

671



《星期日泰晤士报》经理人智慧丛书

你能行！

机制中的员工激励

〔英〕帕特里克·福赛思著

顾建光译

上海遠東出版社



© Patrick Forsyth, 2000

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, in any form or by any means, without permission in writing from the publishers.

本书由英国 Kogan Page Limited 授权上海远东出版社独家出版。
未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

你能行! 机制中的员工激励

著 者/[英]帕特里克·福赛思

译 者/顾建光

责任编辑/殷卫星

装帧设计/王月琴

版式设计/李如琬

责任出版/晏恒全

责任校对/吴明泉

出 版/上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

发 行/新华书店上海发行所

上海远东出版社

排 版/上海希望电脑排印中心

印 刷/上海出版印刷有限公司

装 订/上海虎林装订厂

版 次/2000 年 12 月第 1 版

印 次/2000 年 12 月第 1 次印刷

开 本/850×1048 1/32

字 数/126 千字

印 张/6.75

印 数/1-6000

图字:09-2000-407 号

ISBN 7-80661-115-0

F·31 定价:13.00 元

前言

Preface

从素质良好的员工开始，形成规则，与你的雇员沟通，在他们履行职责的时候鼓励他们、回报他们。

——李·拉可可

管理的意义重大。如果你有一支向你报告的团队，那就需要花费时间来监管他们，也需要对他们照顾和关心。无论这个团队是只有少数几个人，或者是作为整体的组织，这都无关紧要。这儿的原理都是一样的，也都需要进行测评。对你作为一名管理人员的能力的判

断，不仅仅要根据你自己做了什么，尽管这无疑是很重要的，更要根据你和你的团队的总体业绩——包括这个团队所有的人以及他们的所有方面。毫无疑问，那些得到激励的员工要比那些没有得到这种激励的员工能更好地完成任务。

仅仅是告诉员工（如果确实有过这样的日子）去做什么的日子已经一去不复返了，员工对他们的雇主有着比过去更多的要求。他们想要知道正在发生的事情，他们希望别人征询他们的意见，他们也想参与。他们乐于感觉到自己所从事的无论什么事情都具有某种实际的价值，他们愿意自己的工作具有某种乐趣，当然更愿意得到满足。当人们在这些方面得到满足的时候，他们就会把事情做得很好。因此，假如你能够很好地激励你的团队成员，他们就会比在没有得到这样激励的情况下工作得更好（当然会比他们感到管理层总是以某种方式与他们处于对立面位置时干得更好）。这样做的激励因素在于，一个成功的团队不仅能够完成工作（不管这是什么样的工作），而且很好地反映了是谁领导他们这样做的。

激励至关重要。它可以提高效率、加强效果和提高生产力，而且更有可能让任何方案所要获得的成果得以实现。反过来，越是缺乏激励，花费在管理上的时间就越是长。当员工得不到激励的时候，经理人员就将面对无休止的检查、争论和怠工——而这就会让经理们的目光在一定程度上偏离目标。

让我们明白这一点。假如一个群体得不到激励,就有可能出现以下一些具体的后果——

增加:

- 旷工;
- 消磨时间——休息、闲聊(与工作不相关的谈话)和做私人的事情(从与朋友打电话到漫游国际互联网);
- 闲话,或者最糟糕的是流言蜚语或者贬损他人;
- 让单位来花钱(比如虚报开支);
- 向政策挑战;
- 官僚作风。

降低:

- 关心程度,从而降低工作质量;
- 工作节奏;
- 承担责任的意愿;
- 创造性贡献的水平;
- 准时性(比如,开会迟到,或者寻找理由提前回家);
- 注意力(比如,不注意管理层的指令,从而导致失误);
- 维护组织文化。

这是一个你们无疑都可以再添加内容的列表。这些征兆的细节都很重要,不能轻易放过,它们也可能结合在一起出现。从后果看,其最终结果也是一清二楚

的。这也是当激励不足时,管理工作量增加并变得困难的缘由。

从以上所列(如旷工减少等等)征兆来看,良好的激励的优点也是明白无误的。而且,还可以从此形成许多优点的结合,其成功大多也是很具体的。例如,受到很好激励的员工——他们比其他人更愿意作出奉献——会带来很不相同的结果,按团队员工人数,最终业绩将由此而倍增。

