

# 如何有效激励员工

授课老师：晏世乐

## 【授课方式】

课堂讲授、案例分析、讨论练习、实景体验、选边辩论、心理测验、游戏参与等。

## 【授课时间】

0.5—1天，5—6小时/天。

## 【授课对象】

管理人员。会根据授课对象，适当调整授课内容（侧重点）。

**【课程大纲】**（课程大纲仅为课程部分内容纲要，具体内容见课程讲义）

课前统一思想，确保培训效果：学习为己、学乐精神、空杯思想、学以致用。

### 一、激励的作用

工作绩效=能力×动机激发。

管理大师德鲁克：所谓现代管理事实上就是人力资源管理。【案例】松下幸之助。

### 二、激励的定义和原理

(一) 激励就是激发鼓励，激发人的内在动机，鼓励人朝着所期望的目标采取行动。

(二) “需求产生动机，动机引发行为”。激励的本质就是满足需求。【案例】猎狗和兔子。马斯洛“需求层次论”。

### 三、激励的实用方法

分清是非，正确的行为用正面激励去强化，错误的行为用负面激励去避免。【案例】韦尔奇。

前提：了解员工需求，对症下药。【案例】兔子钓鱼。董明珠设置员工意见箱。扶贫对象 VS 老厂长的雕塑。

#### (一) 满足生理需求。

1、薪酬激励。马克思：“人们奋斗所争取的一切，都同他们的利益有关。”【案例】任正非：“钱分好了，管理的一大半问题就解决了。”

(1) 构造员工分配格局的合理落差，避免吃大锅饭，分配差距拉不开。

(2) 固定工资不要太高，增加浮动工资。【论证】赫兹伯格激励保健双因素理论。

(3) 花小钱办大事。【案例】父母生日。

2、奖励激励。“无利不起早”，“重赏之下必有勇夫”。

#### (二) 满足安全需求。

1、安全生产。【案例】“断指经济”。

2、福利保险。【案例】抚养逝世员工的小孩。

3、依法签订、解除劳动合同。【案例】兔死狐悲。

(三) 满足社交需求。

1、团队激励。倡导团队精神，营造有愿景、有激情、有凝聚力、亲密和谐、友爱融洽的团队。

(1) 团队关心员工。【案例】建立员工生日档案。

(2) 引导互相关心。【建议】组织恳谈会。【案例】蒋介石。

(3) 树立共同的敌人。【案例】如何开展拓展活动？

2、沟通激励。

(1) 积极主动。我们中国人 85%都是被动的。【提问】领导和下属，谁更应该主动？

(2) 不要自私。【案例】吸烟。

(3) 不要自大——倾听。

3、感情激励。“士为知己者死，女为悦己者容”。【案例】吴起爱兵。刘备苦心留住徐庶心。陶华碧。

4、宽容激励。“容言”“容过”“容异”。【案例】齐桓公不计前嫌用管仲，“绝缨会”，尼克松用基辛格。

(四) 满足尊重需求。

1、尊重激励。君之视臣如草芥，则臣视君如寇仇。君以礼仪待臣下，臣下事君尽忠诚。【案例】萧伯纳 VS 玛莎。

2、欣赏激励。

(1) 善于使用尊称。

(2) 记住对方名字。【案例】与习近平同志合影。

### 3、赞美激励。

(1) 人人都需要赞美。【案例】100顶高帽子。

(2) 我们对别人的评价，对他的行为会有引导作用。

【案例】罗森塔尔效应。

(3) 赞美的技巧。

第一，表达出来。【案例】水电八局“他应该知道吧？”

第二，赞美公式（话术）：行为（具体）+感受+评价（定性：动机、能力、品质、身份）。

(4) 赞美的形式。【案例】亲笔卡片、特殊奖章、光荣榜（公司走廊）、上级见面、媒体宣传（公司刊物）、庆功会（家属参加）、共进晚餐……

4、鼓舞激励。拍拍肩膀永远比从后面揣几脚更能激励员工。【案例】卡耐基的成长故事。

5、支持激励。【案例】没有过程，哪有结果。

### 6、信任激励。

(1) 领导信任下属，下属才能放开手脚大胆干。【案例】秦武王的承诺。公开公司相关信息（内刊、报栏）。

(2) 信任等于不乱猜疑，但不等于没有监督。【建议】按制度监督。

### 7、授权激励。

(1) 授权可以激励下属，培养下属。【案例】两个不同的县长：宓子贱 VS 巫马期。

(2) 授权可以借助别人的力量来实现自己的目的。  
【案例】聪明的男孩。

(3) 授权要求：知人善任，授权有度，控权有方！  
【案例】建立有效内审机制。

8、晋升激励。“人往高处走”。破除论资排辈的观念。  
【案例】条条道路通北京。

(五) 满足自我实现需求。

1、愿景激励。【案例】华为“阳台晒钱”。乔布斯：“你是想卖一辈子糖水，还是跟着我们改变世界？”阿里——让天下没有难做的生意——蔡崇信。

2、目标激励。目标设定 SMART 原则。【案例】1953 年耶鲁大学对毕业生 25 年的跟踪调查。

3、绩效激励。绩效目标制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升。

4、竞争激励。

(1) 人人都有不服输的精神，都希望获胜。【案例】查尔斯·施瓦斯巧用竞争，提高产量。

(2) 没有竞争就没有压力。【案例】微信的发明过程。

5、危机激励。“今天工作不努力，明天努力找工作”。

6、工作激励。

(1) 工作的重要性。让下属明白工作的重要性，激发下属的成就感。【案例】乔布斯论开机时间。阿里年会。

(2) 工作的丰富性。通过丰富工作、轮岗等方式，使员工得到更多锻炼，不断成长进步，对自己职业发展充满期待。【案例】宝钢推广一专多能。

(3) 工作的全程性。【案例】摩登时代。

(4) 工作的参与性。让员工提出疑问、参与决策。  
【案例】高手安排工作请君入瓮！

(5) 工作的自主性。给员工更大自主权。【案例】多样化安排工作时间。

(6) 工作的挑战性。

(7) 工作的透明性。

(8) 工作的趣味性。对工作进行再设计、把工作环境创造得有趣味。【案例】网络游戏。

7、培训激励。【案例】韦尔奇关于残忍领导的定义。  
华为的全员导师制。

8、榜样激励。【建议】身边找榜样。【案例】马云。

#### 四、激励的原则

(一) 激励别人之前首先要能够自我激励。【论证】  
“己身不正，虽令不行”。【案例】陈赓为什么离开蒋介石？

(二) 激励的方向应与组织目标吻合，戒南辕北辙。  
“奖励得当，种瓜得瓜；奖励不当，种瓜得豆！”【案例】渔夫、蛇与青蛙的故事。

(三) 激励必须及时，戒拖延滞后。及时激励的有效率为 80%，滞后有效率为 7%。

(四) 激励要持续进行。

(五) 激励要公平。公平是最大的激励。管理者一定要公平，宁可不奖励、不处罚，也不要一碗水端不平。

1、以制度促公平。【案例】破窗理论。

2、以民主促公平。