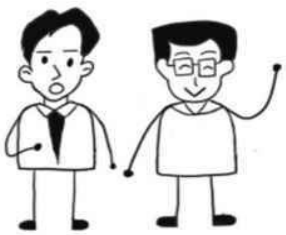
云智阅读
RICH READING

任康磊 著



高人气作者@任康磊10余年管理经验总结

有效激励员工的70个场景案例





图解版

以**激发**为初衷，**释放主观能动性**
以**引导**为途径，**打造高绩效团队**

随书附赠
10节员工激励小课程

李芳竹 正信集团董事长 | **秋　叶** 秋叶PPT创始人 | **赵存银** GHR创始人 | **乔　顿** 招聘兄弟会帮主 | **王　腾** 众腾人力总经理 | **鼎力推荐**

中国工信出版集团
人民邮电出版社 POSTS & TELECOM PRESS

有效激励员工的70个场景案例：图解版

任康磊　著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（**CIP**）数据

有效激励员工的70个场景案例：图解版/任康磊著.--北京：人民邮电出版社，2020.7

ISBN　978-7-115-50697-9

Ⅰ.①有…　Ⅱ.①任…　Ⅲ.①企业管理-人事管理-激励-图解

Ⅳ.①F272.92-64

中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第048865号

◆著　任康磊

责任编辑　郭媛

责任印制　周昇亮

◆人民邮电出版社出版发行　　北京市丰台区成寿寺路11号

邮编　100164　　电子邮件　315@ptpress.com.cn

网址　https://www.ptpress.com.cn

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆开本：700×1000　1/16

印张：17　　2020年7月第1版

字数：302千字　　2020年7月河北第1次印刷

定价：69.80元

读者服务热线：**(010)81055296**　印装质量热线：**(010)81055316**

反盗版热线：**(010)81055315**

广告经营许可证：京东市监广登字**20170147**号

目　录

封面
扉页
版权信息
内容提要
前言
PART1 预期的价值
第1章 精神激励
本章背景
1.1 因人而异
1.1.1 个体需求：人们在追求什么
问题场景
实用工具
应用解析
1.1.2 职业阶段：“屁股”决定着“脑袋”
问题场景
实用工具
应用解析
1.1.3 认知水平：知道的人不多
问题场景
实用工具
应用解析
1.2 情感连接
1.2.1 表达尊重：我们是合作伙伴
问题场景
实用工具
应用解析

1.2.2 关爱员工：有心事尽管找我
问题场景
实用工具
应用解析
1.2.3 建立信任：你犯错我也相信你
问题场景
实用工具
应用解析
1.3 领导方式
1.3.1 实施引导：没有什么不可以
问题场景
实用工具
应用解析
1.3.2 员工参与：我想和你一起玩
问题场景
实用工具
应用解析
1.3.3 有效授权：你能够做得更好
问题场景
实用工具
应用解析
第2章 物质激励
本章背景
2.1 短期物质激励
2.1.1 固定工资设计：主要是为了“兜底”
问题场景
实用工具
应用解析

2.1.2 津贴设计：补偿的意义更强
问题场景
实用工具
应用解析
2.1.3 奖金设计：要发就不要拖拉
问题场景
实用工具
应用解析
2.2 中期物质激励
2.2.1 绩效奖金：鼓励拿结果交换
问题场景
实用工具
应用解析
2.2.2 年薪设计：短期与长期平衡
问题场景
实用工具
应用解析
2.3 长期物质激励
2.3.1 福利设计：不亚于工资奖金
问题场景
实用工具
应用解析
2.3.2 股权激励：上不上市都能用
问题场景
实用工具
应用解析
2.3.3 合伙人制度：为自己打拼
问题场景

实用工具
应用解析
第3章 正负激励
本章背景
3.1 正面反馈
3.1.1 赞美优势：原来还有这些优点
问题场景
实用工具
应用解析
3.1.2 表扬行为：夸对行为才有效
问题场景
实用工具
应用解析
3.1.3 即时奖励：时间有时是敌人
问题场景
实用工具
应用解析
3.2 负面反馈
3.2.1 挫折激励：失败是成功之母
问题场景
实用工具
应用解析
3.2.2 批评问题：选对象的重要性
问题场景
实用工具
应用解析
3.2.3 合理惩戒：不烫就不是火炉
问题场景

实用工具
应用解析
第4章 自我激励
本章背景
4.1 职业发展
4.1.1 内部晋升：为何不用自己人
问题场景
实用工具
应用解析
4.1.2 晋升发展：你得知道他要什么
问题场景
实用工具
应用解析
4.1.3 职业规划：我帮你成就自己
问题场景
实用工具
应用解析
4.2 目标激励
4.2.1 目标意识：问题出在不重视上
问题场景
实用工具
应用解析
4.2.2 目标设定：当然不能“拍脑袋”
问题场景
实用工具
应用解析
4.2.3 目标关联：构建利益共同体
问题场景

实用工具
应用解析
PART2 实现的概率
第5章 成败体验
本章背景
5.1 心态管理
5.1.1 乐观思维：不可能中有可能
问题场景
实用工具
应用解析
5.1.2 预期管理：就是在管理情绪
问题场景
实用工具
应用解析
5.2 竞争激励
5.2.1 压力激励：有压力才有动力
问题场景
实用工具
应用解析
5.2.2 比较激励：发现自己不厉害
问题场景
实用工具
应用解析
5.2.3 危机激励：一起分担焦虑
问题场景
实用工具
应用解析
5.3 荣誉激励

5.3.1 榜样激励：都学他就对了
问题场景
实用工具
应用解析
5.3.2 创造荣誉：头顶光环更强大
问题场景
实用工具
应用解析
5.3.3 分享荣誉：分享“精神货币”
问题场景
实用工具
应用解析
第6章 能力管理
本章背景
6.1 人才匹配
6.1.1 人岗匹配：是非观与维度观
问题场景
实用工具
应用解析
6.1.2 人才画像：就照着这个招人
问题场景
实用工具
应用解析
6.2 学习动机
6.2.1 学习源头：他为什么不爱学习
问题场景
实用工具
应用解析

6.2.2 学习特点：关键其实是有用
问题场景
实用工具
应用解析
6.2.3 学习方法：怪不得没有效果
问题场景
实用工具
应用解析
6.3 能力培养
6.3.1 管理岗位：分层级区别对待
问题场景
实用工具
应用解析
6.3.2 营销岗位：提升业绩为目的
问题场景
实用工具
应用解析
6.3.3 技术岗位：围绕着产品开发
问题场景
实用工具
应用解析
第7章 绩效辅导
本章背景
7.1 辅导意识
7.1.1 辅导价值：有或没有差别大
问题场景
实用工具
应用解析

7.1.2 辅导分工：请把角色扮演好
问题场景
实用工具
应用解析
7.2 辅导技巧
7.2.1 辅导沟通：必备的管理能力
问题场景
实用工具
应用解析
7.2.2 辅导行动：让传承更有效果
问题场景
实用工具
应用解析
7.3 辅导监控
7.3.1 过程监控：别总想“秋后算账”
问题场景
实用工具
应用解析
7.3.2 辅导检查：越检查就越重视
问题场景
实用工具
应用解析
PART3 可用的资源
第8章 组织资源
本章背景
8.1 组织发展
8.1.1 组织诊断：顶层的“望闻问切”
问题场景

实用工具
应用解析
8.1.2 组织优化：让系统高效运转
问题场景
实用工具
应用解析
8.2 工具资源
8.2.1 标准工序：以后就照这个做
问题场景
实用工具
应用解析
8.2.2 总结工具：找到最好的那个
问题场景
实用工具
应用解析
8.2.3 制订流程：方向统一的轨道
问题场景
实用工具
应用解析
8.3 学习资源
8.3.1 讲师资源：没有我谁来传承
问题场景
实用工具
应用解析
8.3.2 课程资源：产业化人才培养
问题场景
实用工具
应用解析

第9章 环境资源
本章背景
9.1 文化激励
9.1.1 文化形象：适合才是最好的
问题场景
实用工具
应用解析
9.1.2 文化建设：谁说氛围不能变
问题场景
实用工具
应用解析
9.1.3 文化传播：持续的集体观念
问题场景
实用工具
应用解析
9.2 工作氛围
9.2.1 安全激励：感受家一般的温暖
问题场景
实用工具
应用解析
9.2.2 快乐激励：工作也可以有趣
问题场景
实用工具
应用解析
9.2.3 兴趣激励：兴趣其实能培养
问题场景
实用工具
应用解析

第10章 管理资源
本章背景
10.1 人力资源
10.1.1 人才盘点：盘点质量更重要
问题场景
实用工具
应用解析
10.1.2 人才梯队：后继有人不是梦
问题场景
实用工具
应用解析
10.1.3 人才保留：优质人才请别走
问题场景
实用工具
应用解析
10.2 财务资源
10.2.1 财务预算：钱要用在刀刃上
问题场景
实用工具
应用解析
10.2.2 管控成本：与每个人有关系
问题场景
实用工具
应用解析
10.2.3 投资回报：经营的终极目标
问题场景
实用工具
应用解析

内容提要

好人才需要用心激励。如何让员工感受到生存的意义，积极工作，并帮助企业不断获利，成为每一个管理者始终关注的问题。本书从员工激励的工具展开叙述，以实际场景和应对策略为背景，介绍管理者在实施员工激励的过程中经常遇到的问题，并提供如何有效激励员工快速成长的解决方案。

本书分为3个部分，共10章，主要内容包括对员工实施精神激励的方法、对员工实施物质激励的方法、对员工实施正负激励的方法、帮助员工实现自我激励的方法、如何管理员工的成败体验、如何管理员工的能力、如何对员工实施绩效辅导、如何运用组织资源、如何运用环境资源、如何运用管理资源。

本书采取场景案例全图解的形式，工具和方法丰富，通俗易懂，贴近实际，适合企业管理者、管理咨询师、人力资源管理从业人员、管理类相关专业在校生以及其他想学习员工激励方法的人员阅读。

前言

很多朋友问过笔者一些类似的问题：“为什么我学了那么多管理知识，知道了那么多员工激励理论，却发现自己还是做不好员工激励呢？”

笔者的回答是：“因为你只是从微观角度做员工激励，而没有从宏观角度看待员工激励。”

这就好比很多人的孩子学习成绩差，应怎样提高孩子的学习成绩呢？

从微观角度来说，应先找到孩子成绩差的科目，聚焦孩子没学会的知识点，然后让孩子对这些知识点加强学习，这样孩子的学习成绩就会显著提高。很多书上是这样教的，很多人也是这样做的，可孩子的学习成绩依然没有提高。

为什么呢？

因为从宏观角度来说，孩子学习成绩差可能有很多其他的原因，例如：

（1）孩子不愿意学习，不知道学习的意义，不知道学习对自己的价值；

（2）家长给孩子提供的环境不适合孩子成长，孩子在这个环境中很痛苦；

（3）家长起不到榜样的作用，只一味地要求孩子进步，这样反而会引起孩子的反感；

（4）孩子没有掌握学习的方法，学习时只会死记硬背，不懂理解

记忆，学习效率很低；

（5）孩子想补充自己的知识弱项时，没有人能给他充分的指导。

如果把解决孩子学习成绩差的方法从微观视角转移为宏观视角，我们会发现要提高孩子的学习成绩，并不是简单的“查漏补缺”，而是家长首先要改变观念、改变环境、改变方法、改变工具、改变资源。

员工激励也是同样的道理。管理者如果只实施微观的员工激励，那么这些措施通常是无效的。

有的员工激励方法只是一时的激励，不具备长久的激励效果。有人说，批评员工时要先表扬他，表扬了之后再批评。短时间内可以使用这种方法，但时间长了，员工发现这个套路之后，反而会觉得厌烦，甚至觉得自己被愚弄，不再相信管理者说的其他话。

有的员工激励方法只是个体的激励，没有形成对群体的激励效果。有人说，让员工升职能激励他。可公司的职位是有限的，一个员工升职后，其他优秀的员工怎么成长？假如这个员工不想承担更多责任，不想晋升职位怎么办？

有的员工激励方法只是单方面的激励，没从全局视角把握设计。有人说，给员工涨工资能激励他。可是如果只给一个员工涨工资，其他员工都不涨工资，其他员工会怎么想？如果所有员工都涨了工资，那涨工资这种方法对原来的那个员工还有激励效果吗？

员工激励的对象是人。既然对象是人，就会存在很大的变数。人生活在群体里，生活在环境下，生活在资源中。有效的员工激励不仅是一时的激励，还应是长久的激励；不仅是个体的激励，还应是群体的激励；不仅是单方面的激励，还应是全面的激励。

针对很多管理者做不好员工激励的问题，笔者以亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛（Abraham HaroldMaslow）在1943年提出的需求层次理论、弗雷德里克•赫茨伯格（FredrickHerzberg）在1959年提出的双因素激励理论、维克托•弗鲁姆（VictorH.Vroom）在1964年提出的期望理论、约翰

• 斯塔希 • 亚当斯（JohnStaceyAdams）在1965年提出的公平理论、爱德华 • 劳勒（EdwardE.Lawler）和莱曼•波特（LymanPorter）在1968年提出的综合激励理论为理论基础，以多年的实践经验为依据，总结出了员工激励的工具。

这个员工激励工具实际上是一套关于员工激励的方法论。这套方法论实现了从宏观到微观、从全局到个体、从资源到环境的全面员工激励。笔者把这套方法论的具体应用方法总结在本书中，并在本书中介绍100多种与员工激励相关的方法或工具。

为便于读者快速阅读、理解、记忆并应用，本书对问题场景、实用工具的介绍和对工作相关的应用解析全部采用图解的形式。

祝读者朋友们能够学以致用，更好地学习和工作。

本书若有不足之处，欢迎读者朋友们批评指正。

本书内容及体系结构

本书包含公司在实施员工激励管理过程中经常遇到的问题、用到的工具和应用的方法。

PART1 预期的价值

员工激励工具的第一个角。预期的价值，是员工对未来的行为结果给自己带来价值的预期。要改变这种预期，管理者可以从对员工实施必要的精神激励、物质激励、正负激励和帮助员工实现自我激励4个维度入手，提高员工对行为结果预期的价值。

第**1**章 精神激励

本章主要介绍为了体现员工激励的个体差异，如何考虑不同员工的需求，如何区别员工所处的职业阶段，如何区分员工的认知水平；为了和员工建立情感连接，如何表达对员工的尊重，如何关爱员工，如何与员工建立信任；为了对不同的员工采取不同的领导方式，如何实施引

导，如何让员工充分参与，如何有效实施员工授权。

第**2**章 物质激励

本章主要介绍员工激励中的短期物质激励，包括固定工资设计、津贴设计和奖金设计；中期物质激励，包括绩效奖金和年薪设计；长期物质激励，包括福利设计、股权激励和合伙人制度。

第**3**章 正负激励

本章主要介绍管理者实施正面反馈的方法，包括赞美员工优势的方法、表扬员工行为的方法和即时奖励的方法；管理者实施负面反馈的方法，包括挫折激励的方法、批评问题的方法和合理惩戒的方法。

第**4**章 自我激励

本章主要介绍促使员工职业发展的方法，包括内部晋升的运营、员工晋升发展的方法、员工职业规划的方法；对员工实施目标激励的方法，包括如何培养员工的目标意识、如何制订目标、如何让工作目标与员工利益相关。

PART2 实现的概率

员工激励工具的第二个角。实现的概率，是员工根据过去的经验，判断自己做出行为后达到预期目标的可能性。要提高员工对行为达到预期目标的概率，可以通过给员工创造更多的成败体验，对员工实施能力管理和绩效辅导来实现。

第**5**章 成败体验

本章主要介绍如何管理员工的心态，包括如何让员工养成乐观思维、如何管理员工的预期；如何通过竞争对员工产生激励，包括如何通过压力激励员工、如何通过比较激励员工、如何用危机来激励员工；如何用荣誉激励员工，包括如何通过榜样的力量激励员工、如何创造荣誉、如何分享荣誉。

第**6**章 能力管理

本章主要介绍如何在用人的环节实现人才匹配，包括如何实现人岗

匹配、如何构建人才画像；如何激发员工主动学习的动机，包括如何找到激发员工学习的动力、如何根据员工的学习特点安排学习、如何选择适合的学习方法；如何培养员工的能力，包括如何培养管理岗位员工的能力、如何培养营销岗位员工的能力、如何培养技术岗位员工的能力。

第**7**章 绩效辅导

本章主要介绍如何培养管理者绩效辅导的意识，包括绩效辅导的价值和绩效辅导过程中管理者和员工的角色分工；实施绩效辅导的技巧，包括绩效辅导中的沟通、绩效辅导中的行动；如何实施绩效监控，包括绩效辅导过程的监控、公司层面实施绩效辅导检查的方法。

PART3 可用的资源

员工激励工具的第三个角。可用的资源，指的是员工从产生行为到得到行为结果的过程中，可能获得的资源支持，以及可能存在的资源障碍。可用的资源很容易被管理者忽略，他们认为这和员工激励无关。实际上，公司内部、外部一切影响员工的资源，都会对员工激励的实施产生较大的影响。常见的可用资源包括组织资源、环境资源和管理资源。

第**8**章 组织资源

本章主要介绍如何通过组织发展做好集体的员工激励，包括如何做组织诊断、如何实施组织优化；如何通过工具资源促进集体的员工激励，包括如何设计标准工序、如何总结经验工具、如何制订标准化流程；如何为员工提供各类学习资源，包括如何提供讲师资源、如何提供课程资源。

第**9**章 环境资源

本章主要介绍如何通过文化激励做好集体的员工激励，包括如何选择适合的文化形象、如何进行公司文化建设、如何进行文化传播；如何营造工作氛围，包括如何为员工创造安全感、如何让员工感受工作的快乐、如何培养员工的工作兴趣。

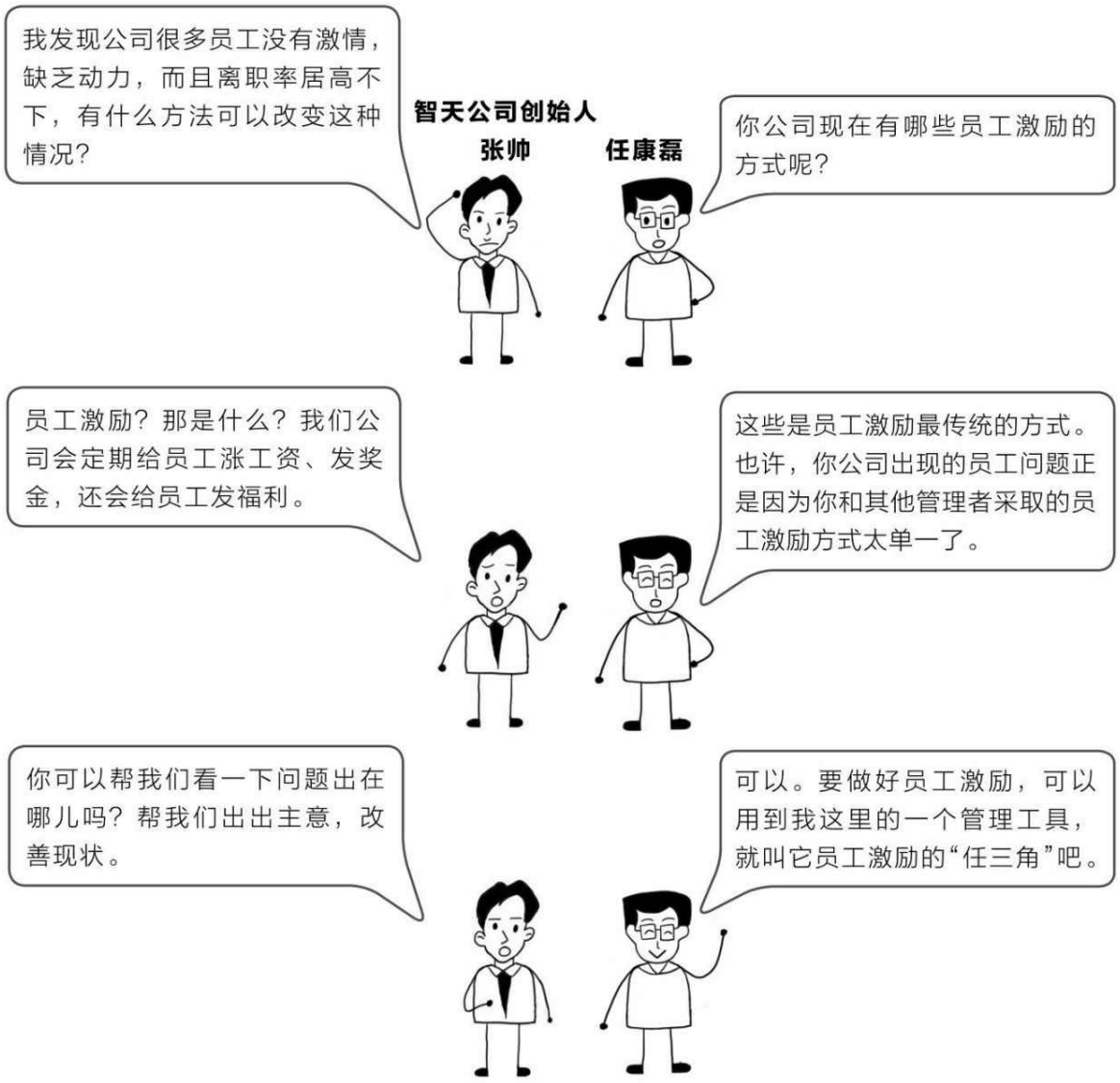
第**10**章 管理资源

本章主要介绍如何运用和开发人力资源，包括如何实施人才盘点、如何进行人才梯队建设、如何做好人才保留；如何运用和开发财务资源，包括如何编制财务预算、如何管控公司成本、如何提高公司的投资回报率。

本书读者对象

企业各级管理者
各类团队管理者
创业者
管理咨询师
人力资源管理从业人员
管理类相关专业在校生
其他想学习员工激励方法的人员

本书背景



背景介绍

智天公司（化名）是一家创业公司，当公司发展到300人的规模时，管理遇到了瓶颈，公司发展速度比之前放缓了许多，业绩也开始出现问题。智天公司创始人张帅（化名）发现公司在员工管理方面问题较大。大部分员工过于“按部就班”，没有创业公司员工该有的精神面貌和工作状态，出现这个问题的原因在于公司整体的员工激励没有做好。只靠个别“明星员工”的努力已经不能推动公司快速发展，公司需要通过做好员工激励，让全员“动起来”，只有这样

才能让公司继续稳定地快速发展。

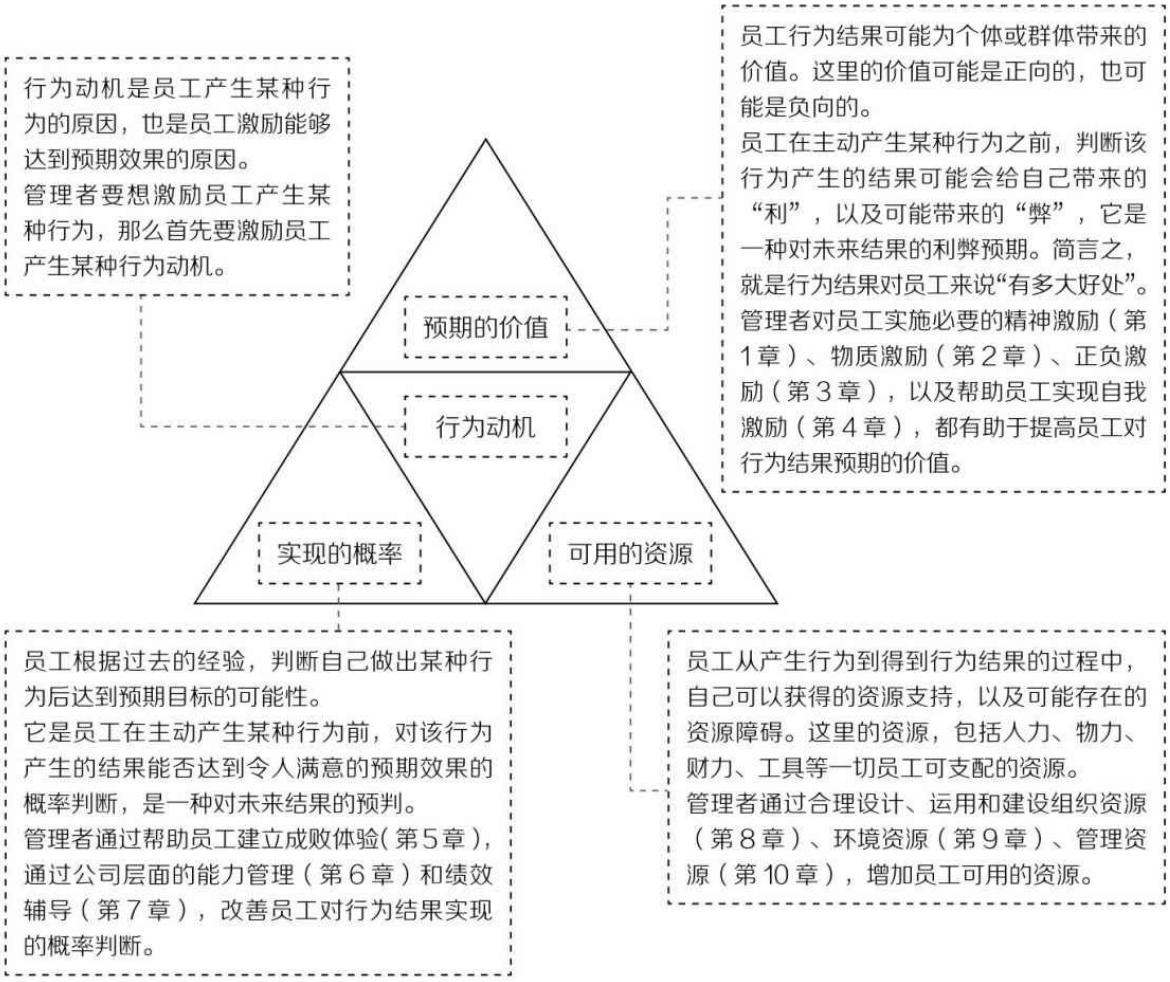
实用工具

工具介绍

员工激励的“任三角”

所谓员工激励，就是公司期望通过某种方式，让员工产生某种行为。员工产生某种行为的根源是员工具备某种行为动机。员工是否产生行为动机，与3个方面有关，分别是预期的价值、实现的概率和可用的资源。公司要做好员工激励，需要管理者从这3个方面入手。

员工激励的“任三角”



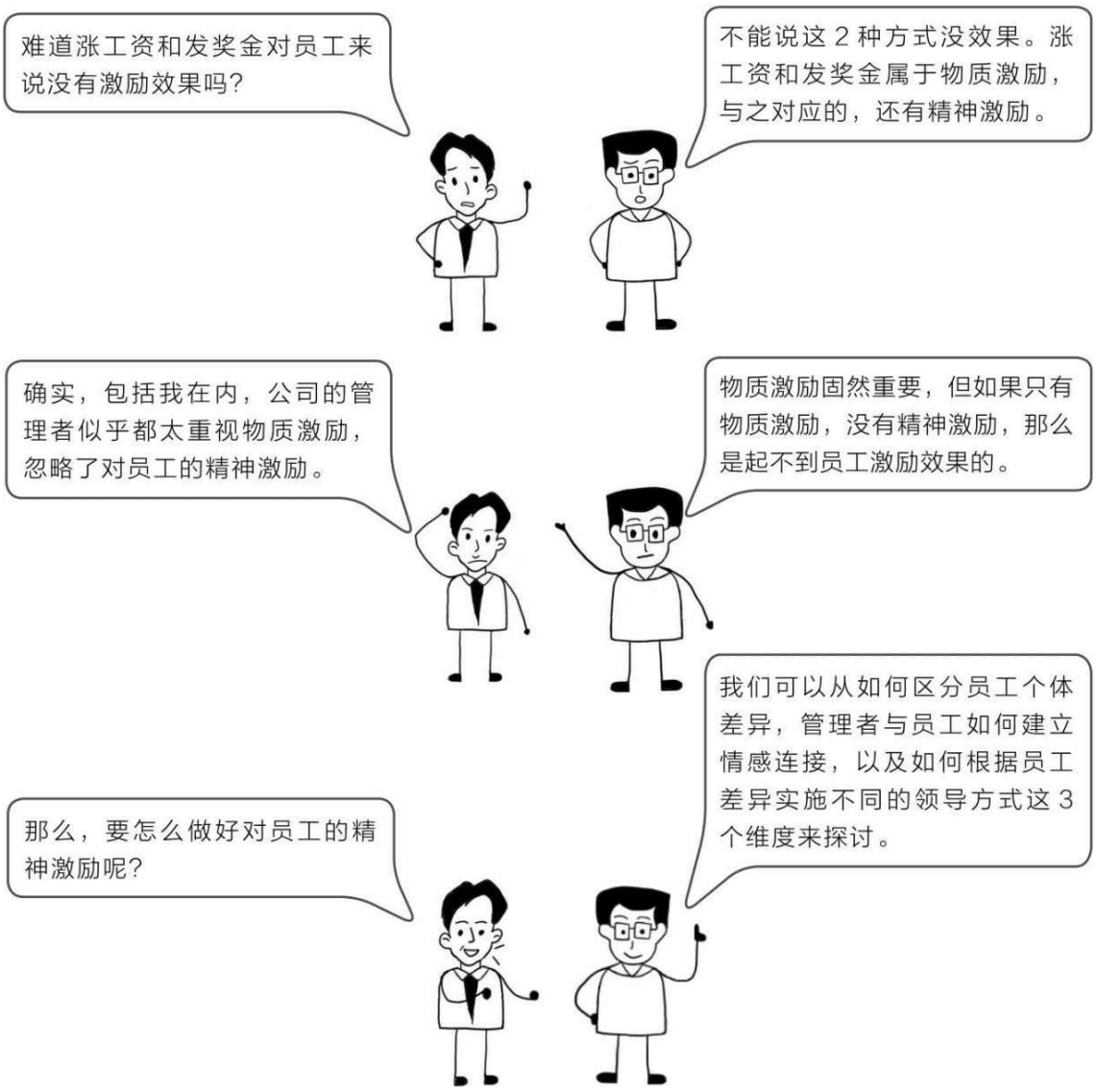
如果把员工激励比作植物生长，预期的价值就像土壤，实现的概率就像水分，可用的资源就像空气。肥沃的土壤、充足的水分、适宜的空气是植物生长、结果的必备条件。当这些条件都具备时，公司才能做出有效的员工激励。

PART1 预期的价值

预期的价值，是员工对未来的行为结果给自己带来价值的预期。要改变这种预期，管理者可以从对员工实施必要的精神激励、物质激励、正负激励和帮助员工实现自我激励4个维度入手，提高员工对行为结果预期的价值。

第1章 精神激励

本章背景



问题拆解

精神激励是一种无形激励，是让员工在精神上获得某种正面感受而实施的员工激励。每个人都希望自己被尊重、被认可、被重视。管理者对员工实施精神激励的成本更低，而且精神激励的效果往往大于物质激励的效果。

1.1 因人而异

对不同的员工而言，使用同样的激励手段，效果是不同的。这就是为什么管理者实施的某种员工激励方式，对有的员工效果显著，对有的员工效果一般，对有的员工甚至没效果。了解清楚员工个体之间的差异，不同个体的需求、不同个体所处的职业阶段以及不同个体的认知水平，有助于管理者判断不同员工对激励的敏感程度，有助于管理者更精准、更有效地实施激励。

1.1.1 个体需求：人们在追求什么

问题场景



问题拆解

在商业模式中，公司应当找到用户的“痛点”（核心需求），根据用户的“痛点”来设计产品。在员工激励中，公司应当找到员工的“痛点”（核心需求），根据员工的“痛点”来实施激励。员工激励的效果，与员工的需求被满足之后，员工正向感受的强烈程度有关。员工的正向感受越强烈，激励效果越好。相反，如果不考虑员工的需求，则可能无法实现激励的效果。

实用工具

工具介绍

个体需求**3**大底层感受

每个人都在追求3种底层感受，分别是安全感、存在感和满足感。

人们对安全感的需求指的是人们在生理、物质、精神等方面避免危险发生的需求。

人们对存在感的需求指的是人们感受到自己能够影响或支配某些事物的需求。

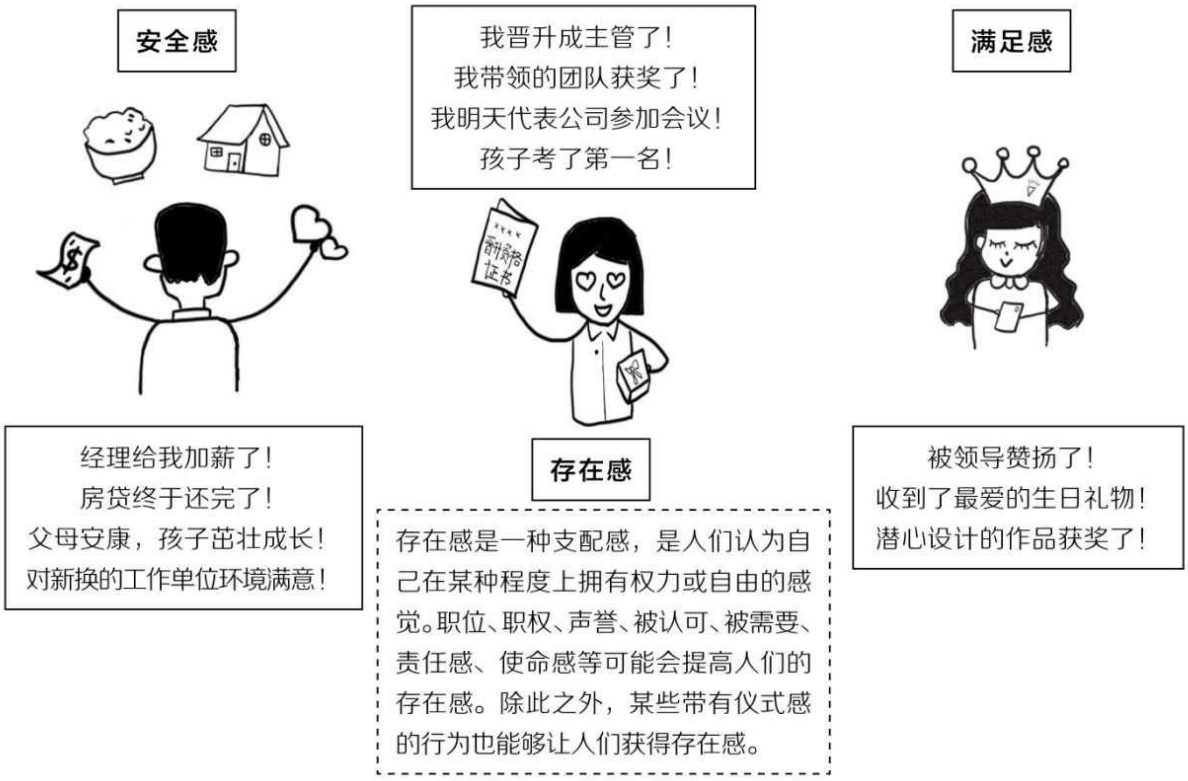
人们对满足感的需求指的是人们在生理需要或心理需要方面获得满足体验的需求。

这3大底层感受，都会给人们带来良好的感觉，是人们无时无刻不在追求的。

个体需求**3**大底层感受

人们期望自己是安全的，这是人的动物性表现出来的最基本的底层心理需求。安全感也是一种能给人们带来确定性的感觉。一般情况下，物质生活、金钱财富、物理环境、亲情等都可能会给人们带来安全感。

