

管理有道 | Guanli Youdao

依视路： 员工持股会是最好的报偿

□ 格萨维埃·冯达磊

37年里,依视路集团的销售增长了100倍,年均增速为13%;股价增值196倍,年均增长15%。如此高的长期增速不常见,但也并非超现实。我们是马拉松长跑运动员,一直试图着眼未来。

20年来,我在依视路集团公司先后担任总经理和董事长,悟出了一个道理:成就一项事业的长远因素绝非金钱或者财富,而在于领导人能否充分调动员工们的潜力,发挥其才能。领导者必须具备这种调动能力,并通过企业文化加以增强。关键在于创造一个信任的氛围。给员工以信心,让他们明白:如果他们尽职尽责取得成绩,每个人都能获得应有的报偿。而若遇到挫折,领导者会客观地探明原因,使他们能够克服障碍而继续前行。如果做到这一点,员工们就会释放出意想不到的能量。

在我看来,对员工最佳形式的报偿乃是让他们事业蒸蒸日上并最终获得企业股份。一般来说,资产是发

展员工个性的一项必备条件,能让员工参与企业管理、掌握自身的命运。依视路集团多年来一直实行“员工持股制”,我认为这一举措值得推广。

员工持股“宪章”： 竭尽所能，同舟共济

依视路集团诞生于1972年,由依塞尔(Essel)和视路(Silor)两家公司合并而成。依塞尔是一家合作社企业,股权100%由员工所有;而视路是一家100%的私有企业。依视路创建之时,员工持股会将其信条成文,仅写了一页纸,却如同“宪章”一般神圣。要旨是:员工持股会由一批富有责任心的人组成,联合出资,团结一心,同舟共济,竭尽所能,一起开拓企业的前程。这一“宪章”将现实精神(竭尽所能)与社会主义的良好方面(同舟共济)结合在一起。简而言之,我们首先规划了一个奋斗方向、一个共同的命运,然后才考虑赚钱。

员工持股制能让雇员们在其职业生涯中积累很大一笔资本。举例来说,

41年前进入依视路的一个工人,若每个月将其工资的7%存入公司的工资储蓄账户,到今天退休时他就能有将近60万欧元的资本。工长的所得还能加倍。这两种情况都能保证员工的所得比法定退休金多出一倍。目前,依视路的全球40000名员工中,有5000名员工拥有依视路集团公司15%的股权。我们每年召开股东大会,大约50%的股东都会来,人数在2000位左右。当员工持股比例增加,股东大会上的股东就会有更多的普通员工,员工股东参与集团决策和管理,这给了他们极大的信心和责任感。

目前,依视路的董事一共有15位,其中有3位是普通员工持股会代表,3位来自管理层,另有9位是独立董事。这3位普通员工持股会代表中,有一位是中国区第一名员工兼开创者何毅先生,他为中国区的发展立下了汗马功劳,嘉奖给他股份是公正的体现。另一位爱莎女士出生在阿尔及利亚贫困家庭,她在7岁的时候移民法国,20岁的时候加入依视路成为一名普通工人,工作表现非常出色,现在负责西班牙公司的物流和后勤的工作,她在依视路工作了36年,现在56岁。我希望在2015年,员工持有公司股份达到20%,最终应该稳定在25%。我们几乎每年都会把1%的股权用来做绩效奖励股权,鉴于依视路的营业额很大,这1%的股权也意味着一大笔钱。我们的选拔系统很公平,前面提到的两位代表都是由5000名普通员工持股者选出来的,坚持这样的公正与股份嘉奖才能最大程度地激励员工。

在依视路,我们遵循简明而严格的规程。首先,公司发放的期权和激励股绝不会稀释股东们的份额。每年我们均会回购并销毁同等数量的股票来冲抵。最终,受委任者(董事长和总经理)还将自己的期权增值的大部分又投资给依视路。这些股票超过他们所拥有的一半以上,充分显示出他们的企业家魄力。

企业文化的捍卫者

员工持股制最惊人的效应是给予持股者的尊严和责任感。员工一旦成为股东,就能与独立董事一起,拥有董事会的发言权,员工股东的代表有了可清楚看到企业各个层面的途径。对他们来说,这是一种可以与同事们分享的极为丰富的管理体验。经验表明,企业如此行事,重大决策能被更好地理解,更好地传达到员工,获得认同。在依视路集团,我们通过员工持股会组织跟员工股东的交流。员工持股会每月组织领导班子和当选代表开会,一年召集两次全体员工股东大会,以不记名投票方式对集团的决议及人力资源政策等进行表决。当员工持有股份并参与管理时,企业的气氛是不同的。我清楚记得,当我们向印度员工宣布他们可以获得公司股份的时候,他们都站到桌子上持续欢呼了5分钟。

