

成功的管理者在经营中都会深刻认识到：只有良好的结合企业目标与员工个人目标，激发出员工的工作热情和内在潜力，使之奉献出自己的智慧、才能、责任心，去努力、去创造，企业才能生存、发展、强大。

激励是一种方法 更是一门艺术

激励员工

的

18个大原则和 180个小手段

黄新华 / 编著

当代世界出版社

激励员工的**18**个大原则 和**180**个小手段

黄新华 编著

当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

激励员工的 18 个大原则和 180 个小手段/黄新华编著. —北京: 当代世界出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5090 - 0572 - 9

I. 激… II. 黄… 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 (2009) 第 196899 号

书 名: 激励员工的 18 个大原则和 180 个小手段

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010) 83908400

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

(010) 83908423 (邮购)

经 销: 新华书店

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 18.5

字 数: 250 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版

印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5090 - 0572 - 9

定 价: 36.00 元

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究, 未经许可, 不得转载!



前言

员工激励是企业长久以来的课题，员工激励是企业长盛不衰的法宝。世界上的成功企业，都是靠员工们奋斗出来的，员工的素质和活力是企业前进的根本推动力。成功的管理者在经营中都会深刻认识到：只有良好地结合企业目标与员工个人目标，激发出员工的工作热情和内在潜力，使之奉献出自己的智慧、才能、勤劳、责任心去努力、去创造、去革新，企业才能生存、发展、强大！员工激励极富科学性、艺术性，优秀的管理者总能深刻洞察到员工之间不同的需求、不同的目标，并从表象挖掘到实质，采取针对性强，行之有效的激励方式，使员工保持最佳的工作状态。

作为一名管理者，如果你不能激励你的团队在工作中发挥出最佳水平，即使你拥有一个才华横溢的团队——团队中的每个成员都拥有公司成功所需的技能和专业知识，这些才华也都将毫无意义。只有在工作中把员工的全部潜能激发出来，公司才能在竞争中脱颖而出。

试想有这样一个团队——团队中每个成员都发挥出最高水平。你会发现这样的团队具备如下特点：

- 对于公司亟待解决的问题，员工们积极献计献策，提供具有创意的解决办法。
- 团队成员之间相互协作，对产品和服务进行创新，使市场发生翻天覆地的变化。
- 员工们热情迸发，忘我工作，甘愿为公司奉献他们的精力和时间。
- 即使公司身处困境，他们依然对公司忠诚如一，忠于职守。
- 每个员工都勇于面对工作中的困难和挑战。
- 员工们以工作为荣，认为对公司的前程责无旁贷。

拥有一个如此优秀的团队，公司将会在竞争中超越对手，获得长足的发展。

毋庸置疑，激励员工在今日的商业环境里，比过去的任何时候都更为重要。这是因为，一方面，对于员工的行为，管理者的影响力越来越低，今天的管理者不能强制员工一定要做什么，只能像教练那样，间接地影响员工，尽量让员工按管理者希望的方法去做；另一方面，管理者对员工的要求越来越高，他们希望员

工以自治和自律的方式，在工作的质与量上达到更高的标准。在这种情况下，你只有通过员工的激励来提高他们的工作绩效，使他们发挥出最高的水平，才能够使企业得以生存和发展。

员工平日工作辛劳，很值得你（用金钱或者精神）去奖励他们，可是，要找出适当的奖励方法并不容易，有了这本书，赞美、表扬、或奖励员工，会变得更加不再困难。本书将告诉你，在什么样的时机、用什么样的方式来激励员工，才能达到最好的效果。我们将激励员工的180个小技巧分门别类进行归纳总结，把那些特别成功的做法作为个案研究。总的来说，这本书非常简单易读，可是它的内容却是众多管理者的心血精华。

这本书就像一个百宝箱，里面装满了激励员工的实例，那些充满创意的激励技巧可以启发你，借着它们的启发，你也可以将肯定、赞美、表扬与奖励永远纳为你的管理技巧的一部分。

没有一位员工存心要做平庸的人，每位员工都希望力争上游，在工作上有杰出的表现。利用适当的方法来激励他们，他们每个人都会成为不凡的人！当你在运用这些激励办法的时候，将会使员工的工作士气变得更加高昂，你们的工作将变得更加有效率，你和你的员工将会享受到更高的工作乐趣。

