



先知先选 — 管理先锋

国际金融公司中国项目开发中心 组编

中 小 企 业 管 理 **DIY** 丛 书

↑ 人 生 产 力 技 巧 系 列

激励员工

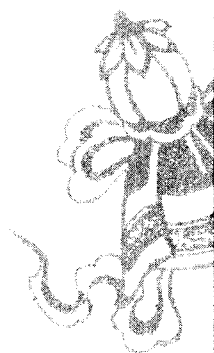
**Motivating
People**

上海科学技术出版社

国际金融公司中国项目开发中心 组编

个人生产力技巧系列

激励员工



中小企业管理

DIY丛书

上海科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

激励员工/国际金融公司中国项目开发中心组编.
上海:上海科学技术出版社,2005.6

(中小企业管理 DIY 丛书. 个人生产力技巧系列)

ISBN 7-5323-8049-1

I. 激... II. 国... III. 中小企业—企业管理:人事管理—激励—研究 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 053757 号

世纪出版集团 出版、发行
上海科学技术出版社

(上海瑞金二路 450 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 889×1194 1/24 印张 5.5

字数 108 000

2005 年 6 月第 1 版

2005 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—4 250

定价: 10.00 元

本书如有缺页、错装或坏损等严重质量问题,
请向工厂联系调换



《中小企业管理 DIY 丛书》介绍

《中小企业管理 DIY 丛书》是由国际金融公司中国项目开发中心组编的一套针对中小企业经营者的自学课程。丛书专门为下列对象设计：

中小企业的业主；

中小企业的管理人员。

本书为他们实施有效管理提供了必需的基本工具和知识。

另外，由于丛书全面描绘了有关管理方面的所有重要问题，因而中小企业的员工和攻读企业管理的学生也会觉得有用。

丛书的每一本都是由培训专家根据专门的要求和程序编写的。这些要求和程序的特点是：

- 高品质的内容 精选自世界各地针对中小企业经营者的管理丛书；
- 本地化的商业语言 为企业家所熟悉；
- 本地案例的采用 达到因地制宜的效果；
- 采用多个步骤确保质量：
 - 由本地业界专家对内容进行改编和校对；
 - 由本地资深专家对内容进行审核以确保其相关性；
 - 由目标读者试用；
 - 根据读者的反馈进行修改。

《中小企业管理 DIY 丛书》不同于其他商务培训手册，它具有如下特点：

- 深入浅出，便于记忆，寓教于乐，通过有趣的活动和练习，使学习变得轻松。





- 页面设计丰富多彩,加上图形和表格,使知识表现更直观,便于加深理解。
- 每一部分的结尾都配有自我评估,让你测试一下自己,确保你在进入下一部分的学习之前已经掌握了前面的主要内容。
- 温故而知新:每一部分末尾的小结归纳了这一部分的要点。
- 由于丛书所具有的实用性,你会有许多机会应用和巩固你在书中学到的知识,这必将有助于实现你事业上的目标。
- 案例分析,理论联系实际,利用所学为现实的问题寻求最佳解决方案。
- 每学习完一本后,你可以综合所学的知识制订一份行动计划,帮助你达到学以致用目的。
- 丛书按模块设计,非常灵活。你可以从系列丛书中选出你需要学习的部分,在合适的时间和场所——在家里、办公室或教室学习;可以和同事一起学习,也可以在培训师的指导下学习。

作为一个企业的业主或经理人,你会涉足企业经营的方方面面,需要具备多方面的能力与技巧。《中小企业管理 DIY 丛书》专门为你提供了一个“个人生产力技巧系列”,包括:

- 《时间管理》
- 《权威管理》
- 《有效授权》
- 《良好沟通》
- 《决策与执行》
- 《计划与控制》



《提高效能》

《激励员工》

《引领变革》

《团队领导》

《解决问题》

我们推出“个人生产力技巧系列”的意义在于为经营者提高个人的生产力技巧提供帮助。每本书介绍了个人生产力的某个具体方面,整个系列涵盖了领导能力、管理手段、实施方法、人际沟通等多方面的技能。在学习过程中,你可以边学习、边计划、边实践。通过这个系列的学习,定能为你的个人生产力的提高打下扎实的基础。



