

编委会主任 成思危 柳传志 作序推荐

综合管理类 A/B

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何进行人本管理

锁红军 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

近千本**MBA**职业经理实战教程 免费下载

请速登陆

<http://www.mhjy.net>



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

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

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《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《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《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《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《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《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《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《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



【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+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【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，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【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，是职业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小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【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。



【承办单位】

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教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。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--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后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。



【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【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】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

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

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

内容简介：

随着知识经济的到来，人本管理应运而生，掌握人本管理的相关技能是管理规范化的内在需求。本书旨在帮助经理人快速提升管理水平，系统地讲授了实施人本管理的途径与方法，详细介绍了树立人本管理理念，激励措施的采用，管理环境的改善，领导能力的提升，人力资源开发等方面知识，并针对企业人本管理中的常见问题，提出了切...

第一章 建立人本管理理念

技能点 1：如何理解人本管理理念

主 题 词 人本管理·人本管理理念·人本管理理念理解

适用情景 当需要透彻理解和把握人本管理的理念时，查看此技能。

7 技能描述

人本管理是现代企业管理理论之一，其本质就是尊重人、服务人、依靠人和发展人。这一核心驱动力贯彻于人本管理的思想体系以及具体方法之中。只有在理论上认识了人本管理的理论内涵，才能使实践中的企业管理革新秉承人本管理这种先进的模式。

1. 认识人本管理与其他管理方式的区别

人本管理是现代管理理论之一，它是在“X—Y 理论”、“超 Y 理论”等柔性管理理论上发展起来的。柔性管理相对于刚性管理而言，具有管理技术层面的理论意义；而人本管理相对于以物为本、以资本为本的管理而言，强调管理的价值目的与终极追求。

除了与柔性管理一样尊重人的尊严和重视人的个人价值外，人本管理还要以完善人的素质、意志和品格为核心，以提升人的主体性为基础，使员工在生产实践中不但获得所需物质财富，而且可以最大限度地挖掘个人潜能。

2. 明确人本管理实质

人本管理强调的是员工在组织中的主体地位和主导作用。在实施人本管理的过程中，管理者要积极为员工创造相应的环境和条件，以激励为主要方式，提高员工的积极性、主动性和创造性。人本管理的核心价值观就是尊重人、关心人，实现人的价值。人本管理是时代发展的产物，它在知识经济时代显示出新的特征，在不同企业里它的表现形式多样化，但其本质始终是企业生存发展之灵魂。

3. 理解人本管理特征

人本管理符合当今社会发展的基本趋势，具体说来，它具备如下基本特征：

（1）员工的自我管理是人本管理的本质特征。人本管理强调人的自主意识，它要求员工既能自觉主动地参与企业管理，也能进行自我管理。

（2）实施人本管理的前提是基于员工对组织行为规范、规章制度的充分认识和理解。在企业的共同价值观被员工广泛接受并认同的前提下，管理者的作用主要在于启发、引导和支持。

（3）人本管理属于柔性管理。它主要不是依靠权力影响，而是依赖于员工的自觉性、主动性，弹性比较大。

4. 认识人本管理的优缺点

人本管理与柔性管理和以物为本、以资本为本的管理相比，具有自己独特的优势：

（1）人本管理会精简许多中间环节。对组织来讲,会降低监督成本；对个人来讲,容易发挥员工的主观能动性。

(2) 现在,客户的需求越来越个性化,与之相适应的虚拟企业也应运而生,柔性组织需要柔性化管理。

人本管理机制比较灵活,容易适应快节奏的环境变化。

当然,人本管理的局限性也是显而易见的:

(1) 人本管理对人的假设比较理想化,而现实中的人性比较复杂,有的人把自我管理变成自由散漫,把自我实现异化成个人主义。

(2) 在具体实施人本管理过程中,员工常常会因为职责分工和工作标准不明确发生冲突,给工作绩效的考核、评估带来较大困难。

IBM 公司 CEO 小托马斯·沃森认为:“为了生存并取得成功,任何一个组织都必须具备一整套健全的信念来作为它一切制度和措施的前提;其次,公司取得成功的惟一最重要的因素便是忠实地严守这些信念;最后,为了迎接瞬息万变的环境的挑战,公司在它的生命历程中必须做好改革其自身的一切策略,惟独不改变的是它的信念。”人本管理是现代企业管理的新模式,其核心价值观是尊重人、关心人,实现人的价值。

在激烈的市场竞争时代,企业的生存发展之道就是这种核心价值观的竞争。它激活了企业的整体竞争力,树立了文明健康的企业形象,形成了独树一帜的企业文化。

9 牢记要点

理解人本管理理念需要注意以下几点:

_ 认识人本管理与其他管理方式的区别

_ 明确人本管理实质

_ 理解人本管理特征

_ 认识人本管理的优缺点

许多到海尔参观的人反映：“海尔的许多口号我们都提过，很多制度我们也有，为什么在我们企业没有效果，在海尔却这么有效呢？”很多人甚至认为海尔让人参观的都是公开部分，还有许多管理的秘密是不公开的。其实，这是天大的误解。

海尔成功的秘密就是没有秘密。它不是靠一两个管理秘诀搞管理，而是靠管理制度与企业文化紧密结合构成的管理体系。这一体系运行的具体模式是：提出理念与价值观；推出代表理念与价值观的典型人物与事件；在理念与价值观指导下，制定保证这种人物与事件不断涌现的制度与机制。正是最后形成的制度与机制，保证了员工对“理念与价值观”广泛接受并认同。

海尔的人才战略有两个方面：一是借力，与知名院所合作，如海尔与中国海洋大学合办海尔经贸学院；二是通过分配制度来吸引人。海尔的分配不赞成搞单纯的年薪制，年薪制的弊端在于，今年给我 100 万，我好好干，明年可能就走人了。

目前，我们也了解到国内一些企业在考虑股权问题。所有的激励手段，都要发展地看，如果不能提升企业的竞争力则是无益的。

很多人都感觉到海尔文化渗透性强，海尔执行力强，而这也是海尔成功的关键。渗透在海尔经营理念和管理模式中的海尔文化为提升海尔竞争力奠定了基础。海尔文化的底蕴是传统文化，吸收了日本特色的团队意识和吃苦精神、美国的个性舒展和创新竞争。

． 实践练习

阅读以下材料，结合本讲的学习，讨论并回答下列问题：

20 世纪 80 年代，日本经济建设取得显著的成就，日本企业管理模式一时间风靡全球。最近几年，特别是东南亚金融风暴出现之后，日本经济神话破灭了，而美国经济则显示了强大的活力。此时，许多人又下结论说日本企业管理模式已经过时，美国企业管理模式更加有效。

您赞同这种说法吗？

说明您自己对这种现象的看法？

参考答案：

首先，我们应该辩证地分析以日、美为代表的东西方企业文化，避免绝对化的认识方法。日、美企业文化都在本国企业发展的历史上起过重要的作用。在演进过程中，日、美又不断吸收对方文化优势，丰富本国文化内涵。

日本在战后 20 多年的发展中，大量接受美国文化中的合理要素，与本国集体主义相结合，才创造了经济神话。美国正是在 20 世纪 80 年代初认识到本国企业管理过分注重理性的弊端，吸收日本企业的团队文化、和谐合作文化和情感文化，与本国鼓励创新、崇尚个人能力的企业文化相结合，才摆脱了 20 世纪 80 年代初的低谷阶段。

我们应从日本企业和美国企业的企业文化、人事管理、激励机制、战略管理等方面借鉴其有益经验，做到洋为中用。

向您推荐

关于这方面的书籍有很多，例如：？《现代管理心理学》（第一版），程正方著，北京师范大学出版社，1996 年。

技能点 2：如何全面实施人体管理制度

主 题 词 人本管理·人本管理理念·人本管理制度实施

适用情景 当企业在实施人本管理的过程中效果不佳而希望加以改进时，查看此技能。

7 技能描述

人的需求的满足是企业人本管理的关键。因此，我们可以从企业目标、发展战略、管理体制、管理政策、工作环境、领导作风等六个方面客观衡量一个企业是否真正实行了人本管理，以便进一步改进本企业管理。

？在企业目标设置方面突出满足利益相关人的需要

利益相关人指公司影响或影响公司行为的个人、集体或组织。公司利益相关人可以分为外部利益相关人和内部利益相关人。前者包括债权人、客户、社会公众、国家；后者包括股东、经营管理者、技术创新人员、普通职工。

传统企业目标突出利润、市场占有率、产值等物化指标，以人为本的企业则突出经理人利益、客户利益、员工利益和股东利益。在管理实践中，绝大多数企业领导者把以人为本中的人视为员工，通过尊重、理解和关心员工的物质利益和精神利益，调动员工的积极性和创造性。正如著名企业家柳传志说的：“小公司做事，大公司做人，人才是利润最高的商品。能够经营好人才的企业才是最终的大赢家。”而要做到这一点，就必须按照市场规则经营人才。

以人为本，除了以企业员工为本之外，还应包括以用户为本。海尔的“用户是衣食父母”、“用户永远是对的”等认识就是典型的以用户为本的观念。海尔在产品设计上坚持“以用户为师”的人格化设计；在制造过程中坚持“精细化，零缺陷”；在售后服务中坚持“用户永远是对的”宗旨。这些都具有示范意义。

广义地理解以人为本，笔者认为还应包括企业所有的利益相关者。因为随着企业赖以生存的外部环境的不断变化，企业的经营目标不仅是为员工利益服务，而且要为企业利益相关者的利益服务。大量企业实践证明，只有处理好企业与企业所有的利益相关者的关系，并真诚地以他们为本，为他们服务，才能为企业创造出宽松环境和生存发展的机遇。

在 21 世纪，员工跟公司的关系已变成“土壤学说”：公司有很多资源灌溉土壤，所有的员工在这片土壤上自然成长，接受市场经济的风吹雨打，能够长多高就长多高，最终使人尽其才，充分释放人才的潜在能量。

？在经营战略方面重视人力资源开发

企业战略是在竞争性环境中为实现整体目标对资源和行动的总体部署。传统的企业战略主要通过市场、财务、技术等手段实行，管理重点主要是物质资源的开发。

然而，现在时代变了，决定企业发展的战略资源也随之发生了重大变化。在 20 世纪 90 年代的全球企业再造过程中，企业战略资源已经从工业社会的金融资本转向信息社会的人力资本。公司再造的根本任务在于重新认识企业发展的动力源，重新建立推动企业发展的动力机制，这个动力源是人不是物，这个动力机制就是以人为本，全力开发人力资源，最大限度地发挥人的创造性和自觉性。

遵循人本管理的企业在战略思想方面越来越重视企业人力资源的开发。健全的人力开发机制，重点在于对员工在企业服务期间的全过程的系统管理。一般程序是，设立业务目标，按业务目标设立组织机构，确定每个岗位的细微而可操作的岗位职责，确定所需要的具备专业知识、经验基础、技能基础的人才。

？在管理体制方面重视发挥人的创造性

以人为本的管理认为，企业经营管理体制的主体是全体员工，办企业必须依靠全体员工的智慧和力量，实行“全员经营”有利于调动每个员工的积极性，保证经营的正确和经营目标的实现。

为防止业务分类过于复杂，组织机构过于繁杂，组织机构过于庞大的“大企业病”，企业应该撤除组织间的壁垒，使人员流动更为灵活，这样就可以使每个人的创造性得到充分的发挥。

通过参与管理，员工增强了对企业的责任感，切身感受到自己是企业的一员，自己的努力能够为企业的发展做出贡献，同时企业的发展也能为自己带来益处。正如著名管理学家马斯洛说的：“人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能，只有人的潜力充分表现出来，才会感到最大的满足。”

？在管理政策方面贯彻效率优先、兼顾公平的原则

人的价值包括自我价值和社会价值两个方面。为了激励员工提高工作效率，企业必须建立按劳分配、多劳多得的分配制度。同时，我们也应该看到，办企业要依靠全体员工，管理政策必须有利于调动大多数员工的积极性和创造性。

从以人为本的理念出发，企业在经济不景气时，不是裁员了事，而是积极寻求办法渡过难关。例如，从普通员工到高层管理者普遍减薪。即使要裁员，公司也不是简单处理，而是对员工进行培训，让员工明白公司的困境及就业形势，让员工重新掌握就业的知识和技能，增强员工自信心。

当员工由于个人或公司业务需要而离开时，公司还将视情况提供诸如安排其他工作、帮助介绍外面的工作、发放补偿金和继续发给某些福利和工资的帮助等。

？ 在工作环境方面重视人性化设计

在作业和环境设计方面，传统管理注重高效率、低成本。实行人本管理的企业则更多地考虑人的精神需要，本着“以环境留住人、以环境影响人、以环境激励人”的思想，对工作环境的采光、色彩、物料布置、操作系统、座椅以及周边环境等进行专门研究，实行减轻疲劳、提高效率的方案，努力营造其乐融融的工作环境。

有的企业采用工作轮换，职务内容扩大化、丰富化等办法改善员工的工作生活质量。有的企业在流水线实行自主管理，不仅实行员工岗位轮换制度，而且根据员工的生理规律调整流水线速度，先慢后快再减速，在保证质量的同时减少差错。

？ 在领导作风方面重视领导艺术和企业文化

实行人本管理的企业，特别强调舆论导向和企业文化的感召作用，也非常重视感情投资和尊重爱护等领导艺术的魅力。在舆论导向上，企业可以通过宣传教育，努力树立员工的主人翁责任感和地位感。

要做好人的工作，首先要抓好人的思想，以理服人、以情动人，这是调动员工积极性的根本途径。优秀的管理者要善于与员工交往，从内心深处关心和爱护员工，以此来培养员工的忠诚，激发他们的工作热情。

9 牢记要点

下列措施能够帮助您客观衡量一个企业是否实行了人本管理：

- ☐ 在企业目标设置方面突出满足利益相关人的需要
- ☐ 在经营战略方面重视人力资源开发
- ☐ 在管理体制方面重视发挥人的创造性
- ☐ 在管理政策方面贯彻效率优先、兼顾公平的原则
- ☐ 在工作环境方面重视人性化设计
- ☐ 在领导作风方面重视领导艺术和企业文化

日本丰田公司为了调动员工参与管理的积极性，在总厂及分厂设立了 130 多处绿色意见箱，在每个意见箱旁还备有提建议的专用纸，管理人员每月开箱 1 至 3 次。员工踊跃提供合理化建议。仅 1980 年便有 85.9 万条建议被上报到丰田总部，比 1979 年增长 50%，建议采纳率是 93%，丰田总部为此付出的奖金达 9 亿日元。据统计，35 年间员工共提出建议 442 万条，平均每人提 100 条建议。这些建议即使不被采用，丰田的有关部门也付给提供合理化建议的员工 500 日元作为“精神奖”。现行最高的合理化建议的奖金可高达 20 万日元。此外，对技术上的重大革新创造，丰田总部另有重奖。公司还设专人负责收集、整理合理化建议，研究其价值，评级发奖，并尽快将其应用于生产实践。经过半个世纪的经营，丰田公司已成为日本汽车制造业的龙头老大，汽车生产量为日本之冠，丰田公司也跻身于世界汽车工业企业的先进行列，仅次于美国的通用汽车公司，居世界第二位。

· 实践练习

对照人本管理的六大标志,您认为在哪些方面还需改进企业的管理,并提出改进计划。

企业管理的改进计划

人本管理特征 您的实际行为 您的改进计划

企业目标标志

企业战略标志

管理体制标志

管理政策标志

工作环境标志

领导作风标志

技能点 3：如何正确设计企业人本管理模式

主 题 词 人本管理·人本管理理念·人本管理模式设计

适用情景 当借鉴或设计企业人本管理模式时，查看此技能。

7 技能描述

所谓管理模式，就是具有某些典型特征及明显特色的管理方式。考察国内外成功的企业，它们虽然在管理中都体现了重视人、培养人、激励人、充分发挥人的作用等人本管理思想，但实现人本管理的具体形式和途径方面，各有侧重和特色。因此，我们在借鉴或设计人本管理模式时，要考虑企业自身的物质和文化基础。

1. 正确区分不同的人本管理模式

要正确区分人本管理模式，可以从实现人的价值的重点、机制、方式等方面着眼：

（1）从价值实现重点着眼。在实现人的价值方面，有的侧重人的社会价值，有的侧重人的自我价值，有的兼而有之。

（2）从价值实现机制着眼。在实现人的价值机制方面，有的通过计划机制，有的通过市场机制，有的通过制度管理，有的主要依靠员工的自主意识，有的将制度管理与依靠员工的自主意识结合起来。

（3）从价值实现方式着眼。从如何最大限度地发挥员工的潜力来看，有的企业注重对员工的培训，有的企业注重激励制度的建立，有的企业注重发挥管理者的领导作用。从满足员工的需求方面看，有的企业注重完善各项保障制度，有的企业注重人尽其才，才尽其用。当企业经营面临困难时，有的企业慎重裁员并给予被裁员者以适当补偿，有的注重培训，有的注重激励。在企业不景气时，有的企业慎重裁员并给予补偿，有的采用上下一齐降低工资、减少工时，共渡难关。

2. 正确选择人本管理模式

在正确考虑企业自身的物质和文化的基础上，我们就可以借鉴或设计本企业的人本管理模式了。

（1）结合企业的生产经营特点。不同行业有不同的特点，应当针对行业特点选择不同的人本管理模式。企业主要属于哪个行业，那么该行业特征应反映在企业文化中。例如，制造业企业应该选择“以个人为本，自我实现”为宗旨的人本管理模式；一般服务业企业应该强调“对顾客的服务”；而传播媒业、金融业企业则应该强调“对社会的服务”。不同行业有不同的特点，对人员有不同的要求。例如，IT 行业竞争非常激烈，知识更新极快，微软所处行业迫使微软永远保持应变能力和速度。微软一直注意避免机构过快膨胀，“苗条”、灵活，才能保持高速运转，才能有效地传达贯彻“变化”的指令。

