

BOOKTP 图解

经营者丛书

张越宏 © 编著

怎样激励员工

Motivate Your Employees and Retain the Elite

留住人才



科学出版社
www.sciencep.com

科龙图解 经营者丛书

怎样激励员工 留住人才

张越宏 编著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

在企业经营过程中,各级主管扮演的是制订计划的角色,而员工则扮演的是实施计划的角色,二者如同车轮与轴承,缺一不可。一个成功的企业经营者必须深谙此道。现代的企业管理强调的是如何最大限度发挥员工的潜力,完成企业经营目标。因此,如何激励员工、留住人才,使企业经营始终保持良性状态,是现代经营者不可缺少的能力。

本书从“公司的员工什么时候最有干劲”这个问题入手,分5部分90个问题进行叙述。每个问题都是从员工的角度来设计,从公司主管的角度谈想法和解决办法。主要包括员工什么时候最有干劲?做什么工作时最有干劲?在哪种企业工作最有干劲?遇到哪种上司最有干劲?自我评估方法等,从实用角度由浅入深地为读者讲解了现代人力资源管理的特点、重要性和具体操作方法,可以帮助管理者和员工都能正视自己的能力和作用,加深相互理解,保持企业稳定,推动企业发展。

图书在版编目(CIP)数据

怎样激励员工 留住人才/张越宏编著. —北京:科学出版社,2005

(科龙图解 经营者丛书)

ISBN 7-03-016127-0

I. 怎… II. 张… III. 企业管理:人事管理-激励-方法 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 147887 号

责任编辑:王 炜 赵丽艳/责任制作:魏 谨

责任印制:刘士平/封面设计:来佳音

北京东方科龙图文有限公司 制作

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

科 学 出 版 社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

源海印刷有限责任公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2006年2月第 一 版 开本:720×1000 1/16

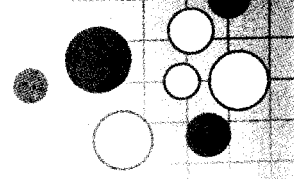
2006年2月第一次印刷 印张:14

印数:1—7 000

字数:128 000

定 价:26.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈环伟〉)



序言

prologue

公司的职员,什么时候最有干劲?

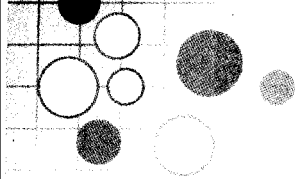
为了要深入研究这个问题,一有机会我就和各公司的员工深谈,本书就是综合他们的意见编写而成的。

本书列举 90 个问题,每一个问题都是以员工的立场来设想,但行文的时候,则是以公司主管的想法和办法来叙述。在阅读本书正文的每个问题以前,必须先用脑筋理顺自己的认识,若你的看法和作者的看法不一致也没关系,因为每个人都有自己的想法,每个公司也都有其特殊的情形。所以,作者的看法并不是绝对的,而且就看法本身来讲,它最主要的目的也只是供大家自我启发。

本书并不着重理论上的探讨,而是将一些员工所常发生的、平凡的各项事物列举出来,生动地、具体地叙述。也因此,在各个问题里可能有相同的事情发生,这是由于这个问题与其他问题有连带关系所致。

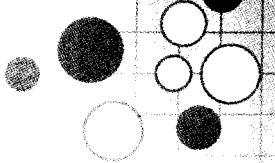
过去,我一直要下属按照我自己的意思去完成所要完成的各项事务,就好像硬给不喜欢吃辣的人吃辣椒一样。但这绝不是个好方法,所以在本书中,我特别强调如何“投其所好”。

由上述可知,这是一本把下属想要的东西给下属的



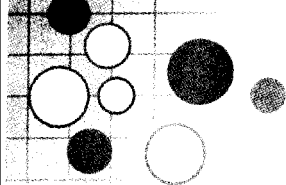
书,假如你不知道如何指导你的下属,请打开来看看,或者在你闲暇之时,随手翻阅一下,将会使你获得很多的启示。





目录 contents

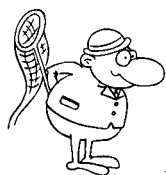
第 1 章	员工什么时候最有干劲	1
1	思想与行为被认同	3
2	畅所欲言	5
3	能够照自我意志工作	8
4	权责范围增大	10
5	意见被尊重	13
6	提案被接受	16
7	主管对下属有期望	19
8	认真指导后辈	22
9	工作绩效人尽皆知	24
10	逐次赋予重任	27
11	从事新计量工作或管理精密仪器	28
12	工作成果对自己所产生的影响	30
13	做自己同意之事	32
14	表现自我个性	34
15	充满自信	38
16	充分适应环境	41

