

激发组织全员动力的蓝皮书

完美激励

SUPER-组织生机勃勃之道 MOTIVATION

A Blueprint for Energizing Your Organization
From Top to Bottom

[美] 迪安·R·斯皮策 著
张心琴 译



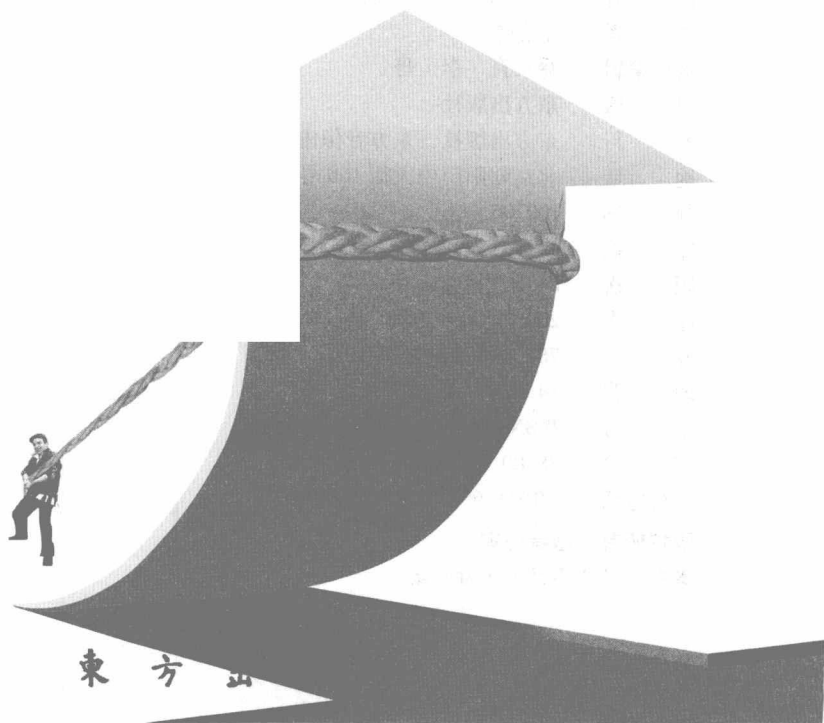
东方出版社

完美激励

SUPER- 组织生机勃勃之道 MOTIVATION

A Blueprint for Energizing Your Organization
From Top to Bottom

[美] 迪安·R·斯皮策 著
张心琴 译



图书在版编目 (CIP) 数据

完美激励——组织生机勃勃之道/[美] 迪安·R·斯皮策 著. 张心琴 译. —北京:
东方出版社, 2008. 4

ISBN 978-7-5060-3090-8

I. 完… II. ①迪… ②张… III. 企业管理: 人事管理—激励 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 032364 号

SUPERMOTIVATION:

A Blue for Energizing Your Organization From Top to Bottom

COPYRIGHT © 1995 DEAN R. SPITZER.

**Published By AMACOM, a division of the American Management Association,
International, New York. ALL RIGHTS RESERVED**

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2007-3217 号

完美激励——组织生机勃勃之道

作 者	[美] 迪安·R·斯皮策
译 者	张心琴
责任编辑	乔永真 李 丹
出 版	东方出版社
发 行	东方出版社 东方音像电子出版社
地 址	北京朝阳门内大街 166 号
邮 编	100706
印 刷	北京智力达印刷有限公司
版 次	2008 年 4 月 1 版
印 次	2008 年 4 月 1 次
开 本	787×1092 毫米 1/16
印 张	14.625
书 号	ISBN 978-7-5060-3090-8
定 价	38.00 元
发行电话	(010) 65257256 65245857

版权所有, 违者必究

本书观点并不代表本社立场

鸣 谢

写这本书完全是出于个人爱好。本书见证了一个历经 20 多年的发现过程。当时，我认识到动机是人类行为的关键，但我不知道它是如何起作用的。

对于在这一发现过程中贡献过力量的所有组织和个人，我在此致以深切的谢意。我要特别感谢这些年来我的所有客户，他们给予我为他们服务的机会，并允许我在美国商界——这个世界上最伟大的实验室里做实验。他们的信任给了我“完美激励”。

