

SCIENCE
&
CULTURE

科文工商管理基础文库

人力资源管理系列

科文图书

士气如虹则战无不胜！
西南航空、沃尔玛、克莱斯勒……
士气高涨的秘诀所在！

Motivating Employees

激励！激励！

发掘员工最大潜能

[美] 安妮·布鲁斯(Anne Bruce) 著
詹姆斯·伯比顿(James S. Pepitone)

中国标准出版社





科文图书

科文工商管理基础文库
人力资源管理系列

Motivating Employees

激励！激励！

发掘员工最大潜能

[美] 安妮·布鲁斯(Anne Bruce) 著
詹姆斯·伯比顿(James S. Pepitone)
刘艳春 陈舟平 译

中国标准出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

激励! 激励! / (美) 布鲁斯 (Bruce.A.), (美) 伯比顿 (Pepitone, J.S.) 著; 刘燕春, 陈舟平译. —北京: 中国标准出版社, 2004.4

(科文工商管理基础文库)

ISBN 7-5066-2052-9

I. 激… II. ①布… ②伯… ③刘… ④陈… III. 激励—方法 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 61333 号

Motivating Employees

Original Edition ISBN 0 - 07 - 071868 - 7

Copyright © 2004 by McGraw-Hill Companies, Inc.

Publishing by arrangement with McGraw-Hill Companies, Inc.

中文简体字版版权©2004 科文 (香港) 出版有限公司

中国标准出版社

中国标准出版社出版

北京复兴门外三里河北街 16 号

北京科文剑桥图书有限公司承销

北京安定门外大街 208 号三利大厦四层

邮政编码: 100011 电话: 64203023

北京民族印刷厂印刷装订

各地新华书店经销

版权专有 不得翻印

开本: 787×960 1/16 印张: 10.75 字数: 140 千字

2004 年 6 月修订版第 1 次印刷

ISBN 7-5066-2052-9/F·036

定价: 25.00 元

前言

你还记得上一次你对你所在组织中的员工进行激励的时间吗？你应该知道如何才能使你的员工充满热情——激励他们全力工作、敢于冒险、更具主人翁责任感，并释放出蕴藏在他们之间无穷无尽的合力潜能。因为，毕竟你是经理，对吗？难道那不是你的工作吗？

是的，这没有错。但是现在情况变了。激励员工不再是你一个人的责任，你必须让员工与你一起迎接这个挑战，让他们自己也分担起激励的责任。这就是本书的关键点。

经理的一项目标就是要帮助创造一个真正“具有激励作用的组织”。即：鼓励每名员工每天都做得最好，特别是当经理不在现场时更应该这样。

但是你可能会想，“嘿！让我们实际些吧，谁有时间干这个呢，而且这有什么用呢？”别着急，我们愿意聆听你的意见，甚至，我们与你也有同感。我们清楚你遇到的那些困难，而且知道那是难以对付的挑战。我们知道到当你陷入日常的琐事工作中时，创建激励环境的想法只能放在第二位了。

这真是一种令人进退两难的选择。但是，我们观察过当员工的工作更加常规和可预知性更强的情况下，员工是如何感到更加满足的。但我们也知道作为领导者和经理，你的作用是极其重要的。你要起的作用就是要使你的组织成为具有激励作用的环境。

我们写这本书，因为我们相信你个人的能力和影响力。作为经理，你如果掌

握了就像本书中所提及的那些正确的方法和技巧的话，你就能在你的组织中重新唤起和恢复激励向上的精神，激励你周围所有的员工！你可以创造一种让员工们激励自己努力工作的环境！

我们写这本书的目的就是帮助你创造出一个具有激励作用的组织——并且告诉你一些完成这项工作时要用的一些工具。它不仅是供你看的，更重要的是供你使用。

各章要点

告诉人们一些简单的、行为性的激励因素是远远不够的。不时地请来激励专家进行演讲也不再起作用——不论这些专家如何伟大。

现在的员工比过去任何时候获得的信息都多，他们对过去许多经理常用的准命令式的工作方法十分反感，员工希望在工作中得到更多的满足，他们不再是单单用钱或其他报酬就能“买”来的。