由于受到很好的激励,还会使工作变得更加有趣。这无论是就激励者还是就被激励者来说都是一样。总而言之,激励员工是任何管理人员工作的一个关键方面。这并不是如有时所认为的那样,仅仅是“去做好事。”毋宁说,它是一种手段,就像其他手段一样,可以直接影响到成果的取得。

下列简单公式可以很好地表达这一点:业绩就其所有的方面来说都是内在地与激励相联系的。任何管理人员只要忽略了激励他的下属,就将处于危险的境地。

$$\text{业绩} = (\text{能力} + \text{知识}) \times \text{激励感}$$

让它发挥作用

到此为止,我们谈的都是好处:人们都希望得到一支积极向上的团队。但是,激励并不是某种无论何时都可加以应用的廉价的魔术。这儿不存在什么魔法。要成功地激励需要思考、时间和关心。所需做的事情在很大程度上是具体细致的工作。激励必须通过在管理过程

中的许多不同的活动来实现，同时还有其自身的具体技巧。它其实是一种积极的、进行着的过程。

虽然激励这一过程一开始就显示出它的复杂性，但其中却包含了某种真理。不过，这一过程的复杂性并不在于有重大的错综复杂的因素——许多必须做的事情其实是常识性的。其复杂性的产生仅仅是因为需要考虑到太多的各种不同的事情。这一点由于大多数经理人员在开始考虑到需要激励部属之前就已经有大量事情需要处理、有范围广泛的各种事情要做，而更突出。

如果你理解了激励的过程，首先是对其中所包含的基本的人的心理学有所了解，并且具备了一份你也许会采取的排列有序、符合情理的各种激励可能性的“菜单”，那么对于什么是必须做的就变得清楚明白了。这也许仍然需要时间和努力，并且需要与其他的一些事情相配合。但是，有些个别行动有可能变成常规——某些事情之所以能办好是由于它已逐渐成为人们的工作习惯——而不必耗费大量时间即能安排得当。于是，也可以留出一些时间来对过程形成某种创造性的观点，因为这需要超常规的行动。激励不仅应该令员工感到满意（有的时候也会让他们在几乎不知情的情况下受到影响），偶尔还应该让他们感到惊讶不已。

对本书的内容可以作这样的简单概括：充分详细地表明激励是如何以及为什么会发生作用的，并且提出如何恰当地形成一种行为，这种行为既能够消除或者减少对管理工作的负面影响，又能够主动地在员工中形成适当、积极和激励性的情感。最终目标也是显而易见的：富

有生产力的员工愿意,也能够完成交待给他们的任务,从而得以实现目标,更好的情况是,可以连续不断、可靠地实现优秀的业绩。

激励是一种核心技巧。很好地应用这项技巧,就可以让经理及其员工完成更多的任务。假如你想成为一名成功的经理,你就必须培养适当的激励技巧。这样做的回报就是有助于确保你的意愿得到遵循。

新现实

近年来,工作的世界发生了变化(是的,我肯定你们也已经注意到了),说我们生活在一个动态的时代是一点也不为过的。并非所有这些变化都是积极的。对此,新闻界和商务类图书一直不断地向人们提到:经济衰退、经济萎缩、生产过剩、削减开支、解聘员工、企业关闭、工作压力、无形障碍等等,不一而足。这些也反映出改变了的工作方式这一现实:在家里完成远程工作、短期合同以及从事证券投资。过去那种“终生职业”的好日子已经过去,显然是一去不复返了。所有这些易于引发人们的遗憾,甚至是愤愤不平。

但是,在对于为某事感到惋惜和对其采取某种行动两者之间是存在着根本的不同的。当然,对于任何在商务活动或者组织生活中雄心勃勃的人来说,为事业的开拓策划出更有效的途径变得非常重要,其重要程度与过去相比,不可同日而语。(我的有关这方面的思想体现在我的著作《职业技巧:获得长期成功指引》中,此书由