编者

目 录

上篇 激励员工的 18 个大原则

第一章 目标原则

- 明确而坚定的目标是激励员工的助推剂 3
- 1. 善于向员工描绘形象而生动的美好愿景 3
- 2. 设立让下属全力追求的目标 5
- 3. 最好让美好的愿景变得可望而不可及 6

第二章 影响原则

- 榜样的示范作用是激励员工的无声语言 9
- 1. 为员工设立一个效仿的标准 9
- 2. 在关键时刻一定要做出好的榜样 10
- 3. 用自己的行动去点燃员工心中的激情 12

第三章 尊重原则

- 尊重个性就是保护创造性 15
- 1. 调整自我同员工的关系,不要让员工觉得你高高在上 15
- 2. 把尊重员工的行动落到实处 17
- 3. 即使是最普通的员工也要让他们觉得自己很重要 18

第四章 赞美原则

- 恰到好处的赞美是激励员工的基本要诀 20
- 1. 用欣赏的眼光去看待每一位员工 20
- 2. 细心寻找可以赞美员工的机会 22
- 3. 记住,赞美一定要出自真诚 23

第五章 关怀原则

——细致入微的关怀才能让员工在感动中为你打拼 25

1. 在点滴之中体现出对员工的关爱 25
2. 为感到沮丧的员工注入信心 27
3. 让优秀的员工为“情”“锁”困 29

第六章 信任原则

——激励员工的有效途径不是规则,而是信任 31

1. 给予员工信任比什么都重要 31
2. 要敢于让员工犯一些小错 32
3. 走出事事都要过问的误区 35

第七章 成长原则

——因为有“奔头”,所以才会有持续不断的激情 37

1. 让员工感觉到企业有光明的前途 37
2. 敢于给员工事业发展的平台 38
3. 善于给员工制造学习与深造的机会 40

第八章 竞争原则

——良性的竞争机制是一种积极的引导和激励 42

1. 在组织中引进“鲶鱼式”的人物 42
2. 激起员工的自我优越感的欲望 44
3. 给予每个员工以充分的竞争机会 45

第九章 参与原则

——拥有参与感的人可以释放出隐藏在他们体内的能量 48

1. 鼓励你的员工畅所欲言 48
2. 确立员工的主人翁地位 49
3. 参与到企业日常事务中会让员工更觉得自己很重要 51

第十章 公平原则

——公平公正的激励机制才会让员工努力、奋发 54

1. 公平公正的对待每一位员工 54
2. 向员工公布企业的各项规章制度并严格执行 56
3. 对事不对人,建构公平的激励机制 58



第十一章 考核原则

——考核的目的不是要让他无地自容,而是告诉他可以做得更好 60

1. 预先公布考核标准 60
2. 一定要拟定出合理的奖励办法 61
3. 对业绩考核不太理想但有潜力的人要给予适当鼓励 63

第十二章 晋升原则

——只是“使他的地位更醒目”,他就会竭尽全力去维护自己的荣誉 ... 65

1. 经常用升迁的方法来激励员工 65
2. 为年轻人提供持续晋升的机会 66
3. 用不断的晋升去“诱惑”员工 67

第十三章 沟通原则

——心气顺才会有大干劲 69

1. 善于倾听员工的心声 69
2. 引导员工说出他们的想法 70
3. 妥善的处理好员工的抱怨 72

第十四章 授权原则

——认同与信赖才是员工发挥实力、提高绩效的本质 74

1. 授权的关键是对人员进行合理的统筹安排 74
2. 在权力下放的同时交给他们责任 75
3. 相信员工能做好,让他们自由发挥 77

第十五章 薪金原则

——有竞争力的薪酬才是激励员工的利器 79

1. 薪金一定要让员工感觉到跟他们的付出成正比 79
2. 采取灵活多变的薪酬支付方式 80
