

圣文培训教程
Shengwenpeixunjiaocheng

中小企业

周锡冰 王军◎著

28

种激励

读区

ZHONGXIAOQIYE

28ZHONGJILIWUQU



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

圣文培训教程
Sengwenpeixunjiaocheng

中小企业

28

周锡冰 王军◎著

种激励

「
谈天区
」
28ZHONGJILIWUQU



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目(CIP)数据

中小企业 28 种激励误区/周锡冰 王军著. —北京:中国经济出版社,2008.1
ISBN 978-7-5017-8221-5

I. 中… II. ①周…②王 III. 中小企业—企业管理:人事管理—激励—研究
IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 126612 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:张路中(电话:010-68319286 E-mail:zllz1952@vip.sina.com)

责任印制:常 毅

封面设计:任燕飞工作室

经 销:各地新华书店

承 印:北京金华印刷有限公司

开 本:787×1092mm 1/16 印 张:12 字 数:200千字

版 次:2008年1月第1版 印 次:2008年1月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5017-8221-5/F·7216 定 价:34.00元

版权所有 盗版必究 举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

目录

中小企业28种激励误区

（中国）

绪 论 中国企业的激励问题到底错在哪里 /1

误区一：照搬照抄其他公司成功的激励制度 /13

误区二：同样的激励适用于任何人 /18

误区三：高薪是激励最好的解决方案 /23

误区四：职位升迁就万事大吉 /31

误区五：提高薪酬，员工的满意度就会提高 /35

误区六：用无效的激励手段去激励员工 /39

误区七：公司给的就是员工想要的 /43

误区八：彻底否定胡萝卜加大棒 /47

误区九：不把激励当回事 /52

误区十：只知道惩罚，不知道激励 /59

误区十一：忽视激励的作用 /65

误区十二：总是开空头支票激励员工 /69

误区十三：激励员工只做表面工夫 /76

误区十四：使用过时的激励制度 /82

误区十五：不注重激励方式 /86



- 误区十六：公司激励只是一种形式 /92
- 误区十七：内部晋升就是激励 /101
- 误区十八：只要建立激励制度就能达到激励效果 /109
- 误区十九：奖惩机制空于理论 /115
- 误区二十：忽视精神激励的重要性 /122
- 误区二十一：激励没有规划 /132
- 误区二十二：物质奖励就是唯一 /143
- 误区二十三：激励形同虚设 /148
- 误区二十四：激励强调有薪 /154
- 误区二十五：过度激励员工就会敬业 /162
- 误区二十六：激励的手段不合适 /168
- 误区二十七：激励时机不佳时便收手 /173
- 误区二十八：每个员工都加薪就达到激励目的 /179
- 后记 /185

绪论 中国企业的激励问题到底错在哪里

报纸、杂志等媒体发表评论文章，书籍、演讲和研讨会都曾经哀声相问：企业怎样才能让员工按企业领导的要求努力干活？特别是加入 WTO 后的今天，面对越来越激烈的商业竞争，如何提升企业各个层面的执行力，如何更好地激励广大员工就成了竞争求存与业绩增长的“胜负手”。为此，当今西方新的管理制度、管理方式是鼓励企业所有员工为企业管理效力，这已成为一些国家企业管理的新潮流，就是不论白领，还是蓝领，都有资格对企业的大政方针发表意见，在这种结构模式中，就是让员工意识到自己也可以参与管理。员工参与管理的结果是使企业管理走向民主化。这一管理理念可以充分地看出，西方发达国家的企业已经充分注意到企业管理过程中如何调动员工的积极性、主动性，如何发掘员工的智慧，即员工的精神因素，也可以说是精神资源的问题。

