

低成本

LOW COST,
HIGH BENEFIT

高效益

26种低成本激励员工的方法

宋豫书◎编著

非物质性的奖励往往最能激励员工
低成本的激励艺术是每个管理者必备的技能
这本书可以帮助管理者让整个组织变得更富有效率



机械工业出版社
China Machine Press

低成本，高效益

20种低成本激励员工的方法

非物质性的奖励往往最能激励员工

低成本的激励艺术是每个管理者必备的技能

这本书，可以帮助管理者让整个组织变得更富有效率

宋豫书◎编著



机械工业出版社
China Machine Press

本书详述了 26 种低成本激励员工的方法,分为融通激励、责任激励、目标激励及情感激励四个部分,内容上避免过多的理论陈述,而着重讲述激励方法,并结合大量案例以突出实用性。本书值得各层管理者,特别是人力资源管理者借鉴和学习。

图书在版编目 (CIP) 数据

低成本,高效益 26 种低成本激励员工的方法/宋豫书编著. —北京:机械工业出版社,2006.12

ISBN 7-111-20405-0

I. 低… II. 宋… III. 企业管理:人事管理—激励—方法
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 139928 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:任淑杰 版式设计:耀午书装

责任校对:侯 灵 责任印制:杨 曦

北京机工印刷厂印刷

2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·4.875 印张·1 插页·130 千字

0 001—5 000 册

定价:20.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

F前言

Foreword



在企业里，激励下属的工作积极性，使其能自觉地投入到工作中为实现组织的目标而努力，是每一个管理者不可推卸的责任。对员工采取物质上的激励是许多管理者常用的激励方法，这在一定程度上激励了员工的工作积极性。但是，随着社会经济的发展，物质激励所起到的作用日益有限。而且，物质激励自身也存在着一些缺陷。美国杰出的管理学者汤姆·彼得斯曾经指出，物质激励有其副作用，重赏会使大家彼此封锁消息，影响工作的正常开展。

管理者需要明白，物质激励是有许多弊端的。

首先，物质激励的方式主要是实行物质和金钱奖励，这种激励覆盖面过窄，激励对象集中在少数人身上。如果长时间地实行这种激励机制，就会使那些无望得到奖励的员工产生一种惰性，不利于调动绝大多数员工的积极性。

其次，物质激励会加重企业负担，使企业管理成本增加。在市场竞争相当激烈的今天，任何成本的增加都会导致企业利润的下降，并有可能导致企业市场竞争力的丧失。

再次，物质激励会导致企业员工分化，增加管理的难度，最终导致管理效率下降。

与物质激励相对的是非物质激励，主要是从精神层面来提高员工的自

觉性、主动性和创新性，挖掘员工潜能，以最大限度地实现员工的价值，加快企业的发展。它能在较高层次上调动员工的工作积极性，其激励深度大、维持时间长。从马斯洛的需求理论来分析，非物质激励对于级别比较高的人的作用更加明显。

非物质激励有以下好处：

- 奖励面宽，有利于调动绝大多数员工的积极性。
- 不会大幅度地增加企业的管理成本，有助于企业节约成本，提高管理效益。
- 有助于营建一种和谐的企业人文环境和企业文化，减少企业管理的内耗，提高企业的整体效益。

总体来讲，掌握好非物质激励的方法和技巧可以实现管理上的低成本、高效益。一个优秀的管理者应该能通过非物质激励来激发员工的潜能，让下属认识到自身的能力，并且激励其自我提升。本书正是着眼于此，详述了26种低成本激励员工的方法，内容上避免过多的理论陈述，着重讲述方法，并结合大量案例以突出实用性。相信本书能够对各层管理者在人力资源管理上起到借鉴和学习的作用。

