



FIFTEEN WAYS TO MOTIVATE YOUR TEAM

激励团队 的15种方法

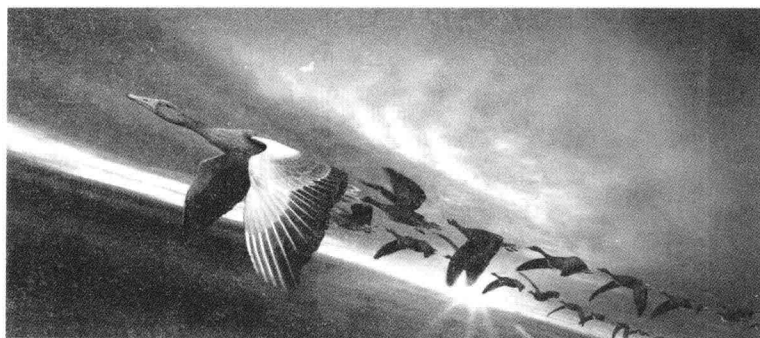
都英麒◎著

既是一部严肃的管理学作品，又是一本轻松的实用手册。此书好似在展开一场有关组织活力与未来机遇的对话，不功利、不说教、不偏颇，帮团队塑造者打动他人和这个多元化的世界。英麒为我们带来了熨贴人心的好书。

全国工商联执行委员 张小亮



中华工商联合出版社



激励团队的 15种方法

都英麒◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

激励团队的15种方法 / 都英麒著. --北京: 中华
工商联合出版社, 2012.9

ISBN 978-7-5158-0254-1

I. ①激… II. ①都… III. ①企业管理 IV.

①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第140336号

激励团队的15种方法

作 者: 都英麒

策划编辑: 郑承运

责任编辑: 吕 莺

封面设计: 孙大鹏

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2013年1月第1版

印 次: 2013年1月第1次印刷

开 本: 710mm × 1020mm 1/16

字 数: 260千字

印 张: 16.5

书 号: ISBN 978-7-5158-0254-1

定 价: 39.00元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

http: //www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gszlbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问
题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

推荐序

激励，是任何组织、任何管理者在实际工作中必须思考和运用的管理手段，是人力资源开发和管理的重要组成部分。关于激励，有很多人在想，也有很多人在用；有很多人做得好，也有很多人做不好甚至困惑其中；有很多机构因为激励有效而蓬勃发展，也有很多机构因为激励不当而岌岌可危。

激励是必要的，其意义大关乎到一个国家，小关乎到一户门庭。当今世界，不仅中国，很多国家都在转型，这需要动员和激励领导干部、管理人员、广大民众投入到改革创新的大潮中，集聚优势、淘汰劣势。激励可称为科学发展、可持续发展的催化剂和原动力。我国改革开放以来实施了一系列重大改革，解放和发展了生产力，推进和发展了经济社会，综合国力增强，民生显著改善，在国际上的影响力越来越重大。社会保障体系建设、工薪收入改革、税收减免等体系和制度的建立和推行，都不乏激励因素的考虑。寻常家庭中，当一个小学生取得满分的考试成绩，当他把自己的苹果让给其他人吃，当他搀扶白发苍苍的老人过马路，当他系上红领巾站在队旗下，父母都应该给予鼓励，并向他提出进一步的希望，这即是百姓家的激励。

激励存在于集体之中，而集体的微观组成部分是“人”，所以，激



激励团队的15种方法

励的终端着力点一定落在个体上，激励与个体是紧密相关的。于是，激励要符合被激励者的状态、需求，要与被激励者在实际工作中扮演的角色存在必然逻辑，要经得起被激励者以外其他人的推敲和考量。这就要求管理者在考虑个体这一出发点的前提下，正确把握激励的时机、激励的方式、激励的节奏、激励的火候。点的工作做好了，面的工作就随之到位了，优秀的激励文化也便形成了。美国第十六任总统林肯曾说：“人类本质里最殷切的需求是渴望被人肯定。”正是从人性的角度对激励做了很好的诠释。简言之，激励应该是“以人为本”的学问。

