

课里播优秀企业管理实务丛书

如何管理动机机器

创建激励型组织

(美) 索尔 W. 盖勒曼 著

孙海龙 译

How to Manage a Motivation Machine



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

课里播
www.cmgchina.com

课里播优秀企业管理实务丛书

如何管理动机机器

创建激励型组织

How to Manage a Motivation Machine

(美) 索尔 W. 盖勒曼 著
孙海龙 译



机械工业出版社

How to Manage a Motivation Machine

All right reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means now known or to be invented, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system without written permission from the author or publisher, except for the brief inclusion of quotation in a review.

Copyright © 2000 by Crisp Publications, Inc.

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-1864

图书在版编目(CIP)数据

如何管理动机机器 创建激励型组织/(美)盖勒曼(Gellerman, S.W.)

著; 孙海龙译. --北京: 机械工业出版社, 2002.11

(课里播优秀企业管理实务丛书)

ISBN 7-111-11103-6

I. 如... II. ①盖... ②孙... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 082524 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 刘秀云 版式设计: 霍永明 责任校对: 刘秀芝

封面设计: 张 静 责任印制: 付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

890mm × 1240mm A5·2.375 印张·55 千字

0 001—5 000 册

定价: 12.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版



丛书中文版出版前言

在当今世界经济竞技舞台上，国民生产总值最高的是美国(8万亿美元)，其次是日本(4万亿美元)，德国排第三位(2.5万亿美元)。单单美国与日本两个国家就占了全球国民生产总值的四成。

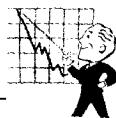
自20世纪70年代开始，美国在国际经济竞赛中节节失利，日本却节节领先。美国企业在过去30年间不断改进企业营运及管理的方法，同时学习日本企业的成功之道。

“课里播优秀企业管理实务丛书”介绍了美国及日本企业的管理经验，展示了21世纪企业成功之道，深入探讨了企业管理的实务性问题，并以与读者分享成功的管理技术为宗旨，是中国成长中的企业家及管理者必读之书籍；同时也是MBA或EMBA课堂座谈的最佳参考书。

这套丛书由12本薄薄的小书组成，覆盖企业实务管理的多个范畴，每本书都以简洁明快的节奏，深入浅出地剖析了成功企业的管理战略与管理技术。

21世纪是中国企业崛起的年代，也是中国人走向世界市场的年代，我们将这套丛书献给中国企业，盼望中国企业能够从美国及日本企业的成功之道中体会企业管





理之道，并企望能够引发新世纪的企业家及管理者一起参与到讨论并改进中国企业管理方法的浪潮中，最终创建具有中国优秀特质的世界级企业。

我们在课里播网站设立了一个企业分享论坛，欢迎读者将具有中国特质的宝贵经验与其他企业分享。敬请访问课里播的网站：www.crispchina.com

李秀英

业务拓展总监

课里播学习方案(中国)公司





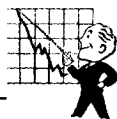
译者序

人是社会生产力中最积极、最活跃的因素，而人力资源管理一直以来都是管理学中的一个重要课题。科学家相信人的潜能是无限的，平时表现出来的只不过是人类庞杂能力中的沧海一粟。那么，在什么样的条件、什么样的环境下，个人内在的潜力才能被激发出来，发挥难以想象的作用？本书的作者从人的社会性的角度出发，认为个人自我价值实现的欲望是最有效的激励因素，而企业本身或者企业的一个部门可以为员工的潜能发挥创造适宜的条件和土壤，让普通的员工也能成为与众不同的人物。作者分别探讨了财务和非财务两方面的激励措施，指出单纯的财务激励措施往往只能达到事半功半的效果，而如果采取行之有效的非财务激励措施，则可取得事半功倍的结果。通过一一列举可行的财务措施和非财务措施，作者说明了如何在企业内部建立起适合个人潜能发挥的有利环境，从而最终将一个部门甚至整个企业转化为一个激励体系，让身在其中的普通员工创造出不同寻常的价值，不仅实现个人欲望的目标，同时推动企业的发展。

本书对企业的各级领导都有一定的参考作用，它不



译者序



仅仅局限于人力资源部门。这本书最大的特点就是它改变了管理者以往在企业中支配、命令式的工作方式，而把员工个体放到了自我管理的前沿上，充分调动员工的主观能动性，管理者更多地起的是支持、辅助、教育的作用。

