

Mc
Graw
Hill

How to Motivate Every Employee

世界级大公司员工培训教程

建立激励型组织的行动指南



激发员工 24策略

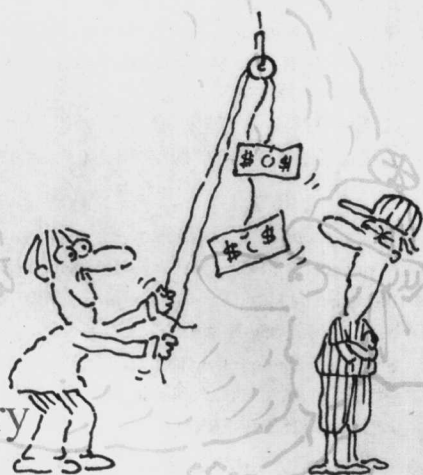
[美] 安妮·布鲁斯 著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

How to Motivate Every Employee

How to
Motivate Every
Employee



激发员工
24策略

[美] 安妮·布鲁斯 著
赵毅 译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

激发员工 24 策略 / [美] 布鲁斯著; 赵毅译. —北京: 中信出版社, 2003.6

书名原文: How to Motivate Every Employee

ISBN 7-80073-736-5

I. 激… II. ①布… ②赵… III. 企业管理: 人事管理—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 039979 号

How to Motivate Every Employee by Anne Bruce

Copyright © 2003 by McGraw-Hill Companies, Inc.

Illustrated by Mario Rizzo, from *Harry Collis: 101 American English Idioms*, published by NTC/McGraw-Hill.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and CITIC Publishing House.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书中文简体字翻译版由中信出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

激发员工 24 策略

JIFA YUANGONG 24 CELÜE

著 者: [美] 安妮·布鲁斯

译 者: 赵 毅

责任编辑: 李 波 责任监制: 朱 磊 王祖力

出 版 者: 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号 邮编: 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京国彩印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/32 印 张: 3.375 字 数: 40 千字

版 次: 2003 年 6 月第 1 版 印 次: 2003 年 6 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2002-4590

书 号: ISBN 7-80073-736-5/F · 520

定 价: 16.80 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521, 85322522

E-mail: sales@citicpub.com

你并不能影响人们的动机,你能做的仅仅是影响他们有动机去做的事情。从一个经理人的角度来思考动机问题时,意识到这一点是非常重要的。

”

当你将员工个人职业生涯成长看成一种激励因素时，你就会改变他们看待工作的方式，你帮助他们提高技能，同时，你给他们即将从事的工作树立起一个有意义的目标。

目 录 Contents

	 激励员工的 24 种方法 24 Ways to Motivate Every Employee	1
	1 建立一个动机明确的团队 Build a motivated workforce	4
	2 员工为他们自己工作 They do it for themselves	8
策	3 明了是什么在驱动着员工 Know what drives people	12
	4 让员工觉得自己是股东 Make employees feel like partners	16
	5 让员工通晓公司的运作 Show employees how the business operates	20
略	6 正视面临的竞争 Know your competition	24
	7 鼓励明智的冒险 Encourage intelligent risk taking	28
	8 激发创新思维 Inspire creative and innovative thinking	32
	9 强化动机与绩效间的关联 Affirm the link between motivation and performance	36
	10 帮助员工取得更大的业绩 Help them achieve greater performance	40
	11 让员工认同你的——也就是他们自己的观点 Get employees to buy into your ideas——and theirs	44
	12 赞扬并奖励员工 Be clear about rewards and recognition	48

策 略	13	永远对员工抱有最高期望 Always expect the best from employees	52
	14	激发最佳表现 Fire up successful performance	56
	15	采取奖赏措施激励员工 Offer incentives and morale boosters	60
	16	下放权力 Give your power away	64
	17	激发责任感 Encourage accountability at all times	68
	18	树立明天会更好的信心 Build trust for a better tomorrow	72
	19	鼓舞士气 Boost morale	76
	20	让工作充满乐趣，让工作充满活力 Make it fun to make it motivating	80
	21	消除削弱动力的因素 Attack de-motivators head on	84
	22	留住你的员工 Retain your employees	88
	23	全身心投入到团队中去 Put heart and soul into your team	92
	24	激发员工的潜能 Unleash the power of human potential	96

激励员工的 24 种方法

How to Motivate
Every Employee

Motivate Employee

24



《激励员工24策略》是一本字数不多却很有分量的书。它可以帮助你这样的经理人在职业生涯中有效利用许多世界一流企业在行为和动机管理方面的成功战略，比如迪斯尼、赛仕软件研究所（SAS Institute）、维珍管理公司（Virgin Management Limited）、利维斯（Levi Strauss）、星巴克、四季酒店（Four Seasons Hotels）、美国第一资本金融公司（Capital One）等企业。另外，书中还用不大的篇幅介绍了一些创造性的、适时的、立即就可以付诸实施的技巧、方法、措施及建议，以保证你和你的员工不致陷入平庸和自满的泥潭。

但是，从根本上讲，除非你能够快速将它们转化为影响员工行为的实际行动，否则，这些原则和创新思想将毫无用处。赶紧行动吧，就在今天，就在此时。这正是本书希望你去做的。

你的专业技能和天赋使你取得了今天的成就，现在，就让这本便携而通俗易懂的书帮助你运用实事求是的事实经验和立竿见影的指导方针，使你更加成功、更有成效，成为一个激励型经理人（motivating manager）！

