

① 激励从心开始

② 激发员工热情

③ 凝聚核心团队

④ 留住优秀员工撒手锏

苏山◎编著

LING CHENGBEN JILI

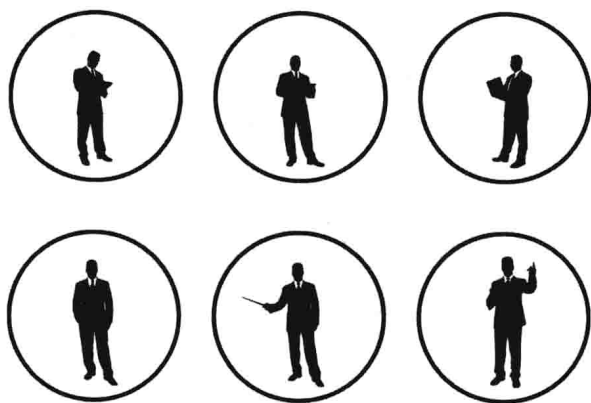


# 零成本激励

——不花钱的员工激励15法

零成本员工激励是相对于传统激励而言的一种全新的激励方法  
简单说来，就是以最小的代价，取得最大效果的一种激励模式

北京工业大学出版社



# 零成本激励

——不花钱的员工激励15法

苏山◎编著

LING CHENGBEN JILI

北京工业大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

零成本激励：不花钱的员工激励 15 法/ 苏山编著. —北京：北京工业大学出版社，2015.9

ISBN 978 - 7 - 5639 - 4405 - 7

I. ①零… 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 (2015) 第 198838 号

## 零成本激励——不花钱的员工激励 15 法

---

编 著：苏 山

责任编辑：刘学宽

封面设计：天下装帧设计

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：北京晨旭印刷厂

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张：17

字 数：240 千字

版 次：2015 年 10 月第 1 版

印 次：2015 年 10 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 978 - 7 - 5639 - 4405 - 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

在一次国际企业管理咨询会议上，管理专家给来自世界各国的企业高层管理人员出了这样一道题，就是要求学员按照自身的理解，把激励因素的重要性给出一个排列顺序。这些企业家们纷纷拿起笔，迅速地给出了答案。大家普遍的顺序是把高薪排在了第一位。此时，管理专家们却公布了一份来自企业员工的调查结果：排在第一位的是成就感，其次是参与感，而备受关注的高薪则排在了第五位。言下之意，激励并不一定是花大钱的。企业家们若有所悟，管理专家继而告诫企业主们，企业要想与人才建立起永久的、稳定的关系，除薪酬等一些硬性手段外，还得有效地运用一些软性措施，用最小的成本，留住最优秀的人才。

是的，金钱可以挖来一个高科技人才，可以换取一个人的技术、经验和知识。但是，能否留住这个人，能否保持住他的创造性，能否让他满腔热情地为你工作，这些你都无从得知。

美国现代成人教育之父卡耐基在其著作《人性的弱点》中指出，一个人为人处世最紧要的一条就是“不要过分批评、指责和抱怨别人”，还要“表现真诚的赞扬和激励”。后来的心理学家们也在深度研究后发现，一个人的潜能是巨大的，人们能看到的现实能力仅占

其能力的30%，还有70%的潜能未被激活。所以，作为管理者，要想给企业注入活力，首要的任务就是充分开发员工的潜能，这也就是我们所说的激励。

谈到激励，大多数人想到的就是硬性的物质激励，但物质激励满足的仅仅是员工对生活的基本需求，能否真正激活员工的潜能，还需要一些软性的非物质激励，也就是本书所要论述的零成本激励。零成本激励是激励的至高境界。它的理论依据是“激励从心开始”，给员工内心注入更多能体现人性关怀的新思路，进而去探索员工行为背后的动力源泉。零成本激励能让你的管理豁然开朗，它执行起来简单轻松，在激励效果上可获得突破性进展。最为重要的一点是，它能在投入成本最小的前提下快速实现企业的目标。

基于此，作者精心编撰了本书。本书通过大量内容丰富、生动翔实的案例，力图使管理者对激励能有深刻、细致的理解。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。