目 录

本书概述	1
谁需要这本书	1
本书目标	2
你会读到什么	2
学习方法	3
设定自己的学习目标	6
 一 什么是激励	7
简介	7
定义	8
价值观和态度	12
良好的工作气氛	16
小结	19
反思	20
 二 理解工作中的行为	21
简介	21
马斯洛的需求层次理论	21
麦克雷戈的 X 理论与 Y 理论	27
赫兹伯格的双因素理论	31
期望理论	44
哈克曼与奥德姆的内在激励	51
小结	58
反思	59

三 使工作更有价值	60
简介	60
从工作中获取技巧	60
理论回顾	63
工作丰富化的趋势	64
工作轮换和工作扩充	66
实践中的工作丰富化	68
小结	73
反思	74
四 团队领导的角色	75
简介	75
需求理论与团队	75
激励与团队	77
工作丰富化的实践	83
工作丰富化与团队	90
小结	98
反思	99
学习成绩检测	100
快速测试	100
案例分析	103
回顾与反思	105
回顾与反思	105
行动计划	109
附录 参考答案	112

本书概述

谁需要这本书

如果你想透彻地了解在工作中是什么在激励人,本书将对你非常有用。本书将帮你设计方法,以激励企业中的员工。

在各行各业中,管理人员普遍遇到的一个问题是:

如何使我的员工更有动力、更加积极主动地朝着我们所期望的目标去努力?

遗憾的是,对于这样一个问题,我们找不到一个简单的答案,也找不到一个普遍适用的方法和策略。

问题在于人的本质与个性是复杂多变的。能使一个人表现积极的诱因也许对于另一个人来说适得其反。

但是,还是有一些方法似乎可行,至少在大多数情况下对于大多数人来说可行。同时,你越熟悉与你共事的员工,就越能了解他们的期望、需求及驱动力。

本书讲授的内容分为四部分,第一部分对专业术语做了简要的定义,并设定相应的情景。第二部分回顾了有关激励的“经典”理论,其中一些理论可追溯至 50 多年前,并主要从以下几个要点进行了论述:需求层次论[马斯洛(Maslow)];管理者对员工的态度测试[麦克雷戈(McGregor)];激励因素与维护因素[赫兹伯格(Herzberg)];奖励与激励的关系;内在驱动力[哈克曼(Hackman)和奥德姆(Oldham)]。所有这些理论似乎让人生畏,但是你并不会觉得它们难以理解。读完这一部分,你就能掌握许多在工作中可以实际应



用的原理了。

第三部分主要侧重于“工作丰富化”——让工作更加令人满意并更具内在价值的方法。其中引用了许多前一部分提到的理论。在第四部分,我们主要从团队领导者的角度来谈一谈有关团队的激励。

本书目标

读完本书,你将会更好地:

- 从管理的角度给激励下定义;
- 描述那些对你员工的行为产生影响的因素;
- 解释使工作更具吸引力的工作丰富化因素;
- 说明团队领导在激励团队时所扮演的角色;
- 运用工作丰富化的技巧来激励你的团队。

你会读到什么

本书分成几个部分,分别讨论不同的专题。在每一部分,你将看到以下内容:

- **背景信息** 包括主要概念的定义、说明和举例;
- **活动** 帮助你预先思考相关概念和主题;
- **自我测试** 在每一部分结束时,检测你的理解程度;
- **小结** 复习要点;
- **反思** 让你有机会反思一下,自己学到了什么,怎样用在工作上?

