



激励的力量

JILI DE LILIANG

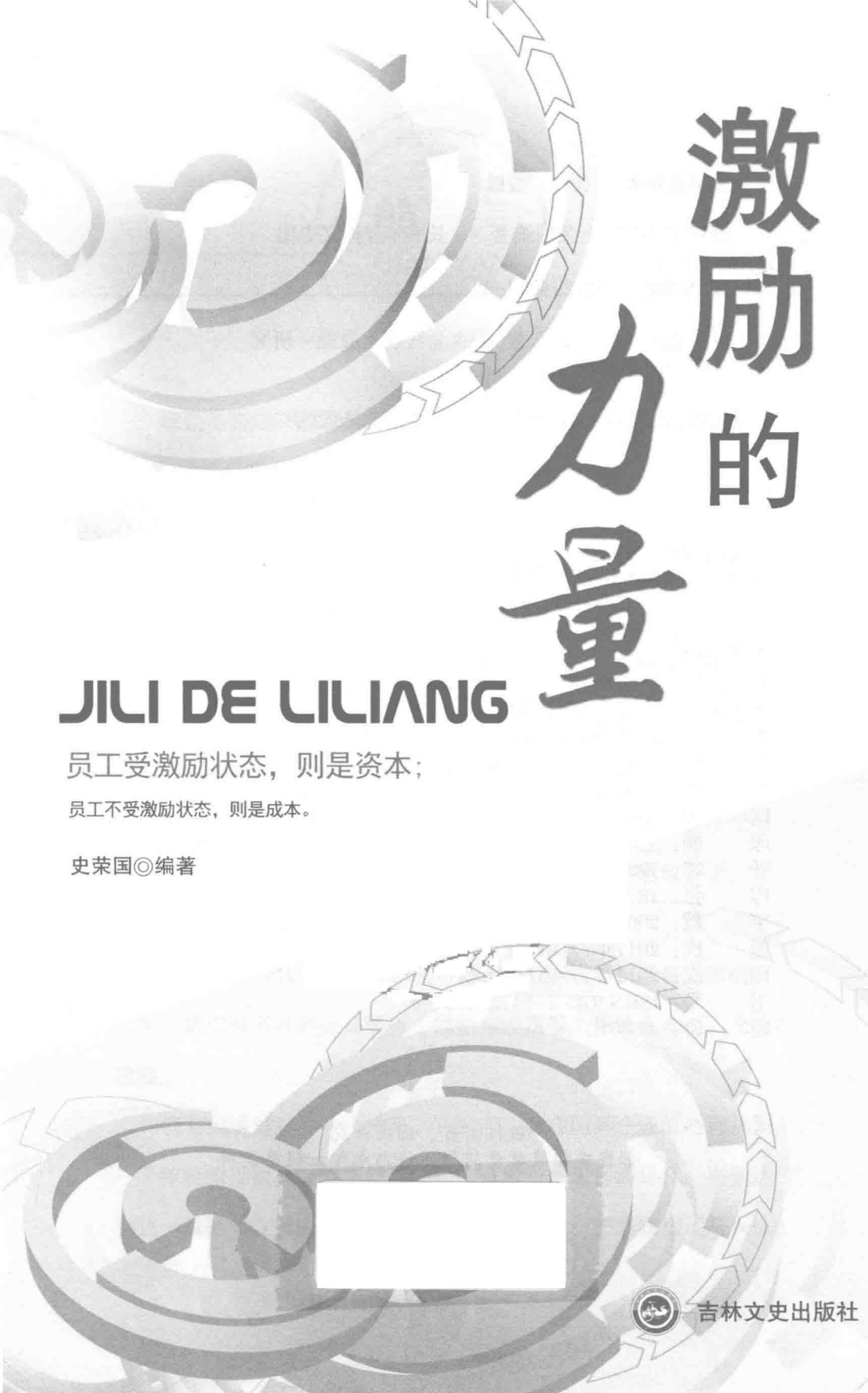
员工受激励状态，则是资本；

员工不受激励状态，则是成本。

史荣国◎编著



吉林文史出版社



激励的 力量

JILI DE LILIANG

员工受激励状态，则是资本；

员工不受激励状态，则是成本。

史荣国◎编著



吉林文史出版社

图书在版编目(CIP)数据

激励的力量 / 史荣国编著. — 长春: 吉林文史出版社, 2017.4
ISBN 978-7-5472-4024-3

I. ①激… II. ①史… III. ①企业管理-激励-研究
IV. ①F272.923

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第088652号

激励的力量

JILI DE LILIANG

编 著: 史荣国
责任编辑: 程 明
封面设计: 浩 天
出版发行: 吉林文史出版社
电 话: 0431-86037509
地 址: 长春市人民大街4646号
邮 编: 130021
网 址: www.jlws.com.cn
印 刷: 三河市天润建兴印务有限公司
开 本: 720mm × 1000mm 1/16
印 张: 18
字 数: 200千字
版 次: 2017年7月第1版
印 次: 2017年7月第1次印刷
书 号: ISBN 978-7-5472-4024-3
定 价: 49.80元

