

<<激励员工>>

图书基本信息

书名：<<激励员工>>

13位ISBN编号：9787208042674

10位ISBN编号：7208042675

出版时间：2002-10

出版时间：上海世纪出版集团（上海人民出版社）

作者：亚历山大·希亚姆

页数：296

字数：287000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<激励员工>>

内容概要

当今的信息经济中，员工对于公司的潜在商务发展是最重要的财富。

怎样激励员工、给员工加油鼓劲，本书是管理者必读的指路书。

作者提出最好的激励是内在的激励，即将员工内心对更好业绩的追求唤醒的激励。

作者从理论上、实例上对内在激励进行阐述，并提供了多种实用有效的激励方法，也提出了让管理者引以为戒的多种应避免的方法。

本书行文生动且具有可操作性。

除正文叙述外，有案例分析、测评表和重点句子的摘录等形式。

<<激励员工>>

作者简介

亚历山大·希亚姆是培训师、咨询专家。
他曾经在《财富》杂志列出的100强企业中担任管理职务，经营他自己的公司超过十年。
曾经在哈佛大学读书，在U.C.贝克莱大学获得MBA。
他的公司的客户包括可口可乐公司、通用电气公司等。
他写过另外三本书：《向无知者营销》、《袖珍C

<<激励员工>>

书籍目录

致谢内容概要前言第一章 追求高度激励第二章 评价并掌握激励第三章 照镜子第四章 激励与员工的要求第五章 情感激励第六章 挑战情感激励第七章 正/负反馈：激励之道第八章 利用信息反馈进行激励第九章 运用人际关系智商第十章 激励与明晰任务、确立目标第十一章 激励员工：以参与意识为基础进行领导附录A 激励与计划、创造附录B 真是这么回事吗？

<<激励员工>>

章节摘录

我所钦羨的一位摄影家(本章后面附有他拍摄的一幅照片),他像大多数艺术家那样工作,常常早出晚归拍摄照片,接着又躲进暗室度过又长又艰难的时光,为的是准备展览或给自己的摄影室挂上新照片。

艺术家们工作的时间不仅比一般员工的工作时间更长、更艰苦,而且艺术家们还要坚持不懈地使他们的艺术日臻完美。

虽然他们所做的一切工作没有任何人监督、激励或奖励,但是他们自己渴望创造伟大的艺术。

- 每天在上班之前或下班之后都要花很长时间进行训练的业余运动员。

例如准备参加法尔默思公路赛的选手,他们每天都在跑,为的是在暑期里参加这项公路赛。

好几万普通员工和管理者也来参加这一比赛,并训练一个春季,然而他们中有多少人能表现出同样水平的投入呢?我想会有一些,但可以肯定不是大部分。

- 人们收养十几个无家可归的孤儿,就因为它像是该做的好事。

我也知道这是好事,但有时候做起来十分艰难。

(例如:我努力在很大的家庭开支中挤出钱捐赠给慈善机构,我想像不出我们怎么能够收养更多的孤儿,但是别人做到了。

) · 为帮助受害者而奔赴灾区的志愿者。

我还清楚地记得几年前鲍勃号飓风席卷科德角、劫掠伍兹霍尔和法尔默思城的情景。

我们断水断电了很长时间,我得知其他州的市政工人志愿来到我们社区修复电线恢复送电。

他们住在临时搭建的简易棚中,昼夜不停地从事他们在正常环境中可能会不那么对待的工作。

那么,是什么使工作在一些时候会这样而在其他时候会那样呢? 第二,它揭示了真正受到激励的员工更多地是受到内部而不是外部激励。

然而,大多数工作场所用的激励方法似乎都是施加外部影响——用额外补贴、津贴和奖励计划来激励员工。

第三,它揭示了员工追求能激发兴趣的工作机会时的表现与他们只是在“做工作”时大不一样。

当你对它提供的机会感到兴奋时,无论它们是实现自我,还是有益于别人(达到最高激励水准时,这两者恰好相合),它就不再是一般意义上的工作了。

第四,它揭示了员工为追求激发兴趣的目标而专心致志地工作,进而体验“舒畅”,是对工作本身的最大奖励。

通常在这种最佳状态中工作的员工比不在这种状态中工作的员工更容易受到激励,也更热心、更健康。

然而,我们却不善于创造,这些舒畅体验,使得工作更具内在激励性,员工更愿意去干事。

第五,它揭示了员工自然而然地都会追求更高水准的激励。

激励曲线图呼唤全体员工。

当工作不能满足这些自然的迫切要求时,员工会觉得受到了限制和挫折,而且会梦想在有生之年找些更有益的新工作去做。

但这只是员工方面的激励问题。

员工和管理者双方都得益于使员工沿激励曲线上升的任何努力’。

这是一种一旦员工清楚地认识到解决激励问题的积极方法时,大家都渴求而且能够实施的“双赢”的和自然的解决办法。

然而,员工和主管人员相互间却很少坦诚相待,因为工作场所的交流方式妨碍双方相互表露态度和观点。

绝大多数企业的分级结构导致隔阂,谁都不对上司完全诚实(甚至于50%)! 另外,许多人确实不清楚他们在员工或者主管人员的角色中感觉如何。

他们不习惯明确表露内心的看法,就像我们不能确切解释亲眼所见的他们的所为一样,确切解释我们对工作场所全景的感觉很困难。

<<激励员工>>

那么，还有另外一种深入到员工内心的强有力方法，那就是查看对员工的想法进行广泛而细致的观察与研究而得到的显著要素核对清单：我已经在本章的后面几页中搜集编辑了我认为最重要的这些要素，因为清单很长，我还要在下一章探讨这些问题。

