

贏得员工的心



前 言



在上一本《赢得顾客的心》案例集里，我们看到了许多让人难忘的优秀案例，但在为海底捞拥有这么多优秀员工欣喜的同时，我们所了解的情况也让人痛心：案例中的许多员工已经离开了海底捞。然而，这些人员流失只是很小的一部分，每年从公司流失的新老员工的数量则更为庞大。

要赢得顾客的心，首先要赢得员工的心，无论我们面对怎样的困难和挑战，员工始终是我们最宝贵的财富。相比通过一次用心的服务去赢得顾客，赢得身边员工的心则要艰难得多。高薪、良好的福利待遇，都可以提升员工的满意度，却无法赢得员工的忠诚度。那么赢得员工的真正法宝到底是什么？

答案就在这本书里。这本书里收集的“赢得员工的心”案例，凝聚着公司日常工作中的管理智慧，展示了那些优秀的管理者如何用自己的实际行动来留住和激励员工。当我们在分享这些案例的同时，也渴望让读者们看到许多因为管理不当、沟通不畅而导致员工流失的案例。因此，本册案例集的后半部呈现了让员工伤心的反面案例。希望这些案例能作为一面镜子，为本册案例集增添一些清醒和理性，让我们不断反思和进步，这也是海底捞成长的力量之源。

赢得员工的心，它考验的可不是一时的聪明才智，而是实实在在的身体力行。

海底捞大学

2010年10月



目 录

上篇 赢得员工的心.....	1
(一) 以身作则	2
案例一：有能力才有魅力	3
案例二：永远的领路人.....	4
案例三：和我一起来洗碗	5
案例四：被丢弃的苹果.....	6
(二) 授人以渔	7
案例五：一路上有你	8
案例六：我有一个好师傅	9
案例七：优秀员工是如何炼成的	10
案例八：从一级到先进.....	11
案例九：量身定做成长计划.....	12
案例十：过来人的分享.....	13
(三) 严父慈母	14
案例十一：心会跟爱一起走.....	15
案例十二：严于律己 关心他人	16
案例十三：赌气的晚餐	17
案例十四：阿姐带领我成长	18
(四) 全方位的关心.....	19
案例十五：男儿有泪不轻弹	20

案例十六：海底捞之家	21
案例十七：要当阳光更要筑起坚墙	22
案例十八：我的李妈妈	23
案例十九：送人玫瑰 手有余香	24
案例二十：燃眉之急	25
案例二十一：无心插柳柳成荫	26
案例二十二：关心员工从心开始	27
案例二十三：我为何留在海底捞	28
案例二十四：重返公司	29
(五) 将爱延伸到他的家	30
案例二十五：解决后顾之忧	31
案例二十六：延伸你的爱心	32
案例二十七：礼轻情意重	33
案例二十八：老爸生病了	34
案例二十九：儿行千里母担忧	35
(六) 关注新员工	36
案例三十：润物细无声	37
案例三十一：难忘那一夏	38
案例三十二：开会啦！	39
案例三十三：冬天里的一把火回来了	40
案例三十四：高跟鞋和运动鞋	41
案例三十五：细水长流 没有绝招	42
案例三十六：给她一个家	43
案例三十七：伸出你的手	44
案例三十八：从“有兴趣”到“有感情”	45
案例三十九：发挥领头者的作用	46

案例四十： 对症下药	47
案例四十一： 当头棒喝	48
案例四十二： 关注“第一印象”	49
(七) 知人善任	50
案例四十三： 用放大镜看员工优点	51
案例四十四： 去而复返	52
案例四十五： 徒弟你大胆往前走！	53
案例四十六： 帮助员工成长	54
案例四十七： 新领导 老员工	55
案例四十八： 一碗蹄花面	56
案例四十九： 多休了半天假	57
案例五十： 我来为你把糖买	58
下篇 伤了员工的心	59
(一) 淘人无理	60
案例一： 失踪的“1300”块	61
案例二： 面壁思过的员工	62
案例三： 全是我的错？	63
案例四：“你就是不如她”	64
案例五：“现场” ≠ “结果”	65
案例六： 不辞而别？	66
案例七： 眼见不一定为实	67
案例八： 宿舍的吵闹声	68
案例九： 没有调查就没有“惩罚”权	69
案例十： 带重包间之后	70
案例十一： 各怀心事	71
案例十二： 被投诉的员工	72

案例十三：面子扫地的新经理	73
案例十四：尴尬的建议者	74
案例十五：冲动的惩罚	75
案例十六：背后听到的批评	76
案例十七：旧错重提	77
(二) 培养无方	78
案例十八：他为何躲到卫生间	79
案例十九：你是最差的	80
案例二十：为什么挨骂的总是我	81
案例二十一：老方法 新员工	82
案例二十二：只批评 不引导	83
案例二十三：只有大棒 没有胡萝卜	84
案例二十四：郁闷的优秀员工	85
案例二十五：合适的才能是最好的	86
案例二十六：搬不动的“砖”	87
(三) 待人无情	88
案例二十七：储物柜和单人床	89
案例二十八：请不了的假	90
案例二十九：三个钟点工的辞职	91
案例三十：鹌鹑蛋引发的离职	92
案例三十一：你再坚持两天！	93
案例三十二：你能干几天	94
案例三十三：我不是卧底	95
(四) 管理无效	96
案例三十四：简单的辞职信	97
案例三十五：落后的三组	98

案例三十六：多头指挥 员工疲于奔命	99
案例三十七：过河拆桥？	100
案例三十八：我就是不服他.....	101
案例三十九：优秀员工的另一面.....	102
案例四十：我的下属都要和我一样！	103
(五) 授权无道	104
案例四十一：半路插手的授权者.....	105
案例四十二：不闻不问	106
案例四十三：不买账的“下属”	107
案例四十四：我不需要保姆.....	108
案例四十五：“不是我的错”	109
(六) 执行无力	110
案例四十六：等到花儿也谢了	111
案例四十七：忘了员工的请求	112
案例四十八：吃一碗病号饭好难.....	113
案例四十九：有诚信才能建立威信	114
案例五十：落空的聚餐	115

上 篇

赢得员工的心

(一)

以身作则

提升自己以激励他人，帮助他人以激励自己。其实，在我们现实的工作当中，一个善于带领团队向前冲，总是能够感染和激励团队成员的人并不是那些总是能说会道的煽情人物；相反，他们并不刻意表现自己的为人本质，而是善于通过自己的言行举止传递潜移默化的气质，并给员工的成长带来深远影响。

要让员工信服你，你就必须拿出行动，从业务能力、为人处世上，让员工佩服和敬重你，从而愿意和你一起朝着同样的梦想而努力。

案例一

有能力才有魅力

分享人物：天津四店 辛花萍

现在的辛萍是个优秀的客户经理，而仅仅在一年前，她还是个懵懂的新员工，是谁在她的成长中起了至关重要的作用呢？

2009年，辛萍刚到北京六店的门迎组上班。她觉得自己很笨，成长速度也非常慢。在门迎组，她已经学习了一周，还只会在电梯接待客人，其他的岗位都不会。

一个周末的晚上，她被领导分配去安排位子，这让她十分惊讶，而和她配合的接线员也是一个不太熟练的新员工。结果，顾客一多，场面变得十分混乱。辛萍十分紧张，这时候，林忆来到了店里。看到现场的情况时，林忆二话不说，就带着她们一起处理，并一边让辛萍学习她的应对方式。那个晚上，林忆把本来失控的场面变得井井有条，还让辛萍领悟和学习到了许多原本一无所知的知识和经验，并启发她举一反三，思考如何去解决相似的问题。从那以后，她一直都很佩服林忆。

帮助员工解决难题的同时，也是自己能力的最有效体现。

案例二

永远的领路人

分享人物：天津四店 李盼盼

“如果不曾来过海底捞，又不曾重新入职的话，我的生活肯定没有现在这么充实，也不能更懂得生活的美好。”这是盼盼发自内心的感激。

18岁那年，盼盼来到郑州三店。当年的她比较活泼，做事只讲义气。但是她的领班刘磊给她留下了深刻的印象，至今都觉得他是盼盼最亲的人。

和刘磊在一起，大家工作的十分开心，他总是通过实际行动默默感染和带动着组上的员工。作为盼盼的领班，留给她最多的是：只要组上的员工有一点点进步，他就会通过买饮料等方式给予奖励；而员工迟到犯小错他总会让大家唱歌跳舞，用表演节目这种方式让员工认识到自己的错误。因此，整个组上的工作氛围都非常好。事实上，刘磊不仅是盼盼工作上的好上级，同时也是她生活中的知心哥哥。有次盼盼和一个同事闹情绪，便给刘磊打电话说她想辞职。刘磊接到电话后，很着急地跑出来找她，并带着她和其他同事在郑州公园游玩，给她安慰和鼓励。当年大家一起在大街上开心接歌的场景，让盼盼永远都无法忘怀。

在刘磊的帮助下，盼盼也成为了一名领班。后来刘磊却调走了，而盼盼由于没有承受住工作的压力而辞职了。在外面飘荡几个月后，她又回到了海底捞，重新入职的盼盼通过自己的努力又当上了领班。在这个过程中她同样也遇到了许多问题，她说，“每个徒弟都和我特别亲切，看到他们我就会想起刘磊当年的为人处世，我也在用他教我们的方式，全身心去帮助我的每一个徒弟。”

现在的盼盼对工作充满了热情，“在海底捞就是这样，别人帮助我时我也学会了如何去帮助别人。”盼盼感悟着这份感动，并愿意把感动带给更多的人。

一个人的言传身教，影响的不只是你身边的人。

案例三

和我一起来洗碗

分享人物：上海一店

上海的夏天像个大蒸笼，无所不在的热把大家裹得严严实实，空气好像也凝固了。因为后堂没有空调设备，对于上海一店后堂的员工来说，这个夏天无疑是最难过的。但，因为有朱姐，这个夏天却成为他们记忆中难忘的一页。

六月初的一个晚上，下班的音乐已经响起，店里只有零散的几桌客人。店经理朱姐正打算召集领班开会，可就在她经过洗碗间时发现洗碗间的同伴们衣服全都湿透了。想到自己没有给员工们创造一个良好的工作环境，让阿姨们在这么闷热的房间里工作，朱姐的心里十分难过。她赶紧让洗碗间的员工都出去休息，自己则带领了前后堂的所有领班去洗碗。时间一分一秒的过去，他们身上的汗水把衣服都打湿了。看到这一幕，所有洗碗间的伙伴都深受感动。

当晚，朱姐就为洗碗间申请了电风扇。在风扇还没到来的那两天里，每天朱姐都带着所有领班去洗碗间帮忙。在朱姐的带动下，领班们都干劲十足，并且和洗碗间的阿姨们建立了良好的关系，小小的洗碗间中洋溢着欢乐的气息。

其实，朱姐打动的不仅仅是洗碗间阿姨们的心，而且也给领班们上了一堂意味深长的课。

基层管理者去感受和体会员工的辛苦，用自己的言行教会他们如何关爱和帮助员工。

案例四

被丢弃的苹果

分享人物：海底捞大学 张成龙

领导的艺术中有重要的一点就是管理者能通过自身的行为去影响和改变员工，而非一味的说教和批评。你能做到吗？

上海五店每周生意最好日子是周五、周六和周日，每逢这三天吃午餐时店里都会给员工提供美味的水果。员工们对此都很高兴，但是也总会出现一些令人痛惜的事——浪费。个别员工因为觉得水果不合自己的口味咬两口就丢掉了。店里对这种行为深恶痛疾，大堂经理对此三令五申要严惩浪费者，但是效果并不是很明显。

一天，在午餐过后，店经理小李哥在员工餐的桌子下面发现了一个被咬过的苹果，而且是一个只咬了一口就丢掉的苹果。当天下午的全员例会上，小李哥高举这只苹果说：“这就是你们中间的某位员工的杰作，在我们一再强调整节的情况下依然有人做出这种恶劣的行为。这仅仅是一个苹果么？你们想想粮食、水果是怎么一点点被人种植出来的。我想很多员工的父母至今还是在家里务农的，当你们糟蹋粮食的时候请想一想你们辛劳的父母，你们对得起谁？我很生气，但是你们放心，我不会因为一个人的行为而取消午餐时的水果。但是，我希望你们能认识到浪费是一种可耻的行为，能够像尊重自己父母一样尊重别人的劳动！”说完，小李哥就当着大家的面把那只苹果吃掉了。之后，上海五店浪费水果的现象就基本杜绝了。

案例中小李哥的管理智慧在于：能够从员工心理出发，循循善诱，更是敢于以身作则，用自己的行为去影响员工对事情的认识。方法虽然很简单，但是效果却很好。我们是不是也该借鉴一下呢？

(二)

授人以渔

中国有句古话叫“授人以鱼，不如授人以渔”，说的是教人知识不如传授给他学习知识的方法。

很多人忽略了一个事实：员工是有自主意识和自主能力的。在很多事情上，员工完全有能力自己决定思路和行动步骤。无需经理事无巨细地交代，更无需经理时刻监督在身旁。经理认为他们的职责就是告诉员工该做什么，该怎么做，该使用什么工具，该出什么结果，几乎把所有思考的工作都自己做了，留给员工的只剩下执行，执行，执行。

事实上，对我们的员工来说，你也许可以一时帮他看台，替他完成工作，但却无法永远分身来做这些事情，而他也无法发挥员工的积极性和参与热情，不能获得成长的价值。他更需要的，是你告诉他如何去做事情的方法，如何去改正他的缺点。

案例五

一路上有你

分享人物：北京一店 肖玉萍

当你休完长假回到店里，你是否发现那些你所熟悉的流程已经变得陌生？那时候的你是否和她一样，感到茫然而不知所措。作为一个老员工，她就遇到了这样的问题。

那还是肖玉萍刚休完两年长假回来上班的时候，回到熟悉的店里，她忽然发现，她对店里的规章制度和程序完全不了解。短短两年的时间，公司有了翻天覆地的变化。两年前，没有人告诉她们要如何抓顾客，更不用谈个性化服务；两年前，服务比较简单，而现在一个电脑菜单就让肖姐头痛不已。对于这本该熟悉却陌生的一切，肖玉萍打心眼里感到害怕。

刚回来店里的那几天，肖玉萍做一切事情都是小心翼翼，生怕出点差错。可即便如此，有天在三厅看台时，仍然把客人的菜单给加错了。当时有个同事直接拿着单子来找她，严厉的说：“肖玉萍你是老员工，在这工作了好几年，难道还不会加单子吗？”

听完这些问话，肖玉萍又着急又惭愧，只能不停地对对不起。这一幕被服务员张凯看见了。那天下班的时候，张凯就留下来陪她，为她详细讲解电脑上的操作程序，直到全部能够掌握为止。从那天开始，只要一起看台，他就会提前和肖玉萍沟通好工作安排，他负责顾客满意度，肖玉萍负责细节服务。等到张凯认为肖玉萍已经有一定的基础后，他就和肖玉萍开始比赛谁抓的顾客多。在张凯的帮助下，肖玉萍的业务能力得到了极大的提升，还当上了领班。

作为一个新领班，肖玉萍不懂得如何和组上的员工打交道，而且她性格太直率，所以很多员工对肖玉萍成见很大，不愿意配合她的工作。发现肖玉萍的尴尬后，张凯一如既往的帮她去跟员工做思想工作，真诚地和员工沟通。告诉他们肖玉萍的优点，让大家支持她。同时，张凯也告诉肖玉萍如何能够和员工打成一片。慢慢地，肖玉萍和员工们的关系开始变得融洽起来。

现在的张凯是服务二组领班，员工都很喜欢他，肖玉萍也喜欢在平时的工作中和他交流，她说：“没有张凯的帮助，我不会走的这么快这么远。”

每个人都应该像张凯一样，用心去帮助和对待身边的同事，让他们在海底捞能够更好地成长。

案例六

我有一个好师傅

分享人物：天津二店 冯君洪

在同事们的帮助和自己的努力下，冯君洪当上了配料房领班。新的工作岗位带给他成就感的同时，角色的转换也给他带来了极大的挑战。他认为：自己不仅对新的工作岗位流程还不太熟悉，更重要的是，思维还没有从简单的“做好自己”转变为“带领一个队伍”，因此对他来说，工作变得无从入手。

庆幸的是，他有个非常好的老大——后堂经理路朋。路朋一直在关注他，并且给了他不少很好的建议。其中有一件事，给冯君洪留下了深刻的印象。

那段时间店里的后堂卫生工作一直不太理想。某天下班时，路哥将几个领班召集在一起，告诉大家说要下决心整改后堂现状。首先要从后堂卫生抓起，并采用评比的方式来奖惩，路哥的想法得到了大家的一致支持。然而不幸的是，在第一次的卫生评比中，配料房就落后了。那天路哥在大会上当着全后堂人的面，罚配料房给做的最好的上菜房买了个大西瓜。

头一次评比就失败，冯君洪多少有点灰心。细心的路哥察觉到后就单独找到了冯君洪，和他沟通失分的原因，并且鼓励他改正今天的失误，并允诺冯君洪说只要他们下次能赢得大西瓜就请吃饭。听完路哥的话，冯君洪在心里暗暗下决心要努力，并把自己的想法和组上的员工认真沟通，鼓励大家一起加油。虽然第二次他们没有得到第一名，但是他看到员工都在努力，而路哥也肯定了他们的进步。第三次时，他们终于赢得了大西瓜。那天晚上，路哥很高兴地请他美美地吃了一顿饭。

那顿饭对冯君洪来说意义非凡，不仅仅因为这是一种肯定，也让他在新岗位上更有信心去面对，更重要的是在吃饭的过程中，路哥用卫生评比这个简单的案例告诉他如何当好一名领班。路哥告诉他，领班是一个部门的领头羊，员工表现好要及时奖励，不好的时候要给他机会，先帮他指出问题帮他改正，如果几次提醒没有效果再考虑处罚。领班也要公平公正，做到奖罚都能让员工信服。同时，领班更要一诺千金，承诺他人的事情要说到做到，这样才能有员工佩服你，愿意跟你好好干。路哥还说：“你作为一个新领班，肯定会遇到很多困难，不用害怕，放手去做，不懂不会的多虚心向别人请教，我也很乐意帮你。”

路哥的一席话冯君听得津津有味，让他对未来重新有了自信。

当我们到一个新的岗位上，就如同新员工刚入职一样陌生和忐忑。适时地给予帮助，及时指出他们的不足，大家在成长路上就能少走弯路。

案例七

优秀员工是如何炼成的

分享人物：上海人事部 刘艳

店经理在选客户经理时，刘艳想到了曹阿姨。从曹阿姨的档案上看，她曾经在两个片区当过客户经理，但是都由于工作方式的问题失败了。但是，刘艳认为，曹阿姨的年龄较大，为人处世也非常稳重，何况，她相信两次失败的经历会带给曹阿姨许多启发。在和曹阿姨详细沟通后，她看到曹阿姨也非常珍惜这个机会，因此，刘艳向店经理推荐了她。

新上任的曹阿姨似乎不太适应这个岗位。因为她原本接触的都是深夜班的客人，刚调到白班时，白天的顾客群对于她是完全陌生的。刘艳想到了这个问题，就带着曹阿姨去认识老顾客，并让曹阿姨自己想办法去和她们交流。在曹阿姨的努力下，许多老顾客都认识了她，很多人还留下了曹阿姨的联系方式。刘艳观察到，当自己的老顾客主动给曹阿姨打电话时，曹阿姨非常高兴，并且对工作充满了信心。

解决了这个问题后，曹阿姨又遇到了新的麻烦。曹阿姨不具备基本的电脑操作常识，在录入客户资料时她感到非常棘手。刘艳就手把手教曹阿姨操作步骤，当曹阿姨学会打字后，刘艳就让她晚上留下来陪她一起工作，增加对电脑的熟悉。渐渐地，曹阿姨已经可以非常熟练地操作电脑。也是在那天晚上，她告诉刘艳，她以前的失败有很大程度在于没有人这样耐心教她，给她信心，也给她机会学习，从而她自己也就失去了学习的信心，而这次在刘艳的帮助下，她有足够的信心当好客户经理。

曹阿姨的成长和进步，刘艳也看在了眼里。她开始放手让曹阿姨去做，在曹阿姨出现问题时候及时指出她的问题，曹阿姨总是会虚心接受，她的表现也得到了同事们的认可。现在，曹阿姨还会经常给刘艳打电话，和她沟通工作中的问题。看得出来，曹阿姨的工作开展的非常顺利，刘艳总能听到曹阿姨的笑声。

刘艳总结了培养员工可以运用的“六步法”：说给他听、做给他看、让他做做看、先称赞，建立他的自信、一件一件地教，逐步进入状态、检查监督再指导。

正如刘艳在总结自己的经验时所说：“没有人天生就是一个优秀的员工”，当我们培养员工时一定要用好方法。员工的成长是一个过程，而不是一个结果，多一点理解、尊重和爱护，他们就会爆发出惊人的潜力，为公司创造更多的财富。

案例八

从一级到先进

分享人物：西安六店 刘小转

长时间在一个公司或岗位上，会让员工产生对工作的倦怠感，如果我们没有足够关注他的情绪，就容易让员工进入“厌工期”，甚至引发离职。曹阿姨是个经验丰富的老员工，她在海底捞度过了两年的时光，对公司的各项规章制度和流程也非常熟悉。几个月前，曹阿姨拿到了一级员工。刚拿到一级工资的时候，她着实兴奋了好几天，工作上也更有热情。但是在接下来的几个月里，尽管她觉得自己已经非常努力，可是级别却一直得不到提升。渐渐地，曹阿姨对工作失去了信心，认为自己无论怎样努力也不能改变现状，就向店经理提出了辞职。

客户经理刘小转知道了这个消息，便去找曹阿姨沟通。从谈话中刘小转发现，曹阿姨对海底捞的感情还很深，只是因为找不到奋斗的动力才想到离开。发现问题后，刘小转就根据曹阿姨的情况帮她制定了目标：两个月内拿到先进，由店经理和小区经理审核。刘小转告诉曹阿姨，这段时间里她会用先进员工的考核标准要求她，但是不用担心，因为她会当曹阿姨的师傅来帮助她。

听完刘小转的话，曹阿姨很受鼓舞。从那天开始，曹阿姨每天下班后就会找刘小转汇报她的工作，刘小转也会关注她每天的工作，告诉她今天哪些做得很好，哪些还要改进。日子就在两个人的沟通中飞快地溜走了。第二个月，曹阿姨如愿以偿拿到了先进。自信和激情又重新回到了曹阿姨的身上。看，这会她又找小转给她定下一个目标呢。

