

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

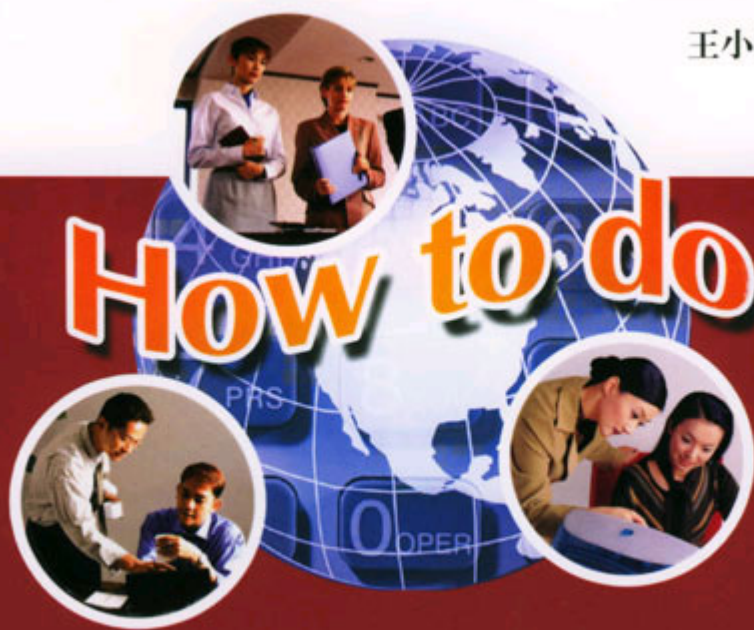
人力资源类 311

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何进行员工激励

王小艳 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

做到人尽其才，才尽其用，充分发挥员工的潜能，是以人为本的现代企业管理观的精华之一。本书分别从期望理论和目标管理、员工参与和授权激励、组织环境和文化激励、绩效考核和薪酬激励、职业生涯和培训激励、组织再造和工作设计激励以及团队管理和榜样激励等不同层面，对管理者如何进行员工激励做了全面系统的介绍。

第一章 期望理论和目标激励

技能点 1 如何实现期望与激励的统一

主 题 词 员工激励·期望理论和目标激励·期望与激励统一

适用情景 当要明确期望与激励的关系、作用及影响时，查看此技能。

7 技能描述

当某一需要还未得到满足时，人们便会对它产生期望。利用期望实现过程中所产生的激励因素，可以调动人们的积极性，从而实现目标。那么，期望怎么会产生激励因素呢？它们之间有什么样的关系、作用及影响呢？这正是应用期望理论激励员工首先必须明确的问题。

下图是一个简化的期望模式，下面将以此为基础进行说明。

简化的期望模式图

？个人努力是产生绩效的前提

只有通过个人努力，才有实现个人工作绩效的可能性。而这种努力又关系到在多大程度上带来成效，个人的需求在多大程度上能够得到满足。如果做一件事情会带来很大的期望，并且经过努力有较大的实现可能性，这样就会激励员工更加努力地工作，产生绩效的可能性就更大。

？组织奖励需与个人绩效挂钩

个人达到一定的绩效水平能否得到组织的奖励、在多大程度上得到奖励，这也是激发员工个人积极性的关键因素。若好的绩效能得到组织较多的奖励，那么员工愿意付出的努力就会越多；若绩效与奖励并无必然的、实质的联系，那么员工付出努力的积极性就会大打折扣。

？满足期望才能激励员工并实现目标

员工个人的工作绩效得到组织的认同，组织能够满足个人的需要与期望，协助员工实现个人目标，这些都是期望激励所要达到的目标。

总结以上三种关系，即为：当员工认为努力能带来良好的工作绩效时，他就会受到激励而付出更多的努力；而良好的工作绩效又会带来组织的奖励，如加薪、奖金或晋升等；同时，奖励又会满足员工的个人目标。由此可见：激励的出发点是看行为的结果是否有效价。如果有效价，才能激励人们采取行动；如果没有有效价，则不能激励人们的行动产生。

9 牢记要点

实现期望与激励的统一需把握：

_ 个人努力是产生绩效的前提

_ 组织奖励需与个人绩效挂钩

_ 满足期望才能激励员工并实现目标

松下幸之助经常向员工提出非常现实的期望，使公司的员工在工作中有奔头。例如，在“长期工的协定”中规定，在 1966 年—1971 年的 6 年间，工资增长一倍；同时，又提出了“生产率倍增”计划，这两个相对应的协定，大大刺激了员工的工作积极性，使这些期望全部都得以实现。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

文中“简化的期望模式”包含了三种关系：努力与绩效、绩效与奖励、奖励与目标，请对照检查您所在的企业是怎样处理这些关系的，并对取得的效果进行评价。

关 系 处理方法与对策 效果评价

努力与绩效

绩效与奖励

奖励与目标

技能点 2 如何表达对员工的期望

主 题 词 员工激励·期望理论和目标激励·期望表达

适用情景 当要向员工传递对他们期望的信息时，查看此技能。

7 技能描述

在实际工作中，许多员工并不完全了解自己的实力，或者不太明白企业对自己的要求。如果企业经常向员工表达对他们的期望，并不断地提出高标准的目标来引导员工，那么员工的潜能就会受到激发而不断释放。可见，作为企业的管理者，如何向员工传递并表达对他们的期望的信息尤为重要。

在实践中，可通过以下途径来表达对员工的期望：

？安排具有挑战性的工作

为员工安排一份具有挑战性的工作，并由员工自己来决定完成这一工作的具体方式。

？明确工作目标

让员工明确工作目标。想要员工领悟对他们的期望，仅仅对工作的性质进行描述还不够，关键在于让他们了解工作中必须完成什么，即为了达到什么目的而努力。

？以高标准来要求员工

当员工没有达到这一标准时，可考虑给出一些有益的、有建设性的意见，这样他们很快就会明白您期望他们怎么做。

？适当地表扬与赞赏

当员工通过自己的努力取得一定的成绩时，应给予适当的表扬与赞赏。

？鼓励员工自己解决困难

当员工遇到困难时，应鼓励他们自己解决，以此显示对他们的信任与期望。

？定期提供工作业绩反馈表

每隔一段时间，向员工提供一份详细的、准确的工作业绩反馈表，让员工清楚自己的工作状况，同时，也让他们看到彼此之间的差距，并付诸行动努力缩小这个差距。

？注重双向沟通

注重双向沟通，一方面向员工表达自己对他们工作的想法及要求；另一方面要认真倾听他们的心声，给予他们充分表达自己想法与意见的机会。

可见，向员工明确表达期望非常重要。如果您没能明确表达您的期望或没能与员工达成一致，那么员工就会不了解工作努力的方向，更谈不上全身心地投入了。

9 牢记要点

表达对员工期望的途径：

_ 安排具有挑战性的工作

_ 明确工作目标

_ 以高标准要求员工

_ 适当地表扬与赞赏

_ 鼓励员工自己解决困难

_ 定期提供工作业绩反馈表

_ 注重双向沟通

早在 20 世纪 20 年代初期，日本松下公司要在金锋设一个办事处，选定一个 20 岁出头的年轻人负责。这个年轻人当时吃了一惊，因为他刚进入公司两年，对许多事情还不是很了解。松下幸之助亲自接见了 他，双方坦诚地交流，互相交换了想法，接下来松下公司把金锋办事处的一切都交到了年轻人手里。在 机遇和挑战面前，年轻人领会了公司对他的期望，最终未辜负松下对他的期望与信赖，干得相当出色， 后来成为松下幸之助的得力助手。

. 实践练习

结合实用范例，请您做下面的实践练习题：

1.松下幸之助是采用什么方法向年轻人传递期望信息的？（ ）

- A.为年轻人提供一份具有挑战性的工作
- B.双向沟通
- C.批评年轻人工作做得不好，希望以后会有进步
- D.对年轻人过去努力工作所取得的成绩表示肯定

2.您在工作中是用什么方法来向员工表达您对他们的期望呢？

我向员工表达期望的方法是：

参考答案：1.A、B、D。

技能点 3 如何将期望理论应用于员工激励

主 题 词 员工激励·期望理论和目标激励·期望理论应用

适用情景 当要将期望理论应用于管理活动中，以此作为激发员工积极性的手段时，查看此技能。

7 技能描述

从前面的技能点中，我们了解到期望激励的关键是处理好个人努力与个人绩效、个人绩效与组织奖励、组织奖励与个人目标这三种关系。在实际工作中，将期望理论应用到管理活动中以激励员工，需注意以下方面：

？ 要考虑到员工期望目标的多样性

员工个体不同，对工作会产生不同的期望，期望达到的程度也会有一定差异。要通过期望来激励员工，首先要考虑员工期望目标的多样性，并在此基础上，协调好组织目标与个人期望之间的关系。

？ 提高效价水平

为了提高效价水平，应使员工意识到他们所从事的工作的地位、对组织目标的影响以及对于企业生存和发展所带来的经济效益及社会效益。

同时，应注重引导员工重视内在效价，使他们从工作本身获取激励的力量。只有不断提高员工的内在效价，才能使员工的积极性不受外在因素的影响而降低。

？ 提高期望值

期望值即指采取某种行动而满足需要的概率水平。为了提高期望值，企业要努力创造有利于员工实现期望目标的环境条件，这样才能加大期望实现的现实可能性，从而激励员工努力奋斗。

？ 建立公正的绩效评价体系

如果员工付出了最大的努力，能否在绩效评价中体现出来？

管理者要保证绩效评价体系的公平与公正，做到“一碗水端平”，让员工看到自己的努力能够从绩效评价体系中得到体现。

？注重奖励的公平性与合理性

如果员工获得了好的绩效评估，是否会得到组织的奖励？

奖励要以绩效为前提，只有完成了任务，取得了一定绩效，才能得到物质奖励或精神奖励。

奖励作为外在效价，能否让员工满意、能否起到应有的激励作用，其关键在于奖励的公平性与合理性。否则，将会挫伤员工的自尊心与积极性。

总之，期望激励要考虑到员工期望目标的多样性以及组织目标与个人目标的关系。更重要的是，要让员工意识到自己的努力和高的工作绩效必然会得到组织的肯定与回报。这对绩效评价体系的公正性、奖励机制的公平性与合理性提出了更高的要求。

9 牢记要点

将期望理论应用于员工激励应注意：

_ 要考虑到员工期望目标的多样性

_ 提高效价水平

_ 提高期望值

_ 建立公正的绩效评价体系

_ 注重奖励的公平性与合理性

. 实践练习

请您做下面的选择题：

1．利用期望理论激励员工，什么情况下起到的效应是最大的？您选择的是：（ ）

A.效价高，期望值高 B.效价高，期望值低

C.效价低，期望值高 D.效价低，期望值低

2．根据期望理论，激励员工的方法是：（ ）

A.增加结果的正值

B.减少结果的正值

C.增加结果的正值，并加强结果与工作的关系

D.减少结果的正值，并加强结果与工作的关系

参考答案：1.A；2.C。

技能点 4 如何利用菲格曼联效应激励员工

主 题 词 员工激励·期望理论和目标激励·菲格曼联效应

适用情景 当要通过高期望值来激励员工时，查看此技能。

7 技能描述

这里所说的菲格曼联效应特指这种现象：寻找并找到我们期望的目标、条件和人，即想方设法实现期望目标。

菲格曼联效应应用在企业管理中，实际上就是利用管理者对员工的高期望来产生激励效果。它已经在企业管理实践中得到了严格的科学论证：当员工被告知他们有能力做得更好时，他们的潜力会得到更充分地发挥；当员工被寄予较高的期望时，他们就有可能达到更高的工作标准；当管理者告诉员工，他领导的是一支非常聪明和具有潜质的队伍时，员工的工作热情将会大大提高。

作为一名管理者，在激励员工方面，您可以扮演菲格曼联的角色。具体可通过以下四个步骤来实施：

1. 创建一个较高标准的组织环境

较高标准的工作环境是指在这种环境下，员工会感到被信任和尊重，工作具有一定的挑战性。为了创建这样的工作环境，要征询员工意见，收集相关信息，评价目前的环境条件，接着利用评价结果来改善组织环境。具体可这样做：

- (1) 公布您收集的有关现实工作环境的数据。
- (2) 征求员工的意见，制定计划，让员工将其变为现实。
- (3) 继续以您个人的名义对他们的工作表示赞赏，并给予表扬。
- (4) 将个人的成功、团队的成功与组织的成功联系起来。

2. 适度施压政策

对于有的员工，您虽然对他寄予了很大的期望，但若不善用压力，时间一长他就会滋生惰性。对这样的员工，通过施压，一方面可以提高工作效率，另一方面，有助于员工的个人发展。但是，需要注意的是，施压要适度，过度施压会带来负面效应。

3. 分享成功的政策

激励的主要目标之一，即要使员工感到工作本身就是一种激励，工作不仅是为自己，也是为同事、为组织、为社会。所以，让员工与对组织做出贡献的杰出人物一道分享成功的喜悦，可以加强员工的自我激励作用，并在工作中保持较高的热情。

4．激励员工追求更高的工作标准

人们总愿追求更美好的事物，更高的工作标准会使员工更加努力地工作。激励人才的关键是不断提高标准与要求，并为他们提供更多成功的机会。

“菲格曼联效应”式的期望激励时时处处存在着，明智的管理者应该灵活运用这一期望激励。

9 牢记要点

利用菲格曼联效应激励员工，具体实施方法是：

_ 创建一个较高标准的组织环境

_ 适度施压

_ 分享成功的奖励

_ 激励员工追求更高的工作标准

心理学家罗森塔尔设计了这样一种情景

一位德高望重的心理学家要给学生做智力测验，从一个班上随机抽出 A 和 B 两组情况相似的学生。然后要求将其中 A 组学生的名单告诉他，并说智力测验显示：这些学生将在以后的学习中突飞猛进。接下来，他认真地对全班的同学说，经过他的观察，A 组的同学非常聪明，有潜能，有创造力，将来一定会有所成就。实际上，A 组同学和 B 组并没有什么差别。然而，实验却出现了令人惊讶的结果：经过一学年的实践，A 组同学进步很快，学习能力明显优于 B 组，一些同学改掉了坏习惯，表现出良好的品质。

