

后东升 主编

解密跨国公司丛书

传播理念 分享经验

36家跨国公司的 激励机制

通用电气：投入最多的精力

沃尔玛：视员工为合伙人

迪斯尼：全球视野，倾力规划

微软：更喜欢聪明人

摩托罗拉：自建大学培养人才

IBM：建立一支高效而稳定的团队

甲骨文：新生训练营

3M：热衷奉献 创新斗士

惠普：两个有趣的公式



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn



解密跨国公司丛书

36家跨国公司的 激励机制

主 编：后东升

编委会成员：孔伟明 樊丽丽 贾 俐 顾苗勤 尹剑峰
孙天佐 黄金英 高克敏 沈冉由 华特欣
卫辉球 夏南星 韩得谊 尹尚连 曹立芳
孙方圆 肖亚敏 周亚芳 林慧洲 贾凤喜



中国水利水电出版社

www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

随着经济全球化的推进和知识经济的飞速更新,人才的充分使用成为管理的核心因素。而充分使用人才的关键就是激励,善于激发人才的积极性也成为跨国企业长盛不衰的法宝。很多企业简单地认为激励就是奖励,只考虑正面的奖励措施,轻视或不考虑约束和惩罚措施。管理激励,从完整意义上说,应包括激发和约束两层含义。哈佛大学心理学教授发现,充分激励后员工发挥的作用相当于激励前的3~4倍。在不同组织结构中,不同文化背景下,甚至每个人的不同发展阶段,激励因素也会有所不同,本书精选了36家跨国公司的激励机制,从中可以看到世界著名跨国企业是怎样激励员工,从而使他们在众多企业中脱颖而出。国内企业可以通过对这些企业激励因素的分析,设计出适合自己的有效的激励机制。

图书在版编目(CIP)数据

36家跨国公司的激励机制 / 后东升主编. —北京: 中国水利水电出版社, 2006

(解密跨国公司丛书)

ISBN 7-5084-3667-9

I. 3... II. 后... III. 跨国公司—企业管理—激励—研究—世界 IV. F276.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第023111号

书 名	解密跨国公司丛书 36家跨国公司的激励机制
作 者	后东升 主编
出版 发行	中国水利水电出版社(北京市三里河路6号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266(总机)、68331835(营销中心)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	北京市兴怀印刷厂
规 格	787mm×1000mm 16开本 17.75印张 273千字
版 次	2006年4月第1版 2006年4月第1次印刷
印 数	0001—5000册
定 价	28.00元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

美国通用电气公司的人力资源部经理麦考尔曾经直言不讳地指出：“中国有极具潜力的人才市场，但企业的用人观念尚显陈旧，钱，不能解决一切问题。最主要的，是要建立起一套完善的激励机制。”

21世纪是竞争白热化的时代，随着经济全球化的推进和知识经济的飞速更新，人才的充分使用成为管理的核心因素。而充分使用人才的关键就是激励，善于激发人才的积极性也成为了一个跨国企业长盛不衰的法宝。

很多企业简单地认为激励就是奖励，因此在设计激励机制时，往往只片面地考虑正面的奖励措施，而轻视或不考虑约束和惩罚措施。有些虽然也制定了一些约束和惩罚措施，但碍于各种原因，没有坚决地执行而流于形式，结果难以达到预期目的。

从字面上看，激励有激发、鼓励、诱导、驱使之意。而在管理科学中，激励却不等于奖励。仅仅将激励狭义地从字面上理解为正的鼓励，只强调利益引导一个方面是不准确的，用于指导实践则是有害的。管理激励，从完整意义上说，应包括激发和约束两层含义。奖励和惩罚是两种最基本的激励措施，是对立统一的。另外，应该让员工参与管理，让员工参与决定要做的事情，员工会把事情做得更好；告知员工他所担任的职务的重要性，让他们有责任感。有些高素质的员工，假如只是让他按部就班机械式工作，即使给他丰

