

THE SUNDAY TIMES

員工激勵

勞資雙贏的管理

HOW TO MOTIVATE PEOPLE

企管大贏家
04

★ 暢銷歐美的 **管理經典**

Patrick Forsyth 著 | 顧建光 譯



THE SUNDAY TIMES

How to motivate People

員工激勵

——勞資雙贏的管理

Patrick Forsyth 著
顧建光 譯



勝景文化

國家圖書館出版品預行編目資料

員工激勵：勞資雙贏的管理 / Patrick
Forsyth 著. ; 顧建光譯. -- 初版. -- 臺北市
：勝景文化, 2002 [民 91]
面 ; 公分 -- (企業大贏家 ; 4)
譯自 : How to motivate People
ISBN 957-0444-96-7 (平裝)

1. 人事管理 2. 激勵

494.3

91001229

Patrick Forsyth

How to motivate People

Copyright © 1995, 2000 Patrick Forsyth
by Publisher Kogan Page Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED

Including the right of reproduction in whole
or in part of any form, Electronic or mechanical,
including photocopying, recording,
or any information storage and retrieval system,
without permission, in writing, from the publisher.



Chinese edition copyright © 2002
By Glory Publishing Co., Ltd.
For sale in worldwild

ISBN 957-0444-96-7

Printed in Taiwan, Republic of China

前言

Preface

從素質良好的員工開始，形成規則；與你的員工溝通，在他們履行職責的時候鼓勵他們、回報他們。

— Lee Iacocco

管理的意義重大。如果你有一支向你負責的團隊，那就需要花費時間來督導他們，也需要對他們表達照顧和關心。無論這個團隊是只有少數幾個人，或者是一整個組織，道理都是一樣的作為一名優秀專業的經理人，卓越的能力無疑是重要的，但更重要的是你和你的團隊的總體業績—包括這個團隊所有的人，以及所有方面。眾所皆知的，那些得到激勵的員工會比沒有得到激勵的員工更能夠完美地完成任務。

僅僅告訴員工(如果確實有過這樣的日子)去做什麼的日子，恐怕已經過去了，比起過去，員工對他們的雇主有更多的要求。他們想要知道目前正在發生什麼事情，希望別人徵詢他們的意見，他們也想參與組織的決定。他們樂於自己能有所貢獻，自己的存在對公司有實際的價值。他們希望自己能樂在工作，並且得到滿足。當人們在這些方面得到滿足時，就會把事情做得更好。因此，如果你能適當地激勵你的團隊成員，他們就會比在沒有得到激勵的情況下工作得更好，毫無疑問地當然也會比他們感到管理階層總是與他們處於對立時做得更

好)。這樣的管理方式對一個經理人來說，有相當的誘因，因為一個成功團隊的存在不僅在於完成工作（不管這是什麼樣的工作），而且這個團隊也會反應出他們的領導者是一個什麼樣的人。

激勵是一件很重要的事。它可以提高效率、加強效果和提高生產力，而且可以讓一個方案的目標得以實現。反過來，越是缺乏激勵，花費在管理上的時間就越長。當員工得不到激勵的時候，經理人員就將面對無休止的檢查、爭論和怠工——而這就會讓經理們的注意力在一定程度上偏離目標。

讓我們明白這一點。假如一個群體得不到激勵，就有可能出現以下的後果——

增加：

- 曠職；
- 消磨時間——休息、閒聊（與工作不相關的談話）和做私人的事情（與朋友打電話或漫遊國際網路）；
- 東家長西家短，或者最糟糕的是流言蜚語或者貶損他人；
- 浪費公帑（例如：虛報開支）；
- 向政策挑戰；
- 官僚作風。

降低：

- 關心程度，從而降低工作品質；
- 工作節奏；
- 承擔責任的意願；

- 創造性貢獻的程度；
- 準時性（例如：開會遲到，或者尋找理由提前回家）；
- 注意力（例如：不注意管理階層的指令，從而導致失誤）；
- 維護組織文化。

這個清單你們可以永無止境地再條列下去。這些徵兆的每個細節都很重要，絕不能輕易放過，它們也可能同時出現。這些員工的怠慢行為是使得管理工作量增加，並且變得更為困難的原因。

從以上所列（例如：曠工減少等等）的情況來看，適當地激勵員工的優點是無庸置疑的。並且，還可以產生許多良性的影響。例如：受到很好激勵的員工——他們比其他更願意為公司奉獻自己的力量——如此一來將會為公司帶來很大的改變；按團隊員工人數，業績最終將因此而倍增。