作者 宋豫书
2006年10月

C 目录

Contents



前 言

融通激励—尊重就是无限的激励 1

开篇故事：一只腿的烤鸭 2

1 对员工给予认可 3

2 把你的赞许说出来 10

3 征询员工的意见 15

4 保持一颗宽容的心 23

5 掌握批评的艺术 28

6 特殊员工特殊对待 35

7 与员工一对一的沟通 41

8 给予相对的自主权利 48

9 为员工创造良好的环境 54

责任激励—调动每个员工的责任心 61

开篇故事：缺口的句号 62

10 激发员工责任心 63

11 适当地运用授权 67

12 给员工更多的参与机会 75

13	让员工与领导换角色	80
14	发挥榜样作用	86
	目标激励——帮助员工实现目标	91
	开篇故事：戴安娜的职业规划	93
15	为员工设计职业生涯	95
16	制定目标要适度	99
17	给员工适当的压力	104
18	构建共同愿景	110
19	做好入职时的培训	113
20	搭建公平竞争的平台	116
	情感激励——让员工感觉备受关怀	121
	开篇故事：生日的惊喜	122
21	实行有“人情味”的管理	123
22	了解员工的个人需要	127
23	善待员工	131
24	关心就是激励	134
25	培养员工的认同感	138
26	让工作充满乐趣	143
	参考文献	148

融通激励

尊重员工是一个公司进行人性化管理的必然要求，也是低成本激励员工的核心。在工作中，只有员工受到了尊重，他们才会真正感到被重视，做事情才会全力以赴，才愿意与公司一起成长，主动完成领导交办的任务，甘心情愿为团队的荣誉付出努力。

尊重就是无限的激励

开篇故事：一只腿的烤鸭

有一个著名的厨师在一个富翁家里工作，他的拿手好菜是烤鸭。他做出的烤鸭深受人们的喜爱，尤其是那个富翁，更是倍加赏识。但是，富翁却从来没有给予过厨师任何鼓励和称赞，这使得厨师整天闷闷不乐。

有一天，富翁家里来一位客人，富翁设宴招待了他，点了数道菜，其中一道便是他最喜爱吃的烤鸭。厨师照单做好了这些菜。然而，就餐时，当富翁夹了一条鸭腿给客人后，却找不到另一条鸭腿。他便问身后的厨师说：“另一条腿到哪里去了？”

厨师说：“咱们院里养的鸭子都只有一条腿！”富翁感到很诧异，但碍于客人在场，不便问个究竟。饭后，富翁便跟着厨师到鸭笼去看个究竟。时值夜晚，鸭子正在睡觉，每只鸭子都只露出一条腿。

厨师指着鸭子说：“你看，我们府里的鸭子不全都是只有一条腿吗？”

富翁听后，便大声拍掌。鸭子被惊醒了，都站了起来。

富翁说：“鸭子不全是两条腿吗？”

厨师说：“是呀！不过，只有你鼓掌拍手，才会有两条腿呀！”

听厨师这么说，富翁恍然大悟。

管理启示

其实，这则故事也告诉我们，要想使员工处于一种最佳的工作状态，肯定他们的成绩、对他们进行表扬和鼓励是必不可少的激励手段。

1. 对员工给予认可

认可与改善工作绩效有着非常紧密的联系。

——美国员工关系专家鲍勃·尼尔森

在管理中，有许多情况是经理和主管们比较头疼的，如：

- 有些员工必须盯紧，这样才能确保他们做手头的工作。
- 有些员工总是做了很少的一部分工作就认为他们应该得到升职或更高的报酬。
- 有些员工是掐着时间上班的，绝对不会提前一分钟到公司。一到下班时间，他们跑得比兔子还快。
- 有些员工只是按部就班地完成了领导交代的工作，一旦完成的过程出现了问题，总是有说不完的借口，而且很少愿意自己想办法解决。

