

8 潮头 Tide

如何运用浮动薪酬、差别福利来更好地激励高绩效员工,同时又不挫伤有潜力的员工呢?,不久前,敦煌网 CEO 王树彤推荐了一则“一碗牛肉面”的生动小故事,给大家很好地阐述了管理和奖励机制之间的道理,趣味盎然又给人启发,无论是员工和老板,都不妨一读。

一碗牛肉面引发精英层的思考



■ 谢秀军

我跟朋友在路边一个不起眼的小店里吃面,由于客人不多,我们就顺便和小老板聊了会儿。谈及如今的生意,老板感慨颇多,他曾经辉煌过,于兰州拉面最红的时候在闹市口开了家拉面馆,日进斗金啊!后来却不做了。朋友心存疑虑地问他为什么。

“现在的人贼呢!”老板说,“我当时雇了个会做拉面的师傅,但在工资上总也谈不拢”。

“开始的时候为了调动他的积极性我们是按销售量分成的,一碗面给他5毛的提成,经过一段时间,他发现客人越多他的收入也越多,这样一来他就在每碗里放超量的牛肉来吸引回头客”,“一碗面才四块,本来就靠个薄利多销,他每碗多放几片牛肉我还赚哪门子啊!”

“后来看看这样不行,钱全被他赚去了!就换了种分配方式,给他每月发固定工资,工资给高点也无所谓,这样他不至于多加牛肉了吧?因为客多客少和他的收入没关系。”

“但你猜怎么着?”老板有点激动了,“他在每碗里都多放许多牛肉,把客人都赶走了!”“这是为什么?”现在开始轮到我们都激动了。“牛肉的分量少,顾客就不满意,回头客就少,生意肯定就清淡,他(大师傅)才不管你赚不赚钱呢,他拿固定的工钱巴不得你天天没客人才清闲呢!”

啊!结果一个很好的项目因为管理不善而黯然退出市场,尽管被管理者只有一个。

当我们把这个案例告诉给其他的朋友并讨论的时候,他们先是拍案叫绝,继而沉思,时而悲愤,时而慷慨陈辞。

下面是一个博士、一个研究生和一个 MBA 对这个问题的激辩,请大家先谈自己的想法,这可是第一手的实战啊!

是啊,就这个小牛肉面的故事,却反映出了一个小企业管理中的种种问题。

首先就是一个关于大师傅激励的问题。可以设计一个激励机制,就是在定额约束下

的销量或利润累积奖励。首先根据每碗面的顾客可接受效用制订一个材料定额,大师傅的工资还是按照销售量提成,但是前提是月度的材料消耗不得偏离定额太多,例如允许波动幅度为20%,否则只有基本工资。或者说每碗面规定需要添加的牛肉克数,一批牛肉的总量是固定的,拉面的卖出量是可以计算的,多少碗面放多少斤牛肉限定住了,哪个加牛肉的要敢给我多加或者少加,工资就对不起不了。还是底薪加提成工资,老板自己心里得算清楚一碗面的成本是多少?利润是多少?如果牛肉放多了,客户多了,以牛肉最大量为定量,以面条量为变量,控制一下放面条的多少使自己还有利润可赚,这个就得有一个取值的过程了!虽然现在都讲公司效益与员工利益进行挂钩,股权分配是个好法子,但对于一个小店,搞什么股权激励,有点不切实际了。

其次,我想饭店也是制造,必须有工作程序、定额消耗以及制度规范,可以没有书面东西,但老板必须心中有数才行。对这个小老板的拉面店来说,其实就是师傅以技术入股的方式和老板利润分配,大家都双赢。两个人合伙做,费用两个人摊,进行规划化管理。在工作程序上:比如制订标准,包括面条的量,水的量,肉的量等都明确规定制造方法,工艺也请大师傅标准化;在定额消耗上,也与上述的激励密切相关;薪水报酬上:参考社会上的平均工资和本店的盈利水平,结合师傅的劳动量、劳动结果(营业额的增加降低、顾客的反馈等)进行综合评价。

此外,将复杂的事情简单化:老板娘放牛肉不就得?关键的资源一定要掌握在关键的人手里!关键资源才是最重要的。老板掌握了店面的所有权,才可能有大师傅为他打工;老板娘掌握了牛肉的分发权,才有可能防止材料的浪费和滥用。不过,老板还应该再掌握大师傅这一核心的人力资源,怎么掌握还是一个难题……唉,人力资源……而且,作为小规模店铺,老板要熟悉每一个环节,才能做好管理。如果老板很熟悉牛肉面的制作,师傅也不敢乱来。有效的经营监督就是这样。

