

昌文彬 编著

管理精英文库

# 点燃心火

——员工激励手册



人民中国出版社

## 《点燃心火——员工激励手册》

## 人的认识概念

### 一、“经济人”与“X理论”

#### “经济人”的假设

“经济人”（Rational-economic man）又称为“理性—经济人”，也称为实利人。这种假设起源于享乐主义，再经19世纪合理主义的影响而形成。此假设认为，人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的利益，工作动机是为了获得经济报酬。美国管理学家麦格雷戈（D.M. McGregor）在他所著的《企业的人性面》一书中，提出了两种对立的管理理论，其中，X理论就是对“经济人”假设的概括。其基本观点如下：

1. 多数人十分懒惰，他们总想方设法逃避工作。
2. 多数人没有雄心大志，不愿负任何责任，而甘心情愿受别人指导。
3. 多数人的个人目标都是与组织目标相矛盾的，必须用强制、惩罚的方法，才能迫使他们为达到组织的目标而工作。
4. 多数人干工作都是为了满足基本的需要，只有金钱和地位才能鼓励他们工作。
5. 人大致可以划分为两类，多数人都是符合于上述设想的人；另一类是能够自己鼓励自己，能够克制感情冲动的人，这些人应担当管理的责任。

基于这种假设所引出的管理方式是，组织应以经济报酬来使人们服从和作出绩效；并应以权力与控制体系来保护组织本身及引导员工，其管理的重点在于提高效率，完成任务。其管理特征是订立各种严格的工作规范，加强各种法规和管制。为了提高士气则用金钱刺激，同时对消极怠工者严厉惩罚，即采取“胡萝卜加大棒”政策。泰罗制就是“经济人”观点的典型代表。

这种假设实质上是早已被驳斥的遗传决定论的人性观。把人划分成多数的被管理者和少数的管理者，代表了资本主义向垄断资本主义过渡的早期阶段的管理。这种假设和X理论虽然已经过时，但对我们的管理并非全无启发意义。党的十一届三中全会以后，我国为了贯彻按劳分配的原则，恢复了奖金制度。但是，某些主管者也正是受这种认识的影响，以为只要多花钱，就能调动积极性，其实结果并非如此。因此，了解“经济人”的假设，可以从反面提醒我们管理人员改正错误的管理方式和方法。

#### 相应的管理激励方式

以X理论的人性假设为指导思想，必然导致严密控制和监督的管理方式，采取所谓“任务管理”的措施，其主要特点如下：

- （1）管理工作的重点在于提高生产率、完成生产任务，而不是考虑人的感情。管理就是为完成任务而进行计划、组织、指导和监督。
- （2）管理只是少数人的事，与一般员工无关。员工的任务就是听从指挥，努力生产。
- （3）在奖惩制度上，主要依靠金钱来刺激员工的生产积极性，同时对消极怠工者给予严厉的制裁。

泰罗制就是“经济人”观点的典型体现，“任务管理”的主张就是在他的“科学管理”理论指导下炮制出来的。泰罗在他著名的《科学管理原理》一书中概括地说明了“科学管理”的四项原则。泰罗的理论为解决企业组织管理中两个主要环节的问题提供了方法，其一是怎样提高管理人员的工作效

率，其二是如何提高工人的劳动生产率。

泰勒的助手和追随者也提出一些理论，成了泰勒科学管理理论的解释及补充。其中，吉尔布雷斯夫妇在动作研究和劳动简化等问题上，取得了重大的突破性贡献。吉尔布雷斯是泰勒最诚挚的拥护者之一。他与泰勒的工作兴趣实质上是相同的，尽管他们使用的术语不同。比如，泰勒把自己的工作叫作“工时研究”，而吉尔布雷斯则称作“动作研究”，实际上，他们研究的是同一件事，目的也都是为了精简一些动作，以减轻疲劳和提高劳动生产率。

泰勒的另一位助手亨利·甘特（Henry L. Gantt, 1861—1919），则在追随泰勒探索科学管理的道路上先后作出了一系列贡献：提出了工作进度原理；设计了用以掌握生产进度的甘特图（采用直角坐标系，在x轴上表示计划的工作任务及其完成情况，在Y轴上表示所花费的时间。这种图至今仍在工业部门中使用）；改进了泰勒的“计件工资制”，设计了任务—奖金制度（见下面专栏 1-1）。在管理方法上，甘特主张管理者的任务应包括训练工人，从而把管理与教育结合起来。在管理思想上，甘特是非金钱因素论的创始人之一。他指出：工作保证本身就是一种强有力的激励。甘特还对管理者的领导方式做了论述。他认为，提高效率的最重要源泉是管理人员而不是劳动者的工作方法。他宣称，专业知识与技术应当是判断领导才能的唯一标准；作为领导权力的承担者，管理人员有道义上的责任应采用科学方法，而不是以他个人的意见来制定决策。甘特的一系列工作大大拓宽了管理的范畴，使得管理责任与管理方法都成了分析与改革的当然的内容。

#### 专栏 1-1 甘特的任务—奖金制度

作为泰勒的追随者、助手，甘特并不是严格地因循泰勒的观点。他改造了泰勒的计件工资制度，大胆地提出了自己的任务—奖金制设想。他认为，泰勒的差别计件工资制不足以实现促使操作工人进行管理者所期望的合作的目的。他提出：如果工人某一天完成了分配给他的全部工作，则可以在照发日工资之外再得到一定数量的奖金；如果一个工人未能完成指定的任务，他并不受惩罚，照样领取日工资，只是没有奖金而已。与此相比，泰勒的差别计件工资制则是纯物质刺激计划，因为它规定：一个人所得的收入完全凭他一天的产量。这样工人得不到日工资的保证。如果一个工人的产量超过了规定产量，他所生产的每一件产品计件工价都将增加。

此外，在管理上，甘特的任务—奖金制度还规定：一个工人达到标准，工长就可得到一笔奖金，倘若他手下的工人全都达到标准，工长还会得到额外的奖金。甘特认为，给工长这种额外奖金是为了“使能力差的工人达到标准，并使工长把精力用在最需要他帮助的那些人身上”。这是第一次有记载的试图把教会工人们最正确的方法同工长的经济利益结合起来的作法。

泰勒的另一位朋友哈林顿·艾默森从 1903 年起就同泰勒通信联系，他的许多思想与泰勒的相似，在科学管理中作出过独特的贡献。他的工作重点放在公司的组织和目标这一管理问题上。他提出了“效率工程师”这一术语和职业，并且是美国最早的咨询人员之一。他最出名的活动可能是 1910 年以专家身份为别人出庭作证：如果美国的铁路在经营中采用科学管理原则，每天可以节省 100 美元。艾默森是第一个把自己的咨询业务叫作效率工程的。1911 年，工程杂志公司出版了他的著作《效率是经营和工资的基础》。1913 年，他又扩展了自己的思想，出版了《十二项效率原则》一书，该书是他最著名、最流行的著作。该书的主要论点是：“创造现代的财富以及今天仍在创造这

种财富的，不是劳动力，不是资本，也不是土地，创造财富的是思想。现在所需要的是更丰富的思想——更多地去开拓自然资源，以及减少单位产量所需要的劳动力、资本和土地。”艾默森的12项效率原则中，前5项是关于人际关系的，其余7项是关于管理中的方法和制度的，他的效率思想简单明了：节约——消除“不负责任的、恶劣的浪费”。正是由于他在宣传效率中所起的独特作用，他被人们称为“效率大教士”。

总的来说，以泰勒为代表的科学管理理论，大致可以归纳为如下八点：

(1) 科学管理是从对生产事务的系统观察——工场作业的研究和分析发展出来的。它关心的是一些特殊技术，如动作研究、工时研究、生产计划和控制、工厂布置、工资刺激、人事管理，以及人类工程——全都以效率和生产为中心。

(2) 为了提高效率，必须为工作挑选“头等工人”，并为工作制定恰当的定额、“合理的日工作量”。

(3) 必须对工人进行训练，使之掌握最好的工作方法。

(4) 为了鼓励工人努力工作，完成工作定额，采用“差别计件工资制”。

(5) 财富是人创造的，财富的总额不是固定不变的。只要劳资双方“来一场全面的心理革命”，“把注意力从被视为最重要的分配剩余的问题上移开，而把注意力共同转向增加剩余上，一直到剩余大大增加，以致没有必要就如何分配剩余的问题进行争吵为止”，因为“通过他们双方共同努力所创造的剩余额将多得令人目瞪口呆”，“以致工人工资有大大增加的充分余地，制造商的利润也会大大增加”。这就是要求劳资双方不再互相敌视，而是进行合作。

(6) 为了提高效率，把管理与实际操作分开。

(7) 在工厂里实行职能工长制，实行职能管理。

(8) 提出了管理中的“例外原则”，即高级管理人员把一般的日常例行事务授权下级管理人员，自己只保留对例外事项（重要事项）的决策和督促权，如有关企业的重大决策和重要的人事任免等。

### 关于 X 理论的评价

科学管理理论的优点在于提出了一切管理都不能单凭个人的经验、个人意见来决定，而应通过科学实验、科学分析。因此，科学管理的一些方法，诸如标准动作、标准工具、计件工资、劳动定衡原理、计划控制原理等等，一直被沿用至今。但是，这种理论也存在一些致命的弱点。首先，它忽视了人在生产过程中行为活动的心理动机，把工人当成机器的一部分；其次，泰勒忽视管理组织的作用，低估统一指挥在整个管理系统中的作用。因此泰勒的理论受到了后来行为科学学派的严厉批评。

1914年列宁曾对泰勒制作过中肯的评价，认为苏联采用泰勒的方法可以使工人的工作时间缩短到当时的四分之一，并保证能享受等于原来四倍的福利。列宁指出，泰勒制“一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列最丰富的科学成就。”泰勒自己也不得不承认其理论的剥削实质。泰勒制在工厂实行的结果，引起了工人们的强烈反对。早在1911年，工人就有组织地开始对泰勒制发动了全面斗争。1911年8月，沃特敦兵工厂发生了实行泰勒制后的第一次罢工。泰勒在回忆录中写道，“尽管那时我还年轻，但我觉得自己比现在还要老些。这是不足为奇的，因为我创造的这个制

度给我招来了咒骂。生活实在可怕。我看到每个工人的眼光里都充满着仇恨，并总是感到这个世界上每个人都是我的敌人。”1915年，泰勒在刚刚度过59岁生日后的第二天，因肺炎死于医院，他的坟墓位于一座能俯视费城钢铁厂的烟囱的小山丘上，墓碑上写着“科学管理之父弗雷德里克·温·泰勒”。

概括说来，可以从以下几个方面评价X理论及相应的管理的功过。

首先，从社会经济历史背景来看，“经济人”的假设是风行于20世纪初到30年代的美国乃至欧洲企业管理界，采纳了古典经济理论的假设，认为人的推动力来自他要改善自己经济状况的愿望；换言之，人是受经济利益所推动的。就当时的时代背景而言，这种假设是有一定的历史原因的。当时美国工厂的工人绝大多数是第一代移民，他们对自己周围的环境一无所知，只是也只能是为追求足以维持生活的工资而辛勤劳动。但是，X理论却把这种状况过于极端化，从而把一般人看成是天生懒惰的，是追求经济利益的自私的人，因而犯了本质性的错误。

其次，泰勒使用科学的方法来分析人在劳动中的机械动作，省去了多余的动作，制定精确、高效率的工作方法，实行完善的计算和监督，并实行明确分工、明确责任和奖惩等，这一系列措施大大地改进了过去的混乱管理，明显地提高了工效。但是，他把人们分成少数的管理者与多数的被管理者，并把这种人为的分野说成是天生的人性，这是为剥削合理作辩护。

再次，泰勒一再宣扬社会财富的总额是非固定的，只要劳资双方携起手来共同为创造更多的财富而奋斗，双方所得到的利益——即从“经济利益的大饼”中所分得的份额就将同时增加，因而要求工人不要反对他的科学管理。但是，他却有意无意地掩盖或者回避了这种剥削的事实：劳动生产率提高的结果只是使资本家剥削工人血汗的贪欲更加强烈、更加残酷，工人们却处于更加相对贫困的地步，两极分化进一步增大。因此，泰勒所殷切期待的工人与资本家携手合作的“心理革命”也终于没有出现。

由于上述这些原因，在一些发达的资本主义国家里，X理论已经过时，没有多少市场。

X理论早已过时，但却不无借鉴意义。泰勒奖金制度提供了反面教材。滥发奖金，过分使用物质刺激，结果造成工人的麻木，看不到工作本身的意义，一味追求金钱，奖金作为激励生产率的杠杆作用不断衰退，只得靠增加奖金提高强化作用，使企业陷入难以管理的困境。从另一方面来说，明确工作规则、步骤，使工作科学化，提高了生产率，这对企业来说是有益而无害的。

总之，分析X理论的利弊，可以给企业管理界提供一些启发，为提高管理水平提供参考。

## 二、“社会人”与“人群关系理论”

### 社会人假设的产生背景：霍桑实验

在本世纪初相当长一段时间里，西方的许多管理工作者和专业管理学者认为：1) 在物质工作环境、工人的健康与劳动生产率之间，存在着一种明确的因果关系。如果有正常的通风条件、温度、照明及其他物质工作条件，工人就处在最理想的状况中从事经过科学测定的作业，这时再采用刺激性工资制度进行激励，就能产生很好的提高生产率的效果。2) 像疲劳和工作单调这

样一些影响工作效率的因素，在很大程度上是由于不恰当的作业设计、不良的物资流程、在紧张条件下的工作或阻碍工人努力的其他环境因素造成的。学者们研究发现，疲劳是由于血液中的乳酸素引起的，可以通过减少无效动作及科学地规定休息时间来减少乳酸素。有些研究者甚至提出，每日服用磷酸钠药丸是治疗一切工业疲劳病症的好办法。总之，人们认为激励生产积极性的动因来自外部环境条件。

有趣的是，当时人们普遍看到了工作场所的照明条件的重要性，发现它影响到工作的质量、数量和安全。1924年，美国国家科学院的全国科学研究委员会决定在西方电气公司的霍桑工厂进行研究，以确定照明条件同工人个人工作效率之间的精确关系。霍桑工厂是美国电话电报公司的设备制造和供应厂，坐落于芝加哥西郊的工业区，当时有工人25000人。

按照传统的方式，这一研究一开始就指定了两组女工，分别来自两个照明度相同的车间，且都从事相同的工作：从事装配电话继电器这种高度重复性的作业。其中一个组为对照组，实验期间照明度、工作环境基本不变；另一组为实验组，由6名工人组成。实验中对这一组的照明度作各种变化，由此测定照明对工作效率的影响。经过仔细设计，对房间中的温度、湿度和照明度都作了精细考虑和控制。研究工作者对小组进行观察并作出精确的生产记录。

随着研究工作的进展，产生的结果越来越令当时的研究人员不可思议：不管照明如何（有一次甚至降低到近似于月光的程度，只有0.06烛光），对照组和实验组的产量都不断上升。研究工作者感到迷惑不解，没有哪个参加研究的人员能够解释产量的这种变化。因为按照传统的经济人的假设，人们理所当然地认为：人是由外在环境因素所驱使的，工作环境条件优劣不同，生产率应当有所区别才对。实验从1924年持续到1927年，在整个实验期间，每个工人每周的平均产量从2400个继电器增加到3000个。由于无人能够得出明确的结论，解释其中的原因，以致几乎所有的人都认为这种实验没有什么用处而准备放弃它。

哈佛大学从事工业研究的副教授埃尔顿·梅约（George Elton Mayo，1880-1949）于1927年末到1928年初，在纽约市的哈佛俱乐部对一批人事经理作报告。听众中有西方电气公司的检验监督乔治·潘诺克。潘诺克告诉梅约有关霍桑工厂实验的情况，并邀请梅约作为顾问参加这一研究。梅约对霍桑实验的初步结果很感兴趣，很快就带着哈佛研究小组来到工厂，与西方电气公司的职员包括潘诺克等人协作进行研究，梅约则是该协作组的核心人物。梅约敏锐地指出，解释霍桑秘密的关键因素是“小组中精神状态的一种巨大改变。”由于梅约的才干，发现了在看起来似乎已经失败的照明度实验中的一些不寻常的东西。他们继续进行实验，并对实验设计作了各种变化（见专栏1-2），终于揭开了其中“社会人”的秘密，取得了重大成果。

#### 专栏 1-2 神奇的霍桑实验

梅约指导的霍桑实验系列中有几个著名的实验，分别揭示了工作环境及人际作用下人的重要心理品质。

（1）照明度实验。研究者在厂里选出一些绕线圈的工人，分为两个小组：一组在不同的照明度下工作，称为实验组；另一组仍然在不变的照明条件下工作，称为控制组。实验发现：虽然只增加实验组的照明度，但两个小组都增加了生产；而且当随即减弱照明度时，两组的产量仍然继续上升！研究者

得出的结论是：工作场所的照明条件对两个小组的生产率很少或甚至没有什么影响。梅约认为：实验室中的工人组成为一个社会单位，对于受到研究者愈来愈多的关心而很感高兴，并培养出一种积极参与实验计划的感觉。正是这种心理上的变化促成了产量的提高。

(2) 福利实验。该实验是第二阶段的研究，历时一年半。梅约选出五名有经验的女工组成工作小组，让她们在一个单独的房间里从事继电器装配工作。实验开始前，梅约通过各种渠道同女工们沟通感情，鼓励她们通力合作。在实验的早期阶段，研究者为工人们逐步增加了一些福利措施，如缩短工作日、延长工间休息时间、免费供应茶点、实行计件工资制等，并对工作条件（如车间温度、工间茶点等）作了变换，结果产量得到了提高。按照传统的管理理论，可以顺理成章地把产量的提高归因为福利措施的改善。但是，在继续进行的实验中，研究者取消了各种福利措施，换言之，各产量动因被排除。按传统认识，这种变化必定使产量下降。但是结果与设想相反，产量仍然上升。显然，传统的管理理论无法解释其中隐藏着的更为复杂的动因。研究者得出的结论是：导致产量增加的因素并非福利条件和工资制度，而是士气、监督和人际关系，尤其重要的是工人的社会需要：在实验期间，由于女工们感到自己是特别选出的一群人，产生一种被重视的自豪感，由此形成积极参与的责任感，从而促使她们不断努力提高产量，而福利措施、工作条件等便退居较次要的地位。

(3) 访谈实验。经过上述两个阶段的实验，研究者得出结论：工作的物质条件与生产率之间并没有重要的联系。因此他们提出，工作环境中人的因素显然比工作的技术和物质条件对生产率具有更为重大的影响。于是，研究者在工厂中开始了访谈计划，请工人对管理当局的规划和政策、工头的态度和工作条件等问题作出回答。但这种规定好内容的访谈计划一开始就发现：工人总想就规定提纲以外的事情进行交谈。工人认为重要的事情并不是公司或调查者认为意义重大的那些事。于是，访谈者及时把访谈计划改变成以不规定内容的方式进行，让工人任意发表意见，访谈者的任务就是让工人讲话，每次访谈的平均时间也从30分钟延长到了1小时至1个半小时。访谈者多听少说，“在他们同工人的个人接触中防止任何道德说教、劝告或情绪”，详细记录工人的不满和意见。访谈计划持续了两年多，收到了意想不到的效果：工厂的产量大幅度地提高了。据分析认为，这是工人们长期以来对工厂的各项管理制度和方法存在许多不满，无处发泄。访谈计划的实行恰恰为他们提供了发泄的机会：发泄过后感到心情舒畅，提高了士气，从而提高了产量。

(4) 群体实验。该实验是为证明访谈实验得出的结果而进行的。实验选择出14名男工在隔离的观察室中进行中央交换机接线器的装配工作，具体的工作有三种：1) 在接线柱上绕线；2) 焊接头；3) 检验前两项工作的质量。实行集体计件工资制：以小组的总产量为依据对每个工人付酬，并强调必须进行互相协作。研究者起初设想这种付酬方式可以使工作效率高的职工迫使效率低的职工提高工效，因为他们都想取得最高的经济利益。但观察发现，产量只维持在中等水平。工人们对于干什么什么是“公平的日工作量”有明确的理解，而这个工作量低于管理当局所规定的产量。更令人惊异的是：“工厂部门中的社会群体能对各个成员的生产行为进行强有力的控制。”调查发现：产量之所以维持在中等水平是因为工人估计到，如果产量超过了俗成的非正式标准，工资率将会降低，或者计件工资的计件基准（即管理当局规定的产



量标准)将会提高。所以工人面对两种危险：一是产量过高，导致降低工资或提高产量标准；二是产量过低，引起监工的不满。每个工人的共同感觉是：不要超过非正式的标准而成为“生产冒尖者”，也不要寄生性地低于俗成的标准而成为“生产落后者”，使同伴受到损失。这些工人为了维护班组的群体利益，自发地形成了一些内部规范，使每人的产量在那个非正式“标准”的上下波动。为了使这内部规范得以实行，群体成员采用了一些内部纪律。如嘲笑、讽刺、“给上一拳”。规范还规定不许向管理当局告密。这个群体中的工人把相互间的感情看得很重要，为此他们宁可拒绝物质利益的引诱，维系感情实际上成了群体内部的一种激励因素。工人们甚至采取各种秘密的措施来维护自己在群体中的资格。如果一个工人产量过高，会隐瞒多余的产量，只报告符合群体规范的数量，并放慢速度，从隐藏的产量中补充不足。总的来说，该调查的发现可概括为：1) 群体有意地限定产量而不顾管理当局有关产量的规定；2) 群体使工人产量报告平均化；3) 群体有一套办法使脱轨的成员就范。

正是根据这些发现，梅约提出了“非正式群体”的概念，认为在正式的组织内存在着自发形成的非正式群体，这种群体有自己的特殊规范，对其成员的行为起着调节和控制作用。

#### 霍桑实验的启示：人是“社会人”

霍桑实验从1924年至1932年持续了整整9年。1933年，梅约在《工业文明的社会问题》一书中总结了霍桑工厂实验的结果，得出如下重要结论：

(1) 传统管理中认为一般人都是追求经济利益、金钱万能的“经济人”观点，是不正确的。人是“社会人”。在提高生产率的刺激因素中，金钱或经济激励只是第二位的，社会心理因素才是头等重要的。“一个人是否全心全意为一个群体服务，在很大程度上取决于他对自己的工作、自己的同事和上级的感觉如何”；金钱只能满足工人的一小部分需要，而不能满足他们进行社会交往、获得社会承认、归属于某一社会群体的强烈需要。因此，在生产或工作中处理好人际关系，比物质奖励和管理制度有更大的现实意义。

(2) 生产效率主要取决于职工的“士气”。职工心理需要的满足是提高产量的基础。“满意的工人才是有生产率的工人。”作业方式和工作条件只具有第二位的意义。

(3) 在正式组织中存在着“非正式群体”。这种特殊的组织有其特殊的规范，并对其成员的行为有较大的影响。管理当局不能只重视正式组织而忽视“非正式群体”。

(4) 领导者必须注重群体中的人际关系型。这种新型领导者要能理解逻辑的和非逻辑的行为，善于倾听意见和进行信息交流，理解工人的感情，培养一种在正式组织的经济需要和非正式群体的社会需要之间维持平衡的能力，使工人愿意为达到组织目标而协作和贡献力量。

总之，霍桑实验表明，人不是“经济人”，而是“社会人”。工人并非孤立存在的个体，而是处于一定社会关系中的群体成员。梅约认为，工业革命带来的机械化，使劳动丧失了原有的内涵，使工人变成了机器的附庸，工人需要在工作上的社会关系中去寻求意义。因此，工人的工作动机主要出于社会需要(如被同事喜爱和接受)，通过与同事的关系而得到社会承认和归属感。工人对来自同事的社会影响力，要比对来自管理者的经济诱因和控制

更为重视。管理者若能满足工人的社会需要，则能最大限度地提高其工作效率。梅约卓越的分析揭示了群体生产中的心理秘密，找到了提高效率的组织管理新方法，使他的“社会人”理论在本世纪30年代至50年代的西方管理界很受欢迎。

概括来说，梅约的“社会人”（socialman）假设可归纳如下：

（1）人所受到的最主要的激励来源于社会需要的满足，以及得到和别人的关系及地位上的成就。

（2）由于工业革命以及工作合理化的结果，许多工作本身原来的意义不存在，应寻找工作的社会关系意义。

（3）来自群体中的社会力量对人的影响，比管理中的激励和控制的影响更大。

（4）人只有在上级满足了他的社会需要和其他要求时，才会对管理作出响应。

### “人群关系理论”

在“社会人”假设的基础上，梅约提出了“人群关系理论”（或称“人际关系理论”）的管理理论，其要点是：

（1）管理者不应只注意工作、完成生产任务，而应把注意的重点放在关心人、满足人的社会需要上。

（2）管理者不应只注意计划、组织和控制等，而应更重视职工间的人际关系，培养和形成职工的归属感和整体感。

（3）在奖惩方面，提倡实行集体的奖励制度，而不主张实行个人奖励制度。

（4）管理者的职能也应有所改变，他们不仅要负起组织生产的责任，还应在职工与上级之间充当联络人，注意倾听职工的意见，了解职工的思想感情，及时向上级反映。

霍桑实验启发了越来越多的管理学家，使他们认识到：工人生产积极性的发挥和工效的提高，不仅受物质因素的影响，更重要的是受社会的和心理因素的影响。于是，管理理论开始从过去的“以人去适应物”，转向“以人为中心”，在管理中一反过去层层控制式的管理，转而注重调动工人参与决策的积极性。

在这样的背景下，出现了一种称为“参与管理”（management by participation）的新型管理方式，这是人群关系理论指导下的一种具体管理模型。所谓参与管理，是指在不同程度上让职工和下级参加企业决策的研究和讨论，实行共同管理。职工们在这种参与模式下，感到自己被重视，体验到自我价值、归属，促进了群体凝聚力，从而提高了生产效率（参见专栏1-3）。

在美国，参与管理的典型是所谓斯肯伦计划（scanlon plan）。斯肯伦原是帕帕因梯钢铁公司的工会工作人员。30年代美国经济危机时期，该公司濒于破产。此时，斯肯伦提出了他的改革方案，使公司扭亏为盈。该计划的主要内容是：成立劳资联合委员会共同商讨降低成本、提高产量和质量等重大问题，并发动全企业职工提出合理化建议。此外，还实行集体分红制，超产部分按一定比例作为职工的集体奖。实行斯肯伦计划不仅增加了企业的竞争能力，使职工增加收入，更重要的是使职工感到自己是组织的一部分，是为

了共同的目的而工作，形成了归属感，减少了工人对企业主的对立情绪。

斯肯伦计划被不少企业采纳，生产率都有了显著提高。例如，派克笔厂1955年以前实行个人奖励制度，工人都不愿采用新技术，致使该厂50%的零件被迫由外厂生产。实行斯肯伦计划后，到60年代末，80%的零件又转回本厂生产。由于不断采用新技术，降低成本，利润大大增加。大量事实说明，参与管理是一种比传统的任务管理更有效的管理方式。

#### 专栏 1-3 参与管理模型的实验研究 22

参与管理较之传统的任务管理的优越性，有专门的心理学实验证明。这项实验是由马罗（Alfred J. Marrow）在哈尔伍德公司（The Harwood Co.）主持的。该公司要实行一项改革，因需要部分工人改变工作方法和工作性质，估计要受到工人的反对。实验的目的就是要测定：让工人参与改革方案的讨论是否有助于克服工人对改革的抵制。实验把工人分为参与组与非参与组。对非参与组只说明新工作的安排和新的计件制度。对参与组则详细说明为什么要实行改革，并组织工人讨论如何改变工作方法、降低成本。改革后比较两组的情况发现：非参与组产量下降35%，且一个月后情况不见好转，9%的工人离职另找工作，其余的人都抱怨工资降低了；六个星期后情况还是很糟。管理者决定解散这个小组，组内人员另行安排工作。参与组的情况则大不相同。改革的第二天产量就恢复到改革前的水平，三个星期后产量比以前提高14%，没有人离职，也没有人发牢骚。

实验仍继续进行。两个半月之后，把已解散的非参与组工人重新召集回来，按参与组的方式组织他们讨论改革方案。这样一来，该组产量迅速恢复，一个星期内便超过了改革前的水平，没有人要求离职，也没有人发牢骚。

这一实验证明参与管理的方法有非常明显的效果。这是因为工人参与决策不仅使他们明确了工作任务，更主要的是使他们与管理人员处于较平等的地位，改善了双方的关系。

#### 对“人群关系理论”的评价

从“经济人”假设到“社会人”假设是一大进步。大卫·里斯曼（David Riesman）把泰勒时期叫作“考虑工作”的时代，而称梅约时期为“考虑人”的时代。从历史来看，这种管理上的人性观的改变，是企业间竞争的加剧和企业中劳资关系紧张化的要求，迫使管理者不得不改变他们的看法。

“社会人”的假设认为人际关系对于激发动机、调动职工的积极性是比物质奖励更为重要的因素。这对于现代企业组织中制定和实行管理制度、决策制度、奖励制度，既克服平均主义，又增进职工队伍内部的团结，培养集体凝聚力，都具有重要的参考价值。

当然，要批判地评价人群关系理论和相应的参与管理模式。“社会人”的假设并不能从根本上改善企业内部的人际关系，因为参与管理模式只是在心理学发现的指导下对管理形式的调整，并没有从本质上改变造成企业内部人际关系格局的根本原因。

#### 专栏 1-4 日本企业注重人际关系对生产率的影响

依据“社会人”观点实行的参与管理，在一些发达国家企业中确实在某种程度上引出了缓和劳资矛盾的效果。在这方面，日本企业利用参与管理收效尤其显著。例如，丰田汽车公司组织工人俱乐部，鼓励工人提合理化建议，即使公司不采用这些建议，也给予象征性的鼓励。又比如，日本一些企业把

工人的生日存储在电子计算机内，每逢工人生日就代表公司送一份礼物，以此融洽企业与员工之间的感情。一些企业还设立了所谓“健康管理室”作为调解职工间纠纷的场所。日本企业的管理人员还用很多时间与工人搞社交活动，一起郊游野餐，以便与工人建立融洽的关系。尤其是日本企业实行“终身雇用制”使工人有一种安全感，把自己的一生与企业的命运联系在一起。尽管这一套制度在资方是出于为企业创造更高利润的目的，但确实收到了一定的效果。据统计，在1978年，以每1000名雇员为基数，日本只损失36个工作日，而美国则高达455个工作日。日本每年因工人罢工损失140万个工作日，而美国则高达3900万个工作日。

### 三、“自我实现的人”与“Y理论”

#### 什么是“自我实现的人”

“自我实现的人”(self-actualizing man)这一概念最初由美国人本主义心理学家马斯洛(Abraham H. Maslow, 1908-1970)提出。马斯洛在他的需要层次论中提出：自我实现是人类需要的最高层次。

所谓自我实现，是指人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能；只有当人的潜力充分发挥出来，才能充分表现出来时，人们才会感到最大的满足。用马斯洛的话来说：“每个人都必须成为自己所希望的那种人”，“能力要求被运用，只有发挥出来，它才会停止喧闹。”总之，自我实现的需要就是“人希望越变越完美的欲望，人要实现他所能实现的一切欲望”。

马斯洛的自我实现需要的理论，是与他的人性的观密切相关的。他认为，最理想的人就是“自我实现的人”。他通过对社会知名人士和一些大学生的调查，认为“自我实现的人”应具有15种特征，主要包括：具有敏锐的洞察力，思想高度集中，有创造性，不受环境偶然因素的影响，只跟少数志趣相投的人来往，喜欢独居等等。马斯洛也认识到，对大多数人来说，自我实现只是作为一个奋斗的目标，因为受到社会环境的种种束缚，没有自我实现的条件；真正的自我实现只有极少数人才能达到。

美国耶鲁大学的组织心理学家阿基里斯(Chris Argyris)教授在《个性和组织》等著作中提出了一种“不成熟—成熟理论”。这个理论认为，人所需要的东西，人所追求的目标，往往决定于他的思想境界。用行为科学的话来说，是决定于他的成熟程度。一个健康的人是从不成熟向成熟发展的。这种成熟是一个自然发展的过程。但真正能达到完全成熟的人，只是极少数，因为环境、管理制度等许多因素限制了人的发展。阿基里斯概括指出：一个人从婴儿到成人，从不成熟到成熟的转变过程，主要经历七个方面变化：

- (1) 从被动到主动(能动性)；
- (2) 从依赖到独立(自主)；
- (3) 从只有少量动作到能做多种动作(从办事方法很少到办事方法很多)；
- (4) 从兴趣浅薄到兴趣深刻；
- (5) 从目光短浅到目光长远；
- (6) 从从属地位到平等地位或优越地位；
- (7) 从缺乏自我意识到有自我意识，能自我控制。

这种理论对人们的管理实践有启发意义。传统管理向来不考虑人的成熟

度的高低，而总是把人当成不成熟的个体加以对待，这就影响了人们的积极性。因为不同成熟程度的人，其价值观不同，需求不同。管理者应该根据人的成熟程度，采用不同的管理方法，并创造条件使人在工作中锻炼、成长、成熟，充分发挥其积极性，否则人们就会变得忧虑、沮丧，并且将会以违背组织目标的方式行事。

实际上，阿基里斯的“不成熟—成熟”理论与马斯洛的“自我实现”理论有同样的含义。成熟过程就是自我实现的过程。人之所以不能达到完全的成熟，不能充分自我实现，都是由于受到社会环境条件的种种限制。

麦格雷戈总结、归纳了马斯洛、阿基里斯及其他人的类似观点，在《论企业的人事》一书中作为“X理论”的对立面提出了“Y理论”，其要点如下：

(1) 运用体力和脑力从事工作，正如游戏和休息一样自然；一般人并不是天性不喜欢工作的……；

(2) 外来的控制和惩罚的威胁并不是促使人们为实现组织目标而努力的唯一方法。人对自己所参与的目标能实行自我指挥和自我控制；

(3) 对目标的参与是同获得成就的报酬直接相关的，这些报酬中最重要的是自我意识和自我实现的需要得到满足，它们可以是为实现组织目标付以努力的直接产物；

(4) 一般人在适当条件下不但能接受、而且会追求责任，逃避责任、缺乏雄心和强调安全，一般是经验的结果，而不是人的天性；

(5) 在现代工业生活的条件下，一般人的智慧、潜能只是部分地得到了发挥。

麦格雷戈认为Y理论的主旨在于强调“个人目标和组织目标的结合”，并认为它能“创造出理想的条件，使组织成员在为企业的成功而贡献自己力量的同时，也能最好地实现其自己的个人目标。”根据Y理论，管理当局的主要任务是发挥出职工的潜力，使他们能在为实现组织目标而贡献力量时，可以达到自己的目标。它是传统意义上的“目标管理”，但激励来自人们对组织目标的参与。接受Y理论关于人性假设的管理人员，不会对工作环境进行组织、控制或严密监督。相反，他们会给职工更多的工作自由，鼓励他们发挥创造性；管理者很少采用外部控制，而是鼓励自我控制，通过工作本身的挑战性所引起的满足来激励职工，以此帮助职工成熟。在这种理论指导下，由管理当局应用权力从外部控制的做法，被代之以使人们参与组织目标，并由此使人们认识到这是实现他们自己的目标的最佳途径。

应当指出，Y理论这种关于人性的假设，实际上是一种理想化了的人性设想。在现实社会历史条件下，这种理想化的人性与实际生活是存在相当的距离的。

### 基于Y理论的管理激励

Y理论所主张的人性观重视人的内在精神需要，导致了与任务管理完全不同的管理方式——民主管理。这种管理方式的主要特点是：

(1) 管理重点的转变。“经济人”的假设只重视物质刺激因素，重视工作任务，轻视人的作用和人际关系。“社会人”假设看到了“经济人”假设的明显缺陷，反其道而行之，重视群体作用和人际关系，把物质因素放在次要地位。“自我实现的人”的假设又把注意的焦点从人的身上转移到工作环境中，但与“经济人”假设有重大区别：重点不是放在计划、组织、指导、

监督和控制上，而是要创造一种适宜的工作环境、工作条件，使人们能在这种条件下较充分地挖掘自己的潜力，发挥自己的才能，从而达到自我实现。

(2) 管理人员职能的变化。从“自我实现的人”的假设出发，管理者的主要角色既不是生产指挥者，也不是单纯的人际关系调节者，而是一个采访者。他们的主要任务在于设法为发挥职工的才智创造适宜的条件，减少和消除职工自我实现过程中所遇到的障碍。

(3) 奖励方式的改变。“经济人”假设依靠物质刺激调动职工的积极性，“社会人”的假设依靠搞好人际关系来调动职工的积极性。这些都是从外部来满足人的需要，而且主要是满足人的生理、安全和归属（或交往）需要。麦格雷戈认为：对人的奖励可分为两大类：一类是外在奖励，加工资、晋升、良好的人际关系；另一类是内在奖励，包括使人们在工作中获得知识、增长才干、充分发挥自己的潜力等。只有这种内在的奖励才能满足人的自尊和自我实现的需要，从而极大地调动起职工的积极性。因此，麦格雷戈认为：“管理的任务在于创造一个适当的环境——一个可以允许和鼓励每个职工都能从工作中得到‘内在奖励’的环境。”

(4) 管理制度的改变。根据“自我实现的人”的假设，管理制度的重点不仅不在于监督人、控制人，而且不在于如何去改善人际关系，而在于如何保证职工能充分地表露自己的才能，达到自己所希望的成就。

#### 对 Y 理论的评价

“自我实现的人”假设的产生，有其特殊的社会历史背景。当时正值 20 世纪 50 年代后期，马斯洛提出“需要层次论”时，行为科学正在兴起，西方工业发展到高度机械化水平。这时，随着生产的发展，工人的工作日益专业化，特别是传送带工艺的普遍应用，把工人束缚在狭隘的工作范围内，工人只是机械地重复简单、单调的动作，看不到自己的工作与整个组织任务的联系，因而缺乏兴趣，士气很低，影响产量和质量提高。正是在这种情况下，出现了 Y 理论，并提出了相应的管理措施，如工作扩大化，工作丰富化。

