



帝企鹅管理实务丛书



116招

让你的员工全力以赴

石培民 ◎ 编著

了解诉求 对症下药 充分激发员工工作热情
掌握方法 灵活运用 快速提高领导管理水平



NLIC2970818049



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



帝企鹅管理实务丛书

116招

让你的员工全力以赴

石培民 ◎ 编著



NLIC2970818049

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

116招让你的员工全力以赴 / 石培民编著. — 北京:
人民邮电出版社, 2012. 8
(帝企鹅管理实务丛书)
ISBN 978-7-115-28369-6

I. ①1… II. ①石… III. ①企业管理—人事管理—
激励—通俗读物 IV. ①F272.92-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第109009号

内 容 提 要

本书在研究和总结了众多知名企业经典的管理实践经验和案例的基础上,从不同角度全方位地为管理者提供和展现了富有创见的、形式多样的奖励和认可员工的招数,这些小技巧都是极具实用价值和可操作性的,不但简易可行、便捷务实,而且易于掌握。从而达到满足员工物质需求、情感需求、尊重需求、荣誉需求和自我价值实现需求等多方面需求的目的,为企业的发展和腾飞注入强大的活力和动力,最终实现培育和塑造员工敬业精神、增加员工对工作的信心和热情、使员工做到全力以赴工作,以提升团队凝聚力和战斗力。

帝企鹅管理实务丛书

116 招让你的员工全力以赴

-
- ◆ 编 著 石培民
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 978-7-115-28369-6

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

>>>>> 前 言

许多管理者总是抱怨员工不敬业。究其原因，有很多不同方面的因素，有客观方面的原因，也有主观方面的原因；有物质方面的原因，也有精神方面的原因。

有人认为，员工之所以不够敬业，主要是所给的薪酬待遇不够高，这或许是一个因素，但在一些薪酬并不是很高的企业里，员工一样非常敬业。

其实，真正的原因在于管理者并没有真正了解员工的真实心理需求，不知道员工到底需要什么，他们认为员工最需要的就是物质和金钱。一部分员工或许是这样，但还有许多员工并不是这样。金钱和物质对很多员工来讲确实是重要的，毕竟金钱和物质是生存和生活的基本条件，但这并不是最重要；很多员工需要的是尊重、友谊、情感、温暖、快乐、关爱、爱好以及自我价值实现，而这些并不是只有金钱和物质就能够实现和满足的。

因此，作为企业的管理者，要想让你的员工兢兢业业、踏踏实实地为企业效力，为企业创造价值，就首先要了解和满足员工的不同需求和愿望。如果管理者真正了解和满足了员工的需求和愿望，那么就可以让不敬

业的员工变成敬业的员工，让不积极主动的员工变成积极主动的员工，让对工作没有热情和信心的员工变成充满热情和信心的员工，让效率低下的员工变成高效率的员工。

那么管理者怎样才能真正了解和满足员工的不同需求和愿望呢？其实，这并不是件多么复杂的事情，也没有多么困难，而是非常简单易行的行为和举动；那就是在管理者比平常多一些细心、耐心的基础之上，稍微多花一些心思、时间和精力，就可以达到目的。比如：多与员工进行交流和沟通，多关心一下员工的个人生活，多倾听一下员工的意见和建议，对员工多一些尊重少一些轻视，对员工多一些掌声和鼓励少一些批评和训斥，对员工的工作表现多一些肯定少一些否定，多了解员工的兴趣爱好，多一些帮助和支持少一些惩罚和责备，关注员工的成长进步和个人发展等等。

拍拍肩膀永远要比从后面踹几脚更能激励员工前进，因为每一个人都希望自己的工作表现和工作成绩能够得到企业和领导的肯定和认同。然而遗憾的是，大多数管理者还没有真正意识到认同和奖励所能产生的潜在力量，也没有采取一些认可和奖励优秀员工的办法和措施。他们要么是面对企业员工缺乏生机和活力的工作状态束手无策，要么不知道该如何赞赏、表扬和奖励工作表现出色或工作成绩突出的员工。

