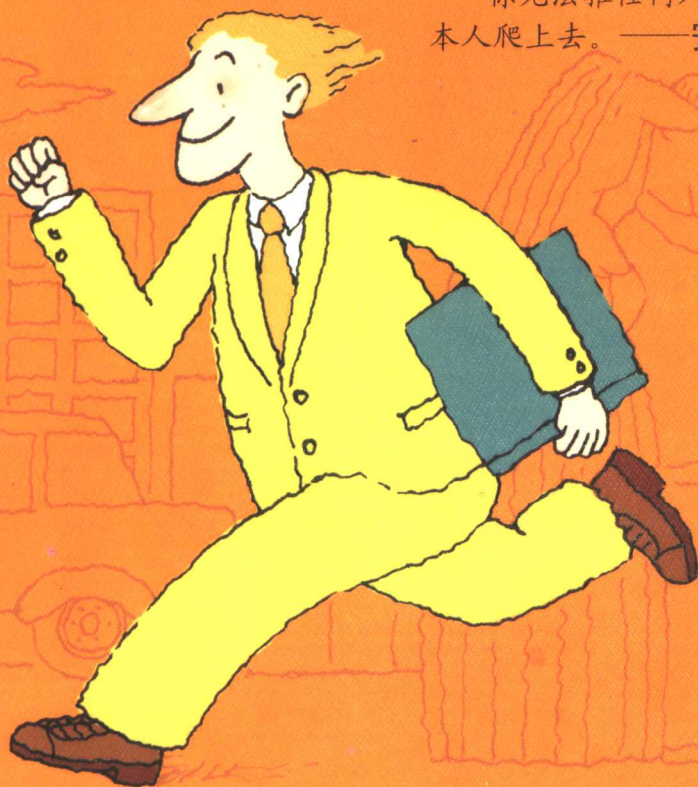


激励：让员工自己跑



INCENTIVE:
MAKING EMPLOYEES
HIGHLY SELF-MOTIVATED

你无法推任何人上阶梯，除非他
本人爬上去。——安德鲁·卡内基



哈尔滨出版社

激励：让员工自己跑

◎ 魏洁 著



哈尔滨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

激励：让员工自己跑/魏洁编著. —哈尔滨：哈尔滨出版社，2004.9

ISBN 7-80699-340-1

I. 激… II. 魏… III. 企业管理—人事管理—激励
IV. F272 .92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 089844 号

责任编辑：周群芳

封面设计：天下图文工作室

激励：让员工自己跑

魏洁 编著

哈尔滨出版社

哈尔滨市南岗区贵新街 170 号

邮政编码：150006 电话：0451-86225161

E-mail:hrbcbs@yeah.net

网址：www.hrbcbs.com

全国新华书店经销

北京永生印刷技术有限责任公司印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 10 字数 170 千字

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-80699-340-1 / F·31

定价：24.80 元

版权所有，侵权必究。举报电话：0451-86225162

本社常年法律顾问：北京岳成律师事务所黑龙江分所

前言



正确恰当地对员工的工作动机进行引导和激励，是绝大多数管理者的重要任务之一。

一个人的行为，必定受到外界推动力或者吸引力的影响，这种吸引力和推动力通过个体自身的消化和吸收，转变为一种自动力，才能使个体由消极的“要我做”转化为积极的“我要做”。员工尚未发挥的积极性和潜力，就像被埋在地下的宝藏，需要管理者去努力挖掘。对员工进行有效激励，增强员工的内驱力就是管理者手中一把锋利的铁锹，如善加利用，便可将宝藏挖出地面，而给公司带来巨大的财富和长久的利润。

《激励：让员工自己跑》通过浅显的管理寓言引入当今最前沿、最权威的管理理念，同时将具体的管理方法、管理艺术细致入微地介绍给广大管理者，让读者在短暂的阅读过程中加深对于员工心理、心态的认识和理解，同时掌握各种实用有效的激励技巧。

通过阅读本书，每一位管理者都能够开启思路，掌握激励的各类技巧，从而使自己的下属无需反复的鞭策、督导，他们自己也会振奋精神、点燃内心深处的火把，在工作的跑道上奋力驰骋！

