

QI · YE · JI · LI · GONG · CHENG · QI · YE · JI · LI

企业激励工程

主 编 孙怀玉

河南人民出版社

目 录

序	(1)
第一篇 点燃人们热情的火焰	(1)
1 从“张劳模”辞职说起	(1)
2 奖金效应探秘	(8)
3 “李常委”心理不平衡	(13)
4 把她的“境界”再拔高点	(16)
5 真是留恋 50 年代啊	(20)
6 “标兵”风波	(23)
7 中国兴起了行为科学热	(26)
8 行为科学溯源	(30)
9 行为科学≠思想政治工作	(35)
10 前途无量还是前途无“亮”	(42)
11 形势新方法也要新	(45)
12 点燃人们热情的火焰	(49)
第二篇 企业激励工程的理论	(55)
13 社会主义市场经济与企业激励工程	(55)
14 转换企业经营机制的双因素论	(59)
15 企业激励工程的概念	(64)

16	企业激励工程的理论基础	(69)
17	企业激励工程的适用范围	(71)
18	企业激励工程的应用条件	(77)
19	企业激励工程的总体结构	(81)
	一、企业激励工程的两个系统	(83)
	(一) 目标运行系统	(83)
	(二) 激励运行系统	(84)
	二、企业激励工程的三个体系	(85)
	(一) 目标体系	(85)
	(二) 激励方法体系	(87)
	(三) 激励评价体系	(89)
	三、企业激励工程的八个组成部分	(91)
	(一) 最佳经营目标	(91)
	(二) 分项目标与实施	(92)
	(三) 激励方法设定	(92)
	(四) 激励实施	(94)
	(五) 激励过程评价	(94)
	(六) 激励修正	(96)
	(七) 激励效果评价	(96)
	(八) 绩效	(97)

第三篇 激励方法 (上) (98)

20	40%与400%	(98)
21	自主工作法	(101)
22	公平就是力量	(104)

23	脱毛的凤凰又奋飞	(107)
24	企业精神的凝聚力	(115)
25	神奇的敬、韧、誉	(119)
26	榜样的力量	(122)
27	他总是走在前面	(125)
28	一花引来万花开	(128)
29	厂长·姑夫·姨夫	(133)
30	把工人的心拢到一起	(134)
31	给他留点面子	(137)
32	“丑小鸭”与“白天鹅”	(139)
33	人心换人心	(142)
34	老子·棍子·儿子	(144)
35	世间难得真情在	(146)
36	黄金有价情无价	(149)
37	竞争进了咱工厂	(151)

第四篇 激励方法（下） (155)

38	把银质奖章授给他	(155)
39	给他一次机会	(161)
40	“名牌”效应	(162)
41	我们都是股东	(164)
42	负激励的正效应	(169)
43	“逐鹿”正反激励法	(175)
44	表扬的学问	(178)
45	批评的艺术	(180)

46	在下属面前认错	(181)
47	光芒与闪光点	(186)
48	为了我们这个集体	(189)
49	话说豫南明珠	(191)
50	新乡家电故事多	(197)
51	高玉昌的故事	(200)
52	1·2·4·6	(203)
53	双向激励及其他	(207)
54	金匾高高挂	(210)
55	激励辩证法	(212)
56	理·情·度	(214)

第五篇 康远精神·许继文化 (218)

57	康远精神誉华夏	(218)
58	你们是主人我是服务员	(223)
59	不怕人家得多	(228)
60	是包袱还是财富	(230)
61	在新的起点上	(232)
62	一颗新星从这里升起	(237)
63	面对房子·票子·孩子	(241)

第六篇 安机激励管理法 (244)

64	改革在悄悄地进行	(244)
65	心灵的沟通	(254)

66	讨上帝喜欢	(259)
67	托起企业的太阳	(265)
68	今朝该是兴旺时	(273)
69	安阳激励管理法	(275)
后 记		(281)

第一篇 点燃人们热情的火焰

转换企业经营机制是一项多因素的系统工程。它需要内外两个环境的同时改变，需要内外两种动力的同时发动。外部环境的改变主要靠的是政府的驱动力；内部环境的改变主要靠的是广大职工的积极性。

经营者和其他企业管理者的责任就在于成功地点燃人们热情的火焰，持续地、长久地调动职工的积极性。

1 从张劳模辞职说起

1992年春节刚过，在豫东某大型企业就传出一条爆炸性新闻——省劳模、全国五一劳动奖章获得者张长明主动要求辞去分厂厂长的职务。

“张劳模辞职”在厂里引起了不同反响。不少人想不通：“张劳模干得好好的，怎么要辞职呢？”“八成是和哪个总厂领导吵翻了！哎，‘劳模’吃亏就吃在那个脾气上。”

