

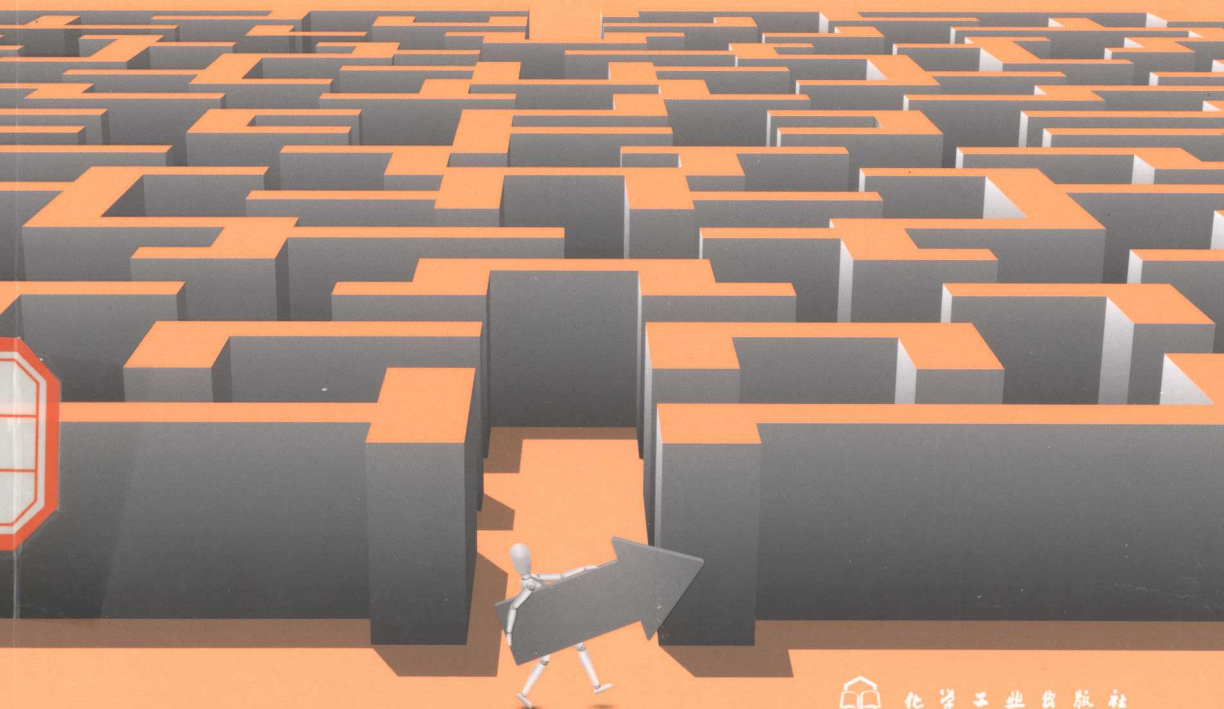
图解人力资源管理系列



图解员工激励 36计

乌力吉孟和 编著

五大类型 + 36个锦囊妙计 / 深层透视激励内核
图解文字 + 36个范例展示 / 有效激发员工斗志



化学工业出版社

图解人力资源管理系列



图解员工激励 36计

乌力吉孟和 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

本书最大的特色是：拒绝混乱的逻辑、堆砌的文字，通过问题穿针引线，借助图解精确表达，附加范例全面阐述，最终实现“思考+实践”的有机结合。

激励员工有差异，本书根据五种员工性格划分展开维度，即：老虎型员工、孔雀型员工、无尾熊型员工、猫头鹰型员工和变色龙型员工。针对特质，因材施教。

激励员工有谋略，本书为各个行业的中高层管理者展示了36个锦囊妙计，广角度、全方位、多级别地阐述了正确施行激励的方法和技巧。

本书适合企业中高层管理者阅读和使用。

图书在版编目（CIP）数据

图解员工激励 36 计 / 乌力吉孟和编著. —北京：化学工业出版社，2015.11

ISBN 978-7-122-25273-9

I. ①图… II. ①乌… III. ①企业管理—人事管理—激励—图解 IV. ①F272.92-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 230797 号

责任编辑：罗 琨
责任校对：战河红

装帧设计：王晓宇

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）

印 装：三河市双峰印刷装订有限公司

889mm×1194mm 1/24 印张8 字数170千字 2016年1月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：25.00元

