



激励图谱组织剖析报告

组织实例

使命 ■
创新 ■
学习 ■



2022.10.9

报告内容

报告中包含的团队	3
工作中的九大激励因子	4
组织当前的激励水平	6
执行摘要	7
组织激励形态	9
组织激励因子分数	9
出现在前三大的各激励因子个数	9
最高激励因子团队个数图	10
共有激励因子数	10
员工激励区域分布图	11
团队激励区域分布图	11
各团队激励水平分布图	12
关键激励比较	13
组织首要激励因子	14
组织第二激励因子	16
组织第三激励因子	17
组织最低激励因子	18
变化指数得分	20
激励思考	22
组织数据表	23

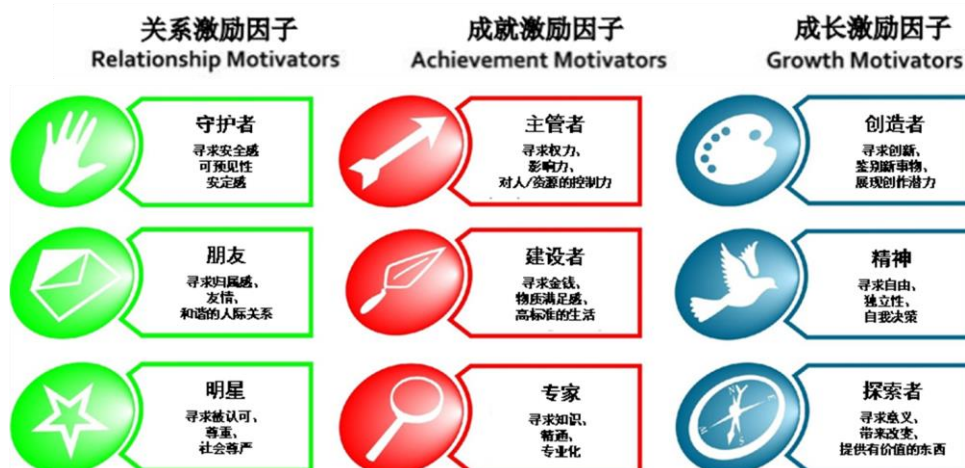
报告中包含的团队

SMT团队

FULL团队

工作中的九大激励因子

工作场所有九种激励因子：每个人都有各自的激励形态；个体一起组成了团队，而聚合个体的分数我们可以得到每个团队的激励形态；同样地，如果聚合所有团队的分数，整个组织在那一刻的激励形态也就会呈现我们眼前。这种聚合的结果是非常强大的，人数和团队数越多，激励因子就越接近于组织的价值陈述。在任何情况下，他们都在揭示组织中人们在内心深层、潜意识层面想要什么。任何忽视这种激励特征的奖励策略、员工敬业度方案或激励活动等都会注定失败的。激励形态会随着时间的推移而变化，因此对于组织来说，它不能“一切照旧”，或者让我们做我们一直做的事情，尤其是关于我们如何对待人。激励图谱系统的一大优点是，我们可以持续监测我们的员工和团队真正想要什么——并对他们的变化议程做出回应并将其与我们自己的相匹配。通过这样做，我们将会从我们的员工和团队那里获得卓越的绩效和更高水平的生产力，与此同时，如果我们的战略是正确的，组织的利润或价值的增加就会随之而来。



团队中可能包含所有9种激励因子，但呈现的比例和强度不一样，整个组织也是如此。组织中的激励因子可以是高度聚集的，也就是说，组织的激励形态被一两个激励因子所主导；同时，它们也可以是非常分散的，也就是说，分数的聚合揭示了一个更全面的方向：多个激励因子可能在影响组织的内部活力方面具有重要作用。

对于组织来说，重要的是要观察，其激励因子是否为普遍的“混合型”，即在组织的前三位或四位激励因子中，关系（R）、成就（A）和成长（G）这三个类型都有混合其中；或者，组织是否表现出某种偏好，即（R）、（A）或（G）中有哪一个在占主导。这个观察的重要性是，可以了解到采取激励策略的具体方向，以制定恰当的组织激励计划。

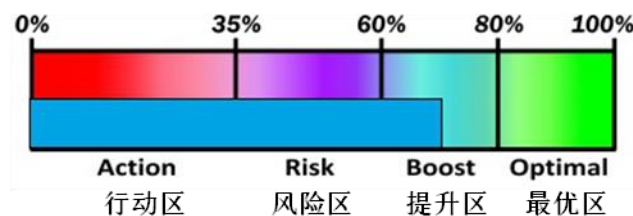
显然，其基本原则是重点关注主导激励因子。在“混合型”形态的情况下，这意味着要更加关注组织中的个体细微差异。换句话说，在考虑主导激励因子的同时，也要注意组织中哪些成员并不共有其主导激励因子，以及是否存在许多潜在的冲突点。如果存在一个主导激励簇群，则可以考虑这个特定簇群的本质特征。这意味着，对于“关系型”组织就需要更多的时间、更多的确定性和充分的沟通来推动激励；“成就型”组织需要更多的控制、更多的奖励和更深的知识；而“成长型”组织则需要更快的速度、更多的“大局”，以及新事物得以实现的成就感。