当前中国企业在调动员工的积极性方面明显滞后。影响员工的积极性因素多种多样，主要表现在薪酬激励方面：经营者总体收入水平偏低，薪酬激励机制不合理；薪酬激励的满意度低。国有企业经营者的薪酬满意度与股份制、三资企业的同行相比，也处于较低的水平。特别是薪酬与福利待遇对国有企业、股份制企业、三资企业的经营者来说都十分看好，但是，满意度在国有企业是最缺乏的，激励效果最差。目前，经营者激励中，最大的阻碍仍然是薪酬不能满足员工的需要。此外，福利因素也是需要注意的因素，它对员工工作积极性的影响作用不能忽视。建立合理的激励机制不仅是实现以人为本管理的有效方法，而且更是激发员工工作积极性的重要举措。为此，建立和完善激励机制，对激发和调动各个行业的积极性，使之发挥最大的潜能，有着重要作用。

我国绝大部分企业在薪酬管理方面存在严重问题：政企不分，政府对企

业的薪酬管理干预过多。平均主义、人浮于事现象都十分严重。因此必须深化市场经济改革，减少政府对企业薪酬管理的直接干预。现行的岗位技能工资以技能为主，年资影响过大，不利于调动青年员工的积极性。许多企业工作分析、职位评价工作十分薄弱，薪酬管理处经验管理阶段，缺乏科学管理的基础，薪酬制度陈旧、不健全，奖金和补贴种类繁多、项目繁杂，往往没有激励作用。另外，国有企业从领导者到普通员工的观念落后，也严重妨碍了市场机制的建立，阻碍了企业薪酬制度和动力机制的建立。为此，很多企业面临同样的困惑：不管你采用哪种激励手段，取得的效果总是差强人意，员工们的表现似乎“富贵不能淫，威武不能屈”。难道激励真的成了企业发展的“瓶颈”、人力资源管理的顽症吗？对此，企业想尽办法来提高员工的工作激情，主要有以下几种：

第一，减少员工工时：这代表了激励员工工作的一种“绝妙”的方法——让员工减少工作时间以激励他们为企业更好地工作。在過去的管理实践中，工时逐渐在缩短，现在正朝着某些人理想中的“六天半周末制”，即每周只工作半天迈进。这种方法有趣的变化形式是开发工作之余的娱乐项目，似乎能在一起玩的人也能在一起工作。但事实是，员工受到激励后希望工作更长时间，而绝非更短。否则，更长的休假时间只能造成员工的懒惰。

第二，加薪：工资上涨能激励员工吗？它只能激励人们期待着下一次加薪。其实，员工当刚刚在涨过工资时，员工的确能高兴那么几天，但从企业实践中，我们不难看到，工资只能起到一种“保健”作用而不是激励作用，即使工资再高，也不能期望员工能天天想着它而激励自己，最多也不过是一种压力而绝非动力。

第三，高福利：时下流行的企业福利可谓是琳琅满目，从各种保险、培训到股票期权，从票子到车子、房子，有些公司甚至把员工的家属也纳入福利计划中。目前，企业界福利基金已达到甚至超过工资额的1/4，但员工还在吵着要激励。所有这些福利，在实际运作过程中被更多的员工看作是一种应该应分的权利，而绝不是报酬。你能期望它起到什么激励作用吗？

第四，各种培训：行为科学以人为本的理念将“洗脑工程”大规模应用，一些类似形而上学的培训一时间成为了激励员工的“救命稻草”。其中，比较著名的就是“人际关系训练”和“敏感性训练”。于是，我们看到以前上司对下属说：“请写一个方案”，但现在同样的要求，上司必须说3个“请”，员工才能感到上司的态度，心理上才可以接受。利用培训技巧的机会主义最终发

现，这些培训只能离激励作用越来越远。

第五，沟通：各种企业刊物、各种会议等形式的教育与宣传大量激增。同时，各种问卷调查、员工提案建议等形式的“倾听”也为管理者异常重视。然而，各种宣传被员工漠视，至于“倾听”到的，不是那些都已听烦了的套话、好听话，就是“徐庶进曹营”。怎么指望这些手段产生什么效果呢？

