

普  
华  
经  
管

正略钧策  
管 理 丛 书

郑月玲 ◎ 著

# 零成本 激励

## LING CHENGBENJILI



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

正略钧策  
管理丛书

# 零成本激励

郑月玲 著

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

零成本激励 / 郑月玲著: —北京: 人民邮电出版社, 2007.10

ISBN 978-7-115-16590-9

I. 零... II. 郑... III. 激励—企业管理 IV. C936-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 112609 号

## 内 容 提 要

本书首倡零成本激励的概念, 介绍了几十种零成本激励的方法与案例。在本书中, 作者对现今许多企业以金钱激励为主的激励效用提出质疑与颠覆, 揭示了为什么不宜单纯用金钱来激励员工, 并旗帜鲜明地指出零成本激励也是一种有效的激励方式, 是激励之道的更高境界。

本书不仅适用于企业各级管理人员, 而且适合事业单位和政府机关各级领导阅读。

## 零成本激励

- 
- ◆ 著 郑月玲  
责任编辑 刘 盈 张国良
  - ◆ 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 电子函件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
北京铭成印刷有限公司印刷  
新华书店总店北京发行所经销
  - ◆ 开本: 700×1000 1/16  
印张: 14.75 2007 年 10 月第 1 版  
字数: 188 千字 2007 年 10 月北京第 1 次印刷

---

ISBN 978-7-115-16590-9/F

定价: 29.80 元

读者服务热线: (010)67129879 印装质量热线: (010)67129223

# 前言



作为企业管理的核心要素和永恒课题，员工激励一直备受关注。对此，国内外众多激励专家已有很多论述，相关著作更是数不胜数。但笔者经过调查发现，这些论述大都集中在如何以合理的薪酬制度激励员工，忽视了精神及其他层面上的激励。人的需求是多方面、多层次的，物质需求只是人类最基本、低层次的需求，因而单纯使用金钱并不能从根本上激发员工的工作热情。

一家研究机构就各种激励员工方式所起到的作用这一主题，通过发放问卷的方式对企业员工进行了一次调查，调查结果表明，在所有的激励方式中，“工作成就得到承认”排在第一位，排在第二位的是“参与感”，“高薪激励”只排在第六位。

管理大师德鲁克非常反对过分依赖金钱因素来激励员工的做法。他在他的重要著作《管理：使命、责任、实务》（*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*）一书中指出：“管理者必须真正地降低物质奖励的重要性，而不是把它们当做诱饵。如果物质奖励只在大幅提高的情况下才产生激励的效果，那么采用物质奖励就会适得其反。物质奖励的大幅增加虽然可以获得所期待的激励效果，但付出的代价实在太太，以至于超过激励所带来的回报。”

毫无疑问，一旦管理者通过给予员工更高薪水来提高他们的绩效，那么要推动员工增长哪怕很小的绩效，企业也要付出大量的代价。

事实上，如果使用不当，物质激励不仅不能起到积极作用，还会带来以下各

种弊端。

首先，企业员工的薪资越高，分摊在单位产品上的成本就会越多，从而导致企业产品比市场上的同类产品价格高。

其次，现代企业薪酬已经超越了工业文明时期“出多少力，给多少钱”的计件工资式的分配内涵。因为对于人才而言，工作绩效主要取决于员工对企业的忠诚度。事实证明，高薪并不能买到人才的忠诚和对事业有所成就的渴求；相反，竞相给人才过多的薪酬将产生负面效果，甚至形成恶性循环。

再次，心理学研究表明，适宜的工资水平有利于员工去继续争取更高的薪酬和晋升，从而激发员工的工作热情和创造欲望；相反，高薪容易养成员工对企业的过分依赖和优越感，进而淡化人才的创造本能。

最后，需求越是接近满足，需要产生同样满足感的金钱数量就会越多，根据边际效益递减法则，当薪酬提高到一定程度时，就会失去其作为激励因素的价值。

真正有效的激励手段，往往是不用花一分钱就能够做到的，是零成本的，关键是要抓住员工的心，让员工自动、自发、充满热情地拼命工作。

需要提醒读者的是，本书所介绍的这些零成本激励手段，并不是一经采用就能够一劳永逸的，当采用某种方式对某位员工产生了良好的激励效果后，随着时间的推移或员工的需求逐渐得到满足，其积极效果也将逐渐消退，即激励效果就会逐渐减弱甚至消失。企业管理者可以根据企业的实际情况及对员工的了解，有针对性地交叉使用各种激励方法。

