃。大家不仅仅在乎袋子中的内容，就连袋子本身也保存得很好，“感谢袋”似乎已经变成一种象征。

经营方法

我们做销售都提倡找决策人、关键人，但并不一定所有的关键人都是高层或老板，特别是一些大企业，他们的部门经理就有一定的决定权。而且，大公司高层或老板业务都非常繁忙，一般很难见面。现在中国的家族式企业多，老板的爱人及亲戚朋友都有可能左右单子的结果。所以，有时候单子进展不顺利，可以考虑从关键人周边对其有影响力的人入手，间接达到目的。

同时，还要密切关注关键人身边的这些次要关键人。有条件的话，尽量争取他们的支持，即便不支持，也要把他们做成中立，否则后患无穷。

一位新人就职于一家刚成立的小公司。有一天，她去一家销售额几十亿的公司作拜访。

刚开始，她找的是这家公司的一个文员。这时，新人还不太懂关键人的重要性，于是她很卖力地作演示，并通过这位文员了解到了一些该公司的组织结构及背景等。

后来，这个文员调回总部了，但她推荐到了另一位业务经理，这位业务经理其实也只是一个普通的销售代表。当时，新人还不太懂销售的这些常识，还是很卖力地去和这位业务经理沟通，推荐他们的产品。

业务经理对这款产品比较认同，就把她推荐到了一位副总那里。后来，又通过副总向总部汇报。总部通过后，这笔单子给了新人。

可能有人会觉得这样做周期太长，何不一开始就找总部的决策者呢？但实际情况是：即便你直接找到了该公司的决策层，他们也会把事情推到分管部门；而且，一旦决策层拒绝了你，你的机会就会变得非常渺茫。所以，有时候我们从次关键人入手，效率不但不会降低，反而会有更好的结果。

“如果我真的是千里马，也必须飞奔到您眼前，您才会发现我啊！”

表弟大学毕业后，就业条件过于苛刻，到头来，依然找不到心仪的工作。我劝他务实点儿，表弟却振振有辞地辩解：自己本科毕业，成绩优秀，学的又是热门专业，应该有伯乐来发现自己。

说不过他，我便讲了一个故事：有一匹年轻的千里马，在等待着伯乐来发现它。

商人来了，说：“你愿意跟我走吗？”马摇摇头说：“我是千里马，怎么可能为一个商人驮运货物呢？”

士兵来了，说：“你愿意跟我走吗？”马摇摇头说：“我是千里马，怎么可能为一个普通士兵效力呢？”

猎人来了，说：“你愿意跟我走吗？”马摇摇头说：“我是千里马，怎么可能去当猎人的苦力呢？”

日复一日，年复一年，这四马一直没有找到理想的机会。

一天，钦差大臣奉命来民间寻找千里马。千里马找到钦差大臣，说：“我就是你要找的千里马啊！”钦差大臣问：“那你熟悉我们国家的路线吗？”马摇了摇头。钦差大臣又问：“那你上过战场、有作战经验吗？”马摇了摇头。钦差大臣说：“那你要你有什么用呢？”

马说：“我能日行千里，夜行八百。”说着用力地向前跑去，但只跑了几步，就气喘吁吁、汗流浃背了。

钦差大臣摇摇头，转身离去。我对表弟说，今天你做的每一件看似平凡的努力都是在为你的未来积累能量，今天你所经历的每一次拒绝，都是在为未来打基础。不要等到老了，跑不动了，再来后悔。

表弟沉思半晌，说：“我懂了。”

从此，他像换了一个人，谦虚谨慎，步步踏实。他先是应聘当了一名库管，后来因为表现好，成为部门负责人。但这个部门，并不是他所学的热门专业。表弟一边工作，一边向着理想迈进。三年后，终于如愿以偿，专业对口，学以致用。业务能力强，令经理刮目相看。经理说：“这是一匹千里马啊！可惜，三年前，我竟然没有发现你！”

表弟笑着说：“如果我真的千里马，也必须飞奔到您眼前，您才会发现我啊！”

有品质的慢

零凌

在我老家的那座小城，有一家知名的商贸集团，生意兴隆。短短几年，连锁的超市、商场开了几十个，员工多达上万人，几乎垄断了当地的零售业。

可是，近三四年，商贸集团却屡屡做出令人大跌眼镜的举动。不仅停止扩张，而且在经营不错的状况下，主动关掉了一些店，控制和缩小企业规模。在人们通常的意识里，服务业应该全天候响应，但从2012年开始，它却宣布每周二闭店，所有店面都歇业一天。甚至在春节日进斗金的黄金期，它都舍得关门打烊，从除夕到初五放假六天。每当这个时候，别的商家也终于有了分一杯羹的机会。

