

MORALE

士气

团队凝聚力与团队竞争力

- ★拿破仑曾说过，军队战斗力的四分之三是由士气组成的。
- ★任何现代化的战争，都需要人来完成。任何好的竞争理念与战略，同样需要员工来实现，而员工的态度与士气，决定了企业的执行力与竞争力。
- ★共同的利益凝聚人心，激发竞争意志。无数实践证明，高团队士气与高业绩成正比，反之亦然。
- ★士气高昂的员工，是狼群。

刘永祥 王旭东 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

MORALE

士气

团队凝聚力与团队竞争力

★拿破仑曾说过，军队战斗力的四分之三是由士气组成的。

★任何现代化的战争，都需要人来完成。任何好的竞争理念与战略，同样需要员工来实现，而员工的态度与士气，决定了企业的执行力与竞争力。

★共同的利益凝聚人心，激发竞争意志。无数实践证明，高团队士气与高业绩成正比，反之亦然。

★士气高昂的员工，是狼群。

刘永祥 王旭东 著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京



图书在版编目(CIP)数据

士气/刘永祥,王旭东编著. —北京:中国经济出版社,
2008.9

ISBN 978—7—5017—8639—8

I. 士… II. ①刘… ②王… III. 企业管理—组织管理
学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 075662 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:叶亲忠 (电话:010—88380089)

电子邮箱:yeqz@sina.com

责任编辑:徐子毅 (电话:010—88361078 13801076540)

电子邮箱:xzy_20042008@yahoo.com.cn

出版热线:010—88380089 010—88361078

封面设计:任燕飞装帧设计工作室

经 销:各地新华书店

承 印:北京金华印刷有限公司

开 本:880mm×1230mm 1/32 印张:7 字数:90千字

版 次:2008年9月第1版 印次:2008年9月第1次印刷

书 号:ISBN 978—7—5017—8639—8/F·7623 定价:22.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,由我社发行部门负责调换,电话:68330607

版权所有 盗版必究 举报电话:68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话:12390

服务热线:68344225 68341878

目 录

引言	1
I -士气之利	15
对士气的理解	18
界定士气	20
士气的力量	23
“师克在和”的哲理	27
士气是战斗力	29
士气是竞争力	37
高士气的表征	42
低士气的危害	47
首席士气官	49
II -气原于心	53
气原于心	54
上下同欲	61
点燃希望	66

2 士气

深层驱动	69
保护良币	72
关键在管理层	76
Ⅲ-善待员工	81
福利的效能	82
薪酬依然重要	86
让员工分享	95
支付心理支票	101
尊重你的员工	104
Ⅳ-鼓气以道	109
士气管理模型	110
管理风格	112
职业	122
报酬与奖赏	129
组织氛围	133
忠诚管理	143
工作环境	144
Ⅴ-厝火积薪	147
使命陈述	152



为员工鼓气 为企业加油

提升企业声誉	157
有效赞赏	159
感谢员工	163
改善员工关系	168
刻意的活动或事件	170
压力消除器	173
工作灵活性	175
激发幽默感	178
鼓舞士气游戏	181
奖罚分明	185
为员工提供便利	187
美化工作环境	188
VI-士气诊断	189
员工士气评估会议	191
员工士气测评	193
确定士气低迷的原因	196
士气诊断指标	199
建立士气预警系统	210
后记	215



引言

从军事上讲，高昂的士气是军队打胜仗的前提之一。拿破仑曾说过：“军队战斗力的四分之三是由士气组成的”。

任何现代化的战争，都需要人来完成，同理，任何好的企业理念与竞争战略，都需要员工来实现。而员工的态度与士气，决定了理念与战略的实现度，决定了企业的执行力与竞争力。

员工士气，既是员工对目标实现的渴望，也是团队目标一致性的体现。士气高昂的员工，是狼群。

戴维·麦克莱兰 (David C. McClelland) 与戴维·伯纳姆 (David H. Burnham) 在《哈佛商业评论》2003 年 3 月期发表的“透视经理人的动机”一文中，就员工的士气与销售业绩间的关系进行了明确的阐述。

两位作者认为，“在缺乏绩效评估标准的情况下，可以把管理者创造的工作氛围的优劣作为评估其管理效率的次优尺度，而这种氛围的好坏主要体现在其下属的士气上”。

在企业经营管理中，不是每一个管理岗位都能够进行量化考核的，特别是非生产销售部门，即使是一线生产经营部门的管理者，其个人业绩的考核也不能等同于下属生产销售业绩的简单累计。管理者的重要职能是管理，而不是身先士卒进行具体的操作，就如同在加油站，加油站经理的业绩考核不是看其亲自提枪为顾客加了多少油，而是要考核其如何有效地发挥管理者的作用，领导和协调加油站整个团队优质高效地完成营销任务，更好地赢得客



