

如果想让组织发展 就先让人气走旺

激励员工的 80^个手段

文 征 / 编著

**80 Skills For Motivating
Employee**



激励的要诀在于，根据不同的人，不同的事采取不同的手段。手段是否高明，决定着组织士气的高低，也左右着组织的成败。

中国致公出版社

激励员工的 80^个手段

文 征 / 编著



中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

激励员工的80个手段/文征编著. —北京:中国致公出版社,2006.6

ISBN 7-80179-490-7

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第054376号

激励员工的80个手段

编 著 者: 文征

责任编辑: 刘秦

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街4号 电话:66168543 邮编:100034)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

开 本: 680×970 1/16 开

印 张: 20

字 数: 320千字

版 次: 2006年6月第1版 2006年6月第1次印刷

书 号: ISBN 7-80179-490-7

定 价: 36.00元

版权所有 翻印必究

做个能激发员工潜能的管理者

如果想让组织发展 就先让人气走旺

激励员工的 80^个手段

文 征 / 编著

**80 Skills For Motivating
Employee**



激励的要诀在于，根据不同的人，不同的事采取不同的手段。手段是否高明，决定着组织士气的高低，也左右着组织的成败。

中国致公出版社

责任编辑：刘 秦

封面设计：Ztd 鼎天
13511082357

前 言

商场如战场,士气攸关成败,每个管理者都期望自己所带领的团队是一个高效能团队。恰到好处的奖惩与激励是让平庸员工走向优秀、让优秀员工走向杰出的必须装备。能否建立与健全激励机制,能否有效地激励每一个员工,将直接关系到一个单位和一个部门的发展。在激烈竞争的市场上,一个有效的公司管理结构必须是在满足个人理性约束和激励相容约束的条件下最大化企业的总价值,不可能通过对某一方的损害使得另一方牟利。

激励一直是现代管理学家们热衷于探讨的一个重要话题。在企业中,员工是企业生产的第一生产力,点燃员工的工作热情,激发组织的潜在能量,员工的尽心竭力便是公司发展的不竭内驱力。那些懂得如何激励员工进行更好地协作的人,其对公司的意义要比一位熟练的技术工人大得多。很多公司的 CEO 和最高管理层往往并不是真正的技术专家,而是那些善于激励自己周围的员工去卖力地工作的人。

激励是一种双赢的行为,无论是从激励者还是从被激励者的角度来说,激励的目的都是为实现双方的共同利益。成功的激励者不仅能够更好地推动整个团队向前发展,从而在实现团队利益的同时最大限度地实现个人利益,而且通过不断激励自己周围的员工,管理者还可以帮助他们更好地发挥自身的潜力,充分实现个人发展。

《激励员工的80个手段》立足于现代企业柔性管理的需要,针对员工的各种不同需求层次,介绍相应的奖惩激励方法,为解决现代企业人力资源管理的难题出谋划策。

本书精选了一些大型企业薪酬改革的很多具有创造性的经典成功案例和经验,为广大国有企业、事业单位提供了一条现实可行的薪酬改革和有效激励的通道。本书直面当今中国经济力量中最有活力和最有潜力的群体之一——企业管理者,以及他们所面临的激励问题,运用大量的实例并融入企业的运作实际层面,将一个部门主管应该如何运用激励之道以达成部门目标,做一系统而清晰的阐述。

本书从专业的角度,系统、深入地研究了激励困惑、激励改革方向和激励改革方案;从现代企业柔性管理的角度出发,针对员工各种不同的需求层次,介绍相应的奖惩和激励方法与技巧,并配以故事、案例,为现代管理者解决企业人力资源管理的难题支出“妙招”!本书有别于市面上一般的管理书籍,书中以“激励”为重点,运用“激励”带动所属团队的成员为共同的目标而努力。

