

企业应根据员工需求实施有针对性的激励

■ 周锡冰

在很多论坛上，一些企业家扬言：“即使通用电气公司的前 CEO 杰克·韦尔奇来担任我公司的董事长，也不可能解决我在员工激励方面遇到的问题。”

经过事后了解到，该企业家的确制定过一套较为完善的激励制度，但是却把这套激励制度不分新员工、老员工，毫无差序地、一视同仁地使用，即同样的激励制度可以适用于任何人，结果导致了全体员工的不满，使得这套激励制度形同虚设。

遭遇这样的境遇，可能读者会问，是激励制度的问题吗？答案显然是否定的。在中国传统文化中，仅仅有制度这样的硬权力是不能解决激励问题的，因为传统的农耕经济依然影响着中国员工们的外事行为和自我认知。因此，同样的激励制度，用于任何员工本身就是错误的，应该根据员工的自身需求，有针对性地激励，这样才能起到激励应有的作用。

海底捞的激励模式为什么也失效

在中国火锅中，海底捞成为名副其实的标杆，即使在员工激励方面，海底捞可谓是名副其实的活教材，很多火锅经营者曾试图派出自己最强的精英团队参观学习，结果却是海底捞的服务不仅没学会，相反，还学了一个“四不像”——第一，盲目照搬海底捞的激励模式；第二，盲目照搬海底捞的管理模式；第三，盲目照搬故事品牌传播模式；第四，盲目照搬海底捞的加盟模式。

不可否认的是，海底捞之所以能够成为行业翘楚，与海底捞创始人张勇的激励手段和激励制度有很大的关系，但是并不意味着海底捞的激励制度就能吸引和留住任何一个地球上的贤才。

究其原因，在火锅行业，人才的流动性是非常大的。不仅如此，即使海底捞的激励制度有效地激发了绝大部分人，但是这样的激励制度并不能激励每一个海底捞人。因为每个人的自我需求点不一样，那么他需要的激励内容千差万别。为此，张勇就曾撰文说道：“我曾经见过一个小伙子，干得可起劲了，干完自己的本职工作还跑到别处去帮忙，干完这个干那个。我说这是个苗子啊，要提拔他。”

结果杨总告知张勇说道：“不用提，他已经辞职走了。”

张勇问道：“为什么啊？”

杨总说道：“吧台边的小姑娘已经明确告诉他了，‘不要在这儿这么表现了，我已经有男朋友了’。”



在该员工看来，他的奋斗不是为了海底捞，而是为了吧台的小姑娘。

在该文中，张勇反省说道：“你看，我想了那么多激励措施，做了那么多亲情化举动，还跟他们讲情怀和梦想。他们告诉我说他们也都听得懂啊，但事实的真相不是这样的。”

为此，张勇得出一个结论，“所以我觉得有时候正式的东西和非正式的东西都要充分考虑。计件工资就避免了一些‘非正式组织’的负面的东西。每个人干多少你就挣多少，一下就简单了。我们学了太多正式的管理方式，不能说它不好，但它的边界是很明显的。”

研究发现，成千上万的企业管理者在对员工实施激励措施时，往往没有认真详细地对员工需求进行一次较为完整的分析，而是一厢情愿地采取“一刀切”的方式对所有员工用同样的手段来激励，不仅没有达到预期的激励作用，结果却适得其反。

事后，很多老板还在纳闷自己到底错在什么地方。根据马斯洛需求层次论可以看出，由于员工所处的层级不同，员工的需求也就自然不同。在这样的背景下，如果企业管理者采用相同的激励政策，自然起到的激励效果也就不尽相同，甚至是千差万别。

不仅如此，即使是同一个员工，在不同的时间或环境下，其需求也会有所不同。因此，企业管理者在制定和实施激励政策时，首先要通过对不同类型员工需求进行有效分析，将他们的需要整理、归类，然后来制定相应的激励政策，并有针对性地进行激励，这样的激励措施才能最有效，即有效的激励必须因人而异。

平均主义的激励措施往往适得其反

经济学的主要创立者亚当·斯密在其著作中描述过激励在管理中的重要作用，他说：“领导的最高境界，在于让被领导者了解团队

的目标，并且激发他们的工作热忱，让其自动自发、无怨无悔，共同达成任务。简单地说，领导的奥妙在于如何‘激励’部属，鼓舞他们为自己和组织奋斗不懈。”

