



领导力译丛

主编 奚洁人

伊恩·梅特兰 著

员工激励

何小蕾 译



MOTIVATING PEOPLE



世纪出版集团 上海人民出版社



领导力译丛

主编 奚洁人

伊恩·梅特兰 著

员工激励

何小蕾 译

MOTIVATING PEOPLE

世纪出版集团 上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工激励 / (英) 梅特兰 (Maitland, I.) 著; 何小蕾译.

—上海: 上海人民出版社, 2006

(领导力译丛)

书名原文: **Motivating People**

ISBN 7-208-06325-7

I. 员... II. ①梅... ②何... 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 (2006) 第 062240 号

责任编辑 林 芸

封面装帧 王晓阳

领导力译丛

员工激励

[英] 伊恩·梅特兰 著

何小蕾 译

出 版 世纪出版集团 上海人民出版社

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

出 品 上海世纪出版股份有限公司高等教育图书公司



www.hibooks.cn

世纪高教 (上海福建中路 193 号 24 层 021-63914988)

发 行 世纪出版集团发行中心

印 刷 上海商务联西印刷有限公司

开 本 850 × 1168 毫米 1/32

印 张 3.25

插 页 2

字 数 37,000

版 次 2006 年 7 月第 1 版

印 次 2006 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 7-208-06325-7/F · 1440

定 价 11.00 元



英国人事与发展特许研究所授权出版



中国浦东干部学院组织翻译



上海世纪出版股份有限公司高等教育图书公司 出品

编委会名单（按姓氏笔画为序）

主 任：奚洁人

副主任：王金定 崔玉宝 陈伟利

成 员：刘靖北 成旦红 张生新 宋 今

何立胜 郑金洲 周曦民 姜海山

赵荣根 夏健明 萧炳南

作者简介

伊恩·梅特兰(Iain Maitland)是一位研究重大管理问题的专家及顾问。他的专著已经超过20本,其中包括本译丛中的另一本《时间管理》。

出版说明

21 世纪,领导力已被公认为一种关键技能。它不仅是领导干部体现自身素养、发挥领导才干的重要形式,而且是各层次各行业的每一个人都需要具备的人生技能。事实上,每一个人都具备领导的潜能,都可以通过学习来提升自己的领导力。

那么,怎样才能成为一名优秀的领导者?怎样培养领导技能以提升自己的综合领导力?如何进一步提高人生必备技能?“领导力译丛”给出了答案。这套丛书将帮助你应-对未来自我领导与领导他人的挑战,帮助你不断提高自己的领导技能。译丛中展现的领导前沿问题与专家教授的应对技巧会使你面对未来信心倍增。

“领导力译丛”精选英国人事与发展特许研究所(CIPD)出版的“管理者塑型”(Management Shapers)丛书中的18种,囊括了几乎所有关键性的领导技能,如倾听、演讲、决策、评估、反馈、激励、谈判等,并对如何进行时间管理、如何有效开好会议、如何应对新官上任的难题、如何应对个人承受的工作压力等方面进行了简洁中肯的分析。每册书着重分析提升领导力的一个方面,从实用角度以简洁明快的风格展现了与该方面有关的一系列关键问题,同时针对性地给出了切实有效的提示及操作性建议。

“领导力译丛”由著名的国家级干部教育培训机构——中国浦东干部学院组织翻译。为领导干部以及企业、学校、非政府组织等各行各业的相关人员提高个人的领导技能提供了有益的参考,是一套实用性很强的案头必备学习资料。

目 录

1 激励简介 1

需求和满足是激励永恒的话题。站在著名的心理学家和行为学家的肩膀上,成功激励并非难事。

2 成为一位好的领导者 11

领导者的优劣不仅在于能力也在于品质。明确目标、以身作则和激励他人是有效领导的精髓。

3 以团队的形式工作 24

打造一个高绩效团队需要卓越的智慧。优秀的领导者必然“智”者手下无弱兵——团队成员能各司其职、同心协力、共赴目标。

4 改善工作 37

任何人都希望能热爱、匹配并胜任自己的工作,满足这些才能挖掘员工的最大潜能,实现

组织的利益最优。

5 促进员工的发展 48

没有发展空间的组织留不住人才,没有发展动力的员工是组织的累赘。激发员工向发挥自身能力的巅峰迈进是每个领导者难以推卸的责任。

2

6 支付薪酬 66

薪酬在某种程度上是员工价值的体现,不合理的薪酬制度可能导致组织的崩溃。

7 提供安全、健康的工作环境 82

恶劣的工作环境是一颗定时炸弹,只要有适当的导火索随时都能引爆。

拓展阅读 91

专业词汇表 95

激励简介

什么是“激励”？我们可以把它简单地定义为“促使个体沿着特定的路线行动的力量或过程”。当然，激励所包含的内容远不是这样一个简短的定义可以涵盖的。在讨论如何将激励运用于您的实际工作中之前，先让我们简要回顾一些有关员工激励的理论。

员工激励：理论

关于激励和什么是激励的理论数不胜数。经过时间的积淀，有三种理论逐渐在学术界建立起了威信，它们能够对“激励”这一概念提供



简练而又全面的概括：

◎ 马斯洛的“需求层次理论”(hierarchy of needs)

