

企 业员工管理方法丛书

企业员工激励方法



办企业就是办人

——松下幸之助

我们的资产有腿，
每天都下班回家

——安迪·葛洛夫

jili

企业之间的竞争说到底
就是人的竞争



企业员工管理方法研究组 编著



中国经济出版社
www.economyph.com

企业员工管理方法丛书

企业员工激励方法

企业员工管理方法研究组 编著

B1514/2

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业员工激励方法/企业员工管理方法研究组编著. —北京:中国经济出版社,2002.1

ISBN 7-5017-5452-7

I. 企… II. 企 III. 企业管理-激励 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 089276 号

企业员工激励方法

企业员工管理方法研究组 编著

责任编辑 聂无逸(手机:13701326619)

封面设计 高书精

出版 中国经济出版社北京百万庄北街3号(邮编 100037)

销售 新华书店北京发行所发行 各地新华书店经销

印刷 北京市艺辉印刷有限公司

版次 2002年1月第1版 2002年1月第1次印刷

开本 A5

印张 12.75

字数 310千字

书号 ISBN 7-5017-5452-7/F·4382

定价 28.00元

目 录

第一章 揭开员工激励的面纱

第一节 激发内在动力:激励员工的根本前提·····	(2)
行为的动机与激励 ·····	(2)
动力:内在和外在激励的统一·····	(5)
影响员工动力的途径 ·····	(8)
第二节 遵循人的本性:激励员工的基本原则·····	(10)
人是什么——激励中对人的认识 ·····	(11)
人天生就是懒惰的吗?——X、Y 理论 ·····	(16)
把握你的管理风格 ·····	(20)
第三节 现代激励理论:激励员工的科学指南·····	(23)
马斯洛的需要层次理论 ·····	(23)
赫兹伯格的激励——保健理论 ·····	(29)
麦克利兰的成就激励理论 ·····	(32)
弗罗姆的期望理论 ·····	(34)
亚当斯的公平理论 ·····	(37)
激励理论的启示 ·····	(41)
第四节 从理论到实践:走进激励的真实世界·····	(43)

目录

激励就是要点中要害	(43)
知识:激励人的最佳因素	(49)
如何激励知识型员工	(51)
小结:激励员工的具体方法概览	(56)
 第二章 利用工作设计来激励员工	
第一节 给员工选择恰当的工作	(61)
让员工懂得工作的意义	(61)
工作与人格倾向的契合	(64)
工作选择与价值趋向	(66)
为员工选择合适的职业轨道	(68)
第二节 利用工作设计来激励员工	(72)
何谓工作设计	(73)
工作设计要满足员工需要	(75)
第三节 怎样进行工作设计	(82)
工作设计理论回顾	(82)
如何设计出令员工满意的工作	(87)
 第三章 利用薪酬福利来激励员工	
第一节 不可低估薪酬的激励效力	(94)
金钱究竟能不能激励员工	(94)
现实:被忽视的薪酬	(96)
薪酬究竟是什么	(98)
薪水不仅仅意味着金钱	(101)
第二节 怎样建立激励性的薪酬框架	(103)
影响薪酬确定的主要因素	(103)
薪酬设计的管理流程	(106)
薪酬管理的原则	(109)

目录

讲差距,更要注重公平	(111)
选择合理的薪酬模式	(114)
如何建立合理的薪酬结构	(118)
第三节 怎样使福利发挥出激励作用	(122)
什么是福利	(122)
福利措施:给员工想要的	(125)
企业福利面临的挑战	(127)
用弹性福利计划激励员工	(130)
新经济时代的福利新策	(138)
 第四章 利用员工持股和股权来激励员工	
第一节 员工持股:一场静悄悄的革命	(145)
解析员工持股	(145)
利益分享:员工持股激励的渊源	(147)
员工持股计划在中国	(150)
如何实施员工持股计划	(153)
员工持股计划的融资	(155)
第二节 ESOPs 在实践中的运用举例	(159)
美国西北航空公司	(159)
奔驰公司	(161)
科用公司	(163)
深圳金地集团	(165)
第三节 中高层员工的“金手铐”:股权激励	(167)
股票期权激励的兴起	(167)
股票期权在美国的实践及启示	(170)
用股票期权激励高科技员工	(175)
第四节 如何实施股票期权激励计划	(178)
股票期权激励方案的设计	(178)

