

给员工涨工资的“二八法则”

根据二八法则，公司 80%的利润都是由 20%的骨干员工创造的，因此公司的首要问题就是留住这 20%的骨干员工。给 20%的员工涨工资公司还是负担得起，另外 80%的普通员工工资根据工作年限适当调整，多做思想工作,如果还不行就一切随缘吧。

关于股份制,分红与年终奖

各公司搞股份制方法不一样。上市公司的股价怎样计算、怎样转让我也不太明白,估计得考虑公司固定资产、流动资金、年盈利能力、无形资产、市盈率、负债率等几方面吧。我们公司员工入股,什么无形资产、市盈率等都未计算在内,老板让利,员工实实在在得到实惠,我们只算公司的净资产。每年年底会计出张报表,列清楚公司的固定资产、流动资金、应收应付、待摊折旧、当年利润、费用税金等等,明明白白,对于希望入股的骨干员工全部公开。

因为平常员工对我十分信任，大部分人连报表看都不看，只要明白公司净资产值多少钱，投资入股后每年大概的分红比例和增值比例就满意了。当然,正规的方法应该让第三方会计师事务所进行资产评估并出具报告,但员工都认为没必要,我也就乐得省事。

员工入股后,公司给每个人一张收据,写清楚该员工出资金额，再与每个股东签订一份入股协议,写清楚员工实际出资金额,占公司总股份百分比,每年分红方案,双方权益责任,退股方法等等,双方签字盖章,各留一份,一切就 OK 了。至于五年后如员工想要退股,我们定的是或者按当时公司净资产计算股价赎回,或者按员工实际投资额的三倍赎回。现在公司第一批股东入股时间早已超过五年,由于公司发展不错,还没有员工退股。

入股时我发现一个现象：销售部员工入股最积极,财务部员工入股最消极,这大概与两个部门员工日常工作性质与看问题的方法有关吧。销售人员做事总是比较积极冲动,容易只注意事情有利的一面,忽视不利的一面。财务人员做事比较谨慎，看问题容易忽视积极的一面,只看到消极的一面。所以公司每当做重大决定时，我经常同时听取这两个部门的意见,并在不同意见当中权衡协调。

蒙牛老板牛根生说的好:财聚人散,财散人聚。将公司股份分一部分给员工不仅留住了人才,还能激励员工更好地为公司工作。给员工股份的同时也赋予了员工相应的责任,当老板将公司 50%以上股份给公司员工时，他一定会感觉到肩上的担子轻了不止 50%其实,公司老板控股并不一定要占公司 50%以上股份，如果其他小股东每人所占公司股份比例都不到 5%,那老板股份只要占到公司总股份的 20%—30%就已经是公司绝对大股东了。当老板总不至于当到公司所有小股东都团结起来对付你吧。

头些年我每年将公司当年盈利的 30%用于分红,虽然总数不少,但对于小股东来说有些不疼不痒。近两年听取高人建议，一方面公司自有资金目前足够支撑日常运转，另一方面最近通货膨胀率太高，我索性将年底分红的比例提高到当年净利润的 60%。消息一公布,公司小股东乐得嘴都合不拢了,一些原来犹豫的员工也纷纷向我打听入股的事。

年终奖从前一向是我亲自分配，现在公司人多了，我不可能了解公司每个员工在这一年里的细节。因此,公司就根据当年效益定个年终奖总数，我再根据年终奖总数及各部门贡献和部门人数按比例分配到各部门，让各部门经理与人力资源经理参照考核标准分配到每个员工。最后我只要根据每个部门这一年的工作业绩评定部门经理的年终奖就可以了。

以前年底分红与年终奖财务上都是作为费用在第二年按月摊销,方法不甚科学。现改为当年按月计提，每月在利润中将这部分费用预留出来，这样年底发奖金时就能做到心中有数,各部门在计算年终奖总数时也有依



据了。

关于涨工资

想起涨工资这个问题我就头疼。这两年物价上涨厉害,通货膨胀率很高,垄断行业及国家公务员纷纷大张旗鼓地涨工资，公司员工也不时议论纷纷,经常问我:“老板,咱什么时候涨工资呀?”

我也想给大家涨工资，但我们所在行业销售的产品偏偏每年都在不停地降价，利润空间越来越薄。加之由于需要给每个员工上五险一金，公司的用人成本每人每年比几年前增加了近万元，只不过增加的部分没发到员工手里，一般员工看不见。

唉,地主家里也没有余粮啊!

