

リーダーのためのモチベーション・マネジメント
部下がいきいき働き、チームの成果がぐんぐん上がる

读懂 员工在想什么

利用动机管理法提升员工敬业度

(日) 岩崎玲子 著
付奇鑫 译



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

リーダーのためのモチベーション・マネジメント
部下がいきいき働き、チームの成果がぐんぐん上がる

读懂 员工在想什么

利用动机管理法提升员工敬业度

(日) 岩崎玲子 著
付奇鑫 译



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

LEADER NO TAME NO MOTIVATION MANAGEMENT

Copyright © 2011 by Reiko IWASAKI

First published in Japan in 2011 by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.

through Japan Foreign-Rights Centre / Bardou-Chinese Media Agency

本书中文简体字版由 PHP Institute, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2013-7740

图书在版编目(CIP)数据

读懂员工在想什么: 利用动机管理法提升员工敬业度 / (日) 岩崎玲子著; 付奇鑫译.
北京: 电子工业出版社, 2015.3

ISBN 978-7-121-24975-4

I. ①读… II. ①岩… ②付… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 275731 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 刘淑敏

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 12 字数: 127 千字

版 次: 2015 年 3 月第 1 版

印 次: 2015 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。



译者序

首先，感谢各位读者选择本书。作为本书的译者，我在开篇对本书所做的解读，希望能让同样身为中国人的您，和我一起读懂一位日本作者的思维和解决问题的方式。

和直接成稿不同，翻译作为一个“中间人”，既要考虑原著作者的思想，又不能完全将其照搬照抄地直接翻译过来。我需要基于中日两国不同的文化背景、思维方式、语言习惯，来还原一个更加适合中国人阅读的文章。在翻译本书的过程中，我发现作者在针对管理者对待下属方面的问题上有着自己独到的见解，她认真钻研、脚踏实地的态度，在本书的字字句句中都能够充分显现出来。如果您是一位领导者，而且您正在苦恼如何才能让自己更好地带领一个团队、激发自己团队成员奋发向上的精神的话，您一定能够在本书中找到答案。

我在与日本人接触的过程中发现，日本人对待自己的工作十分“倔强”。比如本书作者，她所说的每句话，所创造的每个理论，都是基于绝对的权威著作理论和一丝不苟的实地考察得来的。也许您在别的书中找到的只是一些“和下属构建好关系”之类的空话，但是本书中则会详细地向您讲解“如何和下属构建好关系”。它是一本指南，更是一盏明灯，哪怕您是“初生”的领导，也能够在这本书的指导下一步一个脚印，达到属于您自己的高度。

日本这个国家的文化，导致日本人在语言方面的应用更加晦涩。他们一般不会直来直去，而更倾向于把话说一半，剩下的内容则需要倾听者自己靠领悟来补充。我在翻译的过程中，尽自己最大的努力将作者隐晦的部分补充完整，帮助大家对其内容进行理解，每次翻译对我来讲都是一次学习进步的过程，我不再麻木地将话语粘贴上去，而是努力将其编辑完整，我渴望将本书翻译成一个完美的成品，展现在各位眼前。

在此，提前感谢各位阅读这本书，我更要感谢本书的作者岩崎玲子，她严谨认真的成书态度，使得大家能够从这本精妙绝伦的书中找到自己想要的答案，也给我的翻译水平提供了一个提高的机会。我还要特别感谢编辑对我的帮助和支持，没有她给我这次机会、没有她一直以来的支持和讲解的话，恐怕我无法阅读到这么优秀的书，更无法为大家展现作者这么详细有用的方法。同时我还要感谢与我并肩作战一起进行前期翻译的武淑芬、武峥，

是你们和我一起进行的前期解读和协助翻译,才促成了后期付海、王刚和我们一起完成的整本书的翻译过程。最后,我还要感谢一直支持我的父母家人,感谢你们为我提供的翻译环境和精神上的支持。

那么,各位读者,欢迎进入本书的世界。



前言

“管理员工可真难。跟人相处也是一件非常费劲的事儿。”

当你在一个组织中工作的时候，是不是也经常会觉得呢？

因为工作的关系，我和很多的管理层沟通过，不论什么行业，领导者在说起关于员工的问题时所说的话差不多都是一样的。

“我想在工作的时候让他们变得更加有自主性……可是他们反而变得很被动。”

“跟他们说话他们也没什么反应，使我也不知道他们究竟有没有弄明白这件事情。”

“他们用满不在乎的表情说‘赶不上交货期限了’，我实在是无法理解。”

“虽然他们自己觉得能够做到的样子，但是从我这里看还没什么头绪。”

