

新人力资源管理

应对 WTO 与知识经济
知识资本的创新运营与模式典范

主 编 李 啸 尘

石油工业出版社

新人力资源管理

第四卷

团队激励

主 编 李啸尘

石油工业出版社

新人力资源管理

总目录

知本理论卷

- 第一章 世纪之战——知识经济与 21 世纪企业智力资本竞争
- 第二章 人力资源——21 世纪企业竞争致胜的首要战略资源
- 第三章 全球人力资源管理新趋势
- 第四章 建立有特色的中国人力资源管理
- 第五章 战略管理与人本管理
- 第六章 企业人力资源的战略规划
- 第七章 跨文化管理与跨国经营
- 第八章 企业精神与塑造企业形象
- 第九章 企业创新与学习型组织

开发培训卷

- 第一章 21 世纪企业人力资源的开发与利用
- 第二章 企业组织设计与职务设计
- 第三章 工作分析与人力资源规划
- 第四章 招 聘
- 第五章 面试与选拔——你必须具备淘金者的眼光
- 第六章 录 用——让员工加入企业家庭
- 第七章 企业人力资源培训开发实务
- 第八章 21 世纪员工培训新视野
- 第九章 知识经济时代的企业家
- 第十章 知识经济时代的人事经理

管理实务卷

- 第一章 人力资源系统和人力资源配置
- 第二章 企业沟通与组织协调
- 第三章 领导冲突与企业权力管理
- 第四章 绩效分析与绩效评价
- 第五章 绩效考核与企业测评体系
- 第六章 企业诊断与人力资源诊断
- 第七章 薪金制度与实务
- 第八章 福利制度与实务
- 第九章 保险制度与实务
- 第十章 企业劳动关系解构
- 第十一章 企业劳动合同分析

团队激励卷

- 第一章 团队精神与企业凝聚力
- 第二章 部门合作与平级关系协调
- 第三章 企业纵向沟通——处理好上下级关系
- 第四章 激励与用才之道
- 第五章 激励的程序与方法
- 第六章 激励的艺术与控制的艺术
- 第七章 企业文化建设
- 第八章 企业用人误区与管人艺术
- 第九章 中外人才兴企启示录

团队激励卷

目 录

第一章 团队精神与企业凝聚力

第一节 团队精神	(1)
一、文化与团队意识	(1)
1. 美国：西部牛仔的英雄	(2)
2. 日本：“企业人”的群体意识	(2)
3. 中国：家族的没落	(4)
二、竞争与合作——团队的主题	(5)
1. 竞争与合作	(5)
2. 常见缺陷	(6)
3. 团队精神	(7)
三、有效团队管理	(11)
【案例一】 XEL 通讯公司利用团队动员实现团队式管理 机制	(11)
【案例二】 四通人谈团队合作	(13)
【案例三】 《第五项修炼》论团队学习	(14)
第二节 组织中的有效团队	(16)
一、群体与群体行为	(16)
1. 群体的概念	(16)
2. 群体的形成机制	(19)

3. 群体的类别	(20)
4. 群体规模与群体结构	(24)
5. 群体动态发展——生命周期说	(25)
6. 群体的作用	(28)
7. 群体行为	(28)
8. 影响群体行为的因素	(29)
二、群体规范与群体动力	(35)
1. 群体规范是什么	(35)
2. 专家实验群体规范	(36)
3. 群体动力论(Group Dynamics)	(38)
4. 群体作用下的个体行为	(39)
5. 群体对个体行为的影响	(42)
6. 群体的有效性分析	(42)
7. 群体压力与个体对抗	(45)
第三节 企业凝聚力	(47)
一、群体结构与员工士气	(47)
1. 群体结构	(47)
2. 员工士气	(51)
3. 团队的有效性	(53)
二、企业凝聚力	(54)
1. 什么是企业凝聚力	(54)
2. 企业凝聚力是企业活力之源	(58)
3. 凝聚力与效率正相关	(60)
4. 企业凝聚力:给人才一个家的感觉	(62)
5. 企业凝聚力的构建	(63)
【案例】 同舟共济——新乡人开发企业凝聚力	(66)
三、凝聚力——企业永恒的话题	(67)
【案例一】 首钢关于企业凝聚力现状调查	(67)
【案例二】 员工持股——奔驰凭凝聚力增效	(71)
【案例三】 分享利润——美国非上市公司增强凝聚力高招	(72)

第二章 部门合作与平级关系协调

第一节 企业中的人际关系 (75)

一、人际交往模式与人际关系 (75)

1. 人际行为模式 (75)
2. 人际关系是什么 (76)
3. 人际关系的结构 (77)
4. 人际交往障碍 (77)
5. 人际关系倾向 (79)

二、领导协调人际关系的艺术 (81)