还有一些激励手段，如员工参与制、员工咨询、职业生涯规划等，都试图找到激励员工的秘方，但在实践中都失败了。人们不禁要问：激励到底怎么了？

事实证明，员工的工作积极性在人力资源管理中主要是通过激励来实现的。所谓激励，就是管理者遵循员工的行为规律，运用多种有效的方法和手段，最大限度地激发下属的积极性、主动性和创造性，以保证组织目标的实现。据商务部的资料显示：中国内地每年新生 15 万家家族企业，同时每年又死亡 10 万多家，有 60% 的家族企业在 5 年内破产，85% 的在 10 年内死亡，其平均寿命只有 2.9 年。原因何在？中小企业死亡重要的原因之一就是领导者在激励问题的处理上经常犯下那些不应犯的错误，导致企业在短时间内衰亡，尽管企业近年来越来越重视激励，并尝试着进行了激励机制改革，也取得了一定的成效，但在对激励的认识上还存在着一些误区。

美国犹他大学著名管理学教授弗非德里克·赫茨伯格在研究员工激励因素时，发现一个让管理人员既感兴趣又感困惑的现象：让员工在工作中感到满意并受到激励的事物与让他们感到不满意的事物不属于同一类。在今天人力资源管理的实际工作中，当激励手段非常多而困惑也非常多之时，赫茨伯格的发现会让人有峰回路转、拨云见日之感。正如爱、恨的反面是冷漠而绝不是“不爱即恨、不恨即爱”那么简单，赫茨伯格的发现以及众多的事实让人力资源管理者更加深刻地了解到人性与职场中员工的心理特征——促成工作满意的因素或激励因素主要是成就、信任与认可、工作内容、责任、业绩、个人成长等；而促成工作不满意的因素主要是规章制度、潜在规则、监管、与上司的关系、薪酬、与同事和下属的关系、地位、工作稳定性、工作环境等，两者之间完全是相互独立的。由此可以看出，给员工涨工资、增加福利等手段，激励极为有限，甚至不产生激励作用，最多只是让员工不会在这些方面产生怨恨而已。

弗非德里克·赫茨伯格强调，人力资源管理中的激励过程就是激发员工动机的心理过程，是利用某种有效手段或方法调动企业员工积极性的过程。

什么是员工的积极性？员工的积极性就是一种能激发员工在思想、行动上努力进取的心理动力。当这种心理动力受到激励时，员工就会处在自觉主动的心理活动状态，这种状态具体表现在员工的意识活跃水平、情绪振奋程度和意志力强度等方面，从而导致行为效率的提高。产生积极的心理基础在于员工对客观事物所具有的生理或社会的、物质或精神的需要，这些需要是个体思想、行为的基本动力，是员工的积极性的基础和根源。当确定的需要对象出现时，需要就转化为动机。动机是引起员工个人行为、维持该行为并将此行为导向满足需要的欲望、愿望、信息等心理因素，是推动员工工作积极性的直接原因。有了动机就要选择目标、寻找目标并完成目标，达到满足的过程。一个需要满足了，又会有新的需要产生。这样周而复始地发展下去，从而推动员工去从事各式各样的活动，达到一个又一个的目标。需要——心理——动机——目标导向行为——目标行为——需要满足——新的需要产生，这就是需要、动机、行为的规律。遵循人的需要、动机、行为的规律，从宏观上掌握人的心理，制定相应的科学管理措施，就会高效地实现组织目标。

根据赫茨伯格的双因素理论，满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的。物质需求的满足是必要的，没有它会导致不满，但是即使获得满足，它的作用往往是很有限的、不能持久的。要调动员工的积极性，不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素，更重要的是要注意工作的安排，量才适用，各得其所，注意对员工进行精神鼓励，给予表扬和认可，注意给员工以成长、发展、晋升的机会。随着温饱问题的解决，这种内在激励的重要性越来越明显。那么，企业如何激励员工调动其积极性呢？有效地激励员工的积极性，一个重要的前提，就是要了解员工的需要到底是什么？在不同时期以及企业中的不同的员工，他们的需要不仅是不同的，而且是动态变化的。管理者应该经常性地用各种方式进行调查，弄清员工哪些需要还没有得到满足，然后有针对性地进行。

