

IDG新经济工商实务傻瓜丛书



Motivating Employees For Dummies

激励雇员

〔美〕马克斯·迈斯玛 著

刘国平 齐艳华 卓维维 卓小芬 译
杜芳 金慧莉 吴小婷

贺卫华 译审

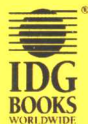
世界上最大的雇员安置公司执行总裁迈斯玛告诉你

- 为什么要激励雇员
- 如何激励雇员
- 激励雇员和公司业绩增长的关系
- 沟通与业绩考核在激励雇员中的重要性
- 全面详尽的激励雇员方法



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



IDG 新经济工商实务傻瓜丛书

激励雇员

〔美〕 马克斯·迈斯玛 著

刘国平 齐艳华

卓维维 卓小芬 杜芳 译

金慧莉 吴小婷

贺卫华 译审

企业管理出版社

北京市版权局著作权

合同登记图字 01-2002-3314 号

图书在版编目 (CIP) 数据

激励雇员 / (美) 马克斯·迈斯玛著; 刘国平等译. - 北京: 企业管理出版社, 2002.7

(IDG 新经济工商实务傻瓜丛书)

ISBN 7-80147-729-4

I. 激… II. ①迈… ②刘… III. 企业管理; 人事管理—激励—方法
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 057613 号

IDG 新经济工商实务傻瓜丛书

书 名: 激励雇员

作 者: [美] 马克斯·迈斯玛 著

刘国平 齐艳华 卓维维 卓小芬 杜芳 金慧莉 吴小婷 译

译 审: 贺卫华

丛书总策划: 原平

责任编辑: 丁 锋

技术编辑: 杜敏 晓光 景山

书 号: ISBN 7-80147-729-4/F·727

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.cec-ccda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387 68701408

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 世界知识印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米 × 1168 毫米 32 开本 13.375 印张 270 千字

版 次: 2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

中文版序言

——为第二辑 IDG 新经济工商实务傻瓜丛书出版而作

进入了新世纪，我国在继续完成工业化的同时要加快国民经济信息化的步伐。对于中国的广大企业，特别是经济发达地区的企业，提高信息化水平已成为顺应现代化潮流的首要选择。以信息技术为核心的知识经济正在全面冲击和改造我们已有的经济形态并塑造着 21 世纪新经济规则。我们应当学习新的知识，把握它的脉搏，迈开步伐，迎接知识经济的挑战。

源于 .COM 的网络经济扬弃了原有的生存方式，渗透到传统的经济组织体系，并构造着新经济的神经系统；而网络经济的全球化和借助信息交流完成商品交换的这种经济活动的本质已经导致在已有经济体系最深层处的世界范围的经济重组，新经济正在这个过程中催生，从生产领域到流通领域再到服务领域，正在发生自下而上的大变动。这一大变动涉及经济体系的组织构造、供应系统、配送体系、工作性质、工作时间及场所、消费市场、财务关系、指挥系统等，更加重要的是，这一大变动甚至涉及到商品交易的超高速化和变化的进行速度本身。除这些变化外，还有金融服务和金融制度的重组、支付体系的变化、各种产业间界线和上下结构的逐渐消除、世界规模的战略合作和向全球化急剧发展的潮流等。

在这种潮流的带动下，世界范围的经济重组正在地区与地

区之间、国家与国家之间、行业与行业之间、企业与企业之间全面展开，面对世界范围的经济重组，面对汹涌而来的全球化竞争，机遇和挑战从来没有像今天这样以高速的频率冲击着人们的选择，稍有不甚，即会南辕北辙。中国企业应该看到全球经济正重新洗牌，世界经济正走向全球化，而知识经济的来到正是这一切变化的原动力，应用和创造知识是当今知识经济的核心内容。教育是创造、获取、适应和运用知识的关键，也是在新经济中参与竞争的关键，技术以及适应性强的人力优势在全球化竞争中会充分显示出来。

