



GLOBAL WELLNESS  
INSTITUTE™



# Global Mentorship Program

Inspire  Aspire

## MENTORSHIP REFLECTIONS

Guiding and Inspiring  
Spa Leadership for  
a Well World

Translated by  
Edward Wong

Spa & Wellness  
—ASSOCIATION—SINGAPORE—

## 2015 年环球养生馆经理辅导计划精摘

环球养生馆经理辅导计划是环球养生研究所的倡议，在（Tip Touch 国际）执行长 Jean-Guy de Gabriac 的领导下促成全球性知识与经验交流。撮合具丰富经验的养生馆理事与经验不足的养生馆经理，由资深的养生馆理事个别辅导养生馆经理，为事业发展提供专业指引与激励。

以下是 2015 年全球辅导计划中各辅导员以及参加辅导计划者（学着）所反思的精摘。

### 辅导员反思摘录

#### 卡琳 彊芬奴（Karin Cofino）

辅导员有义务倾听学者的想法，譬如：扩展业务与处理状况的方法，员工与财务管理问题等。辅导者可以透过与学者洽谈，针对问题，提供意见。然后由学者自己决定是否跟进或采取行动。

我与学者研讨过各种问题与想法，包括如何为她们的养生馆创造新体验，扩张业务，与酒店管理層合作的方法，博取当地顾客，员工培训，提升酒店入住率，提升疗程销售率，额外销售，环球市场营销等等。

#### 安琪拉 卡奈兹（Angela Cortright）

我觉得从辅导过程中所得到的不少于我的付出。我能够从经营者的立场观察到其他水疗馆的运作，是一个外人罕有的机会。我必须坦然承认我计划使用一些从他们经营运作中察觉到的概念（模仿是奉承最高的形式）！

#### 摩根 勒范卡诗（Morgan Lefrancois）

我发觉到这完全没有约束的关系：不分阶层，不用留好印象，不需隐瞒弱点，没有政治影响等是成功的关键因素。得到管理高层的认同与支持也非常重要，提供进行改革的资源以及创新的空间。一位总经理看到感人的成绩后询问是否酒店经营者也可以参与这辅导项目。

#### 阿迪莉亚 欧里纬拉（Adilia Oliveira）

以感恩的心态领导是激发团队精神的秘密。对我来说，领导并不是管理而是对人的照顾。管理是达到成效的一种方法。

## 法比修 邦密特沙 (Fabrizio Palmitessa)

亲自拜访康斯塔水疗馆让我见识不少，也让我更了解给予辅导的方向。我从她的工作环境领略到她在管理层扮演的角色以及促进专业发展的空间，然而为她提供适当的建议与问题回应。

经过六个月的辅导，我可以说不再以专家的身份，而是以一位耐性的同事为学者解答任何问题。一个好领导必须能够激励雇员进取事业发展。尽管有多少经验，如果不会与雇员分享心得的话，也不是一个好榜样。

## 肯理查史 (Kent Richards)

凭我个人经验明显提示，我们必须记住养生馆经理是经营管理者，需要以正确的决策发展与扩张业务。我们经常困于“养生的禅理”，要以策略与智慧协调。

- 管控时间  
时间很宝贵，一天不知不觉的过去。我们必须每天预先把时间分配给重要事宜以保证每天的绩效。
- 放手让员工处理  
我们爬上养生事业高层会带来很多新的责任。所以必须把一些热爱的活动交给团队。我们可以教导与训练他人胜任，但是不放手让下属做的话会造成大家困扰。
- 尽量让员工参与  
让你的团队参与业务的决定以鼓励他们更积极的发展业务和提升他们的经验。

## 参加辅导者（学者）的反思

### 阿然萨 阿史琶然 (Arantza Azparren)

最具挑战性的技能 – 管控时间确保工作与生活平衡

首先，总公司与销售和营销部门对我提出的多元化整体养生计划一致认同和给予信心，答应支持与参与。这只是我的大计划或愿景的开始。这使我促进组织能力，尽可能提前安排会议，安排通话时间以及优先次序。懂得延后或分配工作以达到工作与生活平衡。

