



企业胜经

STREETWISE

[美]亚历山大·希亚姆◎著

Alexander Hiam

激励员工

鼓舞士气之道

王予和 王舒娟/译

一本非常有价值的书，我向所有希望将他们自己和员工带向更好业绩的经理推荐这本书。

——肯尼斯·布兰查德 《一分钟经理人》的合著者

上海世纪出版集团

中国管理科学出版社 CHINA MANAGEMENT SCIENCE PRESS

《激励员工》
激励员工 激励成功
激励员工 激励成功

激励员工

激励员工 激励成功

中国管理科学出版社
CHINA MANAGEMENT SCIENCE PRESS
100029 北京 西便门大街2号

中国管理科学出版社

 企业胜经 STREETWISE

激励员工 鼓舞士气之道

**Motivating & Rewarding
Employees**

[美]亚历山大·希亚姆 著
Alexander Hiam

王予和 王舒娟/译

上海世纪出版集团 上海人民出版社

目 录

致谢	001
内容概要	003
前言	005

第一章 追求高度激励

“一般”激励实际上就是很少激励	014	为什么员工认为他们需要新的工作?	022
激励的阴暗面	016	舒畅体验心理学	024
激励问题的再思考	017	结束语	026
他们怕你吗?	020	真正的激励像什么?	027
沿激励曲线上升	021		

第二章 评价并掌握激励

所有这些都适合你吗?	033	员工能够评价自己的激励吗?	041
评价你工作场所的激励	035	发现存在激励问题,就去解决它	043
对工作激励得分进行解释	039	结束语	045
评价激励的重要性	039	工作激励水准评价表	046

第三章 照镜子

怪我们,还是怪员工?	057	员工方面怎么看?	061
他们的答案与我们的答案	058	从员工角度看待与激励相关的主要问题	062
正式分析“激励”问题	059	我们现在的的问题是:缺乏交流	063

评价标准:员工如何看待自己的工作? ...	064	交流就是你的工作	067
坦率交流	066	坦率交流是怎么回事?	068
坦率交流,还是保密?	067	结束语	073

第四章 激励与员工的要求

安全保障	084	尊重	092
承担义务	088	发展机会	095
公平	089	结束语	100

第五章 情感激励

你对员工的感受负有怎样的责任?	107	认真对待“你好!”问题	117
难处理的案例	109	倾注感情	118
好像什么都不管用时	111	激发积极情感	119
你走在哪条路上?	112	结束语	121
激励应以什么样的情感状态为基础?	112		

第六章 挑战情感激励

发现员工优点	129	提供控制权与放弃控制权之间的区别 ...	135
当你面对强烈的反对时	130	如何对待悲观主义者和意志消沉者	136
如何保持势头	131	结束语	142
让我们多探讨一下控制权问题	133		

第七章 正/负反馈:激励之道

我工作干得怎样?	147	新员工第一次出错时	150
什么样的奖赏适用一分钟管理原则?	149	负反馈会破坏你的关系吗?	151
负反馈是否存在禁区?	149	区分正/负反馈	153

推销员受激励之迷	154	他们知道怎样运用这种反馈吗?	161
清楚的反馈比金钱更有力量	156	好问使反馈更起作用	162
提高任务明晰度,促进激励	156	尊敬性的反馈	163
对努力和结果脱节的分析和补救	157	假如不尊重他们会怎样?	164
反馈滞后的分析和补救	158	其他形式的反馈	165
分析和补救反馈错误	159	结束语	166

第八章 利用信息反馈进行激励

接下来的问题	171	询问队员得分	182
外在激励与内在激励	173	了解激励与奖赏	183
男孩和他的狗	174	向每个人提供正反馈	185
内在激励之路	176	奖励行为,而不是奖励个人	187
传统的激励方法有什么错误?	177	使奖励的理由透明化	188
怎样打破控制习惯?	178	使奖励信息化	191
他们为什么发明了记分牌?	179	奖励工龄	193
掌握信息反馈	181	结束语	194
使用“它”进行内在激励	181		

