

 哈珀·柯林斯

优秀经理人管理手册

Motivating Employees
Motivating Employees

激励 员工

巴里·西维尔斯泰恩 著
尚涂非 杨延伟 译

将员工的潜能发挥到极致
将员工的潜能发挥到极致



吉林出版集团有限责任公司

 哈珀·柯林斯
优秀经理人管理手册

激励员工

将员工的潜能发挥到极致

[美] 巴里·西维尔斯泰恩 著

尚涤非、杨延伟 译

 吉林出版集团有限责任公司

 哈珀·柯林斯

优秀经理人管理手册

激励员工——将员工的潜能发挥到极致

著 者:[美]巴里·西维尔斯泰恩

译 者:尚涤非、杨延伟

总 策 划:孙亚飞

责任编辑:林海威

技术编辑:王玉峰

责任校对:王紫薇

封面设计:鸿圣工作室

出 版:吉林出版集团有限责任公司

(长春市人民大街 4646 号 邮编:130021 网址:www.jlpg.cn)

发 行:吉林出版集团有限责任公司

(长春市人民大街 4646 号 邮编:130021 网址:www.jlpg.cn)

印 刷:吉林省商务彩印有限公司

(长春市临河街 5556 号 邮编:130033)

开 本:850 x 1168 1/32

字 数:70 千字

印 张:5

版 次:2007 年 4 月第 1 版

印 次:2007 年 4 月第 1 次印刷

书 号:ISBN978-7-80720-659-0

ISBN978-0-06-114568-1

定 价:10.00 元

版权所有 侵权必究

印装错误请与承印厂联系

作者简介:

巴里·西维尔斯泰恩,商业专栏作家和管理顾问,曾在不同规模的企业就职,具有30年人员管理经验。他创办了自己的直销和网络营销公司,通过20年的经营,将它发展到拥有50名员工,产值达500万美元的规模。他还曾在施乐公司和阿诺国际传播广告公司担任管理职务。

《哈珀·柯林斯优秀经理人管理手册》系列丛书中有3本是西维尔斯泰恩的作品,他还著有《B—B网络营销》(极限出版公司,2001)和《信息技术公司的网络营销》(极限出版公司,2001)。此外他还与人合著了《尖子品牌——发掘五十个成功品牌的背后秘诀》(麦格劳希尔公司,2005)。

前言

怎样激励员工？怎样让员工做起工作来充满动力？怎样使员工工作更努力？怎样看出消极怠工的征兆？如果在新工作中，面对的是积极性不高的员工，用什么方法才能使这些人转变？怎样解雇拒绝合作的员工？如果公司处于转型期，怎样保持员工动力使员工与公司奋勇向前？

在这本书中，我们将商业领域中一些成功人士的思想 and 智慧加以提炼，浓缩出最精华的理念。这些理念能够帮助你更好地管理员工，创造出有利于实现企业

目标的工作氛围。本书语言清晰简练，版式设计精良，使信息更容易掌握。

书中的“自我测试”部分帮助你评估自己在激励员工方面的知识储备；“案例库”向你展示一些著名企业如何解决管理上的棘手问题；“重点提示”使你以更开阔的角度来认识管理中所遇到的挑战，突出具有创新性的解决方案；当你面临管理方面的挑战时，一些著名企业家的话语会给你激励和鼓舞。最后，如果你想更深入地探求管理学，我们提供了一些这方面最重要、最具阅读价值的书目，以供参考。

通过阅读本书，将使你更好地了解管理方面的基本技能，使你更从容、更有效地解决每天遇到的问题，从而给公司带来新的面貌，并改善那些支持你的人们的生活。

丛书编辑

目录

前言	viii
1. 懂得激励	1
岗位激励	9
激励责任在管理者	13
2. 基本技能 I: 做个激励型管理者	20
信任别人	24
沟通	33
激励个人	44
激励团队	49
3. 基本技能 II: 动力衰退怎么办	56
通过聘用环节解决动力衰退问题	58
什么因素使员工动力衰退	68
困难局面	78

4. 基本技能Ⅲ：奖励奋进员工	84
认可 VS 奖励	87
奖励制的障碍	89
设立制度	93
利用非物质奖励	98
利用物质奖励	108
5. 基本技能Ⅳ：激励型领导人	118
变革期领导	121
困难期领导	131
其他挑战	133
回顾	136
推荐书目	140