为什么你的员工缺乏干劲？

Mike DelPonte/文 严匡正/译

对大多数领导者而言，“激励”意味着鼓舞他们的团队尽可能多干活。我对此深有体会，因为我曾经也是这样的领导者。我曾以为，激励只是一种达成目标的手段，好比汽车需要汽油，你需要确保油箱里有足够的油来保持前进。但实际上，这种理解既不准确，效果也很差。

真正的激励建立于令人信服的使命之上，让你的团队能够自主高效地朝着目标前进。关于激励的建议，有太多人都把重点放在了报酬、“很酷”的办公室文化，或是与员工谈话“鼓舞士气”等方面。但与激励更加相关的，是使命本身，而不是奖金、免费小吃和乒乓球桌。

在Soma公司，激励的重点可归结为员工是否清楚如何为我们的使命而努力。我们的使命是净化世界的水源。员工们能否把每天的工作与客户的日常生活联系在一起？他们是否知道我们的公益事业会帮助到世界上那些无法获得干净水源的人们？

如果答案是否定的，我们就需要明确公司的愿景，以及员工们应该如何融入这个愿景。如果答案是肯定的，我们就需要移除障碍，继续前进。

作为一家初创公司，障碍通常包括人力稀缺、预算受限和自主性问题。尽管如此，我们在Soma制定了三项独特的制度来明确使命，鼓舞员工：

每隔六周，让所有人走出办公室

我们每个季度会举办两次户外活动，以明确公司的愿景和战略，同时借机提高团队凝聚力。每个季度初，我们都会离开旧金山，去租用海滩上或深山中的漂亮房子，回顾公司从使命到价值观在内的一切。我们还会举办活动来提高团队凝聚力，例如烹饪比赛、瑜伽、远足，偶尔还有对口型假唱大赛。

而在每个季度中期，我们还会用一天时间离开办公室聚在一起，评估我们

那天看一档访谈节目，受访者刚好是这家企业的董事长。他意味深长地谈起了自己的商业哲学：“过去我们”扩张得太快了，规模一大，我就发现不如以前做得那么精细、那么好了。现在我们要放慢脚步，起码不要太急，太急会有大病。工作与生活要平衡，每周闭店一天，给自己放个假，也给我们的员工放个假，让我们的机器休息休息，让我们的卖场也休息休息。”

“我们的社会需要慢一点，理智一点，不要那么急功近利，我们的身体和灵魂都需要休整。”

快时代，慢生活。懂得舍得，拒绝速成。这样一个有大智慧的企业家，令我肃然起敬。

不限制工作时间和地点

没有人喜欢被微管理，这不是什么新鲜事。不过有一点常被忽视，就算不采用微管理，普通的工作环境也存在着限制。大多数公司的内部流程（会议、办公室设计、工作时间等）只是可以令人接受的程度，却并不是最优选择。

因此，Soma让每个人都有机会选择自己喜欢的方式和地点工作。当然，面对面的交流是必须的，不过员工在需要调查和调整的时候，他们可以自由选择在家或是在最喜欢的咖啡店工作。让员工拥有自主权不仅能够提高生产力，还能让每个人感觉他们是自己的老板。我们相信他们的判断力，相信他们能够确定最高效的工作方式。

确保身心健康

把一群佼佼者聚在一起存在着一个风险：他们不会花时间去关心自己。因此，我们提供了一系列方便实惠的健康保健项目。Soma最重要的一个文化特征就是活力。这是我们评估工作环境是否健康的标准。员工们是否能充满沛，乐观向上，光彩照人？

我们推出了许多旨在提高活力的举措。例如，在每周一早上，我们会进行冥想开始新一周的工作。此外，我们还会在每周一、三、五进行7分钟的训练营活动。这期间，我们会把音乐放得很响，走来走去，然后大笑，提醒自己不要太严肃。只需要7分钟，我们就能重拾活力。我们还会召开步行会议。想想看，如果你住在加利福尼亚，可以享受到阳光和新鲜空气的话，大部分时间还坐在办公桌旁就太没有道理了。

要实现上面这些既简单又容易，不需要什么计划——你只要有足够的领导力让每个人都知道，除了坐在会议室外，我们还有另一种不错的选择。

寻找关键人

孟昭春

等待伯乐

钱浩宇