

如何吸引人才、留住人才、調動人才，
是所有管理者面臨的一大難題。

管理的最核心問題，在於對員工的激勵問題，
而激勵不是操縱、不是控制，是滿足人的需求。

MANAGERIAL MOTIVATION

激勵員工 決定成功

《理論篇》

激發熱情、
善用精英的管理寶典

周文霞／著

HAWK

管理智典 01

激勵員工，決定成功(理論篇)

作者：周文霞

主編：孫健敏

企劃編輯：王濛鈴

企劃製作：霍克文化公司

出版：百善書房

地址：235 中和市員山路502號8樓之2

電話：02-2223-4902

傳真：02-2223-4906

登記號：局版台業字第5633號

總經銷：旭昇圖書有限公司

地址：235 中和市中山路2段352號2樓

電話：02-2245-1480

傳真：02-2245-1479

劃撥帳：19508658

戶名：水星文化事業出版社

2004年4月 第一版第一刷

定價 200元

Printed in Taiwan

ISBN 986-7769-45-7

版權所有

請尊重著作權人的權益

國家圖書館出版品預行編目資料

激勵員工，決定成功. 理論篇／周文霞著．
--第一版．--〔臺北縣〕中和市：百善書
房，2004〔民93〕
面；公分．--（管理智典；1）

ISBN 986-7769-45-7（平裝）

1. 人事管理 2. 激勵

494.3

93005715

如何吸引人才、留住人才、調動人才，
是所有管理者面臨的一大難題。

管理的最核心問題，在於對員工的激勵問題，
而激勵不是操縱、不是控制，是滿足人的需求。

MANAGERIAL MOTIVATION

激勵員工 《理論篇》 決定成功

激發熱情、
善用精英的管理寶典

周文霞／著

HAWK

《激勵員工，決定成功》

分為「理論篇」與「技能篇」兩冊，
從七大板塊切入，有別於其他談論激勵的書。

「理論篇」

管理中的激勵難題、激勵技能診斷、經典理論回顧。

「技能篇」

激勵技能學習、典型案例分析、技能運用練習。

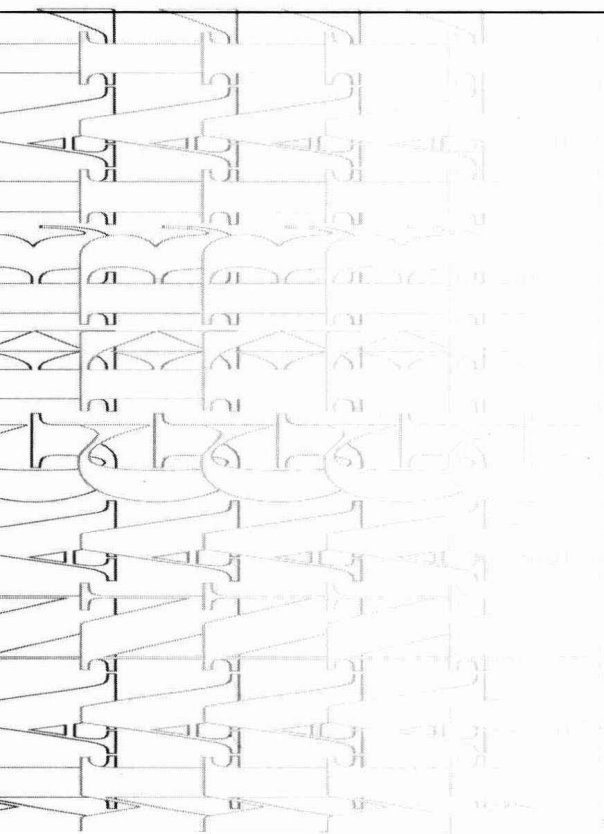
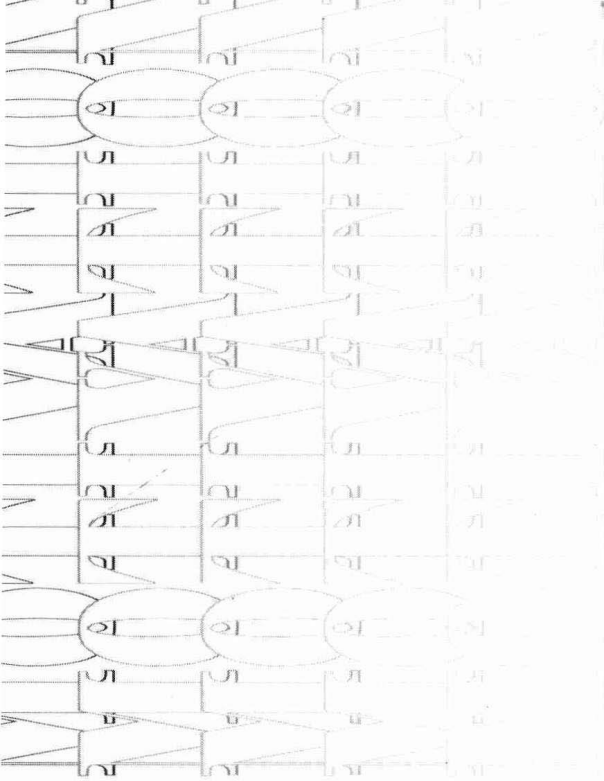
讀者可經由此書的引導，學到各種激勵理論，看到大量激勵案例，進而借助書中提供的激勵技能診斷工具，瞭解自己在激勵技能上的長處與不足，同時進行激勵技能運用練習，從而形成自己獨特的激勵能力。

