

12月读书报告

怎样给猎狗分骨头

作者：彼得·F·德鲁克

李菁 整理

导读主席：涂珊而

一、书中的主要角色：

- 乔治：比喻企业主
- 猎狗：比喻员工
- 兔子：比喻公司的盈利目的和利益
- 骨头：比喻抓兔子的工具，也就是报酬，激发员工实现公司利益的手段。

二、如何有效解决团队的活力与效率？也就是怎样给猎狗分骨头？

书中列举了六个解决方案：

- 1、 着重于绩效
- 2、 保有团队中的“马蝇”

- 3、 观众员工的需要
- 4、 学会使用“激励法”
- 5、 建立自己的企业文化
- 6、 建立合理的组织结构

指定分享一：黄卓绵

谈“绩效管理”

- 从个人的从业经历谈起：曾经在大学的研究机构中工作，当时这个研究机构采用的绩效管理也就是个人评估，用的是 IBM 的评估系统。
- 这种大公司的系统有其优越的地方：比如对激发个人的主动性，和发挥个人效率，都有促进作用。每个人可以有计划、有规范地规划自己的工作，每个人的工作和项目也都有详细注解和目标，必须在规定时间内完成任务。这使得老板对员工有一个明确的考核标准，而不只是靠个人感觉或者看员工的外在表现来评估。
- 另外在加薪方面，大公司也是有一个预算，比如拿出利润的多少去给员工加薪，同时也对员工的表现划分几种等级，对于表现不好的员工，一旦问题发生，经理要负责和当事人谈话，促进其改进和解决问题。这些都有利于公司的发展。
- 但任何东西都不适合生搬硬套，虽然大机构的评估系统有很多优点，但是也肯定存在缺点，比如会限制个人的发展。所以小公司是不是要和大公司一样，建立起一个规范的绩效考核制度，还要看公司的实际发展阶段来定，不易盲从。

指定分享二：王宝兴

彼得·德鲁克与本书

一、 大师小传：

- 人道主义思想家
- 自认是作家，不是企业家
- “利润中心”

- “企业是人类的杰作”
- “企业背负着我们梦想的重负”
- 充分利用”创新”的力量

二、 激情：

- 猎狗的激情？
- 猎人的激情？
- 最重要的是乔治的激情，而不是猎狗的激情
- 那么我们需要怎样的激情？

三、 绩效：

- 绩效+需要+激励+企业文化+组织结构
- 绩效：泰勒-咨询机构的主要策划人之一
- 需要：大卫-心理学家，哈佛大学的知名教授
- 激励：亨利-成功企业家，有一个庞大的公司
- 企业文化：麦克-有 20 年的企化从业经验
- 组织结构：柯特-职业经理人，在很多企业工作过

四、管理不再有效的两种信号：

- 意外的成功
- 莫名其妙的失败

指定分享三：林玉华

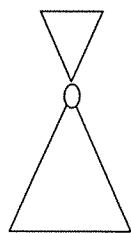
关爱和尊重

- 从个人经验谈起：成功是偶然的，当时只是凭着创业的热情，焦点放在过程，却忽视了结果。后来发现对员工需要激励，重点就是关爱和尊重。

- 举例说明：公司下面有一家分店的业绩较差，以前总是让别人传话给分店经理，但效果并不好，业绩还是上不来。后来有一次看到她身体很差，就带着她看了两次医生，医好了她的病，最后这个分店的业绩明显改善。
- 这说明员工是需要关爱和尊重的，你对她用心，她就有了动力。这也是一种有效的管理。

指定分享四：江培生

用两个连接的三角形来代表老板和员工的关系：



- 公司刚开始时，上面的小三角就象是老板，下面的大三角就是一大批很投入的员工。老板一切亲历亲为，什么都做，照顾的东西越来越多，可能就支撑不住，最后倒下。因此两个三角形之间的支撑点也是最弱的一环。
- 公司慢慢发展，慢慢成长，就需要不断从外面请人进来，加强支撑点。但是也会遇到有人离开的局面。对于离开的员工，要有策略的鼓励和合作，不要阻拦和害怕。
- 分享自己公司目前采取的一些绩效管理方法：比如“灵活薪金计划”，让灵活薪金占全部薪金的 20%，提高员工的能动性。另外对员工的奖励也分每年好多次，从多方面着手；奖励的方法也从考虑员工的实际需求出发，不是给现金，而是给 NTUC 的固本，这样可以让员工马上和家人一起分享获得的奖励。
- 看这本书想到的两个小问题：
 - 1、 猎人把一群猎狗带进一片森林里，最后猎物慢慢吃光了，那么就要想办法寻找另一片森林。
 - 2、 为什么一定要找兔子呢？还可以找找其他吃的啊！

指定分享五：郭思锐

- 分享个人的经历：公司在 KL 有一个分公司，这些年发展不错，分公司的总经理也因此得到很多分红。本来以为这样平稳发展下去，总经理也会很满意。但没想到最近这个总经理竟然提出要成为股东，并且狮子大开口，提出很过分的要求。面对这样的员工，作为老板要怎么办呢？
- 由此提出的几个问题：在分骨头的时候，可能永远无法满足某些猎狗，那么要怎么分最终才能让他们满意呢？另外在分骨头的时候是否也要考虑：分完了以后要怎么办呢？

指定分享六：郭鸿杰

- 如何激发员工为企业贡献？

那就是要培养员工学做事、学做人。分享个人经验：从公司刚开始建立，到后面的发展过程，都一直悉心培养员工，激发员工的激情，让员工去读很多短期课程，并传授自己的所学，让他们更上一层楼。

- 如何防止员工离职或另起炉灶？

把家族生意当成企业来做，就不能怕员工超越自己。不仅要培训员工，把大家都当成股东来对待，更要使公司管理透明化。

其实企业也有自己的社会责任：培训员工，也就是为社会做贡献，带动国家和经济的发展。因此不要害怕培训员工，即使他们离开公司走出去，最终也是为国家做贡献。

六个字很重要：尊才，育才，留才。

(完)

