

如何调动职工的积极性 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E8_B0_83_E5_c41_65679.htm 内容摘要] 万事人为本，在已有职工的基础上，如何充分地调动其积极性，关系到事业的成败和一个领导者是否称职。本文从管理学的激励理论出发，阐述了充分调动职工积极性的前提和原则、方法和技巧。 [关键词] 管理 激励 如何调动职工的积极性，属于管理学的激励理论范畴。所谓的激励就是领导者对职工的激发和鼓励，促进职工发挥其才能，释放其潜能，最大限度地、自觉地发挥积极性和创造性，在工作中做出更大的成绩。它是一名领导者的基本职责和必备能力，能不能充分调动职工的积极性是衡量一名领导者是否成熟、是否称职的重要标志。论上，马斯洛的需求层次论和赫茨伯格的双因素理论阐述了物质激励和精神激励之间的关系，即物质激励是基础，当人们处于生理、安全层次需求（即赫茨伯格的保健因素）时，物质激励效果明显；在此基础上，人们才会逐级追求社交、自尊、自我价值实现（即赫茨伯格的激励因素），此时精神激励效果更佳。斯金纳的期望理论指出，激励效果取决于人对未来事物的期望和效价。亚当斯的公平理论认为，人们通过内外同行间的比较，感觉不公，就会影响积极性。强化理论总结的是正强化（即表扬和奖赏）、负强化（即批评和惩罚）两种激励方法。我国传统文化中的“恩威并施”，就是强化理论的一个实例；计划经济时期的行政命令和思想动员，实质是强化理论和精神激励的结合；改革开放以来，物质激励被广泛运用。这些激励措施有成功的经验，也有失败的

教训，如物质激励被乱用、夸大的结果是，认为激励措施“除此之外，别无良方”。那么，理论如何更好地指导实践呢？

一、身体力行调动职工积极性的前提和原则

- 1、摸清“家底”。激励理论揭示，有效激励的前提：摸清每个职工的现实需求、对未来的期望和效价、对公平现状的评价。
- 2、率先垂范。欲激励别人，先激励自己；要求职工争先创优，领导者必须先有争先创优的决心和信心。这样，领导者就可以一种无形的人格魅力感染大家，激励大家。
- 3、公道。公道就公平、合理，它要求领导者对职工一视同仁，不能有亲疏、有厚薄。领导者是否公道，对职工的积极性有着根本性的影响。
- 4、信任。一个组织缺乏信任到头来是会致命的。任何一种激励措施依赖中的信任表现为领导者对下属的信任，以及下属对领导者的信任。信任是双方，单位的信任是不会长久的。在一个相互信任的环境中，每个职工都会成为重要的工作者。
- 5、物质激励与精神激励的辩证原则。从管理学的激励理论中可以看到，物质激励是基础，精神激励是关键。在我国现有经济状况下，保健需求基本已解决，激励措施更多更重要的应是精神吸引。同时，我们也不应忽视公平理论关于激励措施的论述，领导者应关注物质利益和精神待遇上的公平，否则就会影响职工的积极性。
- 6、综合运用原则。任何两种激励措施之间不存在孰优孰劣，只存在是否因地制宜。激励的实际过程，不可能依赖一种方法来充分实现。一定时期内，往往存在某种激励措施效果的最大化，但并不排除或不需要其它激励措施。因此，有效调动职工积极性必须综合运用各用激励措施，克服单一性。

二、灵活运用调动职工积极性的方法和技巧

布雷希在其《用心管理》一书中提

到，现代社会的职工要的东西主要有三：有意义的工作、有机会在影响到他们的决定上施一份力、良好的人际关系。除此之外，我们还面临转型社会、就职独生子女、个性发展等特殊国情。调动职工积极性应针对这些普遍性，适时、顺势、综合地运用激励方法。

- 1、民主管理，不要做统治者。统治者形象会引起职工的不满，长久必然影响职工的积极性。克服的办法就是民主管理，营造“我们一起干”的境界。对影响全体的事，如处室发展重点、目前让人不满的地方等，乃至至于处内的项目分工，均可采用匿名方式征求大家的意见，使每人都有“参与其事”使命感。有效的参与不仅能集思广益，更能以一种民主的方式激发职工的积极性。
- 2、成人成事。抛弃传统的恩威并施激励方式，鼓励每一人成为人才，成就一项事业，满足每人实现自我价值的高层次需求。其中大胆使用干部就是促进成人成事的一项举措，它是信任原则的具体体现之一，关键在于“用人不疑”。充分信任职工，大胆放手使用，让下属承担具有挑战性工作，这是一种强大的激励手段，常言“有压力才有动力”，说明的就是这个道理，大胆使用干部就是一种艺术性“施压”。但信任不等于放任，领导者应向下属明显什么时间、什么事项、什么情况下必须向上汇报。
- 3、沟通中的激励。通过沟通产生激励效果，首先是要尊重职工。现代人都渴望获得尊重，作为一名职工更希望能有人欣赏，而尊重他们是对他们最大的欣赏。尊重的方法是要做到与下属相处时不必说出的五点要求：纯粹倾听、不带批评、接纳差异、不作指责、肯定其独特的品格、多往好的方向去看、以关怀之心告诉他们你的真正想法。若能够做到这五点，对方便会觉得受到尊重，甚至觉得

得到了关怀。一般人若是觉得得到了较大的尊重和重视，做起事来不只是有真心，也会用大脑。沟通中对职工适当赞美。这不仅是对其工作的肯定，促进双方人际关系的和谐，更重要的是能激发其自觉发挥其才能。赞美的秘诀是：与其赞美对方本身，不如称赞他过去的成就。赞美既成的事实与交情的深浅无关，对方和其他职工也比较容易接受，避免亲疏有别之嫌。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