

通用管理能力认证指定培训教材

中华人民共和国劳动和社会保障部职业技能鉴定中心



团队建设
管理

通用管理能力（基础级）

团队激励

Motivate

【英】Corinne Leech 著



天问互动教育中心 编译

清华大学出版社

通用管理能力认证指定培训教材

团 队 激 励

[英] Corinne Leech 著

天向互动教育中心 编译

清华大学出版社

北 京

团队激励

Motivate

Corinne Leech

Copyright © 2003 Worldwide Learning Limited and Higher Interactive Learning Limited. For sale in the People's Republic of China only. Without Permission of the copyright holders, no one may duplicate or copy any of the contents of this publication. Higher Interactive Learning Limited has commissioned Tsinghua University Press to publish and distribute the book in Chinese in China.

版权所有© 2003 环球教育公司和天向互动科技有限公司。仅限中华人民共和国境内出售。未经版权人许可,任何人不得以任何方式复制或抄袭本书的任何内容。本书简体中文版由北京天向互动科技有限公司授权清华大学出版社在中国境内出版。

本书封面贴有天向互动教育中心激光防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号 图字 01-2003-2135 号

图书在版编目(CIP)数据

团队激励/(英)利奇著;天向互动教育中心编译. —北京:清华大学出版社,2003.10

书名原文:Motivate

通用管理能力认证指定培训教材

ISBN 7-302-06615-9

I. 团... II. ①利... ②天... III. 企业管理:人事管理—激励—方法—技术培训—教材
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 034135 号

出版者:清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编 100084)

<http://www.tup.com.cn>

责任编辑:许振伍

印刷者:北京四季青印刷厂

发行者:新华书店总店北京发行所

开本:787×960 1/16 印张:5.75 字数:69千字

版次:2003年10月第1版 2003年10月第1次印刷

书号:ISBN 7-302-06615-9/F·528

印数:0001~3000

定价:15.00元

.....

教材编审委员会

.....

主任委员

赵履宽 陈 宇

副主任委员

明 宏 John Trasler 李家强 金 丹

委 员 (以下排名不分先后,以姓氏笔划排列)

Tony Horsfield 甘仞初 帅志清

刘公勤 安鸿章 陈 敏 何赵萍

何梅子 张守生 徐培忠 舒华英

蔡鸿程 甄源泰

编审译人员 (以下排名不分先后,以姓氏笔划排列)

王义豹 毛佳飞 方海萍 李 亚

李 莉 许振伍 朱常波 金大鹏

高曲斌 常玉轩

名人名言

思考固然重要，却不能改变企业。行动才能改变企业。如果我必须在高度的智慧与有效的执行之间择一，我永远都会选择有效的执行。我并不是贬低创意与眼光的必要，而是因为除非化为行动，否则这些都将是梦幻而已。

——Dick Brown(Cable and Wireless 执行长官)

一杯“半满”或“半空”的水，是人们对同一现象的两种不同描述。这两种描述蕴含着截然不同的意义。当经理人从半满的观念转变为半空时，他们面前将出现无限创新机会。

——彼得·杜拉克

重要的不是知识的数量，而是知识的质量。有些人知道得很多，但却不知道最有用的东西。

——托尔斯泰

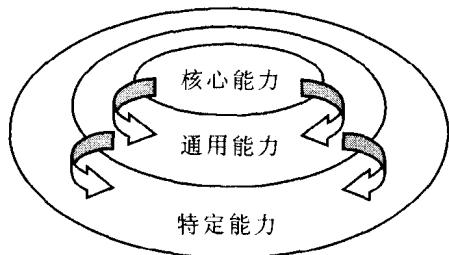
谈谈通用管理能力(代序)

培训创造机会,能力改变命运。能力培养和训练的重要性,现在不论怎么强调也不过分,而且已经成了吾国吾土吾官吾民之共识。

今天更重要的问题反而倒是:我们需要培训什么?学习什么?增长什么样的才干?获得什么样的能力?如果选准方向,则事半功倍,反之则有可能事倍而功半。

作为对这个问题的回答,1998年国家劳动和社会保障部部级课题《国家技能振兴战略》^[1]首次把人的能力分成了三个层次,即:职业特定能力,行业通用能力,以及核心能力。

在每一个具体的职业、工种和岗位上,都会存在着一定数量的特定能力,从总量上看,它们是最大的,但是从适用范围看,它们又是最狭窄的。对每一个领域或行业来说,存在着一定数量的通用能力,从数量上看,它们比职业特定技能显然少得多,但是它们的适用范围涵盖整个行业领域。而就更大范围而言,还存在着少量从事任何职业或行业工作都需要的、具有普遍适用性的技能,这就是核心能力。(参见图示,能力分解体系)



团队激励

长期以来,我国职业教育培训活动和职业资格认证制度把自己的工作重心集中于职业特定技能,为数以百计的职业(或工种)制定了国家标准,在近千个职业(或工种)开展了职业技能鉴定工作。这些工作对于推进我国职业教育培训和职业资格认证制度建设有重大的影响和意义。但是,另一方面,在过去的一段时间里,我们对通用能力与核心能力却有所忽视。