卡斯尔出版社出版。)在这儿,影响管理工作的方式的转变当然是必不可少的。

在这样的背景下,管理也许成了比以往任何时候都更加艰难的工作。技术的快速发展提供了一个主要的、现实的例子,这就是要不断地了解和把握由技术发展带来的新的设备及其生产过程。信息技术革命只是该过程的一个组成部分。虽然你也许还在努力学会在一台似乎有自己头脑的机器上敲击来完成你所有的工作,可不要期望这会得到什么同情。(至少是不能从我这里得到什么同情——我自己就有大约4万个词要这样来完成!)这样做所得到的好处也许是相当大的,但的确存在着欠缺,学习的过程是曲折的。

所以,管理比在过去有着更多的事情要加以应付。在许多情况下,所需应付的事情也更加复杂;与此同时,还要加上其他一些压力,使得生活更加艰难。简单地说,就是要在太短的时间里完成太多的事情。对于许多人来说,这似乎成了一个主要的压力。况且,伴随着而来的还有诸如削减或者限制预算这样的因素所带来的压力。这种事情的压力对整个与此相关的产业都造成了重负[至少你们的重负可能会给其他人带来幸福——想想那些(不是我本人)推行重负管理课程的人们],从而工作的难度不断增加。

经理人员处于压力之下,尤其处于在他们看来不合理的压力之下。但是,他们可以对此作出反应,将其放到最靠近他们的人的头上。这些人就是在他们的办公室里的员工。不过,他们可能也处于压力之下。而且,由于双方之间关系的削弱而更增加了困难程度。虽然,许

多人,甚至是大多数人,会由于处于某种压力之下而兴奋起来,显然过多的压力最终会对员工的业绩起到相反的作用。这儿尚不是就所有情况提出处理办法的地方。

激励的背景

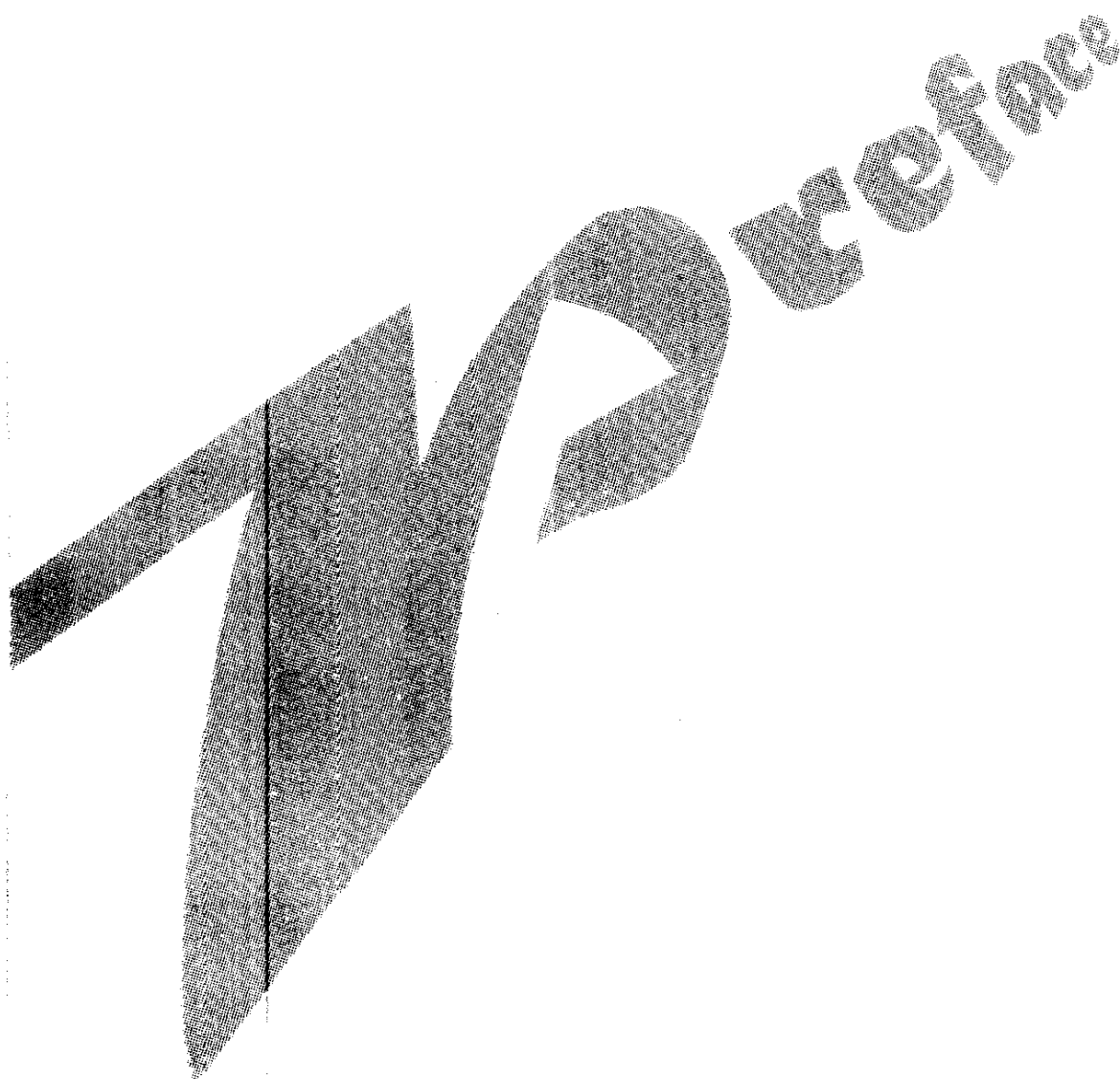
它的重要之点是在这样一种现实和对此所采取的态度之间的关系,以及激励的过程。人们易于对激励员工需要花费时间这一点估计不足。当你处于压力之下的时候,就更加容易忽略掉这一点,也许只是激励一下你自己。必须避免这样的事情发生。假如时间紧迫、具有压力,而又必须取得成果,这恰恰正是你要求你的员工良好地完成的时候,正是你要求他们在很大程度上能够自律的时候,而这也正是(从逻辑上说)他们必须得到很好激励的时候。

