

团队精神 II

团队激励

李慧波 冯国忠 著



中国城市出版社
CHINA CITY PRESS



团队精神^{II}

团队激励



李慧波 冯国忠 著

中国城市出版社

·北京·

图书在版编目(CIP)数据

团队精神. 2, 团队激励 / 李慧波, 冯国忠著. —
北京: 中国城市出版社, 2010.7
ISBN 978-7-5074-2326-6

I. ①团… II. ①李… ②冯… III. ①企业管理—组
织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 146629 号

选题策划 徐昌强(greatbook@sina.com 13661335586)
责任编辑 华风, 陈夕涛
封面设计 同人阁图书·书装设计/袁阳兵
责任技术编辑 张建军
出版发行 中国城市出版社
地 址 北京市海淀区太平路甲 40 号 (邮编 100039)
网 址 www.citypress.cn
发行部电话 (010)63454857 63289949
发行部传真 (010)63421417 63400635
发行部信箱 zgcsfx@sina.com
编辑部电话 (010)52732085 52732055 63421488(Fax)
投稿信箱 city_editor@sina.com
总编室电话 (010)52732057
总编室信箱 citypress@sina.com
经 销 新华书店
印 刷 北京集惠印刷有限责任公司
字 数 156 千字 印张 14 插页 2
开 本 787×1092 (毫米) 1/16
版 次 2010 年 9 月第 1 版
印 次 2010 年 9 月第 1 次印刷
定 价 25.00 元

序



水激则旱 矢激则远

叶建华（中国化工集团公司办公室副主任）

我们所处的时代是一个大转型、大变革、大发展的时代，科技发展日新月异，经济全球化加快推进，市场竞争异常激烈，利润空间不断缩小。进入后金融危机时代，全球企业都面临转变发展方式，强化企业管理，提高竞争能力的严峻课题，对处于国际产业分工利润低端的中国企业来说尤其迫切。

企业的竞争在很大程度上是员工素质的竞争。员工的积极性（主动性、创造性）是员工素质的重要内涵。专家研究表明，员工积极性是否得到发挥，其工作效率相差几倍。

对于如何激励人，提高人的积极性，古今中外的先贤圣哲、专家学者和企业家作出了无数解答。我国有“水激则旱（古语“旱”通“悍”），矢激则远”的成语，意思是水得到激荡后会变得强悍威猛，以至海啸能卷走火车，应用现代激光技术能够用水切割金属；箭通过强力激发能够射得更远。中国兵圣孙子曰：“上下同欲者胜”。意思是官兵同心同德，上下齐心协力，就可以夺取战争的胜利；美国行为主义理论创始人华生说：“管理过程的实质是激励，通过激励手段，诱发人的行为。”美国心理学家马斯洛说：“人的基本需求是有层次的，满足低层次需求之后，又有高层次需求。”美国心理学家亚当斯说：“人的工作积极性不仅受其所得的绝对报酬的影响，更重要的是受其相对报酬的影响。”汽车大王福特说：“让每个人拥有一辆汽车”；比尔盖茨说：“在世界上建立一个让美国人可以骄傲的软件公司”。中国化工集团总经理任建新说：“要以人为本，做好员工职业生

涯规划，提供多元上升通道，不断提高员工幸福指数。”阿里巴巴创始人马云说：“最重要的不是把自己搞得好多好多强大，而是把客户做得越来越大，越来越强。”从以上论述中，使我们品味到了激励之于成就事业和团队（企业）建设的重要意义。

激励伴随着人类的产生而产生，激励思想和理论随着社会和经济的发展而日渐成熟。“世界大同”、“志存高远”、“身先士卒”、“爱民如子”等东方智慧无不闪烁着激励思想的光芒。西方世界先后出现了马斯洛的需求层次理论、赫茨伯格的双因素理论，麦克利兰的成就需要理论、弗洛姆的期望理论；洛克和休斯的目标设置理论；亚当斯的公平理论等。激励理论发展的总趋势是由满足生存需求向自我实现深化；由外界情境向内心世界深化；由注重纵向发展向横向比较深化。激励是社会和经济发展的永恒主题。

每个有志于团队建设的人士，不可不重视、研究和践行团队激励。因为充分调动团队成员的积极性是每一个管理者的职能，激励团队成员，发挥积极效应是管理者的期望。当年罗文不讲条件，克服万险，把信送到加西亚，为今天的管理者津津乐道，甚至当做培训案例，但多数团队没有激励出像罗文一样敬业的员工。何故？可能主要是缺少崇高的理想和管理者的示范。因此，要提高激励效果，培养出更多像罗文一样的员工，不得不更加重视文化激励和管理者的示范作用。

