



有效 激励员工的 N个方法

文新◎编著

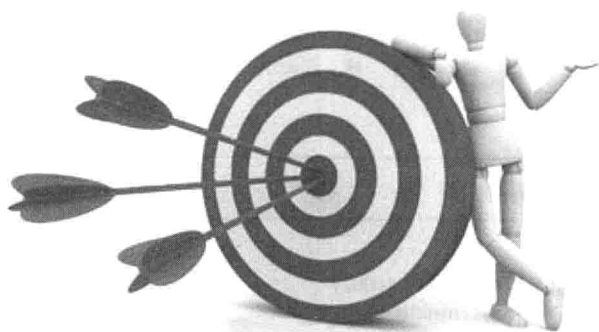
学会了激励员工的方法，
就好像是学会了制造高级引擎，
这些高级引擎，会让员工勇往直前，
无往不胜。



中国纺织出版社

有效 激励员工的 N个方法

文新◎编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

激励是一种让人向上的动力。车可以行驶，靠的是引擎；飞机可以飞翔，靠的是引擎；而激励对于员工，就像是引擎一样，给员工以动力。每个人从内心都喜欢被人激励，因为激励代表别人对自己的信任，代表着别人对自己的肯定，代表着别人对自己的重视。本书旨在告诉你，激励的重要性和如何去激励，将理论融入到案例中，在看完本书之后，你对激励的看法和重视会有新的高度，你对激励员工方法的运用也会更加纯熟，而这些，将伴随你的企业走向新的明天！

图书在版编目（CIP）数据

有效激励员工的N个方法 / 文新编著. —北京：中国纺织出版社，2012.7

ISBN 978-7-5064-8723-8

I. ①有… II. ①文… III. ①企业管理—人事管理—激励—方法 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第118912号

编委会成员：刘逸新 秦秋莉 李 津 王长利 曹伟炎 韩 冰
阎大海 李 波 曹 军 李国宇 郭维维 梁芳菲
郭 娜 王晓波 马军红 张 林 刘晓臣 成振珂
曹玉霞 王忠林

策划编辑：曹炳镒 责任印制：陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街6号 邮政编码：100027

邮购电话：010—64168110 传真：010—64168231

http: //www. c-textilep. com

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市华丰印刷厂印刷 各地新华书店经销

2012年7月第1版第1次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：18

字数：231千字 定价：32.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换



作为企业的管理人员，我们要做的就是管理我们的员工，但是一味严加管理能达到驱策员工的目的吗？当然不能，如果想很好地驱策员工，我们就要用更多的办法，而好办法之一，就是激励。

激励是什么呢？激励是一种让人向上的动力。车可以行驶，靠的是引擎；飞机可以飞翔，靠的是引擎；而激励对于员工，就像是引擎一样，给员工以动力。这种动力并非斥责员工就能获得，而是通过激励来实现的。因为激励代表别人对自己的信任，代表着别人对自己的肯定，代表着别人对自己的重视。

楚汉争霸时，投靠了刘邦的陈平，对西楚霸王项羽的评价是：项羽表面上很爱他的士兵，他的士兵生病他也会因此落泪，但当他要奖赏他的将士时却特别吝啬，手里拿着发给下属的“印鉴”，却迟迟不肯发下去，因为“掌握”得太久，印鉴的角都被磨光了。下属得不到应有的赏赐，就会觉得主帅不是真的爱惜下属。

当然，不激励员工，员工也会工作，但是你想过这其中的区别吗？员工毫无动力地在工作岗位上机械地工作着，根本没有任何激情，没有任何对工作的热爱，这种工作态度就好像是缺少了润滑油的齿轮，费力地转动



着，总会有一天承担不住负荷坏掉。如果我们能激励员工，员工就会朝气蓬勃地工作，每天都会有新的想法、好的创意，每天这些员工就会为我们的企业带来新的活力。

你或许会说，就算不去激励员工，员工只要有能力，就一定能向上，因为企业是人才撑起来的，而不是激励。

企业拥有的人才才会为你工作吗？明察秋毫而不见车薪，是不为也，非不能也。一个视觉敏锐观察力强（“明察秋毫”）的人，却看不到眼前的一车柴薪，显然，这不是他没有能力，而是他不愿意干（观察），这是因为动机没有被激发起来。可见，即使有能力，但没有动机的激励，也不能产生行为和绩效。

