

QIYE YUANGONG DE
ZIWO JILI YU GUANLI

企业员工的 自我激励与管理

刘江鹰 编著 咸奎桐 主审



中国计量出版社
CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE

企业员工的自我 激励与管理

刘江鹰 编著

咸奎桐 主审

中国计量出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业员工的自我激励与管理/ 刘江鹰编著. —北京:中国计量出版社, 2010. 5
ISBN 978-7-5026-3052-2

I. ①企… II. ①刘… III. ①企业管理:人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 078544 号

内 容 提 要

本书为追求自我发展的高素质企业员工提供了一个如何进行自我管理、自我激励和自我发展的指引。按照逐步深入的次序,全书共分为五章。第一章“认识自我、夯实基础”;第二章“融入企业、目标调和”;第三章“自我激励、提升能力”;第四章“改善沟通、打造环境”;第五章“正确决策、征服挑战”。

本书适合企业中追求自我发展的高素质员工作为自学读物,也可供大型企业的培训主管、职业培训机构及小型企业的高层人员在规划提升员工素质培训时参考使用。

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

电话 (010)64275360

<http://www.zgjl.com.cn>

北京市密东印刷有限公司印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

787 mm×960 mm 16 开本 印张 10.75 字数 156 千字

2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

*

印数 1—2000 定价:30.00 元

前 言

常言道，“知己知彼，百战不殆”。然而在实际工作中，我们自己的视野通常都是在往外看，看技术、看客户、看市场，认识外部的各种规则，却常常忽略我们自己本身的行为规则。这一“灯下黑”的忽略所带来的结果，就是我们的理性思维常常面临感性世界的诸多挑战，在真实自我、自我感知以及外部形象体现的自我等三者之间的关系上出现迷茫，容易走入非此即彼的极端思维误区。

客观上每个企业员工都处于销售的角色，都在人才市场中推销自己的产品并获得收益，这是不以个人的意志为转移的，与企业的经营行为相似。员工所推销的产品即是自己所拥有的“人力资源”，表现为自己所具备的知识、技能、能力、个性、体力等等，是社会经济活动中的重要生产要素；这一体现职业路径的产品过程，与企业产品一样具有需求与供给的平衡，同样具有产品生命周期的概念，同样具有购买价格与使用价值的等价交换的要求。所谓自我管理与发展，就是要在企业环境中的目标调和、能力成长、人际沟通以及工作决策中管理好自己的产品。

在强调“科学发展观”的大环境下，修炼内功成为大势所趋。简单的非此即彼的二值逻辑正在被复杂的精细化多值逻辑所取代，角色可替换性成为各方关注焦点。国家层面在反省自身做产业转型升级，企业在反省自身而重视人力资源与鼓励创新，作为企业中谋求个人发展的专业人士，也到了该加强自我管理 with 提升，加强内功修炼的时候了。

这是一本从企业员工的角度，从利己思维出发来讨论如何进行自我管理和自我激励的书籍，以解决员工工作实际中的问题为目标。内容简洁、实战性很强，所讨论问题如决策、沟通、冲突、压力、绩效等均是从业员的视野来观察与思

考。在内容结构安排上,按照认识自我、进入企业、增长能力、构建环境以及正确决策的五个逐步深入的次序来展开讨论。其中,既有大量易于理解的理论知识介绍,也有大量反映实战的场景分析与讨论。本书体现笔者在紧张工作之余,对于职业发展的感悟、对于所见所闻的思考以及对相关理论的研究和认识。

全书分为五个部分来进行介绍。第一章是“认识自我、夯实基础”,是对身处职场的员工基本自我行为特点进行分析和探讨,涉及角色认知、思维方式、自我激励、挫折认识、历史环境等方面,是进行良好的自我管理的基础;第二章是“融入企业、目标调和”,是讨论个人与企业的关系以及目标融合问题,涉及行业特点、价值观念、企业文化、人才市场、岗位形象等方面,每个人只有融入企业才能得到良好的发展,很多人认为企业文化很“玄”,本章中的介绍将使读者可以轻松理解企业文化的概念;第三章是“自我激励、提升能力”,是对能力提升相关的因素和规则进行认识和研究,涉及能力台阶、轮岗价值、知识管理、知识流、知识市场、主动激励、被动激励等方面,发展能力的策略、途径和方法是我们所需要的;第四章是“改善沟通、打造环境”,是对人际沟通的相关原理、策略和方法进行研讨,涉及沟通概念、沟通噪音、常见障碍、态势语言、评判他人、人际冲突等内容,个人的能力施展是需要通过人际环境中人际沟通和冲突处理来实现的;第五章是“正确决策、征服挑战”,讨论个人工作面临的决策取舍如何来进行认识的思路 and 策略问题,涉及决策概念、决策模型、决策类型、决策实践分析以及压力与绩效等方面,其中所提供的场景都是在实践中有过的。个人能力的施展取决于在面对挑战时的适合决策。

