



# 成功

VICTORY

VICTORY

VICTORY

VICTORY



# 激励。

de 22条黄金法则  
CHENGGONGJILIDE22TIAOHUANGJINFAZE

de 22条黄金法则  
CHENGGONGJILIDE22TIAOHUANGJINFAZE



常桦◎编著  
华文出版社  
SINOCULTURE PRESS

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班<sup>®</sup>，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元





### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



## 【报名须知】

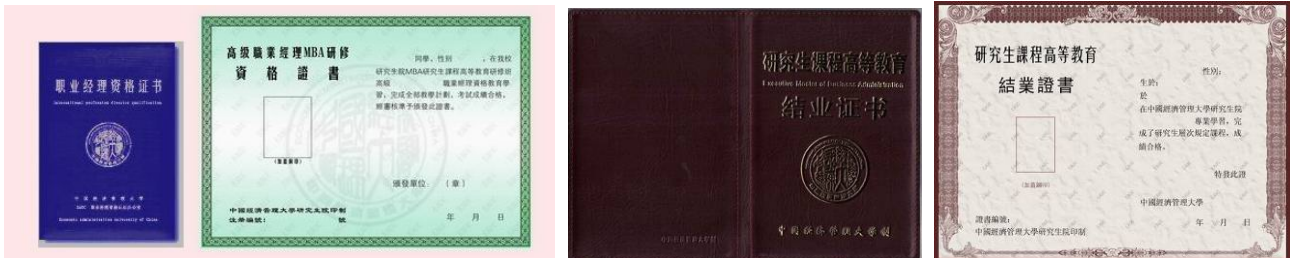
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户（存折）： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户（卡号）： 6228480170232416918    用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户（卡号）： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

# 成功激励。

de

22条黄金法则  
CHENG GONG JI LI DE 22 TIAO HUANG JIN ZE

职场咖啡系列丛书

成功激励

成功跳槽  
成功加薪  
成功公关  
成功沟通  
成功用人

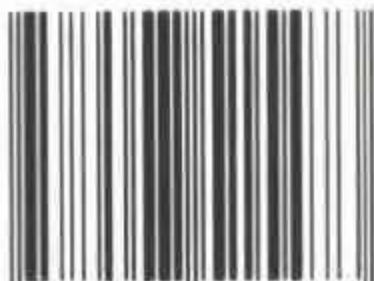
培养激励的温床  
生于忧患 死于安乐  
重赏之下必有勇夫  
莫人心者 莫先于情  
争当主人  
激励的正反面  
激励的目的是绩效

责任编辑：赵培和

责任校对：吴素莲

封面设计：C 号永碧 84273480

ISBN 7-5075-1547-8



9 787507 515473 >

ISBN 7-5075-1547-8/C · 114

定价：19.00元

职场咖啡系列丛书

# 成功激励

de 22 条黄金法则

常 桦 编著

华文出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

成功激励的 22 条黄金法则/常桦编著. ~ 北京: 华文出版社, 2003. 10

ISBN 7 - 5075 - 1547 - 8

I. 成... II. 常... III. 企业管理 - 激励 - 通俗读物 IV. F272.92 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 092644 号

华 文 出 版 社 出 版

(邮编 100800 北京西城区府右街 135 号)

网址: <http://www.hwchs.com.cn>

网络实名名称: 华文出版社

电子信箱: [hwchs@263.net](mailto:hwchs@263.net)

电话: (010)83086663 (010)83086853

新 华 书 店 经 销

京 东 印 刷 厂 印 刷

787×960 1/16 开本 12.25 印张 161 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

\*

印数: 0001 - 8000 册

定价: 19.00 元

## 序

员工激励是企业一个永恒的话题。在当今世界,随着经济全球化的推进和知识经济时代的来临,科技水平的高低已成为决定企业竞争地位的重要因素,而员工的素质和活力则成为企业发展的根本动力。

21 世纪的竞争,归根到底是人才的竞争。那么企业需要什么样的人才呢?日本的企业“经营之神”松下幸之助说过:“企业兴隆,我有前途;企业倒闭,我也完蛋。”世界上成功的企业都是靠人奋斗出来的。成功的管理者在实践中认识到这样一个道理:只有将企业的员工紧紧团结在一起,激发出他们的工作热情和内在潜力,使他们把自己的智慧、能力和需求与企业的发展目标结合起来去努力、去创造、去革新,这才是企业惟一的发展道路。正因为如此,成功的企业,更加重视激发其员工的积极性与创造性,花费更多的时间和精力致力于激发员工发挥潜力,并把激励作为企业长盛不衰的法宝来对待。

激励是企业通过设计适当的奖励形式和工作环境,以一定的行为规范和惩罚性措施,借助信息沟通,来激发、引导、保持和规范企业员工的行为,以有效地实现企业及其个人目标的系统活动。

激励贯穿于企业员工工作的全过程,包括对员工个人需求的了解、个性的把握、行为过程的控制和行为结果的评价等。因此,激励工作需要耐心。赫兹伯格说,如何激励员工:锲而不舍。同时,信息沟通贯穿于激励工作的始末,从对激励制度的宣传、企业员工个人的了解,到对员工行为过程的控制和对员工行为结果的评价等,企业组织中信息沟通是否通畅,是否及时、准确、全面,直接影响着激励制度的运用效果。

物质激励是基础,精神激励是根本。在两者结合的基础上,逐步过渡到以精神激励为主。要把握激励的时机,“雪中送炭”和“雨后送伞”的效果是不一样的。激励越及时,越有利于将人们的激情推向高潮,使其创造力连续有效地发挥出来。





激励是满足员工的需要,但员工的需要因人而异,因时而异,并且只有满足最迫切需要的措施,其激励强度才大。因此,领导者必须深入地进行调查研究,不断了解员工需要层次和需要结构的变化趋势,有针对性地采取激励措施,才能收到实效。

激励制度的运行能够创造出一种良性的竞争环境,正如麦格雷戈所说:“个人与个人之间的竞争,才是激励的主要来源之一。”在这里,员工工作的动力和积极性成了激励工作的间接结果。

正确激励,能充分调动企业员工的积极性,促使目标的顺利实现。不正确的激励,尽管也能调动员工积极性,但容易偏离方向。因此,要在正确的激励原则指导下制订激励措施。所有的员工都希望从工作中获得满足,最普遍的满足就是工资和奖金,工资不仅是生活的保障,而且也是社会地位、角色扮演、受人尊重以及个人成就与权力的象征。工作除了有满足基本生活需求的功能外,还有满足其他心理需求的功能。工作是各种社会需求满足的工具。通过完成工作可以满足社会交往,显示才能,施展抱负,行使权力,取得成就,发挥创造力,获得社会尊重。

要求员工各尽其力,各负其责,才能增强员工的责任心与事业心,充分调动工作的积极性,激发他们的工作热情,更好地完成本职工作,每个人竭尽全力做好本职工作,组织的整体工作就做好了。

企业员工的积极性,不仅与员工的劳动态度、集体风尚等因素有关,而且与整个社会舆论、社会风尚密切相关。因此制订激励措施,不仅要立足企业本身,也要考虑社会心理的作用,尽可能利用良好的社会心理、社会舆论、社会风尚的积极作用,克服不良心理的消极作用。

目标是行动所要得到的预期结果,是满足人的需要的对象。目标同需要一起调节着人的行为,把行为引向一定的方向,目标本身是行为的一种诱因,具有诱发、导向和激励行为的功能。适当地设置目标,能够激发人的动机,调动人的积极性。

奖励是对员工良好行为的一种积极肯定。从心理学角度看,奖励是对人的良好行为的一种正强化。奖励作为激励的一种手段,而且是一种重要手段,使用得当,能进一步调动人的积极性,激发人们自我完善的积极性。奖励包括物质的,也包括精神的,有时是物质和精神两者合一的。



情感是影响人们行为最直接的因素之一,任何人都有渴求各种情绪的需求。企业要不断满足员工日益增长的物质文化的需求,建立起正常、良好、健康的人际关系,以营造出一种相互信任、相互关心、相互体谅、相互支持、团结融洽的和谐氛围,以切实培养员工的实际能力和合作精神,增强对本企业的归属感。

“成功激励的 22 条黄金法则”,是对员工激励的深入研究和总结,提炼出适合企业员工激励的整体解决方案。学习本书,将使企业员工心态得以调整,对企业的信心得以增强,情绪得以良好的控制,动力得以更好的激发,人际关系更为融洽,同时,也会使企业管理者掌握自我激励以及激励员工的方法与技巧。

常 桦

2003 年 9 月于

京北西三旗博雅堂





# 目 录

## 第一章 培养激励的温床/1

### 黄金法则一：感情投资也是一种激励/2

- ◎ 撩开激励的面纱/2
- ◎ 激励是提升素质的杠杆/7
- ◎ 打开缺口/11
- ◎ 今天我们靠什么去激励/13

### 黄金法则二：把别人的思想为我所用/16

- ◎ 泰罗的“经济人”/16
- ◎ 梅奥的“社会人”/18
- ◎ 马斯洛的需要层次/21
- ◎ 亚当斯的公平理论/22
- ◎ 麦克莱德的激励需要/22
- ◎ 德鲁克的目标激励/24
- ◎ 威廉·大内的“Z”理论/26

### 黄金法则三：激励是要讲求原则的/29

- ◎ 不公则无力/29
- ◎ 机不可失，时不我待/30
- ◎ 适应不同需求/33
- ◎ 适时适事/35
- ◎ 想你所想，急你所急/37

## 第二章 重赏之下必有勇夫/39

### 黄金法则四：物质激励永远是最有效的手段之一/40



◎ 找到员工的心理需求/40

◎ 让员工吃下定心丸/41

◎ 要有激励人心的制度/44

#### 黄金法则五：永远不要忽视金钱的作用/46

◎ 更高的收入总是富有诱惑力/46

◎ 让员工充满成就感/49

◎ 用高薪来提高效率/53

◎ 高薪与激励的正反比/54

#### 黄金法则六：找到为自己劳动的感觉/57

◎ 拿什么激励你/57

◎ 每一个员工都是股东/58

#### 黄金法则七：为金钱打开一扇天窗/60

◎ 新一轮浪潮来临了/60

◎ 让小船平安到达彼岸/61

◎ 员工就是主人/62

### 第三章 登上精神激励的快车/66

#### 黄金法则八：凡事情为先/67

◎ 不可忽视感情的作用/67

◎ 自我激励/68

◎ 满足需要方能赢得人心/69

◎ 回报真感情/72

◎ 慷慨地赞美/75

#### 黄金法则九：找到激励的目的地/80

◎ 搭起信任的桥梁/80

◎ 让员工与企业荣辱与共/82

◎ 激将也是一种激励/83

◎ 刺激需求/85

◎ 宽容是一味最好的药/87





◎ 给你成就感/88

黄金法则十：用目标做引导/91

- ◎ 给期望一个目标/91
- ◎ 为员工架起一架攀登的云梯/92
- ◎ 振奋人心的目标才是好目标/94
- ◎ 目标明确才能方向明确/96

黄金法则十一：构建激励文化/99

- ◎ 文化“四重奏”/99
- ◎ 打造企业文化/101
- ◎ 正林的文化之路/105

黄金法则十二：发扬“爱的精神”/107

- ◎ 发扬“爱的精神”/107
- ◎ 给员工一个良好环境/110
- ◎ 每个人一生都在寻找成就感/111
- ◎ 再加一把劲/113

第四章 让员工拥有主人翁的心态/115

黄金法则十三：每一个人都是最重要的/116

- ◎ 让员工享受管理的乐趣/116
- ◎ 员工就是家庭成员/117
- ◎ 给员工一个舞台/118
- ◎ 放手干吧/120

黄金法则十四：倡导“人和”思想/122

- ◎ 在团体与个人之间找到平衡点/122
- ◎ 你是最重要的/124
- ◎ “人和”重于一切/127
- ◎ 良好的沟通能解决许多问题/129



## 第五章 激励是危机和动力的产物/132

### 黄金法则十五:时时都要有危机感/133

- ◎ 唤醒“危机感”/133
- ◎ “怀抱炸弹”/135
- ◎ 哀兵必胜/135

### 黄金法则十六:把危机转化为激励/137

- ◎ 在困境中取胜/137
- ◎ 压力也是动力/139
- ◎ 王永庆的“压力管理”/142

### 黄金法则十七:从别人那里借鉴经验/144

- ◎ 美国的“末日管理”/144
- ◎ 《日本世界第一》的启示/146

## 第六章 引爆员工潜力的激励法则/148

### 黄金法则十八:批评错误,肯定人/149

- ◎ 给忠言加上一层糖衣/149
- ◎ 换个角度看孔雀/151
- ◎ 一手擎玉,一手持剑/153
- ◎ 太阳和风的比较/154

### 黄金法则十九:找到激励的根据/157

- ◎ 奖惩一致/157
- ◎ 磁铁的南极和北极/158
- ◎ 两根长短不同的筷子/159

### 黄金法则二十:控制激励的反作用力/162

- ◎ 找到最佳方法/162
- ◎ 把激励当成一门艺术/164
- ◎ 向纵向挖掘/166
- ◎ 避免掉入陷阱/168



## 第七章 激励的目的是绩效/170

### **黄金法则二十一：用更少的人做出更多的业绩/171**

- ◎ 激励三步曲/171
- ◎ 让语言更富有魅力/174
- ◎ 用更少人做更多业绩的秘密/175

### **黄金法则二十二：要有巅峰成就，就要有巅峰的激励/178**

- ◎ 培养激励的氛围/178
- ◎ 持续保持激励的巅峰状态/180

# 第一章

## 培养激励的温床

激励是创造满足员工各种需要的条件。激发员工的创造性和工作热情,使其充分发挥自身才能,变消极为积极,保持工作的有效性和高效性。

只有不断地激励,才能使你的下属成为一个真正拥有无限激情和潜能的人才!

下属好比一块璞玉,管理者必须“雕琢”,“雕琢”就是“激励”的同义语。

有人说:“过度的压力可以让天才变白痴。适当的激励,却可让白痴变天才。”这句话可真是一针见血,直接道出激励力量的伟大。

因此,激励是一种神奇无比的力量。它能使领导者和管理者率领的团队达到你要它达到的任何目标。



# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
报名电话：**13684609885 0451—88342620**  
咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学  
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



## 黄金法则一：感情投资也是一种

### 激励

#### ◎ 撩开激励的面纱

激励是企业通过设计适当的奖酬形式和工作环境,以一定的行为规范和惩罚性措施,借助信息沟通,来激发、引导、保持和规范企业员工的行为,以有效地实现企业及其个人目标的系统活动。

激励贯穿于企业员工工作的全过程,包括对员工个人需要的了解、个性的把握、行为过程的控制和行为结果的评价等。因此,激励工作需要耐心。赫兹伯格说,如何激励员工:锲而不舍。同时,信息沟通贯穿于激励工作的始末,从对激励制度的宣传、企业员工个人的了解,到对员工行为过程的控制和对员工行为结果的评价等,企业组织中信息沟通是否通畅,是否及时、准确、全面,直接影响着激励制度的运用效果。

##### 一、了解激励

正确激励,能充分调动企业员工的积极性,促使目标的顺利实现。不正确的激励,尽管也能调动员工积极性,但容易偏离方向。因此,要在正确的激励原则指导下制定激励措施。所有的员工都希望从工作中获得满足,最普遍的满足就是工资和奖金,工资不仅是生活的保障,而且也是社会地位、角色扮演、受人尊重以及个人成就与权力的象征。工作除了有满足基本生活需求的功能外,还有满足其他心理需求的功能。工作是各种社会需求满足的工具。通过完成工作可以满足社会交往,显示才能,施展抱负,行使权力,取得成就,发挥创造力,获得社会尊重。

##### 1. 洞察

激励是为了调动广大员工的积极性,满足广大员工的正当的、合理的需要,因此在制定激励措施前,要进行充分的调查研究,以确实掌握人们的基

本需要满足的程度,以及哪些需要的满足最能调动人们的积极性?这样激励起来才能有的放矢,起到较好的效果。调查研究的结果表明,人们的需要大致有尊重和荣誉的需要,成就的需要,发明创造的需要以及文化的需要,劳动的需要等。

不同的人会产生不同的需求,员工的类型主要指内向和外向两种人格取向。内向者态度内向,受自主、能力、成就需求的推动;外向者态度外向,受追求权力、社会尊重等需求推动。

不同心理需求和人格取向,就会产生不同的动机,这就对管理者采取不同的激励措施提出了更高的要求。

## 2. 分析

工作动机的强度,不仅取决于人们从工作或劳动中获取什么,而且还取决于人们对管理人员的工作安排和外在报酬的心理需求的满足感。调查表明,人们努力工作可能基于下列因素:

- (1) 自己付出的努力能否达到或超出管理目标的可能性;
- (2) 如果达到目标,获得奖赏的可能性;
- (3) 外在报酬满足需求的可能性;
- (4) 工作中满足心理需求的可能性;
- (5) 对这些需求的满足所做的评价。

## 3. 满足

所有员工都希望通过工作中获得满足,最一般的最普遍的满足的体现就是薪资和奖金,这是外在的满足。薪资不仅是生活的保障,而且也是社会地位、扮演角色、受人尊重以及个人成就与权力的象征。薪资的激励作用取决于许多具体的条件:如人格特征;成就需要;经济背景等。

## 4. 发掘

工作除了有满足基本生活需求的功能外,还有满足其他心理需求的功能。可以说,工作是各种社会需求满足的工具。社会交往,显示才能,施展抱负,行使权力,取得成就,发挥创造力,获得社会尊重都可以通过工作获得满足。如果只把工作看做赚钱谋生必需的手段,就会对工作持无所谓的态度,甚至厌恶态度,所以就不会有很高的工作热情。追求心理上需求满足的人,把工作视为高尚,视为满足自我需求的手段。当然员工以何种需要为





主,与社会生产力发展水平及人民生活水准有关,也与个人的经济生活的具体情况和价值观有关。

### 5. 实施

激励的效果与激励措施科学合理有密切关系。激励措施科学合理,人们就能在心理上接受它,也能够充分调动员工的积极性。激励措施不合理,人们会在心理上排斥它,甚至挫伤人们的积极性。激励措施是否合理的先决条件是要使人们心理上能够接受,这是一个非常重要的条件,因为这是起到激励作用,调动人们的积极性的前提。

### 6. 贯彻

人们各尽其能,各负其责,才能增强员工的责任心与事业心,充分调动工作积极性,激发他们的工作热情,更好的完成本职工作,每个员工竭尽全力把本职工作做到位,组织的整体工作就高效运作。

### 7. 公平

公平是制定激励措施的重要原则,这就要克服平均主义,避免挫伤贡献较大的员工的积极性,充分体现脑力与体力劳动,复杂与简单劳动,熟练与非熟练劳动,繁重与非繁重劳动之间的差异,奖勤罚懒,奖优罚劣。

## 二、激励方式

激励的方式多种多样,可以根据实际情况适当地运用,恰当的运用可以使激励的作用得到更加充分的发挥。

### 1. 目标激励

目标激励是指设置适当的目标,激发员工的动机,达到调动员工的积极性和主动性的目的。目标是能够满足员工的需要的外在物。由期望理论和目标激励理论可知,个体对目标看得越重要,实现的几率越大。因此,设置的目标要合理、可行,与员工个体的切身利益密切相关。要设置总目标与阶段性目标。总目标可使员工感到工作有方向,但达到总目标是个复杂的过程,有时使员工感到遥远或渺茫,影响员工的积极性。因此要采取“大目标,小步子”的方法,把总目标分成若干个阶段性目标,通过实现几个阶段性目标来实现总目标。阶段性目标可以使员工感到工作的阶段性、可行性和合理性。目标既可以是外在的实体对象如工作量,也可以是精神的对象如学术水平。

为发挥目标激励作用,应注意以下几个方面:

(1) 个人目标与集体目标一致。企业的目标与个人目标可能会一致,也可能发生偏差,如果出现偏差,就不利于调动个人的积极性,不利于其目标的实现。只有使这种偏差趋于平衡,即企业目标与个人的目标间的差距越小,才能使个人的行为朝向组织的目标,在个人间产生较强的心理内聚力,共同为完成企业目标而奋斗。

(2) 设置的目标方向应具有明显的社会性,目标的社会效益越强,它的吸引力就越大,也就越能激发员工的积极性。

(3) 目标的难度拟定要适当,宜于激发进取性。要做到树上的果子悬到“跳一跳够得着”的程度,过高了力所不及,过低了不需努力,轻易得到,都不能收到良好的激励效果。

(4) 目标的内容要具体明确,能够有定量要求的目标更好,切忌笼统抽象。

(5) 目标的时间上,既要有近期目标,又要有远期目标。只有远期目标,易使人产生渺茫感,只有近期目标,则使人目光短浅,其激励作用也会减少或不能维持长久。

## 2. 奖惩激励

奖惩激励是奖励和惩罚的合称,奖励是对员工的某种行为给予肯定或表扬,使员工继续保持这种行为,奖励得当,能进一步调动员工的积极性。惩罚是对员工的某种行为予以否定或批评,使员工远离这种行为。惩罚得当,不仅能消除员工的不良行为,而且能化消极因素为积极因素。

奖惩都是一种强化手段,奖励是对员工行为的肯定,是正强化,可直接激励。而惩罚是对员工的行为的否定,是负强化,属间接激励。奖励的心理机制是员工的荣誉感、进取心理,有物质和精神需要。惩罚的心理机制是员工的羞怯、过失心理,不愿受到名誉或经济上的损失。

奖励激励的心理过程是通过反馈实现的。奖励或惩罚与实际情况相符合,即奖励分明,是正反馈。奖励和惩罚不符合实际情况或不公平,则逆反馈。因而,奖励不一定都能产生激励作用。

奖励也分好多种,可分为物质奖励、精神奖励,以及这两种奖励的结合。

惩罚的形式也有好多种,如批评、检讨、处分、经济制裁、法律惩办等。



为发挥惩罚的作用,应注意以下几个方面:

- (1) 惩罚要合理,使受惩罚者心悦诚服,化消极因素为积极因素,否则易产生对立情绪。
- (2) 惩罚要与教育结合起来,达到惩前毖后知错就改的目的。
- (3) 要掌握惩罚的时机,及时处理。
- (4) 惩罚时要考虑原因与动机。
- (5) 对一般性错误,惩罚宜轻不宜重。

### 3. 考评激励

各级组织对所属成员的工作及各方面的表现进行评定即是考评。通过考核和评比,及时指出员工的成绩、不足及下阶段努力的方向,从而激发员工的积极性、主动性和创造性。随着现代人事制度的变革与完善,考评激励越来越成为普遍采用的一种激励方式。

从考评激励的心理过程分析,考评具有以下几方面的作用:

- (1) 导向作用。考评具有目标导向功能。由于考评标准的约束力,迫使或引导员工的行为向某一方向发展。
- (2) 反馈调节作用。考评激励的一个重要手段就是促使反馈调节,让员工知道自己的行为是否偏离要求,是否符合规范,要作什么修正,以及如何修正等。
- (3) 强化作用。强化有“正强化”和“负强化”两种。通过考评,工作成绩得到肯定,员工会看到自己的社会价值,增强工作热情 and 责任感,从而激发进一步向上努力的动机,这就是“正强化”。反之,如果得到较差的评价,通过正确引导,也会激起改正缺点错误和重新做好工作的动机。这称之为“负强化”。

为了让“考评激励”发挥最大的作用,在考评过程中必须注意制定科学的考评标准;设置正确的考评方法;提高主考者的整体素质等。

### 4. 竞赛与评比的激励

竞赛与评比在组织内是一种客观存在。在正确思想指导下,它对调动员工的积极性有重大意义。竞赛与评比的心理学意义是:

- (1) 竞赛与评比对动机有激发作用,使动机处于活跃状态。
- (2) 竞赛与评比能增强组织成员凝聚力,明确组织与员工的目标,激发

员工的积极性,提高工作效率。

(3) 竞赛与评比能增强员工的智力效应,促使员工的感知敏锐准确、注意力集中,记忆状态良好、想像丰富、思维敏捷、操作能力提高。

(4) 竞赛与评比能调动人的非智力因素,并能促进集体成员劳动积极性的提高。

(5) 团体间的竞赛评比,能缓和团体内的矛盾,增强集体荣誉感。

### 5. 领导行为激励

领导者行为,通过榜样作用、暗示作用、模仿作用等心理机制激发员工的动机,以调动员工的工作、学习积极性。

领导的良好行为、模范作用、以身作则就是一种无声的命令,能够有力地激发下属的积极性。权威是暗示成功的重要心理条件,领导者良好的行为具有权威性,使下属很快受到良好影响。领导者的行为通过模仿可能是无意识的,也可能是有意识的,更多的是无意识与有意识的综合模仿,下属对领导的模仿造成了良好的激励氛围。

### 6. 尊重激励

领导对下属的尊重是一种有力的激励手段。从尊重员工的劳动成果到尊重员工的人格,从关怀下属的进步到帮助解决工作与生活中的实际困难,都能产生积极的心理效应。关怀能提高员工的主人翁责任感和事业心,充分挖掘员工蕴藏的积极性,密切组织内部的和谐关系。

### 7. 榜样的激励

榜样的力量是无穷的。榜样激励对榜样者自己,以及对先进员工、一般员工、后进员工都有激励的心理效应——对自己是一个压力,对先进者是一个挑战;对一般员工有激励作用,对后进员工能产生心理上的压力。榜样应是公认的,具有权威性,能使大家产生敬仰的心理。但应注意的是:

(1) 实事求是地宣扬榜样的先进事迹,激发员工产生学习榜样的动机。

(2) 引导员工正确对待榜样,要一分为二地看待榜样,学其所长。

## ◎ 激励是提升素质的杠杆

员工的思想感情对其潜力的发挥至关重要。激励可以调动人的主观能





动性,强化期望行为,从而显著地提高劳动生产率。

企业管理者通过设计适当的奖酬形式和工作环境,以规范行为和惩罚性措施,借助信息和相互沟通,来激发、引导、保持和规范组织成员的行为,有效地实现组织及其成员个人目标的系统活动即是激励。激励是管理的一项重要重要职能,也是人力资源开发与管理的一个重要方面。它主要有以下几方面的内容:

1. 激励的出发点是满足组织成员的各种需要,即通过系统的设计适当的外部奖酬形式和工作环境,来满足企业员工的外在性需要和内在性需要。
2. 科学的激励工作需要奖励和惩罚并举,既要对员工表现出来的符合企业期望的行为进行奖励,又要对员工不符合期望的行为进行惩罚。
3. 激励贯穿于企业员工工作的全过程,包括对员工个人需要的了解、个性的把握、行为过程的控制和行为结果的评价等。因此,激励工作需要耐心。赫兹伯格说,如何激励员工:锲而不舍。
4. 信息和相互沟通贯穿于激励工作的始末,从对激励制度的宣传、企业员工个人的了解,到对员工行为过程的控制和对员工行为结果的评价等,都依赖于一定的信息和沟通。企业组织中信息和沟通是否通畅,是否及时、准确、全面,直接影响着激励制度的运用效果和激励工作的成本。
5. 激励的最终目的是在实现预期目标的同时,也能让其成员实现其个人目标,即达到企业目标和员工个人目标在客观上的统一。

在企业中,人力资源与物力资源的一个重要区别就是人有思想感情,而物没有。美国哈佛大学的詹姆斯教授在对员工激励的研究中发现,按时计酬的分配制度仅能让员工发挥 20% ~ 30% 的能力,如果受到充分激励的话,员工的能力可以发挥出 80% ~ 90%,两种情况之间 60% 的差距就是有效激励的结果。显然,激励可以调动员工的积极性和能动性,强化工作行为,从而不断提高效率。一个完整的激励过程需要协调好三类变量之间的相互关系。这三类变量是刺激变量、机体变量和反应变量。刺激变量主要指自然环境与社会环境中的刺激物,诱因(目标)等;机体变量主要指需要、动机、内驱力等;反应变量主要是指行为的产生和改变。

内在刺激和外在刺激使个体产生需要,如果外界一旦有满足需要的对象出现,需要就立刻转化为人的动机、引发行为,向目标的达成前进。当目

标达成后又以新的刺激变量形式反馈于机体变量,或者又有新的目标出现,这样就又开始了一个新的循环。

激励有一定原则可遵循,掌握了这些原则,企业的管理者在对员工进行激励活动时就可以事半功倍。

### 1. 目标结合原则

在激励机制中,设置目标是一个关键环节。此目标的设置必须同时体现组织和员工的需求。

### 2. 物质精神相结合原则

物质激励是基础,精神激励是根本;在两者结合的基础上,逐步过渡到以精神激励为主。

### 3. 引导性原则

外激励措施只有转化为被激励者的自觉意愿,才能取得激励效果。因此,引导性原则是激励过程的内在要求。

### 4. 合理性原则

激励的合理性原则包括两层含义:其一,激励的措施要适度。要根据所实现目标本身的价值大小确定适当的激励量;其二,奖惩要公平。

### 5. 明确性原则

激励的明确性原则包括三层涵义:其一,目的明确。激励的目的是需要做什么和必须怎么做;其二,公平、公开、公正。特别是分配奖金等员工关注的问题时,更为重要;其三,直观。实施物质奖励和精神奖励时都需要直观地表达它们的指标,总结和授予奖励和惩罚的方式。直观性与激励影响的心理效应成正比。

### 6. 时效性原则

要把握激励的时机,“雪中送炭”和“锦上添花”、“雨后送伞”的效果是不一样的。激励越及时有效,越有利于将员工的激情推向高潮,使其创造力连续有效地发挥出来。

### 7. 正激励与负激励相结合的原则

正激励就是对员工的符合组织目标的期望行为进行奖励。负激励就是对员工违背组织目的非期望行为进行惩罚。正负激励都是必要而有效的,不仅作用于当事人,而且会间接地影响周围其他人。



## 8. 按需激励原则

激励的起点是满足员工的需求。但员工的需求因人而异,因时而异,并且只有满足最迫切需求的措施,其效果才明显,其激励强度才大。因此,领导者必须深入地进行调查研究,不断了解员工需求层次和需求结构的变化趋势,有针对性地采取激励措施,才能收到良好的实效。

激励的作用是巨大而又有效的,作为企业的管理者,一定要对激励产生的后果了然于胸,才会产生发出激励指令的动力。

### 1. 激励是调动员工积极性的重要手段

通过激励机制的运作,一方面使员工最充分地发挥技术和才能,变消极为积极,从而保持工作的有效性和高效性,另一方面又可以进一步激发员工的创造性和革新精神,从而大大提高工作绩效。特别是随着科学技术不断进步和生产过程日趋复杂,单靠机器设备不能增加生产,对员工科学技术素质要求越来越高,因而进一步激发员工的创造性和革新精神就越来越重要了。

### 2. 激励是企业员工流动机制的动力

通过激励机制的运作,将有才能的、企业所需要的人才吸引过来,并长期为企业效力;同时,将不适应企业工作的人员逐渐分离出去。现代企业制度下的生产者在产权结构变迁及产权社会化条件下,已经形成了一个劳动力与企业分离的退出机制,即作为交易者的企业和生产者各自获得了充分界定,拥有了充分的转让和收益权,即劳动力供给者对自己所控制的资源的使用享有独立决策权。这是生产者追求自己效用最大化的前提条件。退出机制是在劳动力市场的基础上建立的,激励是退出机制的外在动力。

### 3. 激励是提高企业员工素质的有力杠杆

提高员工素质的途径主要有两个:一是培训,二是激励。任何值得奖励的行为都是员工素质优异的表现,也是员工素质提高的证明,奖励这种行为,相应地是进一步鼓励员工自觉地提高各方面的素质。反之,任何受到惩罚的行为都是员工素质低下的表现,或是员工素质下降的信号,惩罚这种行为,相应地是警告有关员工纠正自己的行为,提高素质。

### 4. 激励是形成良好企业文化的有效途径

良好的企业文化是企业生存和发展的基础,而良好企业文化的培育,离

不开正反两方面的强化。例如,许多人认为“服务制胜”的时代已经到来,树立服务意识,成为许多公司、企业、商店、宾馆文化建设的目标。显然,奖励优异的服务行为,必然同时强化了良好的服务意识;批评和惩罚恶劣的服务行为,则是对服务意识的负强化。交替运用奖罚手段,就可以有力地促进追求良好服务这种群体价值观的形成。

## ◎ 打开缺口

每一个管理者都希望自己的员工主动和高效地为企业工作,为其创造更多的经济和社会效益。但是要使员工在工作中心甘情愿地付出最大的努力,管理者就必须对员工进行适时有效的激励,把员工的潜能激发出来。这是每个管理者都必须面对的问题。但是,每一个管理者又都非常头痛激励措施不奏效,甚至适得其反。那么,怎样才能有效地激励员工呢?这是有技巧可循的。

### 一、为员工安排的工作必须与其性格相匹配

每个人都有自己不同的性格特质。比如,有的人安静而被动,有些人则进取而活跃;一些人相信自己能主宰环境,而另一些人则认为自己成功与否主要取决于环境的影响;一些人喜欢高风险的具有挑战性的工作,而另一些人则是惧怕风险和失败。员工的个性各有不同,因此,给他们安排的工作也应当有所区别。与员工个性相匹配的工作才能让员工感到满意、舒适,进而才能发挥出积极性。如喜欢稳定、程序化工作的传统型员工适宜担任会计、出纳员等工作,而充满自信、进取心强的员工则适宜让他们担任项目经理、营销主管等职务。如果让一个喜欢冒险的人从事一成不变的审计工作,而让一个惧怕风险者去从事风险投资的工作,他们可能都会对自己的工作感到不满,甚至厌倦,工作绩效自然不会好。

### 二、设定具体而恰当的目标

调查表明,为员工设定一个具体而恰当的工作目标,并且这个目标是具体而可行的,而不能是虚无缥缈的,通常会使员工创造出更高的绩效。目标会使员工产生压力,从而激励他们更加努力地工作。在员工取得阶段性成果的时候,管理者还应当及时把成果反馈给员工。反馈可以使员工知道自



己的努力水平是否足够,是否需要更加努力,激发他们在完成阶段性目标之后对自己提出更高的要求。

提出的目标一定要是明确的。比如,“本月销售收入要比上月增长10%”这样的目标就比“本月销售收入要比上月有所增长”这样的目标更有激励作用。同时,目标还要具有挑战性,但又要使员工认为是可以达到的。有很多统计数据表明,无论目标客观上是否可以达到,只要员工主观认为目标不可达到,他们的积极性就会降低。目标设定应当像树上的苹果那样,站在地下摘不到,但只要跳起来就能摘到。这样的目标激励效果最佳。

### 三、完成目标后及时奖励

海洋馆里的海豚每完成一个动作,就会获得一份自己喜欢的食物。这是驯兽员训练动物的诀窍所在。员工也一样,如果员工完成某个目标而受到奖励,他在以后就会更加努力地朝着更高的目标迈进,即行为强化。

### 四、不同的员工不同的激励

员工有各种各样的需求,包括生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求和自我实现需求等等。当一种需求得到满足之后,就会转向其他更高层次的需求。管理者应当认识到,人与人之间的需求各不相同,对这个员工有效的奖励措施可能对其他员工就没有效果。因此,管理者应当针对员工的差异对他们进行个性化的激励。如有的员工可能希望得到更高的工资,而另一些人也许并不在乎工资,而更希望有自由的休假时间。又比如,对一些工资高的员工,增加工资的吸引力可能不如职务晋升的吸引力大,因为这样可以使他觉得自己享有地位和受到尊重。

### 五、奖励机制要公平

员工不是在真空中进行工作,而是生活在一个群体中,他们总是在不断地跟他人进行比较。如果一名员工大学毕业后就有单位提供给他一份月薪4000元的工作,他可能会感到很满意,并且努力为企业工作。但是,当他一两个月之后发现另一个和他同时毕业、与他的年龄、学历相当的同事的月薪是4500元的时候,他会怎么样?他可能会感到非常的失望,进而工作积极性降低。虽然对于一个大学毕业生来说,4000元的薪水已经很高了,但这时候,对于他说这已经不是问题所在了。问题的关键在于他感觉到了不公平。因此,管理者在设计薪酬体系的时候,员工的经验、能力、努力程度等



应当在薪水中获得公平的体现。只有公平的奖励机制才能激发员工的工作热情。

## ◎ 今天我们靠什么去激励

有这样一个荒诞的故事：有一位性情暴躁的将军，他最讨厌的事情是吃肉。因此当他的部下出现错误的时候，他的惩罚手段是罚你吃肉，于是故意出错的人就越来越多。这种事，生活中当然不会存在。但是这里面却蕴涵了一个很深的哲理，激励与惩罚一样，你必须懂得什么是员工的需要，怎样激励才能有效。传统管理形式下的激励似乎就是分配问题，就是论功行赏。高薪重奖尽管是激励的一个很重要的内容和手段，但不是惟一的。当我们自觉不自觉把它变成惟一的内容以后，我们可能会发现奖金是越发越多，但承担责任却并不一定是正比的提高。我们希望奖金不仅能够改善人的生活，更希望钱能激发人的创造力。但是，当有一天发现事与愿违，员工变得越来越投机，越来越自私，那时候我们会不会觉得自己就是那位罚人吃肉的将军呢？

很多对日本进行研究的专家都发现了一个令人费解的事实。第二次世界大战结束后，日本的经济政策中有一个很重要的做法，就是对员工个人收入课以重税，税率高到一些有名的富人自己都养不起汽车。同时还对遗产继承课以相当高的继承税，从而使得千万富翁也难以有多少真正意义上的遗产留给后人。这使很多专家产生了一个疑问，这种堵塞个人发财之路的做法在日本怎么会行得通呢？日本怎么能够经济振兴呢？

著名企业联想集团在不同时期有不同激励的方法。从激励的对象来看，联想集团的变化显而易见。第一代联想人百分之百是中国科学院计算所的科研人员，创办联想的时候这批人的年龄都在40岁至50岁之间。和同龄的中国知识分子一样，他们富有学识但自感得不到施展，一面是看着国家落后，一面是自己不能更好地为国家多做一点事。所以这批人的精神要求很高，他们办公司的目的一半是忧国家之忧，另一半是为了证明自己拥有的知识能够变成财富。这种要求对于他们头等重要，办公司是证明他们价值。他们对物质的要求并不太多，旧体制下他们的月收入几百元，当公司每



月能够提供更多薪水的时候他们就很知足。同时这批人的集体荣誉感很强,这也许应该归功于多年的集体主义教育。他们中的很多人并不习惯时时处处显示自己,而是十分关心自己置身的集体是否能够取得更大的业绩。第一代联想人的总体特征,一是事业要求极高,二是集体荣誉感很强,三是物质要求不高。

针对这一特征,联想集团在这段时间的激励也体现出事业目标激励、集体主义精神培养、物质分配的基本满足这样一种特点。至今依然在联想集团影响很大的一些思想和价值观都是在这一时期形成的,例如“把5%的希望变成100%的现实”、“看功劳不看苦劳”、“斯巴达克方阵”等等,构筑起联想文化的主体。今天老一代联想人忆及当年,告诉你公司经常开会,一个经营的好消息几分钟就传遍。连走路都健步如飞,上上下下一百多人团结得跟一个人似的。这就是当时的联想。初期的联想给员工最多和最大的激励是他们的事业、他们的理想和他们的目标。当然,他们的收入也有了相当的改善。但是,与精神方面的激励相比,物质方面的注重程度和实际效果都显得微不足道。

之后,联想集团的情况有了一些新的变化。变化的原因来自于新员工的大量加入。他们和老一代联想人在价值观方面有着一定的差别。如新一代联想人在荣誉感方面也承认集体主义,但更多的是要突出个人的价值,而不像老一代联想人那样为了集体的荣誉宁愿埋没自己。在物质方面,新一代联想人的要求比老一代联想人高许多。新一代联想人绝大多数是30岁左右的年轻人,企业如果要求他们提高觉悟在物质方面完全向老一代联想人学习,他们便可能认为这是不现实的,因此也容易出问题。

联想集团员工薪水收入开始实行大幅度提高。由于联想集团自身积累的高速增长,它对员工激励的要求也有所变化,而更重要的变化是它的管理体制的变化。联想集团由以往强调中央集权的“大船结构”管理模式向由集权分权相结合的“舰队模式”逐步转变。从两种管理模式的对比来看,“大船结构”更适合于一个规模不大的企业,更强调集体主义精神。而“舰队模式”则适合规模较大的企业,在强调集体主义的同时提高了对部门和个人的尊重。30多岁便能够运作几个亿的资金经营着十几个亿营业额的市场,这种机会并不是今天的中国很多人能够得到的。经常代表联想集团接待政府领



导、与外商谈判的年轻人,在各种场合都可以感受到别人投来的羡慕的眼光。在面对着自己的劳动成果的时候,他们会对自己的价值有十分甜蜜的幸福感受。而这些,则是联想集团给予他们的最大的激励。

在解决了成就感满足、物质分配这样的激励问题以后,还有一个至关重要的问题就是集体主义精神的培养。联想集团从历史上就属于那种队伍格外团结因而能够发展自己的企业,与已经进入中国的世界一流电脑企业相比,联想集团的综合实力与竞争对手不相上下。但同时也要求他们要比以往更加团结,依靠集体的力量来确保自己立于不败之地。新一代联想人所表现出来的那种强烈的实现自我的愿望如果不能有效地和集体融合,如果公司内部出现一些天马行空、单打独斗的领导人物,对整个公司的破坏力就会极大。众所周知,进入中国的外资企业工资收入高,稍微重要一些的人才月工资上万甚至数万元人民币已经不是新闻。即便像联想集团这样的中国企业也难以做到在工资收入方面与外资企业竞争。这样的情况下,如果我们一味在物质上去寻求激励而不能培养出一些“企业是大家”的职业观念,结果可能会使人才发生蜕变或者离企业而去。在联想集团确曾有过那种个人做事能力较强但不善于进行集体合作的人,在需要为集体承担责任或者自己需要做出一点点牺牲的时候,这种人会退而不前。联想集团对这样的人坚决不予重用。用什么样的人不单纯是企业和个人问题,还关系到企业里其他的人向谁学习向谁看齐。重用那些有才华但自私的人,客观上就会助长企业中的个人英雄主义和利己主义,企业的集体主义就会遭到很大破坏。



## 黄金法则二：把别人的思想为我

### 所用

#### ◎ 泰罗的“经济人”

泰罗出生于美国宾夕法尼亚州的杰曼顿。早年受过良好的家庭教育。以优异成绩考入哈佛大学法学院。但由于患了眼疾而不得不辍学，进入工厂做工。由工人而管理员、工长，直至总工程师。后来他专门从事企业管理的咨询工作。在米德维尔钢铁厂供职期间，系统地研究和分析了工人的操作方法和劳动所花的时间，形成“科学管理”理论和方法。被后人称为“科学管理之父”。

科学管理包括哪些内容和方法呢？泰罗指出：“构成科学管理的不是任何一个因素，而是各种因素组成的体系。”他把这些要素归纳为以下几个方面：

第一，建立一种严格的科学管理原则。“对工人操作的每个动作进行科学研究，用以代替单凭经验的办法。”制定科学工作法，“包括每人每个动作的严格规则，以及所有工具和操作条件的完善化和标准化。”其具体做法就是挑选第一流的员工作试验，分解其动作，用秒表记录每一动作所耗费的时间，仔细分析哪些动作是必要的，哪些动作是多余的，同时设计必要的辅助工具，改善员工与工作物之间的距离，剔除那些不必要的、既劳累又费时的动作，使操作合理化、科学化。对按科学工作方法达到标准定额的员工付给比同类普通员工平均工资高 30% ~ 100% 的高工资。实行这种方法的结果是产量大幅度增长，劳动成本下降，资方的收益也显著增长。

第二，科学地挑选员工。“科学地挑选员工，并进行培训和教育，使之成长……并把他们培养成头等工人，剔除一切不愿或不能采用新方法的人。”泰罗认为，人具有不同的才能，一个人对完成某项工作可能是最好人选，却

不一定能胜任另一项工作。比如,身强力壮的人胜任干重体力活,但不一定适合干轻活。他认为管理人员的责任就在于为每项工作找出最适合于这项工作的人,对其进行训练,使其成为“完成”最高级、最有兴趣,又最有利的那种工作的“头等”员工。

第三,对员工进行科学管理。工作任务确定和选好合适的人员以后,下一步要使员工确实按规定的方法来从事工作。这就需要在管理部门和员工之间建立良好的合作关系并实行奖励制度。泰罗提出了一种刺激性“差别计件制”付酬制度,采用不同的单价计算工资。员工没有超过规定的件数是一种单价,超过定额又是另一种单价,而且全部产品都按较高的单价计算。这实际就是对高效率的劳动付给“一大笔奖金”。泰罗认为这样做是合理的,对管理部门和员工都是有利的。泰罗特别强调任务和奖金这两个因素的激励作用,实际上这其中已包含有目标管理和激励理论的思想。泰罗认为:“任务和奖金构成了科学管理的结构上的两个最重要的因素。”

第四,管理部门和员工之间应在分工基础上,进行亲密无间的友好合作。实行计划职能和执行职能的分离及职能工长制。以往员工按照经验和习惯自己确定自己的工作方式。这种工作方式,包括作业的顺序、工具的选择等,一般是在当学徒时向别人学来的。工长只不过告诉员工要做什么,而不告诉他怎么去做。泰罗认为这样不行,“在新制度下则绝对必须由管理当局按照科学规律的要求来完成。……在大多数情况下,需要有一部分人先作计划,另一部分人去执行”。把计划职能从员工身上分离出来的必然结果是扩大企业的管理机构。许多计划工作现在转给有关生产、人事、采购等方面的职能人员去做,使工人可以腾出更多的时间从事生产,提高生产率。同时,更重要的是使管理职能专业化,从而为管理科学化创造了条件。而职能工长制则将管理工作予以细分,使所有的管理者只承担一两种管理职能。这样一来,工人就要从几个不同职能的上级那里接受命令。泰罗设计出八个职能工长,代替原来的一个工长,其中四个在计划部门,四个在车间。这有其优点,但容易引起混乱,没有得到推广。不久以后,泰罗的这一思想得到了发展。

泰罗创立的科学管理理论和方法“是过去曾存在的诸种要素的结合,即把知识收集起来,加以分析、组合并归类成规律和条例,于是构成一种科



学”。它有两大大优点：“第一个优点是能不断地取得工人的主动性——工人的勤奋工作、诚意和才能，……科学管理的更大的优点是企业中巨大的、非常繁重的新责任与负担，都由管理方面自觉地承担起来。”

