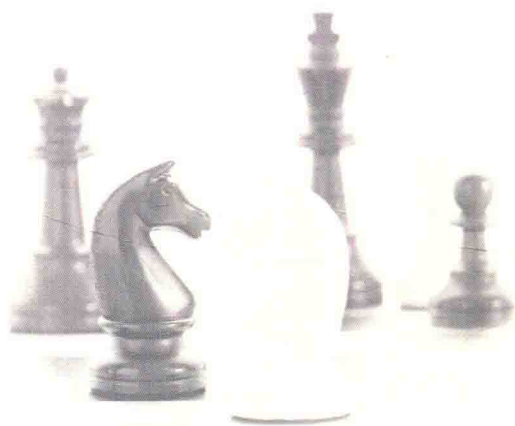


管理就是 用好你身边的人

激励员工的9大原则和50个对策

杨大川◎著

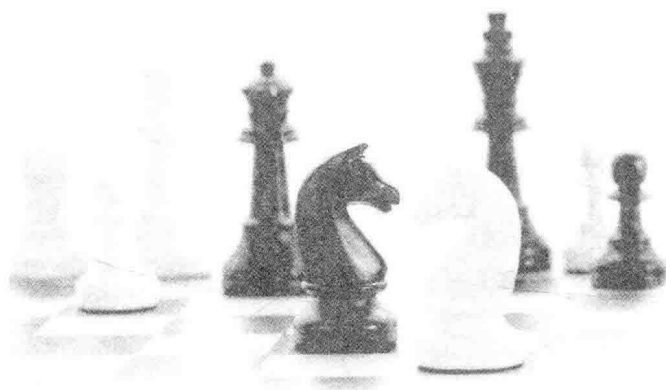


中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

管理就是 用好你身边的人

激励员工的 9 大原则和 50 个对策

杨大川◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理就是用好你身边的人：激励员工的9大原则和50个对策 / 杨大川著.

—北京：中国经济出版社，2018.9

ISBN 978 - 7 - 5136 - 5315 - 2

I. ①管… II. ①杨… III. ①企业管理—人事管理—激励 IV. ①F272.923

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 187266 号

责任编辑 海 毅 高晓晔

责任印制 巢新强

封面设计 任燕飞设计室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京力信诚印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 14.75

字 数 196 千字

版 次 2018 年 9 月第 1 版

印 次 2018 年 9 月第 1 次

定 价 58.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010 - 68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010 - 68359418）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010 - 68344225 010 - 88386794



前言

激励是最好的管理

用好身边的人，对管理者来说，并不是一项简单的调度工作。如果只对员工实行约束式管理，员工看似服服帖帖，工作有板有眼，实际上却限制了员工的创新和发展能力。可以说，只有激励，才是最好的管理，既能督促员工按部就班执行管理指令，确保工作不走偏，又能最大限度地发挥员工的自身潜力，工作效率和效益都会获得保障。

麦当劳是全球著名的快餐连锁企业，在全球拥有多家连锁店面，员工众多。麦当劳之所以能够提供统一而专业的服务水平，在激烈的市场竞争中始终充满活力，其高超的管理水平和科学的激励机制是重要原因。

第一，永远向上的高枝。在大部分企业中，人员结构都呈金字塔型，管理层次越高，人员越少。但是，麦当劳却反其道而行之。麦当劳的人员结构体系更像是一棵圣诞树。在这里，你只要有足够的能力，就可以在管理层次上升一个层次，成为上级管理层的一个分支，再上去又成一个分支，这样员工永远都会有晋升的机会。

第二，付出一定有回报。麦当劳非常看重员工的付出程度，并且有完善的制度保证员工只要付出努力必然会有相应的报酬和晋升机会。在这样的情况下，很多员工都会自动自发，在用餐高峰时会提前上班、推迟下

