

GOOD LEADERS



近100个真实案例阐述激励技巧
演绎完美领导艺术

不懂激励，就当不好领导

好领导 会激励

Good leaders
excel at inspiring the staff

连云尧 著



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



江苏出版集团

不 懂 激 励 ， 就 当 不 好 领 导

好领导 会激励

Good leaders
excel at inspiring the staffs

连云尧 著



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



江苏出版社

图书在版编目(CIP)数据

好领导会激励/连云尧著. —厦门:鹭江出版社,2011.2

ISBN 978 - 7 - 5459 - 0261 - 7

I. 好… II. 连… III. ①领导学②激励理论 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)244808 号

好领导会激励

连云尧 著

责任编辑 / 陈 辉

特约编辑 / 太井玉

出 版 / 鹭江出版社

地 址 / 厦门市湖明路 22 号

邮 编 / 361004

电 话 / 0592 - 5046666 0591 - 87539330

010 - 62376499(编辑部) 010 - 65921349(发行部)

印 刷 / 北京雁林吉兆印刷有限公司

规 格 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 10.5

字 数 / 91 千字

印 次 / 2011 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5459 - 0261 - 7/I · 116

定 价 / 25.00 元

(如有印装错误,请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)



自序

员工能否努力工作，取决于士气，而员工的士气离不开管理者的激励。管理者也深知自己负有激励员工的责任，可是他们又很苦恼：要想激励员工，员工总是希望工资高一点，奖金多一点，福利好一点；而管理者，尤其是中层管理者，又没有权力给员工加工资、发奖金，更何况工资、奖金并非越高越好。于是他们陷入了两难之中。

要解决问题，就得找到激励的规律，掌握低成本激励方法。笔者在十多年的管理实践中也曾苦苦探索，在七八年的培训咨询中也曾积极关注这个问题，今天把这些从实践中提炼出来的规律和方法出版成书供读者朋友参考。

应该说激励无处不在。不仅管理者对员工需要激励，销售人员对客户也需要激励，父母对子女也需要激励，朋友之间也需要激励，可以说，只要有人际互动的地方都需要激励。而且激励是双向的，下属对上司，子女对父母也同样需



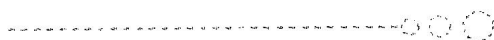
要激励。

这本小书取材于企业和生活实际，从企业案例和生活故事中挖掘提炼而成，通用性更强，可以说不受行业限制，凡是管理者皆可阅读。

由于写作时间仓促，欠缺之处还望读者朋友多多指正。

连云尧

2010 年 12 月于杭州云鹤园



目录

CONTENTS

自序 / Ⅲ

第一章 好领导,懂激励

1. 好领导不可不懂低成本激励 / 003

2. 怎样才是好激励 / 010

3. 激励有哪些类型 / 025

第二章 激励的常见误区

1. 以为加了薪水就一定能提高员工士气 / 041

2. 以为有规律激励员工会更努力 / 047

3. 以为员工总是需要激励 / 054

第三章 如何使激励效果最大化

1. 第一步:制定周详的激励计划 / 065

2. 第二步:遵循激励的基本原则 / 066

3. 第三步:符合员工的需要 / 068

4. 第四步:满足员工主观期望 / 080
5. 第五步:尽力延长激励时效 / 084
6. 第六步:调整员工的比较心态 / 087
7. 第七步:抓住时机验收激励成果 / 101

第四章 激励总有好方法

1. 奖惩结合,随时弥补员工士气 / 106
2. 微笑激励:让员工的心变得温暖 / 108
3. 尊重激励:别把员工的话当成耳边风 / 109
4. 关爱激励:解决员工实际困难 / 115
5. 赞美激励:让员工发现优点 / 120
6. 愿景激励:帮助员工圆梦 / 128
7. 榜样激励:增强员工成就感 / 134
8. 仇恨激励:转负面情绪为工作动力 / 138
9. 异性激励:调节员工性别配置 / 141
10. 信心激励:让员工有信心面对挑战 / 144
11. 感化激励:让员工发自内心追随 / 148
12. 使命激励:让员工体会到责任感 / 152
13. 价值观激励:让员工与企业志同道合 / 155

