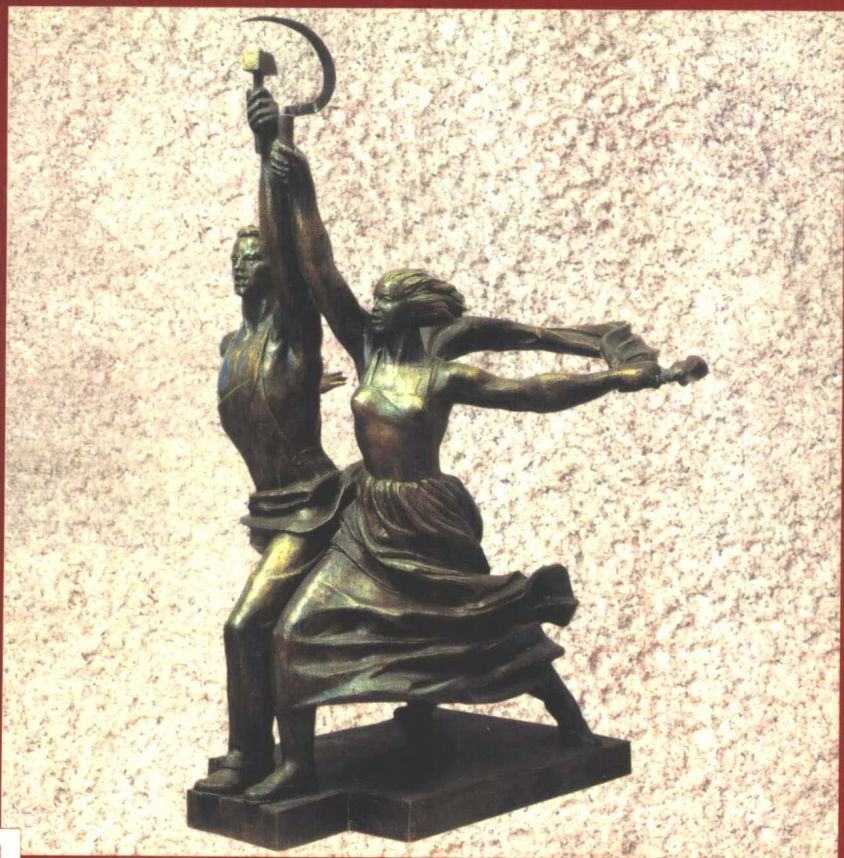


昌文彬 编著

管理精英文库

点燃心火

——员工激励手册



人民中国出版社

管理精英文库

09

点燃心火

——员工激励手册

昌文彬 编著

人民中国 出版社

责任编辑:董恩博 赵向标

版式设计:周 侃 金 宁

封面设计:CI 出版策划中心

图书在版编目(CIP)数据

点燃心火:员工激励手册/昌文彬编著.

北京:人民中国出版社,1998.1

(管理精英文库;69/李罗力等主编)

ISBN 7-80065-608-X

I. 点… II. 昌… III. 激励—普及读物 N.C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 29396 号

· 管理精英文库 ·

李罗力 董晓阳 邓荣霖 主编

点燃心火:员工激励手册

昌文彬 编著

人民中国出版社出版

(北京车公庄大街 3 号)

北京市朝阳区仰山印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 开 8.5 印张 200 千字

1998 年 3 月第一版 1998 年 3 月第一次印刷

印数:1—5000 册

ISBN 7-80065-608-X/Z · 087

全书定价:2580.00 元(共 100 册)

管理精英宣言

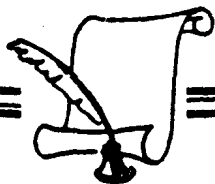
我是不会选择去做一个普通的人。

如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而宁愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而宁愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。



目 录

人的认识概念

- 一、“经济人”与“X 理论” (3)
 - ☐ “经济人”的假设 (3)
 - ☐ 相应的管理激励方式 (4)
 - ☐ 关于 X 理论的评价 (9)
- 二、“社会人”与“人群关系理论” (12)
 - ☐ 社会人假设的产生背景:霍桑实验 (12)
 - ☐ 霍桑实验的启示:人是“社会人” (19)
 - ☐ “人群关系理论” (21)
 - ☐ 对“人群关系理论”的评价 (24)
- 三、“自我实现的人”与“Y 理论” (25)
 - ☐ 什么是“自我实现的人” (25)
 - ☐ 基于 Y 理论的管理激励 (29)
 - ☐ 对 Y 理论的评价 (31)
- 四、“复杂人”与“超 Y 理论” (32)

·点燃心火——员工激励手册·

- ☐ 关于“复杂人”的假设 (32)
- ☐ 应变理论 (34)
- ☐ 对应变理论的评价 (35)