厚的奖赏，他也会有一种排外感，孤立感。积极性受到打击，创造性遭到扼杀。

人才激励对一个企业能达到什么效果？

美国哈佛大学心理学教授威廉·詹姆斯通过员工激励研究发现：在缺乏激励的环境中，员工的潜力只发挥出20%~30%，甚至可能引起相反的效果；但是在适宜激励环境中，同样的员工却能发挥出其潜力的80%~90%。这样我们可以看出，同样的一个人，在通过充分激励后所发挥出的作用相当于激励前的3~4倍，这再一次印证了激励是跨国企业能够在激烈的竞争中立于不败地位的真正秘密。

随着社会生产力水平的提高，人类自身的激励因素也在不断地变化。在不同的组织结构中，在不同的文化背景下，甚至在每个人的不同发展阶段，激励因素也会有所不同，我们可以通过对这些跨国公司激励因素的分析，设计出有效的激励机制。所以，我们编辑本书的目的就是想让众多受到员工激励困惑的企业，通过本书看到世界著名的跨国企业是怎样实行激励机制，从而使他们在众多企业中脱颖而出。

前言

沃尔玛：原则激励	1
通用电气：情感与理智并行	8
IBM：激发热情与创新	20
惠普：惠普之道，激励之道	30
可口可乐：这里没有“金饭碗”	39
柯达：一切为员工满意	46
麦当劳：信念激励上进心	53
麦肯锡：独特的激励机制	61
联邦快递：激励胜于控制	66
英特尔：“一对一”的沟通激励	76
安利：个性化激励	82
花旗银行：考核激励，挑战员工	88
微软：高压产生激情	97
戴尔：务实全面的激励	104
施乐：让员工得到晋升	113
诺基亚：激励以人为本	120
摩托罗拉：肯定个人尊严	125
西门子：重视激励机制的作用	133
阿尔卡特：激励三环节	141
希尔顿：酒店激励的楷模	147
迪斯尼：自始至终的激励	154
巴斯夫：成功源于科学的激励方法	161
雀巢：满意的环境 无形的激励	167
三星：不谋而合，重视激励	172

台塑：让员工有压力·····	180
索尼：循序渐进的激励·····	190
松下：经营之神的激励法则·····	199
本田：人尽其才·····	209
东芝：目标激励三部曲·····	217
达纳公司：激励体制的改革·····	227
林肯电气：满足利益需要·····	233
3M：激励创新的全过程·····	241
思科：激励使基业长青且永续领先·····	248
西南航空：快乐与团队整合·····	260
玫琳凯：为员工画未来·····	266
宝洁：开创激励的新方式·····	271
参考书目 ·····	276

沃尔玛：原则激励

自1962年山姆·沃尔顿在美国阿肯色州开设第一家商店至今，沃尔玛已发展成为全世界首屈一指的零售业巨头。截至2004年11月，在全球包括中国在内的11个国家共拥有超过5300家沃尔玛商店，2005年的销售额达到了2630亿美元，连续多年荣登《财富》杂志榜首，位列世界500强企业第一和“最受尊敬企业”前列。

自1993年以来，沃尔玛一直以年均销售额增长30%的骄人业绩雄踞世界十大零售商排行榜首位，被商界誉为“一艘不沉的航空母舰”。究其原因，除与其交易、分销、技术、采购和选择房地产策略等有关外，对员工进行真正有效的激励也是沃尔玛获得巨大成功的重要原因。

沃尔玛的原则激励法

沃尔玛创始人山姆·沃尔顿关于事业成功的十大法则是：忠实于你的事业；与同仁建立合伙关系；激励你的同仁；凡事与同仁沟通；感激同仁对公司的贡献；成功要大力庆祝，失败亦保持乐观；倾听同仁的意见；超越顾客的期望；控制成本低于竞争对手；逆流而上，放弃传统观念。