另外,任何工作除了要有监督、控制,其余的事情都可以通过沟通来解决。我们认为本例中没有一种好的办法能一劳永逸地解决分配问题,在这种作坊式的小企业里,老板与员工每天有大量时间接触,关系是否和谐非常重要。惟有靠小老板良好的个人魅力并善待下属,才会让大师傅内心产生归属感及满足感,积极工作努力力为老板创造利润,到那时候牛肉的多少就不成麻烦了。

另外,任何工作除了要有监督、控制,其余的事情都可以通过沟通来解决。我们认为本例中没有一种好的办法能一劳永逸地解决分配问题,在这种作坊式的小企业里,老板与员工每天有大量时间接触,关系是否和谐非常重要。惟有靠小老板良好的个人魅力并善待下属,才会让大师傅内心产生归属感及满足感,积极工作努力力为老板创造利润,到那时候牛肉的多少就不成麻烦了。

集结号

人生智慧宝典

○ **罗斯福论我的祖国**: 衡量我们进步的标准,不是看我们给富人们带来了什么,而是要看给那些一无所有的穷人能否提供基本保障.当有一天我们的父母被推进医院,即使身无分文也能得到悉心医疗;我们的孩子被送进学校,不管他来自哪里都能得到一样的对待。我会说这才是我的祖国!

○ **生活是你的选择**: 生活是一场漫长的选择,你选择了什么样的环境,什么样的人,什么样的生活方式,就注定了你将拥有什么样的人生.生活会被一些人放弃,也会主动放弃一些人,而这一切的根源在于,生活就像大江大河,我们终将选择不同的流域。

○ **人生需求**: 人生的需求如同吃饭,只能吃两碗的饭量,如果贪饭饭菜的香味多吃两碗,不但不能正常享受多吃的好处,相反,倒会因为胃承受不了而带来痛苦。可见,得到未必是喜,也不一定享受。不要和别人攀比,学会不贪婪,不奢求,平和宁静,知足常乐。

○ **渴望善良**: 人类和众多生命,都是地球这只独木舟上的乘客,谁都应该活下去,谁活着都不容易,理当同舟共济、和谐共存。敌意、仇恨、暴力,如同泥石流,会毁灭生存的植被和人性的水土。人的心灵永远都渴望善良的情感和柔软的事物。

○ **你不明白的生活**: 当你决定上网聊天,这叫创业;上来一看妹妹真多,这叫市场潜力大;但帅哥也不少,这叫竞争激烈;你决定吸引美女眼球,这叫定位;你说你又帅又有钱,这叫炒作;你问“谁想和我聊天”,这叫广告;你又问“有美女吗”,这叫市场调查;有200人同时答“我是美女”,这叫泡沫经济。

○ **爱情**: 当你想念一个人的时候,尽情去想念吧,也许有一天,你再也不会如此想念他了。到了那一天,你会想念曾经那么想念一个人的滋味。当你爱一个人的时候,尽情去爱吧,也让他知道你是如此爱他。也许有一天,当你长大了,受过太多的伤,失望太多,思虑也多了,你再也不会那么炽烈地爱一个人。

○ **走自己的路**: 没有永远不被毁谤的人,也没有永远被赞叹的人。当你话多的时候,别人要批评你,当你话少的时候,别人也要批评你,当你沉默的时候,别人还是要批评你。在这个世界上,没有一个人不被批评的。不要因为众生的怀疑,而给自己烦恼;也不要因为众生的无知,而痛苦了你自己。走自己的路,让别人说吧!

○ **珍惜自己**: 学会爱自己,我们都不是完美的人,但我们要接受不完美的自己。在孤独的时候,给自己安慰;在寂寞的时候,给自己温暖。学会独立,告别依赖,对软弱的自己说再见。知道自己的价值,懂得珍惜自己,世界上的一切不完美,你都可以坦然面对。

段子
道高一尺魔高一丈: 约克向老板请一天假,说是要去参加妹妹的婚礼。老板让约克在门外稍候,过了一会儿,老板叫约克进去。“你在撒谎!”老板说:“我刚才和你妹妹打过电话,她说一年前就已经结婚了!”约克听后笑着说:“老板,你撒谎的本领比我更大,我根本就没有什么妹妹!”