户的满意。

“一个优秀的管理者会使下属拥有高昂的士气和很强的责任感，能够对下属良好的业绩给予适当的奖励，并确保一切安排得井然有序，每个下属都知道自己应该做什么。更重要的是，管理者应该在下属中培养很强的团队精神，或者作为团队一分子自豪感。”

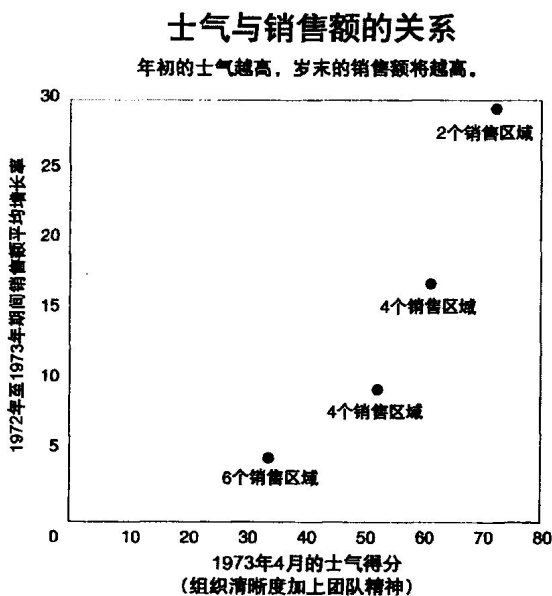
正如著名管理学大师彼得·德鲁克（Drucker, P.）所言，一个好的企业是没有惊心动魄的事情发生的。言外之意，好的企业中的每一个人，都知道自己应该干什么，都会按部就班地完成各自的任务，并彼此协调，配合默契。当所有的员工都按照流程与规范井然有序地工作时，也就不需要额外的“协调”与“指挥”了。

当员工们能够立足本职、尽责尽力、目标一致、相互支持、共享业绩时，员工就会在群体中感受到个人的价值与成就感；当一个人被群体其他成员接纳和欣赏时，心情自然舒畅，士气自然高涨。反观国内的许多企业，不断地“运动式”管理会战，不



停地“会议协调”，仍无法解决经营管理中的常规问题。当员工们每日诚惶诚恐、不知所措时，内心的挫折感、失败感和自卑感就会慢慢滋生，而其必然的结果，往往是员工士气的低落和干劲的流失。

在“透视经理人的动机”一文中，戴维·麦克莱兰与戴维·伯纳姆就员工士气与销售业绩的相关性进行了数量分析，并得出了如下结论：团队士气高，则年终业绩高；团队士气低，则年终业绩低（参见下图）。换言之，团队的士气直接影响团队的业绩。



为员工鼓气 为企业加油

既然士气与业绩直接正相关，那么，作为一名管理者，就应该时常思考这样的问题，“如何才能激发和保持下属的士气？如何建设一个高士气的团队并获得高业绩？”

也许有的管理者认为，提高下属的士气，就应该和员工搞好关系，一团和气，成为大家都欢迎的人。但事实上，按照戴维·麦克莱兰与戴维·伯纳姆调研得出的结论，则恰恰相反。研究成果表明，一个有着过分强烈亲和需要（亲和需要 need for affiliation，即过分注重与他人建立和维持友好关系）的管理者，更容易导致团队士气的低落。

究其原因，一个庞大的正式组织机构的有效运作，要求管理者必须带头严格执行组织中的规章制度。如果管理者为了某个下属的特殊需要而违反规章制度，就会严重危害组织纪律的严肃性和一致性，并将导致整个组织系统的崩溃。正所谓上行下效，管理者带头破坏纪律，下属自然会为自己的违规找到开脱的借口和心理平衡。



一般来说，亲和型的管理者希望跟每个人都搞好关系，因此他们最有可能因为某些人的一些特殊要求而破坏规章制度。如果某个员工为了照顾配偶或子女而希望调班或在家完成部分工作，亲和型管理者出于对员工的同情，几乎会不加考虑就会同意员工的请求。而组织中的其他成员则会把这种违反规章制度看做是对自己的不公平。管理人员在员工间人为地制造不公平是对员工士气最直接、最有效的打击。

一个有效的管理者，不应该过分追求与下属的亲合力，奢望得到所有下属的热爱，而应该将主要精力放在如何强化组织的秩序和提高对员工的影响力上。好的管理者并不排斥对员工的亲合力，而是优先将制度化建设和对员工的影响力放在亲合力之上。换言之，对于优秀的管理者来说，组织的秩序与整体业绩优先于个人感情。

