第一图书网, tushu007.com

<<奖惩管理的55个关键细节>>

图书基本信息

书名：<<奖惩管理的55个关键细节>>

13位ISBN编号：9787512314573

10位ISBN编号：7512314574

出版时间：2011-4

出版时间：中国电力出版社

作者：黄钰茗，孙科炎　著

页数：223

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

内容概要

本书全面、系统地对奖惩管理的各个模块进行了科学的梳理，经过严格筛选，从标准设计、树立规则、正向激励、负向激励、强化合作、规则内化、奖惩沟通、奖惩平衡等8个方面选取了55个关键细节，对于每一个关键细节，不仅提出了标准和要求，还给出了具体的管理方法及解决方案，能够有效地帮助企业进行奖惩管理，实现奖惩管理的最优化。

本书适合企业经营者、企业中高层管理人员、企业各部门主管?及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员等阅读和使用。

作者简介

黄钰茗：
智元集团执行总裁，中国式企业文化建设专家，企业共识竞争力研究与传播导师。
开发了《同心组织》系列特训、《运营管理八项修炼、》、《赢在中层》、《做一个资产型员工》、《总裁运营宝典》、《总裁同心宝典》、等系列精品课程。
2006年荣获“中国式企业文化建设先进个人”称号，2007年被评为“中国十大企业管理创新人才”。

孙科炎
企业管理咨询师、人力资源管理专家，主要研究方向包括企业战略管、人力资源管理和员工职业素质教育等，长期为企业提供战略管理、人力资源管理以及团队职业团队职业素质、执行力培训等方面的咨询服务国，曾先后在多家企业担任主管、副总经理等职务，现为华通管理咨询公司总经理。
主要著作有《怎么沟通，领导才放心；怎么做事，领导才信任》、《大误区;中国企业经营管理的批判性反思》等。

书籍目录

前言
第1章　标准设计：优化奖惩功能的7个细节
第2章　树立规则：积极行为养成的7个细节
第3章　正向激励：强化积极行为的7个细节
第4章　负向激励：强化惩罚效果的6个细节
第5章　强化合作：实现竞争性合作的7个细节
第6章　规则内化：激发自我奖惩意识的7个细节
第7章　奖惩沟通：达成奖惩共识的7个细节
第8章　奖惩平衡：提升奖惩效能的7个细节
后记

章节摘录

企业的发展犹如一架天平，左边是经营，右边是管理。
经营是为了提升业绩，获得利润，是企业的“动力系统”；管理是为了提高工作效率，保持企业内部的有效运转，是企业的“安全系统”。
企业只有确保这架“天平”保持平衡，才能获得持续、稳定的发展。
1.企业管理误区：重业绩轻规则　　2008年1月，北京北方福瑞汽车销售服务有限公司4s店发生了一次员工罢工事件。
40多名销售人员中有29人共同签署了罢工信，要求公司更换销售总监、改变底薪结构、改变考勤制度等。
这次罢工事件震惊了北方福瑞的管理者。
通过董事长和总经理的多方努力，一个多月后，大部分罢工员工才回到工作岗位。
原来，北方福瑞承担了厂家约10%的销售任务。
近年来同品牌的店越来越多，销售任务也逐年增长。
北方福瑞在长安福特北京众多经销商中，其销售额名列第一。
40多个销售人员相对其他店来说规模不是很大，因此，每位销售人员都承担了巨大的销售压力，正如有些员工所言，每位销售人员就像上满了弦的闹钟一样。
同时，公司的管理状况也不太理想，相关的制度也亟需完善。
后来，为了应对激烈的市场竞争和进一步提高客户满意度，公司突然制订了很多严格的管理制度，如上班指纹打卡和销售部晨会点名等，如果不遵守就要被处罚甚至罚款，但是很少有奖励措施。
由于制度的突然严格起来，再加上巨大的压力，使销售人员对制度产生了很强的抵触情绪。
另外，销售总监缺乏管理经验，在平时工作中比较情绪化，经常说一些不照顾员工情绪的话也是导致销售人员不满的一个因素。
北方福瑞4S店这个案例，揭示了很多企业在管理中都会遇到的一些问题，这些问题主要表现在以下几个方面。
（1）管理者认为业绩是企业的生命，因此业绩的提高可以先于规则的完善。
（2）当管理者意识到规则的重要性时，便由几个负责人利用几天时间编制一套看似完善的制度要求员工执行。
（3）在制度执行的过程中，不能合理利用奖惩激励手段，要么以人性化管理为由不愿意处罚员工，要么就只强调处罚。
（4）管理者的自我角色认知不够，当出现问题时，不但不能有效解决问题，却因错误的沟通方式激化了与员工之间的矛盾。
2.寻求平衡点：企业的长远发展　　北方福瑞总经理在这次罢工事件之后接受记者采访时说：针对这次罢工，我们一个一个地找员工做思想工作。
他还提到，以前担任销售总监时对销售人员抽烟不怎么管，觉得销量才是最重要的。
现在为了禁止销售人员在店内和试驾车内吸烟，自己现在在办公室或店内也绝不抽烟了。
北方福瑞虽然设有管理部，但经理一职却长期由总经理兼任。
现在聘请了一位管理部经理，重新制订了员工守则和规范。
今后要让每一位员工熟知公司制度，不能只关注销量了。
同时，他也检讨自己，平时和员工沟通得不够多，导致员工的不满情绪一步一步累积，最后以罢工的形式爆发了出来。
北方福瑞总经理的这段话，对于解决企业因重业绩轻规则而引起的一系列问题提供了有益的借鉴。
但是，仅仅解决问题是不够的，我们必须从源头上防止这类问题的发生。
也就是说，要在日常的管理实践中采取适当的措施，以维持行为规则与业务成果的平衡。
要做好这方面的工作需要考虑以下几个方面的内容。
（1）坚持一个原则：既要追求业绩，也要重视规则，二者缺一不可。

（2）当业绩与规则相抵触时，应该遵守规则，因为规则是底线，是提升业绩的保障。
同时，作为管理者，也需要考虑这样一个问题：为什么员工不能很好地执行规则？
规则中是否存在不合理之处？
规则是否过于复杂而导致员工难以理解和执行？
（3）企业规则的制订，除要符合企业文化外，还要满足提高员工工作效率、工作热情以及提高企业业绩的要求。
另外，规则制订后，必须及时对员工进行相关的培训，让员工熟知这些规则。
（4）行为规则与业务成果最终都是为实现企业长远的、可持续的发展而服务的。
因此，在平衡两者的关系时，不能只局限于眼前的利益，而要把眼光放长远一些。
……

编辑推荐

孙科炎编著的《奖惩管理的55个关键细节》是该系列图书中的一本。
本书全面、系统地对奖惩管理的各个模块进行了科学的梳理，经过严格筛选，从标准设计、树立规则、正向激励、负向激励等8个方面选取了55个关键细节。

第一图书网, tushu007.com

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