麦格雷戈提倡的 Y 理论重视人们内在的精神需要，这比只重视外在诱因的 X 理论是一个进步。但是，自我实现的人性观也有偏颇的一面。其一，人虽非天生懒惰，也不是天生勤奋的。人之初，性本非善，亦本非恶。“人性乐于工作”的假设同样不能恰当地说明人性。其二，人的发展也不是自然成熟的过程，而是受社会环境影响、制约的。

当然，Y 理论对管理也有重要启发。把企业目标同个人目标相结合，为员工发挥潜能创造条件，使他们在为组织工作的同时获得自我实现，这应当成为组织追求的一个理想目标。

### 四、“复杂人”与“超 Y 理论”

#### 关于“复杂人”的假设

从 20 世纪初泰勒的“经济人”假设，到 30 年代梅约教授的“社会人”假设，再到 50 年代末麦格雷戈关于“自我实现的人”的假设，在不同历史时期，分别从不同的侧面对人性的本质进行了一些猜测和假设。薛恩（E.H.schein）考察了这几种对人性的假设后指出：人类的最大需求并不可能都是一样的，而是因人、因时、因地面异的。不可能有纯粹的经济人，也

不可能有纯粹的社会人或成就人（“自我实现的人”），实际存在的，只是在各种情况下采取不同反应的“复杂人”。于是，他在 20 世纪 60 年代中期提出了一种新的人性假设——“复杂人”（complexman）。此后，莫尔斯（John.Malse）和洛希（Jayw.Lorsch）在 1970 年发表《超 Y 理论》，1974 年出版《组织及其成员：权变方式》，也提出了这种新的人性的假设。他们认为：长期的研究证明，无论是“经济人”、“社会人”，还是“自我实现的人”的假设，都有其合理性的一面，但都不能适用于一切人。一方面，人是存在着个体差异的，不同的人各方面不一样；另一方面，同一个人不同的年龄、时间、地点、环境下，也会有不同的表现。人的需要和潜力，随着年龄的增长、知识的增加、地位的改变，以及人与人之间关系的变化而各不相同。因此，人是“复杂人”而不单纯是某一种人。

概括地说，“复杂人”假设的要点是：

（1）人的需要是多种多样的。人们是怀着许多不同的需要加入工作组织的，而且人的需要是随着人的发展和生活条件的变化而变化的。每个人的需要各不相同，需要的层次也因人而异。

（2）人在同一时期内会有各种需要和动机。它们会发生相互作用并结合为统一的整体，形成错综复杂的动机模式（motivePattern）。

（3）由于工作和生活条件的不断变化，人会不断产生新的需要和动机。这就是说，在人生的某一特定时期，动机模式的形成是内部需要和外界环境相互作用的结果。

（4）一个人在不同单位或同一单位的不同部门工作，会产生不同的需要。例如，一个人在工作单位可能落落寡欢，但却在业余活动或非正式群体中使交往的需要得到满足。

（5）由于人的需要不同、能力各异，对于不同的管理方式会有不同的反应。因此，没有一套适合于任何时代、任何组织和任何个人的普遍行之有效的管理方法。

### 应变理论

根据“复杂人”的假设，超 Y 理论主张，所要完成的工作的性质和做此种工作的人的需要之间要相适合。人们有各种不同的需要，当工作和组织设计适合于这些需要类型时，他们就能最好地进行工作。比如，那些要求有更健全的组织结构和正规主义的人，可能并不要求参与决策，他们在 X 理论的管理人员之下可能更有效地工作和更易受激励。那些要求有更多自我控制、更多责任、更易于发挥创造性的人，更适合于 Y 理论的管理。总之，没有哪一套假设能在所有的时间、所有的场合下适用于所有的人。因而，在管理措施上要根据具体的人的不同情况，灵活地采取不同的措施，要因人而异，因事而异，而不能千篇一律。换言之，要根据具体情况而去采取适当的管理措施。这就叫“应变”或“权变”。这种既不同于 X 理论，也不同于 Y 理论的新管理理论，就叫“应变理论”。

应变理论强调指出：X 理论、人际关系理论和 Y 理论关于人性的假设，都只在某一方面合理的，要结合起来考察才是全面的。在管理上，应当充分考虑到个体与组织、正式组织与非正式团体、物质条件与社会因素和心理因素、企业目标与个人目标等各项因素及其相互关系，这样才能较妥善地处理管理上的各种问题。应变理论并非要求管理人员采取某种特殊的、不同于

上述三种措施的新措施，而是要求根据具体情况采取相应的措施，不因循守旧，不搞条条框框，不受某种预定设想的束缚。

应变理论已贯穿到西方的管理实践之中，并从这一理论观点出发进行了大量具体的研究工作。例如，企业组织的性质不同，职工工作的固定性也会不同。因此，有的企业需要采取较固定的组织形式，有的企业就需要有较灵活的组织结构。又比如，企业领导人的工作作风也随企业的情况有所不同。在企业任务不明确、工作混乱的情况下，需要采用较严格的管理措施，才能使生产秩序走上正轨。反之，如果企业的任务清楚，分工明确，则可以更多地采取授权形式，使下级可以充分发挥自己的能动性。此外，应变理论要求管理人员善于观察职工之间的个别差异，根据具体情况采取灵活多样的管理方法，等等。

### 对应变理论的评价

“复杂人”的假设和应变理论含有辩证思想，主张根据不同的具体情况、针对不同的人采取灵活机动的管理措施。这无疑对具体的管理工作具有启发意义。如果能使管理真正做到针对一个具体个体实施恰当的方法，那么就可指望组织中的每一个人都能最大限度地发挥自己的潜能，使工作达到最佳绩效。

但是，“复杂人”的假设只强调了人之间存在差异的一面，在某种程度上忽视了人性中共性的一面，忽视了普遍性，所以也是有失偏颇的。设想在规模庞大的企业中，对每一个人都采用不同的管理方式，不要说管理者将疲于应付，而且实际上，这种不要一般性规则的管理已丧失了管理的基本意义。

综上所述，从“经济人”的假设提出X理论，从“社会人”的假设提出“人群关系理论”，从“自我实现的人”的假设提出Y理论，从“复杂人”的假设提出应变理论，这一演变过程实际上反映了西方组织管理心理学发展的整个过程。正如已经看到的，有关人性的研究对管理工作有重要的意义，因为人是生产力中最重要的因素。但是，西方管理界关于人性的种种假设，所偏重的都是人的先天本性，离开了人的社会性，似乎人对工作的态度，对人际关系的需求和对成就的渴望，都是生而具有的天性，忽视了不同的社会政治经济制度和社会关系对人性的制约。因此，这些片面人性观构成的组织管理心理学的基础，在科学上难免存在各种问题。



## 个体行为的基础

### 一、个人生活背景

一个人进入组织从事工作时，并不是“一无所有”，而是带着自己的特定生活背景的，比如，年龄、性别、婚姻状况、教育程度、家庭构成、工作年限与资历。这些方面对说明人的行为有特殊的参照价值。

#### 性别

究竟男女在工作上能否并驾齐驱，“各担一边天”？这是长期以来人们争论不休的问题。对这个问题似乎应至少区分为两个不同方面来看待：性别与工作表现，性别与出勤及辞职行为。

##### 1. 性别与工作表现

有研究证明：性别对工作表现并没有显著性影响。具体来说，在工作中，男女在许多心理品质、能力、行为特征上，诸如解决问题的能力、分析技巧、竞争意识、激励效果、领导能力、交际技巧、学习能力等方面，都没有明显的差别。因此，没有理由在工作表现方面对性别作优劣区分或评价。

有些研究表明：男性权力欲较强，对成功的期望较高，而女性则比较容易屈从权力。但这种性别差异对于工作表现来说并不是重要的影响因素。近年来，女性就业越来越普遍，男女性别工作角色的差别越来越模糊，但并没有任何迹象表明工作绩效因男女同工时代的到来而下降。这一点有力地说明性别与工作表现无关。同样，研究证据还表明，性别与工作满足感也没有显著相关。

##### 2. 性别与出勤和辞职

关于性别与出勤，情形与前面大不相同。许多研究一致表明：女性出勤率明显低于男性。然而，合乎逻辑的解释并不在于工作角色本身，而是在于整个社会生活角色的差别。众所周知，即使在现代社会，女性仍然担负着传统的照料家庭的责任，各种家务仍然按传统方式分派给女性，加之生育和照顾子女，使她们在工作之外还承担着多重义务，只得从工作中分身。当然，这种现象只限于既往历史，以后会出现什么状况，要看社会的发展。

不过，在性别与辞职的关系这一问题上，并没有明朗的结论。有些研究认为女性辞职率高，而有些研究则认为辞职行为没有性别差异。看来，这个问题涉及的具体实际情形错综复杂，导致理论分歧，故而有待进一步探讨。

#### 年龄

年龄与个人在组织中的行为也有密切关系。其中最值得管理者关注的有以下几个方面：

##### 1. 年龄与更换工作

不同年龄的人在组织中会表现出不同的行为特征。比如，普遍的现象是，年龄越大越不轻易辞换工作。这其中的原因是多方面的。一来年龄越大越不容易找到新的工作；二来在一个机构工作年资越深，升迁、晋级的机会相对越大；三来年事增长，欲求生活安定，闯荡、创业的精力和心志都有所减退。

##### 2. 年龄与工作绩效

关于年龄与工作绩效的关系，一度有人认为：年龄越大，绩效越差，因

为随着年龄增长，人的技能特别是力量、速度、敏捷性、协调性都有所减退；而且，长期工作会滋生厌倦情绪，丧失兴趣和动机，导致绩效下降。然而近来有些研究否定了上述观点。分析表明：工作绩效随着年龄增长而上升。其原因在于，虽然体力随年龄有所下降，但实际上许多工作并不需要很快的速度或很强的体力，而是更需要经验和熟练的技能，于是年资高的人正好弥补了体力的不足。

### 3. 年龄与工作满足感

年龄与对工作的满足感有很复杂的关系。以往的大量研究表明，在 60 岁以前，年龄与工作满足感呈正相关。然而，这种关系似乎只适用于传统模式的企业。近来，科技的急速发展改变了许多企业、组织的人事结构和技术结构。在这些现代型企业里，新型技术的要求使某些人的传统工作技能失去用武之地，老龄员工的工作满足感自然有所下降。

### 婚姻状况

关于婚姻状况与工作绩效的关系，迄今还没有足够的研究得出明确的结论。然而许多研究一致地反映出婚姻状况与其他方面的有趣关系：已婚员工的出勤率高，辞职率低，工作满足感高。相关性研究作出的推测性解释是：婚姻增强了一个人的责任感，使得一个人赋予稳定的工作更高的价值和重要性。

当然，也存在另外的推测性解释：容易满足且循规蹈矩的人，本身就可能结婚。目前看来，由于研究只是就相关程度进行推测，我们还不能判定谁是因、谁是果，甚至不能断定是否有因果关系。

### 家庭构成

不同的家庭结构，比如，有几个孩子，抚养几个老人等，对员工的工作不无影响。一个很明显的事实是：孩子越多的员工，出勤率越低，尤其是女性职工。

然而，在另一方面，研究也一致表明：抚养的人数越多，员工的工作满足感越高。这可能是人们从自己的工作结果中看到自身的价值所致。抚养人数越多，责任就越重大，工作的意义就越显得很突出，而一旦通过工作实现了责任，也就越使人获得满足。

### 工作年限

工作年限也是员工工作行为的重要背景。在这一背景对工作绩效的影响方面，曾有相当大的意见分歧。但近来大部分研究都表明：如果其他条件固定不变，那么工作年限长短对工作绩效并没有什么影响。这对于论资排辈、按年头定薪水的做法，无疑是重要的否定。

然而，在工作年限与出勤率的关系上，结论是明朗的：工作年限越长，旷工率越低。工作年限几乎是说明出勤率与工时损失量的最重要的因素。类似的是，工作年限与辞职行为也呈负相关：工作年头越长，越不太可能辞职。这同样也是解释辞职行为的最重要因素。鉴于这种关系，我们可以从一个人工作的年限来推断他以后工作变动的可能性。

概括说来，性别、年龄、婚姻状况、家庭结构以及工龄，与员工的各种工作行为与态度，包括出勤率、调职、工作绩效、对工作的满意程度等，都

有某种方式的联系。有幸的是，这些背景资料从人事档案中很容易得到。作为管理者，了解员工的这些因素是预测员工行为、实施有效管理的重要前提，而考察这些因素也是选拔、任用职工的有效依据。

## 二、能力

能力是从事各种活动、适应生存所必需且影响活动效果的心理特征的总和。每个人都有自己的独到能力。说到这句话，你也许并不自信。的确，你会发现你的音乐才能不如贝多芬，而体力又不如拳王阿里。你认定这世道不公平，觉得上帝对某些人有某种偏爱。但是，请换个角度想想：你的音乐才能未必不如阿里，你的体力未必不如贝多芬。这又如何论公平呢？其实，每个人都有自己的能力结构，都有各自的长处和短处。或许遗传和经验已奠定了你无可更改的能力长短，但这也许并不是最重要的。最重要的是，你如何最大限度地发挥长处而避开短处。而对于一个管理者，重要的是应了解每个人的能力差别与特长，使每个人的能力在工作中得到最大发挥，于人、于组织均有利。

### 智力

智力 (intellectualabilities) 是一般的心理能力，是从事心智活动的要素。威克斯勒 (wechsler) 研究证明：智力反映为多重方面，包括基本常识的掌握，理解能力，算术能力，概括能力，语文能力，记忆力，以及其他有关活动操作和空间认知的能力。

了解人的智力结构 (即各方面能力的配置状况)，对于实施组织管理是很有意义的。首先，不同的工作对智能的要求也有所不同。在工作性质与员工的能力之间找到最佳配置，便能达到最高的工作绩效和人事潜能。把较高能力的员工安置在对能力需求较低的职业，会挫伤人的积极性，使人丧失动机、兴趣，结果既浪费人才，又降低工作绩效。反之，在高能力要求的职位上安置低能者，既不能保证工作的完成，又使人遭受挫折，体验无能、自卑。其次，能力是提职、晋级的依据之一。把称职的人提拔到合适的岗位，是充分利用组织人事资源，提高生产率的明智之举。

具体说来，组织领导需要较高的语言能力；会计需要很好的算术能力；市场调研员则需要出色的归纳、推理能力，以作出市场预测。一般说来，越是处于组织中较高层次的职业，越需要职员具备较高的智力和语言能力。对于有些例行性、常规性很强的工作，并不需要很高的智力、判断力，这种情况下，工作绩效与智商 IQ 的高低无太大关系。

有研究表明：对于所有层次的工作来说，语文、算数、空间与认知能力是达到熟练程度的基础，因此这些方面的能力测验成为预测工作绩效的有效指标。如今，许多大企业、公司都自设或委托专门的机构，从事人才的甄别、筛选、提拔、训练，以便作出恰当的人事决策。

### 躯体能力

和高职位、高智力的关系相反，越是不需要技术或越是机械性的工作，越需要躯体能力 (physicalabilities)。所谓躯体能力包括精力、体力、肢体灵活性、躯体平衡性等。

诸如机械操作员、特种车辆驾驶员、建筑工人等，在体能上都有不同的要求。有的研究鉴别出九种基本的躯体能力：持续或重复发动肌肉力量的动态体能，躯干力量；对抗外力的静态体能，爆发力；伸展躯体与肌肉的能力；重复而迅速扭曲躯体的能力；躯体各部位协调的能力；平衡能力；长时间启用最大体力的能力（即精力）。每个人都具有这些能力，只是程度不同。管理者应当根据工作的特性仔细地挑选具有相应体能的员工，以便作出最佳人事安排。

### 有关概念的区别

和能力有关但又不同的两个概念是知识和技能。知识是概括化的经验系统，技能是概括化的行为模式，而能力则是概括化的心理特征。能力发展到一定程度时就会定型，但知识和技能却可以不断积累。这对于组织管理有重要的启示。尽管人的能力有限，有高低大小之分，但人却可以不断学习而获得新的知识和技能。在科学技术、生产水平不断发展的现代社会，不断提高组织、企业的整体文化技术素质，是保证组织生存发展的重要方式之一。因此，许多大型且有战略远见的企业，都重视自身职员素质的培养，把人的素质的提高看成是企业发展的根本前提。以下所介绍的经验，便是摩托罗拉公司如何把员工教育当作使企业发展并立于不败之地的秘诀。

#### 摩托罗拉成功的经验：员工教育

摩托罗拉公司是从事电子信息产业的一家著名的国际性大公司。该巨型公司在竞争激烈、困境环生的经济世界，却一直经营绩效斐然。究其原因，根本的一点在于公司重视企业文化与教育。为了实现公司“人才第一”的理念，公司对职工的教育下了很大的力气，建立了摩托罗拉大学，其1992年的教育开支高达一亿美元，加上所费工时，实际代价还要翻一番，达到两亿美元，占公司营收的1.5%。

1990年，公司规定：每名职工，从安全保卫人员到董事长，一年至少要有五天的时间接受培训。董事长兼首席执行官乔治·费舍尔（George Fisher）希望有朝一日每个职工每年能有一个月的时间来学习新技能。公司任命的每一位新副总裁，都会自觉地到摩托罗拉大学接受首席执行官讲授的课程。

有人认为公司一年花两亿美元从事教育是愚蠢的举动。但费舍尔说：“确实，这种投资短时间内是无法衡量其效益的。但不这样做，职工队伍知识将日益老化。”“一名软件工程师所受教育的半衰期大约是2—3年，硬件工程师大约是3—5年。如果不对教育进行投资，一个公司将必然走向衰亡。”

费舍尔更深刻地指出：“公司企业文化和价值体制的延续，是公司的一把保护伞，我们就在这顶保护伞下从事经营活动。维护这把伞是管理一家全球公司的最大挑战。”

## 三、气质

气质是由高级神经活动过程的特点决定的心理活动的动力和时间方面的特性。古希腊医生希波克拉底（Hippocrates）于公元前500年首先提出了气质的概念。他认为：人体内有四种体液，即血液，粘液，胆汁，黑胆汁。哪种体液占主导成分，便形成哪种气质。故而有四种气质类型，每种气质都

有其对应的行为风格。虽然四种体液比例的概念并不合乎现代医学的认识，但以这种象征性的名义产生的对人的分类，却有合理性：

多血质（血液）：活泼，敏感，乐观，适应性强

粘液质（粘液）：迟缓，反应淡漠，耐受性强

胆汁质（黄胆汁）：冲动，暴躁，兴奋，反应强

抑郁质（黑胆汁）：抑郁，脆弱，孤僻，体验性强

巴甫洛夫从高级神经活动过程特性分析了心理活动的动力特征，揭开了上述四种气质的机制之谜。他用神经活动的兴奋性、抑制性的“强度”以及这两种过程之间的“平衡性”和转换的“灵活性”，说明了四种气质类型，它们正好对应于多血质、粘液质、胆汁质、抑郁质。

活泼型：强、平衡、灵活——多血质

安静型：强、平衡、不灵活——粘液质

冲动型：强、不平衡——胆汁质

弱型：弱——抑郁质

然而，分类的意义只是相对的。实际生活中纯粹属于某类气质的人很少见。大多数人是不同类型的混合，或介于某些类型之间。而且，每种气质有积极与消极两个方面。多血质的人机敏灵活，适应性强，但兴趣易转移，耐力差；冲动型的人冒失，但热情直爽，爆发力强；抑郁质者耐受力差，易疲劳，但谨慎细致，观察力敏锐。总之，气质并不决定一个人的社会价值，故无好坏之分。每种气质都有相适应的一些工作，在社会生活中都有自己的位置和角色。这对于组织的人事安排有参考价值。比如，会计需要由细心、认真、稳重的人来做，冲动型的人恐不太适宜。抑郁质的人内向而脆弱，孤僻而不善人际交往，不适合做人的管理工作。

## 四、性格

### 概念

关于性格这个概念，日常生活中的理解和科学定义之间有相当大的差异。人格心理学家奥尔波特(Gordon Allport)曾给性格下过这样的定义：“性格是心理系统的动态组合，是个体适应外部环境的独特形式。”更具体地说，性格是人对客观事物的相对稳定的态度体系和习惯化了的行为方式。性格是对行为具有最重要的影响的心理品质之一。从某种角度讲，能力决定人的活动水平、效果，性格则决定人的行为的选择和方向。

性格不是简单地遗传来的，也不是随意由环境塑造的，而是这两方面的合成物，并在具体情景中有机地生成各种变式。

#### 1. 遗传

遗传并不是直接决定人的性格，而是以间接的方式潜在地影响性格的形成。遗传奠定了性格赖以生成的物质基础。遗传确定了一个人的神经、体液、骨骼肌肉等系统的器质性特征，这些方面影响了人的体格、体质、力量、耐力、速度、灵活性等气质性品质，进而影响了一个对刺激的反应模式，而这些内容恰恰是构成性格的心理基础。

#### 2. 环境

有许多环境因素对性格起着塑造作用，包括：家庭教育方式、习惯，文化教育背景，生活环境，社会经济基础，人际关系及群体规范，以及个人体

验。文化的作用尤其重要。不同的文化有不同的伦理原则、态度与价值观，确立不同的行为规范，从而制约着人的态度体系和行为方式。比如，日本文化强调依恋与人际情感，美国文化注重独立、竞争。在不同教育体系灌输下，日本人看重家庭、人际协调和团队合作，而美国人倾向于富有野心和攻击性。

甚至出生排行对性格也有影响。出于不同的排行次序，接受到不同的家庭及社会环境的待遇，反映出不同的性格特征。研究表明：排行第一的孩子较容易精神分裂，较容易感受到社会压力，依赖性较强，他们对世界的秩序与理性较敏感，比较在乎别人的接纳与排斥，比较循规蹈矩，遵从权威制定的规则，较富于雄心和勤奋精神，较善于合作，易内疚与焦虑。

### 3. 情境

性格虽是遗传和环境合成，但具体的态度和行为模式的表现，却是由具体环境所引发。性格是相对稳定的，但这不是说它以刻板不变的方式保持唯一的形态，而是指在不同情景中随条件改变而采取不同的态度与行为反应方式，从而维系性格的本质特征。比如，两国交战，对己方要诚实，对敌方则可能要“说谎”；又比如，一个人工作时很严肃、谨慎，而闲暇娱乐时，却非常活泼、随意。这并不是说一个人的性格在时刻变化着；这种“事随境迁”的做法，恰恰符合本质意义上的恒定性。这就是性格的情境性变式的含义。换句话说，所谓性格的稳定性，并不是狭义上的时间和空间（情境）上的一致性，而是指它在性质上不变，而这种性质的不变性正是通过对不同情境作出不同反应而实现的。

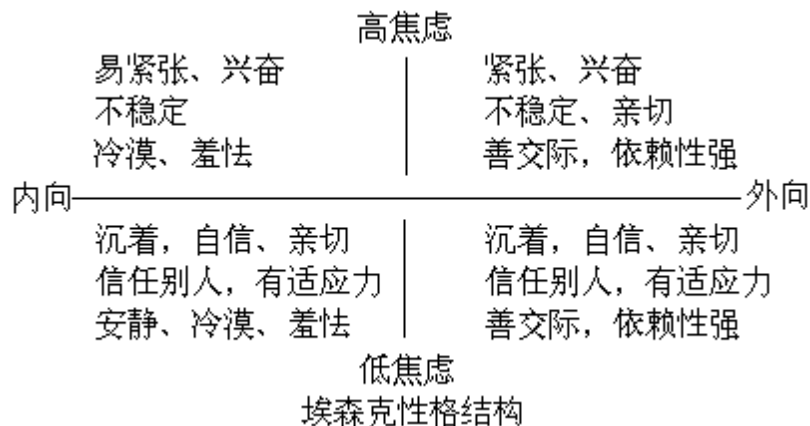
### 性格特征

很多形容词都用来描述人的性格。有人统计，英语中有近 18000 个形容词可描述性格特征。如此庞大的数字使人不知所措，窥不出性格的端倪。显然，这种给性格特征贴标签的方法，并不能帮助人们对性格进行分类概括。于是人们转而进行归类概括。卡特尔（R.B.Cattell）抽取出 16 个因素，归纳为 16 个维量，每个人都在这 16 个维量上有不同程度的表现，构成独特的人格。

### 卡特尔 16 个性格维量

低分特征	高分特征
缄默、孤独	乐群外向
迟钝、学识浅薄	智慧、富有才识
情绪激动	情绪稳定
谦虚、顺从	好强、回执
严肃、谨慎	轻松、兴奋
权宜、敷衍	有恒、负责
畏缩、退怯	冒险、敢为
理智、着重实际	敏感、感情用事
信赖、随和	怀疑、刚愎
现实、合乎成规	幻想、狂放不羁
坦白直率、天真	精明能干、世故
安详沉着、有自信心	忧虑抑郁、烦恼多端
保守、服膺传统	自由、批评激进
依赖、随群附众	自主、当机立断
矛盾冲突、不明大体	知彼知己、自律谨严
心气和平	紧张困扰

有些把性格划分为更简单的维量的尝试。比如，从理性成分看，可把性格分为理智型和情绪型；从活动倾向着，可分为外向型和内向型；从独立程度看，可分为独立型和依赖型。不过这些类型化分类过于简化，只是反映了性格的某个侧面，不能说明性格的复杂性。埃森克（Esenck）用两个维量作为平面上的两个坐标轴，以此说明了性格的较复杂的结构（见图）。维量性的结构模型的重要意义之一在于：性格往往不是绝对的极端形态，而是居于绝对特征之间，有程度上的差异。这对于预测行为颇有指导价值。



### 在组织管理激励中的应用

有研究表明：某些性格特征对于解释组织中的行为相当有价值。这里我们将介绍一些主要的有代表性的特征，具体说明如何用它们对行为进行解释和预测。

#### 1. 控制取向

性格的一种特性反映为控制取向（locus of control）。认为自己是自身命运主宰的人，是内控型的人，认为自己受命运摆布，由上天安排的人，是

外控型的人。

对于内外控型性格有过大量的研究，其中一些一致性的结果表明：外控型的人更容易对自己的工作不满，出勤率差，对工作的投入相对较低。据分析，可能的原因是：外控型的人认为自己对于组织的业绩没有什么影响力，从而与组织产生心理距离。在同样情况下，内控型的人则倾向于把组织的业绩归因于自己的作为，故而易产生较高投入。然而，如果组织业绩不佳，内控者会责备自己。更有趣的是，内控者认为身体是否健康是由个人控制的，因而通常他们的健康习惯较好，也就不易生病，旷工现象也就较少。至于辞职行为，似乎与内控型无明显关系。一方面，内控者倾向于采取积极行动改变不满的现状，故易辞职，另谋高就；但另一方面，内控者表现较出色，容易得到精神上的满足。这两方面达成动态平衡。

说到内控者的工作表现，确实比较出色。但这也因具体的工作性质而定。比较而言，内控者在决策前往往积极搜集信息，这为最佳决策奠定基础，他们较容易被成就所激励，尤其是他们控制环境的欲望较强。而外控者则较顺从，循规蹈矩。因此，内控者较适合担任复杂性较高的工作，如管理性和专业性工作，因为这些工作需要较高的处理信息和学习新事物的能力。此外，内控者更适合从事开创性的和行为不受约束的工作，而外控者则较适合从事常规化的、按规行事的工作。

## 2. 成就取向

成就取向 (achievement orientation) 是指人对成就的需要强度，或者人对自身成就所确立的目标。普遍认为：成就需要强的人会不懈地努力克服困难，追求更佳的工作业绩。但同时他们会把成功归因于自己的努力。因此，他们乐于寻找这样的机遇：既接受挑战，但又不过于艰难而无法成功，他们需要从这成功中看到自身的价值。这就意味着，他们喜欢难度适中的工作。工作太简单，缺乏挑战，显不出自身价值，体验不到成就感；工作太难，成功的可能性大小，无法看到自身价值，甚至会显得无能。由此可知，对于成就感强的人，任务难度适中、能迅速看到绩效、允许员工自己控制工作和判定成果的工作，比较适宜，比如推销工作、管理工作等。而生产流水线的机械性工作、站柜台的工作则对这些人不适宜。当然，这里只是论及成就需要与工作的关系，成就需要的高低不等于工作表现的好坏。

## 3. 权威主义

所谓权威主义 (authoritarianism) 是指一种观念，认为在组织中应该存在等级与权力的差别。极端权威主义者思想僵化，爱评判人的是非，以权力作为行事处世的准则，有奉承上级、欺压下级的倾向。应当把权威主义性格看作为一种维量。每个人都可能有不同程度的权威意识。权威主义意识较强的人，不适合那些需要关心他人感受、反应机敏、具有较高变通性的工作；但对于高度结构化的工作，以遵从命令行事而决定绩效的工作，他们往往能干得很出色。

## 4. 权术主义

权术主义是马基亚维里主义 (Machiavellianism) 的本意，源于 16 世纪马基亚维里的一部论述如何获得和操纵权术的著作。具有较高权术主义倾向的人行事独断，在感情上与他人保持一定距离，为达到目的不择手段。

权术主义意向不同，对工作绩效有不同的影响。权术主义意识较强的人，喜好控制事物，乐于影响别人而不是被别人影响，总试图说服别人遵从自己



的意志。有研究表明，在以下情境中，高权术主义倾向的人有出色的表现：1) 面对面交往而非间接沟通时；2) 情境中的规则或限制较少从而可视具体情况自由发挥时；3) 无需感情投入或调剂时。

如何判断权术主义倾向较强的员工。取决于具体工作的性质，特别是对工作绩效的评估是否有道德方面的标准。对于需要谈判技巧的工作，只要求效果而不论手段的工作，运用权术当然会取得很好的收效。但如果必须考虑方式方法，考虑工作中的伦理问题，或者必须严格遵从绝对的工作标准而无变通可言的话，权术主义则很难行得通。

#### 5. 冒险

每个人都有不同程度的冒险心理。作为一个经理，不同的冒险程度决定了他将花多少时间去进行一项决策，以及在决策前需要收集多少信息。有一项研究调查了 79 名经理，发现爱冒风险的人在人事决策上所用时间较少，且用以进行判断抉择的资料较少。有趣的是，他们决策的正确性却是一样的。

表面说来，管理者似乎都不希望自己的员工冒风险，但风险性格的确有很大的个体差异，而且究竟是否有利于工作，要看工作的性质。比如，证券代理商的股票操盘工作，高风险的人比较适合，因为需要迅速作出决断；而审计会计工作，无疑保守性格的人比较稳妥。

#### 6. 性格测验在组织管理中的应用

MBTI (Myers—BriggsTypeIndicator) 是一种由 100 个问题组成的性格测验，近年来在美国应用很广泛，每年约有 150 万人接受这项测验。Allied—Signal、AppleComputer、AT&T、Citicorp、Exxon、GE、Honeywell、3M 等公司以及一些医院、教育机构和美国陆军都采用了这项测验。

这项测验把人们的性格划分为四个维量：外向或内向 (E 或 I)，感受型或直觉型 (S 或 N)，思考型或体验型 (T 或 F)，知觉型或判断型 (P 或 J)。这四种维量可构成 16 种性格类型。

举例来说，INTJ 性格的人好梦想，常有创新想法，有很强的愿望追求实现自己的想法。他们的特征是好猜疑，好批评，独立自主，有决心，较固执。EsTJ 性格的人组织能力强，重实务，好组织活动和管理事物，是典型的企业人士。ENTP 性格的人是思维型的，思考敏捷，精通许多事物，适合应付有挑战性的问题，但忽视常规例行事物。

该测验的采用者主要想使员工更充分地了解自己，也帮助管理者了解员工的心理与行为。这种了解可能促进彼此之间的沟通，甚至可能提高生产力。

### 性格与工作的搭配

鉴于人的性格的以上种种特征，性格与工作之间的确存在着搭配关系。比如，害羞、不善社交的人，不适宜做业务接洽人员；个性柔顺、容易服从别人意见的人，不适合做广告设计人。然而，并不是所有的职业都有对应的唯一特异化的性格。心理学家对许多职业的从业人员进行过大量测定，描述了某些职业与性格间的关系。霍兰德 (JohnHolland) 提出了性格—工作搭配理论 (personality—jobfittheory)。他指出：一个人的性格的外在特征与其职业是否相适宜，决定着满足感及辞职行为。他提出有六类性格类型，并描述了与它们分别相适应的职业：

性格类型	职业
实际型：有攻击性，身体活动有	林业，农业，建筑业
技术性、力量、协调性	
研究型：善思考、组织、理解等	生物学，数学，新闻报道
智力活动，情感与直觉较少	
社交型：好交际，不好心智或体	服务业，社会工作，临床心理学
力活动	
传统型：喜从事有规章制度的活	会计，财务，企业管理
动，有奉献精神，尊奉权威	
企业型：擅辞令，以影响他人，	法律，公共关系，中小企业管理
攫取权利、地位	
艺术型：爱自我表达、艺术性创	绘画，音乐，写作
造或情感活动	

这一理论的意义在于：人的性格各有特点，相差很大，幸而社会中有各种不同的职业需要不同性格的人去承担。当性格与职业相适应时，工作可取得最佳绩效，而人也获得最大满足，使组织人事状况相对稳定。

## 五、学习

### 概念与理论

所谓学习（Learning）是指通过练习而发生的行为上的改变或改变的潜能。实际上，行为改变是学习的结果。当行为已改变，学习即完成。我们看到的是行为改变，而无法看到学习本身。

关于学习发生作用的方式过程，有不同的理论，即经典条件学习、操作条件学习、社会学习。

经典条件学习（classical conditioning）由巴甫洛夫（Ivan Pavlov）首创。他发现：以分泌唾液的反应为例，当条件刺激（与反应无关的事件，如铃声）和非条件刺激（必定可引起反应的刺激，如食物）以一定方式反复联结时，发生了学习，即条件刺激逐渐取得非条件刺激的特性，并最终可代替非条件刺激，单独引起条件反应。通过这样的学习，许多条件刺激都可以取代非条件刺激，形成丰富的联结，获得新的行为。这就是经典学习的价值。不过，这种学习是被动的，只有刺激条件存在时，我们才以某种方式作出反应。这种刻板性的学习方式对于解释复杂的社会行为，无能为力。

斯金纳（B.F. Skinner）提出了操作条件学习（operant conditioning）理论。他认为：行为是行为结果的函数。乍听起来，这不合常理。但实际是，行为若能带来愉快的结果，这种结果就会反过来强化行为，增加该行为出现的频率。人们可以通过行为的结果来了解行为本身，它的价值、意义、合理性，从而排除不需要的，保留和改进所需要的。这里的所谓行为是操作行为（operant behavior），它是自愿性的或习惯的。这就使操作学习更灵活、更主动，其动力来源于行为本身，行为结果对学习提供了强化作用。这种学习对塑造行为很有价值。比如，如果良好行为之后能立即得到奖励，这一奖励就作为行为的结果起到对行为的强化作用，从而起到很好的效果。实际上，奖励制度就是以操作条件为依据的。人们如果了解到工作行为能导致高奖金

报酬的结果，便会努力投入以获得这一结果。

社会学习 (social learning) 理论认为：人们不仅能在直接行为经验中学习，还可以通过观察而进行间接的或替代性学习。也就是说，学习可以通过认知而不必是亲身行为所发生。显然，社会学习的关键在于榜样的影响力。学习者要经历四个阶段：1) 注意观察榜样的有意义或有价值的行为；2) 记住并保持这种行为；3) 对榜样行为作出效仿；4) 获得与榜样行为同样的奖励或正性激励，从而使行为得到强化、巩固。

### 行为塑造

采用有规律的、循序渐进的方式引导出所需要的行为并使之固定化的过程，就叫作行为塑造 (shaping)。

从实际角度来说，当员工的行为与管理者的要求和目标相差很大时，行为塑造是实现管理目标的重要手段。因为这时员工要作出合乎理想的行为很难；如果只有满足标准才给予奖励，则奖励很难奏效，因为奖励本身太渺茫。这时就要进行行为塑造，即主动地、循序地引导所需要的行为。比如，假设要求产量翻一番，如果要等到翻番才给奖励，对生产行为没有激励作用，因为太遥远了。应当在员工每向目标迈进一点时，都给一定的奖励，如产量每提高一成便给予奖励。这样，员工随时在点滴的努力中都发现有价值的效果，便获得激励。作出更大的努力。这也就成功地引发了他们合乎最终目标的行为。

具体说来，行为塑造的方法主要有四种：正面强化，反面强化，惩罚，消退。正面强化 (positive reinforcement) 是指对做出的行为 (比如提高产量) 予以奖励；反面强化 (negative reinforcement) 是指因做出了某种行为 (比如自动发现、纠正错误并作出补偿) 而不再予以惩罚；惩罚 (punishment) 是指对做出的行为 (如旷工) 给予批评和处治；消退 (extinction) 是指对出现的某种行为 (如提建议) 不予强化，久而久之这种行为被判定为无价值而消退。

行为塑造过程中，强化手段可以有不同的时间组合模式。一是连续强化，又叫完全强化，即只要所要求的行为出现，就给予强化。间歇强化又叫部分强化，即不是每次良好行为出现都给予强化，而是间断地强化，但又足以使良好行为得到鼓励而重复出现。研究表明，这种间歇或不定期强化比完全强化会产生更强的抵抗消退的作用，所引起的行为要持久得多。这可能因为人有寻求规律和一致性的倾向。间歇强化不符合这种倾向，便诱出更大的努力寻求一贯性奖赏。这也说明赌博为什么会使人那么上瘾。

间歇强化又有多种形式。1) 定时制。比如定期发放工资，定期给予奖励。2) 不定时制。比如随时抽查质量，达标者给予奖励。3) 定率制。比如每完成一定工作量，领取一定报酬，也就是计件付酬。4) 不定率制。不设立固定定额，多劳多得。推销员的奖金便是与推销额挂钩的。

