

激励人的力量

用对方法，让部属甘愿
为你工作尽职尽责

董智轩

◎编著

比暴涨薪资和晋升职位
效果更好的
激励法则

**让你的团队保持超强战斗力的秘籍
让员工个个对你忠心的领导艺术**

美国哈佛大学教授詹姆士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，可发挥至80%~90%。当员工满足、停滞、消沉的时候，适当激励能够帮助他们认清自我，重新激发新的工作斗志是很有必要的。

激励的力量是无穷的，它能驱除员工的惰性，激发员工的创造力，把员工的意志、毅力、情操和信念提高到一个新的层面，它能让员工调动潜能，发愤图强，全力地为你工作。

中国商业出版社

激励 (910) 目录 陈伟国

激励 惊人的力量

董智轩◎编著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

激励, 惊人的力量 / 董智轩编著. —北京: 中国商业出版社,
2015. 3

ISBN 978-7-5044-8899-2

I. ①激… II. ①董… III. ①企业管理—人事管理—激励
IV. ① F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 034553 号

责任编辑: 朱丽丽

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市京东印刷厂印刷

*

710×1000 毫米 16 开 14 印张 200 千字

2015 年 7 月第 1 版 2015 年 7 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

中国商业出版社

前言 preface

在一个企业中，诸多员工逐渐习惯于“上班下班”这种程式化的生活，于是，他们对工作的态度由最初的热情满满归于死气沉沉，没有一点活气，他们是为活着而工作。但这绝不是管理者需要的工作状态，管理者希望自己的员工对企业忠心耿耿，对工作充满热情。

激励是一种有效的方法，它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。美国哈佛大学教授詹姆士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，可发挥至80%~90%。当员工满足、停滞、消沉的时候，适当激励能够帮助他们认清自我，重新激发新的工作斗志。激励的力量是无穷的，它能驱除员工的情性，激发员工的创造力，把员工的意志、毅力、情操和信念提高到一个新的层面，它能让员工调动潜能，发愤图强，全力地工作。

但遗憾的是，很多管理者只会把激励机制“写在纸上，挂在墙上，说在嘴上”，而实施起来则多以“研究，研究，再研究”将之悬在半空中，结果导致不少人才离开企业。留下来的员工，不仅工作热情不高，对企业也不够充分的忠诚。因此，我们要充分利用激励机制，去激活员工，推动员工对企业的忠心和工作的激情。

你的团队是不是工作时充满热情，你的部属是不是对你忠心不二，这就看你会不会激励他们。有效的激励管理是帮助企业鼓舞士气、提高工作效率、留住人才乃至获得长久发展的重要因素。因此，管理者要学会在激励方法上下工夫。

那么，管理者到底应该怎样做，才能让部属和自己同心同德、忠心不二呢？哪些激励措施，能够点燃部属的工作激情、充分挖掘其潜能呢？本书将给你答案，让你在管理中找到最好的激励方法，找到让部属甘愿为你工作时如两肋插刀般的神秘力量。



目录

contents

第01辑 待遇激励：给员工一份满意的回报

- 按需待遇才能收服员工的心 / 3
- 规避误区，不要花钱买来“离心力” / 5
- 为员工提供广阔的升职空间 / 7
- 培养员工，让员工提升能力 / 10
- 刺激员工，绩效不能简单化 / 12
- 给每个员工一个发展事业的机会 / 14

第02辑 榜样激励：好上司才能激励好下属

- 榜样给予员工无穷的力量 / 19
- 激励员工之前需先激励自己 / 20
- 用沉稳的作风赢得员工的敬佩 / 22
- 以身作则胜过一切发号施令 / 24
- 感召力源于管理者的魅力 / 27
- 成为组织里做人做事的典范 / 29
- 用距离让下属对你产生敬畏感 / 32

