

激励训练专家
席宗龙 著

不花钱的 员工激励

有时，激励仅仅需要拍拍双手，鼓掌而已。雇主们，请拍拍你的双手吧！

12法

打破「有钱能使鬼推磨」的魔咒
员工激励，谁说一定要花钱？！

BUHUAQIANDEYUANGONGJILII2FA

- 第1法
- 第2法
- 第3法
- 第4法
- 第5法
- 第6法
- 第7法
- 第8法
- 第9法
- 第10法
- 第11法
- 第12法



机械工业出版社
China Machine Press

F272.92
889

不花钱的 员工激励 12法

昆明理工大学图书馆
呈贡校区
中文藏书章

Kbk 55/10

激励训练专家 席宗龙 著



03002143375



机械工业出版社
China Machine Press

没有管不好的员工，只有不完善的培训；没有带不好的团队，只有无效果的方法；没有不畅通的沟通，只有不高效的激励。本书阐释的员工非物质激励的12法则，是每一位企业管理者需要学习和掌握的可以促进企业长远发展、帮助员工成长的有效手段。

图书在版编目（CIP）数据

不花钱的员工激励12法/席宗龙著. —北京：机械工业出版社，2012.2
ISBN 978-7-111-37177-9

I. ①不… II. ①席… III. ①企业管理：人事管理—激励
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第010296号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）

策划编辑：廖岩 责任编辑：廖岩

责任校对：侯灵 责任印制：杨曦

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2012年2月第1版·第1次印刷

180mm×250mm·11.75印张·1插页·142千字

标准书号：ISBN 978-7-111-37177-9

定价：32.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

前言

每当我们谈到企业发展，总是绕不开那些知名的公司，如苹果、微软、可口可乐，还有国内的联想、华为、百度、阿里巴巴，等等。这些公司有一个共同点，那就是它们不仅以出色的行业地位闻名，也以令人着迷的企业文化闻名。很多人在这些公司工作，不仅仅是为了一份高工资和好的福利，更因为其他一些因素。这些因素看不到、摸不着，但又极其重要。是什么？它们是激情、是快乐、是荣誉感、是归属感、是满足感、是源源不断的新鲜感，或者其他的更多更多。

其实，深入了解这些知名公司之后，我们可以总结出一个道理，那就是它们深谙激励的秘密。究竟什么是激励，我们应该怎么激励？美国管理学家贝雷尔森（Berelson）和斯坦尼尔（Steiner）给激励下了如下定义：“一切内心要争取的条件、希望、愿望、动力都构成了对人的激励——它是人类活动的一种内心状态。”人的一切行动都是由某种动机引起的，动机是一种精神状态，它对人的行动起激发、推动、加强的作用。

每年，都有一些机构和调查公司会给出全国企业抽样调查的一些数据和结论。在员工敬业度调查这一板块，“2010 中国敬业度调查”结果显示：中国员工的敬业度总体上差强人意，被调查的上万名员工中，只有 21% 的员工是敬业者，他们能够对自己所从事的工作和服务的组织持有积极的态度，并且愿意为所在企业作出更多贡献。其他大部分员工则表现出不同程度的不敬业态度和行为，这直接影响到他们对企业的贡献。某种程

度上可以说，中国企业员工的敬业度普遍不高，已经成为企业管理者的共识。员工的敬业度为什么不高？员工想要的究竟是什么？到底是什么影响了员工的敬业度？管理者应如何培育员工的敬业精神、提高员工的敬业度？这些问题都是亟待管理者们解答的。

员工激励是个大课题，说来简单，事实上很复杂。说到激励，很多做老板的可能首先想到的是给钱，我绝不忽视更不否认的是企业一定要有一套科学合理的薪酬激励制度和政策，但薪酬待遇等金钱因素显然不能解决所有问题。在前述调查中，研究人员发现：一方面，薪酬并不是影响员工敬业度的唯一原因，甚至不是最重要的原因；另一方面，管理者能否充分发挥领导力，则在很大程度上影响了员工的敬业度。

这个调查结果和一些企业管理者的认知有一定偏离，他们一直以来都是用金钱和物质来对员工进行激励。总结了自己多年来给企业讲课的经验，我认为钱以外的员工激励更重要、更有效，看不到和做不到这一点的企业，往往钱没少花，效果却不一定好。倒不是说钱之外的激励主要是为了省钱，其最核心的益处在于，能够到达员工精神的激励，才是真正有效的激励。

