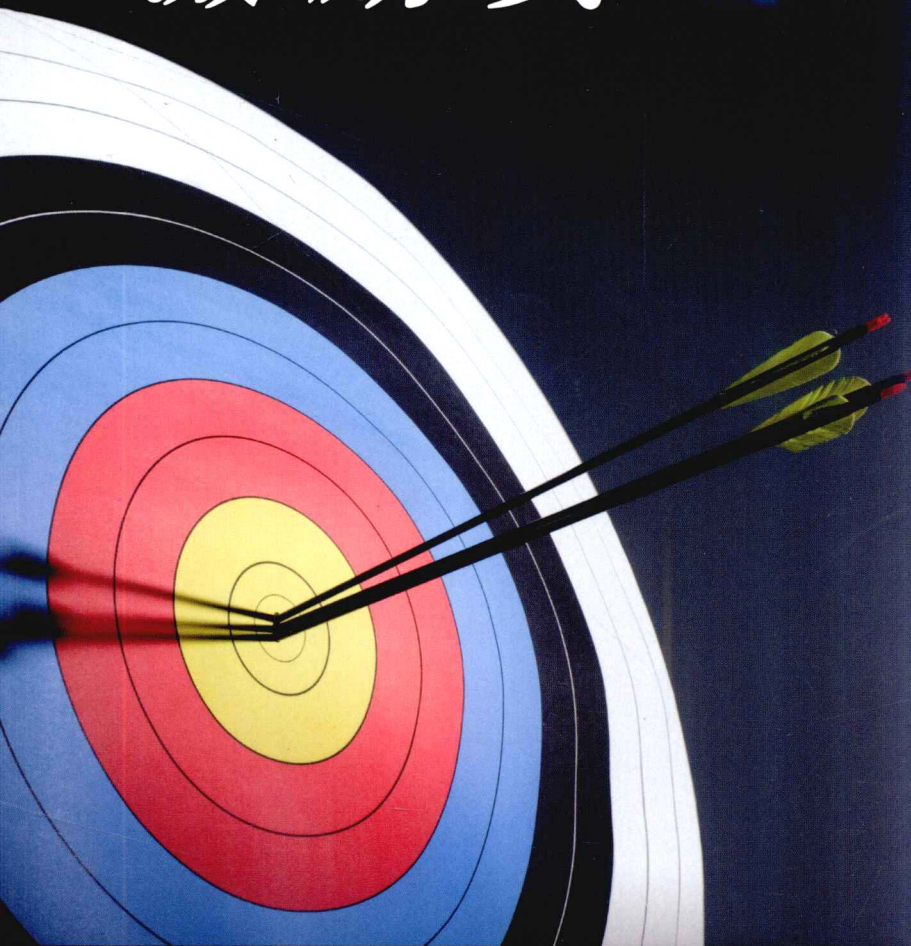


MOTIVATING PEOPLE

激励员工



鼓舞 · 授权 · 团队建设 · 目标设定 · 奖励

世界图书出版公司
北京·广州·上海·西安

 管理人手册 16

激励员工

(英) 迈克·伯恩 (Mike Bourne) 皮帕·伯恩 (Pippa Bourne) 著

杨东涛 钱峰 译



图书在版编目 (CIP) 数据

激励员工 / (英) 伯恩著; 杨东涛, 钱峰译. ——北京: 世界图书出版公司北京公司, 2011.6
(管理人手册)

书名原文: Motivating People

ISBN 978-7-5100-3665-1

I. ①激… II. ①伯… ②杨… ③钱… III. ①企业管理: 人事管理—激励—研究
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第114578号



A Doring Kindersley Book

www.dk.com

First published in 2009 by Dorling Kindersley Limited

Copyright © 2009 Dorling Kindersley Limited

北京市版权局著作权全国登记号 图字 01-2010-3711

激励员工

著 者: (英) 迈克·伯恩 (Mike Bourne)	皮帕·伯恩 (Pippa Bourne)	译 者: 杨东涛 钱 峰
丛 书 名: 管理人手册	筹划出版: 银杏树下	出版统筹: 吴兴元
责任编辑: 金存惠 徐 樟	营销推广: ONEBOOK	装帧制造: 墨白空间

出 版: 世界图书出版公司北京公司
出 版 人: 张跃明
发 行: 世界图书出版公司北京公司 (北京朝内大街137号 邮编100010)
销 售: 各地新华书店
印 刷: 北京华联印刷有限公司 (北京经济技术开发区东环北路3号 邮编100176)

