

第一、鼓励创新、容忍失误、倡导学习等十个方面一一展开，辅以具体实用的、适

心理和精神上的满足和激励——为中心，从营造良好工作氛围、为工作注入乐趣、员

本书从激励的需要与价值入手，紧紧抓住员工的基本需要和动机，以心酬——对员工

这就是我们所说的“心酬”和激励

安排、富有个性的认

对于员工而言，薪酬固然重要，但是推动他们做出最好成绩的动力却来自于那些精心

- 最高效的用人方略
- 最简单的激励技巧

心酬革命

激发员工活力的10个秘诀

- 常青 编著
- 营造良好的工作氛围
- 为工作注入乐趣
- 创新和改变是每个人的事
- 我们的耳朵宛如贝壳
- 我的仪式我做主
- 每个员工都是大家庭中的一员
- 失误是前进中必不可少的一步
- 学，然后知不足
- 员工第一
- 赞美，世界上最美丽的语言



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

心酬革命

- 最高效的用人方略
- 最简单的激励技巧

激发员工活力的10个秘诀

● 常青 编著

- 营造良好的工作环境
- 为工作注入乐趣
- 创新和改变是每个人的事
- 我们的耳朵宛如贝壳
- 我的仪式我做主
- 每个员工都是大家庭中的一员
- 失误是前进中必不可少的一步
- 学，然后知不足
- 员工第一
- 赞美，世界上最美丽的语言



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

对于员工而言,薪酬固然重要,但是他们做出最好成绩的动力却来自于那些精心安排、富有个性的认可和赞赏。这就是我们所说的“心酬”。

本书从激励的需要与价值入手,紧紧抓住员工的基本需要和动机,以心酬——对员工心理和精神上的满足和激励——为中心,从营造良好工作氛围、为工作注入乐趣、鼓励创新、容忍失误、倡导学习等十个方面一一展开,辅以具体实用的、适合本土管理者借鉴的案例和轻松活泼的语言,让管理者在轻松愉快的阅读中掌握心酬激励的精髓,在公司内部营造积极向上的企业文化,使员工充分感受到关怀、期许和嘉奖,使员工热情如火、士气如虹、乐于工作、爱上工作。

图书在版编目(CIP)数据

心酬革命:激发员工活力的10个秘诀/常青编著.

—北京:机械工业出版社,2006.6

ISBN 7-111-19300-8

I. 心... II. 常... III. 企业管理:人事管理—激励—通俗读物 IV. F272.92-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第060593号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:郎世溟 责任印制:李妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2006年6月第1版第1次印刷

148mm×210mm · 6.875印张·1插页·136千字

0001—5000册

定价:18.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

编辑热线电话(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

前言

Preface

肯·布兰佳说过：“假如我一生学到了什么的话，那就是每个人都希望被赞赏这个事实。”遗憾的是，许多管理者并没有留意到这个事实，或者他们留意到了，却没有把自己头脑中的想法付诸实践。于是，他们忽略了自己、他人渴望得到的认可和赞赏这个事实，而是仍然固执地采用了直接放在钱包中的认可方式——加薪。

对于员工来说，薪酬固然是重要的，但是他们做出最好成绩的动力却来自于那些精心安排、富有个性的认可和赞赏。在新近的一次调查中，超过78%的员工把认可和赞赏看做是更有意义的奖励。给员工合作伙伴般的荣辱与共之感，每天多赞美他们一点点，适时给予员工恰当的嘉奖和激励，通过充分的沟通让员工与公司共进共退，在融洽自怡的文化氛围中让员工热情如火、士气如虹、乐于工作、爱上工作，这就是我们所说的“心酬”。

在任何一个企业中，不仅要满足员工的物质需求和安全需求，更重要的是，关注和满足员工心理、精神和情感上的需求，尤其要让员工感受到自己在企业中的不断提高、完善和成长。

成功企业与失败企业的真正区别在于是否充分发挥了员工的积极性、主动性和创造性。成功的企业总是能够采取各种方法把员工的才能发挥得淋漓尽致，而失败的企业却在有意和无意之间挫伤甚至抹杀了他们的天赋。





心酬革命 激发员工活力的10个秘诀

《论语》中的一段话可以援引为恰当的注解：“明察秋毫而不见车薪，是不为也，非不能也。”我们不难发现，如果一个人可以目光如炬地洞察到一丝毫毛，却无法看到一车柴木，那只能说明他不愿意这样做，而不是不能这样做。对公司中的员工也是如此。成功者善于让员工处于一种“能且有为”的状态，而失败者则会将员工局限在“能而不为”的囿囿中。

