

酬劳成为激励明星员工的原动力

美国硅谷企业观察人士曾指出,很多成功的企业都通过给明星员工支付高薪,来提升企业内部的创新积极性。英国权威媒体《经济学杂志》刊发了一篇由隆德大学、康奈尔大学、马里兰大学和美国国家科学基金会多名专家共同撰写的分析文章,肯定了薪酬激励对企业创新的作用。

诚如爱迪生所言,创新是 99%的汗水加 1%的灵感,但他恐怕没想到,酬劳也能成为激励创新的原动力之一,而且功效不容小觑。斯坦福大学商学院教授凯瑟琳曾专门进行相关研究。她以软件工业为例,指出此类企业的创新战略往往与员工收入间有微妙的关系。谁能设计出具有创新意义的软件,开创行业新领域,谁就会成为明星员工,拿到更高的薪酬,而从事传统领域软件更新的员工收入则相对较低。从这个角度看,软件企业的明星员工其实是由市场和消费者“供养”和“成就”的。

当然,软件业是创新领域内的典范,无论是创新带来的利益还是风险,都在此类企业里有所体现。不过,对于大规模软件公司而言,这个模式恐怕作用有限。像从事商用软件开发的甲骨文公司,他们的客户在软件内容层面的需求相对固定,因而不能天马行空地开发新产品。由此可见,市场不稳定性越高的企业,越需要用高薪聘用一流的创新型人才。

过去,检验高薪员工给企业带来的收益相对困难。现在,美国人口普查局开发的一个项目能够为企业研究者们提供一个关于技术投资对于技术工人的需求的影响更有广泛意义,也更为准确的评估模式。在这个项目中,研究人员收集了美国 10 个州多家软件企业员工的薪水和企业收益数据,由此分析出不同类型软件产品的潜在利润,以及这些利润用于软件创造者奖励的比例。除了进行数据分析,他们还采访了 15 个创新型软件企业和 7 家制药企业的员工及管理层,并整理了微软、西贝尔、惠普、思科、IBM、谷歌等企业在创新和人力管理方面的资料。

最后,研究人员发现,软件业的基本特征是不确定性强,即技术人员必须创造新程序,但他们并不清楚这个产品是否被接纳;软件企业管理者必须分配研究经费,但他们也不知道该产品是否会成功地占据市场。于是,能否创造或挑选最好的项目对这类企业显得至关重要。错误的判断、选择无法带来高回报的项目、拒绝可能带来收益的项目,这些都会导致企业发展受挫。此外,执行力差也会导致一个好项目夭折。

为了激励骨干员工,许多高科技企业早已把股票期权作为奖励的重要手段。研究人员对此表示认同,但同时提醒高管不要把终身雇佣合同也纳入奖励机制。一些学者在论文中称:“短期内,我们认同创新型企业用高额奖金犒赏骨干、明星员工的做法。根据我们的观察和调研,此举不但能提高员工的忠诚度,更增加了开发出具有市场吸引力的新产品的几率。”

(《管理学家》)

一项研究证实了这种现象的普遍存在,400 名受访的经理和专业人士中,有三分之二认为自己公司的领导对本公司的目标、使命和愿景缺乏清晰的了解,甚至更高比例的人认为他们的经理不能激励员工成功地完成企业目标。成功的故事有四个鲜明特色:目标、故事、人、鼓动力。良好的故事通常包括独特的组织目标、企业的发展历史和市场中的角色,同时需要恰当的人讲给合适的听众,良好的鼓动能力通常更能强化企业文化和引导员工行为。

领导者如何用“故事”传播“理念”?