满足感是人们获得某种满足或自身价值被他人认可之后，内心产生的积极感受。各类生理上、物质上、精神上的满足可能会提高人们的满足感。挫败感、失落感可能会降低人们的满足感。



存在感是一种支配感，是人们认为自己在某种程度上拥有权力或自由的感觉。职位、职权、声誉、被认可、被需要、责任感、使命感等可能会提高人们的存在感。除此之外，某些带有仪式感的行为也能够让人们获得存在感。

[应用解析]

常见满足个体需求**3**大底层感受的方法

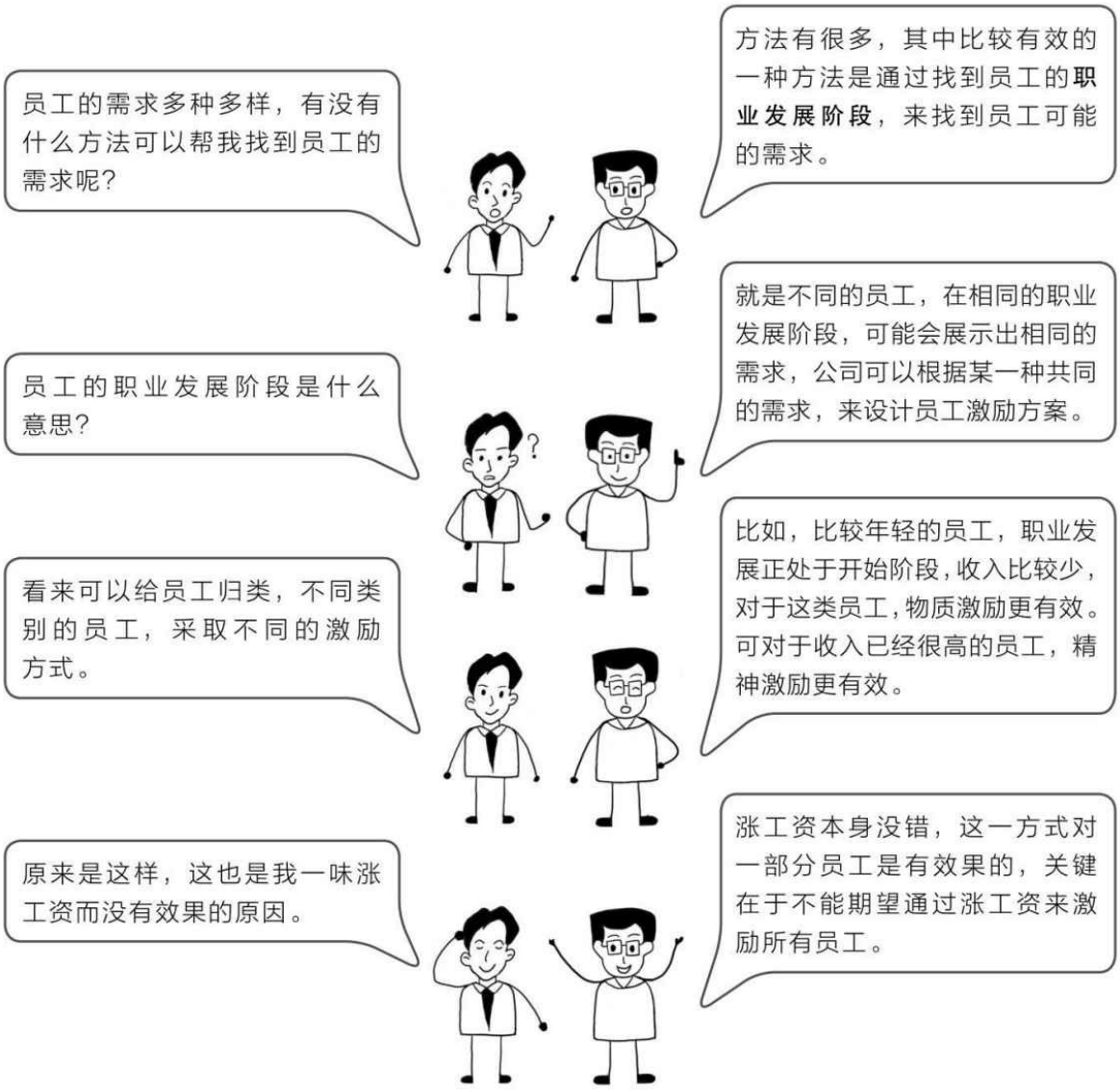


小贴士

不同个体对3大底层感受的需求偏向是不同的，有的人更期望获得安全感，有的人更期望获得存在感，有的人更期望获得满足感。因为人们对3大底层感受的理解和定义不同，所以在同一种感受中，正向增强感受的方式也是不同的。这种不同，与人们当前感受到的满足情况有关，也与人们当前所处的情境有关。

1.1.2 职业阶段："屁股"决定着"脑袋"

问题场景



问题拆解

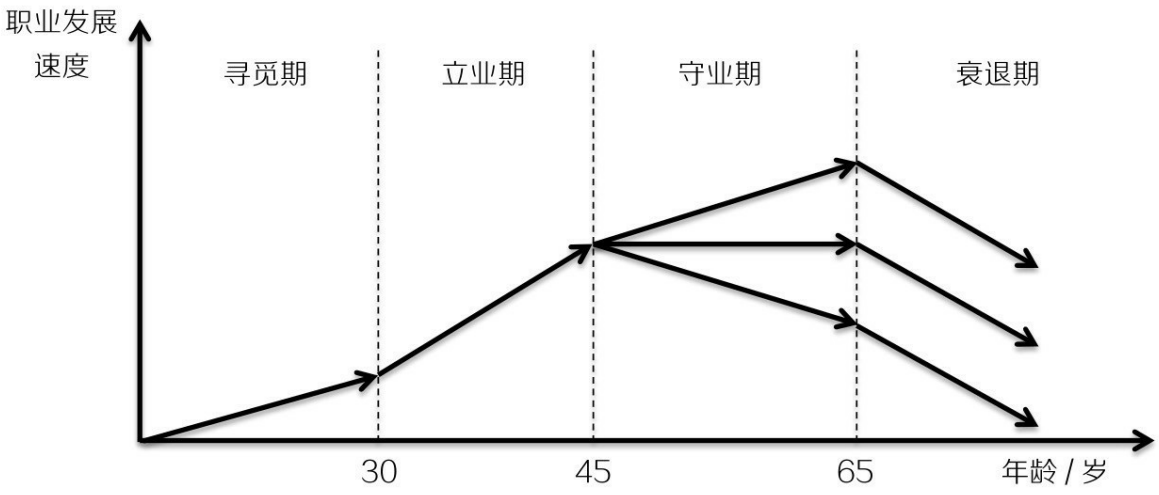
再好的激励策略也不适合所有员工，所以公司采取同一种激励策略，往往没有好的激励效果。然而，如果根据每个员工的不同需求制定不同的激励策略，对于人数较多的公司而言，这一方法也不现实。员工所处的生命阶段和职业发展阶段决定了他们的主要需求，公司可以据此对员工分类，对不同类别的员工，采取不同的激励策略，从而达到更好的激励效果。

工具介绍

职业生涯的**4**个发展阶段

职业生涯，指的是一个人一生的工作经历所包括的一系列行为活动。一个人一生的职业生涯可以分成**4**个发展阶段，分别是寻觅期、立业期、守业期和衰退期。处在不同职业发展阶段的员工，有不同的特点和需求；处在相同阶段的员工，其需求有一定的相似性。公司可以根据这种相似性，设计更精准、更有针对性的员工激励策略。

职业生涯的**4**个发展阶段





寻觅期是人们事业的积累期，属于初期的职业生涯发展阶段。处在

这一时期的人们的职业持续发展，但通常成长速度较慢。



立业期属于人生中期的职业生涯发展阶段。处在这一时期的人们的职业通常会得到比前一个时期更快速的发展。



守业期属于人生后期的职业生涯发展阶段。人们常说的“长江后浪推前浪”一般发生在这个时期。



衰退期属于人生末期的职业生涯引退阶段。处在这一时期的人们可以选择继续留在公司中，也可以主动选择退休，离开职场。

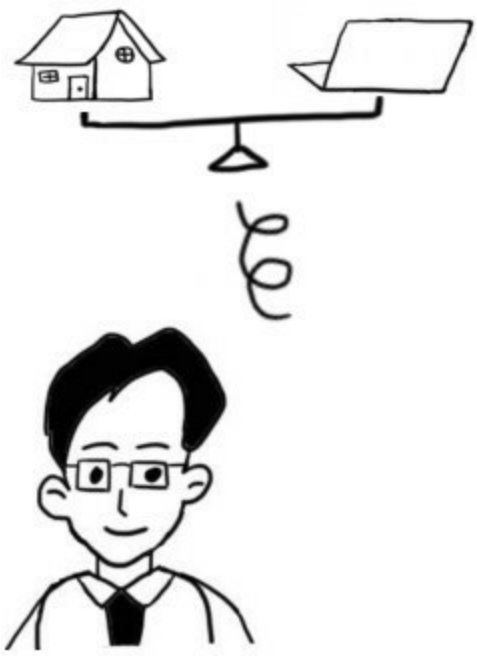
应用解析

职业生涯**4**个发展阶段的通用特性



寻觅期

公司可以多给处在这个时期的员工提供一些职业生涯引导。处在这个时期的员工对薪酬的渴望程度较高，尤其是还没有买房结婚的员工。高薪酬、高福利通常是吸引、留住和激励处在这个时期的员工的有效方式。



公司可以为处在这个时期的员工提供一些职业技能提升培训，谨慎使用高薪酬和高福利的激励方式。职业发展机会、公司对员工的认可、社会荣誉、子女教育、帮助员工实现工作与生活平衡等往往对处在这个时期的员工的激励程度较大。



公司可以根据员工职业线路继续成长、平缓或下降，分类别提供不同类型的培训或支持。员工如果已经获得比较高的薪酬或职位，类似的激励可能比较难形成激励效果。多样化的福利、各类补充保险、退休后的多重保障等往往对处在这个时期的员工的激励程度较大。



衰退期

对衰退期的员工做好激励，同样可以创造更大的价值，公司不能轻视和忽略这部分员工。对于处在这个时期的员工而言，薪酬或职位对其的激励程度最小；来自他人的认可，以及荣誉感、责任感、使命感往往对处在这个时期的员工的激励程度较大。

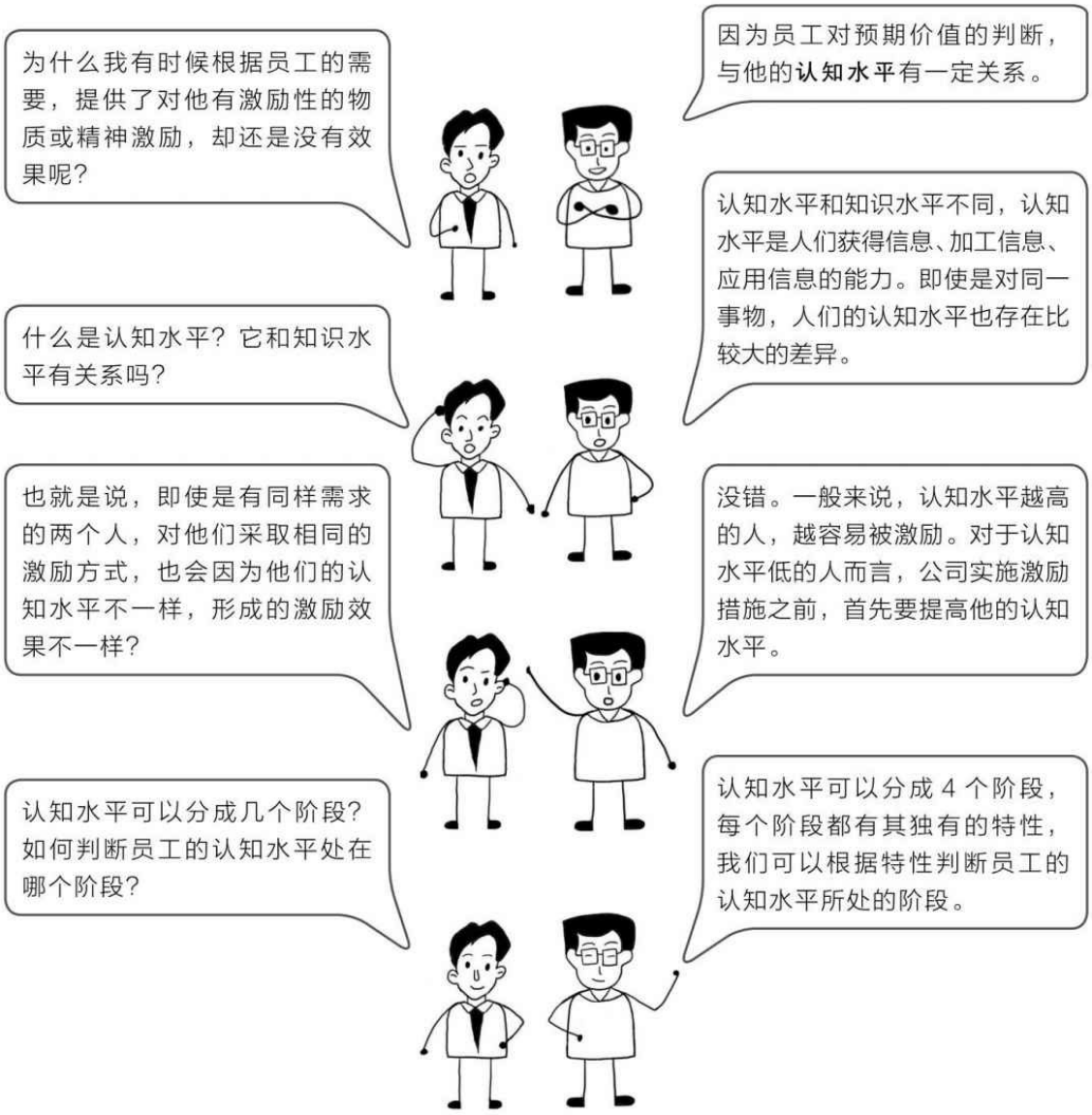
特性	寻觅期	立业期	守业期	衰退期
工作的主观能动性和积极性	最高	高到中	中（持续发展） 中到低（保持平稳） 低（开始下降）	高（留在职场） 低（离开职场）
薪酬激励作用	最高	高到中	中到低	低
精神激励作用	中	中	高	高

小贴士

随着年龄的增长、心智的成熟、生活的稳定、财务的压力变小以及对现状的接受，年龄越大的人越不愿意轻易改变职业。所以年龄越大的人，职业稳定性越高。一般来说，年龄越大的人、物质生活越丰富的人，薪酬对其的激励效果越小，但不代表没有效果，也不代表公司可以因此放弃薪酬激励这一方式，公司更不能在普涨工资时，因为涨工资对这部分人的激励效果小，就不给这部分人涨工资。

1.1.3 认知水平：知道的人不多

问题场景



问题拆解

本应有效的激励方式，对有的员工激励效果显著，对有的员工激励效果一般，甚至对有的员工没有激励效果。这与被激励员工的认知水平关系很大。认知水平较低的员工，对如何产生行为和预期的行为结果都没有概念，公司在这种情况下实施激励措施，形成的效果往往并不显著。

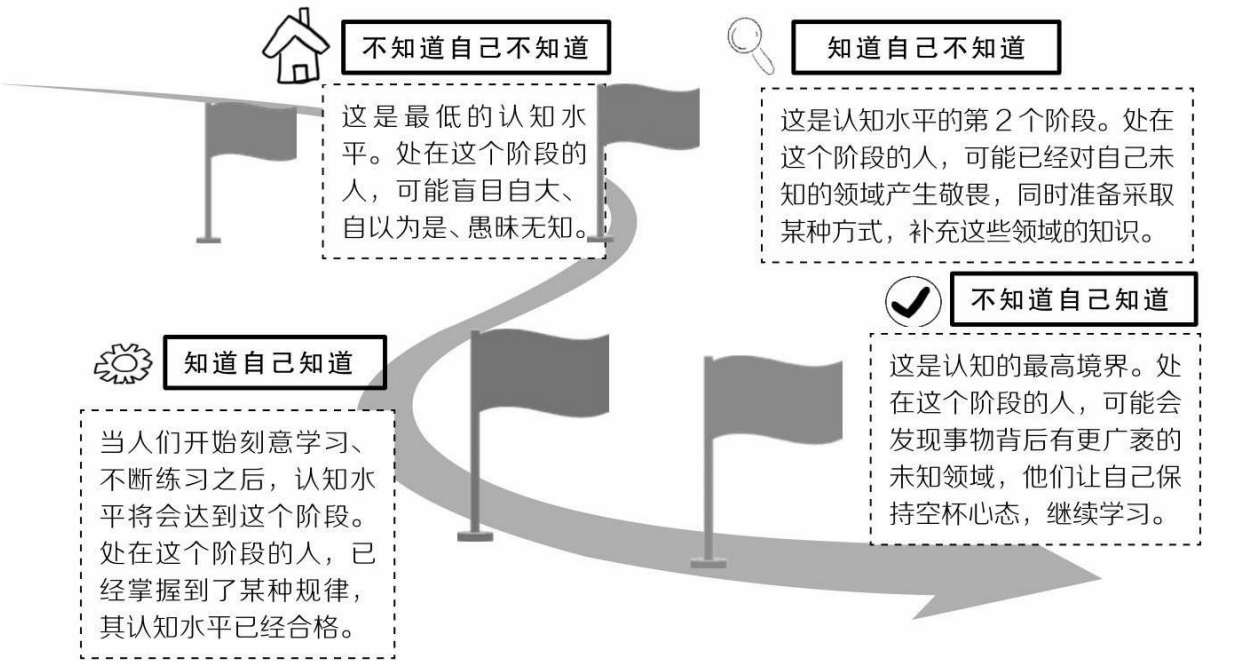
实用工具

工具介绍

认知水平的**4**个阶段

人们的认知水平一般分成4个阶段。第1个阶段是“不知道自己不知道”；第2个阶段是“知道自己不知道”；第3个阶段是“知道自己知道”；第4个阶段是“不知道自己知道”。这4个阶段是逐级递进的关系。一般来说，对于某个事物的认知水平处在第1个阶段的人最多，处在第2个阶段的人较多，处在第3个阶段的人较少，处在第4个阶段的人最少。

认知水平的**4**个阶段

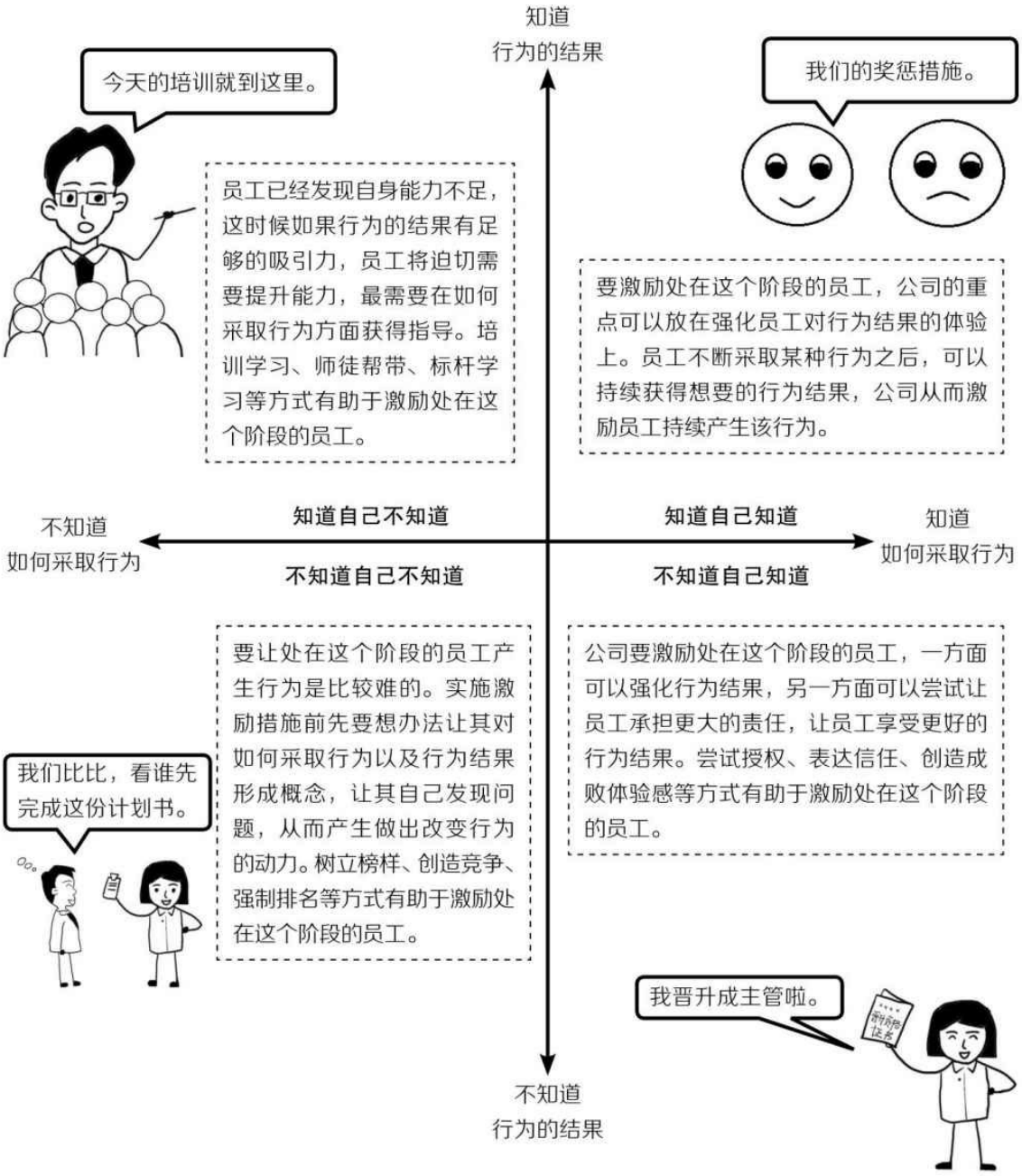


认知水平的**4**个阶段举例：学习开车的**4**个阶段



[应用解析]

认知水平**4**个阶段的应对策略



小贴士

有效激励员工的方式，是将员工的行为结果和员工的需求联系在一起。某种行为结果越能够满足员工的需求，员工将越趋向于继续产生该种行为，员工激励的效果越好。如果某种行为的结果不能满足员工的需求，那么该种激励方式即使对认知水平很高的员工，

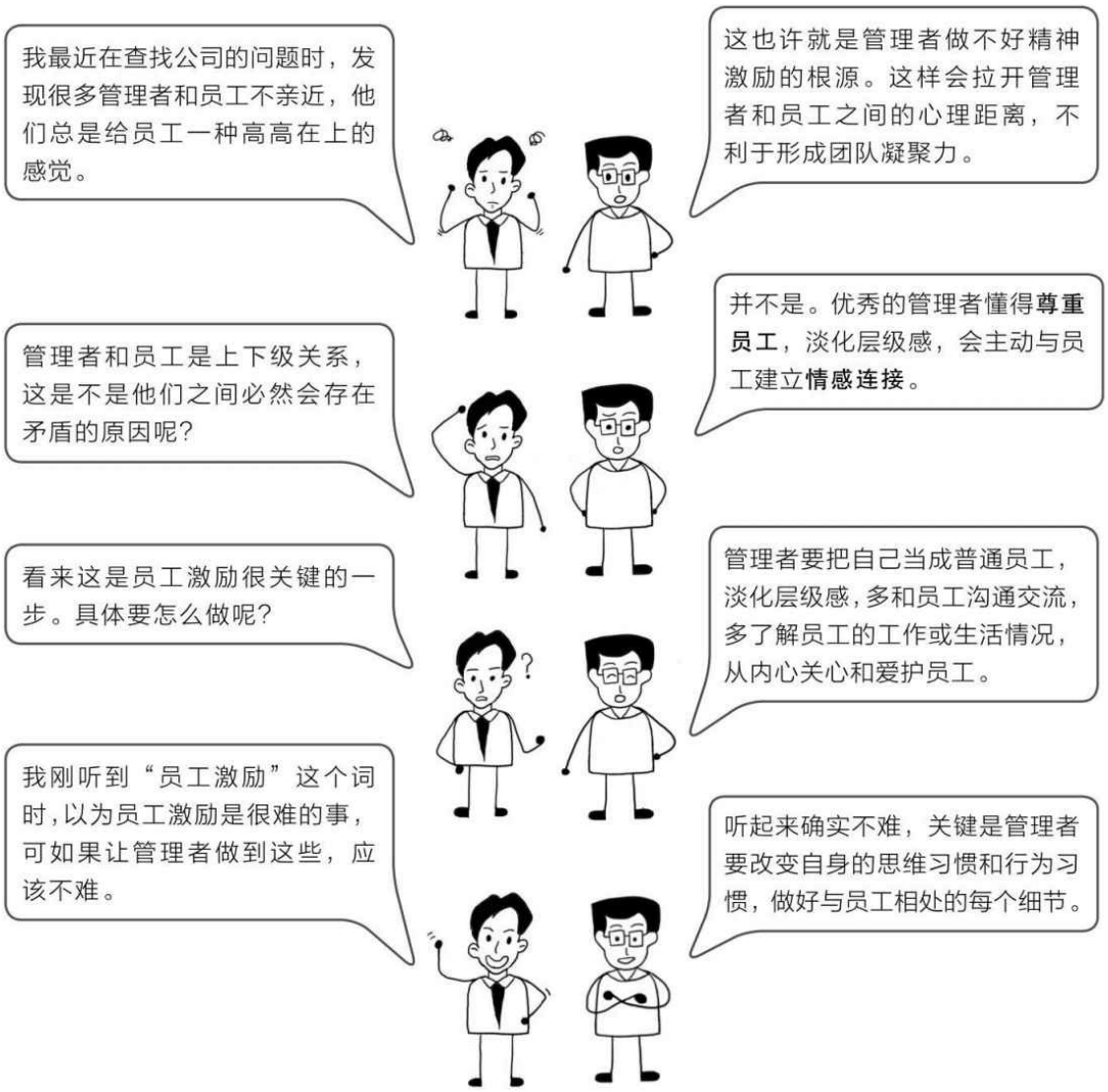
也没有激励效果。

1.2 情感连接

管理者与员工建立情感连接是实施员工激励的基础。如果管理者和员工没有情感连接，那么任何激励方式都将是无效的。管理者对员工表达尊重、关爱员工、与员工建立信任，都有助于管理者与员工建立情感连接。

1.2.1 表达尊重：我们是合作伙伴

问题场景



问题拆解

由于工作需要，管理者和员工的分工不同，一方实施管理，一方被管理，但这不代表双方存在实质上的不平等关系。管理者如果不能给予员工基本的尊重，那么很可能会引起员工的反感，引发员工的对抗情绪。员工即使在工作中不直接把对抗情绪表现出来，对抗情绪也会影响工作效率和工作成果。情感连接的效应是相互的，不懂得尊重员工的管理者，也很难得到员工发自内心的尊重。

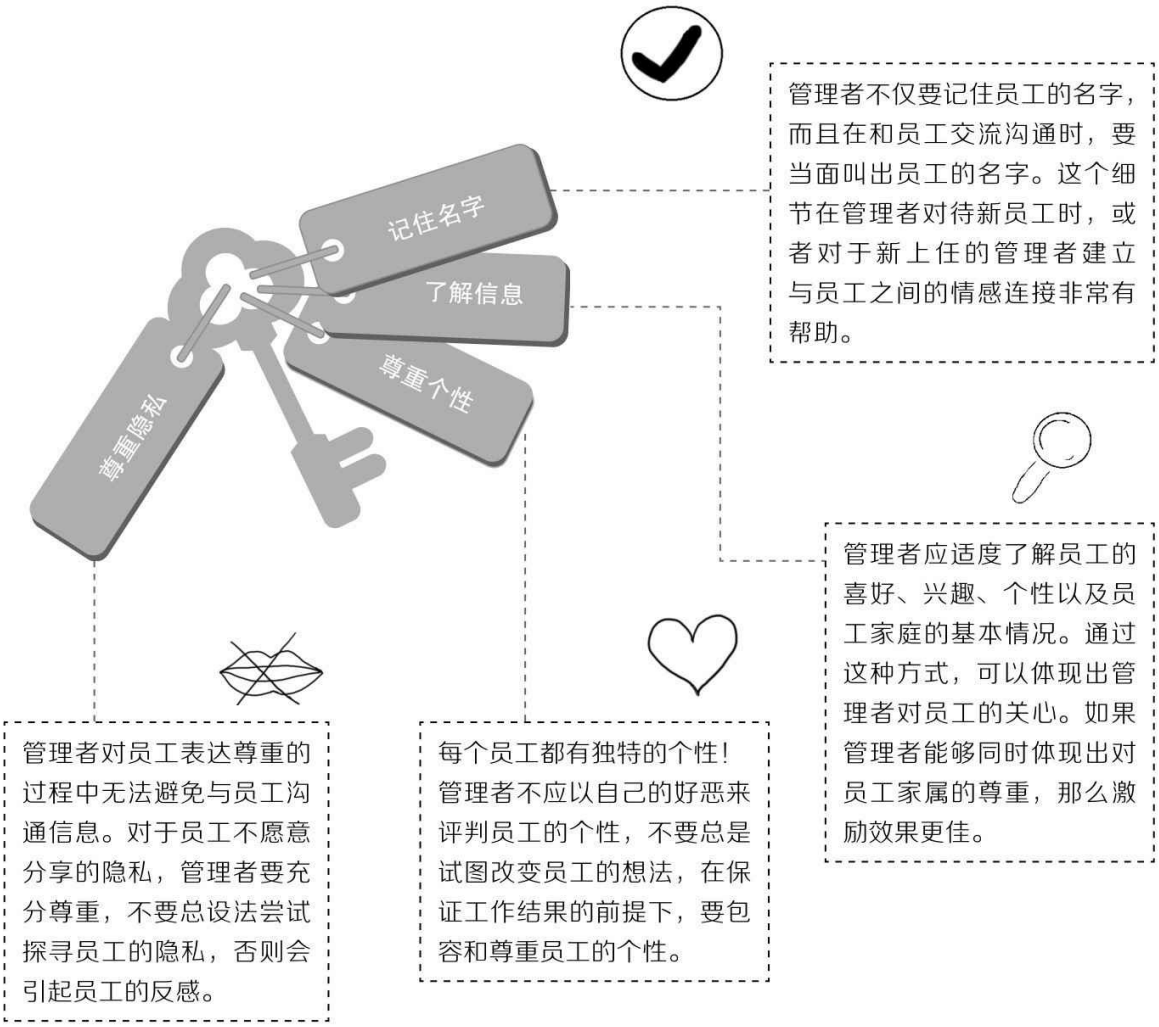
实用工具

工具介绍

表达尊重

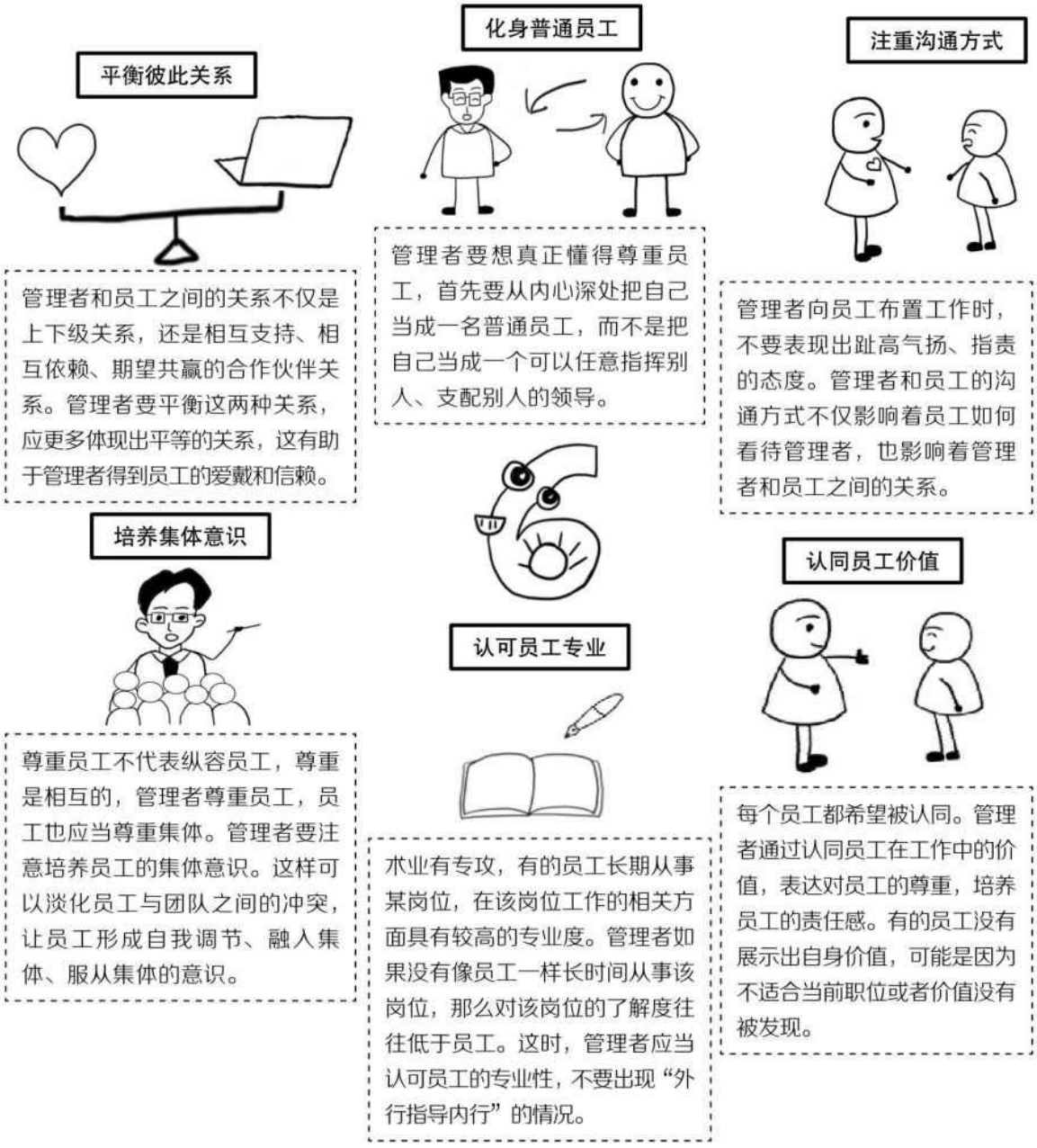
每个人都有被尊重的需要。让员工感受到被尊重，有助于管理者和员工之间形成亲和的工作氛围，有助于强化员工的工作热情和提高员工的积极主动性。员工更容易感受到工作带来的快乐。管理者不能因为自己是管理者就和员工“保持距离”，要学会发自内心地尊重员工，并通过一些方式表达自己对员工的尊重。

