

这样 激励员工 最有效

领导者如何掌握撬动
员工潜能的杠杆

马牧原 / 编著

ZHEYANG JILI
YUANGONG
ZUIYOUXIAO

管理者的任务就是找到员工身上可以被激励的因子，充分挖掘和发挥其内在潜力，使员工永远处于“积极”的状态，让员工甘心情愿地为实现组织目标而奋斗。



中国致公出版社

这样 激励员工 最有效

领导者如何掌握撬动员工潜能的杠杆

马牧原 / 编著

ZHEYANGJILI
YUANGONG ZUIYOUXIAO



中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

这样激励员工最有效:领导者如何掌握撬动员工潜能的杠杆/马牧原编著.
-北京:中国致公出版社,2011.1
ISBN 978-7-5145-0033-2

I. ①这… II. ①马… III. ①企业管理:人事管理—激励—方法
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 244448 号

这样激励员工最有效:领导者如何掌握撬动员工潜能的杠杆

编 著:马牧原

责任编辑:董拯民

出版发行:中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销:全国新华书店

印 刷:香河宏润印刷有限公司

印 数:1—5000 册

开 本:700mm×1000mm 1/16 开

印 张:18

字 数:200 千字

版 次:2011 年 2 月第 1 版 2011 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5145-0033-2

定 价:36.80 元

版权所有 翻印必究

前 言

管理是一门艺术，而激励是这门艺术中的艺术。管理者的重要职责就是调动每个员工的积极性、挖掘他们的潜能，最大限度地激发出他们自身的能力。这全部的能力，应包括员工的工作能力，完成组织任务的积极性、创造性，努力实现组织目标的主动性和自觉性等等。

许多管理者常常苦恼：员工为什么总是这么懒？为什么他们总这么马马虎虎、敷衍了事？为什么他们总是偷奸耍滑、中饱私囊，而不是目光长远、以大局为重？……太多的为什么，让管理者疲惫不堪、四方求解。

最后，他们终于找到这样一个办法：激励。

实践证明，善于激励的管理者通常容易获得成功。要知道，企业的员工不是简单集合在一起就能发挥作用，因为十个零加在一起其结果还是零。管理者必须掌握激励艺术，才能获得成功。然而，何为激励？如何激励？又常常让管理者们头痛。纵观此类著述，要么偏重理论，论述不深，脱离生活，远离实践，实效不见；或习之不广，揉来搅去，化解不开；或看之不深，浅藏不止，不明究理。

每一个人都渴望不平凡，追求成功。管理者要综合运用各种方法，让员工个个成为加满油的发动机，不停运转。有一天，你会惊奇地发现，员工们精神面貌焕然一新；他们乐于加班而不抱怨；不再为经常出差而找借口；自觉努力地工作，勤勤恳恳；他们为能和你一起干事业而自豪，自觉为实现企业目标而不懈追



这样激励员工最有效

求。为此，你和企业的成功也就指日可待了。

为了帮助管理者更好地掌握激励的艺术，有效地激励员工拼搏，顺利地达成组织目标，笔者编写了这本书。本书将艰涩的理论，有机地融入生动的事例中，易于读者理解和掌握；针对不同情景，精选典型案例，给出不同激励方法，让管理者按图索骥，信手拈来，活学活用。精读此书，可以使管理者触类旁通，创造性地找到适合本企业激励员工的技巧和方法。

作者

2010年12月于北京

ZHEYANG JILI YUANGONG ZUIYOUXIAO

目 录

一、利益激励：以高薪赢得真心

——雨露滋润禾苗壮

在企业中，金钱是员工根本的需求之一。不管你使用多么美妙的言辞表示感谢，不管你提供多么好的训练，他们总是期望得到自己应得的报酬甚至更高，让自己的价值得到体现。

- | | | |
|------------------------|------|----------------------|
| 1. 两难之择选其“利” | (3) | M
U

