



行动经管工具书  
Action Business Publishing

# 组合激励

## 激活团队的七大策略

江竹兵 著



**激励**是福利吗？不，是**投资**，

激励因时而动，因人而异，成功的激励永远是一套组合拳！

尊重人性，学会用投资的眼光

做**激励**！



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>



行动经管工具书

Action Business Publishing

# 组合激励

## 激活团队的七大策略

江竹兵 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目（CIP）数据

组合激励：激活团队的七大策略 / 江竹兵著. —北京：电子工业出版社，2019.9  
ISBN 978-7-121-37226-1

I. ①组… II. ①江… III. ①企业管理—人事管理—激励 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第167412号

广告经营许可证号：京海工商广字第0258号

责任编辑：刘露明

文字编辑：高 晶

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：中国电影出版社印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.5 字数：259千字

版 次：2019年9月第1版

印 次：2019年9月第1次印刷

定 价：59.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

## 作者简介

### 江竹兵

南京理工大学经济学硕士，英国C&G国际培训师、企业培训师。曾担任全球知名咨询公司项目总监、世界500强的大型国有股份制企业高管、上海市高级人力资源总监班绩效管理讲师、国资委绩效管理高级讲师、多家上市公司特聘绩效顾问。其研究方向为绩效增长模式、组合激励体系、平衡计分卡、组织结构设计、薪酬体系等，并且在此基础上，创立了快乐绩效理念和行动教育理念。

主讲的课程有“绩效增长模式：让每个岗位都成为利润增长的发动机”“快乐绩效：唤醒员工心中的狮子”“组合激励：员工激励组合拳设计”等。

著作有畅销书《绩效增长模式》，以及《组合激励》《绩效的力量》等培训视频教材。



扫码关注作者微信号



扫码关注4N绩效微信公众号

# 推荐序

## 敬畏人性

看完《组合激励》一书，我最大的感触是：要敬畏人性。敬畏人性，也就是知人性，识人欲。这句话，其实也道出了激励的本质。

在不同的阶段、不同的年龄、不同的层级、不同的状态之下，人的物质需求和精神需求都是不一样的，人对成功的渴望也是不一样的。正是由于人性所表现出的复杂性、阶段性、层次性、时间性等特点，企业实施激励便不能以偏概全，更不能只依靠单一的激励模式，而是需要因时而动、因人而异，在激励上打好组合拳。这便是江竹兵老师的新书《组合激励》所提及的核心内容。

组合激励的目的是发掘人性、激发人性、赋能人性，让人创造更大的价值。通过激发人的内驱力，由内而外去激活人自身，激活人的动机和动力，进而激活组织，去创造更大的可能性。

然而，今天的企业在激励上存在许多陷阱。比如，很多企业家抱着唯股权激励论，认为股权激励就是灵丹妙药，一用就灵。结果有些企业在盲目导入股权

激励后，不但没有起到激励人心的作用，反而把企业搞得人心涣散。股权激励要激励谁？什么时候适合用股权激励、怎样激励？股权如何定价、如何退出？诸如此类的问题都需要企业家慎重思考与判断。当一家公司的股权没有价值时，企业经营者硬要去做股权激励，结果一定是适得其反的；又或者企业股权的价值没有体现出来，公司管理尚未规范，这时候去做股权激励，企业家甚至会遭遇牢狱之灾。因此，做股权激励需要三思而后行，能不做股权激励就尽量不去碰。

还有很多企业经营者只知道一味地用金钱去满足员工需求，甚至到了唯物质激励论的地步。实际上，金钱在人性面前是非常脆弱的，只要人们愿意，金钱来得非常容易，但是如果使用不得当，反而会引发人性中贪婪一面的显现。

还有些企业唯精神激励论，只知道画饼，却从不兑现。

唯股权激励论、唯物质奖励论、唯精神激励论等都不可取，真正有效的激励，要从企业实际情况出发，实行组合激励。

人性的触动点来自被迫成功，来自迫不得已，来自内心深处渴望伟大、追求成功的原动力。

因此，对人的欲望越了解，对人内心中恐惧的剖析越透彻，就越能成为一个激励大师和管理高手。江竹兵老师就是这样一位知人性、识人欲的大师，他基于对人性的内驱力和原动力的理解，研发出了组合激励这一创新模式。同时，江老师也是一位有使命感、有责任感，而且对学术有工匠精神的研究者，他对绩效、对人性、对激励、对赋能，有深度的研究和极高的造诣。