版权所有 违者必究

前言

FOREWORD

升至管理层，坐上管理席，你会越来越深刻地意识到：仅仅靠自己“三头六臂”是不够的，更重要的是把每一位团队成员都培养成能独当一面的干将，使团队的业绩得到提升。

因此，“员工激励”就成为你每天必须要面对的管理课题。

可是一段时间以后你会发现：花了大量的时间、精力甚至物质成本，员工的工作效率却没有得到提升，业绩没有得到改善，你的一片苦心不但没有换来员工的正向改变、理解、努力，反而导致了他们牢骚满腹，甚至跳槽离职。

眼看员工日渐懈怠、不断流失，你该怎么办？频繁更换员工既不切实际又不能从根本上解决问题；埋头研究员工心理、针对每位员工对症下药费时又费力；仅靠个人魅力“笼络”员工更不是长久之计……

现在，你不用再为这个问题纠结！一书在手便可以横扫各种激励中遇到的问题，36计先帮你针对员工分门别类，再快速找到鼓舞员工主动积极改变自我的方法和技巧，员工激励不再是难题！

在本书的创作过程中，王淑燕、姜娣、蔚星星、毕春月、程淑丽、姚小凤、李作学、黄成日对本书的设计思路和体系给出了具体修改意见，张天骄、陈里、何雨桐、史册、王琴、刘俊敏提供了部分素材，金成哲、齐艳霞、史册、王胜会、徐滕、王春霞审阅了部分内容，孙立宏、刘井学、贾月、罗章秀、张正负责版式与插图的设计，全书由乌力吉孟和统撰定稿。

目 录

CONTENTS

第1章 激励老虎型员工 001

- 第1计 大处着眼 002
- 第2计 隔岸观火 008
- 第3计 为虎添翼 012
- 第4计 予其权重 017
- 第5计 迎难而上 022
- 第6计 变堵为疏 028
- 第7计 重金悬赏 032

第2章 激励孔雀型员工 037

- 第8计 成人之美 038
- 第9计 有的放矢 013
- 第10计 铺石垫路 018
- 第11计 恩威并济 052
- 第12计 南风送暖 057

第13计	正向诱导	062
第14计	推功揽过	067

第3章 激励无尾熊型员工 071

第15计	分阶培训	072
第16计	防微虑远	076
第17计	攻心为上	081
第18计	柔性管理	086
第19计	标杆示下	090
第20计	釜底抽薪	091
第21计	巧言激将	098
第22计	引进鲶鱼	102

第4章 激励猫头鹰型员工 107

第23计	建章立制	108
第24计	持论公允	113
第25计	规圆矩方	117
第26计	因小见大	122
第27计	目标延展	127
第28计	绩效追踪	132
第29计	循次而进	137

第30计	未雨绸缪	110
------	------------	-----

第5章 激励变色龙型员工 113

第31计	调虎离山	111
------	------------	-----

第32计	延迟满足	150
------	------------	-----

第33计	职能优化	151
------	------------	-----

第34计	正负并行	158
------	------------	-----

第35计	兴趣导向	163
------	------------	-----

第36计	穿针引线	167
------	------------	-----

附录 171

第①章

激励老虎型员工



——控制与任务导向特质



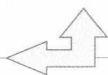
第①计

大处着眼

带着问题阅读思考



为什么激励老虎型员工不能事无巨细？



有些管理者也许还在使用常规的激励方法对待老虎型员工。

- 比如为老虎型员工制订详细的执行计划，为其安排好每一步。
- 比如为老虎型员工规定每个步骤的进度时间，不允许丝毫改变。
- 比如亲自“过目”老虎型员工的每一个执行细节，直到自己满意为止。

