

《纽约时报》2000年度最佳经营管理畅销书

员工 激励 16法

员工行为管理的成功秘诀

[美] 费迪南德·佛尼斯 / 著
by Ferdinand F. Fournies

海南出版社 McGraw-Hill

纽约时报》年度最佳经营管理畅销书

员工

by Ferdinand F. Fournies

激励

16法

高绩效管理的成功秘诀

[美] 费迪南德·佛尼斯 / 著
张 帅 / 译

海南出版社 McGraw-Hill

Why Employees Don't Do What You Want Then to Do

by Ferdinand F.Fournies

Copyright © 2000 by McGraw-Hill Companies, Inc.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill, Inc.

All rights reserved. For sale in the People's Republic of China only.

中文简体字版权 由海南出版社和麦格劳-希尔国际公司合作出版
未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-2001-7 号

图书在版编目(CIP)数据

员工激励 16 法 / (美) 佛尼斯(Fournies, F.) 著;

张 帅 译。- 海口: 海南出版社, 2001.3

书名原文: Why Employees Don't Do What You Want Then to Do

ISBN 7-5443-0009-9

I. 员… II. ①佛… ②张… III. 企业管理: 人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 16848 号

员工激励 16 法

作者: (美) 费迪南德·佛尼斯

译者: 张 帅

责任编辑: 苏 斌

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编: 570216

电话: 0898-6812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

印刷: 北京博诚印刷厂印刷

出版日期: 2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷

开本: 850 × 1168 毫米 1/32

印张: 6.75

字数: 120 千字

印数: 5000 册

书号: ISBN 7-5443-0009-9/F · 1

定价: 13.80 元

员工为什么不听你的？

员工为什么不听你的？

有效的人际关系管理越来越成为近 10 年来公司内部集中讨论的重要议题。在科技发展并发挥其优势的同时，“内患”也常常发生在公司正常的运作之中：仅仅因为职员敲错一个键，就会给公司造成巨大的损失；16 美元的支票可能会变成 1.6 万美元；一个本来打给新泽西的电话居然打到了俄罗斯；库存也会因为小小的一位数而出现错误的记录。而同时，经理预防或弥补错误的机会也越来越少。新经济中，信息传递的速度是如此之快，当职员们前来报告究竟发生了什么事时，对经理们来说，已经太晚了。

那些严格要求职员的经理们所面临的危机日益严峻。过去，对于不能有效处理职员行为问题的经理往往会被辞退。现在，一个经理很可能会因为同一个原因遭到职员的攻击，甚至被杀害。近 10 年来，工厂或公司内的杀人案已增长了 10 倍。在一些公司里，职员们会集结在一起密谋达到使老板陷入困境的目的，他们不仅仅是让上司被解雇，实际上，还有一些顾问帮助他们来

Why Employees Don't Do What They're Supposed To Do

做这件事。最近的一项研究报告显示：经理们在他们解雇手下职员之后的一周里，心脏病的发病率会比正常时段提高两倍。由于整个社会对权力机构的不尊重和人们之间互相尊重程度的普遍下降，未来的工作好像不太容易做。大学里的调查报告表明：学生的日常行为日益败坏，上课迟到早退、阅读花边新闻、长时间电话聊天、看便携电视、睡懒觉，甚至直接恶言中伤老师。这就是我们未来的员工，让我们对他们打个招呼吧。

如果你能多花些时间，建立有效的职员管理系统不再是一种奢侈，它会让你的生活更精彩。

幸运的是，绝大多数的职员都能在大部分时间里听命于他们的上司。他们具有合作性、可靠性和肯干的精神。一些职员甚至加班为公司做更多的事：他们每天都早来晚走，而且他们是公司里最易接触的一群人。即使公司里总有几个害群之马，他们也不会随声附和。但不幸的是，也有一些情景使那些出于好意的职员会遭到误解和灭顶之灾。

我们听说过，当一位著名政治家的雕像第一次向公众展示的时候，人们发现他的名字被拼错了，由于没经过及时的认证，使承办这项工程的公司蒙受了5亿美元

员工为什么不听你的？

的损失；因为有人打开阀门而没有关上，使价值 5000 万美元的化学药剂散发殆尽；因为安检员的疏忽而使易燃物品带上了客机；由于误解而解雇一位职员却引起法律诉讼并赔偿损失 1000 万美元。1937 年 12 月 6 日，驻守珍珠港的军队总部收到来自美国总司令部的军事警报：日本将有袭击之举，由于这封救命的电报被当成普通的情报而未加注“紧急优先”，结果当日本人的炸弹落到海港的时候，这份电传仍然留在夏威夷西部军团的办公室里。这些事情都是由于某个人的错误或小小的失误造成的。