本书的策划和编写体现着“画圆”的意识,这是笔者所信奉的理念。自我的观点影响自我的行为并影响自我的表现。第一章所谈论的是一个从自我到外界的画圆,画不圆就出问题;第二章谈论融入企业也是在讨论画圆的事情,企业文化从里往外最后到企业形象,并反馈到理念的变革,企业的员工都在其中画着圆,否则就会被淘汰;第三章讨论能力发展相关事项,也是从自我反省和自我评估的画圆中分析,如果没有画成圆能力就无法有效发展;第四章讨论人际沟通与人际冲突,可以说也是在讨论信息传输过程中的画圆而不是画线,只有画成圆的

沟通才是有效的沟通；第五章讨论如何正确认识决策以及如何决策，同样还是在考虑如何能把决策过程圆起来的问题，如何把圆画得漂亮。

本书在案例分析介绍时，主要是以 IT 行业的典型行为和场景来进行分析和展开讨论，其内容却是适用于各个行业有志于谋求个人自我管理和自我激励发展的需要。可作为员工职业培训机构的培训教材，可以作为企业员工进行自我职业修炼的辅助工具，同时也可供各级经理人员提高员工管理有效性时参考。

本书中所展现的内容中，除了一些经典的心理学理论外，不少内容是笔者在长期从事实践中的思考、研究和探索，体现为笔者的个人观点和看法，具有一定的片面性；由于笔者水平和认识有限，不足之处在所难免，敬请读者批评指正。

本书在编写过程中，借鉴和参考了不少国内外学者的观点和看法，相关著作见本书参考文献，在此一并表示感谢！

刘江鹰
2009 年 12 月于北京

目 录

第一章 认识自我 夯实基础	1
引言：“就事论事”藏陷阱	1
1.1 认识自我的行为规则	4
1.1.1 什么理念就是什么人	4
1.1.2 人生如戏之内外有别	5
1.1.3 客观存在的自我评估	6
1.1.4 自我评估过程的陷阱	7
1.1.5 两种做事的心态倾向	8
1.1.6 自尊严重影响着行为	9
1.2 自我个性影响行为	10
1.2.1 个性气质与性格	10
1.2.2 自我性格的倾向	12
1.3 认识自我思维方式	13
1.3.1 “发收”是否自如？	14
1.3.2 “纵横”是否相连？	15
1.4 认识自我激励机制	17
1.4.1 行为激励心理过程	17
1.4.2 人的需要层次理论	19
1.4.3 ERG 理论	20
1.5 认识自我挫折行为	21
1.5.1 关于挫折的认识	21
1.5.2 挫折常伴随行为	22

1.5.3	挫折心理的应对	23
1.5.4	挫折背后的成功	24
1.6	历史环境的行为影响	24
1.6.1	崇尚能力权威	25
1.6.2	批判思维特点	26
1.6.3	绝对价值观念	26
1.6.4	向后看的习惯	27
1.6.5	文字沟通倾向	29
第二章	融入企业 目标调和	31
	引言:道不同不相为谋	31
2.1	IT 行业特点融入企业文化	33
2.1.1	知识技术性强	33
2.1.2	快的工作节奏	34
2.1.3	标准化要求高	35
2.1.4	讲求变化管理	35
2.1.5	历史性的长寿	36
2.2	掌握自己的命运	36
2.2.1	找借口的习惯背后	37
2.2.2	自然法则“适者生存”	37
2.3	双方目标的调和	39
2.3.1	成为过程中的节点	39
2.3.2	责权的悬空现象	40
2.4	价值追求的认识	41
2.4.1	“得失”的辩证关系	41
2.4.2	生产过程与消费过程	42
2.4.3	心理追求的指标体系	43
2.5	认识价值观差异	44
2.5.1	何为人的价值观念	44

