

张志刚 编著

激励奥秘

调动员工积极性

J I L I A O M I D I A O D O N G Y U A N G O N G J I J I X I N G

激励是一个饱含领导智慧的词语，激励更是一个充满神奇魔力的词语。它的智慧和神奇就在于能够使被激励者爆发出更大的热情，发挥出更大的干劲，从而使他们的工作效率更高，成果更大。

中国物资出版社

F272.92/130

张志刚 编著

激励奥秘

调动员工积极性

J I L I A O M I

激励是一个饱含领导智慧的词语，激励更是一个充满神奇魔力的词语。它的智慧和神奇就在于能够使被激励者爆发出更大的热情，发挥出更大的干劲，从而使他们的工作效率更高，成果更大。

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

激励奥秘:调动员工积极性/张志刚编著. —北京:中国物资出版社,
2004.1

(经理人管理知识精华读本/侯书森主编)

ISBN 7-5047-2072-0

I. 激… II. 张… 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(2003)第 122671 号

责任编辑 寇俊玲

责任印制 方鹏远

责任校对 王云龙

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68589540 邮政编码:100834

全国新华书店经销

北京兴达印刷有限公司印刷

开本:880×1230mm 1/32 印张:11.375 字数:270 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-5047-2072-0/F·0782

印数:0001—4000 册

定价:22.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

经理人管理知识精华读本

主 编 侯书森

副主编 邱卫东 季传亭 卢志丹

编 委 (以姓氏笔划为序)

于良强 王 开 王中辉 王帮英

卢志丹 张永超 张瑞玲 陈谦逊

邱卫东 季传亭 呼志强 侯书森

涂 超 袁庆峰 蔡 践

前 言

天地之间，最宝贵的是人；对于企业来说，人更是最宝贵的资源。正如日本著名企业家松下幸之助所说：“企业最好的资产是人。”美国钢铁大王卡耐基曾将这个真理揭示得更为彻底：“我的企业被烧掉了，但把人留住，我20年后还是钢铁大王。”

作为万物之灵的人，与其他动物不同的是，他们不仅具有物质需求，而且更为重要的是，具有精神上的需求。一个人所蕴含的潜能是无限的，而要使其最大限度地发挥自身潜能，有所创造，有所建树，就必须对其进行激励，使其精神振奋，充满奋斗的动力和工作的热情。所以，一个企业永葆发展活力的秘诀只有一条，那就是使企业的发展与员工的幸福融为一体。因此，企业经营者不仅要为员工不断地进行物质上的激励，更重要的是要对他们进行精神上的激励。

可以说，激励是现代企业管理的精髓。没有激励，就没有管理；没有激励，企业管理将寸步难行。很难想像一个没有激励人心、振奋斗志的企业能够取得骄人的业绩，能够在激烈的市场竞争中立于不败之地！

作为企业的领导者和管理者，必须首先是一位激励士气的能手。管理既是科学又是艺术，领导工作是艺术，而激励则是艺术中的“艺术”。没有激励的领导就是没有艺术的领导，没有激励的管理就

是缺乏艺术的管理。成功的企业管理，就是一个不断激励员工的过程。

作为企业的管理者和领导者，总希望自己麾下的员工能够以饱满的精神、无限的激情、不竭的热忱投身到工作中来；总希望员工对于企业目标的实现，有着极其强烈的愿望和追求；总希望员工对企业忠心耿耿，不遗余力……

其实，要做到这些并非难事，办法只有一个——对你的员工进行最为有效的激励！哈佛大学教授威廉·詹姆斯教授发现：按时计酬的员工一般仅发挥 20% ~ 30% 的能力。如果受到充分激励，则他们的能力可以发挥 80% ~ 90%，其中 50 ~ 60% 的差距竟是因激励的作用所致！这一宝贵的分析不能不令企业管理者深思！

令人遗憾的是，目前我国大多数企业的领导者与管理者每当遇到问题，出现困难，影响生产绩效与任务完成时，总是首先想到设备与工艺的改进，却对充斥于他们四周的如此巨大的员工潜能漠然无视，不能充分地予以开发和利用。倘若这些企业的领导者与管理者能够把注意力放在运用激励手段以激发员工的无穷潜能上，那么，毫无疑问的是，在同样的设备和工作条件下，必将取得超乎想像的巨大成果！

