

在整个员工职能体系的大冰山上，“知识”、“技能”只是水上部分，而隐于水下不易测量的员工态度、个性、内驱力等情感智力部分，却是挖掘之“本”，也是企业发展的强大驱动力。

让员工 自己奔跑

RUNNING! BY THEMSELVES

江风 / 著

员工成长的过程就是被激励的过程。有效的激励方式会点燃员工的激情，促使他们的工作动机更加强烈，让他们产生超越自我和他人的欲望，自动自发地将潜在的巨大的内驱力释放出来，为企业的远景目标奉献自己的热忱。



FDS世界特许经营发展服务组织指定读物



北师大珠海分校国际特许经营学院指定读物



中国商业出版社

在整个员工职能体系的大冰山上，“知识”、“技能”只是水上部分，而隐于水下不易测量的员工态度、个性、内驱力等情感智力部分，却是挖掘之“本”，也是企业发展的强大驱动力。

让员工 自己奔跑

RUNNING ! BY THEMSELVES

江风 / 著



FDS世界特许经营发展服务组织指定读物



北师大珠海分校国际特许经营学院指定读物

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

让员工自己奔跑 / 江风 著. — 北京: 中国商业出版社,
2004.11

ISBN 7-5044-5264-5

I. 让... II. 江... III. 企业管理—激励
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 119212 号

责任编辑 常 勇

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市铁成印刷厂印刷

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

787 × 1092 毫米 16 开本 9.5 印张 200 千字

定价: 26.80 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究

前言

现在,众多的企业管理者都面临着同一种困惑:为什么薪水和福利不断增长,而员工的热情反而下降呢,怎样才能让员工将自身的潜能发挥出来,主动热情地投入到工作中,甚至不计得失地为企业的发展做出贡献呢?

心理学认为,激励是指人的动机系统被激发后,处于一种活跃的状态,对行为有着强大的驱动力,促使人们向着希望和目标进发。所以说,激励的核心问题是动机是否被激发。哈佛大学教授戴维·麦克利兰认为,员工在工作情况中有三种重要的动机和需要:成就需要、权力需要及亲和需要。也就是说如果管理者建立起有效的激励制度,主动满足员工内心的深层需要,员工就能够在工作中产生一种自我达成的强大驱动力,积极主动地做好自己的工作。

但是,很多企业的管理者在潜意识中将员工放在被动的位置上,企图用一种外在驱动,如强制、督促或者物质奖励等来挖掘其才智,这样做显然是失败的。Brandeis大学的权威研究结果显示:奖励会降



低表现的级别。这也是为什么薪水和福利不断增长，而员工的热情反而下降的根本原因。

只有激励得当，员工才能够自我驱动。要想产生影响别人的动力，就必须了解他们做事的理由、目的和原因。人们在接受任务时的动机是十分复杂的，但只要管理者找到激励员工的真正因素，就可以促使员工的动机更加强烈，将潜在、巨大的内驱力释放出来，为实现企业目标努力奋斗。

本书从激励的需要和价值入手，紧紧围绕着管理者对员工内在需要的理解和掌握为现代管理者提供了多种激励员工的实用技巧，可以说本书的内容为管理者打开了一扇全新的激励艺术之门。



目 录

第一章 真正驱动员工获取成功的动力	1
1.比金钱更好的激励利器	2
2.每个员工都有自我激励的本能	5
3.找到员工真正想要的东西	9
第二章 让每一名员工都知道他是重要的	13
1.把员工视作合作伙伴	14
2.让员工随时看到自己的工作成果	18
3.积极提高员工的参与度,让每个人都成为决策者	22
4.对员工的工作及时给予正面表扬和评价	28
5.满足员工的重要感	34
第三章 创造有向心力的环境	39
1.让员工对企业有归属感	40
2.鼓励公平、合理的内部竞争	45
3.定期召开优秀员工的激励会议	50



