

鼓励基层员工

已打开的是能量，未打开的是潜力！

你能够买到一种人的时间，你能够雇一种人到固定的工作岗位，你能够买到按时或按日计算的技术操作，但你买不到热情，你买不到发明性，你买不到全身心的投入，你不得不设法争取这些。

引言

一种猎人。带着一只猎狗打猎。猎人的目的是想方法鼓励猎狗，以抓到尽量多的兔子。

猎狗将兔子赶出了窝，一直追赶他，追了很久仍没有捉到。牧羊看到此种情景，讥笑猎狗说“你们两个之间小的反而跑得快得多。”猎狗回答说：“你不懂得我们两个的跑是完全不同的！我仅仅为了一顿饭而跑，他却是为了性命而跑呀！”

猎人的处理方法：又买来几条猎狗，并要求但凡能够在打猎中捉到兔子的，就能够得到几根骨头，捉不到的就没有饭吃。

大兔子非常难捉到，小兔子好捉。猎狗们善于观察，发觉了这个窍门，专门去捉小兔子，造成猎人收入下降。

针对这一问题，给出你的处理方法。

。

猎人经过思索后,决定不将分得骨头的数量与是否捉到兔子挂钩,而是采用每过一段时间,就统计一次猎狗捉到兔子的总重量.按照重量来评价猎狗,决定一段时间内的待遇.



猎狗们捉兔子的数量又少了,而且越有经验的猎狗,捉兔子的数量下降的就越利害.

我们把最佳的时间都贡献给了您,主人,但是我们伴随时间的推移会老,当我们捉不到兔子的时候,您还会给我们骨头吃吗?

你身边存在这么的情况吗?
你该怎样处理呢?
?

猎人做了论功行赏的决定.分析与汇总了全部猎狗捉到兔子的数量与重量,要求假如捉到的兔子超出了一定的数量后,虽然捉不到兔子,每顿饭也能够得到一定数量的骨头.



其中有一只猎狗说:我们这么努力,只好到几根骨头,而我们捉的猎物远远超出了这几根骨头.我们为何不能给自己捉兔子呢?于是,有些猎狗离开了猎人,自己捉兔子去了.——狗才开始流失,而且那些流失的猎狗像野狗一般和自己的猎狗抢兔子.

假如你是猎人，试给出处理这一问题的方法。

猎人进行了改革，使得每条猎狗除基本骨头外，可取得其所猎兔肉总量的 n %，而且伴随服务时间加长，贡献变大，该百分比还可递增，并有权分享猎人总兔肉的 m %。

猎狗们与猎人一起努力，将野狗们逼得叫苦连天，纷纷强烈要求重归猎狗队伍。

故事还在继续——

日子一天一天地过去，冬天到了，兔子越来越少，猎人们的收成也一天不如一天。而那些服务时间长的老猎狗们老得不能捉到兔子，但依然在无忧无虑地享有着那些他们自觉得是应得的大份食物。终于有一天猎人再也不能忍受，把他们扫地出门，因为猎人更需要身强力壮的猎狗。。。。。

被扫地出门的老猎狗们得了一笔不菲的补偿金，于是他们成立了MicroBone企业。他们采用连锁加盟的方式招募野狗，向野狗们传授猎兔的技巧，他们从猎得的兔子中抽取一部分作为管理费。当补偿金几乎全部用于广告后，他们终于有了足够多的野狗加盟。企业开始获利。

MicroBone企业许诺给加盟的猎狗能得到企业n%的股份。这实在是太有诱惑力了。这些自觉得是怀才不遇的野狗们都觉得找到了知音：终于做企业的主人了，不用再忍受猎人们呼来唤去的不快，不用再为捉到足够多的兔子而累死累活，也不用眼巴巴地乞求猎人多给两跟骨头而扮得楚楚可怜。这一切对这些野狗来说，这比多吃两根骨头愈加受用。于是野狗们拖家带口地加入了MicroBone，某些在猎人门下的年轻猎狗也开始蠢蠢欲动，甚至诸多自觉得聪明实际愚蠢的猎人也想加入。好多同类型的企业象雨后春笋般地成立了，BoneEase, Bone.com, ChinaBone...一时间，森林里热闹起来。