本书内容宽泛实用,直接与当今最权威的管理理念全面接触,蕴含着哲学思辨,令人回味无穷且文笔简约,通俗流畅。80个快速、简单、便捷的方法,激励和鼓舞你的员工。这是一本你希望你的管理队伍中的每个人都拥有并每天都实践的书。

本书适合各级政府的国资企业管理人员、企业家及企业中、高层管理者阅读,也可供企业管理研究人员、咨询人员、大专院校人力资源管理专业师生参阅与借鉴,对企业激励机制感兴趣的人士也会有所帮助,对解决目前国内不同类型企业面临的长期激励问题均具有很强的可操作性。

编著者

目 录

“重赏之下必有勇夫”:物质激励是激励的基本方式 ...	(1)
1. 奖金发放有绝招:让奖金产生更大的效果	(1)
2. “没有钱是万万不能的”:让员工对薪酬更满意	(2)
3. 激励的维生素:设计最佳的薪酬制度	(8)
4. 宽带薪酬:薪酬激励新招	(11)
5. “重赏之下必有勇夫”:激励员工要敢于投入	(14)
6. 猴子也会对不公平说“NO”:奖励标准要公平合理	(20)
7. 比薪酬激励更好的激励手段:重视福利	(23)
“钱绝对不是万能的”:理解、尊重是激励员工的前提 ...	(28)
8. 运用开“心”的钥匙:充分理解、尊重员工	(28)
9. 员工愿意接受吗:先分析指令的可行性	(32)
10. 小细节大激励:注重下命令的细节	(35)
11. 三顾茅庐功夫足:激励员工要有耐心	(39)
12. 没有沟通就没有激励:加强上下沟通	(42)
13. 无声的激励:积极倾听员工的心声	(45)
让员工为自己喝彩:精神激励效果更佳	(49)
14. 人人都能变成优秀:信任能激发员工潜能	(49)

- 15. 用人不疑:信任能赢得忠诚与激情 (52)
- 16. 为员工喝彩:大声说出你对员工的赞美 (55)
- 17. 士为“赞赏”者用:真诚的赞赏是最好的激励 (60)
- 18. 决不将奖赏拖到明天:表扬一定要及时 (64)
- 19. 让员工为自己骄傲:培养自豪感 (67)
- 20. 荣誉最重要:给员工意想不到的荣誉 (70)

肚里撑船:宽容是激励员工的“催化剂” (73)

- 21. 海纳百川:宽容激励才有奇效 (73)
- 22. 向员工认错:是大度更是激励 (77)
- 23. 奖励失败:鼓励创新失败的员工不断去尝试 (79)
- 24. 使功不如使过:允许员工犯错误 (82)
- 25. 天高任鸟飞:给员工自由“释放”的空间 (84)
- 26. 瘪胎最需要打气:鼓励情绪低落的员工 (88)

攻心为上:情感关怀是永恒的激励良方 (92)

- 27. 让员工有个温馨的港湾:建立温暖的大家庭 (92)
- 28. 伸出你的手:关键时候拉人一把 (94)
- 29. 心会跟爱一起走:永远与员工同甘共苦 (99)
- 30. 为员工端上一杯茶:关心就是推动力 (102)
- 31. 关注员工私人问题:找准激励的关键点 (107)
- 32. 细微关注有时能激发巨大潜能:记住员工的名字 (111)
- 33. 动之以情,晓之以理:有效的劝说就是有效的激励
..... (114)

生于忧患:没有压力就没有动力 (118)

- 34. 马为策己者驰:利用压力推动员工前进 (118)

35. 兵临城下,先吹号角:向员工公开当前的形势	(122)
36. 有竞争才有发展:充分利用员工的竞争意识	(125)
37. 协调团队内部的潜能:引入良性竞争机制	(129)
38. 自主才能自励:让员工自己对自己负责	(133)
39. 巧用“鲑鱼效应”:用危机感激励员工奋进	(138)
40. 具体可行的激励:绩效考评	(142)

“面包会有的”:思想引导不可少 (146)

