

没有激励，就没有管理

点燃员工的 热情

激励员工的108个细节

从某种意义上说，管理者的首要职能就在于如何激励员工的潜能和热情，让他们自动自发、无怨无悔地完成任务，以实现企业的最终目标。

孙跃军/编著

当代世界出版社

激励员工的108个细节

点燃员工 的 热情

孙跃军/编著



当代世界出版社

图书在版编目(CIP)数据

点燃员工的热情:激励员工的108个细节/孙跃军编著.

北京:当代世界出版社,2009.9

ISBN 978-7-5090-0542-2

I. 点… II. 孙… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第140603号

书 名: 点燃员工的热情:激励员工的108个细节

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: 20

字 数: 300千字

版 次: 2009年9月第1版

印 次: 2009年9月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5090-0542-2

定 价: 38.00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

在竞争越来越激烈的现代社会，员工是企业最宝贵的资源，是让企业在竞争中保持活力、实现可持续发展的最终驱动力量。因此，企业要想立于不败之地，就要点燃员工的热情，让员工尽心竭力地工作。

“没有激励，就没有管理。”从某种意义上说，管理者的首要职能就在于如何激励员工的潜能和热情，让他们自动自发、无怨无悔地完成任务，以实现企业的最终目标。

可能有的管理者会说：我已经读了太多太多有关激励员工方面的书了，也已经换了N种先进激励方法了；东方的西方的都学了，中文的洋文的都念了，可是效果是是怎样的呢？放眼望去，员工的工作态度并没有改变多少，绩效也没有提高多少，依然是人浮于事，依然是碌碌无为。

这样的状况确实是让人头疼。但是，当你怀疑那些激励方法的有效性时，你有没有反问过自己：我真的把激励的每一个环节都做细做透了吗？

激励员工是一项系统工程，就像一根拉动企业之船的链条，有一个链扣出现问题，都可能导致整个链条的崩断、企业之船将失去前行的动力。在激励员工时，如果你看不到细节，或者不把细节当回事，

那么，再先进的激励方法都根本不会发生大的效用。这才是问题的症结所在。

“一树一菩提，一沙一世界”。毫不夸张地说，激励员工这项工作就是由一个个小细节，一件件小事组成的，如果想取得良好的激励效果，就必须全面细致地研究每一种激励方法，并密切关注每种方法的每个微若沙砾的细节。否则，必将“失之毫厘，谬之千里”。

为了使广大管理者的激励工作更有效，本书细致入微地介绍了十七种激励方法，并深入到每一种激励方法中的各个细节中去，对管理者们在激励员工的实践中经常遇到的问题进行了精确的论述，中肯地强调那些最容易被人忽视的环节的同时，也给出了行之有效的解决之道。

本书字不求工整却显其深刻，句不求华丽而显其实用，力求使读者能够全面、直观地了解各种激励方法的具体操作过程以及在操作中必须注意的细节，启发管理者如何让最头疼之事变得轻松、简单。不管是初涉管理工作的新手，还是资深老成的管理者，本书一定可以带给你不同凡响的启迪与收获。

目 录

第一章 首先解决吃饭穿衣问题

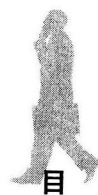
——保障型薪酬激励的 5 个细节

- 001. 保障型薪酬是激励员工的基础 2
- 002. 并非基本工资越少越能激励人 4
- 003. 制定健全科学的薪酬制度 6
- 004. 下工夫强化福利的激励作用 8
- 005. 股权激励，细节决定成败 10

第二章 拉开收入差距势在必行

——业绩型薪酬激励的 7 个细节

- 006. 薪酬制度要以绩效为导向 16
- 007. 使员工看到所得与贡献间的关系 18
- 008. 打破薪酬与职位的对应关系 21



009. 重奖有功者能拉动众人之心	25
010. 下大力气建立有效的奖金计划	28
011. 不妨暗地里送员工一个红包	30
012. 给员工一份意想不到的奖励	33

