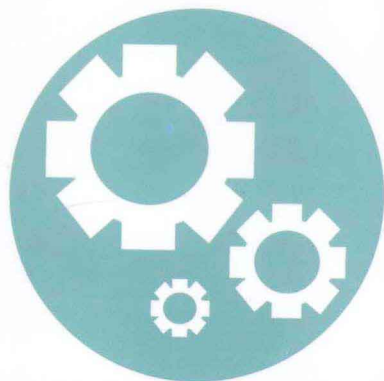




华通咨询
HUATONG
www.huatop.com



华通咨询“组织行为学”精品课程

绩效的动力

高绩效行为背后的心理密码

孙科炎◎著

掌握了员工的心理，
就抓住了绩效的“发动机”



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

孙科炎◎著

绩效的动力

高绩效行为背后的心理密码



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书以心理学为基础,从员工产生高绩效的内在动力源入手,从自我认同、压力管理、竞争意识、自我效能满足、目标驱动、责任意识、归属感、感恩心态、管理未来等九方面,对这些动力源与绩效的关系从心理学方面进行了全面分析和解读,并总结出了许多有效而实用的激励员工高效工作的方法,对管理者打造一支高绩效的团队能带来很大的帮助,是企业进行员工管理与培训的有力工具。

图书在版编目(CIP)数据

绩效的动力:高绩效行为背后的心理密码/孙科炎著. —北京:
中国电力出版社, 2013.11
ISBN 978-7-5125-1407-3

I. ①绩… II. ①孙… III. ①企业管理—人事管理—管理心理学—关系—企业绩效—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第256096号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:李耀东

责任校对:常燕昆 责任印制:邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2014年1月第1版·2014年1月北京第1次印刷

710mm×980mm 16开本·13.75印张·190千字

定价:34.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前言

组织管理工作的核心，永远脱离不了“如何增进组织的效益”这个主题。而这一主题，与组织中的每个人是否能以最大的努力创造价值有关。换句话说，如果管理者想要把团队管理得更出色，就必须想办法让团队中的每个人都高效地工作，并创造最佳的绩效成果。

这是一个不太容易的任务。我们知道，一个员工是否能做出更好的成绩，受多种因素的影响，既包括硬素质，如能力、认知、生理素质等，又包括软素质，如意愿、态度等。因此，任何工作绩效的取得都受到多方面条件和因素的影响，是各种综合因素共同作用的结果。任何一个试图提高员工工作绩效的管理者，也应该综合考虑这些因素，并总结出一个有效的有机组合的管理方式。

在各种因素中，关于能力、认知、生理等硬素质谈论的比较多，而对软因素，如态度、意愿等谈论的比较少，尤其是从心理学的角度阐述如何提升绩效则更少。但我们知道，在组织管理中，了解人的心理特征，是实施科学管理的前提和基础。也就是说，在提升员工绩效的管理过程中，抓员工心理就是抓动力，抓住了员工的心理，就等于抓住了绩效“发动机”。员工就好比汽车的轮子，再好的汽车如果轮子不走，就到不了目的地，更何况有的“轮子”

还往后退。所以，如果管理者掌握并了解员工的心理，就相当于破译了员工高绩效行为背后的心理密码，就可以让所有的“轮子”齐心协力朝着一个共同的目标前进。要做到这一点，这就要求管理者对人的心理和行为活动规律有充分的了解和认识，并善于运用这些知识来调动员工的积极性。

那么，在诸多心理因素中，究竟是什么“诱因”会让员工有高绩效的产出呢？只有弄清这一根本性问题，才能找到开启员工高绩效的密钥。

鉴于此，本书试图做出这样的努力，以心理学为基础，为你找出那些能够提高员工绩效行为的内在驱动力要素，然后逐一分析它们是如何影响员工绩效行为的，这些要素主要包括自我认同、压力管理、竞争意识、自我效能满足、目标驱动、责任意识、归属感、感恩心态、管理未来等九个方面。围绕这九个方面，对这些动力源与绩效的关系进行了全面分析和解读，解决了两个问题，一是高绩效员工身上具有哪些特质，二是如何让员工有高绩效的行为表现，并总结了许多有效而实用的激励员工高效工作的方法，对管理者打造一支高绩效的团队能带来很大的帮助，是企业管理者进行员工管理和培训的有力工具。

