

HR管理整体解决方案丛书



员工激励 整体解决方案

让员工自发自主去工作

李琳◎著

老马识途 发现人才，慧眼识英
知人善任 自我成就，人尽其才

贵学重教 培训员工，促其发展
海纳百川 人才文化，众皆向我

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

HR管理整体解决方案丛书



员工激励 整体解决方案

让员工自发自主去工作

李琳◎著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

HR 员工激励整体解决方案: 让员工自发自主去工作 / 李琳著. —北京: 中国法制出版社, 2018.7

(HR 管理整体解决方案丛书)

ISBN 978-7-5093-9299-7

I. ① H… II. ①李… III. ①企业管理-人事管理-激励

IV. ① F272.923

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 041163 号

策划编辑: 潘孝莉 (editorwendy@126.com)

责任编辑: 潘孝莉 程 思

封面设计: 柏拉图创意

HR 员工激励整体解决方案: 让员工自发自主去工作

HR YUANGONG JILI ZHENGTI JIEJUE FANG-AN: RANG YUANGONG ZIFA ZIZHU QU GONGZUO

著者 / 李琳

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 787 毫米 × 1092 毫米 16 开

版次 / 2018 年 7 月第 1 版

印张 / 16 字数 / 245 千

2018 年 7 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-9299-7

定价: 59.00 元

值班电话: 010-66026508

传真: 010-66031119

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址: <http://www.zgfs.com>

编辑部电话: 010-66066620

市场营销部电话: 010-66033393

邮购部电话: 010-66033288

(如有印装质量问题, 请与本社印务管联系调换。电话: 010-66032926)



李 琳

北京大学光华管理学院EMBA，美国西北大学Kellogg商学院工商管理硕士，中国石油大学英语翻译硕士。北京市成人教育学会人力资源开发工作委员会的副理事长，中国人力资源界最具影响力的NGO组织——上海三享两益青年职业发展促进中心的常任理事。拥有十余年大型知名互联网公司人力资源相关工作经验，在组织转型与变革、薪酬体系与长期激励设计、人才招聘与培养、大型企业组织发展和人才能力提升等方面积累了丰富的实战经验。在中国首部职场网络剧《我们办人事》中担任联合制片人。在《职来职往》《非你莫属》《就业有位来》中担任节目嘉宾，在央视网中国大学生公益活动“金牌实习生”节目中担任导师。



【丛书公众号】和本套丛书作者学习请扫描

【内容简介】

员工激励是企业持续健康发展的必备条件之一，也是贯穿用人单位和员工之间管理的核心和主线。本书作者通过自己的个人经验以及鲜活的案例，全面归纳了国内外著名企业员工激励的经典实践，详细阐述了员工激励的原则、挑战、形式、方案等方方面面的内容，为读者提供了员工激励的整体解决方案，同时巧妙地帮助读者规避试错风险，降低试错成本，能大大地提高员工激励的精准度及效率，使广大读者一本书彻底搞定企业员工激励管理的方式、做法和意义。工欲善其事，必先利其器，欲成员工激励，本书将是企业高管及人力资源从业者非常值得借鉴的专业书籍与贴身工具。

通过本书您将学到：

- 员工激励的概念
- 员工激励的原则
- 管理者承担角色
- 企业文化的作用
- 员工激励新挑战
- 物质激励的概念
- 物质激励的应用
- 物质激励的形式
- 非物质激励概念
- 非物质激励应用
- 非物质激励形式
- 职业发展激励应用
- 职业发展激励形式
- “不花钱”激励员工
- “胡萝卜”与“大棒”
- 员工激励的实操方案
- 过度激励风险与防范
- 名企激励员工的方式

请您认真阅读本书
寻求解决方案

【适合读者】

本书适合企业各级管理者、人力资源从业人员使用，亦可以作为企业培训师、管理咨询师以及高校相关管理专业本科生和MBA等的参考用书。

第 1 章	员工激励管理之源——全方位解析员工激励 // 001
1.1	什么是员工激励 // 003
1.2	为什么要进行员工激励 // 006
第 2 章	员工激励管理之道——有血有肉的价值观与文化 // 011
2.1	企业核心价值观 // 014
2.2	企业文化 // 024
第 3 章	员工激励管理之法——有理论更要有思路 // 037
3.1	员工激励的整体思路 // 038
3.2	管理者在员工激励中的角色与责任 // 042
3.3	员工激励的原则 // 046
第 4 章	员工激励管理之术——钱要用在刀刃上 // 049
4.1	什么是物质激励 // 051
4.2	物质激励的多种形式 // 053
4.3	如何应用物质激励 // 078
4.4	运用物质激励应注意哪些问题 // 080
第 5 章	员工激励管理之术——不花钱也能做激励 // 085
5.1	什么是非物质激励模式 // 088