L
U |
| 2. “利”是幸福体面生活的基石 | (5) | |
| 3. 优高差低两分明 | (7) | |
| 4. 丰富多彩的黏合剂 | (10) | |
| 5. 不可或缺的调味剂 | (12) | |
| 6. 引得金凤冲天飞 | (15) | |
| 7. 一方水土一方人 | (19) | |
| 8. 给你一付“金镣铐” | (21) | |
| 9. 他山之石好攻玉 | (25) | |
| 10 劝君慎舞双刃剑 | (32) | |
| 11. 浇水花根花自红 | (35) | |



二、使命激励：以事业助推成就

——大鹏一日同风起

企业以人为本，而人往往以事业为本。许多员工在从事一项工作时，事业上的成就感在他心中应该占有特别中的分量。聪明的管理者往往能够高瞻远瞩，以企业的长远发展目标来引导员工，使之同时成为员工自己追求的事业目标，从而心甘情愿地为企业殚精竭虑，以达到员工与企业同时发展的双赢目的。

1. 搭得亭榭任君舞…………… (43)
2. 浓妆淡抹总相宜…………… (47)
3. 步伐一致才能得胜利…………… (52)
4. 更喜前头万木春…………… (56)
5. 借得东风舟自轻…………… (58)
6. 林间莺鹊奔旺枝…………… (60)
7. 行风施雨任你能…………… (64)
8. 让优秀骤变成卓越…………… (66)
9. 使命在肩火自燃…………… (68)

三、负重激励：用权利引出全力

——不用扬鞭自奋蹄

知识经济时代的管理，不再是“做事”的方法，而是“让人做事”的艺术。聪明的管理者要善于授权给员工，让他们在负责任的过程中，发现自己的才华与潜能，自觉地、努力地、快乐地拼搏着。

1. 聚力凝心抓大事·····	(73)
2. 阳光铺就多彩路·····	(76)
3. 庆功宴品“招牌菜”·····	(78)
4. 身负重担不觉沉·····	(80)
5. 我是金塔一块砖·····	(82)
6. 天长海阔任君游·····	(84)
7. 工作越重劲越足·····	(86)
8. 权利责任一肩挑·····	(89)

四、典型激励：用头雁带飞群雁

——一行白鹭上青天

在企业里，管理者自身的因素至关重要，领导本身的行为是整个企业的风向标，所有员工都会拿它作为参照。所以，在企业的日常管理中，管理者要身先士卒，积极参与，以自身的热情激起员工的热情，使企业与员工一起腾飞。

1. 以人为镜知得失·····	(95)
2. 率先垂范着先鞭·····	(97)
3. 向我看齐一齐走·····	(101)
4. 榜样也需“二传手”·····	(103)
5. 关键时刻挺身而出·····	(105)
6. 明灯引路当奋行·····	(107)
7. 用心学做“台风眼”·····	(109)
8. 披荆斩浪我当先·····	(112)
9. 位在上者莫自高·····	(114)
10. 一诺千金聚众心·····	(116)



五、诚挚激励：使投情化为投资

——安危之本在人情

人不是仅仅围绕物质利益生活，每个人都有精神需求，有互相交流感情的需求。管理者用感情来打动员工，往往能得到金钱所不能达到的效果。用情感方式激励员工是对传统物质激励所存在的弊端的一种弥补，它能使激励手段更完善，效果更明显。

1. 生死相许情“锁”心 (121)
2. 滴水换得感情深 (126)
3. 一枝一叶总关情 (128)
4. 一杯茶水一片心 (133)
5. 真情一点三冬暖 (135)
6. 恕以相待真君子 (137)
7. 千里鹅毛情谊重 (141)
8. 地湿树增群山肥 (143)
9. 忧困之中快出手 (145)

六、心心激励：使沟通集结同心

——一江春水向东流

未来的竞争将是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通上。沟通是管理行为最重要的组成部分，也可以说是任何激励艺术的精髓，它渗透于管理的各个方面。没有有效的沟通，就不可能达到有效的激励。而高尚品质的沟通则必须是心与心的相通，即心心相印，从思想感情上达到契合。

1. 此时无“薪”胜有“薪”	(149)
2. 构架机制好沟通	(151)
3. 一园春色众人赏	(154)
4. 请君为我聆耳听	(158)
5. 平平淡淡才是真	(162)
6. 治川切记决与导	(164)
7. 当做好风鼓征帆	(168)