高高山顶立，深深海底行。江竹兵老师组合激励的七大策略，从人性出发，给出模型、方法和工具，既有高维的思维论和认知论，又有可落地的操作法，是值得企业家、创业者和管理者深度学习和研究的一本好教材！

——李践

# 前言

## 揭开企业激励的面纱

### 一、激励：一个永恒的企业话题

每个企业家都希望员工具备高度的责任心，能够自动自发，“干企业的活像干自己家的活”。每个企业也都在寻找各种各样的激励方法和工具，期望对员工实行最有效的激励，能够激发员工的内在动力。更有企业希望找出一套一劳永逸的方法，能够让员工长期保持高昂的激情。

但在激励员工这条道路上，我们充满太多的困惑与迷茫。曾几何时，我们倾听大师和成功企业家的高谈阔论：

“做企业要有使命、愿景，要统一员工的价值观。企业要做长远，必须要有好的企业文化，唯有文化方能使企业基业长青！”

“让员工干企业的活像干自己的活，最好的方式是让员工当老板，给员工分股权，让‘耕者有其田，商者有其股’。”

“包产到户，一包就富。家庭联产承包责任制执行后，农民还是那个农民，田地还是那些田地，但是产量翻番。企业也应该包产到户，包利到人。”

这些成功的实践和经过市场验证的理论让我们兴奋，但实践之后的结果也让我们迷茫。为什么同样一个模式和方法，在别的企业用得好，在自己企业就不一样。为什么三十年前包产到户，一包就富，但三十年后包产到户，补贴到户，农民还是“宁肯把地荒，也要进城忙”？为什么牛根生通过分配股权，实现“财散人聚”做大了蒙牛，今天却被踢出局，“财散人也散”，连蒙牛也不姓“牛”了呢？

难道是“三十年河东，三十年河西”？难道是“风水轮流转”？难道是我们曾经引以为傲的激励模式出错了，不适应今天的市场了？为什么曾经那么多人学习海尔，但没有几家企业成为海尔？为什么海底捞仍然是那个海底捞，海底捞模式你学不会？为什么胖东来曾经全国闻名，扩张之后却选择了关店？

## 二、成功的激励永远是一套组合拳

《亮剑》是我最喜爱的一部电视剧，主人公李云龙有一个独到的本事，那就是激励战士。只要李云龙在，独立团就嗷嗷叫，成为一支逢敌敢亮剑、打仗不要命、誓死往前冲的钢铁军队。而李云龙激励干部战士的手法也非常多：

干掉坂田联队的指挥所，他把战士柱子叫过来：“把敌人指挥部打掉，我赏你半斤地瓜烧……”

鼓舞刚吃了败仗的独立团战士，他给每个战士带了一套新军装：“狼走千里吃肉，我们就是狼，碰到敌人就要像狼一样，把他嚼碎……”

训练战士实战演练：“就是要真刀真枪地练，我宁可战士在训练中受伤，也不愿他们在战场上丢命。有能耐，你把别人的肋骨给我捅断两根……”



挑选加强排战士：“让炊事班杀一头猪，有能耐有本领的吃肉，没本领的连汤也喝不上……”

面对日军扫荡，要求化整为零：“怎么打鬼子我不管，只有一条，只允许我们占小鬼子的便宜，不允许小鬼子占我们的便宜。有能耐，你天天打了小鬼子，喝酒吃肉……”

人是要被激励的！《亮剑》中，干部战士被激励，打仗不要命地往前冲。今天，商场如战场，企业也需要激励员工。

“江老师，财务部员工该怎么激励？绩效机制怎么定？”

“现在大家都在学股权激励，我们企业要不要也搞股权激励？”

“都说做好了要重奖员工，为什么我们重奖后不但没取得效果，反而打击一大片？”

