

案例正文：

大士茶亭之乐捐：制度管理与情感管理的友好对话¹

0 引言

“大士茶亭”原是南京城水西门的一个旧时名称。2012年，南京80后朝气蓬勃小伙葛胜成功注册“大士茶亭”商标，并入住金陵制造局旧址南京1865创意产业园，成为一家从铁壶茗茶到中国茶道文化体验馆，遵循“喝茶、买茶、学茶、玩茶”四位一体的新茶道美学理念。2018年，大士茶亭的砂之船店平稳落地，随后又一家茶馆改换门庭成为老门东店。2019年，与五星级酒店丽湖雅致合作，在一楼大堂新建“轻资产”模式的丽湖雅致店；几乎同时，大士茶亭特许加盟模式在南京溧水万科城诞生；2021年，5家店铺的生意风生水起。作为小微企业，制度建设往往受到忽视，而更加注重人员的感情，但是，高效的管理需要实现两者的融合，“亭主”葛胜对于此，感触颇深，公司乐捐制度的实施，正印证这一道理。

1. 创业之初——惩罚陷阱

2012年，大士茶亭的“亭主”葛胜正在带领一支朝气蓬勃的小团队在南京1865创意产业园区茶道创业路上奋力拼搏，但是管理方面并非想象中的有条不紊。葛胜为人细心，善于观察，他发现员工最近稍有懈怠，迟到早退现象频发，这令葛胜很是苦恼。一天早晨，员工小苏到店迟到，导火索瞬间引燃，葛胜提出日后迟到早退必罚款，员工嘴上虽然什么都没说，但是心里都在犯嘀咕。

惩罚一出，迟到早退现象虽然减少，但是大家产生了抵触心理，公司与员工之间也产生了隔阂，导致员工工作积极性降低，私下更是会讨论公司缺乏人性化的做法，破坏公司的氛围和凝聚力，给公司造成很大负面影响。“其实很多小微企业创业之初都会掉入惩罚的陷阱，久而久之就会影响到彼此的工作效率，最后受损失的还是企业，管理者也会感到很头疼。”葛胜面露难色地说道。

葛胜好学，遇到问题就查阅各种书籍材料等寻找答案。通过学习了解到管理离不开制度，制度中规定的工作行为规范，可以引导、教育员工约束自己的行为，

1. 本案例由安徽财经大学工商管理学院的许广永教授、姜梦娜、张李娜撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

减少不良行为的出现，合理的设置权利与责任，可以使员工能够预测到自己行为和通过努力后会得到的结果，起到激励其工作积极性的作用。所以奖惩结合的乐捐制度在葛胜脑海中浮现。

2. 付诸行动——乐捐制度

想法成熟，葛胜便立马展开行动。刚开始葛胜抱着商量的态度与大家沟通，大家觉得乐捐制度怎么样？并且很明确的告知大家，罚款所得肯定不是放进公司的口袋，最后是留在每一个店铺中作为员工基金，从员工中来，到员工中去，会组织聚餐、发小福利、旅游等活动。再三强调小小的惩罚不是最终目的，它只不过是一个方式让企业能够更好管理；贡献奖励能够使大家得到心理和物质上的满足，激励员工勤恳工作、不断创新、奋发向上。葛胜满怀信心实行乐捐会拉动团队的活力和凝聚力。

葛胜说：“我相信稍微有一点思想觉悟的员工，但凡他不是混日子的工作心态，大家都是能够主动愿意跟我们一起做这件事，而且是发自内心的接受、承认这件事情。如果是一种冰冷的行政指令，就失去了做这件事的意义和目的”。

乐捐制度的内容根据公司情况，主要分为三个等级的过失和三个等级的贡献。奖惩级别认定方面，以一个店铺为工作组，主要是由店长来认定，除了店长之外，还有人事主管，他从公司的层面来找问题，以及有些时候所有的管理者，没有考虑到的一些东西，他来补充完善，并且每个店铺都按照一个标准执行。

过失与贡献的金额都是放取到每个店铺的员工基金中，清晰的乐捐收支明细，能让员工一目了然。并且不会存在收支不平衡状态，因为大士茶亭公司有一个单独的部门，包括人事成员都在这个部门叫支持中心，其会按照公司每个月销售业绩的一个百分比作为经费，调拨到每个店铺放入员工基金中，来支持每个店铺组织团队活动等，促使团队之间的关系更近一步。

