第一讲　激励概述

什么是激励

（一）激励的定义

我们所说的激励就是为了达到企业目的，通过满足员工的生理、愿望、兴趣、情感等需要，有效地启迪员工的心灵,达到挖掘员工潜力的管理手段。换句话说，激励就是为了让某一个人更好地去做好某事，而这个某事肯定是与企业的目标相关联。

激励具体包括：薪酬激励、权限激励、目标激励、参与激励、培训激励、晋升激励、情感激励、荣誉激励、榜样激励、挫折激励。从范围上来讲，它分为两个部分：

- 一类是硬性激励，像平常做的很多系统性的工作，包括：薪酬、目标管理、晋升等；
- 一类是软性激励，包括：情感激励、荣誉激励、榜样激励等。

二者的区别在于：硬性激励是一种工具和做事的原则，我们可以利用别人硬性激励的平台，去实施自己的激励手段和方针；而软性激励是情感激励，很难被模仿与实施，只能是作为参考，或感悟到别人的某个成功之处，然后结合自己公司现实当中的管理行为，去产生另外一种特有的行为，这样才能产生价值。

（二）激励的本质

激励的本质是双赢，也就是说，让激励的主体（企业管理者）和激励对象（员工）能实行双赢，这种激励才是比较有效的。

另外，还要弄清楚激励与操纵并不一样。（见图 1-1）

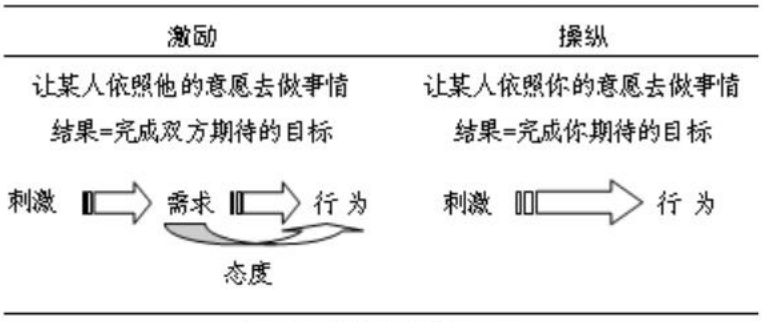

图 1-1 激励与操纵的区别

为什么需要激励

（一）组织的需要

因为，一个企业要想发展，必须满足以下三项行为要求：

- 不仅要吸引人们加入企业，而且要使他们留在企业里；
- 在分工与合作的前提下，员工必须完成本职工作任务；
- 人们在工作中应该表现出创造性和革新精神。

正激励能有效地在这三项行为中起到润滑剂的作用，从而帮助企业发展。

（二）管理者的需要

管理者在平常的工作过程中，总是有意无意地打击了员工的工作热情，因此，激励对于管理者来说也是必不可少的一门学问。

当然，真正能激励员工的不是主管,而是员工本身,组织和各级主管只能给员工提供一个自我激励的环境。

【自检 1-1】

为什么新员工的工作热情高，而老员工则普遍相反呢？

_____

_____

_____

见参考答案 1－1

答案 1-1

返回

有两方面的因素，一方面，人本身天生就有惰性；另一方面，管理者在平常的工作过程中，有意无意地打击了员工的工作热情。

（三）个人的需要

满足不了个人的需求，不会有激励作用！所以个人的需求要不断地去满足。如图 1-2：正是个人需求引起人们做事的动机，这种动机又会支配人的行动，最后这种行动得到很好的激励，就会满足他的需求。

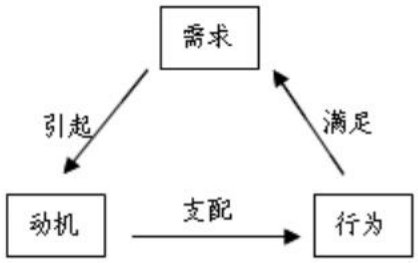

图 1-2 个人需求与动机和行动的关系

三、 激励的难点

（一）管理者不知如何下手

激励部属是管理者的职责之一，例如：刘邦打仗不如韩信，策略不如张良，武功不如萧何，他之所以能够得天下，是因为刘邦的激励工作做得好。但是，在实际工作中，有许多的管理者解决工作进度、质量、成本、技术等问题尚可，但是对看不见摸不着的员工激励，却常常感到无从下手。

（二）员工的需求太个性化

很多企业家都犯了概念分析的错误！他们总是认为，只要加工资，员工就会好好干活，其实，这是在浪费钱做吃力不讨好的事情。因为，加工资只能保证员工不辞职，它只是一种保健因素。

例如，某人在公司里当了十二年人力资源部经理，公司给他的工资加了若干倍。但是，这是完全没有必要的！因为，当一个人在处一个平稳的位置时，他往往更看重职位本身而不是加工资。所以说，要在同样的职位下激励他，未必就需要加工资。相比之下，单独给他一间办公室，或者将空间稍微增大一点也许会起到意想不到的效果！

因此，从表 1-1 中可以看出，上司认为的员工的需求和员工实际的需求，是存在差异的。只有管理者真正明白员工的需求，采取相应的措施，才能起到真正的激励作用。

表 1-1 员工需求比较表

上司认为下属最想获得的	下属最想获得的
1.好的薪水待遇	1.口头称赞
2.工作保障	2.对事情的参与感
3.升迁机会	3.主管体恤的态度
4.良好的工作条件	4.工作保障
5.有趣的工作内容	5.好的薪水待遇
6.管理层的支持	6.有趣的工作内容
7.完善的训练	7.升迁机会
8.口头称赞	8.管理层的支持
9.主管体恤的态度	9.良好的工作条件
10.对事情的参与感	10.完善的训练

（三）激励的手段像一团云雾

激励的手段像一团云雾，所以难以激励。同样一个人，以同样的语速，对不同的人说同样的话，产生的影响可能是不同的。

例如：领导派两名员工去听课，员工甲认为：先不管自己学到了多少知识，要对上司心存感恩，这说明上司看重自己，才派自己来学习。员工乙却认为：难道就没有别人去吗？为什么非要自己去呢，自己还想趁周末出去玩呢。这就说明上司给予两名员工的培训机会，在员工身上所起的作用是不同的。

第二讲　激励的平台

激励的平台

激励是一种软性的工作，一定要建立在硬件的基础上。也就是说，如果失去人力资源管理这个平台来谈激励，那只能是无效的激励。

人力资源管理平台包括如下的工作（见图 1-3）：

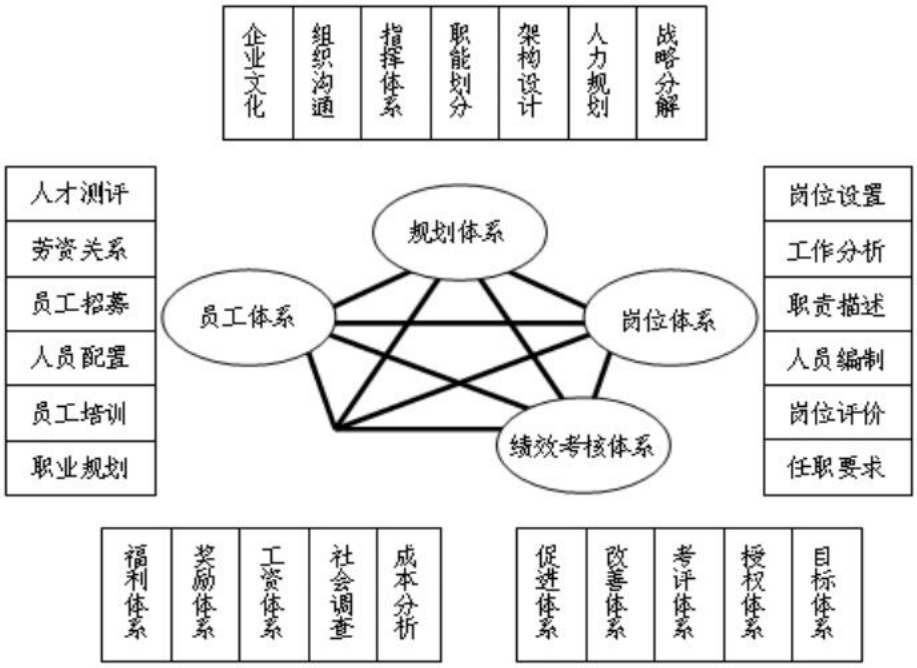

图 1-3 激励的平台

（一）规划体系

规划体系包括企业文化、组织沟通、指挥体系、职能划分、架构设计、人力规划、战略分解。其中，需要着重指出的是：

1. 组织架构的设计

已经设计好的公司未来两三年内的组织架构各画一张，并且张贴出来，让员工都可以知晓。

2. 部门间职能的划分

要弄清部门间职能的划分，就要从公司整体的产业价值链出发来考虑各自部门所处的位置，以及它与上下游部门的衔接问题。

西方企业强调打破部门的壁垒，淡化行政部门概念，但这并不适用于中国。因为，西方在工业文明下已经搞了两三百年的企业管理，而中国真正引入企业管理的概念才二三十年。因此，我们不应该只是追逐表面的概念，采取混沌的管理模式，而应该强调在做事情的时候，要数据化、条理化、流程化，这正是工业文明的特点。因为事物发展的规律总是从混沌到清晰再到混沌的循环过程。

（二）岗位体系

岗位体系包括岗位设置、工作分析、职责描述、人员编制、岗位评价、任职要求。其中，需要着重指出的是：

1. 岗位设置

岗位设置是通过岗位架构图来体现的，它的作用在于：使每一个员工明白他的上司和下属是谁。

2. 职责描述（岗位说明书）

有些公司的岗位说明书写得很模糊，例如，中山市的一家公司，财务部经理的岗位说明书上有一句话："认真管好公司财务管理的各项工作"。这样的岗位说明书没有起到职责描述的作用，遇到问题时，就容易产生责任不清的现象。

【案例】

遇到客户退货时，就会出现各部门踢皮球、不愿负责的难题。

经理找到品管部，品管部会说："质量是制造出来的，我们品管只是检验，质量又不是检验出来的"。制造部说："我是严格地按照研发部的图纸设计和工程部的工艺流程制造的"。研发部会说："如果是我们的责任，前三批就有责任了，现在已经是第十批生产了"。大家似乎说得都有道理。

这就是说，失去一个很明确的指挥链，对领导来说也就没有激励可言了。

3. 人员编制

要想有人员编制，就一定要有岗位编号，这样有利于统计和控制，否则，人员随便加入，将无法控制。

（三）绩效考核体系

绩效考核体系包括促进体系、改善体系、考评体系、授权体系、目标体系。

1. 考评体系

绩效管理体系是企业必不可少的管理环节，即使是定性的考核体系，也比没有强。并且，上司还要定期地与员工就其绩效情况进行沟通。

【案例】

广东某公司工程部新招来一位研究生。在试用期考核完了之后，研究生手捧着最低的分数，很委屈地去找总经理。一进门就说，我觉得我们这个考核很不公平，只给我打了 20 分。

老板接过考核表看了看说："大家没有冤枉你！你的'能'和'技'都打了 5 分，你是研究生么，工作能力和技术强是正常的；你的'德'打了 3 分，'勤'打了 4 分，说明你在这两个方面有做得不好的地方。以后要改进。"

2. 授权体系

授权体系是绩效考核体系中不应该忽略的部分，因为授权的情况有时候也直接影响到绩效，影响到对员工的激励。

【案例】

这个案例讲的是老板对人力资源管理人员的授权与激励的问题。

事件 1:

国庆节如何放假的事情，老板不做声，人力资源部经理在查看了有关资料后建议：前面调几天，后面调几天，中间是几天，加起来共几天。并且，起草了文件，交给老板签字。但是，老板看过之后呢，也没签字，眼看过两天就是国庆节了，是否放假，如何放假，还没一个明确的答复。

到了 9 月底，老板把那张人力资源部经理起草的文件交给总经办主任。主任看完之后，考虑到老板的心思，马上重新起草了一份：因为工作业务繁忙，国庆节暂时不放假，不过国庆节当天晚上不用加班。老板一看，马上签名发出去了。

事件 2:

老板发现人力资源部做的绩效考核方案，与财务数据有密切的关系，因此，决定让财务部来做绩效考核方案。

结论:

这样的事情如果继续下去，人力资源部经理的积极性就会被彻底地破坏。

（四）人员体系

包括人才测评、劳资关系、员工招募、人员配置、员工培训、职业规划。

（五）薪酬体系

包括福利体系、奖励体系、工资体系、社会调查、成本分析。

第三讲　薪酬激励（上）

薪酬的激励元素

马克思在《资本论》中，曾对人性进行过剖析：在商品社会的各项活动中，不可否认的是，经济利益是一切商品活动的第一推动力。

所以，首先谈一下薪酬对员工的激励作用。

设计薪酬有两个目标，一个是对内的公平性，一个是对外的竞争性（见图 2-1）。这也是要达到薪酬激励目的而进行薪酬设计时的一个基本原则。需要明确的一点是，薪酬本身的多少只能影响一个人是否离职；只有薪资结构的科学性和合理性，才是真正的激励元素。也就是说，同样是一千块钱，用不同的方式分配给员工，会带来不同的结果。