员工持股制也让我们免于被一些基金并购,遭受灭顶之灾。1996年我们将隐形眼镜业务出售,专注于镜



片生产,这一战略曾经引来不少质疑。

2008年的金融危机中,我们的股价也曾两度遭受冲击,但员工股东都勇敢地与我们在一起,大多数员工都没有抛售股票。我想,换作是金融人士就不会这样了。因此,我不想让外部贪婪的人成为依视路的股东,他们只会让公司停止长期的投资而关注短期的生意,这是很危险的。我希望内部的力量增强,所以要让员工持股者的比例提高、再提高。政策也对所有长期持有股份的股东给予减免税收的奖励,所以我们很多员工即使退休了、辞职了,股票仍然保留着。

员工持股制还能最好地平衡各方关系。我们的利益相关者包括客户、董事会和员工。当员工成为董事会的一员时,他们的利益就得到了很好的平衡。作为公司的CEO,我的股权也远远小于5%,比员工持股会小得多。所以公司做任何的决策都要倾听员工的声音,而不像其他公司那样只要听董事会几个大佬的指令。

有个小例子一直让我感慨良深。一位在依视路集团度过整个职业生涯后退休的工长,向我提出一个请求。他从未卖过自己持有的依视路股份。但他现在请我允许他稍微卖出一些,以帮助刚结婚的女儿购房,但又不想因此削弱依视路的控股局面。这个工长的态度十分感人,他已经退休,原本可以不再关心公司了。我鼓励他在忠诚效劳后好好享受自己挣下的这笔钱。他完全懂得这一点,只是本能地知道所持有的资本不仅仅是金钱,还是在依视路公司的一份权利,因此不愿在没有得到我同意的情况下影响到公司的控股情况,影响到企业的特殊精神。员工股东(还有退休者股东)比其他的股东更有责任感,因为经历过种种战略和经营管理,他们成了企业文化的捍卫者。这就是要让员工入股的全部意义所在,而不仅仅是一个简单的金钱问题。

怎样建立快乐和信任

当然,除了职工持股会这样的基本制度,我们也必须创建更多的软性环境来为员工创造信任的工作氛围。我们这样做:

只选择那些可信的人。那些根本不能被信任的人是不能加入依视路的。因为我们希望找到相信自己、也相

信别人的员工。

坚持公正的管理。在全球的每个地方,我都发现同一条规律:如若负责人办事公平,气氛必定健康,敬业蔚然成风。在依视路,如果你做得好自然会有奖励,如果你做得不够好,我会帮你找到错误在哪里,教你如何改善工作,你也会有所收获。我坚持公正,但是不会逼迫员工,更愿意检查和鼓励员工。

每个人最多管理12人。尽管我们公司很大,但执行扁平化组织也不难。依靠这一机制,我作为CEO,和欧洲工厂的一名工人之间仅隔6层。如果组织不够扁平,会形成一个个小头头,耍小权术,而且这会使一些人过于空闲,最后出现官僚主义。快乐和信任就会遭到破坏。

及时开庆功会。依视路有庆功的传统,争取到一份合同也好,有人从国外归来也好,或是某个新产品上市获得特别成功,谁被授予荣誉军团勋章、敬业奖章等,我们都要聚会庆贺一番。这种活动有很多好处。畅快的聚会能增强团队精神,使所有人看到自己在企业里占有一席之地。

总裁职位需要相对稳定。信任的建立需要持久努力,并且通过每天工作中的所有细节来培养。一个企业总裁要获得员工的信任,我认为需要5年时间。人们会观察他的行为,他在大小小问题上采取的立场才作出判断,跟随他。所以,总裁在其位的时间要长一些。倘若只待5年,管理刚步入正轨就又换新人,一切又得从头再来。所谓总裁有掌控权力的想法是错误的。人们会明白,真正的权力掌握在客户手里,总裁只是在为自己主持的团体服务。总裁的人选不应采用“空降兵”而应出自企业内部,这是对任人唯贤的认可。他是内部与外部的沟通者,以确立双方的信任。不过在出现严重问题的情况下,可以决定从外部引进一位领导者,但这不能成为惯例。