10多年来，李慧波老师潜心研究团队建设，不仅漫游书山，煮海为盐，创新理论；而且涉足戈壁，深入南海，采撷案例。自2003年以来先后出版了《团队精神》、《团队执行》、《高效能团队》、《团队力量》等专著，广受读者好评，成为书市的畅销图书。我有幸捷足先登，先读了这本《团队激励》书稿。本书以团队为经，以激励为纬，重点论述了目标、期望、竞争、创新、参与、关爱、薪酬和文化激励的理论和方法。我相信前沿的团队激励理论和丰富的中外案例，加之娓娓道来的女性细腻，一定会使读者如沐春风、点头称是、受益匪浅。

团队激励是一个大课题，不是一本专著所能囊括，可能还有许多激励理论和方法未能涉及，因此也给读者朋友留下了想象的空间和探讨的余地。李慧波老师期待着与读者朋友们深入探讨，不断完善。

目 录



第一章 目标激励——为团队精神聚焦

- 一、目标明确，上下同欲 7
- 二、团队目标要体现团队精神 14
- 三、团队目标靠有效执行保证 19
- 四、实现目标的过程也是团队精神聚焦的过程 23
- 五、目标激励能力测试与训练 28

第二章 期望激励——为团队精神点灯

- 一、用期望唤起员工的内心期待 33
- 二、需求差异令激励方式丰富多彩 39
- 三、员工满意度为期望激励指路 45
- 四、信任与尊重是很好的无“薪”激励 49

五、成就感是最高层次的期望激励 53
六、期望激励能力测试与训练 56

第三章 竞争激励——为团队精神助力

一、个人发展，业绩为准 61
二、良性竞争，士气为上 68
三、标杆学习，整体提高 74
四、危机共渡，逆境奋起 78
五、竞争激励能力测试与训练 84

第四章 创新激励——为团队精神加油

一、工作富有刺激和新意最有利于创新 87
二、合理的流程再造让创新更流畅 90
三、鼓励创意让创新思维火花更旺 94
四、宽容失败让创新者更接近成功 96
五、创新激励需要制度作为保证 99
六、创新激励能力测试与训练 103

第五章 参与激励——为团队精神输氧

一、善用授权 109

二、善纳建议	120
三、善扮角色	124
四、参与激励能力测试与训练	132

第六章 关爱激励——为团队精神添火

一、组织的关爱最暖人心	137
二、团队领导要学会经营爱心	140
三、肯定与鼓励是绝佳的灵丹妙药	145
四、为员工心理减压	150
五、团队成员互相关爱连接人心	155
六、感情激励自测与训练	156

