

EHRD[®]

人力资源管理实操大全系列

员工激励方法 实例全案

孙宗虎 李作学 编著

剖析激励理论与方法应用**核心原理**

呈现各激励方法的应用**技巧与要点**

列举激励理论与方法的**实操应用案例**

几十种激励理论 ⊕ 百余种激励方法 ⊕ 实施细则



合理搭配经典激励理论与激励模型
因地制宜搭建最服水土的激励体系



化学工业出版社

EHRD[®]

人力资源管理实操大全系列

员工激励方法 实例全案

孙宗虎 李作学 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

本书围绕“原理概述+应用步骤+应用要点+应用技巧+应用案例”等维度，向读者全方位地演示148个员工激励理论和方法，是企业提升管理人员员工激励水平的指导工具书。

本书从驱动理论、行为理论、引导理论、维持理论等27大员工激励理论出发，向读者介绍了激励模型、激励模式、如何设计、实施计划、具体方法等，并从上述维度一一剖析理论和方法的应用技巧、应用程序，同时搭配符合实际情况的应用案例，方便企业管理人员学习的同时，也方便其在工作中参考应用。

本书适合企业中高层管理人员、管理咨询人员、企业培训人员，以及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

图书在版编目(CIP)数据

员工激励方法实例全案/孙宗虎,李作学编著.
北京:化学工业出版社,2014.5

ISBN 978-7-122-20071-6

I. ①员… II. ①孙…②李… 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049626号

责任编辑:罗琨
责任校对:宋夏

装帧设计:王晓宇



出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印装:三河市双峰印刷装订有限公司

787mm×1092mm 1/16 印张24 字数497千字 2014年7月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 68.00元

版权所有 违者必究



前言

Foreword

《员工激励方法实例全案》本着帮助读者“提高员工积极性”、“提升员工效率”、“解决员工管理问题”的编写原则与态度，为读者提供了上百个员工激励的理论与方法及其应用实例，以帮助读者梳理复杂的专业理论与方法，并学会灵活运用、融会贯通，在此基础上建立自己的方法应用体系。

本书具有以下四大特点。

一、应用概述 剖析激励理论与方法应用核心原理

针对每个理论与方法本书首先介绍概念和基本原理，提炼其应用的精髓，将复杂的理论与方法简单化、系统化，使读者能够快速地了解其基本原理和基础知识。同时，引导出每一种理论与方法的应用概述，介绍其应用范围和应用条件，使读者能“一看就懂”。

二、应用说明 说明理论与方法应用程序技巧要点

在理解基本原理和应用要求的基础上，本书深入剖析每一种理论与方法的应用程序、应用技巧、应用形式、应用方法、应用图解及应用要点等要项，帮助读者梳理庞杂的应用体系，让读者能够“一学就会”，并能够快速根据自己面临的问题选择合适的激励理论与方法，避免进入应用误区。

三、应用实例 据实际例举理论与方法的应用案例

要想灵活地运用激励理论与方法，仅有方法的应用说明，是远远不够的。本书将理论与方法还原于现实的背景，生动地演示了方法的应用过程等应用要项，强化方法的核心理念，使读者能够“现查现用”或“拿来即用”。

四、曲线图形 立体化呈现理论与方法的应用要项

本书将枯燥的理论、抽象的方法用活泼的模型提炼其精髓，用

漂亮的图形梳理其应用要点和应用步骤，用生动的模板展现其应用实例，既不减每一种理论与方法的实务性和实用性，又增强了图书内容的趣味性和可读性。

在本书的编写过程中，孙立宏、刘井学、程富建、刘伟、王淑燕负责资料的收集和整理，王玉凤、廖应涵、王建霞、郑超荣、王锋锐、李苏洋、任玉珍、赵莉琼负责数字图表的编排，王胜会、程淑丽负责编写了本书的第1章，姚小凤、张瀛负责编写了本书的第2章，李育蔚、薛显东负责编写了本书的第3章，杨晓溪、滕金伟负责编写了本书的第4章，张瀛、王德敏负责编写了本书的第5章，韩斌、韩燕负责编写了本书的第6章，王瑞永、邹晓春负责编写了本书的第7章，金成哲、权锡哲负责编写了本书的第8章，毕春月、田玲负责编写了本书的第9章，严刘建、姜东青负责编写了本书的第10章，毕汪峰、金虎男负责编写了本书的第11章，全书由孙宗虎、李作学统撰定稿。