。

组织当前的激励水平

激励水平得分，是你的组织对他们的前三大激励因子的满意度的反应。这是一个由各个团队的个人激励水平分数组成的总分，你可以很容易地从组织数据表中查看到这一分数。重要的是要记住，激励水平的变化，有时很快，有时很慢，随着时间的推移，无论目前的水平如何，都可以做出改进。如果你组织的激励水平是100%，那么你面临的挑战就是，如何保持这种激励水平。如同你的健康一样，激励是不能顺其自然的。

下图显示了与组织激励水平百分比相关的四个区域。这些区域将帮助你确定需要采取的行动类型以及该行动的速度，以帮助你提高或保持激励水平，从而提高你组织未来的绩效表现。



组织在当前角色上的激励水平为70%。这意味着员工有很高的激励水平，并享受着他们目前的状况。对他们来说，问题在于一两个激励领域，激励图谱可以具体识别的这些领域中，小改进或提升可能会产生很大的不同并进一步激励他们。如果组织的战略和营销正确，那将进一步强化其卓越表现，提高生产力和盈利能力。

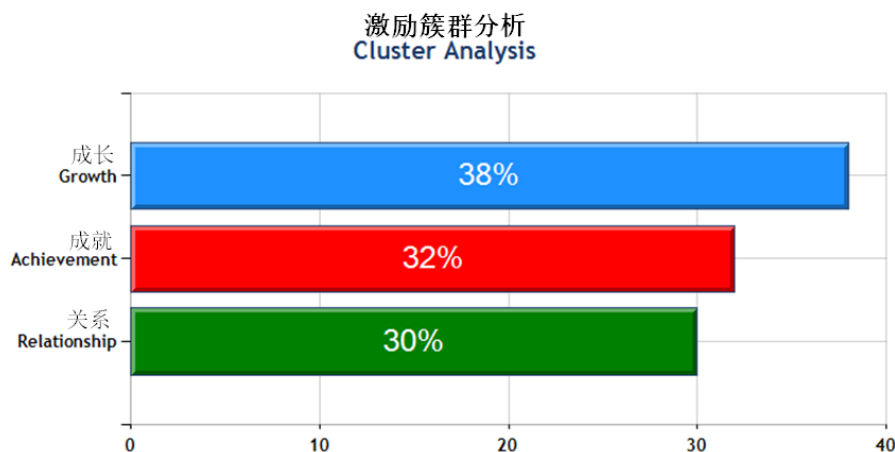
执行摘要

研究绝对强度条形图是激励集群分析的一部分。它可以衡量每一个激励三元组或集群相对于另外两个激励三元组的重要性。换句话说，它显示了该组织有哪种更强的或者属于平衡的激励倾向。这个绝对强度条形图为你提供了一个可视化的组织激励倾向的执行摘要。

请思考：

- 是否有一个集群占主导地位？例如，“成长”的得分特别高？
- 是否有一个集群特别弱？例如，远低于 30%？
- 三个集群之间是否很平衡？例如，每个都接近 33%？

通过这个条形图，你可以很好地了解到，关于激励，什么才是对你组织最重要的。



如果三种颜色的分布非常均匀（例如，最低32%和最高36%之间只有4%的差值），表示该组织属于非常平衡的：组织在工作中均衡地通过“关系”、“成就”和“个人成长”等获到激励。因此，灵活性对于该组织就显得尤为重要，并且需要更仔细地深入观察组织成员的个人得分，特别是潜在的内部冲突方面。同样，需要从组织的角度考虑是否有足够的聚焦或重点来实现我们的目标。

一个证明这种缺乏专注力有害的例子是：假设你是一家高科技软件组织，需要尖端创新（“创造者”激励因子）和以客户为中心（“探索者”激励因子）——两者都属于成长型激励因子，但组织的激励形态并未显示它们具有主导地位，而是相对平衡。那么潜在的问题将可能是短期的，也可能是长期的。但要记住的关键一点是：人们通常会做他们想做的事（他们的愿望），而不是他们需要做的事（他们的角色）。在这种情况下，随着时间的推移，虽然员工知道他们“需要”创新或“需要”以客户为中心，但如果没有激励因子，他们就会默认他们自己认为更适合的激励因子和角色。

