

## 18 | 如何提升员工的工作意愿和积极性？

2018-09-25 刘建国

技术管理实战36讲

[进入课程 >](#)



讲述：刘飞

时长 19:12 大小 8.80M



前面我们提到，一个团队战斗力的基础是每个个体的战斗力。只有每个个体员工都奋力向前，团队才有可能快速前进。那么如何提升每个个体的战斗力呢？这主要与两个要素有关，即**个体能力**和他**使用能力的意愿**，如果要用一个公式来表示，那就是“个体战斗力 = 个体能力 \* 个体意愿”。

关于如何提升员工的个体能力，我们在上一篇文章中已经进行了探讨。现在，我们再来看看如何提升员工的工作意愿和积极性，也就是很多管理者都头疼的员工激励问题。

员工激励是管理者的日常工作之一，为什么会让很多管理者头疼呢？他们大体上有如下几类说法：

1. “没有头绪，无从下手。员工激励这事，想起来就做做，忙起来就顾不上了。”

2. “员工没有工作热情，怎么激励也提不起积极性，他们依旧我行我素。”
3. “对员工激励效果最好的就是股权、晋升、调薪、奖金，我会向上级去争取，但是可能很难争取下来。”
4. “没法左右加薪和奖金，只能是给员工画饼了，但是工程师对此都很无感。”
5. ....

还有很多说法，但是我们归结起来，不外乎是如下三个问题：

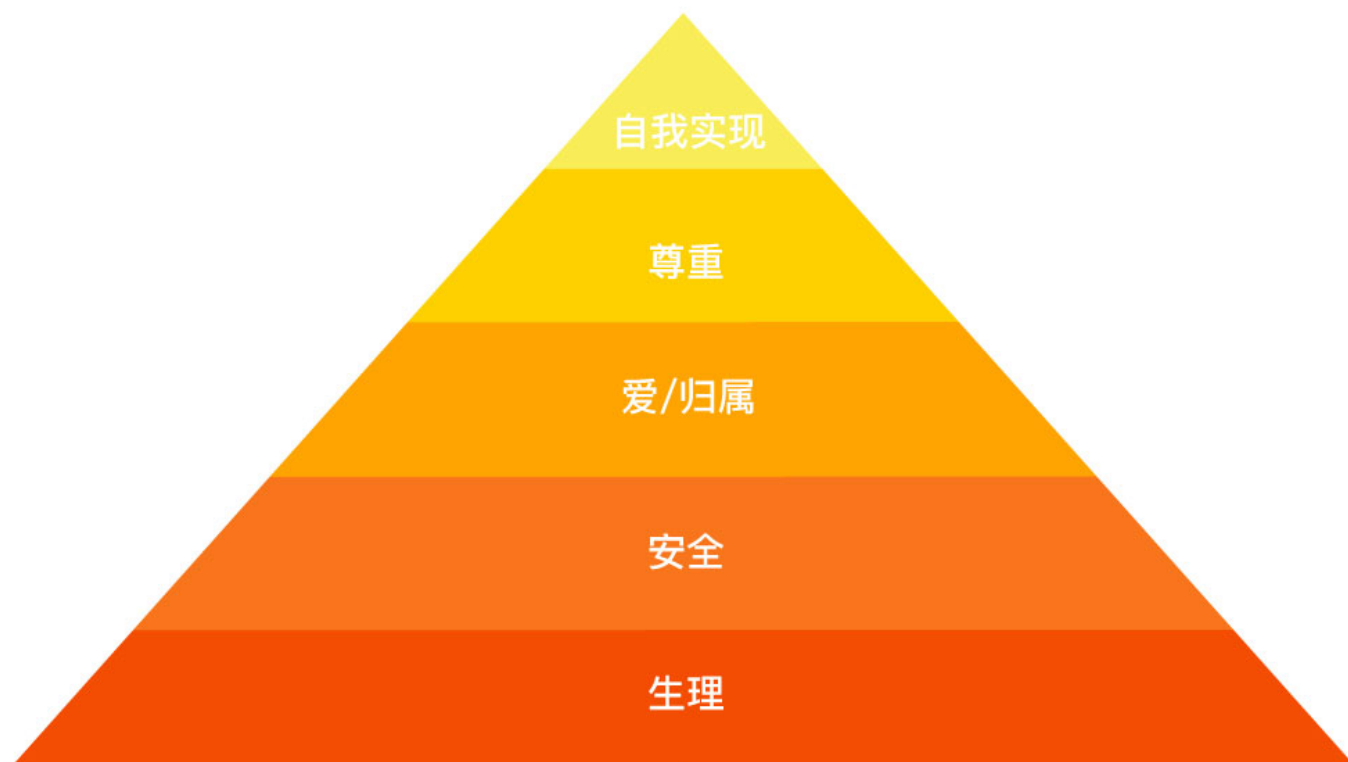
第一，**激励认知不系统**。不清楚激励都有哪些手段，以及如何使用，各种零散的说法让人无所适从。