（2）针对企业的主要矛盾。有的企业的人本管理模式是企业在解决发展过程中的主要矛盾时逐步形成的。我国许多乡镇企业，例如，鲁冠球的杭州万向集团等一批民办企业，由于白手起家，人才来源渠道单一，为求生存发展，必须采用各种措施吸引人才。

(3) 分析本企业传统及人员状况。人本管理模式与企业开创时形成的传统及人员结构存在内在联系。例如，日本传统文化中的许多东西，是直接从中国移植过去的。儒家、佛家和道家的思想，特别是儒家的伦理文化，至今是日本文化传统的重要构成要素。它形成了日本企业的一种人力资源管理模式，它不同于西方个人至上，它强调群体意识，强调以人为本作为企业管理的出发点。

(4) 分析企业内外环境。企业环境也是影响人本管理模式形成的主要原因。这里所说的企业环境主要指企业的竞争环境，包括地理环境。

(5) 分析企业领导人的风格。学者们把企业文化的构成要素归纳为五点：企业环境、价值观、英雄人物、典礼及仪式、文化网。例如，西门子保持百年的创新传统，首先是因为创始人是发明家，他了解创新需要何种环境和条件。

美国惠普公司创造了一种独特的“周游式管理办法”，鼓励部门负责人深入基层，直接接触广大职工。为此目的，惠普公司的办公室布局采用美国少见的“敞开式大房间”，即全体人员都在一间敞厅中办公，各部门之间只有矮屏分隔，除少量会议室、会客室外，无论哪级领导都不设单独的办公室，同时不称职衔，即使对董事长也直呼其名。这样有利于上下左右通气，创造无拘无束和合作的气氛。

还有，企业选择人本管理模式还要有三个结合，即与管理创新有机结合，与市场开拓有机结合，与企业可持续发展有机结合。

9 牢记要点

借鉴或设计人本管理模式应该遵循如下步骤：

— 正确区分不同的人本管理模式

— 正确选择人本管理模式

等级隔阂是影响人与人关系融洽的一大原因，这种不同等级间形成的思想隔阂是很难消除的，它的存在妨碍了员工间的相互沟通，不利于员工间形成一个坚强的团队。因此，在管理工作中，应尽可能消除它

的影响。在微软公司内部，员工与员工间的关系彼此非常融洽。只要是微软公司的员工，都有自己的办公室或房间，每个办公室的大小都差不多。办公室的位置不是硬性安排，而是职工自己挑选，如果一个办公室有多人选择，可通过抽签决定，如果第一次选择的不满意，可以再选，直到满意为止。微软公司这种以人为本的管理与其他公司都不相同，在微软公司里，员工心情很舒畅，大家都一心一意为公司工作。

． 实践练习

对照人本管理的五大指标，结合企业实际，填写下表，从而为您的企业选择合适的人本管理模式提供可靠的第一手资料。

人本管理模式参考指标 企业实际 相关负责人意见

企业的生产经营特点

企业的主要矛盾

企业传统及人员状况

企业内外环境

企业领导人的风格

技能点 4：如何科学界定人才概念

主 题 词 人本管理·人本管理理念·人才概念

适用情景 当在人才管理中不能客观把握人才标准时，查看此技能。

7 技能描述

现代以人为本管理的核心是人才管理。人才是指在对社会有价值的知识、技能和意志方面有超常水平，在一定条件下能做出较大贡献的人。一个成功的管理者未必是全才，但他之所以成功就在于他用好了人，在于他是一个用人方面的“人才”。因此，科学界定人才概念具有重要意义。

1. 科学理解人才概念

（1）人才是一个相对概念。人才与一般人没有本质的区别，所谓人才是与大多数人相比，在某方面具有超常水平。人才的表现形式多种多样，知识超常、技能超常和意志超常都可以成为人才。

（2）人才具有社会评价意义。只有把所掌握的知识、技能服务于社会的人才能称得上人才。

（3）人才具有后检验性。做出较大贡献是人才的检验标准，如果创造了条件，仍然无所作为，即使有高学历、高职称也不能算做人才。

（4）人才与工作绩效具有对应性。人才的优秀程度，应由其实际绩效来决定。学历、学位高低，并不是取得绩效的惟一因素，因此惟学历论、惟学位论不可取。

（5）人才具有时代性。知识和技能都可以过时。时代在进步，真正的人才必须不断学习，不断进步，才能永葆青春。

2. 要认识到人才是企业最宝贵的资源

国际竞争、企业竞争的直接表现是产品市场和服务市场的争夺，是产品品质和服务质量的竞争。而提高产品品质和服务质量却有赖于生产者素质的提高。在市场竞争日趋激烈的情况下，企业对人才的投资及合理配置越来越重要，所有的竞争都会归结为人才水平的竞争。如下图所示,人才正日益成为企业竞争力的核心。

管理能力

人才

商业能力 技术能力

人才竞争与企业竞争关系图

人才历来是发达国家和跨国公司争夺的重点资源，随着经济的发展和竞争的深入，优秀人才已经成为全世界最稀缺的资源。这就要求企业充分重视人才，在用人中力求做到人尽其才，让每个员工最大限度地发挥其才能为企业发展服务。

9 牢记要点

科学界定人才概念需要注意以下几点：

— 科学理解人才概念

— 认识到人才是企业最宝贵的资源

在摩托罗拉，培训既是责任也是个人发展机会，公司承诺支持员工在技术和能力方面寻求发展，提供多种类型的培训并鼓励员工积极参加。每一个新员工都必须接受公司为他安排的为期两天的新员工入职教育培训。公司每年为每个员工提供 5 天的在职培训。员工还可以选择公司准许的某种变通方式完成培训要求并通过学费报销计划来支付培训费用。在职业培训之外，公司还非常重视为员工提供高级的技术、管理培训及多层次的学历教育。公司还经常派员工到国外进行短期和长期的技术和管理交流。由于公司在培训方面的持续投入，员工在技术、知识和能力上不断提高，使摩托罗拉在同行业竞争中一直保持领先地位。

． 实践练习

阅读以下材料，结合本讲的学习，回答后面的问题：

我国人才流失情况非常严重。一方面，改革开放以来，先后有几十万高学历人员出国留学，学成归国的只有 1/3；另一方面，外资公司直接进入国内，展开人才争夺战。国有企业人才流失尤其严重。据北京市经委对工业系统 150 户大中型企业人力资源结构现状调查，国有企业 1982 年以来引进的大学本科以上人员流失率高达 64%，大多数流入外资和合资企业。

人才流失的代价有哪些？

参考答案：

人才的流失无疑是企业贵重资源的流失，它所造成的损失不是能以数量来计算的。国企人才流失主要造成以下几方面的影响：

第一，迫使公司重置人才成本。人才资本理论告诉我们，重置人才需要成本。一方面是直接成本，主要包括招聘费用、培训费用、实习费用等；另一方面是机会成本，由于人才的流失而造成生产停工或效率下降。

第二，无形资产的严重流失。其实，无形资产的流失可能比重置资本大得多。

第三，给员工带来心理上的冲击。人才的离去无疑会给企业普通员工的心理蒙上阴影，形成“多米诺骨牌效应”，以致企业人心不稳，精神不振，甚至可能使企业走上绝路。

第四，对公司形象也有负面影响。

向您推荐

关于这方面的书籍有很多，例如：？《现代管理心理学》（第三版），白振汉、陈德耀主编，青岛出版社，2001年。？《马斯洛心理学》（第一版），[美]弗兰克·戈布尔著，吕明、陈红雯译，上海译文出版社，1987年。

技能点 5：如何树立人力资本观念

主 题 词 人本管理·人本管理理念·人力资本观念树立

适用情景 当发现对人力资本缺乏正确全面的了解时，查看此技能。

7 技能描述

资本就是能够带来剩余价值的价值，劳动者能够创造剩余价值，而人才能够创造更多的剩余价值。投向人才的教育培训、薪酬福利也属于投资活动。简而言之，人力资本就是造就人才的先期投入和使用人才的费用。

1. 要充分认识人力资本的作用大于物质资本的作用

20 世纪 60 年代，诺贝尔经济学奖获得者、美国经济学家舒尔茨和贝克尔创立的人力资本理论，开辟了人类关于人的生产能力分析的新思路。人力资本理论主要包括：

（1）人力资源是一切资源中最主要的资源，人力资本理论是经济学的核心问题。

（2）在经济增长中，人力资本的作用大于物质资本的作用。人力资本投资与国民收入成正比，比物质资本增长速度快。

（3）人力资本的核心是提高人口质量，教育投资是人力投资的主要部分。不应当把人力资本的再生产仅仅视为一种消费，而应视为一种投资，这种投资的经济效益远大于物质投资的经济效益。教育是提高人力资本最基本的手段，所以也可以把人力投资视为教育投资问题。“生产力三要素”是原来的提法，即劳动力、生产工具和劳动对象。近年来理论界和学术界提出“生产力两要素”，即劳动力和生产资料。这里的“生产资料”是指“生产工具和劳动对象”。作为生产力要素的人力资源显然还可以进一步分解为具有不同技术知识程度的人力资源。高技术知识程度的人力带来的产出明显高于技术程度低的人力。

（4）教育投资应以市场供求关系为依据，以人力价格的浮动为衡量符号。

2. 把对人才的“费用支出”列入“风险投资”项目

在当今后工业时期和知识经济初期，人力资本将有着更大的增值潜力。因为作为“活资本”的人力资本，具有创新性、创造性，具有有效配置资源、调整企业发展战略等市场应变能力。

(1) 经营者要善于运用西方经济学的边际产出原理确定人才投资战略。假如聘用一位总经理可以为企业带来 100 万元的利润，那么，即使为此付出 80 万元也是合情合理的。

(2) 对人才投资要做好长期筹划。高投入可以带来高产出。人才投资投入大，回收期长，风险比较大，但是如果决策正确，高投入可以带来高产出。

3. 重视管理科学人才

我们不仅要重视自然科学、工程技术人才，更要重视管理科学人才，因为经营管理往往是企业兴衰成败的关键，对企业发展的作用同样重要。管理人才的劳动，是复杂劳动，它所创造的价值与其管理企业经济效益和资产增值成正比，因此，给予管理人才以优厚待遇，不是优待，不是恩赐，而是应有所得。

人才投资不仅是资金的投入，还包括经理时间和精力的投入。高层管理人员应投入较多的时间和精力去关心人才。

4. 定期整合人力资源

在人力资本管理上领先的跨国公司(如 GE、AT&T 和 Colgate)尤其关注以下领域：招聘、职业开发和继任者计划、核心能力开发，通过沟通、绩效管理、奖励和认可把员工拧成一股绳。

其中的核心能力，是决定企业员工基本工资的有效参照指标。以核心能力为本，可以将人力资本管理的所有方面和流程连接在一起，包括岗位设计、岗位描述、招聘和遴选、培训和管理、绩效管理、薪酬、继任者计划等。岗位说明围绕该岗位所需的核心能力而定，每个岗位的核心能力依据公司、职能、级别和岗位特别的要求而定。

世界银行发表报告指出：当前世界财富的 64%是由人力资本（即知识资本）构成的。1992 年诺贝尔经济学奖得主贝克尔指出：“发达国家资本的 75%以上不再是实物资本，而是人力资本，人力资本成为人类财富增长、经济进步的源泉。”

无数国际著名企业的经典案例表明：知识和技能与其他投资结合是造成技术先进国家生产优势的重要原因。人力资本理论揭示了这样一种趋势：获得财富的基础从资本转向知识；拥有知识的人，其资产增值能力将越来越强。

9 牢记要点

树立人力资本观念应该包括以下四个方面：

- _ 认识人力资本的作用大于物质资本的作用
- _ 把对人才的“费用支出”列入“风险投资”项目
- _ 重视管理科学人才
- _ 定期整合人力资源

企业高级人才投资和企业基建投资具有很大的相似性。这种投资投入大、回收期长、风险大，但是一旦投资成功，将提供长期效益。20 世纪 80 年代，IBM 公司由于决策失误，造成巨额亏损，微软、朗讯、SUN 等一批新兴企业迎头赶上。为了扭转局面，1993 年 IBM 公司董事会不惜以年薪 150 万美元、奖金 100 万美元、50 万优先股、400 万美元跳槽损失补偿的高额代价聘请职业经理人郭士纳入主，郭士纳不负众望，对 IBM 公司的战略、业务、组织、流程以及企业文化实施全方位重构，提出网络运算模式和电子商务概念，战略定位由硬件供应商转向全面提供硬件、软件、行业解决方案的服务供应商。经过 5 年艰苦努力，1998 年公司利润达到 63 亿美元。

. 实践练习

阅读下面的案例，结合本讲的学习，讨论并回答相关问题：

大学毕业后，孙先生应聘到甲公司做销售员。三个月过后，孙先生被炒了鱿鱼。于是，孙先生又来到乙公司，在乙公司里，孙先生销售业绩斐然，不到一年，就被提升为销售主管。同样的人，为什么会有如此不同的表现呢？让我们一起去看看在招聘过后，甲、乙公司都做了些什么。

孙先生来到甲公司后，人力资源部让他填写了入职表格，然后，就让他到销售部上班。销售经理将产品和公司的介绍资料给了他，并安排他去行政部领了笔、本等用具，向他介绍了部门的其他同事，最后，给他下达了销售指标，让他坐到办公桌旁开始工作。孙先生没有销售经验，由于拿到的资料是公司发给客户的宣传资料，对产品的介绍很简单，孙先生对产品也不甚了解，只能自己瞎闯。三个月过去了，不要说完成销售任务，根本就没开张，结果孙先生被炒了鱿鱼。

甲公司招聘的目的明确吗？

应聘者对甲公司销售部的工作方法和任务明确吗？

应聘者的知识和技能胜任甲公司销售部工作吗？

如果不能，甲公司人力资源部提供了必要的培训吗？

在乙公司孙先生有着不同的经历。孙先生到人力资源部报到后，人力资源部对他进行了以公司文化、公司发展史、公司规章制度等为主题的培训，使孙先生对公司有了全面的了解；到了销售部，孙先生又受到有关产品知识、销售技巧等方面的培训；随后销售经理亲自带他到销售现场实习。在每周的销售例会上，销售经理还提倡大家互相交流销售经验。孙先生勤奋敬业，不久就成为销售员中的佼佼者。

您认为乙公司在哪些方面优于甲公司？

由此我们可以看出，只有将人力资源视为人力资本，才能提高员工的积极性、主动性和创造性，为企业带来源源不断的利润。

那么，这个案例给您哪些启发？

参考答案：

甲、乙公司对人才不同的处理方式反映了不同的人才观，甲公司将人才仅视为资源，只要招进来，就算完成任务；而乙公司将人才视为资本，根据企业的需要不断对其进行经营开发，使其升值，成为企业的

利润来源。两种做法导致的结果可想而知：甲公司在感叹“人才难求”，一直忙于苦苦寻找好的“人力资源”；乙公司却人才济济，经济效益不断提高，而实际上他们拥有同样的资源。

关于这方面的参考资料有：?《管理学原理》（第一版），杨文士、张雁著，中国人民大学出版社，1994年。?《人力资源管理》(第六版)，[美]加里·德斯勒著，中国人民大学出版社，1999年。

技能点 6：如何提高企业对人才的吸引力

主 题 词 人本管理·人本管理理念·人才吸引力

适用情景 当企业希望通过吸引人才以提高核心竞争力时，查看此技能。

7 技能描述

随着全球化与信息化不断地深入，人才的大规模流动已成为不可避免的趋势。如何在激烈竞争的劳动力市场上吸引优秀人才，如何在企业中留住并用好优秀人才，不断增强企业的核心竞争力，已经成为当前企业的紧迫任务。

？ 设立多重升迁体制来搭建员工事业舞台

马斯洛认为，人都有尊重的需要。外界的名誉、地位，别人的赞美都可以使人精神焕发。对年轻人来讲，事业可能是决定人才去留和积极性的关键因素。

多重升迁体制就是指提供两条以上的升迁阶梯，一条是管理道路，另几条是技术道路。几种阶梯层级结构是平等的，每一个技术等级都有其对应的管理等级。一般来说，要给予不同阶梯中相同级别的人同样的地位和同样的报酬。这样，没有管理兴趣或管理能力专业技术人员就可以在技术阶梯上得到升迁，既保证了对他们的激励，又使他们能充分发挥自己的技术特长，避免了专业技术人员无谓的流失。如英国道

康宁公司的升迁制度中有五种情况：管理、研究、开发、工艺工程、技术服务。后四个统称为专业技术阶梯，每个专业技术阶梯到一定级别后都又与一个管理阶梯相对应。

？ 对员工做到人尽其用

在人才招聘上，要坚持能力合适的原则，不求最佳。著名管理专家王嘉谦认为，企业选聘人才需坚持适用的原则，把合适的人才放在合适的位置做合适的工作。因为顶尖级的人才往往容易抱怨环境影响自己能力的发挥，因而更倾向于跳槽。相比之下，中等人才则更重视企业提供的机会，服从工作安排，此外企业的成本费用也相对低些。有鉴于此，近年来，国外大公司形成了选择人才的新观念，打出了“用中等人才”的旗号。

？ 建立富有激励性的报酬体系

物质待遇、收入历来是吸引人才的基本措施，因为人的五种基本需要的满足都难以离开金钱。经营者必须使管理人员一直维持着争取高酬劳的动机。例如，联想集团的人才战略是发展空间加认股权。

？ 提供适当的教育和培训机会

在现代社会中，良好的待遇固然可以使人趋之若鹜，但一个企业对人才的吸引力并不局限于其物质条件，更在于它是否能提供更多的发展空间。知识管理专家马汉·汤姆逊经过大量实证研究认为：科技人员注重的四个因素分别为：个体成长、工作自主、业务成就和金钱财富。因此，如果高级职员在认定企业未来有较好的发展或能为其自身提供好的成长机会时，他们会留下来，为企业奉献自己的力量。因此，企业为人才提供适当的教育和培训机会，而不要害怕职工在培训之后会弃公司而去。