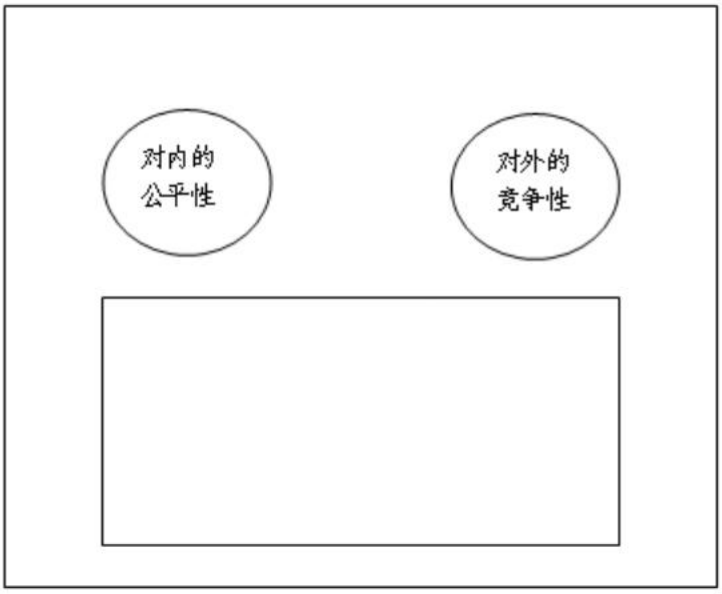

图 2-1　薪酬目标

【案例一】

在东莞的一家公司曾经碰到过这样一件事。

一位 40 岁左右的中年妇女跑到老板办公室，非常气愤地说："我觉得很奇怪，我参加工作 10 年了，操作工张三才来 5 年，为什么他的工资还比我高呢？再说，我好歹也是高中毕业，他才初中毕业，我是三级工人，他是二级工人。还有，我是东莞本地人，他是外来的，这些因素比较下来，为什么他的工资还比我高？"

老板不紧不慢地说，薪酬是由很多要素组成的，你在资历方面的确比他高，但是在绩效方面就不如他了，综合考察下来就会得出现在的结果。

所以说,在设计薪酬的时候，应该考虑很多的因素，任何一个员工只要提出质疑，你都能找到一个比较科学的方案去解决它。

【案例二】

一个本科生，一个初中生，两人同样去做清洁工，初中生做了五年，并且当了正班长，本科生才做了一年，是个副班长，那么，谁的工资应该比较高呢?

这个问题的答案是"不一定"，因为薪酬考核要考虑很多的因素，比如，有以下几种情况:

① 谁做的时间长，谁的工资就高一点。

从这个角度来考虑，那个初中生应该高一点。

② 谁学历高，谁的工资就应该高一点。

那个本科生的工资应该高一点。

③ 谁职务高，谁的工资应该高一点。

那个初中生的就应该高一点

④ 通过绩效考核，谁把地扫得干净一点，工资就应该高一点

【自检 2-1】

对下列薪酬要求可以给予肯定回答的是哪几点？

A. 职位高的比职位低的应该高一点

B. 男的应该比女的高一点

C. 当地人比外地人高一点

D. 做得好的应该比做得不好的高一点

见参考答案 2—1

答案 2-1

返回

应该选 D。因为薪酬方案是由多种因素组成的。前三个问题的答案应该是“不一定”。

第四讲　薪酬激励（下）

薪酬结构的激励性

薪酬总额多少，与能否留住人员有关；而薪酬结构如何，与能否激励人员有关。
那么，什么样的薪酬结构才有激励性呢？（见图 2-2）

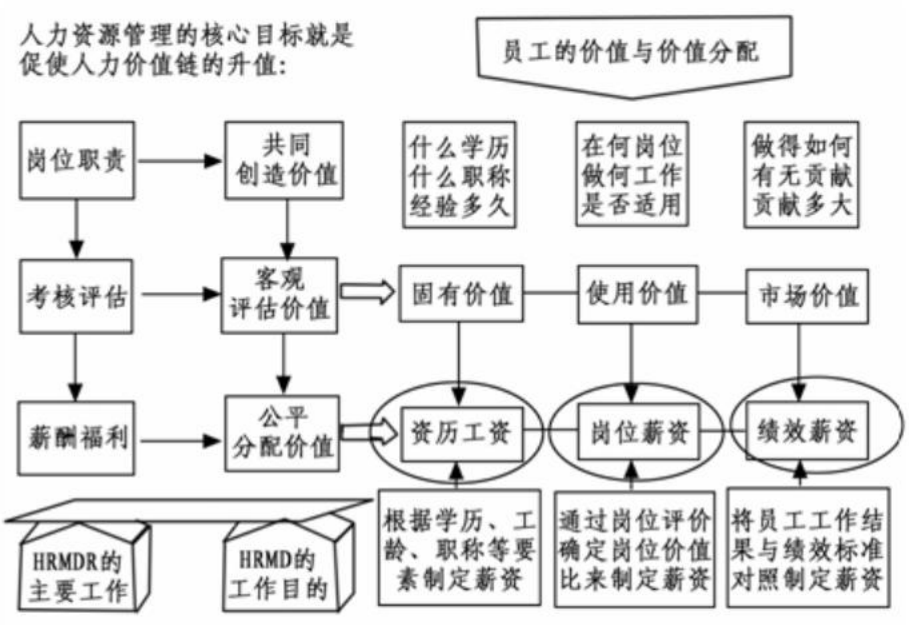

图 2-2　薪酬结构

（一）固有价值

指员工已经具有的资历，包括：工龄、职称、学历、专业是否对口、你到这个公司来之前，是不是做过同等职位的或者做过同行业等。固有价值可以通过在评估体系中输入所需的条件计算出来。

（二）使用价值

通过岗位评价确定的岗位价值，与资历无关，只要能够满足这个岗位的任职资格要求，使用价值就是一样的。使用价值可以通过岗位评价赋予的不同分值获得，例如：清洁工是 300 分，保安是 320 分，操作工是 400 分。

（三）市场价值

这里的市场价值，不是一般意义上的外部的市场价值，而是以公司内部作为一个市场，来衡量员工的工作结果与绩效标准。

例如白板笔，不管是哪个公司生产的，也不管外包装如何，只要能在白板上写字，它们的使用价值就是一样的，但是市场价值不一样。

因为，两个公司生产的笔，有的写得不太清楚，有的写得非常清楚；有的能写三个月，有的能写一星期；有的粗得像扫把，有的却比较有弹性，该细的时候细，该粗的时候粗。不同的需求下，就会产生不同的支付意愿，这就是它们的市场价值。

总之，设计薪酬的时候，一定要注意涵盖这三重价值。当然，也有不同的偏重。比如，日本企业不重视绩效，而是看重一个人的资历；欧美企业却不太看重资历，反而更看重绩效结果。但这三者之间一定有因果关系，而不是孤立和对立的。

【自检 2-2】

公司招聘工人，学历要求是高中水平。现在有一个大专生来应聘，而且他表示非常喜欢做这份工作，但是他要求的月薪比高中生多 20 块钱。如果你是人力资源招聘主管，是否会招聘这个员工呢？请简单阐明你的理由。

_____

_____

见参考答案 2—2

答案 2-2

返回

应当支付多的工资来招聘他，因为，他当三个月的工人之后，第四个月就完全有能力当班长，现在的支付，等于提前投资。

薪酬等级的激励性

在三三制的薪酬设计模式里，有三大工程缺一不可，它们是：

➡ 你要有对某个地区一般的薪资水准的了解。

➡ 要做好人力成本分析，就是在一个企业里，大概需要多少人工作为成本，是有一定的标准和幅度的。它可以参照一个地方的行规。这样有了人力成本的数据，就能计算出加工资的幅度，从而保证企业仍然盈利而不因加薪亏本。

➡ 岗位评价和人员价值评估，它们是薪酬等级的两个价值观。

下面进行具体介绍。

（一）岗位价值

岗位价值就是以岗位为核心的价值评估体系，通过岗位评价完成。岗位评价适合一般的制造业。图 2-3 就是一个范例。

管理类	行政类	技术类	销售类	操作类
总监				
部长		高工	高级经理	
科长	高级专员	工程师	客户经理	
组长	专员	助工	高级代表	技工
	文员	技术员	客户代表	操作工

图 2-3 岗位价值

（二）人员价值

人员价值就是以人的价值为核心的价值评估体系，通过对能力与素质的评估完成。

【案例】

比较销售人员薪酬模式的利弊:

外资企业的销售人员的薪酬模式是高底薪低提成，甚至高底薪无提成。比如，杜邦公司的销售人员，就没有提成的概念，因为顾客是否买产品，主要取决于杜邦公司的影响力和产品质量，而不取决于销售人员个人的能力。中国的很多以销售为主的公司，一般实行的是低底薪高提成的薪酬模式。

高底薪低提成的好处是：第一，可能容易招到比较优秀的人才来做销售工作；第二，人员相对比较稳定。但是，人员也相对比较懒惰，这是客观事实。

低底薪高提成的弊端是：不容易招到高学历比较优秀的人才，人员流失比较大。但是也有它的好处：一旦招聘过来了，能将员工的潜力激发出来，并且员工的主观能动性会很强。

总之，高底薪低提成的保健效果比较好，而低底薪高提成的激励效果比较好。

薪酬晋升的激励性

晋升包括两种：

➡ 一个是职务的晋升；

➡ 一个是薪水的晋升。

但实际工作中，如果没有一个明确的晋升体系，就不知道下一步领多少工资，也不知道下一步会晋升到哪一个职务上去。也就是说，晋升并不明朗而是黑暗的。因此，薪酬体系的建立就显得很必要。

薪酬晋升的激励性具体体现在：将薪酬调整与绩效等级能力提升以及职务异动联系起来。

第五讲　权力激励

权力的激励元素

（一）人性的假设前提

认为权力有激励的因素，又是源于一种对人性的剖析。玛基雅维里曾经在《君主论》中提到：人们总是在追求控制与摆脱被控制之间活动着，而组织所赋予一个人的权力的高低往往能够成为满足和平衡两者的工具。

名和利，通常被认为是很有效的激励手段，而权力正好介于两者之间，有了权力也就意味着会得到名利。在实际工作中，职业经理人往往比企业家更能加大对人事、财务和业务的控制力度，并不排除利用职权营私舞弊的可能。

（二）权限激励的矛盾所在

关于权限激励，这里还存在着一个矛盾：人们总是在追求控制与摆脱被控制之间活动着，管理者想多管一些人，想管得到位一点；而作为部属，则希望管理者少管一点。

我们曾经做过一次调查："你心目中理想上司的主要管理方式，或你心目当中理想下属的行为特征是什么"。结果，大家在写到对上司的希望的时候普遍是要求上司"授权"；而写到对下属的希望的时候却几乎都是要求下属"服从工作安排"。

这也就引出一个提升自己管理水平的简单办法:列举你心目当中理想的上司应该具有哪些管理行为；同样，也列出你理想当中下属的行为特征。然后，换位思考一下，自己的管理水平就很容易提升。

（三）权限激励的作用

在实际工作中往往是这样的，越是授权给员工，员工就感觉到责任越大，相应的他的控制力度也会越大。毕竟，徇私舞弊发生的比例是比较小的。这是因为，当一个人拥有某种权力的时候他就会倍加地珍惜。

【案例】

实际工作中，是否授权给职业经理人往往影响到企业财务和业务的控制力度。

例如，销售部经理面对一张业务员出差报销单，公司规定的报销标准是五百块钱，结果这个业务员花掉了五百五十块钱，销售部经理是否要签字呢？在这种情况下，是否得到授权就起了关键作用。

第一种情况：销售部经理得到授权，他签字就可以到财务部去报销。

销售部经理会跟业务员说："你超标的五十块钱你自己掏，或者从你的奖金里扣除。"

第二种情况：销售部经理没有得到上级授权，即使签字也不能够到财务那里去报销。

销售经理会想："反正签了也不算，我又何必得罪下属呢？"于是，他就会签单。单子传到老板手里，老板反问："超标了你还给签？"这时，销售部经理有可能找很多借口为下属和自己的行为辩解。