在这些情况下，经理们总是认为员工能够比他们目前做得更好，因为员工只是做满了他们的工作时间，而没有以最高标准去发挥他们的智慧或者承担义务。因此，这些员工身上还有更大的潜力可挖，并且相信他们能够取得更引人注目的业绩。而员工对此也是充满了抱怨，他们认为是公司的管理使他们失去了发挥自己智慧和才能的动力，认为完成工作是他们的义务，但如何高效地完成则是经理的责任。

其实，在许多企业里，这是一种普遍存在的问题，那就是员工的工作效率非常低，员工本身的潜能没有得到有效挖掘。激励机制存在的问题使管理者和员工都感到沮丧。

激励机制存在的问题与管理者头脑中的激励观念是紧密相关的。许多管理者认为，激励就是运用适当的激励措施促使员工做他们该做的事情，

并始终认为薪水是决定员工去留的最重要的因素。岂不知，金钱有时会被人所淡忘，它在打击员工积极性方面作用巨大，但在提高员工积极性方面却不是最重要的。

对员工给予认可的价值和意义

研究发现，对于员工而言，对他们良好的工作表现给予认可，在他们心目中始终排在第一位。美国行为科学家德里克·赫茨伯格提出的“C-A-R”动机循环模式认为，增强员工工作动力和满意度的源泉来自这样一个循环：

挑战（Challenge）——成就（Achievement）——认可（Recognition）。

赫茨伯格对 1685 名员工进行的研究结果显示，使员工产生对工作的满意感最多的因素按从高到低的顺序排列依次为：

工作的成就



上级的认可



工作的本身



责任感



晋升的机会



自己的成长

很显然，在上面的各项因素中，并没有金钱的位置。相反，对员工的

成绩给予认可则是最重要的激励因素。美国的员工关系专家鲍勃·尼尔森对美国的 34 家中层经理和员工所做的调查表明：认可与改善工作绩效有着非常紧密的联系。在调查中，72.9% 的经理认为，如果运用非现金的认可的话，无论是即时的还是过后一段时间，他们都能取得他们想要的效果，98.8% 的经理则认为他们确实取得了相当满意的效果。而在受调查的 598 个员工中，77.6% 的人认为在他们工作表现突出的时候，上级的认可对他们来说非常重要。

在员工看来，金钱不具有奖励性的价值，而且很容易被人所淡忘，但公众性或组织形式的认可则可以留给人们一个能持续一段时间的印象与感觉。一个礼物或纪念品可以是一个象征，使一个成功的印象得以扩展。因此，认可作为一种有效的激励方式，在某种程度上比金钱还要重要。可以设想，当一个员工获得高绩效时，如果公司没有公开给予肯定，无论是该员工还是其他员工，都会认为不公平。哪怕是口头上的认可，在通常情况下都会被员工认为是公平的、可接受的，而且没有获得这种认可的员工也会认为那些获得认可的员工是当之无愧的。因此，认可与员工满意度是紧密联系在一起的，很好地构建并实施员工认可的激励系统能产生正面的成本效益结果。

下面的两个案例对于理解认可对于员工的激励作用具有很强的借鉴意义：

迪斯尼公司是深刻理解和把握认可的价值与力量的企业。迪斯尼乐园的商店橱窗装饰得很有吸引力，上面还镌刻有人名，构成一道奇特亮丽的风景线。这条风景线，既是乐园员工的智慧与奉献的体现，也是对为乐园做出显著贡献的员工的一种奖励和巧妙的认可。

名字被喷在橱窗是迪斯尼乐园授予优秀员工的最高、最珍贵

的荣誉。布郎德是在迪斯尼工作了一辈子的老员工，他说，他的名字被刻在那里是他的职业生涯中最难忘的事。布郎德的名字曾被刻在橱窗的最顶格，并以“上帝的摄影师——世界上的摄影魔术师”冠名，作为对他为迪斯尼乐园近40年摄影工作的肯定。