最后公司确认每个店铺是否执行此项制度，主要依据每个月核算的各个店铺的员工基金，金额多少就说明了乐捐制度是否推进。如果一个店铺连续几次核算的员工基金金额都很少，葛胜就会多加注意，找出原因，是因为其员工都很自觉遵守制度，还是店长没有执行。如果是前者，葛胜会大力表彰，也值得其他店铺向其学习；如果是后者，那就证明其店长的管理过多的以情感为重，葛胜就要找其谈话沟通，因为太感情用事并不完全是好事情。

3. 恩威并济——知易行难

葛胜深知“大士茶亭”的故事渊源，心怀感恩之心，并将“Thanksgiving”融入企业核心文化中，强调企业的文化故事，将“感恩”等文化元素注入产品与

服务。制定乐捐制度以后，他主张制度无情人有情，并非要冷酷无情的依靠制度管理，还需融入情感在里面。

目前大士茶亭已经开设 5 家店铺，每个店铺有 5 名员工左右。每家店铺开业之后，葛胜将工作的主要责任划分后，就充分放权给予店长。店长作为基层管理者，可以灵活的运用乐捐制度作为一个手段来管理员工，并利用情感管理来团结他的团队，使他能够更好地顺利开展工作。但制度与情感的关系如何把握知易行难。

据葛胜回忆，2018 年经过人事招聘选拔，小李成为大士茶亭中的一员，但因对新环境、新工作要求不太适应，经常忘记主动与客人打招呼，根据制度，属于三级过失，犯错就要接受惩罚，但是多次之后小李不免心存芥蒂。店长看在眼里但未及时做其他处理，两周之后，小李提出离职，店长知道小李为人忠诚、老实，想安慰挽留但为时已晚。

葛胜明白每个店铺员工的性格各有差异，众口难调，各个店铺的店长也有苦难言。另外，提到贡献奖励时，大家都欢呼雀跃，但出现过失惩罚时，会出现不但没有认识到自己的错误，而且各种不情愿就写在脸上的情况。如果处理不当，员工就会产生异心，所以依据制度管理的同时融入情感管理是必要的。

在定期的店长与会中，会议内容必会提到乐捐制度实施过程中制度与情感如何处理的问题。葛胜说：“公司的制度是不讲情理的，但是每位店长可以灵活运用情感来管理，如果一个员工有 10 次过失，店长只罚了 7 次，其他 3 次对员工宽容处理，这样能够把人情转给店长，不仅不会造成员工的心理隔阂，反而还会感谢店长，团队才能产生向心力”。沈店长急忙说道：“但是这就无法保证公平性了，我觉得员工犯错时，比如员工迟到，首先要了解其缘由，用制度说话的同时，也要照顾到员工的情绪，帮助其改掉不好的习惯”。张店长赞同的说：“太严格，员工积极性不高；太重情，员工又会觉得你没有威慑力。说句实话，作为基层管理者，是要打一巴掌，要再揉一下，这样才能有利于团队的团结与和谐”。大家激烈的讨论着……。

葛胜深知平衡好制度与情感是非常不容易的，基层管理者也举步维艰，所以每次开会，葛胜都会耐心的与各个店铺的店长交流管理心得。葛胜建议制度执行上可以多角度考虑，灵活处理、恩威并济。他相信基层管理者的以身作则，宽容相待的做法，久而久之，员工也会被感化，在犯错时会感到抱歉，并尽量减少犯错，受到上级的鼓励会更加有工作的斗志。

4. 走上正轨——制度与情感相融

遭遇的这些困难，葛胜其实早有研判和思考，听着每位店长倒出的苦水，在

经历数不清次数的沟通与研讨之后，乐捐制度与情感的关系在大家的心中变的更加明朗，基层管理者也逐渐掌握其融合的诀窍。实践出真知，乐捐制度在大士茶亭的实行已有 8 个年头，葛胜见证了大士茶亭乐捐制度从漏洞百出到目前能够较好的运用制度管理与情感管理。