在与员工建立良好关系的基础之上,我们也把这种真诚、善良、与人为善、着眼于长期发展的企业文化带给了外部供应商和合作伙伴,并与他们建立了彼此信任的长期关系。例如每当PPG(我们的供应商)发明了某个新材料,他们都会第一时间地通知我们。试想,如果你欺骗过他们,令他们不再信任你,你就是在增加自己的敌人。在我们看来,无论是和员工,还是和供应商、客户和投资人,信任乃一切成功之本。

胜利现河 “快乐工作” 打造员工阳光心态

一走进胜利现河采油一队队院,“快乐工作,幸福生活”八个大字立即跳入眼帘,“这是今年全矿员工中最热的流行语,我们每天都在追求快乐,每天都在快乐工作。”采油一队指导员张东祥说。快乐工作,幸福生活,是现河采油一矿党委在员工队伍中积极倡导的工作理念。由于原油生产任务日益繁重,许多员工长年累月奋战在生产一线,加班加点成为“常态”。如何让员工享受到工作的快乐,将其作为一种追求而不是负担?去年底,矿党委启动“快乐工作,幸福生活”主题活动,从解决员工群众的实际困难和问题入手,让员工在繁重的工作压力下,始终保持阳光心态。

快乐工作,从“心”开始。活动之初,两张调查问卷下发到一矿员工手中:你快乐的十大理由是什么?不快乐的十大理由是什么?对此,矿纪委书记张英红介绍,主要是为摸清影响员工心情变化的重要因素,以便能“对症下药”。不久,《用心收获》、《用心沟通》等主题讲座相继展开,他们还聘请了专业体验式培训师,开展趣味心理游戏、放松分享等系列心理训练,让员工们积聚的压力在游戏中得以释放。

每当看到新修订的《工时分配制度》,采油5队员工冯玉虎就有一种主人翁的骄傲感。制度修订过程中,他针对当前夜班工时分配方案提出异议,队上调研后,采纳了他按照每个站井数的多少,分配不同的奖金系数的建议。调查显示,能否获得尊重与认可,是影响员工快乐与否的重要因素。为了让员工享受到尊重之乐,这个矿形成了以职代会为主的民主议事和决策制度,大力推广“阳光队务”,对涉及员工切身利益的问题,一定要让员工知情、参政、管事。对职工特别关心的误餐费问题,实施菜价网上公开,每天将食堂菜价详细列明。

要让员工快乐工作,必须解决员工的后顾之忧。轻轻旋转阀门,一股温热的水柱喷洒而下,“每当带着一身油泥回到队上,能随时洗个热水澡,那叫一个爽!”采油七队员工王付安很满足。今年以来,现河一矿从改善员工工作、生活环境入手,在每个采油队设立了小澡堂、小洗衣房、小菜园、小健身房、小阅览室。这让像王付安一样长年驻队的员工感觉很惬意。而采油十队的三名员工今年更是享受了特殊待遇,孩子中、高考期间,队上专门为他们放了三天“考试假期”。日前,采油一矿“爱心小课堂”如期开课,一线员工暑期孩子无人照顾的苦恼随之解决。

前不久,史3-1站、史100站和史101站的外输管线出现回压高的问题,如不及时处理将影响30多口油井的正常生产。采油八队干部员工连续奋战三天三夜,保证了管线的正常运行。“单位这么关心我们,我们干好本职工作是最起码的。”员工郑青吉说,“快乐工作也是生产力。”

(王常玲 崔洪腾 姜蒙)



在庆祝建党91周年期间,东风德纳车桥有限公司十堰部件厂党委书记陈正权带领党群部门相关人员以不同形式走访慰问了工厂3名困难党员,在为他们送去慰问金的同时,还送去党的关怀和温暖。

7月2日,在该厂召开的“纪念党的生日,喜迎十八大”庆祝建党91周年座谈会上,工厂党委书记陈正权与坐在身边的离退休困难党员王生年进行了亲切的交谈,当他得知王生年常年与病魔作斗争时,就连忙站起身来,将慰问金送到王生年的手中,鼓励他要坚定信心,战胜病魔,有困难找组织。在听取党员

