

## 4 特别报道 Special Reports

**【编者按】**如今,中小企业普遍遇到了管理瓶颈问题,小企业做了许多年做不大,大型企业做了许多年做不强,在企业中,制度没有执行力,员工没有积极性,人才留不住,没有真正的企业文化,老板的困惑越来越多。湖北群艺独创的积分制管理,克服了传统管理方法的弊端,解决了传统管理方法解决不了的问题,用积分调动员工的积极性,用积分建立优秀的管理团队,用积分培养员工的好习惯,用积分建立健康的企业文化,用积分增加制度的执行力,用积分留住人才,用积分解决管理中的各种困惑,在企业管理中,产生了非常神奇的效果,值得在国内外各大、中、小型企业广泛应用。

## 积分制管理创始人李荣先生简介

李荣,毕业于中南财经政法大学,上世纪80年代开始任湖北省荆门市第一人民医院行政院长二十年,积累了大量实践管理经验,有多篇管理论文在国家和省级期刊发表并获奖。2001年创办湖北群艺,2003年开始试行积分制管理,用积分调动员工的积极性、用积分增加制度的执行力、用积分培养员工的好习惯、用积分建立健康的企业文化、用积分打破分配中的平均主义、用积分留住人才、用积分建立优秀的管理团队、用积分解决管理中的各种困惑。短短的几年时间,实现了公司的高速发展,资产扩大了20倍,效益增加了50倍,创造了中小企业发展的奇迹。

2008年开始,其独创的“积分制管理”面向全国推广,目前已有数万家企业开始使用,给全国中小企业带来了巨大的经济效益。积分制管理这套全新的管理方法受到了国家相关部门和地方领导的高度重视。

2011年,中国管理科学大会上,积分制管理被中国科学院选定为“管理创新项目”,2012年,李荣先生被特聘为中国管理科学院创新管理研究所兼职副所长,并受到了顾秀莲、陈昌智等国家领导人的亲切接见。在第六届中国中小企业年会上,湖北群艺荣获“全国服务中小企业先进单位·十佳人力资源管理机构”,2013年4月积分制管理走进上海复旦大学。同时,积分制管理已走出国门,并被马来西亚、新加坡、我国台湾等国家和地区中小企业所引进。



# 一套实实在在的 management 方法——创新型中国企业管理模式:湖北群艺“积分制管理”

## 什么是积分制管理

通常人们所说的积分制管理是指把积分用于对客户的管理,我们今天所讲的积分制管理,是指把积分制度用于对员工的管理。在一个企业或单位,用积分来衡量人的自我价值,反映和考核人的综合表现,然后再把各种福利及物资待遇与积分挂钩,积分高的员工可以得到更多的福利待遇,甚至解决将来的归属问题,从而达到激励人的主观能动性,充分调动人的积极性的目的。

特别要提醒,本文所讲的积分不是狭



●积分制管理创始人——李荣先生在马来西亚讲学。

义的积分,它与我们平常所接触到的积分完全不同,例如,本文所讲的“积分”是积分制的积分,这里的积分与钱没有直接关系,所使用的永远是积分的名次,没有一分积分等于多少钱这个概念,所以,积分就成了无价的东西,而只有无价的东西最宝贵,特定的情况下,积分就成了无价之宝。例如,积分高的员工可以出国旅游,积分高的员工可以买汽车,那么,有人会因为少5分积分、50分积分就失去一个名次,失去一个出

国旅游的机会,就会失去一辆汽车,在这种情况下,积分就放大了它的作用和空间。还有,积分对于一个员工来说,只要不离开公司,积分终生有效,使用后不清零、不作废,加一个小时的班给2分积分,可以用一辈子,而加一个小时的班给30元、50元现金,只是用一阵子。所以,有了这种设计,积分会比金钱作用更大、更持久。

积分制管理的定义:简单地说,就是用积分(奖分和扣分)对人的能力和综合表现



●积分制管理创始人——李荣先生应邀前往台湾举办积分制管理讲座。

进行全方位量化考核,并用软件记录和永久性使用,目的是全方位调动人的积极性。

下面,通过对几个关键词的解释,让大家对积分制管理有一个更深刻、全面的了解。

### 一、人的能力

人的能力是指一个人相对拥有的能力,具体地说,它包括学历、职称、职务、个人技术、特长、荣誉等六个方面的内容。如学历,包括:中专、大专、本科、研究生等等,职称包括:助理工程师、工程师、高级工程

师、初级会计师、注册会计师;还可延伸到技能证书,如电工证、电焊工证等等,职务包括:经理、副经理、车间主任、副主任、班组长等等,技能包括:员工没有相关证书,但又能够创造价值的能力,如能操作车床、操作复印机、会销售等等,个人专长指的是会讲普通话,会讲外语,能唱歌、会跳舞、会说相声、会弹钢琴等等,荣誉指的是被评为“全市先进工作者”、“省劳模”等等。以上六个方面,在员工一进入公司就开始用积分进行认可,并且每个月都有固定加分,采用这一方法主要是体现对员工的认可,虽然给的积分不高,但给员工的感觉非常好。