沃尔玛特百货公司不断扩张，山姆·沃尔顿则依然使用私人飞机，每周巡视许多家店。有时他也坐上公司货车，与司机一起送货到商店。通常，他会下意识地走进一家沃尔玛特百货公司，四处观看一番，才走向广播室，通过广播向员工及顾客自我介绍。并非每次巡视都令他满意，如果他看见一家商店不够整洁，会当场下令关门改进。然而一般来说，沃尔顿



的巡视就像政治人物的竞选活动，走过人群，倾听抱怨，寒暄一番。山姆·沃尔顿尽管平易亲切，但搜集资料时可是相当敏锐。

沃尔顿以三项原则来激励士气、保持沟通。

第一，他尽可能参加新店开幕式。沃尔顿以特有的幽默感和魅力，把开幕式和公司集会变成振奋士气的聚会。他可能先赞美员工的优秀表现，然后再要他们做得更好。他通常在开幕式结束或开头时跳上桌面，带领大家为沃尔玛特百货公司欢呼万岁。有些商店甚至组成员工啦啦队，还编写了欢呼词，带着大家练习，例如“沃尔玛特百货公司！沃尔玛特百货公司！沃尔是我们的名字！零售业务是专长/必得第一有实力/K玛特注意！我们来了！”山姆·沃尔顿发现，员工希望归属于想拥有员工的公司，而他们在沃尔玛特有归属感，为沃尔玛特欢呼就像为自己欢呼。

第二，经常激励督促管理人员。单是有钱和所有权并不够，应以高标准激励职工的干劲和竞争精神。如果出现麻痹拖沓而失去活力的情况，那就及时更换管理人员。当然，这样做必须谨慎。把一切信息通报给你手下的管理人员。他们知道得越多就越明白，对工作就越尽心尽力。信息可以产生能力和效益。把你所知道的信息通报给你的管理人员所得好处，远远大于管理人员可能把它透露给你的竞争对手的风险。

第三，沃尔顿欢迎任何员工与他联络，讨论业务上的问题，提出批评或构想。任何写信给他的人，会得到他的亲笔回函；任何到班唐维拉去找他的人，必定会见到山姆先生（许多员工这样称呼他）。

山姆·沃尔顿有句名言：“如果你今天能够完成的工作，为什么要把它拖到明天呢？”根据这一观念，沃尔玛特创造了“日落原则”。沃尔玛特要求它的员工，当天的事情必须在当天完成，也就是说，要在日落之前结束当天该干的工作。具体地说，对顾客的要求必须在当天予以满足，做到日清日结，不能拖延。不管这些要求是来自偏远乡镇的普通顾客，还是来自繁华商业区的阔佬。沃尔玛特认为，顾客生活在一个日益繁忙的世界里，每个人都在为自己的生计奔忙。作为商家，只有实行日落原则才能及时满足顾客之需，坚持日落原则就是坚持沃尔玛特的经营宗旨。

沃尔玛的经验：顾客第一。沃尔玛坚信，“顾客第一”是其成功的精髓。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿曾说过：“我们的老板只有一个，那就是我们的顾客。是他们付给我们每月的薪水，只有他们有权解雇上至董事长的每一个人。道理很简单，只要他们改变一下购物习惯，换到别家商店买东西就是了。”沃尔玛的营业场所总是醒目地写着其经营信条：“第一条：顾客永远是对的；第二条：如有疑问，请参照第一条。”

在沃尔玛特，这种“越值服务”的事例屡见不鲜。一位名叫萨拉的员工奋不顾身，把一名儿童从马路中央拉开，从而避免了一起交通事故；另一位名叫菲力斯的员工，对突发心脏病的顾客实施了紧急救护，使其转危为安；而一位名叫安迪的员工，主动延长工作时间，帮一位母亲挑选独生子的生日礼物，而不惜耽误自己儿子的晚会。

鼓励员工成为合伙人

沃尔玛式鼓励的最大特点就是把员工视为合伙人。沃尔玛鼓励员工持有公司的股份，并将股权打折卖给他们，还承诺退休后给予股票。虽然自己保持对公司的控制权，但沃尔玛以合伙制的精神扮演一个公仆和领导的角色。

