

一部改变员工管理观念的启发书

DRANG YUAN GONG
DONG QI LAI

让员工主动创造创新
而不是被动接受管理



让员工动起来

伏建全◎编著

好员工也要好环境，尝试一下让员工积极工作的乐趣吧！

本书是一本很好的老板与员工共同分享的绝佳工具书！

阅读此书的三大收获：

收获一：工作其实很容易 收获二：成绩来得很轻松 收获三：赚钱真的很简单



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

一部改变员工管理观念的启发书

DRANG YUAN GONG
DONG QI LAI

让员工主动创造创新，
而不是被动接受管理



让员工动起来

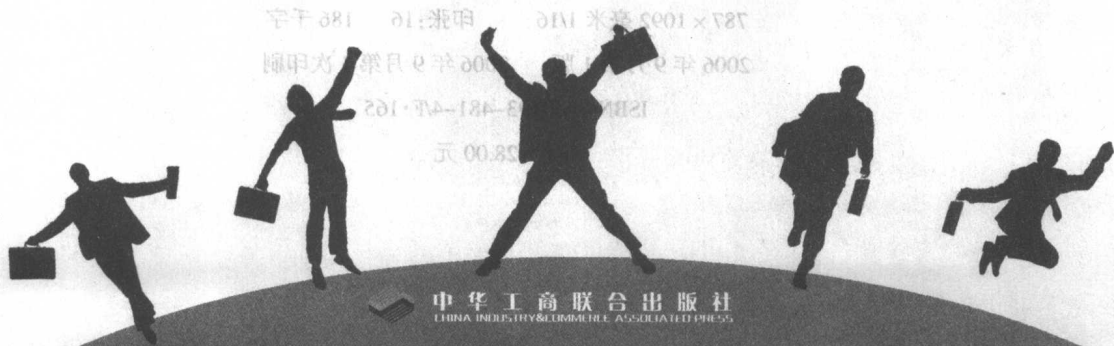
伏建全◎编著

好员工也要好环境，尝试一下让员工积极工作的乐趣吧！

本书是一本很好的老板与员工共同分享的绝佳工具书！

阅读此书的三大收获：

收获一：工作其实很容易 收获二：成绩来得很轻松 收获三：赚钱真的很简单



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:傅德华

封面设计:任燕飞设计室

图书在版编目(CIP)数据

让员工动起来 / 伏建全编著. — 北京:中华工商联合出版社, 2006

ISBN 7-80193-481-4

I. 让… II. 伏… III. 企业管理:人事管理 - 激励

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 112288 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.chgslcbs.cn

北京市凯鑫彩色印刷有限公司印刷

新华书店总经销

787 × 1092 毫米 1/16 印张:16 186 千字

2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-481-4/F·165

定价:28.00 元



前言

在现实的管理中，有些企业领导者总是抱怨自己的员工没有工作激情，做起事来马马虎虎，敷衍了事，工作效率极低。而有些领导遇到这样的问题不是去抱怨，而是积极地去寻找方法，让员工动起来，并为公司贡献自己的智慧，使其创造力得到最大程度地发挥。

那么如何让员工动起来呢？那就要学会激励员工。

如果说管理是一门艺术，那么激励就是这门艺术的核心。激励就是激发人的动机，使人有一股内在的动力，朝向所期望的目标前进的一种心理过程，激励也可以说是调动人的积极性的过程。

一个人的行为，必定受到外界推动力或者吸引力的影响，这种吸引力和推动力通过个体自身的消化和吸收，转变为一种自动力，才能使个体由消极的“要我做”转化为积极的“我要做”。员工尚未发挥的积极性和潜力，就像被埋在地下的金矿，需要领导者去挖掘。对员工进行有效激励，增强员工的内驱力就是领导者手中一把锋利的铁锹，如善加利用，便可将金矿挖出地面，从而给公司带来巨大的财富和长久的利润。



美国哈佛大学心理学家威廉·詹姆士曾在员工激励研究中发现：在缺乏激励的环境中，员工的潜力只发挥出 20%~30%；但在适宜的、激励的环境中，同样的员工却能发挥出其潜力的 80%~90%。这就是说，同样一个人在通过充分激励后所发挥的作用相当于未激励的 3 至 4 倍。所以企业要让员工发挥更大潜力，就要有合理的激励措施。

为了帮助企业领导者更好地掌握激励的艺术，有效地激励员工拼搏，顺利地达到企业的目标，编者执笔编著了此书：《让员工动起来》。其实，让员工动起来的方法很多，但归纳起来不外乎两种，即内激和外激。