我还要感谢为这本书提供过帮助的几位人士：维多利亚·卡莱尔·韦兰 (Victoria Carlyle Weiland)，他是住在旧金山的编辑，也是我的忠实朋友；惠普公司的唐·朗斯特雷斯 (Don Longstreth)，他长期给予我鼓励；霍华德·史克博 (Howard Scheiber)、盖里·英格里希 (Gary English)、蒂姆·布恩 (Tim Boone) 三位博士给了我很多建议。我也要感谢 AMACOM 图书机构，特别是埃德里安娜·海基 (Adrienne Hickey)，当本书的写作计划还只是个雏形时，他就表示了信任；还有迈克·西瓦里 (Mike Sivilli)，他在本书的编辑过程中对书稿作了指导。

我最想感谢的是我的妻子辛西娅（在我写这本书时，我只尽到了丈夫的一半责任）和儿子大卫（写本书时，我也只尽到了父亲的一半责任），感谢他们给我的爱、理解与支持。

前言

如果你希望组织里都是一些表现卓越的人，他们不断地用新颖、优质的产品 and 灵活、周到的服务去打动顾客，那么，这本书将告诉你如何去实现这样的目标。

如果你曾困扰于如何激励员工并使他们一直保持动力，那么，你将在这本书中找到切实解决问题的办法。

这本书会帮你大幅提升组织、部门中的工作动力，吸引并留住最优秀的员工。通过消除激励作用很小或没有激励作用的奖励或权利，组织可以降低用于激励员工士气^①的成本。

员工效率提高 20%，对你的组织、客户、财务收支意味着什么？只要用到本书所有设想和建议中的一小部分，公司和客户收益至少可以提升 20%。

信也罢，不信也罢，即便是那些最打不起精神的员工，也可能会变得精力充沛，成绩斐然！《完美激励》让你明白有关组织激励的秘密，并教会你如何释放出隐藏在每一位员工当中的潜能。

过去，有很多人写过关于激发员工动力的书，与那些书不同的是，本书呈献的是一套全新的方法。其他同题材的书籍往往侧重于经理或主管如何去激励某个员工，或员工如何进行自我激励。《完美激励》展示的则是如何让整个组织（或组织中的某一个单位）形成新的激励氛围。

本书中揭示了组织激励的秘诀，这个秘诀其实非常简单：激励性措施必须构

^① 在英文中，激励与动力是同一个词的不同词性，激励是动力的原因，动力是激励的结果。本书对 motivate、motivation 的翻译将视具体情况译为动力、激励或激发动力等。——译者注

建于组织之中，只有这样的激励才牢固可靠。

《完美激励》向你展示如何创造一种新的工作环境，让员工得以发掘隐藏在心中的自我激励，从而使整个组织富于活力，朝气蓬勃。

本书包含两部分：第一部分对完美激励作了概述，第二部分列举了一些应用实例。第二部分里有几百条实用的建议，包括职位、团队、会议、提案制度、培训、绩效评估、薪酬、福利等多方面的激励。每一章都提供了许多简单实用的技巧，任何组织都能采用它们，这是真正的“花小钱办大事”。

20年来，我一直都在帮助世界上的各种组织实现员工潜能的最大化。现在，我乐于帮助你的组织实现“完美激励”。

目 录

鸣谢 前言

第一部分 理解完美激励

第1章 我们需要完美激励

完美激励是什么 /004

激励为什么失败 /007

激励新生代员工 /012

理解完美激励 /013

领导力挑战 /014

第2章 自我激励：力量的源泉

自我激励的力量 /017

外部动力 /018

我们都能自我激励 /019

激励是怎样起作用的 /020

欲望驱动自我激励 /022

人类的八种欲望 /023

是什么阻碍了自我激励 /028

第3章 改变工作环境

激发工作潜能 /033

缺少动力的工作现实 /034

任务与环境 /035

从打高尔夫的环境谈起 /036

汤姆·索亚现象 /037

激励因素与负激励因素 /039

激发动力的两种途径 /040

第4章 识别并战胜负激励因素

负激励因素是怎样影响员工的 /043

向负激励因素宣战 /044

主要的负激励因素 /045

管理层痛下决心 /060

消除负激励因素的步骤 /061

战胜负激励因素 /064

第5章 激励的力量

主要的激励因素 /069

把激励因素融入工作环境 /082

第二部分 实践完美激励

第6章 完美激励型规划

规划的重要性 /089

规划为什么受挫 /090

员工参与规划 /091

克服阻碍规划的因素 /092

如何提高规划的参与度 /094

过程检验 /101

行动要点 /101

第7章 完美激励型生产

生产的重要性 /105

传统的生产体系 /106

重振生产	/106
如何激励生产系统的工作	/107
行动要点	/117

第8章 完美激励型沟通

沟通的力量	/119
沟通之熵	/119
沟通体系	/120
如何实现组织沟通的激励转型	/121
互动沟通	/129
行动要点	/136

第9章 完美激励型培训

培训制度	/139
培训的负激励因素	/140
如何实现培训制度的动力转型	/141
走向“学习型组织”	/150
行动要点	/150

第10章 完美激励型评价

从负激励评价到激励评价	/153
考核的力量	/154
完美激励型考核	/155
从考核到反馈	/159
完美激励型反馈	/161
走向完美激励型绩效评估	/165
绩效评估的新方向	/169
行动要点	/170

