

普
华
经
管

正略钧策
管理丛书

激励

员工不用钱

唐华山 闵宪伟 © 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

激励员工不用钱

唐华山 闵宪伟 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

激励员工不用钱 / 唐华山, 闵宪伟编著. —北京: 人民邮电出版社, 2007. 1
ISBN 978-7-115-13846-0

I. 激… II. ①唐…②闵… III. 企业管理: 人事管理—激励—方法
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 145583 号

内容提要

人的需求是多层次的, 物质需求只是最低层次的需求, 因而使用金钱并不能从根本上激发员工的工作热情。

本书为读者揭示了公司员工行动背后真正的动力源泉, 通过 25 个章节归纳了尊重、赞美、荣誉、情感、沟通、参与、兴趣、危机、竞争、愿景等能带给员工强大行动力的非经济手段。使用这些激励手段, 管理者既可以节约激励成本, 又能使激励效果大大提高。

本书适合企业各层次管理者使用。

激励员工不用钱

- ◆ 编 著 唐华山 闵宪伟
- ◆ 责任编辑 邢 剑
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 700 × 1000 1/16
印张: 14.25 2007 年 1 月第 1 版
字数: 152 千字 2007 年 1 月北京第 1 次印刷
ISBN 978-7-115-13846-0/F · 666

定 价: 28.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223



人的需求是多层次的，
金钱并不能从根本上激发员
工的工作热情。尊重、赞美、
荣誉、情感、沟通、参与、兴
趣、危机、竞争、愿景……
25种方法会使你的员工焕然
一新！



前言

提起激励员工，管理者们想到的往往是使用金钱，认为只要多给员工一些钱，就能够让员工不遗余力地工作。

事实果真如此吗？答案是否定的。金钱并不能起到持久的激励作用。

权威调查显示，在问到员工在工作中最看重什么，是什么激励着他们努力工作、令他们对工作感到满意时，在所有的答案中，金钱并不是排在首位的因素。

难道这些接受调查的员工在撒谎？如果金钱的激励作用没那么重要，为什么管理者们还如此看重？它到底在我们的工作中扮演着什么角色？

早在30年前，赫茨伯格就对金钱和激励之间的关系提出了质疑。他指出，与工作满意相对的不是不满意，而是缺少满意感。金钱激励并不能持久地激励员工。

经过研究，赫茨伯格发现，真正能够激励员工的因素有很多，即使金钱算作是一项激励因素，也只是位于很多激励因素之后，在所有因素中仅列第六而已。他指出，提供额外奖金或者其他奖励，只能在短期内激发起员工的斗志，但是无法实现长期的激励。

管理顾问科恩也强烈地反对利用金钱激励员工。他指出，用金钱诱使员工提高业绩，纯属浪费且不利于提高生产效率。

管理大师德鲁克则反对过分依赖金钱因素激励员工。他说：“如果物质奖励只在大幅度提高的情况下才产生激励的效果，那么采用物质奖励就会适得其反。物质奖励的大幅度增加虽然可以获得所期待的激励效果，但付出的代价实在太，以至于超过激励所带来的回报。”简单地说，一旦你可以通过给予更高薪水来提高员工绩效，那么，即使推动员工增长一丁点儿绩效，你也要付出大量薪水的代价。

那么，不用钱激励员工，该用什么呢？

科恩给出的答案是，挖掘员工的内在动力，即每个员工内心都有一种把工作做好的欲望。科恩说，能够激起员工内在动力的因素有很多，比如尊重员工、赞赏员工、让员工在自己的工作中有发言权等，最重要的是，还要有一份让员工感兴趣的好工作。科恩引用赫兹堡的话说：“你要人们努力工作，就得给他们一个好工作做。”

激励专家认为，人的需求是多层次的，物质需求只是最低层次的需求，因而使用金钱并不能从根本上激发员工的工作热情——即使对有些员工适用，但所起的作用也是短期的、有限的。真正有效的激励手段，往往是不用花什么钱就能够



激励

员工不用钱

做到的，关键是要抓住员工的心，从满足员工的心灵需要出发，才能让员工自动自发充满热情地工作。

本书为读者揭示了员工行动背后真正的动力源泉，通过 25 个章节归纳了尊重、赞美、荣誉、情感、沟通、参与、兴趣、危机、竞争、愿景等能带给员工强大行动力的非经济手段。使用这些激励手段，管理者既可以节约激励成本，又能使激励效果大大提高。

