

管 理 技 巧 丛 书

激励员工

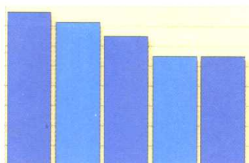


UNDERSTANDING
ENCOURAGING



REWARDING·OBJECTIVES·AIMS

APPRAISALS



LEARNING

TRAINING

TIPS



EVALUATING·INCENTIVES

INSPIRING·COACHING



上海科学技术出版社

责任编辑 田廷彦 顾新生

管理技巧丛书

激励员工

罗伯特·赫勒 著

戴世荃 贡晔 译

上海科学技术出版社出版、发行

(上海瑞金二路 450 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 新杨印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 2.25 字数 50 000

2000 年 3 月第 1 版 2000 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 7-5323-5413-X/C·22

印数 1—20 000 定价: 10.00 元

若想成功地激励员工，你要学习这些技巧：从掌握人们的基本需求以发挥员工的潜能，到激发个人创造力，以及奖励业绩。《激励员工》不仅教你增加产出、提高工作满意度，而且为你提供实用方法在不同场合下进行尝试。生动有力的提示帮助你处理实际工作中发生的情况，并掌握一流的激励技巧，构建一个富有成效、格调高雅、信息灵通的工作环境。

罗伯特·赫勒（Robert Heller）是管理咨询业权威。他创办了英国一流的管理类杂志《今日管理》，主持创办了《竞选》等一系列成功的杂志。其众多著作享有盛誉，包括《率真经理》、《探寻欧洲人的卓越》、《文化冲击》等。



管 理 技 巧 丛 书



激励员工



罗伯特·赫勒 著
戴世荃 贡 晔 译



上海科学技术出版社



A DORLING KINDERSLEY BOOK

Original Title:

ESSENTIAL MANAGERS -

MOTIVATING PEOPLE

Copyright©1998

Dorling Kindersley Limited

Text Copyright©Robert Heller

目 录

4 引言

分析激励因素

6 何谓激励?

8 识别需要

12 理解行为表现

加强激励机制

16 意见评估

18 成为一名优秀管理者

20 改进沟通

24 营造“无怨氛围”

26 赢得合作

30 鼓励创新

最大地发挥 员工积极性

- 32** 激励个人
- 36** 激励团体
- 38** 防止激励机制失去作用
- 40** 如何对待丧失工作
积极性的员工
- 42** 有效评估
- 46** 对每一份工作
进行评估
- 50** 丰富工作
- 52** 授权员工
- 54** 创建事业



奖励业绩

- 56** 识别卓越
- 58** 通过变革激励员工
- 60** 奖励突出表现
- 64** 保持高度激励水平
- 66** 你是一名好的激励者吗?
- 70** 索引





引言

在当今愈演愈烈的商业竞争中，高度激发人的工作能力，对任何一个商业性团体来说，都是必不可少的。因此，如何激励他人就成了管理者的基本技能。《激励员工》引导你如何把激励理论最好地付诸实践，如何创造和维护一个积极向上的工作环境。本书包括大量的实用性建议，其中101条简明的参考提示贯穿于全书，并对这些重要的激励方法作了全面的解释。本书还告诉你如何从不同工作人员的需要(人员层次的需要)出发，运用多种技巧和培训方式使他们满意自己的工作，达到鼓励他们的目的。本书末尾的一个测试则将对你的激励技巧作出评估，帮助你提高工作表现，从而使你和你的员工们获益良多。



分析激励因素

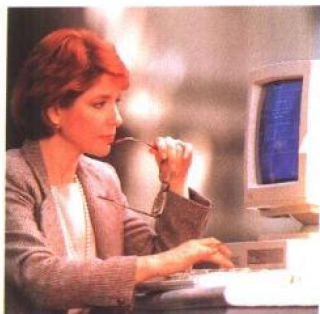
不论是个人还是团体，要激励他们工作，最好的办法是：调动他们内在的自我激励因素。

何谓激励？

激励人的艺术，是从学习如何影响他人的行为开始的。只有当你了解了这门艺术时，你才会更加乐意去获得一个团体和它的成员们想要达到的成果。

1

如果你不知道什么是激励人，那就发问吧！



激励的定义

激励是一种有意识的行为。人们曾一度认为激励的力量往往是由外而内。现在，我们明白了每个人都会被来自不同方向的力量所激励。在工作中，设法去影响员工们，寻找把他们自我激励的因素和集体的需要紧密结合的机会。使员工们的潜力充分发挥出来，集体就会迅速地从“命令和控制”的状态下转向“建议和共识”的状态中。领导们认识到奖优比罚劣更为有效时，他们的态度也随之而开始转变了。