七、信任激励：将敬重累成敬业

——衣带渐宽终不悔

管理控制确实需要条条框框，但第一条规定应是尊重员工。尊重的基石是信任，没有信任就谈不上尊重。如果把第一条规定做好了，一切就好办了。企业发展的基石是对员工个性的尊重，只有信任、尊重他们，才能充分激发员工的能动性。在工作中，再苦再累，他们也会“衣带渐宽终不悔”。

1. 枝繁叶茂根当固	(173)
2. 屈尊降贵同首歌	(176)
3. 风风雨雨牵手走	(178)
4. 一羽一足皆为力	(180)
5. 竖则好吃横难咽	(185)
6. 信任的七种方式	(187)
7. 砍去桂树清光多	(189)
8. 大功大忠不求全	(192)
9. 员工顾客皆为帝	(194)
10. 为人之师自自强	(196)



八、赏识激励：将赞扬催成干劲

——能士甘为知己死

俗话说得好：好孩子是夸出来的。在工作中，员工创造的美是数不胜数的，管理者如果对他们进行适度赞美，就满足了员工被关注的渴望，就能激发起其内心的“士为知己者死”的情感和不负重望的使命感。

1. 赞言寒冬暖暖风 (201)
2. 真心赏识胜奖赏 (206)
3. 赞美不要苦涩味 (207)
4. 不失时机送关心 (209)
5. 点滴成功也当贺 (211)
6. 细微之处见精神 (213)
7. 赞扬的六种技巧 (215)

九、比拼激励：让竞争变成竞场

——万类霜天竞自由

“物竞天择，适者生存。”要增强企业的活力，充分开发每个员工的优秀品质和潜能，就要在企业内部创造一种竞争机制，把企业变成一个赛场，让员工由外激到内激，尽情施展自己的才华，以立足于企业。

1. 请得“鲶鱼”死结开 (221)
2. 唱响竞争“三部曲” (223)
3. 征帆争渡闻钲声 (226)
4. 竞赛场上觅英才 (230)

5. 优胜劣汰当自然	(233)
6. 上车下车谁来裁	(236)
7. 一减一赠活力来	(239)
8. 国歌一曲要常吟	(242)
9. 忙碌之中乐自升	(245)
10. 员工不是活机器	(247)

十、精神激励：让文化用来化人

——天街小雨润如酥

企业文化是企业发展的深层推动力，它犹如一个大火炉，可以使湿柴变干、变热，最终生成烈焰。因此，管理者要善于建设企业文化，让员工在潜移默化中自觉提高积极性和主动性，自觉为企业的目标与远景奋斗。

1. 抬头望见北斗星	(251)
2. 春花笑靥相映红	(254)
3. 根植于心文化观	(256)
4. 因为有你才自豪	(259)
5. 重规重矩得方圆	(262)
6. 走下高墙进心房	(265)
7. 工作着并快乐着	(268)
8. 以人为本刚中柔	(270)
9. 海豚鲨鱼比比看	(272)
10. 远近高低各不同	(274)

参考文献	(276)
------------	-------

这样激励员工最有效

一、利益激励：以高薪赢得真心

——雨露滋润禾苗壮

在企业中，金钱是员工根本的需求之一。不管你使用多么美妙的言辞表示感谢，不管你提供多么好的训练，他们总是期望得到自己应得的报酬甚至更高，让自己的价值得到体现。

ZHEYANGJILI
YUANGONG ZUIYOUXIAO

1. 两难之择选其“利”

“先增加利润还是先提高工资？”这个问题至今还困扰着一些公司的管理者。从表面看，提高员工工资势必会增加成本，从而影响着企业的利益。但从经济学中流行的“效率工资”理论看，支付较高水平的工资是有利的，即工资会提高员工的工作效率，进而降低公司的运营成本。其原因主要有以下三个方面：