从亚当·斯密的观点中可以看到，领导者激励员工目的是让员工发挥其潜在的能力，使员工自觉不自觉地感到领导者在尊重自己，因而努力工作，从而收到意想不到的效果。因此，作为企业管理者，在激励员工时，必须对于不同的个体具体分析，采取不同的激励方法，否则将会起到难以承受的负面作用。

去年6月，受德克罗拉研发中心的邀请，我给该中心主讲《丰田式成本管理》。在课后，新上任的研发部经理李凯向我抱怨说：“周老师，听了您对成本的讲解，我十分困惑。在德克罗拉研发中心，所有员工被简单地‘一视同仁’，对科技研发人员和行政工人都采用同样的激励手段——奖金加上表扬。”

据了解，正是德克罗拉研发中心的激励问题，导致科技研发人员得不到实质的尊重和应有的地位，极大地打击了科技研发人员的积极性。

其中，打击最大的就是潜心钻研的科技研发人员张力浩。经过五年的科技研发，张力浩取得了一项科技成果，并申报了国家专利。

为了鼓励科技研发人员的创新热情，德克罗拉研发中心的管理者照样对张力浩进行奖金加表扬。得到激励的张力浩曾多次向原研发部经理林格力荐该专利，张力浩深信，该专利有着很好的市场前景，肯定能成为德克罗拉研发中心的畅销产品，并能带来丰厚的利润。

张力浩不管如何沟通，每次都是无功而返，林格根本就没有把这项成果的市场推广放在心上。

不得已，张力浩几经交涉，让林格写授权转让书，即该项专利没有市场前景，产权归张力浩个人所有。不久后，张力浩辞职离开了德

克罗拉研发中心，与一家跨国公司合资生产该产品，投入市场后，产品非常畅销。

经过几年的发展，张力浩并购了德克罗拉研发中心，重新制定了一套激励机制，后来的德克罗拉研发中心研发能力达到国际水平。

研究发现，很多企业管理者在经营过程中存在思想僵化的现象。在上述案例中，该研究中心管理者没有根据员工的实际需求进行激励。

就像上述案例中的张力浩，他需要的并不只是奖金和表扬，而张力浩追求的是事业的成就感和满足感。

激励员工必须因人而异

上述事例就是为什么有的企业在建立起激励制度后，企业管理者不但没有达到预期的激励效果，相反，员工的工作积极性和岗位效率反而下降了。

造成这种原因的关键因素就是，企业管理者在激励员工时没有根据系统科学的评估标准，只是在实施过程中采用“平均主义”的激励手段。例如，在很多企业中，评优的一个方法就采用了“轮庄法”、“抓阄法”等等，这样的激励严重地打击了那些为企业做出巨大贡献员工的工作积极性和提升岗位效率的主动性。

事实上，奖金本来是企业管理者激励员工的一个重要因素，企业管理者在实施过程中一旦出现偏差，就会达不到企业管理者的激励目的，反而抑制和消减了员工的工作责任心和岗位效率。

因此，在实施激励员工的过程中，企业管理者一定要注意公平原则，根据员工自身的实际需求，让每个员工都感到自己受到了公平对待。当然，企业管理者也不能按照平均主义的激励措施，否则激励会产生负面效应。

在《互联网+时代的危机理论》一书中，我曾分析过核心人才流失危机，在本书中我也剖析了核心人才危机的防范和注意事项。

当然，要想防范核心人才的危机，就必须做好激励管理。在理论界，不管是美国心理学家约翰·斯塔西·亚当斯(John Stacey Adams)、期望理论的奠基人维克托·弗鲁姆(Victor H. Vroom)，还是新行为主义学习理论的创始人伯尔赫斯·弗雷德里克·斯金纳(Burrhus Frederic Skinner)，以及现代管理之父彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)，在这些大佬的著作中，他们都在强调一个事实，经营者在激励员工的过程中必须因人而异，不能用同样的方法激励任何人，究其原因，每一个员工都有自己的独特的价值观念与奋斗目标。

搭建六个平台 做好国企基层党建文章

■ 徐洋

习近平总书记指出，“要抓好党建作为最大的政绩”。为破解基层业务工作与基层党建工作“两张皮”问题，笔者以某国有企业基层党支部为例，试论如何做好国有企业基层党建工作。该支部聚焦党建要求、工作需要和党员需求的最佳结合点，探索建立了党课、解读、交流、行动、典型、载体等六个党建平台，有力强化了党建责任、盘活了党建资源、激发了党建热情，推动了党建工作与业务工作两促进、双丰收。