41. 种下自动自发的种子:培养员工的敬业精神	(146)
42. 让棋子自己走:引导员工进行自我激励	(149)
43. 用道德“品牌”激励员工:在企业中树立 良好的道德形象	(154)
44. 自信是士气的法宝:激发员工的自信心	(157)
45. 人和事业兴:积极化解企业内部的冲突	(160)
46. 凝聚团队的向心力:全方位组建高效能团队	(164)

激励的形象化:生动形象的激励最有效 (171)

47. 润物细无声:故事、幽默也传情	(171)
48. 请将不如激将:巧言激将也是一种激励	(175)
49. 你斥责员工吗:有时斥责也有效	(179)
50. 喊破嗓子,不如做出样子:示范是看得见的激励	(183)
51. 成为台风眼:以自己工作的狂热感染员工	(187)
52. 向榜样看齐:树立榜样	(190)
53. 振臂一呼,应者云集:用领袖魅力激励员工	(194)

化被动为主动:激发员工使命感和参与精神 (199)

54. 为追求卓越而努力:赋予员工使命感	(199)
----------------------------	-------

- 55. 为自己工作:激发员工的主人翁意识 (202)
- 56. 消除懈怠:突出工作的价值 (206)
- 57. 持股激励:给员工一副“金手铐” (209)
- 58. 众人拾柴火焰高:把员工的愿望变成公司目标 ... (212)
- 59. 走群众路线:尊重员工的建议 (216)
- 60. 人人都爱动脑筋:激发员工的创造性 (220)

高层次激励:注重工作乐趣和个人发展 (226)

- 61. 激励的最高境界:让工作充满乐趣 (226)
- 62. 向快乐出发:通过文体活动激发员工热情 (230)
- 63. 学习是永恒的动力:鼓励员工学习 (235)
- 64. 最值得投资的激励手段:培训你的员工 (237)
- 65. 超越极限:让员工承担富有挑战性的工作 (242)
- 66. 人人都需要权力:授权让优秀员工更有激情 (246)
- 67. 头衔是无法抗拒的诱惑:让员工在晋升
 中大施拳脚 (250)

美景就在正前方:用愿景和目标铸造钢铁团队 (255)

- 68. 走进员工的内心世界:用企业文化激励员工 (255)
- 69. 尊重荣誉才能赢得荣誉:用良好的企业
 形象激励员工 (260)
- 70. 道不同不相为谋:以价值观凝聚人心 (263)
- 71. 说出你的最高期望:鼓励员工做到最好 (266)
- 72. 士气是激出来的:用高昂的口号鼓舞士气 (269)
- 73. 给大家同一个梦想:用愿景描绘未来之路 (272)

不拘一格激励人才:灵活实用的激励方法 (278)

74. 好马配好鞍:工作环境十分重要 (278)

75. 来点儿新鲜感:让工作不再枯燥 (281)

76. 有钱也要有目标:推拉结合双激励 (285)

77. 有福同享:分享成功,分享奖赏 (289)

78. 十个手指永远不一般长:对不同员工
进行不同激励 (294)

79. 干劲是奖出来的:减时增薪双管齐下 (300)

80. 让员工后顾之忧:安全感是激励的保障 (303)

主要参考文献 (307)

“重赏之下必有勇夫”： 物质激励是激励的基本方式

1. 奖金发放有绝招：让奖金产生更大的效果

现实生活往往与人们想象的很不相同。譬如说，对于企业中员工的激励问题，很多人认为解决问题的办法是提高他们的奖金和工资，只要奖金和工资提高了，问题就好办了。事实上，问题并没有这么简单。很多时候，由于人的自私心理或者其他方面的原因，一些问题并不是用高奖金、高工资就可以解决的。

必须明确的是，一个人拿多少钱和怎么拿的是完全不同的两回事。管理者给一个员工 100 万元甚至 1 000 万元，并不能保证他会努力地工作，即使出于良心确实会拼命干，也决不能说明是金钱在起作用。故问题的关键在于：员工拿钱的过程，钱到底是怎么拿的。