当明确了赫茨伯格保健与激励因素的天壤之别，我们会发现以往许多激励措施似乎都是一种诱导、哄骗甚至胁迫而产生的外力与压力。而紧紧围绕以上激励因素采取的一系列新的方法就如同给员工真正装上了发动机，产生的是持久的内在动力。它实际上是在全新的理念指导下的管理方式与工作方式的嬗变。

让我们看看这样一个事例。“发动机”植入了每一个员工的工作中，激励

措施取得了明显的效果，而其中的很多工作在职场中都是我们耳熟能详的，其中的一些做法也都是我们在日常工作中渴望得到的，可身边的实际情况又恰恰与此是相悖的。

某大型公司首先选定了董事会秘书、总裁助理、总经理助理、总经理秘书及企业策划人员等进行了激励措施的实施。激励措施确定了以下实施原则：减少控制，但管理责任不变；增加个人对本职工作的责任；给员工一个完整的工作任务（项目）；对员工自己的工作活动授予更大自由度；引进难度更大的新任务；给员工创造专业化的工作与个人发展途径。

从表面看，这些精挑细选、训练有素的董事会秘书、总裁助理、总经理助理、总经理秘书及企业策划人员等所完成的工作必然是非常复杂和具有挑战性的，但实际上这些人的工作都是职场中屡见不鲜的文秘、沟通联络、方案撰写等内容，而且他们的工作态度和业绩平平。于是，公司采取了以下措施：

- 改变以往主管对员工各类文件大包大揽、吹毛求疵式校改与审核，主管只进行框架式的审核，员工具有一定自主权并对文件负责，对经验丰富、能力较强的员工，主管只对其少数极重要文件进行审阅，其他一律直接呈送。

- 改变以往向主管请示所有疑难甚至并非疑难的一系列问题的工作方式，员工在向主管请示之前，须就有关问题咨询一些专家或同事，并独立形成完整思路，主管只进行必要的思路调整与工作指导。

- 改变以往所有文件均由主管签字的工作方式，部分文件由员工个人签发。

- 改变以往主管像碎嘴婆婆一样的叮嘱、催促，员工对自己每天、每一项工作的进程拥有一定自主权，而主管只说诸如：“希望完成一整天的工作”的话，而随着时间的推移，很多时候这样的一点提示都不需要了。

- 改变以往主管承担各种文件质量与准确性责任的做法，每个员工对自身的工作成果负责。

- 改变以往文件、方案撰写中“八股文”式的固定与僵化模式，除少数必要的格式外，鼓励员工以个性化方式撰写。

以上措施看似平常，然而，它却在“润物细无声”中带给员工全新的心理体验，让他们充分感受到了尊重、信任、责任、个性张扬和工作中更多乐趣与价值。在这些激励措施中还体现了分权管理、组织扁平化、管理职能创新

等很多激励员工的有益尝试。实施了这些激励举措后，刚开始由于人们普遍存在的抗变心理和对未来工作不确定性的担心，员工的工作态度和业绩反而下降，但经过一段时间的工作，工作态度与业绩有了明显改善，而且业绩持续提升，各类文件质量有着巨大的飞跃，准确性与及时性不断提高，他们在言行中对工作的喜爱程度也有明显提升，员工得到了有效而持续的激励。

这些管理方式与激励举措，经过系统化改进后在整个企业全面实施并取得了成功。在实施过程中，不仅激励员工的效果良好，而且对各级主管的激励效果也很明显，他们突然发现以往他们所忽视的、本来属于他们的监督和管理职能变得尤为重要。现在，他们可以专注于考核与评价员工工作业绩等一系列管理职能，并通过培训来帮助员工更好地完成任务，而原来他们只能被下属的工作牵着鼻子走，疲于应付。

