



# 2014年第十一届中国EAP年会

## The 11<sup>th</sup> China EAP Annual Conference

# 用心对话 · 携手成长

- 主办单位:**  中智上海经济技术合作公司  
 中智职业心理健康中心
- 承办单位:**  上海中智关爱通企业管理有限公司
- 专业支持:**  国际EAP协会中国分会  
中国心理学会EAP工作委员会  
中国科学院心理研究所国民心理健康促进中心  
彰化师范大学辅导与咨商学系员工协助方案学分学程
- 媒体支持:** 

# 你的认可，TA懂吗？

管理者职场认可行为调查

欲了解更多资讯，请联系：

电话：( 8621 ) 6121 3811

邮箱：[elle.yi@guanaitong.com](mailto:elle.yi@guanaitong.com)



# 除了金钱, 还有什么?



# 认可激励

最好的加速器

主流激励方法

无限效能空间

非物质激励

及时、灵活

全面薪酬的重要组成部分，对员工的行为、努力或绩效给予积极关注，鼓励、支持并肯定员工符合组织战略实现的行为

# 研究发展

2013

职场认可行为调查—员工

2014

职场认可行为调查—管理者

# 研究理论

## 生存需求 ( Existence )

- 衣食住
- 工作报酬、福利
- 安全条件

## 相互关系需求 ( Relatedness )

- 建立人际交往关系
- 渴望被尊重

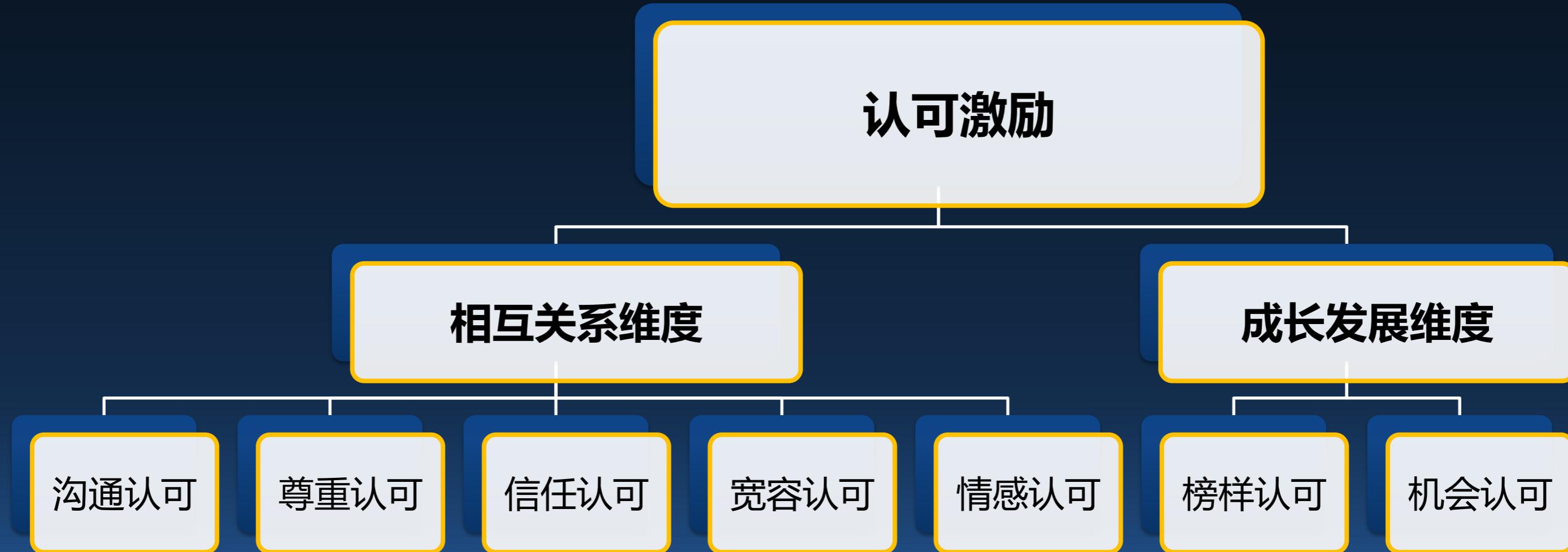
## 成长发展需求 ( Growth )

- 自我完善
- 自我实现

认可激励机制：ERG理论 ( Clayton Alderfer, 1969 )



