

<<员工激励>>

图书基本信息

书名：<<员工激励>>

13位ISBN编号：9787807001379

10位ISBN编号：7807001372

出版时间：2008-7

出版时间：约翰·阿代尔 (John Adair)、王珍 海南出版社 (2008-07出版)

作者：约翰·阿代尔

页数：148

译者：王珍

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>

## <<员工激励>>

### 内容概要

《员工激励》提供了一整套激励高效团队的方案，摆脱了传统薪酬加奖励的简单激励模式，介绍了能让员工对工作保持激情和活力的崭新方法。

## <<员工激励>>

### 作者简介

作者：(英国)约翰·阿代尔(John Adair) 译者：王珍约翰·阿代尔是世界上公认的领导学权威，被誉为欧洲的彼得·德鲁克。

他毕业于英国剑桥大学，是世界上第一位领导学教授。

他为巴克莱银行、劳埃德TSB银行、英美烟草公司、杜邦公司、英国皇家空军、英国奥委会等提供管理咨询服务，他是许多企业、政府部门、非政府组织的管理顾问。

他提出的“战略领导”、“以行动为中心的领导力”等理念与方法，启发和激励了整整一代的管理者。

他的著作有《从卓越到伟大》、《战略领导》等，本套丛书(共7册)是其管理培训课程的配套读物，因实用性和针对性突出而广受好评。

## &lt;&lt;员工激励&gt;&gt;

## 书籍目录

前言第一部分 理解激励 第一章 什么是激励 复杂动机 人的不同层次的需求 “胡萝卜加大棒”理论 本章小结 第二章 你希望得到什么 期望理论的来源 更加复杂化 本章小结 第三章 马斯洛需求层次理论 生理需求 安全需求 社交需求 尊重需求 自我实现需求 马斯洛学说的要点 本章小结 第四章 不仅仅需要面包 马斯洛的自我实现 自我实现和利己主义的区别 旅程而不是目的地 人类的创造性 X理论和Y理论 为他人服务 本章小结 第五章 保健因素 赫茨伯格的研究成果 工作不满意的原因 本章小结 第六章 激励因素 什么因素激励了你 赫茨伯格和马斯洛的比较 赫茨伯格的前途 本章小结 第二部分 填补鸿沟 第七章 三环理论 需求的重叠部分 任务的本质 指定的任务 本章小结 转化关系 本章小结 第九章 领导力和激励 领导的职能 共同决策, 是领导人还是经理人 采用高空观察法 本章小结 第十章 鼓舞他人 鼓舞的作用 纳尔逊式感动 如何鼓舞他人 本章小结 第十一章 原则 组建高效团队 问题出在哪里 首先向家庭看 本章小结 第三部分 如何充分发挥人的才能 第十二章 自我激励 树立好的榜样 作出承诺, 并且表现出来 你目前的工作适合你吗 领导人深层的资源 本章小结 第十三章 挑选受过激励的人 团队中的每个人都很重要 如何找到他人的激励因素 寻找米开朗琪罗动机 本章小结 第十四章 制订目标 确定你的战略目标 认同阶段性目标是非常重要的 本章小结 第十五章 进展对人的激励 为什么没有反馈 表扬时的激励艺术 如何保持士气高涨 本章小结 第十六章 区别对待 首先将每个个体当单个人对待 找到时间和每个人沟通 绩效低下的员工 重建自信 本章小结 第十七章 提高报酬 金钱、金钱、金钱 业绩相关的报酬 奖金激励 本章小结 第十八章 给予认同 认同的特征 如何认同工作业绩 抓住每个机会 本章小结