2.5.2	东西方文化的差异	44
2.5.3	人的行为控制调整	46
2.6	认识企业的文化	47
2.6.1	读懂企业文化的内涵	47
2.6.2	两次应聘为何失败	49
2.6.3	理解企业文化的途径	50
2.6.4	价值观念约束的差异	52
2.7	企业文化的属性	55
2.7.1	企业文化不是口号	55
2.7.2	但凡企业皆有不同	56
2.7.3	企业文化不可抗拒	57
2.7.4	无形资产表现形式	57
2.7.5	企业文化融入社会	58
2.7.6	分层次的组织文化	58
2.7.7	企业文化抗拒突变	59
2.7.8	企业文化缓慢变化	60
2.8	文化活动与企业文化	60
2.8.1	企业仪式活动的作用	61
2.8.2	部门集体活动的价值	62
2.8.3	企业文化刊物的影响	62
2.8.4	音乐与团队文化相通	63
2.9	融入人才市场的竞争	63
2.9.1	每个自我都是销售	63
2.9.2	企业与个人的战略	65
2.9.3	人才市场角色迁移	66
2.9.4	关注自我外在形象	66
2.10	典型的 IT 岗位形象要点	68
2.10.1	市场推广岗位形象	68
2.10.2	销售经理岗位形象	69

2.10.3	售前顾问岗位形象	69
2.10.4	实施顾问岗位形象	69
2.10.5	运行维护岗位形象	70
2.10.6	产品经理岗位形象	70
2.10.7	软件开发岗位形象	71
2.10.8	质量控制岗位形象	71
第三章	自我激励 提升能力	73
	引言:角色的可替换性决定价值.....	73
3.1	自我激励与能力增长.....	75
3.1.1	能力台阶效应.....	75
3.1.2	长项越长效应.....	78
3.1.3	“鲶鱼效应”.....	79
3.1.4	寻找“大鱼缸”.....	80
3.1.5	武功修炼“散”与“整”.....	80
3.2	自我“轮岗”发展能力.....	82
3.2.1	认识职业路径.....	82
3.2.2	跨越能力山峰.....	83
3.2.3	看好脚下的路.....	84
3.3	认识“知识管理”.....	85
3.3.1	知识、经验和能力	85
3.3.2	人类发展与知识管理.....	86
3.3.3	理解知识结构的影响.....	86
3.3.4	数据、信息与知识	87
3.3.5	“农民意识”的危害.....	88
3.3.6	“教条思维”的危害.....	88
3.4	融入企业的“知识流”.....	89
3.4.1	何谓“知识流”.....	89
3.4.2	“知识流”是IT企业成功关键	90

3.4.3	认识企业的“知识丘陵”	91
3.4.4	加入企业的“知识市场”	91
3.4.5	自我进行“知识流”流入测量	93
3.4.6	自我进行“知识流”流出测量	93
3.5	主动行为的自我激励常用技巧	94
3.5.1	为自己设置可行目标	94
3.5.2	寻找自我激励动机	94
3.5.3	使用行为矫正控制	95
3.5.4	投入产出联想激励	95
3.6	被动行为的融入企业激励体系	95
3.6.1	目标激励	96
3.6.2	榜样激励	96
3.6.3	荣誉激励	97
3.6.4	物质激励	97
3.6.5	评判激励	97
3.6.6	逆反激励	97
3.6.7	许诺激励	98
3.6.8	股权激励	98
第四章	改善沟通 打造环境	100
引言:	首先要做的是改变自己	100
4.1	认识“人际沟通”的概念	102
4.1.1	沟通的三要素	102
4.1.2	沟通中的噪音	104
4.2	人际沟通出问题的原因	105
4.2.1	彼此缺乏了解	105
4.2.2	单向沟通行为	106
4.2.3	词语涵义不同	106
4.2.4	信息选择解释	107

4.2.5	思维定式影响	107
4.2.6	情绪态度影响	107
4.2.7	沟通时间不当	108
4.3	组织影响沟通管道	108
4.3.1	管理层级与跨度	108
4.3.2	目标体系架构方式	109
4.3.3	非正式组织的存在	110
4.3.4	企业文化的影响	110
4.4	改善沟通常用的方法	111
4.4.1	进行自我调频	111
4.4.2	多种方式沟通	112
4.4.3	避免思维差异	112
4.4.4	减少防御沟通	112
4.4.5	日常关系建设	113
4.5	利用态势语言的沟通	113
4.5.1	态势语言的种类	114
4.5.2	陌生人禁区	115
4.6	评判他人的注意事项	116
4.6.1	不指责弱点	116
4.6.2	不干涉私事	117
4.6.3	不夸大其辞	117
4.6.4	不吹毛求疵	117
4.6.5	不放枪就走	118
4.7	人际冲突的利弊认识	118
4.7.1	冲突的涵义	118
4.7.2	冲突影响的两重性	119
4.8	处理冲突的两点策略	119
4.8.1	直接的沟通	119
4.8.2	求助第三方	120