在本书的撰写过程中，得到了唐华山、尚晓娟、唐方林、孙立庆、孟红娜、朱改方、任红丝、姜立波、郑茂章、唐华领、李孝玲等同志的大力帮助与支持，没有他们的努力，本书是很难面世的，在此谨谢。

作为首倡零成本激励之作，本书中的一些观点或论述可能会有失偏颇，欢迎各界朋友批评指正，笔者将不胜感激。

# 目 录

---

## 第一部分 零成本激励更有效

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| <b>第一章 零成本激励比金钱激励更有效</b> ..... | 3  |
| 一、零成本激励的概念 .....               | 3  |
| 二、单纯金钱并不能有效激励员工 .....          | 4  |
| 三、金钱激励的地位 .....                | 5  |
| <b>第二章 如何进行零成本激励</b> .....     | 7  |
| 一、零成本激励必须遵循的原则 .....           | 7  |
| 二、激发员工的内在动力是零成本激励的核心理念 .....   | 14 |
| 三、不要期待一劳永逸的激励方法 .....          | 18 |
| 四、充分利用员工的潜在激励本能 .....          | 19 |

## 第二部分 零成本激励具体方法

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| <b>第三章 竞争激励法</b> .....             | 25 |
| 一、数据激励：数据最具有可比性和说服力 .....          | 25 |
| 二、分组竞争激励：同级的压力比上级的命令更能激发工作热情 ..... | 27 |
| 三、设置竞争对手激励：让员工之间主动展开竞争 .....       | 28 |
| 四、引入外来竞争激励：适时为公司添加新鲜的血液 .....      | 31 |