那么如何激励员工呢？每天都去说一些重复的鼓励的话，或许员工在开始的时候还会有一些被激励的感觉，但是时间长了呢？久而久之他们就会对这种方式厌倦了。

激励的方法是多种多样的，学会这些方法，就好像是学会了制造高级引擎，这些“高级引擎”会让员工勇往直前。

物质激励很重要，但是物质却不能激励所有的人，有些人才是你用金钱收买不到的，他们需要你的信任、你的重视、你的提拔，还有你给他们提供的机会，这些激励方法，都需要管理者学会运用。

本书旨在告诉你，激励的重要性和如何去激励。在看完本书之后，你对激励的看法和重视会有新的高度，你对激励员工方法的运用也会更加纯熟，而这些，将伴随企业走向新的明天！



方法一 物质激励

要赢得人才，就要提供更有吸引力的薪酬	001
项目失败的时候更要奖励表现出色的员工	002
员工无不渴望更高的收入	004
设立优秀团队奖，提高团队精神	006
用心研究，建立有效而完善的奖金制度	008
鼓励多劳多得，拉开员工的收入差距	010
重奖出类拔萃的优秀人才	012
论功行赏——奖金要发得“耐人寻味”	014
构建合理薪酬结构，赢得最佳激励效果	016
巧设福利，促成“人心齐”的经营局面	018



方法二 目标激励

有了共同目标，员工就能步调一致	021
-----------------------	-----



目标落实到个人，明确的责任更利于激励	024
定目标时把握“稍努力可实现”原则	027
确立企业合理目标，让员工充满希望	029
制订目标要结合实际，做到具体而清晰	031
制订能够体现员工意愿的企业共同目标	032
注重目标可操作性，规划出实施步骤	035



方法三 期望激励

用期望激发员工的内心热情	039
成就感让员工实现自我期望激励	041
和每位员工签订“期望协议”	044
运用期望激励，不可忽视员工满意度	046



方法四 信任激励

信任员工是很好的“非金钱激励”	049
事事都过问，其实没必要	052
表现信任，能调动员工的工作积极性	054
允许员工犯一些小错误	056
“用人不疑”是驾驭人心的基本方法	060
对业务骨干要信任有加，放手使用	062
要信任下属，也要增加其自信	064
时时处处表达对员工的信任	065



方法五 参与激励

培养自由、开放的氛围，让全员参与管理	069
尽量实施最广泛的全员参与管理	071
创造宽松环境，让员工愿意为公司提建议	075
多交流，“闷葫芦”也可变“喇叭”	077
不拒“逆耳之言”，乐于倾听员工的反面意见	079
让执行人员成为“局内人”，参与制订战略计划	081
确保员工的积极性不受伤害	083
“主人翁”形成有条件——参与度越高，员工越有责任心	084



方法六 赞美激励

真诚赞美暖人心——赞美激励最让人心动	087
巧送“高帽子”，如愿塑造人	089
表扬和称赞关键事件	091
善于发现“美”——以欣赏的态度寻找下属的闪光点	093
赞美的话说到点上，必然产生激励效果	095
记得要这样赞美职场女性	097
避免“厚此薄彼”——当众赞美下属要注意方式	098
用具体文字赞美优秀员工	100



方法七 榜样激励

作为员工的模仿对象，领导要有领导的样子	103
---------------------------	-----



有效激励员工的 N 个方法

请榜样人物作详细报告	105
领导自己不“低效”，才可要求下属“高效”	107
模范员工作用大，树立榜样人物	109
以身作则，用自己的干劲激起员工的干劲	110
管理者乐于做些员工的工作，可以激励每一个员工	112



方法八 事业激励

给员工“安心丸”，使员工相信企业光明的前途	115
庆功会上，给员工特殊的荣誉	117
给员工成长空间，让员工看到自身良好的发展机会	119
完善员工福利，减少员工烦忧	121
做到“人尽其才”，让员工干他想干、能干的工作	123
用心发现员工的兴趣，是有效激励的前提之一	125
心多大，提供的舞台就多大——激起有“成就欲”者的斗志	126
让员工与企业共生双赢——多给员工建功立业的机会	129



方法九 竞争激励

倡导“劳动竞赛”，让员工之间主动展开竞争	133
用“末位淘汰制”绷紧员工弦	135
业绩论英雄——数据更具可比性和说服力	138
能者上，庸者下——有能力就上台，没能力就下来	140
激起员工“逞能”的欲望	142
建立良好的游戏规则	145

