

8类50种激励方法，
让您的激励更卓有成效！

卓有成效的激励

★
实践证明的50条经验

苏伟伦 主编

The
Effective
Incentives



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

卓有成效的激励

★
实践证明的50条经验

苏伟伦 主编

The
Effective
Incentives

电子工业出版社

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

卓有成效的激励：实践证明的 50 条经验 / 苏伟伦主编. —北京：电子工业出版社，2006.4

ISBN 7-121-02431-4

I. 卓… II. 苏… 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 026029 号

策划编辑：王慧丽

责任编辑：王慧丽 特约编辑：相里闵鹤

印刷：北京智力达印刷有限公司

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

经销：各地新华书店

开本：640×960 1/16 印张：13.5 字数：150 千字

印次：2006 年 4 月第 1 次印刷

定价：26.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

作者介绍

苏伟伦，1970年生于神农故里——湖北随州。管理学硕士，现任职于国有大企业，有10年的管理经验。主要著作有《有效的目标管理》、《现代管理“五常法则”》、《军事化管理的40个细节》、《戴明管理思想核心读本》、《高效会议》、《杜拉克管理思想全书》、《卓越背后的发现：柯林斯管理思想核心读本》、《百分百谈判大师》、《百分百现场管理》等。

读者信箱：Suolun2008@vip.sina.com

短信平台：13701107481

本书提供了8类50种激励方法，这些方法都是一些国内外知名企业和中小型企业所采用的方法，是已经被实践证明卓有成效的方法，管理人员可以根据自己的情况参考选用。

本书内有大量案例，并提供了有效的激励技巧，帮助您激励员工发挥出更大的潜力，为公司做出更大的贡献！

以人为本，赢在激励

有这样一个耐人寻味的小故事——

一位老师看到一名男生拿起砖头要砸另一名同学，立即上前加以制止，并责令男生到他的办公室里等待“受训”。

一会儿，当老师走进办公室时，那名男生已经到了。令男生出乎意料的是，老师掏出一块糖，递给他：“这是奖励你的，因为你比我早到了。”

接着，老师又掏出一块糖递给男生，说：“这也是奖励你的，因为我不让你打同学，你马上就住手了，说明你很尊重我。”这时，男生将信将疑地接过糖来。

随后，老师郑重其事地说：“据我了解，你要打的同学在这之前欺负了女生，说明你很有正义感。”随即掏出第三块糖奖励他。

男生终于忍不住，哭着说：“老师，我错了，同学再不对，

我也不能拿砖头砸他啊!”

结果，老师又拿出第四块糖说：“你已经知错，再奖励你一次。我的糖送完了，我们的谈话也该结束了。”

真可谓“鼓励使人进步，打击使人落后”。试想，如果这位老师对这名男生上来就是一顿劈头盖脸的大骂或严厉的惩罚，他还能心服口服地承认错误吗？！显然，不大可能。而这位老师却用了最聪明的方法——奖励和诱导教育了学生。

从人性的角度来看，这位老师遵循了“以人为本”的理念，用人性化的柔和手段化解了冲突，同时激励了学生。可谓一箭双雕！

古人云：“举大事者必以人为本。”改革开放的总设计师邓小平同志也曾指出：“国家兴盛、企业发展，都与人的能动性是否得以充分发挥密切相关。”这些都意在说明一个道理——“以人为本”。

在企业里，人是最积极、最活跃而能动的因素，人的思维动态、行为方向及作用发挥程度等直接决定着一个企业、组织或团队的整体目标的实现。明智的管理者都会知晓：“企业即人”、“企业为人”、“企业靠人”。所以，要把全体员工作为企业的主体，把发挥员工的智慧和才能视为企业生存和发展的力量的重要源泉，本着“以人为本”的管理理念，提高管理绩效。实践证明，提高管理绩效的关键在于运用有效的激励方法，充分调动人的主动性和积极性，进行创造性的工作。

全球第一 CEO 杰克·韦尔奇先生曾说：“你要勤于给花草施肥浇水，如果它们茁壮成长，你会有一个美丽的花园，如果它们不成材，就把它剪掉，这就是管理需要做的事情。”

