

说到做到分钱时才不掉链子

张从忠

台商阿呆大名陈志武,是一位地产界的老将,拥有实打实的30亿身家。在常人眼里他是个牛人,在银行行长的眼里他就是个财神,在中小城市市长眼里他就是引进台资的保证。不过,最近他这位貌似呼风唤雨的董事长,是真的怕了。因为他的创业元老左膀文俊和右臂文雄同时向他发难,索要一笔阿呆曾经口头承诺过的10%股权,如果阿呆不兑现,他的右臂文雄说了,“陈叔,我们不想举报您的全部问题,请您不要逼我们。”

这次阿呆是真的害怕了。第一,文俊文雄如果带着阿呆多年积累的政府关系、银行关系、土地合作伙伴、房地产买家圈子以及规划、设计、施工、监理、制造商等合作伙伴资源跳槽到竞争对手那里,将对阿呆公司产生深度的破坏;第二,阿呆有不可告人的秘密也捏在他们手里,而这些秘密一旦泄露足以让阿呆坐牢;第三,文俊文雄能文能武,朋友众多,根本不惧怕什么黑白二道上的兄弟,跟他们玩黑的,只会伤害到自己和家人。这二位让老板害怕的员工是一对双胞胎兄弟,哥哥叫力文俊,弟弟叫力文雄。力姓在中国非常罕见,因为姓力,阿呆老板喜欢在客户面前称力氏兄弟为“有力人士”。当初,阿呆夫妻从高雄到昆山寻求发展时,他都没想就把这对知根知底的孪生兄弟带在身边,并将他们培养成得力助手,这其中有两个原因:一、有二个姓力的孪生兄弟帮自己做事,意味着齐心合“力”,是团队的象征;二、力姓是乾隆皇帝登基后33年时,因为平埔族协助乾隆平乱有功,这才赐他们力姓。阿呆想,那他们一定能帮助自己的打下基业。

阿呆的判断一点没错。2003年,阿呆的机会降临,仅在昆山(距离上海49公里)就迎来了10万台商和30多万涌向大陆在台商投资企业内部从事工作的台湾人。当时,阿呆夫妇带着力文俊和力文雄,四人不分昼夜地奔走,在台商开办的酒店、夜店、工厂和住宅之间,承揽了大量装饰工程。四人工厂是这样的,老板阿呆出资,负责掌握公司经营,还负责结交人脉;阿呆夫人负责财务和物料采购;文俊性格内敛,办事精密仔细,负责工程设计和工程监管;文雄性格豪爽,出手大方,善于结交朋友,负责客户关系和工程谈判。半年后,由于他们价格公道,工程质量一流,服务热情周到,阿呆公司开始赢得江苏、上海台商们的好感。又过了二年半,阿呆的公司由最初4个人变成了600多人,业务从昆山扩张到长三角所有城市,公司总部也迁到了上海长宁区的国际展览大厦。阿呆个人的口袋也鼓了起来,公司净资产从15万美元,变成了3700万美元。2005年阿呆又抓住了房地产市场机遇,他安排文俊负责规划、设计和项目发展,安排文雄负责政府关系和土地采购,2009年阿呆的身家已经达到30多亿人民币,成了真正的老板。

阿呆对文俊兄弟既有赞赏,也有不满。而不满的原因是,2008年尾宴会后(农历12月16日至22日),文雄和文俊在酒酣耳热之际问老板:“陈叔,您5年前在昆山创业时,曾承诺给我们兄弟二人10%公司股份这件事情还算不算数?”

阿呆一听就不高兴了,“你们有话就说,有屁就放,需要用钱就讲个用钱的理由,不用跟我绕弯子。”阿呆抢白的目的很明显,就是不愿意再提股份这件事。

可是,平时不轻易发表意见的文俊却开口了,“陈叔我打个比方,如果5年前我们一起养了一只小老虎,当时您如果发了我们的工钱,您就没有买老虎饲料的钱,那小老虎就得饿死。为了使小老虎活下来,我们兄弟二人连续半年分文未取,您一感动就承诺赠与十分之一的虎皮给我们二人,我们也接受

了您赠与。所以,这些钱是我们自己的钱,您应该支付给我们,您说呢?”说完文俊和文雄的四只眼睛紧紧地盯住了阿呆的眼睛。

听了文俊的话,阿呆嘿嘿一笑说:“你们二人只是在小老虎1岁时,每人拿出了半年的工钱,为小老虎解决了一部分饲料。而小老虎2岁以后,你们就再也没有掏钱买饲料了,所以你们想拿到一只成年老虎的皮,肯定不合适,你们说呢?”

