

人力资源综合辅导：象“激励猎狗”一样激励员工 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/269/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_269526.htm 从古至今,不论是和平时期、繁盛时期还是战乱时期,都会把“重赏之下,必有勇夫”作为一种有效的激励手段。但对于知识技能和综合素质不断提高的企业员工而言,这种方式也渐渐失去往日的效果,对于许多员工而言,这只能当作诸多激励手段中的一项来看待。而对于企业而言,对员工的有效激励又是必不可少的,可如何来激励员工很好的为企业、为老板进行工作呢?企业的激励机制是否是有效的?是否是对于激励下了很大的精力与成本却收效甚微呢?最重要的是企业的激励是不真的有成就感,就象一位功绩卓著的人一样,这不仅仅是中国企业、本土企业面临的问题与困惑,而且更是一个全球性的问题。全球化的市场竞争,既使得企业特别关注员工的激励,也使得员工自身也对激励产生了重要的联想与期待,希望企业能够给予员工们自身所需要的一些希望得到的激励。这不仅在于员工是企业最重要的资源,人力资源投入的程度和效果明显影响着企业的竞争力;而且在于如今最剧烈的竞争是人才的竞争,人才争夺战愈演愈烈,企业给予员工的激励是不是要比同行业竞争对手要更有效则是企业取胜之道的关键。猎人对猎狗激励的启示 企业对员工的有效激励,人们更多的是关注对员工的直接激励这肯定是重要的。而企业的整体的激励机制,人们关注得比较少但这往往更带有决定性的意义。人们似乎已经习惯于这样的模糊理论:满足员工的需求,就能够产生激励作用。真是这样吗? 员工需要更多奖金和福

利。企业每每增加奖金和福利。奖金拿了和福利享受了，工作就必然更有效果了吗？未必。嫉妒不断，摩擦丛生。事实上，人的行为（我们要的是有效的工作这种行为）会不会再生、重复出现，并不直接决定于他的需求是否得到满足。就象那个关于激励员工是否有效的猎人与狗的故事一样：猎人希望猎狗捕获更多的食物，在没有激励的条件下，猎狗丧失了捕猎的积极性，于是猎人采取奖励骨头的方式激励猎狗捕食猎物，后来猎狗争相去捕猎，结果猎物数量大增；可过了一段时间，猎物减少了，这是为什么呢？因为猎人激励的方式不科学，对猎物的质量没要求，只求数量，这只能是好猎物越来越少，不好的猎物越来越多；而后来猎人改变了方式，既求数量又求质量效果明显了。可过了一段时间，猎狗又闹情绪了，它们担心自己老了怎么办，成了捕不动猎物的“老狗”时，还有骨头吃吗？这对于激励又十分重要，猎人想了好几天，于是想猎狗是要养老保险，于是采取了把一些猎狗捕得多的猎物可以转化成骨头存货，到老时可以用作养老用，一时间猎狗们激励大增，捕猎的积极性与信心更足了。但又过了一段时间，一些优秀能干的猎狗从企业出走了，离职了，自己单干了。猎人又纳闷了，觉得这是件不可思议的事，后来用每只猎狗10根骨头的代价召集了3只离职的猎狗问它们原因。猎狗说，猎人对我们很好，而我们不仅仅是得到一些骨头与奖励，我们梦想有一天也象你一样成为“老板”。猎人明白了，于是，采取了将骨头转化为股份的形式，对于优秀能干的猎狗给予股份奖励和终身猎狗制，可以享受终身待遇，并且为这部分优秀能干的猎狗创造成为总监、总经理、董事长以及老板的可能与条件。猎人终于完成了猎人与

猎狗公司最高境界的激励，可以高枕无忧，平安无事了。企业的激励机制无非如此，对于各种提升员工激励，给他们描绘未来远景的激励都是必不可少的，企业应该学会象猎人一样经营管理猎狗公司，不断实施有效的激励机制，使员工的未来职业生涯规划有盼头和期望以及期待。在管理上，如对员工工作的认可、首肯、鼓励、奖励都是“来自他人的评价”，会产生激励作用。管理人员应当善加利用，不要吝惜适当的评价，就能够产生很好的员工激励作用。不见得要给员工很多的奖金和福利才能够产生激励作用。因为两者并不成正比。管理者与员工共同确定了目标，员工实现此目标后自我评价很好，就能起激励作用。其他情形下员工所确立的工作期望、追求，实现之后，都起激励作用。管理者都可以善加利用。企业合理的激励是根锁链 激励并不是孤立的事件，激励要成为企业管理中的一个系统，而且能够使员工看得见，够得着，不能将激励与贡献以及平时的工作目标完成的结果随意性的割裂开。不要以为管理者一对一地对员工进行了正确的激励工作，员工就都会受到有效的激励。对员工的激励是否有效，企业的整体机制必然对激励起决定性的作用。因此，存在更重要的问题：建构企业的激励机制。在传统企业中，往往视员工对上司的“忠诚度”远重要于员工的工作能力和效果。观念必然体现为现实的行为准则：对上司“忠诚”者频频受到重视、嘉奖、晋升；有能力者反受冷落。这就是没有给员工的贡献与做出的工作成绩或成就给予一个客观公正的评价与认可，这对于要建立企业激励机制是十分不利的。如果不这样，企业的“激励机制”所激励的不是员工的工作热情，而是结派系搞摩擦的“积极性”，最终形成了

