

DRIVE HIMSELF



世界上最伟大的管理原则：让人们去做受奖励的事！

让员工自己
跑起来
DRIVE HIMSELF

北京工业大学出版社

让员工自己
跑起来
DRIVE HIMSELF

高志明 编著

图书在版编目(CIP)数据

让员工自己跑起来/高志明编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2004. 3

ISBN 7-5639-1289-4

I. 让... II. 高... III. 企业管理: 人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 020669 号

让员工自己跑起来

高志明 编著

★

北京工业大学出版社出版发行

邮编: 100022 电话: (010)67392308

各地新华书店经销

廊坊华星印刷厂印刷

★

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

640mm × 960mm 16 开本 18.5 印张 230 千字

ISBN 7-5639-1289-4/F · 137

定价: 28.00 元

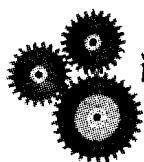
世界上最伟大的管理原则

很久以来，我们一直在追求企业管理的真谛，这也许是一个长盛不衰的话题。我们经历过用严格的制度来规范管理，也尝试过用默默的温情来感动员工，但我们可曾想过，这一切的一切，也只是为了使企业员工快乐而且高效地工作。换句话说，企业管理的根本还是来自这两个字——“激励”！

米契尔·拉伯福是一个从车间里成长起来的管理者。在长期的管理实践中，他一直感到困惑的是：当今许多企业、组织不知发生了什么毛病，无论管理者如何使出“浑身解数”，企业、组织的效率还是难以提高整个企业、组织就像一台生锈的机器，运转起来特别费劲。他也试图从汗牛充栋的管理学著作中去向管理大师们讨教，终于还是一头雾水，不明所以。最后有人告诉他，最伟大的真理往往最简单：“当你不能理解一个问题时，就回头去从最基本的来，你会发现一些答案的。最伟大的真理往往太重要了，以至于不可能是新的。”就这样，米契尔·拉伯福回过头去再从自己的管理实践中反复思索，最后终于悟出了一条他所说的“最简单、最明白然而也是最伟大的管理原则”。

拉伯福认为，当今许多企业、组织之所以无效率、无生气，归根到底是由于它们的员工考核体系、奖罚制度出了毛病。“对





让员工自己跑起来

Drive himself

今天的组织体而言，其成功的最大障碍，就是我们所要的行为和我们所奖励的行为之间有一大段距离。”

这条世界上最伟大的管理原则就是：“人们会去做受到奖励的事情。”

是的，就是这么简单，大哉斯言！至哉斯理！！管理的精髓确实就是这样一条最简单明白不过却往往被人遗忘的道理：你想要什么，就该奖励什么。

拉伯福说，企业在奖励员工方面最常犯的有十大错误：

1. 需要有更好的成果，但却去奖励那些看起来最忙、工作得最久的人；
2. 要求工作的品质，但却设下不合理的完工期限；
3. 希望对问题有治本的答案，但却奖励治标的方法；
4. 光谈对公司的忠诚感，但却不提供工作保障，而且付最高的薪水给最新进和那些威胁要离职的员工；
5. 需要事情简化，但却奖励使事情复杂化的人；
6. 要求和谐的工作环境，但却奖励那些最会抱怨且光说不练的人；
7. 需要有创意的人，但却责罚那些敢于特立独行的人；
8. 光说要节俭，但却以最大的预算增幅来奖励那些将他们所有的资源耗得精光的职员；
9. 要求团队合作，但却奖励团队中的某一成员而牺牲了其他人的利益；
10. 需要创新，但却处罚未能成功的创意，而且奖励墨守成



规的行为。

仔细思考一下，我们是否也经常犯下类似的错误呢？事情往往是这样的，面对一些看似简单的东西，我们再不会去深究，于是，一些失误甚至是错误产生了，并且被我们忽视。

当然，我们这里说的奖励并不是单单指金钱和物质，在一个完善的企业激励系统中，需要考虑的还有工作成就、权利欲望、安全感、温馨的工作环境、发展前途，等等，而且正是在一些小事情中才更显激励艺术。

当我们在漫无目的地思考该怎样提高效率时，有没有考虑过从自身做起，为员工、为企业创造一个高效的激励系统呢？当然，这个系统是无形的，它应该存在于每位管理者的心中。

目 录

第一章 给员工一份工资

不要否认大多数人都是为工资而工作的/3

工资肯定会影响“心情”/6

让员工拥有一份“优质”的工资/9

给工资还要讲究一点技巧/12

工资当然不是白给的/16

不是付钱这么简单/19

工资应不应该让大家都知道点/23

年终奖是一种沟通/27

第二章 给员工一点成就感

辛苦并快乐着/33

成就感也是对工作的肯定/36

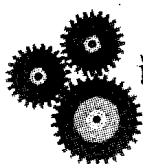
将大家思想统一起来/39

为员工做个远期规划/42

赞美使别人成功/46

把珍珠串成项链/49





让员工感到“有奔头” /52

不要“只让一人独得” /55

第三章 给员工一些权利

追求权力是没错的 /61

有时，公平是最重要的 /64

业绩不是惟一标准 /67

赏罚一定要讲出道理 /70

给人才一个大舞台 /73

善于管理，善于授权 /76

任务下达要明确，权利分配要具体 /79

“鲶鱼效应”的妙用 /83

第四章 给员工一个归宿

团队精神不是吃大锅饭 /89

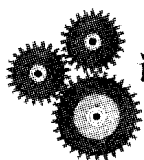
发掘每个人的情商吧 /93

同舟共济海让路 /96

- 有时，钱不是万能的/100
让员工把单位当成家/105
让员工感觉到为家而努力/108
如何营造家的氛围/112
简单的才是最真实的/116
管人的最高境界/119
找找最根本的东西/122

