

★世界企业管理新概念★

激励是企业用以吸引、凝聚员工的手段，它在
员工的业绩提高方面有着不可替代的作用。

好员工靠 激励

Haoyuangong Kaojili

符文军 白山◎编著

● 员工激励是一门新兴的管理学问 ●

卓越的员工是卓越品质的创造者，
打造卓越员工就要靠积极的激励措施。

本书
透漏

本书归纳了无数成功管理者的经验和心得，为您提供了一整套的激励员工方案，帮你在最短的时间内学会激励员工的诀窍，在员工管理中做到游刃有余。

国际
畅销书
Guojichangxiaoshu

北京工业大学出版社

好员工靠 激励

常州大学图书馆
Hao yuangong Kaojili
藏书章

符文军 白 山 © 编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

好员工靠激励 / 符文军, 白山编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2012. 1

ISBN 978 - 7 - 5639 - 2915 - 3

I. ①好… II. ①符… ②白… 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 (2011) 第 243310 号

好员工靠激励

编 著: 符文军 白 山

责任编辑: 刘学宽

封面设计: 兰旗设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010 - 67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 三河市西华印务有限公司

开 本: 700 mm × 1000 mm 1/16

印 张: 20.25

字 数: 348 千字

版 次: 2012 年 2 月第 1 版

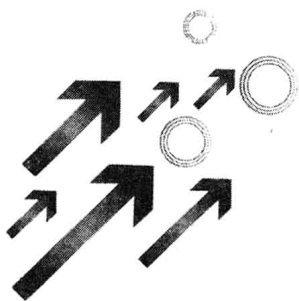
印 次: 2012 年 2 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5639 - 2915 - 3

定 价: 30.00 元

版权所有 翻印必究

(如有发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010 - 67391106)



前言

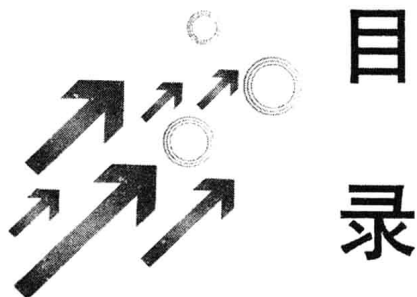
现在很多企业的管理者越来越觉得员工不好管理，尤其是不能很好地进行有效激励。也有的企业花费大笔金钱用于员工的奖励，想以此激励员工，但结果却收效甚微。很多事实表明，对于员工的这些激励，即使是较高的物质激励所起到的效果也是有限的。随着时间的推移，激励的效果便会不断打折。人的思想是最复杂的，一种激励措施不可能激励所有的员工。所以说现代企业的员工激励要讲究多样性、个性化，做到以人为本，这样的激励才有效果。

有些企业管理者表面上重视人才，但实质上对人才不是很重视，认为有无激励都一样。他们招聘了大批高学历、高素质人才，其目的就是炫耀企业的外在形象，扩大影响力。事实上，影响力并不一定能够提升企业实力。员工招进来不是当花瓶的。管理者应运用激励方法激发他们的工作能力，只有员工努力工作，企业才会越来越强大。

员工激励是一门新兴的管理学问。我国在企业管理方面已经大量引进了西方管理中的理论和手段，并在一定程度上促进了我国企业管理的发展。不少企业看到别的企业有激励措施，自己便依葫芦画瓢，殊不知最后也只是“只见皮毛，不得精髓”而已。合理的借鉴是必要的，但切忌盲目照搬。

激励是企业用以吸引、保留员工的手段，它在员工的业绩提高方面有着不可替代的作用。激励的有效性在于员工的需要，只有立足于本企业员工的需要，激励才能有效地发挥作用。所以，激励必须以科学的调查分析为依据，立足员工的实际需要，实事求是地制定企业的激励制度。





第一章 完善企业制度,加强有效激励的学习

激励就是要赋予员工以完成工作效益目标所需的动机或动力,是根据某具体目标,为满足人们生理和心理的愿望、兴趣、情感的需要,通过有效地启迪和引导人的心灵,激发人的动机,挖掘人的潜力,使之充满内在的活力,朝着所期望的目标前进。企业决策人应当正确、充分地运用激励机制和领导艺术,并以自己的良好语言修养和自律行为影响和引导这个激励过程,给员工创造一种良好的工作环境和施展才能的有利条件,使被激励的人在致力于实现整体工作目标中能达到个人的期望目的。

