

最有效的员工激励之道，高绩效柔性管理之门。
凝聚人心的激励艺术，易学管用的实战技巧。



卓越管理者的 激励技巧

凌定胜 郭鑫 ◎ 著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



卓越管理者的 激励技巧

凌定胜 郭鑫 ◎ 著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

卓越管理者的激励技巧 / 凌定胜, 郭鑫著. — 北京:
人民邮电出版社, 2013.8
ISBN 978-7-115-32469-6

I. ①卓… II. ①凌… ②郭… 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(2013)第146408号

内 容 提 要

激励可以唤醒员工的潜能,激励可以赋予团队向上的力量,激励可以为企业提供持续发展的正能量,但企业的管理者经常会面临这样的困惑,当企业的效能变得低下,团队的执行力开始下降,当金钱等物质因素再也无法让员工全力以赴时,我们该怎么办?

给钱不如给信任,给钱不如给平台,给钱不如给希望……本书汇聚众多管理大师的经验 and 知名企业管理者的心得,从分析员工的需求入手,针对员工的不同需求给出系统的激励解决方案,帮助管理者提振企业的业绩,突破企业发展的瓶颈,构建积极向上的企业文化,让员工自动自发地工作,打造富有自主性、思考性和协作性的团队,实现企业的基业长青。

-
- ◆ 著 凌定胜 郭鑫
责任编辑 李士振
责任印制 周昇亮
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 15 2013年8月第1版
字数: 236千字 2013年8月河北第1次印刷
-

定价: 38.00 元

读者服务热线: (010)67189173 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

前言 ◀

为什么自己的员工不努力，不上进？即使工资不低，为何员工还是频繁离职？为什么员工做事总是拖拖拉拉、自由懒散？员工即便不能发挥 100% 的实力，为什么连一半的绩效都达不到？员工为什么偷奸耍滑不能对得起自己那份薪水？员工为什么不能以企业为家，为企业贡献自己一点微薄之力？……太多太多的为什么让企业管理者们困惑不已。

《太公兵法》上说：“夫用兵之要，在崇礼而重禄。礼崇则智士至，禄重则义士轻死……故，礼者士之所归，赏者士之所死。礼赏不倦，则士争死。”激励方法得当，有助于提高员工的工作积极性和对企业的忠诚度，留住核心员工；激励方法不当，员工工作兴致不高，对企业的忠诚度也低，人才也易于流失。

员工不是机器，不是成本，只有鼓舞员工士气，引爆员工的潜能，激发出员工的工作热情，使之奉献出自己的智慧、才能、责任心去努力、去创造、去革新，企业与员工才能共呼吸同成长，企业才能生存、发展、强大！

每个员工的心中都有一根精神火柴，它们都在等待着被人发现、点燃。要知道，人的潜力是无限的，如果你不能激发出员工的潜力，那么干好工作也就无从谈起。发挥员工潜力的真谛不是令其屈从于自己的权威之下，而是使其主动、热情地投入到自己的事业中去。虽然物质激励很重要，但是物质却不能反映所有员工的价值，有些人才是你用金钱收买不到的千里宝驹，他们需要你的信任、你的重视、你的提拔，还有你给他们提供的一个广阔的成长空间，一个

绽放激情的舞台。

没有管不好的员工，只有不会管的管理者；没有带不好的团队，只有不高效的激励。美国学者杰克·弗朗西斯说得好：“你可以买到一个人的时间，可以安排一个人到固定的工作岗位，可以买到按时或按日计算的技术操作，但你买不到热情，买不到创造性，更买不到员工的全身心投入，而你不得不设法去争取这些。”

现在很多企业的管理者越来越觉得员工不好管理，尤其是不能很好地进行有效激励。也有的企业花费大笔金钱用于员工的奖励，想以此提高员工的工作热情，但结果却是收效甚微。

这本书就像一个百宝箱，里面装满了激励员工的实例，那些充满创意的激励技巧可以启发你，让你用适当的方法来激励员工，他们每个人都会成为工作的巨人！当你在运用这些方法和技巧的时候，员工的士气就会变得高昂，工作效率也会日新月异，而你和你的员工将会享受到更多的工作乐趣。

