



信任激励



股权激励



赞美激励



竞争激励



榜样激励

不懂员工激励 如何做管理

肖祥银
著

激励员工是一门技术活

一本打造企业尖刀团队的管理指南



情感激励



晋升激励

使员工保持工作积极性

保证整个员工队伍的责任感

尊重激励



目标激励



奖励激励

挫折激励



伟大的管理者都是激励大师。
员工的积极性和潜力的发挥程度，
都取决于管理者的激励艺术。
会激励，就能让员工死心塌地追随你。

民主与建设出版社



不懂员工激励 如何做管理

激励员工是一门技术活

一本打造企业尖刀团队的管理指南

肖祥银◎著

民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

不懂员工激励,如何做管理 / 肖祥银著. — 北京:
民主与建设出版社, 2017.5

ISBN 978-7-5139-1464-2

I. ①不… II. ①肖… III. ①企业管理-人事管理-
激励 IV. ①F272.923

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 064377 号

© 民主与建设出版社, 2017

不懂员工激励,如何做管理

BUDONG YUANGONGJILI, RUHE ZUOGUANLI

出版人 许久文
著者 肖祥银
责任编辑 郎培培
装帧设计 润和佳艺
出版发行 民主与建设出版社有限责任公司
电 话 (010)59417747 59419778
社 址 北京市海淀区西三环中路 10 号望海楼 E 座 7 层
邮 编 100142
印 刷 三河市恒升印装有限公司
版 次 2017 年 7 月第 1 版 2017 年 7 月第 1 次印刷
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 15
字 数 122 千字
书 号 ISBN 978-7-5139-1464-2
定 价 39.80 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

近期，美国的一家咨询管理公司展开了一项调研，结果显示，很多公司中的大部分员工都未能将自己的全部精力投入他们的工作之中。为此，该公司总裁分析，这是由于公司的管理者缺少有效激励员工的方法而导致的，也就是未能激发员工自身的潜能，并调动他们工作的主动性和积极性。

员工既不是企业的机器，也不是企业的成本，而是企业中最重要资源和财富，同时又是企业在竞争中不断发展壮大的根基。因此，管理者只有善于鼓舞员工的士气，激发员工的潜能，才能让员工与企业共同成长和进步。

激励员工所产生的力量是无穷的，它既能直接影响员工的行为准则与工作理念，赶走员工身上固有的惰性，又能激发员工潜在的创造性以及献身事业和实现自我价值的热情，将员工的意志和毅力、情操和信念提升到一个崭新的层次，从而全心全意地为企业努力工作。

但很多管理者仅仅把激励停留在口头上，这导致很多员工日渐懈怠，并缺乏工作动力，最终不断流失。

现如今的很多年轻员工与过去的员工相比，是不一样的。他们的要求正变得越来越高，但对企业的忠诚度却变得越来越低；他们的个性正变得越来越强，但承受力却变得越来越弱。从前那些仅仅是为了养家糊口，就能够顺从一切、服从一切并且辛苦工作的员工已经难寻踪迹了。

为此，管理者更应该通过对员工的激励来提高他们的工作效率，让他们发挥出自身的潜能，这样才能让企业沿着正确的轨道不断前行。

而一个优秀的管理者，总是能够洞察到员工的不同需求和不同目标，并采取有针对性的、行之有效的激励方式来提高员工的士气，激发员工的战斗力，从而使员工保持最佳的工作状态。

因此，管理者不仅需要掌握更多的激励方法，还要善于运用这些激励方法来激励处于不同状况的员工，这样才能管理好企业，提高企业的凝聚力和向心力，并最终实现企业的发展目标。

本书作者以多年的管理经验，为大家介绍了物质激励与精神激励相结合的各种激励方法。同时，还详细阐述了这些激励方法的优点及注意事项，并介绍了多家国际、国内知名企业的具体案例与方法解读，能够不断地启发、引导管理者的管理思维，把一些肯定、赞美、表扬与奖励相结合的激励技巧作为日常管理中的重要组成部分。相信您阅读完本书，一定能够从中找到适合自己公司或团队的激励员工的好方法。