目录

如何设立股权授予的评价标准·····	(183)
案例:股票期权激励在中国的实践·····	(186)
第五章 利用目标来激励员工	
第一节 目标与激励·····	(191)
拥有梦想,就拥有动力·····	(191)
目标与激励之间的关系·····	(193)
企业的目标及其制定·····	(195)
目标激励员工的理论基础·····	(197)
第二节 如何设置激励员工的目标·····	(202)
目标设置中影响激励的因素·····	(202)
激励目标的设置·····	(206)
第三节 怎样通过目标管理来激励员工·····	(210)
解析目标管理思想·····	(211)
怎样实施目标管理·····	(212)
对目标管理激励的客观评价·····	(215)
用目标来激励我们的员工·····	(216)
第六章 利用绩效考评来激励员工	
第一节 绩效考评与员工激励·····	(220)
绩效考评与组织竞争优势·····	(220)
什么是成功的绩效考评·····	(222)
怎样使绩效考评发挥良好激励效果·····	(225)
第二节 绩效考评的内容与方法·····	(227)
员工绩效考评的主要内容·····	(227)
怎样进行绩效考评·····	(231)
如何与员工进行绩效面谈·····	(238)
第三节 怎样提高员工的绩效·····	(241)

目录

帮助员工达到更高绩效七步法·····	(241)
利用高期望值来激励员工·····	(246)
第七章 利用参与和授权来激励员工	
第一节 企业主人翁:让员工为企业负责·····	(252)
人人都是企业的主人·····	(252)
用责任和权力来激发员工的主人翁意识·····	(255)
第二节 用参与激发员工主人翁责任感·····	(258)
为什么是员工参与·····	(259)
员工参与的主要形式·····	(261)
重构员工参与满意度·····	(265)
怎样实施员工参与·····	(268)
第三节 用授权激发员工的主人翁责任感·····	(271)
怎样授权·····	(271)
实施有效授权的关键因素·····	(275)
第八章 利用培训和开发来激励员工	
第一节 职业发展与培训如何激励员工·····	(279)
职业生涯管理与激励·····	(279)
职业生涯管理:员工与企业的互动·····	(281)
培训到底有多重要·····	(284)
第二节 怎样管理员工的职业生涯·····	(286)
职业发展的重要阶段·····	(286)
组织帮助下的职业生涯开发·····	(289)
如何管理员工职业生涯·····	(293)
如何进行人力资源规划·····	(295)
如何做好个人职业发展规划·····	(299)
第三节 怎样通过培训激励员工·····	(303)

目录

建立有效的培训系统·····	(304)
如何选择培训的时机·····	(307)
如何评估培训效果·····	(311)
员工培训前瞻:美国员工培训的成功经验·····	(315)

第九章 利用团队来激励员工

第一节 塑造高绩效的团队·····	(321)
怎样构建成功团队·····	(321)
如何塑造高绩效的团队·····	(324)
第二节 怎样激励团队·····	(329)
赋予团队以权力·····	(330)
用热情和真诚去鼓励团队·····	(334)
尽力打造团队精神·····	(337)

第十章 利用组织环境激励员工

第一节 为员工架起沟通的桥梁·····	(344)
激励源于沟通·····	(344)
沟通的贡献·····	(347)
沟通出优秀——世界知名企业的沟通之道·····	(349)
沟通要多做准备·····	(352)
如何与员工顺利沟通·····	(356)
如何避免沟通危机·····	(363)
案例:迪斯尼公司的意见沟通制度·····	(365)
第二节 善用感情激励·····	(368)
走进感情化管理·····	(369)
学会感情投资·····	(371)
别忘了赞扬你的员工·····	(374)
信任你的员工·····	(377)

