

最佳雇主主要让员工感觉到“爽” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E6_9C_80_E4_BD_B3_E9_9B_87_E4_c123_289033.htm 李惠森认为，南方李锦记的所有管理秘密，可以归结为7个字：“思利及人”和“自动波”。李惠森，南方李锦记有限公司董事长兼行政总裁，12岁只身到美国，在美国念完大学后进入花旗银行工作。李惠森虽身在海外，却非常尊重和崇尚中国传统文化，能够从《道德经》中汲取到最宝贵的管理经验。人常说“富不过三代”，但有118年历史的李锦记，到底是中国式管理的范例还是特例呢？去年，南方李锦记获得由国际权威人力资源管理机构翰威特公司授予的“2005中国最佳雇主”、“2005亚洲最佳雇主”两个称号。要获得上述称号，企业必须满足三个基本特征：不断激励员工创造出色业绩.千方百计确保员工感到被尊重.公司拥有能够实现长期成功和持续发展的方法。评选中，全亚洲共有13家企业获得“2005亚洲最佳雇主”，除南方李锦记外，其余均为强生、波特曼酒店等外资企业。李惠森认为，南方李锦记的所有管理秘密，可以归结为7个字：“思利及人”和“自动波”。“思利及人”成为一种习惯 在南方李锦记，你会不断地被其中的人和事感动着，也才能真正明白，为什么这家企业总能在风云变幻的市场中屹立并快速发展。原来在他们一次次成功的背后有着这样一个以不变应万变的核心理念：思利及人。“思利及人”出自于南方李锦记的母公司李锦记集团。李锦记成立于1888年，历时百余年，由生产蚝油的小作坊，渐渐发展成世界知名的调味品牌和跨国企业。一个偶然的机会，李锦记第三代掌门人

李文达看到“修身岂为名传世，作事惟思利及人”这句话，他认为这句话与自己家族的经商之道颇为契合，从此，“思利及人”四个字就成为表述李锦记价值观点的核心词汇。李惠森对它的理解是：“先让员工的利益有保障，先让顾客的需求得到满足，先让下属有成就，先让员工的梦想得以实现。”

经过百年传承与实践，“思利及人”现在已经成为一种境界、一种深植血脉的本能，影响着李锦记人的潜意识和习惯。在这种核心理念下，南方李锦记把习惯从上到下按照“老板、管理层、员工、客户”来排序的“三角形金字塔”结构彻底倒转过来，将客户置于顶部第一的位置，其次是员工，接下来是管理层，最低层才是老板。2003年，公司为改善办公环境决定将普通显示器换成液晶显示器时，第一批全部发放给一线的员工，第二批发给各地分公司，最后才分发给总部的员工和管理层。李惠森认为，重视员工，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：“需要我去表扬你们下属时，尽管找我。”

在他看来，及时的认可不仅会使员工觉得公司对自己的工作是尊重的，是对员工最好的鞭策与激励，而且也给员工一个明确的信号：公司支持这种行为。李惠森身体力行的公司文化理念，直接影响着管理团队。公司有一个规定，员工不许在办公室吃东西。一天晚上，公司一位高管发现营运部的一批员工加班时站在走廊吃自带的夜宵，他立即让人力资源部租了一间房，配上微波炉等，作为员工吃饭的地方。在公司定期组织的优秀经销商海外旅游中，这种“思利及人”的企业精神也随处可见。每次海外旅游，公司都能站在经销商的角度，从景点的选择到行程的设置、餐饮的安排都很细心，走上飞

机会发现连椅套上都印有公司品牌标志，在空姐的解说词中会有特别的欢迎内容，在异国他乡的游览过程中，由公司的员工作为随团服务人员提供各种帮助，随团携带的晕车药、坐车时打盹用的枕头和眼罩，以及李锦记辣酱……这些处处都闪现着体贴入微。“自动波”的“四、五、六”“自动波”本是香港人对不用手动换挡汽车的俗称，被李惠森借用，专指南方李锦记高度信任、充分授权的“无形领袖”的领导模式。1997年，一次李锦记集团内部培训课程上，李惠森第一次读到《道德经》，给他留下深刻印象的是老子讲到的四种领导风格：最为低级的一种是被人憎恨的领袖，其次一级是令人恐惧的领袖，第三种是自然型领袖，最后一种也是最高级的，是无形领袖。李惠森坦承：“我第一次听到做管理也可以自动波，就觉得太好了！”为什么说很好？“如果我都是在谈‘我的目标’，对下属们说你明天要怎样怎样，面前的路就比较难行，但我讲‘我们的目标’，员工听着就舒服了。就像在山上推雪球一样，开始时很吃力，到推动起来一起行动时，雪球就会自动滚出无限大的冲力和突破力。再说，我每月只有那么一两天在办公室，如果事事靠我来做就难了。”李惠森把“自动波”的理论核心概括为“四、五、六”四种心法、五大原因、六个要点，即：推行“自动波”用四种心法：忍、狠、思利及人和量度。“忍”即对事不过早下结论，尊重和欣赏差异，注重结果。“狠”，要敢说“不”，讲原则、守信用。“思利及人”，就是要换位思考，关注对方感受，要有“直升机”思维，站得高，从全局角度出发思考问题。“量度”，就是敢用比自己强的人，坦然面对挫折和失败，允许别人犯错误，尊重他人，为他人成功喝彩！推行“自动波”

有五大目标:永续经营.发挥员工无限潜能.提升“爽指数”(提高员工满意度).雪球效应(自我运行、自动发展)和吸引人才。推行“自动波”有六个要点:第一是教练的心态和技巧要求管理者学做教练、总教练.第二是要选对人才要选用适合的人,是否认同公司的文化是选人的关键.第三是充分授权要敢于授权,并且提供足够的资源.第四是创造高信任氛围彼此信任,直接沟通.第五是高效团队既要追求高效率,更要达至高效益.第六是共同目标共同参与目标制定,达成共识,做到心一致,行动一致。通过“自动波”领导模式,南方李锦记营造了一种让员工发挥潜力、干得痛快、干得爽的机制与氛围,造就了一种吸引与激励人才的文化,从根本上保证了企业的持续发展,从而成就一个最佳雇主品牌。100Test 下载频道开通,各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com