☉ 管理者应知道的员工激励理论	003
☉ 制度先行才能做到激励有效	006
☉ 重视制度才能通畅地开展激励	008
☉ 企业制度是激励根本	010
☉ 成功激励要加强制度执行力度	013
☉ 没有纪律的团队就是一盘散沙	015
☉ 有效制度才能催生出有效激励	018
☉ 激励员工的法则	021





第二章 领导要以身作则,发挥榜样激励作用

榜样在激励人的积极性中也是一种外在的动力。以榜样为动力来激励人的积极性,就是通过典型示范来激励人们的积极性。榜样的力量是无穷的,在企业如果树立一个好的榜样,不仅能够引起人们在情感上的共鸣,给员工以鼓舞、教育和鞭策,还能够激励起员工的效仿和学习的愿望。管理者自己应该成为榜样或树立企业的员工成为榜样,让员工能亲身感受榜样的奉献精神 and 巨大生产力,促使企业员工不断努力工作,创造出非凡的业绩。

- 企业需要一个积极向上的榜样 027
- 领导要以身作则,为员工树立榜样 030
- 榜样的影响力比权力更加可靠 033
- 榜样的魅力能引导员工激情工作 037
- 无论遇到何事,都要保持镇静 040
- 助你树立榜样的良好工作习惯 043
- 领导要充分利用榜样的激励力量 046
- 领导要身体力行,起到表率作用 048

第三章 积极的组织文化可凝聚员工向心力

企业文化精神是企业的灵魂。企业员工在企业文化的激励下,形成共同的企业意识,对自己企业的生存发展有着一种强烈的责任感、使命感和自豪感,自觉地把个人的前程、命运和企业发展紧密地结合起来,并为之努力奋斗、不懈追求,从而在企业内形成一种催人奋发的“小气候”。在这种“小气候”下,企业对员工的吸引力以及企业员工之间的吸引力也就应运而生。

➤ 企业文化是培育敬业精神的沃土	055
➤ 挖掘企业文化的激励作用	057
➤ 企业如家,让员工找到归属感	060
➤ 以人为本的家庭式企业文化	063
➤ 制造如家企业的柔性气氛	066
➤ 团队精神是企业壮大的核心文化	069
➤ 具有团队精神,员工才富有战斗力	071
➤ 成功的企业必然有一个精英团队	074

第四章 树立明确目标,让员工看到光明前途

人们的行为是有目的性的行为。有无目的性的行为其结果是大不一样的。一般说来,没有目的性的行为无成果可言;而有目的性的行为,才能取得最大最满意的成果。企业要想成功,就得制定一个奋斗目标。每个企业都有自己的特点,有别人无法模仿的一些优势,只有好好地利用这些特点和优势去制定适合自己企业的高目标和实施目标的步骤,企业才可能取得成功。对管理者来说,在实施目标时,只有当每个步骤既是指向未来的,又是富有挑战性的时候,它才是最有效的。

➤ 企业有明确目标,员工才会有动力	081
➤ 制定目标,以发挥应有的激励作用	083
➤ 设定适中目标,以激发员工的潜能	087
➤ 远景目标可让全体员工团结起来	090
➤ 个人和企业共同目标要高度统一	093
➤ 目标明确才能确定具体的工作	096
➤ 企业目标是员工信心高涨的源泉	099
➤ 依附发展目标制定员工职业规划	101





第五章 加强员工培训,实现企业和个人双赢

激励能够点燃员工的学习欲望,使员工对学习充满热情。如果说员工是企业培训的资源,那么员工的学习欲望则是企业培训资源的催化剂。企业渴求知识、想学技能的人多了,培训就有了生机和活力。倘若员工没有学习的欲望,不想或不愿参加培训,企业培训就成了无米之炊。成功的激励能够不断引起员工的学习欲望,促使员工不停地追求知识,不断地学习,以适应职业发展、知识技术更新和社会进步的需要,最终形成终身学习的理念。

- 有良好的发展平台才能留住人才 107
- 有效的培训可加深员工的忠诚 110
- 下大力气做好关键人才的培养 113
- 要营造学习型的企业培训环境 116
- 培训要讲团队精神,因职而异 118
- 授人以渔才是培训的真正意义 121
- 培训目的——引导企业和员工共同成长 123

第六章 良好的沟通是一种潜移默化的激励

激励必须透过适当沟通,才能互通心声,产生良好的感应。对于现代企业管理者来说,简单地利用金钱已经不可能激起员工的热情。要更好地管理企业,则需要与员工更有效地沟通。对于管理者来说,有效地与下属进行沟通是工作的关键,是调动公司员工积极性的一个重要方面,甚至在某种程度上它直接影响到企业发展。良好的沟通能起到极大的激励作用,给员工带来巨大的精神鼓舞。员工通过参与和工作被肯定,会感到自己对公司的重要性,进而增强为公司作贡献的热情与动力。