第九章 运用人际关系智商

人际关系智商的定义	200	你是不是一位行为无礼的老板?	209
为什么需要一种特殊的		认清并改正你的问题	211
人际关系智商标准?	201	检查言语无礼的常见形式	213
你是在批评还是在激励他们?	203	怎样消除对员工的怒火?	218
用“我”代替“你”	204	结束语	221
“我”和“我们的信息”	207		

第十章 激励与明晰任务、确立目标

解除行为困境	228	量化行为目标	243
你会犯基本的归属性错误吗?	229	激励与控制的区别	244
罪魁祸首可能是工作或任务的结构	230	为改革确立现实的目标	247
对员工进行评价	231	结束语	251
定义反馈和确立目标	237		

第十一章 激励员工:以参与意识为基础进行领导

以参与意识为基础的领导艺术	256	如何运用以培养员工参与意识为 基础的领导艺术?	263
什么是参与意识?	258	结束语	274
全面的参与意识	262		

附录 A 激励与计划、创造

当计划损害激励时	279	创造与激励	282
避免“缩微计划”	280	谁说人们丧失了创造力?	282

附录 B 真是这么回事吗?

我对公司的调查结果	290
苏尔康(Surcon)国际公司的研究成果	292

致 谢

我非常感谢从事激励和奖励行业的诸多人员和机构，他们同意我向他们提问和研究他们的产品、服务和理念。我从他们那里学到了很多。恕我不能在此一一提到他们，但在这里我必须提到佩福马克股份有限公司的乔·莱瑟特(Joe Lethert)、比尔-西姆斯公司的小比尔·西姆斯(Bill Sims, Jr.)、托尔斯-佩林的业绩服务公司的研究人员、探索资源公司的拉塞尔·L.坎贝尔(Russell L. Campbell)、杰克-莫顿公司的安雅·韦斯布罗德(Any Weisbrod)及其助手。还有其他在这几年中对这个计划倾注了热情的人，包括在工作中很注意激发和奖励员工的鲍勃·纳尔逊(Bob Nelson)以及很乐于提供意见的肯·布兰查德(Ken Blanchard)。你们会发现他有关反馈和确定目标的一些教导都在本书中有所反映。

苏尔康国际公司的理查德·佩特罗尼奥(Richard Petronio)对这个计划作出了很大的贡献。

我还要感谢很多读者在我检验和改进我的方法时对我的鼓励，例如聚氨酯制造商联合会的会员们，他们和我一起研究出一系列的方法；感谢尤-马斯家族商业中心的成员对我的论题——管理者处理人际关系的风格与实际财务业绩之间具有隐秘而强烈的关联——表示出热烈而有益的兴趣；我还要感谢包括GMAC公司推销经理在内的很多管理者和员工读者的关注和积极参与。

这本书的问世得到了我的图书代理人罗伯特·林森曼(Robert Linsenman)、图书编辑杰里·卡尔姆斯(Jere Calmes)和给予我本系列丛书视角的鲍勃·亚当斯(Bob Adams)的帮助。朋友们，谢谢你们！

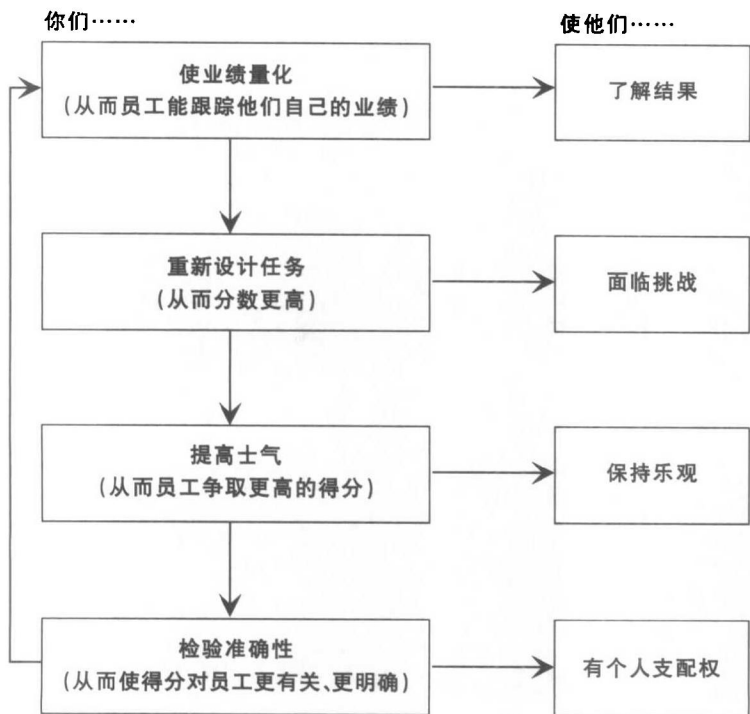
我也要感谢许多青年足球队为我提供了训练并指导他们的机会。我想足球队员们不知道我在这几年中从他们身上学到了多少激励和管理的方法。我还要特别感谢我的家人，他们鼓励我完成了我一生当中最紧张、最复杂的写作计划。谢谢！