在具体操作中，由于每位员工的工作动力不尽相同，所以管理者在实施这些激励手段时应因人而异。总之，管理者只要能够知道员工的需求，找出员工最关心的事情，并以相应的方式激励他们，就能够达到最佳的激励效果。

在本书的编写过程中，郑月玲、郑茂章、唐华领、李倩倩、范云静、冯有根、孙佳佳、张静、唐林妹、景家银等人做了大量的工作，在此表示感谢。

作者

2006 年 12 月



第一章 尊重激励法——发自内心地尊重员工	1
激励核心：尊重是一种最人性化、最有效的激励方法，管理者如果能够发自内心地尊重每一位员工，那么员工对企业的回报将是惊人的。	
第二章 赞美激励法——一句话足以感化心灵	9
激励核心：每个人都渴望被人赞美，无论他口头上承认与否。好员工不是管出来的，而是夸出来的。	
第三章 荣誉激励法——给员工一个响亮的头衔	21
激励核心：荣誉是激情的催化剂。如果说自我实现是人类最高层次的需要，那么荣誉就是一种终极的激励手段。	
第四章 情感激励法——激发员工，从经营员工的心灵开始	29
激励核心：因为人是感情动物，人的行为是靠情感支配的，所以要调动员工的积极性，情感投入尤为重要。	
第五章 沟通激励法——没有沟通，就没有成功	37
激励核心：直接的、友好的、朋友式的沟通是现代企业管理者促使员工参与、激发员工工作热情的最有效的工作方法。	
第六章 参与激励法——提高员工的主人翁意识	47
激励核心：现代心理学研究表明，员工参与企业的程度越深，其积极性就会越高。积极鼓励员工参与管理，可以有效提高员工的主人翁意识，增强企业的凝聚力和向心力。	
第七章 兴趣激励法——恰当的定位是活力的源泉	57
激励核心：宝贝放错了地方，就成了废物；而如果宝贝放对了地方，没有好好地利用，同样也会成为废物。	
第八章 危机激励法——灌输危机观念，激发工作热情	67
激励核心：企业领导要不断地向员工灌输危机观念，让他们明白企业生存环境的艰难，以及由此可能对他们的工作、生活带来的不利影响，这样就能激励他们自动自发地卖力工作。	



