

管人用人 激励人

高效经理人激励 技能培训与自修教程

教授级咨询团队十年磨剑

实战型自修教程一生受益

MOTIVATION SKILLS 插图彩色版

孙健敏 主编 周文霞 编著

管人用人 激励人

高效经理人激励 技能培训与自修教程

教授级咨询团队十年磨剑

实战型自修教程一生受益

MOTIVATION SKILLS

孙健敏 主编 周文霞 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管人用人激励人：高效经理人激励技能培训与自修教程 / 周文霞
编著. —北京：企业管理出版社，2007.8

(实用管理技能培训与自修教程丛书/孙健敏主编)

ISBN 978-7-80197-809-7

I. 管... II. 周... III. 企业领导学—教材 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 126809 号

书 名：管人用人激励人

作 者：周文霞

责任编辑：章 蓝

书 号：ISBN 978-7-80197-809-7

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100044

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：出版部：68414643 发行部：68414644 编辑部：68428387

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：固安保利达印务有限责任公司

经 销：新华书店

规 格：787 毫米×1092 毫米 16 开 16 印张 200 千字

版 次：2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

印 数：1-5000 册

定 价：36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

教授级咨询团队十年磨剑
实战型自修教程一生受益

华为、海尔、中美史克等一流企业 实施过的培训方案

本书作者团队曾在以下企业实施本套训练教程:

中国证券协会	中国旅游饭店协会
中国工商银行总行	招商银行总行
建设银行深圳分行	大鹏证券
世纪证券	中国电信集团
中国移动通讯(香港)公司	中国网通
深圳华为技术有限公司	青岛海尔集团
TCL集团	中兴通讯
福建实达电脑集团	深圳天音通讯
深圳华侨城集团	深圳益田地产
宁波卷烟厂	江苏双良集团
广州蓝月亮有限公司	山东六和集团
大亚湾核电合营有限公司	天津中美史克
北京飞机维修工程有限公司	

(以上排名不分先后)



主编简介:

孙健敏, 教授, 博士生导师, 曾留学美国、加拿大、英国等, 发表多篇学术论文, 从1994年开始先后为100多家大中型企业提供管理咨询和管理人员测评与培训, 是国内著名的人力资源管理专家。在管理技能开发和评价、领导方式测评与培训方面有丰富的经验和独到的见解, 是国内管理学界把学术研究和企业实践有机结合的典范。

作者简介:

周文霞, 中国人民大学劳动关系和人力资源学院副教授, 在读博士。美国加州州立大学洛杉矶分校高级访问学者。主讲组织行为学、管理学等课程。著有约100万字数的专著和论文20余篇。