可见，在这位管理巨头的心目中，管理的重要职能就是——激励。

如果给激励下一定义，就是指激发员工的工作动机，也就是说用各种有效的方法去调动员工的积极性和创造性，使员工努力去完成工作任务，实现企业的目标。科学有效的激励途径应该是坚持“以人为本”，一切以人为核心，以人为出发点，尊重人的价值，理解人的需求，承认人的差别。

可以说，要提升员工的士气，激发他们的战斗力，激励是催生行动力的可靠法宝。国内外许多成功的大企业之所以能够在大风大浪中永驻潮头，很重要的因素就是激励！

在竞争愈演愈烈的今天，激励已成为管理的首要职能，是人本管理的核心。企业管理者必须把激励机制作为驱动员工努力工作、推动企业向前发展的有力武器，用适当的激励措施激发员工的积极性，才能实施计划、组织和控制职能，维持企业的向心力，实现企业的最终目标。



CONTENTS

第 1 章 物质激励

1. 合理的薪酬是关键 /2
2. 最佳考核方案——业绩与薪酬挂钩 /6
3. 福利多样化，给员工想要的东西 /10
4. 特别的奖项给特别的员工 /14
5. 让你的员工富起来 /18

第 2 章 精神激励

6. 激发员工 100% 的激情 /23
7. 在员工心里播种信心 /27
8. 意味深长的奖励：认同 /31
9. 举办一场别开生面的庆功会 /35
10. 信任员工值千金 /39

- 11. 尊重你的员工，他们也会尊重你 /43
- 12. 用先进的企业文化吸引人才 /47
- 13. 真心赞美员工 /51
- 14. 来点温馨：把鲜花送给优秀员工 /55

第3章 目标激励

- 15. 设定明确目标，吸引员工 /59
- 16. 能够承受如此之重 /63
- 17. 培训——最好的福利 /67
- 18. 岗位轮换：造就一才多能 /71
- 19. 今天工作不努力，明天努力找工作 /75
- 20. 给员工升迁的机会 /79
- 21. 让员工有美好的未来 /83

第4章 行为激励

- 22. 以身作则，做好表率 /88
- 23. 培养员工将工作负责到底的态度 /92
- 24. 鼓励员工开动脑筋，多提建议 /96
- 25. 提拔年轻有为的人才 /100
- 26. 放手用人：让B级人干A级事 /104
- 27. 让员工的名字成为品牌 /107
- 28. 给员工一个特别的假期 /111
- 29. 艺术的批评是一种激励 /115

第5章 关怀激励

- 30. 让员工有安全感 /119

- 31. 用你的诚意拴住员工的心 /123
- 32. 创造快乐的工作环境 /127
- 33. 给员工午餐般的关爱 /131
- 34. 送一份特殊的礼物 /135
- 35. 困难时拉员工一把 /139

第6章 民主激励

- 36. 给员工更多的自主权 /144
- 37. 打破边界，让员工适当参与决策 /148
- 38. 同仁法则：把员工当成“合伙人” /152
- 39. 容许员工持不同意见 /156
- 40. 员工就是企业的“主人” /160

第7章 竞争激励

- 41. 用“薪”良苦：给员工竞争性的薪水 /165
- 42. 推行差异性年终奖制度 /169
- 43. 引导员工良性竞争 /174
- 44. 组建竞争小组，实现团队激励 /178
- 45. 让员工在竞争中成长 /182

第8章 反向激励

- 46. 鼓励员工将抱怨说出来 /186
- 47. 温柔的惩罚是激励 /190
- 48. 末位淘汰制是把双刃剑 /194
- 49. 对失败进行奖励 /198
- 50. 强化员工的危机意识 /203

物质激励

物质激励：给员工一个实惠的理由

物质激励是通过物质刺激的手段来鼓励员工更好地工作。它的主要表现形式有薪水、奖金、津贴、福利等。美国心理学家马斯洛的需求五层次理论说明，人的需求是分层次的，只有满足了低层次的需求之后，才能考虑高层次的需求。追求基本物质的需要，是人生存的本能，作为满足低层次需求的保障条件——物质需要，对绝大多数人来说，仍然是个硬道理。

1

合理的薪酬是关键

一般来说，大多数员工都希望他们的工作能得到公平的报酬。员工不满的是别人干同类或同样的工作，却获得更多的报酬。这样的薪酬制度会导致员工泄气，企业难有活力。尽管薪酬不是激励员工的唯一手段，但却是一个最基本、最重要的方法。所以，激励员工应从“薪”开始。