目录

第三节 塑造组织的共同愿景.....	(381)
什么是组织的共同愿景.....	(382)
组织愿景对组织发展的积极效用.....	(384)
组织共同愿景的组成.....	(386)
怎样构建组织的共同愿景.....	(390)

揭开员工激励的面纱

导读

我们为什么可以激励员工？这是在激励员工之前就要弄清楚的问题。我们必须首先回答员工为什么会这样而不是那样去行动，员工为什么能按要求去行事；进一步，我们必须明白员工不是机器，他们也是有血有肉的人，他们有感情、对事物也有自己的态度，因此在管理和激励他们时必须考虑和尊重他们的感受和态度；当然，100多年来的现代管理实践与研究为我们提供了激励员工的现实依据和理论解释，对此我们也必须有所了解。

这一章中，我们主要讨论一些基本问题，包括人的动机与激励、人的本性等，接着介绍一些著名的激励理论。这既作为全书的起点，也为我们接下来的讨论设定基本思路。

第一节 激发内在动力：激励 员工的根本前提

管理的目的在于充分利用所拥有的资源,使组织得以高效运转,提高组织绩效,实现既定目标。组织绩效来自何处?来自企业组织内全体员工的个人绩效。因此,企业的成功必须以一个个员工的工作绩效为基础。研究表明,个人的绩效取决于三方面:个人积极性、个人的能力以及个人所处的工作环境。我们可以这样说,没有工作的积极性,纵然有能力也有良好的工作环境,也不可能有的工作效果,个人绩效的低下必然阻碍组织绩效的提高,使得难以完成企业的计划和既定目标。要激发个人的积极性,就要靠激励。激励是和个人的动机联系在一起的,如果激励与动机不一致,或者说不能从动机上去激励员工,那么激励的效果就可想而知。

在这一节中,我们讨论动机与人的行为的关系,这是激励员工的行为学和心理学基础,只有了解了员工的工作动机,才能激发起员工的内在动力,而只有激发了员工的内在动力,才能使激励手段有的放矢,事半功倍。

行为的动机与激励

激励按字面上讲就是激发和鼓励的意思,激励员工就是激发员工的工作动机,鼓励员工的积极干劲。在英语中,激励叫“Motivate”,意指“让人产生某种做事的需要和动力”,其词源是拉丁文“Movere”,是“使行动、使运动”的意思。这表明,激励的根本在于诱导出某种动机,让动机去驱使人做或不做什么。

动机是什么呢?按照组织行为学的定义,就是个体通过高水

平的努力去实现组织目标的愿望,而这种努力又可以满足自己的某些个体需要。在这里,我们主要讨论与组织目标相关的行为动机。在这一定义中,有三个基本要素:努力、组织目标和需要。

努力是强度指标,当受到激励时员工会勤奋积极地工作,不过努力不一定会带来高的绩效。因为个人的努力方向不一定与组织的目标方向一致,只有引导个人的努力与组织的目标指向一致,才可以实现激励的本来目的。动机可以看成需要满足的过程,我们有了某种需要才会去为这一需要的满足而努力。需要是一种个体的心理状态,它使得某种结果和目标具有吸引力。当需要为满足是,就在内心形成某种紧张感,而这一紧张感就形成一种内驱力,正是这种内驱力,才导致人们可以为某件事或某种目标而积极努力,如果通过努力和行动实现了目标,这种紧张感就会解除,从而做这件事实现这一目标的动力就消失了。这就是动机的激励实现过程,可以图示如下(图 1-1):