## &lt;&lt;员工激励&gt;&gt;

## 章节摘录

第一部分 理解激励第一章 什么是激励受到激励的表现——比如冲劲和决心——是公司在招聘时希望员工拥有的特质。

员工被企业雇用之后，公司往往会发展和加强这些特质。

对欧洲一些大公司的调查发现，他们在挑选、培训和评估员工时，会经常使用一些词汇。

其中关于激励方面的词汇列在下表中。

这些词汇为今天的管理者提供了非常有用的指导。

意识是一个复杂的信号箱，它将你的需求和欲望与你可能采取的行动连接在一起。

意识可以激发我们的需求，也可以导致我们的行为。

每个人都有意识。

我们的意识说明我们在进行推理判断。

意识将我们和动物、和计算机与机器区别开来。

很多年以来，哲学家们一直都在探讨自由意识这个问题。

我们可以自由选择、自作主张吗？

意识对行为的控制程度有多大？

我们对刺激的反射都是有章可循的吗？

我们是不是就像计算机一样，通过计算就可以得到确切的结果？

这是一场无止境的讨论。

但是，常识告诉我们，我们的确有自由意识。

我们的意识像是个裁判：我们可以容许做一些事，对另一些事却决不姑息。

对你的直觉或冲动的控制——选择地做一些事，而不去做另一些事——被称为意志力。

这个词现在听起来好像已经过时了，但用来形容我们执行意愿的决心还是恰当的。

动机是内在的需要和渴望——不论你是否意识到——控制你的意愿，导致你一连串的行为。

当然，有时你的动机并没有导致行动，因为它们没有通过那个信号匣子。

有时你的行为一点动机都没有。

这是因为你的动机太模糊或是你没有意识到，所以你或其他人都不能够将它们找出来。

有时你的行为就像脱轨的火车，胡乱地闯过了所有的信号灯。

这种脱轨的行为一般都是由感情导致的。

和动机类似，“感情”（emotion）这个词同样源于拉丁语——行动（tomove）。

但是，一般来讲，感情和行动没有什么因果关系。

比如说，你可能因为看了电视上的一个悲剧而伤心流泪，但是你不会因此做些什么。

当然，有时强烈的感情也会导致生活中的一些变化。

复杂动机每个简单的行动都可能多个动机。

换句话说，我们的动机是复杂的。

当沙莉久病不愈的丈夫去世后，留给她的是一屁股债和三个嗷嗷待哺的孩子。

她非常爱她的丈夫，以为自己终身都不会再结婚了。

但是几年后，在一个晚宴上，她遇到了詹姆斯，一个有两个孩子的鳏夫。

后来他们结婚了。

“其实我还是很爱我的前夫，”沙莉对她最好的朋友说，“但是詹姆斯非常好，人很幽默，而且还很会照顾我。

我喜欢有他的陪伴。

我最近总是觉得特别孤独，我需要有人来陪伴我。

而且，他还可以成为我的三个孩子的父亲，孩子们的生活中需要一个父亲。

当我老了的时候，我的孩子都离开家后，他还可以给我带来安全感，并陪伴我。

”随着时间的推移，沙莉对詹姆斯的爱在与日俱增，但是这是另一码事。

她和朋友的谈论表明她非常了解她的最初的动机：陪伴的需求和感情的寄托。

## &lt;&lt;员工激励&gt;&gt;

除了最主要的动机外，她还有一些小的动机。

这些动机加在一起就导致她同意和詹姆斯结婚了。

一般来讲，人类行为的动机都是复杂的。

这会导致我们的一些计算和预测变得特别复杂。

我们还要注意，复杂的动机并不代表需求变弱、不纯洁或是不统一。

一个由复合材料做成的弓的射程，要比单纯用最好的木头做成的弓的射程远很多。

人的不同层次的需求像上面故事中的沙莉，我们经常需要为自己做的事找个理由。

如果你曾经不幸被他人起诉，你也会被要求为自己所做的事找个理由。

原因和动机经常被作为导致行为的动机的同义词，但是原因更具有理性和逻辑性。

通过列举一些相关的证据让行为更容易被他人理解。

合理化是指为一个行为提供一个说得通的并且合乎情理的动机。

合理化并不关心真正（特别是没有意识到）的动机。

合理化的第一个困难是我们经常不知道我们的动机何在。

我们可能会感受到它们，但是不能清楚地指出它们。

第二个困难是我们经常会找那些对我们有利的动机。

如果我们认为说出我们的真正动机会对我们不利时，我们会提供一些表面上说得通但又不是真正的动机，从而误导他人。

我们很难真正地找到我们或是别人的行为的真正动机。

我们又怎么能知道众多的原因中哪个才是真正的动机呢？

所以合理化就像烟雾一样隐藏起真正的动机——连你都不想知道的动机。

因为你觉得这些动机会损你的形象。

这些隐藏在你意识深层中的动机有时连你都不清楚，别人就更难找出来了。

当然，有意识和无意识并不是黑白分明的。

它们像是光谱的两端，可以从一端过渡到另一端。

找到真正激励的原因是非常困难的，因为很多动机都是无意识的。

“胡萝卜加大棒”理论动机（motive）只能促使自身去行动，而激励（motivation）却可以进一步促使他人去行动。

当你给他人一个理由去做一些事的时候，你激发了他的行动。

换句话说，你激发了他人去做某事的兴趣。

最古老的激励理论就是“胡萝卜加大棒”或“大棒加胡萝卜”理论。

这个理论现在依然广为流传。

你可能会不以为然地说：“这也能称为理论？”

