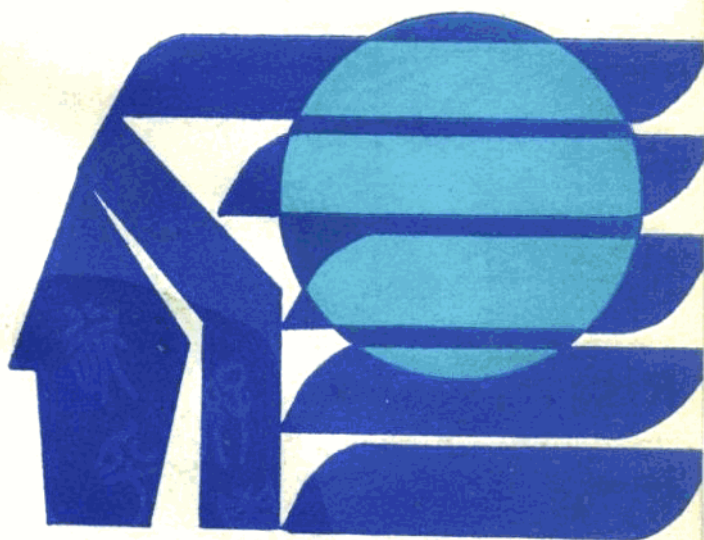


陈海龙 编译

奖励的奥秘

奖励——即简单又复杂，
最普遍又最具特色的管理原则；

奖励——维系着职工的积极性，
关系到事业的发展。



上海科学技术文献出版社

前 言

终于找到了！我从自身 20 年来的读书、谈话、写作和工作的经历中，找到了“世界上最重要的管理原则”(The Great Management Principle in the World 简称 GMP 原则)。这项原则十分简单明了，几乎无需作任何解释。只要用寥寥几字便可概括——奖励的原则。可是，无论是营利单位还是非营利单位，大多数都没有重视这项基本原则。本书将向你阐述 GMP 原则，并且提供一份完整的执行计划，告诉你如何运用这项原则去管理他人、管理上司和管理自己。

不要以为本书篇幅短小而轻视它的份量。时间就是金钱，你要做的事情都很重要，不会愿意阅读夸夸其谈的管理条例。你需要的是切实可行并能立竿见影的具体忠告，即从脚踏实地的研究工作中得来的忠告。GMP 原则就是提供给你这种帮助，你很快会发现，这项原则是十分有用的。

阅读中务请遵循以下几点，以便获得最佳效果：

1. 阅读速度宜慢，读时备有一支铅笔或钢笔，将重要的段落划出来，在书页空白处可作些笔记。发现特别重要的话语，则把那一页摺个角，并且在卷首空页上记下那页页码。

2. 复印一份 GMP 原则提要，压在写字台板下，或者放在你天天能常常看见的地方。

3. 读完本书后的一周内，每天再花几分钟翻阅一下，注意作过记号的要点。一项原则只有充分了解，熟记心头，运用起来才能得心应手，而了解的关键则在于反复阅读。

4. 经过反复阅读，再按提要中列出的步骤，制定出管理他人、管理上司、管理自己的行动计划。

5.定出每一项行动计划的完成期限。

6.把计划付诸实践。

把这项十分简单而又常常遭到冷遇的原则说成是影响管理成功与否的最关键问题，一点也不夸大其辞。本书谈的虽是企业管理，但是 GMP 原则同样适用于处理家庭、学校、教会、医院、政府机关或其它非企业团体中的人际关系。就管理之道而言，任何其它原则都不象 GMP 原则这样能放之四海而皆准。难道你不想掌握这项原则吗？

你的公司、你的单位是否忽视了 GMP 原则？做一个测试，就可以得出结论。下面有 20 个关于你的雇主、你的上司以及你自身的问题，回答“是”或“否”。假如你对某个问题无法作出明确的答复，则视其偏向于那边而确定。大体肯定的答“是”，大体否定则答“否”。本测试旨在测出你对你自己工作单位的真实印象，所以要求快速回答问题。

你的雇主是否：

- 1.关心眼前利益似乎远甚于长远利益？
- 2.使许多人忙忙碌碌，却干不出很多工作？
- 3.不提倡冒险，还要惩罚敢冒失败之险的人？
- 4.坚信本公司的习惯工作法是唯一可行的方法？
- 5.给新雇佣的人和威胁要离开公司的人支付最高一级的工资？
- 6.在增加工资、提升职务、委任官职以及颁发津贴等时会遇到反对，出现众叛亲离情况？
- 7.给开支最多的人多增加预算并增加人员编制？
- 8.由于受政策、程序、体制、机构等牵制而几乎不能作出及时的决策和应变？
- 9.大谈职员要对公司尽责守职，却又要定期解雇一些职

员?

