

微管理 激励的学问

孙科柳 李 艳◎著

EMPLOYEE
MOTIVATION
SKILLS



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

HUATONG
专注于管理实践
www.huatop.com

管理学习力书架
漫话微管理书系

微管理 激励的学问

孙科柳 李 艳◎著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书分别从激励目的、激励程度、激励时机、激励方式、激励沟通等方面,选取了激励管理中的81个典型行为,按“问题界定+案例解析+实践指南+管理提升”四个模块,深入浅出地对员工激励工作中的81项管理行为进行了解析,并辅以漫画、情境、案例等表现形式,让管理者学会如何能最大限度地激活每一位员工!

本书适合企业管理人员、人力资源工作者、培训师、管理咨询师、高校人力资源管理相关专业师生使用。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

微管理. 激励的学问 / 孙科柳, 李艳著. -- 北京: 电子工业出版社, 2013.7
(管理学习力书架. 漫话微管理书系)

ISBN 978-7-121-20216-2

I. ①微… II. ①孙… ②李… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第081264号

责任编辑: 杨 雯 文字编辑: 王陶然

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

开 本: 880×1230 1/32 印张: 11.25 字数: 292千字

印 次: 2013年7月第1次印刷

定 价: 32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

Foreword

序

中国企业从改革开放以来经历了30多年的发展，现在正处于经济和产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业无论是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而纵观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是因为我们的底子较弱、管理水平较低。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济和产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在

未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中，被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但这并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放式管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本，以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的瞄定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等——这些关键要素都应该纳入系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中，落实到实际管理行为中，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于在过去近十年时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年时

间里，已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

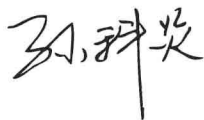
在过去一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善中国企业管理水平的使命感努力地工作。未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正如上述。

但是，除非管理者认识到企业管理的不足及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下及未来的经营管理需求的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同人们共勉！



2013年3月

Preface

前言

企业并不缺少制度条文，为什么管理工作仍然不能井然有序？企业也不缺少用人机制、激励机制和沟通机制，为什么内部工作仍然漏洞百出？

这是华通咨询的顾问老师在管理培训和企业辅导中经常遇到的问题。对于这些问题，我们没法立即给出确切的答案——它涉及资源系统和管理系统究竟该如何完美对接的问题。要解决这些问题，必须做到人、事、物和管理的完美结合，通过工作内容的多级分解，把工作落实到每一个细节，通过有效的资源调配与过程指导，促使人员效率化、工作条理化、管理规范。而这一切，均来源于高超的细节管理能力。

成功的管理者可以不是管理方面的理论家，但必须深谙“细节管理”的奥秘。

鉴于这一管理要求，在华通咨询的顾问老师的指导下，我们策划了“漫话微管理书系”。我们系统地总结了企业管理过程中用人、沟通、执行、激励四个方面的细节管理要求，并结合管理实践，将管理工作中的典型做法、工作中的问题及其相应的解决之道清晰地呈现在读者面前，便于读者随时阅读、现学现用！

本书除了在内容的架构上做到了结构清晰、体例新颖外，在内容的编写上还充分体现了如下三大特色。

1. 从漫画中看管理。其实深奥的管理也可简单学。本着轻松学管理的意图，本书在每节的开篇，以漫画的形式点出细节



管理的症结所在，让读者在快乐看漫画的同时，达到轻松学管理的效果。

2. 从案例中学管理。俗话说：“他山之石，可以攻玉。”针对管理工作中的问题，本书以案例的形式介绍了其他企业的管理方式或方法，希望能通过书中提供的案例，让广大读者从中学到他人成败的经验，进而加强自己的管理工作。

3. 在实践中提升管理。管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”。作为企业的管理者，在明确了管理工作中的问题、了解其他企业的管理方法之后，还需将管理理论与技巧有效地落实到实践中。鉴于此，本书给出了相应的操作指南，以期为读者朋友的管理实践提供一定的借鉴和参考。

除此之外，本套丛书还设置了“微思考”板块，意在让管理者检视管理工作中的问题，以达到查漏补缺、提升管理的效果。

“漫话微管理书系”是一套为企事业单位推进细节管理提供解决思路和实践指导丛书。书中所列关键法则均来自多位咨询师长期咨询培训过程中的心得体会，在各类企业管理推进过程中得到广泛应用，能否正确地利用这些管理规则对于组织效益影响巨大。

本书是“漫话微管理书系”中的激励管理分册，分别从激励目的、激励程度、激励时机、激励方式、激励沟通等方面，选取了激励管理中的81个典型行为，涵盖了激励管理的各个层面。本书选用的都是激励管理中的细节问题，只要将这些细节做到位，还愁工作做不好吗？

