

The best wisdom
of management



只要有利可图 每个人都会努力去做

麦迪 著

一个让企业高效运行的
伟大管理原则



备受《财富》500强“最受敬仰公司”
推崇的全新管理理念

中国商业出版社



备受《财富》500强“最受敬仰公司”
推崇的全新管理理念

只要有利可图， 每个人都会努力去做

麦迪 著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

只要有利可图，每个人都会努力去做 / 麦迪 著. — 北京: 中国商业出版社, 2003.8

ISBN 7-5044-4889-3

I. 只... II 麦... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 072331 号

责任编辑 常 勇

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京仰山印刷厂印刷

880 × 1230 毫米 32 开 4.5 印张 120 千字

2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

定价: 20.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究

每一个管理者都要时时反省自己：

你是不是口头上宣布注重实效，却奖励了那些看起来最忙、工作最久的人；

你是不是光谈对公司的忠诚，但却付最高薪水给那些威胁要离职的人；

你是不是光说鼓励创新，却常常惩罚那些敢于发表不同意见和敢做敢为的人；

你是不是光说要节俭，却以最大的预算增幅，奖励那些将资源耗得精光的人。



前言

考核与奖励是企业管理中常盛不衰的话题。

对于企业来说，如何考核员工业绩、奖励谁、惩罚谁，关系到如何向员工昭示企业的价值标准，关系到企业今后的发展方向，毫无疑问至关重要。但如何客观、公正、科学地考核和评价员工，以及对员工进行赏罚，本身又是一个很难解决的问题。许多企业、组织之所以无效率、无生气，归根结底是由于他们的员工考核体系、奖罚制度出了毛病。

如果细心观察就会发现，在企业管理中，我们奖励的行为常常背离了我们想要得到的行为。有时良好的表现会受到忽视、遭受惩罚，而错误的行为却得到了奖励。比如：我们希望工作出成果，却错误地奖励了那些工作时间长、表面上忙忙碌碌的人；企求优质工作，却规定出不合理的工作期限；口头上奖励员工勤奋工作，却奖励了那些不干实事的人等等。



至尊企业管理智慧文库

本书运用生动的事例告诉你一个简单而深刻的道理：如果有利可图，每个人都会努力去做。管理者必须在工作与奖励之间建立恰当的联系。想要什么就应该奖励什么，奖励什么，你就会得到什么，有效的奖励可以引导员工努力工作。

真心希望每一位管理者通过阅读本书，都能建立自己正确、有效的价值标准，并通过奖励手段明确无误地表现出来，促进企业健康成长。



目 录

目 录

1. 奖励什么就会得到什么 /1
2. 避免采用不正确的评价标准 /8
3. 奖励彻底解决问题，不要奖励权宜之计 /14
4. 奖励创新，不要处罚冒险失败者 /22
5. 奖励员工的创新意识，反对墨守成规 /31
6. 把奖励颁发给果断采取行动，切实解决问题的人 /38
7. 奖励出色的工作成果，而不是无效忙碌 /44
8. 奖励简化，杜绝不必要的复杂化 /51
9. 奖励勤奋工作，不纵容抱怨不休 /62
10. 奖励工作品质，不要一味追求速度 /69
11. 奖励员工的忠诚，而不是见异思迁 /77
12. 奖励团结合作，反对内部恶性竞争 /83



至尊企业管理智慧文库

- 13. 不明确的奖励不如不奖励 /92
- 14. 让员工看到努力与奖励之间的关系 /98
- 15. 给予员工真正想要的东西 /102
- 16. 以正面评价强化员工的良好行为 /112
- 17. 奖励优良工作的五种最佳方法 /117
- 18. 为自己干活永远比为别人干活更有力 /130



1 奖励什么就会得到什么

1 奖励什么就会得到什么

**人们在做那些他们认为
对自己有利的事情时，会更
有动力。**





有一天，一个渔夫看到船边有一条蛇，口中衔着一只青蛙。看到垂死挣扎的青蛙，渔夫觉得它很可怜，便动了恻隐之心，把青蛙从蛇的口中救出来放走了。但随后，渔夫又开始为那条蛇将要挨饿而感到难过。因为没有什么吃的东西，他便拿出一瓶酒往蛇的口中滴了几滴。