10. 由于人人想当第一把手而难以团结大伙同心协力工作?

你的上司是否:

11. 看重忙忙碌碌的人而轻视出实际成果的人?
12. 工作时间很长; 下班时, 公文包里还塞满文件?
13. 期望工作质量优上加优, 工作期限一短再短?
14. 你做得对, 他从不放在心上; 而你做了错事, 他却时刻铭记心头?
15. 难以理解别人为何工作不够卖力?

你自己是否:

16. 因为工作好坏与报酬高低关系不大或根本无关, 所以认为工作卖力是傻瓜?
17. 因为害怕闲着没活干或者害怕分配到更多的活, 所以明知有办法用较短的时间能更好地完成工作也不敢尝试一下?
18. 想到许多好主意, 满可以帮助你单位, 却因为没人会听你的, 况且即使真的出主意帮助了单位, 你自己也得不到任何好处, 所以不愿意多嘴?
19. 只有通过竭力抱怨才能如愿以偿, 接头只有吱吱作响时才给加油, 默默无声工作的人总得不到重视?
20. 回家时常常精疲力尽, 同时感到无用的会议、文件、烦琐应酬浪费了一天的时间?

计算出“是”的总数。

“是”总数

0——3

出类拔萃! 你幸运之极。你的单位在实行 GMP 原则。阅读本书将使你确切了解该项

原则的作用何在。

- 4——6 相当不错，但是仍有改进余地，可通过 GMP 原则来加以改进。
- 7——9 有明显忽视 GMP 原则的现象存在。
- 10——20 欢迎你来学习 GMP 原则。你单位的情况大告不妙，没有按 GMP 原则办事。

目 录

前言

第一部分：基本原理	(1)
世界上最重要的管理原则——奖励	(1)
奇妙居中的奖励问题	(7)
第二部分：奖励战略	(18)
①奖励治本之术，不奖励权宜之计	(18)
②奖励敢冒风险者，不奖励躲避风险者	(22)
③奖励独创精神，不奖励循规蹈矩	(26)
④奖励果断的决策行为，不奖励过分的研究 分析	(32)
⑤奖励事半功倍，不奖励碌碌无为	(36)
⑥奖励化繁为简，不奖励变简为繁	(41)
⑦奖励不声不响地高效率工作的表现行为， 不奖励发牢骚的抱怨行为	(46)
⑧奖励优质的工作，不奖励仓卒的工作	(51)
⑨奖励忠心耿耿，不奖励见异思迁	(56)
⑩奖励同心协力，不奖励你争我夺	(61)
第三部分：行动计划	(67)
①奖励优良工作的十种最佳方法	(67)
②怎样当一名 10/10 的经理	(76)
③用 GMP 原则“管理”你的上司	(85)
④从自身中节省最多的时间	(95)
附：	
GMP 原则提要	(105)

第一部分 基本原理

世界上最重要的管理原则——奖励

终于朦胧可见，水落石出仍需更多时间。

——爱德华·默罗

曾有人问纽约市卫生局的人事主任是否相信人会复活，她答道：“相信。我每天亲眼目睹到一些僵死的雇员在下午五点下班时刻复活过来。”

她的这番话含义相当清楚。美国的组织机构效率低下、浪费严重，需要迅速改进。国外的竞争者都紧紧地盯着我们。我们面临着两种选择，要么想办法同心协力，提高效率，要么甘心自己的生活水平每况愈下。

不要错认为我在预言美国没有前途。实际上我觉得自己是生活与工作在人类历史上最伟大的国家里，从而感到十分荣幸。我们的未来是振奋人心的，我们的经济发展潜力是无限的。然而，要达到这些发展高峰，大多数组织机构的管理方法以及这些机构中的人员管理方法尚需有一个根本的变革。本书要论述的就是这样一个变革。