- 沟通能拉近彼此距离,增强激励效果 129
- 沟通能使上下通达、事半功倍 132

➊ 激励要立足于完善的沟通机制上	135
➋ 双向沟通中最重要的的是要懂得倾听	139
➌ 加强沟通,才能消除抱怨,减少冲突	142
➍ 高效的沟通建立在和谐的气氛上	145
➎ 与员工谈话要讲时机且有针对性	148
➏ 与员工有效谈话的步骤	151

第七章 情感激励可以增强员工对企业的归属感

情感具有极大的激励作用,是人的行为最直接的一种激励因素。领导者是做人的工作的,而人是有感情的。领导者必须用自己的感情去打动和征服下级的感情。要对你的下级尊重、信任和关怀,从感情上赢得下属的信赖,使他们愿意接近你,肯把心里话对你说,从内心里愿意听从你的指挥。你布置的工作,他们能痛痛快快地干起来。上下级之间感情融洽,这是一种比什么都重要的巨大力量,它可以大大推动工作的进展。

➊ 情感激励可直接打动员工的心	157
➋ 亲和乐观能振奋团队士气	160
➌ 关心下属要以人为本、以诚相待	163
➍ 管理者要和员工同甘共苦	166
➎ 解决员工疾苦,保障员工利益	169
➏ 关键时要勇担责任为员工做主	172
➐ 站在员工的立场才能赢得人心	176
➑ 感情激励重在为员工办实事	180

第八章 薪酬激励可最直接地调动员工积极性

薪酬激励之所以行之有效,在于物质利益是人们的最基本的利益。现实生活中,每个人都离不开一定的物质需求和物质利益,这不仅是维持生存的





基本条件,而且是个人在各方面获得发展的重要前提。物质利益是人们从事一切社会活动的物质动因。薪酬激励就是通过满足或者限制个人的物质利益的需求,来激发人们的积极性和创造性。人们为了获得或者避免失去物质利益,就会自觉用法律、条令和规章制度来约束自己,规范自己的言行,努力地工作,从而实现管理的目的。

① 薪酬设计的原则和策略	187
① 设计薪酬时应注意的事项	190
① 制定合理的奖励标准,激发员工潜力	193
① 对做出成绩的员工要不吝奖励	196
① 金钱激励可触动员工最强渴望	199
① 薪酬激励是员工进取的强动力	201
① 不断改善福利,让员工干劲持久	205
① “以薪攻心”,给员工一个红包	208
① 用好薪酬激励这把双刃剑	210

第九章 尊重并认可员工是对员工最大的褒奖

领导要善于通过对下属的肯定和赞扬,帮助下属总结经验,找到成功的主客观原因,进而发现不足,引出缺憾,下步行动的目标与任务也便会随之而出,不至于满足已有成绩而沾沾自喜,止步不前。有价值、讲艺术的认可非但不会使下属飘飘然忘乎所以,而且可以使其在成绩面前认识不足,决心继续奋进。肯定和赞扬当然是为激励下属,但这种激励更应该是真挚热烈的情感,与明晰深刻的理性的统一。

① 尊重和理解是激励员工的前提	215
① 尊重就是以平等的姿态对待员工	217
① 尊重要落到实处才有激励效果	220
① 赞美是对员工成绩的最佳认可	223
① 善用赞美技巧让激励事半功倍	226
① 让每个员工感到自己是重要的	230

● 要在第一时间肯定员工的价值	233
● 员工的成功是管理者的成功	235

第十章 用人不疑的授权激励之道

人的精力是有限的,你不可能一个人做所有的事。所以,作为一个企业领导必须学会把权力授予适当的人。职位越高、权力越大,掌握的资源也越多,也就越可能做出更优异的成绩。对某方面做得比较好的人,可以适当给予其更高的权力。这样,下属为获得成就感,自然会投入更大的热情,调动更多资源,做出更优异的成绩。管理者只有大胆授予下属更高或更重要的权力,才能激发下属的潜力,取得更优异的成绩。

● 有效授权先要做到完全的信任	241
● 让有能力的员工坐上合适位置	243
● 成功的管理者必须学会授权	246
● 授权的原则、内容、方法和注意事项	249
● 不要干涉下属,做到用人不疑	252
● 找出值得让你授权的得力干将	255
● 授权中的误区	259
● 拿捏住授权和控权的分寸	262