？ 营造积极向上的文化氛围

公司要试图避免和控制员工的流动是不可能的。有关调查显示，认为企业对人才的吸引力首先表现在企业能为人才提供良好的个人发展空间及合理的升迁机会的占 **57.9%**，认为是薪资和福利的占 **31.2%**，认为是和谐融洽的工作及人际关系环境的占 **29.7%**。这一调查结果表明，企业努力提高人才的薪资和福利固然重要，但更重要的是要为人才创造一个施展才能的舞台和适合其成长、发展的环境。

人才可分为四种，第一类为“一”字型人才，这种人才知识面宽，但缺乏深度。第二类为“l”字型人才，这种人才在某一专业领域挖掘较深，但知识面窄。第三类为“T”字型人才，这种人才不仅知识面宽，而且在某一领域还有较深的研究，但弱点是不能冒尖。第四类人才是“十”字型，这类人才不但具有“T”型人才的优点，而且勇于创新，富有极强的挑战勇气。

企业是人才流动的主要载体。这就要求企业以积极的态度提高对人才的吸引力，尽量减少其负面影响。

9 牢记要点

提高企业对人才的吸引力可以从以下五个方面考虑：

- _ 设立多重升迁体制来搭建员工事业舞台
- _ 对员工做到人尽其用
- _ 建立富有激励性的报酬体系
- _ 提供适当的教育和培训机会
- _ 营造积极向上的文化氛围

外资企业非常重视员工培训，他们认为培训对提高企业的竞争力、对公司的长远发展极为重要。通过培训，他们把员工的岗位技能大幅提高，并向员工灌输企业文化等方面的知识，努力造就符合本公司要求的高级职员，造就一支稳定的高素质的员工队伍。外资企业在培训上不惜重金，通用电气公司中国培训计划部仅在 1996 年就投入 9 亿美元的培训经费。外企的培训政策对中国职员有很大的吸引力。

. 实践练习

结合本讲学习,您认为企业还需改进哪些措施才能吸引优秀人才,并将改进计划与领导及相关部门进行探讨。

提高企业对人才吸引力的改进计划

目 标

现 状 § 升迁体制 关键要素：

§ 用人机制

§ 报酬体系

§ 培训机会

§ 文化氛围

需要加强的知识点 知识点：

行动计划 执行项目方法：

时间期限

备注：

雇员意见： 经理意见：

使用说明

目的：帮助您制定吸引人才的计划，提高计划质量。

填写：结合工作，根据表格内容中的提示，填写相应内容。

技能点 7：如何设计和实施合理的人才策略

主 题 词 人本管理·人本管理理念·人才策略设计和实施

适用情景 当发现人才策略不够完善需要精心设计招聘、使用和激励策略时，查看此技能。

7 技能描述

企业要吸引和保持优秀员工，防止人才流失，充分调动广大员工的积极性、主动性和创造性，需要精心设计一整套同企业自身物质和文化基础相适应的招聘、使用和激励策略。

？ 树立良好的企业形象

企业可以通过各种媒介向公众介绍企业的整体实力、成就、发展前景和用人标准，树立企业形象，吸引所需人才。

在企业，营造一个平等、团结、信任、互助的人际关系环境，保证人与人之间信息和情感的畅通无阻，是每位员工所向往的。只有在这种良性环境里，员工才能全身心地投入到工作中去，为企业创造出最佳的业绩，企业也才能最大限度地开发利用现有的人力资源。很难想像一个人际关系复杂、互不信任甚至相互勾心斗角的企业环境能够吸引和留住人才。

？ 建立健全选人机制

为了获取、补充专门人才，管理者要积极参加专业学会、协会，如果条件允许，企业还应和大学、科研机构建立密切联系，开展多种合作项目。

？ 引进的人才的基本特质要与企业文化内涵相符

企业倡导的价值观、理念和行为准则是企业发展过程中的文化积淀。管理者引进人才时，不但要考虑人才的知识和能力结构，还要考虑其文化的相容性和可塑性，否则，有可能埋下文化冲突的隐患。

？ 重视员工培训工作

为了更进一步提高员工的工作能力，公司要有针对性地进行一些人力资源开发工作。员工工作能力的提高主要通过三个途径：工作中学习、交流中学习和专业培训。人才开发管理首先要为员工建立一个工作交流的环境，让大家相互学习和讨论。另外，人力资源部门可以聘请一些专家，进行有针对性的培训。

？建立公平的激励机制

人才积极性和创造性的充分发挥，很大程度决定于人才所取得的工作绩效与所获得的报酬是否相称。相称就能体现公平，就能提高员工对企业的满意度。反之，就会使人产生不平等感，严重挫伤人才的积极性。企业要建立公平的激励机制，打破传统的论资排辈思想和管理模式，在晋职加薪面前人人平等。

？建立公正的评估体系

公司在制定薪资报酬时要遵循“论功定酬”的原则，员工有机会通过不断提高业绩水平及对公司的贡献而获得加薪。在“论功定酬”中，对员工进行公平、公开、公正的绩效评核至关重要。美国一项对 400 家制造业公司的研究发现，那些实行两项奖励方案的公司比没有实行两项奖励方案的公司生产力水平高 43%~64%。在美国，绩效工资作为管理人员的报酬形式早在 20 世纪 80 年代初就开始流行。1989 年，有 44% 的公司对高级管理人员以外的人员也实行绩效工资方案。1993 年，美国 14% 的公司用绩效奖金完全代替了每年的加薪。1994 年，美国用绩效奖金完全代替每年加薪的公司数上升到 21%。

人才战略成功与否关键还要看是否坚决执行。要想在日趋激烈的市场竞争中赢得胜利，正确制定和实施人才战略是关键因素。

9 牢记要点

设计和实施人才策略需要注意：

- _ 树立良好的企业形象
- _ 建立健全选人机制
- _ 引进的人才的基本特质要与企业文化内涵相符

- _ 重视员工培训工作
- _ 建立公平的激励机制
- _ 建立公正的评估体系

. 实践练习

请您根据自己的理解判断下列说法的正误，正确的请打“√”，错误的请打“×”：

1. 人才是公司最重要的资产，留住人才是优秀公司的标志。 （ ）
2. 管理者要有容人之量，容人之短，用人之长。 （ ）
3. 管理者要信赖人才，用人不疑。 （ ）
4. 管理者要知人善任，量才为用。 （ ）
5. 管理者嫉贤妒能，任人惟亲。 （ ）
6. 管理者恩怨分明，赏罚有度。 （ ）

参考答案：1.√；2.√；3.√；4.√；5.×；6.√。

第二章 创建有效激励机制

技能点 1：如何满足员工物质上的需求

主 题 词 人本管理·有效激励·物质需求满足

适用情景 当用物质激励激发员工的工作热情时，查看此技能。

7 技能描述

物质利益激励是最基本的激励手段。企业可以运用的物质利益激励既包括工资、奖金、补贴、保险，还包括股权和各种福利待遇。

1. 实施基本工资制

基本工资必须能够维持员工的基本生活需要。在现代社会，基本工资还必须能够保证员工家属的生活和教育费用的需要。

在设计薪酬体系时，管理者应该尽量参考员工的意见，提高员工的参与意识。

（1）管理者可以让员工参与工资标准的制定，这样劳动者的主人翁意识就被调动起来了。

（2）将员工的工资水平与劳动技能挂钩，这样可以激发员工的学习热情，大幅度提高员工的技能水平。

（3）建立合理的分配制度，将员工的工资水平与企业利润挂钩，在分配制度上注重按劳分配、多劳多得，积极提高员工的积极性、主动性和创造性。

2. 按时发放奖金

奖金是对员工超额劳动或者是增收节支效果的一种报酬形式。奖金制度是对工资制度的补充。在实施奖金制度时，管理者要将员工的收入同个人贡献、企业效益联系起来。企业如果取得了很好的效益，员工的总体奖金水平也要随之提高，奖金额度大小要视员工贡献大小而定。

3. 实行津贴、补贴制

企业津贴和补贴是为了弥补特殊的工作环境对劳动者所造成的精神和人身伤害所给予的物质补偿。

合理的补贴对增强员工对公司的归属感很有好处，而且周到的补贴会使公司显得更富于人性化，更通情达理。

4. 建立福利制度

员工的福利是指企业为了调动员工的积极性，保障员工的物质和文化生活，而在工资、奖金之外向员工本人及其家属提供的货币、实物和服务等多种形式的照顾。

在现代企业中，福利形式多种多样。企业福利形式具体包括：住房、免费工作餐、带薪假期、集体出游、交通费补贴、通信费用补贴等。

5. 让经理人拥有股票期权

公司的高级管理人员时常需要就公司的经营管理以及战略发展等问题进行决策。这些工作带给公司的影响是长期的。经理股票期权可以将高级管理人员的薪俸与公司的长期利益结合起来，鼓励他们更多地关注公司的长远发展。

物质利益激励是最基本的激励手段，因为工资、奖金、住房等决定着人们基本需要的满足情况。美国管理学家孔茨指出，大多数主管人员倾向于把金钱看做是比其他激励因素更为重要的因素。

6. 员工持股

员工持股可以让员工认为自己是在为自己工作，是最有效的激励方式之一，它满足了员工经济上和事业上的双重成就感。

物质激励的效果如何，关键是看管理者是否采用了有效的奖励方法。只有充分把握了员工的不同需要，才能让激励的作用充分发挥出来。

9 牢记要点

满足员工物质上的需求包括：

— 实施基本工资制

— 按时发放奖金

— 实行津贴、补贴制

— 建立福利制度

— 让经理人拥有股票期权

— 员工持股

在《财富》500 强中，89%的公司已经在其高级管理人员中实行了股票期权制度。目前，在我国上海、武汉、深圳和北京都制定了对国有企业经营者实行股票期权制度的方案。同时，这种分配制度已经显示了积极效应：在美国，如以无职工股权的公司为比较基准点，定义公司产值平均增长率为 100%的话，那么有职工股权的公司产值增长率高达 139%。

． 实践练习

请您做以下练习题。

利用身边资料整理一些能够给您的有关激励机制的管理活动以启发的至理名言。

向您推荐

关于这方面的书籍有很多，例如：《人本管理：以人为本的管理艺术》（第一版），兰邦、华遍著，广东经济出版社，2001 年。

技能点 2：如何满足员工归属和爱的需要

主 题 词 人本管理·有效激励·归属和爱的需要满足

适用情景 当员工对企业的归属感不足或者员工对友谊的需要没有得到很好的满足时，查看此技能。

7 技能描述

对员工来说，如果生理需要得到了相对充分的满足，就会感到缺乏朋友和爱人。这时候，他们渴望与其他员工建立深厚的友谊，渴望在团体和家庭中有自己的位置。企业应该注意从以下四个方面来满足员工爱与归属的需要：

？解除员工后顾之忧

有人说，一个日本人是条虫，三个日本人是条龙。此话不免有些夸张，但用来形容日本企业的“团队精神”，倒是比较贴切。在日本，员工大多以厂为家，视企业如生命，同事之间精诚合作，共同维护团体利益。当企业遇到困难时，大家抱成一团，同舟共济。对此，外国人既羡慕又费解。日本员工之所以忠诚敬业，是因为企业把员工视为最宝贵的资源。日本企业的管理哲学，强调以人为本。各大公司普遍实行终身雇佣制、以资历为基础的年功序列制、企业内工会制，把员工和企业的利益连为一体。

员工的未来生活得到了最大限度的保障，员工不必再去操心未来的事情，有了极强的心理安全感。日本学者认为，上述制度好比“三件神器”，凭借它们的威力，日本企业才得以纵横天下，傲视群雄。

？做员工的知己

在中国传统文化中，人人都看重自己与他人的交往程度。俗话说：“士为知己者死”，中国人对与自己感情深厚、交往密切的人常常会鼎力相助。因此，一个管理者想要员工为自己竭尽全力工作，最好的办法就是与员工成为知己。

要建立与员工之间的知己关系，首先要在企业里营造一种关爱的氛围，让每一位员工都能切实感受到类似家庭的温暖。其次还要增加与员工的交往。管理者通过与员工的接触，不仅能加深彼此的友谊，同时还能与员工建立深厚的感情。

？让员工充满希望

良好的企业目标是持续吸引人才的强磁场，经营者的任务之一就是适时地向员工提出恰当目标，凝聚人心，使企业顺利成长。

管理者应基于自己的知识或经验，确立一个最适合企业发展的目标。明确的企业发展目标是调动员工积极性的有效手段，员工越了解公司目标，归属感越强，公司越有向心力，企业越容易办好。

随着社会的发展，员工对情感上的需要越来越多，因此，管理者在激励员工时应当在感情上下更多的工夫。这样，员工就会为了感激而更加发奋地工作来回报这种“知遇之恩”。

？ 关心员工的家庭问题

帮助员工协调好家庭关系，不仅能够让员工集中精力投入到本职工作，还能使员工切实感受到来自上级的关爱。经常以朋友般的方式去理解和帮助员工解决力所能及的家庭问题，将会调动员工的积极性，让他们安心工作。

一个优秀的管理者要善于与员工交往，从内心深处去关心和爱护自己的员工，以此来培养员工的忠诚，激发他们的工作热情。

9 牢记要点

下列措施能够充分满足员工的安全需要：

- _ 解除员工后顾之忧
- _ 做员工的知己
- _ 让员工充满希望
- _ 关心员工的家庭问题

在日本，一个人若是“跳槽”，便很难再找到一份好工作。如此一来，企业不必担心人才、技术外流，可放心大胆地把钱花在员工身上。天长日久，这些投资又会成倍地收回。经济不景气时，企业和员工双方

更是有情有义，公司很少辞退雇员，职工也会勒紧腰带，群策群力，帮企业渡过难关。这种事不胜枚举。像著名的松下集团，也曾经大面积亏损，当时总裁松下幸之助卧病在床，各级主管经过协商，准备实行“生产减半，工人减半”。松下先生看完提案，亲笔批复：生产即日减半，工人一个不许解雇。根据这条指令，公司实行半日工作制，雇员的工资全额照付。员工们深受感动，不仅工作更加卖力，还义务推销公司产品。短短几个月，库存商品便销售一空，松下电器也很快摆脱了困境。

． 实践练习

请根据以下材料回答问题：

时下，国外企业界十分倡导温情管理，经营管理学家班士提出：现代企业领导人要懂“猫养论”，所谓“猫养论”就是主张现代企业领导者对待他的员工，只能鼓励，下软工夫，让员工开心，使员工全力以赴干好自己的工作。

根据“猫养论”的观点，谈谈如何更好地调动职工的积极性。

参考答案：

企业的管理者只有以温和的态度对待员工，在外把用户看成上帝，在内把职工看成主人，千方百计调动他们的积极性，这样他们才能由要我干变为我要干，更好地为企业效力。

技能点 3：如何满足员工尊重的需要

主 题 词 人本管理·有效激励·尊重需要满足

适用情景 当企业尊重员工的措施没有最大限度地发挥激励作用时，查看此技能。

7 技能描述

对于员工来说，他们内心深处都有一种渴望得到领导重视和尊重的心理。在企业组织里，领导要与下属建立和维持良好的人际关系，激励员工努力工作，必须要做的就是尊重员工。

？ 尊重员工的优点

每个员工都有强烈的自尊心，自尊心赖以存在的基础是企业组织对自身优点的认同。一旦员工的自尊心得到满足，他们就会变得更为自信，做事情也会更加积极。

“海纳百川，有容乃大。”作为一个优秀的管理者，只要您用心去挖掘，您总会发现员工自我认定的优点是什么，对此加以尊重，这样您才能赢得员工的信任和感激，从而提高企业的效率。

？ 善于倾听不同声音

对于同一个问题，管理者常会听到来自员工的不同见解，有时候甚至与自己的主张完全相反，碰到这种情况应该怎样做呢？

如果采取粗暴的态度压制不同见解，虽然表面上大家思想一致，但实质上员工却敢怒不敢言，久而久之，员工的士气便会下降，做事情也就没有热情可言了。

如果采取相反的方法，鼓励员工提出不同的想法，效果就会大不一样了。中国有句古训：“兼听则明，偏信则暗。”管理者仔细倾听员工意见，可以使员工有一种被肯定的感觉，觉得自己能得到上级领导人的信任和重视，即使最终自己的想法未被采纳，他们也不会产生消极情绪。最重要的是，通过这种相互的沟通，管理者进一步了解了员工的想法，从而真正做到“上下一条心”。

管理者对员工的尊重同样可以赢得员工对管理者的尊重。一旦员工对管理者产生尊重和崇拜感，这种精神力量就可以转化为强大的工作热情。

？ 让员工参与决策

随着科技的发展，员工知识水平、教育程度越来越高，自主意识越来越强。Y理论的创始人道格拉斯·麦格雷戈在他的《企业管理中人性的作用》一书中提出：人们在企业中具有真诚做贡献的意愿，如果让他们认同企业的目标，成为企业的合法主人，他们就会管理自己，并发挥最大的潜力。

在现代的大中型企业里，管理工作千头万绪，管理者不能了解工作的一切，只有亲临工作第一线的员工才能为决策提供针对性很强的独特见解。

为此，企业在建立严格的责任制的同时应当实行各种形式的民主管理，让员工或其代表参与企业重大决策审议，监督各级领导干部的工作。

？ 建立有效的内部升迁机制

现代公司的员工都属于有知识、有文化的群体，绝大多数员工都希望通过努力工作来一展胸襟和抱负，充分发挥个人的社会价值和自我价值。当这种愿望不可能得到实现的时候，员工就会寻找新的公司和机会来满足个人发展的需要。管理者应当善于摸透员工的心思，在肯定员工成绩的同时，寻找可以满足员工需求的新工作机会提供给员工。

