

精神 薪酬

忠诚敬业的员工不一定对企业满意，对企业满意的员工才一定忠诚敬业。

张鹤 编著

最佳管理能力
提升读本

提升员工满意度的 管理策略

只有真正激发出员工的归属感、成就感和驾驭工作的权力感，他们的工作积极性才会达到最高，才会更忠诚于职业使命。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



精神 薪酬

提升员工满意度
的管理策略

张 鹤 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

仅仅加薪不一定能有效激励员工，一个管理者想达成有效激励，让员工长期保持旺盛的士气，并不是一件简单的事情。管理者应当尝试采取多种精神激励方法。所谓精神激励，就是对员工精神上的一种满足和激励，让员工能够感觉到来自企业的关怀，比如尊重、关爱、赞美、宽容员工；给员工提供公平公正的竞争环境；让员工明确自己应该奋斗的目标；帮助员工规划自己的职业发展蓝图等等。

灵活运用无“薪”的激励，更能提升员工满意度，增强组织的活力和凝聚力。本书为您提供有效的管理武器：用最低的人力成本获得最大的人力效益。

图书在版编目(CIP)数据

精神薪酬：提升员工满意度的管理策略/张鹤编著.

—北京：机械工业出版社，2005.1

ISBN 7-111-15903-9

I. 精... II. 张... III. 企业管理：人事管理—激励 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 138154 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：曹雅君 版式设计：霍永明

责任校对：罗莉华 责任印制：施 红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·6.875 印张·2 插页·171 千字

0 001—5 000 册

定价：19.80 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)68993821、88379646

68326294、68320718

封面无防伪标均为盗版

前 言

大多数管理者都明白物质需求对于员工的重要性，也都知道物质刺激对于激励员工积极工作非常有效，因此，他们都非常关注满足员工的物质需求，给员工增加薪水和福利。但是，有一个有趣的现象，许多管理者慷慨地给予员工良好的福利待遇，以此来增加企业的凝聚力，结果却发现员工离职的频率一点儿也没有下降。给予员工足够的物质报酬往往只能解一时之需，而不能长期奏效。仅仅依靠加薪的手段不一定能够有效地激励员工，因为人的需求是多方面的，物质需求只是一种较低层次的需求，一个高素质的管理者更应该关注员工精神方面的需求。

1929年，美国哈佛大学的心理病理学教授梅奥进行了著名的“霍桑工厂实验”，得出一个结论：员工的生产效率与工作环境和福利待遇并没有明显的关系，但却受心理因素和社会因素的巨大影响。美国哈佛大学教授詹姆世也在研究中发现：员工在实行计时工资时仅发挥其能力的30%，而在受到激励时可发挥其能力的90%。

由此可见，企业领导人必须将物质激励与精神激励有机地结合起来，既要员工看成是“自然人”，满足其物质需求与安全保障，又要将员工看成是“社会人”，给予他权利、关怀、认同、成长的空间和自我实现的机会等等。尤其是要让员工感到自己在组织中是不断发展、不断成长的。

一个管理者想达成有效激励，让员工长期保持旺盛的士气，并不是一件简单的事情，他应当采取许多精神激励方法。所谓精神激励，就是对员工精神上的一种满足和激励，让员工能够感觉到公司的关怀，比如尊重、关爱、赞美、宽容员工；给员工提供公



平公正的竞争环境；让员工明确自己应该奋斗的目标；帮助员工规划职业发展的蓝图等等。

遗憾的是，在实践中许多管理者并不擅用精神激励激发员工的积极性，薪酬福利很高，可是企业人文环境很糟糕，高薪不能保证员工对企业的认同，也不能保证员工对企业的忠诚。

基于此，本书详细地介绍了精神激励的理念和方法，为了便于管理者阅读学习，在写作过程中，尽量本着通俗易懂、实操性强的原则讲解“无薪”激励的管理方法，想必管理者看过本书后，就会有醍醐灌顶的感觉，顿悟管理的最高境界：不用高薪、不用高福利也能调动员工的积极性，培养员工的忠诚度，创造其乐融融的企业文化。

在本书的写作过程中，张德泉、李世忠、张玉英、李铮、张万洪、战永红、逯宁、许红参与了编写和审校工作，可以说这本书是他们和我共同辛劳工作的结果，在这里向他们衷心地表达我的谢意。