我们都知道，人的需求是多方面和多层次的，而简单的物质需求是属于较低层次的需求。在当今社会，员工不仅对于企业所提供物质的要求不断提高，而且还有被信任、被尊重、被重视的需求，以及实现自我价值的需求。在这种情况下，管理者已经不能用金钱和物质持续激发所有员工对工作的热情及对企业的敬业度。另外，对于企业来说，物质和金钱方面的激励，不仅花费昂贵，而且容易产生负面效果。如果长期使用金钱、物质的单一激励机制，势必会助长被激励者的攀比、贪婪和依赖的心理。

从另一角度来说，物质激励取决于整个公司严格的奖励与惩罚的规章制度，不是管理者可以随随便便给予的，精神激励却能够随时随地给予，

给员工带来精神上的愉悦感和满足感。这种易行易施的精神激励行为，就像是一滴滴的水，日复一日地滴溅在石头上，短期内似乎看不出明显的效果。但随着时间的积累，水滴就会产生意想不到的力量，产生显著的效果，这就是滴水穿石的力量和春风化雨的效果。

几乎每年都有家长抱怨孩子玩游戏上瘾、耽误学习而被媒体广泛呼吁。其实玩游戏上瘾的不仅是小孩，大人也大有人在。看看以 iPhone 为主的智能手机的流行就知道了，多少人使用它们的主要用途是玩游戏？还有，植物大战僵尸、愤怒的小鸟为什么那么火爆？难道只有小孩在玩吗？为什么人们会对游戏乐此不疲，甚至通宵达旦也不觉得枯燥乏味？没有玩过游戏的人一定要去体验一下，因为所有的游戏，基本上都是按照由简到繁、由易到难的原则来设置编写的。它们容易理解，简单易学，又关卡重重，但只要通关就有奖励。那种稍有努力就进、不努力就退的规则设置，对游戏参与者最有吸引力。

这给我们设计企业内的激励制度以很好的启发。激励一定要适度，有可实现性，也有挑战性，更有竞争性，同时能够带来员工心理上的阶段性满足感。保持了恰到好处的度，就能使激励对象乐此不疲；反之，如果激励对象的行为太容易达到被奖励和被处罚的界限，就不容易达到激励的目的。想让企业长足发展，更上一层楼，除了管理者素质不断提升、保持正确决策和科学的管理方法及用人之道外，善用激励，尤其是懂得不花钱的激励方法，特别重要。当企业的员工看到管理者身上的领袖风范，体悟到他们从工资中无法得到的激励和成长，感受到金钱和物质回报之外的精神财富，工作在一个充满激情和良好氛围的团队中时，工资就不再是唯一让他们努力付出及留下来的原因了。他们会对公司非常忠诚，工作将非常努力。只有稳定的团队，才能更好更快地发展。

管理思维决定管理行为，管理思想的高度决定管理水平的高度。不同

的管理思维会带来不同的管理结果，不同高度的管理思想会导致不同高度的管理水平。成功的企业必然重视精神激励方法。优秀的企业管理者们能让员工在其负责的领域中处于真正的主导地位，成为企业真正的主人。他们尊重每个员工的价值，注重在工作中提高员工的素质和能力，能充分发挥员工的主观能动性——力求让每一个员工的特长与优势都能够得到全面的施展，让其在自觉的状态中各得其所、各尽所能。就是这种不花钱的激励方法，为我们开篇所提到的那些知名企业带来了高绩效。

没有管不好的员工，只有不完善的培训；没有带不好的团队，只有无效果的方法；没有不畅通的沟通，只有不高效的激励。本书结合了笔者在企业授课过程中经常遇到的一些问题，详尽阐释了员工非物质激励的12法则，对员工从新进期到成长期、从敬业期到骨干期的各个时期的不同激励方法和手段都进行了详细的阐述，是我们每一位企业管理者需要学习和掌握的可以促进企业长远发展、帮助员工进步成长的有效手段和有力武器。笔者真诚地希望本书能够帮助企业管理者真正地激活组织、驱动组织业绩、让员工迈向敬业，打造一支高绩效的团队！

恳请广大读者和企业管理的研究者共同探讨，批评指正。

席宗龙

2011年10月

目 录

CONTENTS

前 言

第一章 好员工是激励出来的 1

好员工能打胜仗，一个顶三个，好员工让企业放心，让企业快速壮大。但好员工不是天生的，而是激励出来的。我们希望拥有怎样的员工？好员工应该是怎样的？我们要在什么样的目标指导下进行激励？

第一节 只有敬业的员工才可以出效益 3

作为管理者，必须要把敬业度指数看成自己管理工作当中考核员工水平的一个重要指标。员工的敬业度指数，会直接影响到整个企业的利润结果。而敬业的员工不可多得，要想使更多的员工达到敬业标准，是需要培养的。

