



经理不是只告诉别人怎么干的
家伙，而是要激发队伍产生一定报
负，并朝目标勇往直前。

——G·雷蒙

激励员工的7大法则



迟双明/编著

inspirit personnel 7 principles





经理不是只告诉别人怎么干的
家伙，而是要激发队伍产生一定报
负，并朝目标勇往直前。

——G·雷蒙



激励员工的7大法则

inspirit personnel 7 principles 迟双明/编著



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

激励员工的7大法则/迟双明编著. —北京:中国
商业出版社, 2003.12

ISBN 7-5044-4956-3

I. 激… II. 迟… III. 企业管理:人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 112185 号

责任编辑 常勇



中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市仰山印刷有限责任公司印刷

2003年12月第1版 2003年12月第1次印刷

880×1230毫米 32开本 8印张 165千字

定价:18.00元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究

● → 序 言

原通用公司总裁杰克·韦尔奇说过：“别以为我们只比 20 世纪 80 年代多花点心思，就足以在 90 年代打败对手，这是我们当前可能犯的最大的错误。企业要加快脚步、更具竞争力的方法很简单，就是释放员工的活力、智慧、纯真与自信。”

成功的企业不仅要有优秀的人才，更重要的是要有成熟有效的人才激励机制。然而只有在了解人性需求的基础上才能制定恰当的激励策略，因为激励具有特殊的规律性，要有效地激励员工去实现企业的目标，管理者必须了解人们的各种需求，恰如其分地进行激励。此外激励还要坚持效用最大化原则，即对不同的人采取不同的激励方式和激励频率。日本著名企业家盛田昭夫曾说过：“对有功之人，应给予奖金，而不是地位，地位应

给予那些具有相应才华的人。”

本书遵循的就是这样的思路,立足于企业利益最大化,试图在人性与金钱,情感与物质,员工与老板,企业与社会之间架起一座沟通的桥梁,为领导者寻找永久实用的激励法则,希望他们能娴熟地运用于实际的管理工作中,能够将自己的企业带领向一个更高的境界。

志在沟通,贵在人和,上下同赢。



● 从内心深处激发员工 → 法则一

发自内心地爱你的员工吧，他们会百倍地爱你的企业。

1. 情感激励是最有效的激励 / 3

2. 让员工有归属感 / 4

3. 走进员工心灵的广场 / 6

4. 始终保留员工的个性空间 / 8

5. 真爱无价的激励方式 / 11

案例点击：始终与员工保持最亲密接触的

惠普公司 / 14

● 用信任与尊重感动员工 → 法则二

一个真正信赖和尊重别人的人，一定也会受到大多数人同样的信赖与尊重。

1. 一切为了沟通 / 19
2. 处处为员工着想 / 25
3. 信任与尊重同等重要 / 30
4. 不要吝啬你的赞美 / 33
5. 虚心向员工学习 / 37
6. 授予权力，委以重任 / 43
7. 鼓励员工做到最好 / 48
8. 赞美的艺术 / 51

案例点击：视员工为企业生命的 SONY(索尼) / 52

● 巧用批评进行反面激励 → 法则三

正像赞美一样,批评也是一门艺术,把握不好的话,结果会适得其反。

1. 让员工从内心佩服你 / 61
2. 温柔的训斥 / 63
3. 批评的艺术 / 65
4. 批评的方法和禁忌 / 68

案例点击(一):捍卫员工个人尊严的

摩托罗拉 / 74

案例点击(二):崇尚集体荣誉下目标管理的

戴尔公司 / 82

● 物质激励——满足员工的物质需求 → 法则四

拥有大量金钱既让人觉得晕眩，但又充满力量，使人相信人生即将进入佳境。

1. 培育共同的价值观 / 89
2. 创造激励性的分享气氛 / 94
3. 组建参与管理机制 / 101
4. 参与管理的关键因素 / 113
5. 奖励目的要明确 / 114
6. 应用高明的薪酬设计 / 117
7. 股权式激励 / 128
8. 灵活的福利与奖励政策 / 140
9. 切忌：不公平的奖励 / 145

案例点击：联想的物质激励策略 / 152



● 创建有效的竞争机制 → 法则五

要使企业永葆青春，就必须使所有的团队成员充满激情。为此，需要创建一个公平公正的竞争环境，让人才在竞争中脱颖而出。

1. 在竞争中激发员工的活力 / 157
2. 设立目标，“诱导”员工 / 160
3. 实行“末日管理”促进竞争 / 164
4. 在良性竞争中实现激励 / 168