开 本: 787 × 1092毫米 1/32
印 张: 2.5
字 数: 65千
版 次: 2011年11月第1版
印 次: 2011年11月第1次印刷

教师服务: teacher@hinabook.com 139-1140-1220
读者咨询: onebook@263.net
营销咨询: 133-6657-3072
编辑咨询: 133-6631-2326

ISBN 978-7-5100-3665-1/C·160

定价: 18.00元

如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与承印厂联系调换。联系电话: 010-67876655

版权所有 翻印必究

出版说明

“管理人手册”是一套实用性商业管理指导丛书，面向从大公司到小企业的不同工作环境下的初学者和有经验的管理者。丛书涉及商业活动的所有主要领域，涵盖有效管理的基础技能和达至卓越管理的基本原则与具体实践，分从企业家自身管理、企业内部管理以及企业外部管理三个方面展开。

首先，丛书将教会你领导和影响其他人，掌握情绪控制技巧，将“难缠”的员工转变为团队积极分子，评估个人和团队绩效及其提升；接着，丛书将教会你如何处理你（或组织）同周围世界的关系——传达组织信息，关注客户需要，并以全球性视角应对处理；最后，转向“平衡工作绩效与个人生活”技能之阐述，指导你正确规划达至终极成功的路线图。

丛书作者皆为实践及著述经验俱丰的专家学者，行文叙事清晰明快而又字字珠玑，状物说理鞭辟入里而又生动豁达；而正文之外，流程图、附注图表、自我测试、现实案例研究以及近千条“小贴士”或“提要”融文字内容与视觉效果于一体：版式设计独到，阅读重点突出。这套丛书对于经验丰富的管理者和那些渴望学习新技能的新人具有同样的适用性，可作为所有商业人士面临种种可能陌生情境时的重要参考。

长久以来，英国多林·金德斯利出版公司开发的“基础管理人手册”及“成功管理人手册”图书系列皆得畅销世界各地，深受好评；有鉴于此，世界图书出版公司北京公司着意优中选精，遴选其中数十品种，原味推出，以飨读者。

世图北京公司“大学堂”编辑部
2011年4月25日

目 录

出版说明 /3

引言 /9

第一章 激励型团队氛围 /10

1.1 绩效支撑 /10

引导员工 /10

追逐成功 /11

绩效最大化 /11

1.2 激励原理 /12

“需求层次”理论 /12

“效价—手段—期望”理论 /13

“激励—保健因素”理论 /13

赫茨伯格的激励、保健因素 /13

相信他人 /14

激励管理 /15

1.3 营造恰当氛围 /16

基本的工作“要件” /16

考虑无形激励 /17

1.4 营造高效能文化 /18

理解组织文化 /18

创建积极的组织文化 /18

落实组织文化 /19

1.5 聘用合适的员工 /20

引入新员工 /20

寻找合适人选 /20

确保招聘的成功 /21

1.6 衡量激励效果 /22

开展“民意测验” /22

提供反馈 /23

测评员工意见 /23

第二章 面向流程的激励 /24

2.1 职能设计 /24

使之激励人心 /24

职能优化 /25

2.2 建立平衡 /26

绩效指标与员工表现 /26

短期需求与长期需求 /26

布莱克—莫顿方格 /27

工作需求与个人需求 /27

2.3 绩效评估 /28

绩效评估的益处 /28

关注于“如何” /28

绩效评估之六要素 /29

2.4 设置目标 /30

组织意识 /30

钩联目标与战略 /30

“积小胜为大胜” /31



设立延展目标 /31
设定个人目标 /32
沟通目标 /32
设定可持续性目标 /33

2.5 进展测评 /34
测量关键活动 /34
成果反馈 /34
选择恰当的测评指标 /35

2.6 培训和提升 /36
倡导员工培训 /36
最大化培训效果 /36
促进员工提升 /37
探索提升办法 /37

2.7 认可员工绩效 /38
给予认可 /38
运用个人风格 /39

2.8 按劳付酬 /40
薪酬激励 /40
“薪酬—绩效”钩联 /40
“薪酬—绩效”钩联办法 /41

第三章 提升激励技能 /42

3.1 自我激励 /42
我想要什么? /42

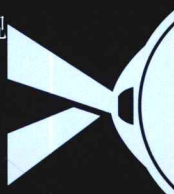
什么能够激励我? /43
设定自身目标 /43
处理难题 /44
从错误当中学习 /44
面对批评 /44
积极主动 /45
平衡工作和生活 /45