强化方法的运用对行为塑造的效果有重要影响。比如，完全强化对于学习初期的、不稳定的、不常出现的行为有很好的强化效果。但这种强化会很快导致饱足感，对奖励麻木，失去强化效果。而且如果撤消强化，行为会迅速消退。相比之下，部分强化使用于稳定的或常出现的行为。此外，一般说来，变化性的不定时强化比固定化强化效果好。比如定时领薪水已被习以为常，而且它只同时间有关，与工作绩效无关，故而强化作用很弱。

## 在组织管理激励中的应用

显然，学习理论与行为塑造法对组织管理有很大应用价值。许多组织、企业结合自己的需要制定了多种方法塑造员工行为。

### 1. 抽彩降低缺勤率

一家公司制定了这样的办法：如果一个星期里全勤，则有资格参加周末抽奖。公司每星期拿出一定资金作为奖励。凡全勤者有机会得到这份额外的奖励。至于缺勤者则与这奖励无缘。这就是我们前面提到的不定率制强化。利用这种办法，该公司缺勤率降低了18%。

### 2. 全勤奖取代病假照付制

许多组织企业限定每年或每月内的病假日数，在这个范围内发放全薪，以此作为福利。但采用这种方法的公司缺勤率比不采用此法的公司高一倍。因为这种做法实际上鼓励了请病假行为。作为调整，可把奖励转入另一个方向：若全年全勤，可获全勤奖。实践证明此法效果良好。可见同样的奖励金，奖励方式、对象不同，起的效果大不相同。

### 3. 惩罚

对于员工的各种不良行为，如旷工、违反规章、不服从管理、损坏公物、不完成工作任务等，可采取各种惩罚。惩罚应及时，应同错误性质相关联，应指出为什么给予惩罚，即要说明究竟错在什么地方。

当然，惩罚的效果是有限的。尤其是，惩罚只针对错误行为，故而只说明什么是错的，但不能说明什么是对的、值得鼓励的。因此，惩罚只能压制一时，不能保证今后不再重犯。此外，惩罚还会产生副作用，造成恐惧心理，伤害感情，损害上下级关系。

### 4. 榜样作用

社会学习理论说明了观察学习的原理。利用这一原理，可为员工树立榜样，使他们从榜样身上看到某种行为的价值，效法榜样，从而起到鼓励正确行为的作用。榜样作用还可运用到组织培训员工的方法之中。比如为学习者提供明确的榜样供效仿，抓住他们的注意力，激发动机，消除不当行为，提供正面强化，促进学习效果。

## 激励理论

### 一、激励的基本概念

动机是行为管理中一个重要概念。在组织中总可以看到这样的现象，不同的人工作的努力程度不同，绩效也就不同。因此并不能直接从一个人的能力、天赋来判断他对组织的价值，还必须看他的工作动机水平。而激励起每一个员工的工作动机，则成了组织管理者要从事的首要工作之一。

要想激励动机，就必须首先了解人为什么会有动机，为什么会在工作中注入不同的努力，为什么有的人总是干劲十足，有的人却总是士气消沉。毫无疑问，如何看待动机的来源及其性质，会影响到在组织中采用什么样的管理方法和措施。

在以往历史中，人们曾对动机有错误的认识，认为动机是人的一种先天品质，与生俱来。也就是说，人要么生来懒惰，要么生来勤奋。那些懒惰的人一事无成，注定只能作员工。而对这些懒惰的员工，用任何激励都没有用，只能靠强制。这种观点当然站不住脚。举个最简单的事例，一个学童可能对学习毫无兴趣，无论怎样鼓动都不起作用，但却会对游戏机上瘾，爱不释手，甚至废寝忘食。何以因他对学习不感兴趣就判断他天生懒惰，因他嗜好游戏机而判断他天生勤快？显然，动机的来源并非只在于个人，而且在于具体的活动要求和情境。即因人而异，也因地因时而异。

概括说来，动机 (motivation) 就是指人从事某种活动、为某一目标付出努力的意愿，这种意愿取决于目标能否以及在多大程度上满足人的需要。由于在这里我们是研究组织管理，因此我们把范围相应地缩小，主要关心组织目标、员工的努力、员工的需要这三者之间的关系。

努力程度实际上就反映了动机的强度。而一个人的努力程度可以从他的工作绩效中反映出来。但是，只有努力的方向是朝着组织的目标，才能取得相应的绩效。因此，激励动机实际上就是一个通过满足员工的需要而使其努力工作、实现组织目标的过程。

为了明确起见，我们在这里要具体定义“需要”这个概念。所谓需要 (need) 是指当缺乏或期待某种结果而产生的心理状态，包括对食物、水、空气等物质需要及对归属、爱等的社会需要。需要未能满足的状态，会产生一种驱动人采取行动满足需要的压力，这种压力只有在达到目标、满足需要时才会缓解或消除。

从上述意义说，激励员工动机就是要设法使他们看到需要与组织目标之间的关系，使他们处于这样一种紧张状态，他们在这种压力下所付出的努力不仅满足个人需要，同时也通过完成一定工作绩效而实现组织目标。

这里需要说明一点，激励并不是简单满足员工的任何需要，而是有前提的，是要通过达成绩效来实现的。为员工配备电话，可以满足员工的社交需要，但员工只是用电话来聊天个人需要虽得到满足，组织目标却没有实现，这种激励对于组织管理而言就是失败的。

### 二、早期的激励理论

所谓早期理论是指本世纪 50、60 年代以前的理论。这些理论的有效性虽然在今天受到质疑、批评，但它们的内容相当丰富，是现代理论的构造基础，

其中的许多概念仍很有价值，在管理事务中常常被用来解释动机激励作用。

### 需要层次理论

需要层次理论 (hierarchy of need theory) 是由马斯洛提出的著名的动机理论。这个理论认为，人的动机可划分为五个层次：

生理 (physiological) 需求——包括食物、水、掩蔽所、性等身体需要；

安全 (safety) 需要——保障身心免受伤害；

爱 (love) 的需要——包括感情、归属、被接纳、友谊等需要；

尊严 (esteem) 需要——包括内在的尊重如自尊心、自主权、成就感等需要与外在的尊重如地位、认同、受重视等需要；

自我实现 (self-actualization) 需要——包括个人成长、发挥个人潜能、实现个人理想的需要。

这五种需要层次越来越高级，当下一级需要在相当程度上得到满足时，上一级需要便成为人追求的目标。按照这个理论，如果要想激励一个人的动机，就要知道他现在正在追求哪一个层次的需要，设法为这一需要或其上一级需要的满足提供条件。如果一个员工正发愁住房问题，提供住宅可能就是最好的激励手段；如果一个员工在原工作单位人际关系不好，得不到上司重用，在这里协调人际关系、给予重视、重用，就会有很好的激励作用。

以上五种层次的需要还可大致分为两大类：前三个层次为基本需要，后两个层次为高级需要 (metaneed)，因为前三者的满足主要靠外部条件或因素，而后两者的满足主要靠内在因素。

马斯洛的理论在企业界颇受经理们的欢迎，因其合乎人的直觉经验，易于理解。但不幸的是，实证研究并不认为这一理论有效度，不支持五种层次的阶梯关系，不认为某种层次需要得到满足后就不再具有激励作用，也不认为只有当低级需要都得到满足后高级需要才能具有激励作用。

### X 理论与 Y 理论

正如前面曾经介绍的，麦格雷戈总结概括了两种相对立的理论，一种是 X 理论，即把人看作为天生懒惰的，只是追求物质满足，不负责任，无志向，要强迫他们工作。很长一个时期管理者就是这样看待员工的；另一种 Y 理论，认为工作也是人们的一种需要，能自我监督和控制，能主动承担责任，具有创新能力。

对照说来，X 理论是把人看作经济人，注重人的物质需要的满足，相当于需要层次理论中的基本需要；Y 理论则把人看作社会人，注意人的精神需要的满足，相当于需要层次中的高级需要。在麦格雷戈自己看来，Y 理论是比 X 理论更合理、更好的理论。然而，这两种理论都有其片面性，其有效性都有限，它们都只是针对特定情境而言的。

### 激励——保健理论

激励——保健理论 (motivation-hygiene theory) 是由心理学家弗雷德里克·赫兹伯格 (Frederick Herzberg) 提出的。赫兹伯格注意到，员工的态度会影响工作绩效，因此，他一直想弄清楚，“人们究竟想从工作中得到些什么？”于是，他研究人们感到很满意和很不满意时都处于什么情境，就此归纳出影响工作态度的因素，其结果总结。

传统的观念认为满意的反面是不满。但赫兹伯格指出，满意与不满并不是或此或彼、二者择一的关系。那些令人不满的因素虽然被去除，并不一定会令人满意。而一些令人满意的因素即使不存在，也不一定就使人不满。换句话说，满意的反面是没有满意，不满的反面是没有不满。赫兹伯格分析发现：成就感、别人的认同、工作、职责、进步、个人成长等因素同工作满足有关，被称之为激励因子（motivating factors），具备这些因素，可以令人满足，但不具备这些因素，也不致令人不满。组织政策、管理者的行政措施、督导方式、人际关系、工作条件与环境、劳动报酬等因素与工作中的不满有关，被称为保健因子（hygiene factors），这些因素解决不当会导致不满，但即使解决了，至多也只是没有不满而已。这两类因素与员工态度的关系如下表所示。

赫兹伯格的理论图解		
	具备	缺失
激励因子	满意	没有满意
保健因子	没有不满	不满

赫兹伯格区别出了两种因素，告诉人们，让人满意和防止人不满意是两回事，需要从两方面入手。提供保健因子，只能防止牢骚，消除不满，却不一定能激励员工。要想激励员工，就必须强调成就感、认同感、工作本身的价值、责任感以及个人成长。

对于赫兹伯格的理论，同样存在一些批评，主要来自四个方面：

（1）赫兹伯格的研究方法有问题。他只考虑各种情境，但没有考虑人的归因方式。人在工作顺利时往往做个人归因，而在不顺利时，则做情境归因。

（2）测量满足感的尺度不够严谨。有时，人们可能只是不满意工作中的某一部分，但对整个工作还是可以接受的。

（3）即便这一理论有一定效度，基本上也是用来解释工作满足感的，不是真正的激励理论。

（4）赫兹伯格认为工作满足与生产率有关，但在他的研究中并没有探讨生产率。

尽管如此，赫兹伯格的理论仍然相当流行。60年代中期，工作丰富化的管理措施十分普及，强调员工参与更多的工作规划，自我监督工作进度，正是采纳了赫兹伯格的理论的建议。

### 三、近代的激励理论

近代研究在早期理论基础上又有了很大发展，虽然它们并不是已臻完善，但可喜的是它们都有效度的实证，对于了解员工的工作动机有很大帮助。

#### ERG 理论

耶鲁大学克雷顿·奥德弗尔（Clayton Alderfer, 1969）教授对马斯洛的需要层次理论进行了修订，使之与实证研究的结果一致化，提出 ERG 理论。

所谓 ERG 是指奥德弗尔提出的三种核心需要：1）生存（existence）需要，指维持生存的物质条件，相当于马斯洛的生理与安全需要；2）关系（relatedness）需要，指人维持重要人际关系的欲望，相当于马斯洛的爱和

尊严的需要；3) 成长 (growth) 需要，指追求自我发展的欲望，相当于马斯洛的自尊与自我实现需要。

然而，奥德弗尔的理论并不只是把马斯洛的需要层次化简为三大类。ERG 理论的特点还在于：各种需要可以同时具有激励作用；如果较高层次需要不能得到满足的话，对满足较低层次需要的欲望就会加强。比较起来，ERG 理论要灵活变通得多，而不是像马斯洛那样僵化地对待各种层次的需要。人们可以同时去追求各种层次的需要，或者，在某些限制下，在各种需要之间进行转化。比如说，假如一份工作对人很有挑战性、吸引力，人能从工作本身中得到快感，也许他能够不太在乎薪水高低；但如果他从工作中得不到任何快乐，没有任何新鲜感、挑战性，他可能就会更在乎物质报酬，以此得到平衡，而不是被马斯洛的僵化的层次阶梯束缚住手脚，否则，人成了环境的牺牲品。ERG 理论在这里蕴含了一个“挫折—退化”维度：在高层需要得不到满足时，转入低层需要，而不是停顿于原来的层次。

ERG 理论的变通性尤其有助于说明文化、个体、环境背景的差异。并不是对所有的文化、所有的人都像马斯洛那样安排需要的层次。比如日本人、西班牙人就把社交需要排在生理需要前面。而马斯洛的固定的层次模式则与这种文化变体无法相容。

### 三重需要理论

戴维·麦克里兰 (David McClelland) 提出了“三重需要理论” (threeneedstheory)，认为人有三种重要的需要：1) 成就需要 (need for achievement) —— 追求优越感的驱动力，或者在某种标准下追求成就感、寻求成功的欲望；2) 权力需要 (need for power) —— 促使别人顺从自己意志的欲望；3) 亲和需要 (need for affiliation) —— 寻求与别人建立友善且亲近的人际关系的欲望。

#### 1. 成就需要

不同的人成就需要不同，其行为、处事的方式就会不同。有的人宁愿在只有 10% 的机率下去争取 1000 元钱，而不甘心在有 100% 的把握下去得到 100 元钱，这是因为人的追求不同。研究表明，成就需要的高低与工作绩效之间有很高的相关性。

成就需要较强的人有一些突出特点，其中之一是：选择适度的风险。他们追求的并不是无限的高目标，而是现实的成就；他们既不甘去做那些过于轻松、简单而无大价值的事，也不愿冒太大风险去做不太可能做到的事，因为那样就不可能体验到成就感。因此，当把那种既不是简单得唾手可得、又没有难到无法企及的事，安排给这种成就感较高的人，往往会使他们发挥出较好的生产力。

成就需要较高的人的另一个特点是，有较强的责任感。他们并不仅仅把工作看作是为组织贡献，而且希望从工作中实现和体现出个人价值，因此他们对工作有较高的投入。责任心和进取意识使高成就需要的人往往在开创性工作中有出色表现，善于自己创业，在大企业中领导自成系统的部门或是担当各种业务性职位。

成就需要高的人喜欢能够及时得到反馈，看到自己工作的绩效和评价，因为这是产生成就感的重要方式。因此对这样的人安排绩效比较明显、具有公开的影响力工作尤为适合。



然而，成就需要高的人并不意味着能做一个出色的经理，尤其在大公司里。原因是这些人往往只对自己的工作绩效感兴趣，并不关心如何影响别人去做好工作。他们自己可以干得很出色，但不一定能使别人也干得出色。因此，他们可以是好职员、业务员，但不见得能做一个好经理。换言之，他们能管理自己，但未必能管理好别人，或者他们根本不愿意管理别人。从实际情况来看，往往在大公司里杰出的总经理都没有很高的成就需要。

## 2. 权力需要

不同的人对权力的渴望程度也不一样。权力需要较高的人喜欢支配、影响别人，喜欢对人“发号施令”，对争取地位与影响力十分重视，此外这些人也喜欢具有竞争性和能体现较高地位的场合或情境。这样的人可能会追求出色的成绩，因为这样才能与他们所具有的或所渴望的地位或权力相称。研究表明，杰出的经理们往往都有较高的权力欲望。而且，值得注意的现象是，在组织中，一个人的地位越高，其权力需要也越强，就越希望得到更高的职位。实际上，高权力欲是高管理效能的一个条件，甚至是必要的条件。

## 3. 亲和需要

第三种需要是人渴望建立融洽、友善的人际关系愿望。这种需要较强烈的人往往重视来自别人的接受、喜欢，追求友谊、合作。这样的人在组织中容易形成良好的人际关系，容易对其施加影响，因而往往在组织中充当被管理的角色。因此，不难理解，许多出色的经理在亲和性方面的需要水平相对较低。

从以上介绍可见，在组织人事安排上，测量、评价一个人的成就需要对如何分派工作、职位有重要的意义。目前，已成功地建立、发展起激励员工成就需要的训练方法，以便提高生产率，或是在出现需要高成就需要的工作时，培养合适的人才。

### 如何训练提高成就需要

成就感训练 (achievement training) 的方法虽然较复杂，但大致说来，是由专家指导 9 到 25 人，按下列 5 个步骤进行：

(1) 介绍成就需要或动机具有激励作用原理，并披露这方面的研究成果。

(2) 说明成就动机的意义。为了测试受训者的成就动机，专家会显示一张静态的画面（例如，一位身着西装的男士斜躺在转椅上，神情坦然地凝视着窗外的景色），请受训者根据这幅画面，描绘出一篇短故事，并预见将会发生哪些事情。然后，受训者把他所编的故事同一位具有高成就动机的人所编的故事进行比较。比如，就以这幅画而言，高成就动机的人会把照片上的男人说成是大公司的总裁，正在构想如何争取到一笔大生意。虽然有许多公司都觊觎着这笔生意，但若能争取过来，不仅可以提高公司在市场上的地位，而且也会带给他个人一大笔红利。此时，他正乐观地想着这笔生意已经到手，因为，他已估量过公司的生产成本，有信心以最低标夺到这桩买卖。

(3) 受训者学习如何成为一位具有高成就动机的人。也就是说，让他们了解到高成就动机的人喜欢哪些能提供个人职责、反馈、适度风险的场合。专家将使用个案研究的方式，并根据受训者已有的经验，来说明这些观念。

(4) 由专家指出具有高成就动机的人在行为方面有哪些特征，以供受训者进行比较。

(5) 由各受训者以书面形式设定目标，责成自己以成就导向的行事方式

来完成这一目标，过一段时间后检查进展情形。

### 认知评价理论

以前的理论普遍认为，内在动机因素如成就感、职责、胜任工作所产生的愉快，同外在动机因素如薪水、晋级、良好的工作条件和环境，是彼此相独立的。也就是说，此一类因素的变化并不会影响彼一类因素。然而，在 60 年代末期，有人提出了一种“认知评价理论”(cognitive evaluation theory)，否定了上述内、外因素无关的观点。这一理论认为：虽然人们可以分别被内在、外在因素激励，但这两个因素并不是毫无影响的。当对某种工作结果进行外部奖励时，那种因喜欢做这种工作而产生的内在激励作用便会降低，因为这会使人们感到他们不是自觉的人，是为了外部因素而工作，为了奖励而工作，觉得自己丧失了对自身行为的控制。这一理论解释了为什么在组织中对出色的工作绩效进行奖励有时反而会使工作动机降低。

认知评价理论对传统的奖励制度是一种挑战。以往的组织管理中一向认为各种外在奖励应依工作绩效而定，才会有真正的动机激励作用。但认知评价理论认为，这样反而只会降低员工的内在动机，使他们不再从工作本身寻找意义，而是向“钱”看。假如这一理论是对的，那么，奖励方式就不应依据或不应仅仅依据工作绩效而定，而是要具体衡量员工的工作动机，了解他们主要是受外部因素驱使还是由内在因素驱使。这对组织中的奖励制度无疑具有重大意义。

认知评价理论在得到许多研究的支持的同时，也遭到一些批评，特别是针对它所采用的研究方法以及对研究结果的判别和说明。比如，以往支持这一理论的研究大多用学生而不是真正的企业员工。而这两种人本身的各种动机构造就不一样，由一方得出的结论未必能向另一方推广。这使得对这一理论的价值的评价不甚明朗。从目前来看，究竟应不应把外在奖励作为激励动机、提高工作绩效的手段，以及是否因此会减退工作本身所给予员工的内在激励，其答案并不是简单的“是”或“否”。不难想象，即使非常引人入胜的工作，也需要起码的外部报偿的支持，而即使非常枯燥无聊的工作，在外在奖赏的作用下，也会增加本身的吸引力。这样看来，这一理论既不适合极枯燥的工作，也不适合极有趣的工作。或许，这一理论主要适合部分专业性强的工作和管理工作。

### 目标设置理论

许多观察和研究揭示了这样一个现象：当一个工作具有明确的目标时，它具有较大的激励作用。本世纪 60 年代末期，爱德温·洛克 (Edwin Locke) 提出了著名的“目标设置理论”(goal-setting theory)。他指出：目标使人们知道他们要完成什么工作，以及必须付出多大努力才能完成。这种目标明确性能提高绩效，尤其是当目标相对较困难但又可以实现时，能比简单的目标更能导致较高的绩效。

说得更简单些，明确的目标本身就具有激励作用。这是因为人有希望了解自己行为的结果和目的的认知倾向，这种了解能减少行为的盲动，提高行为的自我控制。同样的道理，如果在工作中及时给予反馈，使人了解进展，了解行为的效率，也具有激励作用，提高工作绩效。

目标设置理论建议在组织管理中采取目标明确化，而不是简单地告诉员

工“请尽你的最大努力去做”，同时在工作中应及时给予反馈，说明与目标的距离。更进一步说，对于某些工作，如果能让员工参与目标的设置而不是仅由管理人员规定，可增强目标的合理性、可接受性，增加员工对目标的认同，因而会产生更大的激励作用，提高工作绩效。对于那些难度较大的工作任务，尤其是如此。

当然，并不是任何工作都适于让员工参与设置。另外，也还没有研究证明目标明确化可提高员工的工作满足感。

### 强化理论

目标设置理论从认知角度考察工作激励，认为认知倾向可以引导行为。有所不同的是，强化理论(reinforcement theory)认为行为的结果对行为本身有强化作用，是行为的主要驱动因素。这是一种行为主义的观点，即认为当人们做出某种行为后，若看到所希望的结果，这种结果就会成为控制行为的强化物，增加刚才的行为。

强化理论并不考虑人的内在心态，而是注重行为及其结果，认为人是在学习、了解行为与结果之间的关系。由于行为的结果的确对行为有强大的控制作用，这一理论对于解释行为很有帮助。但严格他说，强化理论并不是地道的动机激励理论，因为它忽视人的内在心理状态，动机概念本身不存在了，也就谈不上什么激励了。

尽管强化作用对行为颇有影响力，但却不是行为的唯一控制因素。在有些情况下，行为结果丧失其行为强化力。比如，虽然你工作得很努力，绩效很出色，但却受到同事的嫉妒、疏远、排挤，这时你反而会降低努力水平。在这种情况下，用内在心态、公平感、人际期望等因素比用行为结果的强化作用更能作出合理的解释。

### 公平理论

在组织中，对员工赋予的责任、职权，给予的薪水、待遇，晋升、提拔的速度等因素所造成的公平性，对激励员工的工作起着重要的作用。

公平的评判有许多因素和角度。一类是纵向比较，包括：

(1) 组织内自我比较(self-inside)。在同一组织中把自己现在和过去的工作和待遇进行比较。如果现在你付出更大的努力，取得了更大的绩效，但并没有得到更大回报，你会觉得不公平。

(2) 组织外自我比较(self-outside)。把自己在不同组织中的工作和待遇进行比较。如果你在这个组织中付出了比在从前组织中更大的努力，但并没有更大的回报，你会觉得不公平。这两种比较都是针对不同时期的自己进行的。

另一类是横向比较，这是把自己的工作和回报与同一时间其他人的工作和报偿相比较，包括：

(1) 组织内他比(other-inside)，与本组织内其他人的工作和报偿相比。如果你与同事花的努力一样多，绩效同样好，但你得到的报偿(薪水或奖金)比别人少，或者晋升得慢、机会少，你就会觉得不公平。

(2) 组织外他比(Other-outside)，与其他组织中的人比较。如果另一个人在另一个组织中和你同样能干，成绩相当，但你在组织中得到的却较少，你也会觉得不公平。

所有这些不公平都会挫伤一个人的工作积极性。因此，如果不恰当地运用薪水、奖金、晋升等手段，不但不会收到激励效果，反而会打击积极性，降低生产率。

当然，不同的人对同样的情形会有不同的公平性判断。一般说来，薪资水准、教育水平较高的员工，视野较开阔，依据的信息比较全面，常常以他人作为比较对象，而薪资、教育水平较低的员工则常常做自我比较。

从公平理论来看，人们不仅关心自己的绝对报酬，而且关心自己和他人工作和报酬上的相对关系。当人们在依据自己的能力、努力、经验、教育背景来衡量自己的薪水、职位、晋升速度等方面时，若感到不公平，就会产生不平衡的心理紧张感，并会采取措施恢复平衡，实现公平。通常说来，在人感到不公平时会有如下几种表现：

- 改变自己的努力水平（不要太卖力）；
- 改变自己得到的报偿（如果是按件计酬，可增加产量却降低质量）；
- 歪曲自己的认知（我想我现在是很勤快的）；
- 歪曲对他人的认知（可能他比我原先想象的要好一些）；
- 改变参考对象（虽然比不上张三，可比李四还是强些）；
- 改变眼前的工作（辞职）。

针对不公平的薪酬，公平理论提出四种假设：

（1）在按时计酬的情况下，过度报偿的员工会比待遇公平的员工绩效更好，他们提高产量和质量，使自己多付出一些。

（2）在按件计酬的情况下，过度报偿的员工会比待遇公平的员工减少产量，但同时提高质量（为了趋于公平，过度报偿的人本可以从数量和质量上补偿，但由于是计件制，提高数量反而会更加拉大差距，故此选择提高质量）。

（3）在按时计酬制下，报酬偏低的员工会降低产量或质量。

（4）在按件计酬制下，报酬偏低的员工会提高产量，但同时降低质量。

许多研究都证实了上述四种假设，说明它们反映了相当普遍的现象。不过也有一些方面需要补充，一是过度报偿造成的不公平不如过低报偿带来的不公平对行为的影响大。人们会对过度报偿采取合理化，从而更能忍受这种不公平。二是不同的人对公平的看法、敏感性、承受性并不一样。那些道德意识较成熟、发达的人恰恰是公平理论的诉诸对象。

### 期望理论

另一个被人们广为接受的理论，是著名心理学家维克多·弗罗姆（Victor Vroom）提出的期望理论（expectancy theory）。虽然也存在一些不同见解，但大多数研究都支持这一理论。

期望理论认为，人们之所以采取某种行为（如努力工作），是因为他觉得这种行为可以有把握达到某种结果，并且这种结果对他有足够的价值。换句话说，动机激励水平取决于人们认为在多大程度上人们可以期望达到预计的结果，以及人们判断自己的努力对于个人需要的满足是否有意义。用公式来表示就是：

动机激励水平=效价（效果的可能性）×期望（效果的价值）

让我们以具体的情形来解释这个理论。首先，工作究竟会给员工带来什么呢？积极的一面包括经济收入、社会保障、人际关系、福利、发挥才能以求取成功的机会；消极的一面有疲劳、挫折、监督、压力、焦虑、冲突以及

失业的威胁等。尤其重要的是员工对这些方面的内心感受而不是具体的现实。

其次，员工对工作所带来的这些方面给予何种程度的重视，受其性格、价值观、现时及长远需求的影响，而不同的重视程度与侧重，又决定了工作动机的水平。

再次，员工必须表现出相应的行为才能达到期望的结果，为此，他们必须知道这些行为究竟是什么。举例来说，员工必须知道什么是“良好行为”，以便符合组织要求、赢得奖励。

最后，员工必须知道实现组织要求的可能性有多大，他需要控制哪些因素才能实现目标，并了解自己能否把握这些因素。

以实例来看，如果提出“当年利润翻番，奖金翻番”的组织目标，怕是不会激励员工的工作动机，因为目标价值（奖金）很可观，但实现的可能性极小，再努力也无法达到。换个方面来说，如果组织目标定为“只要利润能提高一成，发奖金 50 元”。恐怕也不足以激发动机，因为目标虽较容易实现，但其价值不大，只有 50 元，不值得努力。

期望理论另一个特色是，它强调情境性，认为并没有放之四海而皆准的单一原则可用来解释每一个人的动机活动。许多老板都认为高奖励能控制员工的行为。但不幸的是，这种想法并不总能奏效，因为这只有在员工重视奖赏，知道达标的可能性以及知道怎样做才能达到目的并愿意付出努力的时候，才能成立。

### 能力与机遇

在我们讨论动机激励时，不可把动机与绩效的关系绝对化。能力与机遇都是与绩效相关的因素。如果你期望员工有高的绩效表现，那么不仅要设法激励动机，也要看员工是否具有足够的能力以及是否为他提供了相应的环境支持。如果没有足够的能力基础作为背景，那无疑是“赶鸭子上架”。如果不提供足够的环境支持，比如相应的设备、工具、场所、充分的时间以及人际帮助，那就好比“巧妇难为无米之炊”。因此，至少可以说，员工的工作绩效 P (performance) 是能力 A (abilities)、动机 M (motivation)、机遇 O (opportunity) 三者的函数，表达为公式就是：

$$P = F(A \times M \times O)$$

## 激励的原则及操作要则

### 一、激励的原则

激励是调动人们积极性、创造性的一种好方法，作为企业领导的一种有目的的企业领导行为，是有规律可循的。

#### 实事求是原则

企业领导激励操作的过程，就是根据客观实际需要，施以相应刺激和鼓励，从而调动人们的积极性，达到激励的效果。这要求企业领导坚持实事求是的原则，不断满足和引导人们的实际需要。

人的需要是一个多层次的、复杂的网络体系。根据不同的标准，人们对它进行描述并分类，但就其最一般本质而言，它是人为了生存和发展对外界对象的一种依赖关系。人有物质生活需要和精神生活需要，前者所表现的是人对自然界的一种依赖关系，后者能表现的是人类社会生活中个体对群体的一种依赖关系。个体的需要越多、越丰富，固然表明他自身越发展，但也表明他对外界对象的依赖性越强。从根本上讲，人的任何需要都是“社会创造的需要，需要只有进入“社会创造”范围，才能真正成为人的实际需要。例如，人类的祖先最初穿上衣服是出于生理上御寒的需要，树叶和兽皮成为原始社会的御寒遮盖之物，那么现在人们的服饰发生了很大的变化，可谓绚丽灿烂、多姿多彩，这些变化的每个方面无不是“社会创造”的。

人的需要，怎样得到满足？这始终是一个具体的历史的过程。一方面，它同一定的生产和再生产的过程密不可分。如果从需要为生产提供行为动机这一角度来看，那么需要的满足是先行的；如果从生产为需要提供现实物来看，那么生产又是先行的，两者之间互为条件。另一方面，任何生产都是在一定生产关系中进行的。人类的生产和再生产过程也是一个人们的社会关系的生产和再生产过程。所以，一说到需要的满足，就只能是在一定社会关系下产生和满足的需要。正因为如此，需要满足的方式也必然是一种具体的社会历史的方式。企业领导的激励操作只有符合社会生产方式发展的客观要求，反映人们的社会关系的历史趋势，才能真正既肯定和满足人的合理需要，又调整和规范这种需要，使其朝着正确的方向发展，成为促进人的发展的必要的社会形式。也只有这种激励，才具有合理性、现实性和科学性。

#### 适时适度原则

任何事物都有质的规定性和量的规定性，而“度”是质与量的统一，是一定事物保持自己质的数量界限。在事物的质所能容纳的量的活动范围内，能够恰如其分地体现和最好地满足人们实际需要的量，即最佳适度量。企业领导在激励操作过程中，必须掌握适时适度原则，追求最佳适度，也就是我们常说的“掌握火候”、“恰到好处”、“注意分寸”等。例如，尊重职工的自尊，从正反两方面鼓励他们，让他们看到自己的重要性，并在他们表现良好时给予鼓励，这些都是很重要的。不过虽然不吝于夸奖下级，却绝不能让他们陶醉于荣誉里，也绝不让他们觉得只要这一次表现得很好，就可以不必在乎以后的工作成绩。有时候你可以指出下级的一些小缺点，泼点冷水，要求他们达到更高的水平，借此鼓励他们更上一层楼。比如说某同志犯错误，

他已有所认识，企业领导如能对其正确地批评鼓励，他就会顺利地检查改正，发挥自己的积极作用。假如企业领导对他批评激励不当，分寸注意不够，“火候”没把握住，要么无限上纲，使其无法接受；要么轻描淡写，使之不能引以为训，都不能达到批评激励的目的。

企业领导在激励操作过程中，要想做到掌握分寸，恰到好处，必须善于捕捉时机。社会进程中普遍存在着某种“时机”。古人曰：“机不可失，时不再来”。敏锐地觉察、巧妙地运用“时机”，进行激励操作，往往能收到事半功倍之效；否则，反应迟缓，优柔寡断，将会错失良机，起不到激发人们积极性的作用。心理学研究表明，人的情绪有肯定和否定的两极性，并且都有一定发生、发展的过程。把握激励的时机，就是企业领导充分利用人们处于积极情绪状态下的时机，运用适当的激励方式和手段，使其内心的消极情绪转化为积极情绪，并努力将其积极的情绪转化为行动，实现其预定的控制目标。

根据对一些企业领导激励操作成功的案例分析，以下时期是激励操作的最佳时机：

(1) 面临新的组织环境时。管理心理学认为，组织环境的不同，往往影响或决定人们行为的不同。实践表明，即使一个较为落后的人，当他面临一种新的组织环境时，也最容易唤起他的自尊心，使其自我鞭策：“要做出一个好样子，给企业领导和群众留下一个好印象。”在这种心理状态下，企业领导及时的激励控制最容易收到良好效果。

(2) 对过错有悔过之意时。人非圣贤，孰能无过？过错之后，在内、外因素影响下，多数人迟早都会有悔过之意。企业领导应善于发现这种悔过的任何微小症状，因势利导，对其进行定向激励。

(3) 处于某种生理或心理困境时。人生不可能一帆风顺。工作的困难、事业的挫折、灾害的侵袭、生活的艰辛、生理上的病残等等，都会使人陷入心理或生理上的困境。处于这种困境中的人，犹如掉进陷阱一样，会顿生一种获得理解或帮助的强烈期待。企业领导如果及时表现出关切和理解，尽己所能帮助排忧解难，就能产生最佳的激励控制效果。古人云：“受人一餐，终生相报”、“滴水之恩当涌泉相报”，就是这个道理。

(4) 对某种需求有着强烈愿望时。需求是人们从事一切社会活动的内驱力，它在很大程度上决定人们的行为动力和行为选择，实践表明，当人们对学历、经济利益、婚姻、住房、职业、业务提高等存在某种程度的需求时，他们内心就会产生相应的愿望，并且力图使之成为现实。在这种情况下，企业领导应不失时机地关心上述合情合理的需求，努力创造条件全部或部分地解决问题，就能有效地保持人们的工作热情，防止各种牢骚的出现。

(5) 在物质或精神方面得到某种程度的满足时。实践表明，人们在物质或精神方面得到一定满足，就会表现出积极的情绪，心态会变得更加宽容和友好。在这种情况下，对其施之激励控制，被领导者容易接受企业领导的意志。

(6) “举棋不定”时。一个人的行为选择，往往受各种因素、各方力量的制约和影响。在上与下、进与退、争与让、公与私之间，许多人都面临艰难的抉择，常处于犹豫不决、举棋不定状态。在这种情况下，人们最需要一种新的力量，也最容易受这种力量的控制。这也是激励控制大显身手的最佳时机。

掌握激励控制的最佳时机，是激励控制艺术的内在要求。选择最佳时机对被领导者实行激励控制，多能收到事半功倍的效果。但事物总是不断运动并发展变化的，上述这些时机也不是静止的，必须及时抓住并巧妙地运用，不然就会坐失良机。我们常说的“事后诸葛亮”、“马后炮”，就是说有些好的激励方式、手段和途径，失去了时机，再好也没什么用处，所谓“机不可失，时不再来”。

因此，企业领导实施激励操作时，必须注意讲究以下三性：一是真诚性，做到真心诚意地对待人；二是敏感性，做到察言观色，处处留心；三是持久性，做到跟踪激励，持之以恒。

### 公平合理原则

人们的工作动机和积极性，既受他所得的绝对报酬的影响，而且还受到相对报酬的影响。当个体把他的报酬与贡献的比率同他人的比率作比较时，如果比较相等，则认为公平合理并感到满意，从而心情舒畅，努力工作；否则就会感到不公平、不合理，从而影响工作情绪。

公平合理的原则，要求企业领导必须对下属的贡献（所有投入）给予恰如其分的确认。如有不恰当之处，就会使下属有不公正的感觉。另一方面是下属个性接受的各种东西——交换关系的结果即报酬，也必须得到个人的承认。一个人在评价自己所得报酬是否公平时所用的标准是什么？在一般情况下是以同事、同行、亲友、邻居等作为参照系，也可用自己做过的工作或担任过的角色参考依据。

那么什么情况下人们会感到不公平呢？

（1）成果与投入在相当程度上偏离了上述参照系的比率，觉得自己在工作上的投入与自己从工作得到的结果上相比较，两者不相称。

（2）认为自己比别人干得多，却和别人得到同样的报酬甚至比别人得到的少。

造成不公平感觉的原因主要有：一是企业领导的官僚主义和不正之风；二是人们在心理上往往有这样一种倾向，即对绩效估价过低，报酬估价过高；三是有些人存在嫉妒心理，有“红眼病”；四是少数人错误地认为，公平就是平均主义。在一般情况下，人们对工作报酬不满意，而他们认为这是由于不公正造成的，结果是：谋求更多的工资报酬；减低工作的兴趣和积极性。问题如果不能得到解决，就会出现职业流动，有人甚至出工不出力，消极怠工。比如说由于出租汽车公司、宾馆饭店对小汽车实行承包，使小车司机收入有了较大幅度提高，相比之下，公共汽车司机的工作条件差、工资收入低，他们会感到自己投入的劳动与得到的奖酬之比远远低于参照系——小车司机。公共汽车司机则会采取相应的平衡措施，如有人想“跳槽”，有人对乘客不礼貌，有人拖延出车时间，使城市交通问题更加严重。

### 有益性原则

激励是对人们良好行为或成果的积极肯定的信息反馈，其目的在于促使人们保持和增强这种行为，加快人的自我发展和完善，为社会创造出更大的效益。激励的这一规定性决定了其有益性，有益性表现在两方面：其一是表现在激励前（考核奖励对象）；其二表现在奖励后（检查激励效果）。这两者应该是统一的、全面的。