实际上,通用能力与核心能力的应用范围,要远宽于职业特定技能,它们是相同或相近职业群体中体现出来的、具有共性的技能和知识要求。因此,它们往往是人们职业生涯中更重要的、最基本的技能,也具有更普遍的适用性和更广泛的迁移性。开发和培育劳动者(或后备劳动者)的通用技能与核心技能,能为他们提供更广泛的终身从业和终身发展的能力基础,其影响和意义极其深远。

近年来,我国在核心能力和通用能力的研究和开发方面开始取得可喜的成果。通用管理能力的推出,是我国在核心能力研究和开发^[2]取得重要成果后,在分层次能力研究和开发方面取得的又一个重要突破。

管理领域的特征和共性鲜明,对管理人才和管理能力的社会需求又特别强劲。因此,选择管理领域作为开发通用能力的实验场所是非常适当的。

管理领域已经有了繁多的职业特定能力的标准、考试和证书。如:营销师、会计师、统计师、物业管理师、人力资

源管理师、企业信息管理师……。然而,在管理领域有没有超越这些具体的特定知识和技能的通用性知识和技能呢?有没有一切管理者都应当共同具备的能力和才干呢?回答显然是肯定的。中国就业培训技术指导中心、劳动和社会保障部职业技能鉴定中心,组织各界专家力量^[3],参照国外先进标准^[4],制定了我国第一个通用管理能力标准,把通用管理能力归纳成四种主要功能模块,即:自我发展管理,团队建设管理,资源使用管理,运营绩效管理。同时,把通用管理能力分成了两个层次(基础级和综合级)。现在,用于通用管理能力培训和认证的第一批教材和课程已经开发成功,正式面世。关于通用管理能力的评估、考核和测试的工作也在积极准备中。这是一个开创性的尝试,是非常有益的理论 and 实践创新。

众所周知,管理通用能力的概念,在全球范围提出的时间并不长,尽管各国都在进行相关研究,但是,在管理通用能力的内涵、范围、种类和影响等一系列基础性问题上,现在还没有完全统一的意见。况且管理本身既是严谨的科学,又是迷人的艺术:作为科学,它有自身的规范;作为艺术,它又无常法可循。无疑,我们今天提出的标准,编撰的教材,开发的课程都需要经受检验,都还将不断改进、不断发展。实践是检验真理的惟一标准。中国的通用管理能力的培训认证只能走和中国管理实践活动紧密结合的道路:它们的成功与否也将惟一取决于中国管理实践的证明。

团队激励

坚冰已经打破,道路已经开通。中国的通用管理能力开发迈出了自己坚实的第一步。我们相信它将为我国管理人才的培养,企业效率的增长,以及整个国民素质的提高做出自己独特的贡献。

陈宇 教授

中国就业培训技术指导中心主任
劳动和社会保障部职业技能鉴定中心主任

1. 劳动和社会保障部部级课题《国家技能振兴战略》1998年9月28日通过部级评审鉴定。该课题主报告从未正式出版,其主要内容可见陈宇著《走向世界技能强国》(中国长城出版社,2001年北京第一版)中的同名文章。
2. 根据我国实际情况,已确定将交流表达、数字运算、革新创新、自我提高、与人合作、解决问题、信息处理、外语应用作为我国核心能力的八个主要功能模块,并已开发了交流表达、信息处理和外语应用等模块的标准和考试。
3. 许多专家和专家组织为这项工作的开展做出了努力,特别是北京天向互动教育中心作为通用管理能力开发的主要技术支持单位做出了重要贡献。
4. 我国通用管理能力的开发借鉴了国外先进理念、技术和方法,特别是新闻集团 TSL 教育公司为本项目提供了重要资源帮助。

教材使用说明

亲爱的读者朋友,您好!为了方便您使用本教材,特在此对教材中所涉及到的章首页、边注、附录、学习网站加以说明。

章首页

每本教材的每一章节前都有一篇独立的章节名称页,简称为章首页。在此页中会注明本章的学习重点,便于您能够有重点地进行学习,提高您的学习效率和效果。

边注

我们将每本教材中所引用的名家名言和一些对教材内容的说明以边注的形式体现出来。这样做一方面是为了突出,另一方面可帮助您学习。

附录

每本教材最后的附录是整套课程体系的详细介绍,从中您可以全面了解到这套教材的状况:它的理论思想基础、它的特点特色、它的层次划分、课程的名称及讲述的内容。

学习网站

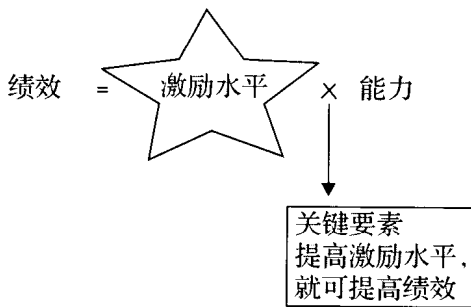
本网站不但为学员提供辅导、培训、考试等相关信息,还为学员提供相互探讨的平台。另外通过多种媒体形式为学员提供更多的学习素材,帮助学员理解课程的内容。网址:www.gmpchina.org