你所花费在这样的过程上的时间也许可以作各种评价——有用的、所需要的“一件好事”。但它也是需要付出代价的,是要通过花费时间才能产生效果的。无论如何,这样做是能够产生效果的。激励员工与取得成果之间有着直接的联系。总而言之,这样做并且要做好它的理由在于,它能够帮助你获致你想要的成果。如果能够通过这样做而得到你的员工们的支持,那么,这也许甚至会使你的生活减轻一些压力。

在侧重讨论办公室员工的情况(虽然其原理对于任何场合的管理来说都是类似的)以后,现在让我们转向

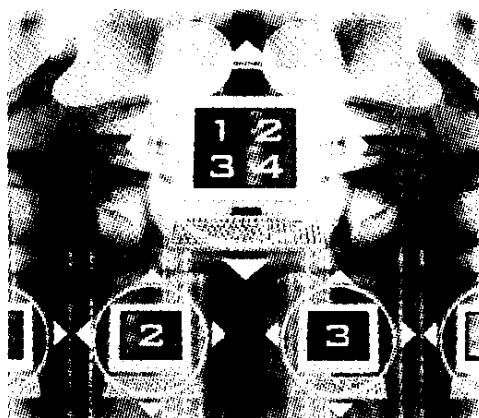
对于任何能够成功地积极激励员工的经理来说都需记住的具体细节。

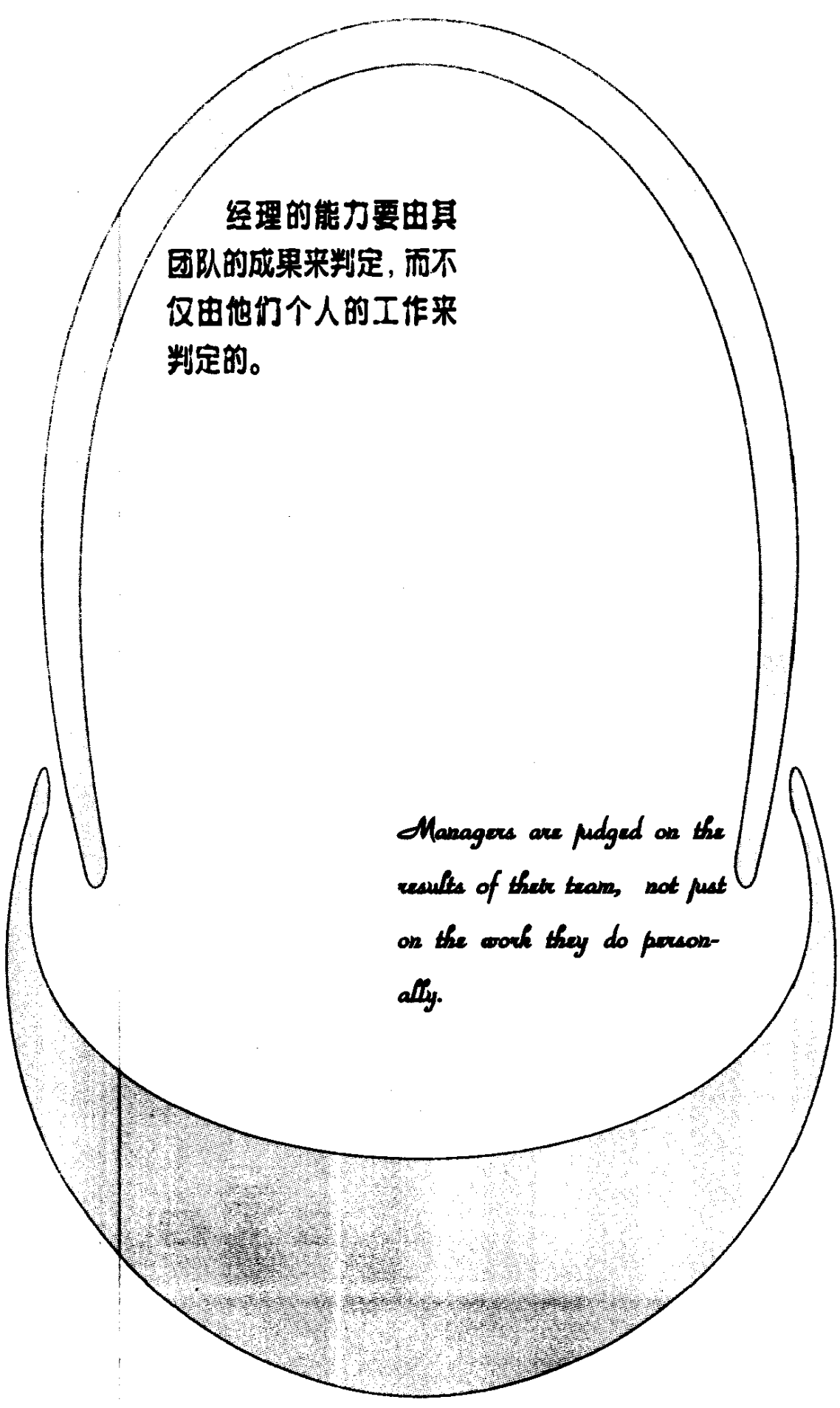
帕特里克·福赛思
试金石培训和咨询事务所



激励过程 **1**

the motivation process





经理的能力要由其
团队的成果来判定，而不
仅由他们个人的工作来
判定的。

*Managers are judged on the
results of their team, not just
on the work they do person-
ally.*

激励具有重要性,它会带来不同的结果。但是,假如仅仅是说说而已,或者只是相信这一点,则并不能保证会实现预期的结果,更不用说很好地达到预期的结果。假如你在管理员工,那么,请想一想你自己的经理的情况,或者想一想你在过去曾经向他们作汇报的其他的什么人。你大概对他们有着强烈的看法,也许他们曾经帮助过你,或者阻碍过你。他们的态度也许是具有建设性、创造性的,或者也许曾经是一种在你看来不必要的、简直让你发疯的官僚主义态度。造成持久的印象肯定是你因与他们的关系而为他们工作的方式,以及他们带给你的对于工作的感觉。那些为你工作的人也会有着类似的感觉。不过,激励并非唯一重要的东西,而只是一名经理必须要做的事情。