第九章 竞争激励法——营造你追我赶的工作氛围 75

激励核心：告诉员工，如果他们不努力工作或工作业绩不佳的话，就有可能被公司淘汰出局。在生存竞争异常激烈的当今社会，可能失去饭碗的压力将会极大地激发员工的工作热情。

第十章 末位淘汰法——勇于向能力低下者亮红牌 83

激励核心：优胜劣汰，适者生存，这是大自然的法则。企业不是慈善机构，如果员工的能力不行，那么就应该果断地让他离开。

第十一章 环境激励法——营造良好的工作环境 93

激励核心：作为企业管理者，应适当地关注下属的工作环境，因为只有为他们提供一个既有挑战而又富有吸引力的空间，才能让下属心情舒畅，从而干劲倍增。

第十二章 晋升激励法——让升迁渠道畅通无阻 101

激励核心：渴望晋升，就是渴望最大限度地释放出自己的生存价值，就是希望自己能够实现梦想、创造辉煌。只要晋升得当，就能够激励全体员工的士气。

第十三章 榜样激励法——榜样的力量是无穷的 109

激励核心：在任何组织和企业中，模范员工都代表着一种强大的力量，他们是十分宝贵的财富。

第十四章 目标激励法——有目标才会有激情 117

激励核心：目标是最好、最大的激励，给员工一个值得为之努力的宏伟目标，往往比物质激励更为有效。

第十五章 后院激励法——给家属一份感动，员工就会为你拼命 127

激励核心：激励员工，从关爱员工的家属开始。只要运用好这种迂回激励之道，员工就会为你拼命。

第十六章 娱乐激励法——在欢笑声中提前完成任务 135

激励核心：幽默不但可以减轻疲劳，还能振奋精神，特别是对那些从事重复性劳动的人最有效果——他们如果能在轻松愉快的气氛中工作，往往能够超额地完成任务。



- 第十七章 地位激励法——告诉员工他对公司很重要** 143
激励核心：把你的员工当作大人物来看待，比直接给他们物质方面的激励更能激发士气。因为任何人在得到别人的认可和重视时，心理上都会得到一种莫大的安慰，这是金钱激励所不可比拟的。
- 第十八章 授权激励法——把别人能干的事交给别人去干** 149
激励核心：管理的职责是引领而非直接操作，大胆地把属下能干的工作交给他去干吧，这不仅能够减轻你的负担，还能够激发员工的工作热情。
- 第十九章 清除激励法——果断清除团队中的“烂桃子”** 161
激励核心：“烂桃子”的可怕之处在于它那惊人的破坏力——一个正直能干的人进入一个混乱的部门可能会被湮没、同化，变得一无是处；而一个“烂桃子”式的人物能很快将一个高效的团队变成一盘散沙。
- 第二十章 示范激励法——与其吼破嗓子，不如做出样子** 171
激励核心：如果你想拥有什么标准的员工，那你首先得以什么样的标准去要求自己。正人先正己，做事先做人，领导者要想管好下属就必须以身作则、率先垂范。
- 第二十一章 宽容激励法——严以待己，宽以待人** 177
激励核心：如果企业领导者老是挑剔下属的毛病，就会极大地削弱他们的工作热情，招致他们的反感，从而影响他们的工作积极性、主动性和创造性，这对企业的发展是非常不利的。
- 第二十二章 愿景激励法——为员工编织一个美丽的梦** 185
激励核心：企业愿景是增强企业凝聚力的核心要素，是企业激励员工的最有效手段之一。一个企业只有拥有真正的企业愿景，才能激发出员工无穷无尽的力量，才能创造出巨大的效率和效益，才能拥有源源不断的内在动力。
- 第二十三章 培训激励法——为你的员工打造金饭碗** 193
激励核心：人力资源专家认为，员工是企业发展的第一资源，如果能用合适的方法加以培训或引导，其价值将越来越大。
- 第二十四章 责任激励法——让员工自己对自己负责** 201
激励核心：企业管理者应该明白，没有责任感的员工不是好员工。工作就意



激

励

员工不用钱

味着责任，责任意识会让我们表现得更加卓越。

第二十五章 激将激励法——遣将不如激将 211

激励核心：逆反心理人人都有，你越不让他干什么，他就越干什么，尤其是在气氛激烈的情况下，对于那些好胜心强并且脾气暴躁的人，用激将法来激发他的潜力是最好的办法。

第一章

尊重激励法

——发自内心地尊重员工

激励核心：尊重是一种最人性化、最有效的激励方法，管理者如果能够发自内心地尊重每一位员工，那么员工对企业的回报将是惊人的。



一、激励原理

像尊重专家一样尊重自己的员工

在管理企业的过程中，领导者常常这样抱怨：现在的员工越来越难应付了，没钱他们没干劲，有钱也未必能提高他们的工作效率，真是让人左右为难。很少有人去思考如下问题：我对员工的需要了解多少？我对员工做了什么？我对员工的态度怎样？我为员工提供了多少发展机会？员工是否对我心存感激？如果企业管理者愿意静下心来思考这些问题，相信很快就能找到答案。

随着知识经济的迅猛发展，在现代企业管理中，激励员工——特别是那些知识型员工，光靠钱的方法已经很难奏效了。发自内心地尊重员工，这样一种非经济激励方式，则越来越具有现实意义。

心理学研究表明，每个人都希望得到别人的尊重，它是人类最基本的需求之一。对于企业管理者来说，要想让员工充满激情地工作，“尊重”可以说是一件“法宝”，其功效是不可低估的。

永远不要把员工当傻子，你对员工的好坏，员工凭借直觉就能知道。管理人员要发自内心地尊重员工，对他们要像对专家一样心存敬意。这样员工就会感到工作的快乐，并以自己的实际行动来报答管理者的敬意和赏识。如果员工得不到这份应有的尊重，就会觉得自己无所作为，或者觉得自己的上级并不赏识自己，自己的价值得不到认可，从而灰心丧气、无精打采。以这样的精神状态工作，工作效率自然不佳。

作为一名企业管理者，千万不能小看尊重员工的激励作用，那是一种促使员工自动自发地高速前进的助推器。管理者必须明白，员工之所以愿意努力地工作，是想通过工作业绩得到他人的尊重，而不是仅仅为了金钱；若得不到应有的尊重，员工就不会愉快地工作，当然就不可能提高工作效率。换言之，企业管理者如果能把员工当作与自己平等甚至是更值得尊重的人，那么这种尊重就会使他们产生出一种由衷的自豪感，从而激发出他们为企业拼命的工作热情。在企业领导者对员工表现出热情关怀的那一刻，员工就会感觉到自己是真正被领导者所尊重，他们就不会把领导者看成是一个毫无感情的“头儿”，而是把你看成朋友。为朋友做事往往要比接受上司命令做事要积极、有效得多。