本书从内激和外激两个方面，深入浅出地介绍激励在实际工作中的作用，并配以针对性且比较有特色的案例，以理论和实际相结合的模式，将激励从无形变为有形，生动地显现在读者面前。这就是创作此书的原始动机，希望读者能够从本书汲取一定的营养，以备需时之用，从而避免“书到用时方恨少”的窘境。

编 者

2006.8.10



目 录

第一章

“军无财，士不来；军无赏，士不往。”不能否认大多数员工都是为工资而工作的。薪酬可以满足人们不同层次的需求，它在提供员工衣食住行的同时，也为员工追求更高层次的需求提供条件。此外，薪酬还是成功的象征，员工常把它当成社会对他们的认可和欣赏。要想使薪酬具有最佳的激励作用，那么就要在薪酬设计上下功夫。可以说，好“薪”情并不一定是高薪，但它应是一个合理的体系！

第二章

所谓“为自己干活，永远比为别人干活更有劲”，这是员工股权激励之所以能产生长期激励效果的根本原因。通过股权激励，让员工自觉关注企业的发展，关注自身业绩和能力的不断提高，以自己的诚实劳动致富，有制约地使员工股权激励成为了一种投资行为，有效保持和推动了对新、老员工不断创新和创业的牵引和激励。

薪酬激励——解除员工的后顾之忧

- 1 没有梧桐树，引不来金凤凰 /2
- 2 用银弹征服员工 /6
- 3 设计一份合理的薪酬 /9
- 4 优质薪酬制度应遵循的原则 /13
- 5 不可低估薪酬激励 /17
- 6 绝不单单是一份薪水 /20
- 7 使用好奖励这一滴神奇的“蜜” /23
- 8 让奖励和业绩一起成长 /26
- 9 提供比对手更具诱惑力的薪水 /29
- 10 利用“红包”架起与员工沟通的桥梁 /31
- 11 怎样使福利发挥出激励作用 /33
- 12 企业福利面临的挑战 /38
- 13 CA 公司职工的福利政策 /41

股权激励——利用企业利润的共享“套住”员工

- 1 员工股权激励的形式 /46
- 2 员工持股的作用 /50
- 3 我国员工持股的实践 /54
- 4 员工持股激励的误区 /57
- 5 股票期权激励的优点 /61
- 6 中高层员工的“金手铐” /66
- 7 股票期权的激励威力 /70
- 8 股票期权激励的冷思考 /72

第三章

单纯的物质奖赏不一定能有效地调动员工的工作激情，适当的情感激励比奖金更有效。情感是影响人们行为的最直接因素之一。企业只有经常与员工进行情感交流，紧密地维系公司与员工之间的感情，使员工自觉地将自己视为公司的一员，才会更忠诚于企业，发挥自己的才能。

第四章

一位管理专家曾说过：“员工培训是企业风险最小、收益最大的战略性投资。”这句话阐明了培训对企业的重要作用。职业发展是员工的人生大事，如果企业能够给予帮助和指导，并且帮助员工实现自己的理想，那么员工就会心怀感激，为企业尽自己最大的努力，用忠诚和业绩来回报企业。

情感激励——用情“锁”住你的员工

- 1 情感激励是零成本的激励 /80
- 2 用“情”留住你的员工 /83
- 3 如何向员工施爱 /86
- 4 送上一份别致的礼物 /90
- 5 让企业成为一个大家庭 /92
- 6 重视听取员工的意见 /96
- 7 有效沟通能充分激励员工 /100
- 8 赞美是最佳的激励方式 /103
- 9 用赞美的魔棒指挥员工 /106
- 10 给员工巧扣高帽子 /109
- 11 员工是企业的上帝 /111
- 12 信任是最好的尊重 /114

培训激励——浇花才能赢得满园春

- 1 培训是提升员工执行力的利器 /118
- 2 培训帮助员工走向成功之路 /121
- 3 在培训人才上舍得花钱 /124
- 4 经常给予员工“养料” /127
- 5 强大团队是培养出来的 /131
- 6 培训使员工充分发挥潜力 /134
- 7 员工培训的误区 /137
- 8 麦当劳的员工培训之道 /141