一是人人讲，上好党课。党课是六个平台中铸魂励志的总龙头，微言大义启迪共鸣，夯实党员思想政治根基。支部书记、委员带头，普通党员积极参与，轮流给大家讲党课，变传统党课的“一人讲、大家听”为“人人讲、大家议”。年初制定全年党课初步安排，征求全体党员意见后组织实施。让每名党员带着感情讲，把自己摆进去，以讲促学、以讲带学。党课突出快、活、实三个特点。快就是不长篇大论，主要利用碎片化时间段，每次控制在半小时以内。活就是内容广泛，围绕习近平总书记重要讲话、党章党规、中央出台的文件或时事热点，谈认识、谈感受。实就是贴近工作、生活实际，讲述真人真事，深入浅出阐述深刻道理。

二是与时俱进，搞好解读。解读是指点迷津的方向标，帮助党员及时了解中央精神，掌握业务知识，助力业务工作更加精准高效。支部高度重视及时学习，每当习近平总书记发表重要讲话、中央出台重大决策部署时，及时组织党员深入学习，引领大家结合思想和工作实际认真消化吸收，时刻与以习近平同志为核心的党中央保持高度一致。具体推进中鼓励普通党员结合业务工作、参加会议或调研等的体会，踊跃开展解读，最大程度实现业务知识和业务能力共享。每次解读时长半小时，支部定期研究下发解读课题，各党小组及时申报解读安排，力求在最短时间取得最好效果。

三是思想碰撞，组织交流。交流是内化于心的催化剂，通过交流心得体会，把学习教育内容与个人实际结合起来，确保真正消解理解，自觉内化强化。支部针对工作任务重、人员难集中的客观实际，经常利用碎片化时间组织不同层次、不同范围的体会交流，共享思想感悟和学习成果，通过思想碰撞激发新火花。在日常交流上，召开支委会、党小组会、党员大会和民主生活会，组织党员围绕如何守纪律、讲规矩，对照政治标准、纪律规矩、工作要求、精神状态等，深刻分析差距不足，树起行为标准，明确方向目标。组织党员积极参加参观、征文等活动，认真撰写心得体会文章等，抒发对党的认识和热爱。

四是注重细节，规范行动。行动是外化于行的示范课，是对党员日常言行的具体约束规范，是连接思想教育和行为转化的桥梁纽带。支部坚持在组织学习教育的基础上，从细节入手，一点一滴转思想、带作风，引导党员在一言一行中立起忠诚看齐的标尺，把做人做事的底线划出来，把先锋模范的形象树起来，自觉做到人人合格、时时合格、处处合格。进一步细化完善支部党员十项行为规范，扫除廉政风险隐患，引导全体党员把党的纪律变成根植内心的修养、无需提醒的自觉、自然而然的行动。建立严格的考勤考核制度，每天对全体党员的出勤和履职情况进行考核，定期汇总梳理，促使党员把纪律内化于心、外化于行。

五是比学赶帮，树立典型。典型是激励感召的助推器。通过打造崇尚荣誉、积极向上的内部环境，充分激发党员投身事业的内生动力。支部经常性开展“比贡献、学业务、赶先进、帮同志”实践活动，让党员在互帮互助的过程中，进一步继承弘扬优良传统作风，营造“人人想成才、人人做贡献”的鲜明导向。每季度按照小组推荐、民主评议、支部研究、公示确认、事迹宣传的程序，评选“业务骨干”、“学习创新”、“先锋模范”等多个典型，通过讲述身边故事、学习身边事迹的一系列举措，真正用可信可学的身边人、身边事教育大家；定期安排业务骨干围绕核心业务进行交流，分享经验体会，相互学习、相互借鉴、共同提高，以饱满的政治热情投入到企业工作中去。

六是依托新媒体，建立载体。载体是寓教于乐的崭新学具，具有形式灵活、内容丰富的特点，是立足于新媒体时代加强党员教育的探索实践。支部针对青年党员多、接收新鲜事物快、对新兴媒体感兴趣的特点，建立党支部微信群，让青年党员自己当管理员，及时收集整理“两学一做”等方面的学习资料，定期选取推送党章党规、习近平总书记系列讲话、企业党委重要会议精神等各类信息，供全体党员随时点击浏览，变“填鸭式”学习为“点餐式”学习，实现了学习教育向新媒体的延伸，收到较好效果。同时积极探索建立党支部学习手机APP平台，计划设置党史党章、组织生活、天天学习等板块，及时推送大量图书、文章、图片、视频，方便党员随时查找、下载和学习，开展线上线下双向互动学习活动。

