

从员工激励引发对管理的思考

◎赵伟武

从小就一直梦想着成为一名优秀的领导者，成为一名优秀的管理人才。但怎样才能成为一名优秀的管理者，这是我一直思考的问题，也是一直努力的方向。在公司正在组织开展的线上课程《宁向东的清华管理课》中，我了解到管理学其实是一门离我们工作很近的一门学科，老师讲课方式灵活，经常将理论知识与日常生活中的实践结合起来，让我对这门课程产生了浓厚的兴趣，也让我找到了一些管理的答案。

记得2018年，为加强施工管理人员的业务能力，鼓励大家学以致用，提高大家工作积极性，使公司在建项目能按节点交付，公司开展了“施工保卫战”的系列培训。当时正值花园城一期主体施工，赶预售节点进度的关键时期，“施工保卫战”系列培训以培训+考核+奖励形式开展，极大程度上提升了施工管理员的信心，调动了大家的积极性，有效提高现场的施工进度，各栋楼如期达到预售节点。当时的我还是一名普通的施工员，在这次培训中，我和几位同样优秀的同事获得了“优秀施工员”称号，还获得了奖金和奖状，公司还通过不同的渠道对优秀的员工进行的宣传推广。从这次系列培训的成效来看，起到非常好的激励作用，对于下属员工而言，这是上级领导对员工努力付出最大的鼓舞与肯定，员工感到特别有成就感和归属感，对于管理者来说，物质加精神的奖励，在激发员工工作积极性主动性和热情上，也起到事半功倍的作用。经过自身的努力和公司提供的平台，如今我也成长为建筑公司的一名高层管理者，结合这次经历及老师在课程中所讲，想要成为一名优秀的管理者，我们必须具备以下三个素质：

第一、管理者要有效地履行管理职能的能力

具体是计划，组织，领导与控制。即首先确定组织的目标，制定战略，以及开发分计划以协调活动；其次决定需要做什么，怎么做，由谁去做；然后指导和激励所有参与者以及解决冲突；再对活动进行监控以确保其按计划完成；最后实现组织制定的目标！在这里，激励是相当的重要，就如前面我所提到的那个案例。

激励是指通过一定的手段使员工的需要和愿望得到满足，以调动他们的工作积极性，使其主动而自发地把个人潜能发挥出来，从而保证实现组织的目标的过程。要根据员工的不同需要制定不同的战略。当行为的结果有利于个体时，这种行为就可能重复出现，行为的频率就会增加，反之，则会消退并终止。因此，在日常生活中，领导者要通过控制强化物来控制员工的行为，在实行激励时，要注意的几点原则，即物质激励与精神激励相结合，公平公正，差异化与多样化的原则。精神上的激励一定要多做，比如对表现比较优异的施工员，或施工班组，可以在每周的生产例会上多表扬，多肯定，鼓励其他落后的人员向他们看齐。

第二、管理者要明确管理者的角色

管理者在管理活动中扮演着 10 角色，可以划分为三大类：人际角色，信息角色和决策角色。人际角色中包括首脑，领导者和联络人。在这个时候，领导者的权威是十分必要的，正式的权威赋予了领导者强大的潜在的影响力。这让我想起了从其他的书本了解到权威的形成源于三大类，一种是魅力型权威，靠领导者自身的魅力形成的，毛主席时代就是靠自身的魅力与能力形成的；一种是传统型权威，这是在规则和习俗的背景下产生的，世袭制是最好的说明；最后一种就是合法性权威，是靠一种社会制度产生的，例如民主选举，这是目前各国都在走的道路，中国也不例外。但是对于企业来讲，我觉得有个人魅力形成的权威更有利于领导者在组织中的作用，所以我们一定要加强自我修炼，做一个言行必果的领导。信息角色，其中又包括监控者，传播者，发言人。领导者在组织中要随时根据环境的变化对自己的言行负责，在现在生活中，国家领导人是信息角色的最好说明。这就需要领导者要善于上传下达，对领导者的沟通能力和语言表达能力就很高。决策角色，决策不论是个人的决策还是组织内的决策，都是很重要的，决策小到关系到一个人的命运，大到关系到国家，乃至整个地球的命运，不同的领导会做出不同的决策，不同的决策又会产生不同的效果。这是信息是决策的依据和基础，从这可以看出，信息角色的地位的重要性。决策是一个选择的过程，领导者要以科学的决策标准为依据，标准有：第一，目标合理，即领导者制定的目标既不能太保守，也不能太空想，方案可行，第二，代价最小，这是从经济学的角度来谈的，就是以最小的代价换取最大的成效。不论是企业还是社会组织，这

条原则已经成为制定方案时的基本原则了。第三，副作用最小，方案在实现既定目标的同时，可能会产生对其他方面不同成都的影响，这就需要领导者既要谋得深，又要谋得远。最后，领导者所要担任的这几个角色是密不可分的，他们是一个完整的形态，是一个整体！就像德丰华建筑公司，对于工程管理而言，虽然是一个整体的管理团队，但组织架构上分了几个部门，有质安部、项目部、技术部、材料采购部等，他们都相应配置了管理岗位，各个管理者各司其职，分工明确，在工作中明确自己的角色，目标清晰，上传下达，领导着下属员工完成了公司一项项工作任务，在一定程度上得到了领导的肯定，在今后的工作中，德丰华管理团队也将会努力学习与进步，为公司创造更高的利益。

第三、掌握必备的管理技能

具体包括：技术技能，人际技能和概念技能。技术技能，指管理者掌握与运用某一专业领域内的知识，技术和方法的能力，例如，会计主管就必须懂得会计知识。人际技能，是管理者处理人事关系的技能，要会观察人，理解人，掌握人的心里规律的能力，在这里，那些能说会道的人就很占优势，从约哈锐窗口理论就可以很好的证明，每个人的信息都有两部分组成，一部分是自己知道和别人的知道的，另一部分就是自己不知道和别人不知道的，在第一种条件下，信息沟通是最顺畅的，因此，要想提高的沟通能力和人际能力，就要增加自己信息的暴露区，要与别人多交谈。概念能力，就是指管理者观察，理解和处理各种全局性的复杂关系的抽象能力。其核心是一种观察能力和应变能力。

学习管理学不光是学习管理学本身的东西，而是要将知识与实践紧密的联系起来，将书本上的知识学以致用，运用到社会实践中去，这是我最大的体会。感谢管理学改变了我，我将不断向前走着，思考着，也会坚持把这个课程好好学下去，更多结合工作的实际加以运用，为自己的梦想而努力！