

企业楷模

任正非最懂人性，华为最懂员工激励。激励员工，如果仅仅靠钱，往往导致员工斤斤计较，一切向钱看。而华为的激励方式，除了分钱，还有分权和分名。

高维君

华为《基本法》第 18 条明确规定，华为可分配的价值主要包括组织权力和经济利益，分配的形式不仅仅是金钱或者是经济利益，还包括发展的机会。

也就是说，除了工资、奖金、医疗保障之外，还包括股权、分红、退休保障，以及其它的一些人事待遇。

国内很多企业，激励员工的方法除了用钱还是用钱，最后就容易导向员工的斤斤计较，一切向钱看。

而华为的激励方式却是非常灵活多变的，华为的员工激励机制，除了分钱，还有分权和分名。

权力激励

权力激励机制，即分权。通过权力的分配来激励大家，解决了员工工作成效的问题。

钱的资源总是有限的，员工激励不应该紧紧盯住钱。权力也是一种分配资源，中国一直都是官本位，如果拥有一官半职，总是一件令人开心的事情。

华为就很是利用这种权力资源来激励员工。华为设定了很多的头衔或者职权，相应地，还有明确的职位描述和评价机制。

比如，公司有董事会，下设四名副董事长，还有若干董事和监事长、监事等等职务。同时，华为还设有各类委员会，包括战略委员会、薪酬委员会、财委会、审计委员会、风险管理委员会等等。

能够进入到这个委员会里面的员工，不仅意味着权力的分配，同时也意味着公司的一种认可。

这里面最为关键的一点是，针对这

任正非的“激励”实操：除了分钱，还有分权和分名



些职权，华为公司会进行充分授权。

华为的轮值 CEO 机制也是一种权力的分配，把 CEO 的权力也会被分配给核心高管。华为的轮值 CEO 制度是从 2011 年开始实施的，每人做半年。

轮值 CEO 在轮值期间作为公司经营 管理以及危机管理的最高责任人，对公司生存发展负责。轮值 CEO 负责召集和主持公司 EMT 会议，在日常管理决策过程中，对履行职责的情况及时向董事会成员、监事会成员通报。而任正非则是正式的 CEO，具有否决权。

轮值 CEO 制度也符合华为的赛马文化，华为的人才培养是赛马不相马，通过淘汰机制来选拔人才。

几个轮值 CEO 之间相互 PK，看谁最先做出成绩，最能得到大家的认可。这也是华为一直倡导的结果导向。

近年来越来越多的企业向华为学习，推出轮值 CEO 制度。而华为在今年又将自己独创的管理模式“升级”，开启了“轮值董事长制度”。

荣誉激励

荣誉激励机制，即分名。荣誉激励机

制是解决员工工作有意义的问题，就是赋予工作意义，更多导向于员工内在自我激励。

首先，我们要认知升级，荣誉也是一种资产。很多公司都不注重荣誉奖励，基本上都是物质激励，简单粗暴地发了奖金了事。但是，当你的员工就盯着钱看的时候，导致员工对钱的欲望特别强烈，无法达到持续激励的目的。

在华为公司内部网站上有一个栏目，叫荣誉殿堂。在这里，华为把员工过去获得的各种奖项都挂在上面。荣誉不仅对员工是一种积极的激励，对于其他员工特别是新员工也是一种很好的激励。

华为设置了非常多主题突出的荣誉奖项，包括金牌奖、蓝血十杰、天道酬勤奖、零起飞奖、明日之星以及优秀家属奖等等，它们主要导向员工内在的自我激励。

华为为激励员工，设立了金牌奖，作为授予员工的最高荣誉性奖励，旨在奖励为公司持续商业成功做出突出贡献的团队（每 400 人 1 个）和个人（每 100 人 1 位）。2017 年公司共评选出 1785 名金牌

个人，574 个金牌团队。

2015 年华为启动了“明日之星”奖励计划，在全球华为员工中通过民主评选方式选出第一届“明日之星”36058 名（含中方员工 29257 人，海外本地员工 6801 人）。从数量上来看，这个奖励覆盖的员工数量在总体比例上是比较高的。