个体行为的基础

一、个人生活背景..... (39)

- ☐ 性别 (39)
- ☐ 年龄 (40)
- ☐ 婚姻状况 (42)
- ☐ 家庭构成 (42)
- ☐ 工作年限 (43)

二、能力..... (44)

- ☐ 智力 (44)
- ☐ 躯体能力 (46)
- ☐ 有关概念的区别 (46)

三、气质..... (48)

四、性格..... (50)

- ☐ 概念 (50)
- ☐ 性格特征 (52)
- ☐ 在组织管理激励中的应用 (54)
- ☐ 性格与工作的搭配 (59)

五、学习	(61)
☐ 概念与理论 (61)	
☐ 行为塑造 (63)	
☐ 在组织管理激励中的应用 (65)	

激励理论

一、激励的基本概念	(69)
二、早期的激励理论	(71)
☐ 需要层次理论 (71)	
☐ X理论与Y理论 (73)	
☐ 激励——保健理论 (73)	
三、近代的激励理论	(76)
☐ ERG理论 (76)	
☐ 三重需要理论 (77)	
☐ 认知评价理论 (81)	
☐ 目标设置理论 (83)	
☐ 强化理论 (84)	
☐ 公平理论 (85)	
☐ 期望理论 (88)	
☐ 能力与机遇 (90)	

激励的原则及操作要则

- 一、激励的原则..... (93)
- ☐ 实事求是原则 (93)
 - ☐ 适时适度原则 (93)
 - ☐ 公平合理原则 (98)
 - ☐ 有益性原则 (99)
 - ☐ 物质激励和精神激励相结合的原则 (101)
- 二、激励的行为对象 (103)
- ☐ 激励解决问题的坚定方案,不激励见效快的敷衍 (103)
 - ☐ 激励冒险精神,不激励随遇而安 (108)
 - ☐ 激励行动果断,不激励循规蹈矩、行动迟缓 (111)
 - ☐ 激励独创精神,不激励亦步亦趋 (114)
 - ☐ 激励使工作变得简单化,不激励不必要的复杂化 (120)
 - ☐ 激励默默无闻而又见实效的行动,
不激励无事生非吵吵嚷嚷 (122)
 - ☐ 激励工作质量,不激励无质的速度 (125)
 - ☐ 激励忠心耿耿,尽职尽责,不激励得过且过,碌碌无为 (129)
 - ☐ 激励团结合作,不激励互相拆台,勾心斗角 (132)
 - ☐ 激励聪明灵巧的工作,不激励杂乱无章的工作 (136)
- 三、激励操作要则 (138)

激励理论在管理实践中的具体应用

一、目标管理	(145)
□ 目标管理的涵义 (145)	
□ 目标管理与目标设置理论 (147)	
二、行为矫正	(148)
□ 行为矫正的概念 (148)	
□ 组织行为矫正的应用 (150)	
三、参与管理	(151)
□ 参与管理的概念 (151)	
□ 质量监督小组 (153)	
□ 参与管理的具体应用 (153)	
四、绩效薪金制	(154)
□ 何谓绩效薪金制 (154)	
□ 绩效薪金制的应用 (155)	
五、弹性福利制	(157)
六、双轨薪金制	(158)
七、弹性工作制	(160)
八、工作设计	(162)
□ 工作设计的概念和形式 (162)	
□ 工作特性模式 (165)	
□ 工作设计的应用 (167)	

□ 工作设计的效果评估 (168)

激励法则

一、把握激励	(174)
二、紧握向心力	(177)
三、激励个人	(181)
四、成功的激励风格	(185)

激励技巧

一、即使是再小的成就也一定要赞许	(189)
二、不分青红皂白会产生反效果	(191)
三、在责备部属之前一定得给他辩白的机会	(193)
四、千万别“话中带刺”	(195)
五、“一律平等”不是真平等	(197)
六、身为上司绝对不可以暗地说人坏话	(199)
七、要发牢骚也要让大家喝酒	(201)
八、再值得信赖的部下也不可忘记“适当的距离”	(203)
九、不要期待部属的“回报”	(205)

激励自发行动

- 一、现代人的绝佳风范 (209)
 - ☐ 未雨绸缪 ()209
 - ☐ 授权 (209)
 - ☐ 危机处理 (210)
 - ☐ 行动 (213)
- 二、排除障碍 (214)
 - ☐ 利润才是真实的 (215)
 - ☐ 回归利润的起点 (215)
 - ☐ 对自己的公司突击检查 (216)
 - ☐ 更有效获取利润 (218)
 - ☐ 简化、简化、再简化 (219)
 - ☐ 正确评估目标 (220)
- 三、权责分明 (220)
 - ☐ 期许影响接受程度 (221)
 - ☐ 领导者建立标准 (222)
 - ☐ 工作标准决定期许 (223)
 - ☐ 让顾客也要责权分明 (223)
 - ☐ 对自己也要责权分明 (224)
- 四、领导者管理激励实例 (225)
 - ☐ 把握今朝 (225)

