

激励 要讲方法

- 比薪水更有效的激励方法 ●
- 将员工的潜能发挥到极致 ●

郭瑞增 主编

天津科学技术出版社

激励 要讲方法

郭瑞增 主编

天津科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

激励要讲方法 / 郭瑞增主编. —天津: 天津科学技术出版社, 2008

ISBN 978-7-5308-4447-2

I. 激... II. 郭... III. 企业管理: 人事管理—激励 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 184372 号

责任编辑: 杨庆华 陈震维

责任印制: 白彦生

天津科学技术出版社出版

出版人: 胡振泰

天津市西康路 35 号 邮编 300051

电话(022)23332393(发行部) 23332392(市场部) 27217980(邮购部)

网址: www.tjkjcs.com.cn

新华书店经销

北京合众伟业印刷有限公司印刷

开本 710 × 1000 1/16 印张 18 字数 204 000

2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 29.00 元

激励助你成功

有一次，玫琳·凯公司的一个业务员在跑营销业务多次失败后对自己的营销技能几乎失去信心。玫琳·凯知道这件事后，很快找到这个年轻的业务员并对他说：“你前任老板告诉我，你是很有闯劲的小伙子。他认为把你从他们公司放走是他公司的一大损失，你是一个有远大前途的年轻人……”这一番话，让这个年轻的业务员心头的希望之火又重新点燃了。

果然，这个年轻的业务员在冷静地分析了自己的缺点以后，对市场做出了合理的判断，终于给自己的营销工作带来了不小的收获，最终取得了成功。

玫琳·凯如此简单的一句激励竟然让一个员工取得了很大的进步，激励的力量真是难以想象。

说到激励，很多企业的管理者可能认为用钱就能够做到，但事实上是这样吗？你花钱买来的只是员工8个小时的工作时间，你能买来他们的热情、他们的勤奋吗？不能！所以，激励在今天的企业管理中越来越凸现出它神奇的作用。像上面的玫琳·凯，一句简单的赞美，结果奇迹发生了，本来业绩不佳的员工取得了优异的成绩。这样激励员工取得的成果，绝对是金钱买不回来的。

心理专家认为，人的需求是分很多层次的，一般来说物质需求属于最低层次的需求，所以简单地用金钱不可能从根本上激发员工对工作的热情——也许对有的员工适用，但起

到的作用也是短期的、有限的。其实，只要抓住了员工的心，满足了员工心灵深处的需要，这样员工肯定会自发地充满激情地工作。

对于员工高层次的需要就要有更多的激励方法，这也是许多现代企业管理者急需解决的一个问题。到底用什么样的激励法才能起到最好的效果呢？什么样的激励法才能让员工更有激情地工作呢？

员工是企业的第一生产力。点燃员工的热情，激发团队潜能，让员工尽心竭力地工作才是企业立于不败之地的内驱力。所以，我们不仅需要了解更多的激励法，而且需要学会运用多种激励法来激励不同需求的员工，这样才能实现企业的目标。

在现代企业管理中，提高员工的士气，激发员工的战斗力，激励是最好的催化剂。许多国内外的著名企业能够在市场化的大风大浪中永驻潮头，一个极为重要的因素就是懂得激励员工！

在竞争越来越激烈的现代社会，激励已经逐渐成为管理者的首要职能，也是调动员工积极性的最佳方式。企业的管理者必须要懂得如何激励员工，如何去发掘员工的潜能和热情，以适当的激励方式来调动员工的积极性，实现企业的管理，维持企业的向心力和凝聚力，实现企业的最终目标。

在本书中，介绍了多种激励方式，多家知名企业的激励方法。相信，更多的选择，更实用的方法会带给你更多意外的惊喜。

本书由郭瑞增主编，参加编写和审校等工作的还有刘富强、李敏和姚会民。

目录

CONTENTS

第一章 尊重激励法——尊重是激励员工的基础

尊重是激励员工的基础。企业的管理者要像尊重专家一样尊重自己的员工,这种尊重会使员工产生一种由衷的自豪感,从而激发他们为企业拼命工作的热情。尊重是企业管理中一种最人性化、最有效的激励方式。企业管理者只有首先尊重员工,才会赢得员工对企业惊人的回报。在现代企业倡导“以人为本”的管理模式下,尊重员工就是“以人为本”的第一法则。

