

激励、奖励与绩效

编译 / 苑 冰

经理在员工奖励方案中被赋予很大的信任，然而往往还是不能实现他的目标：激励团队。奖励是大家所公认的激励措施，特别在销售领域，因为他们常说这样一种激励法则——“激励需要认可”。然而，要使奖励发挥应有的作用，我们需要遵守以下一些基本规则：

* 奖励必须是每个人都有能力“争取”到的。

* 奖励必须要公开的授奖。如果只有获奖者和他们的经理知道奖励的结果，那么奖励就失去了它的价值。

* 最好的奖励方式具有高名誉价值和低金钱价值。在IBM，最好的、最有力的、最成功的奖励方案之一是“销售人员的月奖励”——获奖者被授予一个证书和一个展示在他们写字台上的价值2美元的橡皮鸭模型。另一个成功的方案：获奖者得到的奖励是一次与CEO共进午餐的机会，在吃饭时CEO将请获奖者谈谈他们的工作。

* 现金奖励是一种没有激励性的、拙劣的激励方式。如果职员得到了现金红利的奖励，他们可能会过分依赖于金钱，并提前花费，而且只会把它当作综合工资的一部分。

* 佣金激励方案的作用要谨慎看待。佣金激励方案对那些有关人员而言很起作用；然而对于那些没有关联的人往往会降低激励效用。这种方案的成本也是很高的，并且很难管理，

容易退化为无秩序，从而失去动力。

* 奖励方案应当是短期的，并且要与销售周期相联系。正如目标一样，如果在评奖之前将奖励方案限制在三个月的范围内，将会起到最佳的效果。当与销售周期（如产品发布期、周期性的低迷期）结合时效果更理想。

但是马斯洛的其他“需求”（安全需求、地位和归属

需求和自我实现）怎样呢？这些需求，与受尊重需求一样，是很难通过金钱来实现的，并且在大多数情况下根本就不可能实现。安全需求通常通过工作安全和边际利益来满足；地位和归属需求能够通过在本地区社区中的地位和在企业中具有团队的成员资格来实现；受尊重的需求是谚语“认可需求”的另一种说法；而自我实现需求则是通过需要创造力的挑战性工作来满足的。

为了让你的团队能充分受到激励，他们需要满足每一个层次的个人目标和需求等级中的每一个层次需求。显然，每一个人在任何一段时间内都将关注一个不同层次的需求满足，并通过不同的因素来获得激励。如果他们感到处于危险边缘时，他们可能会重新关注一个较低的需求。研究表明，直到人的每一个需求得到满足时，人才会不去关注更高层次的满足。然而，很少有证据来说明：人在瞄准更高层次需求之前必须要保证上一层的所有需求都得到满足。

作为一个绩效经理，你总是需要意识到这样一个事实：随着时间的流逝，用来激励人的方式要发生变化，并且你应该使用不同的（尽管经常类似）激励方式来激励你团队中的每一个成员。

然而理论需要完备。让我们来看看“激励的十大法则”，可以让你能够勾画出一个有关“你必须做什么来激励你的团队成员”的完美蓝图。

激励的十大法则

1. 我们需要自身激励来激励他人

除非你以身作则，并具有热情，否则决不能激励他人。你的态度和情绪直接影响着与你一起工作的员工。如果你情绪低落，你的手下也将受到影响而变得缺乏动力；相反如果你满腔热情，你的手下必然也会充满活力。

要想避免对下属和员工的负面影响，你需要控制你的情感，隐藏你的消极情绪，发扬一种积



极的情绪和态度,并把你的热情投入到手头上的工作中。当你因个人问题、疾病、家庭危机等等而情绪低落时,为避免把你临时缺乏激情的状态扩散到你的团队中,我的建议是:给自己安排一些需要独立完成的工作。一旦你的手下看到你正在严谨的做事,他们就不会频频打扰。