1. 习惯性制约因素 (81)
2. 人际协调对领导意义重大 (84)
3. 协调人际关系的原则 (84)

第二节 部门合作与组织竞争 (86)

一、部门冲突 (86)

1. 冲突原因溯源 (86)
2. 冲突表现 (88)

二、合作与竞争:企业生存与发展的重要条件 (90)

1. 部门合作 (90)
2. 竞争——企业发展的动力 (92)

三、部门冲突的防范与调适 (97)

1. 防患于未然 (97)
2. 冲突的调适 (99)

第三节 同级关系处理 (100)

一、生活中的同级关系 (100)

1. 同级关系及其特点 (100)
2. 同级关系的重要性 (103)

二、处理同级关系的原则 (104)

1. 尊重 (104)
2. 信任 (105)

3. 宽容	(105)
4. 真诚	(106)
5. 自制	(106)
三、协调同级关系的艺术	(107)
1. 治人者易,治己者难	(107)
2. 合理授权	(107)
3. “长”、“短”之间	(108)
4. 制度的健全	(108)
5. “以怨报德”要不得	(109)
6. 越俎代庖:领导的悲剧	(109)
7. 主动沟通,增进同级感情	(109)
8. “有错我来扛!”	(110)
9. 海纳百川 有容乃大	(110)
10. “怒”不对人	(111)
11. 相逢开口笑	(111)
12. “甘当配角”	(112)
13. 大处着眼,顾全大局	(112)
14. 嫉妒是团队的毒药	(112)
15. 红花须有绿叶扶	(113)
16. 勿要“听风就是雨”	(114)
17. 管理 = 服务	(114)
18. 要“雪中送炭”,不要“锦上添花”	(115)
第四节 成功企业的部门与同级相处案例	(116)
【案例一】 Herman Miller 公司和谐共处好氛围	(116)
【案例二】 胜利股份公司的恳谈文化	(117)
【案例三】 文化:日资企业平级交流的挑战	(122)
【案例四】 美国坦丁姆计算机公司的平级交流与激励制度	(123)

第三章 企业纵向沟通

——处理好上下级关系

第一节 上下级关系概述	(125)
--------------------------	-------

一、上下级关系结构	(125)
------------------------	-------

1. 隶属关系	(125)
2. 职能关系	(126)
3. 依存关系	(127)
二、上下级的差异性	(129)
1. 权位差异	(129)
2. 素质差异	(129)
3. 职责差异	(130)
4. 角色表演差异	(130)
三、处理上下级关系的原则	(131)
1. 处理下级关系的原则	(131)
2. 处理与上级关系的原则	(133)
四、处理好上下级关系的重要性	(136)
1. 处理好与下级关系的重要性	(137)
2. 处理好与上级关系的重要性	(138)
第二节 企业纵向沟通的艺术	(140)
一、协调上下级关系	(140)
1. 上下级之间要互尊互重	(141)
2. 上下级之间要互谅互让	(141)
3. 上下级之间要互来互往	(141)
二、处理下级关系的艺术	(141)
1. 处理艺术	(141)
2. 语言艺术	(147)
3. 上级要善做思想政治工作	(152)
三、处理上级关系的艺术	(157)
1. 处理艺术	(157)
2. 语言技巧	(160)
3. 实例剖析	(161)
第三节 成功企业领导者关系处理案例	(166)
【案例一】 通用汽车公司总经理与部下相处的体会	(166)
【案例二】 公平对待下属——众多企业员工的心愿	(169)
【案例三】 尊重人的上司才是好上司	(170)

第四章 激励与用才之道

第一节 西方激励理论与管理艺术 (173)

一、西方激励思想与激励制度 (173)

1. 什么是激励 (173)
2. 激励的作用与特征 (177)
3. 西方激励思想 (177)

【案例】 人是需要激励的动物 (180)

二、现代激励理论概述 (181)

1. 弗鲁姆的效价——期望 (Valence - expectancy) 理论 (181)
2. ERG 理论 (182)
3. 公平理论 (183)

【案例一】 以提出问题激励积极性 (185)

【案例二】 中国女篮的自我激励 (186)

【案例三】 美国现代企业的工作激励 (188)

三、中国的激励思想与案例 (189)

1. 孔子 (189)
2. 墨子 (191)
3. 荀子 (191)
4. 孟子 (191)
5. 管子 (192)
6. 商鞅 (193)
7. 清末政策 (194)
8. 近代“陶朱公”荣氏兄弟 (194)

第二节 西方成熟的激励理论与宏观方法 (195)

一、基本概念 (195)

1. 动机 (195)
2. 经济人 (Economic Man) (196)
3. 人际关系 (Human Relations) (196)

二、早期激励理论 (196)

1. 需要层次理论 (196)
2. X 理论和 Y 理论 (198)