▲受到激励

对员工来说，受激励的首要好处，在于使他对工作满意。对领导来说，则意味着他工作的高质量。

长期激励

2 对自己的激励水平的估价,就是对你的员工们的激励水平的估价。

自我激励是一件长远而持久的事。鼓励员工做到自我激励,比起信任他们,让他们去主动工作,或鼓励他们承担工作的责任来,则是一个更高层次的要求。对那些态度消极的员工,你就得想想,用哪些方法才能把他们的积极性调动起来?在充满竞争的商界中,对一个有创新精神的组织来说,被高度激励的员工是决定它命运的关键。

激励对象

过去,激励只被认为是单向的,即“向下”,也就是说上级激励下级。其实那是远远不够的。在一个优质管理的组织内,下级不仅仅只是接受命令,也会自我激励,同时,上级也会给予相应的激励。要积极鼓励大家“分享”你的想法并热情地投入工作,并通过激励来使你的每一位同事都与你愉快地合作。

3

用说服和影响来鼓励人们自我激励。

激励不同的人用不同的方法



经理

作为经理,你要牢牢记住:用你的激励技巧去影响的不仅仅只是你的下级,还要去影响你的同事,乃至比自己职位还高的经理们。



高级经理

激励上司,要使他们觉察到你的要求正适合他们自己的目标:比如,用一个新的系统来改善信息管理。



同事

激励同事,要使他们感到,通过你提供的帮助和支持,他们会达到自己的目的。比如,为办公经费搞一份合作计划。



下级

激励下级,要使他们想到,按照你的想法去做,会给他们自己带来好处。比如,让他们去负责整个工作。

识别需要

人类自20世纪40年代以来对自身行为的研究表明：人在工作和私生活中往往受各种需要的激励，所以识别并满足这些需要将使使你获益匪浅。

4

确定并尽力满足员工们的需要。

理解激励

很多激励理论支持这样一种设想：假如能给予机会和适当的刺激，员工会尽力改善工作表现。作为管理人员，应认识到这些刺激物或激励力量是什么。理论家亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)曾将人的需要分成五个领域：首先是生理需要，继之是安全需要、社交需要、人格尊重需要和自我实现需要等更深层次的需要。依据马斯洛理论，这些需要应依次得到满足。当一个需要差不多得到满足时，下一个需要的满足欲望会更迫切。一旦一个需要被满足了，它就不再是一种刺激了。

自我实现需要
发挥个体潜能，有胜利感和成就感。

人格尊重需要
受他人尊重和赏识。

社交需要
协调人际关系，拥有朋友。

安全需要
有安全感，无所畏惧。

生理需要
衣、食、住、性——人的动物本能。



5

记住：使工作轻松愉快并不意味着做工作变得容易。

▲ 马斯洛的等级体系

亚伯拉罕·马斯洛认为：仅满足生理、安全需要是不足以激励人的。一旦这些需要被满足，其他需要将接踵而来。马斯洛体系能应用到生活的方方面面中去，个人志向越高，满足感越强，对组织的潜在贡献也就越大。

满足工作上的需要

马斯洛体系在工作上尤为适用。因为个体不仅需要钱和奖励，更需要尊重和相互协调。当你设计工作、建立工作条件和组织结构时，牢记马斯洛体系的全部需要范围。做到这一点无须资金消耗，但它毫无疑问将产生更丰厚的心理和经济上的回报。这种回报是永无止境的。

6

以自愿参加的社交活动和体育活动方式来激励员工。

7

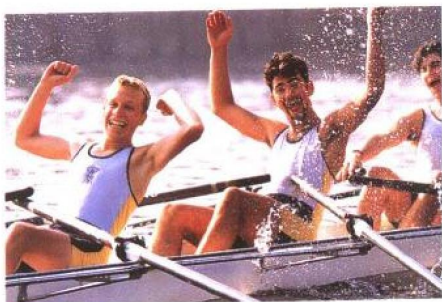
团队之间的竞争有助于激发团队精神。

平衡组织需要

作为组织的一分子，个人的需要不同于组织的需要。但是，认识到个人需要与组织需要的一致性，对个人来说尤为重要。应该探索一条平衡组织需要与个人需要的路子。比如，让员工知道，如果组织的主要目标满足了，那么个人的需要也可以被满足。当然，不要作无法兑现的承诺。

