

global sources

环球资源属下刊物

世界经理人

A Global Sources publication

Chief Executive China

从制造 到智造

与吉姆·库泽斯对话
激发员工的脑与心
领导沟通的五个陷阱



2009年1月



研祥智能总经理
孙伟

卓越管理实践 成就企业精英

www.ceonline.com

传统的“营销 4P”——产品、价格、促销和地点——对于在当今市场上竞争的企业来说影响力要小得多。第五个“P”——人——已成为日益重要的竞争优势。明智的企业通过满足员工作为人的基本需求——成就感、自主权、掌控权、目的性、亲密感、觉得被欣赏——使员工将自己的心智都投入到工作中，进而造就满意的客户与赢利的组织。



抓住关键时刻感谢员工的付出，其敬业度也会随之提高。

激发员工的脑与心

满足员工作为人的基本需求，他们就会全身心地投入到工作中。

在 竞争极度激烈的今日市场，大多数企业都面临这样一个迫切的问题：“我们如何才能打造一个关键并且能够持续发展的竞争优势，以留住客户？”毕竟留住现有客户的成本要比找新客户成本低得多。这是每个人都会算的。

今天，传统的竞争优势如产品设计、技术、销售渠道等都难以长久维系。实际上，传统的“营销 4P”——产品 (product)、价格 (price)、促销 (promotion) 和地点 (placement)——对于在当今市场上竞争的企业来说影响力要小得多。第五个“P”——人 (people)——已成为日益重要的竞争优势。要知道顾客 70% 的购买决策都是基于他与销售人

员之间的积极互动而做出的。

关键是顾客是从销售人员手上购买你的产品，而不是从企业。因此，你的员工以及他们的表现是组织关键的竞争优势。

对工作的热情

当人们专注于自己的工作，觉得自己与之密切相关时，他们的工作中就会表现得激情洋溢。这样的表现造就了满意的客户，并最终造福组织。

回想一下你去商场购物或者去餐馆吃饭时，遇到的一些工作热情且乐于为你服务的服务人员。他们说出的话都是发自内心的，而不是根据什么脚本来酝酿的。他们用加倍的努力与体贴来满足你的

创造关键性时刻

对团队成员表示感谢是与他们建立关系，让他们的心投入的最佳策略之一。通常，我们会为感谢我们的人做得更多。对你的员工和他们付出的努力表示感谢，可以让他们迅速对自己的岗位产生主人翁感。

盖洛普前主席克里夫顿 (Donald Clifton) 所做的研究显示，良性互动与恶性互动之间的比率至少是 3 比 1 的工作群体要比这个比率低于 3 比 1 的工作群体的工作效率高得多。在你的团队，这个比率是多少？

跟踪你的团队一个星期，了解这个比率是多少，从而衡量你对员工的感谢程度。别担心你谢得太多——只要是真诚、有意义的就好。

你能完全控制这种类型的感谢。无预算限制也不需要理由——实际上有成千上万种方式来创造这种关键性时刻，成本极低或者根本无需成本。以下是一些例子：

- 说“谢谢！”（这是一种非常明了却使用率极低的感谢方式。）
- 为团队成员提供多种工作方案供选择，员工会全身心地投入自己认同的方案。
- 在公司或部门的内部电子通讯上发表一封诚挚的感谢信。这只花你几分钟的时间，却为你的员工创造了长期的“奖品价值”。
- 在员工会议上讲述一位员工的成功故事。故事通常更有趣、更有意义、更引人深思，也更加让人难忘。
- 与一位团队成员共进午餐，以表示你的感谢。记住要多听少说。

关键性时刻也可成为关键性故事，构成团队传记的一部分——这些时刻可成为丰富的传说继续在团队里流传，从而加强团队的责任心文化和执行力文化。

— Lee J. Colan

关系为基础。这要求领导艺术集中于关系。让心投入能产生热情。事实上，我们生活的世界就是由感情决策所驱动的。

请记住，客户 70% 的购买决策都是基于人的互动。同样，员工也主要是受情感和个人顾虑所驱动的。人们工作的时候并没有把心留在家里。我们可能是生活在一个高科技的世界里，但领导别人还是高度涉及情感的工作。