面对如此情景，猎人对老mirobone企业垂涎欲滴，便与老猎狗们谈判。老猎狗出人意料地顺利答应了猎人，把MicroBone企业卖给了猎人。老猎狗们从此不再经营企业，转而开始写自传《老猎狗的一生》，又写：《怎样成为杰出的猎狗》，《怎样从一只一般猎狗成为一只管理层的猎狗》《猎狗成功秘诀》《成功猎狗500条》《穷猎狗，富猎狗》，而且将老猎狗的故事搬上屏幕，取名《猎狗花园》，四只老猎狗成为了家喻户晓的明星F4. 收版权费，没有风险，利润更高。——F4就这么诞生了。

目 录

● 第一部分 什么是鼓励？

- 经典鼓励理论
- 经典鼓励理论的管理启示

● 第二部分 有效鼓励员工

- 怎样进行有效鼓励？

第一部分 什么是鼓励？

鼓励是组织中对人的工作行为的有效激发，是增进和变化人的工作行为的手段或措施，它能够激发人的动机，导向人的行为，发挥人的潜能，满足人的需要，最终达成组织与个人的工作目的。

鼓励过程就是组织的领导者或管理人员引导并增进工作群体或个人产生有利于实现管理目的的行为过程。

当代管理理论以为：人的一切行为都是他自己选择的成果！服从或不服从、做与不做、努力或者不努力等等，都是他自己的决定，你只能影响他，并不能真正控制任何人。所以，管理实质上就是怎样影响别人——影响别人做事的动机。

