

激发员工工作热情的二十种非经济手段

“你要勤于给花草施肥浇水，如果他们茁壮成长，你会拥有一个美丽的花园，如果他们不成材，就把它剪掉，这就是管理需要做的事情。”

——GE 杰克·韦尔奇

员工激励是企业管理中的核心和永恒课题。对此国内外众多专家已有许多论述，相关著作也是浩如烟海。但这些论述归纳起来不外乎两个方面：合理的薪酬制度和科学、系统的管理制度。

但我们经研究发现，人的需求是多层次的，物质需求只是最低层次的需求，因而薪酬制度对员工的激发员工工作热情所起的作用是有限的；而管理一旦制度化就变得僵硬，用死的东西去管活的人不一定有效。

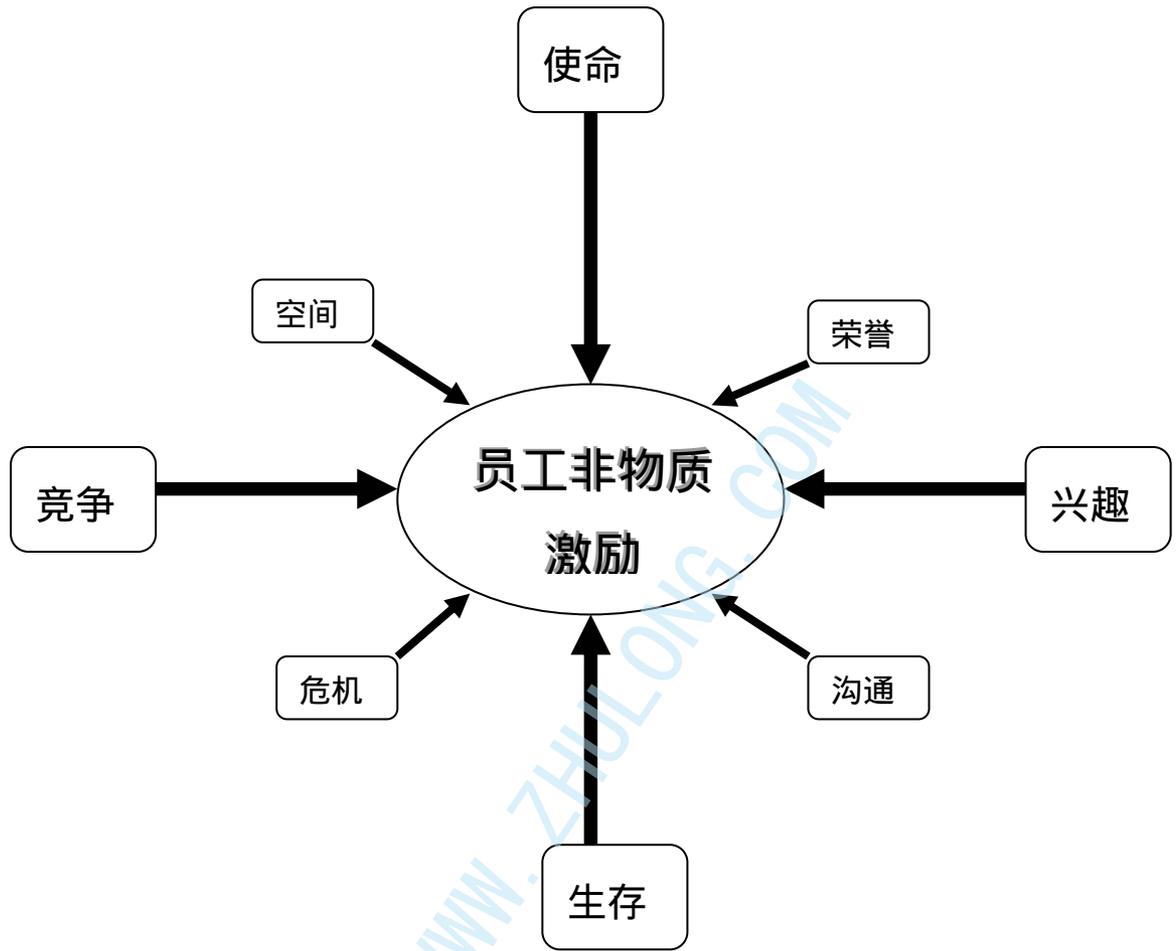
因此我们尝试从一个全新的角度——人性出发，去探索人们行动背后真正的动力源泉。我们最终发现，危机、荣誉、使命、竞争、沟通、生存、兴趣和空间能带给人们最强大的行动力。