前 言

01/ 读懂员工的价值感 1

管理者要帮助员工更深入地了解自我，并通过各种举措来提升员工的自我认同感，以期达到提升团队绩效的目的！

02/ 压力的微妙之处 25

优秀的管理者，会有意识地给下属施加适当的压力，让下属力争上游，以唤起员工的工作热情。

03/ 群体的促进效应 47

管理者要通过多种途径培养员工的竞争意识。员工一旦具备了强烈的竞争意识，便能产生督促自己奋斗的力量，彻底地发挥出自身的潜力！

04/ 瞄准员工的兴趣点 75

在管理活动中，管理者应致力于让员工获得成功的体验，并对员工进行适当的评价和反馈，让员工感受到工作的快乐，从而提升员工的自我效能感，最终实现组织整体绩效的提升！

05/ 激发自控力 105

我们最怕的不是员工缺乏能力，而是缺乏自控力。

06/ 责任意识的养成 131

管理者要想达到让员工进行自我管理的目的，就要培养起员工的责任意识。当员工有了强烈的责任感时，就会迸发出极大的热情，对工作也会精益求精！

07/ 激发内酬感 157

管理者要让员工对企业有归属感，这样他才会自动自发地把事情做好，从而提高工作的绩效！

08/ 情感关系的管理 173

管理者要用心对待每一位员工，这样才能让员工对企业心存感恩，让员工在感动中为企业打拼！

09/ 管理你们的未来 193

管理者要帮助员工实现个人目标，为员工成长和实现自我价值提供平台，让员工真正感觉到在企业中有干头、有甜头、有奔头，这样员工在工作中才会更有干劲！

后 记 212

· 读懂员工的价值感 ·

管理者要帮助员工更深入地了解自我，并通过各种举措来提升员工的自我认同感，以期达到提升团队绩效的目的！



员工的自信是财富

拥有自信能够产生高绩效行为，更重要的是，当一个人自信缺失之后，在寻找自信的过程中，高绩效行为会表现得更为明显。

“没有困难要完成，有困难，克服困难也要完成！”这句话可能是高绩效员工自信心的最佳体现。正是这种克服困难的自信和决心，赋予了每位高绩效员工以强劲的工作动力，使他们能够在前进的道路上跨越障碍，从而出色地完成任务。

汤姆是一家保险公司的业务员。他每天早上出发之前，都会先在镜子前面，用三分钟的时间看着镜中的自己，并坚定地对自己说：“你是最棒的保险业务员，今天你就要证明这一点，明天也是如此，一直都是如此。”

正是因为有了这份自信心，汤姆从来没有因为别人拒绝或冷漠的态度而退缩、失望。他要在今天、在此时此刻证明自己是最棒的。仅仅半年之后，他就成为了全公司最优秀的保险业务员。

自信的人，并不是处处比别人强的人，而是对事有把握，知道自己的存在有价值。他具有较强的自我管理功能，懂得如何协调自己的优势与劣势，而且在自信的心态下，他的优势更容易激发出来。

自信的人通常有以下三种表现。

- (1) 对自己的能力有比较正确的认识。
- (2) 相信自己经过努力，一定可以把事情做好。
- (3) 不怕挫折，不怕失败，做事能够坚持到底。

在心理学研究中，与自信心最接近的是班杜拉在社会学习理论中提出的

自我效能感的概念。自我效能感是指个体对自身成功应付特定情境的能力的估算。我们先来看一则经典的实验。

两只狗被放在了两个不同的笼子里，两个笼子都会放电，狗受到电击会尝试逃脱。但是其中的一只狗被牢牢地捆住，使它无法逃脱，只能忍受痛苦。另一只狗就好多了，它受到电击以后可以逃脱。

经过一段时间的电击以后。实验者再次把两只狗都放到可以逃脱的笼子里，那个以前从没逃脱成功的狗受到电击以后仍然不逃跑，只是趴在笼子里低吟；另一只曾经逃脱成功的狗受到电击以后就迅速地逃脱了。

为什么会出现可以逃脱也不行动的情况？心理学家解释说，那是因为那只忍受电击而不逃脱的狗，在经过多次失败的尝试后，已经失去了“效能感”，认为自己即使再试着逃脱也是徒劳的。