管理者对员工表达尊重的**4**个细节



[应用解析]

管理者如何做好对员工的尊重



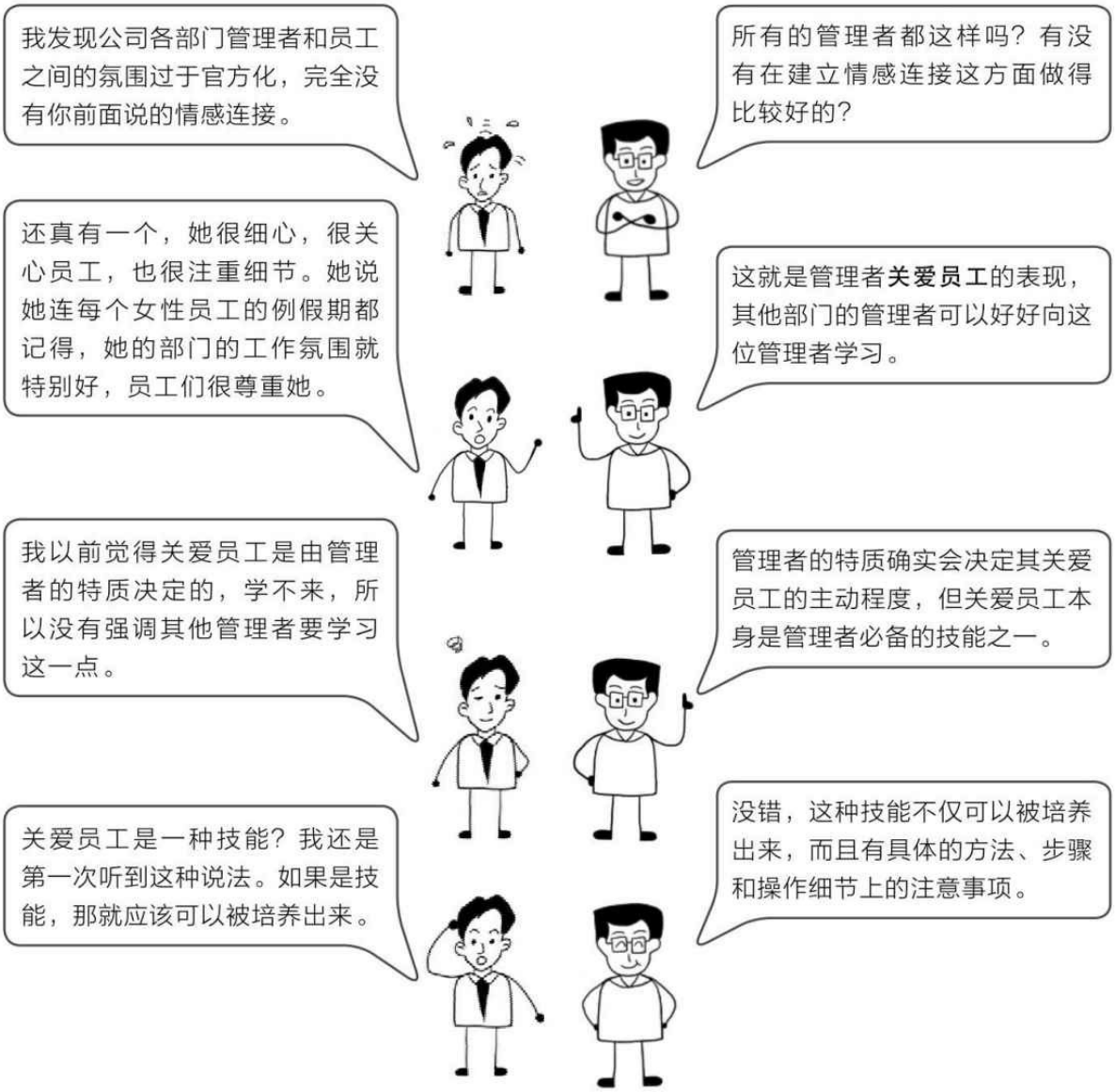
小贴士

有的管理者认为，在员工面前“端架子”能体现“威严”，以便员工更好地服从自己。实际上，这样做只会让管理者和员工之间的关系疏远，员工感受不到管理者的尊重。员工对管理者下发的工作任务的完成质量不在于管理者指令下达得多么强势，而在于员工对管理者的认可程度。要获得员工的认可，管理者首先要学会表达对员

工的尊重。

1.2.2 关爱员工：有心事尽管找我

问题场景



问题拆解

很多管理者错误地认为，要想有效激励员工，需要通过高工资、高奖金、高福利的强物质刺激。这些物质刺激固然重要，但比不上管理者日常对员工关爱的影响深远。水滴石穿，水滴虽然不能一下子击碎岩石，但能够通过时间，长久改变岩石的形状，管理者对员工的关爱就像水滴一样，浸润着员工的心灵。

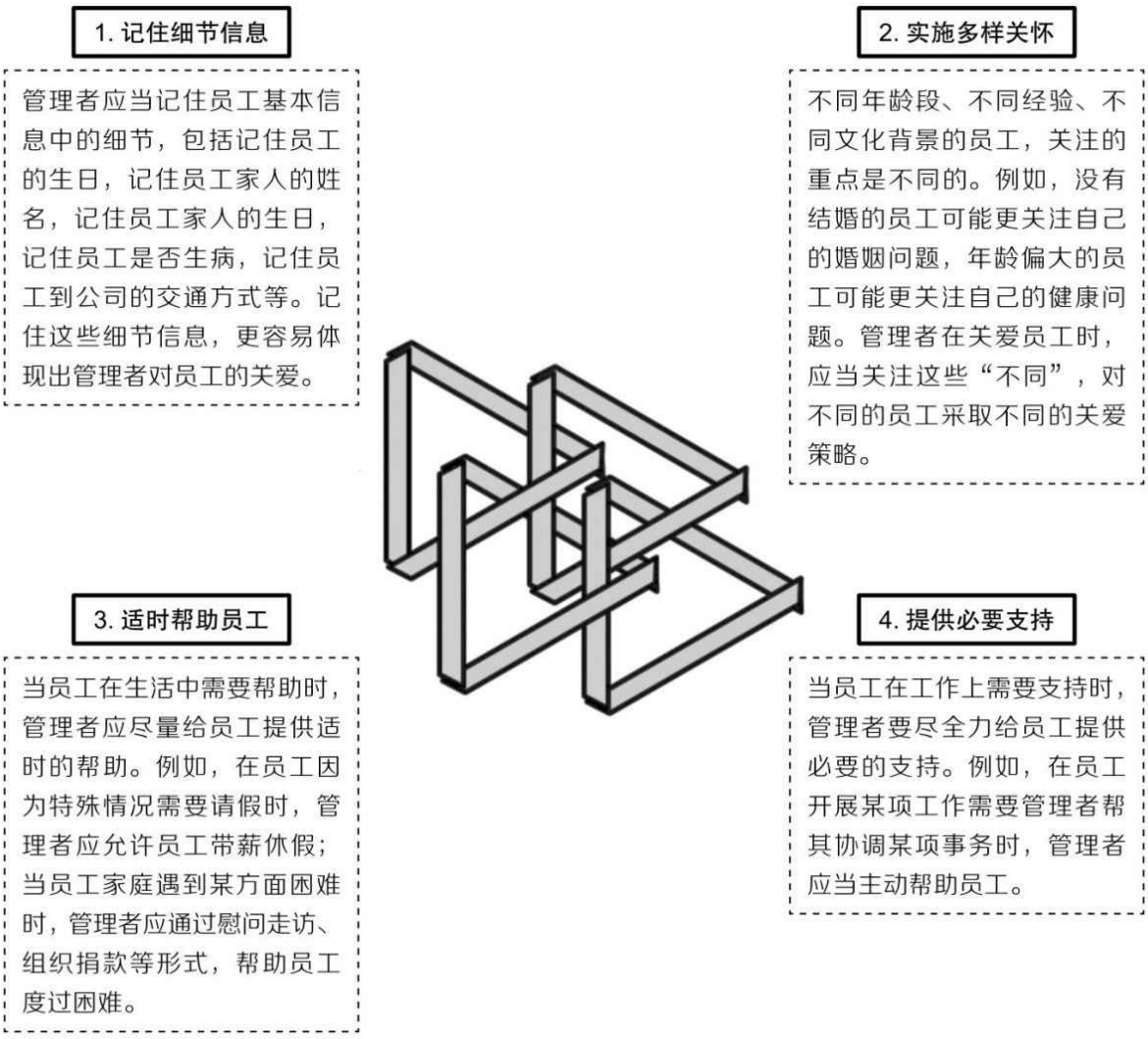
实用工具

工具介绍

关爱员工

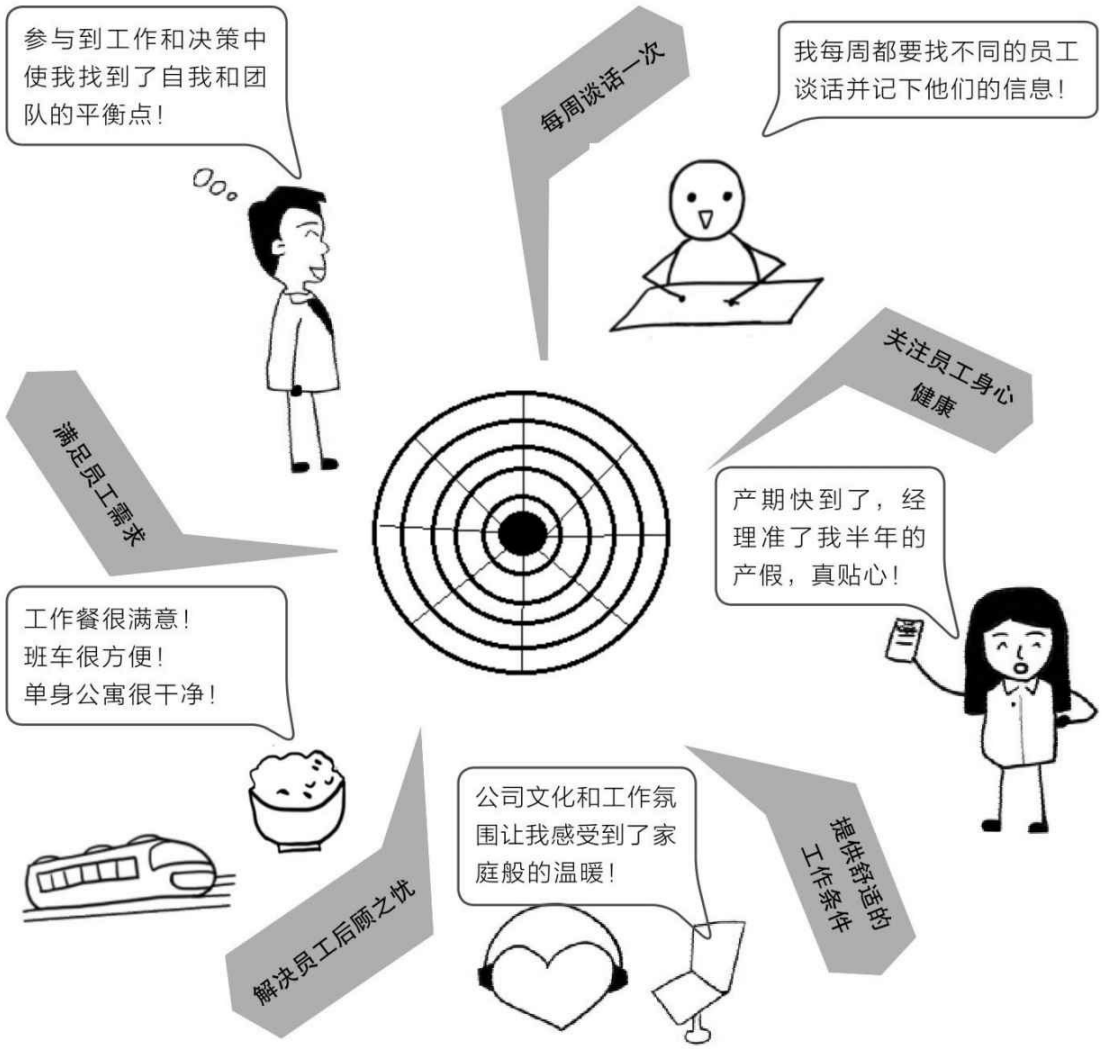
管理者对员工的关爱是员工激励方式之一，也是管理者必备的技能之一。关爱员工有助于管理者和员工之间形成情感连接。关爱员工有常法、无定式，管理者不仅需要“用眼”“用嘴”，更要“用心”。管理者对员工的关爱就像是管理者往“情感银行”的账户中储蓄，每一次“用心”，都是一笔储蓄金，当账户“存款”达到一定额度之后，将会得到“利息”。

管理者关爱员工的**4**个细节



[应用解析]

管理者如何做好对员工的关爱

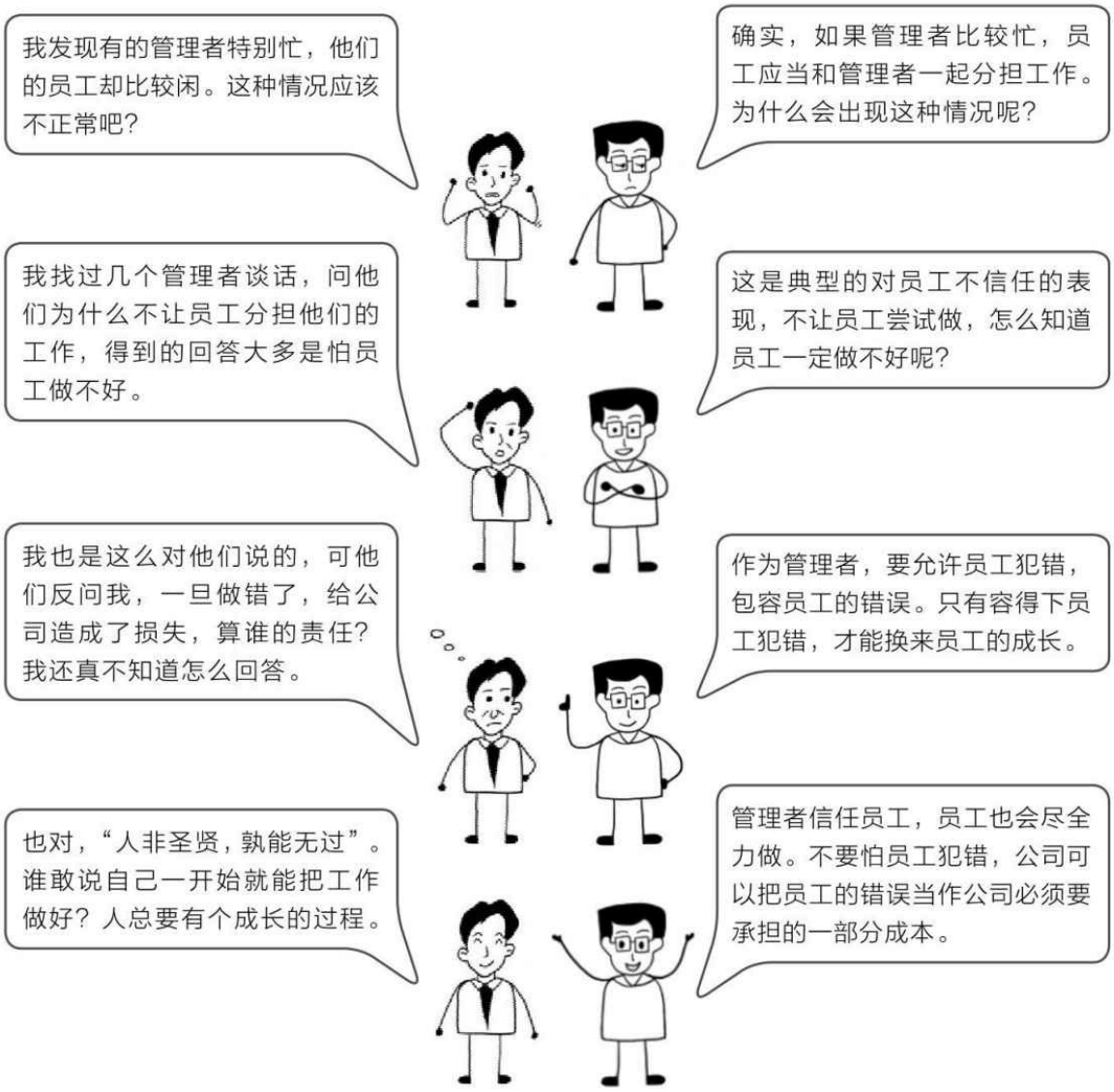


小贴士

激励员工产生有利于公司的行为的最好方式不是通过规章制度，而是通过管理者对员工的关爱。规章制度是对员工行为的“约束”，而管理者对员工的关爱是对员工行为的“激发”。如果用驾驶汽车来比喻，规章制度更像踩“刹车”，管理者对员工的关爱更像踩“油门”。做好员工激励，应当多踩“油门”，少踩“刹车”。

1.2.3 建立信任：你犯错我也相信你

问题场景



问题拆解

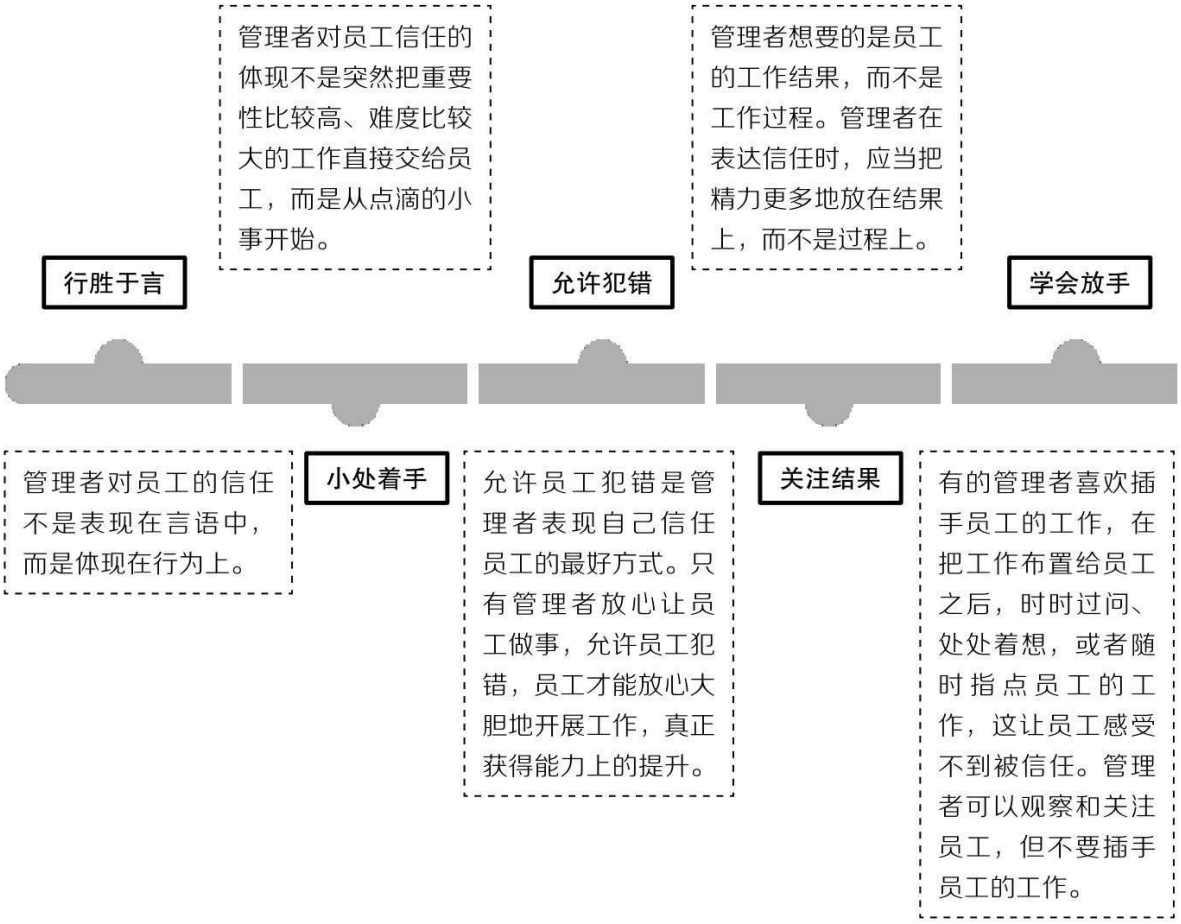
员工是否犯错不是最关键的，员工是否尽全力才是最关键的。管理者因为担心员工犯错，所以不给员工分配工作任务，这不仅是管理者不懂工作分工与授权的表现，也是对员工不信任的表现。员工感受不到管理者的信任，无法获得认同感，可能会挫伤员工的自尊心，减少员工的归属感，从而让员工产生对工作的倦怠感，甚至可能造成团队“貌合神离”。

工具介绍

建立信任

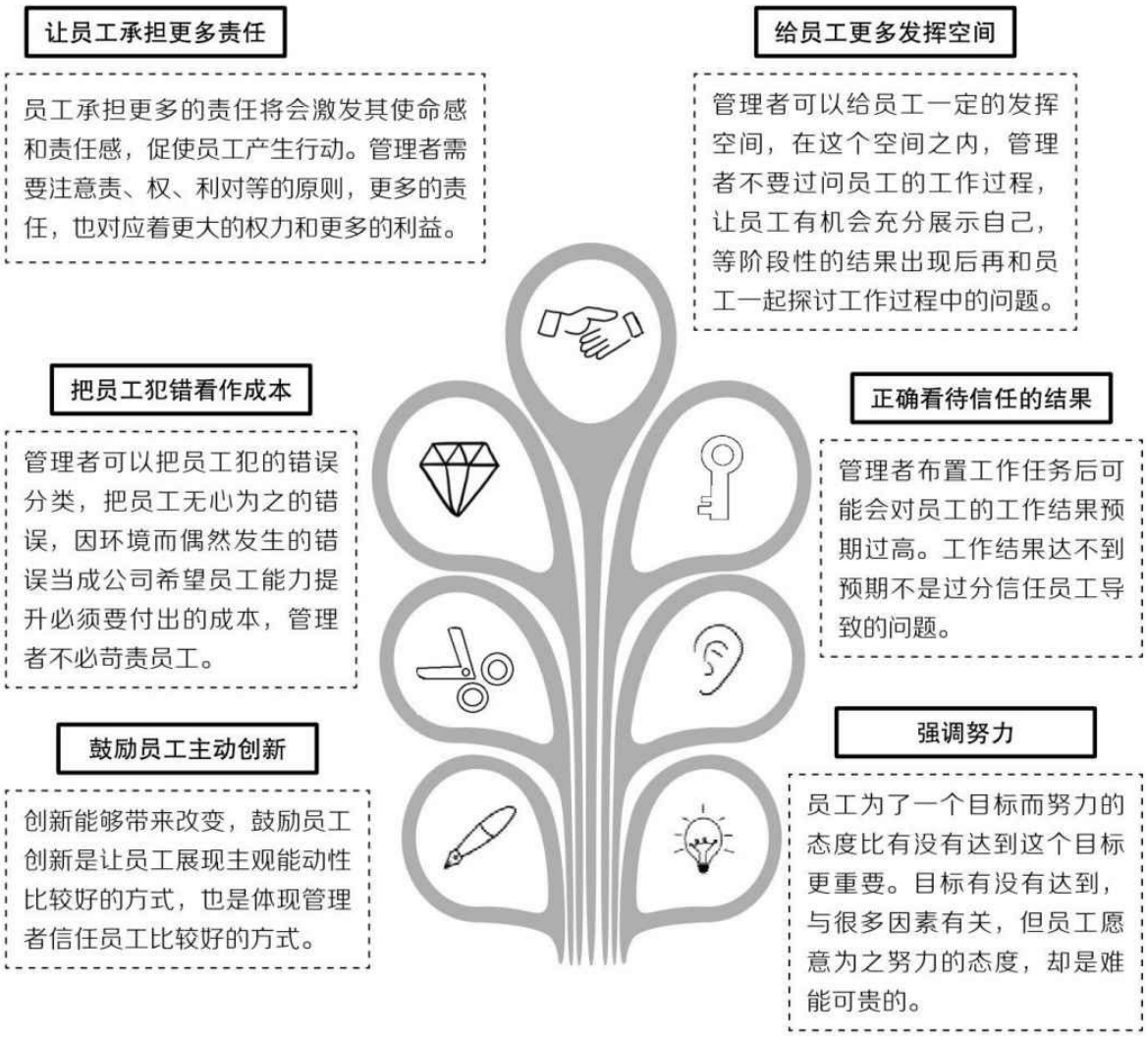
每个人都期望得到别人的信任，这种期望在上下级关系中表现得更加明显。信任会激发员工的使命感，从而激发员工完成任务的责任感。员工如果能感受到自己被管理者信任，那么将会发挥更高的工作积极性，愿意为公司付出更多。感受到管理者信任的员工会担心自己辜负管理者的信任，所以会想办法尽最大的努力，用更好的成绩来证明自己值得被信任。

管理者与员工建立信任的**5**个细节



[应用解析]

管理者如何体现对员工的信任



小贴士

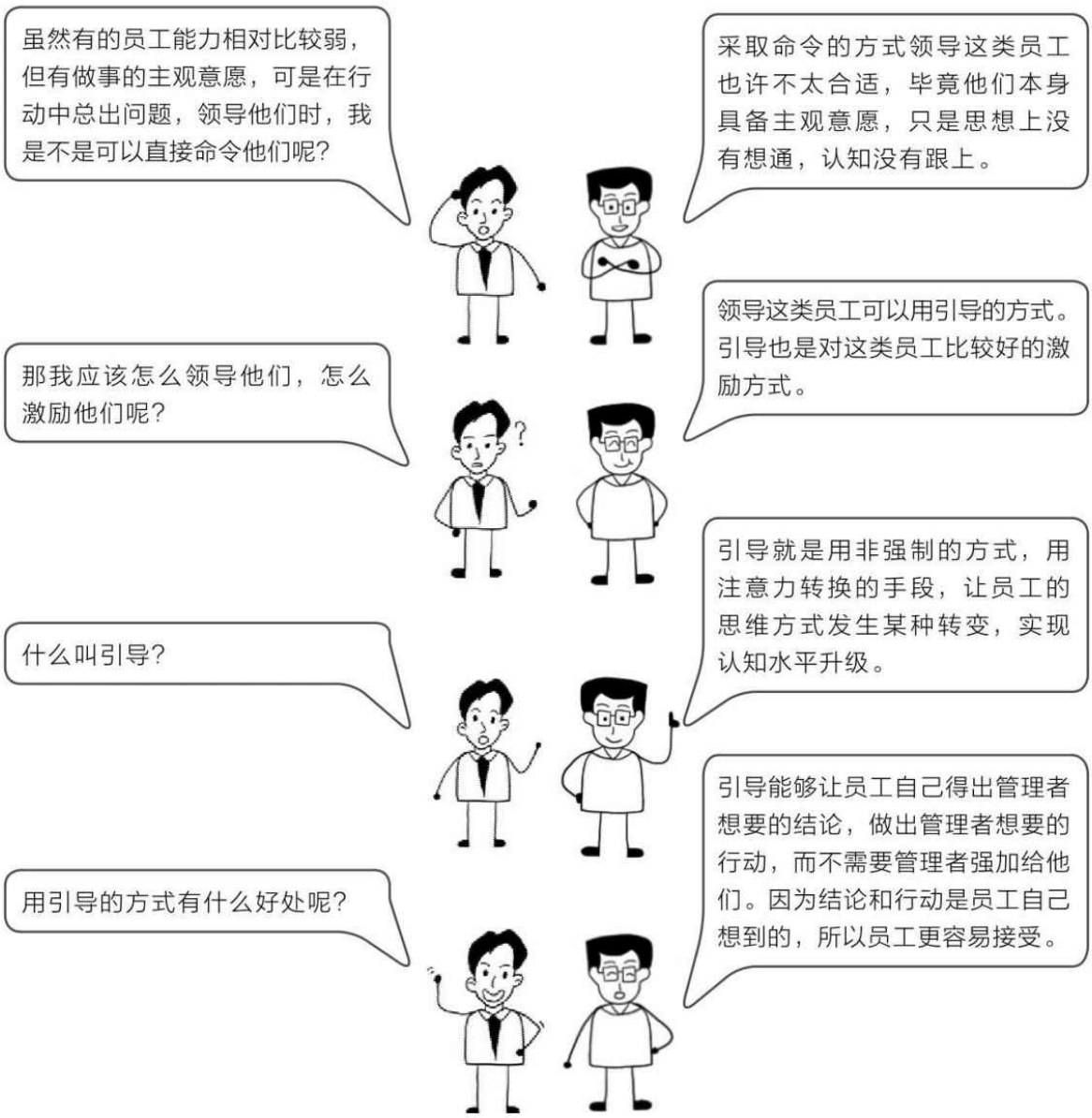
有一种说法—管理者给员工什么，都不如给员工信任。管理者信任员工是“以人为本”管理理念的体现，它符合员工追求信任的心理诉求，可以帮助员工建立自信心，是员工进步的动力。信任有利于激发员工的工作热情，增加员工的忠诚度，降低员工的离职率。与员工建立信任的关键，不是管理者自己认为自己信任员工，而是要让员工真切地感受到自己被管理者信任。

1.3 领导方式

根据保罗 • 赫塞（Paul Hersey）和肯尼思 • 布兰查德（Kenneth Blanchard）提出的情景领导理论（Situational Leadership Theory,SLT），由于员工的成熟度不同，管理者对员工的领导方式可以分成4种，分别是指示、引导、参与和授权。其中，对员工有激励性的领导方式是引导、参与和授权。

1.3.1 实施引导：没有什么不可以

问题场景



问题拆解

没有人喜欢被命令的感觉。在管理者领导员工的方式中，用强制命令的方式让员工做事对主观意愿较差、能力也相对较弱的员工也许是适合的，但对其他类型的员工来说，这种方式的效果比较差，也很可能有负面效果。

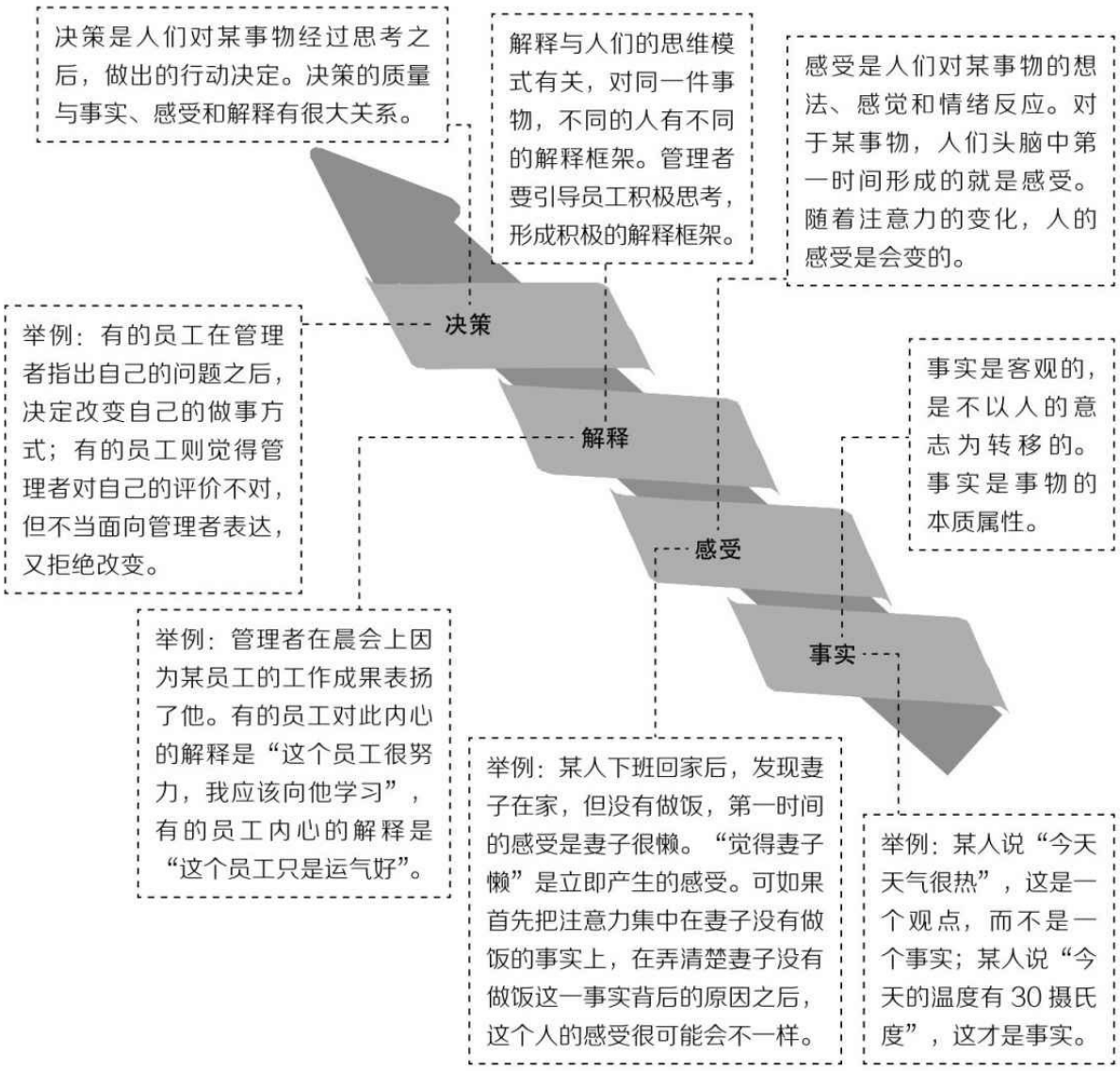
实用工具

工具介绍

ORID 引导法

对有行动意愿，但暂时能力较弱的员工，管理者可以采取引导的方法。ORID引导法（焦点呈现法）就是管理者引导员工的有效工具。ORID的含义分别是实践（Objective,O）、感受（Reflective, R）、意义（Interpretive,I）、行动（Decisional,D）。管理者可以对员工采取ORID引导法，引导员工做出某种行为。