要做到尊重员工，最基本的是要放下官架子。只有彻底地放下领导的架子，尊重激励才能更有效。

9 牢记要点

下列措施能够充分满足员工尊重的需要：

— 尊重员工的优点

— 善于倾听不同声音

— 让员工参与决策

— 建立有效的内部升迁机制

看过《三国演义》的朋友都知道，张飞是个性情急躁、刚烈异常的人，然而在慧眼识庞统的问题上，他却表现出了耐心细致、善于倾听的一面，从而为刘备物色了一位十分难得的人才。庞统初投刘备时，刘备见他容貌丑陋，举止平凡，也不多问就打发他到丰阳县当县令。庞统原想凭自己的才学打动刘备，见刘备如此冷淡，也不便多说，只得勉强应允赴任。但他上任百余日里，终日以酒为友，不理政务，一应钱粮诉讼，概不理睬。不久，张飞奉旨巡视荆南诸县，来到丰阳听到当地士绅对庞统的反映后，勃然大怒，痛斥庞统亵渎职守，荒废政务。庞统却从容答道：“百里山县，些小公事，何难决断！将军稍坐，待我发落。”张飞一反平时的暴躁脾气静坐一旁，细心观察，耐心倾听。只见众小吏将百余日积压的公务案卷全都搬出，诉讼被告人等也全部环跪阶下。庞统眼看耳听，口中发落，手下批判，曲直分明，无分毫差错，百姓皆叩首拜服。不到半日，数月所积公事全部了断。张飞见状大惊，忙起身向庞统道歉说：“先生大才，小子失敬！”后来张飞向刘备极力举荐，刘备于是又多了一位高明的谋士。

． 实践练习

下面是一个简单的测验，目的在于检验管理人员是否对员工给予了充分尊重。请按“非常普遍”、“常常”、“有时会有”、“偶尔会有”、“很少有”和“极少有和从来没有”6个答案来回答下列 15 个问题：

1. 您是否经常对表现出色的员工给予书面或口头上的表扬？
2. 您是否经常给员工挑战性的任务，使他们能够充分施展自己的才华？
3. 取得成绩时，您是否把出过力的员工的名字一一上报，是否愿意让下属分享您的成就与荣耀？
4. 您是否经常邀请员工参加一些重要的会议并鼓励他们在会上发言？
5. 您是否鼓励员工提出自己的看法，甚至鼓励他们提出截然相反的意见？
6. 您是否经常在闲暇时间与员工一起午餐、喝咖啡或者是吃夜宵？
7. 您是否愿意和员工聊天，并关心他们工作之外的情况，比方说他们有什么兴趣爱好，下班后经常做些什么活动？

8. 您是否鼓励员工接受新的任务，是否经常为他们的创新活动开绿灯？

9. 您是否真心地希望自己的部下升职，并经常为他们提供培训、晋升的机会呢？

10. 您是否鼓励员工与您讨论他们的目标与理想，并真诚地提出您自己的看法？

11. 您在作一项决定、制定某项任务或被要求做出评价时，您是否想过，这样做会不会打击某些同事，能否减弱此举对他们的打击？

12. 您是否对每一位员工包括自己都一视同仁地要求友善、诚实、公正？

13. 您是否给公司的员工提供各种有关的组织、社团、报纸杂志或研讨会之类的信息，以帮助提高员工的工作技能、人际关系技巧？

14. 您是否鼓励员工为自己确立挑战性的目标，鼓励他们发挥自己的潜能？

15. 员工如果完成了事先确定的目标，您是否会对他给予奖励？

参考答案：

“非常普遍”得 5 分，“常常”可得 4 分，“有时会有”得 3 分，“偶尔会有”得 2 分，“很少有”得 1 分，“极少有和从来没有”得 0 分。然后把各项得分相加。判断标准依据 4 个分数段：70 分以上；60～70 分之间；35～59 分之间；35 分以下。如果得分在 70 分以上，那么您在满足员工尊重需要上可以说得上是典范，员工必然不以上班为苦，他们士气高昂，会有很高的心理成就感和满足感；如果在 60～70 分之间，那么您在满足员工尊重需要上还需要一些改进；如果得分在 35～59 分之间，这说明员工的心理需要被您大大地忽视了，他们或许正在私下里抱怨不断；如果得分在 35 分以下，员工到您这里来工作只是为了拿钱。

向您推荐

关于这方面的书籍有很多，例如：？《参与管理》（第一版），[美]坎基米等著，龙明、张彩虹等译，兰州大学出版社，1991年。？《管理学》（第一版），徐国华、张德、赵平著，清华大学出版社，1998年。

技能点 4：如何满足员工自我实现的需要

主 题 词 人本管理·有效激励·自我实现需要满足

适用情景 当高级管理人员、技术人员、专业人员的自我实现需要没有得到满足时，查看此技能。

7 技能描述

对于一些高级管理人员、技术人员和专业人员来说，挑战性的工作要比加薪更有吸引力；培训学习的机会要比升职更有吸引力。企业在进行员工管理时，要认真分析企业员工对自身价值增值的关心程度和需求程度，从而制定合理的职业发展计划，满足员工这方面的需求。

1. 为员工安排富有挑战性的工作

为高级管理人员、技术人员和专业人员树立富有挑战性的目标可以使他们充分施展自己的才华。但有一点要注意：中等程度的挑战比较合适。

挑战性的工作会使员工兴趣盎然，他们会以解决工作中的难题为乐，而不是以此为苦。

2. 实行工作轮换制度

工作轮换是指在公司中的几种不同职能领域中，或在某个单一的职能领域为雇员做出一系列的工作任务安排。工作轮换可以有效增加员工的接触面，使员工达到学习新的岗位知识的目的，同样受到员工的欢迎，起到激励作用。

对公司而言，可以挖掘员工的潜力，并在适应改革、填补职位空缺时具有更大的灵活性。

3. 工作丰富化

每天八小时的工作是员工生活的主旋律，因此，从员工的工作类型入手是满足员工自我实现需要的最佳途径之一。工作丰富化、挑战性工作是许多管理专家津津乐道的方法。

（1）让员工在一定的范围内自己决定其工作方法、工作手续、工作步骤，甚至让他们决定怎样合理、经济地使用原材料和设备，使他们在平凡的工作岗位上也有显露其才华的机会。

（2）鼓励员工和下属参与上层的决策，使员工感到，他除了完成平凡的本职工作之外，还有显露管理、决策才能的机会。

（3）努力扩展员工之间的相互关系，扩展员工与社会同行之间的联系，使员工知道“天外有天”，“山外有山”，这种启迪和激发，有助于他们不断地改进本职工作。

（4）不断地把组织机构、企业的总体战略目标告诉职工，使职工明白整个组织的奋斗方向。

4. 培训要及时有效

当员工无法有效地完成自己的工作时，无形中就会形成心理压力，并在各方面表现出来，成功的培训能通过员工技能的提高，有效减少工作压力，满足员工的自尊、自我实现的需要，减少人员流动和流失，也有助于降低劳动力和管理成本。一般说来，对员工技能的培训可以从技术技能、人际关系技能和解决问题技能三个方面展开。

（1）技术技能是培训中最重要的方面。在科技竞争日趋激烈的今天，落后就要被时代淘汰，科技人员只有不断学习才能不断进步。

（2）人际关系技能是指员工与同事、上司的相处能力。在现代企业里，团队精神是员工的基本素质之一，有关处理人际关系技能的培训就显得非常重要。

(3) 解决问题技能的提高有赖于长时间的训练，或解决问题的实践。以下具体方式可以帮助员工提高该技能：让员工参加一些活动，强化其逻辑推理和确定问题的能力；对因果关系作出评价；制定解决问题的可行方案；分析方案并选定最终的解决办法。

要想长久地留住人才，就必须使他从心理上、感情上对目前和未来的工作环境具有好感。要做到这一点，有效地满足员工自我实现的需要是重要的一环。

9 牢记要点

以下举措将帮助您有效地满足员工自我实现的需要：

— 为员工安排富有挑战性的工作

— 实行工作轮换制度

— 工作丰富化

— 培训要及时有效

如何增强员工的主人翁意识？许多成功企业的共同做法是：让员工与企业一同成长。麦当劳在招聘员工时一般选择有潜力、愿意和企业同甘苦、共患难的人，而不是高学历和经验技能丰富的能人。因为后者往往自我感觉良好，难以管理和使用。而“中才”则不然，他们可塑性强，能够严于律己。麦当劳一般通过科学的培训机制让员工成为适合麦当劳的有用之才。企业根据员工的不同需要设置不同的培训课程。麦当劳的用人策略是：员工每提高一个层次，公司就提供更高层次的管理技能训练。经过各种层次的培训，员工得以逐步成长。

· 实践练习

阅读以下材料，结合本讲的学习，讨论并回答下列问题：

排名在中国企业 500 强中前 100 名以内的浙江某集团，有一次在人才招聘人员，发现有一个很优秀的工商管理硕士。当时，企业内并没有适当位置可以安排这个人，但又舍不得放弃这个人才，于是把他招进企业，安排在办公室主任的位置上。但没过几天，这个工商管理硕士就离职而去。

原因就在于：这个工商管理硕士感觉到，办公室主任这个职位没有办法让他实现自我的价值。这个案例对您有哪些启发？

参考答案：

了解人的需求原理很重要，对不同的人才，我们只要清楚明确他的需求层次，那么我们就知道应该如何来使用人才和留住人才了。

对大多数基层员工来说，他们可能只需要逐步达到受人尊重就满足了。而对中、高层管理人员（这一部分人群就是企业的精英人才）来说，他们往往追求的不是金钱、物质、受人尊重这些需求，因为这些需求对他们来说，已经完全不是问题。他们追求的往往是自我价值的实现。

技能点 5：如何通过榜样激励激发员工的上进心

主 题 词 人本管理·有效激励·榜样激励

适用情景 当希望通过树立榜样激发员工的工作热情时，查看此技能。

7 技能描述

榜样激励就是领导者通过树立鲜明、生动、具体、形象的学习榜样，从而激发员工的上进心和荣誉感，使员工增添克服困难、争取成功的决心和信心。

1. 明确榜样的重要意义

在具有优秀企业文化的企业中，最受人敬重的是那些集中体现了企业价值观的榜样人物。这些榜样使企业的价值观“人格化”，他们是企业员工学习的样板，他们的行为常常被企业员工作为学习的榜样。

在我国企业模范人物的称谓很多，有的称“劳动模范”、“先进工作者”，还有的称“三八红旗手”、“文明标兵”等等。树立先进典型，使广大职工学有榜样，赶有目标，形成你追我赶的良好氛围，同时对典型人物自身也是一种激励和鞭策。

2. 明确公司的愿景和理念

为了塑造企业的榜样，首先要明确公司的愿景与理念，要让员工清楚地知道公司未来是什么样的，公司倡导的是什么。榜样是愿景的重要实现者之一，是理念的体现者，因此，在进行榜样人物和事迹的评选前，要先在公司内“造势”，宣传公司的愿景和理念，明确评选的规则和要求，让大家在心里先做个“预热”。

3. 成立榜样评价小组

在进行榜样评选时，如果评选的流程和规则不透明，不科学，评选结果就会大打折扣。因此，企业要公开评选的规则，由企业专门成立一个临时的评价小组，在每年末开始评选，人员可由总经理或者副总经理领头，人力资源部、各部门经理或者主管参加。

4. 确定评选流程

（1）在各部门内部征求。在各部门，从价值观遵从度、业绩达成度和卓越表现度三个维度进行评价，并赋予相应的权重和填写相应的表格。

（2）榜样的申请和审查。由人力资源部或者企业文化部负责榜样人物的审查，并公布审查结果。

（3）榜样的评选和奖励。由人力资源部或者企业文化部具体负责相关事宜。

5. 将榜样具体化、形象化

谁是企业的榜样？为什么是他而不是别人？这是评选榜样时非常重要的问题。只要是遵循企业文化，为企业做出突出贡献的人，都是企业的榜样。基于此，在进行榜样评选时，可以参考三个标准：

（1）价值观遵从度。对于企业明确倡导的价值观是否遵从，并且有相应的事件和人员证明。比如企业提倡团队合作，那么在评选榜样时就要考虑，他的哪些事迹能够体现团队精神，如果没有重要的表现，就要重新考虑了，否则就不能服众。

（2）业绩达成度。如果说价值观遵从度是软性的指标，那么业绩达成度就是硬性的了。在企业运作中，榜样的标准应该是长期工作业绩突出。

（3）卓越表现度。榜样一定是要有卓越表现的人员。榜样的卓越事迹可以是科研开发、产品创新、管理方法、营销策略、工艺流程等的变革和改进，并且经过证明是行之有效的，在企业管理方面取得了巨大成绩。

6. 对榜样进行广泛宣传

（1）故事理念化。塑造榜样的目的主要是为了宣传公司的企业文化，因此在进行模范人物事迹的报道时，必须与企业文化相结合，找到先进事迹与企业文化的结合点。

（2）理念故事化。理念一般比较抽象，公司在进行文化宣传时，要把公司的理念变成具体的事件、故事、寓言和典故，尤其是榜样的先进事迹和故事。

海尔在其文化手册里，就对每一个理念都附录了相应的榜样事迹进行阐释；蒙牛在其文化手册里，也有关于狮子和羚羊的寓言故事，用以提高企业的市场竞争意识；惠普的文化很优秀，而且非常重视“讲故事”，不仅在各种文化手册和宣传品里有故事，高层管理者也到处向员工讲故事，传达公司理念。

（3）传播渠道多样化。对榜样的宣传要及时、准确、到位，因此，公司要做好渠道建设。我们认为，传播的渠道主要应分为四个方面：

① 会议：在公司的大型会议，如年度员工大会、年度总结会上，高层领导要有意识地对榜样及其先进事迹进行宣传，以明确公司的价值观。

② 培训和研讨：通过各种形式的培训和研讨，宣传推广榜样事迹。

③ 活动和仪式：对榜样进行公开表彰，高层主管参加并主持仪式，另外，在公司和部门组织的各种文娱、旅游、生日会等活动中，都要有意识地对公司榜样进行宣传和报道。

④ 传播媒介：在文化手册、价值观卡、内刊、公开媒体、局域网、板报、宣传栏等媒介上对榜样进行报道。

榜样的力量是无穷的。企业如果能够树立一个良好的榜样，员工就会在榜样高尚人格的感召下奋发前进。

9 牢记要点

树立先进典型应该注意：

- _ 明确榜样的重要意义
- _ 明确公司的愿景和理念
- _ 成立榜样评价小组
- _ 确定评选流程
- _ 将榜样具体化、形象化
- _ 对榜样进行广泛宣传

日本著名企业家土光敏夫的“率先垂范”精神就是企业家激励实践的典范。1965年5月，东芝电气公司业绩惨淡，危机四伏，68岁的土光敏夫出任公司的总经理。当时，公司作风华而不实，奢侈成风。经理室

及部门主管办公室都备有专用浴室和厨房，还雇用专职厨师。土光敏夫第一天到任，就拒绝了经理食堂的菜肴款待，他说：“不是有普通员工食堂吗？从那里拿饭就可以了。”在随后的管理人员办公会上，土光敏夫决定拆除各领导干部的专用厨房设备，把经理的专职秘书调走，经理秘书由其他秘书兼任。这些举措震动了公司的每个员工。从此以后，东芝电气公司面貌开始焕然一新，员工的工作热情也空前高涨。

． 实践练习

送您一朵美丽的花

在企业中，榜样集中体现了企业的价值观，如果把榜样激励比作花蕊的话,那么公司的愿景和理念、榜样价值观遵从度、业绩达成度、卓越表现度、理念故事化、故事理念化、宣传推广等等就都成了花瓣，要想使花蕊婀娜多姿，花瓣的扶持是必要的，要想获得销售的成功，需要很多条件，您能给这朵美丽的花再添上几片花瓣吗？

技能点 6：如何对不同类型员工采取不同的激励方法

主题词 人本管理·有效激励·最佳激励组合

适用情景 当某一种激励方法对员工起不到预期作用时，查看此技能。

7 技能描述

根据马斯洛的需要层次理论，随着时间的推移，环境的变化，同一人此时此地和彼时彼地的主导需求并不见得相同，同一种激励手段所取得的效果也不尽相同。不同类型的员工必须采取不同的激励方法。

1. 按照工作业绩进行分类激励

根据员工的工作业绩，可以把员工分为出类拔萃者、业绩平平者和中间层。

(1) 对出类拔萃者的激励多多益善。对于出类拔萃者，管理者最常用的激励手段就是奖金、加薪和晋升。除此之外，先进的办公设备、更多的培训机会和更多的休假都是可以考虑的手段。

(2) 对于业绩平平者和中间层的激励要具体问题具体分析：

① 对于因时间因素而未能掌握基本技能的员工，可以采取加强培训的办法直到他们能够独立工作为止。当然，这里面得有个时间限制。

② 如果员工的确不适合某一工作岗位，应该及早加以更换。不过，在做出具体决策之前，要尊重员工的自身意见，结合实际情况，尽可能地给他以施展才华的机会。

2. 按照年龄和社会经验选择合适的激励方法

按照年龄标准，我们可以把人分为老年、中年和青年。由于生活阅历上的差异，不同年龄段的员工在价值取向上会有不同。作为企业管理者，充分认识到年龄和社会经验的差异至关重要。正如卢梭所言：“青年期是增长才智的时期，老年期则是运用才智的时期。”

(1) 针对青年人勇于开拓、兴趣广泛、精力充沛的特点采取激励措施。

① 青年人经济基础薄弱，优厚的薪水、良好的福利对于青年人有着巨大的诱惑力和激励作用。

② 青年员工不畏艰险，勇于开拓，对此，企业可以根据员工的特点，把那些需要超强意志力、体力和开拓力的工作交给跃跃欲试的员工，并辅之可观的物质奖励，来调动员工的内在潜力。

③ 青年员工求知欲强但耐心不足。因此，管理者一定要把工作安排得富有趣味，以此来激发员工的工作热情。

俄国著名教育家康·德·乌申斯基说：“成人的人格的影响，对于年轻的人来说，是任何东西都不能代替的最有用的阳光。”

(2) 针对老年人社会经验和人生阅历丰富的特点采取激励措施。老年员工具有丰富的社会经验与人生阅历，正如法国民间谚语所言：“如果青年人有经验，老年人有精力，世界将更美好。”由于生理原因，老年人会在头脑的敏捷度、动作的速度、记忆的准确性等方面出现衰老迹象。因此，在对老年人进行激励时，要注意方式方法的特殊性。

