

总经理

必会的

员工激励法

最接地气的激励法则 发掘员工潜能的终极法门

苏 山◎编著



【激发欲望，让员工对每一天工作都全力以赴
引爆潜能，让团队的每一个成员都斗志昂扬】

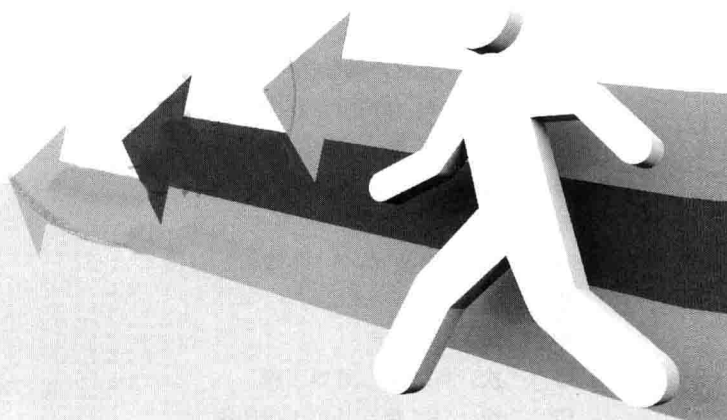
北京工业大学出版社

总经理

必会的

员工激励法

苏 山◎编著



北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理必会的员工激励法/ 苏山编著. —北京:
北京工业大学出版社, 2014. 5
ISBN 978 - 7 - 5639 - 3853 - 7

I. ①总… II. ①苏… 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 (2014) 第 062706 号

总经理必会的员工激励法

编 著: 苏 山

责任编辑: 李 光

封面设计: 映象视觉

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010 - 67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 北京高岭印刷有限公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 17

字 数: 226 千字

版 次: 2014 年 5 月第 1 版

印 次: 2014 年 5 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5639 - 3853 - 7

定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010 - 67391106)



前言

21 世纪的企业竞争归根结底是人才的竞争。成功的企业经营者在实践中认识到这样一个道理：只有将企业的员工紧密团结在一起，激发出他们的工作热情和内在潜力，使他们把自己的智慧、能力和需求与企业的发展目标结合起来去努力、去创造、去革新，才能使企业健康发展。

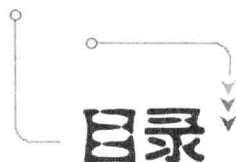
激发员工的内在动力，历来都是领导能力高低的一个重要方面。当年，汉楚相争，项羽拥有数倍于刘邦的兵力，最终还是被刘邦打败了。究其原因就是由于项羽贤愚不分，奖罚不明，“于人之功无所记，于人之罪无所忘，战胜而不得其奖，拔城而不得其封”，“虽有奇士不能用”。所以像程平、韩信等这些优秀的人才不得不“择良木而栖，择贤主而事”了。不谙激励之道，怎能稳住人才，最终，这位曾“力拔山兮气盖世”的一代霸王选择了乌江自刎，空留无限遗憾。所以说，如果想企业更上一层楼，又或者来个脱胎换骨，除了决策正确，组织管理得法外，提升员工的士气与斗志的激励也相当重要。

激励能直接影响员工的价值取向和工作观念，激发员工创造财富和献身事业的热情。激励的作用是巨大的。美国哈佛大学教授詹姆斯曾在一篇研究报告中指出：实行计时工资的员工仅发挥其能力的 20%~30%，而在受到充分激励时，员工能力可发挥至 80%~90%。

那么如何激发员工的工作激情呢？这就需要一定的激励技巧了。

作为一名总经理,具备卓越的创造力是非常必要的,如果还希望将这些创意转变成现实中的巨大成功的话,总经理就必须掌握激励员工的技巧,让团队中的每个人都为此奋斗方能实现这个目标。当然,总经理可以选择使用胡萝卜加大棒的策略,它们确实能够产生一定的作用,但最有效的方法还是充满人性的理解,这种措施给人们带来的激励效果更强烈。卡耐基在其著作《人性的弱点》中指出为人处世基本技巧的第一条就是“不要过分批评、指责和抱怨”。第二条是“表现真诚的赞扬和激励”。研究表明,人的潜能是巨大的,人们表现出来的现实能力仅占其能力的30%,还有70%的潜能未发挥出来。总经理的重要任务之一就是充分开发员工的潜能,这就是激励。