作 者

2004 年 10 月

目 录

前言

第1章 给予员工精神薪酬 1

成功企业和失败企业之间的真正区别在于，两者在多大程度上发挥了员工的最大天赋和能力，成功者把人的天赋尽量发挥出来，而失败者则是有意无意的挫伤人的积极性。

在一个企业中，管理者除了要满足员工合理的物质需求与安全保障以外，更应该关注员工精神和情感方面的需求，尤其是要让员工感到自己在组织中是在不断发展、不断成长的。

所谓精神激励，就是对员工精神上的一种满足和激励，让员工能够感觉到公司的关怀，可以是一句赞美、一声祝福，也可能只是一个细节。

第2章 愿景引导员工持续努力 25

愿景能帮助员工摆脱琐事和庸俗，因为他们心中充满光明；愿景能使人在困难时，有绝不放弃的勇气和执著，因为愿景使他们心中充满希望。

愿景能使员工极具敬业精神，自觉投入，乐于奉献，因为他们看到工作本身对于他们的意义非同以往，工作不仅是谋生手段，更是一种社会责任，他们在工作充满激情和乐趣，也从中体会到了自己生存的意义。

第3章 授权——委以重任 47

每个人都有较强的权利欲，每个人都渴望拥有一定的权力。企业人力资源管理的发展越来越重视与员工分享权力，满足员工的权力占有欲望，激发员工的主人翁意识和对企业的认同感与归属感。

授权是为了让员工更为主动、更有责任心地工作，从而实现更高的生产率。而管理正是授权的艺术。

授权不是把权力无条件地下放，授权者必须确定员工完成一项工作到底需要多大的权力，与完成任务无关的权力不应该下放。



第4章 让员工获得发展 67

适时地提拔员工，最能激励士气，也将带动其他员工努力工作。提升员工应以才能高低作为职位选定的主要标准。提高员工对自我价值的认识，能增强其自信，实现员工的职业生涯发展。因此，晋升也是一种深受员工欢迎的激励方式。

第5章 给予员工充分的信任 85

失去上级信赖的员工，不可能成为一个优秀的员工；那么，顾虑重重，作茧自缚，不信任员工的领导者，也绝不是一个好的领导者。

一个人一旦被委以重任，必定会产生责任感，并希望运用自己的主意和方法去实现目标。所以，身为领导者，只要能掌握大纲，提示基本方针即可。至于细节问题，应让员工放手去处理。

第6章 善待员工——情感管理 105

管理者关心员工，员工就会回报管理者以忠诚；管理者若想员工之所想，员工必为管理者排忧解难；管理者若不把员工当朋友看，员工又岂能把管理者当朋友？

情感是影响人们行为的最直接因素之一。企业既然期待人才发挥出最大的潜能，就不能置人才的情感不顾。所以，要善待员工，经常性地与员工进行情感交流，紧密地维系公司与员工之间的感情，使员工自觉地将自己视为公司的一员，从而积极地发挥自己的才能。

第7章 及时赞美员工 129

管理者不要吝嗇赞美和肯定之辞，要为员工的每一次成功由衷地喝彩。赞美不要盲目，要公平合理、实事求是，管理者应学会使用赞美的技巧，让每位应该得到赞美的员工及时受到鼓励。

人人喜欢被赞美，不喜欢被批评。戴尔·卡内基曾说过：“当我们想改变别人时，为什么不用赞美来代替责备呢？纵然员工只有一点点进步，我们也应该赞美他。因为，那才能激励别人不断地改进善工作。”

第8章 让员工在竞争中成长 153

所谓“生于忧患，死于安乐”。作为员工，如果他们没有面临竞争的压力，没有生存压力，就容易产生惰性，不思进取，这样的员工没有前途，这样的企业也会没有前途。



因此,老板必须从上任那天起,让所有的员工知道,只有竞争才能生存,同时给他们施加竞争压力,让他们深刻体会到适者生存、优胜劣汰的道理。

第9章 宽容员工的失败、错误和缺点 171

常言道:“大度集亲朋”。宽容是一种美德。能够宽容和理解别人,特别是能宽容和容忍异己者,化干戈为玉帛,以德报怨,是管理的最高境界。

管理者要学会宽容大度,能正确对待员工的失败、错误、缺点,鼓励他们战胜挫折和失败,这样不但增加了个人的人格魅力,也会增加企业的向心力。

管理者除了要有“海纳百川”的容人之量,还要掌握宽容的艺术;不但能够听得进不同的声音,还要善于倾听不同的声音,才能泰然自若地驾驭全局。

韦尔奇有一句较为精辟的话:“惩罚失败的后果是,没人会勇于尝试。”事实也是如此,一旦没有人勇于尝试新事物,公司自然会失去生命力。

鼓励失败是为了去粗取精、积累经验,让企业文化变得清新鲜活。作为公司领导要有这种肚量和勇气,要大声地向员工宣布:我们鼓励失败。要知道,从失败中走过来的员工,一定会给你带来意想不到的硕果。

