

● 社科论丛

回归 领导与激励

郭会斌 张进良 张君辉 著

大众文艺出版社

经理人常青智典·服务业板块之三

回归 领导与激励

郭会斌 张进良 张君辉 著

大众文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

回归 领导与激励 / 郭会斌 张进良 张君辉 著. —北京:
大众文艺出版社, 2006. 11

(社科论丛/樊景良主编)

ISBN 7-80171-904-2

I. 回…

II. ①郭… ②张… ③张…

III. 激励—研究

IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 131415 号

大众文艺出版社出版发行

(北京市东城区交道口菊儿胡同 7 号 邮编: 100009)

北京忠信诚胶印厂印刷 新华书店经销

开本 880 毫米×1230 毫米 1/32 印张 10 字数 250 千字

2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 7-80171-904-2

定价: 200.00 元 (全十册)

版权所有, 翻版必究。

《经理人常青智典》编委会

主 编 王春和 孟华兴

执行主编 郜振廷 郭会斌

编 委 谭志欣 刘立欣 李廷湘 张进良
 魏长霖 郑 展 黄玉杰 祁红梅
 王胜州 郝洪文 张伟东 郑国娟
 贾鸿雁 王素梅 王书玲 关 华

总序

人类社会进入新的纪元,在追求物质文明极大丰富的同时,自身也在追求发展;全球经济一体化,使国与国之间的竞争日趋激烈,而其背后是企业之间的竞争。一个成功的企业背后,必有一代代成功的企业家和一群群经理人;而一个失败的企业必是一个乃至一群企业家、经理人的失败。

反观国内的众多企业,领导者缺少企业家精神、经理人缺少所必备的品质和素养的现象比比皆是。这也就导致了在改革开放 20 多年的时间里,在竞争领域,在世界市场上,能与跨国公司同台竞技的企业总是凤毛麟角。

正是在此背景下,我们组织人员编写了这套读物,他们首先是职场中的经理人写的,也可供管理类大学生阅读,并对相关学者具有参考价值。

西方在文艺复兴之后,尊重个人的价值和 innovation,但同时,也致力于建设法治社会的架构,基本上依法、理、情来运作,这些影响了企业家和经理人追求创新、追求个人价值的实现,追求个性的张扬、解放,是他们的共性;而在东方,长期封建小农经济的影响,崇尚经验和集体主义,崇尚人与人之间的伦理关系,久之就演化为抑制个人的创造和创新,唯经验和教条为最高指针,在追求人际关系时也价值化,也就形成了情、理、法的思维脉络。这是在社会架构层面。

在企业运作层面,长期以来我国有管理的思想,但缺少管理理论,管理思想又在计划经济的束缚下蹒跚成长。自上个世纪

80年代引入先进的管理方法至今,在消化过程中,看重了西方“物本”的管理工具和技术,缺乏对社会基础、制度层次、人文背景的深入研究,尤其是在个体行为、组织变革方面;而东方管理思想和实践长久的渊源在于“人本”,这与西方管理的基础假设有根本性的不同,这就导致了原来行之有效的方法和技术,却难以有效的化为生产力,物化为价值,引进了但没有有效嫁接。再者,随着国家对企业的管制放松,一系列的制度必将逐步完善,这里包含职业经理人制度。当然,职业经理人市场已具雏形,一些经理人在成长、流动中实现了价值,并已成为业界的楷模,而更大规模的经理人队伍仍需时日。这其中时间的长短,一方面,依赖于社会经济的发展、国家的相关政策和环境;另一方面,取决于经理人自身的智力模型、理论素质和经验积累等。

这套读物“学海拾贝”,为经理人提供了一个新的视角和方法,作者或是活跃在大学和企业之间的专家学者,或者是业绩突出的职场人士,想必他们的辛苦劳作能换得经理人火花闪放的回报。

全套书分为服务业、中小企业、营销与物流、人力资源、组织变革和商业思维六个板块,试图给予经理人完整的知识框架和智力模型。加之,作者们采用明快的语言,选择经典的案例及富有哲理的寓言、名言,这些都能给经理人以启发,使他们在压力之余、劳累之余,感悟其中的丰富思想,提高自身修养,实现个人价值。同时,为国家、社会做出贡献。

