

◆ 深刻诠释激励之道，高度挖掘管理之秘 ◆

激

——最富实效的

88条激励手法

王孝明 王志勇 主编

活



经济科学出版社

深刻诠释激励之道，高度挖掘管理之秘

激

——最富实效的

88条激励手法

王孝明 王志勇 主编

活



经济科学出版社

责任编辑：张 力
责任校对：王肖楠
技术编辑：董永亭

激 活

——最富实效的 88 条激励手法

主编 王孝明 王志勇

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京欣舒印务有限公司印刷

万达装订厂装订

787×1092 16 开 17.5 印张 320000 字

2006 年 12 月第一版 2006 年 12 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-5960-9/F·5221 定价：29.80 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

主 编：王孝明 王志勇

编委会：王全生 张志玲 张 波 胡 蓉
贾志惠 刘伟泉 李立兵 吴红伟
王孝英 雷 电

前言

『找寻团队活力之根源』

“每天早晨醒来，一想到所从事的工作和所开发的技术将会给人类生活带来的巨大影响和变化，我就会无比兴奋和激动。”

——比尔·盖茨

比尔·盖茨的这句话阐释了他对工作的激情。在盖茨看来，一个优秀的员工，最重要的素质是对工作的激情，是积极向上的工作活力，而不是能力、责任及其他。这一理念已成为微软企业文化之核心，奠定了微软王国在IT世界的霸王地位。

每个企业都希望员工对工作抱有积极、热情、认真的态度。只有拥有这样的员工才会让企业不断进步。富有激情的员工会感染其身边的人，使事态向好的方向发展。工作热情是一种洋溢的情绪，是一种积极向上的态度，更是一种高尚珍贵的精神，是对工作的热衷、执著和喜爱，是一种强大的力量，使人有能力去解决遇到的一切问题；是一种推动力，推动着人们不断前进。

多数人在初入职场之际，干劲十足、激情高涨，对职业前途寄予“厚望”。但时隔不久，平淡烦琐的工作就会消磨他们的工作激情，他们感觉自己像个机器人，日复一日地重复着单调的动作，处理着枯燥的事物。脑海中想的不是如何去提高工作效率，提升工作业绩，而是一上班就盼着能早点下班，生怕上司把困难的工作分配给自己。工作中稍有困难，就会“鼓励”自己换个工作环境，结果习以为常，每次都感觉不尽如人意。这样的团队组织缺乏激情、活力不足。这些人亟待解决的问题就是如何找回工作的激情。其根本原因在于团队组织设置问题。如果团队所属的组织没有明确的目标、合理的指令或是解决问题的工具。团队内部的气氛紧张，成员之间连简单的谈话交流都无法进行，根本无从进行交换和共享信息。

其实，创造一个健康、合作的氛围既不神秘，成本也不高。只需在组织内发出一个简单明确的信号即可：压制那种破坏性、竞争性行为；鼓励从团体利

益出发的行为。工作热情来自于员工对工作的态度，培养工作激情需要树立对公司的归宿感。“良禽择木而栖”，“好”公司，才会激发团队成员之活力，才能留住“好”人才。

目 录

前 言	1
激励原则篇	
第1条：投其所好、各取所需——激励是以人为本的管理手段	1
第2条：细节决定成败——激励也是一门艺术	5
第3条：一碗水端平——“公平”是最好的激励	8
愿景共鸣篇	
第4条：制定富有挑战性的发展目标	11
第5条：制定“看得见”的阶段性目标	14
第6条：目标分解到个人——明确的责任也是激励的手段	18
基本保障篇	
第7条：工欲善其事，必先利其器	21
第8条：关注职业安全，关爱生命健康	24
第9条：人为财死、鸟为食亡——丰富多彩的薪酬福利	27
绩效考核篇	
第10条：我的工资我做主——薪酬自助与弹性福利	30
第11条：同岗同酬——用岗位责任薪酬来激励员工	33
第12条：能力越大，责任越大——划分等级来评估员工业绩	36
第13条：绩效薪酬——与业务目标“接轨”	39
物质奖励篇	
第14条：重奖突出贡献者——有付出就应该得到回报	42
第15条：特别的奖励产生特殊的效果	45
第16条：该出手时就出手——随时随地地奖励	48
第17条：“团队”奖励——激发每个人的热情	51
第18条：实物奖励比现金更有效	54