第10章 与员工分享荣誉与危机 191

领导者永远不要忘记:你的成功来源于下属的支持和努力。成功的领导者不但要学会与下属“共苦”,分享失败和挫折,共担风险,共度难关;还应当学会与下属分享成功和荣誉,让员工感受成功的喜悦和事业的成就感。

无论以什么方式让员工分享成功和荣誉,目的就是激励员工勇于采取有益于公司的行动,使员工感受到公司和上司对自己的关注,对自己所付出的努力的关注,从而增强员工的荣誉感和成就感,激励他们在自己的岗位上继续积极工作。

参考文献 211

1

第 1 章

给予员工精神薪酬

本章要点

- 自我测试：你是否各付员工“精神薪资”？
- 仅有金钱的刺激是不够的
- 了解不同层次员工的不同需求
- 员工的精神需求有哪些？
- 精神激励的途径
- 精神追求激励法
- 领导者扮演精神领袖所必需的管理技能
- 企业文化是员工的精神酬劳
- 以精神激励为导向的企业文化特征



很多人一提到激励，马上会想到“加薪”和“发奖金”这些金钱刺激，其实激励的方式有很多种，仅有金钱的刺激是不够的，物质激励、精神激励和工作激励要相辅相成，相得益彰。

灵活运用一些无“薪”的激励，更能提升员工满意度，增强组织的活力和凝聚力。对于管理者而言，这些无“薪”的激励，更能体现出管理者的领导能力和管理水平。

自我测试：你是否吝付员工“精神薪资”？

将薪酬当成最为重要甚至是惟一激励手段的企业会发现日子不太好过。不可否认，薪酬水平较高的企业在吸引人才方面有很大优势，但在留住人才尤其是激励人才方面到底有多大作用，并不是“如果……那么……”的简单关系。

根据赫兹伯格的双因素理论，薪酬属于保健因素而非激励因素，即高薪酬水平会保证员工不会产生不满意，但是却并不能必然导致员工满意。

以下是11道简单的测量题，管理者们可以自我测量一下，如果你在下面的题目中都能自信地说“是的，我就是这样做的”，那么恭喜你，你是一个高明的管理人员，你懂得给予员工精神薪资，在管理过程中经常注意到“感情”细节，善于用感情留人。如果你的回答不那么自信，多数的答案都是“否”，则表明你在无薪激励和情感管理方面还有改进的余地。

(1) 对于表现出色的员工，我很愿意分享他们的荣耀与成就，而不冷漠地对待他们在这方面的权利。

(2) 在开会或集体场合，我会由衷地表扬表现良好的下属，我的表扬不是敷衍了事，我会根据具体的事情来说明，让大家信服。

(3) 我对向我提意见或批评的员工不记恨，而且公开地表扬他们。



(4) 我会给下属更多的机会出席会议，并给他们机会在会上发言。

(5) 我鼓励下属表达意见，对他们的好意见或建议，我会记住他的名字，并向相应的部门推荐他。

(6) 每逢大的节日，我会抽出时间来与下属聚会或聚餐。

(7) 对于人员的考核，我会征求其他人员或下属的意见。

(8) 我会提供给下属更多培训的机会。

(9) 对于升迁、福利，我会与下属商量决定。

(10) 我鼓励员工承担更重要的工作，而不是完全按照工作职责办事。

(11) 我对下属的承诺会记得很清楚，即使是很小的奖励，我也不会忘记。

特别提示

成功企业和失败企业之间的真正区别在于，两者在多大程度上发挥了员工的最大天赋和能力，成功者把人的天赋尽量发挥出来，而失败者则是有意无意的挫伤人的积极性。

仅有金钱的刺激是不够的

如何激励员工一直是管理者需要面对的重大问题。如果你希望自己的公司能不断获得成功，那么首先应该确保你的员工能一直保持旺盛的斗志和不懈的进取精神，这就需要对员工进行有效的激励。

很多管理者认为，要有效地激励员工，只要给予他们足够的报酬就可以了，但这一招往往只能解一时之需，而不能长久奏效。我们来看看下面这个案例。

李强是一家IT公司的销售主管，他工作能力很强，而且热爱



自己的工作，销售业绩一直不错。几个月前他被公司派到济南去开拓当地市场，升任分公司销售总监，薪水也增加了不少，几乎翻倍。

但是，在那里工作了几个月后，他的工作热情不但大大减退了，而且有时还会冒出辞职的念头。为什么会出现这种情况呢？

原来，引起李强不满的主要原因来自他的上司。他的上司对于李强刚到济南工作很不放心，担心他做不好工作，总是安排一些很简单的工作，还经常干预李强的工作。李强的工作能力很强，喜欢自己独立思考问题、解决问题，所以他对于上司的频繁干预感到很不习惯，再加上刚到一个陌生地方有些情绪方面的波动，因此逐渐产生了不满情绪。