第11章 完美激励型奖励

奖励制度	/173
------	------

为什么有的奖励起不到激励作用 /174

认可：最根本的奖励 /175

小即是美：小奖励的惊人效果 /178

创新晋升方式 /182

传统的薪酬方式 /184

新型薪酬选择 /184

完美激励型薪酬 /187

完美激励型福利 /190

行动要点 /196

第12章 完美激励一定会实现

小规模的完美激励 /201

实施指导原则 /202

“激励型领导”的新视角 /205

完美激励的经济学 /206

结语 /207

附录 A /209

附录 B /211

参考文献 /215

第一部分

理解完美激励

理解完美激励的重要性

“完美激励”不只是一些零散技巧的归总，它是一套关于激发动力的完整方法。但要成功运用这一方法，你必须懂得它背后的一些概念和原则。本书第一部分将会让你对个体激励与组织激励都有一个全面的、与时俱进的理解。

第1章对完美激励作了概述，并说明我为什么提出这样一套方法。第2章阐述了自我激励是一种巨大的潜能（这种潜能大多没被释放出来），它存在于你组织中的每一位员工身上。在第3章里你将会看到，当工作环境实现“重振激励”（motivationally reengineered）后，即使是那些最平凡的工作，也会如此具有激励性。这一章还将引入完美激励的关键概念：负激励因素（demotivator）与激励因素（motivator）。

第4章探讨负激励因素，即那些经常被忽视的、和其他因素一起消磨人们工作热情的消极因素。这一章同时列出在工作场所中战胜负激励因素的实用策略。而所谓激励因素，就是那些积极的、激励性的因素，它们将让组织制度实现“动力转型”（motivationally transform），第5章将对它展开充分的讨论。

仔细阅读第一部分，对你理解激励作用会产生极大的帮助。在关注第二部分的应用时，理解这些将会使我们获益匪浅。

读者如果想对激发动力有更进一步的了解，请参考每章后面的注释及书末的参考文献。

第 1 章

我们需要完美激励

美国工业有一个动力危机，我们周围到处都是这种危机的征兆：生产率低下、质量问题多、服务低劣、重大事故频发、高缺勤率、工作暴力严重、士气低落……这一切只不过是冰山一角。

很多调查都发现，“缺乏动力”是全国企业主和经理人最关注的人力资源问题。例如：人事经理认为“员工缺乏动力”是他们所面对的最麻烦的问题¹；69%的运营经理认为“员工缺乏动力”是其组织中最令人气愤的问题²；小企业的 CEO 们反映，激发动力是花费他们时间最多的人力资源事务³……事实上，在激励员工并保持工作热情的问题上，我还从来没有遇到过成功的企业家或经理人。

对工人的调查也反映出一些类似的现象：73%的雇员表示，如今的激励比过去更少⁴；84%的人认为，只要他们愿意，就可以获得更显著的成绩⁵；最让人吃惊的是，50%的工人说，他们只付出了保住职位所需要的那点努力！⁶

在一家典型的组织里转悠一圈，你就会看到没精打采的员工们走过场、开小差、等着别人交代任务、提供低劣的客户服务，他们墨守成规、不求上进。

在这样的组织里，要把事情做好看来还得费一番心血。员工怕麻烦，觉得客户对他们是一种打搅。对于新的工作，他们的态度是：“啊，不要啊，不要再来订单啦！”“啊，不要啊，不要再来电话啦！”“啊，不要啊，不要再来什么产品啦！”……这种缺乏动力的现象不只限于底层员工，同样也存在于管理人员和专业人员之中。⁷

在很多组织里，员工之间谈论的话题是下班之后做什么，还有多久才能退休。公司的停车场里，人们可以看到汽车保险杠上到处都贴着一些玩世不恭的字

条：“努力工作，挣钱还债”，“工作要我，我要美元”，“不如去冲浪（钓鱼、打高尔夫，或除工作以外的任何事情）”……人们最熟悉的车标就是“谢天谢地，今天周五！”