员工强,则企业兴;员工弱,则企业败。所以,企业总经理要掌握一定的激励方法,使员工焕发出百分之百、甚至百分之二百的能量,全心全意地为企业贡献自己的力量。基于此,作者精心编写了这本《总经理必会的员工激励法》,本书分十二章,分别从尊重激励、情感激励、目标激励、沟通激励、榜样激励、授权激励、培训激励、绩效激励、薪酬激励、晋升激励、团队激励以及危机激励等方面探讨如何对员工进行激励。本书通过大量内容丰富、生动翔实的案例,力图管理者对激励能有深刻、细致的理解。同时,本书侧重激励方法,管理者通过本书,可以掌握行之有效的方法,从而有的放矢地对员工进行激励。



第一章 激励的根本——尊重激励法

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。对于总经理来说,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。尊重是加速员工自信力爆发的催化剂,尊重激励是一种基本激励方式。上下级之间的相互尊重是一种强大的精神力量,它有助于企业员工之间的和谐相处,有助于企业团队精神和凝聚力的形成。

尊重他,就从记住他的名字开始	2
注意尊重员工的隐私	5
让员工觉得自己很受重视	8
虚心向员工请教问题	10
对待员工姿态要平等	12
落到实处的尊重更有激励效果	15
赞美员工是最有效的激励方式	18
在客户面前也要尊重员工	22
尊重员工兴趣	24

第二章 以情动情唤起共鸣——情感激励法

情感激励既不是以物质利益为诱导,也不是以精神理想为刺激,而是指领导者与员工之间的以感情联系为手段的激励方式。每一个人都需要关怀与体贴,一句亲切的问候,一番安慰话语,都可成为激励员工积极向上的动力。

用情感打动员工	28
真诚的关怀是情感激励最直接的方式	30
以“家庭式”的情感赢得员工	33
关心员工的家庭	35
让员工感觉都是自己人	38
端茶中的哲学	41
抓住员工“驿动的心”	44
用宽容去感动员工	47

第三章 目标是前进的动力——目标激励法

一位哲人曾经这样说过“目标和起点之间隔着坎坷和荆棘;理想与现实的矛盾只能用奋斗去统一;远大目标不会像黄莺一样歌唱着向我们飞来,却要我们像雄鹰一样勇猛地向它冲去。只有不懈地奋斗,才可以飞到光辉的顶峰。”这句话告诉我们这样一个深刻的道理:目标的实现不会轻而易举,但目标的确立又让我们明确了前进的方向,可以引导我们克服艰难险阻,坚定我们的信念。

善用目标管理	52
为员工规划职业生涯	55
帮助员工设定目标	58

企业要有明确的发展目标	61
以美好愿景凝聚员工	64
掌握制定目标的要点,发挥激励作用	66
拥有共同的发展目标	69
实现目标需要加强执行力	72

第四章 打开心的门——沟通激励法

一把坚实的大锁挂在铁门上,一根铁杆费了九牛二虎之力,还是无法将它撬开。钥匙来了,它瘦小的身子钻进锁孔,只轻轻一转,那大锁就“啪”的一声打开了。铁杆奇怪地问:“为什么我费了那么大力气也打不开,而你轻而易举地就把它打开了呢?”钥匙说:“因为我最了解他的心。”

建立顺畅有效的沟通平台	76
完善的沟通机制是有效激励的基础	79
建立平等、和谐的沟通气氛	82
做一位善于倾听的总经理	86
重视员工的牢骚和抱怨	89
用听得“懂”的语言进行沟通	92
运用非正式沟通激励员工	95
领导和员工谈话的艺术	98

第五章 榜样的力量是无穷的——榜样激励法

榜样的力量是无穷的,榜样是一面旗帜,使人学有方向、赶有目标,起到巨大的激励作用。榜样激励法在古今中外一直是行之有效的。它

是一种行为激励,通过榜样的示范来规范、引导下属的行为,从而形成合力,向共同的目标前进。

以身作则树榜样	102
身体力行做表率	105
树立效仿的标准	108
关键时刻彰显榜样力量	110
激情是一种精神力量	113
榜样激励的机制及原则	116
用自身的人格魅力激励员工	118
良好的习惯有助于榜样的形成	121
树立榜样谨防误区	123

第六章 让员工做“主人”——授权激励法

一般来说,人都有进取心、成就感。职位越高、权力越大,掌握的资源也越多,也就越可能做出更优异的业绩。对某方面做得比较好的人,可以适当给予其更高的权力。这样,其获得了成就感,自然投入更大的热情,调动更多的资源做出更优异的业绩。可谓一举两得。

成功的管理者必须学会授权	126
授权的基础是信任	129
防止授权后的越权行为	132
无为而治	135
根据员工的特长授权	137
让员工尽情施展自己的才能	139
不可纵容员工	141
信任固然好,监控更重要	143