这个经典的实验很好地证明了自我效能感低的人更容易放弃努力。而自我效能感高的人，就会想出各种办法去解决问题，而不会轻易放弃。

显然，具有高度自我效能感的人，比较有自信，勇于面对困难和挑战，相信自己可以通过努力克服困难，因此，他会竭力去追寻和实现自己的目标；相反，自我效能感低的人，则会怀疑自己的能力而在困难面前犹豫不决、不知所措，甚至对能够行使的行为和完成的任务也不敢问津。那么，什么因素会影响个体自我效能感的形成呢？一般说来，主要有以下四个方面的因素。

（1）行为成就。以前成功的经验能够提高个人的自我效能感，反之，多次的失败经验则会降低个人的自我效能感。

（2）人们从观察别人所得到的替代性经验。看到与自己相近的人成功能促进自我效能感的提高，增强自己实现同样目标的信心；但看到与己相近的人失败，尤其是付出很大努力后的失败，则会降低自我效能感。

(3) 他人的评价、劝说及自我规劝。缺乏事实基础的言语劝告对形成自我效能感效果不大。在直接经验或替代经验的基础上进行劝说、鼓励，效果则会非常大。

(4) 来自情绪和生理状态的信息。例如，紧张、焦虑容易降低人们对自我效能的判断。

自我效能感不同程度地影响着我们对面对挫折的态度、克服困难的决心等方面的心理和行为。具有较高的自我效能感，会让人产生一种巨大的精神动力，这种动力会使他更加积极主动地提高自己的能力，创造性地完成自己的工作。

著名的交响乐指挥家小泽征尔就是一位在自信中获得成功的典范。

小泽征尔是日本享有世界级声誉的音乐指挥家。在一次世界优秀指挥家大赛的前三名决赛中，他被安排在最后一个参赛，评委会交给他一张乐谱。他按照评委会给的乐谱全神贯注地挥动着指挥棒指挥乐队演奏，演奏中小泽征尔敏锐地发现了乐曲中不和谐的声音。一个念头在他头脑中闪过：“乐队演奏错了！”于是他便让乐队重新演奏，但还是不对。他觉得乐谱有问题。

这时，在场的作曲家和评委会权威人士都郑重声明：“乐谱没问题，而是他的错觉。”面对国际音乐大师和权威，他不免对自己的判断产生了动摇。但是，他考虑再三，坚信自己的判断是正确的。最后，他斩钉截铁地大声说道：“不！一定是乐谱错了！”话音刚落，令他惊讶的是，评委席上的评委们立即站起来，报以热烈的掌声，祝贺他大赛夺魁。

原来，这是评委们精心设计的“圈套”，以此来检验指挥家在发现乐谱错误并遭到权威人士“否定”的情况下，能否坚持自己的正确主张。前两位参加决赛的指挥家虽然也发现了错误，但终因随声附和权威们的意见而被淘汰。小泽征尔因充满自信而摘取了世界指挥家大赛的桂冠。

自信是成功的基石，是人发展的内在动力，是所有优秀的人所具备的特质。如果你能拥有一个自信的团队，那么你是幸运的。

研究表明，当一个人处于自信的状态时，他的思维能力便会非常活跃，精神也会呈现出一种乐观、积极向上的状态，这些条件都非常有助于高绩效的达成。那该如何培养员工的自信心呢？

所谓自信源于实力，管理者一方面应帮助员工认识到自身的长处，并为其搭建发挥其优势的平台；另一方面可要求员工从简单的事情做起，特别是员工容易做到的、成功概率高的事情做起。这样可以让员工体会到成功的感觉，在不断地成功实现目标之后，员工对自己的信心也就建立起来了。

恰当地运用赏识教育也是培养员工自信心的一种有效途径。管理者还应用赏识的目光去对待每位员工，要善于捕捉和发现他们身上的每一个闪光点，让员工学会欣赏自己，进而增强自己的信心。

自卑的阻碍力

带领自卑的人是痛苦的，而人为地让员工产生自卑感则是愚蠢的、失败的。

有的员工业绩一时上不去，就认为自己天生笨拙，整日垂头丧气；有的员工认为自身的外在条件不够好，便不敢与人交往，整日低头不语等，这些都是自卑心理的具体表现。

管理者确实难以欣赏自卑的人。他们总将“我不行”“我没希望”“我会失败”一类的话挂在嘴边。常用“唉，我能力太差！”来为自己开脱，任自卑肆意地“扼杀”自己。这种心态如不改变，就会逐渐磨损人的胆识、魄力和行动力。