通过业务专家的支持而增加信心，提升了自信，减除负面思想，并促进往企业“大画面”观望的动力。

### 珍宁博克 (Jeannine Bourque)

我领略到怎样与员工建立关系，必须对每个人了解才能助长他们的实力。我们的养生馆每个月都有部门集体会议然后每三个月都会单独与各员工沟通。

我现在懂得怎样与不同个性的人接触与沟通，以及如何接近每个人。

我们参考过几项构思，如设定“一张”宣传表，发电邮/短讯和在小费/发薪单上贴上字条等。我安排在准备室里的通告版贴放重要新闻，留言表，促销活动与日常消息等。

在部门会议中，我推出了新的零售手册，规定美容师必须推荐最少三个零售产品而按摩师推荐最少两个零售产品。

现在每个顾客都会收到一张治疗师发的鸣谢卡并介绍有关的产品。看到从来没有介绍过产品的治疗师变成优秀的促销员是超棒的体验。

我面临的挑战是养生馆没有市场营销预算或安排。我觉得我们每月都在随意销售并想按照特别节日与假期策划促销活动。安琪有一个非常周详的整年营销计划系统，并提供每个活动的回报。安琪鼓励我尽量利用酒店里的资源做活动。

我们现在已经设定了面谱（Facebook）与 Instagram。面谱用于展示我们的服务与促销活动，意图激发顾客采取行动。Instagram 则用来介绍养生馆的人物以及幕后团体与特别活动的照片。

### **安琪拉 布娜兜 (Angela Brunetto)**

员工根据产品销售额所得到的奖金激励促使提升零售量，所以我开始设定销售目标以图激发员工积极推销零售产品。我鼓励员工每天把业绩填上表格，协助我分析差异以及重估他们下月的目标。能够达到销售目标与表现优越的员工都得到奖励。同时销售表显示出那些远离目标的员工。为了勉励员工得到每月的销售奖金，我特别设计了一张表格让每个治疗师都能够简易的记录做过的疗程以及为顾客介绍的疗程与产品。

监测每天的业绩与顾客消费资料帮助填满空隙和提升营业额。方便顾客在网上，社交媒体，以及用手机预约无疑提升了业绩。把设定特别疗程的房间改为多用途的治疗室也大幅的增加利润，以最佳设备管理让顾客得到最好体验。

最后，养生馆的成功也归功于有效的标准营运程序（Standard Operating Procedures）管理。

### **珍妮法 陈丽 (Jennifer Chan Lee)**

我们需要在养生馆目录里添加一些新的项目，譬如为女士，男士或者小孩特制的护理，还有提供更刺激或豪华的疗程。这些都在处理中。

我因为想尽办法去完成所有工作，一直操劳和承受极大的压力导致不断地处于危机管理状态。我现在的主要目标是培训我们的治疗师。我们有优秀的管理人员负责所管辖的所有事宜，并每周开会讨论任何问题。

### **岚 查特吉 (Ram Chatterjee)**

一般人大致上认为经理就是领导，而领导就是经理。但是两者的性质有一线差别。

对我来说，经理与领导的差别在于他们的行动。经理负责管理而领导负责创新。经理分配工作而领导则勉励员工。经理执行而领导指挥。作为一个好的经理，你必须勉励你的员工和得到他们的尊敬。最终必须能够让他们尽其所能为公司卖力。

身为经理，你凭经验领略到如何从设定的框架里寻求处理工作问题的方法。你设定目标并思考达到目标的方法与时间。我把经理比喻企业的发动机；他们促使业务的发展同时提升盈利。另一方面，领导散发魅力与庄严。以改变他人内在见解的方法鼓励他们跟随己见。他能够促使他人相信自己拥有胜任能力与跟随他是历来的最佳选择。

