

十大方法引爆员工潜能
为企业找到效率倍增的绝佳路径

这样激励最有效

员工激励十大方法

胡八一◎著



著名管理咨询专家、
管理咨询“落地派”创始人

胡八一

帮企业破解激励难题



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

这样激励 最有效。

员工激励十大方法



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

这样激励最有效:员工激励十大方法/胡八一著. —北京:北京大学出版社,2011. 1

ISBN 978-7-301-17931-4

I. 这… II. 胡… III. 企业管理:人事管理—激励 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 197119 号

书 名: 这样激励最有效——员工激励十大方法

著作责任者: 胡八一 著

责任编辑: 兰 慧

标准书号: ISBN 978-7-301-17931-4/F · 2622

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015

编辑部 82893506

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京嘉业印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 16.5 印张 213 千字

2011 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

再版序

只要有人的地方，就需要管理；只要有管理的地方，就需要激励。可见，激励员工，是管理的一个永恒的重要话题。

这本书2007年出版，到2010年再版，得到这个消息的时候，我感到十分欣慰。因为我在从事管理咨询工作的过程中，曾为客户开发并有效实施了多种具体的激励方式，效果很好。而一些并非是我们客户的企业、管理者，也能透过本书列举的激励措施，适当地参考借鉴，弥补企业在激励员工方面的缺陷，这充分肯定了我编写和出版本书的价值，也是我们决定再版此书的动力。

当然，我不希望你直接套用这本书，当做解决所有员工激励问题的灵丹妙药。因为，再优秀的书籍，都无法解决现实生活中的所有问题，更何况，有些企业面临的问题是很复杂的。我只是希望你将本书内容与实际管理问题结合起来，看看书中介绍的激励措施是否适用于你的公司，是否能对你的员工起到有效的激励，经过参考和讨论之后，你才决定是否立即行动起来。

同时，我必须负责任地说，不要期望实施了书中某两项激励措施，就可以达到你想象中的效果。世界上万事万物的差异性，决定了我们要具体问题具体分析，才能找到最合适的方法、途径将之解决。

在我从事管理咨询工作的过程中，有些客户经常问到这样一个问题：

“管理人员如何激励员工最有效？”而我所见到的一些企业运作中，有些经理人员可能是“温和”型的，他们认为，只要满足员工的要求，员工就会乐于接受领导、卖力工作，于是纷纷运用工资、奖金、福利、股票等方法来激励员工。但是，如果一个公司采用这种激励方式，必须要给员工提供更多的“诱惑物”，就像想让一只表演马戏的猴子跳起来，你就必须不断地在它眼前晃动香蕉一样。这样做会产生激励吗？答案是会的，但是它只会使员工努力追求下一次的工资增长。

另外一个极端做法中，管理人员采取的是“严厉”手段，他们指挥员工提高执行力的方法竟然是强迫性的（当然伪装得很好），这样做的结果，是彻底破坏了企业在员工心目中的形象。我们常见一些管理人员对员工实施心理压力，以监视、罚款或辞退相威胁，试图对员工进行心理上的控制。这样激励有效吗？不容置疑，这种心理压力只会导致员工对管理人员的极度不信任，甚至产生抵触情绪。

与以上两种单一的做法不同，还有一些管理人员流行使用软硬兼施的方法，这使我想起了一个典故“一手拿着大棒，一手拿着胡萝卜”。胡萝卜加大棒的激励做法在一定的环境中确实能够发挥作用，但是管理人员单纯用物质刺激来激励员工，而不适当使用其他辅佐措施，以满足员工的尊重和自我实现等较高层次的需求，“胡萝卜加大棒”就很容易失灵了。

以上我们谈的是一些企业用到的激励方法，但效果都不是最理想的。激励员工的理论方法很多，市面上关于员工激励的图书也不计其数，但理论性太强的东西，一旦实施到具体的公司中，往往站不住脚跟。不“落地”的结果，只会催生水土不服，甚至只会给企业乱上添乱。

在此，我有必要提醒你，作为企业经理人，仅仅了解员工的内心愿望是不够的，不要以为多发一些奖金，给他买房、买车、分红……就能调动他的积极性，其实，这些只能保证他不会离开公司。真正的激励，