本书对于那些希望激发员工活力的管理者和希望在工作中融入乐趣的员工来说都是最佳的选择。拥有了这本书，赞赏、认可、激励员工就变得容易多了。本书提供的深具创意的方法、工具、技巧可以让读者了解到，应该在何时以及如何运用心酬奖励，以最大限度地激发员工的潜力，提高员工的工作满意度。通过国内外知名企业的最具说服力和代表性的实例、见解、咨询和创意，可以让管理人员轻松掌握、灵活运用，以提升员工的士气，增强公司的凝聚力，创造一个激情四射的组织。对于员工来说，本书提供的方法、技巧和策略也可以活用于工作中，缓解长期压抑的心情，让个人不再成为平庸和倦怠的牺牲品，让工作不再是一潭死水，而是充满活力、乐趣、成就感和梦想的舞台。

没有一名员工是平庸的，所有的员工都可以变得优秀，变得充满活力。只要按照本书的方法去做，任何一个组织都可以营造一种创造性的环境，将幽默、乐趣融入员工的日常工作中，弥合管理人员和普通员工之间的隔阂，让员工以愉快的心情迎接每天的梦想和挑战。

常 青

目录

CONTENTS

前言

◎ 第一章

营造良好的工作氛围	1
咖啡时间，沟通时间	5
迪斯尼世界还是儿童牙科诊所	8
工作服还是休闲服	10
公司还是校园	14
公司之歌还是圣歌	19



◎ 第二章

为工作注入乐趣	25
培训是一个愉快的过程	33
整蛊专家在行动	36
一杯咖啡的道歉	38
今天你微笑了吗	39
烹制幽默和欢乐	43
将工作变成游戏	46
每日一得	47



心酬

革命 激发员工活力的10个秘诀

◎ 第三章

创新和改变是每个人的事	51
激发创意的一个关键环节	55
我们应该像海豚一样上下跃动	57
别担心，尽管去做吧	58
3M 的天才大奖	59
保持一颗创新之心	61
为我们的胜利欢呼吧	64
一旦我们的梦想时刻到来	66

◎ 第四章



VI

我们的耳朵宛如贝壳	69
震惊英国的罢工风暴	75
想法和大家一起分享	76
重视个人接触的传统	78
首先要懂得去聆听	80
我们的下一道工序	82
尽管来我的办公室找我	84
书信、文章和演讲	86

◎ 第五章

我的仪式我做主	91
品质改进小组的趣味短剧	99

奥斯卡颁奖盛典的启发	100
让入职培训更鲜活	103
心目中派对的构想和蓝图	107
海上 7 日游	108
努力工作，尽情娱乐	110
寻找任何借口	112
庆祝活动中最担心的是什么	113

◎ 第六章

每个员工都是大家庭中的一员	117
笑声是我们共同的语言	123
每个伟大的公司背后都有一个伟大的故事	126
P 和 L 代表“人”和“爱”	130
用攻心代替纯物质激励	131
大家庭的观念像涓涓细流一样	133
家庭中的主人翁	135

◎ 第七章

失误是前进中必不可少的一步	139
我们应该接受迅速的失败	142
如果不犯错，我们怎么能学习呢	147
润有根之草，渡有缘之人	149
失败是成功的互补品	150
我们也应该承担相应的责任	152



心酬革命 激发员工活力的10个秘诀

把影子留在背后	154
---------------	-----

◎ 第八章

学，然后知不足	157
把握先机	161
我们必须庆祝新思想的诞生	162
每个人的观点都很重要	164

◎ 第九章

员工第一	167
员工才是最重要的	171
尊重员工	173
最重要的一点就是要有人情味	174
员工是公司中最了不起的资源	176
顾客并不总是对的	180
人人都是老板	183

◎ 第十章

赞美，世界上最美丽的语言	187
对员工说声谢谢	190
当最高层开始使用诅咒的时候	195
一项至高无上的荣誉	197
让我感受到我的重要	199
你希望得到什么，你就去激励什么	203
鲑鱼就是我们这个家庭的吉祥物	208

第一章

营造良好的工作氛围

星巴克咖啡区为我们公司提供了一个自由沟通的平台，让公司内部相对硬性的问题可以在平和的氛围中淡淡化解。同时，这种令人愉悦舒心的氛围也能激发员工的灵感和智慧。

——明基公司中国营销总部经理
曾文祺

我的一位朋友薇是一家电子公司的销售代表。每次在生意上遭受挫折或者工作中遇到麻烦的时候，她总是会到一家名为“雕刻时光”的咖啡馆静静地坐上一会儿。

她向我解释说：“只要你能够在那里静静地待上 10 分钟，你的神经就会变得松弛，你的心情就会变得宁静，而你本人就会复原如初了。”每次走出咖啡馆大门的时候，她都感觉自己仿佛又获得了新生，勇气与斗志重新在心头燃起，鼓舞她再次面对新的挑战和未来。

