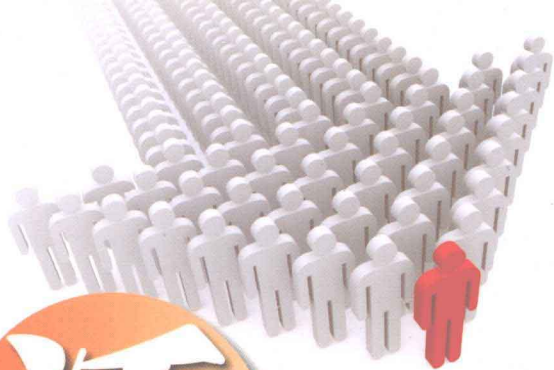


QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA

企业成长力书架



激活 你的团队

李金玉 ○ 编著

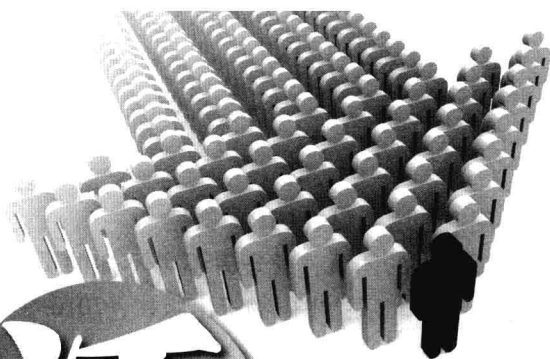
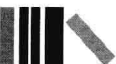
管理者不可不知的员工激励技巧

管理者在平常的工作过程中,总是有意无意地打击了员工的工作热情,因此,激励对于管理者来说也是必不可少的一门学问。

J I H U O N I D E T U A N D U I

中国物资出版社

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA
企业成长力书架



激活 你的团队

李金玉 ○ 编著

管理者不可不知的员工激励技巧

J I H U O N I D E T U A N D U I

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

激活你的团队：管理者不可不知的员工激励技巧/李金玉
编著. —北京：中国物资出版社，2010.9

（企业成长力书架）

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3514 - 0

I. ①激… II. ①李… III. ①企业管理：人事管理—激励
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 153884 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 梁 凡

中国物资出版社出版发行

网址：<http://www.clph.cn>

社址：北京市西城区月坛北街 25 号

电话：(010) 68589540 邮政编码：100834

全国新华书店经销

三河市西华印务有限公司印刷

开本：710mm × 1000mm 1/16 印张：19.75 字数：247 千字

2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

书号：ISBN 978 - 7 - 5047 - 3514 - 0/F · 1384

印数：0001—4000 册

定价：36.00 元

（图书出现印装质量问题，本社负责调换）



员工激励是企业的永恒话题，更是企业长盛不衰的法宝。

在企业管理中，谁都希望自己的下属能够积极、主动、自觉地工作，并能达到期望的目标。现实却往往事与愿违，员工士气低落、人心涣散、抱怨连连、流动频繁，最终导致员工、团队、企业的绩效均呈下降态势。这样的局面是怎样造成的？应如何挽救呢？一些管理者花了很大的力气，想了很多方法，收效却不大。不得不说，这些管理者还没有清醒地认识到他们错在哪里，还不清楚如何有效地激励员工。

必须承认，员工激励是管理者最难拿捏的工作。但是，如果我们能够充分理解激励的含义，了解激励的因素，掌握并有意识地应用正确的激励方法，局面将大不一样。

要想有效地激励员工，首先要充分理解激励的含义。在这里，我们所说的激励就是为了达到企业目标，通过满足员工的生理、愿望、兴趣、情感等需要，有效地启迪员工的心灵，达到挖掘员工潜





力的管理手段。换句话说，激励就是为了让某人更好地去做好某事，而这件事肯定与企业的目标相关联。

在企业管理中，你可以买到一个人的时间；可以雇一个人到固定的岗位工作；还可以买到按时或按日计算的技术操作。但你买不到热情，买不到创造性，更买不到全身心的投入，你不得不设法争取这些。

成功企业都是靠人奋斗出来的，员工的素质和活力是企业前进的根本推动力！成功的企业家在经营实践中认识到：只有将企业的目标与员工的个人目标较好地结合起来，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、勤劳与责任心，从而去努力、创造、革新，企业才能生存、发展、辉煌。因此，激励对于管理者来说是不可或缺的一门学问。