本書融合了理論與技能，力求做到講理論深入淺出，
講技能操作可行，幫助你成為激勵員工的高手。



MANAGERIAL MOTIVATION

WAVAGGRIAL MONIATION

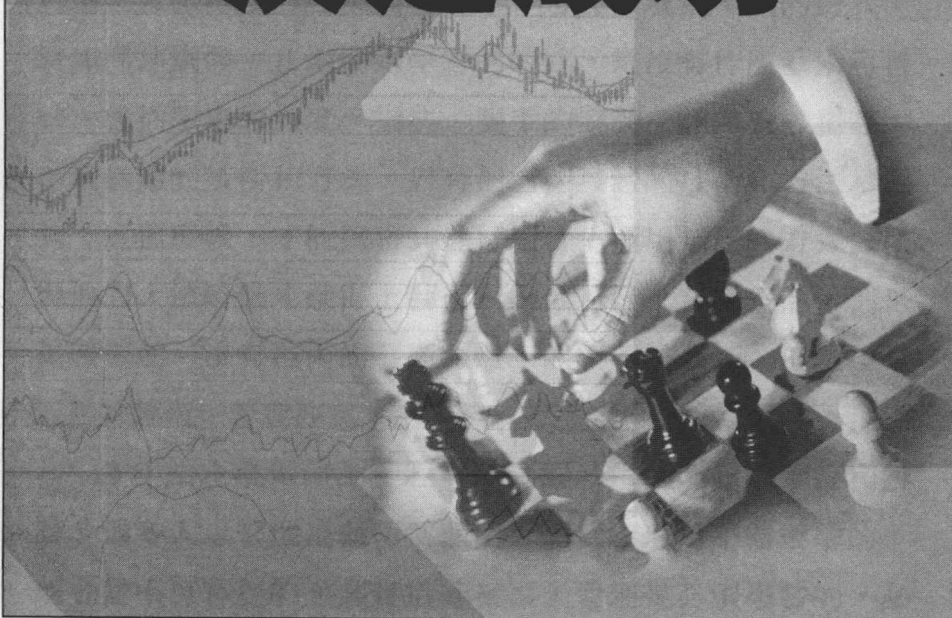


open →

MANAGERIAL MOTIVATION

激勵員工 決定成功

《理論篇》



總序

管理是技術，亦是藝術

國人有個愛好：喜歡玩弄概念，似乎已經成爲習慣了。於是，關於概念的介紹和爭論，便伴隨著我國經濟的發展而不絕於耳，其中，一種很有意義的爭論就是：「管理究竟是技術，還是藝術？」

我認爲，管理首先是技術，然後才是藝術。說管理是技術，是因爲管理有具體的方法和技巧；說管理是藝術，是因爲這些方法和技巧在不同場合下，可能表現爲不同的形式。就如同彈鋼琴，在剛開始學習的時候，是沒有什麼藝術可言的，包括手指的力度、指法、雙手的協調、認識五線譜等，都是具體的技術和方法，只有把這些具體的技術和方法掌握到一定程度後，才能夠將其進行組合，運用自己的方式去表現他們，這時候才談得上藝術。繪畫也好，音樂也罷，都是這個道理。沒有技術的藝術雖然不能說不是藝術，但至少是盲目的藝術，管理亦然。