六个平台是支部教育党员、引导党员、管理党员、凝聚党员的大舞台，广大党员参与党建的热情会越来越高，新鲜感、参与感和获得感越来越强，对于发挥党组织的战斗堡垒作用和党员先锋模范作用具有十分重要的意义，对于推动国有企业改革发展，具有历史和现实意义。(作者为中国重汽集团党委办公室文案室经理)

临床路径管理为医改加分

■ 廖海金

据报道，8月16日，国家卫生计生委召开媒体沟通会，对临床路径管理工作进行介绍。会议透露，截至今年第一季度，我国共有近7000家公立医院开展临床路径管理，占全国公立医院的88.5%。临床路径的实施让医疗服务质量、安全和效率得到进一步保障和提升，临床用药更加规范，医疗费用增速放缓，人民群众从中切实获益。

临床路径管理，作为公立医院改革试点工作的重要内容之一，自2009年底原卫生部下发《关于开展临床路径管理试点工作的通知》起，到目前已在近9成的公立医院开展，这是一份沉甸甸的“成绩单”。可以说，临床路径管理正在为医改加分，人民群众中有了获得感。

所谓临床路径，临床路径是指针对某一单病种的诊断、治疗、康复和护理所制定的一个诊疗标准化模式，是一个有严格工作顺序、准确时间要求的规范化的医疗护理照顾计划。其宗旨是“规范医疗行为，保障患者安全，

提高医疗质量，控制不合理医疗费用。”最终目的是让患者满意，避免过度医疗，节约医疗成本。

国家卫计委统计数据显示：2015年中国卫生总费用总额为38775.37亿元，同比增长9.81%；2015年中国人均卫生费用为2820.91元，同比增速9.26%。尽管近年来人均卫生费用增速有所减缓，但仍超过了GDP的增长速度。专家指出，我国医疗费用增长的原因复杂，其中老年人口数量的增加、大众医疗需求的增多、疾病谱的变化以及通货膨胀等是其客观因素。但同时，由于利益驱动和信息不对称导致的过度医疗(过度检查、过度治疗、过度用药)行为，以及医疗费用支付方式缺陷也是医院住院费用上涨的原因之一。过度医疗吞噬了有限的医疗资源，给国家、社会 and 患者带来沉重的经济负担，无形中抵消了医保增加给百姓带来的实惠。

鉴于前些年卫生费用的迅猛上涨，加之医疗质量与患者安全出现的诸多问题，临床路径管理的研究和应用越来越受到重视。在医疗服务过程中，医生和患者存在着严重

的信息不对称情况，在制度不健全的体制下，天然地存在一个诱导需求的问题，导致过度医疗的情况，以致出现大处方、乱开药、甚至“天价处方”。而临床路径的实施，一方面使得整个治疗程序规范化、透明化，由此削弱医生的相对信息优势，减低诱导需求的可能，缓解过度医疗；另一方面，对在何种情况下使用何种药品、使用多少、何时使用等都做出了明确的规定，否则，就会受到来自临床路径管理团队和患者的双重监督。

从一些试点医院情况来看，实施临床路径管理模式，过度医疗、利益医疗等情况大幅度减少，大多整体医疗费用得到有效控制。数据最具说服力。据统计，实施临床路径以来，全国医院平均住院日由2009年的10.5天下降到2016年的9.4天，缩短了10.5%；河南省实施67种疾病基于临床路径的按病种付费后，次均住院费用比按项目付费降低10%，目录外药品费用所占比例下降3%。

毋庸置疑，临床路径的实施已经成为公立医院的一项常态化的工作，并为广大医院所接受。不过，临床路径在实践过程中需要不

断修正和调整，医院需要建立学习型的临床路径管理应用系统，通过不断质控，更好地提升应用水平。具体来说，一方面，在进一步推广临床路径的过程中，还需立足我国公立医院管理现状，建立由主管行政领导和资深专家共同协作带领的实施团队，借助公立医院机构绩效工资改革契机，大力推进临床路径的发展。另一方面，在设计和制定临床路径的过程中，充分听取各方面专家的意见，考虑不同地区不同医院的软硬件水平的差异，制定更具适宜推广的、有操作性的、适合我国国情的临床路径库。

此外，还要建立科学、规范的临床路径实施评价体系，坚持执行实施—评价—修改制度，根据遇到的问题以及国内外最新进展，持续对其改进、补充和完善，使临床路径具有更广的覆盖面、更强的可控性和适应性，不断发挥临床路径的作用，使其从源头上控制过度医疗，从而有效缓解老百姓“看病难、看病贵”的问题。