- 5.2 非物质激励的原则 // 089
- 5.3 非物质激励在人力资源中实施的具体流程 // 090
- 5.4 实施非物质激励需要注意的问题 // 097
- 第6章 员工激励管理之术——助力员工职业发展 // 099
 - 6.1 职业生涯规划激励法 // 102
 - 6.2 培训激励法 // 113
 - 6.3 晋升激励法 // 117
- 第7章 员工激励管理之器——行之有效的实战方案 // 121
 - 7.1 如何打造优质的“胡萝卜”——有效的物质激励 // 123
 - 7.2 善于挥动合理的“大棒”——有效的考核激励 // 147
 - 7.3 非物质激励的多种形式——“胡萝卜”与“大棒”的必要补充 // 158
- 第8章 员工激励管理之防——杜绝过犹不及 // 171
 - 8.1 过度奖励的本因 // 173
 - 8.2 过度奖励的负面效应 // 175
 - 8.3 负向激励与员工离职风险 // 179
- 第9章 名企员工激励经典案例解析 // 185
 - 9.1 案例一：华为 // 186
 - 9.2 案例二：海尔 // 195
 - 9.3 案例三：万科 // 200
 - 9.4 案例四：腾讯 // 205
 - 9.5 案例五：京东 // 213
 - 9.6 案例六：谷歌 // 217
 - 9.7 案例七：微软 // 225
 - 9.8 案例八：IBM // 230
 - 9.9 案例九：拜耳 // 234
 - 9.10 案例十：宝洁 // 241

第 1 章

员工激励管理之源

——全方位解析员工激励

本章导读

什么是员工激励

员工激励的重要性

员工激励的整体体系



HR 整合之道：吉利收购沃尔沃^①

问 100 个企业管理者：你最宝贵的资源和最大的挑战是什么？

99 个人会告诉你：人才和发挥人才优势。

近年来，我国的市场增长方式逐步由要素驱动转为创新驱动，许多企业进行了向技术寻求型 OFDI（Outward Foreign Direct Investment）的转变，即通过并购国外同行的知名企业以引进先进技术。这是缺乏技术优势的国家的逆向投资选择，其主要目的是获得对方成熟的技术和管理方式，如联想收购 IBM 的 PC 业务端、富士康收购诺基亚的智能手机业务等。我国目前正处于技术寻求型 OFDI 的初级阶段，并购效益仍处于检验期，真正取得成功的较少，并购遇阻的较多，如 TCL 收购汤姆逊。

由于技术主要是由专业人才掌控，技术寻求型 OFDI 并购的主要资产是人力资本，因此其核心任务是整合双方的人力资源管理，以获得技术溢出效应。目前，与西方发达国家相比，我国技术资金等方面实力较弱，技术寻求型 OFDI 也多为以弱并强类型。该类型的人力资源整合风险最大，且主要风险为心理契约违背、核心员工流失、企业文化冲突和薪酬制度差异等。这对中国企业国际化提出了巨大的挑战。中国企业技术寻求型 OFDI 较为成功的案例是吉利收购沃尔沃，其人力资源整合之道值得借鉴。

浙江吉利控股集团有限公司（以下简称吉利）是一家中国民营企业，于 1997 年进入汽车制造领域，主要业务是生产经营汽车及零部件。沃尔沃轿车（Volvo）成立于 1927 年，是北欧最大的汽车企业，因汽车安全性

^① 薛琴、申俊喜：《技术寻求型 OFDI 企业人力资源融合吉利研究》，载《华东经济管理》2015 年第 29 期。

特点而享誉世界。由于2008—2009年Volvo持续亏损，福特欲出售Volvo私人轿车业务。吉利董事长抓住契机，于2010年以18亿美元收购Volvo私人轿车业务的全部股权和资产。一个仅有13年汽车历史的中国民营低档品牌并购拥有73年历史的欧洲贵族品牌，这一举动被业界称为“中国农村小伙娶了欧洲公主”，可见，这一评价包含了无数的质疑和担忧。原Volvo员工听到被吉利收购的消息，不满情绪溢于言表，员工纷纷表示：“感觉自己像没人要的孩子，充满了挫败感。”“像我们这样享誉百年的欧洲品牌，怎么会被中国这一名不见经传的小公司收购？”企业文化的差异、对新公司感觉的模糊等都使双方感到恐惧和害怕。在并购之前，数十位前沃尔沃高管联名要求福特公司重新审核吉利的企业价值和潜力，反对吉利收购沃尔沃。在并购之后，沃尔沃工会要求不准裁员，且保持原有的高福利待遇。