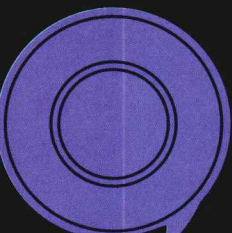
3.2 做一个好的激励者 /46
如何才是“好的激励者” /46
平衡信任与权威 /47
关注未来 /47

3.3 让人们觉得被重视 /48
认清利益 /48
让员工感受到重视
的技巧 /49

3.4 沟通进阶 /50
分享信息 /50
顺畅地沟通 /50
选择恰当的渠道 /51
管理派系政治 /51

3.5 识别懈怠情绪 /52
“明察秋毫” /52
处理绩效问题 /53
抵制旷工 /53





3.6 与他人协商 /54

让员工参与 /54

从协商中获益 /54

避开陷阱 /55

3.7 有效授权 /56

何时授权? /56

如何授权? /56

有效授权 /57

3.8 有效培训 /58

日常培训 /58

做一个好教练 /58

提升培训技能 /59

给予建设性的反馈 /59

给予恰当的反馈 /59

第四章 困境当中的激励 /60

4.1 变革当中的激励 /60

识辨变革 /60

变革的类型 /61

员工反应应对 /61

认识变革的不同阶段 /62

变革“过山车” /62

操控变革“过山车” /63

4.2 激励分散员工 /64

驻家办公 /64

招募合适人选 /64

激励驻家员工 /65

提供支持 /65

4.3 激励表现不佳者 /66

界定问题 /66

提出问题 /66

寻求解决 /67

商定解决方案 /67

4.4 激励项目团队 /68

保持冲劲 /68

共享成功 /69

带领项目团队向前进 /69

4.5 激励团队 /70

描绘成功蓝图 /70

高效团队的要素 /70

创造归属感 /71

设立标杆 /71

4.6 万“法”归宗 /72

维护员工积极性 /72

各得其所 /72

绩效追踪 /73

激励记分卡 /73

索引 /74

专 栏 目 录

小贴士

- 激励每一个人 /10
- 熟悉你的员工 /12
- 薪资之外 /13
- 理解员工 /14
- 留心倾听 /16
- 树立声誉 /17
- 坚持不懈 /19
- 寻求反馈 /22
- 核查问卷收回率 /23
- 要有热情 /24
- 自身职能评估 /25
- 选择合适的激励方式 /26
- 评估目标 /30
- 设置紧要的目标 /30
- “武装”你的员工 /32
- 凝聚力量 /32
- 调整 /34
- “因材施教” /36
- 管理员工期待 /37
- 巧妙表扬 /38
- 明确方向 /40

- 要主动 /42
- 设身处地的思考 /44
- 积极乐观 /45
- 警醒 /46
- 设身处地 /47
- 好的倾听者 /50
- 当机立断 /53
- 不捂盖子 /54
- 清晰明了 /54
- 激发想法 /59
- 要有耐心 /62
- 事不宜迟 /67
- 鼓励团队精神 /68
- 心怀团队 /69
- 赢得员工信任 /72
- 审视工作业绩 /73
- 聚焦
- 马斯洛的“需求层次”理论 /12
- “团队角色”理论 /21
- 基于承诺的人力资源管理 /48