正由于许多企业的领导者和管理者没有建立“激励为主”的重要理念，所以，他们茫然不知激励为什么具有巨大的威力，不知可以通过哪些方式和途径对员工进行激励。

为了帮助广大企业领导者和管理者解除困惑，切实回答上述问题，我们编著了这本书。

书中论证了没有激励就没有管理，激励是现代管理的精髓的深刻道理；展示了国内外学者关于激励理论和激励模式的研究成果；指明了激励员工应当遵循的实事求是、公平公正、及时适度、能级适应、按需激励的原则，以及内在激励与外在激励相统一、奖励为

主与适度惩罚相结合、相互竞争与共同协作相结合、严格管理与思想工作相结合的辩证法则；重点介绍了薪酬激励、分享激励、股权激励、目标激励、精神激励、授权激励等多种激励方式的作用和应采取的策略和技巧；提醒领导者和管理者如何避开“一刀切”、以一事之成败论英雄、评估标准不科学、“不与下属知交”的激励误区，以及如何远离激励中的“道德风险”陷阱和恶性竞争的激励陷阱等。全书理念新颖，案例丰富，语言深入浅出，操作性强，有很强的针对性和实用性，是企业领导者和管理者成功地实施员工激励的指针，是企业管理过程中不可离身的“金手杖”。

一、没有激励就没有管理

——激励是现代管理的精髓

1. 激励:企业管理中的重中之重	3
2. 激励的核心问题是激发员工的动机	6
3. 实现企业的经营目标离不开激励	9
4. 用激励焕发员工内心潜伏的激情	13
5. 激励能促使员工不断提高自身素质	16
6. 激励可鼓舞员工不断地提高工作绩效	19
7. 从财务匮乏到 1200 万美元的销售额 ——新大陆公司运用激励成功启示	21
8. IBM 以绩效为导向的激励制度	24

二、源于需要,始于动机

——激励理论与激励模式

1. 激励理论与激励模式的发展	33
2. 内容型激励理论(一): 马斯洛的需要层次论	38
3. 内容型激励理论(二): 赫茨伯格的“双因素论”	42
4. 内容型激励理论(三): 奥德佛的 ERG 理论	45
5. 内容型激励理论(四): 麦克利兰的激励需要理论	47
6. 过程型激励理论(一): 佛隆的“期望理论”	49
7. 过程型激励理论(二): 波特-劳勒期望模式	52

- 8. 过程型激励理论(三):
亚当斯的公平理论 54
- 9. 强化型激励理论 58
- 10. 综合型激励理论 61

三、激励员工的原则与辩证法

- 1. 实事求是的激励原则 69
- 2. 公平公正的激励原则 73
- 3. 及时适度的激励原则 76
- 4. 能级适应的激励原则 78
- 5. 按需激励的激励原则 80
- 6. 优化组合的激励原则 82
- 7. 内在激励与外在激励相统一 84
- 8. 奖励为主与适度惩罚相结合 86
- 9. 相互竞争与共同协作相结合 89
- 10. 严格管理与思想工作相结合 92

四、薪酬激励:高薪带来高效率

- 1. 薪酬:最有效地激励员工的金箍棒 97
- 2. 建立激励性的薪酬制度 103
- 3. 制定有效的薪酬激励计划 111
- 4. 用弹性福利计划激励员工 117
- 5. 奖金激励带来高效率 120
- 6. 提高员工对报酬的满意度 123

7. 绩效付酬应注意的问题	129
8. 员工难以对薪酬满意的原因	135
9. 薪酬激励的几个误区	137
10. 上海贝尔公司的福利激励	140

五、分享激励:以利益刺激员工的积极性

1. 利润共享制:使老板与员工互利双赢	147
2. 员工持股:和企业利益保持一致	152
3. 精心设计员工持股,保证利润共享实现	156
4. 分享激励技巧之一: 患难与共唤起伙伴意识	162
5. 分享激励技巧之二: 寻求共同点增强归属感	167
6. 分享激励技巧之三: 激励员工的自豪感	173
7. 美国西北航空公司: 员工持股使“凤凰涅槃”	177
8. 美国杜邦公司让员工 分享利益留住人才	180