第二，**激励可用资源匮乏**。实实在在的物质激励不受自己掌控，画大饼的精神激励，员工又不买账。

第三，**激励达不到效果**。虽然激励的动作都做到位了，但是并没有收到激发员工动力的效果，或者效果不够令人满意。

接下来，我们依次看看这些问题该如何应对。

**第一个问题，关于对激励的系统认知**。于此，我们比较熟知的就是马斯洛的需求层次模型了，这个模型可以指导我们从人的五个不同层次的需求来激发动力，不过操作起来还是有点不太清楚该怎么做。



所以，我更喜欢丹尼尔·平克的《驱动力 3.0》，他把驱动力的发展归纳为三个阶段：**驱动力 1.0、2.0 和 3.0。**

**驱动力 1.0**，是指驱动力主要来源于**对生存和安全的渴望**，需求层次处于“马斯洛需求模型”的最底层。这类驱动力在 200 年之前的大部分时间都处于主导地位，人们为了寻求生存下去的基本要素而努力。

当然，也并不是说现在就不能用了，这和社会经济发展状况有关。比如上一代人就有个响亮的口号叫“学会数理化，走遍天下都不怕！”怕什么？还不是怕找不到工作，吃不饱肚子！这其实就体现了当时人们对于生存的恐惧。

不过，随着中国经济发展至今，人们对这个层次的需求似乎已经默认能够保障，所以不再是关注重点，在企业员工激励中，也很少会用到。

**驱动力 2.0**，其基本哲学就是认为人们都是“**寻求奖励、避免惩罚**”的，所以采取的方案是“奖励好的行为、惩罚坏的行为”，也就是人们经常念叨的“胡萝卜加大棒”。这是近 200 年来工业时代被广泛认同的激励方式，也是当前大部分管理者最常用的激励手段。

几乎在每一次管理培训课上，我都会邀请我班上的同学整理出他们认为最有效的激励方式。不出意外，你会发现大家呈现出的结论，80% 以上都是奖金奖品、升职加薪、口头表扬、通报表彰、出国旅游、加班费等，与此对应的惩罚就是罚款、批评等。

我问他们，“效果怎么样？”一般收到的回答是，“效果还不错，但就是越用效果越差。”不得不说，这是很正常的。

为什么正常呢？

**因为无论是奖励还是惩罚，这类驱动力最大的特点是来自外部刺激。**人对外部刺激的应对机制是增强免疫力，这个道理用在害虫身上就是提升“抗药性”。所以无论是用惩罚来“威逼”，还是用奖励来“利诱”，用多了就没效果了。古人早就告诫我们“**善用威者不轻怒，善用恩者不妄施**”，也是这个道理。

你可能会说，“既然‘善用恩者不妄施’，我以后就少奖励员工吧？”那就又因噎废食了。我认为还有一个“不妄施”的做法，就是把每一个奖励的意图都明确化以加强感知。除非是过节，否则就不要“撒胡椒面”，去搞所谓“阳光普照”奖。

