

员工的积极性是企业发展的内在动力

最佳员工
激励读本

赢在激励

实现有效激励的17个黄金法则

展示经典激励法则
提供有效实施方案

○艾理生 编著

Win On Stimulating

地震出版社

员工的积极性是企业发展的内在动力

赢在激励

实现有效激励的17个黄金法则

展示经典激励法则
提供有效实施方案

○艾理生 编著

地震出版社

0001027

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在激励：实现有效激励的 17 个黄金法则/艾理生编著.

—北京：地震出版社，2005.5

ISBN 7-5028-2652-1

I. 赢… II. 艾… 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 (2005) 第 018171 号

地震版 XT200500022

赢在激励：实现有效激励的 17 个黄金法则

艾理生 编著

责任编辑：马 兰

责任校对：李 珏 樊 钰

出版发行：地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编：100081

发行部：68423031 68467993

传真：88421706

门市部：68467991

传真：68467991

总编室：68462709 68423029

传真：68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：北京市顺义向阳胶印厂

版 (印) 次：2005 年 5 月第一版 2005 年 5 月第一次印刷

开本：787×1092 1/16

字数：257 千字

印张：15.75

印数：00001—15000

书号：7-5028-2652-1/F·230 (3281)

定价：29.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)

前言

企业管理的本质是对人的管理。因为，企业是人的集合体，企业的生产经营活动是靠人来进行的，企业经营的各种要素只有在员工的参与下才发挥作用，员工是企业的第一生产力，企业管理的首要问题就是对员工的管理。而对员工管理的实质又是什么呢？很简单，就是如何让员工始终保持旺盛的士气、高昂的热情，为企业目标而努力。那么，如何调动员工的积极性、主动性就成了每个管理者必须解决的问题了。

激励对调动员工的积极性、主动性有着极为重要的作用。《论语》道：“明察秋毫而不见车薪，是不为也，非不能也。”就是说，一个人如果眼睛能发现细微的毫毛，却坚持说他看不见一车柴薪，这是因为他不想看见，并不是因为他没有这个能力。可见，一个人能力再高，如果缺乏足够的主动性，也不会有好的工作绩效；反之，一个人能力一般，如果受到充分的激励，就有可能激发出巨大的热情，也会有出色的表现。由此可见，激励是激发员工潜能的不二法门。然而，并不是每个管理者都懂得如何激励员工，也并不是管理者的每个激励措施都能起到积极的作用。那么，如何对员工实施有效的激励呢？

100多年的企业管理研究与实践为我们提供了有效激励员工的理论解释和现实依据。本书将这些成果以法则的形式总结出来，并将它展现在读者的面前，以期能给广大管理者以帮助和启示。

书中涉及的 17 条激励法则几乎涵盖了所有成功的激励策略，它们既是基本的激励定律，又是实用的激励方法。为了方便读者朋友尽快地掌握这些经典法则，为己所用，本书在阐述每个法则的过程中，都力求以实践指导为宗旨，以方便实用为目的。为此，本书从内容上来说具有两大鲜明特色：展示实用有效的经典激励法则，提供成功卓著的典型实施案例。另外，本书在逻辑层次上，遵循人的认识规律，先是简单明了地介绍法则的基本理论，然后是法则的具体实施方案，最后以著名企业的案例为读者展示法则的应用精髓所在。

可以说，读完本书您将获益匪浅：掌握了目标激励的技巧，能够熟练应用目标管理法则；把握住了授权法则的要点；能够建立起有效的薪酬管理制度；能够组建良好的激励机制；掌握了造就高效团队的能力；学到了针对不同类型的员工实施不同的激励法则的技巧等等。这就是本书为您精心打造的有效激励的 17 条黄金法则。

现在的市场竞争已经从产品的竞争，转向了人才的竞争，管理者能否对员工实施有效的激励，是留住公司优秀人才的关键。相信本书的 17 条激励法则，能够帮助您从根本上提高员工对公司的忠诚度和责任感，激发员工的工作积极性、主动性，为企业的发展尽其最大能力。