第二节 界定正确结果的三个原则 13

激励要建立在追求正确结果的基础上。没有正确的结果和要求，就没办法检测员工是否能够进步、是否在发展。没有正确结果的要求，任何一个员工都没有办法迈向成功。

第三节 结果比过程更重要 19

优秀的管理者时时刻刻都在思考一个问题——每一个岗位上的每一个员工每天所做的每件事情，到底会不会对企业的发展起到真正的作用。企业的发展要求我们为结果服务，如果没有好的结果，再好的过程都是没用的。

第二章 高效激励的成功从改变管理思维开始 29

任何一个高效企业的业绩都体现在员工为企业所创造的利润上。如今管理者所肩负的责任不仅仅是管理好员工，更为重要的是要充分地发挥员工的潜力。该怎么做呢？转化思维，找准定位，这是卓越管理者成长的第一步。

第一节 管理从改变自己的管理思维开始 31

用昨天的经验来解决企业今天的问题，一定会失败。今天的管理者必须要适应现在职场人士的心理需求，建立打破常规的管理思维，尝试新的高效激励法则。

第二节 高效激励从自我管理开始 40

没有从上到下的激情，就不会有从下到上的忠诚和热忱。作为管理者，首先要管理好自己，只有管好了自己，提高个人的修炼和道德层次，才有资格去管理别人，才能够有效地激励员工。

第三节 超越预期：兑现永远比承诺多一点 49

对于管理者来说，在管理中最大的悲哀不是被人欺骗，而是员工不信任你。承诺了就必须兑现！优秀的管理者会让员工预期得到的东西比他承诺的东西还要多一点。

第四节 影响力修炼：创造一呼百应的力量 58

影响力是管理者必备的条件。员工对优秀管理者的忠诚追随本身就是一种激励。管理者要让团队的人相信你、支持你，就必须具备坚定的意志力和信念，要有自己的人格魅力。这样，激励的作用会加倍。

第三章 高效激励——新进员工法则 67

没有敬业的员工就没有企业高额的利润；没有卓越的管理者就不可能打造出黄金团队；没有科学且实用的激励手段就不能发挥出人才的最大价值。对于新进员工，首先要让他们迅速融入集体，时刻保持高涨的工作热情和坦诚敬业的工作态度。

第一节 法则一：树立路标——让员工知道公司的工作岗位要求 69

有路标才有方向，只有当员工明确了自己工作岗位的具体要求时，他才会有清晰的努力方向，才会收获满意的工作成绩。

第二节 法则二：不让巧妇无米可炊——为员工提供工作必需的资料设备 79

一个企业管理者最应该给予员工的就是材料和资源上的支持！企业是为优秀员工服务的，管理者应该把企业有限的资源特别是信息上的资源，向那些优秀员工倾斜，才会创造出更高的效益。