但是限于当时的条件和情况，泰罗偏重于技术和管理，强调经济目标、高工资、低成本，强调物质刺激，而忽视了人的因素，对于影响人的行为和生产效率的社会因素和心理因素未予重视。他把人作为“经济人”来对待，认为金钱、物质利益是刺激积极性的惟一动力；企业主以“经济人”的身份追求最大的利润，工人则以“经济人”的身份追求最高的工资。当然，在每一个历史阶段，任何事物的出现都是有利有弊的。科学管理理论和方法对现代管理科学仍不失是一巨大贡献。

## ◎ 梅奥的“社会人”

梅奥出生于澳大利亚的阿德莱德。先后在当地的圣彼得学院和阿德莱德大学受教育，获逻辑和哲学硕士学位。后来进入哈佛大学工作，任工业研究教授，直至退休。在此期间进行了有名的霍桑试验，并在此基础上提出了人际关系理论和方法。

霍桑实验是由梅奥发起的在美国西方电器公司霍桑厂进行的一系列试验，故称霍桑实验。实验主要分四个阶段进行：

第一阶段，照明实验：照明实验是研究者带着工人的积极性与物质条件有关，主要与生产的物质条件有关这一理论假说而进行的。实验者认为“适当强度的照明能使生产率上升”，改变照明度等工作环境会对生产率带来影响。研究者选择了在同样条件下的同样工作的两组雇工，对每组的产量作好记录。第一组工作时灯光强度是有变化的，第二组工作时灯光强度则保持不变。通过这个方法，研究者们希望排除其他变量的影响，以确定照明度的变化对生产率的影响。按照传统的方法，认为照明条件变化的小组生产效率会发生变化，而照明条件不变的小组则生产效率不会变化。然而，实验结果出乎意料，两个小组的产量几乎等量上升，生产效率都在提高。后来把照明度降到很弱的程度，几乎与月亮差不多时，产量仍在不断提高。长达两年多的实验都在照明问题上下功夫，而结果却以失败告终。这使得研究者

们迷惑不解,于是研究者不得不放弃了照明实验的计划,改为福利实验。

第二阶段,福利实验:福利实验是研究生活的物质条件与工作效率之间的关系。研究者假设增加福利可能增加产量,奇怪的是突然取消福利措施后,女工们的产量仍在继续上升。实验室的六名女工既是熟练工人又彼此情感相投,第三期施行奖励工资,每天女工们产量有所增加,产量的增加虽然没有与收入挂钩却没有直接影响生产。到第四期至第六期给休息时间,第七期给小吃,第八期到第十一期加上提前下班,随着物质条件的改变,产量慢慢上升。到第十二期全部废除了这些优厚的条件,恢复到第二期同等条件,使人惊诧的是周产量、月产量不仅没有下降,而且反比以前提高了。这令研究者们大吃一惊,而原因究竟为何,不得而知。一次偶然的机会,有人把这项实验的情况报告了美国哈佛大学的梅奥。梅奥经过反复思考和分析,认为促使产量提高的原因不在物质因素和福利条件,而在于心理因素。在于实验小组的成员精神上发生了变化。福利实验证实,与物质工作条件相比,“人的满足”这种心理条件更重要。女人们之间的情感融洽,对自己工作的自豪感以及认识自己价值而产生的责任感和勤劳意识,使得产量不断提高。

第三阶段,访谈实验:访谈实验的目的在于研究职工对公司领导、保险计划、晋级、工资报酬等方面的态度与工作效率的关系。研究者从心理学的角度来考察和试验,先后花了两年多的时间,对全厂的四万职工中的两万多名职工进行了访谈。目的是为了搞清更多的工人的感情和态度,更加确认感情和态度在经营管理中的重要性。在访谈过程中,他们允许职工自由发表意见,发泄自己心中的闷气,心理学上称之为精神发泄。这种精神发泄可以调节工人的心态,从而使企业职工形成一种自由和愉快的和谐气氛。在这种状况下,企业职工的积极性都调动起来了。实验结果也证实,缺勤率大大下降,职工积极性很高,产量持续上升。

第四阶段,参与管理实验:在上述访谈过程后,把以往从事压制、监视方式的领班,改为实验的参加者和观察者,并且以同情的态度征求和听取工人的意见,在工人之间以及工人同领导之间逐步形成一种具有个人联系和相互协作的“社会状况”,改变过去那种总经理、老板说了算的规矩,提倡工人多提意见,将工厂的大事交给工人讨论,尊重工人,融洽企业主和企业工人



之间的关系,使工人认为自己是企业的主人,增加了工人参与管理的意识。实验结果使得工人的劳动态度大大改变,工人的积极性不断高涨,产量大幅度提高。

在霍桑实验的基础上,梅奥写出了《工业文明中的人类问题》一书,提出了人际关系论。其主要观点:

第一,人是“社会人”。与泰罗等人的观点相反,梅奥提出了“社会人”的论点。他认为,人是独特的社会结构,只有使自己完全投入集体中,才能实现彻底的“自由”。人们的行为并不单纯出自追求金钱的动机,还有社会方面的、心理方面的需要,即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊敬等,后者更为重要。因此,不能单纯从技术和物质条件着眼,而必须首先从社会心理方面考虑合理的组织与管理。

第二,企业中存在着非正式组织。霍桑实验的结果表明,企业中除了存在着为了实现目标面明确规定各成员相互关系和职责范围的正式组织之外,还存在着非正式组织。这种非正式组织的作用在于维护其成员的共同利益,使之免受其内部个别成员的疏忽或外部人员的干涉所造成的损失。非正式组织中有自己的核心人物和领袖,有大家共同遵循的观念、价值判断、行为准则和道德规范等。

梅奥认为,非正式组织与正式组织有重大差别。在正式组织中,以效率的逻辑为重要的标准,而在非正式组织中,则以感情的逻辑为重要标准。管理人员如果只是根据效率逻辑来管理,忽视工人的感情投资,必然会导致组织与员工的冲突,影响企业生产率的提高和目标的实现。因此,企业管理层必须充分重视非正式组织的作用,注意在正式组织的效率逻辑与非正式组织的感情逻辑之间保持平衡,以便管理人员与工人之间能够达成一致。

梅奥指出,正式组织内存在非正式组织是必然的,这并不是一种坏事,虽然它有可能成为抵制管理层的目标和政策、限制产量、反对革新和改变的势力,但它更有可能成为支持管理层的政策和目标,改善信息交流和上下沟通,提高个人之间的协作程度,减少个人对工作环境的厌烦感,制造个人表达思想的机会,提高自信心和士气的有效形式。只要管理层充分重视非正式组织的存在和影响并妥善与之协调,非正式组织的存在一定会利多弊少。

第三,新的领导能力在于提高员工的满意度。梅奥认为,基于上述“社

会人”和“非正式组织”的观点,在决定劳动生产率的诸因素中,生产条件、工资报酬只是第二位的,置于首位的因素是士气。士气取决于工人的满意感,满意感来源于工人个人需要的满足和良好的人际关系。因此,企业中新的领导能力在于有效地满足员工的需求,创造良好的人际关系,提高员工的满意度,以提高士气,从而提高劳动生产率,这是一种社会技能。为此,必须对各级管理人员进行培训,使之能够区分事实与感情,能够掌握人们的逻辑行为与非逻辑行为,以便在企业目标与职工的社会需求之间,在正式组织的效率逻辑与非正式组织的感情逻辑之间取得平衡。

## ◎ 马斯洛的需要层次

心理学家马斯洛提出的需要层次理论是现在最受人注意的激励之一。马斯洛把人类的需要看做是有等级层次的,从最低级的需要逐级向最高级的需要发展,并且认为,当某一级的需要获得满足以后,这一种需要便中止了它的激励作用。

马斯洛所指出的人的基本需要,按其重要性依次排列如下。

### 一、生理的需要

这些是为维持人类自身生命的基本需要,如食物、水、衣服、住所和睡眠。马斯洛认为,在这些需要还没有满足到足以维持生命,其他的需要都不能起到激励人的作用。

### 二、保障或安全的需要

这些需要是避免人身危险和不受丧失职业、财产、食物和住所等威胁。

### 三、归属或取得他人认可的需要

由于人是社会的人,他们就需要有所归属,并为别人所承认。

### 四、尊重的需要

马斯洛认为,人们一旦满足了他们的归属需要,就要求自觉和受到别人的尊重。这种需要将会产生诸如权力、威望、地位和自信等方面的满足。

### 五、自我实现的需要

在马斯洛的层次理论中,这是最高层次的需要。它是一种把个人能力充分发挥的愿望——最大限度地发挥一个人的潜在能力并有所成就。





## ◎ 亚当斯的公平理论

激励中的一个重要因素是个人对报酬结构是否觉得公平。一个人对所得到的报酬是否满意是通过公平理论来说明的,那就是个人主观地将他的投入同别人相比来评价是否得到公平或公正的报酬。亚当斯因对公平理论用公式来表示而知名。公平理论的本质方面可以表示如下:

$$\frac{\text{个人所得的报酬}}{\text{个人的投入}} = \frac{\text{(作为比较的)另一个人所得的报酬}}{\text{(作为比较的)另一个人的投入}}$$

一个人和用来同他比较的另一个人的报酬和投入之比应该是平衡的。如果人们觉得所获的报酬不适当时,他们可能产生不满,降低产出的数量或质量,或者离开这家企业。如果人们觉得报酬是公平的,他们可能继续在这同样的产出水平上工作。如果人们认为个人的报酬要比认为是公平的报酬要大,他们可能工作得更加努力。某些人可能低估这种报酬,那也是有可能的。

问题之一是人们可能对自己的贡献和别人取得的报酬估计过高。

员工的某些不公平感可能忍受一个时间。但是,这种不公平感时间长了,可能会对一桩明显是小事的事也引起强烈的反应。例如,一名员工因迟到了几分钟受到了批评就很生气,并且决定辞去这个工作,其中真正的原因并不是他受了批评,而是由于他长期以来认为给他个人所做贡献的报酬同别人相比是不公平的。还有一个例子说明,一个人对他每周 500 美元的工资很满足,一直到后来他发现有人跟他相类似的工作而得到比他多 10 美元的工资,他就产生了不公平感。

## ◎ 麦克莱德的激励需要

麦克莱德的基本激励需要,对进一步理解激励做出了很大贡献。他把这些需要分为权力的需要、归属的需要和成就的需要。麦克莱德和他的同事们对检验人们关于这三类需要的方法,已经作了大量的研究,特别在成就的需要方面,已经作了实质性研究。

所有这三种动力——权力需要、归属需要和成就需要——都与管理紧密相关,因为人们必须认识了这三类需要以后才能使一个组织起来的企业运转良好。因为任何组织起来的企业和企业的任何部门,都是为实现某些目标而在一起工作的个人所组成的集体,所以成就的需要就有首要的意义。

### 一、权力的需要

麦克莱德和其他一些研究者发现,具有高度权力需要的人对发挥影响力和控制都特别重视。这种人一般都追求得到领导的职位,他们往往是健谈者,还常常是好议论的;他们是性格坚强,敢于发表意见,头脑冷静和敢于要求的;而且他们爱教训别人和公开讲话。

### 二、归属的需要

有高度归属需要的员工通常从受到别人认可中得到乐趣,并往往避免被社会集体所排斥而带来的痛苦。作为个人,他们既能关心并维护融洽的社会关系,欣赏亲密友好和理解的乐趣,也能随时抚慰和帮助处境困难的人,并且乐意同别人友好交往。

### 三、成就的需要

有高度成就需要的人,既有强烈的求得成功的愿望,也有同样强烈的失败的恐惧,他们希望受到挑战,爱为自己设置一些有适度困难的目标,并对风险采取现实态度;他们不可能是投机商人,但更喜欢分析和评价问题,能为完成任务承担个人责任,喜欢对他们怎样进行工作的情况得到明确而迅速的反馈,往往不爱休息,喜欢长时间地工作,假如遭到失败也不会过分沮丧,并且喜欢独当一面。

在麦克莱德和其他人的研究报告中,企业家——指开创并发展一个企业或其他企业的人——显现出有很高的成就需要和相当大的权力需要的动力,但归属需要则十分低。但如此高或低,其程度都没有企业家那样显著。

麦克莱德发现,成就需要这种激励方式,在小型公司的职工身上最为明显,那里的总裁,普遍具有非常高的成就需要。十分有趣的是,他发现大公司的总经理,他们只有一般的成就需要,而对权力和归属需要的追求往往较为强烈。大公司的中上层主管人员,在成就需要上却要高于他们的总裁。或许,如麦克莱德所指出的,这种情况是可以理解的,总经理已经到达顶峰,而那些下面的人物还正在拼命地向上爬。



## ◎ 德鲁克的目标激励

德鲁克认为,过去的领导理论和方法及激励方法都是只强调一点,而不顾其他。他的目标管理则把以工作为中心和以人为中心结合了起来,能激励起职工的工作热情和发现自身的价值,从工作中满足自我实现的需要,而同时组织的目标也因而得以实现。

### 一、组织中目标的性质

一个组织、一个单位或一个企业的目标,可分为战略性目标、策略性目标以及方案 and 任务,分别由组织中的各级领导管理人员和一般职工来制订或确定,如下图所示:

各级管理层次	目标的广度
高层管理人员	战略目标和高级策略目标
中层管理人员	中级策略和目标
低层管理人员	初级策略和目标
一般员工	方案 and 任务

战略目标主要是由组织中的高层人员来制定的。如一个企业的利润、市场地位、劳工关系、技术、人员培训等。战略目标可以是长期的,也可以是短期的。它们之所以成为战略目标,是因为它们关系到组织能否顺利取得成功,并可以使广大员工了解组织取得成功的意义。

策略目标是同战略目标相比较而言的,是次一级的目标,是为实现战略目标服务的。例如,在某一个会计年度中把公司的利润从50万元增加到65万元,这显然是一个应由公司高层领导来制定的战略目标。在该会计年度内,要把职工的每月离职率从4%减到3%,这是为前述的战略目标服务的,是一项策略目标。策略目标有复杂程度和层次高低的区别。例如,上述降低职工离职率是一个高级策略目标。为了达到它,可以再制定以下一些次级策略目标:①修改工资报酬制度,以便稳住职工不离职;②提高一线管理人员的人际关系技术,使他们了解如何解决职工离职问题;③通过对职工态度的调查和访谈来找出职工离职的原因;④对雇佣资料进行分析,以便在雇

佣职工以前就能对职工离职情况做出预测;⑤改善组织的物质环境。策略目标有时并不复杂,并且易于完成,但在整个目标系统的实现中起重要的作用。

方案和任务指一般职工为他们本身的工作制定的目标。

## 二、目标管理成功的先决条件

德鲁克认为,要使目标管理成功,必须有以下条件:第一,高层领导人员的参加。企业的高层领导人员必须积极参加制定和实现单位的战略目标和高级策略目标。第二,下级人员必须积极参加目标的制定和实现。目标管理计划之所以能起到激励作用并改善人际关系,就因为它能吸引各级管理人员和广大职工参加制定目标并为目标的实现承担责任。第三,有充分的情报资料。要制定有效的目标就要求有充分而精确的情报资料。各级人员如果不了解高层领导制定的目标,就不能合适地制定他们自己的目标。此外,各级人员还必须掌握与组织有关的各方面的情报资料。第四,对实现目标的手段有控制权。否则目标虽然制定了,却并不能影响管理行为并取得成果。第五,对由于实行目标管理而带来的风险要予以激励。以往一贯是按照各人做的工作来对职工进行评价的。至于是否达到一定的目标,职工并不承担什么责任。实行目标管理以后,每个人都要为实现一定的目标而承担责任。为此,他就要承担一定的风险——目标不一定能实现。不然的话,有的人口头上赞同目标管理,实际上却不积极,甚至暗中抵制。第六,对职工要有信心。一般说来,目标管理要求以Y理论来看待职工,相信职工能制定目标并承担实现目标的责任,相信人的本性愿意承担责任,能够自治,愿意上进和发展。有许多目标管理计划的失败,是由于领导者未按目标管理所要求的做出对职工的态度转变;也有的是由于职工不能迅速适应目标管理的要求。所以,成功的领导者和职工两方面都应在态度上有所转变,才能使目标管理获得成功。

## 三、目标管理的三个阶段

目标管理的第一阶段是制定目标。整个单位制定一年或一个时期的战略目标,各级管理部门制定本部门要实现策略目标,每个职工制定自己的目标(方案和任务)。这样就形成了一个目标体系。这一阶段十分重要。目标愈是明确、具体、数量化,则实现目标的过程管理和对成果的检查与评价



也愈容易。这一阶段又分为五步：①准备；②由高层领导制定战略目标；③在各管理阶层制定试探性的策略目标 ④各级管理人员提出各种建议，相互讨论并修改；⑤对各项目标和评价标准达成协议。

目标管理的第二阶段是实现目标的过程，也是连接第一阶段的第六步。它是在一般监督下为实现目标而进行的过程管理。这种过程管理同传统的管理方法不同，主要由职工自主管理或自我控制，上级只是根据例外原则对重大的问题才过问和干预。因为每个职工都有由他自己制定的目标，能充分发挥其积极性、创造性和主动性来实现他自己的目标。由于职工的个人目标和各级管理人员的策略目标是以整个组织的战略目标为依据的，所以当职工的个人目标和各级管理人员的策略目标实现时，组织的战略目标也就实现了。

为了使目标管理计划贯彻于日常生活中，必须以目标管理计划为依据，做出逐日的安排。各级管理人员和每个职工每日在开始工作时要问一问自己，我今天能够具体做些什么来为实现自己的目标做出贡献；今天的时间应该怎样最好地加以利用；有哪些工作本来是自己做的，现在可以授权别人去做；如何防止干扰；有哪些特别耗费时间的活动可以减除；等等。

目标管理的第三阶段是对成果进行检查和评价，也就是连接上两个阶段的第七步。把实现的结果同原来制定的目标相比较，对做得好的，肯定成绩，予以各种形式的奖励；对做得不好的，一般并不予以惩罚，而是尽量使各级管理人员和职工自己总结教训，上级予以辅导，以便将来更好地发挥自己的能力和作出贡献。最后一步是把这一个月中总结出来的经验和教训应用到目标管理的下一个周期中去，以便不断地提高目标管理工作的质量。

## ◎ 威廉·大内的“Z”理论

在生产经营过程中所创建的具有本企业特色的物质财富和精神财富的总和即是企业文化。它包括企业制度、组织机构、企业环境、企业产品、企业精神、道德规范、价值观念等内容，其中价值观念是企业文化激励的核心。企业文化理论的产生，对传统的管理理论来说，是一次严峻的挑战，是一场革命，它的影响波及全球。在它的发源地美国，在持续多年经济衰退的情况

下,这场文化激励的“革命”对美国的企业界、管理学界更具有吸引力,仿佛使他们看到了摆脱困境的希望;它引发了人们对传统的管理理论和实践进行重新认识和评估,推动人们进行新的思考 and 探索。

威廉·大内教授对日、美企业的经营管理进行对比后发现,在组织模式的每个重要方面,日本与美国都是对立的。但是,在美国的一些成功企业中,如IBM、摩托罗拉、惠普、伊斯曼-柯达等,在经营管理上与日本有着惊人的相似。于是,他创立了著名的“Z”理论。

大内教授对日本企业的经营管理制度中的终身雇佣、缓慢评价和晋级以及非专业化等特征作了高度的评价。他认为,终身雇佣制是维持日本企业高效管理的一大支柱。它把日本人生活和工作的方方面面结合在一起,使员工产生出信任和对企业的忠诚,愿意将美好的年华奉献给工作。它在防止职工高频流动、抑制人们短期行为、增强企业凝聚力和增强职工对企业的认同感方面,起到了积极作用;而缓慢的评价和晋级不鼓励短期见效的哗众取宠的手段,使真正的工作表现暴露无遗,促使员工真诚地对待工作、对待同事、对待晋升。美国管理学界认为,这种做法不仅能防止职工的频繁流动,而且能缓和职工的内部矛盾,增进彼此的友谊与合作,减轻职工那种由于晋升机会不等、差别过大所导致的不公平感和挫折感;非专业化的道路采取的是终身工作轮换制,鼓励员工一专多能,成为企业各项工作的多面手。这样,职工才能在本企业技术进步中和组织结构不断更新条件下,找到适宜自己的工作,继续为企业效力。这种管理方法,既培养了职工,又有助于不同部门之间的相互理解与支持。

在上述经营特征的基础上,大内教授概括出“Z型组织”的文化特征是:信任、微妙性和人与人之间的亲密性。

### 一、信任

威廉·大内认为,信任可以使企业内的部门做出牺牲以顾全企业整体的利益;信任可以使员工坦率和诚实地对待工作和他人,忠实于企业,关心企业劳动生产率的提高。

### 二、微妙性

人与人之间的关系既复杂又微妙,只有长期相处才能精确了解每个人的个性,才能组织效率最高的搭档。强迫命令不会有微妙性,而微妙性一旦



丧失,劳动生产率就会下降。有了微妙性,人们的工作才能降低成本,提高经济效益。

### 三、亲密性

日本企业的成功,充分证明了亲密的个人感情在工作中的地位及重要性。大内以为,亲密性会使信任和微妙性得到发展,人们相互关心和相互支持都来自密切的社会关系,社会的亲密性一旦瓦解,人们就会失去对企业、对社会的信任,就会产生恶性循环,最终导致劳动生产率水平的降低。大内指出,日本企业内的种种“会”、“小组”、“俱乐部”对于增进亲密性都是大有帮助的。

因此,威廉·大内得出了“Z理论”的结论:劳动生产率取决于信任、微妙性和亲密性。大内在他的著作中生动地概括出日本企业文化与企业经营的关系:“日本企业的基本管理方法十分微妙、含蓄和内在,因而局外人往往认为它是不存在的。……它的实质与西方企业的管理方法迥然不同。”





## 黄金法则三：激励是要讲求原则的

### ◎ 不公则无力

公正是衡量领导者的一杆秤。

激励通常情况下包括物质和精神两大方面,比如工资、奖金、津贴、住房、晋升、名誉、地位等等,贡献包括体力和智力两大方面,比如技术水平、智力能力、工作态度、经验资历、工作数量和质量等等。一名员工对所得的报酬、奖励是否满意不是看其绝对值,而是进行社会的比较或历史的比较,即看其相对值。每个人对报酬与贡献的比率进行比较,如果认为这两个比率大致相等就觉得公平合理,因而感到满意,感到心情舒畅,工作的劲头就高;如果认为这两个比率不相等尤其是自己的比率低于别人的比率,则感到不公平合理,从而影响工作情绪和工作劲头。

激励是要改善组织的氛围,使成员互相了解,保持稳定的工作步伐。彼此协调,在合作中创造良好的绩效。然而,不平则鸣,不公平的激励可能导致成员互相猜忌,甚至怨声载道,伺机破坏公司的计划,反而得不偿失。

因此,管理者在下属面前一定要保持公正,只有这样才能让下属团结起来,为共同的组织目标努力;尤其在激励下属的时候,更要以身作则。

实施激励,必须按照规定。但是有些员工大动脑筋,全力做到符合规定,这时真的、假的、半真半假的、亦真亦假的,都派上用场。弄得考核的人头昏脑胀,很不容易分辨清楚,以致每次公布奖励结果,大家都觉得不公平,一些后遗症就会出现。

有了激励,一些人忍不住要明争暗斗。如今有奖有惩,不少人更是“输人不输阵”。激励的气氛愈浓厚,明争暗斗的较劲愈剧烈,愈重视结果,不公平的感觉就愈明显。几乎所有激励措施,最后都淹没在不平的浪潮下,变得



有气无力,渐至效果不彰,失去了原本的意义。

任何激励措施,都不可能不分等级,一律是同样的奖赏,因为通有奖固然皆大欢喜,却也丧失了激励的目的。可是分等级而给予不同的奖赏,又会引起大家不平的感觉,于是这些人弄得心理不愉快,情绪不稳定,结果事与愿违。

得到奖赏的人,毕竟是少数。这些人认为奖赏是自己努力的结果,心里不感激。而得不到奖赏的人,却是大多数,在他们看来是自己遭受了不公平待遇,心里肯定不服气。这些反应,往往使激励丧失了预期效果。

激励不好,不激励也不好,这是两难。人性既不是“天生懒惰,讨厌工作”,也不是经过适当激励,人人均能主宰自我,并且具有创造性。

人性可塑,但是有其局限。不激励不足以强化员工的行为,而激励也无法完全改变员工的行为。特别是不平的心理,更是激励的最大阻碍。

最好的办法,是根本改变公平的观念。管理者坦诚说明“我能够公正,却很难保证公平”,因为管理者自己强调公平,员工就会用不公平来批评他。得到奖赏不感激,未得奖赏不服气,完全是管理者认为自己公平所招致的。公正未必公平,是解开两难观念的突破。

激励从两难开始,才能够兼顾激励与不激励。换句话说,应该激励的人,予以激励;不应该激励的人,不必予以激励。同样地,应该激励的时候,实施激励;不应该激励的时候,就不必激励。

激励不可过分,以免“惯坏”了员工,无以为继;或者“鼓胀”了员工,造成长期疲惫。激励应该合理,目的在于有效强化员工的行为。

## ◎ 机不可失,时不我待

人们在进行各种社会活动时,若想成功,就离不开各种各样的“时机”。古人云:机不可失,时不我待。敏锐地觉察和巧妙地运用“时机”,果断从事,往往可以收到事半功倍之效;反之,就会贻误大事,甚至酿成祸端。在人的高层次精神活动中,同样存在着某种“时机”。比如,宋代大文豪苏东坡的著名诗句“作诗火急追亡捕,清景一失永难摹”,就十分生动地描绘了文学创作中的“时机”现象。既然诸多社会活动中有一个时机问题,那么,对于管理者

来说激励的运用也不会例外。

激励工作要讲究适时性,即在激励过程中把握最佳时机,以提高奖励效益。美国的马歇尔将军认为,对在战斗中表现突出的部队,应予以迅速表彰。他指示说,嘉奖令可立即办好,向新闻界宣布;文书工作可随后办理。因为,要求填写各种报表而造成的时间延误,会使激励的价值减到最低限度。那种认为“有了成绩跑不了,年终算账晚不了”的想法和做法,往往使奖励本有的激励作用随时机的贻误而丧失,造成奖励走过场的结局。

激励是一种对人的刺激活动。这种刺激既可以巩固人们正确的行为趋向,也可以改变人们的行为并起到导向作用。人们的行为具有连续性,不能把握正确的激励时机,就往往会使行为主体因得不到应有的鼓励而从热望的波峰跌落下来,产生不满和消极情绪。奖励不只是对人们行为的“等价值报酬”,而且有着承上启下的作用。目前,人们比较注重阶段性奖励,诸如“季度奖”、“年终奖”等,这些当然是必要,它是对一个人或一个企业一定时期工作的肯定。但过于偏重这种形式,即是降低了奖励的时效性,最终会影响奖励的效果。过期的奖励不仅削弱奖励的激励作用,而且使人对奖励产生淡漠心理。因此,奖励应当做到及时。当人们在工作中表现出良好行为或取得一定进步后,应尽可能早一些、快一点给予表扬和奖励。

事实上,不仅奖励的时机要掌握好,颁奖的时机及方式同样十分重要。事先对奖励对象保密,相对增大人们的神秘感;不迟不早地当众宣布,可以使奖励的效果得到很大的强化。

过期的奖励会使人产生淡漠感。许多企业的奖励,在许多情况下达不到一定的作用,这既有奖励本身变质的原因,同时也有缺乏时效性的缘故。经常可以听到这样的议论:今天又发奖金了,搞不清是奖的那一门子,反正给了就要。这样莫名其妙的奖金能起到何种作用,谁也说不清楚。破例地授予青年科技人员以高级职称,可以是一种奖励。这种奖励实施的最佳时机应选在该青年科技人员取得重大成果之后不久,以便鼓励其更加努力地争取新的研究成果。如果过了三五年甚至十年八载,待到人老珠黄时再给予评授高级职称,奖励就只有安慰作用而无激励作用了。

选择奖励的“时机”重在具体把握上,总的要求是要与获奖欲望最强烈的阶段相吻合。这就要注意“时机”所具有的几个特点:一是具有隐蔽性。



社会活动中的人,都是有意无意的把自己的思想,尤其是欲望隐蔽起来,往往是通过曲折途径和复杂多变的心理活动,才反映到语言、行为、表情上,并为人所觉察。二是具有短时性。人们对外界肯定的渴望心理,不是持久不变的,而是随着人们需求的变更,社会价值观念的变化而改变。较为短暂的受奖行为,其最强烈的渴望期也许只有几天;延续时间较长的受奖行为,其渴望期最长也不超过几个月,至迟不会达到第二轮受奖行为开始之后。三是具有变异性。这一点与短时性有相通之处。比如,一个人在某一时期对物质奖励更为重视,当其家庭经济条件有了较大改善后,他的需要就会更多地转向精神即荣誉奖励。由此正确把握激励的时机,是做好奖励的基本条件。正确选择实施奖励的时机要注意以下几个方面:

第一,当很强的上进愿望付诸实践,并获得优良成绩时。在这种情况下是很需要社会的承认与肯定的,不管是物质的肯定还是精神的肯定。因为此时进取者本人和他周围的相关者,都有一定的期望值,如不能实现,或实现有“时间差”,都会影响积极性的进一步发挥。

第二,在血与火的战场,在抢险救灾第一线等特殊的、急难险重的任务中,参与者面临的是超负荷的高强度工作,随时可能流血献身,最需要来自组织或广大群众的奖励。因此,要使奖励工作紧紧伴随完成任务的全过程,不要把奖励工作都留待事后的总结表彰大会上去做。最佳时机应选在英勇行为之后,当场进行,以便直接激励人们更英勇果敢地投身于艰巨任务之中。因为作为当事者与群众,都希望当即看到对人与事的评价与肯定,此时的奖励在群众中印象最深刻,直接产生一种导向作用和启示意义。

第三,有的奖励在选择时机时要注意避免仓促。比如科技奖励。一项科技成果的研制周期要几个月甚至几年,像重大技术装备的研制,有了初步成品之后一般还要试运行一年,这类受奖行动的效果要经过一段时间的考验才能真正显现出来。因此,科技奖励不能搞“听风就是雨”,以免忙中出错。在事实不明的情况下盲目施奖,首先就违反了准确性原则,因而是不可取的。

当然,奖励所坚持的适时原则与时机性的最佳选择决不仅表现在这三个方面。这里提出的主要是一种思想,即把握兴奋点,及时激发之。

## ◎ 适应不同需求

不同社会层次的人,其需求和奖励兴奋点不同。有人重视物质奖励,有人重视精神奖励。同一人员在不同时期,其需要也存在差异。因此,奖励的方式要尽可能适应不同人员的不同需求,予以不同奖励。比如,能够驱动孩子行动的力量,未必就能驱动其他层次的人。你给孩子几个硬币,或给他一些好吃的东西,或与他一起玩游戏,作为奖赏的方法,一般能起到积极的作用。然而,这种方法不可能触及成年人的兴奋点,调动成年人的积极性。比较来看,知识分子阶层的兴奋点受传统文化的影响较其他阶层更为深刻,因而特别重视精神奖励,重视自身价值的肯定。而其中政界、文化界人士,更有其独特的心理倾向与需求,他们钟情荣誉,挚爱荣誉,“士可杀,不可辱”,格外珍视自己的人格,视荣誉胜过生命。对他们的奖励当然要侧重荣誉奖励。

因此,对于管理者来说只有洞察下属的所有欲念,才能懂得如何激发他们的工作热情。这是企业管理者赢得下属尊重,调动下属积极性的最佳方法。

管理者明白了下属做事是因为他们能满足某些基本需求和愿望之后,就会对他们的行为有一定的理解了。每个人做事都有其目的性,企业员工所做的一切,都是指向满足基本需求和愿望的。有些需求和愿望是纯属身体的需要,而有些要求和愿望是需要终生学习才能得到的。

首先是物质的需求。

物质需求,即衣食住行等方面的物质要求。满足一个人的身体需求可能成为促使这个人采取某种行为的驱动力。

企业管理者应当关心下属的“生活需求”,尽可能给他们解决实在的物质待遇。例如,有住房或住房是否合适,某一天的健康状况等,这些虽然都是小事,但是却最能体现出管理者对下属生活的关心,极易打动人心,产生亲近感。做到这一点,就能充分调动员工的工作热情,使其爆发出更大的工作能量。

其次是心理的需求。



心理的需求是一个人在生活中从他被评价以及别人对他的态度的感觉和观察中心理的需求。对安全的愿望、对社会称赞的愿望,以及对社会承认的愿望,都可能比某些物质需求更为强烈。人们有可能会不择手段地去取得它们。

管理者可以用人的心理需求或者愿望作为目标去激发他,这往往要比用物质需求去激发他有更为明显的效果,也很容易从他身上得到你所需要的东西。每一个正常人基本都有如下的几种心理的需求或者愿望:

1. 对其成就的承认,对其价值的认可;
2. 我满足感,认为自己了不起;
3. 名列第一的期盼,出人头地的愿望;
4. 将某个地方以主人自居的感觉;
5. 金钱欲望:有钱,有钱可以买到的东西;
6. 得到社会或团体的称赞,被同等地位的人所接受;
7. 对个人权利的重视;
8. 身体健康,没有任何疾病;
9. 创造性表现的机会;
10. 在某些有价值的事情上取得了成绩或者成就;
11. 新的经验;
12. 自尊、自爱、自负感;
13. 各种形式的爱;
14. 悠闲自在;
15. 心理上的安全感。

以上这些心理的需求或者愿望的顺序,除了安全感这一条之外,都不是按其重要与否来排列的。之所以将有心理上的安全感这一条排在最后,是因为如果前 14 条中有任何一条没有取得,一个人也就谈不上有什么心理上的安全感了。这里的关键在于,这 15 条中如果有任何一条终生未能达到,这个人就不可能是完全满足和幸福的。如果管理者不记住有关人性的其他特点,那么则要记住人们所做的一切都是在完成这些愿望。一个人的每种思想、每一句话,甚至做的每一件事,都是为了达到这些目的。如果你帮助他得到了这些,他就会发挥出他最大的热情来对待工作。

如果一名企业管理者能够最大限度地把下属的欲求转变为其工作欲望,那么这个企业管理者无疑是一位激励大师。因此管理者只有洞察了下属的欲求之后,才能真正地了解下属,才能达到激励的预期效果。

## ◎ 适时适事

激励不是一成不变的,它必须根据不同情况灵活实施,根据不同的下属,采用不同的激励方法,体现一个“变”字。

首先,应该根据需要而变。通常情况下人都有不同层级的需要,当较低层级的需求获得满足,再高一层级的需求便会主宰这个人的行为。

事实上没有哪一种需求可能完全得到满足,但是相当程度的满足之后,这一种需求便不再具有激励作用。激励时必须了解被激励者的真实情况,才能够判断他现在有什么需求。如果有适当的中介人选,不妨透过中介与被激励者沟通,然后依据他的需要,给予合理的激励。

激励可根据不同的需要,采取自助餐式,让不同的被激励者,选择各人的需要;而激励者也要了解不同的对象,施以不同的激励。

企业中不同阶层的成员,也有不同的需求。一般而言,高阶层的人比较希望得到大家的尊重,凸显出他自己的确很高明,所以有不同意见,最好不要当面反驳,否则他就会恼羞成怒。但是也不能不告诉他,不然他也会怀疑有人要看他的笑话。必须单独委婉地规劝,并使其认为是自己主观上在改变。

中阶层的人要告诉他目标,让他自己去找方法,把细节想出来,他才会感觉舒畅。如果给他问题,同时或很快又给他答案,他就会生气,认为自己的能力不被承认。若是他想不出来,可以给他一些提示,而且还要他觉得是自己找到了答案。

最基层的人要清楚一点告诉他应该怎么做,做到什么程度就会满意,最好有工作规范让他按照规定去完成。他的工作成果符合标准要及时表示赞许,他才会更加努力。

激励还要讲究时间,时间不同,激励的方式也要有所区别。平常时期按照一般激励,不必采取非常手段。除非发现原来的方法已经无法刺激员工,





必须摆脱老一套做法,采用新的方式,不可想到就变,形成特例。

忙碌时期大家难免火气较旺,耐力较差,这时管理者要特别加以宽谅,不要去过度计较细节,使大家忙而不烦。

紧张时期则容易情绪不安,经验较为老到的管理者,应该设法给予安慰,尽量疏解大家的情绪,千万不可以火上添油,使得气氛更加紧张。

危急时期需要特别措施,应该赋予员工更大的信赖,让他放手去做,否则他心里害怕,势必下不了决心,反而在犹豫不决中贻误了大事。

对上司忠言劝谏,如果上司欣然接受,就部属而言,那也是对自己一个很大的激励。

公开场合应该互相尊重,大家都要面子,否则就会造成反激励。尤其应该根据职位、性别或关系亲疏,表现适当的态度。

任何场合,都可以配合身份实施激励。熟悉的场合,要引导较为陌生的人,使其觉得非常亲切不拘谨。如果是私人场合,例如同事的家,就应该主客分明。因为来者是客,不论其为上司或部属,都要给予合适的称呼。这样的激励才是贴心的。

激励就是要产生反应,没有反应的激励是毫无意义的。因此,激励的反应良好与否,乃是继续或调整的关键。反应热烈的时候,要不知不觉中把大家诱导到目标方向,使众人的力量得以汇集。过分热烈,有时还需要稍加冷却,维持合理的程度,切勿把人力资源过度使用。

反应平平,要检讨原因,找出症结所在,给予适当的调整。反应冷淡,同样要找出原因,然后对症下药,予以化解。一定要使激励所产生的反应符合预期的要求,否则就没有什么意义。因此,若是反应欠佳,就应该修正激励的方式,从场合、身份、时机、情势等方面来考虑,求取适当有效的方式。

如果反应恶劣,要马上停止。不能一意孤行,非坚持到底不可。透过适当人选,征询有关人员的意见,待其过激反应稍为冷却,再作进一步打算。

形势的优劣,会影响激励的功效。要激励居于劣势的员工,只要尊重对方,甚至可以用先柔后刚的方式,他就会提起精神,努力振作一番。至于居于优势的员工,难免自视颇高,必须尽量采取低姿态,使他觉得备受礼遇,甚至还要给予一些额外的好处,他才会因不好意思而尽心尽力。面对下属,要特别注意“能发也要能收”,如果控制不住,最好不要过度激励,以免一发而

不可收拾,反而造成不利的形势,这就得不偿失了。

## ◎ 想你所想 急你所急

激励可以激发人的动机,使其内心渴求成功,朝着期望目标不断努力。不过,管理者应该事先考虑好,要激励员工哪方面的行为,是降低成本、加快进度,还是提高顾客的满意度。确定好了以后,就可以确定用什么方法激励员工。

让员工的工作每天都具有挑战性。按部就班、一成不变的工作最能消磨人的斗志,要员工有积极表现,必须使工作富于挑战性。管理者要指导员工在工作中成长,为他们提供学习新技能的机会。

确保员工得到最先进的工具,以便把工作做得最好。凡投身于领导新技术的公司工作,一般都令人士气高昂。拥有本行业最先进的工具,会令员工引以为豪,如果只是拥有最先进的计算机等工具就能让他们自豪地夸耀自己的工作,这夸耀中就蕴藏着巨大的激励作用。

在项目、任务实施的过程中,管理者应当为员工出色完成工作提供信息。这些信息包括公司的整体目标任务,需要专业部门完成的工作及员工个人必须着重解决的具体问题。

做实际工作的员工是这个领域的专家。所以,管理者必须虚心听取员工的意见,邀请他们参与制定与工作相关的决策。坦诚交流不仅使员工感到他们是企业的主人,还能让他们明晰经营策略。如果这种坦诚交流和双向信息共享变成经营过程中不可缺少的一部分,激励作用更明显。

建立上下沟通的渠道。员工可以通过这些渠道顺利地进行诸如提问题,诉说关心的事,或者获得问题的答复等一系列事情。公司鼓励员工畅所欲言的方法很多,如员工热线、意见箱、小组讨论、管理者举办答疑会面对面交流等。

当员工出色完成工作时,管理者应当面表示祝贺。这种祝贺要及时,要说得具体,不能泛泛而谈。如果不能亲自表示祝贺,管理者也应该写张便条,赞扬员工的良好表现。书面形式的祝贺能使员工长久地看得见管理者的赏识,那份“美滋滋的感受”更会持久一些。



管理者还应该公开表彰员工,此举会引起更多员工的关注和赞许。开会庆祝,可以鼓舞士气。庆祝会不必隆重,因为它的目的只是要让团队及时知道他们的工作相当出色就行了。

管理者要经常与员工保持联系。企业领导跟你“闲聊”,投入的是最宝贵的资产:时间。这样,便突出了上下级关系的重要性,表明“领导很关心你的工作。”

设法解决和满足员工的实际困难与个人需求。人人都有基本需求,基本需求满足了就会大大调动员工的积极性,如可在公司内安排小孩日托、采用弹性工作制度等。

以工作业绩为标准提拔员工。凭资历提拔不能鼓励员工争创佳绩,反而会养成他们坐等观望的态度。

制定一整套内部提拔员工的标准。员工在事业上有很多想做并能够做到的事,管理者提供了多少机会给员工去实现这些目标?员工通常会根据公司提供的这些机会来衡量公司对他们的投入。

应向员工表明,公司愿意长期聘用他们。工作保障问题最终取决于员工自己,但公司尽力保证长期聘用。

在公司里创建社区般的气氛。公司要尽心竭力建立起一种良好的人人为之效力的工作平台。公司内部勾心斗角,办公室的政治纷争,士气低落,会使最有成功欲望的人也变得毫无进取心。

员工的薪水必须具有竞争性,即要依据员工的价值来确定报酬。当员工觉得自己的劳动报酬合情合理时,眼睛就不会只盯着钱打转了,他会把更多的精力用在工作上,公司也可获益良多。

管理者要明白,所谓激励员工就是尊重员工,员工最需要公司能竭尽全力为其提供,一个施展才华的舞台,并获得相应的物质和精神的报酬。

## 第二章

# 重赏之下必有勇夫

激励的方式有多种,最有效最直接的方式也许就是物质激励了。

物质激励即通过物质刺激的手段,鼓励员工努力工作,提升效率。它的主要表现形式有正激励,如发放薪资、奖金、津贴、福利等;负激励,如批评、罚款等。在实践中,不少企业在进行物质激励的过程中,所费颇多,却并未达到预期的目的,未能刺激员工的积极性。例如在发放奖金上,很多企业仅仅依靠年终一次的发放奖金的办法,这是典型的奖励不及时,虽然表面上“皆大欢喜”,但实际上却毫无用处,根本无法达到激励效果。企业要通过物质奖励,调动职工积极性和主动性,就不能把奖金与工资放在一起发,这样就等于是把工作应得的和额外奉献混为一谈,员工根本不会产生成就感。在现代企业中,应把思维创新并有实效的行为作为重要奖励因素,以调动职工的创新意识,鼓励职工的创新行为。



## 黄金法则四：物质激励永远是最有效的手段之一

### ◎ 找到员工的心理需求

要对员工进行物质激励,首先就是要摸清员工的心理需求,要清楚什么最能刺激他,他对什么最为敏感,这样的激励才能有的放矢。

期望理论是调动员工积极性和工作热情的重要理论之一。期望理论根据对工作行为的观察提出三个要素:

第一个要素是报酬连接几率,也就是员工认为自己的工作行为,可以得到工作回报的机会大小。假设每天六个单位的生产量是符合领取基本工资的标准,超出这个标准就可以领到额外的超产奖金,“报酬连接几率”就是员工认为在达到六个单位的生产量后,可以领取到基本工资的机会大小。如果公司的经营出现问题时,员工就会觉得这个几率变小。

第二个要素是报酬吸引力。不同员工对不同的报酬可能有不同的期望程度,例如希望有自我成长机会的员工,可能认为有升迁机会的工作比较具有吸引力,而工龄较长的员工可能会比较注重有关退休计划的内容。

第三个因素是行为与结果间的期望几率。这是员工主观认为达到预计目标的困难度,换个角度来分析,是付出努力后,能否达到预期结果的期望。例如员工认为要达到六个单位的生产目标大约有 95% 的机会,但是要达到双倍的生产量,成功的几率可能只有 30%。由于对期望几率的估算相当主观,因此个人的差异及行业的不同是主要的影响因素。

在期望理论中,工作动机的形成需要以上三个要素的巧妙搭配。也就是说,个人的工作动机,是由个人对自己的行为可以达到特定结果的信心,加上颇具吸引力的报酬,以及个人对自己能力的信心所产生的。

紧随期望理论后,管理的潮流又转而认为薪金是产生工作动机的重要

手段,也因此产生了许多具有创意的薪酬制度。设立理想的薪酬制度有三个目的:①提供具有市场竞争力的薪酬,以此来吸引真正有才能的人才;②确保企业内部的公平性,也就是同工同酬;③奖励优良的工作表现,依靠薪酬奖励员工产生工作积极性。

薪酬激励到底会不会发生作用,得依靠员工自己主观的判断。期望理论的一个重点是,激励的真实吸引力或价值,是由员工做主观的判断。只有当觉得报酬有价值时,员工才会努力去争取。如果员工认为价值过低或者没有任何价值的话,采取行动的几率就会很低,也就没有任何的激励作用。

获取薪酬是大部分员工工作的主要目的之一,因为薪酬首先能够维持生存;绩效奖金还可以强化员工的特定工作行为,例如许多企业在员工达到预定的年度业绩时,用绩效奖金或红利来奖励,利用薪酬表达企业对员工的期望。

此外,薪酬的便利性也是管理阶层使用它作为激励工具的原因之一,员工可以利用所得的薪酬随心所欲地购买自己需要的物品。

事物总是有其两面性的,物质激励也是一样,但是不管缘于何种考虑,物质奖励都是激励行为的一种重要方法。

## ◎ 让员工吃下定心丸

奖励有一定的激励作用,但是在员工与企业之间,还存在一个信任度的问题。为了让员工铁了心地为企业工作,就要让他吃下定心丸。企业就要制定一系列行之有效的激励制度,做到有法可依。

随着企业管理手段不断创新,激励制度也在不断推陈出新。其中有较为熟悉的制度,如功绩制度、绩效奖金制度、技能标准制度、利润分享制度、弹性福利制度及股票选择权制度。

### 1. 功绩制度

在这个制度中,每年加薪幅度和该年的绩效考核紧密相关,也就是考试成绩越高的员工,加薪的幅度越大;而该年加薪的幅度将累计成为下一年度再加薪时的底薪。其基本目的是奖励绩较好的员工,让其累计的“功绩”越来越多。但这个制度在实际运行时会遇到一些困难,从而导致激励效用产生折



扣。因为,目前大多数企业每年的调薪幅度是随物价上涨的幅度而定,很少考虑员工的具体工作表现。再加上考核工作的不严格,大部分员工绩效评估的差异很小,多半为“良好”或“优秀”,最后绩效好坏对薪金高低的影响力就更加小了。