．实践练习

结合实用范例，请您思考下面的问题：

1．为什么 A 组和 B 组学生会有这么显著的差异呢？

2．A 组学生进步的过程是怎么形成的呢？

参考答案：

1．我们可用菲格曼联效应解释这种现象。不同的期望带来不同的结果。

2．A 组学生的进步包含了一系列的过程：

(1) 老师对 A 组学生寄予特定的期望。

(2) 由于这种特定的期望，所以老师会以不同的行为对待这些学生。

(3) 这种区别对待表达了老师希望他们有什么样的行为和成就的信息。

(4) 这种期望使学生重新认识自我，并增强了成就动机和抱负水平。

(5) 这种期望会影响学生的成绩和行为：受到高期望的学生，动力会更大，进步更明显。

(6) 持续下去，学生的表现会越来越符合老师对他们的期望。

关于这方面的学习资源有很多，例如：？《员工激励妙法》，〔美〕 Twyla Dell 著，王平译，上海财经大学出版社，2002 年。？《员工激励金点子》，陈东升著，企业管理出版社，2002 年。

技能点 5 如何实现目标与激励的统一

主 题 词 员工激励·期望理论和目标激励·目标与激励

适用情景 当对目标与激励相互之间的关系及作用不明确时，查看此技能。

7 技能描述

目标是企业各项管理活动所指向的终点，每个企业都要有自己的目标。

目标是一种刺激，是希望通过努力所能达到的预期结果。所以，目标本身是行为的一种诱因，具有诱发、导向及激励行为的功能。如何发挥目标的激励作用，实现目标与激励的有机统一呢？

1．认识目标与激励关系

目标与激励关系图

通过上图，可以看出动机、行为、目标与激励的关系：人们的行为都是由动机引起的，并且都是指向一定目标的，目标又反过来影响并激励人的行为。

在这种情况下，如何实现目标与激励的统一呢？主要应从动机和行为方面来入手。

(1) 动机方面。动机是人的内在驱动力，是人的活动的推动力，对人的活动起着激励作用，并把人的活动引向一定的、满足其需要的具体目标。动机是比目标更为内在、更为隐蔽、更为直接推动人去行动的因素。需要注意的是，目标与动机有时是一致的，有时又是不一致的，所以对于一致的动机要强化，对于不一致的动机要纠正。

(2) 行为方面。行为受到动机的引发、加强、推动和导向，从而更趋向预定的目标。可见，行为的正确或错误、有用或无用，动机是首要前提。单从行为本身而言，需要做到：第一，行为必须是为了实现目标而采取的措施，以保证其有用性；第二，行为必须是与员工能力相符的行为，要求过高或过低都是不切合实际的，从而保证其可行性。只有两者紧密结合，才能保证目标的激励作用，从而将目标与激励统一。

2．目标设置激励

管理学家洛克（E.A.Loke）提出了目标设置激励理论，其基本模式如下图所示：

目标与激励效果图

不难看出，对一个人的行动而言，具有一个明确而具体的目标比没有目标更能激发人的积极性；而且一旦人们提出了有一定难度的目标，会比容易的目标带来更高的工作绩效。

此种模式下，为了实现目标与激励的统一，可加强目标管理，使目标做到明确与具体。另外，根据所在企业的目标、工作任务与人员素质的实际情况，来确定目标的难易程度，这些都是需要考虑到。

3. 扩充的目标设置激励

扩充的目标设置激励理论更能将目标与激励更好地统一起来。如下图所示。

扩充目标设置激励图

扩充模式实际由三部分组成：“努力”、“绩效”与“满足感”。洛克认为，除了所提到的“目标难易程度”与“目标明确性”外，“接受目标程度”及“目标责任心”也会影响“指向目标的努力”。

这种模式较为复杂，它表现为前两者的综合。在这种情况下，更加强调了员工对目标的认同度，表现在“接受目标程度”及“目标责任心”方面，为此可通过企业文化的倡导、目标管理等来实现；另外，图中所引入的绩效激励内容可参考后面的章节。

总之，只有借助一定的手段，实现了目标与激励的统一，才能更好地发挥出激励的效果。

9 牢记要点

实现目标与激励的统一，可以通过以下几个方面：

_ 认识目标与激励关系

_ 目标设置激励

_ 扩充的目标设置激励

A 公司总裁为了培养员工的目标激励意识，组织了一次登山活动。他将一面红旗插在一个隐蔽的地方，对员工说：“我在这座山上插了一面红旗，最先找到它的人将得到它。”于是，大家兴高采烈地去找，可没有方向，越来越累，大家都垂头丧气地失去了兴趣。这时，总裁又把大家集合起来，说：“现在我把红旗插在了下一座山头的山顶上，从这里到那共有 3 条路，所有人分成 3 组，各选一条路，哪组先到便得

到这面红旗。”于是，3组分别选出1名队长，在队长的带领下，他们又一次出发了。他们先后到达了山顶，就在他们即将接近山顶时，都发现了一面红旗，结果每个队都得到了一面红旗。

最后，这位总裁告诉大家：“山上的红旗就是目标，要用明确的目标来指引行动，而不是漫无目的地乱跑。”

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

请谈谈目标设置激励理论对您有何启发？您将怎样将它应用到您的管理工作中去？

参考答案：

将这一理论应用到管理工作中以激励员工并不是一件简单的事情。可从以下几方面来考虑：

- 1．目标要明确具体；
- 2．目标要具有挑战性；
- 3．个人目标与组织目标相一致；
- 4．目标分阶段进行。

关于这方面的学习资源有很多，例如：？《目标管理与绩效考核》，王忠宗著，广东经济出版社，2002年。？《目标管理》，成功著，中国商业出版社，2002年。

技能点 6 如何确定目标设置中影响激励的因素

主题词 员工激励·期望理论和目标激励·影响因素

适用情景 当要知道是什么在影响目标的激励效果时，查看此技能。

7 技能描述

在上一技能点中，了解了目标与激励之间的关系。那么，目标与激励之间是否有更深层次的内容呢？

究竟是什么在影响着目标的激励效果呢？

下面将结合“目标设置模型”为您揭开这个秘密，如下图所示：

目标设置模型图

1．目标自身因素

目标自身因素在这里主要指目标的挑战性，可以分解为以下三个方面：

（1）目标难易程度。一般来说，相对难的目标比相对容易的目标更具激励性，但是要考虑到实际情况，难度要适中。

（2）目标明确程度。目标应该是明确和具体的，它能引导员工“做正确的事，正确地做事”。

（3）员工胜任程度。这跟目标难易程度及个人能力密切相关。

为了克服目标自身因素的影响，在设置目标时尤其要注意：目标的难易程度要适当，尽量避免偏高或偏低的情况出现；目标要明确，且具有一定的针对性。

2．目标协调因素

即目标与绩效间的协调因素，主要有：

（1）员工的能力。员工个人的能力对于目标的实现至关重要，是影响目标激励效果的决定性因素。

如果能力不及目标要求水平，则绩效会下降，员工士气受挫，起不到应有的激励效果。

(2) 目标任务的严密性。在实际工作中，要将目标一步一步分解，并形成目标任务。任务安排是否严密，会影响员工的工作效率。

(3) 目标的认同感。一旦员工对组织的目标产生了认同感，他就会努力地将其转化为个人目标，以此促发他的工作热情和斗志。

了解目标协调因素以后，可从以上三个方面采取措施。比如，在员工能力方面，可以通过加强培训来达到目的；在目标任务的严密性方面，可以通过实施目标管理来实现；在目标的认同感方面，可以加大力度对企业文化进行宣传和倡导。

3. 目标中介因素

即目标与绩效之间的中介因素，主要包括：

(1) 员工努力的方向。这与上面所讲的认同感密切相关。员工对组织的目标产生了认同感，就更易确定与组织一致的方向。

(2) 员工努力的程度。即员工在多大程度上为实现目标而努力工作。

(3) 员工努力的持久度。即员工能够多长时间保持这种积极的工作状态。

总之，在目标设置中，应合理地考虑这些因素的影响，并把它融入到目标之中，将会起到更好的目标激励效果。

9 牢记要点

目标设置中影响激励的因素有：

_ 目标自身因素

_ 目标协调因素

_ 目标中介因素

惠普电脑公司的总裁约翰·杨当初在建立自己的印刷厂时，自筹 10 万美元，购买设备、训练员工、选择厂址等，这些全靠和下属沟通，让他们和自己有一致的目标，事情就好办多了。他的看法是：“一个秘密的目标，无法激励员工并得到他们的帮助。将目标解释清楚，让员工明白，可以激发他们的热忱，使他们发挥出最大的力量。”

. 实践练习

请您思考下面的问题：

文中小看板的内容您同意吗？针对“跳一跳，够得着”，您是怎样理解的？

参考答案：

“跳一跳”指目标的挑战性。目标若没有挑战性，不需要付出多大努力就可实现，那就没有激励作用；但如果把目标定得过高，令人感到可望而不可即，则会使人丧失信心。“够得着”指目标的可行性。只有把挑战性与可行性结合起来，才会对员工产生激励作用。

关于这方面的学习资源有很多，例如：？《目标·成功的动力：快速达成目标的 12 种方法》，赵丁著，地震出版社，2003 年。？《管理学原理》，杨文士、张雁著，中国人民大学出版社，2002 年。

技能点 7 如何设置激励目标

主 题 词 员工激励·期望理论和目标激励·目标设置

适用情景 当要具体设置目标以激励员工时，查看此技能。

7 技能描述

目标本身具有强大的感召力，同时目标的确定与设置也是一个激励的过程。如何设置激励目标，是管理工作中一项非常重要的工作。

下图是目标设置的过程图。

目标设置过程图

？收集相关信息

目标的设置绝非盲目的行为，在设置之前，必须收集相关信息，主要包括企业自身的资源实力、内在优势、核心专长以及外部环境和条件等信息。

？制定企业总的战略目标

主要由企业的高层管理者来制定，这也是目标设置中最重要的一个环节。企业应根据自身实力和外部条件，设置一个符合企业长期发展需要又切合实际的目标，以此作为企业的全体员工在未来一段时间内努力的方向。

？制定个人工作目标

员工应根据企业总的目标来制定自己具体的工作目标。作为管理者，扮演着一个模范教练或教师的角色，应教导员工如何制定目标，从而使个人目标与企业的目标保持一致。作为员工，能够参与到与他们有关的目标的制定中，会更有干劲，从而取得更好的工作成绩。

？上下级进行沟通

上下级之间要就组织目标与个人目标是否统一进行沟通，要就实现目标所需的经验与条件进行沟通，要就实现目标后的奖惩事宜进行沟通，以达成协议，不合要求的要进一步修改，直至双方取得一致。

？确定各级目标及评价标准

上下级目标达成一致，即可确定下来，但并不是说一成不变。相反，可随着实际情况的变化随时进行调整。与此同时，目标应该是可以用一系列相应的指标来衡量的，以此作为日后评价的标准。

目标很重要，设置目标的过程也非常关键，为了达到激励员工的目的，两者紧密相关，不可或缺。

9 牢记要点

设置激励目标可按以下步骤进行：

_ 收集相关信息

_ 制定企业总战略目标

_ 制定个人工作目标

_ 上下级之间进行沟通

_ 确定各级目标及评价标准

清丽是一家化妆品公司。当张华接任公司总裁后，他发现公司仍然保持着传统的目标设置方法。管理者们只有一些模糊的目标，如“保持与客户的联系”及“定期检查绩效”等。而张华要的是对员工起到激励作用的目标。于是，他建立了一套参与性的目标设置系统，即每一位员工自己找出 10 个以内的关键改变点，这些改变将使他的工作卓有成效。然后再根据自己承担的职责设立具体的、可量化的目标。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

请您根据自己的理解判断下列说法的正误，正确的请打“√”，错误的请打“×”。

1. 目标设置中信息的作用可有可无。 ()

2. 企业总的战略目标可随时更改变动。 ()

3. 企业管理者应鼓励员工制定个人工作目标。 ()

4. 管理者应就目标设置相关事宜与员工进行沟通。 ()

5. 目标一旦确定将一成不变。 ()

参考答案：1.×;2.×;3.√;4.√;5.×。

关于这方面的学习资源有很多，例如：?《目标与设定目标》（修订版），〔美〕Larrie Rouillard 著，史东辉、沈毅译，上海财经大学出版社，2002 年。?《激励成功 12 法则》，〔美〕麦金尼斯著，上海人民出版社，2003 年。

技能点 8 如何保证激励目标的实用性

主 题 词 员工激励·期望理论和目标激励·目标实用性

适用情景 当要求目标的设置要有效而实用时，查看此技能。

7 技能描述

目标是价值的尺度，人们在追求目标实现自我价值的过程中，会获得一定的满足感和成就感，从而激励自己努力去实现目标。

为了使制定的目标更加切合实际，起到更好的激励作用，必须注意以下要点：

1. 员工的广泛参与

激励目标的确定，员工的参与必不可少。组织目标必须通过全体员工的共同努力才能实现。所以，鼓励员工参与到目标的制定过程中，可以帮助他们加深对目标的理解，亲身体验到组织目标与个人目标的利害关系，增强主动性与紧迫感。

2．目标要具体而明确

(1) 目标的表述应明确而清楚，切忌模糊不清。

(2) 目标的具体性，即目标能精确观察和测量的程度。它包含以下几个条件：

① 要有时限规定；

② 要有具体的行动规划；

③ 要有有效的评估系统。

总之，明确、具体的目标要比笼统、空洞的目标带来更大的效益。

3．目标要灵活

为了使目标符合实际，保证其实用性，必须根据情况的变化对目标做出相应的调整，这便对目标设置的灵活性提出了更高的要求。

4．目标的难度应适宜

目标的难度应以中等为宜。目标太难，容易使员工失去信心；若过于简单，又激发不了员工的工作热情，所以目标设置的难度要适宜就显得尤为重要。

5．个人目标与组织目标要和谐

对于组织来讲，目标至关重要，它是组织奋斗的方向。个人目标作为组织目标实现的手段，必须与之相适应。

一般来说，组织目标应涵盖个人目标，组织目标的实现意味着个人目标随之实现，那么员工就会尽全力去实现组织目标。即使两者之间有不同之处，但未必就不可调和，只要个人目标不对组织目标构成危害，组织可承认其合理性，甚至在允许的条件下帮助员工实现。

6.目标应符合法律规范

激励目标的确定必须是在有关政策、法规允许的范围内。作为道德评价的行为，激励包括对善行的赞赏，也包括对恶行的惩罚。就激励目标中和惩罚密切联系的内容而言，它应当同国家的政策法规相衔接。