蓝血十杰奖是对过去做出了重大贡献的员工的激励。华为的业务特点，当时一般很难看出效果，无法进行评价。然而，十年八年过去了，可能效果变得非常明显了，回过头来看，通过这个追溯和追认机制，对做出重大历史贡献的员工进行表彰，激励员工真正扎下心来，愿意为中长期的事业付出努力。所以任正非呼吁，板凳要坐十年冷，要耐下心来，守得住寂寞。

荣誉激励需要用仪式感来强化其在组织内部的价值认同。仪式感主要是从两个方面来进行具体的呈现：一方面，仪式感可以通过一些可见的细节、载体来具象化；另一方面，可以通过具有象征意义的过程或仪式来强化其价值感。

任正非本人也非常重视荣誉奖项，很多荣誉奖的奖牌和奖杯都是任总亲自确定设计方案，并亲自颁发的。获得金牌的员工还可以得到和任总单独合影的机会。

华为第一届“明日之星”的玛雅女神奖牌是由诞生于公元 864 年的巴黎造币厂来专门设计和制作的。巴黎造币厂也是欧洲最大的货币发行机构之一，曾为法国铸造欧元流通硬币，非常有纪念价值。

其实，荣誉激励并不需要公司投入很多成本，但它却会为公司带来很大的并且持续的激励效果。华为甚至考虑对荣誉奖采取积分制，把员工的各种荣誉奖项综合起来，然后决定你退休后能保留多少股票。

任正非最懂人性，华为公司最懂员工激励。华为的多元化、多层级的激励机制，值得多数企业学习。

小区附近的街道有两家麻辣烫店铺，一家名叫“全味德”，另一家名叫“张记”，这两家麻辣烫店铺挨在一起，“全味德”每天座无虚席，而“张记”则无人问津。

我常在下班后去“全味德”吃麻辣烫，每次去的时候，都要坐着排队等号，刚开始等得很不耐烦，不过看到很多人排队，有时闻到锅中的麻辣烫散发出诱人的香味时，觉得多等会儿也心甘情愿。就这样，“全味德”麻辣烫一直勾引且刺激着我的味蕾，一来二去，我成了这里的常客。

每每吃完，走出店铺看到“张记”麻辣烫无人问津时，很替那老板着急啊，一天下来，“张记”的食材从早上摆到晚上似乎没动过，我不禁猜想到：难道是很难吃吗？可又不禁疑惑：既然人家能开店，味道也不至于很差，也不至于没人吧。

有一天放假，出于好奇，我走进了“张记”麻辣烫店铺，夹了一些肉丸、蔬菜等食材，老板往锅里烫了一会儿，装到碗里，没过多久就给我端上了桌，初闻碗里散发出来的香气，看起来挺有食欲的。

我夹了一块脆骨，恰到好处的辣，且新鲜嫩嫩，麻辣烫的汤底也熬制得很入味，我连喝几口汤，觉得心满意足，心想这味道不逊于“全味德”啊。结账的时候，我跟老板说：“您这味道不错啊。”老板也忙附和道：“是呀，是呀。”老板赶忙热情地招呼道：“你要是觉得好吃，下回再来。”

仍旧满怀疑惑的我从“张记”麻辣烫走出来，忽然见一个年轻漂亮的 90 后，在路过“全味德”的时候，吮吸着空气中的香气说了一句：“好香啊，明天来吃。”顺着食物飘来的方向看过去，原来在“全味德”的门口，烫麻辣烫的锅台上放着一台大风扇，风扇对着烫麻辣烫的锅子转着，麻辣烫的香味就顺势飘了出来。

怪不得味道相同，顾客却全往“全味德”跑。一台风扇，一点小心思就赢得宾客盈门，原来成功只差一阵风。



管理之道

“人治”管理效果有限

尚旭东

我见过很多中小企业，尤其是小企业，在管理中不重视制度，老板和几个关键性的管理者，基本上是靠“人治”来管理公司，处理公司事务或处理员工时，往往凭着自己与员工的个人感情，或根据处理问题时的心情来。员工上班迟到，碰到领导心情好，领导可能会说：“今天我心情好，不和你计较，下次别让我逮着了。”碰到领导心情不好，领导可能会说：“怎么又迟到了？想不想干啊！不想干明天别来了！”

如此极端不公平的处理态度，让员工有一种一会儿在天上、一会儿在地下的感觉。这种处理方式往往会导致一种结果：那就是当员工犯事时，面对领导的处罚，会求情，会讲条件。这会让领导很难做：狠心处罚吧，怕彻底得罪员工；既往不咎吧，又怕纵容了员工；更可怕的是形成一种不良的风气，大家以后犯事了都会求情、谈条件。