从现场管理者到经营者，所有阶层的领导者都是这些话。也许猛地一看，这些问题让人感觉比较凌乱，但其实是有共通点的。那就是，出于某种原因，这些员工的“主人翁意识”非常淡薄，领导者都弄不清员工是否能够理解自己所说的话。

主人翁意识，用英语说就是 sense of ownership，即自己将某个项目、课题当成自己的东西去把握。如果一个人拥有了主人翁意识，那么他做这件事情的情绪也就更加高涨。

例如，一个上司对员工说：“这个文件下周之前要做好。”这个时候上司想的是，他下周会好好地按时完成任务。可是到了下周，这个文件还是没有做出来。上司就会问：“这个文件为什么没有完成？”员工就会回答：“实在抱歉，我还没有做。”在上司看来，员工想做的活明明有时间做，而且他也拥有相应的技能。但是员工就是不做。这就是一个没有主人翁意识的例子。如果员工拥有主人翁意识的话，那么他就会把按时完成工作这件事当成自己的事情来做。这样的话，肯定就能按时完成了。

还有一种情况，就是员工对说过的事情虽然能够很好地完成，但很少提出自己的想法，很少有自己的行动，这种情况也可以被认为缺乏主人翁意识的一种表现。员工觉得自己应该做的事情都做了，在别人看来却做得不够。又或者虽然非常努力地去做了，却自以为是，不听从他人意见。如果员工一意孤行、不进行团体协作，那么这个组织机构就会产生问题了。因为他只是根据自己

的主张擅自行动，不管会对周围的人产生什么样的影响。这就是没有主人翁意识的表现。

究竟是什么造成你的员工没有主人翁意识？你的员工平时有各种要忙的项目，是不是他们不知道解决这个问题的方法？上司在想“他明白了吗”、“他明白没有啊”的时候，直接认为员工没有明白的情况比想象中的还多。

那么，为了让员工拥有主人翁意识，究竟应该怎样做才好呢？这个问题便是我这本书的主题。在这里，最重要的是当我们在考虑“要想办法解决员工的问题”之前，有必要先探讨一下身为上司的你究竟应该如何应对。接下来在这本书中，我们要从“提高员工主人翁意识的管理技巧”和“上司通过转变固有方式进行自我管理的技巧”两个方面来讨论。通过从这两方面进行学习，大家就能够改变和员工之间的关系，并且能够提高干劲儿。

【本书的论据】

第一，从日美的理论中所学到的知识。我创立了一家企业培训公司。在创办公司伊始，我认真听了日本各大学老师的讲授，内容以认知心理学、社会心理学和经营行动科学为主。在经营学方面，我特别请教了神户大学研究生院的金井寿宏老师，他的著作和与他的对话，都给我提供了探索业务方向的信息。听从老师的建议，我参加了1999年的ASTD(American Society for Training)大会，对美国究竟有什么样的理论和倾向进行了调查。之后，我

和美国拥有 40 年历史的教育咨询公司进行合作,导入了其经验技术。我的论文有大量理论,这些理论都是从《哈佛商业评论》等美国领导力的著作中提取出来,且经过实证研究所得的,这些都在本书中有所体现。

第二,以日本企业为基准所得的理论结构。日本企业如果直接将美国的理论和服务等照搬过来的话,可能会出现各种不适用性。在日本企业中,虽然有些可以照搬的人类心理学知识,但是也有日本在关于劳动的思考模式、组织行为能力及长时间的保守性习惯等各个方面与美国有所不同的一面。因此在我进行创业的时候,有必要寻求一个可以证明我公司进行培训的妥当性的理论模型。为此,我在东京国际大学研究生院的角山刚教授的帮助下,参考了日美欧现行研究文献之后,构建了这个理论假说。我在通过对日本 20 个组织机构、7 000 名人员的地方组织调查结果分析后,开创了这个“提高动力的模型”。这个模型揭示了那些想要提高业绩又充满活力的组织究竟应该如何去做。即使从事相同的事业,即使在同一制度下运营,也会存在活力高的组织和活力低的组织。本书中所提及的过程模式,是从日本企业的相关资料中分析得出的,因此也成为本书的论据之一。

第三,通过对于一些现场领导者的个别走访,以及培训的反馈等学到的东西。我有一个方便之处,那就是有很多的机会可以和各种各样的公司领导进行交流。这样一来,我就能够在本书中

列举出很多真实的案例。而且，我因为自己就在事业公司担任管理职务，可以站在上司的立场思考问题，也可以在自己公司内部摸索着试行这个模式。这样一来，无论是在对话还是实践方面，哪方面有问题，应该如何去做，我都有可以解决的方法。