蛇喝了酒后高兴地游走了，青蛙也为重获新生而高兴，渔夫则为自己的善举而感到快乐。他认为这是一个皆大欢喜的结果。

仅仅过了几分钟，渔夫听到有东西在叩击他的船板，他低头一看，几乎不敢相信自己的眼睛，他看见那条蛇又回来了，而且嘴里咬着两只青蛙——等待渔夫给予酒的奖赏！

人们常常会自问：“这么做对我有什么好处？”当他们意识到对自己有利时，就会努力去做。



这个寓言说明了什么呢？

你奖励什么样的行为，你就会得到更多这样的行为。渔夫对蛇捕捉青蛙的行为给予了几滴酒的奖励，这使得蛇意识到它的这种行为是有利可图的。

在这则寓言中，如果渔夫只救走青蛙，而不给予蛇任何奖赏的话，那么除非这条蛇思维有问题，否则它是不会咬着青蛙再回到渔夫身旁的。

不管怎么说，人和动物都会做那些他们认为有利可图



1 奖励什么就会得到什么

的事。如果把这一理论运用到企业的管理中，就可得出这样的结论：管理者能得到他所奖励的，而不一定会得到他所期望的或乞求的。另一方面这又提醒管理者，你要求人们做出什么样的行为，与其仅仅停留在希望、要求上，不如对这种行为做出明明白白的奖励更有效果。

人们在做那些他们认为对自己有利的事时，会更有动力。如果你想利用人们的这种动力，你就必须了解他们做事的理由、目的和原因。

人们不会被你的理由和企业的目标所



激励，他们常常会自问：“这么做对我有什么好处？”作为管理者，你的首要任务就是发现人们的真实想法，并将他们的个人利益与企业的目标和行为需要结合起来，建立正确的、明确的价值标准，并通过业绩考核和奖惩把它表现出来，这样才会积极地影响员工的工作绩效——努力做你希望他们去做的事，成为你所期望的那种人。

你会得到你所奖励的，即使它是错误的

一位专门从事人类行为研究的专家注意到，某个警察局的警察上班时，不是到他们所负责的社区巡逻、访查，而



是开着警车在贯穿城市的宽阔马路上来回穿梭。很明显，这种做法对维护社区的治安、搞好警察工作并没有什么好处。但开着警车来回穿梭的行为对警察本人则有相当大的意义，因为该警局是用警车行驶的里程数来考核、奖励警察的工作绩效的。

警局本意是防止警察在上班的时间偷懒，但无意中却奖励了“增加警车的里程数”，所以引起了警察的重视，他们明知开着警车来回穿梭没多大用，但也不会把车停下来。

你会得到你所奖励的行为，即使它是错误的。前面所说的蛇和渔夫的寓言当中也含有这样的信息。渔夫本出于一片善心，救了青蛙，但又担心蛇会饿肚子，于是便给了蛇几滴酒。结果使得渔夫不知不觉陷入了一个陷阱，无意中对蛇捕捉青蛙的错误行为给予了奖励而不是惩罚。



1 奖励什么就会得到什么

蛇不知道它捕捉青蛙的行为是否正确，但它知道这样做会受到奖励，因此就重复去做。这样的结果是：渔夫原本希望蛇别再去捕捉青蛙，但由于他错误地奖励了蛇，使得蛇再次咬着青蛙回到他的身边，而且还是两只！

如果反过来，不对那些正确的行为给予奖励，情况又会怎样呢？

某生产部门因经常接到一些紧急任务而不得不加班。一开始，绝大多数员工都愿意在午休时抽出半个或1个小时的时间来处理工作，以便下班时能按时回家，或尽快完成任务以换回半天的假期。

但没过多久，员工发现，他们牺牲午休时间提高的工作绩效竟被管理者定为新的最低的工作标准。他们自觉牺牲休息时间完成工作的行为不但未得到任何奖励，甚至成了惩罚，所以再也没有谁愿意付出额外劳动了。

只有企业奖励了正确的行为，员工的忠诚感和积极性才会得到激发和提高。



奖励正确的行为，得到你该得到的

一位亿万富翁曾亲口告诉他的医生女婿：“你不用担心钱的问题，我去世之后所有的遗产都将归你，那些钱你一辈子也花不完！”



