

北京大学《EMBA人力资源管理案例教学》案例13 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022__E5_8C_97_E4_BA_AC_E5_A4_A7_E5_c71_109520.htm 成功源于科学的激励方法--巴斯夫公司激励员工的五项原则 如何有效地生产粮食是人类一直面临的重大问题。据估计，全世界每年竟有1/3的粮食因受到病虫和杂草危害而遭受损失。120年前，于德国路德维希港创立的巴斯夫公司，就是一直为发现和生 产各种农业化学品而孜孜不倦地工作的。目前，巴斯夫公司经营着世界最大的化工厂，并在35个国家中拥有300多家分公司和合资经营企业及各种工厂，拥有雇员13万人。巴斯夫公司之所以能够在百年经营中兴旺不衰，在很大程度上归功于它在长期的发展中确立的激励员工的五项基本原则。具体地讲，这五项基本原则是：1、职工分配的工作要适合他们的工作能力和工作量 来源：www.examda.com 不同的人有不同的工作能力，不同的工作也同样要求有不同工作能力的人。企业家的任务在于尽可能地保证所分配的工作适合每一位员工的兴趣和工作能力。巴斯夫公司采取四种方法做好这方面的工作。一、数名高级经理人员共同接见每一位新雇员，以对他的兴趣、工作能力有确切的了解；二、除公司定期评价工作表现外，公司内部应有正确的工作说明和要求规范；三、利用电子数据库贮存了有关工作要求和职工能力的资料和数据；四、利用"委任状"，由高级经理人员小组向董事会推荐提升到领导职务的候选人。2、论功行赏 来源：www.examda.com 每位职工都对公司的一切成就做出了自己的贡献，这些贡献与许多因素有关，如和职工的教育水平、工作经验、工作成绩

等有关，但最主要的因素是职工的个人表现。巴斯夫公司的原则是：职工的工资收入必须看他的工作表现而定。他们认为，一个公平的薪酬制度是高度刺激劳动力的先决条件，工作表现得越好，报酬也就越高。因此，为了激发个人的工作表现，工资差异是必要的。另外，公司还根据职工表现提供不同的福利，例如膳食补助金、住房、公司股票等等。

3、通过基本和高级的训练计划，提高职工的工作能力，并且从公司内部选拔有资格担任领导工作的人才除了适当的工资和薪酬之外，巴斯夫公司还提供广泛的训练计划，由专门的部门负责管理，为公司内人员提供本公司和其他公司的课程。公司的组织结构十分明确，职工们可以获得关于升职的可能途径的资料，而且每个人都了解自己在哪个岗位。该公司习惯于从公司内部选拔经理人员，这就保护了有才能的职工，因此，他们保持很高的积极性，而且明白有真正的升职机会。

4、不断改善工作环境和安全条件 一个适宜的工作环境，对刺激劳动力十分重要。如果工作环境适宜，职工们感到舒适，就会有更佳的工作表现。因此，巴斯夫公司在工厂附近设立各种专用汽车设施，并设立弹性的工作时间。公司内有11家食堂和饭店，每年提供400万顿膳食。每个工作地点都保持清洁，并为体力劳动者设盥洗室。这些深得公司雇员的好感。巴斯夫公司建立了一大批保证安全的标准设施，由专门的部门负责，例如：医务部、消防队、工厂高级警卫等。他们都明白预防胜于补救。因此，全部劳动力都要定时给与安全指导，还提供必要的防护设施。公司经常提供各种安全设施，并日夜测量环境污染和噪声。各大楼中每一层都有一名经过专门安全训练的职工轮流值班，负责安全。意外事故发生

率最低的那些车间，会得到安全奖。所有这些措施，使公司内意外事故发生率降到很低的水平，使职工有一种安全感。1984年，巴斯夫公司在环境保护方面耗费了7亿马克的资金，相当于公司销售净额的3.5%。

5、实行抱合作态度的领导方法

来源：www.examda.com 巴斯夫公司领导认为，在处理人事关系中，激励劳动力的最主要原则之一是抱合作态度的领导方法。上级领导应象自己也被领导一样，积极投入工作，并在相互尊重的气氛中合作。巴斯夫公司给领导者规定的任务是商定工作指标、委派工作、收集情报、检查工作、解决矛盾、评定下属职工和提高他们的工作水平。在巴斯夫公司，如果上级领导人委派了工作，就亲自检查，职工本身也自行检查中期工作和最终工作结果。在解决矛盾和纠纷时，只有当各单位自行解决矛盾的尝试失败后，才由更上一级的领导人解决。巴斯夫公司要求每一位领导人的主要任务就是根据所交付的工作任务、工作能力和表现评价下属职工，同时应让职员都感觉到自己在为企业完成任务的过程中所起的作用。如果巴斯夫公司刺激劳动力的整个范畴简单的表达出来，那就是"多赞扬，少责备"。他们认为，一个人工作做得越多，犯错误的机会也就越多，如果不允许别人犯错误，甚至惩罚犯错误人，那么雇员就会尽量少做工作，避免犯错误。在这种情况下，最"优秀"的雇员当然是什么事情也不做的人了。巴斯夫公司的多年经验表明，抱合作态度的领导方法，由于能使雇员更积极地投入工作和参与决策，因此，这是一个为达到更高生产率而刺激劳动力的优越途径。该公司由于贯彻了上述五项基本原则，近10年来销售额增长了5倍。目前，巴斯夫公司生产的产品品种达6000种之多，每年还有数以万

计的新产品投入市场出售。【思考题】100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com