总之，目标的实用性除了要注意目标本身的明确性、具体性、灵活性及适宜性之外，还应注重员工的参与以及外部环境条件的影响等因素。

9 牢记要点

为了保证激励目标的实用性，需注意以下几点：

_ 员工的广泛参与

_ 目标要具体而明确

_ 目标要灵活

_ 目标的难度应适宜

_ 个人目标与组织目标要和谐

_ 目标应符合法律规范

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

很多人持有这样的观点：目标设置之后，不要变来变去，这样员工会更加迷茫。

但也有有人认为：目标设置之后，要定期变更，以更好地适应发展的需要，对于员工能起到更好的激励作用。

您认为呢？请表明您的观点：

关于这方面的学习资源有很多，例如：？《激励手册》，赵丁编著，地震出版社，2003 年。？《企业激励论》，郑国锋著，经济管理出版社，2002 年。

技能点 9 如何通过实施目标管理来激励员工

主 题 词 员工激励·期望理论和目标激励·目标管理激励

适用情景 当要通过对目标施加影响以达到激励员工的目的时，查看此技能。

7 技能描述

目标管理最初只用于激励管理人员，即上级的管理人员激励下级的管理人员，后来发展到对全体员工的激励。

实施目标管理大致可分为四个环节，即制定企业总目标、分解总目标、实现目标、检查和评价成果，如第 32 页图所示。

那么，如何通过目标管理达到激励员工的目的呢？下面是一些具体的建议：

？实现个人目标与企业目标的有机统一

管理者应帮助下级制定个人目标，并使他们理解个人目标与企业目标之间的关系。必要时，可将个人目标与企业目标之间的直接关系用准确、精炼的文字表述出来。这样，员工会看到自己努力的工作会有助于企业目标的实现。同时，组织的成长又会给员工丰厚的回报，帮助员工实现自己的目标。

实施目标管理四环节图

？使目标充满乐趣

对于有趣的事物，人们大多会表现出极大的热情和充沛的精力，目标亦是如此。作为管理者，要善于通过图表、游戏和竞争的方式使目标充满个性，并且富有乐趣，以此激发员工更大的工作热情，从而给企业带来更大的效益。

？强调员工的自我控制

目标管理的主旨在于，用员工的“自我控制”来代替“他人控制”。实践证明，这种自我控制可以成为更强劲的动力，推动他们尽自己最大的力量把工作做好，而不仅仅是“过得去”就行。

？有计划地去实现目标

企业要想达到目标，必须要有步骤，这些步骤就是预先安排好的计划。也就是说，目标必须与具体的行动方案相结合，如果无法按计划去实施这些行动方案，就要寻求补救方法，以期在规定的时限内能够达到预定的目标。

？合理配置资源去实现目标

管理者有责任合理使用资源去实现企业目标，所有资源运用都是为了目标服务；有资源而不用，便会造成闲置浪费，很难保证目标的实现。

？要督促大家共同前进

目标的实现，需要大家的共同努力。目标确定之后，针对这个目标，每个员工都应发挥自己的专长，只有汇集了各种不同的知识和力量，才能取得目标实现后的伟大成就。

实施目标管理，对管理人员而言，可实现自我控制；对员工而言，能使他们发现工作的兴趣和价值，从而在工作中满足自我实现的需要。

9 牢记要点

通过目标管理激励员工，建议您做到：

_ 要实现个人目标与企业目标的有机统一

_ 要使目标充满乐趣

_ 强调员工的自我控制

_ 要有计划地去实现目标

_ 要用尽所有资源去实现目标

_ 要督促大家共同前进

松下幸之助可称之为目标管理的典范。早在 1932 年，他就描绘了一个 250 年达成目标使命的期限。

他把 250 年分成 10 个时间段，第 1 时间段的 25 年再分成 3 期：

？第 1 期的 10 年致力于建设；

？第 2 期的 10 年继续建设，并努力活动，称为“活动时代”；

？第 3 期的 5 年，一边继续干活，一边以这些建设和活动成果贡献于社会，称为“贡献时代”。

第 1 时间段以后的 25 年，是下一代继续努力的时代，同样需要建设、活动、贡献，如此一代一代传下去。

松下的这种规划让每个员工拥有光辉灿烂的梦想，从而提高了他们的工作热情和积极性，促进了企业的高速成长。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

请您根据自己的理解判断下列说法的正误，正确的请打“√”，错误的请打“×”。

1. 目标管理是参与管理的一种形式。 ()
2. 目标管理用“压制性的管理”代替“自我控制的管理”。 ()
3. 目标管理促使权力下放。 ()
4. 实施目标管理，可使对员工的评价和奖励做到更客观、更合理。 ()
5. 目标管理是将组织目标与个人目标密切结合的一种有效手段。 ()

参考答案：1.√;2.×;3.√;4.√;5.√。

第二章 员工参与和授权激励

技能点 1 如何培育员工的主人翁意识

主 题 词 员工激励·员工参与和授权激励·主人翁意识

适用情景 当要将“人人都是企业主人”的思想贯穿到企业中，从

而使员工形成一种自我激励力时，查看此技能。

7 技能描述

一说到谁是企业的主人，很多人会认为是企业家、总裁、经理之类的大人物，仿佛只有他们才拥有企业，并主宰着企业的命运。这种思维定势将员工排斥在企业之外，严重地限制了员工想成为企业主人的意愿，也必然会导致员工与管理者、企业之间的对立。事实上，一旦员工像对待自己一样对待他的工作和他所任职的企业时，管理者会在管理和监督方面省却许多精力，而员工也会形成一种自我激励力。

培育员工的主人翁意识，就是要帮助员工在工作中树立一种主人翁自豪感以及对工作的责任感。具体来说，可以从以下几个方面入手：

？帮助员工了解企业

了解企业是培育员工主人翁意识的第一步。作为管理者要对企业方方面面的情况了如指掌。与此同时，要给员工提供机会、创造条件去了解认识企业，大到企业的宗旨、目标、战略规划，小至企业各部门的运作与协调、部门的工作目标、职责等。这样做可以帮助员工了解企业以及自己在企业中的作用，从而有助于员工树立全局观念，增强其工作的责任心和主人翁意识。

？帮助员工了解竞争对手

正所谓“知己知彼，百战不殆”，当员工明白他们是在和谁竞争时，会激发出他们的主人翁意识，他们的激励水平也会上升。没有什么比迎接挑战、超越对手更能激励团队的紧密合作，从而促进企业的进步与发展。

？帮助员工建立责任感

在企业的每个阶层，责任能起到很好的激励作用，管理者无需事必躬亲。具备责任感意味着对自己的行为和后果负责，而不只是完成自己的任务。所以，作为一名管理者，在明确员工责任的同时，应强调他们的工作对整个企业的重要性，帮助他们意识到自己十分重要，而且承担一定的责任和义务，从而帮助他们建立起主人翁责任感。

？赋予员工一定的权力

赋予员工权力意味着管理者必须将自己的权力下放。从管理学的角度来说，这并不意味着管理者对员工的行为不负责任，而只是说明给予员工更多的责任让他们去执行自己的工作，而且不受别人监督，这样员工才会在工作中得到更多激励，相应地也减轻了管理者的负担。

赋予员工权力，也会给他们的工作带来一定的自主性。作为管理者，如果对员工的一举一动都加以控制的话，将会扼杀他们的创造性，这也是很多精明的管理者为什么要向员工赋予权力的原因。

？让员工积极配合企业政策的制定

企业中大的政策由领导者来定，详细的执行程序由员工来自行决定。也就是说，企业通过政策的制定，明确组织意图，然后以概括的方式将主要思想传递给员工。而员工在彻底了解这些思想后，在政策的大框架内制定具体的程序与实施方案，这样既使员工受到了极少的限制，又充分发挥了他们的创造性才能。

？培育企业“大家庭”氛围

一个企业就是一个“大家庭”，每位员工都是这个“大家庭”中的一员。这样的“大家庭”氛围能增强员工的归属感，使员工对“当家做主人”有了切身的体会，从而激发出巨大的热情与干劲。

培育“大家庭”氛围的方法有很多，比如：每隔一段时间举办一次“会餐”，让企业的全体员工及其家属自由参加，大家无拘无束，享受美食的同时，彼此畅谈，交流经验，相信这样的活动定会增加企业员工对企业的认同感。

一个有着主人翁意识的员工，一定是深爱着企业，对企业有着巨大献身精神的人。所以，让企业的员工真正成为企业的主人，培育他们的主人翁意识，激发他们为企业积极工作、不断创新，是现代企业人力资源管理的重要任务。

9 牢记要点

培育员工的主人翁意识应该做到下列各点：

a 帮助员工了解企业

_ 帮助员工了解竞争对手

_ 帮助员工建立责任感

_ 赋予员工一定的权力

_ 让员工积极配合企业政策的制定

_ 培育企业“大家庭”的氛围

世界著名的联合航空公司推出一种名为“人人都是企业家的新观念”，使员工成为企业的主人。

联合航空公司的每位员工都是主人翁，都是经营战略信息流程中的成员，他们从来没有“人家什么都不告诉我”的感觉。他们手中有许多花花绿绿的小册子，里面是企业的许多规划、设计与战略蓝图，它们都是具有决定组织未来发展方向与命运的具体部署。在公司里，甚至是刚来的秘书都知道精密电位是什么。这并不是因为他们的工作涉及到这些技术，而是因为他们觉得作为企业的主人翁，应当知道。既然公司是“自己的”，工作是“自己的”，那么他们就理所当然地愿意为实现公司的经营目标而努力工作，并自觉地为公司承担责任和义务。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

我们已经知道，责任感是培育员工主人翁意识，从而达到激励目的的重要途径。

1．请问您是否同意“如果一个员工具有责任感，他会认识到他要为他的工作和可能带来的结果负责”这种观点呢？

2．您认为应该如何激励员工为自己的工作和结果负责呢？

参考答案：

1.这种观点是正确的，责任感意味着要对工作任务和结果负责。

2.关于如何激励员工为自己的工作和结果负责，下面一些建议供参考：

(1) 与员工商讨，确定岗位责任书，明确双方的责任。

(2) 按照期望标准，对员工的工作实施检查。

(3) 按照目标任务的完成情况，实施奖励和惩罚。

技能点 2 如何选择合适的员工参与形式

主题词 员工激励·员工参与和授权激励·员工参与形式

适用情景 当要通过一定的形式来体现员工的参与活动时，查看此技能。

7 技能描述

员工参与是企业为了激发员工所有的潜能，使员工为企业成功做出更多贡献而设计的一种参与过程。

有效的员工参与会增强员工的工作自主性，加强他们对工作生活的控制，提高他们的工作积极性。

员工参与的方式主要有以下三种：

1. 参与管理方式

参与管理方式试图通过增加员工对决策活动的投入来影响企业的绩效，同时满足员工的社会需要和精神需要。可以从以下四个方面来把握：

(1) 权力。管理者应授予员工足够的决策权力。

(2) 信息。组织应与参与管理的员工顺利地进行信息沟通。这些信息包括作业过程中的数据信息、市场竞争信息、工作计划与方法信息等。

(3) 知识和技能。员工必须具备做决策所要求的知识技能。为此，组织需向员工提供培训机会。

(4) 报酬。要给员工提供合理的报酬，以吸引他们参与到管理中来。

2. 员工代表参与方式

在某些特定的管理决策中并不适合全体员工都直接参与管理决策，此时由员工自行推选部分员工作为代表参与到企业的管理决策过程中去，这就是员工代表参与方式。员工代表参与的目的是在组织内重新分配权力，把员工放在同资方、股东的利益平等的位置上。它经常会采用以下两种方式：

(1) 工作委员会。它是由被选举出来的员工组成的，管理部门做决策时须与之协商；

(2) 董事会代表。它应确保员工代表和股东代表在董事会中有相同的席位。

员工代表参与能否起激励员工的作用，并非取决于这种形式，而在于这种形式能否发挥应有的作用，使员工受到激励。

3. 员工持股计划

当今，越来越多的企业开始拟订并实施员工持股计划。员工持股计划在西方被作为一项员工福利计划，员工获得的股票是福利的一部分。从资本的意义来说，员工持股计划使员工成为企业的所有者。实践也证明，员工持股计划的实施的确能够激励员工更努力、更主动地工作。一项研究对 45 个采用员工持股计划的公司和 238 个传统公司进行了比较，结果表明：在员工满意度和销售增长方面，采用员工持股计划的公司都要优于传统公司。

随着我国市场经济的发展，员工持股计划也渐渐成为一些高科技公司留住人才、激励员工的有效方式。员工除了具备财务股份外，还需要被定期告知企业的经营状况并拥有对公司的经营施加影响的机会与权利。只有具备了这些条件，员工才会对他们的工作更满意，对其在公司中的身份更满意，并积极地去做好工作，为公司赢得更大的效益。

总之，员工参与的形式多种多样，当然并不是每一种都适合您所在的组织。为使员工参与激励富有成效，组织必须有充裕的时间保证，而且组织文化必须支持员工参与。

9 牢记要点

员工参与的形式主要有：

_ 参与管理方式

_ 员工代表参与

_ 员工持股计划

美国通用电气公司之所以能够创造出历史上的新辉煌，并非遵循“老板号令一切，底下埋头苦干”的传统管理模式，而是创立了一种全新的经营管理模式，它最大的秘诀就在于通过让员工参与决策过程，调动他们的积极性，从而激发出他们用之不竭的工作干劲。韦尔奇说：“只有那些经过实践检验，真正发挥作用的想法才是一流的创意。除此之外，别无他法。这就是说，我们要尽力使员工都参与其中。如果真正做到了这一点，一流的创意就会传达到最高领导者那里。”

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

请问您所在的企业采用了什么样的员工参与形式？请在对应的位置上划“√”，并填写考虑的因素；若还有其他员工参与的方式，请在表中补充。

员工参与形式 您所在企业的选择 考虑因素

参与管理方式

员工代表参与

员工持股计划

其 他

技能点 3 如何实施员工参与

主 题 词 员工激励·员工参与和授权激励·实施员工参与

适用情景 当要利用参与达到激励员工的目的时，查看此技能。

7 技能描述

要想让员工对工作充满激情，可以有许多激励方式，比如高额的薪水、优厚的福利、优越的环境等。但是有一种激励方式可能是最经济的，那就是员工参与激励。

实施员工参与激励员工需做好以下事情：

1．征询员工意见

参与激励最简单的形式是合理化建议：员工根据自身对工作的理解，提出需进一步改进的地方，比如如何减少开支、如何改进企业的产品与服务等。组织评估并采纳员工合理的建议，并给予适当奖励。