为了成功地迎接这种挑战，作为经理，你必须首先理解我们在本书中一直强调的下述观点：

- 本质上说激励是内在的，它源自于我们的内心世界。
- 我们所知道的有关“人的本性”的知识解释了人们进行各种行为的原因。
- 经理应该鼓励所有员工具有“企业家思想”和“主人翁的责任感”。
- 激励带来更出色的工作绩效。
- 每个员工都需要了解自己特有的激励因素——一个人的梦想和对生活的憧憬。
- 员工必须满足自己的激励需求。
- 当员工喜爱他们所做的工作时，他们就会希望做得更好。
- 为了保持奋发向上的精神，你必须排除消极因素。
- 经理应该更好地理解运营系统及它们给组织内的员工所带来的影响。
- 团队真正的力量来自于人，来自于他们的兴趣、热情和奋发向上的精神。
- 经理需要明白合作的力量并知道如何去释放它。
- 善于激励的经理把他们的角色看作是帮助者、辅导员和教练，他们知道帮助员工迎接变化是他们重要的职责。



这本书能够帮助你成为一个更具激励能力的经理。这意味着你可以让员工完成更多的工作。读完本书后,你将在如何建立具有高度激励作用和高效率的组织方面获得更多的知识。你将知道如何发挥每名员工内心的激励力。另外,你将掌握驾驭不同层次——组织、团队和个人的激励力。

我们希望你能认识到《激励!激励!》是一种无价的资源,作为经理你会在工作中经常参考它。我们也希望通过阅读本书,你能够创建这样一种工作环境,员工们知道别人期待他们做什么,并使他们的工作充满热情——能在他们所做的任何事情中展示他们最大的潜能。

特点

本书的工具箱系列是以友好的人对人形式提供的实例信息。这部分内容都很短,处理的都是一些策略性问题,也包括了大量的例子。工具箱系列是由代表不同信息的工具箱组成。下面是你在本书中能找到的有关工具箱的解释。



聪明管理——恰如所述,这种工具箱告诉你成为聪明经理策略和秘诀。



告诫——这种工具箱提示在哪些方面事情容易出错。



管理技巧——这种工具箱给你一些揭示,使作为经理和领导者的你工作起来更加轻松自如。



重要概念——每个学科都有它的特定行话和术语,这种工具箱就是提供这些概念的定义。



精彩事例——想知道别人是如何做的吧,看看这种工具箱。



实用工具——这里你会找到一些你可以学习的方法，以帮助你取得成果。



防止错误——你能确信你不会出错？你不能，但这种工具箱为你提供了一些减少出错概率的建议。

目 录

第 1 章 动力是内在的	1
动力:内在的和外在的	2
影响动力的三种常用方法	6
关系:得到更好绩效的关键	8
内容提要	8
第 2 章 按照人的本性安排工作	9
事情为什么会发生,发生了什么事情,何时发生的,是如何发生的	9
X 理论和 Y 理论	10
人的需求和反应	14
工作时人的本性	18
内容提要	18
第 3 章 鼓励主人翁式的思维	21
让每个人都感觉像是合伙人	21
培养员工主人翁式思维的五个步骤	22
让员工感觉他们是企业的主人	31
内容提要	33

第4章 绩效与激励的有机统一	35
什么是绩效	35
帮助员工达到更高工作标准的八个步骤	37
期望最好的结果,别让结果令你吃惊	45
利用菲格曼联作用的优势来改善员工的绩效	47
绩效:驱动力和指导	52
内容提要	53
 第5章 帮助员工接受为自己的动机负责的态度	55
用责任感和权威性来激励员工	55
让人们更有权力	56
重新定义经理-员工之间的关系	59
帮助员工为自己的动机负责	62
鼓励责任心	65
为什么我们按我们的意愿去做	67
内容提要	67
 第6章 希望和信任	69
关于人的潜能的深远寓意	69
信任你的员工	70
强化希望和信任	72
相信组织所带来的好处	74
让员工去做	76
鼓励设想	80
内容提要	81
 第7章 娱乐和激励	83
幽默使生理受益	83
娱乐——一个有效的组织策略	84