它们包括公平、责任和信任等。

例如，很多研究都表明员工把公平标准应用于他们在工作场所所看到的很多事情。

它公平吗？我受到公平对待了吗？如果答案是否定的（不论你认为事情是否“真实”），那么他们在心里就会对工作场所带有消极评价。

他们就会看到工作场所的较大缺点，这样，就会妨碍他们对工作投入全力。

信任问题也会使员工分心。

你肩上可能有只大蜘蛛。

当你试图激励员工时，他们可能就不会把注意力百分之百地集中在你身上，他们的注意力被那只蜘蛛吸引过去了，而且如果你不“照镜子”，就不可能想到错在哪里。

另一方面，如果员工认为主管人员公平，或者通过减少不公平的事情增加公平度，那么这将通过增加工作场所的吸引力而提高对他们的激励。

对员工来说，大多数管理者都没有承担义务。

不断地改变方向和反复改变优先考虑事项，这样就在无意之中发出了今天优先考虑的事项明天就会被忘到脑后的信号。

有些员工学会了在得到令人不快的指示时采取“等到它过去”，而且知道上司碰到某个新问题时就可能把那个指示忘得一干二净。

你喜欢大声喊叫，问题是作为主管人员，你要求员工承担义务，而自己却好像没有表现出承担义务。

当员工估计到你可能过一会儿就会把计划忘得一干二净时，他们为什么要献身于仿佛是生死攸关的最新计划呢？所以，你承担义务的标准要高。

对照镜子检查自己时，要从员工的观点问问自己的目标是否已经实现。

在很多情况下，当管理者实际上只是在现行方向上试用新方法时，在员工看来他们好像正在走向新方向。

通常在你还没找到最有效的方法之前，都在采用多种方法追求同一目标：但是，如果你是在试验，请告诉员工，并请求他们帮助你：否则，他们就会认为你在下一辆车开过来之时，还是想不出该怎样让路。

大多数管理者不是激励员工共同去探索，而是表现得好像他们永远知道怎么做最好。

这当然会妨碍学习和试验。

所以他们不愿承认有疑问的事情。

但是，由于他们自认为知道怎么做最好，因而以提出似乎是最终解决办法的方法而告终。

这种方法无意之中暴露了管理者对下一步怎么做拿不定主意。

如果公司是依赖于外部激励的话，每当压力减小，业绩就会滑落到另一个波谷。

要打破这种模式是件困难的事情。

它需要对由单个管理者或主管人员表现出来的变化给予认真的投入。

你少喝一点酒是戒不了酒的，你少抽一点烟也戒不了烟，你少给一点外部激励和管理还是不能离开抵制之路。

你实际上必须返回到那条路的起点，回到工作场所的原始态度和感情上，并且改变它们，以此建立你自己的和员工的一套新的行为方式。

第二，常见的管理报怨也是抵制之路上的罪魁祸首：他们好像正在进步，但是，每当我们放松压力时他们又退步了。

退步问题的解决需要领导不断的努力。

以下的这种抱怨来自于一位管理者，这位管理者已经成功地使公司被认证为国际标准化组织(ISO)质量标准的供应商。

作为国际标准化组织的领导，我认为计划、组织、指挥、协调和控制国际标准化组织的活动是我

<<激励员工>>

的职责。

换句话说，我认为国际标准化组织计划行使起来应该像一群牛。

最终，计划也不像我喜欢的那样有用。

牛都站在周围等着放牛人告诉它们干什么。

我发现当放牛人是件很难做的工作。

发号施令和做所有“重要的”工作一天要用12小时到14小时。

这位管理者告诉员工说他倒希望他们表现得像一群大雁而不是一群牛：“我真正想要的是——一群认真负责、有主见的大雁式的员工。

我看到大雁以‘V’字队形飞行，领头雁经常变换，由不同的大雁领飞。

我看到每只大雁对它所领飞的雁群都很负责。

”这是表示区别抵制之路与激励之路的多么美好的景象啊！以传统的奖励为例，在欧美的企业中，这种奖励比其他任何奖励重得多。

许多公司和其他类似的机构在精心组织的仪式上向工作了10年、20年或30年的员工颁发金笔或其他什么物品。

它是一种信息反馈吗？这不是信息反馈，除非它能传达一些重要的行为方面的有用信息。

奖励工龄对行为传达出了任何有用的信息了吗？没有，绝对没有。

首先，员工非常清楚他或她已在那里工作了多长时间，这种奖励不会为员工带来任何额外的信息反馈以保持那一方面的成绩，所以如果说工龄长是重要的，那么在各自的小日历和记忆中员工有足够的信息能准确地跟踪查看他们自己的行为。