定期与员工讨论他的职业前景，关注员工成长的过程是很多管理者容易忽略的事情。人力资源专家建议：3—6个月，管理者应与下属进行职业话题的讨论，了解他们的工作情况、学习需求，帮助他们成长。

案例九

量身定做成长计划

分享人物：总公司 王军芳

李光勇刚到总公司绩效考核检查小组时，很不适应。一方面他对这个岗位的工作不太熟悉，另一方面，去店里检查工作时，服务工作本身又比较灵活，不能凭个人主观判断，需要多方面、深入的进行分析总结。由于他自身业务还不全面，所以到这个岗位两个月了还不能独立开展工和总结工作。而与此同时，和他同时进入部门的其他伙伴已经跑在了他的前面，他的压力可想而知。

作为他的师傅，王军芳发现了李光勇的问题。尽管王军芳对这个徒弟的期望非常高，但她知道，路要一步步走，不能贪多求快。而且员工刚到一个新岗位，都有一定的适应期。想到这些因素，王军芳针对李光勇的特点，为他量身打造了一套帮助他成长的方法：首先是业务上的培训，比如对他进行岗位职责、工作流程的培训，也会现场在业务上对他进行指导。通过各种场合各种方式对他进行渗透教育，根据现场发生的一些案例，引导他自己思考。其次，让他坚持每天写工作日志，王军芳详细地评估他的工作日志。小至标点符号，大至语句的通顺、语言的简练，都为他指出来点评，也让他学习其他同事的工作日志，提高学习和总结能力。同时，考虑到他是男孩，不像女同事那样平时可以通过逛商场、谈论服装等加深感情，她就发动他周围的同事一起来帮助他进步。在大家的帮助下，李光勇现在的总结能力有了明显的提高，能够深入工作中发现问题，并每天努力让自己更加进步。

所谓因材施教，就是像王军芳这样能够为员工量身打造成长方案，从而使公司更有计划地留住优秀员工。

案例十

过来人的分享

分享人物：上海一店 李海燕

洋洋是个开朗活泼的女孩子，平时爱和顾客开玩笑，也受到很多顾客的喜爱。可惜，那天晚上，她没有把握好火候，最后顾客十分生气地要求我们换服务员。

第一次遇到这种情况，洋洋一下子没了主意，下班后心里又懊恼又无措，对自己失去了信心，越想越心灰意冷，就跑去和店经理辞职。

李海燕刚好经过楼梯，发现洋洋一个人坐在地上哭，她赶紧上前了解情况：“洋洋，怎么了？”

洋洋说了自己犯错的过程，并表示自己太差劲了，没法在公司呆下去。

“每个人都会犯错，李姐给你说说当年李姐的事情吧……”李海燕详细地和洋洋说自己当年曾经做错的许多事情，“相比之下，你这点都是很小的错误。你看，现在我不也在公司做的很开心吗？”

洋洋停止了哭泣，似乎在思考李海燕说的话。由于还是担心洋洋一个人胡思乱想，当晚，李海燕把洋洋带回了自己的家里陪她，第二天又成功动员了她好好上班。

现在洋洋成了骨干员工，她的顾客满意度非常高，回头客很多，而她最经常和别人说的一件事情是：“要是没有李姐，我不会有今天的成绩。”

我们和员工都是同样的行路人，跌倒时，学会互相搀扶，伤心了，给一个家让她依靠。正如歌里所唱，手拉手，分秒并肩作战，才能创造奇迹，拥有未来。

(三)

严父慈母

有人将亲情化管理和严格管理混淆起来，一不小心就会让亲情化管理和严格管理变味。

有些人认为亲情管理就是给员工生病时送送饭，买点水果，时间长了，员工会觉得我生病你不给我送水果是不是对我不好，把这种情况变成了应该的；有些人认为严格管理就是高压政策，大声呵斥，这样会适得其反。其实，严格管理是首先严于律己然后才能要求他人。

-----总公司采购部 李杨梅

的确，严不是铁石心肠，不是冷眼无情，他意味着一种责任，一种望你成龙的期望；慈不是放任自流，不是一味纵容，他意味着换位思考，意味着感同身受。关怀是慈，监督是严。慈是人情味，严是约束力。只关心不要求，长其骄气，养其弊病；只发威不施恩，挫其锐气，降其热情。何时严，何时慈，是个很难把握的矛盾，关键在于你是否把员工当成自己的亲人去关心和要求。

要当慈母，关怀爱护无微不至；还要当严父，不纵容不庇护。要充分信任——“用人不疑，疑人不用，且用且疑，心术不正”——敢于压担子交任务；要加强监督，防微杜渐，不高估能力，不低估错误。做了工作要充分肯定，给够面子；犯了错误要认真批评，点明不足。

让我们来看看他们是怎么做的……

案例十一

心会跟爱一起走

分享人物：总公司销售部 王颖

工作中的他一丝不苟，像一位苛刻的严师对员工严格要求；生活中的他又像一位慈祥的父亲，让员工时时刻刻感受到温暖。他就是销售部的经理杜哥。今年4月份，王颖接手了山姆沃尔玛的净菜业务，在挑选包装上遇到了挑战：精美包装成本高，简单包装又难看，为了省事王颖就想到直接用别人的现成包装。然而，当王颖兴冲冲的把包装给杜哥看时，却被杜哥严肃批评了。杜哥平静的问话让王颖至今记忆犹新，他问：“你真的用了心吗？”

“你真的用心了吗？”王颖也在默默的问自己，但当时心里更多的是委屈。带着不满的情绪，她打算开完会就直接离开。可是还没等王颖走出门，杜哥就用严厉的口气对我说：“所有人都必须吃完饭再走。”

王颖只好沉默着坐下，用不动筷子来表达自己的抗议。

等到大家用餐结束时，杜哥主动过来找到王颖。让她意想不到的是，杜哥决定陪她一起去寻找包装。一路上杜哥非常诚恳地和王颖谈了许多事情，谈到市场竞争激烈，如果不严格要求自己，最终会被淘汰；他告诉王颖做事情要用心，只有每个人努力把工作做到最好，我们的企业才能不断进步。

终于到了目的地。但是王颖并不对此次的寻找抱有希望。可是无意中，她看到杜哥额角的汗珠，才想到杜哥的脚伤还没有康复，望着他一瘸一拐走路的样子，王颖的眼眶湿润了。

功夫不负有心人，在他们细心的寻找下，终于发现了理想中的包装。当王颖爱不释手地捧着盒子时，杜哥却变魔术一样变出个大面包，“中午没吃饭的小姑娘，现在饿了吧？”王颖无声地接过面包，心里暖暖的。

在大家的共同努力下，海底捞特色专柜在6月初成功进驻山姆沃尔玛会员店。每当王颖看到一个个精美包装的商品，都会想起那个一瘸一拐的身影。也正是这个身影，给了她今后道路上面对问题的勇气。

真正让员工感动不是可以学会的技巧，而是发自内心关爱。

案例十二

严于律己 关心他人

分享人物：总公司技术部 赖长安

他，在工作中要求精益求精。他，对下属和自己的工作要求严谨细致。记得有一次，在制定总公司全年的业务技能比赛计划时，他写了几都不满意，最后，多方征求意见，重新制定出一份完整的计划，提交给袁哥审核，并很快获得了通过。他，更是一位和蔼可亲、平易近人的好领导。他，就是赖长安眼中的行政总厨——周长春。

由于技术部大部份都是外聘人员，如何让他们更快的融入公司，理解企业文化，是摆在周长春面前的一项重要工作。

李师傅是一位公司外聘技术人员，刚到公司时，情绪较不稳定。周哥知道这种情况后，总是找李师傅谈心，向他讲述海底捞的发展史以及自己的案例，鼓励他在工作中慢慢感受团队的氛围，尽快融入到海底捞的气氛中。

当然，周哥知道，单纯的沟通远远不够，因此特别注重对李师傅生活上的照顾。有次李师傅的爱人和小孩到北京游玩，周哥得知这一情况后，不仅提前帮他们安排好宾馆，并且为他们详细地计划好在北京参观的路线和时间，又邀请李师傅一家人参加了李姐的生日晚宴。当时李师傅非常感动，觉得周哥及同事带给他的温暖，是在其他公司感受不到的。在李师傅送妻子、孩子回老家时，周哥又特地和李师傅谈心，表达他对李师傅的期望。如今，李师傅已经融入到公司的队伍，且在技术部得以很好的施展自己的才华。

赖长安说：“像这样的例子数不胜数，在与周哥一起工作的这段时间里，我们从周哥身上，学习到了很多有用的东西。他的思维都一直在影响着我们的工作，激励着我。”

好的领导懂得如何塑造人，能够让员工愿意追随他。

案例十三

赌气的晚餐

分享人物：总公司财务部周鹏

对周鹏来说，他眼里的苟哥在日常工作中严格地要求自己及下属，同时又以一颗真诚的心来帮助和引导他们成长。

之所以这样说，源于周鹏的一次经历。那天晚上，部门的同事们在兴高采烈地聚餐。周鹏忙碌了一天，肚子早就开始打鼓了。所以等到菜一上桌，他就把菜转到自己的面前开始吃，一边吃一边大声嚷嚷真是饿极了。看到周鹏这种只顾着自己吃饭的样子，苟哥当场就严厉地批评了他。当时所有同事都在场，苟哥的话一出口，大家就一直看着周鹏，这个场面让他十分尴尬。虽然他没有直接顶撞苟哥，但是心里十分不服气：“他当着这么多人的面指责我，完全没有顾及到我的面子，何况是为了这么一件无关紧要的小事情。”那顿饭周鹏一直在赌气，吃的索然无味，恨不得时间快点过去。

带着这种愤懑的心理，周鹏如坐针毡，熬过了一个小时的用餐时间。这时候苟哥告诉大家，他有点事情必须提前离开，希望同事们能够继续留下来沟通工作。本来就一肚子火的周鹏，听着苟哥的吩咐，心里很不以为然。等到苟哥前脚刚走，周鹏就擅自离开了。当晚，苟哥返回时发现周鹏并没有参加同事们的讨论，他感到十分的痛心，经过讨论后，给予周鹏停职三天回家反思的处罚。

在这三天里，苟哥并没有放任周鹏胡思乱想，而是不断地给他打电话讲解道理，让周鹏更为感动的是，考虑到电话不能很好沟通，苟哥亲自回西安与他当面谈论这件事情。苟哥明确地告诉周鹏，他对周鹏的期望目标，并且为他指出了离目标的差距以及需要改进的关键点，让周鹏对自己的定位清晰起来。

周鹏说：“当我重新回到工作岗位上，不管遇到什么困难，苟哥总是在背后默默地给予我支持，并关注我生活上的问题和困难。虽然我目前不能为公司创造出多大的成就，但在苟哥的帮助下，我相信自己每天都会进步。”

当管理者对员工进行严格要求的时候，要从员工的角度去引导他，从而避免员工因为“被惩罚”而心怀不满，陷入离职的误区。

案例十四

阿姐带领我成长

分享人物：西安三店 李珍

在李珍心里，穆红霞是她的大姐姐，平时她总亲切地称她为“阿姐”。“我能走到今天最感谢的人还是我的阿姐和师傅，虽然有时候阿姐把我批得狗血淋头，但每次骂完了我都会有长进，让我学会从错误中吸取教训，是她们给了我今天，让我有了自己的发展平台。”

西安三店刚开业的时候，也是李珍刚当上领班的时候，生意并不太好。下午六点时，餐位还是空空如也。穆红霞就让性格外向的李珍用半个小时去外面为店里带一些客人回来。李珍非常自信地答应了，走的时候穆红霞特地嘱咐她一定按时回来。

在外面对客人宣传海底捞时，李珍为店里带来十多桌客人，她十分满意自己的成绩。等到她把客人带回来的时候，整个大厅里面都已经满座，李珍很快把客人交给门迎来安排了，并高兴地去找穆红霞，想把这个成果和她分享。可是当她跑到穆红霞面前的时候，穆红霞二话没说就批评她没有责任心，餐前检查一塌糊涂。她一下就哭了，觉得自己好委屈：阿姐安排她去外面为店里带客，餐前检查是组上的其他员工在做，这应该是责任人的事，为什么还要骂我啊？

等到晚上下班的时候，穆红霞把李珍叫到了包间，单独找她沟通。穆红霞温和地对她说：“阿妹，你还在生气吗？阿姐下班给你买阿尔卑斯吃，买你最喜欢喝的雪碧。”就这样，她把李珍逗笑了，直到这时，她才和李珍认真地分析问题，她告诉李珍，虽然当时组上是其他员工在安排，但作为领班，就要比别人承担更多的责任，肩负起组上成员的过错。李珍听着她心平气和的引导，心里十分佩服。

“在我心里阿姐就是我的支撑点，是我的工作动力，是我的学习榜样。”现在，李珍只想对她的阿姐说：“阿妹会努力的。”

奖赏分明是管理者的优秀品质，更重要的是要懂得在合适的时候通过合适的方式让员工愿意接受你的决定。

(四)

全方位的关心

在海底捞，关心员工并不仅仅止步于他的工作，在海底捞，每一个人都有责任为员工解决他生活中的困难，减轻他的压力，给予员工爱和鼓励。

善于关心员工的人就像沥沥春雨，无声地滋润和感动着员工。他们用细心的观察、真诚的付出、具体的行动、打动着他人的内心。他们的一片真心让员工把感动转换成对工作的热爱，正如有位员工所说：“公司无微不至的关爱解除了我们的后顾之忧，在这样一个温暖和充满人情味的公司里，我们没有理由不努力工作！”

案例十五

男儿有泪不轻弹

分享人物：沈阳人事部 肖茂琴

2006年3月，肖茂琴的老公许波经人介绍来到了海底捞当一名服务员。仅仅十几天后，肖茂琴就接到了他的电话：“老婆，我想另外找份工作。”当时肖茂琴非常诧异，因为这是他从部队出来踏入社会的第一份工作，本应相当珍惜。

许波决定辞职的理由有三：1、工资太低，一月仅600元，不够家里的开销；2、一个大男人当服务员有点不好意思；3、工作时间太长太累。听了他的想法，肖姐也表示赞同，夫妻俩商量好下月初就同店经理申请。

但几天后情况却发生了意想不到的转变，许波打消了辞职的念头，决定在海底捞做下去。原来，他的想法源于发生在他身上的一次小意外：

那天晚上，许波端着一盘水果急于给客人送去，由于地面太滑摔了一跤，当时就摔伤了膝盖。其实对于许波来说，这个伤并不重，疼痛算不了什么，但一个人高马大的大男人，众目睽睽之下，摔得五体投地。出于自尊心，当时他就想离开公司。可就在他被扶到酒水吧休息不到两分钟时间，店经理林忆端着一碗药酒来到他面前：“许波，摔着了吧，我看看。”说着林忆就挽起许波的裤脚：“我用这药酒给你擦擦，这样会好一点。”说着便不由其拒绝的在受伤处抹起了药酒：“没关系，虽然你的年龄比我大一点，但在工作上我比你早来，算得上你姐姐，姐姐给弟弟擦伤口，应该的。”俗话说，男儿有泪不轻弹，但林忆这一句简单的话和真诚的行动，却让许波连伤口的疼痛及自尊心受伤都能强忍的眼泪，被引得掉了下来。

“有了他们的关心，再多的委屈、疲惫都觉得无足轻重了”“人家一个女孩子都能坚持的，不可能我一个大男人却做不到。”这是许波的原话。

一个看似简单的动作，一句简单的话，其中包含的却是发自内心的关怀、心疼和体贴，让原本想离开的人产生了留下的意念。

案例十六

海底捞之家

分享人物：西安一店 黄金忠

“你让我心动，你让我感动……”每当听到这首歌，黄金忠就会想起那次触动心灵的经历。那次经历不仅感动了当时的他，更影响了他的人生，让他对海底捞和海底捞人有了新的认识，永远无法忘记。

那是端午节的下午，天气十分闷热，来吃饭的客人却还真不少。不一会儿，店里就坐的满满当当的。见此情形，黄金忠打算多备些冰冻的酒，于是就在酒水间里一边加冰块，一边自得其乐地说：“啊！现在好了，不怕客人今天没有冰的酒喝了”！

正在这时，打印机出了一张顾客点酒的清单。黄金忠瞅了一眼，就哼着歌提着酒迅速地往一楼冲。俗话说，乐极生悲，突然间他的脚一滑，砰！在他还没有反应过来时，整个人已经摔倒在地，手中拿的酒水也破碎地散落了一地，瞬间他感到一些刺痛。说时迟，那时快，听到声响的店经理郭姐和电工小梁哥马上冲了下来，迅速地把黄金忠从地上扶起。这时候黄金忠才发现，他的手被酒瓶的碎片割破了，满手是血。

郭姐看着黄金忠，十分着急地对小梁哥说：“你赶快把他送到新华医院”！一路上，小梁哥带着他不停地赶路。到达医院时，黄金忠终于感到体力不支，晕头转向地躺在病床上。在这期间，小梁哥一直陪在他的身边，帮他擦拭脸上的眼泪和汗水。当医生为他包扎时，他听到郭姐在门外紧张地向大夫询问他的伤势。黄金忠的眼泪湿润了整个脸颊，并不是因为疼痛，更多的是感动—在这个陌生的城市，当受伤时，有人能够像亲人一样担心自己，有人能够像亲人一样陪伴在他的身边。处理完伤口，郭姐就陪黄金忠去打点滴，一路上都在安慰他。黄金忠看着她的眼神，写满了担心。后来，她拿了一些消过毒的毛巾，帮黄金忠擦拭手上残余的血迹。看着她亲手细心地为自己擦拭，黄金忠又一次落下了眼泪。

黄金忠说：“在我休养的这几日，有很多同事和朋友前来看望我，是他们让我知道，我不仅仅有一个父母之家，还有一个新家——海底捞之家。”

公司发展越来越大，机会也越来越多，待遇也比之前翻了几翻，但为什么流失却越来越多呢。留住一个人必须留住他的心。怎样来抓住他们的心呢，应该是发自内心的感动。

案例十七

要当阳光更要筑起坚墙

分享人物：北京物流站牛海鸽

今年夏天的一个夜晚，张琳下班后像往常一样骑单车回家。在路过一网吧时，迎面开过来一辆车。车在开过她20米左右后就停了下来，从车上跳下来两个人开始往张琳的方向跑过来。直到此时，张琳才察觉到情况不妙，加快了踩脚踏车的速度，但是很快就被两个歹徒追上。他们冲过来把张琳推倒在地，抢走了她的包后仓皇逃走。

幸好，张琳只是脸部、手臂和腿部有轻微擦伤，被偷的包里当时也只有一部手机。但是张琳第一次遇到这种事情，当时被吓坏了，想起来心里也十分后怕。

公司的同事们很快就知道了她被抢劫的消息，当天凌晨两点，牛海鸽很快赶过来安抚她的情绪，陪她去医院看病，处理伤口，并和警察一起去现场追查。因为是刑事案件，所以程序比较麻烦，处理完这一切已是凌晨三点。一路上，牛海鸽陪着张琳忙前忙后，并把她送回宿舍休息后才回去。第二天一早，牛海鸽主动帮张琳申请休假，让她安心回家养病。送张琳去车站时，牛海鸽从包里拿出了100元钱并说：“钱不多，拿着买点水果。”张琳谢绝了，因为这件事情跟公司没有任何关系，其实她的内心已经十分感动了：“一个人在外工作，在我这么无助的时候，公司能够这样关心我，帮我处理问题，对她来说已经是莫大的幸福。”

让她更想不到的是，在家休养的第三天，牛海鸽带着工会的刘二娘和王洪林去她家看望。而经理时兰洁知道后也一直打电话询问病情，她知道张琳经济上不宽裕，丢了手机一定非常心疼，就给她报销了手机的钱。张琳说：“这些关怀，除了家人，我真的不知道还有什么人可以做到。虽然我只是简单地对大家说“谢谢”，但是我对自己的承诺一定会好好工作，让大家放心。”

同事的关心像一缕阳光，驱散了员工受伤后心里的阴影。在平时的工作和生活中，我们需要更多这样的阳光。同时，我们更要为员工筑起坚实的防护墙——加强安全知识培训，避免类似事件再次发生。只有全体成员都具备安全意识，每个人都能自发地保护好自己，才能真正把海底捞打造成一个快乐的家庭。

案例十八

我的李妈妈

分享人物：南京二店 郭春莉

一个工作日的清晨，天还蒙蒙亮。郭春莉正幸福地在沉浸在梦乡里，被一阵急促的电话铃声惊醒了。电话是店里的李阿姨打来的，她告诉郭春莉，今天早上她不小心头部被撞伤希望申请休假，好去医院看病。听见这消息，郭春莉一下清醒了，赶紧询问李阿姨伤势如何，目前在哪家医院。李阿姨听出了郭春莉想去看望她的想法，就反过来安慰她说没有大事，不要影响她上班。

挂了电话后，郭春莉算了时间，认为觉得离上班还早，而且阿姨一个人单身在外，受伤的时候更加需要有人关心。郭春莉赶到医院后，阿姨还在等候，郭春莉就一直陪着她挂号、包扎，打针。等到就诊出来的时候，郭春莉想到阿姨这么早来医院可能还没有时间吃饭，又给阿姨买了早点，并把阿姨送回宿舍以后才上班。

上班的时候，郭春莉心里一直牵挂着阿姨的病情，不知道阿姨的头是否还很痛，也不知道她中午会不会起来吃饭。想到这里，郭春莉就让工会阿姨去打包了饭，去宿舍看望她。一下班，又带上组上的几个同事去看她。看到这么多人都在关心她的身体，阿姨十分感动。

从那之后，阿姨逢人便说郭春莉是她的亲闺女。她也真的像母亲一样时刻关心着郭春莉，总是会担心她的身体如何，工作是否顺心，两个人成了亲切的“母女”。

还是歌里唱的好：只要人人都献出一份爱，世界将会变得美好人间。对于我们的阿姨来说，他们这一辈人换过很多工作，也经历了许多人生的磨难，更渴望得到别人的关注。他们往往为了自己的孩子省吃俭用，却又背井离乡得不到家人的问候，更应该给予他们更多的爱。而且我们的许多员工和他们的子女也差不多大，只要给他们一点点关心，他们就会把对孩子的那份爱寄托给年轻的员工，把海底捞真正打造成一个充满温情的大家庭。

