

员工的积极性是企业发展的内在动力

THE ART OF ENCOURAGING EMPLOYEES

激励员工 的艺术

现代企业员工的激励读本

彦 博◎编著

管 理者的任务就是找到员工身上可以被激励的因子，充分挖掘和发挥其内在潜力，使员工永远处于“积极”的状态，让其甘心情愿地为实现组织目标而奋斗。倘能如此，你的组织就是一艘拥有无穷动力的航母，必能在商海之中所向披靡。

中国商业出版社

员工的积极性是企业发展的内在动力

激励员工 的艺术

现代企业员工的激励读本

彦 博 / 编著

The Art of
Encouraging Employees

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

激励员工的艺术/彦博编著. - 北京:中国商业出版社,
2005.12

ISBN 7 - 5044 - 5476 - 1

I. 激… II. 彦… 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(2005)第 146275 号

责任编辑:唐伟荣

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京金华印刷有限公司印刷

*

680 × 940 毫米 16 开 17 印张 200 千字
2006 年 2 月第 1 版 2006 年 2 月第 1 次印刷
定价:28.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

员工的积极性是企业发展的内在动力

激励员工的艺术

THE ART OF ENCOURAGING EMPLOYEES

员工的积极性是企业发展的内在动力

THE ART OF ENCOURAGING EMPLOYEES

激励员工 的艺术

现代企业员工的激励读本

彦博◎编著

管理者的任务就是找到员工身上可以被激励的因子，充分挖掘和发挥其内在潜力，使员工永远处于“积极”的状态，让其心甘情愿地为实现组织目标而奋斗。倘能如此，你的组织就是一艘拥有无穷动力的航母，必能在商海之中所向披靡。

中国商业出版社

责任编辑：唐伟荣
封面设计：孙兆天

前 言

有许许多多管理者常常苦恼：员工为什么总是这么懒？为什么他们总这么马马虎虎、敷衍了事？为什么他们总是偷奸耍滑、中饱私囊，而不是目光长远、以大局为重？……太多的为什么，让管理者疲惫不堪、四方求解。最后，他们终于找到这样一个办法：激励。

然而，何为激励？如何激励？又常常让管理者们头痛。纵观此类著述，要么偏重理论，论述不深，脱离生活，远离实践，实效不见；或习之不广，揉来搅去，化解不开；或看之不深，浅藏不止，不明究理。

管理是一门艺术，而激励是这门艺术中的艺术。管理者的重要天职就是焕发每个员工的积极性及挖掘他们的潜能。实践证明，善于激励的管理者通常容易获得成功。要知道，企业的员工不是简单集合在一起就能发挥作用，因为十个零加在一起其结果还是零。管理者必须掌握如何启动员工动力的激励艺术，才能获得成功。

为了帮助管理者更好地掌握激励的艺术，有效地激励员工拼搏，顺利地达成组织目标，笔者编著了这本《激励员工的艺术》。本书将艰涩的理论，有机地融入生动的事例中，易于理解和掌握；针对不同情景，精选典型案例，给出不同激励方法，让管理者按图索骥，信手拈来，活学活用。精读此书，可以使管理者触类旁通，创造性地找到适合本企业激励员工的技



员工的艺术



THE ART OF ENCOURAGING EMPLOYEES

巧和方法。

每一个人都渴望不平凡，追求成功。管理者要综合运用各种方法，让员工个个成为加满油的发动机，不停运转。有一天，你会惊奇地发现，员工们精神面貌焕然一新；他们乐于加班而不抱怨；不再为经常出差而找借口；自觉努力地工作，勤勤恳恳；他们为能和你一起干事业而自豪，自觉为实现企业目标而不懈追求。为此，你和企业的成功也就指日可待了。

作者

2005 年 10 月于北京

目 录

一 物质激励法：以“薪”换心方能活力持久

在企业中，金钱是员工根本的需求之一。不管你使用多么美妙的言辞表示感谢，不管你提供多么好的训练，他们最终期望的是得到自己应得的报酬，让自己的价值得到体现。

1. 更高的收入是每个员工的渴望 (3)
2. 高薪是一种降低成本的重要方法 (4)
3. 要引金凤凰，先得搭个金窝 (6)
4. 用重赏制造出一群“勇夫” (10)
5. 用福利营造“人心齐”的良好局面 (11)
6. 奖金要发得“耐人寻味” (13)
7. 将必然与偶然两种技巧相结合 (15)
8. 让员工从伙计变成老板 (17)
9. 一定要拉开员工之间的收入差距 (21)
10. 提供比对手更有吸引力的薪酬 (23)
11. 给薪酬制度安上“宽带” (25)
12. 增强薪酬激励作用的四种方法 (29)
13. 避免无效和负效激励 (32)