善用“故事”传播“理念”的案例

我先说说奥巴马——奥巴马总统非常善于演讲。涉足政坛的奥巴马在短短十年内就登上了总统的宝座,他给民众传播的信息为何有如此的说服力?简而言之,那就是“共感”。奥巴马所传播的信息超越了年龄、价值观、人种和国家,并深深地渗透到生活当中。2008 年奥巴马竞选美国总统时,发表了一篇获胜演说词。下面我们就以这篇演说词为例,进行分析。这篇演说中他并没有讲述自己的故事,而是讲述了一个 106 岁高龄的黑人女性——安·库伯的故事。

故事说道——“她生于黑暗的奴隶时代,那时候没有汽车,也没有飞机。当时她不能投票,因为——她的性别肤色。”“而今晚,我想她一个世纪的经历——心痛与希望、抗争与进步,一次次失败和逆流而上都在证明:我们做得到。”“每一次女性的声音被压制,梦想被摧残,她都看到她们再次站起来,行使自己的权利。我们做得到。”“在这次选举中,她伸出手指在屏幕上按了下去,她投出了自己的一票。因为这 106 年的光明与黑暗,她很清楚美国应该如何转变。我们做得到。”“在一个研讨会上,笔者看了奥巴马的获胜演说词,并探讨了该演说的魅力。最终,得出了下面的结论。

强调“转变”“我们做得到”

将美国百年历史与女性命运的变化相比较,使选民更容易理解并且接受他的“变化”和“是的,我们可以”这样的思想。

奥巴马没有从难以捉摸的政治话题切入,而是以一位女性的亲身经历为切入点,使人感到亲切,更能被选民所接受。而该故事的主人公也是经历了民权运动、世界经济危机、二战等重大灾难。她是见证美国历史的“活化石”。奥巴马将安·库伯的个人命运和美国历史相结合,并通过这种方式传播了自己的理念:美国在“转变(CHANGE)”和“我们做得到(YES,WE CAN)”。

奥巴马之所以选择安·库伯为故事主人公,是因为她的经历和他想传播的信息有密切的“交接点”。史蒂夫·乔布斯讲述的是自己的故事,而奥巴马讲述的是他人的故事。它们都唤起了听众的“共感”。奥巴马演讲的魅力在于,他多次巧妙地利用故事的形式进行演讲,再加上庄重的态度、自信的神情以及抑扬顿挫的男中音等。但是在诸多要素里面,最具有奥巴马特征的还是他能够以故事的形式,激发不同人之间的“共感”。实际上,在选举中期,奥巴马就曾根据自身的经验或普通百姓的经验发表演讲,以此探讨国内各种政治问题。

领导者用故事传导企业文化

通过讲故事来传导企业文化,第一条基本原则就是要确立一个独特的目标,鼓励和培养某种特定的行为并使企业文化信条深入人心。它必须是一个计划的过程,即一个战略。在部落里,巫师是任何部落中至关重要的人物,他们的角色就是故事讲述者。记住,巫师并不是精确地叙述历史,而是通过讲故事来引导和影响人的行为,故事会根据不同的文化背景而修改。

西南航空的克莱赫尔很会讲故事,他会观察听众的反馈而不断更新故事的内容,根据他希望的反馈来讲述故事,我们听过后都没有忘记。也许,赫伯就是西南航空的巫师,他讲过的故事不断被重述并最终使西南航空的企业文化深入人心。克莱赫尔的许多故事都在讲述西南航空在客户服务方面的贡献。

例如一名登机检票员陪同老人飞行,确保老人安全到达目的地的故事。故事带来的效果是,当另一位西南航空的员工遇到相似情况时,他就会像故事中的检票员一样行事。更理想的情况下,故事不仅会有效传达给在场听众,还会通过各级经理和口口相传成为公司企业文化的一部分。

故事必须是真实的吗?当然啦!那么,讲故事中需要一些修饰和变化吗?这同样是毫无疑问的。故事需要一些幽默的作料吗?是的,因为欢笑会使听众记住故事并吸引更多的人去重新讲述它。像史诗的代代相传一样,企业的故事会脱离最初讲述者的控制,成为企业文化的一部分。因此,一个有效的故事必须具有明确的目标,并在后续传播的修改中很好地存活下来。

