

把懒散的员工变成领导者

把无所事事者变成贡献家

把不合群者变成团队成员

Smart



360度激励

Motivation

唐娜·迪普罗斯 著

丁冬梅 译

360 度

激励

唐娜·迪普罗斯 著

丁冬梅 译



万卷出版公司

WANJUAN PUBLISHING COMPANY

© 唐娜·迪普罗斯 2004

图书在版编目 (C I P) 数据

360 度激励/(英) 唐娜·迪普罗斯著; 丁冬梅译.
—沈阳: 万卷出版公司, 2004.6
(中欧—万卷经理人书架)
ISBN 7-80601-647-3

I. 360... II. ①迪... ②丁... III. 企业管理—激励
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 062549 号

Smart Things to Know about Motivation

Copyright © Donna Deepprose 2003

The right of Donna Deepprose to be identified as the author of this book has been asserted in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988

First published 2003 by Capstone Publishing Limited (A Wiley company)

Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 by Volumes Publishing Company

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd via The Susie Adams Rights Agency, Uk

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a licence or other permission in writing from the copyright owners.

出版发行: 万卷出版公司

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 丹东印刷有限责任公司

经销者: 全国新华书店

幅面尺寸: 165mm × 240mm

字数: 156 千字

印张: 14.5

印数: 1~10 000 册

出版时间: 2005 年 2 月第 1 版

印刷时间: 2005 年 2 月第 1 次印刷

选题策划: 李英健 周雪林

责任编辑: 宋岩

装帧设计: 杜凤宝 刘萍萍

责任校对: 吴志贵

版式设计: 徐春迎

定价: 28.00 元

联系电话: 024-23284453 23284454

邮购热线: 024-23284454

E-mail: vpc@mail.lnpgc.com.cn

网 址: <http://www.chinavpc.com>

何谓 Smart

Smart 系列带来一种全新的学习方法。当你在面对一些关键性问题，譬如，有关客户、决策、变化、电子商务、品牌、影响他人的技巧、知识管理、融资、团队合作及合伙经营等问题的时候，Smart 系列能优化你考虑问题及处理问题的方式方法。

Smart 系列一方面总结长期积累下来的智慧，另一方面又独家提供一针见血的观点和工具，使你不再仅仅纸上谈兵，而是投入实战。

广受尊敬的商业巨人克里斯·阿吉瑞思指出，在企业中，就算是最有智慧的人也可能变得效率低下。为什么？因为我们如此忙碌，以至忘了聆听自己的声音。我们不再考虑身边发生着的变化。我们陷入了曾为我们创造过成功的行为模式中不能自拔，而没有意识到在不断向我们逼近的未来中，这一套老把式已经不再管用。

Smart 系列将通过三种方式避免类似事件在你身上发生：

- 提升你的自我意识；
- 发展你的理解能力，改善你的处世态度及行为举止；
- 传授你方法以挑战贵公司的现状。

聪明人需要聪明的企业。你可以花上职业生涯的三分之一时间，不断跳槽，以期寻找心目中的梦想，也可以就在今天，开创属于自己的聪明企业。

最后要提醒的是，改变世界的不是书本，而是人。虽然 Smart 系列从最聪明的实践者及理论家那里采集来最耀眼的智慧，并将它们呈放在你的面前，然而将从书本中获得的知识应用于实践中就是你自己的责任了。

因为真正聪明的人知道读一本书只是一个过程的开始，而不是结

東……

正如埃里克·霍弗所说，“在变化的时代中，拥有未来的是不断学习的人，而非已经饱读诗书的人，他们漂亮的知识装备只适用于一个不复存在的世界。”

大卫·弗思

Smart 系列主编

前言

你曾经多少次听到像下面这些抱怨了（或者你自己也曾喃喃自语过）？

- “过去的激励手段已经不灵了。”是的，类似这样的话，人们已经说了上百次，甚至上千次，说了多少年了。

- “这些年轻人期望在 30 岁前做完所有这些事。”某些人必须得到激励才行。

- 来自经理们的抱怨：“这里的工人从来不主动。除了得到明确的命令以外，他们从来不会主动去做任何事。”