案例十九

送人玫瑰 手有余香

分享人物：北京九店 姚崇波

姚崇波是一名后堂经理，在两年的后堂管理工作中，他遇到了很多“问题员工”，也经历了很多温馨感人的场面，当然，有更多的员工得到了他的帮助，收到了来自于他的那份感动。

北京的夏天，非常炎热。店里的生意也配合着高温，非常热闹。由于客人很多，所以各道工序的工作量都很大。跟前堂服务员比起来，后堂的各个操作间的温度都要更高一些，特别是洗碗间。当姚崇波经过洗碗间的时候，发现每一位阿姨都是满头大汗。他在想：阿姨们两只手都在忙着洗碗，那她们怎么擦汗呢，如果汗流进眼睛里，那又该怎么办呢？正在他思考这些问题的时候，他看到阿姨们在用自己的衣服擦汗，而洗碗的时候把衣服打湿了，用来擦汗很不方便。

姚崇波看在眼里，疼在心上。阿姨们的年龄都很大了，在高温的工作环境里工作本来就不舒服，万一再把汗水流入眼睛里就更加难受了，可是阿姨们从来没有过一句抱怨。姚崇波想到这里便深深地自责起来。于是他一路小跑到库房，领了一些白毛巾，浸泡在冰水里，然后拿给每个阿姨。当时，阿姨们都非常感动，她们接过的是丝丝沁凉的毛巾，把温暖留在了心底。

送人玫瑰，手有余香。很平凡微小的事情，哪怕如同赠人一支玫瑰般微不足道，但它带来的温馨都会在赠花人和爱花人的心底慢慢升腾、弥漫、覆盖。



案例二十

燃眉之急

分享人物：天津三店 张春怡

在海底捞，张春怡算是个老员工了。在公司的这么多年里，留下了许多难忘的回忆。其中有件事情，让她更加坚定了留在海底捞的决心。

很多员工进入海底捞都是因为家里经济情况不好，想在海底捞通过自己的勤奋努力改变家里的经济状况，改变自己的命运。张春怡也是出于这样的目的来到了海底捞。

时间过得很快，一眨眼，她已经成长为在海底捞工作了四年老员工。突然有一天，张春怡在看台的时候，一位同事急急忙忙地过来叫她，说是家里有急事，要她马上回电话。她心想，刚刚休长假回来，怎么还会有事情呢？打电话回去得知家里的房子由于年久失修，已经非常破败，急需重修。本来不想打电话给她怕影响她工作，但是家里的亲戚朋友都借了一大圈，还是不够，在不得已的情况下爸妈才向她求助。

张春怡很为难，自己要借出的金额比较大，如果跟店里说，店里也不能拿出来，因为当时没有规定可以借那么多钱。一连几天，张春怡都在想办法，身边的同事看到她一筹莫展的情况，想帮她但是还是凑不够。时任店经理的许哥从别人嘴中知道了这件事，二话没说把春怡叫到了办公室，直接从自己卡上取出八千块钱交给春怡。春怡当时就流下了激动的地眼泪。

春怡在以后的工作中更加努力，对她来说，海底捞给予她的不是来自工作的报酬，而是温暖；她所感激的不仅仅是可以帮助父母的钱，更是许哥、海底捞给予员工雪中送炭的帮助和关爱。一直到现在，她每次想起许哥，心中仍然是充满了感激和敬意。

那关键时刻没有任何多余语言的八千元钱，解了她一家的燃眉之急，也赢得了发自内心的热爱。

案例二十一

无心插柳柳成荫

分享人物：北京五店 高雪花

一天的工作终于结束了，员工们都准备吃完夜宵，放松一下身体，然后回宿舍休息。马上要开饭了，突然，刚上完夜班的高雪花，肚子痛起来，于是没有吃饭就急匆匆的回宿舍了。可是，还没到宿舍，已经痛的直不起腰来，蹲在了路边。

刚刚下班的两个领班王江、杨美恰好遇到高姐一直在路边蹲着，表情很痛苦，赶忙跑去问怎么回事。了解情况后，王江不顾自己的疲倦，背起高姐就奔向医院，而杨美即时拨通高姐儿子的电话，把情况说了一下，并告知具体去向，帮着王江把高姐送去医院。由于事发突然，高姐儿子赶到时身上没有带钱，王江主动把自己身上的钱拿出来，帮着高姐挂号、买药、输液，楼上楼下各个诊室的跑。一个晚上就在忙碌中过去了。一直忙到第二天凌晨六七点，高姐的病情稍有好转，王江、杨美才放心的回去休息。

据高姐回忆，那时大约是晚上十点半左右，天很黑，又没有人陪着，当时她真的以为就这样疼死在路边了，唯一的念头是还放心不下儿子，但是自己连掏出电话给他打个电话的力气都没有。在她最痛苦的时候，王江、杨美给了她希望，是他们把她送到医院，也是他们帮她出钱看病，更是他们陪她到天明。“我真的不知道怎么感谢他们了，本来我是陪儿子上班的，打算儿子稳定下来回去的，现在我想留下来，因为这里很人性化，有亲情的温暖。”

回头来看，无意中的帮忙，却留下了一个忠心耿耿的员工。关心和关爱来自于内心的温暖，来自于身边人的关怀，如果每个海底捞人都能够在身边人需要的时候伸出自己的手，我们相信这个家庭很快就会越来越大。

案例二十二

关心员工从心开始

分享人物：北京物流站 贺嘉敏

由于种种原因，大部分员工并不善于表达自己的需求，所以，关心员工，不能仅看她嘴上是否需要。

在物流的人员储备中，有一个叫李彩艳的员工，她是个大学生。这时已是冬季，早晚天气都比较冷。有天中午吃饭的时候，方双华与她聊天，看到她脸色发白，嘴唇发乌，就问她是不是穿的太薄冻着了，可彩艳却微笑着说不冷。过了会，方姐却跑来找贺嘉敏，让她把自己放在宿舍的那件蓝色棉袄拿过来给彩艳穿。等彩艳到办公室时，贺嘉名把衣服拿给她，对她说：“彩艳，你把这件棉袄穿上，你的脸色有点不好”，话音未落，李彩艳的眼泪就夺眶而出，她的眼神告诉贺嘉敏，她有多么感动。后来才知道，她刚从学校毕业，身上没有太多的现金，本想买几件厚衣服，可是在北京，一件棉袄要好几百块，她真的舍不得。“看到你们细致入微的关怀，我很为能来到海底捞这个大家庭而感到荣幸”。

这么一件细微的事情，带给了贺嘉敏很大的启发。“彩艳的脸色不好和嘴唇发乌，其实我和方姐都看到了，但是我当时的做法只是问她冷不冷，需不需要衣服，员工说不需要，我就想，可能年轻人有点装酷，要风度不要温度。可是当她接到衣服感动的那一刻，我才明白。

关心员工不应该只是嘴上的关心，而是要用实际行动让她切实感受到，要观察细节，从她的需求做起。

案例二十三

我为何留在海底捞

分享人：郑州四店 钱三兰

钱三兰是一个社会经验比较丰富的员工，在来到海底捞之前，她在外面打过十多年的工，但却常换工作，更没有一份工作像海底捞一样，让她一干就是好几年。

问到她留在海底捞的理由，钱三兰说很简单：首先是公司的企业文化比较好，员工之间都很友好平等，比如她原来没有从事过餐饮业，对于海底捞的工作流程都不了解，她的师傅就手把手地教会她每一个细节；其次，她要特别感谢一个人——冯姐。

还记得那是一个高峰期，她还不太熟悉一些注意事项，手被锅台上烫伤了。那时客人很多，她就忙着工作没有注意，直到低峰期时才发现手上的伤比较严重。当时自己也没在意，还是继续上班。过了几天，冯姐来店里检查工作，发现了她手上的伤，亲自给她上药。“从那以后，我就在心里告诉自己，我一定会在海底捞好好工作，回报她。”

许多员工，对于领导都带着一种仰视，特别是那些在外有过打工经历的员工，更是认为管理层和员工之间存在非常大的距离，这样他来到海底捞后其实更容易被关爱打动。用我们的真心，换员工对公司的真情，是每个管理者的责任。

案例二十四

重返公司

分享人物：西安一店 李玉玲

七年过去了，李玉玲还清楚地记得自己来海底捞的那个日子：2003年8月13日。正是这个平凡无奇的日子，让她走进了一家不同于其他企业的企业，并改变了她的人生。

刚进入海底捞时，李玉玲被安排在上菜房上班。要知道，那时候的上菜房设备设施还比较落后，洗菜时间久了，手就开始被泡的脱皮。三个月后，她的手已经烂的非常严重，疼痛让她无法正常上班。看着自己的手，她又是心疼又是着急，就去向店经理杨斌辞职。听了李玉玲的话，杨哥二话没说，让她赶紧回去休假，并对她说：“等到你什么时候病好了，愿意回来上班了再来。”

其实那时候的李玉玲才到公司不久，按照规定并不能享受这样的待遇。但是杨哥却十分信任她，坚持要让她先养好手伤。更让李玉玲意想不到的是，发工资的那天，杨哥百忙之中还惦记着她，安排人亲自将工资送到了她家。“这一幕我一辈子也无法忘记，原本我是铁了心要辞职的，但是有这样的领导，我决定留下来好好工作。”

手伤一好，李玉玲就回到了店里，并且比原来更加努力，现在的她已经是个客户经理。

员工的受伤因公司而起，管理层更要负起关爱的责任。试想，如果当初管理者摆出一副冷漠的姿态，并不把辞职的员工放在心上，那么今天我们就失去了一位优秀的骨干员工。

(五)

将爱延伸到他的家

不仅要关心顾客，更要关爱他们的家人，这个规律同样适用于员工。

麦当劳公司在这一点上颇有心得，他们不仅记住了每个员工的生日，而且记住了他们先生或太太的生日，在“抓住太太的心”上更是怪招迭出。他们每5个月发的一次奖金称作“太太奖金”，因为这笔奖金直接拨到员工太太的银行户头上。这和海底捞的父母补贴有异曲同工之妙。

这条亲情链延伸的多长，员工对企业的归属感就有多强。

案例二十五

解决后顾之忧

分享人物：总公司信息部 董金良

今年六月份，董金良的办公地点从西安换成了北京。考虑到媳妇和4个月大的女儿在西安无人照顾，所以他在北京五店附件租了房子，将母女俩也接了过来。信息部经理李国祥得知情况后，要求到他家里去看一下。

董金良说：“记得很清楚，那天是6月30日，李哥和工会的刘召燕一起到我家，并且带来了他们给我女儿买的新衣服。”在聊天的过程中，细心的李哥发现了董金良家里存放着很多方便面，于是就主动向他了解情况。

“因为每天上白天班不在家，而且小孩太小，我爱人一个人带着孩子做饭很不方便，于是就只能吃方便面。”他把这一情况简单和李哥说了下，并没有放在心上。

接下来的两天，董金良就和李哥出差去西安。让他意想不到的是，就在他到西安的第二天，媳妇给他打来电话：“今天，五分店的阿姨给我们母女俩送了饭，并且带着我们宿舍去洗了澡。”听了媳妇的话，董金良心里非常感动。

从那以后，董金良也对家里的事情安心下来，从而能够把更多的精力放在工作上。董金良认为有这样的领导真的是他的幸运，虽然一直到今天，他都没有亲自对李哥表达这份感激之情，但他已经在心里暗下决心：“我一定会更加努力的工作，来感谢海底捞这个温暖的大家庭给我的关怀，感谢李哥对我的关心，我要不断的拼搏、奋进，用我的双手改变命运！”

急员工所急，帮他解决他未顾及的事情，是海底捞管理层的责任所在。

案例二十六

延伸你的爱心

分享人物：郑州五店 欣欣

很多人曾经都问过欣欣，你为什么留在海底捞，而且一呆就是四年？欣欣总笑着说，原因很复杂。

真要说到具体的原因，欣欣说，首先，海底捞用双手改变命运的企业文化给了她很大的认同感。因为父母给了每个人生命的同时，也决定了你的前半生，无论贫穷还是富有，这都是你无法改变的。但是每个人却可以通过自己的努力来改变，而海底捞恰恰给了员工这样一个平台。其次，她认为海底捞是真心关心员工的疾苦，而不是走个形式化的过程。

前段时间，欣欣的奶奶生病了，对于一般的公司来说，这原本是员工家里的事情，公司并不需要负担什么。然而，她的店经理王宏伟区她家看望了奶奶三次，每次来的时候，又是拿营养品，又是坚持给他们家钱。何况，让她最感动的是，王哥的工作非常忙，所以每次到她家都已经是晚上11点钟，回去不知道几点才能休息。“在我最困难的时候，海底捞给了我温暖，有这么好的企业，谁会舍得离开呢？”欣欣说，她所能做的，就是努力工作，“用双手为海底捞开遍全国贡献自己的一份力量。”

让员工的亲人感受到公司的照顾，他们会更放心把自己的孩子交给海底捞，员工也会产生自豪感。



案例二十七

礼轻情意重

分享人物：天津一店 田晴

2008年9月份，刘姐来接管天津一店，那时的田晴刚来店里四个月，还是个新员工。由于比较活泼和单纯，刘姐把田晴分配到了游乐园岗位上。每天她的工作就是带着小朋友们玩闹，做各种游戏，让他们都能开开心心的玩，他们的父母也能安心地在海底捞吃饭，看到他们满意而归时，田晴就会感觉莫大的欣慰。刘姐偶尔会去看一下游乐园的工作情况，她是个工作上非常认真的人，如果发现田晴有什么地方做得不对时，就会及时的告诉田晴，引导她应该如何改进。在刘姐的帮助下，田晴的工作一天天进步了。

09年元月的一个周末，店里的生意特别好，美甲的客人排起了长队，田晴从早上一直忙到下午四点多。当同事来接班时，田晴才发现手机上有十几个家里的未接电话。她知道一般情况下，家里是不会给我打这么多电话的，怀着忐忑不安的心情，田晴马上回拨过去，从叔叔那里得知爸爸生病住院，而且情况非常紧急。听到这个消息后，田晴着急地在洗手间里哭了。

刘姐知道这一情况后，让田晴当天晚上就坐飞机回去。考虑到今天店里生意太忙，田晴谢绝了刘姐的好意，坚持要上完今天的班再走。第二天，刘姐让店里帮田晴买好了中午的票，并递给她200元现金路上备用，并一直安慰和叮嘱田晴有任何事情要告诉他们。看着刘姐的眼睛，拿着她给的钱和食品，田晴扑倒在她的怀里哭了。她被这些并不贵重的礼物深深感动着，因为那是同事们用心准备的。说真的，田晴不知道这一回家还能不能再回来，但她舍不得这些情深意重的同事们。

半个多月过去了，田晴的爸爸终于出院了，她也放下一颗心来，在这期间，田晴总是在担心由于仓促离开，店里美甲是否能忙得过来。在爸爸出院的第二天，田晴就回到了店里上班。田晴说：“我是海底捞的一员，我不能抛弃公司，更不能辜负刘姐的那份期望，要用工作回报她对自己的期望！”

让田晴感动的，绝不是那看上去并不厚重的两百元，而是公司对自己的体贴和真诚。

案例二十八

老爸生病了

分享人物：总公司财务部 王苹

2002年时，王苹在郑州一店，当时的店经理是袁华强。袁哥是个对自己对员工要求都十分严格的人，因此大家平常比较敬畏他。但在工作和生活上，袁哥对员工的帮助却令人感动。

王苹还记得那一天下午，她正在店里面打扫卫生，突然听到吧台人员叫她，“王苹，你妈妈来电话了”。作为一名外地员工，大部分时间都是独在异乡，平时十分想家，想念爸爸妈妈，听着是自己妈妈打来的电话，心里非常高兴，兴高采烈的一溜小跑去接电话。拿起电话，耳边响起亲切、熟悉的声音：“最近工作忙吗？能不能休假回家呢？”

听到这些，王苹心里一惊，平时妈妈电话里总是会问“工作累不累啊，最近有没有瘦，吃的好不好”这样关心自己的话，怎么这次忽然问能不能请假回去呢？王苹忽然有种不好的预感，寻思：是不是家里出了什么事情？就问到：“家里发生什么事情了吗？”这时妈妈说“你爸生病了，他想你回来看一下”。王苹了解，妈妈是很支持自己的工作的，虽然平时很想念自己，但是一般的事情，妈妈是不会让自己放下工作请假回去的。这时王苹觉得肯定不是什么小事，就焦急的继续问妈妈：“爸爸到底得的是什么病？”妈妈说：“胃癌”。

王苹一下子就懵了！心情一下子就跌倒了低谷。匆匆说了几句，她挂上电话后，没有请假就直接回宿舍了。直到晚上，袁哥特意来到宿舍看望王苹，王苹才想起来自己慌张失措，当时没打声招呼就跑回宿舍，心里十分自责。

没有想到，袁哥不但没有批评王苹，反而细心地了解情况，并安排了人员帮王苹购买了来回的车票以及路上吃的食品，亲切询问王苹是否还需要其他什么帮助，让王苹有什么困难及时提出来，大家一起来解决。

八年过去了，直到今天，王苹一直都很敬重袁哥。不仅仅是因为感恩，而且是因为袁哥那真诚的心！

在人的一生中，我们都会经历许多磨难和痛苦。将心比心，在员工最无助的时候，你所给予她的那份真情，将让她铭记终生。

案例二十九

儿行千里母担忧

分享人物：郑州片区 宋青

宋青代理五分店的经理时，发现这里的后堂的工作总是不太顺利，于是便将后堂经理小翁调为上菜房领班。

小翁被降职工作，积极性锐减，工作效率明显下降。此时，宋姐得知小翁的母亲刚好来到郑州看望儿子，正准备回四川老家。在海底捞工作的员工都知道，由于餐饮行业劳动强度高，休假时间非常少，陪伴家人成为许多人期望已久的事情。

宋姐知道这个消息后，就让助理安排，亲自请小翁和他的妈妈一起吃饭。宋姐告诉翁妈妈，这顿饭既是为她妈妈送行，更是向她表示谢意，感谢她为海底捞带来了这么优秀的员工。席间，他们聊得轻松愉快，宋姐为翁妈妈报销了来公司的往返车票，还赠送了河南地方特色的小礼品。翁的母亲非常感激。

这一顿饭意义非凡。母亲走后，小翁的情绪明显好转，工作上有了热情，工作效率提高了。由此，宋姐运用了这样的工作方式，成功扭转员工的失落情绪。

儿行千里母担忧，翁妈妈千里迢迢看望员工，如果不能给家人和员工的相聚，那员工也不能安心在此工作。

作为管理者，要尽可能实现员工和家人团聚的愿望，关爱员工的家人，让其感受到公司大家庭的温暖，增强员工努力工作的动力。

(六)

关注新员工

当你刚来到海底捞这个大家庭时，陌生的环境、同事是否也让你感到迷茫？你是否也因为不适应打起退堂鼓？

每个新员工都会遇到许多困难，比如身体上的劳累，沟通上的障碍，工作上的麻烦事……正如宣誓词所说：我愿意帮助每一位同事，因为我也需要大家的关心。在我们平时的工作中，你是否能够真的实现自己的诺言呢？

案例三十

润物细无声

分享人物：北京七店 汤自平

也许你没有注意过，你的身边有着这样一些同事或朋友，他们也许没有太多华丽的语言，只是默默地在关注你的成长，给予你点点滴滴的帮助。

汤自平刚刚来到店里的时候胆子小，内向、害羞，不爱说话，不愿意跟其他同事交流，上下班的时候一个人走路，遇到困难的时候也不向别人求助，无论做什么都是一个人闷不吭声。时间长了，没有人了解他的心思，所有的人都不知道他在想什么。由于人员调整，汤自平被调岗，从前堂服务组调到了后堂上菜房，自此以后他显得更加灰心丧气，完全把自己封闭起来，沉默不语，身边的同事也因为他的这种性格慢慢疏远他。这个时候，后堂经理刘君发现了这一点。

作为同龄人，又是一起工作的好同事，汤自平的聪明能干和闷闷不乐都被刘君看在了眼里，刘君意识到，如果再这样继续下去，汤自平很有可能流失，而这样的流失会给店里带来损失。所以，刘君对汤自平开了“小灶”，进行了非常认真细致的辅导。首先刘君与他进行了深入沟通，充分了解了汤自平的成长经历和导致他性格养成的原因。紧接着，刘君用生动又不失平实的语言给汤自平讲解了自己的成长故事，并把自己从一名普通服务员成长到后堂经理所经历的困难一一分析。汤自平听了以后，并没有当场承诺什么，只说了一句：“刘哥，看行动吧”。

自从这天以后，汤自平发生了很大的转变，工作的时候跟同事的交流增多了，跟上级的沟通更充分了。刘君的“小灶”并没有结束，而是有事没事就会找汤自平聊几句，慢慢的，大家都发现汤自平变了，变得更加阳光了，同事也更加喜欢他了，他所掌握的技能越来越多，不仅掌握了他所在岗位的所有技能，还自己去学习切羊肉，现在已经是一名非常优秀的羊肉师。

通过这件事，刘君深深地体会到，对待员工的态度是真诚、发自内心的，首先要充分了解员工，知道他们真正需要什么，再在自己力所能及的范围内给予解决，及时的对他们的工作予以肯定，针对困难给予帮助。

当员工在工作中遇到什么困难，要以一个朋友的身份去和他谈心，从而解决他的困难，使他进步，变得更加优秀。

案例三十一

难忘那一夏

分享人物：南京二店 苟明勋

说到暑期工的管理，可能是让不少经理比较头痛的问题。事实上，有相当一部分管理层坦诚并不喜欢用暑期工，理由似乎很充分，比如“暑期工一开学大批量地走了，让我们措手不及”，“他们在公司时间短不能理解企业文化”，“培养他们刚有点成果就走了”……诸如此类的种种原因，让我们在对暑期工的引进与培养上存在着许多困惑。

然而每个夏天，我们都要接触很多暑期工，其中有大多数都是在校学生，他们来海底捞打工的目的，既有单纯为挣钱而来的，也有为体验人生而来的，甚至还有对海底捞充满好奇而来的。他们中大多数没有任何社会经验，工作经历也是一片空白，海底捞也许就为他们打开了一扇了解社会的窗口。当我们面对这些充满学生气的新伙伴时，我们是否想过给他们这个夏天留下点难忘的回忆呢？

这个夏天，苟明勋的店里又迎来了一批新员工，其中有九个暑假工。当他们来到这个大家庭时，苟明勋安排了人员为他们接风，并特别叮嘱师傅格外关注他们平时的生活。在这批暑假工里有个女孩叫刘金凤，是个高中毕业生，她学习很努力，在非常短的时间里已经可以独立看台。