4.建立无阻碍的沟通渠道	54
5.让员工在工作中找到并享受乐趣	59
6.为员工设置合理的目标	64
7.加强信任互动	70
8.满足员工的“尊重”需求	76
9.建立良好的人际关系	82
10.让员工分享成绩和荣誉	87
11.营造良好的工作环境	91
第四章 给员工成长的空间	95
1.为员工提供一份具有挑战性的工作	96
2.以工作业绩为提拔员工的标准	100
3.让员工拥有弹性的工作计划	104
4.赋予员工工作的同时赋予员工权力	108
5.重视员工的职业生涯设计	114
6.允许员工在工作中失败	118
7.培训——让员工与企业同步发展	122
8.消除员工对未知的恐惧	126
第五章 用愿景点燃员工奋勇向前的激情	130
1.建立清晰明确的愿景	131
2.营造充满关爱的团队氛围	136
3.建设积极向上的企业文化	141

第一章

真正驱动 员工获取成功的动力



在反对过分依赖金钱因素来激励员工方面，管理大师杜拉克的见解是精辟的，他认为：“需求越是接近满足，需要产生同样满足感的金钱数量就越多。”

1. 比金钱更好的激励利器

一提到激励员工，多数人会认为金钱是首位的，或是名列前茅的，但现实的情景却不能不让我们重新思考这一个问题。

根据人人共知的马斯洛需要层次论，生理需要和安全需要是人的基本需要，不满足这些基本需要，不要说工作的积极性，就是表面上应付工作，员工们也难以做到。从这个角度说金钱是十分重要的。

但是随着时代的发展，金钱的激励作用越来越小，有关专家研究的结果证明，在所有对员工有激励作用的因素中，金钱只能位居第六，或者更加靠后。如果员工已经在追求高层次的需求，那么再多的奖金也无法使他们充满激情。也许你的公司为员工提供了很好



的福利、待遇，甚至你让员工周末免费用公司的车，给员工提供免费点心，但员工的精神状态可能依然萎靡不振，不能展现出一流的业绩。由此你应该明白，优厚的薪酬、有薪假期，甚至加薪，只能用来留住员工，但不见得就有激励作用，或者激励作用甚小。

张小姐是一家软件公司的销售主管，能力强，工作有热情，成绩显著，公司为了鼓励她，一年之中为她两次加薪，并且年底还发给她一笔数目不小的奖金。第二年公司又升任她为某一地区的销售经理，职务工资再次调动，但是，近期她对工作不但没有热情，甚至还有辞职的念头，为什么薪水一再提升，反而要辞职呢？原来她的上司事必躬亲，对张小姐的工作处处不放心，经常干预，或者只给她安排一些简单的工作，而张小姐喜欢独立思考问题、解决问题，喜欢富有挑战性的工作。上司的频繁干预和平淡的工作，使她感到厌烦，产生不满。

过分依赖金钱因素去激励员工，会造成恶性循环，因为金钱的激励作用往往是短期的。一名员工得到了想要的薪水后，可能表现得工作富有激情，可这种激情维系不了多长时间，薪水一旦稳定下来，停止不前，员工对高薪就会感到麻木不仁，认为那是他理应得到的，如果你想推动员工的绩效再增长，哪怕是一丁点儿，你就要付出更高薪水的代价。

也就是说一个公司如果想依赖金钱这种方式激励员工，必须有大量的“诱惑物”不断地在员工面前晃动，就像想要一条小狗跳起来，你就必须不断地在它眼前晃动骨头一样。这会产生激励作用吗？会的，但是它只会使员工去努力追求下一次的工资增长。

在反对过分依赖金钱因素来激励员工方面，管理大师杜拉克的见解是精辟的，他认为：“需求越是接近满足，需要产生同样满足感的金钱数量就越多。”杜拉克在他的重要著作《管理：任务、责任、实践》中指出：“经理人必须真正降低物质奖励的必要性，而不是把它们当做诱饵。如果物质奖励只在大幅度提高的情况下才产生激励的



效果，那么物质奖励就会适得其反。物质奖励的大幅增加虽然可以获得期待的激励效果，但付出的实在太太大，以至于超过激励所带来的回报。”

当员工的基本需要已经得到了满足，而主要应由较高级的需要来激励时，金钱就只有有限的价值，起不到激励的作用，那些在工作中得不到满足的员工，其工作中的表现将同没有拿到高薪奖励前一样：懒惰、消极、反对改革、不负责任、容易受人煽动、对经济利益提出不合理的要求。

