

用对激励方法 —— 激发员工的超强战斗力
用好激励手段 —— 让每个员工都尽心尽力

激励

让员工自觉工作的

116个技巧

朱菲菲 / 编著

专题
精讲

► 物质激励、精神激励双重保障

通过12个专题精讲26种激励方法，全面覆盖物质和精神层面

技巧
解析

► 揭示激励手段的关键要点

通过116个技巧，全视角揭示各种激励手段的实施方式与关键要点

案例
分析

► 加强理解，使用更加得心应手

大量穿插经典的案例故事，让阅读和学习更轻松

中国铁道出版社

CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

激励

让员工自觉工作的

116个技巧

朱菲菲 / 编著

内 容 简 介

本书是一本介绍激励员工积极工作的书籍，书中介绍了很多激励员工积极工作的实用技巧。

全书共分 12 章，分别从物质和精神两方面讲解对员工的激励之道，如薪酬激励、竞争激励、授权激励、股权激励及信任与夸奖激励等，让企业可以学习到多方面的激励措施。

本书主要站在中小企业管理者的角度来分析如何激励员工积极工作，文中内容采用案例 + 理论相结合的方式，能让读者轻松地进入真实的企业管理环境中，更好地了解和学习这些激励方法。本书适合于创业者、企业管理者、即将成为管理者以及想要了解人事管理知识的读者使用，同时也适合企业员工阅读，了解企业会从哪些方面实施激励措施，以便调整自我适应企业的要求，得到升职加薪。

图书在版编目（CIP）数据

激励：让员工自觉工作的 116 个技巧 / 朱菲菲编著．—北京：
中国铁道出版社，2017.9
ISBN 978-7-113-23071-5

I．①激… II．①朱… III．①企业管理—激励—研究
IV．① F272.923

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 096791 号

书 名：激励：让员工自觉工作的 116 个技巧
作 者：朱菲菲 编著

责任编辑：张亚慧
责任印制：赵星辰

读者热线电话：010-63560056
封面设计：MX DESIGN
STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街 8 号 邮政编码：100054）
印 刷：三河市华业印务有限公司
版 次：2017 年 9 月第 1 版 2017 年 9 月第 1 次印刷
开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：18.5 字数：196 千
书 号：ISBN 978-7-113-23071-5
定 价：45.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174
打击盗版举报电话：（010）51873659

前言

P R E F A C E

近些年来，企业员工流失率逐步升高，如何留住公司的人才成为令管理者苦恼的重要问题。因此，企业的管理者们开始思考激励员工积极工作的办法。

以往的企业可能都单纯地以“威胁”的方式留住员工，让员工认识到离开公司得不到相应的利益，甚至会以劳动合同期限未满足为由，“威胁”员工支付高额赔偿金。照目前的社会形势来看，这种方法对留住员工越来越不奏效了。

所以，激励员工积极工作、持续为公司效力并不是一件容易的事。在当下竞争日益激烈的经济市场中，企业管理者亟须掌握一套完整的激励方法来指导自己管理公司，为公司留住有用人才。

于是，本书在这样的客观条件和主观需求下应运而生，目的就是希望通过系统地介绍激励员工的技巧帮助企业学会激励员工，从而让员工对自身的发展前景充满希望，增强其事业心，责任感，满怀激情地投入到工作之中。

本书共分4个部分12章，具体内容如下。

◎ 第1部分：1～2章

本部分主要介绍了以实物“钱”作为激励员工积极工作的奖励物品，让员工以获得高薪酬和好福利为奋斗目标，自觉、努力且认真地完成上级分派的任务。

◎ 第2部分：3～6章

本部分主要从员工的“野心”出发，讲解竞争激励、授权激励、股权激励和晋升激励的方法，让员工以获得一定权力和地位为目标，认真自觉地完成工作。

◎ 第3部分：7～11章

本部分主要从员工情感的正反两个方面着手介绍激励员工的办法，包括信任激励、榜样与尊重激励、负面激励以及激将激励，从心理角度让员工真正为自己和企业着想，心甘情愿做好工作。

