

职场成功
必读之书

职场咖啡系列丛书
ZHICHANGKAFEIXILIECONGSHU

VICTORY

VICTORY

VICTORY

VICTORY

VICTORY

成功

激励。



de 22 条黄金法则
CHENG GONG JI LI DE 22 TIAO HUANG JIN FA ZE

de 22 条黄金法则
CHENG GONG JI LI DE 22 TIAO HUANG JIN FA ZE

常桦 编著
W 华文出版社
SINOCULTURE PRESS

职场咖啡系列丛书

成功激励

de 22 条黄金法则

常 桦 编著

华文出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功激励的 22 条黄金法则/常桦编著. - 北京: 华文出版社, 2003. 10

ISBN 7 - 5075 - 1547 - 8

I. 成... II. 常... III. 企业管理 - 激励 - 通俗读物 IV. F272.92 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 092644 号

华文出版社出版

(邮编 100800 北京西城区府右街 135 号)

网址: <http://www.hwcbss.com.cn>

网络实名名称: 华文出版社

电子信箱: hwcbss@263.net

电话: (010)83086663 (010)83086853

新华书店经销

京东印刷厂印刷

787 × 960 1/16 开本 12.25 印张 161 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

*

印数: 0001 - 8000 册

定价: 19.00 元



序 言

员工激励是企业一个永恒的话题。在当今世界,随着经济全球化的推进和知识经济时代的来临,科技水平的高低已成为决定企业竞争地位的重要因素,而员工的素质和活力则成为企业发展的根本动力。

21 世纪的竞争,归根到底是人才的竞争。那么企业需要什么样的人呢?日本的企业“经营之神”松下幸之助说过:“企业兴隆,我有前途;企业倒闭,我也完蛋。”世界上成功的企业都是靠人奋斗出来的。成功的管理者在实践中认识到这样一个道理:只有将企业的员工紧紧团结在一起,激发出他们的工作热情和内在潜力,使他们把自己的智慧、能力和需求与企业的发展目标结合起来去努力、去创造、去革新,这才是企业惟一的发展道路。正因为如此,成功的企业,更加重视激发其员工的积极性与创造性,花费更多的时间和精力致力于激发员工发挥潜力,并把激励作为企业长盛不衰的法宝来对待。

激励是企业通过设计适当的奖励形式和工作环境,以一定的行为规范和惩罚性措施,借助信息沟通,来激发、引导、保持和规范企业员工的行为,以有效地实现企业及其个人目标的系统活动。

激励贯穿于企业员工工作的全过程,包括对员工个人需求的了解、个性的把握、行为过程的控制和行为结果的评价等。因此,激励工作需要耐心。赫兹伯格说,如何激励员工:锲而不舍。同时,信息沟通贯穿于激励工作的始末,从对激励制度的宣传、企业员工个人的了解,到对员工行为过程的控制和对员工行为结果的评价等,企业组织中信息沟通是否通畅,是否及时、准确、全面,直接影响着激励制度的运用效果。

物质激励是基础,精神激励是根本。在两者结合的基础上,逐步过渡到以精神激励为主。要把握激励的时机,“雪中送炭”和“雨后送伞”的效果是不一样的。激励越及时,越有利于将人们的激情推向高潮,使其创造力连续有效地发挥出来。



激励是满足员工的需要,但员工的需要因人而异,因时而异,并且只有满足最迫切需要的措施,其激励强度才大。因此,领导者必须深入地进行调查研究,不断了解员工需要层次和需要结构的变化趋势,有针对性地采取激励措施,才能收到实效。

激励制度的运行能够创造出一种良性的竞争环境,正如麦格雷戈所说:“个人与个人之间的竞争,才是激励的主要来源之一。”在这里,员工工作的动力和积极性成了激励工作的间接结果。

正确激励,能充分调动企业员工的积极性,促使目标的顺利实现。不正确的激励,尽管也能调动员工积极性,但容易偏离方向。因此,要在正确的激励原则指导下制订激励措施。所有的员工都希望从工作中获得满足,最普遍的满足就是工资和奖金,工资不仅是生活的保障,而且也是社会地位、角色扮演、受人尊重以及个人成就与权力的象征。工作除了有满足基本生活需求的功能外,还有满足其他心理需求的功能。工作是各种社会需求满足的工具。通过完成工作可以满足社会交往,显示才能,施展抱负,行使权力,取得成就,发挥创造力,获得社会尊重。