而雇用这些员工的企业每年都花费成百上千万的美元来做激励工作。

难道就像大众媒体经常报道的那样，美国的工人都很懒惰吗？20多年的管理和组织改进咨询经验，让我满怀信心地大声回答：不是的！

相反，各种能力水平、各种工作岗位的美国工人都渴求有机会表现卓越，积极地为组织出力。唯一的问题就是，现今多数组织需要使用不同的激励方式才行。从20世纪70年代中期开始，人们的观念和行为就已经发生了巨大的变化，但组织中流行的激励员工的方式却没有改变。要让今天的员工振作起来，需要的是一套全新的激励思路。

这就是完美激励所要解决的问题。

完美激励是什么

完美激励能够持续作用，能在全员范围内实施，能够提供高水平的动力。这三个特点让完美激励成为一个与众不同的概念，下面就让我们分别了解一下。

完美激励是高水平的激励

人的绩效包含了两个组成部分：能力与动力。它们的关系如下：

$$\text{绩效} = \text{能力} \times \text{动力}$$

人类是蕴含无限潜能的动物，但我们绝大多数人都只使用了全部能力的30%（有的估计数字接近10%）。不管怎么样，能力不转化为绩效就没有任何意义。只有乘上动力，能力才是有生命的！

这就可以解释，为什么在紧急时刻，普通人都能或多或少地调用出他们的潜能，创造出可惊可叹的成绩。巨大的动力让一位100磅重的女人把孩子从3000

磅重的卡车下救出来；让一位跑步运动员从一大群人中脱颖而出，赢得比赛；让一个团队实现了看似不可能达到的目标。这几个例子中，普通人依靠巨大的动力取得了不普通的成果。

在人类的任何行为领域中，随便观察 100 个人，你就会发现，这些人能力差别不大（可能相差 10% ~ 15%），但绩效差异却很惊人（有时候相差 10 倍以上）。有研究发现了这样一个惊人的事实：假设有 100 名劳动者做同样一件工作，成绩最好的第 1 名，其劳动产出是最后 50 名劳动者产出总和的 20 倍！⁸ 这种绩效差异主要是缘于动力的不同。

让我们仔细想想企业中的那些拔尖的销售人才吧。尽管组织中的销售人员在天赋上都相差无几致，所得到的基本培训也是一样的，但排名靠前的那些人获得的成绩就是比排名靠后的人要好得多。这些拔尖销售人员在恰当的时候做恰当的事情，不用别人说，他们自己就会对工作作出合理的安排。他们出去跑业务，打销售电话，做事从来不拖延。他们不会傻呆呆地坐着，等着希望的到来，他们不会把时间浪费在对顾客进行抱怨上，他们坚持，他们主动。一句话，他们有足够大的工作动力。

就这一问题，让我们比较一下任何岗位、职业和组织中那些表现优异的与那些表现平庸的人。为什么有的员工戳一下才跳一下，而另外一些人发现机会就紧追不舍呢？拔尖人才有什么相同的品质吗？答案是：巨大的动力！

让我们再来看一下其他企业日常工作生活中的例子。在每一个组织中，都有一些人在与平庸者相同的条件下，努力做到优秀。美国的这些无名英雄包括：自己开发出先进的防护保养工序，使机器故障的停机时间接近于零的机床操作工；标出最易拼错的字，使排印错误率减少 90% 的秘书；自己开发出“聆听”程序以保证客户满意，使所有的客户都得到卓越服务的客服代表；有足够的动力向游客宣传他们的酒店是多么出色，最终赢得了 20 万美元会务合同的服务员。⁹ 或许你也可以举出很多这样的例子。

完美激励是全员激励

上面的例子所展示出来的强烈的工作热情，常常被人们看作是只有少数人才具有的特质，而不是一种可以存在于整个组织范围内的特性。我们将在下一章里

看到的，高昂的工作热情是所有员工都能够表现出来的。实际上，所有的人都有无限的动力潜能。然而，这种天生的自我激励潜能被暂时压抑了，因为大多数员工的工作环境都不让这种潜能释放出来。

完美激励会让每一个人都有巨大的动力和出色的绩效。为了直观地说明这一点，可以想一下在不同动力水平的不同员工数量，如图 1-1 所示。曲线 A 表示一家普通公司中员工动力水平的分布。在这种分布里，大部分员工表现出了从低级到一般的动力水平，动力水平的跨度很宽。当一个组织向完美激励状态跃进时，员工动力分布曲线就会向右移动（移向更高的动力水平），同时，动力水平的跨度也缩小了（如曲线 B 所示）。