第二种情况的结果就是高层控制力度大减，也影响了企业办事效率。

建立权力体系

任何一个职务权限都包括三大块：组织人事权、财务经济权和业务开展权。如果将三者统一运用的话，效果将非常明显（见表 3-1）。

表 3—1　某公司营销总监职务权限表（部分）

	职务权限项目描述	提权	审核	批准	备注
组织人事权	营销中心组织架构、部门及以上级别的设置	总监		总裁	
	总经理直辖部属的任、免、录用与解雇	总监		总裁	
	总经理跨级部属的薪资确定与增、减			总监	
	营销公司所有人员的考核			总监	
财务经济权	销售费用预算范围内单次≤10000元的报销			总监	
	年度广告、促销活动预算	经理	总监	总裁	
	预算范围内电视广告单次≤30万元的报销			总监	
	营销人员单次借支≤10000元的标准			总监	

续表

业务开展权	十大客户经销范围（产品、地区、品牌）的变更	经理	总监	总裁	
	十大客户以外经销范围的变更与取缔			总监	
	货运商的评估、选择与确定			总监	
	一次性退货≤10万元			总监	同财务部

【表析】

在三大权力之中，业务开展权是比较难做的，因为它牵扯到每一个细节。

如表 3-1，某营销总监的职位权限中，他不能改变十大客户，这个权限是归公司总裁的。他只能改变销售的产品和品牌，比如，公司有五种产品、三个品牌，现在北京地区销售的产品是五种、两个品牌，这个营销总监可以改变北京地区该公司产品的销售为一种产品、一个品牌。那么如何选择等具体问题，执行起来就比较难。

总之，管理人员有了这些权力以后，别人就只能行使监督的权力了，但是，授权也意味着风险。

（一）组织人事权

组织人事权包括：营销中心组织架构、部门级别的设置、总经理直辖人员的任免录用、薪资确定与增减、公司所有人员的考核等。

有一种方法能够有效地控制部门人员的数量，就是把工资按照规定发给部门经理，让部门经理去给他的员工发工资。

【案例一】运用部门岗位工资影响组织人事

以制造部门为例：

第一步，规定员工生产一个产品给三块钱，再乘以产量就是这个部门的基础工资数。

第二步，将基础工资乘以考核的系数比率，具体包括：出货是否及时、质量合格率是否达到要求等。

这时，无论部门有多少人都给一定数额的工资，这样部门经理就会主动地控制员工数量。因为过多的员工会影响每个员工的平均工资；而过少的员工，又会影响部门整体的产量。

【案例二】运用部门绩效工资影响组织人事

业务部门强调人手不够，要求人力资源部加人，这样无疑会加大公司的成本。对于业务部门是否缺人，人力资源部也不好核实，于是，人力资源部采取了新的薪酬措施：按照业务部门人数发放岗位工资，但是按照部门整体的产出来做绩效工资。也就是说，一方面照常发岗位工资，起到了稳定员工的作用；另一方面，由于绩效工资不按人数下发，这一决定会影响到部门每个人的平均收益，在这种情况下，业务部经理会自动减少人员，不会随意加人。

（二）财务经济权

财务经济权包括：销售费用预算范围内单次的报销、年度广告促销活动预算、预算范围内产品广告单次的报销、营销人员单次借支的标准等。

尽管财务经济权往往和组织人事权混在一起不好分开，但是，财务经济权本身由于发放薪水的导向作用，也对员工起着激励的作用。

（三）业务开展权

业务开展权包括：大客户经销范围（产品、地区、品牌）的变更、大客户之外经销范围的变更与取缔、货运商的评估选择与确定、一次性退货的钱数等。

权力体系的运用

权力体系的运用主要包括：职务以限、部分或临时授权以及授权变更。

（一）职务以限

职务以限是指权限表中规定了管理层次相应赋有的职权，具有时效性。

【自检 3-1】

请问下列属于本讲所指"职务以限"中的"权限"有哪些，它们共同的特点是什么？

A.对公司的建议权

B.公司的知情权

C.公司的人事权

D.公司的财务权

见参考答案 3—1

答案 3-1

返回

C 和 D。它们是和职务有关的权力，A 和 B 只能说是员工的权利，而非他们的权力。

（二）部分或临时授权

部分或临时授权是指,上级在考虑岗位责任者个人运用权力的能力和被信任的程度前提下,而给予部分或临时的授权方式。它包括临时授权和书面授权两种。

1. 临时授权

就是将业务权限，通过口头的方式，临时交给别人。这种授权方式的风险性比较大。切记只能将日常工作授权，不能将人事权授权。

【案例】

某公司人力资源经理需要离开公司去外地出差一周，他将自己的一些权力授意给某人临时行使。结果等他回来的时候，老总批评他招聘了一个不称职的公关人员，原因就是被临时授权的人滥用人事权。

2. 书面授权

书面授权比起口头授权，有一定的责任风险保障，而且多用于重大事情和重大权力。

（三）授权变更

不光要授权，还要注意前期的监督，一旦发现被授权人使用权力不当,上级有权纠正,甚至收回该权力，这就是所谓的授权变更。

【案例】

杜邦公司很重视对权力的监督，以及必要时的变更。在该公司权限表下就有一句英文，其中文意思是:

授权的目的是为了让岗位责任者更加高效地去履行他的职责，达成他的绩效目标！倘若他滥用权力，公司将收回授权，并且最终将找到一个能够正确行使权力的人为止。

第六讲　目标激励

建立组织愿景

长线激励是无形的，却是客观存在的。长线激励包括：企业相对抽象的目标、公司发展方向、未来的规模、公司的发展与个人的关系，具体手段有股份、期权等。长线激励对高层而言较有效。

【自检 4-1】

下列应该采用长线激励的人员是:

A. 建筑公司工地的施工人员

B. 刚刚共同创业的公司职员

C. 公司的 CEO

见参考答案 4—1

答案 4-1

返回

B C

制定组织与个人目标

这一环节包括：

➡ 首先，将企业年度目标分解下来，按阶段分到部门，由个人承担。

这些分解好的目标，并不是一些像利润、销售额等相对宏观的概念，而是和每个岗位联系在一起的具体指标。

➡ 其次，即时或分期公布达成状况。

➡ 最后，还要处理好企业目标与个人目标的关系。

【案例】

考察喷油的合格率，可以从考察喷油的返喷率入手，来制定最高限额。至于具体目标的制定，可以参考公司的成本控制，因为如果反修，返喷的成本会增大。然后，将返喷率告诉工人，而且返喷率不能超过 6%，这样，每一员工都会很精心地去注意，一天一天地来算（见图 4-1）。

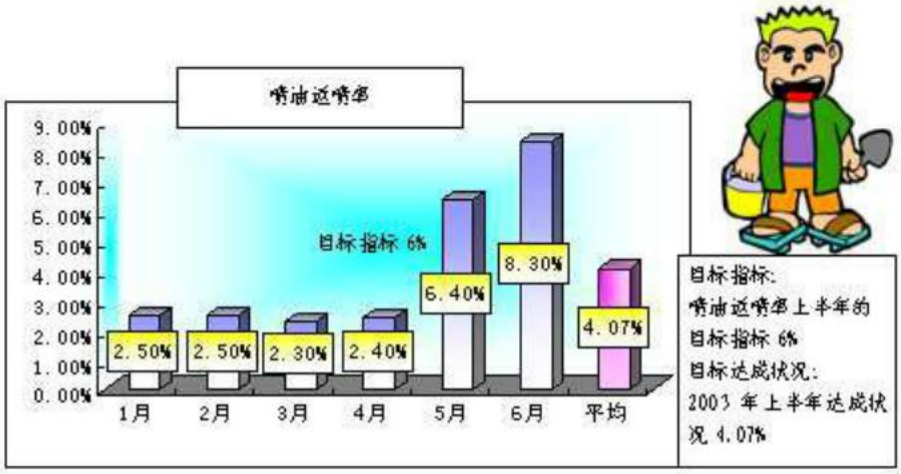

图 4-1 喷油返喷率

【案例】

某公司招聘分场厂长，内部却没有比较合适的人员，所以需要公开招聘。

但是，即使要到外面招聘，内部竞聘的工作也还是一定要去做。有人质疑：如果内部人竞聘，结果没有一个人应聘上，最后，还是要从外面招，会不会对参加竞聘的内部员工造成打击呢？

事情总是没有那么圆满的，这就是激励的问题。不排除有一些人会觉得不公平，但是，大多数人会理解："公司给了我机会，是我自己没有抓住，尽管如此，我还会加倍努力的。"

制定重点改善目标

制定重点改善目标的时候，可以把一个员工的工作分成几个周期，在每一个周期内，通过一个重点工作去改善他。这种短线激励对基层而言较有效，它具体包括：

➡ 首先，有一个相对具体的目标；

➡ 其次，制定每周/每天的目标任务；

➡ 最后，还要即时奖罚。

【案例一】

厦门某商店，每天早上店员们都要开会，汇报自己今天的销售目标；晚上十一点钟关门的时候，再开一次会，总结今天是否达到目标，然后进行奖惩，达到目标的奖十块，没达到目标的罚五块。

然而，这种方法的激励效果并不明显，这时，店长想出了另外一个激励的方法：将还差一半没有完成的销售额，按照一个礼拜的时间，分解到每个人头上，平均每人每天必须赚一千块钱；如果到了晚上十一点还没赚到一千块，就加上明天的一千块钱累计起来。结果奇迹发生了，这个店一个礼拜就完成了一半以上的月销售额。

这说明：目标越短，就越有力量，压力越大越能够激发员工的积极性。

【案例二】

某电子产品企业经常遭到的困扰是：旺季的时候，订单不能及时交货；淡季的时候，又消耗不了那么多库存，这两种情况导致绩效考核的效果很不明显。

仔细研究后发现,解决的办法只有一个，设立奖励基金。

比如，在某段时间里，公司的核心任务就是及时交货。首先，任何一批货不能及时交，总是有原因的，要不是物料不及时，要不就是图纸出来的不及时，要不就是供应设计卡没有出来，要不就是员工不到位等。接着，再找到其中的原因，落实到各个部门，比如，物料不及时是采购部的问题；设备没保养好是工程部的问题；图纸出了问题是研发部的问题。

然后，每个礼拜开一次会议，专门讲出货的问题。上个礼拜没能将及时出货的原因落实的部门罚一百块，没有出错的相关部门奖两百块。同时，要求没有完成任务的部门制定本周目标，下周现场评判。

到最后，一定会变的奖励的人多，罚的人少，等五万块钱奖完了，这项工作也改善的差不多了。

及时交货的问题解决了，下一步又可以把目标集中到成本，成本的问题解决了，又可以集中到设备的问题，依此类推。总之，在公司的每一个周期里，只抓住一个重点的工作去改善，自然而然就会有效果。

当然，光靠长远的目标是不能够给人足够的激励的，但是短期目标又会阻碍企业和个人长远的发展。因此，正确的做法应该是长线目标和短线目标结合起来。

规划员工职业生涯

1. 明确发展的途径与空间

根据企业所处行业和岗位的特点，找到适合不同特点的员工的发展途径与空间。

2. 列出工作绩效与晋升的关系

列出工作绩效与晋升的关系，也就是说，如果员工达到八个 A 等，工资就能升三级，行政职位升一级；如果做不到，上司会给出改善指数。这都需要在某个岗位的任职资格中给予明确的目标。

3. 能力与素质的需要

在员工不同的职业生涯发展阶段，公司对他的能力与素质的要求是不同的，因此员工要首先明确不同级别需要的素质和能力，然后努力加以培养。

4. 发展与晋升的方式

员工发展和晋升的方式，在不同的行业和不同的岗位是不同的，这需要在岗位说明书中明确给出。

5. 指出需要改善之处

不光对绩效好的员工给予晋升的机会，更重要的是给员工指出需要改善的地方，这将有利于促进员工个人和企业的发展。

总之，长期的目标让老板来做，用于对企业高层的激励；一般的管理者只需要做好对部属的激励，常用的方法是直接的短线的激励。

另外，考核周期的制定，要依据企业的情况。如果员工的问题比较多，就每个礼拜考核一次，并且要抓住一个最重要的点来改善，而且还要及时采取奖励和处罚的措施。

【自检 4-2】

试列出经理的任职资格

_____

_____

_____

第七讲　参与激励与培训激励（上）

参与激励是通过给予员工参与公司管理的机会，来调动员工的工作积极性的激励方法。具体而言，包括以下内容。

合理化建议

1. 合理化建议失败的原因

合理化建议并不是一个很新鲜的事物，很多公司在很早以前就都有这样的安排。比如设置合理化建议信箱或者设立总经理意见箱。但是，在很多公司，这些做法的效果并不令人满意，或者说根本没有效果。通常，在一年三百六十五天的大多数时间里意见箱是空的，有时候有一两张建议，也因为投建议的员工没有得到及时的反馈，进一步挫伤了员工的积极性。因此，采取合理化建议措施，发挥其激励作用，也需要进行周密的安排。