时代是在不断向前发展的，根据变化情况，不断修改、调整奖励标准，以保持连续不断的有益性是明智之举。如 1982 年国务院颁布的《合理化建议和技术改进奖励条例》对于改善经营管理、推动技术进步和促进国民经济的发展，起到积极作用。但是，随着经济体制改革和科技体制改革的不断深入，原条件中规定的部分内容不能适应形势发展的要求，激励的有益性程度下降。为此，国务院 1986 年对该条例作了重要修改，增加了改善经营管理、推广应用科技成果方面的内容，拓宽了合理化建议的领域；适当增加了每个等级的奖励水平，增加了以酌情奖励作为技术储备的建设项目；增加了群众监督的规定等。

奖励的有益性另一个重要方面，就是检查奖励后的效果。奖励是一个封闭的控制系统，应该具有“双向通讯”的特征，即既要发布指令信息（激励），又要接受反馈信息（激励后果）。通过信息的反馈检查和调节激励是十分重要的。我们经常激励实际过程中遇到这种情况，激励对象的确定是正确的，但由于被激励者所处环境不同，会产生不同的效果。有的起到积极鼓励作用，有的则增加了集体内部成员之间的矛盾，产生了消极作用。如果我们注意接收激励的反馈信息，事先做好集体成员的思想工作或改变激励的方式和内容，就有可能保证激励前后效益一致性，真正使激励发挥全面的连续的积极作用。

### 物质激励和精神激励相结合的原则

为了搞好激励，必须充分认识和重视执行物质激励和精神激励，同时要将两者有机地结合起来。为此，要注意以下几个问题：

（1）物质激励和精神激励各有侧重，应因时、因事、因人制宜。在两种激励结合时，必有主有辅，对此，要灵活掌握，不可机械地、固定地予以规定。精神激励是一种高层次激励，能起到平衡的作用，控制和调节人们对物质的追求。当一个人思想觉悟、道德修养水平较高时，他在精神激励的激励下，可以放弃自己对某些物质利益的追求或为了某种需要将物质奖励让于他人。但是，一般情况下，对大多数人来说，如不满足他们最基本的物质需要，仅靠精神激励是难以调动其持久旺盛的积极性的。这时，物质生活的改善，物质激励的施行就显得尤为重要了。人们参加社会实践的时间、地点、活动内容是千差万别的，各人的思想道德水平也是变化多样的，要根据这种运动变化的复杂情况，搞好两种奖励的结合，并各有侧重，切忌“单打一”。比如说，“本田”公司非常注意发挥每个人的积极性，他们设立了物质奖和精神奖，鼓励职员对车辆设计和制造提出改进意见，从而使职员对公司有着强烈的责任感。

（2）注意人们对物质奖励和精神奖励的新要求，不断改变和发展激励的内容和形式。随着生产力的发展，人们的精神和物质需要标准越来越高，如果再用五六十年代的激励标准，发几元奖金，发个口杯、脸盆或发张奖状，出个光荣榜，显然不能满足人们的需求。在这里，既要注意防止人们的盲目攀比，追求高消费倾向，帮助人们正确评价奖励的价值，同时，又要在可能和允许的情况下，不断发展和丰富激励物，变换激励的形式，以提高激励的吸引力和促进力。

（3）改变精神奖励颁发的单一性和照顾性，提高精神激励的效率。在分别执行物质激励和精神激励时，人们往往比较重视物质激励的内容和形式，

使物质激励搞得较为丰富多彩；而实施精神激励时明显地表现出单一性和照顾性。如某些企业开展劳动竞争，对优质高产者予以物质激励是不含糊的，但对思想作风表现良好者的奖励却显得过于单薄，在光荣榜、纪念册上转悠，毫无新鲜感；有时，给予精神激励也仅仅是为了照顾那些未能获得物质奖励的员工或单位，而且照顾面过宽。即使获得了精神激励，他们自己和周围人并不感到光荣，往往失去了精神激励的积极作用。

## 二、激励的行为对象

当今企业领导不够成功的最大的、也是唯一的症结所在就是：我们所需要的行为和我们所激励的行为之间的巨大脱节。而另一方面，在工作成绩和激励之间建立起恰当的联系，是提高企业工作效率的唯一的、也是最大的关键所在。一提到业务的成功，我们大多数人首先想到的都是金钱、统计数据、事实和数字，但是，所有这些材料和图表，仅仅象征着人们的集体努力。激励人们去做好的行为，你就会得到好的结果；不激励好的行为，你便很可能得到不好的结果，这便是“世界上最伟大的管理原则”——激励——所传达的简单信息。因为“能得到激励的事才会有人做”。

那么应该激励的行为是什么呢？下面我们列举 10 种应该受到激励的重要行为，同时还列举 10 种相反的、不应受到激励，恰恰又是大多数企业领导惯于激励的行为。

### 激励解决问题的坚定方案，不激励见效快的敷衍

欧仁·阿诺德曾经把现代美国人的祈祷描绘为“亲爱的上帝，我为耐心而祈祷，我立刻就要得到它！”的确，我们生活在一种“迫不急待”的文化中，这种文化促使我们对每一件事情都采取轻松的、为见效快而敷衍了事的做法，这一点反映在我们的工作中并不奇怪。我们鼓励那些运用急功近利、胡乱拼凑方式解决问题的做法已经是司空见惯了，而这种方式最终所带来的问题比它解决的问题还要多。“成功总是降临在那些有机遇且有所准备的人身上。”但这种迫不及待的文化却诱使我们相信“车到山前必有路”、“柳暗花明又一村”。

获得解决问题的坚实方案需要时间、耐心、远见和作出牺牲，但能取得巨大而长远的利益。坚实稳妥的解决问题的方案是对未来的投资；见效快的敷衍是抵押，这是两者的基本区别。下面以公司为例说明解决问题的坚实可靠方案和见效快的敷衍。

#### 1. 解决问题的坚实可靠方案

(1) 你喜欢别人怎么对待你，你就怎样对待你的下属。积极地投资于蓬勃向上、尽职尽责和受过良好训练的职工队伍的发展壮大。北京建国门外国际大厦有一“世界之窗”的企业，企业总经理是伍小姐（香港人）。伍小姐并没有因为自己是香港人而对大陆员工另眼相看。相反，在音乐培训、奖励、惩罚等方面都做到了对香港和大陆员工一视同仁。她提升了 20 多名大陆员工做班长、餐厅助理，并且还选送了 3 个大陆青年去香港进行强化训练。这些行动都深得员工们的好评，融洽了与下属的关系，为“世界之窗”的进一步发展提供了充足的人力保证。

(2) 对长远计划承担责任，尽职尽责，一经制定便坚持到底。

(3) 定期更新资本设备，投资于改进工作的新方式和新方法。

(4) 保持公平而稳定的价格，赢得顾客的信誉。春秋时期越国范蠡除谋政成功以外，经商也很成功。他经商成功的法宝是经营管理原则，其中有一条就是：价格要明确，切勿含糊，含糊则争执多；价格要合理，合理则有信用。

(5) 建立顾客售后、售前服务制度，赢得“回头客”。香港丹尼福来远东公司专营电器，该公司总经理饶峰创造了奇迹，他在短短一年内就使经营额高达上亿港元。他创造奇迹的三大法宝之一就是为顾客提供周到的服务。首先是送货上门，只要顾客愿意买，不管其住在什么地点，都派人及时送到；其次是付款方式灵活，顾客可分期付款，或接到货物 30 天后付款等；再次是优质的售后服务，在香港地区，顾客的家电在每天的任何时候出了毛病，都可以得到公司维修人员的及时服务。

(6) 强调质量是提高生产力的关键。奔驰公司就十分重视坚持解决问题的坚实方案。奔驰公司卡尔·奔驰和戴姆勒一开始就定下一个宗旨：“坚持完善，宁缺毋滥”。100 多年来，奔驰秉承创始人的宗旨，紧紧把握住信誉、质量这两个基本要素，努力从以下几方面严格把关：一是严密的设计构思；二是从材料到工艺，要求精密严格；三是自成风格，不步别人后尘。

(7) 只做公司力所能及的生意。

(8) 致力于发展更新更好的产品和服务，因为花样就是任何行业最大、最宝贵的资产。美国贝尔电话公司之所以能取得成功，一个重要原因就是贝尔研究所的建立。因为他们认识到：世界电话工业技术日新月异，作为一个专业性的民营企业在激烈的竞争中是否能够自强不息保持活力，是否能发展壮大，其关键在于能不能及时地、迅速地推出更新更好的产品和服务。

(9) 在执行计划的过程中，激励人们寻找工作起来更见效率的新方法。

(10) 认识最常接触某项工作的人，对这项工作最了解的人，发挥这些人的聪明才智。

## 2. 见效快的敷衍

(1) 根据需要随便招聘和炒职工鱿鱼。

(2) 不计后果的只谋求客观短期目标。

(3) 使用旧设备直到废弃，不会加速折旧，认为这样做最省钱。

(4) 为达到眼下的盈利目标或牟取暴利而随意抬高和降低价格。

(5) 只做一锤子定音的买卖。

(6) 不惜一切代价按期发货。

(7) 贸然进入一个新行业，因为这个行业风险小，经济效益高。

(8) 经营费用降低时仍拼命削减支出。

(9) 不谋求发展新产品、新技术和新型服务，除非利润高而风险小。

(10) 让经理作所有决策，因为这样来得快，而经理们本来就是靠这个挣薪水的。

在鼓励解决问题的坚实方案、不鼓励见效快的敷衍方面，公司或经理人员是大有可为的。比如说：给作出长远、精明决策的职员发放高额奖金并予以肯定赞赏。对那些仅仅眼下看上去不错的人则不奖励、不表扬。肯定那些进行基础性研究工作，并对新产品、新技术、新设备作出长期投资决策的职员；不肯定把钱用于短期（季度）预算平衡的人。使职员的工薪与公司的经营业绩、公司的兴衰结合起来，以刺激员工努力工作。以长时间的

工作表现来鉴定人。比如说看看他们在 5 年甚至 10 年的工作表现，并重奖那些表现最好的人。确认对公司长远的成功至关重要的一个或两个关键性因素，并奖励那些对这些因素作出贡献的员工。如果你正在谋求扩大销售额，奖励那些为扩大销售额作出贡献的员工。给予长期性奖励。比如，高级管理层的部分年终奖金可以用股票信贷的形式发放，让他在退休或离开公司时才能兑换成现金提取。这样做将使他们在短期内的工作业绩对他们的长期收益产生深远的影响。

激励解决问题的坚实可靠方案，不激励见效快的敷衍，并不意味着丝毫不顾短期利益。因为每一位企业领导的工作都包括在今天的利益和未来的发展之前作出正确的权衡，两者缺一不可。但是，坚实的解决问题的方案需要予以更多的注意和更大的激励。如果一位企业领导能够激励解决问题的坚实方案，带着“未来关系更大”的意图在领导、在管理，那么他就能取得长久的成功。

### 激励冒险精神，不激励随遇而安

戴尔·卡耐基曾说：“抓住机会！人的一生充满了机会。走的最远的往往是那些敢作敢为的人，四平八稳的船决不会离开港湾太远。”

在一个具有良好“企业领导气候”的组织结构中，企业领导鼓励人们冒险，允许职员犯错误，并且能够认识到这是为个人和公司成长所付出代价的一部分。史蒂芬·乔布兹，取得了辉煌成功的苹果计算机公司联合创始人，对这种企业领导激励艺术作了最好的概括。当被问道：“苹果公司是怎么做的”时候，乔布兹回答说：“我们雇佣真正能干的人，并且创造一种人们可犯错误并能从错误中得到成长的环境。”

现实生活中，那些高业绩的管理者总是显露出最大的冒险倾向，低业绩的管理者则显露出求稳的心态，他们总试图不冒任何风险就显出自己的重要性，还自诩为“宁静以致远，淡泊以明志”。高业绩管理者表现出非常与众不同的行为方式，他们一般倾向于为工作而工作，很少关心安稳的事，他们最强烈的愿望是创造成就（树立并达到目标）和自我实现（尽可能把自己的能力发挥得最好）。菲律宾亿万富翁陈永载从 70 年代开始，就打破了当地企业陈规，不搞所谓稳扎稳打，而是冒险地进行了一连串投资，开办了椰油厂、肥皂厂等，虽然也有失手，但他决不畏缩。80 年代，陈永载冒险闯入啤酒生产行业，建立了年产量达 2000 万箱的亚洲酿造厂，从而结束了西班牙阿亚拉公司“生力”啤酒独霸菲律宾市场的局面。而低业绩管理总是倾向于让人看起来能干，而不是确实能干。

要想把低业绩的管理者改造成成为愿意冒险的方法是创造一种大气候，提拔、奖励和支持敢于冒险的人，并且给他们从错误中学习的机会。创造一种健康的、敢于冒险的大气候必须遵循以下 6 条指导性原则：

（1）既庆祝成功，也庆祝失败。显然，最高的奖励和表扬应该给予那些担了大风险并取得成功的人。但是，“胜败乃兵家常事”。如果下属全身心地投入某项工作，最后却一败涂地，这种时候他们最需要的是支持和激励。

奥里·艾达冷冻食品研究部每当一次新的试验彻底失败的时候，都放炮以示庆祝，用这种方式鼓励探索和冒险。企业领导懂得，搞研究是一项时刻冒着失败危险的差使，开始有许多好主意，但经过试验后常常只有少数的几个好主意行得通。每当一个研究项目走进了死胡同，他们便当机立断，放一

炮，开始大笑几声，接着试验另一种想法，这样有助于创造一种积极的气氛，雇员仍能够继续尝试，继续探索从而得到提高。

(2) 聪明的错误是为取得进步所付代价的一部分。一个错误仅仅意味着某人停止空谈某事，并已开始付诸行动。无论何时，如果你想取得长足的进步，事先都要做好向后退几步的思想准备，重要的是从自己的失误中得到启发，继续尝试以求改进。

(3) 不让自己或者其他人在比较小的风险上浪费时间。取得巨大成就的人干的都是大事情。而当你试图做大事的时候，你就要冒着大错的风险。

(4) 不要“越俎代庖”，替他人冒险。如果试验没有取得成功，也不要帮他们摆脱困境。否则，企业领导就有可能剥夺了他人经验中学习和成长的机会。甚至情况更糟糕，企业领导还有可能引起别人对他的反感。或者他们可能希望你再帮助他们摆脱困境。除非企业领导想“吃力不讨好”，否则，企业领导最好不要如此“拯救”别人。

(5) 鼓励聪明的冒险，不鼓励愚蠢的蛮干。冒险的全部目的在于：创造素质更好的人员以提高生产和服务，而不是创造蛮干的人。聪明的冒险需要具备以下几个重要的条件：树立一个目标，没有明确目的的风险是不该冒的。一旦决定去冒险就应全力以赴，确信成功并消除后顾之忧。考虑到可能带来的最坏结果，并确认自己承受得住。权衡一下这次冒险的利弊得失，聪明的冒险总是得大于失。准备一套备用方案以防事情变糟。损失要有一个限度，假如事情不妙，在损失过重前赶紧撤出，如一位哲人所说：“假如你眼看就要输掉和老虎的拔河赛。在老虎抓住你手臂之前赶紧松开绳子。你可以为自己另找一条绳子。”从所冒的险中得到放松、享受，并从中获得教益。成功的生涯既需要勇气，又需要乐趣。

### 激励行动果断，不激励循规蹈矩、行动迟缓

我们所需要的信念是“对你将要干的事作出决断，然后立即动手干”。按自己信念行事的人往往意志坚强、做事果断，几乎总是胜人一筹。这是因为他们遇事不会犹豫不决。无论哪个组织机构都不缺少分析研究的人，搬弄文字的人和喜欢征询别人意见的人，但做事坚决果断的人却不多。大多数人都因为在该作出决策的时候缺乏十足自信心和坚定的勇气才使自己的声望得不到提高。这一点就使行动坚决，做事果断的人很容易脱颖而出，展现在他们面前通往高级企业领导层的路也将变得异常平坦。

更重要的是，优秀的企业领导和组织机构都给他们的下属以作出决策和采取行动的自由，以此来倡导创新精神，促进职员们健康成长。优秀的企业领导和组织机构从不在开会、分析研究和遇到问题的迟疑不决等事情上浪费宝贵时间。他们会对职员说：“下定决心，放手干吧。假如一种做法行不通，要么偃旗息鼓，要么改换另一种做法，并且立即着手进行。如果决策错了要受到惩罚，那么那种迟迟不作决策的情况将受到更严重的惩罚。”

但是，多数人在面临决策的关键时刻都觉得很为难。下面几点意见将有助于解决这方面问题。

(1) 养成作决策的习惯。也许开始决策时有可能作出错误的选择，但是，作决策可以通过实践获得提高。经验会提高判断力，致使绝大部分时间里所作的判断都准确无误。只要在51%的时间里判断正确就比无所事事强得多。

(2) 在限定的时间内尽可能获得有关这一问题的最佳信息材料。如果指

望获得令人满意或无可挑剔的信息量，那么就只能无限期的“守株待兔”。哈里·杜鲁门对此作了很好的总结：他作决策时只依据那些最精练、最有用的信息，并且决心让对他执批评意见的人靠边站。

(3) 尽可能多地推出各种不同方案供选择。如果你进入实业界的圈子，就不要期望能够找到“最优”方法。要尽你所能，多推出一些解决问题的方案，并依其价值进行打分，少则1分，多则10分，从而选择尽可能好的“次优”选择。

(4) 假如需要对所有选择方案进行更深一步的分析，那么可以利用纸上平衡法。把一种方案的有利因素列在一张纸的左边，把所有不利的因素列在右边，用这种方法比较一下利弊得失，然后再作出决策。本杰明·富兰克林在200年前提出的这个方法，至今仍不失为一个绝好的提议。

(5) 采取行动，或者激励采取行动的人。正如一位不知名的成功总经理所言：“看是一回事。看见你所看的东西又是一回事。理解你看见的东西是第三步。从你理解的事情上学到一些知识或经验更是另外一回事了。但是只有把你所学的知识或经验运用到行动中去，这才是真正的关键所在。”夏儒一洛伯克公司成立于1886年，一战后出现了创业以来从未有过的连续亏损现象。受命于危难之际的伍洛做出了“通信贩卖方式已过时”的判断，勇敢地采取改革措施。除努力维持原有通信贩卖方式外，立即开拓向各都市推进，在各都市开设零售店和超级市场，使公司经营额很快达到14亿多美元。二战后，伍洛注意到美国人口流动的新变化（由都市扩散），他当机立断，逐渐在市郊开设零售和超级市场。伍洛判断准确，而且行动又非常迅速和果敢，一系列举措使洛伯克公司起死回生，扭亏为盈，并迅速发展壮大，现已发展成为当今世界最大的零售企业。伍洛的成功，验证了行为科学家德鲁克所说的：“对待未来，没有现成答案，只有在行动中进行选择，而每个行动又是不完善的，即需要不同的努力和付出不同的代价。”

(6) 把所必须要做的决定写下来，尽量简单明了。还要给自己规定拿出决策的最后期限。要抛开现象，只把问题的核心部分写下来。你还要利用一些时间，视决策的重要性，收集和分析有关这一问题的信息材料，并且务必在最后时期到来之前作出选择。这样做将有助于摆脱因过分偏重于分析研究而变得畏缩不前的圈套。

### **激励独创精神，不激励亦步亦趋**

约翰·安德鲁·霍尔摩斯曾提出警告：“千万不要对一个年轻人说某某事办不到。上帝可能已经等了几个世纪要这个不知天高地厚的人来做此事。”里科弗曾说：“任何组织机构都必须设法为那些内向的、倔强的、有创造力的人创造一种有利的环境。这些人是现状和常规的天敌，他们时刻准备打破陈规陋习，推出更新、更好的工作方法。然而，那些富有创造力的人，他们所产生的想法又往往被无情地驳回。

比如说：一位银行家在盛怒之下，要一个发明者把“那玩意儿”从办公室弄出去。那玩意儿就是今天的电话；一位好莱坞制片商在一部手稿上草草地写了张杜绝采用的纸条。这部手稿就是后来的《飘》；1976年，一位年轻的技师对整天摆弄那些集成电路块感到压抑。他曾在3个不同场合请求由他设计一种袖珍计算机，都遭到公司的拒绝。于是他回到家里，自己动手做了一个，取名叫“苹果”。

无论什么行业，最重要的资产不是金钱、房屋或者设备，而是主意。爱因斯坦以为想象比知识更重要。莎士比亚说：“正是想象力使人高出其它动物。”贵格燕青公司前总裁肯·梅森说：“给我印象最深的不是全体总裁的权力，而是他们的思想的力量。”

我们缺乏的是善于创新的人——那些执著的、坚持不懈的、从不气馁、自行其事的人。这些人对某种想法往往怀有深深的信念，并且不惜一切代价地将这种想法转而运用到实际工作中去。3M 公司就有一个典型的例子。许多年前，一个年轻工人一直琢磨着把沙纸原材料派上新用场，管理者认为他是在浪费时间，于是解雇了他。但他继续坚持探索，他的创造和不屈不挠的精神终于使 3M 公司跻身于为屋顶沥青瓦制造颗粒原料的新行业。若干年后，这位工人成了屋顶原料部副主任。而今天 3M 已成为美国最富于创新精神的公同。因为它充分吸收了过去成功的经验，并且以“不得扼杀促进工作的新想法”为自身立命之本。索尼公司有一句座右铭：“索尼，研究使它不同！”这句格言成为索尼取得成功的奥秘之一。从 40 年代索尼公司一开张，井深大和盛田昭夫就提出“做别人所没有做的事，研制全世界都没接受的产品”的口号。他们的竞争哲学是：如果今天赢了 3M 球队就很满意了，球技就很可能到此为止。要想一直承受住世界级对手的挑战，那么就得不创新。索尼公司到今天已发展成为电子行业的佼佼者，正是他们这种创新精神为他们企业带来了硕果。

人们拥戴创新犹如拥戴自己的母亲。可是大多数企业对创造和创新只是嘴上说说罢了。最高的奖赏总是给那些持有专门证书的人，那些照章办事、衣冠楚楚、态度合乎体统的人。当然，假如没有相当数量的亦步亦趋、照章办事的人，任何企业想取得成果都是困难的。但我们仍然应该首先提倡创新，激励创新，从而获得创新所带来的效益。要创造一种“鼓励新思想和创新、革新人人有份”的大气候。

要想建立一种创新气候，需要注意以下几个因素：

(1) 创造一种轻松的、非正式的工作环境。这样可使人们不那么重视规章制度，既利于埋头工作，又造成了大量的非正式的交流机会。在一种大家都感觉自由自在、彼此默契的轻松而积极的气氛中，是最容易产生创造性的。因为大家聚在一起更容易产生更多更好的想法。但当人们需要深入思考时，一定要保证他们有充分独处的时间。

(2) 容忍失败。创新是极富革命意识的“游戏”，多数想法不能成为创新，而多数的创新又是不成功的，故坚持不懈对待沮丧、失败及挫折的能力至关重要。成功的人要比失败的人作出更大的牺牲，因为他们从未停止探索。托马斯·爱迪生进行了 6000 次试验之后才发明了可供白炽灯使用的灯丝，但仅这一成功的价值便超过所有失败损失的千百万倍。

(3) 鼓励竞争。研究和实际工作经验都得出了相同的结论：竞争能带来创新。心理试验表明：竞争能够使大脑能量输出增强 50% 或更多。组与组之间的内部竞争是鼓励创新的好做法。例如，美国 IBM 公司针对同一课题若干小组进行攻关，看哪一组能够拿出最佳方案。竞争意识及其挑战使人们情绪高昂，由此可促进新思想。

(4) 对成功的创新要按盈利分成。大多数基础研究和开发部门的职工都被强迫签订了把自己的发明专利权转让给公司的协议。每当一项革新产生时，雇员得到的只是名誉奖章，或者几百元“小费”，而老板则从革新中得

到大数额的盈利。假如你是那位革新的人,你的积极性会受到怎样的影响呢?要使人们继续保持革新的积极性,就要把盈利按一定比率与革新者分成共享。例如电视节目的制造商把节目盈利的10~15%付给节目设计人。

(5) 支持狂热的人。波得·德鲁克曾写道:“就我所知,有所成就的人往往是那些身怀使命、狂热执著的人。”每项重大发明的背后都有一位执著的人,他被一种力量驱动着,使自己的梦想得以成功。他们是一些有的放矢的人,并且用自己的意志力把箭射向目标。前面提到的那个被3M公司解雇后仍坚持探索的人就是一个生动的例子。

狂热型的人通常不适用组织模式,他们常以自我为中心,容易引起人们的反感;他们缺乏耐心,排斥异己,让人心烦意乱,人们很难与他们共事——而这恰恰是他们的优势。精明的企业领导不会忽略这些人,并会通过庆祝并奖励他们的成就,在处境很难和遭遇失败时给以精心照顾,使这些狂热型人员的才能得到更好的发挥。

(6) 创新人人有份,每人至少确定一项革新目标,并规定完成目标的最后期限。要充分利用那些最频繁地接触某项工作的人,因为他们对这项工作的改进通常能拿出最好的主意。创新就像打高尔夫球——善终者胜。

(7) 让人们都了解创造性思维的基本知识。出主意的能力可以通过实践或者利用一些简单的技巧加以改进和提高。

比如:

对现状和假如提出质疑。有人问爱因斯坦最喜欢给理工科学生什么忠告,他回答说:“我将请他们每天花一小时时间推翻别人的观点,同时想出自己的观点。这件事做起来很难,但会大有所获。”

从其它想法中寻找可供效仿的相似点,并把他们用到正在对付的难题上去,例如,电话的研制是仿效人的耳朵;照相机是仿效人的眼睛。

要认识到,所有新思想都是旧思想的更新组合。克拉伦斯·伯宰去加拿大,吃了些冰冻后又化开的鱼,便由此产生了兴办食品冷冻业的念头;本杰明·富兰克林对调换眼镜片感到厌烦了,于是他把两片合一制成了双光眼镜。

千万不要在想法产生的同时对这一想法的可行性作出判断、这样做很像同时踩踏闸和加速器。

警觉起来,抓住偶然发生的奇想(偶然而有价值的发现)。创新常伴随着意想不到的发现而来。例如,一个化学家无意中打碎了一个盛有粘液物质的瓶子,在收拾玻璃片的时候,他注意到这些碎片粘在一起了。这一偶然的发现导致了防碎玻璃的产生和发展。索尼公司一工作人员,出于好奇,偶尔发现改成四声道立体声录音机接上普通耳机后可以获得更美妙的音响,这使他大受启发。他设想,有了立体小耳机后,可以使笨重的录音机变得轻巧。于是马上拍板让设计人员和工程师优先开发这种产品。不久,他们便研究成功了深受用户欢迎的袖珍式立体声录放机。索尼公司随即开辟专线生产,利用广告展开攻势,很快使这种产品成为国际抢手货。

采用不同的参照系数。所谓创造力就是使新鲜的东西看起来熟悉并使熟悉的东西看起来新鲜。伍德逊·威尔逊说得很好:“创造力是人的另一双眼睛”。又如马克·吐温所说的:“人仅仅是上帝在一星期工作后感到疲劳时才创造出来的吗?”这都是些新视角的例子。

密切注意你的预感。一种预感常常源于储藏在潜意识里的事实。问一



问自己：“是否有可能我已经获得了关于这个问题的信息而自己还没意识到？”果真如此的话，你的预感也许很灵验。创造力和灵验的预感常常并行不悖。

### 激励使工作变得简单化，不激励不必要的复杂化

一个企业新开办的时候，复杂繁琐很少成为其问题，但随着企业的不断成功和发展，通常会带来各方面的增长，这种增长便导致了机构的臃肿。他们往往采用增加雇员，设立新的制度和程序的方法来对付机构臃肿，结果反而使事情变得更加复杂化。然而，优秀企业领导管理的核心在于，尽可能地使事情保持简单化，以便人们做起工作来顺利无阻、轻松自如。因为事情越繁琐复杂，就越是需要使其简单化。

使事情简单化并不是轻而易举就能做到的，但是良好的组织机构和管理者都应该朝这个简单化的方向努力，以免工作目标被日常的一般性事物所淹没。精简工作程序的基本原则可以用一句话进行概括：不必要，就废除。

然而，正如前面所指出的那样，大多数企业都掉进了这样一种陷阱：激励使事情复杂化的人，却忽略了那些使事情简单化的人。何不把事情倒过来做？精良的组织机构反应灵敏、做事灵活，应变能力强，而且善于捕捉机会；而臃肿的组织机构则行动笨拙，反应迟钝，不能够面对新的、高竞争性的挑战。运用以下策略可使企业领导多一些精良，少一些臃肿：

简化管理层次。比尔·麦高思是 MCI 电信公司的创始人兼总裁。每隔 6 个月他便对公司新雇用的经理人员宣布说：“我知道你们当中毕业于商学院的一些人已经开始设计组织结构一览表，并且还为业务程序撰写指南。我一旦发现谁在这么干，就立即把他解雇，直到最后一个”。一开始，麦高思便明确一点，人们不要为了工作而相互制造更多的工作，要对每一个工作岗位及每个管理层次都提出质疑，问一问是不是真正需要？两个管理层次可以合并到一起吗？每项工作都是得大于失吗？实际上，每增加一个管理层，处在最底层的人员和处在最高层人员之间的交流又被人为地隔开了一层。日本和美国的一些管理完善的公司其特点都是人员精干，管理层次少。天主教会是世界上最大的组织机构之一，从教区牧师到教皇之间也不过只有 5 个管理层。

简化程序控制。若干年前，英特尔公司曾深受官僚主义作风之苦，从办公用品部领一支 2.19 美元的钢笔需要通过 95 道手续、12 张表格。由于运用了简化工作的原则，95 道手续被减少为 8 道，12 张表格减少到了 1 张。英特尔公司还把简化工作的原则运用到其它方面：雇人程序由 364 道手续减少到 250 道；一张帐户支付收据原来需要 24 份备忘录，后来减少为 18 份。运用简单工作的原则，只需要审查一下每道工作程序，对每一步骤都提出质疑：能否废除它、简化它或者把两道程序合二为一？能否改变程序步骤使其更行之有效？工作如同草皮一样，必须经常照料并且修葺铲除。简化工作非常有助于达到这一目标。

简化工作。要求每一个由你领导、管理的人，对下列问题写出简单的书面回答。这些问题包括：我的工作目的是要取得什么样的成果？为什么要取得这些成果？我所做的事有哪些是不必要的？

简化信息交流。亚伯拉罕曾这样称道一位律师：“他能把许多的思想压缩成十分精练的词语来表达，他在这方面比我见过的所有人都强”。由于

我们有许多人担任制造和传递信息的工作，致使信息越好越多，而信息过多又无疑会使人们停滞不前。我们所有的人都需要努力使我们的信息交流尽可能的简单明了，把所有的文字信息材料控制在绝对的最少量。与人交流时要尽量用能让人听得更明白的语言。简而言之，要集中精力挑选、发送和接收那些你和他人都需要的信息，进而完成你份内的工作，其它的不要管。

激励那些把工作简单化的人。一家医院几年前雇佣了一位费用经常超支的药剂师，后来用了一种办法终于使这个问题得以解决，即：冻结支出，允许这位药剂师把省下来的钱留作自己的年终奖。如果能够运用“世界上最伟大的管理原则”去激励或鼓励那些把工作简化的人，那么企业领导目标的达成将指日可待。

### 激励默默无闻而又见实效的行动，不激励无事生非吵吵嚷嚷

任何组织机构都需要脚踏实地、默默无闻的英雄，这些人靠得住，熟悉自己的工作，做起事来不声不响，并不需要别人过多地关照他们。然而，这些人的工作业绩常常被那些无事生非者的吵吵嚷嚷声给淹没。无事生非者无所事事，创造不出什么成果，却只会添麻烦。以解决问题为己任的企业领导往往很容易掉进这样一种圈套：关注那些无事生非者，忽视那些默默无闻而又有实绩的员工。

大多数人并不在乎拼命工作，但是他们的努力如果被忽视，他们却很在乎，这会使他们产生被利用的感觉，他们就会不努力工作，或者采取不利于工作的行动来作为“回报”。

鼓励默默无闻见实效的行为，需要注意以下问题：

找出那些默默无闻的英雄，并给他们以鼓舞和激励。为了充分调动那些默默无闻的英雄们的积极性，就要表示对他们真诚地感兴趣。不仅把他们当作员工看待，还要把他们当作活生生的人来对待。要倾听他们的意愿和心声，不论是工作上的还是非工作上的。还要注意他们的希望和挫折、爱好与厌恶、欢乐和忧虑。随时留心帮助他们解决困难，并在他们自我怀疑的时候帮助他们树立信心。培养私人感情，建立人们之间相互信任的纽带。这也是每一位成功的企业领导所必备的至关重要的素质。

有意识地致力于识别和鸣谢良好的行为。在脑海中想象一下那些身上别着写有“看我好的时候”的扣子，一旦看见好的行为，就要特意告诉他，你喜欢他做的哪些工作，鼓励他今后要做得更好。良好的行为非常可贵，决不能等闲视之。美国著名推销经理吉姆，他把80%的时间花在占1/3比例的高效率推销代表的身上，辅佐他们，帮助他们，赞扬并感谢他们，结果收到了比当初试图全盘照应、面面俱到从未曾有过的效果。

警惕那些无事生非吵吵嚷嚷的人，不要助长他们。举个例子，如果有人有意制造困难和危机，不要帮助他们解决问题，而是采取另一种态度，跟他们讲明，这是他们自己的责任，属于他们自己的正常工作范围。要敢于给那些有心叫苦的员工分派工作，因为他们叫苦是为了让企业领导把工作交给那些不声不响的实干家，期望由他们完成这项工作，让他们负有责任。如果认定某个人惯于无理无据地发牢骚，你不要去理睬他，不要在那些总是打着自己小算盘的人身上浪费你的时间，要始终把你的工作重心放在期望和激励你要别人做的事情上去，如亨科克·易卜生所言：“一千句话也不如一个实际行动能给人留下深刻的印象”。美国推销经理吉姆对于那些工作效益低的

人员采取不理睬、不鼓励的态度，直到他们取得良好的工作成果为止。

当不得已而批评别人时，记住“夸奖人，批评工作”的原则。指出毛病和提出必要的解决办法是企业领导工作的一个重要组成部分。当不得不进行批评时，要特别小心。批评人好像步入雷区一样，走错一步就会造成不可弥补的损失。

绝对不要以指出错误的方式批评别人，这样会使受批评的人处于防范的地位，而悉心提防的人是听不进别人的意见的。换一种方式，从夸奖他工作中的好的方面开始，并且说明你如何欣赏这个人的努力和才能，然后把话题转到他需要做的事情上，告诉他怎样做能把事情办得更好以及如何才能保证将来不出差错。最后再次夸奖这个人所做的努力，为他提供帮助并且表明你对他大有信心。

一种建议性的批评总能给人留下一种感觉：对错误的充分认识，改正错误的方式方法，使人感觉到受到欣赏和急于改进的强烈愿望。

由于每天的工作琐碎繁忙，忽视良好的行为而偏重不好的行为反倒成了很自然的事。但这代价是惨重的。下次如果你再忽视了某些默默无闻的英雄，要记住撒缪尔·古得温的话：“他妈的，我选择不声不响，你难道听不见吗？”

### 激励工作质量，不激励无质的速度

在当今仓促的、一切都稍纵即逝的社会里，我们做起事来尤其要讲究速度。每个人都需要快速、新奇。威廉·奥斯乐曾说：“为明天所做的最好准备就是把今天的工作做得干净利落”。但结果却常常是忽略了工作质量。

提高生产力的关键在于好的工作质量，而不在于快的工作速度。工作质量的提高会产生巨大而长期的效益。

1. 低成本。第一次就把事情做好可降低原料、检查、修理及担保等方面的费用。质量专家菲尔·克罗斯说得好：“只有讲究质量才是真正的省钱。浪费金钱的正是那些不讲求质量的行为。”像IBM这样的大公司，通过提高质量，每日大约可节省50~100万美元。

2. 高产值。第一次把事情办好可使先前浪费掉的精力转而发挥生产效益。企业领导只要花少量时间进行检查监督，而把更多的时间投入到生产活动中去；职员们也可以把全部时间用于生产，而不是修补和返工，先前浪费掉的原料和精力便转化成了完好的产品和服务。

3. 职工的自豪感。工作质量的提高可以使职工们产生积极的自信和成功的感觉，这种感觉来自对一项工作的熟练掌握以及出色地完成这项工作。它还可以激励人们努力进行更艰难的尝试。

4. 顾客的信誉。对于一种产品，顾客最重视的不是价格，而是质量，他们也情愿为好的质量多出钱。另一方面，质量差的产品是再容易失去顾客不过了。一家自行车商店门前的招牌上写得很好：“价格便宜的甜头尝尽之后，质量差的苦味将持续长久。”如果我们执意提高产品的质量，我们完全可以做到。日本著名商人米山稔率领约内克斯体育用品公司驰骋商场，超越众多竞争对手的奥秘何在呢？那就是重视产品质量，贯彻名牌战略。早在公司刚成立之时，米山就定下争取3年内使约内克斯牌羽毛球拍成为日本第一的经营目标。而实现这一目标的方法就是制造名牌产品，参与市场竞争。为此，米山不惜一切代价，提高羽毛球拍的质量，然后凭其优良的品质开拓市场。这一方针很快收到成效。约内克斯羽毛球拍在日本的市场占有率日益提高，

其他企业的同类产品较量中败下阵来。不到3年，米山的羽毛球拍果然在激烈的竞争中脱颖而出，在产品质量和销量方面，都跃居日本第一位。

再比如，二战期间，美国政府发现伞兵部队有5%的降落伞打不开。这绝对是质量上有问题。伞兵军官要求包伞人员和负责检查的人不定期地配带他们自己包装的降落伞往下跳，从此，降落伞的包装质量很快就从95%提高到100%。