适时招募新员工，能给企业引入外来竞争激励 146



方法十 授权激励

下放权力将收获更多——授权是一种高明的激励术 149

授权不是让管理者成为甩手掌柜 151

用人之长，大胆授权 154

授权从来就与责任并存 156

抓大放小——授权时需要遵循的原则 158

实现真正授权：相信员工能做好，让他们自由发挥 160

赋予“被器重”的感觉——给下属的地位也可虚实结合 162



方法十一 挫折激励

学会“三明治”式的批评 165

帮助因挫折而犯错误的员工 167

给“眼高手低者”以正告——打消员工的过分自信 169

乐于排除员工的心理压力 171

让员工走出情绪低谷，从挫折中奋起 173



方法十二 危机激励

杜绝安逸，给员工制造有挑战性的环境 177

给予有过错的员工“浪子回头”的机会 179

消除员工惰性，适时制造危机 180



适当制造“人造危机”，知足者不能常乐	182
淘汰不思进取者，激发员工斗志	183
给员工“良性压力”，逼其进步	185



方法十三 负面激励

适当运用“负激励”帮助落后员工	187
适时惩戒违规者，表明用人原则	189
“以罚代教”，要把握时机、注意方式	191
照顾对方自尊心，批评员工“讲策略”	193
激将员工，令其鼓起斗志	195
打一巴掌给个甜枣——惩罚与“温柔”相结合更具激励效果	199
敢于在合理的规则下进行惩罚	200



方法十四 培训激励

内部培训让普通员工变得更精明强干	203
外部培训让员工活力最大限度地被激发	206
学有所用，鼓励员工自我培训	208
培训未动，准备先行	210
营造学习氛围，建立学习型企业文化	212
确保培训成果尽快为公司发展服务	214



方法十五 晋升激励

- 晋升可造之材——用升迁来奖励最优秀的员工 217
- “赛马不相马”，有为就有“位” 219
- 提供持续晋升机会，激励年轻员工 221
- 要让员工扎根企业；有效的晋升制度不可或缺 223



方法十六 创新激励

- 鼓励员工出创意，让创新思维日益活跃 225
- 鼓励员工冒险，让员工热爱改变 227
- 只有宽容失败，创新者才能接近成功 229
- 创新激励不是口号，需要有制度作保证 230



方法十七 荣誉激励

- 满足员工自尊需要，对其贡献公开表示承认 233
- 善用头衔和名号，让员工顶着“光环”往前走 235
- 赋予“被认同感”，让员工感觉自己很重要 236
- 试着以员工的名字命名企业成果 238



方法十八 股权激励

- 股票期权，让员工与企业成为“利益共同体” 241
- 股权激励，成败在于细节 244



方法十九 感情激励

“经营”员工心灵，“套牢”员工热情	247
礼轻情义重：给员工特别的关心	250
关怀员工，选择最佳时机“攻心”	252
掌握安慰人的，在恰当的时候给予力量	255
点点滴滴见真情——用感情激励应注意一些小事	257
将关爱之情延伸到员工家中	259
比起金钱，员工有时更看重尊严	262
暖意盎然，把公司营造成温暖的大家庭	264



方法二十 文化激励

企业文化能对员工产生持久的激励	267
企业文化是员工的一种“隐性待遇”	269
唤醒忠诚，“柔性管理”更有效	271
参考文献	276



要赢得人才，就要提供更有吸引力的薪酬

无论是谁，只要他付出了就希望得到回报，并且如果回报丰厚，他就会更加努力付出。

“如果一个价值一百的员工，我们给他八十，他就会回报我们五十，而且想跳槽；如果一个价值一百的员工，我们给他一百二，他就会回报我们二百。”这句话适用于所有人才，如果你的抠唆导致人才流失的话，将是你管理的最大失败。

人才作为人才之前，先是作为人存在的，这点我们一定要清楚，既然是人，那么自然是力争上游的，相比之下你的员工一个月只有可怜的1000元工资，但是在别的公司同样位置上的员工能够拿到1500～1800元，甚



有效激励员工的 N 个方法

至 2000 元，那么他为什么不走？这就是人才，更是人。

在石油工业中，壳牌这位业界翘楚的做法是这样的：工作 3 年后，可以选择把薪酬总额的 2.5%，储存在公司的储蓄基金内，公司照数补贴同等金额，即员工存一元钱，公司就补贴一元钱存进去；服务 5 年后，储蓄比率提高为 5%；服务 7 年半后，比率提高为 10%。假设你在壳牌工作了 8 年，年所得为 35000 美元，你可以储蓄 3500 美元，公司补贴你 3500 美元一同存进去。年复一年，这笔钱加上银行的利息，你所拥有的存款就会变成不小的数目。