我们应该清醒地看到，激励是当今中国社会所欠缺的，很多管理领域在激励方面表现不足。中小企业发展势缓，国有单位人才流失，腐败案件及经济案件滋生等，激励不够、激励不当都是其重要原因。这更需要管理者及时总结、深入思考，在学中干、在干中学，决不能一味地低头走路。可以说优化激励机制也是更好更快发展的客观要求，是党的路线、方针、政策良好贯彻的保证和保障。

本书作者都英麒同志，自2004年起在清华大学公共管理学院学习，2006年获管理学硕士学位。作为他的导师，我了解他一直十分注重人力资源管理，经常与我探讨激励机制及领导力方面的理论和实践。参加工作以后，英麒同志走访了许多机构的干部、管理人员，并对这些机构的人力资源管理部门和战略发展部门进行了深入的调研。他善于倾听、注重交流、勤于思考、用心总结，曾在工作中提出了许多具有建设性的管理意见，并为许多重要报告的起草和撰写做出了积极的贡献，同时也积累了大量关于队伍建设、薪酬制度、选拔晋升、人才培养、运行效率等有关激励机制的经验。

英麒同志将自己多年来的体会和经验汇集成册、出版发行，是一件

非常有意义的事情。他从多个角度、多个层面剖析激励的要点，阐述激励的内容，总结激励的涵义，并构成有机的整体。本书是作者研究成果的阶段性总结，文字简洁平实、语言生动活泼，既有学术价值，又为实践提供了有益参考。

英麒同志请我作序，我欣然为之，并愿意将本书推荐给各界各层的管理者和爱好钻研人力资源管理的读者朋友们。

是为序。



2012年11月10日 于清华园

(注：本序作者于永达系商务部首席经济学家、清华大学公共管理学院国际战略与发展研究所所长。)

前 言

人是生产力中最活跃的因素。无论是企业的竞争，还是国家的竞争，归根到底都是人才的竞争。

俗话说，得人才者得天下。谁得到了人才，谁就能在竞争中取胜。汉代开国君王刘邦曾问群臣：“吾何以得天下？”群臣回答都不得要领。刘邦遂说：“运筹策帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给馈饷，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。”反观在软弱腐败的晚清，龚自珍只能发出“我劝天公重抖擞，不拘一格降人才”的感慨。

随着现代科学技术的发展，人才的作用更为凸显。人才早已被理所当然地视为一种资源，人力资本也已超越金融资本，成为社会生产发展最重要的推动力量。从社会最终产品形态来看，物质性材料的成本占产品总成本的比例已越来越低，而人才和知识要素所占的比例则越来越高，这对于各个行业和领域均具有普遍性。

当前，我国正着力实现经济发展方式的转变和经济结构的调整，提高经济发展的质量和效益，增强国际竞争力。这一目标的最终实现，最基本的决定因素仍然是人才。



激励团队的15种方法

与其他资源相比，人才能够发挥的作用容易受到各种外部因素的影响，效能与表现存在弹性。同样的一个人，在一种情况下，能够刻苦钻研，在另一种情况下却漫不经心；在某个工作阶段能够努力工作，在另一个工作阶段竟消极怠工。而在知识经济的环境下，员工自主性、创造性的发挥，在很大程度上影响和决定着一个企业的前途和命运。这就引出一个非常重要的问题，如何充分地让每个员工发挥主观能动性？

员工积极性的发挥需要激励。激励就是指激励者运用某种手段使被激励者得到需求上的满足，从而进一步调动其主观能动性，实现预期目标的过程。为了更好地发挥人员的积极性和创造性，很多学者从不同的角度对激励问题进行了研究，并且提出了各种各样的理论。

本书从发挥团队整体效能的视角切入，集中讨论了十五种激励员工的方法。这些方法中，既有短期激励，也有长期激励；既有事前激励，也有事中和事后激励；既有物质和金钱激励，也有精神和情感激励；既有组织化激励，也有个性化激励；既有正面激励，也有负面激励。