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 五、任期考评激励：有能力就上台，没能力就下来 .....        | 34 |
| <b>第四章 危机激励法</b> .....              | 37 |
| 一、危机意识激励：今天工作不努力，明天努力找工作 .....      | 37 |
| 二、末位淘汰激励：企业不是慈善机构，勇于让不合格员工卷铺盖 ..... | 40 |
| <b>第五章 发展激励法</b> .....              | 44 |
| 一、自我激励：点燃尘封的理想，就能激发巨大的潜能 .....      | 44 |
| 二、目标激励：有目标才会有激情 .....               | 46 |
| 三、愿景激励：打造共同愿景，激发无限潜能 .....          | 50 |
| 四、授权激励：授予下属权力，尊重下属权限 .....          | 54 |
| 五、晋升激励：为员工创造通畅的晋升渠道 .....           | 61 |
| 六、自主权激励：给员工更多的自主空间 .....            | 65 |
| <b>第六章 尊重激励法</b> .....              | 69 |
| 尊重激励：尊重的回报是惊人的 .....                | 69 |
| <b>第七章 赏识激励法</b> .....              | 74 |
| 一、赏识激励：好员工靠“赏”不靠“管” .....           | 74 |
| 二、重要人物激励：把每位员工都当作大人物来看待 .....       | 77 |
| <b>第八章 荣誉激励法</b> .....              | 80 |
| 一、荣誉激励：荣誉是激情的催化剂 .....              | 80 |
| 二、共享激励：荣誉共分享，不要吃独食 .....            | 83 |
| <b>第九章 榜样激励法</b> .....              | 86 |
| 一、领导示范激励：与其吼破嗓子，不如以身作则 .....        | 86 |
| 二、榜样员工激励：榜样的力量是巨大的 .....            | 89 |
| 三、正确行为激励：不要奖励错误行为 .....             | 92 |
| <b>第十章 情感激励法</b> .....              | 95 |
| 一、情感激励：对员工进行情感投资 .....              | 95 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 二、名字激励：能叫其名，如买其命·····            | 98  |
| 三、宽容激励：宽容能够起到很好的激励效果·····        | 101 |
| 四、家庭激励：用家庭激励打造三赢局面·····          | 105 |
| <b>第十一章 参与激励法</b> ·····          | 109 |
| 一、参与激励：员工参与企业的程度越深，其积极性就会越高····· | 109 |
| 二、岗位轮换激励：实施岗位轮换，激发工作热情·····      | 114 |
| <b>第十二章 环境激励法</b> ·····          | 117 |
| 环境激励：营造良好的工作环境·····              | 117 |
| <b>第十三章 安全激励法</b> ·····          | 122 |
| 一、安全激励：运用员工的求安心理进行有效激励·····      | 122 |
| 二、信任激励：打消顾虑，让员工超水平发挥才干·····      | 126 |
| <b>第十四章 娱乐激励法</b> ·····          | 129 |
| 一、娱乐激励：在欢笑声中提前完成任务·····          | 129 |
| 二、幽默激励：用幽默激励员工·····              | 132 |
| <b>第十五章 兴趣激励法</b> ·····          | 136 |
| 一、合适岗位激励：宝贝放错了地方，就会成为废物·····     | 136 |
| 二、兴趣激励：设计出让员工感兴趣的工作·····         | 139 |
| <b>第十六章 沟通激励法</b> ·····          | 143 |
| 一、沟通激励：沟通是一切成功的基石·····           | 143 |
| 二、牢骚激励：让员工将不满说出来·····            | 148 |
| 三、走动激励：走动管理，协助员工完成任务·····        | 152 |
| <b>第十七章 压力激励法</b> ·····          | 157 |
| 一、个人承诺激励：自我承诺就能自我实现·····         | 157 |
| 二、使过激励：使功不如使过·····               | 159 |
| 三、责任激励：责任产生动力·····               | 163 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| <b>第十八章 活动激励法</b> .....  | 167 |
| 一、活动激励：举行活动可以凝聚人心.....   | 167 |
| 二、培训激励：培训是最好的激励方式.....   | 171 |
| <b>第十九章 价值激励法</b> .....  | 176 |
| 价值观激励：认清自我价值，促进企业腾飞..... | 176 |
| <b>第二十章 激将激励法</b> .....  | 180 |
| 激将激励：利用逆反心理激励员工.....     | 180 |
| <b>第二十一章 团队激励法</b> ..... | 184 |
| 口号激励：喊出来，才能做出来.....      | 184 |

### 第三部分 零成本激励法

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| <b>第二十二章 零成本激励案例（上）</b> ..... | 189 |
| 一、巴斯夫：激励员工的五项原则.....          | 189 |
| 二、惠普：用人本管理增强企业的凝聚力.....       | 192 |
| 三、宏基：授权太多太过是灾难.....           | 195 |
| 四、松下：管理者应该掌握的员工激励技巧.....      | 198 |
| 五、许继：竞争上岗与动态考核.....           | 200 |
| <b>第二十三章 零成本激励案例（下）</b> ..... | 206 |
| 一、摩托罗拉：设法搞活内部激励.....          | 206 |
| 二、玫琳凯：让员工们笑着干活.....           | 210 |
| 三、诺基亚：通过培养机制留住人才.....         | 211 |
| 四、通用：群策群力共参与，激励遵循五原则.....     | 215 |



# 第一部分 零成本激励更有效



# 第一章 零成本激励比金钱激励更有效

---



## 一、零成本激励的概念

---

员工激励一直是企业管理的核心要素和永恒课题，现在各行各业的竞争越来越激烈，如何激励员工，已成为决定企业成败的关键因素之一。

所谓员工激励，指的是管理者通过一定的方法或手段，激发员工行为动机的心理过程。它是通过外部刺激来唤起员工的需要，诱发和引导员工的动机，挖掘员工的内在潜能，并按照管理者的意图产生行动的一种方式或手段。简单地说，就是调动员工积极性的过程。

要想充分调动员工的积极性，管理者就要明确了解员工的需要。员工的需要是多层次的，既有生理需要、社交需要、尊重需要，又有自我发展和自我实现的需要。随着年龄、学历、生活背景和社会地位的不同，其需要层次将更加丰富。因此，企业管理者需要因人、因时、因地制宜，有针对性地满足员工的合理需要，关心员工的切身利益。