责任编辑: 章蓝

策 划: 兴盛乐图书



www.movebook.net | 书脊网 | 书装设计门户网站

投稿邮箱: bookwelcome@sohu.com

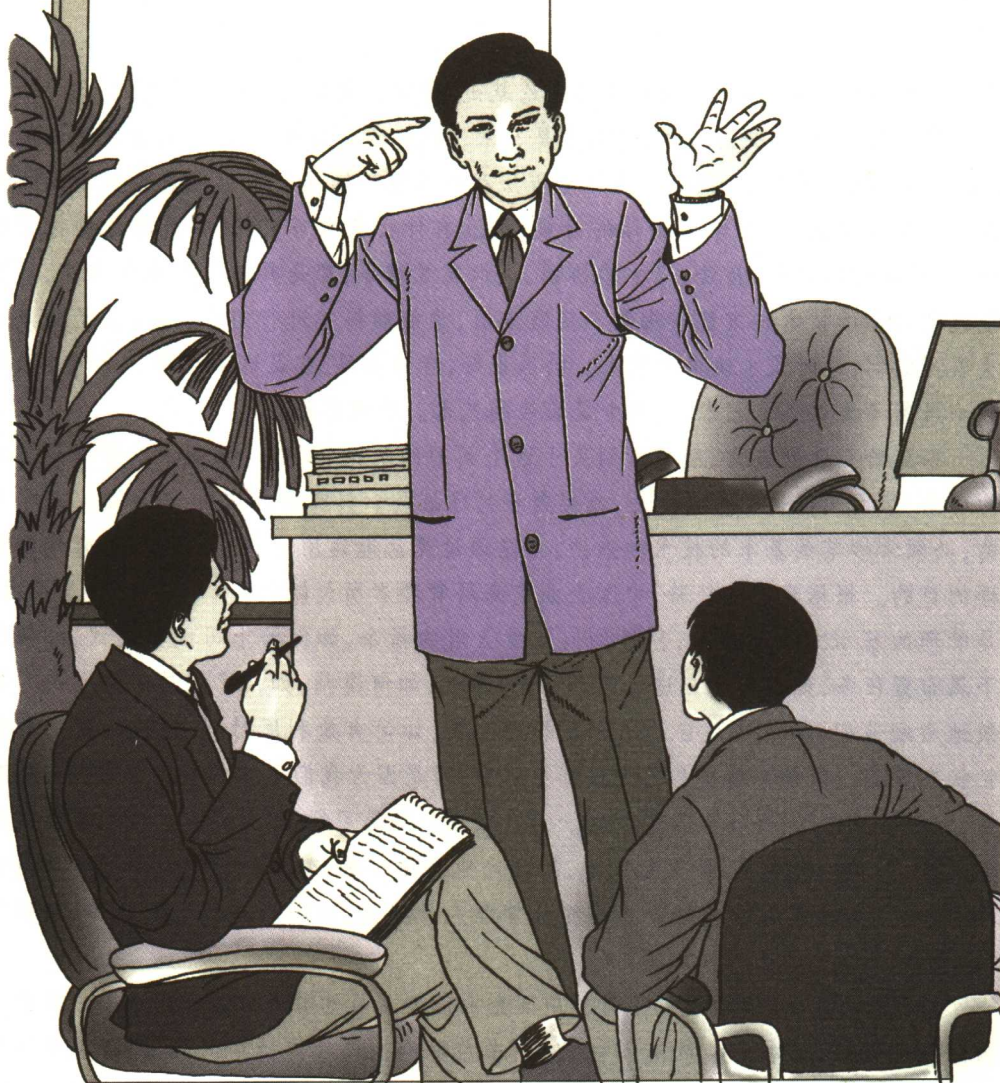
总 序

当前在管理界,一个很有意义的争论就是“管理究竟是技术还是艺术”?

我认为,管理首先是技术,然后才是艺术。说管理是技术,是因为管理有具体的方法和技巧;说管理是艺术,是因为这些方法和技巧在不同场合下可能表现为不同的形式。就如同弹钢琴,在学习钢琴的时候,是没有什么艺术可言的,都是具体的技术细节,包括手指的力度、指法、双手的协调、认识五线谱等,都是具体的技术和方法,只有把这些具体的技术和方法掌握到一定程度后,才能够将其进行组合,运用自己的方式去表现它们,这时候才谈得上艺术。绘画也好,音乐也罢,都是这个道理。没有技术的艺术虽然不能说是艺术,但至少是盲目的艺术。管理亦然。

多年给企业做咨询,经常听到关于这个问题的争论和讨论,很多人以管理是艺术为理由,认为管理是不需要学的,或者是不可掌握的。其实恰好相反,管理是必须学习的,必须掌握某些基本的技术和方法,才能通过灵活地运用这些方法和技术来达到管理的目的。根据我们的经验,中国企业中高层管理者所欠缺的,不是艺术,而是技术,是管理的基本方法和技术,包括如何接受上司的指令,如何给上司提出建议,如何给下属布置任务,如何与客户进行沟通,如何授权,如何谈判,如何了解员工的心态并有效地激励他们,如何通过自己的专长影响下属,如何有效利用时间、摆脱工作中的繁忙状态等等。很多事情不是因为我们不明白,而是因为我们不知道该怎么去做!有些事情,就算是明白了,也不见得能做到。为什么呢?一是习惯,二是能力。我们企业的管理人员,知道的太多了,什么新概念、新理论他们都知道,遗憾的就是做不到。正是在这个意义上,我曾经给有些企业的经营管理人员建议:中国的企业不缺脑袋,缺的是“手和脚”。

根据这个思路,我们设计了针对中国企业管理人员的管理技能开发丛书。目前国内的管理教育,基本上以 MBA 为主流,集中在理论知识的传授和讲解上,即使采用案例教学,也是以概念理解和原理分析为目的,本身并没有解决管理的基本技能问题。我和几位同事从 1995 年开始进行管理技能的开发和评价工作,先后为国内外 50 多家企业提供管理技能的培训和测评诊断工作。根据多年的积累,我们编写了这套丛书。这是第一批,包括了 7 个专题的基本内容,从管理沟通、谈判技能、问题解决技能,到团队建设技能、激励下属技能,再到个人时间管理、个人压力调节等,都是管理者自