毫无疑问,故事越棒,影响力就越大。但并不是只有那些有天赋的人才适合讲故事,根据研究,每个人都可以而且应该成为讲故事的人。尽管如此,那些具有个人魅力和描绘形象故事能力的人,最终将成为企业文化的梦想家和领导者。听众无疑是讲故事过程中最困难的部分,尤其是在一些缺乏富有远见领导力的公司,多么精彩的故事都可能失去效果。

对于这些企业的领导者来说,更迫切需要富于力量和说服力的传播方式。“招聘是获得胜任创造性工作员工的核心环节,面试中间一些例如‘告诉我我在上一份工作中你感觉破坏规则最痛快的时刻’,或讲一个你感受到职责召唤的时刻’这样的问题是非常有效的。”

在 MCI 公司,讲故事已经成为企业文化的一部分。老员工愿意讲故事,新员工也愿意听故事。在招聘和学习企业文化的过程中,就会选出那些忠于领导者目标并有利于提升企业文化的个人。研究者认为:“领导者创造企业文化,反过来,企业文化又培养出下一代的领导者。”这种文化的传递在西南

航空非常明显,克莱赫尔的理念在他退休后依然得到了支持和传承,西南航空创造了一个巫师团队,通过编织一张紧密的企业文化网让人永远铭记。

故事要传递责任在召唤

如果不能传达一种特定的召唤,故事将与一般的娱乐八卦毫无区别。讲故事是让人理解你的想法的最好方式,远比简单地告诉员工客户服务是何等重要有效得多。当所讲的故事与听众发生情感交流的时候,它就成为一种召唤。

根据调研,大多数北欧和北美的企业文化与员工的感受关联很小,尽管人们的确具有情感。成功的演讲者会有意识地鼓动听众,讲故事的技巧越好,听众越容易建设性地吸收情感内容。像军事指挥官在战前激励部队,或教练在赛前点燃运动队的激情一样,商业领导者也可以通过感性鼓舞来激发员工。

我们没有要求员工缩减工作时间或减薪,没有因 9·11 事件丢掉工作或者减少薪水的人,会讲出许多诸如买房、结婚、送孩子上大学等愿望,表达有工作赚钱对他们何等重要。这样的故事会世代流传,并最终成为公司文化的一部分。公司领导者通过公平和仁爱的长期鼓舞来抚慰员工,将上述价值固化在企业文化当中。是否有能力传达愿景并激发员工的行动,是转型领导者的关键素质。根据研究,每个领导者都需要有一种独特的声音:伟大的领导者经常通过讲故事来传递信息,使大家团结也成为了组织共同知识的一部分。

罗纳德·里根总统对这种能力作出了很好的诠释。在 1984 年的运动中,他通过不断重复美国人被税收重创的故事,成功支持了一项基础税收改革的计划。这个策略很奏效:选民接受了他关于美国人民抗税历史的故事,也接受了他提出的方案。

最终里根以压倒性的优势赢得了选举,使得改革方案在反对党控制的国会下获得通过。有很多领导者不能有效传达自己的想法,甚至将故事通过一个不熟悉也令人不舒服的媒介传播。根据调研,太多的时候,领导者迷失在公关传播部门所提供的服饰、PPT 课件、备忘录和夸张的公文中。

讲故事是一种人们在家庭和社会环境中不断练习而形成的技巧,很多人认为很难在工作中通过雇佣来获得这种能力。然而,企业里很多人接受做报告和演示训练,却很少有公司设立了讲故事训练的职位。即便通过训练和实践,也只有很少的领导者能具备像里根、克莱赫尔一样的先天能力和人格魅力,但这种说服和影响的战略和技术都是可以通过雇佣获得的。

(谭小芳)

“黑天鹅”事件逃生术怎么学?

