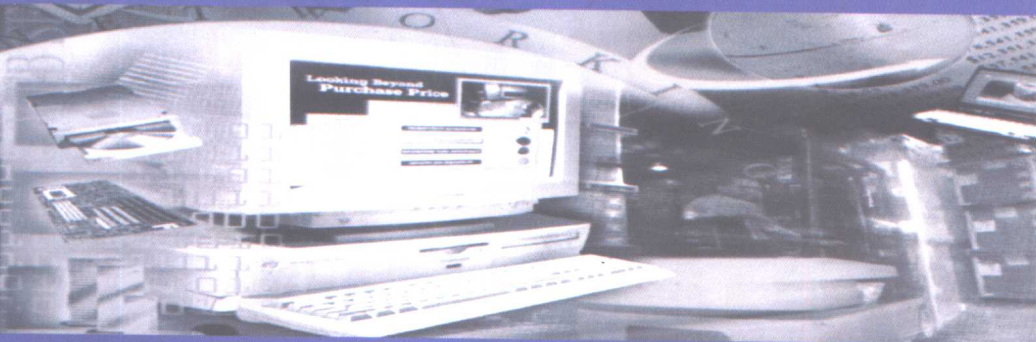


现代企业人力资源管理 **核心技术与操作方案丛书**

主编/林泽炎

企业员工激励技术



王承先/编著

- ◎ 需要激励技术
- ◎ 期望激励技术
- ◎ 成就激励技术
- ◎ 职业生涯激励技术
- ◎ 满意感激励技术
- ◎ 挫折激励技术
- ◎ 人性文化激励技术
- ◎ 团队沟通激励技术
- ◎ 公平激励技术

广东经济出版社

现代企业人力资源管理 **核心技术与操作方案丛书**

主编/林泽炎

企业员工激励技术

王承先/编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业员工激励技术/王承先编著. —广州: 广东经济出版社, 2002.4

(现代企业人力资源管理核心技术与操作方案丛书/林泽炎主编)

ISBN 7-80677-166-2

I. 企… II. 王… III. 企业管理: 人事管理—激励—研究 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 018647 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	11.25 2 插页
字数	241 000 字
版次	2002 年 4 月第 1 版
印次	2002 年 4 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-166-2 / F·672
定价	23.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

读者热线: 发行部 [020] 83794694 83790316

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

企业生机的原动力

——管理技术让人成为真正的资源

(总 序)

现今，人的管理，已被各种不同性质、不同规模的企业组织、社会媒介、专家学者提到了前所未有的重要程度。

人是资本——观念

人是资本，这是一个观念问题。但是，如何让人成为真正的资源，却是一个管理及其实践的问题。

人是资本，犹如土地、资金一样，便可参与企业组织的收益分配。但是，没有参与企业组织生产，创造利润的资本，是无法得到相应的收益的，人力资本也是如此。

人力资本在转变成为真正的人力资源，并激活人力资源，实现员工个体人力资本价值的同时，需实现企业组织及利益相关者如股东、社区、顾客等的目标，需要适合特定企业组织的管理制度、管理方法、管理措施。

现代企业人力资源开发与管理指的是为实现企业的战略目标，企业组织利用现代科学技术和理论，通过不断地

获得人力资源，对所获得的人力资源进行整合、调控及开发，并给予他们报酬而有效地开发和利用之。它是实现企业组织目标的一种手段。在管理领域中，人力资源开发与管理是以人的价值观为中心，为处理人与工作、人与人、人与组织的互动关系而采取的一系列的开发与管理活动。因此，人力资源开发与管理的目标，就整个企业组织而言，是企业组织的生产效率提高和企业组织的竞争力增加；就企业员工而言，是工作生活质量的提高与工作满意感的增加。生产效率反映了产出的商品或提供的服务与投入的人力、物力、财力的关系；工作生活质量则反映员工在工作中所产生的生理和心理健康的感受。