内容概要

如何激励员工

你要是性急(为什么不急?每天都有那么多工作要做!),可以只看下面的图表。它是对本书所含全部内容的形象化概括。它以最简明的方式说明要想从员工身上不断得到最好业绩必须做哪些工作。它以反馈为基础,它是我们评价自己和其他人业绩的记分牌。左边一栏方框给出你要做的工作,右边一栏方框给出这些工作对员工产生的影响。

激励方法与目标



我所了解的愉快的员工是那些将重要工作做得出色的员工。

——亚伯拉罕·马斯洛

(Abraham Maslow)

越满意的人得到的回报则越高。

——威廉·莎士比亚

(William Shakespeare)

这就是你需要做的一切工作：确保员工了解工作的结果，使他们面临适当的挑战，使他们对那些挑战保持乐观，让他们有足够的自我支配权，进而能够主动地应付挑战。

如何激励“问题”员工

有人惹麻烦了？给你添乱了？试试这个办法！不要跟员工谈他们惹的麻烦，而要集中谈心理学家所谓的例外——他们把工作干得很好或者提早上班的次数，并对他们提出表扬，要求他们今后不管做什么工作都要去创造这类“例外”。往好的方面努力。当“问题”确实是特定行为所导致的结果时，“问题”员工就被视为问题，而且他们自己也这么看。但至少在某些时候他们是能正确行事的。那何不从此出发呢！

前言

无论你的员工表现有多好,他们还可以做得更好,这就是本书的要旨。本书的目的是要说明,如何使你所管理的人取得更好的业绩。

不管你是管理大型跨国公司、小型部门,还是微型企业,也不管你注重利润,还是追求社会效益,激发和奖励优异业绩的原理放之四海皆准。

让我深感迷惑的是,大多数企业都没有使用能够让员工有最好表现的方法去管理他们。如果你认为员工能够做得更好,大多数组织存在的问题就是没有去激励员工或者缺乏激励机制。

大多数单位都没有使用能够让员工有最好表现的方法去管理他们。

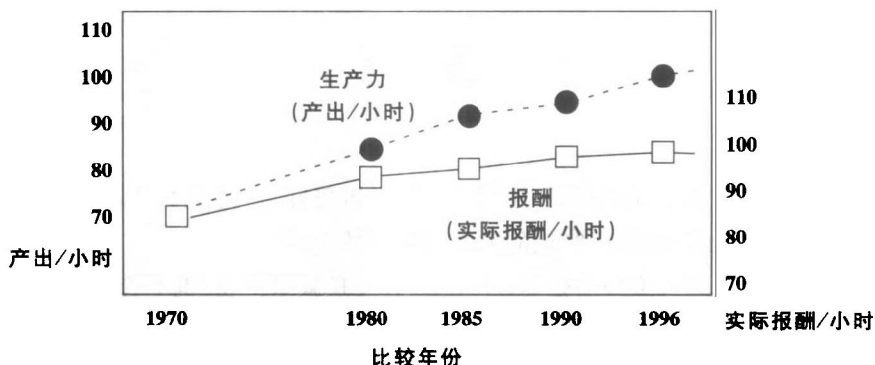
为什么呢?答案各不相同。我会在本书的其他部分全面探究这个问题。但是,也有一个简单的答案:我们用传统的指挥与控制进行管理。我们管理别人的标准方法往往定位于服从而不是激励。这种方法沿袭已久,以至于大多数人从来没有对此进行更多的思考。大多数人没有真正地考虑他们与员工相处的方法或者考虑各种可供选择的方法。