“现在公司的中层干部，房子有了，车子有了，收入上去了，干劲却下来了，怎么才能激励他们？”

“公司分了股份，人人是股东，可大家还是和以前一样干活，股东怎么激励？”

“公司员工一段时间有激情，一段时间又没激情，如何让员工始终保持高昂的斗志？”

这些都是我在辅导企业过程中，碰到的各种激励问题。

问题五花八门，但都出自同一种渴求：如何有效激励员工？对这些问题的回答，促使我思考：激励难道就是奖励，就是发钱吗？今天的企业到底需要什么样的激励？可不可以给企业一个参考样式？那些持续盈利、基业长青的成功企业是怎么做的？

带着对这些问题的思考，我研究工资、奖金、股权、荣誉、奖项、晋升、积分制、阿米巴、PK、电网等各种激励手段，十八般兵器各有所长，也各有所用。我研究华为、海尔、联想等制造企业，也研究小米、腾讯、百度、阿里巴巴等新兴网络公司，我发现这些成功企业都有一个共性：不是空谈激励，也不是单独搞激励，而是打一套激励的组合拳。

这些组合拳，就好比一个人的营养结构，人体需要维生素A、B、C、D等，缺乏任何一种元素，都有可能导导致营养不良。只不过在不同阶段，所需要元素的剂量各不相同，比如儿童期是长身体的时候，需要足够的钙；老年时容易诱发心脑血管疾病，这个时候要注意补充维生素B等。

当我援引这些规律，并在我所辅导的企业中全面导入激励组合拳后，奇迹开始发生。这些企业员工被激励，绩效显著增长。这些成功的实践让我坚信，中国民营企业缺的不是某一项，而是一套激励的组合拳。

首先，从激励的手段来说，组合拳包括文化激励和机制激励。文化是软性的，机制是硬性的；文化是无形的，机制是有形的；文化是内在的，机制是外在的；文化是使命、梦想、责任心，机制的核心是“三子”——票子、位子和面子；文化让企业走得更久，机制让企业走得更快；文化温暖人心，机制驱动人性。

其次，从企业的周期来说，无论是初创期、发展期，还是成熟期，都需要这些组合激励，只不过在不同阶段，侧重点有所不同。

再次，从员工在企业的发展来看，无论是新入职员工，还是工作3~5年、8~10年，或者更长时间的老员工，也都需要这些激励。

### 三、激励因时而变

时代变了，组合拳的应用，也要因时而变。

这就类似GDP的发展，当一个国家贫穷时，最先要解决的是发展问题，是人民的吃饭问题，这时候追求“吃饱喝足”是最为迫切的需求，激励强调物质也成为必然。当发展到一定阶段，人民生活水平提高后，追求“吃好喝好”成为不时之需，在关注物质的同时，会更加强调生活的品质。而当物质进一步发展时，高层次的精神追求就会接踵而来。

激励也需要因时而变。

首先，企业的员工结构发生了巨大变化。从60后、70后、80后，到90后乃至00后，不同年代的人基本诉求有所变化。

其次，关于激励，一定不要幻想一次激励，终身到位，这是不可能的。同样，钱能凝聚人心，但是钱也能让人心涣散。如果只关注钱，就会出现有钱做事，没钱不做，唯钱是举，唯利是图的情况。

相互间的感情、友情、合作关系，那种为了共同的目标而奋斗的生命激情，在艰难困苦时共同搀扶走过的那段岁月回忆，那种“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的兄弟间的情谊，那种一群人、一件事、一辈子的奋斗、拼搏过的人生历程，才是激励所有人前进的不竭动力。

人生需要一种使命、一种追求，更需要一种超越物质的精神皈依，那是我们心灵的家园、灵魂的归宿。

## 相关课程介绍

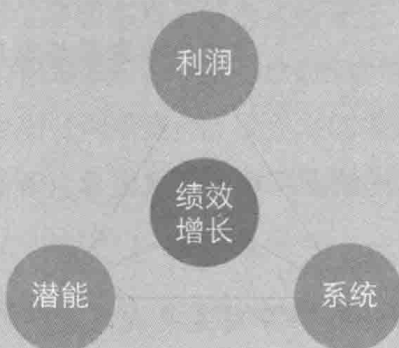
### 4N 绩效独创“绩效飞轮系统”