根据这3个论据，便构成了“让员工拥有主人翁意识，并且和提高员工动机联系起来的沟通交流方式”的最好答案。



目录

第 1 章	无法提高干劲儿的员工常有的 4 种思考模式	1
	年轻员工常有的问题	3
	员工常有的 4 种思考模式	7
	动机性无法提升的员工将面临的遗憾后果	13
第 2 章	提高动机的 3 个理论	15
	如何提高员工的“干劲儿”	17
	如何提高组织的活力	24
	如何得出结果	28
第 3 章	提高动机的 5 个阶段	33
	年轻人应该知道的 4 要素	35
	让员工提高动机的 5 个阶段	41

第4章 实际场合中的应用	77
研究事例	79
第5章 让上司改变固有方式的自我管理技巧	130
停滞不前的业绩团队的界限就是领导者的界限	132
上司具有的4种思考模式	133
对待员工的4种思考模式	136
转机	140
“业绩管理是首要的”是什么意思	144
第6章 组建一支动机性高的团队	149
功能性强的团队是从“构建关系”开始的	151
你的员工真的明白工作的目的吗——共享任务	152
创造积极的氛围——团队常有的4种思考模式	157
组建能够取得好成果的团队——促进建设性对立	
观点的出现	160
解决团队的问题——从“关系”和“逻辑”两方面来看	165
第7章 上司留心，员工就会改变	169
促进自我反省的3个问题	171
让我们继续自省之旅	176
结 语	177

第 1 章

无法提高干劲儿的员工
常有的 4 种思考模式



本章需要学习的知识

员工常有的 4 种思考模式

思考模式① “别人的责任”

——无法认清自己的错误，认为一切都是公司和上司的错

思考模式② “正当化”

——自己是对的，自己正在做着

思考模式③ “放弃”

——反正无论做什么都无法改变现状，也不会被认可

思考模式④ “不安”

——不知道怎么做才好



年轻员工常有的问题

为了让员工拥有主人翁意识，究竟应该怎么做才好呢？

当我们在讨论这个问题的时候，我想通过介绍 A 先生的事例来进行讲解。A 先生刚刚进入公司的时候，不知道为什么他越努力工作，与周围人的关系就越不融洽。紧接着焦虑、不满等情绪也渐渐增加，不知不觉地就变成了上司眼中“让人很头痛的员工”。

事实上，在我看来谁都有可能陷入 A 先生的模式中。也就是说，A 先生的问题并不是 A 先生独有的，而是现在很多企业中都有、很多人都共同经历的“没有主人翁意识”的问题。

刚进入公司时干劲十足的初期阶段

A 先生从大学毕业以后就进入了一家知名的企业，并且被分配到了策划部门工作。对于希望进入营业部的 A 先生来说，虽然这是一个预想之外的分配，但是他还是带着“希望能早点儿成为团队的主力，能够早点儿得到大家的认可”的念头，干劲儿十足地工作着。从当时的前辈口中得知，A 先生是一个“连去取一趟复印件都非常努力的人”。

因为他是坐办公室的，所以平时会在公司内部配送一些名片。

由此他认识了许多的人，多认识人可能会给他之后的工作打通关系。这种情况下，他便能得到一些上司或前辈的热情指导。

然而，在第二年的分配调动的面试中，A 先生希望能够调动部门。A 先生觉得作为一个策划部门的员工虽然很不错，但是如果不知道工作流程的话做起工作来就会很困难，所以 A 先生就直接跟当时的科长说了想要调动部门的意愿。于是 A 先生就非常幸运地被调动到了营业部。

虽然调到了一直想要去的营业部，但是这个调动却带来连续失败。因为 A 先生已经进入公司两年了，所以他不能像刚进入公司的新人那样向别人请教问题。A 先生不知道应该怎样去接受订单，但他又觉得如果直接说出来的话会让人感觉他不可靠，所以他选择了沉默。当他拜托上司跟他一同去的时候，上司会说“我知道了”、“好的”之类的话，但不会跟着一起去。好像 A 先生所担当的工作，在上司眼里总是排不上号。因为 A 先生十分相信上司，所以他虽然觉得有点儿遗憾，但也只能这样了。

此外，营业部的其他管理人员拜托他一些他没有想到的工作时，他就会说：“哎？这也是我需要做的工作吗？”有时候，上级想给他一些企划指导意见。A 先生的回答虽然是善意的，却会是“今天我跟客户有约了，实在是抱歉（没法听你说了）”这样直截了当地拒绝对方的话。A 先生认为顾客优先是非常自然的事情，所以他相信在接待顾客这方面，上司应该是可以理解他的。但是，