2. 实施合理化建议的几个步骤

以松下公司的成功实践为例，具体包括以下内容（见图 5-1）：

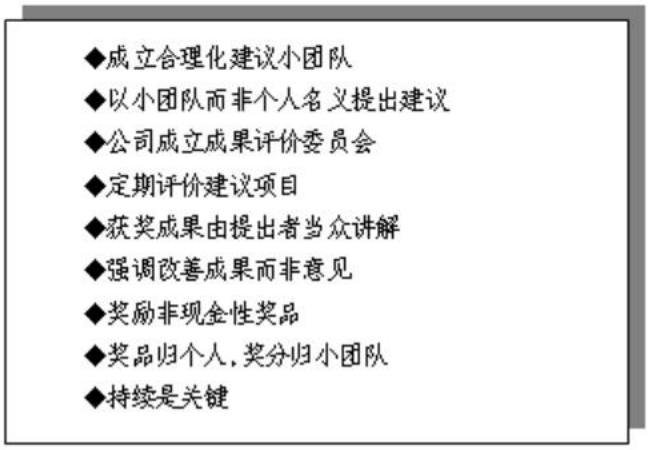

图 5-1　松下公司合理化建议

【案例】松下公司成功实施合理化建议措施

日本松下公司依靠合理的安排成功地实施了合理化建议措施，激励了员工。具体做法有以下几个关键的步骤。

第一步，松下公司通过组建合理化提议小组，使合理化建议活动成为团队性质的活动。具体的分组方法有两种：以原有的行政单位为基础和自愿自发地成立。组建的小组要求有组长和个性化的组名。这种做法一方面强调和培养了员工的团队意识，同时也体现了公司对此项活动的重视。

第二步，成立一个固定的改善提案评估委员会，其成员由来自不同的层次的人构成，其中包括公司中有一定权威的管理者，且成员任期都是有限制的，定期更换成员。设置这一机构的目的，一方面是为了体现公司的重视，另一方面就是让更多的人有机会参与进来。

第三步，对评选出的改善提案，相应的小组要派代表进行发言，讲明提案的内容、提案的原因以及效果。

第四步，强调建议的执行。对于提出建议者而言，他们不仅要提供建议，而且要执行自己的建议。对于那些有很好效果的建议，将给予较高的分数。

第五步，对提出建议者，特别是较好方案的建议者，给予奖励。这种奖励，不一定是现金，可以是毛巾、茶缸、洗脸盆等物品。

需要注意的是，利用合理化建议进行员工激励要有持续性，松下公司每个月都选出一天，作为改善提案成果发布会。那些提案的发布者，在发布会上，自豪地介绍着自己的提议。松下的这些做法，既保证了员工参与的积极性，也通过提案的实施，提高了企业的效率和效益。

共同制定目标

1. 管理中的常见问题

在现实的管理中，有很多管理者喜欢安排部属做某一件事情，也就是说，上司直接指挥部属的行为。但是，这样往往出现员工行为所导致的结果与上司的目标相差甚远的问题。比如，公司部署进行绩效考核，在双方认识没有达成一致的情况下，员工也会执行这一部署，但是这种执行往往对于企业的经营管理没有任何作用。

2. 东西方对责任理解的差异

中国和西方的管理者都强调责任，但是，两者对责任的理解却不同。

西方的管理者理解责任，并不是从行为上，他们更多地是从结果上进行判断。他们认为完成是一个结果，而不是行为。相反，中国的管理者说员工很负责任，往往是指员工很服从指挥，让干什么就干什么。所以，中国的企业，在对员工进行评价的时候，尤其是评定性的印象分时，员工是否听话，就变成一个非常重要的指标。

3. 状况共有=目标共知+信息共享

实际中，行为、目标之间并不是必然的一致。如果大家的目标不统一，那么行为上就很难统一；同样，如果目标不统一，既使表面行为统一，最终的结果也会出现很大的差异。所以，目标的统一对于行为的统一和结果的统一有着重要的影响。目标的统一与否，在很大程度上受资源共享程度的影响。所以，上下级之间，在资源共享的基础上，共同制定目标，在产生巨大激励作用的同时，对于保持行为的统一和结果的一致具有重要作用。

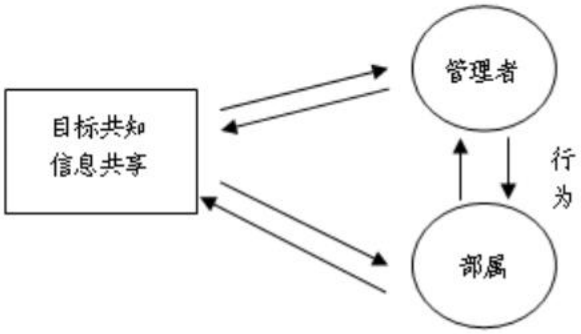

图 5-2　状况共有=目标共知+信息共享

分别承担改善责任

1. 正确处理员工的执行失败

如果员工的工作出现了不尽如人意的地方，作为管理者该如何处理呢？正确的方法是不要过多地花时间去追究员工失败的责任，而是让他们承担更多的改善责任。过错已经成为了历史，不可改变，可以改变的是未来。所以，要着眼于未来，与员工一起分析失败的原因，让他们承担起改善的责任。

谁做的事谁负责，是管理中的基本原则。但是，上司为下属承担失败的责任，与下属一起承担部分改善的责任，帮助下属完成未完成的任务，一方面是上司应该负的领导责任，另一方面，也有利于激励下属。就像小孩子读书一样，如果父母把他一个人关在书屋里面，规定做完作业才能让吃饭。那么，为了能吃饭，小孩也会把作业做完，但是在做作业的时候，他并不快乐，更不会从中获得激励；如果父母改变方式，陪伴在孩子身边，给他一些指导，并告诉孩子，愿意等他一起吃饭，那么，孩子就会开心地去完成作业。这样，就产生了很好的激励作用。

2. 让员工承担改善责任的六个步骤

让员工承担起改善的责任，具体而言，如图 5-3 所示，有六个步骤。

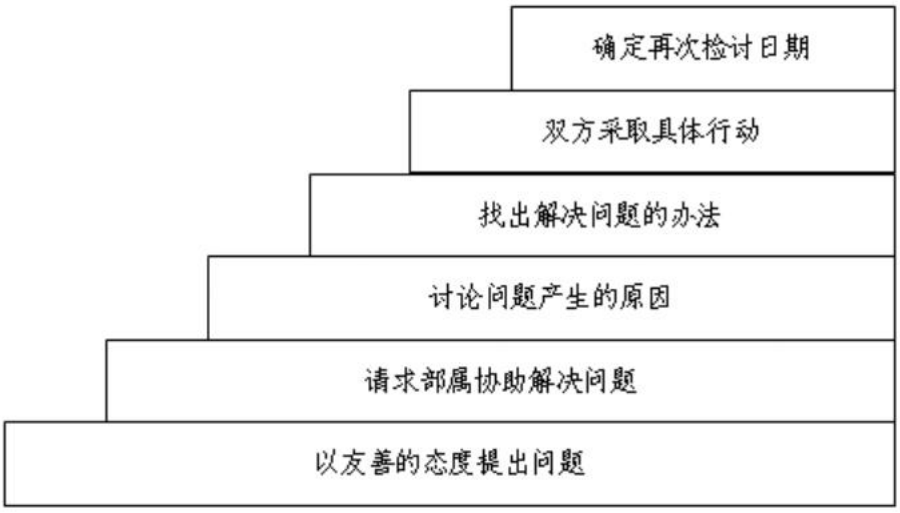

图 5-3　上下级之间承担改善责任的六个步骤

【案例】使用合适的方式解决没有完成的任务

某公司的人力资源部领导给其中的一名员工布置了两项任务：首先，一个月内，把公司全部员工的纸卡档案换成 IC 卡，卡中既要包括员工的档案，还要包括考勤记录、用餐费用以及在公司所开的店中购物的费用支出情况；其次，把所有员工的档案输入计算机，实行计算机管理。到了月末的时候，领导发现这个员工没有完成任何一项任务。此时，人力资源部领导并没有追究此员工的责任，而是采取了以下措施来改善。

首先，确认一下问题的具体表现形式。具体而言，首先弄清楚还有多少人的纸卡档案没有换 IC 卡，有多少人的档案没有输入计算机。接着找来这位员工，请求他帮助自己完成任务，而不是让他承担失败的责任。因为这位领导知道，员工完成任务，是自己完成任务的基础；所有的人都喜欢帮助别人，而不喜欢接受别人的支使。第三步，领导和员工一起，寻找没有完成任务的原因。结果发现，IC 卡没换完是因为卡的质量出现了问题，不得不推迟更换；而档案没有录入完，是因为人力资源部的电脑不够。问题找到之后，领导接着就和员工一起，寻找解决问题的方法。领导亲自去借电脑，还借调了一些人员帮助录入；对于没有及时更换完 IC 卡问题，责任由领导承担了下来，让该员工给剩余的员工继续更换。最后一步，领导和该员工约定要检查的项目和时间，以保证任务的按时完成。

第八讲　参与激励与培训激励（下）

民主决策制

1. 制度执行不力的真正原因

很多公司的政策、制度制定部门会埋怨公司的执行力很差，因为他们制定的很多政策贯彻不下去。事实上，执行力差往往是这些部门推托政策制定方法错误的借口。因为，他们在政策制定过程中通常采用一厢情愿的方法，闭门造车也就是说很少与相关部门进行沟通。正确的方法应该是民主决策制，即在推行新制度、新管理方式和管理手段的时候，尽可能地让更多的人来参与。

2. 民主决策制的三个关键环节

采用民主决策制之所以能够提升制度的可执行力，原因是在制度的制定过程中，让尽可能多的人参与了进来。具体地说，就是在制度制定之前、之中和之后发扬民主之风，让更多的人参与讨论。参见图 5-4。

制定前讨论	制定中讨论	制定后讨论
◆原则性问题	◆实施细则	◆执行成本
◆核心性问题	◆意见的再统一	◆与现状的衔接
◆较大争议的问题	◆是否与现行有冲突	◆预见问题的发生
◆责任分工	◆可执行性	◆确定再讨论日期

图 5-4　民主决策制的关键环节

➡ 制度制定之前，应该召集制度涉及的部门和员工就一些原则性问题、核心性问题以及存在较大争议的问题进行讨论，并明确各自的责任分工。

➡ 在制度的具体制定过程中还会有很多的细节性问题需要讨论，所以，在制度的具体撰写过程中，还需要相关人员对实施的细则进行讨论，再次统一各方的意见，分析制定的制度是否与现行的制度有冲突、制度是否具有可执行性。

➡ 制度制定出来之后，并不意味着大功告成，还需要讨论制度执行的成本、制度与现状的衔接问题、制度执行中可能出现的问题等，并确定再次讨论的日期，以便完善和增强制度的可执行性。

【自检 5-1】

用民主决策制制定制度是增强制度可行性的重要方法，请以这种方法为指导，描述一下岗位说明书的制定过程。

_____

_____

_____

见参考答案 5—1

答案 5-1

返回

与所在岗位的员工先有一个面谈。

根据面谈，写出草稿，与当事人再次讨论。

这一过程反复进行，直到他认为说明书符合他的现状，且符合他未来所追求的为止。讨论完了单个岗位后，再把部门内部的全部放在一起讨论。

部门内部讨论完了之后，再把部门的职能放在公司内部来讨论。

过程参与而不是结论执行

在实际的管理中，经常会出现本位主义，也就是说很多部门领导或员工只站在自己部门和自己工作的角度思考问题，对其他部门或其他员工提出一些要求。比如，销售部门在接订单时不考虑生产部门的生产能力等。这样，就会导致企业的上下工序或者流程之间出现协调不力，从而影响企业整体经营的问题。而解决这一问题的最好的方法，就是让企业的上下游之间参与过程的决策，而不再仅仅是执行结论。比如，让生产部门参与订单的评审。这也是参与激励的一种重要方法。

【案例】运用过程参与，解决部门矛盾

在我国南方，有一个生产五金工艺品的企业，它的产品基本上都是出口到美国、欧洲。工艺品的一个典型特征就是它的质量标准多是以目测为标准的，而不是用游标卡尺、千分尺等仪器测量的。该公司的业务流程有两个：

首先是客户来样。即客户拿来一个样品，要求公司研发部根据这个样品做一个手版，客户在看了手版之后签单；

其次是自己开发。即公司研发人员通过资料收集，做出少量的手版，将手版交给销售部，销售部再将手版推荐给客户看，对方满意后签单。

这两个流程都是在得到客户签单之后，研发部才会将两个手版品分别交给生产部和品管部。本来这两个部门是互相制约的，但是当客户验货出现问题时，他们就会联合起来，找研发部门理论，怪他们在签单时没有考虑生产的可行性问题。