小结 / 157

第一章

好领导，懂激励



1

好领导不可不懂低成本激励

本书主要探讨怎样低成本激励员工。在工资奖金、教育培训、文体活动、企业管理水平、企业知名程度和发展前景等项目中，员工最关心的是什么？我对 100 位不同行业、不同职位的员工进行过问卷调查，结果发现员工关心的事情很多，但是排位最靠前的是 money，他们最关心的是自己的工资、奖金、福利。

领导激励员工的难题

【案例】

有一次，我在给一个企业的中层干部培训的时候问：“你们老板姓什么？”一个部长说：“我们老板姓周，老板娘也姓周，财务总监也姓周，这一伙人全姓周！”

我觉得奇怪，他们老板明明是姓肖，怎么变成姓周了？那位部长说：“我们每天工作八九个小时，甚至十几个小时，

可是一个月工资才三千多块钱，每次提出加薪要求，都被老板娘压回来。单单是我自己就算了，基层员工一个月工资才一千五六，现在猪肉都要十二三块钱一斤，钱怎么够花？我们不断向老板要求加工资，却不断被老板娘压下来。可是老板娘最近买了一辆敞篷的奔驰车，可以想象这辆车有多贵，害得我一晚上睡不着觉。所以我感觉老板、老板娘都姓周，都是周扒皮。”

很多管理干部都在抱怨，想要调动员工积极性，员工总是希望工资多一点、奖金高一点、福利好一点，可是老板“姓周”，老板娘也“姓周”，管理干部到底是个怎样的角色呢？

很多中层管理者都说，他们是风箱里的老鼠——两头受气，上面不讨好，下面也不讨好。上面的领导需要他们花更少的钱达成目标，下面的员工希望得到更多的工资和福利。管理者应当怎么办呢？答案是只能在员工激励方面下工夫，学会掌握低成本激励艺术。

我们来思考一下：是不是要提高员工的士气就一定得加工资、加奖金、改善福利？如果是，为什么相同的激励成本效果会大相径庭？如果是，为什么同样的薪酬福利却有着不同的员工士气？如果是，为什么消极散漫的员工换了一个上

司就积极上进？如果是，为什么待遇不高的企业也能留住人才？

我们继续思考，刘备凭什么让诸葛亮为之卖命？刘备有没有跟诸葛亮说，给你配一辆奔驰，是最新款、顶级配置的，还给你报销油费，你每天开着奔驰来上班直至为我鞠躬尽瘁？没有！刘备是通过三顾茅庐，用真诚打动了诸葛亮。刘备又是凭什么让关羽、张飞为之尽心尽力的？刘备有没有说，我送你们一幢别墅，每年安排你们到国外度假？没有！没有加工资、没有发实物、没有给福利，他用的是桃园结义，是心理因素。

仁和义是众多人才归顺刘备并对其效忠不渝的重要因素。在乱世混战中，在曹军紧追其后的危急关头，刘备也要坚决带百姓一起走，与大家生死与共。刘备对百姓和下属的体恤和关爱，无疑让常年饱受战乱之苦的百姓和将士都感到温暖。

刘备在用人、待人上尤其心诚、情真，与部下彼此肝胆相照，有着同呼吸、共命运的真挚情谊。刘备以其强大的政治号召力和人格魅力吸引了大批人才，关羽、张飞、诸葛亮、赵云……无论哪一个都能独当一面，而且都对他死心塌地。比如关羽，断然拒绝了当时实力强大的曹操的极力挽留，千里走单骑回到刘备身边。再比如诸葛亮，从刘备三顾