因译者本身的水平所限，在翻译过程中难免有疏漏不足之处，恳请读者予以批评指正。

译者

2002.10





目 录

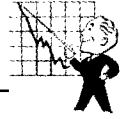
丛书中文版出版前言

译者序

第 1 章 什么是动机机器	1
理论还是现实	2
成本与收益	3
如何才能识别动机机器	4
动机机器的工作原理是什么	5
再论成本与收益	8
建立动机机器	9
第 2 章 聘用最优秀的人才	11
你在寻求什么	12
辨别与选择	15
行为是预测未来表现的最好工具	16
缺失的关键要素	18
记忆的要点	19
第 3 章 使员工满意的酬劳	21
金钱矛盾论	21



目 录



支付报酬的目的	24
适时的财务激励	31
令员工满意的支付最低线	33
记忆的要点	33
 第 4 章 正确地对待员工	35
阻止动机杀手的渗透	36
最有效的非财务激励因素	45
记忆的要点	51
 第 5 章 高表现标准	53
剥削的神话	54
更敏捷地工作	59
记忆的要点	62
 深入阅读材料	65





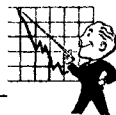
第 1 章

什么是动机机器

动机机器指的是一种独特、有效地组织人力资源的方式。因为它不是机械性的，所以这个称谓并非指的是通常意义上的“机器”。相反，它是一种多方面管理技巧的组合，这些技巧可以创造一种员工与自身的工作之间，员工与员工之间的关系。这种关系能够将员工的最大潜能激发出来，从而出色地完成工作。

动机机器是一个概念——一种无形，不可触摸的东西。但是这个概念如果能得到正确的应用，那么就会产生有形的、看得到的结果。通过动机机器产生的工作表现引人注目，意义非凡。事实上，很难找出足够的赞誉





词语来表述动机机器对工作结果所造成的影响，而带来这些结果的员工如果没有动机机器可能也不过只是凡夫俗子而已。

每一个动机机器都包含两个方面的内容，因此它的正式定义是这两个方面的结合。第一个方面的内容是“动机”：一个动机机器就是一个组织，这个组织使它的内部成员得以将心中的欲望转化为实际行动。结果，它的员工每日都自我推动将自身的能力发挥到极致，因为他们确实想这样做。第二个方面的内容是“机器”：这些组织将内部员工所具有的潜能完全激发出来，就像时钟一样，日复一日，年复一年永不停息。

已经开始实行动机机器模式运作的公司相比其他竞争对手而言，具有强大的竞争力，因为它依赖的是每个员工持续不断的出色表现。这些员工将日常的每一项工作都完成的尽善尽美。

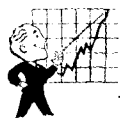
理论还是现实

动机机器真的存在，还是它们只不过是一种理想化了的理论呢？你能够真正地建造一台动机机器，然后保持对它的控制吗？就像理解生命一样，这些问题的答案比较复杂，并非三言两语能够解释清楚。

动机机器真实存在，而且它们并非是新生事物。实际上，它们至少在两代人以前就已经出现了。但是，由于它们数目稀少，所以并不为人们所常见。因此大多数管理人员并没有亲眼见过这样的机器，结果当别人向他们描述这样的事物时，他们往往表现出怀疑的态度。

在过去的 50 年里，管理学在提高生产率的努力方面目光一直是放在科学技术，而不是人身上的。在这一过程当中，绝大多数管理人员已经习惯了热情不高，合





第1章 什么是动机机器

作不多，创新积极性不大的工作方式。而他们的员工实际上可以做出的贡献远远要超过这些经理人员眼中所看到的。在那个时候，动机机器几乎没有，即使在目前也非常稀少，原因仅仅是因为管理人员的注意力放到了其他地方。

但是也有一些组织确实非常重视动机的重要性，并且已经采取了措施来建立一套动机机器类型的运作模式。他们是普遍中的例外。把他们放到一边另说，动机机器到今天之所以还没有广为应用，原因主要有三：

- 人们还不了解使动机机器顺利运行的策略方式。
- 即使这一策略为人所知，实际制定起来也比较困难。
- 绝大多数管理人员还没有将动机因素置于他们工作的优先级别之首。

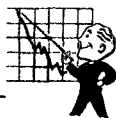
除非动机机器的创建和维护得到整个管理团队——不仅仅是上层管理人员，还必须包括下层一线监管人员——的一贯重视与支持，否则它是不可能成功的。