·点燃心火——员工激励手册·

- ☐ 最初的损失也是最好的损失 (226)
- ☐ 建立“立刻行动”的设施系统 (228)
- ☐ 即时而正确的反应 (229)
- ☐ 要做就要做得快一些 (231)

五、适才适所 (232)

- ☐ 找出重要的职务 (233)
- ☐ 提出策略性思考问题 (233)
- ☐ 找出适当人选 (234)
- ☐ 让适当人选去发挥 (235)
- ☐ 选择最合适的人 (236)
- ☐ 从员工弱点着眼 (236)
- ☐ 当机立断 (236)
- ☐ 不要扛起员工的责任 (237)
- ☐ 即时实践 (238)
- ☐ 作协助者而非拯救者 (239)

成功企业领导激励典范

- ☐ 3M 公司和“花王”公司:锐意创新,领先他人 (243)
- ☐ IBM 公司:非同一般的激励 (244)
- ☐ 伊安·麦克唐纳:以提出问题激励积极性 (245)
- ☐ 三泽千代:引进大电气公司“鲶鱼” (246)

- ☐ 富士全录公司:以“征求新事业企划案”唤醒人才 (247)
- ☐ 蔡长汀:激励出企业内部的活力 (248)
- ☐ 阿尔米公司:笑脸无处不在 (249)
- ☐ 野口音光:让员工在工作岗位上发挥能力 (250)
- ☐ 秩父水泥公司:依靠自己员工的力量挽救自己 (253)
- ☐ 沃特森:广开言路,激发热情 (254)
- ☐ 库特·瓦赫特法伊特尔:大家的事大家办 (256)
- ☐ 柯文昌:握手话别跳槽的员工 (258)
- ☐ 日本电机公司:将功抵过,功过抵消 (259)
- ☐ 比达·吉威特:巧妙的人事政策 (260)
- ☐ 丰田英二:“动脑筋创新”建议制 (262)
- ☐ 美国通用电器公司:开动大家的脑筋 (264)
- ☐ 松下电器公司:提案制度 (265)

《点燃心火——员工激励手册》

人的认识概念

激励讲演



把握人的本性是激励的出发点。

一、“经济人”与“X 理论”

□ “经济人”的假设

“经济人”(Rational - economic man)又称为“理性—经济人”,也称为实利人。这种假设起源于享乐主义,再经 19 世纪合理主义的影响而形成。此假设认为,人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的利益,工作动机是为了获得经济报酬。美国管理学家麦格雷戈(D.M.McGregor)在他所著的《企业的人性面》一书中,提出了两种对立的管理理论,其中,X 理论就是对“经济人”假设的概括。其基本观点如下:

1. 多数人十分懒惰,他们总想方设法逃避工作。
2. 多数人没有雄心大志,不愿负任何责任,而甘心情愿受别人指导。
3. 多数人的个人目标都是与组织目标相矛盾的,必须用强制、惩罚的方法,才能迫使他们为达到组织的目标而工作。
4. 多数人干工作都是为了满足基本的需要,只有金钱和

地位才能鼓励他们工作。

5. 人大致可以划分为两类,多数人都是符合于上述设想的人;另一类是能够自己鼓励自己,能够克制感情冲动的人,这些人应担当管理的责任。

基于这种假设所引出的管理方式是,组织应以经济报酬来使人们服从和作出绩效;并应以权力与控制体系来保护组织本身及引导员工,其管理的重点在于提高效率,完成任务。其管理特征是订立各种严格的工作规范,加强各种法规和管制。为了提高士气则用金钱刺激,同时对消极怠工者严厉惩罚,即采取“胡萝卜加大棒”政策。泰罗制就是“经济人”观点的典型代表。

这种假设实质上是早已被驳斥的遗传决定论的人性观。把人划分成多数的被管理者和少数的管理者,代表了资本主义向垄断资本主义过渡的早期阶段的管理。这种假设和 X 理论虽然已经过时,但对我们的管理并非全无启发意义。党的十一届三中全会以后,我国为了贯彻按劳分配的原则,恢复了奖金制度。但是,某些主管者也正是受这种认识的影响,以为只要多花钱,就能调动积极性,其实结果并非如此。因此,了解“经济人”的假设,可以从反面提醒我们管理人员改正错误的管理方式和方法。

☐ 相应的管理激励方式

以 X 理论的人性假设为指导思想,必然导致严密控制和