员工的需求是多方面的，但真正能够激励员工的是员工心理上的满足，而非经济上的满足。换言之，只要满足了员工的心理需求，可以不用多花费一分钱，就能够有效地激励员工更好地工作。

事实上，在所有的激励手段中，零成本激励也是一种有效的激励方式。

那么什么是零成本激励呢？所谓零成本激励，指的是企业在不用或较少地投入资金成本的情况下，以人性化管理为前提，从满足员工的心理需要出发，及时了解员工的动机，对员工实施的一种非经济激励手段。

零成本激励是源于精神激励的一种有效形式，是激励之道的另一种形式。用最小的成本达到最大的激励效果，是零成本激励的精髓所在，也是所有企业管理者的共同追求。

零成本激励概念的提出，为用金钱以外其他方式激励员工提供了全新的途径，开辟了一个广阔的领域，不啻为员工激励及人力资源领域的一场革命，为企业管理者激励员工提供了一个最经济、最有效的解决方案。

## 二、单纯金钱并不能有效激励员工

如果企业想让员工尽心尽力地去工作，多发工资就能解决问题吗？我们可以通过对员工态度的调查找到这个问题的正确答案。

在大量的民意调查中，每次问到工作中员工最看重什么，是什么激励着他们或使他们对工作感到满意时，在所有的答案中，金钱激励的效果远远排在精神激励的后面。但可悲的是，当问到管理人员激励员工的因素时，他们几乎不约而同地一致认为，金钱是最为重要的激励因素。由此可见，很多管理者在激励员工方面都进入了一个误区，他们固执地认为金钱激励大于一切。

早在几十年前，美国著名管理学家、心理学家赫茨伯格（Frederick Herzberg）就撰文对金钱和激励之间的关系提出质疑。在他提出的激励与保健因素理论中，他将影响员工工作积极性的因素分为两类：保健因素和激励因素，并指出满意的对立面不是不满意而是没有满意，不满意的对立面是没有不满意。所谓保健因素，就是那些造成员工不满的因素。它们的改善能够解除员工的不满，但不能使员工感到满意并激发起员工的积极性。货币性的薪酬就是保健因素之一，公司增加员工工资只能防止员工不满，但是却不能有效地激发员工的工作热情，更不能激发员工的创造性。加上工资本身所具有的只能升不能降的刚性特征，一旦薪资下调，就必然会导致员工的不满。基于此，赫茨伯格将其称为“维持因

素”，因为它只能维持员工没有不满意的状态，而不能使其达到满意的状态。也就是说，我们付给员工薪资只是为了让他们不要缺乏工作的动力。

管理学家艾尔夫·科恩（Alfie Kohn）就强烈反对利用金钱激励员工。“钱最多能避免一些问题的出现，但这并不意味着，我们应该不惜时间和资源为企业买来高质量，或用钱鼓励个人努力工作。毕竟天不随人愿。”科恩说。在他看来，“即使给员工工资加倍，他也不会一下子就变得更称职、更勤奋或更有可能干好工作。”

既然金钱不能从根本上激励员工，那为什么还有如此多的人抱着钱能通神的想法久久不放呢？这主要是因为他们将激励与行为这两个词混为一谈了。薪酬顾问公司副总裁兼执行董事、《员工、业绩与薪酬》一书的作者大卫说：“报酬可以指导人的行为。因此，我觉得人们把行为与激励弄混了。”他强调：“激励不能从个人以外去寻找。它的本意就是指一种个人希望有所成就的内在欲望。”

### 三、金钱激励的地位

在所有能够激励员工的因素中，很多人认为薪酬激励是最重要的，这种观念根深蒂固。

但事实上，金钱激励不仅不能排在激励的“首位”，甚至连“名列前茅”都算不上。赫茨伯格在他的经典著作《再想一次：你如何激励员工》中指出，金钱并不具备激励作用。高薪酬、高福利只能提高员工的士气，却并不像很多人所想像的那样能从根本上激励员工。

他认为，真正能够激励员工的因素包括成就、对成就的认可、工作本身、责任和晋升。即使金钱算作是一项激励因素，也只是位于这一组因素之后，在所有的激励因素中仅列第六而已。赫茨伯格发现前面五项因素才是真正驱动员工获取成功的动力所在。他强调，这些才应该是企业管理者所孜孜追求的。