过分依赖金钱，还可能产生另外一个不良后果。记得前苏联经济学家说过，“人们的经济收入具有不可逆向性。增加人的收入往往会受到欢迎，而降低收入则会引发极大的反抗。”企业一旦遭遇市场低迷，被迫改变分配方案，降低员工收入，往往会导致消极对抗行为，有的干脆离职而去，也就是说金钱的激励作用不但有限，而且这样做根本得不到员工的忠诚。

所以一个领导人要想有效激励员工，让员工自动自发地工作，就必须淡化依赖金钱的意识，在自己的锦囊中找到比金钱更好的激励利器。



作为管理者，无论采取什么样的激励行为，都应该把焦点放在“让员工从内心受到激励”上，帮助员工接受工作责任，以及树立主人翁责任感。

2. 每个员工都有自我激励的本能

西曼是某进出口公司的经理，作为管理者，他并不要求员工早来两小时或晚走两小时，他只希望员工做好顾客服务，见了顾客微笑，不要皱眉头，也不要不停地抱怨。为了让员工多付出些努力，使顾客满意，西蒙为员工提供了很好的福利待遇，可惜的是，员工仍未表现出一流业绩，个别员工还不停地喊着想“走人”。由此可见，优厚的待遇只能留住员工这个人，却激发不起员工全力以赴的心。

管理者要真正做到激励员工，必须注意两点：首先要澄清一个误区，不要将提高士气和激励混为一谈。士气高涨的员工不一定是备受激励的员工。比如，某位员工每天带着勃勃生气来上班，总想法子偷懒。他可能士气高昂，但实际工作效率却很低。



其次,也是最重要的一点,不要忽视员工自我激励的能动性。每个人都有自我激励的本能,在工作中,管理者能否激励起员工这种本能非常重要。自我激励可以利用员工的内在欲望使员工自发地提升自己,可以让员工一往无前地面对困难。

每一位成就非凡的员工,都有一股鞭策自己的神秘力量。以推销员为例,优秀的推销员由于内心的那股自发力量,总能够克服遭遇冷眼或被拒绝的恐惧,因为他们相信自己能够实现自己的目标。在推销过程中他们会不断地激励自己:如果你进去了,却没有成功,那对你没什么损失,假如你成功了,那就是一个大收获,只要你不断地去试,你一定会把产品推销出去。

美国最有名的推销员斯通,在20岁那年搬到芝加哥,开了一家保险经纪社。全社人员只有他一个,他把自己的公司称作“联合登记保险公司”,他决心把这个公司办得跟公司名称一样堂皇。

他祈祷发誓,每天对着镜中的自己说些长志气的话:“你能行!你一定会成功!你是最棒的!没有人能拒绝你!”等等。斯通积极地实行着他的计划,激动得头都要裂开了。

开业的第一天,他来到热闹的北克拉街,售出了54份保险。开业大吉,但没有人相信这个新的经纪社能办下去。斯通自己却信心十足。他先在芝加哥地区,然后又在伊利诺斯州等其他地区推销保险,事业日益兴旺起来。斯通每天都激励自己销出更多的保险。他不断地对自己说,“你肯定会比昨天更强。”在这种激励下,在祖利叶城,斯通一天平均售出70份保险。而有一天,他竟然创造了122份的惊人业绩。

显然,斯通的自我激励是成效卓著的。借助自我激励的力量,他达到了在常人看来几乎不能达到的目标。不只对于推销员,自我激励对于公司中的每个员工来说,同样有效。

作为管理者,所要做的就是认识并利用这一本能去激励他们。要调动员工自我激励的本能,清除公司中阻碍员工自我激励能力的负



面因素是必需的。有专家研究表明，员工自我激励能力基于其根本需要，即每个人都有归属感、成就感，以及驾驭工作的权力感。每个人都希望自己能作主，希望自己的能力得以施展，希望自己的工作富有意义和挑战性。研究还表明，阻碍员工实现自我激励的因素非常多，总结起来主要有 10 种：

- (1) 企业氛围中充满政治游戏；
- (2) 对员工业绩没有明确期望值；
- (3) 设立许多不必要条例让员工遵循；
- (4) 让员工参加拖沓的会议；
- (5) 在员工中推行内部竞争；
- (6) 没有为员工提供关键数据，以完成工作；
- (7) 为员工提供批评性而不是建设性的反馈意见；