管理书上经常说：要给员工树立远大理想,创造发展空间,制定个人职业规划,分析公司现状及长远规划,激励团队精神,激发员工士气。通过这些年的实践,我发现要完美做到以上几点真的很难。我自己就不善言辞,给员工做报告更不是我的长项。再说,光有精神力量缺乏物质奖励,管得了一时管不了一世,涨工资的问题不可回避。

除股东外的大部分普通员工对于公司的经营困境并不感兴趣，员工认为公司经营不好是老板没本事,我的工资该涨还得涨,如果涨不到我满意的程度,那么我就用脚投票,只要找到比现在收入高的职位就拜拜走人。

既然这个问题回避不了,就得想法解决。根据二八法则,公司 80%的利润都是由 20%的骨干员工创造的，因此公司的首要问题就是留住这 20%的骨干员工。给 20%的员工涨工资公司还是负担得起，另外 80%的普通员工工资根据工作年限适当调整，多做思想工作,如果还不行就一切随缘吧。通过近几年的情况看,85%的骨干员工比较稳定,公司经营没有产生大的波折。

公司有一个部门,一共有三名员工:张师傅、王师傅、李师傅。来公司前三人全是国营单位下岗职工,其中张师傅来公司六七年了,比较踏实肯干;王师傅来公司四五年,中规中矩;李师傅来公司两年,工作中有时爱偷懒,经常发牢骚。

这天,李师傅找我说:“经理,我们部门工资好久没涨了,师傅们平常工作都很辛苦,您看是不是意思意思,工资往上涨涨,要不该影响工作积极性了。我跟几位师傅合计了一下,想找个时间和您一块开个会讨论一下。”

我一听,明白了,这李师傅私下准做好了部门其他人工作,想要一起向我发难呢。此风不可长,否则公司人人都学他岂不乱套了,再说该部门平均工资在同行业里已高于平均水平。于是我回答道:“这两天我很忙,要不后天下班咱们开个会吧。”

“好嘞。”李师傅笑了。

第二天,我找了个机会将张师傅叫进办公室,先聊了聊家常,对他的日常工作予以肯定,然后对他说:“鉴于你工作一向比较努力,从下月起每季度给你单独增发一部分季度奖,但这额外奖励只有你一人有,希望你保密。”最后我问他对该部门现有工资的看法。

李师傅说:“经理,其实我觉得现有工资也差不多了，当然对于工龄长的老员工稍微有点低,您给我涨了季度奖后我就很满足,我保证好好干!”

下午快下班时，我又将王师傅叫进了办公室。同样,先聊了会家常,然后我对王师傅说:“今年公司盈利方面比较困难，可能暂时无法都涨工资。由于业务量下降,你们部门估计很快需要精简一个人，另外两个人会比较忙一些,公司在年终奖上会有所考虑,对留下的二人适当增加。你对此有什么好的建议?”王师傅考虑了下说:“经理,我明白了。我觉得目前的工资还行，涨工资的事等公司利润增加时您自然会考虑。我没的说,该怎么干还怎么干。”

第三天下班时,会议如期举行。

李师傅先发言:“经理，我们三个师傅商量了下,都觉得目前的工资水平比较低,公司不是考虑给涨涨，要不该影响大家工作积极性,这不是对公司也不好吗?”

我说:“目前你们部门的工资在同行业里已经算比较高的,今年市场环境不好,公司正在调整,又上了新的项目,估计利润会比去年少一些,希望大家克服一下,等公司利润增加后大家工资都会增加。”

李师傅很不高兴:“经理，公司利润的事

是公司经理考虑的事,跟我们没关系。一个公司利润下降是老板没本事，员工工资不应受影响,该涨还得涨。再说我们出来打工不就图个挣钱吗,发多少钱我们就干多少活,是不是二位师傅?”