公司的对等基金存进储蓄基金后，员工可以选择两种投资方式：存入摩根银行管理的权利基金；购买公司的股票之后存入固定利率的储蓄账户。用来购买壳牌石油公司股票的资金非常多，所以壳牌储蓄基金所拥有的股票，几乎占到壳牌发行在外股份的 10%。

壳牌这样做的目的也很简单——依然是赢得人才。相较于别的石油公司而言，既然壳牌的工薪待遇这么优厚，那么为什么不为壳牌效力？这就是员工的想法很简单：你出钱，我卖命。

总之，人才不是靠“嘴”留住的，而是靠那些能实实在在落在员工手中的薪金和实惠。即使你说得天花乱坠，员工得到的却很少，那么他们自然会走。所以你要赢得人才，就要提供更有吸引力的薪金。



项目失败的时候更要奖励表现出色的员工

企业的工作项目肯定有成功，也有失败。在项目失败的时候，也总会

有一些表现不错的员工，对这些员工是否奖励，将直接影响到他们以后工作的积极性。如果领导者因为企业的项目失败而不去考虑对表现出色员工的奖励，只会沉重打击员工，就会挫伤员工的积极性。

1. 在公司项目失败的时候奖励表现出色的员工

管理者要明白，就算是公司的任务没有完成，员工也同样希望别人对他们的卓越表现进行肯定，虽然他们并没有说出来，但是他们心里确实有这样的需求。所以，在企业项目失败时奖励表现出色的员工，也是一种重要的激励方式。

国际著名的化学制品公司 Dow 公司的领导者，就制定了一个“特别认可奖”，专门对那些在失败的部门里表现出色的员工进行特别奖励，有效地激励了员工即使在部门业绩不佳的情形下也要对公司尽心尽力。

而通用电气的杰克·韦尔奇更是深谙此道。

在 1995 年的时候，通用电气的设备部门处境不是很好。竞争对手针对通用的产品，抛出了价格更低、品质更好的替代品，而通用电气则只能拼命追赶。虽然后来通用电气发明了几种新产品，改进了生产流程，提高了生产效率，但是到年终结算时，该部门的利润还是比预期要低 10%。相反，当年的塑料产业却大获丰收。他们的市场蒸蒸日上，产品缺货的现象不断出现，制定价格时面临着一个卖方市场。最后，他们的利润增长了 25%，比运营规划要求的还要高出 10 个百分点。

但是韦尔奇在最后奖励的时候并没有因为设备部门没有完成预期任务就不给或少给奖励，而是完全根据员工个人的表现来进行奖励。最终，设备部门的员工不仅得到了奖励，而且竟然和业绩优秀的塑料部门的奖励相差无几。

这是为什么呢？原因也不难得知。设备部门的利润虽然低于计划，与上年相比也没有增长，但是在那种艰难的市场环境中，该部门员工的表现



与其主要对手相比却非常出色，因为当时其他两家公司的表现要更加糟糕，这就充分证明了设备部门员工的工作能力和工作热情。对于这样的员工，难道我们不应该奖励他们吗？

2. 着重强调努力的过程，而不是最终的结果

当那些有革新意识并具有冒险精神的部属所做的一些尝试没能取得成功，而是失败，甚至是彻底失败的时候，千万不要因此而责罚员工。因为此时失败的部属已经感到非常难过了，羞愧、挫败感和尴尬的心情已经对他们产生了负面影响。此时，作为企业管理者要宽容一点，强调所做努力中的积极方面，并让他们以积极的“吃一堑，长一智”的态度对待失败，鼓励他们继续前进。

当员工处于困境或是失败的时候，管理者的褒奖会比平时管用一万倍。它能让员工感到温暖和鼓励，对管理者感激不已，从而更加忠诚地为企业服务。

在业绩考核中采取一种“容许失败”的态度，使员工敢于正视自己的失败，其实是管理者的另类激励。松下幸之助有一句名言：“如果你犯了一个诚实的错误，公司可以宽恕你，并把它作为一笔学费。但如果背离了公司的精神价值，就会受到严厉的批评甚至被解雇。”

总之，在企业的工作任务失败时，一定要奖励表现出色的员工，这些员工得到奖励，肯定对以后工作充满积极性，为下次任务的成功打下感情基础。



员工无不渴望更高的收入

人往高处走，水向低处流。人们都希望自己今天能够比昨天更好，所