

企业激励员工的奥秘

〔美〕 Jack H. McQuaig 著

张 军 牛进民 译



2.92

新疆科技卫生出版社(K)

责任编辑:刘耕

企业激励员工的奥秘

[美]Jack H. McQuaig 著

张军 牛进民 译

新疆科技卫生出版社(K)出版发行

(乌鲁木齐市延安路4号 邮编 830001)

新疆八一农学院印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 4.375印张 100千字

1992年8月第1版 1992年8月第1次印刷

印数:1—3000

ISBN7—5372—0754—2/Z·39 定价:3.50元

内 容 提 要

改革开放以来,我们看到了不少介绍企业管理的书籍,它们大多数是从硬管理的角度去介绍一些国外的管理经验和办法,很少涉及管理的另一方面——软管理,也就是说怎样去激励员工,怎样发挥人的主动性。《企业激励员工的奥秘》这本书是从软管理角度着手,试图告诉你人在管理工作中的重要性,以及人与管理工作的关系,告诉你激励人的基本方法。

本书作者运用大量的心理学知识对企业员工的共同心理特性进行了细致入微的探索,并通过实例分析向你揭示怎样运用最有效的手段,调动员工的工作热情,从而使事业获得成功的奥秘。

本书内容丰富,语言生动。全书分十四章。你在阅读过程中会深感兴味,好像书中所描述的现象和事件就发生在你的身边,使你从中获得许多管理的新思想、新概念、新方法。如果你能把书中的基本原理灵活地运用到管理的实际工作中去,定能助你的事业获得成功。

本书对所有公私营企业的经理和管理工作人员都有参考价值,企业家们更是不可不读。本书也可作为大、中专院校管理专业师生的参考书。

前 言

我们大家都会用敬重的眼光看待大公司才干出众的企业家和主管经理们。他们有能力从这个行业转到那个行业，像点石成金，运用魔法，使赔本企业扭亏为盈。

他们帮助一家电气设备公司摆脱困境，又转到亟待帮助的一家钢铁公司，随后又当上了正在挣扎以求生存下去的百货公司或保险公司的主管。在任何情况下他们都能把濒临破产的企业起死回生，重新办成成功的企业。他们是怎样做到这一步的呢？

这正是你亟待知道的奥秘。他们是怎样干的，你也能用同样方式做到这一步吗？

在回答这些问题之前，让我们观察一下这些才干出众的经理成功的原因在什么地方。细致观察他们的所做所为以后，我们必须承认，他们获得成功的经验多半是由于他们有能力调动人的主观能动性，通过人的因素才取得了成果。

在任何工作单位里低层次职位的工作是最重视专门技能的。在低层次工作岗位上的要想取得事业上的成功，他必须跻身于他的同行之列，成为技艺高超的佼佼者。如果他是一名会计人员，他的成功应归功于会计学识精通，技能熟练。如果他是一个车工，他的成功应归功于车床知识全面，技术娴熟。如果他是一名推销员，他的成功应归功于推销业务精湛，推销有方。可是他被擢升到管理监督岗位上以后，他不再亲自搞具体业务，而是发布命令，指挥别人工作。在新的岗位上，他必须

学会一套完整的新技能，即管理、监督和激励人的本领。

高层次的经理们坦率地承认，他们对从事整顿单位内部各类业务知识知之甚少。他们也不可能对要整顿的、各个起死回生的企业中的全部专业知识都了如指掌。当然他们也确实掌握了每个企业的一般知识，但是这种知识只能是肤浅的。对于真正“知其所以然”的深奥知识，他们还要依靠每个子公司内训练有素的专业经理。

那么，对这些才干出众的企业家们来说，成功的诀窍并不是要他们亲自掌握怎样去做，而是要得到那些确实“知其所以然”的专业人员的密切合作。要做到这一步，他们必须是指挥人的艺术大师，是激励人，并且会管理监督别人去做好工作的专家。

你也能变得精于此道，即精通激励人的艺术。在这本书里，我愿向你说明才干出众的大师是如何成功的。如果你能把这些原则和技能付诸实践，你也会取得成功。你要学会跻身于企业的某一机构、部门或团体和通过向别人授权，取得人们的信任，你就会获得成功。