沃尔顿之所以把雇员称为“合伙人”，这和他个人的经历有关。当他还是潘尼公司的店员时，老板詹姆斯把他的计时工雇员称为“同仁”，也就是“合伙人”，这在沃尔顿的脑海中留下了深刻的印象。而将此称呼在沃尔玛公司付诸实践的念头却来源于沃尔顿在英格兰的一次旅行。他看到J. M. 刘易斯合伙公司的招牌，上面列有所有员工的姓名，告诉大家管理者与这些员工之间是一种合伙关系。山姆回到沃尔玛就做出了一项决策——从此把商店员工称为“合伙人”，而不再是雇员。而沃尔玛在做出这个决策时，本身就包含了这样一个决心——从此以后，尽量给员工以更平等的对待，真正建立起一种合伙关系，而不是像一般人想象的那样，只是一种形式上的称呼。

沃尔顿说：“与所有同事分享你的利润，把他们视为合伙人。作为回



报，他们也会把你当作一位合伙人，最终你们将创造出超乎寻常的业绩。”

这种激励方式把整个沃尔顿凝聚成一个整体，使所有的人都团结起来，为沃尔玛公司的发展壮大而不断努力。沃尔顿指出，当一个管理者开始尝试把员工当作“合伙人”时，他很快就会发现，随着公司状况的改善，他们的薪酬也在增加，这对公司和员工都是有益的。

1971年沃尔顿采取了第一个步骤：实施一项由所有员工参与的利润分享计划。这个计划规定：每一个在沃尔玛公司工作一年以上，并且每年至少工作1000小时以上的员工都有资格分享公司当年的利润。这对员工的积极性是一个很大促进。在此基础上，沃尔顿又制定了一系列行之有效的计划。

雇员购股计划是沃尔顿让员工通过工资扣除的方式，以低于市值15%的价格购买公司股票。这样，80%以上的员工或借助利润分享计划，或直接地拥有沃尔玛公司股票。

沃尔顿尽可能多地与员工进行交流，真诚地对待他们。在他看来“他们知道的越多，理解就越深，对事物也就越关心。”他认为，如果你不信任下属，他们就不会把你当作他们的合伙人。

4 沃尔玛公司的股东大会是全美最大的股东大会。每次股东大会，公司都尽可能多地让商店经理和员工参加，让他们看到公司的全貌，做到心中有数，大家一起畅所欲言，讨论公司的现在和未来。公司上下团结一心，努力工作，自然使沃尔玛公司的业绩不断攀升，直到发展成为全美最大的连锁商店。

1989年，沃尔玛公司93名退休员工，都得到一张数额不少于10万美元的信托专项基金支票，这些人中，有不少是管理人员，甚至还有兼职员工。这笔收入让他们兴奋不已，同时也坚定了其他员工努力工作的信心。

沃尔顿发现，这种合伙关系的建立的确使沃尔玛公司在该行业以及所在地区中增强了竞争力，他们以此吸引和留住了人才。

而且，从长远来看，由于信任，公司一直沿着正确的方向发展。在沃尔顿看来，沃尔玛与员工间这种真正意义上的合伙关系是使公司在竞争中不断取胜的重要因素。

用热情的激励影响身边的人

山姆·沃尔顿要求自己非常敬业地去工作，并用这种工作热情感染身边的人。为了调动员工的信心和热情，他经常想一些新的、有趣的办法来激励员工，比如设置目标、进行评分，然后有丰厚的奖励等。

沃尔顿一直设法鼓励每一位工作人员，无论是高级主管还是一位商店的收银员，都可以对公司的方方面面提出新构想。如果有谁出了什么好主意，他就会请他出席星期六上午的会议，并发给奖金。