想像空间: 一批新员工找老板论理:当初招聘启事上明明许诺给我们的月薪是1500——3000元,可我们每月领到的月薪不是2000元,更不是3000元。老板笑道:“年轻人呀,你们太搞笑了,你们以为后面的数字是银子啊?”“不是银子是什么?”老板笑道:“那是想像空间。”

人生哲理

我拥有的财富

■ 纳兰

那天出差途中,随手买了一份当地的报纸,看到这样的关于衡量拥有金钱的报道,生平第一次,我感觉自己是很富有的一个人。

排在第一位的是健康: 拥有一个健康的身体=200万元人民币。

人的生命是脆弱的。有一位富有的企业家在生过一场大病,惊险地从死神手里逃出来之后,他说,现在我过的每一天,都是感恩的生活,如果用1后面无数个零来代表人生,1就是健康,后面无数个零代表的是地位、权力、金钱诸如此类,某天一旦前面的1失去,后面无数个浮华的0都归于沉寂。当一个人奄奄于病床之上,银行里有亿万钱财,那也不过是个抽象的数字而已。

所以,追求所有的东西之前,要有一个健康的身体。

这样的财富——幸好,我有。

排在第二位的是: 听到有人向自己说“我爱你”=182万元人民币。

这让我非常感动。在调查过程中,当受访者被问及人生中最开心最幸福的时刻时,猜他们说什么?对,是有人对他们说“我爱你”时候。

在如今已有许多人不相信“爱”的时代,

微镜头



用耳朵聆听财富的声音

■ 周礼

他是个盲人。中专毕业后,为了给家里减轻一些经济负担,他毅然放弃了去长春大学学习的机会,决心自主创业,实现心中的梦想。可他一个又穷又瞎的人能干什么呢?思来想去,他还是决定做自己熟悉的本行——按摩。说干就干,他立即回家说服父母,向他们借了一万块钱,租了一间门面,买了两张床,开了一家盲人按摩诊所。虽然他信心满满,但事情并不像他想像的那般顺利,开业半个月,他一单生意也没接到。要是照这样继续发展下去,用不了两个月他就得关门大吉,怎么办呢?他一次又一次地问自己。

经过一番理性的思考,他觉得不是店面

其实,人们的心底是多么渴望被爱的温暖。西方有一句话是,“为爱而爱,是神;为被爱而爱,是人。”更多的时候,被人深爱 and 深爱一个人,都是人生里最让人珍惜和动容的感觉。

在这个寂寞的世界上,有人深深爱着自己,有人轻轻对自己说“我爱你”,这是多么幸福,多么令人欢欣鼓舞的事!那是一种足以令人热泪盈眶的温暖。

所以,爱我所爱,珍惜爱我的人。这样的财富——幸好,我有。

排在第三位的是: 在安全和平的国家生活=144万元人民币。

每当看到今日世界上,一些国家的百姓被战争、饥饿、恐怖、死亡等幽灵时时笼罩着的时候,我很庆幸自己生在一个安全和平的国度里——中国,虽然她说不上尽善尽美,但生活在这样的国度,是踏实和安全的。

这样的财富——幸好,我有。

排在第四位的是: 拥有自己的孩子=138万元人民币。

没有亲历不能拥有自己亲生骨肉痛苦的人,永远理解不了那种痛苦。我的老家有一对夫妇,结婚十多年就是没有孩子,检查下来是妻子的问题,什么方法都用尽,什么医院都跑过,还是没有自己的孩子。

拥有自己聪明的、可爱的、美丽的孩子,

飞机上的生意经

■ 佚名

春秋航空公司在2010年的盈利总额高达2400万美元。这让外界大为不解,因为作为中国唯一一家廉价民营航空公司,其机票的价格低得令人无法相信,怎么不亏反赚了?如:从上海到西安、杭州、长沙、大连等地的票价是99元起,从上海到广州、深圳等地则是199元起,如果订到特价机票,价格更低。旅客平均每次只要花上260元人民币,就能买到一张春秋航空公司开通的50多条飞往全国各地的航班机票,“飞机的享受,汽车的票价,让更多的普通大众能坐得起飞机。”一直是春秋航空打出的宣传口号,这一招果然有效,低廉的票价让许多本来选择汽车和火车出行的旅客转而选择了春秋航空。

春秋航空的票价如此低廉,按理说,乘客越多,飞的班次越多,就会亏损得越多,为什么他们反而盈利了1个多亿?春秋航空到底凭什么盈利的呢?

