

组织运行管理丛书

哈佛大学威廉·詹姆斯教授在对员工激励的研究中发现，按时计酬的分配制度仅能让员工发挥20%-30%的能力，如果受到充分激励的话，员工的能力可以发挥出80%-90%。

组织激励

Zuzhi Jili

主 编/马作宽



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

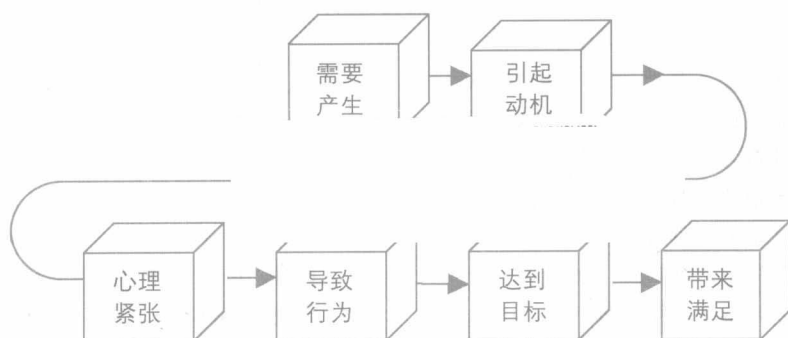
组织运行管理丛书

哈佛大学威廉·詹姆斯教授在对员工激励的研究中发现，按时计酬的分配制度仅能让员工发挥20%~30%的能力，如果受到充分激励的话，员工的能力可以发挥出80%~90%。

组织激励

Zuzhi Jili

主 编/马作宽



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

组织激励/马作宽主编. -北京: 中国经济出版社, 2009. 3

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8983 - 2

I. 组… II. 马… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 198232 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 伏建全 (电话: 010 - 68321948)

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京东光印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 16 开

印张: 14.5 字数: 220 千字

版 次: 2009 年 3 月第 1 版

印次: 2009 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8983 - 2/F · 7966

定价: 32.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

前言

小到一个家庭、企业，大到一个国家和民族，都称之为组织。只有明确了影响组织发展的要素，才能保证组织高效率的运行。

长期以来，本人一方面在清华、北大、浙大等总裁班讲授组织运行的相关课程，同时在政府、企业和事业单位从事咨询顾问工作。这些经历使我在几年前就萌发一种强烈的冲动，那就是要编著一套具有普遍适用性的组织运行管理丛书。编成的这套丛书将为国家、政府、军队、学校、企业、甚至家庭等组织提供一套有效管理的指导性理论框架，为所有类型的组织培训提供一套既具有理论高度，又具实际操作的教材。

构思是宏大的，执行却是艰难的。罗宾斯说过，“上帝不公平，把简单的问题都给了物理学家，而把复杂问题留给了行为管理学家”。两年前本人开始组织讨论选题，接着是确定提纲，组织编写，项目正式启动，历时两年，终于在岁末年初之际，整套丛书顺利完成。丛书最终形成八个题目，包括《组织凝聚力》、《组织合作与竞争》、《组织变革》、《组织战略》、《组织文化》、《组织员工管理》、《组织激励》和《组织绩效管理》。八本书内容既涉及到组织运行管理的战略层面，又涉及到组织内部的具体管理。整体上浑然一体，每本书又自成体系，不同组织可根据需要选择不同内容进行培训。

对于干部管理、知识分子管理的重点，凝聚力手段要比金钱手段更为重要、也更为有效；当今是靠团队取胜的时代，然而，社会的变革使传统组织忠诚度下降，人才流失问题严重，所以只有提高组织凝聚力，组织才具有竞争力和执行力。国外对凝聚力的研究主要分散在组织行为学中，国内对凝聚力的研究则限于一些零散的文章，而且多从民族的角度论述，虽宏大但缺乏理论的系统性和操作性。《组织凝聚力》从管理的角度对组织凝聚力进行研究，构建出一个如何提高组织凝聚力的框架体系，试图填补国内研究的空白，具有十分重要的理论价值和社会