① 在生产领域，他们的实践经验可以弥补年龄所引起的不足，他们对青年员工可以进行指导，实行“传、帮、带”。

② 针对老年人不服老、爱面子的心理，管理者在同老年员工谈话时，要注意维护老年人的自尊心。在对老年人进行奖励时，不能像对待青年人那样利字当头，而应该有礼、有节，很好地把握老年人的心理。

3. 重视对科研人员的激励

现代企业之间的竞争，也是创新的竞争，产品创新、技术创新是企业竞争的重要组成部分，而一切创新都有赖于企业的研究人员。如何最大限度地激发科研开发人员的积极性，已经成为各级管理人员关注的焦点。

为使贡献突出的科研人员不受职称、职务等约束，企业应该全面实施低职高聘制度，并加大业绩考核力度，激励科研人员的有效劳动，建立起收入与业绩挂钩的分配机制。

同时，实行科研项目负责人津贴制，对每一个科研项目，按照招标原则和程序确立中标人后，签订责权利合同，并按合同要求进行严考核硬兑现，使激励机制和约束机制的作用得到有效发挥。

实行科技创新奖励办法，奖励在研究工作中有重要贡献和发挥关键作用的单位和个人，重奖在开发中取得重大成果的单位和个人，充分调动科研人员科技创新的积极性。

4. 对积极进言者进行激励

员工处于生产、销售第一线，具有丰富的实践经验，在制定公司重大决策时，广泛听取员工意见，可以提高决策的科学性，减少因决策失误带来的损失。福特公司每年都要制定一个全年的“员工参与计划”，动员员工参与企业管理。此举引发了职工对企业的“知遇之恩”，员工们的合作性不断提高，合理化建议越来越多，致使生产成本大大减少。

在越来越激烈的企业竞争中，对一个希望获得良好业绩的企业而言，拥有一个具有激励动机的工作场所是相当重要的。因此学习如何激励员工，对于企业的管理人员来说至关重要。

9 牢记要点

针对不同的员工，管理者可采取不同的激励方法：

— 按照工作业绩进行分类激励

— 按照年龄和社会经验选择合适的激励方法

— 重视对科研人员的激励

— 对积极进言者进行激励

针对老年人社会经验和人生阅历丰富的特点采取激励措施是管理者常用的方法之一。在这一点上，诸葛亮在定军山之战中智激黄忠的作法颇为人称道。黄忠，字汉升，南阳人，是三国时期蜀国的名将。他在战斗中冲锋陷阵，勇冠三军，显示了非凡的军事才能。虽然年逾古稀，但并不服老。诸葛亮深知他的个性，所以派将时运用激将法，使其斗志高昂，从而出色地完成了任务。曹操攻打西蜀重镇葭萌关，老将黄忠讨令拒敌，打退了曹将张合，并乘胜攻占了曹军屯粮的天荡山，随之，黄忠以逸待劳将夏侯渊斩于马下，夺取了曹军大本营所在地定军山，展示了老当益壮的精神。

· 实践练习

请结合前面各讲以及本讲内容做下面的连线题：

1. 情感管理 A. 通过企业文化培育、管理文化模式的推进，使员工形成共同的价值观和共同的行为规范。

2. 民主管理 B. 善于发现人才、培养人才和合理利用人才是人才管理的根本。

3. 自我管理 C. 根据企业的发展战略和目标，自主制定计划，实施控制，实现目标，即“自己管理自己”。

4. 人才管理 D. 员工参与决策，要求企业经理坦诚地、不受自己的利益、感情、知识以及先入为主的影响，要按事物的本来面貌去看问题。

5. 文化管理 E. 通过情感的双向交流和沟通实现有效的管理。这种以情感为主要特征的管理方式可以减少劳资矛盾、融洽劳资关系。

参考答案：1-E，2-D，3-C，4-B，5-A。

向您推荐

关于这方面的书籍有很多，例如：？《管理沟通教程》（第一版），康青主编，立信会计出版社，2000年。？《现代工商管理实务》（第一版），李继延、褚福灵等编著，经济科学出版社，2000年。

技能点 7：如何通过情感激励激发员工的工作热情

主 题 词 人本管理·有效激励·情感激励

适用情景 当单一的物质激励没有达到激发员工热情的效果转而从员工感情出发寻求解决途径时，查看此技能。

7 技能描述

情感激励靠的是感情的力量，它体现的是人与人之间的互相尊重、互相关心的人性光辉。情感激励既不是以物质利益为诱导，也不是以精神理想为刺激，而是指管理者与员工之间的以感情联系为手段的激励方式。

？ 满足员工真善美的心理需求

情感，是人们情绪和感情的反映。管理者和员工的人际关系既有规章制度和社会规范的成分，更有情感成分。每一个人都需要关怀与体贴，一句亲切的问候，一番安慰话语，都可成为激励人们行为的动力。现代管理者，不仅要注意以理服人，更要强调以情感人。

积极的情感可以增强人的活力，消极的情感可以削弱人的活力。因此，管理者要利用感情激励员工就必须要用真实的感情，切不可矫揉造作。

？ 确保员工的公平要求

在现实社会中，不公平的现象较多，这严重影响了员工积极性的发挥。管理者以情感去激励员工时也要做到公平、公正。不搞好恶论人，亲者厚、疏者薄。管理人员对员工的口头表扬、奖励要力争做到公正、合理，尽量保证每一位员工心情舒畅。

？ 提高员工的情绪控制力和心理调节力

管理者要关心员工的精神生活和心理健康。当他们事业上遇到挫折、感情上产生波折、家庭里出现纠纷时，要及时给予疏导，同时要大力开展社会公德、职业道德和家庭美德教育，在员工之间建立正常、良好、健康的人际关系。

？ 选择恰当的时机和场合激励员工

情感激励要想收到预期效果，还要注意时机和场合的选择。在不同的时机要采用不同的激励方法。在业务繁忙时，大家火气旺盛，耐性较差，主管应该安慰员工，缓解大家的紧张情绪；当遇到重大情况需要决策时，主管要推心置腹，让确实有能力的员工当机立断，果断决策。

对员工的情感激励还要注意场合的选择。在私下场合，管理者应该以循循善诱的教导鼓励员工工作；在公开场合，管理者激励员工时应该顾及所有人的情面，本着互相尊重、互相理解的态度给予员工适当的激励。

公平激励源出于美国心理学家亚当斯的公平理论。这种理论认为：下属总会把自己的贡献和报酬与一个和自己相等条件的他人的贡献和报酬相比较，当这种比值相等时，就会有公平感，就心情舒畅，积极性高涨；反之，就会导致不满，产生怨气和牢骚，甚至出现消极怠工的行为。

情感激励不仅调节人的认知方向，调节人的行为，而且当人们有了共同的心理体验和表达方式时，集体凝聚力、向心力即可成为不可抗拒的精神力量。

9 牢记要点

针对员工的心理需要，管理者可采取下列情感激励方法：

- _ 满足员工真善美的心理需求
- _ 确保员工的公平要求
- _ 提高员工的情绪控制力和心理调节力
- _ 选择恰当的时机和场合激励员工

日本人工作节奏快、效率高是举世公认的。长期紧张的生活，使员工承受了巨大的心理压力。为了稳定职工情绪，日本企业琢磨了不少点子，比如有些公司专门设置了“宣泄室”，里面放有经营管理者的仿真模型，专供受委屈的雇员踢打解气；一些企业经理甚至与工头提前约好，当着工人的面令其难堪，减少一线职工的抵触情绪……但是真正行之有效，在各企业普遍实行的，还是企业内工会制度。日本的工会不是跨产业的，多数设置在企业内部。这样，雇员与资方发生争议，很容易在企业内部协商解决。

. 实践练习

通过了解和分析员工的行为和情绪，制定出您的情感激励举措，填写如下表格：

情感激励举措

员工的行为和情绪 您的对策

其他员工抱怨小王太勤奋

8月15日是员工小王、小赵的生日

员工小李生病了

员工小周最近经常无故旷工

员工正在为部门成立五周年准备联欢活动

技能点 8：如何激发管理人员的工作热情

主 题 词 人本管理·有效激励·管理人员工作热情激发

适用情景 当管理人员安于现状不求创新与进取时，查看此技能。

7 技能描述

管理是企业发展的关键。管理职能的承载者便是企业的管理人员，充分激励管理人员是发挥企业潜力的重要手段。依日常生活的实际体验，激励管理人员的诀窍有下列三种：救灾式激励、经营地位式激励和心理沟通式激励。

1. 救灾式激励

生活常识表明：人们在处理震灾、风灾、水灾、火灾等天灾地变的救难中，所发挥出来的能力非常人所能想像。公司的经营者与主管就可利用这种灾难似的情况来促发管理人员的潜能，以下为其实施的要点：

（1）目标明晰。在管理人员心目中，欲达成的目标完全明确清楚；他们对必须完成的任务，内心没有疑问。例如，一定要把火扑灭，断桥一定要重建起来，伤患必须快速送达医院抢救等等都是；经营者首要认清的就是，要确立起不会令管理人员起疑的工作目标。

（2）规章与政策。为了便利行动起见，任何足以妨碍到工作执行的规章与政策都必须暂时除掉。换句话说，经营者必须认清，要使管理人员发挥他们的潜能，一定要给予他们较多决策的自由权。

（3）焦点。焦点比目标的明晰还要更深一层，管理人员不仅需要确知欲达成的目标，还要确知目标的焦点所在。所以，经营者必须明示努力的方针，让管理人员铭记在心。

（4）个人责任。让管理人员知道努力的方针，目的是激发起管理人员个人责任意识的。如果经营者无法激发起管理人员的个人责任，他们将会丧失掉热心和热诚。

（5）紧急意识。每个管理人员都意识到该项任务一定要在一定时间内完成，绝对不能拖延，如此可以造成管理人员高昂的士气。

（6）暂时的状况。管理人员所执行的任务必须能够在短期内结束，也就是说，经营者必须让管理人员知道，任务虽不能确知何时完成，但是终会完成的。正如齐鲁长勺之战中曹刿所言：“夫战，勇气也。一鼓作气，再而衰，三而竭。”

（7）奖励。无论任务实施的结果如何，经营者都必须奖赏管理人员。

2. 经营地位式激励

如果管理人员本身就是公司的经营者，为了使公司利益最大化，他会千方百计改进管理和生产工艺。所以，在激励管理人员的诀窍中，经营者首先必须面对这个问题：如何使管理人员感觉到他就是经营者本

人。如果这个问题解决好了，经营者就会收到事半功倍的效果。要使管理人员觉得自己就是经营者，必须做到以下三点措施：

（1）激发管理人员争取高酬的潜能。常言道：“利之所在，趋之若鹜”，“重赏之下，必有勇夫”，利益是刺激人、鼓舞人和推动人的有效工具。经营者必须能使管理人员一直维持着争取高酬劳的动机。

（2）赋予管理人员高度的控制权和决策权。一般情况下，管理者和决策者应该保留以下几种权力：事关区域、部门、单位的重大决策权，直接下属和关键部门的人事任免权，监督和协调下属工作的权力，直接下属的奖惩权。这些权力属于领导者本人工作范围内的职权，不能下放。除此之外的权力，领导者可视不同情况灵活掌握。

（3）相对独立的经营管理地位。领导者在必须达到的使命和目标方向上提出明确的要求，但对怎样实现目标并未提出要求，管理人员在实现的手段方面有很大的自由发挥空间和创造余地。

3. 心理沟通式激励

要做好沟通，从经营者这一方面来说，就是要从观念上认识到沟通的重要性，认识到每个管理人员都有能力做好事情，要敢于把公司的业务拿出来与管理人员公开讨论。

一般而言，在信任的文化氛围中，经营者如果真心实意地信任管理人员的能力，主动将公司计划完成的工作、指派的任务、建立的目标以及未来的业绩计划与管理人员讨论，管理人员将更加自觉地对自我的行动负责。

？救灾式激励应用了这样一个常见的行为规律：在面临灾难时，人的工作绩效都会提升到最高标准。这是人的求生本能的反映。

？经营地位式的激励从某种程度上满足了管理人员自我实现的需要。

？心理沟通式的激励满足了管理人员自我尊重的需要。

就实际情况而言，救灾式激励、经营地位式激励和心理沟通式激励三者相辅相成，尤以心理沟通式激励最为重要。如果管理人员与经营者配合默契，那么他们将同心同德，共同实施企业发展大计。

9 牢记要点

以下措施有利于激发管理人员的潜力：

— 实施救灾式激励

— 实施经营地位式激励

— 实施心理沟通式激励

根据美国纽约薪酬顾问波尔·默伊对美国 200 家最大公司的调查，美国首席执行官 CEO 的报酬构成：21%工资、27%短期激励、16%长期激励和 36%以股票为基础的酬劳。另外，根据对各国收入最高的 20 位首席执行官(CEO)的最新调查报告，美国首席执行官的基本工资是英国同行的 1.4 倍；美国 CEO 奖金是自己工资的 2.1 倍，英国的 CEO 的奖金只有自己工资的一半。而最大的差别在于经营者股票期权，美国 CEO 人均持有的股票期权市值高达 8 000 万美元，而英国的同行只有区区 200 万美元。

． 实践练习

阅读以下材料，结合本讲的学习，回答下面问题：

在美国的大公司里，首席执行官（CEO）的年均薪金水平是普通蓝领工人薪金的 160 倍，是世界上最高的，有的甚至比美国总统的薪金还要高。您认为造成这种现象的主要原因是什么？

参考答案：请从激励管理人员积极性方面分析。

技能点 9：如何准确把握好激励的时机、力度和方式

主 题 词 人本管理·有效激励·激励时机、力度和方式

适用情景 当对员工实施有效激励过程中出现时机不对、力度掌握不好和方法不对头等错误时，查看此技能。

7 技能描述

激励是对人的心理和行为系统施加影响，激励本身是有风险的，不当的激励给组织及员工所带来的伤害，往往大于无任何激励。因此，聪明的管理者一般都仔细琢磨何时施加影响，施加多大的影响，如何施加影响恰到好处。

？ 激励要掌握好时机

太早的激励，会让员工忘了他的责任和目标，有时甚至会给员工带来一种误解，以为这种激励是很轻易即可获得的，员工不需要做太多的努力和花太多的时间。这种做法不但破坏了激励员工的初衷，也会误导员工，是不可取的。

太晚的激励，会让员工受到伤害，甚至对公司及管理者失去信心。他会想：这么努力工作，竟然不能受到上面的重视，得不到应有的激励，为何还要再努力？员工对管理者的公平、公正失去了信心，于是在组织内部形成负面影响。最后激励虽然来了，但是负面的影响一时却无法消除。对组织来说，既然要激励却选择不恰当的时机也是不明智的。

激励的有效性往往在于及时。当员工做得很好，或需要加倍努力才能完成时，给予一些激励是必要的。管理者不能为了自己高兴而随便给员工激励，应该是员工需要激励的时候，才提供出来。这样做，组织、老板和员工三者都能受益，这才是一种正常合理的模式。

美国著名管理学家米切尔·拉伯夫经过 20 年的调查和研究，总结出这样一个规律，即“人们会去做受到奖励的事情”。因而把奖惩组织所期望的行为称之为“现代行为管理的基本准则”。

？激励要注意力度

“阈值”是一个心理学概念，是用来描述奖励、惩罚、表扬和批评的最低限度的。低于阈值的激励效果就不会明显，如轻描淡写的批评，漫不经心的表扬是不起作用的。但是，激励力度也不能过分。最好的激励是恰到好处的激励。激励是基于组织、老板及员工三方面的需要，不可草率行之或受某些因素的影响临时决定。

有效的激励常常是员工所不敢奢望的，在实务上这一招用得很多。如某甲一直想买一台除湿机，因为最近天气不好，雨下得很多，家里又有了小孩，除湿机便显得越发重要了。此时，老板给某甲一项任务，限定时间完成。完成后，除报请公司奖励外，老板另附加一台除湿机作为奖品。在这样的安排之下，某甲能不全力以赴吗？

？激励还要讲究方式

如何做到“施者大方、受者实惠”，这是管理者需要特别注意的。在实务上，适时地给员工一个微笑、拍拍员工的肩膀，就是一种很好的激励员工的手段；并非任何的激励都要大张旗鼓、兴师动众。千万不要见到任何员工都露齿微笑，他们会以为您是白痴；若不论男女都拍肩膀，您会被指控为性骚扰的。

9 牢记要点

下列措施能够帮助您更好地激励员工：

— 激励要掌握好时机

— 激励要注意力度

— 激励还要讲究方式

有个骑骡子的人，一只手拿着胡萝卜，另一只手提着棒子，往前赶路。首先，他让骡子清楚地看到，胡萝卜就在它的面前(激励因素)，只要骡子往前走就可吃到；如果它不走呢，就用棒子(惩罚因素)打它。于是骡子只得往前走，眼珠盯着胡萝卜，以为自己再走两步就可以吃到它。但是愈走愈不对劲，因为骡子自

己在走，好像胡萝卜也在走.....正确的激励时机在哪儿呢？到了阶段性目的地时，就得松手，让胡萝卜掉下来，让骡子吃到它。否则，老玩这种看得着、吃不着的游戏，它也会罢工的！

. 实践练习

阅读以下圣诞个案，结合本讲学习，讨论并回答下列问题：

圣诞节前夕，老板突然心血来潮，他指示总务部的小王，替每一位公司同仁准备一只烤火鸡，并送到同仁家中，让大家都能过一个愉快的节日。老板心想：“今年公司经营得不错。圣诞节嘛，大家要吃烤火鸡，今年由公司请客啦！”

第二天早上，老板发现他办公室的门口摔着两只烤火鸡。他既诧异又迷惑，便问小王到底是怎么回事。小王回答说：“他们俩嫌自己的火鸡比别人的小，很生气，于是就.....”小王忿忿不平地接着说：“其实火鸡分什么大小？实在是太过分了”。

出现这种情况时，您认为是哪里出现了问题？

老板认为：今天我心情不错，我来请客，每人一只烤火鸡。反正是激励么，就是给员工一些好处，今天给大家一只烤火鸡，不是很好吗？

1. 您认为老板的想法正确吗？
2. 如果您是老板，您将如何做？

参考答案：

有时，老板的想法太注重他自己这一方了。他一厢情愿地认为：所谓激励就是我给员工什么，而员工想要什么，他就不管了。在这一点上，做老板的人若不能彻底醒悟，激励这项工作是不可能做好的。

