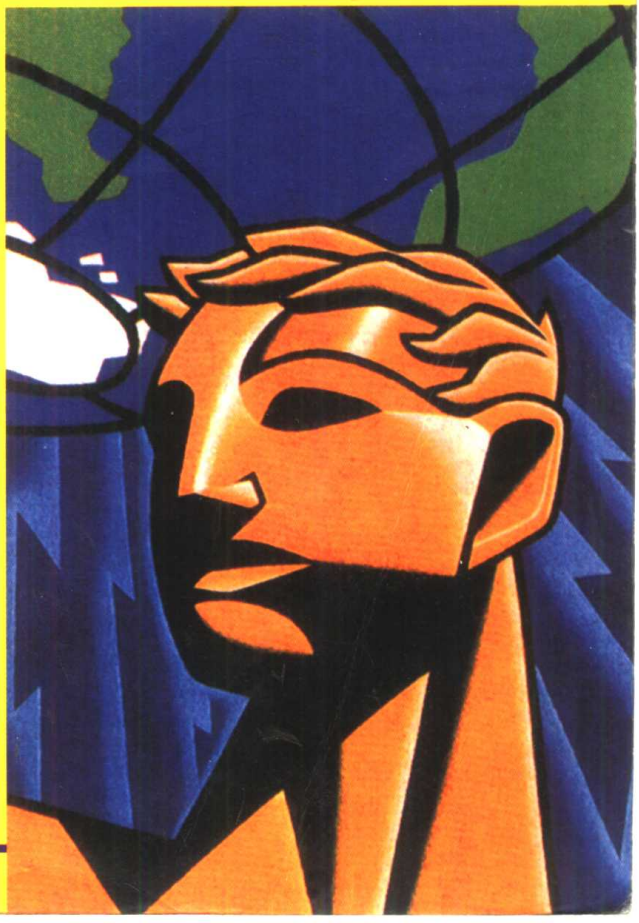
NEW CENTURY MANAGEMENT READINGS

HOW TO

新世纪管理通　　董大海　王新浩　主编

如何激励员工

傅永刚　编著



大连理工大学出版社
Dalian University of Technology Press

NEW CENTURY MANAGEMENT READINGS

如何激励员工

RUHE JILI YUANGONG

傅永刚 编著

大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何激励员工/傅永刚编著.-大连：大连理工大学出版社，2000.8
（新世纪管理通）
ISBN 7-5611-1814-7
I.如... II.①傅... III.企业管理-人事管理
IV.F272.92
中国版本图书馆CIP数据核字（2000）第39568号

大连理工大学出版社出版发行
大连市凌水河　邮政编码　116024
电话：0411-4708842　传真：0411-4708898
E-mail:dutp@mail.dlptt.In.cn
URL:http://www.dutp.com.cn
东北印刷厂印刷

开本：850×1168毫米 1/32 字数：135千字 印张：7.75 插页：1
印数：1-12000册
2000年8月第1版　2000年8月第1次印刷

责任编辑：徐怀书　责任校对：魏莉莎
封面设计：傅凯宁

定价：16.00元

引言——你的员工需要激励吗

作为管理者，他们在管理什么？学者们对此有不同的定义和解释，实践者对此也有各自的认识和理解。但是，也许有一点是共同的——人力资源是管理的主要对象。从某种程度上来说，管理就是管人，就是让别人把事情办成。

这个观点也许更容易被实践者所认同，因为在日常的管理实践中，他们感到最难的事就是如何管好人，如何让别人（属下、同事甚至上级）很好地完成任务、办好事情。

也许每一位管理者都有这样的经历：一个没有积极性的下属，即使能力很强也很难办好一件事情。那么如何才能让员工有积极性呢？

下面的几个管理情景也许会促使我们思考有关激励的问题：

情景 1.

小张是某大学应届本科毕业生，应聘来到现在这个公司当办公室职员。第一天报到时，小张就决心努力工作，做一个好员工。但是现在小张的决心却在逐步消退。因为来这里快一个月了，小张也不清楚自己到底该做什么，该对哪些工作负责；虽然一天到晚，也在忙着做事。

情景 2.