编 者

2005 年 4 月

目 录

CONTENTS

赢在

1

激励

魅力激励法则 伟大的企业是领导出来的

有多少人需要魅力领导	3
魅力，首先需要有激情	4
打造你神奇的领导魅力	6
比尔·盖茨——以狂热感染员工	12
最强有力的领导是激励和促动他人	13

沟通激励法则 沟通比权力更重要

沟通是一切成功的基石	19
沟通前，应学会聆听	20
让员工将不满说出来	22
你擅长沟通吗	25

赢在

美国麦当劳公司的沟通之道	26
采用非正式沟通，实现交流	27

捆绑激励法则 企业的发展需要一批努力奋斗的人

让每个人都感到激励	31
如何知道下属的真实心思	33
稻盛和夫的“心灵经营”之道	38
以商量的口吻下达命令	39

随时激励法则 关注员工的点滴进步

在工作细节中实现激励	43
从细微处激励员工	46
在第三者面前赞美你的员工	47
多激励，少指责	49
激励不能偏离现实	51

奖惩激励法则 奖励标准要公平公正

员工在关注什么	55
有无奖惩大不一样	57
改善员工绩效的 8 个步骤	59
奖惩激励的 9 条原则	64
王永庆的奖励激励策略	67

思想激励法则 思想是行动的先导

员工间的协作精神	71
----------	----

促进员工协作的 8 个步骤	72
员工智慧共享	74
运用求安心理激励员工	77
本田公司员工间的竞争思想	79

目标激励法则 好的目标可以使员工更勤奋更专注更成功

建立目标激励体系	83
实施目标激励系统	87
目标激励应注意的三个问题	89
联想集团的目标激励定律	93

兴趣激励法则 工作的报酬就是工作本身

让员工懂得工作的意义	99
给员工最初的工作要有挑战性	101
利用工作设计来激励员工	102
如何进行工作设计	104
设计令员工满意的工作	107

赏识激励法则 好的员工是赞赏出来的

好员工不是管出来的	113
有效赏识的四要素	114
赞美员工的五大策略	115
玫琳凯的赏识激励	121

归属感激励法则 让每个员工都感觉像是合伙人

对下属要宽容	125
体贴爱惜员工	126
如何感动你的员工	127
倾听，是最优先的事	131

授权激励法则 给员工以处理问题的自由

每个人都需要拥有权力	135
合理的统筹安排，授权的关键	136
如何授权	140
识人，授权的前提	145
沃尔玛公司的授权之道	146
根据每个人的长处充分授权	149

参与激励法则 集体决策更有效

员工参与管理给企业带来什么	153
参与管理的八个步骤	156
多让员工参与每件事情	159
通用汽车公司员工参与公司管理	161
杰克·韦尔奇的公司决策之道	164

培训激励法则 为员工提供学习晋升的机会

如何通过培训激励员工	169
------------	-----

培训到底有多重要	171
怎样通过培训激励员工	173
如何选择培训的时机	175
如何评估培训效果	176
麦当劳公司的员工培训计划	178

长效激励法则 利用长期潜在收益激励员工

员工股权激励的三种形式	183
员工个人持股数量	185
员工持股的运作程序	188
股票期权激励	192
如何运用股票期权激励员工	194
奔驰股份公司的长效激励	199

福利激励法则 解除员工的后顾之忧

让福利真正发挥激励作用	203
合理设计福利体系	206
用弹性福利计划激励员工	208
弹性福利计划的设计	210
CA公司的员工福利政策	212

文化激励法则 企业文化的凝聚力是感情投入的结果

发掘公司的文化	217
创造一个积极的氛围	218



改革企业文化的流程	221
惠普公司以人为本的企业文化	224
海尔多元融合的企业文化	226

团队激励法则 团结起来才有强大的动力

高效的团队从“心”开始	231
建设高效团队	232
如何激励团队	235
TCL公司培育团队向心力	238
海尔集团的学习型团队	240

魅力激励法则

伟大的企业是领导出来的

伟大的组织机构，说到底都是某个人的影子延伸。伟大的机构不是管理出来的，而是领导出来的；它们也不是行政过程的结果，而是由那些热切地追求成功的人们在不断高涨的成就感的促使下辛勤努力的结果。