技能点 10：如何系统设计激励策略体系

主 题 词 人本管理·有效激励·激励策略体系

适用情景 当要优化组合激励策略形成良性循环的激励格局时，查看此技能。

7 技能描述

为了有效地调动员工的积极性，管理者要对各种激励策略和具体方法进行统筹规划，确保它们在时间上相互衔接，在空间上相辅相成。管理者的最终目的是在企业中形成“综合治理”的激励格局。

1. 同步配套实行若干项激励措施

同步配套实行若干项激励措施既可以防止工作中顾此失彼，又可以利用几项措施的综合效果。

员工的积极性受各种环境因素的影响。这些环境因素不是受控制的，就是自发的；既有积极的，也有消极的。如果只抓一方面而不顾及其他因素的影响，对员工的激励也可能前功尽弃。

2. 建立相互衔接的激励政策链

激励的目的是最大限度地调动员工的积极性。积极性有其自身的形成和变化规律。激励就是按积极性的运动规律，对员工施加一定影响，促使其积极性形成并按预定方向发展。因此，高超的管理者应该采取合理的激励措施，形成相互衔接的激励政策链，促使员工积极性沿着优化的方向循环运动。具体步骤如下：

（1）科学地考察分析员工的积极性。第一步，从员工实际工作成绩入手开始调查；第二步，进行员工行为、劳动能力、劳动条件方面的调查；第三步，除去劳动能力及机器设备、技术支持等方面的原因，在分析社会环境的基础上找出客观环境对行为的推动和制约作用；第四步，确定职工对工作的态度，从中剖析其动机、目标、需求和对问题的认识；第五步，决定激励的具体措施。

(2) 以教育、培训增强员工的自我激励能力。员工积极性不高，从根本上说是对工作的意义认识不清。也有的是由于对工作不熟悉、不胜任、缺乏信心。教育、培训的目的是提高员工认识，诱导员工的合理需要，从而使员工建立起工作的兴趣和信心。

(3) 实行目标管理。员工的积极性调动起来后，应该适时组织员工制定具体奋斗目标，将员工的个人需要和组织需要结合起来。

(4) 合理组织和引导。员工有了具体目标后，管理者还必须为员工创造必要的物质条件，提供必要的引导，使他们达到预定目标。

物质条件包括如下要求：原辅材料、工具供应、设备维修要跟上，技术文件要齐全、准确。引导积极性的常用方法有领导的检查指导、典型引路、信息反馈、劳动竞赛、规章制度。

(5) 定期考评，严格奖惩。对职工进行奖惩，必须以准确考核为前提。考核不细不准，奖惩就难以公允，领导的分析决策就会有所偏颇。因此，首先要明确考核标准，搞好日常原始记录、统计资料和管理档案，同时应该将考评结果通知员工或公诸于众。

以上 5 个步骤紧密衔接，构成一个完整的员工激励体系。在管理实践中，只有坚持执行有效的激励体系，才能达到调动、提高和巩固员工积极性的目的。

9 牢记要点

系统设计激励策略体系应该遵循如下步骤：

— 同步配套实行若干项激励措施

— 建立相互衔接的激励政策链

随着经济的发展，越来越多的美国企业已经开始对传统的人力资源管理模式进行必要的修改，但历史形成的特点仍继续存在：

第一个显著特点是以详细职务分工为基础的制度化。美国企业在管理上的最大特点是职务分工极为细腻。这种分工提高了管理效率，降低了管理成本，是现代企业经营的基础，同时也为美国公司高度的专业化打下了基础，特别是对员工的录用、评定，工资的制定，奖金的发放以及职务提升等等，都有了科学的依据。而公司专业化的管理则对各行各业的专业经理人员的评估起到很强的监控作用。这也是美国主要商业和投资银行在金融危机中之所以能够避免重大损失的主要原因之一。

第二个显著特点是不遗余力的员工培训制度。美国公司对员工培训工作极为重视，尤其是专业知识方面的培训，其主要方式有：公司内部短期培训、企业外派培训、在职学习，公司还会不遗余力地送有潜力的经理攻读高级经理商学班等等。但总的来说，美国企业还较为重视高层经理人员的短期培训，大公司每年花费在这种培训上的费用比例相当高。

第三个显著特点是以强烈物质刺激为基础的工资制度。美国公司内部工资制定的基础是职务分工，不同级别的工作、不同专业的工种、不同性质的岗位、不同经历的经理，有着不同的职业要求和不同的工资水准，表现出强烈的刚性。美国人力资源管理中比较多地偏重于以个人为中心，强调个人的价值，主要是以个人为激励对象。因此，公司在制定政策时重点考虑的是工作的内涵及该工作对公司经营效率所做出的贡献，基本目标是激励员工的工作积极性。而且在奖励制度方面名目繁多，尤其突出的是高层经理的奖励制度。总裁的年收入(包括奖金)甚至可以达到上千万美元，是普通员工工资的几百倍。这些奖金计划对激励中高层领导实现自我价值，努力积极工作，不断增加公司的收入和价值起了较大的作用。然而，这种刚性的工资制度是建立在员工与企业之间纯理性的基础上，两者的关系完全是一种契约关系，这势必造成劳资关系的对抗性。总的说来，美国公司是一个典型的职能经济机构，其管理模式的主流仍属于管理技术型的。

． 实践练习

对照管理激励体系的五个步骤,对员工行为进行准确判断并分析原因,然后提出改进计划。

员工管理激励改进计划

管理激励体系 员工行为 原因分析 您的改进计划

考察分析阶段

教育培训阶段

目标管理阶段

组织引导阶段

考核奖惩阶段

第三章 营造和谐人际关系

技能点 1 如何消除管理者和员工间的交流障碍

主 题 词 人本管理·人际关系·交流障碍消除

适用情景 当管理者已经意识到自己和员工不能成功沟通的原因并准备采取措施避免它们时，查看此技能。

7 技能描述

信息时代员工们日益需要多方向的、参与的、综合的、可信的信息。员工们获得信息的方法除了传统手段外，还包括电子邮件、语音信箱等网络系统。这一切都对企业管理者提出了新的要求。

？组织结构框架要有弹性

组织结构框架是履行企业管理职能的可靠保障。但是，企业管理者必须认识到过于严格的坚持组织的结构框架并不是十全十美的，它有可能误导或是妨碍交流。

太僵化的管理体制使企业组织看上去毫无生机可言，交流也只能在组织和功能单位之间进行。因此，管理层必须认识到公司的组织结构不能指明交流的路线。

？ 管理层要多接触员工

管理者在管理实践中要保持谦虚、谨慎的作风。要切忌在心里对沟通产生歧视。这里要提醒的是别以为布置完工作、发布完命令就可以等着出成绩了。管理者只有不断地与第一线的工作人员进行沟通，时刻了解情况，适当做出调整，才能保证工作万无一失。

在管理实践中，许多管理者不喜欢与员工交流，用各种方法把自己与别人隔离开来。一种情况是管理者把自己放在高不可攀的位置上，故意制造种种神秘感，让员工翘首仰视，敬而远之；另一种情形是管理者对员工颐指气使，疾言厉色，一不合自己心意，就开口训人，根本不懂得关心员工。

如果员工总是怨声载道，那么管理者的工作是不可能做好的。解决这一难题的一个有效办法是以朋友身份同员工密切接触。

？ 克服生理障碍

科学研究表明，人与人之间相互沟通传达信息的最佳距离是 2.5 米到 3 米之间。因此，管理者在分配具体工作内容时要尽可能地将员工集中起来，以此给员工创造彼此交流的机会。

？ 组织的行为和政策要一致

在管理实践中，企业是否经常出现下列问题：企业明文规定要鼓励创新，但立项却需要漫长的批准过程；企业明确规定要对高成就者进行奖励，但每次长工资都搞平均主义。如果有，企业就需要改正错误了，否则，企业形象在员工心目中将一落千丈。

？ 消除派系斗争

在企业里，经常会出现一些人为了个人利益向其他员工隐藏某些重要的企业信息的情况。这种情况对管理非常有害。组织必须与这种为了一己之私玩弄权术的不当行为进行坚决斗争。

？懂得倾听和表达技巧

科学研究发现：正常人在清醒的情况下一般花费 **70%** 的时间和他人交流沟通。在交流时间中，**9%** 用来书写，**16%** 用来读书，**30%** 用来讲话，**45%** 用来倾听。

在和别人进行交流沟通过程中，我们必须克服下列缺点：对员工的讲话妄加判断在前，有效倾听在后；在表述思想时，将注意力集中在如何叙述上而不是叙述的主题上；他人还没有叙述完就拒绝听下去；偶然听到一些情绪化词语就开始打断别人的讲话。

哥伦比亚大学商学院的一项研究表明：当 **225** 位中级管理人员被问及最大的工作压力是什么的时候，**43%** 的人认为是缺乏信息，而 **31%** 的人认为信息相互矛盾。

总之，管理者的职责就是要意识到所有能够制造交流障碍的东西，以便企业能够采取措施避免它们。

9 牢记要点

以下措施能够使管理者和员工克服交流障碍：

- _ 组织结构框架要有弹性
- _ 管理层要多接触员工
- _ 克服生理障碍
- _ 组织的行为和政策要一致
- _ 消除派系斗争
- _ 掌握倾听和表达技巧

玛丽·凯在《玛丽·凯谈人的管理》一书中谈及倾听的影响时说：“我认为不能倾听部属的意见是管理人员的最大疏忽。”玛丽经营的企业之所以能够迅速发展成为拥有 20 多名美容顾问的化妆品公司，其成功的秘诀就是她相当重视每个员工的价值，而且很清楚地了解员工真正需要的不是金钱、地位，他们需要的是——一位真正能倾听他们意见的领导者。因此，她严格要求自己，并且使所有的管理者铭记这条金科玉律：倾听，是最优先的事，绝对不可轻视倾听的力量。

． 实践练习

针对消除管理者和员工间交流障碍的种种举措，看看您在哪些方面需要加强。

交流障碍改进举措表

消除交流障碍的举措 经常与第一线工作人员进行沟通 ☐是 ☐否

让组织中不同层次的人或不同部门的人相互了解 ☐是 ☐否

经常将员工集合起来开会 ☐是 ☐否

与员工交谈时围绕主题展开，言简意赅 ☐是 ☐否

与员工沟通时经常晓之以理 ☐是 ☐否

鼓励员工参加各种体育活动 ☐是 ☐否

组织结构框架富有弹性 ☐是 ☐否

严格执行公司的各项政策 ☐是 ☐否

努力消除派系斗争 ☐是 ☐否

技能点 2 如何创造正式的交流形态

主 题 词 人本管理·人际关系·正式交流形态

适用情景 当希望通过有效的内部交流为决策提供科学依据时，查看此技能。

7 技能描述

有效的交流形态不仅仅是向上或向下的交流，它还包括组织的不同层次、不同部门和不同单位之间的交流。它泛指经过正式的渠道进行的信息沟通。

？ 有效实施向上的交流

向上的交流指管理者要能创造一个开放的环境，在这个环境里，员工愿意分享管理者的希望、想法和感情。

鼓励员工向上级交流的关键之一是清楚地表达出您支持并鼓励这种交流的态度。在这种交流出现时，您会重视它、并给予回报。**3M**（美国明尼苏达矿业）公司负责交流变革的经理 **Barbara Perkins** 这样说道：“在 **3M** 公司，管理层积极支持员工进行跨组织结构交流，并且新的观点总是受到鼓励。”

有效地实施向上交流的方法除了以上列出的外，还包括建立热线电话，举行热点会议，以及跨级别会议等方式。

需要注意的是，为了使向上的交流达到预期效果，管理者必须慎重对待员工的每一个问题。要及时向更高管理层汇报有关问题，解决方案还要及时通知员工。

鼓励员工相互交流各自的见解、顾虑和情绪，确实是一项艰难的工作。为了赢得这个挑战，您必须集中关注三个关键问题：使交流成为您公司里的优先事项；为员工提供同管理层交谈的机会；建立信任的氛围。

？有效实施向下的交流

成功的管理者还应该重视向下的交流。管理者在与下级交流的过程中应该放下领导的架子，从心理上尽量地削弱由于上下级关系带给员工的压抑感。

在您的企业里，如何能有效鼓励向下的交流？很简单，向员工表明，您重视他们的意见。**Donald Sheppard** 是一家专长于内部交流战略的咨询公司 **Sheppard Associates** 公司的行政总裁，他指出：“您需要向员工传递的最重要的信息就是，您愿意倾听他们的意见。”

？鼓励员工间的横向交流

横向交流指同层次的人之间、部门内部各工作组之间、部门与部门之间进行的交流。优秀的管理者应该让员工明白他们的行为会影响组织中的其他人，鼓励同层次的员工交流时多从别人的角度考虑。

在许多企业里，员工只在产生危机或出现问题时才进行横向交流。因此，他们通常对企业的情况知之甚少，不知道他的工作对其他员工的影响。因此，在员工之间就其所从事的项目、遇到的问题进行沟通是很重要的。如果员工无法获得充分的信息，他们可能事倍功半，甚至徒劳无功。

？鼓励员工间的交叉交流

科学技术的迅速发展和学科领域的日益分化使人们不可能再通晓各个领域，员工要想自由地与具有自己所需信息的人进行交流，需要在组织内部形成活跃的气氛。

重视交流常常需要不同部门的经理采取协作和团队的行动，例如，负责人力资源和内部交流的部门就需要统一步调。

美国 **Unisys** 电子计算机公司的内部交流顾问 **Denise Baron** 说：“我们人力资源部门的负责人是交流的积极支持者，而且做出了切实的努力，例如同参加交流的人们密切协作，以提高内部交流水平，由人力资源部门的负责人、公司总经理和参加交流的员工联合组成的阵营，向员工们充分显示了公司对员工交流的重视。”

根据以上阐述，我们不难发现：交流具有重要的协调功效。充分信任对于完成工作至关重要，因此，优秀的管理者对员工间的正式交流都持积极的鼓励态度。

9 牢记要点

创造正式的交流形态包括以下四种重要方式：

- _ 有效实施向上的交流
- _ 有效实施向下的交流
- _ 鼓励员工间的横向交流
- _ 鼓励员工间的交叉交流

在当今的企业营销中，“顾客第一”的口号叫得很响。但美国罗氏旅游公司的老板森布鲁斯先生却以“顾客第二”的营销之道，用短短 15 个春秋就把原先的一家小旅行社发展成为年营业额达 15 亿美元的世界三大旅游公司之一。罗氏经营的高招在于：经营者应该和员工保持良好的沟通关系，做到“员工第一”。他认为作为一个公司的老板，在市场观念上自然应该是“顾客第一”，但“攘外必先安内”，在经营管理上，则必须做到“员工第一”，因为公司形象的树立有赖于员工主人翁意识的发挥。在这种思想的主导下，森布鲁斯将激发雇员的忠心和进取心作为公司的首要目标。

. 实践练习

阅读以下案例，结合本讲的学习，讨论并回答下列问题：

有这样一位部门主管，他经常不在办公室，一有时间就到员工中去，今天这个车间，明天那个科室，员工戏称其为“游击司令”。

这名主管在进行 交流。

您赞成他的行为吗？。（赞成、反对）

这个“司令”脑子里有一套完整的员工档案，谁的家庭情况怎样，工作有什么特点，经常闹什么情绪，兴趣如何，他都一清二楚，与员工谈起话来十分投机，员工有什么心里话都愿意跟他讲。

这位主管的交流效果。（好、坏）

假如您是主管，您能从他那里学到什么？

不久，总部下达了一批生产任务，要求这个部门在 20 天内完成，由于这名主管充分调动员工积极性，发动大家献计献策，不到 15 天任务就完成了。产品经过总部质检部门检验，完全合格。

如果您是这位主管，您将如何做？

参考答案

这名主管在进行向下交流。

管理者只有经常和员工交流才能群策群力，更好地完成工作。

技能点 3 如何进行非正式交流

主 题 词 人本管理·人际关系·非正式交流

适用情景 当需要通过非正式的渠道进行信息沟通时，查看此技能。

7 技能描述

非正式交流是指不经过组织的正式的、制度性的渠道进行的信息沟通。为了有效激励员工参与交流活动，您需要了解各种形式的非正式交流渠道。管理人员通过这种方式获取员工的真实想法，而员工也可以打破组织结构的限制为企业献计献策。

1. 认清非正式交流的特点

对于非正式交流方式，管理者既不能偏听偏信，也不能放任自流，而应当适当地加以运用，并从中观察企业正式交流的开展状况。非正式交流主要有以下特点：

（1）交流形式不拘一格，简单明了。例如，管理者可以邀请部分职员开会或进行其他类型的面对面交谈。只要管理者在企业中有良好的人际关系，就可以充分利用人际关系有利的一面。

（2）在正确认识非正式交流的规律的基础上，管理者应该坚决杜绝起消极作用的“小道消息”，并利用非正式交流为组织目标服务。

2. 有效利用非正式交流渠道

管理者有效地利用非正式交流具有重要作用。

（1）非正式交流的产生和发展，根源在于正式渠道的信息交流不通畅。因此，管理者越是故作神秘，封锁消息，非正式交流越是流行。管理者应尽可能使组织内的交流系统较为公开，那么流言蜚语就会不攻自破。

（2）管理者应尽量给员工提供富有挑战性的工作任务，不要让员工过分闲散，不给他们说长道短的时间。

（3）在激烈竞争的现代社会里，出于趋利避害，人与人之间的沟通通常存在心理障碍。即使在最为开放的企业文化中，员工通常也不愿意直接说出他们的想法。

“人之相识，贵在相知；人之相知，贵在知心。”作为领导者，如果总是把自己的内心世界封闭起来，员工永远不知道您在想什么，那您同谁也交不上朋友。

在这种情况下，管理者可以考虑允许员工使用匿名的意见反馈系统。例如，管理者可以使用保密性好并且安全可靠的意见箱。而且，现代技术（网络和电子化的交流手段）为此提供了更多的表达途径。