### 二、综合表现

一个员工,少量的积分来自个人能力,大量的积分来自于个人的综合表现,综合表现又分为两个方面,第一个方面是员工做事,第二个方面是员工做人。

员工做事方面,如员工生产了多少产品,医生看了多少个病人,足疗师服务了多少客户,销售人员卖了多少平方的房子,卖了多少产品,多少台设备等等。员工的劳动付出除了与工资、奖金挂钩以外,还要与积分挂钩,各行各业都能找到与积分挂钩的标准。员工做事与工资奖金挂钩是短期激励,而与积分挂钩,终生有效,就变成了长效的激励。

对员工做人的管理目前在企业管理中还是一个空白,许多企业只管了员工做事,没管员工做人,企业家许多的困惑也来自于员工的做人。员工做人方面存在着很大



●积分制管理创始人——李荣先生在钓鱼台国宾馆受到有关领导的亲切接见并合影留念。

的差别,例如:在工作热情方面,在特定情况下,有的带病工作,有的没病装病,有的见困难就上,有的见困难就让,有的既怕脏又怕累,有的不怕脏也不怕累,有的上班不只是为了打工挣钱,而是因为热爱这个专业,是为了实现自己的人生价值,而有的只是为了钱。在关心公司方面,有的对任何事都漠不关心,有的积极给公司提合理化建议,积极为公司找人才。在综合表现方面,有的经常做好人好事,待人文明礼貌,尊老爱幼,孝顺父母等等。所有这些行为都要与积分挂钩,用积分激励员工好的行为,用扣分约束员工的不良表现,这些都是传统的管理方法不能解决的问题。

### 三、全方位量化

全方位量化指的是对每一个员工的行

为表现用积分进行360度量化考核,做到积分无处不在,除了表现好的行为要给予加分外,员工的各种违规行为都要给予扣分。例如:员工迟到、早退,不穿工作服、不戴工作牌,不服从分工、下班不关电脑等等,都要与扣分挂钩,就连员工的思想也可以用积分进行量化。例如,员工提一个建议可奖20分积分,骨干说公司坏话可以扣20分积分,因为只有做到了全方位量化考核,积分才能代表一个人的综合表现,才能被公司的全体干部和员工所认可,才能与各种福利待遇挂钩。

### 四、软件记录

积分制管理唯一的工作量就是记录的问题,因此,我们开发了一套积分制管理软件,就把记录复杂的问题解决了。在日常管理中,员工的许多固定积分,如学历、职称、职务、技术、特长、荣誉等加分,软件可自动生成,同时,员工的个性化积分,如加班积分、迟到扣分等等,只需要傻瓜式地输入电脑,软件会自动分部门、自动汇总、自动排名次。所以,用积分制管理一定要用软件,用了软件,可以用积分作为动力,交给相关人员兼职操作,不需要增加人力资源成本。

### 五、永久性使用

永久性使用指的是积分一旦进入个人的户头,员工只要不离开公司,积分终生有效,使用后不清零、不作废。积分的使用主要是与员工工资以外的福利待遇挂钩,如:年终奖金、配干股、购车补助、购手机补助等等,积分使用的时间越长,效果越好。

## 积分制管理的作用和特点

积分制管理是一套全新的管理方法,它完全打破了传统的管理思维模式,一切以人为本,符合人性,员工乐于接受,非常符合现代人的思想,已经被越来越多的企业家所认可。

积分制管理具有以下作用和特点:

### 一、有利于建立健康的企业文化

什么是企业文化?企业文化就是企业的习惯,企业的习惯就是员工的习惯,员工习惯的整合就是企业文化。

实行积分制管理以后,凡是员工好的行为都可以得到加分,不良行为都要扣分,这种持久的加分、扣分不断地给员工信号,让员工在信号下工作和生活,久而久之,员工好的习惯和行为就会受到制约,好的习惯和行为就会越来越多。例如,如何建立企业文化?首先,员工希望员工按时参会,不迟到、不早退、不旷会,那么凡是按时到会的员工都可得到一定数量的加分,凡迟到、早退、旷会的员工就得到一定的扣分,在会上积极发言的员工可得到加分,提出好的建议可得到加分,员工在“快乐会议”上表演节目可得到加分等等,通过加分、扣分的引导,好的企业文化就自然形成了。

公司要求员工对顾客说话要文明礼貌,服务周到仔细,凡遇到顾客表扬的可得到加分,凡顾客投诉的员工都要给予扣分,员工上班不得上网聊天、玩游戏,下班要关好电脑、门窗、空调等等,通过这些方式,员工养成了良好的习惯,在积分的引导下,员工好的行为越来越多,很快就会形成健康的企业文化。