“绩效飞轮系统”是著名企业实效管理导师 / 行动教育董事长李践老师原创的绩效管理模式。经过亚洲绩效管理资深专家江竹兵导师等专家团队研发，历经 20 年企业管理沉淀，走进千家企业实践、市场验证的企业管理模式。

绩效增长模式把企业复杂的管理过程提炼为四大步骤，简单直白、容易理解、容易操作，通过循环往复的转动绩效飞轮，让企业团队形成自动自发的绩效管理系统，建立高绩效企业文化，推动员工成长和企业经营绩效提升。

绩效增长模式导入核心价值：解放董事长一把手工程；让每个人成为利润的发动机，帮助企业增加收入、降低成本、提升效率；让每一个员工明白自己的价值，激发潜能、建立系统，实现员工与企业的双赢。

一个中心：绩效增长  
三个根本：建立绩效系统  
激发员工潜能  
提升企业利润



四大步骤：  
目标—措施—评估—激励



课程设置

课程时间：3 天 2 夜

课程人数：每家企业 6 人以上

培训对象：董事长、总经理、销售 / 生产 / 采购 / 研发 / 财务 / 人力资源等部门负责人和核心骨干团队

# “绩效增长模式”课程全线升级

江竹兵老师 20 年探索与实战总结,从“考核绩效”到“管理绩效”再到“经营绩效”,每一个案例、工具和方法都源于亲身实战。上一堂经典绩效课程,避免 10 年辛苦摸索!

通过 3 天 2 夜精品授课,带领团队参与全程实战,掌握 60 个工具 +80 个方法,现场制定绩效方案,落地标杆共享,顾问导师后续跟进执行!

## “绩效增长模式”课程核心内容:

### 第一部分:

重新定义绩效——让人人成为经营者

- 1) 转变认知:从被动考核走向主动经营
- 2) 一眼看穿:传统绩效七宗罪
- 3) 三大基石:每个岗位都是利润增长发动机
- 4) 绩效本质:员工盈利模式设计
- 5) 增长系统:四大模块运转体系

### 第三部分:

措施系统——串起散落民间的智慧

- 1) 创新方法论的两大核心
- 2) 打造企业创新土壤
- 3) 鱼骨七步寻找一招制敌方法
- 4) 圆饼图重新规划时间资源投入
- 5) 流程图把标杆复制成标准

### 第五部分:

激励系统——释放人性深处的价值

- 1) 员工盈利模式四大结构设计
- 2) 两大绩效激励方案机制设计
- 3) 三步法解决二线绩效考核难题
- 4) PK 比学赶帮超模式激活团队
- 5) 奖励机制驱动 ABC 类员工

### 第二部分:

目标系统——唤醒员工心中的狮子

- 1) 战略目标:寻找下一座利润山头
- 2) 多快好省法锁定核心 KPI
- 3) 制定各部门 3+2 作战计划体系
- 4) 构建价值 400 万兵棋推演系统
- 5) 打造企业可升级迭代的经营母盘
- 6) 运用 KPI+ 制度两手抓模式管控企业

### 第四部分:

评估系统——塑造强执行力的习惯

- 1) 没有检查就没有执行
- 2) 构建企业检查评估脸谱系统
- 3) 数据:企业神经流系统构建
- 4) 会议:过程控制体系打造
- 5) 一场绩效会议提高执行力

### 第六部分:

方案 PK——想清楚、写清楚、讲清楚、干清楚

- 1) 制定绩效方案“北斗七星阵”
- 2) 现场进行兵棋推演实战
- 3) 把绩效增长模式嵌入每个部门
- 4) 绩效执行落地三个三模式
- 5) 优秀团队及冠亚军颁奖

## “绩效增长模式”课程八大收获:

1. 统一高层绩效管理的思想认识
2. 制定企业发展战略目标
3. 制定清晰的部门目标 / 锁定核心 KPI
4. 构建企业的兵棋推演系统
5. 根据目标找到达成的方法措施
6. 建立月度评估、检查的追踪系统提升执行力
7. 现场设计企业的激励体系
8. 现场确定绩效执行计划