多年給企業做諮詢，經常聽到關於這個問題的爭論和討論，很多人以管理是藝術爲理由，認爲管理是不需要學的，或者是不可掌握的。其實恰好相反，管理是必須學習的，必

須掌握某些基本的技術和方法，才能透過靈活地運用這些方法和技術來達到管理的目的。

根據我們的經驗，中國企業中的高層管理者所欠缺的，不是藝術，而是技術；是管理的基本方法和技術，包括如何接受上司的指令，如何給上司提出建議，如何給下屬佈達任務，如何與客戶進行溝通，如何授權，如何談判，如何瞭解員工的心態並有效地激勵他們，如何透過自己的專長影響下屬，如何有效利用時間、擺脫工作中的繁忙狀態等等。很多事情不是因為我們不明白，而是因為我們不知道該怎麼做！有些事情，就算是明白了，也不見得能做到。為什麼呢？一是習慣，二是能力。我們企業的管理人員，知道的太多了，什麼新概念、新理論他們都知道，遺憾的就是做不到。正是在這個意義上，我曾經給某些企業的經營管理人員建議：中國的企業不缺腦袋，缺的是「手和腳」。

總序根據這個思路，我們設計了針對中國企業管理人員的管理技能開發叢書。目前中國的管理教育，基本上以MBA為主流，集中在理論知識的傳授和講解上，即使採用案例作教學，也是以概念理解和原理分析為目的，本身並沒有解決管理的基本技能問題。

我和幾位同事從1995年開始，進行管理技能的開發和評

價工作，先後為國內外五十多家企業提供管理技能的培訓和測評診斷工作。根據多年的積累，我們編寫了這套叢書。這是第一批，包括了七個專題的基本內容，從管理溝通、談判技能、問題解決技能、團隊建設技能、激勵下屬技能，再到個人時間管理、個人壓力調節等，都是管理者自我提升所必須的基本技能。

這套叢書特別適合於企業管理人員的培訓，透過講解、案例分析、遊戲和演練的結合，使被培訓者在實際操作過程中，感受和體會管理技能的奧妙與樂趣，從而達到改進實際工作技能的目的。每個專題都是原理的闡述和技能的介紹相結合，案例分析與管理遊戲相交融，使讀者既能從概念和原理上得以提升，又可以在具體技能和方法上有所改善。

感謝這些年來中國企業的領導者們所提供的支持和協助，他們給我提供的舞台，使我得以深入瞭解中國企業的實際問題，學習他們的有效經驗，實踐自己的設想。這些企業和組織包括：深圳華為技術有限公司、TCL集團、中興通訊、深圳天音通訊、深圳華僑城集團、深圳益田地產、福建實達電腦集團、中國移動通訊（香港）公司、中國電信集團、中國網通、寧波捲煙廠、大鵬證券、世紀證券、中國證券協會、中國旅遊飯店協會、中國工商銀行總行、招商銀行總

行、建設銀行深圳分行、江蘇雙良集團、廣州藍月亮有限公司、大亞灣核電合營有限公司、山東六和集團、北京飛機維修工程有限公司、天津中美史克等等。我的管理人員開發的很多理念和方法，來自這些企業的實踐經驗的總結。

感謝諸多同事和朋友對這套叢書的編寫提出了許多有益的建議，他們也是我多年進行管理技能開發實踐的靈感來源和有力支持者。這些朋友包括曾湘泉教授、彭劍鋒教授、傅亞和教授、許玉林教授、吳春波教授、楊杜教授、鄭海航教授、徐二明教授、宋遠方教授、吳曉球教授、黃泰岩教授、張一馳教授，徐勇教授等等。

本叢書的作者，都是中國管理技能開發和人力資源管理領域有成就的專家，他們既有堅實的理論基礎，又有豐富的中國企業管理的實踐經驗，相信讀者能夠從使用和閱讀本叢書中，感受到他們的真知灼見。