阿呆的话,说的是通情达理。其实阿呆从昆山起步,一直到进军房地产业领域,阿呆已经多次引入新资本,并且随着公司发展已经形成了全资、控股、参股等多个企业。

文俊说:“陈叔,我们从台湾高雄一路追随您来到上海,您说多少就是多少。我和文雄只想买一套大屋,把阿爸和阿妈接到上海团聚。”

如何与这对孪生兄弟和平分手呢?按照阿呆现在支付给文俊和文雄的工资已经高达50万年薪,以这样的年薪他可以轻松找到更杰出的经理人。为了找到圆满分手的答案,2009年刚做完“头牙”(农历二月二),阿呆就从紧张的工作日程里每月抽出3天时间到李嘉诚先生创办的长江商学院《后emba人文课程班》上课,为此,他支付了30万元学费。头二个月,即使坐在课堂上,他也是显得一脸茫然。

五一劳动节以后,学校请来了一位心理学大师——美国人本主义心理学代表人物柯克·施奈德教授(是中国通)。台下听课的30多位学员,都是来自全国各地的企业精英和政府职能部门的高管。为了提升学员们上课的积极性,校方特意邀请请联想控股董事局主席,资深企业家柳传志先生前来为施奈德教授捧场。

为了提高大家听课兴趣,老师特设了一节体验课,教授将在教学现场为学员解决生活中或工作中遇到的烦恼。老师话音刚落,陈志武先生就一脸苦恼地走上了讲台。

阿呆说:“我的公司有二位元老,一个叫文俊,一个叫文雄,他们自打创业就一直跟随着我攻城掠地,当初如果没有这二个人的支持,老板本人将会吃更多的苦头。今天,我的企业已发展壮大,文俊和文雄虽然只有30岁,但他们对我未来的发展已经不太重要了。可是去年尾牙的时候,文俊和文雄竟然让我兑现创业阶段的一个承诺,赠送10%的企业股份给他们。赠送的原因是,他们二人曾经以半年不领薪水的方式帮助我渡过了一段难熬的日子。而且,这只是一个口头上的承诺,也没有其他人在场,我完全可以不认账。但是,不认账将导致大量商业秘密被公开。文雄威胁的话是这么说的,陈叔如果您不认账,我们就只能举报公司的问题和您本人的问题!”说完阿呆以求救的眼光看着教授,他问:“我如何才能与文俊和文雄,安全的、友好的、和谐的分手呢?”

施奈德教授故意停顿了一下,说:曾有记者问我的朋友李嘉诚先生,做人成功的秘诀是什么?李嘉诚说:“我认为做人成功的重要条件是让你的敌人都相信你。而要做到这样的境界,只有诚信,只有说到做到。我答应的事,明明知道吃亏了都会做,这样一来,很多商业上的事,人家会说李嘉诚答应的事,比签合同还管用。”后来一位李嘉诚过去的竞争对手想开发一个巨型项目,结果这位董事长开出优厚条件诚邀李嘉诚合作,他的部下不解的问,“为何非得与过去的敌人李嘉诚合作呢?”这位董事长答道:“跟李嘉诚合作,合约签好以后你就高枕无忧,麻烦就没有了;而跟其它的人合作,合约签好后,麻烦才刚刚开始。”因为你一旦得到了李嘉诚的承诺,你立刻就能见到未来的圆满而美好的结局。

西方人认为:立约,是承诺要做的事情,

如建立关系,给予财物,或进行交易等等。约定的另一种表述是:信用、规矩和传统等。因为“约”是看不见摸不着的,所以人们要将约定的事以文字记载下来,这就产生了合同书、契约文件、备忘录等。不论是口头承诺和文字契约,都能带来一种秩序,使人们能够预见到事物的结果。而不遵守约定,其结果非常严重,轻则诉讼,重则阴谋陷害,武装械斗,直至死亡和仇杀。

见阿呆已经惊得一身冷汗,施奈德教授说:中国有句古话叫“流言如汗”,汗指说出的话绝无挽回余地,就像身体流出的汗一样,一旦流出来了,就不可能再回到体内。正因如此,我们做人就必须讲究信用,必须谨言慎行。