# 认可维度



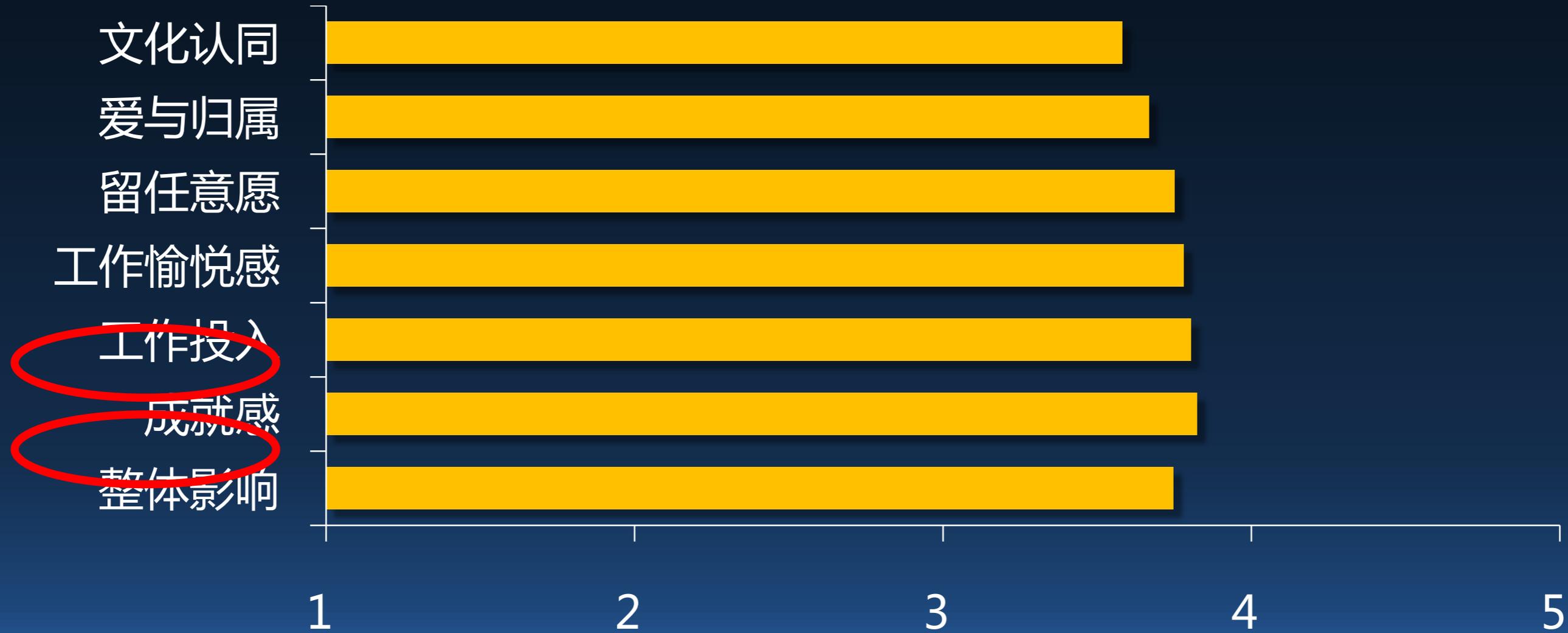
员工**满意**吗？



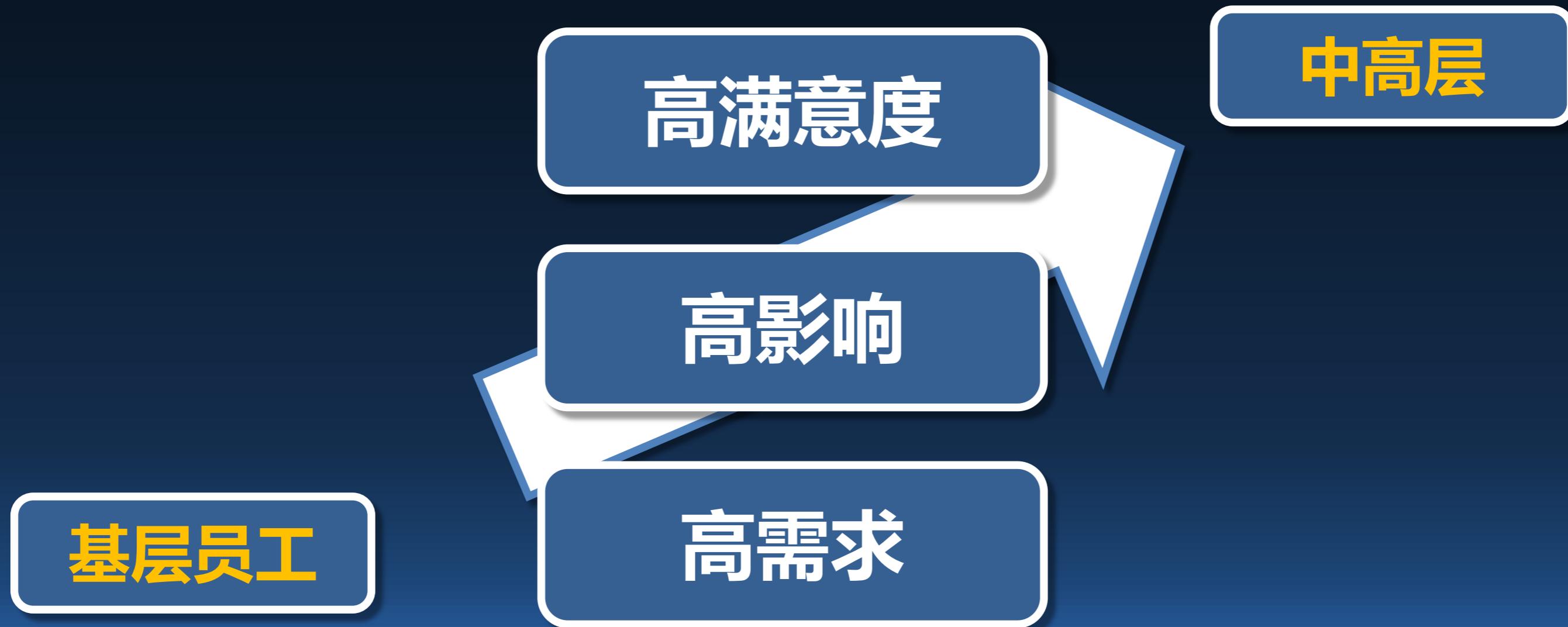
# 员工对认可的满意度



# 认可对员工的影响



# 发现



# 思考



**员工：**  
认可、接受企业核心取向，  
真正将企业目标与个人目标相统一

**基层主管：**  
传递企业核心取向、树立共同价值观