使工作变得更有乐趣	88
内容提要	91
第 8 章 解决消极因素	93
你可激励人们,也可使他们消极	93
战胜消极因素	95
消极因素:什么是消极因素	107
内容提要	108
第 9 章 清除员工工作中的障碍	109
从系统的角度去思考	109
经营中人性的方面	111
发展你对你企业系统的洞察力	113
适应系统	114
改变系统	115
关心系统	117
挑战:了解和改善系统	119
内容提要	119
第 10 章 鼓励充满热情的团队	121
团队人性的方面	121
用真心去领导他们	122
团队建设:爱与它是什么关系	125
为什么强调团队	127
管理自我指导的团队	131
团队、团队、团队	132
内容提要	133

第 11 章 释放潜在的合作思想	135
团队成员从别人那里发展潜能	135
树立标杆,从而激励合作精神	138
使用你周围所有人的智慧	141
重新唤起协作的精神	142
提高精力,你就会提高合作的可能	144
一起工作	145
内容提要	145
 第 12 章 一同走过	 147
既可能是激励,也可能是平庸	147
如何发展员工是一种挑战	149
组织指导活动	151
为员工适应变化做准备	154
你能够成为一名富有激励力的经理	156
内容提要	156

第1章

动力是内在的

什么是动力?我们通常把它定义为由一系列促使我们做某事的力量所组成。我们每个人做事都有自己的动力,例如:当我们坐下来看电视的时候,我们的动力是想要休息和娱乐。我们的动力源自于生理的需要如饥饿、繁衍后代的欲望,以及心理的需求如被人承认和尊重的需求、做值得做的事情的需求等。

人们是有动力去做那些他们认为对他们有利的东西。这可能导致可笑的、愚蠢的、甚至是无意识的自我毁灭的行为;也可能获得辉煌的成就和伟大的人道主义行为。对于我们大多数人来说,在大部分时间里,就是它促使着我们去做那些我们每天干的平常事,并常常得到自己满意的结果。

从管理的角度去考虑动力,领会下面这一点非常重要:你不可能直接激励别人,你只能影响他们做某事的动机。这个观点看起来有点怪,但是事实。本书就是关于如何使用这种影响力使每名员工在完成工作时感受更高水平的激励。作为经理,你的目的就是帮助员工将他们自己的事与组织的事协调起来。如果做到这一点,他们自然会努力工作,因为这符合他们自身利益。

作为经理,在与员工接触的过程中你还应该意识到,不影响那些内在动力是不可能的,其结果对组织的影响有好有坏。例如:如果你不坦率甚至拒绝给员工提供他们认为需要的工具,那么员工自然会认为这是他们不受重视的表现,这导致他们也不会去关心组织,最终会伤害他们的绩效。

这时,你可能会提出这样的问题,“作为经理,我是积极地还是消极地影响我的员工的动力呢?”下面你看到的都是一些帮助你积极地影响你的员工动力的办法。



聪明管理

你是具有影响力的

记住这一点很重要，那就是无论何时何地，你都会影响员工工作的动力。经理们一般会忽略这一点，但是如果你理解并认识到这个事实，那么你就能积极影响他们努力工作和有效地相互合作的动力。

动力：内在的和外在的

一般人接触到动力这个概念时，都认为它是内在的——是存在于我们内心世界的东西。即我们感受到要做某事的愿望、动机和对完成这些事情的方法的信奉。

但我们并非生活在真空中，我们生活在现实社会，我们所经历的事对我们必然会有影响。换句话说，我们的动力受外部因素的影响，这些因素包括：报酬、赏识、奖金、提升和表扬。关于工作，如果能给我们带来乐趣那最好不过了，但是如果我们的努力得不到激励和认可，我们就会怀疑我们是否值得花时间去完成这些事。我们称这些影响动力的外部因素称为外在激励。外在激励确实影响着我们做事的内在动力。但我们不能弄错这一点：无论我们做什么，都是因为我们相信这么做会实现某些现在或将来的目标。