是要让懒惰的员工变得勤快，激发其能力、热情和干劲，并愿意付出。我一直认为：薪酬总额的多少只起保健作用，薪酬的分配（结构），才真正起到激励作用。

人是需要激励的，人的工作动力来自激励。正所谓“矢不激不远，刀不磨不利，人不激不奋”，有无激励大不一样。改变一个人，需要花费很多时间和精力，而激励一个员工，有时候也许只需要一句话。而做到一句话就能激励员工，这就涉及到你激励员工的方法和措施。人才不是大笨熊，也不是只会懒洋洋地躺在路边晒太阳的哈巴狗。人才是雄狮，天生就有在丛林中成就一番事业的雄心。一个聪明的企业家，必须找到适合本企业的激励方法，才能激励人才，培养出一个嗷嗷叫着创造良好业绩的团队。

作为一个长期与企业打交道的人力资源管理顾问，我经常接触到不同的企业案例。所以，我从来不认为员工激励是可以通过喊喊口号、鼓鼓掌就能够实现的，也不认为照搬书中的激励方法措施，就能鼓舞一家企业的士气。有效的员工激励一定需要一个良好的平台，同时又不失个性化运作。不切实际的员工激励，只会适得其反。

最后，我要感谢北京大学出版社的张可小姐，她为本书的再版付出很多努力，做了大量工作。



柏明顿管理咨询首席顾问胡八一

2010年9月4日

前言

我编写本书的缘由是什么

我在从事管理咨询工作的过程中，曾为客户开发并有效实施了多种具体的激励方式，效果很好，我觉得非常有必要与大家共享，以减少管理者重复花费不必要的时间去苦苦思索，却又不得要领的状况。

目前，市面上有关员工激励方面的书可谓多矣，但绝大部分都过于理论化，有的竟说些诸如“我的妈妈是女人”之类的废话，十分不“落地”！本书中列举的激励措施却可以弥补这方面的缺陷。

如何阅读本书

当然，我不希望你一口气读完本书，好像读金庸的《笑傲江湖》一般，而是希望你将本书的内容与自己日常的管理工作关联起来，看看书中的激励措施是否能够作用于自己的下属或身边需要激励的人群，并且立即行动起来！就算做了一点点，也远比你只知道马斯洛五层次需求理论、双因子理论，而不懂得在实践中应用要强一百倍！

但是，我必须负责任地告诉你，不要期望实施了书中某两项激励措施就可达到你想象中的效果：懒惰的变勤快了，推诿的变主动了，甚至笨拙的变聪明了。员工激励是一个系统工程，世界上根本就不可能存在一种对古今中外所有人员、在所有时候都适用的灵丹妙药。激励的对象是人，而人的需求总是随着环境的变化而变化，而且人的层次越高，这

种变化的速度就越快。比如，一个刚毕业的大学生求职半年仍无着落，本来就可怜的盘缠也所剩无几。这时，如果你给他一个工人的职位，至少可以让他认真工作三个月乃至半年。但半年之后呢？倘若你不能提供办公室文员或班组长之类更高层次的职位给他，那么他就要开始动摇了。但一个初中生是不会这样想的，你只需要适当给他加点工资就可以让他又兴奋好一阵子。

作为一个持续与企业打交道的人力资源管理顾问，我们每天都工作和生活现实中，所以，我从来就不认为员工激励是可以通过喊喊口号、鼓鼓掌就能够实现的，也别指望带着你的员工去做几次户外拓展活动就可以增强团队精神或凝聚力，那是不可能的！有效的员工激励一定需要一个良好的平台，同时又不失个性化运作。书中所讲敬请参考而非照搬，知一万不如行一分！

最后，我要感谢阮艳梅小姐，她为我编写本书提供了很多的帮助，包括内容的增删和案例的收集等。

引言

管理学界的各种激励理论，都在传递着这样一个重要信息：要有效激励员工，没有简单的方法，也没有确保激励肯定有效的措施。这是因为激励是一个复杂的系统工程，可以帮助管理者从整体上把握企业的现状和想达到的目标，从而使众多的激励措施、方案和制度之间相互衔接、补充和支持，赢得整体的激励效果。

研究表明，人的潜能是巨大的，人们表现出来的现实能力仅占其能力的30%，还有70%的潜能未发挥出来。各级管理者的重要任务之一，就是充分地开发和利用人们的潜能，这就是激励。激励是个体与环境相互作用的结果，是通过努力来实现组织目标的意愿，而这种努力又以满足个体的某些需要为条件。