第一章 建立激励管理体系，激发员工无限动力

- 激励的基本内容和原则 / 002
- 激励的作用和误区 / 007
- 企业应遵循的激励方式 / 011
- 企业应避免的激励陷阱 / 015

第二章 赞美激励法——感化员工心灵的催化剂

- 赞美是最简单的且最好的激励方式 / 020
- 如何赞美员工，才能激发他们的潜能 / 024
- 发挥赞美特有的魔力，给员工积极向上的动力 / 029
- 【名企激励案例】玫琳凯公司的赞美之道 / 033

第三章 尊重激励法——让员工有尊严地工作

- 要想做好管理，请从尊重员工开始做起 / 038
- 如何使用尊重激励法，来激励你的员工 / 042
- 如何尊重员工，才能更好地激励他们 / 046
- 【名企激励案例】IBM：一部尊重员工的发展史 / 051



第四章 信任激励法——让员工更具使命感

- 信任激励的三作用、三必要和三技巧 / 056
- 与员工相互信任，比什么都重要 / 060
- 信任员工，就是对其最好的激励 / 065
- 【名企激励案例】海底捞的绝招——绝对信任员工 / 069



第五章 奖惩激励法——让员工痛并快乐着

- 惩罚也要讲究艺术性 / 074
- 奖惩激励中的“热炉法则” / 078
- 即时激励，效果会更好 / 083
- 【名企激励案例】海尔：对员工奖惩激励极为严格的公司 / 087



第六章 情感激励法——感人心者，莫过于情

- 如何进行情感激励，几种技巧来帮你 / 092
- 情感激励，用自己的真心换取忠心 / 097
- 感员工心者，莫过于关注其身心健康 / 101
- 【名企激励案例】老干妈：实行亲情化管理的典范 / 105



第七章 晋升激励法——让员工实现更高价值

- 晋升，极具诱惑力的员工激励手段 / 110
- 晋升员工，请内部先行 / 114
- 只要员工出色，就能得到提拔 / 119
- 【名企激励案例】麦当劳：给员工向上晋升的机会 / 123



第八章 挫折激励法——激发员工迎难而上的精神

- “三明治”式批评法，让批评变为激励 / 128
- 在挫折中，管理者如何激励员工 / 132
- 变不利为有利，是挫折激励的有效方法 / 136
- 【名企激励案例】激发员工勇于创新的3M公司 / 140



第九章 竞争激励法——让员工工作热情爆棚

- 竞争，让员工充满朝气 / 144
- 让员工始终处于竞争状态 / 149
- 良性竞争，既缩短差距又有上有下 / 153
- 【名企激励案例】麦肯锡公司的竞争激励法 / 157



第十章 榜样激励法——好领导更能激励出好员工

- 好的管理者就是好的榜样，可以影响一批人 / 162
- 要想做好榜样，先做好自己 / 166
- 激励员工前，先要激励自己 / 170
- 【名企激励案例】重铸东芝辉煌的土光敏夫 / 174



第十一章 股权激励法——把员工和老板绑在一起

- 实行股权激励之前，需要考虑的问题 / 178
- 把“让员工干”变成“员工自己要干” / 182
- 股权激励的本质及其关键点 / 187
- 【名企激励案例】华为公司的股权激励 / 191



第十二章

目标激励法——让员工每天都有奋斗目标

- 目标激励，必须要符合实际 / 196
- 掌握制定目标的原则，发挥其激励作用 / 200
- 团队凝聚力，来源于共同的目标 / 205
- 【名企激励案例】娃哈哈：为员工“量身定制”发展目标 / 209



第十三章

管理企业既要懂激励，又要会绩效考核

- 员工绩效考核制度，必须要设计科学 / 214
- 运用KPI考核体系来激励员工 / 219
- 建立业绩评估与薪酬体系，完善激励机制 / 222



附录

- 松下幸之助激励员工的21条诀窍 / 226

第一章

建立激励管理体系，激发员工无限动力

激励原本是一个心理学概念，即表示产生某种动机的原因。具体指的是，当采用某种方式激发了人的动机系数后，人就会处在一种极为活跃的状态，并会产生非常强大的内驱力，从而为实现某种期望和目标而努力。但在管理学中，激励是把人们对未来的理想转化为具体行为的一种连接手段，简单来说，就是要调动人的主动性和积极性。