本书最后还有:



- **快速检测** 测试你对本书讲述的概念理解得怎么样；
- **案例分析** 运用学到的知识和技能去分析实际情景；
- **回顾与反思** 让你有机会测试自己读完本书后的收获；
- **行动计划** 帮助你在工作当中做到学以致用；
- **参考答案** 部分活动、自我评估、快速检测以及案例分析的参考答案。

本书使用了一些图标以帮助你学习。这些图标的样式和含义如下：



活动、测试和评估，用来衡量你的进步；



自我评估，用来检查你对每一部分的理解；



小结，概括这一部分中出现的重要概念；



反思的机会，想一想你学到了什么，怎样将它用在工作上；



要点，提请注意。

学习方法

在何处读

任何地方！

本书专门是为自学而设计的，因此你几乎可以在任何地方阅读此书。为

获得最佳的学习效果,你应该选择一个能够集中精力、没有嘈杂因素干扰的地方阅读。

在何时读

任何时间!

如果你是一个人学,那就完全取决于你自己。不同的人适宜于在不同的时间读书。最好的办法是在某几天专门留出一段时间。利用每一部分的提示了解各个活动应该花费多长时间。切勿企图跳过书中的各项活动,因为它们不但帮助你复习学过的概念,还为你学习下一部分打基础。最后,如果你按照自己的步调学习,在某个活动上稍许多花了一些时间,那也完全不必沮丧。

如果你是在一个班里学习,课前预习和课后复习是很有用的。你的教员会指导你完成书中的各项活动。

如何读

任何方式!

读完本书大概需要 10 小时。但这并不意味着你一定要连续读 10 小时。最好有固定的学习时间,比如说,每次 1 小时,这样读的效果要比一口气读完整本书好得多。

每学完一个部分,花些时间反思一番,看看哪些话题你最感兴趣,以及怎样能够做到学以致用。这有助于你在读完整本书后制订一份行动计划。

尽可能找一个同伴一起读这本书,同事或者从事相似职业的朋友都是合适的人选。如这不可行,那么,花点时间,与朋友或工作团队一起讨论那些有意思的话题和观点。这将有助于提高你的理解能力,你也可以从他人身上获



得更多的信息。

在读完这本书后,你可以通过以下两种途径应用你所学到的知识:

- 解决案例分析中的实际问题;
- 设计一份行动计划。

案例分析描述的是中国商界的真实情景,它引导你思考所有学到的知识,并运用自己的经验加以综合,制订出一个解决复杂问题的实用方案。

行动计划有助于理论联系实际,可使你的工作焕然一新。你可以和同事或工作团队一起制作一份行动计划,可将其分成一个个可量度的小步骤,设计完成每个步骤所需的时间。记住,这份行动计划是一个灵活变通的导向或工具,而不是呆板的框架。将这份行动方案张贴在你的工作场所,每隔一段时间重温一遍,必要时作适当调整。

谁能帮助我

任何人!

在学习本书的过程中,你可以向不同的人请教。

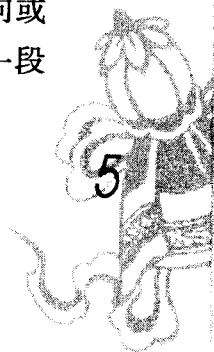
● 首先是你自己 遇到不理解的地方,回过去重试一遍。不要放弃。如果还是不理解,休息一下,等下次学习时一开始就重读一遍。

● 与家人、朋友、同事交谈 即使他们没有任何专业知识,讨论一下有时也可以帮助你澄清某些观点。

● 培训师 你可以请教培训师或顾问。

怎样评价自己的进步

如果你是自学,书中的活动、自我评估、快速检测、案例分析和行动计划



等一系列内容可帮助你逐日评估自己的进步。

请注意,书中的问题有多个正确答案,书末的答案仅供参考。要是你的答案与书末的答案不完全一样,那也没有关系。

设定自己的学习目标

现在,花几分钟写下你自己的预期目标。这页纸将是你学习期间的推动力。它有助于提醒你:我为什么要学,我希望获得什么成果。

我学习这本书的原因在于:

我本人想获得的成果是:

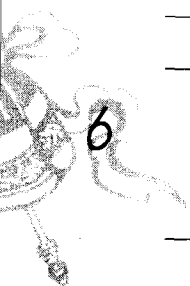
(如:我想知道能激励员工的是什么。)

我想为我们企业获得的成果是:

(如:我希望提高员工的工作效率。)

祝你好运!