版权所有, 翻版必究
如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换



前言

QIAN YAN

激励是指能够激发行为、引导行为的方向，并且使行为持续发生的动力。激励过程可以用于自己，也可用于让他人付出努力。个人利益在激励中扮演了重要的角色。如果一个企业要加快发展的步伐，更具竞争力的方法其实很简单，就是释放员工的活力、智慧、纯真与自信。

事实确实如此！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。一个企业只要有了这种机制，就能表现出客观的分析态度、敏锐的观察力和高度的判断力。

许多情况下，我们无法达成所定的目标，是因为我们无法坚持下去。或者是做到一半就放弃，或者是在最后关头突然放弃了，有的人甚至是用降低标准来求得自我满足。

之所以出现这样的现象，就是因为我们从未尝试着自我激励。其实，这点对于从事公共事务、推销和经商等工作的人来说，尤其重要。

我曾经讲过这样一个故事，1997年，我在国际企业战略网认识一个年轻的推销员，他所领导的团队有着一个宏伟的目标。当他达到这一目标时，我问他是怎样做的时候，他说：“当我在了解人性



需要的基础之后，我就制订了恰当的激励策略，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。”在他看来，这个恰如其分的激励主要就是采用以下激励策略。

激励策略一：信任激励法

激励策略二：职务激励法

激励策略三：知识激励法

激励策略四：情感激励法

激励策略五：目标激励法

激励策略六：荣誉激励法

激励策略七：行为激励法

通过对上述激励策略的分析，我们还要认识到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。日本著名的企业家盛田昭夫曾说过：“对有功之人，应给予奖励，而不是地位，地位给予那些具有相应才华的人。”

基于此，本书就是想告诉大家，成功是由那些肯努力的人所取得的，并且为那些积极而不断努力的人所拥有着。当你在失败时，尝试一下自我激励，你会惊讶地发现原来成功就这么简单。



第一章 关于激励

关于激励	3
激励的八个基本原则	6
激励的四种作用	9
激励的四种相关理论	12
关于成就需要理论	16
对人认识的四种方式	20
激励要及时适度	24

第二章 激励机制

关于激励机制	39
激励机制的三个支点	42
激励的刺激因素	44
激励的个人因素	46
激励机制所产生的作用	48

第三章 自我激励的催动

激励从自己开始	53
学习是自我激励的有效手段	56
发现能够提供内部激励的工作	60
获取有关工作绩效的反馈	63
把行为激励运用到自己身上	66
提高工作的能力	69
增强自我期望	72
热爱工作	76
换位激励	80
为自己加油	84

第四章 深究激励之道

铸就人才的激励	89
处好与下属的关系	91
处好与上司的关系	100
把企业当作家	111
把员工放心里	119
时刻记得尊重	123
树立与员工的亲和力	126
用奖励促进员工的工作热情	133

第五章 工作产生的激励

让工作多样化	139
打造一个好的工作	142
用心去激励员工	145
给员工一种归属感	147
重视员工的意见	152

第六章 影响激励的因素

避免经济激励所引发的问题	159
将薪酬与工作绩效挂钩	162
制订合理的薪酬激励方式	166
股权式激励	171
人才持股制度	180
福利待遇激励	185
年终奖激励	190
保持行业中具有竞争力的薪酬	194

第七章 目标激励方式

目标激励方式	199
“适度”的目标才能产生激励作用	205
灌输目标的强大期望动力	208
让每个人都知道你的规划蓝图	218
把每一个期待都变成目标	222
人才为追求事业成功而战斗	225
为人才做个远期规划	231

第八章 各种有效的激励方式

赞美激励	237
真爱激励	239
特殊激励的运用	241
激励方式要富于变化	245
授权激励的作用	247
授权的方法	250
授权的5项基本原则	254
授权后不要随意干涉	259
用情感激励员工	262
走进员工心灵的广场	266
保留员工的个性空间	272

第一章

关于激励



Part

1

一切的激励都是盲目的，除非有了知识；一切的知识都是无益的，除非是有了工作；一切的工作都是空虚的，除非是有了爱。当你爱工作的时候，你便与自己、与人类、与周围环境连成一体。

关于激励

人类一切美好的东西都来自太阳之光。没有太阳，花就不能开放；没有爱情，人类就没有幸福；没有女性，就没有爱情；没有母亲，就没有诗人和英雄。

而激励就如太阳、爱情、女性、母亲一样。

什么是激励呢？所谓激励，就是组织通过设计适当的外部奖酬形式和工作环境，以一定的行为规范和惩罚性措施，借助信息沟通，来激发、引导、保持和规范组织成员的行为，以便能有效地实现组织及其成员个人目标的系统活动。这一定义包含以下几方面的内容：

一、激励的出发点是满足组织成员的各种需要，即通过系统的设计适当的外部奖酬形式和工作环境，来满足企业员工的外在性需要和内在性需要。

二、科学的激励工作需要奖励和惩罚并举，既要对员工表现出来的符合企业期望的行为进行奖励，又要对不符合员工期望的行为进行惩罚。



三、激励贯穿于企业员工工作的全过程，包括对员工个人需要的了解、个性的把握、行为过程的控制和行为结果的评价等。因此，激励工作需要耐心。赫兹伯格说，激励员工应该锲而不舍。