班，却依然对工作充满干劲。

第三，职位与酬劳公开化。为了激励员工，麦当劳将员工的职位与酬劳进行了最大限度地公开。在麦当劳的办公室，有一张公告板，公告板的左侧是“职位和工资”，写着餐厅所有工作人员的姓名和职位，职位分为A级组长（ASW）、组长（SW）、接待员（STAR）、接待员（TR）、见习员（TN）等，还用英文字母A、B、C代表计时工作人员的等级。在工资栏中，通常用的记载方法是以C级为基准，组长的工资是C级的1.25倍，A级组长的工资是C级的1.5倍，而且一年可以分得两次红利。

第四，职位晋升不受限制。在大部分企业中，员工的职位晋升受一定程度的限制，基本上晋升到某个职位就“到此为止”。在麦当劳，只要员工有能力，为企业做出了贡献，就可以不断上升，并且职位没有“天花板”。

第五，“多头评价”的评价制度。众多企业都在开展绩效考核，员工的薪酬与业绩直接与考核结果挂钩，所以，绩效考核是否公平对员工来说至关重要。与其他企业不同，麦当劳在评价员工时采用了“多头评价”的评价体系，保证了业绩评价的公正与透明。

第六，积分激励制度。麦当劳的激励机制设计得很到位，管理者每天都会按照具体情况为每个不同岗位的员工制订目标，一旦达到目标，就可以得到公司内部的积分奖励。举例来说，麦当劳每隔一段时间都会推出促销活动，如果员工售卖的促销套餐数量越多，员工就会获得更多的积分，而这些积分是可以兑换奖品的。

第七，评选最佳员工。麦当劳每个月都会评选出当月的最佳员工，并且公示员工的名字和照片。这也是麦当劳激励员工的一种方式，鼓励大家向标杆学习。

通过上述七种激励方式的综合运用，麦当劳将激励机制渗透到员工管

理的方方面面，最终建立起良好的管理模式，管理者有效用好身边的人不再是一大难题。

员工管理是一项非常复杂的工作，很多管理者都摸不着头脑，感觉很头疼，实际上员工管理也可以是一项非常简单的工作。管理是被动的，激励却是主动的；管理是要求员工去做，激励却是员工主动来做。当激励工作做到位，管理势必水到渠成，难题自然迎刃而解。



目录

前言 激励是最好的管理

第1章 日常管理：关怀型激励换取员工“忠心”

恰当的激励是管理的关键所在。哈佛大学管理学教授詹姆斯曾经说过：“如果没有激励，一个人的能力发挥不过 20% ~ 30%；而如果对员工加以激励，一个人的能力则可以发挥到 80% ~ 90%。正确的激励可以更好地发挥员工的工作能力，提高员工的工作绩效。”员工激励需要贯穿于整个管理过程中，管理者首先要从日常激励做起。

- 1.1 用自己的“真心”换取员工的“忠心” / 003
- 1.2 与员工进行有效沟通 / 007
- 1.3 根据一周工作节律图做日常激励 / 011
- 1.4 用客观、宽容的态度对待员工 / 014
- 1.5 正确对待并清除团队“负能量” / 018

第2章 布置安排：目标型激励激发员工热情

管理的一个重要环节就是给员工布置安排工作，确保员工在理解的基础上，将工作圆满完成。通过布置安排环节让员工以饱满的热情投入到工作中，高效率地完成既定的任务，管理者就需要对员工进行目标型激励。

- 2.1 目标一致，员工的劲儿才能往一处使 / 025
- 2.2 “请求”比“命令”更有人情味儿 / 029
- 2.3 与员工共同制订目标，让员工感觉备受重视 / 033
- 2.4 “跳一跳，够得着”的目标让员工更有成就感 / 036
- 2.5 缩短成果反馈期，给员工持续的动力 / 040

第3章 委派任务：授权型激励挖掘员工潜力

每个人都有进取心，都希望成就一番事业。当一个人的职位越高、权力越大时，其掌握的资源自然越多，也就越有可能超出预期达成目标。给员工委派工作任务，如果能同时授予更多的权力，员工就会感到被重视，面对工作自然会投入更多的热情。

- 3.1 既要解放管理者，更要有效激励员工 / 045
- 3.2 让“有为”者“有位” / 049
- 3.3 满足员工的“三重需求” / 052
- 3.4 信任，但不能放任 / 056
- 3.5 抓大放小管细，授权要在控制范围内进行 / 060