◎ 第4部分：12章

本部分主要总结了前面部分遗漏的一些特殊激励方法，如兴趣激励、娱乐激励以及岗位轮换激励等，起到补充说明作用，真正帮助企业掌握全方位激励员工的技巧。

本书内容紧密结合了当下企业的实际情况，不仅在书中概括了企业常常出现的问题，还结合实际的案例为企业提出了116个激励的办法和技巧。本书的读者定位在初创业者、企业管理者和即将成为管理者的员工，同时本书还适合想要了解企业如何对员工进行工作激励的从业者使用。

最后，希望所有读者都能够从本书中获益，在实际的工作中运用好激励方法，激励别人，激励自己，让企业更好的发展。

编者

2017年6月

目 录

C O N T E N T S

01

.CHAP.

薪酬激励最实在，员工笑开花

对于很多参加工作的人而言，工资是生活的主要来源，所以工资对大部分人的重要性不言而喻。作为公司方，如果想依靠员工使公司得到更好的发展，最重要的就是解决员工的薪酬问题。

NO.001 如何设计合理的薪酬激励制度 /2

NO.002 如何确定新员工的起薪 /6

NO.003 怎样加薪让员工更有干劲 /9

NO.004 研发人员的薪酬激励怎样实现 /12

NO.005 销售人员薪酬如何定 /16

NO.006 绩效与薪酬挂钩，公司与员工一同发展 /18

NO.007 考评要及时，兑现要迅速 /20

NO.008 多劳多得制与效果考核共同决定薪酬 /22

NO.009 中层以上员工实施 360° 绩效考核 /24

NO.010 解决人工成本预算控制与薪酬激励的矛盾 /27

02

.CHAP.

福利激励创造惊喜，抓住员工的心

随着人们生活水平和质量的提高，很多工作者对公司给予的福利越来越重视，福利的好坏成为应聘者选择公司的重要参考条件之一。

NO.011 允许员工灵活选择福利项目 /30

NO.012 年终奖金换个发法 /33

NO.013 购物卡的妙用让员工感受到公司的诚意 /36

NO.014 意料之外的奖励让员工印象深刻 /38

NO.015 偶尔实施暗奖，让员工认为自己被重视 /41

NO.016 什么情况下发放津贴最合适 /44

NO.017 甘特计划提高工作效率 /46

NO.018 怎样给团队发放奖励让所有人心服口服 /48

NO.019 如何利用住房补贴激励员工 /50

NO.020 旅游福利，让出差员工感恩公司 /53

NO.021 为男员工制造节日，做到男女平等 /55

03

.CHAP.

竞争激励营造危机感，员工更自觉

有竞争才有压力，有压力才有动力，该说法同样适合公司的员工。员工之间存在竞争，才能让员工时刻有危机感，为了避免落后就会更加自觉地工作。

NO.022 积极引导，促进良性竞争 /58

NO.023 鲶鱼效应的激励作用 /61

NO.024 竞争的结果与薪酬挂钩 /64

NO.025 末位淘汰，激发员工潜力 /66

- NO.026 让普通员工表现出自己的闪光点 /69
- NO.027 为员工挑选优质竞争者 /71
- NO.028 积极营造外部竞争氛围 /73
- NO.029 组织内部员工比赛，提供丰厚奖励 /75
- NO.030 制定“复活”机制，唤醒“淘汰”员工 /77

04 .CHAP.

授权激励充满诱惑，激发员工责任心

自古以来，权力就是激发人们积极进取的有利工具。很多人为了得到权力，可以最大限度地发挥自己的实力。

- NO.031 怎样有效授权让人甘心做事 /80
- NO.032 如何向 DISC 四种风格的员工授权 /84
- NO.033 放权与监督共存，防止越权 /88
- NO.034 小心授权激励的误区 /90
- NO.035 术业有专攻，授权要人尽其才 /92
- NO.036 培养副手，对有能力的人委以重任 /94
- NO.037 哪些权可授，哪些权不能放 /97
- NO.038 如何防止下放的权力过大而引发消极情绪 /99

05 .CHAP.