3. 激励——保健理论	(199)
三、当代激励理论	(202)
1. 三种需要理论	(203)
2. 主管人员激励理论	(204)
3. 目标管理激励理论	(204)
4. 公平的激励理论	(206)
四、环境诱导理论方法	(208)
1. 自然环境	(208)
2. 社会环境	(210)
五、动力促进理论方法	(212)
1. 外在动力	(212)
2. 内在动力	(214)
六、西方激励小结	(215)
【案例】 满足职工的需要要分先后主次	(216)
第三节 《孙子兵法》与激励	(218)
一、《孙子兵法》的激励观	(218)
1. 建立奖惩制度	(218)
2. 注重精神激励	(219)
3. 选择有效的激励方法	(220)
二、《孙子兵法》在成功企业的应用	(220)
1. 企业与兵法	(220)
【案例一】 军事管理 IT 行业,以军校精神造就人才	(223)
【案例二】 台塑的“精神会师”	(224)
【案例三】 丰田的用人艺术	(226)
【案例四】 麦当劳的用人之道	(227)
【案例五】 索尼公司的用人之道	(228)
【案例六】 大宇公司的用人之道	(229)
【案例七】 三星的用人培育	(230)

第五章 激励的程序与方法

第一节 士气可鼓与激励成果分析	(231)
-----------------------	-------

一、实绩原则	(231)
--------------	-------

二、激励手段的分析	(234)
1. 知识激励	(234)
2. 精神激励	(235)
3. 物质激励	(236)
三、激励手段及其意义	(239)
1. 必须重视物质奖励	(239)
2. 精神奖励的重要性	(240)
第二节 论功行赏与无功即过——激励的基本程序	(241)
一、确立激励目标	(242)
1. 目标与激励目标	(242)
2. 目标与目标体系	(243)
3. 确立激励目标	(243)
二、具体的操作程序之一——考核	(245)
1. 考核的意义和作用	(245)
2. 考核的方式和方法	(246)
3. 考核应注意的问题	(247)
三、激励的程序之二——实施程序	(248)
1. 奖惩的决策	(248)
2. 决策的形式	(249)
四、激励程序之三——奖励的颁发	(250)
1. 认真审核,确保质量	(250)
2. 填表申报	(250)
3. 选择颁奖的时间和场所	(251)
五、激励的程序之四——把握时机	(251)
1. 规则奖励	(251)
2. 不规则奖励	(252)
3. 延时奖励	(252)
4. 及时奖励	(252)
第三节 灵活运用,无招胜有招——激励的方法	(253)
一、激励的种类	(253)
1. 行政激励	(253)
2. 物质激励	(255)

3. 舆论激励·····	(255)
4. 升降激励·····	(256)
5. 民主激励·····	(257)
6. 调迁激励·····	(257)
7. 许诺激励·····	(258)
8. 情感激励·····	(259)
9. 荣誉激励·····	(259)
10. 示范激励·····	(259)
11. 日常激励·····	(260)
12. 挫折激励·····	(261)
二、激励的原则 ·····	(264)
1. 明暗分开原则·····	(264)
2. 公私分明原则·····	(265)
3. 顺逆分清原则·····	(266)
4. 大小并重原则·····	(267)
5. 动静并用原则·····	(268)
6. 刚柔并济原则·····	(269)
三、激励方法的选择 ·····	(270)
1. 知识分子的激励方法·····	(270)
2. 激励领导者的方法·····	(272)
3. 奖励与激励集体·····	(273)
4. 对先进者的激励·····	(274)
5. 对后进者的激励·····	(275)
6. 无功即过——激励中间层的方法·····	(276)
7. 切不可拔苗助长——激励青年人的方法·····	(277)
8. “吾日三省吾身”——激励自己的办法·····	(278)
9. 激励荐贤进言者的方法·····	(280)
第四节 激励禁区 ·····	(283)
一、激励不可采用运动方式·····	(283)
二、激励不可任意树立先例·····	(283)
三、激励不可趁机大张旗鼓·····	(284)
四、激励不可偏离团体目标·····	(285)
五、激励不可忽略有效沟通·····	(286)

第六章 激励的艺术与控制的艺术

第一节 艺术魔方	(289)
一、什么是激励艺术	(289)
1. 什么是艺术	(289)
2. 激励艺术的作用	(290)
二、激励的空间艺术	(290)
1. 激励的空间艺术(激励的环境艺术)	(290)
2. 纪念物品的设计	(292)
三、激励的时间艺术	(293)
1. 目标不同,激励不同	(294)
2. 感觉不同激励变化	(295)
四、激励的语言艺术	(296)
1. 激励语言艺术的分类	(296)
2. 激励语言艺术三要求	(298)
3. 激励语言艺术应注意的问题	(299)
4. 文字激励的要求	(300)
五、激励的报酬艺术	(301)
第二节 激励的败笔与禁忌	(304)
一、激励的误区	(304)
1. 人才误区	(304)
2. 管理误区	(305)
【案例一】 A&P 连锁大王的教训	(307)
【案例二】 多灾多难的苹果	(309)
【案例三】 激励在微软的年青人	(312)
二、应避免的十件事	(313)
【案例】 用人失误的教训	(315)
第三节 成亦萧何,败亦萧何——管理控制的案例分析 ...	(317)
【案例一】 科普兰启活杜邦公司	(317)

