

现代实用管理技能系列

管理中的激励

孙健敏 主编 周文霞 编著

MANAGERIAL MOTIVATION

国内顶级管理顾问群多年企业内部培训成果

首次公开出版

在中国电信、中美史克、深圳华为等50余家企业实践
过的最直接、最有效、最简单的经理自修手册

企业图书馆必备藏书



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

——● 现代实用管理技能系列 ●——

管理中的激励

孙健敏 主编 周文霞 编著



 **企业管理出版社**
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

管理中的激励/周文霞编著. —北京:企业管理出版社,2003. 12
(现代经理人实用管理技能丛书/孙健敏主编)

ISBN 7-80147-983-1/F·981

I. 管… II. 周… III. 企业管理:人事管理—激励—研究
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 113891 号

书 名:管理中的激励

作 者:周文霞

责任编辑:群 力

技术编辑:杜 敏

书 号:ISBN 7-80147-983-1/F·981

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮 编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:中国文联印刷厂

经 销:新华书店

规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 9.25 印张 239 千字

版 次:2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数:10000 册

定 价:36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



总 序

国人有个爱好：喜欢玩弄概念，似乎已经成为习惯了。于是，关于概念的介绍和争论便伴随着我国经济的发展而不绝于耳，其中，一种很有意义的争论就是“管理究竟是技术还是艺术”？

我认为，管理首先是技术，然后才是艺术。说管理是技术，是因为管理有具体的方法和技巧；说管理是艺术是因为这些方法和技巧在不同场合下可能表现为不同的形式。就如同弹钢琴，在学习钢琴的时候，是没有什么艺术可言的，都是具体的技术细节，包括手指的力度，指法，双手的协调，认识五线谱等，都是具体的技术和方法，只有把这些具体的技术和方法掌握到一定程度后，才能够将其进行组合，运用自己的方式去表现他们，这时候才谈得上艺术。绘画也好，音乐也罢，都是这个道理。没有技术的艺术虽然不能说不是艺术，但至少是盲目的艺术。管理亦然。

多年给企业做咨询，经常听到关于这个问题的争论和讨论，很多人以管理是艺术为理由，认为管理是不需要学的，或者是不

可掌握的。其实恰好相反，管理是必须学习的，必须掌握某些基本的技术和方法，才能通过灵活地运用这些方法和技术来达到管理的目的。根据我们的经验，中国企业中高层管理者所欠缺的，不是艺术，而是技术，是管理的基本方法和技术，包括如何接受上司的指令，如何给上司提出建议，如何给下属布置任务，如何与客户进行沟通，如何授权，如何谈判，如何了解员工的心态并有效地激励他们，如何通过自己的专长影响下属，如何有效利用时间、摆脱工作中的繁忙状态等等。**很多事情不是因为我们不明白，而是因为我们不知道该怎么做！**有些事情，就算是明白了，也不见得能做到。为什么呢？一是习惯，二是能力。我们企业的管理人员，知道的太多了，什么新概念、新理论他们都知道，遗憾的就是做不到。正是在这个意义上，我曾经给有些企业的经营管理人员建议：**中国的企业不缺脑袋，缺的是“手和脚”。**

根据这个思路，我们设计了针对中国企业管理人员的管理技能开发丛书。目前国内的管理教育，基本上以 MBA 为主流，集中在理论知识的传授和讲解上，即使采用案例教学，也是以概念理解和原理分析为目的，本身并没有解决管理的基本技能问题。我和几位同事从 1995 年开始进行管理技能的开发和评价工作，先后为国内外 50 多家企业提供管理技能的培训和测评诊断工作。根据多年的积累，我们编写了这套丛书。这是第一批，包括了 7 个专题的基本内容，从管理沟通，谈判技能，问题解决技能，到团队建设技能，激励下属技能，再到个人时间管理，个人压力调节等，都是管理者自我提升所必须的基本技能。后面还会不断推出新的专题。