转眼间，刘金凤来到海底捞快一个月了，其间她希望请三天假回家填报志愿书。苟明勋考虑到她第一次出门对路线不熟，而当时自己在上班走不开，就安排了组上伙伴送她。三天后，这位漂亮的小妹从家回来上班，却找不到回店的方向。接到她的电话后，苟明勋十分着急，让她在原地等，并安排了人去接她。当苟明勋下班时，他们平安返回了店里，便请他们一起吃火锅。大家围着火锅，交流着这几天的感受，在升起的袅袅烟雾中，在菜的香味中，小妹妹的眼眶湿润了。。。

有时候，对于我们来讲，给予的虽然只是一些小小的帮助，但是在这个茫茫世界中，对他们的意义却远远不是那么简单。如果每个暑期工都拥有一个美好的海底捞回忆，未来，当他们回到学校或走上其他工作岗位时，他们是否就会变成我们最直接有效的代言人呢？

案例三十二

开会啦！

分享人物：北京七店 杨瑞平

有天晚上，培训师毛芬急急忙忙地找到大堂经理杨瑞平，告诉她有几名到店一个月的新员工产生了动摇的念头，不想做了。杨瑞平一听，也很着急，因为店里人手不够，好不容易培养了一个多月，其中有的员工表现的还不错，如果在这个时候流失，将是一笔不小的损失。她思考了一会，就跟毛芬说：通知新人在第二天早上开会。

说是开会，实际是一起沟通，彼此交流。开会时，杨瑞平精心的准备了一些小零食，员工一踏进会议室顿时没有了紧张感和压力感。在会议进行过程中，杨瑞平与他们进行了非常真诚的交流，用自己的真心来帮助新员工的释放不安，帮助他们走出误区，突破障碍。在杨瑞平讲解自己在海底捞的成长经历时，员工都听的特别认真，时不时的把他们在海底捞大家庭里所遇到的困惑与困难都说了出来。

会议结束后，每个人的脸上都洋溢着欢快的笑容，也都认为这样的沟通很有必要。一个新员工还偷偷跑来告诉杨瑞平：在杨姐的感染下，他相信自己会一直坚持下去的，想着要离开的这里念头已经打消了。

其实不管遇到什么问题，沟通是最好的方式，能让员工说出他深藏很久的心里话。

其实不管遇到什么问题，沟通是最好的方式，能让员工说出他深藏很久的心里话，只有了解员工的想法才能想到最合适、最合理的解决办法，才能留住他们的心。

案例三十三

冬天里的一把火回来了

分享人物：郑州五店 胡彬

五店开业时，正逢冬季，每天都会迎来大批的顾客，同时，后堂也迎来了很多的新员工，特别是传菜组的小伙子们，个个年轻帅气，刚进入这个环境，好奇心和新鲜感都比较重，每天连走路都是劲头十足，潇潇洒洒的，身上洋溢着青春活力，就像冬天里的一把火。同时他们行如风的样子，也给我们增加了不少欢乐。

然而，仅仅一个星期后，这些阳光的男孩，忽然像霜打的茄子一样，走路说话都没有了精神。一问才知道，他们来时正逢店里生意最火的冬天，每天都高节奏地运转，他们每个人的脚都磨破了，一到晚上疼起来真是难受至极。

了解到这些情况后，胡彬暗暗自责没有早点关心这些可爱的新同事。大伙和店长秦姐一说此事，秦姐就安排他们每个人都先休假半天，并马上为他们买来最好的治脚的药。那几天晚上，大家和传菜组领班一起，就像一个专业的医疗队，到每一个新员工的床前给他们脚上涂药。

几天后，新伙伴的脚伤开始好转，他们也逐渐地适应了店里的快节奏。看，那个阳光神气的传菜组又回来了。

每一个刚来海底捞的员工，都会度过这样一段过渡期。在这个时期，我们更需要用心关注员工，只有基本需求得到满足，才能够进一步去谈他们的成长。



案例三十四

高跟鞋和运动鞋

分享人物：北京七店 倪畅畅

现在的畅畅是个店经理了。一路走来，她遇到过许多挫折，也曾经十分迷茫，能够顺利解决困难，要感谢许多人许多事。如果一定要举出一个她在海底捞成长过程中要感谢的人，最先想到的就是她的第一个领班－李和中。

时间要回到2007年，畅畅刚来到海底捞。新的环境，新的工作伙伴，一切都是那么的陌生和有趣，畅畅渐渐地熟悉着海底捞这个公司，然而让她非常头痛的事情是如何对付高跟鞋的问题。

按照公司的制度，那时候每个女员工都身着白色衬衣和蓝色裙子，底下配着高跟鞋，看上去英姿飒爽。可是对从来没有穿过高跟鞋的畅畅来说，一天下来，脚上痛的她都说不出话来。以前的她是个十分任性倔强的女孩子，但是又不知道怎么应付这种情况，只好一个人偷偷地躲在包间里哭。

十分巧合的是，她的领班李和中看到了这一幕。事实上，他这几天已经观察到畅畅的异样了。思索片刻后，他便转身出去买了双运动鞋，考虑到女孩子都比较害羞，并不愿意被他人撞见自己伤心的时刻，就托一个女同事把鞋子送给了畅畅。

其实，畅畅从同事手中接过那双运动鞋时，就明白那是细心的李和中给她买的，是这位萍水相逢的领班，及时地解决了自己当时最大的困难，他平时对员工的细心观察，让畅畅颇为感动。

这是畅畅在海底捞收到的第一份礼物，伴随她度过最初那段艰难的岁月，并给了她勇往直前的勇气，引领她在海底捞走出了一片属于自己的天地来。

案例三十五

细水长流 没有绝招

分享人物：北京四店 蒋洪珍

蒋洪珍是北京四店的客户经理，她总是笑脸迎人，看上去喜气洋洋的，员工们都喜欢喊她蒋妈。平时，总会的工作伙伴看到蒋妈和员工打成一片时，都会好奇地问她是如何激发员工的激情的，让员工都能自发的传递顾客的信息。蒋妈总是笑笑说，其实并没有什么绝招，只是作为一名海底捞的老大姐要时刻与员工融入在一起，分享员工的喜怒哀乐，把员工的小事当成大事来办，员工也就会很乐意跟你合作。

提到把员工的每一件小事当成大事来办的话，那么蒋妈做的最多的，简单的来讲，就要数给员工解决他们自己处理不下的突发事件。比如有个员工把给客人留的包间定出去了，等到顾客来吃饭时，员工急的赶紧来找蒋妈，蒋妈处理好事情后，员工松了一大口气；再比如新员工往往业务不熟练，有次连桌时没有给搭档配合好，导致有一桌没有买单，急的在大厅小屋里直哭，蒋妈发现后，便立刻给客人打了电话，给客人道歉完再说明情况，最终成功地让顾客回来买单。

当蒋妈处理这一桩桩突发事件时，也同时帮员工解决了他们的问题，并在员工心目中树立了威信。对蒋妈来说，在海底捞工作只有一个体会：“只要把每位同事都当家人来对待，用心换心的话，没有做不好的事”。

一个人的能力并不是只有在处理突发性事件时才能体现，平常的工作就是一个展现个人魅力的最佳机会。

案例三十六

给她一个家

分享人物：北京十五店 何敏娟

对于一个初来乍到的打工者，这个城市会让他感受到寂寞和孤独。对刚刚加入我们这个团队的新人，如何发现他们的想法至关重要。

一个周末的傍晚，店里分来了十多名新员工，其中有位小妹妹，只上了两天班就要辞职。作为她的师傅，何敏娟决定下班后去问问她的想法，看看是因为工作强度大还是其他原因要离开海底捞。通过和小妹妹的交谈，何敏娟了解到这个小姑娘是父母的养女，从小到大得到的只是繁重的家务与冷言冷语讽刺，没有太多读书的机会，也没有自己的零花钱，终于，在一次的挨打中她离家出走，从此踏上了艰辛的打工之路。对于海底捞这个工作，她很珍惜，可是却觉得自己什么也干不好，才选择了退出。

原来，这是个从小生活在苦难中的员工，也让她比他人更需要关爱和鼓励。何敏娟决定帮她摆脱困境，用自己的努力去创造美好的未来。于是何敏娟便鼓励她再坚持一段时间，之后，何敏娟开始每天陪她一起吃饭，一起上下班，生活中，买一些小的生活用品去照顾她，工作中有进步，用一个小小的苹果给予肯定。在何敏娟的帮助下，这个小妹妹变得很优秀，因为她在这里感受到了从来没有过的温暖。

我们的很多员工都是来自农村的苦孩子，如果她们能在这个小小的火锅店里得到比平常更多的爱，何愁她们不会把这当成第二个家呢？



案例三十七

伸出你的手

分享人物：郑州一店 尤文芳

那天，尤文芳在观察自己的徒弟看台表现时，发现和徒弟一起的新员工小郭在业务方面比较欠缺。原来，这位小郭是分配给一个领班当徒弟的，但由于那位领班最近较忙，就没有过多去关注小郭。

下班后，尤文芳带着业务资料，去小郭的宿舍找她，了解她工作中有哪些不懂的问题和生活上遇到的困难。小郭十分惊讶，也很感动，就和尤文芳说起了知心话，把尤文芳当成了她的知心姐姐，和她说了很多心里话。从那以后，尤文芳总是尽力多去关注小郭的成长，在适当的时候和她谈心，而小郭更是有任何问题都会先来找尤文芳。因为那个平常的夜晚，在她对一切还很陌生时，尤文芳像大姐姐一样主动接纳了她，向她伸出了热情的援助之手。

有时候，只是老员工的一个举手之劳，却给新员工留下了深刻的印象。没有新员工，就没有老员工。新员工成长的快慢，取决于老员工的带动。



案例三十八

从“有兴趣”到“有感情”

分享人：沈阳一店 郝张丽

大家都知道，后堂的员工往往没有前堂那么善于沟通。小成就是这样的一名员工。

小成原来一直在后堂工作，后来店经理发现他对前堂比较有兴趣，又比较爱学习，就把他调到了前堂。到前堂时，小成说话口齿有点不清，作为他的领班，郝张丽特别关注这位员工。因为在她看来，虽然小成的表达能力不是特别强，但是，他很真诚，也很好学，每件事都是不懂就问，很能吃苦耐劳。由于和小成一起来的同事都成长得比较快，郝张丽发现小成的压力很大，就去找他沟通，帮他分析了他的优缺点，总是告诉小成他的优点所在。当小成有所进步时，随时给他鼓励，做的不到位的就及时给他指出来。慢慢地，小城也学会了和客人沟通，学会了和同事配合，也变得比较开朗了。直到有一天下午，他跑过来十分激动地对郝张丽说：“郝姐，我的顾客王哥来找我了。”看着他高兴的样子，郝张丽心里也感到自豪。

新员工刚进入海底捞时，往往对公司只是“有兴趣”，而我们要做的，是让他变成“有感情”。从“有兴趣”到“有感情”的心路历程，考验的是管理层的耐心、爱心和细心。

案例三十九

发挥领头者的作用

分享人物：北京二店 胥海玲

作为一个培训师，她发现新员工的心理普遍都很脆弱，受到一点打击就要离开，而他们往往和老员工有一些隔阂，遇到困难，也只会和同自己一起进来的伙伴诉说。

发现这一点后，胥海玲就会从每一批来店里的新员工里面，找到一个比较主动积极的员工，让他成为这一批新员工的领头人，不仅要帮新员工反映问题和解决问题，同时要从公司的角度去开导新员工。而胥海玲自己要做的就是让这位领头的新员工找到在公司成长的乐趣，这样她才能起到带头作用。平时，她会在生活和工作上多去提醒这位新员工，为他排忧解难，慢慢地，这位领头的新员工就开始发挥他的作用了。

还记得有次，有位领头的新员工跑过来及时地告诉他有新员工牙痛，吃不下饭，但是也不愿意告诉别人。胥海玲知道后，就跑去药店买好药，并端着水让他喝。这位新员工先是十分惊讶，继而感动，对她说：“胥姐，你对我真是太好了。”

通过这种办法，胥海玲能够成功地了解到很多新员工的想法，才能及时地帮员工解决困难，并在他们动摇的时候鼓励他们走下去。

学会用好一个团队中的领头者，发挥他的感染力，不仅能及时了解整个团队的情况，还能节约大量的时间和精力，起到事半功倍的效果。

案例四十

对症下药

分享人物：上海七店 杜艳侠

小童是个十八岁的小女孩，十分单纯和内向。她刚来到店里的时候，每天都很忧郁，不喜欢和其他员工交流，看起来十分孤独。杜艳侠认为，这样的员工要用细心和耐心来打动她。刚开始看台的时候，杜艳侠在旁边协助她，会在看台的间隙问她有什么困惑，最害怕面对什么。小童告诉她自己很害怕犯错，杜艳侠听了后就笑着安慰她：“我不怕你犯错，怕的是犯错后不敢面对。我是你的师傅，有什么事情，师傅都会帮你扛着。”

小童听了之后变得比以前自信，敢放手去做了，杜艳侠发现她的变化后，就鼓励她：“徒弟，你真的很棒，”在小童忙的时候，杜艳侠会主动给她倒水喝：“徒弟，辛苦了，喝杯水。”

在这样无微不至的关怀下，小童开始适应了海底捞的工作，但是杜艳侠并没有就此放手，她认为新员工过一段时间后，还会进入一个新的厌工期。果然，后来小童因为工作的压力不想坚持，杜艳侠及时发现她的想法，找她沟通，给她制定目标。终于有一天，小童非常真诚对她说：“师傅你让我感觉很温暖”，那一刻，杜艳侠觉得所有的付出都是值得的。

新员工刚到店时，需要的是关心和认同，而当适应期过去后，需要制定成长的目标。清楚新员工到公司的心态，明白每个阶段应该给予他们不同的关爱，才能有针对性去留住每位员工。

案例四十一

当头棒喝

分享人物：北京一店 吴琼芝

日子过得很快，一转眼吴琼芝进入海底捞已经三年多了。在这么长的时间里，有苦也有甜蜜，有欢笑也有泪水。到现在，若问吴琼芝留到现在的缘故，她说要感谢四店打扫宿舍的魏大姐。“说实话，要是没有她，我真的要打退堂鼓了。因为我一个人来到北京，什么都不习惯，工作又没有太多进展，时时心烦意乱，总是一个人掉眼泪。”

她的情况，被魏大姐看在眼里，吴琼芝记得特别清楚，那天下午魏姐来找她，和她将心比心地深谈了一次。魏姐先对她谈了自己的经历，接着问她：“你大老远，从四川抛到北京，难道就是为了来回旅游一圈就回去了？你上有老，下有小，如果连这点工作压力都承受不了，你还怎么承担起家庭的重任？”随后，魏姐又告诉她，海底捞同别的企业的不同，员工在海底捞可以收获的东西：“只要你努力，我相信你会让你们一家老小都过上好日子的。”

魏姐的话就像是一阵惊雷，让还在迷雾中的她一下子清醒了。她开始努力投入工作，慢慢地，她也取得了同事们的认可和喜爱。现在，她会经常用魏姐告诉她的话，来劝导身边的同事，让更多的人留在海底捞。

有的时候，员工需要你把她当作自己的孩子一样，去毫不留情指出他的问题，指明出路。

案例四十二

关注“第一印象”

分享人物：郑州人事部 张锋丽

其实人与人的相处就是用心沟通，以诚相待。

作为培训师，张锋丽每天要接触大量的新员工。因此，培训师可以说是海底捞给别人的第一印象，如何为员工创造一个良好的“第一印象”十分重要。

六月时，张锋丽又培训了一批新员工。第三天，张锋丽带着新员工到店里模拟练习，她发现，当时有一个叫马丹的员工脸色不太好，原来是身体不舒服，她就安排了一个后堂阿姨带员工先回去休息。从店里回来后，张锋丽赶紧去看马丹，结果发现这个员工病得十分严重，看样子应该是天气太过闷热而中暑。发现问题比较严重后，张锋丽就带马丹去了附近的医院。检查过会，医生说需要打点滴，费用在一百五元左右。马丹一听，当时就很郁闷，因为她身上并没有带钱。张锋丽安慰她不用担心，用自己的钱给垫付了，并帮她买了一些急需用品，陪着她打完了点滴。后来，马丹的家人听到消息后赶到医院，发现马丹已经被安置的很妥当，拉着张锋丽的手一直道谢。

第二天，马丹和她家人一起把钱给张锋丽送过来，并再次向她道谢，由衷地感叹：“海底捞就是不一样，”马丹也信心十足地告诉张锋丽，自己等身体好了一定还要过来上班，“因为我不过是一个刚入职培训的新员工，都能被照顾的这么细心，这个企业对人肯定不错。”

没过几天，马丹果然来参加培训了，更让张锋丽欣喜的是，她还带来了一个朋友来加入海底捞，一直到现在，马丹在工作上遇到什么问题她都会打电话跟张峰丽沟通，俨然把她当成了知心大姐。

给员工创造一个良好的体验，她就会成为企业的最直接代言人，为我们带来更多的人才。

(七)

知人善任

在我们的传统思想中，取长补短是一个人持之以恒的锻炼，管理层总相信，员工最欠缺的那一方面决定了他在团队中能够发挥的价值，因此总把思考的重点放在如何补足他的短板上。常常听到这样的抱怨，“为什么下属总有这么多毛病”？管理者用起来不顺手，自己也累得身心俱疲。但其实只要改变一下思路，你的员工远比你想像得要“有才”。

优秀的经理人通常都具有一个特长——能够发现员工的优势并使其有用武之地，同时在这一过程中将员工个人的特长转化为实际的业绩。有句话说得好：“成就和幸福的核心在于发挥你的优势，而不是纠正你的弱点。”

发挥员工优势的第一步，就是懂得识别他的优势，其次就要把员工放到合适的岗位上。

案例四十三

用放大镜看员工优点

分享人物：上海四店 李漫

“用放大镜看员工的优点”，这句话李漫很熟悉，是店经理李姐每次开领班会时总会提醒大家的一句话，在平常的工作当中，李姐也用自己的实际行动诠释着这句话。

店里有个员工小赵，他是个很有能力的人。但是性格十分倔强，总是不虚心接受别人的意见，而且工作不够坚持，遇到困难就想逃避。李姐想培养他做后备的后堂经理时，很多领班都不太认可。但是李姐并没有放弃他，而是先找到大堂经理和后堂经理，告知大家要帮助他。李姐告诉他们当初选择小赵的理由，并详细地分析小赵的很多优点：工作激情高、自身带动性强，号召力强，组上员工对他很认可。谈话中，她的一句话让李漫很有触动：“我们要用人之长，而不是专挑别人的缺点”。

当李姐帮小赵取得了大家的支持后，她又单独找小赵沟通，首先了解他的发展目标。当清楚小赵想向前堂发展时，李姐没有直接告诉他让他走后堂的决定，而是为他分析了走前堂的路径，语重心长的对他说：“你想走前堂可以，但你必须拿到后堂合格证之后再轮前堂，这样你才能正真能成功，如果你现在半途而废，你以前的付出就功亏一篑了。试想下，如果后堂合格后你再到前堂，以后你就不用再轮后堂了，这样会减轻你走弯路。”

听了李姐这些话，小赵心服口服，他明白了李姐这一系列安排都是从他的角度考虑，他告诉李姐：“以后不管李姐安排他到那个岗位，他都会认真做好！”

金无足赤，人无完人。人人都希望得到他人的赏识，为懂得欣赏自己的“伯乐”创造价值。用“放大镜”去看员工的“闪光点”和长处，让员工们在真实感受到企业的关爱，由此产生的是一种有效的激励，这就是企业长盛不衰所需的战斗力、凝聚力和创造力的源泉所在。

案例四十四

去而复返

分享人物：西安三店 杨盼

张阿姨现在是名一级员工，还是保洁组最优秀的师傅，如果你看到她现在自信和神采飞扬的样子，绝对不会想到，她曾经是一个对自己的方向非常茫然的员工，也差点就从公司流失。

刚到公司不久，张阿姨就提出辞职。杨盼感到十分奇怪，其实她一直在关注着张阿姨，她发现，张阿姨其实是个非常不错的员工，她工作十分踏实勤奋，虽然目前扫地速度还是比较慢，那是因为她方法不得当。所以听到这个消息时，她当时就有两种想法，第一，张阿姨是个很老实的员工，她走了公司又会少一个优秀员工。第二，她也是来自农村，上有老下有小的，家里很贫困，她不会轻易就辞职，任何事情都是有原因的。通过和张阿姨的沟通，她了解到，原来张阿姨最近一直在三组扫地，又跟三组的领班合不来，而且自从到公司后，自己的级别一直没有提高。同事合不来，工作又没有发展，张阿姨想到了辞职。她告诉杨盼，她的东西已经让自己的家人搬走了。

看来，张阿姨已经下决心离开了，杨盼和张阿姨耐心地沟通，从张阿姨的角度为她分析在海底捞上班的益处，对家庭的贡献，和其他地方工作的对比等等，随后马上找大堂经理进行沟通，申请把张阿姨重新调到她的组上，并且和组上的员工商量好，多给张阿姨一些关心、问候，让阿姨感到温暖。恰好阿姨的生日快到了，杨盼特意为阿姨买了个蛋糕，和大家一起给张阿姨过，让张阿姨十分感动，因为从小到大，很少有人给她过生日。

很快，张阿姨的休假申请批下来了，尽管杨盼知道，张阿姨也许休假后就不会来了，但她仍然真心地为张阿姨考虑。张阿姨的家在北方，比较冷，杨盼专门去给她买了件毛衣让她带上，叮嘱她回家后好好注意身体。等张阿姨走了之后，她依然经常给她打电话给她，问她近况如何，家里人是否还好，希望她早点回来上班。

杨盼的真心终于感动了张阿姨，过了十天之后，她收到了张阿姨的信息，一向不善言辞的张阿姨在短信里说“盼，我想你了，我去把东西搬过来，明天就回来上班，谢谢你，不但为了我的家人，也为了你，我会把工作做好的”。

重新投入到工作中的张阿姨在杨盼和同事们的帮助下，开始变得十分开朗和阳光，因为杨盼总会告诉张阿姨，她的是位十分出色的员工。就这样，我们可爱的张阿姨如愿以偿地成为了店里的一级员工，并且还带动着周围的员工跟她一起成长。

真心换真情，不轻易放弃每一位员工，帮助激励她，让她发挥自己的长处，最终才能赢得她的心。

案例四十五

徒弟你大胆往前走！

分享人物：南京二店 廖雪琴

来海底捞之前，康静的职业是一名人民教师。由于之前没有从事过餐饮行业，刚到店里时，她对海底捞的各方面都很不适应，甚至没有通过店里的考试。店经理胡姐亲自和她沟通过，但她的工作状态并不见好转。