我就拿“表扬”这样的小奖励来举例，表扬一个员工，**若遵循下面这三个原则和要素就会让你的表扬效果倍增：**

1. **具体。**就是表扬的内容和原因要非常具体，让员工和团队都知道他是因为哪一两点得到了认可。比如“员工 A 非常主动及时地处理了一个线上故障”“员工 B 在带新员工方面成绩突出”等。这样做，大家就能够清晰地接收到你在倡导什么，而且还能有效防止对没有受到表扬的人造成负激励。如果你要是泛泛地说“A 很积极主动”“B 干得很不错”。其他人就会心里不爽：“我也很积极主动好吧，而且我项目干得也不错。”因此，表扬一定要具体。
2. **公开。**这个原则很简单，公开表扬有两大好处，一个是被表扬的同学受到了更大的激励；另外一个更大的好处是，你其实告诉了团队每个人，什么样的行为和价值观在你们团队是被认同和倡导的。因此，表扬要公开。
3. **及时。**所有的期待都有时效性，表扬及时，其实就是对员工的反馈要及时。一个不及时的表扬不但会让激励效果大打折扣，而且还会让团队成员很不理解，“这么点事，至于挖坟拿出来吗！”

好了，关于驱动力 2.0 的核心理念，以及在工作中的广泛应用，相信你已经领会到了。

**接下来我们聊聊驱动力 3.0。**

**驱动力 3.0**，目前在中国企业里正在被越来越多地应用和开展，这和中国社会已经基本解决生存和温饱，人们开始追求幸福和意义是紧密相连的。如果说驱动力 2.0 的核心是外驱力，那么驱动力 3.0 的核心就在于自驱力。

你可能会说，“胡萝卜加大棒”都搞不定，靠员工自驱岂不是更不靠谱？但我不得不告诉你的一个事实是：**用驱动力 3.0 的思路来激励员工，不是你愿不愿的问题，而是不可回避的选择。**

第一个原因是，驱动力 2.0 的效果还是会持续变差。一方面是因为用滥了，没有新意；另外一方面，随着中国经济和文化发展，物质奖惩和别人的评价变得不如从前那么令人关注。很多 90 后职场人有着自己笃定的价值观。



第二个原因是，在这样一个信息时代，员工的创造力更能为公司创造价值，而创造力需要更多的自主和差异。这一点和工业时代的理念几乎是相反的。在工业时代，员工恪守规则、不出差错更能体现其价值，所以**驱动力 2.0 的核心价值观是“顺从”**；而**驱动力 3.0 的核心价值观是“自主”**。显然，我们无法选择让信息时代倒流到工业时代，所以，就只有努力去掌握如何使用驱动力 3.0 的方法去激励员工了。

既然，**驱动力 3.0 主要是指自驱力**，那么，究竟怎么激发员工的自驱力呢？丹尼尔·平克从三个方面给出了建议：

**第一，提升员工工作的自主性。**即，给员工一定程度的自主掌控感。

首先是**工作时间和地点上的自由度**。弹性工作时间，在互联网领域非常常见，这和互联网业务特别依赖员工创造力是分不开的。时至今天，还是有不少管理者抱怨员工总是迟到，如果他们管理的是知识型工作者，我一般会建议他们把焦点放在对结果的评价上，而不是把焦点放在员工的作息习惯上。应以结果为主线开展管理工作，而不是用控制来做管理，除非你们的行业性质更强调“服从”。

其次是**工作内容上的自由度**。员工可以在一定程度上选择自己的工作内容。Google 原来有个“20% 自由时间”的策略，即员工有 20% 的工作时间可自由支配，很受工程师们的热捧。所以，你在做季度规划的时候，也可以聊聊员工的意愿，看看能否兼顾个人兴趣和工作要求。