本书归纳了无数成功管理者的经验和心得，语言简练、通俗易懂，帮助管理者深刻洞察到员工之间不同的需求、不同的目标，并从表象挖掘到工作的实质，采取针对性强、行之有效的激励方式，使员工保持最佳的工作状态，全面激发员工的工作热情，凝聚团队的力量，实现企业、个人的快速成长。无论您是一位刚刚升职的管理者，还是阅历丰富的管理者，熟读本书并掌握其中的方法，必将有效调动员工的积极性，从而激活每一位员工沉睡着的潜力。

第一章 坚持以人为本，捕获员工“芳心”

树立起“以人为本”的用人观，就是将员工视为企业最宝贵的资源，尊重人性，民主管理，唤醒员工的自我管理意识、工作主动性和创新精神，使员工心情舒畅地积极进取，不断创造新的业绩，从而使企业在激烈的市场竞争中占有优势。

站在员工的立场上思考问题 / 2

以人为本，以诚相待 / 4

要懂得理解和尊重员工 / 7

柔性管理，情感至上 / 9

对员工进行分类管理 / 11

量体裁衣，对症下药 / 14

人尽其才，物尽其用 / 18

第二章 “俘获”员工的心灵，激发员工的工作热情

企业管理最重要的就是要用“心”用人。每个人都有精神需求，有相互交流感情的心理需要。只要“俘获”了员工的心灵，其他事自然水到渠成。对于一个成功的企业管理者来说，要充分调动员工的积极性，使其发挥能力，不可忽视对员工心灵的“俘获”。

给员工特别的关心 / 24

用“宽容”去感动员工 / 26

- 打开员工的心门 / 28
- 疏导员工的压力 / 30
- 做员工最好的心理医生 / 33
- 帮助因挫折而犯错误的员工 / 35
- 亲和乐观能振奋团队士气 / 38
- 将关爱延伸到员工家中 / 40

第三章 培养员工自信，让员工大步向前

心理学家指出，人的一生都在追求被重视感。员工们往往凭直觉就能知道管理者究竟是重视他们还是轻视他们。如果个性得不到表现，个人得不到重视，员工就会觉得自己的价值得不到承认而无所作为。这样，他们在工作的时候就会无精打采，甚至消极怠工，工作效率自然难以提高。

- 记住员工的名字 / 44
- 把成就感送给员工 / 48
- 让员工感到自己有“地位” / 51
- 别把员工当道具 / 53
- 让员工有一种决策者的感觉 / 55
- 让有能耐的人都得到晋升 / 57
- 给员工应有的荣誉 / 60
- 让员工顶着头衔往前走 / 63

第四章 提高员工待遇，激发工作热情

合理提高员工待遇可以激发员工的积极性，提升企业的凝聚力，从而增强企业的竞争力，同时也有助于改善企业在员工心目中的形象。企业要有竞争力，首先必须拥有最好的员工队伍，并根据其贡献大小给予合理的报酬，尽可能地让员工个人利益与努力程度挂钩，使员工对于公司产生一定程度的依赖性和归属感，迸发出工作热情。

带薪休假，减员亦能增效 / 68

把员工的利益放在第一位 / 69

让员工努力及时得到回报 / 71

完善企业的激励体系 / 73

让员工分享税后利润“蛋糕” / 76

不断改善福利，让员工干劲持久 / 79

培训是最好的福利 / 84

第五章 广集众人才智，全民参与管理

作为管理者，不仅要为员工进行个别指导，赋予他们动力，还要充分调动整个团队的积极性，营造一个充满活力、高效率、富有协作精神的工作氛围。个人松散的工作状态不可能实现共同的目标，复杂的工作还需要不同专业领域的人来共同完成。为了采取统一行动，必须广集众人才智，让员工参与企业管理。员工参与企业管理的程度越深，其积极性就会越高。

收集众人的智慧 / 88

让员工参与企业的管理 / 91

重视员工意见，让员工畅所欲言 / 95

推广“群策群力”活动 / 97

向员工征集合理化建议 / 100

人人齐参与，点子垒金山 / 102

兼听不同意见，避免独断专行 / 104

开诚布公，员工也有知情权 / 108

员工持股，共同分享 / 111

第六章 搭建成长舞台，拓展事业空间

每个人都是有进取心的，也有表现的欲望，当公司无法满足员工实现自我价值的要求时，他们就会感到自己和公司

的价值取向存在较大差异，因而就会抱怨得不到公司充分的重视和支持，行动上就表现出懒惰，消极怠工，甚至跳槽。

不戴有色眼镜看员工 / 116

他的工作他做主 / 119

放手使用新人 / 121

让员工尽情发挥自己的才能 / 124

多从公司内部选拔人才 / 126

敢于起用年轻人 / 128

提供持续晋升的机会 / 132

给员工一颗“安心丸” / 134

第七章 引导良性竞争，让员工主动积极

人人都有争强好胜的心理，在这种心理作用下，每个人都希望“比别人站得更高”或“比别人更重要”。管理者在企业内部建立良性的竞争机制，是一种积极的、健康的、向上的引导和激励。通过激发其好胜心，最大限度地调动员工的积极性，发挥其无限的潜能。