在突发性重大事件来袭之际,基金经理如何保护投资人在资本市场的利益,目前的法律并没有给出一个明确的解释。因此,学会在“黑天鹅”掀起的黑旋风中逃生,则是每位职业经理人必须做的功课。

“在澳大利亚被发现之前,生活在十七世纪欧洲的人们都相信一件事——所有的天鹅都是白色的。直到 1697 年,探险家在澳大利亚发现了黑天鹅,人们才知道以前的结论是片面的——并非所有的天鹅都是白色的。”一段摘自《黑天鹅:如何应对不可知的未来》的话,寓意着意料之外、不可预测的重大稀有事件,但却有着改变一切的力量。

瞬息万变的资本市场,似乎已经被众多“黑天鹅”绑架。七年 11 月 19 日,因媒体报道旗下产品塑化剂含量严重超标,酒鬼酒(000799)临时停牌,再度引爆了“黑天鹅”事件。随后,中国酒业协会宣称,白酒产品基本都含有塑化剂成分,白酒板块个股纷纷大跌,酒鬼酒更是以连续 4 个跌停,深刻揭示了“黑天鹅”掀起的黑旋风威力,股价也从停牌前 47.58 元,跌至近日收盘的 29.15 元,下跌幅度近 39%。

回顾历史,资本市场食品类个股“黑天鹅”事件频发,相关数据让我们触目惊心。2008 年,三聚氰胺事件曝光,伊利股份(600887)股价一度下跌近 60%。2011 年,瘦肉精事件曝光,双汇发展(000895)股价一度下跌近 35%;三全食品(002216)“速冻产品细菌超标”事件,股价一度下跌近 40%。去年以来,汤臣倍健(300146)保健品“螺旋藻铅超标门”、光明乳业(600597)酸奶“明胶门”、伊利股份“汞超标”、光明乳业“烧碱门”、古越龙山(600059)“致癌门”、张裕 A(000869)“农药残留超标门”等等,门门相连、环环相扣,涉及乳制品、肉类、酒类、保健品等方方面面,难怪有股民惊呼:“还有什么食品是安全的,还有什么食品类个股是安全的!”

俗话说,“民以食为天”。然而,舌尖上的“黑天鹅”在啄伤我们的胃,摧残我们身体的同时,资本市场上的损失更让基金经理神伤。

从过往的历史来看,受“黑天鹅”事件影响的公司,多数股价可能出现连续大幅下跌。当然,也有一些公司受事件冲击较小,股价甚至可能出现反转。例如,去年 4 月 5 日,被报道“螺旋藻铅超标”的汤臣倍健复牌当天股价重挫 8.48%。不过,在短期调整之后,公司股价于 7 月份一度上涨到 70 元高位。

虽然有一些个案的存在,但“黑天鹅”事件对基金构成巨大的投资损失依然是不争的事实。2011 年 3 月 15 日,央视曝光双汇发展子公司收购的生猪中,部分使用了国家严令禁止的“瘦肉精”喂养,严重损害消费者健康。双汇发展股票当天下午即跌停,新闻曝光次日被紧急停牌一个月,复牌后再度连续两个交易日跌停。二级市场上,双汇发展股价更从曝光前的 86.6 元跌至最低价 55.6 元,下跌近 35%。另外,重仓双汇发展的兴业全球基金也遭到了 50 亿元的大额赎回,一时间令双汇发展和兴业全球基金的投资者损失惨重。

更有甚者,部分融资融券标的曝出的“黑天鹅”事件,由于增添了与金融资本挂钩的元素,让事件显得更为扑朔迷离。典型如张裕 A,在曝光“农药残留超标门”事件前,便有资金逐步融券卖出。并且在张裕 A 冲击跌停,成交量放出历史第二天量的当天融券平仓。虽然目前我们无从分辨这是否存在虚假陈述、内幕交易现象,但在毫不知情的情况下,股民被动承担了投资损失,又一次充当了幕后资金火中取栗的那只猫。

“投资有风险,入市需谨慎”,这句格言传递出的是买者自负的信息。然而,买者自负应该建立在价格真实的基础之上。如果有人为原因导致价格失真,则不应该只让投资者无辜地承担损失。威诺律师事务所杨兆全律师认为,“黑天鹅”事件中,做空者是利空消息的揭露人,他们真实的意图有可能是做空获利。如果该信息是真实的,则该揭露行为合法;如果发布的是虚假信息,则构成侵犯公司名誉权,必须承担民事侵权赔偿责任。情节严重触犯刑法的,要承担刑事责任。