第五章

授权不仅是权力的赋予，也是让员工学习和成长的开始！授权激励就是企业领导人将自己一定的职权授予下属去行使，使下级员工在其所承担的职责范围内有权处理问题，作出决定，为领导者承担相应的责任。有效授权能促进员工积极参与企业管理，发挥员工的能动性，从而激励员工为企业的成长奋斗。

第六章

企业是人才发展的依托，人才是企业发展的保证，二者是不可分割的统一体。事业以人为本，企业领导者要想以企业和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，首先要选择有发展前途的事业。一份好的事业，是成就领导者和发展下属的必要前提，也是员工心甘情愿地为企业打拼的原因所在。

授权激励——信任本身 就是最好的激励

- 1 企业为何授权 /146
- 2 授权是给人才插上腾飞之翼 /149
- 3 授权可以制造更大的权力蛋糕 /153
- 4 通过授权让员工动起来 /157
- 5 委以重任 适时提拔 /160
- 6 工作愈重要 员工热情愈高 /164
- 7 给员工一个响亮的头衔 /167
- 8 沃尔玛公司的授权策略 /169

事业激励——为员工提供 成就事业的舞台

- 1 创造适合员工成长的环境 /174
- 2 为员工拓展事业发展的空间 /180
- 3 让员工视工作为自己的事业 /183
- 4 为员工绘制美好的蓝图 /185
- 5 及时晋升能者 /187
- 6 把成功的机会留给员工 /190
- 7 激起员工的斗志 /193

第七章

正所谓“生于忧患，死于安乐”。作为员工，如果没有竞争压力，没有生存压力，就容易产生惰性，不思进取。要想让企业永葆青春，增强活力，就必须充分调动每一个员工的工作激情，在企业内部创建一种竞争机制，把企业变成一个大赛场，让员工充分施展自己的才能，为企业的腾飞做出贡献。

第八章

对任何一个企业来说，企业文化都是其“灵魂”，是企业经营活动的“统帅”，是企业行动的“思想”，在企业的经营发展中具有不可替代的核心作用。优秀的企业文化能够激发员工的创造热情，形成一种精神振奋、朝气蓬勃、开拓进取的良好风气，培育员工对企业的认同感和与企业共命运的精神、发挥出其他管理制度所无法比拟的激励力量。

竞争激励——让员工在竞争中不断成长

- 1 竞争是最有效的激励 /198
- 2 有竞争才有活力 /201
- 3 让员工感到自己处于竞争中 /204
- 4 引导员工进行良性竞争 /207
- 5 人无远虑必有近忧 /210
- 6 创造工作中的危机感 /214
- 7 使用危机消除员工惰性 /217

文化激励——湿柴也能燃烧起来

- 1 企业文化是员工的精神酬劳 /222
- 2 企业文化的功能 /226
- 3 企业文化是开启员工主动性的钥匙 /229
- 4 向每一个员工灌输文化观 /232
- 5 企业文化发挥的激励作用 /235
- 6 企业文化中的“工作激情” /239
- 7 惠普公司的用人哲学 /243

第1章

【薪酬激励】

解除员工的后顾之忧

“军无财，士不来；军无赏，士不往。”

不能否认大多数员工都是为工资而工作的。薪酬可以满足人们不同层次的需求，它在提供员工衣食住行的同时，也为员工追求更高层次的需求提供条件。此外，薪酬还是成功的象征，员工常把它当成社会对他们的认可和欣赏。要想使薪酬具有最佳的激励作用，那么就要在薪酬设计上下功夫。可以说，好“薪”情并不一定是高薪，但它应是一个合理的体系！





1

没有梧桐树，引不来金凤凰

“良禽择木而栖”，金凤凰自然只栖梧桐树。企业想引来“金凤凰”，就必须舍得花钱为“金凤凰”种一片梧桐树，否则引来的只能是“小麻雀”或“黑乌鸦”，当然也就不能指望它们下出“金蛋”来了。所以，在引进人才时，一定要舍得花大本钱。对企业而言，引进人才也像更新设备一样，投入的越多，产出和回报才会越丰厚。反之，只能看着“金凤凰”另攀高枝了。

对于企业来讲，培养人才往往需要投入较多的时间和成本，而有些企业并不具备培训的条件和环境，但有些人才又可能是企业急需的，这时企业就需要面向社会招募人才。

但是，在市场经济形势下，越是高阶层的人才就越需要赋予优质的薪水。一些企业老板却舍不得投入这笔资金，他们虽然也渴求人才，但是不愿意支付较高的薪酬；同时他们还会自我安慰说，没有那高素质的人才，企业还不是照样运转和经营？其实他们没有认识到高素质人才的潜在价值。这样，他们在激烈的寻才