为了解决这一问题，公司采用了新的管理方法：让与生产有关的部门，如研发部、工程部、生产部、品管部等，都参与到产品的签单过程中来。也就是在签单之前，让相关部门的负责人先一起看看，大家一起决定是否能够按手版生产出来。如果不能，哪些地方不能，并找出解决办法。这样，大家共同制定游戏规则，然后一起遵循这一规则。这一方法的采用，有力地解决了部门之间的本位主义问题。

培训激励

1. 培训中常见的问题

很多公司将培训作为员工的一种福利，在实际的实施中，遇到了很多的问题。

- 外部培训课，员工不愿意听，往往借参加培训之名，出去游玩；
- 内部培训课，员工会找各种借口，不参加。实施内部培训师制度，却找不到愿意做培训师的员工。

总之，由于激励措施的缺乏，很多公司的培训成为了一种形式，没有起到应有的作用。

2. 建立内部培训师的激励机制

与外部培训相比，用内部培训师进行培训具有针对性强、易于课后交流和改进提高的优点，所以，内部培训师制度成为很多企业采用的主要培训制度。但是，这种制度在实施中遇到了缺乏培训师或者培训师专业性不强的问题。因此，建立内部培训师的激励机制，成为了此项制度实施成败的关键。

很多企业内部培训师队伍的组建依靠的是强制加物质奖励的方法。比如，规定公司哪些岗位的领导每年必须上多长时间的课，不同的人上课的价格为多少，或者请公司中优秀的员工和某一方面的专家进行授课并按小时给予报酬。这些方法往往因为强制性不够或者激励性不强，实施的效果并不好。

正确的方法应该是实施评选制，并结合一套特有的激励机制，如图 6-1 所示。

多数管理者并不愿意担任公司内部培训讲师，为什么？



图 6-1　建立内部培训师激励制度

参加外部培训

外部培训是一种重要的培训方式，赋予外部培训以激励作用对于提升培训效果具有重要意义。因此，在实施外部培训时，需要注意以下几点。

- 第一，如果成本允许，可以让员工到一个具有吸引力的地方接受培训。
- 第二，必要时考虑将培训、休闲和旅游相结合。比如，在华南地区，很多企业将两天的培训安排为上午培训、下午玩。同时玩的时候，让员工思考一些问题。
- 第三，采用申请制，只有申请的员工才能参加。
- 第四，要求参加培训的员工要带着问题去。在申请表的一边一定要写出你的问题。
- 第五，参加完培训要写心得报告，并在内部讲解。
- 第六，要求培训公司的讲师给学员打分，并寄回公司。
- 第七，内部宣传报道，重点在于培训后的行为

参观外部优秀企业

让员工参观优秀企业或者上级单位，对员工而言，具有很大的激励作用。

在接待参观的过程中，被参观企业通常展现给参观者的是优秀的一面，如果老总能够带领员工参观一些优秀的企业，员工会对参观留下深刻的印象，参观也会成为他们引为自豪的话题。

比如，很多参观过海尔的员工，都对海尔的管理留下深刻的印象，这些印象成为了他们谈论的话题和改进工作的航标。

如图 6-2 所示，提升参观外部优秀企业的激励作用有四个步骤：

- 确定资格人员或条件
- 尽可能地让老总带队
- 回来后作报告
- 报道改善行为的结果



图 6-2 参观外部优秀企业，激励员工

给学员颁发证书并公布

大多数人都喜欢追求成就感。对于参加培训的员工而言，发给他一个培训证书也许对找工作并没有多大作用，但是这个证书往往成为他们引为自豪的东西，因为这些证书给了他们成就感。实际在找工作过程中，很多人喜欢用证书证明自己，就是对这一作用的很好说明。

此外，还应该对学员参加的培训进行统计，并在企业内公布。（如图 6-3）

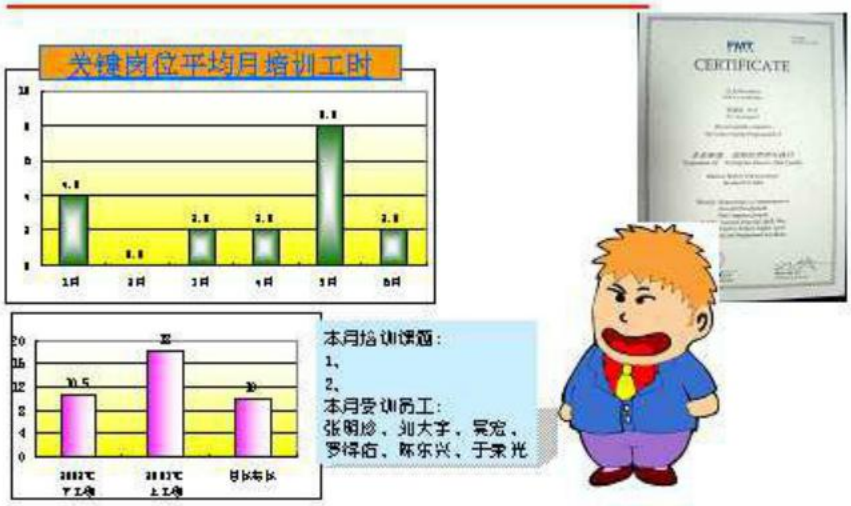

图 6-3 给学员颁发证书并统计公布

把听课者拍摄进去

每个人都喜欢看看自己，特别是在一些特殊的场合。所以，在拍摄培训课堂时，摄影师不应该仅仅拍摄培训师，最好将参加培训者也拍摄进去，让他们也看看自己。

将培训与考核/晋升关联

将培训与考核/晋升关联，对于受训者具有很大的激励作用，做起来并不难。但是如果操作不好，往往会出现很多负面效应。具体实施过程中需要注意以下事项：

- 规定不同职务类别、职务等级必须要完成的培训课程或受训课时；
- 将受训课程或课时完成状况作为晋升的重要条件之一；
- 即使晋升后也必须在规定的时期内补修没有完成的课程或学时，否则试用不合格；
- 年终综合考核时加入受训情况的分数。

【自检 6-1】

培训是对员工进行激励的有效方式，请列出培训中产生激励效果的几种做法，并说明每种做法的注意事项或步骤。

_____

_____

_____

见参考答案 6－1

答案 6-1

返回

1.内部培训师的激励
  不要指定而是评选和聘请；
  颁发董事长签名的聘书；
  单独接受 PPT 等专业训练；
  大力宣传并张贴他们的资料；
  用人单位向培训师提交试用报告；
  给足其他只有培训师才有的待遇；
  授课能力与课时与晋升相关联。
2.参加外部培训
  如果可能，可考虑到外地去接受培训；
  必要时可考虑培训、休假和旅游相结合；
  由本人申请，否则宁可让基层员工先去；
  一定要带着问题去；
  回来要写心得报告，尽可能到内部再讲；
  由培训公司的讲师给学员评分并寄回；
  内部宣传报道，重点在于培训后的行为。
3.参观外部优秀企业
  确定资格人选或条件；
  尽可能让老总带着去；
  回来后作报告；
  报道改善行为结果。
4.给学员颁发证书并公布
5.把听课者拍摄进去
6.将培训与考核/晋升关联
  规定不同职务类别、职务等级必须要完成的培训课程或受训课时；
  将受训课程或课时完成状况作为晋升的重要条件之一；
  即使晋升后也必须在规定的时期内补修完没有完成的课程或课时，否则试用不合格；
  年终综合考核时加入受训情况的分数。

第九讲　晋升激励

晋升激励就是企业领导将员工从低一级的职位提升到新的更高的职务,同时赋予与新职务一致的责、权、利的过程。晋升激励需要做好以下几点。

规范晋升途径

1. 规范晋升途径的含义

晋升激励的第一步，是规范晋升的途径。也就是说，为每一个员工指明他所在的岗位应该朝哪个方面晋升。这个晋升不是指个人的晋升，而是指这个岗位未来的晋升方向。比如，你现在是文员，那么这个岗位的下一步晋

升方向是高级文员；你是一般工程师，这个岗位的晋升方向是主任工程师。规范晋升途径，就是将所有的岗位分为几个岗位群，每一个岗位都能在自己所在的岗位群中，从下到上、一步一步地上升。很多企业晋升激励存在的问题是没有晋升途径，一个员工在每一个岗位干了十几年，除了工资稍有上升外，其他的都没有变。

具体的晋升种类可以分为三个：

- 行政职位晋升；
- 技术职称晋升；
- 专业等级晋升。

2. 常见的几种岗位类别

一般地说来，企业里面可以分为以下几个大类：

- 管理类；
- 行政事务类；
- 工程技术类；
- 营销类；
- 制造类；
- 制造辅助类。

建立晋升的阶梯

1. 晋升阶梯的含义

在规范了晋升的途径，即指明什么岗位从哪个路径上升之后，接下来就需要建立晋升的阶梯，也就是说，要指明这条路径上有多少岗位，分布如何。

如表 7-1 所示，指明管理人员走行政类、营销人员走销售类、工程师走技术类、文员走行政事务类，即是规范了晋升的途径。以销售类为例，具体规定出销售人员的岗位分为客户主任、高级客户主任、客户经理和高级客户经理，并对每个岗位进行分级，则是建立了晋升的阶梯。作为销售人员，就可以在这个途径上，一个岗位一个岗位地、一级一级地通过考核不断地得到晋升。

表 7-1 某公司职务晋升等级表

行政类			技术类		销售类		行政事务类	
总监	资深总监	1\2\3级	高级工程师	3级	高级客户经理	3级	高级专员	3级
	高级总监	1\2\3级		2级		2级		2级
	总监	1\2\3级		1级		1级		1级
经理	高级经理	1\2\3级	工程师	3级	客户经理	3级	专员	3级
	经理	1\2\3级		2级		2级		2级
	副经理	1\2\3级		1级		1级		1级
主管	高级主管	1\2\3级	助理工程师	3级	高级客户主任	3级	高级文员	3级
	主管	1\2\3级		2级		2级		2级
	副主管	——		1级		1级		1级
班长	高级班长	1\2\3级	技术员	3级	客户主任	3级	文员	3级
	班长	1\2\3级		2级		2级		2级
	代班长	——		1级		1级		1级

2. 晋升阶梯的作用

规范了类别途径，建立了晋升的阶梯，就为员工的职业生涯打通了道路。这样，员工就可以目标明确地通过努力不断地得到晋升。就像一滩水一样，水还是这么多水，如果你让它不断地在旋转，在流动，哪怕在内部流动，这个水就是活水。同样，通过绩效考核、能力考核和不断的晋升，员工就可以被激活，他们就能够不断地提高自己的业绩，提升自己的能力，企业也因此而得到持续的发展的机会。

制定晋升标准

1. 晋升所需达到的三个标准

规范了晋升途径、建立了晋升阶梯，并不意味着员工只靠工作年限就可以自然地晋升。也就是说岗位并不是轮着坐的，它是有一定的标准的。具体而言，这一标准应该包括三个部分：

- 第一，岗位的任职资格要求，具体包括：学历、专业、专业年限、同行年限、同等职务年限等；

➡ 第二，岗位的能力要求，即适应这一岗位所需要具备的能力；
➡ 第三，绩效要求，即晋升这一岗位所需达到的绩效标准。

2. 晋升以标准为依据，双向流动

在实施晋升激励的过程中，应该严格按照标准进行。此外，晋升不应该仅仅是正向流动的，也应该有负向的流动。也就是说，晋升标准应有两个，一个是向上晋升，一个是向下流动，从而做到员工有升有降。对于符合晋升标准的要给予晋升，对于符合降级标准的要向下降级。

表 7-2　某公司岗位标准表

任职资格与评分标准			学历	专业	工作年限	同行年限	同职年限	职称	
	IE技术员								
	财务经理								
	学历评分标准		1. 根据岗位要求学历，按普通高校毕业为满分，“五大生”降低总分20%						
			2. A级不符合学历要求者不得分,B级大专(不含)以下学历者不得分						
能力要求	IE技术员		描　述				0-3分	4-7分	8-10分
		知识	制作产品作业指导书基本知识				了解	掌握	精通
			设备的基本功能，具体用途						
			制图软件及图片处理软件						
		能力	制作产品作业指导书						
			现场简单技术问题处理						
			指导生产部门工艺操作						
绩效要求	以全年绩效考核平均分为准		A等5分		B等4分		C等3分	D等2分	E等1分
晋升标准分段									