向员工征询意见，具体可这么做：

- (1) 准备好建议表，并将它放在员工聚集之地。
- (2) 开会时，准备好建议簿，以备与会人员所用。
- (3) 由专人负责收集、整理、汇总这些建议。
- (4) 及时评估这些建议，一旦员工的建议被采纳，立即予以奖励。
- (5) 根据每月建议的收集和实施情况，上报一份总结汇报。

2．与员工进行沟通

与员工进行沟通，一方面企业可随时了解员工中存在的问题，及时予以解决；另一方面，员工也可全面了解企业内部的有关政策、生产、经营、管理等发展状况。

管理者应如何与员工进行沟通呢？

(1) 要使员工畅所欲言，同时要让他们相信：他们的建议会被认真考虑并采纳。

(2) 沟通要准确、及时；沟通的目的要明确。

(3) 沟通要“想员工之所想，急员工之所急”。

(4) 正式沟通与非正式沟通相结合。

3. 让员工参与管理和决策活动

关于这点在前面已有详细描述，这里需要提醒的是，让员工参与活动，并不意味着管理人员可以放弃自己的职责，相反，他们必须站在民主的基础上，履行自己的职责。

“员工参与”的真正含义在于：增强员工责任心，培育员工主人翁意识，密切与员工的关系，使企业稳步发展。

9 牢记要点

实施员工参与可以采取以下方法：

_ 征询员工意见

_ 与员工进行沟通

_ 让员工参与管理和决策活动

通用电气公司是如何开展员工参与决策活动的呢？

公司定期召开一个为期三天的研讨会。管理人员负责从公司上上下下各阶层中挑选出 40 至 100 名员工，由他们组成研讨团。会议第一天，由一位经理拟订一个大体的活动日程，然后便自行退出。接下来，将参加研讨会的员工分成 5~7 个小组，每组由一名会议协调员带领，然后开始为期一天半的研讨。第三天，原先那位经理重新回到研讨会，听取每组代表的发言。在听完他们的发言之后，这位经理只能做出三种选择，即：当场同意、当场否决或进一步询问情况。“群策群力”活动提供的各项建议为公司节省了大量的时间和金钱。

. 实践练习

请您思考下面的问题：

一位企业家曾说过：“我带领员工的方法很简单，只有两句话——员工的生活是我的，我的生活是员工的。”

请问您认同他的说法吗？您是怎么看待这个问题的呢？

参考答案：

这种说法有一定的道理，可理解为：优秀的管理者会把员工的生活看成是自己的，为他们解决一切困难，使员工生活得安定美满。至于公司，它当然应该属于全体员工，因为公司是由员工组成，每个人的工作都会影响到公司的发展，所以必须使员工对公司有强烈的“参与感”，并把获得的利润合理地分配给每一位员工，这样大家才可能全心全意地为公司效力。

技能点 4 如何提高员工参与的有效性

主 题 词 员工激励·员工参与和授权激励·参与激励有效性

适用情景 当要提高员工参与的程度，更有效地激励员工时，查看

此技能。

7 技能描述

员工通过参与企业的管理活动，可以发挥自己的聪明才智，改善人际关系，实现自我价值；而企业由于员工的参与，可以降低成本，提高效率，从而得到更多的物质和精神回报。为了更好地实现企业的目标和员工的自我价值，员工参与的有效性就起着关键作用。

那么，如何提高员工参与的有效性呢？可以从以下方面考虑：

1．调整组织结构

不同业务、不同目标、不同性质的企业可能会有不同的组织结构，一般有：直线式、职能式、矩阵式、事业部式和特别式组合等。随着信息技术的发展和企业管理水平的提高，现代企业的组织结构也发生着相应的变化。

从提高员工参与有效性的角度来讲，可对组织结构做以下调整：

(1) 由一成不变的集权化、等级制的组织结构，转向分权化且富有弹性的组织结构。为了减少高层和低层之间摩擦的权力，提高效率和员工参与意识，越来越多的组织倾向将管理者的权力分散，授予中高级管理人员和普通员工。

(2) 适当减少管理层级和管理宽度。管理层级过多会导致企业执行速度减慢，员工参与机会少，且员工信息反馈迟缓；而适当减少管理宽度，可以促使员工直接参与，沟通渠道畅通，有利于提高效率。

(3) 打破传统的行政组织结构体系，根据企业发展需要临时组建或撤消职能团队。团队中的成员可以自由组合，也可以由企业决策层指定。良好的团队会营造出一种和谐的氛围，有利于员工积极地参与到其中。

2．选择适宜的参与方式

为了提高员工参与的有效性，选择适宜的参与方式很关键，可根据员工知识化程度和参与管理的经验程度来选择。比如，针对员工文化程度较低、参与管理经验不足的情况，采用以控制为主的参与形式；针对员工文化程度较高、具备相应的参与管理经验的情况，可以考虑采用全方位式的参与形式。

3．注重对员工的引导

利用参与激励要特别注意引导员工，把企业的市场形势、工作目标、工作重点等信息传达给员工，增强员工参与的明确感。

4．重视易位参与

员工长期在一个岗位上工作，容易变得烦躁厌倦，也禁锢了员工创造性思维。让员工易位到自己喜欢的岗位上，会调动其积极性和创造性。

5．重视心灵参与

心灵的参与即指沟通的参与。它通过有效的沟通，从心灵上挖掘员工的内驱力，同时也缩短了员工与管理者之间的距离。

总之，企业的成功离不开员工的积极参与。提高员工参与的有效性，是企业的制胜法宝。

9 牢记要点

为了提高员工参与的有效性，需要：

_ 调整组织结构

_ 选择适宜的参与方式

_ 注重对员工的引导

_ 重视易位参与

_ 重视心灵参与

在德国企业里，参与管理主要通过工厂委员会的协商、董事会的共同决策、监事会的制衡及其他一些方式实现。工厂委员会由不包括管理阶层的所有员工选举代表组成，委员会定期与雇主举行联合会议。法律规定雇主有义务向工厂委员会提供各种信息和有关文件，尤其是涉及财务、生产、工艺流程的改变等方面。员工超过 100 人的企业，工厂委员会必须委任一个财务委员会，定期与管理层会面，了解公司的财务状况；1 000 人以上的企业，每季度雇主还必须书面报告企业各方面的情况。委员会几乎可以对企业中所有重大的决策与举措表达看法。在工作时间、工资福利等方面，委员会还具有共同决策权，特别是当发现劳动条件的改变损害了员工的人性化需要时，可以要求雇主予以改变或赔偿。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

请选择 5~10 个企业作为对象进行一次调查，其目的是：了解他们的员工在多大程度上参与到了企业的管理活动之中，他们都采取了哪些措施来提高员工的参与热情。

请记下您的调查结果：

企业名称 员工参与程度 措施

技能点 5 如何选择理想的授权对象

主 题 词 员工激励·员工参与和授权激励·授权对象选择

适用情景 当要挑选合适的员工对其授权时，查看此技能。

7 技能描述

要选择授权对象，必须仔细思考以下问题：

？授权对象必须具备什么样的素质、能力和经验？

？授权对象在多大程度上拥有工作自主权？

？授权对象在目前的岗位上做出了什么成绩？

？授权对象最关心、最感兴趣的工作是什么样子的？

授予谁权力，这是授权时必须正确把握的首要的、关键的问题。究竟应该授权给什么样的人呢？在现实中，具有以下特征的人，往往是授权的理想人选。

？明确自己权限的人

授权对象必须分清权责界限，明确什么事情是自己权限范围内的，什么事情是自己无权做决定的。对于在自己权限范围之内的事，要根据具体条件，及时正确地做出决策；对于权限之外的事，需向上司请示，禁止越权。

？敢于承担责任的人

授权对象应该能为管理者分担一部分责任。遇事推辞拖延、不愿承担相应责任的人，不应列入授权对象的考虑范围。

？具有工作主见的人

授权对象在工作中应该有自己的主见，而不能过分地依赖自己的上司。如果缺乏主见，事事都向上司请示，不但没有为上司分担工作，反而增加了他的负担，这样做起不到授权应有的效果。

？具有奉献精神的人

授权对象应该对企业、对工作忠诚，公正无私，勤于奉献。那种只求得到，不愿付出，对个人利益斤斤计较的人，不是理想的授权对象。

？富于开拓创新精神的人

授权对象应该是勇于创新的实干家。在工作中，他们敢于大胆设想、标新立异、另辟蹊径。如果授权给这种人，往往会为企业开拓出新局面。

？善于处理人际关系的人

良好的人际关系能使信息和情感交往畅通无阻。授权对象应善于协调上下级、平级之间的关系，增强组织内部的凝聚力和向心力，保证大家齐心协力完成工作。

？善于解决问题的人

善于提出问题、分析问题、解决问题的人，往往思想敏锐，见解独特。如果能大胆地授权给他们，管理者得到的将是可靠的帮助。

总之，被授权对象既要有一定的工作能力，又要有高度的责任心。在必要时，可对他们进行培训，使他们有能力、有经验承担将被授予的工作与任务。

9 牢记要点

选择理想的授权对象可考虑有以下特征的人：

_ 明确自己权限的人

_ 敢于承担责任的人

_ 具有工作主见的人

_ 具有奉献精神的人

_ 富于开拓创新精神的人

_ 善于处理人际关系的人

— 善于解决问题的人

随着时代的进步，松下公司开始生产电热器。要做电热器当然需要各方面的技术，也要做研究开发的工作，然而所有的东西都是自己做当然不可能。

松下幸之助曾对一位负责人说：“我想设立一个电热器部，你来负责吧。但是不光是制造、销售，包括发展什么研究什么，一切的一切当作一个事业都由你来做，非常重大的决策时，你可以跟我商量。我现在正忙着其他的事情，实在照顾不过来，但是客户的需求，使我们公司不得不做电热器的工作，我也想做，但我不太懂，你来干吧。”

“你来干吧”，一句话就把这个人派为企业部的最高负责人。所谓最高负责就是全部授权给他，业务内容全部委托他。这是松下企业部成立的开始。被授权的人，首先考虑到生产什么东西，要招募技术人员、要盖工厂，销售网应如何建立的问题，这全都靠他一个人承担。选择人选，当然是认为可靠的人，才能委托他。如果他就是适合的人选，那一切没问题；如果他不是，将会影响到整个电热器的业务。所以合适的人选就是问题的症结所在。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1.请结合实用范例回答：

(1) 为什么要授权？

(2) 授权给什么样的人？

2.读下面的小故事，您受到什么启示呢？

一个人去买鹦鹉。看到一只鹦鹉前标价：此鹦鹉会两门语言，售价 200 元。另一只鹦鹉前则标价：此鹦鹉会四门语言，售价 400 元。这两只都非常灵活可爱，该买哪一只呢？这人拿不定主意。结果突然发现一只老掉牙的鹦鹉，毛色暗淡散乱，标价 800 元。这人赶紧将老板叫来：“这只鹦鹉是不是会说八门

语言？”店主说：“不。”这人奇怪了：“那为什么它又老又丑，又没有能力，却那么贵呢？”店主回答：“因为另外两只鹦鹉都叫这只鹦鹉为老板。”

参考答案：

1. (1) 首先，授权可以减轻上司的工作负担。上司把一部分工作让下属去处理，将会大大减轻工作负担。这样既能够使上司有更充分的时间和精力去思考企业经营管理中的重大问题，又有利于加快下属的成长，有意识地对下属加以培养。

其次，授权有利于发挥下属的聪明才智。他们将会把自己的聪明才智淋漓尽致地发挥出来，运用其想像力和创造性把事情办好。

再次，当企业的组织结构变得越来越扁平，层级结构逐渐消失时，管理人员现在的管理幅度远比以前大，管理的员工人数越来越多。在这种情况下，授予员工权力比任何时候都重要。

(2) 可参考技能点的内容。

总之，授权对象要经过千挑万选，最起码应具备：有良好的职业道德，有自我开创能力及团队合作精神，能灵活机智地处理问题，还要具备一定的业务专业知识。

2. 这虽然是一个小故事，却告诉我们非常深刻的道理：真正的领导人，不一定自己能力有多强，只要懂信任，懂授权，就能团结比自己更强的力量，从而提升自己的身价。相反，许多能力非常强的人却因为过于崇尚完美主义，事必躬亲，认为什么人都不如自己，最后也成不了优秀的领导人。

关于这方面的学习资源有很多，例如：？《员工潜能激励》，谌新民、武志鸿著，广东经济出版社，2002年。？《企业员工授权方法》，企业员工管理方法研究组编著，中国经济出版社，2002年。

技能点 6 如何实施授权

主 题 词 员工激励·员工参与和授权激励·实施授权

适用情景 当要对员工进行授权以达到激励目的时，查看此技能。

7 技能描述

授权是激励员工的可行方法。有效的授权必然会使员工更多地参与到组织的决策活动中来，能够增强他们的责任感和主人翁意识，从而激发出他们的潜在力量。

实施授权以激励员工可按以下步骤来进行：

？授权之前要细分职责

授权的关键应是职责，而不是具体任务，授权之前细分职责是很重要的环节。在职责确定之后，员工会有动力去处理在职责内的各项任务。

首先，管理者必须清楚自己所担当职务的职责和权限，明白组织对自己的要求，就每一项职责与自己的上级沟通，获得他们的确认，确定自己职务的说明书。然后，管理者需根据职务说明书的职责要求，对本部门或团队做出有效的分析和规划，明确授权对象的职责，给他们一份职责明确的职务说明书，使他们明白上级对自己的期待和要求，更加有方向地工作。

只有分清工作职责，才能理顺权限关系，避免上下级互相扯皮推诿现象发生，这在一定程度上也保证了授权的有效性。

？选择合适的方式实施授权

授权不仅是权力下放的过程，它还涉及到许多方面，比如授权内容和授权方式的选择。对象不同，环境不同，任务不同，授权也会不同。这里主要是针对授权方式来谈。

下表列出了几种不同的授权方式及其特点供参考：

授权方式

授权方式 特点

刚性授权 管理者明确权利、责任与时间，授权对象需严格遵守

模糊授权 管理者明确目标，但对怎样实现目标未做要求

惰性授权 管理者不愿或不知如何做，所以全部授权给下属做

柔性授权 管理者仅提供一个大纲，不做具体指派，授权对象做事的余地较大

？授权之后要监督控制

授权之后，管理者要通过工作报告制度、考核制度等措施予以及时、有效地监督和控制。对于出色的成绩要给予表扬和奖励，对于出现的差错要加以指导并及时纠正。

一个管理者要做到大事小事都办得好，很不容易，也不可能。适当的授权能把管理者从繁重的事务性工作中解脱出来，又能激发员工的工作热情。对于如何实施授权，本文主要就实施前、实施中、实施后的关键事宜做了说明；而对于某个组织具体的实施流程，还需要管理者结合组织的实情及所讲的关键事宜来详细制定。