第4章 检查督导：竞争型激励提升执行效率

检查督导是管理者常见的工作场景。借助管理者的检查指导，员工间展开工作对比，更容易激发工作热情，并在竞争中相互学习，快速改正自身存在的问题，提升执行效率。

- 4.1 让员工在你追我赶中提升士气 / 067
- 4.2 用“鲶鱼效应”给员工注入危机感 / 071
- 4.3 团队PK碰撞出工作热情 / 075
- 4.4 用“末位淘汰”让员工处于竞争状态 / 080
- 4.5 警惕螃蟹效应，良性竞争保证团队合作 / 084

第5章 绩效考核：薪酬型激励坚定员工信心

所谓绩效考核，是指企业在整体战略目标下，运用一定的工作标准和业绩指标，对员工的工作过程以及工作成果进行评估，并将评估结果运用于管理工作中，为员工的岗位调整及薪酬设计提供指导。绩效考核要如实反映员工工作情况，再配合针对绩效考核结果的各类薪酬制度和奖励制度，那么做考核也不再是一个口号，而是真正落地生根、发挥实效了。

- 5.1 员工不做你想要的，只做你考核的 / 091
- 5.2 考核制度让员工站在同一起跑线 / 095
- 5.3 绩效指标设计要降低偏差度，增强满意度 / 099
- 5.4 明确的绩效考核标准是有效激励的前提 / 104
- 5.5 公平的绩效评估保证激励持续进行 / 109
- 5.6 绩效考核是定任务，薪酬激励是分好钱 / 114
- 5.7 激励要以考核为基础，考核要以激励为目标 / 118

第6章 制度实施：示范型激励感染员工斗志

完善的管理制度是保证企业良好运营的重要手段。管理者采用示范型激励即榜样激励的方式，遵章守法，树立标杆，员工自然愿意效仿，在管理红线内高效执行任务、圆满完成目标，确保企业有序经营。

- 6.1 制度才是真正的老板 / 125
- 6.2 管理制度的透明度决定了激励的程度 / 129
- 6.3 管理者敢担责，员工才敢拼命 / 133
- 6.4 公平公正的制度才能让激励更有效 / 137
- 6.5 一个精明强干的上司是员工进取的标杆 / 141

第7章 评价功过：奖惩型激励助力员工纠错

员工完成工作，管理者通常需要对其成果进行评价。如果员工表现良好，取得了一定的成绩，管理者需要奖励员工；如果员工在工作中出现失误，管理者也需要对员工进行一定的惩罚。通过奖惩型激励，可以让员工对自身工作有更加清晰的认识，奖他想要的，罚他害怕的，帮助员工实时纠偏。

- 7.1 把“铁饭碗”变成“泥饭碗” / 147
- 7.2 奖他想要的，罚他害怕的 / 151
- 7.3 惩罚中加入一点儿“怀柔政策” / 155
- 7.4 惩罚不是斥责，命令不如引导 / 159
- 7.5 “个性化”的认可，员工会更受鼓舞 / 163
- 7.6 “三明治”式批评，你的意见更能被接受 / 167
- 7.7 “一碗水端平”，公平公正是奖惩型激励的前提 / 171

第8章 晋升培训：发展型激励让员工尽力奔跑

当下，员工职业生涯规划已成为企业发展与员工个人价值实现的连接枢纽，是管理实践中的一项重要工作。每个员工都有发展的需求与欲望，都希望更上一层楼。管理者对员工实行发展型激励，通过尽可能地为员工提供晋升发展空间，让员工在职业生涯中看到希望，在提升自身工作效率的同时，为企业创造出更多的利润。

- 8.1 给他一个舞台，他的工作他做主 / 177
- 8.2 一条明确的上升通道让员工干劲十足 / 180
- 8.3 提供培训机会表达你的重视度 / 184
- 8.4 不断的晋升能够持续“诱惑”员工 / 188
- 8.5 提高期望值，让员工不断挑战 / 192
- 8.6 让员工各得其所，各尽其才，各取所需 / 196

