



植根中国企业、服务中国企业
与中国企业家共成长

大师智慧·原创经管



有效激励的

不加薪也能激励员工

黄利君 / 著

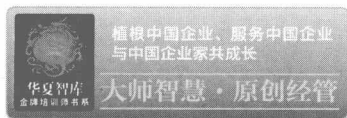
力量



十个可怕想法与十个可怕感受，能够以指数的方式繁殖
最终结果不是二十个害怕，而是一千或一万个担忧

消除负面因素，传递积极信息
有效激励的力量，为企业打开成功之门

中国财富出版社



YOUXIAO
JILI DE LILIANG



有效激励的

不加薪也能激励员工

黄利君 / 著



力量

中国财富出版社
(原中国物资出版社)

图书在版编目 (CIP) 数据

有效激励的力量：不加薪也能激励员工/黄利君著. —北京：中国财富出版社，2012. 5

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978-7-5047-4195-0

I. ①有… II. ①黄… III. ①企业管理：人事管理-激励 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 043067 号

策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 陈 莎

责任校对 孙会香 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-4195-0/F·1714

开 本 710mm×1000mm 1/16

版 次 2012 年 5 月第 1 版

印 张 11.75

印 次 2012 年 5 月第 1 次印刷

字 数 168 千字

定 价 29.80 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

《华夏智库·金牌培训师书系》编委会

主 编

- 王 波 中国财富出版社社长
范建华 中国财富出版社副社长
张 杰 北京秦风汉韵文化发展有限公司总经理

副主编

- 黄 华 中国财富出版社经济与管理出版分社主任
方光华 企达管理咨询集团总裁
翁建江 中华讲师网创始人兼 CEO
陈德云 行动成功国际教育集团专家导师
韦良军 柳州市培训师协会会长
邱道勇 商动力学院院长
叶 飞 英斯捷国际发展机构董事长
刘 星 智投咨询董事长
李高朋 凯沃企业管理有限公司总经理
韩 莉 杭州奇力企业管理咨询有限公司总经理

编 委

- 范虹轶 莫 庸 徐帮学 武 振 李 含 周瑞霞
孙 铨 陈娅茹

推荐序

激励非常重要，它会使结果大不相同，但是只是口头说说或者只是这样认为并不代表能做到这一点，更不要说把它做好了。

如果你是管理者，姑且想想你的老板或者其他你曾经向其汇报过工作的那些人，你很可能对他们有一些自己的认识——或许是他们曾经对你有所帮助，或许是他们曾经对你有所妨碍。他们的态度可能是建设性的、创造性的，或者他们抱有一种在你看来是不必要的、让你受不了的官僚态度。但可以肯定一点的是，他们的不同做法和态度或多或少会对你的工作成效产生各种影响，你会明显感觉到领导的激励对你做好工作的重要性 and 必要性。

管理是需要激励的，在企业管理中要想让员工有好的表现必须不断给予物质与精神的激励。有老板曾对笔者表示，员工表现不好的时候就应该批评、应该骂，为什么要激励？这句话乍一听似乎很有道理，细想起来就会发现它是站不住脚的。批评是老板的权力，会给员工带来适当的压力从而产生动力，但带来更多的的是员工的消极性与对工作的抵触性。所以在平时员工出现问题或表现不好时，老板应该给予他们更多的帮助、激励或者解决问题的建设性意见，从而使之很好地解决问题并获得自己想要的预期结果。

美国管理学家惠特曼和彼得斯对全美历史最长、业绩最好的



有效激励的力量

不加薪也能激励员工。

60 家大公司进行调查研究发现，它们之所以能经久不衰，秘密就是“把员工当做重要的资产”来经营。在企业经营的过程中，他们一直在营造更利于吸引、留住人才的环境和氛围，立志于满足员工受尊重的需要和自我实现的需要。

美国哈佛大学教授威廉·詹姆斯在《行为管理学》一书中指出，通过对员工的激励研究，他发现实行计件工资的员工，其能力仅发挥了 20% ~ 30%；在受到充分激励时，其能力则可发挥至 80% ~ 90%。也就是说，同样一个人在受到充分激励后发挥的作用相当于激励前的 3 ~ 4 倍。