(证券网)

团委搭台 青年唱戏 东风德纳车桥十堰部件厂成功举办青年质量演讲比赛

为全面提升全员质量意识,大力营造关注质量、追求质量的良好氛围,为青年员工搭建一个展示个人才华和风采的平台,东风德纳车桥有限公司十堰部件厂团委于 2012 年 12 月 12 日举办了青年质量演讲比赛。

来自该厂各单位的 11 名选手参加了演讲。本着公开、公平、公正的原则,该厂团委特邀机关科室及党支部负责人等担当评委,当场评分、计分、宣布演讲成绩。厂党委书记陈正权为获奖选手颁奖。

此次演讲比赛异常地精彩,参赛选手紧紧围绕质量主题,结合个人岗位工作和成长经历,以“我为‘质量双争立功竞赛活动’能做什么、怎么做”为主要内容,谈体会、谈认识、提建议;从增强工作的责任感、提升“质量三原则”的执行力等方面阐述对这一主题的理解和思考;通过讲述团员青年立足岗位、甘于奉献的真实故事,充分展示青年员工敢为人先、“争创质量信赖岗位 争当质量改善明星”的精神风貌。比赛过程中,选手们字正腔圆,声情并茂,富有感染力地吐露了“质量在我心中”的心声,从自身出发,表达了“提高产品质量”的坚定决心,抒发了自己对企业的热爱与祝福,使听众有所感悟,开阔思路,受益匪浅,现场赢得阵阵喝彩和掌声。

经过近两个小时的激烈角逐,来自质检科的刘宝霞荣获一等奖,厂办牛军伟、三车间张宏荣获二等奖,驻厂工艺科于子洋、五车间历洪、一车间周德权荣获三等奖;装备科黄传龙等五名选手荣获优秀奖。

演讲结束后,陈书记对此次演讲赛谈了自己的四点感受,他说团委举办青年质量演讲赛活动:一是对工厂党委提出了“质量双



争”立功竞赛活动的一个呼应;二是为 great 团员青年展示自己的才华提供了一个舞台;三是给团员青年为本单位增辉添彩提供了一个机会;四是为在座的员工上了非常精彩的一堂质量意识专题课。

陈书记对演讲赛的技巧提出了几点建议:第一点是在演讲稿的设计过程中,要抓住主题,前后呼应,通过引用相应的情节来丰富演讲的内容,这样就可以有层次地进行演讲,避免演讲起来“见山不见人”,同时可以消除自己的紧张情绪;第二点是注意在语言表达上要抑扬顿挫,肢体配合,将听众吸引到你的演讲中,形成共鸣,同时展示了自己良好

的舞台形象;第三点是要把演讲稿分成几个主要段落,把每段开头提炼一个标题做个醒目记号,演讲过程中偶尔遇到“卡壳”用眼扫一下就能避免尴尬的情况,避免冷场并造成失分。

最后,陈书记对厂团委提出了三点要求:一是团委对团组织开展“质量双争”立功竞赛活动要有整体规划,对阶段性评价要有标准,对如何跟进党委开展的各项活动要制定相应的措施,形成一个完整的工作安排体系;二是各单位青年管理团队及团支部,要结合党委及团委要求拟定自己的计划,引导团员青年在自己的工作岗位上争创质量信赖岗位、争

当质量改善明星,积极做好推进、协调工作,发现典型及时推广经验交流;三是抓好先进典型的宣传和报道工作,营造良好的比学赶帮氛围。工厂党委计划 2013 年 6 月份对全厂开展“质量双争”立功竞赛活动情况进行总结,对在活动中涌现出来的信赖岗位和改善明星进行大张旗鼓的表彰,将他们的事迹做成影像资料在表彰会上进行宣传,各党支部从现在起要培养典型,树好典型,给大家找到学习的榜样和标杆。通过全厂上下同心同德、携手共进参与到活动中去,来促进工厂整体质量水平的提升。

(艾保国)