本书正是针对许多管理者面临这样的困惑和问题，在研究和总结了众多全球知名企业经典的管理实践经验和案例的基础上，从不同角度全方位地为管理者提供和展现了富有创见的、形式多样的奖励和认可员工的大原则和小技巧。全书共有 116 个小技巧，这些小技巧都是极具实用价值和可操作性的，不但简易可行、便捷务实，而且花费不多、效果显著，从而能够达到满足员工物质需求、情感需求、尊重需求、荣誉需求和自我价值实现需求等多方面需求的目的是，为企业的发展和腾飞注入强大的活力和动力；最终实现培育和塑造员工敬业精神，增加员工对工作的信心和热情，提高员工工作效率，提升团队凝聚力和战斗力，增加组织绩效的目标。

编者

第一章 最给力的奖励

——满足员工物质需求的奖励

1. 发放合理的奖金，给员工动力/2
2. 重奖“走钢丝”的员工/4
3. 提供人性化的办公环境/6
4. 让员工持有公司的股票/9
5. 与员工共同分享发展成果/11
6. 提供多样化的饮食，把“众口”“调”
在一起/13
7. 为员工进行额外的体检/15
8. 让老员工带薪休假/17
9. 为员工聘请一个营养师/19
10. 为员工提供免费理发服务/20
11. 提供班车，方便员工上下班/23
12. 为员工定制特色的工作服/25
13. 请员工吃顿饭/26
14. 免费为员工洗车/28
15. 请员工喝杯咖啡/30
16. 每个月与员工聚一次餐/32
17. 送给员工一本好书/33
18. 赠送员工小饰品/35
19. 给员工送一套纪念邮票/36
20. 提供各种消费优惠券/38

- 21. 奖励员工一台笔记本电脑/40
- 22. 送给员工一个停车位/41
- 23. 亲手为员工栽种盆景/43
- 24. 为员工订制 T 恤衫/45
- 25. 送给员工一件“老古董”/47
- 26. 奖励员工一些“外国特色商品”/48
- 27. 给员工发放彩票/49
- 28. 为员工定做统一的公文包/51
- 29. 送给员工一束鲜花/53
- 30. 奖励员工旅游的机会/54

第二章 最温馨的奖励

——满足员工情感需求的奖励

- 31. 重视员工的午休/58
- 32. 让员工在上班时休息一会儿/59
- 33. 让出差变得轻松愉快/61
- 34. 定期举办企业运动会/63
- 35. 倡导“企业如家”的文化理念/65
- 36. 要与员工打成一片/67
- 37. 营造自由讨论的氛围，让员工有说话的机会/69
- 38. 关心员工的个人生活/71
- 39. 到医院探望生病的员工/73
- 40. 关心新员工的成长/74

- 41. 关注员工的心理健康/76
- 42. 帮助吸烟的员工戒烟/78
- 43. 给员工送上的生日祝福/80
- 44. 为员工的孩子请个保姆/82
- 45. 关心员工孩子的学习/84
- 46. 主动找员工谈话/86
- 47. 选一篇好文章送给员工/88
- 48. 不要小瞧便签的作用/89
- 49. 给员工发封电子邮件/90
- 50. 摘抄格言送给员工/92
- 51. 给员工发一封电子贺卡/93
- 52. 充当员工的“月下老人”/95
- 53. 给员工的“另一半”写封感谢信/97
- 54. 让员工互相表扬/98
- 55. 支持员工加入一个俱乐部/100
- 56. 为员工画一幅肖像/102

第三章 最人性化的奖励 ——满足员工尊重需求的奖励

- 57. 给员工一些弹性工作时间/106
- 58. 设立一间家属接待室/107
- 59. 允许员工发泄心中的不满/109
- 60. 扮演一天员工的角色/110
- 61. 不要让员工无偿加班/112