法则要点提示

➤ 1.在调查中我们发现，有 99%的人对公司表现出忠诚是与领导者高人一等的魅力有关，只有不到 1%的员工说是为了畏惧权力，怕被处罚，或者因为被控制、逼迫，不得不假装忠诚。

➤ 2.伟大的机构是领导出来的，是由那些热切追求成功的人们在不断高涨的成就感的促使下辛勤努力的结果。

➤ 3.领导者对工作的狂热，会在企业内部形成一种狂热的工作气氛，这样的气氛虽然会带给员工压力，但更能激发员工的工作热情，使之更好地为企业效力。

➤ 4.领导者的第三项工作是创造赋予人们力量、鼓励他们实干的条件。海尔集团总裁张瑞敏说：“什么样的领导者是最佳领导呢？——‘超级领导’！所谓‘超级领导’，就是你的领导水平达到了能够让下属在没有领导的时候仍然正常工作。”

有多少人需要魅力领导

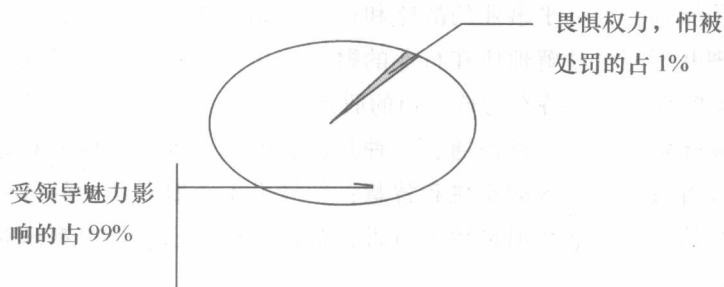
你可曾静下来仔细想过以下的问题，你曾对这些问题探询过答案吗？

- ❖为什么有人心甘情愿、不顾性命、赴汤蹈火？
- ❖为什么有些员工在没有加班费的情况下，仍然愿意辛勤加班？
- ❖为什么总有一群人为你所设定的目标全力以赴？

.....

一个人之所以忠心不二地为他的主管或者组织卖力工作、奋斗，绝大多数的原因，是他们拥有一位“魅力逼人”的领导者——像磁铁般吸附了大家的心，激励大家的行动。

我们针对员工对领导者的忠诚度进行了一项调查。在调查中我们发现：只有不到 1% 的员工说到是因为畏惧权力，怕被处罚，或者因为被控制、逼迫，不得不假装忠诚。有 99% 的人是与领导者高人一等的魅力，以及通过这些魅力所呈现出来的行动有着密切的关系。



对领导者的忠诚度的影响因素

以下是在此项调查中员工对领导魅力的较为集中的阐述：

❖我觉得我的主管不能没有我，因为他相当重视我，我愿意为他效力。

❖他让我觉得在团体里有归属感。



- ※他好像是我的父母、兄长、良师和益友。
- ※他比别人更关怀、更爱护我。
- ※他让我很明确地知道我如何可以成功。
- ※他言出必行，值得信赖。
- ※主管眼光超前，看得实际。
- ※他告诉我目标和航向，并说服我一起同舟共济。

从以上的调查结果我们可以看出：成功的领导，的确不在于一位主管的职位和权势，绝大部分是取决于他有没有具备迥异于人，并足以吸引追随者的魅力。

最优秀的公司领导人会给自己的公司带来高绩效的公司文化；他们会为自己的组织树立目标要求、制定测量标准，并赋予员工以相应的职责；他们能够发动改革，能够不断地推动自己的组织去采取灵活应变的措施，并领先自己的竞争对手更快地采取行动。

个人领导魅力是机构中所有的人都可以看得到的。伟大的 CEO 会卷起他们的衣袖，亲自参与解决问题的活动；他们会身先士卒，指挥和主持别人做事，而绝不是躲在员工的身后；他们的身影每天都会出现在客户、供应商以及商业伙伴面前。

个人领导魅力也关乎事业的战略和运营。如果你告诉我，有一个公司的高层经理并不完全理解他所在行业的财政支撑为何物，那笔者就会告诉你，赶快卖空你手中所持有的该公司的股票吧。