衷心地希望这本书能给广大读者朋友带来帮助。如果您发现书中的不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

作者

2013年3月

Contents

目 录

Chapter 1

第 1 章 激励是用来回报付出的 1

1. 让员工看得见工作回报 2
2. 了解员工的主导需求，适时予以满足 7
3. 管理者要做好激励效应的示范 11
4. 将公司目标内化为员工目标 15
5. 与员工建立绩效合作关系 19
6. 必须打破员工的免责心理 23
7. 灌输为自己工作的职业观念 27
8. 让员工感觉收获与付出成正比 31
9. 充分授权，培养员工的担当精神 35

Chapter 2

第 2 章 如何让激励打动人心 39

1. 奖惩不到位，不如不奖惩 40
2. 别让绩效目标遥不可及 44
3. 绩效标准必须量化和细化 49
4. 用绩效标杆激活员工热情 53
5. 不要一次性让员工获得满足 57

- | | |
|------------------|----|
| 6. 对员工的需求进行合理的引导 | 61 |
| 7. 奖赏不能毫无节制、过度泛滥 | 66 |
| 8. 让员工认同绩效考核结果 | 69 |
| 9. 你要照顾好20%的员工 | 73 |

Chapter 3

第 3 章 选择正确的激励时机 77

- | | |
|--------------------|-----|
| 1. 做好短期激励与长期激励的平衡 | 78 |
| 2. 根据管理情境选择激励时机 | 82 |
| 3. 做好过程激励的节点设计 | 86 |
| 4. 别让迟到的激励冷却了员工的心 | 90 |
| 5. 根据员工需求适时给予激励 | 94 |
| 6. 在员工表现良好时即时给予奖励 | 98 |
| 7. 及时帮助员工也是一种激励 | 102 |
| 8. 员工的努力一样值得激励 | 106 |
| 9. 当奖不奖即为惩，当惩不惩即为奖 | 110 |

Chapter 4

第 4 章 用对方法，有效激励 115

- | | |
|------------------|-----|
| 1. 让奖惩满足员工对公正的需求 | 116 |
| 2. 引入“鲶鱼”，激发团队活力 | 119 |
| 3. 通过内部竞赛促进有序竞争 | 123 |
| 4. 信任是给予员工最好的激励 | 127 |
| 5. 技巧性地发放奖金 | 131 |

6. 创造性地营造心理危机感	135
7. 让员工学会自我奖惩	139
8. 设计超级目标, 化解竞争冲突	143
9. 设计因人而宜的弹性激励机制	147

Chapter 5

第 5 章 做好自上而下的沟通 151

1. 妥善处理员工的抱怨	152
2. 发挥职业导师的教练作用	156
3. 不要忽略过程绩效沟通	160
4. 最佳的任务完成时间是昨天	164
5. 惩罚只是手段, 教育才是目的	168
6. 刚柔相济, 把奖惩有效结合	172
7. 沃尔玛的沟通激励之道	176
8. 重在唤起员工的责任心和羞耻心	180
9. 鼓励员工自我反省, 不断成长	184

Chapter 6

第 6 章 做了什么, 就给予什么 189

1. 物质奖惩论功劳不论苦劳	190
2. 设计具有吸引力的绩效薪酬	194
3. 打破薪酬与职位的对应关系	198
4. 多劳多得, 拉开员工的收入差距	202
5. 对突出的贡献必须给予重奖	206

6. 不要为了一时的业绩违背规则	210
7. 设置团体奖，提升员工的协作精神	214
8. 巧设福利，促进“人心向齐”	218
9. 让每个人都成为责、权、利的中心	222

Chapter 7

第 7 章 别忘了精神上的鼓舞 227

1. 精神奖惩论心不论绩	228
2. 让员工认识到自己的重要性	232
3. 不要打击员工的工作热情	236
4. 情感是最有效的激励手段	240
5. 把表扬的话说到对方心里去	244
6. 主动关心身边的人	248
7. 不要让员工进入舒适区	252
8. 你爱他，就要多打磨他	256
9. 给予头衔和名号，提升员工存在感	260

Chapter 8

第 8 章 要舍得奖，也要敢于罚 265

1. 有奖无惩，导致投机主义	266
2. 惩罚必须抓住员工的避害心理	270
3. “姑息”问题就是制造混乱	274
4. 要做到奖惩制度面前，没有特例	278
5. 惩罚员工要适度，避免过犹不及	282

6. 惩罚有原则，但也要允许犯错误	286
7. 惩罚员工过后，别忘给甜头	290
8. 惩罚时不能让管理者的责任下沉	294
9. 既然法不责众，就要杀一儆百	298