【案例二】 美国国际管理顾问公司麦科马克的正反激励	(319)
【案例三】 成功的激励还要善于运用数字激励法	(320)
【案例四】 成功的用人艺术	(321)
【案例五】 面临严重困境的空中客车	(321)
【案例六】 时装大王的人才观	(324)
第四节 激励中的控制艺术	(326)
一、激励中控制的特点	(326)
1. 控制系统	(326)
2. 控制系统成功存在的前提条件	(328)
3. 控制的特点	(331)
二、激励控制与行为调节	(332)
1. 行为激励	(332)
2. 如何控制	(333)
3. 良好的组织环境	(334)
三、适度控制与激励	(335)
1. 从感性上理解适度控制	(335)
2. 灵活控制	(337)
3. 选择关键点	(337)
4. 随机制宜的控制艺术	(338)
四、激励的艺术与技巧	(339)
1. 愈少用恐惧愈好	(339)
2. 不要视员工为傀儡	(340)
3. 强化优点	(341)
4. 避免强调弱点	(341)
5. 洞察员工内心	(342)
6. 三明治式的批评	(344)
7. 争取员工的忠诚	(344)
五、中外激励控制的案例	(345)
【案例一】 霸王通用汽车(GM)	(345)
【案例二】 船王包玉刚	(348)
【案例三】 陈弼臣用人的诀窍	(349)
【案例四】 可口可乐痛失灵魂人物	(351)
【案例五】 关心雇员的默尔·诺曼化妆品公司	(353)

六、企业的激励政策	(356)
1. 激励方式和种类	(356)
2. 激励方法	(358)

第七章 企业文化建设

第一节 企业文化概述	(361)
------------------	-------

一、企业文化的兴起与发展	(361)
--------------------	-------

1. 企业文化——企业管理新的里程碑	(361)
2. 企业文化的发展	(365)

【案例一】“以人中心”的丰田汽车公司的企业文化	(366)
-------------------------------	-------

【案例二】惠普公司的企业文化	(367)
----------------------	-------

二、企业文化的概念	(369)
-----------------	-------

1. 什么是企业文化	(370)
2. 企业文化的内涵	(373)

三、企业文化的内容	(377)
-----------------	-------

1. 企业精神——企业文化的灵魂	(377)
2. 企业价值观——企业文化的基石	(378)
3. 企业目标——企业文化的指示灯	(380)
4. 企业伦理道德——企业文化的行为规范	(380)
5. 企业制度——企业文化的准则	(381)
6. 企业民主——企业文化的感情因子	(382)
7. 企业文化活动——企业的功能文化	(383)
8. 企业形象——企业文化的无形资产	(386)
9. 企业素质——企业文化“软”的硬件	(386)
10. 团队意识——企业文化的集中体现	(386)

四、企业文化的特征	(387)
-----------------	-------

1. 人文性	(387)
2. 社会性	(388)
3. 集体性	(388)
4. 个性性	(388)
5. 社区性	(388)
6. 综合性	(389)

7. 规范性	(389)
8. 时代性	(389)
9. 民族性	(390)
五、企业文化的功能	(391)
1. 凝聚功能	(391)
2. 激励功能	(393)
3. 辐射功能	(396)
4. 推动企业管理	(397)
5. 企业文化的约束功能	(398)
6. 企业文化的规范或控制功能	(399)
7. 企业文化具有调适功能	(399)
8. 推动企业生产	(401)
第二节 企业文化战略的运用	(403)
一、企业文化战略的概念	(403)
二、国外企业文化战略地位和作用	(404)
1. 增强企业凝聚力	(405)
2. 调动职工的积极性和首创精神	(405)
3. 树立良好的企业形象,增强企业在竞争中的地位	(406)
4. 为实现企业的目标而奋斗	(406)
三、企业文化战略的特点	(407)
1. 柔中带刚性	(407)
2. 循序渐进性	(407)
3. 潜移默化性	(407)
4. 一脉相传性	(408)
四、如何运用企业文化战略	(408)
1. 确定企业文化战略的目标	(408)
2. 运用企业文化战略的措施	(409)
第三节 企业文化的构筑和建设	(411)
一、建设企业文化的基本原则	(411)
1. 确定企业价值观	(411)
2. 重视企业人的培育	(412)
3. 继承企业优秀的文化传统	(413)