大

多数商人都认为充满工作动力的员工才是最佳员工。员工有动力,就会

积极主动,就会干好工作,就会频频升迁,就会易于成功。

自我测试

你是个激励型管理者吗？

阅读下面十项描述，选择“是”或“否”，最后计算得分。

1. 我认为激励员工是管理层的责任。

☐ 是 ☐ 否

2. 我一般能看出来员工是否无动力。

☐ 是 ☐ 否

3. 我能与员工分享核心情报，做到诚实、公开。

☐ 是 ☐ 否

4. 我可能很难应付，但员工相信我支持他们，对我有信赖感。

☐ 是 ☐ 否

5. 我鼓励主人翁意识，让员工觉得他们是公司的拥有者。

☐ 是 ☐ 否

6. 对员工，我会强化对他们的正面反馈，负面反馈会以建议的方式提出来。

☐ 是 ☐ 否

7. 我关心员工,会帮助他们取得成功。

☐ 是 ☐ 否

8. 要激励员工,我认为只靠高薪是不够的。

☐ 是 ☐ 否

9. 员工会说,因为我,他们才觉得在公司里工作愉快。

☐ 是 ☐ 否

10. 员工会说,是有了我的激励,他们工作才出色。

☐ 是 ☐ 否

评分

每选择一个“是”,可得1分;“否”,得0分。

分析

8-10分 您是个优秀的激励型管理者。

5-7分 你需要学习一些激励员工的技能。

0-4分 在激励员工方面,您还有很多东西要学。

积极主动的员工对公司有很高的忠诚度，具有奉献精神，可以说是公司的形象大使。实际上，人们普遍接受这样一种说法，如果工作动力高，员工流动率就低，公司的销售额和利润额就会超过竞争对手。因为，员工工作动力越高，企业生产率就越高。

我已认识到，任何工作能得以完成，是因为某个有使命感的偏执狂在为之努力。

——彼得·德鲁克

管理大师、作家

(1909 - 2005)

那么，激励员工，也就是承认，公司能不能走向成功，关键在于员工。这就是要建立一种企业文化，那就是，人人都想在公司中表现优异，人人都以为公司工作为荣。激励员工并不是给员工不该得到的好处，也不是给员工优厚的福利奖励，绝对不是为了让他们加班加

动力衰退

大约 85% 的公司中，员工在新工作岗位工作 6 个月之后，干劲会大大下降。以后几年里，士气会持续下降。

2006 年的研究发现，合理的工资福利、良好的工作机遇及融洽的同事关系会对激励员工起到至关重要的作用。如果一个公司缺其中任意一个要素，其员工工作动力要比三要素齐全者低 6 倍。

这是对 2001 - 2004 年间《财富》杂志 1 000 强中挑选了 52 家企业中 120 万员工做调查后得出的结果。

文章引自戴维·希洛塔“别再给员工泄气！”（《哈佛管理信息》，2006 年 1 月）

点，或者为了让他们接受恶劣工作条件而提供这些优厚待遇。

尽管保持员工高昂的工作动力很重要，但是对管

理者来说,更大的挑战是找到激励其他员工的方式。激励方式因人而异,对有些员工有影响的方式对其他员工不一定合适。但不管怎样,肯定有些激励因素会对所有员工都产生良性影响。

激励是由内向外燃烧的一团火。如果从外开始燃烧,这团火过不了多久就会熄灭。

——史蒂芬·柯维

《高效能人士的七个习惯》作者

本书会对一些激励因素加以分析,同时会对以下几方面加以探讨:一个激励性管理者应具备哪些素质;怎样避免员工工作动力消退;为什么说激励性管理是不可或缺的。

如果想知道如何激励员工,那就该了解一些激励心理学的基础知识。

现代激励思想的基础是亚伯拉罕·马斯洛在1943年提出的需求层次理论,时至今日,心理学家、企业管

理者、市场营销者以及其他相关人士仍以此为依据来思考激励因素。马斯洛认为,人的基本生理需求得到满足以后,就会追求更高的社会需求和精神需求。马斯洛把食物、睡眠、性这些最基本需求之上的高级需求分为

马斯洛需求层次金字塔

第五层

自我实现需求

创新、革新、解决问题、学习的机会

第四层

尊重需求

尊敬及认可

第三层

爱与归属需求

亲近、友谊、家庭、宗教

第二层

安全需求

身体安全、没有威胁、经济安全

第一层

生理需求

食物、水、睡眠、性

注意事项 ☒

激励在于个人

管理者有责任让员工保持干劲。

- ☐ 制订激励方案之前,要听取员工的呼声。
- ☐ 不要认为每个员工对激励因素反应相同。
- ☐ 管理员工不要独断专行,也不要高压政策。
- ☐ 要让员工对工作有当家作主的责任意识。
- ☐ 意识到员工干劲不足,不要听之任之。

四个等级。整个需求等级呈现为金字塔形状,底部是基本需求,塔顶是自我实现需求。

在工作中应用马斯洛需求层次理论,可以让我们深入了解哪些因素可以激励员工发挥工作动力。全体员工会表现出对工作保障的基本关心(“安全需求”层次)。当工作保障需求得到满足,员工就会希望其工作能力和工作成就能得到认可及奖励(“尊重需求”层次)。当安全和尊重需求得到满足后,员工就开始寻求工作成就感(“自我实现”需求),包括工作本身带来的愉悦,认为工作对社会具有意义的信心,以及认为工作

反映了个人价值和目标的感受。想让员工全力以赴、干劲十足，就要做到：保证让员工对工作满怀信心；让员工知道管理者欣赏其所做的工作，特别是那些到非同凡响的；给员工提供学习成长的机会，提供有意义（包括社会或个人意义）的项目，提供使员工接近需求目标的项目。

岗位激励

2005年沃顿管理学院出版社出版的《动力高涨的

解决方案

“你要是不……”

切记一点，不同措辞可以起到不同的效果。

有些管理者不知不觉就会说：“你要是不把报告写完……”、“今天你要是不给我个答复……”、“你要是不遵守公司守则……”

员工往往会把“你要是不”理解成威胁，不是要求，结果这种话只能让员工心生抵触。下次遇到这种情况，尝试把否定句变成肯定句，比如，“要是你能……，我会很感谢的。”员工很可能会是一种完全不同的反应。