

People the Most
Important

以人为本

如何激励
下属和员工

庄 强 王功民 / 编著

企业管理出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

以人为本/如何激励下属和员工

庄强、王功民著

北京: 企业管理出版社, 1997. 8

(管理新知文库)

ISBN 7-80001-935-7

I. 以… II. ①庄… ②王…

III. 企业管理—方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 15543 号

企业管理出版社出版

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

发行部电话: (010) 68414644

*

新华书店北京发行所发行

北京市通县华龙印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 11.5 印张 200 千字

1997 年 8 月第 1 版 1997 年 8 月第 1 次印刷

印数: 25000 册

定价: 19.80 元

ISBN 7-80001-935-7/F·933

迎接变革与挑战

策划人致辞

我们生活在一个激动人心的时代变革时期，每天都有不寻常的事情在我们身边发生：一些旧的东西消亡过去，一些新的东西顽强地涌现出来……；有些新事物可能不太惹人注目，但却如那些早春时节冲破层层尘土绽露出一粒粒嫩芽——它们代表着一种未来的讯息，向我们昭示着盎然的生机和无限的绿意——正是它们，引导我们步入希望和辉煌……

这个时代的特点就是变革与挑战：全球化取得进展，无国境的世界扩展开来，第三次产业革命、信息化、开放化和国际化的浪潮一波一波向我们涌来。在这种情况下，个人和企业要继续朝气蓬勃地发展，就必须变；必须做出决断，该抛弃的东西，即使舍不得也要忍痛割爱。只有冲破旧的外壳，才能开创新的价值，才能有光辉的未来。“创造性的破坏”是通往光辉未来的必由之路！

这是一个市场运作渐趋规范化的时代。为在激烈的商战竞争中立于不败之地，你必须做出勇敢的决断，并不断提升自身及组织中其他成员的素质；只有这样，才能在暴风雨中生存，成为“注定的赢家”。

在这个机遇与挑战并存的时代，以下两点显得特别重要：

(1) **积极思考** 那种靠“蛮力”和“吃苦”就能赚钱的时代已经过去，一个“思考致富”的时代已经到来。你的财富更多地依赖于你绝妙的主意。在难以看清变化前景的时候，不可能有绝对的事情。不否定有百分之几的可能性，积极捕捉、迅速进行顽强挑战的态度是最重要的。积极思考是变革与创新的关键，从这里可以走向未来。

(2) **自我革新和自己钻研** 新的管理时代也就是自我革新的时代；如果不彻底改变意识，创新就不可能实现。可以认为，专家是自己不断进行钻研的结果。不管什么样的天才，都是通过

不断钻研才得以实现的。即使才智一般,但只要不断钻研和修炼,一旦遇到紧急情况,自身也就自然会做出反应,发挥出实力。在竞争社会中,必须以争当第一为目的,以获胜为目标是再自然不过的事。

大竞争时代也就是必须充实实力的时代。为了成长为一个真正的企业家,你必须掌握现代经营管理技能、具有国际眼光和创新精神,同时应秉有社会良知和历史责任感。在大多数情况下,你缺的并不是能力,而是一种勇气;不是智慧,而是一种信心;不是机遇,而是一种韧性。为了达到目的,你必须百折不挠、顽强奋战,也就是毛泽东曾经说过的“下定决心,不怕牺牲,排除万难,去争取胜利”!

《管理新智文库》将一如既往,陪你征途上揽胜解难,为你及时传送现代经营理念,切实成为你进击过程中的“弹药库”及砺练管理经验和技能的“大本营”;其独有的特点一如既往:

(1) 全面引进国外发达国家先进的管理理论、技

能、方法和模式，以使工商人士在思考管理问题时有一个参照，有进一步思考和提高的线索

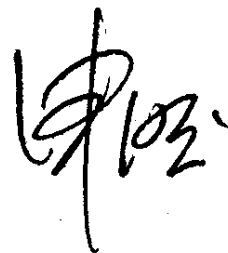
- (2) 高度重视实战性，力戒空洞的说教和学术气，大量引述实际的经营管理案例，通过案例阐发原则和方法
- (3) 文笔轻松流畅，叙述生动活泼

各位朋友，21 世纪将是太平洋的世纪，中国的世纪！为了我们共同的中华腾飞的梦想，让我们贡献出全部的智慧 and 热情，为这幅“东方复兴”图增色添彩！

最后，让我们用比尔·盖茨的话作为结束语：

这是一个绝妙的生存时代：从来也没有过这么多的机会让人去完成从前根本就无法做到的事情。

策划人



你既要有探险者的激情，又要有运动员的热情；既要有护士般的耐心，又要有观察者的细心；既要有诗人一样的情感世界，又要有经纪人的理性智慧；你要有批评家的明察秋毫，又要有将军的大度与宽容……

