

<<培育员工自豪感>>

图书基本信息

<<培育员工自豪感>>

前言

前言 自豪感的动力 一提到如何激励员工，绝大部分企业主都会面露难色。首先闯入多数人脑海中的激励计划，无外乎是为实现某种工作目标而向员工支付更多的薪酬，即按劳付酬；但是另一方面，若让企业主向庞大的员工队伍提供高额的薪酬，难免又会使他们感到力不从心。

多数处于某一级别以下职位的员工所获得的薪酬都是极为有限的。

薪酬回报可以转化为动力，这一点毫无疑问。

但是，在团体组织，不论是营利性的、非营利性的抑或是政府机关，在构建长期稳定的情感凝聚力的过程中，此种经济报酬本身所能够发挥的效力的局限性却鲜为人知。

金钱本身可以催生自利行为以及浅薄的集体观念，但却不会培育出像美国海军陆战队、家居用品公司以及西南航空公司所特有的那种创一番事业的雄心壮志来。

我为什么会这么自信呢？因为我研究过众多行业的数百家企业，洞悉了激励员工形成情感凝聚力的动力所在，那绝非是金钱上的报酬所能为之的。

本书的编写除了得益于我多年的咨询经验外，我的母亲和马文·鲍尔先生也同样给予了指导。

母亲在我的青年时代一直乐此不疲地充当着我人生的导航灯。

而作为麦肯锡公司创始人的马文·鲍尔先生则是我初涉商界时的指路明灯。

母亲 母亲常说“为善最乐”，“把眼光放远些，尽力去够月亮，就算失败了，你也会得到星星，而我将始终为你感到自豪！”这话自然在理。

相对于我们所付出的艰辛努力和执著而言，所获得的最为丰厚的报偿就是善良和宏伟的成就使我们心中涌起的自豪感。

自豪感不仅是宏伟的成就所给予的情感报偿，它同时还激励着我们为实现那个目标而努力。

它的益处巨大，仅仅对这种情感的期待就会使人奋发向前。

你不必非要等到功成名就的那一天，才为自己所从事的工作和缘由感到自豪。

聪明的母亲天生即深谙此道，并从小刻意培养这种期待以激励自己的孩子。

聪明的领导者也同样精于此道，并借此激励员工，使其工作业绩更上一层楼。

如同最好的母亲，他们也认识到：相对于惩罚的预期效果而言，自豪感预期的激励作用会更为强大。

这种激励可分为两种为自己感到自豪，以及让那些你所敬重仰慕的人为你感到自豪。

本书探讨的是：在不同的企业组织文化背景下，各级别的领导者应如何借助自豪感并同时激发他人的自豪感，来激励员工再创佳绩。

同大多数人一样，“让母亲为我感到自豪”也是我早年努力奋斗的动力。

母亲常明明白白地告诫我，什么是让她为我感到自豪的事情，什么不是。

但是她的那些期望高得有些不切实际，让我很难达到她所设定的标准。

在她眼皮底下时，我只得谨言慎；一旦她不在身边了我就会时常溜号，但却从未逃脱过良心的谴责。

幸好在我的成长历程中处处渗透着母亲的影响，使我从未偏离轨道。

在强大动力的激励下我做着那些让母亲为我感到自豪的事情，自己并同样也为之自豪着。

……

<<培育员工自豪感>>

内容概要

人才问题一直是企业发展的重中之重，尤其在竞争越来越激烈的当今更是如此。日趋普遍的员工跳槽现象令企业领导人头疼不已。为了留住人才，他们只有不断地提供高额薪酬，除此而外，似乎已无路可走。但金钱的激励效用究竟怎样呢？是否就能留住员工以及激发他们的工作热情？

著名的咨询专家卡曾巴赫通过对众多公司的深入调研后发现：这种做法在构筑公司长期的凝聚力方面作用极其微弱。

他旗帜鲜明地提出：要想留住员工，就需要挖掘另外一种强大的动力，那就是自豪感。只有鼓励员工，激发他们的使命感和认同感，他们才能有更高的工作热情。而直到现在，这种最强大的动力仍不为众多经理、管理者所知晓和采用。

《培育员工自豪感》系统地论述了在激励员工的工作热情方面，为什么自豪感比金钱更重要。为了企业的良性发展，以及创立高效的业绩，企业管理人员必须将注意力从短暂的金钱策略，转向长远的培育员工内在的自豪感，因为这才是企业长青的关键和秘诀。