## 主讲导师：江竹兵老师



- 行动教育集团首席绩效导师
- 4N 绩效首席绩效导师
- 英国 C&G 国际培训师、企业培训师
- 国家高级人力资源管理师、心理咨询师
- 20 年企业绩效管理培训、咨询与实战经验

### 曾担任：

- 知名咨询公司项目总监
- 大型股份制企业、中德合资企业高管
- 上海市高级人力资源总监班绩效管理讲师
- 国资委绩效管理高级讲师
- 原铁道部所属企业特聘绩效顾问
- 多家上市公司特聘绩效顾问

### 曾培训、辅导与咨询过的客户：

- 截止目前，已有超 6000 多家企业走进江老师“绩效增长模式”课堂
- 涉及地产、服装、餐饮、鞋业、建材、农业、教育、金融、通信、物流、市政工程、机械制造等近 100 个行业
- 包括报喜鸟、罗莱家纺、海澜之家、震客环保、牧原股份、金新农、国光电器股份等 30 多家上市公司
- 实地走入鲁花集团、以纯服饰、安徽宣酒、湖波水泥、美亚商务、东磁股份等 100 多家企业进行绩效落地辅导

## 部分客户

山东鲁花集团有限公司  
上海避风塘食品有限公司  
上海辉哥海鲜火锅餐饮有限公司  
旺顺阁（北京）投资管理有限公司  
绝味食品股份有限公司  
上海立丰食品有限公司  
安徽宣酒集团股份有限公司  
顾家家居股份有限公司  
北京倍舒特妇幼用品有限公司  
青岛爱尔家佳新材料股份有限公司

湖南华联瓷业股份有限公司  
苏州中来民生能源有限公司  
横店集团东磁股份有限公司  
罗莱生活科技股份有限公司  
河南省湖波水泥集团有限公司  
上海钢联物流股份有限公司  
四川巨星企业集团有限公司  
北京德坤瑶医医院  
山西金虎便利连锁股份有限公司  
上海珂兰商贸有限公司

## 客户见证



鲁花集团董事长孙孟全先生：“在几十年的学习生涯中，这是我听过的把理论和实践结合最好的课程。鲁花人将派更多的中高层干部参加绩效课程的学习，未来集团将坚定不移地把绩效模式导入鲁花所有分子公司。”



临沂市政总经理庞玉坤先生：“运用绩效管理的实效工具方法，光我们试验员这一个岗位，通过鱼骨图一个工具，1吨料省10元，一年用料40万吨，直接省了400万元！”



中来股份总经理宋轶女士：“团队老成员或者新加入的人才，不管你原来的层级如何，你有什么样的背景资历，到了中来，就必须接受和学习4N绩效的管理系统和工具，这样我们才能保持同频，达到高效沟通。”



顾家家居总裁顾江生先生：“通过绩效管理的学习，建立了企业绩效管理标准，并且立志建立行业标准。这次培训将大大加速企业战略目标的实现和内部管理体系的建设，让企业能够稳步快速地发展。”



避风塘集团董事长叶锡铭先生：“江老师和他的团队非常专业、专注，教会了我们很多的方法、工具，让我们的门店在行业增长放缓的今天，保持原有市场份额，精准把握用户需求，从而保持我们餐饮行业龙头的地位。”



南格尔生物科技有限公司总经理杨勇先生：“2017年整个集团的利润目标达成率是184.87%，与2016年同比增长445.01%！非常感谢4N绩效的团队，由于你们的专注、专心、专业，成就了今天的南格尔！”