1. 尊重员工,向松下学习	2
2. 尊重和理解是激励员工的前提	3
3. 运用“心”的钥匙:充分理解、尊重员工	5
4. 成功企业的尊重激励法	8
★ 保住员工面子——通用变批评为赞扬	8
★ 尊重员工的贡献——摩托罗拉为员工喝彩	8
★ 要尊重员工——IBM的首要原则	9
★ 尊重员工——美国惠普之道	9
★ 尊重员工——日本松下精神	10
★ 关心、尊重员工的感受	10
★ 马狮董事长的风雨无阻	11
★ 员工倦怠现象——组织对员工的尊重问题	11
★ 为员工着想,从生活的各个方面	12
★ 非人性化管理——看看反面教材	12
★ 以尊重求人才——美国“时装大王”	13

第二章 赞美激励法——赞美是员工动力的助推器

赞美是员工动力的助推器!赞美是世界上最动听的语言,一句赞美比什么都具有感染力。赞美可以激发员工的热情、强化员工的行为、保持员工的活力、

2 不要吝惜你的赞美,去赞美你的员工吧!

1. 玫琳·凯的赞美之道	16
2. 士为“赞美”者用:真诚的赞美是最好的激励	17
3. 抓住每一个赞美员工的机会	19
4. 成功企业的赞美激励法	23
★ 及时奖励员工——惠普的及时激励法	23
★ 意外奖励——西南航空激励之道	24
★ 为员工响铃	24
★ 为员工准备午餐	24
★ 赞美多么重要	24
★ 你做得真棒	25
★ 刻下优秀员工的名字	25
★ 士为知己者死——员工以死相报	26
★ 说出你对员工的赞美	26
★ 赞美激励员工的30个句子	27

第三章 沟通激励法——沟通是企业前进的润滑剂

沟通是取得成功的基础。沟通直接影响员工的使命感和积极性,同时也直接影响着企业的经济效益。对于管理者来说,有效地与下属进行沟通是工作的关键环节,是调动公司员工积极性的一个重要方面,甚至在某种程度上直接影响到企业的发展。直接、友好和朋友一样的沟通方式是现代企业管理者激发员工工作热情的最有效的激励方式。

1. 麦当劳的沟通之道	30
2. 沟通是一种无声的激励	31
3. 如何做好与员工的沟通	33
4. 成功企业的沟通激励法	38
★ 通用总裁杰克·韦尔奇沟通激励之道	38
★ 及时的沟通方式	39
★ 沃尔玛式欢呼	39
★ 拜访你的员工——维京货运公司的拜访激励法	40
★ 与员工共进早餐——菲尼克斯纺织公司的早餐激励法	40

★ 美国铸管公司的内部沟通	40
★ 行政人员的亲历亲为	41
★ 让员工了解你	41
★ “一对一”会议——英国的查尔顿培训发展公司	42
★ 宴会沟通	42

第四章 情感激励法——情感关怀是永恒的激励良方

得人心者得天下。关心就是推动力，将关爱注入员工的心灵。真正做到关心员工的生命和健康，自然人心所向。关爱你的员工，你的员工才会加倍地关爱企业。细微的关爱有时能激发员工巨大的潜能。正所谓，得人心者得市场，关心员工身心健康者得人心。这就是情感激励能够获得成功的关键因素。