教科书或是研究论文中从来没有提到过这个理论。

但是它的确是理论，而且是建立在一定的假设基础上的。

这个理论根基很深，刺激（stimulus）就是源于拉丁语“赶牛棒”（goad）——包铁的大棒，用于鞭打牲畜，让它们被迫去干活。

假设你有一头不爱动的驴子。

有两个方法让它为你干活：一是不断地鞭打它或用大棒刺激它；二是在它面前放一个胡萝卜引诱它。

对你而言，用什么方法无所谓，只要省力就好。

毕竟，驴子是帮你干活的，而不是消耗你的体力的。

胡萝卜和大棒都可以用来帮助驴子集中精力干活。

胡萝卜是满足驴子的填饱肚子的需求。

当驴子饿的时候，这招是非常管用的。

但是如果它不饿，或是吃胡萝卜吃烦了的话，这招就没用了。

如果你鞭打驴子，为了避免疼痛，驴子会按照你的指令行事。

但是这种方式是建立在痛苦和恐惧之上的，所以是所有动物和人不会喜欢的。

如果驴子还记得大棒给它带来的痛苦的话，挥挥大棒就会达到刺激的效果了。

## &lt;&lt;员工激励&gt;&gt;

为了省力，你还可以选一头不能忍受痛苦的驴子。

郑重声明，我不是鼓励虐待动物！

谚语中的“胡萝卜和大棒”就是象征着激励中的奖罚机制。

如果我们用奖罚机制对待人，其实就是将人当成谚语中的驴子。

当然，人和驴子有很多不同。

例如，驴子不会说话，我们只能通过实验找到对它们最有用的激励方式；人就不同了，通过沟通我们可以了解每个人的需求。

还比如，驴子只有吃饱和免受痛苦两种需求；而人类的需求则是多种多样的。

胡萝卜和大棒都是外在刺激。

刺激这个概念可以延伸为任何可以让人行动或精力充沛的东西。

因此，除了让你行动外，刺激还可以激发你的兴趣、满足你的需求或是让你精力充沛。

当你激励他人时，不管你是否意识到，你都刺激了他们的意识、心灵或是精神。

这些刺激可能是正面的，像奖励；也可能是负面的，像威胁；或是将两者结合起来。

人类和谚语中的驴子有相似性，否则这个谚语存在的时间也不会这么长了。

但是，这只是部分相似。

人类和动物还是有本质上的不同。

除了奖罚机制外，人类还有第三种激励方式，就是通过沟通，用你的故事和经验去激励他人。

本章小结激励是所有导致人们行动的因素。

激励因素是复杂的，可能是有意识的或没有意识的。

每个行为的背后都受到一定的动机驱使，但是动机却不是每次都会导致一定行为发生。

法律界有句名言：我们一定要从他们公开的行为中找出他们的动机。

但是有时我们口头上的解释并不是我们的真正动机。

激励会促进他人去行动。

通过胡萝卜加大棒这些外部的刺激可以让动物理解它们行为的后果，但是这个理论只有在动物饥饿或是害怕痛苦时才有用。

至于如果激励人类，你应该具体情况具体分析。

人类的沟通能力创造出奖罚以外的第三种激励方式，你可以通过激发人们的渴望而计他们行动。

第二章你希望得到什么“胡萝卜加大棒”理论类似于管理类教材中的“期望理论”（expectancy theory）。

期望理论的中心思想就是人们在行动之前总是在计算得到与付出的差额。

对于动物来说，这是一种本能。

一只大山猫在雪地上如果是追一只雪兔，它只会追200米，追不上就放弃。