你曾经问过自己吗？“为什么他们没有依照上司的命令行事？”如果身为经理的你不能做出很好的答案，那么不必感到焦急，因为绝大多数的经理都存在着同样的问题。

一个类似而更大的问题是“为什么人要这么做？”这一直是几个世纪以来哲学家、诗人、科学家讨论的热点问题。哲学家们尽可能地提供很多理论来解答这个问题，但是在某些情况下，他们的答案根本无济于事。例如：你可能听说过一个人往往是受驱使才做某事，这种动力就是原因。不幸的是，哲学家们对到底什么是动力及它是怎么产生的，一直没有一致的结论。一些哲学家

Why Employees Don't Do What They're Supposed To Do

坚信动力一定是来自于人的内部，而另一些哲学家则认为动力一定是来自于人所处的外部环境，双方都拿出了让人信服的理论根据来支持各自的主见，但这只能让人感到更迷茫。

这场关于动力的争论，其细微的差别对于经理们是毫无用处的，他们只希望能尽力团结所有的员工在时间、成本、安全的限制下生产出高质量的产品或者提供最优质的服务。历史上的各种文献把经理们的头脑搞乱了，他们正在寻找一个切实可行的答案，“我怎么去驱使我的职员为我干活？”

我所在的公司是一家咨询公司，在全世界范围内为各行业里的企业提供管理咨询服务。因为各个公司给我们付了钱，所以我们一直在寻找解决这一困扰经理的问题的答案。我们的一个客户想知道：怎样才能增加销售额或者完善公司的产品或服务。如果我们对此问题的解决方案是无效的，我们就得不到一分钱。

不幸的是，我们翻遍公司里所有的哲学书籍，甚至阅览了其他的书，我们所得到的答案还是动力，它是一个很难描述的东西，你不能像测量血压一样来衡量它。动力是一个名词，专门用来解释“一样我们不知道的东

员工为什么不听你的？

西”，它使得人们做出各种行为。因为哲学家们都无法对人们为什么会去做某事做任何特别的解释，所以经理也不太可能找到有效的答案。

我们感到有点失落，我们问自己，“如果我们无法列出一系列为什么员工会去做某事的原因，那么我们能发现他们不按上司的指令行事的原因吗？”因此，25年前，我们就在举行的管理研讨会上问我们的经理：“为什么你的下属不愿去做你吩咐的工作？”他们的第一反映似乎没什么特别，普遍的回答是：“因为他们没有动力。”我们仔细地记录下来，接着问下一个问题：“为什么他们没有动力？”他们的回答是：“他们不想去做。”我们记录下来又问：“为什么他们不想做？”他们还是回答：“他们没有动力。”我们感到可笑，这让我们绕了一个圈子。

随着时间的推移，我们的问题也改进了许多。例如：我们问：“为什么员工们不想做某事，但是回答不能是他们没有动力？”经理们的回答五花八门，像“他们不知道为什么他们应该去做”或者“他们认为这件事不值得去做”或者“他们根本不关心”等等。

如此的工作耗去了几乎5年的时间，我们注意到有

Why Employees Don't Do What They're Supposed To Do

些地方很有趣：答案还是没有变化。尽管偶尔答案是以不同的顺序出现，但整体看都很相似，共 16 种原因。我们也注意到是否我们总是与公司总裁或第一线的总监们谈论此事，而导致答案都同出一辙。例如：一种回答：“他们认为他们的方式更好”，这是那些经理们根据职员所为得出的原因。我们一直保留着这 16 种原因。以后的时间里，在对此进行研究的时候，我们注意到更有趣的事情：几乎所有的原因都是受经理控制的，我们也认识到在这些原因之中有两条主要的线索：

1. 经理对员工做了错误的事或者为员工做了错误的事。
2. 经理没有对员工做应该做的事或者没有为员工做份内之事。

也就是说，员工不按指令行事，其原因就是经理低劣的管理方式。接下来，我们会惊奇地发现：如果经理们能有效地采取措施排除或制止员工这种非正常行为在第一现场发生，那么结果会出人意料的完美。

本书最初的编撰就是基于 15 年来通过访问两万名经理而总结出的造成管理上失败的原因的研究。其中 10 年里，我们又从另外的 5000 名经理那里收集信息来证明

员工为什么不听你的？

我们的判断：任何一名经理只要采取一些特殊有效的管理干预手段就能预防所有引起员工非正常行为的原因。这与不停寻找驱使人们做事的秘密武器形成了鲜明的对比。我们发现许多经理已经在运用一些有效的干预手段，但他们却不知自己正在做一些特殊的工作。当我们将这种方式介绍给经理们的时候，他们很快就能运用自如了。总之，我们得出了一个压倒多数的结论：**管理是一种干预，它更像在建造一座桥梁，而不是一场狂风暴雨，因为经理和员工的行为之间有一种直接的因果关系。**