激励员工不光是物质刺激，要不断出新点子，激励、挑战你的下属。每天都要想一些新的、比较有趣的办法来鼓励员工，创造出一种奋发向上的氛围。

随着公司在大中城市郊区开店的数目越来越多，员工来源发生了很大变化。来自小镇的员工更乐于在沃尔玛工作，他们认为这里更为稳定，并且他们也认同公司的经营理念。而大城市里新进店的员工则不容易融入公司的环境。对于沃尔顿来说，这也是对经理的一种挑战。沃尔顿认为，一个头脑灵活、懂得激励员工的好经理，无论在什么地方都能够通过尊重员工，善待他们和严格要求他们，最终使他们成为公司的优秀一员。员工只有称职与不称职之分，没有地域之分。而且，沃尔顿极力保持内部管理层与员工之间的经常交流，努力让每个人感到自己是沃尔玛大家庭的一员。由于沃尔玛公司在偏僻地区为这些员工提供了收入较高又稳定的工作，员工对此十分感激。为表示对公司的归属感，有的员工甚至在沃尔玛店内举行婚礼。

沃尔顿说：“任何人的主意都值得一试，它也许没有什么用，但不会给公司造成大害。”

当下属圆满完成了工作时，他不会吝惜自己的语言，他会适时而真诚地表示感谢；公司有了大的业绩，他会大庆祝。而对于挫折，他却从不耿耿于怀。在他看来，制造紧张气氛只会使员工感到紧张，有问题也不敢提出来，只会使问题变得更坏。



沃尔顿说：“我们都是人，都有不同的长处和短处。因此，真诚的帮助加上很大程度对员工的理解和交流，一定会帮助我们取得胜利。领导者必须把部下放在他们自己的前面。如果你能做到这一点，你的事业将会一帆风顺。”

1982年，沃尔顿被诊断患有一种罕见的癌症，称为毛细胞性白血病，在一家德州医院治疗后，疾病稍微缓解。当他重返工作岗位后，辛勤一如往昔。1983年，沃尔顿忙于推出山姆俱乐部，那是一个超低价仓储式购物俱乐部，类似加州普莱斯创立的平价俱乐部。结果山姆俱乐部相当受欢迎，大获成功。接下来，沃尔玛特百货公司又尝试另一类型的商店：超大型商场，沃尔顿喜欢称这种超大型商场为“没有墙的购物中心”。标准的沃尔玛特百货公司有5种面积，视其所在地点而定，最大的一种占地6万平方英尺；而超大型商场占地22万平方英尺，里面什么都有，由食品杂货到钓鱼竿、甚至理发服务。当沃尔玛特百货公司计划开设第一批50家超大型商场时，全美食品杂货商也变得草木皆兵，和其他零售业一样，紧张地树立防御工事，以抵抗沃尔玛特百货公司的破坏力。

6 沃尔玛是全美投资回报率最高的企业之一，其投资回报率为46%，即使在1991年不景气时期也达32%。虽然其历史并没有美国零售业百年老店“西尔斯”那么久远，但在短短的40多年时间里，它就发展壮大成为全美乃至全世界最大的零售企业。1991年，沃尔玛年销售额突破400亿美元，成为全球大型零售企业之一。

不幸的是，当沃尔玛特百货公司业务蒸蒸日上时，沃尔顿的健康状况却日益恶化，他不得不放慢自己的步伐。1992年，当癌症把沃尔顿困在轮椅上时，布什总统到班唐维拉探视他，颁给他自由勋章，并称他为“商业的统帅，在生活上和在企业上一样成功”。沃尔玛特百货公司总裁格拉斯稍后到沃尔顿住处时，沃尔顿告诉他，那是他一生中最棒的一天。

沃尔顿认为可以通过工作中的热情克服身上的缺点。只有热爱你的工作，才能全身心投入，别人也会受到你的感染，这是提高工作效率的关键所在。

有的下属评价他时说：“在诱人讲话方面，他简直是个天才。”

“他会把每个人都聚拢来，抓起一袋花生米，走到店后面去，让所有

的人坐在地板上，他单膝跪下同他们讲话。他会非常诚恳地与你谈心，他会让他们把所有话都说出来。他会看着每一个人，对他讲话，而其余的一切仿佛都消失了，他会竭尽所能地让你把话都说出来。”