吉利在初尝并购成功的喜悦之后，更多地需要思考如何协调双方员工的关系，如何让吉利的员工以宽容开放的心态接受沃尔沃的员工，如何让沃尔沃的员工认可吉利，如对待前主一样效忠于吉利。

1.1 什么是员工激励

吉利收购沃尔沃的案例说明了人才的“选、育、留、用”对现代企业生存发展和获取可持续竞争优势的重要作用。人力资本是相对于物力资本而存在的一种资本状态，主要指人拥有的知识、技能、经验和健康等。人力资本可以帮助企业获取和整合竞争优势，对推动经济发展有着举足轻重的作用。在企业中，人力资本的获得与提升通常与企业的人力资源管理体系密切相关。

人力资源管理是指对员工的行为、态度以及绩效产生影响的各种政策、管理实践以及制度的总称。在管理实践中，许多企业将人力资源管理通俗地定义为“涉及人的管理实践”，主要由六大模块构成：人力资源管理规划、招

聘与配置、培训与开发、绩效与发展、薪酬福利和员工关系。可以看出，人力资源管理的每一个职能模块都与人的积极主动性密切相关：企业需要用良好的发展平台和薪酬福利来吸引新员工的加入；培训活动需要员工的积极响应，且最终目的是学以致用并提升工作技能；绩效面谈需要管理者和员工双方袒露胸怀，真诚以待；薪酬福利是企业因员工付出而给予的报酬；员工关系通过工会协调雇主与雇员之间的利益关系。

那如何调动员工的积极性呢？

管理学界认为人的一切行动都是由某种动机引起的。动机是人类的一种精神状态，它对人的行动起激发、推动和加强的作用。动机可分为经济动机、道德动机和社会动机。人们会对一切动机做出响应，无论好坏。例如，如果驾车超速，人们会遭受罚款；当受到批评后，我们会下意识地觉得愧疚；如果我们在工作中表现优秀，就会受到表扬和认可。

激励是通过设置内部或外部刺激物，持续引导和激发人的动机的心理过程。将“激励”这一概念用于管理，就是通常所说的调动人的积极性问题。任何一项激励计划都包含激励经济动机、道德动机和社会动机。员工激励是通过制定适当的管理制度和设计良好的工作环境，辅以一定的行为规范和惩罚性措施，激发、引导、保持和归化组织成员的行为，以有效实现组织目标及组织成员个人目标的系统活动。员工激励主要由三个因素构成：需要、行为和组织目标。

• 需要

满足员工的不同需要，是激励的起点与基础。需求是人在社会生活中所必需而又欠缺的事物在头脑中的反映，是人们积极性的源泉。激励的出发点是满足组织成员的各种需要，即通过系统的设计适当的管理方法和设计良好的工作环境，来满足企业员工的外在需要和内在需要。根据马斯洛的需求层次理论，人们在不同的时期处于不同的需求层次，因此，企业的激励政策应随时而动。

• 行为

引导员工采取有利于组织战略目标实现的行为，是激励的根本目的。基于斯金纳的强化理论，员工的行为是外部刺激物的函数：当企业针对员工的某一行为采取正强化、惩罚、负强化或忽视这四种不同的手段时，员

工在以后会表现出不一样的行为。科学的激励方法需要奖惩并举，既要对员工表现出来的符合企业期望的行为进行奖励，又要对不符合企业期望的行为进行惩罚。

• 组织目标

组织是由一群有明确的角色分工，并且为了实现组织目标而在一起工作的人组成的。其中，组织目标是指一个组织在未来一段时间内要实现的目的，它是管理者和组织中一切成员的行动指南，是组织决策、效率评价、协调和考核的基本依据。实际上，员工个人目标一般为短期目标，较微观；组织目标多为长远目标，较宏观。因此，二者难免发生冲突，最为严重的是企业高管会因谋求个人利益而损害企业的可持续发展。员工激励的核心理念就是要将员工的个人目标与组织目标整合起来，以满足个人目标为激励手段，促使员工为实现组织目标做出应有的贡献。