另外，如果激励因子的分数差值超过10%，比如最高、最低分别是41%和30%，那么该组织就存在一个关键主导激励簇群。这意味着该组织将有一个更为统一和独特的风格，与他们所在的主导簇群特征相关联。若想这样的组织能充分发挥潜能，奖励或激励策略需要高度聚焦；同时，基于组织的奖励可能更为有效，因为大多数人都会接受。

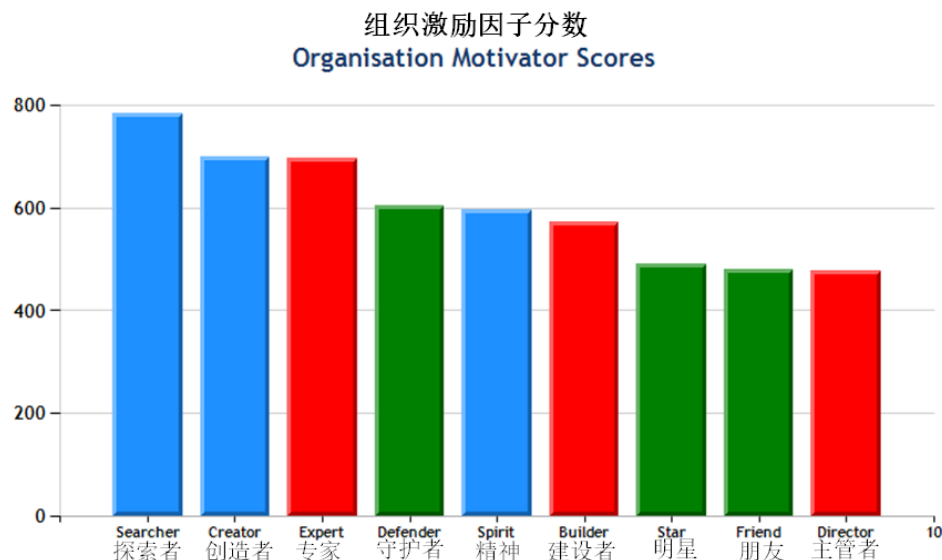
同样重要的是，需要仔细审查激励形态是否与组织的使命、愿景和价值观相一致。同样，出于与上述相同的原因：即，世界上所有的美丽言辞都不会使员工偏离他们的意愿，他们通常都会选择做他们想做的事，而不是文件或他们的老板说他们应该做的事情。这不是蓄意捣乱，而是一种自然的人类现象——我们都想做我们想做的事，而且只要有一半的机会就会去做。

你的组织的主导激励簇群是：成长

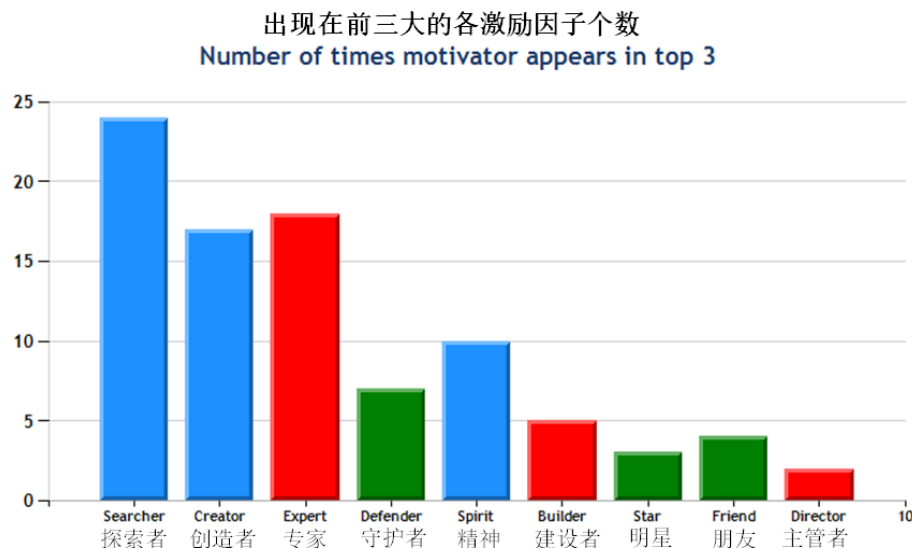
成长型激励簇群是这个组织的主导激励簇群，所以他们的驱动力来自于实现他们的全部潜能和成为他们能够成为的一切。他们想参与新的和创造性的事物，他们想要自由和意义。要注意，这个簇群的特点是，喜欢快速和变化并偏好风险。他们的决策可能是非常直观的。与成长型员工合作的好处是：他们喜欢创新，倾向于主动出击，他们能看到更广阔的前景，并希望有新的想法（“变得更强”对他们来说很重要，这也是他们喜欢的格言）。这种组织可能会成为一个松散的顾问协会，表面上他们都在为愿景而努力，但他们的个人议程却似乎更为关键——这可能会阻碍组织目标实现的进展。他们工作的目的是为了发展自己，一旦事与愿违，他们就很快会感到无聊或失落。如此聚焦于个人成长还可能会有更多的不利因素：他们是否错过了团队合作所带来的协同效应？事实上，鉴于关系对他们来说可能并不那么重要，如何才能普遍改善他们团队内部的关系？另外，由于专注于变化和参与新事物，他们是否无法完成或坚持到底？这种文化是否缺乏凝聚力？他们真的在高效地利用时间吗？他们是否充分以绩效或生产力为导向？如果你的组织是成长驱动的，那么这些问题非常适合与你自己的高层团队讨论。

