

● 员工激励金点子 ●

员工激励 有绝招

Monday Morning Management

陈东升/编著

周一清晨的管理课

◎识人 ◎用人 ◎激励人
成功领导者必备的三种能力



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

● 员工激励金点子 ●

员工激励 有绝招

Monday Morning Management

陈东升 / 编著

周一清晨的管理课

企业管理出版社

前 言

有经验的企业领导人都知道：企业最后的兴衰取决于人。通用公司总裁杰克·韦尔奇说过：“别以为我们只要比 80 年代多花点心思，就足以在 90 年代打败对手，这是我们当前可能犯的最大的错误。企业要加快脚步、更具竞争力的方法很简单，就是释放员工的活力、智慧、纯真与自信。”要调动员工的活力和智慧靠的是有效的激励。企业应根据自己所取的位置及企业员工的差异，确定适合不同企业、不同员工的激励政策。

我国企业普遍缺乏完善有效的激励机制。2001 年在北京举办的“中国人力资源峰会”上，有专家直言不讳地指出：“中国有极具潜力的人才市场，但企业的用人观念尚显陈旧。钱，不能解决一切问题。最主要的，是要建立一套完善的激励机制。”段永平年薪已达 1000 万，尚不愿留在自己一手缔造起来的中山“小霸王”，还要义无反顾地自行创业。他说唯一的原因，就是机制。

市场是一柄双刃剑，转瞬之间输赢易位。随着世界经济一体化进程的发展，中国在加入 WTO 后必然将逐

步放开国内市场，中国企业面临着前所未有的无国界的竞争，对激励理念与技巧的需求更加紧迫。本书分为激励攻略总论、个人激励篇、团队激励篇和组织激励篇等部分，从尊重、关爱、赞美、批评、竞争、宽容、实惠、股权、发展、目标、信任、分享等十二个角度入手，全面系统地向您展示了激励理论与实践的内涵，具有一定的理论深度，更有鲜明的实战性和可操作性。

成功的机会可能转瞬即逝，它只偏爱有准备的头脑。许多人们不屑一顾的小事情往往隐藏着决定你事业成败的玄机。成功的因素就在身边，这全靠多一个心眼去发掘。《员工激励金点子》里面收录了许多这样的经典个案。

成功的企业必须具备成功的激励，从中外著名企业身上，是不是可以总结出一些带规律性、具可操作性的指导内容呢？答案是肯定的。相信《员工激励金点子》能够给你圆满的解答。相信我：独一无二的方法往往能收到意想不到的效果。

目 录

激励攻略总论

1. 了解人的需要与激励原理	2
2. 掌握激励的根本原则	6
3. 作为受雇人的激励对象	9
4. 作为经济人的激励对象	11
5. 作为社会人的激励对象	13
6. 作为自我实现人的激励对象	17
7. 古代用兵励士的三项原则	19
8. 你能够成为一名富有激励力的经理	21

第一篇 个人激励篇——聚天下英雄之道

歌德：“待人之道：低而高之，弱而助之。”

第一章 尊重式激励	23
-----------------	----

9. 在企业内部鼓励自尊	23
10. 倡导各种形式的尊重	25
11. 尊重他人的优点	27
12. 尊重下属的动机	28
13. 尊重资深职员资历	30
14. 尊重人们渴望被重视的心理	31
15. 尊重员工的意见和建议	32
16. 尽量以轻松语气和下属讲话	35
17. 少说“我”，多说“我们”	37
18. 尊重支持激励法	39
19. 让下属畅所欲言	40
20. 对年长下属热情支持	42
21. 参与部属有意义的活动	44
22. 不妨学学“刘备摔孩子”	44
23. 鼓励员工说“不”	45
24. 孔明的躬亲与盖茨的洒脱	46
25. “一分钟经理”战术	49
26. 充分尊重员工信念的沃森父子	51
27. 海尔：以精神激励求自我管理	53
 第二章 关爱式激励	 55
28. 管人先管情	55
29. 情感管理：将“爱心”激励到“同心”	56
30. 情感管理的基本要求	59