目 录



前言

第一章 揭开激励的神秘面纱

第一节 点击激励 /4

激励是行为的钥匙、行为的键钮 /5

激励的三大误区 /7

激励在于激发员工做事的动机 /8

第二节 激励的类型与作用 /11

激励的类型 /12

激励是神奇的“一滴蜜” /14

第二章 激励理论荟萃

第一节 “投其所好”的需要层次理论 /19

你做到对你的员工“投其所好”了吗 /20

案例分析 /22

第二节 “并驾齐驱”的双因素理论 /23

激励因素和保健因素有何不同 /25

案例分析 /26

第三节 “心想事成”的期望理论 /27

让你的员工“心想事成”——维克托·弗罗姆的期望理论 /28

了解员工的期望 /29

案例分析 /29

第四节 “勇往直前”的目标激励理论 /30

提高员工绩效的秘密武器——洛克的目标激励理论 /31

案例分析 /32

第五节 “不容忽视”的公平理论 /33

防止你的员工产生不公平感——亚当斯的公平理论 /34

案例分析 /35

第六节 “一分为二”的挫折理论 /37

由“蝴蝶脱蛹”想到的 /37

案例分析 /39

第三章 员工没有内驱力的原因

第一节 员工不知道做什么 /44

没有书面的工作目标,工作目标摇摆不定 /45

制定切实可行的目标 /46

目标要少而简单 /47

第二节 员工不知道怎么做 /48

对员工进行培训 /49

培训也是一种奖励 /50

第三节 员工遇到了超出他们控制范围的障碍 /52

资源共享,发挥员工的潜力 /53

倡导团队合作精神,激励全体员工 /54

大雁的启示 /55

第四节 奖励成了“不甜的蜜” /55

别让奖励成为“不甜的蜜” /57

奖励正确行为非常重要 /58

第五节 员工预料到做事的负面结果 /60

正确对待提意见的员工 /61

正确对待创新失败的员工 /62

第六节 员工看不到努力与奖励之间的关系 /64

不要开空头支票 /65

让员工看到努力与奖励之间的关系 /65

第七节 员工觉得自己无足轻重 /67

员工觉得自己无足轻重 /68

让下属觉得自己是重要的 /69

第八节 员工觉得没有发展前途 /70

员工觉得没有发展前途 /71

如何看待晋升 /72

不拘一格用人才 /73

第四章 激励的方法与艺术

第一节 让下属感到是在为自己工作 /77

为谁工作为谁忙 /78

为自己干活永远比为别人干活更有力 /79

跟着别人跑没有多大出息 /81

第二节 你对你的下属了解多少 /82

了解你的下属 /82

给员工真正想要的东西 /83

第三节 给员工搭建发展的平台 /85

由“管理驴的方法”想到的 /86

授权——赋予每个员工最好的发展机会 /87

营造融洽的氛围——给员工一个好的发展空间 /89

第四节 激励要因因人而异：到什么山唱什么歌 /90

对不同类型的员工进行不同的激励 /91

为员工安排的职务必须与其性格相匹配 /93

针对不同的员工给予不同的奖励 /94

第五节 激发内驱力——让员工自己跑起来 /95

内驱力来自员工的内需 /97

内驱力来自人格动力的驱动 /98

内驱力三步曲 /99

第六节 如何对待“快牛”和“慢牛” /101

快牛会越打越快吗 /102

如何对待慢牛 /103

第七节 选择恰当的处分方式——该出手时就出手 /104

由“太空梭”想到的 /105

选择恰当的处分方式 /106