组织激励形态

下面的柱状图简单地将组织的激励因子按等级排序，并根据每个人得分的绝对标准直观地显示它们相互比较的比例。

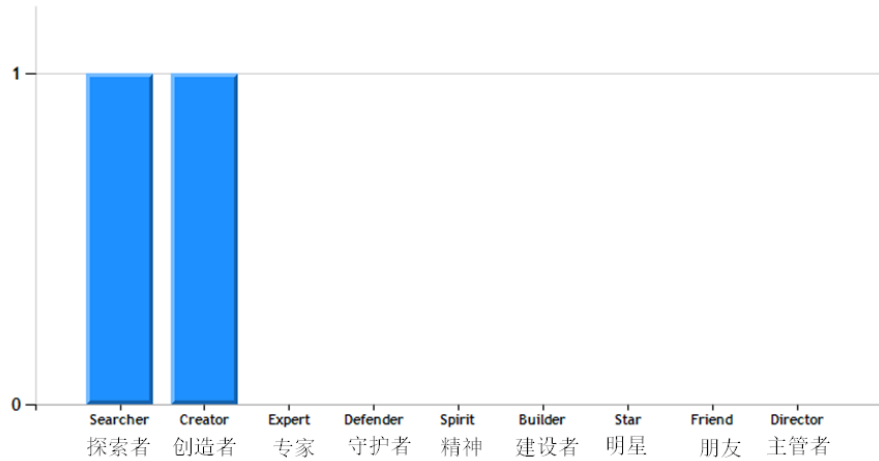


下面这个柱状图与上一个的激励因子分数柱状图进行对比可以发现有用的信息。后者简单地汇总各因子分数以形成排名顺序；而前者显示的不是分数，而是对出现在前三大的各激励因子的合计数。这两个柱状图显示的排序通常会是一致的，但如果出现了不一致，在不同之处可能会为我们提供有效的洞察。



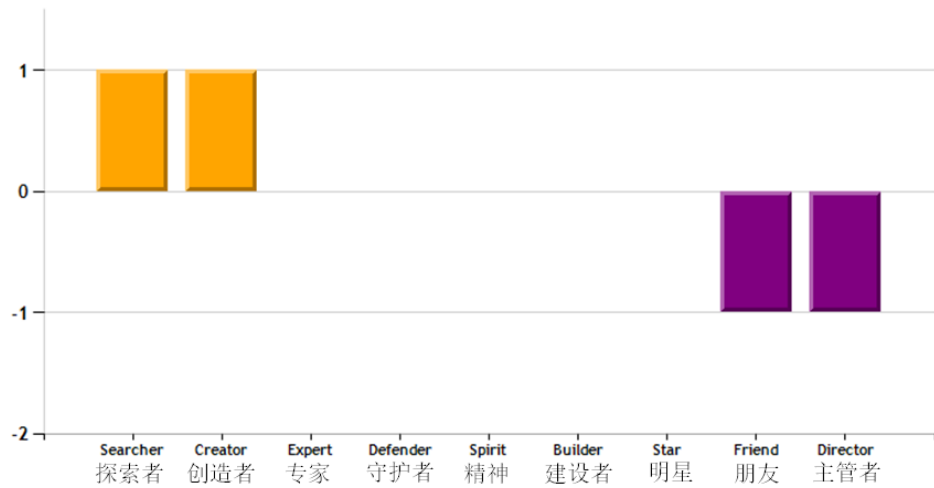
下图是“最高激励因子团队个数图”，它是根据组织内每个团队将特定激励因子作为最高激励因子的频率对组织的激励因子进行了排序。

最高激励因子团队个数图
Top Motivator Team Count



下图显示的是组织里共有的和最低的激励因子数量。零刻度线的上方显示的是各团队的最高激励因子的数量分布；零刻度线的下方表示的是各个团队的最低激励因子的数量分布（紫色）。这样做的重要性在于，首先可确定哪里有一致性，其次，哪里可能潜伏着潜在的冲突。