作为管理者，你实际上不可能经过强制变化任何人，你能变化的只有你自己，你只能经过变化自己的行为方式和变化自己看待别人的方式，来影响别人！

目的、任务

能够做（能力）

乐意做（意愿）

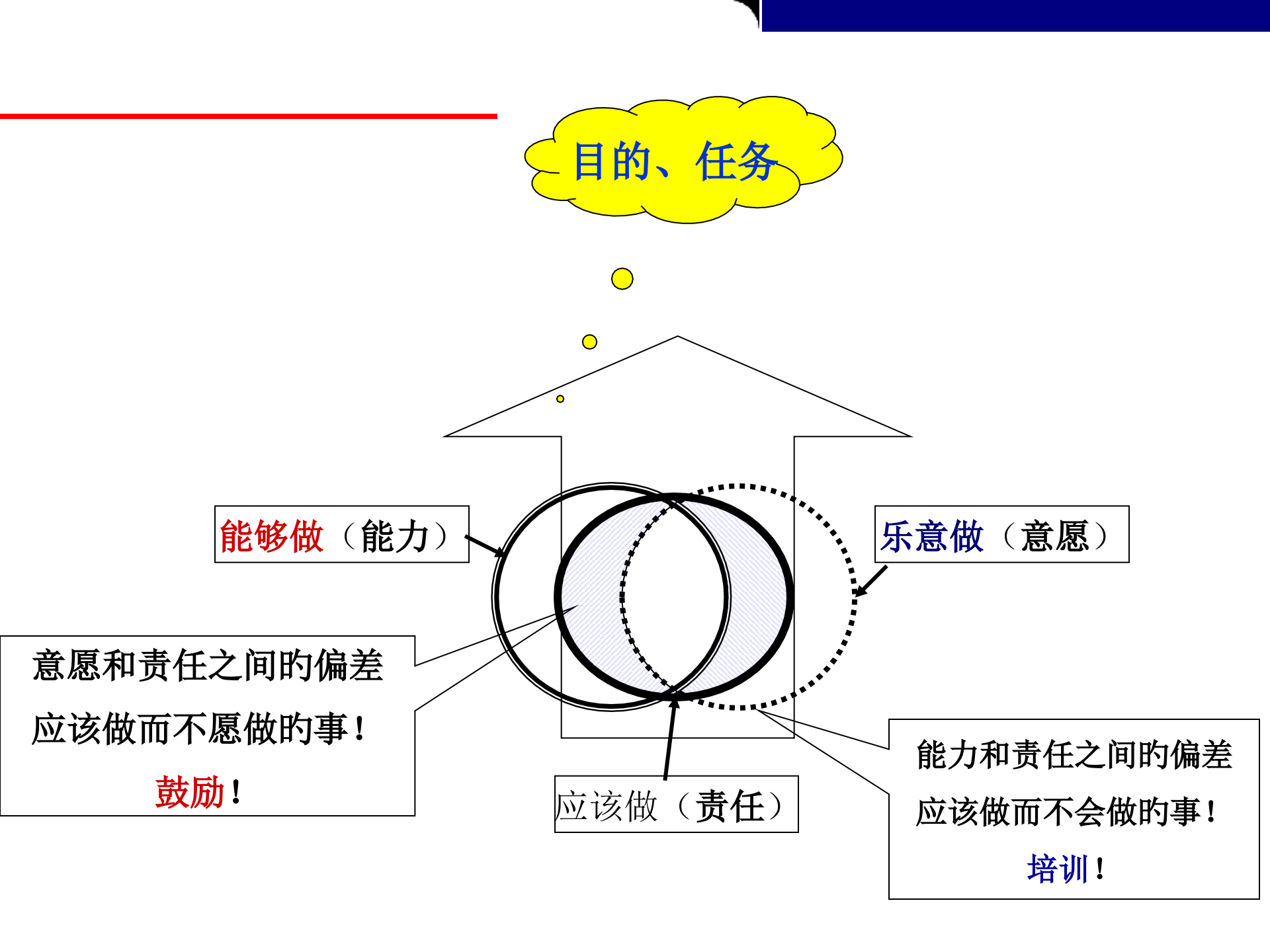
意愿和责任之间的偏差
应该做而不愿做的事！

鼓励！

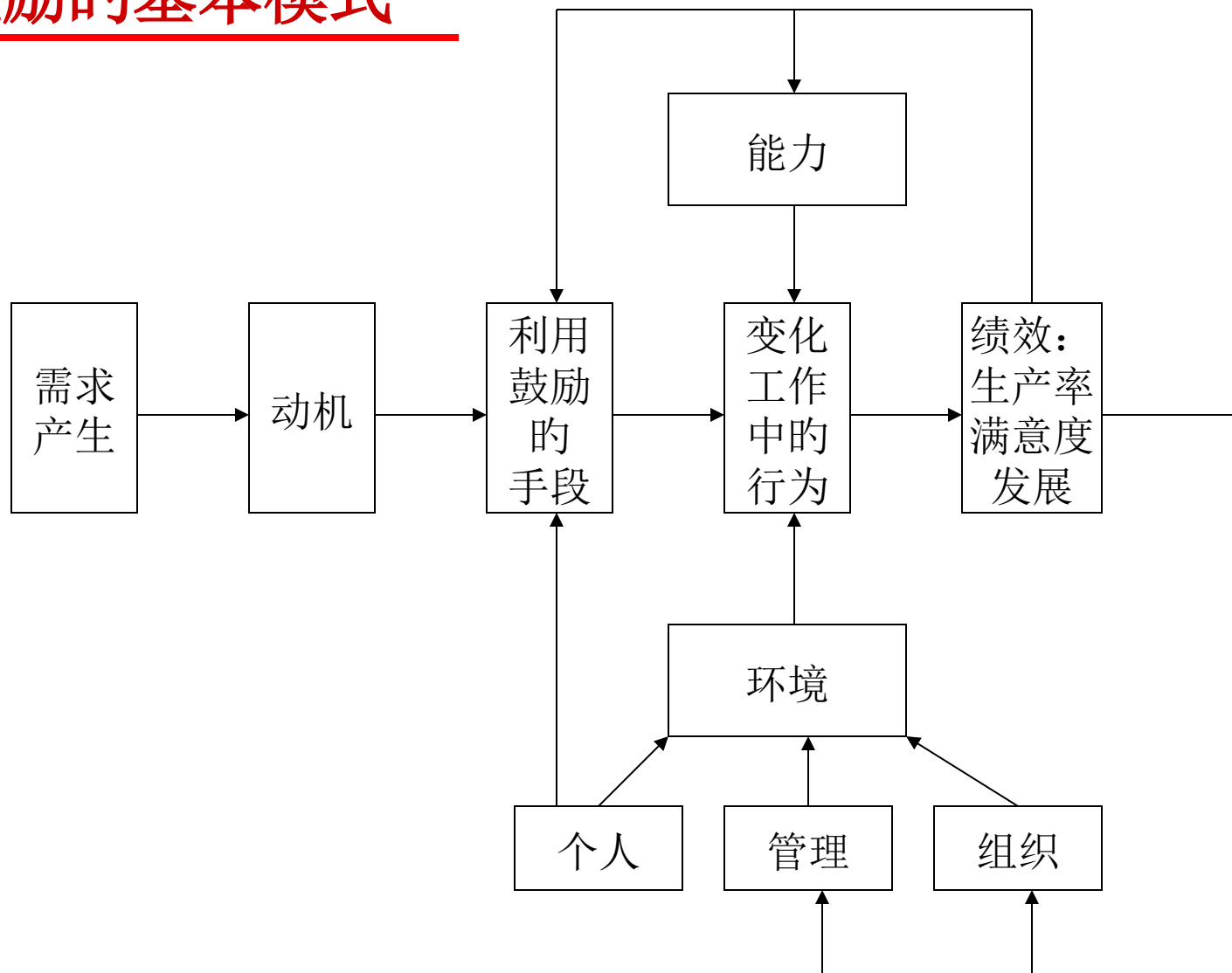
应该做（责任）

能力和责任之间的偏差
应该做而不会做的事！

培训！

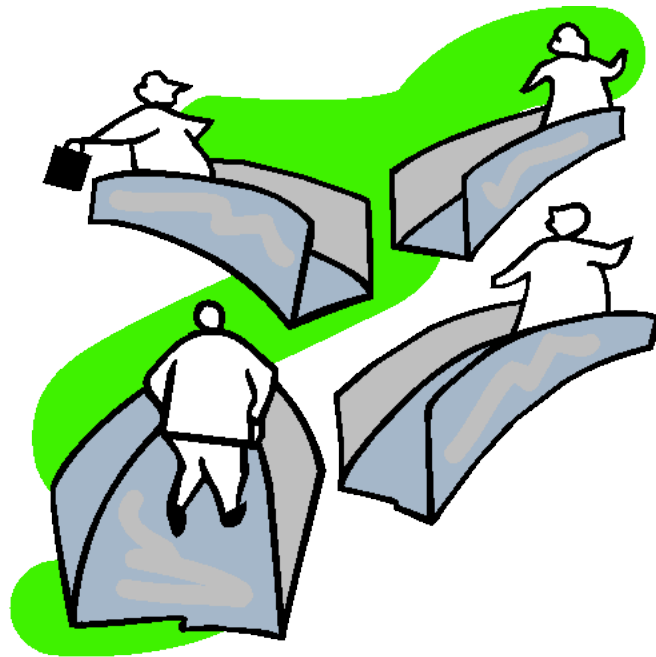


鼓励的基本模式

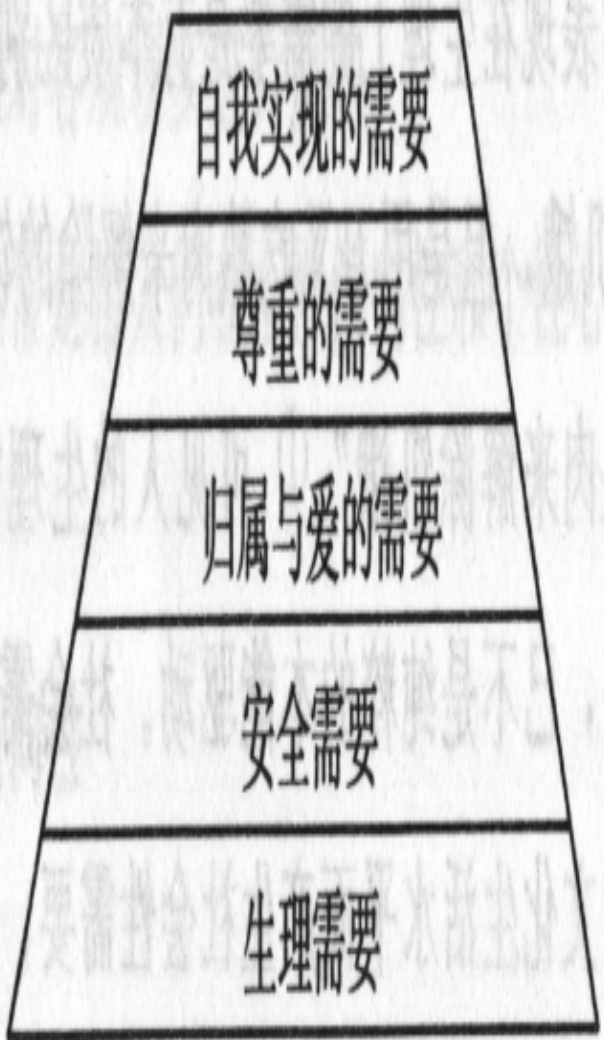


经典鼓励理论

- 需求层次理论
- 双原因鼓励理论
- 公平理论
- 期望理论



经典鼓励理论 需求层次理论



工作丰富化、让员工承担责任、提供事业舞台并帮助其设计个人职业生涯发展轨道

采用公开奖励和表扬、颁发荣誉奖章、在企业的刊物上刊登表扬文章、公布优异员工光荣榜等手段提升员工自豪感