9 牢记要点

实施授权可按以下步骤进行：

_ 授权之前要细分职责

_ 选择合适的方式实施授权

_ 授权之后要监督控制

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

请您分别回答下面三个案例所采用的授权方式。

案例 1：

A 是一家服装公司的老板，他让每位销售人员自己承担某种服饰的销售权，例如某种品牌的领带。销售人员全权负责从生产到销售的全部运作过程。

请回答 A 采用的是哪一种典型的授权方式？

案例 2：

总部设在某市的 B 公司专营酒店业。公司的每位员工都可以自行动用最高达 2 000 美元的经费，用于做他们认为有必要做的事情，或是当场解决客房的问题。公司从不过问钱的去向。

请回答 B 采用的是哪一种典型的授权方式？

案例 3：

某百货公司的执行总裁 C 深知：一个分店经理比公司总部的任何主管都更了解自己店里的情况。在他亲自走访了 120 家分店后，他更加坚信：各分店的经理最知道如何摆放店内货物的位置，货物怎样陈列才容易售出，绝不能盲目按照总部的指示去做。所以，放开分店经理们的手脚，按照他们自己的意图去做，这就是执行总裁 C 的管理诀窍。

请回答 C 采用的是哪一种典型的授权方式？

参考答案：A.模糊；B.柔性；C.惰性。

技能点 7 如何做到有效授权

主题词 员工激励·员工参与和授权激励·有效授权

适用情景 当要求授权有理可依、有据可查，避免授权的盲目性时，

查看此技能。

7 技能描述

我们经常会看到或听到一些关于授权过度或授权不足的事例。可见，并不是每个管理者都知道如何正确有效地进行授权。

授权是一门科学，也是一门艺术，适度有效地授权需做到以下几点：

1．因人授权

(1) 根据个性特征授权，如下表所示：

个性与授权

个性特征 授权工作

性格外向 协调部门之间的人际关系

性格内向 关于技术等问题

多血汁、胆汁质 要求做出迅速、灵活反应的工作

粘液质、抑郁质 要求细致、严谨的工作

(2) 根据能力大小授权。对于能力相对较强的人，多授权；对于能力相对较弱的人，少授权。

2．公开授权

授权应公开进行。公开授权是为了进一步明确各自的权限范围，避免出现权力交叉等现象而造成工作混乱。如果授权未能公开进行，导致相关人群不知道他的权利范围，势必影响其工作开展。

3．授权不授责

授权后并不要求被授权对象承担相对等的责任，因为权责对等是针对某一职位应该拥有的权力而言的。当被授权对象能较好地完成任务时，应当得到奖励与赞赏；当做得不好时，上司应承担相应的责任，而不能推卸给被授权对象。

4．授权要完整

为了做到授权完整，管理者在授权前应认真考虑，将授予的任务、权力等做出明确的划分与描述，而不仅仅是告诉被授权对象去做某件事情。

5．授权要有依据

授权也要有据可依，而且最好是真实可见的书面依据。比如手谕、授权书、委托书等。这样做可以：

- (1) 以此作为授权依据。
- (2) 明确其权责范围，避免做出超越权限的事情。
- (3) 激励被授权对象热情地投入到工作中去。

6．授权要有层次

授权的层次图

管理者在授权时，应一层一层，自上而下进行，不能越级授权。比如，高层管理者向中层管理者授权，中层管理者向基层管理者授权等等，总之，管理者是对其直接下属授权。

7．授权要有控制

为了保证工作正常开展，在进行授权前，就应明确控制点和控制方式。控制点即授权的关键要点，通过对这些关键要点的把握，进而控制整个授权过程；控制方式与前面所讲的授权方式相对，有什么样的授权方式就需要什么样的控制方式。一般情况下，管理者采用这些事先确定的控制方式对控制点进行

核查。授权后，管理者要通过工作报告制度、考核制度、预算审计制度等措施进行及时、有效地控制。对于差错要及时纠正并加以指导，对于出色的表现要给予表扬和鼓励。

8. 授权要避开禁区

授权是有禁区的，一般来说，授权的禁区有：

- (1) 企业长远规划的批准权。
- (2) 企业重大技术改造的决定权。
- (3) 企业内部机构设置、变更及撤销的决定权。
- (4) 重要法规制度的决定权。
- (5) 重大人事调整及安排的权力。
- (6) 对企业的重大行动及关键环节执行情况的检查权。
- (7) 对涉及面广或较敏感问题的奖惩处置权。

对于以上几种情况，可考虑少授权甚至不授权。

现实工作中，做到有效授权并不是一件易事，除了把握以上八个要点之外，还应紧密结合实际，尽最大努力做到适度而有效地授权。

9 牢记要点

要做到有效授权需注意做到以下几点：

_ 因人授权

_ 公开授权

_ 授权不授责

_ 授权要完整

_ 授权要有依据

_ 授权要有层次

_ 授权要有控制

_ 授权要避开禁区

一年前，A公司的王老板从某大企业挖来了精明强干的李先生担任公司的总经理，并将公司的大小事务均交由李先生全权处理。由于得到授权，刘先生便结合公司的特点和实际情况，对公司的经营模式和管理体制进行了大胆地变革，将公司原先的品牌经营模式转变为OEM服务模式，并提出了颇具创新意识的OEM改进方式，变被动的OEM服务为主动的OEM服务，得到众多客户的认同与支持。然而，当李先生准备更深入地推动企业的变革时，他发现，王老板对自己的限制越来越多，对自己也多了几分猜测和怀疑，态度也变得时冷时热，使得李先生的内心非常困惑。久而久之，李先生的变革锐气便渐渐地消失了。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

- 1.从实用范例不难看出，问题主要出在王老板身上，请您分析问题出现的原因。
- 2.您能给王老板提出一些好的建议吗？

参考答案：

1.李先生越是在工作中证明了自己的能力，王老板越是担心李先生会危及自己的安全，对他充满疑虑，缺乏信任。因此出现了在授权时提出许多限制，最终导致授权不足，从而使李先生无法发挥主动性，也挫伤了他的积极性。

2.建议：授权首先要做到真诚和彻底，千万不能半信半疑或半途而废；其次是要讲究授权的技巧；最后，要做到有效授权，避免授权过度或不足的现象发生。

第三章 组织环境和文化激励

技能点 1 如何培育具有激励性的组织气氛

主 题 词 员工激励·组织环境和文化激励·组织气氛

适用情景 当要创造和谐的组织气氛以避免冲突时，查看此技能。

7 技能描述

具有激励性的组织气氛不仅可以在组织内部创造一个相互信任、彼此和谐发展的氛围，以降低摩擦和冲突，加强合作与配合，同时还可以激发企业每个成员发挥出最大的积极性、主动性和创造性。这些无形的资产必将给企业带来一个长期稳定的高运作的趋势。因此，对于一个企业来讲，一定要努力地培育具有激励性的组织气氛。

一般来说，可以从以下几方面来着手：

1．创建“开放式”领导方式

要培育一个健全的、具有激励性的组织气氛，必须从高层的领导方式开始，若没有一个开放式的领导方式，激励性的组织气氛的建立只能是一句空话。

(1) 打破“权威式”领导方式。“权威式”领导方式就是以权压人，高层领导者居高临下、指手划脚，下属绝对不能说半个“不”字。这种森严的等级制度式的领导方式必然导致庞大且僵化的官僚等级组织结构。而这种领导方式下的职工不可能有高昂的工作士气、工作热情，更不会去积极地发挥主动性和创造性，

同时公司内部也会缺乏相互信任、相互合作的组织气氛，导致效率低下。因此首先必须要打破这种领导方式。

(2) 建立“开放式”领导方式。“开放式”的领导方式就是让企业的每一位员工都成为企业真正的主人，让全体员工都能够参与到公司的决策上来，并鼓励他们发挥自主精神与创新精神。这样必定能够增加员工的信任度，增强公司内部的凝聚力和向心力，同时员工干劲也一定会高涨。这样，一个好的组织气氛还愁形成不起来？

2．明确职责并加强合作

和谐是企业生存和发展的需要。和谐的组织气氛能增强企业的生命力和竞争力。一个组织内部拥有团结友爱、和谐融洽的气氛，组织成员就有主动性和积极性，从而有战斗力。

每个部门都明确自己的职责，同时又能与其它部门协调配合，这样有利于培育具有激励性的组织气氛。需要注意的是，协调与和谐的组织气氛并不意味着排斥竞争，在引导组织竞争的同时，更要注意协调好它们的关系。

3．避免和化解有害的组织冲突

如果一个组织存在着矛盾和冲突，这必将不利于良好的组织气氛的建立。首先我们要尽力避免组织冲突，将其扼杀在萌芽状态之中。如果一旦发生，我们一定要去化解这些组织冲突。只有处理得当，组织才能协调和谐的发展。

4．满足需要，注重公平

要想营造一个激励性的组织气氛，还必须为企业成员提供他们认为公平的或较好的物质和精神报酬，而且使他们认为这种报酬比他们在别处可能得到的更为优厚。因此，企业应考虑满足员工的需要，尤其是较高层次的需要。良好的、具有激励性的组织气氛不仅表现在能满足员工的生理需要，还表现在能满足员工的心理需要，特别是员工自我实现的需要，从而最大限度地激励士气。

满足员工需要的同时，也要注重公平，既要求过程公平，也要求结果公平。过程的公平即指过程的公正性与合理性。结果的公平主要通过三方面来体现：

- (1) 自我公平。自我公平是要求自己的付出要与所得相匹配。
- (2) 内部公平。内部公平是要求自己与企业内部做出相同贡献的人的水平相当。
- (3) 外部公平。外部公平是要求自己在本企业内所得要与社会相同或相似岗位平均所得相当。

如果一个非常优秀的员工感到自己受到了不公正的对待，可能会采取各种消极抵抗的方式来对待工作，甚至最终离开。这种行为不可避免地会影响到企业里的其他人，最终导致原本良好的组织氛围被破坏。

5．重视感情投资

人的思想、心理和情感都是很微妙复杂的东西，但是管理人员绝对不能因为微妙之处而轻视对它的管理，因为，感情作用一旦发挥适当，定会创造无穷的价值。

企业对员工期望较低，经常予以指责、歧视，其实这种现象在现今企业中是屡见不鲜的。这种做法只会导致员工的挫折感，从而消极、颓废、自暴自弃，更会导致他们对企业不忠，做事敷衍塞责，得过且过。所以我们要懂得感情投资，给予员工更多的期望。其实这一点也是中外企业的一个显著不同点，外国人很善于鼓励人，而中国人恰恰相反，动辄批评人。

如果员工得到了鼓励和肯定，自信心定会大增，也必然会诱发他上进的动力。以后的日子里，每天哼着小曲走进办公室，以一种愉快的心情投入工作，浑身似乎有使不完的劲，工作似乎成了一种享受，这种状态下的工作效率、工作质量还能低下吗？这不就是我们所追求的吗？原因何在？其实道理很简单，员工看到自身的潜力，看到了未来的希望。因此我们不要吝惜我们的鼓励之辞、赞美之辞。

营造一个具有激励特性的良好的组织气氛，绝不是一朝一夕的事情，它需要经过长期不懈的努力，需要针对组织气氛中存在的问题做大量艰苦细致的工作。

9 牢记要点

从以下几个方面营造具有激励性的组织气氛：

_ 创建“开放式”领导方式

_ 明确职责并加强合作

_ 避免和化解有害的组织冲突

_ 满足需要，注重公平

_ 重视感情投资

国外一些具有良好组织气氛的企业很注重满足员工的需要。日本西武公司为了满足职工自我实现的需要，采取了“稟议制度”、“自我申报制度”等一系列措施。其中，“自我申报制度”尤为突出。公司每年都向职工发一份“自我申报表”，由职工自愿填写。在第一栏中填写3年来主要的工作成绩；第二栏中填写对于现在状态是否满足；第三栏中对自己的能力进行估计；第四栏中填写今后一二年内是否打算变换工种，变换什么工作；第五栏中填写自己将来想担任的职务；第六栏填写自己希望受什么教育或想研修什么内容；第七栏中填写自己受过什么训练；第八、九栏要填写主管领导的意见和处理情况。根据职工的自我申报和公司的评估，公司尽量创造条件满足职工的需要。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

就以下5点，对您所在公司的组织气氛做一下评价。

- 1.“开放式”领导方式而非“权威式”领导方式
- 2.明确各部门职责，各司其职，并与其他部门积极协调配合
- 3.避免和化解有害的组织冲突

4.满足需要，注重公平

5.重视感情投资，对个人工作寄予较高期望并肯定

您的评价意见是：

技能点 2 如何实现有效沟通

主题词 员工激励·组织环境和文化激励·有效沟通

适用情景 当要有效地把信息传递给员工，并得到他们的反馈、理解时，查看此技能。

7 技能描述

人与人之间依靠沟通传达信息。企业犹如一部大机器，而良好的沟通就像润滑剂。上下级之间如缺乏良好的沟通，轻者打击员工士气，造成部门工作效率低；重者使部门之间和部门内部员工之间形成敌意。现代企业管理行为中一个越来越显而易见的变化是，单方的命令、听从逐渐向双方的沟通、协调转变，管理的过程被视为沟通的过程。在组织中实现沟通并不是件容易的事，但我们也必须努力去实现有效沟通。

为了实现组织内的有效沟通，需要注意以下几方面：

1．营造谈话的和谐气氛

一般情况下，下级和上级谈话时总有一种紧张感。尤其是刚来的新员工和一位声名显赫、成绩卓越的上级谈话时，更是心跳加速。这时消除这种紧张感的最有效的措施就是尽量以轻松的语气和他讲话。

如能让下级在上级面前无拘束感，在轻松和谐的气氛中交流，那么他肯定会畅所欲言，把心中的所想所感全盘托出，因而有利于上下级之间的互相了解，从而能更合理地利用人才激励员工。有些过于紧

张的员工在这样的气氛下，也能逐渐消除紧张和顾虑，思维就会活跃起来，先前没有考虑到的东西现在可能会涌现出来，就好像我们常说的“超常发挥”。这样，员工的潜力就可能最大限度地被挖掘出来。