美国哈佛大学教授威廉·詹姆士研究发现，在缺乏科学、有效激励的情况下，人的潜能只能发挥出 20%~30%，而 70%~80%的潜能要靠科学有效的激励机制才能让员工发挥出来。所以，对于员工来说，企业必须建立起完善的激励机制。在众多激励方式中，薪酬激励——作为企业激励机制中最重要的激励手段，如果能够真正发挥好它对员工的有效作用，那么，就实现了员工与企业的双赢：既有利于提高企业员工的积极性，又有利于企业的良好发展。

先讲一个寓言故事。猎狗们在捕猎过程中发现：小兔子好捉，大兔子非常难捉，但捉到大兔子时猎人给它们的骨头和捉到小兔子时差不多，于是猎狗专门去捉小兔子。猎人对猎狗说：“为什么最近你们捉的兔子越来越小了？”猎狗们理

直气壮地说：“反正没有什么大的区别，为什么费那么大的劲去捉那些大的呢？”

猎人经过思考后，决定采取新的办法：每过一段时间，就统计一次猎狗捉到兔子的总重量。按照重量来决定猎狗在一段时间内的待遇。于是猎狗们捉到的兔子的数量和重量都增加了。

这个寓言故事隐含的就是薪酬激励的问题。在企业里，要让薪酬激励真正起到激励员工的作用，就一定要让员工充分感受到自己的每一份努力都是有经济回报的，而且报酬是公平、合理的。

在企业里，科学的薪酬体系是让企业激励效力发挥作用的关键。企业采用何种薪酬体系才算公平、合理呢？企业只有根据自身特点来建立合理的薪酬体系。其实，合理的薪酬体系就是要让员工所获得薪酬额与其贡献成正比，企业通过对员工的绩效考核，使岗位之间的晋升或降级有了量化的考核数据，使员工能够集中精力做好工作，提升工作业绩。

某大型建筑工程集团公司成立初期，就制定了一套较科学完善的薪酬管理制度，充分调动了员工积极性，公司得到了较快的发展，短短两年时间公司的业务增长了160%。随后公司规模逐渐扩大，员工也逐渐增多，当人数达到了200多人的时候，却出现了问题——业绩不断滑坡，客户投诉增加，员工失去了往日的热情，部分技术、管理骨干离职，整个公司一盘散沙，毫无生机。其中，公司工程部经理在得知自己的收入与后勤部经理的收入相差很少时，心里很不平衡：“我这个工程部经理比后勤部经理工作难度大多了，责任重多了，

薪酬应该有一定差距才合理呀！不公平！”一气之下，他辞职而去。

幸好，后来公司的高层领导意识到了问题的严重性，经过一番仔细探察，发现原来的薪酬体系仍在沿用，而且关键技术骨干的薪酬水平明显偏低，对外缺乏竞争力；公司的薪酬结构也不尽合理，对内缺乏公平。这也是技术骨干和部分中层管理人员流失的原因。于是，该公司领导针对这一具体问题展开了一番市场调查和分析，很快调整原有薪酬制度，制定了新的与企业战略和组织架构相匹配的薪资方案。没多久，员工的积极性和创造性被调动起来，公司发展又恢复了良好的势头。

由此可见，对于薪酬的设计，就得针对岗位本身，从岗位的复杂性、责任大小、控制范围、所需知识和能力等方面来对岗位的价值进行量化评估，制定“公平与公正”的薪酬体系，让员工心服口服，自然也就避免了人才流失。

在薪酬激励方面，联想是值得称道的。据说，联想对员工的薪酬政策根据地域和岗位的不同，会有所不同。另外，为了更好地吸引、保留和激励优秀人才，公司每年都参与由全球著名咨询公司进行的市场薪酬调研，以便清楚地了解业界水平，同时结合企业实际，制定出既有外部竞争力又有企业特色的薪酬激励体系。

总之，在企业里，建立科学合理的薪酬激励机制，发挥薪酬的最佳激励效果，才能留住人才、稳定团队，提高企业的竞争力，从而实现企业的可持续发展。

有效的激励技巧

对员工来说，薪酬不仅仅是自己的劳动所得，它在一定程度上代表着员工自身的价值，代表企业对员工工作的认同，甚至还代表了员工个人能力、品行和发展前景。因此，企业要从多角度激发员工强烈的工作欲望，让薪酬激励成为员工工作的主要动力之一。