人人混日子的可悲状态。现代企业的激励则正好相反，重员工的工作能力和效果，无视员工对其上司的“忠诚度”和所谓的“普遍评价反映”，使有工作能力和效果者不断受到重视、嘉奖、晋升。企业中对人员、工作的评价受此准则的制约，形成另一种激励机制：激励有能力和有效果的行为，抑制对上司“忠诚”，拉帮结派混日子的行为。正气上扬，员工实干而有成效的局面就能形成。企业成就激励的良好方法

一份职场满意度调查报告显示，在职场中人的各项需求中，知识和技能的增长首次排到了薪酬和职位提升的前面，职场中人最郁闷的并不是收入减少、升职不畅和办公环境恶化，而是没有成就感。企业由成功激励而产生的成就感，就好比是一位雕塑家在这种感觉在企业中，就是表现在员工自身的成就感很大程度上是来自激励和认可的，而在管理中，想办法提高员工对工作成就的期望，是对员工进行成就激励的重要途径。

- 1、工作细节决定来自激励感满足 员工的工作往往来自于对工作细节的把握，细节做到位了，那么工作就会得到一个较好结果。同时，将工作任务尽可能划分成较小的单元，让较小的工作团队或个人去承担，可以明显突显员工能力与成绩的方法，也是增强团队成员成就激励的有效办法。工作团队越小，工作成果中员工个人的贡献越清楚，越能激发起员工对个人贡献体验的期望。
- 2、明确个人的责、权、利 员工在进行工作过程中，明确责权利很重要。这样使员工明确意识到责权利是对等的，是自己在决定如何去做一些工作，而不是处处由别人指使自己工作。团队中个人的地位越重要，体验到的成就感就越强烈，员工感受到这种激励感就越强。但是，在实践中，不能每个人都当主管，因此，每一

个岗位规定明确具体的责任，让团队中每个人都认识到自己是不可缺少的，也就是说，员工将很清楚地知道，最后的工作成果中将有自己的贡献。员工会为早日看到这种成果而更努力工作。这就使员工增强对工作成果中个人贡献体验的期望。

3、构造公正、透明的业绩比较平台 通过业绩比较，可以使优秀的员工产生成就优势体验，从而提供成就需要的满足。即使组织不提供平台，员工也会自己进行暗中比较，但是，这样不得提高员工的期望。组织制定一系列的业绩竞赛制度、业绩排名公开制度和业绩进步评比制度，可以使员工对业绩优势体验有一个明确的期望，从而激发员工的成就感。

4、提供有效的个人培训 培训是一种福利，培训是一种企业对员工的投资，这就好比炒股票，做的是长线。企业必须为员工提供实现其职业生涯规划的所有培训，而且能够使这种培训成为有效的一种激励方式。这也是使员工的视野由本职工作拓展到多个岗位或更高的岗位主要需求。使员工拥有沿着生涯规划的路径一步一步实现既定目标的期望。

5、挑战来自企业对员工的实践 挑战性的工作可以激发员工的工作热情，学到很多新东西，激发其自身潜能，并且这个挑战经过他自己的努力达到成功的期望。当这个目标实现时，它给员工带来的自信和成就感，会给今后完成更出色的业绩带来非常积极的影响。总之，成就是自我激励的源泉，比物质激励的作用更持久，同时也是企业能够在人力资源到人力资本过度时长治久安的一种有效方法。在企业中既要提倡成就感的精神激励，同时也需要实实在在的物质激励，这样有机的进行结合，才会使企业在设定激励时能够得以成功的进行经营管理。不仅对新形势下的企业HR或CHO提出了更高的

要求，也同时对企业的经营管理者提出了同样的严峻的挑战性的课题。企业应该清醒的认识到，只有进行有效的成就感激励，激励才会是成功的，而这方面的投入与成本也才不会白白浪费。 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