反弹琵琶奏新曲 /107

第八节 在忧患中激发员工的动力 /108

巧用逆境之着 /110



杜邦公司的明智选择 /110

唤起下属的“危机感” /111

第九节 奖励员工的五种最佳方法 /112

给下属掌声 /113

提供合适的位置 /114

设置明确的目标 /115

充分信任——对员工最大的奖励 /116

给员工一个自由发展的舞台 /117

第十节 责任激励艺术 /119

赋予下属责任 层层设有激励点 /120

检查下属责任 步步突出新激励 /121

追究下属责任 处处巧留暗激励 /123

第十一节 幽默激励艺术 /124

幽默的效用 /126

幽默的运用 /128

第十二节 零成本激励艺术 /128

注重行为的“垂范激励”——榜样的力量 /130

注重增强亲和力的“融通激励”——工作内容丰富化 /130

注重“责任激励” /131

注重“参与激励” /131

注重员工发展的“目标激励” /132

注重“后院激励” /132

第十三节 薪酬激励的艺术 /133

重建薪酬构成 增强激励因素 /134

设计福利项目 迎合员工需要 /135

改变计酬方式 增强激励性 /136

第五章 激励的黄金法则

激发他人的动力,首先得激发自己的动力 /140

员工就是“亲人” /141

员工就是“主人” /142

找到每个人都有的动力导火索 /143

感受工作乐趣 /144

认可——激发动力的利器 /144

采纳建议 /145

耻辱心理 /146

公司经理要自我转变 /146

设法送人一面镜子,让别人保住面子 /147

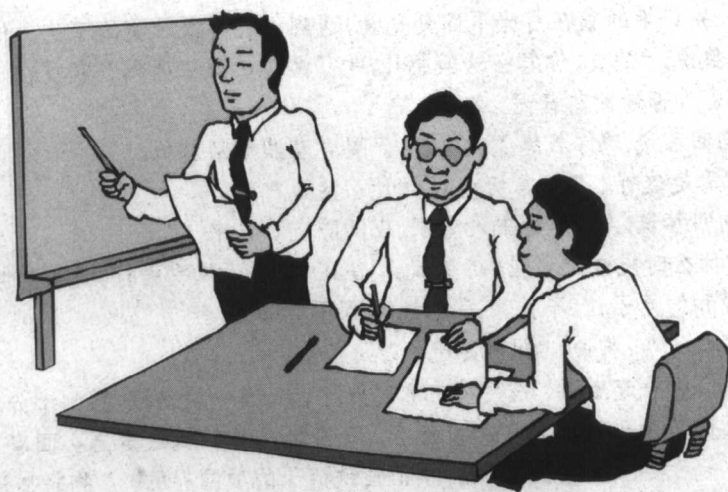
巧用竞争激励员工 /147

持续激励 /148

附录 /148

第一章

揭开激励的神秘面纱





★ 我能令你做任何事情的惟一途径是：把你想要的东西提供给你。

——戴尔·卡耐基

★ 你必须让员工能自由采取行动，否则他们将会产生依赖性。他们不需要奉命行事，他们需要被容许行事。

——约翰·R. 欧宝

经典管理寓言

家狗和狼

一条饥饿的狼在月光下四处觅食，遇到了长得很壮实的家狗。他们相互问候后，狼说：“朋友，你怎么这般肥壮，吃了些什么好东西啊？我现在日夜为生计奔波，正苦苦地煎熬着呢。”

狗回答说：“你若想像我这样，只要学着我干活就行。”

“真是这样？”狼急切地问，“什么活儿？”

狗回答说：“就是给主人看家，夜间防止贼进来。”

“什么时候开始干呢？”狼说，“住在森林里，风吹雨打，我都受够了。只要有个暖和的屋子住，不挨饿，做什么我都不在乎。”

“那好，”狗说，“跟我走吧！”

他们俩一起上路。狼突然注意到狗脖子上有一块伤疤，感到十分奇怪，不禁问狗这是怎么回事。狗说：“没什么。”狼继续问：“到底是怎么回事？”

“一点点小事，也许是我脖子上拴铁链子的项圈弄的。”狗轻描淡写地说。

“铁链子！”狼惊奇地说，“你是说，你不能自由自在地跑来跑去吗？”

“是的，也许不能完全随我的心意，”狗说，“白天有时候主人把我拴起来。但我向你保证，在晚上我有绝对的自由；主人把自己盘子中的东西喂给我吃，佣人把残羹剩饭拿给我吃，他们都对我倍加宠爱。”



“晚安!”狼说,“你去享用你的美餐吧,至于我,宁可自由自在地挨饿,而不愿套着一条链子过舒适的生活。”

一条铁链子限制了“狗”的自由,也因此让“狼”不愿进那家主人的家门,这种现象的背后隐藏了些什么呢?