## 2. 绩效奖金制度

现在有许多企业开始盛行使用奖金来奖励工作表现良好的员工。高额的奖金可以提高奖励对员工的价值。一次提供高额的绩效奖金,会比多次给等值奖金更加具有激励的作用,不同于功绩制度的是,绩效奖金并不能累计成为基本薪金。所以有些依据基本薪金来计算的福利项目,在这个制度中可能会缩水。

绩效奖金制度在短期内能够刺激员工积极性,但从长远来看,该制度会打击中层管理者与专业人员的积极性。该制度的最大好处是不反应在基本工资中,所以员工一般不会注意到彼此工资的差异。在运用上也可以配合功绩制度,将依据物价水准而加薪的部分,同因表现优良而所得奖励部分分开,这样才能真正区别表现较好与较差的员工。

## 3. 技能标准制度

这项制度是依据员工技能的高低来决定工资,而不是以职位的高低为标准,目的是鼓励员工多去学习新的、与工作有关的技能,使技能多样化。如某家面包店将揉制面团的工作技能设定为初级技能,调制果酱为第二级,烤做吐司面包为第三级。员工可以逐步学习不同层级的技巧,并且每上升一级便能增加基本工资。所以学习能力较强的员工,会比学习能力较差的得到更多的工资。

从公司的角度来看,该制度鼓励员工尽可能使自己的技能多样化,从而提高企业在人力运用上的弹性。从员工的角度来看,持续性的学习将可以满足成就感强的员工,而达到激励员工的目的,这是该制度的一项特色。但是这个制度的不足之处是,由于企业必须不断地提供不同的培训计划,以满足员工学习的需求,最后反而增加企业的成本负担。另外,员工轻易就达到学习技能的顶级极限,最后会导致没有新的技能可学,这也会给管理带来困难。

## 4. 利润分享制度

通常只有少数的管理者和专业人员可以分享企业的赢利,但利润分享制度能将企业的整体利益和个人的利益有机地结合,对提高企业的团队精神有很重要的作用,所以越来越受欢迎,范围也逐渐涵盖到绝大多数员工。按照期望理论的观点来看,企业表现得好坏,受到许多复杂的外界因素影响,有些因素甚至无法控制,所以很难证明个人努力是否对企业整体获利有贡献,而且如果分享的利润不是很明显的话,该制度的激励效用也许不大。

### 5. 弹性福利制度

美国密歇根州的办公家具公司思迪凯斯最早提出了弹性福利制度。由于员工可以根据自己的兴趣选择等值的福利措施,也被称为“自助餐式的福利制度”,就像在自助餐厅一样,每位员工根据所拥有的“福利金额”,来选择自己喜爱的福利项目。

按照期望理论的观点来看,尊重个人的选择可以提高对个人的价值的奖励,这也是这项制度实行至今的原因。然而它的缺点又容易造成类似挑嘴的现象,只挑自己喜欢吃的食物,可能造成营养不均衡的问题。在自由选择的前提下,年轻的员工容易倾向于旅游等福利措施,而剩下年龄较大的员工则选择和保健有关的福利。因此在实行此制度时,对于福利项目的选择还是要有一定的限制的。

### 6. 股票选择权制度

股票选择权制度的实施是由于企业缺乏对员工长期激励的因素,造成员工只注重近期利益,从而对企业造成损失。目前盛行的红利分配制度只注重过去一年的绩效,无法使员工与企业的未来发展结合,员工可能在年终领取红利后就另谋新职。年终奖金也同样容易使员工只追求短期的利益,而不顾企业整体和长期利益。

而股票选择权制度,是员工获得的股票要在规定的年限后,才可真正拿到股票的差价,也就是将领到实质奖励的时间延后,将短期的利益变成长期的。在这种情况下,员工为了让自己手中持有的股票增值,必定将会努力为企业工作,使企业的运转良好,待股价上升后,员工可依照当初约定的价钱来认购股票,赚取和市场价之间的差额。

股票选择权制度,给员工基本的认股数目外,企业再根据员工年度表现的好坏来分配一部分的认股数量,即年度表现越好的话,就可以领到越多的





股票,加上认购股票的价钱一般比当时的股票价格低许多,员工将可赚取更大的差价,这样的制度的激励作用就是非常明显的。

该制度的另一个特点是提高员工离职成本,较好地为企业留住了人才。例如一个员工取得分五年实现的认购权,若在第三年就离开,还未执行的认股权利就自动消失,对员工而言离职或跳槽的成本就会增加,所以他就会慎重考虑。这项制度对企业留住人才是非常有用的。

## ◎ 要有激励人心的制度

对于企业管理者来说,设计与管理报酬制度应该是一项最困难的人力资源管理任务。在人力资源管理的主要政策领域中,该领域的理论与实践的矛盾是最显著的。如果建立了报酬制度,企事业就会进入期望—创新的循环;而如果这些制度失灵,那么接踵而至的便是员工的积极性降低。企事业决策者必须激励员工,这对使他们以更高的忠诚度和更好的绩效为企业工作是有推动作用的。对员工个人而言,他们当然希望他们的行为可以获得一些相应的外在报酬,这些报酬的形式可以有晋升、薪水、福利、津贴、奖金和股票期权等。同时,他们更希望得到内在报酬,例如对工作的胜任感、成就感、责任感、受重视、有影响力、个人成长和富有价值的贡献等。

一般情况下,员工会通过评估上述两类报酬,来判断他们的努力工作是否得到了相应而充分回报。员工和管理者都倾向于注重外在报酬,因为这类报酬已被量化,比较容易定性、衡量以及在不同个人、工种和岗位之间进行比较。相反,内在报酬是抽象的,是难以进行清晰的定义、讨论、比较或谈判的。例如,工会和管理层的谈判就很少涉及这些内在报酬,而恰恰是这些无形报酬上的问题,经常导致管理层与员工之间的冲突。负责重复性工作的员工可能有这样的感觉:他们对自己的工作或工作条件是毫无影响力的。工资需求会掩盖这种事实,因此,对内在报酬不足这一问题,企事业常用加薪来补偿。相似地,管理者或专业人员对报酬的不满,可能只是另一个问题的反映,只是他们对责任、职业和权力方面有更深的不满。加薪可能会暂时缓解这种冲突,但这只是治标不治本,并不能从根本上解决这个问题。

对薪资和其他外在报酬的矛盾和冲突,可能掩盖员工和所属部门间关

系上真正存在的问题：如监督管理的状况、职业发展的机会、员工对工作的影响力和参与等。当出现报酬上的冲突时，企业管理者们总会得到很多的建议以对局势进行详细“诊断”；相反，他们很少相信这些问题可以由人事专家从薪资政策上加以解决。事实上，在这种情况下，增加薪资并不能解决这种内在报酬不足而导致的冲突。并不是说薪金不重要；而是员工有时会以要求提高外在报酬的方式来弥补他们对内在报酬不足的不满。

企事业决策者可以通过工作制度、员工影响力、人力资本流动政策的革新来执行内在报酬，这种做法对和员工进行外在报酬的谈判有积极的作用。通过政策革新提供内在报酬并不会降低薪资成本。实际上，它可能要求更高的薪资。然而，这可能刺激员工提高其献身精神和工作能力，同时对业绩、间接劳动成本、创新以及员工队伍的灵活性都有积极的作用。即使与更高的薪资所需的开支相比较，这些做法都是值得的——它们能使组织获益匪浅。

当个人被赋予管理与控制其工作的自由时，内在激励就出现了。而如果决策者将收入与其他外在报酬与绩效紧密相连，这种内在激励的作用就有可能被削弱。管理者在根据员工绩效判断是否应付给报酬的同时，也在发出这样的信息：是他们，而不是员工在掌管一切，员工的胜任感和自主性也因此而降低。在其他情况下，内在激励也可能被削弱，如：个人的行为依赖于来自其他人的奖励或者惩罚；个人的自发行为得到的是体现在收入上的负面评价。这种种的情况提醒，管理者必须决定是用外在报酬还是内在报酬来作为激励员工的主要方式。并且，管理者还要防止收入或其他外在报酬削弱内在激励的作用。

对于员工来说，工作的目的首先是为了生存，当生存的目的已经达到后，就会有更高层次的需求出现，诸如成就感、受重视、富有价值、心理成长等。而对于管理者来说，不能只一味地认为薪酬能解决一切，不论何事都用金钱来打发，这往往会产生反效果。要想使激励达到预期的最佳效果，必须深层挖掘员工的需求，做到外在激励与内在激励并举。



## 黄金法则五：永远不要忽视金钱

### 的作用

#### ◎ 更高的收入总是富有诱惑力

如果将惩罚比喻成迫使驴子向前行的鞭子,那么,诱因就是引诱驴子拉车向前迈进的胡萝卜了。每位管理者都被他的上级赋予一种特权,他可以运用他权责范围许可由他支配的金钱或其他代替物(奖金、红利、晋升、加薪)来作为激励其部属的主要工具。

##### 1. 让员工拿到最好的报酬

虽然有人认为金钱激励有一定的副作用,但是无论对谁,更高的收入总是富有诱惑力的。人人都有一些与生俱来的需要,如稳定的收入和被人接受,希望别人尊重自己,渴望成功等。这些就构成了一个人的内部动力。各种机遇如加薪、升职等,和各种风险如失业等也会对个人目标产生影响。要使企业有更多受到高度激励的员工,就应去寻找个人需要与企业管理风格相吻合的人,或者调整企业的管理风格适应员工的需要。

对于实现自身价值的人,以及追求成就感的人,金钱激励就十分有效。要让员工更加努力地拼命工作,不付出回报是不行的,因此就要奖励员工的出色工作。而为了获得最好的结果,管理者必须付给员工适当的报酬。这样才能稳住最好的员工,为企业作出贡献。可是很多管理者的逻辑是保证支出的工资维持在最低水平。他们认为员工是成本的一部分,只想到如何最大限度地减少成本以保证利润最大化,至于报酬与效果之间的良性关系,他们是看不到的,根本不去理会。

这些管理者都不明白,在企业中,员工就是最大的资产,这已经是商业中的一个基本常识。必须对员工进行投资以保证长期利润,公司的人力资本必须维持并发展,以保证和增加其价值。因此在工作之中,必须让员工感

受到自己的价值得到了企业认可和承认。不管你使用多么美妙的言辞表示感激,不管你提供多么良好的训练,他们最终期望的是得到自己应得的报酬,以让自己的价值得到有形的体现。

员工会按照市场行情和一些和自己情况相当的对象进行比较,他们将以自己的收入来确定对工作的满意程度。不管一个人多么高尚,在短期内他可能会用谋求个人发展而牺牲收入,但不可能长期如此,因为他们要生存。最好的管理者总是在员工要求增加工资前早已为他们作好考虑,他们积极主动调查市场,保证自己员工的报酬比其他公司要高。这样可以让员工的宝贵精力和智慧用于实现最高的目标,而不是计较个人的报酬得失。聪明的管理者会积极主动地支付报酬,而不会坐等员工提出要求。

也有这种情况,即使你付的工资很高,还是有人不满意。当出现员工开始为工资而抱怨时,公司最好的员工就会离去,以寻求更高的待遇。管理者必须高度注意这些问题。解决的最好办法就是将个人业绩与报酬挂钩。

你必须让员工清楚,你当然希望真正努力的员工会得到最好的报酬,但他们不会无缘无故得到报酬。付给员工的工资也必须考虑市场因素。真正的竞争是获得一种稀缺宝贵的财富所产生的结果。真正的竞争必须拥有最优秀的员工队伍,并根据其贡献程度给予最合理的报酬。

还有一种理想的报酬形式是让员工拥有公司的股份,让他们完全将个人利益与自己的努力工作结合起来。同时也应注意,尽量使报酬支付的形式简单化。将事情弄复杂,容易使员工陷入云山雾水中,从而招致更多的不满和争议。

## 2. 削减员工的利益要三思

给予员工的利益,只能逐步增加,而不能减少。而且增加也必须建立在员工能够理解、体会,并有实际意义上。空头支票或员工不愿意接受的替代物,都会遭到强烈不满影响激励的初衷。这是一条不变的戒律,每一位管理者都必须意识到这一点。

美国玫琳凯公司的创始人玫琳凯,曾受雇于一家公司。这家公司有一次决定重新修订佣金的做法,在修改完所有的公司目录和公司条文后,公司的老板准备在一系列的地区销售会议中,亲自宣布修改后的新办法。玫琳凯陪同他参加了第一个会议。



参加会议的有将近 50 位经理。老板说,从今天开始,他们从公司所得的提成将由 2% 减至 1%。取代另一个 1% 的是,每招收一个新的销售人员就能得到一个很好的礼物。然后,他拉起一块白桌布,桌上摆着很多家用产品,有时钟、收音机和录音机等。他说,这些礼品任他们选择,吸收训练的人越多,他们就能得到越多的宝贵礼物。

这时,有一个女销售经理站起来,极为愤慨地说:“你怎能这样对待我们?你可知道,即使是你原先给我们的 2% 的提成也还是不够的。现在你要把我们的提成减半,要拿那些不值钱的东西来代替,你把我们当白痴了?”她随后气冲冲地冲出会议室。其余的销售人员也都跟着她全部离职。老板一下子丧失了一个州的销售人员,而且都是全国最优秀的。这次会议就这样结束了。

老板受到这个冲击后,只得重订销售佣金的提成办法,恢复到原来的 2%。他们参加在另一个区的第二个会议,一切都很顺利。但是那 50 名销售人员一个没有回来,公司白白丧失了这些得力干将。

要收回员工已经得到的利益,必定要遭到员工的强烈不满,不论你的理由多么充分。人们都有这样一个定势,对于已到手的东西绝不肯轻易放弃,而且人们对于任何一种改变都有一种排斥的情绪。即使这种改变对他们是有利的,在员工没有充分理解、体会到改变所带来的好处前,他们也会持反对的态度,这是人的自然反应,思维定势。

如果管理者要剥夺员工的既得利益,而代之以对方不愿要或者不需要的东西时,那不仅会遭到员工的反对,还会使管理者的威信扫地,甚至会造成其他不可收拾的恶果,从而导致公司的业绩受到很大的影响。

### 3. 赏罚得当

企业管理者应该明白,惩罚的目的在于指导下属的行动使之有利于企业目标的达成,而不是报仇泄愤。

当然惩罚有时是必要的。工作的目的是为了达成企业的目的。所以,应从有利于完成目标的观点来实施惩罚。

员工犯了错,而及时将事实报告、迅速作修正处理的人,原则上不应该实施处罚。

任何人,如果有功而不赏,就都没有积极工作的动力了。即使不太在意

别人赞赏,事业心强的人,对于自己出色的业绩,如果上司什么也不表示,也会心存不满。对于公司来说,积极为达成目标而努力工作的人都是公司的恩人。对这些人该赏而不赏,即使没有勇气离开公司,他们也会丧失积极进取心。

日本早川电机的董事长早川德次曾说:“如果斟酌情形,也许会有人不满,说我们的公司太松了,做错事而不处罚。可对于这种不满与随便地严重处罚而使人抱怨连连的情形,如果要选择其中之一的話,我还是采用斟酌情形的方法。”早川德次的话是有警戒作用的,执行惩罚者和从业人员都应注意这一点。

如果由于犯了一次错误而遭受严重处罚,那么害怕失败、什么都不敢做的人就会越来越多,工作就会停滞不前。如果出发点是善意的,即使引起了错误的行动,而且谋求积极完成任务时,以不处罚为好。罚有惩戒、降级、解雇、减薪、停止出差、布告处分等。除了行为不正,盗窃及诈骗等所谓刑事犯罪外,尽可能酌量情节轻重来处理为好。

“有钱能使鬼推磨。”金钱激励是有一定作用的,但也有其限制性。身为管理者,要慎重使用手中激励这根指挥棒。

## ◎ 让员工充满成就感

在如何使用金钱激励提高员工满意度、激励员工方面,已经形成了一套实践、研究与理论。这些理论表面上似乎验证了管理者们的通常假定:金钱可以用来激励员工,但同时这些理论也暗含着警告、限制和偶发问题,而这些问题通常容易被管理者忽视,或者在实行中带来一定的困难。单靠金钱因素并不能激励员工的工作情绪。原因之一,是员工很重视他和他的同事之间的关系,这可不是金钱能完全取代的;再者,金钱不能激励员工的另一个理由,则与心理因素有关。一般人在达到一定的经济水准之后,便会转而追求其他方面的满足,对他们来说,那些东西比金钱更具价值。身为管理者必须明白这一道理。

### 1. 工资能极大地影响人们的就业行为和工作绩效

事实上,在有关工资与其他潜在的报酬之间的相对重要性的每一项调



查研究都表明:工资是非常重要的。在各种报酬方式的排行中,它始终处于前列。工资作为一种重要的报酬形式排名第一。在所有的工作分类中,员工们都将工资与收益视为最重要或次重要的指标。因此,工资能极大地影响人们的就业行为和工作绩效。

然而,工资与其他报酬的重要性是受许多因素影响的。如在职业生涯的早期、中期和晚期,人们对金钱的需要程度会有不同的变化,因为在每个阶段,对金钱的需求相对于其他报酬如地位、成长、稳定等的需求是不断变化的。另一个重要因素是文化。美国的管理者和员工比欧洲的更加强调个人绩效的报酬。而另一方面,欧洲和日本公司更倾向于采取缓慢提升与年功序列,及一定程度的雇佣保障。即使在同一种文化内,变迁中的社会力量也可能改变人们对金钱及其他报酬的需求。通货膨胀常常促使人们更加强调金钱的重要性,而低增长及失业使人更加关注内在报酬或就业的稳定性。

## 2. 同报酬相联系的员工满意度与许多因素有关

员工对报酬的不满可能导致离职、旷工或者工作消极,在这种情况下企业都要重视提高员工满意度以保持或提高组织工作的有效性。然而,同报酬相联系的员工满意度可不是如此简单的问题。相反,它与许多因素有关,这些因素都应当把握:

①从部分意义上来说,个人对报酬的满意度是期望值与实际收入的函数。当员工将他们的工作技巧、教育、努力和业绩(投入)同他们所获得的外部与内部报酬(产出)相比较时,满意或不满意的感受便从中产生了。

②与其他从事类似工作或在类似组织工作的人相比较的结果,也会打击员工积极性,影响员工满意度。事实上,员工们经常将他们的投入/产出比率与同类人的相比较。在这种比较中,员工评价其各种投入的方式也是各不相同的。员工们倾向于赋予他们的专长、特定技巧或近期的成就较高的工作。在此基础上,员工们在比较自己与上级的业绩时,常常过高评价前者。举例来说,人们发现许多员工对自身业绩的评价为80%~90%,而实际上,没有一家企业能以与之相匹配的水平向所有人支付报酬。因此,当有许多人觉得与其他同事相比,自己的付出没有得到应有的报酬,这也是毫不奇怪的。这种与事实不符的自我评价之所以存在,部分原因是在如何评价员工的绩效这个问题上,绝大多数企业的管理者未能与下属建立坦诚的沟

通。除非管理者拥有独特的沟通技巧,否则,这种沟通很有可能伤害下属的自尊。这是两难境地——由于无法在绩效上达成坦诚的共识,员工们很难真实地评估其绩效,这样,他们不满于所获报酬的可能性就大大增加了。

③不了解其他人所获的报酬是导致不满的主要原因。据调查发现,人们倾向于高估同事所获的报酬,同时低估他们的绩效,这是一种心理防御机制。产生这种情况的另一个原因是:企业一般不公开提供有关员工工资与绩效的精确的、容易获得的信息。不难理解,管理者们肯定不愿公布有关员工工资与绩效考核的信息。因为这种信息可能暴露出报酬制度中的不公之处,容易导致员工之间的恶性竞争。

④总体满意度不是单由某种报酬决定的,相反,它是各种报酬综合影响的结果。经调查研究,内在报酬和外在报酬是同等重要的,并且不能相互直接替换。从事单调、重复性工作的高收人员工,会因缺乏精神鼓励而不满;类似地,从事有趣的、富挑战性工作的低收人员工,也容易因物质报酬的低下而不满。

### 3. 高薪并不能解决所有问题

支付最高工资的企业是能够吸引并且留住人才的,尤其是那些出类拔萃的员工。较高的报酬通常情况下会带来更高的满意度,与之俱来的还有较低的离职率。因此,类似于 IBM 这样的国际性大公司的薪资在市场上常常是最高的。然而,高薪真的能留住最好的员工吗?并不见得。要做到留住最好的员工,通常公司还要对不同的绩效支付有差别的工资,并且这种差别必须足够明显。对员工而言,识别这种差别是一种主观判断。如果这种差别不够显著,表现优秀的员工在将自己的投入/产出比率同较差的员工相比时,就很容易有待遇不公的感觉。一个结构合理、管理良好的绩效付酬制度,应能留住优秀的员工,淘汰表现较差的员工,但是这会要求公司付出可观的重置成本。有一项针对企业在这方面表现的测验,它考察的是单个员工的满意度与绩效评估之间的相关性。低相关或负相关表明有问题,问题或者在于工资计划的设计上,或者存在于计划的管理实施上。

### 4. 重大的报酬应从优异绩效中来

从管理者的角度来看,报酬对特定类型的行为有激励作用。但是,究竟在什么情况下,报酬会真正激励员工呢?通常的看法是,重大的报酬应与优





异绩效相联系。也就是说,员工应当以能换取重大报酬的方式工作。激励作用取决于员工在何种情形下及如何得到这种激励。同时,人们有无相应需要也会影响他们对激励的反应方式。如在同一个机遇面前,渴望成功者所受到的激励会比成功欲望较低者更大。在提供外在报酬或提拔机会的条件下,一个更加渴望金钱与地位的人相应地会有较大的动力。

通过一系列的调查研究,以及已经成形的激励理论,结论是:激励员工必须具备以下条件:

①员工应确信优异绩效一定会带来某种报酬。例如,获得某种成就必将得到报酬,或者某种表现会导致同事或上级的赞许或不满。

②员工应感到外部所提供的报酬是有吸引力的。由于每个人的需要与感受不同,并不是所有的报酬对所有的人都具有相同的吸引力。某些追逐权力的员工可能渴望获得提升,而另一些人可能希望得到福利(如养老金),因为他们年龄较大,更加关注退休后的保障。

③员工应确信某种水平的个人努力将会符合公司的绩效标准。除非员工相信他们的努力在合理的概率水平上会产生效果——如工厂的利润或新产品的开发——否则,他们不会去作任何努力。

推动员工努力工作的动机是由各种报酬触发的,如金钱、认同、提升及其他类似的东西。如果努力会带来成就,成就又会带来所期望的报酬,员工就会由此得到满足并会生成再次行动。只要这种在企业中成功的经验能使人相信这个过程是会重复的,他的努力能引致特定的成果,并且企业将给予这些成就以报酬,那么这种激励作用将持续相当长的一段时间。

对于管理者来说,解决了这个问题还不够,还有一些基本问题需要解决:绩效付酬制度在哪些情况下应鼓励努力,而在哪些情况下则是鼓励能力。如果一个企业雇佣了具有高度进取心与献身精神的员工,并且向员工提供了施展才华的工作环境,那么,此时绩效付酬制度是在向能力支付报酬。如果所有的员工都得到了激励,此时绩效差异取决于个人天赋及通过训练和经验得到的技巧和能力。在这种情况下,绩效付酬并不提供激励,它只向不同能力提供差别报酬。这不一定是坏事。但它确实改变了人们对报酬的功能的理解。同时,也在训练后进者所需其技巧方面带来了争论。如果存在这样的假设:激励是问题所在,并且绩效付酬只会激励后进者,那么

上述制度是不可能建立的。因此,必须正确判断绩效差异是由动机还是由能力所导致。如果是前者,并且前文指明的各种条件也具备,那么就需要建立绩效付酬制度。如果是由能力所引起,那么绩效付酬制度应保证能公平付酬;同时,为了提高绩效,公司必须改进人员选拔和训练。

金钱激励法并非惟一能完全引爆员工的潜能和雄心壮志的灵丹妙药,身为管理者必须要注意到,每一个人都有自己不同于他人的生活重心,金钱仍然需要与其他引起动机的事物整合一并使用,才能达到最好的激励效果。

## ◎ 用高薪来提高效率

物质激励是普遍认同的最简单实用的激励员工的方式。但是,作为一个以赢利为目的的实体,就不能不考虑利润与员工薪金之间的比例关系。一个成熟完善的方案既能激起员工的干劲,又能为企业创下更高的利润。

每一个员工都会这样想,要想有高效率就要有高薪资。但从管理者的角度来说,从高薪资到高效率却更能激发员工的热情和潜能。精神和物质两方面都得到了满足,才能唤起员工的工作积极性。

一般来说,经营的原则应该是高效率和高薪酬,只有效率提高、产量增加、利润增长,才可能支付较高的薪资。环视世界各地的企业,大都是如此,很少有违反这一自然原则的。

第二次世界大战后的初期,发动战争而又战败的日本,国计民生自然没有什么好气象。处此境地,许多公司裁员、减薪,比比皆是。这无疑是对员工的打击,说到底也是对公司的打击。许多领导虽然深明此理,但也无可奈何。

就在这时,松下公司提出了加薪的主张,实行高薪资、高效率的政策。

这种有违常理的政策施行起来,有着不可估量的困难。困难倒不在于认识方面,而是在资金方面。当时,企业存在相当困难,有无米之炊的感觉。同时,当时的地方政策有“薪资统制令”,严格限制公司给员工加薪。就是在这种内外交困的情形下,松下还是义无反顾地推行了加薪方针。他说服了地方政府,号召员工在高薪资的条件下积极、努力工作,创造出高效率来。

松下的薪资方针是冒着很大危险的。众所周知,高薪资并不等于高效



率,假如有了高薪资却激发不出高效率来,企业必将岌岌可危,从而面临严峻的生存问题。松下出于对人类品性的良好认识,果断地推行了这一方针,获得了巨大的成功。

松下的薪资方针,在当时确实是非常有效的。战后民众生活普遍困难,温饱有虞,当然要波及生产。要促进生产,必须使员工没有后顾之忧。这是当时的特别情形。而马斯洛的人类需求理论,更给这种做法提供了理论基础,虽然当时的松下未必知晓这种理论。

其实,满足基本需求,不仅仅是薪资的问题,此外的劳动条件等等也都是如此。想要员工能够充分地发挥他们的才能,经营者就要特别留意他们的劳动条件,满足他们的各种需求,才能充分刺激他们积极工作的动力。

## ◎ 高薪与激励的正反比

对于企业中员工的激励问题,很多管理者认为解决问题的办法就是提高他们的薪资,钱能解决一切问题,只要工资提高了,问题就好办了。但是,问题并不这么简单。很多时候,由于人的多面性及复杂性等方面的原因,有些问题并不是用高工资就能解决的。

### 1. 高薪并不代表高效率

你发给员工所期望的待遇,不一定能保证他会努力高效地工作,即使他出于良心确实会拼命地工作。关键的问题在于,员工的收入必须和他的业绩挂起钩来。来比较一下这样两种工资机制。一种是一年给员工固定工资10万,但没有任何奖金;另一种是没有固定工资,但员工将按照其工作表现来从企业的利润中提成,提成比例为1%。如果员工努力时企业的年利润是1000万,那么我们可以非常容易地算出,员工的实际收入在两种工资机制下是完全一样的。但是,员工的工作态度又是怎样的呢?我们再从员工的角度来看看同一个问题。

对于员工来说,努力肯定是需要付出代价的,比如说努力会带来疲惫和减少与家人团聚的时间。也就是说,努力会给员工带来负效用。因此,对于员工来说,他更愿意到采用第一种工资机制的公司去工作,因为在这种机制下,无论他怎样工作都能拿到同样的钱。从企业的角度来看,企业就应当采

用第二种工资机制,这样才可能引发员工努力工作的动机。因此,企业在设计激励机制时,一定要考虑到拿多少和怎么拿之间的区别。

## 2. 低薪可以起到筛选员工的目的

激励的主要作用是激励员工努力工作,除此之外,还应当能起到一种筛选员工的作用。这就提醒了管理者,公司在制定激励机制时应当考虑到公司目前以及将来的需求和目标是什么。尤其是,新成立的公司和比较成熟的大公司之间的激励机制应当有所差别。

对于一个新成立的公司来说,招聘员工应当是挑选具有一定开拓进取能力和一定冒险精神且具有相当潜质的人。这些人可以为公司的发展打开局面,否则,新成立的公司就很难得到发展。另一方面,由于公司处于初创阶段,人员相对较少,这种时候任何一个员工的流动都可能引起其他员工的思想波动。此时保持队伍的稳定性是相当必要的,它是保持整个队伍高昂士气的一个重要组成部分。因此,公司在招聘时应当考虑这样一个问题:选择怎样的员工才能更好地保持队伍的稳定性?对于新成立的公司来说,高薪是否是招揽人才和稳定人才的合理手段?

任何一个公司的任何制度都必须与自己的具体特征结合起来。首先我们注意到,新成立的公司 in 现金流动方面一般都比较紧张,而且新成立的公司还没有积累起一定的信誉,较难从金融机构贷到资金,因此应当尽可能减少公司在现金方面的支出。从这一点看,许诺给员工高薪对新成立的公司是不利的。更为重要的是,高薪不能成为一种有效的筛选员工的机制,从而不能将公司想要的那些人和冲高薪而来的人区别开来,不能真正为公司筛选合适的人才。

## 3. 适当调整薪酬与工龄的关系

对于公司内部不同的员工,激励方式也是各有不同的。对于公司自己认为应当培养成企业核心成员的人可以考虑采用职位、股权而非奖金来激励。对于一般的员工,适当的收入方面的奖励就可以达到使其努力工作的目标。尤其是对于不同年龄的员工来说,更应该采用不同的激励方式。一个40岁左右的员工来新成立的公司应聘时,他不太可能是为了发展事业而来的,对于这样的员工,薪酬而非股权才是更合适的激励。而且,对于这一年龄层次的员工来说,稳定性对于他来说可能是比较重要的,因此在其工资



构成中,固定工资应当占有较高的比例,而奖金则相对可以少一些。

而一个大学刚毕业的年轻人通常怀揣崇高的理想,因此给他提供一个施展其能力的舞台以让其充分发挥作用和潜力以及职位上的诱惑可能比薪酬方面的激励对他来说更有吸引力。对于这样的员工,工资的构成中固定工资可以稍低一些,而奖金的比例应当高一些。





## 黄金法则六：找到为自己劳动的

### 感觉

#### ◎ 拿什么激励你

每一个管理者都知道要适时激励员工,才能达到组织目标的最好完成,但是提起激励,并不是每一个管理者都能谈笑自如的。市场日益复杂化,人们的需求也更加多变,激励员工如果不能挠到他的痒处,是会产生什么效果的。所以,几乎所有的管理者都会问:我拿什么激励你?

翻开美国的经济史,不难发现,因为劳资之间的各种矛盾对抗而导致大批企业不景气,大量工人失业,进而引发整个美国经济衰退的事件屡见不鲜。随着时间推移,这种现象却大为减少,个中原因众说纷纭,莫衷一是,但有一点却是共识:员工股份制在美国的迅速推广是一个不可忽视的重要因素。员工股份制是由美国著名律师凯尔索首创的,这种企业组织形式使企业的产权、管理权和分配权均属于本公司全体员工拥有,极大地激发了员工的工作积极性和效率,增强员工的责任感,并引起世界其他国家企业家的强烈反响。

##### 一、员工持股

股份制是美国经济的重要组成部分。但是,美国在发展股份公司时不墨守成规,而是富有创造性和进取性,员工持股就是美国人对股份公司的再发明。员工持股的股份公司的出现,具有深刻的背景。

员工持股的形式多种多样。其中一种就是本单位的全体员工买下本公司的全部股票,拥有单位全体股权,共同成为企业的所有者来参与企业的经营、管理和利润分配的一种股份制。从基本特征来看,它带有典型的合作经济性质,因而有人将它称为“资本主义集体所有制”。

##### 二、让员工有为自己劳动的感觉



凯尔索将其计划付诸运作,首次成功地将一家股份公司 72% 的股权,在八年时间内完成了向职工的转移。这一成功的举措,赢得了美国各界广泛的赞扬和支持。员工股份制之所以在美国如此受宠,主要是因为员工股份制所依据的理论假设:人们为自己劳动时,就会更好地工作;而员工为自己劳动的关键是在法律和经济两重意义上拥有所在企业的财产。因此,企业财产关系内部化,全体员工拥有企业的产权会产生更高的效率。

### 三、官方的强劲“东风”

不可否认,美国官方在推进员工股份制方面起了很大的推动和促进作用。员工股份制出现以后,美国政府和国会很快就给予了大力支持,并为此制订了专门的法律来加以鼓励和推广。

美国人发明的员工持股制,大大提高了美国企业的经济效益,促进了生产力的发展,同时,也为股份制注入了新的生机和活力,使世界经济产生了强烈的震荡。

物质激励的方式多种多样,最终的结果都是为了更好完成组织目标。这种情况下的激励,就要使员工与企业捆绑在一起,即企业的利益就是员工的利益,员工的利益也是企业的利益,员工持股制即是这一理论的有力说明。

## ◎ 每一个员工都是股东

要想用物质真正调动起员工的积极性,不下点功夫,付出点代价是达不到的,美国科用公司的管理者用股权来激励员工。把企业和职工的命运拴在一起,一损俱损,一荣俱荣,员工焉有不努力工作之理?

只要你为公司揽得一份新合同,你就有机会额外购买与合同金额成一定比例的股票。这是科用公司精心设计的股票购买和股票奖励计划制度的一部分。为了奖励和留住极其出色的员工,科用公司制定了一些股票奖励计划。公司每年都留出一部分股份,根据个人表现把它们作为可选择购买的股票或作为奖金提供给职员——对赢得新合同的奖励就属此例。到年终时,约有一半的职员得到股票。选择购买的股票和奖金的股票在四年后归个人。每年有 200 名职员——他们被认为是未来的领导人——每人能得到

价值 2.5 万美元的科用公司股票,这些股票暂由公司代管,七年后归个人。归属有待落实的股票增加了科用公司的吸引力:他们如果离开公司,就将丧失这一切。

与规定职员必须把他们的股份卖回给公司的其他私营公司不同,科用公司的人可以通过科用公司注册的经济交易公司——布尔公司彼此进行交易。也就是说,公司保持一个股票市场,职员可以在那里买卖股票;惟一的限制是,该市场只对科用公司的员工开放。

科用公司董事会每年制定公司股票价格四次,使用一个公式,这个公式以净收益、流通股票量和由一家投资银行监测的“市场因数”为基础。市场因数按照与公开交易的同类公司相一致的一个倍数对股票进行定价。因此,股东们对股票收益并不担心。即使是股市突然暴跌,科用公司的股东们也毋需担心。

不管这种股权的所有权是有利还是不利,科用公司的股票一直是成长性较好的股票。科用公司的几万名职员中有好几百人是百万富翁。毫无疑问,还有许多人将富裕起来。

有这种激励,谁还会不尽心尽力地工作,以争取拿到更多的股票?这也是科用公司的业绩一直蒸蒸日上的最为关键的因素了。科用公司的激励机制值得很多公司借鉴。





## 黄金法则七：为金钱打开一扇天窗

### ◎ 新一轮浪潮来临了

当所有管理者都发现员工持股是块肥肉时，一场激励旋风就势必刮起。在员工持股这新一轮浪潮下，每一个人都是受益者。

员工持股计划在一个个企业获得巨大成功的事实，使越来越多的人对西方传统企业制度的效率信念发生了动摇，而对新型企业制度在实践中的可行性产生了强烈兴趣。员工持股计划引起国际上的广泛注意，已有越来越多的国家准备或正在推行类似计划。

#### 一、席卷股份制的诞生地

英国是商品经济发展最早、最快的资本主义国家，也是股份制的诞生地。股份公司的迅猛发展，加强了英国的经济实力。

英国政府也仿效美国政府的做法，对员工持股计划给予大力支持。

英国职工对参股制有很高的热情，大约 70% 的职工对利润分享制抱有积极态度，这对于振兴和发展英国企业，扭转财政的被动局面以及走出经济衰退的阴影，产生巨大的作用。

#### 二、人人持股在法国

与其他西方国家相比，法国发行了一种特殊的股票叫西卡夫，发行对象是一般大众，最高限额是 361.9 万法郎，一般不出售给企业和公司，以防投机行为。西卡夫股票债券由分布在法国各地的银行和储蓄所代理，买卖手续方便、自由，国家对西卡夫股票债券的股息、利息免征增值税。因此，它基本上没有风险，深受法国普通百姓的青睐。

为鼓励法国大众的投资热情，法国政府还推出各种吸引资金的方式，如推行的“股票储蓄计划”，即以家庭和个人为单位购买小额股票、储蓄满八年

可以免缴股息和利息增值税。

同时,受世界潮流的影响,法国的部分“国有化”股份公司正在向“私有化”发展。为了使本公司职工积极参股,以调动他们的工作热情,对职工购买自己公司的股票给予优惠。

## ◎ 让小船平安到达彼岸

股份制的出现,尤其是近些年来源自美国的员工持股理论和实践与席卷全世界的“私有化浪潮”,引起了经济学界的一场革命,激励问题被重新摆到了桌面。产权关系由单元变成多元,雇主与雇员的关系也发生了微妙的变化。由原来围绕着工资待遇、工作环境等问题不断爆发冲突的对立关系演变成了一荣俱荣、一损俱损的一个“命运共同体”。如果把企业比做一艘行驶在茫茫大海上的小船,船长和船员比做雇主与雇员,那么,他们之间不论有多么深的矛盾和冲突,此刻他们惟一应该做的,就是齐心协力使小船安全抵达目的地——无论对企业或员工来说,共同的目的都是追求利润的最大化。

### 一、融洽上下感情

日本的经营已经意识到建立和睦、友善的劳资关系,对企业发展具有十分重大的意义。在日本,企业的经营管理体系呈“倒金字塔型”。排在第一位的是顾客,第二位的是职员,其次是中间管理人员,最后才是经营管理者 and 高级管理人员。松下幸之助强调要体恤属下,他说:“凡身为上司者,必须有一颗体恤的心,尤其是站在领导者立场的人,更需要这种素质。”

日本的一些大公司也纷纷推出新花招来沟通与员工的感情。群马汽车制造厂向每一位员工赠送价值 60 万日元的轻便小轿车一部,条件是至少要在工厂服务三年。许多公司还在改革休假制度方面别出心裁,以调动员工的积极性,现今日本职工的休假意识已发生变化,他们不再把休假时间仅仅花在旅游上,而是利用体假去学习,充实和提高自己。日本有的企业开始实行每周三天休息制,但每个工作日要比以前多下一个半小时。职工在三天连休中,可以一天休息,一天学习,一天做自己感兴趣的事情。管理人员每周仍休息两天。



一些发达的工业国家还把职工教育作为沟通劳资感情、缓和劳资关系、促使企业的生存和发展的一件“秘密武器”。企业办学是日本职工教育的一大特色。近年来,在日本各企业的职工正在兴起学习和进修高潮。学习的方式可以多种多样,但费用均由企业承担。富士通公司实行“45岁进修制度”便是典型的一例。富士通公司认为,45岁对于一个企业家来说,就如同人生历程中的一个歇脚点,在这个时刻停下来休整一下,思考今后15年大有必要。使这批中老年职工焕发活力,才能提高工作效率。因此,该公司才推出这个培训计划。

## 二、实施加固行动

雇主与员工这一“命运共同体”的最终形成并得以稳固的客观原因却只有一个:员工股份制的实施。

推行员工持股计划,使雇主与员工共享利润,能从本质上改善劳资关系,缓和劳资对立,提高职工参与公司经营管理的积极性。以英国为例,自采用利润共享制以来,由于工人的工资与企业的利润直接挂钩,企业的罢工次数已明显减少,劳资关系有了一定程度的缓和。

## 三、激励的力量

员工持股制与公司的经济效益之间存在着一定的因果关系。英国纽卡斯尔大学经济系高级讲师查尔斯·汉森博士最近对英国的建筑和木材业、化学工业和服装业中实行员工持股的企业与一般传统企业进行对比分析发现,无论是平均资本收益率、销售收益率还是投资者收益率,前者均高出后者。据实行了35年职工持股制的帝国化学工业公司秘书约翰·迪金森认为,职工持股制“能使企业的生产效率大大提高,能继续地保持公司的竞争能力”。这家最早实行员工持股制度的公司被誉为英国企业的典范,以效率高和赢利多而著称。

员工持股制的好处多多,难怪发展得如此迅速,在短短的时间内即席卷了全球。

# ◎ 员工就是主人

二战以后的日本经济在经济管理理论上可以称为一个奇迹。日本经济

的迅速恢复、振兴并取得惊人的成就,一个重要原因是日本善于把理性主义和柔性主义管理方式结合起来,创造了具有东方特色的现代企业管理模式。日本企业的这种重视人、造就人、以人为中心、以文化为主导的管理思想和模式,深受美国企业界和管理界的赞同,西方管理界由此创造了企业文化理论,并在全球范围内掀起了研究和学习企业文化的热潮。企业文化的精髓,就是提倡以人为中心、以文化引导为基本手段,以激发职工的自觉行为为目的的一种文化现象和管理理论,正如美国国际商用机器公司董事长小托马斯·沃森所说:“一家公司的成与败之间的真正差距,往往可以追溯到这样一个问题,就是这个组织到底能把它的职工们的干劲和才智发挥出来多少。”日本企业管理的成功,奥秘就在于倡导企业精神、尊重人、关心人、激励人和培育人,上至董事长或总经理,下至普通员工,彼此平等相待,都作为企业的一个主人,从而极大激发了广大员工为企业拼搏的精神,创造了辉煌的经济成就。

### 一、总结经验才能更好地向前走

日本一些著名的企业家,如松下幸之助、盛田昭夫、本田宗一郎、井植薰等,纷纷著书立说,总结他们经营管理的成功之道。《松下经营哲学》、《索尼走向世界》、《事成于思》、《丰田的秘密》、《企业家的经营艺术》等书的出版发行,在日本国内外引起强烈反响,使人们领略和看清了日本的企业文化管理。日本一些学者还提出:经济是昨天的文化,文化是明天的经济。在现代社会,文化对经济和社会发展的作用越来越大,日本已经从经济时代进入文化时代,文化时代的企业管理,要特别重视文化力量,广泛使用文化手段,实行文化管理,即强调以人为中心。被誉为“日本经营之神”的松下幸之助曾说:“经营即教育,造物之前必须先造人。人的智慧、科学知识和实践经验,都属于社会财富,而且比黄金更有价值。”三洋机电公司前总经理井植薰说:“何谓经营之根本?我认为是造就人。”索尼公司的创业者盛田昭夫指出:“没有一种理论、计划或政府的政策可以使企业成功;真正的关键只有一个,那就是人。”“索尼惟一的命根子,在于不断发挥人的积极性,信任人,不断开发人的能力,不断向前发展。”丰田汽车公司的口号“既要造车,也要造人,而且以造人为根本”,更是充分体现了以人为中心的企业管理特色。

日本企业管理的成就令一大批有远见的美国人对自身的管理特色进行



了深刻的反省。罗伯特·沃特斯与托马斯·彼得斯在其合著的《成功之路》一书中指出：“我们成天忙于什么技巧、方法和方案之类的玩意而脱不开身，竟然连人——那些生产产品和提供服务的人，以及那些消费这些东西的人——也给忘掉了。”“由于我们组织管理的失败，对管理工作本身重新进行一次根本检查的工作终于开始了。”我们需要新的管理理论，它的特点是“把不同的企业，尤其是出色企业，看成是不同的文化”。弗兰克·安东尼在《日本经济奇迹的奥秘》一书中指出：日本企业家把人的价值注入到企业经营管理之中，构成了一个“以人为中心的企业”和“以人为中心的资本主义”。日本“这种以人为中心的经营管理思想和培养这种思想的社会所构筑的，不仅是一种新型的资本主义，而且是一种最适于把资本主义制度带进充满压力和矛盾的资本主义”。它不愧“是一部从苦难中诞生的成功杰作”。

## 二、真正把经验贯彻到底

美国联合航空公司以及威尔顿钢铁公司等许多大企业走出困境的经验告诉我们，一些行业在行将破产时，转而采用员工持股制都会很快转败为胜。

西方一些企业尽管在推行员工持股计划过程中的规定和具体做法不尽相同，但结果却大同小异。这个结果充分验证了“公司有一万个雇员，就有一万个主人”之说。举例说，许多实行员工股份制的公司允许职工行使完全表决权，或对某些重大问题如公司出售、合并、破产行使表决权。在行使表决权时，有的公司采取内外有别的办法，如员工按股一人一票，也有的公司按惯例把表决权与员工持有股份的数额联系在一起。

### （一）员工参与制

现代公司经营管理体制正日益向民主化趋势发展，而这种管理的民主化又突出地以员工参与制表现出来。可以说，员工参与制一方面是员工股份制发展的必然要求，另一方面又是现代管理活动本身发展的历史趋势。

员工参与制意味着工人们享有根据法律或合同的规定，推选代表参加公司经营管理的权利。

### （二）利润共享制的兴起

美国麻省理工学院经济学教授马丁·L·魏茨曼发表了《共享经济》一书，提出了共享经济新理论。

魏茨曼认为,传统的资本主义经济是一种工资经济。在这种经济体系中,员工得到的报酬与企业追求利润最大化的经营目标没有联系,这样会导致工资的固定化,而且,当整个经济处于不健康状况如总需求下降时,公司或企业为维持既定的产品价格而缩减生产规模时,势必会造成大量失业,而政府采取的防止经济衰退的措施又会引致通货膨胀,结果导致失业和通货膨胀并存。魏茨曼建议实行共享经济制度,使工人的劳动收入由固定的基本工资和利润共享部分组成,这样对企业来说,只要增加的收益大于劳动边际成本,它们就对劳动力有需求,继续招聘员工。当总需求受到冲击时,企业可以通过调整利润共享数额或比例来降低价格,扩大产量和就业。在魏茨曼看来,共享经济具有兼顾保证充分就业和抑制通货膨胀的双重作用。共享经济论提出后,引起西方国家政界和经济学界的广泛注意。英国首先实行了共享经济制——以利润共享制取代固定工资制。具体内容是:企业的雇主不再把雇员的原固定工资全部支付给雇员,而是将其中的  $\frac{2}{3}$  确定为固定工资,余下的  $\frac{1}{3}$  则同该企业的利润挂起钩来,由企业利润的多少来确定。

由于利润共享制使职工工资随利润增减而浮动,这就使公司在而面临困境时可以降低工资,而不必大量裁减工人,以致造成失业。这样,就使得员工在企业中的主人翁地位得到了切实地保证。

### (三)财产权利与主人翁责任感

员工持股,股权大众化、社会化、分散化,即产权的多元化,不仅仅是财产制度的重要变革,也必然引发企业领导与管理制度的变革。

员工参与、利润共享,无疑是一种进步。然而,凯尔索认为靠政府的收入再分配来调节不公平的分配和贫富悬殊是治标不治本。因为分配不公问题,劳工在企业中的地位问题,关键在于对资本的不平等权利。只有人人拥有资本又能通过资本获得收入,才能真正解决分配不公,激发员工的主人翁责任感。而获得资本收入和获得劳动收入一样,都是人的基本权利。

日本企业的成功,固然有其不同于其他的原因,但是他们在企业的根本——人上,却下了最大的功夫。每一个管理者都知道以人为本,但真正做到却不是一件简单的事。日本的企业家在怎样调动人的积极性为企业最大限度的努力工作上确实是用心良苦。



## 第三章

# 登上精神激励的快车

员工除了要获得金钱之外,他们真正要得到的是被尊重和被重视。因此,企业能够满足人们内心深处这种最渴望的需求,企业领导就是最好的激励者。

这些需求通常都是希望获得信任、尊重、关怀、赞赏和重用等。

善为上者,不忘其下。时时刻刻让你的工作伙伴、员工了解你对他们多么的信任、尊重与关怀,并且具体表现出来,并为他们提供一个以人为本,又兼顾效率的适当环境,然后对此信条奉行不渝,那么,你将拥有一群世界上最精良、最勇猛的无敌团队,保证你进足以胜敌,退足以固守,屡建奇功。





## 黄金法则八：凡事情为先

### ◎ 不可忽视感情的作用

情感激励就是加强与员工的情感沟通,尊重员工,使员工始终保持良好的情绪以激发员工的工作热情。人们都知道,在心境良好的状态下工作思路开阔,思维敏捷,解决问题迅速。因此,创造良好的工作氛围,加强管理者与员工之间以及员工与员工之间的沟通与协调,是充分调动员工积极性,使组织目标更快更好地实现的有效方式。

美国皇冠牌瓶盖公司,是一家具有国际性的大公司,在多年的经营困难的打击下一直缓不过气,后由约翰·柯纳利临危受命,拯救了它。

柯纳利自任总裁后以其简单化的经营理念使这家“枯藤老树”般的大公司枯木逢春,重现生机。

实际上,在不少企业都存在一些意志消沉、懒散无比的员工,那些亏损企业更是如此。像皇冠牌瓶盖公司这么多年一直亏损的企业中的消极散漫现象就可想而知。柯纳利上班的第一天就看到,在公司的守卫室内,一群守卫人员正在玩扑克。在公司的其他部门,甚至生产部门中,消极散漫、不尽职责的现象也大量存在。

柯纳利决心要将迷漫于公司每一角落的散漫风气一扫而光,激发员工的工作热情,推行其简单化的经营服务理念。

柯纳利认为,这些员工未必是真正懒惰,而是找不到发挥热情的理由,更看不到自己工作的价值所在,并且感到自己并没有用武之地,更重要的是看不到自己的工作会产生什么好的效果和为自己带来什么益处。一项工作不能产生更好的效果,是根本不可能让员工继续鼓足干劲工作的,更不用说有责任感。因为不赚钱又没有任何意义的工作谁会喜欢呢?