在布郎德看来，这是他得到的罕有且珍贵的荣誉。他说，“我非常激动，并为公司对我所做的事目瞪口呆——这是完全出乎意料的！迪斯尼最伟大的地方在于，她是一个大企业，而且是一个提供巨额利润的企业，但她仍然花大量的时间来认可她的员工。在迪斯尼，没有一份工作是被人看不起的。这让员工真实地感受到，员工在这里能最好地体现他们的价值。”现在，在布郎德家里的墙上，挂着迪斯尼授予的奖品，他说那是他在迪斯尼工作的永久留念，它的价值是无法用金钱衡量的。

丹尼斯·安德拉德是美国加州公职人员退休基金的分析师，负责人力资源站点的开发。这个工作要求安德拉德要牺牲很多夜晚、周末来加班，付出许多个人时间。

有一段时间，丹尼斯·安德拉德的工作量大得惊人，但他一直坚守岗位直到完成工作。在项目完成的时候，人力资源部的工作人员想为安德拉德做点事。他们冒出一个主意，把项目完成日以丹尼斯·安德拉德的名字命名，取名“丹尼斯·安德拉德日”，以示对丹尼斯·安德拉德在项目进行期间所做工作的认可。

总裁埃温斯和人力资源部的同事很好地组织了授奖仪式，使其他职能部门的员工都能印象深刻地记住了这一天并让他们都认识和了解安德拉德。埃温斯说：“我们都知道安德拉德是我们的榜样，都知道有‘丹尼斯·安德拉德日’那么一天。那天很多员工都用写诗和唱歌等形式为安德拉德做一些事情，有的送给他一

张贺卡或照片到他的办公桌上，有的送给他一个金鱼缸。安德拉德非常感动，因为他看到公司的每一人都对他做的贡献给予极大的关注。”

安德拉德说：“这真的是让我终生难忘的美妙时刻，它改变了我对认可的态度。在之前我从来没有认为我需要公司对我的工作予以肯定，但现在我成为了认可的支持者——我觉得认可的可以使员工有一种很强的荣誉感和被尊重感。”安德拉德说，他的家庭都从认可中获益匪浅，“他们在为项目开发的过程中付出了很多的时间和精力，在他们来公司的时候，公司也对他们表示感谢，这使他们感觉非常好。”

埃温斯说，其他员工也在“丹尼斯·安德拉德日”表现出高涨的热情，并说：“我从来没有看到过员工如此投入地参加这样的庆祝活动，他们的投入简直是让人难以置信。一个和我们共事几年的员工说，那是他参加工作以来最开心的一天。”

认可会比金钱和传统的自助式福利计划更有意义、更有作用。一位管理学的研究者说：“认可的强大力量被多数企业低估和忽视。我们都需要明白认可的重要性，并认识到认可是企业取得员工高满意度的最重要的来源之一。公开的、公平的认可体现了雇员的需求，人们应尽心尽力的去做如此有意义的事情。”

对员工的肯定和认可，其实就是对员工的成绩所持的一种尊重态度。作为管理者，要想赢得员工的心，就必须“尊重”员工整个人，而不仅仅是员工个人的机械性的知识技能。所以，领导者要善于表达自己对员工的肯定和认可，因为这本身就是对员工最好的尊重，因而也是一种非常有效的激励行为。作为管理者，要能够准确表达对员工所能完成的成就的高度期望，向团队的每个人清晰地介绍个人的准则与职业标准，寻找机会让员

工了解他们做每件事情的原因是什么，亲自参与庆祝员工的出色表现。

为什么不能够给员工以认可

但在实践中，认可并没有被经理们当作一种激励措施而加以运用，反而是最易被经理们忽视的激励方法。那么，大多数的经理人并没有对员工的成绩给予足够认可，原因何在呢？

• 观念陈旧

在现代管理中，许多陈旧的管理理念仍然存在，例如认为，“员工是来工作的，薪酬是对他们工作的回报，为什么还要总是向员工称赞他们本来就应该做的工作呢”“如果你听不到我说什么，就证明你做得不错”“认可可是人力资源部门的事情，与我无关”。在企业管理中，这种观念在知识经济时代、人性化管理成为必然要求的趋势下是非常可怕的。