如果你不相信许多国营单位以及私营单位中都存在严重问题，那么就请看下列事实：

- 公司的生产率增长速度，美国近年来一直低于包括英

国在内的主要工业国。而要提高生活水平，关键就在于提高生产率。

- 我们学校每年培养出来的青年人，有数百万人缺乏基本技能，难以在信息社会中立足。

- 钢铁、汽车制造、电子等基础工业的产品的产值和质量，美国都已落后于高效率的现代工业国。因此，美国的进口产品超过出口产品，财富正在外流。

- 政府无论征收多少税款，似乎都难以维持收支平衡，所以政府财政出现巨额赤字，这又严重威胁着美国的经济基础。

- 西奥多·巴里协会对美国工人情况的一份调查中可看到白领工人有 50%的工作时间无所事事！而蓝领工人的效率则要高得多，只有 40%的空闲时间。

- 国营单位和私营单位中管理人员同工人的比例数，美国居世界各国之首。然而，在回答美国存在的组织问题之症结所在时，绝大多数管理人员回答是：“管理不善。”

几年前，我就开始着手研究，希望能找到席卷美国的这个管理危机的起因。为了深入了解问题的实质，我尽最大努力收集各种不同意见。我研究过管理问题、时间管理法以及日本的管理模式。我探讨过质量问题和工作素质问题。我对如何激发新工人的工作热情、如何提高老工人的生产率作过探讨；对制定目标、调节工作压力、创造性地解决问题、减少公文和官样文章等方面的种种方法作过总结。我还聆听过有名望的学者、经济学家、顾问和政治家的各种高见，拜读过他们的大作。所以我清楚地认识到：假如从很多很多的专家那里了解到很多很多的意见，那么，这五花八门的意见足以把人搅得稀里糊涂，令人无所适从。

有些专家把问题说得如何如何复杂，因此我认为他们也同我一样茫然无知。我是一名教授，早就知道如果自己不了解实际情况如何，或者并不想投身实际工作中去，只需大谈问题的复杂性就行。这样做可以使他人觉得你很有学问，你也就不会陷入任何困境。

有些专家力图找一些替罪羊，其中较为经常听到的一些替罪羊有：垄断资本家、贪婪的工会、懒惰的工人、国外的竞争者、不良的管理，当然还有政府。出了麻烦，归罪别人，完全是人之常情。可是，就解决问题而言，抱怨责备与空谈问题复杂同样无济于事。

还有一些专家对于如何来解决问题各执己见，每一位专家都开一张以大量的有关世界发展的经济理论、统计数字以及假设为依据的妙方，然而他们的意见却丝毫得不到统一。这使我想起一首六个盲人摸象的古诗，每个盲人摸的部分各不相同。一个盲人摸的是象身，就说大象象堵墙。另一个摸的是象腿，就说大象象棵树。第三个摸的是象耳，就说大象象树叶，如此等等。那首诗的结尾说：尽管每个盲人说的只有部分是正确的，总的说来全都是错的，可是那些盲人却长时间地争论不休。

这个问题如此众说纷纭，如此复杂，令人迷惑不解，我曾一度感到沮丧不已，深受信息过度的折磨。不过，就在此时我想起了一位教授多年前向我提出的忠告：当你无法理解一个问题时，抓住基础就可以从中找出一些答案，这是因为万变不离其宗。

想起教授这番话，我就在寻找 GMP 原则的道路上迈出了第一步，我对问题开始持比较客观的看法了。我们心自问：“从根本上讲，今天大多数的单位错在何处？”答案是相当简单

的：

这些单位资源利用得不够好，任务完成得不够好。许多单位是办事方法欠妥，而有些单位则是根本没办正事。

这样就又引出一个更为基本的问题：“他们何以如此？”

一开始，我好像觉得自己又转回到了起点。不过，这时候我记起了我学到的另一个忠告：

当你被某个问题深深缠住，搞得晕头转向，茫然不知所措时，应该忘掉这个问题，把注意力转向别处。那样，问题的答案就会在你丝毫不曾料及之际浮现出来。

当时，这可是一条我迫不急待要采取的忠告，因为我已经对苦思冥想问题的答案产生厌烦情绪。我想：“尽管谁也不能肯定这样做一定有用，但是牛顿、达尔文、阿基米德都用此法获得成功，或许我也会获得成功。”