第三章 用典范人物为员工带路

——榜样式激励的 6 个细节

013. 榜样的激励作用不可忽视	36
014. 在企业内部挑选合适的榜样	39
015. 对榜样行为给予积极的强化	41
016. 管理者要成为员工的好榜样	44
017. 管理者要起到火车头的作用	46
018. 领导的速度就是众人的速度	49

第四章 方向一致才能形成合力

——目标式激励的 7 个细节

019. 设置目标，激发员工的动机	54
020. 用同的目标引领全体员工	55
021. 在共同目标中融入员工的意愿	57
022. 制定的目标并非越高越好	60
023. 设立的目标一定要明确清晰	62
024. 事先设定实现目标的具体步骤	65
025. 处理好大目标与小步子的关系	68

第五章 不仅用你，而且培养你

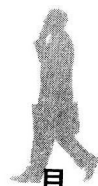
——培训式激励的 6 个细节

- 026. 走出误区，更新培训观念 72
- 027. 培训是一种高回报的投资 74
- 028. 培训有利于稳定员工队伍 76
- 029. 有效培训必须经过充分的准备 77
- 030. 采用多种方法对员工进行培训 80
- 031. 确保培训成果得以顺利转化 82

第六章 让有能力的员工有权力

——授权式激励的 8 个细节

- 032. 领导的任务不是替员工做事 86
- 033. 授权是一种高明的激励术 89
- 034. 授权予下时需要遵循的原则 91
- 035. 授权时必须注意的 10 个细节 93
- 036. 在每一个层面都实现真正授权 97
- 037. 给下属的地位也可以虚实结合 101
- 038. 授权并非对任何事都不闻不问 103
- 039. 牢牢把握不可下放的权力 106



第七章 把员工也视为“上帝”

——尊重式激励的7个细节

- 040. 企业最重要的客户是员工 110
- 041. 给人尊严远胜过给人金钱 113
- 042. 即使有权也不能对人颐指气使 115
- 043. 放下架子，与员工平等相处 118
- 044. 勿轻视有缺点或过错的员工 120
- 045. 向员工请教是最巧妙、最到位的尊重 123
- 046. 尊重和保护员工的个人隐私 125

第八章 以广博的胸怀对待下属

——宽容式激励的7个细节

- 047. 胸怀宽广是成就大事的前提 130
- 048. 心胸狭窄就等于和自己较劲 133
- 049. 宽容是一种巨大的激励力量 136
- 050. 犯了错的员工也能大度使用 138
- 051. 并非任何时候都需要明察秋毫 141
- 052. 大度面对下属的说谎行为 144
- 053. 既要容人之短，又要容人之长 146

第九章 细心体贴最能赢得人心

——情感式激励的7个细节

- 054. 爱之如父母，则归之如流水 150

055. 感情投资比物质刺激更有效	152
056. 你爱员工，员工才会爱企业	154
057. 征服人的心，就能控制他的身	157
058. 危难时你向部属伸出温暖之手	160
059. 于细节处传递对员工的关心	162
060. 把公司营造成温暖的大家庭	166

第十章 适当向员工释放些自由

——宽松式激励的6个细节

061. 过度的压力会影响工作效率	170
062. 缓解压力，延长企业生命周期	172
063. 不要把员工看得过紧、管得太严	175
064. 给员工营造宽松的工作氛围	177
065. 新工作模式：弹性工作制	179
066. 注意弹性工作制的实施条件	183

第十一章 以信任引导和塑造员工

——信任式激励的6个细节

067. 信任能诱导人，甚至改变人	188
068. 只有信任员工，才能管理员工	190
069. 没有信任，就没有团队精神	192
070. 灵活多样地表达对员工的信任	193
071. 在信任的同时激起员工的自信	196
072. 不要把无原则的放任当信任	200