某企业的一位销售人员兢兢业业，一年来取得了不俗的业绩，公司决定奖励他 13 万元。年终，总经理把他单独叫到办公室，对他说：“由于本年度你工作业绩突出，公司决定奖励你 10 万元！”业务员非常高兴，谢过总经理后拉门要走，总经理又突然说道：“回来，我问你件事。今年你有几天在家，陪你妻子多少天？”该业务员回答说：“今年我在家不超过 10 天。”总经理惊叹之余，拿出了 1 万元递到业务员手中，对他说：“这是奖给你

妻子的，感谢她对你工作无怨无悔的支持。”然后，总经理又问道：“你儿子多大了，你今年陪他有几天？”这名业务员回答说：“儿子不到6岁，今年我没好好陪过他。”总经理激动地又从抽屉里拿出1万元钱放在桌子上，说：“这是奖给你儿子的，告诉他，他有一个了不起的爸爸。”该业务员热泪盈眶，千恩万谢之后刚准备走，总经理又问道：“今年你和父母见过几次面，尽到当儿子的孝心了吗？”该业务员难过地说：“一次面也没见过，只是打了几个电话。”总经理感慨地说：“我要和你一块儿去拜见伯父、伯母，感谢他们为公司培养了如此优秀的人才，并代表公司送给他们1万元。”这名业务员此时再也控制不住自己的感情，哽咽着对总经理说：“多谢公司对我的奖励，我今后一定会更加努力。”

同样是13万元，如果企业老总直接将钱发给这名销售人员，而不假以各种调动感情的名目发放，那效果我们可想而知。这就如同将胡萝卜做成沙拉，同样的材料稍做加工，拌上美味的沙拉酱，就可更大程度地调动人的胃口。所以说，发放奖金绝对有学问，只要运用的好，奖金就能产生更大的效果。

2. “没有钱是万万不能的”：让员工对薪酬更满意

一种先进的生产力，其构成要素既包括先进的设备，先进的组织管理法，也包括生产者的积极性。生产者的积极性是否能得到充分的发挥，是制约着先进生产力方式的高效率能否成为现实的重要因素。要发挥生产者的积极性，最原始而最有效的方法就是让员工对薪酬更满意。

“钱不是万能的，但没有钱却是万万不能的。”这句客观而又

精辟的话，说明钱是多么重要。管理者要激励员工努力工作，就要让员工在薪酬上感到满意。

有一家大型制造企业与其子公司在招聘的时候实施了不同的用人策略，尤其是体现在薪酬这一点上。母公司招聘员工的时候采取了高薪吸引人的政策，在给新员工薪水的支付上比给子公司新招员工多出了25%。由于高薪比较诱人，母公司在招聘的时候总是能顺利地找到自己喜欢的人才，而子公司的招聘则显得既麻烦又费时。不过，由于子公司在宣传用人政策及薪酬政策等方面做的工作比较到位，因此也能完成招聘任务。

1年以后，两家公司在人才流失率方面呈现出了明显的变化，母公司新招的员工中有40%~50%的人员选择了另谋高就，而子公司中新员工的90%以上者选择了留下，以谋求更大的发展。仔细分析原因后发现，造成流失率高低的因素，都是薪酬。子公司由于用人政策和薪酬政策比较灵活，企业的效益就相对较好，工资的涨幅在1年以后有了大幅度的提升，超过了同期进入母公司员工的30%，而母公司员工的工资则没有太大的变化。所以，母公司大部分新员工选择了另谋高就，子公司的新招员工则大部分选择了留任。几年之后再看变化，子公司员工的流失率明显小于母公司，而主动淘汰率则明显大于母公司。

对比一下上述两个公司，很容易就会发现，企业如果能在薪酬方面让员工有较高的满意度，就能在用人方面占据主动地位；而薪酬政策死板教条、平均主义盛行的公司则只能充当培训学校的角色，在企业急需用人的时候却无人可用。