业余激励

工作之外，体育活动是满足个体激励需要的一个积极方式。看到他们为未必能获得物质奖励而付出的努力，是极为有趣的。设法让员工把这种努力投入工作中，使工作尽可能轻松愉快。鼓励员工多多参与团队的业余活动，从而改善协作技能，是一条机敏的激励策略。



▲ 雇佣爱好体育运动的人

一些公司发现，投入有规律的体育活动的员工在工作中更喜欢相互合作。

满足基本需要

心理学家弗雷德里克·赫兹伯格(Frederick Herzberg)发展了以“激励因素”和“健康因素”为基础的“二元素”激励理论。在健康因素(工作方面的人的基本需要)方面如果不去激励人,使他们被忽视,就会引起不满情绪。这些因素可能像停车场一样普通,却又是那么重要,就像充足的假期一样重要。当然,最重要的健康因素是金钱。管理者应尽力满足员工的经济需求。员工要求一定的薪金水平以适应他们的需要,但放慢提薪的进程或无效的刺激都会迅速降低激励效果。缺乏工作安全感也会大大降低员工的积极性。

要点

- 尽管健康因素处理得当,效果也并不长久。
- 健康因素处理不当,引起的问题将长期难以解决。
- 二元素的选择机会越多,人们受到的激励就越强。
- 工作无安全感会在很大程度上降低激励功能。
- 对满意的工作予以认可,其重要性不亚于奖励。

确定工作的基本需要

健康因素



工薪与福利

工作条件

公司政策

地位

工作安全感

监督与自治

办公环境

私生活

界定

包括基础收入、额外福利和津贴(红利)、假期、公司班车等。

包括工作时间、工作场所、基础设施以及所提供的工作设备。

公司政策就是约束雇佣者与被雇佣者的正式和非正式的规则、规章。

一个人的地位取决于他的头衔、权力以及与他人关系(反映了被接受的程度)。

被雇佣者对自己在机构中是否会被继续雇佣的信心和把握的大小。

这个因素涉及到个体在自己工作内容和职权方面所拥有的管辖权。

在个体工作环境中,内部人际关系的标准和类型。

个体的私生活是指花费在家庭、朋友、兴趣爱好方面的时间(受工作时间的牵制)。

确保激励

赫兹伯格“二元素”的第二因素是一套激励因素。这一因素确能促使人获得成功。这些激励因素是管理人员为维持令人满意的工作驱动力而应重点准备的。个人陶醉于成就的程度完全取决于被认可，而获得成就的能力又取决于令人愉悦的工作和责任感。责任感越强，个体对因工作进步而获得的满足感体验就越深。激励因素广泛地建立在工作中自我成熟和自我价值的确定上。你可以通过丰富员工的工作增进他们的责任感，从而提高激励功能。

8

监督人员的数目应保持最低限度。

9

记住：激励方式要因人而异。

加强工作场所的激励机制

激励因素

工作理由



成就感

达到或超过工作目标尤其重要，因为积极向上是人走向成功的基本动力，这是最强大的激励因素之一，也是人获得满足感的巨大源泉。

认可感

主管人员对员工所获成就的认可是极富激励作用的，因其有助于提高自我人格尊严。许多员工把认可本身视为一种奖励。

工作兴趣

为个体和组织提供积极的、令人满意的工作，比乏味的工作更具激励力度，应尽可能让职责与个人兴趣挂上钩。

责任感

要获得行使权力的机会，需要具备领导素质和冒险精神、决断头脑、自我把握的能力。这一切既有助于提高自我人格尊严又是极强的激励因素。

进步感

晋升、进步、增加奖金酬劳等是很重要的，然而其中主要的激励因素可能就是还有可能取得进步的感觉。对员工获得提升的前景和时限等要处理得光明磊落。

理解行为表现

了解真实的行为表现和了解表现背后的动机同等重要。多数情况下，了解员工受激励程度的唯一途径就是通过他们的行为表现。这包括他们说话的内容、姿势、表情以及态度等。

10

要注意你使用的员工系统可能缺乏激励功能。

11

寻找对批评的积极反应(这是员工受到激励的良好征兆)。



理解行为表现

在试图理解行为表现时，应该认识身体语言既能为激励水准提供线索，又可能会引起误解。个体在完成任务时会表现出很多具体的信号，这些就是他们受到激励的最清晰的迹象。快乐而且高效工作的人，如果微笑地向你问候，内心肯定不会有什么隐瞒或有所保留。同样，一脸的阴郁，加上“那不是我的工作”这样不耐烦的工作态度代表了相反的涵义。