从马斯洛五个层次的需求理论来看，精神激励对于知识型员工的作用更为明显。对这些人而言，生理需要、安全需要等较低层次的需求已经得到满足，他们所需要的是社会交往、尊重和自我实现需要等更高层次的需求。因此，相对于具体的物质激励而言，本书更关注对员工和团队的非物质激励，包括参与激励、授权激励、赞美激励、发展激励等，以更好地适应当前知识经济时代员工管理的需要。

相对于谈人才激励的其他作品而言，本书有两个特点，一是立足于知识经济的大背景和我国的传统文化特点来谈激励；二是注重团队激励实际问题的解决而不是单纯理论上的探讨，希望能够直观地给管理者提供借鉴。由于水平有限，本书也难免存在错误或不妥之处，恳请读者朋



友批评指正。

某个角度讲，工作者的履职意识可分为三个层级：生存与守法意识、岗位与责任意识、文化与发展意识。从大样本上客观地看，在冗繁的日常工作中，管理者激励的思维和意识更多地表现于第二个层级。这一方面是科学和社会发展的阶段性状态，另一方面也是我们长期低头看路、不抬头看路的结果。

真诚地祝愿，越来越多的管理者能够更上一层楼，更加有意识地在实践中积累激励的点点滴滴，更多地研究激励的学问，更加积极和理性地培育激励的文化、重视激励的发展。这正是本书分享对激励的理解、探索激励方法的初衷所在。

2012年11月 于北京

目 录

CONTENTS

方法一：机制激励——熟悉成功源于科学的游戏规则	1
准确理解激励的行为和着眼点	3
成事在公平，失事在偏私	7
赏不逾时，趁热打铁	10
建立有效的绩效考核机制	11
激励制度一定要精确、科学	13
方法二：目标激励——让员工每天都有奔头	15
以统一的目标引导员工同舟共济	17
将目标化为书面的“魔咒”	19
把公司目标分解到个人	22
适度目标：让激励成效显著	25
目标可视化，天天看到“梦想板”	28
完美目标：跳起来够得着	32
方法三：发展激励——满足人的事业心	35
全力打通所有的晋升渠道	37
内部提升，激励卓有成效	41
晋升对公司认同者	43

把事情做在前面者获得晋升 45
别“捧杀”好“士兵” 47

方法四：奖励激励——“薪平”才能“企和” 49

“面包”要适量发放 51
搭建合适的薪酬模式 53
把握好奖惩时机：该出手时就出手 56
奖励推陈出新，让员工不断得到满足感 57
运用合理的不公平让员工有压力 60
奖励不当，反受其乱 62

方法五：培训激励——比高额的薪水更具吸引力 65

搞清员工需要什么样的培训 67
外部培训，激发员工活力 69
内部培训，让普通员工更优秀 71
鼓励员工自我培训 76
建立学习型企业文化 81
让培训产生效益 83

方法六：绩效激励——让员工腾飞的“翅膀” 87

设计科学的绩效管理体系 88
绩效测评激励需要技巧 94
让绩效管理成为绩效文化 98
绩效结果成裁员“大棒” 100
走出绩效管理的怪圈 104

**方法七：竞争激励——有本事就拿出来** 109

- 运用“鲶鱼效应”激活员工 110
- 利用同级的压力，让员工自己跑起来 114
- 适时为公司添加新鲜的血液引发竞争 115
- 数据激励更具可比性和说服力 117

方法八：参与激励——在员工充分参与中实现自我满足 121

- 让员工参与决策 122
- 以人名命名某项事物 125
- 征询意见，倾听对方的心声 128
- 让激情像“病毒”一样传染 131

方法九：授权激励——让员工感觉到被重视 133

- 大胆让下属去做 134
- 授权，信任是前提 137
- 大权独揽、小权分散 140
- 给员工更多的自主权 142
- 有效授权与合理控制相结合 145
- 在授予权利的同时明确责任 149
- 授权要人尽其用 152