在国内外企业界，有许多成功的企业，如通用电气、微软、IBM、思科、海尔、联想、邯钢等，虽然来自不同的国家，属于不同的行业，有着不同的发展历程，但它们的成功除了对正确决策、技术创新的高度重视外，还有一个重要的制胜因素就是对人的高度重视，即对激励员工主动性、创造性的重视。

其实，员工成长的过程也就是被激励的过程，有效的激励方式会点燃员工的激情，产生超越自我和他人的欲望，自动自发地将潜在的巨大内驱力释放出来，为企业的远景目标奉献自己的热情。

>> 什么是激励

“激励”一词在《辞海》中的解释是“激发使振作”；在英语中，其表述 motivation 来源于拉丁文 movere，具有“使动”的意思。

激励本是一个心理学名词，是指激发人的动机的心理过程，用于管理后，指为了达到企业的目的，通过满足员工的生理、情感等需要，有效地启迪员工的心灵、挖掘员工潜力的管理手段。换句话说，激励就是为了让某一个人更好地去做好某事，而这个“某事”肯定与企业的目标相关联。

人力资源是企业最宝贵的资源，如果每个人的潜能都能发挥出来，那么每个人都是一个太平洋，要多深有多深，都是一座喜马拉雅山，要多高有多高。所以，盘活企业，首先是盘活人。盘活人很重要的就是激励和约束。只有机制到位，才能充分发挥人的积极性和潜能。

在人力资源管理的四个基本目的：吸引、保留、激励和开发中，激励是核心。因此，古今中外不管是什么组织的领导者、管理者，都不同程度地运用各种各样的激励方式，以达到实现组织目标的最终目的。

① 激励的类别

从范围上来看，激励可以分为两类：

- ◆ 一类是硬性激励，如平常做的很多系统性的工作，包括薪酬福利、目标管理、晋升等。
- ◆ 一类是软性激励，包括情感激励、荣誉激励、榜样激励等。

这样激励最有效

——员工激励十大方法

两者的区别在于：硬性激励是一种工具和做事的原则，我们可以利用别人硬性激励的平台，去实施自己的激励手段和方针；软性激励是情感激励，很难被模仿与实施，只能作为参考。如感悟到别人的某个成功之处后，结合自己公司的管理状况，去产生另外一种特有的行为，这样才有价值。

② 激励的本质

激励的本质是双赢，也就是说，只有实现激励的主体（企业管理者）和激励的对象（员工）的双赢，这种激励才是有效的。

另外，我们还要弄清楚，激励与操纵并不一样（见图1）。


| 激励 | 操纵 |
|--|-----------------------------|
| 让某人依照他的意愿去做事情 | 让某人依照你的意愿去做事情 |
| 结果=完成双方期待的目标 | 结果=完成你期待的目标 |
| 刺激 $\square \rightarrow$ 需求 $\square \rightarrow$ 行为 | 刺激 $\square \rightarrow$ 行为 |
|  | |

图1 激励与操纵的区别

>>> 为什么需要激励

① 组织的需要

企业要想发展，必须满足以下三个行为要素：

- ◆ 不仅要吸引人们加入企业，而且要使他们留在企业。

物轻则士偷幸”。（《管子·山至数》）

管子的激励理论贯穿着随机应变的权变思想。他认为，具体的激励方法有很多，在什么情况下应该采取哪种方法，并没有一定的模式可循，全靠领导者根据自己对于情况的判断，相机行事。“帝王之道备矣……公其行义而已矣。”（《管子·轻重戊》）他以“古之所谓明君者”的做法为例，指出“其设赏有薄有厚，其立禁区有轻有重，迹行不必同。”（《管子·正世》）之所以这样，不是故意标新立异，哗众取宠，而是要“随时而变，因俗而动”，即随着客观条件的变化而变化，要切合实际。

➤ 如何进行员工激励

员工激励是人力资源管理中的一个重要组成部分。它是根据激励的原理，采取具体的激励方法，来提高员工工作效率和生活质量的一种员工管理方式。

要对员工进行激励，首先要了解员工的需要。根据马斯洛的需要层次理论，人们的各种需要可以归结到五个层次上：生理需要、安全需要、归属需要、尊重需要和自我实现需要。

员工有需要才能产生工作的动机，动机驱动着员工去寻求目标。当员工产生了某种需要，而一时又不能得到满足时，心理上就会产生一种不安和紧张的情绪，这就是激励状态。这种不安和紧张的情绪会成为一种内在的驱动力，即动机。