我成功了！六个月后，我顿然悟出了隐藏在深处我一直未曾找到的道理。“天哪！我终于找到了，就是它！这下可好了，一切事情都可以迎刃而解了！”我是在听到一个关于人、蛇与青蛙的寓言故事后突然悟出这个道理的。

“一天，一个渔夫看到船边有一条蛇，口中咬着一只青蛙。他很可怜那只青蛙，因此伸出手轻轻地把青蛙从蛇的口中救出来，放走了。可是，他又开始为那条蛇挨饿而感到难过。他没有食物，就只好拿出一瓶酒，往蛇的口中倒了几滴。蛇快快活活地游走了。青蛙也很快活。渔夫为自己的善举感到高兴。过了几分钟，渔夫听到有东西在敲他的船板，他低头一看，发觉事情不妙。他看见那条蛇又回来了，嘴里还衔着两只青蛙，渔夫惊得目瞪口呆。”

这个寓言说明两个很重要的道理：

1.有偿的行为必然会再有。你希望的行为、你要求的行

为、你渴望的行为或是你恳求的行为并不一定会出现，而你奖励过的行为则一定会再有。不管怎么说，人和动物都会做那些自以为是最利于自己的事情。

2.在力图正确行事的时候，很容易误入歧途，奖励错误的行为，忽视、惩罚正确的行为。结果是我们明明希望得到行为甲，却不知不觉奖励了行为乙，所以只能为行为乙的产生而感到惊奇不已。

下面的故事是一个很能说明问题的例子：

有一个年青的机械工人提出要请三天假去打鹿。他的上司拒绝了他的要求，因为单位里人手很紧，都在加班加点，星期天也不休息。这个工人有迟到的记录，一天他又迟到了30分钟。严厉的上司警告他：“这个月你要是再迟到，我就要停你三天工作。”你猜一猜，第二天谁迟到了？那个机械工人把这种处罚看成是一次良机，所以故意迟到。他被罚停工三天，正中下怀，他趁机打鹿去了。管理条例得以“正确无误”地执行了，然而工作却没能完成。

读到这里，你们也许对世界上最重要的管理原则已有所理解：**有偿的事情有人做**

阻挠今日各单位取得成功的最大障碍就是我们奖励的行为大大背离我们所企求的行为。例如：

- 我们要求高级管理人员能制定符合长远利益的明智稳妥的决策，可是我们却按短期内获得的利润付给他们巨额奖金，一旦利润下降，他们的职位就要受到威胁。结果怎样呢？经理们竭力榨取最大的短期利润，削减人员与设备的投资，公司也就发展不起来。

- 我们要求中级管理人员降低成本、减少公文事务，可是他们公文事务做得多，我们又给他们增加预算、增添人员。精

打细算的中层管理人员花不完预算；第二年的预算却会因此而减少。结果怎样呢？大家都不顾是否需要，花掉全部预算。

- 我们要求白领工人减少大量无用的书面材料，可是他们工作能否保得住却直接取决于他们书面材料干了多少。结果怎样呢？书面材料越来越多。

- 我们要求第一线工人多出产品，可是却不按产品数量付报酬，而是按工时计酬。而且不提供工作保障，只有当工人罢工、抱怨不满或从事起破坏作用的活动时才给他们增加工资。结果怎样呢？工人干活决不多干，只求保住饭碗。他们会想出种种限制工作的条条框框，还要反对技术革新。

管理人员和工人之所以表现不佳，不是因为愚昧无知，也不是因为生性懒惰，完全是奖励制度教会他们这样做的。你和我如果处于他们的位置，也完全可能会有一模一样的表现。

有位哲学家曾说过：“只要细心观察就可发现许多情况。”假如你环顾一下你工作的地方，一定会发现正确的表现有的会受到忽视、遭受惩罚，而错误的表现有的却得到奖励。例如，你的单位是不是：