看到热情

正面的激励往往由积极的姿势表达：微笑、一个热情的举动，一种轻松的态度。当人们在执行一件自己感兴趣或充满激情的任务时，眼睛也许会闪闪发光，而事实上他们的瞳孔是放大了。因此充满自信的目光接触也是一种重要的衡量激励的尺度。缺乏激励的人很少会正视别人。脸红能表示兴奋或愉悦，呼吸的急促能表示热情，这两点都是激励的良好信号。

12

与员工交谈须时时保持与他们的目光接触。

识别激励

激励可以通过多种方法来加以识别。寻找那些特别是当你的员工们感到有用的、乐观的或可以抓住机遇时所表现出来的信号。在一个团队里，每个成员都能顾及到别人的利益，就可以视作激励的来源。发现那些员工们对工作的满意大大超出对工作的焦虑或沮丧的迹象。如果找不到这种迹象，就该问问他们对工作是否满意。你也可以凭员工对待工作的态度来制订一个有效的、对个体的激励标准。以下是员工受激励后的表现：

- 自觉自愿地努力、探索和奉献。
- 对上级的要求以及新的工作任务始终能作出积极的反应。
- 工作不是为了完成指标，而是为了获得成就。工作时心情愉快。
- 在回答问题时，态度是坦诚的。

13 多向员工了解工作上的一些变化是否有助于激励他们。

14 学会发现问题和个人问题的差异。

▼ 识别受激励的工作人员

整洁、有序的工作空间、体面的仪表能表明一个人对工作的积极态度。整洁的写字桌是受激励的工作人员希望能容易地找到自己需要的东西的一种表现。而对个人仪表的注意则很可能表明对工作的完成是高质量、高水准的。

愉快的表情总和精明能干的仪表密不可分

工作用纸排放整齐

只有急待完成的任务才放在桌上

整洁的来函文件格显示了工作的高效率



防止员工积极性降低

造成许多员工在工作岗位上丧失激励的原因，可能是由于体制的陈腐或工作的超负荷。丧失激励的清晰信号包括员工的频频缺勤和流失。仅仅承认丧失激励毫无意义，除非抓住要害，彻底更新。还须记住，不良的行为表现和工作的低效不是工作岗位没有吸引力的必然信号。如果在工作环境得到改善的情况下员工依然情绪低落，那就可能只是个人问题了。

15 保持工作形式的多样性，以免引起员工积极性的丧失。

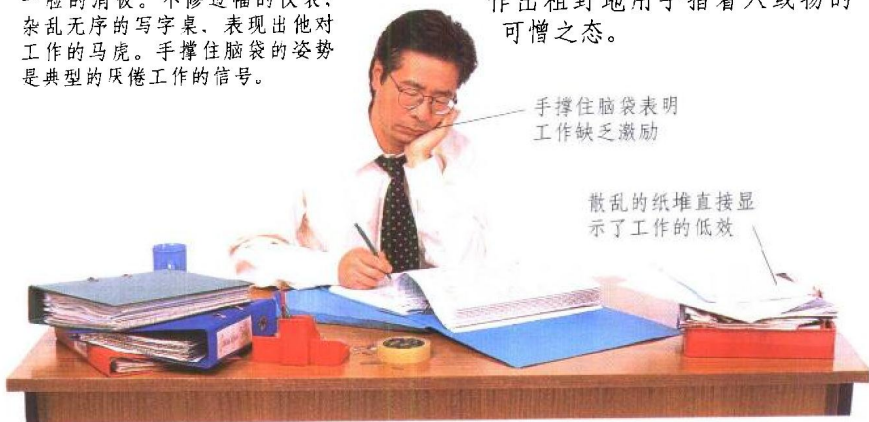
16 离岗与缺席是员工丧失激励的重要信号。

注意消极形象 ▼

这个人坐在自己的工作位置上，一脸的消极。不修边幅的仪表、杂乱无序的写字桌，表现出他对工作的马虎。手撑住脑袋的姿势是典型的厌倦工作的信号。

要善于发现消极信号

员工积极性的丧失，有些不易发现，但不妨多注意那些防卫性、保护性行为表现，比如坐着，双臂交叉或不自觉地紧握拳头。常被人忽视的是，丧失激励的第一信号往往是面部表情，不停地叩击手指也是消极的迹象。粗心大意、满不在乎的、冷淡的工作态度可能容易被觉察到，语言的单调也许说明他心里的厌烦。但要当心敌对的信号：比如劈、甩东西的举动，或作出粗野地用手指着人或物的可憎之态。



手撑住脑袋表明
工作缺乏激励

散乱的纸堆直接显
示了工作的低效