ORID引导法

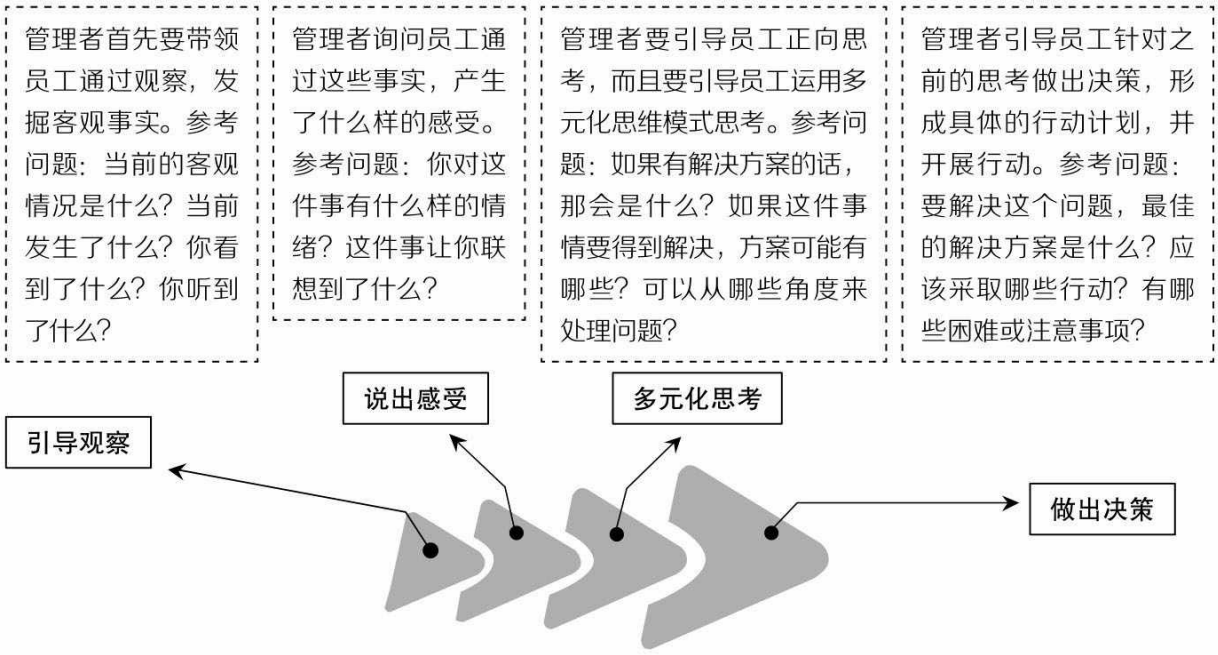


[应用解析]

ORID引导法实施案例



ORID引导法的实施步骤



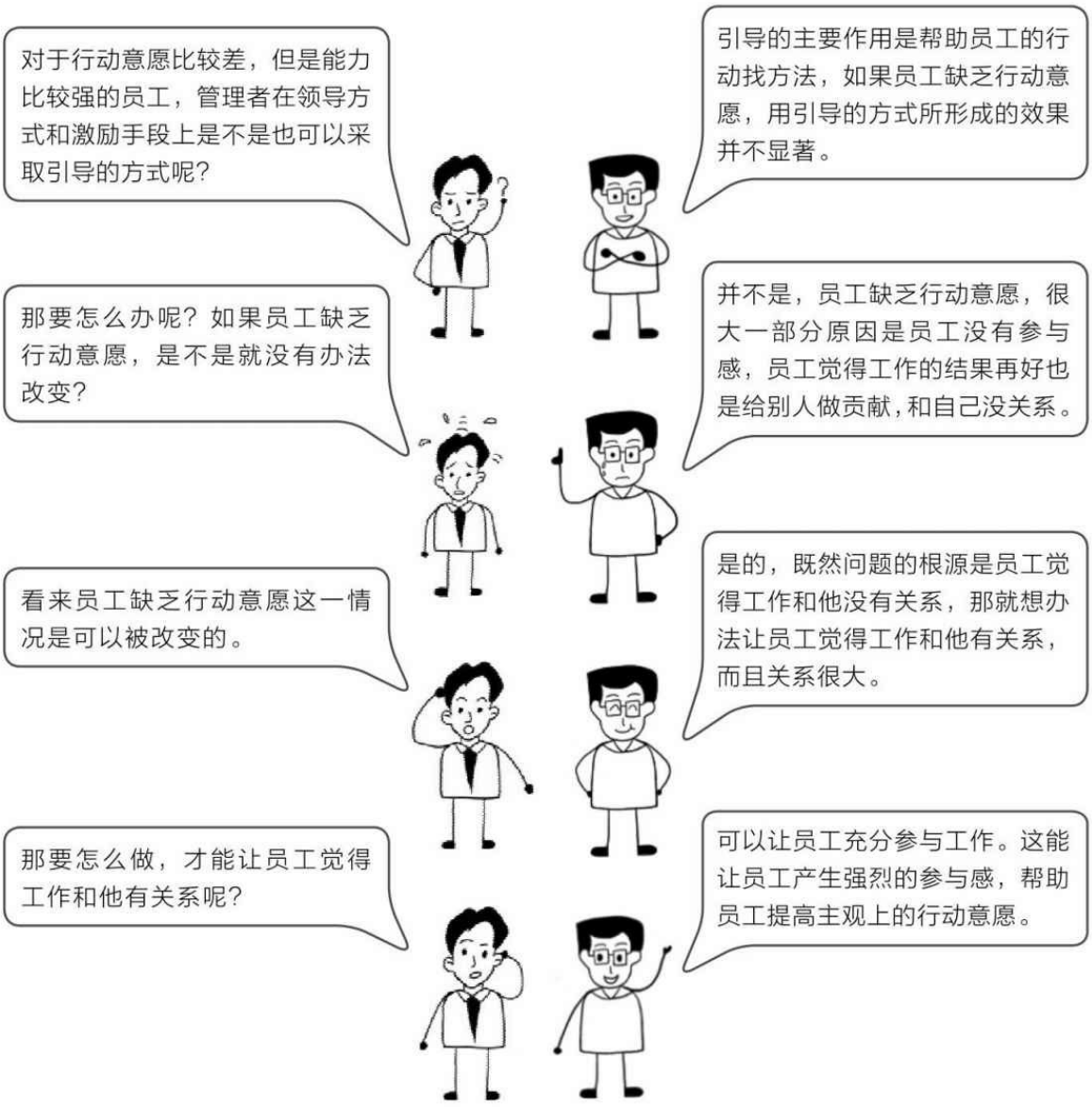
小贴士

管理者在运用ORID引导法对员工实施引导时，如果员工一直偏向消极思维，认为“不可能”，管理者应当引导其思维由消极向积极转变，用“如果可能，应该怎么做”来代替“不可能”，从而打破员

工的思维障碍，把思维聚焦在解决方案上，而不是问题、困难或感受上。让员工养成“为行动找方法，不要为不行动找借口”的思维习惯 。

1.3.2 员工参与：我想和你一起玩

问题场景



问题拆解

当员工有能力，但缺乏主观行动意愿时，很多传统的激励方式都将失去效果。问题的根源在于员工认为行动结果与自己没有关系，所以就缺乏行动意愿。管理者可以通过让员工充分参与工作，提升员工的参与感，让员工产生责任感和积极性，从而改变这种情况。

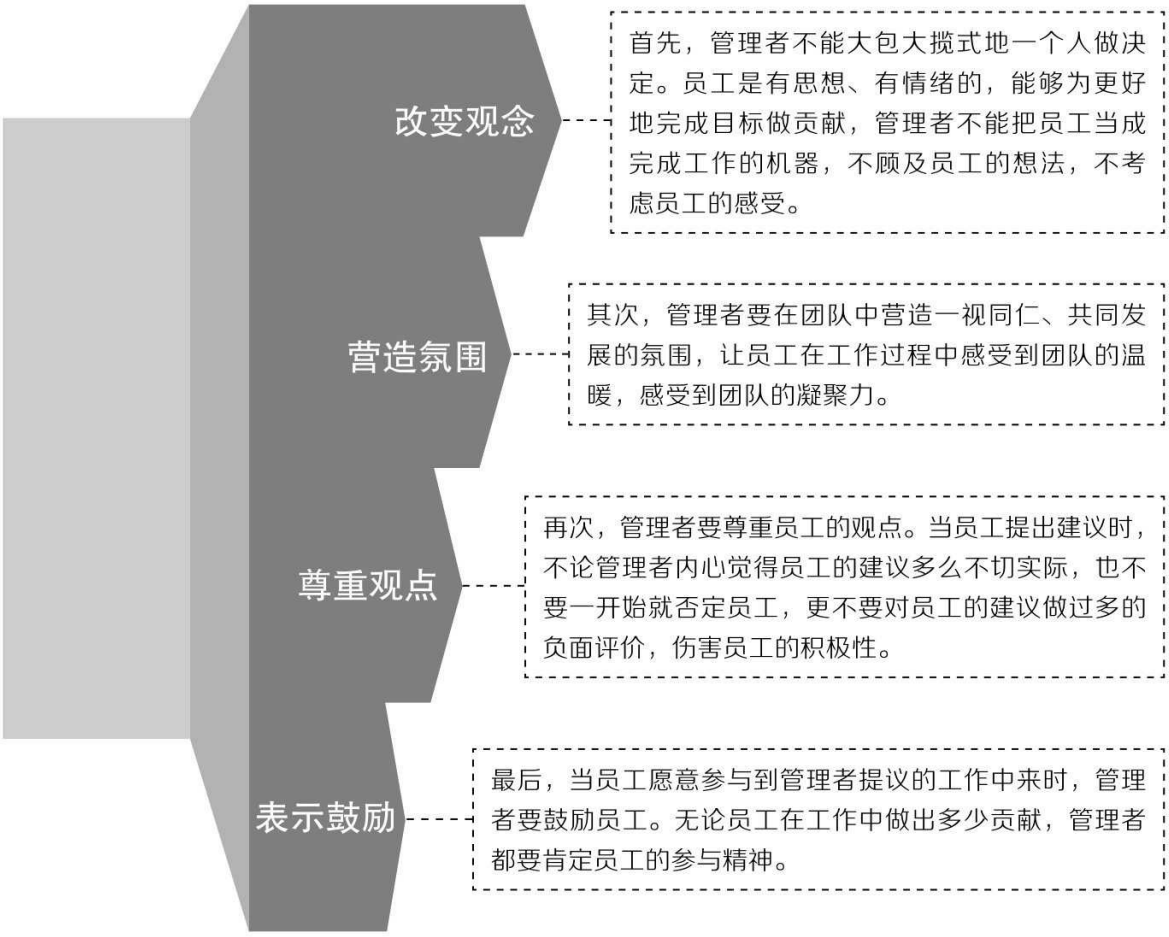
实用工具

工具介绍

员工参与

员工参与指的是让员工参与到与其关联工作的计划、组织和决策中来。员工参与有助于员工了解工作的全貌，看清工作的价值和意义。管理者要想让员工觉得工作和自己有关系，不一定要通过物质激励才能实现。当员工深度参与到某项工作中时，发现自己的决策能够影响工作的成败，工作结果能够证明自己的能力，同时也能够让自己得到来自他人的比较高的评价，甚至能够给自己带来某种荣誉的时候，员工将产生比较强的使命感和责任感，有助于员工积极主动地投入工作。

管理者让员工参与的**4**个细节



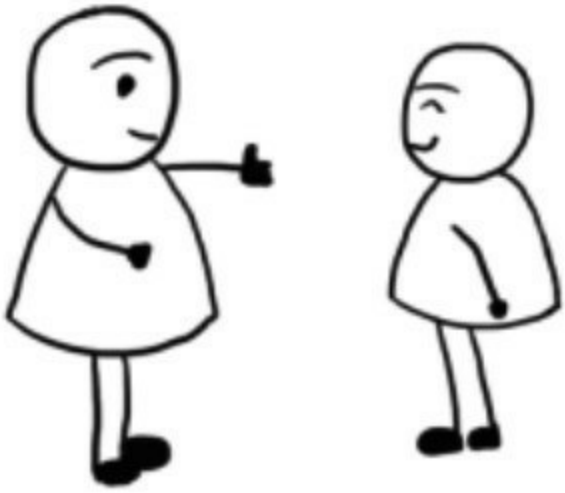
[应用解析]

管理者如何让员工充分参与保持内部信息互通



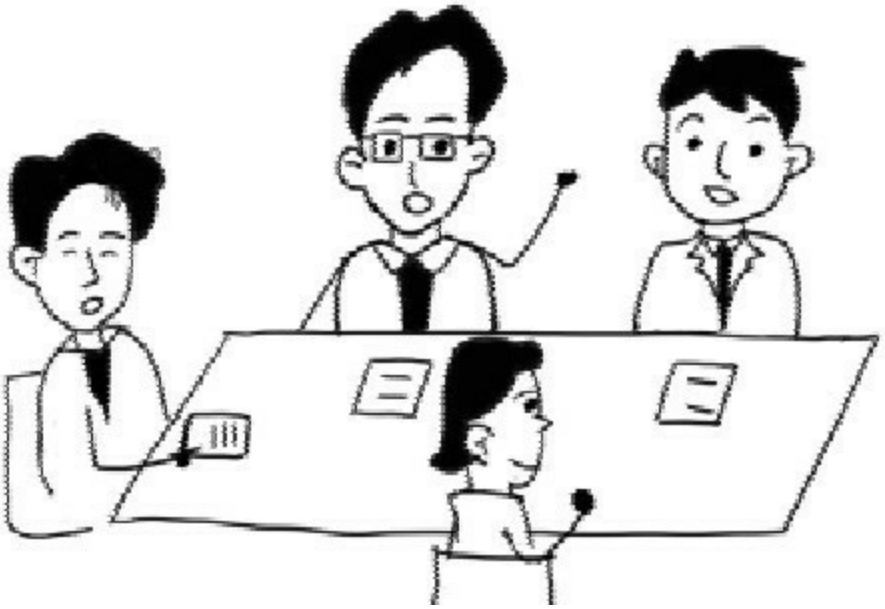
除非是敏感或保密信息，管理者让员工了解工作背景的相关信息不仅有助于员工参与，而且有助于员工更好地完成工作。

鼓励员工说出自己的想法



管理者要鼓励员工说出自己对工作的想法。无论员工说出的想法是否有价值，管理者都要肯定员工提出想法这一行为本身。对有价值的想法，管理者应给予公开的表扬或奖励。

鼓励员工参与决策



在条件允许的情况下，管理者在做工作决策时，应尽可能让员工参与。这不仅能有效激励员工，而且能够通过了解不同的决策意见，让决策更有效。

构建共赢的公司文化



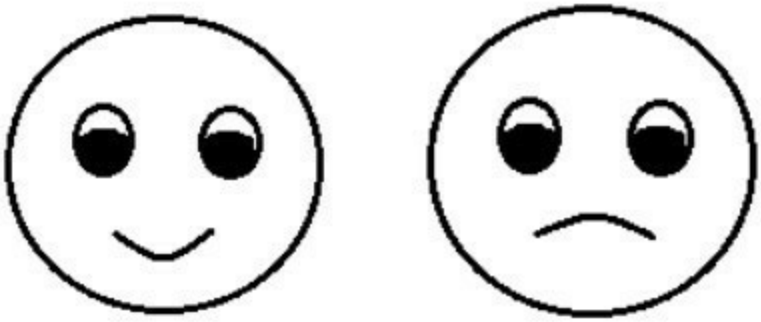
公司文化影响着公司的氛围，影响着员工的行为。共赢的公司文化能够让员工感受到参与工作之后与团队一起成长的感觉，体会到价值感和意义感。

强化员工的思想教育



管理者除了鼓励员工之外，对员工进行思想教育同样非常关键。管理者要在平时的工作中通过各种培训学习的形式，培养员工爱岗敬业的精神和团结协作的态度。

实施必要的正负激励



有的员工可能一开始意识不到参与对自己的价值，不愿意主动参与。这时候，管理者可以运用正负激励的方式，先引导员工参与，对参与的员工实施正激励，保证其持续参与。

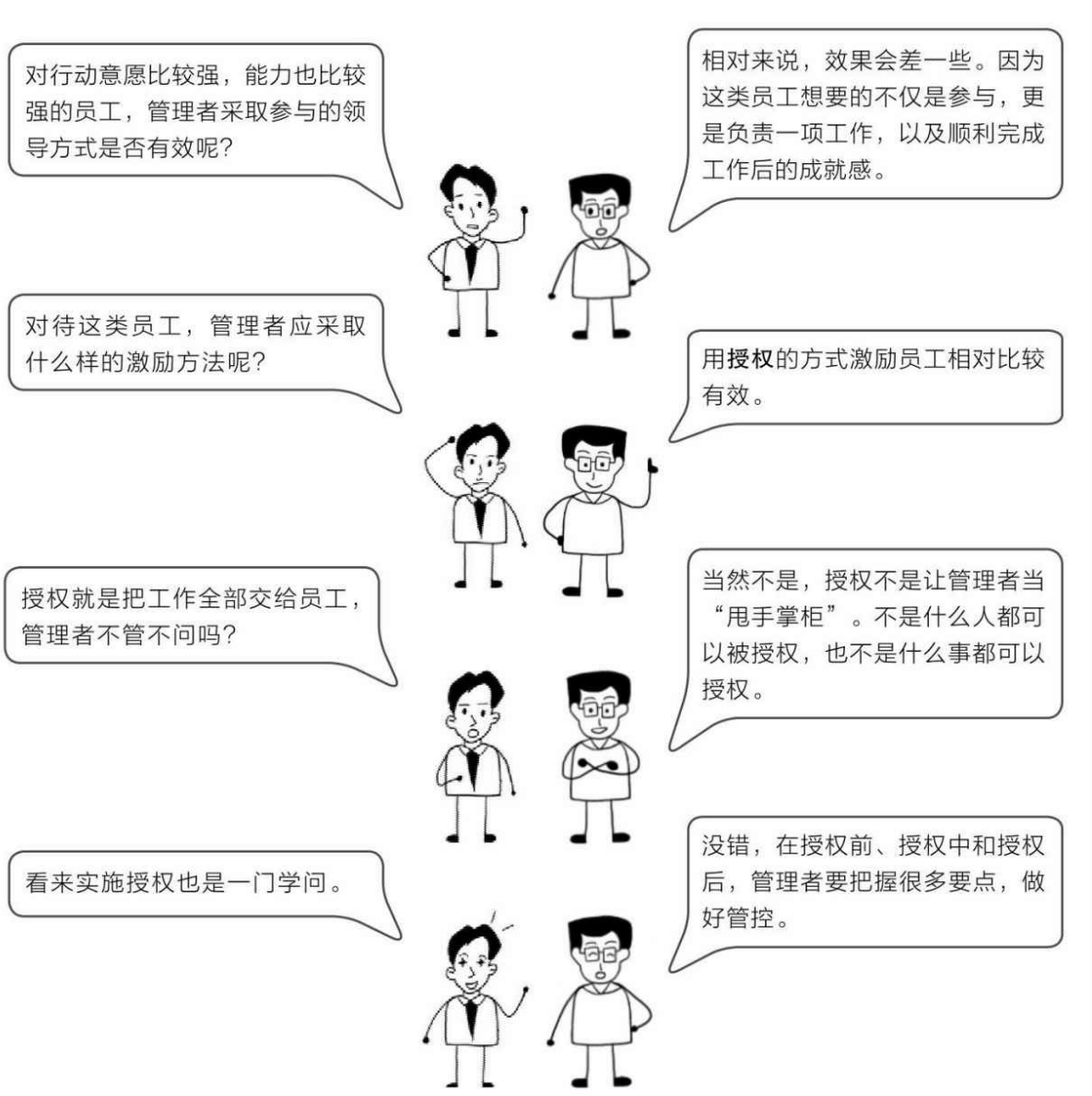
小贴士

员工工作时的心情直接影响着工作效果。心情愉悦的员工思想通常比较积极，不会把工作当成“差事”，不会过多关注工作中的困难，其工作效率和工作质量都很高。员工参与，也是改善员工心情的有效方法。另外，员工参与有助于激发员工的潜能，让员工发挥

出更大的价值。

1.3.3 有效授权：你能够做得更好

问题场景



问题拆解

行动意愿和能力都比较强的员工最期望有机会展示自己，这类员工具备一定的安全感，更加追求存在感和满足感。管理者对员工进行工作授权，代表着管理者对员工的信任，这一方式对员工有比较强的激励性。但工作授权不能随意实施，管理者要想让工作授权有效，则需要有一定的管控机制。

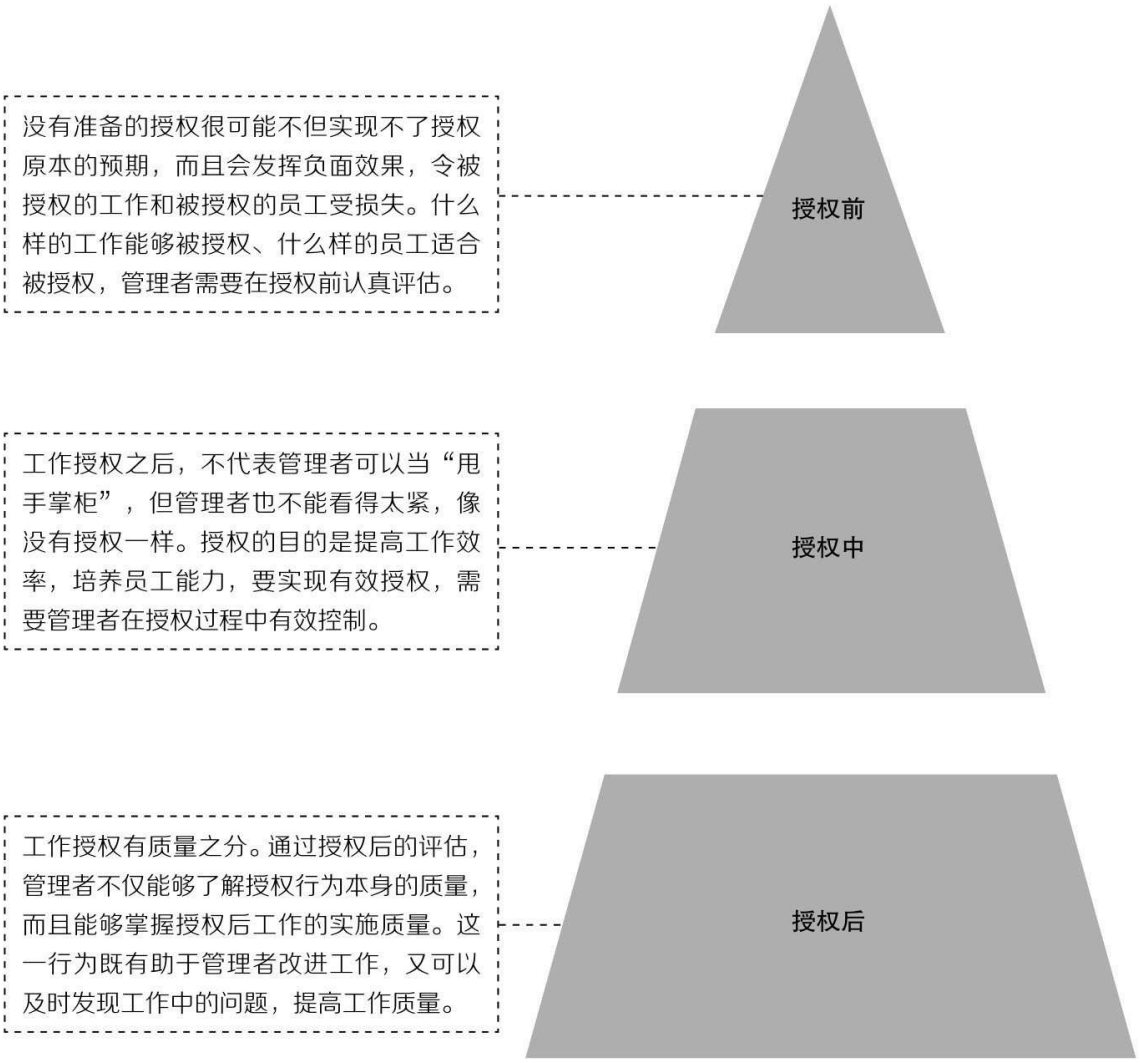
实用工具

工具介绍

有效授权

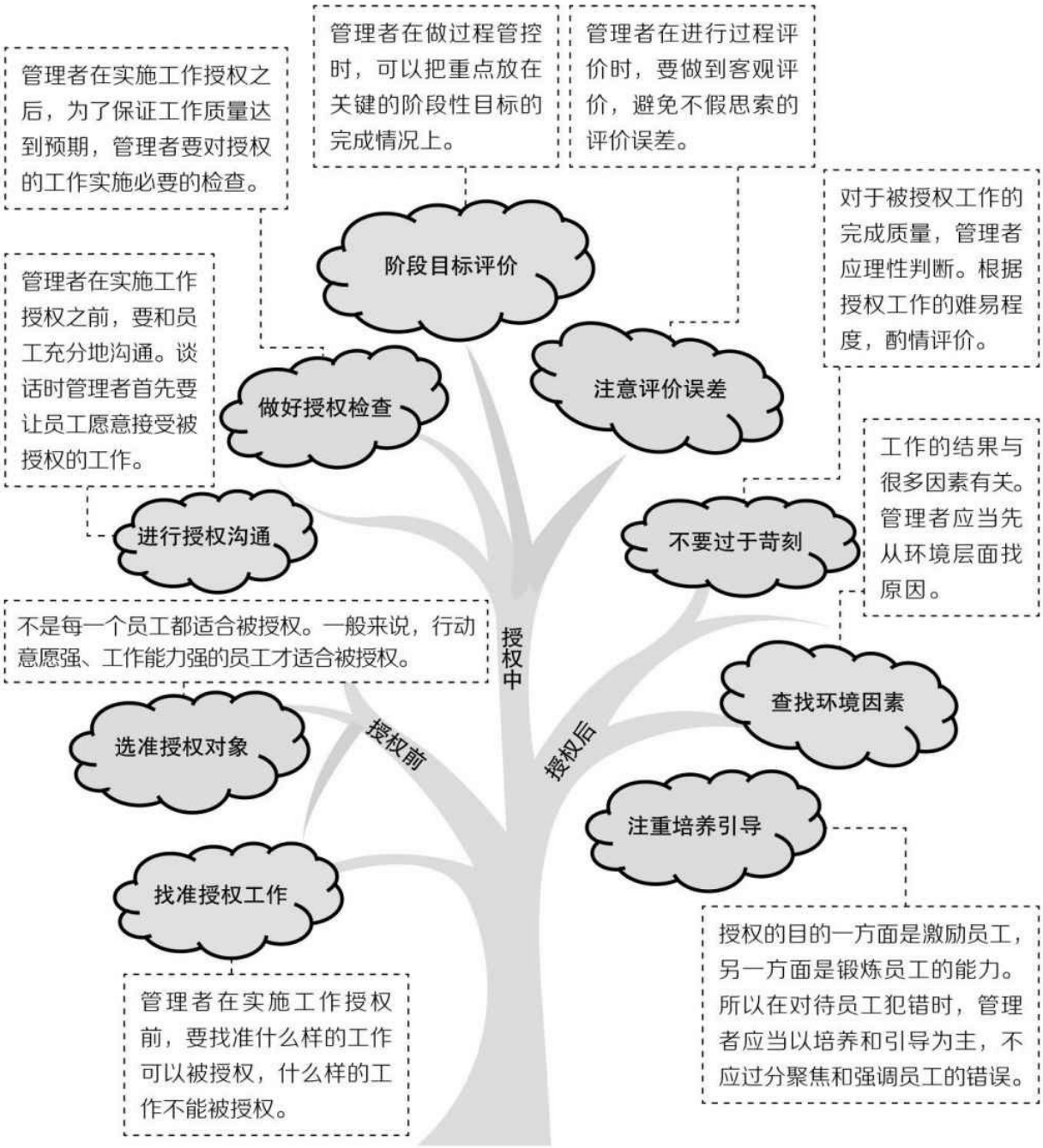
授权，就是管理者将自己的部分职权授予员工行使，让员工在一定的职责范围内，全权进行工作，同时管理者对员工在该职权范围内的工作结果承担责任。授权是一套管理行为组成的过程，而不是一种简单的行为。有效的工作授权，分为授权前的准备、授权中的控制和授权后的评估。

管理者授权给员工的**3**个细节



[应用解析]

管理者如何有效实施授权



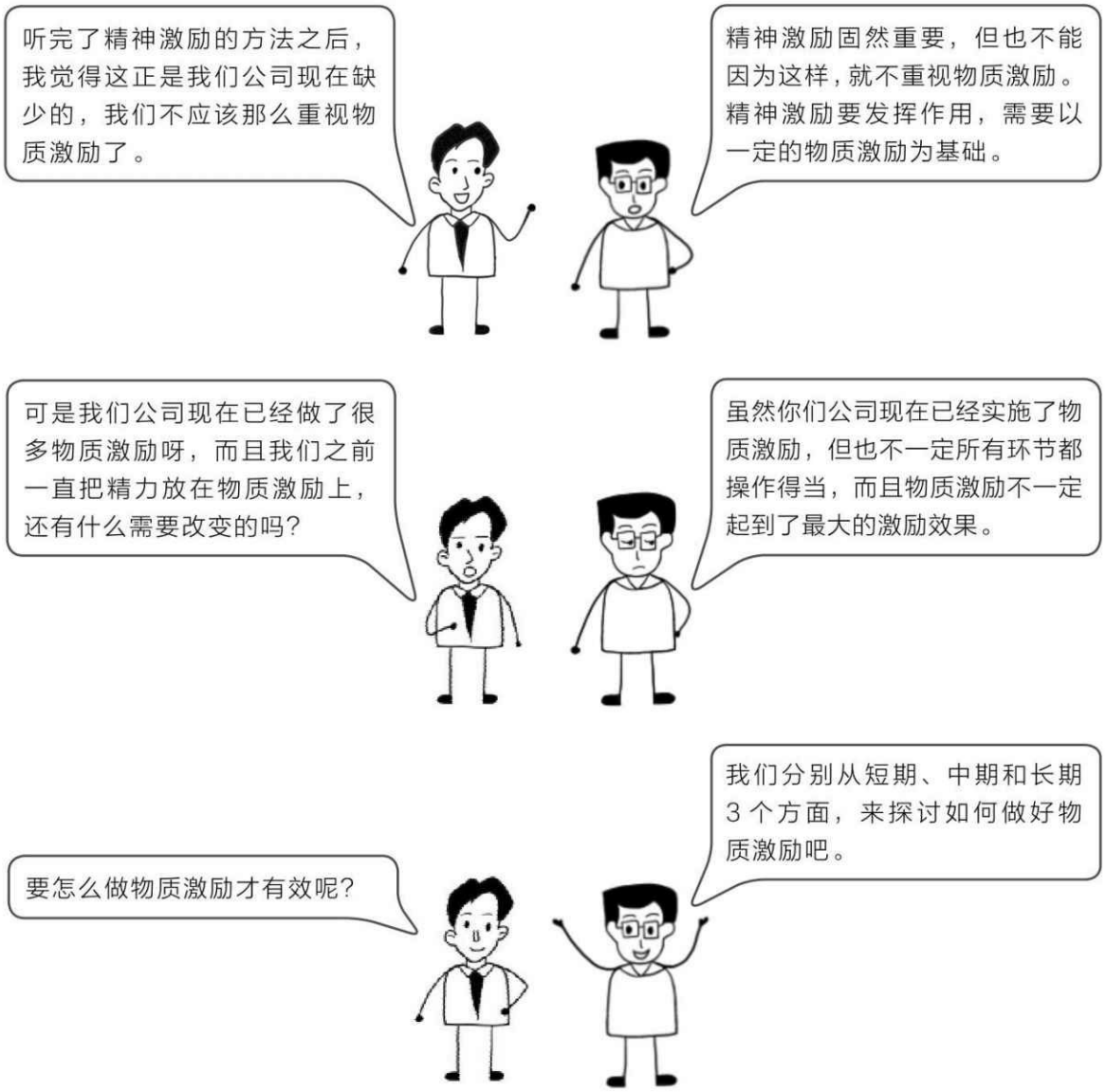
小贴士

除了没有掌握授权的方法之外，管理者不愿意授权的原因主要是管理者的心理因素。管理者很容易觉得“这项工作只有我才能做好，给员工做很可能出问题”。因此，授权的第一步，是管理者要