第03辑 目标激励：有盼头才会有劲头

- 天下从事者，不可以无法仪 / 37
- 让员工对企业前途充满信心 / 39
- 用目标动力激发员工的积极性 / 41

目标一致，劲才能往一处使 / 44

让员工参与规划工作蓝图 / 46

设定目标民主决断，切记“子绝四” / 49

目标一致，领导要当好总指挥 / 51

第04辑

授权激励：发挥权力的积极作用

分权激励别人，更能解放自己 / 57

下放适当的权力给员工 / 59

敢于把管理和决策权分给员工 / 61

信任是授权的精髓和支柱 / 64

要敢用比自己更强的人 / 67

让普通工作显得“异常重要” / 70

用放手发挥下属的积极性 / 72

授权应做到“用人不疑，疑人不用” / 74

第05辑

赞美激励：好员工是你捧出来的

用赞美赢得员工的人心 / 79

你的赞赏，可让员工的激情燃烧 / 81

学会用称赞的魔棒指挥员工 / 82

用欣赏的眼光寻找下属的闪光点 / 85

选一个公开场合褒奖员工 / 87

用赞美来让人改正错误更高明 / 89

先赞对方长处，再道对方缺点 / 91

给员工制造一枚“糖衣炮弹” / 94

第06辑

尊重激励：给人尊严远胜过给人物质

尊重你的下属，听取他们的意见 / 99

树立平等意识，放下姿态对待员工 / 101

杜绝性别偏见，公平对待女职员 / 103

尊重他人：你没权过多地干涉他人 / 105

一定要让你的员工有尊严 / 108

注意保全员工的面子 / 110

第07辑

宽容激励：部属都喜欢心胸宽广的上司

大气度可以折服任何一个员工 / 115

宽宏大量是做好领导的前提 / 119

给犯错误的下属一个改正的机会 / 121

以特殊的胸怀，换部下生死相随 / 124

教育下属同样要注重方法的运用 / 127

以人为本，管理中多点人情味 / 130

第08辑

竞争激励：让员工为工作你追我赶

竞争能快速高效地激发士气 / 135

用“末位淘汰”制促进竞争 / 137

不妨偶尔在工作中打个赌 / 140

让员工永远处于竞争状态 / 141

用“鲑鱼式”人物制造危机感 / 143

引导良性竞争，避免恶性竞争 / 146

第09辑

感情激励：上司讲感情，员工有忠诚

感情投资，用真心去换取忠心 / 151

成功统驭部下的关键是会攻心 / 153

爱护年轻员工，他会跟你干到老 / 155

人性化的管理让领导者更有人缘 / 158

凝聚力是你可以依赖的资本 / 160

下属的拥护，源于你的关爱 / 163

做出让员工感动的事 / 165

第10辑 沟通激励：下属的忠心是“谈”出来的

与女员工和风细雨式的沟通 / 171

鼓励年轻员工直言、无畏 / 173

和员工交流学学苏格拉底 / 175

宣传与鼓动要懂语言艺术 / 177

沟通能力，是最好的粘合剂 / 180

友善地说话才能赢得员工的心 / 182

第11辑 奖惩激励：让员工有痛更要有快乐

不要直接地批评你的员工 / 187

责骂以让人感动为最高境界 / 189

当骂则骂，骂得合情合理 / 191

处理纷争，要一碗水端平 / 194

用纪律约束员工的散漫习惯 / 197

第12辑 考核激励：建立一个合理的评价制度

灵活设计薪酬，才能有效激励员工 / 201

着眼于工作结果，树立绩效意识 / 203

绩效评估，一定要注重实际情况 / 206

有效激励——它应该构筑在制度上 / 208

用制度让大家站在同一起跑线上 / 210

明确考核标准，不能模棱两可 / 213



第01辑

待遇激励：给员工一份满意的回报

一份工作有没有被完美执行，关键是看你给予的待遇好不好；一个员工，能不能全心全意地为你工作，很大程度由他获得的待遇决定。毫无疑问，提高员工待遇，不仅有利于员工队伍稳定，更能让员工积极工作，忠心耿耿地追随你。