第9章 团队合作：股权激励让员工与老板站在一起

企业的整体运营效率离不开团队的精诚合作。以企业文化为根基，对员工实行有效而深刻的精神激励；同时，还要设计股权结构对员工实行超越其期望的物质激励，让员工与企业在同一战线上形成利益共同体。精神激励与物质激励相结合，激励效果才能最大化。

- 9.1 用企业文化保证股权激励效果 / 203
- 9.2 股权激励把“要员工做”变成“员工自己要做” / 206
- 9.3 股权激励的模式决定了激励的效用 / 210
- 9.4 对不可替代人才的激励额度必须大于他的期望 / 216
- 9.5 针对员工特点设计个性化股权激励方案 / 219

第 1 章

日常管理： 关怀型激励换取员工“忠心”

恰当的激励是管理的关键所在。哈佛大学管理学教授詹姆斯曾经说过：“如果没有激励，一个人的能力发挥不过 20% ~ 30%；而如果对员工加以激励，一个人的能力则可以发挥到 80% ~ 90%。正确的激励可以更好地发挥员工的工作能力，提高员工的工作绩效。”员工激励需要贯穿于整个管理过程中，管理者首先要从日常激励做起。

1.1 用自己的“真心”换取员工的“忠心”

现代企业管理强调以人为本。要对员工实行激励管理，首先要明确的一点就是要用自己的“真心”换员工的“忠心”。很多管理者在对员工实行激励管理的过程中都陷入了一个误区：他们认为对员工实行激励管理，就是要摆脱人事管理的传统，把员工当作人力资源来予以重视。实际上，这样的想法同样是错误的。虽然人力资源听起来比人事管理对员工的重视程度要高一些，但是仍然只是将员工当作一种资本在管理。这一过程中，同样把员工当成了可以利用的“器物”，管理者与员工同样处在一个不对等的关系中。如果总是以这种姿态对员工进行所谓的激励管理，同样无法换取员工的忠心。

想要通过对员工进行激励管理换取员工的“忠心”，就要把管理者与员工放在一个对等的关系中，平等相处，用管理者的“真心”换取员工的“忠心”。

给予员工足够的关怀

人都是感情的动物，管理者想要对员工进行激励管理，就要学会对员工进行感情投资，在平时的管理工作中，要给予员工足够的关怀。通过这样的方式，让员工感受到上级对自己的关心。很多管理者在平时管理员工的过程中，只是在口头上说要与员工打成一片，却并没有给予员工足够的关怀，导致员工仍然感觉自己与上司很疏远。如果管理者与员工总是处于

这种疏远的状态下，那么很容易造成交流不畅，非常不利于获取员工的“忠心”。

例如，某家饭店的经理在对员工进行激励管理时，通过给予员工充分的关怀，逐渐拉近了自己与员工之间的距离，用自己的“真心”成功换取了员工的“忠心”。一次，一名员工在中午下班的时候不小心摔了一跤，在这名员工挣扎着想要站起来的时候，这个经理看见了，马上起身跑过去扶起员工，并关切地问道：“摔得重不重？要不要给你找辆车去医院看看？”员工看到经理这么关心自己，感激地回答：“不用，没事的。”而这个经理却说：“你看腿都摔破皮了，还是去餐厅上点药，歇歇再走吧。”经理小心地扶着她回到餐厅，然后就去找药，找到药后，又亲手替她抹上，还对她说如果不舒服，下午就不用来上班了，算公假。通过这件事情，这名员工真切地感受到了经理对自己的关心，逢人就夸经理人好，对员工很好，并且自己工作也变得更加卖力了。

通过这个经理对员工的做法，我们就可以看出，想要用自己的“真心”换取员工的“忠心”，起到激励员工的作用，就要在日常工作中给予员工足够的关怀。这需要做到以下三点，见图1-1。