最后是**工作方法上的自由度**。也就是员工可以自主选择工作的实现方法，这在技术人的日常工作中是非常常见的。

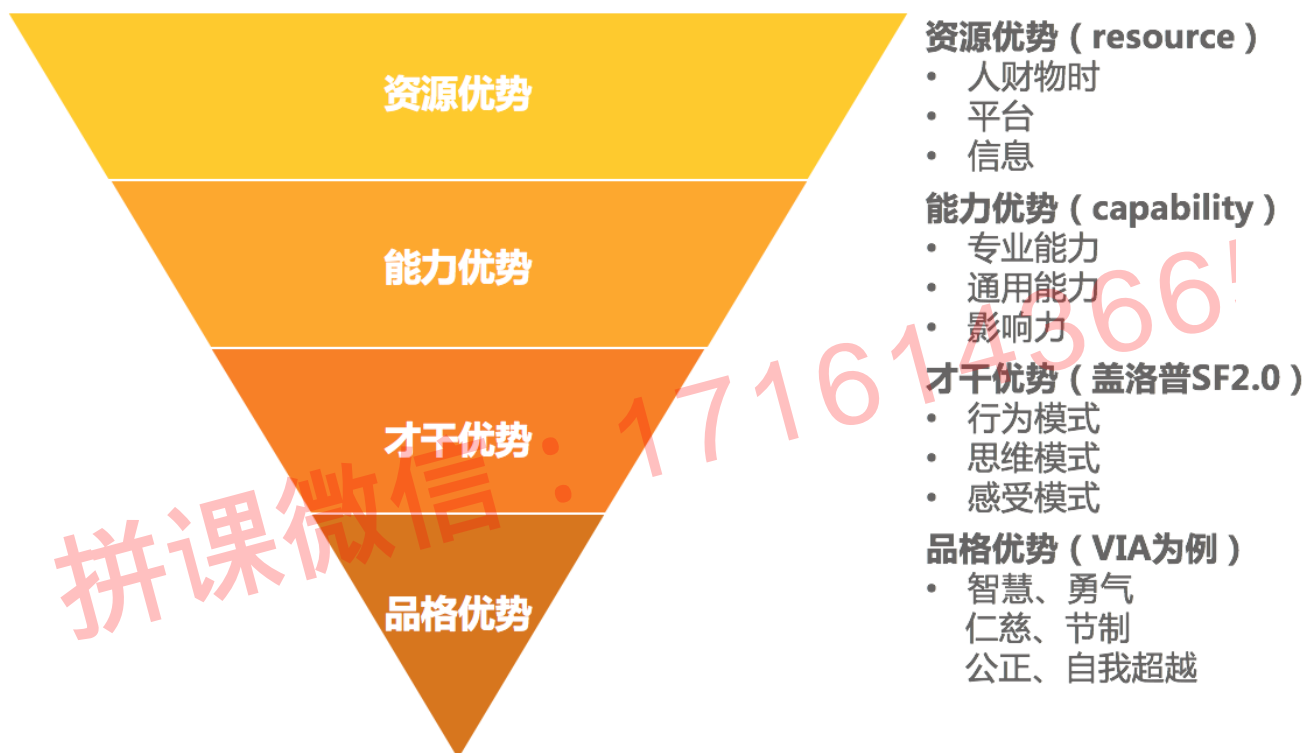
总之，一定的自由度会让员工更有自主掌控感，从而起到激发的作用。

**第二，提升员工专精度，让员工持续有成长。**这里的“专精”强调的不是要设定目标去成为某个“专家”，而是强调“自主投入”的过程，为员工创造愿意自主投入的条件，因为只有自主投入才能带来专精。那么，都要创造哪些条件呢？

1. **明确的工作目标。**即，对员工的要求越清晰，他就越愿意投入努力。那么什么叫明确呢？以明确到他能着手执行为标准。
2. **目标要略有挑战。**即，对员工的要求要有一定挑战，但又不能太高。要求太高带给员工的是焦虑；要求太低带给员工的是无聊。如果你觉得难以理解，你回想自己玩过的游戏