做好心理建设，跳出自己的权力舒适圈，以客观、开放的心态看待工作授权，以循序渐进、逐步尝试的方式开始工作授权。

第2章 物质激励

本章背景



问题拆解

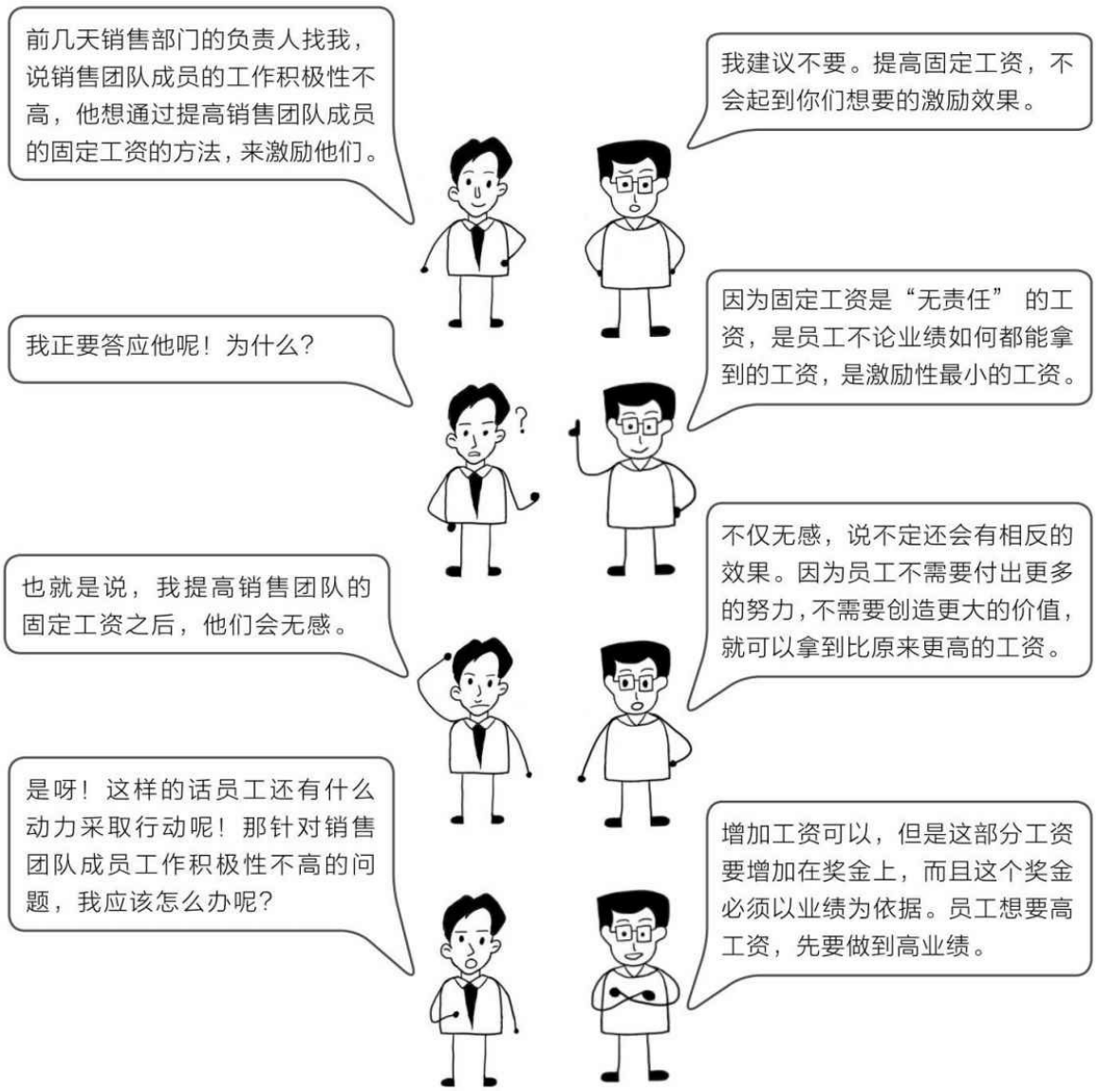
物质激励是让员工在物质需求上得到满足，从而激发员工的积极性、主动性和创造性的一种员工激励方式。物质激励是其他激励方式的基础，需要和其他激励方式配合使用，共同发挥作用。如果没有物质激励，只有其他激励（如精神激励），那么其他激励通常无法起到激励效果。但如果只有物质激励，没有其他激励，物质激励同样很难起到激励效果。

2.1 短期物质激励

短期物质激励，指的是对员工行为有较短周期影响的物质激励方式。短期物质激励的周期一般小于季度，常见的周期长度有天、周或月。常见的短期物质激励形式包括工资、津贴、奖金。

2.1.1 固定工资设计：主要是为了“兜底”

问题场景



问题拆解

固定工资能给员工带来“安全感”，这种“安全感”对公司来说是一把“双刃剑”。一方面，它是员工物质激励的基础，必须要有；另一方面，它会给员工创造一片“舒适区”。在这片“舒适区”内，员工不必做出贡献性的行动也可以获得物质结果。

实用工具

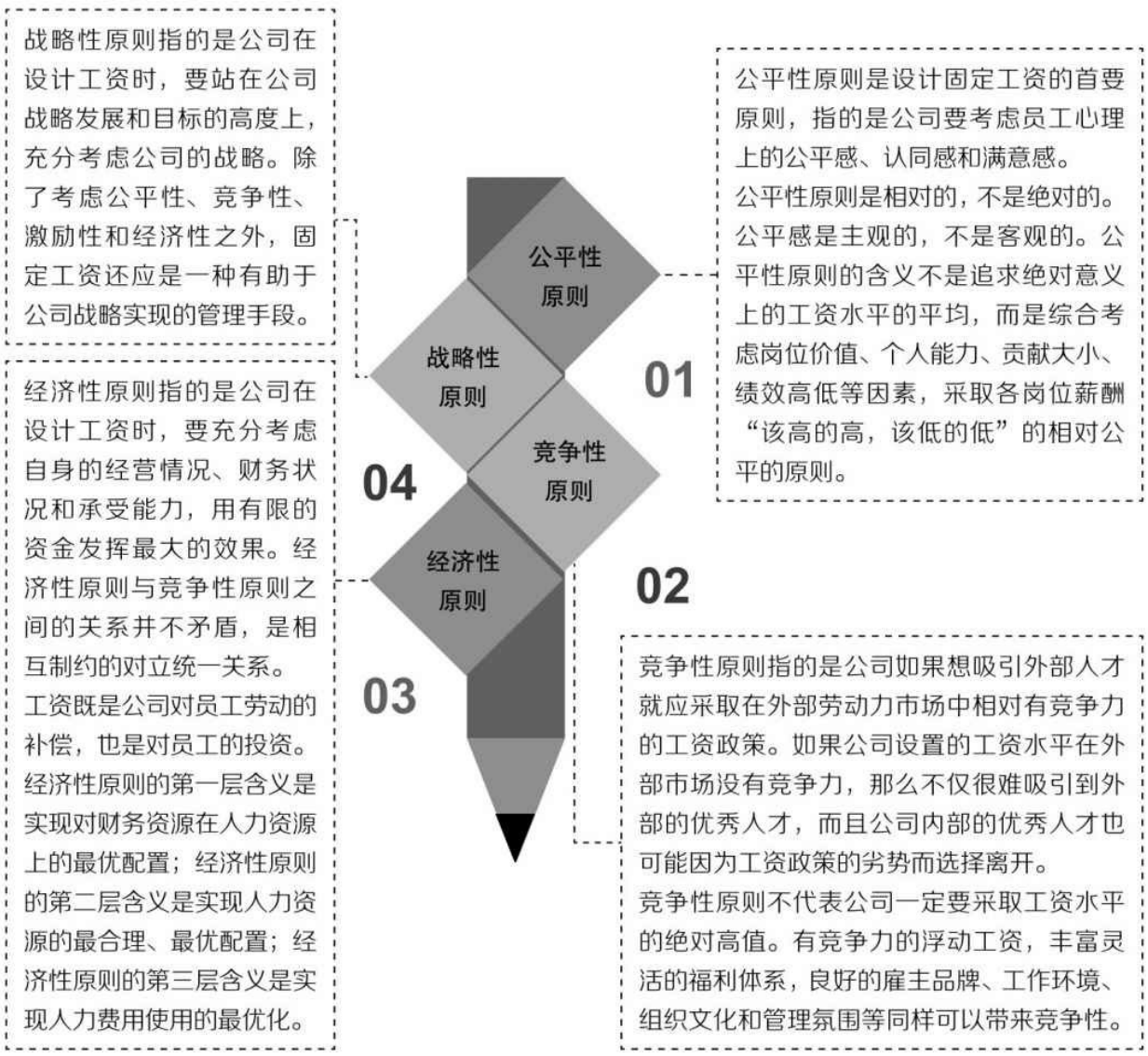
工具介绍

固定工资

固定工资指的是员工在保证出勤且不违反国家相关法律以及不违反公司规章制度规定的前提下，不论员工对工作职责履行的态度、过程、成果如何，员工都可以得到的，体现为货币形式的工资。

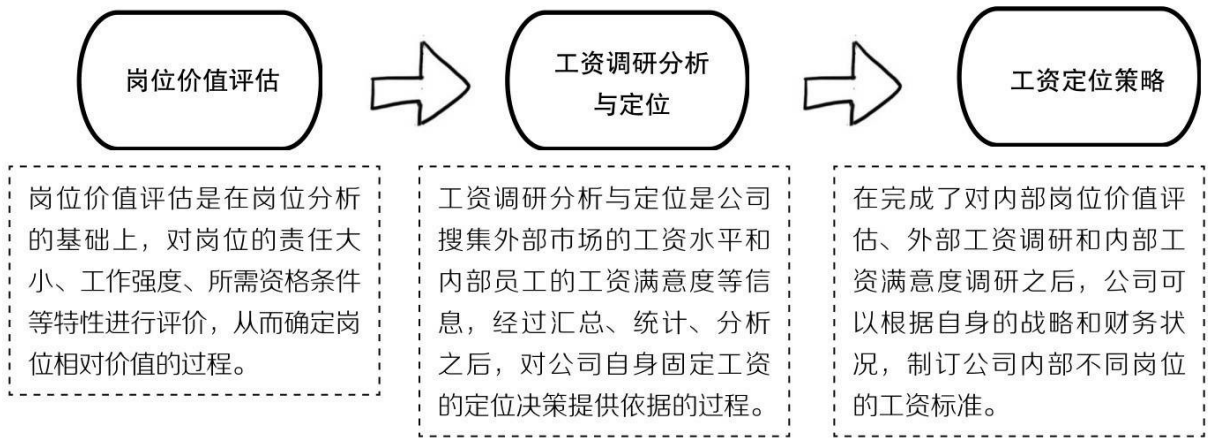
固定工资实际上是员工在最差绩效表现时，公司愿意付出的最高工资。

设计固定工资的4大原则



[应用解析]

固定工资设计流程



制定工资策略时，要考虑的**4**大要素

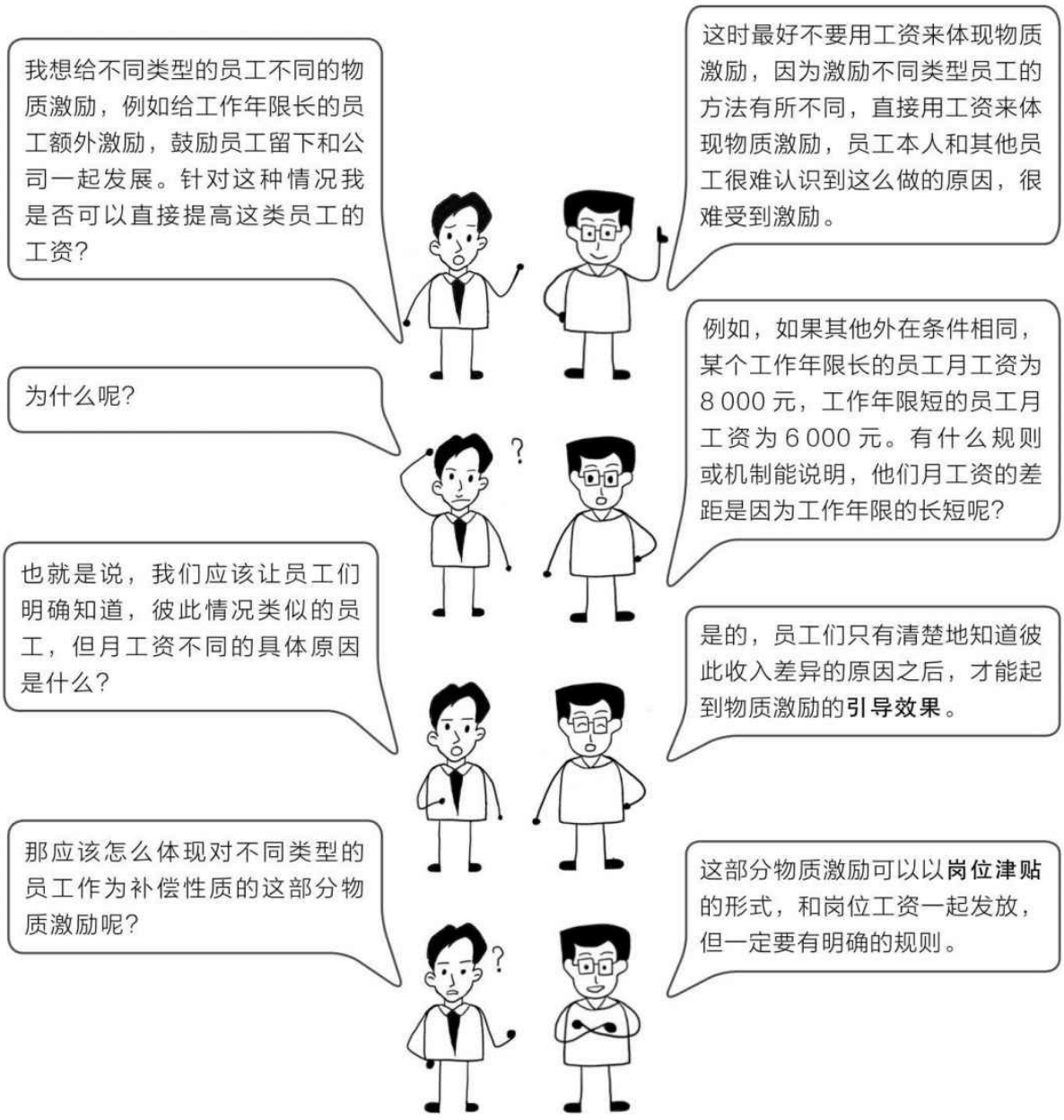


小贴士

固定工资是所有物质激励中激励效果最差的激励方式，但这并不代表固定工资不重要。好的固定工资设计不一定会对员工产生正面的激励效果，但不好的固定工资设计一定会对员工产生负面的激励效果。

2.1.2 津贴设计：补偿的意义更强

问题场景



问题拆解

很多公司把原本属于岗位津贴的物质激励放在工资中，这样做虽然表面上看起来员工每月发放的工资总额与“岗位工资+ 岗位津贴” 相同，但员工本人和其他员工感受不到是什么原因导致了彼此的工资差异，也就不会刻意调整自己的行为。

实用工具

工具介绍

岗位津贴

岗位津贴是公司为了补偿员工在特殊的劳动条件或工作环境下的额外劳动消耗或生活费用等额外支出而建立的一种辅助工资制度。岗位津贴可以按照多种方式分类，如果按管理层次划分，可以分两类：一是从制度或法规层面统一制定的津贴；二是公司自主规定的津贴。如果按照功能划分，可以划分为岗位性津贴、技术性津贴、年功性津贴、地区性津贴和生活保障性津贴五大类。

岗位津贴按照功能划分的五大类



[应用解析]

设计岗位津贴的**4**大注意事项



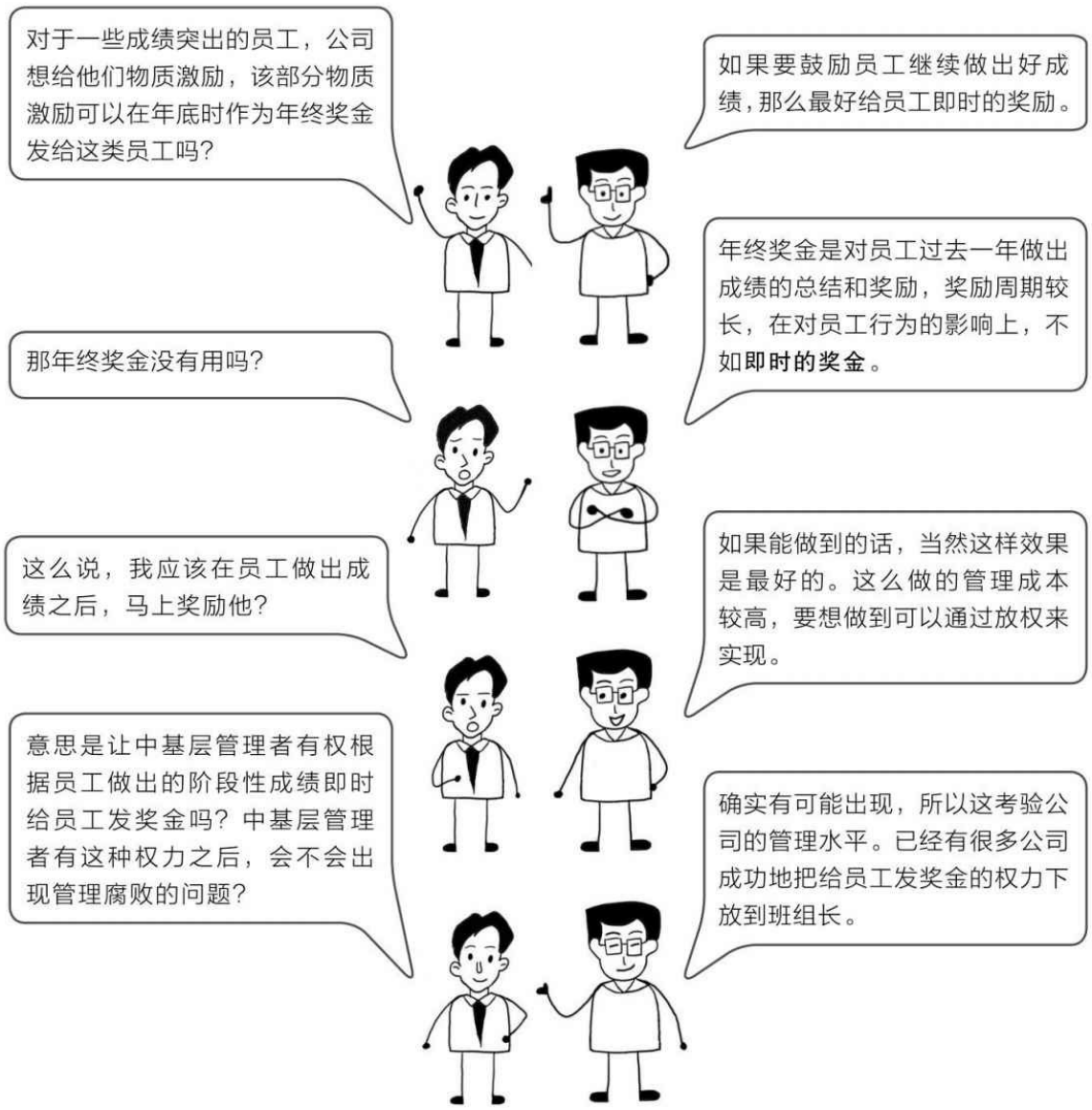
小贴士

岗位津贴的设计应体现该津贴存在的初衷，公司在设计岗位津贴之前，应明确制定岗位津贴的发起、审批、测算、发放等各流程的运行权限；公司在设计岗位津贴时，要避免滥发滥用和平均主

义；公司在运行岗位津贴制度的过程中，应加强监督审查工作，保证岗位津贴起到应有的作用。

2.1.3 奖金设计：要发就不要拖拉

问题场景



问题拆解

很多公司在对员工采取奖金激励措施时存在延期现象。当员工因为某种行为或结果应当获得奖金，却长时间没有得到时，该员工对奖金的感受将会降低，再次产生行为或结果的概率也会降低，奖金将无法起到预期的效果。因此，即时的奖金比延时的奖金具有更好的激励效果。

实用工具

工具介绍

奖金

奖金是用来奖励员工某种行为或结果的物质激励。奖金可以作为短期物质激励，也可以作为中长期物质激励，但一般来说，资金作为短期物质激励时，激励效果更显著。常见的奖金类别有两大类，一类是固定奖金，另一类是浮动奖金。

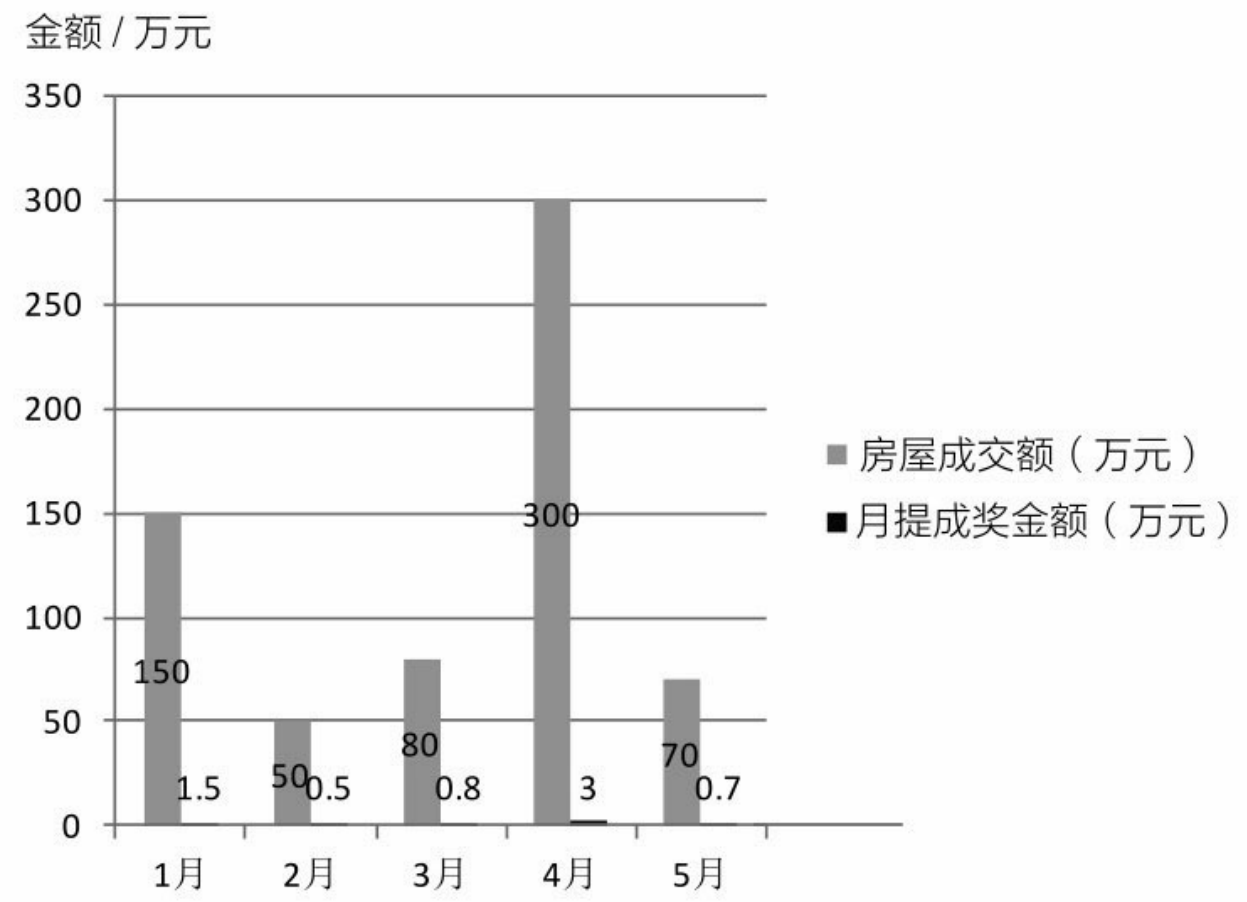
固定奖金一般是计算形式和发放形式都相对固定的奖金。

浮动奖金一般是与公司某项业绩直接相关的奖金，它是为了鼓励员工达到某项业绩目标而设立的奖金形式。所有浮动奖金的计算都可以简单地归纳为这样的公式：奖金 = 基数 ×比例。根据需要，基数可以是销售额、毛利额、成本额、利润额等指标。

2种浮动奖金设计举例

固定比例

固定比例浮动奖金指的是奖金额与业绩增长呈二元线性关系的奖金形式。业绩每增加X个单位，奖金增加AX。



某房地产销售公司规定房产经纪人每月的提成奖金为房屋成交额的1%。某房产经纪人今年连续5个月的房屋成交额和提成奖金额如上所示。

可变比例

可变比例浮动奖金指的是奖金额与业绩增长呈阶梯形或指数型增长关系的奖金形式。当业绩在某个范围内时，奖金比例为A，奖金额等于基数×A；当业绩达到另一个水平时，奖金比例为B，奖金额等于基数×B。

每月汽车销售数量(台)	每台车的提成奖金额(元)
$X < 10$	100
$10 \leqslant X < 20$	200
$20 \leqslant X < 30$	300
$30 \leqslant X < 40$	400
$40 \leqslant X < 50$	500
$50 \leqslant X$	600

某汽车销售公司为了鼓励业务员销售，制定阶梯式的提成奖金制度如上所示。

月份	1月	2月	3月	4月	5月
汽车成交量(台)	35	8	22	28	41
月提成奖金额(元)	14 000	800	6 600	8 400	20 500

该公司某销售人员今年连续5个月的汽车销售量和提成奖金额如上所示。

应用解析

销售业绩类岗位提成奖金设计方法



公司选择“低提成”还是“高提成”需要参考行业、公司、市场、品牌、产品特性、管理体制、客户群体等因素。

提成类型	公司发展阶段	公司规模	品牌知名度	管理体制	客户群体
低提成	成熟期	较大	较高	成熟	稳定
高提成	成长期	较小	较低	薄弱	不稳定

低提成指提成工资在销售人员的整个工资结构中占比较低。“低提成”的奖金设计方法能够稳固和维持公司现有的客户和市场，保持公司的外部稳定，有利于公司平稳发展。

高提成指提成工资在销售人员的整个工资结构中占比较高。“高提成”的奖金设计方法能够激励销售人员开发市场和提高销售的积极性，有利于公司开拓新业务、快速占领市场。

销售提成基数的选择方法的参考如下。

提成基数	公司战略	公司发展阶段	公司经营风险
按回款额提成	稳定经营 降低财务风险 维持现金流	成熟期	较小
按合同额提成	迅速推广应用 快速抢占市场	成长期	较大
按回款额和合同额的结合提成	在维持当前的现金流的基础上创造未来的现金流	成长期	中等

确定销售基数的**3**种方法

（1）按照公司销售的实际回款额计算。这种方式的好处是能够有效避免因销售人员一味地追求销售合同额、发货量或成交量的持续增长，忽略实际到账金额，而造成公司产生大量呆账、坏账等现金流风险。

（2）直接根据销售合同、发货量或成交量的金额提成。例如公司希望发展新业务，希望快速得到市场认可并应用于市场时，这种提成方式比较有效。

（3）将提成分成两部分，一部分按照销售合同、发货量或成交量的金额计算，另一部分按照实际回款的金额计算。这种方式的好处是既考虑了新产品或新业务的拓展，又考虑了公司现金流的风险。

销售提成=提成基数×提成比例−各类扣项

小贴士

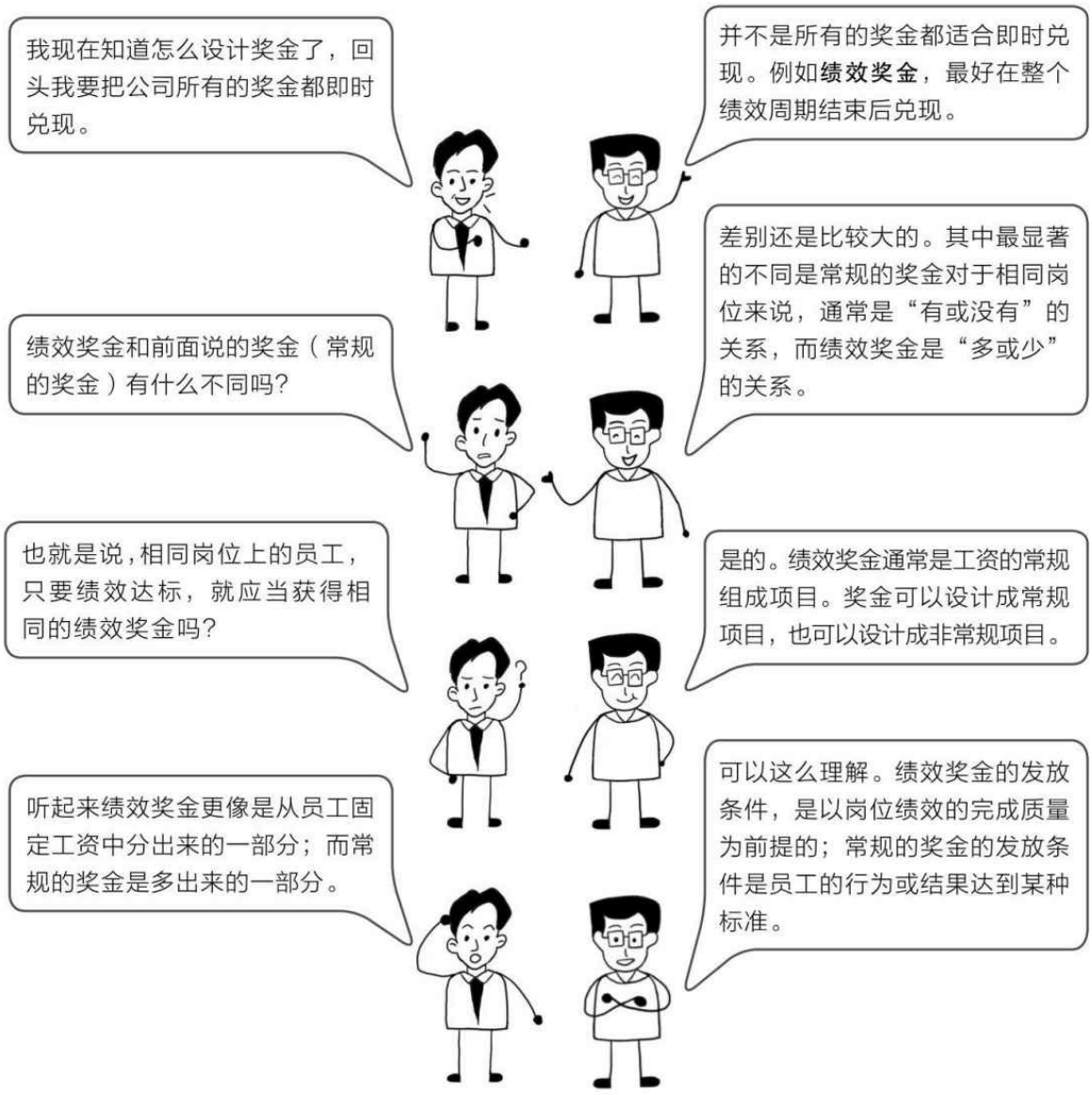
奖金设计的关键有三点：一是让员工知道在什么情况下可以得到奖金；二是当该情况出现时，让员工即时得到奖金；三是让员工感受到奖金机制的稳定性。另外，针对不同的激励目标，公司还可以有目的地设计更多类型的奖金计算方法。

2.2 中期物质激励

中期物质激励，指的是能够综合短期和长期物质激励特点的综合物质激励方式。中期物质激励的周期一般大于等于季度，小于等于年度，常见的周期长度有季度、半年度或年度。绩效奖金、年薪都是常见的中期物质激励形式。

2.2.1 绩效奖金：鼓励拿结果交换

问题场景



问题拆解

常规的奖金与绩效奖金存在的目的是不同的。常规奖金存在的目的是对员工的奖励，是公司基于员工业绩和员工表现，为了鼓励或激励员工，给予员工的物质激励；绩效奖金存在的目的是在日常运营中约束和规范员工的行为，让员工实现公司希望看到的工作目标和成果。绩效奖金更像是一种“押金”，是员工承诺自己能够达到岗位绩效的质押。

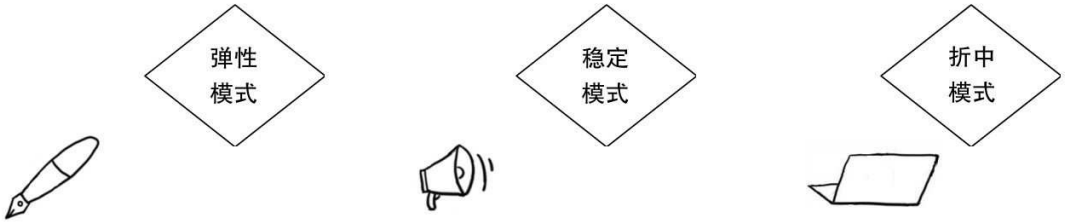
工具介绍

绩效奖金

绩效奖金，也叫绩效工资，是与员工岗位绩效目标的达到情况相关的奖金，员工只有实现预期的绩效目标，才能得到预期的绩效奖金。绩效奖金的设计，有利于公司控制经营成本，让员工的努力、岗位的目标、公司的目标一致；有利于在提高员工满意度的同时，完成公司的绩效。绩效奖金一般与固定工资存在一定的联系。绩效奖金总额一般是固定工资总额的一定比例。

绩效奖金的**3**种设计模式

弹性模式	固定工资 <40%	绩效奖金 >60%
稳定模式	固定工资 >60%	绩效奖金 <40%
折中模式	固定工资 =50%	绩效奖金 =50%



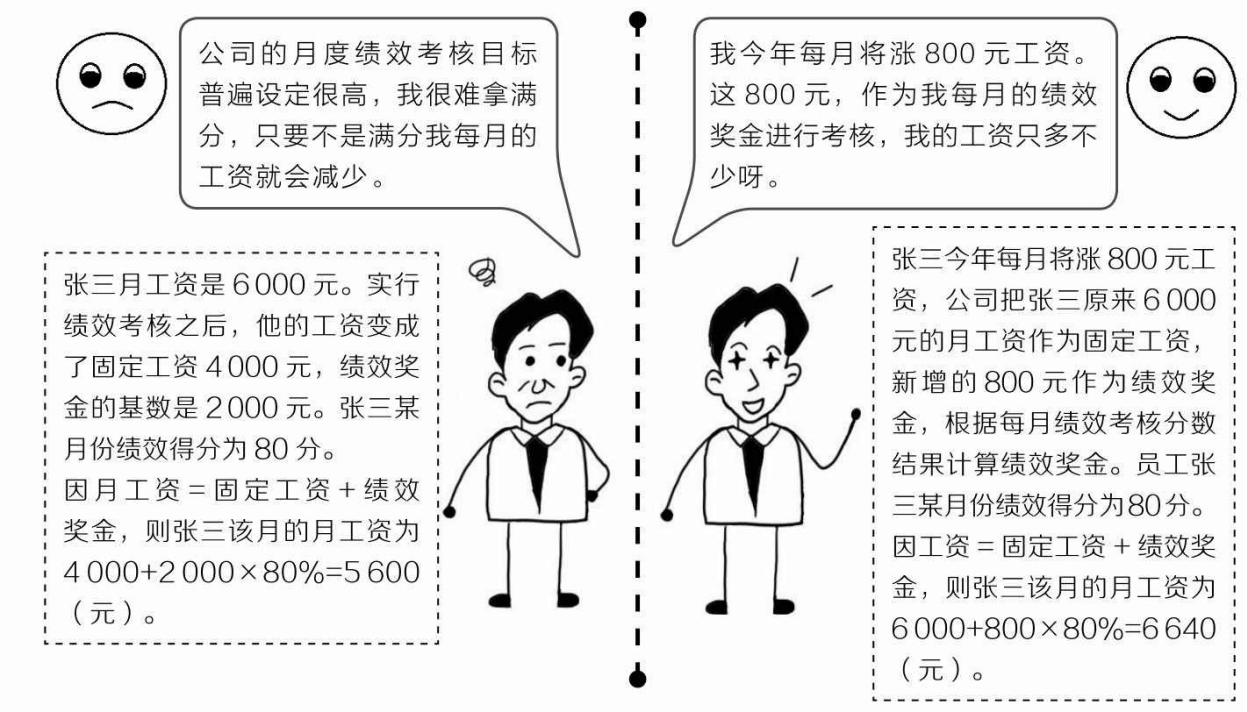
弹性模式通常应用于与公司业绩关联度较高的岗位。例如销售业务人员、总经理、某些岗位的高管等。