股权激励魅力大，公司与员工利益双赢

股权激励是当下企业管理中一种比较新颖的激励措施，也是一种长期的激励方法，为企业留住核心人才起到很好的作用。

- NO.039 设计股权激励计划要考虑哪些因素 /102
- NO.040 为股权激励创造各种机制环境 /104
- NO.041 股权激励的细节影响股权激励的效果 /106

- NO.042 公司如何对口选择股权激励模式 /108
- NO.043 员工持股计划收获人心 /112
- NO.044 “绑架”式股权激励限制员工离职 /115
- NO.045 激励与约束机制相配套的业绩股票激励 /117
- NO.046 非上市公司如何用好股权激励 /119
- NO.047 运用股权激励要注意的问题 /123

06

.CHAP.

晋升激励有盼头，让员工劳有所得

员工晋升就意味着涨工资，也意味着拥有更大的权力。因此，公司对员工实施晋升激励，可以达到激励员工的目的。

- NO.048 提拔有能力的新人，唤醒麻木的老员工 /126
- NO.049 晋升对公司有贡献的老员工，稳定军心 /128
- NO.050 给予具有理想和潜力的员工学习的机会 /130
- NO.051 对表现优异的员工破格提拔 /133
- NO.052 如何规范晋升机制，打破怀才不遇的僵局 /135
- NO.053 晋升激励能让员工知道自己的重要性 /139
- NO.054 合理晋升，打消员工的跳槽想法 /141
- NO.055 针对同一个员工，怎样把握晋升步调 /143
- NO.056 能力相当的员工，晋升先后的选择 /145

07

.CHAP.

情感激励可攻心，为员工卸下包袱

“人情”是不好偿还的东西，也是最能牵动人心的有利“绳索”。公司可从情感激励着手，促使员工努力地为公司效力。

- NO.057 “家庭式”情感激励，让员工羞于懈怠 /148

- NO.058 消除员工内心的不安更能抓住员工的心 /150
- NO.059 及时肯定情绪低落的员工取得的成绩 /153
- NO.060 不失时机地向虚荣心强的人请教 /155
- NO.061 运用“打一巴掌再给一甜枣儿”的激励法 /157
- NO.062 学会给员工“戴高帽” /160
- NO.063 向员工认错，是大度更是激励 /163
- NO.064 运用非正式沟通方式激励员工 /165
- NO.065 事先承诺，给员工吃“定心丸” /167
- NO.066 让员工发泄不满的牢骚激励法 /169
- NO.067 在适当的时候为员工家庭捎去一份关心 /171

08

.CHAP.

信任与夸奖激励，肯定员工的能力

公司如果能对员工表达信任，同时对员工进行适当的夸奖，肯定其能力，则可以帮助员工建立工作信心，从而激励员工在工作中有更好的表现，为自己和公司创造更多价值。

- NO.068 实施信任激励要先理顺关系 /174
- NO.069 表达对落后员工的信任 /176
- NO.070 让员工知道不追究过失是因为他能做得更好 /178
- NO.071 向有潜力的员工分派重要的任务 /180
- NO.072 掌握技巧，“夸”出好员工 /182
- NO.073 掌握夸奖的禁忌，防止“夸”走员工 /185
- NO.074 运用推功揽过的方法激励员工 /187
- NO.075 支持创新失败的员工不断尝试 /189
- NO.076 适时放大员工的成绩，增加其信心 /191

09

.CHAP.

榜样与尊重激励，让员工不再有情绪

要想让员工服从管理，领导者具备较强的能力是不可缺少的条件，这样的领导者才有“资本”对员工的工作做出指点，使得员工不再对领导者的决策和计划有情绪。

NO.077 以自己对工作的狂热感染他人 /194

NO.078 设置榜样表扬机制 /197

NO.079 身先士卒，紧要关头挺身而出 /199

NO.080 少管“闲”事，做好工作给别人看 /201

NO.081 培养榜样员工，让其他员工“眼红” /203

NO.082 尊重员工的隐私，使其认同公司的文化 /205

NO.083 尊重员工的想法，避免击垮员工的信心 /208

NO.084 尊重员工的价值观，激励员工创新 /211

10

.CHAP.