六、股权激励:激励高级管理人员的最佳选择

1. 股权:未来管理人员发展的激励支点	185
2. 股票期权是调动管理人积极性持久的新方式	188
3. 高级管理人员持股的激励效应	191
4. 高科技公司管理人员的股权激励	194

5. 经营者股权激励效果分析	197
6. 福特:用股权招贤,创造辉煌神话	201
7. 我国上市公司高级管理人员的持股现状	206
8. 我国股票期权先行者的 设计与操作典型案例	208
9. 对股票期权激励的冷思考	215

七、目标激励:以愿景激发员工的热情

1. 目标能够激发员工对未来的向往	225
2. 拥有梦想与希望,就拥有了动力和激情	228
3. 目标激励的理论模型	230
4. 设置激励目标的原则	233
5. 企业激励目标的设置	236
6. 通过目标管理来有效激励员工	240
7. 目标激励中需要注意的问题	245
8. 日本索尼公司实施目标激励的成效	247

八、精神激励:把精神转化为财富

1. 精神激励:让员工在自我价值实现中为公司奉献	253
2. 要给予部属丰厚的“精神薪资”	256
3. 精神激励的原则	259
4. 工作激励:满足员工的成就感	262
5. 声誉与地位激励:激发员工的工作热忱	266
6. 晋升激励:让优秀的员工脱颖而出	269
7. 情感激励:增强员工和企业的亲和力	273

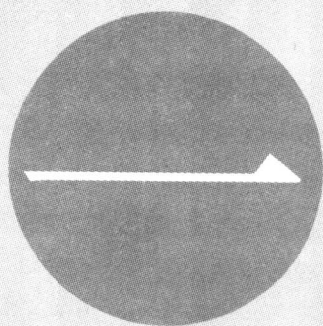
8. 尊重和善待员工的艺术	275
9. 摩托罗拉公司: 以情励人,让石头流油	280

九、授权激励:让员工释放出更大的工作能量

1. 授权:能更好地激励下属	287
2. 授权可以为企业培养管理人才	289
3. 授权可以激发员工的工作热情	292
4. 把员工所需要的 VIP 给予员工	294
5. 授权的核心是设立工作目标	297
6. 领导成功授权的艺术	300
7. 领导者授权的三大步骤	303
8. 领导者授权发布的技巧	306
9. 走出授权激励的误区	313

十、激励的禁忌:避开激励的误区和陷阱

1. 切忌“一刀切”式的激励	321
2. 避免“克尔式蠢举”	323
3. 不要以一事之成败论英雄	326
4. 避免不科学的评估标准	328
5. 走出薪酬激励的种种误区	330
6. 当心激励的马太效应	333
7. 走出“不与下属知交”的误区	335
8. 警惕员工持股的激励误区	337
9. 规避股票期权中潜伏的 “道德风险”陷阱	341
10. 摆脱恶性竞争的激励陷阱	343
11. 当代企业激励员工的其他陷阱	345



没有激励就没有管理 激励是现代管理的精髓

所有的管理者都明白，管理的根本目的是在于充分利用所拥有的资源，使组织得以高效运转，提高组织绩效，实现组织的既定目标。而组织绩效来自企业内全体员工的个人绩效。因此，企业的成功必须以每个员工的工作绩效为基础。研究表明，个人的积极性是影响个人绩效高低的主要因素，个人绩效的低下必然导致企业发展的受阻。因此，激发个人的积极性是企业管理工作的重要方面，是企业成功发展的有效保证。而激发个人积极性就要靠激励。激励对于企业的管理和组织运行都是极为重要的。激励是现代企业管理的精髓。没有激励，就没有管理；没有激励，企业就将寸步难行。

激励： 企业管理中的重中之重

“激励”通常指一个有机体在追求某些既定目标时的愿意程度。它含有激发动机、鼓励行为、形成动力的意义。早在我国汉朝司马迁所著的《史记·范雎、蔡泽列传》中，便有“欲以激励应候”之语，意思是激发使其振作。可见，激励一词对我们来说并不陌生，追溯其渊源则更有助于我们准确地理解激励的概念。