要求员工各尽其力,各负其责,才能增强员工的责任心与事业心,充分调动工作的积极性,激发他们的工作热情,更好地完成本职工作,每个人竭尽全力做好本职工作,组织的整体工作就做好了。

企业员工的积极性,不仅与员工的劳动态度、集体风尚等因素有关,而且与整个社会舆论、社会风尚密切相关。因此制订激励措施,不仅要立足企业本身,也要考虑社会心理的作用,尽可能利用良好的社会心理、社会舆论、社会风尚的积极作用,克服不良心理的消极作用。

目标是行动所要得到的预期结果,是满足人的需要的对象。目标同需要一起调节着人的行为,把行为引向一定的方向,目标本身是行为的一种诱因,具有诱发、导向和激励行为的功能。适当地设置目标,能够激发人的动机,调动人的积极性。

奖励是对员工良好行为的一种积极肯定。从心理学角度看,奖励是对人的良好行为的一种正强化。奖励作为激励的一种手段,而且是一种重要手段,使用得当,能进一步调动人的积极性,激发人们自我完善的积极性。奖励包括物质的,也包括精神的,有时是物质和精神两者合一的。



情感是影响人们行为最直接的因素之一,任何人都有渴求各种情绪的需求。企业要不断满足员工日益增长的物质文化的需求,建立起正常、良好、健康的人际关系,以营造出一种相互信任、相互关心、相互体谅、相互支持、团结融洽的和谐氛围,以切实培养员工的实际能力和合作精神,增强对本企业的归属感。

“成功激励的 22 条黄金法则”,是对员工激励的深入研究和总结,提炼出适合企业员工激励的整体解决方案。学习本书,将使企业员工心态得以调整,对企业的信心得以增强,情绪得以良好的控制,动力得以更好的激发,人际关系更为融洽,同时,也会使企业管理者掌握自我激励以及激励员工的方法与技巧。

常 桦

2003 年 9 月于

京北西三旗博雅堂





目 录

第一章 培养激励的温床/1

黄金法则一：感情投资也是一种激励/2

- ◎ 撩开激励的面纱/2
- ◎ 激励是提升素质的杠杆/7
- ◎ 打开缺口/11
- ◎ 今天我们靠什么去激励/13

黄金法则二：把别人的思想为我所用/16

- ◎ 泰罗的“经济人”/16
- ◎ 梅奥的“社会人”/18
- ◎ 马斯洛的需要层次/21
- ◎ 亚当斯的公平理论/22
- ◎ 麦克莱德的激励需要/22
- ◎ 德鲁克的目标激励/24
- ◎ 威廉·大内的“Z”理论/26