按需待遇才能收服员工的心

员工需要回报，但管理者回报员工绝不能随意施行。打个比方，这就像小孩子，在肚子饿的时候，你硬塞给他玩具，他肯定是不喜欢。所以，给予员工需要的待遇才是最好的激励。对于一个管理者而言，要用好每一个员工，让他们每一个人都充分发挥其才能，就必须了解他们各自不同的心理需求，然后采取不同的激励方式。

按需要给予待遇，这符合人的心理需求。一般来讲，人的需求包括生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求和自我实现需求等若干层次。当一种需求得到满足之后，就会转向其他需求。由于每个员工的需求各不相同，对某个人有效的奖励措施可能对其他人就没有效果。所以，管理者应当洞悉员工的不同需求，对症下药，这样的激励能起到收服人心的效果。

比如，在公司里一些低收入的员工，他们最为关心的是自己收入的如数兑现和获得多少工资。所以，管理者在金钱上做文章自然会收到极好的效果。对于那些新来的低层员工，他们可能需要归属感，所以管理者在集体活动上做文章就会收到极好的效果。不同群体的需求是不一样的。

另外，不同时期，员工需要的待遇也不一样。至于那些较高收入层的员工，他们在得到了彼此认可的报酬后，自然会把关注点转移到另一个方面，那就是能力施展的空间，被领导信任尊重的程度。所以，对于他们单单靠金钱是达不到激励效果的。

有一名销售员工作成绩突出，老板每月给其发薪水8000元，可是最近，老板发现他的工作积极性与以前相比明显下降了不少，于是就给他加了1000元的工资，可是加薪后，他的工作积极性仍然没有大的好转。后来，他的上司就在公司每月的表彰大会上授予他“最佳销售人员”的称号，并配有奖杯与奖章。从此，这位销售人员又回到了以前的工作状态，热情高涨。

由此可见，在奖励员工的时候，如果不知道员工内心里到底想要什么，就不要轻易去奖。因为无效的奖励，还不如不奖。

王主管算了一下上个月部门的招待费，发现有1000多元没有用完。按照惯例他会用这笔钱请手下员工聚餐，于是他走到休息室，想让财务部门员工小吕通知聚餐的人。

快到休息室时，王主管听到休息室里有人在交谈，他从门缝看过去，原来是小吕和销售部员工小李在里面。

小李对小吕说：“你们部门王主管对你们真是很关心啊，我看见他经常用招待费请你们吃饭。”

“得了吧！”小吕不屑地说道，“他就这么点本事来笼络人心，遇到我们真正需要他关心、帮助的事情，他没有一件办成的。就拿上次公司办培训班的事来说吧，谁都知道如果能上这个培训班，工作能力会得到很大提高，升职的机会也会大大增加。我们部门几个人都很想去，但他却一点都没察觉到，也没积极为我们争取，结果让别的部门抢了先。我真的怀疑他是否真正关心我们。”

.....

王主管只好满腹委屈地躲进自己的办公室。回到办公室后，王主管想赶紧消除员工的误会，想了很久，终于想出了一个办法。中午吃过饭后，他装作什么都不知道的样子，把小吕叫到了办公室。他说：“最近工作怎么样？有没有什么事需要我帮忙？”

小吕感到有点突然，讷讷地说：“噢，暂时没有。”

“哦，过几个月公司有个管理培训，不知道你有没有兴趣。”

听到这事，小吕顿时脸上发光，抬头注视着王主管的眼睛，急切地说：“培训是件好事，咱们部门的人都非常想去。上次就错过了一次学习的机会，这次您一定要帮我们争取啊。”

王主管点点头，关注地看着小吕说：“上次的培训我还以为大家不喜欢参加呢，也没有人催我，你也不提醒一下。既然喜欢就要努力争取嘛。不争取就得不到，我们公司就是这样的。再说我每天的事情很多，可能照顾不了那么多，你们也多原谅。下次培训我一定帮你们争取。”

小吕感激地看着王主管说：“经理，我明白了，谢谢你。”