在管理实践中，管理者如果不能做到发自内心地尊重员工，常常会使自己陷入尴尬的境地。如果管理者乐于在员工面前颐指气使，那么可以肯定地说，公



激

励

员工不用钱

司是留不住优秀员工的，不愿走的只会是一些无能之辈。更为严重的后果还不止这些，它还将牵制企业的长久发展，阻碍企业的成功进程。

二、操作方法

把尊重员工落到实处

在企业管理的过程中，有些管理者并没有从内心深处树立尊重员工的意识，他们口口声声称自己很尊重员工，但实际上却流于表面，没有任何实际行动。企业管理者究竟怎样做才算是真正尊重员工呢？以下方法可以参考。

1. 对员工说话要礼貌、客气

每个人都希望得到别人的尊重，员工当然也不例外。当管理者将一项工作任务交给员工时，请不要用发号施令的语气命令下属如何如何。如果员工出色地完成了工作，管理者不要吝啬一声“谢谢”，要知道，一句“谢谢”不会花什么钱，却能得到丰厚的回报。当然，尊重不能仅限于口头，或只凭一时高兴。管理者既需要在正式场合，也需要在非正式的场合给予员工适当的尊重。

2. 不嘲笑、不轻视员工的工作能力

员工在处理业务时如果出了问题，却不知道该如何解决时，管理者不应当嘲笑或轻视员工的能力，而应把这些员工召集起来，友好地对他们说：“来，让我们一起研究一下这个问题。”聪明管理者的“一起研究”、“一起想办法”的做法，会使员工感到自己对企业来说是多么重要，使员工产生强烈的成就感。员工在这样的心理作用下，工作起来自然更加努力。

3. 认真听取员工的建议

管理者在听取员工的建议时，要全神贯注，不能三心二意，并尽量在最短的时间内确定员工所想表达的意思。要让员工觉得自己是被领导尊重和重视的。无论如何，都不要态度生硬地立即拒绝员工的建议，即使你觉得这个建议没有什么价值。在拒绝员工的建议时，管理者要将理由说清楚，措辞要委婉，并要感谢员工能够为公司着想。



4. 尊重员工人格，不拿员工人格开玩笑

人人都有被尊重的需要。管理者尊重员工人格，往往会产生比金钱激励大得多的激励效果。比如一个企业，改称门卫为“门神”，自从有了这个称谓后，门卫的工作更出色了。这些不需要成本的激励措施，尤其需要你去注意运用。作为管理者，千万不要诋毁任何一名员工，也不要开一些有关员工人格的玩笑，因为尊严是一个人最重要、最有价值的财产。如果管理者想当然地嘲弄员工，轻则会使当事人备感冷落，极大地影响他的工作热情；重则会树敌无数，成为员工最不喜欢的人。

5. 鼓励不同思维

作为一名企业管理者，不能存在求同思维，不能无论什么事都要求员工的思维和自己一致，这对个人、对企业都是十分不利的。如果你不能容忍不同的思维，只喜欢提拔那些想法、做法和你一致的人，就会在你的周围聚集一批与你思维相似的人，从而扼杀了思维的创造性；当你遇到困难时，你周围的人并不能帮你，因为你们的想法和做法都如出一辙。

6. 尊重员工的优点，忽略员工的缺点

没有人是十全十美的，每个人都有自己的优点和缺点。管理者如果想获得员工的尊重，想让员工认可你的管理才能，就得尊重员工的优点。重视这条准则，管理者将有效地避免陷入困难的境地。同时还要忽略员工的缺点，作为企业的领导者，你应该虚怀若谷、海纳百川，不对员工的小缺点斤斤计较。这样，在你尊重员工的同时，也会获得员工的尊重。

7. 别把员工当保姆

在日常工作中，有很多管理者随意使唤自己的员工，认为这样做天经地义。其实，这些人犯了一个大错误，他们扩大了员工的概念，将员工与保姆等同起来。员工们心里会怎样想呢？他们心中肯定充满了不满的情绪，觉得自己受到了轻视，从而对管理者有了抵触情绪。带着这样的情绪做事，他们又怎能把工作做好呢？