三车间的车间主任刘明最近情绪很不好，前天，他负责的三车间发生了一起安全事故。虽然事故不大，没造成多大损失；但是对于一贯好强的刘明而言，这是他所不能接受的。刘明自从大学毕业来这个厂才 5 年，由于工作勤奋努力、业绩突出，半年前被破格提拔为车间主任，成为该厂最年轻的中层管理者。上任之后，刘明严格管理，以身作则，带头加班，并且要求车间所有人员每天主动加班半小时。不久，刘明就听到了一些抱怨，大家对无偿加班有意见。对此，刘明并不在意，他相信车间的业绩是最重要的。但是，这次事故却让刘明十分恼火，为什么大家都不能像他那样为厂里着想呢？

情景 3.

百叶公司是一家高新技术企业。由于公司生产的是专利

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

产品，高技术含量，高附加值，因此在最初的发展阶段，效益显著。公司效益好了，总经理就给员工涨工资、发奖金。也有些管理者提醒总经理不要只发钱，应该采用一些别的方式来奖励员工。但是老总认为，奖励说到底都是钱，区别不大。从现状来看，大家的确工作热情很高，可以说一切顺利。但是随着市场上同类产品的出现，公司的效益开始大幅下降，员工的奖金也越来越少。这时本该是大家齐心协力、共同努力的时候，但是一些骨干人员开始提出辞职，还有人干脆不辞而别。总经理十分生气，但也无可奈何。

上面这几个情景，也许是管理者在管理实践中经常遇到的一些小事。但是，你是否想过，小张心态的变化、刘明主任的管理方式、百叶公司的人员流失都与激励密切相关。要想让小张保持努力工作的热情，要想使刘明主任的车间不再发生类似的事故，要想使百叶公司真正留住员工的心，使员工在公司最需要的时候愿意为公司继续努力工作；作为管理者应该从理念上、从理论和思路上、特别是从具体措施上学习如何建立一个有效的激励机制，学习怎样激励员工。

随着企业之间在传统的市场竞争手段上的差异不断缩小，在科技进步日新月异的时代，要保持或建立竞争的优

势，除有效地组织资源、发展技术以外，更具决定性的因素只有“溯源到人”。也就是说，在现在以及未来的很长时间内，企业之间的竞争，归根结底将是人的智慧的竞争。因此，如何求才、用才、育才及留才也就成了企业现在的主攻方向。而有效的激励机制将是实现这个目标的根本基础。