激励贯穿于企业员工工作的全过程，包括对员工个人需要的了解、个性的把握、行为过程的控制和行为结果的评价等。因此，激励工作需要耐心。正如赫兹伯格所说：“如何激励员工：锲而不舍。”



管理之道

李书福的“人才经”

2016年3月《日本经济新闻》报道称：被吉利收购的沃尔沃正东山再起，且计划到2018年改进全部车型，似乎已借助中国资金进入了良性循环。吉利也在不断地整合沃尔沃已有的国际资源和技术优势，提升自身创新能力，走出中国自主品牌造车新道路。俨然，吉利已成为杀气腾腾的国车黑马。

李书福的人力资源管理整合和员工激励主要表现在三个方面：第一，在并购之初，建立新的国际化董事会，以保证沃尔沃决策的独立性。其中，李书福任董事长，瑞典人奥尔森为副董事长，沃尔沃占有董事会1/2以上的席位；同时，整个董事会聚集了5个国家以上的高管人才。第二，在后并购阶段，吉利保留了沃尔沃全部的员工队伍，高管的任职也是由新的董

事会在全球范围内招聘、甄选和任命。第三，在心理并购阶段，为了增加双方的沟通，李书福于2010年11月建立了“沃尔沃——吉利对话和合作委员会”，以协调彼此在文化、价值观和管理方式上的差异。

李书福“沃人治沃”的理念得到了员工的认可，沃尔沃员工逐渐发现公司的经营理念和管理方式没有发生很大的变化，并且还增加了中国元素。他们开始接受吉利企业文化，并为此而感到骄傲。

吉利是在尊重沃尔沃原有的企业文化和战略独立性的基础上进行人力资源整合的，各个阶段的整合措施都与沃尔沃员工的需求密切相关。这次并购案的成功是一家成长型企业进行人才积累、构筑人力资源体系效果的有力验证。

1.2 为什么要进行员工激励

管理者通过对组织中的人的活动加以管理来确保组织目标实现的人。人力资源管理每个模块的顺利进行都需要各层级直线管理者的支持和参与，如招聘需要部门主管参与面试、绩效考核需要直线主管对员工进行评价等。因此，从某个程度上说，每位管理者都是人力资源管理者，每位管理者都在想方设法地调动员工的积极性。作为一名企业管理者，即使设计了良好的管理制度或采用了世界领先的生产技术装备，也可能会因为用人失误或者没有调动员工积极性而功亏一篑。而从另一角度说，任何一名管理者都有可能在制度不健全、资金匮乏的情况下取得成功，如华为创始人任正非、海尔董事长张瑞敏等。他们的成功之处在于深谙用人之道，懂得如何安排和激励合适的人员来完成特定的工作。

企业能够成功生存发展的第一秘诀就是寻找和聘用一大批既懂技术又善于经营的精明的高素质人才，并创造环境使其发挥才能……精明的人才和优秀的人才，其优势和高明之处就在于既拥有丰富的科学技术和专门业务的知

识存量，又了解和善于把握经营管理规则，并能运用这些知识存量和规则在激烈竞争的市场中叱咤风云。

——高新让

1. 调动员工的积极性和工作投入度，提升工作成效

根据罗致恒富公司（Robert Half and Associates）的研究，组织里的普通员工在工作中大约只发挥出了 50% 的能力，另外的 50% 基本上是在工作时间内被浪费掉了：与同事闲聊、上网、迟到早退、消磨咖啡和午餐时间以及处理个人事务等。对所有组织而言，这种时间上的浪费都是非常严重的经济损耗。而造成这种现象的原因就在于，员工没有受到激励而在工作中集中精力，他们缺乏优先完成工作的紧迫感和使命感。

优秀的组织和管理者，能够通过合适的激励方式有效激励员工，促进他们主动投入工作，在工作中找到个人价值，发掘他们尚未发挥的 50% 的能力，从而有效促进组织业绩的提升。

能够激励员工主动投入工作的方法比较多，组织需要根据各自的特点和实际需求选择，比较典型和常见的方法有以下几种：

- 设置合理的业绩目标

合理的业绩目标能够有效调节员工的行为，能够激发员工的动机，调动工作积极性。目标管理“以来自内部的更严格、更苛求、更有效的控制替代来自外部的控制。它激发员工的工作积极性，不是因为有人要他做某些事，或是说服他做某些事，而是因为他的任务目标需要做某些事。他付诸行动，不是因为有人要他这样做，而是因为他自己决定他必须这样做——换言之，他像一个自由人那样行事”。特别地，当目标内容是执行员工认可和自己制定的时候，这种激励作用会更加明显。