——作者题记

- 企业最重要的资产是人
- 让员工像你一样投入工作
- 什么是员工愿意为企业效力的因素

每个企业最严重的问题都是“人”的问题。员工是公司最重要的“资产”，他们的贡献维系着公司的成败。多数的管理者都用高压方式来领导，认为作风严格才像个主管；事实上，管理者应在各方面都加点人性，一个领导者的成功与否，得看他的手下是不是成功了，你的员工成功，表示你也成功了。

成功企业里没有偏见，作决策时，都要考虑对属下可能的影响。有人把企业战争分为两种，一种是对外冲锋陷阵与竞争对手捉对厮杀，另外一种则是内部员工的勾心斗角，拼的你死我活。从管理角度来看，企业各部门多少都会存在这些问题，只要有“人”的地方，角色冲突的问题就会产生，身为一个管理者不可小觑这些问题，小的冲突也会成为公司难以解决的人事管理上的问题，而主管的处理态度往往是最主要的关键。内部的冲

击对企业而言也许是一种良性的竞争,但若处理不当,则导致内部间产生不信任感,尤其是管理者的私人感情加入其中,对企业会有不良的影响,家族企业尤应防范这种勾心斗角的陷阱。

松下幸之助的名言:“企业最好的资产是人”。他也说:“教育训练很贵,但是不做会更贵”,人力资源的最高境界是使组织需求的人才能够适时、适才、适量、适质的供应,则无事不成。许多企业的管理者不清楚员工的真正实力在哪里,所谓“人能尽其才”,把人摆对位置是很重要的,这是考验管理者用人的智慧,也是人力资源管理最高指导原则。

若没有优秀人才,就不会有优秀的企业,必须注重职工素质、加强训练、注重员工福利,培育优秀人才。

既然“人”是如此的重要,那么又该如何替企业留住人才呢?

“人”并不是企业赚钱的工具,若经营者只将人当作创造利润的工具,那么员工的向心力一定很低,员工也有自我的意识,企业与员工之间需要长期互相了解,才能达到一种默契,让员工心甘情愿留在公司,为公司的目标而努力。企业在全方位的人力资源发展体系中包括有选才、留才、用才、育才四种:

选才: 企业必须透过何种方式来招募人才,选择的标准又是如何?选一个适合的人,比选一个优秀的人来得重要,适才是企业用人的最高原则。

用才： 透过组织规划来组合现有的人力资源，务必把人力资源发挥出最大的经济效益。

育才： 在企业里做人才的培训和教育训练是相当重要的，透过教育训练，使员工经由学习管理，累积不同的经验，面对千变万化的市场，才能有效应变。

留才： 对企业来说辛辛苦苦培育的员工，不能留在企业里工作，是一大损失。最好能对离职的员工做一个调查，知道问题出在什么地方，不要让他成为企业里的负面因素。当然，企业的薪资、福利、员工的生涯规划制度是否完善、是否有进修管道、员工是否能内部创业皆是能否留住员工的重要指标。

每个人都是独特的，管理者不能冀望每个员工都相同。因为，每个人因其家庭背景、人生价值观、目标、喜好、情绪、情感的不同产生差异性，若是能使每个人在工作上、能力上有所发挥，那么个人的潜质都尽情发挥在工作上，对公司来说是一个非常好的助力。

所以，金钱并不是留住员工的唯一方法，成就感及认同感才是员工愿意为企业继续效力的重要因素。

本书从各个角度讲述了作为一个经理或老板，应该如何更有效地与雇员打交道，激发出他们内心深处的干劲和超干劲，以最大限度地实现公司的目标。你会发现，这远不是你想像得那么容易。它需要你走进下属和员工的内心世界，与他们进行心与心的交融，帮助他们发展

自己的生涯计划，并激励他们创造业绩。你必须成为一位鼓动家、宣传家，用中肯贴切的话语，用坚实有力的臂膀领导大家创造业绩；你还应该是颇具神秘色彩的传奇式人物，当你与大家在一起时，人们似乎都对你心存几分好奇，因为你总给他们带来解决问题的良方，解决纠纷的妙招；你与大家是平等的，但大家视你为可依赖的人。