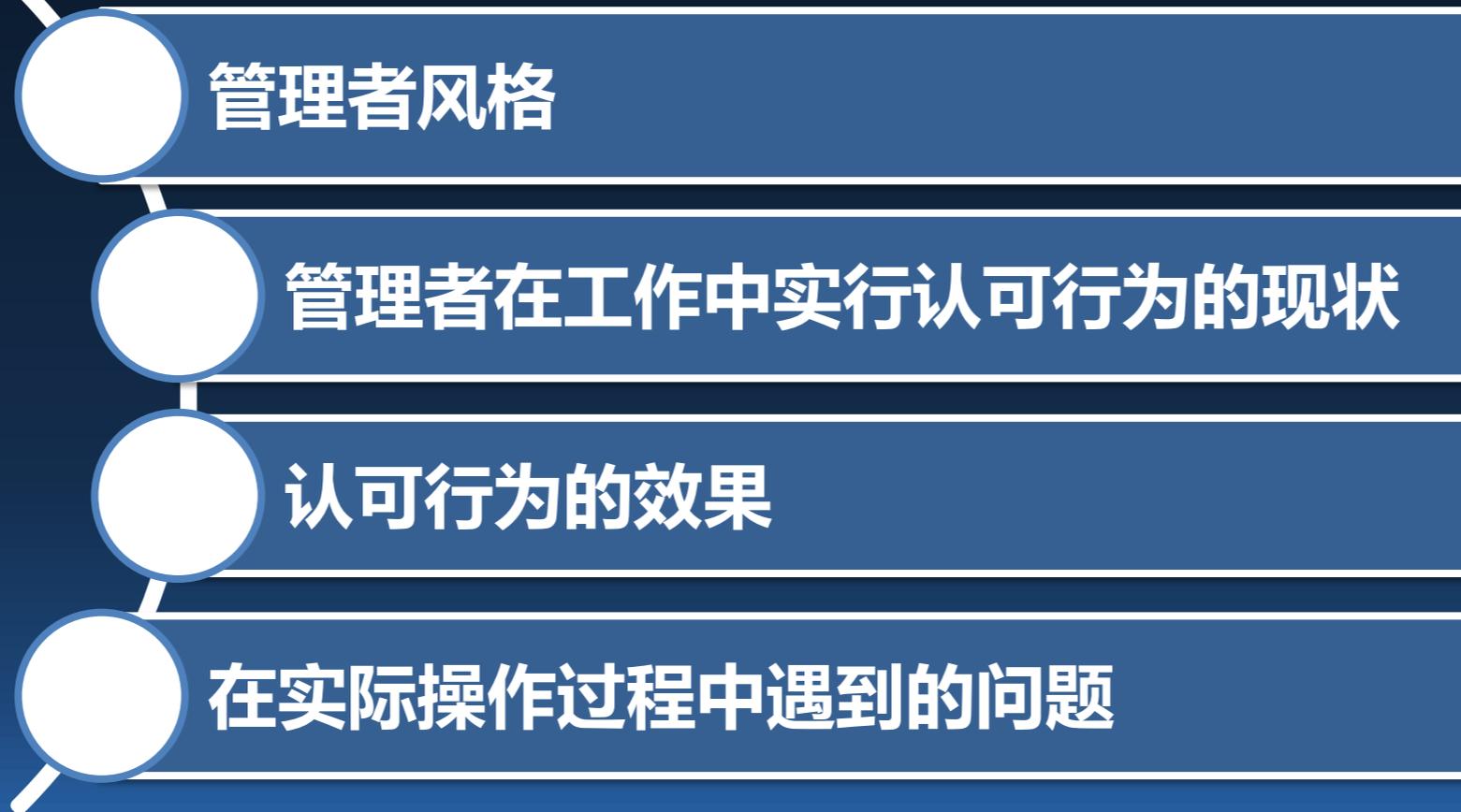
**中高层：**  
企业核心取向、文化价值发源地



# 职场认可行为调查——管理者版

条目：30条

结构：



# 参与者概况

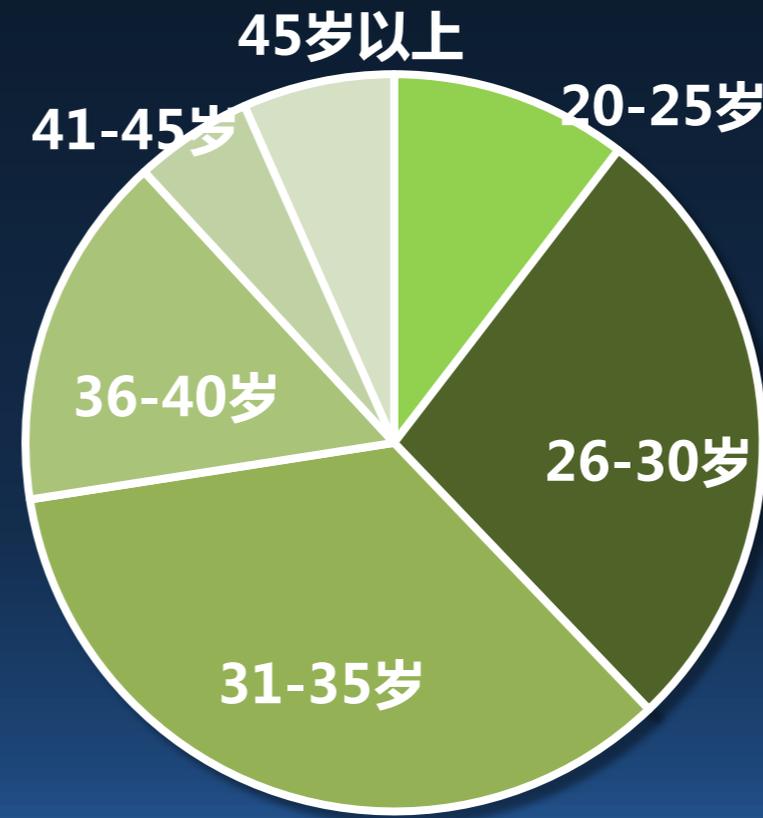
有效样本：346人

收集时间：2014.9.10-2014.10.8

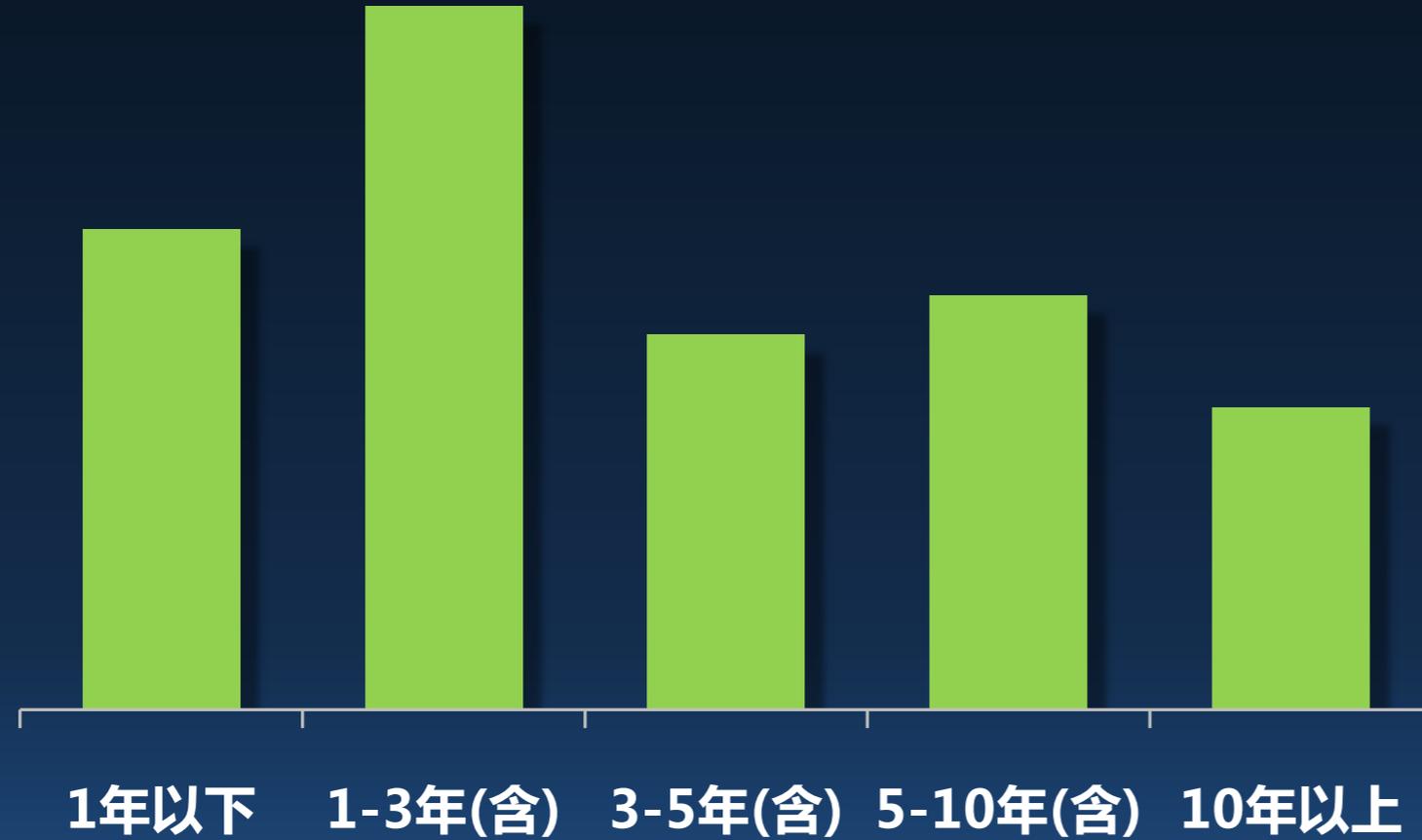
性别