<<培育员工自豪感>>

作者简介

乔恩·R·卡曾巴赫近50年来一直致力于协助各公司激发员工创造出非凡的业绩。他曾是麦肯锡公司的资深合伙人兼董事，现在纽约创立了卡曾巴赫合伙人有限公司，就领导决策、团队构建以及员工业绩等方面提供专业化的咨询服务业务。同时他还著有《巅峰表现》（Peak Performance）、《公司的高层团队》（Teams at the Top），并与他人合作编著了《团队的智慧》（The Wisdom of Teams）和《改革领导人》（Real Change Leaders）等书。

<<培育员工自豪感>>

书籍目录

前言 自豪感的动力第一章 业绩、成功与自豪感自豪感引发优良业绩广泛的动力来源自利型自豪感事业型自豪感早期人生经历形成不同的工作动机第二章 实利主义自豪感惟金钱马首是瞻一个颇有风险性的动力来源自利型自豪感的优点自利型自豪感的陷阱金钱在激励方面的局限性第三章 培育事业型自豪感内在自豪感的不同源泉为你所取得的工作成绩而自豪为你的工作方式而自豪为你的同事以及你所做的事而感自豪为什么干事业的自豪感总是被人忽视每一家公司都有像夏洛特这样的员工第四章 一线员工的动力千差万别埃特纳保险公司的传奇故事：让自豪感复苏背景介绍与一线员工打成一片从运营指标中萌发的自豪感：大张旗鼓地宣扬正确的事情激励公司高层的活力一线员工的动力来源千差万别一线员工眼里的内在自豪感第五章 培育自豪感——铸造卓越成就的企业环境是什么将动力和自豪感连在了一起自豪感与义务5种途径结论第六章 培育自豪感——传统的工作环境通用汽车公司的动力之源总结：动力教程后记 可供学习掌握的技能致谢

<<培育员工自豪感>>

章节摘录

书摘 广泛的动力来源 人的动力好比一个变化不定的目标。岁月荏苒，个人的境遇也会随着时间的流逝而改变，我们在生命的漫漫旅程中跋涉，每一处驿站都会呈现出散发着不同诱惑的景致，激励着我们奋发图强。

我们以各自独特的视角来定义成功，并为各自所从事的工作感到自豪。

总而言之，那些激发我们自豪感的动力源泉可谓覆盖广泛，只是其中有些动力会为我们所效力的公司带来“好的”效益，而有些则会带来“坏的”后果。

为了理清这庞杂动力之源的头绪，有必要将自豪感划分为自利型自豪感和事业型自豪感两种。

显而易见，对公司的业绩而言，哪一种都不是十全十美抑或是万恶不赦的。

比如，那些被自利型自豪感左右的人，他们为了保住饭碗，多赚一些钱，或者为了得到更多人的帮助，就会分外勤恳地工作，这样的动机对公司无疑会是有利无害的。

但同时，自利型自豪感又会使人不顾一切地追逐金钱、物质享受、权利以及地位，除此之外的一切都被无情地抛在了脑后。

当这种动机以剥削他人为代价，赚取一己私利的时候，公司就要饱受其害了。

同样的，创业的自豪感也会让人作出对公司利益有害的事情来。

比如，如果过分注重个人技能的开发培训以及“团队”的互利协助，人们就可能将目光锁定在那些凌驾于公司战略决策之上的目标身上，并为之感到自豪。

继而，一个个“颇受市场青睐的个人履历表”就会借机应运而生；而人们所热中的团队协作则会游离于公司规范之外，这不仅耗费了大量资金，还把事情弄得一团糟。

只有当个人奋斗和团队协作同公司的战略决策步调一致，并不断促进长期的业绩增长时，才会有良好的公司业绩。

聪明的领导者和管理者会着力引导员工，让他们个人的奋斗目标与公司的运营目标相吻合，帮助他们开发出公司所需的技能，创建出能够承担并切实实践公司重要业务目标的团队，竭尽全力培育员工对上述作为的自豪感。

事业型的自豪感有助于长期巩固公司赢得的辉煌成就，而自利型的自豪感则自愧不如。

总而言之，管理体制亟待解决的一个问题是：如何恰当地将这两种自豪感融为一体，取长补短，最大限度地发扬“好的”动力效益，并将“坏的”动力的危害性降到最低点。

换言之，就是要确保创事业自豪感与自利主义自豪感能处在一个恰当的平衡点。

另外，激励人们奋斗的动力，可能会因为各自需求的差异以及在公司所处级别的不同而发生改变。

马斯洛的经典需求理论仍具有不可辩驳的权威性，根据该理论，居于首位的需求永远都是对温饱这一基本生存保障的渴求。

如果你也像鲁滨逊·克鲁索或者汤姆·汉克斯在电影《荒岛余生》(Castaway)里所演的那样，被困在荒无人烟的荒凉小岛上，在被营救出去之前，你全部的动力来源就是为了能活下去，能有一口气在。

