

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 《技能篇》 決定成功

激發熱情、
善用精英的管理寶典

周文霞／著

AWK

管理智典 02

激勵員工，決定成功(技能篇)

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

登記號：局版台業字第5633號

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

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3月 第一版第一刷

定價 240元

Printed in Taiwan

ISBN 986-7769-48-1 (平裝)

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. 技能篇 / 周文霞

著. — [臺北縣] 中和市：百善書

房，2004 [民93]

面：公分. — (管理智典：2)

參考書目：面

ISBN 986-7769-48-1 (平裝)

1.人事管理 2.激勵

494.3

93005816

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 《技能篇》 決定成功

激發熱情、
善用精英的管理寶典

周文霞／著

AWK

《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。

ISBN 985-7769-46-1

00240

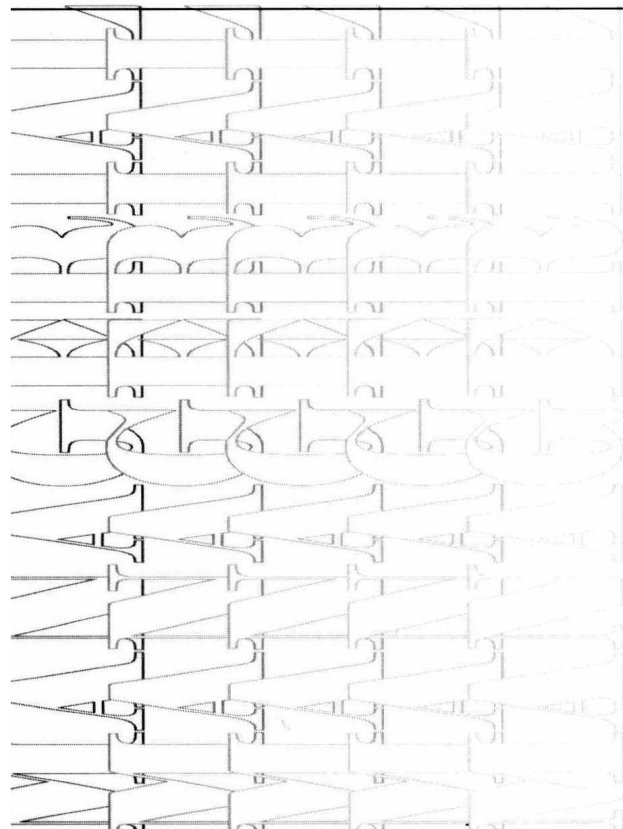
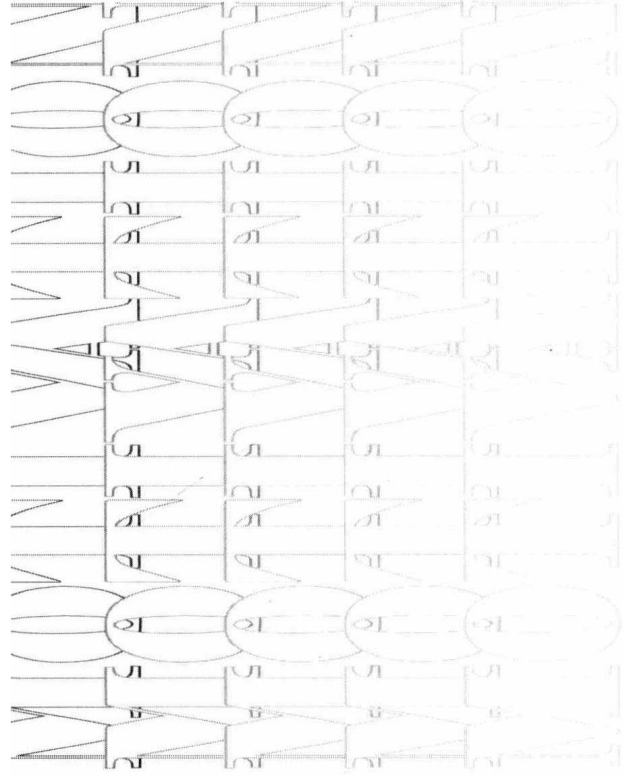


9 789867 769480

總經銷：旭昇圖書公司 NT:240

MANAGERIAL MOTIVATIO

VIAGGRIAL/MOTIVATION



open →

MANAGERIAL MOTIVATION

激勵員工 《技能篇》 決定成功



總序

管理是技術，亦是藝術

國人有個愛好：喜歡玩弄概念，似乎已經成為習慣了。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？」

我認為，管理首先是技術，然後才是藝術。說管理是技術，是因為管理有具體的方法和技巧；說管理是藝術，是因為這些方法和技巧在不同場合下，可能表現為不同的形式。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為理由，認為管理是不需要學的，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，對人的行為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。人的心理和行為具有共同性，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。因為人的共性，激勵的理論和他人的經驗對你才有借鑒的意義和作用；又因為人的差異性，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（技能篇）

第一章 激勵技能學習 19

技能一：招聘甄選中的激勵技能 21

1-1 求職者想要什麼 22

1-2 怎樣吸引求職者前來應聘 24

1-3 怎樣在應聘者中選出你需要的人 27

1-4 怎樣確保優秀的候選人迅速加盟組織 29

技能二：工作安排中的激勵技能 30

2-1 怎樣通過職前培訓，激勵新員工儘快融入組織 31

2-2 怎樣為新員工安排第一項工作 35

2-3 怎樣做到人與工作相適應 37

2-4 怎樣讓工作本身就成為激勵因素 42

CONTENTS

技能三：績效考核中的激勵技能	46
3-1 員工從績效考核中能獲得什麼	49
3-2 怎樣建立清晰的績效期望和目標	51
3-3 怎樣強化努力—績效—報酬之間的關係	54
3-4 怎樣提高績效考核的公正性與公開性	55
3-5 怎樣進行績效面談	56
技能四：薪酬管理中的激勵技能	60
4-1 薪酬是什麼	62
4-2 怎樣提高薪酬結構的激勵性	64
4-3 怎樣使薪酬的支付更加公平	66
4-4 怎樣讓福利項目更有吸引力	68
4-5 怎樣用不同的薪酬方式激勵不同的員工	70
4-6 企業的整體激勵計畫安排	77