基于这八种动力源泉，我们开发出二十种激发员工工作热情的非经济手段。

同时我们也总结出为了保证这些激励措施取得预期效果必须坚持的两个基本原则。



激励员工工作热情的非物质方法



员工激励基本原则之一——公平性

公平性是员工管理中一个很重要的原则,任何不公的待遇都会影响员工的工作效率和工作情绪,影响激励效果。取得同等成绩的员工,一定要获得同等层次的奖励;同理,犯同等错误的员工,也应受到同等层次的处罚。如果做不到这一点,管理者宁可不奖励或者不处罚。

管理者在处理员工问题时,一定要有一种公平的心态,不应有任何的偏见和喜好,不能有任何不公的言语和行为。员工只要存有不平的心态,许多以前能激励员工的方法,现在都变得不管用了。

员工激励基本原则之二——因人而异

按能力和心态划分,所有类型企业的员工都可以分为四个级别,在采取激励措施时应因级别而异。

等级	标准	评价	激励对策
A级	高热情、高能力	这是企业最理想的杰出人才。	重用——给这些人才充分授权,赋予更多的责任。
B级	低热情、高能力	这类人才一般对自己的职位和前程没有明确目标。	1. 挽救:不断鼓励、不断鞭策,一方面肯定其能力和信任,一方面给予具体目标和要求;特别要防止这些“怀才不遇”人才的牢骚和不满感染到企业,要与他们及时沟通。 2. 勿留:对难以融入企业文化和管理模式的,干脆趁早辞退。
C级	高热情、低能力	这是较常见的一种,尤其年轻人和新进员工。	充分利用员工热情,及时对他们进行系统、有效的培训;提出提高工作能力的具体要求和具体方法;调整员工到其最适合的岗位或职务。
D级	低热情、低能力	这类人才对企业作用不大。	1. 有限作用:不要对他们失去信心,但控制所花时间,仅开展小规模培训;首先激发其工作热情,改变其工作态度,再安排到合适岗位。 2. 解雇辞退

一、使命法

1. 自我激励

A. 方法：

激励斗志的方法可以多种多样。如：由公司老总或其他事业有成的人士为员工讲解创业经历，让员工认识到事业成功的可能性和艰难性；邀请成功学方面的专家到公司演讲；订购成功学方面的书刊给员工阅读；让员工讲出自己心中的理想，以及实现这些理想的打算等。

B. 原理：

每个人都有自己的梦想，都渴望成功，都希望过上美好的生活。当员工心中被尘封已久的理想再次被点燃时，他们会表现出很大的爆发力。而他们心里明白，要成功就必须从付出，必须从做好手头上的工作开始。

2. 个人业务承诺计划

A. 方法：

让每名员工年初制定本人全年业务开展计划，向公司立下“军令状”。由其直接主管负责考察业绩完成情况、执行力度及团队精神，并予以必要的指导、协助和鼓励。

提出你的建议，而我会为你提供各种资源。这样你给我的将是许多建议和计划，我可能会说：“我不喜欢这个想法，但那个主意非常好”。这样的交流更有创意。不要给员工制定太多的目标，而要鼓励他们充分发挥潜能和创造性。

B. 原理

根据期望机率理论，一个人从事某项活动的动力或激励力的大小，取决于该项活动所产生的成果的吸引力和该项成果实现的机率的大小。完全的目标导向激发了员工奋斗和创新的动力，计划的一步步完成使他们充满成就感，团队的扶持让他们感受到动力和宽慰。