第二，员工工作时间长短无关紧要。

一个按部就班地在那里工作了5年的人要比在那里工作了4年的人好上24%吗？我敢说，你的公司中没有人敢这么说。

没有多少工作以工龄作为主要行为标准。

所以为什么还要将它作为工作的主要目标那样地去奖励和承认它呢？那些在死气沉沉的员工宴会上颁发工龄奖的公司目前正在改变他们在用人方面所优先考虑的事项，挑选那些在过去的工作中干得时间短的人。

他们发现这些人比在一个地方工作了好多年的人更容易进行自我激励并适应工作。

然而在公司内部，他们仍然在奖励那种一成不变的东西。

顺便说一下，你很可能在想，我反对以仪式或奖金的方法奖励那些在公司工作了好长时间的人，我并不是这个意思，我只是不希望你认为可以通过这些能买到激励或好的表现。

如果你只是喜欢在这些场合让大家聚一聚，而且如果这种场合能激发员工积极的感情，不妨这样做。

但要记住，你给他们礼物是由于他们是谁，而不是因为他们做了一些对底线结果产生影响的特殊事情。

送礼物在使人自我感觉良好方面并不是一种坏的方式，它对建立激励的感情基础是非常了不起的一种方式。

但它不能作为激励的替代品，激励因信息反馈而产生，而不因礼物而产生。

.....

<<激励员工>>

媒体关注与评论

前言 无论你的员工表现有多好，他们还可以做得更好，这就是本书的要旨。本书的目的是要说明，如何使你所管理的人取得更好的业绩。

不管你是管理大型跨国公司、小型部门，还是微型企业，也不管你注重利润，还是追求社会效益，激发和奖励优异业绩的原理放之四海皆准。

让我深感迷惑的是，大多数企业都没有使用能够让员工有最好表现的方法去管理他们。

如果你认为员工能够做得更好，大多数组织存在的问题就是没有去激励员工或者缺乏激励机制。

为什么呢?答案各不相同。

我会在本书的其他部分全面探究这个问题。

但是，也有一个简单的答案：我们用传统的指挥与控制进行管理。

我们管理别人的标准方法往往定位于服从而不是激励。

这种方法沿袭已久，以至于大多数人从来没有对此进行更多的思考。

大多数人没有真正地考虑他们与员工相处的方法或者考虑各种可供选择的方法。

要是你对现在的工作水平感到满意，那倒也好。

员工确实取得了不错的业绩。

即使当你精简机构，用临时工顶替受益的职位，以增加工作量的方式重新规划和要求员工投入更多时间和精力时，你仍然从员工身上获得了满意的业绩。

员工都有做好工作的强烈愿望，但是当他们对自己和工作感到不满意时，他们就做不好工作了。

当然，谁都不会抱着草草应付的目的去工作。

多年来，员工的业绩在逐渐提高。

据美国劳工局的统计，美国员工的每周平均工作时间在过去20年中已经增长了约3%。

如果查看生产力趋势，你会发现公司每小时工作所创造的价值比过去更大。

事实上，当我画图说明美国过去几十年的生产力和报酬数据时，我发现生产力比工资增长要快很多(报酬的衡量已根据通货膨胀率作了调整)。

标明生产力和报酬趋势的数字很清楚地说明了管理的成就。

但是，大多数管理者都强烈地感到员工能够比他们现在做得更好。

他们认为员工往往只是“干满了他们的工作时间”，而没有以最高标准去“尽力发挥”他们的智慧或者承担义务。

管理者认为员工身上还有更大的潜力可挖，并且相信他们能够取得比图表显示出来的更引人注目的业绩。

我们现在是以传统方法激励员工的潜能，所以进步缓慢。

我们使用的传统方法不会使我们取得更大的进步，因为它违背某些人性的基本原理。

我们使用的方法只注重确保人们积极向上，确保他们完成指定任务，防止他们胡来或者在完成工作之前不辞而别。

我们使用的方法只是盯着人们的缺点而不看他们的优点。

结果是激发和奖励被用来推着员工上山，而不是帮助他们爬他们真正想爬的山。

本书研究的重要方法之一是，如何区分内部激励与外部激励。

奖励可以代表和增加这两种激励。

如果你的员工是为了奖励而工作，那么他们受到的就是外部激励，即心理学家所说的非本质的激励。

但是，如果因为员工做了发自内心的事情而受到奖励、赏识和表扬，那就是更令人信服的事情。

.....

<<激励员工>>

编辑推荐

一本非常有价值的书，一本所有希望将自己和员工带向更好业绩的经理都值得阅读的书，管理者必读的指路书！

当今的信息经济中，员工对于公司的潜在商务发展是最重要的财富。

激励员工，给员工加油鼓劲，亚历山大·希亚姆《激励员工》一书是经理人必读的指路图。

<<激励员工>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>