晋升体系的应用

1. 晋升体系要有相应的薪酬相对应

由于我国的经济发展仍然比较落后，与欧洲一些高福利的发达国家相比，挣取工资仍然是工作的主要目的，因此，晋升只有与薪酬相对应，才能更好地发挥晋升的激励作用。

此外，在薪酬设计中，有一部分是针对个人的，而不是针对岗位的，这一部分被称为资历工资，也就是说随着资历的增长，虽然员工的岗位没有变化，但还是可以拿到这部分不断增长的工资。在一些企业，由于发展的限制，岗位设置有限，很多员工进一步发展的机会也受到了限制。为了挽留管理者，企业就随着他们工龄的增长，而改变他们的头衔。比如，把人力资源部的经理变为人力资源部总监，但是，他们的岗位在组织架构上的位置并没有改变，权限以及管理的人员也没有改变，惟一改变的是工资，也就是说公司将头衔的晋升与薪酬挂起钩来，这样员工就从晋升中得到了激励。

2. 晋升标准必须明确

将晋升的标准明确化、公开化对于晋升体系的应用具有重要的意义。因为，明确了标准，就意味着明确了努力的方向。

以高级经理的晋升为例：晋升标准规定经理在 13 项考核指标中，如果连续七年有八项达到 A,那么就可以晋升到高级经理。在 13 项指标中，有一些是能力指标，有一些是业绩指标。对于经理们而言，如果能力指标能够连续 4 年达到 A，那么就说明能力是没有问题的，因为能力是相对稳定的。所以在接下来的三年里，能力指标就不用担心了，只需要努力完成易变化的业绩指标就行了。同样，如果明确了业绩指标达到 A 所需要的分数，并明确了每个指标的分数构成，那么经理们就可以通过抓住考核的关键因素，来提高自己的分数，从而使自己达标。所以，明确标准对于明确员工的努力方向，增强员工对结果的可控性，从而增强晋升体系的激励作用具有重要的意义。

3. 晋升体系要注意应用头衔

我们经常看到一个公司里有很多的经理，级别较高部门的负责人称为经理，级别较低部门的负责人也称为经理。在名片上，很多人的职务也都注明了经理。这就是应用头衔提升晋升体系激励性的一种有效方式。因为人都比较爱面子，换句话说，人都有交往和受到尊重的需要，头衔往往有利于满足这种需要。因此，晋升体系要充分地应用这一工具，因为它是最廉价的。在某种程度上，可以代替或者帮助节省人工成本支出，因为有很多人为了头衔愿意拿较低的工资。当然，如果将头衔与工资恰当地结合起来，效果会更好。但是，需要注意的是，这种应用要有一个度，不可用滥了。

表 7-3 职务等级与津贴对应表

技术类津贴			销售类津贴			行政类津贴			生产类津贴					
技术员/助理会计师	3	290	高级客户代表	3	290	高级文员	3	290	高级技工	3	320			
	2	240		2	240		2	240		2	260			
	1	190		1	190		1	190		1	200	生产工人	8	120
													7	110
会计	3	140	客户代表	3	140	文员	3	140	技工	3	140		6	100
													5	90
	2	100		2	100		2	100		2	100		4	80
													3	70
	1	60		1	60		1	60		1	60		2	60
													1	50

【自检 7-1】

根据所学内容，为人力资源管理者设计一个晋升途径和晋升阶梯。

_____

_____

_____

见参考答案 7—1

答案 7-1

返回

专业类	
高级人力资源经理	3 级
	2 级
	1 级
人力资源经理	3 级
	2 级
	1 级
人事主管	3 级
	2 级
	1 级
人事主办	3 级
	2 级
	1 级

第十讲　情感激励和荣誉激励

员工互助基金委员会

人人都需要帮助，另外，帮助双方也可以通过帮助得到各自的满足，增加彼此的感情。所以，对于企业而言，有必要建立员工互助基金委员会，使互助活动组织化，一方面可以使那些需要帮助的职工，通过企业解决困难，从而增加对企业的感情；另外，也使众多的员工有了家的感觉，对公司有了更多的感情。



◆明确基金来源
◆规定互助对象与事项
◆制定分享基金的流程
◆必要的财务制度

图 8-1　建立员工互助基金委员会需要注意的四点

生日/婚礼庆祝会

生日和婚礼对于一个人而言，非常具有纪念意义，人们也比较重视它。如果企业给员工举办生日或婚礼庆祝会，就表明企业对员工的关心与重视，员工从关心和尊重中也会得到激励。



◆庆祝会的形式要多种多样
◆贺卡有员工的照片、董事长的签名
◆高层管理者尽可能参加
◆进行集团婚礼、婚宴
◆拍集体婚纱照



图 8-2 举办生日/婚礼需要注意的事项

记录员工的愿望

每个人都有理想，都有自己的愿望，实现愿望是每个人的追求。所以，记录员工的愿望并帮助他们实现，将对他们产生巨大的激励作用。因此，企业非常有必要采用这种方式，对员工的愿望进行管理。



图 8-3 记录员工的愿望并帮助其实现的步骤

给员工写个人评语

小学的时候，老师们经常给学生写评语，以鼓励学生。学生从中获得了前进的动力。上司给员工写个人评语，有利于员工认清自己，从而找到自己努力的方向，也有利于加深双方之间的感情。鼓励性评语，也给了员工更多的前进动力。因此，适当的时候，不要吝啬自己的笔墨，给员工写个人评语，是非常有意义的。

给员工父母写信/寄礼物

母子、父子之情是人世间最珍贵的感情，而父母的教导也是孩子们最乐意听的，因此，公司可以通过给员工父母写信或者寄礼物，体现公司对他们的尊敬和关心，从而感动员工父母。员工的父母，会将这份感动转化为夸奖员工所在的公司，教导员工努力工作；而员工也会从父母的欣慰和教导中得到激励，从而更加努力、忠诚地为公司工作。



图 8-4 给员工父母写信/寄礼物

【案例】

1995 年的冬天，广东特别的冷。杜邦公司那时生产了一种无纺布，这种布很薄，但是很保暖。杜邦公司的客户就用这种材料做成手套，带起来感觉非常好。杜邦公司的领导就从这个客户那里买了一箱手套，然后，由经理给公司内部所有员工的家长寄一双，并且附上感谢他们培养优秀子女的信。开始员工并不知道，但是，当员工回到家之后，就听到了父母对公司的称赞，收到了父母的叮嘱："这个公司不错，一定要好好地干。"

实践证明，这种方式非常有效，激励效果很好，特别是对于刚刚毕业的学生。公司通过员工的父母，教育了自己的员工要遵守纪律，要好好地工作。

关心员工而不只是工作

我们在一些公司的饭堂看到过这样的标语：“谁知盘中餐，粒粒皆辛苦。”而在另外一些公司的饭堂，则看到这样的标语：“你的健康就是公司的财富”、“吃完饭别忘了喝汤!”、“吃好、喝好、心情就好”等。很明显，后者的作用要好于前者，因为后者表明了企业对员工的关心，更多地体现了以员工为本的理念，凝聚了更多的感情因素。人不仅是经济人，更是社会人，感情在管理中具有非常重要的作用，管理无定式，但是感情是不可缺少的。



与工作关联度不大的事项：

◆“你的胃痛怎么样了？胃仙优管用吗？”
◆“你近来有时迟到，是不是家里有事特别忙？”
◆“你上下班坐几路车？需要多长时间？”
◆“你是湖南人，吃得惯广东的清淡味吗？”
◆“刚走出校门，工厂与学校的感觉怎么样？”
◆“你还在坚持晨跑吗？现在能跑多长时间？”

图 8-5　关心员工而不仅是关心工作的做法

【自检 8-1】

情感激励是一种重要的激励方式，请列举出情感激励的几种方式，以及需要注意的事项。

_____

_____

_____

见参考答案 8—1

答案 8-1

返回

1.成立员工互助基金委员会
　明确基金来源；
　规定互助对象与事项；
　制定分享基金的流程；
　必要的财务制度。
2.举办生日/婚礼庆祝会
　庆祝会的形式要多种多样；
　贺卡有员工的照片、董事长的签名；
　高层管理者尽可能参加；
　进行集团婚礼、婚宴；
　拍集体婚纱照。
3.记录员工的愿望并帮助其实现
　年初写下来,并整理成册；
　说明需要公司援助之处；
　年终打开一一核对；
　对实现了的愿望进行祝贺；
　对未实现的愿望寻求实现的方法。
4.给员工写个人评语
5.给员工的父母亲人写信/寄礼物
6.关心员工而不只是关心工作
　与工作关联度不大的事项：
　◆“你的胃痛怎么样了？胃仙优管用吗？”
　◆“你近来有时迟到，是不是家里有事特别忙？”
　◆“你上下班坐几路车？需要多长时间？”
　◆“你是湖南人，吃得惯广东的清淡味吗？”
　◆“刚走出校门，工厂与学校的感觉怎么样？”
　◆“你还在坚持晨跑吗？现在能跑多长时间？”

答案 8-1

返回

1.成立员工互助基金委员会
明确基金来源；
规定互助对象与事项；
制定分享基金的流程；
必要的财务制度。
2.举办生日/婚礼庆祝会
庆祝会的形式要多种多样；
贺卡有员工的照片、董事长的签名；
高层管理者尽可能参加；
进行集团婚礼、婚宴；
拍集体婚纱照。
3.记录员工的愿望并帮助其实现
年初写下来,并整理成册；
说明需要公司援助之处；
年终打开一一核对；
对实现了的愿望进行祝贺；
对未实现的愿望寻求实现的方法。
4.给员工写个人评语
5.给员工的父母亲人写信/寄礼物
6.关心员工而不只是关心工作
与工作关联度不大的事项：
◆“你的胃痛怎么样了？胃仙优管用吗？”
◆“你近来有时迟到，是不是家里有事特别忙？”
◆“你上下班坐几路车？需要多长时间？”
◆“你是湖南人，吃得惯广东的清淡味吗？”
◆“刚走出校门，工厂与学校的感觉怎么样？”
◆“你还在坚持晨跑吗？现在能跑多长时间？”

荣誉激励

优秀员工的评比

1. 中国企业评比活动的缺陷

在很多企业，都有类似于年度优秀员工评比这样的活动，但我国的企业评比存在着项目少、内容笼统、针对性不强、个性化较弱的问题。一般企业大多数奖项是诸如优秀管理者、优秀员工、先进单位、先进企业、员工满意单位等，在国有企业更多的是信得过单位、先进党组织、优秀党员、先进单位、先进集体等综合类项目。这些活动，一方面奖项较少，另一方面给人以“华而不实”的感觉，更重要的是对个人的激励性不大，所以急需改进。



图 9-1　我国企业评比存在的问题

2. NBA 和奥斯卡的启示

我们经常看 NBA 比赛，对奥斯卡获奖影片也不陌生，但对两件事可能会不理解：

NBA 明星中为什么有那么多人有荣誉称号呢？比如，最佳助攻手、最佳三分扣篮手、篮板王、MVP、最佳新人、最佳第六人等，究竟哪个人是最佳的呢？

奥斯卡究竟有多少奖项呢？比如，最佳导演奖、最佳舞台灯光效果奖、最佳服装设计奖等。但是，虽然有这么多的奖项，却一点也没有“虚”的感觉，因为它们的名字比较实在。

从 NBA 和奥斯卡的奖项设置中，可以总结出这样一个道理，即奖项并不怕多，但一定要实在，要有针对性。所以，我国的企业在设奖项时，最好不要用优秀员工、优秀党员、优秀干部等词语，应该针对性强些，实在些，比如，用最佳质量奖、最佳销售奖、成本降低最佳奖、最佳焊接手、最佳裁剪标兵等词语。但需要注意的是，这些奖项的设立要像 NBA 和奥斯卡一样，要具有惟一性，不可滥用。



图 9-2 提升企业评比活动激励性的措施

非业绩性竞争荣誉

“经常提起别人的长处，可以让他更优秀。”这个道理是实践证明了的行之有效的激励方式。所以，利用非业绩性荣誉来激励员工提升业绩，是一种很好的激励方法。



图 9-3　用非业绩性荣誉激励员工

【案例】

胡老师 1991 年曾经在松下公司工作过。当时和胡老师一块工作的一个人，是做塑料建筑的。这个人是当地人，所以工作很不认真，下班早早地就溜人，上班的时候找不到人。如果不是松下规定不炒人，他可能早被炒掉了。

令人不可思议的是，一次元旦唱歌比赛，改变了他。他非常善于唱歌，元旦比赛他得了一个松下歌王的称号。从此以后，他好像换了一个人，工作起来比原来认真了许多倍。这件事说明，头衔是一种荣誉，人们往往为了维护荣誉，而改变自己，努力地工作。

颁发内部证书或聘书

证书代表着一种认可，是一种荣誉。人都比较注重荣誉，这是他的需要之一，所以颁发证书或者聘书，也成为激励员工的一种有效的方法。证书的种类和名称一般不受限制，关键是要让员工感受到一种认可和尊敬。



