

企业培训课程
世纪经理学习方案
中美合金

1-2729
D178

课里播
(CRISP) www.crispchina.com
Learning Solutions China

员工激励妙法

(修订版)

[美] Twyla Dell 著
王平 译

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

员工激励妙法/[美]戴尔(Twyla Dell T.)著;王平译. —上海:上海财经大学出版社, 2002. 3

(课里播企业培训课程, 世纪经理学习方案)

书名原文: Motivating at Work

ISBN 7-81049-710-3/F · 606

I. 员… II. ①戴… ②王… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 007950 号

☐ 责任编辑 王 芳

☐ 封面设计 周卫民

YUANGONG JILI MIAOFA

员 工 激 励 妙 法

(修订版)

[美] Twyla Dell 著

王 平 译

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮件: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海市印刷七厂一分厂装订

2002 年 3 月第 1 版 2002 年 3 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 8 印张 115 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 19.00 元

出版前言

致读者

21 世纪是科技高速发展与普及的年代,是资讯革命的年代。

在部分欧美国家,资讯公路已经伸展至所有企业及大部分家庭。它正在改变人类的生活、工作、学习及休闲的方式。

我国政府也正在努力架设资讯公路。在不久的将来,随着电视机顶盒的普及,互联网将走进每一个有电视机的家庭。

要成为新资讯年代的成功者,我们需要学习新的知识、技能与态度。最重要的是结合新科技的优势,重新建立新的思维方式及工作方法。

课里播企业培训课程是全世界领先企业采用的课程,我们希望这些课程能够帮助每一位读者战略性地开拓各自成功的职业生涯,建立无可比拟的个人竞争优势——成为终身的学习者,不断学习、不断改进,与科技及资讯发展同步。

致企业的领导者

在竞争激烈、供过于求的年代,利用价格去竞争,已经令所有参与竞争的企业尝透了恶性循环的苦果。

如何在价格以外,建立企业的竞争优势,是每一个企业面临的共同课题。

课里播企业培训课程,以自主互动的学习方式,帮助企业以低成本、高效益的方式,将学习与工作结合起来,使员工寓工作于学习之中、寓学习于工作之中,成为学习型的企业,在产品、营销、服务、企业文化、绩效等各方面产生由员工自发的动力,为企业建立无可比拟的竞争优势。

欢迎探访我们的网站: www.crispchina.com, 与我们的学习方案顾问联系。

李秀英

“课里播企业培训课程”学习方案顾问、业务拓展总监

Crisp Learning Solutions China

企业用户

对课里播(Crisp)课程的评价

惠普公司的 Wendy Flint 认为：

“在我们的自主学习图书馆借出的书籍中，课里播课程是最受欢迎的项目，我们的经理和管理者尤其欣赏它在培训员工时所体现的易用性。”

在波音公司领袖及学习中心工作的 Charles Ruthford 认为：

“成为课里播的合作伙伴使我们能够为广大的波音员工提供易学、易懂的商业技能培训课程。”

康柏计算机公司的 Duane Waterman 鼓励道：

“把这项优质工作干下去！课里播产品所展示的专业性及高度的成本效益极大地支持了我们事业的发展。”

西门子公司的销售培训经理 Mike Petefish 说：

“课里播的产品非常简练。它提供了一种质优价廉的学习途径。”

麦当劳的副总裁助理 Terri K. Capatoso 是这样评价的：

“我们认为课里播产品对我们开发的‘顾客满意代表培训证书班’，是一个无价之宝。”他不无自豪地说：“我们的培训班赢得了‘1998 年麦当劳团队奖’。我们愿意就课里播产品提供给我们的世界级的宝贵经验，而共同分享这个殊荣。我们非常庆幸选择了课里播作为我们的合作伙伴，而且我们期待未来继续合作。”

