

## 8 管理之窗 Management

## 星巴克留住员工的秘密

“伙伴”计划颠覆了传统的主雇关系,让星巴克的员工产生了强烈的归属感,也让星巴克在员工流动率偏高的服务业始终保持着相对较低的员工流失率。

企业发展的原动力在于人,如何吸引优秀人才,并让他们自愿自发地为企业服务,将企业的成长和发展与自己的未来紧密联系在一起,对于任何企业来说都是无法回避的问题。作为餐饮连锁标杆企业之一,星巴克在用人、管人方面的做法一直被业内人士称颂。它的管理机制有哪些独到之处?星巴克董事长霍华德·舒尔茨一言以蔽之:从内心深处无时无刻地尊重每一位员工,并不断为其付出。

## 以尊重为基础的“伙伴”计划

“尊重”理念是星巴克得以实现出色管理的基石,这一点与霍华德·舒尔茨贫寒的家境有关。经历过贫穷的霍华德·舒尔茨对基层员工的所需所求了如指掌,他坚信把员工利益放在第一位,尊重他们的贡献,将会带来一流的服务,也会让企业取得良好的投资回报。基于这一理念,霍华德·舒尔茨开创了自己独特的管理方法,将用于广告的费用用于员工福利和培训,并制定了“伙伴”计划。

“伙伴”计划颠覆了传统的主雇关系,让员工成为企业“伙伴”,并将其看做“所有美好销售体验”的最关键环节。星巴克公司总部被命名为“星巴克支持中心”——说明管理中心的职能是提供信息和支持而不是向基层店发号施令。

除了改变主雇之间的关系,星巴克还进行了权力下放,各地分店可以根据自己的实际情况做出重大决策。



譬如,为了开发一个新店,“伙伴”们会主动团结在公司的团队之下,帮助公司选择地点,直到新店正式投入使用。这种开放式的管理模式与大小事宜均要层层上报的管理模式相比,除了更能调动员工的责任感,还能充分发挥每一位“伙伴”的优势,使新店最大程度地同当地社会接轨,创造了“关系”资本。“伙伴”计划的出色之处还在于,它并非独立存在,而是与一系列激励计划紧密关联。

首先是“咖啡豆”机制:每位“伙伴”都有购买一定份额的公司折价股票的机会,即便是兼职员工,只要每周工作时间超过20小时,就可以享有这个权利,公司内部还特别建立了“星基金”,在重要关头为“伙伴”提供必要的经济援助。此外,所有“伙伴”,当然也包括满足上述条件的兼职员工,都可以享受公司在卫生、扶助方案以及伤残保险等方面设置的福利。

“伙伴”计划还延伸到“伙伴”的家人。2012年4月18日,星巴克第一次在全球范围内举行了“星巴克伙伴与亲属讨论会”,将员工和他们的家人请来共同讨论公司发展的愿景,这一独特的沟通模式是霍华德·舒尔茨从中国的“家文化”中得到的灵感,其目的是最大限度地提升员工对企业的信任感和自身的荣誉感,更多地得到家人支持,增强员工黏性。

与之配套的是星巴克的“住房津贴计划”,其额度约为员工所在城市平均房租支出的50%,所有星巴克自营门店的全职咖啡师和值班主管都能从中受益。星巴克还推出了

“咖啡星享假期”,在星巴克服务超过10年的员工可以享受12个月的无薪假期。

这些措施让围着绿色围裙的“伙伴”们产生了强烈的归属感,也让星巴克在员工流动率偏高的服务业始终保持着相对较低的员工流失率。

## 清晰而透明的职业发展规划

员工流动过频的原因还在于缺乏晋升机会和转岗制度,尤其是普通员工,要想得到一次晋升或转岗的机会困难重重,但在星巴克,这些问题被顺利解决。

星巴克的“伙伴”晋升机制清晰而透明,其所有空缺职位首先对内部“伙伴”开放,20%的职位晋升是通过内部招聘完成的,零售一线的管理人员几乎100%是通过内部提升的。

另外,任何一名普通员工都有获得“咖啡大师”荣誉的机会,在星巴克,这是咖啡师的最高荣誉。每位“伙伴”入职后都会领到一本“咖啡护照”,上面有星巴克每款咖啡豆的介绍和口味描述,“伙伴”可以经过申请免费品尝星巴克门店储存和销售的咖啡豆,后将感受写在咖啡护照中。通过积累,员工的专业能力得到增长,最终通过书面考试、问答、品评环节,成绩优异者能得到“咖啡大师”的称号。成为“咖啡大师”的“伙伴”每周都有一次在星巴克咖啡讲座上与顾客交流咖啡文化的机会,这项荣誉对员工有极大的鼓舞作用。