因为如果继续追的话，吃掉这只兔子所获得能量还比不上它追兔子消耗的体力。

如果是追一只鹿，它倒可以多追一段时间。

这个理论和马斯洛的需求层次理论既不矛盾，也不能互相替代。

这个理论的重点是将动机（需求、动力和渴望）与行为联系在一起。

它帮助我们了解决策的过程。

期望理论还试图将决策的过程公式化或模式化。

期望理论的来源激励理论有两个学派，他们在人类本质这个问题上，各自支持不同的哲学假设。

行为派认为人的行为是对外界刺激的反应，由“外界刺激一回应”控制；认知派认为人类本身是理性、目的性的，可以选择目标，调整或更改他们的行为。

就像大多数的二分论一样，这种分歧是错误的：这两种模式都存在于人类的行为中。

但是这种区别对研究激励理论还是有用的。

期望理论是属于认知派阵营的。

美国心理学家爱德华·托尔曼于1930年第一次提出这个理论，用来反击当时流行的行为心理学派。

托曼提出人的行为由人的意识所控制，而不是受到外部的刺激所导致的。

期望是行为希望达到的目的和结果，因此称为“期望理论”。

## &lt;&lt;员工激励&gt;&gt;

假设一个工人需要很多的钱来养活他生病的孩子，而且认为自己会多劳多得的话，那么根据期望理论，就可以预测他会加班加点地工作以得到期望的奖励。

但是，如果加班只能得到口头的奖赏，没有金钱上的奖励的话，他就不会加班了，所以人是自私的，我们只会做那些对我们有用的事情。

期望理论还可以部分地解释另一个现象。

在霍桑实验中，埃尔顿·梅奥发现，人们可以根据所在团体的不同来调整自身的激励水平。

看看你能不能运用期望理论来解释下面的案例。

如果一个工人非常重视自己在其他工人心目中的地位和形象，知道如果自己干得比别人都好，其他工人会不高兴，团队会不和睦。

这时，你应该可以想象他会怎么做了。

他一定会放慢速度，保持和大家都一样的速度。

更加复杂化1964年，美国心理学家维克托·弗鲁姆提出了一个更加复杂的期望理论。

他试图用公式去衡量人们的激励程度。

人们在主观上认为某个目标能够满足自己需要的程度称为满足程度。

因为人们可能会希望或避免某种结果，或者根本就不清楚结果怎样，所以满足程度可以是正、负或是中性的。

主观可能性（subjective probability）是指人们认为他们的行为可以达到特定结果的可能性。

主观性是指人们对行为与结果之间的关系作出不同判断。

可能性的数值从0到1，从完全不可能到完全可能。

因此激励的程度取决于对结果的满足程度和实现这个结果的可能性。

你可以看出来期望理论是很复杂的。

每次在做决定之前你都会算一下吗？

我们每个行动都能这样理智吗？

也许不会，但是在我们的潜意识中，我们的大脑可以做这种复杂的计算。

期望理论最大的贡献是告诉我们，每个人的看法都是不同的，受到激励的因素和作出的判断都会不同。

即使在同样的环境之下，每个人对结果的判断和反应也会不同。

每个人在期望理论中的价值观都不同。

吉姆在布鲁诺商业银行已经工作9年了。

这个银行最近被一家更大的银行兼并了。

新的管理层裁减人员，并提高留下来的人的工作指标。

但是这些措施还不能让管理层满意。