调查显示，逐年走高的员工流动率已经成为困扰企业发展的最大问题，这已经使得很多企业不得不花费大量的时间、金钱在员工的重复招聘上。人才流失所带来的损失，已经远远不是更高的招聘和再培训成本那样简单，它甚至已经成为企业失败的原因之一。虽然很多管理者已经意识到了是企业的激励机制出了问题，他们也试图通过提高福利报酬来达到降低员工流动率的目的，但效果依旧一般。如何对员工进行有效激励，从而使得员工快乐地为企业工作成了困扰整个管理界的共同难题。

事实上，激励别人是很容易的。简单地拍拍人家的肩膀，表现出自己的友善，自己也不会有什么损失，同时还能让接收者受益无穷。最近的一项研究结果表明，称赞别人所产生的激励效果与用金钱激励的效果不相上下。所以，我们的领导层一定要认真学一学激励的技巧和方法。

在《有效激励的力量》一书中，你会更深刻、更系统地认识到激励在管理中的重要作用，并学习到激励的种种可行方法及其

实际运用。相信本书能使你对员工的激励更富有实用性和艺术性，从而让你在管理工作中得心应手，并且收获丰硕的成果。

中华讲师网创始人 翁建江

2012年1月

序 言

一条腿的叫花鸡与管理的穿透力

作为企业的经营者、管理者，我们无时不在思考着这样一个问题：“我们应该如何有效提升领导力，实现管理目标？”

在十年前，或者仅仅五年前，在我们一手缔造的企业中，只需要一纸“红头文件”就可以实现我们的管理目标。现在，我们的企业规模扩大了，与世界接轨了，新一代的“70后”、“80后”甚至“90后”的人才陆续加入企业，很多企业甚至在重要岗位引进了世界顶级人才，我们的管理方式也无法再通过“红头文件”的形式延续，我们必须强调对员工自身能力深层次地挖掘，倡导尊重个性、因材施教的开放型管理模式。于是，一些管理学专家提出了“管理的穿透力”与“领导力的核心”等新的命题。

讲到“穿透力”这个词，我想用这样一个故事来加以说明。

民国时期，一大户人家的主人喜欢吃烧鸡，尤其喜欢吃叫花鸡，于是请了当时在江南最有名的大厨。可是，不管这位大厨怎么声名远播，这家主人却从来没有赞扬过大厨的手艺。因为，厨子端上来的叫花鸡只有一条腿，那另一条腿去哪里了呢？他感到



很奇怪，但又不好直接问。

终于有一天，厨子又端上来一条腿的叫花鸡，他实在忍不住了，于是问道：“为什么你每次做的叫花鸡都只有一条腿？”

这位富有声望的大厨回答说：“鸡本来就只有一条腿嘛！”

“胡扯，你还指鹿为马，鸡明明是两条腿！”这家主人很恼火。

大厨不再辩解，他推开窗户，指着院子里正缩起一条腿，只用一条腿伫立着“打盹”的鸡说：“你看，鸡真的只有一条腿嘛！”

这家主人不服气，于是两手用力鼓掌，拍了数下，鸡被掌声惊醒，扑打着双腿跑了起来，他说：“你看这鸡是不是两条腿！”

大厨听了，不慌不忙地说：“对嘛！假如您在吃美味的叫花鸡时，也能鼓掌称赞一下，就会有两只腿了。”

这家主人方才恍然大悟。

故事讲到这里，我想读者朋友应该理解这个“穿透力”了。实际上，我们很多企业的经营者、职业经理人以及中高层管理者都缺乏一些“吃到两条腿的叫花鸡”的技能，我们也称这种技能叫“管理的穿透力”，这也是领导力的核心，是激励的力量。

作者

2012年1月

o n t e n t s

1	第一章 有效激励，激励人心比加薪更重要
3	激励之源：人类的八种欲望
5	为什么你的激励却成为失败的代名词
7	是什么阻碍了我们的有效激励
15	实行自我激励的艺术
17	提升领导力的核心：有效激励的力量
20	带着员工做游戏：动机练习
21	案例：华为的激励困局
27	第二章 尊重激励，让员工的腰杆子直起来
29	尊重激励，让员工说出心里话
31	汇集众人的力量
35	帮助员工实现他们的愿望并给予员工选择的权利
39	实行走动管理，随时听取意见
41	发挥众人的智慧
44	带着员工做游戏：风中劲草
46	案例：通用电气如何集思广益
49	第三章 目标激励，帮员工找到工作的真谛
51	目标激励，造势更要借势
52	站在员工的前面，树立共同愿景