星巴克的人力资源部门还专门为“伙伴”设置了“人才与组织发展部”,致力于“伙伴”的潜力开发和个人能力提升,研究每个有潜力“伙伴”的特色,然后向他们提供有针对性的培训和辅导。培训形式可以是课堂教授,也可以是内部品评交流,以提高“伙伴”对咖啡制作、咖啡知识和文化的了解。

2011年,星巴克(中国)大学成立,它围

绕星巴克中国业务的所有领域和功能部门展开,目前有咖啡学院、零售学院、领导力学院、职能学院四大学院,一是为新进“伙伴”提供系列培训,内容包括“伙伴”所在岗位的业务培训以及每位“伙伴”都需要掌握的咖啡知识和门店经营方法,二是为“伙伴”提供晋升课程。

为让每位“伙伴”都有机会“尝试”更高的职位或更适合的岗位,星巴克大学的所有讲师都来自星巴克内部。星巴克认为,“伙伴”有丰富的专业知识和实操经验,每个人都有闪光点,只要他们愿意,星巴克就提供平台,让他们将自己的专业知识和经验传授给其他“伙伴”,这与“伙伴”职位高低、工作属性毫无关系。

除了毛遂自荐,星巴克还会专门从“伙伴”中挑选讲师作为“最佳伙伴”。这种挑选以区域、门店为单位,入选者在一定时期内形成一种明星效应,极大地刺激了其他“伙伴”的热情,他们会根据“最佳伙伴”分享的内容取长补短,积极准备自己的下一次“大选”。这种“有亮点就有机会站得比别人更高”的用人机制让每位“伙伴”都努力去挖掘自己的闪光点,并在这个过程中成为“多面手”,大大提升了“伙伴”转岗和晋升的几率,对他们的职业生涯有很大的扩展作用。

除了透明公正的晋升机制和人才培养计划,每一位星巴克“伙伴”的所思所想和他们的精神需求都被最大限度地重视,霍华德·舒尔茨甚至邀请“伙伴”们直接发电子邮件给他,只要时间允许,他都尽可能回复。为了更好地融入大家,他定期举行公开论坛,频繁撰写备忘录给星巴克“伙伴”,从工作和生活两大方面给予他们建议和支持,尽可能地帮助“伙伴”成长,让他们成为更全面、更有社会价值的复合型人才。尊重且不断为“伙伴”付出的管理机制让“伙伴”们最终给星巴克创造了更多利润,带来了更多惊喜和荣誉。(楠乡)

## 十堰部件厂 四项措施战高产

日前,东风德纳车桥有限公司十堰部件厂党委书记陈正权带领党务室、工会、后勤服务科、生产科等部分人员,深入到生产现场慰问夜班员工。

据悉,至11月份以来,生产计划急剧回升。该厂制动器总成每日产出2400件,轮毂总成每日产出2600件,全月桥装量总计达到57817根。在用工减少的情况下,一线生产负荷达到最大。为了抓住这一难得机遇,确保生产计划顺利完成,该厂干部员工积极行动,全力迎战高产。一线员工利用双休日抢抓生产计划,职能科室全力做好后勤服务工作,多措并举战高产。

一是均衡计划。该厂生产部门积极协调生产人员、生产路线及生产物料等,均衡生产计划,合理安排班次,抓好现场效率,跟踪每日产出,调动所有资源全力以赴保生产。

二是改善伙食。该厂后勤部门不断调整菜谱,保障高产月就餐员工吃的健康、营养。尤其是做好晚班就餐工作,让一线员工能以饱满的激情投入到工作中。

三是夜班慰问。该厂领导班子成员利用夜班值班时间,深入到生产现场,为一线员工送去美味的“夜宵”,鼓舞夜班员工士气,增强一线员工的归属感。

四是安全巡视。该厂党群系统协同保卫科及安环科职能人员,开展生产现场的安全巡视工作,对发现的问题及时上报安环科和责任部门并督导整改,确保现场生产安全。

(马潇雪)