寻找和建立温馨友好人际关系,采用支持与赞许的态度,开展有组织的体育比赛和集体聚会等业务活动

强调规章制度、职业保障、福利待遇,并保护员工不致失业

鼓励时试图利用增长工资、改善劳动条件、予以更多的业余时间和工间休息、提升福利待遇等来鼓励员工

经典鼓励理论 双原因鼓励理论

影响员工工作态度的原因有两类：

一类原因为保健原因，企业政策和管理、技术监督、薪水、福利、工作条件、人际关系等

另一类原因是鼓励原因，涉及工作本身、认可、成就和责任，这些原因涉及对工作的主动感情，又和工作本身的内容有关

双原因理论

保健原因

■ 预防职员产生不满情绪

工 资
监 督
地 位
安 全
工作环境
政策与管理制度
人际关系

鼓励原因

■ 鼓励职员的工作热情

工作本身
赏识
提升
成长的可能性
责任
成就

薪资、福利、人际关系等原因只是员工不满意的源泉。这些原因恶化到人们以为能够接受的水平下列时，就会产生对工作的不满意。这些需求取得满足，并不能造成对员工的鼓励。

物质需求的满足是必要的，没有它会造成不满，但是虽然取得满足，它的作用往往是很有限的、不能持久的。要调感人的主动性，不但要注意物质利益和工作条件等外部原因，更主要的是要注意工作的安排，量才录取，各得其所，注意对人进行精神鼓励，予以表扬和认可，注意给人以成长、发展、晋升的机会。

满意与不满意观点的对比

老式观点



满意

不满意

赫兹伯格的观点



鼓励原因

满意

没有满意



保健原因

没有不满意

不满意

经典鼓励理论 公平理论

当一种人做出了成

- 当事人争取更多的奖酬、待遇。
- 当事人降低自己投入努力，如迟到早退、怠工、出废品、挥霍原料、放弃责任。
- 当事人想方设法把参照者的奖酬待遇拉下来。
- 当事人想要参照者工作干得更多。
- 参照者心理上调整对这些变量的认识（类似于用阿Q精神），使之平衡。
- 变化参照对象，求得“比上不足、比下有余”的自慰效果。
- 在企业没法到达公平感觉时，当事人辞职，另谋高就

。工作的主动性

长，回归原位

良好

气低落

士

公平与不公平

小母鸡在谷场上扒着，直到扒出几粒麦子，她叫来邻居，说：“假如我们种下这些麦子，我们就有面包吃了。谁来帮我种下它们？”