14. 注意激活员工原动力的非物质因素 (35)

二 事业激励法：使员工与企业拧成一股绳

事业以人为本。许多员工在从事一项工作时，首先看重的是事业上的成就感。聪明的管理者往往能够高瞻远瞩，以企业的长远发展目标来引导员工，使之同时成为员工自己追求的事业目标，从而心甘情愿地为企业殚精竭虑。

1. 使员工觉得企业有光明的前途 (43)
2. 让员工看到自己的良好发展机会 (46)
3. 为员工绘制形象生动的美好远景 (49)
4. 用共同的目标引领员工勇往直前 (51)
5. 让美好愿景可望又可及 (55)
6. 敢于给员工事业发展的平台 (57)
7. 用不断晋升的机会“诱惑”员工 (59)
8. 让员工干他想干的和能干的工作 (60)
9. 激起有“成就欲”者的斗志 (62)
10. 用使命感激发员工的内在动力 (64)
11. 多给员工建功立业的机会 (66)

三 授权激励法：激发员工的自觉性与责任心

知识经济时代的管理，不再是“做事”的方法，而是“让人做事”的艺术。聪明的管理者要善于授权给员

工，让他们在负责任的过程中，发现自己的才华与潜能。

1. 是将军就别做士兵的事 (71)
2. 撒一点权力的阳光给员工 (74)
3. 地位是庆功宴上的“招牌菜” (76)
4. 使能干的人感到有“位置” (78)
5. 让员工有“当家做主”的感觉 (79)
6. 给员工自由发挥的机会 (81)
7. 给的工作越重要员工越有热情 (83)
8. 把权力与责任同时交给员工 (86)

四 榜样激励法：以自己的激情感染员工

在企业里，管理者自身的因素至关重要，领导本身的行为是整个企业的风向标，所有员工都会拿它作为参照。所以，在企业的日常管理中，管理者要身先士卒，积极参与，以自身的热情煽动起员工的热情。

1. 员工是管理者的一面镜子 (91)
2. 喊破嗓子不如做出样子 (93)
3. 为员工设立效仿的行为标准 (94)
4. 做组织中的典范人物 (96)
5. 火车跑得快，全靠车头带 (98)
6. 关键时刻要冲在最前面 (100)
7. 做点燃员工热情的“发热丝” (102)
8. 让自己成为员工的“台风眼” (104)

9. 亲自解决棘手问题 (106)
10. 积极主动地干点“杂活” (108)
11. 恪守承诺是一种深入人心的力量 (110)

五 情感激励法：让员工生死相许的软投资

人不是仅仅围绕物质利益生活，每个人都有精神需求，有互相交流感情的需要。管理者用感情来打动员工往往能得到金钱所不能达到的效果。用情感方式激励员工是对传统物质激励所存在的弊端的一种弥补，它能使激励手段更完善，效果更明显。

1. 让员工为“情”“锁”困 (115)
2. 激发员工的激情关键是攻心 (117)
3. 让员工产生报恩的心理 (120)
4. 在一点一滴中体现关爱 (122)
5. 亲自为员工端茶倒水 (125)
6. 常去走访员工的家庭 (127)
7. 给后进者以足够的关心 (129)
8. 不因一次过错就否定整个人 (131)
9. 掌握给员工施小恩小惠的时机 (134)
10. 用良好的工作环境传达关爱之情 (136)
11. 抓住给员工雪中送炭的机会 (138)

六 沟通激励法：员工的积极性是“谈”出来的

未来的竞争将是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通上。沟通是管理行为最重要的组成部分，也可以说是任何激励艺术的精髓，它渗透于管理的各个方面。没有有效的沟通，就不可能达到有效的激励。