由此可见，激励机制运用得好坏是决定企业兴衰的一个重要因素，如何运用好激励机制也就成为各个企业面临的重要问题。

第一，激励就是奖励。从字面上看，激励有激发、鼓励、诱导、驱使之意。但在管理科学中，激励不等于奖励。很多管理者简单地认为激励就是奖励，因此在设计激励机制时，往往只片面地考虑正面的奖励措施，而轻视或不考虑约束和惩罚措施。从完整意义上说，激励应包括激发和约束两层含义，奖励和惩罚是对立统一的。激励并不全是鼓励，它也包括许多负激励措施，如罚款、降职、淘汰激励等。在每个企业中，员工都有各种各样的行为方式，但其中有部分行为并不是企业所希望的。对希望出现的行为，公司可以采用奖励进行强化；对不希望出现的行为，按照激励中的强化理论，可采用约束措施和惩罚措施，即利用带有强制性、威胁性的控制技术，如批评、罚款、淘汰等，来创造一个令人不快或带有压力的条件，将员工行为引导到特定的方向上。仅仅将激励狭义地从字面理解为正的鼓励，只强调利益引导一个方面是不准确的，用于指导实践更有害。管理激励，从完整意义上说，应包括激发和约束两层含义。奖励和惩罚是两种最基本的激励措施，是对立统一的。目前很多企业简单地认为激励就是奖励，因此在设计激励机制时，往往只片面地考虑正面的奖励措施，而轻视或不考虑约束和惩罚措施。有些虽然也制定了一些约束和惩罚措施，但碍于各种原因，没有坚决地执行而流于形式，结果难以达到预期目的。

第二，同样的激励可以适用于任何人。在管理实践中，如何对企业中个人实施有效的激励，首先是以对人的认识为基础的。通过对不同类型人的分

析，找到他们的激励因素，有针对性地进行激励，激励措施最有效。同时要注意控制激励的成本，必须分析激励的支出收益比，追求最大限度的利益。许多企业在实施激励措施时，并没有对员工的需求进行认真的分析，“一刀切”地对所有人采用同样的激励手段，结果适得其反。

第三，只要建立起激励制度就能达到激励效果。一套科学有效的激励机制不是孤立的，应当与企业的一系列相关体制相配合才能发挥作用。其中，评估体系是激励的基础。有了准确的评估才能有针对性地进行激励，才能更有效。在激励实施的过程中，一定要注意公平原则，让每个人都感到自己受到了公平对待，必须反对平均主义、“一刀切”，否则激励会产生负面效应。

第四，精神激励不容忽视。提到员工激励，人们往往想到的就是物质激励。许多管理者认为：员工上班就是为了挣钱，因此金钱是对员工进行激励的最有效工具，只要员工绩效优异，就拿金钱奖励。有些管理者一味地认为只有奖金发足了才能调动员工的积极性。但在实践中，不少企业在使用物质激励的过程中，耗费不少，而预期的目的并未达到，员工的积极性不高，反倒贻误了组织发展的契机。

客观看待和正确理解员工的需求，尊重他们的正当需求是激励的基础，是激励的出发点。如果对于员工的需求和价值观理解错误，那激励也就无从谈起。事实上，人不但有物质上的需要，更有精神方面的需要。美国的一项有关激励因素的研究表明，员工把经理对某项完成工作的赞扬列为所有激励中最重要的。但不幸的是，在这项研究中，58%的员工说管理者一般不会给予这样的表扬。可见企业不能仅用物质来激励员工，精神激励有着不可替代的作用。

第五，平均分配等于无激励。有的企业在建立起激励制度后，员工不但没有受到激励，努力水平反而下降了。原因是没有辅以系统科学的评估标准，最终导致实施过程的“平均主义”，例如评优中“轮庄法”、“抓阄法”等等，挫伤了贡献大的员工的积极性。奖金本来是激励因素，可在实施过程中出现了偏差，使员工产生不满意感，反而抑制和削弱了员工的努力水平。

一套科学有效的激励机制不是孤立的，应当与企业的一系列相关体制相配合才能发挥作用。其中，评估体系是激励的基础，有了准确的评估才能有针对性地进行激励。在激励实施的过程中，一定要注意公平原则，让每个人都感到自己受到了公平对待，必须反对平均主义，否则激励会产生负面效应。