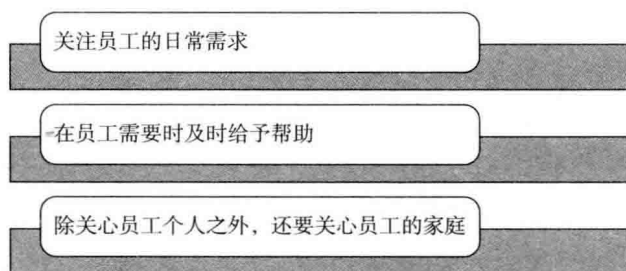


图1-1 给予员工足够的关怀需要做到的三点

尊重员工

很多管理者在管理员工时，都没有做到尊重员工。而如果不尊重员工，就无法对员工进行激励。现在是一个追求个性的时代，每个人都渴望被尊重。所以，在管理工作中，以往那种把员工当作工具、封建家长式的管理方法已经不再适应现代职场。取而代之的应该是依据双向选择的原则，充分尊重员工。通过尊重员工，能够让员工感觉到自己被尊重，从而加深对企业的好感度，最终实现激励员工的目的。

A公司是一家广告公司，日常经营中，仍然在使用以前的管理方法，并没有做到充分尊重员工。在A公司中，当员工把工作做好了，上司不会及时表扬员工，而是认为这是理所应当的；当员工在工作中出现失误时，上司就会不分青红皂白，随意当着全体员工的面责骂该员工；在平时的工作中，上司对下属经常爱答不理，甚至将下属当成生活上的保姆，让员工帮自己买饭，或者做其他的杂事。也正是因为管理者不懂得尊重员工，因此，虽然A公司的员工薪酬普遍高于同行业其他公司，但是员工的离职率仍然很高，有才能的员工都选择了跳槽。

通过以上案例，我们可以看出尊重员工的重要性。因此，只有在日常管理工作中做到尊重员工，让员工感觉到有尊严，才能提高他们的工作积极性，也才能真正达到激励员工的目的。在日常管理工作中，要做到尊重员工，就需要做到以下三点，见图1-2。

当员工做出成绩时及时表扬

员工在实际工作中，非常希望得到上司对自己工作能力的认可。所以，在对员工进行日常激励时，就需要做到在员工做出成绩时及时予以表扬。来自上司的表扬与认同，能够极大地增强员工的自信心和工作积极性。在日常

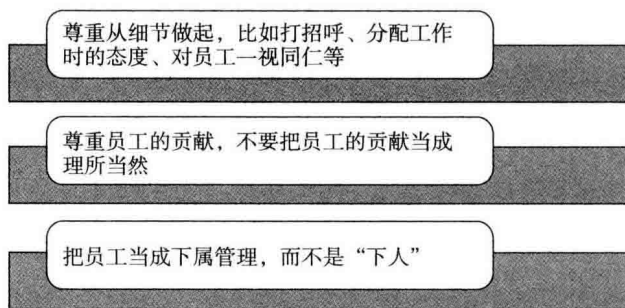


图 1-2 尊重员工必须做到的三点

管理工作中, 及时表扬员工, 能够在很大程度上实现对员工的激励。

张琳是一名销售经理, 在平时的管理工作中, 张琳非常注重通过表扬员工来达到激励员工的目的。当员工在工作中做出成绩时, 哪怕只是将一件很小的工作做好了, 张琳都会及时对员工进行表扬。员工在每次受到表扬时, 都非常开心, 并且增强了其工作的积极性。通过这样的方式, 张琳达到了激励员工的目的。张琳的下属也都从张琳对自己工作能力的认可和赞扬上, 感受到了张琳对自己的真心, 从而工作更加努力, 对公司也更加“忠心”。

在日常管理工作中, 表扬员工需要注意以下三点, 见图 1-3。

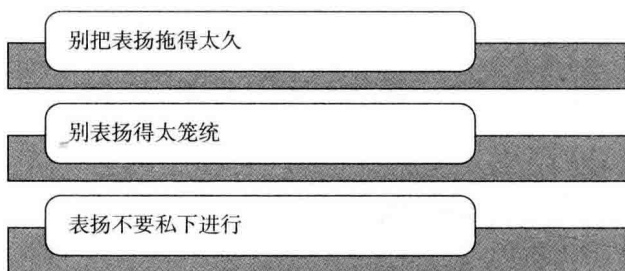


图 1-3 表扬员工需要注意的三点