这套丛书特别适合于企业管理人员的培训，通过讲解、案例分析、游戏和演练的结合，使被培训者在实际操作过程中感受和体会管理技能的奥妙与乐趣，从而达到改进实际工作技能的目的。每个专题都是原理的阐述和技能的介绍相结合，案例分析与



管理游戏相交融，使读者既能从概念和原理上得以提升，又可以在具体技能和方法上有所改善。

感谢这些年来中国企业的领导者们所提供的支持和协助，他们给我提供的舞台，使我得以深入了解中国企业的实际问题，学习他们的有效经验，实践自己的设想。这些企业和组织包括深圳华为技术有限公司、TCL集团、中兴通讯、深圳天音通讯、深圳华侨城集团、深圳益田地产、福建实达电脑集团、中国移动通讯（香港）公司、中国电信集团、中国网通、宁波卷烟厂、大鹏证券、世纪证券、中国证券协会、中国旅游饭店协会、中国工商银行总行、招商银行总行、建设银行深圳分行、江苏双良集团、广州蓝月亮有限公司、大亚湾核电合营有限公司、山东六和集团、北京飞机维修工程有限公司、天津中美史克等等。我的管理人员开发的很多理念和方法，来自这些企业的实践经验的总结。

感谢诸多同事和朋友对这套丛书的编写提出的许多有益建议，他们也是我多年进行管理技能开发实践的灵感来源和有力支持者。这些朋友包括曾湘泉教授、彭剑锋教授、付亚和教授、许玉林教授、吴春波教授、杨杜教授、郑海航教授、徐二明教授、宋远方教授、吴晓球教授、黄泰岩教授、张一驰教授，徐勇教授等等。

本丛书的作者都是国内管理技能开发和人力资源管理领域的有成就的专家，他们既有坚实的理论基础，又有丰富的中国企业管理的实践经验，相信读者能够从使用和阅读本丛书中感受到他们的真知灼见。

时间匆促，书稿难免存在纰漏，敬请读者不吝赐教。

孙健敏

2003年11月于北京



前 言

管理中最核心的问题是对人的激励问题。激励不是操纵，不是控制，而是对人的需要的满足，是通过满足需要对人的行为的引导和对人的积极性的调动。人的需要就是人的本性。认识人性的特点，顺应人性的特点，是激励有效性的保证。人的心理和行为具有共同性，只有设身处地，将心比心，你愿意员工怎样对待你，你就怎样对待他们，才能赢得员工的真心。人是千差万别又不断变化的，对张三适用的激励方式对李四未必有效。因此，对人的激励切忌“一刀切”和“一勺烩”，你必须设计个性化的激励方案，有区别地对待每一个员工。因为人的共性，激励的理论和他人的经验对你才有借鉴的意义和作用；又因为人的差异性，照搬理论和模仿他人不可能使你成功。

随着市场竞争的加剧，员工对组织的忠诚度降低了，流动的意愿和能力增强了，需要变的更加丰富多样了。在这样的情况下，怎样才能吸引人才、留住人才、调动人才的积极性，是所有管理者面临的难题。本书就将与你一起探讨解决这一难题的答案。与其他谈论激励的书不同，本书共有七大板块，它们分别是



管理中的激励难题、激励技能诊断、经典理论回顾、激励技能学习、典型案例分析、技能运用练习、补充阅读资料。在本书中你不仅可以学到各种激励理论，看到大量激励案例，而且可以借助于书中提供的激励技能诊断工具，了解自己在激励技能上的长处与不足，并有针对性地进行激励技能运用练习，从而形成自己独特的激励他人的能力。本书融理论与技能为一体，力求做到讲理论深入浅出，讲技能操作可行，帮助你成为激励员工的高手，使你拥有众多心甘情愿的追随者。

本书虽然署的是我的姓名，但如果没有我的学生李博、郭桂萍的大力协助，这本书就很难呈现在你的面前。特别是李博，在资料的收集、整理以及部分草稿的写作过程中，付出了大量的时间和辛勤的劳动。在此，我要对他们表示衷心的感谢。