4.9 岗位目标差异引发的冲突	120
4.9.1 市场推广与销售岗位的冲突	121
4.9.2 销售岗位与售前岗位的冲突	122
4.9.3 售前岗位与实施岗位的冲突	122
4.9.4 销售岗位与服务岗位的冲突	123
4.9.5 实施岗位与服务岗位的冲突	123
4.9.6 实施岗位与质量控制的冲突	124
4.9.7 实施岗位与产品经理的冲突	125
第五章 正确决策 征服挑战	127
引言:决策过程蕴涵着大量的风险	127
5.1 认识日常工作中的决策	130
5.1.1 为什么经理不敢决策?	130
5.1.2 决策模型与决策风险	131
5.2 错用决策类型就要出问题	132
5.2.1 方向决策与执行决策	132
5.2.2 单目标与多目标决策	132
5.2.3 静态决策与动态决策	133
5.2.4 规范与非规范的决策	134
5.2.5 确定型与风险型决策	134
5.3 客户因素挑战的决策	134
5.3.1 客户期望与产品能力的差异	134
5.3.2 信息化价值认识差异的挑战	136
5.3.3 项目职责错位认识混淆挑战	138
5.3.4 组织角色不清无所适从挑战	139
5.3.5 客户对计划执行不到位挑战	139
5.4 协作因素挑战的决策	140
5.4.1 效率与风险相对平衡的挑战	140
5.4.2 缺乏配角的独角戏带来挑战	141

5.4.3	保护心理与寻求新知的挑战	142
5.4.4	技术营销认识上的差异挑战	143
5.4.5	技术替代营销决策错位挑战	144
5.5	管理因素挑战的决策	145
5.5.1	管理成本与风险平衡的挑战	145
5.5.2	信任与控制之间平衡的挑战	146
5.5.3	制片人与影评家的认知挑战	147
5.5.4	“无过”也“无功”的挑战	147
5.5.5	急于求成而强迫倾向的挑战	148
5.6	自我行为约束的决策	149
5.6.1	盲人摸象的探索未知的挑战	149
5.6.2	天机不可泄露所带来的挑战	150
5.6.3	误走别人路的忽视规则挑战	151
5.6.4	聪明有余而糊涂不足的挑战	152
5.6.5	人际关系“透支”带来挑战	153
5.7	应对工作压力的决策	154
5.7.1	压力的双重性	154
5.7.2	五种工作压力	155
5.7.3	舒解压力的方法	156
5.7.4	压力状态的观察	156
参考文献		158

第一章 认识自我 夯实基础

在每个人的职业生涯中,许多的问题、烦恼都是源于我们对自己缺乏了解。对自身的特点以及自身的行为规则进行了解,并应用于实际工作中,这是一项关乎自我管理和职业发展的首要任务,是一项基础性工作,是我们进行自我管理的第一项重要修炼,不是可以一蹴而就的。

在本章中,将对自我行为、自我个性、自我思维、自我激励、挫折行为等进行结合实际工作实践的介绍,以及对在当代历史环境下的一些常见的行为倾向进行案例分析,以帮助促进对自我的深入了解,同时也是在对他人的行为规则进行了解,为职业过程的良好开展奠定基础。

引言:“就事论事”藏陷阱

随着科技的高速发展,人类社会已经迈入信息时代。然而,看似“指尖控天下”的职业中,一切的一切却并非如同 IT 技术本身那样很容易通过工作中的认真和努力来实现掌控,在工作环境中常常会遇到这样或是那样的困惑、苦恼和无奈,请看下面的案例:

小严毕业于名牌重点大学计算机专业,在学校的学习成绩一直名列前茅,自恃甚高。参加工作之后,对于新的专业知识上手很快,其思维敏捷、反应快速和缜密的逻辑思维很快得到了领导的赏识和同事的赞许。小严感觉自己的能力有了施展的机会,于是就加倍努力地工作,对同事的工作中的缺点及时提出,对领导工作中的不足也及时纠正;久而久之,小严却发现,同事们越来越不认可他的能力,领导对他的评价也是负面居多。

于是问题来了。小严很郁闷,同时也感到苦恼和无助。“为什么我的努力工作却得不到认可?为什么我总是得罪人?”

