

21世纪
员工真正需要的
激励措施

员工激励 的实践与案例

(第2版)

MOTIVATING
TODAY'S EMPLOYEES
(2ND EDITION)

(美) 林·格伦辛格—波帕尔
郭存海 译 著



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

员工激励 的实践与案例 (第2版)

MOTIVATING
TODAY'S EMPLOYEES
(2ND EDITION)

(美) 林·格伦辛格 波帕尔 著
郭存海 译

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Lin Gensing-Pophal: Motivating Today's Employees, 2nd Edition

Copyright © 1991, 2002 by International Self-Counsel Press Ltd.

Translation rights arranged with the permission of International Self-Counsel Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from International Self-Counsel Press Ltd. and Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字版由 International Self-Counsel Press Ltd. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2005-0334

图书在版编目 (CIP) 数据

员工激励的实践与案例: 第2版 / (美) 格伦辛格-波帕尔 (Gensing-Pophal, L.) 著; 郭存海译. —北京: 电子工业出版社, 2005. 4

书名原文: Motivating Today's Employees, 2nd Edition

ISBN 7-121-01022-4

I. 员… II. ①格… ②郭… III. 企业管理: 人事管理—激励 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 019081 号

责任编辑: 韩丽娜

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 11.5 字数: 180 千字

印次: 2005 年 4 月第 1 次印刷

定价: 23.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

译者序

21 世纪是一个崭新的时代。知识经济成为时代的重要特征，知本成为增强企业核心竞争力的重要引擎。在人才市场上，争夺精英员工的人才大战亦日渐激烈。这就要求企业必须以人为中心，采取各种有效的方法和措施来激励员工，激发其潜能，最终使有才能的员工能在企业安心工作，并乐于工作。

同时，21 世纪也是一个变化日新月异的时代。时代在变化，员工的需求和愿望也在发生变化：传统的员工激励方法和措施已不能满足正发生巨大变化的员工需求，金钱不再是激励员工的不二法门。因此，当今的经理人面临着更新员工激励方法和措施的压力。如何激励新千年的员工并留住其中的佼佼者就成为经理人不得不思考的重大问题。

本书作者林·格伦辛格-波帕尔是美国高级人力资源专家。她在人力资源咨询、员工交流、培训和管理等方面经验颇丰。本书是第 2 版，正是应对新千年的就业市场变化和员工的多样化需求重新修订而成。无疑，本书是经理人如何激励 21 世纪员工的一本绝好的操作指南。

本书的一大特点是理论和案例兼收并蓄。作者首先从理论上对“激励”一词进行界定，指出激励就是“给予某人做某事的动机或刺激的行为”、“使某人做某事的兴趣或者热切的情感”。进而，她在阐释马斯洛的“需求层次理论”的基础上，介绍了三种激励理论，即道格拉斯·麦格雷戈的“X 理论”和“Y 理论”，以及威廉·大内提出的“Z 理论”。“X 理论”和“Y 理论”是两种相反的理论，前者强调人的本质是惰性的，必须接受指导和管理，并使他们有遭受惩罚的危机感；后

者则指出人具有勇于寻求责任的主动性，能够进行自我管理和指导。“Z理论”则提出包括公司经营理念、公司文化、员工发展规划等在内的特殊的员工管理方式对激励员工所具有的持久影响力。

紧随激励理论之后，作者指出，在新的时代，企业要富有革新精神和创造性，要主动跳出传统的货币福利和奖励的束缚，深入挖掘在招募、留住和激励员工等方面的非货币激励技巧，比如有利于员工在工作和生活方面兼顾兼得。或许正如作者所说，通过提出卓有成效的员工激励之法，甚至最小的企业也能长期保持竞争力。

本书分别从找到合适的员工、教练和指导、沟通、认可和奖励、参与和晋升、教育和培训、健康和福利项目等不同层面，对经理人如何通过这些层面激励员工做了全面的指引和阐述。

全书语言通俗易懂，案例分析深入浅出，有助于公司经理人轻松领悟新世纪的员工激励之奥妙。相信公司经理人在参阅本书之后，能从诸多新颖的激励方法中吸取到不少教益，并加以借鉴。