要求员工们在质量上尽职尽责也需从奖励入手——不仅在车间里进行，还要从最高管理者自下而上的奖励。因为只有高层管理者在良好的质量上有了既得而长远的利益，质量的提高才会持续长久。正如IBM公司质量高层经理人才博代克所言：“大老板发话之时，‘让我们一块儿干，一块儿学、一块儿动手做’——就是质量提高之日，这是唯一最有鞭策力和鼓励性的因素”。

对提高质量有着严肃责任心的公司将会通过以下几种方式赢得员工的支持：

1. 在得克萨斯仪器厂，大约有100名高层管理人员被告知，工厂将依照他们在产品质量方面的业绩排列名次，这一名次将作为晋升和发放奖金时所考虑的因素。

2. 在纳斯华公司，董事人员40%的奖金是依据产品质量的好坏而发放的。

3. 皮特尼·宝斯公司在工厂和雇员中间鼓励竞争，对获胜者授予英雄称号并给以奖金奖励。

企业领导阶层一旦严肃对待质量问题，就有必要考虑其它几条因素以保证质量的提高能够持续长久而不仅仅是一阵风。

- (1) 每一个职员都需要懂得什么是质量，什么不是质量。

- (2) 通过交流、树立目标和给予奖励的方式推广讲求质量的工作作风。比如说定期出版一份质量问题的新闻通讯，在部门与部门之间举行一次质量竞赛，给优胜者一定的奖励。

- (3) 训练每一个人都掌握用统计方法进行质量控制，从最高层开始。日本从经营次品货物的商人变为产品质量方面的企业领导是从1950年开始的，正是在这一年里，日本的高级董事们从美国质量控制专家那里学到了这一技术。每一个管理层都依次将这一技术传授给其下属，直到自下而上每个人都掌握并且能够运用质量控制技术来衡量工作业绩为止。

- (4) 请教具体工作人员如何将其质量提高。这是在与质量有关的人员背后的一种潜在思想。问题在于，做某项具体工作的人比其他任何人更了解自己的工作，但是涉及质量问题时，这些人却通常最后才被问及。今天的人们比以前任何时候都更容易投入到工作中去，因此要积极征求他们在提高产品质量方面的意见，并给提建议的人以奖励。

### 激励忠心耿耿、尽职尽责，不激励得过且过、碌碌无为

每一家企业都需要忠诚的雇员，但却很少有企业奖励雇员的忠诚。相反，有些企业还根据经济需要随时雇佣、解聘职员以及强迫职员休假。更有甚者，许多公司实际上在教唆人们不忠诚。最新雇佣的人领取最高的薪水；向雇员许诺提供广泛的升迁机会，但却把最好的工作空缺留给外来者；在许多地方，最大的奖励往往给予那些常调换工作的人，而不是给予那些对公司一贯忠心

耿耿的人。

可喜的是，有些企业领导懂得，一个不断前进的、热情奔放和尽职尽责的职工队伍是公司从失败走向胜利的关键所在，也是避免“当一天和尚撞一天钟”时工作作风所造成的长期损耗的必由之路。他们不仅懂得，而且在实践中运用着一条简单的原则：对人们忠诚，人们反过来就会对你忠诚；对人们负责，人们反过来就会对你负责。因为雇员们希望企业领导关心、爱护他们，为他们提供最好的工作和生活条件，完完全全把他们当作活生生的人。当然雇员也要对组织机构付出大量的时间、精力和忠诚。归根结底，是忠诚创造了忠诚，信任产生了信任，友谊缔结了友谊，尽职尽责促发了尽职尽责。

雇员的忠诚和献身精神不是偶然产生的，必须由企业领导促使他们产生，创造一种忠诚的环境。爱护和信任的态度是昂贵的，但是这样做所获取的利益也将是不可估量的。以下是一些基本赏识：

(1) 提供工作保障。索尼公司美国分公司副总裁萨达采·瓦达说：“第一次来到美国时，我的感觉是，一旦商业不景气，美国解雇职员是多么地随便。”但是瓦达又很快改变了这一看法，“我现在明白了，美国一些公司为何得不到雇员的忠心和献身精神。商业上一有风吹草动，雇主就打破雇员的饭碗，雇员是不会为这样的雇主着想的。”

为职员提供工作保障不是想入非非的计划，而是有利可图的买卖。强迫职员休假的代价是非常昂贵的，它使公司不能够吸引和保留住那些要求工作有保障的职员。像国际机器公司、德尔塔航空公司、惠普公司以及一些其他公司，多年来一直奉行的是一种从不强迫职员休假的政策，并且能够贯彻始终，当然，仅仅提供工作保障并不会建立起公司长久繁荣所需要的雇员的忠诚和责任感，不过，就创造一支忠心耿耿、坚实稳定的职工队伍来说，这却是关键的第一步。

(2) 保证交流渠道的通畅和顺达，建立相互间的信任感。工作士气最高的企业领导是这样做的：让大家了解自己的目标和方针策略，并且倾听他们的意见。例如，德尔塔航空公司的雇员们在18个月中至少和25~30名高级经理见一次面。参加每一次会见的包括德尔塔公司9位高级决策者当中的一位，有关的副总裁和中级管理人员。在对德尔塔新闻事件作了正式而简单的汇报之后，会议负责人便告退，会场内随即展开了广泛的讨论，正如一位雇员所说的那样“我们能够对他们讲话，而他们注意听。”通过这种对话，高级管理层能够发现什么地方出了问题并想办法加以解决，还可能听取改进工作的新思想，并且与公司里的每个人创造一种较为亲密的人际关系。

另外，德尔塔公司有一条门户开放的方针：允许任何一名雇员与任何一名管理人员直接讨论问题而不是需要通过等级制度的渠道，也无须担心不良影响。假如一名修理工需要见总裁，他也可以见到。总裁将过问此事，并派人进行调查并采取措施。

(3) 从内部提拔人员。提拔内部人员充实到好的工作岗位上无形中会对每个人发出一种信息：忠诚能得到好报。雇佣外来人做好的工作其结果会恰恰相反。

(4) 对人员的成长和素质的发展进行长期投资。拥有忠诚雇员的企业领导大都认识到对于职工的培训和再教育以促进人员素质的发展要进行大量投资。投资于培训以提高职工的业务素质可培养职工的工作能力和对公司的忠诚。

(5) 工资和其他好处的分配必须让人觉得公平。比如说，在缺乏懂技术的熟练工作人员的领域，公司很容易被迫花高薪聘用新雇员，但从长远来看，这样做的结果将是灾难性的，最终将导致士气低落、工作业绩不佳以及“当一天和尚撞一天钟”的人越来越多。因此，要把最高薪付给“头号主力队员”。正如从内部提拔人员一样，公平的工资和好处也无形中向每个人发出一种忠诚有好报的信息。

### 激励团结合作，不激励互相拆台，勾心斗角

竞争，甚至冲突和对抗在任何企业中都可以发挥巨大的作用。然而任何企业都是一个集体，而一个集体的成功就要依靠全体人员的团结精神来达到共同的目标。

美国人曾说：“假如没有日本人同我们竞争，我们也将不得不另找一个竞争对手。”的确，应当从日本人那里吸取的最有益的经验教训就是合理地利用集体精神和竞争观念。以提高生产力。在日本，公司与公司之间的激烈竞争受到鼓励，从而尽可能地为世界市场生产最好的产品。但是公司和工作班组内部则强调和谐、合作及集体精神。日本人喜欢的口号是：“三个臭皮匠顶个诸葛亮”。日本汽车王国中的“大王”本田宗一郎，就是一位擅长处理各种人际关系，使全体职员上下一心，同甘共苦，从而在经营中勇创佳迹的企业家。本田工厂没有质量检查员。所有需要检验的零件，都由负责制造的工人自行度量。厂内设有“品质控制小组”，每一个小组有十名工人，上工前讨论当日工作、产品品质、改进方法、顾客投诉、安全措施和工作环境等一些问题。工人都有高度责任感，而且勤奋好学，钻研业务，产品质量不断改进。因此有人说，使工人发挥最大积极性，这就是本田最大的资产。本田坚持“公司的全体职员共同经营”的原则，他认为：“人不是机器，如果把人和自动化机器置于同等的地位，这个企业是不会维持太久的。”本田宗一郎在工厂里，不摆老板架子。他像手下每一个工人一样，穿白色的机械工工作服，在工厂的食堂里吃饭，作风平易近人。他的雇员们对他没有隔阂之感，亲切地称呼他为“老爹”。他和全厂工人同心协力，同甘共苦。“上下同心，同甘共苦”这是本田宗一郎成功的秘诀之一。

集体精神很少是偶然产生的，只有当管理者将其放在首位，工作和组织中的各个环节和层次都鼓励合作时，才会产生集体精神。一句话，如果想要某些人干得出色，那么就奖励这些人。但是，如果想要全体人员都齐心协力，那么就要奖励集体精神。以下是建立集体精神的一些切合实际的方法，这些方法在实践中曾获得成功。

(1) 建立自我管理式的工作集体。实践证明，建立自主式的工作队伍能够提高职员的积极性，培养集体精神，从而提高生产。比如：

把一项工作分成重要的几份，给每一个工作集体分派一份。

使各项工作相互依赖。每个雇员的工作都应该像一个链条上的一环，只有每一个环节都不出毛病，环环相扣，整项工作才能顺利完成。这样就会造成一种积极的、人人有份的压力，并且减少了人们偷懒的机会。

安排好工作环境，在同一工作队伍的各成员中间展开大量的交流和合作。

给每一个工作集体提供一套明确的办法以衡量和评价其工作成绩。

要让工作集体中的每一位成员都会做集体承担的每一份工作。这样可

以促使每个成员都要积极努力发挥作用，使工作集体更加强而有力，并且避免工作单调乏味。

(2) 减少不必要的竞争。成功的企业领导一旦发现有人在应该团结的时候却在相互拆台对着干，他们一般采取以下一些做法：

树立一个只有双方团结合作才能够达到有丰厚奖赏的共同目标。

找出并取消那些导致不团结的激励方法。

树立或找出一个共同的威胁或助手，比如另一家公司或另一个部长。

把握全局。如果两个或者更多的人在互相欺诈，耍手腕，要立即制止。对立情绪一旦出现，马上把所有派别都召集到一起，面对面地把问题摆在桌面上，问他们：“这一切对公司或个人有什么好处？”

(3) 用意识和自豪感来建立集体精神。本世纪两个最出色的建立集体精神的能手是宾夕法尼亚州的乔·佩特诺教练和亚拉巴马州的保罗·贝尔·尔赖恩特教练。他们的话都是经验之谈。下面是佩特诺关于自豪感的一些感想：

“要让人们觉得他们工作在一个很特别的公司，并且值得为这一特别的机构作出牺牲。假如你是无私地和大家一起工作的那种人，你自然会得到越来越多的好处。如果你是好人并且肯作出牺牲，你将得到千倍的回报，你必须牢记这一点。假如人们对公司有种自豪感，那么任何事情人们都愿做。”

(4) 同下属（集体成员）谈心时，用“最重”的字眼以创造合作精神和信任感。许多人以为礼貌圆滑的交流徒然制造了许多全体，但是，正如福西元帅曾经说过的“轮胎里面也不过是些气体，但却使车子开起来既舒适又平稳。”

(5) 避免日后竞争。因为你不必去医治不存在的疾病，所以最好的药物是预防。成功的企业领导用来避免不必要竞争的产生的方法包括：

依据人们或工作班组对整个集体或整个企业的贡献大小实行激励。

激励互相帮助的工作人员和工作班组。

在工作集体的各成员间鼓励频繁合作。

在特别需要合作的地方，个人和班组之间要避免“争个水落石出”式的竞争。

### **激励聪明灵巧的工作，不激励杂乱无章的工作**

解决这一问题的办法是：激励那些完成具体工作目标的人。对那些惯于表现的人，看上去紧张忙碌的人和那些表面上是显得尽心尽力工作的人不予理会。

除激励完成工作目标的人之外，下边举出另外一些企业领导将漫无目的的行动者改造成富有成效的工作者的实用策略。

(1) 当心程序泛滥。程序泛滥是当今官僚主义的致命弱点。导致程序泛滥的是这样一些人：他们关心的不是做什么，而是怎么做。例如，每当一项重要决策提到议事日程上来的时候，这些人总是把人们的注意力从决策的内容转移到决策的程序上。这种人总是把这句话挂在嘴上：“我们一定要按照所有正当的程序行事。”这样做往往导致潜在而无休止的有关程序问题的辩论，从而背离了召开会议的真正意图。这些官僚程序浪费了大量时间，因为他们只注意如何完成目标，却不管要完成的目标是什么，尽管做得很出色，到头来他们还是常常以做了错事而告终。

(2) 划清工作界限。每个人都应该清楚地懂得工作范围的起止点，避免

做不必要的重复劳动。

(3) 确保人尽其职。对一项工作缺乏能力和必要的训练的人会浪费大量的时间和精力，因为他们根本就做不了眼下正做的事。试想一位农民，他怎么能够设计建筑图纸呢？

(4) 要特别注意那些付出的努力大于所取得的成果的职员。他们可能养成了不良的工作习惯，要以循循善诱的方式跟他们讲清楚，你希望看到他们花最少量的时间和精力把工作做得尽可能的好。并明确指出，奖励只能给予那些取得实际工作成果的人，而不会给予那些工作时间长但毫无业绩的人。

(5) 给每人留出独处的时间。职员们只忙于工作而没有时间思考问题。这对个人和组织机构，都是不健康的倾向。

而“工作起来灵巧敏捷的关键在于懂得行动和方向之间的区别”。应该要求每人每天都用一部分时间进行独立思考、反省和作计划，让他们用这些独处的时间考虑一下他们工作中的重要目标以及打算和如何利用今天来使这些目标得以实现。每天花一些时间作计划，并把事情安排得井然有序，可以大大减少不必要的繁忙。

(6) 保证让人人都了解自己工作对整体工作具有怎样的意义。因为让人们知道各自所做工作的意义和重要性可以提高他们的工作热情；并且懂得本职工作重要性的人突然改变行径且浪费时间的可能性最小。

(7) 如果下属完成了份内的工作就放他们回家。假如工作性质失误的话，当人们做完了定量的工作，并且使人满意，为什么还让他们围着企业领导转？如果企业领导不放他们走，他们或者学会如何浪费时间，或者会给别人添麻烦。干完工作就允许离开是激励干练职员的绝好办法。与此相类似，假如人们在家里就可以把一项设计做得更好些，那就干脆让他们整天呆在家里算了，工作成果还是最重要的。

(8) 给人们配备必要的工作用具。工作用具和工作人员同样重要，设备不良意味着成果也不佳，正如“巧媳妇难为无米之炊。”

### 三、激励操作要则

激励原则分析的是激励活动本身应遵循的一般规律，激励操作的要则是指进行激励操作时应该注意的一系列问题。

(1) 愈少用恐惧愈好。虽然恐惧是使下属服从的有效手段，但是群体成员会觉得没有安全感，从而带来负作用。

(2) 帮助下属建立安全感。在社会主义市场经济条件下，竞争日趋激烈，大多数人都不同程度地缺乏安全感。他们担心失去什么，又担心得到什么，在这方面耗费了很大精力。如果帮助下属建立安全感，会大大解放下属的生产力。

(3) 善于开发下属的创造性。如果说，下属不愿接受某些困难工作部分地源于缺乏勇气和热情，那是有一定道理的。但有时是因为缺乏解决困难的创造力。这时，成功的企业领导所要做的，莫过于开发他的创造力，使他获得解决困难的方式和方法。

(4) 注意强化下属的优点，弱化其缺点。在使能力超群的下属努力工作的同时，必须准备接受和容忍他的缺点。如果你不能容忍下属的缺点，那么留在你身边的，多半是些平庸低能之辈；而这才是你最大的缺点。对有些下



属而言，与其挖空心思地去纠正他的缺点，还不如尽最大努力使他充分发挥优点。

(5) 要尽量使工作充满乐趣。在社会主义初级阶段，工作既是一种谋生手段，又是一种精神寄托。当工作仅仅作为前者而存在时，它对人的吸引力会大减，人们工作也是“不得已而为之”。尽管企业领导可通过各种组织规章制度，使下属与工作结合起来，但由于工作并不能给他们带来乐趣，这无疑压抑了他们的工作热情和积极性。在这种情况下，企业领导应尽量使工作充满乐趣，使下属在愉快的心情下接受和完成任务。

(6) 不要以自己的习惯或模式强求下属。世上没有两片完全相同的树叶，也不存在两个完全相同的个体。任何成功的企业领导都不能以自己的习惯或模式强求下属。否则，下属将会变得无所适从，“左右不是人”，既难以接受和适应企业领导要求的习惯或模式，又会搅乱原有的习惯或模式，成语“邯郸学步”说的就是这个道理。

(7) 不要忽视细节。所谓“细节”包括：自尊、自由、信心、依赖、爱、成就感等。常听一些下属这样说：“只要企业领导略表赞赏之意，我就会工作得更舒心、更快乐”。对这些人来说，企业领导及时说些赞赏、鼓励的话，往往比奖金更能打动他们的心。

(8) 培养下属的自信心。即使能力相当的下属，仅仅由于自信心不同，其工作劲头的结果就有很大不同。所以，培养下属的自信心是一种既重要又便宜的“动力投资”。这里，以下几点需要注意：

与下属交谈时，要认真对待，让他觉得受到重视。

不要勉强下属做无法办到的事。

积极鼓励和赞扬下属的创见，要尽量给部属以表现的机会。企业领导要让成员多抛头露面，如开会时让部下多讲几句话，企业领导讲话时，多引用部下的意见和观点。

托付责任时，让下属按自己的方式尽情发挥。即使事情做得不当，也不要马上收回成命。对下属要仁慈、体恤。

让下属分享参与决策的权力，但不要交给他们无力办到的事。

不要把下属和他的工作混为一谈。如果下属做错了，要让他理解你不满意的是他的工作，而不是他本人。如果要批评他，首先应作自我批评。这不仅仅是策略上的考虑，事实上，下属出错了，身为企业领导也负有企业领导责任。这样做，既利于下属接受批评，也利于保护他的自尊心和自信心。

(9) 尽量避免“惩罚或训戒”。俗话说：“踢人一脚，会使人移动”。但这却不是使人移动的好办法。即使对于那些有缺点、有错误的下属，包括屡教屡犯的成员，也不应采取“惩罚或训戒”，因为它带来的更多是伤心和畏惧，不能从根本上解决问题。当然，在基层工作中，如果企业领导与下属关系很“铁”、“没说的”，或者对方“脸皮厚”、“无所谓”，或者在无计可施的情况下，企业领导一气之下，边责骂边动手，也未尝不可。实际上，这种情况在基层工作中并不少见。

(10) 尽量少用“说教式规劝”。“说教式规劝”是世界上使用频率最高的方法，也是成功率最低的方法。当然，我们不是主张不用，而是尽量少用，特别是对那些用而无效的下属，应及时改用其他方法。

(11) 牢记激励十戒。它包括：一戒下属完成了任务，却激励他的上级或其他人；二戒期望下属样样都行；三戒强调计划、组织的重要，而忽视人

的合理欲望；四戒高高在上，好为人师；五戒工作进展顺利时，却横生枝节，或指手划脚；六戒只看小事，不重大节；七戒强调过程，忽视结果，认为下属怎么工作比为什么工作更重要；八戒处处揽权，不敢放手；九戒心胸偏狭，不容“异己”；十戒忽视下属创造性的思考，认为这与企业领导有关。

## 激励理论在管理实践的具体应用

在前面我们介绍了许多动机激励的理论，它们从不同方面、角度尝试说明人的动机的本性以及如何激励动机。然而，从实务角度来说，大家更关心的是如何在具体管理中应用有关的理论达到更佳的管理效果，即如何在组织中激励员工的动机以提高绩效、提高生产率。这无疑是一个重要的问题。

### 一、目标管理

#### 目标管理的涵义

目标管理 (management by objective, 简称 MBO) 的基本核心是强调组织群体共同参与制定具体的、可行的且能够客观衡量效果的目标。

目标设定并非现代管理界的发明。早在三四十年前，彼得·德拉克尔 (Peter Drucker) 就提议采用目标设定来激励员工而不是控制员工。在今天，当谈及管理的基本观念时，必然要涉及到目标管理。

目标管理的重点在于强调将组织的目标层层具体化、明确化，转化为各个部门的目标，转化为各个员工的目标。这是目标转化的自上而下的过程。目标管理同时也可以是自下而上的目标设定过程。这两个过程的结合形成一个环环相扣的目标层级体系，在这个体系中，每一个员工都有确定的绩效目标，每个人的努力成果都在单位的绩效中反映出来。由于这个明确、可行的目标设定，当每个员工完成自己的目标时，各部门的目标也就完成了，整个组织的目标自然也实现了。

在目标管理中，有四个要素：目标具体化，决策参与，限期完成，绩效反馈。

目标具体化是指明确、具体地描述预期的成果。比如，不应笼统地说要降低成本，提高产品质量，而应具体地指出“使成本减低 5%”，“次品率控制在 1% 以下”。

决策参与是指目标并不是由上级单方面指定而由下级部门依从执行的。目标设定要求由涉及目标的所有群体来共同制定，并共同规定如何衡量目标的实现程度。

目标设定要规定目标完成的期限，比如半年、一年等。没有期限的目标等于毫无意义的目标，也就无所谓“目标”了。

绩效反馈是指要不断向员工指出目标的实现程度或接近目标的程度，这是使他们能够了解工作的进展，掌握工作的进度，及时进行自我督促和行为矫正，以便能如期完成目标。这种反馈不仅是针对基层的员工，也要针对各级主管人员，以便他们能随时了解部门工作近况，肯定成绩，发现不足，及时采取恰当的措施，确保顺利完成部门目标。比如，基层员工要知道自己的日产出、次品率，或是销售额、投诉率：部门经理要统计每日或每星期或每月产量或销售额，做进度报表，了解不同时期的工作业绩，同最终目标进行比较。部门或组织可定期举行工作汇报会，共同总结工作，探讨实现目标的新策略。

#### 目标管理与目标设置理论

目标设置理论认为：1) 困难的目标比简单的目标更容易导致高水平的绩效；2) 有一定难度但具体明确的目标，比没有目标或目标模糊更能导致高绩

效；3) 提供绩效反馈可有利于产生较高绩效。

在具体管理实践中，目标管理主张设定具体的目标和提供绩效反馈。目标管理实际上是要使员工认定他的目标是可以达到的。如果设定的目标稍微难一些的话，从理论上讲，目标管理应能有更好的收效。

目标管理与目标设置理论唯一有分歧的地方在于，目标管理主张参与决策，而目标设置则认为应由上级指派任务。但从实际角度来看，如果采用参与决策，可以有效地诱导员工认定难度较大的目标。

各种资料表明，目标管理是相当流行的管理技术。在西方的大型企业组织中，包括民间和官方企业，有半数采用正式的目标管理制度，或曾经采用一段时期。

当然，并不能从目标管理的普及性推断它的有效性。也有不少研究个案显示，目标管理的实施并不符合管理者的期望。不过，仔细分析发现，之所以出现这种情况，问题往往并不在于目标管理本身，而是在于其他因素，如对这种管理有不实际的期望，缺乏高级主管的支持，无法或不愿意以目标达成率作为奖酬的依据等。

## 二、行为矫正

### 行为矫正的概念

行为矫正 (behavior modification) 常被称为组织行为矫正 (OBMod)、是强化理论在管理实践中的应用。具体地说，它分为五个步骤：

(1) 确认与绩效有关的行为。员工所做的不同的工作对绩效的贡献或意义不同。因此行为矫正法首先要确认哪些关键行为对工作绩效有显著的影响。往往是，这些关键行为虽然只占有所有行为的 5~10%，但对绩效的贡献可能高达 70~80%。

(2) 测量有关行为。管理者要确定绩效的基线水平，也就是要找到行为的基础效率水平。

(3) 确认工作行为的情景因素。采用功能分析 (functional analysis) 法鉴别工作行为的各种情境因素，以便管理者了解出现各种行为的原因。

(4) 拟订并执行一项策略性干预措施。制订并实施策略使期望的有利绩效的行为增加，不良行为减少。往往是改造绩效——奖酬关系，使它们有高度正相关，高绩效得到高奖励。

(5) 评估绩效改进的情况。

### 行为矫正实例

Emery 空运公司曾进行过一项关于包装搬运工工作方式的研究。该公司出于经济考虑，希望工人尽量使用运输专用的金属箱。当管理人员询问工人搬运的货物中有多少是用金属箱的，工人的回答一般是 90%。但调查发现，实际比例只有 45%。为了鼓励工人们使用金属箱，管理当局设立了一套反馈及正面奖励的制度。每个包装工人都持有一份检查表，上面登载着他每天包装的项目，并注明是否使用了金属箱。每天工作结束后由工人自行计算金属箱使用率，并据此发放奖励。结果，该制度实施的第一天，金属箱的使用率猛增到 90%，并一直保持着这一水平。公司声称，这项措施三年内可节省 200 美元。

### 组织行为矫正的应用

在许多著名企业中采用了组织行为矫正方法，以提高员工生产力，减少错误率、旷工率、怠惰及意外事故发生率。

在这些公司中有康涅迪格泛通人寿保险公司、标准石油公司、爱默森（Emereon）电子公司、底特律市政府、柯林斯（Collins）食品公司、戴顿-哈德逊（Dayton-Hudson）百货公司。比如，柯林斯食品公司在会计部门里采用行为矫正法，改善会计人员的登录准确率。方法是首先由管理人员和会计人员开一次检查会，指出目前的错误率，设定改进目标，并把改进结果定期画成方图。当错误率低于标准时，主管上级给予表扬，并给予物质奖励。结果错误率由 8% 下降到 0.2%。又比如，戴顿-哈德逊公司在各百货公司男装门市部实施行为矫正，目标是从平均日售货额 19 元提到 25 元。管理人员不仅教导员工如何促销，而且每当员工的销售额超过 19 元时就给予表扬和奖励。结果，仅两个月，平均营业额上升到 23 元。

实施组织行为矫正的方法，也极大影响了管理者对待员工的态度和方式——提供绩效反馈的次数明显增多，不再吝啬赞美之辞，同时重视物质鼓励。

当然，对这种管理激励方法也有微词。有人认为组织行为矫正术有意操纵人的行为，减少人的自由意志，属不道德之举。然而，此法提供的赞美、绩效反馈、所促成的认同在达到目标之后是否能继续发生作用，员工是否觉得各种物质刺激并不只是组织提高绩效的手段，而且的确是对他们的鼓励，也未可知。

## 三、参与管理

### 参与管理的概念

——奇异电子公司设在俄亥俄州的灯泡厂里，工作人员不仅执行许多任务，而且担负着很多原先属于管理人员的职责。当工厂产品滞销时，这些人员会首先决定减产，若还不行就把自己的一部分人员暂时解雇。

——东方航空公司曾实行这样的计划：允许作业人员对直接影响他们工作的决策有更多的发言权。在实施这项决定之后，仅仅机械技工的生产力就大有提高，价值合计达 5000 万美元。

——美国一家大保险公司（UsAA）的业务员每星期开一次检讨会，讨论如何提高工作质量和生产力，管理人员不仅倾听他们的意见，而且对他们提出的许多意见予以采纳。

以上这些例子都采用了参与管理（participativemanagement）。参与管理就是让下属人员实际上分享上级的决策权。在具体运用上，参与管理有许多种形式，如共同设定目标，集体解决问题，直接参与工作决策，参与咨询委员会，参与政策制定小组，参与新员工的甄选等。

参与管理曾一度被认为是提高士气与生产效率的灵丹妙药。有人甚至认为，出于道德的理由，必须实行参与管理。不过，参与管理也不是放之任何组织、工作群体而皆准的法则。而且，若采用这种管理，必须有足够的参与时间，员工参与的事物必须和他们自身的利益有关，组织文化必须支持员工的参与，员工本身也还必须具有参与的能力（智力、知识、技术、修养与沟通能力）。

管理者把权力与员工分享的理由何在？其一，当工作变得十分复杂时，

管理人员无法了解员工所有的情况和各个工作细节，若允许员工们参与决策，可以让了解更多情况的人有所贡献。其二，现代的工作任务相互依赖程度很高，有必要倾听其他部门的意见，而且彼此协商之后产生的决定，各方都能致力推行。其三，参与决策可以便参与者对作出的决定有认同感，有利于决策的执行。其四，参与决策可以提供工作的内在奖赏，使工作显得更有趣、更有意义。由于这些特点，参与管理尤其受到年轻一代和高学历员工的重视。

值得一提的是，许多研究探讨了参与管理和绩效之间的关系，结论是参与管理对提高员工生产力、士气与工作满足，只有中等程度的影响力。

### 质量监督小组

质量监督小组（qualitycircle）是被人谈论最广泛的一种参与管理形式。这种形式最初起源于美国，50年代传到日本，被日本企业发扬光大，成了解释日本如何能提高质量、降低成本并击败美国公司的原因。在日本，每九个员工中就有一人是质量监督小组的成员，可见这种形式在日本多么流行。

所谓质量监督小组，是指8到10位员工及1名督导员组成1个小组，定期集会——通常每周1次，占用工作时间——讨论质量方面的难题，分析问题的原因，提出解决方案，监督实施修正计划。当然，对于小组提出的各种建议，管理层有最后决定权。而且，作为小组成员的前提条件是，必须具备分析和解决质量问题的能力，而且还要懂得如何与他人沟通，宣传各种策略。

### 参与管理的具体应用

参与管理同许多激励理论有背景关系。比如，参与管理符合Y理论关于社会人的观点。参与管理也合乎激励——保健理论的主张，即提高工作本身的激励作用，给予员工成长、承担责任和参与决策的机会。同样，从ERG理论来看，参与管理有助于满足员工对责任、成就感、认同感、成长以及自尊的需要。

从实践看，原西德、法国、荷兰及北欧等长期实施工业化民主（industrialdemocracv）的国家，以及日本、以色列、南斯拉夫等实施传统的参与决策制的国家，参与管理都有很深的基础。在美国，参与管理却是落后一些时候的事，原因是遭到了各级管理人员的抵抗——与经理分享权力，在观念上与许多美国人的权威性格和阶级意识相冲突。不难理解，越是居于高位的经理，越不容易接受参与管理的领导风格。

## 四、绩效薪金制

### 何谓绩效薪金制

所谓绩效薪金制（performance-basecompensation）就是我们通常所采用的计件工资、工作奖金、利润分成、纯利分红（lump-sumbonus），也就是把报酬同绩效相结合。这里指的绩效，可以是个人绩效、部门绩效、组织绩效。在各种制度中，计件工资和分红制使用最广。

计件工资是一种极简单明了的奖酬办法。每生产一件产品，就抽取一部分报酬，多产多得。另一种变体是，每天有一定的薪水，另外再根据产量追

加报酬。

按利分红是把薪酬同企业效益（利润）联系在一起。这种方法在西方主要是针对各级主管。他们每年的收入同公司的经营状况直接相关。这种方法促使各级管理人员努力工作，力求提高组织绩效，故而有相当的激励作用。

从理论上讲，绩效薪金制同期望理论关系最为密切。在期望理论看来，如果要使激励作用达到最大程度，就应让员工相信：绩效与报酬之间是紧密联系的，否则，如果只是论资排辈，势必大大削弱积极性。

### 绩效薪金制的应用

绩效薪金制在现实中相当流行。举例来说，考尔特（Colt）实业公司的总裁戴维·马格里斯（David Margolis）的基本年薪为44万美元。此外根据绩效他可以拿到55万美元的年底分红。

当然这是在经营较好的情况下。比较起来，努柯尔（Nucor）钢铁公司的总裁肯·伊弗尔森（Ken Iverson）就没有那么幸运了。1986年由于业绩不佳，他的年薪被削减了41%，减薪多达252642美元。

对于普通员工，同样也可采用红利薪金。A&P茶叶公司的门市店员分布在费城60家百货公司里从事销售，他们的薪金的一部分是根据销售绩效发放的。结果是既提高了营业额，也增加了个人收入。

和以往那种每年按生活费用指数加薪的方法相比，绩效薪酬制合理得多。一项研究调查了1600家公司（雇用了900万员工），其中75%的公司采用红利制。从80年代以来，这种薪酬制已成为一种趋势。

斯肯伦计划是由美国麻省理工学院教授约瑟夫·斯肯伦（Joseph N. Scanlon）提出的，它融合了参与管理与绩效薪金制两重概念，被称作是“劳资合作、节约劳动支出、集体奖励”的管理制度。该制度最早出现在30年代末期，旨在化解当时公司的财政危机。斯肯伦计划的主张是：1）组织应结合为一体，不可分崩离析；2）员工是有能力而且也愿意贡献出他们的想法与建议的；3）效率提高后所增加的获利，应与员工共同分享。

斯肯伦计划有两项不可缺少的要素：1）设置一个委员会；2）制定一套分享成本降低所带来的利益的计算方法。委员会由劳资双方推派代表组成，其职能是审核员工所提出的建议，找出最佳方案予以实施。同时，委员会还负责计算实施建议后节省了多少成本，并按照75%归员工、25%归公司的方式分配节省下来的这部分成本。

斯肯伦计划的采用有的成功了，有的失败了，关键在于劳资双方是否能够彼此互相信赖，以及整个组织中的所有人员是否对这一制度抱有强烈认同。

## 五、弹性福利制

弹性福利（flexible benefits）是指允许员工在各种可能的福利方案中按自己的实际生活需求进行选择。比如，有的员工可能更需要住房，有的发愁孩子的就学，有的担心医疗负担，有的顾虑长期就业问题。公司可以根据不同情况安排各种补贴、保险，让员工自行挑选。这样的福利方案是一种创举，大有取代已流行50多年的“单一福利计划实行于所有人”的传统做法。

在美国，平均而言，组织提供的福利大约相当于员工薪水的40%左右。

但如何使用这笔资金却会带来不同的效果。以前的福利政策适用于双子女或更多子女的家庭。而现在独身贵族、无子女家庭、独生子女家庭的比率越来越高，人们对福利的需求有了改变，传统的方法已不再适用了。具体他说，弹性福利制是由公司根据每个员工的薪水层次设立相应金额的福利帐户，每一个时期拨入一定金额，列出各种可能的福利选项供员工选择，直至福利金额用完为止。

从理论上说，弹性福利的方法符合期望理论，即组织提供的报偿应与员工的个人目标相结合。因为，既然每个员工的需求并不相同，那么实施固定单一薪酬制就毫无道理。弹性福利既能满足个人需求，又给人自由选择的机会，其激励作用自然显著。

调查表明，1987年，有22%的大公司采用弹性福利制。一家大型咨询公司估计，从1986至1988年，采用弹性福利制的大公司数目增加为原来的两倍。这似乎表明，弹性福利制时代已经到来。实施弹性福利制可能会因具体管理增加行政费用，但由此获得的效果、利益却更大。

## 六、双轨薪金制

双轨薪金制(two-tierpaysystem)的精神是：对同样内容的工作，新员工的薪水永远低于老员工。也就是说，对年资不同的员工，实施不同的付酬方式。例如，波音公司的新机械技工起薪是6.7美元/小时，而在实施双轨薪金制之前，最低工资是11.38美元/小时。

双轨薪金制有两种形式。一种是把薪水暂时定在较低的工资水平，然后一点一点提升，直至最高薪水。一般来说，这需要3—10年的时间。另一种是让年资短的员工薪水永远低于年资长的员工。比如，美国航空公司同驾驶员和空中小姐工会签有双轨薪金制合同：资深的驾驶员，在双轨制合同前雇用的，可以领到年薪127900美元；但新进的驾驶员年薪只能领到资深驾驶员的一半，而且不管他以后服务多少年，都维持这个比例。之所以采用这样的薪金制，是工会与资方交涉的结果，这使得在资方大量裁员的情况下，能保证已有员工的利益，同时公司也节省了很大费用。

从理论上说，双轨薪金制对公司是有利的。但另一方面它同公平理论背道而驰。公平理论认为，做同样的工作，应领同样的薪水，否则对员工的士气必然造成打击，引起不公平感，减弱他们对公司的忠诚度，减低他们的生产力，增加离职率。

从应用方面来看，双轨薪金制在80年代初期被许多公司视为削减人事费用的法宝，但管理者们很快就发现它并不是万能的灵丹妙药。这种方法除非加以改进，否则很难指望它能维持员工士气和生产力。

## 七、弹性工作制

弹性工作制(alternativeworkschedule)是指在固定工作时间长度的前提下，灵活地选择工作的具体时间方式。具体地说，可以有几种形式供采纳：

其一，缩短每周工作天数(compressedworkweek)。比如，在美国，有的人每星期工作4天、每天工作10小时，而不是工作5天、每天8小时。这被称为4-40方案。这种做法可使员工有更多(集中)的休闲、娱乐的时间。



此方案的支持者认为，这样可以提高员工的热忱和士气，提高对组织的认同感，增加生产力，增加设备运转率，减少加班和旷工率，等等。

对于一些工作，设备的启动和停机需要相当的时间，这段时间是非生产时间，但在计算成本时必须予以考虑。如果工作天数由5天改为4天，每天多工作两小时，这样对于一个工作周来说，因开、停机造成的时间浪费就减少为原来的五分之四。

调查研究发现，4—40方案有积极的效果，员工大多欢迎这种工作制，有78%的员工说他们不愿回到原来的五天工作制。

其二，弹性工作时间（flexitime）。压缩工作天数并不能增加员工支配时间的自由度，而弹性工作时间则实现了这一点。虽然每天工作的总时间固定，但员工可以自由选择什么时间工作和下班，只要总工时达标即可。通常说来，一些公司规定一段必须在班的共同时间，一般是早上9点到下午3点。员工可以选择从早上6点到下午3点或早上9点到下午6点作为自己的工作时间。

