

企业楷模

迪士尼:把清洁工培训成明星



为什么要对清洁工人提出这么高的要求?迪士尼认为,越是底层的员工,与游客接触的越多,也越能代表迪士尼的形象,是企业品牌的灵魂所在。

柯行远

现在说起迪士尼,人们想到最多的或许并不是动画片,而是它遍布世界各地的主题公园。对于许多喜欢卡通的孩子甚至一些童心未泯的成年人来说,迪士尼乐园是一个充满幻想的仙境。迪士尼乐园如何树立起在游客心目中天堂般完美的形象?童话世界般的建筑和娱乐设施自然必不可少,但更为重要的是服务质量,这就对现场员工素质提出了很高的要求。事实上,迪士尼乐园90%的员工都是兼职,许多清洁工和售货员可能只干几个月,然而迪士尼却让这样一群数量庞大的兼职人员中的每一份子,都展现出明星般的素质,这就不得不令人赞叹于其培训的成效。

迪士尼对于员工的选拔和聘用,有一套严密的制度。每一位新的现场工作人员,都需要接受严格的筛选和培训。以最基础的清洁工为例,对他们的聘用要求就

是要性格开朗,处事乐观。初步决定录用后,他们需要接受三至五天的个别培训,并由训练人员对其进行审核,达到标准的员工才可以正式上岗,没有达到要求的则需要继续接受培训。

在这三天的培训里,准清洁工们要进行如下内容的训练。

首先是扫地,这项比较好理解,这是清洁工的基本任务。不过迪士尼的要求却非常高,就连扫地的扫帚都分为三种,一种是扒树叶的,一种是扫纸屑的,还有一种是掸灰尘的。这三种扫帚的形状不一样,用法也不一样。怎么扫树叶才不会飘起来?怎么刮才能把地上的纸屑清理干净?怎么掸灰尘才不会乌烟瘴气?这三项基本功大约需要半天的时间才可以练好。而后,他们必须牢牢记住并遵守几条规定:公园开门的时候、关门的时候、中午吃饭的时候,都不能进行清扫工作;在身边1.5米的范围内有游客经过时,也不可以再挥

动你的扫帚。

其次是照相,因为很多时候游客都需要找人帮忙拍照,而遍布整个园区、行动自由的清洁工们自然是个不错的选择。但是,世界各种品牌的代表性相机少说也有数十种,还不包括一些新奇的、高端的或是老式的相机,如何确保能够快速地从游客手中接过相机并拍出令他们满意的照片,也是准清洁工们需要学习的重要课程。

第三项是照顾孩子,当带孩子的父母们需要去卫生间时,很有可能会请穿着制服的清洁工人来帮忙抱一下孩子。不能把孩子弄伤是最基本的要求,为了让父母放心,还要尽量抱得既让孩子觉得舒服,又让别人看着舒心。还有重要的一点就是当发现有儿童与父母走失时,清洁工们都要将其领到特定的屋子里让他们自由地玩乐,再利用一切方法在最短的时间内找到孩子的父母。当家长们焦急地赶到这

里,看见自己的孩子正在悠闲地吃着东西、玩着游戏时,都会感到无比欣慰。

第四项是应急,既包括掌握一些医疗常识,也包括一些修理技能。如遇孩子跌倒或老人心脏病突发,清洁工们要懂得如何及时施救;如遇轮椅、童车等助力工具损坏,他们也需要知道如何修理以解决游客的行动问题。

第五项是熟悉园区,牢记所有游乐设施和公共设施的方位。如遇游客询问,清洁工们要在第一时间告知各个游乐项目的前往路线和诸如最近的卫生间、餐厅、出口、急救站等公共设施的具体位置。

第六项是语言沟通,这不但需要了解正确的沟通姿势,比如与小孩说话时必须蹲下,让双方的眼睛保持在一个相等的高度上以示尊重,还要掌握一些常用句的多国语言版甚至手语版,以便遇到聋哑游客求助的内容时,他们至少要学会说一句:“对不起,我并不能与你顺利沟通,我就联系办公室,让能够和你交流沟通的人来到你身边。”

这样严苛全面的培训全部结束之后,清洁工们才能够被分配到相应的位置正式开始工作。为什么要对清洁工人提出这么高的要求?迪士尼认为,越是底层的员工,与游客接触的越多,也越能代表迪士尼的形象,是企业品牌的灵魂所在。因此迪士尼按照一个全能人才甚至是明星的标准来要求每一个员工,并通过他们创造出数以百亿美元计、位列世界品牌价值榜前十的巨额品牌价值。