第三节 法则三：糖豆策略——七天内表扬一次新进员工 87

只要是人，就会对表扬和认可有所期待。任何一个人都希望自己在工作得到管理者的表扬和认可。

第四章 高效激励——成长期员工法则 95

成长期员工是为企业创造高额利润的关键力量，时刻把握他们的工作动向和心态，深入发挥他们的潜力，是管理者最为重要的工作。

第一节 法则四：挖掘天赋——让员工做最擅长的事 97

员工有没有机会做自己最擅长的事情，将会直接影响到企业组织的绩效。优秀业绩的出现，其实与员工的外在条件关联不大，却与他的内在天赋密切相关。

第二节 法则五：关注员工内心——不止于工作质量 104

只要是人，就有情感，就有得到别人情感上关怀的需求。每一位员工都不希望领导把自己当机器看，他们要被当人看。

第三节 法则六：积极回应——重视员工的意见 111

团队当中的任何一个人都希望有人能聆听自己的意见，谁都想跟人去诉说自己的想法。只要我们能够重视员工的意见并给予积极的回应，就可以发掘出员工的创造力！

第五章 高效激励——敬业期员工法则 121

敬业期员工为企业创造了高额的利润，是企业发展的基石。稳定敬业期员工的工作状态，为敬业期员工创造良好的发展环境，是企业管理者不可忽视的重要工作。

第一节 法则七：更上一层楼——及时鼓励员工发展 123

鼓励员工发展，让员工不断地进步，这一要素在所有管理要素中起承上启下的作用，在激励方面对我们的管理者提出了更高的要求，它可以帮助其他 11 个管理要素得以实现。

第二节 法则八：自动自发责任感——随时让员工觉得工作重要 128

唯有让员工的价值观与企业的目标和使命融合在一起，员工才会觉得工作是一件很有意义的事情，他才会全力以赴！

第三节 法则九：成就感不停站——激励更高质量的工作 139

让每一个员工都精益求精地致力于高质量的工作，有利于团队文化的形成，更有利于增强团队的创造力。

第六章 高效激励——骨干期员工法则 145

企业用人的最佳成效就是能够让员工与企业共同成长、共同发展。当企业的骨干员工为企业奋斗终生时，企业的发展就能够基业常青。那么，管理者应如何实现这一目标呢？

第一节 法则十：美妙人情味——指挥下属，不如赢得伙伴 147

同事也是可以成为朋友的！高质量的人际关系会为我们组建一个良好的工作场所和环境，而良好的工作场所和环境可以促进员工敬业，增强员工对公司的忠诚度。

第二节 法则十一：助推——每六个月要发现员工的进步 153

优秀管理者常常会主动地与员工交流，并经常性地跟员工谈及他工作上的进步，时时刻刻帮助员工认识 and 了解自己所具备的才干，在帮助员工

成长的同时为企业创造效益。

第三节 法则十二：没有最好，只有更好——让员工在工作中学习和

成长 162

学习和成长是人类天生的需求。其实，员工能否把自己的工作当成事业来干，关键在于他在企业工作的过程中有没有机会学习和成长。

第一章



好员工是激励出来的

所有的企业追求的都是业绩和利润的持续增长，而业绩和利润持续增长的背后一定要有忠实的客户为根基，只有忠实的客户才能决定一个企业未来的业绩增长，而忠实的客户背后一定会有一些敬业的员工，只有敬业的员工才能培养忠实的客户，而敬业的员工背后一定会有一个优秀的管理者。因此，一个优秀的、成功的管理者应该懂得如何激励员工、如何培育员工的敬业精神。

第一节 只有敬业的员工才可以出效益

一、员工的不敬业是什么原因造成的？

任何一个企业的快速发展都离不开敬业的员工。再先进的技术、再前沿的创意，如果没有大量负责具体执行的敬业员工支撑，必然会出现各种各样的问题。然而，所有的企业又都不得不面临员工流失率高、高效员工少、执行层面各种障碍层出不穷的困惑。一方面，大量的人在找工作，另一方面，几乎所有的企业都在感叹人才难找、敬业度高的人才更难找。很多企业的管理者都私下里表示，企业文化只是写在墙上，却并没有写到员工心里。能偷懒就偷懒，能推脱就推脱，能糊弄就糊弄，已经是特别常见的现象。我们都想知道，企业寄予希望与重托的员工为什么不敬业？企业为什么留不住优秀员工？员工为什么总是喜欢跳槽？他们想要的究竟是什么？到底是什么影响了员工的敬业度？

了解员工敬业度不高的真正原因，攸关企业的发展甚至生命。很多管理者认为产生这种问题的主要原因在于员工自身：员工的素质和修养不够高、员工的自觉性和进取心不够强、员工的责任感和主人翁意识不够强……这些因素让其很难做到“敬业爱岗”。但事实却并不这么简单。权威调查研究和管理实践都表明，员工敬业度下降，责任不能全推到员工身上，企业方面的责任更重，是源头问题，并且影响更大、更直接。员工表现差强人意，很重要的原因在于企业管理方法、制度、合理性与公正性等

问题。

一般来说，影响员工敬业度的因素主要有以下几项：

（一）缺乏合理的薪金制度

近年来通货膨胀越来越深入地影响我们的生活，物价持续上涨，手里的钱能买到的东西越来越少，越来越多的人感叹“HOLD不住”。自然大家都十分关心挣多少的事情。

薪酬、福利、奖金等经济因素是决定员工敬业度的最基础、最直接的因素。相对来说，我国企业的总体薪酬水平普遍较低，而且各个企业的薪酬水平参差不齐。一方面，薪酬偏低难以满足员工维持生活质量的需求，员工为企业所作出的贡献无法换到相应的薪资，使其甚感不值，不能全身心地投入到工作中去；另一方面，与同行业的竞争对手相比，薪酬较低的企业缺乏竞争力，员工会受到高薪酬企业的鼓动和诱惑而跳槽。此外，还有一些企业的薪酬制度对于不同岗位几乎没有差异，贡献大、敬业度高的员工和贡献小、不太敬业的员工享受同样水平的薪酬，导致那些敬业的员工缺少认同感，自然就会失去积极性、上进心和敬业精神。

（二）缺乏科学合理的考核制度

企业的绩效考核是对员工一段时间工作情况的总结，其目的是为了考核员工的工作是否达到了公司的要求，进而根据实际情况，采取一定的奖惩手段来激励、督促员工更加积极、认真地工作。但是相当一部分国内企业的绩效评估体系已经失去了其原本的功效。究其原因，主要是绩效考核制度设计得不够科学合理，考核的方式方法不够公平；或者是流于形式，单纯作为考察员工工作能力是否达标的工具，而没有作为挑选出优秀员工并给予奖励的工具。