稳定模式通常应用于与公司业绩关联度较低的岗位。例如行政助理岗位、财务岗位、人力资源管理岗位等。

折中模式通常应用于经营状况较稳定的公司，以及公司业绩的关联度和岗位人员的能力素质要求并重的岗位。例如技术研发岗位、生产工艺岗位等。

[应用解析]

原本无绩效奖金的公司，设计绩效奖金的方法



某公司员工张三每月的固定工资为4 000元，绩效工资为1 000元，除此之外再无其他收入。该公司规定员工每月的绩效评定结果与绩效工资发放比例以及公司员工张三1月至5月的绩效评定结果、绩效工资与当月应发工资如下所示。

绩效评定结果	绩效工资发放比例
A	100%
B	80%
C	50%
D	0

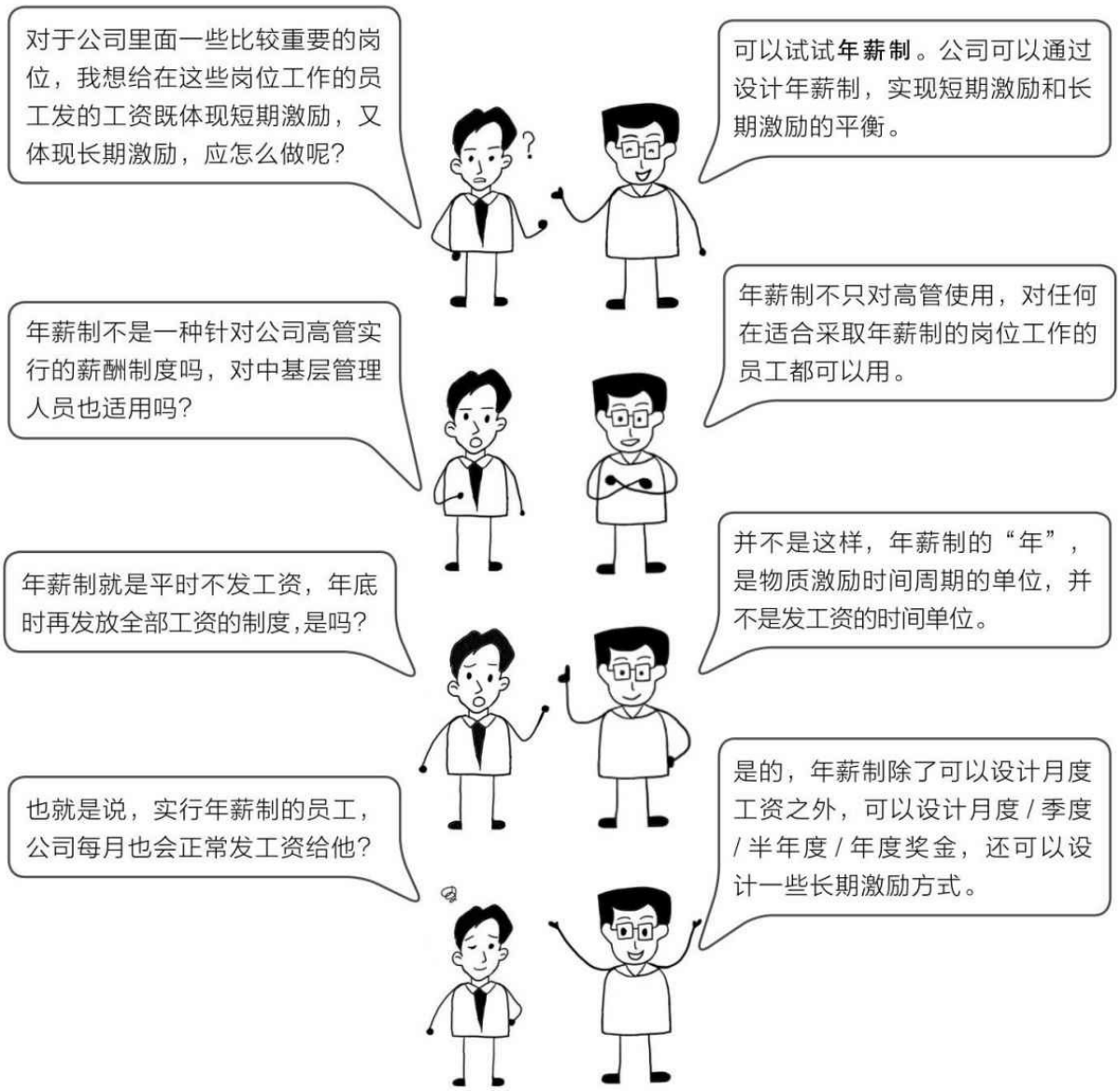
	1月	2月	3月	4月	5月
绩效评定结果	B	A	B	C	A
绩效工资（元）	800	1 000	800	500	1 000
当月应发工资（元）	4 800	5 000	4 800	4 500	5 000

小贴士

绩效奖金不是一用就灵的“万能药”，实施不好可能会增加管理层和员工之间的摩擦，产生负面的激励效果。公司想让绩效奖金发挥激励作用，需要具备以下基本条件：（1）员工具备达到绩效的基本能力；（2）员工相信通过努力就能够达到绩效；（3）员工的绩效结果能够在一定程度上受自己努力程度的控制；（4）公司要具备精准的绩效评价系统，员工的绩效能够被准确、量化地测量；（5）员工相信公司绩效评判的过程是公平、公正、公开的。

2.2.2 年薪设计：短期与长期平衡

问题场景



问题拆解

年薪制原本适用于那些对公司经营业绩影响较大，或具备公司实际经营权，但没有或只小部分享有公司所有权的人员。例如高级管理人员或核心技术人员。随着公司经营管理模式的演变，组织扁平化、组织平台化、组织权力下沉等理念的付诸实施，公司中可以实施年薪制的人员的范围越来越广，年薪制已经逐渐扩散并应用于许多中基层管理者或某些特殊岗位的基层员工。有的公司甚至实行

全员年薪制。

实用工具

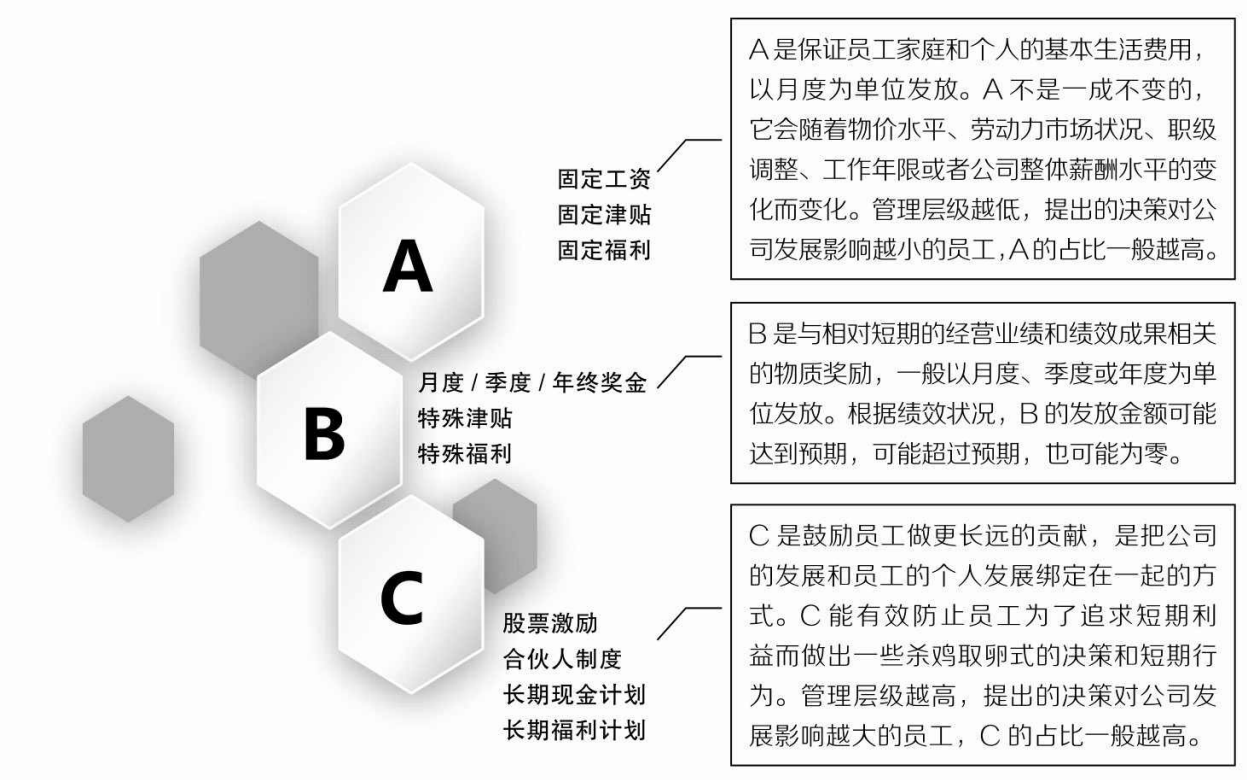
工具介绍

年薪制

年薪制是根据公司的业绩和个人的绩效，以年度为激励单位，对员工实施短期、中期和长期物质激励相结合的薪酬分配模式。年薪制的目的是把员工的个人利益与公司的利益联系起来，让员工发展与公司发展的目标一致。年薪制因为能实现物质激励中短期与长期的平衡，对员工既有激励，又有约束，被广泛应用在公司的薪酬设计中。

年薪制薪酬模式的构成要素一般有三部分。一部分是相对固定的收入A；一部分是定位在员工短期激励的浮动收入B；还有一部分，是定位在对员工较长远的长期激励C。

年薪制的**3**大构成要素



注意：岗位不同、职务不同、层级不同，各部分的薪酬占比也不同。但年薪制的属性决定了它本身就是一种减少固定收入、增加浮动收入的模式。公司既然采取年薪制，那么在原则和趋势上就应当减少A的占比，增加B或C的占比。

[应用解析]

年薪制常见的**5**种模式

特点	准公务员模式	一揽子模式	非持股多元化模式	持股多元化模式	虚拟持股多元化模式
适用对象	公司高级管理人员，尤其是国有公司中临近退休的高级管理人员	通常是某公司或事业部的最高经营管理者	公司的中高级管理人员，关键岗位人才		
适用公司	大型国有公司或对国民经济有特殊战略意义的大型集团公司或其控股公司	期望快速发展的公司，或者面临特殊问题的公司	所有公司	股份制公司	所有公司
薪酬结构	A+C（相对固定的收入+养老金计划）	B（固定数量的年终奖金）	A+B（相对固定的收入+短期激励）	A+B+C（相对固定的收入+短期激励+长期激励）	A+B+C（相对固定的收入+短期激励+长期激励）
激励作用	稳定体面的生活保障以及退休后高水平的退休金保障； 一定程度约束管理者的短期行为	承包式的激励，激励作用较大，但可能引发短期行为； 激励作用的有效性发挥很大程度上取决于考核指标的科学选择和准确真实的判断	将绩效与薪酬直接挂钩，相对传统薪酬模式更具激励性；但缺少激励长期行为的类目，可能导致人才的短期行为，影响公司长期发展	理论上比较有效，形式可以灵活多样，兼顾短期和长期，股票价格的升值可能会使人才获得大额财富；但是实施条件相对较苛刻	把股权的概念引入非上市公司甚至非股份制公司中。利用虚拟的股权机构，以让人才享受股权分配权的方式满足人才长期发展的需要

非持股多元化模式、持股多元化模式和虚拟持股多元化模式是公司采取频率最多、最常见的年薪制模式。三者之间的不同主要体现在长期激励的操作方面。

小贴士

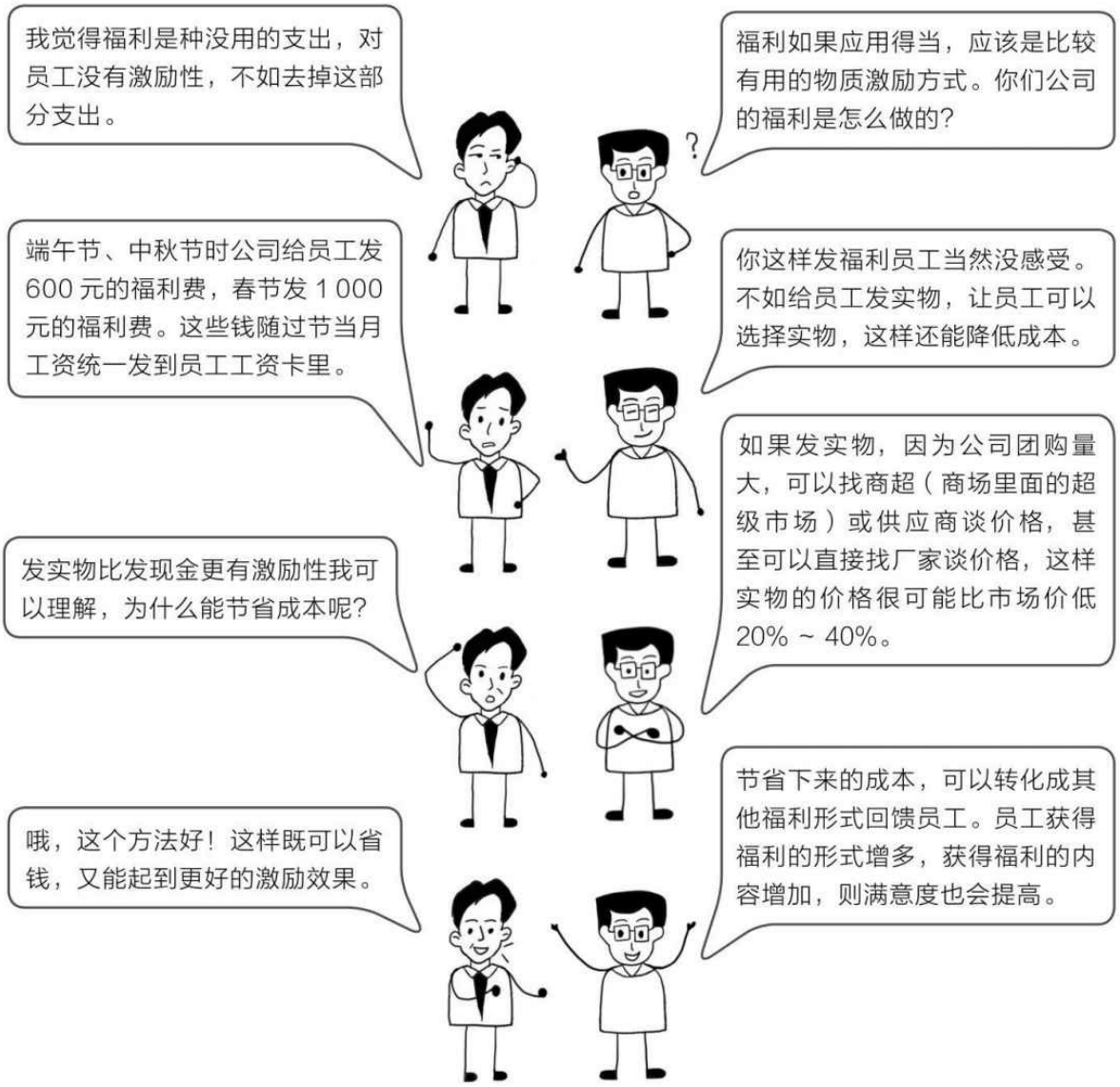
准公务员模式的考核指标一般是公司当年的业绩目标是否达到；一揽子模式的考核指标通常是十分明确的一项或几项指标，例如实现利润、增加销售、减少亏损、资产利润率等；非持股多元化模式、持股多元化模式和虚拟持股多元化模式的考核指标都是根据公司战略和岗位特点制定的。

2.3 长期物质激励

长期物质激励，指的是对员工行为有较长期影响的激励方式。长期激励的实施周期一般大于等于年度，但也有一些长期物质激励虽然是在较短期内兑现，但能起到长期激励的效果。常见的长期物质激励形式包括福利设计、股权激励、合伙人制度。

2.3.1 福利设计：不亚于工资奖金

问题场景



问题拆解

员工福利要真正发挥作用，不是“有没有”“多不多”的问题，也不是“好不好”的问题，而是“用不用心”的问题。所谓“用不用心”，就是公司有没有把福利用到关键点上。

如果把福利用到了关键点上，比较少的成本也能发挥出比较好的激励效果；如果没用在关键点上，再多的成本也发挥不了激励效果。

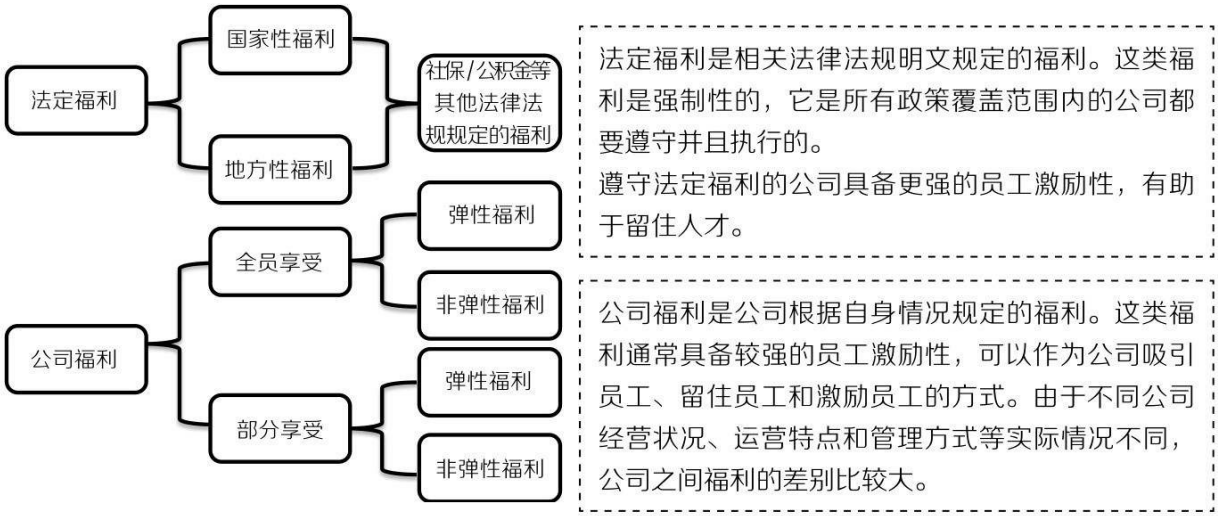
实用工具

工具介绍

福利

员工福利是劳动报酬的间接组成部分，它是在工资和奖金之外，向员工本人或其家属提供货币、某类实物、某个机会、某项服务或某种权利等形式的付出。公司通过为员工提供各类福利，能够更好地吸纳和留住优秀人才，增强员工的凝聚力，增加员工的归属感和满足感，从而提升公司的绩效。公司给员工的福利通常可以分成两大类，一大类是法定福利，另一大类是非法定福利，也叫作公司福利。

福利的分类



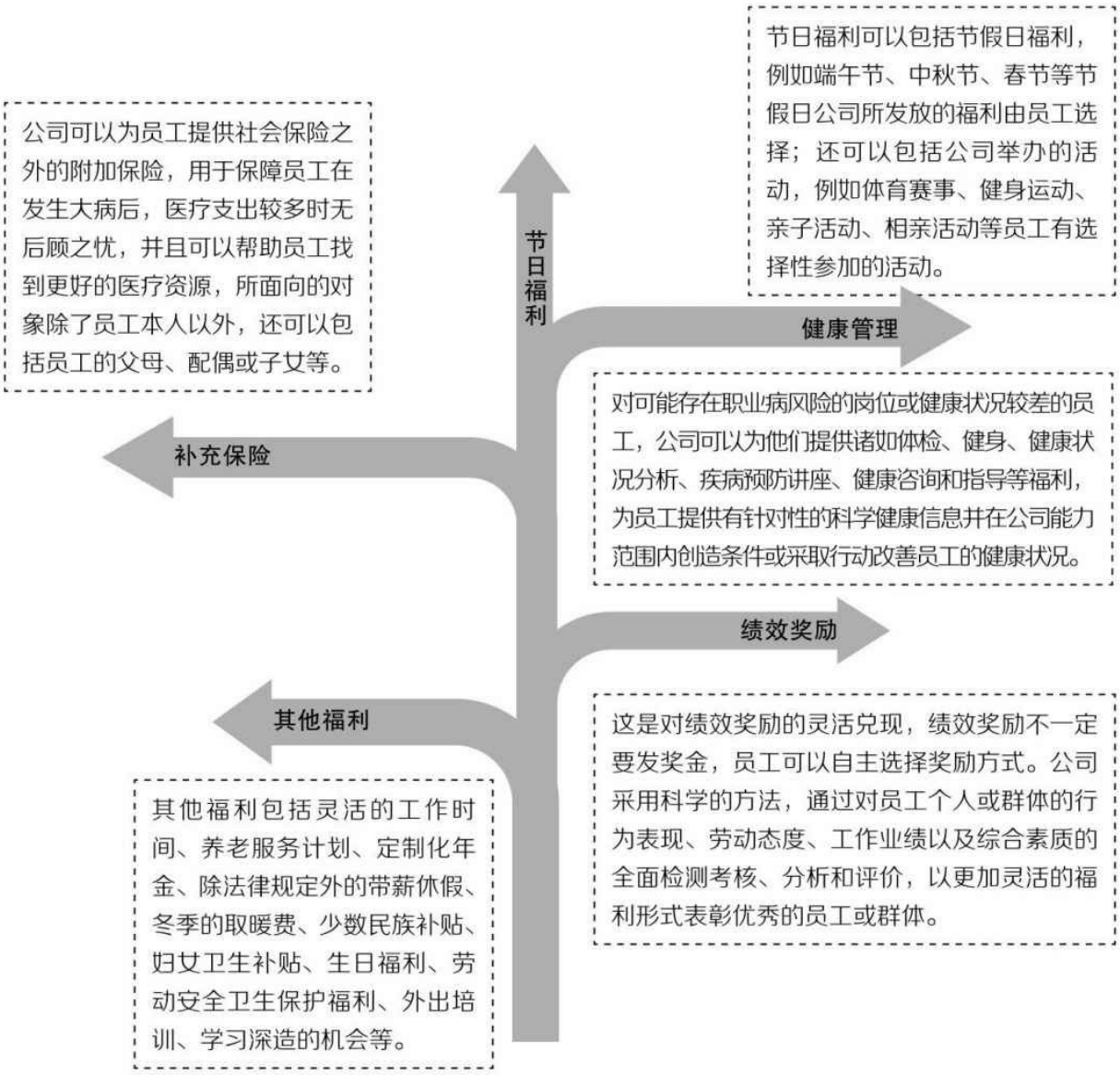
不同类型公司福利设计参考

公司	年人均福利费（参考）	公司福利设计目的	可选的公司福利项目
初创型或衰退型公司	5 000 元以下	保障基本用人数量 规避人才流失	班车、基础培训、岗位轮换、购书学习补助、师徒奖励、补充商业保险、节日礼品、生日礼品、灵活的假期、书报费、员工体检、灵活的工作时间和地点等
成长型公司	5 000 ~10 000 元	吸引人才 留住人才	除可选初创型公司福利项目外，这类型的公司还可选技能培训、拓展训练、补充医疗保险、团队建设费用、防暑降温福利、取暖福利、带薪旅游、婚丧嫁娶病慰问金、员工奖学金等
稳定型或盈利良好的公司	10 000 元以上	稳定人才 传播公司文化	除可选初创型和成长型公司福利项目外，这类型的公司还可选在职教育、出国学习、考证奖励、补充养老保险、低息贷款、健身活动、特别奖励、子女托管或教育、家属附带医疗、疗养、家属慰问金、咨询服务（理财、心理、健康、婚姻等方面）、员工茶点、文化娱乐活动、其他现金补贴等

应用解析

弹性福利设计的常见种类

弹性福利，也叫菜单式福利，是公司给所有员工提供的除衣、食、住、行等通用福利之外，比较个性化的、可选的福利形式。弹性福利可以解决公司为员工提供福利，又无法获得员工认同的窘境。要想提高员工的满意度、忠诚度和敬业度，公司可以根据自身的情况，灵活地为员工提供更多“可选择的菜单”。

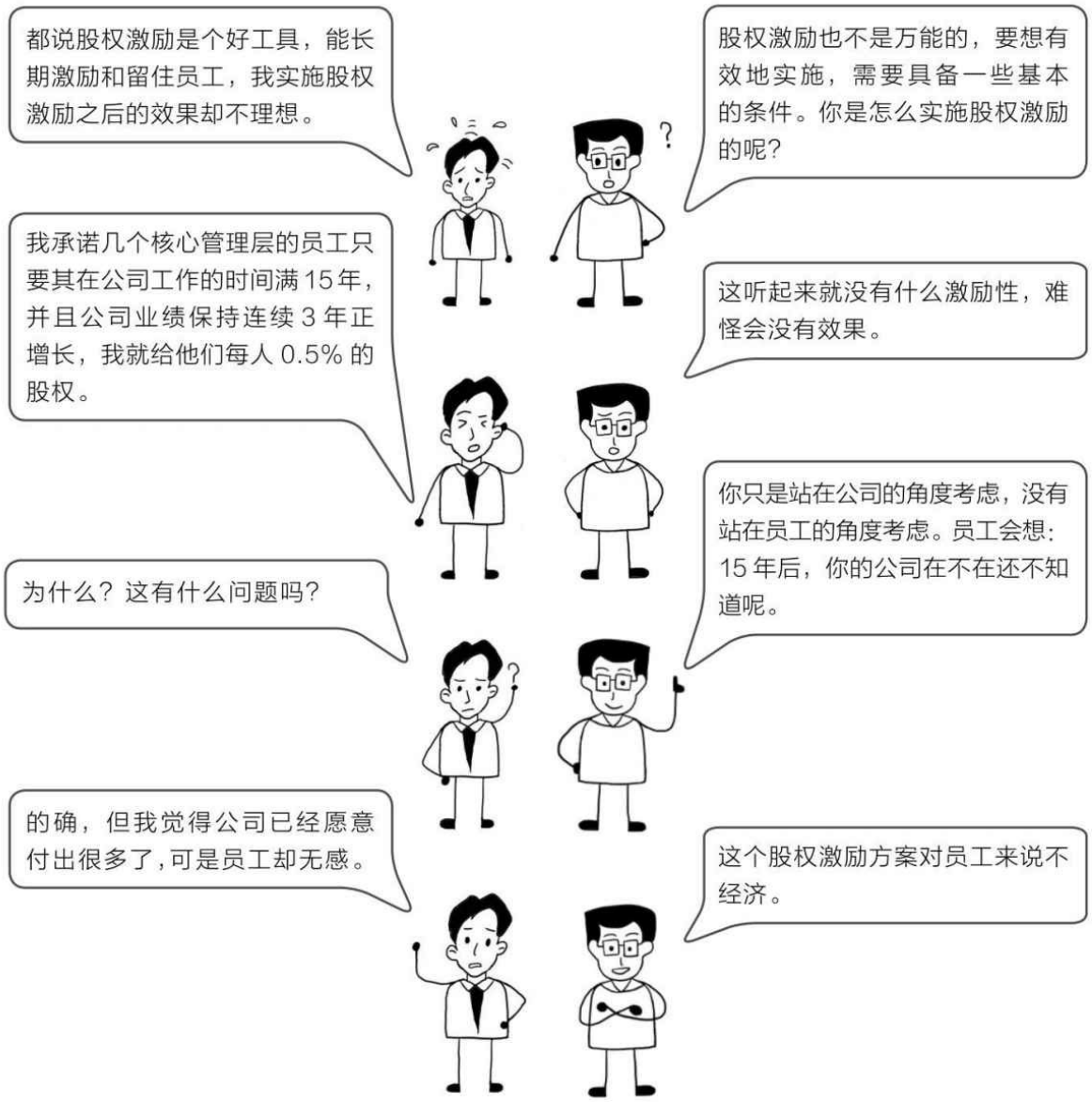


小贴士

每个员工的情况不一样，对福利的期望也不一样。公司统一给员工提供的，员工不一定喜欢，所以可能不具有激励性。但员工自己的选择，能满足他自己个性化的需求，这种福利形式通常比通用福利更有效，更具备激励性，更能满足员工需求。因此，弹性福利能够在最大化激励效果、最大化外部效应的同时，最小化财务费用。

2.3.2 股权激励：上不上市都能用

问题场景



问题拆解

如果公司抱着员工应该与公司“有福同享，有难同当”的初衷实施股权激励，公司发展好时员工预期收益很高，公司发展不好时员工预期收益很低，那么这一激励措施很难起到激励效果。因为公司发展的不确定性太大，股权激励最后很可能变成“空头支票”，对员工来说风险太高。相反，公司应当抱着“论功行赏”的初衷实施股权激励。不论公司发展得怎么样，只要员工有功劳，公司就给员工兑

现相应的物质激励。

实用工具

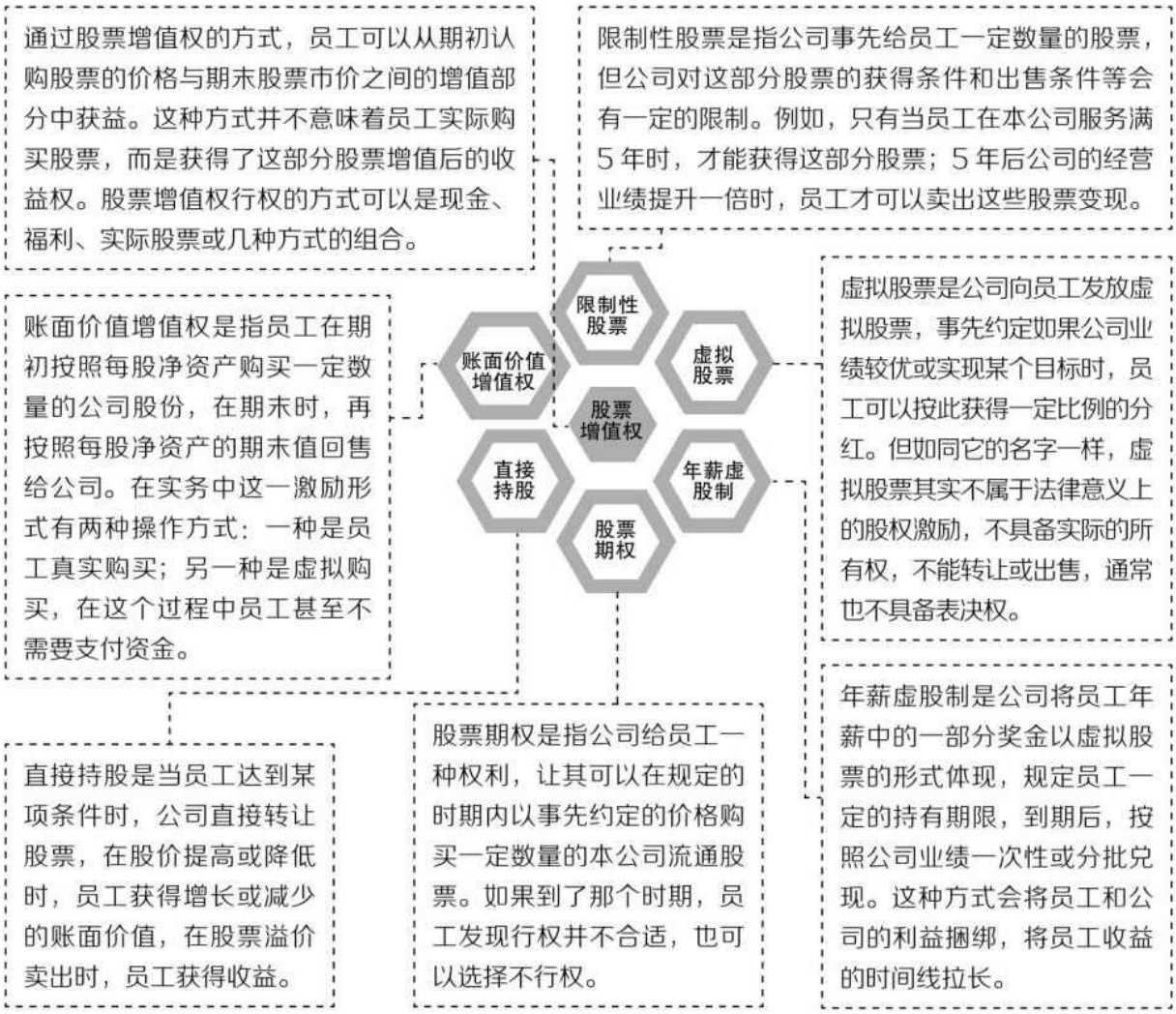
工具介绍

股权激励

股权激励指的是员工达到某种条件后，能够获得公司股权的物质激励形式。股权激励本质上解决的是员工认为自己“为了谁工作”的问题。股权激励是一个在公司治理方面倍受欢迎的 “锦囊”，它能够绑定员工和公司之间的利益关系，让员工和公司之间形成利益共同体的关系，让员工更直观地感受到工作是为了自己，从而激发员工的内在驱动力，让员工更加尽职尽责，有效地激励和留住员工，让员工为公司做好长期服务。

创业公司早期缺乏吸引和留住高端人才的资本，财务压力比较大，难以支付高薪酬，股权激励可以有效缓解这些问题。

股权激励常见的**7**种形式



[应用解析]

虚拟股权通用实施步骤

虚拟股权是非上市公司比较常见的长期激励方式。虚拟股权因不涉及公司真正股权的变更，操作时又可以具备实际股权的权益，行权和除权比较灵活，所以被许多公司采用。尤其是随着华为公司的崛起，华为的虚拟股权设计被越来越多的人了解并认可。

1 确立激励对象范围

公司要明确虚拟股票准备发放和激励的对象是哪类人群。和短期激励的原理一样，股权激励的目的也同样应聚焦于结果，以结果为导向。对于个体员工而言，结果一般指的是绩效，而不是工作年限、资历、学

历、综合素质或者其他与绩效不直接相关的事项。

2 明确持股数量的变化规则

虚拟股票的持股数量应有一定的规则。当员工达到什么条件时，应持有多少的虚拟股票。确定持有虚拟股票的数量都与哪些因素有关，最常见的相关因素有绩效和职务。如果公司考虑员工的稳定性，那么也可以加入司龄这一因素。