请员工吃饭本是件好事，可是为什么没有得到员工的认同反而引来了怨言呢？问题就在于王主管没有洞悉员工的真正需求，员工们希望得到培训的机会，他们的需求没有得到满足，对吃饭这样的奖励自然就不够热心了。

愚蠢的管理者会犯这样的错误：他们只是一厢情愿地对待员工，却不管员工想要什么，结果心思没少费，钱也没少花，可是却没有收到应有的激励效果。聪明的管理者，会知道员工的需求，并按照需求满足员工，这样不仅能收复员工的心，而且还会起到四两拨千斤的激励效果。

规避误区，不要花钱买来“离心力”

金钱激励是管理者最常用的激励方式，多数管理者通常都会认为给员工涨了工资，员工的工作热情自然会随之增高，这并没有错，它的确有明显的效果。但金钱激励并不适用于所有的人，在有些人身上，不仅收不到应有的效果，甚至会买来“人心离散”。

金钱用于激励有正负两方面的作用，一方面，金钱可能是最直接、最能立竿见影的激励措施，因为绝大多数人总还是希望钱越多越好；但另一方面，金钱也是最不可靠、代价最昂贵，而且也最难于操作的激励手段。你能保证员工因为多拿薪水而为你卖命工作吗？你知道员工认为该拿多少薪水才愿意任劳任怨呢？多数情况下，答案都是“不”。在职场的人都有这样的感受：

月薪是1000元时，给你加薪500元，你的感觉是：超乎想象、受宠若惊、绝对满意。月薪是2000元时，给你加薪500元，你的感觉是：超出预期、美滋滋的、比较满意。月薪是3000元时，给你加薪500元，你的感觉是：我应得的、顺理成章、没有满意也不会不满。月薪是5000元时，给你加薪500元，你的感觉是：少了点，我就这么不值钱吗？可能不

会发牢骚，但肯定不会很满意。月薪是8000元时，给你加薪500元，你的感觉是：加一次才涨了500元，开我玩笑吗？……不难看出，当一个人月薪8000元的时候，500元的加薪已经没什么效果可言了。相反地，这时要想产生月薪1000元时500元的加薪带来的满足感，你就要付出比500元多得多的加薪。

所以，管理者在对员工采取激励手段时，往往是花了钱，反而换来了人心离散。

一家颇有名气的公司，为了鼓励内部员工提升专业水平，公司既提供了必要的学费，又制定了学成后回公司的新工资标准，这在当时受到了积极的反应。若干年后，由于人才市场需求结构的变化，公司将原定的工资标准做了适当的调低。

结果，后来学成归来的员工与前面学成归来的员工的收入标准有了差异。那些后来学成的员工牢骚满腹，内心里一直耿耿于怀，而对公司已经在他们身上花的较为昂贵的学费，反倒麻木不仁了。

不难想象，公司对后来学成员工的投资明显产生了负效应。所以，采用金钱激励时，激励的尺度和时机决定激励的效果。

一家公司主要生产一种为其他电动车配套的机电部件，公司刚成立时是校办企业，效益并不太好，后来经过改制，其凭借技术实力和灵活的机制，取得了良好的效益。但是，伴随成功而来的却是公司内部管理上的一系列麻烦。尽管员工的工作条件和报酬比起其他企业来都已经相当不错，但管理人员、技术人员乃至熟练工人都在不断地流失，在岗的员工也大都缺乏工作热情。这给公司的发展乃至生存带来了极大的威胁。

为什么会出现这样的问题？原来，在该公司有三种不同“身份”的员工，即“临时工”、“在编职工”和“特聘员工”。其中，“临时工”是通过正规渠道雇佣的外来务工人员，“在编职工”是与公司正式签订过劳动合同的员工，是公司的技术骨干和管理人员，他们中一部分是改制前的职工，一部分是改制后聘用的。“特聘员工”则是向社会聘用的高级人才，

