

<<必看!不加薪也能激励员工>>

图书基本信息

书名：<<必看!不加薪也能激励员工>>

13位ISBN编号：9787111296997

10位ISBN编号：7111296990

出版时间：2010-3

出版时间：机械工业出版社

作者：（美）克尔，里夫金 著，梁超群，黄丹凤 译

页数：124

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<必看!不加薪也能激励员工>>

前言

奖惩无处不在，它渗透在我们的生活中。

老师给贴个五角星，或者妈妈奖励个游戏机等奖惩中的小儿科伎俩，我们且不必说（其实，对小孩的奖惩问题是小儿科，但绝对是大艺术），在国际舞台上，每天都在上演奖惩游戏。

美国政府长期奉行的胡萝卜加大棒政策，就是奖惩游戏的大手笔。

不过总体而言，美国人更喜欢使用惩罚策略，与之相反，中国人在外交中则更擅长使用奖励政策；自我们的国力空前提升以来，则更是如此——这就涉及本书中所说的奖励的资源问题。

本书作者之一史蒂夫·克尔曾长期担任通用电气和高盛的首席学习官，与杰克·韦尔奇等商界传奇人物的共事，使他能掌握企业奖惩游戏的核心内幕，但更让人肃然起敬的当然是他本人对奖惩问题的深入思考，曾以《论错误回报员工成就的企业愚行》一书在业界被广泛推崇的克尔先生诚为奖励机制实践问题研究的第一人。

克尔先生的视野非常开阔，这使他能从宏观上把握奖励机制问题。

诚如本书中他所阐述的，奖惩是一个人人都在玩的游戏，大至国家政府，小至部门经理（主任）。

“美国建立了世界上最昂贵的医疗保健体系，但美国民众却远不是世界上最健康的民族，这应部分归因于激励系统中所存在的缺陷。

”作者的分析让人信服，也让人忍俊不禁。

他的有些语言有时候非常“毒”，可谓“一箭穿心”。

为什么健康者也会被医生“看”出病来？

因为“他们知道自己绝不会因为替病人做了无用的检查而被起诉，但却很有可能因为没有做此类检查而惹来诉讼麻烦。

此外，前来问诊的健康人还是一项持续的经济来源，他们不会因为突然抱病身亡而让医生感到难堪”

。这类简明的分析，让问题的症结所在——美国医疗制度中的奖惩机制，一下子现了“原形”。

当然，书中的分析，远比上述引用更全面、更具说服力。

美国人在“第二次世界大战”中为什么打得精彩？

在越南泥潭中为什么遭遇失败？

在克尔看来，这里的根本原因也在于奖励问题。

这种隐形的奖惩问题是本书中的一大亮点，很能启迪思维。

伊拉克战争的转机在什么地方？

也许同样在于这种“隐形奖励机制”的转变。

奖惩似乎是个简单的问题，谁都知道，应该奖励好的，惩罚差的、落后的，似乎凡是有常识的人都可以做好奖励问题。

但诚如书中所述，奖励有时是个非常复杂的问题。

例如，如何奖励隐性业绩？

诸如团队协作、“以老带新”等很难量化的东西，应该如何奖惩？

应该建立怎样的机制？

作者在本书中开宗明义，提出了对业绩的定义问题，这就是奖惩中“纲”的问题。

对于上了一定规模的企业或其他机构，定义业绩也许就不是依靠常识可以解决的。

即便你采用“库存降低”、“销售业绩”、“数据说话”等所谓的“硬事实”为依据的业绩评价标准，也可能遭遇失败。

奖惩中的“目”就更加复杂了，但作者对其中的主要问题都做了清晰的剖析。

所谓“目”就是细节，“细节决定成败”这句管理时代的新格言，在克尔的这本精彩著作中都有体现

。例如，相对评价与绝对评价各有什么利弊？

为什么杰克·韦尔奇由于情势所逼，做出了“最差的10%员工自动解职”的决策？

奖惩游戏中存在怎样的真假零和博弈？

<<必看!不加薪也能激励员工>>

管理者是怎样在奖励中作茧自缚的？

业绩考评中，你当然会考虑已发生成本，但是你考虑过“已避免成本”吗？

奖惩中如何处理公平与效率之间的平衡？

书中的分析让人常有豁然开朗或者别有洞天的感觉，有时你不得不击节赞赏、拍案叫绝。

<<必看!不加薪也能激励员工>>

内容概要

高效员工执行在于员工在对的时间做对的事，但糟糕的执行却并非在于人们做错事，而在于糟糕的激励机制：我们明明需要B，却奖励了A。

本书结合丰富的实践和专业经验，提出了重塑激励体制的三步：1用可控字眼确定绩效 2用对标准考核对 3用对激励激励对 在作者看来，具体的薪酬是第三层次的，要先明确绩效和考核指标，才能制定相应的薪酬，并且此薪酬并非仅仅包括钱，还包括了反馈、工作内容等，都是激励的一部分。

