

企业完美执行行动方案丛书

完美执行

之

最佳  
激励

ZUIJIA JILI

吕军伟/编著

中国时代经济出版社

企业完美执行行动方案丛书

# 完美执行

之

# 最佳激励

ZUIJIAJILI

吕军伟/编著

◆ 中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

完美执行之最佳激励/吕军伟编著. —北京: 中国时代经济出版社, 2005.1  
(企业完美执行行动方案丛书/郭晓丽主编)

ISBN 7-80169-617-4

I. 完… II. 吕… III. 企业管理: 人事管理-激励 IV. F272.92  
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 117509 号

完美执行之最佳激励

吕军伟  
编著

出版者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010) 68320825 68320484 (010) 88361317 (邮购)
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京新丰印刷厂
开 本	787 × 1092 1/16
版 次	2005 年 1 月第 1 版
印 次	2005 年 1 月第 1 次印刷
印 张	19.75
字 数	320 千字
印 数	1-5000 册
定 价	30.00 元
书 号	ISBN 7-80169-617-4/F·285

版权所有 侵权必究

# “完美执行”的执行(代前言)

提出“完美执行”，似乎很有跟风的嫌疑，要想为“完美执行”写一篇前言，极力表明自己非跟风之作，似乎也是吃力不讨好的事。但是，我觉得，有必要交待一下“完美执行”的由来，作者在其中付出的心血以及这些书对读者具有什么样的价值。于是，就有了这篇“‘完美执行’的执行”。

必须承认，“完美执行”是受《执行》一书的启发而提出的，毕竟，执行问题一直以来就是困扰企业的核心问题。《执行》指出“执行”这个企业发展的关键问题，也归纳出了执行中的三个基本流程。但是，《执行》毕竟是对西方企业的总结，是为各方面比较完备规范的企业发展提出的解决方案大纲。它只是为中国企业解决执行难题指出了方向，没有能够深入到企业执行的各个环节，为企业指明实践中的执行要点和处理方法，也没有考虑中国企业的实际情况。因此，执行问题必须在中国本土范围内自行解决。

其后，虽然有《执行力》、《执行力组织》、《本土化执行》、《有效执行的29个关键》等一系列的图书推出，共同为解决中国企业的执行难题出谋划策，但都没有超出《执行》框架，没有深入到具体企业各种实践中，不能从解决具体执行问题入手。而倾向于套用西方规范市场、规范管理模式下的解决方法来处理中国尚未规范的市场与企业的执行问题，总有些显得不合时宜，令人有隔靴搔痒的感觉。

正因如此，我们才觉得，有必要推出针对解决执行难题的丛书，结合企业总体战略，提出解决企业关键的具体执行问题的方法、思路和模式。

我们认为，执行是一个从决策出发，到获得最终行动结果的完整过程。从管理者角度来说，合理的决策、有效的沟通、全面的激励、积极的控制和构建一个大家共同追求最佳绩效的企业文化氛围，是管理者可以做，能够做，也必须做的执行工作。

完美的执行首先从合理的决策开始，没有合理的决策，执行越“完美”，企业的损失就越大。而合理的决策也只有充分考虑到执行的可行性和执行的成本问题，才能够说是合理的决策。同时，一个合理决策的形成过程本身也就是一个相对完整的执行过程，从目标的提出，方案的设计与分析选择，到最终的方案确定，其中包括了几乎所有的执行要素。为此，我们提出了丛书的第一本：《完美执行之最佳决策》。狭义上的执行从接到任务（决策结果）开始。

接受任务的过程在实质上是一个沟通的过程，沟通的好坏决定了以后执行的好坏。当然，对任务执行的沟通，第一次传达时最重要，但在执行过程中，持续不断的有效互动沟通更是完美执行的关键。在执行沟通过程中，管理者不再是单纯的发出者，也变成了接受者，既要让员工对任务有全面的理解，又要激发员工的工作热情，同时还要接受员工意见，对任务原有方案加以调整完善。惟其如此，执行的完美才能够保证。因此，我们提出了第二本书：《完美执行之最佳沟通》。