牛说：我不种。

鸭说：我不种。

猪说：我不种。

鹅说：我也不种。

“那我种吧。”这只小母鸡自己种下了麦子。

眼看麦子长成了，小母鸡又问：“谁来帮我收麦子？”

鸭说：我不收。

猪说：这不是我们应该做的事。

牛说：那会有损我的资历。

鹅说：不做虽然饿一点，但也不至于饿死。

“那我自己做。”小母鸡自己动手收麦子。

小母鸡
牛
鸭
猪
鹅
村长

公平与不公平

终于到了烤面包的时候，“谁帮我烤面包？”小母鸡问。

牛说：那得给我加班工资。

鸭说：那我还能享有最低生活补偿吗？

鹅说：假如让我一种人帮忙，那太不公平。

猪说：我太忙，没时间。

“我仍要做。”小母鸡说。

她做好五根面包并拿给她的邻居看，邻居们都要求分享劳动成果，他们说小母鸡之所以种出麦子，是因为地里找出了种子，这应该归大家全部，再说，土地也是大家的。但小母鸡说：“不，我不能给你们，这是我自己种的。”

牛叫道：损公肥私！

鸭说：简直象资本家一样。

鹅说：我要求平等。

猪只管嘀嘀咕咕，其别人忙着上告、要求为此讨个说法。

公平与不公平

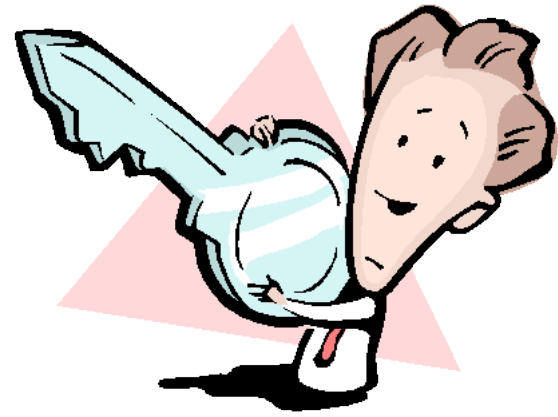
村长到了，对小母鸡：你这么做很不公平，你不应该太贪婪。小母鸡说：怎么不公平？这是我劳动所得。

村长说：“确切地说，那只是理想的自由竞争制度。在谷场的每个人都应该有他该得的一份。在目前制度下，劳动者和不劳动者必须共同分享劳动成果。”