说到这里,施奈德先生给出了第一层答案“阿呆必须兑现自己的承诺”。接下来,我们再听听教授的下一个答案“兑现多少,比较合适”。

柯克·施奈德教授走下讲台,与阿呆交换了角色。从现在开始教授扮演地产大亨陈志武董事长,而陈志武则扮演文俊和文雄。以下是他们的对话。

教授扮演:陈叔对文俊和文雄说,你们既然还肯叫我一声“陈叔”,这说明我们之间无论什么问题都可以坐下来协商,还到“出卖朋友”的地步,是不是!因为你们即使出卖了老板,政府也不能帮助你们取得10%公司股份,而且一个男人一旦背上“出卖朋友”的恶名,他就就孤立无援了,没人敢跟他交往了。你们说是不是!

阿呆扮演:陈叔的这番话,是告诉文俊文雄一个职业经理人“什么事情不能做”。文雄非常机灵的人,他赶紧代表兄弟二人向陈叔道歉:老板我们错了,请您给我们一个协商解决问题的机会,好吗?

教授扮演:陈叔点了点头说,他们兄弟二人是公司的元老,也是有功之臣,那么,我该开一张多大数额的支票,才能买回你们手上的10%呢?请告诉我!

阿呆扮演:“文俊沉着地看着陈叔的额头说,我觉得这张支票的数额应该由二个部分组成。”教授扮演的陈叔表现出浓厚的兴趣,他示意文俊说下去。

文俊接着说到:“陈叔,这第一个部分的数字应该填上1000万人民币。因为您带着我们到昆山打天下的时候,您投入的本金是70万港币,也就是说您当时承担了15万美元的投资风险。而我和文雄二人当时的月工资是1万元人民币,2004年年初您手头最缺钱的时候,我俩都是半年没有拿到工资,这就等于我们也投入了12万人民币本金,承担了12万的风险,所以您赠与的10%公司股份实际上是我们投资所得。”

教授扮演的陈叔感叹地说,看来这10%的公司股份还真的就是你们应该得到啊,关键就看这一刀从哪里切了。文俊答道,“2005年尾宴会上,您亲口向全体员工宣布,公司净资产1亿7000万人民币,其中现金资产高达1亿人民币。当初,我们为了赚到这1个亿的现金利润,我们都是没日没夜的奋斗,也都流过血、流过泪,出过资,承担过风险,所以这1000万是我和文雄必须得到的。”

教授扮演:陈叔问,这第一部分是1000万人民币的数额,这笔钱合不合理我把决定权交给在座的各位。请问你们的第二部分数额是多少呢?

阿呆扮演:文雄说,自从我们进入房地产领域,为了低成本拿地,我伪造过政府管理部门的批复文件和领导的签字;与黑白二道合作搞过逼迫拆迁,不但打伤过人,而且自己也被打伤过;还有就是拉官员下水,给他们送钱、送女人和贵重物品。另外,我们在高档住宅建设中所使用的法国材料、西班牙



材料和意大利材料,其实都是国产的冒牌货。我们所付出的这些努力,您该不该为我们搭建一个属于我们自己的舞台呢?

见文雄没有把话讲清楚,文俊赶紧补充到,“我们想在公司旗下,创办一家投资公司,请陈叔能帮我们扶上马,再送一程。”教授扮演:陈叔总结说,你们有二个要求,一是得到1000万现金,二是与我合作创办投资公司。说完陈叔转过脸,问柳传志先生说,“您看文俊的这笔账,能不能算得通呢?他们提出的要求合理不合理呢?”

柳传志说:“文俊和文雄跟你的这笔账怎么算,最终的决定权还是在你们自己手里”,三言二语之间,柳传志轻松将球塞回陈叔手里。中国古代有许多伟大的商人,儒商生财靠三大法宝:第一是人才,因为商道的本质就是投资于“人”,这里的“人”,除了指老板自己、公司客户、政府官员、合作伙伴外,主要指的就是自己的部下;第二是时机;第三是“仁”。意思是:懂得经商的人,要善于选择人才和选择时机,有了这两个因素,再加上足够的“仁”,便可以无往而不胜。