你是不是经常听到人们羡慕地谈论拥有“真心”的企业——如家居用品卖场 Container Store、西南航空、哈雷·戴维森、租车公司 Enterprise Rent-A-Car？外界一直在寻找这些企业成功的“秘诀”。秘诀在于其员工的心。这些企业创造了紧密相连的团队，因此就建立起占主导地位的业务。

因此，要使员工的心投入，必须首先满足其情感需求：目的性、亲密感和觉得被欣赏。

当你满足了这些需求，你就创造出能自我强化的关系网络——这个关系网络维系着你和你的员工，维系着他们的工作和生活目的，并维系着他们彼此。这些关系网络打造了一种强大的、无形的联系，产生惊人的有形结果。让员工的心投入，看着他们的热情成长吧！

引领员工走上激情工作之路

引领团队走上激情工作之路是你的一项重大责任。作为领导者，你是惟一能让员工投入的人。这不是

你老板的责任，也不是人力资源部门的责任——而是你的责任。让员工投入是一个个人问题，而不是一个企业问题。

满足员工的需求，让他们全身心地投入到工作中是一个长期的过程，没有什么捷径可言。你需要在思想上做好把它当作马拉松而不是短跑来应对的准备。

在这条马拉松的跑道上也可能会出现一些磕碰。可能直到你进入比赛的状态，感到疲倦（比如无法继续跑）的情况下才能看见激情工作的火花。这些火花通常出现在你的团队完全将激情回馈给你时。这时你就会看到自己努力的积极成果。

就像跑步者开始享受愉悦感（指跑到一定程度，跑步者达到的一种物我两忘的境界，身心非常愉悦，就想那样一直跑下去——编者注）一样，突然间，团队似乎不费吹灰之力就获得了成功——你便进入状态了。只有你和你的团队才能完全体会你的致胜之道背后的简单之处和艰辛之处。

最好是你团队中的每位成员每天都能充满激情地工作。这样你将赢得比赛，在竞争中取胜！

原文经许可摘自 Lee J. Colan 博士发表在 www.theLgroup.com 上的 *Passionate Performance: Engaging Minds and Hearts to Conquer the Competition* 一文。李玉珍译。

Lee J. Colan 博士是一位广受经理人欢迎的管理顾问、演说家。他已经出版了六本书，包括畅销书 *Sticking to It: The Art of Adherence* 和 *Passionate Performance*。

如对本文有任何观点和看法，请发电子邮件：ceceditorial@globalsources.com

特殊需求或解决你的问题，这可能会使你感到吃惊。但是，他们看上去确实很乐意这样做！

现在想一下，如果你接受了这样的服务，你对这些地方的感觉会怎样？你是不是比计划的要买得更多？是不是更可能再次光临？是不是向朋友推荐了这儿？你可能至少会对其中一个问题回答“是”。这是敬业员工打造的一条价值链的开始。

一些人会自然而然地专注于自己的工作，始终对之保持激情。最高效的领导者懂得如何将每个员工身上的这些品质挖掘出来。他们投入时间、精力和资源，让手下的员工专心致志，因为敬业的员工更有可能做到以下几点：

- 与组织共发展；
- 工作绩效更高；
- 对其他人施加影响，使他们表现良好；
- 向外界宣传组织；
- 提供无法比拟的客户服务。

当你发现如何让员工充满激情地完成分配给他们的任务时，你就建立了一个强大并能自我强化的循环，它可以为你的组织创造价值。这样你的企业便具备了一项独特的、能持续发展的竞争优势。假如有足够的时间和资源，你的竞争对手也许能复制你的产品、销售渠道和技术。但是，你的员工在工作中所表现出的激情并不是你的竞争对手轻易能复制的，这便是将你和对手明显区分开来的差异化因素。