要是你对现在的工作水平感到满意,那倒也好。员工确实取得了不错的业绩。即使当你精简机构,用临时工顶替受益的职位,以增加工作量的方式重新规划和要求员工投入更多时间和精力时,你仍然从员工身上获得了满意的业绩。员工都有做好工作的强烈愿望,但是当他们对自己和工作感到不满意时,他们就做不好工作了。当然,谁都不会抱着草草应付的目的去工作。

多年来,员工的业绩在逐渐提高。据美国劳工局的统计,美国员工的每周平均工作时间在过去20年中已经增长了约3%。如果查看生产力趋势,你会发现公司每小时工作所创造的价值比过去更大。事实上,当我画图说明美国过去几十年的生产力和报酬数据时,我发现生产力比工资增长要快很多(报酬的衡量已根据通货膨胀率作了调整)。标明生产力和报酬趋势的数字很清楚地说明了管理的成就。

生产力和报酬趋势

美国非农产业,指数(1992年百分比数)



资料来源:美国劳工局统计资料,亚历山大·希亚姆(Alexander Hiam)及其助手分析。

大多数管理者都强烈地感到员工能够比他们现在做得更好。

但是,大多数管理者都强烈地感到员工能够比他们现在做得更好。他们认为员工往往只是“干满了他们的工作时间”,而没有以最高标准去“尽力发挥”他们的智慧或者承担义务。管

理者认为员工身上还有更大的潜力可挖,并且相信他们能够取得比图表显示出来的更引人注目的业绩。

我们现在是以传统方法激励员工的潜能,所以进步缓慢。

我们使用的传统方法不会使我们取得更大的进步,因为它违背某些人性的基本原理。我们使用的方法只注重确保人们积极向上,确保他们完成指定任务,防止他们胡来或者在完成工作之前不辞而别。我们使用的方法只是盯着人们的缺点而不看他们的优点。

结果是激发和奖励被用来推着员工上山,而不是帮助他们爬他们真正想爬的山。本书研究的重要方法之一是,如何区分内部激励与外部激励。奖励可以代表和增加这两种激励。如果你的员工是为了奖励而工作,那么他们受到的就是外部激励,即心理学家所说的非本质的激励。

但是,如果因为员工做了发自内心的事情而受到奖励、赏识和表扬,那就是更令人信服的事情。

亚马逊网上书店(Amazon.com) 均衡的工作与生活



亚马逊网上书店也有很真实的一面。在西雅图和特拉华大货栈,大批员工把书籍从卡车上卸下来,放在金属架上临时收藏,接着又打包寄给顾客。像亚马逊网上书店那么快地兑现

订单,这需要高标准的组织和生产力,书店里每一名员工都充分地明白每天要搬运定量的书籍。这些销售中心是一个高生产率的工作场所,它需要对员工进行激励,以使他们保持工作热情。顾客看到员工大多戴着耳机,他们感到不合理。他们

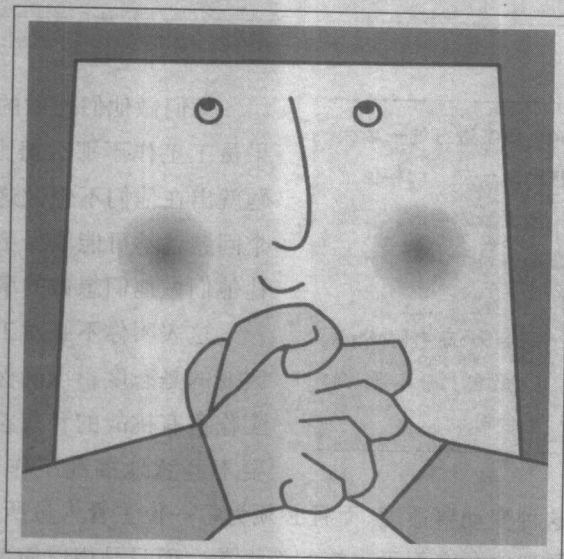
为什么要在工作时听随身听呢?许多管理者可能会命令员工把耳机摘下来,但是这可能会铸成大错。