夏和 孟华兴

2006年春

序 言

我国服务业长期发展的滞后,及未来广阔的发展空间,要求我们给予更多的关注。正是在此前景下,立足于服务业的独特性,我们编纂了这套读物。它们立足于服务运营中的兴奋点、难点和重点,这在一定程度上提高了实用价值,同时,也兼顾了系统性,希望服务业的经理人能认识服务质量的本质,依靠领导力和团队的执行力,去实现提升服务绩效的目的。当然,这套读物也可供管理类大学生阅读,对研究服务的学者也有启发意义。

在写作过程中,力戒深奥、晦涩的语言,把国外的先进理论与我国的文化背景相结合,强调通俗、明快、简洁。在书中选择了一些优秀的案例材料,以增强可读性,读者可以把它们视为“标杆”,这些材料就是对上下文的恰当解释。同时,还引用了一些寓言来影射哲理;一些管理学者的名言,也能给读者以启发。每章最后,我们设定了一个启发性的问题,希望读者在读完每一章后,掩卷而思,想必终有所感悟。

该板块共分四册,分别从服务质量、营销与促销、领导与激励、团队建设四个方面进行阐述。它们是团队合作的结晶,更是一套关于服务性企业管理的系统性文献。

第一册《掌控:流程中的质量》,意在引领读者从企业流程的角度去关注服务质量的提高,因为服务质量是企业存在的根本,也是管理的重点和难点,而服务质量不仅在于产出,其实在服务的传递流程中早已决定,这就需要经理人掌控。

第二册《驱动:服务业营销》,重点在于阐明服务营销的独特

性,并选择目前所能给社会带来巨大进步的10大行业,分别阐释其营销与促销所应把握的基本点。因为对任何企业来说,营销总是命门所在。

第三册《回归:领导与激励》,一方面,在企业中,经理人的作用越来越强,其价值实现就在于领导力的提升。再者,只有回归我国文化背景,运用正确的领导方法才能有效激励员工,进而更好地进行服务的传递和生产。

第四册《熔炼:无敌团队》,从团队的运作机理出发,阐明无敌团队对服务性企业的意义,进而从高效运营、持续发展的角度去熔炼、构建团队,使员工在企业团队中活出生命的意义。

在内容安排上,每一册书既有深入浅出的管理理论,又有可操作性的策略,都分为三部分。

第一部分,重在解释一系列有价值的管理理念,侧重于基础理论。

第二部分,试图在理论与实践之间搭建桥梁。作者开发采用了一系列的管理技术,读者可根据自身企业运营情况去灵活演绎。

第三部分,有一系列的管理工具,侧重于读者实用技能的提高。它们与商业实践结合的最紧密,可操作性较强。

呈现在读者手中的是第三册《回归:领导与激励》。

在国内急剧变革的时代,企业在“不出国门的国际竞争中”孜孜进取,有力的领导往往被看做组织成长和变革最重要的因素之一。然而遗憾的是,领导力又往往是短缺资源,导致许多企业难以适应国内、全球竞争加剧的时代而落伍,也就更难以迎接社会经济的发展。因此,业界已闻声而动。尤其是近年来,发展领导力的力度骤然提高,范围也迅猛扩大,企业正为此投入时间和金钱。

《回归：领导与激励》不同于泛泛论述、单纯介绍西方管理工具，而是立足、回归于我国独有的文化积淀，关注于经理人自身领导力和企业执行力的提高，强调职场中的经理人应从修炼企业家精神和商业思维能力做起，并在一系列的人力资源活动中激励员工，落实执行力。而这些来源于经理人对人性、组织和社会的感悟及有效运作。