在这种情况下，似乎大家对她都没有了信心。胡姐来找廖雪琴，让她当康静师傅，亲自带她三天，如果实在不合格就要考虑打回人事部。

看的出来，没有得到大家的认可，康静心里也特别难受。廖雪琴认真观察了她，认为康静只是刚到一个新的行业，没有适应过来，按照她的能力，成长为优秀员工是没有任何问题的。于是她专门找康静沟通，帮她分析她的优点，并鼓励她：“坚持就是胜利，我相信你也看好你，你现在唯一的问题就是还不够自信，只要你大胆去做，一定会成功的。不要怕犯错，因为我会在你背后支持你。”

听了廖雪琴的一番话，康静的状态变得积极起来，因为她知道在海底捞，有人欣赏她的能力，肯定她的优点。接下来，她的工作变化特别大。三天过去后，她留在了公司，在以后的工作中她会常和廖雪琴沟通，讨论如何更好地开展工作。

只用了短短一年的时间，康静成为了培训师，也当上了领班，如今更成长为一名优秀的客户经理，和廖雪琴在工作上合作得非常默契。

我们的员工来自于五湖四海，从事过各行各业，进入海底捞后，势必要度过一阵艰难的磨合期。只要他愿意在海底捞发展，我们要懂得充分去挖掘员工的优点，肯定他的潜力，用爱和鼓励陪伴他走过最初的过渡期。

案例四十六

帮助员工成长

分享人物：总公司采购部 李杨梅

对李杨梅来说，认识樊晓瑜很偶然。2008年的时李杨梅在物流，大早上就看到北京物流的所有员工在物流操场做早操，带队喊节拍的小女孩引起了她的注意，当时她第一反应是这个女孩不错。通过和财务经理陈勇了解她的工作情况后也证实了她的想法，这个女孩做事情认真、有想法，敢作敢为。

樊晓瑜8月份进入采购组做采购员，李杨梅帮晓瑜分析了她的优点：自身很努力、有上讲心、遇到问题会想办法去解决，于是刚到采购组时，李杨梅就帮她确定目标，正式明确她最终的目标是在半年以内成为实习采购经理，一年以内成为合格。

在这个过程中，李杨梅对她特别关注，首先是要求比较严厉，每次有错误总是毫不留情地指出来，不过每次批评后，过几分钟总会给晓瑜打电话，轻言细语的给她讲道理，或者给其他人打电话让他们给安抚她；其次是及时鼓励，只要晓瑜工作上有一点进步，都会及时给她肯定，给她买礼物，带她到家里吃饭，跟她进行非正式的沟通；三是现场指导，培养晓瑜发现和思考问题的能力，比如经常在现场拿着实际问题带着她一起分析、总结工作方法。

晓瑜成长的很快，经过一年多的工作，她于2009年5月份正式胜任北京片区采购的管理工作，目前担任的工作量、和工作压力是所有片区中最多的。尽管她已经十分优秀，但这仍然是一个新任采购经理的高难度挑战，更何况她今年才22岁。

去年底李杨梅看出来晓瑜的压力很大，就在现场帮助分析问题，总结方法，并且跟苟哥沟通了情况，最终苟哥以公司的名义在公司网站对晓瑜提出了通报表扬，奖励了4天假期和飞机双飞回四川看妈妈。晓瑜很激动和意外，认为自己工作没有做好，还得到这么大的鼓励，回来以后更加用心。

从李杨梅培养晓瑜的案例可以看出，赢得员工忠诚度的首要条件是善于发现员工的优点，其次要给她安排到合适的岗位上，给她定明确的目标，然后一直关注她的成长，给予她耐心的指导，在这个过程中，除了严要求，更要注重亲情化的工作的开展。

案例四十七

新领导 老员工

分享人物：杨碧辉

当你以领导的身份进入一个新的团体，遭遇经验丰富的老员工，而且互相之间不熟悉不了解时，你会用怎样的处理方法来对待呢？

杨碧辉就有着这样的经历。2008年中，他开始见习传菜组的领班，当时组上有个老员工王哥，当了半年传菜组的培训师，而且还是后备的领班，论业务及工作的经验，杨碧辉都没有王哥强，而且传菜组一半的员工是王哥的徒弟。而王哥对他自然也是不服气：来了一个年轻的管理者，当上了原本应该属于自己的职位。王哥的抵触情绪可想而知。

面对这样的一个团队，如何当好一个管理者，杨碧辉也感觉到了无形中的巨大压力，他开始思考如何打破这个困境。首先，他去了解了王哥和组上成员的以往表现和个人情况，在心里对大家都有了初步的了解；其次他认为，王哥在组上有着非常高的声望，所以要先抓住王哥的心。于是他开始观察王哥的习惯及喜好，他发现王哥是个虚荣心比较强的员工，喜欢听别人对他的夸奖。发现这个突破点后，杨碧辉会在召开小组会时候特别重视尊重王哥的意见，并十分诚恳地告诉大家：

“王哥的业务在我们整个部门是最强的，我们以后如果遇到什么不明白及迷惑的，都可以去我们王哥那里需求答案，我有些地方也要请教王哥。”渐渐地，原本对他十分排斥的王哥也开始慢慢地倾向他，终于有一天，王哥对他吐出自己的心里话：“其实说实话，我当时是很不服，不过我现在慢慢知道你的魅力所在了，从一开始你对我的尊重和夸奖，到我的上钩，不过，我是心甘情愿上钩。”

王哥的话也给了杨碧辉莫大的鼓励，并为他以后的顺利开展工作打下了良好的基础。他说：“我的目的就是要带领整个团队，帮助我的下属得到成长，跟着我一起走能学到东西，能有发展的空间。

即便是管理者，也不代表是各方面最优秀的人。新的管理者更要学会尊重团队的每个员工，特别是在团队中占据重要地位的意见领袖。具体来说，可以从以下三方面入手：首先要了解团队成员；其次在开展工作的过程中，新管理者作为“空降兵”，要用虚心的态度尊重他们，听取他们的意见，让老员工、功臣解除对你的心理防范；最后，所有团队必然要经过一个痛苦的磨合期，不要轻易退缩，用更多的耐心和真诚来对待你的员工。

案例四十八

一碗蹄花面

分享人物：郑州三店 张秀秀

前任客户经理走得很突然，秀秀在店经理的安排下顶上了这个岗位。这样一个情势的上任，让很多员工都不太服气，所以一开始，秀秀的工作开展的很是困难。

当晚，有个老顾客提前打的话说有急事要请贵宾，申请换个位置。秀秀分析了下店里的情况后，痛快地答应了他的要求。

晚上用餐高峰期，顾客来到了店里，秀秀赶紧上前迎接，并对发卡号的小华说：“这位提前定位了，下张卡出来能不能给我，急用，谢谢。”

小华眨着眼睛：“急什么急啊？没看我这翻不动台吗？”

僵硬而又锋利的话语不仅让秀秀难堪，还引来了一些顾客的注视，这一来让秀秀更受伤害。但想到工作时间，秀秀还是压下了自己的情绪，协助小华一起工作，可小华并不领情，还是一如既往地冷漠。而顾客也因为没有等到座位，有事情先走了。

得罪了顾客，又遭到员工的漠然对待，秀秀心里很不是滋味，眼圈有点发红，便跑到卫生间想洗把脸。无意中却听到其他员工说：“小华最佳身体不好，脾气也上来了……”

理解了小华的难处，秀秀下班后就去配料房煮了一碗蹄花面条，亲自端到宿舍，她首先给小华道歉：“对不起，没有关心到你，生病了好几天都没来看你。今天是我不对，明知道顾客多，调位置难，千万不要因为我不开心。”

秀秀的一番诚意最终打动了小华：“秀秀，是我不对，你也别介意。”

两个人敞开了心扉交谈，在往后的工作中，小华也用自己的实际行动对秀秀表示了她的支持。

一碗凝聚着心意的蹄花面，一番充满诚意的话，最终打开了员工的心房。放低姿态，主动给员工一个拥抱，她会还你一个更美好的明天。

案例四十九

多休了半天假

分享人物：北京四店 刘英

刘英到包间巡台的时候，包间的胡长珍告诉我，雅间一号的员工范梅梅不舒服，脖子都肿起来了。从人员安排来看，当晚并没有多余的人员。刘英听了员工的反映后，马上从门迎组前厅抽了一名员工来换。没有想到，梅梅却担心人员不够，谢绝了刘英让她休假的要求，坚持到了下班。

第二天，本来安排梅梅休半天假，但是到了下午两点多，刘英接到了梅梅的短信申请下午再请半天假。事实上，当天下午休假的人员都已经安排好了，但是刘英认为，梅梅能够坚持带病上班，是个非常有责任心的员工，如果不是她的身体真的特别难受，一定不会对领导提出这样的申请。因此，刘英给她回了短信，鼓励她不要担心人员的问题，叮嘱她照顾好自己的身体，让她放心休息。

过了一会，刘英收到了梅梅的感谢短信，在短信里，梅梅非常诚恳地表达了自己的谢意，因为她知道当天的人手已经人不太够；除此之外，梅梅还向刘英表示了自己的歉意，对自己以前的工作进行了反思。从她的短信里，刘英看到了一种希望。

“我想很多员工都有类似请假的经历，其实当一个员工向负责人来请假，应该是鼓起了很大的勇气才开口。即使我们当时有困难，也要站在员工的立场来考虑，尽量满足员工的要求。实在安排不过来，也要用商量的语气和员工商量。”

第二天，刘英发现梅梅上班的精神好了很多，工作状态也比以前有了很大的进步。

站在员工的角度，多一点理解和关爱，收获的是感动。

案例五十

我来为你把糖买

分享人物：杭州一店 钟桃

替下属承担责任，并不会降低形象，反而会让员工很信服你。

写错桌号这事情，可能不少服务员都犯过，每个店对此有不同的处理办法。钟桃当领班的时候，他所在的分店有个规定，写错桌号的服务员，要给传菜组和上菜房各买一斤糖吃。

有一天，钟桃组上的员工刘师傅犯了这个错误，但是看得出来，他并不想买这两斤糖承担责任，而是找了很多理由来表示自己犯错是可以原谅的。于是，钟桃就跑去超市买了两斤糖，以刘师傅的名义送到了上菜房和传菜房。之后，他告诉刘师傅：“写错桌号是有规定的，我们必须按照规定办事，但事情已经发生了，作为你的领班我也负有责任。所以，这一次的糖我已经帮你买好送过去了，希望下次不要再犯这样的错误。”

这一个举动，让刘师傅很是惭愧，在以后的日子里，他不仅工作上有了很大的进步，而且不遗余力地支持钟逃的工作。

敢于在必要时替下属分担责任，不仅体现了一个领导者的道德品质和领导水平，而且直接关系到上下级之间能否建立起互相信赖、互相支持的融洽关系。



下 篇

伤了员工的心

为什么我们人员流失的数量如此触目惊心？为什么我们的管理层总接二连三地接到员工的辞职报告？员工给出的理由很简单，要么身体不适，要么家庭无人照顾，要么想换换环境，有时候他们的理由真让我们的管理层无法拒绝也不知所措。然而，事情真像员工们所描绘的那样吗？

赢得员工的心，需要的是你持之以恒的努力，而伤害员工有时只用了一句话。

(一)

知人善任

你有没有这样的时候：看到员工注意力不集中，不问青红皂白就批评他一顿？发现员工做错事情，劈头盖脸就是一顿责骂？其实，这在海底捞并非个例。有太多的管理者，在自己心情不好的时候，或者部门出现危机的时候，看到员工表现不好后更是火上浇油，从而轻易做出判断。

俗话说：金无赤足，人无完人，谁没有犯错误的时候呢？为自己的错误承担一定的责任是理所当然的，但很多时候，惩罚一名员工，而当事人根本不“清”楚所以然，不“明”白错在哪里，面对领导武断的惩罚，他们只有用离开的方式表示内心的委屈和不满。

海底捞的生意很好，所以一线管理者的任务很重。以店经理为例，他需要带一两百人的队伍，每天面对繁杂的工作，还要处理各种突发事件，他们的脾气都会相对急躁一点，处理问题时更是很容易冲动。所以，“滔人”是一线管理者们常用的管理手法，但是“滔人”也要讲究方式方法。运用得好了，可以起到沟通谅解，教育培养员工积极向上，养成良好的工作生活习惯。反之则是误解和猜忌，不利于健康的组织生活，影响公司的发展。

简单来说，批评应遵循下面规则：

- 1、要善意的批评，不要苛求，指责。
- 2、对事不对人。
- 3、要讲究方法。
- 4、及时批评，陈年旧事不要再提。

案例一

失踪的“1300”块

有天晚上，大部分员工都已经下班了。这时候，店经理何姐得知，吧台盘点账目时发现少了1300块钱。她当时就和文员开始检查电脑和监控设备，希望能发现账目出错的真正原因，但调查到很晚，都没有发现。无奈之下，就把事情归结到当天当班的责任人头上。因为当天值班经理周姐用完自己的工号后没有退出系统，吧员小王就用周姐的工号落单，而出错的账目恰好产生于这段时间里。

第二天，当周姐和小王来到店里工作时，何姐就她们叫过来，对她们说：“昨晚上少了1300块钱，就是小周你用完工号没退出后，小王用你登录的那段时间出的问题。这个钱就由你们俩负责赔偿。”说完，她就丢下还在发愣的员工离开了。

看着店经理匆忙离去的背影，周姐和小王十分委屈和伤心。小周认为：“我们辛辛苦苦地工作，却一下子要赔掉这么多；而且出这么大的事情，为什么不说明具体的原因就让我们赔呢？我没有退出工号是犯错了，但是不能简单地把丢钱的事情归结为我们的责任啊”！小王就更郁闷了：“我昨天每一单都认认真真地检查了，现在并没有找到原因，为什么就让我赔钱呢？如果这样就认定责任人的话，那么我们的店经理是不是也要负有一定的责任呢？”

在处理犯错的员工时，一是首先要告诉员工真正的原因，让员工明白是由于自己的错误给公司带来了损失，从而心甘情愿去承担应有的后果。二是要从员工的实际情况出发，选择合适的处罚手段，慎重采用大额罚款这种让员工非常敏感的方式。因为对于我们的管理层，一千多块钱也许并不算太多，但在普通员工眼里，几乎是一个月的工资。最后，当员工犯错时，要先反省自己是否也有责任，主动承担起管理者的责任。

身为管理者，通常并不一定代表他比别人拥有更多的能力，但必须要肩负起更多的责任。

案例二

面壁思过的员工

员工小丽入职半个多月，已经掌握了摆台、看台等方面的一些基本技能。这天中午，小丽在自己负责的区域认真检查，想确认下准备工作已经妥当。这时，领班走过来，一脸严肃对小丽说：“小丽，你这是干嘛呢！？去雅五呆着，我不叫你之前，你不许出来！”

小丽满心疑惑地走进雅五，她做了种种猜想：“领班是什么意思呢？从她的神情判断，应该时让我来面壁思过的。难道我刚才精神状态不好吗？我的餐前检查没有做好吗？我仪容仪表不合格吗？”这时，她看到雅五的摆设很乱，又猜想：“难道是领班让我来收拾雅五吗？”怀着忐忑不安的心情，小丽把雅五收拾了一遍。时间一分分流失，她特别着急，听到有等座音乐想起，她再也忍不住了，快速走出雅五，来到自己的岗位上开始为客人服务。

忙碌的中午过去之后，领班走到小丽面前苛责道：“我没有让你出来，你怎么出来了呢！？”说完很生气地走了，留下小丽一个人独自郁闷：“我到底怎么做得不好，你告诉我啊！莫名其妙地在雅五思过半小时，我还是不知道自己的缺点是什么！”一气之下，小丽提出辞职。

很多管理人员都认为，新员工离职的原因大多是承受不了工作负担，或者像他们所说“家里有事”。在一个个轻描淡写的离职原因背后，我们应该扪心自问：有没有让员工受委屈？对于他的离开我们是不是有责任？

案例三

全是我的错？

在海底捞，我们倡导公平公正的工作环境，因为当员工感到某个与工作有关的决定有欠公平时，一般产生本能的反应：“对此采取某种行动”。一部分员工会离开公司，即使要付出的代价是放弃已有职位和机会；但对公司而言，也要付出补充和培训人员的昂贵代价。

后堂经理陈哥刚从家里休假回来，不在店里几天，心里总牵挂着一切是否都正常运转，大早上他就赶到了店里。转到后堂他发现，地面又脏又乱，积水较多，物品摆放的乱七八糟，而当时旁边的角落里正有一堆传菜组的员工在剥圣女果，其中还有后备领班和区域长，却对这样的场面熟视无睹。陈哥一下子就火了，严厉地批评了传菜组的领班。挨了批评的领班心里也很有情绪，认为这是那个区域负责人的问题，害的整个组都跟着挨训。他马上就召集传菜组员工开会，并当众对其中的一名区域长小马提出了批评，责怪他没有管理好自己的区域，影响了整个传菜组的声誉。

面对这样的指责，小马当场就表示了自己的不满情绪。在他看来，虽然是他的区域出现问题，但是整个传菜组是一个整体，单独批评他有失公平。可是传菜组领班仍然坚持自己的想法，让小马为这件事情负责，最终小马愤而辞职。

从事件的发生来看，也许当时小马的责任更大，但是作为他的上级，一定要明白自己所处的地位，和员工共同去承担责任，而不是把责任全部推卸给下级。“公平、公正，律人之前先律之”，应该成为管理者的座右铭。

案例四

“你就是不如她”

我们的管理伙伴们经常会犯类似的失误：没有了解清楚事情的真实情况而武断处理。

钟姐去北京参加海底捞大学培训班，当晚是她的生日。蜡烛、蛋糕、同学们的生日祝福……大家给他过了一个感动、难忘、充满惊喜的生日派对。环节过后，老师搞了一个活动——“说说你最感谢的人是谁？而你又伤过谁的心？”大家都开诚布公，畅所欲言。沉浸在感动和快乐之中的她顿时想起了一件让她很内疚的事。

事情发生在2009年的后半年，当时门迎组有两名员工表现很突出。恰巧电话吧缺人，她们就被调去做接线员。面对新工作，她们的表现却差别很大。相比另一位员工，小陶对业务的接受程度较慢，接电话也不太懂技巧，常常反复询问订餐客人的电话、姓氏、人数等等，让客人很反感。一次，钟姐又看到小陶对着电话“罗嗦”，就当即用严厉的语言批评了她。小陶觉得很难过，她回去后认真反思了自己的不足，下决心把事情做好。第二天，当她看到钟姐来到店里后，就小心翼翼走上前去，很真诚的向钟姐道歉并请教。不料，钟姐并没有耐心的给她指导，而是很偏执的强调她做的就是不如别人好。听了钟姐的话，小陶伤心极了。

后来，钟姐才从他人那里了解到，当时并非小陶掌握的慢，而是另一位员工之前做过这项工作，所以上手快。明白了事情的另一面，钟姐心里很是愧疚。虽然让她感到庆幸的是，小陶目前还留在公司，并且成为一个出色的员工，但是钟姐心里十分清楚：如果当时店里的其他管理人员也像自己一样对待小陶，那么今天我们就又失去一位好员工。

当我们发现员工的问题时，首先应该了解清楚事情的原委再进行引导，而不应该因为一件事就对其做出不恰当的价值判断。尤其是当员工意识到错误，并且愿意改正时，我们更应该保护这份上进心。因为帮助一个员工改变命运很难，但是不顾员工感受，妄下结论造成员工流失却只需要你一句话。

案例五

“现场”≠“结果”

进入9月中旬，天气依然很热，来用餐的顾客一直不太多。这天下午的生意状况更是出乎大家意料，往常在这个时候至少已经开始排队等坐，而此时的店里却连现有的桌子都没坐满。出于好奇，店经理许姐把工作交接后，便去考察同行的生意了。

从外面回来后，许姐刚走到店门口，就看到员工小王和小刘在隔断里面带笑容交谈。本来已经因为生意下滑影响了心情的许姐，看到此情景，认为她们在上班期间没有把心思用在顾客身上，于是气不打一处来，决定过去告诉她们：如果是讨论工作也应该放到下班后，在高峰期这样影响不好。正当她准备走过去时，旁边的顾客叫服务员，小王看到了顾客的举手示意，却慢吞吞地走了过去。当时许姐看到眼里，急在心里：生意下滑时，我们的服务员却没有一点紧迫感，一点儿也不重视客户，这怎么是我们海底捞人的服务理念呢？许姐便飞快的冲了过去询问顾客的需要。

等到招呼好顾客后，许姐便把小王叫到包间对她说：“我们的生意这两天一直不是很好，而看到顾客叫服务员，你却一点都不在乎，视顾客着急于不顾，你的责任心哪里去了？看到你刚才的表现，真的让我很生气。如果不想在这里做就直接说出来，不要拿我们的顾客满意率开玩笑。”当时的许姐正在气头上，根本没有注意说话的口气。小王沉默地听着她的批评，眼里含着委屈的泪花，却始终忍着没有流下来。

那天晚上，许姐收到了小王信息，让她明白了一切。原来，当时看到顾客并不多，小张就利用这个时间教她如何快速对菜品。而听到顾客叫服务员，她心里也很着急，只是走路的速度慢了些。解释完这些事情后，小王还告诉许姐：“您当时的速度很快，顾客都说差点把她们撞到了。恕我直言，您的大方得体，还要注意哦。我想通了，我一直在拖二组的后腿，这次我就不用你们操心了，我要回家。”小王的话让许姐十分惭愧。带着自责的心情，许姐回复了她的短信：“都怪我一时着急，没有了解到真正的情况就做出决定。我只是在意了现场工作，而忽略了你们和顾客的感受。谢谢你的提醒，我一定改正，希望你明天好好想一下，下步的工作怎么做”。

通过许姐真诚的道歉，小王最终留在了海底捞。

可想而知，如果管理层没有了解情况就断然下评论，会让员工感觉到公司的公平公正荡然无存，打击员工的激情。

案例六

不辞而别？

小马是门迎组的领班，他的工作一直比较出色，很受大家的认可。可是这几天他却都没有来上班，店经理询问了其他人，大家都不知道他的消息。店经理给他打电话，电话里传来：“对不起，你所拨打的电话不在服务区”，或是“你所拨打的电话已关机”。焦急之下，店经理开例会时就对大家宣布：“小马旷工好几日，让他以后不要来上班了，他被公司开除了。”

过了几天，小马却出现在店里。经过小马的解释，店经理得知，那天马英杰接到了家里的电话，得知他的母亲生了重病，无人照顾，马英杰心里万分焦急，想着赶忙回家看望母亲，忘记给店里打招呼就走了。路上和家里打电话都很不方便，所以就一直没和公司联系上。店经理核实了这些情况后，同小马进行了沟通，让他回来工作。