激励员工是管理者的职责之一。例如，刘邦打仗不如韩信，策略不如张良，武功不如萧何，他之所以能够得到天下，是因为激励工作做得好。在实际工作中，有许多管理者解决工作进度、质量、成本、技术等问题尚可，但是对看不见摸不着的员工激励，却常常束手无策。

激励的技巧像一团云雾，很难掌握。同一个人，以同样的语速，对不同的人说同样的话，产生的影响可能是不同的。

本书中，我们从14个方面对激励的技巧进行了全面的剖析，并且针对不同的人和企业设计了个性化的激励方案。希望能通过这些激励的技巧给企业的管理者一些启示。具体包括：





激励机制：创设满足员工各种需要的条件和规则等，力求达到激励的效果；

目标激励：为员工设定合适的目标，激发员工积极向上的动机和行为；

需求激励：给予员工真正所需要的，满足员工的个别需求；

物质激励：通过实物与金钱等物质手段激励员工提高工作绩效；

晋升激励：给予员工晋升的机会，帮助员工成长；

授权激励：体现信任和对能力的肯定，增强员工的责任感；

培训激励：提高员工的技能水平，从而提高员工的工作满意度；

竞争激励：让每一位员工公平地较量，最终达到提高组织绩效的目的；

榜样激励：要求员工做到的，应当先树立一个榜样；

沟通激励：优秀的员工是沟通出来的；

情感激励：通过强化感情交流，激发员工工作积极性；

赞美激励：给予掌声与赞美，更容易激发员工的工作热情；

危机激励：激发员工的危机感，激起员工背水一战的士气；

个体激励：根据不同的个体，制定不同的激励策略。

最后“学以致用”则是列举了5个知名企业成功运用激励机制的案例，进一步帮助读者领会上述的14个技巧。

总之，激励永远是有效的手段。要使激励有效并非难事，但由于某些管理者的“吝啬”或者是忽略，以致激励逐渐失去了效应。





说到底，人人都需要激励；如果没有激励，谁还会干他所不愿意干或不想干的事——如为他人赚钱。管理者们，赶快树起激励这面旗帜吧！

作者

2010年6月



目 录

CONTENTS



第一章 激励机制：激活团队的基本法则/1

开宗明义 成功源于科学的激励机制/1

技巧1 有效的激励机制是企业发展的重要保障/4

技巧2 建立多跑道、多层次的激励机制/9

技巧3 因人设岗：让员工充分发展自己的兴趣和爱好/11

技巧4 跨越绩效激励机制的鸿沟/14

技巧5 机制一定要精确、公平/17



第二章 目标激励：让员工看到希望/21

开宗明义 设置目标，让员工自己跑起来/21

技巧1 目标分解到个人：明确的责任也是激励的手段/26

技巧2 将目标化为书面的“魔咒”/31

技巧3 适度目标：让激励轻而易举/34





技巧4 目标可视化，天天看“梦想板”/38

技巧5 把公司目标和员工的个人目标结合起来/42



第三章 需求激励：给员工不断前进的理由/46

开宗明义 锁定员工的“内在需求”，才能激发员工工作的“动力”/46

技巧1 “提高员工曝光度”是简单易行的好方法/48

技巧2 满足三大需求，打造更人性化的激励机制/51

技巧3 对员工心理的满足更为重要/56

技巧4 针对员工的协作需求动机，与其建立绩效合作伙伴关系/60

技巧5 对员工满意需求及时进行反馈，持续强化正向行为动机/61

技巧6 了解个别员工需求，实施个性化激励/63

技巧7 充分考虑需求的变化，适时变换/67



第四章 物质激励：神奇的“一滴蜜”/70

开宗明义 没有金钱是万万不能的/70

技巧1 “人为财死，鸟为食亡”：为员工设计一套完整的、系统的薪酬和激励体系/74

技巧2 薪水使员工分享企业成长果实/77

技巧3 给员工以满意的薪水/80

技巧4 股权激励计划：给人才一副“金手铐”/83





- 技巧5 团队奖励：激发团队中每个人的激情/85
- 技巧6 随时随地奖励：该出手时就出手/88
- 技巧7 奖励推陈出新，让员工不断感到满足/92
- 技巧8 运用合理的不公平让员工有压力/94