那么，管理者又应该如何发挥其影响力，进而通过提升团队的士气来提升团队的绩效呢？



为员工鼓气 为企业加油

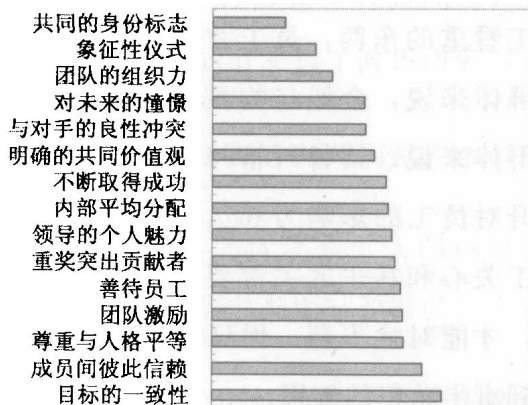
作为管理者，都有这样的一个管理常识，对员工激励的有效性源于激励要素的有效性，也就是说，只有员工看重的东西，员工才会为之而努力。对于低收入群体来说，金钱与物质待遇更有效，但对于高收入群体来说，荣誉与精神激励则不可或缺。因此，提升对员工的影响力和员工士气，也必须首先找出员工关心和在乎的关键要素。只有找到员工的需求点，才能对症下药，保证激励的有效性和持久性，达到事半功倍的效果。

2007年，我们对中国石油河北销售公司所属加油站的员工进行了一次问卷调查，通过对数千份调查问卷的统计分析，归纳排序出了影响加油站员工士气的15个因素。15个因素按重要性由高到低依次排序如下（参见下图）：

- （1）目标的一致性。
- （2）成员间彼此信赖。
- （3）尊重与人格平等。
- （4）团队激励。
- （5）善待员工。



调查:员工对士气影响因素的认同度



(6) 重奖突出贡献者。

(7) 领导的个人魅力。

(8) 内部平均分配。

(9) 不断取得成功。

(10) 明确的共同价值观。

(11) 与对手的良性冲突。

(12) 对未来的憧憬。

(13) 团队的组织力。

(14) 象征性仪式。



为员工鼓气 为企业加油

(15) 共同的身份标志。

结合我们的调查了解和对上述调查问卷排序结果的分析，我们得到了以下几点启示：

第一，士气是团队共有的心理特征。

排序居前的 4 个要素都是与团队直接相关的，换言之，士气的高低与团队建设直接相关。

就单个人而言，我们会用勇气来形容其斗志与大无畏精神，但我们不会说一个独行侠有士气。只有在描述群体中的个体时，我们才会使用士气一词。士气是群体的产物，是由一群有着共同欲望与奋斗目标的人共同形成的一种能量场，彼此相互感染，其中的每个人都会感受到这种能量场的推动和裹挟。士气不是员工个人素质问题，不可能通过个人的自我约束和自我管理来实现，员工必须将自己融入到团队之中，并在共同目标的引领下，彼此调节各自的言行，相互妥协，求同存异，彼此信任，相互支持，形成一个良好的氛围，才能共同实现既定的目标。



在团队士气建设中，团队成员间的彼此尊重与信任，是维系士气的前提和基础。

第二，共同利益凝聚团队士气。

就团队士气而言，团队成员间的目标与利益的一致性高于价值观的一致性。换言之，是共同的利益取向和奋斗目标激励着团队成员的彼此接纳与合作，而价值观一致的人并不意味着就能够合作共事。

在调查结果中，员工对“明确的共同价值观”要素的认同远低于对“目标的一致性”要素的认同，这表明，共同的利益（同时也是个人的利益）对成员的激励作用更强，也就是说，利益相同的人可以求同存异，彼此协作。反之，缺乏共同目标的团队成员，即使价值观相同，也会因利益取向的不同而无法合作，各自为政。中国改革开放后，实行联产承包责任制的农民的生产积极性比集体经济时期空前高涨的历史，是对这一事实的最好证明。

第三，平等信赖强化团队士气。



为员工鼓气 为企业加油

在结果排序中，“成员间彼此信赖”、“尊重与人格平等”优先于“善待员工”和“重奖突出贡献者”，这说明员工更看重自己与团队其他成员的关系，特别是相互尊重与人格平等。职务有高低，人格无贵贱。在红军中，官兵平等的力量远大于国民党军队的金钱奖赏。

物质刺激对于团队士气而言，固然也很重要，但不是唯一的和首要的。物质刺激可以激发个人的欲望和一时的斗志，但无法维系长期的整体士气，古人云，“重赏之下，必有勇夫”，言外之意，总会有人为了得到重赏而拼命杀敌，但没有人讲“重赏之下，必有士气”，因为重赏只能赏一小部分人，如果都得到重赏，重赏也就失去了激励的作用。纵观古代战争史中，人们尊敬和传颂的是那些身先士卒、关心士兵疾苦的优秀将领，而不是那些趋利避险、以利诱惑士兵卖命的将军。

现代社会中，维护个人在组织中的人格与尊严同样比金钱奖励更重要。在《新概念英语》教材中有这样一篇课文，讲述了一个收入颇丰的环卫工人

为员工鼓气 为企业加油