施奈德教授问:什么是“仁”?柳传志答道:仁,就是自己想立,就应让人先立;自己想达,就应让人先达;使别人有所立,足以使己有所立。仁的结果是达。达,是指四方通达,远近信之,人心归之。说到这里柳传志走到白板前写到:君子当成人之美。但是,对每个人来说,“美”是不一样的,一个商界领袖的“成人之美”,是帮助别人成就人家心里的“美”,而不是企业家自己眼中的“美”。

三周以后,阿呆设家宴邀请文俊、文雄以及所有公司董事会成员。酒过三巡,老板陈志武端着酒杯对大家说,为了答谢文俊、文雄对公司作出的贡献,经公司董事会研究决定,出资1000万元与文俊文雄合资成立“力氏兄弟投资”,阿呆占30%股权,文俊和文雄占70%股权;董事长由力文俊担任,总裁由力文雄担任,陈志武只担任董事。另外,董事会还决定,奖励文俊和文雄现金1000万元。但是,兑现董事会决议的前提条件是力氏兄弟必须到李嘉诚创办的长江商学院读二年emba课程。

这是一个皆大欢喜的结果,不过最大赢家是谁呢?韩非子说:“君道无为,臣道有为”,意思是,作为一个领导者不必事必躬亲,但要学会放手。在这篇文章的结尾,我想给聪明的读者留下一道练习题——请指出谁是最大的赢家?他赢在哪里?

如何打造有执行力的团队

谭晓平

经常听到经销商说,我们上个月才找的老师,给我们团队做了一场主题为打造狼性和超强执行力的培训。为什么一个月之后,又恢复到原来的样子。现在的员工真的是不好管理,要找些有执行力的人还真的是难啊。很多时候把执行力不好,全部归结到员工身上,其实,优秀的员工来源有两种途径,一是自己培养,二是吸引。吸引的前提是,团队本身就是一支非常有吸引力的团队,才可能会吸引到更加优秀的人。因此员工的培养机制非常重要。

所以,抱怨找不到好员工、团队执行力差,都是员工的问题,这个是错误的。员工的问题就是企业的问题,就是老板的问题。员工缺乏执行力,当然员工也有些问题,更多要从自身寻找原因。笔者结合自身的经历归纳总结,分享下如何打造有执行力的团队。

第一、要有清晰的执行标准

很多时候员工执行力不好,第一要素就是对执行的终极标准不够清晰,不清晰要达到的什么样的一个标准才是合格。因此在执行的过程中,每个人都会按照自己的喜好和个性去执行。最后执行出来的结果肯定达不到规定的要求。有一次,走访商场,刚好公司总部在进行4S的检查,商场经理传达给员工,明天大家都必须要穿丝袜。否则罚款100元。第二天,所有员工都穿了丝袜。可遗憾的是,员工穿的丝袜,五花八门。最后由于形象不统一,被扣分了。商场经理执行老板交代的事情,可是没有明确执行的标准,最后导致结果就不是期望的结果。

第二、要有明确的执行方法

在执行工作时候,很多团队领导会忽略这点,就知道一个劲的要求团队成员,拼命去达成规定的任务,至于在达成任务的时候需要注意哪些方面,需要采取什么样的方法,一概不去关注,这样团队成员只会按照自己的理解和经验去执行,因此经常会出现同样的问题,执行结果会出现千差万别,就是这个原因,因此团队领导应该给予成员一定的达成目标的一些方法,在执行过程中不断的给予指导,这样就能确保执行的结果符合标准。

第三、要有监督机制

在执行的过程中,并不是每个团队成员都是非常自觉,为了确保能按时保质完成制定的目标,在执行过程中,必须设定监督机制,对成员的执行过程进行监控,及时督促纠正成员按照设定的标准执行。

第四、要有明确的奖罚制度

任何人做事都希望能清晰的知道,这个事情做好之后,个人会得到什么样的利益,利益明确才更加的有工作的动力。因此在一个工作的过程中,一定要给团队成员明确做好了。他们能够得到什么样的奖励,做不好会得到什么惩罚。成员有了这个标准才会努力去做好承担的工作。前段时间,协助一个商场执行促销活动,由于展厅较大,顾客都按照自己的喜好参观,到了会议营销环节,本来也是要求员工要把所有的客户都带到会销现场,营造很好的氛围,才更容易签单。由于在执行这个规定的时候,商场没有明确规定,会销期间不带客户到会销现场,有什么处罚。导致会销开始了,现场的人还是非常的稀少。最后活动效果就没有达到预期。由于没有明确的处罚机制,员工就会跟随顾客意愿,如果当时明确,不带客户到会销中心,任何人毫无理由必须处罚100元,相信就会执行的非常到位。