案例研究

- 暗灯 (Andon) 系统 /35
- “不知为不知” /55

问卷调查

- 工作条件是否适宜? /17
- 认可员工工作 /39
- 你是一个好的激励者吗? /46

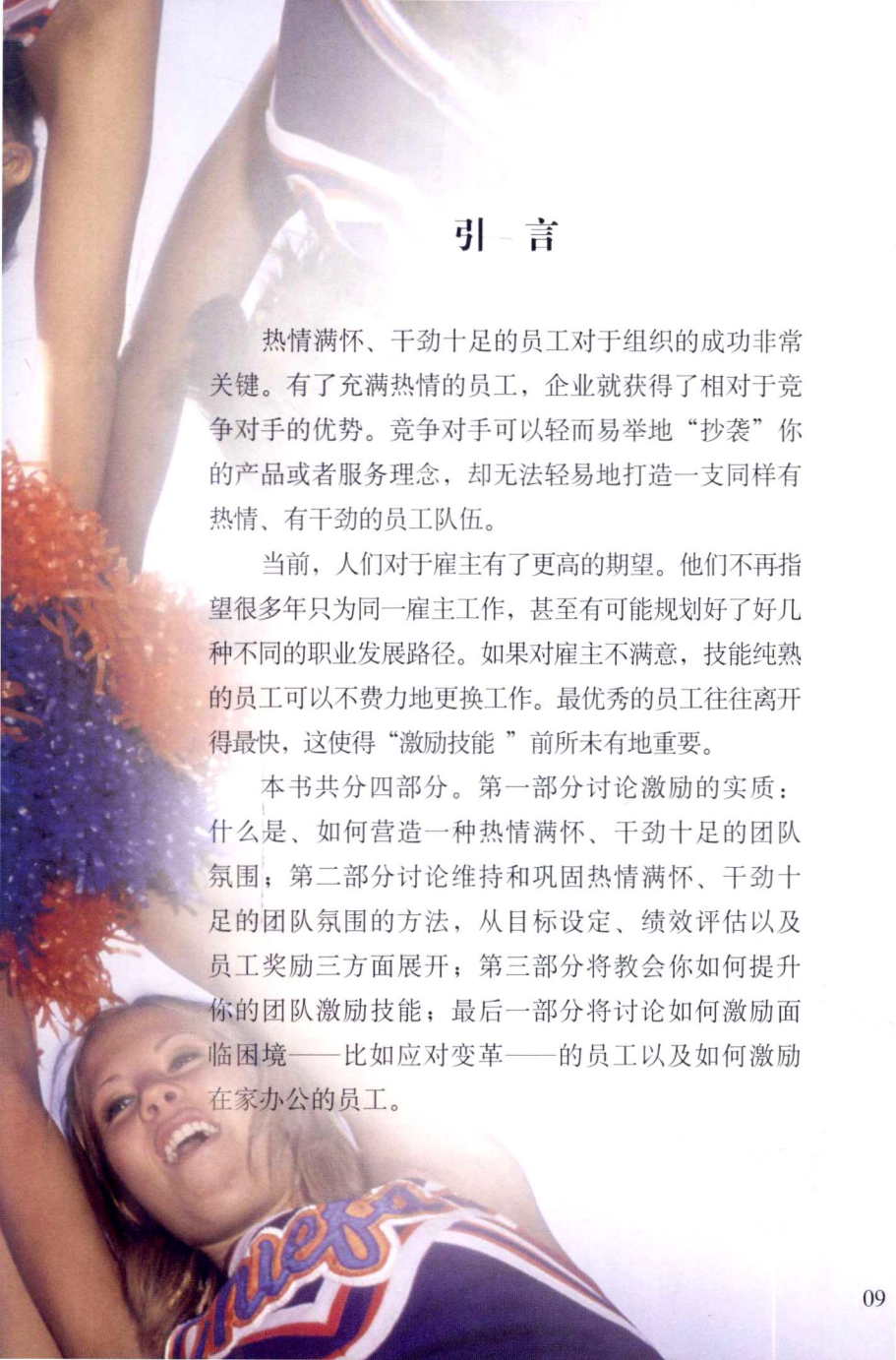
问问自己……

- 我的团队能否胜任? /11
- 我如何界定工作职能? /25
- 测评方式是否恰当? /35
- 你是否准备好了激励变革当中的员工? /61

如何……

- 设定目标 /31
- 激励你的员工 /47
- 讨论问题 /66





引 言

热情满怀、干劲十足的员工对于组织的成功非常关键。有了充满热情的员工，企业就获得了相对于竞争对手的优势。竞争对手可以轻而易举地“抄袭”你的产品或者服务理念，却无法轻易地打造一支同样有热情、有干劲的员工队伍。

当前，人们对于雇主有了更高的期望。他们不再指望很多年只为同一雇主工作，甚至有可能规划好了好几种不同的职业发展路径。如果对雇主不满意，技能纯熟的员工可以不费力地更换工作。最优秀的员工往往离开得最快，这使得“激励技能”前所未有地重要。