## 伊咯迪黛岚 (Elodie Dailland)

掌握商机是非常恰当与重要，我们必须在不断日渐更新的市场经常自我提升。

- 了解与分析数据是经营管理的要领。莫根的经验让我发觉到数据是业务的大纲，显示辩解发展与需要的真正资讯。
- 改善表现指标栏上的表现效率指数。我们可以更准确的评估治疗间与治疗师的生产率提升。从摩根的提示，我利用顾客消费资料分析从而增加预约安排，提升业绩。
- 提升销售量。我安排集体培训帮助提升业绩，销售量比例以及治疗师的表现。
- 增加养生讲座与养生疗程数量。我根据竞争指标作了市场分析与强弱机威分析。得到的资料让我更准确的针对目标提供吸引的促销活动。
- 改善空间使用率以及综合各种养生设施。我衡量我们酒店提供更多无须监督，也就是不需要劳工成本的养生活动
- 以季节划分酒店住客种类以便分析住客占领率以便采取适当的措施。
- 把养生馆的发展计划与团队分享并教育团队，方便适应以及更尽力配合从而达到员工长远就业计划与公司盈利提升。
- 珍惜员工的能力，发掘埋没的潜能与天赋，让他们参与形成一个积极强劲的团队以减低员工流动量。
- 支配工作并不是我的强项。摩根让我彻底了解到怎样勉励我的团队。
- 这段经历让我改变了某些习惯，促使我以不同的角度从新观看预感的管理方法。

## 琶纬娜迪婉 (Praveena Dewan)

马克建议我阅读一本叫“谁移动我的奶酪”的书。我觉得非常有趣并学习到变更管理。同时马克也介绍我参加由 Raison d’Etre Spas 创办以实践方法进修的网授养生馆管理课程。

我们也讨论过在养生馆促进节省成本的方法与策略。使用在家园生长的产品就是一个很好例子。

我们也花时间修改所有养生馆的服务目录，标准营运程序，标价以及养生馆里所提供每个疗程的成本。我们从新设计养生馆的服务目录，包括了更长的疗程配套，更多接触，也推出了养生服务如瑜伽术以及排毒饮料等。

## 万娜塔 迪密透瓦 (Veneta Dimitrova)

我从建议实施了一些有关领导方法:

- 每天召开十分钟快速会议
- 每周或每月跟团队开业绩研讨会
- 团队都有每周的目标以及每月营业额
- 奖赏业绩最好的治疗师
- 与员工分享养生馆的展望与目标。

## 瓦君妮雅 菲根史 (Virginie Fliegans)

我学会几种重要技能:

永远和整个团队参与做决定的过程。

分配任务的非常重要并能够促进发展与进步，自己做事情虽然容易但是如果每件事都自己做的的话，团队就无法得益了。

达成目的是业务重要的一部分。每个队员都与我讨论他们的长远目的。这让我知道他们最想得到的是吸引的工资，所以我们让整个团队一起想出如何尽量提升我们的佣金与奖金的方法。一个办法是设定每天最少销售三件化妆品，以致让他们达到并超过销售额。

身为专业者，支配的策略让企业有极大改善。我现在对企业的一切有更加了解。同时授权于我的团队继续成长与发展。包括了我征聘一个首席治疗师负责其他治疗师。我也了解到当你需要与队员商讨某问题时，永远谈论职位而不是个人。这差别很大。

我的辅导者经常说，“不知道自己是否喜欢寿司的人不会光顾寿司店“这就是说我们必须为客户提供更多机会试用我们的养生馆与保健产品”免费咨询吸引更多客户，也为保健团队提供机会积极的接近顾客为他们设计一个适合他们的疗程。

## 肯茄塔 范卡维拉 (Concetta Francavilla)

我通过实行一些简单的新措施，制造了更多与员工沟通的机会，关系变得更融洽。同时也得到更多员工与顾客的认同，从而提升业绩。

## 琶提茜雅 芙尔特史 (Patricia Fuertes)

- 养生馆的促销活动集中于价格与增值措施，
- 淡季配套，
- 管控廉价促销活动以达到销售量与收入提升的重要性，
- 其他部门协助推广养生服务。
- 透过导游服务商销售即日用的门票以增加养生馆的顾客。
- 如何应付媒体的采访以及确定那些需要免费邀请，或者只给予折扣，甚至拒绝邀请等。

我们设计了一些包括养生疗程的客房配套（房客可以根据住宿时间在养生馆享用多次理疗）。新的配套资料已经发布到各在线旅行社，旅行社以及导游服务商。

我们分析过养生馆疗程的价格后认为价钱偏低。根据珍妮芙的提示，我们现在以更高的价格提供晚间养生疗程（六点后）为嘉宾添加了一些升值的体验。

以前，酒店的接待员都不销售或介绍养生馆与疗程。因此，我们邀请了所有接待员尝试养生疗程并推出了一项竞赛，赢者可免费得到一次全身按摩和价值 70 元的养生赠券。从此，我们养生馆的工作表几乎每天都被他们排得满满。