本来事情就这么结束了，可是大家发现，回来之后，小马的整体工作状态不如以前了。

经过和小马比较要好的同事了解到，原来面对公司对小马的处理，他心里很不舒服，因为他从外市偏僻村落里来，不畏艰难，如今在海底捞努力工作，却因为这么一件事情，被当众批评宣布开除，让他感到自尊心受损。

从这件事情里，店经理进行了深刻的反思：小马原来是一个很不错的领班，但店经理却没有给予他足够的信任，对他采取了简单粗暴的处理方式，从而打击了员工的积极性。

处理员工问题时，不能在不了解完整事实的情况下，轻易地对员工的事件下定论。

案例七

眼见不一定为实

小琴是服务组的一名优秀员工，她的工作激情非常高，服务也很细致到位，开始调到门迎组上班了。刚加入门迎组的小琴很兴奋，在熟悉了带客等环节后，这天晚上，她在被安排在大厅给客人安排位置。

夜幕降临了，店里的顾客开始多起来。这家店的老顾客特别多，有的时候他们就希望用自己的老顾客身份来免除排队的麻烦。当小琴正把一桌客人安排到座位后，却发现后面来的一位老顾客直接抢先一步跑到了座位上。看到这一情景后，现场的许多客人都很是不满，纷纷抱怨起来。小琴赶紧和那位老顾客沟通，希望他能按顺序就餐。谁知这位老顾客脾气非常火爆，小琴的话还没说完，他就十分粗暴地用手把她推开，并对她破口大骂。小琴差点摔倒在地，冲动之下，就把手里的菜单架子往地上一扔，生气的说：“我不干了”，扔下客人转身走了。

店经理小李这时正好经过，看到了小琴扔菜单架子的这一幕，他十分生气，没有去了解事情的经过，就直接做出了开除小琴的决定。

到了第二天，在其他员工的解释下，店经理才得知当天事情的全部，他心里十分自责。他想到当时的小琴在和客人发生冲突时，一定也感受到了委屈，而作为她在外漂泊的依靠—公司，却没有在这个时候安慰她，反而把错误全部推到她的头上。

管理层没有办法时时刻刻都在现场，所以有时候，“眼见”也不一定“为实”。尤其当我们遇到员工和顾客发生冲突时，总是会不由自主去责怪员工。事实上，当我们在引导员工尊重顾客的同时，更要关注员工这个弱势群体本身的感受。

案例八

宿舍的吵闹声

很多管理层认为，员工不愿意接受来自上级的批评。事实上，很多员工并不像我们想象的那样抗拒批评，如果说让大多数员工委屈的，可能是不问原因，只看表面工作的斥责。

面玲珑这天晚上，忙碌了一天的小刘回到宿舍后，发现同事们都在激烈地讨论今天的一位个性顾客，那位顾客的打扮十分抢眼，点的菜也非常有意思，小刘便加入了大家的讨论中，话题也从这位顾客延伸开来，大家畅所预言，交流着客户信息。

忽然，一句严厉的声音打断了热烈的讨论：“这么晚了你们还在玩闹！影响别人休息，全部罚款。”员工们被这突如其来的声音吓了一跳，大家这才注意到，店经理不知道何时站在了宿舍门口，脸上布满了乌云。大家本来想对店经理好好解释，可是看看经理的脸色，话到嘴边又咽了回去，因为大家心里都清楚，这么晚了在宿舍大声说话确实会影响到周围的人。可是如果要接受店经理的惩罚，心里却又觉得十分委屈：“明明我们都是在讨论工作上的事情，可是你却不分青红皂白地训斥一顿。”第二天上班时，员工们的心情都很低落。

在批评员工的时候，我们是不是可以先了解清楚员工犯错的内容呢？如果那样，也许我们的工作中会少一些冲突，多一些阳光。



案例九

没有调查就没有“惩罚”权

这天早上，店经理检查传菜组员工手指甲的时候，发现少了一位新来的员工小云。正准备询问她的情况时，小云匆匆忙忙地跑过来了。店经理认真一看，发现小云的手上沾满了尘土，经理立刻严厉对罗云地说：“我们是饭店，是餐馆，客人是来吃饭的，你的手这么脏，给客人端来了菜，客人还会有食欲吗？”

经理的话也许是一时无心，也是对于员工的正常要求。可出乎意料的是，第二天，领班就告诉经理，小云要辞职，原因是昨天经理检查员工仪容仪表时所说的话，伤了小云的心，让她一个女孩子在大家面前抬不起头来。

听了领班的反映，经理很是吃惊，因为同一天他还批评了其他仪容仪表不合格的员工，并没有出现抵触情绪。难道是小云的心理承受能力特别差吗？

领班告诉经理，小云平时根本不是那种不讲个人卫生，邋邋遢遢，不顾客人健康的那种人。相反，她特别在意自己的形象，平时挺干净利索，只是那天检查之前，小云还在打扫卫生，听到经理来检查后，来不及洗手就马上跑过来了。人家原来很有热情，结果挨了一顿说，心里一凉，不做也罢。

后来，经理约小云到店里来，面对面谈了一次，向罗云主动道了歉。经理的真诚打动了罗云，罗云决定重新回到岗位上来，为公司服务。

领导是指导者，监督者，可是同时，同下级又应该是平等的关系，必要时，要敞开心扉，进行真诚平等的交流，请“体察民情，惩之有方”。

案例十

带重包间之后

何萍是门迎组新来的员工，负责安排一二组和包间的位子。通常来说，每天门迎组的员工都会给经理留两个经理包间，以防突发事件，门迎组在安排这两个包间的时候也会及时交接传递，避免重复。

前两天的一个晚上，由于包间的转台比较多，出现了带重复的现象。刚开始经理没有带对讲机，当知道事情发生的时候，经理特别生气的在讲机里批评了何萍。尽管何萍在对讲机里不停的解释，可是店经理一直在生气，根本冷静不下来，因为她认为这是自己一直强调的问题：“我一再强调不能带重，你怎么犯了这种愚蠢的错误了，带重了，出现了混乱，影响了公司的名誉，后果你来负责吗？”

后来，店经理问清楚这件事情的来龙去脉，原来是自己那天没带对讲机，影响了信息的及时传递。

做为管理者，做事情切忌太过急躁。好的管理者，遇到问题时首先会从自身找原因，认真分析，对症下药，其次懂得从中吸取教训，总结归纳，如何避免犯类似的错误。



案例十一

各怀心事

小区经理王姐去店里的时候，正是高峰期，前堂的员工忙的走路都一阵风地跑，后堂上菜的节奏更是紧张。王姐看了一圈，却没有发现店经理小于的身影。当她到办公室终于发现店经理小于在内，王姐就很严肃地对小于说：“现在正是高峰期，你的岗位不在这里，而是应该随时观察协调各部门高峰期工作。”

小于点点头，没有多说什么就离开了办公室。过了大概一小时后，当王姐再次回到办公室时，她发现小于居然还在办公室内，当时王姐认为，这个店经理真的是屡教不改，就非常严厉地批评了小于：“你怎么一而再再而三地跑到办公室来，难道你不知道这时候最应该出现在哪里吗？”

如同刚才一样，小于还是沉默地接受了批评，并没有对自己为什么在办公室做出解释。直到当晚下班后，王姐才收到小于的短信。小于告诉王姐，事实上，他也只是到办公室内拿东西，但两次都被王姐看到了，小于心中也十分疑惑：“为什么我一到办公室王姐就会去呢？难道她对我这么不信任，时刻在观察和跟踪我吗？”

一件小事，造成了两个人的互相猜疑。如果王姐能够在批评小于之前查明原因，就会避免这种误解的产生。如果小于没有及时和王姐沟通，可能两个人心中从此就结下了疙瘩。

在平日的工作和生活中，由于自己的不经意或没有对事情认真的了解所导致伤害到员工的内心等问题还是普遍存在的。在生活与工作中多去了解员工，多去了解他们为什么犯错，如何改变这些问题值得每一位管理者认真反思。

案例十二

被投诉的员工

当客人投诉你的下级时，你的第一反应是什么？

晚上八点半，店里人声鼎沸，大堂经理刘丽像往日一样在店里巡台。忽然，一阵突如其来吼声吸引了她的注意。她循声望去，原来是一个四十多岁的顾客在冲服务员发脾气。刘丽赶紧过去打圆场，顾客十分生气地对她说，自己来这吃饭消费，不过想要个果盘，可是服务员就是不给她，对海底捞的服务十分不满，一定要投诉小王。

安抚好客人后，刘丽当时就把当台服务员小王叫到边上骂了一顿，责怪她不该忽视客人的要求。可是第二天，她发现小王没有来上班。询问其他同事，才知道昨晚小王回到宿舍后没有打招呼就离开了，因为她觉得自己受了天大的委屈。细问之下，刘丽了解到，要果盘的那桌客人每次来都要四个果盘，出于节约公司成本的考虑，小王就委婉地和客人解释了一番，大意是我们虽然有比较灵活的授权制度，可是果盘本身要收费，希望客人理解。顾客却完全不听，直接嚷了起来，而让她更没有想到的是，自己为公司着想一片好心却反而被上级批评。小王越想越委屈，索性起了辞职的念头。

可见，员工的出发点是好的，这样的后果会给他的积极性造成极大的打击。在处理每一件事，管理层要懂得分析事情发生的原因，而不是做一个只看结果的“领导”。



案例十三

面子扫地的新经理

管理法则中，普遍有一条总则是在工作和生活中不要有过多地批评、指责或抱怨，比过多的批评更应该尽量避免的是，不要在公开场合批评人。后堂领班小于是个很有活力的小伙子，感染力很强，但是他总是跟女朋友黏在一起，耽误了许多工作。比如今天，店经理刚通知了骨干和所有领班下班后开会，小于却因为女朋友有点不舒服就跑去送饭了。而且这个会议相当重要，会前已经明确通知员工必须到。

看到小于缺席后，店经理问及后堂经理原因后非常生气，因为这种事不是第一次发生在他身上了。店经理一下子就冲后堂经理发火了，责怪他没有管理好自己的团队。这位后堂经理也是新上任不久，正处于最需要在员工心目中树立威信的阶段，店经理这一顿批评，当时所有的员工都看着他，感觉颜面扫地，一直低着头不说话。更让他难堪的是，店经理批评完就直接走掉了，会议也没顺利进行下去。结果，大家都觉得是后堂经理的责任，极大地打击了这位后堂经理工作的积极性。

对于刚上任的新管理层，更多地应该在员工面前从旁提醒与协助他，帮他树立威信。如果不是非常严重的过错，可以私下引导指出，不顾一切的发火只会适得其反。



案例十四

尴尬的建议者

技术部黄师傅到店里检查后厨工作，检查结果比较不理想。黄师傅把检查中出现的问题和最终的检查结果都如实的反馈给了店经理小朱。小朱一听，顿时火冒三丈，立刻气急败坏把当时的后堂经理小任和上菜房代理领班小周叫了过来。没等他们开口，小朱就当着黄师傅的面劈头盖脑将他们俩“滔”了一顿。由于很气愤，还说了很多的脏话。挨“滔”的后堂经理和上菜房领班内心痛苦，在别人面前挨“滔”更是颜面扫地。站在一旁的黄师傅则更是左右为难，很是难堪。他心里想：“我是在例行检查工作，反映问题是我的职责。当着面吵后堂经理和领班肯定会让 them 记恨我，觉得我是在告状。另外，是不是店经理嫌我检查的不对在指桑骂槐呢？我是好心却没有被领情。”黄师傅越想越觉得伤心。

事后，小朱意识到了自己的鲁莽和过错，做了大量的弥补工作。但是，伤害一个人就像在木板上钉钉子一样，钉子可以拔下来，但是痕迹却一直都在。这件事也在他们三个人心中留下了一层阴影。

越是面对繁杂的工作越需要管理人员沉着应对、理性分析。对于反映问题和检查工作的人，我们应该满怀感激。正因为他们发现了我们的不足，我们才能找到成长点。对于做的差的部门，应该给予负责人必要的批评和教育。但是，教育不是“滔”人，引导不是责骂。坦然面对不足，真诚的鼓励和客观的分析才是店面管理的进取之道。

案例十五

冲动的惩罚

“人上一百，形形色色”，这是张大哥经常挂在嘴边的话。的确，人多了，关于人的问题自然也就多了。面对那些“不合群”、“有污点”或者“比较特殊”的员工，我们应该怎么办呢？批评责骂，善意引导还是直接辞退？当然，不同的处理方式定会产生不同的结果。

刘姐刚当店经理的时候，店里发生了一件失窃事件。经过调查分析，最后确定员工香某为嫌疑人。利用发工资的机会，刘姐决定和这名员工进行一次必要的沟通。当天工资发放完毕后，刘姐让香某留下。刘姐对香某以往在工作上的良好表现给予了肯定，同时还谈了自己对宿舍失窃事件的看法，希望她能改正。但不久以后，宿舍再次发生了员工物品失窃的事情。经过暗查，发现嫌疑人还是这位员工。知道情况后，大堂经理很气愤，就向刘姐请示去跟香某直接当面沟通。钟姐批准后，大堂经理就怒气冲冲的找到了香某。由于香某不承认，大堂经理就威胁她说：“不承认是吧，好，那明天早上开宿舍会的时候，我就让大家当面指正你！”

香某是名刚毕业不久的大学生，自尊心非常强。面对这样的话，罪恶感、胆怯、愤怒、无助的感情一下涌上心头，她的内心痛苦极了。最后，走投无路的她采取了极端的方式进行反抗。

最终，这名员工还是被刘姐劝退了。而在刘姐的心里也一直背负着道义上的包袱。事后，刘姐常常回忆道：“如果当时慢一步，后果将不堪设想。都怪我没有引导好员工，没有冷静处理问题，哎……”

员工触犯高压线，理应受到批评和惩罚，这是毫无疑问的。但是，如何去处理这些“问题员工”却是值得我们思考的。案例中的刘姐在处理这件事的时候，就是因为方法失当才酿成祸端。其实，管理者的责任不仅仅是运用规章制度去惩恶扬善，更重要的是从人性的角度去摆渡那些迷失航向的孩子们。

案例十六

背后听到的批评

你曾经无意中从他人口中听到别人对自己的负面评价吗？当时的感觉，相比当面批评来说，是否还夹杂了一些愤怒、失望等异样的情绪呢？

小孟来到店里已经八个月了，这半年多来，她从一个对海底捞充满新奇感的新员工，蜕变成一个业务熟练的老员工。她是个特别注意观察和学习的员工，经常会给店经理提一些建议。刚才，她从隔壁餐厅的菜单上得到一些启发，正准备找店经理沟通。

当她来到办公室外面时，正要推门进去，忽然听到自己的名字。小孟十分好奇，就在门口悄悄站着想听听店经理对自己的评价。

店经理：你觉得小孟这个员工怎么样？

大堂经理：不行，她缺点很多，比如懒惰，叫她做一些事情的时候很费劲，和同事关系也很一般，工作上来了八个月还没达到一级。

.....

小孟已经没有心情再听下去了，她没有想到，平日里对自己总是笑脸相迎的大堂经理会这样看待自己，那如果他真心的想帮助自己，为什么不直接找自己沟通，却要在领导前面打小报告呢？

在我们的工作中，小孟遇到的问题很常见。你可能刻意或不经意地在他人面前批评另一个下属的工作能力差，反而从来没有正面帮助被批评的那位指出他的问题。被批评的员工仍蒙在鼓里，干着错事。直到他听到风声时，他的自尊心必然受到打击，无论你所批评的是否合理，他也无意更正，且迁怒于你。

案例十七

旧错重提

所谓思维定势，就是根据员工过往的行为，对员工下一个定论。

这天清晨，当大家还幸福地沉浸在梦乡里，小文就痛苦地起床了。可能是由于天气急剧转凉，她昨晚就跑了好几次肚子。这回，折腾了大半夜，天都快亮了，才感觉好一点，于是她吃了点药就躺下睡觉了。

这一觉睡得特别沉。一睁眼，发现已经到了上班时间。小文赶紧收拾了下就赶到店里，发现店经理已经带着全体员工开会了。小文赶紧悄悄地走到后面，这时候，店经理叫住他，当着全体员工说：“你怎么又迟到了？这不是一次两次了，一开会你就迟到，要是有个个都像你这样，还怎么开展工作？”

小文的心一下子凉了。“为什么说我又迟到呢？这半年来，我从来没有迟到过，而且每天都早早地起床到店里打扫卫生”，她忽然想起，刚到店里时，第一次开会，她迟到了，可是都这么长时间过去了，为什么店经理还保留着第一印象呢？”小文越想越委屈：“你批评我今天的过错我完全接受，但你为什么总拿我过去说事呢？难道我在你心目中怎么努力都无法改变以前的一个小过错吗？”

重提旧事，尤其是不良的过往表现，总不是件让人愉悦的事情。对于员工来说，如果他认为无论怎么努力，在领导的心目中已经形成了不可改变的形象，那么员工也就失去了改变的热情。管理层要多用描述性的语言来陈述事实，不用或者慎用“又”、“总是”等判断性的字眼。

(二)

培养无方

你了解员工对你在培养下属上的评价么？也许你会说，了解。但是要获取真正的信息，不仅仅是从员工的口中，更重要的是看员工对你的管理方式做出的反应。同样安排一项任务，员工对优秀的管理者的反应是“乐从”，对一般或者稍差一些的管理者的心理是“迫使”。

在员工口中，对管理者有着另一种评价。比如，有些店经理在店内很有威信，被员工称为“爸爸”型；有些店经理对员工爱护有加，被员工称为“妈妈”型；还有些店经理手腕强硬，被员工称为“教官型”；个别店经理管理能力欠佳，让员工感到很压抑，这种管理风格员工们戏称“大山”型。

把员工的反应当做镜子，审视自己在管理上的不足。

案例十八

他为何躲到卫生间

小周是名刚上任的值班经理。一次深夜班的时候，店经理发现楼道卫生特别脏，于是乎就把小周喊来猛批了一通。由于客人需要他服务，所以正在挨批的他左右为难之下还是跑去为客人服务了。

迟迟不见他回来，怒火难耐的店经理就一再喊小周过来，针对楼道卫生问题继续指责。小周表面上在认真听取店经理的批评，表示店经理“批评的对，是自己不够尽责”，心里却在埋怨“为什么不分场合，难道我现在优先处理客人的问题错了么？”终于，店经理的一再指责让小周无法承受，他选择了逃避。店内就那么大一点地方，哪里才能躲得了店经理呢？走投无路的他选择了卫生间。

从员工的角度出发，我们就不难想象为什么小周会躲进卫生间：泰山压顶，扛不住，只能躲。管理者要对自己的管理方式有清醒的认识，因为谁都不愿意做员工心目中的大山，不是吗？



案例十九

你是最差的

话有三说，巧说为妙。同样的意思，不同的人表达出来却有着千差万别的效果。有的人话一出口令人心悦诚服，有的人却一张嘴就让人心生失望。店里评工资，员工们都翘首以盼自己这个月的表现是否得到了大家的认可，是否有所进步。小江也怀着这种心情，等待着和店经理沟通。因为前期沟通绩效时候，他和店经理没有达成共识，店经理便邀请工会主席协助，来重新考核小江，希望解决员工和店经理间评分的矛盾。

让人欣喜的是，工会主席的考核结果和搜集同事对小江的评价时，都说明小江对自己的评级是正确的，按照小江的工作表现，他确实可以达到一级，只是属于一级当中稍弱的员工。店经理也很满意这样的结果，决定把这个消息告诉小江，只是提作为一级员工，沟通报喜的时候要注意提醒小江的弱点才能让他进步。于是，他对小江说了这样一句话：“恭喜你，你考核下来能达到一级员工，但你要继续努力，因为你是所有一级员工当中最差的一名……”

小江的心情顿时从兴奋变为低落，后面的话他已经听不进去了。

本来是一件皆大欢喜的好事，却打击了员工。可见，管理者和员工沟通时，应该学会换位思考，站在员工的角度，更多的使用沟通、激励的方式，来解决员工与企业间不相容的问题。这并不是说企业事事都要迁就员工，刻意去讨好员工，而是说应该合理的使用充分发挥沟通的作用，来找到打开员工心锁的钥匙。



案例二十

为什么挨骂的总是我

小杨是个优秀的后堂经理，店经理有心把他培养成后备店经理，就让他当轮岗大堂经理，小杨就把后堂的工作交给了他的徒弟—领班小林负责。和小杨的老成稳重相比，小林看上去十分年轻，对工作很有激情，也是个不错的领班，但是，他只负责了半个月的后堂，却告诉小杨他撑不下去了。小杨十分诧异，追问他原因。原来，小杨只是简单地把工作给小林他交接，却从来没有帮助完全没有经验的小杨进行角色的转换和定位。小林初来乍到，业务自然不太熟练，后堂的员工又以老员工居多，看见年轻又不精通业务的小林要来管理他们，根本就不听从他的意见。而小杨对他只是一味的要求和批评，从来不给他树立威信。除此之外，更让小林伤心的是，某次明明是其他人的过错，小杨却因为怕别人说他偏心自己徒弟，就让小林承担了全部的过错，过后又没有找小林沟通，导致小林心灰意冷。

小林的话给小杨很大的冲击，他一直以为，作为自己的徒弟，更应该以高标准来严格要求，有什么问题让小林去承担也相对比较合适，因为小林作为他最亲近的人，也应该理解他的用心。没有想到，却把一腔热情的员工给伤害了。

这个案例中的管理者犯了两个明显的错误：一、没有帮下属树立威信，二、忽略了自己的徒弟也需要关心。很多时候，管理者过多地关注了其他人，却忽略了那些和自己最亲近的员工，以为这样才能显示自己的公平公正。其实，举贤不避嫌，当我们让别人去承受比他人更多的责任时，也要适时和员工沟通，让他理解自己的意图。

案例二十一

老方法 新员工

朱姐在海底捞已经近十个年头了，是个经验丰富的店经理，在她的手下培养出来许多骨干员工。作为这些人的师傅，朱姐有自己的一套管理思维和模式，然而，近几年来，让她感觉越来越郁闷的是，公司新来的这些员工比以前要难以管理多了。

小周就是这样的一个典型。作为九零后的典型代表，小周人很聪明，学习能力强，想法多，朱姐也是十分欣赏他这一点，提拔他当了领班，并手把手亲自去教他，可以说当时的朱姐放了一半精力在小周身上，对他的期望很高，可是，往往回报他的只有失望。小周身上有两个明显的缺点：懒惰、执行力差。一开始朱姐心平气和的和他沟通，却发现小周根本没有改变，就索性把他叫到包间狠狠地骂了他一顿，后来一旦发现他出现问题就是责骂，直到有一天，朱姐发现，小周看我的眼神都是一种逃避和仇恨的神情。