管理之道

为了让企业文化有效地渗透到企业中去,公司最强的措施,是将价值观的行为表现纳入绩效考核中,与员工的收入挂钩。我们内部简称为“价值观考核”,就是看你的行为是不是体现了企业的价值观。

对价值观这类比较抽象的东西怎么打分,怎么量化呢?我们针对价值观的每一条都设立了一个明确的标准解释以及评分细则。

比如,该如何评价员工在“客户第一”方面做得好不好?我们的诠释是“想客户所想,急客户所急”,并设立5个评分细则。比如,第2条细则:“面对客户问题,不管是不是自己的责任,都主动解决,不推诿,不拖延,无投诉。”我们用一些关键性的事件来描述价值观,例如“无投诉”就是一个关键事件。假如员工被客户投诉了,他就一定得不到3分,因为不符合“无投诉”的通关条件,最多只能得2分。

再比如说第4条细则:“把客户需求放在首位,受到客户书面表彰或者介绍新客户。”无论是客户书面表彰还是介绍新客户,都属于可量化事件,因为客户认同你才会给予书面表彰,才会给你介绍其他客户。通过这些具体的事件描述,我们就把一些比较抽象的理念用于考评和打分上了。

我们每个季度进行一次价值观考核,每个员工的上级、同事以及下属都要评分(所占权重不同)。但是我们没有绝对的及格分数,防止大家相互打及格分、糊弄过关。我们是按照一个小组或一个部门的分数分布来评优,前20%是A级(优秀员工),中间70%是B级(一般员工),后10%是C级(后进员工)。价值观考核跟员工的收入挂钩,A级奖励200元,B级奖励100元,C级没有。但是这又不仅仅是收入问题,价值观长期落后的C级员工一定是会被淘汰的。

我们在晋升和评奖方面也要考虑员工的价值观是否合格。价值观属于C级的员工,不管业绩多么好,都不会得到晋升;在大大小小各种奖项评选中,如果员工的业绩达到了评奖资格,但价值观考核不合格,那么这个奖项宁可空缺,也不会颁给他。

“奖项空缺”是一个再鲜明不过的指示牌,它让员工牢牢记住:业绩很重要,但是比业绩更重要的是价值观——你是否按照正确的价值观、以正确的方式达成你的业绩目标!

竞争的关键在于“培养”竞争对手

李之澜

1911年,克莱斯勒加入通用汽车公司,成为通用旗下别克汽车公司的经理。在克莱斯勒的领导下,在5年之内,别克的日产量从40台上升到500台,跻身全球汽车知名制造商之列。

这个时候,普克汽车公司打算高薪挖走克莱斯勒,时任通用总裁的杜兰特得知后当机立断将克莱斯勒的薪水提高了10倍——年薪50万。克莱斯勒选择了留在通用。

但是,当克莱斯勒加薪升职,离杜兰特更近之后,他却对杜兰特的管理风格大失所望。杜兰特粗枝大叶、喜欢交际的风格,跟克莱斯勒强烈的自我管理意识、高效的工作精神显得格格不入。

杜兰特常常让克莱斯勒等高层经理等在会议室里几个小时,而自己在华尔街跟朋友闲聊。克莱斯勒被杜兰特没有时间观念,毫无节制的风格搞得厌烦其烦,最终在1920年选择了辞职。

1920年,通用汽车取代福特成为汽

车生产领域的老大。此时斯隆已经成为通用汽车的掌门人。他敏锐地意识到,联邦政府为了防止垄断,一定会加大打击垄断力度。通用汽车此时在市场上的份额已超过了50%,这对自己并没有什么好处。

斯隆想到了克莱斯勒,在与克莱斯勒共事期间,斯隆被他的专业精神所折服,而克莱斯勒对杜兰特管理上的意见也深得斯隆的赞许。斯隆一直奉克莱斯勒为汽车领域的楷模。

此时克莱斯勒已经在另一家公司担任CEO而且成绩显赫。而斯隆却力劝克莱斯勒创业。

最终,克莱斯勒创建了以自己名字命名的汽车公司,并一举成为美国第三大汽车制造商。在福特的实力下滑的时候,斯隆鼓励一个强劲的对手与通用、福特同台竞技,避免了反垄断的打击,真可谓明智之举。不仅如此,汽车业三足鼎立的局势让美国汽车制造形成了良好的竞争环境,此后,美国三大厂商携手并进,独霸世界汽车业长达几十年。