# 目 录



## 第一章 赞美激励——一句话足以感化员工

|                   |    |
|-------------------|----|
| 赞扬是对员工最好的激励 ..... | 2  |
| 表扬员工的三种基本方式 ..... | 4  |
| 真诚赞美而不是阿谀奉承 ..... | 5  |
| 过犹不及，赞美要适度 .....  | 8  |
| 及时赞美效果更好 .....    | 10 |
| 寻找员工的闪光点 .....    | 11 |
| 巧用“戴高帽”的艺术 .....  | 13 |
| 赞美年轻人的技巧 .....    | 15 |
| 赞美要避免伤害他人 .....   | 17 |
| 书面赞美更显魅力 .....    | 20 |



## 第二章 尊重激励——给人尊严远胜过给人金钱

|                  |    |
|------------------|----|
| 被重视的感觉 .....     | 24 |
| 记住每一个员工的名字 ..... | 26 |
| 尊重员工的隐私 .....    | 28 |

|                 |    |
|-----------------|----|
| 不做摆架子的领导 .....  | 30 |
| 尊重员工的兴趣 .....   | 33 |
| 虚心向员工请教问题 ..... | 36 |
| 在客户面前赞美员工 ..... | 38 |
| 让尊重落到实处 .....   | 39 |



### **第三章 宽容激励——宽广的胸怀能让人甘心效力**

|                     |    |
|---------------------|----|
| 宽容也是激励 .....        | 44 |
| 宽容激励有奇效 .....       | 45 |
| 不计前嫌，宽以待人 .....     | 47 |
| 向员工认错，是大度更是激励 ..... | 49 |
| 宽容创新失败的员工 .....     | 51 |
| 鼓励情绪低落的员工 .....     | 53 |
| 宽容员工的无心之失 .....     | 55 |



### **第四章 情感激励——在感动中忘我工作**

|                   |    |
|-------------------|----|
| 感人心者，莫过于情 .....   | 58 |
| 小小一杯水，蕴含大哲学 ..... | 59 |
| 真诚地关怀 .....       | 62 |
| “家庭式”情感管理 .....   | 64 |
| 自己人效应 .....       | 65 |
| 关心员工的家庭 .....     | 68 |
| 抓住员工内心的需求 .....   | 71 |

## 第五章 榜样激励——为员工树立学习标杆

|                     |    |
|---------------------|----|
| 领导者要以身作则 .....      | 76 |
| 注重身体力行，树立榜样示范 ..... | 79 |
| 效仿要遵循的标准 .....      | 82 |
| 关键时刻的榜样 .....       | 84 |
| 激情是个发电厂 .....       | 86 |
| 三个机制和三个原则 .....     | 88 |
| 无形的魅力，有形的力量 .....   | 90 |
| 习惯指导行动，行动影响员工 ..... | 92 |
| 树立榜样的误区 .....       | 95 |

## 第六章 信任激励——使员工自信的催化剂

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 信任员工是很好的激励 .....  | 98  |
| 事事都过问，真的没必要 ..... | 100 |
| 疑人不用，用人不疑 .....   | 102 |
| 给员工发挥的空间 .....    | 104 |
| 信任应无处不在 .....     | 105 |

## 第七章 目标激励——诱发人的动机和行为

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 目标管理是一种哲学 .....        | 110 |
| 愿景的力量 .....            | 112 |
| 掌握制定目标的要点，发挥激励作用 ..... | 114 |
| 目标与职业生涯规划 .....        | 117 |



|                   |     |
|-------------------|-----|
| 凝聚力，源于共同的目标 ..... | 119 |
| 给员工设定目标 .....     | 122 |
| 发展目标一定要明确 .....   | 125 |
| 目标需要执行力护航 .....   | 128 |



## **第八章 参与激励——彰显全员智慧**

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 让员工参与管理 .....           | 132 |
| 让员工感觉到自己是“局内人” .....    | 133 |
| 让员工也有知情权 .....          | 136 |
| 培养员工的主人翁精神 .....        | 138 |
| 激发员工的创造性 .....          | 140 |
| 给员工创造提建议的环境 .....       | 142 |
| 多交流，打开“闷葫芦”型员工的心扉 ..... | 144 |
| 消除懈怠，调动员工的积极性 .....     | 146 |
| 享受员工的逆耳忠言 .....         | 149 |
| 保护员工的积极性 .....          | 150 |