课里播企业培训课程简介

课里播(Crisp)企业培训课程由美国专业培训顾问师结合企业辅导工作开发,具有极高的操作性。在全球 20 多个国家,共有 20 000 000个课程正在各大、中、小企业使用,其中包括 75%以上的美国 500 强企业(例如麦当劳、惠普、摩托罗拉、波音公司等)以及美国总统的办公室。中国几家优秀的出版社(上海财经大学出版社、清华大学出版社、中山大学出版社),与美国 Crisp 公司在中国的代表 Crisp Learning Solutions China 进行合作,将这些课程翻译到中国。事实证明,这些课程可以明显改进企业的管理,有效提高生产力、销售业绩、员工绩效及顾客的满意度。我们期盼这些中美企业文化合金课程的引进亦能为迅速崛起的中国企业助一臂之力,加速其国际化进程。

课里播企业培训课程将当今全球验证成功的企业管理方法整理成简便易行、文字浅显,以成功基因为本(competence based)的互动课程。每个课程只需 1 个小时就可以学完,并掌握基本重要的理念。这些课程,既可以自主学习,也可以作为培训师或经理培育员工的教材,或者作为顾问师辅导企业的辅助工具。课程将覆盖企业管理实用范畴,包括管理者及被管理者的知识技能、态度、顾客服务、营销、人力资源开发、企业发展等方面。

这些课程具有高度成本效益,可以改进企业的素质,提高生产率、销售成绩、员工绩效、工作质量及顾客的满足程度。

建议学员拿着铅笔,边看边做练习,效果更佳

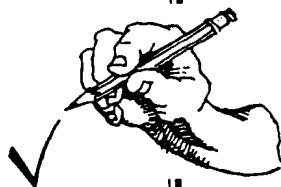
学习目标

员工激励妙法

以下列出了本书的学习目标，它将引导您了解本书所讨论的主要问题。

目 标

- ☐ 1) 明确授权的工作范围
- ☐ 2) 明确授权工作范围的监管质量
- ☐ 3) 指出如何在授权的工作范围内使员工尽职
- ☐ 4) 指出激励员工行为的方法



学习进展评价

除了学习目标之外，Crisp有限公司还开发了一套评估体系，涵盖本书中所涉及的基本信息。多种选择/正误题选择项目，帮助读者评估对所学主题的综合理解程度。本书还配备所列目标的配套问题的答卷与答案。想要得到这一套评估资料，请登录 www.crispchina.com 查询。

本评价体系不可用于任何人员的挑选过程。

致读者

大多数员工都希望尽自己的最大努力做好工作,并充分发挥出自己的能动性。成年人对竞赛应该全力以赴。这种竞赛应该是有趣的、激动人心的、有回报的,并且是充满挑战性的。然而,事实并非常常如此。在大多数组织中,人们希望做好工作的愿望常常难以实现,他们会碰到各种障碍。所有这些障碍都将工作弄得支离破碎,使得工作变得单调乏味、进程缓慢、令人厌烦,使得本来简单的工作变得难以完成。

本书将为你提供各种认识、判断和消除这些工作障碍,以激励员工的方法。它将向你说明员工在工作中最需要的是什麼,并向你说明,要是你是一名管理人员的话,那你将如何给予员工他们所最需要的。同时,它也向你指出,要是你想营造一种开放的、奖励员工进取的工作环境的话,那你将做些什么。

本书揭示了员工希望尽自己最大努力做好工作的内心世界,并进一步指出,员工的合理想法需要受到肯定、关心和鼓励。本书向你提供了你需要设法使自己和使别人营造一种开放的、让人积极进取的工作环境的有关信息。而在此工作环境中,员工们会力争上游,因为他们知道,自己的这种做法会得到别人的肯定。

笔者希望你阅读到此会有所触动——自愿通过一种对大家都能起作用的方法来满足他人的需要,自愿营造一种有趣、令人兴奋乃至需要冒险的氛围,更自愿从工作中寻找乐趣。笔者在本书中论述的在工作中如何激励自己和如何激励他人的所有内容,实际上都涉及到如何激发人们的这种愿望。

泰勒·戴尔



引言

激励员工努力工作实际上并不像听上去那么困难。员工本来就想努力工作,而且愿意尽力而为,并想得到别人的肯定。他们乐于为那些理解这一点并且能够放手让他们这样干的公司工作。那么,为什么管理人员要让员工干他们想要员工干的那些事就显得如此困难呢?