精神鼓舞篇

- 第 19 条：千万不要吝惜你的赞扬，随时随地地赞美 57
- 第 20 条：功成方可名就——让员工成为明星 60
- 第 21 条：士气可鼓不可泄——为员工加油鼓劲 63
- 第 22 条：口号文化——员工的精神指南 66

人文情感篇

- 第 23 条：“请员工吃饭”——花小钱办大事 69
- 第 24 条：旅游奖励——集多种激励效果的好办法 72
- 第 25 条：人非草木，孰能无情——感谢信发到员工的家乡 75
- 第 26 条：HOPDAY 发泄日——员工需要“心理按摩” 78
- 第 27 条：关心底层小人物——以小搏大，舞动全局 81
- 第 28 条：八小时外的员工 84
- 第 29 条：员工“私人问题”很值得关注 87
- 第 30 条：后顾之忧、前程无限——关爱员工生活 90
- 第 31 条：礼轻情义重——给员工特别的关心 93
- 第 32 条：关键时刻拉人一把 96

组织制度篇

- 第 33 条：高效的组织产生高效的员工 99
- 第 34 条：员工“科举制度”——竞争因制度而公平 102
- 第 35 条：岗位轮换造就企业“多面手” 105
- 第 36 条：“发动机”和“螺丝钉”各有功用 108
- 第 37 条：AB 角制度——分中有合、共生共赢 111
- 第 38 条：1+1>2——人员有效搭配，激发团队竞争威力 114

文化建设篇

- 第 39 条：高扬企业文化建设的旗帜 117
- 第 40 条：让企业之血更高贵——企业的形象为员工赢得荣誉 120
- 第 41 条：团队精神——员工活力之源 123
- 第 42 条：员工运动会——激情与活力的“强心剂” 126
- 第 43 条：让工作充满乐趣 129

培训提升篇

- 第 44 条：培训——用丰富的知识激励员工成才 132
- 第 45 条：岗位培训——让员工在实践中迅速成长 135
- 第 46 条：内部导师制度——培养竞争对手，实现全员激活 138

第 47 条：学有所用，让培训的效果落到实处	141
第 48 条：授权——让员工承担更大的责任	144
第 49 条：接班人计划——内部提升给员工更大的舞台	147
第 50 条：员工双轨制管理——让员工有一个美好的未来	150
第 51 条：晋升可造之才——给人才留有成长的空间	153
第 52 条：量体裁衣式提升——企业与员工双赢的选择	156
第 53 条：全员竞争上岗——让“好马”都出场遛遛	158
第 54 条：能者上，庸者下——末位淘汰，构建精英团队	161
第 55 条：晋升或者出局——没有退路的晋升机制	164

行为感染篇

第 56 条：丰富的语言技巧——成功激励的拍门砖	166
第 57 条：榜样的力量是无穷的	169
第 58 条：用激情感染员工	172
第 59 条：同甘共苦，方能共渡难关	175

竞争驱动篇

第 60 条：引进外部大“鲶鱼”	178
第 61 条：鼓励内部竞争“小气候”	181

压力推动篇

第 62 条：危机警示教育，提升全员忧患意识	184
第 63 条：重压之下、必有勇夫	187
第 64 条：“压迫式”管理——善用“重典”激励员工	190
第 65 条：做事先做人——提高员工责任意识	193

民主参与篇

第 66 条：倾听员工的声音	196
第 67 条：Open Door 政策——无障碍沟通	199
第 68 条：午餐会——不放过任何沟通的机会	202
第 69 条：建议采纳与奖励制度	205
第 70 条：鼓励创新——充分发挥员工潜能和创造性	209
第 71 条：让员工参与管理——共同的愿景激励员工前进	212
第 72 条：员工是企业的主人	215

以人为本篇

第 73 条：举贤不避亲	218
--------------------	-----

第 74 条：弹性工作制——效率源于自由	221
第 75 条：鼓励员工“内部跳槽”	224
第 76 条：尊重员工兴趣——激发创新的活力之源	227
第 77 条：让“特立独行”者融入集体	231
第 78 条：容忍员工的失败——变惩罚为激励	234
第 79 条：变惩罚为激励的艺术	237
第 80 条：不要轻易抛弃任何一个落后者	241
第 81 条：请好马吃回头草——离职员工也必须关注	244
第 82 条：让员工产生“终身职业”的理念	247
第 83 条：股权激励计划——给人才一付“金手铐”	250
第 84 条：内部创业——让员工做老板	253