曾有一位老总跟我诉苦，说不知道该如何处罚犯事的员工，他还跟我讲了这么一件事。

有一次，公司的销售主管拿着假票据来财务主管那里报销，被财务主管发现了，于是财务主管把这件事告诉了他，他找销售主管谈话，提醒他不要干这种损公肥私的事情，再下次就严厉地罚他，扣他工资。没想到却引发了销售主管的不满。销售主管对他说：“这种事情又不是我一个人干，别人这么干你怎么不处罚，我这么干你就说严厉地罚我，你对我有成见是吗？”

作为公司的老总，面对下属的这般反驳，我朋友自然按捺不住了：“公司明文规定不准用假票据报销，你这么做还有理了是吗？你违反了公司规定，就要被处罚，这还有什么好辩解的？”

销售主管说：“我知道自己违反了公司的规定，按照规定是要被处罚的，这我没有任何意见。我不满的是，上个月胡主管也这么干了，为什么你没有处罚他？难道他是你家亲戚？”

我朋友很难堪，解释道：“胡主管是初犯，我念他一直对工作兢兢业业，就口头警告了他，但是下不为例，所以才没处罚他。”

销售主管的情绪更加激动了，说：“你的意思是，初犯都可以被原谅，是吗？”

就这样，一场争论闹得彼此都不愉快，而且问题也没有得到解决。

作为公司的管理者，如果因为人情世故忽视下属的违规行为，不对其做出应有的处罚，那这种不讲制度的行为，往往会导致下属跟你讲条件。一旦下属跟你讲条件，上司的威信、制度的威严就不复存在了，再想让下属心服口服地接受领导，就很难了。所以，聪明的管理者应该讲制度，用制度管人，公平对待每一位员工，对事不对人地处理问题，才能服众。

没有制度的公司，一定要赶快建立和完善制度。

“没有规矩，不成方圆。”这句话由来已久，其中的道理不言自明，完善的制度是企业有序、健康发展的保障。在制度的规范下，员工各司其职，团结协作，避免了相互扯皮现象，有利于提高工作效率，提高企业的经营效益。在这方面，《红楼梦》中的王熙凤就让我们见识到了制度对管理的重要性。

《红楼梦》中有这样一个故事——宁国府贾蓉的媳妇秦可卿死后，宁国府内举办丧事，每天前来吊唁的人非常多，里里外外的事情都要处理，非常烦琐。贾蓉的父亲贾珍把荣国府的王熙凤找来主持丧事。

王熙凤来到宁国府之后，第一件事就是建立管理制度。她合理地安排了各个人的工作，让大家各司其职。谁去执行，谁去监督，分工十分明确。干得好会怎样，干得不好会怎样，制度上都写得清清楚楚。

之后，王熙凤还建立了考察制度和物品管理制度，规定：什么时候点名，什么时候吃早饭，什么时候领物品，什么时候请示。由于各方面的制度比较完善，很好地避免了办丧事过程中可能出现的忙乱、推诿、偷懒等现象。

依靠“人治”来管理企业，所产生的效果是有限的，所产生的弊端却很多。而采用制度管理企业，则可以营造公平感，调动团队的战斗力，使大家在各司其职和相互协作之下，让企业良性发展。所以，轻视制度、没有制度的企业，制定科学完善的制度是当务之急。

有制度一定要严格执行制度，而不是法外开恩。

有制度却不执行，总是制度之外开恩，这是常见的管理弊端。这样就会造成我那位朋友那种结果，大家违反制度之后会拿别人和自己作比较，以此判断领导的处理是否公平。而领导采取“人治”，哪里有绝对公平可言呢？

“固定餐桌”的餐厅

计玉兰

在德国柏林的繁华路段，有一家餐厅，菜品新鲜精制，环境幽静、服务态度良好，周边又没有竞争对手，因此，餐厅生意很好。

然而，自从周边开了几家不同风格的餐厅后，消费者选择的范围广了，这家餐厅缺少特色，生意每况愈下。2018 年初，餐厅到了举步维艰的地步，老板劳拉脸上再也没有了笑容，很多次都想把餐厅转让出去。