他持续不断地到各处视察他的沃尔玛商店，他用心记住他见过的每一个人的名字。而且，他还写一些友好的个人书信，登在公司的时事通讯《沃尔玛特天地》上。后来，他还通过卫星电视对着员工讲话，亲切得就像是与员工聊天一样。

沃尔玛公司没有森严的等级差别，公司是一个为同一目标行动的团队，从包括董事会成员、经理人员和所有合伙人那里获得力量。在这个团队中，每个人都是公司平等的一分子，只有职位之分，没有等级高低。在公司里，公司员工彼此互称同事或直呼其名，凸显公司平等友善的文化。而主管或经理则被称为“教练”，在合适的时候，会主动帮助员工进一步提高工作能力。而且，公司给每一个员工提供平等的竞争机会，鼓励和诱导每一个人最大限度地展露才华，因而不少总经理都出身于普通员工，例如送货工或者收银员。

沃尔玛是国际零售业巨头。沃尔玛公司在长期的员工管理实践中摸索出来的一些成功的经验，如人才本地化、立体化员工开发手段、合伙制公仆领导、完善的激励机制等对中国的企业具有一定的借鉴作用，尤其对中国那些进行跨国经营的企业。跨国公司的人员的配备有四种方法：民族中心法、多中心法、全球中心法、地区中心法，每一种方法都反映出总部高层管理者的国际经营的管理理念。沃尔玛的激励政策则是根据企业的不同境况采取不同政策。为了使员工得到全面的发展，采用了立体化激励员工开发手段。合伙制公仆领导其实是全员参与利润分享计划，参与企业管理，使员工成为企业的主人公，从而调动企业员工的积极性。

沃尔玛的激励机制具有其自身的特色，任何企业的员工激励都必须与其企业战略、企业文化、企业的不同发展阶段相适应。

通用电气：情感与理智并行

美国通用电气（GE）是一个享誉全球的著名公司。

杰克·韦尔奇，前任的通用电气公司的董事长，他统率通用巨人创造了销售和赢利的奇迹。通用的产品小到几元的灯泡，大到设计建造 10 亿美元的发电厂。通用，创造了公司历史上的新辉煌。这一切的成功，要归功于一种全新的经营核心管理模式，而这一模式的秘诀在于通过调动员工的积极性、参与公司决策的过程，激发出他们用之不竭的工作干劲。

在这一前提下，作为美国通用电气公司董事长兼总裁，杰克·韦尔奇通过 600 多次收购扩大了公司的规模，公司的总收入屡创新高，成为世界 500 强公司的前几名，2005 年通用电气的营业额为 1341 亿美元，排名第九。通用公司已成为现代企业管理的典范。

8
韦尔奇说：“我们以全新的管理理念赢得人心，而非依靠强制性手段。”这意味着，公司领导者担当起新的管理角色，成为员工的工作顾问，为他们的好建议提供向上传递的快捷途径，送上急需的工作资料。即从权责界定明确的管理者向“弹性”管理者转变，但是无论如何，员工的绩效仍是第一位因素。

韦尔奇认为他所做的最重要的工作是激励员工对他们工作表现出正确的评价，他为此付出大量的时间。

韦尔奇的激励三重门

1. 相互激励

相互激励指的是通用公司定期召开一个为期 3 天的研讨会，设在会议

中心或饭店。管理人员负责从公司各个阶层中选拔出40~100名员工，组成研讨团。会议开始第一天，由一位经理拟定一个大体的活动日程，便自行退出。下一步是将参加研讨的员工分成5~7个小组，每组由一名会议协调员带领。每组选定一个日程，开始为期一天半的研讨。第三天，原先那位经理重新回到研讨会，听取每组代表的发言。听完建议后，这位经理只能做出3种选择：当场同意、当场否决、进一步询问情况。据一位经理回忆说：“虽然只进行半小时，我却紧张极了，出了一身汗。面对108条不同提议，我要迅速地做出答复，是或不是，不能有半点含糊。”结果有100条提议通过，这些提议实施后，一年节约了20多万美元。