自我激励篇

第 85 条：相信自己一定会成功	256
第 86 条：将梦想付诸实践	259
第 87 条：坚持信念、超越梦想	262
第 88 条：学无止境——每天进步一点点	265

激励原则篇

『第1条』

∴投其所好、各取所需——激励是以人为本的管理手段

你可以买到一个人的时间，你可以雇一个人到固定的工作岗位，你可以买到按时或按日计算的技术操作，但你买不到热情，你买不到创造性，你买不到全身心的投入，你不得不设法争取这些。

——美国通用食品公司总裁 弗朗西斯（C. Francis）

仓廩实知礼仪，衣食足知荣辱。

——中国古代政治家 管 仲

“世界上没有两片完全相同的树叶。”人的需求自然也如此。美国社会心理学家、人格理论家、人本主义心理学的主要发起者马斯洛（Abraham H. Maslow）将人的需要分为五种不同的需求层次，并认为需要是人类内在的、天生的、下意识存在的，而且“欲望是发展的”，当低层次的需求获得相当满足，该需求就不再是激励因素，而较高层次的需求便会主宰员工的行为。

其中包括：

- 生理需要，是个人生存的基本需要，如吃、喝、住处等。
- 安全需要，包括心理上与物质上的安全保障，如不受盗窃的威胁，预防危险事故，职业有保障，有社会保险和退休基金等。
- 社交需要，人是社会的一员，需要友谊和群体的归宿感，人际交往需要彼此同情、互助和赞许。
- 尊重需要，包括要求受到别人的尊重和自己具有内在的自尊心。
- 自我实现的需要，指通过自己的努力，实现自己对生活的期望，从而对生活和工作真正感到很有意义。

实质上，无论哪种需求，人类都很难完全获得满足，但是得到相当程度的满足之后，激励作用就会变得相当有限，或者成本代价会更高。再加上每个人

的具体情况不同，需求也千差万别。如当一个人处于饥寒交迫时最需要的是钱，金钱的刺激是最敏感、也最有效的，而其他刺激就没有那么敏感了；而衣食无忧时金钱的刺激作用自然会降低，对荣誉或社会地位等的渴求大于对金钱的渴求，精神激励比金钱的刺激更加有效。

《庄子·秋水》中记载到，庄子与惠子游于濠梁之上。庄子曰：“儵鱼出游从容，是鱼之乐也。”惠子曰：“子非鱼，安知鱼之乐？”庄子曰：“子非我，安知我不知鱼之乐？”惠子曰：“我非子，固不知子矣；子固非鱼也，子之不知鱼之乐，全矣。”

现实中，我们的管理者与员工就像处于混沌之地两端的儵和忽（南海之帝为儵，北海之帝为忽，中央之帝为混沌）。尽管绝大多数管理者也经历过当员工的阶段，但是“子非鱼，安知鱼之乐？”员工和管理者本属两个不同的“阶层”，而且不同的场合、不同的时间，员工的心理所思所想又岂是管理者能够完全明白的。因此，作为企业的管理者，必须努力了解特定的激励对象在特定的时候希望得到什么，并“投其所好”，有针对性地给予满足，这样激励才是最有效的。

在企业中最为常见的是“矩型”式组织模式，在这样的组织结构中，人们被自然地分为不同的阶层。

对于一般层面的员工，适当金额的奖励就可以实现激励其努力工作的目标，因此，只要采用奖金和津贴的方式，就可以达到激励的效果。

基层管理人员一般都是由于工作较出色而得到提拔的员工，对这些员工来讲，得到更多的认同和提升的机会是他们所渴望的。因此，公司首先应该重视培养他们，给他们提供长期的培养提高计划，同时，给他们设计职位发展阶梯，提供不断晋升的机会。

员工只要发展到中层管理人员这一级，基本上可以算是公司的核心人员了。中层管理人员既是公司经营管理策略执行的关键，也是公司能否凝聚低层员工的关键。对中层而言，他们的需求更多是在工作上，所以，可以给予他们独立工作的权利、更多的专业性培训、获得晋升的机会；如果岗位有限，则可采取职位轮换或工作丰富化的方式，给他们提供更多的工作机会。在物质方面，则可以考虑采用利润分享的计划。