- 62. 不要忘了举荐人的功劳/114
- 63. 向员工道歉也是一种奖励/116
- 64. 不要吝啬对员工的赞美/118
- 65. 与员工同甘共苦/120
- 66. 给员工自由的空间/122
- 67. 重视员工的满意度/124
- 68. 准确地叫出下属的姓名/127
- 69. 用帮助改进代替处罚/129
- 70. 打一巴掌给个甜枣/131
- 71. 引领新员工参观企业/134
- 72. 参加员工的结婚典礼/136
- 73. 在工作报告上赞赏员工/137
- 74. 支持员工对体育的爱好/139
- 75. 当着客人的面表扬你的员工/141
- 76. 不要吝啬对员工的掌声/142
- 77. 把员工的照片摆放在自己的办公桌上/144
- 78. 在员工档案里放一份表扬决定/146
- 79. 召开正式的表彰会议/148

第四章 最具精神的奖励

——满足员工荣誉需求的奖励

- 80. 设立销售奖项/152
- 81. 设立一个生产标兵奖/154
- 82. 设立售后服务先进奖/156

- 83. 奖励“有苦劳无功劳”的员工/158
- 84. 以员工的名字命名某项事物/160
- 85. 在奖品上刻上员工的名字/162
- 86. 为员工设立一个“家庭和谐奖”/164
- 87. 让员工形象登上企业内刊/165
- 88. 为员工制作一本影集/167
- 89. 制作企业宣传彩页/169
- 90. 为员工拍摄DV短片/170
- 91. 让员工成为台历中的主角/172
- 92. 用日子来纪念员工/173
- 93. 让员工加入外部协会/175
- 94. 让员工充当“面试官”/177
- 95. 让员工成为广告主角/179
- 96. 让员工充当讲师/180
- 97. 组建“突击队”/182
- 98. 评选“每月明星”员工/184
- 99. 设立员工“进步奖”/185
- 100. 用员工名字命名奖项/187

第五章 最具价值的奖励

——满足员工价值体现需求的奖励

- 101. 赋予员工一定的权力/190
- 102. 为员工提供公平竞争的机会/192
- 103. 帮助员工设定一个清晰的目标/195

- 104. 指导员工设计职业规划/197
- 105. 鼓励员工参与管理/198
- 106. 给员工提供晋升机会/201
- 107. 给员工自主解决问题的自由/203
- 108. 对员工的建议给予恰当的奖励/205
- 109. 为员工提供外部培训/207
- 110. 给员工充分的信任/209
- 111. 尽量满足员工的兴趣爱好/211
- 112. 尝试让员工做决策/214
- 113. 奖励员工的创新行为/217
- 114. 允许员工兼职/219
- 115. 举办歌唱比赛/221
- 116. 给厉行节约的员工一定的回报/223

第一章

最给力的奖励

——满足员工物质需求的奖励

物质是人类生存和发展所必需的基本条件。在企业里，也是同样的道理。因此，用物质手段对员工进行奖励，也是一种最基本的奖励方式和措施，只有满足了员工的基本物质需求，员工才会有更大的动力和更高的热情投入到工作中去，从而发挥应有的积极性、主动性。

1. 发放合理的奖金，给员工动力

在员工获得分内的固定的工资报酬之外，对表现突出的、优秀的，或者作出了重要贡献的员工应该给予额外的奖金，这是管理者对额外劳动给予的额外酬劳，这既体现了“多劳多得”的原则，同时也是对付出额外劳动的一种奖励，这势必会激励员工更加努力工作，为企业作出更多的贡献。

对表现突出的员工设定合理的奖金标准，会对员工产生准确、恰当而有效的激励。优秀的管理者应从实践中逐步探索、制定出合理的奖励标准，以激发员工的潜在能力，调动员工的积极性、主动性和创造力。

在为表现突出的员工设定并发放合理的奖金方面，台塑集团总裁王永庆可谓是这方面的典范。

王永庆认为，所有事情都是人做出来的，如果要实现事情的合理化，首先要做到人的合理化。所谓人的合理化，就是要创造一个合理而且能够使员工充分、有效发挥个人潜能的工作条件和工作环境。实际上，坦白地讲，在目前状况之下，由于管理的合理化程度还不够，员工的绩效考核普遍都很不精确，以至于工作多做一点并没有什么奖励，少做一点也差不多。在这种环境下，员工的潜力至少有一半发挥不出来。但是如果创造或改善工作环境，那么员工的潜力至少可以发挥到九成以上。