在最起码的生存得到保障后，我们的动力即上升为：要为自身和家人创造一个安全、舒适的生活环境而努力。

只有在达到这个层次的时候，正如马斯洛所表述的那样，我们才会有心思去寻求个人价值的实现以及在社会团体中的归属感。

最终，我们既想成为一个“有尊严的人”，又想成为“所敬重的团体中的一分子”。

但是只要生存、安全感以及生活舒适还须亟待解决，上述提及的种种愿望就只能居于次要地位。

尽管每个人追求的舒适与享受程度各有不同，但我们基本的生活需求一般都是以金钱作为衡量标准，这就具有很大的不确定性。

如果在某人看来，奢侈的生活享受才是他赖以生存的根本前提，而不是什么舒适生活的话，那么赚取财富就会成为他人生第一要务和最主要的动力源泉。

总之，不满足于“基本的生存需要”而苦心孤诣地积累财富，也许是那些企业家们所热中的游戏。

<<培育员工自豪感>>

霍雷肖·阿尔杰的梦想迄今为止仍活跃在人们的心中：每一个人都可以无所顾忌地靠自己的本事去赚钱，有多大的本事就能赚多大的钱。

既然工作上的提升无不可以用金钱来衡量，那么薪金越多，你就会感到自己的地位愈发的重要；工作越努力，你就可能拿到更多的报酬；积累的物质财富越多，你的朋友、左邻右舍以及同事就会向你投来更多艳羡的目光。

对许多人来说，对上述种种的预期就会转化为人们工作的动力。

如今，美国人工作比以往任何一个时候都要更加努力，花费在工作上的时间也许还要比其他工业化社会的员工多得多，但是只要想一想所提及的种种“好处”，对这种现象也就会心一笑。

金钱可以为我们搭建一座通向财富宝藏的阶梯，每一级阶梯都炫耀着个人所取得的成就。

攀比之心也是许多人奋斗的动力根源，“早年受苦，晚年享福”是一个较为理性的动力。

马斯洛的人类需求理论顺应了人性的自然发展规律，而金钱则是这一规律得以成立的根本前提。

被一些知名公司所广泛采纳的激励机制通常侧重于鼓励员工多干多赚，这种带有中性色彩的激励机制实在无褒贬可言。

但是，作为一种动力，它却远不及由心而发的或事业型的自豪感那样具有强大的威力和持久性。

如果除了能赚大把大把的钞票，我们没有任何其他值得他人仰慕的品质的话，那么这种由高薪收入所激发出来的情感也会让人感到内心的空虚。

能够赢得他人仰慕的品质，仅仅用金钱是无法衡量的，他们与人性的内在需求遥相呼应。

比如，这些血液里流淌着的激情会让我们挑战自我的局限；发掘出个人的全部潜能；与我们所敬重的同事朝夕相处；以及为他人的幸福贡献自己的一份力量。

一个人坚持不懈地努力满足上述种种的人性需求，会让他的内心涌动着一种颇具激励作用的自豪感，而这种自豪感与物欲横流的社会里泛滥成灾的拜金主义价值观是格格不入的。

一个人为之感到自豪的事物无不是他追求卓越的动力所在。

如果某项工作与我们的个人价值观或信仰相吻合，那么我们通常会竭尽全力精益求精地做好那个让我们为之感到自豪的工作。

如何评估自己与他人在工作上的孰优孰劣呢？对有些人来说，腰包里鼓鼓的钞票就是最好的方式；在另外一些人看来，他们奋斗了一生才在商界和社会上打拼出来的地位才是最佳方式；然而，更多的人都是在平凡的工作岗位上默默无闻地辛勤耕耘着，与显赫的头衔和地位无缘。