第一，提高工资可有效减少员工的流动率，降低公司的人力成本。

第二，提高工资可提高员工的努力程度，因为高工资会使员工更希望保住自己的现有工作。他们一般都会珍惜这种高工资的工作机会，从而就会激励他们尽自己最大的努力去工作。

第三，能领取高工资的员工一般也具有较高的素质。因为高工资能吸引更多能胜任岗位的人前来应聘，企业可以在众多应聘者中通过比较找到合适的人才。

在经营管理史上，首先用高薪赢得高效的是亨利·福特。

作为福特汽车公司的奠基人，亨利·福特引进流水线来生产汽车，这样，就可以使工人在流水线上完成不断重复的简单工作。其最成功的产品就是著名的T型福特车，这也是美国早期最著名的汽车之一。

不久之后，或许是为了配合流水线的生产方式，福特又进行了另一项创新：每天支付5美元的工资。当时美国的平均日工资水平大约是2美元多一点，于是有人预言，福特疯了，如此高的工资水平将使福特破产。



这样激励员工最有效

但是，5美元的日工资却使福特工厂外面的求职者排起了长队。其实，这5美元的含金量是不言而喻的。高工资的决策与福特采用流水线生产方式是密切相关的。用流水线组织起来的工人是高度相互依赖的。如果一个工人旷工或工作缓慢，其他工人就不能完成他们自己的任务，因此，这种生产方式更需要保证出勤率，更需要降低工人的流动率，更需要高素质的工人（包括更健康的工人），更需要工人努力工作。为了达到以上要求，最好的手段莫过于支付比其他公司高得多的工资。

实践证明，福特公司的高工资政策的确带来了许多积极影响——流动率下降了，缺勤率下降了，生产率大大提高了。正因为如此，尽管工资大大提高，福特公司的生产成本竟然还是减少了，在接下来的几年中，福特赚取了大笔的利润。所以，亨利·福特认为，提高工资到每天5美元是“我们所做出的最成功的降低成本的方法之一”。正如一位专门研究福特汽车公司的一个专家所言，福特及其部下在许多场合公开宣称，高工资政策的结果是良好的经营。即高工资提高了工人的纪律性，使工人更加忠于公司，并提高了工人的个人效率，这也在很大程度上降低了成本。

当前，企业规模日趋庞大，性质日益复杂，分工和专业化程度也越来越精细。因此，管理层无法全力顾及组织的各方面，只有全体员工的充分配合才能提高生产效率，从而降低生产成本，使管理工作有所成就。

所以，如果企业资金能够支持一个利润周期的话，采取提高工资是可行的，配合科学的绩效管理，公司将会进入“高工资、高效率、高效益”的良性循环，用一流的人才成就一流的事业，这样企业与员工都会加速发展。

2. “利”是幸福体面生活的基石

《史记·货殖列传》说：“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”就是说人们忙忙碌碌所追求的就为一个“利”字。古代，生产力极为低下，追求利益是迫切的；今天，物质虽已非常丰富，但还没有极度发达，追求物质与金钱，在很长一段时间内仍是大多数人的重要目标。因此，自古至今，从国内到国外，每个人都想去实现幸福而体面地生活，

著名军事家拿破仑虽然说过“金钱并不能购买勇敢”，但为了激励和保持部队的高昂士气，他总是及时慷慨地奖赏立下战功的官兵们。在征服普鲁士、打败沙俄，签订了《提尔西特和约》后，拿破仑一次就奖给达乌元帅 30 万金法郎，其他的将官和参战士兵，也都得到了奖赏。

俗话说：“金钱不是万能的，没有金钱却是万万不能的。”人人都有一些与生俱来的需要，如生存、稳定的收入、被人接受、希望别人尊重自己、渴望成功等。在企业中，金钱是员工的最根本的需求之一。要使企业拥有持久的活力，首要的任务就是满足员工的物质需求并不断地加固“幸福体面生活的基石”。

无论对谁，高收入总是很有诱惑力的。对于努力向上的人和追求成就者，金钱激励就更为有效。

要让员工更加努力，就要奖励员工的出色工作，付给员工恰当的报酬，这样才能留住最好的员工。

在管理工作中，必须让员工感受到自己的价值得到了他人的承认。不管你使用多么美妙的言辞表示感激，不管你提供多么良