31. 记住下属的名字	62
32. 关键时候拉人一把	65
33. 善待员工	69
34. 善待员工等于善待自己	71
35. 善待性格耿直的下属	74
36. 老板也要家访	75
37. 充分利用情感因素消除损失	77
38. 让下属承担富有挑战性的工作	80
39. 为下属举办康乐活动	82
40. 要有护才之魄	84
41. 使用是最好的关爱：大庆油田的人才激励	86
42. 包机救治打工仔的“广广蛇府”	91
43. 善于调动员工积极性的巴菲特	92
44. 全面关爱员工的联邦速递公司	93
45. 对有优越感的下属应区别对待	96
 第三章 赞美式激励	98
46. 不要吝惜赞美	98
47. 及时肯定与赞美	100
48. 表现出真诚的赞赏	102
49. 不断为有成就的员工喝彩	107
50. 充分肯定优秀的工作	109
51. 巧用高帽子	111

52. 多褒少贬，挑剔不如欣赏	113
53. 在第三者面前赞美下属	115
54. 不要吝啬对下属家人的赞美	115
55. 处理好赞扬和批评的关系	116
56. 鼓励并欢迎新想法	117
57. 有功则赏，有过则罚	118
58. 领导者表扬下属的要求	121
59. 领导者表扬下属的方法	125
第四章 批评式激励	128
60. 反向激励法	128
61. 领导者批评下属的方法	129
62. 领导者批评下属十二戒	133
63. 骂人不是老板的特权	138
64. 不作无谓的非难	140
65. 责备与惩罚的技巧	142
66. 不要生硬地批评和羞辱员工	146
67. 不要当众斥责下属	146
68. 不要做冲动的指责	147
69. 不要在客人面前指责下属	148
70. 不可揭人疮疤	149
71. 赏罚须先明	149
72. 赏罚不可错位	151
73. 周恩来的批评艺术	152

74. 苏秦遣张仪入秦	153
75. 激励不当会使后院起火	156
76. 西方的斥责	158

第二篇 团队激励篇——英雄惜英雄

拿破仑·波拿巴：“统治是一门艺术，其核心是让下级在各自的职位上永葆青春。”

第五章 竞争式激励	161
77. 培育激励性团队	161
78. 建立激励性团队的方法	165
79. 打造团队五步曲	167
80. 九种团队角色	169
81. 团队成员的自我激励	171
82. 团队人性的方面	174
83. 培养与增加团队精神	175
84. 微软的团队魅力	176
85. 引导良性竞争	178
86. 员工们在竞争中成长	180
87. 利用强烈的竞争意识	183
88. 利用“鲶鱼效应”	184

89. 教导雇员遵守竞争原则	185
90. 设几块奖牌让他们争	186
91. 不能赏罚不分明	189
92. 公平地对待下属	191
93. “末日管理”法	193
94. 淘汰“末位淘汰”制	196
95. 五粮液：以人才激励人才	199
96. 诸葛亮“造谣”——促进竞争	201
 第六章 宽容式激励	 206
97. 宽容能使雇员产生干劲	206
98. 要有容纳持反对意见者的胸怀	207
99. 正确对待恃才傲物者	210
100. “偏袒”下属的错误	212
101. 宽容下属的缺点	215
102. 切莫要求十全十美	217
103. 不能要求人人都是能人	218
104. 怎样团结对自己有意见的员工	220
105. 允许失败	221
106. 曹操求贤三道令	222
107. 宰相肚里能撑船	224
108. 领导者不可忽视的软技巧	230
109. 曾国藩宽容励才	231
110. 柔性管理的趋势	235

111. 豁达大度的刘邦	237
第七章 实惠式激励	241
112. 薪酬的主要内容	241
113. 薪酬设计的基本要求	242
114. 薪酬设计的程序	244
115. 设计好薪酬制度	252
116. 采取灵活的福利政策	254
117. 激励低薪员工有六法	257
118. 高酬重奖吸引人才	258
119. 更富有人性的奖励形式	260
120. 选择更好的奖惩时机和方式	261
121. 减时提薪的激励战术	263
122. 明奖暗奖的激励效果	264
123. 奖惩适度才能更好地激励	265
124. 实行特人特薪激励人才	267
125. 如何用好这柄双刃剑	272
126. 不能有压力无奖励	275
127. 奖励也要有原则	277
128. 关心员工健康的唯有“钱”	280
129. 工资激励要防止肥胖症	282
130. 建立个人奖励计划	285
131. 建立团队奖励计划	290
132. 拿破仑掷金币鼓士气	292