就明白了，太难了让人放弃，太容易了没意思，难度适中的时候你才最容易沉浸其中、物我两忘。

3. **要能发挥其优势。**每个人都愿意做自己擅长的事情，如果某项工作能发挥员工的独特优势，必定会给他带来投入的热情。你可能会说，哪有那么多可以发挥员工优势的工作？我想说，优势是有很多层次的。你可能满足不了某员工所期望的工作内容，但是还有行为模式和思维模式方面可以考虑，比如某些人特别爱和人沟通协调，那就让他用沟通讨论的方式去工作；如果有人特别善于独立思考和筹划，那就发挥他的思维优势；有的人行动特别迅速，那就让他去快速启动一项工作。总之，千万别简单认为发挥员工优势，就是鼓励员工“挑活”；优势是多层次的，所以让员工发挥优势这件事并不困难。



优势层次图

**第三，给予员工意义和使命。**现在越来越多的人开始关注工作背后的意义和价值。如果说驱动力 2.0 的核心在于“利益”最大化，那么驱动力 3.0 在不拒绝利益的同时，更强调的是工作价值的最大化，希望自己做出来的工作是有意义和价值的。

作为管理者你可以亲身感受得到，总会有一批人因为工作没有价值而离职。他们不是矫情，而是真的需要看到自己给公司和社会带来什么价值。所以，管理者的一项重要修炼，就是去梳理团队的使命和项目的意义。

在前面第 12 篇文章中探讨团队职能时，我提到过一定要为团队设定基本职责和使命，还记得文中那个测试经理的案例吗？当他明白了自己团队不仅仅是做测试的，更是整个公司产品和服务质量的保障者之后，激发了他持续的工作热情，这就是意义的价值。

但很多时候，管理者分配工作的方式是直接交代要做什么，并不会和员工去分享和探讨这项工作的价值，以及对团队和公司意味着什么，所以起不到激励效果。

综合上面所说的，我把驱动力发展的三个阶段整理如下，供你参考。在以后设计激励方案的时候，你可以关注一下，自己正在从哪个角度去激励员工。你也许会问，驱动力 3.0 时代，是不是就不需要外部的奖惩激励了呢？我的看法是：需要，虽然驱动力 2.0 的激励效果在不断打折扣，但是基本的奖惩还是要做到位，这是基线。

驱动力	驱动力1.0	驱动力2.0	驱动力3.0
时期	200年之前大部分时期	近200年最为明显	正在发生
需求	生理需要（生物冲动）	外部驱动-奖惩（服从）	内部驱动-自驱力（投入）
策略	<ul style="list-style-type: none"><li>• 满足生存和安全需要</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 寻求奖励<ul style="list-style-type: none"><li>- 晋升</li><li>- 调薪</li><li>- 奖金奖品</li><li>- 通报表扬</li><li>- 其它</li></ul></li><li>• 避免惩罚<ul style="list-style-type: none"><li>- 罚款</li><li>- 批评</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 自主-工作自由度<ul style="list-style-type: none"><li>- 工作内容可选择</li><li>- 时间地点灵活</li><li>- 方法可自主</li></ul></li><li>• 专精-主动投入，持续成长<ul style="list-style-type: none"><li>- 目标明确</li><li>- 略有挑战</li><li>- 发挥优势</li></ul></li><li>• 意义-超越自身的渴望<ul style="list-style-type: none"><li>- 认可工作的意义和价值</li></ul></li></ul>

来源：丹尼尔·平克《驱动力》，2009

### 驱动力发展三阶段

关于激发员工的自驱力，说到底还是要顺应员工对于“工作幸福感”的追求。

驱动力 3.0 所强调的“自主投入”，只是工作幸福感的来源之一，那么除此之外还有其他哪些角度呢？“积极心理学之父”，美国心理学会主席马丁·塞利格曼在《持续的幸福》一书中，提供了一个“全面可持续幸福”（well-being）模型，即“PERMA”模型，为我们提升幸福感提供了一个可操作的框架。