执行是人在执行，人的工作状态决定了执行的工作状态和执行结果的好坏。而人是很在乎自己利益的，也是很情绪化的，没有一个合理的激励方案和激励执行方法，就不可能激发员工积极的工作状态，并在长期执行过程中将这种良好的工作状态维持下去。这时，贯穿执行全程的激励就成为了决定执行的关键因素。

执行中的激励首先是围绕执行进行的，但又不能对企业其他的、今后的执行活动造成消极影响，这是执行中激励的一个关键。其次，执行中的

激励除了企业常规的激励方法外，一些非常规的、现场的激励手段是能够发挥巨大作用的。第三，执行中的激励不只有奖励先进的正面激励，也有处罚表现恶劣者的负面激励，对此，我们提出了第三本书：《完美执行之最佳激励》。

执行是为了获得实现确定的结果，因此，它不能是分派任务后等待收获结果的被动等待，而应是主动把握执行过程，控制执行活动的主动出击。要想获得满意的结果，管理者必须从战略角度控制执行的方向、执行的进程、执行的成本、执行的具体行为……但是，管理者又不能让自己的控制行动影响了执行，这时候，把握执行的根本，确保执行按照预定的设想进行，不因控制增加执行成本，影响执行的正常进行，都成为了执行中控制的难点。针对此种情况，我们提出了第四本书：《完美执行之最佳控制》。

执行不是管理者的单方行动，执行的主体是员工，决定执行是否完美的关键在于员工能否积极主动地投入到执行活动中去。因此，完美的执行不能只是管理者的一方追求，而应成为企业全体员工的共同信念。因此，企业应该通过构建支持完美执行理念，倡导追求最佳执行绩效的企业文化，在潜移默化中树立员工的完美执行意识。再通过员工自己对最佳绩效的追求和对完美执行的要求，与管理者共同推动企业的完美执行。另一方面，企业文化的构建本身也是一个执行过程，同样需要完美执行的理念和行动解决方案。并且，完美执行的企业文化的构建，为企业的决策、执行中的沟通、激励、控制都提供了一个坚实的宏观背景和文化基础。在这一理念之下，我们提出了第五本书：《完美执行之最佳企业文化》。

在创作过程中，我们力争从企业执行实践出发，结合现实企业案例，针对企业执行过程中的具体关键问题提出理论分析和行动解决方案。就成书来看，我们确信，全书在生动现实的阐述中，用故事揭示理念，用实例提供参照，用方法和实践经验提供了解决范本，围绕执行流程帮助企业发现执行中的问题，并提出可行的解决方案。

本套书是一套直接针对实践的书，是一套直接为了解决执行而编写创

作的书。整套书不拘泥于管理学科的限制，直接针对管理实践、管理流程，用生动简洁的文字提供最有价值的理念和行动方案。

在编写创作过程中，我们有一些考虑不周之处，请大家指正。

本书编委会  
2004年11月8日

# 完美执行之 最佳激励

## 目录

“完美执行”的执行（代前言）	1
<b>第一章 激励就是需求的满足</b>	1
一、满意的员工创造卓越的企业	2
★员工比上帝更重要	2
★员工是我们的生命线	3
★“员工第一”才能“顾客第一”	4
★一切来自员工满意	6
二、行动源于需求	7
★需求支配行为	7
★满意员工从了解需求开始	10
★员工究竟想要什么	11
三、激励激活企业	13
★什么是激励	13
★不仅仅是打消他的不满	15
★激活企业的法宝	17
四、是投资 而不是成本	20
★激励是投资	20
★高效执行是回报	22
五、激励与执行同步	23
★激励 高效执行的基础	24
★奖励努力 而不仅仅是结果	25
六、激励不激励 成败两重天	27
★GE公司的员工激励	27
★联科公司运用激励成功启示	30