四、信息沟通贯穿于激励工作的始末，从对激励制度的宣传、企业员工个人的了解，到对员工行为过程的控制和对员工行为结果的评价等，都依赖一定的信息沟通。企业组织中信息沟通是否通畅，是否及时、准确、全面，直接影响着激励制度的运用效果和激励工作的成本。

五、激励的最终目的是在实现组织预期目标的同时，也能让组织成员实现其个人目标，即达到组织目标和员工个人目标在客观上的统一。

“激励”意味着什么？《韦氏新世界英语词典》说这个词的意思是“向别人提供积极性或以积极性影响别人”，而“积极性”一词意思是“促使一个人做事或以某种方式行事的内心的动力、干劲或意欲”。所以，激励涉及如何激发一个人内心深处的东西即潜能。

现在人们似乎希望一种外力可使自己和周围的人朝着预定方向前进。但凡是由外力促成的行为，都不可能持久。这就像一辆汽车，有时有汽油，有时没有。汽油用完了，汽车要人推才能走，一不推，汽车马上失去动力，很快便停下来。但如果油箱中汽油常常是满的，车内的发动机就能不停地驱动汽车前进。

人和激励的关系也是这样。没有激励，人就很难动起来，更

不可能鼓起干劲，也就很难发挥潜能。如果一个人不停地受激励驱动，他就能前进。安东尼·罗宾指出，要想成功，你必须学会调动别人内心深处的积极性让他们发挥潜能，你必须“给他们的油箱加油”。在一次调查中，他要求70位心理学家说出主管人员必须懂得的人性中的最关键的东西，有65%的人认为是“积极性”，就是使人行动起来的那种感受和认识。如果你不能调动别人的积极性，你就不能领导他们。如果你领导不了别人，那么你想做的一切事情都要由自己独立完成。

丁克威就是一个善于激励别人的人。

丁克威在南加大任篮球教练长达39年。其间培养了21位国家级球员，帮球队赢得全国冠军，球队中有13名世界纪录保持者及数十位奥林匹克金牌得主。他的秘诀在于善于鼓励人，发掘人的长处，强调发挥人的主动性。

有一年在太平洋区的田径赛中，他带队参加4人接力赛决赛。队员先前在个人赛中都不幸败北，士气低落。并且只有1名是专跑接力的。他把4名队员召集在一起，决定对每个人加以真诚的鼓励。

他告诉第一位，他劲力够，一定会超过别队队员；第二名擅长障碍赛，因此在无障碍的接力赛中定能轻易超越；第三名是长跑接力，现在只跑1/4里更能胜任；对第四名他说：“你是顶尖的，跑给他们看！”队员奋力一试，果然夺得冠军。

激励胜于责难。丁克威的成功即在于此。做一个激励他人的人，做一个激发他人潜能的人，你就会无往而不胜。

激励的八个基本原则

韩非子曰：人主之道，静退以为宝。君主的治国之术，以平静而谦让为珍宝。君主以“术”为治国御臣的准则及方法：一是君主要坚守虚静；二是君主要审合形名（言与行、事与功是否相符）；三是君主要正确运用赏罚。

优秀的雇主懂得雇员的需求，并能以平静和谦和的态度和冷静有度的原则处理问题，不轻易惩罚，也不随便奖赏，有礼有节地处理员工的各种工作问题。

平静是一种凝聚力，办企业不是搞运动，做市场也不是搞运动，管理优秀的公司总是很平静。平静，给员工以更多的安全感和归属感。

当你将员工个人职业生涯成长看成一种激励因素时，你就会改变他们看待工作的方式，你帮助他们提高技能，同时，你给他们即将从事的工作树立起一个有意义的目标。在这样的情况下，你就必须掌握激励的基本原则：

原则一：目标结合原则

在激励机制中，设置目标是一个关键环节。目标设置必须同时体现组织目标和员工的需要。

原则二：物质激励和精神激励相结合的原则

物质激励是基础，精神激励是根本。在两者结合的基础上，逐步过渡到以精神激励为主。

原则三：引导性原则

外化激励措施只有转化为被激励者的自觉意愿，才能取得激励效果。因此，引导性原则是激励的内在要求。

原则四：合理性原则

激励的合理性原则包括两层含义：其一，激励的措施要适度，要根据所实现目标本身的价值大小确定适当的激励量；其二，奖惩要公平。

原则五：明确性原则

激励的明确性原则包括三层含义：其一，明确。激励的目的是需要做什么和必须怎么做；其二，公开。特别是处理分配奖金等大量员工关注的问题时，更为重要。其三，直观。实施物质奖励和精神奖励时都需要直观地表达它们的指标，总结和授予奖励和惩罚的方式。直观性与激励影响的心理效应成正比。

原则六：时效性原则

要把握激励的时机，“雪中送炭”和“雨后送伞”的效果是不一样的。激励越及时，越有利于将人们的激情推向高潮，使其创造力连续有效地发挥出来。