也许，现在你对这些还不甚了了，但在你读完本书以后，相信你会对“管理”有一种新的认识和感悟……。

目录

经营者的任务不在于改变人，
而在于有效活用个人长处以
增强组织的工作效果。

——彼得·F·德鲁克

前言	开拓领导魅力/以人为本的绩效管理	(1)
----	------------------------	-----

第一篇	心理篇	(1)
-----	-----------	-----

第一章	学些心理学	(2)
-----	-------------	-----

任何人都不可能真正被别人激励起来……
这扇门是从里面反锁上的，人们应当在能够培植自我激励……自我评价……与自信的气氛中工作。

——卡耐基

- 被冷落的热情
- 自信：个人发展的关键
- 对自信的再认识与评估
- 小结

第二章 提高雇员自信 (26)

我们使全体人员与我一样相信自己是在世界上最好的机构中工作，自豪感与自信心会创造奇迹。我要使全体人员都明白自己所面临的压力与解决压力的光辉前景，压力感，希望心会创造辉煌。

——艾科卡

- 自我的时代
- 自信——工作有效性的源泉
- 让你的员工爱自己（引发自重）
真诚尊重雇员/巧用“高帽子”/让下属觉得自己重要
- 你就是一面镜子
- 天将降大任
- 期待的力量
- 氛围营造
建立以勇气为主的组织观/创造坦率、自由的工作氛围/建立以人为中心的创造性组织
- 小结

第二篇 行动篇..... (51)

第三章 赢得理解的恳谈 (52)

期望的是什​​么，然后让大家挑选自我解决问题的方式。我始终认为，处理人事与企业的方法是相同的——给予其简洁而充分的指导原则，再赋予完全发挥的自由。

——森伯格

■ 简的苦恼

■ 恳谈的艺术

■ 充满献身精神与热情的教员

正人先正己/到需要你的地方去/到需要你的地方去了解雇员/切忌指挥性的恳谈/正确恳谈方式

■ 恳谈的职能：教育、辅导、参谋、揭露矛盾

教育—恳谈中的育人术/教育—时机的掌握/教育的技巧/辅导—恳谈中的辅助术/辅导的契机/你的误区/参谋—恳谈中的点通术/参谋的时机/参谋的程序/揭露矛盾—恳谈中的救生术/揭露矛盾的时机/方法与步骤

■ 小结

第四章 雇员绩效评价 (83)

人类的天性，本是渴望看到自己工作的成果，总要抚弄一番自己双手创造的东西才算过瘾，不仅希望所做的工作能产生摸得着的成果，还以这工作本身也摸得着，看得见为快。然而，管理人员要超越这种满足感，他们应善于树立他人的威信，善于授人以职责，应能在训练他人，指挥他人，监督他人的过程中获得自我满足。

——马克·麦考马克

- 心理学第一定律：人是不同的
- 建立你的绩效评价系统
- 有效的评价鉴定系统的标志
- 规矩如何成方圆
- 选定绩效评价人
- 评价时机与频率掌握
- 方法论
- 对工作行为的评价方法/对工作成果的评价
- 绩效评价面谈
- 绩效评估表样
- 评估结论
- 小结

第五章 职业评定与管理 (110)

企业的成功与进步，可以说是每个从业人员的成功与进步的总和。从业人员的成功与进步，在于经营者不仅充分利用了他们的知识与技能，还充分发挥了他们创造性、积极性、意志力与实际能力。

——片方善治

- 职业新解
- 何谓职业成功
- 一张“职业时钟”表
- 自我职业管理
- 雇员职业安排
进入组织/初次工作，委以重任/中年雇员
职业管理
- 为雇员设计职业计划方案
- 小结

第六章 从激励到绩效..... (134)

一个经理人员能够激励他人，便是很大的成绩。要使一个单位有活力有生气，激励就是一切。你也许可以干两个人的活，可你成不了两个人。你必须全力以赴，去激励另一个人，也让他去激励他手下的人。

——艾科卡

- 一个大胆的激励计划

- 激励理论一瞥
- 从激励到绩效（激励三步曲）
工作绩效的定义/激励的保健/激励的促进
- 建立一个有效的激励系统
有效性的标志/步骤与要旨
- 激励计划的形成、宣传与管理
激励计划的建立/激励计划的宣传与管理
- 激励思想的综合运用
——新大陆公司的成功启示
- 小结

第三篇 人际篇 (158)

第七章 人际关系与绩效 (159)

在从业生涯中,我一直秉持着三个步骤:①健全的人际关系。企业的运转无异于带动人群作业,没有良好的人际关系将无法有效地推动作业。②谦逊,我并不是指一味地,奉承卑屈,而是适度地谦虚,我们都知道,没有人是全知全能的。必须心存谦恭,随时增长见闻。③如果你能以幽默的素质来调和且达到以上两点,任何事务都已尽在你的掌握之中。

——洛伊·西逊