我们通常将外部因素称作激励力，但这并不十分准确；无论这些外部环境因素在激励中起着何种作用，它们总是服从于我们个人内在目标的。因此，我们必须将外部因素和内在目标紧密地结合起来。



重要概念

内部因素：那些从内心世界影响我们行为的因素，包括个人利益、愿望和成就感等。

外部因素：那些从外部影响我们的需要、欲望以及行为的因素，包括报酬、提升和表扬等。

如果没有内部因素和外部因素的有机结合，得到报酬不可能长时间地产生

激励作用。相反，人们只有在得到报酬时才会工作，而一旦他们得到了报酬，他们就会停止工作。例如：生产经理对一定日期之前生产出一定数量的产品设置奖金，这可能有效，但是如果他们一旦得到了奖金，他们就没有理由继续以这种水平进行工作了。



精彩事例

你的动力是内在的吗？

你相信激励总是来自于内心世界吗：想想自己的经历。何时你对工作最感兴趣？何时你最努力工作并且喜欢这样？对于我们大多数来说，那是当我们在完成一件工作的同时我们感到也能实现我们自己和同事的一些目标的时候。我们能识别出这种工作，并能感觉到在做这项工作同时，也是在为我们自己做某种事。这就是工作的内在动力。

因此，当我们讨论激励员工时，我们就是试图帮助员工将他们满足自我需要的动机与努力工作、发挥智慧所能得的结果有机结合起来。一旦员工将自己的事情与组织的事业统一起来，如上所述，他们自然会努力工作。

内部动力的3个C

研究员 Alfie Kohn 在他于 1993 年由 REWARDS 出版社出版的《The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes》一书中强烈建议：经理们必须理解内在动力。他建议经理们必须密切注视被他称之为“内部动力的3个C”，即：协作(Collaboration)、满意(Content)和抉择(Choice)。

● 协作 (Collaboration)：当受到合作的鼓舞或有机会相互帮助彼此成功时，会激励人们更加努力工作。如果你帮助你的员工扫清通往成功路上的障碍，你就创建了一种激发潜能、发挥团队精神的环境。

● 满意 (Content)：当人们意识到他们的工作对组织重要性的时候，当员工们能理解他们的工作对团队贡献的时候，员工就会感受到激励。如果你能帮助你的员工对他们自己的工作感兴趣和感到骄傲，你就会觉得这种投资非常值得。如果你能做到人事相宜，效果会更好。

● 抉择 (Choice): 如果人们在自己的工作中被授权进行决策时, 会激励人们更加努力工作。想办法允许和鼓励你的员工做决策, 并且提供他们完成工作时所需的支持和工具。



Smart
Managing

聪明管理

应用 (3C) 理论

通过“3C”理论的应用, 你可以使员工得到更多的激励。例如: 通过培养团队精神, 使他们社交需求得到满足; 通过每天赋予他们不同的任务, 使他们的工作更有乐趣和富有挑战性; 通过给予他们 500 美元以下采购权, 会使他们感觉具有控制权和成就感。

你也许发现很容易就能使员工处于振奋和受激励状态。你也许对能找到正确的激励方法如奖励、增加工资、新的办公地点、额外的假期等感到陶醉。但关键的是要关注那些影响员工作热情的因素, 这些因素是存在于每名员工的内心世界里。

内在动力和创造对组织的亲合力

一个员工如果觉得自己对组织有亲合力, 那么他就会为完成一项重要任务而自愿工作很晚, 甚至在它与计划中的个人活动发生冲突时也不会介意。

如果你只是通过外部因素如奖励等来激励员工努力工作, 那么很可能他们不愿意工作很晚。更糟的是, 这样做你可能会让人们认为他们这样做只是为了取悦于组织, 而不是为他们自己工作。你可能对这样的情景比较熟悉: “嘿, 这并不是我的工作, 我为什么要加班, 那样对我到底有什么好处?” 听起来是不是很熟?