21 世纪的企业，将通过创造和生产知识而盈利，因此，创新是企业永恒的主题。传统企业盈利的主要途径是通过规模生产降低成本，而新经济将从根本上改变未来企业的营运规则。新经济中的霸主将是那些建立在新知识基础上的企业。只有 3.1 万名雇员的微软，占据着 6000 亿美元的市场，而拥有 31 万名雇员的麦当劳，却只有 600 亿美元的市场占有量，同是美国的两大企业，按雇员平均的市场占有量计算，相差 100 倍。提高中国企业的竞争力需要运用创造性和创新性的方法，包括目标更明确的计划及提高劳动力的附加值。在知识经济里，人才是创造财富的最珍贵的资源。必须对我国庞大的劳动力予以更多关注，把劣势转换为优势，需要在提高自然环境资本的同时，增加人力资本和无形资本。

诺贝尔经济学奖的美国经济学家西奥多·W·舒尔茨经过对农业经济的长期研究，最后发现，从 20 世纪初期到 50 年代，促使美国农业生产率提高的重要原因，已经不是土地、劳动力数量或资本存量的增加，而是人的知识、能力和技术水平的提高。美国保罗·罗默教授提出了“生产四要素”的理论，认为经济长期增长取决于资本、非技术劳力、人力资本（可接受受

教育时间的长短衡量)和新思想(可按专利数量衡量)。哈佛大学的罗伯特·巴罗等人运用罗默的方法进行了调查,最后得出结论说:妨碍穷国赶上富国的是人力资本的缺乏,而不是缺少有形资本。一般说来,构成人力资本的是劳动者的知识存量、技能水平和健康状况。人力资本通过人力投资而形成,主要的人力投资包括正规教育和职业培训。

在知识经济时代,“无形资产”这一概念空前地引人注目。无形资产虽然不像土地、建筑物、机械等有形资产那样有着具体的形象,但却对企业的经营起着重大作用。它除了经营权、专利权等这些法律上的权利之外,还包括事实上具有货币价值的权利。随着知识产业的发展,无形资产的价值越来越高。软件、信息、教育、传播、娱乐等产业都具有极高的附加值。

我国企业应探讨在新经济环境下企业经营的新模式。以往经济的价值是以生产商品的数量,如一吨钢、一桶油来衡量。而今天,典型的商品则变成了某种计算机软件或基因序列测定方法等,越来越多的商品是以其包含的知识作价,而不是以它们的物质含量作价。我们已从很多商品中看到这一点:开发新软件、新药物或拍摄新影片都需要巨大的初始投资,但产品一经开发出来,生产“复制品”的成本就十分低廉。从传统经济过渡到新经济,其实质是从生产有形商品的经济变成以生产和应用知识为核心的经济,而新经济下需要新的思维方式;在新经济体系中对知识产权拥有的重要性,正像传统经济对资本所有权拥有的重要性一样,这种对知识的“垄断”能力是唯一的激励机制,若没有这种能力,将不能补偿产品最初开发的投资成本。因此,对这种知识产权“垄断”能力的不断追求,便是新经济的核心驱动力,这也是我们要特别重视保护知识产权(专利权、复制权和商标权)的原因。

正是人力资本和无形资产在新经济发展中的重要地位，我国企业在面临经济全球化的重组和竞争格局中，通过不断创新取得竞争优势的根本出路都要落实到对人力资源和无形资源的投资和保护上，从而形成企业自身的核心竞争力，大多数企业政策亟待改变以适应其新的特点；因此，企业将科研成果转化成商品的风险投资变得十分重要，对教育和培训的投资也比以往更为重要。

21世纪的企业，将遵循新经济的规律而运行成长。在未来的新经济中，企业生存的原则将彻底改变。但有一点是永恒不变的，这就是企业在经营全过程中的知识创新，只有这样企业才可能永续经营，永续发展，这也是企业管理出版社面向企业，长期致力于传播新知识、新技能的原因。我希望这次第二辑IDG新经济工商实务傻瓜丛书的出版能为中国企业在创新发展中学到更多的方法，汲取更多的力量。