- 希望工作出成果，却奖励那些工作时间最长、最忙忙碌碌的人？

- 企求优质工作，却规定出不合理的工作期限？

- 希望解决问题采用治本之术，却奖励了那些权宜之计？

- 大谈对公司要忠心耿耿，却不提供工作保障，而且最高额的工资是付给那些新的雇员和那些威胁要离开公司的人？

- 要求工作简化，却奖励那些办事复杂化，烦琐事务做不完的人？

- 企求和谐的工作环境，却奖励那些牢骚最多，叫得最凶的人？

- 希望工人要有独创精神，却惩罚敢于标新立异的工人？
- 大谈勤俭节约，却给消耗全部资源的人增加最多的预算？
- 希望大家同心协力，却用牺牲他人利益的方法来奖励某个成员？
- 需要技术革新，却惩罚失败的尝试，奖励循规蹈矩的行为？

在奖励工作人员方面，以上十个是最容易犯的错误，对于这些问题，你的单位或许至少要沾上若干个。

另一方面，在工作与奖励之间建立起恰当的联系，能十分有效地改进一个单位的工作。我们说一个企业获得成功，大多数人是从金额与统计数字两方面来考虑的。可是，所有这些数据与报表只不过是一些符号，反映的是人的集体行为。对人的行为，奖励得法就会产生良好的效果，奖励不得法，很可能产生不良后果。这就是简单的 GMP 原则所要表达的内容……然而，事实上是不是又如此简单呢？

奇妙居中的奖励问题

随着年龄增长，我已越来越不去注意别人说些什么；而是观察别人做些什么。

——安德鲁·卡内基

在一所教会小学的一个低年级的班级里，讲台上站着一位女教师，手里拿着一枚闪闪发光的银元对学生们说：“那个学生能最先讲出世界上最伟大的人，我就把这枚银元给他。”

一个意大利小男孩问：“是米开朗琪罗吗？”

“不对，”老师说：“米开朗斯罗是一名卓越的艺术家的名字，但是

他不是世界上最伟大的人。”

一个希腊小女孩问：“是亚里士多德吗？”

“不对，”老师说：“亚里士多德是一名伟大的思想家，是逻辑之父，但是他不是世界上最伟大的人。”

又有几个学生猜答，不过都未猜中。最后，一名犹太小男孩举起手说：“我知道是谁了，老师。是不是耶稣基督。”

“说得对，”老师说，并且马上把银元给了他。

老师对那犹太学生的回答多少有点感到吃惊，课间休息时，老师在操场上找到了那个学生，问他：“内森，你真的认为耶稣基督是世界上最伟大的人吗？”

“我哪里会相信，老师，”内森回答：“谁都知道摩西是最伟大的人。可是，见钱眼开嘛！”

要理解为什么内森会有这种表现，并不需要深奥的心理学知识，只需要问一问这样一个奇妙的问题：“有什么奖励？”

所有的人，包括经理、工人、教师、学生、医生以及政治家都是按照奖励制度的教诲来表现自己的。内森掌握了奖励制度中的诀窍，就将其为己所用，任何正常的人都会这样做的。

近年来对工作方面所作的民意调查表明，有两个很重要的问题，其答案似乎十分矛盾。

1.美国人在工作中是不是不够卖力，是不是没有充分发挥自己的能力？

答：肯定是的。

2.美国人的工作条件是不是不符合职业道德，是不是近年来有所恶化？

答：肯定不是。

既然美国工人深信工作努力是必要的，是有价值的，那又为什么不愿意卖力工作呢？只要问一问“有什么奖励？”这个奇

妙的问题，就可以找到答案了。

当人们看到自己所干的事情与所得的报酬关系不大或根本无关的时候，他们就不会竭尽全力去干。美国的就职人员中，有 75% 以上的人存在着这一普遍的现象。正如一位中级管理人员所说：

“几年前我就了解到，我拼命干与笃悠悠干，其年收入之差只有 2000 美元左右，其中还要扣除税款。所以，我现在工作不是力争发挥自己的最大能力，而是瞄准最低的过关标准。”

出工不出力本身就是一个大问题。然而，这不仅仅是一种表面现象。如果你把所要求的行为表现与受奖励的行为表现作一番比较，就可以十分清楚地看到这样一个事实：在许多单位里，奖励起着反作用。简而言之，就是存在着各种各样的引诱和奖励在促成起破坏作用的行为表现。下面我们将从三个方面来加以举例说明：