(作者系江西省新余市渝水区食品药品监督管理局党委书记)

创业九死一生 只有憋不住的人才适合创业

创业，别人的幸运只不过是更多的尝试和九死一生之后的结果。

创业成功后可能取得的成就，是任何人都能想象到的。但是，创业九死一生的过程，却足以摧毁那些承受能力弱，或者根本不具备创业能力的创业者。说的简单一些：创业就是武松打虎，没有武功高强的勇敢者，才有可能幸存下来。成功就像买彩票，全民买彩票的背后，又几个中奖的呢？

目前，创业服务的基础齐备，注册公司也非常容易，但这些门槛降低并不意味着创业本身就更加简单了。相反，因为成功的企业有限，企业越多也意味着失败概率会进一步增加。

真正的创业者就是那些“无论怎样非此不可”的那些人。没错，创业企业的平均寿命只有三年；没错，创业企业基本都会死。但是，无论是环境所迫，还是自我发现，最终你确定自己属于那种就算死一百次，自己也一定要去创业的人，那么，你就是我们要找的真正创业者。

1、创业的必然是九九八十一难，成功只是偶然

存在于想象里，但是困难却是现实的。

唐僧凭借个人意愿想去取真经当然没错，但如果没有整个团队，唐僧是无论如何也取不到真经的。

“富贵险中求。”我想这句话应该就是指创业了吧。很多创业者光看到别人拿到了投资，然后怎样一飞冲天，却没有看到别人背后都是多少起落，已经是百里挑一的优秀者。

而这些人描述融资时的轻描淡写，只是曾经死去活来以后看淡了的云淡风轻，而非真的创业就这么简单。

创业是没有退路的拼死一搏，坏处是如果你不能承担后果就会死得很难看；好处是因此创业可以让你重塑自我——你要想活下去，就不得不去寻求创业路上的真理，而非按照自己固有模式生活。

创业都是九死一生的事。并不仅仅是有九个创业者“死”一个创业者“生”；而是指每个创业者都会在创业中“死”掉九次，才有可能在下次中“活下来”。每一次周而复始，你觉得对你来说，这可能承受吗？要做出正确的选择！

2、自我感觉良好，会加速企业的衰退

牢牢记得企业的平均寿命只有三五年，这会让你放弃侥幸心理。如果你不迷信的话，你就会知道，“越努力越幸运”这句话，骨子里和“九死一生”本质上是一样的。也就是说，别人的幸运只不过是更多的尝试和九死一生之后的结果。

企业一定是不可避免地走向衰退和死亡，创业者能做的，就是采取积极的措施，一次又一次地避免失败。里尔克说：没有胜利可言，挺住意味着一切。没错，创业就是一直在走向失败的途中。你只能是一次又一次地避免失败。

因为稍不努力就全军覆没，所以创业者才必须做到随时警醒，把可能的问题消灭在萌芽之中。一旦某个时候稍有不慎导致疏忽，细节的小问题就足以让优势创业企业崩盘。在创业过程中，我们看到了太多这样的案例。

3、未谋胜，先谋败

看到过很多靠谱的项目倒掉，也看到很多不靠谱的项目活下去，本来我是不会说任何“绝对”的话的，但是，我还是想说：头脑一热就去创业的人，一定会失败。

这就好比马云表达的那样：如果你想20

年超过阿里巴巴，那么可能10年后你就能做到；但如果你想三五年内打败阿里巴巴，那么你将永远也不可能赢。

真正的创业者，除了前面说的——只有憋不住了要创业的人才去创业以外，还要真正想清楚创业能承受的终极后果：创业的成功概率如此之低，以至于大成者万里挑一，小成者百里挑一。你凭什么是那个“一”？如果最坏的结果是孑然一身从头来过，你能承担得起吗？

如果你无法承担后果，就不要创业；如果你能承担的后果有限，也不要创业，因为创业的后果可能是无限的，而且可能会影响一生。

只有你清晰地意识到创业的后果，并且确定能够承担后果，你的行为才是理性和成熟的。这时你说“置之死地而后生”这句话，才是有份量的。

小结一下，就如同战争中那句话一样：只有不怕死的人，才能活下来。创业中，也只有能直面失败的人，才有机会幸存。在创业中，每一次决策都是一次豪赌，如果你的心脏不够强大，如果你不是100%确定自己一定要创业，就千万不要创业！（录文）