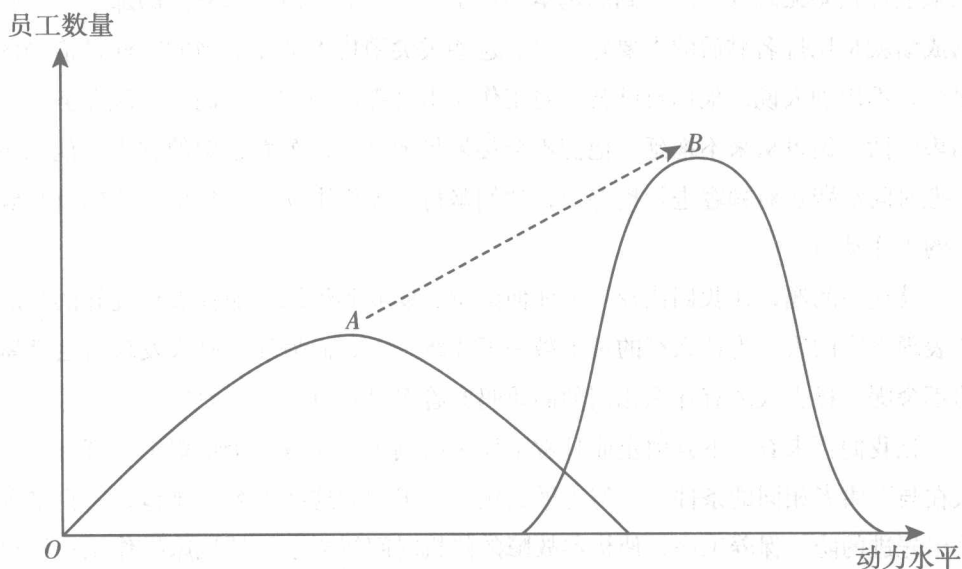


图 1-1 完美激励带来的动力变化

在完美激励的环境里，即使那些以前动力水平很低的人也能够变得优秀，而那些本来就有很强动力的人将得以实现他们更多的潜能。

完美激励能够持续作用

较大的工作动力不难获得，但要维持它，却很困难。有的组织的确成功而全面地调动出了员工巨大的动力——但这只能维持在一个很短的时期内。我们都曾

看到过这种现象：比如煽动型演说家或魅力型领袖把大家的热情暂时地鼓动起来；某个特别的项目促使大家行动起来，去实现一个短期的目标，或在一个紧急的最后期限内完成工作。¹⁰各种各样的激励，的确带来了希望、活力和热情，但是当人们回到让人沮丧的现实工作中时，这些希望又全都灰飞烟灭了。

实际上，任何激发动力的项目都会给人们带来一股短暂的活力。但这些突然爆发的活力很少能够持续下去，并且在工作热情消退以后，员工通常觉得比先前更加失落。短期激励的影响被描述成“跟吃炸面包圈的效果一样……当甜蜜快感消失殆尽，组织里留存的价值就所剩无几了。”¹¹

所以工作动力被多数人看作是一种周期性的现象，第一天上去，第二天又下来，这样反反复复，使它的名声变得很差。根据过去的模式，个人与组织必须被施以一剂又一剂的“强心针”才能保持动力。这种方法的主要问题在于，当每一“剂”激励失效（而且铁定会失效的）之后，又得再来上一“剂”。在这样的情况下，公司要保持高水平的动力，不仅非常困难，而且成本也非常高。

激发动力的真正挑战，不是要在某一个特定时期调动起人们的潜能，而是要将人们的热情长久地保持住。

只有将完美激励植入组织自身，动力才能够持续。这样，激发出的动力就不会受到其他干扰因素的影响：无论是别人的奇怪想法，或是来去匆匆的新计划。

激励为什么失败

付出了大量的努力，花费了大量的成本，美国工业过去在处理动力危机时所作的尝试，并没有带来多大的成效。为什么激励员工的很多努力，并没有产生人们所期望的结果？在本节，我将提出并讨论四个原因。

理论沙文主义

有人说：“管理学的丛林中，到处都是理论和时髦的东西。”¹²我们所做的每一件事情背后都有一套理论，这些理论用尽可能简单的术语对我们的管理行为作了解释。理论是有用的，但美国的管理学也饱受“理论沙文主义”之苦。理