

直指人心的激励艺术

课程时长：1天6小时

一、 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？

二、 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

三、 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