事实上，企业管理无非就是调动员工积极性，而调动员工积极性正是管理激励的主要功能。将激励成功地引入企业管理必将大大激发员工的聪明才智，给企业发展带来强大动力，同时也将企业管理带入更高的境界。如果把企业的激励问题看作是一种战略误区，那么更正企业激励问题的最好方法就是正确看待激励在企业中的作用。在一批批企业倒下的同时，我们也看到了一些公司依然发展安稳，仍旧能够在竞争激烈的市场上乘风破浪，归根结底，很多中小企业就必须更正企业最可能犯下的激励错误才是企业持续发展和永续经营的重要因素，只有这样，企业才能够基业常青。

为此，业内专家指出，有效激励员工，必须制订员工激励措施的原则。因为激励措施有很大的风险性，在制定和实施激励时，一定要谨慎。下面是一些关于激励的原则，注意这些原则，能提高激励的效果。

原则之一：激励要因人而异

由于员工的需求不同，相同的激励措施起到的激励效果也不尽相同。即使是同一位员工，在不同的时间或环境下，也会有不同的需求。由于激励取决于内因，是员工的主观感受，所以，激励要因人而异。

在制定和实施激励措施时，首先要调查清楚每个员工真正需要的是什么。将这些需要整理、归类，然后再制定相应的激励措施。

原则之二：奖惩适度

奖励和惩罚会直接影响激励效果。奖励过重会使员工产生骄傲和满足的情绪，失去进一步提高自己的欲望；奖励过轻会起不到激励效果，或者让员工产生不被重视的感觉。惩罚过重会让员工感到不公，或者失去对公司的认同，甚至产生怠工或破坏的情绪；惩罚过轻会让员工轻视错误的严重性，从而可能还会犯同样的错误。

原则之三：公平性

公平性是员工管理中一个很重要的原则，任何不公的待遇都会影响员工的工作效率和工作情绪，影响激励效果。取得同等成绩的员工，一定要获得同等层次的奖励；同理，犯同等错误的员工，也应受到同等层次的处罚。如果做不到这一点，管理者宁可奖励或者不处罚。

管理者在处理员工问题时，一定要有一种公平的心态，不应有任何的偏见和喜好，不能有任何不公的言语和行为。

原则之四：奖励正确的事情

管理学家米切尔·拉伯夫经过多年的研究，发现一些管理者常常在奖励

不合理的工作行为。他根据这些常犯的错误，归结出应奖励和避免奖励的几个方面的工作行为：

- (1)奖励是彻底解决问题，而不是只图眼前利益的行动；
- (2)奖励是承担风险而不是回避风险的行为；
- (3)奖励是善用创造力而不是愚蠢的盲从行为；
- (4)奖励是果断的行动而不是光说不练的行为；
- (5)奖励是多动脑筋而不是奖励一味苦干；
- (6)奖励是使事情简化而不是使事情不必要地复杂化；
- (7)奖励沉默而有效率的人，而不是喋喋不休者；
- (8)奖励有质量的工作，而不是匆忙草率的工作。

为此，建立有效的激励机制，就必须改变当前我国企业在激励方面明显滞后的状况，我们需要从以下几个方面入手：

第一，深化向市场经济转轨的改革，彻底改变政企不分的局面，减少政府对企业薪酬管理的直接干预。政府的任务是制定宏观调控薪酬的制度和法规，为企业改革创造良好的政策环境。

第二，企业应加强薪酬管理的基础工作，调整组织机构，建立工作分析和职位评价制度，改变机构臃肿、职能错位和人浮于事的现象，实行定员定编，理顺工资关系，使薪酬管理逐步摆脱经验管理，迈上科学管理的台阶。

第三，深化企业内部分配制度改革。首先，在工作分析和职位评价的基础上实行岗位技能工资制，贯彻以岗位工资为主，以技能工资为辅，并且在工资的发放中，保持较高的绩效工资比例，真正开发出薪酬的激励功能。