授权、领导、激励别人的同一原理和技能也适用于整个企业范围，不管这个部门是大还是小；或是在另一种场合下，你所指点的对象仅有个别人在场，譬如你在对一名秘书或一位经理助理谈话时都适用。这些相同原理也适用于每个高低层次的领导人。生产第一线管理人员和总经理一样，也可使用相同的基本方法去做激励人的工作，去和别人打交道。

经过对做人的工作不断地调查研究，与人打交道的学问得以发展、完善，我们把它称之为“管理工作原理”或“人才管理学”。

这些管理工作原理和应用原理的技能是企业中各层次的

管理监督工作成功的法宝。你的职位擢升得越高,你便越发需要依赖管理技能和激励人的本领。如果你晋升到公司总经理的职位上,你会发现很少把时间花费在技术问题上,你的大部分时间要花在人事关系、公共关系、劳动关系、计划工作、组织工作、管理工作以及逐步扩大职工队伍诸问题上。几乎所有这些问题都需要有激励人的技能。

目 录

前 言	(1)
第 一 章 正确运用引导技巧的重要性	(1)
第 二 章 激励还是操纵	(6)
第 三 章 评价人的重要性	(17)
第 四 章 领导形式	(33)
第 五 章 民主的领导能够成为强有力的领导	(47)
第 六 章 下达任务	(57)
第 七 章 怎样对待抱怨	(66)
第 八 章 工作评价	(75)
第 九 章 交流与培训	(84)
第 十 章 劝 导	(94)
第十一章 授 权	(101)
第十二章 协调工作	(108)
第十三章 纪 律	(115)
第十四章 总 结	(125)

第 一 章

正确运用引导技巧的重要性

非常遗憾，在与人打交道的领域里，我们没有什么现成的定律或规则可以遵循，我们只有一些原理。在物理学中，我们确实有严密的定律和规则。例如，我们知道，水在某一温度会结冰。我们又知道如果扔下某种东西，它就会以某一特定的速度落向地面，这就是通常所说的万有引力定律。可是当我们用某种特定方式与人打交道时，我们却不能准确地预言他们会做出怎样的反应。

例如，你在工作中，同某个人发生了冲突，受到了挫折，以至于去揍他一顿。那么他会做出什么反应呢？没有明确的定律或法则能预言他的行为，不是吗？如果有的话，他也许会这样做，如果他是一个非常虔诚的人，他可能会逆来顺受；如果他是一个怕事，怯懦的人，他可能不言不语，溜之大吉；如果他是一个典型的血气方刚的男子汉，他可能会奋起回击；如果他以前当过职业拳击手，也可能会动手将你痛打一顿；如果他是一个精神变态的杀手，他可能拾起离他最近的钝器，将你置于死地。

当你和某人打交道时，情况会是怎样的呢？作为每个人，他的行为会受到众多不同因素的影响：他的生活背景、他的修养、他的态度、他的人生哲学、他所受教育的程度、他的成见、

他的脾气以及他的情绪。所以，我们愈了解我们的工作大贤，我们就会愈加理解他们，愈能引导他们把工作做得更好。

鉴于这种原因，评价人并理解他们的工作能力就成为任何管理人员都应该掌握的最主要的技能之一。

除了对个别人的实质性了解有助于我们指导和管理他本人外，我们还另有一些通用的人类行为的基本准则可以做为指导的依据。

不管你是从事生产、会计、推销、工程、广告工作，还是从事人事或采购工作，你将面临着与所有管理人员相同的一个问题，那就是对待人的问题。人是难以相处的。他们有长处，也有短处，各自有着坎坷不平、盛衰成败的不同人生道路，他们也有喜怒哀乐，因此在你未充分了解到有关他们下面的两件事以前，你是不可能管好他们的。

首先，你会发现，想改变人的习性是非常困难的。那些曾试图使懒人变勤快的管理人员懂得这点，那些打算使固执的人与其他人友好相处的管理人员也懂得这点。你要了解的第二件事是人们不喜欢被人主宰。某些人是相当的固执，以至于除非管理人员自己能为他们拿出锦囊妙计，否则他们是不愿付诸实施的。

这些就使管理人员的工作变得非常困难了。这些问题会使你感到很棘手？人们认为做为管理人员，你就应该授权给别人，自己不要亲自做它，要让别人替你去做。凡是你能启发、引导别人做好的事情你千万不要去做，留出时间去做管理、计划以及组织人的工作，这是正确的方法。激励人的工作正如你所处理的其他事情一样棘手。答案是什么呢？你如何才能成为一个激励别人的能人呢？