个人领导魅力还是一种沟通、一种开放态度和一种经常性的和诚实的与自己的读者或听众交谈的意愿和智慧；领导人不会躲在公司的幕后说假话，也不会给别人传播坏消息留下口舌，他们相信自己的员工都理解公司的前进方向。

魅力，首先需要有激情

笔者有意将个人领导魅力激励这一激励法则放在前面来论述，一个很

重要的理由是，在笔者看来，它是机构变革过程中的最为重要的因素。

伟大的组织机构，说到底都是某个人的影子延伸。伟大的机构不是管理出来的，而是领导出来的，它们不是行政过程的结果，而是由那些热切地追求成功的人们在不断高涨的成就感的促使下辛勤努力的结果。

罗博特是美国一位高级经理人，他对“激情”在管理者个人领导魅力中所占有的分量有着特别的体会。

他在哈佛商学院读书的最后一年，因为找工作而经历了几次招聘面试，在他中意的两家公司：麦肯锡咨询公司——一家咨询公司；宝洁公司——一家日用消费品公司里他有如下的认识。

在当时，咨询市场和日用消费品市场被认为是美国 MBA 学员都梦寐以求的两个热门领域。那次给罗博特留下深刻印象的事件，就发生在罗博特的最后一次面试过程中。那是一次与宝洁公司的一个非常高层的经理在俄亥俄州辛辛那提宝洁公司总部所在地进行的一次面试。那时，罗博特只是一个可塑性很大的 23 岁的青年，在面试之前，他还没有见到过如此高职位的公司管理者。

在面试过程中，这位高级经理说了一些让罗博特一生都不会忘记的话：“罗，让我们假设现在是星期五晚上，而且假设你现在要离开办公室去取最新的尼尔森报告（尼尔森市场研究组织提供的系列日用消费品市场份额分析数据）。拿到报告后你发现，上个月，公司在肯塔基的市场份额下降了 20%，这时候，你会在第二天，也就是星期六，取消所有的原定活动安排，而来到办公室中想出一个应对方案吗？”

罗博特当时被这个问题问懵了，而且，尽管当时他并没有直接回答他的这个问题，但他的反应就是：我不知道。于是毕业后罗博特就去了麦肯锡咨询公司，因为他自认为自己或许更适合一个对“智慧”有着更高要求的环境，而很难对某个牙刷品牌在市场中的占有率上升或下降有太多的激情。

宝洁公司的那位高级经理所描述的那种激情，就是一位高级经理所应该具备的获得成功的基本要素。

所有伟大的公司高层管理者以及他们的管理团队，都应该拥有追求成功的激情，并将这种激情展示出来，以其为生存基础，且爱它们。现在，不要让我们再犯错误了，我们已经不是一个肤浅的大学生式的狂呼喝彩的乐观主义者，也不是一个过分亲热和热烈的人了。别忘了我对个人领导魅力的描述：它是从战略、文化以及沟通交流等方面的努力开始的，内容涉及考量、职责、可见性以及对公司的各个领域的活动的积极参与精神等。没有这些，激情就会成为组织领导人的一厢情愿式的孤掌难鸣，而整个团队会被竞争对手打得唏里哗啦，犹如体育比赛时教练在边线上大喊加油，但整个篮球队却以 0 : 63 而惨败。

打造你神奇的领导魅力

领导魅力来自个性的张扬，在打造你的领导魅力之前你应该在头脑中有这样的提问：你知道自己的领导风格是什么吗？你要如何有效运用它呢？

要成为一位有效率、有效益的主管，你必须要有能力针对不同的状况，采取不同的领导和管理手段。假如你真要成为一位卓越的领导人，你必须先了解如下 3 种不同的领导风格。

	种 类	表 现
第一种	指示型的领导风格	你告诉员工该做什么事
第二种	咨询型的领导风格	你鼓励你的员工参与你的决策
第三种	分派型的领导风格	你将一些决策权分派给你的部属

你可以想像得到，从指示型的（权威型的）一端，到分派型的一端之间，好像有一把尺贯穿在其中，而咨询型的领导则位于这把尺的中间某处。你可多少采取点指示型的领导风格，多少采取点咨询型的领导风格，多少采取点分派型的领导风格。

你必须要选择：