因为我们酒店没有特定的养生馆软件，珍妮芙给了我一些取得报告资料的建议。资料可以从酒店软件每晚核账报告里抽取。这些报告协助我们了解酒店房客以及持即日门票游客来养生馆的资料，并让我们推出不同的促销活动给酒店房客以及销售即日门票的导游服务商以增加顾客量。

## 缇范妮 简聂缇 (Tiffany Gennety)

有时候我会测疑自己对员工的见解。

大卫让我意识到我投入经营管理的时间与个人在房里为顾客提供按摩服务时间的不平衡。我应该如何减少个人服务时间而不影响到收入呢？我开始教他们技巧并安排他们参加特殊技能培训，让他们的能力优胜于其它治疗师。

这是我漫向平衡管理与提供治理工作的第一步。跟着，我跟我的上司讨论过减少我做治理的时间以便有更多时间做管理。我现在全神关注天气，建设，促销活动以及养生馆聚会等。大卫建议了另外一个他经常用以参考的知识宝库，“养生馆财务报告的统一系统”。他愿意借我阅读。

我们也检讨了新雇员的各种薪酬方案。我们之前给合约员工的佣金过高导致利润崩溃。

## 范兹史卡 哈阿拉 (Franziska Haala)

吉姆的建议和见解让我意识到自信的重要性，能够把你的运作情况从实的说出来，并且为你部门的成就觉得骄傲。

我经常被不同的想法和机会分心。我必须从新安排作优先处理的事情，因为它们直接影响到业务的收入以及发展。我开始掌握我每天的时间与目标。我需要学会拒绝别人的要求。当你从事服务业多年后，想拒绝要求需要很大的决心。在时间管理的立场，为了凑空去办一件很重要的事而拒绝一般的要求是我完成这辅导计划的最大获益。

## 玛莉亚 赫姪 (Maria Haggo)

我的辅导员建议以集体思考开始发展思路。我使用了一套叫 One Drive 的思维寻图软件。是一套能够用以扩展与组织，对处于不同环境以及情况之下，个人与业务发展想法很有帮助的应用程序。

我们决定了要首先创建整个概念与设计思路才考虑财务。原因是我们不想错过任何好的思维。一旦考虑到财务预算，很容易被设定的预算金额约束了计划发展。虽然理智的业务必须要财务预算，把预算排到最后，你可以创建和保存最有创意的想法，而不会因为成本而被淘汰。

情绪版可以把你对业务的想法正确的翻译为可以让局外评估者作审察用的最好方法。无论他们是协助你的朋友或者是终于找到的准投资者。

我发觉每次沟通前后都使用议程和总结的程序非常管用。有时会觉得很有负担，但是它每次沟通的结论以及集中于还没完成的事项的管控非常有用。

## 万达娜 赫婉妮 (Vandana Hirwani)

我们讨论过多个对优先处理方式的相关与成效问题。当中最重要的是了解人才在我们行业里必须要优先处理，设定这优先程序是有效管理与营运的第一步。

因此，最好根据以下步骤实行。

- 如果工作量太多或者不能够及时各自应付，支配是最好选择。
- 如果要做的事情不需要马上行动，我得到的建议是找人帮忙处理。
- 了解我们团队的能力以便支配与完成工作并确保当中不会发生任何事故。

我们也讨论过零售的五部曲。

- 咨询记录
- 产品培训
- 服务
- 介绍产品
- 完成销售

我们要时常自我检讨和集中于员工对你的看法。

以上事宜逼使你拥有与分享你独特眼光，也是你成为伟大领袖的首要原因。以促进成效行为表达关心。可不能每次有人找你倾诉苦恼或问题时候为了博取好感而表示同情。他们不一定高兴，但是就算他们不想听也要坚持，逐渐令他们更接受你的忠告。

跟他们建立关系，每周设定一天时间去了解他们，不谈公事，只是跟他们相处和让他们更了解你。一般人都会为了他们认识，喜欢，仰慕与尊敬的人赴汤蹈火。如果他们不认识你，或你不了解他们，根本就没有感情可言。人与人之间的信任是建立在人际关系而不是业务关系。

