

人力资源经验分享：动机激励释放员工活力 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/285/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_285927.htm 激励作为一种管理手段已经被普遍的运用到企业的管理实践中，但真正能贯穿于企业文化，长久提高员工士气的有效激励并不多见，这是因为员工激励极富科学性和艺术性。作为社会人与文化人，员工有着自己做事情的价值判断和行为标准，因此，激励一个员工必须考虑他的动机，只有发自他们内心的事情他们才真正愿意去做，主动地去做好。深层次的三种行为动机 实践中，员工不按要求做事常有以下16个原因：1、不知道为什么这是他们应该做的；2、不知道怎么做；3、不明白让他们做什么；4、认为你的方法无效；5、认为他们的方法更好；6、认为其它的事更重要；7、认为做了没有正面结果；8、认为他们正在按指令做事；9、无功却受禄；10、按指令做事却有负面结果；11、担心做此事给自己带来负面结果；12、对员工来说做得不好没有实质性的负面结果；13、遇到超出他们控制范围的障碍；14、个人限制阻碍正常工作；15、私人问题；16、指令没人能实现。学者Alfie Kohn把上述16种原因归结为更深层次的3个内部行为动机，即1.协作（Collaboration）：当员工受到合作的鼓舞或有机会互相帮助彼此成功时，会受到激励而更加努力工作。2.满意（Content）：当人们意识到他们的工作对组织的重要性的时候，当员工能理解他们的工作对组织的贡献的时候，员工会受到激励。3.抉择（Choice）：如果员工在自己的工作中被授权进行决策时，会受到激励更加努力的工作。 绩效伙伴关系满足协作需求 针对协作需求

的动机，经理应着手建立自己与员工之间的绩效合作伙伴关系，与员工成为工作上的盟友，而非权威的领导者，让员工感觉到你不仅是他的上司，更是他的老师和朋友。只有这样，员工才愿意敞开心扉与你交流，你才能真正了解员工的想法，有的放矢地开展工作，使你的每一项计划和指令都收到效果、产生收益。经理必须明白作为绩效合作伙伴，自己将以怎样的风格进行工作，自己能为员工提供什么样的发挥空间以及能为员工提供什么样的支持和帮助……

目标激励法 给下属制订目标时注意两点：一、简明，使人容易理解。目标只有两个：（1）经济目标；（2）时间目标。二、目标具体可行，有时间、地点、任务、内容，工作要求衡量方法等方面的具体要求。

行为激励法 身教胜于言传。领导的模范带头对员工有着极大的激励作用。领导的品行和作风直接影响你的员工，一个拖拉的领导是培养不出来一个雷厉风行的员工的，也很难想象一个做事马马虎虎的领导可以培养出工作严谨的下属。

尊重激励法 乐于向下属征求意见，使员工感到自己对组织的重要性。当你跟下属交流时，不要只告诉他们做什么，还要告诉他们怎样做和为什么这么做。当下级向你提意见和建议时，即使不全对，也要耐心听完，因为他在向你陈述之前，肯定费了许多心思去准备，如果积极倾听，并向他询问对策，那么下属必然主动提出建议。如果形成了这样的领导风格，就能促使下属积极思索，锐意进取，而不是在领导面前整天发牢骚，泄怨气。

有效沟通 让员工“满意” 针对满意需求的动机，经理的工作主要是将员工的工作表现反馈给员工，及时对员工的工作给予正面表扬和评价，让员工感觉到被尊重、被赏识。“人的本性是喜欢被人赏识”，只

有正确认识这一点，我们才能学会欣赏员工，学会用欣赏管理和开发员工，而我们的许多经理恰恰是忽略了这一点，很多经理认为反馈可有可无，认为员工应该知道自己对员工的评价而事实上每个人都存在自我认知的盲点。实践证明将员工的表现反馈给本人是非常重要的，不仅能帮助员工明确自己的努力方向，更能激励员工的士气，提高员工的工作效率。

具体激励方法如下：

关怀激励法 多数员工都希望得到领导的关心和呵护。传递感情也是传递你对员工工作的认可，对其能力和人品的信任。看到员工累了过去拍拍他的肩膀，一句话也不说，起到的效果可能比请员工搓一顿还好。在员工生日、结婚纪念日的时候，代表公司送上贺卡、鲜花等礼物为其祝贺，也能起到不错的效果。要关心员工的健康，关心员工的生活，关心员工的亲属一个还在为个人问题发愁的员工，再多的宣传口号也难以使高昂士气保持长久。

表扬激励法 当员工取得了一定成绩时，要及时对其表扬，如拍拍他的肩膀微笑着告诉他你对此很满意。不必担心表扬多了，员工会骄傲自满，只要运用表扬激励时具体到位，不笼统的说“你很棒”，详细说出员工好在哪，员工就会既感到自己的付出得到了领导的肯定，又不至于自我膨胀。如果你趁机再提出你的希望，通常会起到更好的效果。因此作为领导不要吝啬你的信任和赞誉，尤其是在公共场合，精神激励会使你的部下时刻处于亢奋状态。

公正激励法 当员工发现自己付代价与所得报酬之比同他人所付代价与所得报酬之比相等时，就感到所受待遇是公平合理的；反之，就会产生不公平感。在缺乏公平感时，员工就会产生不满情绪，采取减少付出、要求增加报酬、放弃工作等消极行为。如果领导者有一些偏心

，那么他也会感到不公平，而这会使你前期的激励措施功效消失殆尽。领导者要给你的下属创造一个公正公平的环境，让他们有一种安全感，感到跟着这样的领导不吃亏，才能保持竞争和按劳分配的合理平稳性。正负激励法 正负激励法，顾名思义即正激励和负激励。正激励为奖赏，是对其行为的肯定，目的是鼓励其行为继续进行下去；负激励是对其行为的否定，目的在于制止其行为的继续，这两者同等重要。奖要光明正大和服众，才能起到榜样作用。同时，如果员工的错误行为未遭到一定的处罚，就有可能再犯同样类似的错误。处罚是对于公司内部“法律”的维护，是必须的，千万不可在人情面前打折，否则处罚的价值就永远不能升值了。让员工有抉择的权力 针对抉择需求的动机，经理就是要做好授权的工作。许多经理害怕授权，他们怕权力授出之后，自己的位置受到了威胁，但经理应该明白员工的成长实际上就是自己的进步，如果员工没有被授权，缺乏工作积极性，不能实现成长与进步，那么经理的这个位置就没有人可以替代等有一天你有了晋升的机会却依然不能被晋升，因为你的上司认为没有人能胜任你目前的职位，所以，授权是管理者必须历练的一项技能，在赋予员工一份工作之前就必须赋予他从事工作的权力。否则，员工的工作业绩只能与你的期望背道而驰。一定意义上，授权也是对员工信任的表现，必须建立在对员工信任的基础上，做到用人不疑，你对员工任何的不放心与怀疑都会影响你授权的技巧和效果。所以，授权就是要放手让员工发挥，不能畏手畏脚，瞻前顾后。授权的依据应该是员工的职务说明书，根据员工的职责要求而做，职责要求什么就授受什么样的权限。当然，职务说明书是不停变

动的，相应的，授权也应不断改变，以保证员工的职责和权限相一致。授权不是事必躬亲也不是撒手不管，而是根据员工的能力水平而做，先是业务层面，再职能层面，逐步开展，逐步深入。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