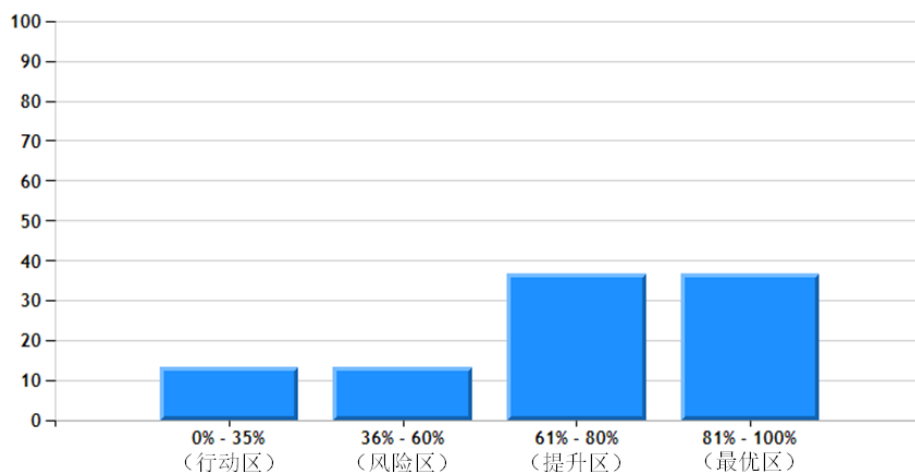
共有激励因子数
Shared Motivator Count



员工激励区域分布图显示了落入四个激励区域的员工比例。通过该图可以清楚地了解和评估可能存在的潜在问题，无论是动力的提升还是有效的引导方面。

员工激励区域分布图

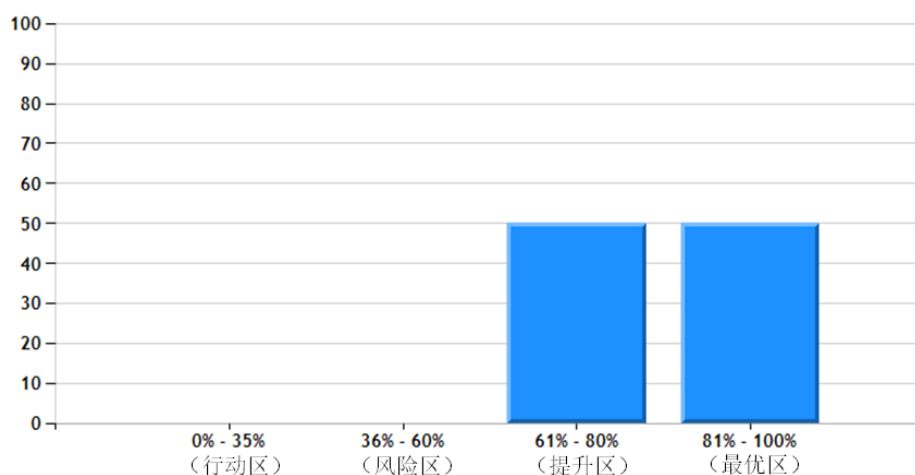
Motivational Quadrant Distribution of Employees



团队激励区域分布图显示了落入四个激励区域的团队（非个人）比例；虽然该图与“员工激励区域分布图”似乎类似，但可以帮助我们从一个角度对数据进行解读。

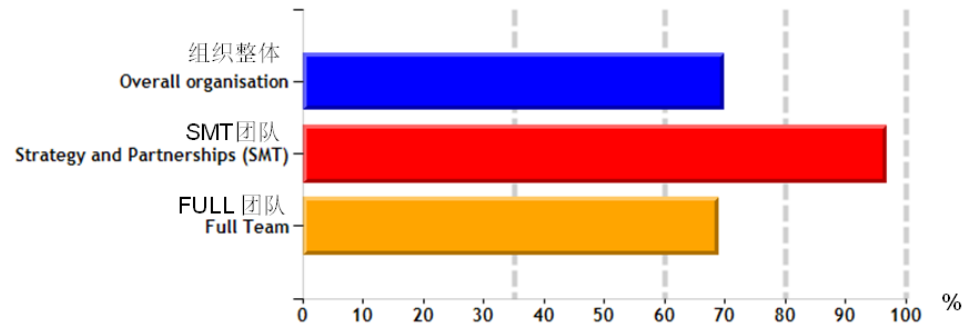
团队激励区域分布图

Motivational Quadrant Distribution of Teams







各团队激励水平分布图展示的是组织中各团队的激励水平分数。查看该图可使识别问题和提出相关问题变得相对直接。

各团队激励水平分布图



高管层和整体组织之间可能存在着一种源于激励的冲突。为了理解这一点，下图展示了整个组织以及高管团队各自的前三大激励因子和最低激励因子。通过对比可有助于了解整个组织中可能存在的冲突或一致性。高管团队和组织之间在激励因子方面的巨大差异是非常显著的。