从心理学上讲，自卑是一种消极的自我评价或自我意识，即个人认为自己在某些方面不如他人而产生的消极情感。

自卑心理会影响我们事业的发展，这是显而易见的。那么它是如何产生的呢？

(1) 从外部环境角度看，个体对自己的认识往往与外部环境对他的态度和评价紧密相关。这点早已为心理学理论所证实。例如，某人的书法不错，但如果所有他能接触到的书法家和书法鉴赏家都一致对他的作品给予否定性的评价，那就极有可能导致他对自己的书法能力产生怀疑，从而产生自卑感。

(2) 从主体角度来看，自卑的形成虽与外部环境因素有关，其最终的形成却与个体的生理状况、能力、性格、价值取向、思维方式及生活经历等个人因素有关。例如，有的人因为长相一般而羞于与人交往，有的人因不能正确对待自己的职业，常在社交活动中表现得缩手缩脚……

自卑心理的产生和强化受众多因素的影响，但究其本质原因和生成机制，只有两个：弱化的自我概念和负面的自我评价。

所有人对自身形象都有或多或少的认识，这一认识就是自我概念。弱化的或者说消极的自我概念会让个体只关注到自己的不足，而看不到自己的优点。这种自我贬低会使其看不到自己的潜能所在。

心理学家默顿曾提出过“预言自动实现现象”，认为人们具有一种自动促使预言实现的倾向，这种预言虽然不一定有根据，但由于主观上已经肯定了它的存在，这就会使人们的心理以及行为尽量趋向于主观假说。而自我损害的倾向会使人不相信自己的力量，从而抑制能力的正常发挥，结果造成活动的失败，而活动失败又恰恰验证了当初的自我期望和自我预言，从而强化了自卑感，这种强化又会使个体加深“自己不行”的印象，为下次活动设置更大的障碍。

旅店大王唐拉德·希尔顿曾说过：“许多人一事无成，就是因为他们低估了自己的能力，妄自菲薄，以至降低了自己的成就。”让我们来看以下一则故事。

1951年，英国人弗兰克林从自己拍摄的极为清晰的DNA（脱氧核酸）的X射线衍射照片上，发现了DNA的螺旋结构，就此她还举行了一次报告会。然而弗兰克林生性自卑多疑，总是怀疑自己论点的可靠性，后来竟然放弃了自己先前的假说。

可是就在两年之后，霍森和克里克也从照片上发现了DNA分子结构，提出了DNA双螺旋结构的假说。这一假说的提出标志着生物时代的开端，因此而获得1962年的诺贝尔医学奖。

弗兰克林的自卑心理导致她怀疑自己的判断，最终导致了她与成功失之交臂。假如弗兰克林是个积极自信的人，坚信自己的假说，并继续深入研究，那么这一伟大的发现将永远记载在她的英名之下。

我们当然不希望员工或任何团队成员是一个自卑的人。但是从理论上说，自卑的情形在任何人身上都可能产生，几乎所有的人都存在自卑感，只是表现的方式和程度不同而已。对此，拿破仑·希尔讲述了三个孩子初次到动物园的故事。

有三个孩子初次到动物园。当他们站在狮子笼面前时，一个孩子躲在母亲背后全身发抖地说道：“我要回家！”第二个孩子站在原地，脸色苍白地用颤抖的声音说道：“我一点儿都不怕！”第三个孩子目不转睛地盯着狮子并问他的妈妈：“我能不能向它吐口水？”

事实上，这三个孩子都已经感到自己所处的劣势，他们在狮子面前都有自卑的感觉。

心理学实验证实，消极的自我防卫，会使精力大量地消耗在逃避困难和挫折的威胁上，因而往往难以用于“创造性的适应”，使自己有所作为。这是

自卑的消极方面。但是，承认了自卑的存在并不意味着听之任之，管理者不能任凭员工的自卑心理无限蔓延，而应帮助员工克服这种消极的心理，使其满怀信心地面对工作中的挑战，最终达成预期的绩效目标。众多事例也证明，自卑是可以通过后天的努力来克服的。

邓亚萍作为运动员来说，她的身体条件并不出色，但她凭借着苦练及顽强拼搏的精神，先后获得过18个世界冠军的头衔。贝多芬从小听觉有缺陷，耳朵全聋后还克服困难写出了优美的《第九交响曲》，他的名言：“人啊，你当自助！”成为许多自强不息者的座右铭。