有件事情你能够做到，那就是，你能够深入地理解他们。

如果你真正理解了他们，你就能指导他们，劝告他们，领导他们。人们总渴望有人领导，但领导人必须理解他们和懂得他们的想法。这样的领导才能唤起人们的某种激情。这种激情能够使人们做到他们几乎做不到的事情。

你是一个出色的领导人吗？关于这个问题，我们会给你做出答复的。首先看看你是在为你的下属工作还是下属在为你工作？如果你的下属是在为你工作，那么我说你可以管好这个部门，你的工作可以进展得相当顺利，而且有条不紊。无论用哪种方法，如果你处处为你的下属着想，你就会使这个生产部门蒸蒸日上，成绩突出，而你的上司正希望能物色到更多的像你一样能干的管理人员。

做为一名管理人员，你的工作是为你的下属服务，为他们提供良好的工作环境和所需要的气氛，训练他们，使他们会管理并使他们的业务百尺竿头，更进一步。

比如说：一个人出生后，他有穿衣、饮食、住宿、休息、变化、温暖、恋爱等等的需求，这些都是基本的物质需求。生活对每个人来说，变成了为满足这些需求的奋斗。这就是为什么金钱变得重要的原因。因为金钱可以买到这些需求的绝大部分，像食物、衣服、住房。当你为他人额外的劳动付出额外的报酬时，金钱就是一种非常重要的刺激物。

而当每个人长大后，他总想受到别人的尊敬和爱戴，也乐意帮助别人等等，这些是出自心理上的需求。虽然金钱可以买到某种心理上的需求，但是大多数心理上的需求却是用金钱买不到的。怎样去满足这些心理上的需求，便成了管理人员对下属工作的方式方法问题了。最优秀的管理人员懂得如何建立一套良好的工作环境，也懂得如何满足工作人员心理上的需求。

这些心理上的需求如同那些基本的物质需求一样,不能认识到这点的管理者往往在工作中会栽大跟头。

心理上的需求包括以下各项内容:

安全感——他受人爱护和被人理解的感觉。

承认感——受到重视,让别人感到他的重要性以及对他的优良的工作能给予信任。

从属感——让人感到需要他以及他正在实现着公司的某些目标。

受尊敬和有尊严——人们需要感受到别人的尊敬。

有成功的机会——人们需要在工作中不断增长才干并有发展自身的机会。

成功后的满足感——人们需要有用武之地并能从成功中获得发奋工作的动力,需要一个对自己的技术和能力具有挑战性的工作。

目标感——他感觉到自己正在为一种有价值的事业作出贡献。

开展竞赛——他需要同组织中其他同事进行公正竞赛的机会并向他们挑战,以激发他对工作的兴趣。

这些是人们在在工作中必须满足的心理上的需求。优秀的管理者应当是正当雇员们满足管理人员的提高工作效率、增加产量要求的时候,能给雇员提供一种可以满足他们心理上需求的环境和一系列条件的人。

某些管理人员藐视心理上的需求,他们觉得唯独金钱能起作用,他们认为如果要激励人,那么必须付给人们更多的金钱。而大多数有经验的管理人员却认识到金钱只能对某一种问题起作用,并且认识到如果人们没有得到承认、受到尊敬以

及感到有发展他们自身的机会,他们就不会为金钱而工作。

那些优秀的管理人员运用一系列开发人的才能的技巧,帮助人们满足如同那些基本的物质需求一样的心理上的需求。例如,他劝导并训练他们。他可以使人们在工作中得到变化,使他们获得更多的经验。每隔一段时间,他对下属的工作做出评价,让他们懂得应该怎样做以及他们在何处能改进、提高自己。他用他们乐意接受的方式建设性地批评他们的工作,让他们感到那种批评是承认他们的一种形式。管理者对于他们优良的工作给予赞扬,对他们的创新意见给予充分的信任。管理者坚持经常性地培训和指导他们,使他们在工作中发挥出最大的潜力。

人们赞赏管理者为帮助他们所做出的努力,他们同管理者合作并努力工作,生产出尽可能多的产品。

我打算向你说明成功的管理者是如何运用既满足了人们基本的物质需求,又满足了心理上需求的方法,来完成他的全部工作计划的。例如,以基本管理职责为例,下达某项任务。下达任务也有正确的和错误的两种方法。作为一名管理人员,你可以不考虑人们的安全感、承认感、从属感、来自成功的满足、提高的机会、作为独立的个人的尊严以及在人们工作中的目标感,而去对下属发号施令,布置任务。而从另一方面来说,你可以用理解人们的所有需求的方法,在执行任务时使上述那些需求得以满足。