员工有了动机之后就要选择和寻找满足需要的目标，进而产生满足需要的行为。员工的需要得到满足后，紧张和不安就会消除，即激励状态解除。但随后又会产生新的需要，从而导致新的行为。这个反复的过

程就是激励过程（见图2）。

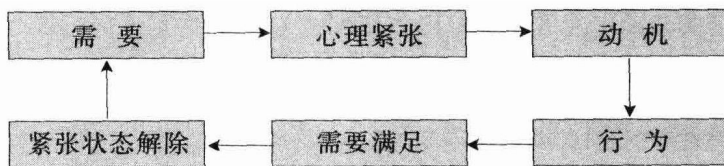


图2 个人需要与动机和行动的关系

员工激励的任务就是去了解员工的需求，明确员工的激励目标，并帮助员工去实现目标，从而实现公司和员工的共同发展。

>> 激励的难点在哪

① 管理者不知该如何下手

激 | 励 | 语 | 录

“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷餮，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。”

——《史记·高祖本纪》

激励部属是管理者的职责之一，如上所说：刘邦打仗不如韩信，谋略不如张良，治理国家不如萧何，他之所以能够得天下，是因为他的激励工作做得好。在实际工作中，有许多管理者解决工作进度、质量、成本、技术等问题的能力尚可，但对看不见摸不着的“员工激励”，却常常感到无从下手。

② 员工的需求太个性化

很多企业家都犯了概念分析的错误！他们总是认为，只要给员工加工资，员工就会努力工作，其实，这是在做吃力不讨好的事情。因为，加工资只能保证员工不辞职，它只是一种保健因素。

例如，某人在公司里做了12年人力资源部经理，公司给他的工资加了若干倍，这是完全没有必要的！因为，当一个人处在平稳的位置时，他往往更看重职位本身而不是工资。所以，要在同样的职位条件下激励他，未必就需要加工资。相比之下，单独给他一间办公室，或者把办公空间稍微增大一点，也许会起到意想不到的效果！

从表1中可以看出，上司认为的员工需求和员工实际的需求是存在差异的。只有管理者真正明白员工的需求，采取相应的措施，才能真正起到激励的作用。

表1 员工需求比较表（按优先顺序排列）

| 上司认为下属最想获得的 | 下属最想获得的 |
|-------------|------------|
| 1. 好的薪酬待遇 | 1. 口头称赞 |
| 2. 工作保障 | 2. 对事情的参与感 |
| 3. 升迁机会 | 3. 主管体恤的态度 |
| 4. 良好的工作条件 | 4. 工作保障 |
| 5. 有趣的工作内容 | 5. 好的薪酬待遇 |
| 6. 管理层的支持 | 6. 有趣的工作内容 |
| 7. 完善的训练 | 7. 升迁机会 |
| 8. 口头称赞 | 8. 管理层的支持 |
| 9. 主管体恤的态度 | 9. 良好的工作条件 |
| 10. 对事情的参与感 | 10. 完善的训练 |

③ 激励的手段有时难以达到预想的效果

如果一个人以同样的语速对不同的人说同样的话，产生的影响可能是不同的，激励的手段有时难以起到真正的激励作用。

例如，领导选派两名优秀员工周末去参加培训，员工甲认为：先不管我学到了多少知识，要对上司心存感恩，这说明上司看重自己，才派自己来学习。而员工乙却认为：难道就没有别人去吗？为什么非要我去呢？我还想趁周末出去玩呢！这说明，上司给予两名员工同样的培训机会，在员工身上所起到的作用是大不相同的。

④ 目标不同，激励不同

古希腊神话中有这样一则故事：塞浦路斯国王皮格马利翁既是国君，也是具有精湛技艺的雕刻家，他热切期望能有一位纯洁美丽的女子做自己的终身伴侣。于是，他倾注全部心血，用象牙雕刻了一个美丽的姑娘。这种真诚感动了爱神阿佛罗狄忒，她用法力赋予雕像以生命，使皮格马利翁实现了梦寐以求的愿望。这个故事在心理学上被誉为“皮格马利翁效应”或“目标效应”，就是说，目标和期望会产生推动力。也有心理学家模拟了这样一个公式：

$$\text{激励力量} = \text{效价} \times \text{期望}$$

效价，是指达到目标对满足需要的价值。期望，是指达到目标对满足需要的概率。也就是说，激发对象对于目标的价值看得越重，能实现的概率就越高。当人们确定了可能达到的目标及价值时，就会为达到目标而努力奋斗。