3. 在很多时候,薪酬比什么激励都有效 81

第十六章 危机原则

——适度的压力是前进的动力 83

1. 适当的压力是动力的来源 83
2. 制造危机,消除员工的惰性 84
3. 留下优秀的,淘汰差劲的 86

第十七章 诱导原则

——“认同感”能凝聚起员工的人心和力量 88

1. 用企业文化将员工的思想统一起来 88
2. 将企业的文化价值观植入每一个员工心中 89
3. 让员工为自己身在企业而感到自豪 90

第十八章 不固定原则

——按一种固定的模式激励所有员工,只会浪费人才 92

1. 针对不同性格的员工采取不同的激励手段 92
2. 把握好时机,才能获得最佳激励效果 94
3. 灵活机变,激励没有固定的时间和空间 95

下篇 激励员工的180个小手段

第一章 只有让员工看到希望才会跟着你尽力奔跑 99

1. 让员工看到良好的发展机会 99
2. 明确企业的发展目标,并适时地告诉给员工 100
3. 时时告诉员工公司所取得的好成绩,并当众奖励其中做出贡献的员工 101
4. 善用煽动性的言语向员工描述企业获得好的发展后自己所能获得的 102
5. 将企业的发展目标与员工的个人目标结合起来 103
6. 引导部属找到事情的根本原因 104
7. 在批评员工的同时肯定对方做出的成绩 106
8. 善于发现员工的优点,将他们放在合适的位置上 107
9. 对一些具有潜力的员工,给予他们犯错的机会 108
10. 给予有能力的员工一定的自由发展空间 109
11. 在员工工作出现问题时,鼓励比指责更为有效 111
12. 在恰当的时候晋升那些表现突出的员工 112
13. 以业绩的好坏作为提升员工的依据 113
14. 让核心员工持有干股能让他们觉得是在为自己工作 114
15. 管理者应该处处做员工的楷模与表率 115



16. 交代任务时绝对不要含混其辞	116
17. 以自己对工作的情感染染员工	117
18. 帮助员工制定职业规划	118
19. 适才专用才能更好地发挥人才的潜能	119
20. 多多为员工创造成功的机会	120
第二章 尊重每一位员工,他们才会尊重企业,才会自动自觉地工作	121
21. 不要老坐在办公室,学会走到员工中间	121
22. 礼貌而客气地跟所遇到的员工打招呼	122
23. 在下达任务时,少用毋庸置疑的命令口气	123
24. 在与员工交流沟通时不要轻易打断对方的话	124
25. 对员工不妥的建议,否定也要讲究方法	125
26. 即使员工做得再不对,也需控制自我的情绪	126
27. 记住员工的姓名,对方会感到非常的荣幸	128
28. 员工表现杰出时,管理者亲自向他道贺	129
29. 给员工提供一个良好的工作环境其实也是种激励	130
30. 在做一些决定前,不妨听听他们的建议	131
31. 让员工参与制定公司的规章制度	132
32. 放下架子,与员工平等相处	134
33. 放低姿态,向你的员工请教问题	135
34. 注意说话的方式与态度,主动向员工学习	136
35. 多与员工交谈,鼓励他们说出自己心中的想法	137
36. 不要总认为自己比员工高明	138
37. 摒弃官僚主义,减少对员工的过多干预	139
38. 更少正式命令,更多日常沟通	140
39. 通过交谈,和下属成为知己	141
40. 绝对不可以说出伤害员工自尊心的话	142
41. 倾听员工谈话时一定要专注、真诚	143
42. 在批评的同时还应给予一定的抚慰	144
43. 抛弃个人偏见,对企业中的员工一视同仁	145
44. 通过化解矛盾调动下属的积极性	146