本书同样包括三部分内容：

理论基础部分，立足于企业的成长，分析其支持要素。而企业家精神修炼、员工的激励和因应形势的变革是一个经理人必须要做好的工作。

管理技术部分，全面提供一个绩优企业构成要件打造的技术；同时，管理者个人的商业思维意识和能力，对自身压力的管理则为领导力提供支持。

管理工具部分，关注于通过经理人对自身的理解，形成影响力；实现对人力资源的制度化管理，而这是一个企业持续发展的保障和前提。

该书由郭会斌策划和张进良、张君辉起草、修改。

由于学识造诣和时间的原因，书中一定存在许多值得深入探讨的地方乃至不当之处，还请读者斧正。

郭会斌

2005年冬于梅荷轩

推荐序

科学技术的突飞猛进,知识的快速创造和复制、转移,带领人类社会走过了农业时代、前工业时代,正进入后工业时代,即:服务经济时代。

目前,全球 GDP 总量中服务业产值超过 60%,在西方发达国家,服务业在 GDP 中的比重已占到 60—80%;一般的发展中国家占到 45%。根据国家统计局所提供的数据,1990 年至 2004 年,我国服务业年均增长速度比 GDP 低近 1 个百分点,比工业低近 4 个百分点,使得其占 GDP 的比重在 1992 年达到最高点 34.3% 后,长期徘徊在 30—34% 之间,低于世界下中等收入大国 48% 的平均水平。仅从这些数据就折射出,一方面,我国服务业发展的滞后;另一方面,意味着我国服务业有很大的发展空间,预计 2020 年服务业占 GDP 的比重可达 50%。

以农业为主的第一产业和以制造业为主的第二产业,提供了人类生存最基本的物质材料。但人类自身的发展、生活福利、便利等则大多依靠第三产业。况且,在服务经济时代,产品和服务正在极度融合,企业新的竞争形势下,竞争优势的打造,越来越依赖于服务的提升,依赖于非价格竞争。服务正成为企业市场竞争力的源泉之一。再者,对广大的服务性企业而言,大多为消费者提供多种形式的服务,而消费者也越来越精于判断服务质量的高低,并用货币投票。这无形中给这些企业提出了更大的挑战。如何面对消费者和顾客进而在服务经济时代打造竞争优势,尤其是在外资品牌灼灼逼人、攻城略地的今天,便成为一个战略

性的课题。

该板块书的作者曾长期从事服务业的商业实践,这为他把握运营中的重点、难点、兴奋点提供了支持;加之系统的理论素养又为其分析、指导企业经营的逻辑规则奠定了基础。不仅如此,作者还创造性地把西方关于服务研究的北欧学派和北美学派融合,吸收其精华并与我国的独特人文、经济环境相结合,提出了一系列实用性的理念、技术和工具。书中有许多极富价值、带有启发性的观点,这些发展了相关理论。

书中所介绍、选择的案例都有广泛的代表性,描述中渗透着深邃的哲理,从不同角度折射出管理在提高生产力方面的价值;一些寓言、哲理名句、问题,都富有启发意义,并为读者开阔了视野。所有这些,都能引发读者更深入地思考,相信在此基础上能有所感悟与收获。

不仅如此,书中为适合经理人阅读,采用了大量的逻辑思维框图,可以有效帮助经理人员从杂乱的、毫无头绪的数据中解脱出来,去思考商业问题,进而提高业绩。

该书语言明快,思路清晰,使读者在轻松中感悟管理的深奥思想。

总之,无论是对实践人士,还是对研究学者及院校学生,该书都有很强的阅读价值。

南开大学商学院^[1] 张金成

2006年仲夏于南开园

[1] 张金成,南开大学管理学教授,博士研究生导师,国内服务管理领域研究的带头人。目前国内通行的关于服务管理、服务营销方面的教材均以他的译著为起点。

创造价值的基点

白求恩国际和平医院院长 姚大力

无论是盈利性组织,还是非营利性组织,处于市场经济社会中,都要为社会创造价值,这是它们生存的前提。这些价值主要表现为:有价值的产品或服务;代表组织文化的员工;重建商业伦理等。