激励研讨提供的各项建议为公司节省了大量的时间和金钱，促进了公司管理上的完善，提高了绩效。

2. 给员工挑战

“巨大的挑战”，是通用血统中的永恒不变的基因。从某种角度上讲，通用“乐于”为员工设定“不可思议”的目标，挑战他们，为员工设定员工自己都无法想象的高度。

只要是通用认为具备领导潜质的员工，就会主动为其设计非常具有挑战性的工作，就会被安排在各种不同的岗位上锻造，而不管其是否有过相关行业、岗位与专业学习经验，这个岗位有时往往被员工认为自己根本没有能力做到，远远超出其目前的能力。通用最大限度地将员工的潜力挖掘出来，鼓励他们承担责任，去实现目标。等到目标实现了，许多员工会认识到：哇，我竟然能够胜任这个岗位啊！通用就是这样通过充分授权，通过给予员工责任，激发员工的自信，挖掘员工的潜力，帮助员工取得成功。

在通用，那些平常自认为是“财务盲人”、“数字笨蛋”的医学、文科等专业的人员却在通用的财务部门干得有声有色。只要通用认为员工有潜力，就会毅然将其安排在这个岗位，给他挑战与压力，而不是等员工具备了岗位要求的所有能力之后再委之以责任，使员工可以达到比其原来梦想、预计都高的高度与成就。

3. 主管的自我激励

不断改变自己，改变公司，是这个时代的两大挑战。主管们一定要改变自己。他们必须学习新技能，使他们自己更称职，并跟上时代的快速

发展。

充沛的精力是做重大工作的必备条件。若认为韦尔奇成功的秘密只在于工作量是一种错误。精力充沛的意思并非跑得更快或是工作更努力。每一个人都可以一天工作16个小时，这个世界上充满了努力工作，为了目前工作置未来的健康和家庭生活于不顾的主管。但如何分配时间和如何激励别人是更为重要的。数量不再是竞争的优势，质量才是最重要的。

把效率提高到最大，比把工时拖到最长要好得多。灰岭管理学院的菲尔·贺格森估计，传统的经理人大约只用到他们真正能力的40%。他们花10%的时间非常有效率地做重要的事，用30%的时间取得可靠性以使那10%确实有效。剩下的时间都花在做不重要的或未必会产生他们所期待的结果的事情上。

经常和集中做自我激励才可以使别人产生感受。韦尔奇也是如此做的。韦尔奇对自己有几个要求：

(1) 每一天都不一样，每一天都是挑战。韦尔奇喜欢问：“谁没新点子了？”他常说：“如果你从来没有过新点子，不如辞职。我们每天起床，都有一大堆的机会。如果你经营一家资产达700亿美元的公司，你会做很多的错事，而可以加以改善的事情简直是不计其数。我们要改善的事情随着时间愈来愈多，而不会减少。”以这种非常积极的态度来看，什么事都可以改善和解决，而且这种态度确实有效。

(2) 不断地自我主动学习。多元化公司成为一个开放的不断学习的组织是非常重要的。竞争的最终优势在于一个企业的学习能力，以及将其迅速转化为行动的能力。可以通过各种途径学习，比如向伟大的科学家、杰出的管理人才以及有娴熟的市场技巧的人员学习，而且必须迅速地吸收所学到的新知识，并尽快地运用到实践中。

(3) 激励要从本质入手。领导人必须不断地向更深处挖掘。他们必须剥掉外层而寻求问题的本质。主管要不断找问题来解决，然后再寻找另外一个问题。韦尔奇受过工程师的训练，他拥有打破砂锅问到底的精神。

(4) 对工作热情。如果你真的觉得你的工作很重要，这对你的工作是有帮助的。你的工作必须让你感到重要，否则为什么韦尔奇在做过3次手术之后还要继续替通用工作？为什么艾斯纳在心脏病发作之后还是继续主