弹性工作时间可以减少旷工率，提高生产力，减少加班费，减少交通拥挤，调剂员工私人生活步调，减少工作怠情，增强员工自主权、责任感和满足感。

这种方法的缺欠在于不适合任何工作。它只能使用于那些不需要和其他部门或组织外部门打交道的工作。

从理论上说，每个人的生活需要和风格不尽相同，而传统的工作时间制是让人去适应僵化的制度，而不是让制度符合人的需要。从这一点看，弹性工作制看到了工作中人的位置，因此产生了较好的激励效果。比较起来，弹性工作时间比压缩工作天数效果更好，因为它更能给予员工自主权和责任感。换言之，它顺应了员工的成长需要，符合ERG理论。

从应用时间来看，弹性工作时间制已形成一股潮流。美国的统计表明，1973至1985年，实施压缩工作天数的增长速度，是就业人口增长速度的4.5倍。不过，在实施这种方案的组织中，有28%因失败而作罢。弹性工作时间的实施较为广泛，成功率也较高。但统计也表明，这种方案的实施者主要是一些小规模公司。

## 八、工作设计

三百六十行，每种工作都有自己的特点。有的工作较为简单、枯燥，有的则较有趣味，富于挑战性。这就势必导致不同工作在人们眼里具有不同的价值。因此，如何改造工作方式、方法成了激励人们工作动机的重要途径之一。

### 工作设计的概念和形式

#### 1. 工作设计

工作设计（job design）是指将任务组合构成一套完整的工作方案。换句话说，就是确定工作的内容和流程安排。这个课题几世纪来一直是工程师和经济学家感兴趣的内容。最初，工作设计几乎是工作专门化（jobspecification）或工作简单化（jobsimplification）的同义语。1776年，亚当·斯密在《国富论》（WealthofNations）一书中指出，把工作划分

为一系列小部分，让每个人重复执行其中的一小部分，这样可以减少工作转化浪费的时间，并提高熟练性和技能，从而提高生产率。这就是所谓分工效益。

## 2. 科学管理

前面曾提到过，泰勒提出了科学管理 (scientific management) 原则，主张用科学方法确定工作中的每一个要素，减少动作和时间上的浪费，提高生产率。这实际上就是一种工作设计。从经济角度看，这种方法的确效益很高。但这种设计把工作更加机械化，忽视人在工作中的地位，结果使人更加厌倦枯燥的工作，导致怠工、旷工、离职甚至罢工等恶性事件。这提醒人们：人不是机器，不是流水线上的部件，而是有血有肉、有需求的。工作设计必须考虑人性的因素。

## 3. 工种轮换

工种轮换 (job rotation) 是让员工在能力要求相似的工作之间不断调换，以减少枯燥单调感。这是早期为减少工作重复最先使用的方法。这种方法的优点不仅在于能减少厌烦情绪，而且使员工能学到更多的工作技能，进而也使管理当局在安排工作，应付变化、人事调动上更具弹性。

工种轮换的缺点是使训练员工的成本增加。而且一个员工在转换工作的最初时期效率较低，使组织有所损失。

## 4. 工作扩大化

工作扩大化 (job enlargement) 是指在横向水平上增加工作任务的数目或变化性，使工作多样化。这种方法从 50 年代起开始流行。例如，邮政部门的员工可以从原来只专门分捡邮件增加到也负责分送到各个邮政部门。

然而工作扩大化的成效并不十分理想。它只是增加了工作的种类，并没有改善工作的特性。正如一位员工所说：“我本来只有一件令人讨厌的工作，工作扩大化后，变成有三项无聊的任务。”这促使人们开始考虑如何将工作本身丰富化。

## 5. 工作丰富化

工作丰富化 (job enrichment) 是指从纵向上赋予员工更复杂、更系列化的工作，使员工有更大的控制权，参与工作的规则制定、执行、评估，使员工有更大的自由度、自主权。这一方法从 60 年代兴起，而今已成为组织管理中相当重要的一种概念和手段。从应用角度看，实施工作丰富化的组织都肯定了这一方法。

## 6. 社会技术系统

社会技术系统 (sociotechnical systems) 是 60 年代创建的另一项工作设计。和工作丰富化一样，这一技术也是针对科学管理把工作设计过细而产生的问题提出的。

社会技术系统与其说是一种工作设计技术，毋宁说是一种哲学观念。其核心思想是：如果工作设计要使员工更具生产力而又能满足他们的成就需要，就必须兼顾技术性与社会性。技术性任务的实施总要受到组织文化、员工价值观及其他社会因素的影响。因此，如果只是针对技术性因素设计工作，难于达到提高绩效的目的，甚至可能适得其反。

## 7. 工作生活质量

工作生活质量 (quality of work life, 简称 QWL) 旨在改善工作环境，从员工需要考虑，建立各种制度，使员工分享工作内容的决策权。具体而言，

改善工作质量的形式有：增加工作的多样性和自主权，使员工有更多成长与创新的机会；允许参与决策；改善工作团体之间的互动关系；减少监督程度，增加员工自我管理的程度；扩大劳资双方的合作，等等。不难看出，这些工作设计的方法符合多种激励理论的主张，包括 Y 理论、激励—保健理论、ERG 理论、期望理论。

### 工作特性模式

每种工作都有其自身特性，这些特性可从五个方面予以描述，而这五个方面的特性就构成此种工作的特性模式（job characteristics model，简称 JCM）。这一模式可作为评估该工作、预测员工士气、绩效、满足感的重要参考。

这五个核心维度是：

（1）技能多样性程度（skill variety）：为完成工作任务而需要员工具备的才能的程度。比如，汽车维修站的技师往往是多面手，能修理引擎，检查电路，车体整形，并懂得如何同顾客打交道，因而技能多样性程度高。而汽车生产流水线上的技工通常只会干单一的活计，如上螺丝，喷漆。

（2）任务的完整性（task identity）：工作是否包括一项任务的完整过程并明确看到工作结果。比如，一个木匠从一件家具的设计、裁料、制作、上漆及最后修饰，进行的是完整的工作，并最终看到自己劳动的成果。而家具厂的工人则通常只是干一道工序，如制作桌子腿。

（3）任务的重要性（task significance）：工作对其他人的生活或工作有多大的影响意义。比如，医院里的护士对病人有直接的意义，较为重要，而清洁工的工作相对影响较小。

（4）自主性（autonomy）：工作使员工具有多大程度的自由、独立性、裁决权、支配权。比如电话安装技工总要外出作业，可以自行安排一天的工作如何进行，决定怎样安装更方便省事，工作时不必受人监督。而电话接线员则需恪守规程，电话一来就必须立刻处理，工作相对受外因支配。

（5）反馈程度（feedback）：工作是否能使员工直接、明确地了解工作绩效。例如，电子设备总装线上的员工马上就能知道自己套装的收音机是否成功。可线路板焊装车间的员工则是“睁眼睛”，只能等测试部门鉴定。

这五个维度决定了工作的特性模式。其中前三者使员工了解工作的意义，自主性赋予员工责任感，反馈使员工了解工作成果。员工在这三方面感受越深，工作本身对他提供的内在奖励就越大，其士气、绩效、满足感就越大。因此，可以从这五个方面评估工作的激励程度，方法为：

$$\text{激励度} = \frac{\text{技能多样性} + \text{任务完整性} + \text{任务重要性}}{3} \times \text{自主性} \times \text{反馈度}$$

对这个公式的严格性、准确性有一些争议，但它的确从一定程度上反映了工作特性与激励的关系。

### 工作设计的应用

工作设计的具体方法主要有工作丰富化和自主性工作团队。

#### 1. 工作丰富化

工作丰富化可以采用以下一些手段实施：1）任务组合：把现有零碎的任务结合起来，形成范围较大的工作，增加技能多样性和任务完整性。2）构成

自然性的工作单元，使员工能从事完整的工作，从而看到工作的成果，看到工作的意义和重要性。3) 与客户建立联系，从而增加工作技能多样性、自主性和反馈度。4) 纵向扩充工作内涵，赋予员工一些原本属于上级管理者的职责与控制权，以此缩短工作的“执行层”与“控制层”之间的距离，增加自主性。5) 开放反馈渠道，使员工不仅可知道自己的绩效，也可知道是否是进步、退步或没有变化。最理想的是让员工在工作中直接受到反馈，而不是由上司间接转达。这可以增加自主性，减少被监督意识。

## 2. 组织自主性工作团队

自主性工作团队 (autonomous work teams) 是工作丰富化在团体上的应用。自主性工作团队对例行工作有很高的自主管理权，包括集体控制工作速度、任务分派、休息时间、工作效果的检查方式等，甚至可以有人事挑选权，团队中成员之间互相评价绩效。概括说来，自主性工作团队有三个特性：1) 成员间工作相互关联，整个团队最终对产品负责；2) 成员们拥有各种技能，从而能执行所有或绝大部分任务；3) 绩效的反馈与评价是以整个团队为对象。

从应用方面看，瑞士沃尔沃 (Volvo) 汽车公司在 60 年代起就采用自主性工作团队；美国通用食品 (General Food) 公司在 70 年代起开始采用。如今，采用这一做法的企业越来越多，如通用汽车公司和丰田汽车公司的合资企业就是用自主性工作团队的方式制造雪弗莱 (Chevrolet Novas) 和丰田柯罗拉 (Toyota Corolla) 轿车的。具体方法是，把汽车厂的员工分为一些小团队，规定各个团队的工作并监督各个团队的生产成效。这些团队有很大的自主权，自己执行每天的质量检查 (而这在过去是由另一组员工进行的)。通用汽车公司打算把这种制度推广到它的 32 家汽车装配厂中。

## 工作设计的效果评估

工作设计的方法有很多，效果也各不相同，各有千秋。针对不同的工作任务，设计的方法可以是不同的。概括起来，工作设计有几种流派，分别从不同角度考虑工作设计的方案。

### 1. 工程学派

工程学派强调科学管理和动作时间研究，主张对工作采取机械设计，在方法上依赖工业工程原理，提倡工作简单化、专业分工、动作时间精确化，追求的是高效率，但也带来其他代价，往往降低工作满足感，增加旷工率。

### 2. 心理学派

心理学派强调工作丰富化和工作特性模式，强调提高工作满足感，故能提高士气，但训练代价、心理压力、意外事故率相对较高，这和工程学派正好有相反的得失。

### 3. 人性因素学派

人性因素学派 (ergonomics) 主张机械设备与工作应该简单、安全、可靠，尽量减少对员工心智上的要求，使人机配合恰当，要求应提高照明度、能见度，改善工作环境条件，从而减少意外及疲劳。

### 4. 生物学派

生物学派重视环境设计与员工的舒适感，着眼点放在诸如座椅设计、耐久性的要求、强度的要求、噪音的防治、温度控制等，旨在减少员工付出的体力和精力。

基于这种比较，可以根据不同的侧重点进行工作设计方案的选择。当然，如能平衡、综合各方案优点，可属最佳选择。

## 激励法则

在各种论及管理的场合和书籍中，关于领导这一主题的探讨比起管理技巧的探讨，有更多言不及义的说法存在。其实领导技巧和其他技巧一样，并无任何神秘之处。

不论从事哪一种行业，只要有能力就会增长信心，领导的道理也是如此。有些人很可能具有天生的领导才能，但无论如何，这仍然是因为他们已经能得心顺手的驾驭他们的工作，而且具有立定目标以吸引众人支持的力量。领袖并不是天生的，它是由许多特质共同组成，包括：热忱、为一个明确的目标而努力的决心，和强而有力的沟通技巧。

一位个性比较外向的经理人自然而然也比较具有与众人沟通的能力；但是对那些生性比较保守的人来说，他们也一样可以经由学习而得到这种技能。热忱虽然是领导人所必须具备的一个条件，却不必一定要表现得非常活泼、生气勃勃。许多在商界具领导地位的人，身上散发一种内敛的自信，当周围的人都因问题而扰攘之际，他们以独特的自信心解决问题。

不要把不够强硬的作风与保守的天性混为一谈。所有优秀的经理人都属强硬派作风的，然而他们有些人却相当害羞。

每个人在家里和在学校里的表现，会造成我们对自己究竟是领导者或是部属的自我认知，有一定的影响。如果你在家里或是在学校里的表现不尽如人意的话，只要你了解领导的真正内容，那么这些障碍是可以克服的。

每位经理人似乎都有他们自己擅长处理的状况。有些人特别善于领导一个快速扩张的行业继续向外拓展；有些则善于振衰起敝，将濒于破产的企业挽救起来。不过这其实大半是个人嗜好的问题。真正有效率的领导者知道如何调整自己的作风，以配合实际情况的需要。

### 一、把握激励

1. 对比较没有经验的员工要特别注意其工作进展，等他们变得比较精练之后，才放手把工作交给他们，并让他们发展自己的工作方法。当他们变得不再依赖你时，你要给他们完全的支持和鼓励。

而对那些经验丰富的员工，则要给他们自由发挥的空间，你如果太过监督他们的工作，会令他们觉得厌烦。瓦特马索（Walter Matthau）曾说过：

“我最喜欢的主管是杰克李蒙（Jack Lemmon）。当我们初次一起工作时，我对他说：‘你不会来教我该怎么做吧？’他回答我说‘我们不需要说什么话。’”

2. 不要因为你的小组工作人员中，有人表现出领袖的才能便觉得备受威胁。对他们所执行的创新提案你要稍加约束，但要期待它开花结果。

3. 为员工树立一个好榜样，让自己看起来意志坚定而且信心十足。如果你表现出紧张的样子，别人会看出你的弱点并趁机占便宜。

4. 要保持你的身材适中，定期量体重，并从事娱乐与健康并重的活动。注重饮食，要吃得有节制。当人们对自己丧失信心时，体重通常会直线上升。当你穿着得体，衣饰光鲜的代表你的小组工作人员去参加高层会议、或是到其他公司去拜访时，你的小组人员都会以你为荣。

5. 待人谦和有礼，要说“请”“谢谢你”，但是不要做得太过分。说“不”时仍保持礼貌，但态度坚定。如果你的第一声拒绝遭到忽视，你要坚持的告

诉他：“我的确能了解这件事，但是6.要把心思放在如何提高工作的效率，而不是如何受人欢迎。当你觉得愤怒时不要隐忍而不肯说出来，但是也不要愤怒得失去控制。要承认你个人的感受，然后决定一个时间与相关的那位当事人谈一谈，冷静他说出你的想法：“先生，我对出了这种状况觉得非常愤怒……”。

不要为了避免麻烦便同意其他同事的看法。要把你的不同意见利用协商的方式表达出来，保持心情轻松，让对方表达他们的看法。把这些意见仔细考虑一下，然后找出解决的办法。

明确向他表示你并不是一个喜欢争论的人：“对于这件事情，我真是很希望能够完全同意你的看法，可是……”。

而且对于这些不同的意见你要表示感激：“我知道你所提的这个办法，非常符合逻辑，但是我想这一次我们需要一个比较有想像力的方法……”；或者你可以只同意其中的一部分：“我同意你所说的，我们需要改善产销运输系统，但是通过快捷服务并不是解决这个问题的好办法……”

7.如果你对某些事情觉得强烈不满，你要直接说出来：“我发现你这份报告有两个严重错误，我希望你以后交报告之前，务必先仔细的检查过一遍，然后再给我。”

你不可叹气、闷闷不乐或表现出心情很不好的样子。不过你也不要对他们做出太多的笑容，否则会让人以为你在害怕或是不太稳重的样子。

8.提高同事对公司和产品的荣誉感。帮助每一个人了解他们自身工作的重要性，以及他们每个人对公司的成功所做出的贡献。

9.提醒你的小组人员，他们务必做到的责任之一是设法满足顾客的需要。顾客的满意度跟他们个人的前途和公司未来的发展息息相关。如何留住公司的顾客是一件非常重要的工作，而这也是他们和其他部门一直在努力的方向。鼓励你的同事对同业的竞争者要有适度的尊敬，但同时也要强调你们公司的竞争优势。

10.坚持高标准原则，务必使人人了解即使把一件事情做到几近完美的程度，仍然是不够完美的。

11.只要可能的话，你要与人用面对面的沟通方式。当你与人见面时要保持愉快的笑容。如果是初次见面的场合，你要先决定是否要和对方握手，设法避免误会的情况产生。握手时要坚定有力，但是不要把对方的手抓得太久，或是摇晃得太厉害。

永远不要避开眼光的接触，当别人注视着你时，你也要注视对方。若你不这么做，会显得你很疑惧的样子。谈话中遇到特别重要的地方时，你更需要用坚定的眼神加强它的重要性。

不断的提出问题将你们谈话的内容集中在你所想要讨论的问题上，以避免浪费宝贵的时间。

## 二、紧握向心力

12.要表现自信而且步伐坚定，以激励你的工作人员。若你长得高头大马，那你又多一层优势；但如果你长得不高，也不要太担心。你的言行举止会自然而然地显示出你的威严。

13.把你的工作人员的向心力集合起来，让他们把注意力集中在共同目标

上。提醒你的成员，除了做好他们自己的工作之外，彼此之间还要互相支援，以提高整体的工作成果。一个集体如果没有一个共同目标的话，那这个集体将会很快就崩溃瓦解。

14. 帮助你的集体有独立自主的感觉。让他们对彼此所肩负的责任能有清楚的认识。

15. 当你和部属谈话时，要用“我们”、“我们的”这一类的代名词。

16. 定期把你的工作人员集合起来，以举行简报会议。检查工作进展的情况，并议定工作计划。仔细分析一下你的人员在你主持的会议里，通常会表现出哪一种类型的工作态度。有些人总是表现得很积极，有些人则似乎总是比较消极。

比较积极的人，会发表一些支持性的言论，会提出新的构想，并且强化已经取得的资讯。他们会说：“对经理所提的工作计划，我已经有更多的构想可以付诸实行。”接着他们还会说：“让我们来看张小姐为我们准备些什么样的资料。”

比较消极的人则经常表现出反对的意见，会提出抱怨，而且还会批评其他的工作人员的不是。找出他们如此不积极的原因，并衡量他们的工作能力。想想看这会不会是他们一种抗议的表示？是不是他们觉得自己获得的评价太低？当他们工作上有佳绩时，你有没有给他们充分的奖励呢？

17. 让你的人员有参与感，而不要对他们施行独裁。你是在和他们说话，而不是对他们训话。鼓励员工提出建议，告诉他们你希望每一个工作人员每个月至少都能提出一个好的构想出来。

18. 鼓励你的员工不但对你效忠，对公司也要效忠，即使因此遭到其他的非议，也要保持效忠的态度。要反省你自己是否对你的上司一直保持效忠的心态。当你对他们的决策有任何疑问时，要在私下的会谈时提出来，并努力的表达你的看法，如果你无法改变他们的想法，你要把你的精力放在决策的制定工作上，而不要去证明他们的错误。

19. 在会议上，要奖励表现得特别优异的人员，但是不要有偏私。要记得对提供支援的人员道谢，并将他们的表现向你的上级报告。

20. 不对你的部属透露任何秘密。即使在作风最开放的公司里，也会有你不能向别人透露的特别机密。

21. 当成员之间有龃龉发生时，你要在情况恶化前立刻采取行动，将当事人找来当面说清楚。

22. 要用适当的语气说话，以保持愉快的工作气氛。要努力工作但不要紧张。不要看起来很焦虑的样子。用自在而又自信的方法可以让你的部属热忱的投入工作。

23. 结合每一个成员的个人力量，使整体工作受益。飞利浦(Philip)公司、富豪(Volvo)汽车公司和其他一些制造业方面的顶尖企业，全都引进小组建制的观念。将技能优异的人员集合在一起，并设立小组组长的角色。

产品品质和工作满意度如果增加，员工旷职的情形也会减少，但仍然要小心控制，避免收益减少。优厚的奖金制度所支出的奖金，可从良好品质控制下所获得的盈余加以抵消。

24. 要找出缺点，并当机立断的加以处理。进行职员辅导并加以严格的训练。不过当你发现某些人真的不适合他们的工作时，你非得要他们走路不可。

25. 当有压力产生时，你要设法帮助他们解决。不过要先弄清楚，这些危



机究竟是缺乏效率所引起的，还是努力不够的关系。

26. 当有员工离职时，你不要批评他们对公司不忠实。要想一想他们为什么离去的原因。

27. 当你因为工作的关系需要和别人交际应酬时，你要对自己的一言一行负责。你的工作小组人员随时都在注意你的一举一动。如果你和同事、部属交际应酬会觉得很不自在的话，那你就不要尝试去做，也不必因此而觉得愧疚。

### 三、激励个人

激励代表帮助人们达到他们个人的成就。你所要做的挑战是帮助你小组里的每一个工作成员能从他们的工作中找出他们真正的需要。

28. 找时间与你的员工个别谈一谈，用肯定的身体语言鼓励初级人员和资深人员讨论他们自己的工作，注视着说话的对方以表现出仔细聆听的样子。如果你想做笔记，要当着他们的面写，然后将你们协议的行动内容摘录下来。为了避免不必要的误会，你只用点头表示你同意他们的看法，而不要用点头的方式来表示你正在聆听他们说话。

29. 学会结束谈话的技巧。你可以说：“好了，（从你的座位上站起来）我想今天我们就谈到这里。谢谢你的驾临。那我们就等到28日再碰面，然后看看到时候工作进展的情况了。”

30. 不要与你的任何一个部属太疏远，但也不要太过亲密，不论他们的职务是什么，你对每一个人都是一视同仁、同样的尊敬。在你面前，你的部属应该会觉得轻松而且很自然。

与那些来自组织里的其他部门，你虽认得但却从来没有讲过话的人，主动交谈。他们对你主动来与他们讲话的事会觉得很高兴，而一些尴尬的感觉也会就此消失。

31. 对比较灰心的成员你要给他们安慰；对那些自信过度，表现得十分热中的成员，你要稍加约束。要提醒人们信任自己的能力，并让他们经由各种人才训练和工作指派的方式，在个人特有的知识基础上累积自己各方面的能力。只有当员工真正值得你称赞时，你才去赞美他们。如果你赞赏他们次数太多，会显得你好像是在故施恩惠，或是根本没有什么诚意。

32. 在会谈时不要让那些表现太过热中的员工浪费你的时间。对于爱说话的成员，你要约束他，不要让他滔滔不绝的说个不停。用一些只能回答“是”或者“不是”的问题阻止他继续发言下去：“所以，你是不是认为我们应该继续坚持下去？”或者你也可以设法打断他的话：“我很感谢你如此强烈的主张，不过让我们来听听别人的意见。凯特，你的看法呢？”

33. 对你的部属要鼓励，务必让他们对自己能有很高的期望，而且要把困难看作是一种学习的机会而不是一个棘手的麻烦问题。向他们强调好处在哪里，那么他们就会很乐意的遵照你的指示去做你要他们去做的事：“这个礼拜会有两个人不在公司，这正是你向我证明你已经具备升迁能力的最好机会。”

34. 要在定期的员工会谈中，检讨员工每一天的工作表现。在你要批评他们工作表现不佳以前，最好把你对他们的表现感到满意的那部分先提出来，这样会比较适当。

35. 处理员工恶劣的行为表现时，态度要坚定。但是不要咄咄逼人。当你某一位员工进行辅导或是惩戒时，要明确的表示你并不是不喜欢他们，这一切与一个人的个性没有关系。永远不要用讽刺的语气来批评他们，也绝对不要做任何人身攻击，但是他们也非得改进他们的工作表现不可。利用一些问题来帮助他了解毛病出在哪里，并达成共识：“我们对顾客承诺了一件事情，我们一定要做到，这件事非常重要，你同不同意这个看法呢？”

36. 告诉他们你会密切的追踪他们的工作进展，不过你也会给予必要的支援。你有决心，一定要看到他们在工作上有所改善。

设计奖励办法。虽然用奖金做为奖励是一件很重要的事，但是单靠金钱做为奖励，永远是不够的。

37. 除了奖金以外，还要用赏识、责任和升职等做为员工的奖励。鼓励你的人员提出升迁的申请。永远不要因为员工杰出的成就而感觉受到威胁，而在填补资深的职缺人员时，你也要设法从你的部属中去做考虑。

38. 设置一种能让人一目了然的奖金制度，以奖励各个部门、阶层的工作人员的杰出表现，而不是只奖励业务部门就好。公司如能获得利润，达到绩效目标的要求，则盈余增加，这将使公司和个人同等受益。

39. 员工奖励办法的设计要能吸引人，以团结你的工作人员，而不会让他们形成勾心斗角的局面。在因维塔(Invicta)有一项员工奖励办法是这样的：员工如果能达成一项很困难的工作目标，那么他们可获得一家舒适的乡村俱乐部度假两天的奖赏。这项奖励政策使员工做出比平常更加倍的努力，因为一旦员工达到目标，他们可以一起享受两天休闲度假的好日子。

40. 你的薪资政策要公平而具有竞争力，对目标成就高的员工要能给予优厚的奖赏。将公司的各项支出重新分配，公司所提供的交通车、个人的健康保险，以及良好的福利制度等，都是一种投资，而不是成本的支出。

员工入股制度也是给予员工激励的最佳方式之一，也是鼓励员工留在公司做长期奉献的一项最佳工具。

#### 四、成功的激励风格

不要把作风强硬与作风凶悍混为一谈。如果你为了个人的利益和需要而牺牲了你周围人的权益的话，那你就不是一个作风凶悍的经理；反之，一个作风强硬的经理人会严格要求部属达到其工作目标，而不会侵犯其权利和需求。

如果你的个性倾向于凶悍式的作风，或是太过软弱，容易听从你的同僚、部属，或是上级经理的言语的话，没关系，你仍是可以稍做改变，让自己变得比较趋向强硬派的作风。只要你从现在开始改以强硬的面貌执行工作，那么一种成功的管理风格便会自然而然的产生。

41. 走路的步伐要控制得宜，学着让自己能在别人的“势力范围”里，仍觉得轻松自在。举手投足要从容不迫，如果你急急忙忙，别人会以为是不是有危机出现了。

走进会议室时要充满自信。选定中央一个最显眼的主位，然后毫不犹豫的朝那个位子走去。注意看看会场是否有令人不舒服的地方，然后做适当的处理：“你们如果不介意的话，我想去把空调系统打开。”一边说着一边便向空调开关所在之处走去。

不论你和谁在一起都要表现得很自然，称呼别人的名字而不要用“先生”或是“小姐”。

42.要做一个优秀的亲善大使。在外头要多说你们公司和你的部属的好话。

43.当你犯了任何错误时，你要承认自己的过失，而不要装得一副错不在我的样子。对别人的批评，反应要有风度，不要把它当作是对你个人的人身攻击，你要聆听别人所讲的每一件事，并答应会有所改进。

鼓励你的员工也同样要能接受有建设性的批评。

44.当有问题发生时，要保持冷静。先控制住场面，然后一步一步小心的处理问题。千万不要惊慌失措。

45.你务必要永远保持乐观的态度，不要制造不安。抽烟过多或喝酒过度，都是焦虑所引起的一种行为，会打击削弱你的部属对你的信心。不过你也并不需要用“安慰的手段”才叫做一个成功的经理。

46.鼓励员工与其他部门发展良好的关系。反省一下你自己是否与其他部门的经理保持充分的联系。

## 激励技巧

### 一、即使是再小的成就也一定要赞许

——简单的一句“谢谢”就可以让部属更加卖力即使是再小的努力、再微不足道的成就，如果经理注意到部属的认真，就一定得给予适当的赞美。人类这种不重经济性报酬、重视精神上荣耀的想法还是相当普遍的存在。

就算是一句简单的“谢谢你了”，如果部属感受到来自上司的赞许和诚意，也许当天下班时他的心情会较平常快活些，脚步会轻快些，搞不好还会开心地哼上一两段曲子呢！

一般而言，要做某种激励工作时，要注意以下技巧。

- 是否符合工作（公司）的营运目标？
- 是否可以带来足够的利润？
- 如果不做这项措施是否会造成严重损失？
- 是否能把事情处理得非常完美？
- 是否合乎情理？

有些经理在审核一项提案时，往往会从上述五点去考虑该提案的价值，如果完全不符合上列五项要求，就绝对不假以辞色。碰到这种经理，大概没有人能得到他的赞许吧！事实上如果一项提案能符合上述要点中任何一项的要求，就已经非常值得夸赞一番了。

电力公司分公司G经理到自己管辖内的山中工地去视察。当他发现其中有人工作非常卖力，即使那个人做出来的成绩微不足道，他还是会趁全员集合的时候大大加以褒扬一番。几年之后该分公司一位退休的老职员说：

“我也是被G经理夸赞过的人，而其实我所做的只是不要让工厂里的木墙腐朽掉罢了，G经理甚至在朝会时和公司里的刊物上特别嘉奖我，让我受宠若惊。当时我真的有种“死而无憾”的感觉。在公司里默默耕耘了这么久，终于有人认同我的成绩，我当时真是觉得没有任何遗憾了。——而且这次公司举办的退休典礼，G经理也以来宾的身分参加了。最不可思议的是他竟然还记得我，而且在大家面前提起当年那件事，我感动得一直掉眼泪，不知道该怎么做好。”

士为知己者死。G经理就是把把这个信念发挥到最高境地，而且他也因此成为一个非常幸福的人，相信一定有不少他的部下会觉得“其实我们真是很幸运呢！有这么了解我们的上司”。

### 二、不分青红皂白会产生反效果

——试着去探究事情背后的原因看部属们工作，时常可从中发觉许多缺点。

例如上面命令他：这个月之前把调查报告交上来，结果竟发现他根本一点都没有进行调查工作；如果在他工作进行中要调他的报告来看，更会发现漏洞连篇。这么做做看不是很好吗？这么做是不行的啦！——如果你不亲自一一督导，他就似乎是什么事都不会做。如果是新职员，当然需要从头到尾亲自指导。但如果是在公司干了10年的老职员，情形自然不同，你会希望他工作得更加卖力，但是，在此有一点你必须仔细考虑。

有许多管理阶层的人不管自己的部属是怎么样的人，不管发生的是什

状况，只要部下一出纰漏，马上会觉得如果不一一加以辅导，心里就不舒服，而且他似乎总觉得指导部属是自己当仁不让的责任。

然而从部属的立场来看，这常会造成他们非常大的困扰，造成他们的不方便。因为部属们也都在用他们自己的方式卖力工作。如果上司硬要插手，往往会让他们觉得自己所有的努力都不受重视。

如果真的无法苟同部属的工作方式，最好就是衡量一下部属的情况，然后花比平常更多的时间注意一下。

- 部属是否承担了超出他所能承受的外在压力？
- 是否有部属忽略掉的可能产生阻碍的因素？
- 是否有些不注意或人为的失误隐藏在背后？
- 是否有些因经验不足、用具设备不足、缺乏情报等引起的失误？

要注意的是如果你忽略了上述几点，一味地逼迫部属工作，就可能变成一个不通情理的经理，而且如果这时候你的部属不是耐力十足，且非常温顺，迟早有一天你会被自己的部属排挤的。

当然，有时候问题是出在部属能力，不是他不够积极。

就算是这种情况，你还是得找适当的时机纠正他的失误，而且要用他能接受的方式来开导他才有用。

而在部属态度积极，且已尽他的能力时，即使他出了些差错，也不应该立刻责怪他，反倒应该伸出援手，帮他解决让他滞碍不前的各种问题（诸如资料不足，对外谈判、设备不足等）。

解决了这些问题，在部属工作快完成，且还有余裕时再给予他一些适度的指导，成效也许会比较高。

### 三、在责备部属之前一定得给他辩白的机会

——部属也有“不得已”的苦衷任何一个人都会有情绪低落、提不起劲、无法达成上司交待的任务的时候。而且，同样一件工作，有时候也会因时机、负责人的不同而砸锅。

E 是 C 食品公司郊区工厂制造分公司的经理。他在激励部属时总是这么说：“现在，正是我们公司面临生死存亡的关键时刻。各位能不能了解我们目前的困难？大家要加油啊！”

刚开始的时候，他这番话的确是造成了不小的作用，大家都非常努力，两年下来，就没有人再拼命了。因为大家早就听腻了他那套老掉牙的说法了。其实从第二年开始 E 经理就应该想些别的方法，而且是依每个人不同的个性加以个别辅导。

然而实际要做的时候就不那么简单了。就拿迟到这件事来说。你能随随便便骂一个一年迟到一二次的人吗？你能骂一个因为妻子突然病倒或是碰到交通堵塞而迟到的人吗？这么一想，到底什么时候可以骂，什么时候不能骂？光要判断这个就已经很难了。而且有时候还会产生相反的效果，带来不良的副作用。

那么，到底该怎么做才好？直接去问部下——这就是要诀。

“你怎么会做这种事？到底是怎么回事？”

很多时候你可以在部属的回答中找到问题的答案和解决之道。

“事实上是因为我忘了弄闹钟，所以就睡过头了。……以后我会注意不

再犯这种错误”，如果部属很诚恳地道歉，你就一笑置之，不需要再责备他了，因为他已经有心要注意不再犯同样的错误了，就表示这件事到此结束，他以后会准时上班。

“这阵子很容易疲倦，有时候会失眠，再加上胃的情形不是很好，所以我想请假休息一段时间，到医院去做个检查……”，如果部属是因为这种情形迟到的话，就不单是就业规则的问题，而是牵扯到健康方面的问题了。而且必须考虑到的不单是生理方面的问题，精神方面的健康管理情形也应该列入考虑范围。有时候甚至可能是因为家庭失和、赌博、女人或工作上的烦恼等原因造成的问题。如果不仔细找出真正的原因，是没有办法采取最有效的措施来解决部属的问题的。

然而部属不一定都会对你坦露实情。因此，也不能单听他一面之词就马上全面相信。应该把他说的话当做部分的参考。仔细地观察他在回答时的所有反应，包括沉默、狼狈、叹息……等任何神色，然后在你继续问他的时候，可以再加上一句“事情真的是你说的这样子吗？”如果能确实掌握住问题的重点，事情就会出乎意料地简单，他会把所有的事情都说出来：“事实上是这样子的……”。既然了解了问题出在哪里，就可以相互讨论解决的对策。如果能辅导他自主地去解决问题的话，问题自然会迎刃而解。如果管理者一味相信自己的权威及经验，擅自揣测对方的困扰的话，事情会演变成什么样？请好好深思一下这个问题吧！

#### 四、千万别“话中带刺”

——百种人百样方式部属遭遇挫折，情绪低落时，有些主管可能想用些嘲讽，开玩笑的方式刺激他振作。

“怎么一副垂头丧气的样子。干嘛，失恋了吧？”

“人材果然是不同凡响，考虑得非常周到。”

如果对方听了这话之后为之精神大振的话就没问题了。怕的是有时候事情无法如此顺利，对方反而回你一句：“别开我玩笑！”“少讽刺人！”因此，这时候如果直接了当告诉他：“你做错了。从今天开始要小心一点！”情况可能还比较好。

意思也就是说，大体来说，不满比嘲讽、戏谑容易让人接受，效果自然也就大得多了。当然，这还是得依照部属的个性以及当时的状况来衡量轻重。

自我观念极强的人（即自信心过剩型）——开玩笑，戏谑的方式反倒容易引起对方反感。对这种人最好还是直截了当告诉他做了错事、直接告诉他你对他的不满。

凡事依赖的人（即自信心丧失型）——一嘲谑的口吻会让他跌入沮丧的谷底。不停地指责只会让他缩回自己的壳里。对这种人，嘲谑的口吻、直截了当的指责都不甚妥当，最好是用建议或劝导的方式。

主管威信丧失的情况下——如果是主管逃避责任、否决提案或是言行不一致的时候，当然理应让别人指责。任何管理者都应该知道：同样的激励、同样的提醒也会因情况或部属个性的不同产生相当大的差异。

G公司H办事处，曾经有一段时期年轻职员都流行留长发。有些人头发乱糟糟跟个乞丐似的，也有些人让人觉得雌雄莫辨。其他部门的人就用戏谑的口吻问他们经理K，“到底是怎么搞的啊？”

有一次 J 部长趁午休时间把这些人一个一个叫来问话。

“喂，从后面看真的好像女的吧？”

“你真像有乐叮的乞丐！”

从那天开始这些年轻职员就常常刻意避开 J，不想碰见他，而且似乎也没任何人因为被上司开了玩笑就去把头发剪短的。

K 经理知道这件事之后就这些人直接叫到自己跟前，用很郑重的口吻告诉他们：

“各位的打扮让我非常困扰。如果有人不想让我觉得困扰，就请在这个礼拜之内上理发厅去把头发剪得整齐点。如果有人不愿意剪的，就请在明天上午之前个别到我的办公室来谈谈。”

无论从哪个角度来看，年轻人还是蓄短发比较好。没多久之后，该办事处的长发族就消声匿迹了。

## 五、“一律平等”不是真平等

### ——态度应该公正

有一位经理因为不知道该如何给部下打人事考核成绩，因此决定给所有的人同样成绩。后来他告诉自己的上司“大家都差不多，所以……”，这时候贤明的上司就应该判断得出这个经理其实只是个庸才，根本没有任何判断能力可言。

还有如果太注重年资的经理也一样昏庸。就算是同一所大学、同一年度毕业的人实力也不可能完全相同。注重年资的经理只是更加暴露自己都不信任自己判断能力的缺点罢了。所以看似公平的待遇其实却是最不公平的。真正的公平是必须依每个人的差异订立标准的。即使判断是件非常困难的工作，还是不能省掉这重要的一环。在不平等的现实情况中透过给予每个个体公正的评价之后再决定其应得的报酬，这种立足点的平等才能达到真正的平等。

同样的道理也可以运用在男女平等的这个课题上。女性如果漠视自己特有的能力和特质，一味争取表面的与男性做相同的工作，得相同的待遇，情况会演变成怎样？很明显的，不仅无法让男性适当地发挥自己的能力，还会让女性蒙受伤害。尽管看似公平的方式（也许会深受女权运动者欢迎的方式），也常会让女性无法在其中发挥女性特有的特质。最后反倒造成不公平。

很多企业在全体接受表扬时都是把所得奖金平均分配，每个人分到的钱实在少得可怜。如果不把这笔奖金集中起来加以运用的话，效用实在是很小。因此，如果把这笔钱拿来增添员工的运动器材、维修公共设施的话，反倒来得公平些。

