



人性化管理

与名满京城、声动天下的海底捞相比，胖东来微不足道——它很小，偏居于河南省许昌市，市场仅限于许昌和新乡。然而，在2013年《世界经理人》十大管理实践的评选中，胖东来的得票数居然超越了具有风向标意义的海底捞，成为人性化管理这项实践的代表企业。

在评审中，自然也有专家将票投给了海底捞，如博斯公司大中华区董事长谢祖墀就认为：海底捞形成“雇主以员工为尊，员工以顾客为尊”的理念，这种人性化的管理引导企业把员工视作最宝贵的资产，从而把人性化的服务由内而外地传递、放大。

网上有人调侃说：海底捞你学不会，胖东来你学得会吗？那

么，胖东来的制胜秘诀是什么呢？

国际著名管理哲学家成中英一语中的：所谓人性化的管理，是要中和因理性管理所带来的“冰冷”。与海底捞相比，胖东来所关注的人性除了体现在硬件的生活配套设施外，还体现在对员工精神活动的关注。

功夫在物质外

胖东来1995年创建于河南省许昌市，旗下涵盖专业百货、电器、超市等，在许昌、新乡拥有30多家连锁店、7000多名员工。这家公司为顾客提供免费存车、免费饮水、免费熨烫衣物、免费修理电器等服务。

消费者们口耳相传的是：“老

人上电梯的时候会有人主动搀扶”、“在商场问路会有人直接带你到目的地”、“买多了东西，门口的保安会帮你捆绑固定”……甚至有一位司机在阴雨天车路难行时，硬是步行2.5 km，将顾客定的彩电送货上门。在这里顾客所感受到的并不是工作性的应付，而是真正主动与快乐的服务。

人们可能会将员工这种积极与主动归结于胖东来的高工资。没错，在胖东来，保洁工一个月能领到2200元，这已经是这家公司的最低工资标准了。根据每月的效益情况，员工还能拿到三五百元的奖金，平均下来每月工资两千七百元左右。而据有关部门统计，2012年许昌市人均月工资在1500元左右。

高工资能调动员工的积极性，增加员工的幸福感，这是一个人人皆认同的事实。然而，胖东来创始人于东来想的是：物质带来的感动和感激不能长久，甚至不同岗位之间薪资差别也会引起嫉妒和不满。如果能在员工的心灵上撒下种子……

因此，除了提供较高的工资、舒适的工作和生活环境、公平的制度以及充分的成长空间外，胖东来还注重员工个人素质的提升以及心灵的修炼。于东来经常与员工交流的不是企业怎么经营，怎么卖东西，而是为什么活着。他说得最多的是“我们不是为了工作而工作，而是为了生活而工作”。他像个传教士，一遍遍地告诉别人，要有爱，要善良，努力做好人，造福社会。

于东来给胖东来制定的行为准则是“遇事抱吃亏态度”。他发给员工的书不是《你在为谁工作》，也不是那些风靡的管理秘籍，而是《沉思录》和星云大师的《宽心》、《舍得》、《厚道》。

他还要求员工严格自律，当地人曾说：“你站在许昌街头，看到戴头盔、不闯红灯、遵守交通规则的大多是胖东来的员工。”

这是你的家

正略钧策管理顾问有限公司总裁赵民在评审中说：管理的问题说到底还是人的问题，而人性化管理也许是从根本上解决管理难题的一种手段。管理者只有把员工当作一个有意识、有个性的、

活生生的人（而非工具）来尊重，才能得到员工发自内心的认可和尊敬，而非对管理权威的屈从。管理的最终趋势是人性化管理。

而著名心理学家冯耘则从心理学角度对其进行分析，他认为：员工对客户的态度往往源于老板对员工的态度，其中的奥秘就是心理学中所说的“自我认知决定行为”。若老板对员工采取严苛的态度，员工的自我认知就是“我与企业是对立的，我只是一个接受管理的打工者”。带着这样的认知，员工也就很难给客户温暖的感觉。当老板真正将员工当作一个人来看待时，员工的自我认知才是“这是我的家”，客户也就能体验到“家人”的感觉。

在胖东来，课长的一项重要工作就是经常找员工聊天，了解员工的家庭情况：谁家孩子多大了，有没有人带；谁家孩子生病了；谁还没有处对象等。时刻发现员工的困难，给予帮助和安抚。

胖东来有一个特别的制度——平安短信。员工下班回家，无论多晚都要向他的主管发一个平安短信。如果很晚仍然没有接到那位员工的短信，主管会主动联系该员工，以确定其安全。

人性化管理不是“讲人情”

可能有人会以为人性化管理是对员工不讲原则的宽容和忍让。事实上，这是将人性化管理与“讲人情”混为一谈。

二者的区别在于：当你在工作中出错时，你的同事、上司、

朋友没有指出你的错误、没有告诉你它的危害，却反而拍着你的肩头说声没事，为你隐瞒事实，这就是“讲人情”。“讲人情”在管理工作中是不允许的，只会使你的工作变得更糟糕。然而人性化管理则不一样，“人性化管理”虽然允许你在工作中出错，但它会告诉你这样做是错的，会带来什么样的危害，你应该怎么做会更好。这样既原谅了你，让你不用时刻担心工作中出现了什么过错使上司责怪你，你的同事怎么看待你，反而使你的工作激情更高涨、工作目标更明确。同时，“人性化管理”还要求建立合理的“人性化管理”实施与评价体系。

几乎所有的顾客都知道，胖东来有个顾客投诉奖，奖金最高500元。但是很多人不知道这500元来自哪儿。它是来自员工——如果有顾客投诉，经查责任在哪个员工，就罚款500元，然后公司把罚款奖励给投诉者。

胖东来也有着严格的标准化。其制作的各岗位实际操作手册就有4本以上，包括超市部、服饰部、电器部及存包、服务台、收银等所有岗位。这些手册中详细介绍了这些岗位的服务标准、安全标准和服务禁忌等。

合益集团东北亚区总裁陈玮对胖东来的做法给予了高度评价，他认为：员工敬业度和效能成为胖东来的核心竞争优势。他同时也提出：虽然每家公司“各有各的高招”，但挑战能够促使企业保持这种高敬业度。■