当员工全身心地投入到工作中——也就是说当他们在理智上和情感上都对工作表现出坚定、持久的依恋时——他们就能在岗位上保持激情。你会注意到这样的员工，因为你能感觉到他们的热情，看到他们的工作成果。

你的团队会很乐意去创造更佳的性能。他们将时时刻刻完全投入到工作中，并发挥出更高的水平，且有动力去完成更多工作。他们觉得自己又像孩子一样——在童年时代无论做什么事情，都是尽全力去做的。简而言之，现在对他们来说，工作就像是在玩耍，不是负担，而是享受。

满足人的基本需要

在工作中保持激情的秘诀能在人的基本需求得到满足的员工的心智中找到。这是个简单却非常有效的公式：当我的需求得到满足，我就能专心致志并发挥最好的水平去工作。当我的需求得到满足，我就有动力去帮助那些满足了我的需求的人。如果我的需求得不到满足，我做什么都不能投入。

我们都有人的基本需求，当外界如被龙卷风侵袭一样发生着激烈变化时，这些需求都不曾改变。时代在变，我们所处的这个世界当然也在变，但人没有变。在如今的许多企业里，人的这些基本需求还是得不到满足。作为领导者，你有责任来满足这些需求。

要满足这些需求，领导者首先必须看到并承认它们。要看到这些需求，领导者必须把员工作为人来看待，而不仅仅视他们为员工。如果你视员工为人，你就能确定这六种基本需求——其中三种是理智上的，另外三种是情感上的：

理智上的需求：成就感、自主权和掌控权。

情感上的需求：目的性、亲密感和觉得被欣赏。

这些需求是相互依存的。例如，要使员工在工作中投入自己的大脑（也就是智慧），必须满足这三种需求：成就感、自主权和掌控权。情感上的需求也是如此。因此，要让员工在工作中保持激情，你面临理智上的和情感上的挑战。

一提到在工作中保持激情，大脑与心灵是密切相连的。专注的大脑构建员工的执行力，而专注的心则构建员工的激情——两者是联系在一起的。一方面，在艰难时期，或在面临需要做出牺牲、需要付出额外巨大的努力或是需要极具创造性的解决方案等挑战时，死板地执行工作任务是绝对不行的。而另一方面，光有激情而没有执行力只会导致努力白费。

让员工的大脑投入

许多领导者自然而然地就会想到让员工在工作中投入大脑。大脑代表的是人理智层面的东西，它以理性、逻辑和因果为基础。让员工在工作中投入大脑需要领导技巧，是大多数领导力教育培训的焦点。专注的大脑构建员工的执行力。

让员工在工作中投入大脑，从而提升他们的执行力，这是领导力的基础，但这样的基础却经常被忽视。即使是最棒的职业运动员也会忽视自己的基本技能。

作为领导者的我们有时也会忘记这些基本的东西，这并不意外。这项“运动”的基础包含满足员工的三种理智需求：成就感、自主权和掌控权。

当你满足了这些需求，你就创造了一个能自我强化的循环，它能帮助你的团队改进、成长和交付出高性能。大脑是肌肉，必须得到锻炼，否则就会变得虚弱。让大脑投入是一项脑力运动——能增强员工的执行能力。让员工的大脑投入，看着他们的执行力成长吧！

让员工的心投入

对于领导者来说，与让员工的大脑投入相比，让员工的心投入更具挑战性。这是领导力比较柔性的一面，但要着手做这件事情却常常更加困难。

传统的领导力培养方案并不重视教授领导者让员工的心投入的必要技能。许多组织也不对其领导层强化这些技能。当员工对自己的工作投入情感，企业因此而获得的优势是你的竞争对手难以模仿的。因此，值得去学好这项技能。

心代表人们情感层面的东西，以各种各样的

我们都有人的基本需求，当外界如被龙卷风侵袭一样发生着激烈变化的时候，这些需求都不曾改变。