大战中往往难以吸引真正的“千里马”；即使寻到了称心的“千里马”，也还是难以留住，过不了多久，“千里马”就投入另一个企业的怀抱了。

一些成功的企业明白人才的重要性，不惜重金聘请自己需要的人才，都大获收益。

深圳一家电子公司由于其产品的磁粉技术过不了关，所以该产品一直无法上市，进退两难。该公司决定公开招聘这方面的专家来解决这一问题。但是，茫茫人海，懂得磁粉技术的人才却寥寥无几，能够帮助他们攻克难关的人才一直没有踪迹。后来该公司听说另一公司的总工程师王鹏有磁粉技术方面的专长，于是派人去游说王鹏跳槽到他们那儿去，并许诺工资比他在原公司高 4 倍。

然而，王鹏所在的单位为了留住这只“金凤凰”，也许诺加薪。那位说客请示了公司经理，公司经理想了一下，说：“他们无论出多少钱，再乘以 3 就是我们的条件。”最后终于把王鹏挖到了手，磁粉问题很快过关，新产品上市后以其技术新、质量高、价格适中的优势迅速占领了市场，给公司带来了丰厚的利润。

与这个事例相比，美国容器公司的董事长威廉·伍德希德惟才是举的具体措施更堪称大手笔。他的公司想在金融市场谋求发展，但是一时找不到合适的人选。后来，他慧眼识英才，看中了来自上海的金融家蔡志勇。

为获得这个人才，威廉·伍德希德不惜动用了 1.4 亿美元，收购由蔡志勇为董事长兼首席执行官的“联合麦迪逊”财务控股公司，并立即邀请蔡志勇出任容器公司的董事。从此以后，蔡志勇凭借容器公司的强大财力和自己在金融界的经历与才华，在金融界大干一场，在 4 年时间里，为容器公司增加了 10 亿美元



的资产，并使得容器公司逐步形成完整的金融体系和不断发展的金融网络。

很多企业的老总认为这种用重金“买”来的人才不可靠，而且代价也大。其实，这样的理念已不适应今天的竞争需求了。现代市场经济中重金聘人才是最直接、最便利的得到人才的办法。美国抢夺人才最有力的方法就是给予人才丰厚的薪水，所以美国拥有强大的科研开发能力。不能否认大多数人都是为了金钱而工作的，用重金“买”人才虽然只是用利益来引诱人才流动，但更重要的是这能让人才感到被重视的作用，觉得自身的价值大，由此也会从利益的另一端出发思考问题，会对重视自己的公司产生趋近的意识。只要在以后的日子里继续尊重人才、爱护人才，那种重金“买”来的人才同样将是很可靠的。

企业在运用这一方法寻找“金凤凰”时，要掌握以下几个方面：

(1) 确保所聘人员是企业急需的人才

倘若公司支付重金聘到的员工能力不足，无法为公司发展贡献力量，难以胜任所担任的职位，那么公司将为此付出沉重的代价。

因此，在作出重大决策之前，一定要考虑清楚，公司需要哪方面的人才，所聘用的人员是否具备这方面的素质。这要求分析公司的现状，以及该人员的详细的工作经历与业绩，通过对比分析，决定是否聘用。

(2) 要量力而行

聘用高级人才将大大增加公司的人工成本，如果没有足够的资金支持的话，高额的人工成本将加重公司的负担。因为公司经

营状况的好转、盈利的增加毕竟有一个过程，如果在这个过程中结束时公司已经无法负担人工成本，那么只能使公司的状况变得更坏。推迟或降低薪酬水平，更会引起员工的不满，从而降低员工的工作激情。因此，在决定以高薪聘用人才的同时首先要衡量一下公司的资金情况。

(3) 充分信任所聘人才

高薪聘得人才后，要充分发挥其“外来优势”，为其提供必要的条件，使他能够施展才华，为企业的发展开拓更广阔的天地。

(4) 重赏对象要看准

在人才竞争日趋激烈的今天，难免会有一些徒有虚名的庸夫，因此，必须对重赏对象做一番认真考察。



2

用银弹征服员工

薪酬福利，被企业认为只是单纯的数字。然而，IBM 公司却不这样认为，他们强调，薪酬福利在人力资源这个管理范畴之中是最值得研究和重视的一部分内容，之所以这么说是因为它并非只是一些简单的数字，更主要的是它是科学和艺术的结合。如果纯粹拿数字说事，你不可能成为一个成功的薪酬福利管理者，你必须要让这个数字能够真实地表达你的意思。薪酬和福利都不是单纯的数字，每个数字都可以有很多种解释的方法，关键在于你如何按照自己的意图去赋予薪酬和奖金最有价值的含义。在薪酬方面，作为企业的领导者不要只关注某一个员工工资的绝对值，而是应该更加重视他的期望值。期望值管理也是心理学在企业管理中的一个很好的应用，它会帮助你实现激励员工的最终目的。