意义。

竞争环境在不断发生变化，竞争的内涵和形式也在不断扩充和丰富。从对抗竞争，到合作竞争，甚至到“超越竞争”，反映了组织在不同阶段的竞争要求，同时也体现了组织从偏执到理智，再到成熟的发展轨迹。管理学家洛根·斯托克司说：“无论是组织还是个人，都必须通过竞争去合作，同时也必须通过合作去竞争。”合作是共同把蛋糕做大，竞争是为了分割更多的蛋糕，而只有具有核心竞争力的组织拥有分割的优势。本书在介绍合争环境和理论的基础上，论述合作竞争的组织主体、对象、方式，从而构建出了一个合作竞争的基本框架。《组织合作与竞争》关于组织合作与竞争的研究从某种程度上看是开创性的，为组织领导者应对全球化和网络化，在更大的范围内提高竞争力提供了思路。

2 未来环境唯一不变的就是变，任何组织都存在生命周期，组织只有不断变革才能摆脱衰退和死亡的命运。《组织变革》对组织变革的意义、模型、动力、方向、过程、阻力、成败得失和应注意问题结合案例进行了深入分析，为组织管理者进行组织变革提供了一个详细的路线图。

“细节决定成败”的前提条件是战略必须正确。但很多组织常常是“爬到了墙头才发现梯子靠错了墙”。《组织战略》就是要向组织领导者说明“战略正确才是组织通往卓越之路”。书中告诉读者，战略就是要在分析环境的基础上解决好竞争和成长的问题。无论是面对一般竞争、动态竞争、合作竞争、国际化竞争，还是实施组织扩张战略，本书都会为你提供最切实可行的建议。

韩国文化部长说过让全世界肃然起敬的三句话：“19世纪是军事征服世界的世纪；20世纪是经济征服世界的世纪，21世纪是文化创造新世界的世纪”。一个没有文化的组织就像一个没有灵魂的人，虽然存在，但已经死亡。要想让组织“基业常青”，必须从塑造组织文化开始。《组织文化》一书告诉读者，组织文化管理是组织管理的最高境界，它以个人价值观为基础，与组织使命相适应，体现着创始人的风格，又随着环境不断变迁。文化是虚的、软的，文化管理就是要把这些虚的和软的东西落实到实处，从而发挥出巨大的威力。

组织是由人构成的，组织管理说到底是对人的管理。《组织员工管

理》一书的创新之处在于从人性出发,运用组织行为学的理论,从认知、个性、情感、价值观和压力的角度探讨员工管理策略,相信会对组织管理者有全新的启示。

组织激励问题是组织管理的重要问题,许多书籍也多有论述,但像我们这本书的编写体例和结构安排应该算国内首创,简洁、实用。差别化激励、培训激励、尊重激励、责任激励、沟通激励、工作激励、目标激励和压力激励,每种方法,重点突出,独立成章。本书就是送给组织管理者如何激励员工的“工具库”和“百宝箱”。

绩效管理是任何一个组织所需要的管理工具。绩效管理越来越不是自发的行为,而是管理变革、法律环境强制要求的自觉行为。成功实施绩效管理,不但能帮助组织提高管理效率,而且能够通过有效的目标分解和逐步逐层绩效任务落实,实现组织的战略目标。《组织绩效管理》一书既立足现实,又展望未来;既有理论高度,又突出实践方法。书中把绩效管理的理论基础、计划、方法、实施、考核和应用都进行了详细说明,会成为组织绩效管理不可多得的参考书。

八本书的编写分工是这样的:马作宽任每本书主编,屈冠银任《组织凝聚力》副主编,刘东贤任《组织合作与竞争》副主编,王黎和常连玉任《组织变革》副主编,张奇峰任《组织战略》副主编,王若军任《组织文化》副主编,许晓青任《组织员工管理》副主编(第六、七、八三章由著名薪酬管理专家康士勇教授编写),赵巍巍任《组织激励》副主编(其中第一章、第二章和第七章由许晓青编写),王黎和李敏任《组织绩效管理》副主编。

本套丛书编写过程中,参考了大量国内外权威管理学和行为学著作,多数在参考文献中已经注明,还有许多资料来自网络,无法准确注明出处,在此对这些资料的贡献者表示感谢。由于时间仓促,书中内容难免有不当之处,请读者在阅读过程中批评指正。