来源：马丁·塞利格曼《持续的幸福》，2012

### 积极心理学“全面可持续幸福”模型（PERMA）

从上图可以看出，正面情绪、人际关系、投入、成就、人生意义，是通往全面幸福的五根支柱。若你想要提升员工工作幸福感，也可以从这五个方向去开展工作。

**第一，积极正向的情绪。**你在营造什么样的团队氛围呢？团队里是轻松愉快、互帮互助的，还是抱怨指责、死气沉沉的？现在你知道了，积极正向的情绪，本身就是提升员工工作动力、增强员工留任意愿的重要手段，那你能为此做点什么呢？

**第二，良好的人际关系。**在团队工作中，你做了哪些工作来提升员工的归属感、融入感呢？你是否设计了一些活动和机制，让彼此之间更愿意互相支持？每个团队会因为管理者的风格选择自己的有效形式，但一个常见做法是，为每位新人指定导师，你做了吗？

**第三，自主投入。**你为员工自主投入提供条件了吗？如前面我们所提及的，为员工设定清晰的目标，给他们适当的挑战，并支持他们发挥自己的优势，可以帮你的员工提升自主投入的意愿，体验到“心流”带来的愉悦。

**第四，取得成就。**迎接挑战并取得成就，是大部分工程师非常享受的事情，但是这需要一个前提，就是对于“成就”的刻画和设计。很多管理者往往缺乏这个意识，尤其对于一些长线工作，或日常的琐碎工作，员工做下来觉得没有成就感，甚至是觉得浪费时间。所以，把长线项目里程碑化，把日常工作项目化，让员工走一步有一步的成果，会提升员工的成就感。



**第五，意义和使命。**你可能会说：“工作就是工作，哪里有那么多的意义和使命啊。就别说是员工了，我自己都觉得很缥缈！”但是员工越来越追求工作背后的价值和意义这件事是不可忽略的。所以，作为管理者你需要有能力为员工梳理清楚这个问题。

这里我提供一个简单实用的方法，即尽量避免用“任务性”的语言，而多使用“成果性”的语言。比如你安排一项工作给员工，常见的说法是：“把项目 A 抓紧做一下吧，下周要发布。”这在员工看起来，他收到了一项任务。但换成“成果性”的说法是：“项目 A 会帮我们验证一个结论，决定我们是否在这个方向上持续投入，下周就要做出决策，所以，你看下周能否搞定？”显然，成果性的说法会让员工更清楚自己工作的价值，完成之后也会很有成就感。

此外，你会发现，定义你团队的使命和愿景，并和团队有效传达，为大家的工作赋予更高的意义和使命，不仅仅是规划要素、是驱动力来源，还是员工工作幸福感的五大支柱之一。

以上的五根支柱，既然能提升员工幸福感，那么就可以作为激励手段的框架供使用。

通过我们探讨的“驱动力 3.0”和“PERMA 模型”两个框架，你是否对激励这个话题有了一个全局和系统的认识呢？

如果认知问题得到了良好解决，那么员工激励常见的第二个和第三个问题也就迎刃而解了，我们一起来看看：

**第二个问题，关于激励可用资源匮乏。**实实在在的物质激励不受自己掌控，画大饼的精神激励员工又不买账。针对这个问题，如果你把“驱动力 3.0”和“PERMA 模型”两个激励框架结合起来使用，你会发现，现在你可用的激励手段已经非常丰富了。

你之前觉得匮乏，是因为你觉得只有“胡萝卜”和“大棒”可以用，而现在，你可以设计更为立体的激励体系了，而不是靠单一的激励来决定效果。

另外，说起“画大饼”，在我看来，“画饼”越来越成为管理者的必备技能，只不过不宜过大，饼太大了是没有激励效果的，要注意和员工有切实的联系。而且作为管理者，只有言行一致，保持承诺一致性，才能赢得团队的信任。

**第三个问题，关于激励达不到效果。**虽然激励的动作都做到位了，但是并没有收到激发员工动力的效果，或者效果不够满意。关于这个问题，我认为效果不明显最大的原因是你只是做

**了一套“激励动作”，这套“动作”可能是很多管理者前辈告诉你的，而不是你根据自己团队和员工的具体情况，结合激励框架定制化设计出来的。**

实际上，**每一个激励方案都需要去思考和设计，把外驱和内驱结合起来，把长期和短期结合起来，把业务推进和职业幸福集合起来，把个人工作和团队使命结合起来。**别再把员工激励简单粗暴地甩锅给某句“名言”：“要么钱没给到，要么心受委屈了”，就好像你经常把技术问题甩锅给一个叫“bug”的东西一样。其实关键是，你打算做什么来改变这种状况呢？