目录

CONTENTS

第 1 章 员工激励管理体系

001

1.1 员工激励理论系统

002

1.2 员工激励模式系统

004

1.3 员工激励模型系统

004

1.4 员工激励方法系统

005

1.5 员工激励管理系统

006

第 2 章 激励驱动理论

008

2.1 需求层次理论

009

2.2 ERG3位理论

012

2.3 双因素理论

015

2.4 动机理论

017

2.5 动力理论

020

第 3 章 激励行为理论

024

3.1 琼斯的对应推论

025

3.2 华生的行为主义

028

3.3 斯金纳的行为主义

031

第 4 章 激励引导理论

034

4.1 目标设定理论

035

4.2	弗鲁姆的期望理论	038
4.3	波特-劳勒期望激励理论	041
4.4	成就需要理论	044
第 5 章	激励维持理论	048
5.1	控制点理论	049
5.2	公平激励理论	052
5.3	强化激励理论	054
5.4	班杜拉自我调节理论	057
5.5	班杜拉交互决定理论	059
5.6	亚当斯挫折激励理论	061
第 6 章	其他激励理论	065
6.1	3C 理论	066
6.2	X 激励理论	068
6.3	Y 激励理论	070
6.4	Z 激励理论	072
6.5	正反馈闭环理论	074
6.6	智力情感赏识理论	076
6.7	标尺竞赛理论	078
6.8	信息激励原理	080
6.9	社会学习理论	081
第 7 章	员工激励模型	084
7.1	激励的五力模型	085
7.2	凯利的归因模型	087
7.3	营销渠道激励模型	090
7.4	动态股权激励模型	093

第 8 章 员工激励模式	098
8.1 静态激励模式	099
8.2 动态激励模式	108

第 9 章 员工激励设计	119
9.1 激励方向设计	120
9.2 激励时机设计	121
9.3 激励程度设计	122
9.4 激励频率设计	124
9.5 激励体系设计	126
9.6 激励强化机制设计	129
9.7 激励约束机制设计	131

第 10 章 员工激励计划	134
10.1 甘特计划	135
10.2 泰勒计划	136
10.3 基欧计划	138
10.4 林肯计划	139
10.5 巨授计划	140
10.6 401K 计划	141
10.7 斯坎伦计划	143
10.8 巴比奇计划	144
10.9 固定数量计划	145
10.10 固定价值计划	146
10.11 成功分享计划	147
10.12 利润分享计划	149
10.13 收益分享计划	153
10.14 员工帮助计划	154
10.15 风险工资计划	156

10.16	知识工资计划	157
10.17	员工福利计划	158
10.18	弹性福利计划	160
10.19	公司奖励计划	162
10.20	企业年金计划	163
10.21	延期支付计划	166
10.22	退休金计划	168
10.23	雇员参与计划	170
10.24	参与式激励计划	171
10.25	特殊绩效认可计划	172
10.26	特定目标资金计划	173
10.27	股票增值权计划	174
10.28	员工持股计划	176
10.29	股票期权计划	178
10.30	EVA 激励计划	180

第 11 章 员工激励 78 种方法

183

11.1	物质激励法	184
11.2	非物质激励法	186
11.3	精神激励法	189
11.4	关怀激励法	192
11.5	关爱激励法	194
11.6	正面激励法	197
11.7	负面激励法	200
11.8	纪律激励法	202
11.9	监督激励法	205
11.10	内部激励法	207
11.11	外部激励法	210
11.12	显性激励法	212
11.13	隐性激励法	214
11.14	组织激励法	217

11.15	集体荣誉法	220
11.16	团队激励法	222
11.17	绩效激励法	225
11.18	薪酬激励法	228
11.19	福利激励法	230
11.20	无薪激励法	233
11.21	年终分红激励法	235
11.22	弹性福利激励法	237
11.23	职务奖激励法	240
11.24	超时奖激励法	242
11.25	积分奖激励法	243
11.26	特殊贡献奖激励法	246
11.27	合理化建议奖激励法	249
11.28	奖罚激励法	251
11.29	支持激励法	253
11.30	主管支持激励法	256
11.31	组织支持激励法	259
11.32	领导激励法	261
11.33	授权激励法	264
11.34	参与激励法	267
11.35	角色换位激励法	269
11.36	榜样激励法	272
11.37	工作激励法	275
11.38	任务激励法	277
11.39	竞争激励法	280
11.40	竞赛评比激励法	282
11.41	销售竞赛激励法	285
11.42	危机激励法	287
11.43	挫折激励法	290
11.44	培训激励法	293
11.45	自我激励法	295
11.46	非提拔因素激励法	298