感谢本丛书的主编孙健敏教授为我提供写作本书的机会，对于他的支持和帮助，我一直心存感激。感谢我的同事石伟博士，他慷慨地将他率先完成的《时间管理的技能与训练》供我学习参考。感谢我的同事王丽娟博士，她不断敦促我抓紧时间，早日完稿。

本书在写作过程中，参考了许多专家和学者的著作和研究成果，并尽可能对参考、引用的内容及观点作了注释，列出了参考文献。他们的著作和成果给了我很大的启迪和帮助。谢谢他们！

还要感谢组织编写和负责出版本丛书的同志们。他们的工作精神令人感动。

周文霞



目 录

CONTENTS

第1章

管理中的激励难题 [1]

- ▶▶ 难题 1 员工招来了,马上又走了 [2]
- ▶▶ 难题 2 职务提升了、成绩肯定了,员工还是
不满意 [4]
- ▶▶ 难题 3 工作胜任了,能力增强了,却要跳槽了 [5]
- ▶▶ 难题 4 一走就走一拨人 [6]
- ▶▶ 难题 5 计划很完美,却变不成现实 [8]
- ▶▶ 难题 6 规章制度有了,执行中却变样了 [9]
- ▶▶ 难题 7 奖金发下来了,士气却下降了 [12]
- ▶▶ 难题 8 绩效和工资挂钩了,工作却没人做了 [14]
- ▶▶ 难题 9 到底该提拔什么样的人 [16]

第2章

激励技能诊断 [18]

- ▶▶ 诊断 1 什么能够激励你 [18]
- ▶▶ 诊断 2 你对人性的假设是什么 [23]
- ▶▶ 诊断 3 人们想从工作中获得什么 [27]
- ▶▶ 诊断 4 你对公平是否敏感 [30]
- ▶▶ 诊断 5 你是一个有效的授权者吗 [32]
- ▶▶ 诊断 6 激励能力的自我评价 [34]
 - 测试 1:你是一名好的激励者吗 [34]
 - 测试 2:你对“精神激励”运用自如吗 [36]
 - 诊断 7:员工对激励效果的评估 [38]
 - 诊断 8:激励技能的事先与事后评估 [40]





第3章

经典理论回顾	[43]
理论 1 激励的基本原理	[44]
1.1 激励的涵义	[45]
1.2 人为什么能够被激励	[45]
1.3 人的行为的共同性	[47]
1.4 人的行为的差异性	[48]
1.5 工作满意度与激励	[50]
理论 2 马斯洛的需要层次理论	[53]
2.1 需要层次的划分	[54]
2.2 理论假设	[55]
2.3 对管理的意义	[56]
理论 3 麦克利兰的成就激励理论	[61]
3.1 人的三种需要	[61]
3.2 测定成就需要的方法	[64]
3.3 增进成就激励	[64]
3.4 几个重要的结论	[65]
理论 4 赫茨伯格的双因素理论	[67]
4.1 激励因素与保健因素的划分	[68]
4.2 对传统的关于满意与不满意观点的 修正	[70]
4.3 评价	[72]
理论 5 弗洛姆的期望理论	[75]
5.1 基本概念	[76]
5.2 理论假设	[77]
5.3 对管理的意义	[79]



▷▷ 理论 6 亚当斯的公平理论	[81]
6.1 公平与激励	[82]
6.2 不公平的后果	[83]
6.3 三种基本的公平观	[85]
6.4 如何建立组织中的公平感	[85]
▷▷ 理论 7 洛克的目标设置理论	[87]
7.1 基本观点	[88]
7.2 目标设置与目标管理	[90]
7.3 对管理的意义	[93]
▷▷ 理论 8 斯金纳的强化理论	[96]
8.1 基本观点	[97]
8.2 强化时间安排	[99]
8.3 在管理中的应用——组织行为矫正 (OB Mod)	[102]
▷▷ 理论 9 激励理论的整合	[107]