第十二章 使下属觉得你很赏识他

——赞美式激励的6个细节

- 073. 赞美是激励下属的绝佳方法 204
- 074. 善言常常能诱导出人的善行 205
- 075. 拥有一双善于发现美的眼睛 208
- 076. 赞美员工时需要把握的原则 210
- 077. 掌握具体的表扬方法和艺术 213
- 078. 当众表扬员工时要注意的细节 215

第十三章 “好之者不如乐之者”

——兴趣式激励的5个细节

- 079. 兴趣与积极性紧密相连 220
- 080. 支持和管理员工的个人兴趣 222
- 081. 用兴趣激励员工的具体方法 224
- 082. 尽可能让员工做他想做的事 226
- 083. 用创造性和评价尺度给工作以快乐 229

第十四章 让员工有当家做主之感

——参与式激励的6个细节

- 084. 员工参与度越高就越有责任心 234
- 085. 要乐于倾听员工的反面意见 236
- 086. 给员工提供为公司提建议的环境 238
- 087. 让执行人员参与制定战略计划 240

088. 自由、开放的全员参与管理	242
089. 实施全员参与管理的 9 个细节	244

第十五章 为员工准备一个“擂台”

——竞争式激励的 5 个细节

090. 激起员工“自我优越”的欲望	248
091. 荣辱意识是引入竞争的基础条件	251
092. 竞争上岗，建立“赛马”机制	253
093. 留下优秀的，淘汰差劲的	255
094. 为员工创造良性的竞争环境	258

第十六章 以文化力量同化全体员工

——企业文化激励的 6 个细节

095. 只要炉火旺，湿柴也能成烈焰	262
096. 企业文化激励与传统激励的比较	265
097. 优秀的企业文化也是一种待遇	268
098. 用企业文化将思想统一起来	270
099. 建立起激励型的企业文化	273
100. 管理者要当好企业文化建设的推动者	278

第十七章 效果独特的反面激励法

——负向式激励的 8 个细节

101. 负向激励具有不可替代的作用	282
102. 要有合理的规则和惩罚的魄力	284



103. 实施惩罚时要做到及时而公正	286
104. 实施惩罚时不要“打倒一片”	289
105. 把批评作为激励的必要手段	291
106. 批评员工要灵活运用多种方式	296
107. 用激将法巧妙激起下属的斗志	299
108. 其他几种负向激励法的运用	302
主要参考文献	306

第一章

首先解决吃饭穿衣问题

——保障型薪酬激励的 5 个细节



尽管有人认为保障型薪酬只具安抚性而没多大激励性,但毫无疑问,它对吸引和保留员工非常重要。毕竟人人需要吃饭穿衣,只有最基本的生存需求得到了保障,人们才有精力和兴趣把工作做好,其他更高层次的激励方式才有发挥作用的空间。

001. 保障型薪酬是激励员工的基础

俗话说：“金钱不是万能的，没有金钱是万万不能的。”人人都有与生俱来的需要，如生存、稳定的收入等。生活是很现实的，得到稳定的收入，使吃饭穿衣问题得以保障，仍然是多数人出来工作的重要因素。尽管保障型薪酬的激励功效不够强，但它却是激励员工的基础，甚至是企业经营发展的前提。

(1) 较好的保障有利于吸引人才

我们知道，企业要有最强的竞争力，首先必须拥有大量的优秀人才。在市场经济形势下，越是高层次人才就越需投入大的资本。韩愈在《马说》一文中讲道：“马之千里者，一食或尽粟一石……且欲与常马等不可得，安求其能千里也？”俗话说：“良禽择木而栖”，凤凰自然只栖梧桐树，想引“凤凰”，却舍不得花钱为“凤凰”搭个“金”窝，引来的恐怕只能是“小麻雀”或“黑乌鸦”，当然也就不能指望它们下出“金蛋”来了。所以，在引进人才时，一定要舍得提供较好的保障。对企业而言，引进人才也像更新设备一样，投入的越多，产出和回报才会越丰厚。反之，只能看到“凤凰”另攀高枝了。