为此，朱姐很是苦恼。以前她也是这样沟通加训斥的方式来带员工的，为何现在就不见效呢？而且，这种现象不是第一次，她发现公司里小周这种类型的员工还不少呢。对此，她只能感叹：九零后员工真是麻烦！

其实，不是我们的员工变麻烦了，而是时代在变，员工的需求和生活方式也在变，而我们的许多管理者却仍然拿老一套的方式来对待员工。当你发现员工变得让你无可奈何时，是否可以先反思自己的思维模式已经老化了呢？



案例二十二

只批评 不引导

管人的方式有很多种，有人说管理就是要严格要求，有人说管理就是要讲理讲方法，还有人软硬兼施被称之为“胡萝卜加大棒”。但无论哪种方式都是为了促使员工更加清晰认识到自己的问题，从而激发他努力进步的意识。

一个刚上任的店经理和一个新领班之间曾发生过这样一件事情。有一次，店经理对领班说：“给你说个事，人员安排表还没有排，给你个表现的机会去把表排一下”，领班欣然接受。不一会儿，领班就把表排好了。店经理看了看，先是皱起眉头，接着很不客气的说：“你这排的是什么吗？一团糟！不是我批评你，这个表实在是没办法用”。领班听后，垂头丧气的走了。

店经理心想，批评他是对他好，以后他就长记性了，就会进步了。之后，店经理又陆续交给他好几次任务。可是店经理觉得他越做越差，因此批评也越来越严厉。终于，在又一次遭受店经理严厉批评后，领班忍不住反驳说：“是我做不好，那你安排他们去做吧！”然后，扭头离开了。

只批评员工的表现，却不加以引导，只会让员工挨批后仍然不明白对的标准，这样的批评是无效的。批评员工时，要教会他分析问题，总结经验，告诉他正确的做法，才能使他在错误中成长。



案例二十三

只有大棒 没有胡萝卜

李月是刚上任不久的新领班，按理说，她应该为升职感到高兴。然而，当领班的这个月，是李月进入公司两年来最难过的日子，她甚至想到了辞职。到底是什么原因让李月这么郁闷呢？

原来，今天她组上的员工表现的相当不错，因此李月兴高采烈地向店经理汇报她们小组的进步，可是等她说完，店经理只是淡淡地点点头，说：“李月，你们组在评比中总是落后，你可不能有一点成绩就骄傲放松自己……”店经理的话，就像一盆冷水，一下子把李月的热情给浇灭了。

事实上，这不是第一次了。这一个月来，我们的新领班李月每天都要被她的上级批评。从前她是一个优秀的服务员，顾客喜欢她，同事们也认为她十分出色，她的工作单纯又充实。可是等她当上了领班，由于业务不熟练，工作出了很多差错。每一次犯错后的李月都被上级狠狠地批评，上级告诉她，你现在肩负的责任更大，所以你必须承受更多的压力。李月毫不怀疑这句话，她总是在犯错之后更加努力。但是让她郁闷的是，即便她有所进步，上级也没有任何的肯定。慢慢地，李月的自信便逐渐流失。现在每天她都很害怕去店里上班，总觉得心里沉甸甸的，装了块大石头。其实在店经理看来，李月当上了领班，要求自然就更高，自己对下属严格并没有什么过错，为什么会引起员工的不满呢？

“棒子打多了，谁都觉得疼”，这是一名同事在看到这个案例后发出的感慨。任何人的能力，都会在批评下萎缩，却能在鼓励下绽放。因此，放宽你的心，多给员工一点爱的鼓励吧！

案例二十四

郁闷的优秀员工

孟孟是个很有才能的优秀员工，她不仅能把本职工作做好，而且总能给上级提出很多好的想法。因此，上级也十分器重他，交给他的任务也越来越多。大家都认为孟孟目前应该是春风得意，充满激情。

这天，和孟孟很要好的同事小杨来小李的部门出差，下班后，两个人在路边吃饭谈心，孟孟忽然告诉小杨，她目前在部门非常憋屈，连辞职的念头都有了。

小杨大吃一惊，连忙询问原因。孟孟这才一下子把苦水都倒了出来。

原来，上级的确很欣赏孟孟，但是孟孟自己在这个岗位上已经呆了三年多的时间，以她的能力，原本可以去其他部门承担起更重要的职位，其他部门的许多领导也很欣赏孟孟，向她发出了多次邀请。无奈，小李的上级就是不放人，总是以“你目前在这个职位上好好锻炼”为理由，让她继续在这个岗位工作。

“他就是为自己考虑，怕我走了没人给他干活，根本没为我个人和公司着想”，孟孟伤心地说：“我看要是我不离职，这辈子就只能在他手下干活了”。

惜才爱才的心理，相信每个管理者都会有。看着自己苦心培养的下属要“流失”到别的部门，内心的不舍自然可以理解。然而，用人的根本是懂得尊重员工的想法，让员工发挥自己的所长，因为用“强迫”去留下员工的时间一定不会太久。

案例二十五

合适的才能是最好的

员工是团队的立根之本，每一位经理人在统御下属之前，都应当了解自己的下属。因为只有时刻真诚地去了解你的下属，关注他们，满足他们的需求，把他们放在适合他们的岗位上，才能让他们感受到被尊重、被认可，才能使他们的积极性和创造性充分地发挥出来，为团队的良性发展提供可靠的前提。

不久前，店里来了名员工叫李阿姨，她从人事部培训后直接分到了店里面。她在店里面上班的时候可能觉得在他们店里面她年龄是最大的，非常没有自信。经过沟通后把她分到了后堂工作，由于培训方法和技巧不到位，她在做事情的时候反应比较慢。而且店经理在说话的时候比较直接，虽然她表面上比较认可，但在她的内心深处非常受伤。

作为一名新员工，她也有自己的想法，有自己想要做的岗位，而无论做什么岗位，最渴望的也许是领班以及大家的认可。当她在不喜欢或者是不适合他的岗位上时，工作肯定做得不够好，得到的当然是一味的责怪和批评。后来，在算工资的时候，得知原来她不喜欢后堂的工作，很喜欢服务员工作，于是，就主动把她调到了前堂，在二楼做服务员。可是，节奏快速的前堂工作，对于年龄比较大的她来讲，显得不怎么忙的过来，这时又再次把她的岗位换到了深夜班，相对而言要慢一个节拍的工作节奏很适合她，通过她自己的努力，现在已经是一名骨干员工了，而且工作非常出色。

管理学中有这么一句话：“一个人，放在正确的位置就是人才，放在错误的位置就是垃圾”。作为管理者，在日常的管理工作中，也一定要细心的去观察员工，看他到底适合什么样的岗位，切忌把自己的思想强加于员工身上，不但影响员工的工作积极性，还会影响到整个团队的工作效率。

案例二十六

搬不动的“砖”

“我是海捞一块砖，哪里需要哪里搬。”正如这句话所说，大部分员工在遇到领导分配任务或安排工作时，都会毫无推辞去执行。但是，管理者如果只从自己的角度出发，不了解员工内心真实的想法，就会造成员工的不良情绪得不到排遣和宣泄，从而埋下隐患。

小钟当了一年多的老领班，也见习过几个月的值班经理，但是由于在处理突发事件上经验不够还是下来了。恰好公司新店开业，店经理就安排他继续当领班，开业之后小钟的工作也一直比较平稳。过了段时间，店里需要设置客户助理，店经理又找到小钟，告诉他：“你自身发展空间比较小，所以决定让你去学习客户助理工作。”店经理还特意谈到了客户助理工作的具体内容以及发展方向，谈话持续了半小时，一直是店经理在说话，并没有注意到小钟的情绪。

如店经理所愿，小钟去当了客户助理，但是工作却一直表现不好，不久后他提出了辞职。细问之下，店经理才明白，其实小钟内心很想朝管理上发展，但是店经理认为他不适合就没有给他机会，导致他虽然在做客户助理的工作，心里却很有情绪，而店经理却没有再和他沟通过。

从员工的角度，要学会用乐观的心态看事情，是金子在哪都能发光，要学会寻找挖掘新岗位的乐趣。同时，从管理者的角度，在安排工作之前要和员工有充分的沟通，倾听员工的意愿，从而实现顺利换岗。

(三)

待人无情

当我们要求员工努力工作，创造更美好的明天时，有没有扪心自问是否满足了员工的基本需求？当员工向你提出一些看上去不合理的要求时，我们是否会站在员工的角度，思考这些要求的原因呢？

要想让员工爱戴和尊重自己，首先要让自己学会尊重和关爱员工。

案例二十七

储物柜和单人床

在你刚刚迈进海底捞大门的时候，你有没有为了一些很小的事情发愁呢？比如放东西的柜子或者睡觉的床。

小洪在宿舍拥有第一个属于自己的储物柜已经是入职3个月之后的事情了。在这三个月里面，她首先把东西精简到极点，那些书本、玩偶以及暂时不穿的衣服都寄存到了亲戚家里，宿舍只放了最基本的日用品和换洗衣服。可是，最麻烦的是临出门前妈妈给的1000元备用金无处存放，小洪曾经想了很多地方存放却还是放心不下。另外就是心爱的日记本，每天工作或者生活中的高兴事儿、烦心事儿，小洪都会跟日记本诉说一番，可是，没有带锁的柜子，这个小小的日记本竟然也找不到藏身之处。

如果说没有柜子放东西还可以接受，那么辛苦一天后没有一个足够的空间让自己休息就确实有点难以忍受了。

小张和小李都是大高个的女孩子，不仅个头高，而且还比较“丰满”，两人是同学，大专毕业后一起来海底捞工作，从同学关系变成了同事关系。巧的是，她们还分到了一个店里。第一天分宿舍时，她们得知由于床位紧张，只能暂时两个人合住一张床，小张和小李相互看看对方，心想反正就一两个晚上，凑合一下吧！7月份，正是三伏天，虽然开着空调，两个胖姑娘挤在一起还是久久不能入睡。这样的情况一直持续了半个多月。

员工的要求真的不算高，作为管理人员，有没有想过把员工的这些小事情做为大事来处理呢？添置几个柜子应该不难，而床位临时紧张的情况下，老员工是不是可以以身作则，轮流挤一挤，让还在适应期的新员工睡个好觉呢？

案例二十八

请不了的假

事情已经过去了很多年，但直到今天，每当想起何阿姨，小谢还是会感到发自内心的愧疚。

那时的小谢还是一名大堂经理。当天是星期五，又到了一周最忙碌的时候。因此，从早上到店里后，小谢的弦一直绷得紧紧的。这时候，服务员何阿姨过来和小谢申请下午能否放半天假，因为她的爱人刚刚从成都回来，所以想回家与爱人聚聚。

一想到今天正是周末，小谢就直接拒绝了何阿姨的申请。看得出来，何阿姨非常需要这个机会，她不停地和小谢解释，何阿姨告诉小谢，他们夫妻感情并不太好，她认为可能这是修复关系的一个好机会。但小谢却执意不放，她告诉何阿姨，你走了就没人帮你看台。看到小谢坚决不同意她的假期，何阿姨都急哭了。那晚，小谢巡台时发现，在看台的时候何阿姨也心不在焉，完全没有进入工作状态。

后来，小谢得知何阿姨离婚了。听到这个消息时，小谢十分难过。虽然两个人感情的破裂并非一个短暂的下午可以挽回，但小谢却非常希望时光可以倒流一次，让她重新做一个选择。因为那天下午的小谢，完全可以帮何阿姨去看半天台。

多年后的小谢已经是一个优秀的经理，丰富的经历也让她逐渐明白了一个道理：管理层要懂得运用好手中那把“权力剑”，因为你的职位越高，你的权利越大，你的“剑峰”也越锋利。有时候你不经意的一个决定，就有可能对员工造成重要的影响。

案例二十九

三个钟点工的辞职

正是旺季，店里聘请了不少钟点工来帮忙。这些钟点工大部分是老乡，互相介绍过来的。有一天，他们店里的人员比较紧张，人手不够，这时有三个钟点工来向领班请假。

“我们想一起请一天假，可以吗？”钟点工用期望的眼光看着领班。

“你们不知道今天店里面比较缺人吗？”领班本来就忙得团团转，这节骨眼上一听三个人同时请假，一下子急了：“三个人同时要请，还不提前说一声，你们心里有没有这个公司，要请，你们自己向经理去请。”说完，领班走开了，并没在意这个事，结果第二天，这三个人来向领班辞职，结算工资。领班当时一愣，你们来请假领班没给，就来辞职呀。

领班与其中一位认真谈了起来，得知，他们当中有一位生了病，要陪她去看病，才来向领班请假。在员工看来，公司生意红火，缺少人手，可也不能不顾员工的身体状态，员工也会生病，需要休息，需要安慰，而连个假都不给，怎么恢复健康，保证有个好身体重新回到岗位上来呢？所以，在员工身体不健康的时候，没有给员工休息的时间，也没有给员工关心和安慰，以致员工第二天来辞职。

对一些看上去“不太合理”的要求，要找出其背后的原因，从人性化的角度出发，体谅他们的难处。抛开这个案例本身不讲，休假一事，看似简单，实际上成了海底捞不少员工和管理者的心病。员工休不到假，管理者安排不妥是常有的事情，学会科学地管理员工休假问题应该成为海底捞管理者的必学之课。

案例三十

鹌鹑蛋引发的离职

在员工辞职的原因中，同上级无法良好的沟通成为不少员工离职的原因。因为在员工们看来，他的直接上级是每天工作中离他最近的一个人，也是最容易影响他们每天工作心情的人。作为管理者，你的直接支持对下属的业绩表现是至关重要的。

上菜房员工文阿姨是个性格内向的人，平时的她就总是默默地低头做事，不善于和人交流。这天晚上店里的客人特别多，准备好的鹌鹑蛋都已经用完了。文阿姨十分着急，赶紧找她的领班小华反映这件事情。让文阿姨没有想到的是，小华听到这个事情后态度非常冷漠，她告诉文阿姨：“我没人，你自己解决这件事情。”

小华的反应让文阿姨十分委屈，她认为自己的能力还不能够处理这样的事情，就告诉小华：“这件事情我管，我也管不了。”她的话音未落，小华就十分生气的对她吼：“你负责这个摊位，你不管谁管，”说完，小华扬长而去。

看着小华的背影，文阿姨的心都凉了。她想不明白，为什么自己向上级寻求帮助却引起了那么大的怒火，难道自己犯下了严重的错误吗？如果以后每天面对着这样的上级，那她的工作如何才能做好？思前想后，那天晚上，她忍着眼泪到工作结束，下班就去找店经理辞职。虽然，最后通过大家的努力，小华认识到自己的错误，并且真诚地向文阿姨道歉，把她留了下来，但是试想，在我们平时的工作当中，有多少个文阿姨就这样悄无声息地流失了呢？

“巧妇难为无米之炊”，赋予员工责任还远远不够，你还必须努力为他（她）创造良好的工作环境，配置必要的资源，包括与职责对等的权力、财务及人力资源、时间安排的灵活性以及适当的培训和协助。

案例三十一

你再坚持两天！

张大哥说，顾客是一桌一桌抓的，员工是一个一个凝聚的。

正是过年的时候，生意非常好，员工根本很难休到假，但是大家都劲头十足。店经理王哥正带领员工忙碌着，这时，李黎跑过来找他：“王哥，我想申请休半天假，因为天气太冷了，没有厚衣服穿。”李黎期盼地看着王哥。王哥犹豫了下，“这样吧，现在店里十分缺人，你再坚持一下。”

“好的”，李黎是个非常负责的服务员，她理解了店经理的难处，照样精神抖擞的上班了。

第二天上午，温度又下降了，李黎实在坚持不住，又跑来找王哥申请休假去买衣服，可是王哥仍然没有同意，承诺她再坚持一下，等人安排过来就放她休假。几天过去了，王哥都快忘记了这件事，直到店内的其他员工给他反映说李黎在下面气哭了，并说：“即使现在放我休假，也不会去休了，我要坚持到过完年就辞职，她累的真的受不了了”。

听了员工的反馈，王哥很是愧疚，赶紧安排其他员工利用休息时间带她去买衣服。可是李黎执意没有去，只是坚持在自己的岗位上。等到过完年，李黎休完长假再也没有回来，自动离职了。

身为一个店经理，有的时候，真的该好好的听一下员工的心声，了解员工的需求，如果整日跟着自己干的员工基本生活保障都满足不了，谁还愿意在自己的手下打拼呢？

案例三十二

你能干几天

经过面试、培训，新员工岳敏被分到了店里。刚刚下店的她心里很兴奋，对店里的一切都充满了好奇和新鲜感。不料，第一天下午她就被店经理赵哥约到了办公室。

一进门，许哥就问：“你之前做过什么工作？”

“在幼儿园上了半年的班”，小岳怯生生的说。

“那你为什么不在幼儿园上班了？”许哥追问说。

“工资太低想换个工作”小岳的回答很实在也很真诚。

“哦”，许哥点了点头。思索了片刻，许哥又问道“你能在这干几天？”

听到这句话，小岳心里画满了问号。她心想：“店经理怎么这样问我呢？难道是我做的不好要辞退我么？”小岳缓了缓神，还是很实在的回答道：“我刚开始上班，一切都还很陌生，也不知道能做多久。”

“哦”，许哥点了点头。思索了片刻，许哥又问道：“你相信明天太阳会从东边升起么？”

小岳听到后更加莫名其妙了。她生气的说：“哪一天太阳不是从东边升起的？”

小岳郁闷的离开了办公室，回宿舍后她就给自己的领班抱怨说：“这个店经理对我太没信心了，第一次见面就说我现在做不了几天，干脆上两天班就走算了”

案例中的许哥可能初衷是关心一下新员工，但是令人费解的言语恰恰伤害到了员工。究其原因，就是因为小岳原来从事过教育行业，就先入为主地判断她干不了服务员。这种武断和猜疑造成了适得其反的作用。其实，面对新员工，管理者往往敢于给出各种大胆猜测而没有一点信任他们的勇气。而像“你能干几天”这类话，应该成为海底捞人事管理上的禁语。

案例三十三

我不是卧底

没有来到海底捞之前，小张就从各种媒体的报道、周围人的谈论中对这个企业充满了向往。然而，当他来到海底捞后，只坚持了一个月就放弃了这个自己曾经十分热爱的企业。

他的留言里有这么一段话：“我对海底捞一直忠心耿耿，就算再累都没说过什么。可是从我进去的那天开始，管理层就怀疑我是卧底，总是对我不放心，处处试探。为了不拖累这个群体，我想了一个晚上，最终选择了辞职，我的海底捞梦就被这么毁掉了。”

其实，小张的店经理也觉得相当委屈。在她看来，小张本身工作表现并不是很好，自己已经努力为这名员工调换了好几个岗位，为何却换来这种误解呢？

企业之间的竞争，很大程度上是人才的竞争。因此，管理层对“卧底”总是十分警惕。然而，对员工的判断应该格外慎重，如果管理者心里已经有了定论，就会对该员工的工作设置重重关卡，要么会使员工对自己的前途感到无望，从而产生得过且过的想法，要么导致人才流失。小张的离职也许来源于店经理无心的行为，但如何消除这种误解值得管理者思考。

管理者对员工有偏见，一是因为员工没有做好某项工作，从而对该员工有了不好的看法；二是听了他人讲述某员工的负面行为，从而在潜意识里对该员工形成不良印象。以上两种情况的出现，极有可能造成“人不尽才”的结果，不利于提高管理的有效性。

(四)

管理无效

你会管理员工吗？

做好自己很容易，带好一个团队却要费尽心思。作为管理者，在工作上，为员工分配任务时，要针对员工自身的特点及优势，安排与其特点和优势相适应的工作，给予充分发挥的空间。在生活上，还要关心员工的工作状态。同时，还要让团队有效运转，使员工激情饱满，工作有效。

案例三十四

简单的辞职信

俗话说：“树怕伤皮，人怕伤心。”试问一下，为什么有些员工做的好好的，没有任何迹象，突然有一天就要辞职？

阿庐是传菜组的一名新员工，他来的时候，还是一脸的自信，可惜他的在职时间只有一个月零七天。在离职单上，他写的辞职原因很简单：累、不能坚持。

事情真是一个累字所形容的那么简单吗？

通过回访，了解到阿庐在传菜组当传菜员时，本来就是新员工，并不太适应快节奏的工作，还总是被领导重复安排工作，整天忙得团团转，感觉特别委屈。可惜的是，身边的同事和上级，眼看着他过了新员工最艰难的第一个月过渡期后，就没有再多加关注，对他的状态没有丝毫的察觉。身体上的累能够表现出来，而心累则不是那么容易发觉，所以当员工的心累远远大于身体上的累时，员工可能会选择退缩。

就拿阿庐来说，虽然他只是一个传菜员，只要把菜传好，做到快速准确就行，但是给予员工（特别是新员工）过多的压力，就像气球一样，刚开始可以承受，到后面越聚越多，没有解除或者发泄出来，达到一定极限就会像气球一样爆炸。

如何了解员工的心声、理解员工、帮助员工，是帮助员工解除“累”的关键，只有找到了源头，才能进行根治。新员工刚来时，我们会处处关心，但是随着时间的流逝，以前的新员工渐渐地成长为老员工，开始承担起义务和责任，就容易被我们所忽略。

案例三十五

落后的三组

吃午餐的音乐已经响起，店经理薛哥正要和员工们一起用餐。当他从三组经过的时候，发现三组的员工们居然还在打扫卫生，看样子至少还有一半的活没干完。桶和抹布放的到处都是，员工们的动作也十分缓慢。而同样是打扫各自区域的卫生，他发现其他组的员工不仅早都已经完成了相应的工作，而且收拾的非常干净。

看到三组这个情景，薛哥十分生气，他走过去对正在打扫卫生的三组员工说：“你们知道现在是什么时候了吗？就你们组打扫的最慢，桌子也擦的很不干净，一会就要上客了，都像你们组这么差我们还怎么招待客人？”

三组的员工停下了手里的活，没有辩解。这时候，薛哥才注意到，这个组上的员工都是新员工，而且人数比较少。他很是奇怪，找大堂经理了解了情况，才知道由于三组的老员工今天休假，组上全是新员工。在安排工作时，并没有考虑到这些因素，还分配了同其他做同样多的任务。这种貌似公平的分配却造成了三组整体进度的落后。

在这件事情中，我们的管理层由于自己安排的失误，给员工完成任务造成了困难，这时候管理层没有协调其他组来帮忙，反倒让员工挨了批评，导致三组员工都感觉很委屈。当管理层在为下属分配任务时，除了考虑到任务量的相对公平，还要了解员工的特点。