第 4 章

激励技能学习

▷▷ 技能 1 招聘甄选中的激励技能	[111]
1.1 求职者想要什么	[112]
1.2 怎样吸引求职者前来应聘	[113]
1.3 怎样在应聘者中选出你需要的人	[115]
1.4 怎样确保优秀的候选人迅速加盟 组织	[116]
▷▷ 技能 2 工作安排中的激励技能	[117]
2.1 怎样通过岗前培训激励新员工尽快融入 组织	[118]



2.2	怎样为新员工安排第一份工作	[120]
2.3	怎样做到人与工作相适应	[122]
2.4	怎样让工作本身就成为激励因素	[125]
▷▷	技能3 绩效考核中的激励技能	[128]
3.1	员工从绩效考核中能获得什么	[130]
3.2	怎样建立清晰的绩效期望和目标	[131]
3.3	怎样强化努力—绩效—报酬之间的关系	[133]
3.4	怎样提高绩效考核的公正性与公开性	[133]
3.5	怎样进行绩效面谈	[134]
▷▷	技能4 薪酬管理中的激励技能	[137]
4.1	薪酬是什么	[138]
4.2	怎样提高薪酬结构的激励性	[139]
4.3	怎样使薪酬的支付更加公平	[141]
4.4	怎样让福利项目更有吸引力	[142]
4.5	怎样用不同的薪酬方式激励不同的员工	[144]
4.6	企业的整体激励计划安排	[149]
▷▷	技能5 职业管理中的激励技能	[151]
5.1	怎样按照职业生涯发展的不同阶段为员工提供职业帮助	[152]
5.2	怎样通过晋升激励员工	[156]
5.3	怎样为员工提供多种职业发展通道	[158]
▷▷	技能6 不同类型员工的激励技能	[160]
6.1	如何激励先进者	[160]
6.2	如何激励落后者	[161]
6.3	如何激励中间层	[162]





6.4	如何激励有后台的员工	[162]
6.5	如何激励斤斤计较的员工	[164]
6.6	如何激励有私人问题的员工	[164]
▷▷	技能7 综合的激励技能	[168]
7.1	运用认可激励员工	[168]
7.2	运用信任激励员工	[169]
7.3	运用惩罚激励员工	[171]
7.4	运用授权激励员工	[173]
7.5	运用榜样激励员工	[174]
7.6	运用灵活工时激励员工	[175]
7.7	运用休闲激励员工	[176]

第5章

	典型案例分析	[178]
--	---------------------	-------

▷▷	案例1 心理契约的激励作用	[178]
▷▷	案例2 是薪酬问题还是工作本身的问题	[185]
▷▷	案例3 何慕事件的幕前幕后	[195]
▷▷	案例4 研究所的骨干怎么会留不住	[207]
▷▷	案例5 个性与职业发展	[223]

第6章

	技能运用练习	[233]
--	---------------------	-------

▷▷	练习1 诊断绩效问题的练习	[233]
▷▷	练习2 改变不受欢迎行为的练习	[239]
▷▷	练习3 综合案例分析练习:总裁应该怎么办	[242]
▷▷	练习4 小组练习	[252]
▷▷	练习5 自我练习	[258]



第7章

补充阅读资料 [264]

▷▷ 材料1 薪酬发放的激励效应——公开还是秘密? ... [264]

▷▷ 材料1 人才激励中的一个两难选择:能力优先?
品德优先? [269]

▷▷ 材料3 “鲶鱼”也有副效应? [274]

▷▷ 材料4 满足销售明星的特殊要求,有没有必要? [277]



第 1 章

管理中的激励难题

开篇寄语 对于一个管理者来说，工作中最难的是让别人心甘情愿地为你去做事。你能做到这一点吗？如果你能，那你就一定是一个激励高手；如果你现在还不能，那么，眼前的这本书将帮助你学会如何有效的激励他人。

美国哈佛大学心理学家的一项研究证明，员工在没有激励的情况下，他的个人能力只发挥了 20%，而在开发和激励以后，他的潜能会发挥到 80%。这意味着只要员工受到充分的激励，你的组织在不增加一个人，不增加一件设备的情况下，组织的整体绩效就可以提高四倍。看到这个了不起的数字，你难道不跃跃欲试吗？