## 迪士尼魔法腕带: 利用大数据打造一个小世界

营销界一直以来都对大数据很着迷,但大数据的可能性依然还停留在想像阶段,不过可以肯定的是,借助大数据,可以提高品牌讲故事的效果。

在一个多渠道的世界里,要打造长期的消费者关系,并不仅仅只是一些原始数据就可以实现的,而需要把大数据放到语境中,然后通过个性化来有效地与消费者互动。大数据提高消费者体验的一个绝佳案例,是迪士尼近期投资10亿美元推出的魔法腕带(magicwristband)——一种可穿戴设备,这个设备集中了消费者所需的一切(钱、ID、行程路线、快速通行证),消费者戴着它,可以轻松逛迪士尼。迪士尼也可以通过该设备收集起来的数据,提高消费者体验。

个性化。消费者可以用腕带让自己的迪士尼之旅个性化。他们可以下载自己想走的线路,以及自己喜欢的食物等,让他们的迪士尼之旅自己做主。迪士尼也可以根据收集到的数据来统筹安排线下的资源。

便利性和简单性。腕带使用很简单,从一开始,设备会寄到消费者家里,在家就可以输入自己的各种偏好。这个设备就成了你的路线、你的钱包、你的房卡和地图。这样就无需带着钱包、门票、地图等一堆杂物,轻松享受在迪士尼的时光。

互动。从腕带上收集到的数据,可以让迪士尼世界更好地与消费者互动。比如,由于员工的工作减少了,就有更多的时间与消费者互动。同时,迪士尼也可以更好地处理一些问题,例如,当发现游客排队等待太久时,迪士尼就可以在他们的腕带上免费给他们赠送沙冰。

(据《成功营销》)

## “人人都是善行者” 奥康再度冠名温州马拉松

12月4日,“奥康国际·2016温州马拉松”在浙江温州世纪广场鸣枪开跑。与以往马拉松赛事不同,此次温州马拉松温情倡导“全民捐步公益行”,于线上线下同时展开“为爱而跑”系列公益活动,带动全民参与到捐步活动中来,温马冠名商奥康国际将统计最终步数,为山区的贫困学校搭建健康无毒的梦想跑道。

## 温马鸣枪,万众齐跑

早上8点,伴着“温州向前冲”的口号,来自全世界的15000名马拉松“跑友”迈出2016温马第一步,正式拉开本届温州马拉松的比赛序幕。

据悉,“奥康国际·2016温州马拉松”,在去年首届的基础上,对赛事规模、线路、组织方式等各个方面做了升级。比赛起终点为世纪广场和国际会展中心,具体线路在首届的基础上进行了调整。整段马拉松线路串联了温州的行政中心、都市文化圈、CBD中心及母亲河瓯江、历史文化地标江心屿、朔门历史街区等,赛道围绕城市的中轴线,东西折返,全景式展现了温州的城市形象和文化内涵。

10点过,来自肯尼亚的选手Laban Kipkemol以2小时21分41秒的成绩夺得男子组全程冠军,亚军则归属埃塞俄比亚的Gobena Mulugeta Oli,他跑出了2小时28分19秒的成绩,季军同样来自肯尼亚。

然后更大的惊喜随后到来,只见终点附

近的工作人员和围观市民沸腾了,大家纷纷鼓掌欢呼。原来,女子组全马选手第一个抵达终点的,这次不再是非洲人,而是中国人,两个温州本地妹子力压肯尼亚选手,强势包揽女子全马前两名。温州妹子郑芝玲的夺冠成绩2小时36分45秒,这比去年温州马拉松的女子夺冠成绩足足提高了7分钟,而肯尼亚姑娘仅以2小时41分31秒名列第三。