### 二、增强了制度的执行力

制度的执行力是一个世界性的管理难题,它是企业管理中的一个瓶颈,也是各行各业面临的管理困惑,究其原因就是,随着社会进步,员工越来越反感扣钱,由于员工不好招,人才不好留,老总或企业越来越不敢扣员工的钱,员工违反制度不能扣钱,那么制度就变得没有执行力,而且还要面临《劳动法》规定企业不准随便扣员工钱的红线,如果不寻求新的管理方法,制度执行力的下降是一个无法解决的管理难题。

而实行积分制管理以后,员工所有的违规违章行为都不扣钱,改为扣分,不影响员工的工资,员工人人都能接受,同时,通过扣积分,员工又接收到了处罚的信号,有了这套管理体系,让员工在信号下工作和生活,可以随时修正自己的行为,从而大大增强了制度的执行力。

### 三、解决了分配上的平均主义

员工福利的分配是企业老总的一大难题,平均分配虽然是皆大欢喜,但又起不到激励和调动员工积极性的作用。想拉开差距有时又不能公开发放,然而背地里发



●积分制管理走进复旦大学。

包,员工讲出来以后产生的全是负能量。所以企业赚不到钱,老总着急;企业赚了钱,老总也着急,每年都有许多赚了大钱的老总,为分配的问题几天几夜睡不着觉。

而实行积分制管理以后,积分代表员工的综合表现,员工的积分按照名次排得清清楚楚,各种福利待遇、奖金都与积分名次挂钩,可以把红包按照积分名次放在台上公开发放。例如按积分名次确定出国旅游名单,按积分名次确定配股对象,按积分名次发放春节物资等等。有了积分制管理,可以彻底解决分配上的平均主义问题。

### 四、有利于节省管理成本

任何一家企业,老总都要考虑管理成本问题,有些老总担心实行积分制管理后,积分不清零、不作废、终生有效,会不会无限增加开支?会不会失控?其实,这些问题在系统设计中都已经考虑到了,完全不用担心。为什么说积分制管理节省管理成本?原因有以下几点:

1、积分不需要花钱购买,不需要政府审批,积分只是阿拉伯数字,取之不尽、用之不竭,是一种可以无限使用的激励资源。

2、积分不直接与钱挂钩,什么都讲名次,各种开支都用名次,开支控制在预算范围之内,公司始终把钱用在刀刃上。例如出国旅游,年初宣布,年底积分最高的前三名员工出国旅游,结果,这一年中无论用多少积分,年底只需要按名次挑选出积分最高的前三名员工就可以了,开支不变。

3、实行积分制管理后,把原来平均分配、人人都有福利待遇转为与积分名次挂钩,同样的开支,由于取消了平均分配,激励的作用可以成倍增加,即使是想增加一些与积分挂钩的开支项目,也只是增收部分的十分之一、百分之一,或者是千分之一,完全不用担心成本问题。

### 五、符合人性,员工乐于接受

为什么说积分制管理符合人性、员工乐于接受?

1、积分制管理的核心就是让优秀的员

工不吃亏,公司通过积分排名,把优秀的人员分离出来,然后再把各种福利待遇向高分人群倾斜,员工的优秀表现得到了回报,所以符合人性,员工乐于接受。

2、实行积分制管理以后,对员工的行为表现是以认可为主、处罚为辅,也就是以奖分为主、扣分为辅,许多情况下甚至只有加分,不用扣分。例如:开会应到10人,按时到会6人,迟到4人,用积分制管理,可以对迟到的4人不处罚,对按时到会的6人每人奖20分,结果是一样的。所以,这种管理方式克服了传统管理以监督、处罚为主弊端。

3、实行积分制管理以后,取消了对员工扣钱的处罚,员工违规犯错只扣积分,不扣钱,保证员工的工资不受影响,是一个非常人性化的管理方法,所以员工更乐于接受。

4、实行积分制管理,可以给员工改正缺点和错误的机会。传统的管理是用扣钱的方法处罚员工,钱扣了不可能补发给员工,而积分扣除以后,员工还可以再挣回来,所以非常符合人性,员工乐于接受。

### 六、有利于留住人才

中小企业普遍缺乏留住人才的砝码,员工犯了错,老总批评几句,第二天就可以离开公司。所以,中小企业的人才队伍非常不稳定,跳槽的员工不断增加,人才留不住越来越成为中小企业老总最头痛的问题。老总留人唯一的方法就是不断增加工资、增加奖金,但因为留人的机制没有建立,工资开得太高、奖金红包发得越多,员工就越有实力去创业,所以,员工会走得更快。