3. 组建临时团队

A. 方法：

将某个重要的业务计划或项目交由一个临时组建的团队去做。

B . 原理 :

临时团队之所以可以产生较高的工作效率 ,其组织形式对组织成员造成的激励功不可没。临时小组有以下的特点 :人少 (最佳规模为 3~7 人) , 志愿组成 , 目标导向 , 通常完成任务之后自行解散。临时团队是易于行使目标激励 , 自我管理的典型组织。适当的、具有一定挑战性又有可能达成的目标能很好地激发临时团队成员的创新激情。同时临时团队实行自我管理 , 即团队成员从本来的被控制变成具有一定的决策权。人的控制权、决策权和人的责任感是成正比的。当一个人充满责任感的时候 ,他将会全身心地投入进去。

筑龙网 WWW.ZHULONG.COM

二、生存法

4. 生存竞争

A. 方法：

对员工进行动态评估，让每个人都知道自己所处的位置。

B. 原理：

让员工明白，如果他们不努力工作或者工作没有业绩的话，就有可能被公司淘汰出局。在生存竞争异常激烈的现代社会，可能失去饭碗的压力将会极大地激发员工的工作热情。

C. 范例：

美国通用电气将其所有的员工分为五类。第一类是顶尖人才，占 10%；次一些的是第二类，占 15%；第三类是中等水平的员工，占 50%，他们的变动弹性最大，他们有机会选择何去何从；接下来是占 15%的第四类，需要对他们敲响警钟，督促他们上进；第五类是最差的，占 10%，只能毫不留情地辞退他们。这种淘汰机制给了全体员工充分的紧迫感，也给了他们充足的动力。

GE 公司员工分类激励措施

员工分类	描 述	所占比例	激励措施
第一类	顶尖人才	10%	倾斜
第二类	比第一类稍差一些	15%	激励
第三类	中等水平	50%	引导
第四类	变动弹性最大	15%	警告
第五类	最差	10%	辞退

三、竞争

5. 新陈代谢机制

A. 方法

制定公司、部门及个人工作目标，建立相应的考核机制，达不到则相关的责任人员无论级别、资历、以往贡献都得下台。

B. 原理

许多公司的业务计划在制定时意气风发，可是在执行过程中却因种种原因不断打折扣，最后即使完不成也不了了之，使得制定业务计划本身已经失去意义，领导丧失权威，员工丧失紧迫感和责任感。

6. 分组竞争机制

A. 方法：

将公司业务部门划分为若干小组，每天（周）公布业绩排行榜，月终总结，奖励先进，激励后进。

B. 原理

最好的机制不是试图去“让懒人变得有生产力”，而是在企业中形成高绩效的环境，使员工天生的敬业精神得以发扬光大。使不劳而获者无处藏身。即使企业不想解雇那些生产力不佳的管理者和员工，他们也会自己动手。基于真诚合作和责任承诺上的内部竞争，来自同级的压力比来自上级的命令更能促进员工的积极性和工作热情。

7. 在内部引入外来竞争

A. 方法：

允许内部机构向外界采购产品或服务，使内部相关的供应部门不能再依靠独家生意，舒舒服服过日子而不思进取。

B. 原理：

“铁饭碗”变成“泥饭碗”。内部机构不努力就会没饭吃，当然会加倍努力改善产品或服务质量，并努力降低成本以增强竞争力。

四、兴趣法

8. 鼓励“非法行动”

A. 方法

允许和鼓励员工做一些正常工作、常规程序以外的尝试。

B. 原理

很多时候，员工在工作中的新想法、新创意是突如其来的，并不在公司的计划之内。但是这一部分计划外的想法却同很多计划内的想法同样具有价值，需要被企业重视并予以资金支持。有些耗资不多的新构思，技术人员可以经过自己私下的简单试验进行测试。类似情况经常发生在企业的基层。基层员工常常是最了解产品、客户和市场的，他们由于成年累月的实际操作，对这些方面有独到的了解，知道怎样提高生产和市场拓展效率。