但是慢慢地会发现，诸如这些“订计划、控进度、亲上阵”等用之四海皆准的方法却并不能对老虎型员工产生很大的效果，甚至还可能会适得其反。这是为什么呢？事无巨细也有错？

其实，事无巨细本没错，错的是施行的对象并不适合。

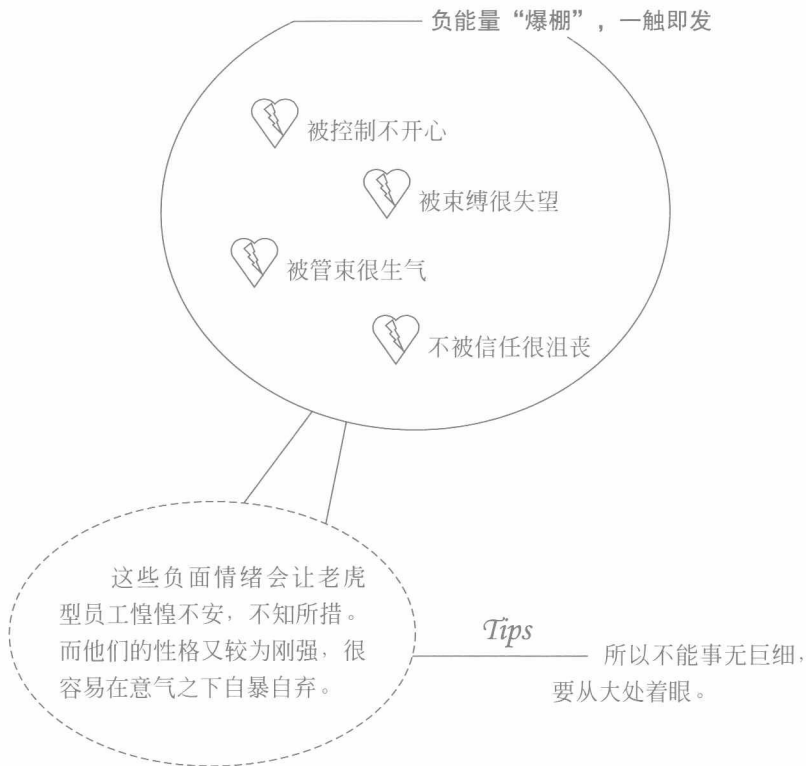
✧ 老虎型员工喜欢按照自己的方式和思路去执行，一份详细的执行计划对其来说不是辅助工具，反而是种束缚。

✧ 老虎型员工喜欢按照自己的节奏去执行，规定每个步骤的进度时间无异于捆住了他们的手脚。

✧ 老虎型员工喜欢并享受操控的感觉，如果规定执行中的每一个细节，会

让他们觉得自己没有任何发挥的余地。

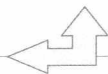
这些让老虎型员工极不适应的激励方式最终会激发其一系列的心理感受。这些心理感受绝对是负面能量的堆积场，会让老虎型员工的劣势全面“爆发”。



带着问题学习提高



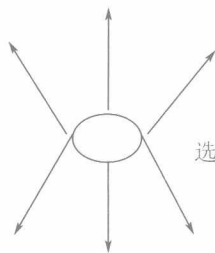
大处着眼的“大”又该如何理解？



用大处着眼的方式激励老虎型员工，“大”体现在以下几个方面上。

➤ “大”处着眼要立足于方向

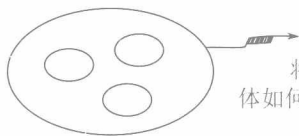
事无巨细不行，但是并不意味着对于老虎型员工要听之任之，在方向性的重大问题上还是要把控。因为如果方向不对，老虎型员工用力越多，实际离目标就越来越远。在确定好方向之后，对于执行步骤方面可以尽量少一些关注。



帮助老虎型员工选择最终的方向，在选择过程中也可以让老虎型员工献言献策。

➤ “大”处着眼要立足于整体

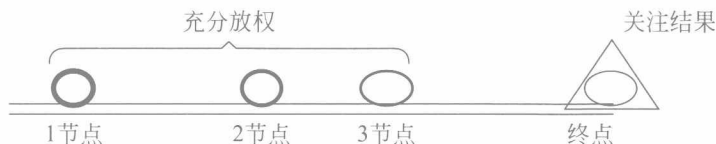
激励老虎型员工不必纠缠于一分一厘的细节问题，要学会从整体的布局 and 状态去掌控他们的执行情况和干劲。



