

30 年经典培训课程，无数管理者受益

总经理如何 激励考核部属

华人三大企管大师 白崇贤作品

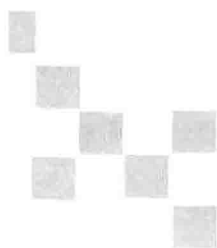
“康师傅”的师傅独家研发的激励考核模式

康师傅、台塑、正大集团都在用的激励考核理念

白崇贤 著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.



THE GENERAL MANAGER HOW TO
MOTIVATE AND EVALUATE
SUBORDINATES

总经理如何 激励考核部属

白崇贤 著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理如何激励考核部属 / 白崇贤著. —北京 : 北京联合出版公司, 2014. 9

ISBN 978-7-5502-1746-1

I. ①总… II. ①白… III. ①企业管理—人事管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 159131 号

总经理如何激励考核部属

作 者 : 白崇贤

选题策划 : 北京时代光华图书有限公司

责任编辑 : 徐秀琴 牛炜征

特约编辑 : 太井玉

封面设计 : 曾 放

版式设计 : 曾 放

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京雁林吉兆印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数 129 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 11.75 印张

2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-1746-1

定价 : 39.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话 : 010-82894445

转变观念才能正确激励考核

激励，管理界永恒的母题。从传统的论功行赏到现代的目标激励，从中国式的“榜样就是力量”，到西方式的双因素理论分析，说的始终都是激励的问题。现代企业到底需要什么样的激励？是给股权，还是给现金？是给荣誉，还是给晋升机会？到底什么才是员工真正想要的？

绩效管理又为何难出绩效，辛苦导入的绩效考核体系，却变成没完没了的填表和打分？为何看似完美的制度，却最终流于形式、反成负担？推行困难、员工反感，又有什么技巧可以解决？目标管理、关键绩效指标、平衡计分卡，到底什么才是最有效的绩效考核方案？

想要解决这些问题，有一个最简单的方法——清楚认识自己的员工，并且了解自己企业的特色，转变传统的激励考核观念。

好多企业主要差在哪里？差在观念。天冷人穷企业苦，天冷冷在风里，人穷穷在债里，企业苦苦在哪里？苦在观念里。在观念方面想不通，于是执迷不悟。就像有些员工因为想不通工作的重点，于是做事情每做每错。很多老板也是观念有问题，总认为要追求短期利益，总认为要一步到位。成功的企业，本来就没有电梯可以坐，都是一步一步往上攀登，

往前迈进的。不要认为天上一定会掉下馅饼来。

假如企业的基础不稳，只要经济状况一出现波动，马上就会垮掉。观念不是一切，却是一切的总开关，观念能主导变革，观念是企业的基础基础。

我辅导过很多企业，经常感叹一件事情：中国企业的经营管理层就像无根的浮萍一样漂来荡去。一会儿吹这个风，人家说这个好就跟着这个做，如果这个不行，再流行什么就换成什么。让企业变成别人方法理念的实验室，变成实验品，从来没有自己的主见跟定位。不要盲目相信别人的经验，也不要一味相信自己的经验，因为经验代表的是过去。昨天不等于今天，今天不等于明天，明天也不等于未来，所以除了积累经验之外，还要吸收新观念、新知识。

现代企业的领导人，无论是中层干部，还是总经理、老板，都必须扮演五个角色。

激励大师

总经理必须要扮演的第一个角色是激励大师。一部好车，再怎么名贵，如果四个轮胎都没有气，那怎么能开得走，怎么能开得稳，怎么能开得快？总经理只有扮演好激励大师的角色，才能鼓舞下属的士气，激励下属与企业一起朝着一个目标努力，让整个团队齐心协力朝着一个方向努力。

导航者

总经理必须要扮演的第二个角色是导航者。企业要往哪里走，目标要明确，策略要精准。如果领导者的目标不明确，策略不精准，那么团队成员跟着他走，很可能会陷入失败之中。

授权者

总经理必须要扮演的第三个角色是授权者。也就是要懂得运用意大利经济学家帕累托所说的二八法则，把 80% 次要的工作交给部属做，自己来做最重要的 20% 的工作。这样，总经理才有更多时间去激励团队和思考未来。总经理不是要解决企业今天的事情，而是要解决企业未来的事情。假如他天天都忙于今天的事务，那企业未来的发展情况谁来关注？那样企业是很难发展的。

务实者

总经理应该扮演的第四个角色是务实者。总经理忌讳的是务虚，天天喊口号，天天只是吹嘘我们要怎么做怎么做，没有高效的执行力作为后盾，说得比唱得好听，最后效果还是很糟糕的。身为总经理，一定要扮演务实者的角色，要切合实际，说到做到，承诺了就要兑现，这样，总经理说的话部属才会听，部属才能安心、放心地追随。

有效管理者

总经理要扮演的第五个角色是有效管理者。很多人都在做管理，那什么叫管理呢？管理，也就是“三个对”，即通过找对了人、做对了事、用对了方法去创出绩效的过程。管理是过程，不是结果。