认识人 = 管理人

在任何一个组织中，认识人和管理人都是相辅相成的。就是说，对人有什么样的认识，就有什么样的管理人的措施。沙因在《组织心理学》一书中提出的四种人性假设。

在经济人假设下，相应地，就必须对工人实施严格的外部监督和运用物质刺激手段来加强对工人的管理。正如泰勒所指出的那样：把人视为一头牛，采用“胡萝卜加大棒”的方法管理工人。

在社会人假设下，相应的管理方法是：大力改善工作气氛，建立良好的人际关系，实行有人情味的管理。

在自我实现人假设下，对于职工，必须以工作的合理安排满足其自我实现的需要，其关注的焦点不是工作的外部条件，而是工作本身，是工作本身能否使工作人员满足兴趣爱好、满足求知求美的欲望，能否使工作人员在工作中取得成

就，发挥个人潜力，满足其自尊和自我实现的需要。

在复杂人假设下没有一种适合于任何时代、任何人的可能管理方式。作为领导者，就得适人、适地、适时地提出相应的管理措施。这便是基于复杂人假设的权变理论观点。

网络时代，一个最直观和最基本的特征即是知识作为生产要素地位的空前提高。不仅社会经济组织形态、社会生活结构方式，而且包括人的价值原则，甚至仅仅适应工业文明要求的知识观本身，都要围绕最有利于知识生产潜力的开掘——人的创新能力的最大限度发挥而进行空前和深刻的改造。

为此，我们认为网络时代的企业“人性”具有如下特点，并采取相应的人力资源管理措施。

(1) 每一员工作为知识的载体，他们所拥有的知识对企业的价值（是否有用）和员工对企业的奉献态度（是否愿意贡献自己的智慧），将决定一个企业在市场竞争中的命运。

(2) 因互联网的普及与廉价，信息对所有员工来说都是共享的、及时的，因此，信息的取舍将取决于员工的价值取向。

(3) 个人能力的渐趋渺小和弱化，必将追求团队合作，企业决策的诞生将有赖于“集体英雄主义”的形成。

(4) 企业核心竞争能力的形成固然有赖于员工个体的创新能力，但企业真正的“比较竞争优势”却来自员工团队的“集体创新”和“集体责任感”。

(5) 每个员工作为独立的个体，在其人格上都是平等的，每个人都在寻求个人价值实现的极大化，尽管价值实现的极大化有赖于团队的帮助和支持。

(6) 员工思想上的自由追求，必将导致行为上的相对自由，但是，这一“自由”是以接受团队所有成员遵循的“共同信念”为前提的。

企业危机 = 管理事故 = 人的失误

在事故预防理论中有一种观点，认为那些好冒险、爱表现自己、易冲动的人，最容易发生事故。还有专家通过统计分析发现：60%~90%的事故发生产都是由于人的因素造成的。

人的失误，导致了企业的管理事故发生，由于管理事故的发生，导致企业危机的发生，乃至走向衰败、濒临破产倒闭。我们在与上百家国内外企业接触，并进行相关案例及理论分析后，深深感到：企业的衰败、管理的失误，都与“企业人”及人力资源管理的失误有着千丝万缕的联系。

每每与企业座谈，感受最深的是，我国企业人力资源管理问题多多，千丝万缕，着实让企业管理人员无从下手，叫苦不迭。这会给我们的企业带来什么样的影响，一时还难以做出结论。但是，人力资源管理的弱化，势必会影响企业的发展，这将是千真万确的。我曾在“两种企业，两种命运”一文中，对中国企业的人力资源管理现实，以及人力资源管理对企业发展命运的影响进行过深入分析。

中国人具有优秀的东方管理思想传统，中国企业在管理人力资源的过程中，并不缺乏先进的人力资源管理思想，但是，却十分缺乏如何将这些先进的人力资源管理思想转化为适合中国企业特点的、可操作的制度、措施的技术手段、途径。因此，探索在中国企业实现先进人力资源管理思想的技