133. 全聚德待遇优厚收买人心	293
第八章 股权式激励	295
134. 股权激励与产权制度创新	295
135. 员工持股的原则与形式	299
136. 管理层持股的方式	300
137. 员工持股计划还是股票期权	302
138. 股票期权的激励力量	303
139. 股票期权制度的六大优点	305
140. 股票期权制度的两大弊端	309
141. 不同企业所适应的股权激励方式	311
142. 35%的股权激励加快了新老交替.....	314
143. 旺星的兴旺之道：员工股份制	315
144. 深圳华侨城：期股与期权的多重探索 ...	319
145. 襄樊车桥：动态股权	320
146. 天津泰达模式：期股以奖励为主	321
147. 江西萍化模式：虚股如何转实股	322
148. 四通模式：管理层融资收购	323
149. 联想模式：全面实行员工认股	325

第三篇 组织激励篇——令英雄有用武之地

老子：“太上，不知有之；……
悠兮，其贵言。成功事遂，百姓皆
谓‘我自然’。”

第九章 发展式激励	329
150. 适时提拔是抓住人心的策略	329
151. 给年轻下属一个担当重任的机会	333
152. 经理要亲自培养人才	334
153. 经理要经常下达特命事项	335
154. 要放手委以重任	336
155. 让下属自己承担责任	337
156. 敢在培养人才上花本钱	338
157. 培养自己的接班人	341
158. 尽量发挥员工的优点	342
159. 向工作团队授权	343
160. 对优秀员工进行再培育	344
161. 比尔·盖茨的天王之星	346
162. 知人善任是李嘉诚成功的保证	349
163. 借鉴松下育才法	351
164. 诺基亚关注员工发展	353

165. 摩托罗拉怎样用人	355
166. 德尔福的前途设计方案	356
167. 联想技术人才升迁体系	358
168. 微软的留人励人之道	361
 第十章 目标式激励	 366
169. 目标激励法	366
170. 用目标吸引员工	367
171. 在下属心里树起远大的目标	369
172. 变下属期望为具体目标	371
173. 有计划地去实现目标	374
174. 用尽所有资源去实现目标	377
175. 制定适宜的目标督促大家共同前进	379
176. 消除团队成员的不安	381
177. 给灰心的团队成员打气	382
178. 设立远景, 激励员工	383
179. 榜样激励法: 身边的标杆	384
180. 学会使用特殊奖励确立目标	385
181. 用口号激励下属去行动	386
182. 朗讯的放水养鱼政策	388
 第十一章 信任式激励	 389
183. 贵在信而不疑	389
184. 充分信任员工	392

185. 运用多种方式表达对员工的信任	394
186. 表达你对员工的信心	398
187. 让员工大胆去做	401
188. 用行动表达信赖	403
189. 培养相互信任精神	404
190. 士为知己者死	407
191. 用人不疑，与下属亲密无间	409
192. 管理就是分权的艺术	413
193. 下级的下级不是你的下级	415
194. 老板改错的好处	418
195. 激励八戒	420
196. 齐鲁石化的“信得过”管理	425
197. 松下幸之助把秘密告诉部属	427
198. 信赖员工是里诺公司的成功之道	431
199. 孙权以“人和”治理东吴	434
 第十二章 分享式激励	 438
200. 具有激励特性的组织气氛特征	438
201. 培育具有激励特性的组织气氛	442
202. 公司价值观激励	447
203. 公司形象激励	451
204. 公司道德激励	452
205. 让员工感觉他们是企业的主人	453
206. 激发下属的主人公精神	454

207. 培育主人翁精神的四步	456
208. 让员工以企业为荣	458
209. 使员工热爱岗位	460
210. 集体荣誉激励法	462
211. 让员工参与进来	463
212. 重视人性	464
213. 困难时使员工有“以工厂为家”的观点	466
214. 员工喜欢的企业	469
215. 索尼公司培养“家庭式感情”	471
216. 海外华人实业家注重培养员工的归宿感	472

激励攻略总论

激励具有特殊的规律性,要有效地激励员工去实现企业的目标,管理者必须了解人们的各种需求和强度,恰如其分地进行激励。日本著名企业家盛田昭夫曾说过:“对有功之人,应给予奖金,而不是地位,地位应给予那些具有相应才华的人。”

激励要坚持效用最大化原则,即对不同的人采取不同的激励方式和激励频率。

其实,激励的原理我国古代人就懂得,并充分运用在政治、军事等方面。我国企业对激励的运用在过去因为体制的限制而较少,在思想上亦有许多误区。当今,我国已加入 WTO,我们的企业要面对世界范围内企业的竞争,学习领会掌握正确的激励观念和激励方法,从经营思想到企业机制全面解放与变革,是一个当务之急。