将更多的注意力放在整体方面，而整体如何实现方面则不予过多关注。

➤ “大”处着眼要立足于结果

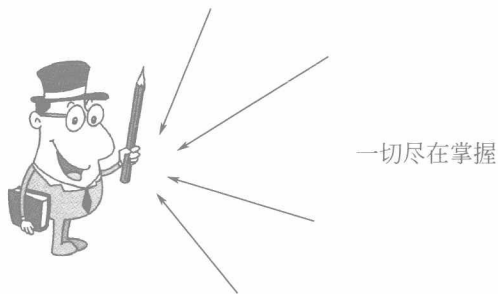
激励老虎型员工要给予充分的信任和支持，这要体现在过程当中尽量少干预，而只关注阶段性的成果即可。



➤ “大”处着眼要立足于掌控

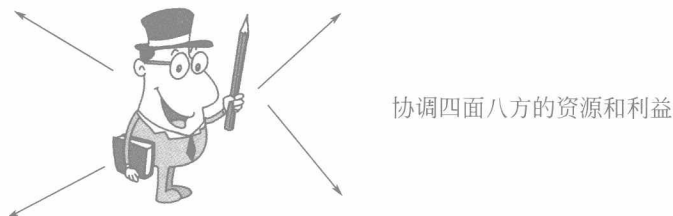
激励老虎型员工不能时时处处亲力亲为，做“管家型”的管理者，而是要

选择性地放掉一些具体执行过程中的环节，学会站在高处和远处去观望执行的进展，并时刻准备在必要的时刻“出手”。



➤ “大”处着眼要立足于协调

管理者在激励老虎型员工的过程中应该有自己的角色定位和职责，其中协调各方面的资源和利益是其中很重要的内容。



➤ “大”处着眼要立足于大局

管理者要学会从大格局、大气度、大魄力、大思维等方面全面激励老虎型员工。





范例展示

张经理是这样激励老虎型员工张明的：

发布任务时

老虎型员工

张经理：“张明，下周一召开部门会议，你组织一下。会议议题就是总结一下半年来咱们部门所有人的绩效问题。”

大处着眼确定主题方向

执行任务前

张经理：“最后截止日期是下周一，要保证在下周一之前完成所有的工作。整体要求会议紧凑有序。这中间的细节我就不管了，你看着安排吧。”

关注整体

大处着眼把控最终结果

充分信任

掌控任务中

张经理：“我注意到你在最关键的第三环节进展有一些慢了。有什么问题吗？我可以帮助你多调一些人员和资源，但是最后期限不能变。”

注重协调

自足于结果

大处着眼进行掌控

任务完成后

张经理：“这次的任务总体完成得很不错。不过我建议你好好总结一下，能不能用一种更开阔的思维、更强的执行力去准备并圆满完成下次的任务。”

