

如何营造员工激情？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/220/2021\\_2022\\_\\_E5\\_A6\\_82\\_E4\\_BD\\_95\\_E8\\_90\\_A5\\_E9\\_c67\\_220535.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/220/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E8_90_A5_E9_c67_220535.htm) 破坏员工激情的真正症结在于对员工关键需求的误解和忽视。西南航空公司创始人赫布·凯莱赫曾经说过：不管是经济处于兴盛期，还是衰退期，都有一个营利性和稳定性的关键因素：员工士气。所有公司都希望自己的员工能形成一支激情充沛的团队。可激情员工是天生的，还是后天造就的呢？也就是说，员工的激情能不能培养？西南航空公司的文化理念中有这样一句话：态度最重要，本事靠培训。员工激情从哪里来？激情不是不要薪水主动加班，不是终日微笑，也不是雄心勃勃要做惊天动地的大事。激情，就是想办法把工作做得更好，让生活更精彩！于是我们再问：员工的激情到底从哪里来？请注意：是通过满足员工的事业追求而获得！这是由中国人民大学商学院付彦教授翻译、中国人民大学出版社出版的美国沃顿商学院经典之作《激情员工》的一个根本观点。本书作者戴维·西洛塔有30多年为企业咨询的丰富经验，因而本书并非纸上谈兵，而是在对所有企业提出警示。对全球237家公司的250万名员工进行调查和研究所得出的结论。员工需求从何处知？作者认为：破坏员工激情的真正症结在于对员工关键需求的误解和忽视。怎样才能知道员工到底想要什么呢？显然这不是靠冥思苦想，也不是靠逻辑推断；更不是像当下的流行思维方式那样所谓“跳出框架”去思考；也还不能建立在收集一系列的逸闻趣事上。对道听途说和“小报告”的偏信与爱好可能会毁了组织。要知道员工想什么的最好办法，

是向他们提问！调查充分证明员工需求至关重要的三个因素是：公正公平、成就感、同事友情。这三项需求看上去很容易满足，但其实却由于种种原因而被管理者有意无意地忽略了。调查显示：大多数人会带着激情开始一项新工作，但通常经过一段时间后，90%的公司中新员工的热情会明显下降，变得对企业漠不关心。而在员工满意度方面表现出色的那10%的公司，它们则真正懂得理顺员工满意、客户忠诚和利润之间这三者的关系。对于如何建立激情员工队伍，作者认为必须做好三方面的工作：工作稳定、薪酬合理和尊重员工。对合理薪酬的建立，要注意：员工眼中金钱的功能：1. 比提供基本物质需求更理想的是，提供员工满意的生活方式；2. 重在实现公平；3. 使之成为衡量个人成就的主要标准之一；4. 成为领导和组织上看重员工贡献的有力象征。雇主眼中的金钱功能：1. 吸引员工，并保持所需员工的数量和类型。2. 明确组织目标，因为组织任务是用金钱所支付完成的。员工真正想要的不一定是嘴上说的。3. 激励员工为达到组织目标而尽可能表现出高水平。4. 避免劳工冲突。只有不断找到并协调双方的需求，才有可能在公司与员工之间借助薪酬这个桥梁，达到组织与个人奋斗目标的一致。要坚信，绝大多数员工的目标与雇主的目标之间，几乎不存在真正的冲突。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)