## 妲娜 赫贺 (Dana Hudhud)

在我的日历里设定每天固定要做的事宜以及业务发展任务框架然后扩展为月历。跟着在日历里空余的时间安排每天紧急与其他事项。

我的日历里安排好每周固定的简报，但是被建议改为每天以 15 分钟作简报，主要用来宣布前一天成功达标者的名额与业绩，是日的销售目标以及讨论临时紧急事务等。虽然这

跟原来的简报方式变更不大，但是对员工的情绪，勉励以及店管理层的影响很大，对业务非常有利。

我们也把个别表现评估从每季评估改为每月评估，经常与员工的沟通有助于达到改变他们的目的。

我推出的另一方案是由内部从新策划，以零售产品与配套的综合促销活动。这间接增加零售收入。

设定标杆与治疗价格。

我把预约安排调整，包括调换治疗师的预约以达到提升整体员工的工作量，平衡治疗师的工作时间以及为各人提供达到目标的机会。这调动让我把治疗师的使用率提高了十个百分点。

### **维多利亚 李氏 (Victoria Lees)**

增加收入的第一目标是提升治疗室使用率。虽然我们治疗师的工作量很大，但是他们集中于繁忙时间工作。所以我们讨论雇用没有定时工作的兼职治疗师提供晚间预约服务。目前正在征聘中。我们也设计了一些很吸引人的晚间养生配套，特别为那些有睡眠与失眠问题的顾客服务。

### **范妮 玛婷 (Fanny Martin)**

强弱机威 (SWOT)分析让我分辨出在圣巴特勒密岛上各竞争者与我们的促销活动各利弊。我也可以因此跟管理层谈判，如何提升养生馆在酒店里的曝光率。设计特别活动来吸引目标顾客群以及分析价格与养生馆的各设施使用率。我们也讨论过要使用那一种传讯方法推广养生促销活动。在酒店客房放置 Sisley 养生馆与我们的新疗程配套促销传单是从讨论得到的结果。这活动激发了我的创意。

我也准备了一份计划，迁移到一套具有全套报表以及关键绩效指标产生功能的新养生馆管理软件以便与酒店高层分享有关信息。

### **波拉 麦幽哈莲 (Paula Myohanen)**

当今你必须出去“找生意”而不能只等预约进来。

他发觉在酒店里制造曝光（客房，贵宾会所，泳池，免费试做活动等）可以得到非常好的效果。经过辅导会议，我放置在柜台上，为养生馆顾客提供，当月零售促销的资料。当顾客结账离开养生馆的时候，柜台上展示零售促销产品很容易进入销售过程。

另一个选择是像 ESPA，把零售产品加入疗程里。

## 迪若奈杜 (Daryll Naidu)

我参加会员委员会并参与数次委员电话会议以及常年大会。

我的参与不但让我更了解加拿大的养生业，也同时，因为有多人从不同组织提供改善加拿大养生业的反馈，帮助行业的扩展。我的目标是继续为这组织自愿抽出时间然而几年后被推选为理事。

过去的几年，我一直刻意去了解我的竞争，不但是服务的促销，包括经营管理个别企业的人士。我觉得能够互相学习对大家都有利，而且让我们的业务更繁荣。

我们的经济与个人成长都非常快速，所以我要退出管理销售，市场营销与财务的日常职务以便能够花多一些时间确认，提升与辅导我团队里比较强的成员。我选择了三个人，我的养生馆经理，首席美容师以及一个接待员。这三个员工不一定有管理经验，但是他们有主动动力，责任心，毅力，和能够承担重任。我要协助他们把这份工作变成他们的长远事业并开始为他们提供类似辅导的计划。

我的辅导员也向我推荐国际水疗协会 (ISPA) 的养生馆管理文凭课程。经过调查以及跟课程主任几次沟通后，我觉得我挑选参加内部辅导计划的三个员工可以从 ISPA 养生馆管理课程得益。

## 珊玛娜瑟艾奴纬伊史 (Shamma Nasser Al-Nuwais)

跟随我们设定的行动计划，另外设定了接待员从 2015 年 3 月 20 日开始每周销售十二个面部护理的行动计划。到如今已经看到百分之十五的微增长率。这面部护理的现有产品供应预计大约六个月后用完后我们可以推出新的面部护理。