黄金法则三：激励是要讲求原则的/29

- ◎ 不公则无力/29
- ◎ 机不可失，时不我待/30
- ◎ 适应不同需求/33
- ◎ 适时适事/35
- ◎ 想你所想，急你所急/37

第二章 重赏之下必有勇夫/39

黄金法则四：物质激励永远是最有效的手段之一/40



① 找到员工的心理需求/40

② 让员工吃下定心丸/41

③ 要有激励人心的制度/44

黄金法则五：永远不要忽视金钱的作用/46

① 更高的收入总是富有诱惑力/46

② 让员工充满成就感/49

③ 用高薪来提高效率/53

④ 高薪与激励的正反比/54

黄金法则六：找到为自己劳动的感觉/57

① 拿什么激励你/57

② 每一个员工都是股东/58

黄金法则七：为金钱打开一扇天窗/60

① 新一轮浪潮来临了/60

② 让小船平安到达彼岸/61

③ 员工就是主人/62

第三章 登上精神激励的快车/66

黄金法则八：凡事情为先/67

① 不可忽视感情的作用/67

② 自我激励/68

③ 满足需要方能赢得人心/69

④ 回报真感情/72

⑤ 慷慨地赞美/75

黄金法则九：找到激励的目的地/80

① 搭起信任的桥梁/80

② 让员工与企业荣辱与共/82

③ 激将也是一种激励/83

④ 刺激需求/85

⑤ 宽容是一味最好的药/87



◎ 给你成就感/88

黄金法则十：用目标做引导/91

- ◎ 给期望一个目标/91
- ◎ 为员工架起一架攀登的云梯/92
- ◎ 振奋人心的目标才是好目标/94
- ◎ 目标明确才能方向明确/96

黄金法则十一：构建激励文化/99

- ◎ 文化“四重奏”/99
- ◎ 打造企业文化/101
- ◎ 正林的文化之路/105

黄金法则十二：发扬“爱的精神”/107

- ◎ 发扬“爱的精神”/107
- ◎ 给员工一个良好环境/110
- ◎ 每个人一生都在寻找成就感/111
- ◎ 再加一把劲/113

第四章 让员工拥有主人翁的心态/115

黄金法则十三：每一个人都是最重要的/116

- ◎ 让员工享受管理的乐趣/116
- ◎ 员工就是家庭成员/117
- ◎ 给员工一个舞台/118
- ◎ 放手干吧/120

黄金法则十四：倡导“人和”思想/122

- ◎ 在团体与个人之间找到平衡点/122
- ◎ 你是最重要的/124
- ◎ “人和”重于一切/127
- ◎ 良好的沟通能解决许多问题/129



第五章 激励是危机和动力的产物/132

黄金法则十五：时时都要有危机感/133

- ◎ 唤醒“危机感”/133
- ◎ “怀抱炸弹”/135
- ◎ 哀兵必胜/135

黄金法则十六：把危机转化为激励/137

- ◎ 在困境中取胜/137
- ◎ 压力也是动力/139
- ◎ 王永庆的“压力管理”/142

黄金法则十七：从别人那里借鉴经验/144

- ◎ 美国的“末日管理”/144
- ◎ 《日本世界第一》的启示/146

第六章 引爆员工潜力的激励法则/148

黄金法则十八：批评错误，肯定人/149

- ◎ 给忠言加上一层糖衣/149
- ◎ 换个角度看孔雀/151
- ◎ 一手擎玉，一手持剑/153
- ◎ 太阳和风的比较/154

黄金法则十九：找到激励的根据/157

- ◎ 奖惩一致/157
- ◎ 磁铁的南极和北极/158
- ◎ 两根长短不同的筷子/159

黄金法则二十：控制激励的反作用力/162

- ◎ 找到最佳方法/162
- ◎ 把激励当成一门艺术/164
- ◎ 向纵向挖掘/166
- ◎ 避免掉入陷阱/168



第七章 激励的目的是绩效/170

黄金法则二十一：用更少的人做出更多的业绩/171

- ◎ 激励三步曲/171
- ◎ 让语言更富有魅力/174
- ◎ 用更少人做更多业绩的秘密/175

黄金法则二十二：要有巅峰成就，就要有巅峰的激励/178

- ◎ 培养激励的氛围/178
- ◎ 持续保持激励的巅峰状态/180





第一章

培养激励的温床

激励是创造满足员工各种需要的条件。激发员工的创造性和工作热情,使其充分发挥自身才能,变消极为积极,保持工作的有效性和高效性。

只有不断地激励,才能使你的下属成为一个真正拥有无限激情和潜能的人才!

下属好比一块璞玉,管理者必须“雕琢”,“雕琢”就是“激励”的同义语。

有人说:“过度的压力可以让天才变白痴。适当的激励,却可让白痴变天才。”这句话可真是一针见血,直接道出激励力量的伟大。

因此,激励是一种神奇无比的力量。它能使领导者和管理者率领的团队达到你要它达到的任何目标。



黄金法则一：感情投资也是一种

激励

◎ 撩开激励的面纱

激励是企业通过设计适当的奖酬形式和工作环境,以一定的行为规范和惩罚性措施,借助信息沟通,来激发、引导、保持和规范企业员工的行为,以有效地实现企业及其个人目标的系统活动。

激励贯穿于企业员工工作的全过程,包括对员工个人需要的了解、个性的把握、行为过程的控制和行为结果的评价等。因此,激励工作需要耐心。赫兹伯格说,如何激励员工:锲而不舍。同时,信息沟通贯穿于激励工作的始末,从对激励制度的宣传、企业员工个人的了解,到对员工行为过程的控制和对员工行为结果的评价等,企业组织中信息沟通是否通畅,是否及时、准确、全面,直接影响着激励制度的运用效果。