| 出版服务 | 实效图书 | 实效教材 | 实效工具 |



# 好书互联

Good Book Interconnection

我们能为您出版畅销书

整合优质出版资源

荟萃资深出版人才

打通新老出版渠道

我们能为您打造生态圈

链接作者读者

融入课程资源

提升品牌高度

您想拥有自己的畅销书吗？

您想拥有专属品牌大使吗？

好书互联专为您提供个性化高端出版服务

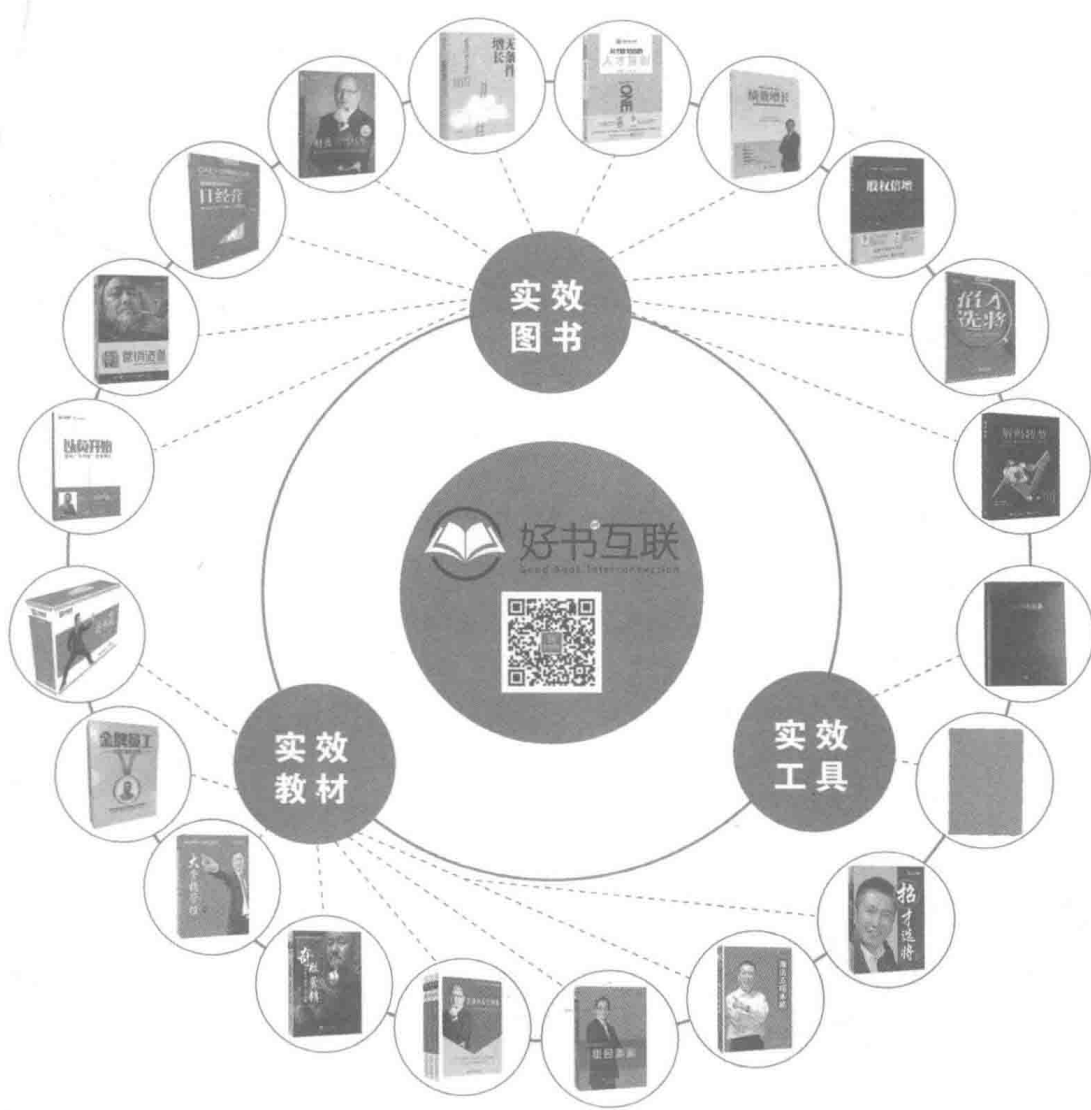


## 一本畅销书打造一个生态圈

出版咨询：张老师 13917909631



| 出版服务 | 实效图书 | 实效教材 | 实效工具 |



联系电话：张老师 13917909631      陈老师 13917738273

试读结束：需要全本请在线购买：[www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)