富翁无病无灾，快90岁了，身体依然很健康。但他一直无法理解女婿对他的态度——每次见面握手时，女婿都要摸摸他的脉搏，然后便皱起眉头——不是为他脉搏跳动不正常而皱眉，而是为脉搏跳动正常而皱眉！很显然，他的女婿在盼望他早点去世！

如果换一种说法，情况就会完全不同。如果富翁这样说：“只要我活着，每年年末我都会给你100万美元。但我去世之后，所有的遗产都将捐给慈善机构。”那他女婿肯定会想方设法使他多活一些年头。因为只有这样女婿才能获得更多的利益。



这种生活上的事例在企业的管理中也同样适用。只有企业奖励了正确的行为，员工的忠诚度、积极性才会得到激发和提高，企业的生命才能得到延续和发展。

但是，许多管理者常常会犯前面所说的渔夫和警局所犯的错误，本来尝试要做正确的事，但却无意间纵容了错误的或他们不支持的行为，忽视甚至惩罚了正确的或他们所期望的行为。比如，管理阶层提倡团队精神，希望大家团结合作，可实际上却奖励个人的业绩，接着还疑惑为什



1 奖励什么就会得到什么

么员工彼此竞争，事事为自己着想。管理者强调质量的重要性，但对那些生产次品的员工不采取措施，反而惩罚那些专心提高质量而未能完成生产目标的员工，接着为产品的次品率越来越高而困惑……

很显然，在这种奖励制度下，由于你错误地奖励了不想要的行为，那你就别指望员工会有好的表现，你也根本得不到你期望得到的。为此，你必须仔细检查你的奖励制度，修改不合理的部分，通过奖励正确的行为和惩罚错误的行为来获得你想要的员工行为。如果你想要提高质量，就应该奖励高质量；如果你想要员工按章办事，那就奖励坚持原则的人。

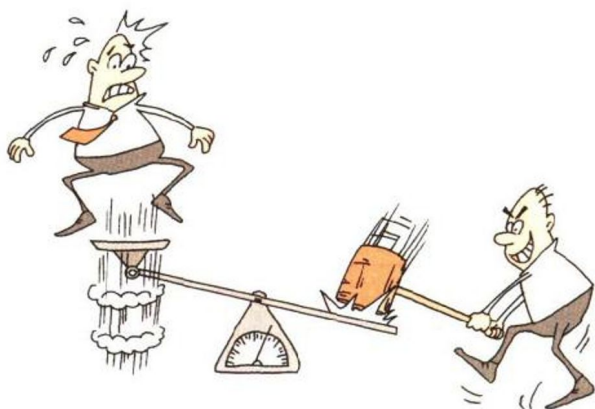
你必须仔细检查你的奖励制度，修改不合理的部分，奖励正确的行为和惩罚错误的行为。





2 避免采用不 正确的评价标准

如果管理者制定了不正确的评价标准，那么必会导致其对员工的绩效考核和奖惩失当，评价标准也就失去了正面引导作用。





2 避免采用不正确的评价标准

如果管理者制定了不正确的评价标准，那么必会导致其对员工的绩效考核和奖惩的失当。这样一来，评价标准就难以对员工的行为产生正面引导作用。想一想，你的企业中是否也存在以下不合理因素。

1. 考核不及时或模糊不清。大多数管理者不愿扮黑脸，作反面评量，因此对有问题的员工，便设法延缓评估工作，幻想问题会自行消失。对员工而言，延缓考核似乎在暗示管理者认可其不良的表现，这样很可能使员工因不良行为侥幸得逞而洋洋得意，进而误导其他员工。

有些主管顾虑负面的评价可能会打击员工的信心和士气，因而考核时尽量避免负面的评价。在这种心态下所做的考核必定是模糊不清的，无法对员工进行正面、有效的引导。

管理者主观上的偏见可能使员工成为牺牲品，由于主观的成见或无心的差错，都足以导致绩效考核的错误。

2. 以总收入的多少来奖励。以总收入的多少为奖励的依据并不明智，长此以往，这种做法会导致员工采取许多牺牲企业利益的短视做法。

首先，只重收入可能会损失利润。例如某部门以合理的利润率10%去销售某种产品，其月销售额可达200万美元，如果企业只奖励总收入多者，那么就会有人视合理利润率于不顾，以6%甚至4%的利润率向市场抛售产品，这样其月销售额可能会达到300万美元。

很显然，前者销售总额比后者低，但利润总额却比后