耳机是一个象征,它表示公司对20多个书

籍装卸工的体贴。为亚马逊网上书店工作经常只是他们忙碌生活的一部分。在西雅图销售中心,许多人都是轮换着上早晚班,以便留出更多的时间享受艺术生活。许多人是音乐家、演

员、画家或作家,他们几乎都是热心的读者。他们都像蚂蚁般忙碌,没完没了地把书籍从货栈的这边搬到那边,但是他们还有另外一种生活。管理者清楚地认识到,并鼓励员工有爱好,而且尽可能地把它们同工作紧密地结合起来。管理者的态

度表明他们尊重工人,并且乐于让他们支配工作的“听觉环境”。工人们反过来又比做日常重复性工作的人们更愉快、更受激励、工作效率更高。



激励方法之一：奖励个人业绩

你也许常常对个人业绩实施奖励,但是大多数人进行激励和奖励时都以队和组为基本单位,认为员工所做的很多重要工作都是以组为单位完成的。然而员工都愿意个人的业绩得到公认。人力资源管理协会的研究报告指出,美国工人都愿意个人得到奖励,而且“对评价和奖励他们的业绩的方法感到很不满意”。这是因为他们中的很多人并没有因为业绩突出而得到赏识。很多人都觉得他们是在半真空中工作,就连他们的直接主管人员都不能明白和正确评价他们的工作。

所以,显而易见的解决办法是密切关注个人业绩,要清楚地表明你们关注某人工作努力、应付新的挑战或解决了难题。也许某个团队确实应该得到年终大奖,但是各个团队中的大多数人都应该因为他们全年作出的个人贡献而得到充分赏识。研究表明,经常地赏识个人对激励很关键。仿佛这些业绩的取得很大程度上依赖于每个人,员工们也会觉得他们的功劳很大。

对美国2500名员工进行的一项大型调研分析表明,工人们相信他们在为公司作贡献的同时,怀疑他们的努力工作是否得到了充分赏识和奖励。

——约瑟夫·康韦(Joseph Conway),托尔斯-佩林公司

人们做他们想做的事情!就是这么简单。如果员工工作不那么努力和不那么令人满意,问题就出在他们不想做这样的事。如果不解决这个问题就不可能取得更大的业绩,一直要到你让他们做他们想做的事情为止。

这表明你不必对工作做很大变动,你需要改变的是态度,以确保员工得到那些对他们的工作富有挑战的和有益的反馈。有时候你还需要不经意地搞乱工作环境或者改变管理的方法。但是,这种变动要适度,而且必须为每一位主管人员所力所能及。本书决不是想使你的公司变成顾客不再支持的新怪兽,而只是想以简单有效的方法改变你与员工日常的相互影响,以帮助他们实现预期的目标:他们受到内部激励,从而专注于以最高的标准要求去完成工作。

正如《现代心理学》杂志所报道的那样,这种员工渴望工作,他们能够圆满完成任务,因而受到激励后情绪兴奋的现象,使人们联想到体育心理学方面的最新研究成果:

受到“内部激励”的运动员——为理解比赛、提高技能或实现个

人目标而参加比赛的运动员——比那些满脑子只想着奖品和奖杯而参加比赛的运动员目光更敏锐、反应更快,因为深深地沉浸于某项活动中的运动员更容易集中注意力。受到内部激励的运动员都是不需督促的人,他们以自身确定的目标和所受到的激励为动力。

我们在运动会、工作和生活中经常试图用奖品和其他外在奖励去激励人们,我们忽视了这样做所产生的消极后果:这使人丧失雄心壮志;这是控制而不是激励人。这就是一般的工作场所往往好像缺少些什么东西的原因。这类场所缺少能够让员工去追求优异业绩和竭尽全力工作的激励措施。

本书的目的是向管理者和主管人员说明,除了他们已经学会并且运用多年的管理方法之外,还有其他更好的方法可供选择。如果你关注激励员工的潜力,那么你就会去探索如何在工作场所对员工进行高度激励。

我不能向你保证它是简单的一蹴而就的跃变,但是我可以向你保证你可以做到。在工作中,引导你的员工发挥出真正的潜力是最值得你做的事情。实际上,你在引导员工发挥潜力的过程中会发现自己在工作中有很大的潜力没有发挥出来,所以要乐于探索。