不少人惋惜：“多好的干部呀！吃苦在前，享受在后。升级每次都让，现在还没有他的徒弟拿得多。”

也有人持相反看法：“早该辞职了。老观念、老办法、老一套，跟不上形势，赶不上潮流，他再干下去，三分厂不垮才怪呢？”

张劳模何许人也？他究竟为什么要辞职？

一、张长明变成了“张劳模”

1958年，年仅18岁的张长明告别了豫西那贫穷的山村，和伙伴们一起来到这向往已久的七朝古都支援工业建设来了。在家时，招工人员宣传说：“工厂里烟囱林立，厂房高大，楼上楼下，电灯电话，吃的机器面，喝的自来水。”张长明被录取后激动得两个晚上没睡着觉。他偎依在妈妈身边：“妈，到工厂我给你写信，安住事儿接你到大城市住！”

“傻孩子，工厂也不是吹糖人，到那儿都得吃苦，去了好好干，当个好工人，妈就是去不了，心里也高兴。”

汽车停在一片荒草芜坡的盐碱地上。招工的同志从驾驶室跳下来，大声喊道：“小伙子们！下车吧，这就是咱们的工厂！”

“这就是工厂？”张长明和伙伴们都惊呆了。“这活像个牧场，哪是工厂。”一种受骗上当感、被愚弄感油然而生。张长明的脸通红：“我们不下车，把我们送回家，骗子！”

招工人笑嘻嘻地说：“小伙子，烟囱会有的，厂房会有的，楼房、自来水、电灯电话都会有的。这一切都要靠我们用双手去创造。我们工人阶级是国家的主人，工厂的主人，工厂靠我们去建设，两年以后，一个现代化的大工厂将在你们手里诞生。历史将会记下你们就是这个工厂的创业人！”招工人的话还没有说完，张长明便第一个从车上跳下来，抄起地上的铁锹向齐腰深的蒿草铲去。

“做工咱不会，这铲草、挖沟、平地还在行。多干点，把工厂早早建起来，要不然咋有脸回去见爹娘。”张长明领着本村的十几个小伙子没明没夜地干。头一天下工时，施工员安排第二天的任务，往往当天晚上就干完了。不仅施工员，连厂领导都很受感动。厂里决定成立青年突击队，任命张长明当队长，队员大多是

豫西山区招来的棒小伙。

哪里有困难，突击队就出现在哪里。哪里的活最坚最硬、最苦最累，张长明就在哪里。张长明成了困难的克星，成了战胜困难的象征。黑板报、土广播、简报、号外上时常出现张长明的名字。年底张长明被评为省劳模并光荣地出席了全国青年积极分子代表大会，受到毛主席的亲切接见。“张劳模”从此叫开了。开头，“劳模”是人们对张长明的尊称，久而久之，“张劳模”成了张长明的代号，不少人，特别是后来进厂的年青人，只知张劳模而不知张长明了。

二、再度辉煌

工厂建成后，张劳模带人到上海学习技术。学成回来，担任铸钢车间冶炼班班长。后来担任工段长、车间副主任、车间主任。他的车间产品质量最好、任务完成最多，成本最低。记者问他：“你的法宝是什么？”他笑笑说：“我们车间工人觉悟高。”问工人，工人说：“张劳模身先士卒、大公无私，我们那有不好好干的道理。”张劳模这杆旗一直扛到1966年文化大革命开始。四清运动时，工作队授意，张劳模提出取消奖金。后来奖金变成附加工资，人人有份，平均分配。文革初期，工作组授意，张劳模提出取消附加工资。张劳模受到群众拥戴，当选为文革组长。不几日，张劳模作为反动路线执行者和走资派被揪了出来。从此，又开始了他的炉前工生涯。

1976年粉碎“四人帮”后，张劳模当了铸钢分厂厂长。他给工人们说：“10年文革，咱们想干，人家不让干，干好了受批挨斗。如今解放了，该是我们甩开膀子大干的时候了。”张劳模一声令下，全分厂200多号人齐唰唰、嗷嗷叫，一条心、一股劲。张劳模还是当初的张劳模，哪里苦他到哪里，哪里难他到哪里。为

指挥高炉改造，他吃住在车间，20多天没回家，跟三班连轴转。改造成功，产量翻两番，可他瘦了8斤肉，掉了一头发。

张劳模再度当选省劳模，当选为机电部思想政治工作先进工作者并获得全国五一劳动奖章。

三、两次选举会

1984年实行厂长负责制。总厂厂长要求各分厂民主选举厂长，但铸钢分厂例外。因为张劳模这面红旗不能倒。虽然这是对张劳模的信任，但张劳模却觉得是一种耻辱，“好像一选就会把我选掉似的。”他找总厂厂长要求：“既是改革，各分厂应一视同仁，铸钢分厂厂长也让大家选。”拗不过张劳模，只好如此了。