1. 以人为本，真诚关心下属	44
2. 给员工午餐般的关爱	46
3. 情感激励——用关怀直接打动员工的心	48
4. 成功企业的情感激励法	50
★ 特殊钢分公司炼钢厂的情感激励——倾情关爱凝聚人心	50
★ 解读三叶的关怀员工之道——给员工一个温馨的港湾	52
★ 通用电气首席执行官的关怀员工哲学	53
★ 三种不同的管理者的对比	53
★ 惠普公司——握手话别，陪送“嫁妆”	55
★ 麦肯锡公司——建立“毕业生网络”	55
★ Bain 公司——真心牵挂，人走心连	55
★ Cisco 公司——提供紧急医疗救助	55
★ 惠普——加班可以打的回家	56
★ 摩托罗拉——提供带薪休假	56
★ 爱立信——提供健身费	56
★ 上海贝尔——满足员工最迫切的需要	56
★ 星巴克——福利惠及员工家人	56
★ ARL 公司——在员工办公室安装去纤颤器	57
★ Valassis 公司——母婴福利全面周到	57
★ ASP 公司——开办免费瑜伽班	57
★ 纽约韦格曼超市的收银员感谢日	57

- ★ 美国依视路公司的夜班车 57
- ★ 美国柏强钢铁服务中心的关怀员工之道 57

第五章 宽容激励法——宽容是激励员工的催化剂

宽容是一种美德，是一种修养，也是现代企业家最基本的素质之一。企业管理者对员工的宽容能够产生巨大的力量，能够激发员工更好地为企业服务。宽容可以化解员工工作中的一切矛盾。当你伸出两个手指去谴责别人时，余下的三只手指恰恰是对着你自己。所以，仁者无敌，得人心才能走向成功。

- 1. 通用电气的宽容激励之道 59
- 2. 宽容是金，更是一种无声的激励 60
- 3. 有一颗宽容的心 63
- 4. 成功企业的宽容激励法 65
- ★ 惠普——与“跳槽”员工握手话别 65
- ★ 松下幸之助的宽容之道 65
- ★ 吴炯声——应怀感恩之心做企业 66
- ★ 有理更需宽容 67
- ★ 领导的宽容，员工的努力 67
- ★ 趋势科技的宽容失败、热爱失败、鼓励失败 68
- ★ 变惩罚为激励 69
- ★ 接受犯错最多的应聘者 70
- ★ 富有人情味的处罚单 70
- ★ 将功抵过，宽容激励 71

第六章 目标激励法——目标是员工前进的动力源泉

目标是一切成功的起点。有目标才会有方向，给员工一个成功的方向，这样才能挖掘员工的潜力，释放员工的能量，增强员工的竞争力。目标是最大的激励，给员工一个值得为之努力的宏伟目标。目标是员工前进的动力源泉，目标是激励员工前进的指南针，目标是企业成功的风向标。目标就像一种刺激物，可以让人产生极大的动力，有目标才会有动力，有目标才会有奋斗！

- 1. 说出你的最高期望：鼓励员工做到最好 73

2. 有目标才会有动力	75
3. 如何制定目标以及发挥其应有的激励作用	77
4. 目标管理和健全目标的责任制	81
5. 成功企业的目标激励法	84
★ 本田冲击国际市场	84
★ 松下目标激励	84
★ 有明确的目标	85
★ 福特汽车公司的全员按钮	85
★ 小海马的悲哀	86
★ 哲学家和船夫的故事	87
★ 确立目标是领导者的重要工作	87
★ 目标的伟大决定了过程的艰辛与伟大	88
★ 马狮公司的目标管理	88

第七章 危机激励法——危机是重新点燃员工激情的火把

生于忧患。危机意识是一种强烈的生存意识。职场和商场中的竞争已经成为一场不进则退、永无止境的长跑型竞赛。一个企业、一个员工只有保持危机意识，才能在大潮中立于不败之地。居安思危才能让繁荣更繁荣，才能让企业更长久。而适当的压力对员工来说就是他们前进的动力，竞争压力还可以推动企业的不断发展与进步。