为什么会出现这种情况呢？其实很好解释。虽然现在的员工已经由“经济人”向“社会人”转变，但薪酬对员工而言是极为重要的，它仍然是员工生存的基础，满足员工生活的需要。它

还能提供一种保障，给员工一种宽慰，这就好比农民有一块土地，在风调雨顺的时候，可以保证他们年年能丰衣足食。工资能够满足人们的基本生活的需要，能让人们买来所需要的生活必需品。工资只有在能够满足员工的基本生活需要后，才能让员工感到安全，才会把他们留在原来的公司继续工作。否则，他们会考虑另外的工作选择。

工资对员工极为重要，在于它不仅是员工的一种谋生手段，能从根本上满足他们的物质需要，而且，还能满足他们的自身价值感。工资也是社会衡量一个人价值的基本体现。这在很大程度上影响着一个人的情绪，也直接影响着其积极性和能力的发挥。当员工拥有好“薪情”时，才会有好“心情”工作。当一名员工得到较低的岗位工资时，他会积极表现，努力工作，一方面是为了提高自己的岗位绩效，另一方面是为了争取更高的岗位级别。他会体验到由于晋升和加薪所带来的价值实现感和被尊重的喜悦，从而更加努力工作，这是任何企业都应该尊重的客观事实。管理者应懂得用看得到、赚得到的金钱来激励员工工作的积极性。

福特汽车公司在其创造和发挥大规模流水线生产方式时，曾碰到在高效率的生产方式当中充分调动工人的积极性的问题。公司较好地解决了这一矛盾，从而使先进的生产方式的优越性得到充分的发挥。

福特公司首创的流水线生产方式使得福特汽车公司的生产效率急速提高，也使得员工的劳动强度加剧，为了完成订单，工人们有时周末也得加班。而工人们的工资并没有任何提高，一次，亨利·福特的独生子埃德赛陪同父亲巡视厂房后，对父亲说：“工人们看您的眼神有点怪。”并解释可能的原因是：福特公司在

流水线生产方式创立之后，只注重了机械设备和生产管理方面的重要性。在一定程度上，它将员工看成了一种机器，而员工是实实在在的人。机器不知道劳动的辛苦，劳动强度的增长并不会导致机器的反感，而工人们劳动强度的增大但报酬不增加就会使得工人们产生怨恨情绪，而这种情绪的存在始终是公司发展的一大隐患。听完儿子的解释，亨利·福特恍然大悟，他随即对此进行了十分深入而详细的调查。

调查结果表明，由于福特汽车公司采用了新的生产方式，工人们的劳动强度，根据工种的不同是其他工厂工人劳动强度的1.5倍或数倍。在快速移动的流水线旁，工人们神经高度紧张，手像机器式的运动，常常要经过4个小时，才能得到短暂的休息。每周工作6天，每天将近工作10个小时，而且经常要加班加点，而工人们的工资水平却仅相当于整个底特律的平均水平，每天仅有2美元左右。这样，严重挫伤了工人们的劳动积极性，大批工人们纷纷离开福特公司，从事和福特工资接近，但劳动强度较低的工作。到1913年时，工厂里工人们的变更率已达38%。

劳资矛盾的突出表现使得亨利·福特猛醒：大批量的生产方式不仅是改变机械作业的方式问题，它的效率能否充分得到发挥，还取决于工人们的劳动积极性。亨利·福特立即召开紧急会议，商讨增加工人报酬问题。福特果断地做出决定，工人们的工资从每天2美元提高到每天5美元。福特公司的工资变动引起了轩然大波，成为人们激烈争论的焦点。有人说福特发了疯，这样搞下去，福特汽车公司迟早要破产。

福特顶住了压力。高工资的效果显示，全国成千上万的工人们来到福特公司应聘工作岗位。福特公司一方面提高工人们的积极性，一方面大力强调工作的纪律性，以保障大批量流水线生产