不仅如此,柯纳利还认为,“想干”的精神状态是可以培养出来的。有恰当的方法,是能让员工“想干”的。为了鼓起员工的工作热情,让他们具有责任感,首先要整顿工作环境和条件。因为有什么样的环境,就会熏陶出什么样的员工。而要整顿环境,就要改变员工的工作环境,把他们换到“想干”的位置上。

柯纳利深刻地认识到,整顿工作环境和条件是必须立即进行的。他断然决定重新编制,实行新的人事制度,为员工调换工作岗位,让他们意识到是在为争取自己最大的“利益”而工作,人人都是专职专责。例如,柯纳利为塑料容器部门的技术人员调换了工作岗位。以前这个部门的产品,毫无销路,是滞销货,不能为公司带来任何的利润,这些技术人员看不到自己工作的价值,因此个个消沉到了极点。但是自从调换工作后,这些技术人员重新鼓起了干劲,工作热情随之高涨,没有任何人愿意再消沉下去。这个部门的技术人员认为工作单位的调换意味着他们有了新的起点,新的环境,新的待开发的领域,他们也可以重新开创一番天地,赢得自尊,达到实现自我价值的目的。他们也厌恶原来的自己,只是没有摆脱的办法。而现在,他们可以在新的环境、新的起点、新的领域内,拼搏前进,开创美好的未来,以一种蓬勃的朝气取代消沉散漫的旧恶习,雪洗前耻。

在新的人事制度推行后不久,皇冠瓶盖公司就呈现出了一种崭新的面貌。玩扑克的人不见了,劣质品锐减,到处都是一派生机勃勃的新景象。长年亏损、经营状况不佳的制罐部门,也取得了很大的发展。

柯纳利不用多花钱就让员工干劲十足的秘诀在于为员工创造良好的工作条件,让员工意识到工作的意义,从而激起员工自我实现和赢得自尊的心理渴望。

每一家公司都有每一家公司不同的情况,因此,实施精神激励并不能一成不变,要因时因事因地制宜。但是,精神激励的本质不能变,围绕着人类最本性的需求去刺激,才能达到目的。

## ◎ 自我激励

精神激励跟物质激励一样,方式也是各种各样的,除了满足人们最本性



的心理需求外,还可以使用自我激励的方法。管理者可以引导员工自己找到自己最辉煌的感觉,自己激发自己去努力工作。

比如,美国一家美容业营销公司亚太地区的主管发现他在东京地区的首席代表的工作热情在不断下降。这位首席代表曾是最杰出的经销代表之一,但逐渐对工作失去热忱,索性连销售会议也不参加。主管知道这是对公司极为不利的,他要重新点燃东京地区首席代表的工作热情。于是他就给她打电话,问她是否可以在下一次亚太地区销售总结会上作重要发言,因为她曾在市场开拓和争取订货方面做得非常出色。主管建议她在会上谈谈对订货问题的看法,这方面的问题是她目前最大的困难。

在亚太地区销售总结会上,这位代表主动研究了她在订货方面的“困难地带”,重新探讨了过去她曾运用过的几个成功的原则和技巧。主管大为惊喜,其他经销商也极为振奋。更重要的是,她自己也得到了激励,重新焕发了对工作的兴趣、热情和信心,业绩也开始不断上升。主管让这位东京地区的首席代表成功地实现了自我激励。

身为管理者,应该意识到,遇到员工业绩不佳时,切不可简单粗暴地处理,而应控制住自己,适当运用激励的方法,切不可乱加批评、指责。有研究表明,人们的工作热情存在一定的周期性,当员工工作不称职的时候,通过激励让他恢复到过去的种种辉煌中,对于他说是一种美妙的感受。人人都会有一段令自己最为骄傲的时刻,他的成绩在那时得到了物质上的和精神上的承认。此时,这种激励方法比任何方法都管用。

在所有的精神激励法中,自我激励也许是最不费力气的一种方式。身为管理者应该充分地运用这种精神激励,没有什么大的投入,却能收到很大的效果,能够很好地达到组织的目标。

## ◎ 满足需要方能赢得人心

人是很复杂的动物,在心理上会有多层需求,并且这些需要是多种多样的,员工之所以会有积极性,是因为管理者满足了他们的某种或某些迫切的需要。而人的需要又是会变化的,因此,激励的方法是多种多样、富有变化的。这其中最核心的一点,就是找到员工在特定情况下的特定需要,并设法



满足他的这种需要。

例如,当公司突然接到大笔订单,而时间又十分仓促时,调动员工的积极性就显得十分重要。否则,员工就会因没有积极性而将大笔订单视为给自己的额外负担而勉强应付,不会全身心的投入,最后就能导致不能如期地、按要求完成交货这种严重后果。因此,调动员工的积极性对于管理者来说确实是个大问题。而有一个人就成功地解决了这一问题。

菲尔·南德斯,是捷克一家小制造厂的总经理。这家小制造厂设在布拉格,专门生产精密机床零件。有一次,南德斯接到一大笔订单,这着实令他兴奋,但是在规定的日期内,无法完成任务。因为,订单的期限太短,而且已经安排好了车间的工作。该怎么办?南德斯可以用下命令的方式要求员工按他的方案去做。对员工说,这里有一大笔订单,大家努力干,在某个时间前必须完成,随后立即走开,那么这笔订单一定不能如期完成。因为员工认为这是在他们正常工作之外的额外负担,必定没有足够的积极性和动力按老板的要求如期完成。

南德斯知道应当怎样更好地去做。首先,他知道员工之所以工作都是希望得到更高的收入。因此,他就告诉员工,如果按期完成订货,公司获得多大的利润,他们也将由此得到多大的收入。知道以后的收入会增加,员工当然乐于加速突击这一大笔的订货了。但是对于南德斯来说,工作至此还没有结束,还要解决用什么方法完成这笔订货的问题。他需要靠员工来想办法。南德斯深谙激励的原理,他知道员工之所以愿意提出方法,是因为他们自尊的需要得到了满足。那么,怎样满足员工的自尊?提问不失为一种很好的办法,它会使员工产生这样一种心理感觉:“看,老板还有需要征求我意见的问题,如果我能解决这个问题,不就证明了我比老板的能力还要强吗?”因此他们就会非常积极地并且也乐于提出自己的富有创意的办法,而下令就不会有这种效果。

南德斯问他的员工:“我们还有什么别的办法处理这笔订货吗?”“谁能想出其他的生产办法来完成这笔订货?”“有没有办法调整我们的工作时间或人力配备,以便有助于突击这批活儿?”

这些问题犹如一石激起千层浪,果然起到了预期的效果。员工们开始积极地提出自认为富有创意的办法。最终,员工们找到了突击这笔订货的



方法,南德斯的公司也如期完成了这笔订货,狠狠地赚了一笔,公司里上上下下都心满意足。

身为管理者,不注意满足员工的这些心理需要,不仅仅是效率低下的问题,还往往引起员工的不满。约翰·里维斯是桑切斯木材公司的生产主管。他手下的 50 个人负责把胡桃木加工成高质量的木材和枪托,工作过程包括装卸、堆放、锯和烘干。带锯加工是整个过程中惟一的技术性岗位,所有其他的岗位都是半技术性的劳动。员工们认为在锯木车间的工作又脏又吵。木材厂的工人们没有什么受气温影响的保护性措施,他们要忍受气温从冬季的 25 华氏度到夏季的 105 华氏度的剧烈变化,而且开始时的报酬也少得可怜。

一次,里维斯查看了公司员工的记录,得到了以下资料:

①性别:96%为男性,4%为女性。

②年龄:25%的人在 20 岁以下,18%的处于 21 岁至 24 岁,40%的处于 25 岁至 29 岁,17%的为 30 岁或 30 岁以上。

③文化程度:10%完成了小学学业,15%完成了初级中学学业,52%完成了高级中学学业,23%完成了大学学业。

④任职时间:50%仅工作三个月或更短,20%的工作不超过一年,20%的工作不超过五年,10%的工作五年或五年以上。

里维斯关心员工的需要有没有得到满足,在主管会议上,他提出了他的假设,并对同事们的发言感到吃惊:“我们要满足工人的需要,他们是被金钱激励着,而我们是被成就激励着。”“他们所关心的仅仅是通过工作获得外在的报酬。”“他们很懒,他们逃避责任,他们不全力以赴。问题在于,他们对工作本身根本不关心。”

里维斯认为主管们对员工的评价不够正确。他了解他的工人,也相信他的工人。经过两个星期的争论,里维斯终于说服了其他主管们和他的老板,雇用附近大学的人才专家——克鲁斯博士。

里维斯向克鲁斯解释说,员工的需要得不到满足,并告诉他,当他听到其他一些主管们对员工的评价时,他是多么震惊。克鲁斯说他将访问一些员工,并向所有的员工发出调查问卷。问卷包括了根据对职员工作的重要程度的许多工作因素,每个因素都涉及他们的特定工作。



“根据访问和调查问卷,我可以确定你的员工有什么需要,我可以试图从中找到哪些需要已被满足,”克鲁斯说,“在下次主管会议上,我会告诉你令人惊讶的结果。”

在第二次主管会议上,所有的主管都对克鲁斯所说的感到好奇。

“我想,你们对于我研究的结果肯定会感到很奇怪,”克鲁斯开始了发言,“我收集到的资料表明,他们的需要没有得到满足。根据调查问卷,员工们并不认为他们懒惰,只要工作合适,他们并不在乎多做额外的工作。如果能让他们感到自己的能力得到了发挥,并提供良好的回报,遇上相处融洽的上司,他们认为这样的工作是令人愉快的。”

“员工们要求工作具有挑战性,有创造性,并能激发他们的潜力——足够复杂多样的工作、能发展新的技能并提供进步和团结的机会。”

“工人们也表达了工作中需要友情的愿望。他们乐于在良好的合作关系中工作并互相帮助,分享快乐和痛苦,并了解怎样才能把工作做得更好。”

“导致工人不满意的三个最主要的原因是:报酬较低、工作单调和人情冷漠。”

“你们应该明白,你们对于究竟是什么激励着员工的理解是错误的。更糟糕的是,你们的激励和控制计划恰恰是建立在错误理解的基础上,这些因素会导致工人的不合作情绪和工作效率的低下。但是你们都还在强调什么员工根本不关心他们的工作,这是一个恶性循环。”

主管们很吃惊,但是又不得不承认克鲁斯博士的报告一针见血。因为事实确实是这样。里维斯接受了克鲁斯博士的建议,对公司进行了一系列的改革,加大了对员工的激励措施,给员工创造一个良好的工作环境,让他们在舒适的氛围中发挥他们的创造力,桑切斯木材公司的业绩也开始蒸蒸日上。

## ◎ 回报真感情

精神激励是要满足员工心理上的需求,心理上的需求有好多种,信任感、成就感、责任心等等。员工的这些需求得到满足,就会激发出他们极大的积极性来为组织目标服务。因此,为了让员工最大化的实现自己的价值,

一个组织必须把伟大的想法和大胆主动的做法落实到个人层次。管理者必须在公司和每个员工之间建立起一种衔接的环节。这个环节隐含一种相互承诺的意义。在这种关系之中,管理者不能把员工看成一种必须控制的成本,而是把他们看作有待开发的资产。员工不只奉献时间和精力,更奉献出他们的感情,让他们的公司拥有更大的效率和竞争力。简单地说,高层管理者的目标就是改变两者之间僵硬的关系,让员工不再觉得自己是为某家公司工作,而是肯定自己是这个组织中的一员。善于达成这种新关系的企业高层管理者,都把精力集中在以下几项活动之中:

### 一、肯定个人

公司愈是庞大,员工愈可能会觉得自己可有可无,而不是一个团队不可缺少的成员。惟有对员工出自真诚的尊敬,发自内心的关怀,管理者和员工之间才能奠定相互信任的基础。

### 二、释放员工潜能

管理者必须用更宽广的视野来看待员工的训练发展,并且比过去付出更多的成本和努力。更为重要的是,公司不只要训练员工的工作技能,更应该开发个人的潜力。

以丹麦为根据地的 ISS 公司总裁安德瑞林认为,他的公司之所以分布于 16 个国家,雇用 11.4 万员工,原因之一就是他对员工的尊重。而且他鼓励员工发展计划,表达他的支持与承诺。安德瑞林相信,训练是将员工转型成为专业人员的关键。除了训练员工的基本工作技能之外,他更进一步将此当作“一种关怀的表白”,提高员工的向心力,给予员工以自信。

### 三、培养积极的精神

在很多公司中,个人的付出和贡献仍然构成组织构成的基石。3M 公司就是其中之一。3M 公司自创业起就一直很重视公司内部无穷的创业潜能,管理阶层发展出一种企业文化,肯定个人的主动积极精神是公司成长的动力。而且 3M 公司也通过政策和工作程序,认定这样的想法,并将它制度化。例如,允许员工把 15% 的工作时间用在“走私计划”上,而对公司来说,这些“走私计划”必须具有发展潜力。当这些私下创新发展成为大事业之后,公司便会流传很多创业英雄的故事,而这些企业英雄的影响力更是直接而具体。通过 3M 的组织架构公司让激励人心的信念生生不息,员工也都



相信,个人的努力是重要的。对公司的整体表现也有实际的影响。

#### 四、把员工放在第一位

也许在你的企业中,员工们还没有真正享受到公司对他们的重视。也许有些管理者会感到有些冤枉。但事实上,对员工的尊重与重视程度,在有些公司确实做得不尽如人意。管理者应该意识到,不尊重员工,伤害的不仅仅是他们的自尊与自信,而且对企业本身也是非常有害的。要真正尊重员工,就必须切实做到身体力行。

##### 1. 用建议的口吻下达命令

相信没有人会喜欢被人呼来唤去的。你用命令口气指使别人做事时,就等于间接在向他们传递三条信息:他很笨;他并不重要;他比不上你。

作为管理者,要深切的认识到在你的企业中,每个人都是同样很重要的。尽管每个人的工作业绩不尽相同,但那只是暂时的,每个人的业绩都是会上下浮动的。

你可以用“你认为这样行吗?”这样的建议性指令方式向你的员工下命令,这样将会使你的员工有一种身居某个重要位置的感觉,并对问题产生足够的重视。

##### 2. 给员工保留面子

通用电气公司在一次关于罢免其计算机部门主管的问题上陷入了困境。这位主管是电气方面的行家,但在计算机部门管理工作中是很不胜任的。公司下令解除他的职务,这对公司来说不但是个很大的损失,而且会在公司上下引起各种难以想像的舆论。最终公司以表彰他在电气方面的卓越贡献为名,为他新添了电气顾问工程师的头衔。主管的职位他自然欣喜的让出。结果皆大欢喜,还使这位雇员为公司增色不少。

为员工保住面子,这点在激励员工的积极性上非常重要。但是在实际工作中,人们往往由于不理智或其他的一些处理方法,而无情的驳掉了别人的面子。伤害了员工的自尊,挫伤了员工的感情,又怎么能指望员工全身心地投入工作呢。

身为管理者,应记住,给员工立事做人的面子,他们会在工作中头抬得更高。

##### 3. 让员工有台阶可下

人的素质提高与进步是无数次教训的积累,但人有时是很脆弱的,还是经受不起失败的打击。

一次失败的经历,往往会使那些意志薄弱者丧失振作起来的信心与勇气,很可能他们从此在脑海的深处将会铭刻下“我是一个失败者”的终身的结论定。当你分配给他们一项稍具挑战性的工作,一种莫名的潜意识就会提醒他们:过去已经失败过了,现在也不会有什么改善。管理者最好小心再小心,向最坏的方面打算。

如果员工被这种消极的念头一再纠缠,那他以后也注定是个失败者。因此,管理者要在让那些意志薄弱者学会坚强的同时,帮他们寻找一个台阶,一个借口,让他们觉得自己不是失败,只是在某方面小小的不成功而已。

高层管理者在建立企业目标时,所面临的任务是相互依存的。如果企业管理者只是强调公司的利润,那最终只能失去员工的士气、支持和承诺,而只有当企业目标和更为宽广的全体员工相连时,这些情感才能浮现。当企业价值变成一味的自私心态时,公司员工很快就会失去认同感和自豪感。而恰恰是这些感觉吸引着员工、顾客和其他人。因此,当管理者对员工想法的尊重和注意力渐渐淡薄之后,员工的工作动力也会随之减弱。

## ◎ 慷慨地赞美

别忘记赞美自己的下属,否则你的下属将忘记你的存在。表现优异的下属应该赞美,但那些工作差劲的下属也不应该忽视,而应用赞美或赞扬鼓舞他的信心!

一个还不会走路的小孩摇摇摆摆的站起,向前挪了一小步,又跌坐下来。“哦,好棒!”他的父母会如此大声地说,“再来,再试一试,小宝贝!”他的父母会跪在那儿,为小孩走出的每一步鼓掌。小孩一再受到赞美,直到他真正学会走路为止。

婴儿从无意义地牙牙学语,进展到真正意义上的说话,也是如此,当婴儿拖长声音口齿不清地说:“达——达”,做父亲的马上就会翻译成为“爸爸”。“你听到了吗?”骄傲的父亲兴奋地叫道,“她叫我爸爸了!”于是他抱起孩子,搂她亲她。“真乖,爸爸好爱你啊!”由于赞美,这个孩子受到鼓励去学





讲话——后来她就学会讲话了。一个优秀的管理人员,不能不了解赞美别人可以使人成功的道理。

赞美是一种有效而且不可思议的力量,它就像沙漠中的甘泉一般沁人肺腑,往往会比金钱更能激发人的潜能。

台下的观众热烈地欢呼鼓掌是对演员精湛演技的赞美;

一枚闪闪发光的荣誉奖章是对出生入死的将军赫赫战功的赞美。

正是赞美使他们甘于付出,而他们所追求的并不仅仅是金钱而已。

对一个管理者来说,赞美是鼓励部属的最佳方式。

作为一个管理者,要掌握责备和赞美两种方法交叉运用。责备过分,下属会认为你不近人情,缺乏理解,从而产生逆反心理,消极怠工,不愿干出成绩;感情输入得过分又会使你显得比较软弱,缺乏应有的威慑力,下属也会对你的命令或批示执行不力甚至是置若罔闻。那么,如何才能更好地把握这个度呢?

A. 要记住赞美是必要的而且有效的。哪怕是下属只是有了一点小小的进步,也不要忘记对他表示你的赞美和认可;

B. 赞美要简短,不要说起来不停,那样就会失去赞美的应有作用;

C. 在下属处境不妙的时候,赞美更有力量,更能激发人。

赞美的力量是巨大的。它不仅能给人送去温馨的喜悦,带来需要的满足,还能激发人们内在的潜力,彻底改变他们的人生。

### 一、温暖的称赞是阳光

心理学家曾多次做过这样的实验:把学生们分成三组,对于第一组的学生凡事都采取称赞和鼓励的态度,对于第二组的学生则非常冷漠,不闻不问,放任自流,对于第三组的学生总是批评。一段时间下来,第一组的学生进步最快,第三组的学生有比较小的进步,而第二组的学生几乎没有进步。这个实验告诉我们,人人都渴望受到重视,得到赞赏。

虽然人人都知道这个道理,但是,人们却又往往非常吝惜自己的语言,就像美国的著名心理学家杰丝·雷耳评论的那样:“称赞对温暖人类的灵魂而言,就像阳光一样,没有它,我们就无法成长开花。但是我们大多数的人,只是敏于躲避别人的冷言冷语,而我们自己却吝于把赞许的温暖阳光给予别人。”



有一个乞丐,每天都坐在银行大门旁乞讨。银行家每天经过这里时,总要去乞丐面前投一些小钱,同时要一支乞丐脚下的铅笔,并说:“你是一个商人呀!”突然有一天,乞丐不见了。银行家也逐渐淡忘了他。有一天,当银行家在一家酒店用餐时,旁边桌上走来一位西装笔挺的先生,激动地向银行家说:“您还记得我吗?”银行家定睛一看,是那个乞丐。“我现在已经是一个推销商了。我从推销铅笔开始,现在我推销各种各样的办公用品。谢谢你,是你教会了我自尊,让我意识到自己应该是一个商人。”

这位银行家非常善于尊重他人,他坦诚地像对待一个真正的商人那样接受乞丐,对待乞丐,让乞丐看到了自身的价值,感到自己的重要,从而彻底地改变了自己。如果没有银行家的重视与承认,乞丐很可能现在还坐在银行门口靠乞讨为生。

事实上,管理者对待别人的方式以及你由此表现出来的态度会极大地影响他与员工的关系。那些冷淡的批评和眼光、言语、只会挫伤别人,无论是孩子还是成人,名人还是乞丐,他们内心里都是非常渴望得到别人的承认,被人接受。为什么我们就不能坦诚地向他人伸出接受的双手,把温暖的阳光给予别人呢?

## 二、赞美是激励的最大力量

人们都渴望被人重视,被人赞美,被人需要。赞美已经成为激励员工的“润滑剂”。那么,如何适当地赞美他人,已成为一个管理者激励活动成功与否的关键。那么,管理者究竟应当怎样赞美员工呢?

首先,应当养成赞美他人的习惯。生活中很多人都没有赞美他人的习惯,对发生在自己周围的,令自己感到喜欢的行为他们很少关注。更有不少人喜欢用挑剔、批评的眼光去看待别人。其实,只要我们把赞美看成一件小事,对别人每一个细小的进步都表示赞美,例如员工今天的业绩上升了一点,秘书穿了一件很漂亮的裙子等等的小事,那么,管理者就能养成赞美他人的习惯,别人也会非常高兴地接受你。员工在上司赞美的语言和目光下,自然会更加努力地工作。

其次,赞美的语言要具体而真诚,赞美的话语应当发自内心。当你真心诚意要赞美他人时,应当真诚地去寻找他人的优点,不带丝毫勉强地表达自己的赞美。勉强的或凭空捏造的赞美有可能会打动别人一时,但不能长久





地打动别人,有时甚至会导致上下关系的矛盾发生。同时,最好不要对员工说一些诸如“你做得‘太好了’”,“你真是个好人”之类的话,最好用具体明确的语言来表达。赞美的语言越具体越明确,它的有效性就越高,效果会越好。你可以比较一下下面两种赞美,哪一种更有效。

甲:“很感激你仔细阅读了我的项目策划书并提出了修改意见。我已经把原来没有考虑到的问题补充进去了。现在,我对修改后的策划书十分满意。”

乙:“万分感谢你在百忙之中抽出时间来一览拙作。能得到你的指点,我感到三生有幸。你真是太好了。”

很明显,甲的赞美比乙更有效。乙的赞美尽管言辞华丽,评价甚高,但语言空洞、含糊,给人一种华而不实的感觉,没有挠到真正的痒处。相比之下,甲的赞美语言真实、具体、明确,给人一种真诚的感觉。

分析甲的赞美语言,主要有三个部分:表明管理者所喜欢的对方的某一优点或行为,这一优点或行为会带来什么样的感受或帮忙,对方这一优点或行为对自己的影响作用有何感受。

再次,要掌握几种常用的赞美方法。针对不同的事情,不同的人物,不同的需要使用不同的赞美方法。

1. 肯定赞美法。人人都渴望得到别人的赞美。无论在事业上还是生活上他们都希望通过别人的赞美来肯定自己。肯定赞美法在日常生活中,特别是在一些特定的时刻,如成功地完成某件事、作品的发表、特殊的纪念日等更极具感染力,让被赞美者终身难忘。

2. 目标赞美法。渴望得到他人的赞美是人性深处一个基本的特性。当你真心赞美一个人的时候,这实际上使他更具有价值,更有成功感;因赞美,人们会加倍努力;因赞美,一些人确立了目标;因赞美,更有人改变了人生的航向。目标赞美法正是在于帮助他人树立一个目标,并鼓舞他们向着他的目标不懈的努力。

前面提到的银行家与乞丐的故事,银行家就运用了目标赞美法。他为乞丐树立做一个商人的目标,使乞丐在他不断地赞美中奋发起来,终于成为一个商人。

3. 逆向赞美法。逆向赞美法与上面两种方法最大的差异在于被赞美



者的行为本来是应当受到批评和指责的。但是,批评和挑剔是人们最难以接受的方式,而且,无论怎样的批评,对于激发人们的干劲都是非常有害的。逆向赞美法的要诀就在于找出对方行为中值得赞美的地方,给予肯定,对其错误则表示理解,不予评价。

美国某公司开发出“肯定强化计划”,寻找每个员工的优点,加以肯定。这一计划在各部门实施,尤其是在三个营业额最低的分公司实施。两年后,这三个分公司的营业额从最低水平一跃升为最高水平。这就是逆向赞美法产生的效果。如果成天批评那三个分公司的员工,结果会是什么样呢?也许他们现在还在最低水平线上挣扎呢。

不要错过任何一个赞美下属的机会,尤其是当员工为你做了什么事情的时候。那是世界上赢得卓越的驾御人的能力的最为迅速、简便和不用花钱的办法。

把眼睛睁得大大的,及时去发现谁该有什么需要赞美的事情。每次说一句“谢谢你”,其实就是赞美他一次,也是对他所做的事情的一种赞许。当员工知道管理者是如何感谢他们时,当管理者能为了一些微不足道的事情表扬他们的时候,他们就想为企业做更多的事情。正像一位著名的成功企业家所说的那样:“我就愿意表扬,不愿意发现谁有什么毛病。只要我喜欢的事,我就会全心全意地去做,我在表扬人方面显得极为慷慨大度。”

赞美可释放能量,赞美就像是个能源,因为它意味着荣誉、恭维、承认和称赞。如果员工被赞美了,他会有什么感觉呢?他会感到兴奋和刺激,会为自己能够使别人愉快而感到幸福,赞美能增加他的热情,使他想在下次把工作做得更出色,会更加努力地工作,会受到更大的嘉奖,别人也会投桃报李。赞美能使一个人工作更加努力,更加有效,更加热情。

总之,人与人,人与群体,群体与群体之间都是渴望相互交往。在社会交际中,人们不仅希望爱和归属的需要能得到满足,还希望别人能够尊重自己的人格,希望自己的能力和才华得到他人公正的承认和赞美。而且,这种尊重的需要一旦得到满足,就会成为持久的激励力量。



## 黄金法则九：找到激励的目的地

### ◎ 搭起信任的桥梁

调查显示,近80%的公司员工会有这样一种感觉:在完成工作后感到工作没有价值,也没有成功后的喜悦。为什么会这样呢?管理者在其中扮演了什么角色?下一步该何去何从?

专家给出建议,管理者要充分信任下属,放手让下属大胆地行动,发挥其主观能动性和创造能力。

一定要记住:要想让员工全身心投入工作,关键在于信任。

通常情况下,人在受到十分信赖的时候,都会产生快乐和满足的感觉,进而诱发出全力以赴的工作激情。

对别人发出信任信号的人,如果同时具备了力量和睿智,那么被信赖的人就很难产生“离心”的念头。他不仅会被上司信赖自己的态度深深打动,而且会被上司的能力和成就深深吸引。

也就是说,一个真正信赖别人的人,一定也会受到大多数人诚心诚意的信赖。因为,人是有感情的动物,几乎每个人都有“投桃报李”、“以心换心”的想法。

每一个管理者都知道,用人不疑是用人的一个重要原则。这个“不疑”就是建立在自己对人才的充分信任上。不用则罢,既用之则信任之。管理者只有充分信任下属,大胆放手让其工作,才能使下属产生强烈的责任感和自信心,从而焕发出下属对待工作的积极性、主动性和创造性。所以说,一旦决定某某担任某一方面的负责人后,信任即是一种有力的激励手段,其作用是强大的。试想一下,使用别人,又怀疑他,对其不放心,是一种什么局面;在的公司里,如果下属得不到管理者起码的信任,其精神状态、工作干劲

能上得去吗?假如公司职员情绪欠佳,精神沉郁,怨懑丛生,上下级关系又会处在何种尴尬的局面?企业管理者应该明白,这种彼此生疑生怨的状况,常会导致企业瘫痪。

古人云:木秀于林,风必摧之。特别是对于担当生产、销售、试验、拓展、探索者角色的下属而言,容易受人非议,蒙受一些流言蜚语的攻击。信任你的下属,实际上也是对下属的爱护和支持。那些敢于直面领导提建议、意见的,那些工作勤勉努力,犯过错误而努力改正的,领导的信任是其最后的精神支柱。柱倒而屋倾,在此种状态下,身为管理者切不可轻易动摇对他们的信任。

企业管理者对下属的信任与下属感受到的责任感常常是一致的,但人心隔肚皮,存在误解也是很正常的,因此领导对下属一定要坦诚相待。如果出现变故及不利因素,有话要说在当面,不要在背地里议论,对下属的误解应及时消除,以免积累成多,积重难返。有了错误要指出来,是帮助式的而不是非难指责式的,相信自己的下属不是傻子,好意歹意自会心中自明。总之,与下属经常保持思想交流非常重要。

信任,其实是两个彼此相处的人应该具有的一个基本的和必要的要素。两个陌生的人在一起,彼此防范谈不上什么信任。而一旦人们通过某种渠道互相认识熟悉以后,彼此渴望的就是一种信任。互相看不惯的人很难有信任可言,而嫌隙的存在是关系恶化的起端,离自己越近越亲的人,越应该给他更多的信任。对朋友,应该推心置腹。在一个企业里,副经理、部门经理之于总经理,一般职员之于部门主管,可称为手足或臂膀,理应得到很多的信任。管理者不给他们或给他们的信任不够多,都会影响到员工的工作积极性。没有人愿意给一个不信任自己的人工作。

因此,企业管理者在用人上要“信而不疑”,既然选准了就要信任,大胆使用。企业管理者要有正确的用人态度,有清醒的用人意识,有坚定的用人信心。对各方面的反映要谨慎处理,不因少数人的流言蜚语而左右摇摆,不因下属的小节而止信生疑,不宜捕风捉影,无端怀疑。而且在信任的程度上,也应该是离自己最近的最亲的,给以更多的信任,更广泛的更高质量的信任,因为他们非常需要,一定要记住这一点。

所谓用人不疑,疑人不用,管理者对下属的能力、人品都应有信心才行,



这样下属在工作时才没有担心,一如既往地开展工作。

## ◎ 让员工与企业荣辱与共

在企业中,管理者也要有和员工共同分享荣誉的精神和敢于为下属承担责任的勇气。美国著名的橄榄球教练保罗·贝尔·布列安在谈到他的球队如何建立团队精神时说:“如果有件事办糟了,那一定是我做的。如果有件事差强人意,那是我们一起做的。如果有件事做得很好,那一定是队员做的。这就是使队员为你赢得比赛胜利的所有秘诀。”

管理者被授权经营管理,不管获得成功还是遭到失败都负有不可推卸的责任。即使是员工的失误,管理者也负有失察、指挥不当、培养不够的责任。荣誉对管理者来说受之无愧,但通往荣誉的过程中团队的协作、配合是最关键的因素。所以,对于管理者来说这一点必须做到。

管理者获得各种荣誉后,应该以各种形式让下属共同分享荣誉及其所带来的喜悦,这样下属会得到实现自身价值和受到领导器重的满足,而这种满足的最大作用就是在今后工作中释放出更大的能量,同时无形中也冲淡了人们普遍存在的对受表彰者的嫉妒心理,例如不少高级主管拿到高层管理者奖金后,请贡献大的中层主管、骨干员工到饭店“撮”一顿,实际上也是共同分享荣誉的一种形式。

共同分享荣誉可以是物质的,也可以是精神的。一位获得高层管理者表扬的中层主管在部门会议上讲话,他不是泛泛而谈“成绩归于大家”的套话,而是意味深长地把所有在工作中有突出贡献的员工的事迹一一罗列出来,连一位未度完婚假就上班的年轻员工都提到了。最后他说,这个荣誉是全部门员工的,没有大家的努力,就没有今天的功劳,并向大家表示深深的谢意,他一边讲一边向大家鞠躬。可以肯定,这位中层主管的话已经起到了很大的激励作用。如果他将荣誉光环紧紧罩在自己头上,将一切成绩归为己有,那他的错误不光是树立了对立面,而且也打消了员工继续努力的积极性。没有了员工的继续努力,他的荣誉又去哪里找呢?

## ◎ 激将也是一种激励

企业有时好比一支军队,在这支“军队”里面,有“帅”,有“将”,也有“士兵”。如果说上司是帅,则下属是将和士兵。俗话说得好,遣将不如激将。在一定的条件和环境下,当某个员工因遭受挫折、犯了错误而缺乏信心时,为了重新唤起他工作的热情,而用语言故意贬低和刺激他,从而激发起他强烈的自尊心。这就是激将法。在企业的人才运用中,巧妙地使用激将法,将会收到意想不到的效果。

巧言激将,要注意区分对象,根据每位员工不同的性格特征因人施法,对症下药,方能奏效,否则,只会白费口舌,枉费心机。同时,还要看准时机。出言过早,时机不成熟,易使人泄气;出言太迟,又成了“马后炮”。除注意把握时机外,还要注意分寸。运用激将法,轻描淡写的语言犹如隔靴搔痒;言语过于尖刻,又会产生反效果。因此,语言激将要因人因时因地灵活运用。这里介绍几种用法:

直激法:就是面对面直截了当地刺激对方,羞辱他、激怒他,把他的自尊心激发起来。

某公司改革用人制度时,对中层主管实行毛遂自荐。能力技术俱佳的技术部职员张冰乃众望所归。可是,不知何故张冰却迟疑难决。在公司高层的暗示下,一位老员工找到他,言词激烈:“张冰,你在大学时不是高材生吗?大家都对你寄予厚望,怎么你这么没出息,连个部门主管的位子都不敢接,真是窝囊废!”

“我是窝囊废?”张冰腾地站起来,说:“我的大学白上了,连个部门主管也当不了么?”说完他就激情满怀地走进公司高层的办公室。

暗激法:当面有意识地褒扬第三者,暗中贬低对方,运用人们争强好胜的心理,激发他压倒别人、超过别人的强烈愿望。

三国时,诸葛亮为了抗曹而到江东游说,他深知孙权不甘落人后,不轻易服人。诸葛亮明知曹军有 83 万,却对孙权说曹兵 100 万,兵多将广,所向披靡。孙权对曹军人数表示怀疑。诸葛亮说:“我只讲 100 万,怕吓坏你们江东的人呀。”孙权中计,急不可待地问:“那我是战,还是不战?”诸葛亮乘机





说：“如果东吴人力、物力能与曹操对抗，那就战；如自知不敌，那就投降！”

孙权不服，反问道：“依你之言，刘豫州缘何不降呢？”

此话早在诸葛亮预料之中，于是进一步激他说：“田横乃齐国一壮士，尚能坚守气节，何况刘豫州乃皇室之后，盖世英才，众望所归，如百川入海，岂能屈膝投降，屈于他人麾下呢？”

孙权被激得勃然大怒，发誓要与曹军决一死战。

诸葛亮此言的巧妙之处，在于旁敲侧击，刺激孙权不甘落后于他人的自尊心，使他萌发一种非要超过第三者，以胜利者的姿态昂然屹立的念头。

导激法：针对不同的被激对象，有时简单的否定、贬低收效甚微，还需要“激中有导”，用明确的或诱导性的语言，把对方的热情激发起来。

某校有一调皮生爱打架。一次，他打了一名同学还自诩为英雄。老师批评他说：“打架算什么英雄，学习超过他，那才是真正的英雄。”那个学生从此奋发学习，在后来的期末考试中果然取得了可喜成绩。

一个公司管理者，如果能在言谈中使下属心悦诚服，必然能在日常工作中与下属达到彼此融和，上下一心，从而产生良好的效益。

要想以言谈俘获打动对方，必须要有足够的聪明才智和日常生活经验的积累。主要方法有两个：

一是强调责任：面对对方，如能强调其异于他人的能力，这就满足了人起码的自尊心，就可轻易“俘虏”他，因为任何人都希望获得别人的信赖和尊敬，即使是奉承话，也乐于接受。自我感觉良好的人，更有这种倾向。

有一管理者想派一名下属去西部主持业务。他是这样说的：“那里的业务已乱如一团麻，整个企业都已受到影响，不及时整顿，必将一败涂地。而我首先考虑到了你，相信只有你才能力挽狂澜，起死回生，使那里的业务蒸蒸日上。”

这位职员被派驻西部这么边远的地区，原本心中不悦，但听到领导如此信任自己，赋予如此重任，顿时心中滋生一股激情和壮志，没有理由不去好好干出一番成绩来。

另一个方法是笼络感情：当自认为提出的一些问题或条件不利于对方，对方听了会感到难受时，你就要考虑用打动他的心来“俘获”他。而处理这一问题的最好办法就是笼络感情。在开始正式和对方交谈之前，尽量抢先



占据对方的感情空间。比如,在切入正题前可以这样说:“当然,我明知你会不满意,但忍不住还是要说……”,“可能你听了不愉快”……

类似于这些抢占先机的话,能使对方消除大半的不快,对你的怨言也会随之烟消云散,这样,就水到渠成地把对方牢牢地掌握在你的麾下。

## ◎ 刺激需求

要完成企业目标就要满足员工的需要。愈了解什么需要能够激励人,就愈能成为有效的激励者。

激励最关键的问题就是满足人的需要。如果员工已经满足了所有的需要,他们就将安于现状不求改变。一个满足的人通常不能自我激励;如果他员工本人不能自我激励,管理者就很难激励他。

世界上没有任何人的需要会完全得到满足,只要被激励者有未满足的需要,管理者就能提供其需要激励他。

想想看自己的员工有哪些需要,管理者应该帮助他们满足这些需要。需要其实就是员工在每个阶段的目标,能满足这些需要,就能激励他们去做企业希望他们做的事。

需要有好多层次,也分好多种:生理的需要、安全的需要、归属的需要、控制的需要、独特的需要、改变的需要、自由的需要以及发展的需要。

生理的需要:人要生存就必须满足生理的需要。人需要空气、水、睡眠、保暖、排泄、活动等等。

生理需要没有得到满足,人是不会有精力去追求别的东西的。

生理需要处于失衡状态,就开始左右人的思考与行动。企业很难激励饥饿的员工去追求更高层次的目标,员工只有满足了饥饿的需要,才会追求其他需要。

安全的需要:即使再好的人也不喜欢被伤害。安全受到威胁,他就会采取行动对付外来的威胁。

安全感的需要在犯罪率高的地方可以看出来。犯罪率升高,生产绩效会下降,因为员工会去关心安全而忽略了工作的绩效。

将员工从犯罪率高的地区搬到安全地区,工作绩效当然会增加。让有



恐高症的员工进行高空作业,他所有的精力又会用来保护自己的安全,当然谈不上绩效。

归属的需要:每个人都需要觉得被爱和被别人接受。人们都需要觉得自己是团体的一分子,群体性是一种社会本能。

高层管理者可以充分利用员工的这种需要来激励他。日本人很懂得这个道理,他们利用群体性的效果也很卓著。由于人需要归属团体,很多外国公司努力帮助员工认同公司,使员工觉得自己是公司重要的一员。员工愈觉得自己属于公司,就愈不会生出向外发展的心,也就是说向心力越强。

控制的需要:控制使我们的存在有意义,使我们能有秩序地安排事物。人追求知识,习惯的养成、发展都是因控制的需要。

看到一幅画挂不正,多半会扶正它,这种根植人心的秩序需要很难抗拒。

追求地位也是一种控制的需要,地位代表秩序,能帮助人在特定的领域内发展能力,也帮助人在生活中取得控制权。

自尊的需要:自尊也许是生活中最重要的需要,人需要觉得自己对别人很重要,有价值,不会被忽略。

某人一生不断追求财富,虽然已经是亿万富翁仍然不满足。他开始捐钱给慈善机构,博得大慈善家的美名,他捐钱的惟一条件是出名,他要让大家知道他的慷慨与爱心,使人认识他的独特和重要。

改变的需要:人不改变会停滞而退化,我们不断需要新经验,不论智慧、情绪、社交都要不断突破。沉溺于现状将走进死胡同。

如果工作单调,一成不变,员工会开始进入机械操作,忽略工作的质量。工作中有新刺激和新目标,员工会对该工作感兴趣,绩效自然升高。

自由的需要:控制命运是人的基本需要。我们需要觉得行动有弹性,有好几种选择。

很小的孩子也需要这种控制力,他们喜欢选择自己的生活。例如他们喜欢自己吃饭、穿衣,决定什么时候上床睡觉。

成人当然更是这样,每个人都需要自由,有权力作选择。

肌肉不使用,就会萎缩衰退,同理,意志不锻炼,精神也会萎缩而失去平衡。人会集中全力追求自由和控制力,直到这种需要得到满足。



发展的需要;无论地位多高,人总希望更上一层楼。进步是一种历程,也是不断更新的目标。每个人都有内在成长的需要,这种需要就是进步与发展。

马斯洛称这种需要为自我实现的需要。每个人都朝自己的理想迈进,会不断有新需求出现,因而也就需要不断调整激励的方式。

古人云:不识脉象,何施口药。每一个人在生活中都会有各种不同需求,领导就应该抓住这些不同需求,或诱之以利,或动之以情,或励之以名,这样才能最大限度地调动起员工的工作热情,发挥最大的激励作用。

## ◎ 宽容是一味最好的药

人人都知道要“大肚能容”、“宽以待人”,但是真正能做到的并不多。在企业中,身为高层管理者更需要具备这种宽容素质。对于员工的不足之处,一味地施以批评和惩罚,只能打击他们的工作积极性,而宽容却能使他们在感激之中更加热情地投入工作,更好更快地实现组织目标。

通常,一个高级管理者的工作能力或管理经验都是比下属要略胜一筹的,因此以他的眼光很容易发现下属的缺点及能力的不足之处,而且也容易向他们提出高标准、严要求。

高级管理者应当十分清楚地了解每个下属的能力,而且要安排合适的工作量,不要总以自己的工作能力来衡量和要求下属。当然这不是说对下属严格要求就没必要,而是要确信严格要求和宽容之间并不存在矛盾。严格要求是指可以为下属制定高标准的工作要求,而宽容则是当下属犯错误或由于某种原因而未能达到工作要求时应该对他们采取的宽大容忍的态度。要知道,宽容了下属,不但不会使他们因此而散漫,反而会激发他们的工作热情。作为一个管理者,老是挑剔下属的毛病,下属就会产生攻击性,并极大地削弱他们的工作热情,甚至会产生反弹效果,从而影响他们工作的积极性、主动性和创造性,对企业前途产生不利的影响。所以,每一位管理者都应该尽力做到“严于律己,宽以待人”。

每一个人都会有这样的感觉,在各种各样的管理者中,有一种人人都会感到不好相处的人,这就是那些靠着苦干实干而当上管理者的人。他们大



都是从基层靠脚踏实地的拼和干而被提升上来的,缺乏一定的管理知识和领导经验,但是又特别地自信、顽固、独断,因为他怕别人看不起他。

这种人最大的缺点就是自己要统管一切,事必躬亲。如果工作不能朝他们预定的方向发展的话,他们就会极度不安。因此,他们只会把工作硬塞给下属,而不给他们相应的权限。这样的管理者虽有实干能力,但缺乏宽容,很难原谅下属的错误。不少下属跟着这种领导干,总是提心吊胆,放不开手脚,因为怕犯了错误,又得不到起码的一点谅解。这样长久下去,员工必对工作失去热情。而胆怯的下属遇上这样的管理者更是会畏缩不前,管理者不说让他干,他就不会主动去干,因为这样可以避免犯错误而受到指责。这样的话,他们根本就无法发挥自己的能力和常会觉得周围的空气紧张,有一种憋闷感,有时候刚想表现一下,却因管理者的一句话,或同事的一点劝告,又全盘放弃。