陈锦华
二〇〇一年二月

IDG 新经济工商实务傻瓜丛书

翻译委员会

主 任：尹援平

副主任：张瑞恒

委 员：（按姓氏笔划）

丁 锋	马晓光	王学斌	王贵基
田晓犁	玄肇清	刘国平	刘景山
孙泽民	远松山	吕国建	朱凤鸣
杜 敏	肖震东	吴太刚	陈忠华
胡 晓	贺卫华	阎书会	谭繁华

内容提要

在知识经济时代，员工是公司最宝贵的财富，员工的积极性和创造性决定着公司的竞争能力。对于一个管理者来说，如果要获得成功，必须能够有效地激励雇员，使得他们具有挑战精神和奉献精神，并充挥他们的作用。

本书共分为八个部分，内容涵盖了激励员工的各个方面，包括如何创建让员工满意的工作环境，如何通过有效的沟通方式来鼓励员工的创造性，如何通过授权和绩效考核来促进员工的积极性等。那些希望通过激励雇员来提高公司的生产率的管理者，可以从本书中找到所有激励雇员的详细的方法。

作者简介

马克斯·迈斯玛 (Max Messmer) 是罗伯特哈夫国际有限公司 (Robert Half International, Inc.) 的主席和执行总裁, 罗伯特哈夫国际有限公司是世界上最大的专门研究如何安置职工的公司, 并被公认为是处理雇用和管理方面的问题的权威。

马克斯·迈斯玛已出版的主要作品有《设计你的职业生涯》、《人力资源技巧》、《如何应聘》、《MBA 速成》、《找工作的 50 种方法》等, 受到了读者的好评。他还经常就寻找工作、雇用和管理等话题撰写文章, 在财富杂志、华尔街杂志等知名的刊物上发表。

本书导读

.....

对雇员的激励与生产力的提高和获得成功密不可分。如果你希望公司获得成功，那么就要确保你的员工具有满足感、足够的挑战性和奉献精神。只为雇员提供具有竞争力的报酬是不够的，那仅仅是一个开端，有很多比金钱回报更好的激励方法。

可能你早已经认识到激励雇员对公司的业绩是多么的重要。也许你已经开始采取措施来激励雇员，但是，你觉得你需要了解更多的内容，做更多的工作。那么，你的想法很正确。在本书中，你可以找到如何激励雇员的所有详细的方法。相信我，你可以做得更好。

关于本书

本书会向你介绍激励雇员的各种方法。你不仅能找到处理问题的很多工具（你也拥有很多工具），还会掌握充分利用这些工具的管理技巧。

可能你们公司已经在与雇员进行沟通方面做了

很好的工作，但是，你认识到还需要建立协同工作。或者，你们公司有一个高收益的方案，并提供可选的工作安排，你想通过提高雇员的业务能力使工作更进一步。没问题！本书教你如何去做。

假设

当我撰写本书时，我对本书的读者做了如下一些假设：

- ✓ 你在某种类型的机构中任中级管理人员。
- ✓ 你面临一些激励雇员方面的挑战。
- ✓ 你关心雇员。
- ✓ 你想高质量地完成工作。
- ✓ 你希望雇员开心。
- ✓ 你认识到对雇员的激励与生产力密切相关。

本书的结构

本书分为八个部分，每部分再分为二到四章。每部分主要针对一个特定的激励手段，而每章对激励手段的各方面进行深入的讨论。

第一部分：激励别人：应该了解的基本常识

在本部分，你会发现激励的基本要素。第一章告诉你为什么激励会对你的成功起到重要的作用。第二章解释为什么拥有战略眼光是激励雇员的第一步。第三章给出激励工具箱中很多工具的概况，这些工具在本书的其他部分有详细论述。

第二部分：建立一种有活力的企业文化

如果你以前不关心公司的氛围，那么从现在开始你应该关心。如果你到公司去上班，预感到自己将会遇到很多不愉快的事情，那么你就不会愿意留在公司，你的雇员也会有同样的感受。第四章讲解企业文化的含义，并向你展示作为一个管理者可以做些什么事情，以便为雇员创建一个积极的工作环境。第五章说明如何设计出激励的工作环境。第六章讨论了你可以为你的雇员考虑的可选的工作安排和工作/生活利益平衡问题。