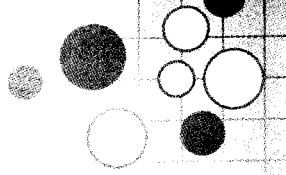


17	认为已确立地位	43
18	有强劲的对手	45
19	同事间合作愉快	47
20	同事间相处融洽	49
21	与上司合得来	51
22	与异性一起工作	53
23	团体工作人员少	55
24	身心状态良好	57
25	生活水准提高	60
26	专心工作	62
27	工作顺利	64
28	工作忙碌	65
29	获得别人感谢	67
30	接受安慰或激励的话	68
31	让人戴高帽子	69
32	举办康乐活动	71
33	动极思静	72

第 2 章 做什么工作时最有干劲..... 75

1	做自己喜欢的工作	77
2	做可以赚钱的工作	79
3	做可以升迁的工作	80
4	做有机会发挥所长的工作	82





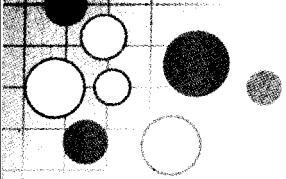
5	做自认为是好的工作	83
6	从事能增长能力的工作	85
7	能充分应用能力的工作	86
8	从事拥有经验的工作	88
9	从事艰苦的工作	90
10	从事重要的工作	91
11	从事对社会有益的工作	93
12	从事多变化的工作	95

第 3 章 在什么公司工作最有干劲

99

1	公司有一定目标	101
2	开放型公司	103
3	注重时间的公司	105
4	有规律的公司	107
5	注重礼仪的公司	110
6	非正式与正式组织合二为一	113
7	彼此有高度信赖感的公司	115
8	有好朋友一起工作	117
9	与优秀的前辈一起工作	118
10	气氛良好的公司	120
11	公司在外名声良好	122
12	知名度高的公司	124
13	工作稳定性高的公司	126

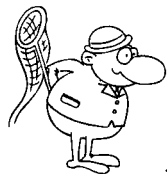


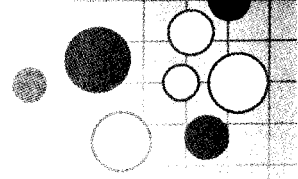


14	前途无量的公司	128
15	热心教育的公司	130
16	工作环境良好	132
17	福利设施良好	134
18	劳资关系良好	136
19	言必有信	138

第 4 章 遇到哪种上司最有干劲

1	自己信赖与尊敬的上司	143
2	信念强的上司	145
3	充满自信的上司	147
4	富有责任感的上司	149
5	不隐藏自己性格的上司	151
6	公私分明的上司	153
7	涵养功夫深的上司	155
8	观感敏锐的上司	156
9	有幽默感的上司	159
10	富于管理经验的上司	162
11	热心教育的上司	164
12	公平对待下属	167
13	懂得人心的奥妙	169
14	极度尊重人的上司	172
15	使员工发展所长的上司	174





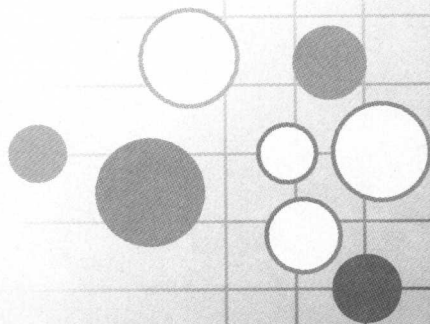
16	能适应下属性格能力	176
17	做事稳当的上司	180
18	分配工作内行	182
19	理解下属问题所在	183
20	爱护下属的上司	185
21	帮助下属成功的上司	187
22	能倾听下属诉苦	189
23	不论任何事都使员工知道	191
24	经常做集体讨论的上司	194
25	懂得骂人的艺术	197
26	用心照顾下属的上司	201

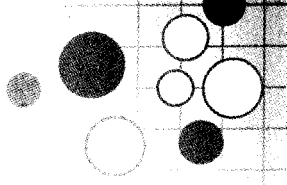
第 5 章	自我测验	203
-------	------------	-----



第 1 章

员工什么时候 最有干劲





1

思想与行为被认同

有许多年轻人在我家里，一边喝茶，一边交谈的时候，总会谈到一个问题，就是“现在年纪大的人，一点也不知道我们年轻人的思想和行为”。

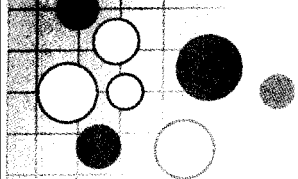
无论在什么时代，年纪大的人总会倚老卖老批评年轻人，他们总认为过去一直是这样做的，就固守着过去的经验，一点也不考虑时代的变迁；而现今的年轻人，因受了世界潮流的影响，对各项事务也总是较易坚持己见，由于双方的自以为是与墨守成规，很容易造成看法上的分歧。