薪酬福利的设计被管理学大师们誉为科学与艺术的结合。

薪酬福利设计的科学性主要体现在薪酬最直接反映的就是一个十分精确的数字，无论是个人工资、月总工资、平均工资还是企

业的劳动力成本都是数字。企业在制定整个组织的薪酬框架以及每个员工工资的时候，首先必须要量化到非常具体的数字上面去，因此就必然要利用科学的方法和工具来帮助制定科学的目标，诸如进行市场调研、市场定位，制定内部原则，设计薪酬框架，进行业绩考核，设定加薪幅度，分配奖金等每一个步骤和程序都是非常量化的。这些量化的细致程度出乎人们的意料，某一项奖金到底是怎么算出来的，利用了哪些计算公式，企业中很少有几个人能弄得清楚，算得明白。在薪酬和福利的设计中会涉及到很多因素，每个因素都有一个公式，主要是数学和统计学，这就是科学。

在平衡问题上体现了薪酬福利的艺术性。很多时候，平衡期望值是一个公司制定薪酬的主要目标之一。公司需要员工拼命工作多出效益，达成各项目标和战略，员工则需要获得与付出相适应的薪酬。因此，制定薪酬与福利需要在二者间掌握平衡，既要保证公司的正常运转，又要给员工提供与同行业企业具有竞争力的薪水。员工对自己的薪酬满意与否，一般是通过与他人比较而来的，他们心中并非有一个参照值。公司在考虑员工实际感受的同时，也要从财务的角度去考虑企业的实际收入能否支持这些开支，时刻要在这两者间保持平衡。公司每做出一个决定，都会使天平的平衡发生变化，有些时候偏重员工的满意度，有些时候偏重公司财务满意度，但你必须要找到这个平衡点。那么，如何去寻找这个平衡点呢？这就需要一定的艺术成分了。

在制定公司员工的薪酬与福利制度时，IBM 公司把薪酬福利同员工的业绩以及公司策略等联系起来，通过制定相应的薪酬福利政策来诱导员工的行为，激励员工做出更好的业绩。

IBM 公司规定员工获得加薪的待遇主要取决于下列几种情况：

①员工所做的工作本身，对企业或者本部门的价值是怎样的，这个工作在外面市场上的薪资水平如何，所需要的技能、技



巧如何等等；

②要分析员工所在的职位对公司业绩产生的影响，是大还是小，是直接的，还是间接的；

③员工获得加薪取决于员工自身的学习能力，员工要能在工作中学习，要不断提高，然后才能升到一个更高的级别，有更好的作为和回报；

④员工的加薪取决于员工的工作态度，认真而负责的工作态度是支持一切的基础。这样的员工是企业最乐意给予加薪的。

IBM 中国公司每位员工的所有工资、奖金都是高度保密的，员工之间互相不知道也不会问对方拿了多少钱。除了享受年终的三重奖励外，作为公司管理层可以持有股票并且有权参与分红。如今 IBM 中国公司加快了本地化步伐，将会有越来越多的员工持有股票。从整体上来说，目前这种激励机制比较公正、公平，并且能有效激发员工的工作积极性。

IBM 中国公司把年终奖划分为三个部分：

第一部分是“双薪”，即每位员工都在年终多发放一个月的工资；

第二部分是除了每年公司组织一次员工外出旅游度假之外，年底还发放大约一个月的工资作为员工外出旅游的费用；

第三部分是真正的“奖金”，它主要根据员工过去一年的工作表现来发放，每个员工的年终奖一般为月工资的三倍左右，当然那些工作业绩特别出色的员工得到的回报远不止这些。甚至有可能是月薪的十倍，而那些表现不好或者没有完成业绩目标的员工，不但拿不到奖金，连平时的工资都会被扣除一部分。

事实证明，良好的薪酬与福利制度使企业获得了员工的真心效力，同时也有利于企业留住那些优秀的和企业急需的人才。