因此,在一定程度上,宽容也是一则重要的激励之道。一个高层管理者必须要大肚能容,能想得开,看得远,从公司发展的角度出发,不要仅顾一己私利,得饶人处且饶人,对下属要尽量宽容。

## ◎ 给你成就感

有专家研究认为“最有效的激励来自于每个人的内心”。专家研究还发现,对成就感的渴望是每个人与生俱来的。每个人都希望自己从事的工作富有意义,自己在工作中能够承担更多责任,能力得以最大施展,并且得到人们认可,这是每一个员工努力工作的最大动力。所以成就感的培养和满足是管理者给予员工激励的最关键因素。

培养成就感的途径各种各样,归纳起来主要有以下几种:

1. 帮助员工树立自信心。自信心是获得成就感的基础。你能奢望一个平日唉声叹气、缩头缩脑的员工会有成就感吗?通用电气公司前总裁韦尔奇这样告诉他的员工:“如果通用电气不能让你改变窝囊的感觉,你就应该另谋高就。”帮助员工树立自信心有以下途径:

①运用“皮格马利翁”效应。如果管理者经常通过言行向员工表明“你有很强的能力,你能够做得更好”,员工就可以从中得到肯定,发挥潜能,就

能做得很好。

②允许失败。对于员工的失败,不能冷言冷语地打击,而应让下属在失败中学习成长。

2. 提供具有挑战性的工作。上海朗讯公司管理者希望员工觉得每天都可以学到很多新东西,都可以实现个人的事业目标。所以在公司里,朗讯的员工每天都会感受到工作具有一定的挑战。而这个挑战是经过他自己的努力和上级的帮助克服困难才完成的,这样可以使员工从工作中获得非常大的满足感。

3. 给予员工充分信任和独立空间。美国的3M公司从1956年开始就制订他们自己独特的激励机制:公司的科技人员花费其15%的时间,在自己选定的领域内从事研究和发明。自从实施“15%法则”以后,3M公司的销售和赢利增加了40多倍。

4. 公平待遇。金钱和地位在某种意义上是对个人成就和价值最明显的肯定。有专业结构研究表明,金钱与工作成就感的关联性,在于薪资和升迁制度的公平性。

①拉开薪资档次,用量化的经济指标来衡量员工的能力和 value,在企业内部建立能力薪资机制;

②重视薪资的刚性。有人用猴子朝三暮四的寓言形象的说明了这个特性。香蕉总量没有变化,朝四暮三,群猴愤怒;朝三暮四,皆大欢喜。所以在企业中建立一套稳定、完整的薪资制度保证企业激励的良性发展是通过薪资培养成就感的另一个要点。

5. 提供良好的工作环境。

①物理环境。如拥有私人办公室(包括可远眺美景的大窗户,最好还有休息室和舒适的沙发)、专属的秘书以及专门的停车泊位;

②人际环境。对大多数员工而言,有融洽的同事关系,跟上一个有人性的主管,甚至与经常联络的厂商或客户建立不错的交情,都是他们获得成就感的源泉。

6. 重视员工培训。必须为员工提供实现其职业生涯规划的所有培训,使员工的工作能力不光局限在本职工作,更应该使他能胜任多个岗位或更高的岗位。当员工沿着生涯规划的路径一步一步实现自己的既定目标时,



那种成就是发自内心的。

7. 适度放权。过度严密的督导将使下属变成“听话的机器”，下属只会接受命令而创造力与想像力将丧失殆尽。管理者应该将完成本职工作所需要的权力充分地赋予员工，帮助他们顺利完成工作；适度放权后，就应该适度放手让员工去干，不要事无巨细什么都要过问。

8. 让员工参与决策。积极鼓励员工参与企业经营发展战略的讨论，让普通员工体会到成为决策者的重要和喜悦。

培养员工的成就感不是一蹴而就的，也没有固定的模式可用，是非常抽象的。抽象的东西在实际应用时不可避免地会出现错误。因此，管理者在培养员工的成就感时还要避免陷入误区。

①方式不应太单调。要根据员工不同的自身情况设计培养员工成就感的方法，并逐个分析各种方法对个体员工不同的作用。

②不应只强调成就感。成就感来自于自我激励，比物质激励的作用更大也更持久。但是，我们不能因此而忽略物质激励的作用，物质和精神是相辅相成的，一味只强调从精神上调动员工的工作积极性，反而会让成就感失去所依存的基础。





## 黄金法则十：用目标做引导

### ◎ 给期望一个目标

人无论做什么事都是有其一定的目的的。有无目的的行为其结果是大相径庭的。通常情况下,没有目的性的行为不会产生什么结果,而有目的性的行为,才会达到最大最满意的成果。任何行为的做出都是为了达到某个目标的,没有目标的行为没有任何意义。目标是一种外在的对象。它既可以是物质的对象,也可以是精神的或理想的对象。

目标是行动所要得到的预期结果,是为了满足人的需要的。目标同需要一样能够调节人的行为,把行为引向预定的方向,因此,目标的本身就是行为的一种诱因,起到诱发、导向和激励行为的作用。因此,管理者应该意识到,适当的设置目标,能够激发人的动机,调动人的积极性。

目标可分为个人目标和集体目标。目标是一种能满足人的需要的外在物,是人们希望能够通过努力而达到的成就和结果。合适的目标能够诱发人朝着目标奋斗的动机,给行为规定了一个方向。心理学上把目标称为诱因。由诱因诱发动机,再由动机到达成目标的过程称为激励过程。目标作为诱因对人们的积极性起着强烈的激励作用。

在企业中,管理者可以通过设置目标来激发员工动机,指导员工行为,使员工个人的需要与组织的目标结合起来,以激励员工的积极性。

目标与动机,是既有联系,又相互区别的两个概念。人们做什么事的念头都是由动机引起的,并且都有一定的目标。能引起人去从事某种活动,指引活动去满足一定需要的愿望或意志,即是动机。这种动机是由人的需要所引起的内在驱动力,是人发出行为的推动者,对人发出行为起着激励作用,并用这种激励把人的活动引向一定的,满足其需要的具体目标。动机是





比目标更为内在、更为隐蔽,更为直接推动人去行动的因素。目标与动机有时是一致的,有时又是不一致的。动机对人们的行为起着引发、加强、推动和导向的作用,它驱使一个人的行为趋向预定的目标。

站在心理学角度来看,人对目标的期望就是人所追求的目标的性质;而人对目标的抱负水平即是目标的高低。

### 1. 目标的期望

人之所以要工作很大程度上就是为了要得到报酬以维持生活;各人的理想不同,所期望得到的报酬也各不相同。同时,不同民族、不同文化背景的人对目标就可能有完全不同的观点,对所指目标的性质也可能完全有着根本不同的理解。因此,一个人的努力虽然是受着他的目标也就是期望所决定的,但是不同的人所期望的目标的性质是不同的。一个人通过努力可以取得某种成就,根据这些成就可取得报酬,但报酬分为两种,一种是物质的,另一种是精神的。不同的人需要的报酬是不同的。有些人“一切向钱看”,有的人更重视精神上的报酬,即劳动成果得到集体和社会的承认。对于个人的目标给予认可后,其目标有了结果,而这种结果以物质报酬和精神报酬两种形式反映。

从心理学上分析,取得结果被承认后反馈于员工,使其产生积极的情绪反应,以激励他持续不断地以更高的热情进行工作,其结果形成一个正反馈的连锁反应,产生循环,使两终端互为能量补充。

### 2. 目标的抱负水平

一个人对目标的抱负水平是指对自己的工作做到何种数量标准的心理需求。这是个人从量上考虑目标的高低。抱负水平决定了人的行为要达到什么程度。

## ◎ 为员工架起攀登的云梯

管理者都知道目标激励好处多多,通过目标管理可以提高企业管理的有效性。那么,摆在他们面前的问题是如何用目标激励员工呢?

下面的要点是管理者在实践中必须牢记的:

### 1. 个人目标与组织目标相统一



楼梯台阶的作用不单是为了承载重量,更是为了帮助一个人达到新的高度。事业目标是企业对员工的一种利益驱动力,驱动是对大家行为方向的一种激励。

几乎每个人都在心里给自己设定了所追求的目标。那么,由许多个人组成的组织同样也会有组织的目标。可是当个人和组织两者的目标很难同时获得成功或发生冲突时,该何去何从呢?此时,为了提高工作绩效,身为管理者必须使个人和组织对所有目标有一个清醒的共同的认识。

管理者应该及时与下属进行沟通,帮助其制定个人目标,并促使员工理解个人目标与组织目标之间的关系以及取舍。通常,那些看到组织目标与个人目标有直接关系的员工更容易产生强烈的工作欲望和工作热情,这种欲望和热情能够转化为工作积极性,这样组织目标的实现也就非常容易。

把个人目标与组织目标的统一性用准确、精炼的语言写出来,是一件很必要的事。因为,这样可以帮助员工看到,努力取得成就与提高工作效率会有助于推动组织目标的完成,同时,也能让员工理解,组织会以怎样的回报或提供其他机会作为对员工努力工作的补偿,以帮助员工实现自己的目标。

## 2. 使用图表引导目标

简洁明了的图表是一种引导个体目标向组织目标迈进的最佳途径。好的图表所带给员工的明确感,比起一大堆电脑网页资料来说,更可靠。一张图表简直就是一幅显示人们过去、现在与未来的美好图景,图表所表现出的直观度远远胜过一堆网页所提供的数据。

因此,作为管理者要善于使用图表来反映组织的现状和未来的发展方向,以此来吸引、引导员工向着明确的组织目标去努力。而且,使用图表可以有助于组织更有效的决策。

## 3. 设定充满乐趣的目标

人们常常更乐意付出更多的时间、精力去玩一场游戏,而不愿意去做他们所干的工作,这是为什么呢?原来这与游戏中人们所喜欢的角色因素有关。在游戏中,每个人都对最终的目标或结果充满兴趣。因此,把游戏和竞争这种法则,用于组织的工作及挖掘组织中员工的潜力,是非常可行的。

管理者在用目标激励员工时,要善于通过图表、游戏和竞争的方法使目标变得充满个性并有趣。那样,员工必定会用实际行动给予企业相应的回



报。

#### 4. 要制定有期限的目标

人们对有明确期限要求的事情会全身心投入以期在期限内完成,而对没有确切期限的事情会无限期地拖下去,甚至遗忘。作为管理者,如果你给下属分派了一项工作,给了一个具体的目标,但是却忘记提出明确的期限,那么,你马上就会充分体会到没有期限的目标最后会是个什么结果。

管理学者帕金森有一条定律:“工作会展延到填满所有的时间。”因此,在用目标激励员工时,必须要对工作目标设定期限,没有期限目标就永远完成不了。

企业的目标应该具有阶梯性,从公司的管理层到执行层都必须有一个清晰的目标,这个目标是为公司的总目标服务的,这样才能起到整个目标管理系统的作用——激励整个公司员工的积极性。

总之,在企业中目标就像航行中的灯塔,只要航船的方向明确,灯塔就会激励航船永远不息地去前进、去追求。没有目标的企业就如同失去了方向的航船,即使有最好的水手也毫无作用。所以,企业本身先应该有一个明确的目标,再对企业的每一个成员都制定一个定性定量的目标,这样就能充分地发动每一位员工为企业的整体目标奋斗。

### ◎ 振奋人心的目标才是好目标

宏伟的目标有巨大的感召力。它可以使勇敢者更加勇敢,使怯懦者摆脱怯懦,使人们深埋的智慧得以迸发,由无形的精神信念变成强大的物质力量。

1954 年日本经济萧条时期,许多企业都处于山穷水尽的窘境;而本田技研工业公司的本田,即在“紧急对策”中宣布了一个惊人的目标:“本公司要训练出世界第一流的选手,骑上本田牌摩托车,参加国际长途锦标赛。”国际长途锦标赛又称“技术的奥林匹克运动会”,在不景气的当时提出这个目标使人们万分惊奇。有人说本田虚张声势,有人说本田说胡话,但是本田却全神贯注,为这个目标奔波不止。开始人们还冷眼旁观,久而久之受到感动,于是整个公司全力以赴。1960 年,本田牌摩托车终于在国际长途锦标



赛中夺得了团体冠军,本田的产品也就从此打入了国际市场。

日本学者国分康孝认为:“领导者的首要任务就是给予集体、成员以具有意义的目标。集体存在着沉闷气氛,大致是由于没有树立足以催人进取的目标。……即使是学生,只要在心中暗暗决定了毕业后的进取道路,他就会成绩优秀,生活振奋。没有任何人生目标的怠课学生就无精打采。”

目标感召法的理论基础与行为科学的期望理论有相似的地方。美国心理学家弗鲁姆在1964年出版的《工作与激励》一书中提出期望几率理论。这是一种通过考察人们的努力行为与其所获得的最终奖酬之间的因果关系,来说明激励过程并以选择合适的行为达到最终的奖酬目标的理论。

弗鲁姆提出的效价是指一个人达到目标对于满足个人需要的价值。而一个人对于某一行动,导致某一成果和满足需要的概率,例如人们在工作做出优异成绩这一行动后导致提升这一结果的可能性有多大即是期望几率。促使一个人采取某一行动的内驱力的强度则是激励力。

由上述理论可以看出,假如一个人把目标的价值看得越大,估计能实现的概率越高,那么激发的动机就越强烈。

日本本田技研工业公司提出的“参加国际长途锦标赛”的目标就是期望理论公式中的效价,这个目标变成现实的可能性就是该公式中的期望几率,这个目标和实现的可能性所激发出来的力量的强度就是激励力。

许多在政府机关工作的人员觉得工作枯燥乏味,很大一部分的原因是工作上看不到远景。他们的高层领导都有远大的计划,但都放在肚子里不和员工沟通。家长教育孩子也是这样,一家父母说“快去做作业”,另一家父母说“好好学习将来才能成为国家的栋梁”。前一家父母的孩子只知道学习不知道远景,后一家父母的孩子不但知道学习而且了解远景,那么哪一个孩子的学习动力会更强大?有人总结出这样几句话:干活如果没有远景就会枯燥乏味,有远景而没有实干只是一个美好的空想,有远景再加上实干就有了希望。这里需要注意的是,远景决不能是虚假的。为了克服枯燥乏味,激发员工的工作积极性,高层管理者必须告诉员工“我们追求些什么,我们正在怎样干”。

远景与可能性及未来,是理想、卓越的标准,也因而成为乐观主义与希望的表现。以远景为基础的思想,能启发我们去揣想各种可能性,而不只是



去思考可行性。

理想可以显露出人们更高层次的价值完美性,也表示人们在经济、技术、政治、社会及审美上的最终选择顺序。世界和平、自由、公益、更舒适的生活、快乐、自尊等等的理想,都在于人们的终极奋斗中,这些都是人们长远希望达到的目标。

远景会使企业的业绩非凡,无可匹敌,与众不同。如果企业想要吸引并留住员工、志愿工作者、顾客、捐款人或投资者的话,就必须要有与众不同的远景。要知道,去经营与别人相同的业务,根本无利可图;惟有让人们了解到,企业的业绩确实十分出色、与众不同时,他们才会想加盟。

独特性会促进荣誉感,助长公司里每个相关人士的自豪和自重。人们对购物、提供产品或服务的商家,甚至自己(或孩子)就读的学校、居住的社区、工作的地方,越引以为荣,人们就越可能产生忠诚度。有个好办法,可以发现公司有独到的眼光:问问自己的国内外客户,他们为什么去购买公司的特定服务、产品,或参加公司的课程。无论在任何场合,以未来展望引起学习的创业的动机,进而鼓励起员工的工作积极性,都是管理者激励下属的好方法。

每一个企业都会有一定的目标,比如今年要创利1亿元,公司要在国外设立几十个分公司,等等;小的目标如销售部要在这一季度完成预计销售总额40%,争取下个月全体员工的薪水能增加10%等。这些目标对企业的员工都是有振奋人心的作用的。由此可见,制定一个恰当的目标,对于下属,对于整个企业都是有利的。

## ◎ 目标明确才能方向明确

制定目标可以考察下属的行为和业绩,管理者可以用是否达到目标来考核员工。但是要想利用这个目标作为驱使员工努力工作的发动机,管理者要掌握好分寸。

制定目标总要比不制定目标强。制定目标有利于员工集中精力和干劲。心理学专家认为,目标的制定有利于提高员工的工作业绩。

目标要明确,不能模棱两可或模糊不清。在制定目标时,“明确”通常是



指尽可能地定量化。许多管理者认为制定目标重点在如何才能写出明确具体的目标上。然而,带有严格期限的定性化目标也是很有有效的,特别是对那些复杂的、专业性强的工作而言。

承认定性化目标的合理性对于激发员工工作动力来说是非常重要的。这是因为在实际工作中,许多工作是无法用定量化目标来加以衡量的。特别是在较短的时期里,对活动的目标制定出严格的期限,这比不制定任何目标要好。但通常情况下,还是定量化目标更受欢迎,因为它们很少是模棱两可的,好比一个供人瞄准射击的清晰的靶子。当然,也并不是所有的目标都可以完全定量描述,所以定性化目标永远在人们的视线内。因此,管理者应该承认定性化目标的合理性与有效性。实际上,正是因为实施了超过最低要求的定性化目标,才会使公司绩效得到真正的提高。

定量化目标提供了一个可以衡量的标准,但它不对结果进行检查,也不涉及具体的时间跨度与期限。这样的目标是基于最终结果的,运输公司的经理们普遍采用这样的目标。而定性化目标则涉及事件是否在具体期限内已经发生。这样的目标是基于“活动”或“工程”的。职业管理者普遍采用这种目标。

此外,管理者还应该鼓励员工去制定自己的个人发展目标。这样的目标应针对个人而言,而非针对工作而言。它们可能包括为满足当前目标需要提高个人在技术上、管理上以及自我领导上的技能,或者为承担将来的职责而做好准备工作。个人发展目标涉及的是个人技能的发展而不是工作目标本身。这类目标同样也是基于活动的,其重点在于发展自我领导的技能方面。

领导者的主要目标是通过培养下属自己的自我领导能力以提高其工作业绩。而自我领导的一个重要因素就是制定自我目标。因此,领导者需要作出的主要努力就是鼓励下属制定他们自己的目标。

值得注意的重要的一点是,制定目标是一种在工作中学到的行为,是指员工们在一段时期里培养出来的技能或从事的一系列相关活动。对于一个新员工而言,制定目标是其弱项,并不能马上运用到工作中去,他们需要在工作中慢慢学习,因此,领导者要扮演的将是一个模范教练或老师的角色。

引导员工制定个人目标时,应该有一个基本框架:首先是给员工提供一



个可以效仿的模式;其次允许员工有指导地参与;最后是让他承担起自我领导的重任。作为管理者,有责任对其他员工效仿的目标行为亲自进行说明,从而制定更加明确而准确的目标。需要注意的是,管理者在引导员工制定目标时,员工的从属目标,甚至那些自定目标,都需要与上一层次的,甚至整个企业的目标保持一致。

是否由员工参与制定目标,这是企业文化的一个重要主题。如果让员工参与制定对他们自己的工作具有影响的决定,那么员工会更有干劲,能够取得更好的成绩。但是光讲到“参与”还不够,还应把注意力集中在时间因素和经验因素。随着员工逐渐变得成熟、老练、富有经验,他们就会逐步修改自己所设定的目标。

管理者为本公司、本部门制定了目标后,还必须为员工落实这些目标。每个员工都有不同的工作,为其制定本人具体的、量化的工作目标,有一个明确的工作目标。





## 黄金法则十一：构建激励文化

### ◎ 文化“四重奏”

每一个员工都希望能在一个良好的文化氛围中工作,而这个良好的文化氛围的建立取决于企业的高层管理者。在良好的文化氛围下,员工才能放松地工作,才能创造出好的工作业绩来。那么,良好的文化氛围中重要的一点就是,有一个良好的企业文化。良好的企业文化能够给员工足够的保障,在这种保障下,员工的积极性才能得到充分的发挥。

20 世纪 70 年代末 80 年代初,美国出现了一股企业文化热,大批研究企业文化的论文和著作纷纷问世。美国全国广播公司安排黄金时间播出题为“日本能,我们为什么不能”的电视专题节目,挖掘日本企业管理的奥妙。经济学界、管理学界对美国企业文化展开热烈讨论,许多企业力图通过企业文化的探索,寻求经济振兴之路。美国《财富》杂志甚至宣称,美国企业正经历一场“文化革命”。人们普遍认为,企业文化是企业生存的基础,前进的动力。没有企业文化,再高明的经营战略和手段也难以成功。日本战后的劳动生产率水平是美国的四倍,原因就是日本企业对人的作用和企业文化建设的高度重视。

威廉·大内教授在美、日企业的对比研究中发现,Z 型文化是改善美国企业管理的一种重要方式。所谓 Z 型文化包括:终身雇佣制;“非专业的”方式培训职工,使其能适应各方面的工作;相对缓慢的评级晋升制度;在职工中实行平等主义;集体研究与个人负责的决策方式;企业不应把获取利润作为最终目标,应把价值观放在首位。

#### 一、《寻求优势——美国最成功公司的经验》

美国学者托马斯·彼得斯原本是学习土木工程的,后来到斯坦福管理学





院深造,曾在美国著名的企业咨询组织麦肯锡任职多年。小罗伯特·沃特曼,原来学习地球物理工程专业,后到斯坦福管理学院深造,现在麦肯锡公司任职,并担任斯坦福管理学院的客座教授。二人非常熟悉美国企业界管理实践中的经验教训、问题与动态,经常在报刊发表有关企业界的文章,并于1982年合作出版了《寻求优势——美国最成功公司的经验》一书。该书一面世,立即引起美国企业界与学术界的密切注意与广泛兴趣,成为该年美国最畅销书,销量超过《大趋势》。

《寻求优势》又译为《成功之路》,是作者在调查研究了美国62家最成功公司的经验的基础上写出来的。该书的最大特点是生动性、实践性和可行性。作者认为,企业管理归根到底是对人的管理。成功企业的最大特点是充分发挥人的作用。作者根据62家最成功公司的经验总结了企业管理的四条原则,即:乐于采取行动;接近顾客;自主和企业家精神;宽严相济,张弛结合。以上四条原则几乎每一条都与人有关,说明优秀企业对人的高度重视,这也是它们在竞争中获得优势的奥秘之所在。

## 二、《战略家的头脑》

理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯在1981年合作出版了《战略家的头脑:日本企业的管理艺术》。这部著作的主要特点是把企业管理提高到艺术的高度,并首次提出了一个企业管理的7S模式。所谓7S是指:战略(Strategy),指企业为自身的生存和发展所制定的战略决策;结构(Structure),指企业内部的组织机构;制度(Systems),指企业内部为保证工作正常运转而制定的各种制度;人员(Staffs),指企业内部的人员构成;作风(Style),指企业职工的传统作风和行为方式;技能(Skills),指企业职工的工作能力和技术水平;最高目标(Superordinate goals),指一个企业的经营宗旨和信念。在7S中,最高目标是核心,其中前三个S是企业管理模式中的硬件,后四个S则是管理中的软件。作者在对日、美企业不同的管理方式进行比较,认为美国企业比较重视前面的三个硬件,忽视后面的四个软件。日本企业管理模式则实现了三个“硬S”和四个“软S”的有机结合,既具有美国企业管理模式的刚性要素和理性成分,又具有不同于美国企业管理模式的模糊性和非理性,是一种软硬兼施、刚柔相济相结合的管理模式。这就使得日本的企业管理人性味十足,充满活力。



### 三、威廉·大内和他的《Z 理论》

日裔美国企业管理学者威廉·大内于 1979 年出版了《Z 理论——美国企业怎样迎接日本的挑战》，这是从理论上探索企业文化的最早的论著之一。作者通过日、美一些典型企业的对比，强调企业文化的极端重要性。他认为，第二次世界大战以后，美国劳动生产率的增长速度远远落后于日本，甚至落后于欧洲，这种状况的出现是因为美国企业不重视人的作用，忽视企业文化的建设。事实上，“美国工人和日本工人一样勤奋，美国经理之追求优秀成绩也决不亚于日本经理”，可是日本战后的劳动生产率水平是美国的四倍，原因就是日本企业对人的作用和企业文化建设的高度重视。

威廉·大内在美、日企业的对比研究中发现，Z 型文化是改善美国企业管理的一种很有效的方式。所谓 Z 型文化包括：终身雇佣制；“非专业的”方式培训职工，使其能适应各方面的工作；相对缓慢的评级晋升制度；在职工中实行平等主义；集体研究与个人负责的决策方式；企业不应把获取利润作为最终目标，应把价值观放在首位。

### 四、文化激励新潮的理论：《公司文化》

《公司文化》第一次把企业文化作为一门系统理论进行研究，该书对企业文化论述最为详尽，理论色彩最浓。作者摒弃了从理论角度研究企业管理的旧传统，从新的文化视角探索企业管理的新途径。书中指出，企业文化理论体系应包括企业环境、价值观、英雄人物、礼节和仪式及文化网络五个要素。作者不同意有些人提出的在企业文化方面模仿日本人的主张，认为日本的管理实践不能百分之百的医治美国的工业萎靡症，美国人应该挖掘和发扬美国优秀公司的经验，建立有美国特色的企业文化。该书从企业表层的外部环境到中层的组织系统、企业制度，再到深层的价值观念和人们的心态，都作了生动的阐述，使人们对企业文化的内容和意义有了更深刻的了解。

## ◎ 打造企业文化

几乎每一位企业管理者都知道建立优良的企业文化的重要性，但是具体怎样建立，相信每一位管理者都会茫然以对。企业文化有其独特性，每一



个国家有不同的民族文化,每一个企业也应有其不同的企业文化。管理者应该针对本企业不同的情况建立适合于自己的企业文化。

《国家竞争力》的作者对英、法、美、日、德、加等七个世界上经济最发达国家的竞争优势的研究表明,尽管这七个国家的领导模式有相当大的差别,文化价值观也各不相同,但其竞争力的提高却主要来自本土文化传统的影响与制约。文化是防止经济衰退的重要的精神力量。当然对于在困境中摸索的企业来说,在立足于本土文化之上,取他人之长,补己之短之外,别无其他良策。

### 一、能否全套搬用日本模式

佛格尔认为,任何国家的处事策略都根植于自己本民族的传统中,无法轻易移植,假设美国引进日本的理念、制度,尽管费尽心机,精挑细拣,再制定新的相应策略,结果仍不可能像预期的那样好。所以,美国人在向日本学习之前应该考虑到过去几十年里日本建立的模式,将来是否依旧能够发挥效力。这也是许多人,其中包括日本人都非常关心的一个问题。

有观点认为,日本的模式适合于经济的快速扩张时期,有利的国际经济、政治条件促使日本模式发挥了极大的效率。如今,日本经济的发展趋缓,1995年日本的对外贸易出现了多年以来的第一次逆差,这一切都使人们产生这样的疑问:日本模式能够持续成功吗?

此时,来自美国62家成功公司的经验却提醒美国人:这些美国的公司“都拥有跟任何一家日本公司一样强有力的文化传统。而且不论是在哪种行业里,这种文化传统的出色之处都是不难看出的”。好的管理实践不仅只在日本才有,美国也有好的企业文化。

### 二、注重人性的经营哲学

20世纪80年代初,美国人惊喜地发现日美企业管理的差别的根本点不在于管理方法和手段上,而在过去一致认为是相同的管理因素上。美国企业管理因素以理性主义而著称于世,过于强调技术、设备、方法、规章、组织结构和财务分析等硬因素;而日本企业经营管理的传统模式,具有鲜明的非理性主义色彩,即比较注重目标、信念、价值观、文化这类软因素。它重视人性、重视人力资源,把职工当作“社会人”、“决策人”甚至是“自动人”,最大限度地发挥职工的潜力,调动他们的积极性、主动性和创造性。随着这种发



现,美国的管理学界和企业界逐步认识到,把雇员当作纯粹的生产要素,当作会讲话的机器,当作“经济人”看待,会损害雇员的感情,不利于企业的发展。因此,美国企业界正在致力于加强组织的人情味,力图把组织设计得“更符合人性”,“更符合人情”。

### 三、分清个人和集体的轻重

美国人崇尚自由,这种生活就像美国西部片中的牛仔的生活一样引人入胜,令人向往。但是,它会助长利己主义和个人本位主义的泛滥,而对集体或社会共同的利益造成损害。日本人在价值观念方面吸收了东方传统儒家文化的精华,以人和、集体或家庭主义、忠诚、奉献精神为核心,能够齐心协力共筑大业。从日本模式中,美国企业意识到不能再把个人本位主义看成是惟一“胜利的旗帜”,要设法把集体主义价值注入自己的文化。美国社会人士认识到,在现代科学技术发展的高度分化和高度综合化的条件下,既需要发挥个人的权利和尊严,又需要把每个人的创造才能组织起来,倡导个人对社会负责的精神,只有个人真正把自己归属于企业和团体,对社会对组织对他人负起应尽的责任,人类才能适应科学技术的进步和社会的发展,才有希望解决其面临的种种难题。

### 四、企业文化

企业文化论产生于美国。它作为一种新的管理理论和方法,是美国传统管理理论和方法的继续和发展。它既有鲜明的民族性,又具有强烈的时代精神。企业文化的共同特点是注重软性的文化激励,即高度重视人的因素、精神因素和价值因素在企业管理中的作用。

#### (一)从忽视人到尊重人,重视人的价值,发挥广大职工的积极作用

许多成功的美国企业都把面向人、尊重人、关心人放在首位,把它看做是企业成功的关键。著名的 IBM 公司总裁小托马斯·沃森曾经说过:尊重人、信任人是 IBM 的第一宗旨。他认为只有尊重职工、信任职工,充分发挥他们的聪明才智,才能使他们竭尽全力为公司服务,才能保证公司在激烈的竞争中取得不断胜利。

#### 1. 企业决策方式的变化

在美国企业中,企业的管理者过去通常只考虑个人意见,很少征求同事或下属的意见。这种决策方式虽然有其果断、快速和高效的优点,但往往会



出现上下不协调、政策难贯彻的缺点。在日本企业集体决策的启发影响下,不少美国企业家逐步认识到,这种独断的决策方式容易造成个人独裁、管理者与工人缺乏适度沟通,以及职工与管理者的感情对立。于是,他们改变决策方式,重视职工的民主参与,把个人决策与发挥广大职工的积极性结合起来。

## 2. 管理者与职工关系的变化

传统的美国企业里,雇主与雇员是纯粹的契约关系,雇佣关系,老板把工人仅仅看做是机器的附属物、经济人和获取利润的工具。因此,老板与工人之间关系僵硬、冷漠,甚至存在着严重的敌对情绪。如今,一些成功的美国企业,受到日本成功经验的启发,把关心职工生活、改善劳动条件、与职工平等相处作为激励个人工作的主动性、积极性和创造性的重要环节。如IBM公司每年投入6亿美元费用对职工进行培训,为了解决职工的后顾之忧,公司还为职工修建了日托中心、廉价食堂、学校等服务部门。有些美国企业为了改善劳资关系,增加亲近感,改变过去“老板”、“雇员”的称谓,而改称“同事”、“伙伴”、“先生”、“小姐”之类。

### (二)从着重依靠制度管理过渡到重视文化建设,重视管理哲学

传统的美国企业管理模式只注意战略、结构、制度三个“硬S”,而忽视人员、技能、作风、价值四个“软S”,他们的这种过分强调制度、量化的刚性管理模式,容易造成人与人之间关系的冷漠,形成单纯的契约关系。它使企业管理者目光短浅、见物不见人,只重视经济指标,忽视思想文化建设,为了短期利益而不惜牺牲或抛弃长远打算;它使企业与社会脱离,使企业成为单纯的赢利场所。

在20世纪80年代的企业文化建设中,美国许多成功的企业逐步认识到这种单纯依靠制度管理的弊端,而把企业文化建设放在十分重要的地位。麦道公司总裁曾经说过:“作为公司最高统帅,我的惟一任务就是重塑本公司文化。”IBM总裁沃森则说:“一个大的组织能够长久生存,最重要的条件并非结构形式或管理技能,而是我们称之为信念的那种精神力量。”

## ◎ 正林的文化之路

良好的企业文化的激励作用相信每一位管理者都十分清楚,但是在具体实施上,并不是每一位管理者都能够做到位,企业管理者有必要多借鉴一下一些已成功的例子,提高自己这方面的素质。

正林食品公司是日本一家生产休闲食品为主的企业。正林把一个小产品做到全国每年近5亿美元的市场。这其中,正林的销售队伍功不可没,正林公司通过“魔鬼训练”为企业培养了一批“销售天使”。

如果让你在三米跳台上,底下有很多同事用手臂结成网,你敢不敢背对他们,自然倒下呢?你相不相信你的同事能接住你呢?也许第一次你会觉得残忍,第二次会觉得害怕,第三次还是有些担心……但经过几次之后,你就不再怀疑同伴的帮助,而且这种信任不仅体现在“魔鬼训练”中,也体现在平时的工作中。

每到销售淡季,正林公司便开始了它的“魔鬼训练营”集训活动。整个训练过程体现了浓郁的准军事化特色,并在其中贯穿着企业强有力的理念和作风。在训练营,全体员工统一着装,每一个员工都有学员编号、宿舍编号和餐桌编号。住宿用餐都是打破分公司界限的,这样有利于各分公司人员在训练之余交流各自的销售经验并增进彼此的感情。

在第一天晨训的开始,总经理正林先生就对学员们说:“这次魔鬼训练过程中有许多合理的要求,也有许多不合理的要求,合理的视为锻炼,不合理的视为磨炼”,“魔鬼训练实现自我的突破,在体能和胆量上有很大的提高。在这里你们学会与同事相处,学会服从,然后学会去命令别人。”

销售总经理川野先生说:“魔鬼训练法”的作用主要是激发人的潜能。“人的肌肉锻炼与否,力量可以相差七倍;人在压力下,潜能可以增长50倍”。正林通过“魔鬼训练”来灌输企业理念,并对销售人员进行精神面貌、团队精神等方面的训练。

课堂培训是提高业务技能和专业知识的速成方法,公司由专人总结公司数年来市场营销的成功经验,编写了《营销训练教程》。这本教材很好的贯彻了公司理念,是正林集体智慧的结晶。它与市场上的营销管理类用书



不同,有一定的理论性,主要侧重于培养正确的观念和具体问题的解决办法,具有很强的针对性,拿来就能用,因而对工作有很强的指导价值。

正林在用人上不强调新员工的高素质,而强调企业对他们的培养造就。正林的管理制度建立在其多层次的教育训练制度之上,同时管理的过程也是教育的过程,这构成了强有力的企业文化支柱。





## 黄金法则十二：发扬“爱的精神”

### ◎ 发扬“爱的精神”

给员工精神上的激励这比物质上的激励要持久和有效得多。员工工作主要是为了报酬。但是,在这一生存需求满足后,就会生出更高一层的心理需求。心理需求包括成就感、责任心,受肯定以及对爱的渴望等等。

这里所谓的“爱”,即对顾客服务要尽心尽力,对自己的员工要付出格外的关心爱护,这两方面同等重要。在大多数的企业里,管理者往往只关心其中的某一方面,而忽略了另一方面,但是凯姆朗公司的管理者却把两方面都兼顾到了。

美国的凯姆朗公司刚开始只是一家很小的服务性公司。它的业务只不过是住宅的草坪施肥、喷药而已。但它的经营思想、管理方针却十分独特,吸引了大批学者去研究它。很多人对它的经营思想和管理方法推崇备至,称它是惟一真正以“爱的精神”经营企业的公司。正是这种“不合常规”,强调“爱的精神”的经营思想和方式,使公司的发展取得了意想不到的效果。凯姆朗公司 1969 年开业时只有五名职工、两辆汽车,到 1985 年,已拥有 5000 名职工,营业额高达 3 亿美元。

公司的这种发展势头归功于公司的创始人杜克,正是他创造了“不合常规”,以“爱的精神”经营企业的方法,并把它一直坚持下来,使公司取得突破性进展。

杜克的经历平凡中也有一些传奇性的东西。1949 年,杜克为了养活父母、妻子和三个孩子,被迫停止了大学学业,回到家里的小农场劳动。在此后的十年里,全家人生活在饥一顿饱一顿的困境中。20 世纪 60 年代初,杜克买下了一个小规模草皮农场。全家无论男女老幼都参加劳动,生活总





算有一点好转。在困顿的年代里,杜克饱经风霜,体会到了人间的许多酸甜苦辣,也正是这一段痛苦的经历,使他产生了一种爱心,并在后来的经营中把它发挥到极致。

在困顿的年代里,杜克没有忘记奋发向上。他不安于现实,1968年,杜克终于下定决心卖掉了农场,他用这笔资金和从亲朋好友那儿借来的四万美元成立了凯姆朗公司。起初,公司的员工只有五人,这其中包括他那70岁高龄的老父亲。

凯姆朗公司成立后,由于员工少,人手不足,杜克经常一大早就开车出门,为用户护养草坪,修剪树枝,直到天黑才能回家。他这样一干就是好几年,这几年的劳累生活也成为他爱心的源泉的一部分。他深深地体会到了工作的艰苦,因而在他当上主管不再劳动以后,他能以自己的亲身感受去体会员工们的心,关心他们,爱护他们。

凯姆朗公司由于服务诚恳、忠实,很快受到了广大顾客的信任,公司也由此和广大顾客建立了一种相互信任的亲密关系。顾客们常常放心地上班,外出时让公司为草坪喷药和施肥。喷的药挥发性很强,一小时后就不留任何痕迹。顾客回来后,根据门上留下的纸条来判断凯姆朗公司的人是否服务过,纸条上写着:“药液未干前,请不要在草坪上坐卧。”就是这一句不起眼的话却打动了千千万万个顾客的心,使他们备受感动,信任感也随之而出,因此许多顾客都和凯姆朗公司订立长期合同,让其长期为他们服务。

凯姆朗公司的员工都是独自外出工作,但谁都不是全能的,因此,工作中难免出错。但员工们的责任心都非常强,出了错,都能自觉赔偿,分毫不差。因为大家都知道,这关系到公司的声誉,必须认真去做。员工们高度的责任心为公司赢得了很高的声誉。

凯姆朗公司工人的这种高度责任心,其他同行都认为是“神话”,因为除了凯姆朗公司,没有一家企业做得到。别家公司去施肥、喷药时,主人必须到场才算数。对凯姆朗公司的这种做法,有一位应约来参与公司管理的经营专家很不以为然,便想加以纠正。这位专家提出,应与顾客签订服务合同。杜克问为什么?专家说:“假如有人不付钱,根据合同可以告他。”杜克十分惊讶:“哪有告自己顾客的,这世界上99%的人都会付钱,而1%的人不付钱,告他们也没用,以后不为他服务就是了。”



凯姆朗公司的工人之所以具有这种“神话”般的高度责任心,之所以全力维护公司的荣誉,是由于凯姆朗公司用“爱的精神”对待自己的员工,使每位员工都感到公司就是自己的“家”,他们就是公司的“主人”。

杜克的老父亲留下来的信条是:“我们的员工第一,顾客第二,这样做,一切都会顺利。”杜克对这一信条非常赞同,并在他的工作中始终坚持它。他不仅要求员工们对用户要尽心尽力提供服务,而且自己时时和工人们在一起,和他们谈心,解决他们的实际困难,有时也让工人们参与管理和决策。他尽力营造这样一个舒适的环境,使员工们在公司里就如同在家中一样,只有亲情、友情,而没有上下级那种严肃气氛。工人们杜克非常尊敬,他们把公司作为自己的“家”,全心全意地为公司、为顾客服务。在凯姆朗公司,喷药、施肥的工人被称为“草坪养护专家”,受到企业上下管理层的尊重。

杜克对工人的关心是发自内心真正的感情,而不是装腔作势,或沽名钓誉。对员工身上的投资,他毫不吝惜。一次,杜克提出购买莱尼湖畔的废船坞,把它改建为公司职工的免费度假村。公司高级财务管理人员费了九牛二虎之力,才说服杜克放弃了这项超过公司能力的计划。但是,杜克关心自己员工的心并没有停止,不久,他又想在佛罗里达的沙滩上修建公司的职工度假村,但这项计划的开支也大大超过了公司的能力,高级财务管理人员不得不再次劝阻他。杜克并不是不知道公司的财力,他明白这些超过承受能力的计划的结果将会是什么,但为了让他那些辛勤劳动的职工们过上好的生活,他可以抛开这一切。

后来,杜克还是瞒着公司的财务人员,买下了一条豪华游轮,让职工度假,然后又包租了一架大型客机,让工人去华盛顿旅游。这一切耗费了公司的大量资金,但杜克却对此毫不在乎,他的心中只有他的员工,他的目标就是与他们有福同享。事后,一位负责财务的副总裁说:“杜克要我签字时,根本不知道我是否付得起这笔钱!可是当我想到那些从来未坐过飞机的工人上飞机时的表情后,我再也无话可说。”

凯姆朗公司提升中层管理人员时,也是所谓的“不合常规”的,杜克视管理教科书上的条条为牛粪。在凯姆朗公司只要努力工作,任何人都可以得到提升。杜克对人才特别重视及珍爱,他绝不会放过任何一个提拔有才能者的机会。人们通常不会在董事长办公室里看到他,因为他跑到草坪上和



工人们谈话,了解他们的想法和需要,向他们征求意见,然后再回到办公室,把工人的反映变成逐条下达的指示,布置下去。

在企业中,“爱”就是关心下属,关心顾客,让你的热心与爱心去感化下属、自己的顾客,人们就会对你回报以同样的真心,这种齐心协力的真心就会把企业推上成功。领导者付出的这种小小的“爱”的力量,所得到的回报是巨大的成功。每一个精明的管理者都应该意识到对别人施以“爱”的巨大作用。

## ◎ 给员工一个良好环境

对员工施以爱的影响,可以不拘形式,关心爱护员工、尊重员工、信任员工,给员工提供一个良好的工作环境等等都是管理者施与员工爱的形式。

众所周知,很多真正有能力的人需要一个不拘形式的工作环境,以便彼此可以自由地闲谈某些工作上的问题或创新意识,需要有一个安静的环境,可以避开各个部门或办公室的骚扰。大部分人都需要有私人的工作环境。良好的工作环境,对员工积极性和创造性的充分发挥是至关重要的。要营造理想的工作环境,就必须贯彻以人为本的管理思想,充分尊重员工。

贝尔实验室名声卓著,硕果累累。有人说贝尔实验室有“灵芝仙丹”。“灵芝仙丹”一语出自贝尔实验室的亚太及中国区总裁许浚博士之口,指的正是贝尔实验室引以为豪的创新精神。确实,在短短 75 年的时间里,贝尔实验室创造出了许多变革电信世界的发明。据统计,贝尔实验室共获得 3 万余项专利,有十位科学家由于他们在贝尔实验室的杰出工作成果获得了诺贝尔奖,有九位获得了美国国家科学奖章。贝尔实验室还是美国第一家获得国家技术奖章的科研机构,有七人因为他们在贝尔实验室的贡献而荣获这一奖章;有十二人获得了日本的计算机和通信奖,有四人获得了图灵奖。另外,还有数不清的奖项飞向贝尔实验室的科研人员,这些奖项都极具权威性……人们不由得投来羡慕的目光。这些不平凡的业绩正是由创新精神带来的。许浚解释说,创新与发明有所不同,发明是人们通过思考发现科学现象并把成果运用到产品中;而创新则是使技术适合并满足人们的需求。在贝尔实验室里,有三个要素确保了创新这一“灵芝仙丹”的存在。



首先,贝尔实验室尊重个人的兴趣。人们常说“兴趣是最好的老师”,贝尔实验室把这一道理充分运用于实践。贝尔实验室总裁艾闰(ARUN)博士说,在贝尔实验室,个人的特长、兴趣和研究方向都得到了鼓励并尊重。科学家不会被强迫做某一项目,他们自己可以提出有研究价值的课题。比如,实现各类计算机大规模联网的 UNIX 操作系统,就是贝尔实验室的两位科学家利用业余时间凭兴趣做出的一项成果。

其次,宽松的研究环境十分关键。由于贝尔实验室科研经费充足,所以它并不要求科学家们的研究成果马上在市场上换得利润。他们认为,成功是多样的,市场上的成功当然是成功,而有研究价值,即使未能产品化,也是成功。贝尔实验室的责任在于找到这项研究与近期产品化的平衡。

最后,贝尔强调团体精神。创新是一项团体的活动,就好像一个交响乐团,既要有出色的指挥,也要有众人的协作。75年了,贝尔实验室也在不断变化,但他们明白,什么是不变的,什么是可变的。让团体中每一个成员的动能尽量发挥到极致,这是贝尔实验室永远不会变的。贝尔实验室鼓励有相同研究兴趣的科学家合作,以实现相互间的取长补短。同时也鼓励基础研究人员与应用研究人员之间的经常性交流和沟通,让双方了解彼此的科研状况和进展。创新来自各方面的深入交流与沟通,这是贝尔实验室管理的指导原则。

提高员工生产效率最快最好地实现终极目标,最基本的方法就是:礼遇你的员工,他们有独立的人格,切勿颐指气使。器重他们的才干,推崇他们所做之事,鼓舞他们的工作情绪,这也是激励活动要达到的最终目的。

## ◎ 每个人一生都在寻找成就感

人的自尊心是很强烈的。所以,管理者在激励员工时,如果能够充分尊重员工的自尊心或激发起他的自尊心,将会起到意想不到的效果。

每一个人的潜在心理都希望“站在比别人更优越的地位上”,或“自己被当成重要的人物”。从心理学上来说,这种潜在心理就是自我优越的欲望。有了这种欲望之后,人类才会努力成长,也就是说这种欲望是构成人类行为干劲的基本元素。



这种自我优越的欲望,在有特定的竞争对象存在时,其表现得会特别鲜明。

管理者只要能利用这种心理,并为员工设立一个竞争对象,让对方知道竞争对象的存在,就一定能成功地激发起员工的干劲。

汉克斯管理下面的职员,便是用了“竞争”的方法。有一次他对一个一向很努力的熟练工人说:“乔治,为什么我叫你做的一件工作这么慢才做出来呢?你为什么不能像哈耐特那样快呢?”

他对哈耐特却这样说:“哈耐特,你为什么不以乔治为榜样,像他那样做事很快呢?”

过了不久,哈耐特因为公事出外旅行刚回来,汉克斯便留下一张纸条叫他做好一个铸件,马上送到铁道开关及信号制造厂去。

这个条子是星期四写的,但是星期五早上哈耐特便把这件事办好了。星期五早晨,汉克斯在制造厂里看见了哈耐特便问:“哈耐特,你看见我留下的纸条了吗?”

“看见了。”

“你何时去铸呢?”