第七章 帮助员工“腾飞”——培训激励法

每个人都渴望拥有一定的社会地位,都想在组织中出人头地,成就动机是现代员工最主要的欲望,就员工个人而言,对知识、事业和个体的成长不懈地追求,某种程度上超过了对组织目标实现的追求。如果企业能为其提供不断学习、训练的机会,提升其职业技能和职业品质,又能为其发展提供必需的资源,使其能施展才能,英雄有用武之地,就能使员工的自我实现需要得到极大的满足。这无疑能够增强组织的吸引力及员工的归属感和责任感。

打造一个良好的发展平台	148
营造学习型培训环境	152
用光明的前景“拴住”员工	155
给员工提供学习与深造的机会	157
鼓励员工自我培训	160
外部培训是一种有益的补充	163
帮助员工实现自我成长	165

第八章 没有规矩不成方圆——绩效激励法

绩效是调动员工积极性最直接的方式。组织要产生绩效,员工个人绩效是关键。对绩效进行客观的考核与评价,可以提高员工的满意度和进取心,进而从整体上来提高企业的绩效水平和外部竞争力。绩效还可以促进内部竞争氛围的形成,激励员工努力工作。员工在为自己创造财富的同时,也会为企业创造更多的财富。

建立一套完善的绩效考核制度	168
设置特别奖	170

考核一定要实事求是	172
考核并不是挑毛病借机惩罚	174
根据效率和效果进行考核	177
要科学准确地考察下属	180

第九章 最直接的激励——薪酬激励法

薪酬是满足员工生存、安全等物质需要的主要渠道,在员工的心目中薪酬不仅仅是自己的劳动所得,它在一定程度上代表着员工自身的价值,代表企业对员工工作的认同,尽管薪酬不是激励员工的唯一手段。除了薪酬激励这一物质激励手段外,还有其他物质激励手段和精神激励方法,薪酬激励却是一个非常重要、最容易被管理者运用的激励方法。

金钱激励是最直接的方法	184
薪酬激励是把双刃剑	187
奖金激励的基本规则	190
年终奖金换个发法	192
将自己的钱发给员工	194
把员工的利益放在第一位	196
员工持股,雇工变主人	199
给敢于“走钢丝”的员工重奖	202
把发放消费券作为一种福利	204

第十章 为人才搭建上升的阶梯——晋升激励法

拿破仑曾经说过:“不想当元帅的士兵不是好士兵。”的确,只要社会存在着等级制度,那么,人一生下来就会开始本能地追求上进——

表现在成年以后的事业中,就是要获得尽可能多的晋升机会。这一点在就业市场竞争日趋激烈的今天,显得尤为重要。

晋升是“诱惑”员工更加努力工作的强效手段	208
不断提供晋升机会给下属	210
制定公平有效的晋升制度	212
给新人施展才能的机会	215
让出色的员工得到提拔	218
内部招聘激励士气	220

第十一章 成功靠团队——团队激励法

管理大师彼得·德鲁克说:“企业的成功靠的是团队,而不是个人。”比尔·盖茨说:“团队合作是企业获得成功的保证”。的确,在这个充满竞争的时代,可以说没有任何一个人能拥有他所需要的全部资源并能独立地完成所有的事情。所以,一个优秀的总经理要懂得如何激励团队,把团队所有成员激励起来,个个情绪高昂,个个充满自信,这样才会产生事半功倍的效果。

团队精神是企业的核心文化	224
从“木桶原理”到团队精神	227
打造高效团队的六大原则	229
增强团队凝聚力的四个方法	231
协同一致才能实现目标	233
有效的团队激励靠合适的激励机制	236

第十二章 点燃员工激情的火把——危机激励法

危机意识其实就是一种强烈的生存意识,作为一名企业员工,如果不积极进取,不能认识到当前激烈的竞争形势,那么他注定是要被企业淘汰的。即便如此,不少员工还感受不到这些危机,很多员工都容易滋生享乐思想,他们认为自己收入稳定,高枕无忧,工作热情也日渐衰退。因此,企业总经理有必要采用危机激励法,向员工灌输危机观念,树立危机意识,重燃员工的工作激情。

引入竞争机制,激发员工潜能	240
体现危机感,增强竞争意识	242
正确引导竞争,激发员工斗志	244
制造危机,消除员工惰性	247
设立“止步线”,巧施“负激励”	249
合理施压,“逼”其进步	251
引进“鲶鱼式”的人物	254

第一章

激励的根本——尊重激励法



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。

对于总经理来说,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。尊重是加速员工自信力爆发的催化剂,尊重激励是一种基本激励方式。上下级之间的相互尊重是一种强大的精神力量,它有助于企业员工之间的和谐相处,有助于企业团队精神和凝聚力的形成。