年龄



## 管理年限

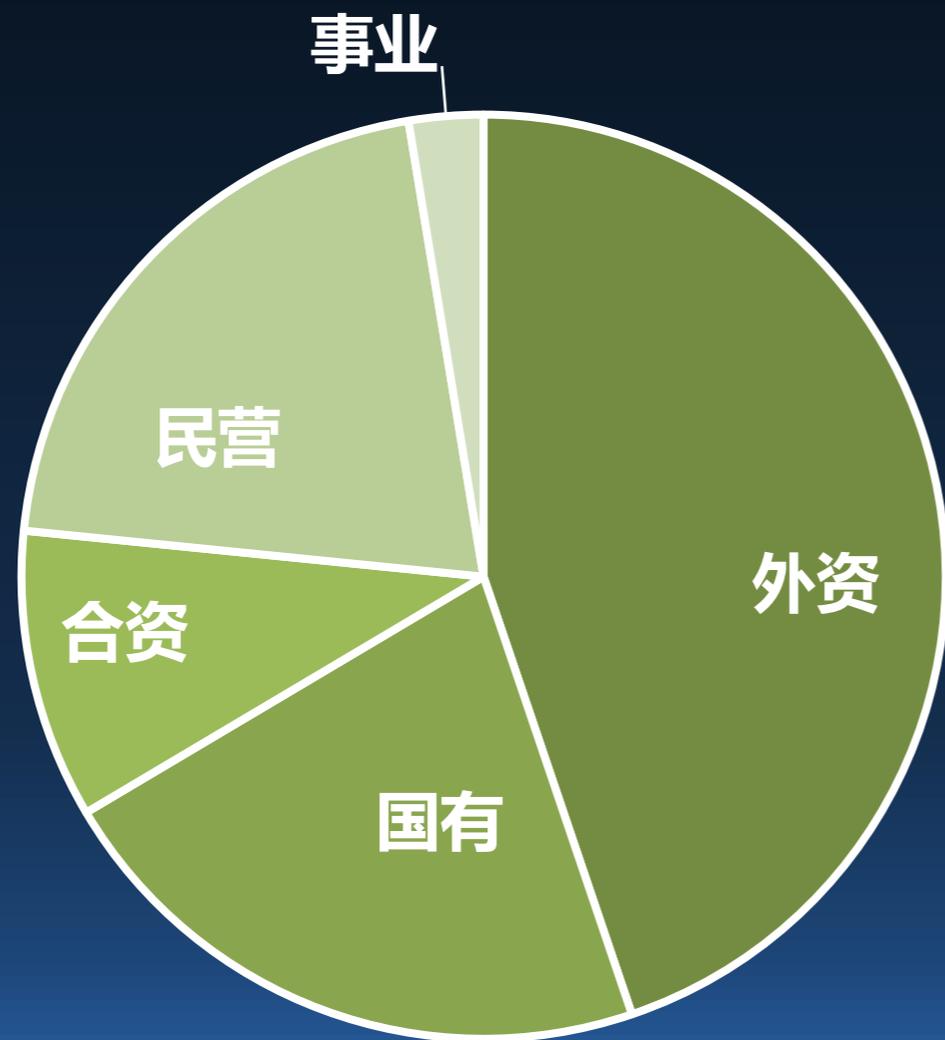


## 职务级别



部门分布广泛：人力资源、销售、专业技术、财务、市场、行政、IT等

## 企业性质

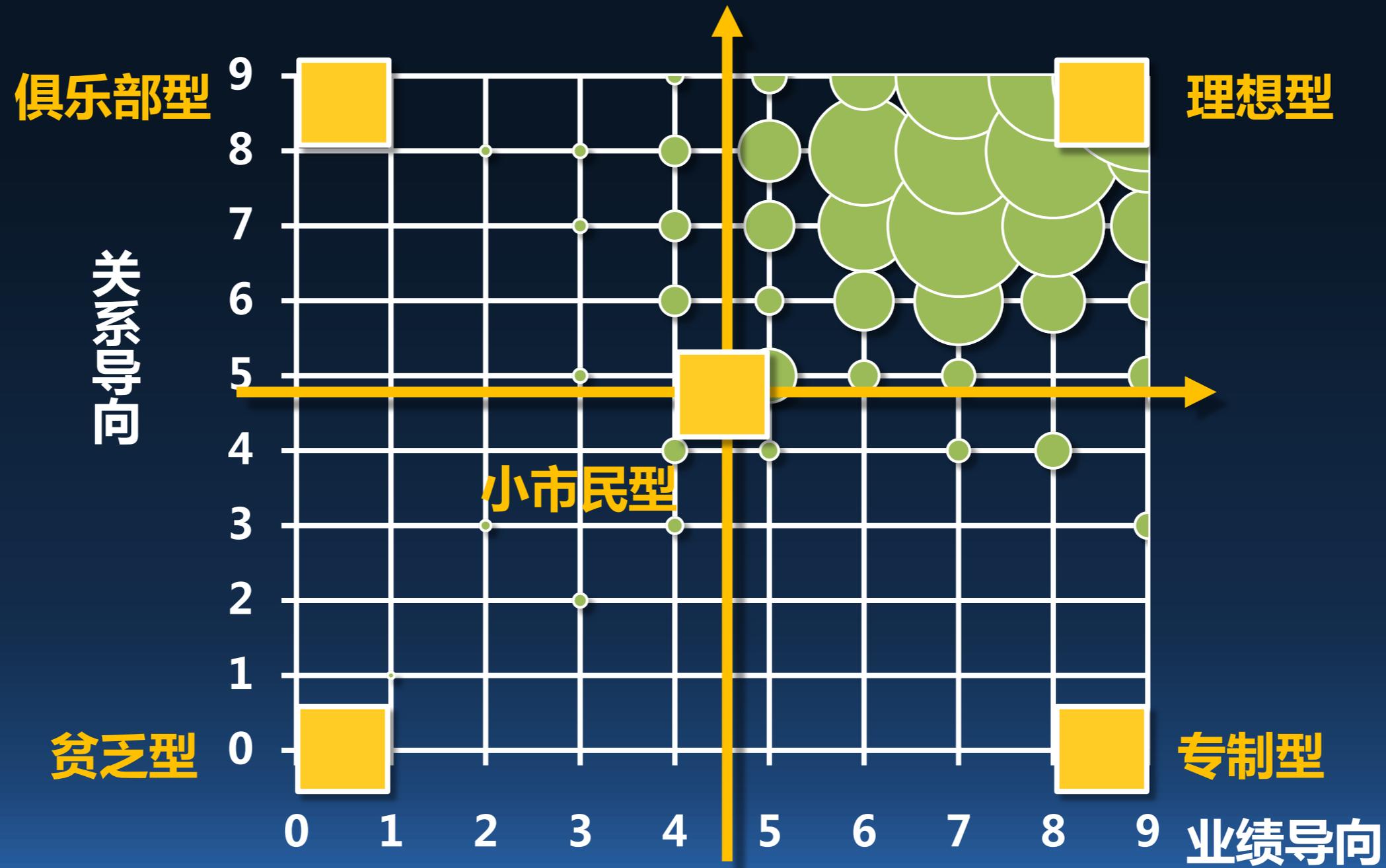


企业分布广泛：制造业、IT/通信、金融、贸易零售、制药、房地产等

# 自评管理风格



# 管理风格



# 层级越高，关心程度越高



高层