B. 范例：

通用电器公司的巨大成功，例如在工业用塑料和飞机发动机早先得到的成功，就是“非法活动”的直接结果。IBM 甚至在管理制度上故意设计得有一点“漏洞”，以便让一些人有点挪用钱的途径，在预算之外做点事，执行计划以外的计划。在长达二十五年中，IBM 重要产品的生产没有任何一项是该公司的正式系统搞出来的。

9. 给员工完全自由发挥的空间

A. 方法：

如对公司科研人员而言，可以允许其花费公司时间的 15%，在自己选定的领域内从事研究和发明创造活。

B. 原理：

兴趣是最好的老师，也是最好的工作推进剂。员工只有对自己所从事的工作真正感兴趣，能从中获得快乐，才会竭尽全力把工作做好。

五、空间

10. 培训机会

A. 方法：

为员工提供全方位、多层次的培训机会，增加企业人力资源的价值和员工自身的价值。

B. 原理：

在知识更新越来越快的信息时代，“终身学习”和建立“学习型组织”已成为个人与企业在激烈竞争中立于不败之地的要求。企业应该通过培训开发来挖掘员工潜力，实现员工人力资源的保值增值。这既是调动员工积极性的需要，也是维护和提高企业市场竞争力极为重要的一环。

11. 岗位轮换

A. 方法：

员工定期（比如一年）轮岗，尝试不同的工作岗位。

B. 原理：

在传统管理时代，强调组织分工明确，强调设备和方法的重要性，强调严格按预先设定的标准操作，结果员工每天重复单调的工作，虽然在一定程度上提高了生产率，但成员的满意度下降。人本思想问世后，对人的激励有了新的认识，开始注意完善人的能力，开发人的潜力，并在此基础上充分发挥企业内部人才市场的作用，健全岗位轮换制度使员工能更加充分，更加主动地选择具有挑战性的工作，从而使工作内容横向丰富化和纵向扩大化。这样，工作产生的乐趣和挑战性就成为了工作本身对员工的回报。

12. 给予员工畅顺的事业发展渠道

A. 方法：

在干部选拔上，企业要给员工更多的机会，从以前对外聘用为主，转变为对外聘用与内部选拔并重，最后过渡到内部培养选拔为主，变“伯乐相马”为“在赛马中选马”。

B. 原理：

事业发展是员工内在报酬体系的重要组成部分。依据马斯洛的需要层次理

论，物质需要是人类较低层次的需要，而自我实现才是人的最高层次的需要。职业发展属于满足人的自我实现需要的范畴，因而会产生更大的激励作用。

13. 减少审批程序

A. 方法

减少一个产品研发或市场拓展计划的审批程序和时间，不要设置过于高的审查标准，留给相关人员更多的空间。

B. 原理

复杂性引发冷漠及惰性。根据期望机率理论，只有当一个人预计自己有相当的可能性完成某件事的时候，才会对他的行动产生相应的激励。如果技术人员预计自己拿出的研究方案无法通过公司严格的审批制度，如果业务人员的一项雄心勃勃的拓展计划面临公司的层层把关，他自然会降低工作的热情。而事实上很多划时代的产品或营销方案只是出于一个看似荒谬的点子。

14. 员工参与决策

A. 方法：

建立员工参与管理、提出合理化建议的机制，提高员工主人翁参与意识。如让员工参与公司发展目标、方向的分析研讨，让员工参与项目确定，参与保证公司正常运转的各项规章制度的制定。