✦ 薪酬方案的设计。为了让员工信服，不妨将你在薪酬方面的调查结果公开，与雇员进行充分的沟通、交流，甚至让员工参与薪酬方案的设计与推动。

✦ 实施分类管理。按照 ABC 管理法则，公司的 A 类人员（占 20%）是公司的中坚力量，他们的薪水也应该高出市场平均水平 20%，甚至更多；B 类人员（占 60%）是公司的雇用大军，可以按照市场平均水平或略高于市场平均水平来支付他们的薪水；C 类人员（占 20%）可有可无，可支付低于市场 10%~20% 的薪水。这一法则对一些新兴的高科技公司，或者实力不是很强的公司，尤其有效。

✦ “优质优价”原则。让创造 1 000 万元价值的人和创造 10 万元价值的人拿大不一样的工资，并给予前者一定奖励，才能激发前者更大的创造力。

✦ 可变工资率。不同岗位，应该实行不同的可变工资率。风险性高的岗位，就应该尽量降低他的可变工资率。反之，风险性低的，就应该提高他的可变工资率。这样才能稳定军心，杜绝负面压力。

2

最佳考核方案——业绩与薪酬挂钩

翰威特咨询公司曾于1999年7月做过一项调研：在调研的136家公司中，70%的公司正在实施某种绩效薪酬方案。目前，越来越多的企业采用了将业绩与薪酬挂钩的制度，它将员工的部分或全部收入与团队和个人业绩结合起来，从而调动员工的积极性和创造性，进而提升企业的整体经营业绩和核心竞争力。

要激发员工的战斗力，必须建立有吸引力的激励机制。作为激励员工的基本要素——薪酬激励，即将业绩与薪酬挂钩是薪酬激励机制的亮点。业绩与薪酬挂钩（也称绩效薪酬），从广义上说，指的是薪酬依据个人、团队和企业业绩的变化而具有灵活的弹性，狭义上理解就是薪酬根据员工的行为表现和业绩进行相应的变化。企业通过这种方式，达到薪酬对员工业绩调控的目的，从而激励员工更好地工作。

在成熟的企业里，绩效薪酬的激励作用就显得比较明朗。

如朗讯公司的薪酬结构，由两部分构成：一是保障性薪酬，只跟其岗位有关；二是薪酬跟业绩紧密挂钩。朗讯的销售人员的待遇中有部分专门属于销售业绩的奖金，业务部门根据个人的销售业绩，每季度发放一次。在同行业中，朗讯

薪酬中浮动部分比较大，这样做是为了将公司每个员工的薪酬与公司的业绩挂钩。朗讯对招聘来的新人也是根据工作表现决定薪酬。进入公司以后，薪酬和职业发展跟学历、工龄的关系越来越淡化，而是跟员工的职位和业绩挂钩。朗讯专门有个奖项——Lucent Award，也称全球业绩奖，该奖项发挥了薪酬激励的重要作用。为保持自己的薪酬在市场上有很强的竞争力，朗讯每年委托专业的薪酬调查公司进行市场调查，以此来了解人才市场的宏观情形。这也是大公司在制定薪酬标准时的通常做法。

朗讯在加薪的问题上做得非常透明，让每个人都清楚加薪的原因。加薪时员工的主管会找员工谈，根据当年的业绩，可以加多少薪水。在每年12月1日的加薪日里，人力总监都会和各地做薪酬管理的经理进行交流，告诉员工当年薪酬的总体情况，市场调查的结果是什么，当年的变化是什么，加薪的时间进度是什么。实质上，其最主要目的是增强竞争力。但朗讯认为，薪酬不是任意上涨的，必须和人才市场的情况挂钩。

另外，朗讯注重随时随地的评估。对于能力不强的员工，可以给他一个业绩提高的计划，改进他的工作，如果达不到要求，毫不留情，只好另请他人。

由此看来，绩效薪酬就像一把利器，通过激励能不断使员工发挥最大潜力，并不断向上。这对于企业发展来说，是催生动力和活力的表现。

再来看看国内的大企业创维集团在薪酬激励方面的例子。在创维，每一个独立的业务单位和员工个体所获得的激励，完全取决于实实在在的业绩表现，包括制造、研发、服务等，营销和市场部门的员工和经理人尤其如此。其他员工