这就是本书为什么写给所有层次管理人员的原因，不仅仅包括公司的首席执行官，还包括部门经理，以及那些一线的业务经理。动机机器自身是无法维持正常运转的，它们需要来自各方面大量的支持。不管动机机器涵盖的范围是整个公司还是一个组织内的某一特别业务部门，每一个经理人员都可以为它的成功做出自己的贡献。



成本与收益

在我们深入探讨之前，要记住一点：人们为了建立



动机机器已经做了多次努力。这也正是需要强调前途艰难的原因，因为成功地建立起这样的机器需要持之以恒的毅力——还离不开承受挫折的意愿。这并不是一项轻而易举就能完成的任务，它需要你投入大量的时间和精力。而且你必须要问问自己，即使最终成功的话，这样的努力是否值得。

这一问题的答案在于你的组织机构在多大程度上是依靠员工去实现提高生产率的目标的。如果组织内的员工是否齐心协力、目标一致，或者是否愿意承担责任与风险对你来说关系重大，那么建立自己的动机机器的努力就完全是值得的。本书会告诉你如何去建立这样的机器。

但是，如果你像许多公司一样，利用很少的努力和些许的合作就能够度日糊口了，那么动机机器对于你来说就不合适。我们在第 5 章会讨论到，有些时候当其他考虑因素（如安全性）的重要性超过动机因素时，那么即使没有动机机器，你也只能顺其自然了。

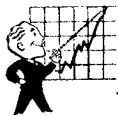
我们先来全面讨论一下动机机器的特征，然后再回到建立这样一种机器的成本和收益的问题上来。

如何才能识别动机机器



动机机器的成员的精力与目光集中在需要完成的每一项工作上。不管他们做什么，都是在预算编制的范围内，达标甚至超标并且是及时完成的。他们工作的质量通常都是一流水平——有时候甚至是世界领先水平的。他们就是如此的出色。但是重要的一点是，没有人逼迫他们去做这些事情。他们之所以取得这样的成绩完全是出于内心的意愿和希望。

在动机机器内工作的人常常自己就是自己最严格、



第1章 什么是动机机器

最挑剔的批评者。除非是自身以及同事都表现得非常出色，否则他们是不会安于现状的。对于他们来说，达到或者超过预期——甚至那些不合情理的期望——只不过是小菜一碟。他们对于工作评判的正常“良好”标准要“远远高于任何曾经做过该项工作的人。”

在第一批实现动机机器运作模式的公司当中就有二战时期的 Naval Construction Battalions（也叫做“Seabees”）公司。它的公司座右铭简洁明晰地总结了公司为自己制定的超高标准：

“困难的工作我们立刻就能完成。不可能的工作需要的时间可能长一点点。”

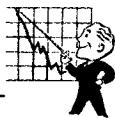
动机机器的工作原理是什么

动机机器没有必要通过扬声器或者广播的大肆渲染去鼓动每个员工，因为每个人已经被鼓动了起来。它不需要富有魅力的领导者，因为机器内的每个成员彼此互相激励鼓舞。这些成员也不需要丰厚的奖赏去驱使它们，因为他们的酬劳已经很高，对此他们非常清楚。来自管理层方面鼓劲的话也很少，因为员工彼此之间互相鼓舞着对方。

公司的文化才是激励的动因，公司员工将作为组织的一部分当作是一种荣耀。每天他们都在同一个热情洋溢的环境中呼吸，他们对公司、对顾客、对自己的承诺坚如磐石，不会更改。动机机器内的成员自我感觉良好，恰恰是因为他们是其中的一份子。他们属于一个精英团队，对此他们也很了解。

大多数美国人在一生中只碰到过动机机器一次：当他们参与高中体育队比赛或者为这些体育队担任拉拉队的时候。一旦他们将青年时期的热情抛到身后以后，多





数人不相信会再次感受到那种动机颠峰——那种美妙绝伦、令人兴奋的团队友爱与队员之间的协作支持。然而，任何曾经参与过那种共享动机与互相支持活动的人都可能希望再经历一次。

但是，并不是每个人都适合参与动机机器。一些人对自我激励小组有多大的内在吸引力心存怀疑。许多人从来都没有参加过能够带来青年时期同等感受的活动。此外，即使在那些曾经参加过这样团队活动中的人中，有些人也没有特别热切地渴望去在成人生活中重新发掘这样的经历。