这个案例给予管理者的启示就是——仅仅依靠加薪的手段不一定能够有效地激励员工，因为人的需求是多方面的，物质需求只是一种较低层次的需求，一个高素质的管理者更应该关注员工精神方面的需求，应该根据下属的特点，做好其他方面的工作。比如，李强的上司应该花一定的时间了解下属，在了解的基础上给予他足够的信任，让他把自己的能力充分发挥出来。

当然，一个管理者想做到有效激励，让员工长期保持旺盛的士气，并不是一件简单的事情，他应当采取许多其他的激励方法，比如尊重、关爱、赞美、宽容员工；给员工提供公平公正的竞争环境；让员工明确自己应该奋斗的目标；帮助员工规划自己的职业发展蓝图等等。

了解不同层次员工的不同需求

自从马斯洛提出人的需求层次理论以来，这个理论就受到广泛关注，已经在企业管理中发挥了积极的作用。



第1章 给予员工精神薪酬

马斯洛的需求层次理论：

第一层次的需求：生理需求

第二层次的需求：安全需求

第三层次的需求：友爱和归属的需求

第四层次的需求：尊重的需求

第五层次的需求：自我实现的需求



因为人有各种需求，所以人能够被激励。在企业管理中，管理者应该通过满足员工的各种需求来激励员工。

 特别提示

马斯洛的需求层次理论被大多数管理者奉为主臬。他认为，人的需求是一个从低级到高级逐渐发展的过程，当下一级的需求被满足后，更高一级的需求就成为人们的目标，一个人在每一时期都有一种需求占据主导地位，其他的需求则处于从属地位。

因此，对于管理者来说，只有了解和掌握了员工在每一时期的主导需求，才能有针对性地进行管理，才能有效地激励员工。

当员工那些低层次的需求得到一定程度的满足之后，管理者就应该关注员工更高层次的需求——精神需求。这时可以通过提供晋升渠道、公开表扬员工、授予员工各种荣誉称号、让员工参与更有挑战性的工作等手段来激励员工。这些手段通常会取得积极的效果，使得组织的业绩迅速提升。

因此，要想有效地激励员工，必须先要了解员工目前占主导地位的需求层次，从而进行相应的激励措施。一般来说，随着员工

职位的不断提高,他的需求层次也会逐渐上升,需求满足方式也逐渐由外在的物质奖励和刺激(比如增加薪水和奖金等)变为内在精神层面的激励(比如做符合自己兴趣的工作,充分发挥出自己的才能等)。

对于一个处于生产一线的工人来说,他往往更关注生理和安全层次的需求,他会对工资、住房、工作条件、福利待遇等方面非常看重。而对于一个高层的管理者来说,他看重的往往是能否在工作中实现自己的人生价值、工作是否符合自己的兴趣、工作是否有创造性和挑战性。

另外,性格不同的人在选择工作的时候也会表现出很大的差异性。根据一项研究证明,具有较高自我实现需求的人,通常会选择更有挑战性的工作,对于他们而言,工作的成就感、冒险性以及挑战性都是推动他们向前的主要动力;相反,那些缺乏自我实现需求的人,往往会选择一种竞争不激烈的、不需要承担什么风险的工作,他们以此回避困难和挑战。

因此,对于管理者而言,不仅要掌握员工最主要的需求,还要区分不同性格的员工,然后根据员工在需求层次以及个性方面的差异性,采取不同的激励措施。

一些关于激励的错误观点:

- 每个人的意见都一致;
- 受到激励的员工总是拼命地加班;
- 没有必要制定一个正式的员工激励计划;
- 金钱是最好的激励工具;
- 受到激励的员工不需要更多的指示。





员工的精神需求有哪些？

盖洛普公司是全球知名的管理咨询策划公司，他们曾经进行过一项调查，旨在发现如何建立一个良好的工作场所。通过调查，他们发现一个良好的工作场所应该是这样的——第一，员工对于自己的工作满意度很高；第二，员工必须作出良好的业绩。

在调查过程中，研究人员采用了问卷调查加访谈的方式，让被访问者回答一系列的问题，比如他们认为什么样的工作环境最适合自己的能力的发挥，他们对于工作场所有什么样的要求等等。

