

需要注意的是，实践中把“激励因素”转变为“保健因素”的例子还有很多。比如，有的公司每年都发放不随公司业绩浮动的，固定数额的股票分红；还有的公司仅仅按照员工工作的时间达到一定年限来晋升职称等等，都属于这种行为。所以，作为老板，一定要避免这种情况发生。

运用目标激励

有关目标设定的研究表明，设定恰当而具有挑战性的目标能够产生强烈的激励作用。但是当老板预期员工在接受挑战性的工作会遇到阻力时，让员工参与目标的设定是最恰当不过的。对数量一定的目标任务，衡量其完成的效果通常有3个指标，即任务完成的质量、时间和成本。从老板的角度看，必然要求任务完成的质量最高，时间最短，成本最低；但从员工的内心期望来看，则要求任务完成的质量不要太苛刻，时间还要足够宽裕，耗费的成本也不能太受限制。这就造成了老板与员工一定程度上的分歧。合理的目标设定要求，在任务完成的质量、时间和成本3个要素中，老板最多决定其中的两个因素，剩余一个因素条件要由员工说了算。

检查公司的公平系统

很难想象，一个不存在公平竞争的环境会激发出员工的工作热情。理想的公平系统应该让员工感到自己的付出与所得是对等的。不同员工的经验、能力、努力程度等明

显的付出，应当在员工的收入、职责和其他所得方面体现出不同。正如文章一开始的情景里面，每一位员工在固定的日期收到同等数额的奖金，这一做法本身就抹杀了每位员工是具备不同工作能力与工作热情的特殊个体这一基本事实。要想让员工获得激励，老板就要在建立公平激励系统的基础上，根据不同员工的不同工作能力和工作业绩给予不同的奖励。

不要忽视钱的因素

当我们专心考虑目标的设定、创造工作的趣味性、提供参与机会等因素时，很容易忘记金钱是大多数人从事工作的主要原因。事实上，以绩效为基础的加薪、奖励及其他物质刺激，在决定员工工作积极性上起着重要的作用。有一项综合不同激励方式对员工生产率产生影响的研究表明，当仅仅根据生产情况来设定目标时，员工的生产率平均提高了16%；重新设计激励机制以使工作更为丰富化，生产率水平提高了8%—16%；让员工参与决策的做法，使生产率水平提高了不到1%；然而，以金钱作为刺激物却使生产率水平提高了30%。

在这里，我并不是要老板仅仅注重金钱因素，而只是提供了客观的依据：如果金钱作为一种激励手段被取消，那么人们肯定不会在工作中付出更多的努力，但是在高物质激励的前提下，取消目标、丰富化的工作或允许员工参与决策这些因素却不会出现这些情况。□

麦肯锡：赢得人才七法则

□庄林

麦肯锡公司经过长达一年的研究(范围涉及77家公司和6000位经理人)得出一个结论：在今后20年里，最关键的企业资源不是资本，不是战略，不是研发，而是人才——有头脑、有经验的商业人士。对他们的需求到处都在不断上升，但这种人才的供应却呈下降趋势。

在此情况下，怎样才能赢得争夺最为优秀的人才的战争呢？麦肯锡公司认为，必须遵循以下七条法则：

第一，在组织的所有层面，从最高层开始，树立以人才为本的理念。以人才为本意味着企业上上下下都怀有这样的信念：把能力最强的人安放在最能创造价值的岗位上。

第二，提出有力的价值导向，与员工

的梦想相协调。有才能的人士为什么要为你的公司工作？这取决于公司的价值导向是否有吸引力。对于人才来说，如果一家公司具备四项要素，就可以称其为理想的企业：其一，伟大的企业。公司真正关心员工，员工真正热爱公司；其二，出色的领导。管理者信任和尊重下属，承认并奖励员工的工作。他们是优秀的平衡大师，既给员工以独立的运作空间，同时不忘提供应有的指导和帮助；其三，惬意的工作。换言之，就是员工喜欢正在做的事情和与自己一起工作的人；其四，合理的薪酬。钱不仅能够买房买车，还代表一种认知和公正。薪酬水平应能与人才的影响力相匹配。

第三，建立高绩效文化，塑造公开和

充满信任的工作环境。公司文化绝非虚幻的东西，那种强烈战胜竞争对手的愿望如果能和公开而充满信任的工作环境结合在一起，会带来卓越的财务表现。

第四，把吸引人当作一个持久过程。最优秀的公司永远都在寻求人才，而且知道自己在寻找什么样的人。

第五，充分开发每个员工的潜力。所有的公司都存有未经开掘的丰厚的员工潜力资源，因为它们找不到有效开掘的办法。

第六，为人才腾出成长的空间。公司如果不能对不称职的经理人采取行动，最终是令表现出色的人才离开公司。

第七，留住高绩效人才。一个有效策略是，让他们清楚自己是被公司追求的对象。□