除中高层管理干部之外，企业内的技术和市场骨干同样是企业未来发展的支柱，是企业需要留住的重要人才。对于这类人，怎么样投入都不过分。一般而言，对企业认为应当培养成企业核心成员的技术人才，可以考虑采用职位、股权而非奖金来激励，同时考虑给他们培训和参与管理的机会。

因此，为了使激励机制有效发挥作用，企业必须树立“按需激励”，避免

“一刀切”：对不同的人员、不同的时间，要采取不同的激励方式，即建立差异化激励机制。

有这样一位老板，他每次到工地去巡视时，总不忘携带一些“绿色口香糖”——槟榔及香烟，来慰劳现场的工人们。从激励的角度来看，这位领导的行为，正符合投其所好的激励原则。

假如，这位老板到办公室去慰劳他的员工时，也是带着这两项“礼物”的话，相信一定不会受大家欢迎的，因为企业办公室的员工，一般以白领阶层居多，现在吃槟榔的白领阶层少之又少，再加上受到拒抽二手烟的影响，大部分办公室内都是禁烟的，所以，这两种“礼物”在办公室内当然不会收到理想的效果。

在美国联邦快递公司，每年送出5万多封致员工及其家属的感谢信。值得一提的是，联邦快递在员工激励方面还有更绝的一招，那就是用优秀员工的孩子的名字来给公司的飞机命名。当你的公司有一架和你女儿一样叫做珍妮的飞机，每天在纽约到芝加哥的航线上穿梭忙碌，你还会吝啬你的智慧和心血吗？

“人不能两次踏入同一条河流”。即使对于同一类员工，在不同的时间，管理者也必须采取不同的激励手段才会收到不同的效果。

在工作忙碌时，一般会产生工作急躁、耐力较差等问题，这时的人火气“特旺”，经常会产生一些被员工称为“对事不对人”的争吵。此时管理者就应该加以疏导，采用“心理按摩”法来尽量缓解紧张的情绪，切不可“火上浇油”，同时还要原谅一些细节的错误，在鼓励员工的同时，切不可“指手画脚”。在危急时刻，员工总会出现人心惶惶的情况，这时候不但领导者要表现出信心，而且应该亲自奋战在一线，给员工树立榜样；同时越是在这个时候，越需要采取“群众路线”，给予员工最大的信任，充分发挥员工的作用。当然如果到了生死存亡的时刻，就必须采取一些特殊的手段，比如“重赏之下，必有勇夫”，惟有重赏才能够把公司救过来，那就不必吝啬。同时员工也会有一些生活的琐碎麻烦，如果处理不好，会影响到员工的工作状态，管理者必须善于在这些时刻利用“关心”激励来激活员工。如在节日之际邀请员工家属参加联欢活动、赠送公司特制的礼品、让员工和家属一起旅游、给孩子们提供礼物等，让员工感到特别有“面子”。

激励要运用到恰当的激励时间，才会取得特殊的作用。时间是有价值的，它是一种最宝贵、最有价值的特殊资源。正如美国著名管理学家杜拉克所说，有效的经理不是从他们的任务开始，而是从掌握时间开始。根据奖励信息和受奖行为之间的时间差距，可分为及时奖励和延时奖励。及时奖励即在人才取得优秀工作成绩后立即给予奖励，这样能及时兑现人才“成就欲”，使人才更进

一步增强工作的进取心。延时奖励则是在人才取得优秀成绩后，再过一段时间才给予奖励，也就是把握好奖励的时机。适当缩短常规奖励的时间间隔、保持激励的及时性，有助于取得最佳激励效果。频繁的小规模奖励会比大规模的奖励更为有效。减少常规定期的奖励，增加不定期的奖励，让员工有更多意外的惊喜，也能增强激励效果。

佐罗本来是地主家的儿子，叫迭戈，但是带上黑面具、黑帽子，穿上黑斗篷，坐上黑坐骑，拿上佩剑和长鞭，就会化身行侠仗义、除暴安良、劫富济贫的佐罗。而在现实中，在不同的场合下，我们的管理者也应带上不同的“面具”，采取灵活多样的激励手段，激发员工的活力。比如和员工独处时，语言可以显得夸张一点，批评时可以谆谆善诱，晓以利害，避免面子上的难堪；当有几个人在场的时候，既要激励人，又要鼓舞人，不但注意激励的分寸，而且应该相互尊重，注意长幼、亲疏及职位有别等，给员工留足面子。