由於員工受到很好的激勵，工作對他們來說會變得更加有趣。這無論是就激勵者還是就被激勵者來說都一樣。總而言之，激勵員工是每個經理人員的一項重要的工作。這並不僅僅只是「日行一善」，它更是一種手段，就像其他手段一樣，可以直接影響到成功的結果。

下列的公式可以清楚地說明這一點：整體而言，「業績」與「激勵」是唇齒相依的。任何管理人員只要忽略激勵他的下屬，將處於危險的境地。

$$\text{業績} = (\text{能力} + \text{知識}) \times \text{激勵感}$$

讓它發揮作用

到目前為止，我們談的都是激勵的好處：人們都希望得到一支積極向上的團隊。但是，激勵並不是某種隨手拈來的、廉價的魔術。這裡並沒有什麼速成方法。要成功地激勵員工，需要思考、時間和關心。這當中所需做的事情有很多都是相當瑣碎的工作。激勵必須透過在管理過程中的許多不同的活動來表現，同時還有一些具體技巧。它其實是一種積極的、持續進行的過程。

雖然激勵這一過程有其複雜性，但其中卻包含了某些真理。不過，它的複雜性並不在於什麼錯綜複雜的因素——許多必須做的事情其實是常識性的。其複雜性的產生，僅僅是因為需要同時考慮到太多的各種層面的事情。這一點會在大多數經理人員在開始考慮要激勵部屬之前，就已經有太多事物需要處理、有各種層面的事情要去考慮，而更加顯的困難重重。

激勵的過程，首先必須對其中所包含的基本的人類心理有所瞭解，並且準備一份你也許會採取激勵行為的員工行為對照表；將員工行為與你將會給予的激勵行為一一對照條列，如此一來你對自己要做什麼就很清楚了。這也許仍然需要時間和努力，並且需要與其他條件相配合。但是，也有某些個別行動仍有可能變成常規——某些事情之所以能辦好是由於它已逐漸成為人們的工作習慣——而不必耗費大量時間即能處理得宜。除此之外，偶而也可以

留出一些時間來想一些具有創造性的做法。因為激勵不僅止於令員工感到滿意而已（有時他們會幾乎沒有意識到激勵對他們的影響），偶爾也應該讓他們感到驚訝不已。

本書的內容大致如下：充分詳細地說明激勵是如何發生的？以及為什麼會發生？並且提出如何恰當地表現激勵的行為，使之既能夠消除或減少管理工作的負面影響，又能夠建設性地在員工當中形成適當、積極和激勵性的情緒。其最終的目標也是顯而易見的：富有生產力的員工願意，也能夠完成交待給他們的任務，實現目標；更好的情況是，可以持續不斷、穩定地達成優秀的業績。

激勵是一種核心技巧。善加應用這項技巧，就可以讓經理及其員工完成更多的任務。假如你想成為一名成功的經理人，你就必須培養適當的激勵技巧。這樣做的回報就是有助於確保你的意志得到貫徹執行。

新的事實

近年來，工作的世界發生了變化（是的，我肯定你們也已經注意到了），說我們生活在一個動態的時代一點也不為過。並非所有這些變化都是正面的。對此，新聞界和商務類圖書一直不斷地向人們提到：經濟衰退、經濟萎縮、生產過剩、削減開支、解聘員工、企業倒閉、工作壓力、無形障礙等等。這些也反映出工作方式改變的事實：在家裏完

成遠端工作、短期合作契約以及從事證券投資。過去那種「一個工作終老」的好日子已經過去這不禁讓人感到有些感傷。但是，在「為某事感到惋惜」和「對其採取某種行動」兩種反應之間存在著根本的差異。當然，對於任何在商務活動、或者組織活動中雄心勃勃的人來說，為事業開拓出更有效的途徑變得非常重要，其重要程度與過去相比，不可同日而語。（有關我這方面的思想記載在我的著作《職業技巧：獲得長期成功指引》（*Carrer Skills: A guide to long term success*, Cassell）中。這時，管理方式的轉變當然是避免不了的。