案例三十六

多头指挥 员工疲于奔命

多头指挥说的是，一个人的工作，由多个领导来安排，所安排的同样工作各有差别，不知道听谁的好，很多情况下，这些领导们并不沟通，让做事的人左右为难。或者说，这么做不对，那么做也不对，在领导夹层中间，费力不讨好。

赵哥就是夹在中间的痛苦员工。那天早上，他来到店里后，某上级就安排他先去打扫地面卫生，当赵哥正在拖地时，大堂经理突然跑来，对他说：“先别拖了，赶紧去给我收拾消毒柜。”结果，赵哥只好放下干了一半的活去整理消毒柜，回头却被领班狠狠批评：“这么重要的活你都扔下，你的责任感在哪里？”

赵哥很是纳闷：到底我应该听谁的安排？

多头指挥让下属无可适从，只能削弱执行力，影响员工士气，管理层之间也会因此互相猜疑，矛盾加剧。一个好的架构安排应该体现层级简单、线条清晰简洁、分工明确，否则员工请示工作像走迷宫一样，效率就会大打折扣。



案例三十七

过河拆桥？

李姐最近一直在思考门迎组的问题。这一个月来，门迎组的工作表现都不是很好，在员工激情和顾客满意率上都存在着很大缺陷。李姐把门迎组的员工在心里过了一遍，并叫来其他骨干员工一起分析，大家谈论到门迎组有三名关系比较好的员工，都是二级和二级半。这三名员工在工作中，时常缺乏激情，容易闹情绪，而且还有点小团体的味道，给整个门迎组带来了不少负面影响。

了解这一情况，李姐马上做出了处理结果，给这三名员工几个选择：调店或者重新回服务组再者辞工，最后三名员工都很失望选择了辞工。

离开的时候，三个员工伤心地哭了。其中一名员工说出了他的想法：三名员工在公司时间并不短，对于海底捞都很有感情。有位员工（美甲师）认为，她已经很体谅公司了，因为在很长一段时间里，这名员工（美甲师）感觉压力大就有了辞职的念头，但是却考虑到公司当时没有合适的人员，所以就硬撑着留下来，想等到公司培养出合适的人员以后再考虑。但是，她没有想到，等到公司有了可调配的人员后，却用这样的方式直接处理她，让他对原本十分尊敬的管理层十分失望，认为公司知道他的想法后故意淘汰，而不是出于想帮助他而进行的调整。最后，尽管进行了补救工作，去和他们沟通，可是员工已经彻底下了离开的决心。

分析问题的目的是要解决问题，采用降职、辞工等方式处理恰恰是在逃避问题。案例中，三名员工积极性不高的原因并不是不热爱这个企业，而是缺少引导、关心和帮助。而我们往往忽略了员工的真实需求，辞工也就成了他们最无奈的选择。

案例三十八

我就是不服他

晚上九点钟，等座区已经没有客人了，门迎组的员工正在收拾前厅。这时候，大堂经理王哥经过，发现在放物品的门迎小屋里，老员工小杜正在一边收拾东西，一边往自己嘴里塞爆米花，而四周的地上还零散地撒着一些掉落的爆米花。王哥心里一时火冒三丈，狠狠地批评了小杜一顿。

奇怪的是，那几天后小杜就对王哥的工作很不配合。最后，王哥通过跟小杜比较要好的员工那里了解到，原来，小杜告诉他，要是王哥批评他别的方面，或者其他人批评他这一点他都能接受，唯独王哥不行。因为，小杜看见过当时还是领班的王哥，就在门迎组的房间里，趁下班没人的时候偷偷地吃黄豆。

听了员工的话，王哥很是惭愧。的确，他以前特别爱吃公司的黄豆，有时候等到下班的时候随便吃点。他没有想到，当时自己的行为，会成为自己管理员工的障碍。

当我们在要求员工的同时，是否能扪心自问自己在这一方面是否已经做到？当我们批评指责员工的同时，有没有先反省自己是否犯了同样的错误？

当管理层“身不正”时，他的言行也就不能得到员工的认同，他对员工的要求也就演变成“只许州官放火不许百姓点灯”的现实版。



案例三十九

优秀员工的另一面

小曹的顾客满意度很高，回头客很多，工作也相当有激情，短短的时间内就当上了领班。当上领班以后，他组上的业务却总是上不去。店经理对此很是困惑，让大堂经理去了解情况。

通过与小曹组上员工的沟通，了解到了在店里表现优秀的员工，在宿舍里展现出来的另一面。

在宿舍里，小曹的床是最乱的。公司规定深夜不能看电视上网，可他总是很晚还在那里看电视上网。大家在睡觉时，他会旁若无人地长时间的电话。所以，尽管他在工作上非常出色，员工却都对他很不满，更认为他表里不一，喜欢在领导面前表现。而这种不满也导致了他们根本不服从他的工作安排。

以身作则不仅体现在工作上，更重要的是你平时的言行举止。一个在生活中与工作上判若两人的管理者，最终只能被大家放弃。



案例四十

我的下属都要和我一样！

小邓是个非常敬业的员工。自从当上了领班，每天，他都早早地来到店里打扫卫生；看台的时候，他总是会精神百倍地为顾客服务，同时也积极地协助组上的同事；每天下班，他一直带着组上的员工，留到最后才走。按理说，这样的好领班深得大家的喜爱。可是，最近，店经理却接到了他组上员工的申请书，要求调到其他组去。

“你们是觉得在小邓的组上有什么问题吗？”大堂经理问。

几位员工你看看我，我看看你，最后，一位比较开朗的员工说话了：“小邓是个好员工，但我们觉得在他组上工作太累了。”员工很不好意思地说：“他每天上班下班都是最早来最晚走，他也要求我们这么做。有什么活，他都抢着带我们干，下了班想休息会他都会来找我们讨论工作……”

显然，案例中的小邓出发点是好的，但是他犯了一个错误：管理层当然要以身作则，树立典范，但以身作则并不是一味地要求员工有同等的工作热情，做到你做的每一件事情，和你一样的辛劳。大部分员工都希望在工作上，有高度的工作效率及贡献，能力受到上级的肯定，拿到应得的薪水。而工作之外，他们也更希望享受生活的温馨，与三五好友聊天，参与某些活动，不要一天24小时全被工作包围。

尊重员工这些人性化的需求，而不是仅仅要求员工在工作上同你一起拼搏，才能取得期望的效果。

(五)

授权无道

有人将放权比喻为放风筝，要“舍得放，敢于放，放而要高，高而线韧，收放自如”。但知易行难，放权却远不是那么轻松。可能的原因有两个：一是不敢放权；二是不知道如何放权。不敢放权，其核心原因是人的问题，关键点是授权人的信任和受权人的能力。不会放权，是没有掌握好放权后的监督，指导方式。

“只有平庸的将，没有无能的兵。”优秀的领导者总能从身边发掘人才并充分发挥他们的潜能，而拙劣的领导者总是抱怨和慨叹无人可用；优秀的领导者带领身边的人才不断走向成功，而拙劣的领导者在慨叹中逐渐走向没落。

案例四十一

半路插手的授权者

小罗当大堂经理的时候，有一段时间她觉得自己简直要忙不过来了。每天从早忙到晚，凡事都亲力亲为，刚开始还充满激情去解决一个又一个问题，渐渐地就有点力不从心。这段时间，她开始思考起店经理经常告诉她的话“要善于授权”。

这天中午，店里的顾客并不多，只是预定出了一个规模较大的包席。小罗认为这是个授权和培养下属的好机会，就把领班小刘叫过来对她说：“今天这个包席的接待任务交给你了，由你全权负责。”小刘接受了这个任务，而且看得出来，她对委托给她这个任务感到颇为自豪。

过了一个小时，预定包席的客人陆续到来，小罗心里始终有点放心不下，就去查看包席的准备工作，结果她发现有些东西还没有准备好，小刘和员工们有点手忙脚乱，而客人已经陆续到来了一部分。小罗心里想：“我真是交代错人了，你看她把事情办得这么糟糕。”她急的赶紧把现有的人员给重新安排了，并把小刘安排的做准备工作的人换去接台。当她安排这些工作的时候，小刘就在旁边默默地站着看着这一切。看着小刘手足无措的样子，小罗更是生气，等到安排完一切又把小刘叫过来严厉地批评了一顿。

那天后，小刘的情绪一直很低落。后来，和小刘很要好的员工告诉小罗，当小罗把接待包席的任务交给小刘的时候，她感到很受信任，也暗暗发誓要把工作完成好，结果事情只进展了一半，小罗却半路插手，把她的安排全部都取消了，并不分青红皂白批评了她一顿，当时给她的打击非常的深。

俗话说，用人不疑，疑人不用，信任是授权的基础。一般来说，受权者对于分配的任务每一细节和进度都已经心中有数，所以管理者对于授权工作的计划和安排都尽量不干涉，才能让受权者自由决策，发挥出自己最大的优势。事实上，组织是作为一个整体运转的，哪一个人或哪一个部门都可能在具体的执行中出现问题。如果授权者发现情况实在有需要改变的地方，也应该和受权者商量，说明情况后一起积极主动去完成工作。

案例四十二

不闻不问

和授权后仍然处处抓着不放相反，授权者容易走的另一个误区就是授而不管。

后堂经理蒋师傅就遇到了这样的问题。上面布置了一项任务，店经理王哥就将此事交给薛师傅负责，期间谈了半个小时，交代了诸多背景、重要性、目标等内容。

按照习惯，王哥问：你清楚了吗？

蒋师傅回答：没问题，我这就安排。

蒋师傅立即召集小张等若干骨干，一一布置了任务。

王哥很忙，基本忘记了追问这件事情，一周后，想起此事，就随口问薛师傅进度如何，薛师傅说没有问题，已经安排得力干将去执行了。

一个月过去了，期限要到了，王哥问薛师傅：你到底进行得如何？

薛师傅的汇报让王哥大吃一惊，嚷嚷到：你怎么这么干呢？我不是交代了遇到这种情况怎么做的吗？

薛师傅李经理回答说：不对吧，我就是按照当时你的意思去做的呀。

王哥：……！

事实上，授权并不是把权力下放出去就完成了，等着部属把成果捧上来。你可以不必紧追盯人，但仍要主动关心员工的执行进度，适时给予“这儿不错”“那样可能会更好”之类的提点，如果任务特别需要“准时”，回馈意见时也可以提醒他注意进度与时间。

案例四十三

不买账的“下属”

这天一大早，后堂经理刘哥忽然接到家里的电话，说有急事必须马上回家。情急之下，他把传菜组领班小王叫到跟前，对他说：“家里有事我要赶紧走，这两天我不在，后堂的工作就交给你负责了”。

小王说：“好的，刘哥，你放心忙家里的事情吧，我会把后堂工作弄好的。”刘哥满意地走了。可是，三天后，当他从家里回来时却发现，整个后堂的工作乱成一团。想起小王走的时候对自己的承诺，刘哥十分生气，把小王叫来训了一顿。没有想到，小王也是一肚子苦水要向他倒。

原来，虽然刘哥把工作交代给小王负责，可并没有当众宣布这个决定，因此小王这个受权者并没有得到后堂其他领班的认同。每次当小王要行使管理权力的时候，他人总是不配合他的工作。尤其是和小王同样是后堂领班的小李更是不服他：“我为什么要听你的？”

可见，除了选择合适的受权人外，当众授权也是必要条件之一，要使其他人与被授权者相关的部门和个人清楚，授予了谁什么权、权利大小和权利范围等，从而避免在以后工作中出现程序混乱及其它部门和个人“不买账”的现象，导致受权人变成“空头司令”。



案例四十四

我不需要保姆

小沈已经当了两年的大堂经理，可是让人郁闷的是，她始终停留在这个位置上。为此，店经理陈姐很是头疼，刚好，她回家休产假去了，于是，店里面的工作便由其他店的经理李哥先代管。

在家的这段时间，陈姐很是担心店里的情况。因为李哥同时要管两个店，而小沈又不能胜任，于是她总隔三差五地就打电话到店里询问，出乎她的意料，小沈并没有表现的很是无助，反而劝她安心休息。而公司的检查小组也反映，这短时间店里的工作很是出色。

休完产假回来，陈姐迫不及待地赶到店里，发现店里的工作井井有条，小沈更是意气风发，充满了工作的激情，在公司的考核中还评了一级大堂经理。她十分好奇，跑去向李哥取经。

李哥告诉陈姐，其实小沈是个非常有能力的人，只是陈姐总是不放心她的工作，原来陈姐在店里的时候，对于交代给小沈的任务，事无巨细她都要一一过问，每一步都告诉小沈应该怎么做。在陈姐看来，她是在帮助小沈，可是在小沈看来，陈姐的处处关心就像个贴身保姆一样，总是让自己没有任何决策的机会，也怀疑自己的能力，不敢做出任何判断。而李哥却能够放心大胆地让小沈自己处理问题，只是在任务开始前的沟通阶段和小沈达成一致，过程中提醒小沈可能出现的问题，让她自己判断。在李哥的帮助下，小沈不仅变得自信起来，而且充分发挥了自己的长处。

高明的管理者会把目光集中于：下属所履行任务的质与量；工作进度和工作态度；下属是否有发挥创造性的余地；命令是否是合适的，有无必要对命令本身做出修正，或下达新命令取而代之；下属是否确切地了解命令的涵义。

案例四十五

“不是我的错”

吴姐刚当店经理三个月，凡事都战战兢兢，这不，总公司来检查店里，刚好又出了问题。这天，小区经理陈哥跑来对她了解此事。

“你们店那天出了这么大的问题，”张总对吴经理说，“不知道你是怎么管理的。”

“我也知道了这件事，”吴姐很委屈，因为那天她把工作交代给下属了，于是她辩解道，“其实那天我出去学习了，不在店里面，工作是由大堂经理负责的，她没有意识到问题的严重性，没有及时给我说清楚。”

“那你的意思是这件事情是大堂经理的责任？”陈哥怀疑地看着吴姐：“作为店经理，没有教会下属处理问题，难道不应该承担起责任吗？”

吴姐无奈地说道：“当然，也有我工作的疏忽，回头我会和大堂经理改进工作流程，并要求公司处理她，也请处理我。”

“处理大堂经理能补回公司的损失吗？这件事应该负全责的是你！”对于吴姐这种模糊的态度很气愤。

“是这样的，”吴姐继续辩解道，“你也知道我刚到这个店里来，很多关系还没有理顺，毕竟我是新来的，要有适应的阶段，我保证今后，这样的事情，一定不会发生了。”

“本来我过来是来了解一下事情的原因，并不是要处理你的，”陈哥说道，“不过现在得考虑一下了，你的能力问题了。”

有的领导拿授权作为推卸责任的“挡箭牌”，错误地认为授权之后，事务由下属全权负责，他可以高枕无忧。他们忘记了“士卒犯罪，过及主帅。”下属没完成任务，上级更要承担“用人不当”的责任。

(六)

执行无力

在平时的工作和生活中，我们其实并不缺乏想法和创意。但是，如果不能被付诸实施的话，再周密的计划也是一钱不值。研究表明，在企业成功的要素中，决策占 30%，而执行则占 60%，其他的要素共占 10%

执行力缺乏，不仅会让你的整个团队效率低下，积累大量的问题，还会降低管理者在员工心目中的威信。

一个优秀的企业在与其他企业做着同样的事情，只是他比别人做得好，落实更到位，执行更有效果。

案例四十六

等到花儿也谢了

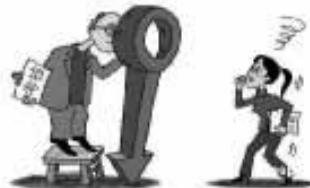
向下级派发任务，总是希望他们能够按时完成；同样，员工向上级反映问题，往往是他们解决不了或不予解决的问题，对上级寄予提供帮助的期望。

王丽是位老员工了，工作尽职尽责，店经理刘姐人很和气，刚来的新人工都很喜欢她。但是，奇怪的是，王丽和一些老员工却对刘姐有了很大的意见。

问题其实很简单，王丽每次最头痛的就是上深夜班。轮到她上深夜班时，总是没有店里的钥匙，就只能在店里面等着其他员工来接班。一开始，王丽以为这是自己一个人的问题，找其他同事一问，原来很多人都遇到过这个没有钥匙的麻烦。更让大家恼火的是，诸如此类的小问题已经向领导反映很多次了，上级总是满口答应，说马上就让人安排解决。但是很长时间过去了，问题还依然存在。

王丽为此很是头痛，她认为店经理一直在“敷衍”员工，渐渐地，她对店经理失去了信心，在工作上的其他问题也不爱和店经理沟通了。

反映的问题迟迟得不到解决，最终会让员工对你失去信心，从而变成一个不再汇报问题的员工，最终蒙蔽的是大家的眼睛。



案例四十七

忘了员工的请求

员工小龙早上到得很早，发现深夜班的员工小董在值班。当时店里有两桌客人，其中的一桌客人还要坐包间，另外一桌在大厅，相距很远，小董一个人照看不过来。小龙看到后，赶紧让小董把包间交给他看。后来，店里的员工陆陆续续来打扫卫生了，而小龙还一直在包间忙碌，直到客人结账走后，他才回到组上开始打扫卫生。看到小龙这么晚才出现，组上的员工并不太高兴地问他：“你怎么现在才来啊？”

小龙是个比较内向的员工，听到同事口中的责备，忙着打扫卫生，就没有主动辩护，随口应了一声：恩。后来，他去水果房准备东西的时候看见了大堂经理，怕引起误会，就把这件事情告诉大堂经理，希望大堂经理出面帮她解释，而大堂经理可能并没觉得这是什么大事，就给抛到脑后了。第二天，小龙发现组上的员工对他还是很有意见，想到应该是大堂经理没有出面沟通，十分绝望：“大堂经理一定也根本不相信自己的话吧？”

非常微不足道的事情，有时候只需要管理者的一句话，却成了困扰员工的心病。



案例四十八

吃一碗病号饭好难

公司的亲情化管理方式一直被外界津津乐道，被认为是企业人性化的直接体现。但是，就在我们都认为自己亲情化工作做的很好的时候，一些令员工伤心的事情却一再上演。

有一名员工在工作时摔伤了脚，大堂经理随即安排他回宿舍休息。没多久，工会就得知了这件事。于是，工会就叫上领班一起去宿舍看望摔伤的员工。来到宿舍，工会很关切的了解病情，并安慰员工说：“安心休息，什么都不用担心。等开饭的时候，我们安排人给送饭，你就放心吧。”员工听后很是感动，一再感谢自己的领班和工会成员。

店经理知道后就没过多关注，认为这样的事有工会就能办妥。但是，因为宿舍阿姨和工会没有沟通好，结果这名摔伤的员工一直没吃到饭。大约到了早班下班的时候，该员工实在太饿了，就给领班打了个电话。而领班当时在给组上的员工沟通工作，一忙起来也把这事给忘了。直到晚上十二点领班回到宿舍，这名员工都还是饥肠辘辘，没有吃到一碗饭。大约到了晚上一点，摔伤的员工才接到领班买来的泡面。当他看到泡面的时候，心里一阵阵酸楚。

案例中所述的事情，乍看上去是一连串失误造成的。但是，细究起来管理者也负有重要责任。对于类似这些事情，管理者虽不必事必躬亲，但一定要挂念在心，及时督促。亲情化在于发自内心的关爱，切莫形式化，对于员工来说就伤的不止是脚，是心。

案例四十九

有诚信才能建立威信

管理者都希望在员工中有威信，因为“有威则可畏，有信则乐从”。但是怎么树立起威信呢？答案很简单，就是“说到做到”，即诚信。管理者在日常工作中常常会做出各种承诺。其实，承诺并非都是海誓山盟，答应别人的请求，安排下属的工作，在开会时的表态都可视为一种承诺。“说到做到”，就是诚信。对员工来说诚信的领导更值得尊敬，也最值得信赖。

一天，店经理计划安排中午培训新员工。走到前厅的时候，她顺便通知了一名前厅服务员也一起参加培训。员工欣然答应，但她随即说：“大堂经理已经安排我中午洗框子，洗完后才有空。要不你跟大堂经理说一下，我就可以去了”。店经理听后说：“没问题，我让他等会喊你”。然后，这名员工就边洗筐子边等大堂经理喊她。遗憾的是，店经理接了一个电话就把这事给忘了。结果这名员工就在后堂洗了一中午的框子。洗框子其实没什么，但是因为店经理失信于她，洗框子就变成一件令她十分郁闷的事。更糟糕的是，她心里开始想：“是不是我太微不足道了呢？要不然店经理为什么不在乎我呢？”失落和埋怨的心情就这样一直伴随着她好久，店经理在她心中也变得没了威信。

和王丽一样，刘师傅也有着同样的烦恼。他最近工作很出色，店经理赵哥表扬了他，还许诺说天冷了，要给他们买衣服。刘师傅很是感动，可是眼看着日子一天天过去了，衣服还是不见踪影，刘师傅的心也凉了：“你做不到的事情就不要轻易承诺啊！”

古语有云，“诚信乃立身之本”。大多数时候，我们的管理层也许因为工作的事情，忙忘了那些他眼里的的“小事”，却给员工造成了很大的伤害。在门店里，最高管理者是店经理者，店经理答应的事或者安排的工作对于普通员工来说都是大事。

案例五十

落空的聚餐

中秋节那天，店里的生意刷新了全年和同期的历史记录，员工们既劳累又兴奋，因为店经理告诉大家，为了犒劳大家，决定第二天晚上全体聚餐。可是到了第二天中午，店里发生了一起烫伤顾客的事件，店经理忙着处理这个事情。等到下午从医院回来，店经理总算松了一口气，就马不停蹄地赶回了店里开例会。开会的时候，店经理强调了今天的事故，并狠狠批评了犯错的同事，然后就回办公室里休息。

这时候，文员肖肖走过来，看见店经理疲倦的样子，就给她倒了杯水，然后试探性地问了一句：“王姐，咱们今晚还聚餐吗？”

“聚什么聚，没看今天出这么大的事情吗？”店经理不耐烦地说。

“那后堂菜都准备好了，大伙也都盼了好久，怎么办？”肖肖想到开会后大家的疑问，又问道。

“你就告诉他们一声不就好了，这种小事还来问我”，又累又着急的店经理十分生气。

.....

看来，被突发事件弄的头昏脑胀的店经理压根就没有把自己的承诺放在心上。现实中，我们的管理层也会因为种种“意外”而改变原有的计划。事物是发展变化的，不能要求任何时候都“言出必行”，但不能实现的时候，要告知员工原因和情况。