李师傅转头问其他人，张师傅和王师傅什么表情也没有,一言不发。

会议又进行了二十分钟，基本是我解释几句,李师傅慷慨激昂几句。突然,张师傅说:“经理,我想起来了,还有一个活今天必须干完,我得马上走。”

“行,辛苦了,您去吧。”我回答。

“经理,”王师傅趁机也说:“我闹肚子,得去上个厕所。”

“去吧,去吧,上厕所能不批吗?”我说道。一瞬间,除我之外,只剩下目瞪口呆的李师傅坐在会议桌前。

充分运用科技手段进行管理

现代科技日新月异，解决了不少管理上的难题。

公司刚成立时，上下班考勤是靠考勤员来记录的,但这存在很多问题:首先,无法保证考勤员自己每天按时上下班;其次,考勤员请假时公司没人接替负责记录考勤;再者,考勤员与公司其他员工关系有近有远，谁也不能保证考勤员一年 365 日天天公正无私。

九十年代后期,打卡钟逐渐普及,公司也购买了一个打卡钟,放在公司门口,员工上班或下班时拿自己的考勤卡在打卡钟上打印个时间,月底人事部一统计一目了然。可随后马上出现了代打卡现象，关系好的员工互相帮忙代打卡，虽然公司每回抓着代打卡的都会重罚,但仍屡禁不止。

进入新世纪,指纹技术渐渐成熟,公司只花几百元买了一个指纹考勤机就彻底解决了以上问题。

到目前为止，公司还未发生员工互相借手指头帮忙输入指纹的现象。

随着公司销售网点逐渐增多，办公地点越来越分散,管理起来也日渐麻烦。有时某种商品甲门市积压半年卖不出去，乙门市接到用户订单又重新进货，门市之间信息相互沟

通不畅。

四五年前，公司花重金购买了网络版财务软件,使公司各门市、北京总公司与外地分公司之间做到了实时沟通。公司所有库存商品一目了然，每个业务员的每笔业务随时可查,应收应付账款明明白白,各类报表随要随有,我再也不用老问会计:现在库存多少?账上还剩多少钱?某某某这月销售额多少了?只要有台能上网的电脑,无论何时何地,动动手指头,我所需要的数据立即就会出现眼前。

最近，为了提高售后服务部门接电话的质量,减少与客户的纠纷,公司在集团电话上加装了录音卡，每天所有的呼入呼出电话全部录音，售后服务部门的客服人员定期开会听电话录音,分析每人接电话的优缺点,大家一起讨论提高。

过了一段时间，我发现不仅客服人员接电话水平有所提高，而且公司电话费也节省不少。大概电话一录音员工不好意思再用公司电话打私人电话了吧,真是一举两得。

运用科技手段管理公司，不仅效率大为提高，而且能尽量避免各种人为因素所引起的偏差。现在人工成本越来越高,购买先进设备代替人来完成工作对公司来说是个节省成本的好方法。

从结果管理到过程管理

一直以来，公司基本上采用的是结果管理,每年年初定好这一年的各项任务指标,然后再根据公司总的年任务向下分配到各个部门,部门继续向下分配到每个人,每个人将一年的任务参考上一年的历史情况细分到新一年的每个月，公司依据每人每月的任务制定考核标准。

每月初财务部汇总算出上月各员工的实际完成任务情况,将报表交到部门经理和总经理处，经理研究完上月报表再制定新的政策并对未完成任务员工进行个别辅导或调整。

以上传统方法按部就班,比较可行,但由于目前竞争越来越激烈,市场变化加快,公司原有的管理方法有点跟不上竞争对手的节奏。

如果问题在本月初出现，下月初才能反应到报表上，经理根据报表修改销售政策再开会布置下去,40 天已经过去了，有时候 40 天足以把小问题拖成大问题。

前段时间了解了戴尔对销售部的管理方法。戴尔刚开始也是对销售人员一月一考核,后改为一周一考核,最后改为一日一考核。

每天晚上，销售主管将销售人员的当日销售报表收上来后分析总结，完成任务的 OK，完不成任务的挨个留下来单独辅导,分析失败原因,制定新的行动方案,规划第二天的任务，第二天晚上再对前一天制定的方案进行总结考核并重新制定下一天的方案。

这样改进之后，戴尔销售部的业绩大为提高。当然,销售人员也快要逼疯了,据说很少有人能在戴尔销售部门忍受三年以上。

他山之石可以攻玉，虽然目前我公司要做到一天一考核还有点不现实，但做到每周一考核还是可以的。于是,我们将业务部门的报表改为一周一汇总，每周一必须将上周每个人的业务开展情况及任务实际完成情况总结并核实,对于异常现象立刻采取措施,对于任务完成较差的员工马上单独交流,弄清原因,及时解决问题。新措施实行了一段时间后,我感觉公司对市场反应速度大大提高了，对业务方面的实际情况各级经理也基本做到心里有底，当月问题不必积压到下旬初才被发现解决了。