2. 留心身体语言

一些管理者认为，沟通时看重的只是交流的内容，因而忽视了管理者身体语言在沟通中的重要性。在沟通中，身体语言的运用也是一项重要的技巧，在这方面应注意以下几点：

(1) 首先，要有目光的交流。“眼睛是心灵的窗户”，人与人之间的沟通有时不需要说话，仅仅一个眼神就能传递。同样，管理者眼神流露出的一点点赞赏，也会大大鼓励他继续“畅所欲言”。

(2) 其次，要有适当的姿态。管理者在与下属员工的沟通过程中要表现出应有的坚定、沉稳，同时也要有友善、随和的态度，不能有高高在上的姿态。在和下属员工交流的过程中，身体要自然、放松，不能太僵硬，也不能太随意，最好是离开办公桌，和下属坐在同一张沙发上，这样可以有效消除管理者和员工之间的距离感，有利于沟通的顺利进行。

(3) 最后，要有得体的行为。在沟通中，切忌不停看表、翻阅文件、乱写乱划等行为，这些做法会使员工产生领导很厌烦或不感兴趣的感觉，这样的沟通显然是无法顺利进行的。

3. 尊重员工意见及建议

员工中不乏有想法的人，尽管他们的想法并不总是切实可行，但作为管理者，应该鼓励百家争鸣、百花齐放，让他们充分地表达思想。唯有如此，企业才可生机勃勃。如果管理者能够倾听员工的建议，并对此持肯定和引导的态度，他们心中定会有满足感；若是接纳了他们的意见，他们更会用尽全力做事，主动替公司分忧。

4. 根据员工的特点进行有效的沟通

在实际工作中，管理者会接触到不同年龄、不同性格、不同业绩的员工，为了能起到激励员工的作用，与员工进行沟通必须有一定的针对性。

(1) 对于表现优秀的员工。首先，应对他们的优异成绩表示认可，并且同他们进行细致的沟通，以便更多了解他们做得好的典型行为，用来推广到其他员工身上。

其次，应多用些时间来了解他们对于未来发展的设想，也可以指导他们做出个人未来发展计划。

最后需要注意，在沟通时要持谨慎的态度，不要轻易就做出某些承诺，以免以后不能兑现而打击员工的积极性。

(2) 对于表现较差的员工。与表现较差的员工进行沟通恐怕是管理人员最为头痛的事情了。因为这些员工大都会有一些不满的，甚至是抵触的情绪，因而采取不合作的态度，这样会使沟通遇到一些障碍。

有的表现较差的员工会有自卑的心理，认为自己一无是处，破罐子破摔，对什么都持无所谓的态度。要激发他们的工作热情，首先要站在公正的角度上，帮助他们分析原因，不要全部归咎于他们个人的原因。同时，也要善于发现他们的优点、闪光点，以此让他们认识到，只要努力，只要方法得当，他们也能做得很好。

(3) 对于徘徊不前的员工。有的员工虽然表现不差，但是也没有什么出色的表现，感觉还是停留在以前的工作状态上，徘徊不前。

对于这种类型的员工主要应以引导和鼓励为主，要引发员工思考：是不是目标定得太低了？目前的工作岗位不适合自己的？工作方法不当？帮助员工分析并找到问题的原因，在此基础上，再来制定具体的改进措施。

(4) 对于性格内向的员工。有的员工性格非常内向，在沟通时不善于主动表达自己的想法，经常是问一句答一句，而且回答都非常简单。

这种类型的员工在沟通时往往会表现出紧张、局促不安或是沉静、矜持。和他们交流时，首先应创造出一种友好的气氛，让他们放轻松。另外，在提问题的时候，尽量多提出一些开放式的问题，同时应多多地征询他们的意见，通过这些措施鼓励他们多说话，这有助于了解他们内心真实的想法。

(5) 对于性格外向的员工。性格外向的员工经常会主动表达自己的看法，而且一说起来经常是滔滔不绝。

与性格外向的员工进行交流往往很顺畅，也可获得很多的信息。需要注意的是，管理者应该抓住沟通的要点，把握沟通的节奏，掌握一定的分寸，使沟通有效进行。

(6) 对于脾气较大的员工。脾气较大的员工，不容易控制自己的情绪，稍有一些不顺心便会大发雷霆，也最容易与管理者发生冲突。

针对这种情况，管理者在与他们进行沟通时，应有足够的耐心。听他们把话说完，把火发泄出来，要体谅他们的感受，不要急于争辩，等到他们冷静下来，再一起找原因，分析问题。

(7) 对于年龄较大的员工。年龄较大的员工，往往资历比较深，自尊心较强。但是他们可能在新技术的掌握上、做事的效率方面比不上年轻的员工，由此也会引出一些顾虑。

对待这些年龄较大的员工，一定要尊重他们，关心他们，要肯定他们为组织所做出的贡献，但也要让他们明白过去不代表现在和将来，要看清自己和别人的差距，激发他们想办法去缩小差距。

总之，员工生活在组织当中，他们有交流和倾述的欲望。他们需要与自己的同事交流，也需要与自己的上级交流，他们有表达自己对管理层、对组织的看法的需要和权利，因此管理者一定要重视组织中的沟通，它对于员工激励确实有着举足轻重的作用。

9 牢记要点

实现有效沟通，您需要注意以下几方面：

_ 轻松谈话，营造和谐气氛

_ 留心身体语言

_ 尊重员工意见及建议

_ 根据员工的特点进行有效的沟通

英特尔公司的“坦诚交流”政策

如果没有干劲十足、全身心投入的员工，自然也就不会有英特尔公司的今天。公司总裁安迪·格罗夫的远见卓识是英特尔公司成功的关键。这一点集中体现在他能够与员工坦诚交换意见。

格罗夫每年要在英特尔公司的不同地点举办大约六次开放式座谈会。同时还废除了传统的封闭式办公室以支持“坦诚交流”政策，促进员工交流和鼓励员工参与活动。在英特尔公司，全体员工从董事长戈登·穆尔往下，都在开放的隔板式办公室中工作。只要格罗夫在他的隔板式办公室，他欢迎任何一位员工走进进去同他交谈。英特尔公司发现，人人都使用隔板式办公室的做法，扫除了经理和员工之间、不同部门之间和不同工作单位之间的交流障碍。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

针对技能点中所提到的员工类型，如果您是他们的上司，您会采取什么样的方式或手段与他们进行沟通呢？是不是起到了应有的效果呢？请您在下表中写出沟通的要点，并且请注明是否有效。

员工类型 沟通要点 是否有效

表现优秀的员工

(续表)

表现较差的员工

徘徊不前的员工

性格内向的员工

性格外向的员工

脾气较大的员工

年龄较大的员工

技能点 3 如何进行跨文化沟通

主 题 词 员工激励·组织环境和文化激励·跨文化沟通

适用情景 当沟通涉及到不同的文化背景并且可能遇到障碍时，查看此技能。

7 技能描述

在全球化的大背景下，跨国经营已成为现代企业的一种新型经营方式，由此带来的多元文化问题也越来越突出。这里的多元化文化即在既定的环境中，人们在社会、身份、文化上存在着一定的差异。具体可从“小看板”中得到一些启示。

多元文化对于企业的发展有利有弊，不同文化的碰撞能使员工学到很多新鲜的东西，但它的存在同时也可能形成一种障碍。如何打破这种障碍，使工作依然顺利进行呢？沟通当然是关键。

跨文化沟通需要一般沟通所需的技巧，但它和一般的沟通又有明显的区别。为了避免多元文化可能带来的障碍，实现有效沟通可从以下方面考虑：

？了解不同的文化背景

在跨文化沟通中，仅仅懂外语还远远不够，除此之外，还应了解不同文化特点、差异等，理解并认可与自己所不同的价值观和行为规范。

？避开忌讳的话题

文化不同，对同一件事情的看法和理解也就不同，尤其是涉及到对方敏感的话题时，更需要注意。

比如美国人，他们的年龄、收入和婚姻等均属于个人隐私，应避免谈论。

？掌握适合的方式

这也需要结合不同背景下人的特点，掌握好适合的方式来表达，不可随意。比如在美国，人们注重时间观念，浪费时间就是在浪费他们的生命，他们很看重这一点。所以，与他们事先约好了时间，一定要准时赴约。再者，美国人个人主义情绪浓厚，以自我为中心，表现欲强，但他们惧怕强力，吃硬不吃软，与他们沟通交流需把握一定的原则。美国人做事喜欢速战速决，沟通最好直接切入主题；日本人就不一样，他们更注意建立长期的相互信任，这一点与中国人有相似之处。

？利用一切可利用的渠道

口头沟通很重要，但并不只是局限于此，也可以利用书信、宣传栏、网络等渠道。这要有利于创造一个开放、宽松的沟通环境及容多元文化于一体的组织氛围。

总之，跨文化沟通涉及到的文化背景比较复杂，所以它对管理者的要求也比较高，同时也给企业的管理沟通工作带来一定的挑战，管理人员要采取有效的措施，迎接这种挑战。

9 牢记要点

进行跨文化沟通，除了掌握一般沟通的技巧外，还需要掌握以下技巧：

_ 了解不同的文化背景

_ 避开忌讳的话题

_ 掌握适合的方式

_ 利用一切可利用的渠道

摩托罗拉在中国的跨文化沟通

对于像摩托罗拉这样的大型跨国公司来说，沟通对其在中国的本土化和跨文化经营的成败至关重要，而营造宽松的沟通环境和容纳多元化于一体的组织氛围，又是有效沟通的前提条件。摩托罗拉在中国，结合中国东方传统文化中的“诚、诺、信”来营造真诚、信用和信任的气氛，并推行 IDE（肯定个人尊严）测试问卷，让员工真实地表达他们对具体岗位工作的意义、胜任程度、培训、职业前途的认识、对工作绩效的反馈以及对工作环境的看法。这样就有效地解决了管理者与员工的文化背景差异而带来的沟通障碍，使沟通有了宽松适宜的人文环境。

另外，公司也注重正式的网络沟通渠道。使人称道的是，公司在建立沟通网络时，注意疏通多元化的沟通渠道，意识到电子沟通的人文局限性，能够把先进沟通技术与传统沟通方式巧妙结合，特别是采取切合公司特点、中西合璧的意见箱和壁报专栏，所有这些，无疑大大增强了员工对组织的归属感、责任感和成就感，从而使公司取得了惊人的人力资源整合效应和经营绩效。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

请您收集一些资料，建一个不同国家文化差异的小资料库。了解这些差异，会给您的跨文化沟通与激励工作有所帮助。

不同国家文化差异小资料库

1.俄罗斯人不喜欢 13，但喜欢 7，7 经常被用来形容好的事情。中国人说：“九重天”，俄罗斯人却说，他高兴得好像在“七重天”。2.日本人爱面子，自尊心强，一句有伤面子的话，一个有碍荣誉的动作，都会使事情陷入僵局，因此与日本人打交道要切记照顾到对方的面子。请您继续做下去。

技能点 4 如何进行情感激励

主 题 词 员工激励·组织环境和文化激励·情感激励

适用情景 当要增进与员工的感情、增强组织凝聚力时，查看此技能。

7 技能描述

“得人心者得天下”，这是一个历史和现实都证明了的真理。满足人的需要，学会情感激励，正日益成为每一位成功管理者的必备素质。

情感激励的本质是一种文化管理，是一项重要的亲和工程。它注重的是员工的内心世界，通过激发员工的正向情感，来消除员工的消极情绪，利用感情双向交流和沟通来实现有效激励。

？给予员工适当帮助与关心

帮助人是一种投资。这并不是说帮助别人一定要得到回报，或是为了得到别人物质的好处才去帮助别人。其实，帮助人也是一种情感激励方式。在企业中亦是如此，被帮助的员工会心存感激，他会以同样甚至更多的热情和努力来回报企业。管理者应该多多帮助员工，尤其是他们遇到困难需要别人帮助的时候。

关心员工，尤其要多多关心他们的疾苦，为他们分担忧愁与痛苦，并想办法帮助他们解决困难。给予员工真挚的关心，您就会赢得他们的心。

？给员工更多期许与信任

信任也是情感激励的一种方式，它能给员工带来强大的精神力量，同时也有助于人际关系的和谐发展，有助于团队精神和凝聚力的形成。

如果管理者总是对员工持不信任的态度，那么他们就会犹豫自己是否有必要去做更多的工作；如果能让他们感觉到管理者对他们的信任，他们自然会努力将事情做好，以不辜负管理者对他们的期望。当管理者信任别人时，同时也向他们发出一个强烈的信息，即“相信你们值得信任”——告诉员工管理者对他们有信心，而且管理者相信他们具备了所需要的素质与能力。

？与员工换位思考，理解员工需要

当管理者能够站在员工的角度来考虑各种问题的时候，管理者就可以理解他们的偏好、价值观。在这种意识的基础上，管理者可以考虑他们最关心的问题，比如了解他们的需要，寻求工作中经常出现问题的原因等。

假如管理者想在激励员工的时候找到关键点，必须从他们的需要着手。这一点在前面的技能点中已有详细介绍，这里就不再细说了。

目前来看，情感对员工的工作积极性、人际关系等具有重要的影响。成功的企业都非常关注员工情感上的细微变化，施以恰当的感情诱导，积极满足员工的情感需求，努力增强企业的亲和力，因为情感激励确实是一种最经济、最有效的员工激励方法。

9 牢记要点

情感激励的方法有以下几点：

_ 给予员工适当帮助与关心

_ 赠与员工更多期许与信任

_ 与员工换位思考，理解员工需要

日本麦当劳的社长藤田非常善于用情感来激励他的员工。他有一项创举，即把员工的生日定为个人的公休日，让每位员工在自己生日的当天能够有足够的时间和家人一块庆祝。对每个员工来说，生日既是自己的喜庆日子，也是自己的休息日。在生日当天，员工可以和家人度过美好的一天，养足了精神，第二天又精力充沛地投入到工作当中去。他的信条是：为员工多花一点钱进行感情投资绝对是值得的。感情投资花费不多，但可以换来员工的积极性。它所产生的巨大创造力是任何一项别的投资都无法比拟的。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