丛书主编马作宽
2008年岁末

目 录

第一章 激励的力量 / 1

引入案例 鞋带松了 / 1

一、什么是组织激励 / 1

二、组织激励的价值 / 2

三、组织激励的过程 / 3

四、激励的五力模型 / 4

五、组织激励时需要把握的原则 / 12

六、影响组织激励的因素 / 14

小结 / 17

思考题 / 18

第二章 汲取前人的智慧 / 19

引入案例 利润分享吸引人才 / 19

一、马斯洛的需求层次论 / 20

二、赫茨伯格的双因素理论 / 27

三、克雷顿·奥尔德弗 ERG 理论 / 30

四、大卫·麦克莱兰的成就动机理论 / 34

五、麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论 / 37

六、弗鲁姆的期望理论 / 39

七、亚当斯公平理论 / 42

八、斯金纳的强化理论 / 45

九、波特和劳勒的综合激励模型 / 48

小结 / 51

思考题 / 51

第三章 差别化激励 / 52

引入案例 老好人 / 52

- 一、绩效考核是差别化激励的基础 / 53
- 二、泰勒的差别工资制激励 / 58
- 三、差别化激励是激励核心员工的有效途径 / 60
- 四、针对知识型员工的激励方法 / 64
- 五、按照年龄和性别选择合适的激励方法 / 68
- 六、开辟差异化晋升通道 / 71
- 七、绩效积分奖励制 / 75
- 八、公平激励与适当的隐性激励 / 78

小结 / 83

思考题 / 84

第四章 培训激励 / 85

引入案例 DELL 公司的培训 / 85

- 一、21 世纪要比学习力 / 86
- 二、培训是一种机会激励 / 87
- 三、培训激励的实施 / 90
- 四、自我培训 / 98

小结 / 104

思考题 / 104

第五章 情感与尊重激励 / 105

引入案例 赞赏和认同员工 / 105

- 一、员工是社会人 / 106
- 二、情感激励 / 106
- 三、榜样激励法 / 115
- 四、关爱激励法 / 119
- 五、荣誉激励 / 121
- 六、赏识激励 / 124

小结 / 126

思考题 / 127

第六章 授权与责任激励 / 128

引入案例 管理是让别人干活的艺术 / 128

一、授权的艺术 / 128

二、信任的力量 / 138

三、用责任激励员工 / 141

四、员工参与管理激励 / 144

五、正负激励法 / 146

小结 / 149

思考题 / 149

第七章 沟通激励 / 150

引入案例 摩托罗拉的沟通宣传周 / 150

一、沟通激励的含义 / 150

二、沟通激励的前提条件 / 151

三、沟通激励的功能 / 152

四、沟通激励的基本原理 / 154

五、沟通渠道的选择 / 159

六、有效沟通的障碍 / 162

七、建立组织沟通的制度,进行有效的沟通 / 165

八、沟通激励的技巧 / 168

九、沟通激励中的新问题 / 170

小结 / 172

思考题 / 172

第八章 工作激励 / 173

引入案例 CA 的工作激励 / 173

一、让工作变得有价值 / 174

二、工作激励也是一种艺术 / 178

三、成就激励 / 180

四、非提拔因素激励员工 / 183

小结 / 186

思考题 / 187

第九章 目标激励 / 188

引入案例 海尔的 OEC 管理 / 188

一、目标的设定 / 189

二、发挥目标激励的方法 / 195

三、目标设定理论 / 197

四、目标置换效应 / 201

五、任务式激励 / 203

小结 / 204

思考题 / 204

第十章 压力产生动力 / 205

引入案例 压力拯救加农公司 / 205

一、引入竞争,激励员工 / 205

二、纪律激励法 / 208

三、竞赛与评比激励法 / 209

四、危机激励法 / 211

五、压力管理 / 214

小结 / 217

思考题 / 217

参考文献 / 218

第一章 激励的力量

引入案例

鞋带松了

有一位表演大师上场前，他的弟子告诉他鞋带松了。大师点头致谢，蹲下来仔细系好。等到弟子转身后，又蹲下来将鞋带解松。有个旁观者看到了这一切，不解地问：“大师，您为什么又要将鞋带解松呢？”大师回答道：“因为我饰演的是一位劳累的旅者，长途跋涉让他的鞋带松开，可以通过这个细节表现他的劳累憔悴。”“那你为什么不直接告诉你的弟子呢？”“他能细心地发现我的鞋带松了，并且热心地告诉我，我一定要保护他这种热情的积极性，及时地给他鼓励，至于为什么要将鞋带解开，将来会有更多的机会教他表演，可以下一次再说啊。”

安东尼·罗宾指出，要想成功，你必须学会调动别人内心深处的积极性让他们发挥潜能，你必须“给他们的油箱加油”。如何激励人，激发组织人员的积极性和工作热情。如何最大限度地挖掘人的潜力，成为人们竞相关注和希望解决的问题。那么什么是组织激励？组织激励需要注意些什么呢？