第十一章 领导宽容处事,下属定会尽职尽责

宽容是一种很好的用人之道,使用得好就会对员工起到很好的激励效果。表扬是激励,批评是激励,宽容同样是激励。宽容不等于睁只眼闭只眼的好人主义,也不等于敷衍了事的形式主义,更不等于放任自流的自由主义。宽容只要运用得当,就可以成为一种能促人自查自纠、催人痛改前非的激励措施和管理艺术。女为悦己者容,士为知己者死。这就是宽容激励所能达到的惊人效果。



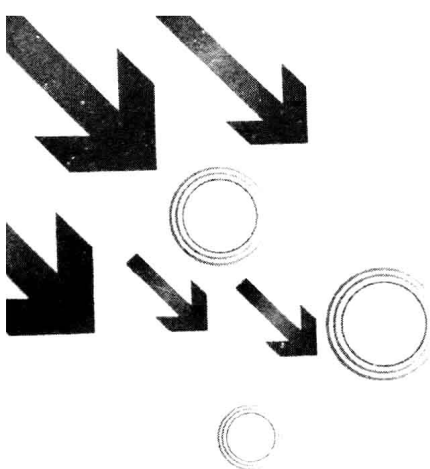


◎ 宽容的管理者更容易激励员工	267
◎ 处事宽容忌苛责,以免自绝后路	270
◎ 给员工留出路,企业才会有回报	273
◎ 睿智的管理者允许员工犯错误	276
◎ 批评员工要讲究刚柔相济	279
◎ 宽厚待人是赢得拥护的必杀技	283
◎ 能容人之短方能招揽更多人才	285

第十二章 引导良性竞争,方能激发员工的斗志

一个有生机的企业,除了直接以经济的激励手段刺激员工的积极性,提高劳动生产率之外,还应建立和强化竞争机制,为各工作部门和工作人员创造竞争条件。特别是在科学技术发展的今天,竞争力显得尤为重要。谁的竞争意识强,谁就能率先占领市场,获得效益。为此,企业要使员工能自觉地发挥潜能力量,就必须制定一个相应的竞争目标,通过一定物质的奖励和荣誉赋予,开展有目的、有意义的竞赛,使一般员工通过学习别人的好经验来刺激自己学习技术的主动意识,并以此强化只有参与竞争才有更多的收益的欲望观念。

◎ 竞争是员工主动进步的原动力	291
◎ 不断竞争才能激发出员工潜能	294
◎ 善用“鲶鱼效应”,引入竞争机制	297
◎ 危机感促使员工保持竞争意识	300
◎ 制造竞争对象以遏止竞争缺失	303
◎ 引导良性竞争,激发员工的斗志	305



第 一 章

完善企业制度，加强有效激励的学习



激励就是要赋予员工以完成工作效益目标所需的动机或动力，是根据某具体目标，为满足人们生理和心理的愿望、兴趣、情感的需要，通过有效地启迪和引导人的心灵，激发人的动机，挖掘人的潜力，使之充满内在的活力，朝着所期望的目标前进。企业决策人应当正确、充分地运用激励机制和领导艺术，并以自己的良好语言修养和自律行为影响和引导这个激励过程，给员工创造一种良好的工作环境和施展才能的有利条件，使被激励的人在致力于实现整体工作目标中能达到个人的期望目的。

管理者应知道的员工激励理论



管理的根本目的在于利用现有资源使企业得以高速运转，从而提高企业的整体绩效，进而完成企业既定的目标。企业的整体绩效是以员工的个人绩效为基础的。在实际的工作中，员工的绩效在很大程度上取决于员工的士气和能力，而员工的士气主要靠企业有效的激励机制来实现的。所以说，激励是关乎企业生存和发展的关键举措之一，在企业管理中有着举足轻重的作用。

而员工激励的理论，是建立激励员工制度的基础。管理者通过对员工激励理论的认识，对员工激励可以有一个明确的方向，能避免南辕北辙。

1. 马斯洛的需求层次理论

马斯洛需求层次理论认为，人类的需求是以层次的形式出现的，即由低级的需求开始逐级向上发展到高级的需求。马斯洛将人的需求分为生理的需求、安定或安全的需求、社交和爱情的需求、自尊与受人尊重的需求以及自我实现的需求。不同的人，需求自然也各不相同，主管员工必须因人而异，用不同的方法来对待人们的各种不同需求。在工作中，主管员工要注意判断每个人的个性、愿望和欲望。