赫茨伯格的这一研究理论引发了广泛的争议，但很多管理实践者的真实经历证实了其结论的正确性。

老托马斯·沃森（Thomas Watson）最初接管 IBM 的前身公司时，就以人性化管理为前提，实施了一套严格的零成本激励策略。正如他的儿子小托马斯·沃森所说，“他的管理哲学要远比员工们在过去所习惯的具有更多的人性化色彩。”

小托马斯·沃森后来成为 IBM 公司的首席执行官，他在畅销书《父子公司》中这样描述父亲的激励风格：“父亲特别注意做到不解雇任何人。他告诉员工们他会一如既往地依靠他们，而他的工作将是锻炼他们成长。他懂得赢取员工忠诚的方式是尊重和强化他们的自尊。……但是回首创业之初，几乎是白手起家，父亲是通过他的言语来获得他们的忠诚的。”

由此可见，金钱激励并非人们想像中的那般重要，真正的激励并不一定要花钱。

## 第二章 如何进行零成本激励

---



### 一、零成本激励必须遵循的原则

---

零成本激励与所有的激励措施一样，如果实施不当，也具有很大的风险性。所以在制定和实施零成本激励时，一定要遵循以下原则。

#### 1. 实事求是原则

实事求是的激励原则对企业的生存与发展极为重要，因此，在企业激励中必须坚持实事求是的原则。怎样才能做到坚持实事求是的原则呢？

##### (1) 以事实为依据

激励员工必须从客观存在的事实出发，既不能依从主观想像，也不能毫无根据地听从上级的授意或指示，更不能从书本上生搬硬套。应该把有情节的、活生生的、有血有肉的事实作为激励的依据。

##### (2) 必须认真核实

激励既然要以事实为主要依据，那么首要的任务就是要把事实弄清楚，把性质弄准确，把细节弄全面，去伪存真，去粗取精。绝不能未经核实，就相信道听途说的东西，必须以认真的态度，把清楚而真实的事实作为一切激励行为的准则。

##### (3) 用发展的眼光看问题

激励是一种手段，也是一个复杂的过程。事实是发展变化的，激励的方式方法、标准条件也应该随之而发展变化。所以我们不能用孤立的、静止的、片面的眼光看问题，而要用辩证的、动态的、全面的眼光看问题。

#### （4）用实践来检验

实践是检验真理的惟一标准。那种不管实践结果如何、只顾前不顾后、为激励而激励的做法，不是真正的实事求是。激励使用得是否正确，作用发挥得如何，只有在激励结束之后，才能看出是否真正把握了实事求是的原则。只有经得起实践检验的激励方法，才是好的激励方法。

此外，在激励员工的过程中，还要避免或克服如下一些不正确的情绪。

粗心、马虎。粗心、马虎是一切工作的大敌，更是激励员工的大忌。事实的偏离，性质的误差，情节的遗漏，工作的不到位等等都源于此。所以我们要坚决予以克服，否则后果将不堪设想。

看背景。在实施零成本激励的过程中，如果不根据客观事实，只看权势大小或只听凭外部因素的左右，就不可能实事求是，激励的准确度必然就会发生偏差，作用自然也就很难发挥。

掺杂私心与个人恩怨。如果实施者有私心，或带着个人恩怨行事，就会下意识地扭曲或背离客观存在的事实。激励只有在排除任何私心和个人恩怨的情况下，才能充分体现出客观性和准确性。

总之，实事求是的原则是零成本激励的首要原则，企业领导者只有遵循这一原则，才能很好地实施零成本激励。

### 2. 公平公正原则

亚当斯的公平公正理论认为，当一个人感到他所获得的激励与他投入的努力所做出的贡献或与他人的不良行为造成的损害比值相等时，就有了公平感，从而产生积极作用或约束作用。否则，被激励者就会滋长消极情绪，产生破罐子破摔的思想，达不到激励的目的。

作为一种调动员工工作热情、激发员工竞争心理，表扬员工良好行为和约束员工消极情绪、惩罚员工不良行为的重要手段，零成本激励实施的关键在于公