本书共分四部分。第一部分讨论激励的实质：什么是、如何营造一种热情满怀、干劲十足的团队氛围；第二部分讨论维持和巩固热情满怀、干劲十足的团队氛围的方法，从目标设定、绩效评估以及员工奖励三方面展开；第三部分将教会你如何提升你的团队激励技能；最后一部分将讨论如何激励面临困境——比如应对变革——的员工以及如何激励在家办公的员工。

激励型团队氛围

积极工作、干劲十足的组织氛围十分重要，这是确保高度团队绩效的必要因素。作为管理者，你必须掌握若干激励相关基本原理，以营造一种正确的组织氛围。

1.1 绩效支撑

干劲（或称“积极性”），是个人、团队以及组织成功的主要驱动力。但光有热情满怀、干劲十足的员工并不足以确保高度的工作绩效。还有其他诸多因素需要考虑到，其中包括把工作做好的能力、时机等。

小贴士

激励每一个人

每一个团队当中，总有一些成员比其他成员更需要关注。你必须激励所有的成员，甚至是那些“安静”的人。

引导员工

所谓“干劲”，就是强烈的工作意愿。意愿来自于人的内心，而这正是管理的挑战所在：何种激励，才能催促员工努力去达成组织目标？“干劲”并不止于“热情”，还有关于“如何引导员工的努力”。管理者的绩效有赖于员工的努力；管理者必须为员工设定明确的目标，并时刻注意予以支持和鼓励：这对于组织、管理者个人的成功至关重要。

追逐成功

为了获得高度的工作绩效，除了内在的热情和干劲之外，员工或团队还需要外在的时机和习得的个人能力。时机，包括两个方面——良好的工作“手段”和资源；不受掣肘的工作空间。员工的个人能力是十分重要的因素，但常遭忽视。个人能力是天赋与经验的结合。



问问自己……

我的团队能否胜任？

- 我的团队是否知道他们的目标是什么？
- 工作或环境的哪些方面让员工变得消极、懈怠？
- 哪些工作“手段”会限制工作绩效？
- 我的团队成员是否具备做好工作必需的基本训练和能力？
- 我应如何提升团队成员的能力？

绩效最大化



1.2 激励原理

关于激励有三种公认的理论：马斯洛的“需求层次”理论，赫茨伯格的“激励—保健因素”理论（也称“双因素激励”理论），以及弗鲁姆的“效价—手段—期望”理论。如何利用这些理论——以及你自身的相关信念，将对你管理、激励员工的方式造成影响。

小贴士

熟悉你的员工

记住，每个人都是一个独立的个体；为了激励他人，就应该足够了解他们，认清他们各自的激励因素(Motivators)和去激励因素(Demotivators)。

“需求层次”理论

美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛——激励理论奠基人之一——提出，人类需求可分为不同的层次。若干基本需求应首先予以满足，基本需求得到满足之后，为了进一步地激励他人，你必须诉诸于更高层次的需求。马斯洛的理论认为，人在不同的情境下会有与之相应的不同需求。有些需求可以在工作当中得到满足，有些则需要通过工作以外的日常生活得到满足。为了更好地激励员工，你必须对两种满足方式和途径都有足够的了解：他们的兴趣爱好，他们的抱负……如此，才能使组织和你自身的工作方法更好地适应员工们不断变化、各自不同的需求状况。

聚焦

马斯洛的“需求层次”理论

马斯洛的“需求层次”理论：最底层为“生理需求”——呼吸、进食、保暖；往上一层是“安全需求”——人身安全、生活稳定；第三层为“社交需求”——爱，以及更广的人际关系；第四层为“尊重需求”——赢得

他人的尊重和认可；最上层为“自我实现需求”——施展抱负、发挥潜能，从而感受到人生的快乐。马斯洛认为，某较低层次的需求一旦得到满足，其激励效果就会下降，人们将寻求更高一层次需求的满足。

“效价—手段—期望”理论

“效价—手段—期望”理论由维克托·弗鲁姆教授于20世纪60年代提出。该理论指出，参与制定自身目标，及时获取工作反馈，工作成绩获得认可，都能够激励员工。反馈很重要，因为得知自己正朝着目标稳步迈进是非常鼓舞人心的。