不管你是自学,上班学,在班级里学,在培训中心学,还是远程教学,我们都希望你喜欢这本书。祝你学得灵活、学得愉快。



什么是激励

简介

“在许多文章、书籍、演讲以及在工作中都可以听到这样的抱怨：‘怎样才能使员工去做我想要他做的事？’

“在有关这一问题的专题演讲中，我发现很多听众都迫切期望得到快速而实用的答案，所以，我将先说出直接、实用的激励员工方法。事实上，作为管理者来说，使员工做事情的最可靠且不绕圈子的方法就是踢他的屁股，给他施加压力。”

弗雷德里克·赫兹伯格(Frederick Herzberg),《再想一次：如何激励员工？》

当你正在疑惑，是否要认真接受这种观点，弗雷德里克·赫兹伯格继续解释道：给人们施加压力是可能让其行动的一种方式，但它不是激励。

那么，什么是激励呢？这个词的确切含义是什么？为什么它对管理者来说如此重要？它如何影响员工的行为？企业经营的成功在多大程度上取决于

对员工的激励？

这一部分我们开始关注这些问题，但要读完全书后我们才能知道所有的答案。

在这一部分开头,我们将详细阐述激励的定义,并将它与管理者的目标和职能联系在一起。然后,再论述价值观、态度和工作环境。同时,也为下一部分有关激励的理论做准备。

定义

管理涉及所有人的方方面面,所以我们首先要就某些说法的含义达成一致。



活动 1

3 分钟

如何看待你作为一名管理者的主要任务? 请从下列句子中选出最好地描绘了管理者基本职责的那一句,打上“√”。

- a. 设法做好某项工作。 ☐
- b. 组织与控制你的团队,从而圆满地完成规定的工作。 ☐
- c. 使你的团队完成一项符合企业目标的任务。 ☐
- d. 尽可能地让团队成员从他们的工作中得到最大满足。 ☐
- e. 领导你的团队达到既定的目标,并最大限度地发挥团队能力。 ☐

你的答案取决于你如何看待自己的角色以及你对它的界定,但是,我认为:

a. “做好某项工作”是个过于简单的定义,它建议让你自己,而不是你的团队来做工作。

b. “组织与控制你的团队,从而圆满地完成规定的工作”表面看来是可

以接受的。组织和控制团队经常被认为是管理工作的一部分,但是对许多团队和团队领导人来说,“控制”并不总是一个恰当的词,因为许多团队都倾向于自己控制自己的活动。当今的职场期望管理者弱化其权力。正如我们将在后面要讨论的,这将对员工产生积极的激励效果。

无论如何,这一描述并不全面,因为“管理”通常不只是圆满地完成某项工作。所以,一个好的基层管理人员应该对它有更高境界的理解。

c. “使你的团队完成一项符合企业目标的任务”是比较贴切的,但是,我认为这种说法仍不充分。

d. “尽可能地让团队成员从他们的工作中得到最大满足”肯定是错误的,因为管理者的首要职责不是使团队成员满意,尽管这可能是其次的目标。

e. 我认为,“领导你的团队达到既定的目标,并最大限度地发挥团队能力”是最合适的答案。大多数管理者都期望取得尽可能好的绩效,同时使团队发挥最大能力。

这个活动引导我们进一步接近本书的主题:在完成既定目标的同时,使团队发挥最大能力。

那么,当任务来的时候,作为管理者,你如何让你的团队去完成它?

你可以选择一些具有需要的技能和知识的员工来完成工作,如果员工缺乏这些技能和知识,你可以培训他们,使他们掌握这些技能;或者你也可以试图设计工作,以使工作与团队现有的能力相一致。但仅仅将人与工作相匹配并不足够,另外一个决定工作完成质量的至关重要的因素,是那些做工作的人的驱动力。

当然,有许多方法可以让员工完成任务,并获得预期的绩效。