为了让广大跑者在本届温马拥有更佳参赛体验,本次2016温马官方指定运动品牌斯凯奇,与温马执委在赛前、赛中、赛后为跑者提供了人性化的服务与安全保障。

## 全民捐步公益行

除去比赛之外,本次马拉松冠名商奥康国际同时启动“梦想跑道”公益计划,12月1日至12月10日内,市民只需关注“奥康”微信公众号,参与捐步活动即可用自己的脚步为贫困山区孩子的捐助“梦想跑道”。奥康将根据全民捐步数量,为贫困地区学校捐助绿色环保跑道。

2016年6月,北京、大连、成都等地多所幼儿园、中小学校的学生接连出现流鼻血、胸闷、虚脱、气管炎、肺气肿、哮喘等症状,经排查“祸首”均指向有毒塑胶跑道,一时间“毒跑道”事件成为社会关注的焦点,包括奥康集团也一直在实时跟进该事件的最新进展。

“即便‘问题跑道’只是个别现象,却仍然

## 线上线下的“益”起奔跑



值得我们高度重视。虽然我们能做的远远不够,但是希望能用我们的活动发起呼唤,让更多孩子健康快乐地奔跑和成长,为他们构筑起一道真正的“安全长城”。奥康国际董事长王振滔曾在今年8月8日奥康28周岁生日庆典上这样表示,当晚更是携手何冲等五位奥运冠军一起启动了奥康“梦想跑道”公益计划,而此次与温州马拉松同步开展的“为爱而跑”之“梦想跑道”则是该项目的真正落地和践行。

据介绍,此次“梦想跑道”公益项目选址在今年受第17号台风“鲇鱼”影响而受灾严重的文成双桂小学。12月1日至12月10日,市民只需关注“奥康”微信公众号,通过扫码、接收、捐步、认证四个步骤就可将自己的爱心送达该校,用脚步助力该校师生的梦想跑道。此方式让本届马拉松赛事“人人都是善

行者”的公益理念深入人心,给予市民“梦想跑道有你一步”的全新体验。

“抢不到温马名额的我原本很沮丧,没想到还有这样一种方式去参与。这是一场没有终点的爱心马拉松!我们的一小步可以换来孩子们的一大步,真的很有意义!”一市民激动地表达了对“为爱而跑”公益项目的大力支持和赞同,并表示明年还将继续争取温马资格,也会积极参与更多的“公益捐步”。

“助力温马,也是希望能将奥康的品牌内涵与马拉松所倡导的超越自我、坚忍不拔、永不放弃的体育精神相结合,希望更多青少年可以加入到体育运动中来,推动温州的体育事业发展的同时,弘扬马拉松精神,再续公益梦想,同为公益发声,为青少年学子健康奔跑保驾护航。”

(陈瑞仪 谢冰琦)

## 华北井下鼓励基层员工各显其能特色“转岗”

为了生存,“转岗”成为很多工程队伍和员工的必由之路。而华北工程井下作业分公司1402固井队干着原来的固井活,却鼓励基层员工转变观念,通过自己的双手各显其能,干起了特色“转岗”的活,激发了大伙自主创新的积极性,一时间修旧利废、改进现有装置或搭建资源配置优化平台的省钱高招不断涌现。

“特色‘转岗’智慧装在员工的脑子里,1402固井队的员工是队伍的智囊。”该队队长朱宁说。

## 水泵“转岗”洗车器

“水泵能不能‘转岗’呢?”1402固井队供灰班长的韩旭光,这两天盯着大客车锅炉水泵,心里琢磨了起来。

为什么好端端的要转岗呢?该队的大客车冬季取暖锅炉用的24伏电源水泵,取暖水泵运转时间长、压力高,加速了水泵的磨损,几乎一个冬天要用一到两个水泵。这“转岗”当然是淘汰下来的旧水泵。

“水泵能干什么呢?当然是供水。”韩班长立即盘算起来

他首先想起遇到井队起钻喷浆的事情,弄得车辆设备上全是泥浆,很不容易清洗干

净。而且新疆沙尘天气较多有时也会下点小雨,车像泥巴糊的。按照1402固井队的传统和要求,车辆设备回场后必须清洗、保养,大家排着队,用时较长。

“这淘汰旧水泵改装成洗车器,也算是‘物尽其用’啦。”