“已经铸了。”

“啊,什么时候可以铸好呢?”

“已经铸好了。”

“真的吗?现在在哪里呢?”

“已经送到制造厂里去了。”

汉克斯听了非常高兴。他看到这种用竞争的方法激励员工赶快做事的效果如此之好,实在感到很惊奇。面对哈耐特来说,看见上司对自己的工作那种嘉许的态度,自己就觉得非常满足。

有时,竞争对象不是原本就存在的,这时,你可以特别“设立”一个“竞争对象”。

对于没有工作热情的员工,你只要告诉他:“你和甲先生两个人,成功是指日可待的”,就等于暗示了他竞争对手的存在。

英国某家农业机械制造厂的经营者经营了许多工厂,但其中有一个厂的效益始终徘徊不前,从业人员也很没干劲,不是旷工,就是迟到早退,总是



不能按时交货,而且生产出来的产品质量低劣,消费者抱怨不迭。这个经营者指责过这个厂的管理人员,也想尽各种办法,想激发工人的工作热情,但始终没有什么效果。

有一天,这个经营者发现,他交代给这个厂的管理员办的事一直没有解决,于是他就亲自出马了。这个工厂采用昼夜两班轮流制,他在夜班要下班的时候,在工厂门口拦住一个作业员,他问:“你们的铸造流程一天可做几次?”作业员答道:“六次”。这个经营者听完一句话也不说,就用粉笔在地上写下“六”。紧接着早班作业员进入工厂上班,他们看了这个数字后,竟改变了“六”的标准,做了七次铸造流程,并在地面上重新写上“七”。到了晚上,夜班的作业员为了刷新纪录,就做了十次铸造流程,而且也在地面上写上“十”。过了一个月,这个工厂变成了他所经营的厂中成绩最高的。

这个经营者仅用一支粉笔,就提高了工人的工作热情,而员工们突然产生的工作热情是从哪里来的呢?这是因为有了竞争的对手所致。员工做事一向都是拖拖拉拉,毫不起劲,可在突然有了竞争的对象后,就激发起了他们的工作热情,从而工厂里重新变得热气腾腾起来。

让下属像一个听话的机器一样去实施决策目标,带来的结果只能是低效,甚至无效、负效益。只有想方设法让他们主动地去干,才能充分发挥人的主动性、创造性,获得高效益,这就是激励要做的事了。

## ◎ 再加一把劲

一个人的热情不可能永远保持,它总有懈怠的时候,因此需要领导者经常刺激。一次动员后,当下属再次失去了干劲,意志消沉从而无法执行上司交给他们的任务时,应该给他们动员,再动员。这同时也符合每个人的心理特点。运动费在他们冲向成功终点的途中,就需要一次一次地给自己打气,给自己鼓励。其实,这是一种精神食粮,我们每个人都不可或缺。正如我们的一日三餐一样,不吃就饿,这是很自然的事情。我们每天要吃三顿饭,而鼓励过自己几次呢?

比如,一家食品公司的生产主管,他常会对其下属提出如下要求:

“现在咱们的公司面临着很大的危机,希望全体员工能够同心协力,勒



紧裤腰带,共渡难关。不惜牺牲个人利益也要保护集体,相信我们必会取得最后的胜利。”

刚开始大家还都激情四射,可是,数月过后,就没有人再理他了,原因何在?

可能是听腻了吧!于是在这个时候,这位生产主管又来一套新的口号激励下属。为员工们树立了一个信条,叫做:“努力工作吧,事实证明,我们是商战中最善战的集体,我们的面前没有克服不了的困难。”结果全体员工都深深记取了,表现出了他们前所未有的精神动力。

兵书云“兵不厌诈”,激励其实也是这样。一次又一次的新形式动员,员工们就不会厌烦了,因为每一次都给他们重新注入了无穷的精神食粮,给了他们巨大的力量。因此,每一个管理者都必须学会对其下属作一次又一次的动员。每次动员都必须是新形式,从而产生新的刺激和感觉,使员工在拼搏的路上永不疲倦。

一句话,重复激励是激励的强劲后盾。当下属在你的一次次激励中永远保持旺盛的上进心和积极性,企业的上下永远热气腾腾时,身为一个管理者,这也许该是骄傲的时刻了。

## 第四章

# 让员工拥有主人翁的心态

管理者必须相信人是企业中最有价值的财产,相信员工有能力取得卓越成绩。这样,通过适度授权,帮助员工感到自己是在对有意义的事作着个人的贡献。这种感觉会激发出员工的主人翁感,就会真心诚意地关心企业,为企业着想。员工们会对企业的各种决策和计划提出自己的建议或见解。而在这个员工参与管理的过程中,管理者就能够透过这些来洞察到组织的目标怎样才能更完善,更得下属之心。这个过程实际上就是一个激励过程。





## 黄金法则十三：每一个人都是最重要的

### ◎ 让员工享受管理的乐趣

高级管理者在企业中就是一台“发动机”，这台“发动机”需要把每一个零部件都带动起来，并跟随“发动机”的频率共同前进。因此，管理者要切实地把员工放在第一位才能达到这个目的，让员工有一种使命感，参与企业的决策该是最简便的一种方法了。

IBM 公司有一条规定：管理人员必须来自生产第一线，每三年轮换一次。可能很少有人知道，韩国有一家卫生材料厂推行了“一日厂长”制。

这家公司自 1983 年 3 月开始，实行“一日厂长”制度，在每周的星期三，挑选一名职工做一天该厂的厂长，每周轮换一次。在短短一年时间内，做过“一日厂长”的已有 40 人，占全厂职工的 10%。星期三上午 9 点，“一日厂长”上任，第一项工作是听取各车间、部门主管的简单汇报，以了解工厂的全盘运营情况。最后一项工作是在办公室里，处理来自各部门、车间主管或员工的公文和报告。“一日厂长”有公文批阅权。在星期三，呈报厂长的所有公文都要首先经“一日厂长”签名批阅。厂长如果要更改“一日厂长”的意见，必须征求“一日厂长”的意见后，才能最后裁决，不能擅自更改。“一日厂长”还有权对工厂的管理提出批评意见。评比意见要详细地记入工作日记，以便在车间部门之间传阅，各车间部门的主管必须听取这些批评意见，并随时改进自己的工作，还要写出改进工作成果的报告在干部会议上宣读，得到全体干部认可后方能结束。

这家韩国工厂推出一日厂长制其实也是迫不得已，因为他们企业内部存在劳资矛盾。由于管理者和职工的角色不同，地位悬殊，思考问题的方式不同，他们对一些问题的看法就会产生极大的差异。在这种情况下，企业的

决策不能为员工所理解并最终难以执行。在一段时间内,韩国这家工厂的劳资矛盾一度十分尖锐,厂方宣布或实施一项举措,都会引起车间工人的抵制,他们发牢骚、讲怪话,产品质量越来越差,原材料的浪费日益严重,企业的成本大增,最终企业的竞争力大为下降,已经陷入破产的边缘。在这种穷困潦倒的情况下,该厂的高层管理者听取了专家的建议,推行“一日厂长”制。

“一日厂长”制度的实施,成功地改善了劳资关系。一位年仅22岁的女工,当了“一日厂长”后,自信地说:我如果第二次当上“一日厂长”,一定比上次干得更出色。她已经认识到:“一日厂长”制使职工体验到工厂的业务实践,增加了与管理者的感情和了解。职工也认识到“合作”和“节约成本”对一个企业的重要性,认真地执行与此有关的计划,企业的凝聚力也会大为增强,职工更能体谅厂长的辛苦和各种决策的用意。

另外,“一日厂长”制的推行使该厂获得了韩国劳动部授予的“杰出劳资关系示范工厂”的称号。工厂每年节约了200万美元,这笔巨款用于对全厂职工的奖励后,员工的干劲更足了,更加积极地为工厂努力工作。

可见,激励是有各种方法的,并不能一言概之。要想真正地激发起员工的工作积极性,你就必须站在员工的立场考虑问题,想他们所想,急他们所急,使你发出的激励活动真正触及在员工的内心,才能发挥作用。

## ◎ 员工就是家庭成员

企业管理者应该广开言路,积极鼓励员工提建议,集思广益,一个人的脑子再好也不如大家的脑子好使,大家都积极思考,参与企业决策,全体员工全成了免费服务的“智囊团”,这对企业大有好处。所以,管理者要尽量利用别人的头脑,不要以为只有自己才有好主意,更不要以为提建议者是对管理者管理才能的轻视。要像爱护稚嫩的小苗一样爱护员工提建议的积极性。

国内一家有名的企业有一条规定:每年年终按职工提意见的多少,不论正确的还是错误的,给予奖励。一次,有位职工批评经理当官做老爷,难得下车间一次,即使下车间也总领着一批客人,把工人当动物园的动物看……



措辞激烈刺耳,经理仍然接受了。由于实行了“言者有功”的政策,几年来,职工提了 600 余条意见、建议,其中 68% 是不太正确或不太成熟的,但经理始终坚持给提意见者奖励。本来,企业对提一些能提高企业管理水平、增加企业效益的建议者给予奖励已不是什么新闻。这家企业的高明之处就在于对提不成熟,甚至错误建议的人也给予奖励。

通常情况下,员工只有对企业有了强烈的责任感时,才会提出自己的建议和意见。由于员工的业务素质,或因为其所处的地位,建议难免不太完善,或者建议虽好,但操作性差,但不管员工的建议水平多低,也不管建议多么不可思议,企业管理者都要立即给予高度的肯定,表扬这种为企业排忧解难的创新精神、主人翁精神。对于建议本身,特别是那些不完善的建议,管理者当时当面不要急于表态,因为员工对自己的建议,好像自己十月怀胎的孩子一般爱护,当面说难免扫兴,有伤他的自尊,尽管你表扬了他的创造精神。如果将建议搁一段时间,员工自然明白建议不可行,一般不会追问。如追问,要委婉地向员工解释原因。因为这样不容易挫伤他的自尊心和积极性,尽管建议未实现,他仍然实现了自己的价值,会继续信心十足地投入新构思,争取建议被采纳。这样做的意义在于,即使建议十之八九都没用,但只要有一条被采纳,便会收到巨大的效益。这种做法会提高员工提建议的积极性,很快的更多更好的建议就会源源不断地涌来。

如果对不成熟的建议不表示兴趣,连句热乎话都没有,下属自然会心灰意冷,再也不去思考,再也不提建议了。工作上他们会变得消极被动,这是很大的损失。实际上,这是中断了提建议的通路,以后不管是成熟不成熟的建议,领导层都听不到了。

鼓励员工参与企业的管理,使员工有一种主人翁的感觉,那这个企业的活力就会无穷无尽。认真地考虑一下吧,如果不把员工当雇员看,而是将他们看做家庭成员,这中间的差别会是多大?

## ◎ 给员工一个舞台

管理者还应该意识到,每一个人有每一个人不同的思想,在工作中,只要告诉员工你的要求和你要达到的目标就行了,不要把员工变成“听话的机



器”。

如让员工推销一批商品,管理者只要告诉他销售定额和经济合同法一些知识就可以了,没必要告诉他到哪家商店去,进门怎么说,出门怎么道别。叫下属编制一套管理软件,只提要求就可以了,没必要告诉他使用哪种语言、怎么编。管理到一定程度就可以了,过度的管理反而弄巧成拙。

一位非常认真负责的上司,每次分派工作,从开始到结束,事无巨细,指示得非常具体详细。如布置会议室,放多少把椅子,买多少茶叶、水果,会标写多大的字,找谁写,用什么纸等等。开始下属尚能接受,时间一长,就感到厌烦了,感到他像个喋喋不休的老太太一样,管得太细、太严了,别人一点权力都没有,更为糟糕的是有时他的主意并不高明,但因为他是领导只得照办。管理者这么细致地安排工作却招来非议,是不是很冤枉?

其实不然。首先,过度管理会妨碍下属积极性的发挥。解决一个问题的途径可能有100种,管理者的方法不见得是最好的,员工有一套好主意、好办法,但管理者早安排好了一切,员工不能违背只有照办。员工失去了参与和发挥潜能的机会,势必挫伤积极性。时间一长,就会养成工作不动脑子,一切依赖命令的懒惰作风。只有没有进取心的员工才会欢迎这种领导。一位心理学家说过:“对创造者来说,惟一最好的刺激是自由——有权决定做什么和怎么做。”管理者越俎代庖无异于一把锁,锁住了人的想像力、创造力,锁住了积极性。

其次,过度管理不利于培养锻炼员工的实际工作能力。许多管理者不信任下属的能力,怕员工把事办糟了,像溺爱子女的父母,左叮宁,右嘱咐。这不利于下属锻炼成长,不利于提高下属工作能力。因为人不在大风大浪中摔打一番,是不会成熟提高的。一般来说,管理者的水平、工作能力要比下属高,指令也科学、合理。过细的指令能使下属少走许多弯路,可下属绝对感受不到管理者为开辟捷径付出的代价。或者说,员工感受不到通向捷径路上的荆棘坎坷。没有这些感受,员工就是没见过世面的“弱智儿”。

一位年轻人学做蛋糕,师傅只简单地告诉她一遍怎么做,遇到困难问师傅时,师傅也不轻易告诉她。师傅说:“你自己想一天半天的,实在没法了,我再告诉你,这样印象才深。我马上告诉你,你明天就忘了。”这位师傅就很注重培养徒弟独立思考工作的能力。



事无巨细,面面俱到,感觉上好像管理者付出了很大心血,实际上这种工作作风一点也不能激励下属。如果给下属一个自由呼吸的天地,让员工发挥自己最大的才能,通过自己的努力,达到了工作的目标,那完成任务后他应该会是多么的兴奋,在下一次工作时,他的动力又会是多么大,但如果什么事都按管理者的吩咐做,即使做得再怎么出色、完善,员工也没什么成就感。

## ◎ 放手干吧

身为一个管理者,不要认为这个世界上没有人的头脑能比得上自己。实际上,手下的每一个员工都有他自己能够胜任本职工作的原因。因此,充分信任你的下属,适当的授权,让员工放手去干,手就会发现会出乎预料结果结果。

吴楠在获得硕士学位后,非常荣幸地被一家新成立的公司录用,并在营销部任主管工作。不久公司老板把吴楠找来,交给他一项任务:招聘新员工。对于这样一个任务,吴楠丝毫没有欣喜,反而顾虑重重:其一,对于自己这样一个并无多少实际管理经验的人来说,把什么样的人招进来,能为公司发挥最大的效力,着实是个难题。其二,毕竟刚进公司,怎么可以凭一个新进员工的身份去招新人?何况还有人力资源部经理。其三,自己面临着一个新的环境,新的文化氛围,一连串的“新”还未理出头绪,在招聘中肯定会遇到意想不到的困难。

当吴楠把自己的顾虑告诉老板时,得到的答复却是清晰而肯定的:“招聘员工是一名主管的主要职责。只有了解了自己的下属,你才能在今后的工作中对他们负责,并给予他们信任,而招聘正是一个了解他们的好机会,你去准备一下。碰到什么问题,可以来找我。”

老板给了他一个月的时间,而整整一个月内,吴楠一直忙于软件的推销,对于招聘的程序头脑空空,怎么也理不出头绪。终于有一天老板找吴楠谈话,第一句话便开门见山地问:“招聘工作进展如何?”吴楠无言应对。此时,老板并未加以责怪,而是将“岗位要求”、“员工必备的条件”、“笔试和面试”等方面的情况做了一一交代,还借了一本有关招聘的专业书籍给他作参



考,最后交代:“这是你的工作,你一定要主动,我相信你能做好。”

走出办公室时,吴楠突然想起,当初他被招聘来公司时,人力资源部经理曾经跟他谈起过,公司实行的是“充分授权的管理”。

随着对公司环境、营销业务和产品的熟悉,吴楠信心越来越足,工作日益主动。他开始思考招聘的一系列准备工作,并在自己大学同学和朋友的协助下,开始招聘大学生。

在吴楠的再三坚持下,老板答应一起赴“考场”,以考官的身份招聘员工。老板有意识地把提问的机会让给吴楠,吴楠成了“主考官”,而老板在一旁则越来越清闲,只是偶尔插上一句,问个问题,补充一些内容。一个上午的面试结束了,吴楠口干舌燥,但心情非常愉快,感到自己完全能胜任这方面的工作。

吃午饭时,吴楠和老板谈了一下对一些应聘者的看法:“我觉得小田各方面条件都不错,只是有个感觉,不太成熟,你打算招他吗?”

“我只是提一点我的看法。招不招和招谁,主意由你拿,因为你将是他们的主管。”看来,老板真的把权力交给了吴楠。以前吴楠和老板相处的时候,也时常能听到他对其他主管说这样的话,但吴楠总是不以为然,心想,自己只是做表面功夫而已,在关键时刻,还不是老板自己说了算。但是这一次,吴楠切实地感受到老板的确是在充分授权,并不是挂在嘴边光说不练的。

有了这个意识,下午的面试,吴楠格外用心,非常仔细地考察着他所需要的营销人员。因为,权力既在手,责任也在身。

随着时间的流逝,公司逐步走上了正轨,吴楠已非常熟悉公司的管理方式,而且因为良好的表现和机遇升了职。他对下属的管理方法也是“充分授权”,吴楠对新来的人也是那句话:“你将对你的下属负责,你应该更加主动。”他深知,不用多久,新员工也会真正理解“负责”的含义。

几年过去了,该公司的业务蒸蒸日上,这也许就是“充分授权管理”所产生的良好效应吧。

当管理者充分意识到授权的重要性时,那也就意味着企业前途的光明。能懂得授权的管理者手下,一定会有一批竭尽全力为之服务的员工。有了这样的团队,目标的实现将会是轻轻松松的。



## 黄金法则十四：倡导“人和”思想

### ◎ 在团体与个人之间找到平衡点

传统上,高层管理人员一直试图通过战略分析的逻辑说服力,得到员工理智的承诺。但是,客观冷静制定的战略,员工和公司间的合约关系,无法激发员工额外的付出和持久不懈的承诺,而只有具备这一切,企业才能创造出稳定优异的成绩。仅从这一点来看,公司应该真心关心员工,而员工和公司也应该有深厚的感情。在我们研究的成功企业中,高层管理者用下面四个方式让员工把企业的目标当作自己的目标。

#### 一、抓住员工的心

想要为企业订一个目标并让员工觉得公司目标对个人也富有意义并不容易。大多数这类的叙述都太模糊,对管理者用处不大,而且它们也往往和现实脱节,最终导致失去可信度。

美国电报电话公司(AT&T)总裁鲍伯·艾伦发现,该公司过去的想法和做法都像是受保护的公用事业,现在 AT&T 必须改变,而且在是行业动荡不安时进行改变。公司的规划部门为关键性的战略任务提出一个定义,也就是在现有的网络上承载更多的量,并且开发新产品,符合新兴信息事业的需求。但是艾伦决定不用这样理性和分析性的名词来谈公司的目标。他也不曾选择以竞争态势为重点的战略意图,例如,对北方电讯侵犯 AT&T 家用市场进行反攻。艾伦选择非常人性化的名词,他说:“公司致力于让人类欢聚一堂,让他们很容易互相联系,让他们很容易接触到需要的信息——随时、随地。”这个陈述表达了 AT&T 的目标。但他用的都是非常简单而个人化的语言,使人人都能理解。重要的是,员工能对这样的任务产生共鸣并深感骄傲。



## 二、让全体成员参与

让员工把企业的目标当作自己的目标,是建立组织承诺的试金石,企业目标必须相当具有包容力,才能诱导组织全体人员参与,让企业目标体现在日常工作之中。实际上,就是善于利用早已存在于组织内部的知识 and 专业技能。

英特尔公司总裁葛洛夫谈到激发组织讨论和辩论的重要性时说:“我们必须让管理高层的战略焦点变得更柔和,才能在组织内部制造出更多的可能性。”对于很多高层管理者来说,让战略焦点更柔和并非易事。他们担心会把这方式解释成战略模糊不清,甚至解释为管理高层犹豫不定,但是,当资深经理人了解到,他们不是因为战略方向而放弃职责,而是在改善战略制定的品质,并增加战略成功的几率,这些顾虑就会消失了。

## 三、创造动力

让公司员工都愿意为公司目标奉献力量,并让这样的努力持久不懈,应该是管理者追求的目标。每个人都必须相信,明确的企业目标是正当可行的,它不是公关惯用的华丽词藻,也不是鼓舞士气的夸大宣传。如果资深经理人能对定义恰当的目标付出具体的承诺,这样的信息就能证实。

康宁公司总裁哈夫顿展现了他对自己信念的认真程度,他委派公司最能干、最受尊敬的资深经理人领导康宁公司的品质管理。而且尽管经历一次严重的财务紧缩,哈夫顿还是拨出 500 万美元,创立了一个新的品质管理学院,负责康宁公司大规模的教育和组织发展计划。他还答应将每个员工的训练时间提高到占工作时间的 5%。康宁公司的品质管理计划很快就达到了哈夫顿的目标。正如一位高层经理所说,“它不只改善了品质,更为员工带回了自尊和自信”。

多数公司都把重点放在财务成果之上,忽略了要让公司成为行业中名列前茅的领导公司,并使公司达到营业额增加 15% 的预定目标。如果经理人员对这些数量化的目标难以完成,管理高层通常会用更难以抗拒的方式来实现这些目标。例如,用某种危机来刺激员工——无论是真实还是捏造的。

## 四、引发动力

在更多的时候,企业领导人只是不断详细解释这些目标,得到大家认





可,并且希望员工理解之后进一步接受。如果大家为了实现公司目标要付出额外的努力,他们必须能够认同这些目标。认同、沟通、塑造的价值比清楚说明战略远景更为困难,因为前者不太依靠分析和逻辑,却更加需要情感和直觉。

大胆表达自己主张的公司,通常会吸引认同公司价值的员工对于具体实现这些价值的公司,这些员工也会付出更深的承诺。ABB 集团副总裁林道说:“经理人员不是对某个老板效忠,甚至也不是对公司效忠,而是对他们相信的一套价值效忠。”

以英国为根据地的化妆品零售商美体小铺,最能展现员工信念和公司之间连成一线的强大力量。创办人安尼塔·罗迪克创造出一种系统价值,吸引了一群员工和一些追随的顾客,他们都认同对环保许下的承诺,也认同公司的信念,相信公司可以成为社会变革的动因。罗迪克描述她自己的方式时说,“大多数公司都把时间放在利润、利润、利润之上,我觉得这简直无聊之极。我要创造一股电流和热情,让大家紧紧贴近公司。特别是年轻人,你必须找出一些方法来抓住他们的想像力。你要让他们感觉到,他们在做一些很重要的事情”。

## ◎ 你是最重要的

使每一位员工感到自己很重要,这是管理者在实施激励时要着重注意的。人的心理需求是很微妙的一个东西,满足了它,就能激发出潜藏的更大动力。因此,管理者不能忽视员工个体,要让每一个员工都感到自己很重要,是不可或缺的那个人。

对此,管理者应该认真研究人际关系学,尽力做到使每一个员工感到自己重要。

玫琳凯于 1963 年退休后,用 5000 美元积蓄办起玫琳凯化妆品公司,开业时雇员仅 9 人。20 年后,该公司发展成为雇员 5 000 多人、年销售额超过 3 亿美元的大企业。

她成功的秘诀就在于她“精通人际关系学”,非常注重个人接触。

玫琳凯之所以特别重视人际关系,是因为她从她的工作经历中得到的



启发。

多年前,在还没有退休的时候,为了能同她工作的公司的副总裁握手,玫琳凯排队等候了足足三个小时。当终于捱到她晋见他的时候,副总裁同她握手、打招呼——但玫琳凯注意到,他的眼睛却瞧着自己身后等候接见的队伍还有多长!

玫琳凯回忆道:“直到今天,我一想起那件事就伤心,当时,我暗暗对自己说:‘假如有朝一日我成为被人们朝觐的人,我一定要把注意力全部集中在站在面前同我握手的人士身上。’”

那一天终于来到了,她创建了玫琳凯化妆品公司。身为创始人,玫琳凯总是尽力使每一个人感到自己重要。

玫琳凯说:“当然,要真正做到这一点很累,但即使是这样,我也从不改变初衷,因为我曾亲身体会被一个对于你来说很重要的人不放在眼里是什么滋味。把精神集中到你面前的人身上永远是至关重要的。切记,永远不要用你不喜欢被对待的方式对待任何人。”

玫琳凯还经常讲述下面的故事:

人人都有被人重视的心理需求,满足了他的这个需求会有奇迹般的重要意义,其作用是你所想像不到的。就以我多年前决定买一辆新汽车的事为例吧。当时,我一心想买一辆黑白色相间的福特牌汽车。那辆车是我买给自己的生日礼物。我钱包里装着钱,来到一家代售福特牌汽车的商行的展销厅。

售货员显然看到我是开着一辆旧车来的,认为我买不起新车,所以他根本没理我,一点也不把我放在眼里。

结果,我打定主意买那辆福特车,所以要求见经理,可当时他出去了。我不愿意同那个势利眼售货员一起等在展销厅里,便决定出去溜达溜达。

街对面有一家出售默库里牌汽车的商行,我随意进去转转。大厅里停放着一辆黄色的水星牌、标价略高于福特牌的汽车。然而,这家商行的售货员却彬彬有礼,对我很注意。一会儿,他得知那天是我的生日,便客气地请我等几分钟,就出去了。他回来后,我们接着聊了起来。不一会儿,商行的秘书小姐给我送来了一束红色的玫瑰花并祝我生日快乐。不用说,我买了一辆黄色的水星牌汽车,而没买那辆我喜欢的黑白相间颜色的福特汽车。



玫琳凯一贯确信个人接触能够保持良好的上下级关系。每个月都有即将升任销售主任的美容顾问来达拉斯参加训练班,而每次她都邀请她们到自己的家中做客。在家里为几百个女人准备吃喝可不是一件容易事,但玫琳凯确实喜欢这些女人作她的座上客。她请她们喝香气扑鼻的茶,吃家常小甜饼。想到吃的小甜饼是她亲手做的,她们似乎很舒畅,而且她们好像也确实觉得小甜饼味道不错。玫琳凯的助理杰尼弗出了个好主意,印了一本叫做《销售主任小甜饼制作方法》的小册子,里面收录了玫琳凯最拿手的 20 种点心和饮料的制作方法。有些销售主任还把小甜饼带回去给孩子和手下的美容顾问,原因很简单,因为“这是玫琳凯亲手做的”。

玫琳凯认为,公司帮助美容顾问取得她们家人的支持是非常重要的。每当销售主任来到公司所在地参加培训时,玫琳凯都给她家中写信,向她的家人说明参加培训对她今后的工作大有益处,并为她能来参加培训,向他们表示感谢。玫琳凯总是在她抵达达拉斯(公司总部所在地)的星期一把信寄出去,因为这样,信就会在她家的洗涤槽里堆满脏餐具,家人正因为不得不动手干活而生闷气的时候寄到。在玫琳凯看来,这些信是非常重要的,是联系她和员工家人的感情纽带,所以她都一一亲笔签名。

每逢圣诞节、公司周年纪念日,玫琳凯都给职工寄祝贺卡片。他们过生日时也会收到玫琳凯寄去的祝贺信。她在每张卡片上签名,并亲笔写下一句贺辞。

职工加入公司届满一年之际,公司送给她们每人一只纪念手镯,那是一条镶有饰物的金链。当进入公司三周年、六周年、九周年……的时候,她们得到的纪念品是其他首饰。当他们参加公司工作 15 周年时,她们得到的是一件镶有钻石的首饰。

玫琳凯也向高级管理人员送圣诞礼物和生日礼物。有一年,她在圣诞节送给销售主任每人一只“熊小姐”。拉一下它身上的线,它就会说:“你们是好样的。”或者“我爱你,你了不起。你什么都能干。”

尽管她的公司已发展得很大,她总是努力在公司中保持一种家庭气氛。玫琳凯化妆品公司中的人从不互称先生、夫人或小姐。公司办公室的门上也没有头衔标志,而且除了开会之外,门总是敞开着。可以想见,如果你开着门,人们常常会径直闯进来,打断你的工作。但是,玫琳凯认为,她要让



人们知道他们可以随时来找她讨论任何重大问题。她愿意公司的姑娘和小伙子们定期来看自己,向她诉说他们的抱负和梦想。

玫琳凯非常注重礼貌待人。一次,有个人走进她的接待室,不声不响地坐在那儿,也没说要找什么人。最后,负责接待的人员走过去问他:“先生,我能为您做些什么吗?”

“没有,”他答道,“我来这儿只是为了给汽车蓄电池充电。我一天到晚同各个公司的门房打交道,时不时地受到呵斥。可你们这儿呢,人人高兴,人人笑脸相迎,就像沐浴着明媚的阳光。我一到你们公司就感到心情舒畅。”

曾有一些住在远郊的人告诉玫琳凯,他们打出租车来玫琳凯公司时,出租汽车司机客气极了,就像接待什么大人物。“去玫琳凯公司,没问题。那是达拉斯最棒的公司,我等着乘客付车费的时候,他们会请我进去坐一会儿,有时还请我喝杯咖啡呢!”

玫琳凯非常崇信个人接触,因为它使每一个人感到受到重视。正如柯维曾说过的,“赞赏是加快车轮转速的润滑剂”。玫琳凯说:“我们的做法在企业界中是罕见的,但是,我坚信个人接触对我们公司的发展是大有助益的。”

后来,有一个职员给玫琳凯写信说道:“玫琳凯公司发展得太快了,我甚至担心,个人接触过不了多久就会消失。”

玫琳凯回信解释说:“公司发展到了1000人时,我就担心过这个问题。发展到5000人、1万人和2万人时,我又都担心过。现在仍然为这个问题忧心忡忡,因为我们的公司目前已超过了20万人!但是,我将永远重视个人接触——并尽一切努力保持这个传统。”

企业管理者把员工当成自己的亲人一样看待,对他们每一个人都同等重视,他们就会用努力工作来回报。像玫琳凯这样通过密切接触激励下属的方法值得所有的管理者效仿。

## ◎ “人和”重于一切

一个企业的业绩是企业里每个员工智慧的结晶,每一个部门主管与其



所属的员工所作出的成绩相加,就是企业的总业绩。成绩和成果是同下属工作的状况成正比的。因此,下属的工作积极性就和效率的提高及成绩的提升有着重要的关系了。

每一位管理者如果都能为下属提供一个好的动机,点燃起下属的工作热情,便可以使下属全身心地投入到工作中。也就是说,给下属一个不得不努力工作的理由,下属自然会极有效率地执行任务,出色、完美地达到组织目标。

一个真正称职的管理者是不能对下属进行故意甚至恶意的欺骗的,但是偶尔的一些善意的谎言却有助于感情沟通,例如对下属的小优点夸赞一下,对下属不大的成绩奖励一番,这是一种正面的肯定,管理者应该好好地加以利用。

“小王,你今天的发现很及时,很重要,使我们的计划更加完善,不然的话,后果可就超出意料了。”

有可能这个发现并不像所说的那么重要,影响也没有那么深远,这些都不重要,重要的是借此向小王传达了这样一个意识:“在我眼里你是很能干的。”这等于是肯定了小王的价值,给了他加劲的工作动力。你只需小小的说几句话,就能让一个人积极地工作,这笔账相信每一个管理者都会算。

人们决定目标,开始行动。欲望愈大,动机就愈能发挥出强大的力量来支持一个人的行动。

管理者若想let下属们全力以赴去达成目标,就必须为下属提供动机。可提供的动机有很多,如共同目标,激励士气,期望的表达,给予其施展才华的空间,公正的评价,尊重其存在的价值及意见等等,都是不错的点子。

管理者为员工寻求动机必须注意三点:

第一也是最重要的,让下属参与决策,参与计划的拟订。

感情上的疏远最容易导致下属工作热情降低。无论职位的高低,大家都是组织中的一员,因此,让员工借助目标设定和计划确立,业务的分配、实施、洽谈、联系,工作环境的改善,一直到解决问题等一连串步骤的全程参与,自然而然地拉近了上下的距离,也为其提供了一个努力工作的动机。

即使是无法让下属参与全盘计划,仍可利用专题研究的方式来达到和上面所说的相同的效果。



参与全盘计划后,如果仍然无法使下属的才能全部发挥出来,那这种动机方式就丧失了意义。应借助提案和目标的发表等发挥才能的机会,把下属的工作热情激发到最佳状态。

第二,下属永远是主角。

赋予下属主角的责任,利用所有机会,运用一点中心人物的“主角”做法,就可使得下属的潜力发挥到最佳状态。此时管理者只要在旁做好支援、协助的工作就一切搞定。当组织的业绩上升时,真正受益的“主角”当然还是管理者了。

第三,重视下属的一切意见。

重视下属的一切意见就是对他们存在价值,重新予以肯定和尊重。

因为,只从其目前的经验、年龄和能力来作为评价标准,则可能会造成低估的缺憾,会打击下属的满腔热情,可能将永远无法让每个下属的特长获得发挥。

可以提供动机的因素有很多,并不只局限于上述三点。不过,管理者应该始终牢记寻找动机的最终目的是要让下属产生“我很重要”的感觉,享受到一种“满足感”,这种主人翁的感觉会促使他们全力以赴,为实现组织的目标而加足马力,全速前进。

## ◎ 良好的沟通能解决许多问题

成功的管理者都是非常重视“员工参与管理”的。他们认为这对激发员工的工作积极性有很重要的作用。他们会很认真听取员工对工作的看法,积极采纳员工提出的合理化建议。他们认为,员工参与管理会使工作计划和目标更加趋于合理,有助于提高工作效率。

员工参与管理最重要的一条就是要有良好的上下沟通的渠道。聪明的管理者应该在企业中建立这种渠道,让员工有主人翁的感觉,这样才能充分激发出工作的积极性来。柯达公司的做法很值得管理者借鉴。

1880年,柯达公司创始人乔治·伊斯曼首先研制成功一种新的感光乳剂。这一发明引起人们的重视,他的研究开始得到别人的赞助。经过六年的时间他终于研制出卷式感光胶卷,即“伊斯曼”胶卷。新型感光胶卷的出现,



结束了用湿漉漉的、笨重易碎的玻璃片作底片的历史。又过了两年,他又研究出手提式小型照相机。这种照相机命名为“柯达一号”。摄影爱好者从此结束了用马车装载照相器材的历史。伊斯曼一系列的发明,为他赢得了可观的财富。这时,他成立了“伊斯曼-柯达”公司,专门生产照相器材。

为了改善公司的经营管理,伊斯曼很重视听取员工的意见。他认为,公司的许多设想和问题都可以从员工的意见中得到反映或解答。为了收集员工的意见,他设立了建议箱,这在美国企业界是一项首创。公司里任何人,不管是白领工人还是蓝领工人,都可以把自己对公司某一环节或全面的战略性的改进意见写下来,投入建议箱。公司指定专职的经理负责处理这些建议。如果被采纳的建议可以替公司省钱,公司将提取头两年节省金额的15%作为奖金;如果可以引发一种新产品上市,奖金是第一年销售额的3%;如果未被采纳,也会收到公司的书面解释函。而且这些建议都被记入本人的考核,作为提升的依据之一。

柯达公司的“建议箱”制度,从1898年开始实施,坚持到现在。第一个给公司提建议的是一个普通工人,他的建议是软片室应经常有人负责擦洗玻璃。他的这一建议得奖20美元。设立建议箱100多年来,公司共采纳员工所提的建议70多万个,付出奖金达2000万美元。这些建议,减少了大量耗财费力的文牍工作,更新了庞大的设备,并且堵住了无数工作的小漏洞。例如,公司原来打算耗资50万美元,兴建包括一座大楼在内的设施来改进装置机的安全操作。可是,工人贝金汉提出一项建议,不用兴建大楼,只需花5000美元就可以办到。这建议后来被采纳,贝金汉为此获得5万美元的奖金。

进入20世纪80年代以后,柯达公司的员工向公司提建议变得更为积极。1983、1984两年有三分之一以上的职工提过建议,公司由于采纳职工建议而节省了1850万美元的资金,为提建议的员工付出370万美元的奖金。柯达公司设立“建议箱”所取得的成果,吸引了美国不少企业竞相学习。目前,相当多的企业已仿效柯达设立建议箱来吸收员工意见,改善经营管理。

在伊斯曼看来,一个企业的繁荣,关键的一条是要使全体工作人员视企业为家,和企业共命运。为此,1912年,伊斯曼在柯达公司建立了“红利”制度。工人除了每个月领到比其他公司优厚的薪金,每年还可以根据自己为



公司所做贡献的大小,参加公司分红。这在美国企业中也是首创。1919年,伊斯曼又把自己在柯达公司股权的三分之一发放给员工。

“红利”制度一直延续到现在。目前,柯达公司每赚 1000 元,员工就可以分到 27~36 元不等的红利。每年作为红利发出的金额达 1.69 亿美元,平均每个员工可分到 3000 美元。所以,柯达公司所在地纽约州罗彻斯特的商人,每年都热切地盼望着柯达分红利的这一天——3 月 15 日后的第一个星期五。他们总是在室外挂满彩带迎接这一天的到来,以便从这笔庞大的红利中招揽更多的生意。柯达公司这一做法大大提高了公司员工的积极性,培养了员工对公司无比忠诚的感情。柯达公司的员工,不但自己不想离开柯达公司,而且希望自己的子女也能进柯达公司工作。所以,要从柯达公司挖走人才,难上加难。一个被派去挖柯达公司人才的人士曾对一家杂志社说:“我们想要从柯达公司挖一些人过来,但那好比把三岁的小孩从母亲身边拉开一样地不可能。”

现代管理者对员工的精神激励已经不再局限于对员工的问寒问暖上了,它的方式方法日趋多元化。随着市场经济竞争的日趋激烈,管理者应该鼓励员工参与到工作目标的决策中来,这样,才能最大限度地激发出员工的工作积极性,企业才能在激烈的竞争中立于不败之地。



# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



## 第五章

# 激励是危机和动力的产物

每一个人或者每一个企业都不是孤立生存的,都是存在于一个环境中。这个环境不是一成不变的,而是复杂多变的。这个环境中的诸多因素会影响乃至牵扰到每一个人或企业的正常生活、运营。在如此巨大的生存压力下,每一个人包括企业家都要具有在压力下生存的本领,这种本领会促使你产生忧患意识,而忧患意识又会促使其不断改变、创新,以适应环境的不断变化。这就是为什么在面临同等风险的情况下,有的企业大获成功,有的企业却从此一败涂地,结局是以破产告终。

无论结局是什么,我们最应该从中吸取经验和教训,否则,如同在同一块石头上绊倒两次,是很可悲的。



## 黄金法则十五：时时都要有危机感

### ◎ 唤醒“危机感”

忧患意识,是每一个人宝贵的精神财富,更是企业家的治业之本。古往今来,很多思想家都把忧患意识和治国、治家、治本联系得紧密相扣。这种思想代代相传,源远流长,影响深远。不仅中国,世界上其他国家和地区,也大都以忧患意识教育和激励自己的人民。

#### 一、松下的自我否定

日本著名企业家松下幸之助认为,在经营过程中常常对自己的企业领导行为进行反思,正确运用自我否定的策略,能使企业不断获得创新的机缘。松下幸之助在担任松下电器公司总经理期间,看到欧洲最大的飞利浦电器制造公司因满足于自身优势而走下坡路的教训,提出为了松下公司的将来,必须克服自满情绪的想法。他说:“现在松下电器公司被公认为是最优秀的电器公司,这种观点本身就是很危险的。”他预言:“今天的强者将成为明天的弱者。”

为了使松下电器公司能够永远立于不败之地,在“强化经营体制,改变企业现状”的口号下,松下曾多次自我否定,甚至有时不惜推翻现有的工作模式与企业规划格局,进行一系列的体制改革与技术革新,并为此起用了一大批具有新思想甚至在过去反对过自己的人才。正是松下公司经常查找自己的不足,能做到居安思危,未雨绸缪,才使得自己长盛不衰。

#### 二、把“危机感”唤醒

唤醒“危机感”在企业经营中是具有重要的意义的。上个世纪 60 年代末,日本佳能采取多种经营,打入了计算机市场。它研制的键盘式计算器试销后获得成功,十分畅销。但是好景不长,日本佳能在与“卡西欧”推出的小



型计算器的竞争中连连失利,于是又改制新型计算器上市。由于研制工作仓促,新产品缺乏合理性,结果销路不畅,加上遇到第一次石油危机的打击,它出现巨额赤字,濒临倒闭的边缘。

佳能面临巨大危机,如何挽救颓势?当时的董事会中名列最后的贺来提出,应该把危机告诉全体职工,让他们知道企业处于危险境地的真相,唤起他们的危机感,振奋起背水一战的士气。这种危机感将创造出许多智慧,而平时是产生不了的。

公司采纳了他的建议,向全体职工发出了危机警告。那些以为身居大公司可以高枕无忧的员工紧张起来了。职工的凝聚力和向心力空前地高涨,新建议、新方案层出不穷,如何挽救佳能代替如何拿到更多的薪水成为职工日常议论的话题。贺来归纳了职工的建议和方案,提出了“优良企业设想”。这一设想旨在改革企业的生产和科研体制,同时充分发挥职工的积极性,使佳能在六年内走向世界,从此走出了危机。

### 三、每一天都危如累卵

20世纪80年代初,罗杰·史密斯接任美国通用公司总经理。当时正是通用公司冲破困境之后继续发展的时期,订货单不断增加,现金柜里已经装不下收进的钞票。面对这样好的形势,公司的领导们照理该舒口气,过上几天安稳日子了。

可是,史密斯却不敢有丝毫的放松。他清醒地认识到,像通用公司这样历史悠久的大企业,一旦满足于现状,停步不前,立刻便会被迅速前进的社会所淘汰。要坐稳世界第一的宝座,就必须不断改革,不断更新设备。为此,他励精图治,在通用公司内刮起新的改革飓风。

史密斯在通用公司内采取的行动,除了整顿机构,加强经营管理外,最主要的是收购别的企业,使通用公司的业务更加多样化。

为了加强通用公司的竞争能力,以便同日本汽车制造业决一雌雄,史密斯投资几十亿美元成立了一家全新的汽车制造公司——农神公司。投产后的农神公司,每年可生产40至50万辆小汽车,其车型、成本、质量等方面,都可以与日本汽车一争高下。

史密斯把每一天都像危如累卵一样地过,才使他永远保持高度的警惕心理,永远保持进取心,通用公司也才长久地立于不败之地。

## ◎ “怀抱炸弹”

日本人素以精明和有远见著称于世,日本的企业家更善于取他人之长,补自己之短,广泛学习和模仿世界上其他国家的先进技术、经验和文化传统。日本人借助中国传统的“生于忧患,死于安乐”的名言创造了独一无二的日本企业文化便是一例。日本人认为,如今世界市场的竞争日益加剧,没有忧患意识,只是安于现状,守旧经营,就不能参与激烈的市场竞争并从中取胜,导致的直接结果就是被市场所淘汰。因此,对于日本企业家来说面临的首要任务,是创造有利于竞争的环境,在看到危机时奋力拼搏,以推进企业再上新台阶。

日本企业家小山秋义对创业的经验总结是“怀抱炸弹”。这一经营思想源于中国的兵法之策,主要包括危机、自信、成功六个字。所谓“危机”,是指在企业经营中要始终具有一种危机感,犹如怀抱炸弹,激发奋进;所谓“自信”是指要具有信心,对“炸弹”敢抱、善抱、最大限度地刺激人的全部智能和热情;所谓“成功”是指要激发员工“怀抱炸弹”,背水一战,抓住契机取胜,变企业的危机为生机,“置之死地而后生”。

小山秋义认为,企业要发展,全体员工都应该成为创业者,每个人都要有明确的竞争目标,具备“怀抱炸弹”经营的精神,即使是处于优势地位的企业,亦同样应看到危机,看到竞争强手如林,切莫过于安乐。《老子》曰:“故抗兵相加,哀者胜矣。”此中道理是非常深刻的,值得每一个企业管理者引以为戒。

## ◎ 哀兵必胜

人们都知道“生于忧患,死于安乐”这句名言,但是要把它真正运用到企业的经营当中,却不是那么容易的。每一个企业管理者要想在激烈的竞争中取胜,必须具备忧患意识。忧患意识应时时被企业管理者所使用。

日本爱华公司生产出了第一台盒式磁带录音机,但是在它按照索尼公司的格式制造盒式录像机时却跌了个大跟头,这种格式的录音机始终没有流行起来。之后,由于日元升值,这家公司几乎断送。但是,短短的几年时间,爱华公司由一个濒临倒闭的生产消费电子产品的企业变成了年收入近



30亿美元的成功典范,其中的奥秘就在于“怀抱炸弹”的经营意识。爱华公司时时刻刻都具有一种危机感、紧迫感,往往利用“短、平、快”的战术先发制人,出奇制胜。爱华公司总经理卯木肇的经验之谈正是该公司利用危机管理取得成功的秘诀。其实,这些都是一些显而易见的道理,但却并不是每个人都能落实于行动之中的。

一、“如果你造出的产品同你竞争对手的一模一样,价格却只有他的一半,那你就能占领那个市场。”

1986年,正是爱华公司最不景气的时候,卯木从索尼公司到了爱华公司,他采取的第一个步骤就是关闭了爱华在日本三家工厂中的一个,将另一家工厂作为独立的子公司分离出来,将生产从日本北部转移到了爱华设在新加坡的工厂,同时在马来西亚开设了一家新工厂。这些地方的工资是日本工资水平的65%左右。这种做法,大大降低了爱华产品的成本,增强了同其他产品的竞争能力。而此时,爱华公司的大多数竞争对手甚至连想都没想过也要这样做。

二、“不墨守成规,你会干得更好。”

爱华公司并不满足于已取得的成绩。它又开始进行所谓小型组件立体声系统的生产。该系统现在已成为爱华公司最成功的产品,而且售价低廉,比日本市面上性能相似、大小一样的立体声唱机便宜一半。爱华公司在迅速发展的小型组件市场上居领先地位,拥有全世界大约30%的市场份额。最近才开始风行的美国的小型系统,爱华产品的市场占有率为50%。这些成绩使得爱华公司在当前一片衰退的日本经济中显得格外突出。

三、“我给你特别优惠,你买下产品。”

尽管取得如此巨大成功,但是爱华公司并没有被眼前的胜利冲昏头脑——公司具有强烈的危机意识。它清醒地认识到,目前,爱华的竞争对手正在将生产线转移到东南亚地区,同时也在降低价格。发达国家的市场正在趋于饱和。面临着如此严峻的市场形势,爱华公司要想长久地保持它的优势地位,就不能坐等对手赶上来,而必须抢先采取行动。

爱华公司的成功经验也许值得很多企业经营者借鉴。危机激励并不是嘴上说说那么简单的,它要存在于你的一言一行和每一个细胞中,把它进行到底,你才能在竞争日趋激烈的市场中占据有利地位,赢得胜利。





## 黄金法则十六：把危机转化为激励

### ◎ 在困境中取胜

每一个人、每一个企业都不是孤立存在的，都生存在一定的环境中，而存在于环境中的诸多因素都会影响乃至干扰企业的正常运营。这些因素共同构成了企业经营过程中的风险因素。在市场竞争的舞台上，每一个企业都面对着同等的风险，有的企业成功了，有的企业却惨遭滑铁卢，甚至从此一蹶不振，以破产而告终。成功固然可喜，失败也不必悲悲切切，关键是要从中吸取经验和教训。松下幸之助说得很对：“不论拥有多么伟大的事业，从来没有一个人不曾遭遇过失败的。做事总会遭遇失败，但在每一次的失败中有所发展，经过无数的体验后，在其间逐渐成长。最后，在自我心中产生某种伟大的信念，才能完成伟大的事业。最重要的是，当遭遇失败而陷入困境时，要勇敢而坦白地承受失败，并且认清失败的原因，体尝到‘这是非常难得的经验，是最宝贵的教训’。”不能因为惧怕挫折、困难、失败和危机而白白地痛失企业发展的良机。

#### 一、寻找拉链神话

日本的吉田忠雄创建了日本吉田工业公司，专事生产拉链，并打入国际市场，其拉链总产量占全世界的35%，销售额达20多亿美元。但是，由于诸多因素的影响，吉田公司开始走下坡路，公司面临严重的危机。针对这一严峻形势，吉田忠雄决定推出新产品。他认为，拉链具有广泛的用途，不仅限于服装和行李。他带领公司员工开展了一场消费者教育运动，把常人所理解的拉链推广到生活的每个角落，新推出的拉链有抗火的、透气的、耐酸的、密封的，五颜六色，应有尽有，长、宽、厚、薄的一应俱全。几乎把顾客推向了拉链世界，以致消费者“不得不把这种拉链与牛奶而包等量齐观”，激发了消





费者的购买欲望和公司员工的激情。吉田公司终于反败为胜。吉田公司的成功经验告诉每一个人,失败并不可怕,可怕的是员工士气低落,消极对待。只要能够对企业或员工进行深刻的激励,鼓舞士气,振奋精神,成功终会眷顾你的。

## 二、探寻成功秘密

意大利奥利维蒂公司入不敷出,债台高筑,每月亏损高达800万美元,濒临破产的边缘。新任董事长贝内德蒂大胆改革,使公司很快复苏并恢复了生机。

贝内德蒂慎重地对原公司高层领导在管理、决策方面的作为进行剖析,找出症结所在,并且大胆撤换那些只想保住职位而不考虑企业今天和明天的高层领导。他依靠企业固有的技术基础和一批懂技术的人才,从中选拔出有能力、有魄力、有胆识的人才委以重任,对他们严格要求,明确职责、目的和任务。这些人年轻,敢于负责,既熟悉生产又懂技术,都明确自己的方向、任务,并且愿意努力为之奋斗,形成企业的一支中坚力量。做到了这一点后,寻找必要的资金就很容易了,局面的改观也指日可待了。

贝内德蒂的这种思想是正确的,他使公司管理层认识到责任的重要性,并能和员工同甘共苦,提升员工士气,激励他们振兴企业,最终使公司的业务蒸蒸日上。

## 三、摆脱困境

日本小松制作所是以生产推土机、挖掘机、翻斗车为主的大型企业。但小松制作所在激烈的竞争中遇到了强有力的对手。当时,生产推土机占世界产量一半的美国凯特皮勒公司同日本的三菱公司合作,在日本办起了一所新的工程机械制造厂。凯特皮勒公司的技术比小松制作所强,产量比小松制作所的高,价格也较便宜。在咄咄逼人的攻势面前,小松制作所有点招架不住了,险些关门倒闭。在这一危机的迫使下,小松制作所聘请了质量管理专家石川作顾问,引进起源于美国的全面质量管理,制定“A”作战计划,对凯特皮勒公司的挑战进行全面的反击。经过企业员工的努力,小松制作所的产品质量迅速提高,其中推土机的主要部件——柴油机的使用寿命由原来使用3000小时提高到5000小时以上,超过了凯特皮勒的水平。危机过去了,小松制作所再接再厉,继续前进,很快就从行将倒闭的危险境地一

跃登上世界名牌的宝座,一批又一批的优质产品涌入国际市场。

不论企业有多么辉煌的历史,面对突如其来的困难和挫折,如果不及时应变,必将在市场的激烈竞争中败北,反之,则会使企业焕发出新的生机和活力,创造出新的辉煌。

#### 四、后发亦制人

“先发制人”是采取主动出击,力争掌握主动权的攻势战术,这方面成功的例子非常多,大多数的企业管理者愿意采用这一战术。然而,“兵无常势,水无常形”。身处逆境时该怎么办?在变幻莫测的市场竞争中,还真有人依靠后发制人获得了胜利,这样的成功者更是技高一筹。

一次,美国全国博览会在芝加哥举行。当时赫赫有名的五十七罐头食品公司经理汉斯,也把公司的产品送去展览,但分给他的展位却是最偏僻的一个小阁楼。博览会开幕后,参观的人很多,但到楼上的人却很少。第二天,来参观的人经常能从地上拾到一些小铜牌,上面刻着一行字:谁拾到这些铜牌,就可以到博览会的阁楼上汉斯食品公司陈列处去换一件纪念品。不久,小阁楼便被挤得水泄不通,汉斯的陈列处几乎成了大会的“名胜”,参观者无不争先前往,即使后来铜牌绝迹,盛况依然空前。待博览会结束时,汉斯获得上百万美元的利润。

## ◎ 压力也是动力

中国最受尊敬的企业海尔集团,是靠什么来发展壮大的呢?它靠的是不断对自己施加压力,不断对企业施加压力,不断对员工施加压力。

张瑞敏接手海尔之时,当时厂里除了一条半闲置的生产线、一排门窗不整的旧厂房外,就是400多张等着吃饭的嘴。张瑞敏面临的状态是冰箱没生产几台,债务却背有上百万。有人形容,张瑞敏手中的叉子还没有伸出,盘子里有限的蛋糕似乎已经被各路英雄分光吃尽。

而今天的海尔却已经跑到了同行业的前列。海尔为什么能从诞生之日起连续多年保持高速增长态势?他们的当家人张瑞敏靠的是什么?