参加过高校体育队并不代表着一定有资格加入动机机器。但是，这样的经验对于希望加入动机机器的人来说，确实是一个有利的条件。

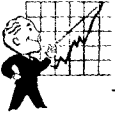
对于能够最大限度激发个人潜能的小组，许多人可能都有加入其中的渴望。这种情况虽然普遍，但并非是人人都如此。动机机器可以满足这一渴望。这也就是为什么对于那些有幸受雇于按照动机机器模式运作的公司的人来说，他们谋生的手段简直就是梦想成真了。他们会发现自己身处一个理想的工作环境之中，在那里他们的工作已经超出了经济意义上的谋生范畴，相反，已经变成了一种成就或者自我实现——生命中一个总会带着特别的满足感去回顾的阶段。



动机机器的内部运作机制

动机机器的每一个成员自身都有鼓舞其他人的能力。他们的同事不断为他们的成就喝彩，并鼓励他们超越在前期工作中取得的最好成绩。这些同事中的每个人都是自己拉拉队小组的积极分子，时常会用鼓励的话语来庆祝每个人的成功。

动机机器的文化是建立在成员之间互相鼓励、互相



第1章 什么是动机机器

祝贺的基础之上的。结果，高度感染性的气氛蔓延开来，每个成员都承诺要比原来的工作做得更好。通常对应的做法是，个人员工通过达到原先从未尝试过或者甚至从未考虑过的表现水平来寻求同事的认可。

一些事例

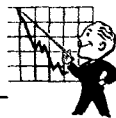
符合我们以上所描述的组织在历史上还从没大量出现过。动机机器主要见于一些小型组织机构内(这是它们不为人所熟悉的另一个原因)。尽管这些小规模组织具有内在优势(比如简短的沟通渠道,人与人之间熟稔的关系),它们还是发现长期保持这种需求性驱动的步伐非常困难。这也就是为什么在大多数情况中,按照动机机器模式运作只可能是公司发展历史某一阶段而并不会贯穿公司整个发展过程的原因——通常是在公司的迅速增长阶段推进公司前进,并最终慢慢势头下降。

但是,也有一些例外的情况。下面就是四个突出的事例。

有着 25 000 名员工的西南航空公司,当然不能算是个小公司了。但是它始终保持着一贯的表现标准。例如,公司规定,属下的每架飞机到达空港到最终离开空港起飞的时间不得超过 20 分钟。将标准设定如此之高,并且每天达到这些标准使西南航空公司成了该行业中持续盈利性最高的佼佼者。这实际上也就是世界性的表现标准,如果没有持续、热情的雇员承诺,那么实现起来根本就是不可能的。

3M 公司是一家规模比西南航空公司还要大的企业。它雇佣的员工超过 75 000 人,而且大约每 12 个人中就有一人被分配到公司数目庞大的研究和开发团队中工作。3M 公司的开发人员设法创造了不断推陈出新的产品创新流。并保持了数十年之久。和西南航空公司一





样，3M 公司也始终保持着一贯的表现标准。公司始终坚持奉行销售收入的 30% 来自寿命还不到 4 年的产品这一标准，并且经常超过这一标准。按照动机机器模式运作的组织机构始终保持着非常高的表现标准。（如果你开始从这里看出点固定模式的话——你是对的。）尽管吉列公司控制着剃须产品的全球市场，但是在一项新产品的后续产品没有进入开发之前，它是不会将这一新产品推向市场的。

最后，我们再看一个不可忽视的公司。Rubbermaid 公司在世界各地雇用了多达 12 000 名的员工。这是另一个持续保持着新产品开发的大型公司。迄今为止，它已经开发了 4 000 多种新产品，而且其他更新的产品还在源源不断地出现。

如果没有一个持续高水准的员工参与和努力——用本书的术语来说，也就是动机机器，那么上面说到的这些表现记录可能没有一个能够获得成功。“足够好”对这些公司来说还不够好，只有优秀才符合它们的标准。

显然，动机机器在大型公司里面也是可能存在的，虽然它们并不常见。在某些特定的条件下，动机机器在这些公司中持续的时间可能会不只几年。

再论成本与收益



你能够接手一个全新的机构，然后把它转化成一个动机机器吗？这种工作并不容易，但它是可以完成的。你能够将一个现有的没有活力甚至死气沉沉的组织转化为一个动机机器吗？这比刚才的工作还要艰巨，但并不是不可能的。不管哪个工作都不是一件三天两天就可以完成的。所以我们必须要回到前面曾经问过的问题：为建立这种动机机器所付出的时间、资金、努力以及承受