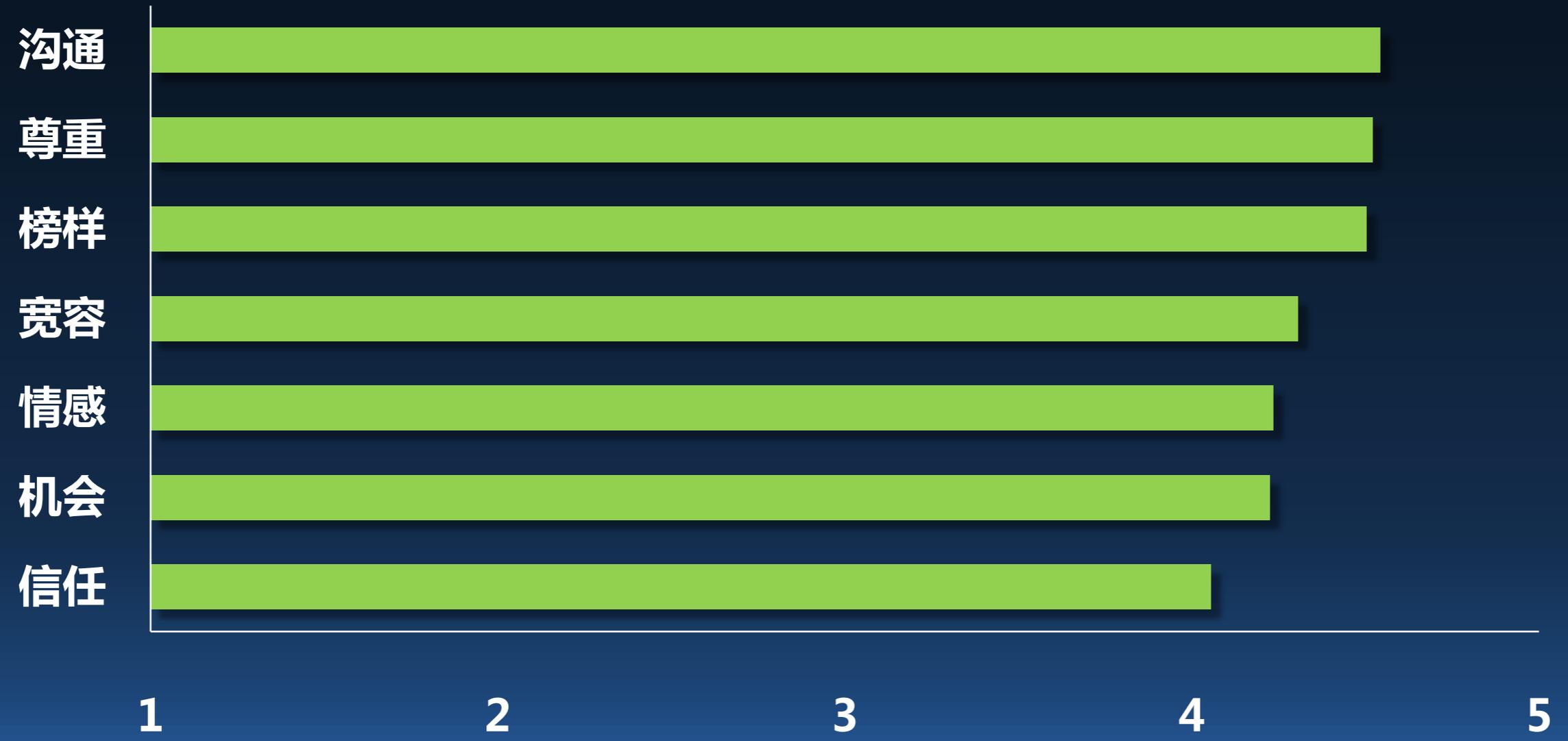
中层

主管



认可，你给**到**了吗？





### 管理者的实施

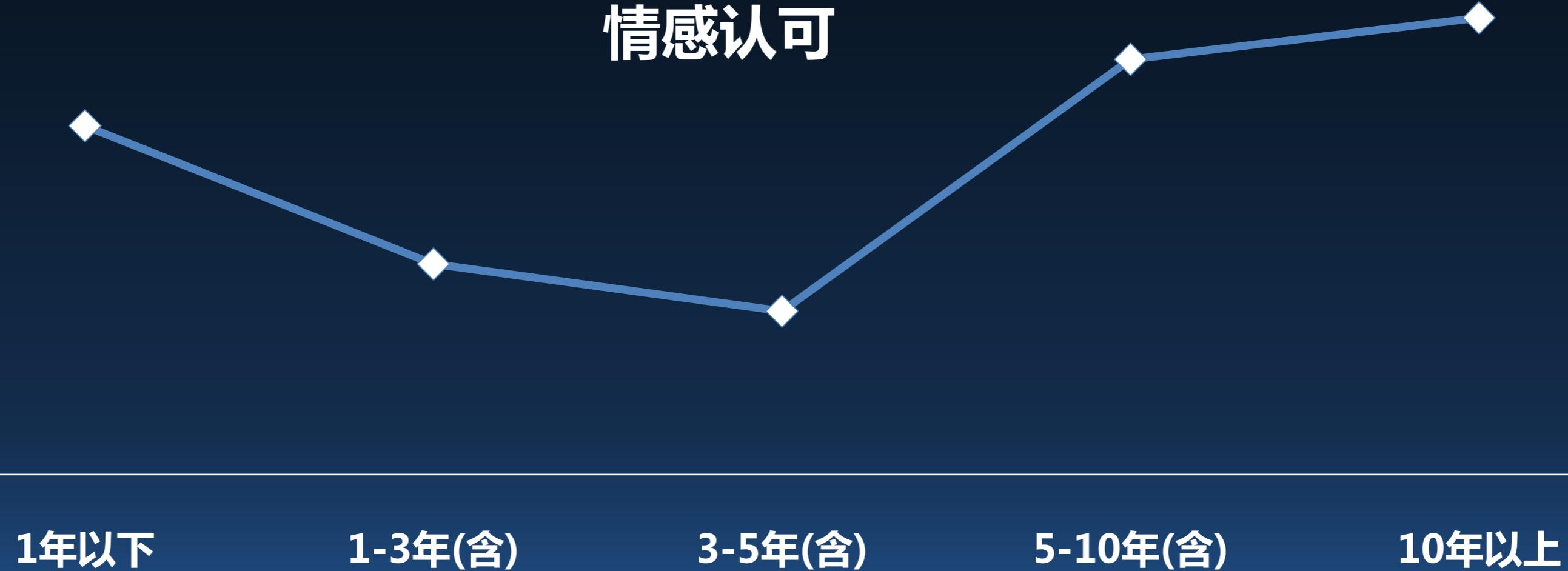


### 员工的满意度



# 管理年限超过10年者，对员工生活最关心

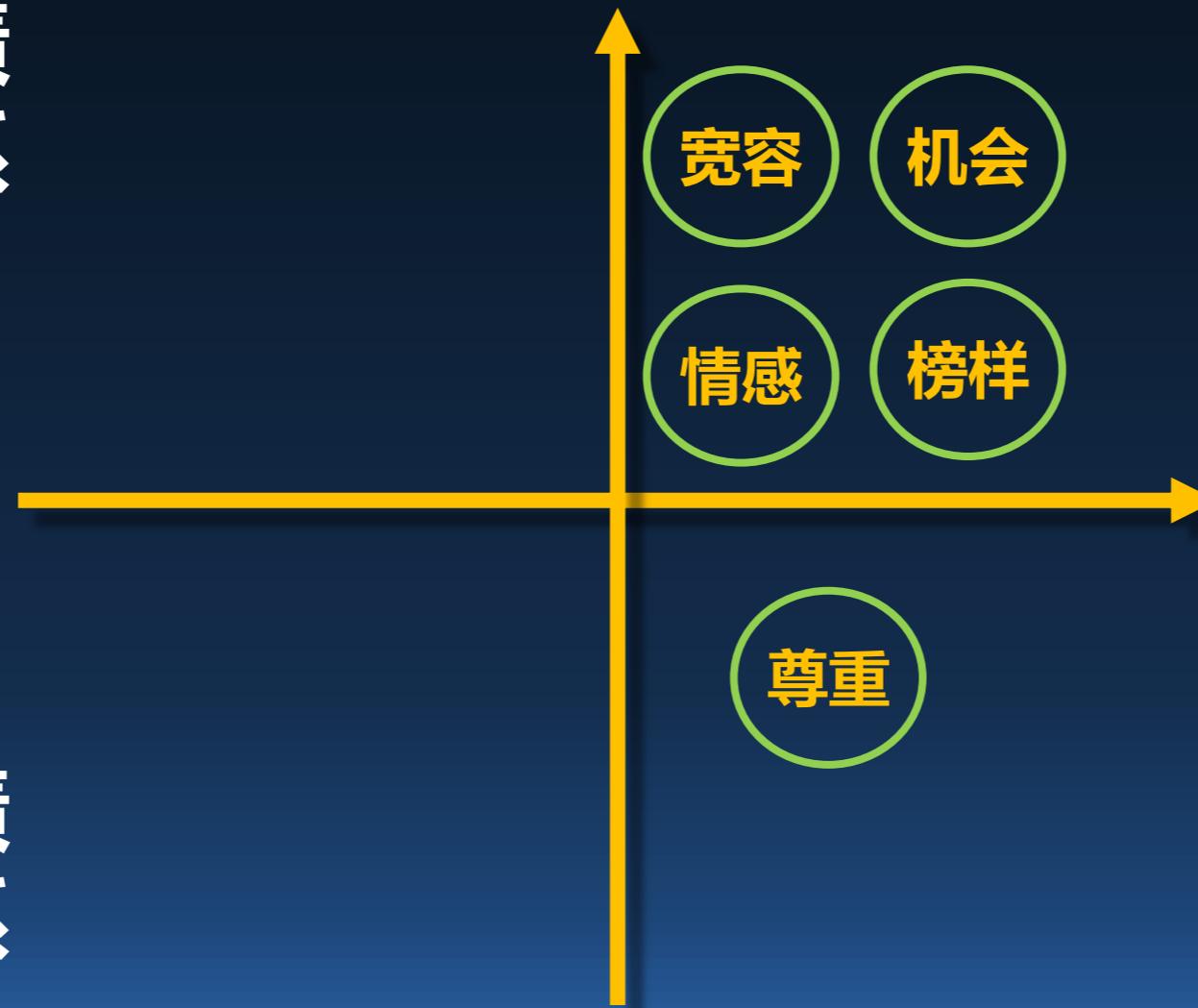
情感认可



# 管理风格影响实施认可行为吗？

低业绩  