#### 1. 异乎寻常的压力激励

斜坡球体发展理论是张瑞敏从斜坡上滚动的小球这样一个极普通的生



活现象中悟出的,这个理论也被海尔人称为海尔发展定律。

张瑞敏认为,企业在市场中的位置就如同斜坡上的小球,要使小球不下滑就得对小球有个正动力,而正动力只能使小球维持原来的高度,惟有打破平衡状态,创造新动力,才能带动企业攀上新的台阶。这就需要企业的每一个人都有一定的压力,这样才能不断保持创新的精神。

为此,海尔不断对企业 and 员工加压,实行著名的“日事日毕,日清日高”的管理模式,它要求:“今天的事,今天必须做完,今天的事应该比昨天做得好,明天的事应该比今天更好。”海尔称之为 1% 工程,如果每天工作都能提高 1% 的话,那么 100 天以后工作就可以翻一番。日事日毕解决基础管理问题,日清日高解决加速度的问题,这一理论便是海尔发展定律。

斜坡球体理论是一种人才激励机制。

斜坡上的球体为一个员工个体,球体周围代表员工发展的舞台,斜坡代表企业的发展规模和市场竞争程度。以分析来看,促进一个员工实现自己的目标及前景有两个动力:内在动力是个人素质的提高,这是根本;外在动力是企业的激励机制,是外部的推动力。同时,也存在着两种阻力:内在阻力是员工的惰性;外在阻力是发展中遇到的困难。员工施展才能的舞台取决于两个方面:球体的半径——员工的能力;球体的弹性——员工活力的发挥程度。

企业发展规模越大,市场竞争越激烈,斜坡的角度越大,人才发展的竞争越激烈,人才的素质要求就越高。这在无形中就形成了一种压力,企业必须根据员工不同层次的需要,如适应服从、充分参与、实现自我等,分别给予不同的动力刺激——激励机制(如员工升迁就有管理职务、专业职务、技术职务、技能职务等)。

## 2.“赛马”机制

海尔的用人机制是“赛马”而不是“相马”。“相马”是将命运交给别人,而“赛马”则将命运掌握在自己手中。这之间是有着本质的区别的。

“企业的成败靠的是人,谁有高素质的人才,谁就可以在竞争中获胜。但作为一个企业的领导者,你的任务不是去发现人才,今天培养一下张三,明天考虑一下李四,这样就本末倒置了;你的职责应该是建立一个可以出人才的机制。这个人才机制能不断产生出人才。对一个大型企业来说,这种

机制的建立,要比老板具有敏锐的发掘能力更为重要。”

那么,张瑞敏是如何打造人才脱颖而出的机制呢?“你能翻多大的跟头,我就给你搭多大的舞台。”他把选用标准和程序都贴在食堂里,透明度极高,每个员工都知道“在位要受控,升迁靠竞争,届满要轮岗”的基本原则。

### 3. 赛马场上挑骏马

海尔集团按照“高质量的产品是高素质的人干出来的”理念,选择人才时,认为“人人都是才”,“赛马不相马”,在赛马场上挑骏马,实行竞争上岗。厂里每个月都要进行一次“大选”,人事部把空岗情况公布于众,让每个人上台“打擂”。

这种用人理念,使海尔“好戏连台”,一批批优秀的管理人才脱颖而出,在各自的岗位上创造出一个又一个辉煌。“大选”为海尔培养了一批人才,造就了一批人才,激励了一批人才。

### 4. 自己给自己的压力

张瑞敏说:“国内国外激烈的竞争形势,迫使我们拼命地追求企业的国际化水平,但是只有员工素质达到了国际化,企业才能达到国际化,产品才能达到国际化。”

张瑞敏对自己始终有着这样一个压力,早日让海尔跻身于世界五百强,走“国际化的海尔”之路。试看当今的强者,哪一个不是“国际化”的?

要达到“国际化”,张瑞敏认为,拥有众多的人才固然重要,但更重要的是善于充分利用多种人才资源,建立以出科技成果为导向的人才资源开发网络,而不仅仅是拥有多少名硕士、博士。

海尔的做法值得借鉴:

——采用以资本为纽带的方式,分别与三家国家级研究机构合作进行高科技开发。

——与全国 25 所院校的 120 多名教授建立了联合开发网络和信息网络。

——在海外与多个国家的大公司、技术研究中心建立了交流、合作、协作网,成为微软“维纳斯计划”的合作伙伴。

——在海外建立了东京、洛杉矶、蒙特利尔、悉尼、阿姆斯特丹和香港等十个信息站和东京、蒙特利尔、里昂等六个设计分部。



海尔设在国外的研究机构用的都是当地人。比如,在美国,这些工作人员的任务,一是提供美国市场的最新信息,二是在美国出口的产品由他们设计,这样在美国上市的产品很对美国人的口味。如果不走这条路,国际化就无从谈起。

投资 5 亿元建设的中央研究院已交付使用,建立中央研究院的目的是研究超前 10 年的技术,建立技术储备。目前海尔技术力量日趋成熟,已开始向海外输出技术,如向印尼、马来西亚、菲律宾和印度输出冰箱、洗衣机制造技术,向欧洲输出空调变频技术等。

一个国际化的海尔,随着国际经济一体化,在与强者合作过程中使自己强身健体不断增强竞争实力,进而在国际舞台上占有一席之地,并立于不败之地。

## ◎ 王永庆的“压力管理”

企业的兴衰,事业的成败,人才的因素是至关重要的。而要推动人才,获得事业成功,就是要让每个人都在压力下工作,有了压力才有动力。

台塑集团老板王永庆深谙个中奥妙。

王永庆实行的是“压力管理”。台塑企业人员从上而下自始至终都在承受着压力。他认为,每个人的潜能是很大的,只是在通常的环境和条件下难以发挥出来。因为人的惰性是很大的,只有周围环境比较恶劣,或受到某种外在的激发,人们才会冲破自己的惰性而表现出非常的智慧来。人们常说的“人急生智”、“置之死地而后生”,便是这个道理。

王永庆把这一理念糅入到了自己的企业管理中,创立了“压力管理”的方法。压力管理,顾名思义,就是在人为压力逼迫下的管理。具体地说,就是人为地造成企业有压迫感和让台塑的所有从业人员有压迫感。

台塑的主管人员最怕“午餐汇报”。王永庆每天中午都在公司里吃一盒便饭,用餐后便在会议室里召见各部门的主管,先听他们的报告,然后会提出很多犀利而又细微的问题逼问他们。主管人员为应付这个“午餐汇报”,每周工作时间不少于 70 小时,因为他们必须对自己所管辖部门的大事小事了如指掌,对出现的问题作细致的分析研究,才能够通过“午餐汇报”。由于



压力太大,工作又十分紧张,台塑的很多主管人员都患有胃病,医生们戏称是午餐汇报后的“台塑后遗症”。

为了使每一阶层的就业人员都有压迫感,台塑采取的是“中央集权”式的管理。设立一个运筹帷幄的指挥中心,即台塑总管理处,控制下设的16个单位,包括各总经理室及采购部、财政部、营建部、法律事务室、秘书室、电脑处。总经理室下设营业、生产、财务、人事、资材、工程、经营分析、电脑等八个组。这犹如一个金刚石的分子结构,只要在顶端施加一种压力,自上而下的各个层次便都会产生压迫感。

很多企业都处于老板推一步员工走一步的被动状态。就是说,一般企业的“推夫”只有一个,因此动力较小。而台塑企业相当“老板”级的人员便有二百多人,也就是说王永庆有二百多位“推夫”。这些推夫会直接管到企业的底层,因此动力较大。总经理室的主管人员成功地扮演着王永庆的耳目。他们传达他的命令,贯彻他的指示,严密地考核施行后的成效。台塑的主管人员不懂技术但长于分析。他们指出,管理的不当往往是人为因素造成的。从这个角度去分析、改进,常常会得到好的成绩。

压力过大,人就会产生逆反心理。因此,光有压力没有奖励也不行,在实行“压力管理”的同时,王永庆还施行“奖励管理”方式,两者相得益彰。王永庆对员工的要求虽近苛刻,但对部属的奖励却极为慷慨。台塑的激励方式有两类:一类是物质的,即金钱;一类是精神的。有关台塑的金钱奖励以年终奖金与改善奖金最有名。王永庆私下发给主管的奖金称为“另一包”。这个“另一包”又分为两种:一种是台塑内部通称的黑包;另一种是给特殊有功人员的杠上开包。走红的经理们每年薪水加红利可达四五百万元,少的也有七八十万元,此外还设有成果奖金。对于一般职员,则采取“创造利润,分享员工”的做法,员工们都知道自己的努力会有回报的,为此他们都拼命地工作。台塑的绩效奖金制度造成了 $1+1=3$ 的效果,他们取得成功也是必然的。

如果说,王永庆的“压力管理”对员工们起的作用是一“推”的话,那么,他的“奖励管理”便是一“拉”。这一推一拉之间,拿捏得恰到好处,便对员工们产生了双重的动力。



## 黄金法则十七：从别人那里借鉴

### 经验

#### ◎ 美国的“末日管理”

随着全球经济竞争的发展,在世界著名的大企业中,有相当一部分进入了维持和衰退阶段,像美国的柯达、可口可乐、杜邦、福特这样老牌的大企业,均曾出现大量的经营亏损。面对这种危机状况,世界各国企业都加强了忧患意识,开始推行“危机激励式”生产管理,在美国刮起的“末日管理”旋风便是典型的一例。

##### 一、发现问题

如果一位经营者不能向他的员工们明确表明危机确实存在,那么他很快就会失去威信,企业就会失去效率和效益。美国技术公司总裁威廉·韦斯看到,全世界已变成一个无硝烟的竞争的战场,全球电讯业正在发生巨大的深刻变革,美国技术公司应该在变革中发挥出自己的重要作用。因此,他率先从公司上层推行“末日管理”计划。他大胆起用了两名推行改革的高级管理人员为副董事长,免去了四名倾向于循序渐进改革者的职务,在职工中广泛宣传由于某些小企业忽视产品质量,成本上升,导致失去用户信任的危机。他要全体员工心里都清楚,如果技术公司不把产品质量、生产成本以及用户时刻放在突出的位置,公司的末日就会来临。

##### 二、勇于否定自己

人的思维都有惯性和惰性,我们大多数人都很难拒绝过去行之有效的战略和战术,更不容易超越过去。企业也是如此,每年都有许多一度是反应灵敏的公司暴露出危机,即依赖过去的模式,徒然地试图重新获得过去的荣耀。这时,自满和自负便会乘虚而入。当企业的管理人员患了这种不思进取的疾病时,它会很快传染给公司的各个阶层,使企业面临灭顶之灾。因

此,我们应该在企业界大力提倡自我否定精神,它是企业家创新意识的充分体现。否则,在经营思路上没有新内容,在产品上抱残守缺,就会被激烈的市场竞争所淘汰。

美国的一位企业家说过,现代企业是创新与开拓的结合,日本企业家则认为“激励是成功之母”,这之中均包含了自我激励的精神。美国康宁公司坚持主动抛弃过时的产品技术,首推出光纤技术产品等一批高新技术产品占据国际市场,便是勇于自我否定的最好案例。

### 三、以人为本

美国摩托罗拉公司在国际通信舞台上一直扮演着重要角色。摩托罗拉以产品的高质量获得了良好的声誉和丰厚的效益。

在获得一个又一个成功之后,摩托罗拉公司的领导者们担心会被竞争对手赶上来,因此对产品质量和技术创新的要求越来越高。他们认为,在未来的商战中,最重要的武器是应变能力、适应能力和创新能力,而对于摩托罗拉公司来说,这一切最根本的保证就是加强员工培训。

对雇员的培训无疑要投入大量财力人力。摩托罗拉公司向全体雇员提供每年至少 40 小时的培训。尽管,这在美国已属于较高的培训水准,但公司仍希望能在最短的时间内,将这一培训时间增加四倍。美国训练与发展协会首席经济学家安东尼·柯内维尔认为,这将使公司走上一条“超常规发展道路”,意味着一年要花费 6 亿美元,相当于一个大型芯片工厂的费用。

摩托罗拉公司在将教育与公司的业务目标相结合方面做得尤为出色。例如,公司要确定一个缩短产品开发周期的目标,那么它就设计出一个如何解决这一问题的课程。公司的培训不仅是为教育而教育,而是要接受一些具体的训练,直到能良好地使用新设备并与顾客建立良好的公共关系。

摩托罗拉公司还重视对公司以外人员的培训,并获得了收益。公司发现有潜力成为公司雇员的人才,同时也给可能成为其客户的人以最新知识。

重视员工教育给摩托罗拉公司带来了优势。有一项调查表明,每一美元培训费可以在三年内实现 40 美元的生产效益。摩托罗拉公司认为,素质良好的公司雇员们已通过技术革新和节约操作为公司创造了 40 亿美元的财富。

### 四、把压力分解





美国杜邦公司是一家老牌企业。但面对高额亏损和公司濒临绝境的严峻局面,杜邦公司宣布实行大改组,把经营者的压力分解到每个经营部门和员工身上,结果公司很快恢复了生机和活力。它的大改组措施有两个方面:

一是将原有庞大的五个公司业务部门外加石油和天然气生产部门,划分成 20 个规模较小的被称作具有“实质性战略意义”的业务部门,公司最高管理人员直接与 20 个业务部门的经理打交道,减少了一些不必要的中间环节。部门经理对本部门负责,组织机体灵活运作,对国际市场变化做出及时应变决策,使杜邦与消费者更近」。

二是改革奖金制度,使雇员的奖金收入直接与部门的经营效果挂钩,利益机制更直接。并收购了英国帝国化学工业公司,为开拓世界市场打开了一个缺口。

### 五、大胆与进取

在激烈的市场竞争中,机遇往往是伴着风险而来,危机与风险的背后就是成功与效益,关键在于企业家是否具备风险精神和抓住机遇、奋力开拓的能力。

美国通用电器公司现在在世界各国均有分支机构,其子公司遍及全球。然而,这家公司在刚进行跨国经营之时,面对各地政治、经济与地区风俗习惯的不同与挑战,变幻莫测的前景,也曾束手无策过。公司总裁认为风险与机遇同在,没有风险经营的胆略,没有危机意识,就不可能开拓国际市场。如今,这家公司是世界各地子公司最多、国际经营最优的世界最大企业。

## ◎《日本世界第一》的启示

人人都应该有危机意识,尤其在现在这个变幻莫测的时代。市场竞争日趋激烈,给各国的企业家的压力也越来越多,怎样尽快从自己及他人身上找到借鉴的经验乃当务之急。

第二次世界大战以后,日本作为战败国受到重创,国民经济已陷于崩溃的边缘,但是,它很快从战争的创伤中站了起来。日本充分显示了振兴经济的实力,令美国乃至整个世界刮目相看。

美国人开始意识到日本的迅速崛起会给美国带来巨大的冲击。美国学



者佛格尔出版了《日本世界第一》一书,对美国在钢铁生产、汽车行业的优势地位被日本取代感到担心,并对美日之间逐渐缩小的经济差距进行了深刻的反思,旨在唤醒优越感极强的美国人的危机意识。

美国的马丁和苏珊以惊恐的笔调写了一本关于日本公司海外出击的书,书名为《购买美国》。面对日本咄咄逼人的气势,面对滚滚而来的日货,美国的一位工业界头面人物曾悲哀地预言:“21 世纪美国将沦为日本的经济殖民地。”

但是,日本的嚣张并没有吓坏美国,身陷危机的美国企业界借助于政府的强有力支持,卧薪尝胆,背水一战,终于抓住了日本人的几处弱点开始了战略反击。其中,计算机制造业成功地“登陆日本”,给整个美国产业界打了一支强心针。

美国的计算机技术和发明主导着全球的计算机行业和市场。但是,由于日本的贸易保护,美国人面对着潜力巨大的日本市场,只能望“洋”兴叹。

面对美国的强劲攻势,日本计算机厂家竞相压价,试图以价格上的优势,提高自己的竞争能力,挡住美国人的登陆战。但是,美国的计算机在日本市场上的占有率翻了一番。

从美国的这种强劲势头可以看出危机意识的重要性。员工只有在危机四伏下才会迎难而上,产生出巨大的反弹力。企业经营也是一样,有了压力才会有动力。反思自己,开发创新能力,挖掘出最大的潜能,这些都是危机意识的作用。





## 第六章

# 引爆员工潜力的激励法则

激励也像磁铁一样,有南极和北极。激励也有正面和反面。正面的激励有奖赏、表扬等,反面的激励有惩罚、批评等。激励的正反两面是相辅相成的有机统一体,两者必须搭配使用,仅仅使用正面而不使用反面,容易滋长员工的优越感、骄傲心理,而只使用反面不使用正面,又极易挫伤员工积极向上的心态。这两种情况都极易形成激励反作用力。因此,管理者应仔细分析及使用激励的正反两面,以求使激励达到最佳效果。



## 黄金法则十八：批评错误，肯定人

### ◎ 给忠言加上一层糖衣

人人都不喜欢被批评。如果管理者不讲究批评方法，致使被批评者产生反感，那就起不到改进工作、使其幡然悔悟的目的。因而，每个管理者都要潜心研究批评艺术，把批评包装一下，力求使批评获得应有的效果。

美国企业家玫琳凯在《谈人的管理》一书中写道：“不要光批评而不赞美。这是我严格遵守的一个原则。不管你要批评的是什么，你都必须找出对方的长处来赞美，批评前和批评后都要这么做。这就是我所谓的‘三明治策略——夹在两大赞美中的小批评’。”在充分肯定下属成绩的基础上，再对他提出适当的批评。这使被批评者觉得管理者是善意的，对问题的分析也是全面的。当然这种做法也不是绝对的，有时也可以先批评，后表扬，或只批评暂时不表扬，这些方法的运用要根据具体情况而定。有时对于同一工作，有的做得好，有的做得差。那么，对做得好的进行指名表扬，也能起到批评差的作用。

“三明治”策略犹如裹了糖衣的药片，使人先尝尝甜，然后再批评，这样下属会比较容易接受。如某公司刘主管，有一天对一位女打字员说：“你打的字真整齐，就像你这个人一样整洁、美丽。”那位女打字员听到主管对她的表扬，非常高兴，喜形于色。刘主管于是抓住时机，接下去说：“你以后对标点要特别注意一些，怎么样？”女打字员顺口答道：“行，没问题。”刘主管的方法即为“三明治”方法，很值得管理者仿效。试想，刘主管如果爽直地批评女打字员，叫她对标点要特别注意，有很多错误，她心里就要感到今天受了主管的批评，可能就有几天不愉快。她也可能站起来为自己辩护，说她自己是很小心的，因为原稿上有错误或是不清楚，所以她不能负这错误的全部责



任。那样一来,刘主管的批评不但失效,说不定还会惹出一场不必要的争吵。

俗话说:“忠言逆耳利于行,良药苦口利于病。”现在良药装在胶囊里或裹上糖衣就解决了苦口的问题。那么,批评之忠言也是可以装在胶囊里或裹上糖衣来解决逆耳问题的,上面的例子就充分说明了这个问题。

批评就好像是把别人身上的肿瘤去掉,稍一疏忽,就会伤到皮肉。因此,批评是一项相当难以掌握的艺术。管理者在批评时一方面要掌握批评的要领,也就是批评要区别对象,弄清真相,及时批评。批评之后,要多勉励,多关心。同时,言传与身教结合起来。另一方面,要学会含蓄委婉,不逆耳,暗示式批评。不直截了当地把批评意见讲给被批评者,而是借用较隐蔽的语言形式说彼及此,运用弦外之音,巧妙地表达批评之意,让人思而得之,达到“藏颖词间,锋露文外”的作用。这种委婉批评形式有以下几个方面,管理者应予以掌握。

第一,和风细雨。美国著名的汽车大王李·艾科卡有一句名言,他说:“表扬可以形成文件,而批评,打个电话就行了。”从这里,我们可以悟出:批评不应是疾风暴雨,而应是和风细雨。虽然疾风暴雨可以使人震惊,但和风细雨的后劲更大,更能促人反思。

第二,用故事暗示批评。故事老少皆宜,通俗易懂,通过说故事的形式来批评,表明一个道理,既生动形象,又能在无形中表达批评之意。

第三,用笑话暗示批评。笑话,言辞诙谐,语调幽默。一则恰当的笑话暗示批评,可使谈话具有幽默感,不使对方尴尬,容易使人接受。

第四,用轶闻暗示批评。名人,是一代英才,受人推崇。以名人轶闻轶事暗示批评,能使被批评者在听取批评意见时有一种类比的自豪感,即使受了点影射,也不感到委屈,易于接受。

总之,管理者在使用批评艺术时,应设法使自己的意思暗暗移植给他人,使他觉得是自己修正,而不是由于你强加给他的批评。批评的最好方式是启发自我批评,不使被批评者形成精神压力,又利于错误的尽快纠正。哲学上讲,外因只有通过内因才能起作用。站在被批评者的角度上,设身处地为他着想,将会使下属明白管理者对他的良苦用心。

但是有一点应当指出,批评不逆耳,不能千篇一律,要区分对象。对那



些错误严重、屡教不改的人,要给予严厉的批评直至处分。

批评和表扬一样,是激励的一种方法,其目的是对人的某种行为予以否定,使其消除这种行为。批评得当,不仅能消除人的不良行为,而且能化消极因素为积极因素,起到激励的作用。

## ◎ 换个角度看孔雀

有了激励就要有约束,约束与激励是对立的,但它们又是统一的。有时激励可以强化约束的效果,甚至本身就是最有效的约束;在许多情况下,离开了激励,约束就变得孤掌难鸣,难以奏效,甚至事与愿违。

人都有这种通病,当听到别人对我们的某些长处表示赞赏之后,再听到他的批评,心里往往要好受得多。从中可以得出经验,如果我们想改变人,而又不冒犯人,也不引人反感,我们就必须在批评别人表现的同时,再称赞他的表现。

即使修养再怎么高的人也不喜欢别人说他做错了事。因此,批评前有必要首先找些优点表扬他一番,因为如果有人赞赏他的优点,那么他就会很乐意听取批评;在批评后,再设法表扬一番,可以以一种十分友好的气氛结束谈话。因为批评的目的是指出错在哪里,以让他能够纠正错误,更好地工作,而不是指出错者是谁,去打击他,使他丧失自信。要记住,训斥本身并不是目的,训斥的目的是希望那个人长进,是为了他的将来而训斥他。所以,狠狠地训斥之后,对方一蹶不振,闹情绪就糟糕了。松下幸之助是这方面的榜样,他在训斥过下属之后,给挨训者打个电话,下属被训以后的一肚子不舒服,马上就消除了。

对于被训者,对他表示工作上的认同和适度赞美是很重要的,这是让对方知道,虽然他在某件事上处理欠妥,但你却尊重他的人格,看到他的成绩并对他的未来仍然充满信心,这一点对于训导的有效性十分重要。正如卡耐基所讲的,“要想不引起憎恨又不伤害感情,而达到预期的目标,第一个信条是:从正面赞扬着手”。

一些伟大的人物都会运用这种方法。麦金利在 1896 年竞选美国总统时,也曾采用过这种方法。当时共和党一位主要人物替麦金利写了一篇竞



选演说。他为了收到最佳效果,就写了一遍又一遍,对稿子字斟句酌,倍加润色,写好后自以为很出色,便大声念给麦金利听。麦金利听后却觉得有些观点很不妥当,可能会引起批评的风暴。显然这篇讲稿太差劲,不能用,但麦金利没有说“太差劲了,根本不能用”,而是把这件事处理得十分巧妙。他说:“我的朋友,这是一篇精彩而有力的演说,我听了很兴奋,在许多场合中,这些话都可以说是正确的。不过,我要是将它用在目前这种特殊的场合,是不是很合适呢?因为我还不能不以党的观点来考虑它将来的影响。请你根据我的提示,再写一篇演说稿吧,然后送给我一份副本怎么样?”那个重要人物立刻照办了。此后,这个人在竞选活动中为麦金利写出了很多出色的讲稿。

1863年初,美国南北战争进入最困难的严重时刻。一连十八个月,林肯的将领们带领北军一次次地撤退,全国上下无不震惊,几千名士兵纷纷逃亡,甚至连共和党也起而反叛,企图迫使林肯离开白宫。在这种黑暗的岁月中,林肯给那位蓄意肇事的胡克少将写了一封严厉的批评信,信的开头是这样写的:“我已任命你为波托马克的陆军首长。我之所以这么做是有其充分理由的。但是我认为最好让你知道,在某些事情上,我对你相当不满意。”接着林肯尖锐地批评了他的野心和不尊重功劳卓著的友军军官的错误言行,最后林肯还告诉他:“所以我将帮助你,尽我一切力量帮你把弊病引起的邪火扑灭。当这种弊病盛行于军中的时候,无论你还是拿破仑,都无法指挥军队。”

林肯在这样一封关系到国家命运的重要信件中,仍然讲究了批评的方法,他先赞扬了胡克将军,给了他新的任务,然后再提到他严重的过失,最后又指出严厉批评的目的在于帮助他。

松下幸之助说过,只要话是真诚的,即便是言不达意,也是可以和对方息息相通的,因为训导既不是对人的憎恨也不是对人的轻蔑,只要训导者充满热情,诚心诚意地加以训导,即便是用词或表达方式有些不当,对方也一定能理解我们的心情。相反,不管讲得如何出色,要是没有那份诚心,即使是内容上理解了,挨训者在思想感情上还是不能真的接受,就更不要说挨训之后还有什么感动之情或产生什么效果了。据说,受了松下训导的,不少人会长期留下非常感人的回忆。其中的秘诀就是训导者的态度要满腔热情,



像医生对待病人那样,关心的是患者的健康,而不是患者的疾病对自己的危害。

运用这种批评艺术有一个关键的问题是如何看人。有句谚语说得好:你不能只雇用一个人的一只手,得雇用他整个人。这就是说,一个人本身不能只有长处,总会有某些缺点,关键是我们如何去看待它。对于一个玩保龄球者,如果他击倒了八只瓶子,就有两种看法摆在我们面前:你有两只没有击倒,别得意忘形;你竟击倒了八个,不错,加油!如果你是前者,那么,你就只有批评而没有赞赏;如果你是后者,那么,你的赞赏定能奏效。因为,真诚的赞赏与批评之间的区别在于如何看人。作为管理者,眼睛不要只盯着别人的缺点,要多看他的长处。人就如金刚钻原坯,不加琢磨只是一块石头,只要琢磨,不管是谁,都会发出灿烂的光辉。

谁都喜欢看美丽非凡的孔雀开屏,但实际上,孔雀开屏的同时也把丑陋的屁股暴露出来。人们如果站在孔雀的后面,那只能看到其丑陋的屁股;若换个角度转到孔雀前面便可以欣赏到孔雀开屏的美丽。所以,管理者应该努力去发现别人的长处,将恶意的批评抛之九霄云外,给人以真诚的赏识。这样,人们对管理者的话才能珍视、尊重并终身难忘——甚至直到连本人也把它们忘记之后,对方还是念念不忘。

## ◎ 一手擎玉,一手持剑

赞扬和批评是相辅相成的,作为一个管理者的武器,两样缺一不可。仅会使用“奖”或仅会使用“罚”的将军必然是一个常败将军。

恩威并举,自古以来就被人们认为是管理者制胜的法宝。不管将它们比喻如何,所揭示的都是一个道理,即:激励与约束必须同在。

松下幸之助白手起家,把一个仅由三人创建的没有比它更小的电器制作作坊,发展成为世界上为数不多的超级一流公司。他成功的秘诀在哪里?藤井行夫花了二十余年时间写成了《松下企业管理经验》一书,概括出了松下的成功之路。藤井行夫认为,松下是拿了玉与剑来领导和指挥部属的。这里的玉象征着领导者的慈悲之心,而剑则代表着领导者的训导或者处罚。

松下对下属在做到严格要求的同时又实施温暖的人情政策。例如,给





予职工超过本人能力的职务以培养人；职工的奖金福利制度，包括家属在内，订得很优厚；在职工困难的时候，就像对亲人那样，给予照顾和关怀。松下正是出色地通过玉和剑将职工个人需要与组织的成就联系在一起，激发出职工拼命工作的动力。所以，仅仅只有玉的慈爱，就不可能有事业的成功，不可能培养人；仅仅只有剑的严厉，也不能使人心服，只能使人对你心生敬畏而不敢跟随。

管理者必须认识到，只有玉和剑并用，才能够育人、用人。松下之所以成功，是因为松下手中的严厉之剑和慈悲之玉总是一起握得紧紧的。

## ◎ 太阳和风的比较

最有效的批评是这样的，它能使被批评者为自己的某个过失而深感自责，并且毫无怨恨地重新按照管理者的期望行事。其实这并不是什么高明的批评，只是管理者通过发自关心爱心的激励，带来了最有效的约束作用。

汤姆拥有一家最新式的农用机械制造厂，他批评别人的方式就很高明，很具有借鉴意义。下面是他自己讲述的一个例子：大约七八年前，生产线上有一个工人喝得酩酊大醉后来上班，吐得到处都是。厂里立即发生了骚动。主管便把他扶到外面的墙脚下。我正好从这里经过，便把昏沉沉的他扶进我的汽车送他回家，到家后他太太吓坏了。我再三向她保证不会有什么事。可是她却说：喔！你不知道，汤姆先生根本不许工人在工作时喝醉酒，乔治要失业了，你看我们可怎么办？我当时告诉她，乔治不会失业的，她反问我怎么知道，我说我就是那位汤姆先生。听了我的话，她差点昏倒。我告诉她，我会尽全力辅导乔治的，同时也希望她在家里尽力照顾乔治，以便他在第二天早上照常上班。我一回到工厂，就对乔治那一组的工人说：今天在这里发生的不愉快，你们要统统忘掉，乔治明天回来，请你们好好待他。长期以来他一直是一个好工人；我们最好再给他一次机会！乔治第二天果真上班了，而且他酗酒的坏习惯从此改过来了，这件事我没有记在心上，很快就淡忘了，没想到乔治却一直记在心上。四年前，地区工会总部派人到我们工厂，就我们与雇员之间欲签订的合同，提出了一些很不切合实际的不能令人接受的要求。这时沉默寡言、脾气温和的乔治立刻领头号召全体员工反对，



他开始努力奔走,并提醒所有的同事说,我们从汤姆先生那里获得的待遇向来很公平,用不着那些外来“和尚”告诉我们应该怎么做,这样就把那些外来“和尚”打发走了,并且仍像往常一样和气地签订了我们的合同。而这所有的一切都应该好好感谢乔治!我发现我对他们愈好,我收回的东西也愈多。这大概就是种瓜得瓜、种豆得豆的必然结果吧。

遗憾的是,这个人人皆知的道理被不少管理者所忽略。有一位以不讲情面、铁石心肠而闻名的经理,某天早上,他主持召开一次重要会议,有一位部属向他提出一项个人请求——因太太病了,现在必须送到医院,是否可以不必参加下午的会议。这位部属并不是下午会议的主角。事实上,他上午已经忧形于色地做了报告。你猜这位经理是如何回答的:“你替她叫辆出租车,会议在五点钟就可以结束,你正好可以在探视病人的时间去看她。”

另一时间,另一经理人,在另一场合中,他正在为一个重要而非绝对重要的出差费神。这次出差并不是不可以改期,也不是非要照对方的要求派人出差才能解决问题。这位经理虽然知道应该出差的那个雇员非常渴望能参加三天后他儿子的毕业典礼,但还是坚持要他明天出差,否则将被解雇。同一名经理在某周六上午召开会议,拖到下午一时许才结束,而他却清楚地知道有一名部属曾告诉他必须要在下午2点30分以前赶到25里外参加女儿的婚礼。

上面提到的这两位经理,可谓管理严厉之至,他们全然不顾及部属的利益,使得他们渐渐失去了部属的心,有时候还被人认为是顽固不化、愚不可及,甚至部属还会经常搞些花样来“整”他。对于如此得不到部属的合作而无法对其部属实现有效管理的经理,他的上司当然会找到让他滚蛋的借口。

我们都知道那个寓言故事,太阳可以比风更快地使人脱下衣服。亲切友好的态度以及对他人的理解赏识要比那种狂暴的威胁更能使人们乐于接受。美国有句谚语讲得好:“你可以使马到水边,但你不能强迫马饮水。”当管理者要寻找最有效的约束力时,请不要忘记林肯的话:试着用一滴蜜去赢得他的心,你就能引导他走在你期望的大道上。

激励与约束如同一个磁铁的南极和北极。二者互相转化和互相依存,对一个员工的奖励可能意味着对未被奖励者的鞭策;对一个员工的批评也意味着对未被批评者的表扬。这一点,管理者要给予特别注意。生活中的



许多现象也都遵从正态分布规律。因此,不管你的激励与约束机制如何,总是只有少数人会表现得特别好或特别坏,因为一个人的表现会受到其他因素的影响,例如个人需要价值观和工作外的鼓励等,而这些因素又是一个管理者难以甚至是根本不能控制的。从这个角度来看,激励与约束机制就成了能够被掌握的一项关键因素,而且大多数人对它会有很积极的反应。因此,作为管理者,对激励与约束应给予足够的重视,对激励与约束的驾驭能力,在很大程度上决定或标志着管理者的领导水平和艺术。





## 黄金法则十九：找到激励的根据

### ◎ 奖惩一致

为什么要激励？就是要产生效果，这个效果就是激励的有益性。

激励的有益性包括两层含义：一是对应该接受赏罚者必须予以赏罚，二是赏罚后应产生积极的效应，即受赏罚者和其所在集体的行为得到激发或抑制。为达此目的，激励目标的制定和实施必须和社会发展的要求相一致，和员工的要求相一致。

激励的有益性还要求各项具体的赏罚条例必须和国家的根本大法相一致。宪法是国家的根本大法，具有最高的法律效率。一切法律、行政法规和地方性法规都不得同宪法相抵触。各地区、各部门、各社会团体和个人，在实施赏罚时都必须遵循宪法和国家有关法律。现在，有些企业在制订奖惩条例时却明显出现与国家有关法令相悖的现象，使得奖惩无法兑现，即使兑现了大家也有意见，不能达到激励的最佳效果。

激励的有益性还需要与时代发展的要求相一致。时代是在不断向前发展的，此时制定的赏罚标准到了彼时，就可能体现不出它的有益性。因此，要根据变化的情况，不断修改、调整赏罚标准，使其保持连续不断的激励作用。

为了保证激励的积极效果，还必须使惩罚几率大于获利几率。阿拉伯地区的一些国家，几乎很少听到过盗窃之类的案件发生。原因就在于这些国家的宗教教义和法律对小偷的制裁十分严厉：一旦发现，当即剁去手指。如此严厉的惩罚，又有多少人会为了那一点小利而去冒这个风险呢？美国有句戏言说，只有死亡和纳税是不可逃避的。许多美国人对纳税之所以非常自觉，其中一个重要原因，就是美国的法律对偷税漏税者的惩罚极其严



厉,甚至可以搞得偷漏税者倾家荡产。所以,在制订有关惩罚法规时,必须使惩罚几率大于获利几率,使敢于以身试法者没有任何便宜可占,也就能够起到惩戒作用。

## ◎ 磁铁的南极和北极

激励像磁铁一样,也有两极,一极是奖励,另一极则惩罚。在奖励中,一极是物质奖励,另一极则是精神奖励;在惩罚中,一极是经济制裁,另一极则是思想教育和批评说服。在激励的实施过程中,需要考虑将这两极有机地结合起来。

### (一)赏罚结合

管理者考虑对某一行为的积极方面予以奖励时,也要同时考虑对其消极方面如何处罚,不可顾此失彼。不对应现象的出现,有的是受罚者觉悟不高所致,有的则是开始制定赏罚标准时就欠科学。因此,在实际工作中应注意这个问题。

### (二)物质奖励和精神奖励结合

物质利益是人们从事一切社会活动的物质动因,在奖励时重视它无疑是十分重要的。但是,重视物质奖励绝不是提倡个人抛开团队和他人的利益,而是要处理好团队和个人二者之间的关系,处理好长远和眼前、整体和局部的利益关系,引导人们从关心个人到关心他人、团队,发扬团结协作精神。

精神需要是人们的高层次需要,精神需要的满足是促使人们自身能力发展完善的重要动力。实行精神奖励,能促使人们在愉悦的精神享受中陶冶思想情操,加强科学文化知识修养,使自己的各种能力不断发展、丰富。

物质奖励和精神奖励既有联系又有区别,在奖励时要有机地结合起来。对于调动人的积极性来说,物质、精神奖励都是不可缺少的。一般以精神奖励为主,物质奖励为辅,但单独使用,效果往往不高,因为它不能同时满足人们的生理需要与心理需要。

### (三)经济制裁和批评教育结合

经济制裁能使人们在经济利益受损的刺激下提高思想觉悟,批评教育



则是直接帮助人们提高思想认识,转变其行为。但是,把惩罚仅仅看做是经济制裁,以为罚款就能解决一切却是行不通的。对于有些简单的问题,采取罚款的方式或许可以解决,但是还应该配合以教育。对于某些复杂的问题,仅靠罚款、降薪、撤职等经济和行政手段是远远不够的,还必须从思想上给予严肃的批评教育,必要时还要在一定的范围内通报批评和责其检查交代,特别严重的还要通过新闻传播媒介公布于众。只有这样,才能深刻教育本人,警示大家,达到惩罚的目的。

## ◎ 两根长短不同的筷子

管理者要时刻牢记,激励的目的是为了调动员工的积极性,提高员工的素质。但是,在实施的过程中如何把握奖励的比重却是很难把握的。一些人力资源专家经过长期的、一系列的研究,比较了奖励和惩罚的不同作用后得出结论:作为阳性诱因的奖励总是比作为阴性诱因的惩罚效果好。对于一个人的成就予以表扬,不管这种表扬的性质和态度如何,总比忽视他的成绩甚至斥责他要好得多。

对人的行为的积极性的提示胜于消极性的提示,鼓励胜于劝阻,提出令人愉快的要求胜于责骂。这是因为,奖励作为一种对人们的正强化的信息反馈,不仅给人们一种愉快的反馈信息——“这样做是正确的”,而且还能给人们某些物质和精神利益的满足,这正是人们所需要和期望的;而惩罚作为一种对人们负强化的信息反馈,不仅给人们一种避讳的反馈信息——“这样做是不对的”,而且还能使人们的物质和精神利益受到某种损失,而这正是人们所不希望和惧怕的。虽然奖励和惩罚都是激励实施中不可缺少的手段,对员工成长和发展都有积极作用,但是,从理论和实践的意义上来说,从两者相比较的意义上来说,奖励的效果要比惩罚的效果好。善于发现和强化员工的长处和优点,善于把员工身上的消极因素转变为积极因素,是管理者科学掌握激励理论和方法的有力的表现。

### (一) 相互结合,不可分割

奖励和惩罚虽然是激励的两种不同的手段,但在实施时常常是密切相连,不可分割的。有奖有罚,有罚有奖,先奖后罚,前罚后奖,奖中有罚,罚中



有奖,多奖少罚,少奖多罚,如此等等,都是管理者日常激励实践中经常遇到和运用的。为了调动员工的积极性,规范员工的行为,必须同时制订奖励和惩罚条例,并保证严格实行,不得轻视或取消任何一方。为了保证激励对每一个员工都有作用,在赏罚时,要将赏罚的标准和受赏罚对象的情况向全体组织成员作实事求是的介绍并施以员工都能接受的赏罚形式,帮助员工正确认识赏罚的目的和作用。只有这样才能起到奖励一人,带动全体;处分一人,教育一片的目的。

### (二)以奖为主,以惩为辅

在奖惩的实践中,要有主有辅,有重有轻,不可同等对待,平分秋色。一般来说,奖励的次数宜多,惩罚的次数宜少;奖励的气氛宜浓,惩罚的气氛宜淡;奖励的场合宜大,惩罚的场合宜小;奖励宜公开进行,惩罚宜个别进行;可奖可不奖者,奖;可罚可不罚者,不罚。在制订奖励和惩罚条例时,要考虑到员工的期望值和承受力。经过努力也达不到的奖,经过努力也难免的罚,这样的奖惩条例是不能达到激励的目的的。在对员工行为进行考察时,应着眼于发掘员工的长处和优点,而尽量淡化和忽略员工的短处和缺点。许多日本的经理都指出:工人的缺点知道得越少越好,我们要知道的是他们能做什么和他们的优点。正是在这种健康的激励氛围中,日本人把公司视为自己的家,把自己和公司结为一体,只要进入了一家公司就几乎没有人想和公司分离。日本人的这些思想和行为对每一个管理者来说是很有启示的。