术途径，将是一个值得专家、企业管理者努力的课题。同时，也说明中国企业对人力资源本质的认识是深刻的，但却缺乏规范的、标准化的管理制度、方案。这也就是我们一班人力资源管理研究、实践的朋友，愿付出努力，完成这套“现代企业人力资源管理核心技术与操作方案”丛书的原始动机。

人力资源——管理技术

人力资源管理关心的是“人的管理问题”，其核心是认识人性、尊重人性，达到“以人为本”的目的、境界。在一个组织中，围绕人，主要关心人本身、人与人的关系、人与工作的关系、人与环境的关系、人与组织的关系等。

目前比较公认的观点是：现代人力资源管理就是一个人力资源的获取、整合、保持激励、控制调整及开发的过程。通俗点说，现代人力资源管理主要包括求才、用才、育才、激才、留才等内容和工作任务。一般说来，现代人力资源管理主要包括以下几大系统：

- (1) 人力资源的战略规划、决策系统；
- (2) 人力资源的成本核算与管理系统；
- (3) 人力资源的招聘、选拔与录用系统；
- (4) 人力资源的教育培训系统；
- (5) 人力资源的工作绩效考评系统；
- (6) 人力资源的薪酬福利管理与激励系统；
- (7) 人力资源的保障系统；
- (8) 人力资源的职业发展设计系统；
- (9) 人力资源管理的政策、法规系统；

(10) 人力资源管理的诊断系统。

为了科学、有效地实施现代人力资源管理各大系统的职能，对于从事人力资源管理工作的人员有必要掌握三方面的知识：

(1) 关于人的心理、行为及其本性的认识；

(2) 心理、行为测评及其分析技术，即测什么、怎么测、效果如何等；

(3) 职务分析技术，即了解工作内容、责任者、工作岗位、工作时间、怎么操作、为什么做等方面的技术。这是从事人力资源管理工作的前提和基础。

我们根据目前企业的需要、最新的管理思想发展以及外在的市场变迁，精心设计的本套丛书主要包括以下“核心技术”：

1. 组织设计与人力资源战略管理
2. 工作分析与职位评价技术
3. 人才选聘与配置管理技术
4. 人事测评技术
5. 员工绩效考核与管理技术
6. 员工激励技术
7. 薪酬设计与管理技术
8. 劳动关系与权益保障技术
9. 员工培训体系设计与管理技术
10. 员工职业生涯设计与管理技术
11. 企业文化建设与高效团队开发技术
12. 人际关系与冲突管理技术

我们力争编撰一套具有权威性的人力资源管理核心技术

和操作方案丛书，切实为各类企业人力资源管理人员、大中专学生、研究人员及对人力资源管理有兴趣的同仁们，提供操作性、工具性、指导性极强的技术方案和帮助。

但愿我们的努力，能取得如下效果：

1. **操作性：**实实在在地告诉读者如何管理人力资源，书中大量中外知名企业的成功经验和失败教训，使你能轻松设计出本企业人力资源管理的操作方案和制度；

2. **工具性：**工作中碰到问题时可以随时查阅；

3. **生动性：**案例丰富，在读故事的过程中，读者会掌握科学的、权威的人力资源管理方案、思路、技术；

4. **资料性：**书中收集的各种人力资源管理方案、技术，力争全面、系统。

本套丛书能和广大朋友、同仁见面，应该说是集体劳动的结晶。他们主要是本丛书作者、为本丛书提供研究成果资料的专家，以及为本丛书出版尽力的各位朋友。在此一并致以深深的谢意。特别应该感谢本套丛书策划、广东经济出版社的李远谋主任。