而且如果真把奖金平均分给大家，每个人“公平地”分到 5000 块钱，但仔细一推敲，难道每个人出的力都一样吗？显然，这也是不公平的。当然，要判断每个人贡献的多寡非常困难。

总之，你愈想做得公平，就愈会招来不满，所以，你何不一开始就不要想公平、一律平等这些问题，这样子也许比较不会招致部属的不满。

一位贤明的管理者应该会明白地表示“对做这类事的人我会有不同的处理方式”，只要事前订出一个准则，告诉大家“超过这个标准的人我就会用不平等的态度来处理”，这么一来，部属们自然就毫无怨言了。这也才叫真

正的公平。

而且，任何管理者都必须知道，如果失去了公平的态度就会摧毁部下对自己的信赖。

## 六、身为上司绝对不可以暗他说人坏话

——会被人轻视，批评，有百害无一益

有些部长在和其他的主管聊天时常会数落自己的部下“我的部下们真是不够机灵。A 那家伙，同样的事情不跟他说上三次他是没办法做的”。特别是一到人事考核的时候，有些干部就会说遍自己所有部属的坏话。

当然有时候某些部下的确是应该指正，所以就应该把事实指出来、做为该人今后的指导协议。

但是对部属最多也只能做到这样。绝对不能在公事以外（例如酒席中）的场合宣扬部下的坏话，要说的话也只能和当事人一对一他说，不能让别人听到；否则的话，部下们就会一个一个地背弃你。

有些人不单说部属的闲话，还会说上司的闲话。特别是有些管理者在部属面前公然说上司的坏话。他本人是很有正义感，有点莽撞，不知是太单纯还是太没顾忌，总是把说话不好听当作招牌引人。不管对象，照自己想的说，坚信口无遮拦是美德。

不只对部属们说，还会赶到总公司时告诉上级阶层的人或自己的朋友说上司的坏话。这样子，不单会被轻视，别人对你的评价也会降低。尽管上司有再大的不是，也不应该说他的坏话。再怎么样穷凶恶极的上司，也最好是当面指正他的缺失，不应该透过第三者扯他的后腿。

如果对方有某种程度的地位，年纪较大的话可能觉得“哈哈，那个人又开始发牢骚了”，听过就算了；但是万一是不知情的转入者、或是即使早已了解却仍然不能接受的青年、偶尔拘泥于某些部分的局外人——这些人会很不高兴的。不仅如此。如果是碰上小人或间谍型的人的话，可能还会争相向上级阶层再报告上去。

结果这不仅对本人没有助益，对他的部下也没有任何帮助。部下也是人，既然是人就会想过有竞争的生活，想做有意义的工作，想在有魅力的工作环境，在有能力的上司底下过充实的生活。而他却一直在破坏这种期待，挑工作生活里的毛病。

再怎么讲，最值得部属信赖的上司，首先必须做到不说别人的坏话。尤其要注意，千万不要说自己的上司或部下的坏话。

既然你要说上司的事情，就应该替他宣传一些好事。他的缺点你就睁一只眼闭一只眼过去好了。天下总没有人被称赞还会生气的。难道没有值得夸的地方？如果你真如此认为，也未免太自负了。只要是人，一定会有一两个优点。如你还没找到这个优点，就表示还未能彻底了解这个人。

## 七、要发牢骚也要让大家喝酒

——骂了人之后喝杯酒可以让所有情况转好

“经理，这阵子连续加班，大家都很累，我们就趁这机会痛痛快快去玩吧！”



要言之，有些部属是利用说出大家的心声之名要行敲诈经理请喝酒之实。。

如果真是累得精疲力尽的话，任谁也想早点回家。大多数想大家一起去喝酒聚聚的时候，多是因为心里有些事情或是太无聊。让心情改变，喝个痛快倒也无妨，但还是要想个冠冕堂皇的理由。因此这个想喝酒的人就会把经理搬出来了。这时候，能动用交际费的经理，只要他本身不嗜酒，大概都不会马上同意。

而虽然本身不喜喝酒，却能喝上几杯的干部也不是没有。

R 社的经理 S 氏是锻炼出来的干部里少有的“爱挑剔型”的人。他的绰号就叫“牢骚鬼”。刚从大学毕业的年轻职员最容易被他当做发牢骚的对象。

“喂、喂！这份建议书的写法到底是怎样？根本是小学生的程度写的，你知不知道建议规定的第一章第二条规则？真不像话！要做事之前应该先确定了规则这个前提之后再着手。字怎么这么潦草！到底是要写给谁看的？这样子怎么签章！”

有时候还会说教说上一两个钟头。如果态度不好，搞不好他念了一百遍了都还不肯签章。但是这位 S 氏骂归骂，最后，“我唠唠叨叨了一大堆，只是因为我对您期望蛮大的。如果今天您根本没救，我一开始就不可能说任何话，比起大部分的人您是进步的，明天起要配合我的要求。光回家的话不行，今天要陪我喝一杯。”偶尔会有经理如此安慰。

并不是要上豪华气派的餐厅，而是在小酒馆里，一边啜酒，一边说“就算被挑了几次毛病，也不要像跳蛙一样，不顾一切的朝柳树扑上去。今后再好好努力，不要沮丧。”然后唱些民谣等歌曲。

“要发牢骚也要买酒”——这句格言是指缺点绝对不要不好意思说，相反地，有好的地方也应该称赞一番。S 氏就照这格言做，痛快地骂了对方之后最后再夸奖他的优点，因此，被夸的时候，部下都欣喜若狂。

## 八、再值得信赖的部下也不可忘记“适当的距离”

### ——不可放松警惕

豪放磊落、且很有人情味的 L 经理现在非常受到尊敬，但这个人以前曾经多次被部下出卖。

L 有个特别欣赏的部下 M，头脑反应快，且有行动力，不单是工作有一套，玩也颇有一手。L 非常信任 M，任何话都率直地告诉他，很多地方都把他当做自己的挚友看待。

然而有一天 L 从一家认识的俱乐部 P 的老板娘那儿听到一段令他非常意外的话。“我是因为经常受到您的关照，所以才私下把事情告诉您。您最好多注意一下贵公司的 M 先生。”

仔细一问才知道，原来 M 常和公司的同事到 O 酒吧喝酒，而且常说 L 的坏话。酒吧 O 和俱乐部 P 的老板娘是好朋友，彼此常有往来，所以知道很多事情。

“例如，某份报告都是 L 一个人在决定；每次出差都派特定的人；然后又常自夸自己和某某专务很熟……”

L 知道这件事之后非常震惊，因此他实在有自我反省的需要。

“太过宠爱会使对方心生骄傲，无法实行既定的法规。表面上他是‘经

理、经理’地捧你，私底下到底在做些什么就不可得知了。亲近的人礼节仍不可废，我把不应该有的嘻皮笑脸的态度带进了上下级的关系之中，才会发生今天这种事。”

这么一想之后的第二天开始，L 就老是觉得部下们的工作态度有内情，不只是 M。L 每次从外面回来时总会看见大家慌慌张张地把东西收进抽屉，不然就是特地装做要打电话。

“这样子下去不行。”他再次深思。

“其实想想看，自己听了一个风月场所的女人的话就这么囫囵吞枣，不信任部下的话，实在是太过草率的举动。就算部属们真的说自己坏话，做为上司的我也应该用坦然的态度，有信任他们的雅量。”

L 的心境多次改变，最后终于定下心来，打算尽量去了解部下。今天 L 之所以有这种成绩，其实是有这种内情在内的。之后，L 曾经这么说：

“我很喜欢狗，家里养了三只，以前曾经因为太过宠爱了反而被咬到手。如果一味地宠它们而忽略基本的礼仪的话，最后它们反而会骑到主人的头上来。因此我揍了它一顿，此后就再也没有发生过这种事情了”。

## 九、不要期待部属的“回报”

——倾囊而出

爱情是一种自我牺牲式的奉献精神。互惠互利无法产生爱情。功利、算计，只会让好不容易发芽的爱情死掉。

因此大多数的爱情都是单方面的，偶尔如果真能爱人又被爱，也只能说双方的运气实在是太好了。

而像“爱公司的精神”，其实也只是职员们产生错觉，把抽象概念的公司当做实际存在的东西，单方面产生的爱恋。虽然公司并没有给他特别的升迁，一名职员仍然搭公汽等交通工具，挥汗在人群中推来挤去企图准时到达公司，这难道不能说是爱情至上的奉献行为吗？

而如果是身为管理者，就必须比部属有更多的爱情来对待他们了。而且这种爱情你势必期待报酬，视为一种纯粹的爱情。

“我这么样地照顾他，他竟然一点回报都没有”，如果是存这种心态的管理者，大概没有任何部下会心甘情愿地追随他吧！管理者应该是不管部下喝一杯咖啡或喝十杯掺水的酒都必须说“没关系，没关系，我来付帐”的吃力角色。

尤其是一些只身赴都市工作，住公寓的年轻人，几乎每个人都很渴望爱情。对这些年轻人，管理者应该采取何种态度？拿出自己一些积蓄和他们一起吃饭、听他们的心声？或者是和他们在店里一起谈论他们的未来，听一听他们的梦？……。尽管有这种想法，但是在考查了自己的荷包以及一家的家计之后，大多数的管理者也只能感叹现实的无情了。

事实上，就是在这种情况下还能自我牺牲的管理者还是有些许的价值。没有钱也有没钱的做法，能够把自己拥有的最大的财富给别人的，这才是最有价值的爱情表现。

能够具体表现爱情的管理者在部属的眼中无疑的是世间最美、最富魅力的人。爱即美。因为它的纯粹、因为它的执着。管理者不可以期待除此之外的东西了。尽管有时候你会觉得自己似乎是个徒劳无功的小丑，但还是要忍

耐。因为这层忍耐的工夫，更能增添你身为管理者的魅力。

## 激励自发行动

### 一、现代人的的绝佳风范

身先士卒，为员工的训练内容和行动未雨绸缪，是现代人的绝佳风范。

#### 来雨绸缪

领导者的职责为何？结论是必须预防而不是解决问题。这样的认知让经理能对突发的状况有所准备，并能以长期的策略预防问题的产生。

应该如何做才能减少问题与困难的产生？答案就在问题本身。领导者应停止奖励惹出问题的人，而应开始奖励能够解决问题的人。为了达成这个目标，实是想得容易做得难。

#### 授权

领导者要能充分授权，让员工有机会表现杰出的才能。在某公司，由于工作小组拥有寻找适当工作伙伴的职责，领导者就应负责为员工确保获得最好的训练内容与活动等。而小组成员再和领导者一起发展适用于全公司的人员训练标准、工具及内容资料等，也就是说，员工是工作真正的执行者，而领导人要能充分授权。

#### 危机处理

为了要获得不同的成果，通常需要各种不同的资讯。我们对疯狂的一个定义是：一再重复做相同的事，却要求不同的结果。

每当有管理学者在大企业中发表演讲，提到要革新需要花上数年的时间时，就使人十分愤怒。因为一旦对员工说出改变需要相当长的时间，他们就不会想做出立即的改变，认为凡事都可拖拖拉拉。每个人都说自己现在十分忙碌，有什么事等下个月再说。而且除非公司领导策略有更改，否则这些学者说的也许是对的。据了解，有一家大型企业在不到一年的时间内发生戏剧性的转变，而下面的例子则是在描述该大型企业中一天内的变化。

这家公司生产供应国外核潜艇使用的辐射控制器。现在他们有一份为期3年的合约，工程进度居然落后14个月、且花费早已超过预算，预估将因此损失10亿美金。

当公司终于有3件组装完成的产品完工，成功通过品质检验认定，并被安置锁放在仓库中等待顾客前来取货而付清4500万的货款后，这家公司才得以在财务处理上松一口气。

一次例行性的测试中，他们发现机器的线路被剪断，而且

插座被动了手脚，一旦潜水艇全力启动核装置时（通常是当它潜入水中时），这件机器就会脱落并导致核物质的流出。进而造成环境污染。最好的处理方式就是摧毁这艘潜水艇，虽然花费会相当昂贵；但状况最严重时则可能引发核物质外泄污染事件，就像是发生在水中的前苏联核能外泄事件。

许多人都拥有通往隔离区的钥匙，但钥匙的数量却未受控制。此外，每一位主管都认为在该装置移往隔离区之前，灾害就可能会先造成了。

公司的总经理召集手下7500名员工，解释了这项破坏行动。表示：“我们有个棘手的问题，如果这个事件没有被发现，我们全体人员都会因此失去工作，顾客以后对我们的产品已不具信任，我们到底该如何解决这个问题？”

这位总经理立刻开始征询负责此案的工作人员，有关如何以如期超过预算的方式制造出完美的产品。由于有来自外界的援助，花了数小时之后，工作小组总算有了些成果。

接着，他询问小组成员，要他们指出那些阻碍展现卓越工作表现的机会。再一次的历经数小时后，又累积出一些成果。

这些过程共花去了6个小时，最后总经理要求大家指出谁造成了这些障碍。他并对工作的责任归属及所应负责任做了简短的说明，他强调两个层级：负责执行的工作人员，及必须授权的主管们两者之间的关连。工作小组又花了2个小时，分别就每一个被指出的障碍，找出负责执行的人及应授权的主管。

最后，他终于问工作小组成员，这些该负责的人究竟该如何做，才能排除障碍，并转变为卓越的表现？工作小组虽已经过长达9个小时的讨论，却仍旧好像在制订“工作表现合约”一般，热烈的对此展开讨论。其中有好几次，这位总经理必须要拒绝接受对他认为不属于他权责的辜负责、因为他一再的问：“到底我是如何授权、支持并协助你做这类的工作？”此时才是当天中最辛苦的时候，因为员工们虽“听”到自己被授权并应负起全责，但他们并不真正“相信”这些。

结果，在这一场超过12小时的讨论会中，产生了超过2万个以上的个别行动。一年后，这家公司已步上正轨，出货准时并能将成本控制在预算之下，产品品质也十分良好，不再传出破坏事件。调查局也找到了前次破坏的嫌犯，将之移送法办。

行动果真产生了卓越的成绩。尤其是针对排除障碍的行动。而修正工作权责的行动更让公司总经理在当天将危机化为转机。

不要误解这位总经理的行动，这类行动是极具高难度的，而他因为有来自公司负责人高度的支持与公司伙伴各方面的协助，才得以达成任务。虽总是有人等着看好戏并加以讥讽，但这项工作绝不描述起来一样容易。他竭尽心力与时间，让这样的改变产生了，这是他成功的主因。

## 行动

领导者必须将工作权责移转至适当人时，以下几个步骤可供参考：

1. 找出工作的执行者与授权者。通常实际负责工作进度的就是执行者，而领导者及专家往往就是工作的授权者。
2. 让执行者决定工作流程走向及障碍，发展责任制度及自发性的工作过程。
3. 每一天都利用相同的模式，来加强引导大家发展出对工作责任的正确观念。

以下是另一位领导者的例子，首先他找出自己对卓越工作表现的看法——成为市场中最具价值的个体，方法如下：

1. 制造顾客认定品质最优良的产品。
2. 尽量让公司最下层的工作人员做出对品质管理的决定。
3. 不断改善生产能力。
4. 运用这套模式，使之成为生活处世的一部分。

他并且列出了以下的工作计划：

1. 每一个厂区的资深主管，必须界定何为卓越工作表现，并找出工作上

的障碍、权责并加以行动。

2. 每一个部门也必须达到上述的目标管理。

3. 每一个工作人员在部门及工厂对上述目标的管理下，也必须发展出对自己杰出工作表现的认定。这些都可经管理单位举办的座谈及会议中产生。

强调必须让“适当”的人选，对工作拥有“正确”的责任并采取“正确”的行动。正确的行动必须符合以下条件：

1. 可传达的：像是一些独特、具体且看得到的行动。一场会议、计划或是对“这会产生什么结果？”问题的答案。

2. 可测量的：找出可帮助你了解工作进度与成果的指标，并常去想“如何知道工作的成效？”

3. 期限：一定对工作的完成设下期限。常问自己“何时可完成工作。”

4. 责任制：设定每件工作表现的实际负责人，确定自己知道“谁该为此负责”。

在现今的工作环境中，领导者必须让自己确立工作权责分配，并排除可能影响成果的障碍。

## 二、排除障碍

授权员工，让他们了解品质改进对杰出的工作表现相当重要。

为了让人正确的了解其适当的工作权责，必须采取授权的行动，真正成功的领导人必须能预先在工作完成前，做出正确的授权行动。

### 利润才是真实的

任何行业看起来都充满生机，至少能达到高度的利润，业绩量可以一冲再冲，但重要的是如何将高业绩转化成实际的利润？令人惊讶的是，只有极少部分的业绩能够真正转换成利润。

有些人常被业绩的高成长所蒙蔽，认为“我正在占领市场占有率”、“长期来看，一定非常有利可图”。但肯尼(Lord Keynes)对此的评论却是：“长期下来，我们都将失败。”人们不禁要想，我到底会先失败，还是能先享受到高销售量带来的好处？肯尼的评论让我们重新对企业的运作加以思考，并决定除了注重业绩之外，利润的多寡也相当重要。

### 回归利润的起点

让自己增胖和让企业扩增其实很简单。成功会让你觉得“任何事都可以很好”。那些残酷的街头斗士，成功之后要求华丽的办公室、私人喷射客机、成群的秘书，但却失去最初的东西。

领导者接下去必须要帮助企业内每一位员工，找出什么是重要及不重要的，一切都必须去芜存菁。

有位朋友拥有一家极成功的企业，他发明产品并自己经营数年。开始时他的公司成长十分迅速，而当时最重要的就是“尽一切可能达到客户的需求”，因此，他们大量的使用快递、电话联线及雇用更多的秘书。

不可避免地，当市场需求减少，新的竞争者也加入市场后，他们的业绩量急速下滑且利润减少，当利润接近呈赤字状态时，他找上了管理学大师 M。

M 十分容易的就看出问题所在，在进到他们的办公室不久之后，M 发现有

太多不必要的秘书及工作人员。从以往痛苦的经验中得知，M 认定的远不如他心中认定得来得重要。

因此，决定列出在公司里发生的每一项事物，并对此加以了解“这项工作如何有助增加利润，如果停止了这项工作，影响为何？”

问题的答案让人十分惊异——取消这些多余的工作，并不会真正影响公司的运作及利润。他们对此感到相当惊讶，对 M 却不然。因此，M 帮助他们找到了减少 37% 开销的方法。

提出那些正确的问题，有助于他们回归真正公司运作的重点，而正确的领导方式可以确定执行成功的工作。

### 对自己的公司突击检查

另一个让企业去芜存菁的方法，就是把自己的公司当做是个警报器，对自己及员工提出这样的挑战：如果这项工作无法让利润提高 20%，使未来数年内让公司成长的话，就该取消这项工作。

有人曾对一家大企业资讯系统部门的一群资深经理提出上述问题。尽管该部门拥有超过 2.5 亿美金的业绩，但公司财务仍呈现赤字状态。公司负责人满怀挫折的说：“我试遍多种方法都没有成效，我就是无法让这些电脑专家成为优秀的商场人士。”

于是将所有的部门经理及其直属部下找来一起开会。在这场超过 150 人与会的场合中，公司负责人宣布进行一项案例研究，他说：“本公司被另一家公司以 12 亿元（当时公司的正确价值）的价钱买下，由于买主投下了大笔资金购买高利率的垃圾债券，需要现金支付利息，所以我们必须重整公司并获取这些现金。”于是大家花了一天一夜，找出自己对这个问题的解决之道。

经过一番讨论后，来自资讯部门的人提出了他们的建议，但却无法达到要求的目标。公司的负责人拒绝了这份报告，且对他们说：“我们打算把你们的这份建议提报董事会，但这真是你们所能提出的最好成果，且愿意让我交给董事会吗？”这群人立刻拒绝了这个提议。

当晚，公司负责人终于说明，这并不只是个练习的案例，而是该公司正要面对的问题。接着展开了一连串的动作：这个小组重新修正现行运作模式、减少工作人员、简化工作流程，重新做责任分配，以减少一些不必要的职务，甚至重整与精简各部门。就在第三天，他们终于找出让公司产生现金盈余的方法。

公司负责人说：“以不同的方式思考，就可改造公司。如果没有这个练习，我们不可能找出起死回生的方法，并发掘员工对公司的向心力。”

### 更有效获取利润

做到了去芜存菁并不够，必须还要更有效率的完成重要的工作。为了让员工尽力朝这个目标迈进，经理应时常问自己：“如何才能让手边的工作有更好的表现？”

改进品质是节省成本的好方法，我们发现，恶劣的产品品质会造成 30% 生产成本的多余支出；而如果是办公室行政品质不佳，更会造成 44% 的多余成本支出。这些都是阻碍成功的一大障碍，斩草除根才能创造利润。

当将这些资讯与员工分享时，他们都十分愿意致力改变。因为让实际负责执行的人执行这个改善计划，使他们更能了解问题所在以便改进品质。这

些员工要求使用最新的训练工具。他们建立了频繁的顾客品质报告系统（每小时或每天），并对自己的品质监控制度加以追踪记录、外出实际和顾客交换意见。在极短时间内，成本就有大幅的下降。我们对于这项成果并不感到惊讶，因为这证明了我们所提倡的领导模式见效。经理的任务并不是负责品质改善的工作，而是授权员工，让他们了解品质改进对杰出的工作表现相当重要。

### 简化、简化、再简化

简化行政流程也是节约开支的方法之一，通常我们在处理问题的过程中会发现，过于繁复的流程是问题的原因之一。有时在问题都已解决后，处理的行政过程却仍在进行，这样恶性循环最后成为不流畅的官僚体系。因此，经理授权相关员工对此加以改善，他们提出了两大方案。

方案一：每一年都更新公司所有的明文规定，每年的12月31日，所有行政流程、政策及表格都不再具效力。任何对这些有需求的人都必须自己提出申请，我们将之称为“从零出发的管理方式”。有趣的是，因此而减少了25%的行政流程方案。

方案二：我们要求每位员工每一星期，提出一份单页且能费时15分钟完成，5分钟阅读完毕的“15/5”报告。这份报告的主题有三项：“这星期完成的工作事项”、“下周工作进度计划”及“需要修正、改变、或消除的部分”。而任何需要被修正、改变、或消除的工作，都必须在下周结束之前完成。

员工再三提出，过于繁复的工作流程妨碍了他们的工作表现，而由此口述方案提出每周工作遇到的难处，并尽快解决，的确可简化企业工作流程并增加产出。

### 正确评估目标

富有效率只是控制财务支出的方法之一，对正确的目标细做评估同样是重要课题。

追踪处理下列各项资料，定期妥善运用这些数字或其它的资料，你将会发现握有企业经营的自我掌控权。

- 手边现有的现金量及可能的现金支出
- 目标顾客的预期业绩量
- 销售循环中顾客的流动性
- 每位顾客对服务要求的评比
- 订单量
- 品质管理程度
- 各周目标达成率

删除工作中不重要的项目，是达成对工作产生自发行为、使你在领导之旅中称心如意的重要因素。

## 三、权责分明

领导者对自己所设立的标准，同时也会成为员工的标准。

“部队行军，速度最慢的人决定前进的速度。”这是一句流传已久的军



队俚语。同样的情况也适用于一般的企业，通常评定工作表现的标准，受表现最差的人影响最大。

员工们向领导者寻求达成卓越工作表现的准则，而领导者则由员工接受程度的不同决定这些标准。因此应了解员工的接受程度。

### 期许影响接受程度

一些经理习惯于接收别人的问题，当生产流程出问题时，便立即插手加以拯救、解决，样样都是事必躬亲。要求看到产品品质的评估报告，每当部属有了任何疑难杂症，便立刻担任起仲裁者的角色，因为这些经理愿意接收他人的问题与决定，让自己一天比一天忙碌，到最后情况已恶化到无法拥有足够的时间完成工作。这时这些经理才了解到如果自己能对他人要求多一些，接受别人的问题便少一点，自有其他的员工能替我分忧解劳。

#### 基辛格的作法

以下是发生在美国前国务卿基辛格（Kissinger）身上的一个小故事：他有位十分聪明但却常不认真工作的助理人员。基辛格对他多有劝导，希望他能更勤奋、做得更精确，但情况并未因此改善。有一次基辛格在办公室内与这位助理一起讨论前几天他呈上的工作报告，基辛格问：“这是你最好的工作报告吗？”助理答：“不，因为我有时间压力及其它工作，这份报告显然写得不错，但不是我最好的作品。”

基辛格又说：“那么就拿回，重新写过。”

这般的状况重复了好几次后，终于这位助理说出：“是，这已是我最好的表现。”

最后，基辛格回答：“好，那么我开始研究。”从那天起，这位助理提出的报告、品质都有了极大的进步。

### 领导者建立标准

一家中型企业的总裁 N 先生，花了一年的时间企图改进公司的产品品质。这对他相当重要，而他也投下许多时间与心力。

他邀请专家宣导品质的观念，建立了品管奖励制度，他用书信及闲聊的方式和员工交换对品质管理的心得意见，并且让员工外出，了解竞争者产品并拜访客户。

当那一年快结束时，员工们发现了一个问题，公司的产品虽能满足顾客的需求，却无法通过自己的品管标准。员工将这个问题丢给 N 先生，而退货代表了无法固守预算及丧失红利。

N 却说：“开始送货。”这样的做法抹煞了他先前对品质要求所做的所有努力。因为在过去这样的情况下，员工会毫无疑问的正常送货，但员工今日已更注重产品品质，而这也是他们请教 N 的原因。当员工开始在意产品的品质标准时，N 却告诉他们这些都不重要，品管改进的情况自然一日不如一日。这不仅会让相信品质管制的员工对此深表失望，也会认为 N 先生因个人的言行不一而不再重视品管。

N 先生决定以较差的品质照常出货，承担解决此一问题之责。他错过了大好机会——将这个问题交还给真正应该面对的员工。

### 工作标准决定期许

M 是一名教练，他懂得用自己接受的程度订定员工工作高标准。故事发生在 M 第一次举行小组会议时。会议在早上 8 点开始，球员 P 在 7：59 到达时，遭到 M 的大声指责：“PO，你迟到了，罚金 100 元。”

P 抱怨：“教练，才刚到 8 点，我是准时出现。”

M 则说：“在我的会议上，提早 10 分钟才算是准时出席。”大家在接到这样的要求后，这支历年来均惨遭淘汰的球队，在下年度就赢得了世界杯冠军。

### 让顾客也要责权分明

一家小型建设公司正面临丧失几位重大顾客的亏损状态。而最大的问题是出自工作方式的安排：顾客们随意提出工作要求，虽然许多的工作量不大但须该公司员工立即反应，却让员工在各工作场所之间不停奔波穿梭。事实上员工平均花了三成的工作时间在交通往来上。

问：“有没有更好的方式安排工作？”老板却说，顾客无法合作，但他正面临的财务危机，使他必须让顾客同意新的工作安排方式。他告诉顾客，如果能够集中出货的要求，他就能替他们省更多的钱并提供更好的服务，其中一位顾客终于同意了这个做法，而成果却令人惊喜。不久后，所有的顾客都同意这样做。而这家公司的利润也因员工生产力的提高而增加。

### 对自己也要责权分明

你曾说过多少次：“这个人极具潜力”？员工有无发展潜力代表了什么意义？我曾看见许多人一生中有着惊人的表现，因为他们建立高标准。其中有些人像是美国 NBA 篮球巨星迈克·乔丹（Michael Jordan）极具篮球天分，但有些人资质平庸却辛勤付出。他们都能持续向自己提出挑战。因为潜力是无限的。

身为领导者，为自己发展出这套想法：对自己设立的标准，同时也会成为员工的标准。唯有制定好所有人都能做得到的最佳标准，才能激发出自发性的行动。

## 四、领导者管理激励实例

员工就像是领导者的一面镜子，他们会跟着一起逃避责任，一旦领导者面对挑战，他们也能跟着充满勇气。

### 把握今朝

一些经理总是害怕面对问题而总是逃避，相信只要能保持问题不揭露出来，问题自然能迎刃而解。一厢情愿认为只要没有人谈论、知道，那个问题就称不上是个问题。不幸的是、这些问题并不会就只因尽量掩饰、隐藏而消失，相反地它们就像毒菇般快速成长。更糟的是，公司中的每一个都模仿这种行为，他们也都学着逃避问题，不让问题浮现出来，甚至佯装这些问题都不存在。

当这些经理被迫去面对现实中的问题时，他的决定总是非常胆怯的，只对问题中最危急必须处理的部分做决定，并尽量避免风险并确保安全，他并不了解：为了追求成功，必须视任何的危机为转机。

电影《春风化雨》(DeadPoetsSociety)中的一幕情节生动的描绘了这个理论：罗宾·威廉斯(RobinWilliams)饰演的教师教导他的学生这句拉丁词汇：“把握今朝”(carpediem—seizetheday)。起初，这些学生们虽了解这句话的意思，但却无法真心去实践。

但到了电影的最后，他们终于了解了如何掌握生命，这群学生们群体奋起，在罗宾·威廉斯饰演的教师带领下，勇于对抗他们残酷无情的校长，每一位学生也下了决心，再也不因循苟且的勉力遵从他人要求做事，相反地，这群年轻人，听从在自我的意志带领下完成该做的事。因此，他们能够顺利完成他们的演出，只因他们能够了解所为为何。同样道理也发生在一般的企业组织中。

罗宾·威廉斯在这部电影中，为我们树立了一个在资本主义时代中领导者的极佳典范。借由他的演出，我们看到了一位领导者如何引发出个人自我激发的行为，引导他的跟随者。他从不因为必须面对艰难的环境而退缩，一直勇往向前。

借助优越的表现帮助自己及顾客们将问题与障碍转化为机会。每个人每天都会遇到一些可能导致问题或机会的情况，只要大家都能专注于完成杰出的表现，就能化危机为转机。

### 最初的损失也是最好的损失

美国娇生公司(Johnson & Johnson)在如何处理危机问题上，立下了最佳范例。当他们发现有人在他们的泰勒诺(Tylenol)胶囊中加入有毒物质时，毫不犹豫的将全美各地已上货架销售的泰勒诺回收，这个动作造成了高达1亿美元的损失。娇生公司一直等到他们开发出在该产品外加上一层防护层后，才开始继续销售泰勒诺，并且重新向消费大众推介这个产品。一般大众都对娇生公司诚实、公开的危机处理方式称赞不已。他们对这个问题的迅速反应，不仅重新引起更加强了一般大众对泰勒诺产品的信任。娇生公司扭转了这个危机，并在公共关系中做出了漂亮的一击。

娇生是一个销售药品为主的公司，他们了解赢得消费者的信赖就是他们最大的资本，失去了消费者的信任就如同失去了既有的公司，娇生公司并且了解消费者是从他们这儿买到了诚实，而娇生公司也必须能做到。

M曾拥有一家营运不佳的工厂，多年来，这间工厂都只能勉强维持生存，M告诉自己，因为此工厂的产品能帮助自己打入一个极欲进军的市场，因此M仍需要它。接着并不费心于经营这间工厂，并说服自己这就是要打入那市场的门票代价。

终于在签下一笔交付该厂赤字的支票后，M觉得受够了。M把负责的地区产品经理找来问他：“我们如何能转亏为盈？如果无法达成，该如何收场？”

两个小时后，M发现经过这么多年对此工厂的容忍真是愚蠢可笑，因为其实我们过去可以有许多其他较好的方式来经营这家工厂。因为即使用最差的方法将工厂关闭，并且另起炉灶把必要的产品运送进这个市场都比较省钱。也就是说即使工厂关闭都能减少花费。工厂的员工们对M说：“我们应该做些改变了，让我们立即开始动手吧！”这些话真有如仙丹妙药。

当这些员工一旦掌有足够的资讯及决定权后，他们所做的决定就和身为企业领导人所能做的一样好。这就是现今资本主义市场中领导典范的最佳例证之一。身为领导者，我的工作就是为员工建立方向，排除工作障碍，发展

归属感和激励自我。

### 建立“立刻行动”的设施系统

许多经理常希望部属愿意对工作多承担些风险，通常员工都极不情愿如此，却常说他们愿意承担风险，但都不受经理认同与鼓励。这是多奇妙的一个现象：大家都愿意做，但没人敢真正去做。

为何员工不能放手去做？答案就是企业的组织与架构，都常在长时间且一次又一次的审核过程中抹削了员工的提议与动力。如果做一件事须经历数个月的会议讨论与几个不同的经理签名，那么决定不做真的会让事情容易许多。

在一家不鼓励员工承担风险的企业中，通常在前一年的7月他们就已开始安排年度预算，本年度的8月份，也就是预算订立的12个月后有一个人生意上的好机会，但是该年度还剩下5个月，员工们获得的反应通常都是：“今年已经没有预算，明年编预算时再说吧！”，但到明年，这样好的机会也许已不复存在。

为了要让员工们更有弹性处理这类事情，这家公司决定缩短6个月成为一个预算循环，并开创了一个“机会性”预算，让员工有权能够执行突发的好机会。这类企业系统上的小改变，排除了一个工作上的障碍，同时也授权员工能在工作上承担多一些风险。

以工作表现做为管理和奖赏标准的企业体制，通常也无助于鼓励员工“放手一搏”。通常，代表杰出工作表现的标准并不包括“尽可能取悦客户”，而没有这样的标准，也难怪员工们不愿承担风险，求新求变。也就是说，勇于冒险创新的员工应该受合理的奖赏。而排除这些企业体制上的障碍就是领导者的重要工作任务之一。

在自己的公司中将承担风险列为员工工作表现的评断标准之一，并给予适当的奖赏，即使所冒的风险最后没有成效也无妨，重要的是确立企业内授权员工立即行动的制度。

### 即时而正确的反应

有一位顾客曾要求某公司，为他的零售商店把产品先做包装处理。该公司员工们都有许多理由不愿采纳这样的建议，因为这样会占去极大的储货空间、需要新型且昂贵的机器并增加产品成本，而客户们也并不是真想要这个新包装。为了取悦这位顾客，员工们将部分的产品先包装处理，以满足他们要求。这样的做法维持了将近一年。

有一天，公司业务副总获得顾客的一个警告电话，了解他们开始在自己庞大的连锁商店中，销售该公司竞争对手为他们做过包装处理过的相同产品。这家连锁店以前从未经销过该公司竞争品牌的产品，而该公司的竞争对手也从未替他们的产品做过包装处理，这次是专为这家连锁企业而做，为了要做成这笔生意，该公司的竞争对手愿意以任何行动相配合。

只要这家商店开始在他们的广告中强调竞争对手的产品，就会带给该公司极大的伤害。

在三周内该公司找到了可以做为产品包装处理的工厂，并发明出一种新方法：既不会造成额外的设备开销，又有别于他人的包装方式。决定一旦要开始包装处理的工作，就要成为此行业中的佼佼者。事实证明这种产品销售

极佳。

由这次的经验该公司得到几个重要的经验。学习到必须及时处理对顾客重要的事，有些自己自认不愿去做的事最后却成为企业最佳商机：另外也了解到必须负起责任，尽量提供顾客最好的服务。

同时，也学习到自己的行为对他人的影响力。员工们就像是经理的一面镜子，他们会跟着经理一起逃避责任。一旦经理面对困境的挑战，他们也能跟着充满勇气。经理必须学着塑造同时希望他人产生的行为。

### 要做就要做得快一些

有一家大企业面临以下这个重大考验：多年来，这家公司的产品一直是行业中的主力商品，公司营运相当良好。这样的成就使他们自满，而开始忽略顾客真正的需求，当他们发觉时，市面上已经出现了另一个财力健全，产品品质优良的竞争者。

公司生产部门的副总 w 先生，在公司已有 23 年的资历，他十分了解公司的运作及管理系统。他发现如果公司期望提升市场占有率，就必须将管理的风格大大的从指挥方式，转成员工参与及充分授权模式。尽管 w 不愿更改他熟悉且奉为圭臬的管理方式，但仍义无反顾去求新求变。

他在四家工厂中都施用这套以参与为基础的管理方式。首先，他和工厂经理一块工作以引导他们的管理方式。数日后虽有进展，但进步仍不够快，似乎在授权过程中总存在着阻碍因素，但他仍坚持这套授权制度。

六个月后，困难仍旧持续，此时他观察出只要变革所需的时间愈长，变革的过程就愈困难。因此他决定致力改革其它的工厂。

他和所有的管理阶层宣称，公司将在 19 天中全面实施新制度。尽管许多经理人员都认为这样的改变过于迅速，而纷纷要求他放慢步调，但他却坚持己见，认为这是公司成功的唯一选择，因为竞争对手不会等着他们追上来。

有些工厂在不到 30 天中就成功的改变，采用更多参与式的管理方式，大部分的工厂在 60 天中完成，也有些无法做到，以致该厂副总必须亲自向他本人报到学习。结论是，能在 30 天中完成转变的工厂，获得最多营运上的改进，而大部分的工厂都比原先那家的表现来得出色。w 由此确定了接受改变的速度，决定成败。卓越蓝图。注重卓越的表现，能帮助上述所有例子的领导者何时与如何采取行动。采取行动就是关键所在。在许多情况下，即使无法获得明确的结果，也必须立即采取行动来应付。表现卓越的蓝图就是领导者行动的准则，而勇于承担责任则是另外一个成功领导的工具。

## 五、适才适所

好好审视员工的长处，为其安排发挥空间，毕竟这是团队工作的时代。

想要让一支以幼童军组成的球队赢得超级杯英式足球比赛是相当困难的。要成功领导企业发展，就要让员工采取自发性的行为、表现卓越的工作绩效、并为其排除障碍。每位员工都能在工作中发挥所长，也就是要能适才适所。

### 找出重要的职务

在乔治·欧威尔(George Orwell)的经典作品《动物农庄》(Animal Farm)

中，动物们曾制定了一条规定：“所有动物生而平等”，但当猪群获得领导地位时，将规定修改成：“所有动物皆生而平等，但有些是更平等的。”这些猪群是正确的。在企业中，虽然所有的员工及工作都很重要，但其中有些是更重要的。