综上所述，管理者应建立起这样一种认识，员工之所以自卑，是因为他们对自己没有信心，对自己不认同。其典型行为如：在交往中缺乏自信；办事无胆量，畏首畏尾；喜欢随大流，没有自己的主见；一遇到有错误的事情就以为是自己不好；等等。很显然，无论是客观因素还是主观感受所带来的自卑心理，都会严重影响他们的成长和进步。

所以，要达成团队目标，管理者应帮助员工克服他们的自卑心理。那么，管理者该如何帮助员工战胜自卑，成为一个自信的人呢？

通常，自卑产生的根源是个体不能正确地进行自我评价。因此管理者要引导员工正确认识自己，提高对自我的评价。让其看到自身的优点，并对他曾取得过的成绩表示肯定，以此来帮助员工克服其自卑心理。

在此基础上，管理者还需对员工进行有针对性的培训，提高工作技能，使员工在行动中获得成功的体验，积累成功经验，从而达到提升员工自信心的目的。

人人都要有乐观的心态

管理者不可忽视对员工进行心态方面的培训。如果能让员工保持一种乐观的心态，那么，你将会拥有一支锐意进取、充满活力的团队。

乐观的心态是一个高绩效员工必备的心理素质之一。乐观的心态会让高绩效员工在内心深处产生一种无形且巨大的力量，从而使得他在困难面前变得更加自信与勇敢，最终取得傲人的业绩！

一位心理医生曾做过这样一个实验。他给患者服用安慰剂，并告诉患者这种安慰剂对治疗病痛有很好的效果，而事实上这种安慰剂只不过是心理医生用水和糖再加上某种对人体无害的颜色配制而成的，它没有任何医疗作用。

但是，如果患者相信药力，也就是说，当患者对安慰剂的药效持乐观的态度时，就会有很显著的治疗效果。如果负责治疗的医生也确信这个处方，则治疗效果就更加显著。

心理学家对此作出了解释，乐观主义者总是假设自己是成功的。也就是说，他在行动之前，就已经有了比较充分的把握，而这种信心则会让他们更容易靠近快乐和成功。

行为学家认为，态度→行为→结果→环境是一个循环的过程，积极的态度导致良性的循环，消极的态度则导致恶性的循环。

管理实践中不难发现，拥有乐观心态的员工，会保持着一种高昂的斗志，而这种状态无疑是达成高绩效的一个重要因素。

克雷格·安德森让一组学生给陌生人打电话，请他们为红十字会献血。

当他们的前几个电话未得到对方的同意时，悲观者会说：“我干这个不行。”乐观主义者则会说：“我需要试试另一种方法。”

美国著名心理学家塞利格曼认为，乐观是一种“迷人”的性格特征。他经过长期的研究及跟踪调查发现，乐观对一个人的成长起着积极的作用，主要表现为：乐观能使人对生活中的许多困难产生免疫力，乐观能使人的身体更加健康，乐观的人更容易与周围的人保持融洽的关系，乐观的人更容易获得成功。

有心理学家做过这样一则实验：给被试一些图钉、一根蜡烛和一盒火柴，要求被试想出一个办法，把蜡烛固定在墙上而烛油不能滴到地面上。任务要求被试创造性地解决问题，即将火柴盒倒空，用图钉把火柴盒钉在墙壁上作为烛台，然后将蜡烛竖立在火柴盒上。

实验人员发现，如果事先对被试引入快乐积极的心态，如看一组幽默的漫画，他们解决这一任务的可能性就会有显著性的提高。

世界著名成功学家拿破仑·希尔在调查了五百多位成功人士后，得出了这样一个结论：积极的心态正是他们共有的一个简单的秘密。对此，他还说过这样一段话：“人与人之间只有很小的差异，但是这种很小的差异却造成了巨大的差异！很小的差异是指所具备的心态是积极的还是消极的，巨大的差异是指成功和失败。”

在管理领域，有这么一则经典的故事。一位老板派了两位员工到非洲某地考察鞋业市场。结果他们发现那儿的人都不穿鞋子、光着脚走路。

面对这这一现象，其中一个人叹息道：“原来这儿的人都不穿鞋啊，若到这来卖鞋，鞋子非得滞销不可。”另一位员工则大为欣喜：“这儿的人都不