在下面各章中,我将选取管理者基本工作中的一些重要方面,像劝导、申斥、训练、惩戒、培训、工作评估、授权及评审表现,说明作为一个管理者怎样才能像那些才干出众的管理家们一样的工作。用满足各种需求的方法,激励人们在工作中完善自身,提高自己,把工作做得更出色。

第 二 章

激 励 还 是 操 纵

很早我们所有的人在生活就发现这样一种事情，那就是人们不喜欢被人摆布或受人指挥。人们不喜欢被管束。一些人甚至不喜欢别人问他们做了什么事。

人们从早期的经历中就对监督和指挥产生了一种抗拒心理。一个新生儿成长到了能够开始触摸东西或要扔掉东西时，他的父母就向他喊叫“不要动那个”；“别碰它”；“当心搞坏它”。

从我们以自己的方式所作的最初的一些努力和行动中，我们就有了上司或者监督人，他们企图扼制我们的那些行动和努力。不容置疑，我们所有的人都怨恨管制。奇怪的是，在任何条件下我们都能逆来顺受，而我们中的另一些人却不能这样。

由于一些父母十分严厉地对待孩子，或过分地保护孩子，在儿童心中唤起了对控制他所有企图的怨恨感。如果这种父母的控制是不公平的，或者是过分严厉的，或者是冷酷的，它就会在儿童的心灵里种下抗拒任何人干涉的心理感情。一个依靠父母长大的孩子，会养成下意识地抗拒权力和反抗约束的习惯。有时他会自动地去反对别人针对他的每一个行为。他会养成反对权力的习惯，这种习惯将紧紧伴随他的一生。他不

仅怨恨不公正的约束，而且他也会反对公正的规定。他就是人们常说的那种“不肯合作”或“固执”的人。

我们在儿童时期所经历的那些最初的约束和惩戒，常常决定了我们一生对待管教的态度。当然，孩子由于年幼，行为完全放任自流，在极年幼的时候他们不得不受管制。否则他就会摔坏东西，打碎有价值的物品，有时还会严重伤害自己，除非他的行为受到了某些约束。

有些父母能够循循善诱地教导年幼的孩子，把抗拒心理减少到最小的限度，并通过爱抚的形式控制和引导孩子。他们能够宽恕孩子由于抗拒受到支使，而当面顶撞父母，发生冲突的感情。父母能巧妙地惩戒孩子，由这些父母抚养大的人看起来似乎更加容易接受监督和约束。

没有人喜欢严厉的监督和管理，但某些人比另外一些人更容易调解。

在判断一个人的态度和他对管理的反映时，同样重要的是要看他从父母那里所继承的特征。一些人生来带有一种特别气质，他们的那种气质促使他们去指挥其他的人，并且这种气质又使他们抗拒别人的指挥。而另一些人生来带有另一种特别气质，他们的那种气质使他们比较顺从，并且较容易接受指挥。因此，这些人的儿童时期在容忍别人的指挥方面就存在着很大的差别。

最出色的管理者是那些真正地不监督人而引导人们的人。事实上，最优秀的领导人，倾向于避免任何指挥或支使雇员。他们试图使人们接受工作并为他们提供工作条件，而这种工作条件将使他们的雇员想去工作。他们尽量使用间接方法使雇员想去做好工作。所谓理想的上司，指的是那种不使他的下属感到自己是在为上司工作，而是上司在为他们工作的人。

上司的工作使他们获得最佳的锻炼,指导,工作条件等等。反过来,雇员去为他工作,去实现他的需求;即更多的产品和更好的效益。

要使雇员努力工作的关键问题是使他们想要得到某些东西。人的思想和情感就是如此构成的,以至于我们要获得人们真正的合作和努力工作的唯一办法就是使他们想要做某些事。

管理人员比其他人更加经常思考的问题是:我怎样激励人们呢?我怎样使他们工作呢?如果你对这个问题有了答案的话,那么你对管理这个问题也就有了答案。这是管理者值得思考的,也是管理工作所希望他做的,管理者们必须使人们配合和协作,并像一个群体一样地去实现管理的各项目标。