## **第九章 沟通激励——干劲都是“谈”出来的**

|                     |     |
|---------------------|-----|
| “沟”是手段，“通”是目的 ..... | 154 |
| 运用非正式沟通激励员工 .....   | 156 |
| 做一个善于倾听的管理者 .....   | 158 |
| 保持顺畅的沟通渠道 .....     | 161 |
| 完善沟通机制 .....        | 164 |
| 倾听员工的牢骚和抱怨 .....    | 167 |
| 和谐的沟通氛围 .....       | 169 |
| 沟通的艺术 .....         | 172 |

## 第十章 授权激励——委以重任方能激发潜力

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 精力有限，学会松绑 .....     | 176 |
| 术业有专攻，授权要人尽其才 ..... | 178 |
| 既已授权，就应信他 .....     | 180 |
| 激发员工的潜能 .....       | 182 |
| 吴牛问喘，严防越权 .....     | 183 |
| 授权与惩罚 .....         | 187 |
| 信任不等于没有监控 .....     | 188 |

## 第十一章 期望激励——给员工一个期待，将还你一个奇迹

|                |     |
|----------------|-----|
| 期望的力量 .....    | 194 |
| 培养员工的成就感 ..... | 196 |
| 签订“期望协议” ..... | 198 |
| 你的员工满意吗 .....  | 200 |

## 第十二章 团队激励——激活团队战斗力，点燃员工激情

|                   |     |
|-------------------|-----|
| $1+1>2$ .....     | 204 |
| “木桶原理”与团队精神 ..... | 206 |
| 打造一支高效团队 .....    | 208 |
| 提升团队凝聚力 .....     | 210 |
| 打造团队协同力 .....     | 212 |
| 科学的团队激励机制 .....   | 214 |



### **第十三章 挫折激励——不得不为的负面激励**

|                  |     |
|------------------|-----|
| “三明治”批评法 .....   | 218 |
| 过分自信，败局已显 .....  | 220 |
| 从挫折中奋起 .....     | 222 |
| 给员工机会，将功补过 ..... | 224 |
| 一切责任在我 .....     | 226 |



### **第十四章 晋升激励——打通职业生涯的通道**

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 晋升，一种诱惑力十足的手段 ..... | 230 |
| 招聘，内部先行 .....       | 232 |
| 提供晋升空间 .....        | 234 |
| 大胆起用新人 .....        | 235 |
| 让出色的员工得到提拔 .....    | 237 |
| 晋升制度，公平合理 .....     | 239 |



### **第十五章 危机激励——增强组织活力的无形按钮**

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 来点危机感 .....       | 244 |
| 竞争机制，活力源泉 .....   | 246 |
| 积极引导，良性竞争 .....   | 248 |
| 适度施压，步步紧“逼” ..... | 250 |
| 时刻灌输危机意识 .....    | 253 |
| 鲶鱼效应 .....        | 255 |

# 第一章

## 赞美激励——一句话足以感化员工

美国著名作家和演说家马克·吐温曾说：一句得体的称赞，能使他陶醉两个月。从心理学角度来看，每个人内心都希望自己的努力被别人承认，自己的成绩被人肯定。如果管理者能巧妙运用赞美来激励员工，也许仅仅只需一句话，就可以赢得员工的心。



## 赞扬是对员工最好的激励

成功学大师拿破仑希尔曾说：“人类本性最深的需要是渴望他人的欣赏，所以我们要多夸奖他人。”

在这个世界上，无论是富人、穷人、小偷还是神父，只要他们听见他人赞美自己的某个优点，他就肯定会尽全力去维护自己的这一份美誉，生怕辜负了自己与他人。

在日常生活中，面对恶劣的人与事，责备与批评只会增加对方的怨恨与不满。要想改善状况，就尝试使用赞美的语言，这也许会带来奇妙的效果。

美国文豪、讽刺大师马克·吐温曾说过，听到一句得体的称赞，能使他陶醉两个月。在现实生活中，每个人都期待他人的赞美，因为每个人内心都希望自己所付出的努力被别人看到，自己所取得的成绩被别人认可。