从此后来他们都过着和平的生活，但小母鸡再也不烤面包了。

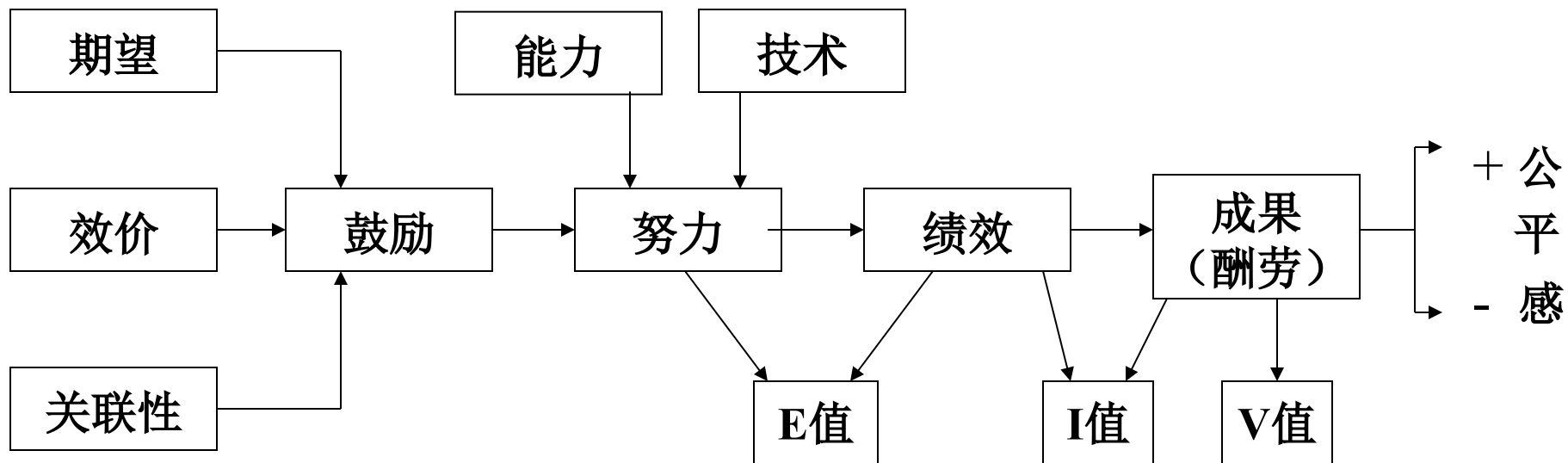
针对这个故事，你怎样看待“公平与不公平”？

你怎样看待自己遭遇的类似问题？

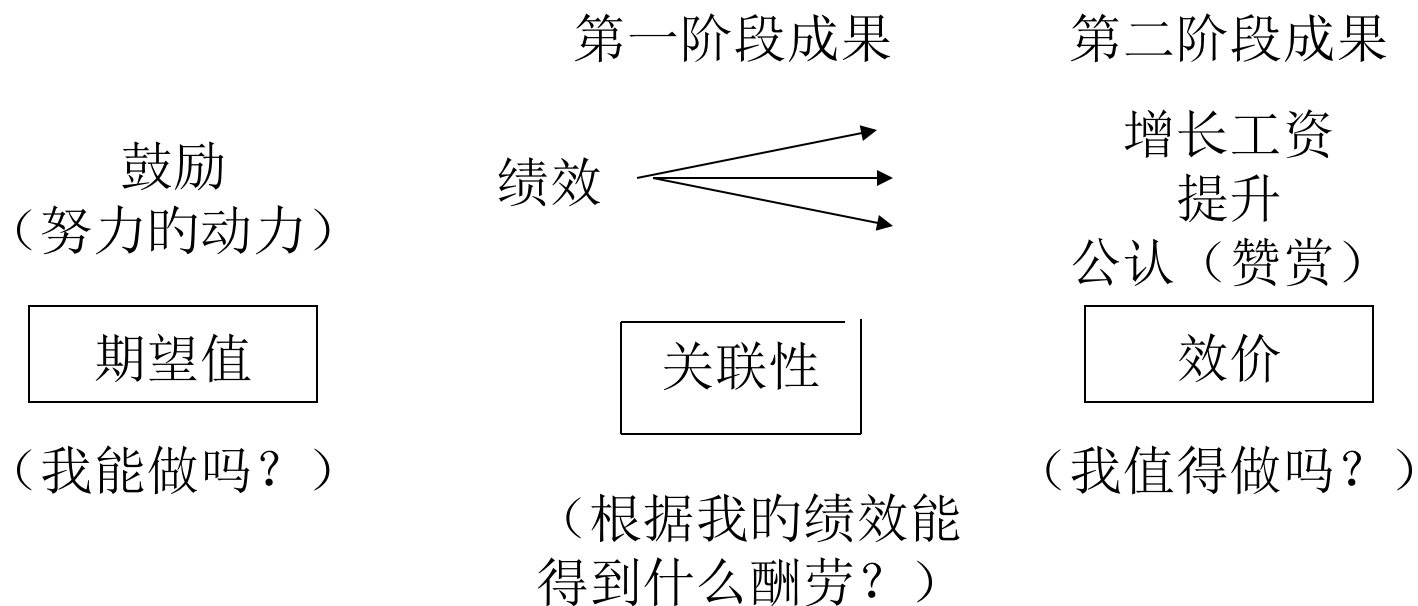


经典鼓励理论 期望理论

鼓励效果 = 期望值 * 关联值 * 效价



- 基本模式



理论利用

作为猎人，怎样鼓励你的猎狗完毕一次猎捕兔子的任务

?



告诉猎狗：
你有能力抓到那只兔子

告诉猎狗：
抓到兔子，
会取得奖励

告诉猎狗：
抓到兔子，
骨头多多
哦.....

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/048007136120006116>