给“赛马”提供一个赛场 / 138

优胜劣汰当自然 / 141

一减一增活力来 / 143

建立良好的竞争机制 / 145

引进“鲶鱼式”的人物 / 148

给员工设定竞争对手 / 152

唤醒员工的危机意识 / 154

让员工保持适度的紧迫感 / 156

第八章 树立个人榜样，争当学习标杆

榜样是一种向上的精神，是一面镜子，是一面旗帜，是无

声的命令，是最好的示范，是员工能够时时看到的奋斗目标和参照物。管理者要想管好员工必须以身作则。管理者要事事为先、严格要求自己。一旦在员工心中树立起威望，就会上下同心，同舟共济，大大地提高团队的整体战斗力。

多些指导，少些领导 / 162

以身作则，率先垂范 / 164

用自己的激情打员工 / 166

勇当员工学习的标杆 / 169

调动员工的积极性 / 171

提升你的人格魅力 / 174

与员工同甘共苦 / 177

用榜样的力量带动员工 / 180

第九章 大胆授权，让有为者有位

员工是企业最大的财富，也是我们管理者最关注的要素。如何能够知人善任，了解你团队中的每一个人，使人尽其才，充分发挥每个人的优势呢？要向管理要效率，用团队创效益，靠能力出效能；带出忠实的团队，带出积极的员工，带出深具魅力的企业，打造自己高绩效的团队。

信任不如赋“任” / 184

当管则管，不管则放 / 187

管得少就是管得好 / 190

选择合适的人充分授权 / 193

大权独揽，小权分散 / 195

用人不疑，疑人不用 / 199

让员工自己负起责任 / 201

第十章 点燃员工的激情，爱拼才会赢

“两军相遇勇者胜”，爱拼才会赢！在激烈的市场竞争中，一个士气低落的团队是无法取得成功的。著名管理顾问尼尔森提出，未来企业经营的重要趋势之一，是企业经营管理者不再像过去那样扮演权威角色，而是要设法以更有效的方法，激发员工士气，间接引爆员工潜能，创造企业最高效益。

不要吝啬你的赞美 / 208

激发员工的潜能 / 210

开拓员工的创新思维 / 213

制定科学合理的奖励标准 / 218

360 度绩效考核 / 221

“以薪攻心”，给员工一个红包 / 223

善于给员工压担子 / 226

激发员工的主人翁意识 / 228

第一章

坚持以人为本，捕获员工“芳心”

树立起“以人为本”的用人观，就是将员工视为企业最宝贵的资源，尊重人性，民主管理，唤醒员工的自我管理意识、工作主动性和创新精神，使员工心情舒畅地积极进取，不断创造新的业绩，从而使企业在激烈的市场竞争中占有优势。

► 站在员工的立场上思考问题

站在员工的立场上想问题，是指在管理过程中，当主客体双方发生矛盾时，管理者能站在对方的立场上思考问题。就员工管理来说，管理者应该经常站在员工的角度去思考问题、解决问题，这样更能促进管理者与员工之间的融洽。

1941年底，由于远东美军司令麦克阿瑟将军的判断错误与处置失当，驻菲律宾的美军受到重创——轰炸机和战斗机大部分被毁，空中防御能力丧失殆尽，加之兵力有限、装备低劣，无法抵挡日军的进攻，所有部队被迫撤往巴丹半岛固守。战争到了最艰苦的时候，残留下来的美军军心开始涣散，面对无望的战争和无果的等待，许多人情绪低落、牢骚满腹，甚至有人当了逃兵。麦克阿瑟将军深知军心动摇的可怕后果，他心急如焚，一夜白发生。可是远在万里之外的盟军根本不能给他们支援，他们只能自己渡过难关。