遗憾的是,许多管理者没有经过锻炼,缺乏关于人的知识,他们企图推着人们和强迫人们去工作。这似乎是个容易、便捷的方法,是条捷径。而下命令、提要求并处处强迫人,是不会得到任何思想和成就的。遗憾的是,由于这种方法是建立在被指挥者的反抗上,是不会得到好结果的。

在我们担任管理工作的最初阶段,我们就知道了管理者与雇员们正在考虑的问题是什么。假定在你面前有一个人正在寻求职位,而且这个人准备在你的指导下工作,他在想什么呢?他也许没有清醒地意识到他所想的问题,但是在下意识中,他的想法是:

“经理先生,我知道在这个工作中你需要我做些什么,你要我忠实,要我努力工作,要我一丝不苟,要我同他人合作,作为集体的一员把工作做好。你要我有创造力,要我遵守时间。作为一名雇员,你希望于我的这些事是很明了的,我完全意识到了这些,相信我,我能够做到这些。事实上,对于我来说按你

的要求工作是很容易的。

“但是,经理先生,你考虑过我从事工作中需要获得哪些基本的东西吗?我要和你订个合约,如果你给了我所需要的东西,那么我也会给你所需要的东西。如果你愿意坐下来听我说,我将告诉你我在工作中所需要的全部东西。然后你告诉我,你是否能把它们给我。如果你能答应我这些条件,你就会见到一个最富有献身精神的人。如果你给我那些我所需要的东西,我将为你付出我全部的干劲,完成所有艰苦的工作,成为最有教养的人,对你忠心耿耿,发挥出我所有的创造力,表现出你所希望的,作为集体成员的全部的工作能力。换句话说,我将培养自己的才干,尽我最大的努力去工作,这是个公平的买卖吧?好,这个问题先放一下。

“我在工作中需要的第一件东西就是安全感。就这点而言,你认为我的安全感是否意味着工资、保险金、医药津贴以及对额外工作应付的报酬。你完全想对了,我的确需要这些东西。这些对我是非常重要的,因为我有妻子和家庭,并且你永远也不能够付给我足够的金钱去满足他们的需求。但是,管理者先生,你是否考虑过,对我来说,我所需的安全感还意味着比这些更多的东西,也许你不曾考虑过这些东西也是重要的吧?

“这些东西意味着一种友善的工作气氛,这种气氛是重要的,因为它使我感到你承认了我,喜欢我。正如与这种安全感一样重要的是作为我的上司,你理解我,试图帮助我,同我一起工作,培养和提高我的各项技能。

“在我工作以外的生活里,你对我表示的任何兴趣对我都是有帮助的。对我的私事不打听或窥探,而意识到我有家庭,除了工作外我还有其他的兴趣。重要的是,知道你对我个人感

兴趣，你不会把我从工作中挤出去。

“对于我来说，更重要的是，我能向你提出一些问题，你态度友好，而且我能同你商议事情，这对于我的基本的安全感是非常有益的。另外，你公正地待我，并且让我知道每时每刻我所在的位置；什么时候你对我做出许诺，什么时候实现它。如果我犯了错误或产生一些误解，我希望你做为我的上司，你会成为我的后盾。

“管理者先生，简而言之，在这个世界上对于我最重要的事情之一就是，你作为我直接的上司，尊重我的人格，理解我并试图帮助我。为什么这是重要的呢？因为对我来说，在这个世界上你是最重要的人们中的一个。我知道如果你喜欢我和理解我，你就会努力帮助我和培养我做那些我能够做的事情。

“另一方面，我也知道，如果你不喜欢我，无论我怎样努力工作；有多少经验；受过多少教育、培训或者我做出过多少贡献，你都可以按你的意愿降低我的威望。你的能量远远超过我，因此，你喜欢我的这种感觉就是我的安全感中最基本的部分。

“管理者先生，我在工作中喜欢的第二件东西是承认感。根据这点，你也许认为我需要你对我所提出的任何新的观点给予信任。你认为如果我在工作上产生了一些新的想法，我需要每个人都了解。你还认为我需要自己的照片一次次地出现在公司刊物的封面上，成为公众注意的中心。关于这些你想的没有错，我需要这种承认，但是，承认对我还意味着更多的东西。

“我高兴地感到，作为我的顶头上司，你经常对我的出色工作给予肯定。当我工作出色时，你抽出时间同我交谈，这样做是非常重要的，你能够采用许多方式来表达对我的承认。当