45. 多注意员工的长处和积极面	147
第三章 在小事上给予关怀更能打动人心	149
46. 激发员工,从经营员工的心灵开始	149
47. 感情投资比物质刺激更有效	150
48. 给予员工“家庭式”的情感抚慰	151
49. 给予落后的员工以关怀和帮助	152
50. 让认真工作的女性更加认真工作的方法	154
51. 当下属内心不安时,更是抓住下属的心的最佳时机	154
52. 自始至终贯彻人性化的管理原则	155
53. 交谈时尽力消除员工的紧张感	157
54. 以自己对工作的狂热感染他人	158
55. 不要让员工觉得你光说不练	159
56. 当员工遇到困难而情绪低落时,对他说:我相信你行	161
57. 在适当的时候让员工捎去一份对他家人的问候	162
58. 勇于认错是实现良性沟通的好方式	163
59. 学会在客户的面前肯定员工	164
60. 为员工提供独特而有特殊意义的奖品	165
61. 以实际行动来表示对员工的重视	166
62. 对员工既要关心,又要严格	167
63. 重视下属的感受,尽量宽待下属	169
64. 让员工敞开心扉,说出他的真心话	170
第四章 给予员工正常的薪酬的同时还要给予灵活的其他奖励	171
65. 为员工提供有竞争力的薪酬	171
66. 工资围着市场转,奖金与业务目标“接轨”	172
67. 设置合理的薪酬制度,积极主动地支付报酬	173
68. 关键是要设定合理的薪酬水平	174
69. 以员工的表现为准,争取向员工支付相当好的报酬	175
70. 公开透明的奖金制度,是行之有效的激励方式	176
71. 给予有能力者相应的薪水报酬	177
72. 在金钱激励上尤其要注意公正	178



73. 用优厚的薪资和福利营造“人心齐”的局面	179
74. 允许员工灵活选择福利项目	181
75. 对一些表现突出的员工可以采取重奖的方式	182
76. 给员工意料之外的奖励会让对方印象深刻	183
77. 有时候不妨将明奖变为暗奖	184
78. 用群体奖加强员工的团队精神	185
79. 充分重视“小恩小惠”的激励作用	186
80. 用艺术的方法奖赏员工	187
第五章 激励因人而异,一种方式并不适合所有的人	188
81. 给予落后的员工以另类的“负激励”	188
82. 让能干的员工觉得有“地位”	189
83. 对能力突出者一定要给予他们施展才能的舞台	190
84. 对具有理想和潜力的员工给予他们学习的机会	191
85. 对“作对专家”的有效沟通十分重要	193
86. 鼓励墨守成规的员工勇于做出改变	194
87. 以坦诚真挚的态度对待疑心病重的员工	194
88. 对虚荣心强的人应当不失时机的向他请教	195
89. 对眼高手低者在肯定的同时也要给予善意的批评	196
90. 对屡犯错误的员工以必要的压力	196
91. 告诉自负的员工,让他明白还有很大的改善空间	197
92. 对责任感不强的人应当让他们学会对自己负责	198
93. 对情绪低落的员工要及时肯定他们所取得的成绩	198
94. 把握员工的性格,分配给他们“有趣”的工作	199
95. 对不安分的人要给学会宽容	200
96. 如何让普通员工表现出自己的闪光点	201
97. 以关爱的态度进行斥责	201
98. 对遭受精神创伤的员工进行抚慰	202
99. 交谈时应以员工的嗜好为话题	203
100. 依据每个人的差异订立不同的奖励标准	204
101. 在激励时应考虑员工的个性需要	205

102. 在任务失败时奖励表现出色的员工	206
103. 不惜做出让步,劝留进取心强的人才	207
第六章 善于给予员工一些除去经济物质之外的奖励,满足他们的虚荣心 ...	208
104. 给员工一个好的工作环境,增强员工的归属感	208
105. 管理者不妨偶尔“作贱自己”一回	209
106. 越是有能力的上司,偶尔也要扮演无用的人	210
107. 给员工一定的学习与培训的机会	211
108. 交派的工作越重要,员工越有干劲	212
109. 以具体的文字来赞美表现优异的员工	213
110. 使用优秀员工的姓名,来为某一长期的奖励计划命名	214
111. 给予表现出色的员工以一定的虚荣	215
112. 在特定的场合选择适当的表扬方式	216
113. 对做某些决策前征询员工的意见	216
114. 帮助员工找到工作的真正意义	218
115. 真诚地向员工表示感谢	218
116. 给自我一双明察秋毫的眼,随时发现员工可以赞美与鼓励 的地方	219
117. 随时传达对员工的信任	220
118. 邀请表现突出的员工共进晚餐	221
119. 鼓励员工对企业提建议	222
120. 为员工寻求工作的内在意义	223
121. 驾驭下属的情感,追求管理的最高境界	224
122. 不断说“好棒”、“的确如此”,让他感觉得意	225
第七章 请将不如激将,以适当的压力增加员工的积极性	226
123. 学会“打一巴掌再给一甜枣儿”的激励模式	226
124. 在忧患中激发员工的动力	227
125. 对一些员工不妨故意挑挑“刺儿”	227
126. 要充分利用好“刺儿头”能人	229
127. 巧妙利用对方的好胜心理,并有意识地褒扬第三者	230
128. 贬低对方,刺激对方的自尊心	231