我们企业的管理人员,知道的太多了,什么新概念、新理论他们都知道,遗憾的就是做不到。正是在这个意义上,我曾经给有些企业的经营管理人员建议:中国的企业不缺脑袋,缺的是“手和脚”。

我提升所必需的基本技能。后面还会不断推出新的专题。

这套丛书特别适合于企业管理人员的培训,通过讲解、案例分析、游戏和演练的结合,使被培训者在实际操作过程中感受和体会管理技能的奥妙与乐趣,从而达到改进实际工作技能的目的。每个专题都是原理的阐述和技能的介绍相结合,案例分析与管理游戏相交融,使读者既能从概念和原理上得以提升,又可以在具体技能和方法上有所改善。

感谢这些年来中国企业的领导者们所提供的支持和协助,他们给我提供的舞台,使我得以深入了解中国企业的实际问题,学习他们的有效经验,实践自己的设想。这些企业和组织包括深圳华为技术有限公司、TCL 集团、中兴通讯、深圳天音通讯、深圳华侨城集团、深圳益田地产、福建实达电脑集团、中国移动通讯(香港)公司、中国电信集团、中国网通、宁波卷烟厂、大鹏证券、世纪证券、中国证券协会、中国旅游饭店协会、中国工商银行总行、招商银行总行、建设银行深圳分行、江苏双良集团、广州蓝月亮有限公司、大亚湾核电合营有限公司、山东六和集团、北京飞机维修工程有限公司、天津中美史克等等。我的管理人员开发的很多理念和方法,来自这些企业的实践经验的总结。

感谢诸多同事和朋友对这套丛书的编写提出的许多有益建议,他们也是我多年进行管理技能开发实践的灵感来源和有力支持者。这些朋友包括曾湘泉教授、彭剑锋教授、付亚和教授、许玉林教授、吴春波教授、杨杜教授、郑海航教授、徐二明教授、宋远方教授、吴晓球教授、黄泰岩教授、张一驰教授、徐勇教授等等。

本丛书的作者都是国内管理技能开发和人力资源管理领域的有成就的专家,他们既有坚实的理论基础,又有丰富的中国企业管理的实践经验,相信读者能够从使用和阅读本丛书中感受到他们的真知灼见。

时间匆促,书稿难免存在纰漏,敬请读者不吝赐教。

孙健敏

前 言

管理中最核心的问题是对人的激励问题。激励不是操纵,不是控制,而是对人的需要的满足,是通过满足人的需要对人的行为和积极性地引导与调动。人的需要就是人的本性。认识人性的特点,顺应人性的特点,是激励有效性的保证。一方面,人的心理和行为具有共同性,只有设身处地、将心比心,你愿意员工怎样对待你,你就怎样对待他们,才能赢得员工的真心。另一方面,人的心理和行为又具有个体差异,人是千差万别又不断变化的,对张三适用的激励方式对李四未必有效。因此,对人的激励切忌“一刀切”和“一锅烩”,你必须设计个性化的激励方案,有区别地对待每一个员工。因为人的共性,激励的理论和他人的经验对你才有借鉴的意义和作用;又因为人的差异性,照搬理论和模仿他人又不可能使你获得真正的成功。

随着市场竞争的加剧,员工对组织的忠诚度降低了,流动的意愿和能力增强了,需要变的内容和形式更加丰富多样了。在这样的情况下,怎样才能吸引人才、留住人才、调动人才的积极性,是所有管理者面临的难题。本书将与你一起探讨解决这一难题的答案。与其它谈论激励的书不同,本书共有七大板块,它们分别是管理中的激励难题、激励技能诊断、经典理论回顾、激励技能学习、典型案例分析、技能运用练习、补充阅读资料。在本书中你不仅可以学到各种激励理论,看到大量激励案例,而且可以借助于书中提供的激励技能诊断工具,了解自己在激励技能上的长处与不足,并有针对性地进行激励技能运用练习,从而形成自己独特的激励他人的能力。本书融理论与技能为一体,力求做到讲理论深入浅出,讲技能操作可行,帮助你成为激励员工的高手,使你拥有众多追随者。

本书虽然署的是我的姓名,但如果没有我的学生李博、郭桂萍的大力协助,这本书就很难呈现在你的面前。特别是李博,在资料的收集、整理以及部分草稿的写作过程中,付出了大量的时间和辛勤的劳动。在此,我要对他们表示衷心的感谢。

