



帝企鹅管理实务丛书

软硬兼施 激发欲望 让员工每一天都自动自发地工作
刚柔并用 激发潜能 让团队的每一个成员都全力以赴

激励员工 一本就够



石磊◎编著

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



帝企鹅管理实务丛书

激励员工 一本就



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

激励员工一本就够 / 石磊编著. -- 北京: 人民邮电出版社, 2012. 8
(帝企鹅管理实务丛书)
ISBN 978-7-115-28377-1

I. ①激… II. ①石… III. ①企业管理—人力资源管理—激励—通俗读物 IV. ①F272.92-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第107703号

内 容 提 要

科学有效的激励对于调动员工积极性、发掘员工潜能、提高员工素质等具有不可替代的作用。本书从尊重激励、沟通激励、目标激励、授权激励、激情激励、榜样激励、培训激励、绩效激励、奖惩激励、文化激励等共十个方面向管理者详细阐述了激励的方法和技巧,解决了管理者在管理员工过程中的最大难题。

帝企鹅管理实务丛书 激励员工一本就够

-
- ◆ 编 著 石 磊
责任编辑 任忠鹏
执行编辑 张婷婷
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 15 2012年8月第1版
字数: 200千字 2012年8月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-28377-1

定价: 36.00元

读者服务热线: (010) 67185923 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

>>>>> 序 言

企业的发展靠员工，而员工工作绩效的高低在很大程度上取决于企业的激励机制是否健全和激励手段是否有效。科学有效的激励对于调动员工积极性、发掘员工潜能、提高员工素质等具有不可替代的作用。

任何一个管理者都希望自己的员工拼命地工作，为企业创造更多的效益。要使员工在工作中付出最大的努力，管理者就必须对员工进行有效的激励，把员工的潜能激发出来。

调查显示，逐年走高的员工流失率已经成为困扰企业发展的最大问题，这使得很多企业不得不花费大量的时间、金钱在员工的重复招聘上。人才流失所带来的损失，已经远远超过招聘和再培训的成本，严重者甚至把企业拖至倒闭的边缘。虽然很多管理者已经意识到企业的激励机制出了问题，他们也试图通过提高福利报酬来达到降低员工流失率的目的，但效果依旧有限。如何对员工进行有效激励，才能使员工快乐积极地为工作摆在管理者面前的最大难题。

要让员工在工作中时刻都保持积极主动的态度，必须有一套非常适合员工的激励方法。一般来说，对员工的激励分两种：一种是物质激励，一种是精神激励。物质激励是基础，没有物质激励作为基础，精神激励就很

难长久。没有精神激励，物质激励的作用也会大打折扣。

物质激励主要包括薪酬和福利待遇水平。在使用物质激励的时候，管理者要注意三个方面的问题：一是不能把对员工的物质激励当成企业的负担，节约成本不要以减少员工的福利待遇为代价，否则不但节约不了成本，反而会造成成本的增加和原材料的浪费。二是对员工进行物质激励的同时要提出要求，物质激励虽然是对员工以前工作的奖励，而作为管理者更应该关心员工以后的表现，所以在员工得到物质激励的时候，要提出对他以后的要求与期望。三是物质激励要有限度，一味地给员工增加工资未必就能达到预期的效果，还要考虑公正公平性，同时要考虑不同员工的不同需要。

精神激励一般包括尊重激励、沟通激励、目标激励、授权激励、榜样激励、培训激励、激情激励及文化激励等。在现代物质生活极大丰富的情况下，精神激励有时比物质激励更为重要。要做好精神激励，管理者也要注意两个问题：一是激励要及时，只要员工表现比较好或有了成绩就要进行激励，比如赞美、给予一定的荣誉感等，而不能过了很长时间再去激励。二是勤于沟通，因为精神激励很多都是由沟通实现的，管理者要勤于跟员工进行沟通，因为只有高频率的沟通才能真正地把精神激励做到位。

另外，有证据表明，为员工设定一个明确的工作目标，通常会使得员工创造出更高的绩效。目标不仅给员工指明了方向，也给员工带来了一定的压力，从而激励他们更加努力地工作。目标的设定既要有挑战性，又要有可行性，应当像树上的苹果那样，站在地下摘不到，但只要跳一跳就能摘到。这样的目标激励效果最好。

马戏团里的海豚每完成一个动作，就会获得一份自己喜欢的食物。这是训兽员训练动物的诀窍所在。人也一样，如果员工完成某个目标而受到奖励，他在今后就会更加努力地重复这种行为。

根据马斯洛需求层次理论，对不同需要层次的人，要给予不同的激励模式。激励要因人而异。在一定时期，即使同一个单位的员工，其背景不同、分工各异、能力有别，需求也不同。比如，有的重经济实惠，有的重