整体组织

1st	2nd	3rd	最低
			
探索者	创造者	专家	主管者

高管团队

1st	2nd	3rd	最低
			
创造者	精神	探索者	朋友

组织首要激励因子



探索者

- 使命
- 价值
- 质量反馈

“探索者”需要的是意义。这个组织想做本身就价值的事情。他们想做他们所相信的活动。这意味着他们的活动对他们来说是重要的或有意义的，而不仅仅是为了赚钱或获得地位。工作必须具有内在价值，并且就其本身而言要具有重要意义。因此，参与活动的组织如果越来越多地纸上谈兵、官僚主义和程序化，将严重削弱“探索者”员工的动力。从根本上说，“探索者”组织力求为他人也为本身的工作和生活质量带来改变，这也是为什么他们会受强烈的组织使命和协同作战所激励——因为他们意识到，强大的组织目标可以带来比单打独斗的个人或团队的贡献更大的不同。这意味着他们正在寻找比现在更好的东西——也许是一项“事业”。因此，“探索者”组织，特别是会与“创造者”们一起，寻求积极的变化。

“探索者”是该组织的最高分，因此他们善于确定自己的价值观——并寻找能够实现这些价值观的工作。他们真的很想做出贡献——并改善生活质量。对意义的追求往往会使组织里的各层级都充满好奇——他们希望看到更广阔的世界，并继续寻求更多的信息和主意。“探索者”组织往往是所有组织中最以客户为中心的，因为他们希望为他人或群体带来不同。

这里有一些策略，你可以用来改善或帮助维持你的组织目前的激励水平。

激励策略

探索者

- 参与团队建设活动——发展团队文化。
- 获取积极的客户反馈。
- 每年进行一次（或必要时更多）员工调查。
- 改善工作中的常规沟通。
- 确定组织的核心价值观。

组织第二激励因子



创造者

- 创新
- 挑战
- 认可

“创造者”组织需要创造力。他们希望进行创新，并以原创性的贡献而被认可。换句话说，他们希望以新创软件、新理念、新突破、新产品、新服务或新的做事方式而闻名，并被认可。他们是打破壁垒的组织——他们带来了以前不存在的东西。这就是创造力的本质。因此，问题、挑战和“新”带来了其中最好的一面，并且具有很强的激励作用——解决方案意味着创新。因此，如果组织有“问题”，“创造者”组织可以处于最佳状态：因为他们喜欢创造解决方案，所以他们在问题上茁壮成长。他们往往乐观向上，能在逆境中坚持不懈。因为他们解决问题，所以他们喜欢并觉得需要玩乐——“创造者”组织在发挥创造力时会产生一种特殊的“玩耍”氛围。这在音乐等明显“有创意”的领域会经常被评论：音乐家聚在一起时会嗡嗡作响；但这同样适用于所有“创造者”们或“创造者”组织。他们总希望工作中有这种嗡嗡声——如果没有，他们就会不开心。事实上，当一个原本有创造力的组织获得成功，变得舒适，并开始放松自己，然后像变成一棵没有创新的摇钱树时，这时他们的“创造者”员工和甚至整个团队就会开始离开组织，成群结队地离开。

这里有一些策略，你可以用来改善或帮助维持你的组织目前的激励水平。

激励策略

创造者

- 确定组织中可行性新投入的所有领域。
- 不仅是对结果，而且还要对所有的创新和原创性的解决方案都予以认可和奖励。
- 对有挑战性的问题设定解决目标和目的，特别要求要有创造性应用或属原创性解决方案。

组织第三激励因子



专家

- 学习
- 洞察
- 探索

“专家”组织需要的是专业知识和对某些主题或领域的精通和掌握。他们寻求成为他们所从事领域的专家，并在流程、产品和服务上实现和展示精通。如果组织觉得自身表现不佳是由于集体的知识或技能不足所造成，这将会让他们感到非常苦恼和失去动力。同时，若不能展现专业性，那也将成为他们压力的一个来源。此外，专家组织会积极寻找机会，在他们所从事的专业领域展示自己的专长。因此，给他们提供机会向他人传授、展示专业知识和专家知识，对他们来说是非常有意义的；他们希望作为一个组织以其更胜一筹的或先进的知识而闻名，也希望内部的个人和团队也能发展这种声誉和地位。事实上，他们在市场上的成功需要建立在这种认知上。例如，要成为会计领域的顶级组织，并不是要赚最多的钱或拥有最多的客户——但这里的顶级意味着提供最专业的服务。因为他们非常重视专业知识，所以培训机会对他们有很大的激励作用，需要成为他们所有发展活动的核心部分。他们可以采取的一项有助于未来发展的关键行动是，鼓励团队领导积极地寻求机会进行学习、培训和发展——而不是等待他人或管理层的“分配”。