(2) 较好的保障有利于留住人才

不管你使用多么美妙的言辞表示感激，不管你提供多么良好的工作环境，员工最终期望的是得到自己应得的报酬，使自己的生活在保障，让自己的价值得到体现。他们会按照市场情况和一些合适的对象进行比较，比较后所得出的结果影响着他们对工作的满足程度。

不管一个人多么高尚，即使可能会因谋求个人的发展而牺牲个人收入，但不可能长期如此，因为他们要解决吃饭穿衣问题。如果企业



制定的工资和福利水平太低，必然在与其他企业的竞争中遭到失败并被淘汰，因为企业内的员工会在其他企业高薪的对比下，产生不满情绪以致工作热情下降，甚至会辞职，另寻高枝。而较好的保障能使员工对于公司产生一定的依赖程度和归属感，这样才能防止人才流失，留住优秀人才。

柯达公司对员工具有凝聚力，一条重要的原因就是以优厚的薪水和良好的福利回报它的优秀员工，尽可能地全体员工创造一个比别的同类企业更符合个人意愿和能力的工作环境，从而激发员工为公司努力工作和拼搏，并防止人才流失。有人曾这样形容说：“谁要想从柯达公司挖一些人过来，那就好像要把三岁小孩从妈妈身边拉开一样不可能。”

（3）较好的保障有利于降低企业成本

表面上看，给员工较好的保障会增加企业的物质付出，似乎提高了运营成本，但从经济学中流行的“效率工资”理论看，支付较高水平的工资是有利的，即较好的保障会提高员工的工作效率，进而降低公司运营成本。其原因主要有以下三方面：

第一，较好的保障可有效减少员工的流动率，降低公司的人力成本；

第二，较好的保障可提高员工的努力程度，因为较好的保障会使员工更希望保住自己的现有工作，他们一般都会珍惜这种高工资的工作机会，从而就会激励他们努力工作。

第三，能领取高工资的员工一般也是高素质的。因为高工资能吸引更多能胜任岗位的人前来应聘，企业可以在众多应聘者中通过比较找到合适的人才。

总之，保障型薪酬是激励员工的基础，也是所有激励手段中最基本的方法，只有满足了人们最基本的生存需求，其他激励方式才能发挥其应有的作用。聪明的管理者会积极主动地给员工较高的保障型薪

酬，而不等待员工提出要求，他们积极主动调查市场，保证自己员工的报酬比其他公司要高。这样可以让员工的宝贵精力和智慧用于实现最好的效果，而不是计较个人的报酬。

002. 并非基本工资越少越能激励人

基本工资，是以员工的劳动强度、劳动熟练程度、工作复杂程度以及责任大小为基准，根据员工完成定额任务（或法定时间）的实际劳动消耗而计付的工资。它是员工薪酬的主要部分和计算其他部分数额的基础。

目前，绝大多数企业的薪酬都由基本工资和各种奖金这两大块构成。一般的看法是：基本工资的激励作用没有奖金的激励作用大，因为奖金是变动的。于是，很多企业为了更好地激励员工，纷纷把基本工资降下来，奖金增上去，有的甚至把基本工资完全取消，只按绩效付给员工报酬，认为基本工资的比重越小，就越能激励人。

实际上，这种看法是片面的。中国人民大学劳动人事学院人力资源系教授、美国薪酬协会会员、美国人力资源协会会员文跃然就提醒人们：“降工资、加奖金作用不大。合理的员工薪酬支付手段应以基本薪酬为主，而不是奖金。”

文跃然曾进行过一个关于“降低你的底薪增加奖金”的问卷调查。结果显示，员工基本上是反对基本工资降低，然后增加奖金的部分。当问及“如果企业硬要降低你的底薪，增加奖金，会不会让你更满意？你会不会辞职？如果要降低底薪，降低的比例最好是多少？”员工的普遍回答是：“如果企业一定这样干，我也没有办法，也不辞职，基本工资降低10%以内还能接受。”但90%员工都表示，这样做