2. 激励需要一个目标

除非一个人真正知道他身在何处,否则,他将无法知道该向哪一个方向努力。人们需要了解自己努力达到的目标是什么,并且真正愿意实现它——才有可能受到激励。

3. 激励分为两个阶段

* 找到与团队目标相关的个人目标

* 向他们展示如何实现目标

关键在于找到与团队目标相关的个人目标。作为一个绩效经理,你的目标是激励你的手下,只有这样才能实现团队目标(毕竟那是你获得的奖赏——也是你的直接责任)。

4. 激励机制一旦设立,永不放弃

这是一个不幸的真理,也是许多经理所忽视的。他们认为只要在开始阶段激励了员工,员工就会永远受到激励。但事实上,随着时间的流逝,激励水平逐渐下降;一般在三到六个月时间内下降到零。

你需要认识到这一点,做一个专业的激励员,通过定期的团队会议、明确的沟通、认可和经常性的一对一反馈,源源不断地将你的激励灌输到团队之中。

5. 激励需要认可

根据马斯洛的需求层次,一旦基本需求得到满足,社会认可的需求就会提高。事实上,心理学家已经发现,人为得到公众的认可甚至比为了金钱付出的还要多得多。人们渴望公认;并且一旦他们赢得了认可,必须是明朗、公开和迅速的给予承认。

认可的授予必须是给予某种结果,而不是某种努力。必须避免授予员工“好职工”或“企业最有贡献奖”(过于宽泛的称号),这样的“公认”将在被授予者和其他人的眼里“贬值”。

6. 参与激励

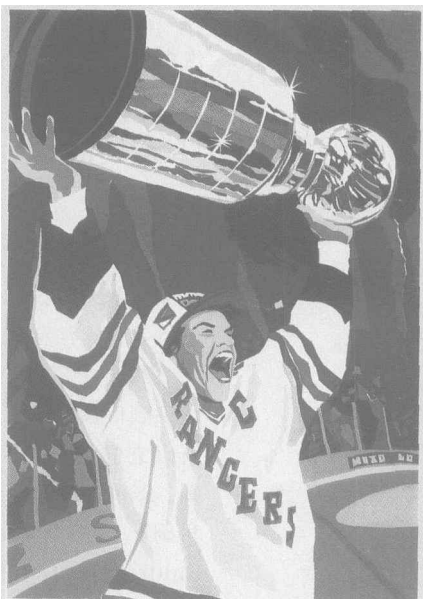
参与一个特殊的项目或者团队将具有很高的激励效果。为某一个事业而努力的团队成员会忠于团队的目标。

7. 看到自身的进步能够激励人

看到自己向目标奋进的道路上所取得的进步,人们会获得很高的激励——我们都喜欢看看自己做的怎么样,看到自身的进步让我们体验到成功——未来的成功建立在一个成功体验的基础上。

8. 只有人人都有优胜的可能,竞争才能激励员工

竞争频繁应用于激励中,但是只有每一个拥有平等获胜的机会时,才真正起作用。否则,竞争能够激励优秀员工,但同时会降低其他员工的动力。这个问题可以通过依据目标百分比来测量竞争绩效而避免。当进行竞争时,许多组织将目标定为一个绝对目标,例如一个销售竞争获奖者可能是在一定销售期中销售额最大的员工。这对于一个新组建的团队而言可能会降低人们的动力,因为与优胜者相比,新加入销售队伍的员工会认为优胜者总会获胜,所以和他们竞争就毫无意义了。相反,如果优胜者属于那些相对于自身销售目标而超出额度最大的销售员,这样人人都有可能获得优胜,因为新手的目标较之于优异销售员的目标也低,这样两种人都会产生竞争的动力来超过自己的目标,获得胜利。



9. 每一个人的身上都存在激励的火花

与通常的信念(和观察)相反,每个人身上都存在一个激励的火花。每个人都能得到激励,一些人可能比其他人更容易被激励;但是火花在哪儿——作为一名绩效经理你不得不寻找火花并进行培育,再将其贯彻到方案中。既然你的团队激励是一个首要的管理职责,如果你想获得成功,在团队每个成员的身上寻找火花已经成为一项重要的活动。

10. “团队归属”激励

作为团队中的成员之一,你肯定会为了一个团队的目标而工作——当然,他们必须已经“向往”那个目标。