我一直在琢磨，是否非业务部门也可采取过程管理呢，这样公司整体反应速度将大为提高，各种问题就会被及时反应出来并得到解决,执行力也会大为加强。不过,非业务部门由于没有具体数字硬指标考核，要想达到过程管理的要求估计比较费时费力。

(慧聪网)

老板为什么会被下属牵着走

■ 宋小平

按照管理学的定义，领导力是一个人影响他人的能力，是指领导者影响下属实现组织目标的过程。在任何组织中,领导就是最高层的职务了,企业管理者自然就是企业的领导。可是,在企业实践当中,我们却经常看见一种“领导怪象”:很多的企业老板却反过来被自己的下属领导着。

在中国企业中，很多老板的一天通常是这样度过的:刚一上班,办公室门口就会排着几个人等着请示工作,刚听完一个下属汇报,又来一个了请示的,而且,说着说着电话可能又响了;这边刚刚处理完,那边可能又出了问题等着你去处理,随后可能又到了会议时间,在会上,主管们一个个提问题提要求,然后等待老板拿出解决办法。

很多老板说忙说累,可是,却不知道此时老板与下属的地位已经倒置了，老板在不知

觉中被自己的下属牵着鼻子走，强势的老板被弱势的下属给反领导了!

相信这绝对不是个案，在中国绝大多数中小企业的治理中，老板都是个特殊的角色,应该享有着至高无上的权力。但是,很多企业老板却无法体会与领导者那种至高无上的快感,而之所以与下属员工中的地位倒置、之所以反过来被自己的下属领导指挥得团团转,其实都是老板们自身的领导风格惹的祸。

一般而言，很多老板用人都有如下三大特点:一是总怕下属做不好事,因此处处喜欢对下属指指点点,导致下属凡事都不拿主意,甚至老板不在就不做事;二是事必躬亲,任何事都想自己去掌握,但是,却又缺乏系统的控制方法;因此,要求下属一切行动听指挥,早请示晚汇报就成为必须。

通常情况下,老板命令是命令,建议也是命令,员工即使不理解也要照执行,慢慢地,下属都会养成一种“不求有功但求无过”职场心态,

“多一事不如少一事”,凡事都等着老板拿主意。

三是怕自己被“架空”。因而有些企业的老板在安排工作时，不仅要越过企业副总这一级直接向企业的中层部署、检查工作,甚至有个别老板还要越级直接指挥到基层员工。在有的小企业中，不仅中层管理人员必须直接向老板汇报工作,而且工厂的生产工人、设备维修人员、业务员、保管员等都可以直接给老板发手机短信、汇报工作。

从而导致老板不仅是企业的领导者,也是企业的消防员。老板既是教练员也是运动员。不仅企业的副总这一级没有责任,而且企业部门经理这一级也没有责任，因为所有的工作都是老板直接安排、部署的。

分权、授权,这是做大企业、做强企业的必由之路。只有合理、有效的授权、分权,才能将职责与责任进行分解,才能激发、调动下属人员的工作热情。然而,有些企业的老板因为不懂得分权、授权,凡事都要自己插手,凡事

都要自己决策,导致每天工作是日理万机,工作忙的是焦头烂额,心力憔悴、苦不堪言啊!

但是，很多时候老板的意见却不一定是对的,因为老板不是万能的,是不可能什么都懂的。但是,在中小企业中,下属们因为必须惟命是从,也就学会了礼貌,一般都不会当面向老板提出质疑。老板意见是行也得行、不行也得行，即使下属他们发现老板的指令有问题或者根本行不通时，就根本不动动。于是，很多老板最后不得不亲力亲为地去解决自己制造的问题。这是很多老板为什么永远都忙忙碌碌的根源——自己为自己擦屁股。

于是，在企业中,有一种普遍的现象是：老板抢事干下属就没事干，老板一忙下属就偷着乐。一个忙碌的老板手下总有一群清闲的下属。而且,下属清闲并不会感激老板,相反,他们会一边看老板表演一边等着看老板笑话。所以,只要老板插手已经授权的工作，下属不是等着你失败,就是等着推卸责任。