对这些平民百姓来说，他们的自豪感来源于所从事的工作、工作的方式、同事、他们所为之效力的人，以及在那些令他们敬重的人眼里，这份工作的价值所在。

为了更好地理解“动力”这一概念，有必要将自利主义自豪感与创事业自豪感加以区分辨别。

金钱在激励方面的局限性 另一个极端是：现实的收入预期而非贪婪同样是症结所在。

下面以埃迪和珍妮弗(化名)的事例来进行说明。

埃迪在一家美国的联合公司的全国食品分销公司任营销员，该公司针对营销队伍采取的激励体系就完全建立在金钱奖励的理念之上。

从埃迪身上，我们可以清晰地看到一个不再受赚取更多金钱动力的驱动，而疏于奋发上进的人所走过的轨迹。

幕后的原因仅仅是：他所期待的生活方式并不需要殚精竭虑地劳作，况且，所获薪酬的前景并不能让他过上更为光鲜的生活。

而他的妻子珍妮弗正好相反，她兢兢业业工作的动力与工作所给予的金钱报酬毫无关系。

她所处的工作环境处处渗透着自豪感培育机制所发挥的效力，而埃迪所在的公司缺乏的也恰恰就是这一点。

现年38岁的埃迪与珍妮弗结婚已有12年，下有3个孩子嗷嗷待哺，上有一位身残的长辈有待赡养。

埃迪3年前从西斯柯公司(联合公司的同业竞争公司)跳槽来到联合公司作营销员，尽管二者在报酬和佣金金额上不相上下，但是联合公司所属销售区域的开拓前景相比较而言更为可观。

遗憾的是，这个光辉的前景迄今为止仍是一个多彩的肥皂泡，埃迪的薪水与从前相差无几。

尽管埃迪并不是联合公司最出色的员工之一，但该公司认为他还算是一个不错的营销员。

最让该公司关注的是销售额，同时它还向超额完成销售额的员工提供特别奖金。

<<培育员工自豪感>>

该公司的许多经理和管理人员甚至还隐晦地威胁营销员工：如果完不成销售配额就会被炒鱿鱼。

食品分销业因其竞争残酷的特性，导致员工队伍的流动性很大。

无论如何，当就业压力压得人喘不过气来的时候，这种“炒鱿鱼”的威胁最能显示威力。

销售部新上任的主管近期设计出了一种不同的佣金和薪酬体系，加大了对公司盈利水平较高的产品的营销力度。

埃迪的销售模式也随之作了轻微调整，但月薪和年薪并没有太大变动。

实际上，埃迪若想人赚一笔的话，每周就必须耗费六十多个小时的时间一心扑在工作上，恐怕就再也不能和孩子们共度家人团聚的周末了，人也会因为过度劳累而越显衰老。

珍妮弗也不想让埃迪为多赚些钱做任何妥协。

最后，珍妮弗在肯德基的销售营销部谋到了职位，这样一来，埃迪就不用通宵达旦地工作，在那种夜晚和周末都不得休息的日子里苦熬了。

同时，他们原有的生活水准也不会滑坡。

尽管负担不起奢侈的物质享受，但生活还算优雅舒适，最重要的是一家人可以在一起共享千金难买的团聚时光。

珍妮弗的工作境遇与埃迪的大不相同，珍妮弗为之工作的“自豪感的培育者”一再强调：员工在与有情趣的顾客和可敬的同事打交道的过程中，所能感受到的不沾染铜臭味的乐趣和意义。

这种自豪感培育的成果是：珍妮弗对与同事共同致力于提高数个科恩顾客满意度指标的“积分”，而由衷地感到自豪。

和几乎所有行当的专职营销员一样，埃迪干活只是为了对得起所拿的那份薪水，不至于让最低限度的期望落空。

他按时出席每周例行的销售会议，听取主管对有关营销产品所作的介绍和动员令，会议的宗旨是为了确保埃迪对下一步的工作能有一个明晰的概念，以便在营销额度和相关产品的销售业绩方面，都能达到指定的要求。

可是埃迪无意为了多赚些钱，而在工作上多流一滴汗，因为那样做会严重扰乱他每周35个小时的生活模式。

这在他看来并不划算。

但同时，在珍妮弗的公司里却有那么一批营销人员，他们工作动力的源泉不仅仅是为了金钱。

他们的主管无一例外地都是浑然天成的自豪感培育者：一面是孜孜不倦地与客户建立和谐友善的合作关系；一面让来自顾客的赞赏将自豪感灌输到员工心中；一面又让那些真正从心底里彼此敬佩的同事团结起来，组成一个销售团队，如此种种使他们堪称自豪感培育者的楷模。

埃迪公司里的那些主管很少和下属员工谈起有关薪金激励的话题。

只要埃迪的那些主管仍一门心思地扑在金钱上，若想激励埃迪在工作上奋发上进再创佳绩，那简直是天方夜谭。

倘若让埃迪也身临其境地体验一下像珍妮弗所在公司里所洋溢的那种自豪感培育氛围，他就有可能像那些为完善的客户关系和令人敬佩的合作伙伴而感到自豪的同事那样，去追随他们所走过的路了。

.....

<<培育员工自豪感>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>