感谢本丛书的主编孙健敏教授为我提供了写作本书的机会,对于他的支持和帮助,我一直心存感激。感谢我的同事石伟博士,他慷慨地将他率先完成的《时间管理的技能与训练》供我学习和参考。感谢我的同事王丽娟博士,她不断敦促我抓紧时间,早日完稿。

本书在写作过程中,参考了许多专家和学者的著作和研究成果,并尽可能对参

考、引用的内容及观点作了注释,列出了参考文献。他们的著作和成果给了我很大的启迪和帮助。谢谢他们。

还要感谢组织编写和负责出版本丛书的同志们,他们的工作令人感动。

周文霞

目 录

第一章 管理中的激励难题	001
难题1:员工招来了,马上又走了	002
难题2:职务提升了、成绩肯定了,员工还是不满意	003
难题3:工作胜任了,能力增强了,却要跳槽	005
难题4:一走就走一拨人	006
难题5:计划很完美,却变不成现实	007
难题6:规章制度有了,执行中却变样了	008
难题7:奖金发下来了,士气却下降了	010
难题8:绩效和工资挂钩了,工作却没人做了	013
难题9:到底该提拔什么样的人	014
第二章 激励技能诊断	016
诊断1:什么能够激励你	016
你的主导需要是什么	016
激励你的工作因素是什么	018
诊断2:你对人性的假设是什么	020
诊断3:人们想从工作中获得什么	023
诊断4:你对公平是否敏感	026
诊断5:你是一个有效的授权者吗	027

诊断6:激励能力的自我评价	028
你是一名好的激励者吗	028
你对“精神激励”运用自如吗	030
诊断7:员工对激励效果的评估	031
诊断8:激励技能的事先与事后评估	032

第三章 经典理论回顾 034

理论1:激励的基本原理	034
激励的涵义	035
人为什么能够被激励	036
人的行为的共同性	037
人的行为的差异性	038
工作满意度与激励	040
理论2:马斯洛的需要层次理论	042
需要层次的划分	043
理论假设	044
对管理的意义	045
理论3:麦克利兰的成就激励理论	049
人的三种需要	049
测定成就需要的方法	051
增进成就激励	051
几个重要的结论	052
理论4:赫茨伯格的双因素理论	053
激励因素与保健因素的划分	054
对传统的关于满意与不满意观点的修正	056
对双因素理论的评价	057
理论5:弗洛姆的期望理论	059
基本概念	060
理论假设	061
对管理的意义	062
理论6:亚当斯的公平理论	064
公平与激励	066
不公平的后果	067

三种基本的公平观	068
如何建立组织中的公平感	069
理论7:洛克的目标设置理论	070
基本观点	071
目标设置与目标管理	072
对管理的意义	074
理论8:斯金纳的强化理论	077
基本观点	077
强化时间安排	079
在管理中的应用——组织行为矫正(OBMod)	081
理论9:激励理论的整合	085
 第四章 激励技能学习	 087
技能1:招聘甄选中的激励技能	087
求职者想要什么	088
怎样吸引求职者前来应聘	089
怎样在应聘者中选出你需要的人	091
怎样确保优秀的候选人迅速加盟组织	092
技能2:工作安排中的激励技能	092
怎样通过岗前培训激励新员工尽快融入组织	093
怎样为新员工安排第一份工作	094
怎样做到人与工作相适应	095
怎样让工作本身就成为激励因素	098
技能3:绩效考核中的激励技能	100
员工从绩效考核中能获得什么	101
怎样建立清晰的绩效期望和目标	102
怎样强化努力—绩效—报酬之间的关系	104
怎样提高绩效考核的公正性与公开性	105
怎样进行绩效面谈	105
技能4:薪酬管理中的激励技能	107
薪酬是什么	108
怎样提高薪酬结构的激励性	109
怎样使薪酬的支付更加公平	111

怎样让福利项目更有吸引力	112
怎样用不同的薪酬方式激励不同的员工	114
企业的整体激励计划安排	118
技能5:职业管理中的激励技能	119
怎样按照职业生涯发展的不同阶段为员工提供职业帮助	120
怎样通过晋升激励员工	124
怎样为员工提供多种职业发展通道	126
技能6:不同类型员工的激励技能	127
如何激励先进者	127
如何激励落后者	128
如何激励中间层	129
如何激励有后台的员工	129
如何激励斤斤计较的员工	131
如何激励有私人问题的员工	132
技能7:综合的激励技能	135
运用认可激励员工	135
运用信任激励员工	136
运用惩罚激励员工	138
运用授权激励员工	140
运用榜样激励员工	141
运用灵活工时激励员工	141
运用休闲激励员工	142