有专职的，也有兼职的。一次，公司在发放奖金时，“临时工”和“在编职工”的奖金是正式造表公开发放的，而“特聘员工”是以红包形式“背靠背”发放的，并且“特聘员工”的奖金数额是“在编职工”的2~3倍。原以为这能激发员工的积极性，但这件事的实际效果却是大大地挫伤了员工，特别是“特聘员工”的工作积极性。他们中的一部分人感到公司没有把他们当做“自己人”，而更多的人则误认为“在编职工”肯定也得到了红包，而且数额一定比“特聘员工”还要多，自己的辛苦付出没有得到公司的认可。公司多花的钱不但没有换来员工的凝聚力，反而“买”来了“离心力”。

该公司出现的问题具有典型性，其直接后果是导致组织效率下降和员工的流失，这反过来又加剧了企业对员工的不信任和对人员培养的忽视，从而制约了企业的长期稳定与发展，而这一切的根源便是“红包”这个“罪魁祸首”，可谓大事毁于好心。

如果领导把员工的工资减半，员工肯定怒火万丈，但是即使工资加倍，员工也不会一下变得更称职、更勤奋或更有可能干好工作。所以，金钱并不是万能的，在所有的激励方式中，金钱激励也不是最有效的。一旦领导可以通过给予更高薪水来提高员工绩效，那么，即使推动员工绩效增长一丁点，也要付出大量薪水的代价。但是，这并不意味着我们不能利用金钱激励的手段。金钱激励是把双刃剑，既有其积极的一面，又有其消极的一面。作为管理者要尽量发挥其积极的一面，避免其消极的一面。

为员工提供广阔的升职空间

在一个公司上班，谁都不愿意一辈子是普通员工，很多人期望获得更高的职位。所以，给表现优异者“加官晋爵”是激励员工的重要手段之

一。晋升是对员工工作能力的肯定和进一步的期望，它对员工起到一举两得的作用，既褒奖又鼓励，有时候提高薪金更让员工心理上获得满足感。因为晋升到更高职位，不仅薪水有所提高，更意味着担当的职责更多、更重要，也更容易施展才华。让那些自己不能创业的员工，通过在企业内部拥有更大的施展空间来满足创业的愿望。提供晋升机会是激励员工上进，使他们视工作为己任的重要策略，这能让员工为企业发挥出巨大的潜能。

很多管理者在管理的过程中都会遇到一个很难办的事情：怎样让技术人才在岗位上充满工作激情，踏踏实实地工作，以便充分利用其积累的专业知识和企业已付出的投资。为解决这个问题，微软在发展初期采用了晋升的激励方式，效果非常好。

很多公司将技术人员和管理者分开，认为让技术人员从事管理是人力资源的浪费，但微软不认同这种观点，他们将技术过硬的工作人员推上管理岗位。

在微软的很多部门里，员工的晋职途径为：从新员工变成指导教师、组长，再成为单位里某个功能领域的经理，再往上就是项目主管。

这一政策的结果也使微软获得了比其他众多软件公司更别具一格的优越性——微软的管理人员也是本行业技术的精英，他们掌握着技术脉搏，所以能把技术和如何用技术为公司获取最大利润相结合。这样的晋升方式不仅激励了技术人员，更形成了一支既懂技术又善经营的管理阶层。

国内首家上市软件企业东软集团，在成立之初仅有3个人、3台电脑、3万元科研经费，经过10多年的发展，取得了巨大的成绩。东软靠什么力量在短时间内一跃成为国内软件业的新秀呢？其根本原因是实施了人才激励战略。东软提供了一个人人都得以发展的职业生涯发展体系。体系的发展性主要体现为晋升的特点：一个软件开发人员进入公司，可以从程序员成长为资深程序员，可以发展成设计师、架构师，可以成为咨询顾问和资深项目经理。看到有如此大的晋升空间，所以，进入东软集团的人都会兢兢业业。

在管理活动中，管理者还会时常遇到部下闹待遇的事。对此，有的管理者很反感，认为这种部下太不容易满足。实际上，这种思想非常错误。