总经理每年一定要创造出一定的业绩来，这样才能对股东和员工有个交代。有业绩、有贡献，才会有真正的追随者。没有业绩、没有贡献，谁会愿意追随他呀？

有效管理者必须要做对事，要做对管事、理人、安人这三件事。管事，就是如何把事情管理好；理人，就是如何把人管理好；安人，就是如何安住大家的心。

身为一个真正卓越的、具有高效执行力的领导者，除了要扮演好这五个角色之外，最重要的，我认为是在带人做事方面，如何把人带好，如何把事情做好。带人做事，要有方法、有技巧、有策略、有要领。

引言

转变观念才能正确激励考核	III
--------------	-----

01

第一章 总经理为什么要懂得激励考核部属

企业中普遍存在着人员不安的现象	003
企业员工普遍中了四大“心毒”	010
领导缺乏考核基本功，无法清晰认识部属	015
领导重视考核却总是考核失败	021

02

第二章 如何针对不同员工进行激励

激励员工的五大原则	029
对不同类型员工进行不同方式的激励	032

03

第三章 满足需求的激励最有效

满足维持因素，使员工安心工作	039
借用催生因素，影响员工工作动机	046
投其所好，差异性激励	069
支持信赖有缺点的员工	080
企业总经理常用的激励手法	084

04

第四章 会激励更要会考核

考核制度能提升总经理计划能力	105
考核可以让目标明确量化	108
考核制度让绩效更客观	109
会考核就不再怕人员流失	110
考核制度可以有效降低经营成本	112
考核可以加强员工责任心	116

05

第五章 导入 KPI 能解决总经理第一难题

设定考核目标有技巧	119
KPI 绩效管理的精髓	123
KPI 绩效管理的口诀	126
KPI 考核的三大板块和目的	130

06

第六章 导入 KPI，让考核更轻松

KPI 目标卡设定要领	141
目标设定阶段的审核	150
如何进行考核恳谈	158

07

第七章 KPI 实践应用举例

台塑管理的“三宝”	163
KPI 责任考核表实例分析	167
总经理绩效管理必修的口诀	174

01

第一章 总经理为什么要懂得激励考核部属

企业中普遍存在着人员不安的现象

首先，我们来探讨一下，为什么国内企业普遍存在着人员不安的现象。很多企业高管（包括总经理、总裁）都感觉到了这一点。尤其是从美国次贷危机开始，经济危机一波一波地推向全世界，企业的“苦日子”才刚刚开始。总经理们在“苦日子”要开始的时候，可以问问自己，准备好了吗？企业要怎么去应对“苦日子”？因为经济大环境的影响，很多企业上上下下都普遍存在着不安的情绪。

造成这种不安，除了经济大环境的影响外，主要还有以下几个原因。

经营层不放心

因为经营层不放心，于是不信任、不敢授权给干部，只能事必躬亲，最后苦了自己又欠缺效率。那经营层为什么会不放心呢？因为如果他们不授权给部属，部属就会有意见，但是一旦授权给部属，部属又可能会垮掉，于是他们不敢充分信任，不敢授权给部属。最后经营层只能事必躬亲，凡事都要自己做，搞得自己很累，效率又不高。

身为总经理，必须要遵循二八法则，把 80% 次要的工作交给部属做，自己来做那最重要的 20% 的工作。这 20% 的工作莫过于三件事：第一是调气，把团队的士气调高，也就是要懂得激活团队；第二是要善于总结，总结以前取得业绩的原因，上个月、上一季度、上半年的业绩都可以拿来总结；第三是要懂得调整，以前我们提倡“失败为成功之母”，现在我们要倡导“调整才是成功之母”这个理念。上个月我们的经营业绩不好，不能放任这个月继续恶化，必须要迅速调整，当然，调整有调整的策略，调整有调整的方法。

日本策略大师大前研一先生曾经说过，“策略比努力更重要”，如果你的策略定错了，那再怎么努力也没有用。

经营层不放心是因为他们没有把策略有效地传输给部属，没有进一步去认识每一个团队成员，不了解团队成员的能力在哪些方面、主要优势在哪里，所以等到想放权给部属的时候，对方可能挑不起这副

担子，承受不了，被重担压垮了。这种事情发生过一次之后，经营层就会“一朝被蛇咬，十年怕井绳”。一次授权失败了，以后就不敢授权了，那就会永远被团队绑住，没办法跳脱这个窠臼。

如果你也是这种情况，那么，你现在在企业中扮演的充其量就是一个次要角色，如果想要在企业中扮演一个杰出的角色，就必须耍大胆授权。

当然，授权也是有条件的。

第一，授权之前，必须要先认清被授权人的优点在哪里，缺点在哪里。你是授权给他的优点，绝对不能授权给他的缺点。

第二，不只是授权而已，还要懂得收权。如果被授权人的能力不足，你要马上收回权力。正确的授权是能授也能收，如果只会授权不会收权，那就是“滥权”了。

正确的授权是能授也能收，如果只会授权不会收权，那就是“滥权”了。

第三，除了授权，还要灌能。如果被授权人的能力哪个方面有不足，在授权之前就要找他来谈话，而且要指出他的不足之处，同时告诉他，在这种情况下，你认为怎么做会比较好。对方如果完全理解你的意思，完全懂得你说的道理，你就可以放权。如果对方不能完全明白你说的道理，不能理解你的意思，那就要引导他找到答案。所以最好的领导模式是引导部属去找答案，而不是直接给部属答案。