名誉地位，有的重自我实现。在同一个人身上，不同时期的需求也是不一样的。需求的多样性决定了激励方式的多样性，优秀的管理者懂得根据个体贡献和要求，选择正确激励方式，讲究激励艺术，不断满足个体实现需求的愿望，把蕴藏在员工身上的潜力充分激发出来。

每一个企业都有自己的激励机制，但是为什么很多企业的激励机制起不到应有的作用，这是管理者最头痛的事情。因为激励不是一成不变的，而是变化的，不同的发展阶段有不同的激励方式。有些激励是静态的，比如企业的制度、奖金制度、处罚条例等，这是基本的激励，也是很多企业用得最多的；动态激励就是指管理者根据时间的变化和环境的的要求以及下属员工的实际情况等作出的具有激励作用的决定，而这种激励又是最关键的。要想让员工跑起来，管理者还要具体情况具体对待，必须掌握激励的核心才能达到理想的效果。

编者

第一章 尊重激励法：

尊重是激励的前提和基础

记住员工的名字，对方会备受鼓舞 /2

尊重是打开员工心门的“钥匙” /4

放下“官架子”，把员工看作“大人物” /7

把员工当成合作伙伴 /11

责难员工时要“留面子” /13

多用建议少用命令 /15

“以人为本”，获得员工的心才能成功 /17

尊重员工要从细节做起 /20

第二章 沟通激励法：

有效沟通利于消除隔阂，步调一致

沟通是最好的激励 /26

情感是有效沟通的捷径 /29

让沟通从心开始 /31

营造良好的沟通氛围 /34

要会说更要会听 /37

以员工感兴趣的话题为“切入点” /40

巧妙运用沟通小技巧 /41

第三章 目标激励法：

为员工展现一幅美好的蓝图和愿景

明确目标，让员工看到希望 /48

美好的蓝图能激发员工奋斗的欲望 /51

目标要“跳一跳才够得着” /54

用目标“诱发”向上的动力 /57

用目标作为团队的“航向标” /59

把任务当成一种使命 /63

让员工成为目标管理的参与者 /65

第四章 授权激励法：

大胆授权，让员工自己跑起来

放下包袱，做“甩手掌柜” /70

掌握好“大权下放”的火候 /73

按特长授权，使员工各尽所能 /76

充分信任是员工动力的“助推器” /78

大胆授权，给员工一定的自由 /81

一箭双雕的激励效果 /85

“放风筝”的授权原则 /87

第五章 激情激励法：

激情是原动力，有激情才能成功

热情和聪明同等重要 /94

记住：“工作是用生命去做的事” /97

带着激情去工作 /100

激情是一种对事业的狂热追求 /103

像老板那样去工作 /106

用 100% 的热情做 1% 的事情 /110

激情不断，创意无限 /115

第六章 榜样激励法：

以身作则，员工才会全力追随

火车跑得快，全靠车头带 /122

先激励自己，再激励员工 /125

做点燃员工激情的“发热丝” /129

把手“弄脏”，和员工打成一片 /132

正人之前先要正己 /135

做好标杆，是对员工的无形激励 /138

树立榜样，给员工一个看得见的“参照物” /142

第七章 培训激励法：

学习和培训，会让员工与企业一起成长

给员工提供成长的空间 /146

“充电”会使员工飞得更高 /148

寻找合适的方式培训员工 /151

重视团队合作精神的培训 /154

严格按流程操作的培训 /157

用良性竞争点燃员工竞争激情 /160

引入“鲶鱼”，给员工适度的压力 /163

第八章 绩效激励法：

合理的绩效考核能最大限度地挖掘
员工的潜能

薪酬是最好的激励 /168

绩效考核标准要科学、合理、有效 /169

重赏之下有勇夫 /172

薪酬比什么激励都有效 /176

用高薪吸引“千里马” /178

让员工持股，共享利益拴人心 /180

找到绩效激励中的平衡点 /183

第九章 奖惩激励法：

奖勤罚懒，表扬与批评相结合

宽严适度，奖惩合理 /188

暗地里送给员工一个红包 /191

领导的赞美会让员工士气大增 /193

少一些批评、多一些赞扬 /197

给员工改正错误的机会 /199

批评员工要对事不对人 /202

困难时帮员工一把 /205

必要时杀鸡给猴看 /207

第十章 文化激励法：

让员工融入到企业文化中来

每一个员工都融入到企业文化中 /212

以价值观凝聚人心 /215

少一分犹豫，就多一分成功的可能 /217

将执行融入到企业文化中 /221

让员工有一种决策者的感觉 /223

第一章

尊重激励法： 尊重是激励的前提和基础

尊重是人的基本需要，任何人都有被尊重的需要。员工的人格一旦受到尊重，往往会产生比金钱激励大得多的激励效果。尊重激励法是一种最人性化、最有效的激励方法。在企业组织里，管理者要想建立和维持良好的人际关系，让员工努力工作，就必须尊重员工，尊重员工的劳动，切实维护好员工的自尊，从而最大限度地激发其工作热情。