高关系

高业绩  
高关系



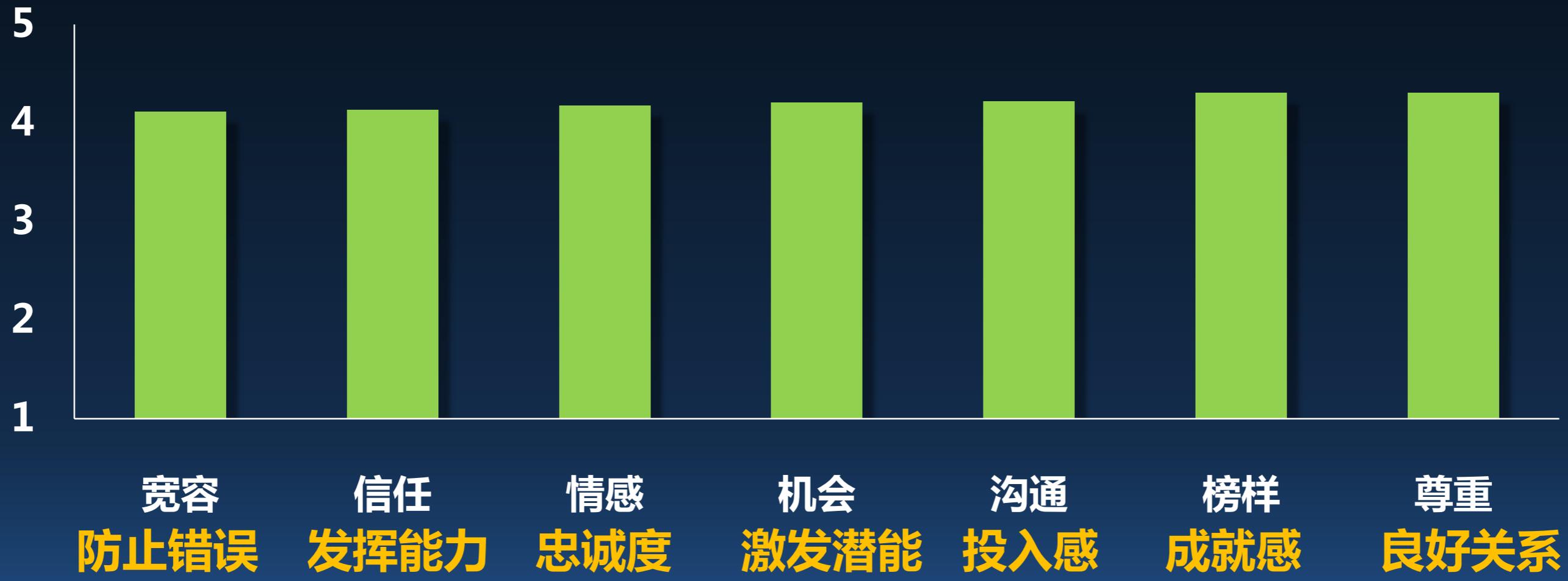
低业绩  
低关系

高业绩  
低关系

认可，你认为**有效**吗？



- 沟通●————→ 促进工作投入
- 尊重●————→ 建立良好工作关系
- 榜样●————→ 增加工作成就感
- 宽容●————→ 防止同样错误发生
- 情感●————→ 增强忠诚度
- 机会●————→ 激发潜能
- 信任●————→ 发挥能力