激励员工的工作环境看上去又是如何的呢?它又会给人什么样的感觉?其答案就在本书的各章节中。激励员工的工作环境离不开分析问题、解决问题、授让自主权和奖励这四大条件。从某种程度上说,要营造这一环境就需要满足这些条件。首先,要分析问题到底出在哪里,是谁或是什么阻碍了工作的顺利进行。接着,要有主见地、主动地找出解决问题的办法,以改变现状;要通过各种有效的方法将工作的自主权下放给员工,并使员工的努力得到肯定。简括地说,就是要对员工进行“激励”。当然,激励员工并不是一件容易的事,但它却是一件可行的事。当我们在处理眼下的各种复杂问题时,我们也不要对营造上述激励环境的可行性视而不见。

将自主权下放给员工,这是一种适应时代潮流的管理新观念。我们现在不需要管理层对其部下进行控制,而需要减少管理人员;我们不需要管理层在他们认为必要时向员工提供信息,而需要员工自己通过计算机尽可能地去获取信息。所以,下放自主权势在必行。那么,下放自主权究竟意味着什么?它意味着判断、实施和决策。具体内容请阅读本书的第二篇:“通过授权激励员工”。

当我们打算将自主权下放给员工时,我们首先就需要迈出艰难的第一步——与难以相处的员工打交道。各种问题经常通过难以相处的员工得到暴露,同时,难以相处的员工又是各种问题的关键所在。所以,通过他们,我们可以及时发现问题,从而改进我们的工作。

一种一页之内的有效计划表

在本书中,笔者设计了一种“一页之内的有效计划表”,使你藉此最大程度地发挥自己部下的积极性。这种工作表简单易行,它能使你马上用于自己的实践。

本书也可以说是“一页一个主意”。一页一个主意就是说你并不一定需要费心地寻找各种答案。你并不一定需要专门学习。你只需要看看那些答案标题就可以将它们用于自己的实践。答案已很明确地写在了书上,它们随时供你使用。然而,当你翻阅本书时,你手头一定要备有一支铅笔。你可以在阅读本书的同时在书上进行填写和划钩,这样,你就会感到本书马上就能“为你所用”。

本书第三篇列出了五个步骤,以帮助你充分发挥部下的积极性。在具体谈及每个步骤之前,笔者附上了实施该步骤的要点。同时,在介绍完每个步骤后,笔者还安插了一个真实的案例,案例中的主人公在发挥部下积极性方面都做得相当好。笔者同样祝愿你从阅读本书之日起就交上好运。



目 录

写在书前/1

第一篇 营造激励员工的工作环境/1

如何看待难以相处的员工/3

员工为什么不完成任务/5

激发员工的自觉性/8

员工的需要层次/11

员工最需要的 10 项基本工作条件/14

简要、有效的计划图/18

第二篇 通过授权激励员工/19

如何将自主权授予部下/21

“授权”的第一阶段/24

“授权”的第二阶段/29

“授权”的第三阶段/30

授权者需要充当的角色/35

授权型企业与非授权型企业的比较/38

努力成为授权型企业/39

第三篇 成功“五步曲”/43

第一步：学会领导/47

管理人员的工作效率对照条目/48

要让员工自己思考/49

成功秘诀：按指示图前进/50

共享“愿景”/51

“愿景”的构成/52

明确自己的“愿景”/54

案例 1/55

第二步:检验期望是否与现实相一致/57

重新设置工作流程/58

设法使工作变得有趣/59

与解决问题有关的“S. O. S. 模式”/61

S. O. S. = 现状(Situation) + 机会(Opportunity)

= 解决问题(Solution)/62

案例 2/63

第三步:实施(授权)时要关心员工/65

学会聆听/66

让员工及时了解情况/67

一种对自己聆听程度与传递信息程度的测试方式/68

人们的 4 种基本个性/70

找出你的个性/71

案例 3/77

第四步:尊重员工要像尊重专家那样/79

对自己尊重员工的程度进行检测/80

肯定员工的成绩/82

肯定自己的成绩/83

培养员工的四大关键要素/84

案例 4/87

第五步:决不能阻碍员工的个人发展/89

对自己的创新能力进行检测/90

对自己公司的创新能力进行检测/92

对你的所有得分加总/95

案例 5/100

第四篇 学以致用/101

2 周 1 次的自我检验/104

3 周 1 次的自我检验/105

每月 1 次的自我检验/106

授权计划表/107

营造激励员工 的工作环境



如何看待难以相处的员工

幸运的是,在人们的工作单位,难以相处的员工只属少数。然而,他们尽管是少数人,但也能蕴蓄、引发不幸和骚乱。那么,少数员工又是如何变得难以相处的呢?