第一章

好领导，懂激励



在了公司里。即便有一天他离开了公司，他的心还是会惦记着公司。

通常新员工被录用后，往往会在最后报到期限前报到上班，因为上班后就要朝九晚五地工作，不再自由，所以要利用报到前的时间走亲访友、游山玩水。但成都晶宏达化妆品公司的新员工总是急切地提前来公司报到，甚至在不领工资的情况下，提前来上班的日期。

【案例】

原来，晶宏达公司一旦决定录用某个新员工，就会把这位新员工的姓名、手机号码、特长、岗位等相关信息告知公司其他员工。还没到报到时间，新员工就会收到公司某个同事的短信：听说你要来我们公司工作，欢迎你的到来……我叫某某某，告诉我你的报到日期，我去车站接你。隔几天又会收到另一个同事的短信：听说你的医学知识、美容技术很棒，今后请多多指教，我叫某某某。在报到之前，不断有人发信息对他表示欢迎，愿意向他请教，愿意配合他的工作，在这样浓厚的人文气息下，很多新员工都迫不及待地来报到。

一般的企业新人刚入职总会觉得没地方站，没地方坐，

说话插不上嘴，做事也插不上手，浑身不自在，严重的甚至刚报到就想离职。可是晶宏达公司的员工上班第一天就像老同事一样轻松了。这的确是一种激励新员工的成本低廉的好方法。

常言道：一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝。很多时候人一多就谁都不愿意干活了，大家都希望别人去做，你不做我也不做。如果我们改变一下思路，把工作分为几个工艺阶段，让几个人分工合作，定期轮换，还有没有人干活？肯定有的。分工合作，这是一种管理思路。如果规定多干1小时活给100块钱，还有没有人愿意干活？也许会有人愿意。如果觉得花钱成本太高，公司里面没有钱，那么可以换一种方法，比方说聘请一位美丽的姑娘，兼职做顾问。请问会不会有人愿意干活？也许会有一些人想展示一下自己勤劳、有男子气概，想得到姑娘赞许，争着去干活。

【案例】

绿盛集团的林总找到网游公司老总，提出免费为网游公司在绿盛的食品包装纸上做广告，条件是请网游公司在设计游戏时把绿盛的产品设计到游戏里。如游戏中的人物爬山时累得筋疲力尽了，吃一颗绿盛牛肉干就立马可以爬到山顶；危在旦夕时，吃一颗绿盛能量枣就能立刻把对方击败。玩家

们对虚拟世界的绿盛牛肉干、绿盛能量枣刻骨铭心、充满渴望，如果看到商场食品架上有实物销售，往往就会毫不犹豫地购买。

通过资源交换，往往是没有多花成本却解决了问题。花钱的激励叫物质激励，多花钱是低成本激励。我们追求的主要是少花钱甚至是不花钱的低成本激励，这其中包括心理激励。

金钱可以买到一个人的时间，可以雇佣一个人到指定岗位工作，可以换取一个人的经验、技术，但却买不到他的热情，买不到他的创造性，买不到他全身心的投入，买不到他对公司的忠诚。这些问题是每一个管理者不得不面对的。怎样才能用更低的成本达到更好的激励效果？如何激发员工的工作热情，调动员工的创造性，让员工全身心投入工作？如何让员工对企业一辈子都忠心耿耿？这些都是本书要重点解决的问题。

2

怎样才是好激励

处罚最差的不如奖励最佳的

低成本激励的第一个理论是斯金纳的操作条件反射理论。斯金纳认为，当行为结果有利于个人时，个人的行为会得到强化，表现得积极、主动、愿意重复；当行为结果不利于个人时，个人的行为会得到弱化，表现得消极、被动、不愿意重复。

根据这个理论，对有利于工作的行为，就必须对执行者进行奖励，奖励对执行者有利，所以执行者会表现得主动、愿意重复，其行为得到强化；对于破坏工作、影响目标达成的行为，就必须处罚，使得执行者表现得消极被动、不愿意重复、行为得到弱化。

斯金纳理论的应用价值是奖优罚劣。当然我主张以奖励为主、处罚为辅，因为表扬更容易使人进步。