一天，麦克阿瑟将军心事重重地到某部军营去视察。将军抵达军营时已是傍晚时分，罗格斯少校带着手下慌忙出来迎接。将军下了车，巡视四周，附近一片狼藉。远处有三五个士兵探头探脑地向这边张望。昔日威风八面的少校如今也是灰头灰脸的模样。将军忍不住一阵心痛。他招了招手，示意少校过来。

“你部士兵可曾军心不稳啊？”将军低声问道。

少校“啪”地立正，敬了个军礼：“请将军放心，我部军纪严明，一直严阵以待，随时听候将军调遣。”

“那就好……那就好！要多沟通，及时了解士兵们的想法。”将军握着少校的手说。

就在这时，从不远处跑来一名士兵，边跑边喊：“将军……将军，我有急

事要向您请假！”

少校的脸“刷”地白了。他一声断喝：“关键时期，任何人不准请假。”说着挥手要赶走那名士兵。

将军摆摆手，面色凝重：“你有什么急事？”

“将军，我得到消息，我远在国内的母亲因病生命垂危，我是她唯一的儿子呀，我不能让母亲死不瞑目。”

将军脸色很难看，他看着少校。少校冷汗直冒：“是的，这事我三天前就知道了。这假是不能答应的，要是答应了他，不知道有多少人要趁机离开呢。”

将军点点头，他心里清楚这事很棘手、很敏感。他沉思了一会儿，对少校说：“你迅速派人了解一下，把所有想请假离开的人召集起来。”

少校不敢怠慢，立刻让人去办。他知道，素有铁腕将军之称的麦克阿瑟这次肯定要采取极端手段，在众人面前杀一儆百了。

大约半小时后，校场上聚集了黑压压的一群人。少校早已命人收缴了他们的武器，以防哗变，并悄悄在附近安排好了狙击手。麦克阿瑟将军站在金色的夕阳下，掷地有声：“在战场上，你们是军人，是部队的一分子，但你们也是人，是儿子，是丈夫，是家里的主心骨。战争固然需要大家，可少了你们，最多只能改变战争的时间和结果，而当亲人需要的时候，你们却是他们唯一的期盼与守望……今天，我答应大家，凡是有事亟须回国的，我同意，并且会安排好大家的归程。”校场上起先是一阵静默，随后响起了经久不息的掌声，这掌声让少校半天都没反应过来。

事情的结果更是令少校万万没有想到，原本一支颓废之师竟然因为将军的一番话变得军威大振、士气高昂。那些嚷着要回国的士兵不仅打消了念头，他们还在军中游说：一个在战争最困难的时候，仍然真心关怀士兵的将军，一定是一个仁义又充满人性的将军，跟着这样的将军，我们有希望。

麦克阿瑟将军之所以能稳定、凝聚军心，正是因为他能站在士兵的角度，设身处地地为士兵的利益着想。站在员工的角度思考问题，才能找到解决问题的最佳办法。

► 以人为本，以诚相待

员工是企业中最活跃的因素。企业的管理者如何对待员工是一个无须探讨的问题，真诚对待员工、关心员工，这才是对待员工的最好的方式。以人为本，这是企业前进的最佳法则。如果能够像摩托罗拉那样真正地关怀你的员工，相信你的企业也会如火如荼地发展起来。

摩托罗拉创始人保罗·高尔文曾经说：“如果你能让你的员工和你一样满怀热情地关心公司，那么你的事业就会取得令人羡慕的进展。”

创业时期，保罗·高尔文就对员工以诚相待，而且他把与员工之间的感情看得很重。他总是尽自己的最大努力去关心员工的生活，对于自己的错误也能够勇敢地说出来。有一次，在发现自己在企业经营上有错误的时候，他很真诚地说：“告诉大家，我们正在改变，我昨天的决定是不正确的。”

当他得知自己的员工生病时，他会主动打电话进行问询：“你真的找到最好的医生了？如果有问题，我可以向你推荐看这种病的最好医生。”由于他的努力，许多按常理不会来的专家被请来了，而一般在这种情况下高尔文已经把诊费直接付给了医生。

一位员工酗酒他也亲自出面干预。当一位管理人员建议把这个不可救药的员工直接开除时，高尔文却要求先和这个人谈一谈。他打电话把这个酗酒的员工叫来，尽量说服他接受适当的治疗，以摆脱酗酒的恶习。20年过去了，这位员工仍在摩托罗拉，还成了管理者中的一员。