時間匆促，書稿難免存在紕漏，敬請讀者不吝賜教。

孫健敏

2003年11月於北京

作者序

激勵員工，是管理的最核心

管理中最核心的問題，是對人的激勵問題。激勵不是操縱，不是控制，而是對人性的需要的滿足，是透過滿足需要，對人的行爲的引導和對人的積極性的調動。人的需要就是人的本性。認識人性的特點、順應人性的特點，是激勵有效性的保證。人的心理和行爲具有共同性，只有設身處地、將心比心，你願意員工怎樣對待你，你就怎樣對待他們，才能贏得員工的真心。

人是千差萬別又不斷變化的，對張三適用的激勵方式，對李四未必有效，因此，對人的激勵切忌「一刀切」和「一勺燴」，你必須設計個性化的激勵方案，有區別地對待每一個員工。因爲人的共性，激勵的理論和他人的經驗對你才有借鑒的意義和作用；又因爲人的差異性，照搬理論和模仿他人不可能使你成功。

隨著市場競爭的加劇，員工對組織的忠誠度降低了，流動的意願和能力增強了，需要變得更加豐富多樣了。在這樣的情況下，怎樣才能吸引人才、留住人才、調動人才的積極性，是所有管理者面臨的難題，本書將與你一起探討解決這

一難題的答案。

與其他談論激勵的書不同，本書共有七大板塊，它們分別是管理中的激勵難題、激勵技能診斷、經典理論回顧、激勵技能學習、典型案例分析、技能運用練習、補充閱讀資料。在本書中你不僅可以學到各種激勵理論，看到大量激勵案例，而且可以借助於書中提供的激勵技能診斷工具，瞭解自己在激勵技能上的長處與不足，並有針對性地進行激勵技能運用練習，從而形成自己獨特的激勵他人的能力。本書融理論與技能為一體，力求做到講理論深入淺出，講技能操作可行，幫助你成為激勵員工的高手，使你擁有眾多心甘情願的追隨者。

《激勵員工，決定成功》雖然署的是我的姓名，但如果沒有我的學生李博、郭桂萍的大力協助，這本書就很難呈現在你的面前。特別是李博，在資料的收集、整理以及部分草稿的寫作過程中，付出了大量的時間和辛勤的勞動。在此，我要對他們表示衷心的感謝。

感謝本叢書的主編孫健敏教授為我提供寫作本書的機會，對於他的支持和幫助，我一直心存感激。感謝我的同事石偉博士，他慷慨地將他率先完成的《時間管理的技能與訓練》供我學習參考。感謝我的同事王麗娟博士，她不斷敦促

我抓緊時間，早日完稿。

本書在寫作過程中，參考了許多專家和學者的著作和研究成果，並盡可能對參考、引用的內容及觀點作了注釋，列出了參考文獻。他們的著作和成果給了我很大的啓迪和幫助。謝謝他們！

還要感謝組織編寫和負責出版本叢書的同志們。他們的工作精神令人感動。

周文霞

目錄

激勵員工，決定成功（理論篇）

總序 管理是技術，亦是藝術 孫健敏	7
作者序 激勵員工，是管理的最核心 周文霞	11

第一章 管理中的激勵難題 21

難題1：員工招來了，馬上又走了	24
難題2：職務提升了、成績肯定了，員工還是不滿意	26
難題3：工作勝任了，能力增強了，卻要跳槽了	28
難題4：一走就走一群人	29
難題5：計畫很完美，卻無法變成現實	32
難題6：規章制度有了，執行中卻變樣了	34
難題7：獎金發下來了，士氣卻下降了	38
難題8：績效和工資掛鉤了，工作卻沒人做了	42
難題9：到底該提拔什麼樣的人	44

CONTENTS

第二章 激勵技能診斷	49
診斷1：什麼能夠激勵你	50
診斷2：你對人性的假設是什麼	57
診斷3：人們想從工作中獲得什麼	62
診斷4：你對公平是否敏感	68
診斷5：你是一個有效的授權者嗎	70
診斷6：激勵能力的自我評價	72
測試1：你是一名好的激勵者嗎	72
測試2：你對「精神激勵」運用自如嗎	76
診斷7：員工對激勵效果的評估	79
診斷8：激勵技能的事先與事後評估	82