- 来自员工的抱怨：“我以前也提出过一些改进工作质量的建议，但是没有人愿意听。所以，现在我只做份内的事，按他们说的话去做。”

- “我对报酬并不是很关心，但是得到赏识总是令人感到高兴的。”

专家语录

最近一次你听到有人说
“感谢上帝今天是礼拜一”
是什么时候？

——迪安·R.斯皮策
(Dean R. Shpitzer)

• “给我钞票就行，总不能用‘谢谢’来支付房租吧。”

所有这些现象多么令人困惑。许多自相矛盾的观察资料中的抱怨、控告、谴责和建议等都让人感到迷惑。人们难道真的比以前得到的激励要少了吗？或者是他们都急于马上就做完所有工作呢？员工们是不是不愿意多做一点额外的事呢（更别说做更多份外的事了），还是经理们忽略了员工

的很好的创意，而挫伤了他们的积极性？金钱是不是一个激励因素？

事实上，在不同时间、不同情况下，对于不同的人来说，答案都是“是的、是的、是的、还是是的”。没有一种放之四海而皆准的激励方法。如果你是一个经理人，你很可能是通过努力工作、克服困难、不断积累成绩才获得了今天的地位。出乎意料的是，那些激励管理者的因素可能对于员工而言是不重要的。这并不意味着员工不需要激励；这仅仅意味着员工期望的激励因素与管理者的不同。许多经理们虽然十分真诚，并出于良好意愿想激励员工，但如果没有意识到这一点，就会感觉困惑：为什么他们所有的努力都失败了？

经理们该如何做

激励是一种内在的感觉，是一种鼓舞士气、促使人积极进取、勇于承担责任的推动力量。

作为一个经理人，你不能像分配一项任务一样去激励你的下属。但是你可以去做很多事，尽量来创造一种使员工感到激励，愿意主动采取行动，为组织目标贡献力量的环境氛围。尽管人们的需求和愿望各有不同，但是我所谈到的这种环境氛围是适用于所有人的。事实上，这种环境能发挥所有员工的智慧，来创造一个高绩效的组织。

这种环境并不像它看起来那样神秘。在这种环境中员工相信他们的工作是有意义的，能够自己把握如何完成工作，有个人发展的空间和机遇，他们的绩效能够得到回报，所取得的成就能够获得认可。当然，还包括获得公平的物质待遇。

如果你是一位经理，创造这样一种环境是你的首要任务。本书提供了在许多公司中行之有效的建议，以及该领域的最优秀的思想家所提出的忠告。你将会找到一种方法，能够把懒散的员工变成勤勉者，把无所事事者变成贡献家，把不合群者变成团队一员，把明星员工变成忠诚组织者，使他们长期献身于组织的发展。他们这样投身于工作并不是出于无奈，而是发自内心的愿望。这就是激励所真正蕴含的

意味。

但是，本书并不仅限于讨论如何激励你的员工。它还探讨了如何为经理人自己加油充电，甚至还包括如何激励拖后腿的老板和懒散的同事、客户或供应商等。当你、你的上司和你的同事主动投身于组织的远景目标，积极应对未来的挑战时，你就会在工作中获得更多满意，你就能够创造一个使你的员工同样感到满意的组织。

目 录

何谓 Smart

前言

第一章	从服从命令到承担责任	001
第二章	吸引和留住当今最优秀的人才	016
第三章	与绩效相关：激励不足所带来的成本	032
第四章	有意义的工作	048
第五章	成长的机遇	065
第六章	对工作有控制感	077
第七章	感觉有能力	092
第八章	认可和奖励	106
第九章	有价值的人际关系	122
第十章	金钱：本书中的大猩猩	137
第十一章	充满活力的组织	148
第十二章	战无不胜的团队	164
第十三章	渡过艰难时期的技巧	176
第十四章	经理人自我激励的最佳方式	192
第十五章	激励你的上司、同事和客户	204