是为序。

林泽炎 于芍药居

2001 年 7 月

前 言

激励，作为管理的一项职能，是根据某个具体目标，为满足人们生理的、心理的愿望、兴趣、情感等方面的需要，通过有效地启迪和引导人的心灵，激发人的动机，挖掘人的潜能，使之充满内在的活力，朝着所期望（或规定）的目标前进的一种目的性十分明确的管理活动。通俗地说，激励就是要充分调动和发挥人们的主动性、积极性与创造性，用大家的聪明才智去实现组织的目标。

现在，为什么激励越来越受到人们的重视呢？这与现代社会施加给企业的限制越来越多，企业面临的形势越来越艰巨和严峻有关。国内与国际市场竞争日益加剧，全球政治、经济、文化日趋一体化，政府对企业的规定和限制日益严格，企业职工和用户的要求与期望也越来越高。所有这些使得企业不得不千方百计寻找提高其运营效能与效率的新途径。

面对着环境限制的增多，企业过去许多提高效能与效率的传统手段先后失灵。因此，企业领导不能不越来越求助和乞灵于充分发挥其手头可以掌握和运用的资源的潜力，其中首先便是最具主动性与灵活性的人力资源了。这样，企业经营的好坏，从一定意义上看，就取决于它的领导干部有没有能力和本事，来激励他的职工们去为企业的目标效力与尽忠

了。可以说，现代企业的经济增长离不开人们的工作干劲，优秀员工已经成为企业“最宝贵的人力资源和财富”。随着人力资源对企业兴衰成败的关键作用日益显著，企业也开始从长远的角度来看待人力资源，把人力作为一种未来的潜在的宝贵资源。企业开始认识到，应当重视人才的培养与智力的投资，这将给未来的企业带来巨大的利益。企业越来越多地重视举办各种培训班或把职工送出去进修深造，建立和充实自己的人才库。同时，随着科学技术的飞速发展和日新月异的变化，现代企业还必须组织优秀的员工，激发出他们极高的工作热情与创造性，去运用那些先进技术，操纵那些尖端设备，方能取得成功。可见，科学技术越是现代化，对人的激励就越重要。

为了帮助企业充分激发和调动员工的积极性，实现职工个人目标与组织目标的统一，增强企业的凝聚力，促进内部各组成部分的协调统一，笔者从激励的过程出发，按照人性发展的需要，用人本管理的思想，从人的需要层次、期望、成就、使命感、职业生涯、生活质量、满意感、态度转化、团队沟通、公平、挫折、强化、榜样、内外综合激励、人性文化环境等方面来探讨人力资源管理中的激励问题及其解决方法，并采用理论及其应用、案例学习和工具附录的方式介绍给大家，旨在帮助企业除了运用良好的组织结构和严格的规章制度外，还可以运用激励的方法，根据职工的不同需要，分别满足他们的物质需要、精神需要、尊重需要、社交需要、自我发展需要等多方面的要求，以鼓舞员工士气、协调人际关系，进而增强企业的凝聚力和向心力，促进各部门、各单位之间的密切协作，保证企业整体能够有效地、协

调地运转，产生高效率，多快好省地实现企业的奋斗目标，使企业和员工在激烈的国内外市场竞争中，永远立于不败之地。

本书能荣幸地在林泽炎畅士主编的“现代企业人力资源管理核心技术与操作方案”丛书中作为分册出版，全靠林博士的帮助；在本书编写过程中，得到了张淑英女士的鼎力支持，同时还参阅了许多专家学者以及企业人事部门提供的宝贵资料，在此一并表示深深的感谢。