关注思维

关注大局

执行后进行掌握和管理

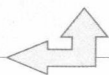
第②计

隔岸观火

带着问题阅读思考



当老虎型员工遇到问题和困难时，要不要马上提供帮助？

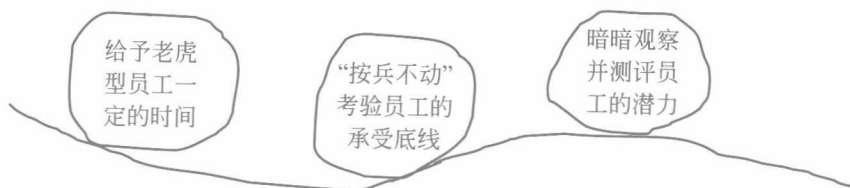


虽然老虎型员工能力突出，但是他们在执行任务的过程中同样会遇到各种各样的问题和困难。身为管理者这个时候应该怎么做？

应该马上提供支持和援助吗？这种方法恐怕不太妥当。

老虎型员工在这个过程中不仅无法体验解决问题和战胜困难的征服感，反而还会有种“自己离不开别人帮助”的挫败感。这样他们的潜能便不能得到充分的展现和发挥。

所以管理者在对老虎型员工进行激发时，要学会“隔岸观火”，暗中观察，以此来决定后续的行动。隔岸观火这一计策主要体现在以下3个方面，具体如图1-1所示。



◇ 给予老虎型员工一定的时间

不要急于“出手相助”，给予其一定的时间去纠正和克服。

◇ “按兵不动” 考验员工的承受底线

在员工靠自己力量去坚持的过程中，管理者可以借此了解员工的承受底线。

◇ 暗暗观察并测评老虎型员工的潜力

管理者可以在暗中观察老虎型员工处理问题和面对困难的方式，从而对其能力及潜力做到心中有数。

图 1-1 隔岸观火的主要体现

总之，使用“隔岸观火”的计策进行激发，本质上是让老虎型员工在“自我救赎”的过程中实现成长和飞跃，从而达到激励的目的。

带着问题学习提高



一味隔岸观火，火烧到对岸了怎么办？



凡事都需要斟酌实际情况，如果一味隔岸观火，任由老虎型员工在莽撞和意气中造成不可挽回的损失便得不偿失了。

所以在使用“隔岸观火”对老虎型员工进行潜能激发时，还要注意以下4点事项。这样既能保证达成效果，又不会影响全局工作和整体目标的实现，如图1-2所示。

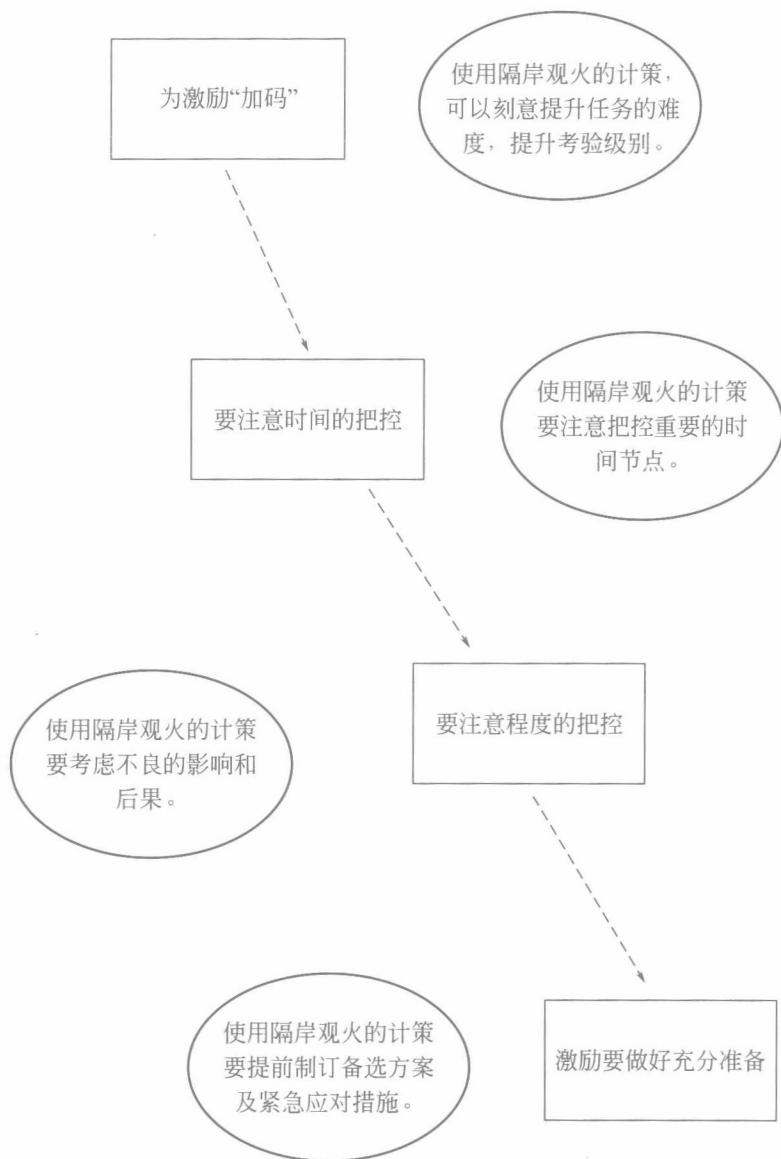


图1-2 “隔岸观火” 注意事项