1. 狮子和羚羊的故事——生存的危机意识	92
2. 企业家王永庆的压力与激励管理法	93
3. 永保危机意识	96
4. 成功企业的危机激励法	100
★ 三星在压力中求生存，在危机中求发展	100
★ 日本日立公司的危机压力激励	102
★ 肯德基的“特别顾客”	102
★ 日本经济的跃起——压力激励的巨大作用	102
★ “末位淘汰制”——压力人才激励法	102
★ 海伦·凯勒的生存压力改变她的一生	103
★ 压力激励拜仁将士前进	103

第八章 环境激励法——环境是员工动力的有效保证

环境造就员工。良好的工作环境可以激发员工的积极性、创造性以及员工的工作热情，还能够为企业造就一批优秀的员工。建立良好的工作环境才是吸引和留住人才的关键。良好的工作环境不仅有利于提高员工的工作效率，振奋员工的精神，还能够加深员工对企业的认同感。良好的环境是衍生员工动力的加速器，是优秀员工的培训基地。

1. 两种环境，给员工最好的激励 106
2. 鱼之四种生存环境与员工激励 108
3. 为员工营造良好的工作环境 111
4. 成功企业的环境激励法 115
- ★ 惠普——好的工作环境是留住人才的关键 115
- ★ 两种环境激励 116
- ★ 为员工创造一个言论环境 117

第九章 兴趣激励法——兴趣是启动员工工作活力的按钮

兴趣激发动力，兴趣激发热情。兴趣可以激发员工的灵感，增强员工的创造力，通过兴趣激励可以陶冶员工的情操，消除员工的工作烦恼，提高员工的工作效率。对员工兴趣的激励，也是在培养员工的全面素质，对企业百利而无一害。兴趣是成功的开始，员工做自己感兴趣的工作，就会被巨大的使命感驱策，以主人翁的精神迸发出积极奉献的动力，投入创新性的工作。

1. 让员工做自己最擅长的事 120
2. 激励——揭开员工“兴趣”之谜 121
3. “激励员工”——让“兴趣”带路 123
4. 如何进行兴趣管理 125
5. 兴趣激励的具体操作 127
- ★ 具体操作 127
- ★ 鼓励“非法行动” 128
6. 成功企业的兴趣激励法 129
- ★ 苹果——让员工做最感兴趣的事 129
- ★ 浙江天马——培养员工素质，增强企业发展后劲 129
- ★ 注重员工兴趣的激发和培养——海尔的兴趣激励法 130

★ 以活动促进兴趣, 以兴趣带动工作	131
★ 通用的“漏洞”激励法	132
★ 为员工提供兴趣资金——缅因州的汤姆斯公司的兴趣激励法	132

第十章 魅力激励法——领导魅力是员工行动的“指挥官”

领导魅力是员工行动的“组织者”。每一个优秀团队的背后肯定有一个有魅力的领导“领跑”。领导是员工行动的榜样, 有什么样的领导, 必然有什么样的员工。在企业内部, 领导就是员工行为的行为标准和行为规范。领导的一言一行都会对员工产生深远的影响。领导的难做之处就在于此, 领导的成功之处也由此表现出来。

1. 比尔·盖茨——以狂热感染员工	134
2. 魅力, 首先要有激情	135
3. 领导以身作则	138
4. 成功企业的榜样激励法	141
★ 玫琳·凯的领导风范	141
★ 本田宗一郎的特殊魅力领导	142
★ 狱官以死来守则	143
★ 塑造自己才能造就人才	144
★ 玛斯先生的榜样力量	145
★ 通用电气韦尔奇的做法	145
★ 注意细节, 从老板做起——山木教育集团的领导激励法	145
★ 自律才是领导的风范	146
★ 亚科卡的表率作用	147
★ 领导的无形影响	148
★ 海尔、联想的领导魅力	148

第十一章 榜样激励法——榜样的力量是无穷的

榜样员工代表着企业一种强大的力量。让榜样员工来带动其他员工, 形成良好的工作氛围, 让所有员工在榜样员工的激励下努力工作创造成绩。榜样员工像一条内部“鲶鱼”时刻提醒着其他员工做到最好, 警醒其他员工的竞争意识, 这样就形成了内部竞争的小气候, 对提高团队的整体竞争力有很大的作用。可以说, 榜样员工对任何组织和企业都是一笔十分宝贵的财富。