一、了解激励

正确激励,能充分调动企业员工的积极性,促使目标的顺利实现。不正确的激励,尽管也能调动员工积极性,但容易偏离方向。因此,要在正确的激励原则指导下制定激励措施。所有的员工都希望从工作中获得满足,最普遍的满足就是工资和奖金,工资不仅是生活的保障,而且也是社会地位、角色扮演、受人尊重以及个人成就与权力的象征。工作除了有满足基本生活需求的功能外,还有满足其他心理需求的功能。工作是各种社会需求满足的工具。通过完成工作可以满足社会交往,显示才能,施展抱负,行使权力,取得成就,发挥创造力,获得社会尊重。

1. 洞察

激励是为了调动广大员工的积极性,满足广大员工的正当的、合理的需要,因此在制定激励措施前,要进行充分的调查研究,以确实掌握人们的基

本需要满足的程度,以及哪些需要的满足最能调动人们的积极性?这样激励起来才能有的放矢,起到较好的效果。调查研究的结果表明,人们的需要大致有尊重和荣誉的需要,成就的需要,发明创造的需要以及文化的需要,劳动的需要等。

不同的人会产生不同的需求,员工的类型主要指内向和外向两种人格取向。内向者态度内向,受自主、能力、成就需求的推动;外向者态度外向,受追求权力、社会尊重等需求推动。

不同心理需求和人格取向,就会产生不同的动机,这就对管理者采取不同的激励措施提出了更高的要求。

2. 分析

工作动机的强度,不仅取决于人们从工作或劳动中获取什么,而且还取决于人们对管理人员的工作安排和外在报酬的心理需求的满足感。调查表明,人们努力工作可能基于下列因素:

- (1) 自己付出的努力能否达到或超出管理目标的可能性;
- (2) 如果达到目标,获得奖赏的可能性;
- (3) 外在报酬满足需求的可能性;
- (4) 工作中满足心理需求的可能性;
- (5) 对这些需求的满足所做的评价。

3. 满足

所有员工都希望从工作中获得满足,最一般的最普遍的满足的体现就是薪资和奖金,这是外在的满足。薪资不仅是生活的保障,而且也是社会地位、扮演角色、受人尊重以及个人成就与权力的象征。薪资的激励作用取决于许多具体的条件:如人格特征;成就需要;经济背景等。

4. 发掘

工作除了有满足基本生活需求的功能外,还有满足其他心理需求的功能。可以说,工作是各种社会需求满足的工具。社会交往,显示才能,施展抱负,行使权力,取得成就,发挥创造力,获得社会尊重都可以通过工作获得满足。如果只把工作看做赚钱谋生必需的手段,就会对工作持无所谓的态度,甚至厌恶态度,所以就不会有很高的工作热情。追求心理上需求满足的人,把工作视为高尚,视为满足自我需求的手段。当然员工以何种需要为



主,与社会生产力发展水平及人民生活水准有关,也与个人的经济生活的具体情况和价值观有关。

5. 实施

激励的效果与激励措施科学合理有密切关系。激励措施科学合理,人们就能在心理上接受它,也能够充分调动员工的积极性。激励措施不合理,人们会在心理上排斥它,甚至挫伤人们的积极性。激励措施是否合理的先决条件是要使人们心理上能够接受,这是一个非常重要的条件,因为这是起到激励作用,调动人们的积极性的前提。

6. 贯彻

人们各尽其能,各负其责,才能增强员工的责任心与事业心,充分调动工作积极性,激发他们的工作热情,更好的完成本职工作,每个员工竭尽全力把本职工作做到位,组织的整体工作就高效运作。

7. 公平

公平是制定激励措施的重要原则,这就要克服平均主义,避免挫伤贡献较大的员工的积极性,充分体现脑力与体力劳动,复杂与简单劳动,熟练与非熟练劳动,繁重与非繁重劳动之间的差异,奖勤罚懒,奖优罚劣。

二、激励方式

激励的方式多种多样,可以根据实际情况适当地运用,恰当的运用可以使激励的作用得到更加充分的发挥。

1. 目标激励

目标激励是指设置适当的目标,激发员工的动机,达到调动员工的积极性和主动性的目的。目标是能够满足员工的需要的外在物。由期望理论和目标激励理论可知,个体对目标看得越重要,实现的几率越大。因此,设置的目标要合理、可行,与员工个体的切身利益密切相关。要设置总目标与阶段性目标。总目标可使员工感到工作有方向,但达到总目标是个复杂的过程,有时使员工感到遥远或渺茫,影响员工的积极性。因此要采取“大目标,小步子”的方法,把总目标分成若干个阶段性目标,通过实现几个阶段性目标来实现总目标。阶段性目标可以使员工感到工作的阶段性、可行性和合理性。目标既可以是外在的实体对象如工作量,也可以是精神的对象如学术水平。