关于本书

怎样激励团队成员？请看看这位 M(Motivated, 激励) 先生。他到任何公司都是模范员工。

愿意承担额外工作	不达标誓不罢休	愿意进一步提高自己
愿意接受新的挑战	M 先生	愿意承担责任
愿意多付出一点	关心、关注公司的发展	乐于协助同事完成任务
希望把工作做好		

从中受益的不只是公司。团队成员中具有 M 先生这种品质的人越多，团队领导者就越容易开展工作，这是因为：



绩效等式

即使你的团队成员是世界上最能干的，如果他们对工作毫无兴趣，也不关心工作做得好不好，那么他们的绩效将远远低于其潜能。同样，激励水平高但自身能力很低的人，绩效也会很差。但是，能力问题并不是本书的内容——本书要讨论的是绩效和激励水平之间的关系，以及怎样提高

激励水平,进而提高绩效。

那么,究竟什么叫做激励呢?一种说法是,激励就是“内在动力”,它驱使我们自愿从事一些工作。内在动力发挥到顶峰,可以驱使人拖着雪橇穿越南极洲。在更多日常情况下,它驱使人们学习一种新技能,或者努力完成一项工作。

但是,如果激励只是一种内在动力,作为一名团队领导者,你怎样才能对其产生影响呢?本书就是探讨这个“怎样”的问题——关于你可以做些什么来提高团队的激励水平。你将发现有很多事情要做。但是,也有一些影响因素是你无法控制的,我们也将讨论这些因素。

首先我们要了解哪些因素会激励人们在工作中更加发奋进取,哪些会使人丧失上进心。知道这些以后,我们要进一步研究一些提高团队激励水平的方法。最终还是要由你自己来选出适合自己团队情况的方法。

如果激励很容易做到,那么每个公司都会充斥着积极上进的团队——但事实并非如此。

» 练习

读完本书时,你将能确定:

- ◎ 哪些因素会对团队的激励水平造成正面或负面影响。
- ◎ 你可以做些什么:
 - 提高激励水平。

团队激励

- 降低不受你控制的外部事件所造成的不良影响。

首先请想一想,如果团队的激励水平提高了,你认为能带来什么好处。考虑一下绩效等式,如果激励水平提高,将会对绩效产生什么样的影响?请尽量具体。

为什么要激励?

- 减少抱怨
- 增加销售额
- 提高生产力
- 减少旷工
- 削减成本
- 鼓励创新思维
- 缩短资金周转期
- 鼓舞士气

学习目标

- ◎ 了解促进和阻碍激励的因素
- ◎ 提高团队的激励水平
- ◎ 对团队的激励水平产生影响

目录

第一章 激励因素 (1)

哪些因素可以激励人们努力工作？我们将讨论最主要的 3 种关于促进和阻碍激励的因素。

第二章 你该怎么做 (15)

本章讨论你将如何行动才能提高团队的激励水平。你可能发现自己已经在使用其中的某些方法。本章的目标是确保你能以最佳方式使用这些技巧。

第三章 其他因素 (44)

有很多事情能对团队的激励水平产生巨大影响,但却不在你所能够控制的范围之内。此时你应该做的就是尽量减少这些事情对团队的负面影响。要做到这一点常常很困难,有时甚至是不可能的。本章将介绍一些实用的策略。

第四章 大作业 (59)

本章将把学习的内容综合起来,而且谈到了在实际情况中你可以做些什么:

- ◎ 提高激励水平。
- ◎ 降低你控制范围之外事件的不良影响。

附录 通用管理能力认证课程体系介绍 (62)

第一章

激励因素

本章重点

- ◎ 如何满足要求
- ◎ 将需求和期望联系在一起
- ◎ 需求和工作满足

团队激励

人为什么工作？有个显而易见的答案是：为了钱。大多数在工作的人都需要挣钱糊口。但是钱并不是全部，钱只是人们从工作中得到的成果之一。这其中还有很多其他的原因——而且对某些人来说，这些原因非常重要。

同样，钱也不能解释为什么每个人对要投入到工作中的精力和要承担的义务的多少持有完全不同的态度。在关于本书中，我们注意到了这位 M 先生的性格特点。

他所投入的努力源于感情激励，若这种激励与能力结合在一起，就能产生卓越的绩效。

高效的激励 × 能力 = 卓越的绩效

为什么他会有如此的表现？别人能少干一点就绝不多干，而且不肯全力以赴，可他为什么这样拼命？

多年来，心理学家和行为学家试图解释是什么在激励人们却没有人提出一套完整的解释。但是他们的工作有助于我们理解激励，并且帮助团队领导和企业决定他们应该做什么，以便在工作中激励他们的员工。

本章将学习关于激励的三个理论。然后我们将了解它们如何与 M 先生相关，并开始回答问题：是怎样的人就会有怎样的表现，为什么？

理论 1：满足需求

毫无疑问的是，作为人类我们都有各种需求，并且通过努力工作来满足这些需求。

对于激励问题，
没有盛有解决方案的圣怀

Charis Handy