### (三)不比较方法

不比较方法,就是指在激励中不要以某人的某一件事或行为与其他人的某一件事或行为相比较。在表扬或批评的实践中,我们常常会发现这种情况,在表扬某某的长处时,常常会不自觉地提起另一个人,把他的行为与受表扬者的行为相比较,希望他向先进者学习;在批评某一人时,也举其另一人的事例作对比,希望大家从中受到教育。从激励执行者的角度来看,这也许是对的,“赏一以劝百,罚一以惩众”,古人的话总是有道理的。从赏罚的总体效应上来说的,受奖受罚者总是少数,通过奖惩使人们受教育受鼓舞的总是大多数。对于管理者来说,问题在于用什么方法来达到这个目的。人们为什么会在奖励或惩罚后受到教育和鼓舞,那是因为他们在拿自己的



行为或成果与受奖或受罚者的行为或成果作比较,这种比较是自觉自愿的、私下个别进行的。如果执法者在公开场合将其他人与受奖者或受罚者相比较,那无异于将他的行为公开曝光,实际上是一种变相的惩罚,势必引起当事人的不满——对执法者不满,对相比较者不满,影响激励效应的正常发挥。正确的做法是,在实施奖励或惩罚时,充分地说明受奖或受罚者的情况,使大家从中受到教育和鼓舞。如有特别需要提醒的,可用含蓄的、婉转的、善意的暗示予以表明,不必指出具体的人名来。

#### (四)不可过分地宽容和谅解

未受到表扬者特别是受批评者此时的心理极其敏感,需要管理者去宽容、谅解和关心他们,这是十分重要的。但是,也要掌握一定的分寸,过了度就会适得其反。苏联教育学家苏霍姆林斯基曾举过这样一个例子:“我曾在地埋课上看到过一次这样的‘帮助’的最强烈的反应。七年级的学生按照暗射地图回答提问。可是有一个女生因前一时期病了好久,教师允许她按照普通地图回答提问。女生打开地图,挂起来,开始前言不搭后语地回答,随后就大哭起来,因为教师对她降低要求使她大受委屈。她以后对地理老师不信任,那位老师做出了很大的努力才恢复了正常的关系。”

教师是一片好心,为什么却没能收到好结果呢?问题就在于教师使其人格受到侮辱,忽略了学生的自尊心和自豪感。不论是奖励或是惩罚,都要顾及员工的自尊心,不要使员工感到自己的人格受到伤害。特别是当管理者对员工表示宽容和谅解时,要使员工感受到自己是在受到真正的关心和爱护,而不是接受超越正常人的怜悯和恩赐,这对他们是一种极大的侮辱,会极大的损伤他们的工作积极性。





## 黄金法则二十：控制激励的反作

### 用力

#### ◎ 找到最佳方法

人有很多的缺点,如要完全去除,相信是不太可能的。以责骂和命令来使别人改掉坏习惯是最愚蠢的方法。现在的管理者也变得聪明多了,多以激励替代责骂,来引导下属控制恶习。因为,管理者都明白命令员工(去做某件事),不如激励员工去做某件事。

激励员工方法很多,例如:

(1)鼓励员工发表意见。这样员工有被重视感,而且也能激发员工的潜能。

(2)注意发现员工的优点。不要因这些人的一些鸡毛蒜皮的小错而令自己忽略了他们的长处和好的表现。比如迟到、工作时吃零食、午饭时间长、聊天等都不是原则性的非常严重的错误。犯了这种错误的员工工作一直勤奋努力,表现优异,作为管理者当然要容忍他们。人是没有十全十美的。不过,如果某员工的缺点成了其他员工的效仿对象,则要把问题向他指明,让他知道管理者一直在容忍他,是因为他一贯的工作表现良好,但如果影响其他人,他便要自律了。

(3)员工犯错,上司也有责任。工作上出了问题,往往反映出工作程序上有弱点。这时候管理者绝不要只追查谁出的错,更重要的是堵塞工作流程上的漏洞。

(4)不要当众责骂员工。要尽量顾及员工的自尊心,尤其当他们本身也有下属时,更不要在这些人的面前斥责他。否则,这会使他在下属面前丧失影响力,从而影响公司日后的整体运作。

(5)偶尔借员工生日或节日,请员工吃一顿,以感谢员工尽心尽力的工



作,也是激发员工工作热情的方法之一。

(6)虚心接纳员工的提议。即使该提议不大可行,仍应让员工讲解完再提出问题所在,并鼓励他们以后继续提出意见。如果一口拒绝员工的建议,员工日后有好的意见也不敢再向你提,这样等于阻塞了言路,对管理者来说是很危险的。

作为管理者,在激励员工,使他们愿意、热诚有自信的工作之前,必须先了解下述七个基本原则,找到正确的激励之道,才能真正的发挥出激励的作用:

①先信赖自己有无限的激励潜能。激励起源于“信赖”,首先确定自己能激励自己,同时拥有及培育为数可观的优秀员工,大家众志成城,上下一心,实现自己和企业制定的目标。

②显露出你的精神。在与员工的互动过程中,时时刻刻表现出热情以及坚持不懈完成目标的决心和毅力,用你的积极行为来鼓舞员工,让员工们受到工作精神的感召,认同你的角色,而自觉地增强工作动机及责任感。

③支持上司或企业所订的目标。管理者对企业的忠诚,员工们也会看样学样,全力支持工作,并诚心接受领导与指挥。

④制订目标时,应就员工的能力、水平与完成任务的难易度,作合理、公平的估量。

⑤信赖自己的员工。被信赖的员工,都会心甘情愿地为信任自己的管理者赴汤蹈火。记住,管理者要在行动、言词上处处表现出自己信赖他们的诚意。

⑥激励要因人而异。每个员工都是独立不同的个体,不要误以为每一个人的期待、需求完全一致,否则,管理者激励只是无用功。事实证明,对某位员工堪称极佳的激励方法,可能对另一位员工完全失效,甚至产生反作用。

⑦精神激励与物质激励相结合。赞美、表扬、精神上支持、鼓舞是激发员工斗志不可缺少的催化剂,如和奖金、红利等物质上的奖励相辅相成,则更能激发员工们全力奋发地投入工作。

用激励代替命令,员工才会心甘情愿地为企业效劳。



## ◎ 把激励当成一门艺术

作为一个管理者,应当学会用艺术的方法对员工进行激励,真正把激励当成一门艺术来实施。

### (1) 讲究明暗

激励可公开进行或暗中进行,两者都以正当而合理为宜。暗中激励还要不失正当才行。

凡要全体员工看法想法一致,不易引起众人反感,可公开激励,目的在于获得大家的良好的回应,以扩大影响。若是大家的看法想法见仁见智,而又非奖赏不可,便可以用暗中激励,以减少误解或不满。有些行为例如维护公司信誉而与外人打架,应该私下感谢,以防其他员工仿效。

普遍性良好行为,可公开实施。具特殊性的,除非大家都能接受,否则以暗中为宜。牵涉到个人荣誉的,私下激励;单位或团体荣誉,公开表扬。有关苦劳的奖赏,大家差不多,公开。有关功劳的奖赏,彼此相差太大的,最好暗中奖赏以维护较差者的面子,激励其下次努力赶上。

### (2) 公私分明

拿公家的金钱,做私己的人情,这是一种明显失算的行为。但是,受惠的人,在心存感激的同时也开始有样学样,公私不分明。其他的员工,看在眼里却怨在心里,既然是公家的钱,为什么不索性多花一些,连自己也照顾在内?而激励者当然希望有所回报。这种私心极重的激励,不可能真诚持久。激励必须是在心中没有施恩的念头,也不希望个人获得任何报答的情况下,才会产生效果。

私人的事应该说在明处,花自己的钱也要公开表明。没有必要花私钱办公事,否则也是公私不分明的表现。公私不分的激励,必然使企业和个人都蒙受其害。

### (3) 请将不如激将

请将不如激将,有时逆激励的效果更明显。不过,完全采用逆向激励,也不见得有效。顺逆之间,必须小心拿捏。最好用反激的方法,故意把问题说得十分困难,暗示这件事非他不能胜任,激他自告奋勇去做。



有些人老于世故,便要顺势激励。先说明他的长处,以引起知遇之感,再表示借重他的才华,请他不必顾虑太多,他就会朝气蓬勃,鼎力相助。

顺逆的拿捏之间关系很重要,交情不够不宜随便逆取。如果关系好,顺逆好像都能奏效。不过还是应该因时因地配合着考虑,该顺即顺,应逆即逆,以求得最佳效果。

#### (4)刚柔并济

以刚硬的方式来激励,多半建立在利害的基础上。以柔和的方式来激励,则偏重于情谊。以情谊作为出发点来实施激励,效果较佳。所谓柔能制刚,正是这个道理。

柔不表示胆怯怕事,也不是推、拖、敷衍了事。柔是用真诚的爱心来感化对方,使对方从柔中发出一股强烈的意愿,自己发奋。

刚是一种果敢的作为,具有短时间的爆发力,当作非常时期的非常手段,比较有利。刚硬之后,再以柔软来安抚,更能获得最佳效果。不可存心杀一儆百,因为这样搞得人心惶恐,并没有好处。应当处罚到什么程度,若是难以判断,最好从轻。应当赏到什么程度,假若难以判断,最好从优。如果证据不确凿,宁可从轻发落,不宜随便下重手。刚柔并济,所重不在惩罚,而在感化。

#### (5)动静合理

动、静不是两种相反的状态,而是彼此互相过渡的。动中含有静态,静中也有动态。活动过程多半比较引人注目,而活动前后的企划,准备及沟通、协调,则容易被忽略。激励者不可由于自己看得见的动态便加以重视,却对自己看不见的静态予以忽视,这样极容易厚此薄彼,招致不满。

对于动态的激励,管理者必须掌握时机,把握重点,以配合活动的进行。静态的激励,可以定期或不定期在结束或过程中,指定专人实施或由某些人交互实施。无论动态、静态,都要给予合理的激励,使员工们明白动态、静态各有其贡献,并无轻重之分,因而分别努力,共同朝向目标。

动态应注意机动配合,静态要普遍照应。前者重在时机,后者重在人员。动静都要掌握人心,所以力求合理。

#### (6)不分大小高低

作为企业的管理者必须大小兼顾,不分高低,才能够赏罚平衡,做到赏当其功,罚当其罪。罚要向上追究,不论其地位如何高贵,有了过失也要一



样对待。赏应普遍推及最基层,无论其地位多么低微,只要有功就不能忽视或遗漏。大小并重,高低兼顾,赏罚明快,才会产生最佳的激励效果。

大功劳要隆重,以示礼遇。小功劳也要重视,因为轻忽小功,大家就会只把注意力放在夺取大功上,以致小问题没人注意,迟早会酿成大祸。大事应予特别奖励,小事也宜合理奖赏。职位高的,固然要礼待;职位低的,更不宜轻视,以免引起反效果。一大堆人受奖,要大场面,大家一起接受激励;几人或单独一人,不妨视实际情况,或公开或个别给予激励。

在高明的管理者眼里,激励实在是一门绝妙的艺术。

## ◎ 向纵向挖掘

管理者的管理本质是怎样处理好人际关系,其核心就是激励下属。激励是一种精神力量或状态,起加强激发和推动作用,并且指导和引导行为指向目标。任何想长久发展的企业必须建立自己的有效激励机制,激励机制是企业将其远大理想转化为具体事实的手段。

人的需求是其积极性产生的心理基础。因此,激励的前提必须是要了解人们心理活动的规律和过程,以便使采取的激励形式更有针对性,更具有成效。比如,对重视物质方面需求的员工,可以在物质方面给予更多的奖励;对物质条件充裕的员工,可以在精神上给予奖励;对事业心强的员工,可以给予工作鼓励。

每家公司都可以根据自己不同的特点设计并实施一套有效的激励机制。这种机制通常有以下五种特征:

- 1.能以出乎意料的方式,产生意料之中的效果。当管理者为企业制定了一个伟大的目标之后,第一件事往往就是设计出各种与之相适应的制度,以促进目标的实现。可是,这种行为往往会制造出官僚体制,扼杀企业的创新活力。在这种状况下,管理者必须防止官僚体制产生,激发出全体成员的创造力。这样另辟蹊径,使得员工可以出其不意地行事,从而取得不凡的成就就成了最佳之举。

- 2.通过放权,促使企业效率的提升。成功的激励机制应该从组织目标着手,实行分权管理,以促使企业效率的提升。



当然,放权会使一些强力领导者感到不快,但是 Guranite Rock 公司的“拒付费”系统就很好地解决了这一问题。这套系统将权力交给顾客,使 Guranite Rock 公司的主管们日子难过,但却因此把公司推向了一个更远大的目标:为了客户和公司的利益,不断地追求进步。这就是成功的激励机制所要达到的终极目标。

3. 能对企业进行新陈代谢才是创新的激励机制。很多公司都在它们公司的远景宣言中声称它们打算成为某一个竞争领域的领导者,却很少有人加上一句:如果公司不能达成或显然无法达到此目标,负有责任的领导者将在三个月内下台。而问题就恰恰出在此,一纸宣言并不足以成事。企业真正需要的是一套能进行新陈代谢,确保一纸宣言描绘出来的美景能变成现实的激励机制。

某家用电器公司,其公司的远景目标非常特别:希望把公司建成为全球效率最高、品质最好的电器公司。因此,该公司针对这一远景塑造出一个严格讲究生产力的企业文化,只要五个人就可以完成其他企业十个人的工作量,领八个人的薪水。公司的远景透过一系列挑战性的激励机制,得到不断实现。以下是该公司第一线员工的工资方案:

基本时薪较同业的平均水平低 25% ~ 33%;

员工分组工作,每组 20 ~ 40 人,每天公布各组的生产量排行榜;

以小组为单位,每周发放奖金给达到或超过生产量标准的小组。奖金额度高达基本薪的 80% ~ 200%;

迟到五分钟者,取消当天的奖金;

产品出现品质事故,奖金作相应调整。

· 该公司对经理人的激励机制更具挑战性。管理阶层的薪资制度与一线员工类似,只是它们的小组扩充为整个公司。与大多数公司不同,市场不景气的时候,该公司的经理人要比第一线的员工吃更多的苦头:员工的薪资减少 25%,经理的薪资则将减少 40%。

4. 以人为本。很多企业也都喊出“人是企业中最重要资产”这样的口号。其实,让所有的员工都能认同并分享公司的核心价值观,对管理者来说还不算是挑战。真正的挑战在于找到那些已经具有企业核心价值观的人,以及创造出的一套强化这些核心价值的创新激励机制。



从上面那家电器公司的事例中可以看出,公司并没有想着使懒人变得多么具有生产力。其激励机制的精髓在于,在企业中创造出高绩效的环境,使得员工的敬业精神得到发扬光大,使不劳而获者无从藏身。即使管理者不想解雇那些表现不佳的员工,员工们自己也会自觉。

5.激励机制应持久。激励机制与激励事件不同,激励机制需要有持久性。到公司外面去开振奋人心的会议、解决迫在眉睫的危机,这些都是激励事件,有些还颇为奏效,但不能产生像激励机制那样持久的效果。激励机制的目标是要能够持续运作,可以维持数十年,比如 3M 公司的 15% 法则。

## ◎ 避免掉入陷阱

企业管理者都希望自己的种种激励措施能够起到一定的效果,达到预期的目的。然而,实际的激励效果却往往不能令人满意,因为管理者往往是凭自我感觉或以往的经验来实施激励的,完全不知激励也需讲技巧,他们正在不知不觉掉入激励的陷阱。

### (1) 激励只凭一时性起

有的企业管理制度不健全,部门职责权限不清,没有工作标准,员工的业绩考核难以评定。因此,企业效益好的时候,管理者脑袋一热就发奖金,谁多谁少,稍微研究一下就敲定。在大多数企业里,一般是按职位大小划分奖金档次,“当官”的得到的多,员工得到的少,不做事的也发奖金,没有任何的激励作用,反而有可能使员工产生怨恨心理,使得这种奖金发了也白发。

还有的企业,管理者激励下属(包括奖金、红包乃至晋升)靠感情,靠关系,靠你是否懂得察言观色,想奖就吹“气球”,想罚就挑“毛病”,结果越奖矛盾越多,矛盾积怨攒得多了人就更没上进心。

激励下属必须有足够的依据,这个依据就是对工作业绩的考核。要想使激励达到预期的效果,企业必须根据实际情况建立起激励机制,要让员工明确工作目标,并且清楚实现目标后能得到什么回报。这样才能调动大家的积极性,才能使工作一步一个台阶,使企业不断发展。

### (2) 不从实际需要出发

现实中,有的企业管理者没有去切实地了解员工真正的内心需要,在激



励时不分层次、不分对象、不分时期,都给予同样的激励,形式太单一,造成激励的边际效应逐年递减。管理者们责怪员工要求太高难伺候,员工们则抱怨激励太单调,结果企业费时费财地进行了激励,却根本没能达到效果。管理者切记:在激励时必须从员工的实际心理需求出发,将物质与精神进行科学的有机结合,在形式上丰富多样,才能保证实现激励效应动态化、最大化。因此,一定要分析和了解员工最需要什么,然后再想方设法用一定的形式去满足他。

### (3)采用不当方法留人才

当前,有不少企业在搞人才攀比,甚至人才高消费,动辄汽车或房子,试图以此来留住人才。虽然不能完全否认企业采取这些激励措施可以留住一些人才,但这肯定不是最佳选择,因为也有很多企业靠这些没能留住人才。留住人才不要只注重外在形式,过高的物质投入会造成人才趋高的心理,反而留不住人才,越留越跑,有时连企业的技术、市场一块带跑,使企业陷入困境,使决策者陷入困惑。究其原因,还是管理者不了解人才的真实心理,不懂得如何去科学地激励人才。

对人才的激励应当把形式与内容结合起来,高投入只是形式,而使用人才才是内容。企业要在保证人才有较高收益的情况下,提供较好的用人环境和机制,让人才有真正的用武之地,能够实现其理想和价值。仅有高投入不行,这样会让人才心里发虚,或更想往高处走。当然,只注重使用人才,而没有相应回报也不行,这会让人才感到不受尊重,得不偿失,人才的“二次外流”就会在所难免。

管理者一般都把注意力放在处理大事或紧急事务上,总觉得激励是常规性的事务,不需要花太多的精力,因而,将其搁置一边,直到感到员工积极性不高时才想起,可已经来不及了。这时为激励员工所花费的时间、财力等成本要比一直激励大得多,效果也非常差。大家都知道,在人的健康问题上,一分预防胜过十分治疗,激励也不例外。不要等到员工的热情失去后才去珍惜它,激励应如细长流水。

企业管理者们要想不陷入激励陷阱,就得像关心生产、关心市场一样来真正关心员工。在科学、规范的激励下,员工的内在积极性充分调动起来后,企业的目标就非常容易实现。





## 第七章

# 激励的目的是绩效

激励的真正目的是什么？激励是为了充分调动员工的工作积极性，有了积极性就会努力工作，努力工作后组织的目标就会很快实现。组织目标实现后得到的是什么呢？就是绩效。也就是说，激励的最终目的是形成核心竞争力量绩效。

身为管理者，他之所以要经营就是为了获得利润，那他的一切活动都是冲着这个利润而发出的。得出了这个结论后，相信所有的管理者都不会再把激励当成一般的小事了。



## 黄金法则二十一：用更少的人做出更多的业绩

### ◎ 激励三步曲

激励的最终目的就是提高绩效,管理者也许会觉得自已实施了一项好决策,提出了一个好计划,只要把它贯彻实施,就能将员工们的工作热情激发起来,从而创造出可喜的绩效。其实,在从激励到绩效的路上,管理者所担负的职责无比重要,它们构成了你激励员工,改善工作绩效的三步曲。

#### 一、工作绩效

员工绩效评价对激励的实施有着指导性的作用,因而这一步是管理者在激励员工时应率先考虑的问题。工作绩效包括三个要素:目标、度量与估价。

其实,工作绩效的作用就是确立目标,当然,这个目标是激励所要达到的最低目标。

对工作绩效而言,其目标的确立正是改善工作绩效的有效策略。它不但使岗位责任更加明确,避免了员工之间的扯皮,而且为员工们指明了发展的方向。

企业目标的确立,只是为员工实际工作提供了方向上的指引。但对于管理者来说,还要遵循一定的规则,以便对目标的实际情况进行度量。工作绩效标准为人们解释了完全成功的工作绩效所具有的具体含义。而像“使公司获得好的效益”、“取得更辉煌的战绩”这样的目标太模糊,太口号化,对员工来说没有明确的方向性,因而在实际工作中是不能使用的。

有系统地对完成目标的进展程度进行估价,可以促使员工不断地注意提高绩效。如果管理者花费了大量的时间订立目标与标准,而后对员工的工作业绩不进行估价,那他就是不负责。因为那些已经成了过去式的目



标已不能够激励员工提高自己的工作绩效了,只能给那些关心雇主在完成目标方面许下的诺言的员工带来消极的影响。

对工作绩效的评价切不可模糊、草率,管理者的不负责任将会极大地挫伤员工们高涨的工作热情,对于整个激励系统更是破坏性的打击。

## 二、激励的维护

员工达到一定的工作绩效提供必要的良好环境,消除从激励到绩效“路途上”的障碍。为此,首先要为整个组织创造一个有利于进一步激励员工的大环境。这里面包括的内容很多,大致可分为三大部分:为员工达到工作绩效消除客观上的障碍;为达到工作绩效提供手段与充足的保证;为达到工作绩效提供良好的工作氛围。

在公司或企业中,时常会遇到原材料供应吃紧、设备损坏严重、工作场所设计不合理,以及低效率的工作模式,这些都在很大程度上影响了员工达到所要求的工作绩效,成了员工提高绩效的障碍。必须要清除这些障碍,以便形成一个良好的工作硬环境,使激励产生最大化的效果。

一项激励计划的顺利实施,员工良好工作绩效的达成与管理者是否给他们提供了充分的工作保障是息息相关的。这些保证包括安全意外保证制度、职位保障制度、相关福利与生活保障等等。

如果说对客观障碍的消除是为员工创造了一个良好的硬环境,那么给他们创造的良好工作氛围就是一个暖意浓浓的软环境。在这里,良好的人际关系,合理的教育训练,和谐的组织认同,基本的互相尊重将会使员工在有效激励下创造出更好的业绩。

## 三、激励的促进

这里所强调的是一种内在的激励,是一种以协调的方法激发员工提高工作绩效的策略。

对于所有的策略来说,无论是给员工提高工资,发给奖金,或是予以高度的重视,以及晋升职务等等,都可以用一个词加以概括,那就是“奖励”。

奖励使所有的人在工作绩效的问题上有了一个最基本的共识:良好的工作绩效会赢得一个美好的生活。

但这里需要指出的是,奖励只是为管理者提供了有效的有机肥料,要让企业的花园繁盛起来,还需要管理者对奖励实施尺度的把握。别忘了再好



的肥料也难免有副作用！尺度的把握需要注意三个方面的问题：

### 1. 奖励的价值与数量的把握

管理者给员工的奖励从广义上来看包括三类：实物奖励、现金奖励以及精神奖励。但无论选用何种奖励都必须为员工提供他们自己认为是有价值的奖励。并且，管理者必须提供足以吸引他的奖励来激励员工肯付出努力去得到它。

### 2. 奖励时间与形式的把握

请记住奖励是有生效期限的，如果员工已经取得了较好的工作绩效，而在奖励时间上过分延误，这种奖励也就失去了其激发后续工作绩效的潜力。所以，管理者的任务很明显，一旦员工的绩效表明某种成绩的取得，就要及时地加以首肯，并在行动上予以表示。

比较前面说的广义上的奖励，其具体形式更是多样的。这种奖励可以是一次小小的表彰会，也可以是大张旗鼓的“受勋论功”会。可以给员工以红包的形式发送他们应获得的奖金，也可以在工资条中加上几位数使他们获得一个意外的惊喜。无论采取哪种形式，都要对自己的员工做到适用和恰当。

### 3. 奖励公平性的把握

平等是人类内心世界最根本的要求，在奖励过程中对它把握的好坏也同样可以促进或促退员工实际的工作绩效。公平感取决于一个人所获的奖励和他作出的贡献之比与某一衡量标准相比的高或低，这种标准可能是：

- ①自己——与自己在不同情况下对自我价值的看法比较。
- ②他人——企业内或企业外的其他人。
- ③承诺——与领导层所作的许诺比较。

这些比较标准在各种情况下的使用程度，取决于信息的可用程度和标准与个人的相关程度。报酬是所有员工感觉最灵敏的东西。报酬的满足感是很重要的，但更为重要的是使每一个员工都认为自己所得的报酬是公平的，而且还有进一步增加的余地。然后在此基础上，鼓励员工通过个人努力改善自己的报酬水平，实现报酬的满足感（提高工作绩效）。





## ◎ 让语言更富有魅力

从心理学家那里,我们已经知道,强化工作动机可以改善工作绩效,引发出员工的工作热情与努力。那么,企业管理者所做的强化工作动机的努力只是一个引发的过程,能真正激励员工的还是他们自己。

要想冲破员工内心深处这道反锁的门,企业管理者就必须好好的谋划一番,建立一个有效的激励系统。

### 一、有效性的标志

一个有效激励系统至少要符合下列原则:

#### 1. 简明

激励系统的规则必须简明扼要,且容易被解释、理解和把握。

#### 2. 具体

作为企业管理者仅仅说“多干点”或者说“别出事故”是根本不够的,员工需要准确地知道管理者到底希望他们做什么。

#### 3. 可以实现

每一位在企业内部的员工都应该有一个合理的机会去赢得某些他所希望得到的东西。

#### 4. 可估量

可估量的目标是管理者制定激励计划的基础,如果具体的成就不能与所花费费用联系起来,计划资金就会白白浪费。

### 二、步骤与要旨

一个高效激励系统的建立,无疑会为管理者省下大量的时间。因为,每个人心中都有一面明镜,成绩是铁的事实,只要耕耘必有收获。一个有效的激励系统的建立大致分为如下步骤:

一是制定高而可攀的工作绩效标准。平庸的标准是很难产生卓越的成就的,低标准往往会滋生出“自我满足”的不良倾向,高标准也并不意味着高不可攀;主要是要让所有的员工明白目前的工作不是最优秀的,没有什么了不起。

二是建立起准确、可行的工作绩效评价系统。工作绩效的评价,必须着

重于工作规范与工作成果的评价标准。标准的制定一定要符合实际,依据工作目标,对员工进行审核。同时这种标准一定是针对团队而非特定某个人订立的。当工作策略有变更时,注意要重新检讨自己的绩效评价标准,而且,只要有必要,就必须一一再作检讨。

三是训练自己与各级主管对工作绩效的评价技巧以及上情下达的沟通艺术。绩效评价的效果是如何直接与员工的薪金、报酬挂钩的,这是个非常敏感的问题。所以,必须要注意其中的艺术与技巧。请记住,各级主管的行为举止的最终目标在于激励,而非激怒,所以这种绩效评价也应该是往积极的方向努力。对于优秀的工作绩效,除了对员工进行赞美、褒奖之外,更关键的是让他明白企业对他的重视与珍惜,从而产生一种神圣的使命感。对于低的工作绩效,必须给予批评,但必须是善意的、建设性的,是就工作而言,而非人身攻击,也就是批评错误肯定人。

四是制订一个范围较宽的提高工作绩效的指标,使激励系统更具有可行性。这些指标将会使所有的人立刻意识到存在的不足与改进的方向,学会自我绩效的管理,在纸面上的东西与在口头上的东西相比,离我们的行动更近一步。

五是奖励与工作绩效紧密相连,这里的要点是紧密,使员工深切体会到两者关系的密切。对员工绩效的评价最终都应在奖励上找到对应的坐标,哪怕这些奖励是微不足道的,但也要“始终不渝”地进行。因为,它会使员工认识到确实有值得自己去努力一番的价值。

以上五个基本的步骤,便是建立有效激励系统的坚固框架了。有了这些,再加上一个可行的激励计划,激励系统就运转起来了。

## ◎ 用更少人做更多业绩的秘密

每一位管理者都想能够用更少的人做出更多的业绩,但是事实往往并非如此。这其中有很大的诀窍,并不是每一个管理者都能够掌握的。看一看哪国?史戴尔休闲度假中心的老板是怎样巧妙实施这个诀窍的,管理者也许可以得到一点经验。

1995 年的一个夏日午后,史戴尔休闲度假中心的十一位销售专员以及



八位电话行销专员,正紧张地等待新的老板佛斯特的第一次正式会议。

佛斯特终于开口说话了:我们将会有一些改变:第一,从明天开始,我希望在早上六点半以前看到你们在办公室出现。因为当你们在八点半到达办公室的时候,东岸的客户大概都已经要去吃午餐了;第二,目前平均每天 22 次通的行销电话太少了,新的目标是每天 100 次通电话。这是很简单的逻辑,越多的尝试会带来更多的机会与生意;第三,如果有人无法适应我的新规划,他随时可以离开。我想,我们并不需要这么多人。

两年后,当初参与这场会议的员工,目前只有四位还留在史戴尔休闲度假中心。但是,虽然裁减了三分之一的员工,销售业绩却增加了几乎一倍。度假中心的订房率也增加了 74%。很多人都很好奇:佛斯特做了什么事,为何能创造这样的奇迹?

其实,佛斯特的策略很简单,他重新定位他的主要客户群。他重视大公司、团体旅客的商业会议、活动。因为,这样不但可以提升住房率,还可以提高度假中心会议场地和餐厅的使用率。前来举行大型会议的公用客户,所使用的餐厅、会议场地以及休闲设备的比例,比一般单独旅游的客人大得多,因而利润也可以呈倍数地增加。统计分析显示,该度假中心的利润有 86% 是来自团体旅客的贡献。

不仅如此,佛斯特为了提高度假中心的专业形象,设置了一个新部门,有八位会议规划人员,专门为团体旅客规划他们所需要的整体行程。从会议场地的安排、简报设施的设置、餐点,乃至户外骑马的活动,都替客户作了最贴切的规划。借助这样的安排,客户不但可以得到周到的服务,也可以节省很多时间。即使度假中心没有办法挪出合适的房间与设施,规划人员也会提供客户几个邻近饭店的替代方案。

佛斯特相信,如此设身处地为客户服务之后,即使这个客户今年没有能够来到度假中心,等到他下一次想起,需要一个会议场所或度假活动的时候,一定会首先考虑史戴尔休闲度假中心的。

除此之外,佛斯特雇佣员工也有独到之处。佛斯特的原则是从不向其他同业的销售人员挖角。他希望挑选没有经验的新职员,只要是充满强烈的斗志、持积极的态度,都可以替度假中心带来足够的营销业绩与利润。此外,他还提高销售人员的红利,只要达到业绩目标,所能拿到的红利就会呈



倍数地增加。这两年下来,史戴尔休闲度假中心的销售人员平均待遇远高于业界的水平。事实上,有好多位销售人员都领到了几乎加倍的绩效奖金。所以,即使人员变少了,整个公司的销售业绩仍然保持大幅的增长。

这就是佛斯特用更少人,获得更多业绩的秘诀。看起来也许很简单,但是实施起来需要管理者有很强的魄力。







## 黄金法则二十二：要有巅峰成

### 就，就要有巅峰的激励

#### ◎ 培养激励的氛围

没有任何一家企业的成功可以归于某一个人。英国福特公司总裁山姆·托伊指出，所有领导功能的精髓，就在于发现并激励优秀人才。威廉斯公司总裁约翰·勃林的工作信条是：高度重视创造一个激励人才的环境。他们认为，各公司间的根本差别就在于它们的人不同，而执行规划的是人，解决问题的是人，寻找并抓住机会的也是人。因此，优秀的人才群体能确保一个组织正常运转。管理者就是要为高度激励的人才提供必要的条件。

这个故事发生在美国一家名为新大陆的计算机元件承包制造公司。这家公司从一家规模很小、资金匮乏的小企业，凭着一种人的精神制造了成功与失败差别的信念，借助着国际计算机业发展蒸蒸日上的良好势头，发展成为一家以生产制造计算机元件为主的综合性集团公司。

三位创办者早在筹措建立公司伊始，就确立了明确的目标：在利润增加的基础上扩大自己的公司；分享所创造的财富；创造出良好激励环境，使每一位员工都感到满足，甚至从工作中得到乐趣。目标的设立为他们公司的发展提供了行动上的指示，随后他们便意识到了实现目标的途径只有一条，那就是与全体员工之间创造一种彼此完全信任的气氛。公司的总裁在谈到创业之初的体会时，有感而发：

在企业中，气氛的营造是至关重要的，如果希望有一种互相信任的气氛，那么首先管理者必须真正相信这样的气氛是走向成功的必由之路；然后，管理者必须每一天，在每一种情况下，为改善关系而努力工作。否则，企业的员工都感到领导层是在玩虚的，而使企业一切努力全部落空。

新大陆公司的发展，离不开企业良好的工作氛围，这为企业激励的可行



性提供了温和的土壤。

质量是企业生存之本。新大陆公司,每一个人都对这点牢记在心。对于一家生产计算机元件的公司来说,他们生产的元件不下百种,允许误差仅为0.019毫米,这相当于一根头发丝直径的1/4,因此,员工对绩效的高度重视,成为公司取得利润寻求发展的关键。为了强化这种认识,他们施行质量保障的激励计划,计划在全公司范围内推广,并在每月一次的厂会,每周一次的班组会上加以总结。在每月月末,他们都确定出一名当月生产质量极为优秀的员工,并当面付给其一张100美元的支票作为奖励。此外,更有意义的是他们为这位员工特别制作一块荣誉匾,上面刻上获奖者姓名,并在公司显目位置长期展示。对于刚进公司不久的、工作表现优秀的青年员工,公司会特制一枚银币作为纪念送给他,上面还有公司初创人的亲笔签名。

为了更好地激励员工,也为了实施创造人在开办公司之初的目标——分享财富,新大陆公司又实施了新的一项激励计划,他们将公司的所有权通过员工股份这一所有制得以分享。那些年满24岁,每年至少工作1000小时,而且年底仍留在公司的员工将在年末获得公司无偿赠送的分配的股份、股票。公司转让给员工的股票完全是重新发行过的,公司决策者们不想通过出卖自己的股票从中获得任何增值。

公司对员工的种种激励,引发了他们真正的自我激励。因此,许多员工不但在自身岗位上取得了很好的工作业绩,同时还努力地进行发明创造,为公司技术的革新与成本的节约做出了很大的贡献。

对于新大陆公司来讲,公司的任何一名雇员都是相当重要的。对于员工的挑选,他们也是非常重视的,基本上,公司对用人有一个明确的思想准则,他们只雇用一种特定类型的人,即一个非常关心自己,关心自己的家庭,关心自己公司的人。公司的领导人员都坚信,只有一个善待自己,懂得家庭重要,有着很强家庭观念的人,才能够对自己所在的组织迸发同样的热情。为了增强员工在公司中的满足感,管理人员们都坚守着这样一个信条:我们期望员工怎样对待我们,我们就应该用同样的态度去对待他们。现在公司的创建之初的三个目标都得以圆满的实现。在公司创建五年的集会上,人们可喜地看到了它取得的令人鼓舞的成就:

销售额从100万美元增长到1200万美元;税前收入增加了80%以上;



股票增值率达到了 40%；客户退货率从 30%降到 5%；生产效率翻了两番；离职率下降至 2%。

随着工商业界竞争的不断加剧,全球大市场争夺战的不断升温,所有的管理者们都会更迫切地感受到人在组织中的作用。未来的激励是很难进行定义的,形式和方法将更加复杂,但可以坚信的是那种机械的生活成本调整将会被逐步淘汰,以绩效评价为主的激励系统会更有一番作为;同时,着眼于人们更深层次需求的激励,也会在未来的竞争大世界中,为人们找到精神的家园。

## ◎ 持续保持激励的巅峰状态

人们对激励在激发员工积极性中的作用是充分肯定的,但对激励中可能出现的负面效应却往往缺乏深刻的认识。其实,激励的价值形态有三种:一是正价值,二是零价值,三是负价值。所谓负价值是指激励的结果不仅未激发被激励者的积极性,反而使其滋生了不良心理和行为,如被激励者物质欲望的膨胀、被激励者与其他人员的对立、相关人群的积极性受挫等。对于管理者来说,如何认识和消除激励的负面效应,是一个理论性和实践性并重的现实课题。

### 一、消除激励点太集中引起的负而效应

许多企业拥有特殊的“明星”,他们拥有诸多荣誉,特殊津贴、工资晋级、奖金、分房等也少不了他们,且往往是一旦成名便终身拥有。不可否认,这样的人物是企业名牌战略的一个重要组成部分,对塑造企业形象具有十分重要的意义。但独木难支,成功者的背后必定有许许多多的幕后英雄在默默奉献,事业的发展毕竟要靠全体成员,殊荣独享的结果必然会影响众人的热情。

另外,激励的目光不要总盯住先进人群,任何组织中的人群都有左、中、右之分,而且往往是中间大两头小的“橄榄型”结构。忽略了中游人物和落后者,将严重影响其全面进步。因此,也应关注中游人物和落后者,要能敏锐地感觉到他们的进步,用适当的方式肯定他们的进步,也许他们达不到晋级、加工资、表彰等正式的大奖,也可以用一些灵活的方式来激励他们,如管

理者以个人的名义邀请其一起吃顿便饭、送点小礼品、让其参加较为重要的工作等。

总之,激励要符合正态分布的原则,不能过分集中在极少数人身上,避免出现多者拥有得愈多、少者拥有得愈少的“马太效应”,冷落了其他人,影响其他人的积极性。激励要在抓重点的同时兼顾一般,要关注各类成员,对不同的对象灵活地采用各种激励方式,惟有如此,才能调动企业全体人员的积极性,促进事业的全面发展。

## 二、消除激励面太宽引起的负面效应

目标激励、参与激励和关怀激励当然是越广泛越好,而报酬激励和荣誉激励却不宜而太宽,否则也会产生负面效应。

报酬激励和荣誉激励的面太宽有三点副作用:一是增加了企业的管理成本。众多的企业成员被奖励,且奖励额要使被奖励者有满足感,仅纯物质的报酬激励已使组织的花费相当可观,再加上与荣誉激励相配套的物质奖励,使得许多企业难堪重负。二是降低了激励的成效。得奖的面越广就意味着奖励标准越低,甚至会使人觉得许多被奖励者被人为“拔高”,让人看低奖励的价值,因此,众多被奖励者的感觉仅仅是喝了一碗“大锅粥”,如此激励充其量只起到赫茨伯格所称的“保健因素”的作用。三是容易形成对立面。奖励的面越广就会使未被奖励者越孤立,对其批评和惩罚的含义也就越明显。这种方式很容易伤人自尊心,产生逆反心理,甚至可能产生对立情绪,使未被奖励者与企业对立,与被奖励者对立。在人群素质不高的企业里,这种副作用尤为突出。

激励的宽度是以有效性为衡量标准的,应根据情况灵活掌握。如果企业的财力有限,就相应缩小奖励幅度,确保部分重点;如果企业的财力雄厚,则可选设立基本奖(保健因素),再为少数人设立等级奖(激励因素);如果企业里的大多数成员确实很优秀,可以授予集体奖,而不宜大面积地表彰个人。激励的宽度是否恰当,可用三个标准来衡量,一是是否调动了真正优秀者的积极性,二是是否能调动大多数成员的积极性,三是是否打击了未被奖励者的积极性。

## 三、消除频率太高、高度太大引起的负面效应

一本再精彩的书如果天天看也会变得索然无味,对员工的激励也是如



此。激励的频率太高反而会使员工因反复刺激而失去感觉,所得到的奖励并不能刺激他,反而使其产生思维定势,一有点成绩就等着“奖赏”,得不到奖赏就没精打采,进而可能改变工作的动机,将获奖作为工作的核心动机,逐步淡化奉献意识,将工作当成与企业讨价还价的资本。

实施激励也是有科学性和艺术性的,激励不是为了“完全满足”相关对象,而仅仅是提供“部分满足”。因此,激励太大,强度太大会产生三种不良后果:一是刺激了被激励者的胃口。人的欲望是无穷的,而许多企业凭实力是无法全面满足的;二是会使被激励者产生不安的心理,担心领了重奖便会产生人际关系的不平衡;三是增加了管理成本,使许多资金本来就较紧张的企业背上了新的包袱。时下一些企业盲目“跟风”,搞巨额“重奖”,结果是被奖励者不敢接受,未被奖励者意见颇大。

激励也是一种投资,投资的时机和投资的额度都十分重要。要克服“强投入的激励才能有“高产出”和“激励多多益善”的片面认识。从投入时机来看,应在工作最困难的时候,在最松懈的时候,以及在最能产生“群体效应”的时候。从投入的量来看,既要考虑被奖励者的贡献,也应考虑其他成员的接受能力,要让被激励者心安理得,让其他人羡慕而非嫉妒,最终使企业获得更高的回报。

#### 四、消除缺乏公开性、透明度造成的负面效应

缺乏公开性和透明度的奖励,在各家企业中以不同的方式存在着。它突出表现在三个方面:奖励对象和奖励数额大多由管理者“钦定”;中层以上管理者常常能以各种名义获得数目不详的奖金和其他福利;对成绩显著的成员只是在私下场合给予表扬和奖励。

评先进应让员工广泛参与。这种参与的过程本身就是教育激励的过程,同时也可避免因“钦定”而带来的逆反心理。奖金如果不公开,就无法让全体成员判断是否公平,势必会引起种种猜测和流言,即使是合理的奖金也会使群众产生抵触情绪。下属做出了成绩,管理者却不在公开场合对他说“干得不错”,也不在表彰大会上将新房钥匙交给他,而是在非正式场合私下进行,这会使被奖励者在感到温暖的同时也心生疑惑——莫非自己是见不得人的“丑媳妇”?

激励的目的有三个:一是使当事者产生新的动力;二是激发其他成员的

干劲；三是树立榜样，弘扬先进。所以，激励应增强公开性和透明度：要公开、公正地确定奖励对象，尽可能让广大成员参与相关活动，充分尊重大家的意见；要公开、合理地确定奖励额度，以贡献定额度，排除地位、人情、关系等人为因素干扰，接受各方监督。

#### 五、消除缺乏一致性引起的负面效应

亚当斯的公平理论告诉我们，被激励者不仅在意自己所得到的绝对价值，更关心相对价值比，也就是与别人获得的相应价值和历史上的相应价值比较，如果自己的所得低于相对价值，就会感到不公平，积极性会大受影响。

不一致的表现主要有两种形式：一是前重后轻。如因管理者的变更，前任领导制定的奖励标准被大幅度降低。二是因人而异，相同的成绩分别给予不同的激励。如不计较报酬的人可能被给得少，叫得响的人给得多，或因感情、地位、影响力的不同而“看人下菜碟”。前重后经给人的感觉是工作的重要性被打折，成果的价值也打了折，前后一比使人心理失衡。这种因人而异的结果是伤害了当事人的自尊心，也打击了众多的普通员工的积极性，它等于告诉员工：最重要的不是如何做好工作，而是如何“做人”。

消除这种负面效应的根本办法是尽可能将激励制度化、规范化，要制定出客观标准，对各项指标要量化，对不能量化的内容要建立相应的对照体系。如某项革新能带来多少利润，就按利润的比例提取奖金，如果是精神文明的成绩，则可类推出相当于几等奖，按奖的等级给予奖励。这样就能消除各种人为的因素，确保激励的客观性、公正性、准确性、连贯性和稳定性。

#### 六、消除物质与精神失衡造成的负面效应

物质奖励，是能够满足人的生理需要的奖励，包括奖金、奖品等。精神奖励，则能够满足人们的心理需要，包括奖章、奖状、嘉奖等。在我国，不少单位在经历了漫长的“精神激励万能”的时期后，又回归到“物质激励万能”的怪圈。他们过分迷信物质刺激，干好了就给钱，干不好就扣钱，企业与成员的关系被简化成劳资关系，极大地削弱了成员的“主人公”意识，培养了“雇佣意识”，客观上诱发了“多给钱多干活，少给钱少干活，不给钱不干活”的思想。

另一方面，我国不少单位对高级人才的激励却又过分偏重于精神激励，物质激励相对贫乏。应该肯定，中国式的精神奖励形式多样、内涵丰富，如



各种荣誉称号、上电视、登报纸、当选人大代表等,确实也满足了较高层次的精神需求,但与精神激励相比,物质激励显得苍白无力,无论是政治家、企业家,还是各类技术专家,一般都很难得到与之业绩相应的物质奖励,他们听到的常常是“要有奉献精神”之类的要求和“组织感谢你们”之类的鼓励。精神激励搞得越是红火、越显得物质激励缺乏力度,“二律背反”的结果会导致部分高级人才心理失重和行为失常,于是,一些人便设法获得“灰色”收入和寻求“在职消费”。

物质和精神是激励前进的两只轮子,相辅相成,缺一不可,哪一只轮子力度不够都会翻车。那种把普通成员当成“经济人”,把高级管理者当成“精神人”的假设是片面的。激励中一定要“两手抓”,找准物质与精神的最佳结合点,通过报酬激励、关怀激励、参与激励、表彰激励、信息激励、目标激励等多种方式的立体组合,满足各层次成员的归属感、荣誉感、成就感、安全感和物质需求,这样才能真正满足每个成员的需求,真正起到激励的作用。



# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班<sup>®</sup>，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元





### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

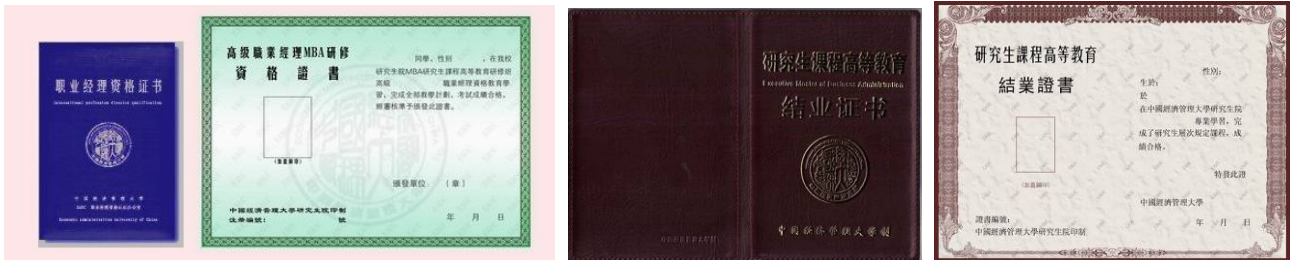
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户（存折）： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户（卡号）： 6228480170232416918    用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户（卡号）： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。