选举这天，分厂敲锣打鼓，热闹非凡。厂党委公布选举结果，张劳模全票当选。全场欢声雷动，年轻人把张劳模举得老高，抬回分厂厂长办公室，把他按到厂长的宝座上。张劳模感动得老泪纵横，他只是连连说：“谢谢，谢谢！”当时，他感到无限的欣慰和满足。当天晚上一夜没合眼，他在思谋着如何把生产和改革搞得更出色。

1989年总厂厂长到届。分厂招聘厂长。张劳模万万没有想到全分厂最调皮、最捣蛋、最好赶时髦的“捣包货”——青年大学生小刘三竟敢报名和他竞争。一开头，他心里不痛快，后来简直有些气愤。“这小子成心跟我捣乱，我平时爱批评他，他这是要跟我过不去。”眼看50岁的人了，时常力不从心，本来他打算退居二线或者当个专职书记就行了。但一看这阵势，他横下一条心，决不退让。把权交给刘三这样的人手里，岂不要把几十年的心血都葬送掉！

厂党委为了把这次招聘工作做好，又派出工作组来分厂，先党内后党外层层动员，要求大家支持张劳模。在民意测验开始

前，工作组长特意把张劳模的贡献又历数一遍。结果，到会 198 个人张劳模得票 101 张，刘三得票 90 张，另有 7 人弃权。最后总厂还是聘任张劳模担任铸钢厂长。然而在宣布的大会上掌声没有“雷动”，更没有人把张劳模往办公室里抬。一散会，人们无精打采地议论着离开了会场。

张劳模中标了。他没有激动，反而增加了一层深深的失落感。他究竟失落了什么？

四、我要辞职

张劳模一呼百应的局面早已没有了。以往在各车间走一圈，“劳模”之声不绝于耳。有的年轻人还敢凑到跟前拍拍劳模的肩膀喊声“劳模叔”，说句俏皮话。如今张劳模再到各车间，听到的是“张厂长”和“欢迎指导”的应景话。以前张劳模干活，不一会儿就有人把活从他手中抢过去：“你年纪大了，让我来！”如今张劳模干活，年轻人去一旁看热闹，说风凉话：“还是劳模啊，威风不减当年！”张劳模思前想后总是想不通：“我还是我，为什么人们对我的态度和以前大相径庭？”

1991 年底，在全厂表彰大会上，铸钢分厂第一次未被评上先进单位。张劳模虽然仍然是先进工作者的第一名，但这不是职工选的，是厂里授予的。

劳模又是几个晚上没有睡好觉。改革以来的许多事情一件件又浮现在他的脑海。

1981 年刘三钢铁学院毕业分配铸钢分厂工作。张劳模派他到冶炼车间劳动锻炼。一天刘三见张劳模到炼钢炉前查看，忙上前搭话：“张厂长，咱这设备不行了，费工、费料、费电，早该进历史博物馆了。”张劳模一听很不高兴，心想：“这炉子我使唤了几十年，坏了修，修了干，为国家作了多大贡献！你这毛孩子懂个

屁，初出茅芦不知道王二哥贵姓。”他想发火，但没有发火，他说：“先把你自己的问题解决了，再解决炉子问题吧！”刘三不解其意：“我有什么问题？”张劳模强笑着说：“你的裤子、头发呀！”大家一听哄堂大笑，原来刘三穿的是喇叭裤，留的是长头发。刘三被笑个大红脸，但他还是认真地说：“此话当真？”张劳模说：“当真！”“说话算数？”“算数！”

第二天一上班，刘三去到厂长办公室，一进门便大声喊道：“张厂长，我的问题解决了，下边看你的啦！”张劳模抬头一看不禁哈哈大笑，在他面前站的是一个窄褪裤子的和尚头，特别是那头剃得光溜溜的起明发亮。张劳模说：“刘三，你这莫不是向我抗议吧！”刘三说：“非也！我早发现你对我的穿着打扮看不惯，这无所谓，穿鞋戴帽，各有爱好。但为了工厂利益，能使设备更新换代，怎么你看着顺眼我就怎么打扮。”

这一说张劳模楞住了：“改造设备是总厂的事，咱一无权二无钱，说了不算呀！”

“这我知道。只要你同意，咱在现有基础上进行改造，花钱少，见效快。你要信得过我，我来设计。”