负面激励约束强，让员工“涅槃重生”

自古以来“惩罚”都是一种有效的负面激励法。这一方法只能消极地应对员工懈怠工作的现象，保证员工的工作进度不会影响到公司的正常运作，并不能真正起到激励员工的作用。

NO.085 奖惩有原则，但也要允许犯错 /214

NO.086 惩罚错误，更要惩罚不改正错误 /216

NO.087 对有潜力的员工允许犯错的机会 /219

NO.088 对眼高手低者褒贬兼施 /221

NO.089 怎样用好“降职”，实现负面激励 /223

NO.090 如何合理施加压力，让员工动力十足 /226

NO.091 如何淘汰不知进取的员工 /229

NO.092 恩威并用，批评之后及时安抚员工 /231

NO.093 突出员工的过错，及时给出补救机会 /233

NO.094 向工作懒散的员工描绘凄惨生活 /235

11

.CHAP.

激将激励反守为攻，燃起员工好胜心

激将法乃是孙子兵法中比较出名的一种激励法，很多时候用在企业管理中也同样能创造出惊人的效果。

NO.095 巧用好胜心，有意识地褒扬第三者 /238

NO.096 根据不同的对象，掌握激将的分寸 /240

NO.097 语调平稳的斥责会更有激励效果 /243

NO.098 在任务失败时奖励表现出色的员工 /245

NO.099 对能力相当的员工突出各自的优势 /247

NO.100 故意“挑刺儿”，让员工不服气 /249

NO.101 同时放大平庸者优点和强大者缺点 /251

NO.102 适当否定员工的成绩，促使其更加努力 /253

NO.103 激将法与能量、行动的关系 /255

12

.CHAP.

其他激励少不了，辅助效果好

对于公司来说，在大方向的激励方法中，再结合一些细微的激励方法，可以对激励效果起到辅助和补充作用。

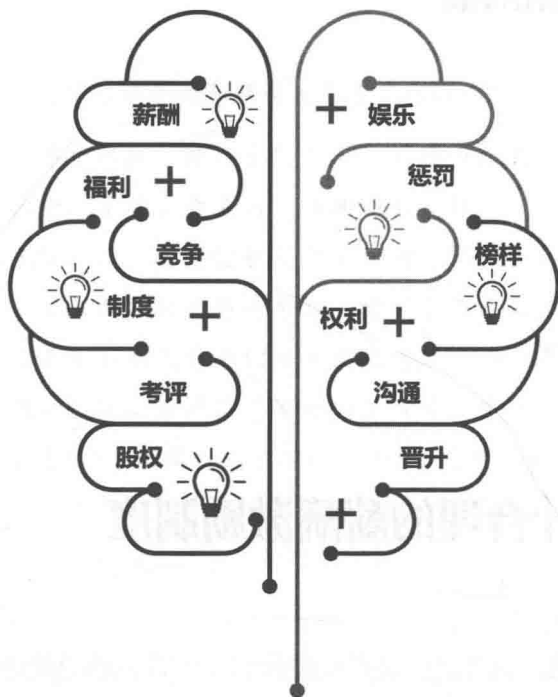
NO.104 授之以渔的培训激励法 /258

NO.105 “能叫其名，如买其命”的名字激励法 /260

NO.106 为员工营造良好的工作环境 /262

NO.107 兴趣激励给员工恰当定位 /264

- NO.108 赋予喜欢发牢骚的人以新的角色 /266
- NO.109 把握员工的性格，分配“有趣”的工作 /268
- NO.110 在特定的场合选择适当的表扬方式 /270
- NO.111 如何利用责任激励避免“林格尔曼效应” /272
- NO.112 娱乐激励让员工劳逸结合 /275
- NO.113 共享激励，让员工之间共同进步 /277
- NO.114 岗位轮换激励，激发工作热情 /279
- NO.115 目标激励给员工前进的动力 /281
- NO.116 展现公司愿景，为员工编织美梦 /283