激励的基本内容和原则

激励对于企业管理来说是非常重要的。对于如何激励员工，最大限度地调动他们的积极性和主动性，发挥其潜力来为企业创造更大的价值，以及通过激励员工来完成企业的发展目标，已经成为目前很多企业的CEO极为关注的问题。

◎激励包含的内容

企业管理中的激励，是指管理者通过一定的行为规范和奖惩措施，借助语言、行为和制度等措施，来激发、引导企业成员的行为，以期有效实现企业和个人的目标。那么，激励具体包含哪些内容呢？

1. 出发点

激励的出发点是要完成企业及其成员的各种目标 and 需求。

2. 正负激励相结合

正激励是指对员工符合企业目标的期望行为进行奖励，负激励是指对员工违背企业目标的非期望行为进行惩罚。而科学的激励方法，需要管理者采用奖励和惩罚相结合的方式，既要超出企业预期的员工进行奖励，又要对不符合企业预期的员工进行惩罚，这样才能取得更好的效果。

3. 需要耐心

管理者激励员工的过程, 应贯穿于员工工作的整个过程, 其中包括了解、把握员工的个性, 控制其行为过程以及评价其行为结果等。也就是说, 激励员工是一种锲而不舍的行为。

4. 沟通畅通

在激励员工的过程中, 信息沟通是否及时、准确和全面, 直接影响到激励的成本与激励的效果。

5. 目标统一

激励的最终目的, 是要让企业的目标与员工的个人目标在客观上形成统一。

◎激励有哪些基本原则

通常情况下, 激励的基本原则应因人而异, 具体包括以下几点:

1. 与目标相结合

在激励的过程中, 其关键环节是要设置目标。但目标的设置, 应当体现企业的目标与员工的需求相符。

2. 物质激励与精神激励相结合

管理者对员工的激励, 应保持物质激励与精神激励相结合的原则。其中, 物质激励是基础, 而精神激励是根本。

3. 激励具有引导性

对于被激励者来说, 激励并不应当是管理者强加的, 而应是其自觉接受的。因此, 管理者应当通过激励的行为, 把个体成员的积极性集中体现到企业的目标中, 以期实现个体与集体之间协调发展。

4. 合理性

激励的合理性原则包括:

- (1) 管理者应按照所实现目标价值的大小来采取适当的激励量, 即激

励的措施应适度。

(2) 奖惩措施应公平。

5. 明确性

激励的明确性原则包括：

(1) 明确。明确激励的目的以及应采取的相应措施。

(2) 公开。尤其是在管理者分配奖金等员工非常关注的问题时，更需要公开。

(3) 直观。激励方法要直观而不能模棱两可，因为直观性与激励影响的心理效应是成正比的。

6. 时效性

激励的时效性非常重要，这能让员工的创造力连续、有效地发挥出来。否则，就会把“雪中送炭”变成“雨后送伞”，且最终起不到激励的作用。

7. 按需激励

激励的最初目的是为了满足不同员工的需求，但往往会因人而异、因时而异。管理者只有满足员工的最迫切需求时，激励的效果才会最佳。因此，管理者应及时了解员工的需求层次和需求结构，并采取有针对性的激励措施，才能收到最好的效果。

◎管理者正确激励的4个原则

管理者只有正确地运用激励原则，才能提高激励员工的实际效果。具体来说，应注意以下4个原则：

1. 把握激励时机要准确

激励原则就好像是化学实验中的催化剂一样，需要根据化学反应的具体情况来决定使用的具体时间。因此，选择激励的时机是不固定的，也是随机的。管理者应按照具体的客观条件来灵活选择激励的时机，并采取综

合激励的方式，才能更好地达到激励员工的效果。如果管理者采用不同的时机进行激励，其作用与效果区别很大。通常情况下，激励时机按照时间的快慢，可分为及时激励和延时激励；按照时间的间隔，可分为规则激励与不规则激励；按照工作的周期，又可分为期前激励、期中激励和期末激励。