在调查结束后的统计分析中，研究人员发现，员工们的需求主要集中在12个方面，这些需求都是薪水和福利待遇以外的需求，从中我们可以发现现代企业管理中员工管理的最新内容。

这些需求如下所示：

- (1) 希望能知道公司对我在工作中抱有什么样的期望。
- (2) 希望能拥有把工作做好所必需的工具和设施。
- (3) 希望能在工作中从事自己最擅长的事。
- (4) 希望自己出色的工作能得到承认和表扬。
- (5) 希望上司能把我当做一个有潜力和价值的人来关心。
- (6) 希望在工作中能经常得到别人的鼓励和推动。
- (7) 希望在工作中的意见能得到大家的重视。
- (8) 公司的发展方向和目标使我感到自己工作的重要性。
- (9) 希望我的同事们能和我齐心协力做好工作。
- (10) 希望在工作中能有一个最好的朋友。
- (11) 在过去的半年时间里，有人专门跟我谈论过我的进步。
- (12) 在过去的一年里，我有机会在工作中得到锻炼和成长。

从以上列举的12点需求可以看出，一旦员工满足了自己的生



存和安全需求，那么，他的精神需求就上升到主导地位，他更加希望自己的事业有所发展并且能经常获得一种成就感。

特别提示

在一个企业中，管理者除了要满足员工合理的物质需求与安全保障以外，更应该关注员工精神和情感方面的需求，尤其是要让员工感到自己在组织中是不断发展、不断成长的。

大多数管理者都明白物质需求对于员工的重要性，也都知道物质刺激对于激励员工的积极性非常有效，因此，他们都非常关注满足员工的物质需求，增加薪水和福利。但是，有一个有趣的现象，许多管理者慷慨地给予员工良好的福利待遇，以此来增加企业的凝聚力，结果却发现员工离职的频率一点也没有下降。

所以，一个成功的管理者或者一个成功的企业，必须要有自己行之有效的激励手段，一定要关注员工的精神需求。

精神激励的途径

精神激励是一种深入细致、复杂多变、应用广泛、影响极大的工作。它能够使先进员工的进取精神发挥作用，培养出“狂热的个人”。

了解员工的精神需求，比如员工的思想、干劲、热诚、正义感等等，管理者如果能在这些方面和员工产生共鸣，才算是真正了解了员工，员工也一定会有“士为知己者死”的想法。

在很多时候，精神激励是一个“表扬”和“关怀”的过程。大多数世界 500 强企业的具体操作方法是：

- (1) 善于把物质激励和精神激励结合起来。
- (2) 创造良好的心理氛围。
- (3) 及时给予适度的赞美和肯定。



(4) 要考虑到员工的差异,采取不同的方式。

(5) 关怀员工,感化员工,建立相互尊重、互相关心的良好的人际关系。

运用精神激励时,领导一定要发自真心,要有真情实感,避免给下属造成走过场、装样子的不良印象。

多赞美员工

赞美是世界上最动听的语言,一句赞美要比十句批评更管用。真正成功的经理人,都是那些善于恰当的赞美员工、肯定员工的人。因为赞美可以激发员工的热情、挖掘员工的潜能。他们知道,在赞美员工的时候,他们自己离成功也就更近了一步。

董强领导着一个不错的销售队伍,手下大概有二三十个员工,这个团队的业绩一直不错,可是想要做到公司最佳销售团队,却似乎总达不到。董强的感觉是,这个团队好像缺了点什么。

一个偶然的的机会,董强带着队伍参加了一个团队拓展训练,当时大家玩得非常开心,以前所未有的合作共同完成了很多高难度的项目。训练回来后,董强辗转难眠,他意识到,团队缺少的就是一种信念、一种互相扶持、互相帮助的氛围。

他于是给员工下达命令,每天最少要夸一名同事,要努力地帮每一名需要帮助的同事。自己也以身作则,一改以前的不苟言笑的作风,将赞美挂在了嘴边,甚至对于那些工作不理想的员工,也由以前的批评变成了鼓励。办公室的笑声渐渐多了,每个人的声音都开始充满了信心和力量,一股勃勃生气荡漾在每个员工的身边。

刚好不久后一个员工过生日,董强偷偷订了一个大蛋糕,下班后,大家推着蛋糕唱着生日歌出现的时候,董强看到这名员工的眼眶湿了。从那以后,这个团队里每个人的生日都是一起过的。

不用说,这个团队现在成了公司在全国销售队伍中的佼佼者,董强认为,做销售的,一直就是多劳多得,可这并不意味着有了物质激励员工就一定会努力,努力了就一定会有结果。恰当地利用精神薪