- (8) 对绩效差的员工一味姑息，使绩效好的员工缺乏公平感；
- (9) 不能公正地对待员工；
- (10) 不能充分发挥员工的能力。

要充分调动员工的本能，实现自我激励，管理者必须突破以上10种自我激励的障碍。但突破障碍仅仅是基础。自我激励力的产生还有赖于一些正面激励因素的作用。这就要求管理者在管理过程中，注意挖掘真正的激励因素，使员工实现最大的激励度和最高的生产率。比如，如果员工感觉工作单调乏味，不妨试着给工作添些乐趣，或者进行小小的革新；允许员工在工作中失败；提高员工的自主权，为员工设立清晰明确的工作目标；在工作中多给予鼓励和表扬等等，这些做法，可以帮助员工建立起主人翁责任感，让员工感觉到他们十分重要而且要承担义务，使他们从制约自己主动性的条件中解脱出来。如此一来，员工的激励力就来源于自己，而不是别人。

总之，作为管理者，无论采取什么样的激励行为，都应该把焦点放在“让员工从内心感到激励”上，帮助员工接受工作责任，以及树立主人翁责任感。这样即使员工独自工作也会斗志昂扬，激发出用之不竭的工作干劲。



真正发现员工的需要是激励的关键所在。只有点中要穴，激励才能真正驱动员工获得成功的动力，达到事半功倍的效果。

3.找到员工真正想要的东西

动机理论告诉我们：人是因为需求才做事的。也就是说，人的行动是为了满足需求。因此，“人的需求”被认为是所有行动的源头，需求刺激了“行动”，然而，人的需求多种多样，相互间存在着差异性。比如，年轻员工比较重视拥有自主权及创新的工作环境；中年员工比较重视工作与私生活的平衡，以及事业发展的机会；老年员工则比较重视工作的稳定性及分享公司利润。有些员工总有征服某些东西的欲望，热衷于对别人施加影响和对别人进行控制；一些员工则倾向于独立；一些员工仅仅想获得别人的尊重等等。在管理过程中，管理者如果忽视需求的差异性，不将激励方式个别化，激励必然会失效，最多也只能达到局部最优化。打比方说，罗斯努力工作，为的



就是拥有更高的职位，结果得到的却是加薪；年轻的乔布斯总是主动把工作做得更好，他希望得到更有乐趣和挑战性的工作，却只得到了几句表扬的话……这种情况下，管理者的激励投资很难出效益。因此，管理者要想通过激励激发员工的动力，必须尊重员工需求的差异性，找到并给予员工真正想要的东西。

要找到员工真正想要的东西，管理者必须真正知道员工的所思所感，然后设身处地地站在他们的立场上考虑激励问题。做到这一点，并不会占用管理者多少时间和精力，但需要管理者付出一定的智慧。之所以这样说，是因为真实的需求常被员工隐藏在内心深处。

通常，员工对管理者总有些顾虑。当管理者向员工了解他的需要的时候，这些顾虑往往使员工不敢说出真话。而我们知道，作为管理者，如果不能了解员工的真正需要，付出再多也不会产生好的激励效果，因为管理者所给的不是员工的真正需要。所以管理者一定要开动脑筋，将员工隐藏起来的动机挖掘出来。实践表明，要想找到员工真正需要的东西，只有一个办法，那就是有效沟通。

作为管理者，常习惯于在办公室与员工进行交流。但是办公室容易引起员工的警惕和戒备心，说话不可能很坦率。在办公室里，对于管理者的问题，员工只会给予他认为管理者想听的回答。这样的交流自然难以产生共鸣。反之，在办公室以外进行交流可以使员工的心情平静自然，少了几分戒备。这种时候，他的回答就会坦率真实得多。在沟通时，管理者可以灵活运用下面的交流原则，这能最大限度地让员工道出内心的想法，他想得到的东西他的真正需要。

原则一：管理者要对员工本人以及他的问题产生浓厚的兴趣。

原则二：做一个合格的倾听者。也即不仅要仔细地听，还要在听的同时仔细地想。

原则三：鼓励员工多谈自己，并问他一些问题以便启发他说出真实的想法。

原则四：尽量使身边的人感觉自己很重要，并且真心实意予以帮