员工原本不是难以相处的。大多数员工都想努力工作。他们都想通过工作满足自己的愿望,都想与大家和睦相处,都想赢得别人的信任,都想得到别人的肯定,都想心情愉快地工作,都想学习新的技能。

但是,员工经常难以从老板那里得到他们想从工作中得到的东西。老板们一般都想让员工尽可能循规蹈矩地为公司生产和服务,都想尽可能多地获取利润。既然他们主要关心的是产品和利润,那么,他们就很少会去关心自己员工的真正需要。

此外,管理层也有可能无意地造成一种消极的气氛,从而使员工变得难以相处。

当员工的工作场所弥漫着那种员工认为“老板是我们的对头”的气氛时,以及当企业主认为由员工提供的产品、服务和员工的任务期限要比员工的潜在能力和他们的感受更为重要时,难以相处的员工就会逐渐增多。当员工的基本需要得不到满足时,他们就会以“难以相处”的面目出现。

在企业的资产负债表上,股票、设备、厂房、库存都被列在“收入”项中,而长期以来,员工却被视作是一项“支出”。但现在,聪明的老板却已开始认识到,员工是企业的宝贵财富。实际上,员工本是企业想要获得成功的最为重要的因素。



难以相处的员工的特征

难以相处的员工总是喜欢“反潮流”。他们经常通过抱怨、闲混、偷懒,乃至有时通过捣乱来“发泄”自己的不快。他们经常是一些性格爽朗、爱动脑筋的人。当他们发现自己在工作中喜欢使用的方法得不到别人的肯定时,他们就会变得难以相处。

你是否与具有以下特征的人共事过?

- ☐ 喜欢按自己的方法而不是按别人的指示工作。
- ☐ 对如何组织工作和如何更好地开展工作有着自己的主见。
- ☐ 对枯燥、乏味的工作感到厌烦。
- ☐ 对缺乏挑战性的工作没有干劲。
- ☐ 不喜欢为没有组织能力的管理人员工作。
- ☐ 不乐于为那些他们看不到最终结果的事努力。
- ☐ 上班常常迟到、早退。
- ☐ 因为自己想主动、努力去干某些事,所以,当这种愿望没有得到别人的重视时,就会憎恨别人。
- ☐ 当他们对如何更好地工作有了自己的建议时,他们希望会有人听取自己的意见。
- ☐ 不想用旧的工具或旧的设备工作。
- ☐ 不愿干平凡琐事。
- ☐ 对如何完成任务总想发表自己的意见。
- ☐ 总想按自己的意愿和工作节奏去完成任务。
- ☐ 对工作主动、负责,同时,渴望拥有自主权。
- ☐ 需要适当的休息和娱乐,有时甚至想离开工作场所。
- ☐ 渴望学习新的技能。
- ☐ 出色地完成任务后,希望得到上级的赏识。
- ☐ 不希望别人忘记他们的名字。

你在对上述员工或管理人员的特征进行打钩选择时,是否认识到你自己也具有其中的某些特征?

员工为什么不完成任务

员工不工作通常与以下 3 种情况有关,不管人们怎样认为,但原因不外乎这 3 种情况中的 1 种:



1. 不知如何去做。



2. 某事或某人使他们无法工作。



3. 不愿做。

你要深入了解情况

如果在你的管辖范围内也有可能出现这3种情况,那你采取什么措施才能提高员工的工作效率呢?笔者认为,你首先要了解情况,才能对症下药。

针对第一种情况

你要弄清在你的员工中有没有人需要培训,以及谁能通过培训真正得到提高(列出具体的名字)。

姓名

需要培训的理由

针对第二种情况

你要弄清究竟是什么妨碍了员工的工作。

针对第三种情况

你要知道为什么员工不愿干活。

姓名

为什么?