由于生意惨淡，一天晚上餐厅很早打烊了。劳拉受邀去参加大学同学兼好友弗兰克组织的英语社团。看着大家各抒己见、慷慨陈词，劳拉却整个人都不在焉，他在观察周围聚在一起的人群。劳拉发现每組人群都在分别讨论着哲学、艺术、品酒、素食、销售技能等话题。这时，突然有个想法闪过劳拉的大脑，如果把餐厅重新装修，设计成“固定餐桌”的形式，专门接待那些定期举行聚餐的团体，这样既有稳定的客源，又与周边餐厅的经营模式相区别……

劳拉查找相关资料，发现了《环球时报》对民俗专家拉非尔·特的专访，“所谓‘固定餐桌’就是在特定时间里为同一群人在同一时间段预留的桌子。19 世纪下半叶在德国各地的餐厅和小酒馆流行起来，起初是有一定社会地位的象征，参加的通常是当地有名望的上流社会人士，并不是谁想参加就可以参加的，必须由现有成员邀请，

经营方法

商品倒放引客来

陆林

我辖区内一位零售客户张老板的一个小改变，赢得了不少消费者的肯定。这个小改变，就是将商品倒过来陈列。

一天，我正常到张老板店中拜访，便被货架上的不少倒置陈列的商品吸引了。我顺手拿起一罐饮料询问他倒放的原因，张老板指着我手中的饮料说道：“你看，饮料瓶口没有灰尘吧？倒置陈列可以使灰尘

不易在瓶口堆积。”

原来，张老板的店位于马路边，平时车来车往，灰尘较多，纵使经常擦拭商品，也不及灰尘沾染的速度，店里的商品刚擦过不久往往又会有灰尘。张老板灵机一动，想了一个办法，将所有能够倒置陈列的商品全部倒置。倒置陈列不仅可以减少灰尘，也能吸引不少消费者好奇发问，是不错的开口营销机会点。

经营中的一个小创意，会带来意想不到的效果。

“有句经验的电影台词说，得救之道就在其中。而很多时候，解决问题的方法也许就在这个问题里。重要的是我们能认识到问题，并积极地去想办法解决。”

前段时间，星巴克宣布不再提供塑料吸管，其店面将在 2020 年前全面淘汰一次性塑料吸管，取而代之的是用纸、可堆肥塑料等为原料，或可回收材料制造的吸管，又或者使用不需要吸管的吸口杯盖。

这些举措对日益严峻的塑料污染现状有积极意义。不过，同时也有人提出了进一步的忧虑：塑料吸管的问题解决了，那么塑料杯呢？塑料杯造成的污染应该比塑料吸管更大吧！设计师朱利安·莱克纳也想到了这个问题，喝咖啡可以不用吸管，但咖啡杯是一定要用的，如果不用塑料的杯子，还可以用哪些如塑料一般方便快捷的材质来替代呢？

这天，朱利安在工作间隙，煮了一杯咖啡，因为要接着工作，咖啡渣没有及时倒掉。朱利安沉心思考之时，竟无意间把玩起了咖啡渣。在闻到手指上淡淡的咖啡香味时，他突然产生了一个大胆的想法：能不能用咖啡渣来做杯子呢？如此，既做到了废物有效利用，又避免了环境污染，而且喝起来，肯定别有一番滋味！

他很快拿出了设计方案。以往咖啡渣只能当垃圾处理掉，或者用来当作肥料，但现在，经过生物聚合物处理，咖啡渣就变成了一只只精美的杯子。这些杯子触感像陶瓷，具备可生物降解、防碎、可用洗碗机清洗、可重复使用等优点。甚至连味道都特别好闻——有一股淡淡的咖啡香味。

果然，这款用咖啡做成的咖啡杯推出后，受到了人们的普遍欢迎。

接下来，这款咖啡杯会尽快投入量产，并逐步取代现有的塑料杯子。朱利安·莱克纳凭借这款咖啡杯也获得了 2018 年红点设计奖（RedDot Award）。

“有句经验的电影台词说，得救之道就在其中。而很多时候，解决问题的方法也许就在这个问题里。重要的是我们能认识到问题，并积极地去想办法解决。”朱利安·莱克纳笑着说。

只差一阵风

凌丹

用咖啡渣做成的咖啡杯

乔凯凯