—沟通-投入感

—宽容-防止错误

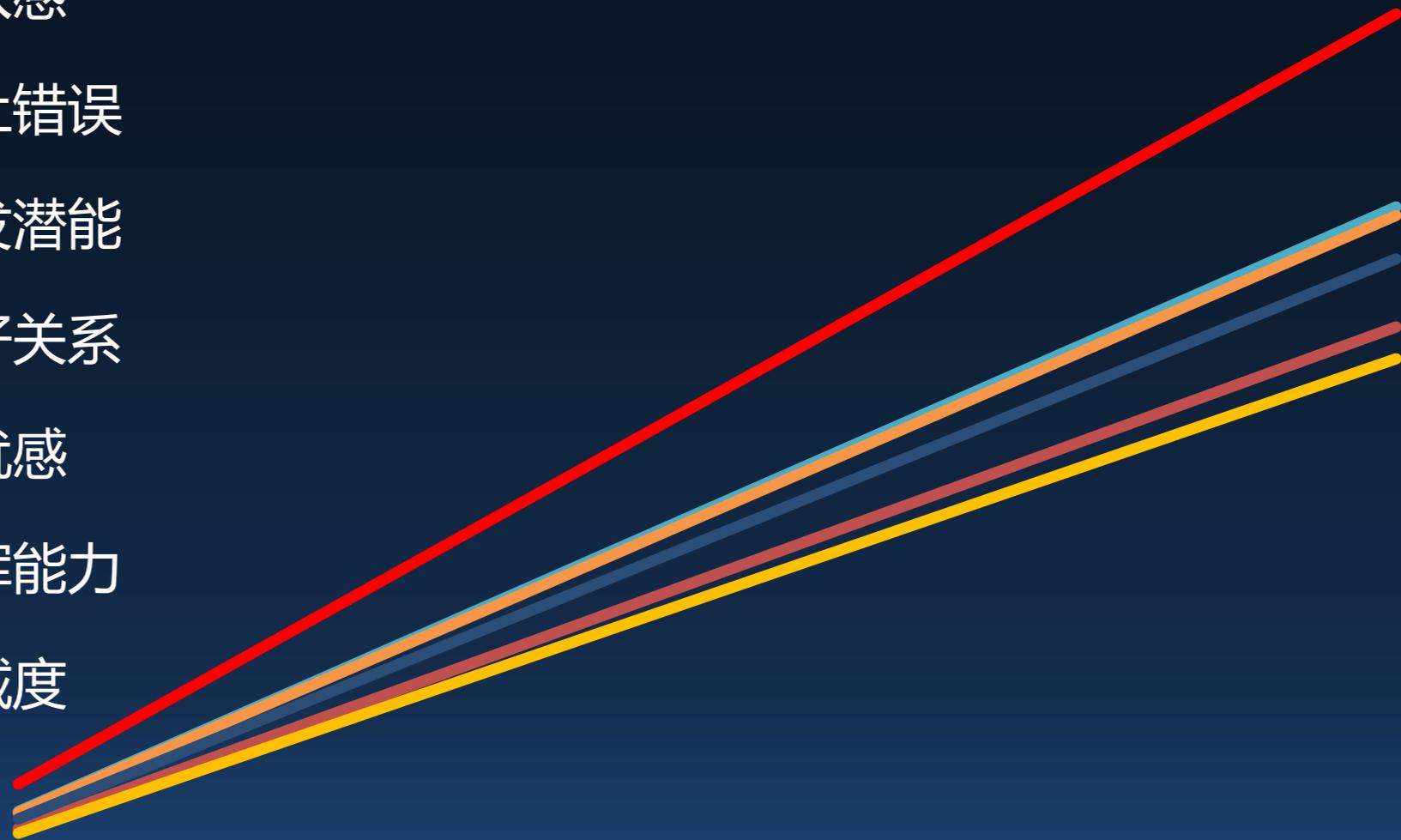
—机会-激发潜能

—尊重-良好关系

—榜样-成就感

—信任-发挥能力

—情感-忠诚度



# 管理风格不同，效果不同？

低业绩  
高关系

高业绩  
高关系

宽容

榜样

情感

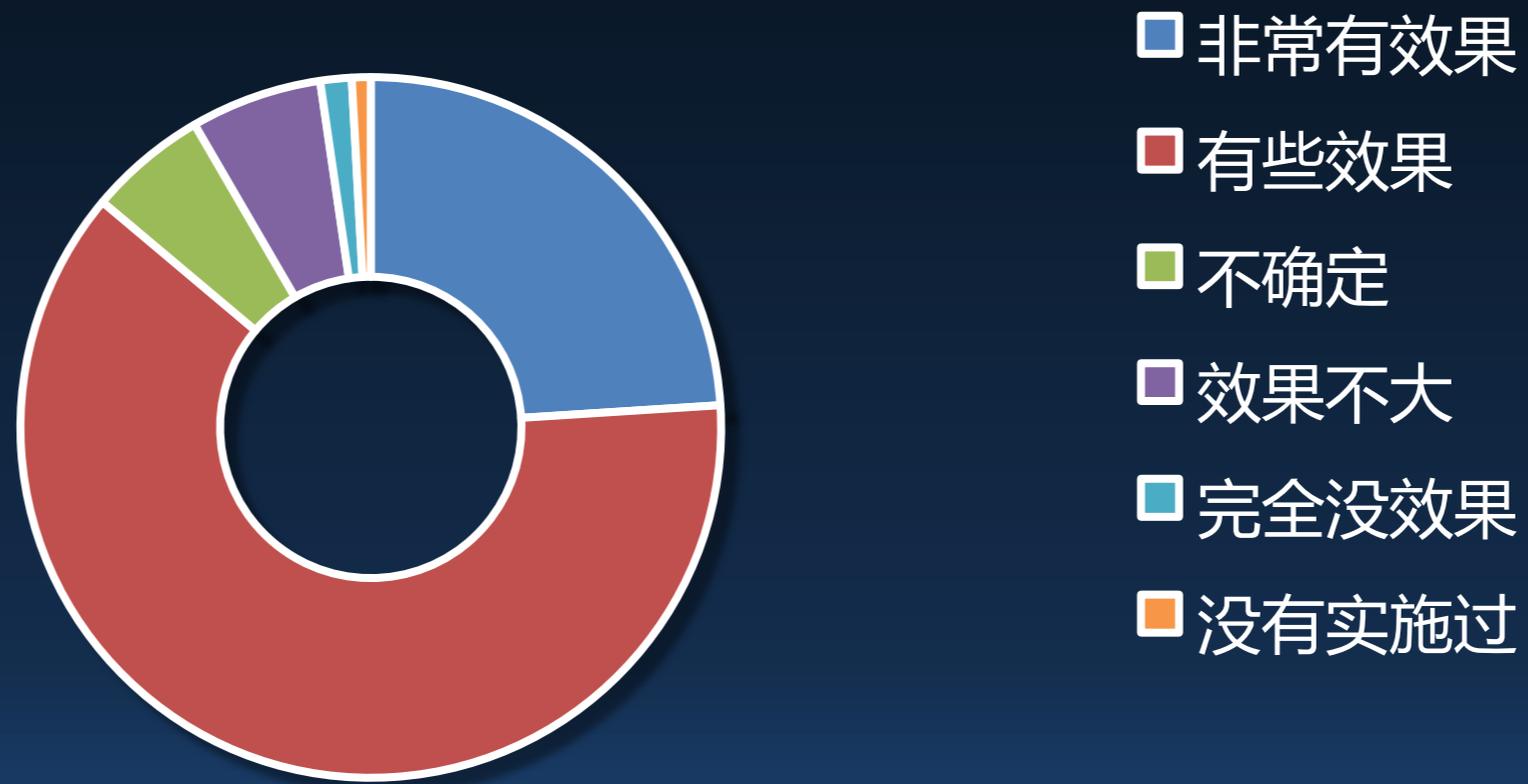
低业绩  
低关系

高业绩  
低关系

认可，**促进**工作绩效吗？



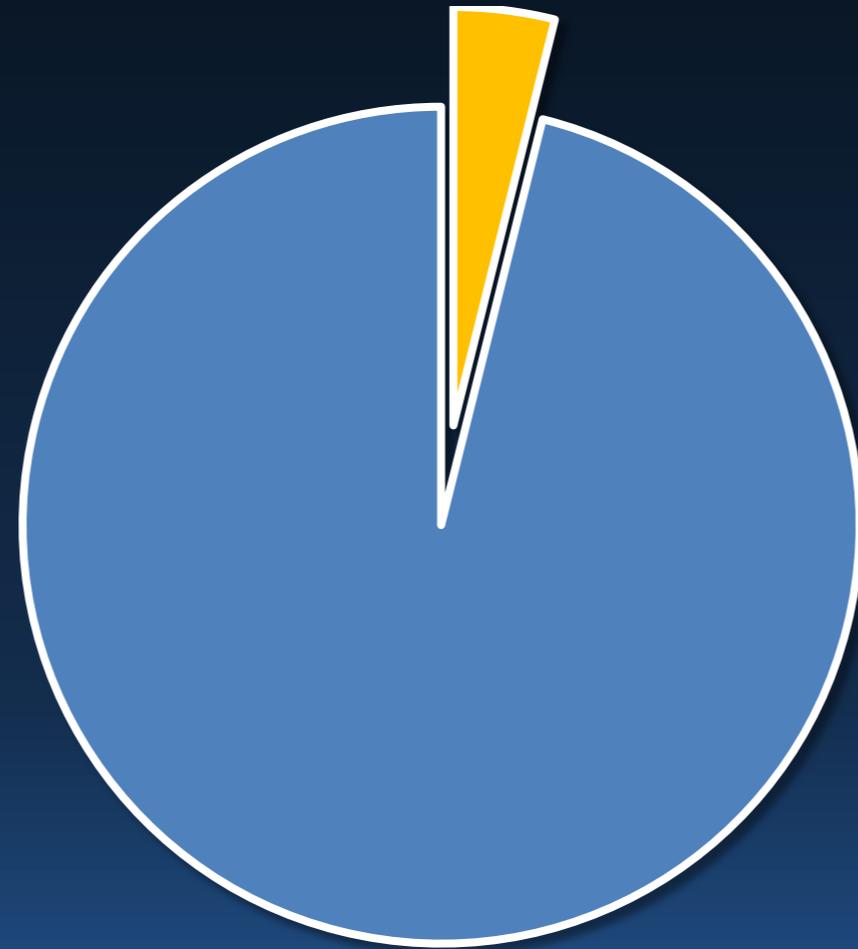
# 86% 的管理者认为：认可促进工作绩效



认可，人人都**需要**吗？



# 4% 管理者认为：人人都需要认可



# 更需要

- 新员工
- 自我要求高，有进取心、有规划
- 追求精神
- 内向不自信
- 工作勤恳，默默无闻
- 敏感，在乎他人看法
- 女员工

# 不领情

- 老员工
- 混日子，不进取
- 追求物质
- 能力强、极度自信
- 物质条件好
- 销售岗位



# 争议焦点

哪类员工更需要？

50% 基层员工 **VS** 中高层管理者 50%

90% 新员工 **VS** 老员工 10%

性格外向

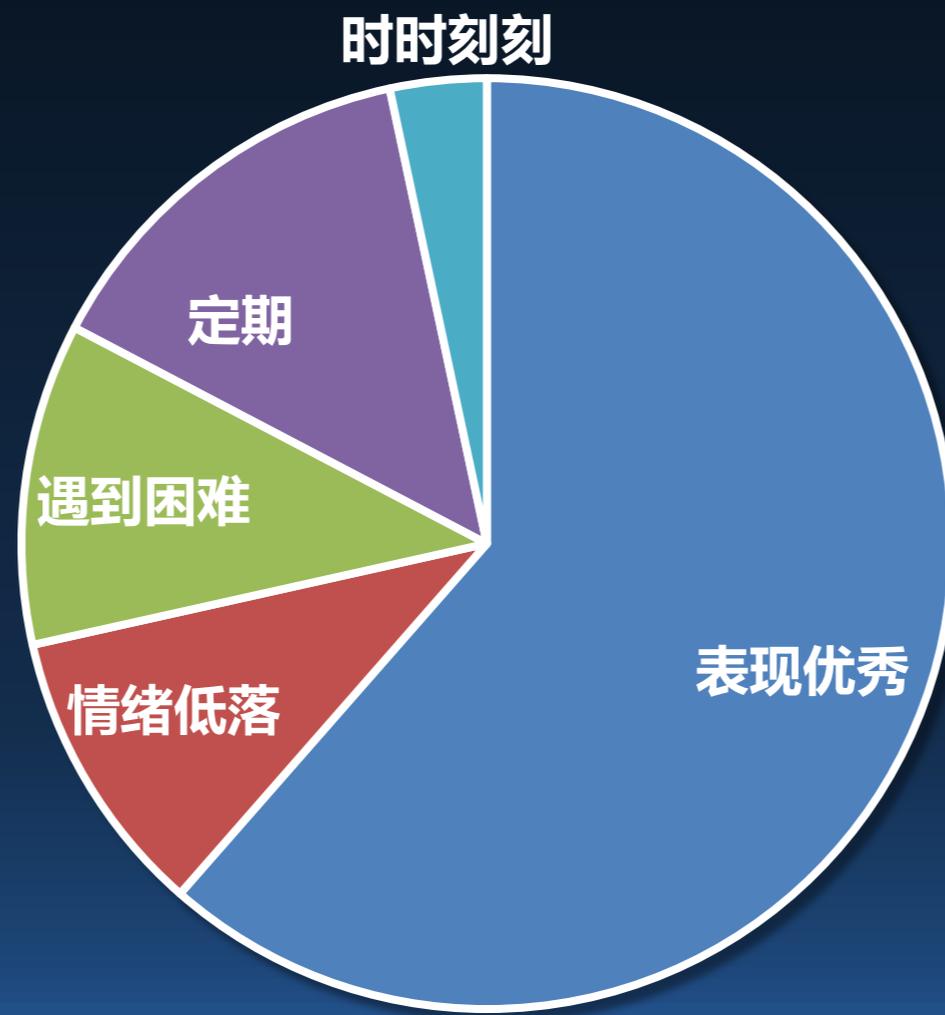


- 有时候有些员工缺少团队精神，自我意识严重，这时多给予他关注，他会体会到你对他的重视
- 绩效较差的员工和绩效较好的员工更需要精神认可，而一般的人员则不太领情。
- 性格，文化程度，家庭经济状况等差异都会影响激励效果，工作环境影响有很大，群体效应影响也大。基本情况是，文化程度高，家庭经济较好，性格内向的更倾向于接受精神认可，但两者结合效果更好。

- 高学历、高成就感，特别是80、90后，精神认可很重要，但低成就感员工效果不大。
- 40岁以上的员工、新入职员工更需要以上的精神认可，工作业绩平庸、能力强但缺乏团队协作的员工对于精神认可并不领情。