张劳模一下子被挤到墙角再无退路了。他只得说：“那好吧，我先给厂里打个报告。”

炉子改造好了，厂里给张劳模和刘三记了功。从此以后，刘三变成了光头，而车间的小青年们却都蓄起了秀发，直筒裤便及全厂。张劳模对这些现象也从制止、看不惯到无可耐何、看得惯。

在改造炉子问题上刘三和张劳模配合默契，只有一件事两个人各持己见，即厂里为嘉奖铸钢分厂的贡献，除通报全厂外另发奖金1万元。刘三主张奖金留下，按劳分配。张劳模念及企业困

难力主奖金退还总厂。当然最后还是张劳模说了算。

在厂里制订新的工资方案时，不少一线工人搞了一个签名活动，要求加大热脏累工种和一般工种的收入差距。张劳模一看这个联合签名的报告是刘三起草的，他严肃地批评刘三：“你是个有文化有知识的同志，怎么可以带头起哄，要福利、要待遇。你刚写了入党申请书，就带头干这种蠢事，你到底要不要入党？”

“这是群众给领导出主意，为了把分配搞得更合理、更科学一些。”刘三不服。

“算啦，我是为你好。我们干几十年都不嫌吃亏，怎么到你这里就行不通了？报告拿回去，以后再也别吭了，这是为你好！”

刘三接过报告直接送到总厂“工改办”。结果总厂采纳了“报告”的意见。张劳模再没提起过这件事。

1991年企业出口任务大，生产能力不足。刘三主张从改革分配制度入手提高劳动效率，扩大市场占有率。张劳模认为铸钢分厂和机加工不同，是轮班制集体作业，只能搞计时工资加奖金，改革无从改起。结果全年费了好大劲，生产任务没完成。

张劳模这时才认真地提出了“我是不是落后了”的问题。为什么我看不惯的事一个一个都变成了现实，而且为大多数人所接受？我严肃批评过：今后不允许跳舞，而跳舞之风却愈演愈烈，而且工会、共青团这几年频频组织舞会。现在的青年突击队多干些活，竟然也要讲报酬！过去在分厂在家里我都说一不二，现在不光工人，连小儿子都敢和老子顶嘴。这到底是为什么？

人心不齐了、分厂落后了、党支部和车间领导的号召力、凝聚力差了，这都是事实。有时候连自己都说服不了。和我同时参加工作的伙伴们，不管是当工人的、当干部的都比自己级别高、

工资多。是他们比我干的多？不是。是他们比我贡献大？还不是。唯一的原因就是他们没有当“劳模”。当劳模就该少得吗？过去一直认为少得是光荣的、高尚的，但现在人们，特别是年轻人并没有这样看待我。这也许正是我缺乏合理性、科学性吧！

张劳模觉得太累了。工作累、身体累、思想更累。他决定向党委和厂长呈上自己的辞职报告。

五、我先投他一票

总厂厂长兼党委书记再三做工作，均无效果，最后达成了“选住谁谁干”的协议。

总厂厂长亲自主持了这次选举。他首先介绍了他的看法和意见，要求大家给予张劳模充分的信任。张劳模接着说了一番感人肺腑的话。他说：“几十年来，我做了不少工作，党和人民给了我大量的荣誉和奖励。我浑身是力气，总有一股用不完的劲，在任何困难面前我都充满了信心和勇气。随着改革的深入发展，随着市场经济的建立，我发现我落后了，不仅工作方法落后了，更重要的是观念落后了，思想落后了。我没有能力领导大家开创事业，创造奇迹。现在我推荐刘三同志担任铸钢厂长，刘三有技术、有文化，更重要的是他有新观念、新思想，有科学头脑，我深信他一定会领导大家把铸钢分厂打了30年的红旗再打起来。同志们，跟我来，我先投他一票。”虽然张劳模的声音有些沙哑，有些颤抖，但字字句句都震撼着每一个职工的心。只见他大步走向投票箱，威风不减当年。全场掌声雷动、经久不息。

2 奖金效应探秘

一天，我的同学谢某来到我的办公室。一进门便唉声叹气：

“老弟，快帮我出出主意吧，我现在已经无路可走了！”

我知道此兄爱大惊小怪、小题大作，便漫不经心地问他：“什么事能难住你这智多星？”

“人心不古，欲壑难平啊！”他接着向我讲了前天发生在厂里的一件事。

老谢是某县机械厂的厂长兼书记。他领导的厂虽然不大，可由于产品逐步上档次、上水平，深受用户青睐，在全省乃至全国都小有名气。因为企业的发达，企业家的帽子老谢也着实戴了几顶。

