

差之毫厘,失之千里

正确与错误的激励方式云泥之别

激励员工不难,但许多管理者没有切中要点

当 Kate Sullivan 召集她手下的员工参加管理层组织的全员会议时,事情看起来有些不妙——当时是 2008 年,正值金融危机开始爆发,Sullivan 的老板宣布剪裁掉她所在的杂志印刷部门,薪酬全部被冻结,十分之一的人面临裁员。

“这都是你们的错”。她的老板在会上这样告诉员工:“但你们需要更加努力以保住你们的工作”。但是,他的话并没有什么作用,员工的士气已经跌落到最低点,“我当时很难让优秀的员工继续工作”,Sullivan 这样回忆道。

她知道靠威胁员工无法让他们做得更多,所以,她在接下来的部门会议中一改语调,向团队解释他们目前仍然是盈利部门,“现在是我们出彩的时候”,Sullivan 告诉员工:“当前正是展示我们团队实力的最佳时机”——后来,她成为 TKC 出版公司的内容总监,在最困难的时候,她的团队中没有一个人离职。

微妙的平衡

对许多管理者来说,激励可以保持一种微妙的平衡,很多时候,出于好意的员工激励方式却适得其反,可能还会导致不道德甚至是威胁的结果,这也无可厚非,因为没有人在走上领导岗位时就完全掌握了激励别人的技巧,那



么,我们该怎么办呢?

“一般来说要依靠培训解决”,弗洛里达亚特兰大大学组织行为学专家 Deborah Searcy 表示,随着人们获得更高的职位,管理人数随之增多,他们缺乏更多有效的激励手段,只能边干边学,而这一做法不可避免地导致错误的发生。“你可能会有一个价值百万的创意,但这并不意味着你就是一名合格的管理者”,Searcy 这样说道。

通用电气为它声名狼藉的“末位淘汰”制付出了惨重的代价,Searcy 表示,这一制度需要对雇员进行

年度绩效评估并开除排名最后 10% 的雇员,这一制度严重依赖业绩评估,且不论这一评估手段有其自身缺陷,单就招致年轻员工普遍厌恶来讲,也不得人心,最终该公司废弃了这一制度。

对许多企业而言,找到激励员工的方法,让他们更加努力工作绝对是一个挑战,全世界的相关研究表明,在薪酬和工作满意度之间的关联甚少,这也就意味着金钱不可能永远带来激励。但是迪士尼公司的做法或许值得考虑:当员工们想出节假日

公园全部开放的办法以便获取更多利润,公司直接上门给现金,当员工认为公园开放至深夜能赚更多的钱,该公司直接奖励法拉利汽车。

目标实践

定额或者销售指标也会带来反向效果,美国国际银行高管 Wells Fargo 为学到这一教训也付出了不菲的代价:该公司一度设置了进取性极强的定额目标制度,并要求其各分支雇员与客户签订新的账户,这一要求实在是不切

实际,员工在工作当中倍感压力,甚至出现伪造新账户的现象,而客户对此一无所知,最终该公司总共向涉案客户赔偿了 11 亿美元。

威胁性的激励同样不可能取得理想的效果,当 Alina Basina 最初加入硅谷一家高成长公司时,她的老板、公司的一名副总裁交给他一张潜在客户名录,此名录本来属于该副总裁的前任雇主,出于竞业禁止条款限制,Basina 表示她只被允许与客户进行初步接触,作为一名接受过律师培训的她知晓老板的行为违背了职业道德,因此她拒绝了这一安排,她的老板威胁她如果不从,就会被开除,“迫于压力,我开始退缩了”,Basina 表示“本来我是一名自我激励性很强的人,但突然对任何事情都失去了动力,不但在工作上没有激励,对老板也失去了尊敬”。

最终,Basina 选择了离开,现在的她已经是爱沙尼亚的一家全球性人力资源公司的领导。

“你绝不可能通过威胁某人以开除他(她)来达到激励的效果”,Basina 表示,一个人不可能为一个他不尊重的人卖力工作。

目标与尊重

那么,该如何激励员工呢?首先,要找出什么会使你的员工失去动力;其

次,人际沟通技巧不可忽视,有专家表示,领导力培训会过多的关注运营,而对从被领导者的角度出发关注如何沟通的培训内容则太少。

你的工作方式同样也能激发员工更有目标感和更加努力地工作,一项研究表明,如果员工认为自己的工作只是团队任务的一部分并且可以解决很多问题,他们更能回忆起所学的专业技能,工作时长也会增长 48%。

作为一名管理者,不要将注意力放在避免什么上,应该更多关注哪些是错误的激励方式,考虑哪些是自己应该做的,要知道,你之所以能够成为一名合格的领导者不是因为你的位置,而是员工愿意跟着你干。

这在一定程度上也意味着以身作则要比指点江山更为重要,作为激励方法,演讲与训话通常没有任何效果甚至被视为虚伪之举。

对于很多中层管理人员而言,采用非威胁手段、有效激励员工说起来容易做起来难,尤其是高层没有授权时更是如此,但若想成为能够有效激励他人的管理者,试想一下你想被如何管理很有必要,专家建议,通过了解你愿意被如何管理来建立一个行为模式,一旦你了解如何被管理,你自然就可以将这一模式用在他人身上。

(续浩/译)

面试中的怪问题

面试也难免会有惊奇与荒诞的时候,碰到一些没溜儿的问题时,你难免会想:面试官到底要干什么?这算什么问题?这样的公司不去也罢!但转念再一想:或许人家就是想通过这样的手段来考验我的现场反应——有一点可以确定,那就是这些古怪的问题你根本就没法提前准备。下面是一些求职者的真实反馈:

“我曾经在同一个面试中被问及下面三个问题‘你会如何藏起一具死尸?’、‘你如何为盲人制造一个调料架?’、‘你最喜欢动画片《南方公园》中的哪一首插曲’。”

——Adam Newman

“在一家知名律师事务所求职时,我被问道‘如果你能成为这个世界上任何一种蔬菜,你最想成为什么?’”

——Keith Boesky

“你对时尚是怎么理解的?——对于服装从业者这绝对是一个好问题,但我应聘的职位是软件开发程序员啊!”

——Somya Tiwari

对很多人而言,面试在接待室中已然开始了,在等待了近一个小时后,



一名秘书问 Fernando Gutierrez 是否能够再多等 15 分钟时间,他回答不能,因为要赶飞机——“秘书看我离去非常吃惊,因为她的

老板脾气暴躁,人们通常都不敢面对他,我猜他愿意雇用一名不怕他的人,因为他把我叫了回来,我最终也得到了这份工作。”

——Fernando Gutierrez

“很久以前我刚刚走出校门的时候,一位面试官曾经问我通常会采取哪些避免措施,后来面试官

解释该公司不想在培训员工上浪费时间和金钱,‘万一怀孕离职,公司会遭受损失’你能想象今天还会有人遭受这样的羞辱吗?”

——Dianne Felder

Philip Rosmarin 曾经负责面试招聘广告撰稿人,他在办公桌的后墙上挂起了一幅希特勒的画像,这样一来,面试者将不可避免地看到它——“我们最终雇用了一名妇女,因为她有足够的勇气问我们‘那幅该死的画像到底是怎么回事?’”

“如果我聘用了你,你会和我约会吗?”一名女性管理人员曾经这样问他——Nitin Gupta,当时他在参加应聘一个科技职位的面试。

(续浩/译)