- 对于入职资历不高的初级员工比较需要宽容认可、机会认可、信任认可。对于有一定工作经验能力较好的员工会更倾向于尊重、榜样及情感类认可。如果员工个人的三观与公司整体的发展方向不匹配或公司无法满足员工最基本的待遇需求时，此类员工可能对精神认可不领情。

- 工作成绩上的认可最有效。只要收入不是太不合理，认可工作成绩总是有效的激励方式。
- 还都可以，这个方法还是比较让员工心情愉快，对工作在短时间内更加投入的。

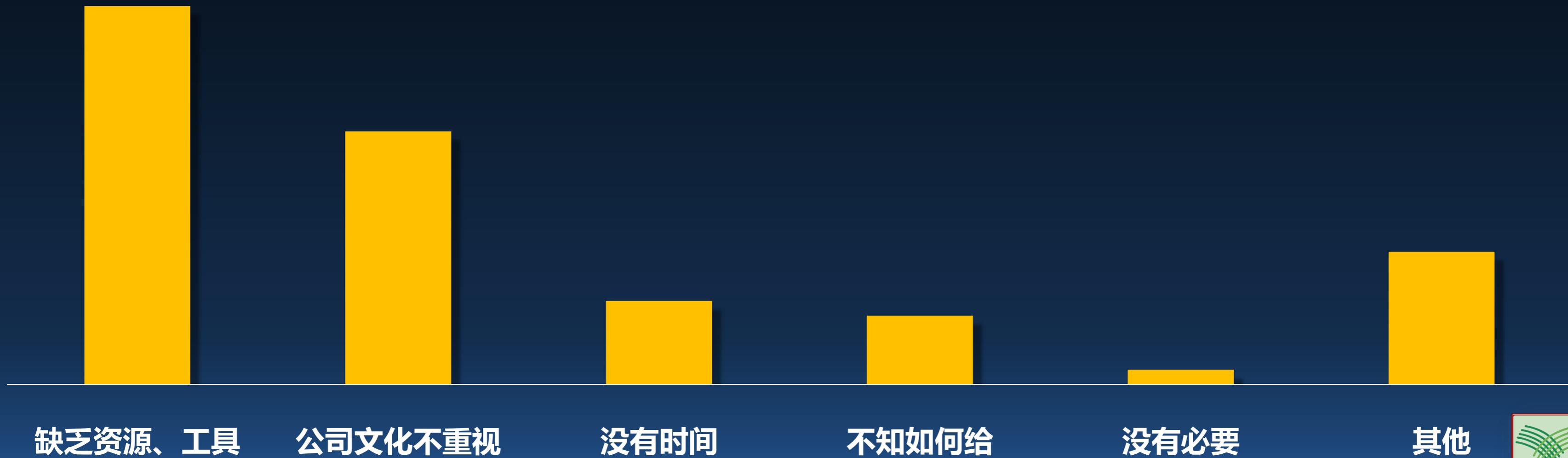
# 什么时候给？



- 员工完成工作任务时，即可予以认可，做得好立即进行赞扬。效果有好，有坏，**不能频繁使用。**
- 我觉得精神认可是所有人都需要的，但也不能滥发，**否则会导致精神认可贬值。**
- 做了一些非常好的事，每天下班开会的时候会表扬，效果很好。
- 一般会在正式的绩效评估或者谈话时。
- 在他们需要帮助\工作遇到困难\组织变革期员工情绪波动大,或工作有突破性进展的时候。
- 工作任务多，关键时刻。
- 表现好的情况下，当时就认可并给予肯定赞赏，同时在集体会议上表扬，员工会得到肯定的认可并受鼓励表现得更好；表现欠佳的情况下，单独沟通引导，员工会感激未被公开批评，并在以后的日子里规避同样的错误。

什么影响了更好地给予认可？





今天，我们发现了**什么**？



- 认可行为有效
- 有意识并实施认可行为
- 施行和受众评价存在差异
- 高业绩 高关系的管理者更容易推行认可行为
- 员工不领情、缺乏资源工具、企业文化不重视是推行中的困难

从现在开始，我们能做些什么？



# 让我们做得更好！



# 联系我们

- 电话：( 8621 ) 6121 3811
- 邮箱：[elle.yi@guanaitong.com](mailto:elle.yi@guanaitong.com)
- 地址：上海市徐汇区淮海西路55号申通信息广场20楼