第五章 晋升激励：为员工提供更宽广的舞台/98

- 开宗明义 给员工搭起“天梯”/98
- 技巧1 为员工创造畅通的晋升渠道/101
- 技巧2 晋升对公司认同者：企业与员工双赢的选择/104
- 技巧3 内部提升，给员工更宽广的舞台/106
- 技巧4 优秀的员工无不是与公司风雨同舟者/108
- 技巧5 以老板的标准要求自己者获得晋升/110
- 技巧6 把事情做在前面者获得晋升/114
- 技巧7 别捧杀“好士兵”/116



第六章 授权激励：给员工高飞的机会/119

- 开宗明义 会授权的人才会掌权/119
- 技巧1 授权，信任是前提/122
- 技巧2 真正地授权，大胆让下属去做/126
- 技巧3 大权独揽、小权分散/129
- 技巧4 给员工更多的自主权/133
- 技巧5 有效授权与合理控制相结合/136
- 技巧6 在授予权力的同时，也明确其责任/140





技巧7 授权要人尽其用/144



第七章 培训激励：让你的员工更优秀/147

开宗明义 培训激励比高额的薪水更具吸引力/147

技巧1 内部培训，让普通员工变得更优秀/150

技巧2 外部培训，最大限度地激发员工的活力/158

技巧3 鼓励员工自我培训/160

技巧4 建立学习型企业文化/166



第八章 竞争激励：有本事你就拿出来/169

开宗明义 让员工感到自身正处于竞争中/169

技巧1 实行任期考评制，有能力就上台，没能力就下来/171

技巧2 设置竞争对手，让员工之间主动展开竞争/174

技巧3 利用同级的压力，激发员工工作热情/177

技巧4 引入外来竞争激励：适时为公司添加新鲜血液/178

技巧5 “数字上墙”：数据更具可比性和说服力/181



第九章 榜样激励：员工进步的标杆/184

开宗明义 榜样的力量是无穷的/184

技巧1 “鲇鱼效应”：用优秀员工激发其他员工的
热情和活力/186

技巧2 明星员工演绎“多米诺骨牌”/189





- 技巧3 以身边的人和事作为榜样/192
- 技巧4 用榜样事迹激发员工的工作热情/194
- 技巧5 请榜样人物做报告/196



第十章 沟通激励：激励员工的无形纽带/198

- 开宗明义 积极沟通，事半功倍/198
- 技巧1 理解、认同、适应对方的语言方式和行为习惯/200
- 技巧2 准确掌握员工的语言与行为方式/203
- 技巧3 学会在沟通中倾听/205
- 技巧4 非正式沟通：化解员工的抱怨情绪/208



第十一章 情感激励：感人心者莫过于情/210

- 开宗明义 真情，最有杀伤力的武器/210
- 技巧1 传递积极的期望，帮助员工成长/214
- 技巧2 增加员工工作的价值和积极性/217
- 技巧3 礼轻情义重：给员工特别的关心/221
- 技巧4 给员工需要的“精神激励”/226
- 技巧5 做个善解人意的管理者/228
- 技巧6 给人尊严远胜过给人金钱/230
- 技巧7 掌握安慰人的“心技”，在恰当的时候给予力量/233
- 技巧8 多维度积分法：一种新型的员工激励方法/236