• 不知如何认可员工

不善于认可员工的经理有的说他们没有时间，有的说他们给予的认可已经足够，而更多的则认为员工的绩效还没有达到应该给予认可的程度。但实际上，没有给予恰当认可的最大原因是管理者并不认为不给予认可是值得担心的。如果管理者能换位思考，将自己放在员工的角度去考虑，就会发现自己远远没有掌握到认可的技巧。

对员工做出及时和恰当的认可可是管理人员必须学习的最基本的方法，而且必须将此看作是一个必须掌握的技巧来看待，这会帮助管理人员激励下属员工，使员工的绩效在上升的同时推动企业的发展。

掌握认可员工的技巧[⊖]

从心理学的角度看，员工对于认可是从来就不会满足的——与他们对

⊖ 李国珍：认可：激励员工的新选择，博锐管理在线。

金钱和晋升的态度不同。事实上，对一些员工来说，他们得到越多的认可，就越是想要的更多。幸运的是，认可员工一点都不困难，这样做有很多方式。下面介绍一些最简单、最有代表性而又及时有效的方式：

(1) 写一张“谢谢”的小便条给按标准完成工作的员工，表示你对他所做工作的认可，也可根据工作的意义大小在一定时候给予更多正式的认可。

(2) 如果有员工认为你团队中某个员工做得确实很出色，建议他列举几点，详细指出该员工做了什么，为什么如此重要。然后，立即坐下来在绩效评分卡的背面写下 10 个“谢谢”送给应该得到奖励的员工。同时，将该员工的名字列在认可员工绩效的黑板上。

(3) 买一份奖品，把它授予部门中最该受奖励的员工。在奖品上记上这个员工的姓名，但要为更多的名字留下空间。为了保证公平度和接受度，最好让这个员工挑选部门中下一位获得认可的员工并且解释清楚为什么选择他。

(4) 把该受奖赏的员工叫到办公室里并且感谢他做了突出的工作，这时，只关注具体化的认可而不是其他内容，使认可的效果不会由于讨论其他事情而冲淡。

(5) 每季度颁发给某位员工“说到做到”(Walk-the-Talk) 奖或证书来表扬其完成目标的绩效。

(6) 在下班后或上班前通过电子邮件对该受奖励的员工说“感谢您把工作做得这么好。”

(7) 当你听到关于某位员工的正面评价时，如果你也对这种评价认同，那么请尽快地把它告诉那位员工。

(8) 通过指派一个员工去指导另一个人来认可他出色的技能或专业技术，同时也证明了对他的信任和尊重。

(9) 当你得到了提拔或晋升，别忘了带你的手下出去吃午餐，以表彰

(10) 注意员工似乎最喜欢的那些表扬或认可的方式，尽可能多地使用它们。

➤ 作为领导，站在员工的角度上考虑一下，如果自己的高绩效没有组织的肯定时，会是什么感受：工作激情被一点一点地浇灭、创新意识、责任心下降……这时，你就会明白，缺乏组织认可是组织绩效走向一个危险的信号！

➤ 别忘了对一个高绩效的员工说一声并不昂贵的“好!”这样可以助长员工士气,鼓励与其相关联的员工,并使这种高绩效的行为日复一日地持续!

——美国著名的心理学家和人际关系学家戴尔·卡耐基

赞赏对于一个人来说，就好比阳光、水、土壤之于地球一样重要，甚至有人说，只有在被赞赏的氛围里一个人才能最好的成长。的确，人自赏容易，难能可贵的是懂得欣赏别人、赞赏别人。尤其是管理者，对于你的员工或下属，更不应该吝啬你的赞赏。其实，懂得欣赏，既是一种享受，也是一项核心的修炼。