凭借与众不同的经营思路和特有的盈利模式!用一句话总结就是,春秋航空不再是传统的运输顾客,靠卖票挣钱,他们真正做的是在飞机上卖商品,然后从中获利。

在春秋航空看来,打出低票价不是为了造福旅客,而是要把旅客吸引过来。他们独特的卖商品之策略便从旅客登上飞机的那一刻起,正式展开来。

首先是,飞机上的乘务员们会推着车子卖饮料和点心,本来旅客们都认为飞机上会提供免费饮料和点心的,结果一上飞机发现没有,想要,就得掏钱买。刚开始旅客们会有一种上当受骗的感觉,但转念一想,如此低廉的票价,不提供饮料和点心也属正常,况且之前他们也没说有,于是就买吧。这样,春秋航空的第一笔生意便做成了。

卡尔文的漂亮女秘书

■ 小顾

卡尔文·柯立芝于1923年登上美国总统的宝座,这位总统以少言寡语而出名,常被人们称作沉默的卡尔,但他也有出人意料的时候。

柯立芝有一位漂亮的女秘书,人虽然长的不错,但工作中却常粗心出错。

一天早晨,柯立芝看见秘书走进办公室,便对她说:“今天你穿的这身衣服真漂亮,正适合你这样年轻漂亮的小姐。”



是多么幸福的事。

这样的财富——幸好,我有。

排在第五位的是: 阅读=60万元人民币。

我爱读书,这已成为我的习惯。虽然刚来上海那几年,实在是两手空空,不得已要奋力工作来改变现状,读书与写字于我是一种奢侈。待一切基本安定之后,回望,我痛惜流逝的光阴,好在,还年轻,书仍可以读,字仍可以写。

读书,某种意义上来说,是养心。我很少有感到非常无聊的时候,哪怕漫长的出差途中,因为我的手里有一本书,我的手、心都不空,何来无聊?罗曼·罗兰说,读书,就像迎着朝阳走路。我真的有这样的感觉。

这样的财富——幸好,我有。

好了,就这些。你也看看,上面这些财富你是否也有?如果答案是肯定的,那么,就赶快收起你的叹息、抱怨、苦恼、失意,朝前看,迎着朝阳走路。因为,你瞧,你都已经有几百万的财富了!

接下来,飞机上的小电视开始放各种商品的宣传广告,其模式跟江南春的楼宇电视差不多,你不听也得听,不看也得看,除非你从飞机上跳下去。当然,这些广告春秋航空不是白替广告主们做的,也得收费。这样,第二笔生意便也做成了。

紧接着,春秋航空又把飞机上座位之间的过道租给一些模特公司,飞机一起飞,一个个亮丽养眼的女模特,便开始在过道里走起了猫步,推销各种男女式皮包、背包、箱包。

接着,所卖商品的档次继续升级——卖汽车。每天春秋航空都会在飞机上推出一款汽车,因为节省了大笔的广告和场地展示的投入,因此车价比市场价优惠很多,而且还可以刷卡,下了飞机,就再也没有这个价格了,因此很受欢迎。

更离谱的是,春秋航空还在飞机上卖房子。他们通过自己的渠道和品牌,常常能把一个新楼盘里最好的若干套房子拿到手中,然后称,某某楼盘最佳的房型和位置朝向,今天你只要付8万元的定金,就能实际充当10万元的房款,只有在春秋航空才能享受到。此时,飞机上的小电视开始不停地展示该楼盘的效果风景图,你想不动心都不行。

目前,春秋航空还在跟更多的商家接洽,吸引他们到飞机上推销自己的商品,在实现共赢的同时,一是以保证所卖的商品能不断创新,吸引乘坐春秋航空的旅客,二是让自己盈利的规模和空间不断得到提升和拓展。

当主流业务已经无法盈利时,春秋航空便智慧地从主流的边际着手,创造了一种叫边缘经济的文化,做了第一个吃螃蟹的人,从而得以让自己从惨烈的民航竞争中脱颖而出。

这几句话出自柯立芝口中,简直让秘书受宠若惊。

柯立芝接着说:但也不要骄傲,我相信你的公文处理也能和你一样漂亮的。

果然从那天起,女秘书在公文上很少出错了。

一位朋友知道了这件事,就问柯立芝:这个方法很妙,你是怎么想出来的?

柯立芝得意洋洋地说:这很简单,你看见过理发师给人刮胡子吗?他要先给人涂肥皂水,为什么,就是为了刮起来使人不痛。

来,先后在全国各地开设了数十家分店,不但解决了盲人的就业问题,还给他带来了滚滚的财富。随后,他又从按摩业转入互联网,创立了北京益益互动科技有限公司,开发和设计了盲人电脑软件,语音手机软件,盲人版手机QQ,盲人财务管理软件等,他的这一系列举措,彻底改变了盲人的世界和生活,也改变了自己的人生。

他就是盲人企业家、盲人电脑一级教师曹军,虽然他看不见任何东西,但凭借着一双耳朵,他听到了财富的声音,打开了成功的大门。曹军的故事告诉我们,不要为自己某方面的缺陷而悲观失望,放弃对理想的追求。成功其实并不难,只要充分运用好自身的优势,即使你是一个不太完美的人,也同样可以开创一番辉煌的事业。