记住员工的名字，对方会备受鼓舞

每个人都很在意自己的名字，都希望交往者能记住自己的名字，同样，每位员工也都希望管理者能叫出自己的名字。在规模比较大的企业中，管理者若能从众多员工中轻易地叫出其中一人的姓名，对方将感到非常荣幸。

要想成为优秀的管理者，你得将每个员工都看成一个人格完整的人。开始时，不管你领导的团队有多大，在四处走动时，至少能叫得出每个人的名字。有人说恺撒大帝叫得出他军团里成千上万人的名字。他喊他们的名字，然后他们在作战时为他卖命。

的确，任何主管都希望员工知道自己的名字，反过来说也是如此。记住员工的名字，因为他们值得一记，因为记住他们的名字，才能进一步去了解他们；记住他们的名字，看他们和让他们看你才有意义。

美国前总统罗斯福知道一种最简单、最明显、最重要的得到好感的方法，就是记住对方的姓名，使人感到受重视。克莱斯勒汽车公司为罗斯福制造了一辆汽车。当汽车送到白宫的时候，一位机械师也去了，并被介绍给罗斯福，这位机械师很怕羞，躲在人后没有同罗斯福谈话。罗斯福只听到他的名字一次，但他们离开罗斯福的时候，罗斯福寻找这位机械师，与他握手，叫他的名字，并感谢他到华盛顿来。

吉姆·法利连中学都没有上过，可到他46岁时却获得了学位，成了美国邮电部门的官员。

有人问及他成功的秘诀时，吉姆·法利说：“我能记住5000人的姓名。”

在吉姆·法利担任石膏康采恩董事长的年代里，他给自己规定必

须记住与之交道人的名字。非常简单，无论跟谁认识，他都要弄清这人的全名，询问有关他家庭、职业和他的政治观点等情况。法利把所有这些情况都装在脑子里，当下次再遇到这个人时，即使过了一年，他也能拍着这个人的肩膀，问他家庭和孩子的情况。仅此一点就可以说明，吉姆·法利为什么能取得光辉的成绩：竞选前几个月——当时罗斯福是美国总统候选人，吉姆·法利一天内写了几百封信，发往西部和西北各州。他又在20天时间里，到过20个州，乘马车、搭火车和汽车，一共走了2000英里。每到一个城市他就停下来，在早饭、午饭或晚饭时间会见选民，同他们促膝谈心。

吉姆·法利一回到东部，就给他到过的每个城市写信，要求收信人向他回信说明所有同他谈过话的客人的名字。然后，他将这些人的名字汇集成册，名册上有数千人的名字。名册上的每一个人都收到吉姆·法利的亲笔信。这些信开头全是“亲爱的威尔特”或“亲爱的约翰”，末尾的签名也全是“吉姆”。

如果你能记住某个人的名字，并在再见面时能脱口而出他的名字，这就是对他的一个小小的恭维。但是，如果你忘了或记不准了，产生的效果就不再是恭维了，而是尴尬。

当然，记住员工的姓名并不是一件轻而易举的事，需要下一点工夫。一般记住大量人的名字的方法，主要有如下几点。

1. 认真听对方介绍姓名并记在心里

有的人虽主动问对方“尊姓大名”，但在对方介绍时又心不在焉，对方还未走，已经忘记了他是谁，哪里还谈得上下次见面！有的人记忆力强，有的人记忆力差一点，这是事实。如果记忆力差，可以说“对不起，我没有听清楚”，让他再说一遍，以便加深记忆。还可以在听的时候，一边用每个字组一个词或者一个词组，来加深记忆。比如，你的员工叫马胜长，你就说马到成功的“马”，胜利在望的“胜”，长命百岁的“长”，这就使你印象深刻多了。

2. 记住员工的特征

人有多方面的特征：有外形的特征，如眼睛特别大，胡子特别多，前额很突出等；有职业上的特征，如他技术最好，在某一技术上有受人称道的雅号等；有名字上的特征，有的人名字有生僻的字，有的人名字与某几个人的名字完全相同，这本来是没有特征的，但可把“同姓共名”作为一个特征，再把他们区别开来就容易了。把名字与这些特征联系起来，就不容易忘记了。