任何企业都或多或少地存在着某种非正式交流形态。因此，管理者应该辩证地看待这种交流方式。一方面，管理者要充分利用非正式交流形态的积极作用获取必要的信息；另一方面，管理者也不能放任自流，而应该加以约束限制。

9 牢记要点

进行非正式交流应该遵循如下步骤：

— 认清非正式交流的特点

— 有效利用非正式交流渠道

日本的桑得利公司总裁岛井信治郎在管理中非常重视非正式交流方式的应用。有一次，他私下里听员工抱怨：“房间内有臭虫，我们睡不好觉。”到了晚上，他便拿着蜡烛到员工宿舍抓臭虫。后来对公司发展起了重要作用的佐田进入公司不久，他的父亲就去世了，岛井信治郎听说这一不幸的消息后，率领全体员工到殡仪馆帮忙。丧礼结束了，岛井信治郎又叫来一辆出租车亲自送佐田和他母亲回家。佐田当上主管后常对人提起这桩事：“从那时候起，我就下决心，为了老板，即使是牺牲生命也在所不惜。”

． 实践练习

阅读以下个案，结合本讲的学习，讨论并回答相关问题：

3M 公司的董事会主席兼行政总裁 **L.D. DeSimone** 一直保持着定时在明尼苏达的圣保罗召开会议的好习惯，这不仅给员工提供了交谈的机会，而且给管理者提供了聆听的好机会。“他安排会议中大多数的时间用来听取员工的意见，了解员工的思想。”**3M**（明尼苏达矿业）公司负责交流变革的经理 **Barbara Perkins** 说。在每次会议的开始，**DeSimone** 总是简明扼要地说明本次会议是“为员工介绍他们可能感兴趣的业务或话题的最新进展情况”。

随后，会议展开，议程主要由员工提问和管理层回答构成，讨论主题并非事先设定的，也没有什么规定来限制问题的范围。

Perkins 根据参加的人数和可以参加的人数之比来衡量员工的关心程度，她说每次人们总是踊跃参加，从会议期间收回的调查表来看，总体来说，员工的反应十分积极。“员工对 DeSimone 抽出时间同他们会面印象深刻，”Perkins 分析，“他们欣赏这种方式。而且我认为 DeSimone 很喜欢这种‘公平交换’的论坛，员工也喜欢。”

1. 您认为 L.D. DeSimone 在管理风格方面有什么可取之处？

2.2. 您认为 L.D. DeSimone 在发挥非正式交流渠道作用上有什么可取之处？

3. 如果您是 Barbara Perkins，您将如何做？

参考答案：

1. L.D. DeSimone 非常注重员工参与意识的培养，其管理风格具有典型的美国特色。

2. L.D. DeSimone 能够充分利用非正式交流渠道的积极作用，发挥员工的积极性，为企业管理献计献策。

3. 我们应从人事管理等方面研究借鉴美国企业的有益经验。

关于这方面的书籍有很多，例如：？《谈判的艺术》（第一版），[美]杰勒德·I·尼尔伦伯格著，曹景行、陆延译，上海翻译出版公司，1986 年。？《世界百家知名企业的兴衰》（第一版），张重庆著，文津出版社，1990 年。

技能点 4 如何改进交流技巧

主 题 词 人本管理·人际关系·交流技巧

适用情景 当需要改进交流方法或期望在团队中提高自身的交流技

巧时，查看此技能。

7 技能描述

沟通是管理工作的灵魂，是提高工作效率、实现共同目标、满足各种需要的重要工具；有效的沟通是一种需要不断去学习和实践的能力。消除沟通障碍，改进沟通技巧是促进管理者和员工有效交流的重要手段。

1. 改进倾听的技巧

（1） 创造好的倾听环境。宽泛的倾听环境不仅包括自然因素，还包括社会因素、人的因素和生理因素。具体说来，良好的倾听环境应该具备以下条件：

非威胁环境：团结友好的人文环境。

适当的地点：轻易不受外界干扰。

反馈和行动：交流双方能够观察到对方眼睛或面部表情。

时间因素：沟通时间充裕。

情绪和态度：平和的情绪状态及正确的态度。

（2）有效倾听的秘诀

① 检查一下自己的倾听习惯，找出优点和缺点。

？ 您是否经常利用他人给您的意见或语言之外的暗示？

？ 您在倾听他人说话时有哪些优点？有哪些行为必须修正？

② 学会适时闭嘴，有效运用沉默。

③ 以客观公正的态度倾听，不要让偏见影响自己对信息的全面接收。

？ 以开放的心态听取别人的意见，有则改之，无则加勉。

？ 就事论事，谈话中心明确，切莫节外生枝。

？ 态度要谦虚，不同意对方的观点时，要委婉拒绝。

④ 听人家把话说完，不要过早下结论。必须同时注意口头语言和肢体语言传递的信息。

⑤ 善于从对方的谈话中找出重点或基本观点。

⑥ 学会在合适的时机，以恰当的方式做出反馈。

？ 运用启发性、肯定性的短语、词语给予反馈。

？ 以身体语言给予反馈。

？ 面部表情要真诚、热情，最好保持善意的微笑。

？ 同说话者保持合适的距离，不可过近，也不可过远。

？ 保持目光接触，并不时地点一点头。

⑦ 在适当的时机，提出适当的问题。

⑧ 事先采取措施，消除外界可能的干扰。

⑨ 除非必要，否则，不做笔记。只需记下提示性的关键字就够了，不必记下对方说的每一个字。

⑩ 沟通结束后，要抽出时间回想一下。

（3）倾听中适当地提问

提问是为了知道彼此在想什么，要做什么，通过提问的内容可获得信息，同时也可从对方回答的内容、方式、态度、情绪等其他方面获得信息。倾听中的提问要做到，数量少而精，仅仅围绕谈话内容。提问当中要注意以下几个方面：

- ① 端正态度：以理解的态度，认真、诚恳而准确地提出对方能够接受的问题。
- ② 把握时机：不要过早，也不要太迟，就当前的事情提问。
- ③ 提问：提问双方都比较了解的问题。
- ④ 语速：注意提问时的语速。

2. 掌握参与会议的技巧

作为管理人员，经常参加各种会议在所难免。身为参与者，如果希望对会议有所贡献，则应该：

- （1）有备而来，开会前先把主办单位送来的会议记录看一看。
- （2）敞开心胸，接纳别人的看法。不要因为别人不同意您的意见就反对他们的看法。同样地，也不要因为别人一开始反对，您就放弃自己的看法。
- （3）精确、明白地表达自己的看法。不要随便引用一些不相关的证据，使议程受到干扰。
- （4）不要觉得不好意思说“我不知道”或“这个问题我需要进一步了解”。当您听不懂的时候，别人很可能也听不懂。
- （5）主动帮助大家解决问题。如果会议之后必须进行其他工作或成立小委员会，不妨在能力范围内主动帮忙。

与员工更好地交流是每个管理者的分内之事，管理者要想成功就必须学会有效沟通。只有这样，才能在团队环境中提高自身的交往技能。

9 牢记要点

下列措施将帮助您提高交流技巧：

— 改进倾听的技巧

— 掌握参与会议的技巧

全球著名的管理咨询顾问公司盖洛普公司曾经就员工对自己的工作环境和 workplaces 的要求进行了一次问卷调查。经过分析比较，该公司得出员工的 12 个需要。

这些需要是：

1. 在工作中知道公司对自己有什么期望；
2. 在工作中自己有把工作做好所必须的工具和设备；
3. 在工作中有机会做自己最擅长的事；
4. 在过去的 7 天里，自己出色的工作表现得到了承认和表扬；
5. 在工作中上司把自己当一个有用的人来关心；
6. 在工作中有人常常鼓励自己向前发展；
7. 在工作中自己的意见一定有人听取；
8. 公司的使命或目标使自己感到工作的重要性；
9. 自己的同事们也在致力于做好本职工作；

10. 自己在工作中经常会有一个最好的朋友；

11. 在过去的 6 个月里，有人跟自己谈过我的进步；

12. 去年，自己在工作中有机会学习和成长。

给员工创造一个良好的工作环境，让员工满意，无疑会激发员工的工作热情，充分发挥自身才能，从而给公司带来切实的效益。针对上述需求，有关专家认为可以通过加强员工规范化管理及人性化管理来实现。具体建议有：明确岗位职责和岗位目标；做好设备和办公用品的管理；加强管理沟通，建立反馈机制；进行书面工作评议；完善职务升迁体系等。

· 实践练习

请您做下面的实践练习题。

从您身边的人那里获取一些反馈建议，看看如何在周二下午组织一次部门会议。

技能点 5 如何在企业中建立彼此信任的气氛

主 题 词 人本管理·人际关系·彼此信任气氛

适用情景 当发现企业内部彼此信任的气氛不够充分时，查看此技能。

7 技能描述

在企业里，信任可以增加员工的安全感，使员工团结奋进、开拓进取；在企业与企业之间，信任会使双方熟稔彼此交易的方式，稳定地增加业务，强化客户的忠诚度。具体说来，企业应当从以下两个方面着手信任关系建设：企业内部的信任气氛与企业和企业之间的信任关系。

？ 拥有长期的好口碑

良好的口碑是企业的无形资产，它不仅给企业带来很多回头业务，而且减少了影响企业与新客户或销售主顾建立信任关系的不利因素，从而为个人或企业赢得了竞争优势。

好口碑的建立是个人或企业多年经营的结果，因此要备加珍视。否则，逆水行舟，不进则退，信任不久就会失去。

？ 培养高尚的道德品质

美国芝加哥大学社会心理学系曾经对 40 个国家、1 700 万名员工做过详细调查。结果显示，多数人重视八种行为：真诚待人、完全相信你的同事、无私地指导别人、勇于接受新观念、为组织利益甘愿冒险、适当称赞他人、不贪不义之财、因公忘私。

因此，如果企业在管理和招募人才时都注意这八大原则，员工就会自动了解企业的期待，以及该如何应对，信任的气氛自然而生。

？ 期望员工胜任工作

皮格马利翁效应是心理学上的重要规律之一。古希腊国王皮格马利翁爱上了自己雕塑的少女像，期望少女能成为自己的伴侣。他的真挚情感感动了爱神阿芙狄罗忒，爱神施加魔法赋予雕像以生命。最后，情人终成眷属。这个神话传说说明，良好的期望对人类行为产生的影响力是巨大的。

皮格马利翁效应在企业管理中应用很广。如果企业信任员工的能力，给他们充分的空间去发挥自己，具有爱心的员工将自动趋向于企业对他们的期望程度。企业越信任他们会把事情办好，他们就越有能力发挥自己的能力。

？ 注重感情疏通

在一个团结协作、友好互助的企业里，员工与员工间的交流充分，管理者传递的信息具有很大的权威性。员工不会对涉及自己切身利益的决策一无所知，更不会经常问自己：如果企业不能或不愿意遵守对客户承诺，企业会让我预先知道以便我通知客户变更事宜吗？

人是有感情的，如果双方感情好，任何事情都好办；感情不和，就会造成阻力。因此，管理者应重视员工心理情感的协调，善于运用感情疏通拉近与员工之间的心理距离，建立起一种唇齿相依的关系。例如，真诚地肯定和赞扬人，会使人感到自身的价值得到了体现；热情地关怀人，将真诚的感情注入人的心灵，就能唤起被关怀者同样诚挚的爱。

专门研究信任的专家认为，情感的信任是低端的，高端是根据契约的关系形成的信任。人和人之间毕竟是有感情的，无论是制度框架下，还是其他形式下的信任，都离不开感情这个因素。但是必须最大程度把情感与制度分开来，从而推动整个企业健康有序地发展。

在管理领域众所周知的美国通用电气 CEO 韦尔奇的一个经营的最高原则：“管理得少”就是“管理得好”，或者反过来说也一样：“管理得好”就是“管理得少”。这是一种境界，是一种依托企业谋略、企业文化而建立的至高的经营平台。

？鼓励员工自由交换意见

安排正式或非正式会议作为员工之间相互交流的途径，这样一来，员工之间的隔阂将会越来越少。当员工间的了解加深后，他们就能放松自己，这有助于培养员工的忠诚度和企业的凝聚力。要试着让员工了解项目中有关他们责任的所有状况、数字、日程以及记录，但同时也必须做好保密工作。

一般情况下，组织生活有助于员工创新能力的发挥。管理者要鼓励员工公开讨论新主意，并保证所有的建议都得到应有的重视。在召开新意见讨论会时，可以要求出席者准备 2~3 个意见与同事讨论，记录所有意见并给予评估。对于无法采纳的意见，应当很得体地予以处理，并给出充分的理由进行解释，鼓励并提醒员工在组织中发挥其专业技能，并经常就与项目相关的意见展开公开讨论。

？加强文化的融合

只有员工发自内心地认同了企业的文化，才会真正做到心往一处想，劲往一处使。要使员工之间相互信任，就必须根据客观环境与企业的发展战略，建立企业自己独特文化理念，使员工达成对企业文化的共识，形成共同的价值观。只有这样，信任才有了坚实的平台。

信任是发挥员工潜能的重要因素之一。管理任何一个公司的基础，都应是相互关心、倾听、信任、尊敬。

9 牢记要点

在企业中营造信任气氛应该注意以下六个方面：

- _ 拥有长期的好口碑
- _ 培养高尚的道德品质
- _ 期望员工胜任工作
- _ 注重感情疏通
- _ 鼓励员工自由交换意见
- _ 加强文化的融合

许文龙是以生产石化产品 **ABS** 而位居全球行业第一的台湾奇美公司的董事长。虽然奇美的规模没有王永庆麾下的台塑庞大，但是它的生产能力却是同行业平均水平的 **4** 倍。**20** 世纪 **70** 年代，其产品曾以品质高、价格低而掀起石化业的一场革命，以致连美国和日本的同行都畏之如虎。然而许文龙管理企业的风格和观念竟然是道家的“无为而治”，也就是所谓的“不管理学”。

许文龙虽然挂着董事长的头衔，这却是一个地地道道的虚位，简直就像英女王一样。对于企业内大大小小的事情，许老板始终是全部授权，从不做任何书面指令，即使偶尔和主管们开会，也只是聊聊天、谈谈家常而已。很多时候，他根本不知道他的图章放在哪里，更奇怪的是，他连一间专门的办公室也没有。

这个例子给了我们这样的启示：作为老板，既然您用了某个人，就应当充分相信他，放手给他做事的自主性。

. 实践练习

判断下列哪些措施可以用到企业信任气氛的建立中，哪些不能，请用“√”或“×”表示。

1. 企业为救灾义演捐款。 ()
2. 管理者亲临企业现场考察。 ()
3. 企业将即将出厂的不合格产品追回并承担相应责任。 ()
4. 管理层制定了雄心勃勃的招聘计划和坚实的培训计划。 ()
5. 让客户参加产品开发过程。 ()
6. 经常在公众面前诋毁竞争对手。 ()
7. 经常粗鲁地干预员工的工作过程。 ()
8. 部门之间互相推诿、扯皮。 ()

参考答案

1.√; 2.√; 3.√; 4.√; 5.√; 6.×; 7.×; 8.×。

关于这方面的书籍有很多，例如：？《人力资源开发与管理》（第二版），胡君辰、郑绍濂著，复旦大学出版社，1999年。？《现代企业竞争利器：人力资源管理》（第二版），马士斌著，中国矿业大学出版社，1999年。

技能点 6 如何改善部门间的关系

主 题 词 人本管理·人际关系·部门间关系改善

适用情景 当各部门协调配合存在问题时，查看此技能。

7 技能描述

企业内部部门之间的关系，在很大程度上是部门主管之间的关系的延伸。各部门主管能否顾全大局，他们之间的人际关系是否融洽，对部门关系影响很大。因此，作为管理者来说，要处理好部门之间的关系，就要加强配合与协调，具体说来有以下四点：

？ 强调相互沟通

这既是做好部门工作的需要，也是处理好部门关系的需要。沟通是双向的，也是多方面的，主要应当从目标上、思想上、感情上和信息上加强沟通，进而取得共识，这是协调各部门领导关系的重要基础。

？ 倡导相互支持

各部门领导之间在强调自己工作的地位和作用时，不能贬低而要同样肯定其他部门的地位和作用。工作的配合与支持不能仅是单向的企求，而应成为双向的给予，并用以取代“鸡犬之声相闻，老死不相往来”的自我封闭状态，以及“各人自扫门前雪，休管他人瓦上霜”的狭隘做法。

？ 促进合理竞争

由于各部门在组织系统中具有不同的地位和功能，部门之间不但具有共同的利益和目标，各部门还具有各自不同的利益和目标，因此必然存在竞争。组织内各部门的地位差、功能差，既反映了相应的权利和义务，也反映了相应的责任和贡献。这是组织系统各部门在协作过程中存在竞争的客观基础。在组织内部，竞争是一种最活跃的因素和力量，具有使组织系统不断发生变化的功能。这种功能既可以使组织系统发生进步性变化，使组织的作用充分发挥出来，也可以使组织系统发生破坏性变化，造成组织系统的不稳定，产生结构性内耗与功能内耗。合理竞争要求部门之间形成一种正常的竞争关系，求同存异，互相支持，密切合作，千帆竞发，百舸争流，最大限度地发挥积极性和创造性，努力实现组织系统的整体目标。

？ 有效规避部门交往的误区

在部门与部门的交往中，管理者会遇到许多管理误区。对此，管理者的态度是防微杜渐、积极规避。

下列措施可以有效规避这些误区：

- ？ 不能任由自己的下属对另一个部门怀恨于心；
- ？ 当下属过于看中部门之间的竞争时，管理者要积极加以阻止；
- ？ 不能任由下属看轻别的部门；
- ？ 当下属向别的部门推卸责任时，管理者要阻止；
- ？ 不能任由其他经理把您的人挖走；
- ？ 不能让别的部门接手属于您的工作；
- ？ 不能从其他部门接手枯燥乏味、没有成功可能性的工作。