案例点击：优秀的人才竞争机制的楷模

——松下公司 / 171



● 学习是激励员工进步的永恒动力 → 法则六

员工内心对新知识、新技能的渴望将是他们自我激励的永恒动力。

1. 学习是自我激励的有效手段 / 177
 2. 学习见创新, 创新见活力 / 178
 3. 强迫员工进行学习 / 185
 4. 通过工作设计促进学习 / 193
- 案例点击: 通过学习而强大的通用电气 / 203



● 创建学习型组织 → 法则七

每个组织中都潜藏着巨大的力量,当掌握这些力量时,组织中每个人的“生命”都会充满活力,组织也因此脱胎换骨成“学习型组织”。

1. 激活组织学习的细胞 / 211
2. 检验组织学习的心智 / 217
3. 使整个组织保持学习的习惯 / 228

案例点击:最成功的学习型企业——微软公司 / 234



● 从内心深处激发员工 → 法则一

发自内心地爱你的员工吧，他们会百倍地爱你的企业。



在艰难时期，企业要想获得生存下去的机会，惟一的办法就是保持一种始终面向外界的姿态。若想长期生存，仅有的途径就是要通过激励使人人竭尽全力，千方百计让下一代产品进入用户家中。

——〔美〕约翰·多伊尔

1. 情感激励是最有效的激励

事实证明,已有越来越多的现代企业走上了既注重物质激励又重视精神激励的发展道路。因为人们越来越发现,金钱不是最根本的,比起情感的荒芜,物质的匮乏几乎算不上什么。

这里我们有必要探讨一下美国心理学家 A·H·马斯洛的需求层次理论,这个理论是在 1943 年出版的《人类动机的理论》一书中提出的。

在该书中,马斯洛把人的需要划分为五个层次:

(1) 生理的需求

这是人类生存的基本,人类的这些需要得不到满足就无法生存,也就谈不上还可以有其他需要。

(2) 安全的需要

马斯洛曾经指出,当生理的需要满足后,安全的需要就会马上显现出来,它就会成为行为的惟一组织者,能调动有机体的一切能量去工作。我们可以将安全需要分为两类:一类是现在的安全需要;另一类是未来的安全需要,就是希望自己在现在或未来的生活上均得到安全保障。

(3) 社交的需要

马斯洛认为,人是一种社会动物,人们的生活和工作都不是独立进行的。因此,人们常希望在一种被接受

或属于的环境下工作,任何人都不会希望自己是孤立的,希望自己归属于某一个群体,成为群体的一员并得到相互关心和照顾。

(4) 尊重的需要

尊重的需要包括:自我尊重,指当一个人希望自己在顺境或逆境中,能独立自由,充满信心,有所成就;受人尊重,指当一个人有地位、有威望、有荣誉时,希望受到别人的尊重、信赖以及高度评价。

(5) 自我实现的需要

它通常表现在胜任感和成就感两个方面。在满足了这种需要后,才能最充分地发挥个人的创造性和积极性。

几十年来,马斯洛的需要层次论在西方乃至世界各国广为流传,成为工作激励设计的基础理论之一。

基本的生理需求需要满足,但心灵也需要浇灌,情感需要寄托,灵魂更需要归宿,否则,金缕玉衣满汉全席也填不满你的空虚,再繁华的都市也不过是一片废墟。一个能够提供这种寄托、归宿的团队会轻而易举地赢得其成员的忠诚。

2. 让员工有归属感

高效、优秀的企业必须是能给员工归属感的企业。有了归属感,员工就会不知不觉地把情感系于企业,从



而乐于效劳,无悔无怨。

无论被激励者是什么样的人,他们都需要一种归属,如果你能提供这一点,你就是一名管理高手了。在这里,我们有必要事先介绍两种理论。

第一种理论认为人是受雇人。

这种雇佣人和对其管理的方式,被后来管理学家总结为“X 理论”。

X 理论的假设是:

- 待人观:主张性恶说,认为人都是坏人;
 - 倾向:一般人都讨厌工作,只要可能,他就会逃避工作;
 - 由于人不喜欢工作,要达成管理目标的方式之一就是
- 对绝大多数人加以强迫、控制、指挥,以惩罚相威胁。

对采取 X 理论的管理者来说,他们时时刻刻在监视着下属及员工,对他们的一举一动也显得相对敏感,如果员工没达到管理者的要求,那么他们受到的惩罚会更严重。

但人毕竟不是资本,也不是土地,而是有思想有活力,能认识并改造客观世界的人。20 世纪 30 年代的“霍桑实验”纠正了管理者对员工们“不过是一个经济动物”的偏见,证实了工资、作业条件,生产效率之间没有直接的关系。认为公司的员工不仅是一个经济人,而且是一