<b>第二章 公平至上</b>	33
<b>一、谁都会有机会</b>	34
★公平——激励中不容忽视的问题	34
★从公平理论说激励	35
<b>二、公平不是大锅饭</b>	38
★公平不等于一视同仁	38
★宁咬鲜桃一口，不吃烂杏一筐	42
<b>三、为什么没有了热情</b>	44
★猴子也会对不公平待遇说“No”	44
★提升员工的公平感	45
<b>四、分蛋糕的问题</b>	47
★激励就是“分蛋糕的方法”	47
★分蛋糕是为了做蛋糕	49
★做蛋糕中的公平	51
<b>五、没有执行依据就没有激励实效</b>	52
★公平与不公平	52
★公平激励要以绩效为依托	54
<b>六、看看别人是怎么做的</b>	57
★联邦快递：重视每一位员工	57
★巴斯夫公司的激励原则	59
<b>第三章 是常规工作而非短期行为</b>	63
<b>一、激励是持续的执行过程</b>	64
★谁用激励来救火	64
★激励是长期的执行过程	65
★让激励成为日常行为	68
<b>二、口号激励是“欺骗”</b>	68
★激励不是喊口号	69
★将口号落到实处	70
<b>三、没有机制 等于没有激励</b>	71
★机制的才是有效的	72

★让激励机制生机四溢	75
四、现成的激励机制	76
★松下：鼓励员工创业	76
★安利：人性化激励	79
★微软：独到的激励	83
★花旗：因人而异	84
第四章 金钱的激励是最低层次？	87
一、金钱是必须的	88
★薪酬与我们息息相关	88
★忧“薪”忡忡	89
★化解他们的“薪”事	90
★将“薪”比心	91
二、不只是物质的满足 更是能力的承认	93
★薪酬不等于金钱	94
★让薪酬与业绩一起走	95
三、别让金钱成为依赖	97
★都是金钱惹的祸	97
★钱原来可以这样花	97
四、金钱的激励永远不能最大化	99
★重赏之下必有勇夫？	99
★无“薪”激励	100
★一个都不能少	104
五、别人怎么用金钱	107
★IBM：加薪是有条件的	107
★“吓人”的思科薪酬	110
★通用：这样奖励员工	111
★诺基亚：完美的薪酬体系	112
第五章 让目标在执行中闪光	117
一、目标在 热情就在	118
★行为始于目标	118
★目标激发活力	120
★创造明天的机会	124
二、有实现的可能 才有激励的可能	128

★切勿脱离实际	128
★够得着的才是有效的	129
三、目标：在执行中时刻闪光	131
★让员工充满希望	131
★层层分解	133
★相辅相成	134
四、激励人心的目标	135
★锁定目标 奖惩有道	135
★马狮公司的目标管理	143
第六章 激励从“我”开始	147
一、让热情燃烧工作	148
★提高自身素质	148
★培养积极心态	151
二、你是表率：让别人做到必须自己先做到	153
★利用你的影响力	153
★身教重于言传	154
三、消极是个人的私事	157
★成功的速度取决于情绪调整的速度	157
★控制好自己的情绪	158
四、到达最佳状态	161
★要想有巅峰的成就就要有巅峰的情绪	162
★保持充沛的活力	162
★养成良好的工作习惯	166
五、如何把自己当作“激励工具”	168
★积极参与	169
★提供强有力的“指导力”	170
★授之以渔	171
六、激励高手的“手腕”	173
★沃特森：广开言路 激发热情	173
★韦尔奇：“永远不要坐着不动”	174