员工激励不仅要注意时间、场合，善用一些别出心裁的激励方式更会带来意想不到的效果。美国一家运动休闲公司针对其业务人员所设计的激励方案就是模拟美国足球联盟。公司将旗下 15 名爱好运动的员工分成三个球队，每个星期举行比赛，统计最终的成绩、最有价值球员等。办公室内有一个看板，随时记录每个员工的表现状况，可以比较自己与他人的排名。最后再根据点数与排名发给奖金。结果，这个激励方案推出一个月内，该公司业绩增长了 4 倍。该公司 CEO 表示，并不是奖金吸引人，而是该激励方案结合员工喜好竞争的特质，收到了效果。

钓鱼时，人们会选择不同的鱼饵来钓不同品种的鱼。只有投鱼所好，我们才能吃上鲜美的鱼。尼尔森公司总裁尼尔森表示，以他个人的经验，一个体贴的手势、真诚的感谢，都是不错的激励方式。对于处于竞争环境下的业务人员来说，金钱的报酬与获得肯定是同等重要的。因此，当某个业务员达成一笔大交易时，让他在会议上谈谈自己的经验，让他与别人分享成功故事，也是一种激励。主管赠送的两张音乐会票、一盒化妆品，常会让员工激动万分……

案例很简单，但却反映了管理者与被管理者的辩证关系，作为一个优秀的管理者，就是要善于了解员工们在想什么，他们需要什么，他们能做什么，然后针对不同的人给予不同的激励的方法，才能创造更多的价值！

『第2条』

::细节决定成败——激励也是一门艺术

未来企业经营的重要趋势之一，是企业经营管理者不再像过去那样扮演权威角色，而是要设法以更有效的方法，间接引爆员工潜力，创造企业最高效益。

——著名管理顾问 尼尔森

张而不弛，文武弗能也；弛而不张，文武弗为也，一张一弛，文武之道也。

——《礼记》

就从企业最基本的激励手段——薪酬来看，尽管它不是激励员工的惟一手段，也不是最好的办法，但却是一个非常重要、最易被人运用的方法。薪酬总额不变，如果将一些看似员工应得的报酬，加点激励的因素，采取不同的发放方法，就能够起到以点带面，将简单的发放变成激动人心的过程，会取得不同的效果。

广义的薪酬分为两类：一类是保健性因素（或称维护性因素），如工资、固定津贴、社会强制性福利、公司内部统一的福利项目等；另一类是激励性因素，如奖金、物质奖励、股份、培训等。如果保健性因素达不到员工的期望，会使员工感到不安全，出现士气下降、人员流失，甚至招聘不到人员等现象。另外，尽管高额工资和多种福利项目能够吸引员工加入并留住员工，但这些常常被员工视为应得的待遇，难以起到激励的作用。真正能调动员工工作热情的，是激励性因素。因此，在设计薪酬制度时，应该增加激励性因素的构成比例。

发放报酬的标准主要有计时工资、计件工资等，其中计时工资被认为是最缺乏激励效果的，其激励作用只是体现在每年调薪前后的一段时间，很难持久。但它也有明显的优点：稳定、安全、方便，便于劳动力成本预测，便于留人和招聘等。而计件工资则被认为激励作用十分明显，但它仅适用于产出数量容易计量、质量标准明晰的工作，对知识白领的工作很难计件。要想把“薪酬”这个被认为必然所得的东西给激活，企业在发放薪酬的时候就可以采用计

时与计件结合的工资形式。事先设定具体的工作目标（指标），考核期结束时或项目完成后根据实际工作业绩评估结果计算浮动工资或提取佣金，效果应该别有不同。

完善的福利系统对吸引和保留员工非常重要。福利项目设计得好，不仅能给员工带来方便，解除后顾之忧，增加对公司的忠诚，而且可以节省在个人所得税上的支出，同时提高了公司的社会声望。这种看起来有如此效能的东西，虽然对企业而言，是一笔庞大的开支（一般占到企业的工资总额的 40% 以上），但对员工而言，其激励性并不大，大部分员工认为是一种“应得”，有的员工甚至还不领情。最好的办法是采用“弹性”福利，即根据员工的特点和具体需求，列出一些福利项目，并规定一定的福利总值，让员工“点单”。虽然企业所“埋单”的福利支出基本不变，但是员工自我做主，“点击”福利，会起到非常的激励效果。