郭存海

2005年1月31日

前言

在一个人才供大于求的经济环境中，公司往往不会为激励员工而殚精竭虑。不过在 21 世纪初，由于经验丰富的人员极为缺乏而工作职位颇为富余，吸引并留住合格员工的能力就变得极为重要。

根据曼彻斯特国际合伙（Manchester Partners International）公司就留住和招募员工进行的一项调查发现，员工流失是 20 世纪末的主要问题。在美国，员工平均流失率徘徊在 15% 左右。与员工流失相关的成本极为高昂——通常占个人年薪的 25%。除了招聘广告、面试、对新招募的员工进行培训等明显的费用之外，仍然有很多微妙的损失，如员工流失对客户服务和生产能力造成的冲击。

对于任何公司来说，招募、吸引并留住高质量的一线员工的方法都会使其受益匪浅。人才市场富有竞争性，人才蓄水池亦日渐缩水，许多公司常常为争夺同一个求职者而展开激烈角逐。对于许多小公司来说，与大公司进行人才竞争尤为困难。诸多小公司无力支撑许多强大的竞争对手轻而易举就能提供给员工的工资水平和福利待遇。那么，这些小公司如何才有望赢得围绕精英员工展开的人才争夺大战呢？

通过提出卓有成效的员工激励方法，甚至最小的公司也能保持竞争力。这需要做些什么呢？很多公司发现，这不仅要致力于给员工打造一个有报偿的工作环境，还要真正理解员工的需要，以及主动地满足员工的这些需要。同时公司还需要富有创造性，主动跳出传统福利和奖励的束缚，采纳能让员工对工作保持热情和活力的新方法。

这一切并不总是要花很多钱，对于许多小公司来说无疑是个好消息。这些小公司在供不应求的人才市场正为招募合格的员工而展开竞争，竭力满足员工的资本需求和日常开支需求。

正如我们将在本书的很多例子中所看到的那样，金钱并不是激励员工的不二法门。

不妨想一想微软的员工。微软的许多员工因为拥有公司的股权而早已腰缠万贯，然而他们依然留在工作岗位上。为什么？因为微软有着以灵活性和参与性而声名远扬的公司文化，这种文化强调个人和团队的业绩。很明显，金钱并不是万能的。

在过去 30 年里，员工的需求已经发生了巨大的变化。参加工作的妇女人数急剧增加，受此推动，越来越多的员工期待并要求在工作的期望和个人生活需求之间实现平衡。经理人再也无法要求员工家事家办了。今天的经理人必须认识到家庭发生的变化已经对工作表现产生了巨大的影响，反之亦然。

今天的员工也非常珍视更好地平衡工作和家庭生活的机会。根据一项由毕马威国际会计公司（KPMG）赞助的，由纽约家庭和工作研究所（Families and Work Institute）在 1998 年发表的，针对美国劳动力进行的新颖综合研究，如果公司提供的工作能够满足员工的个人需求，如自主权、价值实现、学习机会、主管的支持以及弹性的工作时间，他们就极有可能满意目前的工作，愿意为公司效力，工作上也会卓有成效。

许多经理人总是认为他们对员工的需求一清二楚。毕竟，许多经理人也是从员工的位置上走过来的。不过，斗转星移，世事变迁，员工的要求也在发生变化。然而，有时这些简单的事情却常常为人所忽略。

许多公司都发现，在谈到留住员工时，金钱可能微不足道，而激励才是最重要的。

真正受到激励的员工才是高效的员工。

制定卓有成效的员工激励方法，甚至最小的企业也能保持竞争力。主动摆脱传统福利和奖励的束缚，采纳能让员工对工作保持热情和活力的新方法。

- ◎ 教练和指导员工应天天进行。
- ◎ 鼓励员工同你合作，而不是为你工作。
- ◎ 在适当的时候给予表扬，要迅速地兑现承诺。
- ◎ 鼓励员工参与并随时发表自己的观点。
- ◎ 经常提供真诚的和建设性的反馈信息能够巩固你和员工之间的关系。
- ◎ 面对面的沟通能够建立信任，同时保证员工能够直接接收到可靠信息。
- ◎ 培训本身同样具有激励作用，并且常常被员工认为是一种福利或者额外津贴。
- ◎ 为员工提供各种福利项目：提供娱乐折扣、提供家庭用的远程办公设备、向戒烟的员工提供免费援助、提供幼儿托管服务。