某校的一位学生，在一次命题作文中，抄袭了杂志上的一篇散文。极为巧合的是，语文老师恰恰手里有这一期杂志。多年的从教生涯，使他深深地懂得，要保护学生的自尊，比用挖苦和指责所收到的效果要好得多，因为它给学生的是正面的引导和促进。所以，他没有批评学生，而是把这位学生私下叫到房间里，称赞这篇散文写得很好，并帮助他分析了文章结构和起承转合，嘱咐他向更高的写作目标奋斗。结果，这一次保护性的赞许行动，在这位学生心中留下了极为深刻的印象。他真的爱上了写作，靠着自己的执着和勤奋，终于成为知名的业余作家。赞美的力量有时的确是十分惊人的，它简直到了点石成金的程度。

由此看来，赞美的力量是巨大的，有时候一句不经意的赞美的话语甚至能改变一个人的一生。但是，很多管理者都认为要让员工好好工作，只有加薪加福利，却往往忽视了最简单的方式——语言的赞美。

某跨国公司有一个清洁工，本来这是一个最被人忽视、最被人看不起的角色，但就是这样一个人，却在一天晚上公司保险箱被窃时，与小偷进行了殊死搏斗。事后，有人为他庆功并问他的动机时，答案出人意料。他说，当公司的管理者从他身旁经过时，总会赞美他“你扫的地真干净”。就这么简简单单的一句话，就使这个员工受到了感动，并甘用性命报答。

玛丽·凯·阿什是美国一位大器晚成的女企业家。她说，最强有力的一种肯定方式是不需要花钱的，那就是赞美，并且称这是用“赞美使别人成功”的原则。她认为没有比赞美和肯定更能使人反应强烈的东西了。她曾经说过：“我认为你应该尽量可能地随时称赞别人，这有如甘霖降在久旱的草木上的反应。”她的这些话很符合心理学的原则。著名心理学家史金纳说过：“要想达到最大的诱因效果，你应尽可能在行为发生后立即加以赞美。”

深谙赞美之道的领导者都能从中收到意想不到的效果，往往能获得神奇的力量。比如，当你遇到一件棘手的事情时，你不妨这样对你的员工说：“大家知道，你很能干。最近单位人力紧张，有件事我们希望得到你的帮助。”这样说，你的员工一定会为你分忧，即使一人干了两个人的活儿也心甘情愿。

心理学家马斯洛认为，每个人都有一种被渴望认可的心理。每一个员工都希望别人对自己的成功表示赞扬，达到自己的心理满足。身为领导要充分认识到这一点，这种方法几乎是零成本的。它不让你花费较大的心血和资金，就能收到理想的效果。这样的好事，何乐而不为呢！

## 表扬员工的三种基本方式

有许多研究证实，人们在受到赞扬激励后会表现得更好。但是，表扬并非说上几句好听的话就可以了。表扬就是激励，激励就是领导，也要讲究一些策略和方式，否则也不会有好的结果。

表扬的方式很多，主要有以下几种：

### 1. 当众表扬

当众表扬是最常见，也是最有效的表扬形式。由于它是当着众人的面进行的，并且对被表扬者的优点、成绩做出明确的说明、表述和评价，因而它的激励作用就更大些。它不仅是对被表扬者的肯定和鼓励，也是对其他人的教育和号召。

一般来说，当众表扬有如下几种形式：在公司晨会（或者例会）上进行表扬；作为工作总结内容的一部分，在进行工作总结时进行表扬；专门召开表彰会议，对那些成绩卓著者进行表扬。

### 2. 间接表扬

当众表扬固然能取得效果，但如果用词不当，就可能使赞美之词沦为阿谀奉承，给对方留下不好的印象，让人觉得你的赞美之词太露骨、太肉麻。如果你担心出现这样的结果，那么最好采取间接的赞美方式。着重表达自己对某一类人或物的赞美，同样会收到不错的效果。这样，无论使用怎样的溢美之词，都不会显得过于露骨和肉麻，而对方又能同样领会到你的赞赏之情。