在這樣的背景下，管理也許成了比以往任何時候都更加艱難的工作。技術的快速發展是一個顯而易見的例子，這是一個需要不斷地瞭解和掌握新的技術發展、以及隨之而來的新設備及生產方式的歷程。資訊技術革命只是該過程的一部分。雖然你也許還在努力學習如何使用電腦來完成你的工作，但可不要期望這會得到什麼同情。（至少是不能從我這裏得到什麼同情——我自己就有大約 4 萬個詞要這樣來完成！）這樣做所得到的好處也許是相當大的，但的確也相當艱辛，因為學習的過程是曲折且永無止境的。

所以，比起過去來說，管理是一件不容易的事情。在許多情況下，所需應付的事情也更加複雜；在此同時，還要加上許多壓力，使得生活更加艱難。簡單地說，就是要在太短的時間裏完成太多的

事情。對於許多人來說，這似乎成了一個主要的壓力。況且，伴隨著而來的還有諸如削減或者限制預算這樣的因素所帶來的壓力。這種狀況的壓力對整個相關產業都造成了沉重的負擔，因而工作的難度不斷增加。

由此可知，經理人每天處於壓力之下，尤其處於在他們看來不合理的壓力之下。他們可以把這種壓力發洩到最靠近他們的人身上，這些人就是在他們的辦公室裏的員工。不過，員工可能也處於壓力之下。而且，由於雙方的關係薄弱，更增加了問題解決的困難程度。雖然，許多人，甚至是大多數人，會由於處於某種壓力之下而興奮起來，但是為時過久以及過多的壓力最終會對員工的業績產生相反的作用。由此可見，施加壓力顯然不是解決問題之道。

激勵的背景

激勵的重點是在現實壓力和對此所採取的態度之間的關係，以及激勵的過程。人們易於對激勵員工所需花費的時間估計不足。當你處於壓力情境時，就更加容易忽略掉這一點，而身為一位經理人應避免這種事情發生。每當時間緊迫、又有壓力，而且必須達成目標時，或是當你要求員工良好地完成任務時，或是你要求他們發揮自律精神時，都正是（從邏輯上說）他們需要得到你的激勵的時候。

在這樣的過程上所花費的時間是值得的，因為

這是一件有效的、需要做的「好事」。但它也是需要付出代價、花費時間才能顯現出效果的。但無論如何，這樣做是有益無害的，無論對員工或對工作成效而言都是如此。總而言之，這樣做並且要做好它的理由在於，它能夠幫助你獲得你想要的成果。如果能夠透過這種做法而得到員工們的支持，那麼甚至也許你的生活壓力可以減輕一些。

在探討完員工的情況（雖然其原理對於任何場合的管理來說都是類似的）之後，再讓我們請一些能夠成功地激勵員工的經理人來說明一些執行上的細節。

Patrick Forsyth

Touchstone Training & Consultancy

CONTENTS

目錄

前言	5
讓它發揮作用	9
新的事實	10
激勵的背景	12
1. 激勵過程	15
管理的任務	17
2. 員工對工作的感受	25
X 理論和 Y 理論	28
馬斯洛 (Maslow) 的需求層級理論	30
赫茲伯格 (Hertzberg) 的激勵因素 / 抵觸因素	33
期望理論	35
實際意義	39
追求卓越	42
3. 平衡的負面因素	45
公司政策與行政管理	47
積極利用政策和管理	49
監督	50
人際關係	50
積極利用人際關係	51

工作條件	52
個人生活	54
安全	55
社會地位	56
薪水	57

4. 平衡的正面因素 -----59

成就感	61
認可	63
透過獎賞的認可	65
工作本身	70
責任	75
升遷	77
成長	79
完全融合	80

5. 掌握火候 -----83

準確的檢測	87
建立一個能影響激勵的策略	88
進行連續檢測的途徑	91
具體檢測機會	96
主要檢測	98
在資訊與行動之間的連接	112
堅實的基礎	115

6. 鼓勵方案 -----117

一點警告	119
經濟刺激	123
非經濟的鼓勵方案	125
徵稅考慮	125

保持興趣	126
溝通	130
極端措施	131

7. 溝通的貢獻 -----135

管理風格的貢獻	141
溝通的作用	143
諮詢	145
發展	146
委託	151
評估	152
離任會	158
溝通	160

8. 參與與授權 -----165

讓授權發揮作用	167
使授權變得可能	168
大膽放手	169
使授權有效	170
追求卓越	173

9. 行動計劃 -----175

依據員工具體狀況修正激勵策略	177
採取行動的基礎	180
危險因素	181
積極的習慣	182
激勵一覽	183
個人記錄	186
自發性	187
滾動計劃 (rolling plan)	188

後序	-----191
----	----------