图 1-1 动机的作用过程

据此,我们可以这样认为,激励员工就是让其处于某种紧张状态。为了消解这种紧张,他就会努力去工作。其获得的紧张感越大,其受到的激励就越大,因而就能更努力的工作,知道这种努力导致了其个体需要的满足,这种紧张感才能解除。我们这里强调的是这种消除紧张的努力必须与组织的目标指向一致,也就是说,我们将工作动机定义为个体的目标与组织的目标相一致。如果不一致,则个体的努力就与组织的利益背道而驰。这在激励员工的实践中尤为要注意,我们必须知道员工的真正

需要,然后在尊重其需要的前提下,将组织的目标设计为既可以满足组织目标又能兼顾个体目标的实现。只有在这种个体需要与组织需要具有一致性的基础上,才可能实现个体激励与组织激励的相容,从而实现通过激励员工个体,使其提高个体绩效,再由个体绩效提高推动组织绩效改进的最终目的。

专栏 1-1 发现隐藏的动机

通常,员工对上司总有某些顾虑,这层顾虑往往使他在上司向他了解他的需要的时候,不敢说出真话。而作为管理者,如果不能了解员工真正的需要,即使你为此做了不少事,也仍然达不到最好的效果,因为你想满足的需要并不一定是员工真正需要或最需要的。所以管理者一定要发现员工心中隐藏的动机!

要想知道一个人的需要,只有一个办法,那就是去问他。当然,你不能直截了当地去问这样的问题,你得委婉而巧妙,这其中有相当的技巧。

你可以采取把员工请到你的办公室进行正式谈话的方式询问,也可以采取家常式的闲聊方式询问,这样闲聊的机会是比较多的。比如,当你进行日常的工作检查时就可以顺便和某个人交谈。另外,你会发现与你的员工的非正式会晤,对于掌握一些比较有价值的情况是非常有用的。人们都习惯于在办公室进行正式谈话,但那样容易引起他们的警惕和戒备心,说话不可能很坦率。在你的办公室里,他完全可能对你的提问给予一些他认为你想听到的回答。这样就与你的用心背道而驰。如果在工作之余不期而遇发生的谈话,就能使人的心情平静自然,这种时候,她的谈话就会坦率真实得多。不论你决定采取什么方式,都要根据你个人的具体情况而定。你要尽量发挥你的耳朵、你的眼睛以及你的常识的作用。在你的会晤中,你可以运用下面的一些指导原则,这些指导原则能最大限度地让他道出自己的心里话。具体地说,也就是他想得到的东西,他的真正需要。

首先,你要对你手下的人以及他们的问题发生浓厚的兴趣,这不是在例行公事,而是你个人作为上司的一种特殊需要。

其次,你要尽量作一个合格的倾听者。尽量做到他说话的时候你仔细地听,他不说话的时候你仔细地想。你会发现,要想成为一个合格的倾听者,耐心始终是必要的。

第三,你鼓励他自己谈自己,并问他一些问题以便启发他开始。你总是从别人的利益角度谈话,这样你就容易发现它需要什么。你从来不告诉他你需要什么,其实他也不关心这个。

最后,你尽量使别人感觉自己重要,你鼓励他追求自我利益,并且真心实意予以帮助。询问对方情况时,你可以实行“五问”方案,这种方案能使你准确地掌握那个人的情况。你的所谓“五问”是:谁?什么?什么时候?什么地方?为什么?有的时候再加一个“如何?”通过问一个人这样一些问题,你能得到下面五种好处:

—这些问题能帮助员工把自己的思想具体化,并把注意力集中到你需要的地方去。

—这些问题能使一个人感觉到自己很重要。当你就某件事征求一个人的意见时,你也是在肯定他的自我价值,给他一种梦寐以求的被人看得很重要的感觉。

—当你提问的时候,尽量少谈你自己,好让你的听者有机会告诉你他在想什么,他需要什么。你的目的是多了解情况,而不是漫无目的的聊天。

—问只管问,但要避免争论。你问问题的目的是想了解他的想法,而不是为了别的,所以,如果他的说法不能使你苟同,也不必说什么,你绝不能让他知道你是怎么想的。

—问完了这些问题,你就能够准确地知道一个人的愿望是什么。

提问是了解一个人的真实需要的最为快捷、最可靠的途径。

动力:内在和外在激励的统一

动力是由一系列促使我们做某事的力量所组成的,它的源泉在于动机。我们每个人做事都有自己的动机,而且也必须有机,否则,我们就不会去做。人们只有动力去做那些他们认为

对他们有利的东西。由于“有利”在每个人心中有不同的标准，所以动机会导致可笑的、愚蠢的、甚至是无意识的毁灭性的行为；也可能激励人去成就辉煌的成功和伟大的行为。不过，对于我们大多数人来说，我们的动机只促使我们去做那些天天都在做的平常事，而我们也常常得到自己满意的结果。动机没有高下之分，它只是我们决定去做和坚持去做某些事情的内在动因。在管理和激励实践中，动机只是我们激励员工的某种凭借和工具，这绝不意味着是对员工的操纵或是亵渎。相反，从动机出发去激励员工，恰恰是对员工的承认和尊重，因为动机是不能强加的，它出自员工的内心。利用动机激励员工，就是要充分考虑员工内心的真实想法和真正需要。

动机不可强加，那么我们就必须意识到：你不可能从动机上直接去激励别人，你只能影响他们做某事的动机。这个观点看起来有点奇怪，但是是事实。激励员工就是使用这种影响力使每名员工在工作时感受更高水平的激励。作为管理者，你的目的就是帮助员工将他们自己的事与组织的事协调起来。如果做到这一点，他们自然会努力工作，因为这同样符合他们的自身利益。

那么，作为管理者，是积极地还是消极地影响员工的动力呢？答案当然是积极施以影响。但有一点很重要，那就是无论何时何地，你与员工的接触都会影响员工工作的动力。

一般认为，动力是内在的——是存在于人们内心世界的东西。但我们并非生活在真空中，而是生活在现实社会，我们所经历的事对我们必然会有影响。换句话说，我们的动力也受外部因素的影响。这些因素包括：报酬、赏识、奖金、提升和表扬。关于工作，如果我们的努力得不到激励和认可，我们就会怀疑自己是否值得花时间去干这些事。我们称这些影响动力的外部因素为外在激励。外在激励确实影响着我们的内在动力，但

第一章

我们不能弄错这一点:无论这些外部环境因素在激励中起着何种作用,它们总是服从于我们个人内在目标的。因此,我们必须将外部因素和内在目标紧密地结合起来。

如果没有内部因素和外部因素的有机结合,利用报酬就不可能长时间地产生激励作用。相反,员工只有在得到报酬时才会工作,而一旦他们得到了报酬,他们就会停止工作。例如:生产经理对一定日期之前生产出一定数量的产品设置奖金,这可能有效,但是如果他们一旦得到了奖金,他们就没有理由继续以这种水平进行工作了。

我们可以回想一下自己的经历。什么时候你对工作最感兴趣?什么时候你最努力工作并且喜欢这样?对于我们大多数来说,那是当我们在完成一件工作的同时感到实现了自己和同事以及组织的一些目标的时候。我们能识别出这种工作,并能感觉到在做这项工作同时,也是在为我们自己做某种事。这就是工作的内在动力。

所以,在讨论激励员工时,就必须帮助员工将他们满足自我需要的动机与努力工作、发挥智慧所能得到的结果有机结合起来。一旦员工将自己的事情与组织的事业统一起来,如上所述,他们自然会努力工作。

专栏 1-2 员工内部动力的 3 个 C

理解内在动力,可以从“内部动力的 3 个 C”,即合作(Collaboration)、满意(Content)和决择(Choice)三方面来考虑。

• 合作(Collaboration):当受到合作的鼓舞或有机会相互帮助彼此成功时,会激励人们更加努力工作。如果你帮助你的员工扫清通往成功路上的障碍,你就创建了一种激发潜能、发挥团队精神的环境。