有时候,自由比安乐更重要。现在的管理者应该告别控制和命令了,强迫他做不如他主动去做。谁都讨厌被人命令和控制,即便是你的孩子也是如此。

人总希望自己能够主宰自己的事情,若经别人催促,即使口中答应了,在内心的某个地方也残留着反抗,成为实际的障碍物。

推动他人的秘诀只有一个,那就是“使对方能主动地起而行之”。这的确是句名言,道尽激励的本质。“使对方能主动地起而行之”,也就是能使对方自动、自发地被“说服”。

“狼”今天拒绝“铁链子”,说不定“狗”哪天也会反抗、“离家出走”。与其这样,不如给他自由,通过主人的激励,如偶尔喂些好的食物、停止用“铁链子”等,让他感觉到他有义务看家,从而主动地去履行他的职责。

本章内容提要

这一部分内容将让你了解什么是激励。用激励技巧之前,首先需要明白激励是指通过影响人们的动机来调整人们的行为,在组织内部,管理工作需要创造和维持一种良好的环境,这种环境能将员工的动机引向组织的目标并完成目标。然后,指出了激励的三大误区。最后对激励的目的、类型和作用作了简单的介绍。



第一节 点击激励

★ 你无法推任何人上阶梯，除非他本人爬上去。

——安德鲁·卡耐基

经典管理寓言

骆驼

在动物园里的小骆驼问妈妈：“妈妈，为什么我们的睫毛那么长？”

骆驼妈妈说：“当风沙来的时候，长长的睫毛可以让我们在风暴中能看得到方向。”

小骆驼又问：“妈妈，为什么我们的背那么驼？丑死了！”

骆驼妈妈说：“这个叫驼峰，可以帮我们储存大量的水和养分，让我们能在沙漠里经受十几天的无水无食条件。”

小骆驼又问：“妈妈，为什么我们的脚掌那么厚？”

骆驼妈妈说：“那可以让我们重重的身子不至于陷在软软的沙子里，便于长途跋涉啊。”

小骆驼高兴坏了：“哇，原来我们这么有用啊！可是妈妈，为什么我们还在动物园里，不去沙漠远足呢？”

天生我才必有用，可惜骆驼身有异能却无处施展。在动物园里虽可供人欣赏，却白白浪费了一身的好本领。一个好的心态 + 一本成功的教材 + 一个无限的舞台 = 成功。每个人的潜能是无限的，关键是要找到一个能充分发挥潜能的舞台。

经理先生，你是否已经为你的员工找到了能够使他们充分发挥潜能的舞台？有了这样的舞台提供给他们，相信他们会自己跑起来！



鼓励公司员工开动脑筋,挖掘其创造力,是许多成功企业普遍采用的激励管理方式,并形成了企业的创新文化。那么什么是激励?这是你进入激励迷宫之前首先要了解的东西。

激励是行为的钥匙,又是行为的键钮,按动什么样的键钮,就会产生什么样的行为。所以要研究“如何让员工跑起来”,首先要拿到“激励”这把钥匙!

激励是行为的钥匙、行为的键钮

正确、恰当地对员工的工作动机进行引导和激励,是绝大多数领导者的重要任务之一。如何才能使员工把组织的任务目标看成是自己的任务目标?如何使他们为实现这种目标而自觉努力工作?这都需要对员工的工作动机进行引导和激励。激励越来越被人们所重视,成为不可缺少的用人之道。“请将不如激励”、“用人不疑,疑人不用”等这些看似简单的语句,却包含着丰富的行为科学道理。它们激发人的自尊心,给人以充分的信任,容忍别人的缺点而不求全责备,实际上都是激励的方式。

“激励”一般是指通过影响人在追求某些既定目标时的愿意程度或者说是人们朝向某一特定目标行为的倾向,增强或削弱其动机,来调整人们的行为。在组织内部,管理工作需要创造和维持一种良好的环境,这种环境能将员工的动机引向组织的目标并完成目标。它含有激发动机、鼓励行为、产生动力的意义。

员工是实现目标的基本要素,因此组织要取得成功,应能够吸引优秀的员工,并留住员工,确保员工能够完成自己的工作并表现出对企业的忠诚和创造性。员工的绩效最终影响到组织的绩效,而员工的绩效不仅取决于其能力,而且取决于其激励机制。