一、什么是组织激励

人们参加工作是基于不同的需要和动机，如丰厚的报酬、住房、个人职业发展等，激励就是根据员工的不同需要和动机给予满足，引导他为组织目标而付出努力，为组织作出贡献。

所谓组织激励就是组织通过设计适当的外部奖励形式和工作环境，以一定的行为规范和惩罚性措施，借助信息沟通，来激发、引导、保持和规范组织成员的行为，以有效地实现组织及其成员个人目标的系统活动。这一定义包含以下几个方面的内容：

(1) 组织激励的出发点是满足组织成员的各种需要。成员的需要有高

额的薪酬、优厚的福利、舒适的工作环境、和谐的人际关系等。

(2) 组织激励的方式可以采取奖励和惩罚并举。对于符合组织期望的行为进行奖励,同时对那些不符合的行为进行惩罚。

(3) 组织激励贯穿于组织成员工作的全过程,激励工作需要耐心。在对员工进行激励时,需要事先对员工个人需要进行了解、把握他们的个性,控制他们的行为过程,评价他们行为结果。赫兹伯格曾经说过激励员工需要锲而不舍。

(4) 组织激励过程中,信息沟通起着重要的作用,贯穿于组织激励工作的始末。有效的信息沟通直接影响着组织激励制度的运用效果和组织激励工作的成本。

(5) 组织激励的最终目的是在实现组织预期目标的同时,也能让组织成员实现其个人目标,即达到组织目标和员工个人目标在客观上的统一。

二、组织激励的价值

2 美国哈佛大学的威廉·詹姆斯(W. James)教授在对员工激励的研究中发现,按时计酬的分配制度仅能让员工发挥20%~30%的能力,如果受到充分激励的话,员工的能力可以发挥出80%~90%,这说明管理中是否采取激励措施,其效率影响相差60%。对于一个组织来说,科学的激励,具有以下几个方面的作用:

(一) 吸引优秀的人才

当人力市场出现严峻竞争时,激励机制有助于提高组织的吸引力和凝聚力,激励是吸引人才最有效的手段。在许多组织中,特别是那些竞争力强、实力雄厚的组织,通过各种优惠政策、丰厚的福利待遇、快捷的晋升途径来吸引组织需要的人才。

(二) 调动员工的积极性

管理学家的研究表明,员工的工作绩效不仅取决于他的能力大小,而且取决于激励的水平,即积极性的高低。激励的水平越高,完成目标的努力程度和满意感也越强,所得的工作效能也越高。反之,激励水平低,缺乏完成组织目标的动机,动作效率也就越低。

（三）留住优秀人才

激励机制在调动员工的积极性的同时，增加了人才的跳槽成本，对人才的流动有一定抑制作用。

（四）增强组织的凝聚力

组织是由若干个员工组成，为了保证组织像部机器一样正常运行，需要管理者运用人性化的管理手段，与员工沟通，使他们感到平等和被尊重，满足员工受尊重和社交等方面的心理需要，从而鼓舞士气，形成良好的组织氛围，最终增强组织的凝聚力和向心力。

三、组织激励的过程

激励的实质就是通过影响人的需求或动机达到引导人的行为的目的，它实际上是一种对人的行为强化过程。因此研究激励，先要了解人的行为过程。心理学家指出，人类的行为基本上都是动机性的行为，也就是说，人的行为都是有一定目的和目标的。而这种动机又起源于人的需求欲望。有需求欲望，就会产生动机，有动机就会有行为。当需要未被满足时就会产生紧张，造成人的身体或心理失去平衡而感到不舒服，进而激发个体的内驱力，这种内驱力将导致寻求特定目标的行为。例如，饥饿时大脑会支配人去寻找食物，口渴时大脑会支配人去寻找水源。这种大脑指挥人去行动的心理过程就是动机。如果最终目标实现，则需要得以满足，紧张得以消除。在这里，行为是为消除不舒服和紧张而达到目标的一种手段。当目标达到之后，原有的需求和动机也就消失了。还比如当一个下属做了一件自认为十分漂亮的事情后，他渴望得到上司或同事的赞赏、认可和肯定，这就是他渴望被上司激励的心理“动机”。这时，如果上司及时而得体地用表扬“激励”了他，他在今后的工作会更卖力，甚至做得更好，这就使他产生了努力工作的“行为”，而这种行为肯定会导致好的“结果”，最后达到下属和上司都“满意”的成效。