2. 激励频率要适宜

激励频率指的是一定时间内进行激励的次数，并以一个时间周期为单位。激励的频率与其对应的效果并不都是一种简单的正比关系，有时候还可能成反比关系。因此，管理者需要根据不同情况来采取相应的激励频率，这样才能最有效地发挥激励作用。激励频率往往受到包括工作的内容与性质、任务目标的明确程度、激励对象的自身素质情况、劳动条件和人事环境等多种客观因素的制约。通常情况下，对于目标任务明确、短期即可见效的工作，应采取比较高的激励频率；反之，则应采取比较低的激励频率。

3. 激励程度要恰当运用

激励程度指的是激励量的大小，即奖赏或惩罚标准的高与低，它是激励机制的重要因素之一，与激励效果联系密切。一般来说，过量的激励和激励量不足，不但难以达到激励的真正效果，甚至还会起到反作用，挫伤员工工作的积极性。这是因为，过低的激励量会让被激励者产生一种不满足感和失落感，进而丧失前进的动力；而过高的激励量，又会让被激励者产生一种过分的满足感，进而丧失上升的动力。因此，管理者在把握激励量时要做到适中，否则，就难以发挥激励的作用。

4. 确定正确的激励方向

激励方向指的是激励的针对性，也就是要针对哪些内容来实施激励。激励方向会对激励效果产生比较明显的作用。人在不同时期，需要的刺激作用往往会不同，当其在某一层次的需求得到基本满足时，现有的某种激

励作用就很难再继续保持。因此，此时需要将激励方向转移到满足更高层次的需求上，这样才能更有效地实现激励的目的。也就是说，选择激励方向，应以发现员工优势需求为前提条件。这对于管理者来说，应当及时发现员工在不同阶段的优势需求，并及时确定正确的激励方向，以提高激励员工的效果。

激励的作用和误区

激励是调动员工的主动性和积极性的一种管理方法，这需要管理者采取多元化、立体化以及动态的、可持续的激励机制，来激发、维持和延长激励员工的效果。为此，管理者应该建立一种科学的激励制度，来充分发挥激励员工的作用。

◎科学的激励制度的作用

企业建立一个科学的激励制度，可以带动员工的工作积极性和工作热情。那么，科学的激励制度有哪些作用呢？

1. 将优秀的人才吸引到企业中来

企业可以通过制定各种优惠的政策和丰厚的福利待遇，以及方便、快捷的晋升途径来吸引企业所需要的人才，尤其是对于那些竞争力强、实力雄厚的企业来说，更是如此。

2. 大力开发员工的潜能，充分发挥其聪明才智

员工在受到充分激励的情况下，其潜能可以被大大激发，从而充分发挥出工作的创造性和革新的精神，甚至还会主动提高自身素质，以应对企业的发展。

3. 为企业留住优秀人才

一些非常优秀的员工需要的激励不只是金钱，还有尊重、职位、荣誉、工作环境等方面的需求，而企业如果能为这些优秀的人才建立起一种科学的激励制度，就能够留住这些人才。

4. 为企业形成良性的竞争环境

在科学的激励制度中，都会保留一种竞争精神，并给企业创造出良性的竞争环境，进而形成良性的竞争机制。在这个具有竞争性的环境中，企业的员工就会受到环境的压力，进而将压力转变为努力工作的动力。

某公司新来了一位行政经理，名叫徐妍。她上任后发现，公司的档案管理十分混乱。于是，她带领行政部的全体员工，利用双休日的时间，对公司所有的档案进行整理。

周一一大早，公司的副总兼行政总监一走进档案室，看到经过整理的档案室，档案的分类变得更科学，也更容易查找，就笑着对徐经理说：“你们部门的人全都辛苦了，不但牺牲双休日的休息时间，还让大家都懂得了如何管理档案。为此，请代我向你们部门的其他人表示感谢。并且，请不要忘了给大家全都记两天的加班。”

随后徐经理就把行政部的所有员工召集起来，对他们说：“副总今天表扬了我们部门，说我们加班把档案整理得很好，还特意交代双休日的工作计入加班工资，因此，我要特别感谢大家对我的大力支持。”大家听后，全都鼓掌欢迎，连加班带来的劳累也都忘得一干二净了。

我们从这个案例中可以看到，徐经理通过科学、有效的激励制度让加班工作的员工们毫无怨言，甚至忘记了工作的劳累，从而为企业创造了一个良好的工作环境。