所谓目标激励，就是利用这一原理，把大、中、小目标（如国家、

地区、工厂、班组或个人目标)和远、中、近目标(如企业、单位的远期、中期或近期奋斗目标)结合起来,形成一个目标链条,使人们在生产和工作中,时刻都把自己的行为与这些目标联系起来,团结协作,携手奋斗,努力奔向预想的目标。

⑤ 激励不可忽略有效沟通

管理者在实施具体激励前,有时还要和被激励者进行适当的沟通,以弄清其真正的需求。

例如,公司有意奖赏某员工,在没有事先征求他的意见的前提下奖给他一部手机。不料,一周前该员工刚好买了一部手机,这使他感觉有点郁闷。公司如果事先透过适当人选征询该员工的意见,或许他正需要一把电动剃须刀,那么公司依照他的希望给予奖励,必然能对该员工起到很好的激励效果。

沟通是达到有效激励的途径。按照马斯洛的观点,人在满足了生存、安全的需求之后,就会渴望被尊重,希望人的自身价值被承认。所以,态度积极热情、待人诚恳,是深入沟通的必要条件。正如卡耐基在《如何领导部属》一书中所说:“不要批评、谴责或抱怨,要以诚实和真挚的态度表示感谢,同时唤起别人的渴求。”

讲究沟通方法,扩大沟通范围,才能通过沟通真正发挥激励的作用。局限于一定范围内的封闭式沟通,不是真正的沟通。上下级之间有时会产生一些矛盾,但不应该久拖不决,而解决矛盾最好的办法就是沟通。从这个意义上讲,沟通还可以产生凝聚力。

沟通是进行员工激励不可忽略的条件。一个企业要实现高速运转,要充满生机和活力,有赖于下情能为上知,上意迅速下达;有赖于部门之间互通信息,同甘共苦,协同作战。良好的沟通能让员工感觉到企业

对自己的尊重和信任，产生极大的责任感、认同感和归属感，从而以强烈的责任心和奉献精神为企业工作。

沟通时最好顾及第三者的心情，不要在无意中触怒其他人。例如，对员工甲过度关心，可能会引起员工乙和员工丙的不悦。所以，个别或集体沟通，要仔细选定方式，并且考虑适当的中介人，以免节外生枝，引出一些不必要的后遗症，降低了激励的效果。

>> 激励需要怎样的平台

激励是一种软性的工作，一定要建立在硬件的基础上。也就是说，如果失去人力资源管理这个平台来谈激励，那只能是无效的激励。

人力资源管理平台如图3所示。

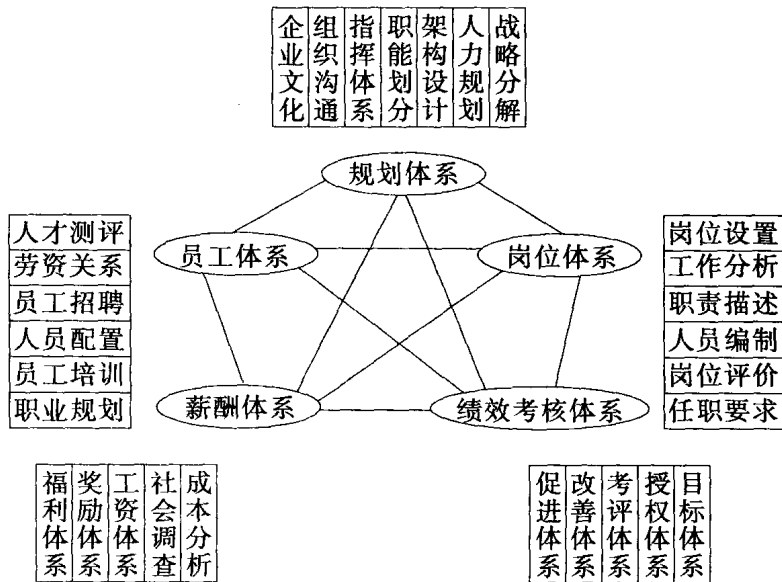


图3 激励的平台

- 6 这样激励最有效
——员工激励十大方法