第七章 薪酬激励——为团队精神铺路

一、金钱激励是把双刃剑	161
二、把企业的分配哲学告诉员工	168
三、薪酬激励自测与培训	182

第八章 企业文化激励——为团队精神护航

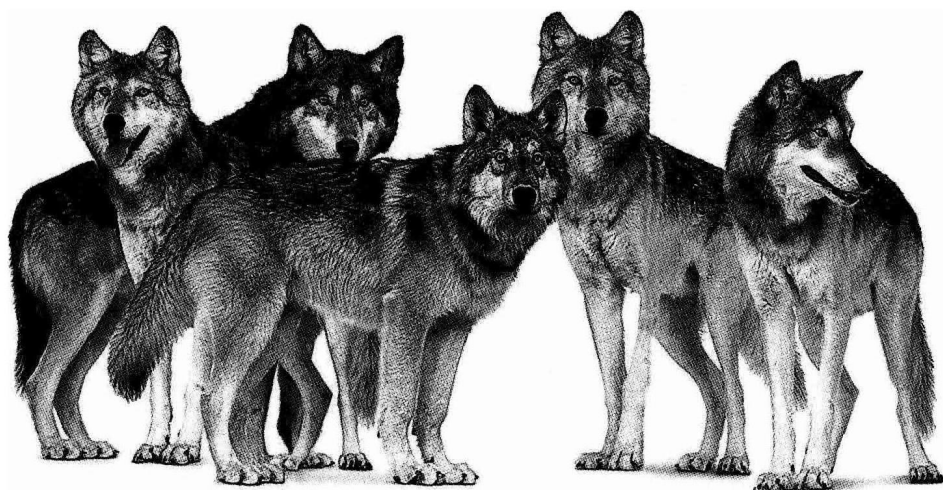
一、团队精神为企业文化聚魂	188
二、强化执行力为团队精神护航	195

三、快乐工作	200
四、营造和谐环境	203
五、沟通无间	208
六、文化激励自测与训练	212

第一章 目标激励



——为团队精神聚焦





比尔·盖茨说：“我曾经有一个梦，这个梦就是在世界上建立一个让美国人可以骄傲的软件公司。”这个梦想激励着他毅然放弃大学学业投身创业，从牛刀小试直到叱咤全球一刻也不曾停止追求；也正是这一梦想为微软确立了企业使命与长远目标，吸引了一批批IT精英的加盟，形成了伟大的工作团队，塑造了独具风格的企业文化，创造了无与伦比的业绩。

从激励的角度看微软的成功，我们认为，目标激励就是团队领导及其成员，依据团队在组织使命中所承担的责任，设置标准明确、富有进取精神的团队发展目标，并遵循到达这一目标的计划执行，不断激发个体努力和团队合力，从而保证团队目标高效完成的过程。适时提出企业发展目标，是管理者的重要职责。无论面临何种困境，经营者都要让员工对未来充满希望，给他们以美好的梦想。

一、目标明确，上下同欲

著名管理专家、畅销书作者阿布雷在《管理的演进》（The Management Evolution）一书中曾提出“管理的十大要领”，其中第一条就是使员工明白企业制定的目标，并确保其实现。

高效团队的首要特征是有明确统一的团队目标，团队的目标激励

首先要回答目标从何而来、因何如此，它要解决团队存在的价值和团队目标与其成员的关系问题。

1. 团队目标决定着团队存在的价值意义

心理学家马斯洛说过：“杰出团队的显著特征，便是具有共同的愿景与目标。”人们因为工作聚集在一起组成团队，大多数团队并不是自发形成或自由组合的，而是有组织有目的的。团队成员工作的意义是团队目标赋予的，而团队目标的价值来源于团队所在组织的使命。企业的使命通常用愿景来表达，卓越企业通过共同的愿景，使企业员工形成强大的团队精神，使员工在把愿景变成事实的奋斗过程中，愿意配合、互相协作，向着共同的目标，坚定地一步步迈进。

日本松下公司的目标管理与目标激励是企业成功的样板。众所周知，松下精神——“产业报国”，是其创始人的梦想，也是松下公司存在的价值，更是这艘“电器航母”驰骋全球的动力源泉。不断提出适合企业发展的目标，让员工对未来充满梦想，是松下先生的重要经营谋略。松下担任社长时，常找机会向员工畅谈自己对未来的设想，他认为这样做一方面是为了让员工有坚定的目标与期待，另一方面，他确信为企业和员工设置有远见的目标是经营者的必备素质。松下先生1955年宣布的“五年计划”，具体目标是使松下电器公司效益从220

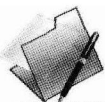


亿日元增加至800亿日元。这种做法不但让员工看到了光明的前景，也震惊了整个企业界，同行纷纷改变政策，向松下电器公司看齐。在员工发展

上，他又提出采用每周五天工作制，并把工资提高到西方发达国家的水平，同时请大家共同努力去实现。松下认为，让员工彻底了解经营者的经营方针和信念，完全可以弥补资源的不足，超越对手的竞争。20世纪60年代，松下先生的“五年计划”以及实现与西方发达国家相等的薪资劳动条件的承诺，都一一得到实现，从此员工士气大振，与松下先生一道，筑起松下电器王国。

也许有人会说，松下电器之所以能够把梦想变为现实，完全是因为松下电器公司的经营一直都很顺利的缘故，如果经营状态不那么理想，松下先生的目标也不可能实现。其实此话差矣。因为，当企业经营顺利时，需要制定远景目标，把企业做大做强；而当经营出现困难时，更需要制定改进目标，凝聚人气，走出困境。战后的松下电器正处于惨淡经营之中，但松下先生却不曾因此而放弃为公司制定目标。由于目标明确并使公司上下同心同德，松下电器才能在很短时间内走出困境，续写昔日的辉煌。

个人可以为生存而工作，团队也可以为一个人无法完成的任务而存在，但仅靠这些是远远不够的，组织和团队必须为工作任务注入有意义的元素才行。因为最有可能发掘出人们的潜能和信心的，是工作本身的意义所在，是任务背后的价值所系。企业领导人和团队管理者要告诉员工，他们所做的工作对自己的团队、家庭、社区来说意味着什么，他们在一起完成的任务将会对企业和社会产生什么影响，从而激发员工的使命感和自豪感，满腔热情地投入工作，满怀信心地完成