## 雅拉妮卡拉艾娃透煦娃 (Vyara Nikolaeva Tosheva)

“你必须保持积极。这是一个有关能量的特别环境，而且你必须保持这股正能量的流动。简报的时候不要争吵或讨论问题，如果有问题，把有关人士带到一个私隐地方跟他单独讨论。没有人希望浪费时间或者被牵连进不必要的话题”。

他教我怎样以情商处理人事并给我第一份阅读个性与人力资源，个性测试与分析技巧的任务。他建议我与团队一起进行，并让员工自己填写个性测试，以便知道我团队里的各人个性。利用个性测试分析让我根据不同的个性类别特征改善与各人沟通。我学会了以不同的方法对待每一个人。我的辅导员教我怎样根据每个人喜欢的方法与待遇对待他们。

奇怪的是，当我开始对不符合我要求的事减少不悦态度反而以监督的方法处理，员工更愿意承担工作的绩效表现，甚至更奋斗求强，向其他员工学习与追随整个团队的培训进展（是我以前要推他去做的事）。我发觉到当我与大家分享意见与提供忠告而不是给予指示时，员工更加有创意和用自己的方法完成程序。

怎样处理阿联酋管控养生馆与保健中心的现有法律。

我们开始实行库存报表；专业与零售产品供应，如何每周，每月，每季的跟进与成功作市场营销。

我的辅导员教我“要从他们方面寻求输入，而不是单独做决定。他们会告诉你所需要处理事情的一半，而且你不用浪费更多时间作无用的报告”。这是一个很宝贵的学习经历；分配工作和支配程序而不是装满自己的篮子。

“永远根据你总经理或经理的要求以最快速度去做。保持安静，开通，聆听和注意趋势。当你的财务经理要求报表时-无论早上，晚上，星期一，星期三，周末。一旦你找到趋势，马上行动并提前给他汇报，让他惊奇。观察他的反应”。我的辅导员教我如何根据总经理与财务团队的要求与模式，每天与每周向他们作汇报。我宁可提前把汇报呈上，以免到时手忙脚乱影响到其他重要事宜。

我从辅导计划中所得到的最好的回报是，在完成辅导计划后的绩效评估，我的营运总监很兴奋的与我分享我的工作表现，并赞颂我的进展。他更在绩效评估里推荐我下一任升职为养生馆的主管，说在2015年我的表现最棒。这是最好的回报！

## 曼罗拉 泊里氏 (Manola Perez)

### 活性计划

我的辅导员，卡琳建议我为养生馆经理设定绩效指标。因为养生馆经理还在培训，所以先从三个绩效指标开始然后每三个月加一个新的。我们从每周的复约率开始，每周赠送的服务以及总销售量。

我们选择的免费服务包括：面部护理，嘴唇与眼睛护理，还有脚反射区按摩，按摩，背与肩磨砂；热石理疗，热敷，手足护理，脚跟护理，面膜，和反射区按摩。我们在第一个月以免费服务做促销活动，让顾客试做新的服务。第二个月我们的业绩增加了十个百分点。我们安排为做完疗程的顾客做下次预约，并提供九折优惠给那些马上确定下一次预约的顾客。

我发现最大的问题是前台的员工没有绩效指标，缺乏每周被评估的压力，因此影响销售。现在主任每天都对团队发出目标，他们在做预约的软件里写上每个顾客要介绍的免费服务。

## 妮缇史 兰詹 (Nitesh Ranjan)

在印度，挽留员工是一个很大的挑战，竞争非常激烈，随时都可能被竞争对手抢走。员工时常因为工资的一点差距就会跳槽。以最乐观的估计，员工挽留率才不过百分之四十罢了。所以招聘时必须要做好准备，把对理想员工的要求如知识与技能，表现，品德等，还需要知道应征者对工作地点或工作与轮班时间等是否满意。面试前也可以预先在电话或视讯通话作咨询。

一旦新员工被雇佣以及完成入职培训后，下一步就是加以勉励。让新员工知道好的表现可带来的个人成长与前景，激励员工继续努力，学习与提升表现。我从多年的经验了解到，除了工资，员工继续任职的另一种因素是求学与实习的意愿。对员工来说，企业支持与激励他们学习以及给予升职机会鼓励他们品牌忠心与尽力提升工作表现。