11.47	阶梯晋升激励法	300
11.48	破格提拔激励法	303
11.49	股权激励法	306
11.50	股票期权激励法	308
11.51	限制性股票激励法	310
11.52	股票升值权激励法	313
11.53	虚拟股票激励法	315
11.54	分红回填激励法	317
11.55	优先购买股份激励法	320
11.56	经营持股激励法	322
11.57	业绩股票激励法	325
11.58	金手铐的激励法	327
11.59	柔性激励法	328
11.60	文化激励法	331
11.61	创新激励法	334
11.62	尊重激励法	336
11.63	信任激励法	337
11.64	荣誉激励法	339
11.65	赏识激励法	342
11.66	人格激励法	343
11.67	认同激励法	346
11.68	沟通激励法	349
11.69	安全激励法	351
11.70	环境激励法	354
11.71	激将激励法	355
11.72	责任激励法	356
11.73	考评激励法	359
11.74	PRP 方案激励法	361
11.75	效率工资激励法	364
11.76	公平激励法	366
11.77	差别激励法	369
11.78	住房补贴激励法	372

第 1 章

员工激励管理体系

员工激励是指企业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、保持和归化员工的行为，以有效地实现企业及其员工个人目标的系统性活动。企业可根据激励理论构建员工激励模式，并采取适当的激励工具，选择合适的激励方法对员工进行激励，从而提高员工的效率。

员工激励管理体系主要包括员工激励理论系统、员工激励管理系统、员工激励模式系统、员工激励工具系统和员工激励方法系统等。

1.1 员工激励理论系统

员工激励理论系统包括激励驱动理论、激励行为理论、激励引导理论和激励维持理论等。

1. 激励驱动理论

激励驱动理论主要是通过外力的驱动来激发和调动起员工工作积极性的理论。最常用的激励驱动理论包括马斯洛的需求层次理论、雷顿·奥尔德弗的ERG3位理论、赫茨伯格的双因素理论、库尔特·卢因的动力理论等。

2. 激励行为理论

激励行为理论主要是通过分析员工的行为，来采取相应的激励措施对其进行激励的理论。激励行为理论能够激发员工的动机，引发员工的行为。激励行为理论包括琼斯的对应推论、华生的行为主义、斯金纳的行为主义。

3. 激励引导理论

激励引导理论主要是通过设定目标、满足员工的期望或满足员工的成就需求等，来对员工进行工作引导的激励方法。激励引导理论主要包括目标设定理论、波特-劳勒期望激励理论、弗鲁姆（V.H.Vroom）的期望理论和成就需求理论。

4. 激励维持理论

激励维持理论是指通过适当的激励方法去维持员工绩效水平，并使员工达成公司最终战略规划目标的理论。激励维持理论包括控制点理论、公平激励理论、强化激励理论、班杜拉自我调节理论、班杜拉交互决定理论和亚当斯挫折激励理论等。

5. 其他激励理论

除了上述激励理论之外还包括3C理论、X激励理论、Y激励理论、Z激励理论、正反馈闭环理论、操作条件反射理论、智力情感赏识理论、标尺竞赛理论、信息激励原理和社会学习理论等。企业可根据员工的实际情况选择合格的激励理论对员工进行激励。员工激励理论系统具体如图1-1所示。