实行积分制管理以后,员工的工作时间越长,表现越优秀,积分累计数就会越高,积分越高,就越有成就感,同时,得到的各种福利待遇也就越高,最后再与留人的机制挂钩,解决了员工的远期归属问题,员工就不愿意离开公司了。

### 七、不需要修改规章制度,改变流程

每一个企业都有自己的管理体系,都有自己的规章制度,都有自己的生产流程和工



●湖北群艺李荣先生被聘为中国管理科学院创新研究所兼职副所长,由创新研究所所长陈贵亲自颁发证书和奖牌。

作流程。许多老总担心,实行积分制管理是不是要打乱公司的管理体系?重新制定管理制度和工作流程?实践证明,完全没有必要。积分制管理是一个帮助企业管理落地的工具,工具具有通用性,是可以复制的,每个使用的企业只需要把积分制管理的奖扣分标准融入原有的管理体系中,再把奖分和扣分的标准具体化就可以了,这也是积分制管理适用于各行各业的重要原因。

### 八、解决了家族式企业管理的难题

家族式企业在中小企业中占有较大的比例,创业初期,家族式企业管理方式会有一些优势,但随着企业的发展,如果企业没有健全的管理机制,家族式企业的管理问题会越来越多。但实行积分制管理以后,公司里的家族成员也一样用积分进行考核,家族成员与普通员工一视同仁,从而也给普通员工一个公平的感觉,这样就从根本上解决了家族式企业管理的老大难问题。

### 九、解决了干部有责无权的问题

在企业现有的管理体制中,管理人员特别是中层管理者是有责无权,员工表现再好,干部也不能给员工涨工资、加奖金,员工违规违章,老总不敢扣钱,还叫干部扣钱那更不现实。所以,在很多企业,干部只是一个上传下达的中间人。实行积分制管理以后,每个管理人员都设置了奖扣分权限,员工好的表现,干部有权加分,员工不服从安排,干部可行使扣分权力。同时,每个管理者每月都有奖扣分任务,完不成任务自己还要承担扣分,这样,管理者人人都要主动管事,不能睁只眼闭只眼,所以,一下子解放了老总。老总真正实现了离场管理,实现了轻轻松松做老总。

### 十、可以解决企业管理中的各种难题

积分制管理像一根无形的线,可以把公司想解决的各种问题都用奖分、扣分这根线串起来,使其达到想解决什么问题就能解决什么问题的境界。

1、解决质量管理难题。质量是企业生命,每当质量出了问

题,都会影响公司的声誉,带来直接的经济损失,而且还不能扣当事人的钱,因为怕人才流失。实行积分制管理以后,任何质量问题都可以扣分,不扣钱。员工收到了处罚的信号,又能接受,这种信号既教育了本人,又教育了其他员工,从而使质量不断提升。

### 2、有利于提高服务水平

实行积分制管理以后,凡是受到顾客表扬的员工都要给加分,凡是服务不到位或者被顾客投诉都要扣分。由于与积分挂钩,激发了员工主动为客户服务,从而实现了服务水平的提升。

### 3、解决了卫生管理的难题

卫生管理是一个既简单又复杂的事情,一个企业要想把卫生做好也是一件不容易的事情。员工卫生没做好,不能靠扣钱来解决,而改用扣积分,把卫生区用积分绑定给责任人,责任人做好了有加分,做不好有扣分,每天都可检查、落实到位,卫生状况一下就被改变了。

### 十一、积分制管理解决了企业核心竞争力问题

市场的竞争越来越激烈,但无论多么激烈,老总想多赚钱的思想不能改变,因为只有多赚钱,才能支付员工的工资,多赚钱才能对国家做贡献,多赚钱才能实现自己的价值,多赚钱才能更好地回报社会……那么怎样才能多赚钱?唯一的方法就是把业务量做大,要把业务量做大就要面临扩大规模,要扩大规模除了添加硬件设施外,还要增加员工,增加员工就要面临管理问题。管理到位了,多一个员工就是多一个人,为公司赚钱;管理不到位,多一个员工就是多一份负担。因此,管理是每一个企业的核心竞争力,当有了积分制管理,就彻底解决了企业竞争力的问题,因而就解决了企业核心竞争力问题。

总而言之,积分制管理非常神奇,它在管理中有信号的作用,有推力的作用,有拉力的作用,有激励的作用,有处罚的作用,有刺激的作用……在一个企业,老总和管理人员的心愿都可以通过积分来表达,从而让管理工作达到最高的境界。积分制管理将给企业管理带来一次重大变革,它将成为管理学中一个新的学派,未来将是一个积分的时代。

### 如何引进这套方法

一、可到积分制管理发源地——湖北群艺集团参加三天的培训班,彻底将这套方法复制回自己的企业实施、落地。

二、在国内各大机场均有光盘出售

三、免费索取相关资料。

电话:400-684-8366