更有令人惊奇的发现是：这仅有的 16 个影响人们行为的原因重新给经理们对于过去普遍认为的动力概念一个切实的解释。对于“我怎样做才能驱使我的员工做事？”这一问题，我们得出的是普通而没有什么特别的答案。而“我怎样完善我们职员的行为？”才是正确的问题，它不但能引导我们分析这 16 种员工行为问题的起因，更能让我们采取具体行动，完善员工的行为。

本书的目的就是告诉身为经理的你：怎样才能使你的员工在任何时候都能按你的意图做事。你将能获知和理解我们发现的影响员工行为的 16 个原因。你也能学到处理每一个原因的特殊干预手段来达到你的目的。我

Why Employees Don't Do What They're Supposed To Do

们不能处理你在管理职员的过程中所遇到的所有问题，我们只能处理影响员工行为的 16 个原因。

如果你现在所做的是雇用最好的人，使你不必付出太多的努力就能让他们为你工作并为此感到满意，那么你可以抛开此书。如果你正在考虑或者正在尽力完善你的行为，请继续读下去。

这本书介绍了一种新的强有力的管理系统——预防性管理（Preventive management）。这一系统将应用预见性行为干预来预防问题的发生和问题发生后采取的典型的问题管理手段。我的目的就是帮助你管理员工的行为，让员工的行为问题发生更少，尤其对于低劣的管理行为更值得借鉴。每一章都集中讨论造成员工非正常行为的一个原因。无论情况如何捉摸不定，我们都能帮助你首先分析出每一个原因，然后采取预防措施。

我祝愿你成为一名优秀的行政管理总裁。

目 录

员工为什么不听你的？	(1)
------------------	-------

第一部分 影响个人行为的潜在因素

第一节 员工不知道为什么这是他们应该做的 ...	(3)
--------------------------	-------

员工好像很不关心，因为他们不知道为什么这是他们应该做的——怎样给他们一个蓝图，并且使其成为他们自己的事情

第二节 员工不知道怎么做	(15)
--------------------	------

“告诉”不是“教”，并且假设员工知道你所花费的成本——怎样确保他们知道怎么做事

第三节 员工不知道让他们做什么	(23)
-----------------------	------

听起来很奇怪，但却是真的。我们付薪水

Why Employees Don't Do What They're Supposed To Do

给员工，却让他们凭猜想做事——完善员工行为最容易的方法——让他们确切的知道将要做的事

第四节 他们认为你的方法无效…………… (37)

让员工改变想法是一个大问题——如何向他们推荐并证实你的方法，而不是单单告诉他们

第五节 他们认为他们的方法更好…………… (43)

即使是聪明人，有时也会考虑错误——革新方法的好与坏——怎样防止员工再创新的失败

第六节 他们认为其他的事情更重要…………… (53)

员工做了错误的事情，其成本是很昂贵的——怎样确定员工是否知道最重要的事情

第七节 对员工来说做此事没有正面结果…………… (61)

员工总会由于奖励而受鼓舞，但是经理们往往做得不够——理解奖励的功效——怎样使用最好，而且成本最低的方法来保持

目 录

员工的行为

第八节 他们认为他们正在按你的指令做事 …… (73)

在员工做错了之后，才告诉他们犯的错误已经晚了——怎样使用三种反馈来获得完美的员工行为

第九节 员工无功却受禄 …… (83)

经理们经常这么做，而且没有意识到自己的错误——怎样停止你根本不想做的奖励行为

第十节 按照指令做事的员工反而受罚 …… (91)

经理们的本意不是这样，但是他们却做了——理解员工对惩罚的观点——怎样停止对好行为的扼杀

第十一节 员工预料到做此事的负面结果 …… (101)

心里有恐惧的员工不会很好地做事——怎样理解他们的期望——怎样表达正确的信息，使他们放松心情

Why Employees Don't Do What They're Supposed To Do

第十二节 对员工来说不好的行为没有任何负面结果 (107)

为什么经理们不能采取正确的措施——
面对公司严格的纪律，你该怎样做——
帮助员工改进不好的行为

第十三节 超出他们控制范围内的障碍 (117)

忽略障碍不会让员工顺利地进行工作
——怎样消除障碍或者为他们提供一种
克服困难的方法

第十四节 他们的个人限制阻碍他们正常的工作 (127)

经理们混淆员工的各种个人限制——防
止错误的辨别——怎样对待员工长期性
和暂时性的个人限制

第十五节 私人问题 (137)

每个人都有私人问题——怎样防止由于
私人问题引起的工作行为问题

第十六节 没人能做这件事 (149)

目 录

经理们对工作局面的误解——怎样在受
限制的情况下，选择正确的解决方案

第二部分 预防性管理： 一种让你得到最好结果的新的管理系统

第十七节	如何利用预防性管理的力量得到完美的员工 行为	(155)
	怎样从解决问题转变到保持正确的行为	
第十八节	友谊的重要性	(169)
第十九节	问题与解答	(175)
参考书目		(194)
作者简介		(195)
译者后记		(196)

第一部分

影响个人行为的潜在因素