图 9-4　利用证书和聘书进行激励

荣誉墙和企业年鉴

辉煌的历史值得永久记忆。如果自己的辉煌历史受到了认可、宣传和珍藏，那么主人翁将受到很大的激励。借助公共场所里的荣誉墙和精美的企业年鉴记载、宣传、珍藏员工的优秀事迹，将对员工产生很大的激励作用。



◆编写一本《企业年鉴》放在走廊里或会客厅陈列，让人可以阅读
◆年鉴列出优秀员工的工作与生活照片和事迹介绍
◆将年鉴做成精装本发给其中介绍的优秀员工珍藏。



◆在大厅里建造荣誉墙，将优秀员工的照片与事迹贴在墙上
◆连续四个季度"墙上有名"者将永久张贴，直到离职

图 9-5　借助荣誉墙和企业年鉴激励员工的操作指南

以员工的名字命名某项事物

用人名命名某项事物，在科学史上，已经成为惯例，这是公认的对科学家的最好的纪念，比如诺贝尔奖等。社会历史事件中，这种做法也很多，我们经常看到用人名命名的地方或者道路，比如张自忠路、左权县等，以此纪念这些革命家、社会活动家为社会做出的贡献。在企业界，这种做法正在被推广开来。为了纪念员工在某个方面做出的贡献，企业常常用员工的名字来命名某项事物。这种方式，也产生了很好的激励效果。



图 9-6　利用员工的名字命名某项事物

【自检 9-1】

荣誉激励是一种成本低、效果好的激励方式，企业应该很好地应用。请列举几种荣誉激励的方式，并指出具体事项或操作步骤。

_____

_____

_____

见参考答案 9—1

答案 9-1

返回

1.优秀员工评比

公布评比流程与标准；

个性化的奖励名称，如：最佳质量奖、销售业绩第一名、成本降低最佳奖、最佳焊接手、裁剪标兵；

重视奖品的珍贵性，淡化奖金。

2.非业绩性竞争荣誉

多开展一些非业绩性奖励，以丰富员工的生活和获取多种荣誉；

也可以将各项活动与公司的主要经营活动相结合，如："顾客第一"主题征文大奖赛；" 质量是制造出来的"辩论赛；"爱厂爱家"歌唱大赛。

3.颁发内部证书或聘书

4.荣誉墙和企业年鉴

在大厅里建造荣誉墙，将优秀员工的照片与事迹贴在墙上；

连续四个季度"墙上有名"者将永久张贴，直到离职；

编写一本《企业年鉴》放在走廊或会客厅里陈列，让人可以阅读；

年鉴列出优秀员工的工作与生活照片和事迹介绍；

将年鉴做成精装本发给其中介绍的优秀员工珍藏。

5.以员工的名字命名事物

某个组织、奖项、设备、地点、动作都可以用来命名。

第十一讲　榜样激励

树立可达成的榜样

（一）以身边的人和事作为榜样

以自己身边的人和事作为榜样，往往激励效果明显，因为，员工对他们的心理差距小，较为了解其成功的过程，容易产生赶超的信心。

这些榜样可以是公司外部的竞争对手，也可以存在于公司内部。比如，公司一共有三条流水线，总会有一条流水线无论在质量、产量或工期方面，都是第一，其他的两条生产线就可以树它为榜样；部门与部门之间也是一样的，比如某个部门的费用控制刚好是在企业标准费用 95%之内，另外几个超标的部门就可以以之为导向。

【案例】

小刘初进松下的时候，公司规定了一个礼拜的见习期，见习完了之后，要写一篇报告。而小刘则是每天写一份报告，也就是说每天至少手写二三十页，他用复写纸一式两份，一份是交给人事处，另一分交给见习单位的负责人。写报告的目的，倒不完全是为了表现写作才华，而是希望上司给自己一个回馈；同时，也希望自己作为一个新进来的人，从第三方的角度给公司一些帮助。

一个礼拜下来之后，小刘觉得所学到的东西远远不能满足，于是就单独申请，要求再见习。满了一个月后，他觉得还不够，又一口气实习了三个月。实习的收益非常好，几乎每一道工序他都动手实践过。

经过见习期和试用期，小刘成为正式员工。当时的人事处处长是一位日本先生，他号召员工都向小刘学习，学习他认真负责的精神。

两年以后，小刘当上了代理处长，这在松下是前所未有的，通常，员工到达这个职位需要十年左右的时间。小刘身边那些一起进厂的人，看到他这么成功，就会反思：我也不比小刘差，刚进来的时候，我们差不了多少，为什么现在我还是一个专员，他却能做到那个职位？

（二）榜样达成的时间不宜太长

找到榜样对象之后，还要确保榜样达成的时间不宜过长，因为，过长时间的努力过程，会使当事人懈怠，进而失去信心。因此，在一定的时间内达成目标，是一种技巧。

（三）自己提出榜样者并记录之

自己找一个榜样，而不去以那个最高业绩的人为榜样。

因为，如果一个目标难以达成的可能性很大，那么它的激励性反而很小。

【案例】

有一家销售企业，它在全国有八十多个连锁店，有四十多个直营店，有七百多家加盟店，总公司要求每个店每天都要树立榜样。具体要求是在自己的直营店，从每天上午七点到下午五点钟结束前，开始收各地的报表。因为他们到晚上还要营业，也许晚上卖得更好，所以后来就改为截止到次日中午十二点，把前一天的结果统计出来。这个龙虎榜是按照销售业绩进行店名排序的。

不仅如此，他们还要求每个店在各自所在的地区里找到一个榜样，而且，如果哪个店持续三个月比榜样的业绩好，就应该找另外一个榜样作为参照目标。这样某个城市的第一，就有可能变为某个地区的第一，从而使各个店向全国水平看齐，这样一步一步地前进。

【自检 10-1】

在做绩效考核的时候，都会分 A、B、C、D、E 等，一旦分出了 A 等，其他等级应该以哪个等级为榜样？并阐述理由。

_____

_____

_____

见参考答案 10—1

答案 10-1

返回

一般来讲，尽管 A 是最优秀的，但是并不是说任何人一步就能变成优秀的程度，所以，C 以 B 为榜样，然后 D 以 C 为榜样 ，E 是最差的了，要以 D 作为榜样。如果 E 以 A 作为榜样，达成的难度就太大了。当然，如果你真的觉得 D 没有什么了不起，D 不值得你学习，你应该向 A 学习，你也可以选择 A 作为目标。

关注进步者

（一）真正需要激励或激励最有效的对象

应该给予员工激励，但是也应该注意选择对象，也就是说，激励要给予真正需要激励或激励最有效的对象。通常在工作中，就应该选择那些不断取得进步的员工，适当地给予他们激励，这能够成为他们继续前进的动力。

（二）中间者能够起承前启后的作用

之所以要选择业绩处于中间的员工，有两个原因：

➡ 第一，对已经非常成功的员工和业绩处于低谷的员工进行激励，效果将不会明显。因为业绩很好的员工，他们的自信心很足，而且，这些人往往是内趋型的，也就是他们对自身的要求很高，不需要外力过多的推动；而业绩不良的员工，对他的激励一时半刻也起不到多大的效果。因此，选择业绩处于中间的员工进行激励效果是比较明显的。

➡ 第二，选择业绩处于中间的员工进行激励，也能够对业绩非常好和业绩不良的员工起到激励的作用。因为，业绩处于中间的员工不断地受到激励和其自身不断的努力，会对业绩好的员工造成一种压力，促使他们不能懈怠；而那些业绩不良的员工，由于他们和业绩处于中间的员工的差距不大，看着他们不断的努力，也会有信心，从而模仿进步者的行为。

【自检 10-2】

三个人去登山，一个人已经到了山顶了，一个人刚好到了半山腰，还有一个人刚刚起步，请问哪一个人才真正需要激励？并阐明理由。

_____

_____

_____

见参考答案 10—2

答案 10-2

返回

对爬到半山腰的那个人的激励是最有效的。因为，前后两个人的激励都不是直接的，只有中间那个人，对他的激励能够起到直接的效果。

（三）设立各种“进步奖”

现在，有不少企业都设立了各种各样的进步奖，比如，对完成销售任务的前三十名进行奖励，这三十名中又分 A、B、C、D 四等给予不同的奖励。

在设立这些奖项时，管理者往往忽略了一个问题，就是对进步者进行的奖励。所谓“进步奖”，就是某个员工和自己比，业绩得到提高，就会获得的奖励。他们的业绩未必是最好的，但是只要比上次有进步，就应当给予奖励。而且，正因为他们处在进步的过程，离目标还有一定的差距，及时给予这些真正需要激励的人以激励，会起到较为满意的效果。

【自检 10-3】

某公司设立了进步奖，下面就是 A 和 B 两名业务员的工作业绩情况：上月：A 业务员做了一百万的销售额，B 业务员做了八

十万的销售额；本月：A 业务员的销售额做到了一百一十万，B 业务员做到了一百零五万。请指出进步奖应该给哪位业务员，并简单阐述你的理由。

_____

_____

_____

见参考答案 10—3

答案 10-3

返回

尽管从结果来看，业务员 A 的业绩最好，但是，从进步的角度来说，两个月下来，业务员 A 进步了十万，业务员 B 进步了二十五万，显然应该把进步奖给业务员 B。

请榜样人物做报告

所谓的榜样人物，是在某个方面工作优秀的人，而非处处都优秀的完人。因此，选择榜样人物并非要有极其突出的事迹，哪怕是平凡的员工在自己的岗位上

比别的员工的业绩高，也可以被树立为榜样。比如，采购部门里使成品库存成本降低、食堂里饭菜质量和服务质量的提高等事件，都可以请出幕后的管理者来介绍经验。

定期进行榜样人物报告会

定期举行的榜样人物报告会，可以以一个季度为周期，演讲人也不要太多，以三五个人为宜。演讲题目从具体之处入手，不要谈大而空的话题。

让每个人来讲他工作中特别优秀之处：

➡ 一方面，对他来讲，是对他工作成果的认可，可以起到对他的激励作用；

➡ 另一方面，对他身边的同事也是一种激励。

（二）让榜样人物为新进员工做报告或培训

除了采用常见的报告会的形式，还可以让榜样人物为新进员工做培训。

对新员工的培训应该包含很广泛的内容，不光是需要培训专员对公司的历史、现状、未来发展做介绍，还可以请来优秀的员工，就某一个方面、某一个项目向新员工介绍经验，这样也可以起到激励的作用。

【案例】

1988 年有一家在大陆投资时只有十多个人的港资企业，现在已发展成六千七百多人的规模。这家公司的生产部部长，拥有两个生产部，共三四千人。他是从工人做起，一步一步跟随企业的脚步发展到今天。但是，现在他已经感觉到很吃力了，如果按照他现有的能力发展下去，只会阻碍这个部门的发展。

但是，像他这样的人却适合去给新员工做培训，他将会非常有鼓动性。他可以发表如下的演讲：

各位，我们公司今天是六千七百人的规模，好像部长、经理的职位，都已经被占了；但是，在明年、后年的这个时候，也许我们的员工就有可能发展到一万人，那时会需要更多的经理。在座的各位，我们的经理，就有可能从你们当中产生。

就像我一样，我也是从一个普通的工人成长起来的，努力到今天的……

（三）为榜样人物订做特别的服装或其他标志

为榜样人物订做特别的服装或其他标志，也是一种常见的有效的激励方式。被贴了标签之后，在他人的监督下，他们会更加严格要求自己，起到榜样的带头作用。

【案例一】为榜样人物订做特别的服装

一个企业的员工的工作服是天蓝色的，当公司评出了十个优秀员工以后，就让优秀员工穿红色的工作服。红色看起来比较刺眼，全公司六七千人，都是天蓝色的服装，只有十个人是红色的，远远一看就能看到。人力资源总监开玩笑地说，穿红衣服的员工，因为被树为榜样，就连上厕所都会变得很小心，见到陌生人都很有礼貌。别人看见他是榜样，也是一种激励，这时的激励就是双向的。

【案例二】榜样人物佩戴特殊的标志

某公司给值班经理挂牌子，上面写上他的名字和职位。实践证明这样做是有效的，值班经理不会再出现六点钟一打卡就跑的现象，而且，当看见办公室有垃圾的时候，也不会叫清洁工，而是自己亲自动手，这就是榜样激励的作用。别人看到了，也自然而然会跟着做。

宣传榜样事迹或个人

（一）事迹一定要真实，因彼此较了解

为了真正起到榜样激励的作用，宣传榜样的事迹一定要真实，这样才能让人信服。这就需要管理者平时多了解员工，否则，写出来的宣传材料就可能有虚假的成分。所以，不要一味地去吹棒、夸耀一个榜样，而是一定要写得真实。