一天早上，吉姆的部门经理马丁非常兴奋地对吉姆说：“吉姆，告诉你一个好消息，我们就要并入本行业最棒的汤姆所管辖的部门了。

以后我们可以从他那学到好多好多知识。

汤姆是个有名的工作狂，所以以后我们要经常加班到很晚了。

不过我们的奖金也会翻番的。

”吉姆回家想了一晚上。

第二天早上，他在走廊上告诉马丁他要辞职。

“我更加珍惜晚上和我的家人在一起的时间，我不需要额外的钱。

”“但是你不成为世界上最棒的交易商吗？

”马丁问，“多好的机会呀，如果错过了，可就再也碰不到了。

”“我更不能错过和我的孩子在一起的每分每秒。

”吉姆笑道。

就像我们的指纹一样，每个人的观点都不同。

价值观就是我们脑中信号盒子中的信号灯，告诉我们哪些行为可行，哪些不可行。

这些期望模式的缺点在于他们都假设人是“理智的人”（rational man）。



## <<员工激励>>

一般情况下，我们都可以通过理智的判断决定我们的行为，但是我们自身还有其他因素会影响我们的决定。

自私让我们渴望创造空手套白狼的奇迹。

一个古老的德国谚语说道：“人很少在乎付出，却非常看重所得。”

而有时慷慨又会让人们愿意无私地奉献。

本章小结期望理论假设人们本性上要计算自己的付出、可能会得到的结果以及达到结果的可能性。

这个理论如果考虑到潜意识的话，就会更加完善。

这个理论的局限性在于它假设人是理性的人。

虽然大多数情况下，我们是理智的，适用“胡萝卜加大棒”和期望理论。

但是有时我们愿意付出更多，或是得到更多。

在人们的心中都有一杆秤衡量付出与得到的多少。

如果你付出得多，你就会希望得到更多。

比如说，你支付的报酬超过行业的平均水平，你自然期望你的合作伙伴给你提供的服务应超出行业的平均水平。

或者说，如果你的报价比客户期望的报价低的话，他们自然会多给你一些生意做。

在实际工作中，期望理论对于经理人来讲有两个意义：一是非常清楚地指出个人和团体达到目标的途径；二是告诉我们即使是在同样的条件之下，由于价值观和对结果的可能性的判断都不同，每个人对待奖赏的态度也是不同的。

因此，在激励这个方面，我们没有什么灵丹妙药。

我们只能具体情况具体分析。

.....

## <<员工激励>>

### 媒体关注与评论

“约翰·阿代尔是世界上第一位领导学教授，他一直是该领域最杰出的人物。

”——《星期日泰晤士报》“约翰·阿代尔写的书非常棒，任何一位领导以及想成为领导的人都能从他的书中受益。

”——彼得·德鲁克约翰·阿代尔教授是领导学领域的一面旗帜，以他的名字命名的基金会在领导学的建设与推广上发挥了很大作用。

阿代尔教授作为中国的第一位领导学荣誉教授，深度影响了中国领导学的理论与实践。

——中国浦东干部学院教授郑金洲

## <<员工激励>>

### 编辑推荐

《员工激励》编辑推荐：世界上第一位领导学教授，被誉为欧洲的彼得·德鲁克，世界500企业公认的最实用的管理学家，世界上最卓越的实战派管理大师。

迄今已有100多万经理和主管参加过约翰·阿代尔首创的“以行动为中心领导”训练，本系列团购总销量超过50万套。

<<员工激励>>

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>