第四，加强企业文化、企业形象建设，内聚人心，外塑形象，增强企业的竞争力和对人的吸引力、凝聚力，使薪酬管理获得优良文化的强有力支撑。

第五，建立科学的、公正的激励机制。激励的目的是为了提高员工的积极性。影响工作积极性的主要因素有：工作性质、领导行为、个人发展、人际关系、薪酬福利和工作环境等，这些因素对于不同文化的企业所产生的影响也不同。在制定激励制度时要体现科学性，企业必须系统地搜集、分析与激励有关的信息，全面了解员工的需求，不断根据情况的改变制定出相应的政策。通用电气的奖励制度使员工们工作得更有效率，也更出色，其秘诀是只奖励那些完成了高难度工作指标的员工。此外，有研究表明，要让奖金真正地发挥激励作用，那么奖金的金额至少要高于被奖励者基本工资的10%。

激励必须公正，激励制度一定要体现公正的原则。一个人对所得的报酬是否满意不是只看其绝对值，而要进行社会比较或历史比较，通过相对比较，判断自己是否受到了公平对待，从而影响自己的情绪和工作态度。因此，企业要在广泛征求员工意见的基础上出台一套大多数人认可的制度，并且把这个制度公布出来，在激励中严格按制度执行。

第六，物质激励与精神激励并重。物质激励仍然是激励的主要形式。但是，除了物质需要外，员工还需要有精神上的嘉奖和鼓励，以满足心理上的需求。例如，人们需要安全感、需要受到重视、需要受到别人的尊敬等。这些心理上的需求单靠物质激励是满足不了的，因此，精神激励能在较高层次上调动员工的工作积极性，其激励深度大，维持时间也比较长。

对于一些工作表现比较突出的员工，我们完全可以采取精神激励的方法，给予必要的荣誉奖励。例如，管理者可以向干得好的员工表示祝贺，最简单的方式是说一句“干得不错”；或者写一张手写的条子或一封电子邮件称赞员工的行为，对他们的工作表示认可。对于渴望社会赞同的员工，管理者可以公开对他们的成绩表示认可，满足他们的成就感。也可以设计一定的级别和头衔并创造出足够的层次，以便让员工一次又一次地提升。为了加强团队的凝聚力和激励，管理者还可以召开会议来表扬那些有成效的团队。

世界著名化妆品企业 Mary Kay 公司，每年都要为当年的销售状元举行一次隆重的表彰大会。专门租借一个体育场召开表彰大会，请一个演艺明星，让销售状元和明星同乘一辆车，缓缓进入会场，与此同时，全场的员工一起大声呼喊销售状元的名字。这种至高无上的荣誉感激励着其他员工向着销售状元的目标努力。在美国的 Fine Host 公司，其激励措施之一是把工作出色的员工的名字张贴在公司大楼内，为受到奖励的员工颁奖时，尽可能广泛地传播这个消息，大张旗鼓地宣传。

第七，金钱激励。虽然在知识经济时代的今天，人们生活水平已经显著提高，金钱与激励之间的关系渐呈弱化趋势，然而，物质需要始终是人类的第一需要，是人们从事一切社会活动的基本动因。所以，物质激励仍是激励的主要形式。如采取工资的形式或任何其他鼓励性报酬、奖金、优先认股权、公司支付的保险金，或在做出成绩时给予奖励。要使金钱能够成为一种激励因素，管理者必须记住下面几件事：第一，金钱的价值不一。相同的金钱，对不同收入的员工有不同的价值。第二，金钱激励必须公正。一个人对他所得的报酬是否满意不是只看其绝对值，还要进行社会比较或历史比较，

通过相对比较,判断自己是否受到了公平对待,从而影响自己的情绪和工作态度。第三,金钱激励必须反对平均主义,平均分配等于无激励。除非员工的奖金主要是根据个人业绩来发给,否则企业尽管支付了奖金,对他们也不会有很大的激励。

第八,目标激励。目标激励,就是确定适当的目标,诱发人的动机和行为,达到调动人的积极性的目的。目标作为一种诱因,具有引发、导向和激励的作用。一个人只有不断启发对高目标的追求,才能启发其奋发向上的内在动力。每个人实际上除了金钱目标外,还有如权力目标或成就目标等。管理者就是要将每个人内心深处的这种或隐或现的目标挖掘出来,并协助他们制定详细的实施步骤,在随后的工作中引导和帮助他们努力实现目标。当每个人的目标强烈和迫切地需要实现时,他们就对企业的发展产生热切的关注,对工作产生强大的责任感,平时不用别人监督就能自觉地把工作搞好。这种目标激励会产生强大的效果。