管理的任务

作为经理就必须进行管理。但是,这意味着什么呢?它可以被定义为通过其他人来取得成果的整个过程。经理的能力要由其团队的成果来判定,而不仅由他们个人的工作来判定的。从经典的意义上说,有六项关键的管理任务。有必要从对这六项任

务的整个描述的背景中来就激励加以思考。这六项任务是：

- 规划；
- 招聘和挑选；
- 组织；
- 培训和发展；
- 激励；
- 控制。

这些是主要任务。当然，它们必须通过大量的活动来加以实现，这些活动有：沟通、处理问题、决策和咨询——通过坐在一起开会来实现。每一件事情，恰恰是每一件事情，都需要员工的参与。即使是那些只需一个人来完成任务，比如写一个报告，最终也涉及到员工。（除非没有人去阅读它！）

一方面，激励是一项具体的任务，就像其他必须要做的事情一样，它需要个别的关心和注意。这儿存在一个问题：其他事情似乎更为重要，或者毋宁说（就大多数的情况而言）更为紧迫。比方说，让我们想象一下，月销售额下降，你必须发动一项声势浩大的促销方案，以改变所面临的形势，因为你的竞争对手也正在加强他们的努力，而结果将在一个财务结算期终结时见分晓。考虑到这样的形势，也许就不难记住需要花一点时间来鼓动那些与你一起工作的人们的情感。

从另一方面说，激励情感至少从部分的意义上

说是可通过所有其他活动加以影响的。此外,采取某种行动来激励员工所花的时间很可能有助于取得成果。由于激励员工的工作与其他的管理活动是如此地紧密相关,由于人们的工作业绩如何与他们对他们所从事工作的感觉如此密切地相联系,激励员工的工作可以成为整个管理工作的一个内在要素。为了展示整个场景,让我们从每一项主要的管理任务领域挑选一个例子,这样将会有助于例示要点:

■ **规划** 如一句老话所表示的那样,规划工作并按规划工作;规划——无论它是包括了总的商务方案还是仅仅(只是?)包括一个项目方案——在商务活动中无所不在。许多人把它看作一件琐碎的工作。当然,一个年度规划的实施可能代表了一项主要的事业,是一项通常被人们看作主要是和高级管理层利益有关的工作。不过,一个好的方案应该能够让所有遵循这一方案的人在操作上更加容易,也更易于实现目标。(如果不是这样的话,那还要这样的方案干什么?)假如一项方案在信息交流方面发挥作用,在向执行该方案的人解释事情的进程以及为什么这样进行方面发挥作用,那么它当然是具有激励意义的。所以,对于其他人产生的各种不同的效果就是要求在任何规划的过程中与其保持协调。

■ **招聘和选拔** 没有什么事情比组建一支有效的团队更为重要了。虽然许多经理人员乐于宣称具备一种无误地判断人的能力。事实上要判别一个人却不是一项容易的任务，这需要彻底、系统的判别，需要有一种真正的客观性。它也构成了与那些将与组织一块工作的人的最初的交流机会；一次有效的面谈和选拔过程对于那些成功的候选人来说是值得记忆的，并且就其在早期阶段如何为组织工作的感觉形成初步的印象。如果他们感觉良好，将在形成其最初的激励情感方面发挥作用。它也会影响到其他人的感觉，这些人会对一个建立起一支强有力的团队的经理肃然起敬，而讨厌草率地将一些不能努力工作的人吸收到团队中。

■ **组织** 好的组织也许必须反映许多事情：所要完成的工作，所要建立的标准，等等。但是，那正在被组织起来的東西也就是员工如何工作以及如何一起工作的方式。如果组织也考虑到了它如何影响到个别的员工，那么，员工们就更可能感觉受到了很好的激励，至少从对他们工作的方面来说是如此。

■ **培训与发展** 这是一项主要的管理责任，尤其是考虑到在当前商务世界中的变化速度，考虑到更新和提升技能以保持完成一