因此，一个激励过程就是人的需求满足过程，它以需要的产生开始，以需要得到满足而告终。如图 1-1 所示，它构成一个满足需要的过程。

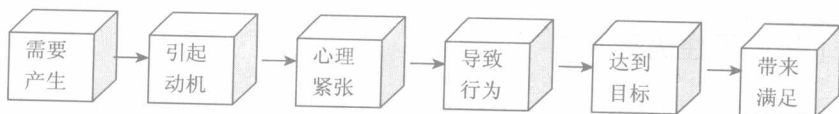


图 1-1 激励过程

就组织而言，被激励的员工处于一种紧张状态，为缓解紧张他们会努力工作。紧张强度越大，努力的程度也就越高。如果这种努力能够成功地满足需要，紧张感将会减轻。但是，由于组织所感兴趣的是与工作有关的行为，所以，这种减轻紧张程度的努力必须是指向组织目标的。否则，虽然组织成员个体有了努力的行为，如果与组织利益是背道而驰，那也没有任何的意义。例如，一些员工常常上班时间与朋友聊天以满足其社会交往的需要。这也是一种“努力”，但对组织来说毫无价值可言。

四、激励的五力模型

激励的五力模型是指驱动力、推力、压力、规范力及自我激励。

4

(一) 驱动力

所谓驱动力就是通过激励激发员工的内在成就感、使命感等，使他发从内心来做一件事情。增强员工的驱动力可以通过以下途径：积极鼓励员工参与组织的管理，让员工觉得自己被重视，是组织的一分子，可以建立员工合理化建议系统等；充分利用榜样的力量，增强员工的积极性和竞争意识；采取长期雇佣制，稳定员工，增强员工的安全感；举行换位思考的活动，鼓励每个员工说出自己的想法、意见和改善公司的建议，增强员工的责任感；记得员工的重大节日，比如可以在员工生日时赠送贺卡或者一些小礼物，还可以采取定期举行生日派对的形式，尊重每一位员工，让员工有“主人翁”精神。

(二) 推动力

对组织大部分员工来说他行为动机的出发点就是自己能得到什么好处，工资和福利是首要考虑的。一个员工的忠诚度和他拿多少钱有直接关系。管理者可以据此设计一些比工资和奖金更有效的办法来提高推动力，加强对员工的激励。比如员工可以把存在公司的钱借给公司用，公司反过来再给员工一个很好的利息回报，这样就把员工跟公司的利益绑在一起

了。这样不仅增加了员工对公司的忠诚度，对公司也很有好处。

员工最关心的物质上的激励就是他自己的薪水，可以根据绩效考评作出加薪或者不加薪的决定。

案例：投其所好，才能真正凸显激励的效果^①

大多数高科技组织在发展的过程中都会遇到一个难题，就是怎么样才能把技术人才留在岗位上。为了解决这个问题，微软在不同的时期采用了不同的激励措施。早期，微软公司把技术过硬的技术人员推上了管理者的岗位。在职能部门里，典型的晋升途径是：新员工指导教师、组长某个功能领域的经理职能部门的主管。这一政策的结果使得微软形成了一支既懂技术又善经营的管理阶层。

对那些只想升到本专业最高位置而又不必承担管理责任的开发者、测试员和程序员。微软的做法是建立正规的“技术升迁”途径，对那些优秀的技术人员，给予他们相当于一般管理者的薪酬。

微软允许合格技术人员到其他专业部门里寻求新的挑战，优秀的技术员工通过合理的流动，不至于在同一工作中精疲力竭，同时也能够使得产品组和专业部门从不同背景和视角的人员加入中获得新的发展。

另外，微软普遍运用一个激励技术员工的方法是送他们参加职业软件工程会议，还主办大量的室内研讨会和研习班，让微软人更多地了解该行业其他地方和其他公司最新的观念、工具及其技术。