直接给答案，就只能用命令和指挥的方式来带人，现在单纯靠指挥和命令的时代已经过去了。在当今时代，团队成员之间是伙伴，在伙伴型关系中无所谓谁大谁小，所以不应该再用命令的方式来指挥部属。一直用命令的方式指挥部属，最后部属就会变成“呆头鹅”，能

力没法得到提高，事事唯命是从。

总经理必须学会授权，必须敢于授权，但是授权也是有条件的，如果条件不成熟，盲目授权，可能会使企业死掉。很多人只看到了授权之后有的企业垮了这个结果，没有去寻找问题的根源，然后盲目觉得不能授权，对所有部属都不放心，授权给谁都觉得不放心。这种观念是不对的。

中层干部不称心

中层干部面对着“上压下顶”的困扰，如同“三明治”一般，既不能发挥能力，又备受承上启下之难。上面给他们压力，要求在规定时间内完成什么工作，给出了业务指标，但是部属不愿意做，目标很难顺利完成。

我经常讲，一个团队中最糟糕的事情莫过于上动下不动，上面想动底下不动是没有用的。当然，团队也不能下动上不动。最好的团队是上下一起动，还要在中间留条缝，留的这条缝就是原则。

总经理要有原则，怎么授权，怎么把中层干部带好都是有原则的。有些中层干部因为没有把握好原则和尺度，所以常常感觉承受着压力。管理大师彼得·德鲁克说过，压力是成长的开始。当你感觉自己身上已经没有压力的时候，基本上就是一个废人了，没有用了。毫无压力并不是最好的，我们既要敢于承受压力，也要学会承受压力。

外界批评台塑集团是军事化管理团队，是压力超大的团队。他们的创始人王永庆先生说，谢谢你们的指教，我的团队是不是有压力我很清楚。一个人有压力才有动力，有动力才有活力，有活力才能有效率。有压力也并不是坏事。

企业要追求效率，必须要有活力，而活力来自于动力，动力来自于压力，没有压力谈什么都是空的。很多中层干部不理解自己应该扮演什么角色，中层干部要起承上启下的作用，想方设法把高层设定的目标，通过自己分流给员工，然后想方设法去指导员工，最终验收员工的工作成果。

游泳的人根本不会感觉到水的存在，因为他是在操控水，而不是让水来操控他。同样道理，身为中层干部应该了解，高层把这个团队交给你，是你来领导、带动团队，不应该反过来被部属牵着走。不应该只感觉到上级给的是压力，觉得上级是在利用自己。

人能被利用才能产出价值，不被利用也就没有价值了。很多人认为，老板是在利用自己，那是因为你有用，老板才会利用你，如果你没有用，老板才不会利用你。一切不称心都来自于你没有真正理解应该怎样扮演好中层干部的角色。

一切不称心都来自于你没有真正理解应该怎样扮演好中层干部的角色。

基层人员不热心

基层人员感觉没人关心自己，觉得只能自生自灭，他们看不到企业未来发展的前景，也看不到自己未来发展的前景，从而显得冷漠、

不热心。人都是这样的，如果看不到美好的前景，就只能顾眼前了。既然在团队里没有发展前景，那只能自求多福，对别人的事，对企业的事也不用那么热心了，顾好自己就不错了。

如今企业面对着严峻冷酷的外部环境，如果内部还存在着上层不放心、中层不称心、基层不热心的情况，不垮才怪。那么，企业应该怎么扭转这种局面呢？

必须要召回企业的商魂。有一首歌叫《爱拼才会赢》，有句歌词是“无魂有体轻像稻草人”，无魂就是没有灵魂，有体就是有个躯壳，没有灵魂只有个躯壳的人就像稻草人一样了。

企业里每天来上班的员工很多，但是他们有没有真的带着魂来上班？在世界汽车销售排行榜上，日本丰田公司排名一直很靠前，他们的前总裁张富士夫先生在被问及怎样做到这个成绩的时候说，因为我

我们不能让员工每天带着双手双腿来上班，而忘了带最重要的脑袋来上班。

们的平均获利率高出同行很多。更重要的是我们不管把分支机构设到哪里，都要求当地总经理记住这么一句话：我们不能让员工每天带着

双手双腿来上班，而忘了带最重要的脑袋来上班。

人跟人最大的差别就在于是否用心，没有做不到的事，只有想不到的事。如果员工不带脑袋来上班，那就像稻草人一般，事事漠不关心。因此，要想让企业未来成为行业的佼佼者，就必须把企业内部每个成员的“魂”都召回来，让他们都能安心工作，所有人朝着一个共同的目标前进。