我确信，当今的经理人和主管们对员工的动机是能够产生影响力的。运用一系列恰当的技巧——比如这本书上所提到的，你可以唤醒和发扬你的组织的精神。而且，通过营造一种使员工释放他们的动机和活力，从而尽其所能把工作做得最好的环境，你就可以激发你周围所有的人。

我希望，你会认为《激发员工 24 策略》是一本非常有价值的管理宝典，你会不断参考，将其运用到管理中去。这本书着眼于经理人如何去创造一个令员工对其工作充满激情并尽其所能投入其中的良好工作氛围。而我希望，你们也能对该书提出的理念充满激情。

动机（motivation）也就是开发你的人力资本。其挑战不在于激发本身，而在于你这个创造和管理工作氛围的人。



Motivation isn't your problem
Build a motivated workforce

动机与绩效

建立一个动机明确的团队

你能影响和鼓舞谁？这是一个价值百万的问题：如果不能回答好这个问题，你就没有办法去管理好任何人。作为一个专业的演说者和企业培训师，我曾就此问题问过美国和别的国家数以千计的经理人和领导者。令人诧异的是，对一些经理人和企业领导人而言，这个问题居然如此难以回答。他们通常的反应竟是一片静默。

为什么回答好这个问题如此重要？因为如果员工没有努力工作的动机，经理们实际上就无法去做任何事，不可能有效地去开展自己的工作。因此，作为经理或领导者，必须不断找到切实有效的办法去团结你的员工，唤起他们对组织和组织的目标的认同和热情，这一点是非常必要的。

人们愿意去做的事往往是和他们自身利益息息相关的事情，这是不可改变的事实。所以，作为一个经理人，你的目标就是引导员工认识到组

组织的利益和他们自己的福利是一体的。这样，员工自然就会有努力工作的动力。因为这样做也正是他们自己的利益所在。

这一切也正好从另一个侧面说明了动力是内在的 (intrinsic)。它驱动着我们去实现我们想要达到的目标。无论做什么，我们总是相信它会帮助我们实现一些现在或将来的个人目标或夙愿。

好好回想一下，什么时候你工作起来最有干劲？对大多数人来说，这种干劲源于参与那些与自己息息相关的工作中去，或是因为在其中我们相信可以卓有成效地为自己和别人实现某些目标。通过促使你的员工深为认同其所从事的工作，他们将会以对工作的“内在”动力回报于你。

你最近一次真正努力激发起你的组织是什么时候？你是管理者，是吧？所以，毫无疑问，这正是你的工作，是不是？回答是肯定的。但是，如今我们更需要做的，是将动机转化为每个人的责任心。作为一个经理人，你的工作是建立一个真正的激励型组织 (motivating organization)，这个组织可以鼓励员工们每天尽他们最大的努力去工作。理解你所担任的领导者或经理人的角色是极其重要的。

这里有三个对建立激励型组织颇有助益的关键问题：

要弄清楚为什么你的员工需要你的激励

当你能够回答这个重要问题的时候，你就能更好地促使员工更有效率地投入他们的工作，你就能够更好地影响他们的行为，使他们更加热情地工作来实现企业的目标。

要认识到，真正的动机是内在的

人们谈论的动机，要么是内在的要么是外在的（extrinsic）。但是，它实际上只能是内在的，它存在于我们每个人内心。我们所说的外在动机实际上就是指诸如公司津贴、红利以及加薪等外部因素，不过这些因素最终将影响我们的内在动力。

要引导员工专注于重要的和有意义的的事情

这需要经理们鼓舞自己的员工竭尽全力、敢于冒险、像企业家那样思考，以释放出他们无限的和不断增进的潜能。

**不管男人还是女人，他们都希望把工作
做得出色，富有创造性。如果给他们提供良
好的环境，他们会这样做的。**

——比尔·休利特 惠普创始人之一



They do it for you
They do it for themselves

员工为他们自己工作

作 为一位经理人，如果你想真正激励自己的员工，那你就必须明了他们做事的理由。你必须审视他们做事的目的和原因。他们并不会因为你和企业的目标而真正受到激励。员工们会问自己：“做这件事对我有什么好处呢？”你应该事先知道这点，你应该找出自己员工的动机到底是什么，并促使他们把这种动机和组织的目标及行动结合起来，这是你的责任。当你做到了这一点，你就可以对每个员工在工作中的表现施以积极的影响了。

怎样才知道你在这方面是否已经做得不错了？当你的员工开始问“做这个对我们有什么好处？”这个问题时你自然就明白了。只要为你的员工和他们的最大利益着想，你的员工就会逐渐明白：为他人和整个组织着想，正是他们为自己着想

的最佳途径。当然,要花费相当的时间才能做到这一点,但是,如果你坚持不懈,员工们终将会意识到这一点,你会发现,为此付出的时间和努力是值得的。

大多数经理人都尝试用积极的或消极的各种方法去激励自己的员工。作为一名经理人或主管,你应该清楚地了解当今职场上用来激励员工的三种各不相同的方法,并能分析评估其利弊,这一点非常重要。当知晓了员工的内在动机后,通过学习管理者们激励员工的这三种主要方法,你会发现你更有可能去引导和取得更多的积极的效果。

以下列出了哪些方法能有效激励员工,哪些无效:

操纵员工、让员工畏惧的方法往往收效甚微

当员工因为畏惧和被操纵而受到激发时,他们并不会尽力去实现什么壮志宏图,他们更关心地是如何避免被解雇。这种方式常常会招致员工对经理们的怨恨,进而破坏彼此的沟通和合作。试图采取威压手段使员工听命,其成效基本上不会持久,结果往往还会给组织和其领导者带来不利影响。

>They do it for themselves<