这里有一些策略，你可以用来改善或帮助维持你的组织目前的激励水平。

激励策略

专家

- 确保持续的专业发展是所有活动的核心。
- 塑造工作环境，使之成为一个学习环境。
- 让你的新员工入职流程更专业、更高效，甚至成为标杆。

组织最低激励因子



主管者

- 权力
- 责任
- 掌控

“主管者”是本组织的最低激励因子，所以他们不太在乎试图控制或掌管人员和资源——他们可能认为这是一种徒劳的权力行使。此外，他们往往对管理角色有一种不喜欢的感觉。他们会认为“主管者”激励因子是一种可能的且不必要的好斗。他们应尝试对此不加以预先评判。记住，“主管者”类型的人是理想的授权对象，因为他们喜欢承担更多的责任。我们如何更有效地授权“主管者”来帮助处理我们的工作负荷？我们如何优化团队中“主管者”们的贡献？如果我们的团队中没有“主管者”，我们能确保我们真正有效地管理自己吗？对这些问题进行反思。

最低的激励因子得分可以很好地揭示问题。前三大激励因子的分值虽然更能令人兴奋，但了解我们的最低激励因子，可以为我们在提升激励和改善工作方面提供有用的线索。

首先，问这个问题：我们的最低激励因子是否给我们带来了问题？我们有时会把这称为“保健因素”，这意味着该激励因子并不给我们带来激励，但它的缺失会导致我们失去激励。比如说，设想包括团队领导在内，没有人在他们的个人剖析报告里有“主管者”激励因子，而“主管者”也是该团队的最末尾激励因子——这可能是一个问题——团队需要管理，但实际上团队里没有人愿意管理？

其次，最低激励因子也可能重新强化所有前三大激励因子或其中一个的影响。我们把这称为“极性强化”。例如，“创造者”喜欢变化，另一方面，“守护者”则厌恶变化。如果团队的首位激励因子是“创造者”，而未位激励因子是“守护者”，那么这个团队会比仅仅是“创造者”为首位激励因子的情形对变化更友好。根据同样的逻辑，如果团队的最高激励因子是“守护者”，最低激励因子是“创造者”，那么这个团队将比仅仅是把“守护者”为最高激励因子的情形更加厌恶变化。

最后，最低激励因子可以影响个人对其他人的感觉。例如，如果他们的末位激励因子是“明星”，但团队中有人的最高激励因子是“明星”，那么就很有可能，特别是在没有一两个共同激励因子的情况下，团队中就会出现冲突。那些把“明星”作为最低或接近最低激励因子的人，很可能会认为把“明星”作为主要激励因子的人寻求“关注”的行为是非常令人讨厌的。简而言之，发现团队中的最低激励因子可以成为解释和解决团队中某些冲突的有效方式。幸运的是，激励图谱的共通语言可以提供一个摆脱冲突的途径，每当他们查看团队图谱时，组织的自我觉察也会随之得到提升。

变化指数得分

变化指数旨在确定一个组织对变化的接受程度。变化本身并无好坏之分，但如果大的变化是必要的——而且似乎越来越多——那么一个组织是否在情感上准备好或抵制这种变化，是实施前需要考虑的一个重要因素。因为如果组织在情感上没有准备好接受它们，即使是最好的想法也会失败。我们也要注意：抵制变化的组织可能有很好的理由这样做，而且随后可能被证明他们的反对是正确的——这不是一个好主意！



另一个考虑维度是：组织有多大的风险友好或风险规避能力？这一点的重要性在于，在任何变革项目之前，都要知道可能遇到的阻力有多大。这样一来，就可以为成功的变化提供更多或更少的资源。

还有一点需要注意的是，对变化友好/风险友好的组织往往比抗拒变化/规避风险的组织行动更快，后者的行动速度更慢。原因很明显：变化偏好型的组织倾向于追求效果，而抵制变化的组织则倾向于追求效率。同样，两者都没有好坏之分，但在决定我们需要什么样的组织时，背景是决定性的。

最后，在讨论组织改变时，我们需要注意，有什么会成为改变的主要障碍。事实上，组织变革存在四个主要阻碍因素。这些阻碍因素也有对应的典型激励因子（虽然不一定是唯一的激励因子），这些激励因子可能会是走向两个极端：要么产生问题；要么成为问题解决的药方。