第九,尊重激励。尊重是加速员工自信力爆发的催化剂,尊重激励是一种基本激励方式。上下级之间的相互尊重是一种强大的精神力量,它有助于企业员工之间的和谐,有助于企业团队精神和凝聚力的形成。如果管理者不重视员工感受,不尊重员工,就会大大打击员工的积极性,使他们的工作仅仅是为了获取报酬,激励从此大大削弱。这时,懒惰和不负责任等情况将随之发生。

第十,参与激励。现代人力资源管理的实践经验和研究表明,现代的员工都有参与管理的要求和愿望,创造和提供一切机会让员工参与管理是调动他们积极性的有效方法。毫无疑问,很少有人参与商讨和自己有关的行为而不受激励的。因此,让职工恰当地参与管理,既能激励职工,又能为企业的成功获得有价值的知识。通过参与,形成职工对企业的归属感、认同感,可以进一步满足自尊和自我实现的需要。

第十一,工作激励。工作本身具有激励力量。为了更好地发挥员工工作积极性,管理者要考虑如何才能使工作本身更有内在意义和挑战性,给员工一种自我实现感。管理者要进行“工作设计”,使工作内容丰富化和扩大化,并创造良好的工作环境。还可通过员工与岗位的双向选择,使员工对自己的工作有一定的选择权。

第十二,培训和发展机会激励。随着知识经济的扑面而来,当今世界日趋信息化、数字化、网络化。知识更新速度的不断加快,使员工知识结构不

合理和知识老化现象日益突出。他们虽然在实践中不断丰富和积累知识，但仍需要对他们采取等级证书学习、进高校深造、出国培训等激励措施，通过这种培训充实他们的知识，培养他们的能力，给他们提供进一步发展的机会，满足他们自我实现的需要。

第十三，荣誉和提升激励。荣誉是众人或组织对个体或群体的崇高评价，是满足人们自尊需要，激发人们奋力进取的重要手段。从人的动机看，人人都具有自我肯定、光荣、争取荣誉的需要。对于一些工作表现比较突出、具有代表性的先进员工，给予必要的荣誉奖励，是很好的精神激励方法。荣誉激励成本低廉，效果又好，但必须避免评奖过滥过多的不正常现象。另外，提升激励是对表现好、素质高的员工的一种肯定，应将其纳入“能上能下”的动态管理制度。

第十四，负激励。激励并不全是鼓励，它也包括许多负激励措施，如淘汰激励、罚款、降职和开除激励。按照激励中的强化理论，激励可采用处罚方式，即利用带有强制性、威胁性的控制技术，如批评、降级、罚款、降薪、淘汰等来创造一种令人不快或带有压力的条件，以否定某些不符合要求的行为。现代管理理论和实践都指出，在员工激励中，正面的激励远大于负面的激励。越是素质较高的人员，淘汰激励对其产生的负面作用就越大。如果用双因素理论来说明这一问题可能更易让人理解。淘汰激励一般采用了单一考核指标，给员工造成工作不安定感，同时也很难让员工有总结经验教训的机会。同时还会使员工与上级主管之间关系紧张，同事间关系复杂，员工很难有一个长期工作的打算。

激励发展到今天，已然成为企业人力资源管理领域的战略性课题。对于各级主管来说：如果企业不能让一位员工为企业更好地工作，那企业可以找其他人来取代他；但如果企业不能让大多数员工甚至新招人员更好地工作，那企业就必须激励他们。在保健因素实施成本越来越昂贵的今天，不妨尝试以上激励因素在人力资源管理实践中的应用，您会发现——原来激励员工也可以这样做。总之，企业应该结合本部的当前情况，分析本企业的实际问题，把物质激励和精神激励有机结合使用，同时又有良好的约束机制辅助，通过合理途径激发员工的积极性，充分发挥聪明和才干，企业就能具有充沛旺盛的活力，在日益激烈的市场竞争中取得优势。