如此，各人站在不同的价值判断基准上，彼此交往，必然会发生意见的差异，也不了解彼此的心理，甚至于断绝了彼此的默契，使得双方都觉得格格不入。

年轻人的改变，是受了时代潮流的影响，他们不喜欢倒过来回到旧日的时代中，你想把他拉回旧时代中就有如要河里的水倒流一样，是绝不可能的。既然如此，所以最好年纪大的人能够去接近年轻人，并且要配合年轻人的行动与心情，否则，就没有办法同舟共济了。年轻人也认为：“如果长者懂得我们的行动与脾气，我们就更乐意为他们工作，就算挨骂，我们也认了。”

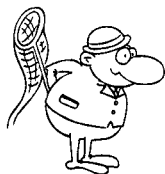
要想了解年轻人的行为与脾气，并非一件困难的事，只要了解他们对于闲暇、加班、人情事理的想法，以及他们在职业方面的价值评价等等，再对他们感情的表达方





式有个通盘的了解就可以了。举例来说:对于自己的爱人有时都会有合不来的感觉,有时你想对人亲切一点,或者你想帮他人做他不想做的事,对方也未必领情。总之你要知道,你有了约会并不一定就是谈恋爱了。年轻人的行动看起来虽不守常规又很粗鲁,但是我们要知道,并不是他有意反抗公司或反抗他的上司,这不过是年轻人简单的自我表现而已。这种情形是正常的,我们只要公私分明,不要太苛求,不要老是企图用感情来感化他,倘若你能懂得这个道理,应该是没有问题了。

假定你能了解上述各项事情,能了解年轻人之所以会有这种行动,之所以会产生这样的观念,并再寄予认同的话,年轻人就会很高兴地为你做事了。



假如一名员工,与上司、同事能够随意讲话,对工作能够随便发表意见、自由讨论,而且不管说了什么,都绝对不必担心有人会指责他,如此他便能很愉快地工作了。

我曾经召开过中小企业的座谈会,有一名职员说:“在我们公司里,假定有什么不满意、想说的事情,我们可以直接跟经理讲,所以,在我们心中一点疙瘩也没有!”另一名男职员也说:“在我们公司,完全没有上司、下属、长辈、晚辈之分,可以自由地陈述自己的意见,他们能够参考我的意见,使我感觉工作很有价值。”由此可知,无论何时,让你的员工能够自由、安心地发表意见,使他们有满足感和安全感,他们就不会觉得不满意了。

不要让下属感觉到有不当的压力

我曾经和 300 名年轻人,以直接交谈的方式来调查一个问题:“在你的工作场所,有没有感到不当的压力?”所得的结果如下:

未感觉到不当压力者 111 名

稍感觉到不当压力者 135 名

感觉压力十分强烈者 54 名

其中,未感觉到不当压力的理由,可以列举下列三点:

(1) 跟上司、同事可以自由交谈。



(2) 若有不满之处,可以直接向上司陈述。

(3) 自己可以自由自在地做事。

感觉有不当压力者,遇到不满意时能直接与上司讲的,不过 6%而已。

从业绩方面调查,未感觉到有压力者,其中 91%都能将自己的业绩做到标准以上。感到有压力者,能达到标准以上成绩的,仅占 10%而已。

然而,为了维持公司内部秩序,必须要有种种的规定,这些规定都是必须遵守的事项,不能算是不当的压力,所以工作人员也不至于无理地认为这些规定是不当的。

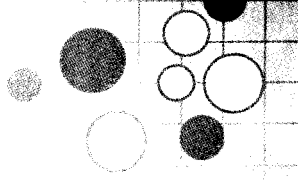
不要压制直言

能够自由地发言,可以减少心理上的压迫感,将心里想说的话全部说出,能有一种快感及释放感。

但是,在能够自由发言的公司里,也有不少下属的感觉和上司的推断不一致的时候,我曾经问过员工们:“在工作上,你能不能和上司自由地讨论?”在主管层,有 96%的人认为:“我能够跟下属自由讨论。”但是,他的下属有 55%的人回答:“不能自由讨论。”关于这一点,主管的想法与下属的想法大相径庭,即主管还未了解下属真正的意向。

上司也是人,也是有感情和尊严的,虽然下属所说的他也认为对,但有时下属毫无保留地说出,上司一时无法接受,便很容易生气冲动,不问青红皂白地申斥一番。有了一次经验,下属就不会再直言了,同时,他的工作热诚





也随之消减!

能够对上司直言的下属,都是对工作很热心、认真的人。如果可使他们安心顺意,并形成能自由交谈的气氛环境,则你的公司自然显得朝气蓬勃。

