

直指人心的激励艺术

壹、 关于激励的几个问题

1. 激励是一种权术？
2. 激励的效果是短期行为？
3. 激励的成本越花越多？

贰、 激励的层次性

1. 马斯洛的需求层次理论
2. 了解和分析你的下属
3. 焕发内驱力是激励的本质
4. 激励是更高层次的“赏善罚恶”
5. 如何做到正负激励的平衡

参、 怎样用物质激励来满足员工的基本需求并调动他们的积极性

1. 物质激励的方式

- (1) 现金
- (2) 物品
- (3) 其他可兑换形式

2. 实现物质激励的途径

- (1) 加薪
- (2) 奖金
- (3) 提成
- (4) 奖品
- (5) 纪念品
- (6) 购物卷、门票等等
- (7) 股权、期权

3. 物质激励方式的优劣分析

- (1) 薪酬激励的刚性原则

(2) 薪酬激励的有限性

(3) 慎用薪酬激励

薪酬激励的运用要参考的标准（对象的业绩、公司的薪酬政策、其同质人群，包括企业内部和行业内的薪酬状况）

薪酬激励运用的频率要符合公司薪酬变动的频率

薪酬激励的“二八”原则

(4) 发放奖金的形式和误区

当众发还是私下发？

是否宣布大奖的数额？

定性激励的大众奖项一定要“广而告知”

奖金发放的刚性

(5) 奖品、纪念品的使用

不用注重价格

给物品赋予更高的象征意义

要让所有人知道

(6) 股权、期权作为长期激励

四、企业的“安人之道”

1. 基本制度的保证

(1) 健全基本保障制度

(2) 明确企业制度流程规范

(3) 制度的有效性

(4) 制度的稳定性

2. 明晰的企业文化

(1) 确定明晰的赏罚文化

(2) 创立安定团结、积极向上的文化

(3) 尤其注重员工的“出口”问题

(4) 中高层管理者的“安人”姿态

3. 制定发展规划

(1) 用发展规划指出发展之路

- (2) 职业规划的一般程序
- (3) 将员工的发展和企业的发展相结合
- (4) 维护规划的有效性

五、运用荣誉激励对员工取得的成就进行认可

1. 荣誉激励的主要形式

- (1) 先进
- (2) 特别称号
- (3) 给与特别的奖励
- (4) 给与特别的机会（晋升机会、旅游机会、培训机会、高管见面）
- (5) 给与宣传和推广（宣讲会、公司内部刊物、上墙、拜师）

2. 制定荣誉认可方法

- (1) 表现
- (2) 业绩
- (3) 特殊事件

3. 什么员工需要荣誉激励

- (1) 自尊心强
- (2) 新员工
- (3) 工作年限较长的老员工
- (4) 企业元老

六、怎样树立榜样激发员工的士气和工作积极性

1. 榜样激励的概念、形式及实施方法

- (1) 树立个别的典型（这就有别于荣誉激励）
- (2) 典型是明确的
- (3) 采用特别称号或非领导职务实现
- (4) 针对个人宣传
- (5) 针对具体事件宣传
- (6) 配合各项学习活动

2. 榜样激励的长效性措施

- (1) 多种宣传方式
- (2) 现场展示（特别是技术方面的典型）
- (3) 选择性的“拜师”
- (4) 后续报道
- (5) 总结经验，复制经验

3. 榜样的正负方面力量的运用

- (1) 榜样宣传正负方面选择
 - 只正说？
 - 从反到正的发展说？
 - 主要还是树立正面榜样
- (2) 榜样也要一视同仁
 - (3) 刻意不要“护短”，让员工明白榜样如果出错，一样要惩罚

七、培训激励实现员工自我发展

1. 为什么要培训？

- (1) 培训是员工发展的必要手段
- (2) 告诉员工培训是为了他的发展
- (3) 培训的终身受益者是员工
- (4) 必要的培训和激励结合起来对企业来说“一石二鸟”
- (5) 给你安排的培训赋予“特殊含义”
- (6) 制造培训的“稀缺性”
- (7) 赋予参加培训员工一些“特殊意义”

2. 培训的方式

- (1) 大众参加的培训和拓展
- (2) 小众参加的研修班
- (3) 精英参加的高管见面会（茶话会、宴会形式）

3. 达成培训的途径

- (1) 外聘
- (2) 内部主管培训
- (3) 内部“师傅”辅导

(4) 与企业文化活动相结合

4. 培训效果评估

(1) 追踪效果的周期

(2) 考试

(3) 座谈

(4) 现场评价

(5) 培训考核与绩效考核相结合

5. 适合使用培训激励的员工

(1) 访谈确定员工的需求空间

(2) 观察确定员工的发展空间

(3) 了解确定员工想融入的“圈子”

八、用精神手段来提高员工的积极性、满足他们的自尊与情感的需求

1. 什么是精神激励和情感激励

(1) 精神激励鼓动员工的“人性弱点”

(2) 情感激励满足员工的“软弱”

2. 精神激励的表现形式

自尊

被认可的需要

融入团体的需要

追求理想的需要

3. 情感激励的表现形式

老大哥、老领导、老部下

自己人的“光环”

领导关怀

同事的友谊

4. 实现精神和情感激励的途径

(1) 谈心

(2) 公开地称赞和表扬（注意选择场合、语气和形式）

(3) 安排私人式的沟通和活动

- (4) 语言上的表示
- (5) 适当的“偏袒”
- (6) 充当一下情感垃圾回收站

九、 为员工创造参与管理的机会，从而满足他们自我价值实现的需要

1. 参与管理激励的表现形式

- (1) 授权管理
- (2) 参谋
- (3) 征询意见

2. 达成参与激励的途径

- (1) 成立“项目小组”
- (2) 选定助理（或其他名头）
- (3) 会议讨论
- (4) 民间研讨会

3. 如何控制员工参与管理产生的风险

- (1) 根据团队的发展状况决定是否采用
- (2) 根据员工的发展状况决定采用什么模式
- (3) 根据具体事项的状况决定参与管理的程度
- (4) 详细的实施计划，确定控制点
- (5) 严格的监督和管控