## 第七章 成长是企业的责任

不是个人的得失	177
一、为了企业成长	178
★从员工成长出发	178
★快乐环境：高效工作的保障	179
★铸造人才高压锅	181
二、个人的发展就是企业的进步	182
★让你的员工更优秀	182
★与员工一起成长	185
三、用培训提供动力	187
★培训 提高执行力的利器	187
★五彩缤纷的培训	189
四、让他参与就是对他的承认	194
★重视他就让他参与	194
★参与从资本开始	196
★让员工成为神经元	197
★没有简捷方式 惟有从“心”做起	198
★轮流做领导	200
五、学学别人	201
★百事：让员工自由飞翔	201
★IBM：让员工与公司一起成长	202
★可口可乐：主业是培养人才	205

## 第八章 改变职位就可以改变人生

一、提升是对他最好的奖赏	210
★有“章”可循	210
★有“法”可依	212
★一加一会等于几	214
二、彼得原理的陷阱	215
★透视彼得原理	215
★小心陷阱	217
★提高警惕	218
三、不同的职位 新的成长	221
★流动的力量	221
★不同的职位 多元的经验	223

★兴奋剂的副作用	225
四、权力和责任定位热情	227
★授权激励 轻松获利	227
★三思而后行	229
★谨闯误区	231
五、最大的回报是用好他	232
★给其最好的关爱	232
★投其所好	234
六、别人会怎么做	237
★联想：员工可被连升三级	237
★麦当劳：从“士兵”到“将军” 的蜕变	240
★施乐：给员工合理的晋升机会	242
第九章 文化的才是深入生 命的	247
一、有了激励人的文化才有激励 人的举动	248
★文化中的“工作激情”	248
★把文化深烙在他们的脑海中	250
二、我是组织的一员 所以我 自豪	252
★文武并用 烈火造势	252
★让烈火燃起来	254
三、随时随地的奖励	259
★不要把你的欣赏藏起来	259
★神奇的小卡片	263
★及时奖励	264
四、三句好话暖人心	265
★真诚恭维	266
★即时确认	268
五、现实的行动	270
★惠普之道	270
★青岛澳柯玛的企业文化建设	273
★通用电气的“情感管理”	275

<b>第十章 从另一个方面提供动力</b>	279
<b>一、只有关注他才会发现他的失误</b>	280
★批评并非坏事	280
★批评源于关注	282
<b>二、不是为了处罚 是为了成长</b>	284
★变惩罚为激励	284
★从根本上解决问题	286
★从细微处出发	287
★引而不发	288
<b>三、容忍失败 因为人更有价值</b>	288
★奖励失败	289
★给员工创造失败的机会	289
★失败创造的是企业家精神	291
★允许失败的后果是人才辈出	292
<b>四、方法是关键</b>	293
★对症下药	293
★把准火候	294
★以理服人	294
★曲径通幽	295
★无声批评留面子	295
<b>五、一些可以借鉴的经验</b>	296
★海尔的正负激励制度	296
★摩托罗拉：赏罚有据	297
<b>主要参考书目</b>	300

## 第一章

# 激励就是需求的满足

人总需要满足，持续的饥渴只会让人厌倦，激发员工士气，不利于营造良好的企业氛围。

在现实的工作中，激励就是满足需求的过程。这是因为：激励会使被激励者产生努力实现激励主体的目标意愿，并付诸行动。在实现组织的目标过程中，既会使被激励者的需求得到满足，也能达到满足激励主体需求的目的。这里的激励是指，激发起人的某种动机，并鼓励其在这种动机诱导下的行为，进而朝着所期望的目标努力的过程。

在管理学中，激励是一种重要的管理职能，它是根据人的行为规律来激发人的某种动机，引导人的行为，使其发挥潜力，并为实现组织目标而积极努力工作的管理活动。在经济学理论中，激励是一种制度安排，是委托人通过特定的制度或契约去激发和鼓励代理人采取有利于委托人的行为。从一定意义上说，激励通常是以双赢的方式在一定的制度框架内为使委托人和代理人的最大化利益都得以实现所做的制度安排。