团队智慧

TUANDUIZHUIHUI

最有可能发掘出人们的潜能和信心的，是工作本身的意义所在，是任务背后的价值所系。

——李慧波

任务。这正是团队的开拓性、进取性目标的巨大激励作用。

2. 团队目标为成员指明方向

著名管理学家、畅销书作家肯·布兰查德（Ken Blanchard）在谈到目标管理和绩效评估的时候举了一个他教学的事例。

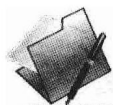
在他大学教学的十年里，有时会与其他的老师出现分歧，因为他总是在上课的第一天就把期末考试的题目告诉了学生。当同事问他为什么这么做时，他回答道：“我计划用一个学期的时间去教授他们问题的答案。这样，当期末到来时，每个人都将会得到A的成绩。”

布兰查德先生用他生动的教学案例为我们描述了一个有效的团队目标激励系统是如何达成的：

- （1）制定清晰一致的目标；
- （2）进行作业计划；
- （3）在不断反馈的基础上完成每天的训练；
- （4）当所有的作业完成后，进行业绩评估。

联系到企业中的工作团队，成员获得最好的成绩，团队绩效自然也最佳，这是团队的共同目标。为了让成员能得“A”，需要人人负起责任，全力以赴。在团队目标变成现实的进程中，经理是团队目标的传导者和团队绩效提升的帮助者，成员之间更多的是绩效合作伙伴，而员工个人是绩效的创造者。

目前，我们的许多经理正在倍受绩效管理的困扰，纷纷寻求有效的解决之道。布兰查德先生的一番话无疑不是为我们开启了一扇胜利



团队智慧

TUANDUIZHUI

杰出团队的显著特征，便是具有共同的愿景与目标。

——马斯洛

之门。让员工都得“A”是团队的目标，但这个目标最终要通过员工去实现，所以，为了实现我们的目标，就必须让员工行动起来，使他们参与其中。给每个人确定他们自己的目标，既而通过经理和员工共同的努力，不断辅导训练员工，使员工获得实现他们目标的必要资源和能力，最终实现员工和团队共同的目标。

3. 确立目标是管理者的必备素质

在管理工作中，经理必须具备的一个重要的技能就是如何设定并有效传达工作的目标。只有你在正确衡量了员工的工作，确立了适当的目标并恰当地将目标传达给员工之后，你才迈出了有效管理的第一步。

请看阿里巴巴掌门人马云是如何用富有开拓性的目标和激情语言激励其团队的：

2005年9月23日，在杭州，马云主持了并购雅虎中国后的第一次员工大会，并发表演说。他应该怎样鼓动他的3000名员工呢？在不到40分钟的时间里，马云用一段酣畅淋漓的演讲把新公司整合后的目标完整地表述出来，其一贯的激情燃烧了在场的每个人：

“欢迎回家！”

在雷鸣般的掌声中，马云张开双臂，高喊着这句话。

“在我眼里，以后只有一家公司，就是阿里巴巴。6年前，阿里巴巴的员工在我家里上班；今天，偌大一个大会堂已经装不下我们的员工；我希望再过6年，我们的员工大会可以放在万人体育馆。”

短短6年间，阿里巴巴发展速度惊人，但马云并不满足，“这一切离我们的理想还差得远，我们要创造一个中国人自己的、最伟大的公司。2009年，在阿里巴巴10周年庆典时候，我们要进入世界500强，我们要做102年的企业。”

谈到行业地位，他高调表示“电子商务的前景非常乐观，但是未



来电子商务的发展依靠的不仅仅是客户数量、服务质量，更重要的还有技术，而这正是阿里巴巴和雅虎联姻后最大的优势。未来，我们会发展得更加快，因为有了雅虎的加入，特别是雅虎中国600名员工的加入。我相信在一年内中国互联网将发生巨大的变化，这个变化一定是由阿里军团带领产生的。”

展望宏伟目标后，马云道出心语：“创办一个伟大的公司，靠的不是一个Leader，而是每一个员工。我不承诺你们一定能发财、升官，我只能说——你们将在这个公司里遭受很多磨难、委屈，但在经历这一切以后，你就会知道什么是成长，以及怎样才可以打造伟大、坚强、勇敢的公司。”

确立目标是管理者的必备素质，向员工传达目标是一种艺术。管理者在团队中可能并不一定具备最多的知识和技能，但提出目标却是管理者的工作。