有一次，在工作间里高尔文看到一组女孩都在一条作业线上捆扎外套。他面带怒色地问领班为什么要这样做，领班告诉他，只在一条线上作业就可以降低工作成本，因为这样做节约了燃料与电力。高尔文听后严厉地说：“我不在意是一个、十个还是一百个女孩工作，你要同等对待她们，不能为了点小钱就连员工的健康也不顾了。”

在摩托罗拉的制造中心，这样的故事还有很多。一个女孩的父亲身患绝症在家休养，高尔文让这个女孩回家照顾父亲并且照发全部工资。他从自己的腰包里拿出钱来，为一个员工的子女交纳大学学费。他为一个出差在外的员工的妻子出分娩费，并且请人进行照顾。只要看到员工有困难，他是绝对不会坐视不管的。

采购员比尔·阿诺斯回忆，在企业不景气的那段时间，他因大病耽搁了自己要做的工作。高尔文看到他痛苦的样子，马上督促他去看医生。手术费用是2000美元，在当时这相当于一个普通员工几个月的工资。阿诺斯没有见过医药费账单，他几次问起时都被高尔文坚决地回绝了。

几年之后，阿诺斯的生活水平有了很大的改善，他再次找到高尔文要求偿还那次的账单。高尔文惊奇地问他为什么在意这件事，因为几年过去后他早已没什么印象了。阿诺斯说，他希望高尔文能够更好地帮助其他更需要帮助的员工。

高尔文经常对自己的员工说：“我不要你们跟我一辈子，只靠工资生活。我希望你们在这里和在自己家一样，在公司你们也有股份，这样，一直到退休你们都会有自己的目标。”

1958年，领班俱乐部成立了；1959年，工程师俱乐部举行了第一次月会。高尔文经常鼓励他的雇员组织，并称这也是企业文化的一个很好的体现。他对服务俱乐部极为热衷，以至于每年一度的宴会都会奢华到令人难以置信的程度。

与大多数企业的创始人相比，高尔文在更大的程度上以公司为生命。只有得到员工的认同，真诚地关怀员工，企业的发展才会更有前景。摩托罗拉能够取得今天这样的巨大成绩，是与这种以员工为本的企业经营理念分不开的。

如今，“以人为本”是很多企业挂在墙上的标语，是很多老板、管理者挂在嘴上的口号。可是你的企业真正做到了多少？

王先生在一家服装公司工作。老板决定春节提前放假，并将假期延长20天。公司是按项目制运作的，没有项目坐着没事，不如早放假回家，年后旺季

到来加班时员工不会有怨言，会努力把工作做好，过年时员工在家里也可以多待些时间。

张先生在一家营养保健品公司做企划和设计。这家公司老板很会做人，春节前半个月托关系替他从火车站买了票，让来上海打工的张先生感激涕零，于是他拼命为老板工作，以还老板这份情。

赵小姐在一家管理咨询公司做事。上海的企业一般是在小年夜放假，而这家公司年前项目很少，但公司还是规定2月18日即大年初一放假。赵小姐在火车站排了三个凌晨，终于购得一张12日的票，没办法只好向老板请假，将请假条写成了三页的“请假书”，把自己如何在火车站排队受罪的细节详细描述了一番，好博得老板的同情而批准。

三位“游子”在三个公司的遭遇给人以很大启迪。王先生所在的服装公司的老板是明智的，没事不如提前给员工放假，让他们多在家待一段时间，好旺季到来时加班苦干；张先生所在的营养保健品公司的老板更是精明，他懂得如何俘获员工的心，让他们死心塌地地为他卖命，也许利用自己的关系买张票对于老板只是举手之劳，但身在异地做工的张先生已是感激不尽；赵小姐的老板管理水平是很高的，公事公办，按照国家规定放假，让员工能按部就班地多创造点价值，完全为企业利益着想。

对待同一件事，三家企业三个老板做事方式不同，从不同角度看感受也各异。三位老板分别是会算账的、会做人的和秉公办事的，都无可厚非。国家放假有规定，公司有制度，按照制度管理公司员工是对的，有法可依，但是管理更多的是应具有灵活性，因人制宜、因地制宜、因时制宜，而不应该死搬硬套，应该多点人情味，提倡人性化管理，应从员工的角度着想，关心员工，为员工解除后顾之忧。“人非草木，孰能无情”，你的员工掂得清分量，是知道如何回报老板、回报企业的。