这篇文章很长，**最后归结起来，我希望传递这样几个理念：**

**第一，激励要立体。**本文介绍了非常丰富的激励要素，你需要从单一的激励维度，升级为更加立体的激励体系，从而适应新职场环境的要求。

**第二，激励在平时。**你不能指望一些临时性刺激方案来做好激励，激励体系的搭建应在平时。当员工跟你提离职的时候，它就已经不再是一个激励问题了。

**第三，激励要设计。**由于每个人的业务特点不同、团队性质不同、管理风格不同、员工特征不同、问题挑战不同，所以不要迷信别人给你的激励建议，我更建议你充分考虑自己面临的实际情况，结合自己的特质和激励框架，来设计适用于自己的激励体系。

如果你接收到了，就为自己的团队设计一个激励方案吧！

---

# 技术管理实战 36 讲

前百度最佳经理人的战地笔记

刘建国

前百度最佳经理人  
果见管理工作坊创始人



新版升级：点击「 请朋友读」，10位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 17 | 如何提升员工的个人能力？

下一篇 19 | 如何兼顾团队分工的稳定性和灵活性？

## 精选留言 (15)

写留言



谢真

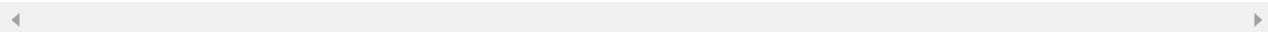
2018-09-25

6

非常喜欢每次最后的总结，非常精辟，感觉激励和工作时间也有一定关系，我自己作为工作12年员工来讲，早期是希望涨工资，而现在则是自我价值的实现。

展开

作者回复: 人的诉求变化了: )



乐呵呵

2018-09-25

4

以前感觉自己可控的激励极少，也就是团队评优和涨薪建议，通过老师的分享后，感觉实际上激励的手段和方法非常的多元化，不管是小团队还是大团队，都可以制作符合自己团队的激励政策和手段，结合平时的工作，不断激发大家的内在力。更早的人是为了活着，以前的人是为了基本生活，现在的人是为了享受生活，不同的社会发展阶段，激励的模型也在不断演进；同样对于不同的人来说，在不同的人生阶段也在不断的变化着，更早就...  
展开

作者回复: 这是最长的一篇文章：)



海飞

2018-09-26

2

透彻全面，受教了。如果激励的效果不理想，可以从几个方面诊断下：1、激励是否持续：当初承诺的奖励，有没有兑现，有没有经常无来由的变化。如果只是画饼，始终不烙饼，或者蒸馒头，就会引发信任问题，更别说激励了。2、激励是否人人机会均等。3、是否因材施教：新人往往看中待遇和成长，老人往往看中发展和价值。激励对象要放在合适的激励层次上。4、是否有“害群之马”：如果某人总是与鼓励的行为方向背道而驰，要弄下...  
展开

作者回复: 对于管理工作来讲，有效就是好的：)



哥本

2019-03-11

1

第二，提升员工专精度，让员工持续有成长

我能理解成按照员工技能不同，分工不同吗？是这个意思吗？

展开

作者回复: 让每位员工有自己的专精和成长，不一定是分工不同，他们自己有成长感就好



JK-舒玉强

2019-01-02

1

全面幸福模型中，积极正向的情绪和良好的人际关系已经做到。自主投入目前难搞，项目太简单就没有啥意思，太难又搞不定，还得亲自出马，部署的学习任务也因为项目进度几

乎没有太多进展。取得成就从之前的无计划，变成周计划，效果一般。我们都是各种中小项目组成，好难找使命和意义呀，主要还是通过组件化来提升价值，老师还有其他建议吗？

展开 ∨



**lufeng**

2019-04-05



老师，最近好多公司有末位淘汰制，用于淘汰“不合格”的员工，在吸收新的员工，在人力成本和效率上是不合理的，但公司还是喜欢这样做！有些在销售岗位也喜欢这样做，您觉得企业的这种筛选机制在互联网公司合理么？

