

管

理

精

要

激励干劲

凯特·姬南 (Kate Keenan) 著

小航 译

MOTIVATING



海天出版社

中国·深圳

激勵干劲

作者：[美] 史蒂夫·柯维 著
译者：[中] 陈维政 译

MOTIVATING



ISBN 7-309-04111-1
定价：18.00元

CP3-51
46

70555

管

理

精

要

激励干劲

MOTIVATING

凯特·姬南 (Kate Keenan) 著

小航 译

海 天 出 版 社

责任编辑 唐晋伟 责任技编 王 颖

封 面 牛顿吊摆：每个动作都会产生作用及反作用。

本书原列入三联书店（香港）有限公司
《管理精要》丛书出版，经由原出版公司
授权海天出版社在中国内地出版发行。

书 名 激励干劲

著(编)者 凯特·姬南 (Kate Keenan)
出版发行者 海天出版社
地址：深圳市彩田南路海天大厦
邮编：518026
印刷者 中华商务联合印刷（广东）有限公司
开 本 889mm×1194mm 1/32
印 张 3
字 数 32（千）
版 次 1998年8月第1版
印 次 1998年8月第1次
印 数 1-16000册

I S B N 7-80615-856-1/F·91
图 字 19-1998-047
定 价 9.00 元

版权所有 侵权必究

目录

激励干劲	
Motivating	3
一 · 激励干劲的需要	
The Need for Motivation	4
二 了解基本需要	
Understanding Basic Needs	16
三 安排工作	
Designing the Work	26
四 激励良好表现	
Inspiring Performance	40
五 维持干劲	
Maintaining Motivation	51
六 你策励员工的态度	
Your Attitude to Motivating	64
激励干劲精要速览	
Check List for Motivating	77
激励干劲的好处	
The Benefits of Motivating	81
词汇	
Glossary	83
激励干劲理论	
Motivating Theories	86

谨以此书献给
有意改善管理，
而又忙得不知如何着手
的人。

激励干劲

干劲（**Motivation**）的概念，往往被视为莫测高深，彷如一支魔术棒，所指之处，人们一下子充满冲劲，雄心勃勃要干出成绩来。

其实，干劲的概念很简单，不过是关于如何对待人，以及他们对自己的工作满意程度如何。

然而，你怎么才能激发员工的干劲，并维系他们的热情，那就一言难尽了。本书帮助你了解干劲的本质，并提供可行的建议，教你如何培养出干劲十足的人，以及如何保持他们的动力。

一.激励干劲的需要

激发干劲是缔造良好工作表现的重要一环，
关乎员工对本身工作及达成目标的投入程度，那
怕这些目标只不过是多赚些钱或早些回家。

士气低落的迹象

Signs of Low Morale

要察觉员工干劲不足，并不是听起来那么容易。他们不一定告诉你他们的感受，或者承认有所不满，但他们常会对工作表现出不快意的迹

象。如果事事畅顺，你通常可以感觉得到一种充满活力和兴致高昂的气氛。如果欠缺这种气氛，你便应该提高警觉。

不满情绪也会通过日常行为表现出来，要留意的迹象包括：

- 需要付出额外努力的时候表现不合作。
- 不愿自动做额外的工作。
- 迟到早退或旷工，而没有令人满意的解释。
- 茶点及午膳时间拖得老长，尽量逃避工作。
- 不能按时完成工作。
- 不能达到要求的标准。
- 常抱怨鸡毛蒜皮的琐事。
- 工作出问题时尽埋怨别人。
- 拒绝服从指示。

这些负面表现只有一项出现，不一定表示员

工缺乏干劲，但两至三项同时出现，就是个警号了。

员工的行为可能会向你透露他们的工作境况，或你的管理是否得当。你要找出他们士气低落的原因，并想办法推动他们改善。

负面反应

Reacting Negatively

当事情并不如意时，员工通常会有所表示，显露出他们的不快。以下是一些常见的晦气话：

- “这种事根本不应该发生。” 尽埋怨眼前的一团糟，而不是设法解决问题。
- “他们要是听我们的话就没有问题

了。”纠缠于过去，找借口搪塞责任。

- “在这样的公司工作真糟透。”这可能
是最自暴自弃的态度——可如果这是家那么
糟的公司，又为何仍呆在那里？
- “我总是最后一个知道的。”显示沟通
不足，甚至根本没有沟通。
- “全是他们的错。”诿过于人，逃避个
人责任。
- “还有什么新花样？”勉强接受现实，
并不准备尽一分力。
- “反正没有谁会关心。”为工作表现不
佳推卸个人责任。
- “我早知道会有这样的后果。”显示没
有打算达到高标准和有良好工作表现。
- “从没有人告诉我任何事情。”没有主

动探听有什么事情发生。

所有这些反应，都显示消极情绪潜伏。这些情绪化的表现，很容易会传染给其他人。只要有少数几个人士气低落，不经不觉间就会令许多人也缺乏干劲，其感染力之强，简直难以置信。员工一旦无心工作，要重振士气和改善生产力，就会困难得多。

表现差劲

Performing Poorly

我们不难将表现差劲归咎于干劲不足。在现实环境中，有许多原因可以导致这情况，但可能全与个人干劲无关。妨碍发挥良好工作表现的因

素可能是：

- **训练不足**。如果工作性质有显著的改变，有关员工的工作能力可能会比以前逊色，因而不大愿意加一把劲；又或者可能是在开始时没有给予相关的训练。
- **力不胜任**。如果员工对工作不能胜任，你会以为是他们懒惰。不大有人愿意承认是他们自己知识或能力不足，只会为未能完成工作制造诸多借口。
- **纪律松弛**。如果纪律规则极少按章执行，会令员工视工作如同儿戏。
- **标准过低**。如果没有明确订定一项工作要达到的标准，负责有关工作的人可能会觉得：“无论我做什么，都总是错的。”
- **管理不善**。如果过往对员工管理不善，他

们对任何形式的控制都不会多人尊重。他们会按指示办事，可不一定会有工作热情。

- 个人问题。如果个人态度大为改变，可能暗示其本身的困难已无法克服。

对激发干劲的误解

Misunderstanding Motivation

到底是什么激发人们的干劲？其实并不那么容易理解。要说怎样才可以推动别人奋发？你往往会举出那些曾经策励自己的因素，误以为在相同的情况下，其他人也会作出跟你一模一样的反应。比方说，你可能为了以下任何一个动机而加

一把劲：

- 有能力完成工作，并看到个人努力的成果。
- 拥有按照个人方法做事的自由。
- 肩负责任。

所有这些因素，都赋予个人有所成就和获得赞许的机会。但如果这些因素未能推动别人，你可能就会茫无头绪，一筹莫展。

另一方面，认为别人奋发的目标没有你那么复杂，也是个常犯的错误。最常见的错误观念是：

- 他们只是为钱而工作。
- 他需要工作带来的安全感。
- 他们喜欢与其他人一道，受团体的支持。

这些因素可以在一段时间内激励一部分人的干劲，却不可以长时间激励所有人，也不是唯一

的因素。还有许多其他原因，包括基本的因素，
都需要好好了解。

提要：察认士气低落

士气低落是在不经意间恶化的，像牙痛一样，对生命没有大碍，但会令人精神萎靡。要能够察觉员工对所做的工作不惬意，是激励他们奋发的先决条件。

针对表现不佳的主因，致力消除消极的态度，以及了解每个人的需要，都是推动员工做得更好的关键所在。