不可否认,从事 IT 行业的人都很聪明,智商都非常高,尤其讲求思维的逻辑性,凡事都喜欢问个为什么?然而,人际社会中的各项情况,却不是仅凭非凡的逻辑性就能够完全解决的,这需要科学性与艺术性的结合。通常,我们观察、思考与研究的对象都是外部世界,我们研究 IT 技术、研究企业管理、研究流程控制等等,都存在着一个习惯思维,也就是我们的视野通常是往外看,是以自我为中心来审视外部的世界。“不识庐山真面目,只缘身在此山中”,我们看到了外部的一切,却忽视了我们自己本身。

中国的传统文化是感性的底蕴,重视人文而忽视科学,私塾教育先讲“人之初”,对于科学内容则包装为神秘的“奇门术数”。现代教育所采取的纠正措施的结果,就是所受到的学校教育中几乎都是科学知识,崇尚“学好数理化,走遍天下都不怕”,从学校走入社会中短缺了柔性的训练,导致刚性太强而出现了工作中的“软肋”。

在上面的案例中,小严就表现出了非常严重的自我中心倾向,以其观念作为判断事务的唯一标准。实际上,他的看法只是一个方面,忽视了他人的感受。如果人与人之间是平等的,那么对方的看法也是需要得到尊重,否则就是不对等和不公平。小严的本意并无任何涵义,然而,他的言行却是具有攻击性,犹如拿着一杆枪,到处乱戳,压迫的结果就必然导致了反抗。这样就使得两个自我之间出现了不平衡和冲突,一个是小严自己认为自己是什么样的人,一个是周围的人员认为小严是一个什么样的人,这两者之间的冲突就是导致小严苦恼与郁闷的原因。

也许,小严会从工作实践中通过逻辑思维而推导出一系列的结论,例如“努力工作的结果就是得罪人,所以工作无须努力”,例如“俺把公司当家,公司却不把俺当孩,所以用不着上杆子做事情”,走入一个基于不完整的信息进行个人行为的方向决策的误区之中。那最后的结果就是可想而知的,离开了小严“地球就不转了”?

如果说小严是想通过自己的行为对他人产生影响,得到他人对自己的认同,那就应该遵循相应的人际规则。如下公式可以说明某人对他人的影响力,也就是改变他人观点看法的能力:

对他人的影响力 = $K * \text{彼此之间的知识距离} / \text{彼此之间的心理距离}$

其中 K 是一个系数,受环境、社会等多种因素控制。最重要的是这个公式之中的分子和分母所代表的涵义的理解;如果一个人的知识能力水平很高,在人际环境中明显地表现出他与别人之间的差距,从而成为专家,具有专家权威,那么,他的观点就比较容易为他人所认可。知识差距越大,影响力就越大,这是分子的数值对结果的正向影响。现实生活中存在着太多的未知数,而每个人的精力时间都有限,具有专业水平的专家的指点无疑是很受欢迎的。

从分母上看,当然是数值越小,影响力就越大,如果彼此很陌生,那心理距离就很远,影响力就小,如果彼此之间是朋友、同学、战友,那彼此之间就存在着一种信任,对其看法的防御性就被解除,彼此之间的心理距离就短。在营销行为中,陪吃陪喝陪玩的“三陪”表面上与业务无关,但背里却在缩短彼此的心理距离,增进了相互之间的信任;企业的团队建设活动表面上看,好像是与团队工作业绩无关的无谓投入,但内在的方面却改变了团队成员之间的心理距离,促进了相互理解和有效的沟通。

在强的理性思维作用下,强调“就事论事”而不关心他人的感受,完全以自我为中心去处理所有事情,是将自己的个人意志或偏好强加于周边所接触的人际环境中。带来的结果就是,即便上述公式中的分子数值很大,也会因为分母数值而使结果受到严重影响。例如在营销中,我们常见有些售前人员不分场合情景,皆是单刀直入地对客户说“你这样做不对!”,而企图以自己的专业性居高临下地影响客户的行为,结果却可能因与客户发生对抗,导致心理距离变的越来越远。尽管客户认可其专业能力的差距,可是客户就是不用你的产品,你又能怎么样?也就是该公式中分母数值的变大抵消了分子数值差异,这不得不让人深思。

当前的社会发展已经进入“以客户为中心”的年代,“技术不足”和“产品短缺”为特征的那种以自我为中心和以产品为中心的年代已经远去,并且一去不复返。在这个年代里,经济的发展导致人们生活水平的提高,进而提出了个性尊重的更高要求,人际环境的处理更加显现其重要性。

谋求自我管理与发展的人士通常都具有梦想,看着各行各业中的一个一个的明星故事,并常以此来激励自己努力,都希望自己能有所成就和有所发展。“千里之行,始于足下”,路还是需要一步步走,人际交往中的“知己知彼”是成功的基