## 罗伦史 洛度氏 (Laurence Roptus)

我们为养生馆设立了面谱账户，每星期由市场营销部门上载新闻。

我们把养生馆的软体更新，以具策略性的促销软体与顾客建立更好关系，以电邮发出多谢以及贺寿信息等，可以让顾客在非营业时间网上预约。

我们也设计了多种促销活动，尤其是利用化妆品，以礼品作购物附送，每两个月做一次促销。

我们员工更能够以五折优惠购买养生零售产品。

每个月都由产品供应商复习培训。

我们创设了两个新的领队职位以便协助治疗师日常工作问题与员工搞好关系。

## 萨拉 侯斯妃娜 珊派欧 珊缇史 (Sara Josefina Sampaio Santos)

马克吐温说“出人头地的秘密是，要首先开始”

授权技术人员以最好方法并让他们参与作决定或许是勉励他们为企业，业务发展以及提升经济效益，全力以赴的最好方法。

在执行这费心费力的工作时必须谨慎的观察与思考。无论地方或‘精英’有多棒，团队精神与服务质量是最重要与不可缺少的因素。每个养生馆经理，以团队辅导员的身份也必须要有适当的工具做有效的情绪管理。保持团队身心康乐是不可忽略的。养身馆经理自然兼任团队的康乐使者，必须兼顾大家工作与生活平衡。

进行工作表现评估必须明确与客观。也必须衡量与表扬员工的创意以及积极态度。无论选择哪种发展或奖励制度，我们必须专注于实力，积极与实际的集中于企业的目标。就算我们是全球之冠，也必须要有有人欣赏才能生存。宣传是必须要的。

“事件的价值不在于占有的时间而是所产生的激烈程度。所以才会有难忘的时刻与独特人士“ 法兰杜培斯雅。

## 亨立 竖史特 (Henrik Schuster)

我们的健身教练为早餐杂志构想了十个标准题目包括新鲜与特别名称。这项目为我们稍微增加了预约订单。此外我们也透过推广健身的效益销售私人培训课程。这些都是不用花很多成本达成的改进。

还有，为了解决经常兼职员工短缺，我们想到寻求化妆品与按摩学校的帮忙。为了这原因，我开始进行评估洽谈加以跟员工搞好关系。从交谈里让我更了解到用什么方法鼓励员工和帮助他们提升工作表现。

## 马克·威赤 (Mark White)

那些彻底了解业务运作以及与企业使命共识的积极进取员工是可以被栽培与委派到国外发展的理想人选。选择那些拥有适当经验与带来新概念的队员有助于业务发展。被派到国外公司发展对员工的生命可能带来一个转折机会，从新的任务见识到可以充实人生的新文化或‘其他生活方式’。

以一点火花掀起分享思想与计划的文化，员工成为组织的一部份对工作更积极。学会怎样从团队里找到正在进修某专业课程的得力员工以便将来委派到企业要发展区域。

期待有新店开张，我开始策划栽培一班积极与能干的员工以备，透过他们的知识与动力把企业现有的经营模式与运作，灌输到新的企业里。只委任十位最资深，被大众尊重为领袖的治疗师，授权他们负责创业并影响其他队友。

高业绩的大型养生馆必须要提倡积极的文化，避免变成按摩工厂。

治疗师是企业的资产。你必须好好保护与延长这关系。挽留对受过训练，了解业务与热爱工作的员工无可否认让你省钱与提供更好客户服务的做法。在日历里设定时间做无法预料的事情是有效的方法，预备好时间解决问题。在服务业，每天忙着经营，必须设定足够时间做规划与解决问题。

投资在你的团队，对他们能力具信心，透过支持与辅导而不是管理每件事请会帮你节省很多时间。如果员工经常依赖你会造成他们自己不去想办法。你开始管理人的时候相信每一个人都应该跟你的想法一样。那是很大的错误。因为每个人都不一样并以不同的方法激励。知道怎样勉励每一个人与团队让你掌握管理成功的技巧。

你创造的环境，驱使的文化以及一贯的作风造成你对员工的鼓励。工作以外的聚会帮助你显出轻松与具人情味的一面，虽然简单但是很有效。个性测试是对你的团队与你互相了解的具建设性的工具。鼓励他人尝试与犯错。