第五章 典型案例分析 143

案例1:心理契约的激励作用	143
案例评述	144
管理启示	142
案例2:是薪酬问题还是工作本身的问题	148
案例评述	152
管理启示	154
案例3:何慕事件的幕前幕后	155
案例评述	161

管理启示	163
案例4:研究所的骨干怎么会留不住	163
案例评述	173
管理启示	174
案例5:个性与职业发展	175
案例评述	179
管理启示	180

第六章 技能运用练习	182
练习1:诊断绩效问题的练习	182
第一项练习	184
周·查尼	185
第二项练习	185
练习2:改变不受欢迎行为的练习	187
练习3:综合案例分析练习:总裁应该怎么办	189
练习4:小组练习	196
练习5:自我练习	201

第七章 补充阅读资料	205
材料1:薪酬发放的激励效应——公开还是秘密?	205
材料2:人才激励中的一个两难选择:能力优先? 品德优先?	209
材料3:“鲶鱼”也有副效应?	212
材料4:满足销售明星的特殊要求,有没有必要?	215

第一章

管理中的激励难题

对于一个管理者来说,工作中最容易的是自己去做事,而最难的是让别人心甘情愿地为自己做事。你能做到这一点吗?如果你能,那你就一定是一个激励高手;如果你现在还不能,那么,眼前的这本书将帮助你学会如何有效的激励他人。

美国哈佛大学心理学家的一项研究证明,员工在没有激励的情况下,他的个人能力只发挥了20%,而在开发和激励以后,他的潜能可以发挥到80%。这意味着只要员工受到充分的激励,你的组织在不增加一个人、一件设备的情况下,组织的整体绩效就可能提高四倍。看到这个了不起的数字,你难道不想跃跃欲试吗?

如果你对上述数字还心存疑虑的话,我们再来看一个被人们广泛引用的经典实验,这是美国心理学家奥格登1963年所做的警觉性实验。实验是这样进行的:用光源调节发光强度,记录被实验者辨别光照强度变化的感觉,以测定其警觉性。实验分为四个小组,其中A组为控制组,不施加任何激励,只是一般地告知实验的要求与方法;B组是挑选组,告诉实验的参加者他们是挑选出来的、觉察能力最强理应错误最少的成员;C组是竞赛组,明确规定要以误差的次数评定小组的优劣与名次;D组为奖惩组,每出现一次错误则罚款,每次无误则奖励一定数额的金钱。实验结果统计如下:

组别	激励情况	误差次数	名次
A	不施加任何条件	24	4(错误最多)
B	个人竞赛	8	1(错误最少)
C	群体竞赛	14	3
D	金钱奖惩	11	2

统计结果表明,有无激励,用什么样的方式进行激励,对人的行为的影响十分显著。

激励的神奇作用不仅得到了科学实验的严格证明,而且也被大师们的管理实践所反复证实。杰克·韦尔奇、张瑞敏、柳传志,他们成功的王牌都是对员工潜能的真正激发。你也许会说,激励的作用我从来没有怀疑过,但我的苦恼是怎样才能成为激励高手?不要着急,这不是你一个人的困惑。随着市场竞争的加剧,员工对组织的忠诚度降低了,流动的意愿和能力增强了,人的需要变的更加丰富多样了。在这样的情况下,怎样吸引人才、留住人才、调动全体员工的积极性,是所有管理者面临的难题。下面的故事可能就发生在你的身边,让我们一起走进这真实的管理世界。

难题1:员工招来了,马上又走了

大部分C公司的员工都在工厂工作。每当员工人手不够用时,工厂张经理就招聘所需要的人员,并将人员招聘情况通知部门主管。

张经理通常是根据他与应聘人员短暂的几分钟面谈得出的个人判断来甄选人才的。在这个简短的会谈之前,张经理的秘书审查候选人的经历、受教育程度,并通过证明人核查情况。一旦候选人被聘用,他或她先到工厂去完成一些诸如填写申请表和简要的身体检查等正式手续,然后被聘用人员就会得到所分配的工作。工厂没有专门为新员工安排入厂培训项目,通常的岗前工作指示只有几分钟时间而已。由于他们认为等员工在操作过程中遇到具体问题时再对他们进行指导和帮助,会更有针对性,也可以使员工对工作有更加深切的体会,所以工厂有一条不成文的规定:新员工无论何时遇到困难,都会得到老员工的一些指导和帮助。

C公司每个月都有一部分员工辞职,而且员工的流动程度超过该行业已经