按照老板说的做，准时上下班，按月领取薪水，这并不需要太多激励。但是，在全球一体化、科技高度发达的当今世界，众多组织再也无法继续遵循传统的模式：经理下达命令，员工服从命令。那确实是对员工的知识、智慧、创造力和解决能力的极大浪费。组织需要发挥员工的一切聪明才智。

第一章

从服从命令到承担责任

专家语录

尽管要想使员工服从命令，经济报酬是一种十分有效的方式，但要想获得员工的责任感却是一件完全不同的事情。

——肯尼斯·W.托马斯
(Kenneth W. Thomas)

在传统组织中，管理人员制定工作计划、分配任务和决定如何完成任务。在管理人员和员工之间存在一种书面或默认的契约——其中写道：“你按照我们说的去做，我们将给你提供一份适当的工资。”只要双方都履行各自的契约义务，他们就会达成一致。以前工会喊出的口号是：“做一天工作拿一天钱”，这不仅是对上述契约关系的最好的描述，而且也暗示着“公平的报酬”完全能激励员工服从命令。

至今仍然留在许多工作人员的记忆中的是，10年前左右，这种契约有了另外一项条款：只要员工能继续完成组织的预期目标，组织将继续为他们提供适当的工资。

但是，当组织开始缩小规模、裁减冗员，从而破坏了组织与员工之间的契约时，员工对组织的服从感开始瓦解了。

但是，并不是因为员工失去了工作安全感，服从型契约的作用就削弱了，就无法保证员工发挥出满意的绩效了。组织期望每个员工将会带给它的变革也许是更重要的。每一个组织都面临着全球化竞争、客户对质量和服务的苛刻要求以及瞬息万变、前所未有的技术要求等各种挑战，组织需要从非常精简的员工中吸引出更多智慧来。面对这些事实，公司开始认识到，管理人员提供知识、雇员提供体力的这种传统的模式现在已经不合时宜了。在知识经济社会中，如果忽略了任何员工的知识 and 创造力将是对人力资本的巨大浪费。

因此，如今组织不仅仅希望员工要服从命令，还期望员工能够自己解决问题，贡献创造性的观点，制定挑战性的目标，确立实施方案来完成目标，并参与对自己的业绩评价，甚至有时参与对他们的同事或上司的业绩评价。在许多经理仍然在犹豫地探索着这一全新的、未明确的角色，而且每个人未来的工作都充满了不确定性的时候，你现在就应该开始这样行动了。

与传统上的员工服从命令型的契约完全不同，经理们现在面临的任務充满了变化和激流。服从命令型契约无法再起作用了，如果没有一种强加的体制，员工还可以服从什么呢？新型的契约要求员工参与决定体制建设，根据环境变化来不断修正和改进管理体制。这样就需要责任感，而对于经理而言，使员工产生责任感是一项全新的挑战。

赢得员工的真心

责任感来源于人的内心和思想。人们一般在理性上同意：“为了完成某工作所获得的回报，我可以每天努力工作 8 小时甚至 10 小时。”但是有责任感是指真正用心思去做事，没有人会理智地决定用心工作 8 小时甚至 10 小时或者无论多长时间去完成任务。

关心是一种很重要的激励因素。如果工作十分吸引人，结果十分重要，人际关系令人满意，并且所有的工作经历将提升他们的自我价值感，人们就会对工作表现出关心和投入。甚至有可能在工作并不十分吸引人，甚至十分单调时，如果其他因素十分令人满意，人们也可以十分用心努力地完成工作。

专家语录

服从型组织与责任型组织的个性特征

高度控制：服从型	低度控制：责任型
领导者依靠个人智慧 认为组织能够像机器一样被组装起来； 上级下达命令，决定计划和方向； 几乎不共享任何战略信息； 组织结构复杂，层级多； 非正规组织耗费了员工大部分的精力； 价值观和组织结构阻碍了共享观点和信息； 公司级的解决方案占支配地位，并命令所有人。	领导者依靠所有员工的智慧 认为组织是由具有自由思想的人所组成的，是不能够被“组装”的； 员工自愿做出行动，而不是受上司指示所驱使；经理与员工达成一致意见要优先于经理下达命令； 每一个人创造并共享战略信息； 组织结构简单，层级少；非正规组织是正式的组织； 价值观和业务流程促进了观点和信息的共享； 基层的解决方案占支配地位，而且不是向所有人发出命令。
——威廉·贝克 (William Becker)	