◎ 赫茨伯格的“双因素理论”(two-factor theory)

◎ 弗鲁姆的“期望理论”(expectancy theory)

2

马斯洛的需求层次理论

美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)可能是最广为人知的激励理论家,他认为每个个体的需求都是分层次的(图1是马斯洛的“需求层次”)。按照马斯洛的观点,个体首要的需求是获得充足的空气、食物和水(生理需求)。一旦这一需求得到满足,那么即便获得更多的空气、食物和水,也不再能够起到激励作用了,这时安全需求便取而代之。而一旦个体远离了危险和攻击,他/她就会受到如友谊之类的社交需求的激励。

当这些需求都得到满足以后,个体会产生自尊和获得他人认同的需求,直到他/她的自我

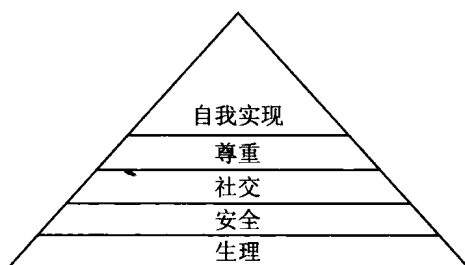


图 1 马斯洛的需求层次

3

实现需求得到满足之后，个体才会感到自己得到了充分发展并取得了最大的成功。然而，在任何时候，如果较低层次的需求突然得不到满足，个体就重新受到这些需求的激励。比如说，A 在街道拐角处和朋友闲聊，满足他的社交需求。这时，出现了一个精神错乱的人，手中挥舞着刀子。A 感到自己面临着危险和攻击，安全需求不能得到满足，于是他就选择了逃跑。这意味着此时的 A 更关心满足自己低层次的安全需求，而非较高层次的社会需求！

有人尝试把马斯洛的需求理论和工作环境中员工的需求联系起来。生理需求与员工的工资及其他利益相关。安全需求和诸如就业保

障、病假工资、养老金计划、足够的休息、公平、生理安全等因素相联系。社会需求和归属感、友好的、对自己有帮助的同事和上级相关。员工的尊重需求可能会在受到上级和管理人员的认同和表扬,并可能获得转岗或升职的机会时得到满足。员工自我实现需求可以在得到令人满意的、有趣的、可以大展拳脚的工作时获得满足。

赫茨伯格的双因素理论

弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg)认为有两个同等重要的因素群与员工激励相关(见下表):保健因素和激励因素。他认为保健因素(也叫“不满意因素”)实际上不能起到激励作用,但如果这一因素得不到满足,人们将会失去动力。比如说,一个安全、健康的工作环境本身不能激励员工更好、更努力地工作,但是只有在员工对自己的工作环境感到满意的基础上,其他因素才能发挥激励作用。如果工作条件令人不快,那么员工会感到失去工作动

力,这时,其他的因素都将不再起作用。

□ 赫茨伯格的双因素理论

保健因素	激励因素
工作条件	工作本身
工资	责任
工作保障	成就感
工作人际关系	认同
监督管理	未来发展的前景
公司政策和管理	

5

赫茨伯格认为如果保健因素都满足,且令人满意,那么有 5 个关键因素就能发挥对员工的激励作用:有挑战性的、有趣的工作;完成任务所肩负的责任;成就感;因为完成工作、付出的努力和取得的成绩而得到认可;个人发展、调任、升职的可能性。显然,赫茨伯格认为在工作环境中,工作本身就是一个主要的激励因素,其重要性超过所有其他可能的影响因素。

弗鲁姆的期望理论

在“需求层次理论”和“双因素”理论的基础上,弗鲁姆(V.H.Vroom)提出了“期望理论”(如

下表所示)。他认为激励有两个组成部分:个体的需要和个体对满足这些需要的期望值。弗鲁姆用“目标效价”一词来描述个体渴望满足某一需要的程度,目标效价高意味着满足某一需要的强烈愿望,目标效价低预示着这一需要对该个体的重要程度低,能起到的激励作用小。

弗鲁姆的期望理论

目标效价 × 期望值



激励



行动



结果



满意感

另一方面,只有当个体感到某一需要有满足的可能时,高目标效价才能起到激励作用。例如,公司承诺将一辆宝马车作为对最佳销售员的奖励,如果一位员工非常想得到这辆车,而且他确信这一愿望是可以满足的,那么他就会

采取一切有效的行动来创造公司所要求的结果，最终满足自己的愿望。如果他认为这一愿望是无法实现的，那么他卖力工作的可能性就很小。此时，他就没有得到激励。

员工激励：实践

7

显然，虽然这些理论的方法和侧重点不同，但它们都是有效的。而作为领导者，你的责任是把些有效的理论付诸实践，去激励你的员工。为此，您需要思考下面几个实际问题：

- ◎ 成为一位好的领导者
- ◎ 以团队的形式工作
- ◎ 改善工作
- ◎ 促进员工的发展
- ◎ 支付薪酬
- ◎ 提供安全、健康的工作环境

成为一位好的领导者

人际关系对员工来说是最具影响力的激励