仔细考虑一下, 为什么员工有时看起来似乎不愿意努力工作? 你是否注意到了下述原因?

- 害怕组织或受到组织威胁;
- 官僚主义和繁杂的程序;
- 时限的压力和焦虑;

- 组织内部的目标和信息相互冲突；
- 缺乏训练；
- 工会组织与管理层之间的争吵；
- 组织短期目标与长期目标的冲突；
- 缺乏指导；
- 目标不明确；
- 缺少完成某项工作所需的时间和其他资源；
- 管理层对一线员工和他们所做出的贡献未给予充分的重视和正确的评价。

在这种环境下,你会感受到激励吗?也许不会。另一方面,你会认为你遇到了“问题”员工。你可能会说:“对于一些人而言,工作不过是谋生的手段,这只是过一天算一天,能赚点钱就赚一点,管理这样的人不容易。”你说对了,的确不容易。但是你又是如何用你的态度和行为来影响他们的态度和行为的呢?如果你在寻找“问题”员工,你能找到。但同样在这些人身上也也会发现优点。

如果你去达拉斯(Dallas)、波士顿(Boston)、图森(Tucson),你会在那里发现世界上最令人不愉快的、消极的员工。但你在那里也会发现世界上最积极、热情、努力的员工。问题的关键是你善于发现人的优点,甚至是那些明显令人厌烦、泄气或不愿为任何人做任何事情的人的优点。

人性的本质是:人总是能激励的。问题是激励他们做什么?你的任务就是创造一种环境,让员工每天积极地去做一些重要的事情。下面是这样做的一些小秘诀,并会赢得员工的合作。

- 通过赞扬他们良好的工作表现使他们建立自信心；
- 表现出耐心和关心；
- 了解需求并为其做点什么；
- 让员工分担改善工作方法的责任并培训他们这方面的能力；
- 既欣赏性格外向的员工,也欣赏性格内向的员工；
- 说出你的观点并征求他人的意见；
- 培养他人独立工作的能力；
- 人员的提升是与业绩挂钩而不是资历；
- 允许和鼓励员工进行横向交流；

- 鼓励员工自己解决问题，鼓励员工提出解决办法；
- 通过告诉员工他们的工作对组织的意义，让员工明白他们的努力是十分有意义的；
- 与员工交流；
- 给员工意外的惊喜。

问，“这对他们有什么好处？”

如果你真想影响人们的动力，你必须了解他们做事的理由、目的和原因。人们不会被你的理由和组织的目标所激励。员工们常会自问：“这么做对我有什么好处？”你的责任就是发现员工的真实想法，并将他们个人利益与组织的目标和行为结合起来。这样才会积极地影响他们的工作绩效。

如果这个问题解决的好，员工们就会这样问：“这么做对我们有什么好处？”为什么会这样呢？因为当你为他们的利益着想时，他们就会明白找到了组织的利益就是找到了他们个人的利益。达到这种地步可能要花费些时间，但是如果你坚持下去，大多数员工终究会如你所愿。



聪明管理

并非所有员工都与组织同步

你不可能使所有的员工都与组织和谐统一，也不可能让所有的人都像你期盼的那样工作。让人们去做最适合自己的能力和满足自己心愿的工作。在一个充满热情活力的工作环境中，那些不这样认为的人通常会选择离开这个组织，因为他们觉得不合适。当你发现一些员工的消极态度和行为已经影响到其他人时，你需要郑重地与他谈谈他在企业中的未来前景。

影响动力的三种常用方法

不论结果是积极的还是消极的，经理们通常试图通过三种方法来影响员工的动力：威胁、奖励、个人发展的机会。让我们简单分析一下这三种方法及其