将你的“个性”融入团队

苏林

一位部门经理评价他最欣赏的一名下属时用了一句话:“他有自己独特的一套思维体系,总能对我的想法形成有益的补充。”这就是一种正面的“个性”。“个性”不是让你鹤立鸡群,而是可以用自己非凡的才华,融入团队,增强团队的力量。因此,要让自己的“个性”发挥积极的作用,需要做到以下三点。

1.拒绝做“职场透明人”。你不能把自

己禁锢在孤堡中,你要在工作中成为一个有形的存在,让对方看见你,并让他们需要你。一旦你离开,集体的工作就有缺失。

2.敢于直面问题。出了问题必须敢于面对,这就是“个性”的积极一面,它让你勇于进取,而不是消极怠工。

3.要有战略眼光。要懂得成为上司的知己,这是一种职业“个性”。为上司排忧解难,这样做才能充分调动工作的积极性,激发个人潜能,成为不可或缺的一员。

善待突如其来的时间节点

明清石

“这个事情必须周三做好,因为周四开会。”这是工作中经常会遇到的情况。因为周四的会议不能修改,所以,大家所有的工作都要确保周三完成。

这是用一个不可更改的事情来推进一个还在完善中的事情。很多的经验可以判断出:如果没有周四开会,那事情大概要拖到下个星期。

之前做一个手册的设计,总觉得不满意,总会拿着本子到处请别人来提意见,所以一直断断续续,持续了一年多,始终没有截稿的日子。直到有一次,要在一个晚上用1000本,知道这个事情时,离晚会的开幕时间不到一个星期。

如果按照之前的速度,简直是不可能。可晚会的时间无法更改。所以,召集

团队成员开会,大家分工,在晚上11点前,必须做好所有的校对、设计和改版。大家有个共识,必须在今天把手册定稿,明天拿去印厂,才能保证在晚会开始的那一天,拿到成品。

在这样的时间节点控制下,大家的节奏和状态也不一样。每个人把自己的意见说出来,写在白板上。然后共同商讨,有没有修改的必要。有的话,是这次修改,还是下次改版。很快,问题全部列出,也被迅速分类。有的需要在当天晚上完成修改,有的则可以在下一版中修改。事情进展得比我预期的要好。那几天,大家的执行力和共识比以往都高。

善待每个突如其来的时间节点,有了它们,一切会变得简单和高效。不要去纠结不完美,好东西,一定是在下一刻;而需要的东西,一定要在这一刻产生。

经营方法

“折中选项”显优势

当顾客在两个合适的商品中做选择时,通常会选择价格较低的那个。此时如果有价格更高的商品出现,顾客又会放弃最便宜的那种而购买中间价位商品。

西武

许多年前,美国厨具零售商威廉姆斯-索拿马公司推出了一种高级面包机。它比当时该公司最畅销的面包机还要先进。奇怪的是,该商品的推出却让原先畅销的那种面包机销量又翻了一番。

这是为什么呢?伊塔玛·西蒙森教授认为,当顾客有几种型号的商品可选择时,他们容易折中选择——选既符合最低限度的使用需求,又不会超过最高心理价位的商品。

也就是说,当顾客在两个合适的商品中做选择时,通常会选择价格较低的那个。此时如果有价格更高的商品出现,顾客又会放弃最便宜的那种而购买中间价位的商品。

正因为顾客的这种心理,威廉姆斯·索拿马公司推出的高级面包机就把原先畅销的面包机变成了“折中选项”,也就出现了原先畅销的面包机再次热销的情况。

面包机的案例对我们有何启发呢?比如怎样才能赚得更多的利润?