葛胜强调，达到制度与情感的友好相融，信任是非常重要的，并且信任是相互的。员工信任管理者，是因为管理者以身作则、激励他人、敢于承担责任、虚心听取各方面的意见、与下属之间进行有效的沟通；与之相呼应，管理者也应该相信员工，员工向基层管理者倾诉与交流时应对员工的信任做出积极的回应，给员工的信任一个归属。这样企业才能健康有序地发展。

葛胜深有体会的说：“我们有一句话，员工要是把基层管理者当作朋友，很多工作就很好开展，如果他不把你当成朋友，说白了他就是对你不信任，他有什么话都对你藏着掖着，这样就很难达到真正的沟通就无法建立信任。”所以葛胜还在努力通过制度管理与情感管理的融合来增强企业与员工之间的信任，塑造敞开心扉、坦诚相待、相互信任、亲如一家人的团队。

5. 深度融合——任重道远

葛胜觉得目前的企业管理并不是完美无缺，还需要一直改进、一直优化，随着企业的成长，各种各样的问题都会浮出水面，所以要因时制宜、因地制宜引导一系列的制度慢慢的去完善，并恰当使用情感管理处理好团队人际关系。“毕竟是小微企业不可能做什么事情，一下子能想到方方面面那么到位，那是不可能的。所以我们也是在这个过程中去摸索，去找到一些问题，再把它归纳到各个环节里面，并利用好情感管理增强团队凝聚力。”葛胜意味深长地说道。

“哈，哈，哈……”闻声而去，三五个员工和店长在休息区畅所欲言，嬉戏玩闹，像兄弟姐妹般相处，看到此情此景，葛胜脸上充满了自豪和对未来的憧憬。

（案例正文字数：3440）

启发思考题：

1. 结合大士茶亭企业乐捐制度的开展过程，谈谈制度管理的作用且如何使企业制度在团队管理中有效力？
2. 大士茶亭企业已经开展乐捐制度并且效果良好，为什么还要引入情感管理？
3. 大士茶亭是如何实现制度管理与情感管理的融合，我们从中得到什么启示？

谈谈未来如何改善？

附录：

大士茶亭乐捐制度

乐捐制度的制定并不是为了惩罚大家，是为了在日常工作中能够更有效的保障团队工作的完成度，提高公司管理效率，由此而制定。乐捐款项由人事当天收取，并会每周向每位支出人员签字确认。

一、乐捐等级划分

1) 一级过失——乐捐 50

- 开门迟到
- 擅自脱岗
- 现场表达不服从安排
- 管理执行有过失

2) 二级过失——乐捐 20

- 日常包干工作未完成（包含早晚 7 件事）
- 临时新增工作未按时完成

3) 三级过失——乐捐 10

- 一线销售人员未穿工作服
- 每天日志考核未完成
- 交代工作未及时反馈
- 群消息@到人未回复
- 不主动和客人打招呼

备注：

- 由不锁门引起的被盗窃，及打架斗殴，辱骂客人，水电器一夜未关，及不如实表达实情、撒谎、传播负能量等属于重大过失的行为，公司严格执行惩罚方案，情节恶劣者，另行处理或追究其法律责任。
- 损坏公司财务，论价赔偿 50%

二、贡献等级划分

1) 一级贡献——奖励 50

- 技改创新，提升效率

➤ 独立完成茶会（月初报备）

➤ 每月全公司销售冠军

2) 二级贡献——奖励 20

➤ 节能降耗

➤ 提出合理化建议

➤ 举办一场群内微拍（每人每月不得超过 3 场）

➤ 举办 1 小时正能量团建会，或茶道学习 1 小时，不低于 3 人（月初报备）

3) 三级贡献——奖励 10

➤ 为了在日常工作中能够更有效保障团队的氛围，我们特此鼓励每日朋友圈分享 55 字以上（不包含标点符号）的**原创正能量**：职场正能量，团队精神，感恩精神，合作精神，积极乐观精神。

➤ 领导当众表扬（葛总，许哥）

备注：1) 新员工的签约推荐金，每人 100 元/月

长期兼职 50/月（每月在岗 15 天以上）

2) 当天销售超过 3000 元，人事全公司喜报通告