在她的几番推荐下，我怀着好奇的心情推开了这家咖啡馆的大门，最先吸引我的并不是咖啡的香气，而是那首蔡琴的《被遗忘的时光》。我找了一个安静的角落坐下来，看着四周精美绝伦的电影海报，听着舒缓的背景音乐，欣赏着一颗颗浑圆的咖啡豆一点点磨成粉末，不用品味任何一种咖啡，我几乎都可以体味到这个咖啡馆带来的宁静、愉悦和温馨。

无论什么时候，一杯香浓的咖啡总能让你精神抖擞、斗志昂扬。这并不是无稽之谈，医学研究也证明了这个观点。据医学专家介绍，一杯普通的咖啡中含有 60 ~ 90 毫克咖啡因，它可以刺激人的交感神经，使人精神振奋、思维灵活。文学巨匠巴尔扎克也曾经说过：“一杯咖啡入口，周身血液沸腾。整个人的思维也摆开阵势，仿佛一支龙精虎猛的军队整装待发。”

现在，你可能会明白为什么微软的系统产品的标志是一个窗口，太阳系统公司的产品标志是一杯热腾腾的咖啡了。在他们看来，无论是工作时透过阳光的窗口，还是香浓可口的咖啡，都是激发灵感的源泉。

据说，太阳系统公司在开发产品的时候，常常为技术人员



提供来自爪哇岛的 Java 咖啡。公司的员工纷纷称赞说，正是这种咖啡激发出技术人员的灵感，使得他们开发出如此优秀的软件产品。当太阳系公司的软件产品成功推出之后，他们便把它取名为 Java，以纪念那段难忘的岁月。

这就是他们的“咖啡哲学”：营造一种令人愉悦的环境，员工将会表现出更高的工作热情、具有更强的工作动力。正如杰克·韦尔奇所说：“我坚信自己的工作是一手拿着水罐，一手带着化肥，让所有的地方变得枝繁叶茂。”经理的职责应该是营造适合员工成长的环境，而不是拔苗助长。

在公司内部，你可能听到过员工各种各样的抱怨。他们有人会说：“在这里，我的能力根本得不到完全发挥；”也有人会说：“领导根本不重视我，他们一点儿也看不到我的优点和成绩。”或许他们的抱怨有失偏颇，但是，无论如何，在质疑他们的抱怨之前，管理者应该扪心自问：我们是否真正为他们创造了良好的环境和氛围。

然而，许多管理者并没有留意到这个事实，或者他们留意到了，却没有把自己头脑中的想法付诸实践。于是，他们固执地采用了直接放在钱包中的认可方式——加薪。

对于员工来说，薪酬固然是重要的；但是他们做出最好成绩的动力却来自于那些精心安排、富有个性的认可和赞赏。这就是我们所说的“心酬”。

心酬是对员工心理和精神上的满足和激励，是基于物质激励却又高于物质激励的手段和艺术。

让心酬巧妙地融入到日常的管理工作中，不仅可以提升员工的士气，增强公司的凝聚力，创造一个激情四射的组织，而

且可以缓解员工长期压抑的情绪，让他们的工作不再是一潭死水，而是充满活力、乐趣、成就感和梦想的舞台。

让每个员工都“疯狂”起来，这就是心酬革命的终极目标！

如果疯狂意味着乐于工作、爱上工作，如果疯狂意味着把自己当成主人，把工作当成事业，如果疯狂意味着热情如火、士气如虹，那么，有什么理由不让员工疯狂起来呢？有什么理由不在公司内引发一场心酬革命呢？

如果员工并没有像我们期望中那样“疯狂”起来，我们首先应该为他们营造可以使他们“疯狂”的环境，应该警示自己“心酬革命尚未成功，公司上下仍需努力”，而不是“黑手高悬霸王鞭”，把他们逼疯。

真正能使员工疯狂起来的是他们自身，而不是外在的压力和胁迫。这是发动心酬革命、让员工疯狂的第一条准则。

蓬生麻中，不扶而直；白沙在涅，与之俱黑。环境可以造就人，也可以污染人。营造环境的不是别人，就是你——被下属称为“经理”的人。



咖啡时间，沟通时间

明基公司设在苏州的中国营销总部就是“咖啡哲学”的最佳代言人。



为了让每一位员工体会到咖啡带来的乐趣，明基公司在办公楼内专门开设了500平方米的星巴克咖啡区。

单纯听名字，你可能已经猜测出，咖啡区是完全按照星巴克咖啡店的样式设计的。

如果能有幸走进明基公司的星巴克咖啡区，你会发现这里有舒适的沙发和考究的茶几，墙壁四周装饰有格调高雅、精致脱俗的图片，耳畔传来的是缓缓流淌的背景音乐。如果在这里贴上星巴克的商标，它完全可以称得上是星巴克的一家分店。