同时，激励不但可以公开进行，还可以暗中交易，两者都以正当而合理为适宜。例如，普遍性的，单位或团体荣誉可公开表扬；特殊性的，牵涉到个人荣誉的除非众所公认，否则以暗中进行为宜。公开激励，可以获得大家良好的响应，以扩大影响。暗中激励可以减少误解或不满。有关功劳的奖赏，彼此相差颇大，最好暗中给予，此举可以维护较差者的面子，激励其下次努力赶上。公开等于撕破脸，用“无所谓”来回应，就失去激励作用。

激励的时候一定要公私分明、公事公办、私事私办。私人的事应该明说，私人请托不能利用职权，更不可以存心勾结以图谋私利；花用自己的钱也要表明，不必垫私钱办公事，否则也是公私不分明。因为公私不分的激励，到头来必然公私两蒙其害。受惠的人，一方面感激；一方面有样学样，公私不分明。其他的人，看在眼里却怨在心里，既然是公家的钱，为什么不索性多花，连我也照顾在内？一来二往，本来是激励的好办法，也就变成了“公款私分”、“见者有份”的恶性循环心理。

从某国有企业发放汽车、重奖有贡献者的案例中可以看出，激励不仅仅是一个花钱就能了得的事情。

某中等城市的一大型国有企业，当年获得了突破性的发展，为了奖励突出贡献人员，该企业领导利用全国推行车改的时机，为技术专家和公司领导购买了小汽车，并且进行了公开的电视转播。一时间全市哗然，都投以了赞赏的目光。

本来重奖有贡献人员，是激励员工的一个重要手段，在海尔、正泰等很多大型的企业已经较为常用。但是，在该国有企业的发放汽车后却从公司内部传来“不和谐”的声音。自从买了汽车，技术人员压力更大，他们不仅受到员工

异样的眼光“刺激”，而且好多人夜夜难寐，当心第二天汽车变成“花脸”（据不完全统计，自从买了汽车不到半年，近百辆车基本无一幸免）。

可见，该企业的管理者是“好心办了坏事”。如何避免类似的情况再发生呢？我们可以结合该企业案例谈谈激励运作的艺术。

首先，一些重大的奖励政策需要制定相关的奖励标准，并设立相应的奖励基金。每项特殊的“激励”手段出台前，不仅仅要参考“外脑”和一些成功企业经验，而且要关注内部的声音。因此，管理者可以在有了激励手段的雏形后采取如下措施，使自己的想法，变成员工的想法：

- 调查问卷：设计内容可以涵盖企业的现状与远景，可以有导向性地提出一些提高企业效益的手段，其中将所要推行的政策涵盖其中。这样一来可以形成全员关心企业的氛围。

- 大力宣传奉献精神：榜样的力量是无穷的，大力宣传对明星员工和普通员工都是一种激励。宣传的结果也是获奖者被认可的过程。如果奖励后再做宣传，很可能被误解为“作秀”。

- 全民参与制定奖励标准：整个标准的出台体现“以人为本”的特点，让员工成为“劳模”的决定者，这样的标准才会让既得利益者的获奖员工与普通员工心服口服。切忌以职位定标准，以亲疏定标准，要以贡献定标准。而且可根据不同的工作特点，制定不同的业绩评价标准。

经过一系列的“后台准备”，新的奖励政策出台后，员工就不会觉得突然。而该企业在此次购车前并没有做详细的内部调研和奖励政策制定。就在“浓妆淡抹未相宜”的情况下草草出台，结果换来的也只能是“嘘声一片”。

其次，管理者一定要将奖励的标准执行到底。切不可“妥协求全”，最后将激励政策成为干部的“大锅饭”。

该国有企业出台政策后，本来是奖励贡献者，后来标准却成为了根据技术等级和职位选择车型，无形中成为了以职位定奖励的政策。中层干部、退休职工纷纷表现不满，最后该企业竟将该政策衍生为“全民购车”政策——只要达到相关职位就可买车。本来一件很好的激励政策，成为了福利政策。而且激励产生的负效应，让普通员工产生“私分公款”的印象，导致更大的不满，惟有“泄愤”别无他法。

激励是管理的重要手段，也是一门人文的艺术，领导者就像太极的武者，要动静自如，善于在静中把握全局，前后照应，动中机动灵活，沟通协调；要刚柔相济，用爱心换来拥护，用非常手段激活员工；要轻重适中，小惩大诫，赏罚分明，赏当其功，罚当其罪。企业的管理者只有将这套拳打的收发自如，员工才会为你而奔命。