方法十：赞美激励——好团队是夸出来的 155

- 好兵还需名将夸 157
- 经常赞美你的员工 160



抓住关键事件称赞	162
在公众场所表扬绩佳者	163
恰如其分地赞美	166
学会运用“第三者”赞美	168
赞赏不能吝啬，也不能滥施	170

方法十一：煽情激励——感人心者莫先关乎情

“我们关心你，而且你也很重要”	174
经常制造一些令人兴奋的事件	177
善用“精神薪资”	178
满足员工对尊重的渴望	180

方法十二：危机激励——用危机引爆员工潜能

唤起下属的“危机感”	184
让员工树立忧患意识	186
“不进则退，退则一败涂地。”主动出击，创造“危机感”	189
“人造危机”产生智慧，知足者不能长乐	190
末位淘汰，让不合格员工“卷铺盖”	192

方法十三：“负激励”——把激励变成激素

“三明治”式的批评	199
批评时要带着表扬	201
适当运用反差式激励	205
员工出错，如何将惩罚变为激励	208

**方法十四：细节激励——不拘一格效果好** 213

“看得见，摸得着”的认可 214

“士为知己者死” 217

让自己成为领袖 219

“量体裁衣”提供真心朋友式的帮助 221

将激励“外包”给“最终用户” 223

恰当刺激，让员工乐在其中 225

方法十五：个性化激励——特定个体的激励措施 231

不同类型员工的激励技巧 232

不同性格员工的激励策略 235

新进员工的激励方案 239

知识型员工的激励手段 241

如何激励一线员工 244



方 法 一

机制激励

——熟悉成功源于科学的游戏规则

激 励 团 队 的 15 种 方 法



激励机制，也称激励制度，通过一套理性化的规则来反映员工与企业相互作用的体现。一个公平透明的工作环境，可以让员工身心愉悦，可以让他们感受到自己的工作能够得到公正合理的评价和相应的回报，进而更加积极地投入工作。反之，在一个不好的工作环境中，员工的努力得不到相应的回报，会在很大程度上影响其情绪，甚至对组织、对工作产生抵触，这将无疑影响工作绩效。因为，在企业中，员工总会把自己的贡献和报酬与一个自认为和自己条件相似的人相比较，当这种比值相等时，就会有公平感，就会心情舒畅，感觉公平。心理学中有一个观点，提到“当你面对一个新问题时，可以先做一点点！”，而从激励机制角度而言，我们先提高对它的基本意识和理解显得无比重要。我们要对自己这样讲，也要对自己的下管理者这样讲。



准确理解激励的行为和着眼点

有效的激励机制是企业发展最重要的保障。那么，什么是有效的激励机制呢？恐怕很多人都可以说出各种各样的激励手段，最容易想到的也许就是工资、奖金、福利等。比如，通用电气首席执行官杰克·韦尔奇，因其“作为公司首席执行官 20 多年所做的出色贡献”，就得到了总值为 1.2 亿美元的巨额退休金。试想，通用电气如何发生这一行为？“1.2 亿美元”这一数额是否合理，又是怎样决策的？激励到底该怎么量化和有效保障企业发展？这可能是很多公司在不断探求的问题。

A 公司成立于 1995 年，是一家专门从事建材设计与工程建造的高科技企业，公司现设有工程部、商务部、人事行政部、财务部、设计部。员工总共 120 人，其中设计部设在湖北。随着公司的发展，公司在人力资源管理方面出现了以下问题：

(1) 总经理与员工缺乏面对面的沟通，公司缺乏例会制度，部门领导与总经理沟通的渠道不畅通。

(2) 商务部开拓市场进度比较缓慢，但他们工资较一般部门员工高，并且工资制度与其他部门诸如人事行政部一样实行的是固定工资制度。另外同为工程部工程管理的核心人员，工作职责与内容基本一样，但因为招聘地点的不一样，工资差距巨大。