- 1 第一线工人，
- 2 白领工人，
- 3 总经理。

第一线工人出工不出力

近几年，美国的总经理一批一批赴日本去访问。他们看到日本工厂里的工人工作主动、热情，并富有献身精神，个个大吃一惊，接着他们就问：“为什么我们的小伙子不能这样？”要回答这个问题，只需要把日本工人的奖励方法与美国工人的奖励方法作一番比较就行。

在日本，一名在大公司就职的第一线工人，工作是终身的，其年收入的 40% 左右由公司的生产率和利润来决定。如果公司办得好，他就能沾一份光；如果公司不景气，他的收入则会减少，然而公司不会解雇他。工作中引进机器人或计算

机，工人的生计不会受到威胁。如果工人以前的工作已由自动化取代，他知道自己仍能留在公司，会得到一份新的工作，而且仍然能享受利润分成。因此，工人不仅乐意接受，还会主动寻求能使工厂多生产出产品的新方法，工人自己也能由此富起来。总之，日本的工厂奖励高生产率，所以其生产率就高。

与此相反，美国的大多数工厂执行的是一种大不一样的奖励制度。首先，工人的工作无保障，或极少有保障。在不景气的时候，第一线工人往往首当其冲被临时解雇。其次，大多数工人的报酬不是由所生产、所销售的产品决定，而是按工时计算。他们多出产品能不能得到奖励呢？一般得不到。就象前文所谈到过的，大多数第一线工人要想增加工资、提高福利待遇只有依靠抱怨发牢骚，靠罢工，靠威胁，靠干一些起破坏性的活动才能如愿以偿。

在美国，第一线工人由于工作得不到保障，所以认为新技术只会威胁他们的生计而不会提高他们的生活水平。新的计算机或机器人可能会夺走他们的或是他们同伴的工作。工人决不会设想出任何干活省工的新方法，因为那样做会意味着要自食苦果。工人一心想在能保住工作的前提下尽可能地少出力气，想方设法炮制一些限制工作的条条框框，追求福利待遇，反对技术革新。这能怪他们吗？这完全是奖励制度鼓励他们这样做的。

不言而喻，日本的奖励制度效果极佳。例如，生产并组装一辆新汽车，美国的汽车工人约需要 200 个工时，而日本的工人只需用 100 个工时，而且有人说日本工人干的质量比美国工人干的要好。在瑞典，经理制定生产计划必须打入 20% 左右的职工旷工工时，而在日本，旷工则是闻所未闻的事情。

白领工人忙忙碌碌

第一线工人的问题已是相当严重，可是，在我们大多数人所工作的办公室里，存在着一个更强大的敌人。这个敌人就是官僚主义。美国的营利单位和非营利单位，机构都很臃肿，官僚主义盛行，严重阻碍生产率的增长。是官僚主义害得护士们有一半工作时间不能去护理病员，要用来填写表格；是官僚主义害得教师们抽掉无数的用来备课、批作业、辅导学生的时间去写报告、去开会；是官僚主义把年青的经理们变成只懂埋头于文件堆而不会培养人的庸才，使他们成不了领导人物。

现在请读者想一想自己工作单位的情况，在过去的十年中有没有增设新的管理机构？文件、表格、报告的总额是不是增多了？是不是增添了秘书和行政工作人员？你自己是不是比以往要花更多的时间参加会议、搞文件工作。美国已迅速成为一个把大量的时间与人力用在做官样文章上而不是用在生产性工作上的国家。这是为什么？只要去问一问“有什么奖励？”这个奇妙的问题。

我们的官样文章之所以能如此泛滥，这是因为我们奖励那些炮制这种废物的人。在工厂第一线，很容易就能测出生产率，查出人力的浪费。不幸的是大多数办公室的工作并不象工厂工作那样容易评定，因此，把生产率混同于工作以及无视工作价值如何都给予奖励的现象处处可见。

工作时间最长、报告写得最多、职务也最多的人与那些不愿意干可有可无工作的人相比，前者势必引人注目得多，因此也就更容易得到奖励。中级管理人员如果能耗完全部预算，参加没完没了的会议，炮制数不清的报表文件，往往能得到提拔，增加预算，甚至还可能配给一名助手来帮助处理繁重的公务。另一方面，花钱精打细算，尽量想法减少不必要的繁杂琐碎的事务而同时又能完成任务的中级管理人员，可能会被人