第十二章 赞美激励：最有效的良药/239

开宗明义 赞美是激励的“驱动器”/239

技巧1 千万不要吝惜你的赞扬，应随时随地赞美下属/243

技巧2 “你扫的地真干净”/245

技巧3 抓住关键事件进行表扬和称赞/247

技巧4 在公众场所表扬业绩佳者/249

技巧5 如实，恰如其分地赞美/252



第十三章 危机激励：置之死地而后生/256

开宗明义 危机激励，同样能起到较好的激励效果/256

技巧1 让员工树立危机意识：今天不努力工作，明天努力找工作/258

技巧2 “不进则退，退则一败涂地”/261

技巧3 压力也是一种激励的好方法/263

技巧4 末位淘汰，让不合格员工“卷铺盖”走人/266

技巧5 “人造危机”产生智慧，知足者不能常乐/270



第十四章 个体激励：什么能够“激活”你/273

开宗明义 激励也需随机应变/273

技巧1 不同类型员工的激励策略/274

技巧2 不同性格员工的激励策略/277





技巧3 不同层级员工的激励策略/280

技巧4 对“80后”员工的激励策略/281



第十五章 学以致用：把激励运用于你的管理中/286

开宗明义 学是过程，用是结果/286

练习1 麦当劳全明星赛的激励组合策略/286

练习2 “三光标准”对企业员工激励的启示/287

练习3 巴斯夫公司激励员工的五项原则/290

练习4 宏利服装公司的激励背后/294

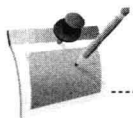
练习5 摩托罗拉内部激励的启示/295

练习6 特定个体的激励策略/298





第一章 激励机制：激活团队的基本法则



开宗明义 成功源于科学的激励机制

常言说得好：“是金子总会发光。”但是，假如没有适宜的激励机制，即使是足金，也会暗淡无光。在企业管理中，激励可以理解为创设满足员工各种需要的条件和规则等，激发员工的工作热情和内在潜力，使之产生实现组织目标的特定行为的过程。实际上，企业的管理者每时每刻都在有意无意地应用某种激励模式进行管理。实践证明，若管理者应用了不符合客观规律和实际情况的激励模式，就无法取得较好的激励效果。

美国哈佛大学教授威廉·詹姆士研究认为，在缺乏科学、有效的激励机制的情况下，人的潜能只能发挥出 20% ~ 30%，科学、有效的激励机制能够让员工把另外 70% ~ 80% 的潜能也发挥出来。所以，企业能否建立起完善的激励机制，将直接影响其生存与发展。一个企业想要健康平稳地发展，需要着力建立科学、有效的激励机制，逐步完善人力资源管理体系。

那么，企业该如何建立科学、有效的激励机制呢？





1. 建立激励机制的根本要求

员工都是有思想、有追求的个体，企业则是员工的聚合体、员工实现自身价值的舞台，员工和企业 在目标、利益上的一致性是企业发展的基础。建立科学、有效的激励机制，目的在于调动员工的工作积极性，其根本要求就是把员工的发展与企业的发展放在一个统一的平台上，在员工为企业发展作出贡献的同时，充分体现员工的自身价值和企业对员工的认可程度。如此一来，通过对业绩优良的员工进行激励，可以达到“激励一个，带动一片”的目的，在企业内部形成比、学、赶、帮、超的良好氛围，促进企业内部的良性竞争，全面提高企业的工作效能。



2. 建立激励机制的基本原则

建立科学、有效的激励机制应遵循以下 3 个原则：一是公平公正原则。只要为企业作出了贡献，不论其身份、资历、岗位等如何，都应该得到公平公正的待遇。二是适合适度原则。要根据企业的具体情况，选择最适合的激励方式，并把握激励的“度”，既不能让作出贡献的员工感到自己的努力没有得到重视，也不能没有限制地把激励力度扩大化，让其他员工觉得小题大做，在一定程度上挫伤其他员工的工作积极性。三是及时性原则。只要员工取得了进步、作出了贡献，就应及时对其进行激励。只有持续地肯定、





不断地激励，才能更有助于士气的提高，才能更有利于企业的健康发展。



3. 建立激励机制的有效保障

(1) 绩效考核机制。绩效考核是对工作绩效的认定过程，是实行激励机制的一个重要辅助机制。绩效考核是绩效管理的一个阶段，关键是要做好绩效指标的选择制定和考核过程的公开透明，防止出现指标不具代表性和考核被人为干预的情况，确保绩效考核结果的客观公正，为实施科学、有效的激励机制提供主要依据。

(2) 监督约束机制。调动员工的工作积极性、提高其工作绩效，必须完善企业的各项规章制度，加强内部监督，及时发现个别员工的“不作为”和“乱作为”现象，有理有据地对其进行批评教育，使其及时认识并改正自身的错误，从而在企业内部营造良好的氛围。

(3) 人才流动机制。要构建合理的人才进入和退出机制，进一步促进企业员工的合理流动，保持员工的激情和活力。同时，要加强优秀人才的引进工作，为企业注入新思想、新理念。

实践证明，企业的发展是全体员工共同努力的结果，而员工工作是否自觉自发、是否努力，在很大程度上取决于企业人力资源管理体系中的激励机制是否健全、激励手段是否有效。科学、有效的激励机制对于调动员工积极性、发掘员工潜能、提高员工绩效具有