3. 备个小本本，随时记录

对尊贵的客人，切不可当面拿出小本本来，只能事后追记。但对员工，你可以说：“我记忆力差，请让我记下来。”员工不但不会讨厌，还会产生一种尊重感，因为你真心实意想记住他的名字。为了防止以后翻到名字也回忆不起来，除了记下名字以外，还要把基本情况如单位、性别、年龄等记下来。这个小本本要经常翻一翻，一边翻一边回忆会见时的情景，这样，即使三年五载以后再碰到此人，你也可以叫出他的名字来。

4. 多与员工接触

百闻不如一见。有不少管理者，一有时间就深入到基层，同员工一起干活，或一起娱乐，或促膝谈心，或共商良策。这样的管理者，不但能叫出员工的名字，连员工在想些什么都能说得出来。

尊重是打开员工心门的“钥匙”

管理者如何才能赢得员工的心？怎样对待员工才能让员工拼命地工作呢？这其实还是有迹可循的。日本著名企业家松下幸之助的故事对现代的管理者们一定会有很大的启发。

有一次，松下幸之助与员工在松下电器公司的餐厅里就餐。一行人都点了牛排。当他们都吃完主餐之后，松下幸之助便让助理去请烹调牛排的主厨过来。

助理注意到松下幸之助几乎没动放在他面前的牛排，他猜想松下幸之助肯定是嫌牛排做得不好，想到过一会儿可能会有尴尬的场面。

主厨很快来了，他的表情很紧张，因为他知道自己面前的是松下的总裁松下幸之助先生。

当厨师怀着忐忑不安的心情准备挨批评时，松下幸之助说：“你做的牛排很好吃。我今天只吃了一点，因为我今天胃口不是很好。不找你说清楚我怕你会错以为自己做的牛排不好呢。”

厨师和其他员工都困惑得面面相觑，大家过了好一会儿才明白这是怎么一回事儿。

“我想当面跟他解释清楚，主要是我担心他看到我吃了一点的牛排被送回厨房，心里会很难过。”可以想象，如果你是主厨，听到松下幸之助先生这么说，你会有什么感受？是不是会感到备受尊重？其他的员工听到松下幸之助先生这么说，对他更为敬佩，也会愿意更加努力地为松下集团工作。

还有一次，松下幸之助对一名管理人员说：“我个人要作很多决定，并要批准他人的很多决定。实际上只有40%的决策是我真正认同的，余下的60%是我有所保留的，或我觉得过得去的。”

管理人员很不解，他觉得只要是松下幸之助不同意的事，完全可以否决。

“你不可以对任何事都说‘不’，对于那些你认为过得去的计划，大可在实际过程中指导他们，使他们重新回到你所预期的轨迹。我想一个领导人有时应该接受他不喜欢的事，因为任何人都不喜欢被否定。”

关注员工的感受，真诚地、发自内心地尊重员工，这也是松下幸之助

的领导风格。

想必大家都知道，松下幸之助是以骂人著称的，这是他一贯的领导风格，但是他也最会栽培人才。通过他对员工发自内心的尊重，把独特的真诚与关怀整合在一起了。

身为一名企业的管理者，尊重你的员工，给你的员工以关怀，让他们明白他们在企业中和你一样重要，相信员工也会尊重你，以更大的热情、更多的努力来回报你和你们的共同企业！

下面的这个故事就说明了这一点。

纽约的第七街是美国时装工业的中心。在美国近 5000 家大服装公司的激烈竞争中，约南露珍服装公司居于首位，董事长大卫·史瓦兹由此得到“时装大王”的美誉。他以非凡的工作热情、坚强的意志和不懈的努力，仅仅以 3000 美元开创了这个世界著名的服装公司。现在，他拥有二十几家分公司，有十几个制造中心分布在海内外，每年来自各地的订单达数十亿美元。

史瓦兹能有今天的成就，除了自身的努力外，也离不开他手下的精英员工。

创业时期的史瓦兹，并不是一帆风顺的。最艰苦的时期，他经常几昼夜都不休不眠。白天到外面去做推销员，夜间则动脑筋想赚钱的办法。

后来史瓦兹意识到，只有创新，设计出一些别人没有的东西，才能开拓市场。然而，他自己并不懂得设计。他想请个好的设计师，但又没有能力支付设计师的工资。为了这事，他一直烦恼，因为他明白，如果没有一流的设计师，想在服装界成名几乎是一件不可能的事。他为此终日茶饭不思，精神恍惚。

一天，他到一家零售店推销成衣，30 多岁的老板看了一眼他的衣服说：“我敢打赌，你的公司没有设计师。”这句话一下触动了他的心病。