变革的第一个障碍——依赖性文化

- 与阶层管理相关的（明星；守护者）。
- 在缺乏信息、技能、信心或权力的情况下，人们会产生依赖性（专家；主管者）。
- 一项需要发展的关键技能：授权（主管者；精神）

变革的第二个障碍：忙忙碌碌的管理风格

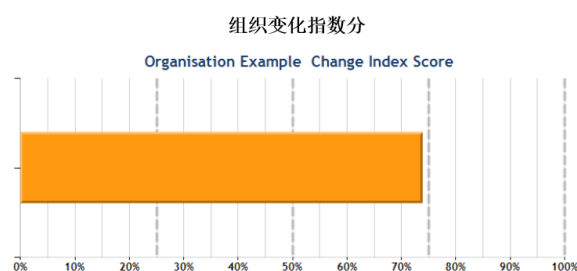
- 专制类型的症状（主管者；建造者）
- 常年忙碌的领导者/管理者——永远不会停下来问“为什么？”（探索者；主管者）
- 需要“信誉”——接受最新的潮流/理念：或许会带来强大？（创造者；明星）
- 两项需要发展的关键技能：将倾听作为一项技能（朋友；探索者）；将计划作为一项活动（守护者；建设者）。

变革的第三个障碍：封闭

- 通过文化氛围或者沟通系统（守护者；明星）
- 没有获得他人的想法，个人抵触改变（明星）
- 领导者容易忽视简单的办公室或物理布局对有效沟通的影响（守护者；朋友）
- 一项需要培养的关键技能：沟通（守护者；探索者）

变革的第四个障碍：指责

- 太熟悉了——这是有效的领导永远不会做的（所有的激励因子）
- 指责破坏了创新和风险承担的文化（守护者；朋友；明星）
- 指责会降低个人的效率
- 即使是有理由的指责，下属也会因此而心存怨恨
- 专注于需要做的事情——即使有一时的挫折，仍然致力于如何可以完成它（主管者；建设者；专家）
- 犯错误是最有效的学习方式（专家；创造者；精神）
- 一般来说，解决“指责文化”的关键，需要在你的组织内开发一种系统的方法（守护者；探索者）



你的组织的变化指数分数为74%，意味着这个组织对变化的态度是积极的，对风险是偏好的。他们往往希望以效率和结果为重点，快速行动。系统和事务需要“有效运作”——最终的结果很重要。

激励思考...

“

In short, superior performance almost certainly comes from self-taught performers

简而言之，精湛的表演几乎肯定来自于自学成才的表演者。

Prof Nigel MacLennan

奈杰尔·麦克伦南教授

”

组织数据表

Top Motivator
Second Motivator
Third Motivator
Lowest Motivator

Organisation Motivation Score: 70%
 Range of Scores: 10.8
 Change Index Score: 74%
 RAG: 30-32-38

Team Name	Searcher	Creator	Expert	Defender	Spirit	Builder	Star	Friend	Director	Motivation Audit
										%
Strategy and Partnerships	25	30	19	15	26	15	16	10	24	97%
Full Team	758	670	677	590	569	558	474	470	454	69%
Scoring Totals	783	700	696	605	595	573	490	480	478	
PMA Total	217	207	239	187	171	174	207	198	184	
PMA %	72%	69%	80%	62%	57%	58%	69%	66%	61%	
PMA Rank	2	4	1	6	9	8	3	5	7	

For more information about Motivational Maps and James Sale please visit www.jamessale.com

有关激励图谱以及 James Sale 的更多信息，请访问 www.jamessale.com

Motivational Maps, its agents or employees and all other companies in the Motivational Maps group (together the "Motivational Maps Group") accept no responsibility for any decisions, actions or consequences arising as a result of readings, analysis and interpretations of its Map products and any advice given in the light of individual, team or organizational maps. Motivational information must always be taken together with other organizational factors when considering material and personnel changes. The Motivational Maps Group has no liability (including liability in contract or negligence) to you or to any other person for any loss of profits, turnover, revenue, opportunity or any consequential or indirect losses suffered or incurred by you or that person in relation to the advice, recommendations, information or services.

激励图谱代理商或雇员以及激励图谱集团的所有其他公司（统称“激励图谱集团”）对于因阅读、分析和解释其图谱产品而产生的任何决定、观点或后果，以及根据个人、团队或组织的图谱提出的任何建议，不承担任何责任。在考虑材料和人事变动时，必须将激励信息与其他组织因素结合起来。激励图谱集团不对您或任何其他人的任何利润、营业额、收入、机会的损失或任何相应的或间接的损失负责（包括合同或疏忽）。