第五章 给员工一个环境

- 尊重员工的工作/129
人和事业兴/132
营造融洽的组织气氛/135
创造趣味的工作环境/139
润物细无声/143
关心员工一个都不能少/146
恰当的认同与赞美/150
工作期间的“聊天会”/153
米卢的智慧/156



让员工自己跑起来

Drive himself

第六章 给员工一个舞台

造人先于造物/161

给员工自己的个性空间/165

全方位体贴员工/168

给员工提供个人事业发展空间/172

帮员工设定职业生涯/175

让员工自动自发地工作/178

第七章 给员工一些培训

授之以“渔”/183

还是要讲究一些技巧/186

让员工自己改变自己/190

让员工尽情发挥潜力/194

适合不同岗位的培训/197

更具效率的体验式培训/200

千万不要走偏了/204



别忘了巩固培训的效果/207

第八章 给员工一个反馈

距离也是一种美/213

绩效考核“三级跳”/217

管理手段是基础/221

沟通是核心/225

业绩辅导是手段/230

绩效精神是目的/236

绩效面谈并不难/240

别让自己影响了评估/248

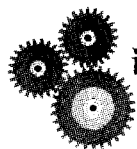
第九章 给员工一些激励

充分地信任每一个人吧/253

管理的根本是“管心”/257

领导也要靠魅力/260





让员工自己**跑起来**

Drive himself

让大家在精神上有依靠/262

一切都要向前看/267

沟通也是一门学问/270

让法治代替人治/277

不要孤立地对待每个员工/280

暴露冲突又何妨/283

第一章 给员工一份工资



员工不是只会工作的机器，而是情感丰富的活生生的人。薪酬里加入价值的佐料，就会别有一番味道。同样的薪酬也可以起到不同的激励作用。员工满意了，老板也没事儿偷着乐。

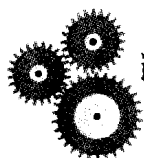


尽管薪酬不是最好，但却是最有效的
激励员工和留住人才的工具。

不要否认大多数人都是为工资而工作的

有一位喜欢安静的老人独自生活了很多年。他非常习惯于这种生活，可是有一天这种生活被一群孩子的来临打乱了。社区的一群孩子每当放学后都到这位老人的房子周围玩耍。他们大声地尖叫、嬉笑。老人被他们的吵闹声弄得寝食难安、坐卧不宁。不久，这位聪明的老人想出一个办法。他走出家门对那些孩子们说：“如果你们每天都到这儿来玩，我就每人给5元钱。”那天，每个孩子真的都得到了5元钱。在这以后，越来越多的孩子聚集到老人的房子周围玩耍。可是有一天老人没有出来，自然所有的孩子都没有得到钱。第二天老人还是没有出来，心急的孩子们终于敲开了老人的家门对老人说：“既然你不再给我们钱，我们以后再也不到你这儿来玩了，并且告诉我们的朋友都不到你这儿来玩了。”老人和孩子们都胜利地笑了。

上面这个精彩的故事告诉我们什么道理？为什么仅仅5元钱



让员工自己跑起来

Drive himself

就起到这样大的作用呢？这个故事告诉我们：金钱具有一种左右人们行为的潜在力量，对“孔方兄”的喜欢是每个人潜意识中都有的东西。

金钱能够满足人们的需求，5块钱可以让孩子们买到自己喜欢的东西。为了满足自己得到那些东西的渴望，孩子们就不断地重复老人要求的行为，而当有一天没有得到钱，自己的需求没法得到满足时，他们自然就认为应该中断那些行为。在孩子单纯的心灵里认为金钱是行为的一种驱动，这恰恰证实了薪酬的内涵。薪酬最原始的形式就是金钱，薪酬是企业激励员工的原动力。

薪酬能提供一种保障，能够给员工一种宽慰，这就好比农民有一块好土地，在风调雨顺的时候，可以保证他年年能有一个好的收成。薪酬能够满足人们的基本生活的需要，能让人们买来所

一流企业对你说

最原始的也是最有效的！

需要的生活必需品。在自给自足的社会里，人们可以自己生产绝大多数的生活必需品，而在如今高度商品化的社会里，人人都得

为了钱而工作。我们需要钱购买所需要的一切，我们需要钱来应付我们的日常生活开支。薪酬只有能够满足员工的基本生活需要才能让员工感到安全，才会把员工留在原有岗位上继续工作，否则，员工就会考虑另外的工作选择。

薪酬对员工极为重要，它不仅是员工的一种谋生手段，而且它还能满足员工的价值感。薪酬是社会衡量一个人价值的基础体现，因此，它在很大程度上影响着一个人的情绪、他的积极性和

能力的发挥，等等。当一名员工处于较低的岗位工资时，他会积极表现，努力工作，一方面为了提高自己的岗位绩效，另一方面为了争取更高的岗位级别。他会体验到由于晋升和加薪所带来的价值实现感和被尊重的喜悦，从而更加努力工作，这是任何企业应该尊重的客观事实。当今的社会，企业领导用物质来激励员工不但不是一件不光彩的事，反而有极好的效果。金钱在社会中具有重要的流通作用，通常金钱的应用是一个人成功标志的重要部分。聪明的管理者最懂得用看得到、赚得到的金钱来激励员工工作的积极性。