即:绩效 = 能力 × 激励

公式说明,一个人工作成绩的大小,取决于他的能力和动机(与自身需要相关)激发程度,能力越强,或动机激发程度越高,工作成绩也就越大。

激励是行为的钥匙,又是行为的键钮,按动什么样的键钮,就会产生什么样



的行为。因而，每个人都需要自我激励，需要得到来自同事、团体、组织方面的激励和相互之间的激励。作为一个管理者，为了使团体或组织实现既定目标，就更加需要激励全体成员。在一般情况下，激励表现为外界所施加的吸引力或者推动力转变员工成自身的推动力，组织目标由此变为个人目标的过程。如图 1-1 所示：

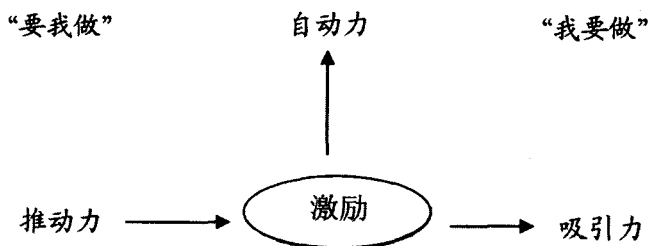


图 1-1 激励行为模式图

一个人的行为，必定受到外界推动力或者吸引力的影响，这种吸引力和推动力，通过个体自身的消化和吸收，转变成一种自动力，才能使个体由消极的“要我做”转化为积极的“我要做”。自动力越大，行为也就越积极，反之亦然。而自动力的大小，固然与推动力或者吸引力之强度有关，但也离不开个体自身的因素。同样强度的推动力或吸引力，对于不同的人可能会产生强弱悬殊的自动力，对人的行为产生不同的影响。

激励的过程直接涉及到员工的个人利益，激励直接影响到能否调动员工的积极性。激励的实质便是调动员工创造性和积极性，使他们始终保持高度的工作热情。激励的过程就是激发员工内在的动力和要求，从而使他们奋发努力工作去实现组织既定的目标和任务。每一个员工都有自己的需要，都有实现这种需要的内在的强大动力，这种动力会促使他去为实现自己的需求而努力工作。当目前需求被满足以后，又会产生向着更高的需求努力的动力，一般来说，一个人的需要或者工作动机与他在工作中的行为形成一个循环往复的过程。

大体来看，每一位员工总是由一种动机或者需求而激发自己内在的动力，



努力去实现组织或者个人目标。当达到某一个目标后,他就会自觉或者不自觉地衡量自己为达到这个目标所付出的努力是不是值得。因此,绝大多数人总是把自己努力的过程看成是获得某种满足的过程。如果他的努力使他得到了愿望的满足,就有利于巩固和强化他的这种努力。因此,激励的目的就是要调动员工的积极性和创造性,并使这种积极性和创造性保持和加强下去。

因为员工的动机决定着他在工作中的努力程度,因此,动机问题必须引起管理者的高度重视。从本质上来说,一个员工的工作表现主要是由以下三个因素决定的:本人的能力、工作动机、工作环境条件。一个人要进行有效的工作,首先就要知道如何去工作,即要有工作的能力;第二个条件就是要愿意工作,即要有工作的动机;另外还要有从事某种工作所需的工具、原料等种种必需的条件,也就是所谓的环境条件。缺少其中的任何一个因素,你的员工都不可能忘我地投入到工作中去。

激励的三大误区

建立合理有效的激励制度,是经理的重要问题之一。虽然近年来一些企业越来越重视管理激励,并尝试着进行了激励机制改革,也取得了一定的成效,但在对激励的认识上还存在着一些误区。

误区一:激励就是奖励

目前,很多经理简单地认为激励就是奖励,因此在设计激励机制时,往往只片面地考虑正面的奖励措施,而轻视或不考虑约束和惩罚措施。有些虽然也制定了一些约束和惩罚措施,但碍于各种原因没有坚决地执行从而流于形式,结果难以达到预期目的。

企业的一项奖励措施可能会引发员工的各种行为方式,但其中的部分行为并不是企业所希望的。因此必须辅以约束措施和惩罚措施,将员工行为引导到特定的方向上。对希望出现的行为,公司应该用奖励进行强化;对不希望出现的行为,要利用处罚措施来进行约束。

误区二:同样的激励可以适用于任何人

许多经理在实施激励措施的时候,并没有对员工的需求进行认真的分析,