- 55 将你的目标告诉大家
- 56 调整航向，让目标更贴近时下
- 59 为员工量身定做一个规划图
- 63 带着员工做游戏：团队的使命和愿景
- 65 案例：联想的人才激励
- 71 **第四章 培训激励，点燃员工的内心**
- 73 培养激励，在员工的心里点盏灯
- 75 三种基本培训打造学习型团队
- 82 培训要以公司的能力素质模型为基础
- 84 将培训与业绩拧成一股绳
- 86 带着员工做游戏：心灵之旅
- 87 案例：微软，在实践中学习
- 89 **第五章 授权激励，让员工自动自发的秘密**
- 91 授权激励的来源
- 92 要敢于让员工为你做主
- 95 掌握授权的艺术
- 98 不仅仅要授权，还要监督与指导
- 100 带着员工做游戏：建塔
- 100 案例：松下电器的职业培训模型
- 105 **第六章 竞合激励，激活员工的法宝**
- 107 “鲶鱼效应”与激励
- 109 给员工施压：“末尾淘汰制”的用法
- 114 夹带着“三明治”批评员工
- 116 给员工明升暗降的职位，让他慌一慌
- 117 让员工爬一爬“台阶”

119	带着员工做游戏：进化论
120	案例：迪士尼的员工培训
125	第七章 薪酬激励，直接拉动员工积极性的弦
127	薪酬：最直接的激励艺术
129	薪酬的设计技术
131	设计薪酬的注意事项
134	设置合理的奖励标准
136	奖励“走钢丝的人”
138	让员工持有公司的股份
141	长期潜在收益激励法
144	带着员工做游戏：强调积极
146	案例：IBM 的薪酬激励
149	第八章 激励的艺术：领导者智慧与能力的延伸
151	在企业内部建立起激励的制度
153	你必须为员工找到一个榜样
157	诚信，更有魄力
159	对着员工的“屁股”踢一脚
161	制造柔性气氛，将企业打造成员工的家
168	带着员工做游戏：我们的观察力如何
169	案例：贝尔的激励方法

第一章

有效激励，激励人心比加薪更重要

我们不能因为恐惧的消失而坐等员工自发产生激励因子，我们必须创造一种积极的激励因子来取代它。这是管理者面临的一个核心任务，一个最困难的任务，一个最紧迫的任务。

——彼得·德鲁克

➔ 激励之源：人类的八种欲望

“激励”本来是一个心理学名词，指激发人的动机的心理过程。激励被用于管理后，指为了达到企业的经营目标，通过满足员工的心理、愿景、兴趣、情感等需要，有效地启迪员工的心灵，挖掘员工潜力的管理手段。

激励的本质，是让人潜能得到释放和运用。每个人都是一座金矿，而人体中只有 30% 的金子被挖掘出来，剩下的部分一直隐藏在深处。然而，人类天生就有八种欲望（见下表），每一种都可能释放出巨大的能量。这种能量正是激励的来源——当人类的八种欲望得到了释放，就会产生更为巨大的能量；倘若这八种欲望被抑制，人们往往会感到绝望。