8. 对所有员工平等以待

企业管理者需要一视同仁地对待员工，不能被自己的个人好恶所左右；不要在一个员工面前把他与另一员工相比较；不要在分配任务和利益时有远近亲疏之分。



激

励

员工不用钱

总而言之，尊重员工是激励员工的一项重要举措。如果管理者不懂得尊重员工的领导艺术，只知道对员工颐指气使、发号施令，其结果是不堪设想的。

三、经典案例

关注对方的感受

管理者怎样才能赢得下属的心？什么样的领导才能让下属赴汤蹈火也在所不辞？我们来看看著名管理大师松下幸之助的做法。

有一天，松下幸之助在一家餐厅招待客人，一行人都点了牛排。待他们都吃完主餐后，松下便让助理去请烹调牛排的主厨过来。

松下特别强调说：“不要找经理，找主厨。”

助理这才注意到，松下的牛排只吃了一半，心想过一会儿的场面可能会很尴尬。

主厨很快就过来了，他的表情很紧张，因为他知道请自己来的人是大名鼎鼎的松下幸之助先生。

“有什么问题吗，先生？”主厨紧张地问。

“对你来说，烹调牛排已不成问题，”松下说，“但是我只能吃一半。原因不在于厨艺，牛排真的很好吃，但我已80岁高龄了，胃口大不如前。”

主厨与其他用餐者困惑得面面相觑，大家过了好一会儿才明白这是怎么回事儿。

“我想当面和他谈，但是我担心他看到吃了一半的牛排被送回厨房，心里会很难过。”如果你是那位主厨，听到松下先生那么说，会有什么感受？是不是感到备受尊重？客人在旁听见松下如此说，更佩服松下的人格并更喜欢与他交朋友、做生意。

又有一次，松下对一位管理人员说：“我个人要做很多决定，并要批准他人的很多决定。实际上只有40%的决策是我真正认同的，余下的60%是我有所保留的，或我觉得过得去的。”

管理人员感到很惊讶，他以为如果松下不同意办某事，大可一口否决就是了。

“你不可以对任何事都说‘不’，对于那些你认为算是过得去的计划，你大可在实行过程中指导他们，使他们重新回到你所预期的轨迹。我想一个领导人有时应该接受他不喜欢的事，因为任何人都不喜欢被否定。”



关注对方的感受——这就是松下幸之助的领导风格。

我们都知道，松下的领导风格以骂人出名，但是也以最会栽培人才而出名，这两个不同的形象，就是透过他发自内心的尊重，用真诚与关怀整合在一起的。

松下的故事带给了我们有益的启示：作为一名企业管理者，你应该尊重你的员工，让他感觉到他在企业中是有所作为的，是能得到上司肯定的，如果你这样做了，那么他就会回报你更多的东西。

四、特别提示

用尊重挖掘员工潜能

怎样用尊重挖掘员工的潜能呢？可以从以下几个方面着手。

1. 尊重员工的人格，培养企业的亲和力

马斯洛的需要层次理论认为，人的需要有五个层次，它们分别是生理需要、安全需要、社交需要、自尊需要和自我实现需要。每一位员工都有被尊重的需要，如果企业管理者能够从人格上尊重员工，就能够产生比金钱激励大得多的效果。管理大师松下幸之助先生的许多管理理念值得我们借鉴，比如他在员工面前总是自认为能力不足，经常向下属求教，请求他们提供帮助。他常常对自己的员工说：“我做不到的事情，我认为你们能够做到。”对公司的管理层，松下则要求他们为员工“端菜”，当然并不是要管理者真的去为员工亲自端菜，他的本意是让管理层对员工要尊重、要心存感激之情。这样员工就会感到公司很重视自己，满足自己人格受到重视的需要，从而增加企业的亲和力。

2. 尊重员工的意见，增强他们对企业的向心力

激励专家认为，员工参与企业管理的程度越深，其积极性就会越高。在很多情况下，团队领导实际上没有必要显得比员工们更聪明；相反，应该邀请团队成员就某一问题进行讨论，花些时间倾听成员的心声。管理者鼓励每位团队成员根据他认为比较现实的标准来建立自己衡量工作业绩的参数；由于标准是他们自己参与制定的，因此他们更愿意接受这些标准，并在工作中竭尽所能。有研究表明，员工参与团队建设的程度越深，其积极性就越高。所以管理者应该鼓励员工多多参与团队建设，并提出自己的意见。作为团队领导者，一定要尊重员工的意见，充分发挥参与式管理的作用，利用团队建设，实现团队的沟通与互动，提高