发言过程中,陈书记又听说在座的六车间老党员吴国庆体弱多病数年、妻子长期待业在家,家庭生活十分拮据时,陈书记及时为他送上了慰问金,叮嘱他不要有思想包袱,让他相信党组织,坚定信心,在工作岗位上继续努力工作。

在该厂生产科两位领导的陪同下,陈正权书记一行又来到生产科成品库,看望慰问了困难党员闻思军。陈书记详细询问了他的工作、生活及家庭的情况,鼓励他不要害怕困难,工厂党政工领导会考虑他的困难,要他养好身体,继续发挥好模范带头作用。

(艾保国)



创先争优树先锋 喜迎党的十八大

6月27日,张家港联合铜业公司党委书记许来平在公司办公楼前为荣获2010-2012年创先争优先进党组织的机关党支部授予奖牌,并亲临岗位为公司机关办公室人力资源部党小组、生产部电解净液党小组分别授予了

此次该公司党委通过现场授牌这一形式,进一步强化了先进典型的形象,扩大了先进典型的影响,使公司各级党组织在创先争优活动中形成了“榜样在身边,身边显示范,示范带一片”的良好氛围,使更多基层岗位和员工在创先争优活动中争当先进,以优异成绩向党的“十八大”献礼。

(庆丽霞)

骁戒躁,再接再厉,继续做到创先争优业绩棒,服务群众威信高,模范作用发挥好,在投身企业发展,服务企业发展,加快企业发展,维护企业发展上持续做出优异的成绩。

此次该公司党委通过现场授牌这一形式,进一步强化了先进典型的形象,扩大了先进典型的影响,使公司各级党组织在创先争优活动中形成了“榜样在身边,身边显示范,示范带一片”的良好氛围,使更多基层岗位和员工在创先争优活动中争当先进,以优异成绩向党的“十八大”献礼。

罕山食品：建设企业文化 铸造常青罕山

企业文化提升企业的凝聚力、向心力,推动企业发展是一种趋势,内蒙古通辽罕山食品有限公司十分重视企业文化建设,该公司立足企业实际着手建设具有本企业特色的文化体系,使该公司的精神面貌发生了根本性变化,该公司的经营、管理、发展都上了一个新的层次,记者采访了该公司总经理白乙拉,白总介绍了该公司的企业文化建设情况。

白总介绍说,面向市场,用高层次文化来确定高层的发展目标,这是企业的发展方针,内蒙古通辽市罕山食品有限公司自成立以来就把企业的发展目标定位在食品领域,生产的“罕

山”牌风干牛肉,采取传统工艺和现代科技相结合研制而成。企业从自身实际情况出发,把大企业好的管理经验和经营理念融进企业自身。以市场为导向,以客户为中心,确立了“一心一意”发展“罕山”牌风干牛肉系列产品,全心全意为食品行业服务的发展使命。

围绕做好“罕山”系列精品,企业各部门、各车间、班组提出了“树敢闯精神,建优秀队伍,创行业品牌”的总体发展思路。市场部根据企业的总体规划把“拓展市场好,精诚合作好,星级服务好”作为部门的经营宗旨,生产部把“科技领先,质量领先”作为部门

的主攻方向,企业的党群部门及人事管理部门将企业使命、企业的价值观、行为准则的教育与培训,同企业生产经营相结合,并通过行之有效的载体开展企业文化活动的。尤其重视新员工的培训学习,从而使新员工在企业工作的同时把企业的发展目标铭记在心,成为行动的纲领。爱公司,爱岗位,全体员工以良好的精神面貌,有效地推动了企业文化建设。

面对新形势,新要求,罕山人注重企业文化建设和企业管理创新、制度创新相结合,把企业精神、经营理念与核心价值观转化为广大员工的动力和自觉行为,渗透到管理过程的细节之

中,罕山人以创建学习型企业为载体,开展各种文化活动为员工营造和谐向上的文化环境,教育和引导员工树立正确的人生观、价值观,调动和激励员工为实现共同目标而努力奋斗。为铸造“常青罕山”奠定文化基石。为此企业还制定了科学、严谨、务实的一系列独特的企业文化建设规划,坚持人性化管理,到完善制度文化。健全科学管理体系,从美化生活环境到创建学习型组织,从加强企业形象建设到开展丰富多彩的文化活动,活跃员工生活,陶冶员工情操。现在,企业已经形成自己的价值观“团结、高效、专注、责任”。

(任重)