第三部分：培育开放的沟通渠道

沟通，沟通，再沟通。这是本部分出现得最多的词。如果你希望你的雇员对你坦诚，那么你就需要与他们进行沟通。沟通并不意味着对他们讲话或向他们讲话，而是与他们进行谈话。第七章告诉你作为一个管理者，如何将沟通工作做得更好。第八章说明如何鼓励创造性（提示：你的雇员需要知道你重视他们的想法）。第九章讨论整个组织范围内的沟通。

第四部分：培养本公司的天才

公司的雇员是公司的最大的财富。事实上，如果没有雇员，公司会停止运作。这就是为什么你需要培养你的雇员和发现他们才干的原因。第十章告诉你如何鼓励雇员担负起他们应负的工作职责。第十一章讨论通过工作业绩评估、培训和发展方案规划职业的发展计划。第十二章讨论顾问的价值。

第五部分：为雇员付报酬的同时表扬他们

如果你正在阅读本书，你可能会认识到，除了付报酬，还有很多激励雇员的方法。当然，发奖金是好事，具有竞争性的薪水也是必需的，但是，表扬和其他非金钱性质的鼓励还是很有效的。在第十三章你会认识到如何评价公司的报酬方案，包括薪水、福利和财经激励，如股票认购权。第十四章告诉你如何进一步发展和维护切实有效的雇员表彰程序。

第六部分：协同工作：激励他人通力合作

想象一下每队各有五人的两个球队进行一场篮球比赛。A队的球员通力合作，传球并且他们的行动都是为了赢球这一惟一目的。每一个动作都对团队最有利。相反，B队由五个只关心自己的队员组成。当然，他们确实是想赢球，但是作为个人，每个人更关心自己能否成为进球最多的运动员。B队中的队员不是你想要的人。但是，如果你发现你被个别拒绝协同工作的人所困扰，那么你可以查阅第十五章的促进协同工作。第十六章和第十七章告诉你如何将远离办公地点的工作人员纳入你的团队，进一步阐述团队概念。

第七部分：战胜激励挑战

如果你关心一个具体的挑战，那么本部分适合你。第十八章讨论如何应付人员缺乏、快速发展、合并、兼并和缩编问题。第十九章简要讨论迟到和旷工的习惯。而第二十章解决精神紧张和筋疲力尽的问题。第二十一章帮助你找到应对办公室权术的

方法。

第八部分：与“十”有关的部分

本部分的每一章都是由 10 个左右的小条目组成，供你在继续阅读之前进行快速的浏览。第二十二章列出一些你可以仿效的大公司的做法。第二十三章对 10 种不同性格的雇员的激励挑战进行了讨论。第二十四章对如何鼓励雇员之间的相互激励提出建议。

本书使用的图标

到目前为止，你可能已经注意到本套丛书的边缘处有一些有趣的小图标。下面解释它们各代表什么意思：



提示

当你一看见这个图标，你就会学到做事更容易或快速的方法。



切记

这个图标标记你想要记住的名言。



警告！

这个图标警告你如果不小心就会出错。



激励大忌

一旦你看见这个图标，你就会知道该段落描述了一些会挫伤员工士气的行为。



激励技巧

该图标标记那些过去有效并且在将来会继续有效的激励方法。

目 录

第一部分 激励别人：应该了解的基本常识

第一章 激励你的雇员	(3)
什么是激励	(4)
为什么需要激励雇员	(6)
计算因人员流动而造成的损失	(7)
减少你的竞争力	(9)
风云变幻的劳动力市场	(10)
当今的雇员状况如何	(11)
未来的办公环境如何	(12)
如何评估你们公司	(15)
你是否提供一个积极的工作环境	(15)
相互沟通的渠道是否畅通	(16)
你为雇员提供进修机会了吗	(17)
劳务报酬是否合理	(18)
你是否认可你的雇员并作出相应的回报	(18)
你是否鼓励团队的协同工作	(18)
你是一个善于激励的管理者吗	(19)