1. 给员工树立一个好榜样	151
2. 榜样的激励作用	153
3. 如何培养榜样员工	153
4. 成功企业的榜样激励法	154
★ 唯优秀是举——IBM 的榜样激励法	154
★ 榜样的影响力	155

第十二章 竞争激励法——竞争是激发员工活力的捷径

竞争是激发员工工作活力的重要手段。竞争能够给员工直接、现实的目标，让员工的压力变动力，能最大限度地激发员工的潜能，增强员工活力，从而保持企业旺盛的生命力。员工积极参与竞争才能超越自我，开发潜能，激发学习热情，提高工作效率，取长补短，共同进步。由此可见，只有引进竞争机制，才能激发员工的危机意识和竞争意识，真正做到“马不扬鞭自奋蹄”。

1. 有竞争才会有发展——唤醒员工的竞争意识	157
2. 从外界引入竞争，就能保持组织的持久活力	159
3. 激发员工的竞争意识	164
4. 成功企业的竞争激励法	165
★ 松下内部的竞争	165
★ 美国西南航空的内部排名	166
★ 以竞争上岗提升企业活力	166
★ 清除企业内部的无用因子	166
★ 物竞天择 适者生存	167
★ 人才需要的环境——竞争环境	167

第十三章 授权激励法——授权是激发员工责任心的法宝

放权是为了更好地统权。企业领导必须学会把权力授予适当的人。授权可以使员工尽其才，尽其心，能够激发员工的责任心和使命感，这也是现代企业管理的要求之一。企业管理者只有学会放权，以权统人，才能更好地管理企业。敢于授权并善于授权，是一个优秀的领导者的基本素质之一，也是其取得成就的基础和条件。

1. 学会授权，以权统人	170
2. 有效授权，“让人做事”	173

3. 这样授权会更好	176
4. 小心授权的误区	178
5. 成功企业的授权激励法	180
★ IBM 的会员资格激励	180
★ 大众的时间有价证券	181
★ 通用电气在尊重和信任基础上长寿	181
★ 放权一身轻	182
★ 放弃意味着得到更多	183
★ 授权给最合适的人选	183
★ 不是“制管”而是“授权”	184
★ 放小权，留大权	185
★ 量其能，授其权	186
★ 南航的独特授权	187
★ 授权要适宜	188

第十四章 培训激励法——培训是激励员工进步的阶梯

培训是企业的战略性投资。员工是企业的第一资源，只要通过合适的培训一定能引发员工的巨大价值。培训可以让优秀的员工更优秀。培训是提高员工素质，提升员工能力，增强员工的企业归属感、认同感最有效的激励方式，也是员工实现其个人价值的重要手段。可以说，企业的培训是员工发展的平台，是对员工的职业规划。

1. 麦当劳的员工培训	190
2. 培训——企业永远不变的旋律	195
3. 培训让员工展翅高飞	196
4. 成功企业的培训激励法	199
★ 培训成为一种信仰——摩托罗拉的培训激励法	199
★ 不仅用你，而且培养你——惠普的培养员工之道	200
★ “魔鬼训练营”——IBM 特殊培训方式	201
★ 把好的机会给有能力的员工——LG 的培训激励法	201
★ 多样化的培训——麦当劳的培训激励法	202
★ 海尔培训员工	202
★ 英特尔——“一带一”方法	203

- ★ 通用电气——培养全球化的职业经理人 204
- ★ 松下下的“教育培训中心” 205

第十五章 绩效激励法——绩效是让员工腾飞的“翅膀”

绩效是调动员工积极性最直接的方式。组织要产生绩效,员工个人绩效是关键。对绩效进行客观的考核与评价,可以提高员工的满意度和进取心,进而从整体上来提高企业的绩效水平和外部竞争力。绩效还可以促进内部竞争氛围,激励员工努力工作。员工在为自己创造财富的同时,也会为企业创造更多的财富。