企业薪酬管理变革

张国祥

中小企业薪酬管理现状:因人而异居多,个别谈判为主,老板不堪重负,员工抱怨不公。或者沿用多年一贯制的等级薪酬,不比贡献比年头,不比付出比关系。

传统薪酬大都在以下弊端:1、高保健、低激励;2、重数量、轻结果;3、重资历、轻能力;4、员工所得与企业效益无关。

错误的薪酬理念充斥大脑:1、员工工资越低企业成本越低;2、薪资保密可以减少工资支出;3、有钱能使鬼推磨,只要给得起工资,就不怕招不到人才。

不考虑用人回报和能否留住员工,一味地给低薪绝不是节约成本!

在企业管理的实践中,那些低工资的企业成本居高不下,反倒不如高工资的企业成本低。低工资企业招不进有能力的人,即使进来了也留不住。低工资企业招聘成本高、员工流动性大、培训成本高。高工资企业则可能员工抢着进,进来稳定性也高,则招聘成本低,培训成本也低。

一些优秀企业总结出“高工资是节省成

本最有效的方法”。

几年前,史玉柱回顾自己企业成长经历时说过这样一段话:“我过去下海到现在已经十好几年了,总结下来,给员工高工资的时候,实际上成本是最低的,公司的利润是最高。如果用高工资,在你和他(员工)的这种关系上面,你是主动的。如果你比前面两个竞争对手工资就这么高一截,我坚信,一年之后你回过头来看,你的利润是最高,你的成本是最低的。”

笔者服务过河北一家企业,其历史也有二十多年了。企业负责人也说过这样的话:“我为什么要实行高工资?高工资才能吸引优秀人才。工资低,你不炒员工,员工早就把你炒了。员工炒了你,不是优化人才队伍,企业炒员工就是优化人才队伍”。

其实,最先总结“高工资是节省成本最有效的方法”这一经验的是百年前的福特汽车公司。1914年,美国工人平均工资为每日二至三美元,面对“招工难”,福特公司反其道而行之,实施了每日五美元工资制,并且率先将每日九小时工作时间调整为八小时。福特后来总结说:“我们想支付这些工资,以

便公司有一个持久的基础。我们为未来而建设,低工资的企业总是无保障的。为每天八小时支付五美元是我们所做出的最好的减少成本的事情之一。”

“低工资的企业总是无保障的”,福特公司的告诚值得中国企业家深思!

让员工收入与他创造的价值挂钩,而不是与时间挂钩,不是与职位挂钩,那么当员工工资越高时就是企业利润越高的时候。

企业必须建立全新薪酬管理理念,建立全新的员工观。有什么样的员工观就有怎样的生产力。我们必须坚信“员工是企业财富创造的主体”。相信企业关心员工,员工才会回报企业。没有员工的发展,就没有企业的发展。满足员工需求与满足顾客需求同等重要。要重新确立企业的人才观——“凡是能够为企业创造价值的就是人才”。重新确认“同工同酬”理念。从事同一工作的员工不论出身、背景、学历或资历,只要他们创造的业绩相同,都应该获得同样的报酬。

企业薪酬管理必须遵循以下四原则。

1、内部公平性原则。按照承担的责任大小,需要的知识能力的高低,以及工作性质要求的不同,在薪酬上合理体现不同层级、不同职系、不同岗位在企业中的价值差异。

2、外部竞争性原则。保持企业在行业中薪资福利的竞争性,能够吸引优秀的人才加盟。

如果企业的薪酬水平高于外部平均水平,则很容易产生较强的激励作用和非非常好的稳定作用,能够有效地吸引优秀人才,但同时会导致薪酬成本过高。为了降低薪酬成本,企业必须利用薪酬之外的优势吸引员工。

3、薪酬与业绩挂钩原则。企业的绩效管理和绩效考核是为战略服务的;同样,薪酬体系也是为战略服务的,所以它首先是与战略挂钩,其次才是与考核的结果挂钩。员工为了获得更高的薪酬必须创造更高的绩效。

4、持续激励原则。员工即使没有职位上的晋升,只要不断改善自己的工作业绩,就能获得更高的薪酬,这样的薪酬体系才能保证对员工具有持续的激励作用。