本书将从理论、思路和具体措施方面来专门探讨如何激励员工。希望这些理论、思路和措施会有助于实践中的管理者更有效地激励员工。

新世纪管理通 NEW CENTURY MANAGEMENT READINGS

主　编：董大海
王新浩

编　委：董大海
王新浩
霍云福
于海江
关培兰

如何激励员工

RUHE JILI YUANGONG

第1章 你了解激励吗

激励的概念与意义 3

激励与绩效的关系 5

有无激励大不一样 6

为什么员工能够被激励 8

哪些需要可以激励员工 12

激励理论的启发 21

第2章 激励是一个系统过程

激励系统过程模型 29

努力与绩效的关系 32

奖励与绩效的关系 43

奖励与满足员工需要的关系 47

员工持股计划 49

第3章 如何设计有激励性的薪酬体系

薪酬是什么 54

金钱可以激励人吗 55

薪酬体系的设计 64

薪酬体系的设计程序 67

薪酬体系中的公平问题 72

第4章 让福利发挥出激励作用

福利的特点与类别 82

企业福利所面临的问题 85

弹性自助福利计划 87

国企福利的现状及应对 90

企业福利新举措 94

一项调查——中国经理人需要什么样的福利 98

第5章 如何通过目标激励员工

目标与激励 106

目标的层次性 108

目标设置 108

目标管理 114

一个目标管理的案例 119

对目标管理的评价 123

用目标激励员工 125

第6章 如何发挥培训的激励作用

培训到底有多重要 132

有效的培训系统模型 134

让员工感受到培训 138

满足员工的培训要求 141

让培训方式丰富起来 146

抓住最佳的培训时机 149

让培训成为奖励 154

第7章 如何通过工作设计激励员工

什么是工作设计 161

工作设计与内在性需要 163

工作设计的历史沿革 169

工作设计模型 173

如何进行工作设计 176

第8章 员工职业生涯发展与激励

职业生涯的四个阶段 185

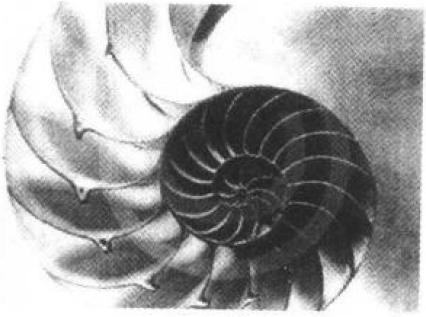
影响职业生涯的因素 187

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

组织发展与员工个人职业发展 188
组织对员工职业生涯的管理 190
人力资源规划 193
重视个人的职业生涯规划 196
如何进行个人职业发展的规划 200

第9章 通过员工参与来激励员工
员工参与的主要方式 211
参与管理与激励 214
员工持股计划与激励 218
授权与激励 223
团队管理与激励 228

第10章 总结——没有万能的激励措施
激励是一个系统过程 234
成功企业的共同之处 235
激励面对的挑战 236



第1章 你了解激励吗

NEW CENTURY MANAGEMENT READINGS

要想会应用，必须先真正地理解想应用的基础理论知识。

本章是本书的基础理论之一。在说明有关激励的基本概念的基础上，主要介绍激励与绩效的关系、激励的根源——需要，并围绕需要介绍了相关的激励理论。

本章核心要点：

需要是激励的根源，是员工努力工作的源泉，作为管理者只有深刻理解、把握员工的需要，才有可能踏上激励员工的正轨，才有可能激发出员工努力工作的热情。

激励的概念与意义

按中文词义来说，激励就是激发鼓励的意思，激发人的工作动机，鼓励人的工作干劲。激励一词，在英语中是 motivate，这是一个动词，意为“使人产生行动的动机”或“激发人的行为动机”。从字源学的角度去追溯，这个词源于

拉丁字 movere，意为“使运动”或“使行动”。这都强调激励的根本是提供一种行为的动机，即诱导、驱使之意。

我们可以通俗地说，激励就是通过精神或物质的某些刺激，促使人有一股内在的工作动机和工作干劲，朝着所期望的目标前进的心理活动。也就是调动人的积极性。

激励实际上就是通过满足员工的需要而使其努力工作、实现组织目标的过程。在组织中，我常看到这样的现象，不同的人工作的努力程度不同，绩效也就不同。

一个人对企业的价值并不完全取决于他的能力，在很大程度上取决于他的工作动机，也就是工作的积极性。人的工作动机并不是天生就有的，人没有生来就懒惰的，也没有生来就勤快的，人的努力水平取决于目标对他的吸引力，取决于目标能够在多大程度上满足员工的需要。激励员工就是要设法使他们看到满足自己的需要与实现组织目标之间的关系，从而产生努力工作的内在动力，勤奋工作。

总之，激励问题是企业不得不面对的重要的管理问题，这是决定企业是否具有竞争力，是否能长盛不衰的重要因素，应该引起企业和管理者的重视。

激励是管理者需要掌握的最具有挑战性的技能，它既要基于高深的科学理论，又要具有艺术性。在现代企业管理中，激励是管理者应该具备的一项重要管理职能。通过激励

可以使员工最充分地发挥其技术和才能，充分挖掘员工的内在潜力，提高企业的竞争力。于是，在国内外许多业绩优良的公司中，激励能力已经成为对管理者进行考核的极重要的维度。

激励与绩效的关系

管理的目的在于充分利用所拥有的资源，使组织高效能地运转，提高组织绩效，实现组织的既定目标。而组织的绩效是必须以其成员的个人绩效为基础的。

个人的绩效取决于多种因素，这里我们可以用“绩效函数”来表示：

$$P = f(M \times Ab \times E)$$

式中各个变量的含义是：

P（Performance）——个人工作绩效

M（Motivation）——工作积极性（激励水平）

Ab（Ability）——工作能力

E（Environment）——工作条件（环境）

这个公式抓住了决定个人绩效的三个关键因素：

(1) 没有工作积极性，自然干不好活；

(2) 仅有热情而无能力，也做不出绩效；

(3) “巧妇难为无米之炊”，必要的工作条件是取得绩效的

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com