2. 赫茨伯格的双因素理论

双因素理论又称为激励—保健理论，它主要研究员工的满意与不满意的影响因素。

赫茨伯格等人把能够带来满意的因素称为满意因子或激励因子，而把能消除满意的因素称为不满意因子或保健因子。成就、认同、工作本身、责任感及提升等属于满意因子，而企业政策和行政管理、监督、工作条件、薪水及与同





事的关系则属于不满意因子。从中可以看出，满意因子与工作本身有关，而不满意因子则同工作环境有关。因此，我们在选择激励手段时，衡量它是不是最好的激励手段的标准，就是它能否让人们的满意因子得到最大程度的满足。

3. X 理论和 Y 理论

道格拉斯·麦格雷戈提出了有关人性的两种截然不同的观点：一种是基本上消极的 X 理论，另一种是基本上积极的 Y 理论。麦格雷戈通过观察管理者处理员工关系的方式发现，管理者关于人性的观点是建立在一些假设基础之上的，而管理方式也建立在这些假设之上的。

麦格雷戈本人则认为，Y 理论的假设比 X 理论的假设更实际有效，因此他建议让员工参与决策，为员工提供富有挑战性和责任感的工作，建立良好的群体关系，这都会极大地调动员工的工作积极性。

4. 公平理论

心理学家亚当斯的理论侧重研究工资报酬分配的公平性、合理性以及对员工积极性的影响。

对公平的含义各人有各人不同的理解。由于它是通过比较来判断的，因而是一种体现个人主观感受的心理现象。亚当斯的公平理论指出，员工的工作动机不仅受其所得的绝对报酬的影响，而且受到相对报酬的影响，即一个人不仅关心自己所得收入的绝对值（自己的实际收入），而且也关心自己收入的相对值（自己收入与他人收入的比例）。每个人都会自觉或不自觉地将自己的劳动与报酬和他人比较。一旦发现自己的收入比例与他人的收入比例相等，或者现在的收入比例与过去的收入比例相等时，感觉就会很好，工作干劲也就更足；相反如果他发现不相等时，就会产生不公平感，就会满腔怨气。

5. 期望理论

期望理论是由美国行为科学家弗鲁姆于 1964 年提出的。弗鲁姆认为，一个人从事某项活动的动力的大小，取决于该项活动所产生的成果的吸引力的大小和获得预期成果的可能性的这两项因素。

某项活动所产生的成果的吸引力是指一个人对某项活动可能产生的成果的主观考评。这种力量的大小因人而异。一个人行动的迅速与迟缓、努力与懈怠，取决于他对某项活动成果的吸引力大小的判断。

获得预期成果的可能性是指一个人对将来实际获得某一成果的可能性大小的主观估计，这往往取决于自身条件和其他因素。激励力是促使一个人采取某一活动的驱动力的强度，是某项活动成果的吸引力和可能性估计值的乘积，这就是著名的弗鲁姆公式：

$$\text{激励力量 (F)} = \text{效价 (V)} \times \text{期望值 (E)}$$

其中，效价是指目标对于满足个人需要的价值，也就是某项活动成果对个人的吸引力；期望值是指采取某种行为可能导致的绩效和满足需要的概率，亦即获得预期成果或实际目标可能性的大小。

效价为零时，就表示这个人对于达到某一目标漠不关心；而一个人不愿达到这一目标时，则效价为负，这种结果对此人毫无动力可言。同样，如果期望值是负值或零，也无激励动力去达到某一目标。

6. 强化理论

强化理论是哈佛大学心理学教授斯金纳提出的。它主要研究环境因素的变化对人的行为的影响，认为人的行为只是对外部环境刺激所作的反应，只要改变和创造外部环境，人的行为就会随之改变。

管理者在运用强化手段时要遵循如下五项原则：

(1) 要有一个目标体系，用以对具体的行为走向进行必要控制。

(2) 采取小步子原则，即把大的行为过程分解为许多小的步骤来完成，以便建立信心，稳步前进。

(3) 进行及时反馈和及时强化，只有这样，才能使其受到加快努力的鞭策。

(4) 正确运用奖酬手段，如多用不定期奖酬、少用定期奖酬；奖酬应逐步有所增长；奖酬不要过于频繁；奖酬方式新颖多样；尤其注意把精神鼓励和物质奖酬相结合。

(5) 因人制宜，采取不同的强化手段。

7. 麦克莱兰德关于激励的需求理论

大卫·C·麦克莱兰德把激励需求分为对权力的需求、对归属的需求以及对成就的需求。