假设你是公司老板或销售经理,手上有一系列的产品和服务待售。你需要了解的是,公司的高端产品至少会为你的销售带来两点好处:第一,高端产品会迎合小部分消费群体的需要,并且会帮你塑造公司处于行业领先地位的形象;第二,高端产品带来的另一个潜在优势是,它会让低一

级的产品价格看起来更具有吸引力。

生活中,人们并不是十分理解这样的道理。举个大家都熟悉的例子:多数酒吧和酒店会把较贵的酒类列在菜单底侧,顾客在点菜时也许都看不到那里;还有些店则把它们列在单独的菜单上。这两种菜单都没有让各种不同价位的酒形成对比,那也就不能使中等价位的酒具备“折中选项”的优势。中等价位的酒对顾客来说,也就没有那么大的吸引力了。

其实,我们只要稍微加点点改动,把高价位的酒类和其他酒列在一起,并且要将高价酒列在菜单的顶端,列在顾客一眼就看得到的地方,中等价位的酒就会变成“折中选项”,变得让人更容易接受了。

这样的道理同样适用于工作环境。比如,公司派你参加一场在游轮上召开的会议。如果你希望能住在有窗子的客房里,那么,你最好不要直接向经理提出这样的请求。

好的方法是,给经理提供多个选择,比如一间不是很理想的房间(没有窗子的)和一间更好的但价格也较贵的房间(带有阳台)。把这样的搭配给经理选,那你就更有可能住在原先希望住的那个有窗子的房间里。

当然,折中策略并不仅仅适用于面包机销售、酒类销售或住宿。任何有产品或服务出售的人,都可以通过推出高价产品让其中间产品更受欢迎。

奖出来的惊喜

很多时候,严加管制和惩罚并不能取得预期好的效果,不妨换个角度改用奖励,或许将带来意料不到的惊喜。

鲁艺

就算把规则挂在眼前,也总有人会视而不见。德国安联公司的弗兰克正为一起交通事故而心痛:一位好友因边开车边接听电话,导致一家三口全部遇难。

弗兰克回家后郁郁寡欢。他的儿子小迈克尔觉得爸爸今日的表现特别不同寻常,他心生一计,把一个削好的苹果递向弗兰克,说:“爸爸,如果你跟我说话,笑一笑,我就奖给你这个大苹果!”弗兰克看着孩子,突然想到,若是给那些“不守规矩”的人一些奖励,效果可能截然不同。

弗兰克立即组织公司团队研发出了一款名为“驾驶奖励”的App软件,记录司机在不同时段加速、坐姿、转弯、车速、

有无“小动作”等各种情况,对开车者整个行程的运行结果作出评估、反馈;当一年的车险快要到期时,它还会对司机全年开车情况作出总评估。根据评估结果,软件拟定了三种不同的奖励方案:“金牌司机”可获得30%保费返还,“银牌司机”获得20%保费返还,“铜牌司机”得到10%保费返还。软件还特别承诺,年龄在28岁以下的司机使用该软件驾车达到100公里,可获得10%保费返还。

此软件推出后3个月,全国交通事故的发生率就有明显降低。驾车出行的人大多彬彬有礼,抢道、并线不打灯等情况减少了很多。

很多时候,严加管制和惩罚并不能取得预期好的效果,不妨换个角度改用奖励,或许将带来意料不到的惊喜。

俞敏洪几十年以来一直留着板刷头发型,用他自己的话说,就是“一直保持着6毫米到9毫米的短发”。那么,他为什么对这种发型情有独钟呢?

原来,是为了方便洗头而节省时间。俞敏洪每次花在洗头上的时间只要一分钟,头发就能洗好,而且也不要花时间关注自己的发型怎么样,这样他就有了更多的时间做他想做的事情。

俞敏洪把他的时间分成两部分,一部分做让自己进步的事情,一部分做有意义的事情。他从来不把时间浪费在无聊的事情上,比如,花更多的时间洗头,那样他会觉得浪费的时间太多了,回头想想自己过去的时候,会觉得什么都没有做成。

俞敏洪让自己进步的事情主要是读书,他每年坚持读一百本左右的书,来让自己进步。除了读书,还与一些思想的朋友交往,出去行走,去从没有去过的地方,这些都是使自己进步的方式。

那么俞敏洪有意义的事情是什么呢?当然我们一下子就想到了一手缔造的新东方,这是他所做的有意义的事情,可是他现已卸任了新东方CEO,他说他要给年轻人机会,他要为年轻人做创业孵化,为有困难的青年学者提供帮助……这些都是他认为有意义的事情。

其实,每个人的时间都是一定的,不同的时间观、不同的时间分配以及不同的时间利用效率决定了人的不同。



试一“试”价值观考核

徐万刚

俞敏洪的板刷头

夏殿栋