- 1. 绩效考评——让责任和薪酬来激励员工 207
- 2. 走出绩效管理的怪圈 209
- 3. 绩效考评激励需要技巧 211
- 4. 成功企业的绩效激励法 213
- ★ 通用的绩效制度 213
- ★ 爱立信(中国)——奖金与目标接轨 215
- ★ 松下实绩主义招聘制 216
- ★ 朗讯的考评激励 218
- ★ 摩托罗拉的薪酬与绩效管理 219
- ★ 雅芳如何考核“考核者” 220
- ★ IBM 的绩效管理 221
- ★ 微软如何进行人员管理 221
- ★ TOM 的绩效管理飞轮——李践和他的绩效管理飞轮 222
- ★ 海尔集团的绩效管理 225
- ★ 联想集团的绩效管理 226
- ★ 许继集团的绩效管理 226
- ★ 金地集团的绩效管理 226
- ★ 方正集团的绩效管理 227
- ★ 中国外运集团的绩效管理 227
- ★ 科龙集团的绩效管理 227
- ★ 广东省高速公路发展股份有限公司的“一岗一表”能力绩效管理模式 227
- ★ 博能顾问公司的绩效管理 228
- ★ 上海汽车工业(集团)公司的精益管理评价体系 228

第十六章 团队激励法——团队激励是企业大厦的精神支柱

没有完美的个人，只有完美的团队。一个企业如果想取得成功，就需要充分运用人力资源，尤其是要形成一个强大的团队。个人只有把自己融入集体中，才能最大限度地实现个人价值，绽放出完美绚丽的人生。团结起来，才能构建强大的团队，完美的团队，精英的团队。在企业中树立团队精神，对企业的持续发展至关重要，打造团队精神已成为企业文化建设的重中之重。培养一支充满团队精神的高绩效团队，是企业决策层的管理目标之一。

1. 从安然“大厦”的倒塌看团队精神	230
2. 建设精英团队	233
3. 打造团队精神	236
4. 激励团队的十大法则	239
5. 成功企业的团队激励法	242
★ TCL 的团队意识	242
★ 海尔建设互动的学习型团队	244
★ 鬣狗与斑马的战争	245
★ 协作才能构建完美团队	245
★ 团队工作让员工充满激情	246
★ 联想的“虎狼之师”	247
★ 团队的胜利	247

第十七章 文化激励法——企业文化是激励员工的核心

春风化雨，润物无声，良好的企业文化是激励员工一种潜移默化的方式。企业文化是激励员工的核心，是企业的灵魂，是企业经营活动的指挥官，是企业的价值观。员工在感受企业文化的同时，也会对企业产生强烈的归属感，这才是激励员工的核心力量。企业文化是企业经营管理的重要法则。企业文化就是一个企业的品牌，企业的形象。

1. 通用电气的“情感管理”——通用企业文化激励	250
2. 企业文化的激励作用	253
3. 打造强势企业文化激励员工	255
4. 成功企业的企业文化激励法	256
★ 华为的“床垫文化”	256
★ 解读奥克斯的企业文化：以人为本 诚信立业	257

★ IBM 的蓝色文化	259
★ 惠普企业文化激励——惠普的“以人为本”：尊重和信任	260
★ GOOGLE 的企业文化体系	265

第十八章 成功企业常用的其他激励法

成功企业常用的其他激励法有很多，诸如：晋升激励法、内部创业激励法、捆绑激励法、归属感激励法、福利激励法、清除激励法、反向激励法、参与激励法、团队创造力激励法等，对激励员工都能起到很好的效果。

激励员工并不是要拘囿于某一种激励，而是针对不同的情况使用不同的激励法则。必要时，要有所创新。相信你也能创造出自己的激励法则。

★ 麦当劳的晋升激励法	268
★ 内部创业激励法	269
★ 归属感激励法	270
★ 福利激励法	271
★ “后院”激励法	272