129. 用明确的或诱导性的语言,把对方的热情激发起来	232
130. 根据不同的对象,掌握好巧言激将的分寸	233
131. 贬低要适度,赞扬要及时	234
132. 先和他套近乎,再在不经意间流露出对他的不屑一顾	235
133. 直截了当地刺激对方,直到把对方彻底激怒	236
134. 语调平稳的斥责会更有激励效果	237
135. 赋予喜欢发牢骚的人以新的角色	238
136. 要求员工做到的自己首先做到	238
137. 要求下属“照我做的去做”	239
138. 优胜劣汰,使企业更富有朝气和活力	240
139. 为员工设立挑战性的目标	241
140. 引导员工进行良性竞争	242
第八章 软硬兼施,有效的激励有时需要要点小手段	244
141. 推功揽过,让员工有成长与学习的机会	244
142. 把脉员工心理,做到有的放矢	245
143. 站在对方的立场上,让他开口说“是”	246
144. 对员工的需求,千万不要一步到位全盘满足	247
145. 在发奖金时加入一些感情的调味剂	248
146. 一定要让员工知道,你不追究他们的过失是因为他们其实能 做得更好	248
147. 在斥责下属之后,再适时给予安抚	249
148. 公正无私,奖励员工时不要夹杂私人感情	250
149. 把解决问题放在第一位而不是追究是谁的责任	251
150. 在有的时候应当亲自站出来解决棘手问题	252
151. 主动向员工表示友善,化解对方的敌对情绪	253
152. 领导者不能接受错误,但不能不接受批评	254
153. 距离产生美,对下属不能滥用感情	254
154. 明确鼓励适当的冲突,激发组织效能	255
155. 妥善处理好与上下级之间的关系	256
156. 任务布置下去后,还要为员工提供必要的帮助	257

157. 公开账簿管理,让拥有自主权的员工负起更大的责任	258
158. 制定决策后,领导者要带头执行	259
159. 调换员工的岗位,重新燃起他们“想干”的兴趣	260
160. 不妨让员工“戴罪立功”	261
第九章 循序渐进,用企业文化理念激发员工斗志	263
161. 向你的员工传递爱和热情	263
162. 用“具体的”梦想去鼓励员工拼搏	264
163. 源头再造,让使命感成为驱动力	264
164. 将企业的价值观植入每一位员工心中	266
165. 让员工看到工作的价值以及意义	267
166. 懂得放手,让员工体会到自由发挥的快乐	268
167. 根据每个人的长处充分授权	269
168. 确立事业部制度,实施分权管理	270
169. 靠人性化的激情管理制胜	271
170. 在企业中保持坦诚相待的空气	272
171. 维护企业内部的“人和”环境	273
172. 不能因为强调团队合作,而扼杀员工的个性	274
173. 定期举行有益的活动以凝聚人心	275
174. 使员工从心底里认同企业文化	276
175. 关键时刻应及时让员工知道真相	277
176. 在组织内建立起分享的企业文化	278
177. 平等相助,培养上下一体的工作关系	279
178. 最需要培养的是员工的信念与精神	280
179. 搭建广阔的舞台,多给英雄用武之地	280
180. 比刚性管理更有效的柔性管理	281

上篇

激励员工的18个大原则