作为一种服务性的组织,拟在社会、市场上有良好表现,就要寻找创造以上价值的基点。而青年学者郭会斌先生的系列新作,则有助于管理者找准落脚点,提升市场表现。

对每一位管理在职者而言,可以跟着作者的思路徐徐渐进,想比有所启发与感悟。

首先,从服务质量这一生存之本、管理难点入手,学习、比对相关的理念、技能,开发、充实自身的管理工具,以实现在服务的传递流程中掌控、提高质量,赢得顾客满意的目的。

其次,修炼自身领导力,强化对员工的有效领导和激励,足以保证忠诚的核心员工和组织的持续成长,因为只有满意的员工才能带来满意的顾客,也才能实现管理者的满意。

再次,立足于服务业的独特性,展开营销与促销,缩小组织所提供的服务与顾客需求、期望和偏好的差距,则有助于提高市场占有率和顾客份额、养护顾客的忠诚。

最后,还应从“团队”这一流行概念出发,思考为什么在服务业尤其应该倡导团队精神,思考适合国人的团队模式究竟是什么?思考如何在市场竞争中实现“无敌”境界?进而去熔炼、打造

高效团队。

这是全套书的结构。

在管理实践中,每一个管理者无不期望自身有前瞻的理念和切实可行的独有工具,前者依靠深厚的理论和独到思考;后者,依靠有效地执行。因为,一个管理者理念方面的苍白势必导致“不知道做什么”,而工具方面的缺失,则使得经常面临“不知道如何做”的窘境。此外,对一些管理者而言,卓越的技能,则有助于向理念和工具扩展。实践中,也正是这些智力模型要素构成了创造价值的基点,也构成了一个管理者的竞争力。这也是每一本书的篇章结构。

尽管作者在服务管理领域有较高的造诣,但是,在该套书中并没有运用抽象的、一般化的学术语言,而是在尽力拉近与读者的距离、尽力适应读者,以明快的语言、生动的案例和哲理、富有启发意义的创新观点,使读者在轻松愉快中感悟管理哲理,这也是读者所期望的、作者所孜孜追求的。

正是从以上意义上说,呈现在读者面前的关于服务业的系列专著,具有指导意义和实践价值,尤其在大力发展服务业的今天。

2006年夏

IX

目 录



I	总序
III	序言
VI	推荐序
VII	创造价值的基点

第一部分 理论基础

3	第一章 成长之源
3	第一节 企业文化
8	第二节 竞争优势
11	第三节 持续成长
20	第二章 企业家精神
20	第一节 视野
24	第二节 商道
28	第三节 领导技能
36	第三章 权变应对
36	第一节 情景因素
39	第二节 员工因素
43	第三节 自身因素

52	第四章 员工激励
52	第一节 公平优先
58	第二节 兼顾效率
63	第三节 效果至上
69	第五章 实施变革
69	第一节 员工情绪
76	第二节 维持性创新
80	第三节 突破性创造

第二部分 管理技术

89	第六章 人本管理
89	第一节 人与企业
93	第二节 员工忠诚
97	第三节 执行文化
101	第七章 无为而治
101	第一节 共同意识
109	第二节 志同道合
112	第三节 无为而治
119	第八章 固执与偏见
119	第一节 心智模式
126	第二节 思在平行
130	第三节 系统性思考
136	第九章 商业思维
136	第一节 直觉
139	第二节 洞察力
144	第三节 结构化

154	第十章 压力纾解
154	第一节 来源
158	第二节 应变
165	第三节 纾解

第三部分 管理工具

173	第十一章 阳光心态
173	第一节 服务顾客
176	第二节 服务员工
179	第三节 调整自身
187	第十二章 适宜性格
187	第一节 个人魅力
191	第二节 影响力与威信
196	第三节 情商与人脉
200	第十三章 专业出众
200	第一节 技术专家
206	第二节 精于识标
209	第三节 善于治本
217	第十四章 薪酬设计
217	第一节 薪酬激励
221	第二节 激励性薪酬
232	第三节 开发性薪酬
237	第十五章 工作调整
237	第一节 精英的转变
243	第二节 升迁与罢黜
247	第三节 轮岗

253	第十六章 “空降兵”入围
253	第一节 吸引准备
256	第二节 遴选原则
259	第三节 培训同化
267	第十七章 员工离职
267	第一节 安人之策
272	第二节 刚性制度
275	第三节 柔性抚慰
281	第十八章 绩效管理
281	第一节 计划
284	第二节 评估与考核
291	第三节 改进
296	参考文献