正是由于微软公司建立了一套适合人才自身发展的组织和机制，才吸引进来了为数众多的优秀人才，才使微软公司在这个竞争激烈的行业中始终保持领先地位。

奖励员工就要给员工感兴趣的东西，员工的感受和激励的效果才是最重要的。

（三）压力

这里所谓压力是指组织管理者通过引入竞争机制给员工适当的加压来激励员工，使团队表现越来越出色。它可以强烈地刺激每位成员的进取

^① 文光，宁川：《用人的100条黄金法则》，北京：中央编译出版社，2004。

心，使他们力争上游，发挥出最大的潜能。

案例：破釜沉舟——变压力为动力

项羽率领楚军援救赵国，看到秦军十分强大，将士中出现了畏战情绪。项羽亲自率领一支精干部队打先锋，直接迎战秦军的主力。当部队过了滔滔漳河，项羽命令部下：“把过了河的船统统凿穿，沉于河底；把做饭的锅全部砸碎，丢弃不要。军队只带三天的粮草，急行军迎击敌人。”和秦军交战后，楚军因为失去了退路，个个奋勇当先，结果接连取得了九战九胜的战绩，一举扭转了整个战局。

项羽破釜沉舟之举，看似鲁莽愚蠢，实质是大勇大智的表现。试想，若是没有当时的破釜沉舟之举，哪来此后的胜利局面呢？

任何组织想要更好地激励员工，调动他们的积极性，除了前面所说的力量之外，还应该学会引入竞争机制，从上到下都要引入竞争机制。我们生活在一个变革的时代。挑战和机遇同在，竞争是它的最显著特征。竞争是一种刺激，一种激励，也意味着新的选择和新的机遇。竞争出生产力，竞争出战斗力。只有主动迎接竞争的挑战，我们才能成为强者。

案例：鲶鱼效应

鲶鱼效应就是说渔民去海里打鱼，把打到的鱼运到家里的时候发现这些鱼大部分都死了。但是有一个渔民发现，他打的鱼都没有死。原来他打上来的鱼里面两条鲶鱼。鲶鱼生性好动好斗，有了鲶鱼在鱼仓里，其他的鱼不活动起来的话就会被鲶鱼咬到。所以其他的鱼拼命地跑，这样渔民把鱼运到家里时，鱼还都是活的。这个道理应用到组织管理中同样有效：压力能提高效率。

“竞争可以增加至少 50% 的创造力”。组织之间的竞争能促进组织经营水平的提高，使社会受益。同样，组织内员工之间的竞争也会促进员工水平以及组织整体效率的提高。就算一件枯燥无味的事情，有了竞争，就变成有意思的事情。

案例：拿破仑激励法

拿破仑在一次打猎中，看到一个落水男孩，他一边拼命挣扎，一边高呼救命。这河面并不宽。拿破仑不但没有跳水救人，反而端起猎枪，对准落水者，大声喊道：你若不自己爬上来，我就把你打死在水中。那男孩见求救无用，反而增添了一层危险，便拼命奋力自救，终于游上了岸。这个方法应用到组织同样有效，可以最大化地发挥员工的潜力。

在日常管理中制造竞争，施加压力可以采取以下几种措施，当然涉及具体情况，组织管理者需要灵活掌握：

1. 储存“备份”人员，特别是一些重要管理岗位

通过储备一些备用人员，一方面，可以对员工造成压力；另一方面，当员工出现生病、跳槽等意外情况时，备份能解决这些问题，不会让组织管理者措手不及。比如麦当劳设立了这样一种机制：无论管理人员多么有才华，工作多么出色，如果他没有预先培养自己的接班人，那么其在公司里的升迁将不被考虑。这一机制保证了麦当劳的管理人才不会出现青黄不接的情况。由于这关系到每个人的前途和声誉，所以每个人都会尽一切努力培养接班人，并保证为新来的员工提供成长的机会。

2. 竞赛

竞赛的激励方式有很多，比如设立全团队的业绩排行榜，每个月或每个季度将成员的销售业绩或生产业绩进行排名，对排行第一的给予奖励。也可以设“榜主奖”，对连续三个月都名列第一的给予重奖。类似的竞赛方式有很多，比如销售额比赛、质量比赛、利润比赛、明星大赛等，或者主管人员发言的顺序按业绩排，同样可以给人增加压力。业绩最好的首先发言，业绩第二好的第二发言，业绩最坏的最后一个发言。老总不用说话，大家自然而然就知道问题所在了，只要有这样一个排序，马上就有压力了。

3. 末位淘汰制

比如说一个小组，一个工厂，或者一个销售队伍，规定一定比例（例如5%）的人，完不成任务，排到最后几位的员工，到年底就淘汰掉。用这种方式能给所有员工制造一种无形的竞争压力，如果不行就得离开公司，这是一个制度，并不是针对个人。在河南许继集团公司，为防止人才