有一天，王永庆到下面的工厂视察工作，看到三个员工在铺草皮，他们停停做做，十分懈怠。经过了解，原来这些员工嫌工资太低，一天只有60元，还不够维持基本的生活。王永庆说：“假如给你们加一倍的工资，你们能不能铺更多的草皮？”三个人立即答应，并非常高兴地说：“如果那样我们可以做三倍的工作。”而最终的结果，这几名员工竟然做了比原来三倍还多的工作。

于是，王永庆想，若每人每天铺一坪，付60元钱，而后来工作成果是原来的3.5倍，生产出210元的价值，付工资120元，双方各有所获，何乐而不为呢？

1967年，台塑集团总管理处选定几个事业部试行绩效奖金制度。几个月后，每个试点单位产量倍增，员工的潜能得到了充分、有效的发挥。

为了鼓励员工的积极参加，台塑集团还实行了提案制度，制定了“改善提案管理办法”。其中第六条规定：改善提案若有效益，可依“改善提案审查小组”核算的预期改善月效益的1%计奖，奖金从新台币100元到2万元不等。成果奖的核定，则以改善后三个月的平均净效益的5%计奖。

王永庆在鼓励员工多劳多得的同时，也鼓励员工节约成本，并对节约行为所产生的效益也进行奖励，给予合理的奖金。

比如，在台塑集团下属的一家公司的国际部1983年的月平均营业额是2.53亿元，费用成本为169万元，约等于营业额的0.67%。为了使工作人员提高效率，并有效拓展外销市场，台塑集团将国际部设定为一个成本中心，并把1983年度的营业额与费用成本比率设为标准，凡是营业额增加或费用节省，或两者兼而有之，其因此所产生的利润，将提出其中的30%作为奖金奖励给国际部的工作人员。这一制度实施之后，很快就产生了明显的效果。以1984年8月的情形为例，营业额为3.23亿元，按0.67%的比率计算，其标准费用成本应为216万元，而实际用了140万元，差额为76万元，其中的30%，即22.8万元，由该公司国际部的工作人员分享。

台塑集团在设定绩效奖金制度的同时，还采取了改善管理、更新设备等配套措施。比如，为避免少数人的懈怠行为影响组织的整体绩效，又特别设立了团体基金，凡是懈怠者，其绩效奖金要扣除一部分充做该单位的公共基金，以示公平，通过这些措施，使员工觉得劲儿有处使，工作比以前更加积极主动了，责任感也大大增强了，工作效率也比以前大大提高了。

由于自上而下地贯彻一种公平奖励、能者多劳、多劳多得的精神，台塑集团人尽其能，物尽其用，最大限度地创造了企业效益。

在企业里，管理要追求合理化、科学化，而要实现合理化，首先就要实现人的合理化，而设立一套科学、合理的绩效奖金制度，为员工付出合理的劳动发放合理的奖金，这无疑是推动和实现合理化管理的重要的、有效的方法和措施之一。

【行动指南】

- 1) 调查和了解企业有哪些岗位和员工出现消极怠工的现象。
- 2) 分析出现消极怠工现象的真实原因，考虑相应的解决办法和措施。
- 3) 如果是员工因为薪酬不公平，付出的多而得到的少，该奖励的没有给予奖励，从而导致员工潜能没有得到充分发挥，造成工作效率下降。此时，管理者就应该积极着手考虑设计、制定一套科学合理、可操作的、行之有效的劳动报酬和绩效奖金制度。
- 4) 在设计和制定劳动报酬和绩效奖金制度的同时，广泛、充分地倾听和征求广大员工的意见和建议，以求达成一致。
- 5) 将这种奖金制度在全企业范围内公开，让所有员工都清楚地了解它。
- 6) 在实施的过程中要体现公平、公开、公正的原则，避免偏袒、不公等主观人为因素的影响。
- 7) 将所有得到奖励的员工名单予以公开，以激励其他员工奋进，调动其他员工的工作积极性和主动性。