“经营之神”松下幸之助，他能使松下公司从街道小厂发展成为跨国公司，在情感管理方面有其独特的见解。

例如，他曾经提出：社长必须兼任为员工端茶的任务。

有人说，松下这是小题大做。

也有人说，松下对于这些细节都如此关心，值得尊敬。

针对于此，您有什么看法呢？

技能点 5 如何通过赞美激励员工

主 题 词 员工激励·组织环境和文化激励·赞美激励

适用情景 当因为员工表现优秀，欲通过赞美激励员工时，查看此技能。

7 技能描述

每个人都渴望得到别人的夸奖和称赞，都期盼在别人的赞美声中实现自身的价值。美国的一位哲学家曾说过：“人类天性中都有做个重要人物的欲望。”人类天生就有一种被人赞美的意愿，这是人类与生俱来的本能。

作为企业的管理者，不要吝啬自己的赞美之辞和肯定的掌声。请记住：充分、及时、真诚地赞美您的员工，他们会给您带来更多的惊喜。

具体来说，通过赞美来激励员工，您可以这样做：

1．要及时给予员工真诚的肯定与赞美

(1) 赞美员工要及时。当员工在工作中表现优秀，取得了良好的工作成绩时，管理者别忘了及时地给予肯定与赞美，这在现实生活中被形象地称为“倒拍马”。

(2) 赞美员工要真诚。对员工的赞美必须是真实的、诚恳的，如果不真诚，一下子就会被看穿，反而会带来负面影响。

2. 以独特的方式向员工表达赞赏

如果员工是值得赞赏的，管理者就要表现出来，以独特的方式来赞扬和感谢他们，这样会得到意想不到的激励效果。

表达赞赏的方式有很多，比如：

？荣誉证书。

？感谢信。一封发给员工个人，一封发给员工家庭，一封张贴在公司的告示板上。

？带薪的假期。

？当月专用的停车位。

？送给员工及其家属的音乐会、球赛或其他活动的门票。

？球帽、T恤或其他衣饰。

3. 巧用“高帽子”赞美员工

作为一名管理者，若能恰到好处地给您的员工戴一戴“高帽子”，定会赢得他们的好感与信任。更重要的是，它能给您的员工以极大的激励，让他们精神抖擞，自信地去完成任务。

管理中的“高帽子”不是阿谀奉承，溜须拍马，不切实际的夸大，它要有一个度，超过了这个度，只会起到适得其反的效果。比如，一名员工对IT业并不是特别了解，他的上司却对他说：“听说你对IT业颇

为懂行，能和你谈谈这个行业的近期发展吗？”这位员工不仅不会感激，而且会怀恨在心，认为上司是在揭他的短。

所以，用“高帽子”来激励员工，要了解实际情况，并把握好尺度。

4．通过第三者赞美员工

有的时候，当上司直接赞美下属时，对方极可能以为那是一种口是心非的应酬话、恭维话，目的只在于安慰其下属罢了。然而若是通过第三者表达其赞美的意思，效果便会截然不同了。此时，当事者必认为那是认真的赞美，毫无虚伪之词，于是往往真诚地接受，并为之感激不已。

5．毫不吝啬对员工家属的赞美

员工所取得的成绩，可以说其中也有其家属的一份功劳。尽管员工家属不直接参与公司的具体事务，但他们的态度和行为会影响员工在工作中的表现，而且他们对公司管理者的印象也会影响到管理者和员工之间的关系，所以，要密切与员工家属的关系，不要吝啬对他们的赞美。

6．避开赞美的禁忌

(1) 切忌与员工争功。员工所取得的成绩离不开其上司的指导，也是领导决策科学与正确的最好印证。但是这一点只能由员工自己慢慢体会，不可透露于领导赞美的言辞之中。

领导应该保持谦逊的作风，没有必要和下属在功劳的归属上争个高低。需要明白的是，把成绩归功于下属，能增强他们的责任感，激励他们为了更好地工作，而承担更重大的责任。

(2) 切忌褒一贬多。肯定和赞美取得成绩的员工，必定会带来一些未受到表扬员工的心理不平衡，这也是客观存在的，只要不是人为的因素造成的，都属于正常范围之内。

但是，如果对某个员工的长处大加赞赏的同时，而贬损其他不具备这些品质的员工，将会严重地损害他们的自尊心。这种做法不但收不到预期的激励效果，而且会造成领导与员工、员工与员工之间的疏离。

(3) 切忌任意拔高。在赞美员工时，要实事求是，不能过高地估计他们的成绩。人为地给予成绩，乃至流于庸俗的捧场，这样做会使受表扬的员工产生盲目的自我膨胀心理，同时会造成其他员工的逆反心理。久而久之，容易在整个组织内滋长不务实、图虚名的不健康风气。

总之，赞美能让员工做得更好。因此，我们的管理者也要学会一些实用的赞美技巧，用自己的真诚，让每位应该得到赞美的员工都能得到及时的鼓励。

9 牢记要点

通过赞美来激励员工，您应该做到：

_ 要及时给予员工真诚的肯定与赞美

_ 以独特的方式向员工表达赞赏

_ 巧用“高帽子”赞美员工

_ 通过第三者赞美员工

_ 毫不吝啬对员工家属的赞美

_ 避开赞美的禁忌

玫琳·凯（Mary·Key）所经营的化妆品公司在全世界都享有盛誉。在玫琳·凯所提倡的以人为本的管理方式中，就应用了赞扬的艺术。

有一次，一个新来的业务员在屡遭失败之后，几乎对自己丧失了信心。玫琳·凯得知此事后，找到这位业务员并对他说：“听你前任老板提起你，说你是很有闯劲的小伙子。他认为把你放走是他们公司的一个不小的损失呢。”这一番话，把小伙子心头那快要熄灭的希望之火又重新点燃了。果然，这位小伙子在冷静地对市场进行了研究分析后，终于使自己的工作有了新的突破口。

其实玫琳·凯根本就没有与什么前任老板谈过话，但这顶“高帽子”却神奇地让这位业务员找回了自尊与自信，最终获取了成功。

玫琳·凯说：“要当好一个经理，就必须懂得鼓励人的价值。鼓励员工最好的办法就是赞美他们，赞美是极其有效的鼓励。”

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

上级在赞赏下级的工作时，往往会有很多的表现方式。

您认为下面的做法中哪些是可取的，哪些是不可取的？请给出一定的理由。

1.上级对某员工说：“这次你负责的展览会办得很成功，可要不是我给你提出些意见，你恐怕不会做得这么好吧。”

2.上级对某员工说：“你这项工作办得非常出色，他们对你提前一周完成任务感到不可思议。你的工作表现给咱们部门赢得了荣誉，我很欣赏！”

3.员工 A 对员工 B 说：“你知道吗？我今天跟咱们头聊天的时候，他提起了你，说你具有很强的专业知识，是不可多得的人才呢！”

4.上级对某员工说：“这是你宝贝儿子的照片吗？瞧他笑得多甜，真可爱！”

5.上级对某员工说：“我认为你是咱们部门最棒的，没有人比得上你，尤其在技术这一块。如果别的员工与你有什么不同意见，你可以不理，坚持你的做法。”

参考答案：

可取的做法：2、3、4；

不可取的做法：1、5

理由：

- 1.与下级争功是应该避免的。
- 2.给予员工及时的赞美，这很重要。
- 3.通过第三者给予员工赞美，会起到很好的激励效果。
- 4.对员工家属的赞美也很重要。
- 5.赞美切忌拔高。

技能点 6 如何通过批评激励员工

主 题 词 员工激励·组织环境和文化激励·批评激励

适用情景 当希望员工改正工作中的不足而采取批评的方法激励员工时，查看此技能。

7 技能描述

赞美可以激励员工做得更好，批评若使用得当，其实也是一种有效的激励手段。两者的不同之处在于：前者应用的是正向激励法，而后者却应用了反向激励法。虽然两者方法和手段不同，但最终的目的都是一样的，都是为了激励员工，启发和调动员工的积极性和进取心。

向员工提出批评之前，您首先需要弄清楚以下几个问题：

？他挨过几次您的批评了？

？您要采用什么方式来批评他？

？他对批评会有什么反应？

？他会很快接受这个批评吗？

？是不是有别的批评方式会得到更好的激励效果呢？

在实际的操作过程中，利用恰当的批评来激励员工，经常会涉及到以下几个方面的问题：

1．灵活运用批评的方法

批评的方法主要有：

（1）直接批评法。直接批评法指以直截了当的方式对员工进行批评，以此促使员工改正错误的方法。

适用范围：主要适用于心理素质好，性格开朗，承受能力强，敢于接受批评的员工。

特别注意：要区分对象与场合，不可滥加使用。

（2）渐进批评法。渐进批评法指管理者通过渐进的方式，有层次地对员工进行批评的方法。

适用范围：对所有的员工都适用，尤其是自尊心较强，出现错误较多的员工。

特别注意：渐进批评法需要管理者具有足够的耐心。

（3）发问批评法。发问批评法指管理者通过提问的方式对员工进行批评的方法。

适用范围：主要适用于性格内向，善于思考，各方面都比较成熟的员工。

特别注意：管理者需要掌握一定的发问技巧。

（4）暗示批评法。暗示批评法通过“对事不对人”的方式，使被批评者感觉到是在批评自己，同时又使不知情的员工受到教育，得到启示。

适用范围：较多适用于公众场合。

特别注意：若使用不当，会使员工之间互相猜疑。

(5) 参照批评法。参照批评法是指管理者针对员工的错误和缺点，将他人的经验教训作为参照物，在这种对比所产生的压力下，帮助员工认识并改正自己的错误和缺点的方法。

适用范围：主要适用于阅历浅、盲目性大的新员工。

特别注意：所选的参照物要具有代表性。

(6) 幽默批评法。幽默批评法是一种技巧性和适用性都比较强的批评方法。指利用幽默的方式对员工进行善意的批评。

适用范围：适用于各种场合及各种性格类型的员工。

特别注意：幽默批评法对管理者的素质要求较高，若使用不当，就会变为讽刺批评。

(7) 触动批评法。触动批评法是一种措辞比较尖锐的批评方法。通过批评内容和语调的强刺激，使员工的思想受到震动，并在震动中醒悟。

适用范围：主要适用于依赖心理和惰性心理比较突出的员工。

特别注意：触动批评法“火药味”较浓，若使用不当，会使矛盾进一步激化。

(8) 集体批评法。集体批评法指集合企业管理层和全体员工的力量，造成强大的舆论压力,促使员工认识并改正自己错误的方法。

适用范围：主要适用于头脑灵活，鬼点子多，试图通过狡辩或钻空子来拒绝批评的员工。

特别注意：集体批评法的适用对象有限，不可不分对象频繁地使用。

一个成功的管理者，在他的员工犯了错误时，会选择适合的方式对其进行批评，促使他改正错误，并起到一定的激励作用。

2．要正确掌握批评的技巧

(1) 要非常注意对待员工的方式，哪怕是最为细节的东西，因为这时的员工大多比较敏感。

(2) 要尊重员工的人格和感情，批评是善意的，不是恶意的。

(3) 在措辞上要谨慎。不要羞辱您的员工，不要当着他的面批评其他的员工。无论是从眼前利益还是从长远利益来看，这都是有害而无益的。

(4) 要有针对性地提出建设性的批评，在批评员工缺点和错误的同时，要尽量保全他的面子，您是要鼓励他，而不是把他击垮。

(5) 批评员工所应遵循的顺序最好是：赞美—批评—鼓励。要先对于员工的某些行为给予肯定和赞美，然后对他的错误行为进行批评，最后给予鼓励 and 希望。

3. 要有效避开批评的误区

要使批评能帮助员工改正错误，并达到预期的激励效果，管理者除了要选择适合的方法，掌握一定的技巧之外，还应该注意并避开以下误区：

(1) 无凭无据，捕风捉影。

(2) 不分场合，四处传扬。

(3) 清算总账，揭人疮疤。

(4) 以偏概全，全盘否定。

(5) 威胁逼迫，仗势欺人。

(6) 乘人不备，落井下石。

(7) 吹毛求疵，过于挑剔。

(8) 大发雷霆，恶语相向。

(9) 反复批评，没完没了。

总之，通过批评的方式激励员工，有一定的难度，需要掌握一定的技巧。作为一名管理者，若能正确使用批评式的激励，将会收到事半功倍的效果。

9 牢记要点

利用批评的手段激励员工要注意：

_ 要灵活运用批评的方法

_ 要正确掌握批评的技巧

_ 要有效避开批评的误区

松下幸之助的一个部下后藤犯了一个严重的错误。松下怒火冲天，一面用挑火棒敲着地板，一面严厉地责骂后藤。骂完之后，他又注视着挑火棒说：“看我骂得多激动，把挑火棒都扭弯了，你能不能帮我把它弄直？”后藤自然遵命，三下五除二就把它弄直了，挑火棒又恢复到了原状。松下说：“咦？你手可真巧啊！”随之，松下脸上立刻绽开了亲切可人的微笑，并高兴地赞美后藤，后藤一肚子的反抗心，立刻烟消云散。

更令后藤吃惊的是，他一回到家，竟然看到了太太准备的丰盛的酒菜。“这是怎么回事？”“松下先生刚来过电话说：‘你家老公今天回家时，心情一定非常恶劣，你最好准备些吃的让他解解闷吧。’”此后，后藤自然是干劲十足地工作了。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

请听下面的批评话语：

“就你这饭桶，才会做出这么愚蠢的事情！”

“你为什么老是犯这种低级错误，跟你讲过多少次了？我真是不知道你这样没有本事的人，是怎么混进我们公司，又是怎么留下来的！”

“你说说，你有哪件事情是做得成功的？白拿公司的薪水你惭愧不惭愧？要是别人早自动卷铺盖走人啦。”

- 1．如果您是那位挨批评的员工，您会有什么样的感受呢？
- 2．这能激励您以后更好地做工作，为公司拼命吗？
- 3．如果您是这家公司的老板，在您的下属不小心在工作上犯了错误时，您会怎么批评他呢？

技能点 7 如何构建组织的共同愿景

主 题 词 员工激励·组织环境和文化激励·构建共同愿景

适用情景 当要在组织内构建共同愿景以形成强大的凝聚力时，查 看此技能。

7 技能描述

为化解员工与组织之间的矛盾和冲突，同时增强组织对员工的凝聚力和归属感，有必要了解组织的共同愿景。共同愿景是组织凝聚力的核心，也是组织激励员工最富有成效、最具有挑战性的一个领域。