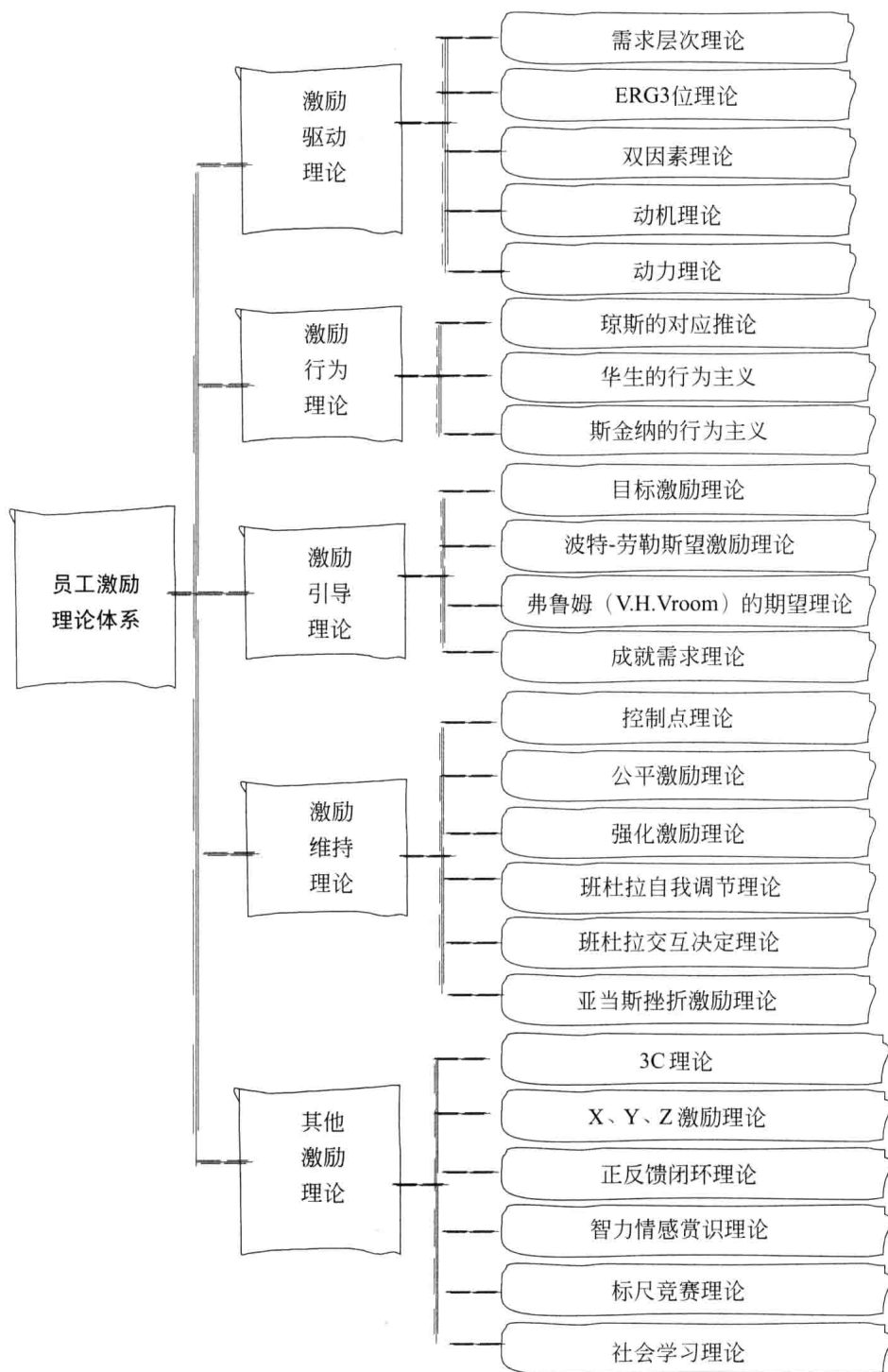


图1-1 员工激励理论系统

1.2 员工激励模式系统

员工激励模式系统主要分为静态激励模式和动态激励模式。

静态激励模式就是企业的制度，例如工资、福利、奖金制度以及处罚条例等等，它是最基本的激励，也是很多企业用得最多的。静态激励模式包括工资激励模式、津贴激励模式、福利激励模式、提成激励模式和年终奖激励模式。

动态激励模式是企业管理的领导者根据阶段的变化和环境的要求以及下属员工的实际情况等作出的具有激励作用的决定，而这个激励又是最关键的，要想让员工工作积极起来，动态的激励模式必须掌握得当。动态激励模式包括时间激励模式、空间激励模式、健康激励模式和职业规划激励模式。员工激励模式系统具体如图1-2所示。