大道至简 高效执行取决于员工是否在合适的时间做了合适的工作。

而低效执行往往并不是员工出了问题，而是激励体系出了问题，即期望的事项与奖励的事项不一致。

基于在通用电气和高盛领导力培训中心的丰富经验，作者构建了一个简单有效的三步曲，帮助企业重塑激励体系。

用“可执行语言”表述发展目标 制定全面系统的评价标准 构建有效的奖惩体系 借助本书的建议，你无须增加员工、提升信息技术配置、聘请顾问或重塑员工性格等，便可以大幅提升企业的业绩，同时也能营造出一个更加催人奋进的工作环境。

<<必看!不加薪也能激励员工>>

作者简介

史蒂夫·克尔，曾任高盛公司首席学习官，一手创办了独具一格的领导力培训机构“松木街”，现为高盛的高级顾问。

此前，他曾任通用电气首席学习官，在杰克·韦尔奇的领导下，主政设在克劳顿管理学院的领导力培训中心，并使其获得显著发展。

史蒂夫·克尔还曾任教于密歇根大学、俄亥俄州立大学的商学院，并担任过南加州大学商学院系主任一职。

身为管理学会前主席，他的经典之作《奖励变异曲之张冠李戴》（On the Folly of Rewarding A While Hoping for B）是管理学界引用最为广泛、再版次数最多的作品之一。

此外，他也是畅销书《无边界组织》（The Boundaryless Organization）和《通用电气“群策群力”》（The GE Work-Out）的作者之一。

<<必看!不加薪也能激励员工>>

书籍目录

出版者的话 译者序 奖惩体系的力量 第一步 用可执行语言表述发展目标 第二步 制定全面系统的评价标准 第三步 构建有效的奖惩体系 从周一早晨开始

<<必看!不加薪也能激励员工>>

章节摘录

奖惩体系的力量 管理的过程，就是不断地解决问题的过程。

有些问题，我们总是愿意花大钱去解决，却永远无法根治，如电脑病毒；有些问题的解决之道众人皆知，但绝大部分企业由于无力承担其高昂费用而不去解决，如为全体员工提供优质的医疗保健服务这个问题；也有问题的解决方法既明确又经济，但正因为如此，每个企业都能妥善加以解决，即便做得再好也不能形成任何竞争优势，如计算员工薪水。

奖惩体系问题又可自成一类。

建立成功的奖惩体系所应遵循的基本原则，可以说是众人皆知的。

并且，这件事，做坏比做好花费更巨。

即便如此，有些企业管理人员仍频频违背这些基本原则，甚至有些在其他职能的履行中表现相当出色的经理也不例外。

由于企业间存在这种差异，构建起有效的奖惩体系将会为企业带来巨大的竞争优势。

当奖惩体系出现故障相反，带故障运行的奖惩体系必然会带来经济损失，并产生不良后果。

例如，美国建立了世界上最为昂贵的医疗保健体系，但美国却远不是世界上最为健康的民族，这应部分归因于激励系统中所存在的缺陷。

医生的错误诊断有两种类型：第一类是将健康人诊断为病人，由此带来不必要的情绪焦虑和经济开支，喜欢吃的东西因此也不敢吃了，原先乐此不疲的活动，现在恐怕只能有节制地偷偷乐一下了，莫名其妙的药物被灌进来了，甚至被不必要地开膛剖腹了——造成了直接的身体伤害；第二类恰恰相反，将病人诊断为健康人，妨碍病人寻求必要的医学治疗，从而使他们失去治愈疾病的机会。

我们希望医生能将上述两类误诊的可能性都降到最低，但研究表明，相比较病人被误诊为健康人而言，健康人被误诊为病人的几率要高得多。

一个重要原因是，对于医生而言，将病人误诊为健康人是件非常丢脸的事，并会带来法律上的风险；而将健康人误诊为病人的行为则常常可以逃避谴责，被认为是医生尽心尽力、丝毫不敢有所闪失的表现。

同时，医生也知道自己绝不会因为替病人做了无用的检查而被起诉，但却很有可能因为没有做此类检查而惹来诉讼麻烦。

此外，前来问诊的健康人还是一项持续的经济来源，他们不会因为突然抱病身亡而让医生感到难堪。

<<必看!不加薪也能激励员工>>

编辑推荐

《必看!不加薪也能激励员工》：三言两语 道破商业趋势点滴智慧 顿悟企业未来

<<必看!不加薪也能激励员工>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介, 请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>