激励就是激发人的内有潜力，开发人的发挥能力，调动人的积极性和创造性。

管理理论的专业术语“激励”，作为管理行为有两层含义：

一是指提供一种行为的动机，即诱导、驱使之意；

二是指通过特别的设计来激发学习者的兴趣。

而作为概念解释则有三个含义：

- ①是指被激励的过程；
- ②是指一种驱动力、诱因或外部的奖励；
- ③是指受激励的状态。

近代，一些管理学者提出了一个更为完整和更具操作性的定义：所谓激励，就是组织通过设计适当的外部奖励形式和工作环境，以一定的行为规范和惩罚性措施，借助信息沟通，来激发、引导、保持和归化组织成员的行为，以有效地实现组织及其成员个人目标的

系统活动。

简单而言，激励就是通过调整外因来调动内因，从而使被激励者的行为向提供激励者预期的方向发展的过程。

管理的本质是处理人际关系，其核心是激励下属。激励是一种精神力量或状态，起加强激发和推动作用，并且指导和引导行为指向目标。如何促使被管理对象产生某种特定动机，如何引导他拿出自己的全部力量来为实现某一目标而努力奋斗。在指导与领导工作中，激励被视为重要方法，目的就在于结合人力，运用技术，达到既有统一意志，又有个人心情舒畅，从而达到组织目标的实现。

管理既是科学又是艺术。领导工作是艺术，而激励是艺术的艺术。没有激励的领导就是没有艺术的领导，没有激励的管理就是没有艺术的管理。可见，激励是管理尤其是人事管理的重中之重。图 1-1 表明了激励在管理特别是人事管理中的重要地位。

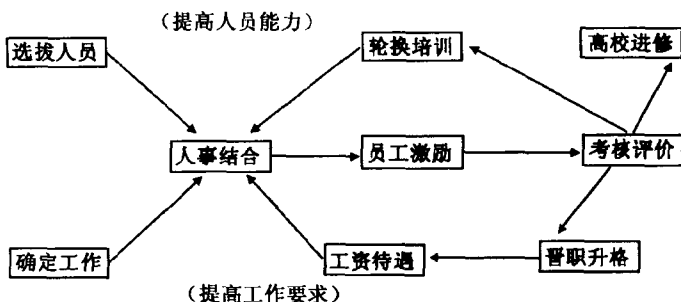


图 1-1 激励在管理中的地位

由图 1-1 可知：选拔出的人员，与具体的事相结合，经过激励与约束，再经过考核评价后要么通过内部激励，包括在岗或脱岗培训，提高人员能力，再与具体的事相结合；要么是外部激励，给予人员提升，并相应提高工资待遇，再与具体的事相结合。管理就是一个不断激励员工的过程，于是，图 1-1 进一步扩展为图 1-2。

由此可见，激励对一个组织内的管理具有至关重要的作用，没有激励的管理，就是一个不完整的管理，也是一个失败的管理。

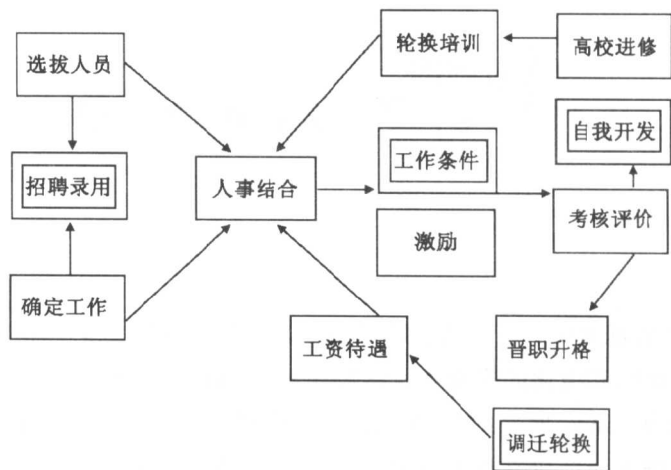


图 1-2 激励在管理中的地位



管理既是科学又是艺术，领导工作中的激励则是艺术中的“艺术”。没有激励的领导就是没有艺术的领导，管理就是一个不断激励员工的过程。