《红楼梦》中有这样一段描写：史湘云、薛宝钗一起劝宝玉好好学习，以后做官。宝玉对此大为反感，对着史湘云和袭人赞美黛玉说：“林姑娘从来就没有说过这样的混账话。要是她也说这些混账话，我早

就和她生分了。”

恰巧黛玉此时走到窗下，听到了宝玉对自己的赞美，“不觉又惊又喜，又悲又叹”。之后宝玉和黛玉二人互诉衷肠，感情倍增。在黛玉看来，宝玉是在背后赞美自己的，而且不知道自己会听到，这种赞美就不是刻意的。如果宝玉当着黛玉的面说这样的好话，生性多疑的黛玉可能会认为宝玉是在讨好她或拿她打趣。

由此可见，间接赞美的效果也是很不错的。你完全不用担心你所赞美的人会听不到你的赞美，相反，你对对方背后的赞美，很容易就会传到对方的耳朵里，对方也会因此对你另眼相待。

### 3. 个别表扬

管理者在同员工见面时，如果当面对他的成绩称赞几句，便能起到一定的鼓励作用。在员工看来，领导是了解他的工作的，自己的努力没有白搭，从而保持以至发挥更大的积极性。

个别表扬要分情况对待，对不同的员工应有所不同。如对有威望的长者，语气上要带有敬重的意味；对年轻人，在语气上则可稍带夸奖的意味；对反应敏感的人，稍有暗示他就能感觉到了；而对于疑心大的人，你务必把话说清楚，以避免产生误解。

个别表扬的灵活性很大，不受时间地点的限制，可以随时随地进行，表扬的面也很宽泛。但它在使被表扬者增强荣誉感和对其他人的激励作用上，则没有当众表扬的力度大。

## 真诚赞美而不是阿谀奉承

马克·吐温说过：“一句美妙的赞语可以使我多活两个月。”仔细回味这句话，你会发现这句话不无道理。他坦诚地倾吐了人类所共同需要



的精神食粮——赞美。在心理学家看来，使一个人发挥最大能力的方法就是赞赏和鼓励。赞美是激励部下的最佳方法。它在所有管理手段中效果最好。因为每个人都有喜欢被夸奖的心理，如果让这种心理得到满足，他们将更好地发挥自己的能力。

赞美是一门独特的学问，如何赞美？赞美什么？批评什么？是应该有一个尺度的。否则，批评让人讨厌，赞美也让人讨厌。这就是说，人们需要的是真诚的赞美而不是虚假的赞美。

杰克是美国某电气公司的推销员，一次他去乡村推销用电，在一户富有的农家面前，杰克叫开了门。开门的户主是个老太太，她一见是电气公司的代表，猛然把门关了。

杰克再次叫门，老太太勉强开了一条缝。杰克说：“很抱歉打扰了您，也知道您对用电不感兴趣。所以这次并不是来推销电，而是来买几个鸡蛋。”老太太的戒备心消除了一些，把门开大了一点，满脸怀疑地望着杰克。

杰克继续说：“我看见您喂的鸡种很漂亮，想买一箱新鲜的鸡蛋回城。”

听到他这样说，老太太把门开得更大一些，并问道：“为什么不用你的鸡蛋？”

“因为我的鸡种下的蛋是白色的，不适合做蛋糕，所以，我太太就要我来买些棕色的蛋。”杰克充满诚意地说。

这时候，老太太已经从大门口走了出来，而且态度也温和了许多，并和杰克聊起鸡蛋的事情。但杰克指着院里的牛棚说：“我敢打赌，夫人，您丈夫养的牛远不及您养鸡赚钱多。”老太太顿时喜上眉梢。因为长期以来，她丈夫总不承认这个事实。于是，那位老太太把杰克视为知己，带他去鸡舍参观。杰克边参观边赞扬老太太养鸡的经验，说道：“夫人，如果您能用电灯照射，我相信产的蛋会更多。”老太太现在的反感情绪一扫全无，反而问杰克用电是否合算。杰克从专业的角度给予了完满的解答。