明基中国营销总部经理曾文祺说：“在公司内部，星巴克咖啡区代表着自由、宽松、温馨和非正式。我们努力在这里营造一种家的感觉，让所有来这里的人——无论是员工还是经理——都能平等的交流沟通。可以说，星巴克咖啡区为我们公司提供了一个自由沟通的平台，让公司内部相对硬性的问题可以在平和的氛围中淡淡化解。同时，这种令人愉悦舒心的氛围也能激发员工的灵感和智慧。”

明基公司的一位员工深有感触地说：“咖啡让我找到了失落已久的家的感觉，它让我觉得亲切、温暖。在与其他员工的沟通和协作中，如果中间出现了某种不协调，我们往往会说：‘走，我们去喝杯咖啡吧。’在自由轻松的氛围中，问题往往更容易得到圆满解决。”

“我要让每一位员工都产生这样的感觉，”曾文祺强调，“即来明基工作就是享受高品质的生活。只要你愿意，你就能享受到工作的乐趣。”

无独有偶，联想公司也是“咖啡哲学”的另外一位实践者。2004年4月，总裁杨元庆在联想公司的会议上提出了

“C-time”的概念，其含义是“coffee time, communication time（咖啡时间，沟通时间）”，这与联想公司在2003年确立的主题“沟通，从心开始”是一脉相承的。此后，“咖啡时间”几乎成了联想公司一个不成文的惯例。每周二的午餐之后，公司的总裁、副总裁和大区经理都要请所有员工品尝咖啡，进行“朋友式沟通”。在这种咖啡沟通的氛围中，没有经理与员工之间的区别，没有上级与下级之间的对立，所有的人都可以敞开心扉，倾诉自己、倾听他人。在这里，所有的人都直呼其名，而不能加上任何头衔或职务，即使杨元庆也不例外。所以，如果你在联想的咖啡时间听到有人直呼“杨元庆”，甚至连“总裁”也不提，你千万不要感到奇怪。

联想的一位经理有感而发：“咖啡区是我和员工双向沟通的天地。在这里，心是平等的，思想是自由的，交流是没有止境的。”

“我喜欢咖啡时间，”联想的一位员工表示，“这并不仅仅因为我可以喝到免费的咖啡，更重要的是，我和我的上司可以在无拘无束的氛围中侃侃而谈。办公室里显然没有这样的环境，森严的等级制度和公司的管理规章会带给我们很大的压力，让我们尽可能用最快的速度结束与上级之间的谈话。在咖啡区就不同了，一杯热腾腾的咖啡驱走了繁琐僵化的条条框框。我们可以在这里说说工作中的辛酸苦辣，也可以谈谈今天工作进行得怎么样，还可以聊一些有趣的事情。我把对面的人当成了我的好朋友，而不是唬着脸、皱着眉的上司。”

在咖啡时间中，最重要的不是咖啡的品牌，也不是杯子的精致，而是“贵在坚持”。如果你愿意，你也可以在你的公司



设置一个“咖啡区”。在那里，员工开心的时候可以和同事分享，紧张不安的时候可以舒缓心情。在紧张的工作环境中，开辟出这样一块“世外桃源”无疑是振奋员工士气，让他们走向“疯狂”的第一步。

就像咖啡的品种不止一种一样，营造良好氛围的方法也各式各样。在准备好一杯咖啡之后，你还可以参考以下几种做法。

迪斯尼世界还是儿童牙科诊所

8

加利福尼亚州奥克兰市有家非常著名的儿童牙科诊所，每天前来就诊的病人络绎不绝。这一方面是因为该诊所的医生医术精湛，另一方面也是因为该诊所的环境和氛围。

为了让病人（也让诊所的员工）体会到诊所为病人创造的独一无二的氛围，他们把各种简单易懂的医学知识，通过彩绘、图表、卡通等形式悬挂在与小孩视线齐平的地方。这不仅可以让前来就诊的孩子轻松地学习到各种医学知识，还以幽默、有趣的方式消除他们心中的恐惧、紧张和不安。诊所内的各个房间也不是单调的白色，而是色彩缤纷，有暖和的米黄、清新的浅绿和鲜亮的橙色。天花板上悬垂下来的各种绒毛动物玩具让小朋友以为自己走入了迪斯尼的世界。

此外，在诊所的显著位置还悬挂着一块告示板，上面贴有