1. 沟通是一种无“薪”激励…………… (143)
2. 有效沟通的关键是要有完善的机制…………… (145)
3. 在全方位沟通中实现信息共享…………… (147)
4. 善于倾听员工的心声…………… (151)
5. 聆听是无障碍沟通的关键所在…………… (153)
6. 不要使沟通显得过于正式…………… (155)
7. 让员工及时宣泄不良情绪…………… (156)
8. 提供完善的抱怨申诉渠道…………… (158)
9. 善待员工的建议就是培养员工的热情…………… (160)

七 尊重激励法：启动员工工作热情的无形按钮

管理控制确实需要条条框框，但第一条规定应是尊重员工，如果把第一条规定做好了，一切就好办了。企业发展的基石是对员工个性的尊重，只有相信、尊重他们，才能充分激发员工的能动性。

1. 肯定个人尊严是管理的基本理念 (165)
2. 放下官架子与员工平等相处 (166)
3. 不能把尊重员工只停留在口头上 (168)
4. 让普通员工也觉得自己很重要 (170)
5. 记住员工的名字是一种含蓄的尊重 (172)
6. 用拜托而不是命令的语气 (174)
7. 信任是让员工感到受尊重的最佳方法 (175)
8. 对员工表示信任的七种方式 (177)
9. 让员工放开手脚充分发挥 (179)
10. 不要鸡蛋里挑骨头 (181)
11. 要树立“员工第一”的理念 (183)
12. 向员工学习是一种最到位的尊重 (184)

八 赞美激励法：廉价赞赏“夸”出无穷干劲

生活中不是缺少美，而是缺少发现。在工作中，员工创造的美是数不胜数的，管理者如果对他们进行适度赞美，就满足了员工被关注的渴望，就能激发起其内心的“士为知己者死”的情感和不负重望的使命感。

1. 赠人金银莫如送人良言 (189)
2. 用赞美的魔棒指挥员工 (190)
3. 用欣赏的目光看待每一个员工 (193)
4. 赞美要把握好情感要领 (194)
5. 细心寻找赞美员工的机会 (196)
6. 点滴功劳也要及时祝贺 (198)

- 7. 善于从细节处称赞员工 (200)
- 8. 赞扬应掌握的六种技巧 (202)

九 竞争激励法：活力与创造力是淘汰出来的

“物竞天择，适者生存”。要增强企业活力，充分开发每个员工的最优秀品质和潜能，就要在企业内部创造一种竞争机制，把企业变成一个赛场，让员工由外激到内激，尽情施展自己的才华，以立足于企业。

- 1. 在组织中引进“鲶鱼”式人物 (209)
- 2. 引入竞争机制的“三步曲” (210)
- 3. 一定要营造出良性竞争的风气 (213)
- 4. 激起员工自我优越感欲望 (215)
- 5. 把企业内部变成一个大赛场 (217)
- 6. 留下优秀的，淘汰差劲的 (219)
- 7. 淘汰制的三种有效模式 (222)
- 8. 给员工的工作内容“增肥” (225)
- 9. 制造危机感，消除员工惰性 (228)
- 10. 让员工处于一种忙碌的状态 (231)
- 11. 增加工作的宽度与深度 (233)

十 文化激励法：只要炉火旺，湿柴也能成烈焰

企业文化是企业发展的深层推动力，它犹如一个大火炉，可以使湿柴变干、变热，最终生成烈焰。因此，管理



员工 的艺术



THE ART OF ENCOURAGING EMPLOYEES

者要善于建设企业文化，让员工在潜移默化中自觉提高积极性和主动性，自觉为企业的目标与远景奋斗。

1. 用企业文化将思想统一起来 (237)
2. 统一员工的思想要从招聘开始 (239)
3. 将文化观融入每个员工的心灵 (240)
4. 让员工为企业感到自豪 (243)
5. 规章制度是企业文化的硬性体现 (246)
6. 让墙上的规章制度“走”下来 (249)
7. 用尺度给员工工作快乐的热情 (252)
8. 把柔性管理作为企业文化的一部分 (254)
9. 要“海豚式”而不是“鲨鱼式”管理 (256)
10. 从任务式激励向战略性激励转化 (258)

壹 物质激励法： 以“薪”换心方能活力持久

在企业中，金钱是员工最根本的需求之一。不管你使用多么美妙的言辞表示感谢，不管你提供多么好的训练，他们最终期望的是得到自己应得的报酬，让自己的价值得到体现。