2. 重奖“走钢丝”的员工

每一家企业都会面临严峻的挑战和考验，而每当遇到这种情况时，总要有人去解决，而谁会去做呢？习惯了做自己力所能及的和分内事情的员工，习惯了拿着固定工资的员工，如果没有额外的报酬或奖励，几乎没

有人愿意或者说勇于接受这样的、非同寻常的挑战和考验，也就是说没有人愿意在没有任何报酬和没有任何把握的情况下去冒“走钢丝”这个风险。

而如果管理者设置了这样的奖励措施，则就可以涌现出一批积极的、勇于冒“走钢丝”这个风险的员工，俗话说：“重赏之下必有勇夫。”员工哪怕是失败了，哪怕是自己暂时没有接受挑战的能力，也会甘愿冒这样的风险，至少有这样的勇气。

对于企业来讲，在种种挑战和考验面前，有人愿意去做，或许不一定会成功，取得预期的效果，但如果没有人去做，则一定不会成功，一点效果也得不到。因此，如果你是一个明智的管理者，就应该设立这样的奖项，奖励那些勇于“走钢丝”的员工，对“走钢丝”获得成功的员工，更要进行重重的奖励。

给予那些“走钢丝”的员工以大奖、重奖，就是因为他们完成了高难度的工作，完成了常人无法完成的任务，为企业创造了普通员工无法创造的价值，作出了普通员工无法作出的贡献。

通用电气公司就有重奖勇于“走钢丝”的员工的习惯和传统，并对那些完成了高难度工作的员工予以重奖。通用电气公司让管理人员把公司崇高的宗旨贯彻落实到具体的管理实际中。管理人员被告知，如果自己所管辖的部门圆满地完成了一个大型项目，则需准确地描述上级、同事和下属为了完成这个任务是如何改变各自行为的。通用电气公司有一系列的准则去衡量管理人员的工作，即使是很难以量化的事情，都可以通过一个360级的评估方法来进行科学的考核和评测。比如：一位经理如何使客户感到满意，如何放权或者与同事们如何相处等，这样的行为都由该雇员在公司内的上司或下属来打分评级，以及通过单独面谈的方法来衡量。

通常情况下，人们一般不愿意改变自己的行为习惯和行为模式，除非受到特殊的激励。对做出了突出成绩的人，通用公司一般采取发奖金或者授予股权的方法，以示表彰和奖励。然而，奖励的真正目的应该是鼓励他们在以后更加努力地工作。

研究表明，要让奖金真正地发挥激励作用，那么你提供的金额至少要高于被奖励者基本工资的10%，而对于那些勇于和成功“走钢丝”的员工，其奖励的标准应更高于10%。

【行动指南】

1) 了解公司的工作计划，看公司有哪些艰巨的工作和任务已经被完成了以及将要面临哪些挑战和考验，或者有哪些员工完成了艰巨的工作任务。

2) 合理评估已经完成了的高难度的、艰巨复杂的工作任务给企业所带来的影响和绩效。

3) 针对给企业所带来影响和绩效的大小程度，设计和制定相应的奖励标准和奖励细则。

4) 统计将要受到奖励的“走钢丝”的员工人数，并将他们召到你的办公室里，向这些员工说明奖励的具体原因和细则，并鼓励他们再接再厉，作出更高的成绩。

5) 将重奖“走钢丝”员工的标准和细则进行制度化，并向全体员工公开，让所有员工都清楚明白。

3. 提供人性化的办公环境

研究表明，人的工作情绪和工作状态与其所处的环境具有很大的关系，如果一个人在安静、舒适、温馨的环境中工作，那么毫无疑问，这个人就会全神贯注地工作，而且工作的心情和情绪是轻松、愉快的，并能够保持较高的工作效率；相反，如果一个人在吵闹、嘈杂、局促的环境中工作，则这个人就很容易受到外界因素的干扰，很难聚精会神、专心致志地工作，而且他的心情和情绪也是焦躁、烦恼、不安的，工作效率也就无法