展开 ∨

作者回复: 机制是否合理只要取决于用它达到什么目的，同样是末尾淘汰制的实施，有的用于组织优化，有的用于激励，有的意在裁员，不排除有的只是相关角色故意找点事做...这只是个手段，无论什么公司，主要手段对于目的来说是足够有效的，就是合理的。否则就是不合理的



**花生**

2019-03-13



老师，您说的日常工作项目化，能举些例子吗？

展开 ∨

作者回复: 一些调研工作，完善修复的工作，甚至有管理者把团建活动都项目化：)



**Summer**

2019-01-15



如果单重短期效果来说，还可以分两种，

- 1.有欲望需求的（内动力）
- 2.生活在温饱线的（没有内动力）

针对第一种，方便使用激励体系；...

展开 ∨

作者回复: 罚也是一种外部激励，在非创新性工作中很有效







Geek\_612ec...

2019-01-01



听君一席话,胜读十年书

展开 ∨



CHEN川

2018-11-29



基于驱动力3.0模型和PERMA模型的激励体系应当是建立在“驱动力2.0”的基础之上的，毕竟后两种模型更多是基于整个团队的激励动作，甚至像弹性工作制、工作自主性这类制度，甚至不能算作是激励的措施。人都是有懈怠情绪的，当慢慢适应以及习惯了这样自由的制度(积极的情绪、良好的人际关系、取得成就)后，这套制度还能如何提升？特别是成就感和使命这种务虚的东西，有的人是很反感的，尤其对于那些根本就不喜欢当前工作的...

展开 ∨

作者回复: 3.0不是2.0的替代版，而是加强版



月劲潮月

2018-10-01



激励的确是门大学问，先从老师提到的两本书入手吧

展开 ∨

作者回复: ㄟ ㄟ



三木子

2018-09-28



通过这篇深刻体会到《今日简史》的作者赫拉利说的人就是喜欢听故事。作为一个好领导还是要学会讲好故事。

作者回复: 人的大脑会建构愿景是人和其它动物的重要区别：)





武晓慧

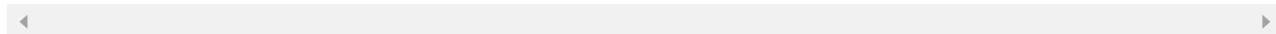
2018-09-27



薪水不够高的团队，离职率很高，大部分人工作也就是最多三年，员工很明白主要是学东西，学好本事立刻跳槽，老板也知道员工最多呆三年，所以一直是培养新人，这样的团队深深感受老板最需要被激励

展开 ∨

作者回复: 老板看你这么体谅肯定很感动: )



Jowin

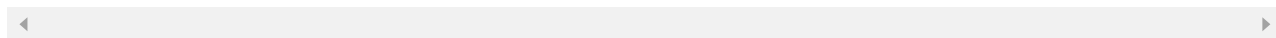
2018-09-26



这一讲非常棒！激励框架讲得非常清楚，捅破了自己一直有点模糊的那层窗户纸。摸透员工的情绪、成长诉求、成就感、长处、不足，量身定制激励方案，提供最大限度的帮助和支持，带人带心！

展开 ∨

作者回复: 👍👍



友人A

2018-09-25



员工激励真是有大学问。要有效提升员工自驱力，外驱力和内驱力都需要考虑。以我们团队为例，每个人的想法不一样，大家的诉求不一样，激励的方式可能就不一样，但是又基于一个团队，这样的情况，统一的激励方式就不可取了。但是又得平衡大家的意见，不能搞特殊，就必须对于每个员工起初的诉求进行了解分析。如何设计，抓脑壳啊

展开 ∨

作者回复: 看到员工的诉求差异是很好的: ) 倒也不用全顺应大家。激励还是要有引导性，告诉大家我们推崇和提倡的是什么