为发挥目标激励作用,应注意以下几个方面:

(1) 个人目标与集体目标一致。企业的目标与个人目标可能会一致,也可能发生偏差,如果出现偏差,就不利于调动个人的积极性,不利于其目标的实现。只有使这种偏差趋于平衡,即企业目标与个人的目标间的差距越小,才能使个人的行为朝向组织的目标,在个人间产生较强的心理内聚力,共同为完成企业目标而奋斗。

(2) 设置的目标方向应具有明显的社会性,目标的社会效益越强,它的吸引力就越大,也就越能激发员工的积极性。

(3) 目标的难度拟定要适当,宜于激发进取性。要做到树上的果子悬到“跳一跳够得着”的程度,过高了力所不及,过低了不需努力,轻易得到,都不能收到良好的激励效果。

(4) 目标的内容要具体明确,能够有定量要求的目标更好,切忌笼统抽象。

(5) 目标的时间上,既要有近期目标,又要有远期目标。只有远期目标,易使人产生渺茫感,只有近期目标,则使人目光短浅,其激励作用也会减少或不能维持长久。

2. 奖惩激励

奖惩激励是奖励和惩罚的合称,奖励是对员工的某种行为给予肯定或表扬,使员工继续保持这种行为,奖励得当,能进一步调动员工的积极性。惩罚是对员工的某种行为予以否定或批评,使员工远离这种行为。惩罚得当,不仅能消除员工的不良行为,而且能化消极因素为积极因素。

奖惩都是一种强化手段,奖励是对员工行为的肯定,是正强化,可直接激励。而惩罚是对员工的行为的否定,是负强化,属间接激励。奖励的心理机制是员工的荣誉感、进取心理,有物质和精神需要。惩罚的心理机制是员工的羞怯、过失心理,不愿受到名誉或经济上的损失。

奖励激励的心理过程是通过反馈实现的。奖励或惩罚与实际情况相符合,即奖励分明,是正反馈。奖励和惩罚不符合实际情况或不公平,则逆反馈。因而,奖励不一定都能产生激励作用。

奖励也分好多种,可分为物质奖励、精神奖励,以及这两种奖励的结合。惩罚的形式也有好多种,如批评、检讨、处分、经济制裁、法律惩办等。



为发挥惩罚的作用,应注意以下几个方面:

(1) 惩罚要合理,使受惩罚者心悦诚服,化消极因素为积极因素,否则易产生对立情绪。

(2) 惩罚要与教育结合起来,达到惩前毖后知错就改的目的。

(3) 要掌握惩罚的时机,及时处理。

(4) 惩罚时要考虑原因与动机。

(5) 对一般性错误,惩罚宜轻不宜重。

3. 考评激励

各级组织对所属成员的工作及各方面的表现进行评定即是考评。通过考核和评比,及时指出员工的成绩、不足及下阶段努力的方向,从而激发员工的积极性、主动性和创造性。随着现代人事制度的变革与完善,考评激励越来越成为普遍采用的一种激励方式。

从考评激励的心理过程分析,考评具有以下几方面的作用:

(1) 导向作用。考评具有目标导向功能。由于考评标准的约束力,迫使或引导员工的行为向某一方向发展。

(2) 反馈调节作用。考评激励的一个重要手段就是促使反馈调节,让员工知道自己的行为是否偏离要求,是否符合规范,要作什么修正,以及如何修正等。

(3) 强化作用。强化有“正强化”和“负强化”两种。通过考评,工作成绩得到肯定,员工会看到自己的社会价值,增强工作热情 and 责任感,从而激发进一步向上努力的动机,这就是“正强化”。反之,如果得到较差的评价,通过正确引导,也会激起改正缺点错误和重新做好工作的动机。这称之为“负强化”。

为了让“考评激励”发挥最大的作用,在考评过程中必须注意制定科学的考评标准;设置正确的考评方法;提高主考者的整体素质等。

4. 竞赛与评比的激励

竞赛与评比在组织内是一种客观存在。在正确思想指导下,它对调动员工的积极性有重大意义。竞赛与评比的心理学意义是:

(1) 竞赛与评比对动机有激发作用,使动机处于活跃状态。

(2) 竞赛与评比能增强组织成员凝聚力,明确组织与员工的目标,激发