- 有效的授权和授权管理

授权激励也是能够激励员工主动投入工作的有效方式。一般来说，每个人都有进取心，都有自我实现的愿望。如果公司无法满足员工的上进心，员工会感到公司的价值观和自己的价值观有差异，进而就会抱怨公司不公平、在公司继续工作没有前途等，表现在行动上就是情绪消极、工作懒惰，更有

甚者会选择跳槽。适当的授权再加上有效的授权管理，能够让员工感受到组织和上级对他工作能力的肯定和信任，让他愿意主动寻找各种办法解决问题和完成任务。

- 与员工有效沟通

有些公司因为缺乏有效的沟通机制和良好的沟通氛围，公司的一些基本决策、制度、文化精神不能很好地传达下去，公司基层的情况也不能如实地向上传递，公司内部各部门之间不能很好地合作，造成员工对公司的信心和向心力大大减弱，降低员工的工作投入度。还有一个常见的情况，因为直线经理沟通能力不足而使员工的工作积极性受到打击，从而情绪消极、减少工作投入。这些都说明，与员工有效的沟通是提升员工工作积极性的有效途径。

2. 吸引组织所需的人才，并保持组织人员的稳定性

对于企业来说，最重要的资源是人才资源。随着社会的发展，人才资源在企业中的重要性越来越显著，拥有一定数量和高质量的专业人才和管理人才，已经成为组织发挥作用的决定性因素。现在许多企业，特别是那些竞争力强、实力雄厚的企业，通常会运用各种有效的激励方法来吸引人才，如给付高额的报酬，提供全面丰厚的福利待遇，提供良好的工作环境甚至生活条件，给予继续学习提高的机会，提供快速发展通道，更有挑战的工作机会，等等。这些激励措施，能够从物质、精神等不同层面满足人才的不同需求，从而有效增加人才加入的概率。

因为美国十分注重人才的吸纳，它募集了国外众多有才学的学者、专家，这是美国在众多科学领域保持领先地位的重要原因之一。为了吸引人才，美国不惜用重金创造良好的工作条件激励吸引人才。例如，国际商用机器公司，采取了许多有效的激励办法：提供养老金、集体人寿保险和优厚的医疗待遇；给员工每年只交 3 美元会费就能享受带家属到乡村疗养的待遇；公司筹办学校和各种训练中心网，让员工到那里学习各种知识，如学习国际金融知识和编制计算机程序；等等。这些办法吸引了很多人才为企业全身心地工作。

同时，组织和管理者有效地运用各种激励方法，也可以消除员工的不满

情绪,增加其安全感、满意感,增强组织的吸引力,保持组织内人员的稳定性。员工在组织内长期稳定工作通常需要至少达到三个条件:一是获得职业安全感,即拥有明确稳定的岗位职责,岗位价值被组织认可、不会面临岗位调整和撤销,同时拥有完成工作任务所需的物质和环境支持。二是获得有竞争力的报酬,当员工认为个人报酬并不匹配对工作的付出时,除物质报酬没有达到个人需求外,员工往往会认为是组织低估了自己的价值或贡献,从而造成不满,降低长期在组织内发展的意愿。三是获得个人发展的空间和平台,员工在组织中发展,都有获得进步继续提升的意愿,当一个组织没有能让员工获得个人提升发展空间或组织不能提供员工发展和进步的平台机会时,也会降低员工继续留在公司持续工作的动力。

通过合理的激励机制的设计和激励措施的实施,从以上三方面管理员工的需求,能够有效提高人才留任组织和长期发展的概率。例如,设置清晰的岗位职责和工作目标、建立合理完善的薪酬福利报酬体系、设计通畅有效的沟通机制、提高直线经理的人员激励和沟通技能等。

3. 使员工的个人目标与组织目标协调一致

员工的个人目标是由其个人的需要所决定的,这个目标不一定和组织的目标一致。运用激励方法进行企业目标管理,让员工参与组织目标的制定,在设置组织目标的时候尽可能地考虑员工的个人目标,并把组织目标具体分解为个人目标,可以使个人目标和组织目标很好地结合起来。同时,运用激励方法,满足员工的合理需求,减弱或者消除其不合理要求,也可以调节员工的行为,使其与组织目标协调一致,更好地实现组织目标。当员工参与制定的目标得到施行,他就会更有干劲,并为了实现目标而努力工作。