Chapter 9

第 9 章 学会用工作激发工作 303

1. 不要让你的员工成为庸才	304
2. 用挑战性工作激发员工动力	309
3. 为他们树立一个竞争对手	313
4. 学会激发员工的创新精神	317
5. 丰富工作内容，激发工作热情	321
6. 用轮岗管理培养多面手	325
7. 学学戴尔的双主管制	330
8. 升职不当就是最糟糕的奖励	334
9. 善于给员工提供学习与深造的机会	338

参考文献 342

后 记 343

Chapter 1

第 1 章

激励是用来回报付出的

激励是管理工作中不可缺失的一环。实施员工激励一方面是为了通过恰当的方式给予员工辛勤付出的回报，另一方面也是通过激励来鼓励员工更好地工作，从而为企业创造更大的价值！



1. 让员工看得见工作回报

激励要让员工看得见、够得着，不能将激励与员工的贡献随意性地割裂开来。

1.1 尊重员工从真诚的激励开始

员工的工作状态不佳、交代下去的任务执行不到位、拖拉……面对这一系列问题，作为企业的管理者需要反思，是什么导致了这些问题的产生？

在石油工业中，要论员工待遇，壳牌的储蓄计划是极具竞争力的。其做法如下。工作3年后，可以选择把薪酬总额的2.5%，储存



在公司的储蓄基金内，公司照数补贴同等金额，即员工存一美元，公司就贴一美元进去；服务5年后，储蓄比率提高为5%；服务7年半后，比率提高为10%。假设你在壳牌工作了8年，年所得为35000美元，那你可以储蓄3500美元，公司补贴给你3500美元并一同存进去。可以想象，年复一年，这笔钱会成为极大的数目。

壳牌的这一举措，对激发员工的工作热情并防止人才的流失无疑起到了巨大的作用。

人都是理性的，是趋利避害的。基于这点我们可以说：一个管理者要让员工看得见努力后的回报，否则我们的任何管理措施都难以让员工产生积极的行为。

1.2 案例：石油大王的管理之道

需要产生动机，动机引发行为。在员工激励管理中，企业管理者应在准确界定员工需要的基础上，采用合理的激励方式来引导员工的行为，使其行为与企业发展目标保持一致。

保罗·盖蒂是一位非常注重通过激励来提高员工积极性的“石油大王”。有一次，保罗·盖蒂以高薪聘请一位叫乔治·米勒的人勘测洛杉矶郊外的一些油田。这位米勒先生是美国著名的优秀管理人才，对石油行业很内行，而且勤奋、诚实，管理企业有本领。

米勒到岗后一星期，保罗·盖蒂来到洛杉矶郊外的油田视察，结果发现那里的面貌没有多大变化，不少浪费现象及管理不善的现象仍然存在。如员工和机器有闲置现象，工作进度慢。另外，他还了解到米勒下工地时间很少，整天待在办公室里。因此，油田费用高、利润上不去的问题无法解决。针对这些状况，盖蒂对米勒提出

了改进的要求。

过了一个月，盖蒂又来到油田检查，结果他发现改进还是不大，因此有点生气，很想将米勒训斥一顿。但思考后冷静下来，他相信米勒是有才干的，而且自己也给了米勒很高的薪酬，但为什么没有取得根本性的改观呢？他决定找米勒好好谈谈。

盖蒂严厉地说道：“我每次来这里时间不长，但总能发现这里有许多地方可以减少浪费，提高产量和增加利润，而您整天在这里竟没有看出来。”

米勒也不隐藏地直说：“盖蒂先生，因为那是您的油田。油田上的一切都跟您有切身的关系，那使您眼光锐利，可以看出一切问题。”

米勒的回答使盖蒂大为震动，他几天都在想着米勒的这番话。他想，人的行为动机、动力和利益是密切相关的，利益连接着动机。动机和利益一致就会产生动力。据此，盖蒂决定在用人上做一项大胆的尝试。

盖蒂再次找到米勒，直截了当地说：“我打算把这片油田交给您，从今天起我不付给您工薪；而付给您油田利润的百分比；这正如您所明白的，油田越有效率，利润当然越高，那么您的收入也越多。您看这个做法怎么样？”

米勒考虑了一下，觉得盖蒂这一做法确实能调动属下的积极性，对自己虽然是种压力和挑战，但也是展示自己才干和谋求发展的机会，于是欣然接受了。

从那一天起，洛杉矶郊外油田的面貌一天天地改观了。由于油田的盈亏与米勒的收入有切身的关系，他对这里的一切运作都精打细算，对员工严加管理。他把多余的人员遣散了，把闲置的机械工具发挥到最大的效用，把整个油田的作业进行一环扣一环的安排和