作者简介

林·格伦辛格-波帕尔
(Lin Gensing-Pophal)

高级人力资源专家 (SPHR)，独立商业撰稿人，具有处理员工关系及公司沟通方面的工作背景。她经常为一般出版物和商业出版物撰写有关商业和员工管理方面的文章，曾著有5本书，已由Self-Counsel出版社出版。她的文章经常刊登在《人力资源杂志》、《信用合作管理》、《劳动力》、《小企业机遇》以及《企业创办》等刊物上。她是国际商业沟通者协会和人力资源管理协会的特派记者，同时还是美国新闻记者和作家协会会员。

目 录

第1部分 激励的要素

第1章 激励理论	3
1.1 什么是激励?	4
1.2 关于激励,理论家告诉我们什么?	5
1.3 理论的应用	10
第2章 有关激励的事实和谬论	11
2.1 谬论1:激励就是目标	13
2.2 谬论2:金钱具有万能激励作用	13
2.3 谬论3:以自身衡量员工	15
2.4 谬论4:激励因素放之四海而皆准	15
2.5 谬论5:提供激情燃烧的平台是一个强大的激励手段	16
2.6 谬论6:只要完成工作就行,激励无关紧要	17
2.7 谬论7:在经济欠佳的环境里,激励无关紧要	17
2.8 谬论8:没有人是不可以替换的	17
2.9 谬论9:我能激励我的员工	18
2.10 谬论10:一朝激励,永久受用	19

第3章 是什么在激励员工？	20
3.1 21世纪的激励因素	21
3.2 员工的需求	23
3.3 员工的奉献精神	23
3.4 留住员工	25
3.5 找出员工的需求	25
3.6 综合考虑	27

第2部分 一线影响力

第4章 找到合适的员工	34
4.1 招募合适的员工	36
4.2 让员工顺利起步	40
4.3 目标、角色以及汇报程序	45
4.4 继续保持联系	47
第5章 教练和指导	49
5.1 “你期望从我身上得到什么？”	50
5.2 绩效评估：“我干得怎么样？”	54
5.3 处理问题员工	64
5.4 离职面谈	68
第6章 沟通	70
6.1 沟通：组织里的优先事项	71
6.2 在变化的环境中进行沟通	74
6.3 你应当告诉员工的事情	78
6.4 普遍存在的沟通问题	79
6.5 非语言沟通	82
6.6 有效沟通的组织障碍	83
6.7 避免沟通不畅的三步法	84



6.8 鼓励双向沟通	86
6.9 沟通媒介	90
6.10 创造性沟通：来自一线的训练	94

第3部分 计划、政策和实践

第7章 福利	101
7.1 通过弹性福利满足不同员工的需要	103
7.2 关注员工的工作和生活要求	105
7.3 满足双职工父母的需要	109
7.4 兼顾无子女员工	112
7.5 远程办公	113
7.6 小事情，大意义	115
7.7 满足员工和组织需求的各种福利形式	117
7.8 就员工福利的价值进行沟通	119
第8章 认可和奖励	121
8.1 小举措，大作用	124
8.2 奖励的诸多问题	126
8.3 奖励员工的资历	127
8.4 其他资源	129
第9章 参与和晋升	130
9.1 决策：超越管理特权	132
9.2 鼓励员工参与	134
9.3 “你是怎么想的？”	135
9.4 鼓励员工提出建议	136
9.5 工作发展和机会	138
9.6 接任计划：确定未来的领导者	144
9.7 其他资源	146