当某经理以减少管理层级对公司进行重组时，每个人都明了技术人员是不可少的。一位在货运部门的员工说得好：“你不会期望我们部门的人来经营公司吧？”

### 提出策略性思考问题

- 为了达到卓越工作表现，员工需要些什么技术、态度与行为？
- 在企业内，何种职务最能提供员工技能、态度与行为？

管理大师 J 接受过一家油墨公司的委托咨询。每年这家要亏损 40 万元，而客户服务及工作效率也都极需改进，有两项职务最能改善这个现状：生产及销售部门的副总经理。J 和公司一起订下工作职务表，但 J 特别修改了他们二位的职务表，如下：

生产副总经理 1. 以不必增加过多资本投资的方式，建立最有效率的生产过程。

2. 让每项订单准时出货。

3. 生产此行业中最高品质的产品，及最有效率的生产过程。

4. 让生产部门员工觉得受重视，得到奖励并具高生产力。销售部副总经理

1. 未来 3 年内逐年增加 3 成营业额。

2. 开发至少两个新市场并达到至少 20% 市场占有率。

3. 成为现今市场主导品牌，获到 5 成以上市场占有率。

4. 运作有效的独立配销系统，使公司在地区中配销工作卓著。

5. 让顾客满意。

这些项目代表每一份工作都必须替公司带来具体而特定的成效，好让公司达成目标。

### 找出适当人选

接着 J 和公司一起定出达到以上目标所需技能：

生产部门副总

1. 对化学处理过程有经验。

2. 能以工作时限及顾客为工作信条。

3. 有亲和力。

4. 能在压力下工作并不会制造他人压力。

5. 创新的思考。

销售部副总

1. 优良的人际沟通技巧。

2. 重视工作成就。

3. 了解顾客及公司，不会对其做出不切实际的承诺。

4. 以创新方法满足顾客需要并成功销售产品。

利用以上的描述让商人约定达成效率的改进服务品质提升内容。在数周内，J 就发现此公司因为这两位经理人的协助，绩效有了明显的改进。所以让这些描述尽可能简单清楚，如果有许多因素需要考虑，就找出最重要的并

依序排出。

### 让适当人选去发挥

一旦确定职务的技能后就要找出最适当的人选，而这也是最重要的。选择的范围愈大，成效愈正确。仔细选择，千万别轻易妥协。以下是一些选才的依据。

1. 多做准备，在口试前阅读职务需求表。
2. 多问可申辩的问题：
  - 你如何重新设定你上一份工作？为什么？
  - 你如何评估以下你的回答？
3. 勤做笔记，因为无法全部记住。
4. 问一些尖锐性问题：
  - 你的缺点为何，如何影响你的工作？
  - 从你过去的经验中，如何求突破创新？
5. 连续安排数个面谈，但必须有独立的判断。
6. 让顾客、同事、员工等和此工作相关的人参与面谈。

### 选择最合适的人

当做完上述所有步骤后，如仍找不出合适的人。似乎没有人真正符合要求。其实选择就是妥协的过程。反问自己：“我能忍受员工的低效率问题有多严重？我要亲自处理或请他人协助解决？”

### 从员工弱点着眼

承认世上并不存在有完美的员工，帮助了解到其实不存在任何完美的企业组织。组织层级消灭了员工的弱点，所以凡事从员工的弱点着眼。当员工发展出新的力量，缺点就会出现。这也就是组织是一连串再组织过程的道理所在。

### 当机立断

有时优秀的人才被分派到不合适的工作，或工作性质未因执行人更换而变动。不论如何，领导者都要能对此洞烛先机，做出正确的对策。

开除员工是很艰辛的工作，你必须直视员工的眼睛，说出该说的话。从未有人说开除员工是件简单的事。

有人常对开除工作表现差的人感到犹豫，虽然了解这样做对表现优良者并不公平。同时，对前者也不公平，因为在不同的情境下，他们也许能表现得更好。迟迟不对不能胜任工作的人采取必要措施，只会让其平庸过一生。

也有很怕去经营他人的生活，总是认为有义务“照顾”员工。总是怕因为自己的决定让员工出粮，担心对员工不够支持，没有提供员工足够的机会。

用以上这些罪恶感来领导员工，大大降低这些经理的能力。当了解领导的真意后，应领导员工，而不指引或控制他们。对表现不佳的员工采取立即补救措施是领导者该做的事，而后其它员工才会跟着一起产生自发性的行动。

### 不要扛起员工的责任

一位资深主管总是无法有好的工作表现，员工们对此都很气馁，而经理也一直很想解决这个问题。

最后经理终于采取行动，把这位主管请到办公室内，对他说他被解雇了。他生气地回答：“为什么以前被认为是好的表现，到了现在却不被认同，你又为何不早告诉我？”

其实经理发现这个问题有好几年了，却一直没有采取任何行动。这样的经验很痛苦。

一旦我们对卓越工作表现的定义及达成方式有了共识，接着就可发展出各人的行动计划。

每周的员工会议上，每个员工都必须和自己的顾客讨论得到评定绩效的方式。只要员工失职，顾客自然会直接向他们反应。一旦员工进度落后，同事们也可提供大量协助。若有人持续在工作表现不佳，下场也很明确。事实上持续表现不佳的员工，通常在公司处理措施决定前就自愿离开公司。

### 即时实践

有人总是能替已做好的决定找到延后实践的借口。但立即行动通常比较好。

P 不是位好司机，他出过几次小车祸，也常因疏忽造成过失。经理早该知道 P 不知改善，因为他总是宣称每次的意外都不是自己的疏忽造成的。在第三次车祸后，他就该被禁止开车出勤，但却让他参加驾驶训练课程，而他差一点就无法通过测试，最后他又回到工作岗位上。

几个月后经理知道他住进了医院，原来在执勤时，P 把车子开入了火车铁道旁的杂货店中开始卸货，但当装卸完成时却把车子倒入了铁轨中，因此与火车相撞。幸运的是当时火车时速不快，使 P 未受重伤，但卡车却全毁。

隔天 P 就出院了，下次经理在工厂内见到他，除了询问他的康复情况外还问：“在受过训后，你怎么还会在倒车时撞上火车？”

他仍一贯地回答：“这不是我的错，是火车来撞我。”

这番话让经理知道，让 P 去上训练课程是多么不正确的事，他从不认为自己有改进的必要。为了要“拯救”他，决定为他担起改进之责。

### 作协助者而非拯救者

协助者与拯救者间的差异就在解决问题的责任上。协助者只负责让员工为自己的绩效负责；而拯救者让自己为他人工作的绩效负责。



## 成功企业领导激励典范

### 3M 公司和“花王”公司：锐意创新，领先他人

美国的明尼苏达矿业制造公司(以下简称 3M 公司),几十年来锐意创新,总是以领先于他人的速度不断开拓新的技术领域,推出新产品。

新技术和新产品是人创造出来的,3M 公司的超人之处在于它拥有一套完善的用人机制。具体做法是:

(1) 企业内各部门规模小、人员精。部门企业领导对下属员工的姓名、工作态度、专业特长、学识水平等都了如指掌,以便各取所长,量才适用。

(2) 充分给每一个员工施展才能、发明创造的机会,鼓励他们为研制新产品进行试验的冒险,允许失败而不挫伤其热情和干劲。

(3) 要求研究人员、推销人员和管理人员经常接近客户,邀请他们帮助出主意开发新产品。

(4) 奖励改进创新者。公司里的每一个员工在提出一个开发新产品的方案后,便由他组成一个行动小组来进行开发,薪金与晋升和这种产品的进展情况挂钩。优胜者总有一天能独立领导他自己的产品开发小组或部门。

(5) 对开发性研究持科学态度,慎重对待,不轻易否定和扼杀项目。如果一个方案在某个部门不被重视,难以实施,提案者可用他 15%的时间证明这个方案的可行性。对于提出最佳方案、需要创始资本的发明者,公司每次授予的发明奖多达 90 个,5 万美元奖每年多达 90 次。

3M 公司寻找发明家和创新家的简单准则是:不要妨碍他们的工作。

在日本,位居鳌头的“花王”化妆品公司提出了“依靠独创技术求生存”的经营战略,并把劳动工资的改革与开发职工的创造性紧密结合,以在高度饱和的化妆品市场激烈的竞争中求得发展。

“花王”公司要求每个员工都要“发奇想”、“闯新路”,千方百计创新,任何人在晋升、提薪和奖励时都要看他们的创造性如何,这个创造性包括能力和成果两个方面。人事部门还建立了一套对创造性的评分制度,由专家、领导和顾客对员工的思维、行动和成果进行综合评分。

在这种全公司重视创新的氛围中,该公司连续推出了“高效洗涤剂”、“生物技术洗衣粉”等前所未有的新产品,在竞争中占据了主动。

### IBM 公司：非同一般的激励

美国的 IBM 公司是世界上最大的计算机制造公司,该公司为了激励科技人员的创新欲望,促进创新成功的进程,在公司内部采取了一系列的别出心裁的激励创新人员的制度。该制度规定:对有创新成功经历者,不仅授予“IBM 会员资格”,而且对获有这种资格的人,还给予提供 5 年的时间和必要的物质支持,从而使其有足够的时间和奖金进行创新活动。

这是一种非同一般的激励制度,它对于那些优秀的创新者不仅是一种有效的报酬,一种强有力的促进剂,也是一种最经济的创新投资手段,它使创新者获取了实物形式的自主权,这种自主权主要表现在:

(1) 有选择自己所追求的设想的权利。一个人如果没有充分的时间和资金去追求自己的设想,他就不能自由地选择怎样行动,必须等待公司批准。

(2) 有犯错误的权利。没有自己的资金,一个人就要为自己的错误向别人负责,有了自己的资金,他就只须向自己负责。

(3) 有把由成功带来的财富向未来投资的权利。

(4) 有通过自己的勤奋获得利益的权利。

IBM 公司的精明之处在于，采用这种奖励一举数得。它既使创新者追求成功的心理得到满足，也是一种经济奖励，它还可以以此留住人才，并促使他们为公司的投资能得到偿还而更加努力地去进行新的创新。

### 伊安·麦克唐纳：以提出问题激励积极性

激励人的积极性的方法多种多样，以提出问题的方式让员工们参与决策过程，往往比下命令更容易使人接受，实在是一种好办法。

在南非的约翰内斯堡有一家专门生产精密机床零件的小制造厂，有一次该厂的总经理伊安·麦克唐纳有机会接受一笔很大的订货，但是他深知自己无法满足客户的日期要求。再说，车间的工作是早已计划好的，由于这批货所需要的时间太短，因此他认为接受这批订货简直是不可能的。

不管怎么说，他没有下命令催促工人们加速工作突击这批订货，而是把员工们召集到一起开了一个会，解释了一下面临的情况，并且直言不讳地和员工们讲，如果本厂能够如期完成这批订货，对于公司和员工个人将意味着什么，然后这位经理开始提出问题：

“我们还有什么别的办法处理这笔订货吗？”

“谁能想出其他的生产办法来完成这笔订货？”

“有没有办法调整我们的工作时间或人力配备，以便有助于突击这批活儿？”

于是员工们的积极性被激发起来了，大家七嘴八舌地提出了许多想法。结果，这批货不仅被接受下来，而且做到了按期交货。

### 三泽千代：引进大电气公司“鲰鱼”

日本三泽公司总经理三泽千代的用人之道是努力想方设法将每个人都变成人才。根据这个观点，三泽公司从 1985 年起，陆续地从丰田、松下等公司引进了一些大电气公司“鲰鱼”，同时还聘用了一些精明强干、思想敏捷的年轻人，从而打破了公司内一潭死水的局面，调动了内部人员的积极性。

何为大电气公司“鲰鱼”呢？三泽千代讲了这样一个故事。

挪威人爱吃沙丁鱼，渔民们如能将活的沙丁鱼带到市场，不仅能吸引人们争相购买，而且还可以卖出高价来。为此，渔民们虽然想尽了办法，但总不成功。然而有一只渔船却让沙丁鱼成功地活了下来，由于该船船长将其视为秘密、不准外泄，所以外人一直不知道其做法，待他去世后，奥秘才被揭开。原来他们在渔槽里放了一条鲰鱼，沙丁鱼放入渔槽后，发现了鲰鱼，非常紧张，于是左冲右突，跳跃不停，这么一来，沙丁鱼活蹦乱跳地被运回了渔港。

在用人方面也是一样，只要在人的组织中引进能干的人才，谁都会感到紧张，一紧张，他自然会拼搏进取，由此一来，整个团体就会生机勃勃，充满了朝气。

### 富士全录公司：以“征求新事业企划案”唤醒人才

日本富士全录公司对公司内部的不足人员，或开发新事业所需要的人才，除按惯例每年录用大学毕业生或挖墙脚寻求人才外，也在公司内部公开

招考，求才层次广泛，中级干部、新事业的负责人都有。

除此以外，公司还每年有一次名曰“向新事业挑战”计划，以“你就是总经理”为广告标题，在内部公开征求新事业企划案。凡经审核，被认为具体可行的方案，就交由新事业开发部门筹划，然后以公司出资 90%，原提案人出资 10% 的方式成立新公司，原提案人就理所当然地成为新公司的总经理。

这类真正按照企划案成立的公司，极大地调动了员工们的工作积极性。目前非常出名的“富士系统顾问公司”和“机械模型制作公司”就是这样成立的，为富士全录公司带来了巨大的声誉和利润。

### 蔡长汀：激励出企业内部的活力

台湾著名的“鞋业大王”、台湾环隆企业集团创始人蔡长汀，在长期的经营实践中，发现了不少企业都有一个致命的弱点，就是人才流失问题。花了很大的气力，用了很多钱才培养出来的企业栋梁，由于没有升迁的机会和可能，或另有更好发展的诱惑，往往使他们不顾一切地跳槽。

蔡长汀与这些企业恰恰相反，他用自己的钱使一些人成了股东或企业主。每当他看见自己认准并确有才干的人要离开时，就说：“别走了，留在环隆，我给资金，你自己干，成功了企业归你，失败了算是我出的培训费。”结果，想走的也不走了。从而更激励出企业内部的活力。人们不但高兴地看到自己前途的光明，也更钦佩蔡长汀的为人。“环隆就像是一株兰花，只有不断地分根，才能生出许多新的兰花来。有了这些小兰花，我们的人才就保住了，事业就发展了，何乐而不为之。”

人们都说，蔡长汀对“环隆”全无把持的私心。他创建“环隆”绝不是为自己享受，而是一种人格上的升华和事业上的追求。正是在这种精神的鼓舞下，“环隆”企业发展十分迅速。据有关资料显示，1990年，该企业集团年营业收入净额已高达近 14 亿元新台币。

### 阿尔米公司：笑脸无处不在

阿尔米公司是美国钢铁公司和国民制酒公司的一家子公司，是一家生产钛产品的联合企业。几年前它的经营成绩低于一般水平，生产效率和利润都很低。但最近 5 年来，阿尔米公司却获得了引人瞩目的成功，究其原因是因为采取了一项积极注重人的生产效率的计划。

“大块头”吉姆·丹尼尔出任总经理的时候实施了这项计划。吉姆·丹尼尔原先是一名职业橄榄球员，当过克利夫兰的“布朗队”队长。《华尔街日报》把这项计划形容为“一个由感人肺腑的口号、相互交流和满脸堆笑组成的大拼盘。”丹尼尔的工厂里到处贴着告示，上面写着：“倘若你看到有谁脸无笑容，那就请对他报以微笑吧”，“要是员工们不喜欢，那将一事无成。”

阿尔米公司的标志就是一张笑脸，信笺上、厂门口、厂徽、工人的安全帽上，这张笑脸真是无处不在。“大块头”吉姆·丹尼尔花费大量时间用于骑车巡视工厂，他和工人们打招呼，开玩笑，倾听他们的意见，彼此称兄弟。此外，他对工会方面也以大量的时间关心。当地的工会主席无不敬意地说：“他让我们出席各种会议，让我们了解工作的发展，这在别的行业真是前所未闻的。”

这样做的结果是，在最近3年里，几乎未加任何投资，而生产率差不多提高了80%。

### 野口音光：让员工在工作岗位上发挥能力

要做一名优秀的管理者只有掌握两项基础要素，才能获得成功。其一是人的因素，其二是环境的因素。管理者在人的世界中，能否不断一往无前，能否知人善任，建立最佳的工作群，开拓良好的人际关系等，都是值得深入探讨的问题，日本企业家野口音光根据自己的实践经验，总结出让员工在工作岗位上发挥其工作能力的17个要点。

(1) 管理者和资深员工的工作态度，应为新进员工的楷模，不仅是有形地在工作中时常给予员工指导，无形中也要将认真的工作态度带给员工。

(2) 不时地向员工寒暄问好，以提高工作效率。当听取员工简报或下达命令时，也要表现出对这件事情的重视和关心，才能激励员工做好这项工作的决心。

(3) 扩大员工的工作范围，使之吸收不同的工作经验，也可惜此防止因为工作毫无变化而产生的倦怠感以及墨守成规、毫无创造性的工作态度。

(4) 指导新进员工是资深员工应负的责任，尤其是一些担任专门业务的人，应以指导者自居，把自己由工作中得到的经验告诉新员工，因为口传的效果，会比真正去学习所得到的效果好得多。

(5) 在分配工作的同时，也要培养员工对这项工作应有的责任感。而员工把值得实行的工作目标与管理者讨论后，由管理者赋予员工权力来达成工作目标，但是不要仅存旁观的态度，必须不时地给予帮助与指导。

(6) 让员工多了解公司内外的情况，同时本身在作决策时，也应倾听员工的意见，必须不时地给予帮助与指导。

(7) 利用开会的机会，将新的情报报告给大家知道，同时，让员工学习分析的方法，以及采取小集团活动的方式，养成在团队中能与人和谐相处的态度。这也是学习如何领导的方法。

(8) 解决问题时，也要严格地要求部属去思考对事实的解剖与解决的对策。

(9) 让员工撰写富有创造性的提案，并且实施集体创造性的思考，以提高思考的自由度，以及弹性程度。

(10) 对于重要问题的解决，必须组成计划小组，同时，让员工实际学习如何群策群力以及调整的方式。因为一些能够完成调整功能的人才，在企业界是不可缺少的。

(11) 要让员工了解如何设定目标，拟定计划，以及活用资料等，并且让员工列出详细的报告书，以增强写作以及组织的能力。

(12) 赋予员工某些权力，并引领其见上司，企业内、外部的会议也最好让其参加，同时鼓励员工和其他部门交涉以训练其判断、发表以及说服的能力，并借此开阔其视野。

(13) 至于如何解决人际关系的纠纷，要让员工自行处理。让老员工指导工作上有问题的新员工，并且照顾他们，如果单位上办理课程讲习时，最好鼓励老员工担任讲课人员。

(14) 高阶层的职位有空缺时，最好从自己的员工中挑选出适合于这个职位的人；另一方面，要吸收新鲜血液，以配合组织成员的新陈代谢。

(16) 不要因为员工年龄及学历上的不同,而造成态度及价值上的差异。应该依据员工的处事态度、行动力、知识、技能、健康,以及适应性如何来做升迁的标准。同时,不要因为员工的适应性较差,而在短期间内对他的工作能力加以否定。

(17) 除了工作上必须接触外,管理者于空闲谈天时,在不影响对方工作的情况下,应多找员工聊天,以了解其背景如何。同时,指导年轻的员工,发展其健全的职业观以及人生观。

### **秩父水泥公司：依靠自己员工的力量挽救自己**

日本的秩父水泥公司是一家国际化的大公司,它的产品远销世界各地,深受用户的欢迎。

秩父水泥公司原来只是家庭小厂,产品知名度不高,员工们的劳动热情也不高,工作随随便便,拖拖拉拉。新上任的总经理决心改变这种局面。他认为,要想振兴企业,首要的问题是鼓起员工们的干劲。由于秩父水泥公司的利润不高,吸引力不大,一般人才都不愿意来。总经理下定决心,和现有的员工一道,齐心协力,让公司来个翻天覆地的变化,以崭新的面貌再现在人们的面前。于是,他与员工们共同制定公司将来的发展计划。另外,还让新来的员工住上4~5天的集体宿舍,指导员也与新员工们寝食与共。通过这种做法其目的在于让新人尽快了解公司的各种情况,体会公司的难处。因过集体生活而住进大房间的新员工,很快就能产生伙伴感和团结感,坚定了要与老员工们一起奋斗,振兴公司的决心。

秩父水泥公司的总经理带领这些普普通通的员工,心往一处想,劲往一处使,同舟共济。两年以后,该公司终于依靠自己员工的力量,挽救了自己,使产品以质量高、价格低而占领了市场,公司从此开始走上了振兴之路。

### **沃特森：广开言路，激发热情**

1984年美国10家最佳企业中,国际商用机器公司(美国IBM)得分最高,获得第一名,为世人所瞩目。IBM的整个历史就是一条坚定的群众路线。IBM获得成功的首要因素在于用人。

公司创始人,被誉为“企业管理天才”的沃特森,在传奇式人物J·帕特森的指导下施展自己的开明观点,步步紧随帕特森的路子。他说:“几乎每一种宣传鼓动都是为了激发热情。……当初我们强调人与人的关系并不是出于利他主义,而是出于一个简单的信念:相信只要我们尊重群众,并帮助他们自己尊重自己,公司就会赚大钱。”沃特森曾做过推销员,他清楚地知道,企业的出路在于市场,而要在市场取胜,则必须依靠能熟悉市场、驾驭市场的人。沃特森为了培训一支精干的推销员队伍,亲自选人,亲自向他们讲授推销艺术,训练他们掌握产品知识,然后派往全国各地。经过培训的推销人员不仅了解市场,而且具有演员的才能和宗教般的狂热感。IBM有一套独特的推销手法:长长的队伍走上街头,推销员在前开路,吹吹打打大显身手,操作人员紧跟后面进行实际表演,极富感染力。沃特森善于发掘人的潜力和调动他们的创造精神及献身精神,想方设法刺激员工为公司出谋划策和卖力干活。为了稳定人心,他大胆采取了终身雇佣制,使员工有明显优于其他大公司的工资收入,还经常为员工提供丰厚的福利服务。为了维护员工的工作热情,增强员工对公司的亲近感和信任感,他广开言路,倾听各种意见

和主张。还规定公司内任何人在感到自己受压制、打击或冤屈时，可以上告。他亲自接见告状人，对有理者给予支持。他鼓励员工们工作中不怕失误和风险，为了公司敢于去承担似乎不可能完成的任务，敢去干一般人似乎无法办到的事。美国《幸福》杂志这样描写沃特森：“他的一半时间花在旅行上，一天工作 16 个小时，几乎每晚都在这个或那个雇员俱乐部中出席各种集会和庆祝仪式。……他同员工们谈得津津有味，但不是作为一个心怀叵测的上司，而是作为一个相识已久的挚友。”

沃特森于 1956 年去世后，小沃特森继任董事长兼总裁，到 1979 年辞职。现任董事长约翰·奥培尔继承了沃特森的用人之道，他说：“公司是人办的，公司成功的秘诀是人，幸运的是 IBM 拥有一批努力工作，又能在工作中相互支持的人。”他也常引用沃特森的话：“你可以接收我的工厂，烧掉我的厂房，然而只要留下这些人，我就可以重新建起 IBM。”

最后，让我们记住 IBM 公司一位经理的这样一段言简意赅的话：“你可以做错很多事情，但还会获得新的机会。但是，倘若你在人的管理上哪怕弄出一点点差错的话，那就全完了，也就是说，你不是英雄就是狗熊。”

#### 库特·瓦赫特法伊特尔：大家的事大家办

1982 年，应美国《国际投资者》杂志的邀请，100 多个周游过全球的各国著名企业家和银行家，评出了 40 家国际最佳饭店。在这次“国际大赛”中，泰国曼谷东方饭店荣获了“世界第一”的桂冠。1984 年 9 月，又第 4 次赢得了“世界最佳饭店”的殊荣。饭店总经理库特·瓦赫特法伊特尔。尤其对泰国人来说，瓦赫特法伊特尔这日尔曼姓氏实在太难念，因此，东方饭店的所有员工一直称他们的总经理为“库特先生”。

库特先生手下的部门经理和负责人，不论男女，个个都很精干，人人都能独挡一面，这正是总经理能得心应手地管理饭店的一个重要因素。有人曾问库特先生，东方饭店成功的秘诀何在？他毫不犹豫地回答说：“大家办饭店。”的确如库特所说，他像管理一个大家庭那样来经营东方饭店，他虽然当了数十年的总经理，是主宰饭店一切的最高负责人，但却不摆架子，对一般员工也是和蔼可亲。哪个员工有了困难或疑问，都可以直接找他面谈。他在泰国很有声望，曾被泰国女秘书联合会数度评为“本年度最佳经理。”

大家的事情大家办，首先体现在每天早上工作的安排上。上午 8 点半，库特主持召开总经理和 10 名部门经理参加的例会。每周举行一次周会，30 名来自客房、餐厅、科室、园艺等部门的负责人参加，会上大家一律讲英语。各种会议都目的明确，简短有效。库特布置工作言简意赅，对存在的问题讲得准确客观，同时讲明责任。限期解决的时间和要求，会后严格检查执行情况。

其次，为了联络员工，办好饭店，库特先生经常为员工以及他们的家属举办各种活动，如生日舞会、运动会、佛教仪式等等。这些活动无形中缩小了部门之间，上、下级之间的距离，这对于提高员工的积极性，融洽相互之间的关系，改进饭店的工作起到了推动作用。正如饭店里的一个部门经理所说的那样：“要谈东方饭店的成功‘秘诀’，不能不说从看门人到出纳员，全体员工都有一种办好饭店的荣誉感。他们都希望让每一个顾客感到满足，下次再来。”

劳动力充裕，干部工资低廉也是该饭店的一大特点。与曼谷同类饭店相

比，东方饭店的高级员工包括经理们的收入并不算高，但一般员工的收入却是曼谷各家饭店中最高的，每月平均收入超过 350 美元，比大学讲师还高，对泰国人来讲很有吸引力。凡是遇到工资和职位的事情都可以在饭店内部的“劳资关系委员会”得到解决。该委员会是由部门经理和选举出来的员工代表共同组成。库特虽是该委员会的倡导者之一，却不直接“插手”它的工作。

员工们除了较丰厚的工资之外，还享有下列福利待遇：免费就餐、年终“红包”、紧急贷款、医疗费用、年度休假、职业保险金等。尤其是最后一条，对于员工来说无疑是一种促使他们积极为饭店效力的重要的有效的措施。库特先生还十分重用妇女，该饭店的 14 名部门负责人中，女性占了一半。在由各部门经理组成的“常委会”里，妇女占多数，而且全都是泰国人。

这就是库特·瓦赫特法伊特尔的用人之道！

### 柯文昌：握手话别跳槽的员工

实力雄厚、信誉颇佳的美国惠普（HP）跨国公司，在台北有一家惠普科技公司，担任该公司总经理的是一个刚届“不惑之年”的年轻企业家柯文昌。他领导的惠普公司年平均增长率达 30%，比 HP 跨国公司 22% 的年平均增长率还要高。如此卓越的人物在人事管理方面独树一帜，能为跳槽的员工的实际着想，不指责、不强留、利索地放人、握手话别，这是柯文昌“互胜”精神的体现。

公司高层经理吴传成想离开惠普，柯文昌听说此事后一夜未睡，他仔细考虑，分析着惠普的现状。惠普是美国跨国公司，在台湾只能有一个负责人。吴传成虽说在公司工作 10 年，但做了高层经理后，再也没有升迁的机会了，这可能是他要离开惠普的直接原因。柯文昌考虑成熟了，待吴传成正式提出申请时，柯文昌十分爽快地答应了，出乎吴传成所料。

“完全理解”，柯文昌友好地主动握住吴传成的手，用了一句最古老的格言：“树挪死，人挪活，你很有实力，在别处发展可能更有前途，再说，我们还是兄弟，今后免不了要相互帮助的。”一席话说得吴传成泪水差点涌了出来。就这样，吴传成去了宏基。接着，人事经理陈逸民也跳槽去了和兴制衣公司，柯文昌也同样十分利索地同他握手话别。

许多人不理解柯文昌此举，他放走的人都是惠普的栋梁，最起码也要用各种方法，千方百计使他们留下来，干嘛这么轻易地放行？一个离开惠普，出去创业的人士说：“惠普每年至少要花 1000 万台币用在人才培训上，有的人来惠普只是为了镀金，学了本事待价而沽。”对此，柯文昌坦然地说：“人家愿意来，说明惠普有很大吸引力。人家想走，强留也不会安心。再说，电脑业本来流动率就高。当初选进的人才不见得都符合惠普的要求。退一步说，一些优秀人才到外面去服务，也是惠普对社会的贡献，这也符合惠普一贯坚持的‘互胜’精神。”

### 日本电机公司：将功抵过，功过抵消

如何对待犯错误的干部，日本电机公司的做法值得借鉴。

日本电机公司的情报科长因提供了错误的市场信息，致使企业领导作出了错误的决策，使企业蒙受了重大的经济损失。怎样对待这样的严重错误，总经理是这样考虑的：情报科长可能是根本不称职，但也可能是“好马失蹄”，一时大意而判断错误，把他撤职就会毁掉一个人才，何况目前还找不到一个

更合适的人选来接替这个职务，一旦撤职会影响工作。于是总经理把情报科长找来，只告诉他要在这次错误作处理，但没有说具体将怎样处理，事情就此拖了下来。在以后的一段时间里，情报科长为了挽回因自己错误给企业带来的损失，一直兢兢业业地工作，多次提供了很有价值的信息，从而为企业决策作出了重要的贡献。由此可见，他对自己的职务是很称职的，上次出现的错误，只不过是意外。

此时，总经理再次把他找来，明确地告诉他，由于他的贡献，本应给予嘉奖，但因前次的问题还未作处理，故将功抵过，功过抵消，既不嘉奖，也不处分，不升也不降。这样的处理使情报科长及其他员工都感到满意。

### 比达·吉威特：巧妙的人事政策

美国土木建筑业大王比达·吉威特不仅称霸于建筑业界，在煤矿、畜牧、保险、出版、电视公司，甚至新闻事业界，也广泛地大展鸿图，获得了巨大的利益。

身为事业家的比达·吉威特，其成功的关键在于他那独特的经营哲学：“倘若可以多赚1美元，只要有这种机会，我绝对不放弃”；以及有一种近似天才的先见，当一件事尚未来临，他便能预见它将在何时发生，和那种严肃而实际的人事管理专长。比达·吉威特作为经营者，能够展开很巧妙的人事政策，激发手下的才能和工作情绪，因此工作效率非常高，人人愿为他奋斗。我们可以从下面的实例中见其一斑。

1950年左右，比达·吉威特在同一时间标下了两项工程。一项是在俄亥俄州建设原子炉，一项是在怀俄明州建设克林利巴堤防工程。在这两项大小难易不同的工程，同时得标、且同时进行施工的情况下，比达·吉威特便表现出他那独特的用人方法。

所谓土木建筑工程师，一般都有共同的特性。那就是面对越困难的工程，越能提起工作兴趣，干起来越能发挥所长。何况对于原子炉建设，既能体现出站在时代的尖端，又含有国家意义，因此他们的情绪的确都非常高昂。而对于堤防工程，大家无不认为是举手间的小事，觉得干起来不够过瘾。比达·吉威特对于这两项工程的进行情况，时刻在注视着，并且根据从事堤防工程的技术人员在工作中的实际表现，随时调配他们去从事原子炉工程。相反地，对于在从事原子炉工程方面能力表现较差的，便送去干堤防工程。这种人事管理办法实施的结果，使得每个从业人员竞争意识大大增强，个个争先，也使得这两件工程保质保量很快完工。

比达·吉威特不仅在用人方面表现出非凡的才干。对于新人的发掘与培养也是十分积极的。对于刚出校门的年轻技术人员，头一年实行在职训练，使其接受大范围的建筑技术的实际在职训练，使技术人员能学以致用，激发潜能。在形形色色而且为数众多的工程中，人力物力密切配合，事事如意，工程完成得尽善尽美。

比达·吉威特在用人方面表现出来的过人之处还在于在他所经营的事业上，自己并不亲自参与，始终只指示做法，然后把一切完全托付给实际负责人，至于工作效果，更能很迅速地给予评价，丝毫不放松，这就是他的一贯作风。

### 丰田英二：“动脑筋创新”建议制



日本汽车巨子,曾任丰田汽车公司总经理和社长一职长达 40 余年的丰田英二于 1951 年在丰田公司实施了“动脑筋创新”建议制度,收到了很好的效果。

丰田公司的做法是首先建立了动脑筋创新委员会,决定了建议规章、审查方法、奖金等。其范围是,机械仪器的发明改进、作业程序的新方法、材料消耗的节减,并且围绕着车间作业程序方面的问题征集了新的办法。车间到处都设有建议箱,不论谁都可以自由地、轻松愉快地提建议。各部门(工厂)也分别设立了建议委员会、事务局,把提建议的方针贯彻到工厂的各个角落。同时各车间组成了“动脑筋创新”小组,组长以上对提建议的人,一定要有计划地给以协助。所以,设有建议商谈室。一个有经验的老工人曾经说过:“开始实行动脑筋创新,我们就对车间眼前接触到的所有事情、东西、工作以及机器,总是抱着追求‘更好’的态度。不管见到什么,总是在探求有没有更好的方法、更上算的做法、节省时间和工时的方法、消除使用材料等方面的担心和使之更便宜的方法。”

该制度实施不久,根据斋藤尚一的建议,征集对全公司有代表性的口号。结果,“好产品好主意”这一条当选了。从 1954 年起,就把这条口号在全工厂用横写的萤光揭示牌悬挂起来。看到这种情况的一个外国人说道:“在芝加哥机场,向导牌都是挂在越过人头的上空,使人们看得清楚。所有的机场也都采用这个方式。你们厂的萤光揭示牌也类似这种做法。”

提建议的人,就自己的建议,可以和上司商谈。通过提建议,领导能够听到生产现场生气勃勃的声音,也能了解到员工掌握技术能力的程度。由于这样不断地反复,个人和小组都被发动起来了。提建议所得的奖金,在很多的时间,把它作为亲睦会、进修费和研究会的基金。同时它也成为同事之间相互谈心以产生新的动脑筋创新所需要的食粮。该制度的建立,既提高了员工的思想 and 团结的气氛,也加强了上下级之间的联系。员工们利用这个制度,找到了创新的乐趣,从而充分发挥自己的能力,特别是看到自己的提议得到承认而感到满足。

丰田公司的建议制度,并不单纯地作为管理手段,而是和企业以及个人的不断成长紧密联系起来。该制度的审查标准划分为有形效果、无形效果、利用的程度、独创性、构想性、努力的程度、职务减分(专属业务的减分)等 7 个项目,每个项目是以 5~20 分的评分等级来评定分数。满分为 100 分。当然,从质量方面来说,分数没有上限。奖金最高的为 20 万日元,最低的则为 500 日元。对于特别优秀的建议要向科学技术厅上报,每月的建议件数按车间分别发表。同时,还按各车间、工厂、全厂等单位,举办规模不同的展览,在展览会大会上,企业最高层领导出席并进行评议。

“动脑筋创新”建议制度实施的第一年,征集建议 183 件,而到了 1955 年,则达到 1000 件,到了 1970 年,达到了 5 万件。可见员工们的参与程度呈上升趋势,大大调动了员工的积极性,促使企业不断发展。

### 美国通用电器公司:开动大家的脑筋

美国通用电器公司拥有 29.8 万名员工,如何调动他们的积极性,使他们为公司带来更多的利润,是该公司总裁约翰经常思考的问题。他认为,作为一名企业高层经理人才,对人的管理应该以思想教育取胜,因此,他于 1989 年创造了一个称之为“开动大家的脑筋”的活动。

最初开展这一活动时，100 名由各个部门推选出来的代表分成若干小组，各自提出本部门的意见和要求，并发表自己的看法，公司高层经理在现场听取每个小组的汇报。根据规定要求，这些高层经理对小组提出的要求只能回答“YES”或“NO”，而不得用“研究研究”、“以后再说”之类的话推诿或搪塞。结果，许多平时难以解决的问题都在会上顺利解决或得到满意的答复。

“开动大家的脑筋”活动给企业带来了明显的效益。例如，在通用公司飞机发动机修理厂的一次会上，各小组共提出建议 108 条，这些意见除了对生产本身外，还谈到了设计厂标和在厂里建小卖部等问题。员工的建议被采纳后，当年就为企业节省了 20 万美元。

“开动大家的脑筋”活动不仅给通用公司带来了直接的经济效益，而且还赋予了员工一种参与感和主人翁意识，从而调动了他们的积极性。员工们说：“从前我们总觉得厂里想把我们赶出去，而现在我们是在为改善自己的工作环境和条件出主意。”做为总裁的约翰认为，这是一条摸清企业发展脉搏，培养未来经济人员最基本的好路子。

#### 松下电器公司：提案制度

日本松下电器公司以超一流的经营闻名世界。松下公司一贯重视人的作用，注意培养员工和公司“共存共荣、强存强荣”的士气。公司创始人松下幸之助说：“松下电器公司是培养人才的公司。要制造产品，先要制造松下人。”

为了把全体员工的意志，动员到企业所提出的目标和方针之下，公司采取了“提案制度”。规定的提案方式简单，限制性小，涉及范围广，职工普遍享有提案权，正式工和临时工都可以提，只要提案内容对公司有益，均可被采纳并得到奖励。提案的奖励标准规定得也十分明确，其重点包括：提案的效果；实施的可能性；构思的先进性；为实现提案所作的努力程度等。公司还设立了提案管理委员会，内设提案审查组和提案推广组，两个组之间保持着密切的联系。公司下属各单位，也都设立了提案管理机构，200 多个。

提案制度的实施，广泛地调动了员工的积极性和创造性，每年平均每人提案 5 件以上，入选率一般在 10%~20%左右。这既鼓舞了士气，又改进了工作。松下幸之助的这些“制造松下人”的举措，培养和造就了一大批杰出的人才，使松下公司取得了巨大的效益。

