

連收銀員都寵

蘋果Costco 把員工「當人看」

有多大的力量？

江美佳

2021/07/06

諾亞的故事

- 他在兩份工作中，唯一的差別是領導環境不同。

我愛我的工作

- 拉斯維加斯的四季飯店 / 咖啡吧
- 咖啡師是位叫諾亞的年輕人，諾亞很有趣，充滿魅力
- 因為諾亞的緣故，那杯咖啡讓我感覺比平常買咖啡時更愉快。我們站著聊了一會兒後，我終於問他：「你喜歡你的工作嗎？諾亞不假思索地回答：「我愛我的工作！」

喜歡VS.愛 兩者完全不同

- 「我喜歡我的工作」VS.「我愛我的工作」
- 「喜歡」是理性的：
我們喜歡一起共事的人、我們喜歡挑戰、我們喜歡這份工作。
- 「愛」是情感的，很難量化。
- 愛的門檻更高
- 諾亞感覺到自己與四季飯店有一種情感上的連結，
比他賺的錢跟實際工作內容都更重要

- 四季飯店實際上做了哪些事，讓諾亞愛上這份工作？
「從早到晚，主管們都會從我身邊走過，問我好不好，有沒有什麼需要，有什麼可以忙的。不只是我的直屬主管……所有主管都是這樣。」
- 諾亞在〔另一家飯店〕工作一份工作，主管會走過來，看有沒有人摸魚或做錯事。
諾亞感嘆：「我只想埋頭工作，熬過那一天，拿到薪水。」
- 只有在四季飯店，我可以做自己。

主管對員工的期待：讓員工拿出最佳表現

- 怎樣才能讓我的員工拿出最佳表現？
如何從員工身上榨出更多成果？
「壓榨」無法得到員工更好的表現。
短期內可能會提升工作表現，
但長期下來往往會犧牲員工和企業文化。
- 這些方法永遠不會得到諾亞對四季飯店的那種熱情與投入。

- 更好的問法應該是：
如何創造一個環境，讓員工能自然發揮出最佳表現？
- 工作表現落後時，我們的第一個反應通常是責怪員工

要改變工作表現，關鍵不在員工， 而是帶領員工的領導者

- 創造一個能自然發揮最佳表現的環境。
當我們訓練領導者優先考慮員工而不是成果時，
員工才會努力創造出這種環境，這是領導的真義。
- 四季的領導者優先考慮員工的意志，再考慮員工可以出的資源，因此在那裡工作的員工都想全心投入工作，而光顧四季飯店的客人也能感受到。

賽局都需要兩種籌碼

	資源	意志
	通常是指金錢	指的是人們工作時的感受
	有形的，很容易測量，資源通常來自外部	意志是無形的，也比較難測量，通常來自內部，
	像是收入、利潤、EBITDA 指標、每股盈餘、現金流、創投、私募股權、股價等等。	意志包含士氣、動機、投入、渴望參與、自發性的努力等等
	例如客戶 或投資人等等，資源是讓組織持續健全的所有財務指標總和。	例如領導的品質， 以及崇高的信念是否清晰、有力量。意志是讓組織持續健全的所有人為因素總和

- 意志和資源永遠存在，優先順序的問題，當兩邊有所衝突時，領導者就必須選擇願意先犧牲哪一邊。他們會如何選擇？

順序很重要，請把員工擺在利益前面

1. 成長
2. 客戶
3. 員工

有限思維領導者

偏向得分，
他們喜歡短時間內就能顯示成果的選擇

這類領導者碰到困難時期會先裁員和大幅削減成本

無限思維領導者會想的比困難時期
更長遠，為了維護員工的意志，他可以等待一季，
一年，或更長的時間讓公司累積資本。

無限思維領導者

會努力超越當前的財務壓力，盡可能把員工放在獲利之前

在困難時期，他們不會把員工看成可被削減的成本，而會想別的方法省錢，即使成效可能會花更長的時間

要節省資源，無限思維領導者可能會選擇放無薪假，而不是裁員。例如請每位員工放兩到三周的無薪假，儘管大家都會少拿一些薪水，但所有人都能保住工作。有難同當時，團隊也會凝聚在一起，就像人們在天災後會更團結一樣。

- 知名餐飲大亨、Shake Shack 創始人梅爾 (Danny Meyer) 就認為，自己的企業是 49% 的技術和 51% 的情感 (透露了這位餐飲大老對意志與資源的看法) 。
- 哪怕只是稍微把意志放在資源前面，也能創造出更強大的企業文化，在這樣的文化中，意志和資源都會充裕，企業更有本錢玩無限賽局。

- 曾任 Burberry 前執行長和蘋果電腦前零售業務資深副總裁的阿倫茲（Angela Ahrendts）說，很多領導者「把員工看成是成本」，尤其是在零售業，人員流動率非常高，大家普遍的邏輯都是：「為什麼要投資那些不會留下來的人？」這是對企業運作非常單一和有限的看法。

- 許多**有限思維領導者**因為想省錢所以不投資員工，卻忽略了這麼做會產生的額外成本，因為雇用新的員工來填補職缺是花錢的。失去資深員工，以及等待新員工受訓、慢慢適應新文化，這些都會影響生產力，加上高流動率的工作環境通常士氣低落，令人不禁好奇省下來的錢是否真的划得來。

- 蘋果提供所有全職零售員工與全職公司員工相同的福利
 - 包括全額醫療和牙醫保險，
 - 工作之外的時間進修，還有多達 2500 美元的教育費用。
 - 蘋果是最早為新員工提供每小時 15 美元最低工資的公司之一，
 - 全職零售員工也與其他員工一樣可以購買公司股票。
 - 上述這些增加的成本，都因為公司徵才和培訓成本降低而抵消。

- 多數過度裁員的公司，日後要重新填補職缺時又必須增加花費
- 許多大型零售商要養很多招聘人員，不斷填補離職空缺。蘋果僅需要非常少的招聘人員來處理零售分店的人資業務。當然有些人會認為，與大多數零售業務相比，蘋果每名員工可以為公司賺的錢更多，所以蘋果有能力支付更高的工資。
- 好市多（Costco）給收銀員的平均時薪是 15.09 美元，他們發現流動率降低、生產效率提高，所以並不會有額外的成本。此外，當員工感覺到被照顧，客戶往往會享受到更好的服務，這又可能讓平均銷售額增加。

- 如果實際增加的成本是零，那我們對待員工的方式就完全是思維上的問題。因為這種思維，蘋果和好市多的平均留任率高達 90%，其他零售業者的平均留任率只有 20% 至 30%。
- 有限思維組織把員工看成需要被管理的成本，而無限思維組織則把員工當人，人的價值無法像機器一樣被計算。投資員工不只是提供高薪和良好工作環境，也代表必須真正關心員工，理解員工與所有人一樣，都有抱負、恐懼、想法和意見，都會希望感覺到自己很重要。

- 對於許多有限思維領導者來說，這可能是一種風險，要懷著多花額外的錢可以讓公司成功的「希望」，對他們來說，低工資和少福利要容易計算得多。但是，照顧員工可能真的值得一試，當公司讓員工覺得自己很重要時，員工團結起來能做到的的是再多錢也買不到的。