第 10 章 教育和培训	147
10.1 培训主题	149
10.2 员工教育的好处	150
10.3 培训类型	151
10.4 其他培训机会	157
10.5 培训报酬	158
第 11 章 健康和福利项目	160
11.1 工作压力影响健康状况	161
11.2 工作是如何导致压力的？	163
11.3 你是如何知道员工有压力的？	163
11.4 创造一个低压力的环境	164
11.5 保持健康和良好状态	165
11.6 有效方案的几大步骤	167
11.7 员工援助方案	169
11.8 经理人和员工援助方案	170

第 1 部分 激励的要素



根据华信惠悦咨询公司（Watson Wyatt Worldwide）1998 年的一份调查，超过 9/10 的公司（92%）表示，员工的工作满意度是决定旷工天数的一个“重要”或者“非常重要”的因素。调查结果证实了经理人和雇主早就明白的一个事实：员工对他们的工作越不满意，他们就越有可能逃避工作。

员工为什么要来工作？对于有些人来说，是因为他们感觉到了一种奉献意识，他们享受到了工作的乐趣，他们认为自己正在发挥着作用。无论其工作是生产配件，提供客户服务，还是制造新产品，都是如此。然而对于许多人来说，工作是一种责任。许多员工之所以要工作是因为他们知道自己别无选择。如果不工作，他们就有可能受到惩戒，以致最终遭到解雇。

你认为哪一类员工最有可能时不时地旷工？是那些自己想来工作的员工；还是那些感觉迫不得已而工作的员工呢？

区别何在？激励而已。



第 1 章

激励理论

是什么在激励你？又是什么推动着你每天早上从床上一跃而起，去迎接新的一天？是什么使你感觉情绪激昂并满腔热情地开始新的计划？又是什么使你心甘情愿地全力以赴于一个目标、一个计划甚或一个组织？

是挑战，是认同，还是奖励？

答案可能令你大吃一惊：使员工受到激励并不总是需要采取这样的高姿态。

一位最近在两个大型能源公司的合并中留任下来的妇女说，激励她的仅仅是从主管（或者更好一点，是从一个比你的主管职位更高的人）那里收到一封简短的电子邮件，信中对她优秀的工作表现表示感谢。这对员工人事档案的记录来说是非常令人满意而又积极肯定的一项。同时这也是一件可以聊以自慰的事情——你可以因为工作干得不错而从中回味无穷。

一位图片设计师说：“挺有趣的是，在阳光灿烂的星期五下午，当疲倦突袭我们每一个人时，老板给那些工作很辛苦的员工带来雪糕以示‘犒劳’。”

不过，同样令你吃惊的是，激励你的东西并不一定能激励你的员工。

一位经理人讲述着她和她的员工之间就激励体验进行的一次非正式谈话。她告诉她的团队，给予她最大激励的事情是从经理人那里接到一项新任务或挑战。而一位员工则大声说：“喂，不要试图用同样的方式激励我们——我宁愿休息一天。”其他人也异口同声地说：“我只想得到您的一句评价，说我干得不错。”

她惊愕不已：“你们是说当我交给你们额外的任务时，你们没有受到激励？我可一直在受到激励啊！”

他们笑了：“我们知道。”这个团队很幸运曾经有这么个机会分享这一信息，因此经理人知晓了是什么在激励她的员工。然而并不是所有的经理人都是这么幸运的。

1.1 什么是激励？

激励是一个很难定义的词。

《麦林-韦氏大学英语词典》(Merriam-Webster's Collegiate Dictionary)并没有提供太多的帮助。

主条目：激励

日期：1873 年

1. a：激励的行为或者过程

b：被激发触动的状态

2. 一种推动力量、刺激物或者影响，比如刺激或驱动

《英卡特》(Encarta，微软出品的数字百科全书。——译者注)的定义更好一些，特别是当你从商业的角度来考虑这个词的时候。

激励

1. 行为的动机：给予某人做某事的动机或刺激的行为

2. 热情：一种能够使某人做某事的兴趣或者热切的情感，或者是产生这种感觉的事物

3. 动机：做某事或者以某种方式行事的动机

4. 决定行为的心理力量：激发和指导行为的生物、情感、认知或社交等方面的力量