例如，某公司规定，根据员工的绩效和职务，员工每年可购买的虚拟股数量上限的规则如右表所示。

据表中规则，每年随着员工职务、绩效的变化，员工可购买的虚拟股票数量也会随之变化。一般来说，员工离职后，其享受的虚拟股票也自动消失。

职务	绩效			
	A	B	C	D
副总经理	15 000	10 000	5 000	0
总监	12 000	8 000	4 000	0
经理	9 000	6 000	3 000	0
主管	6 000	4 000	2 000	0
员工	3 000	2 000	1 000	0

3 确定股权分红办法

公司内部应先设立股权分红基金，根据公司业绩的完成情况，参照分红基金，制订股权提取和分红计划。一般来说，分红基金提取与净利润和年终奖金有关。

例如，某公司年终虚拟股权分红基金方案的测算是根据公司上一年度的年终奖金和净利润，再用1～2的调整比例，测算分红基金的比例和

分红额，呈报公司的决策层做决定。

该公司某年度的净利润为1亿元，当年发放员工的年终奖金为1 000万元，年终奖金与净利润的比值为10%。则该年度分红基金比例的最高值为10%×2=20%。

分红基金比例的中间值为10%×1.5=15%。

分红基金比例的最低值为10%×1=10%。呈报决策层的虚拟股权分红基金方案如左下表所示。

类别	最低值	中间值	最高值
分红基金比例	10%	15%	20%
分红基金额（万元）	1 000	1 500	2 000

公司为了减少每年经营业绩的波动性对员工分红的影响，平滑员工每年的总收入，可以适当采取延期分红的措施。例如每年发放分红基金的80%，剩下的20%结转到下一年。每年按此方式滚动计算实际发放的分红基金。

4 确定每股分红金额

虚拟股权的每股分红金额=当年拟发放的分红基金÷拟参与分红的虚拟股权总数。

员工应发分红金额=员工持有参与分红的虚拟股权总数×虚拟股权的每股分红金额。

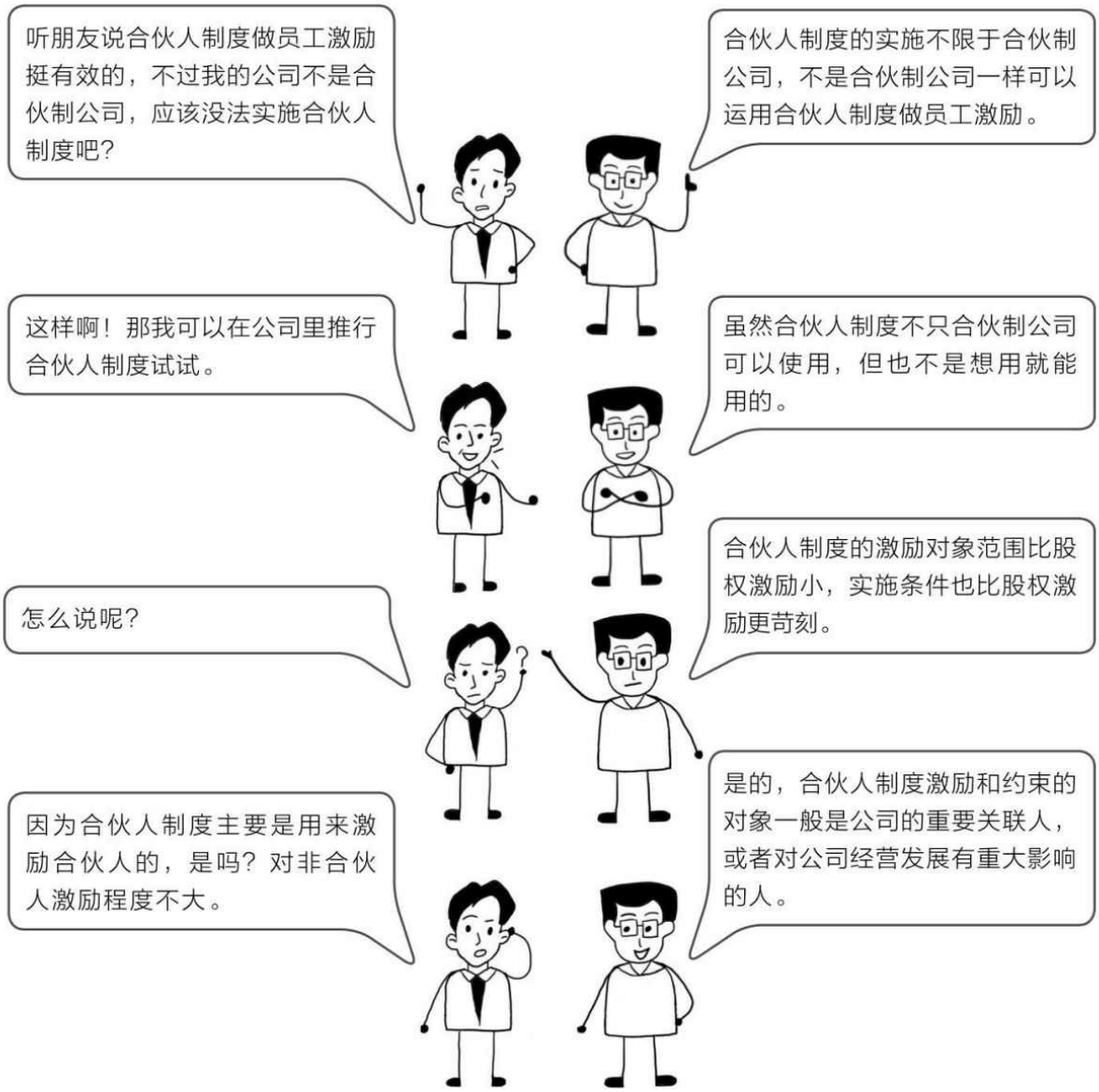
例如，某公司年终拟发放分红100万元，参与分红的虚拟股权总数为10万股，张三拥有虚拟股权0.8万股，则张三当年应发的虚拟股权分红金额=100÷10×0.8=8（万元）。

小贴士

在选择股权激励的激励对象时，除了人员较少的创业型公司，一般不建议以全体员工为激励对象。即便是一直强调100%由员工持有股份的华为公司，也是华为股份100%由员工持有，不是100%的华为员工持有华为的股份。

2.3.3 合伙人制度：为自己打拼

问题场景



问题拆解

合伙人制度在激励效果上好于股权激励，但是激励对象的范围比股权激励小。合伙人制度的合伙人要谨慎选取。一般来说，对于有持续资源支持的创业元老、公司关键位置的少数高管、掌握核心技术的关键人才，公司可以考虑实施合伙人制度。

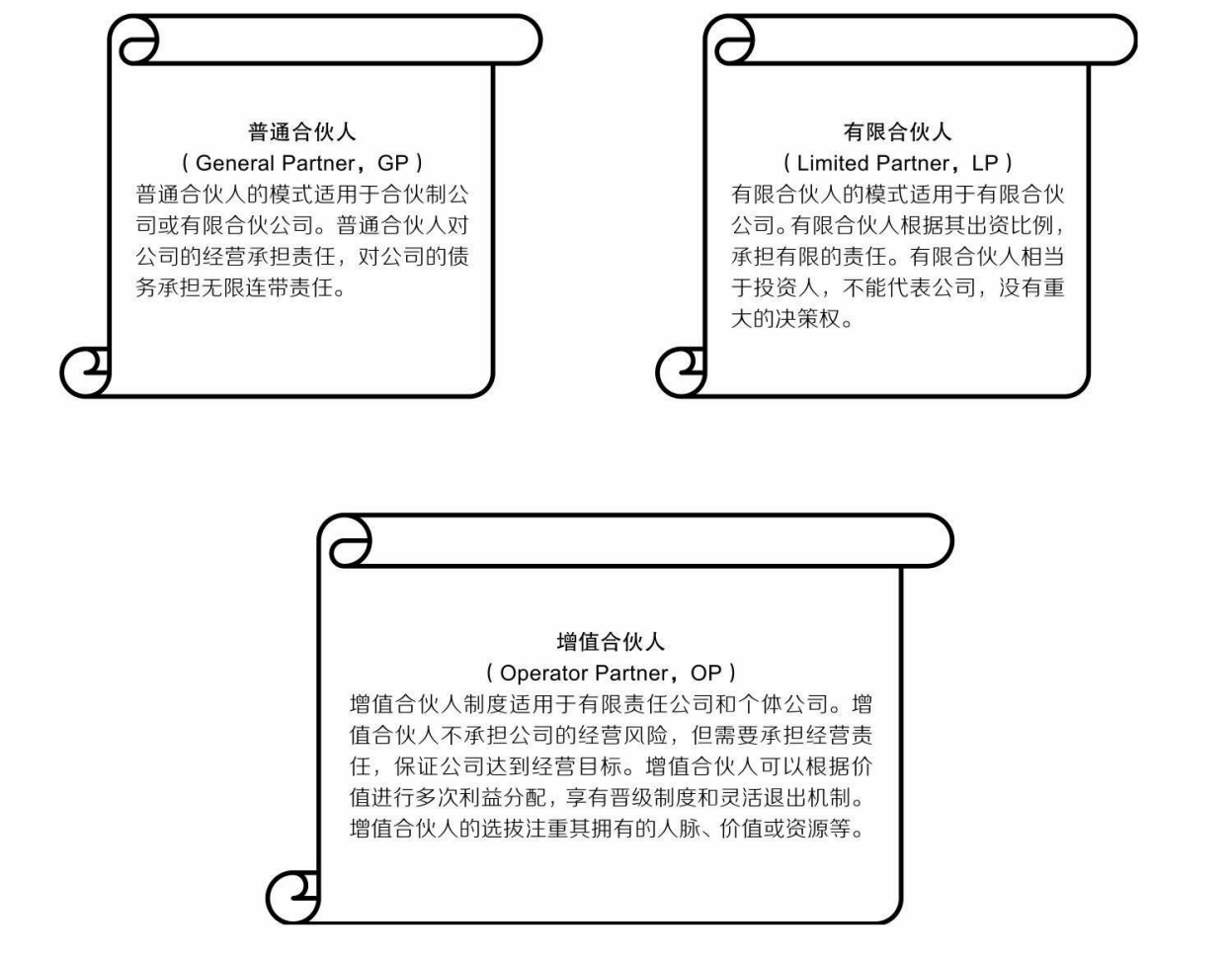
实用工具

工具介绍

合伙人制度

合伙人制度是指由2个或2个以上的合伙人拥有公司，共享公司的经营成果，共担公司的经营风险的制度。合伙人制度中的合伙人是公司的股东，可以参与公司的经营，也可以仅出资不参与公司的经营。合伙人制度比股权激励制度具有更强的激励性，员工成为公司的合伙人之后，在一定程度上成为了公司的主人。合伙人的人员数量没有限制，对当前员工实施合伙人制度，一般的目的是充分激励部分高级人才的积极性，并有效留住高级人才。

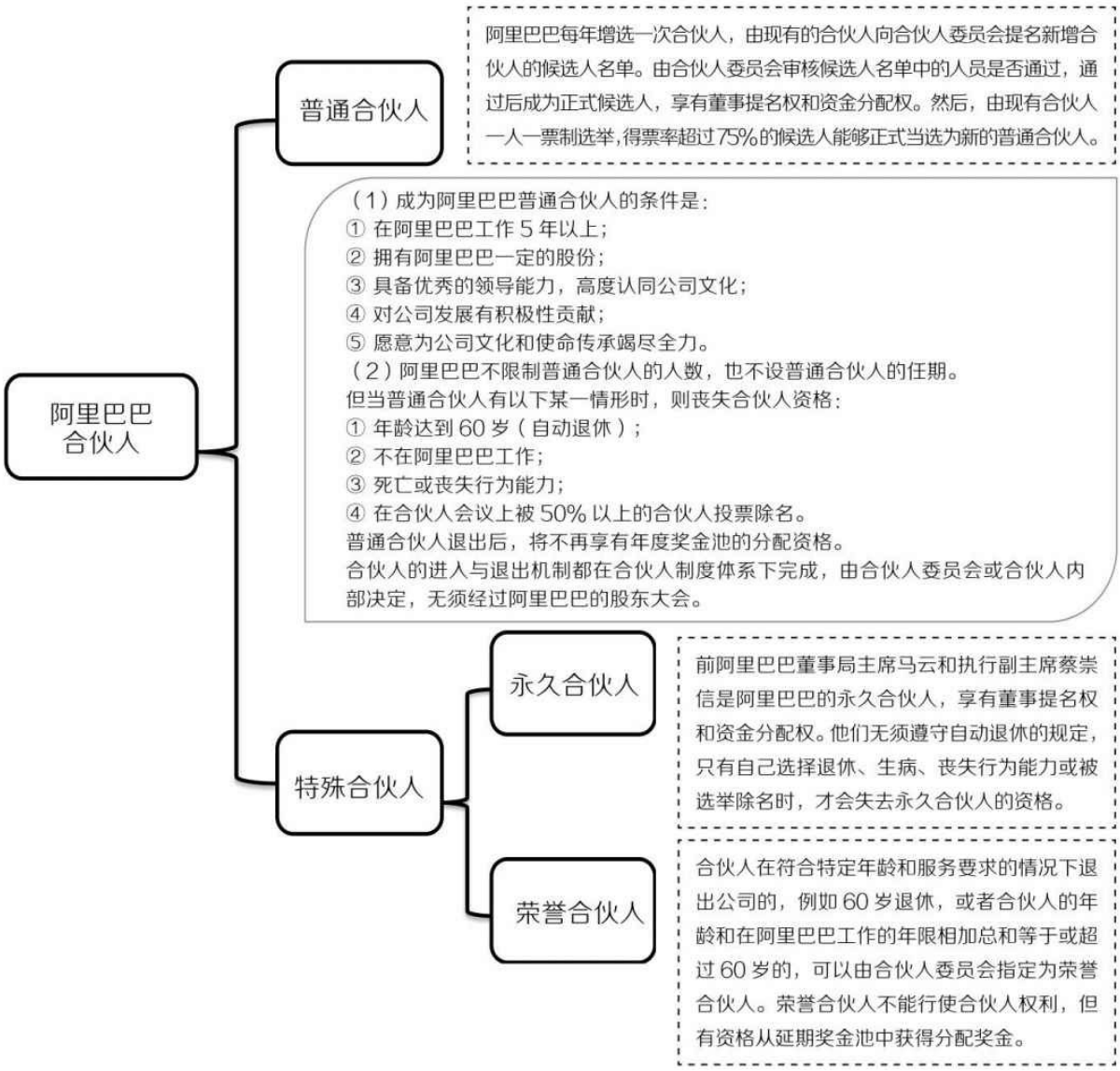
常见的**3**种合伙人类型



[应用解析]

阿里巴巴的合伙人制度解析

阿里巴巴的合伙人制度体系设有合伙人委员会。合伙人委员会的主要职责包括：负责管理合伙人的选举，审核并决定被提名的候选人能否作为正式候选人参选新增合伙人；提议和执行高管年度奖金池分配，包括向董事会的薪酬委员会提议高管的年度奖金池，并在董事会薪酬委员会的同意下给公司管理人员和合伙人分配奖金。合伙人的进入与退出机制都在合伙人制度体系下完成，由合伙人委员会或合伙人内部决定，无须经过阿里巴巴的股东大会。

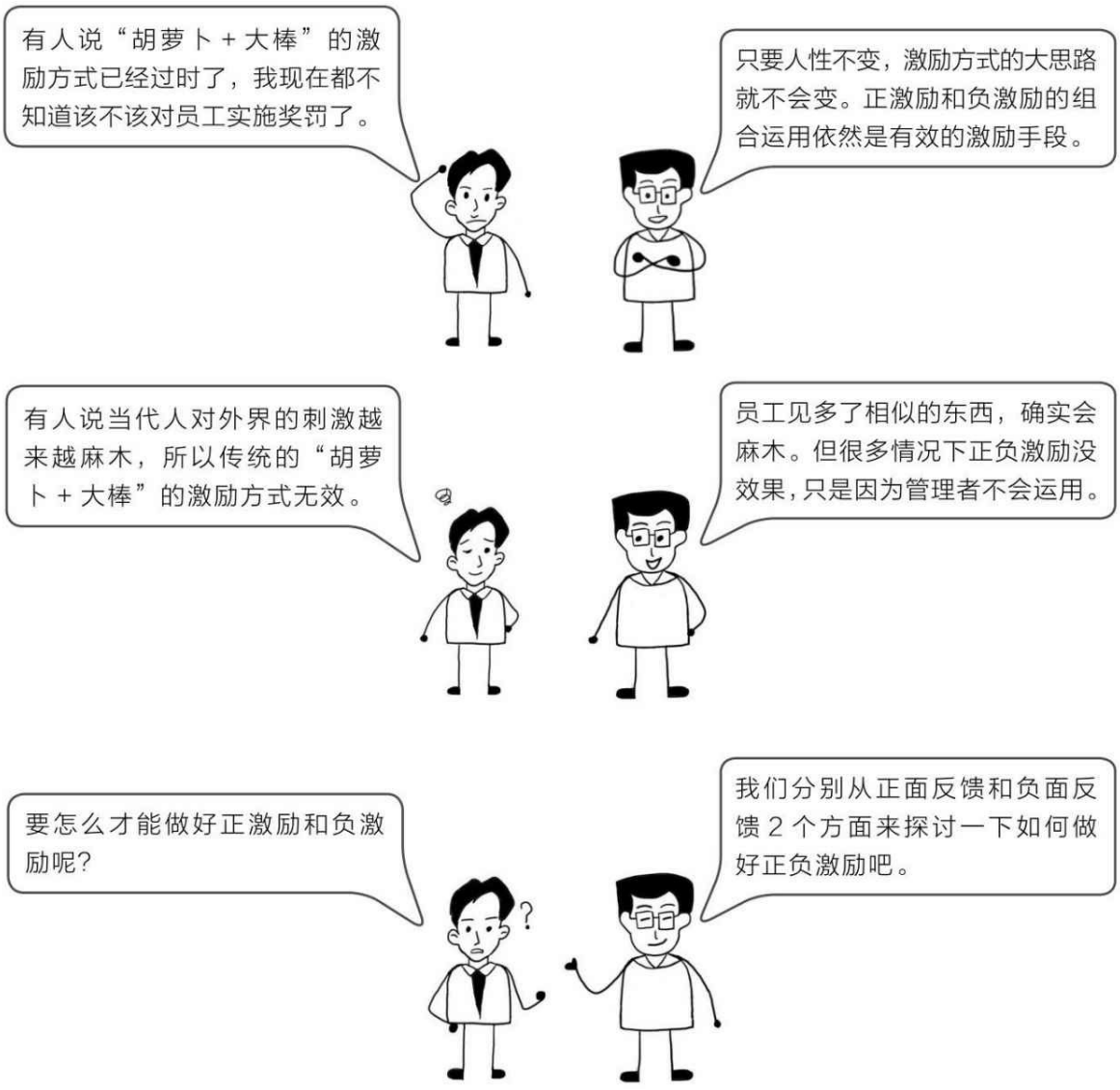


小贴士

阿里巴巴的合伙人通过合伙人制度体系，在董事会成员的提名和任免方面，取得了超越股东的权力，保证了对公司经营的绝对控制权体系。通过合伙人制度体系，阿里巴巴的合伙人即使只持有公司比较少的股份，也能够控制公司，并借此对现任的合伙人实施激励。

第3章 正负激励

本章背景



问题拆解

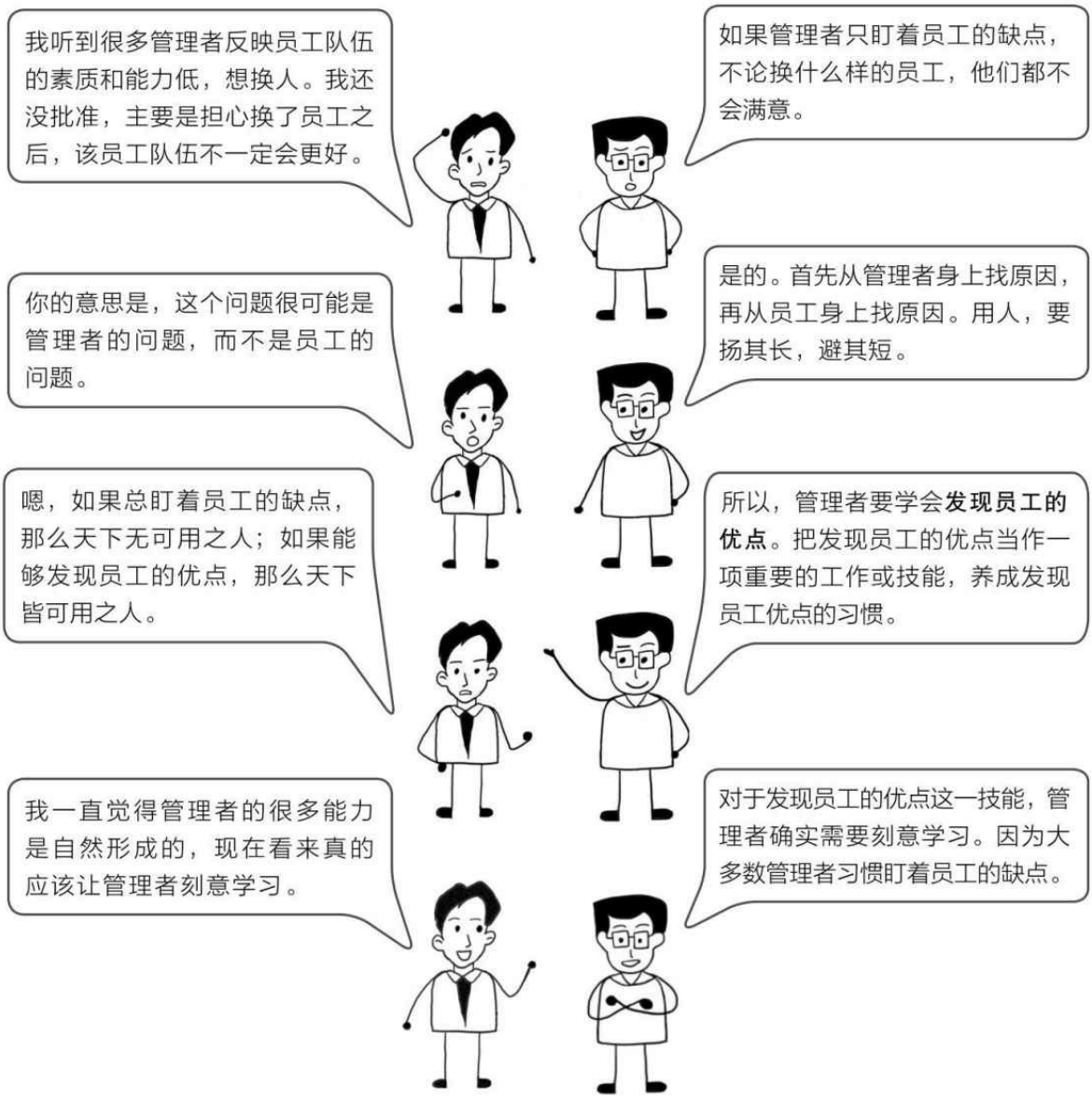
“胡萝卜 + 大棒”指的是“正激励 + 负激励”，是比较传统的员工激励方式。实施正负激励的前提是健全的规则系统，有了明确的规则，管理者实施正负激励才有依据。除了规则系统中的规则外，管理者在日常工作中对员工实施的正面反馈和负面反馈同样是一种正负激励方式，能够起到激励效果。

3.1 正面反馈

对员工的正面反馈是一种成本比较低，但效果比较好的激励方式。正面反馈不仅能够让员工有存在感，而且能给员工较大的满足感。这种存在感和满足感的双重满足，能够激励员工采取行动。

3.1.1 赞美优势：原来还有这些优点

问题场景



问题拆解

很多管理者总是盯着员工的缺点，想通过改变员工的缺点来改变员工的行为。如果员工的缺点难以改变，他们就认为员工的素质或能力低。换人之后，又是这样的循环。每个人都有优点和缺点，对于成年人来说，个性是难以改变的。管理者与其总盯着员工的缺点，不如学着发现和利用员工的优点。

实用工具

工具介绍

发现优势

每个员工都有优势，也有劣势。世界上不存在只有优势的员工，也不存在没有优势的员工。有优势，就意味着有发挥空间，有用武之地，有擅长领域。管理者要学会发现员工的优势，根据员工的优势安排工作，扬长避短，不要总盯着员工的劣势。另外，管理者在发现员工的优势之后，除了要合理运用员工的优势外，还要马上赞美员工的优势，让员工继续保持和发扬自己的优势。

管理者应如何发现员工的优势





拿出一张纸，写下员工的名字。



在员工的名字后面，分别写出他们的5～10个优势。



根据这5～10个优势，写出他们各自擅长的领域。

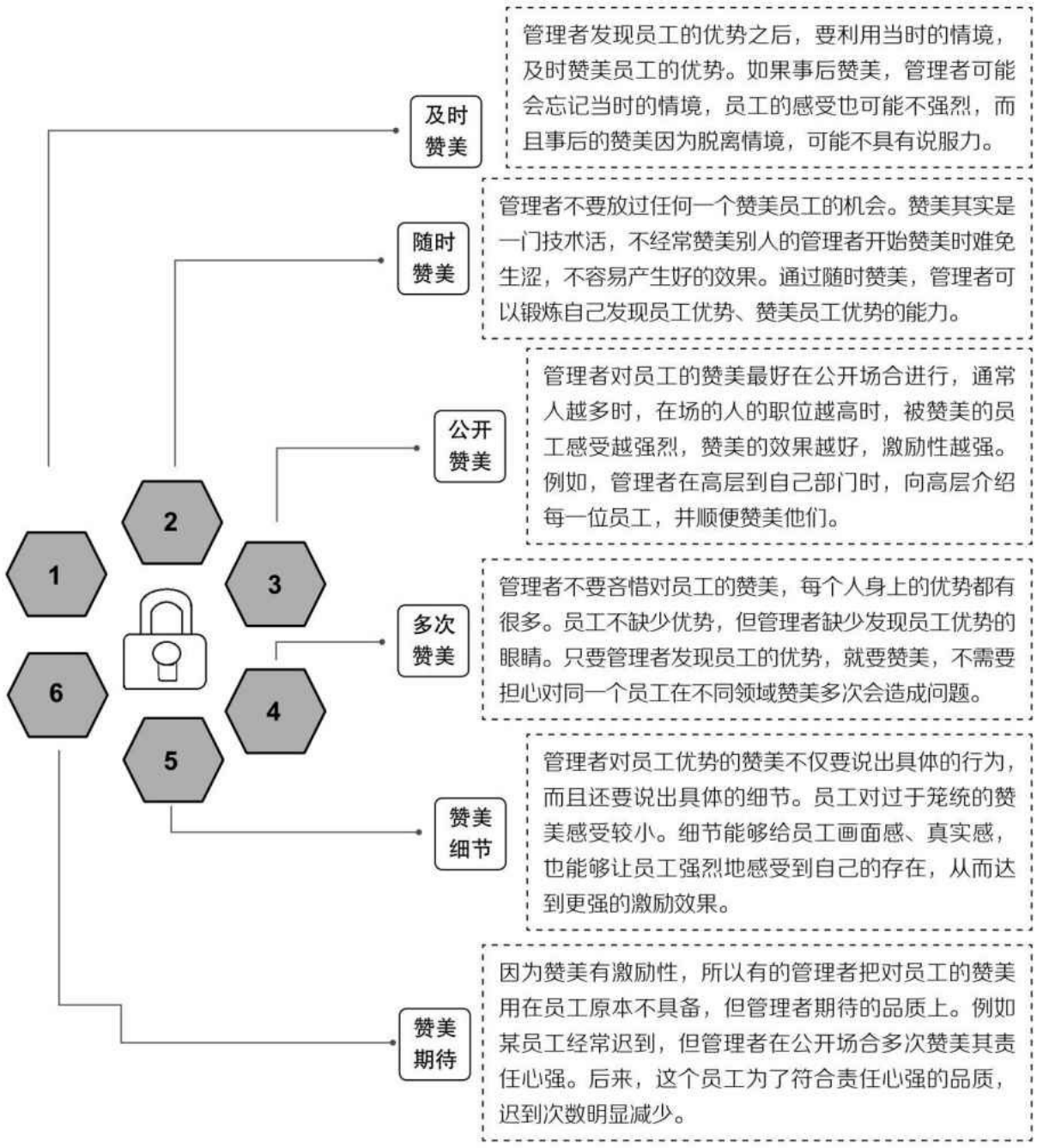
研发部　　销售部　　财务部



根据他们各自擅长的领域，分别写出适合他们的工作。

[应用解析]

管理者赞美员工优势的注意事项

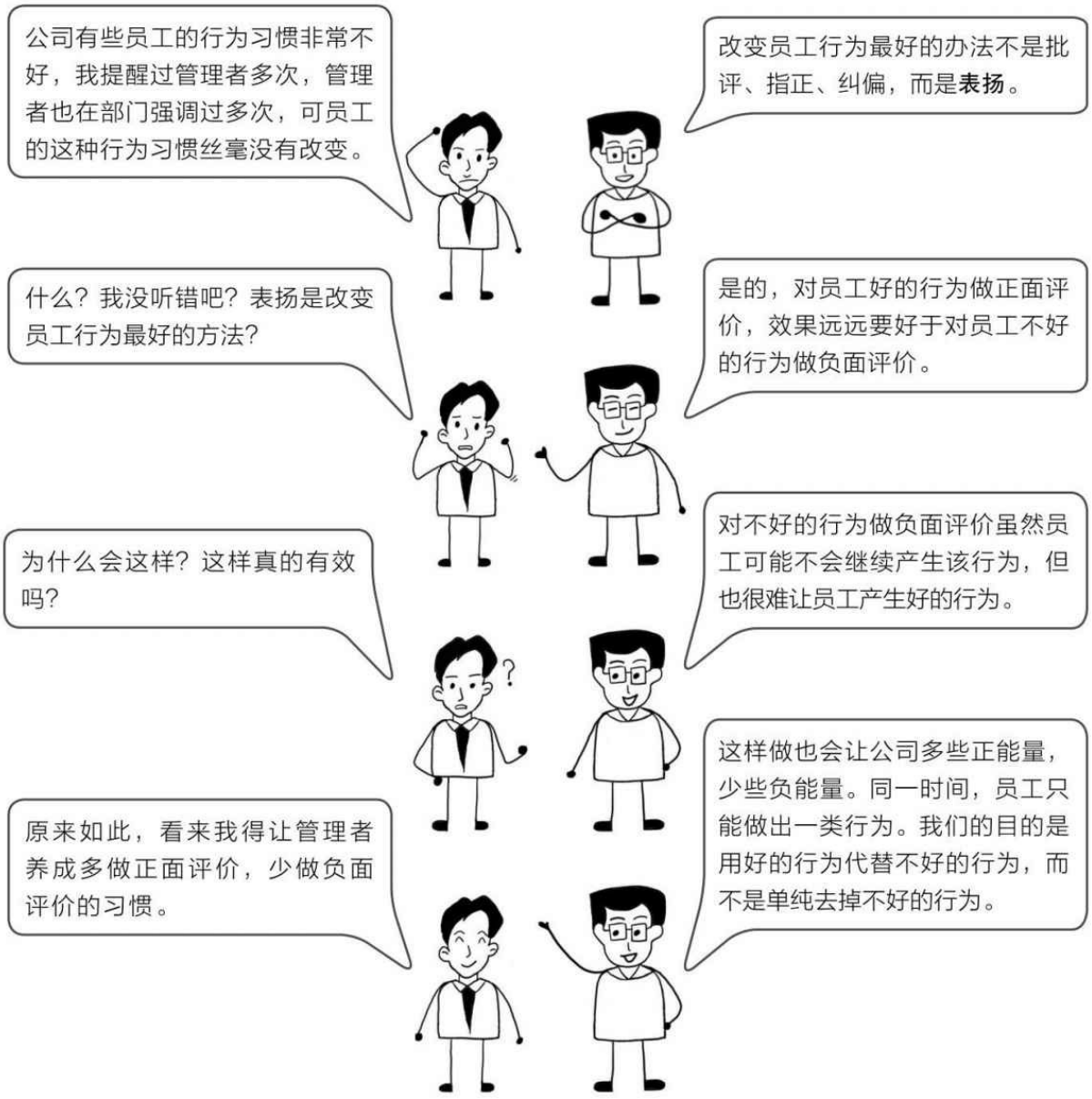


小贴士

员工被管理者赞美时，会产生一种“被看见”的感觉，这种感觉会给员工强烈的存在感，让员工感受到自己在团队中的价值和意义，从而对员工产生较强的激励效果。通过管理者对员工优势的赞美和运用，员工的优势将会越来越明显。