小贴士

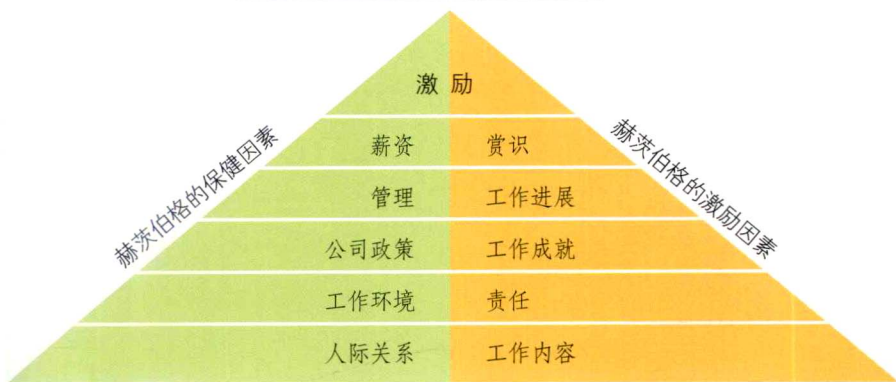
薪资之外

重视运用薪资之外的其他激励性因素，如赏识、职位晋升与能力提升等。

“激励—保健因素”理论

心理学家弗里德里克·赫茨伯格将激励来源分为“激励因素”和“保健因素”。保健因素不具备激励作用，但处理不好，将降低员工的积极性——一尘不染的办公室固然无助于长期地激励员工，但肮脏的办公室则将令人恼怒。赫茨伯格认为，工资大抵是一种保健因素：如果待遇很好，员工会很满意，但高于正常水平的薪酬也不会对员工产生激励作用。

赫茨伯格的激励、保健因素



相信他人

理解员工

对员工的工作表现要了然于胸。不停地问自己：今天我能做些什么激励员工的事情？

你对于人性的观点会影响你管理他人的方式。《企业的人性面》（*The Human Side of Enterprise*）的作者道格拉斯·麦格雷戈提出了两种截然相反且分处于两个极端的管理理论：X理论和Y理论。X理论建基于精确而详细地组织、安排员工的工作日程，强调监督和控制，强调“奖惩—激励”机制的作用。Y理论则诉诸人类的较高层次的需求，强调就“目标—结果”展开沟通、协商的必要性。若管理者所展现出来的是X式管理风格，员工很可能因此变得灰心丧气。只要相关准则得以制订并落实，就足够杜绝员工身上的懒散、敷衍之风。

X理论认为

人类生而懒惰。

人类不思进取，不喜欢承担责任，需要来自他人的指令。

人类对于组织目标漠不关心，喜欢敷衍了事，得过且过。

给予肯定

人们大多喜欢被人认可，因此，对于员工的成就和优秀表现，应该“广而告之”。

Y理论认为

绝大多数人并非天性懒惰；“劳动是快乐之源”。

绝大多数人都能逐渐学会承担责任。

绝大多数人都愿意努力追逐心中的目标。

提供反馈

始终不忘与员工展开探讨——工作进程当中，若能定期得到反馈，员工将持续表现优秀。

激励管理

协调目标

为了组织目标的达成，将其转换成与每个员工的工作直接相关的个人目标。

设定目标

有了清晰的目标，将促使员工展现出更加优异的工作表现。工作目标应该尽量量化，并设定明确的时间要求。

员工参与

员工参与目标设定，可以强化激励效果，使员工变得更加投入，并因而更可能获得成功。

1.3 营造恰当氛围

概而言之，激励因素可分为两类：有形因素（比如工作环境）和无形因素（比如社会地位）。

有形因素被称为“保健因素”，是开展工作的最基本“要件”；无形因素被称为“激励因素”。有些因素，比如薪水，既可被归为有形因素，又可被归为无形因素——工资可以用来支付账单，但更高的工资同时还是一种表达认可的方式。

小贴士

留心倾听

留意工作当中的日常聊天，找出让员工感觉“懊恼”的因子。

基本的工作“要件”

尽管似乎很奇怪，但优良的工作环境并非最好的激励因素。好的工作环境让人心生愉悦，还象征着一定的身份和地位，但这不是最重要的。人们大都想把工作做好，希望充分施展自己的才能。中国的孔夫子说，“工欲善其事，必先利其器”；倘若缺少了合适的“工具”，员工就不得不花更长的时间去完成工作。一个典型的办公室里的基本工作“要件”包括：

- 充足的光线和良好的通风条件
- 适宜的室温
- 宽敞的桌面
- 舒适的椅子
- 可靠的设备和系统，比如电脑、打印机和电话
- 休息区
- 工作以外的单独区域