通过组织的共同愿景，可以帮助：

？孕育无限的创造力。

？激发强大的驱动力。

？创造未来的发展潜力。

组织的共同愿景主要由四部分组成，如第 97 页图所示。

为了创造出巨大的凝聚力，我们怎样构建组织的共同愿景呢？

？培养组织的共同语言

共同语言是对于某一个组织的员工而言的，它是一定范围内的语言，反映出这个组织中员工的共同价值观、共同兴趣、共同使命等。

组织的共同愿景构成图

共同语言对于组织共同愿景的形成非常重要。共同愿景成为每个员工个人愿景的一部分，它应该符合大家的共同特性，而共同愿景本身就应该用组织的共同语言来表示，只有这样的共同愿景才是大家所认可的。

共同语言的培养可以考虑以下两种方式：一种是将组织中某些小团体的语言吸收为整个组织的共同语言，前提是它要与组织的价值观相符；另一种是将组织制定好的官方语言强制灌输给全体员工，以此为基础，最终形成共同语言。

？以团队的方式开展学习

以团队的方式开展学习有利于构建组织的共同愿景。一方面，团队学习可以把组织的共同愿景转化为大家努力的方向，从而克服小团体局部利益的影响；另一方面，相对于员工个人来说，以团队的方式学习有利于组织共同愿景的实现。

？与员工进行深度汇谈

与员工进行深度汇谈为构建组织的共同愿景奠定了基础。深度汇谈的目的是要挖掘每位员工的内心，如果操作得当，大家敞开自己的心扉，以多样的观点探讨某一问题，引导出共同的语言、共同的价值观，进而最终为构建组织的共同愿景服务。

？鼓励员工实现自我超越

自我超越的前提是员工要有自己的目标、愿望或愿景，有不满足于现状的动力。

自我超越对于组织构建共同愿景非常关键。只有组织的员工都具有不断超越自我的愿望，产生于个人愿景之中的共同愿景才有了激励的动力和基础；相反，若员工安于现状，没有这种欲望，构建组织的共同愿景只能是一句空话。

总之，组织的共同愿景不是空中楼阁，它必须是可以预见的、经过努力可以实现的。真正的共同愿景能够使所有员工紧紧地连在一起，化解员工之间的矛盾、员工与组织之间的冲突，从而在组织内形成一股强大的凝聚力。

9 牢记要点

构建组织的共同愿景需要做到：

_ 培养组织的共同语言

_ 以团队的方式开展学习

_ 与员工进行深度汇谈

_ 鼓励员工实现自我超越

挪威的一家全欧洲最大的制铝公司花了近两年的时间创造了共同愿景，协助进行整个流程构造的组织顾问帕克描述了其中的步骤。在这一过程中，每个员工都有机会描绘出心中对组织塑造的愿景，然后把自己的和其他人的相结合。但是最后完成的“愿景宣言”不是一份书面报告，而是出自于当地一个艺术家手中的一幅壁画，描绘了一个花团锦簇的花园，花园的每株植物都蕴含了丰富的意义，其他相关的愿景也都以这些为基础，提供了进行深度交谈的共同语言。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

我们已经知道，共同愿景能激发出强大的驱动力。

那么，您认为在共同愿景的四种要素（价值观、目标、使命及景象）中，哪种最为关键？哪种起到的作用更大呢？

参考答案：

四个要素是紧密联系的，都很重要，缺少哪一个也不能发挥很好的激励作用。其实，组织的共同愿景是在一定的组织文化背景下的产物。无论是价值观、使命，还是目标和景象都带有深深的组织文化烙印。可以这么说，一个组织如果没有优秀的文化，不可能构成良好的共同愿景。

技能点 8 如何进行企业文化建设

主 题 词 员工激励·组织环境和文化激励·企业文化建设

适用情景 当要确立企业的宗旨、目标及价值规范时，查看此技能。

7 技能描述

企业文化建设是人力资源建设的重要内容，它是一只无形的手，引导人力资源发挥出巨大的潜在能量。

企业文化包括三个层面：一是内在的精神层面，二是中间的制度层面，三是外在的物质层面。因此我们可围绕这三个方面来组织企业文化建设。

1．精神层面的组建

精神层面是企业文化的核心和主体。它主要包括企业目标、企业哲学、企业精神、企业道德、企业风气五方面的内容，其中企业精神最为重要，是组织价值观的主要部分。

企业文化的核心就是确立共同的价值观念。优秀的企业文化都会形成一种尊重人、关心人、培养人的良好氛围；一种精神振奋、朝气蓬勃、开拓进取的良好风气；一种激励环境和激励机制，从而激发组织成员的创造热情。这种环境和机制胜过任何命令，它可以将被动行为转化为自觉行为，化外部压力为内部动力。可见，企业文化的力量是无穷的。

2．制度层面的组建

企业文化的制度层面属于中间层次。制度是外加的行为规范，它约束组织成员的行为，维持组织活动的正常秩序。企业文化的制度通常由一般制度和特殊制度两部分组成，其中的特殊制度表现出企业的个性，也是企业文化的关键所在。

规章制度构成企业文化的“硬约束”，而组织风气和组织氛围等则构成企业文化的“软约束”。一旦一种共同的信念形成定势，这种“软约束”的力量就成为一种长期的约束，它既可以减少“硬约束”对员工所造成的心理冲击，又可以缓解冲突，削弱由此引起的逆反心理，从而使员工的行为趋于和谐一致，并符合组织的需要。

3．物质层面的组建

物质层面是指企业文化在物质层次上的体现，它是组织价值观的物质载体。它包括企业的环境设计、产品式样与包装、设备特色、企业形象、企业标志等看得见摸得着的实物内容。

企业文化环境是人力资源开发和成长的重要外部条件，它在一定程度上决定了人力资源质的规定性。因此建设一个优秀的企业文化环境，无论是对于企业的发展，还是对企业员工的发展来说都很重要。

9 牢记要点

企业文化可从以下三个层面进行建设：

__ 内在的精神层面

__ 中间的制度层面

_ 外在的物质层面

海尔非常重视企业文化的建设，他们通过创立海尔企业文化中心、海尔大学和《海尔人报》，保证企业文化的贯彻和落实。

企业文化中心负责海尔文化建设的具体事务。从海尔高层的思路和实际影响来看，海尔企业文化中心的地位和作用要高于其他部门。它有一个独特的功能，即对海尔文化的渗透进行监督，对违反企业文化的行为进行批判，从而保证企业文化在整个公司中的权威地位。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

企业文化三层次模型，请您来填充：

参考答案：自上而下，依次填入物质文化、制度文化、精神文化。

技能点 9 如何利用企业文化激励员工

主 题 词 员工激励·组织环境和文化激励·企业文化激励

适用情景 当要使企业文化对员工起到一定的导向规范和激励作用时，查看此技能。

7 技能描述

企业文化强调以人为中心，其核心是要确立共同的价值观念以及人人受重视、人人受尊敬的文化氛围。良好的文化氛围能产生一种激励机制，使每个员工所取得的成绩和做出的贡献能得到大家的赞赏和认同，由此激励员工为实现自我价值和组织目标而努力奋斗、不断进取。

如何发挥出组织文化对员工的激励作用呢？

？搭建公平竞争的平台

企业文化应该注重公平竞争，这对我国企业尤其重要。因为中国特有的文化背景，比如人情、后门关系、面子问题等在一定程度上影响了企业内部竞争的公平性。美国企业文化在公平竞争方面做得很好，它们十分重视为职工提供公平竞争环境和竞争规则，充分调动其积极性，发挥他们的才能。如 IBM 公司对员工的评价是以其贡献来衡量的，提倡高效率 and 卓越精神，鼓励所有管理人员成为电脑应用技术专家。福特汽车公司在提升员工时，凭业绩取人，严格按照“贵以授爵，能以授职”的原则行事。福特公司前总裁亨利·福特说：“最高职位是不能遗传的，只能靠自己去争取。”可见，企业文化倡导公平竞争，才能赢得员工的信任，才能使他们更加积极主动地投入到工作中去。

？培养员工对企业文化的认同感

正像人的个性一样，企业文化经过一定时间的积淀也会趋于稳定，对员工的行为产生深刻的影响，而且这种影响只有当员工的认识与企业文化相匹配的情况下，才能产生巨大的激励作用。

培养员工对企业文化的认同感，是一个渐进式的、潜移默化的过程，并不是一朝一夕就可以培养出来的。在这个过程中，一是要充分利用积极的心理定势。企业提倡什么？企业所推崇的道德品质是什么？企业成员应该具备什么样的思想和作风？这些会在员工的心里留下深刻的印象，形成稳固的心理定势。二是要重视心理正强化的作用。运用到企业文化上，即及时表扬与企业文化相一致的行为，批评与企业文化相背离的行为，这种利用心理的正强化，对员工激励的作用很大。

？利用精神薪酬的魅力

我们都知道，金钱对于员工的工作具有激励作用，但是这种物质激励的作用是有限的。特别是对于企业中的高级人才而言，金钱已不具有太大的意义了。有时，他们不会被别的企业的丰厚物质薪酬所打动，反而更愿意待在原来薪酬和福利都相对较低的企业里，这或许在很大程度上是因为后者良好的文化氛围。

从某种程度来说，企业文化对于员工来说是一种精神薪酬。若员工长期地在一个企业中工作，这个企业的文化和价值观念必将不断地影响他，渐渐地就会内化为他的一种生存方式。他不再认为工作只是挣钱，他希望工作本身能更有意义，希望在工作中实现自我的价值。

可见，优秀的企业文化确实能够激发出员工的创造热情，形成一种精神振奋、朝气蓬勃、开拓进取的良好风气，培育员工对企业的认同感和与企业共命运的精神，发挥出其他管理制度所无法比拟的激励力量，产生超常的激励效率。

9 牢记要点

利用企业文化来激励员工需要做到：

_ 搭建公平竞争的平台

_ 培养员工对企业文化的认同感

_ 利用精神薪酬的作用

TCL 的企业文化与激励

TCL 集团的成功很大程度上在于他们努力总结和建设了一种良好的企业文化，并使得这种软性的文化与企业硬性的组织管理相辅相成。TCL 的企业文化是：

？ 中西合璧，兼收并蓄

TCL 倡导根植于中国传统文化，又能吸收西文文化精粹的“合金”文化，使 TCL 的企业理念既能体现创新、竞争的精神，又能为员工提供一个有归属感、成就感的和谐融洽的企业氛围。

？ 创新力，生命力

创新力是 TCL 的核心能力，是 TCL 的生命力。正是科技的创新、经营的创新、管理的创新造就了 TCL 庞大的产业家族，并使之迅猛发展。

？上下求索，厚积薄发

未雨绸缪的“忧患意识文化”是 TCL 持续发展的保障。居安思危，强烈的危机感和紧迫感，使 TCL 人时刻保持清醒的头脑，不断学习新东西，接受新观念，把握新机遇，赶上新发展。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

请您结合所在企业的实际，回答下列问题。

1．您所在企业的文化是什么？

2．据您所知，大多数员工是否认同这种文化呢？

3．您认为它对企业的员工起到了激励的作用吗？如果有，它是怎么发挥作用的呢？如果没有，您认为问题出在什么地方呢？

技能点 10 如何提高组织的工作生活质量

主 题 词 员工激励·组织环境和文化激励·提高工作生活质量

适用情景 当要改善员工的工作环境，增强员工的能力，协调人与组织的关系时，查看此技能。

7 技能描述

提高和改善工作生活质量，不仅关系到组织的发展和变革，而且也是一种关于人与组织关系的指导方针。它那蕴含在其中的深刻思想，可以极大地激发员工的积极性和创造性，是备受推崇的一种先进的激励技术。

工作生活质量以改善员工的工作环境和生活福利、提高员工参与程度为手段，从而提高生产率及员工满意度。它所包含的内容很丰富，主要涉及到工作环境、工作报酬、工作保障及工作本身等方面。

那么，提高组织的工作生活质量，究竟要从哪些方面入手呢？我们可以从瓦尔顿(Walton)的工作生活质量因素中得到一些启发。

1．创建安全与健康的工作条件

(1) 工时合理。

(2) 物质条件好，使产生伤害和疾病的几率降到最小。

(3) 实行工龄限度，即规定某岗位工作的最低年限和最高年限，这在某些特殊行业或工种较为常见，比如化工、煤炭等。

2．不断成长的机会和工作保障

(1) 发展。发展新业务，扩大工作范围。

(2) 期望。掌握知识和技能，期望能派上用场。

(3) 晋升。通过努力，得到晋升的机会，工作、收入相应都得到保障。

3．提供公平合理的工作报酬

(1) 公平的报酬。报酬应体现内部的公平性。

(2) 合理的报酬。报酬应体现外部的竞争性。

(3) 足够的收入。最起码要达到一般的生活水平。

4．平衡工作空间与生活空间

(1) 工作任务的平衡。

(2) 工作生活与家庭生活的平衡。

5．提倡组织的社会一体化

(1) 平等。组织内没有按严格的等级制度划分的层次。

(2) 友好。组织成员之间形成一种友好的氛围。

(3) 合作。组织成员之间要相互合作。

(4) 认可。工作绩效得到别人的认可。

(5) 开诚布公。组织员工之间彼此开诚布公。

6．实施组织“宪法论”

(1) 有权不向上级说出个人私事。

(2) 有权不同意上级的看法。

(3) 有权享受公平的待遇。

(4) 实行法治，避免人治。

提高和改善组织的工作生活质量是一项正在发展的新事物，它因为重视人力资源的价值和员工的满意度，所以在美国颇受欢迎。我们在将这些方法应用到自己的组织中时，要持严肃、谨慎的态度，切忌生搬硬套。

9 牢记要点

提高组织的工作生活质量可从以下方面入手：

_ 创建安全与健康的工作条件

_ 不断成长的机会和工作保障

_ 提供公平合理的工作报酬

_ 平衡工作空间与生活空间

_ 提倡组织的社会一体化

_ 实施组织“宪法论”

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

对照下面所列出的一部分工作生活质量因素，请对您所在企业的工作生活质量做一个评价。

因 素 评 价

重视 较重视 不重视

注意创造一个健康、舒适、便利的工作条件

给员工提供学习和施展能力的机会

员工感觉到他们参与了企业的管理活动

(续表)

使员工得到足够的收入，生活有保障

平等、和谐的人际关系

员工互相支持、互相鼓励

关于这方面的学习资源有很多，例如：？《第五项修炼·实践篇——创建学习型组织的战略和方法》，〔美〕彼得·圣吉等著，东方出版社，2002年。？《第五项修炼/学习型组织的艺术与实务》，〔美〕彼得·圣吉著，三联书店上海分店，2002年。