### 一、满意的员工创造卓越的企业

在执行过程中，人员流程比战略或运营流程都更重要。毕竟，无论是对市场情况的判断、根据判断制定相应战略，还是将这些战略付诸实施，人的因素都是至关重要的。简单地说，如果人员管理流程出了问题，将永远不可能充分发挥自己企业的潜力。员工是企业利润的创造者，如果员工对企业满意度高，他们就会努力工作，为企业创造更多价值，以企业为家。员工对企业如果不满意，结果一是离职，一是继续留在企业但是已经失去了积极工作的意愿，这两种结果都是管理者所不愿看到的。所以，从而使员工由满意逐渐变为忠诚，自愿地努力工作。

一个追求成功的企业应当重视如何提高企业内部客户——员工的满意度。

#### ★员工比上帝更重要

对于一个管理者来说，当你的下属和你的客户之间产生冲突时，你会站在哪边？当然，对于冲突双方来讲，可能是各有道理。然而，站在企业的角度，在这样的情况下，管理者应该站在下属这边。在这个把“客户为上帝”奉为真理的世界里，这样的答案似乎很离奇。但是我们应深信一点，员工才是公司最重要的客户，缺乏对员工的信任或者支持，

员工失去的将是对组织的信任和工作的快乐，这种不信任和不快乐，将百分百地传递给公司的无数个客户，最终导致的是执行效率的低下。

许多企业都在抱怨自己的员工不是那个能“把信带给加西亚的人”，抱怨员工偷懒并对企业充满着不满。但是，回想一下，哪位员工在加入公司时是带着不满的情绪的？他们当初加入公司时那种踌躇满志的样子，那种双眼都会放光的憧憬。你想过没有，使他们变得充满冷漠与怨恨的正是公司。

仔细去观察，我们不难发现：最好的雇主企业几乎都是



市场表现非常优秀的企业。他们是因为把员工放在第一位才取得了企业的成就与辉煌，而不是企业有了钱才去体恤员工。这些企业形态不同、各具千秋，但其有一个共同的基本特征，那便是：管理者开明，员工敬业。相信这两者之间是互动的，这就是一个良好的工作环境对组织执行力的影响。

一个企业的命运其实是掌握在员工手里的。我们可以卖相同的产品，但是员工却差别很远。我们可以请咨询顾问来规划企业未来的战略，但是，如果员工不能贯彻执行，所有战略的价值都是零。而获得并留住这些员工，最终激发他们工作热忱的只能是公司“员工第一”的理念。“员工第一”这个观点，其实揭示了人本管理与绩效之间的直接关系。比如对于营销，我们一直在大谈顾客、渠道、价格、品牌或者促销，但问题是做好这些的企业很多，真正杰出的却不多，而要成为杰出的企业，不仅要做好上述这些，还必须要清楚：

我们惟一的核心竞争力和差异化其实就是一群以工作为乐的高素质的员工，

### ★员工是我们的生命线

由此，我们不难看出，惠普的成功和吸引力正是源于其

惠普在世界 500 强企业中名列前茅，在中国的发展也已有近二十年之久，所取得的成就是众人有目共睹的。然而，惠普巨大的成就与吸引力，并不仅仅来源于其名声或是薪酬，从惠普的员工管理方面我们便能明白几分。

“相信”是一种巨大的能量，相信员工，给员工充分的自主权，是惠普的特色管理之一。“惠普进人是相当严格的，所以只要我们录用的员工，我们都会相信他们可以做得很好”。刚到惠普的员工，有时会感觉到“怎么没人告诉我具体做什么，怎么做”？这其实是充分要求员工发挥创造力和想像力的方法。就如同带着员工到河边散步，指向河对岸说：“那是我们的目标，如何过去你要自己想办法，不过我们可以为你提供资源。”员工可以选择自己认为最好的方法，去完成任务，没有人会强加给他应该如何去做。在此过程中，员工的才华与潜能也被发掘出来了，就算起初他对自己并不自信，怕做不好，但完成之后，其成就感便会油然而生。