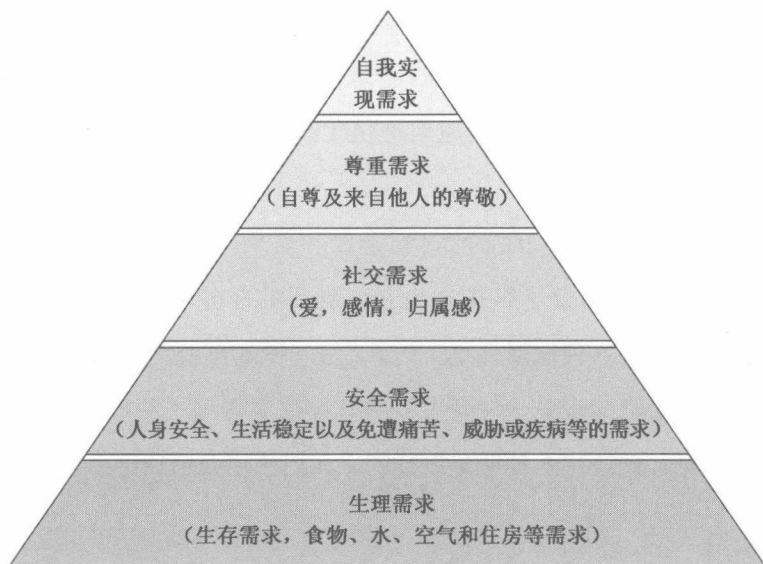
激励人的八种欲望

激励 人的 八种 欲望	参与的欲望，人们与生俱来的参与群体活动的欲望
	占有的欲望，占有已经成为个人价值的首要尺度
	权力的欲望，权力欲在人性之中也是根深蒂固的，人们希望自己选择，渴望掌控自己的命运
	群体的欲望，每个人都有与别人互动和交往以及支持的欲望
	能力的欲望，它是最基本的人类欲望，人类的生存依赖于能力
	实现的欲望，每个人的内心都埋着一颗成就的种子
	被认可的欲望，每个人都希望被理解、赞赏，希望得到认可
	信仰的欲望，人们对信仰的追寻，是生命的第一驱动力

正是这八种欲望推动着人们前行。欲望，深藏在心里，就像一颗蕴涵着巨大能量的宝石，一旦被引发就能释放。欲望和需求不同，需求是生存的必要条件，传统的激励理论关注“需求”这个概念。美国心理学家



亚伯拉罕·马斯洛在他的著作《人类动机理论》中提出著名的人的需求层次金字塔（如下图所示），根据这个理论，人类行为被认为是由“需求”所主宰的，当某种需求存在，就马上会产生相应的行为去满足这种需求，从而产生满足感，直到另一个更高级别的需求产生。



需求金字塔

根据人类的需求金字塔，人们只能被动地随着环境的改变而作出相应的反应，从而达成某种需求，显然，这是一种被动的需求；而欲望却是人们主动想要得到的事物，欲望可以让人更有效率，并且积极主动地追求想要得到的事物。人天生就具有不满足于现状的心理，当你还在母体中时，你已经学会了索取，不断吸收母体中的营养；呱呱落地后，你开始呼吸，当你得到想要的东西后，你又想得到更多东西。然而，人们大多习惯于平庸，平庸就不会产生动力，这就需要有有效激励的力量去点燃。

我曾经在为一家公司做咨询顾问时，见证过这样一个案例，为了尊重，姑且称之为 A 公司。

有效激励，激励人心比加薪更重要

A公司曾经拥有过非常辉煌的战绩，在该行业内的市场份额约占全国的8%，南方某省的市场份额曾一度达到70%。但是，两年前，他们的销售业绩突然下降。A公司的总裁告诉我，并没有新的竞争对手加入进来，销售渠道也没有大的改变，而且，A公司比往年投入了更多的广告宣传，同时，在之前的产品线上，还研发了两套新产品，更为奇怪的是，他们的一线销售人员基本上还是以前的那批人，那么，究竟是什么原因引发了这样的结果呢？

原来，两年前，A公司负责销售的总经理离职了。A公司总裁这么评价这位总经理：“他是公司的元老，我们的整个销售团队是他一手培养起来的，更关键的是，他就像一把火，总是能在恰当的时候点燃整个团队，有他在，大家就有激情。”

后来，A公司总裁不得不再次邀请这位总经理回来。果然，不到半年时间，A公司又重新回到原先的轨道。在A公司总裁的引见下，我有幸见到了这位职业经理人，我问他：“你有什么秘诀吗？”

他说，我确实有一个秘诀，并且想与所有的企业管理者分享：一个成功的销售团队中的每个人都有有一个相同的品质，那就是巨大的动力——这恰恰是被人认为只有少数人才具备的特质，而不是一种可以存在于整个团队中的特性。

实际上，所有人都有无限的能量，然而，这种能量却被暂时压抑了，因为大多数工作环境让他们无法发挥出来，这就需要一个成功的管理者来“点燃”他们，将这个能量释放出来——这就是有效激励的力量。

为什么你的激励却成为失败的代名词

很多企业的管理者为激励员工或部属付出了大量的努力，花费了大量的成本，也做了各种各样的尝试，但是，效果却很一般。为什么这些努力与尝试并没有产生人们所期待的效果呢？究竟是什么阻挡了我们的领导力呢？