如果你对上述数字还心存疑虑的话，我们再来看一个被人们广泛引用的经典实验。这是美国心理学家奥格登 1963 年所做的警觉性实验。实验是这样进行的：用光源调节发光强度，记录被

实验者辨别光照强度变化的感觉，以测定其警觉性。实验分为四个小组，其中 A 组为控制组，不施加任何激励，只是一般地告知实验的要求与方法；B 组是挑选组，告诉实验的参加者他们是挑选出来的、觉察能力最强理应错误最少的成员；C 组是竞赛组，明确规定要以误差的次数评定小组的优劣与名次；D 组为奖惩组，每出现一次错误则罚款，每次无误则奖励一定数额的金钱。实验结果统计如下：

组别	激励情况	误差次数	名次
A	不施加任何条件	24	4 (错误最多)
B	个人竞赛	8	1 (错误最少)
C	群体竞赛	14	3
D	金钱奖惩	11	2

统计结果表明，有无激励，用什么样的方式进行激励，对人的行为的影响十分显著。

激励的神奇作用不仅得到科学实验的严格证明，而且也被大师们的管理实践所反复证实。杰克·韦尔奇、张瑞敏、柳传志，他们成功的王牌都是对员工潜能的真正激发。你也许会说，激励的作用我从来没有怀疑过，但我的苦恼是怎样才能成为激励高手？不要着急，这不是你一个人的困惑。随着市场竞争的加剧，员工对组织的忠诚度降低了，流动的意愿和能力增强了，人的需要变的更加丰富多样了。在这样的情况下，怎样吸引人才、留住人才、调动全体员工的积极性，是所有管理者面临的难题。下面的故事可能就发生在你的身边，让我们一起走进这真实的管理世界。

难题 1：员工招来了，马上又走了

大部分 C 公司的员工都在工厂工作。每当员工人手不够用

时，工厂经理老张就招聘所需要的人员，并将人员招聘情况通知部门主管。

张经理通常是根据他与应聘人员短暂的几分钟面谈得出的个人判断来选聘员工的。在这个简短的会谈之前，张经理的秘书审查候选人的过去经历、受教育程度，并通过证明人核查情况。一旦候选人被聘用，他或她先到工厂去完成一些诸如填写申请表和简要的身体检查等正式手续，然后被聘用人员就会得到所分配的工作，工厂没有专门为新员工安排入厂培训项目，通常的岗前工作指示只有几分钟时间而已。由于他们认为操作过程中遇到具体问题后再对员工进行指导和帮助，会更有针对性，也可以使员工对工作有更加切实的体会，所以工厂有一条不成文的规定：新员工无论何时遇到困难，都会得到老员工的一些指导和帮助。

C公司每个月都有一部分员工辞职，而且员工的流动程度已经持续一段时间且超过该行业的平均水平。但是由于公司一直在盈利，公司主管不必为了人员流动问题而烦恼，也没意识到人员流动与企业的招聘方法之间可能存在着某种联系。但是，最近一段时间，张经理常常开始为员工流动率过高的问题感到忧虑：员工的平均厂龄都不超过五年，操作技术合格的员工远远不够，更不用说让他们为新员工提供必要的知识和培训了，虽然短期内公司还可以靠老客户关系维持订单数，但是最近已经有老客户开始抱怨产品的质量问题了，长此以往这必然对公司的发展造成不利的影响。

造成过度频繁的人员更替的原因主要有两点：一是新员工中有些人不能适应其工作环境，二是新员工的操作不能满足工作标准而被辞退。经过分析，张经理逐渐意识到，这些不胜任的情况主要是公司招聘过程过于简化引起的：一方面没有提供给应聘者公司方面的要求，另一方面也没有发现新员工能力方面的缺陷。另外，公司的岗前培训工作做得也不到位，既没有操作规章的严