（二）多个宣传渠道

在宣传的过程中，要注意选择多个渠道，多种方式结合起来会比较有效。比如，可以张贴在大厅、走廊、公司网站；也可以刊登在内部刊物；在厂区广播或者制作成光碟；还可以写入公司简介、企业年鉴中等。

（三）艰难曲折的事迹才有感召力

这是因为艰难曲折的事迹，首先能够引起员工的普遍关注；其次，能够激发大家在平凡的工作中更加的努力，打消心理障碍，树立没有不可超越的高度信念。

讨论榜样事迹或个人

（一）学习和讨论榜样事迹

学习讨论榜样事迹，是将宣传活动进一步深化的表现。通过讨论和互相学习，以平等的身份交流心得，能够在部门内部和部门之间形成良好的工作氛围，从而起到激励的效果。

【案例】

有一家以销售为主导的企业，由于这家公司的产品本身质量好，加之公司在社会上的影响力大，往往不需要销售人员怎么卖力推销，客户就带着现金来了。这样在公司内部就形成非常严重的官僚气息，客户不仅要看销售人员的脸色，还要看财务部的脸色，甚至，还要看接待小姐的脸色。

要知道客户是带钱过来的上帝，长此以往，企业必将失掉他们。于是，老总决心改变内部的这种状况。于是，他发出号令，号召全体员工向一线员工学习，看看他们是如何从早到晚辛勤工作的。

（二）可结合公司当前重点改善项目

另外，还可以结合公司当前重点改善项目，促进部门之间的学习。这时，学习的不是具体的工作经验和方法，而是一种工作思路。而且，利用公司当前重点改善项目的契机，也可以对所处部门本身起到激励的作用。

【案例】

某家以销售为主的公司，在全国有三十多家连锁店，一直存在着招聘普通员工比较困难的问题。每一个连锁店的人事经理都会说，他们又去人才市场，又在媒体上刊登招聘启示，却都没有招聘到合适的人选。

后来，他们就把这个问题设为公司的重点改善项目，在经过多方讨论和聘请咨询师诊断之后，决定利用大型超市门口的空地来宣传自己的公司形象，结合各种歌舞表演，场面宏大，一下就有三百多人现场报名应聘。

这个重点改善项目在公司里产生了很大的影响，鼓舞了其他部门向他们学习。学习遇到问题的时候不要寻找借口，而是发散思维，围绕着目标去选择多种手段。

（三）相应的其他措施

不但要讨论，还要做好以下两件工作：

➡ 第一，学习者写下心得与行动计划。

这是将讨论进一步深化的方法，只有转化为员工个人内心深处的东西，才能被他真正地运用到今后的工作之中。

➡ 第二，定期检查行动落实情况。

更进一步落实讨论的成果，就是要结合学习者写下的行动计划，定期检查行动落实的情况，这也是检验讨论成效的一个方式。

第十二讲　挫折激励

有时候，反面的激励往往能达到正面激励想像不到的效果，所以说挫折激励也是必不可少的。挫折激励就是使员工遭受一定的挫折，从而达到正面激励的目的和效果。具体有以下五种挫折激励的方式。

“三明治”式的批评

（一）什么是三明治式的批评

“三明治”式的批评是指一种对某个人进行先表扬、再批评、接着再表扬的批评方式。由于这种批评方式并不是一味地采取批评的手段，还夹杂着表扬，因此被称为“三明治”式的批评。

【自检 11-1】

在孙悟空保护唐僧取经的过程中，佛祖曾说过三句话，判断它们的褒贬，并指出哪句话对孙悟空的激励作用最大？

⑴你这泼猴，一路以来不辞艰辛保护为师西天取经。

⑵这次何故弃师独回花果山，不信不义。

⑶去吧，我相信你定能发挥光大，保护为师取得真经。

_____

_____

_____

见参考答 11－1

答案 11-1

返回

第一条和第三条是表扬,第二条是批评，第二条的激励效果最好。

【案例】

鉴于大客户产品质量合格率下降的情况，老板找生产部门相关负责人谈话，以下是采用“三明治”式的批评方式进行的谈话：

以前产品质量合格率都在 98.7%以上，而且公司以你为榜样。但是，近来大客户三个大订单，都只有 80%的合格率，这种合格率将使客户抛弃我们。并且，这些客户虽然现在只占我们 10%的销售额，但在未来的半年之内，可能会增加到 30%，甚至达到公司整个销售额的半壁江山。因此，如果这些客户抓不住的话，两年以后,公司的整体销售额可能只能维持在今天的状况，而且没有其他的新的客户来。

所以我希望你回去好好检讨一下，为什么质量合格率会这么低。我相信以你从前的那种精神和作风狠抓质量，合格率一定会上升的。

（二）“三明治”式批评激励效果的检验方式

使某个员工遭受挫折的目的，并不是要打击他，而是要达到使他能够从相反的方向去改善的目的，如果他一遭受挫折就一蹶不振了，就证明批评的方法和技巧不到位，这样的激励就不会有效果。

因此，需要知道检验批评是否起到激励效果的惟一标准是：

员工接受完你的批评之后，从他转身离开的刹那间所表现出的态度,就能看出批评的效果，如果他是垂头丧气的，说明这次挫折激励效果不好；如果他开心地离开你，说明这次挫折激励效果还不错。

【案例】

招聘单位在人才市场上招聘的时候，如果一个应聘者离开你这个摊位时是垂头丧气的，就说明你们公司的面试技巧并不到位。

建议采取这样的面试方法：当人力资源人员并不想招聘某个面试者的时候，还应该向他询问他的电话号码和方便的见面时间等信息，并阐明在一定时间内会给予答复。这样不会一下子打击面试者的信心，从而使他产生对公司的坏印象。

【自检 11-2】

你准备通知某个员工关于公司给予他处分的决定，如果采用“三明治”式的批评，你该如何告知他？

_____

_____

_____

_____

见参考答案 11－2

答案 11-2

返回

我理解你的感受，但我不得不做出这个遗憾的决定，我相信通过这件事会令你更成熟一些。

必要的斥责与处分



图 11-1 有效处分的六个步骤

必要的处置与处分这条和第一条有点类似，两者的区别在于：第一条只是简要复述一下，指出起激励作用的批评方式的思路，而第二条则把如何进行有效批评的方式及步骤详细地列了出来，为具体运用提供了工具。

可控前提的岗位轮换

很多人只是强调自身的利益而忽视其他部门与公司整体的利益，因此，在可控前提下的岗位轮换，对于增进部门间的了解和理解，促进部门间合作，都有一定的作用。

什么时候应该对员工进行岗位轮换呢？就是当有一方自以为是，不顾上下游困难时。而所谓的可控前提就是：确保换岗后绩效不会明显下滑。另外，还要注意轮岗后员工的心态变化与业绩的进步。

【案例一】派计划部门人员到生产现场

做生产计划的人员，往往不考虑产量是否能真正完成，只是一味地按照理想状况制定计划。而在实际工作当中，时常会有物料不到位、设备损坏、员工请假、车间停电等情况。到考核期，如果计划没有完成，这些一线的人员还要遭到计划部门的指责。这样，使得计划部门的人很容易形成一种自我意识的膨胀，这时候，就应当适当地让他受挫。

【案例二】派开发部人员到销售现场

销售部和开发部也经常有矛盾。这是因为，开发部人员认为他们开发出来的产品无论从功能、性能，还是质量方面都是最棒的，可是，销售部连这么好的产品也卖不出去。

而销售部的人却认为他们设计的产品和顾客的口味不同，是产品不行。

这时，就需要派开发部人员到销售现场去体验一下什么是顾客真正喜欢的产品。

给他明升暗降的闲职

什么时候要给某人明升暗降的闲职呢？有以下三种情况：

（一）员工不执行决策，或者是执行不力时

这种情况常发生在正确的决策不能有效实施和传递的时候。比如，公司实行新的薪酬考核制度，将部门整体工资发给部长，具体每人的收入，由部长自己来决定。有的部门的部长并不满意这种状况，不愿意执行公司的这一决定。这时，就可以考虑采取明升暗降的方式，给他一个闲职，找真正有执行力的人来做部长。

（二）员工能力有限，却还不断抵御新事物

有的员工尽管经验丰富，但是却不愿意接受新事物，而公司的发展，往往离不开不断的学习；况且，市场环境在不断地发生变化，不进则退，因此，不愿意接受新事物的员工，将不利于公司的发展。这个时候，也可以采取明升暗降的方式，给他找一个闲职。

【案例】

有一家做衬衣的企业，他们的衬衣设计得很有特色，销量也不错，因此，这家企业的研发部的部长也很有地位和声望。

但是，后来因为衬衣行业的竞争过于激烈，公司决定在保不住衬衣市场份额的情况下，尽快向T恤等过渡。

由于衬衣和T恤的面料和做工都不同，为了公司战略转型和获得新的发展，公司就必须设计新的产品。但是，这时，曾经立下汗马功劳的研发部部长却不愿意改变，而老板考虑到他们曾一起创业，也不忍心炒掉他，于是，又成立了研发二部，另找了一个研发工程师负责。

过去，老板不在时，研发部部长就是最高领导，很多的图纸资料、设计的工具，都要从研发部部长那里去领，而现在他却拒绝不给，使得新来的工程师很难开展工作。后来，为了改变这种局面，老板专门设立了研发总监一职，把这位老研发部部长挂起来，只让他指点挑剔别人，而不用他做研发。看似官职大了，实际权威却小了。

（三）恃才傲物不合作者

还有的员工自命清高，这种人在企业中屡见不鲜。无论这样的人是否有才华，他的清高及不合作态度，都会影响团队合作。更为不好的是，这种人有可能影响团队其他人的工作积极性和整个团队的文化氛围。对待这类人，也不妨采取明升暗降的方式。

打消他们的过分自信

当某个员工过分自信，从而影响到本部门内部其他员工，以及部门之间的合作时，就应当采取一些方法打消他过分的自信。

比如，可以参考下列三种方法：

（一）让他犯一个可以弥补的错误

有些人不犯错误，是认识不到自己的不足的。对于这类过分自信的人，就要给予他犯错误的“机会”，但是，打击终归不是目的，因此，这个错误还不能是使他“致命”的错误，而是一个可以弥补的错误，这样他就会将功赎罪，来想方法弥补这个错误。

（二）想办法让他承担不是错误的错误

有的时候，不想给过分自信的员工“没事找事”，那就让他承担一些不是他的错误的错误。让他从这些不得不承担的错误中感受挫败感。

（三）借用第三方力量给予打击

另外，当你作为过分自信的员工的直接上级，对他的威慑力不够的时候，你也可以借助第三方来打击他。比如，可以通过更高的上级，或者借用客户的力量。

【案例】

有一位新进公司的员工做报表时，上司劝他说单纯的罗列信息不行，应该加一些表格和数据，但是，这位新员工很不以为然。于是，上司就没有管，当新员工把报表交给老板看的时候，老板自然很不高兴，批评他说，你像是在写长篇小说，一篇报告八十多页都没有看到一个数字，整个一个书呆子……

【自检 11-3】

在某个公司，曾经发生过这样一件事情。

销售部的管理者每次都不能接受公司内部的意见。某个大客户提出了一个要求，研发部和技术部站在专业的角度进行了研究，认为这个要求是不太合理的，并且也无法做到，但是，销售部经理就是不听他们的劝告。

请问如果你是研发部和技术部的人员该如何处理这个矛盾？

_____

_____

_____

见参考答案 11－3

答案 11-3

返回

研发部和技术部就先按照销售部的要求试做几个，然后让客户去检查，结果客户说不良，对销售部门生气，这样让他们有一种挫败感。

（四）安排难度较大的工作给他

过分自信的人通常其心里就认为自己的能力超过任何人，妄自尊大。因此，对症下药的方法就是安排难度较大的工作给他，让他意识到自己的能力也有限。

【案例】

在一次人才市场的招聘现场，有一位读人力资源专业刚毕业的学生，他要求工资一万二，低的免谈。

当时已经到了下午，人也不多，招聘他的人想灭一下他的锐气，就给他提了一个非常刁钻古怪的问题。

问题是这样的：某公司老板让一位采购经理去购买某个指定的供应商的材料，这个供应商正是老板的小舅子。这位采购经理犯愁了，因为他每次从那个供应商处采购回来的材料质量都是不良的，不买是违抗老板命令，买了的话就一定遭到老板批评：“你每

次买来的材料质量都不好，而且价格还那么贵。”请问你作为人力资源顾问师，你如何与老板协商这个问题。

应聘青年说：“这个问题书上好像没有讲过”。

招聘者说：“的确，书上确实没有讲过，但读书并不是惟一解决问题的有效途径，做顾问也没你想像的那么容易，经验对我们来说，是非常重要的。”

应聘青年惭愧无语……