“前天发工资，正赶上任务紧、生产忙。我让财务科将工资送到现场。当时工人们胡乱签个字，连点也不点把钱塞进口袋继续干活了。有些人还夸财务科转变作风，服务到家呢。”

“你是在诉苦呀，还是在自我标榜？”我问他。

“别急嘛！谁知一下班工人们我在马路上把我围住了，开头是铸造车间的，接着机加的、仓库的，人越围越多。我生气了，说有什么事不能下午上班说，在院子里围这么多人像什么话。只见一个年轻人很激动的质问我。他说现在是三伏天，你不热吧？因为你办公室有空调。我们炉前工热不热？请你看看我们这汗透了的衣裳，你厂长怎么忍心克扣工人的奖金？”

“你真的克扣工人奖金了？”我问。

“怎么可能呢？”老谢急了。

“由于市场竞争激烈，我有意将产品降了两次价。上个月单位产品的奖金值没有降，差一点造成亏损，这个月再不降能行吗？而且这个事情已经层层动员，给各级干部都讲清楚了。现在还来闹，这不是成心和我捣蛋吗？”

“降多少？”

“降百分之三十五。”

“工人一般少拿多少钱？”

“像那个铸造工，过去一个月奖金拿四五百元，现在少也不过一百多元。一般加工工人这个月平均也拿一百多元。你想想，1981年我刚来当厂长时，年底一个人发15元奖金，那是全年呀，工人们高兴得把我抬了起来。如今可好，一个月一百多元奖金还闹事，我真想不通。这一闹把我的心伤透了，我打算撂挑子。”

究竟老谢该不该伤心？回答这个问题要先弄清工人该不该“闹事”。

这个厂以前是拖拉机大修厂，以后改成农机制造厂，生产点步犁什么的。1979年国家逐步取消指令性计划，特别是取消三包后，企业一下子堕入万里云雾之中。1980年工厂放假了，工人回家了。老谢是县里出了名的“能人”，担任农机局长多年。这个厂是他一手扶植起来的，跑省里、奔部里，争投资，要项目，着实付出了不少心血。他眼睁睁的看着这个厂垮掉，心疼。于是他自己要求辞去农机局长职务来当厂长的。

老谢来厂当年就开发出脱粒机、悬耕机，企业恢复了生产，职工能按月开工资。1981年底厂里赚了一万多元钱。为了调动大家的积极性，年底每人发15元奖金让大家过个好年。年三十工人代表专门送给老谢一副对联。上联是：管理专家，妙手回春企业得新生；下联是：心系全厂，工资加奖职工过好年。横批是：铭记党恩。

第二年一开春，职工情绪高涨，积极调整产品结构，开发汽车配件，企业越办越红火。奖金改为按月发。开头每月3元5角，后来5元、10元，1983年实行经济责任制，虽然奖金拉开

了档次，但最高的没有超过 50 元。老谢心想：这奖金的作用真是力大无边。只要能发奖，道理不用讲，做不做思想政治工作都无所谓了。

随着企业经济效益的增加，奖金的值也越来越高。老谢逐渐发现人们的积极性增长和奖金数额的增长并不同步，更不成正比。有一件小事对老谢产生了不小的震动。

县工商局的儿子进厂当工人，开头干的满好，自从前年交了女朋友，生活逐渐散漫，上班时常迟到。头一个月扣了他一半奖金。这小子领工资时一付无所谓的样子。有一次为陪女朋友看电影整个夜班都没上，旷工，车间扣除他全月奖金。第二天工商局长打来电话，提出他儿子不宜上夜班，只要调调工种，即使没有一分奖金也没关系。老谢这才认识到奖金不是对人人都有用，它的力量不是无限的。

前天的事情更使他费解，也使他尴尬。他问我：“这全年 15 元，一月平均一块二毛多钱，职工感恩戴德，现在一月平均一百多元，一年就是一两千块，他还闹事，这不是吃饱撑的了？”

是的，老谢提出了一个严肃的问题，这就是奖金的秘密在哪里？为什么 1.2 元的作用大于 100 元？

什么是奖金？奖金是超额劳动的报酬。在解放以来的很长一段时间里，我们国家实行的是计时工资。计时工资载体的体现形式是八级工资制。为了消灭贫富不均的现象，缩小人与人之间的收入差别，国家制订了各行各业统一工资标准，并规定最高工资不能超过最低工资的 2.83 倍。例如重型机械制造业最低工资即二级工是 38.29 元，八级工即为 108.36 元。八级工资制是从苏联引进的，在苏联早就废止了，而我们一直认真地执行了几十年。大家都知道这个计时的八级工资制是不合理的，不符合按