B. 原理：

没有人喜欢别人强加于自己身上的东西。但如果让员工参与公司经营目标、管理制度等的制定，他们就会觉得那就是自己的目标 and 行为规则，就会充满期待地投入工作。

六、荣誉法

15. 荣誉激励

A. 方法

对有突出表现或贡献的员工，对长期以来一直在为公司奉献的员工，毫不吝啬地授予一些头衔、名号，一些名号、头衔可以换来员工的认同感，从而激励起员工的干劲。

B. 原理

如果说自我实现是人类最高层次的需要，那荣誉就是一种终极的激励手段。每个人都对归属感及成就感充满渴望，都希望自己的工作富有意义。荣誉从来都是人们激情的催化剂。当年林彪只说了一句“别忘了，你们是红四团的！”，就让飞夺陆定桥的勇士们完成了不可能的任务；拿破仑“为法兰西而战！”的名句更是使他的军队所向披靡。

C. 范例：

I B M公司有一个“百分之百俱乐部”，当公司员工完成他的年度任务，他就被批准为该俱乐部会员，他和他的家人被邀请参加隆重的集会。结果，公司的雇员都将获得“百分之百俱乐部”会员资格作为第一目标，以获取那份光荣。

七、危机

16. 危机教育

A. 方法：

不断地向员工灌输危机观念，让他们明白企业生存环境的艰难，以及由此可能对他们的工作、生活带来的不利影响。

B. 原理：

市场中的企业，生存环境瞬息万变，自身资源状况也在不断的变化之中，因此企业发展的道路充满危机。正式因为如此，盖茨才会不断地告诫他的员工：微软永远离破产只有 18 个月！任正非才会警告：华为的冬天很快就要来临！然而这种危机往往并不是一般员工所能感受到的，特别是非市场一线人员。因此他们容易滋生享乐思想，高枕无忧，工作热情也日渐衰退。因此有必要不断向员工灌输危机观念，树立危机意识，重燃员工的创业激情。同时也有助于他们理解和支持企业领导者所采取的一些艰难步骤。

八、沟通

17. 双向沟通

A. 方法：

基层员工与高层管理人员恳谈会、经理接待日、员工意见调查、总裁信箱面向全体员工收集意见和建议、设立申诉制度，让任何的意见和不满得到及时、有效的表达；建立信息发布会、发布栏、企业内部刊物等，让员工及时了解企业发展动向、动态，增强他们参与的积极性。

B. 原理：

使员工感受到自己受重视、有存在价值，自然会有热情去为公司做事。

18. 变惩罚为激励

A. 方法：

员工犯错误，通过管理者与其进行朋友式的沟通和交流，让员工感受到被尊重和爱护，从而主动承认错误，主动接受惩罚，主动改善工作质量。

B. 原理：

对员工犯的错误，企业普遍的做法就是严厉批评和惩罚！然而罚并不能真正解决问题，反而会造成员工积怨甚至流失。只有沟通才能取得事半功倍的效果。

19. 亲情关怀

A. 方法：

企业的经理和主管应该是一个细心的人。对员工的工作成绩，哪怕是很小的贡献也及时给予回馈。一张小纸条，一个电话留言，一封 e-mail，一个包有两张电影票的红包，一次愉快的集体温泉浴或郊外游，都能让员工感到自己受领导关注、工作被认可，并为此而兴奋不已。

此外还有建立员工生日情况表，总经理签发员工生日贺卡、关心和慰问有困难员工等。可以很好地增强员工的归属感。

B. 原理：

任何人包括伟人，都希望自己努力的成果能被认可、赞同和感激，这是人们前进的动力。

20. 变消极管理为积极管理

A. 方法：

管理者对员工给予积极意见、转达更高级管理人员的意见、以及让员工知道某项值得赞扬的工作及 / 或成果由哪些员工负责。

B. 原理

员工往往只体验到“因犯错而作出的管理(消极管理)”，亦即上司大多是在认为他们犯错误而须加以纠正时才给予意见。如员工觉得他们的决定普遍获得支持，并在真正犯错时会获得适当指导，他们便会更为积极进取而且充满自信，并愿意承担职责和作出决定。如果员工清楚知道上司对他们的期望，知道自己受到重视和信任，并会获得鼓励和激励，他们便会全力以赴，尽心工作。

筑龙网 WWW.ZHULONG.COM