想到就干。韩班长对水泵进行了一系列的转岗“培训”,把两端用塑料管加变径管件连接固定后,电源线用电瓶夹子夹到车辆电瓶上,只要接通水源,直接使用24伏供电,很快重新“上岗”清洗车辆,安全便捷。

## 固井工“转岗”修理工

“没想到‘固井工’转岗干起来了‘修理工’,而且干得很专业。”这是1402固井队员工自行修复了十五万元的流量计后,队长朱宁高兴说道。

该队负责的TK10387井表层施工时,50-30双级泵密度计与现场测量偏小,超出了设计要求,现场多次调整没有解决,这在1402固井队可是大事,质量是生存的根本。

施工回来,固井班与设备管理人员立即组织深入分析,在其他班组配合下在基地内再次实验,排除了仪器显示和供灰问题,问题仍然存在。

这时,大家认识到:该设备使用十多年,日积月累造成流量小于额定值,说明密度计震荡管中很可能存有异物。

受低油价影响,花十几万买个新的,大伙想想就肉疼,随即分队自己修理流量计的项目攻关自发运行起来,这可涉及了队上设备、安全、技术、操作全部员工。

如何疏通难住了大家,密度计有弯管,硬来不行,软了去除了堵塞的水泥石?

大家纷纷出谋划策,激烈辩论,刘晓雷提出的双管齐下法即“自配水泥溶蚀液加软钢丝旋转疏通”,经攻关组实验效果良好,先期胜出,可以实验使用。拆卸密度计,配制溶解液、加工软钢丝,大家通力合作很快完成。

水泥石一点点的被去除,两天后全部疏通完成。安装、测试,达到无阻流量要求,密度计恢复、误差消除,十五万的流量计保住了,喜悦和自豪充满全体员工的心。

## 党员“转岗”材料员

11月15日,1402固井队党员杨强很热情的接待了华东固井队,办理了借45吨的13寸3吊卡手续,并熟练的在材料本上登记借用记录。

党员“转岗”“材料员”,这是个啥情况呢?

原来由于塔河油田固井井深大、井下情况复杂、井身结构多样等特点,需要使用多种特殊工具。长期以来,工区内固井工具实行的是“各自储备、各自维护、各自使用”的单打独斗模式,工具储备不齐、管理不规范、资源重复浪费等问题屡见不鲜。

1402固井队党支部与石油工程监督中心特种项目监督部党支部、工程技术管理部党支部在专业化联建中,把区域内6个固井队配备的少量特殊工具收集起来,在华北井下塔河基地建起了西北油田固井用特殊工具共享平台,成立“党员库房”,即节约了成本,又解决了工区内各固井队对特殊工具使用需求的问题。

1402固井队党员全部“转岗”,短短一周内华丽转身为共享平台材料员。党员们一起完成了从仓库准备、工具储备、制度制定、建档建仓等各项工作,严格落实仓库管理制度。

共享平台的建立,打破了资源壁垒,一改往日各固井队单打独斗的模式,将各方力量拧成一股绳,极大地提升了整个工区工具管理水平,从降本增效、规范管理等方面均取得了很好的成效,这一“上岗”就以优质服务得到了甲方的高度评价,当然更受各家固井队的欢迎。

(刘明辉 闫红彬)

## 管理日记

## 管理者是“木匠”不是“医生”

■ 信誉楼百货集团有限公司董事长 张洪瑞

我经常告诫部门经理:管理者要做木匠,而不要做医生。木匠眼里没废料,即便是一根小木条,也可以用来做楔子。而在医生眼里却是没有完全健康的人,每个人都会大大小小有点儿病。如果只盯着人的短处不放,那么你就不会找出可用的人来。

上级把工作交给下属去做,不是为了证明下属不行,而是为了让他在这个过程中体会到自己的能力在提升。上级的着眼点,不要放在能力能达到什么样的效果上,而是要放在提升员工的能力上。因为把着眼点放在最后的结果上,就很可能放弃了对过程的打造,放弃了对员工能力以及员工心理健康程度的关注,会过分看重一点一滴的眼前利益的得失,其结果只能是走入一个恶性循环之中。

而把着眼点放在对员工能力的提升上,只要员工的能力提升了,还会有不好的效果吗?其实做任何事情都一样:过程做好了,结果自然会好。