随着市场竞争的加剧，企业的业务量日益提高，通过加强部门与部门间的联系与沟通，可以提高工作效率和管理水平，降低成本，提升企业竞争能力。

一花独放不是春，万紫千红春满园。通过部门与部门间的沟通和合作，企业可以改善管理，化解矛盾，营造其乐融融的工作氛围。

9 牢记要点

改善部门间的关系可以从以下四个方面考虑：

- _ 强调相互沟通
- _ 倡导相互支持
- _ 促进合理竞争

— 有效规避部门交往的误区

哈佛商学院心理学家夏沙那·鲁伯夫说：“企业界在本世纪经历了剧烈的变化，情感层面也产生相应的改变。曾经有很长一段时间，受企业管理阶层重用的人必善于操纵他人。但是到了 20 世纪 80 年代，在国际化与信息科技化的双重压力下，这一严谨的管理结构已经逐渐瓦解。娴熟的人际关系技巧是企业的未来。”东北大学工商管理学院窦胜功教授坦言：“领导不等于压制，而是说服别人为一个目标共同努力的艺术。高团队情商的企业可化不满为建设性的批评，创造一个和谐的工作环境，形成高效率的合作网。”成功应用上述理论的一个经典案例就是瑞典沃尔沃汽车厂案例。在该厂，管理层信为圭臬的管理经验就是：“让工人愉快地工作是企业成功的根本。”有一组数据说明了该经验的可行性：这个厂制造一辆汽车所需的人力和时间比国内同行节省了 40%；生产工人的流动率降至 5%，白领职员流动率降至 0；产品次品率减少了 39%；装配一辆汽车的总成本降低了 25%。

· 实践练习

阅读以下个案，结合本讲的学习，讨论并回答下列问题：

丽兹·卡尔顿旅店公司使用一种有效的沟通使他们公司保持世界级质量水平。全世界范围内每家丽兹·卡尔顿公司的每一个部门，每天上班前安排 15 分钟聚集一起，他们称之为“列队讲话”，集中交流该部门当天该做些什么才能改进服务。有些部门也有下班时“列队讲话”的方式，以讨论当天取得的成绩和安排第二天该如何改进等。这种内部双向交流和及时反馈不失为世界级的好方法。

通用电气公司有一个高超的建立联系的办法，就是把四个关键性战略联系起来，他们称之为“制定计划”会议。员工们聚集在一起讨论公司的关键性问题和生产计划。经理们不参加这些讨论。当提案成熟后经理们再参加进去。在传达介绍时再加各种报告、企业预算、图表、统计图、幻灯片及其光学手段。然后，在全体参加人员前，经理必须做出决定——是或否。

1. 丽兹·卡尔顿旅店公司的内部沟通技巧给您哪些启示？

2. 通用电气公司的内部沟通技巧给您哪些启示？

参考答案

1. 兹·卡尔顿旅店公司注重内部双向交流和及时反馈的做法是加强部门间交流的有效方法。
2. 通用电气公司的做法简单概括就是：员工参与管理。这一做法将极大地调动员工的积极性。

技能点 7 如何有效地控制员工间的冲突

主 题 词 人本管理·人际关系·冲突控制

适用情景 当缺乏化解冲突的有效途径时，查看此技能。

7 技能描述

有人的地方就会有冲突。中层管理者几乎每天都要遇到来自上司、下属的各种问题和冲突，是装个“和事佬”，还是硬着头皮解决问题？这是一个很难回答的问题。多数中层管理者消耗在这方面的时间远远超过正常的业务工作。下面介绍管理过程中化解冲突的有效途径。

1. 审慎地选择您想处理的冲突

管理者对工作中遇到的冲突要具体问题具体分析。如果冲突起因是一些琐事，冲突双方缺乏双赢协商技巧，管理者应当采取谨慎回避的态度；当一些冲突急需处理的时候，管理者应集中精力解决这些冲突以提高总体管理成效。

无论我们的愿望如何，现实告诉我们，某些冲突是难以处理的。当对抗的根源很深，当冲突中的一方或双方想拖延时间，或当双方情绪过于激烈以致建设性的相互和解已经不可能时，您在冲突的处理上所付出的努力很可能不会获得明显的回报。

2. 对冲突进行考察评估

冲突是必然而不可避免的。如果冲突处理不慎，就会惹火烧身，造成冲突各方关系不和，生产率下降，殃及企业发展。有冲突是坏事吗？未必。如果冲突处理得好，企业就会受益无穷。得到妥善处理的冲突犹如安全阀，能够使单位保持旺盛的生命力。

因此，管理者要着手处理某一冲突时，充分了解一下冲突是很有必要的。

管理者如何区分功能正常和功能失调的冲突呢？

首先要仔细了解冲突双方的情况。冲突的当事人是谁？冲突双方的焦点是什么？如果管理者能站在冲突双方的角度上看待冲突，成功处理冲突的可能性将大幅度提高。接下来，管理者要做的就是评估冲突。冲突不会凭空产生，解决冲突的方法在很大程度上有赖于对冲突发生原因的正确认识，产生冲突的原因多种多样，但总体上可分为三类：

（1）沟通差异。人们经常轻易地认为大多数冲突是由于冲突双方缺乏沟通造成的。事实上，许多冲突是由于双方沟通无效造成的。导致沟通无效的真正起因是双方不同的组织目标、人格因素、价值系统以及其他类似因素。

（2）结构差异。组织中存在着水平和垂直方向上的分化，这种结构上的分化导致不同员工在目标、决策变化、绩效标准和资源分配上意见不一致。而这些因素的存在本身也会造成某些冲突。

（3）人格差异。政治文化背景、教育、经历、培训等因素塑造了每个人具体而独特的个性特点和价值观，其结果是一些特立独行的人很难与他人合作。

个人对待人际冲突大致有五种不同的态度，即：回避、迁就、强制、妥协和合作。

3. 进行最佳选择

下面介绍管理过程中化解冲突的五种有效方法。它们是：回避、迁就、强制、妥协和合作。当遇到具体冲突的时候，管理者要随机应变，巧妙周旋。在处理冲突的过程中采取何种态度，主要取决于冲突中个人本身的需求或目标。

在管理实践中，并不是每一种冲突都必须处理。回避冲突就是管理者面对冲突时采取退避三舍的态度。表面上，这种应对冲突的策略不太积极，但如果冲突起因是一些琐事，冲突各方缺乏双赢协商技巧；而且冲突带来的潜在利害得不偿失，又没有足够时间解决冲突，采取退却、回避的方式却是上上策。该策略的不足之处在于只能暂缓人们直接的面对面的冲突。

迁就的目标是维持组织内部的和谐关系。执行这一策略的人更多地是关注人，而不是关注完成工作任务。他们认为公开的冲突具有破坏性。为了维持和平，必要时可以屈从别人的意愿。出现下面情形时采用这种策略最好：不及痛痒的问题；关系的损害会伤及冲突各方的利益；有必要暂且缓冲冲突以便取得更多信息；冲突双方情绪太过激动，无法取得进展。这种做法的缺陷在于：只是权宜之计，有时会杯水车薪。

强制与迁就相反，喜欢采用强制方法解决冲突的人认为，达到自己的目的比关心人更重要。他们认为，采取强硬手段争取自己想要的东西没有什么不妥。这种处理手法适合以下情形：需要迅速行动和当机立断；冲突各方都强调实力和强硬；冲突双方均认可强权关系。采用这一策略的弊端是，冲突并未得到真正解决，所以任何解决方案都是暂时的。另外，输家一有机会可能会报复。

妥协要求每一方都做出一定的让步。妥协者认为，人人应当有平等的机会发表意见。他们通常会努力找出大家都接受的方案，如利用投票方式避免直接冲突。他们认为，重要的不是高质量的解决方案，而是人人都能接受的方案。何时该做妥协？如果妥协能使双方都获益；无须理想的解决方案，只想为复杂的问题找个暂时的解决方案；双方力量旗鼓相当。妥协法的问题在于：大家都有所损失，不可能通过妥协达成最佳解决方案。

冲突双方当事人言归于好并且密切合作是一种双赢结局。但是相对于其他冲突处理模式，合作在应用中是最为困难的。对于倾向于合作的人，只有在其他人也采取合作态度并且拥有足够的为完成任务所必需

的信息时才能采用合作态度，这一冲突处理态度属于很具有合作精神和自信心的行为，它是人际冲突中一种“双赢”的冲突处理模式。

如果冲突处理得好，企业就会受益无穷。得到妥善处理的冲突犹如安全阀，能让人发泄怨气，并帮助找出办法解决棘手问题。因此，选择妥善的解决冲突的办法至关重要。

9 牢记要点

有效地处理冲突应该注意以下三点：

— 审慎地选择您想处理的冲突

— 对冲突进行考察评估

— 进行最佳选择

管理的目的是创造井然有序、高效便捷的工作环境，为企业塑造持久的生命力。管理的手段是沟通和协调，而管理人员在工作中人为地制造员工对立是一大失误。

比如这样的事情：**A**正在与客户谈一个项目，当快要签字时，客户突然反悔，表示要换一种做法。**A**对此事颇为不解，向经理诉说。经理直言相告：**B**也想做这个项目，**A**若想最终拿到这个项目，最好和**B**比一比。

这位经理的行为显然与创造井然有序的管理目的背道而驰。即便经理人对某一员工不满，也不应该在员工中制造对立情绪，这样会破坏一个群体中必不可少的合作精神。

对策与预防：将**A**和**B**召集到一起，让他们彼此了解对方的想法，进而引导两人找出双方都满意的解决方案。今后再遇到下属之间的纷争，管理人员应该牢记第一反应应该是：“兼听则明，克服分歧”，不要只站在某一方的立场上。

． 实践练习

阅读以下材料，结合本讲的学习，讨论并回答下列问题：

1. 一家电子通信公司的经理提供了这样一个例子：“我们几位经理努力争取继续他们的项目，尽管他们心里知道那个项目是失败的，他们也知道公司最好把那部分资金投在能赢利的项目上，但是经理们还是坚持这样做，因为他们不想失去项目负责人的地位。”

冲突是否会导致自私自利。（是、否）

2. 很多人由于公司内部激烈的冲突得了一种与压力有关的疾病。俄亥俄州的一名生产主管在工作现场心脏病发作，当时，他正在与其老板就更换机器的必要性进行争论。

长期的冲突是否有害健康。（是、否）

3. 某网络公司冲突中的两名经理花大量时间互相发电子邮件证明对方在某次争论中错了，每一封邮件都会引起聪明的反击。

冲突是否消耗精力。（高、低）

参考答案

1. 冲突会导致自私自利。2. 长期的冲突有害健康。3. 冲突消耗精力。

技能点 8 如何对员工进行有效批评

主 题 词 人本管理·人际关系·有效批评

适用情景 当某一种批评方法对员工没有起到批评效果时，查看此技能。

7 技能描述

对于管理者而言，批评这一行为几乎涉及到了工作中的每个层面——训练、指导、沟通、绩效评估等，而如何做建议性的批评，如何尽可能地达到批评的效果，如何让批评产生更大的积极作用是每一个管理者所必须关注的问题。

？ 旁敲侧击

在环境、身份、礼节等多种因素的限制下，批评者想批评人，但又不便直截了当地批评，便另外找个对象来进行批评，让被批评者感到是在挨批评，从而起到“指桑骂槐”的效果。特别是当下级的某些错误或不宜点破，或尚未探准，但需要用别的事例来暗示或提醒以促其自我醒悟或收敛时，旁敲侧击这种方法往往达到事半功倍的效果。

一般说来，旁敲侧击法在下列情况下使用最好：

当管理者直接面对下属本人进行批评时，察颜观色，随机应变，似在议论他人，实际上是在批评被批评人。其要诀是领导者必须找到与其相似的事物或相似的人，否则词不达意，难以对号，不易奏效。

当管理者面对众人批评犯错误的下属时，可以点出一些只有犯错误的下级才能心领神会的事情，对其进行暗中警告，令其自我警醒。

？ 迂回商讨

人人都有羞耻之心，措辞激烈的直接批评会对员工自尊心造成伤害。因此，在批评自尊心很强的员工时，迂回商讨法不失为一种良策。这样做既不伤害其自尊心，又能使其主动意识到自己的错误。其特点就是针对下属的不当之处，运用逻辑推理使其翻然悔悟。例如，当下属犯了错误的时候，您可以说“照这样的方法如何？”或“这样做的话，效果会更好吗？”等等。

采取迂回曲折的办法批评下属的时候，要平心静气，语言缓和，和犯错误的人一起分析为什么错，错在哪里，这样做的后果可能会怎样，要让被批评者心服口服。

？ 触动批评法

领导者批评冥顽不化的员工时，在谆谆教诲实难奏效的情况下，还必须用深刻的内容和强烈的语调指责员工，目的是唤起他的责任心，在他的脑子里形成一种警戒。

一般来说，触动批评法对于惰性心理、依赖心理和试探性心理比较突出的人效果特别明显。领导者加大批评的刺激量不但不会妨碍批评的效果，还会起到杀鸡儆猴的效果。

总之，触动式批评是一种“火药味”比较浓的批评方法，运用不当可能使领导者与被批评者之间发生对抗。因此，领导者应当根据具体情况而谨慎使用这种批评方法。

？ 无声斥责

斥责是用严厉的言语指出别人的错误。这种批评方法对自尊心较强的员工会产生很大的伤害作用。

有时，员工因一时疏忽或一时想不到等原因也会造成不少错误，遇到这种情况时，您可以用实际行动告诉他们假如这件事由您来处理您会采取一个什么样的方式。对自尊心很强、个人自律性较高的员工，管理者采取无声斥责法，便能收到“此时无声胜有声”之效。但此方法并不能用于那种玩世不恭、麻木不仁者。

？ 看人下菜碟

既然批评做的是人的工作，所以批评方法的选择要因人而异。因人而异，就必须考虑被批评对象的各种具体情况。

瑞士心理学家荣格曾将人的性格分为外倾型和内倾型两类。具有外倾型性格的人开朗、活泼、善于交际，具有内倾型性格的人孤僻、恬静、谨慎。因此，领导者在批评下属时应根据其性格的不同，采取不同的方式。批评具有外倾型性格的员工时，要多用直率的语言和干净利落的谈话；批评具有内倾型性格的员工时，尽量用委婉的语气和谨慎的谈话。批评具有中间性格的人时，领导者随机应变，因人而异。

对认错态度较好的员工来说，领导者的指导性批评无异于一支清醒剂，会使其心服口服；对上进心不强的员工来说，领导者除了谆谆教海外还必须为他们树立学习的榜样；对于那些无视批评、屡教不改的人，领导者在严厉批评的同时，还要采取一定的处罚措施，以儆效尤。

？ 渐进批评法

作为具有压力性的评价，批评能够对人们的心理造成一定的威压。被批评者心理负荷的大与小又和批评的直接程度、集中程度和批评措辞的激烈程度成正比。即批评的方式越直接，批评的刺激就越多；批评的态度越严厉，给人们造成的心理负荷就越重。

是否采取直截了当的批评，管理者还应该视员工的心理承受能力而定。胸怀坦荡、性格开朗的员工心理承受能力要强一些；虚荣心强、娇生惯养的员工心理承受能力会弱一些。对心理承受能力弱的员工进行批评时，领导者要根据其心理特点，采取渐进批评法。

对于自尊心较强的下属，宜用渐进式批评法。即批评时对错误不“和盘托出”，而是逐步传达出批评信息，使对方逐步适应，逐步接受，这种方式不至于一下子谈崩。

这时，管理者应该尽量和犯错误的人一起分析这件事情为什么错，错在哪里，这样做的后果可能会怎样。

分析清楚之后，需要指出下属在什么地方出现了疏忽，在什么地方想错了对策。为什么错，由此可以提出对此事的几种不同的做法，并分析由此带来的不同的结果。

有了充分的分析，让被批评者心悦诚服地知道他的错误所在是关键的一步，但不是全部。进而您需要在分析的基础上提出问题的解决方案、错误的补救办法以及以后防范此类错误的措施。

？ 幽默批评法

幽默式批评就是在批评过程中，使用含有哲理的故事、双关语、形象的比喻等，缓解批评的紧张情绪，启发批评者思考，增进相互间的感情交流，使批评能有一个轻松愉快的气氛。幽默式批评在于启发、调动被批评对象积极思考。它以幽默的方式点到批评对象的关键之处，含而不露，令人回味无穷。但是，使用幽默式批评不要牵强附会，生拉硬扯，否则，将适得其反，给人一种画蛇添足之感。

总之，领导者在批评员工时要顾及员工的自尊心，切不可随便伤害。同时，领导者还要很好地控制自己的情绪，力争做到心平气和，冷静处理。

9 牢记要点

下列措施对员工的有效批评将有很大帮助：

— 旁敲侧击

— 迂回商讨

— 触动批评法

— 无声斥责

— 看人下菜碟

— 渐进批评法

— 幽默批评法

某厂大院明明高挂“禁止吸烟”的牌子，可仍有几个人在院内吸烟聊天。厂长发现后，走过去为这几个人分别递上一支烟，并和气地说：“请你们一起到外面吸。”这种批评方法的巧妙在于：既未明显指责，也促使其觉察到自己的过错。

法国化学家贝特洛非常珍惜时间。有一个研究生自由散漫，常借口手表不准而迟到。贝特洛终于忍不住了，于是，他客气地对这位研究生说：“先生，要么您再换块手表，要么我把您换掉。”通过双方应该换掉的东西，暗示这位学生应该改掉毛病，认真治学，否则将会被辞退。

· 实践练习

假如您是部门管理者，请判断下列的批评方法是否得当，请用“√”或“×”表示。

1. 对有惰性、依赖心的员工进行批评时，措词较尖锐，语调较激烈。（ ）
2. 对于自尊心较强的员工，宜用渐进式批评法。（ ）
3. 对于盲目性大但易于感化的员工，宜用参照式批评法。（ ）
4. 对于脾气暴躁、性格倔犟、容易激动的员工，宜用商讨式批评法。（ ）
5. 对于性格内向、各方面比较成熟的员工宜用发问式批评法。（ ）

参考答案：1.×；2.√；3.√；4.√；5.√。