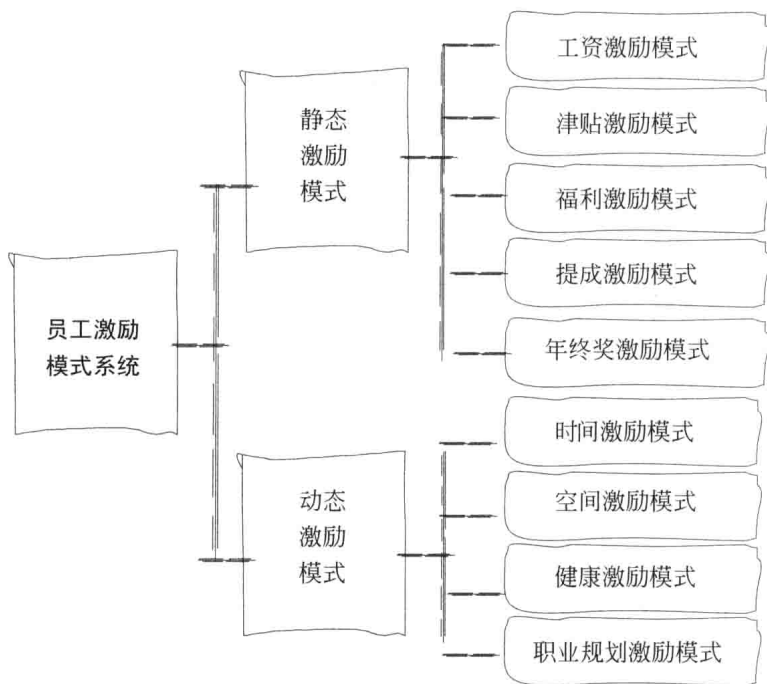


图1-2 员工激励模式系统

1.3 员工激励模型系统

员工激励模型系统是建立在现有的激励理论及激励模式、方法之上的一个综合的激励系统。本书所指的激励模型包括激励的五力模型、凯利的归因模型、营销渠道激励模型和动态股权激励模型。激励的五力模型是针对员工进行的全方位的激励，包括拉力、推力、压力、规范力和自我激励等内容。凯利的归因模型是针对员工的行为进行激励的模型。营销渠道激励模型则是对企业营销渠道上的中间商进行激励的模型。动态股权激励模型则是根据员工最后的绩效水平进行激励的模型。

任何的激励模型都是在激励理论、激励方法和激励模式的基础上形成的，都需要相应的激励理论方法等的配合才能有效实施。员工的激励模型系统如图1-3所示。

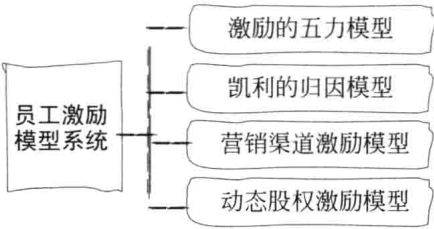


图1-3 员工激励模型系统

1.4 员工激励方法系统

企业在了解员工激励的基本理论和模式的基础上，需选择合适的激励方法对员工进行激励，以提高工作的效率。

1. 员工激励方法汇总

为了使选择激励方法的过程更加高效、顺利和便捷，下面提供了所有的激励方法，以便企业的管理者进行选择。员工激励方法汇总表如表1-1所示。

表1-1 员工激励方法汇总表

1. 物质激励法	28. 奖罚激励法	55. 优先购买股份激励法
2. 非物质激励法	29. 支持激励法	56. 经营持股激励法
3. 精神激励法	30. 主管支持激励法	57. 业绩股票激励法
4. 关怀激励法	31. 组织支持激励法	58. 金手铐的激励法
5. 关爱激励法	32. 领导激励法	59. 柔性激励法
6. 正面激励法	33. 授权激励法	60. 文化激励法
7. 负面激励法	34. 参与激励法	61. 创新激励法
8. 纪律激励法	35. 角色换位激励法	62. 尊重激励法
9. 监督激励法	36. 榜样激励法	63. 信任激励法
10. 内部激励法	37. 工作激励法	64. 荣誉激励法
11. 外部激励法	38. 任务激励法	65. 赏识激励法
12. 显性激励法	39. 竞争激励法	66. 人格激励法
13. 隐性激励法	40. 竞赛评比激励法	67. 认同激励法
14. 组织激励法	41. 销售竞赛激励法	68. 沟通激励法
15. 集体荣誉法	42. 危机激励法	69. 安全激励法
16. 团队激励法	43. 挫折激励法	70. 环境激励法
17. 绩效激励法	44. 培训激励法	71. 激将激励法
18. 薪酬激励法	45. 自我激励法	72. 责任激励法
19. 福利激励法	46. 非提拔因素激励法	73. 考评激励法
20. 无薪激励法	47. 阶梯晋升激励法	74. PRP 方案激励法
21. 年终分红激励法	48. 破格提拔激励法	75. 效率工资激励法
22. 弹性福利激励法	49. 股权激励法	76. 公平激励法
23. 职务奖激励法	50. 股票期权激励法	77. 差别激励法
24. 超时奖激励法	51. 限制性股票激励法	78. 住房补贴激励法
25. 积分奖激励法	52. 股票升值权激励法	
26. 特殊贡献奖激励法	53. 虚拟股票激励法	
27. 合理化建议奖激励法	54. 分红回填激励法	

2. 激励方法选择程序

企业如何选择合适的有效的激励方法成为企业管理者最主要的问题。通常激励方法选择程序主要包括了解员工的需求、分析员工动机、满足员工需求、选择合理激励方法四个步骤，具体程序的说明如图 1-4 所示。



图1-4 激励方法选择程序说明图

1.5 员工激励管理系统

为了对员工激励进行有效的管理，企业首先需对激励体系和相应的激励机制进行设计。在相应的体系和机制建立完成之后，则需确定合适的激励方向、激励时机、激励程度和激励频率，从而确定激励计划，以便进行有效的实施。员工激励管理系统具体如图 1-5 所示。