本书可供大中专学生、研究生、研究人员和从事企事业单位人力资源管理工作的人员学习参考。但因时间仓促，书中难免有误，敬请各位专家批评指正。

王承先

2002 年 月写于北京西郊

目 录

总序	(1)
----------	-----

前言	(1)
----------	-----

第 1 章 人的工作干劲来自激励	(1)
------------------------	-----

1.1 人的工作干劲为何来自激励	(1)
------------------------	-----

1.2 激励技术的综合介绍	(6)
---------------------	-----

1.3 案例学习	(9)
----------------	-----

1.3.1 人的行为源于动机	(9)
----------------------	-----

1.3.2 人是需要激励的动物	(11)
-----------------------	------

1.3.3 选择有进取心的人	(13)
----------------------	------

1.3.4 独辟蹊径的选人方法	(14)
-----------------------	------

1.3.5 陌路识俊才	(15)
-------------------	------

1.4 工具附录	(16)
----------------	------

1.4.1 激励的内涵	(16)
-------------------	------

1.4.2 考察激励的方法	(17)
---------------------	------

1.4.3 激励与绩效的关系	(18)
----------------------	------

第 2 章 需要激励技术..... (21)

- 2.1 需要激励技术及其应用 (21)
 - 2.1.1 需要层次理论及其应用 (21)
 - 2.1.2 ERG 需要理论及其应用 (24)
- 2.2 案例学习 (26)
 - 2.2.1 切合实际的福利待遇 (26)
 - 2.2.2 像对待亲人一样爱护员工 (27)
 - 2.2.3 让雇员们参与文体活动 (28)
 - 2.2.4 尊重·理解·信赖 (28)
 - 2.2.5 “我们追求的是尽善尽美” (31)
- 2.3 工具附录 (32)

第 3 章 期望激励技术..... (39)

- 3.1 期望激励技术及其应用 (39)
- 3.2 案例学习 (42)
 - 3.2.1 莫让雇员蒙在鼓里 (42)
 - 3.2.2 揭榜的积极性有多高? (43)
 - 3.2.3 重视出勤率 (45)
 - 3.2.4 玛丽凯的一把金钥匙 (46)
 - 3.2.5 根据期望做出抉择 (48)
- 3.3 工具附录 (49)

- 3.3.1 期望激励理论模型图解····· (49)
- 3.3.2 效价与期望值的计算方法····· (51)

第 4 章 成就激励技术····· (55)

- 4.1 成就激励技术及其应用····· (55)
- 4.2 案例学习 ····· (59)
 - 4.2.1 投环实验····· (59)
 - 4.2.2 造出向高目标挑战的环境····· (60)
 - 4.2.3 打破世界纪录····· (61)
 - 4.2.4 给职工提供舞台····· (62)
 - 4.2.5 成败只在一念间····· (63)
 - 4.2.6 日本电通公司：“电通十则” ··· (65)
- 4.3 工具附录 ····· (66)
 - 4.3.1 罗夏克的墨渍测试法····· (66)
 - 4.3.2 墨里的 TAT ····· (66)
 - 4.3.3 麦克里兰的“想象力测试”法
····· (67)
 - 4.3.4 成就需要的测验····· (67)

第 5 章 使命感激励技术 ····· (71)

- 5.1 使命感激励技术及其应用····· (71)
- 5.2 案例学习 ····· (73)

5.2.1	使命感对于行为的推动作用·····	(73)
5.2.2	巴雷特率领英特尔公司摆脱困境 ·····	(74)
5.2.3	运通公司新的重心·····	(80)
5.3	工具附录·····	(83)
5.3.1	具有使命感人的特征·····	(83)
5.3.2	使命感与工作责任感问卷调查 ·····	(83)

第 6 章 职业生涯激励技术····· (89)

6.1	职业生涯激励技术及其应用·····	(89)
6.1.1	研究职业生涯设计与开发的意义 ·····	(90)
6.1.2	职业生涯的选择·····	(93)
6.2	案例学习·····	(96)
6.2.1	张林的职业生涯设计与开发存在 什么问题?·····	(96)
6.3	工具附录·····	(101)
6.3.1	在组织内部个人生涯的变动···	(104)
6.3.2	整个生涯的阶段划分·····	(106)
6.3.3	制定职业生涯设计中要留有余地 ·····	(107)