第1章

薪酬激励最实在，员工笑开花

对于很多参加工作的人而言，工资是生活的主要来源，所以工资对大部分人的重要性不言而喻。作为公司方，如果想依靠员工使公司得到更好的发展，最基础和最重要的就是解决员工的薪酬问题，通过薪酬激励凝聚员工的心。



NO.001

如何设计合理的薪酬激励制度

薪酬激励，简言之就是通过提升员工的收入满意度来提高员工工作的积极性，在此基础上提高工作的效率，最终促进企业的发展。在企业盈利的同时，员工的能力也能得到很好的提升，从而实现自我价值。

认真考虑薪酬的构成

站在对员工激励的角度上来讲，可将薪酬分为两类：一是保障性薪酬，如工资、固定津贴、社会强制性福利及公司内部统一的福利项目等；二是激励性薪酬，如奖金和物质性奖励等。

案例陈述

小李在一家食品包装公司上班，最开始是一名普通工人，每天负责流水线上包装袋的生产。相应地，其工资按计件方式计算，给予薪酬。这样对小李来说挺好，做得多，拿到的工资就多。而且在长期的不断磨练中，

小李的生产效率越来越高，工资也比较可观。

半年以后，公司看到了小李的进步，决定给其升职的机会，于是小李成为了车间组长。每天除了自主生产包装袋以外，还要管理整个小组的生产任务和琐碎的事情。可当升职后的第一个月工资发下来以后，小李发现了工资还不如之前专门做生产来得多。再一看自己的工资组成，除了生产获得的计件工资外，就只是一小部分奖金。于是，小李找到了经理，询问自己的工资构成情况。经理向小李说明，这只是刚升职的工资情况，以后会按照小李的具体工作表现给予另外的薪酬。

就这样，小李以为日后的工资会让自己劳有所得。可连续两三个月，小李拿到的工资仍然不尽如人意。慢慢地，小李觉得公司的薪酬制度不合理，没有切实考虑到员工的利益，于是为了拿到更多工资，小李开始放松对小组生产的管理工作，重新冲刺自己的生产业绩，这样计件工资还比较可观。一段时间下来，虽然自己的生产业绩很好，但整个团队的生产效率下降。经理发现了这一现象并找到小李谈话，小李向经理说明了自己的想法，经理这才意识到薪酬构成对员工的重要性。为了重拾像小李这样的员工对公司的信心，经理和公司的领导层重新对半管理人员的工资构成做了调整，这让小李感受到自己的付出得到了相应的回报。不久，小李带领的整个团队在公司做出了骄人的生产业绩。

薪酬的构成可以反映员工的工作内容，但是如果薪酬的构成不能与工作内容相匹配，员工会认为自己的付出没有得到相应的回报，工作的积极性就会因此受到打击。



明确哪些薪酬激励制度是有效的

有效的薪酬激励制度往往更多地从尊重员工的“能力”“愿望”“个人决策”和“自主选择”等角度出发,从而创造员工个人和企业利益的“一体化”氛围。下面就来了解有效的薪酬激励机制。

(1) 基于岗位的技能工资制。这是岗位工资体系的创新,形成了一种强调个人知识水平和技能,从而推动员工通过个人素质的提高来实现工资增长的一种工资体系。在这种工资体系下,一方面公司对知识水平高和能力强的吸引力大大加强,同时减少这类员工从公司流失的可能性;另一方面也可激励员工提高自己的能力,最终为企业做出更大贡献。

(2) 灵活的奖金制度。目前国内大部分企业奖金已经失去了其原有的意义,变成了固定的附加工资。而实践证明,奖金的灵活性更能激励员工,比如割断奖金与权利之间的“脐带”,使奖金多少与职位高低无关,而是与员工实际的工作成果和能力挂钩;同时,让奖金随着实际工作的情况而变动,同一个人在不同的工作成果下获得不同的奖金。

(3) 自助式福利体系。在兼顾各员工公平的前提下,员工所享有的福利和工作业绩密切相关。不同部门采用不同的业绩评估体系,员工定期绩效评估结果决定该期福利的档次。

设计出合理薪酬激励制度的步骤

要将薪酬激励制度设计得更加合理,公司管理层需要掌握具体的设计步骤,具体内容如下。