关心和责任：另一种时尚的管理风格

你也许会想：“肯定的，去年人们是根据业绩得到报酬，今年是让每个人都关心自己的工作；谁知道下一年将会出现什么。”但事实是，尽管经理人一直强调服从命令型契约，员工却一直在表示他们期望一种完全不同的激励方式。早在1946年，美国的研究人员调查了不同部门的员工，对10项工作激励因素按照个人偏好进行排序。位于前三位的因素分别是：

1. 工作成绩得到完全赞赏；
2. 感到可以参与工作其中；
3. 个人困难得到同情和帮助。

在弗吉尼亚州费尔法克郡的乔治·梅森大学任教的肯尼思·A.克瓦奇教授在1981年和1995年分别把同样的因素列出，让1000名员工进行排序。在1981年，“有趣的工作”已经跃升至排名的第一位，而“个人困难得到同情和帮助”已经排除在前三位之外了。1995年，排名前三位的因素分别是：

1. 有趣的工作；
2. 工作成绩得到完全赞赏；
3. 感到可以参与工作其中。

研究人员和克瓦奇教授也同样询问了员工的主管，让他们按照自己认为的员工想法来进行排序。令人感到惊异的

是,经理们多年来都十分坚持他们的想法,而事实表明这些想法一直以来都是错误的。经理们认为最重要的前三位因素是

1. 优厚的报酬;
2. 工作安全感;
3. 在组织中得到提升和发展。

这些经理们至少 50 年都没有听取过员工的意见了。

表 1.1 列举了 1946 年和 1995 年员工与经理对工作回报因素的排序比较。

表 1.1 员工想要什么——前 10 位工作回报因素排序

经理们所认为的前 10 位因素	员工的排序 (1946)	员工的排序 (1995)
1 优厚的报酬	5	5
2 工作安全感	4	4
3 在组织中得到提升和发展	7	6
4 良好的工作环境	9	8
5 有趣的工作	6	1
6 对员工的信任	8	7
7 合理的纪律	10	9
8 工作成绩得到完全赞赏	1	2
9 个人困难得到同情和帮助	3	10
10 感到可以参与工作其中	2	3

读者可能注意到,经理们的排序与命令型契约的观点非常相似。员工的排序则更加类似于责任型契约的模式。换句话说,经理们谈论的是工作的外在回报,而员工们更加注重于工作的内在回报。

内在激励与外在激励

纯粹主义者坚持认为，人们无法激励任何其他的人，只能激励我们自己。这里，他们所谈论的是内在的激励——即来自内心感觉的激励。如果我把自己的观点变成文字，并且让它们显示在计算机屏幕上的话，我能够感到愉快。这就是写作的内在激励。如果我能从帮助别人解决问题中得到满足，那将激励我和客户一起探讨并组织管理研讨会。如果我找到一种新的方法——用工具栏图标的修补功能来创建新的图画，那样我又克服了困惑的状态，学会了一种升级版的POWERPOINT。

大多数时候，我们认为内在激励就是喜欢做某种工作。这也是为什么我们会在自己喜欢的领域寻找工作。但也并不是全都如此。有些人每天去工作，也取得了十分令人满意的成绩，这是因为他们喜欢与同事们一起交流。对有些工作而言，和同事的关系有可能成为一种分心的因素，但是对另一些工作来说，例如流水线的工作，能够和同事们愉快地工作将是一种很好的激励因素。另一类员工可能对自己所承担的工作并没有感到十分兴奋，但是能够与团队中其他人一起工作可能足以成为内在的激励因素，促使他贡献热情和精力。

有时候，吸引我们努力工作的动力并不是工作本身，而是工作结果。例如，写作并不总是令人愉快的。事实上，大多数时候写作是很令人烦闷、困倦的工作。但是如果我拿到