尊重他，就从记住他的名字开始

如果总经理在不经意间叫出某位也许只见过两次面的员工的名字，对这一位员工来说是莫大的鼓舞，更有一种被尊重的感觉。

虽然名字只是一个人的代号，但每个人都希望别人能记住自己的名字，正如美国成人教育家戴尔·卡耐基说的：“记住别人的姓名并轻易地呼出，你即对他有了巧妙而有效的恭维。”一位优秀的总经理，必须将每个员工都看成一个完整的、活生生的个人。不管你领导的团队有多大，你在四处走动时，要叫得出每一位员工的名字。总经理都希望员工知道自己的名字，反过来说也是如此。记住了员工的名字，总经理才能进一步去了解员工；记住员工的名字，才能缩短双方面的距离，心与心才能更近。

下面我们看一下钢铁大王安德鲁·卡内基的例子，他在刚刚 10 岁时，就懂得利用名字对每个人都非常重要这点，来赢得大家的支持。

卡内基小时候生活在苏格兰。有一次，他抓到一只兔子，那是一只母兔。很快他又发现了一整窝的小兔子，但没有什么吃的可以喂它们。看到附近玩耍的孩子们，他产生了一个想法，于是对那些孩子们说，如果谁能找到足够的首蓿和蒲公英喂饱这些兔子，他就可以以他的名字为那些兔子命名。这个方法很灵验，对卡内基的触动也很大。

多年之后，卡内基同样利用这点，在商界叱咤风云。有一次，卡内基在匹兹堡建立了一座巨大的钢铁工厂，而取名却是“艾格·汤姆森钢铁工厂”。这是因为，他希望把钢铁轨道卖给宾夕法尼亚铁路公司，



而当时艾格·汤姆森正是该公司的董事长。

还有一次，卡内基控制的中央交通公司正在跟普尔门所控制的一家公司争抢生意，双方都拼命想得到联合太平洋铁路公司的生意，于是，你争我夺，大杀其价，到了毫无利润可言的地步。

卡内基和普尔门两人同去纽约参加联合太平洋的董事会。

一天晚上，俩人在圣尼可斯饭店碰头了，卡内基微笑着说：“晚安，普尔门先生，我们这不是在出自己的洋相吗？”

“你这句话怎么讲？”普尔门不明白其中的意思。

卡内基约普尔门坐下来，把自己心中的想法说出来了——把两家公司合并起来。他把合作而不互相竞争的好处说得前景一片大好。普尔门认真地倾听着，当时他并没有完全认同并接受。最后他问道：“这家新公司叫什么名字呢？”

卡内基立即回答道：“当然是叫普尔门皇宫卧车公司。”

普尔门当时眼睛一亮。“到我的房间来，”他说，“我们来仔细讨论一番。”这次的讨论改写了工业史。

安德鲁·卡内基这种记住以及重视他的朋友和商业人士名字的方式，是他领导才能的秘密之一。他以能够叫出他许多员工的名字自豪，而他最得意的是，当他亲任主管的时候，他的钢铁厂从未发生过罢工事件。

许多总经理都不太注意记住员工的姓名，认为没有这个必要，自己工作那么多，哪能把时间和精力放在这种小事上。

拿破仑三世也曾自夸地说，虽然他公务繁忙，但他能记住每个他所见过的人的名字。可见，能不能记住员工的姓名，与忙不忙没有必然的联系，关键在于是否尊重自己的员工。有的人虽主动问对方尊姓大名，但对方介绍时又心不在焉，在对方还未走时就已经忘记了他是谁，哪里还谈得上下次见面叫出对方的名字。

下面我们就来介绍一下记住员工姓名所需要注意的几点。

(1) 当对方介绍姓名时，要聚精会神，并记在心里，在听的时候，一

边用每个字造一个词或者一个词组，来加深记忆。

(2)要记住每一个人的特征，如外形的特征，像眼睛、嘴巴、身材等等；还有技术上的特长或有受人称道的雅号等；根据名字找一些特征，只要把名字与这些特征联系起来，就不容易忘记了。

(3)做一个备忘录，每知道一位员工的姓名时，都把他记录下来，当着员工的面记录，还会让员工产生一种被尊重感。小本本要经常翻一番，回忆回忆当时的情景。

(4)走出办公室，走到员工中间去，同员工一起聊天、用餐，与员工一同共商良策解决公司中的意外状况。这样，不但能叫出员工的名字，连员工在想什么都知道得一清二楚。

记住员工的名字，因为他们值得一记，这样的总经理不但能让员工感到亲切，也能让员工工作起来更加自信。同样在员工的心中，总经理的威信才会更高。