3.1.2 表扬行为：夸对行为才有效

问题场景



问题拆解

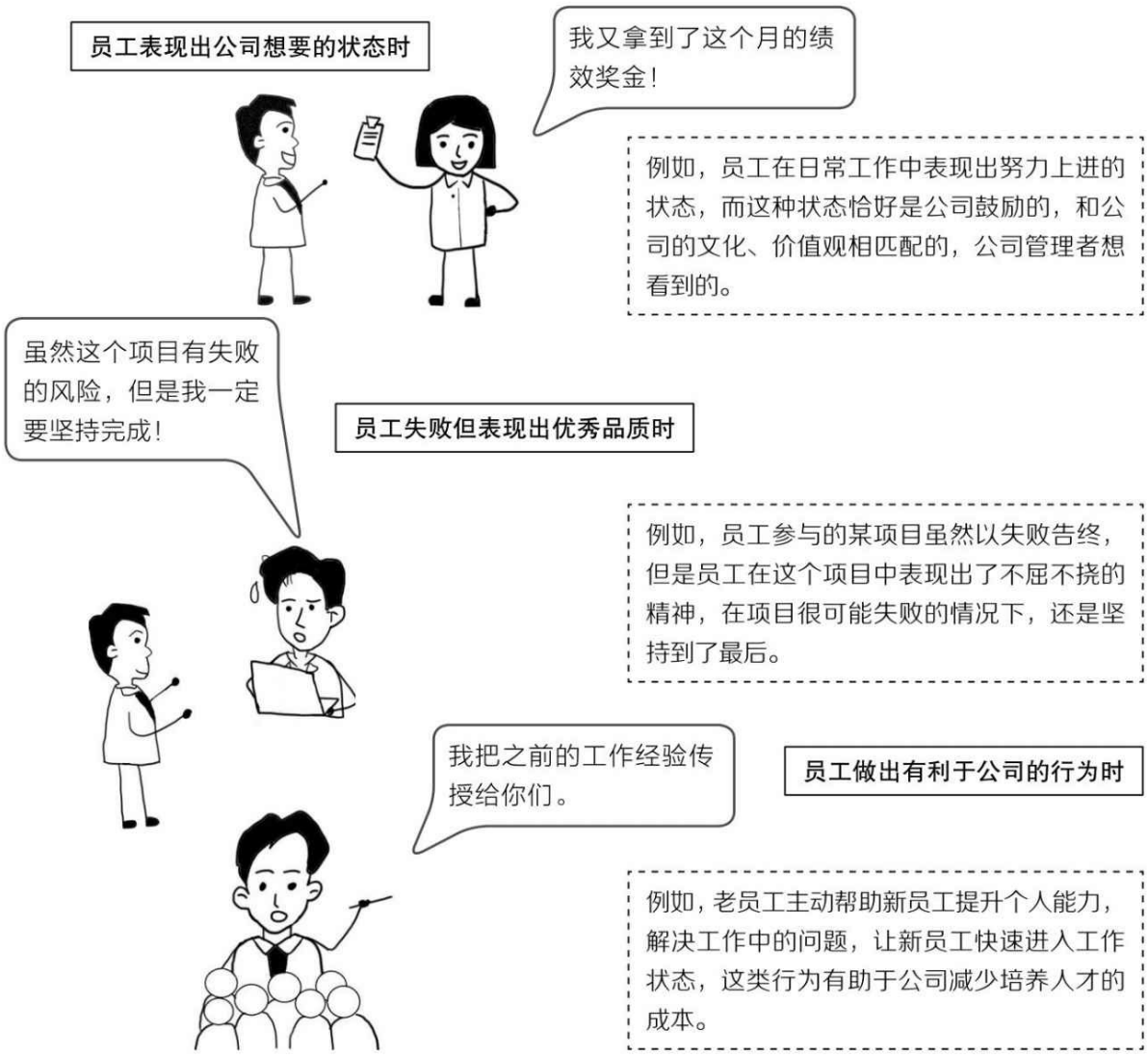
当员工做出好的行为时，如果马上受到正面评价，那么员工将获得满足感，会偏向于再次表现出该行为。当员工做出不好的行为时，如果受到负面评价，那么员工的存在感将受挫，虽然可能不会再表现出不好的行为，但也不会表现出好的行为。改变员工行为最好的办法是管理者通过正面评价引导员工做出公司想要的行为。而很多公司的管理者，做负面评价的次数远大于做正面评价的次数。

工具介绍

表扬

表扬是管理者对员工的肯定。管理者表扬员工什么，员工就会持续表现什么。管理者如果希望看到员工持续表现某种行为，那么就可以针对该行为对员工实施表扬。管理者对员工实施表扬是有方法和技巧的，最好的表扬时机是在员工刚出现某种行为时。

员工在哪些常见时刻值得表扬



[应用解析]

管理者表扬员工的**6**大注意事项

不要在实施表扬之后立即实施批评

很多员工在听惯了“三明治”式的表扬（表扬—批评—表扬），已经对表扬麻木，在管理者实施表扬之后，下意识地等待着管理者说“但是”。这样的表扬会让员工觉得不真诚，员工会觉得管理者的目的实际上是批评，而不是表扬。

不要在实施表扬之后对员工提要求

有的管理者把表扬当成给员工布置工作的开场白，觉得这样做员工会比较容易接受比较难的工作任务。但长期这样做，员工会觉得管理者的表扬不过是给自己“戴高帽”，是为了让自己承担更多工作。这样同样让表扬失去了激励的效果，甚至引发员工的反感。

不要把表扬变成对别人的批评

有的管理者对某员工实施表扬时，一定要带上对其他人的批评，或者让其他人学习被表扬的对象，这样会给被表扬的对象很大压力，无法起到激励效果。例如有的管理者对一个10人项目小组中的其中1位员工说“这个项目全靠你”。这种表扬今后将会给这个员工造成比较大的团队氛围压力。

表扬的表达要真诚

有的管理者在实施表扬时让人觉得很不真诚，应付了事。他们把表扬当成了一种工作任务，给员工一种“走过场”的感觉。这种表扬让员工的体验感很差，长期下去，员工将分不清楚管理者什么情况下是对自己真的肯定，什么情况下是虚情假意。

表扬的程度要适度

有的管理者对员工的表扬过于夸大，这样会让表扬变得虚假，而且会给员工错误的导向。例如，有的管理者对员工说“你真是太厉害了”“你真是无所不能”“就没有你办不成的事儿”，这种表扬虽然在表达上比较强烈，容易给员工留下印象，但过于虚假。

表扬的内容要具体

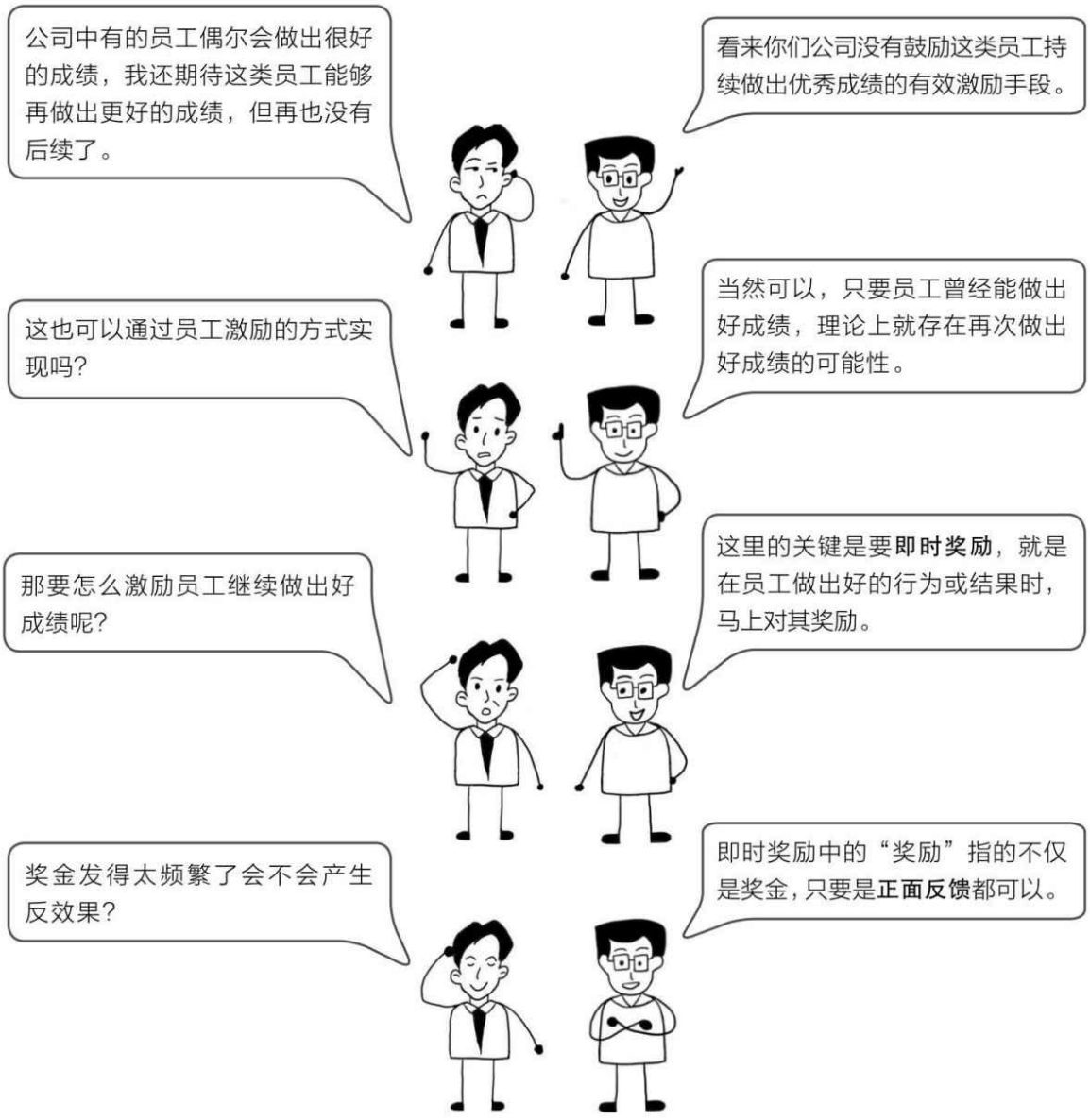
有的管理者表扬员工的言辞过于笼统，例如表扬员工“很好”“很棒”。这种过于笼统的表扬不仅让员工没有感觉，而且会让员工产生一种错误的代入感，以为自己不论在什么情况下都“很好”“很棒”。管理者实施表扬时应当具体到行为，具体到品质。

小贴士

同样是表扬，实施得当的管理者能让它“千金难买”，实施不当的管理者会让它“一文不值”。每个人都不是天生就懂得如何表扬别人，他人实施的有效的表扬方式不一定适合每一个管理者。管理者要学会表扬，要让表扬成为有效的激励方式，管理者要抓住每一次表扬员工的机会，发现自己在实施表扬中的问题，找到适合自己的表扬方式。

3.1.3 即时奖励：时间有时是敌人

问题场景



问题拆解

很多管理者对激励的时效性不重视，觉得只要员工做出贡献后能够得到奖赏，就算是完成了激励。实际上，如果激励延期，那么员工的感受会大幅度下降。这样做，当员工获得激励时，可能已经忘了自己为何获得激励。激励只有具备即时性，才能发挥好的激励效果。

工具介绍

即时奖励

即时奖励指的是当员工做出一定成绩，或者达到公司规则系统中的奖励条件时，管理者要即时对员工实施奖励，不要延期，更不能不奖励。即时奖励能够在短时间内给员工较强的思想冲击，能产生较强的激励感。即时奖励不仅对员工本人有效果，对其他知道该“即时奖励”的员工，也有较强的激励性。即时奖励特别适合应用在业绩导向比较强的团队中。注意，即时奖励中的“奖励”指的不仅是物质激励，还包括精神激励。只要是正面反馈、正向激励，都可以算奖励。很多时候，管理者恰到好处的一句鼓励，能够让员工受到很大激励。

即时奖励的几种常见应用场景



员工拿下大客户订单后，管理者立即带领整个团队鼓掌庆祝。



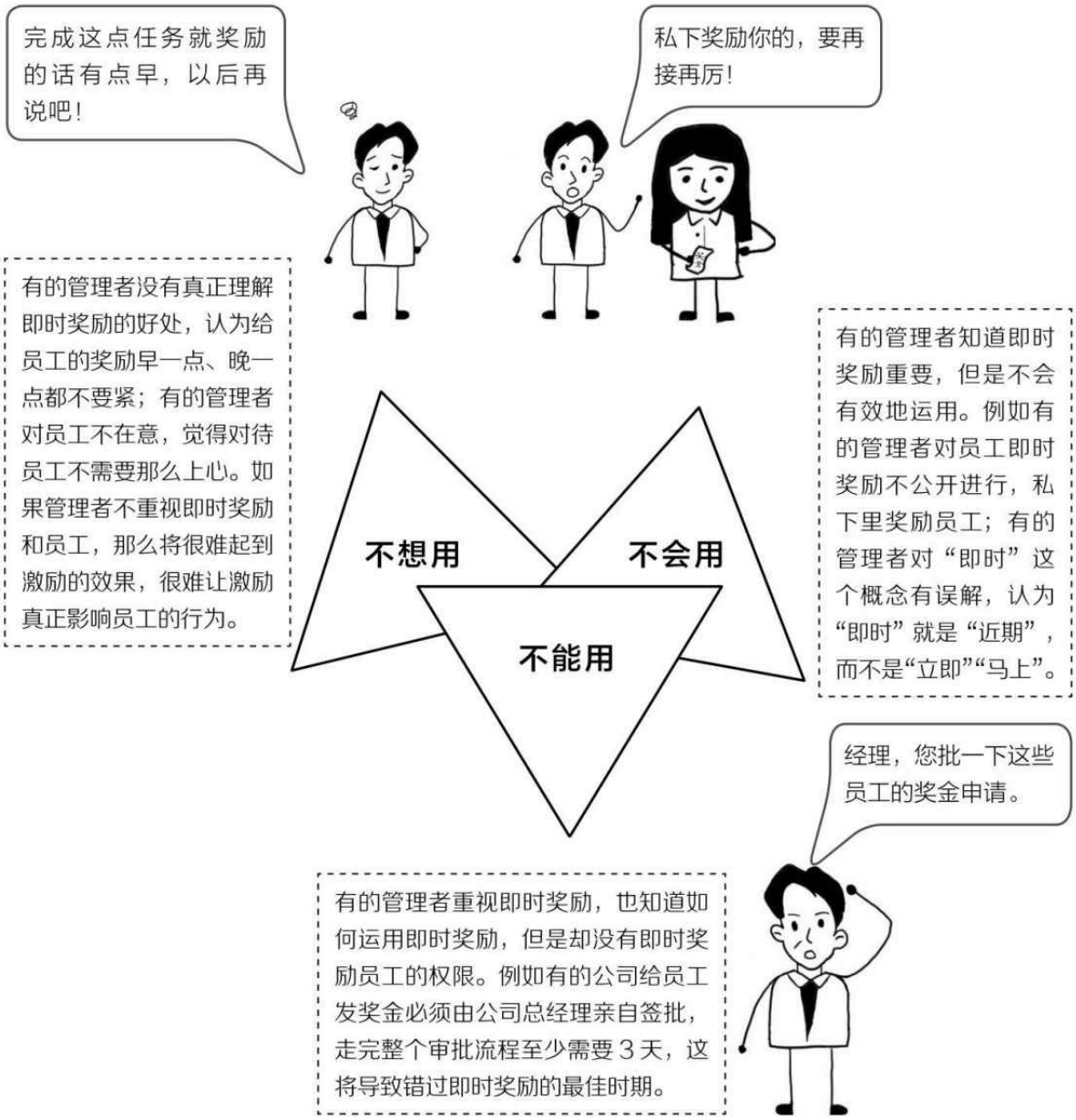
员工业绩有较大突破时，管理者立即召开临时会议当众发放奖金。



员工完成重要项目时，管理者立即在晨会上公开表扬该员工。

[应用解析]

影响管理者做出即时奖励的因素



小贴士

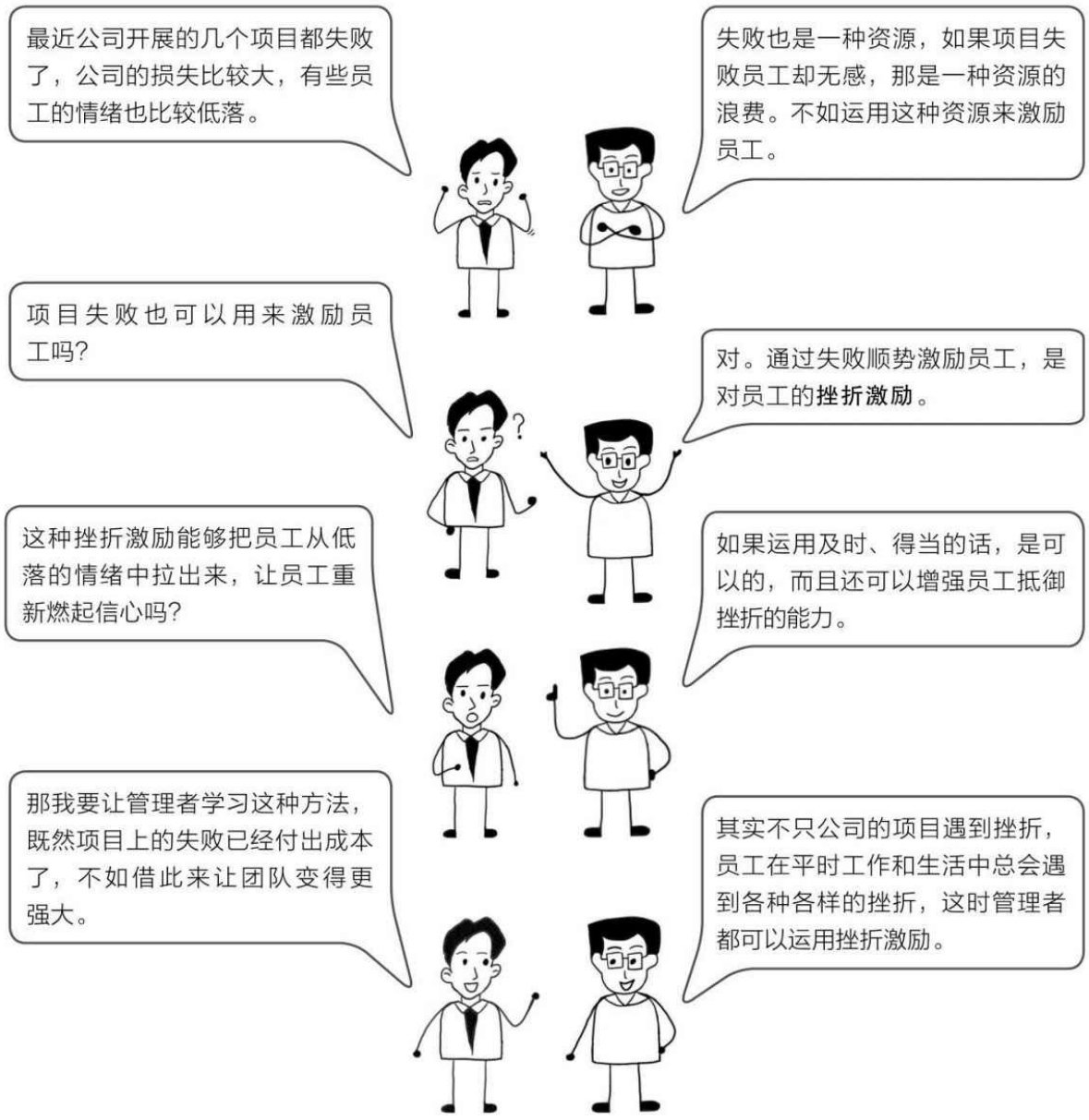
即时奖励的激励性也源于通过管理者实施即时奖励，能够增加员工对公司规则系统的确定性。这种确定性，让员工们清晰地知道，当他们达到某种成绩或做出某种行为时，能够在公司的规则系统之下，获得即时奖励。

3.2 负面反馈

负面反馈有助于让员工不再做出公司不想见到的行为。当员工做出公司不想见到的行为时，管理者要及时对员工做出适度的负面反馈，让员工停止该行为，并防止员工再次做出类似的行为。

3.2.1 挫折激励：失败是成功之母

问题场景



问题拆解

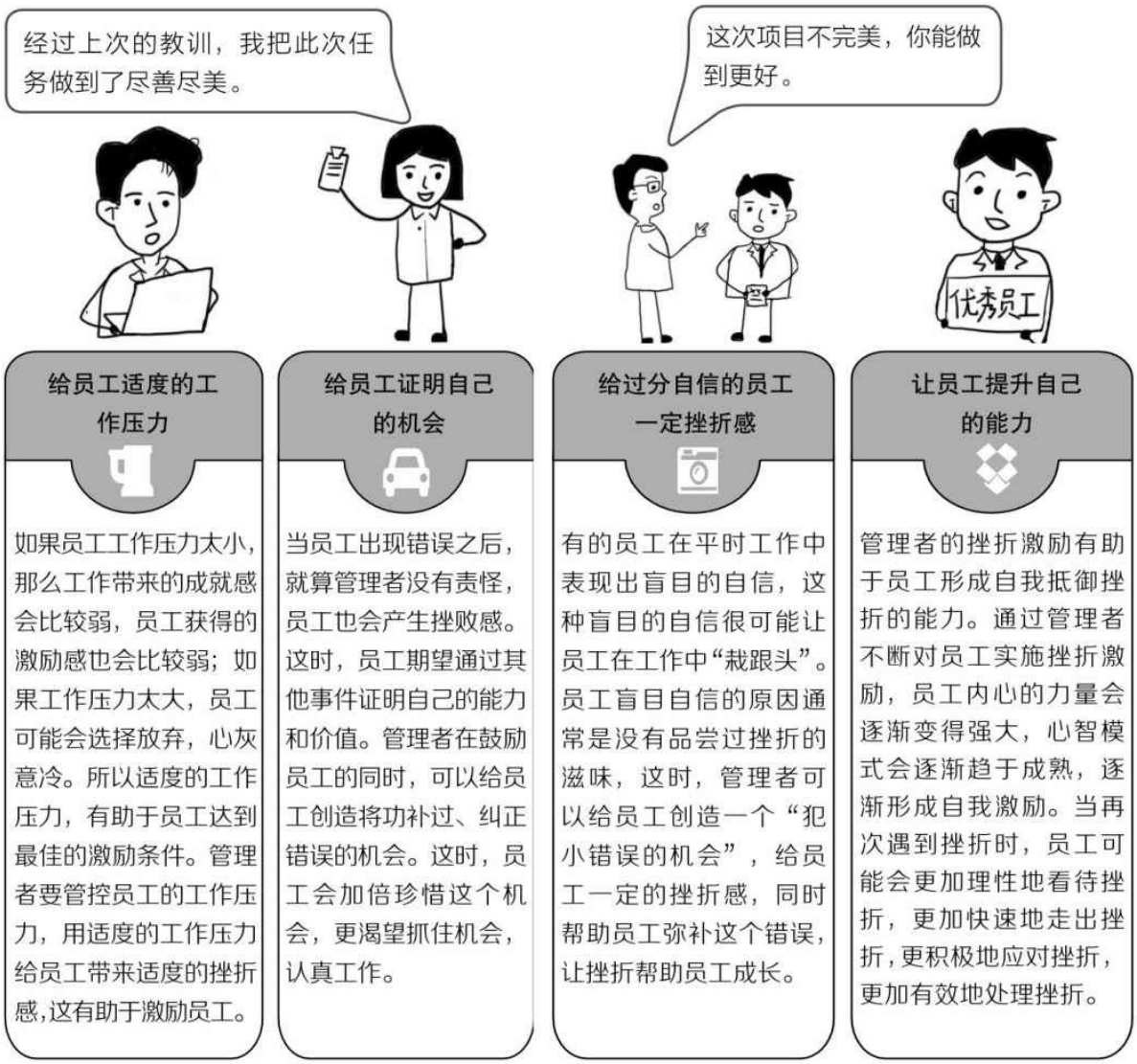
员工遇到挫折时，可能会出现心灰意冷的负面情绪，从而影响员工的工作热情和积极性。这时，如果管理者置之不理，这种挫折可能会影响员工的正常工作状态；如果管理者能够及时对员工实施挫折激励，让员工正视挫折，那么这种挫折可能会转化为员工行动的动力。

工具介绍

挫折激励

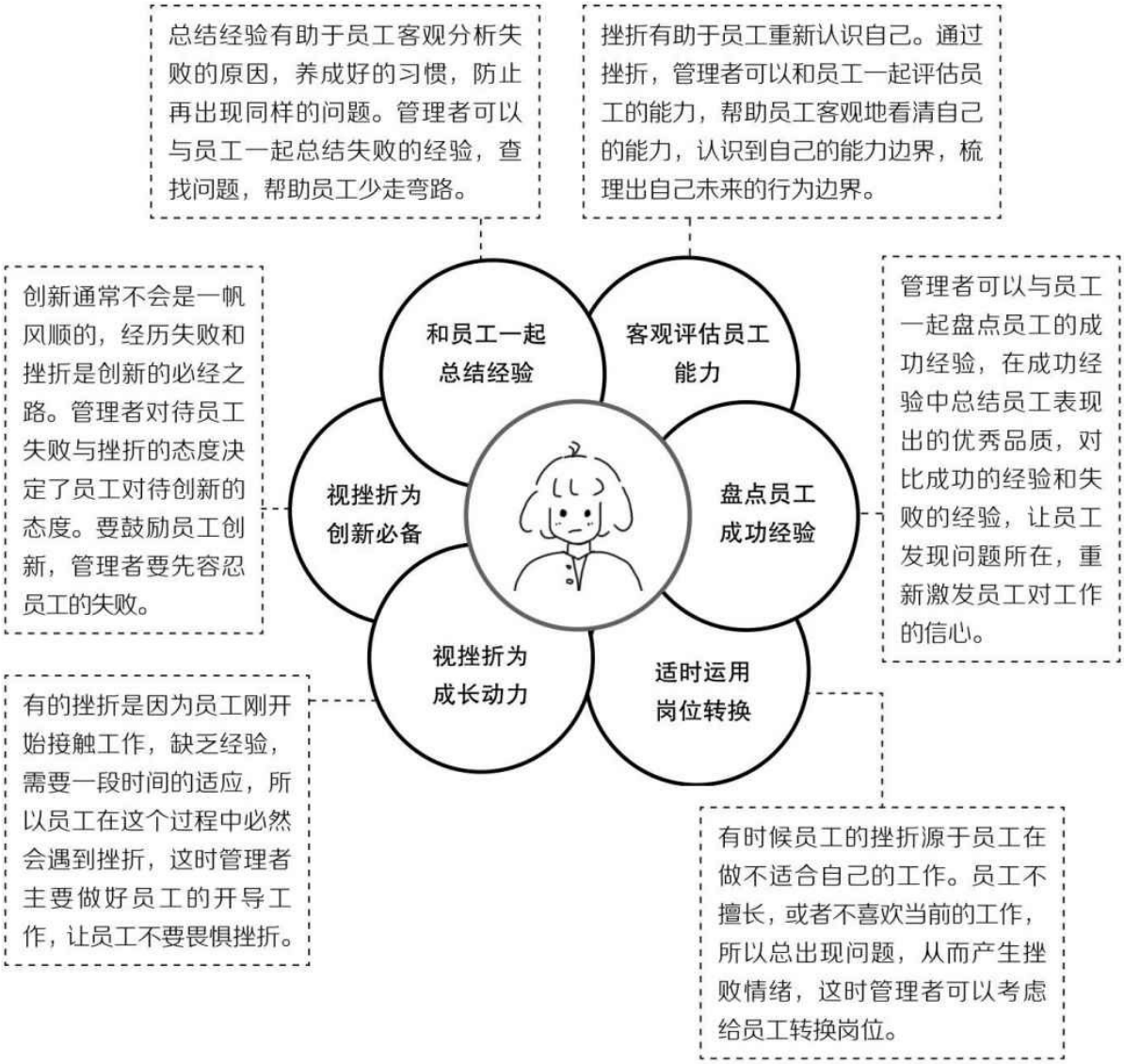
挫折激励指的是当员工因为工作或家庭原因遇到挫折，影响工作状态时，管理者对员工采取的宽容、关心、支持、引导、培养、鼓励等激励方式。挫折激励能够化被动为主动，变不利为有利，化挫折为动力，能让员工对工作重燃信心。挫折激励能够改变员工看待挫折的角度，让员工具备遇到挫折迎难而上的精神，从而让员工创造出更大的价值。

管理者应如何运用挫折激励



[应用解析]

员工产生挫败情绪后，管理者应如何激励员工



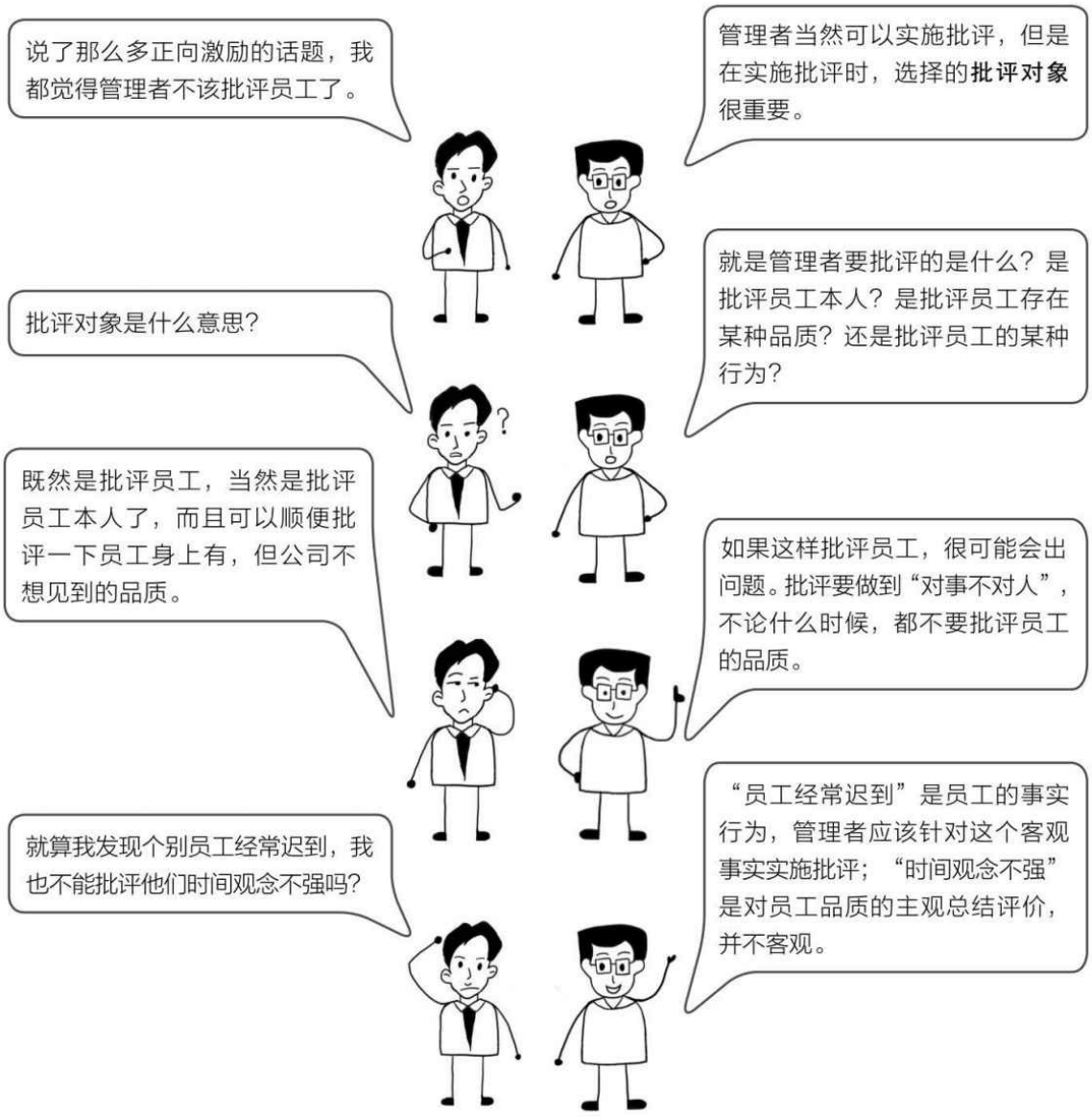
小贴士

当员工处于失败的挫折中还没有走出来时，管理者最好不要马上给员工安排难度较大或时间紧迫的任务。这样做会让员工觉得自己被管理者“逼得太紧”，原来的挫败感可能会转化为对工作的畏惧感。这样不但不会有激励效果，而且还可能打消员工的积极性，是一种有害无益的做法。管理者如果确实需要安排这样的工作任务，应先帮助员工从挫败情绪中走出来，在员工化挫折为动力之后，再

做这类工作安排。

3.2.2 批评问题：选对象的重要性

问题场景



问题拆解

管理者在批评员工时，经常陷入对员工个人品质的评价和批评中。任何对员工个人品质的评价都是主观的，这种评价是人为给员工贴上负面标签。没有人喜欢被别人贴上负面标签，所以这样做很容易让员工产生反感和对抗情绪，打消员工的工作积极性。

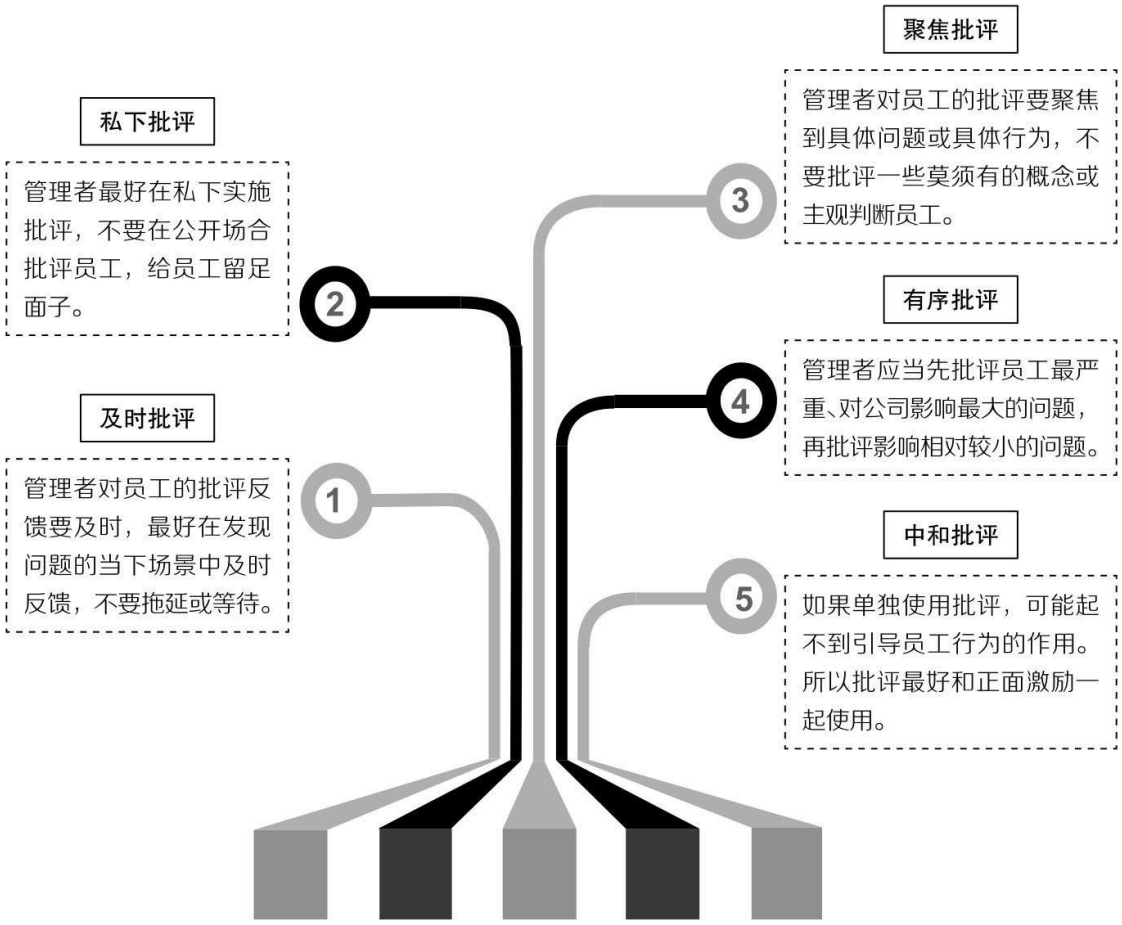
实用工具

工具介绍

批评

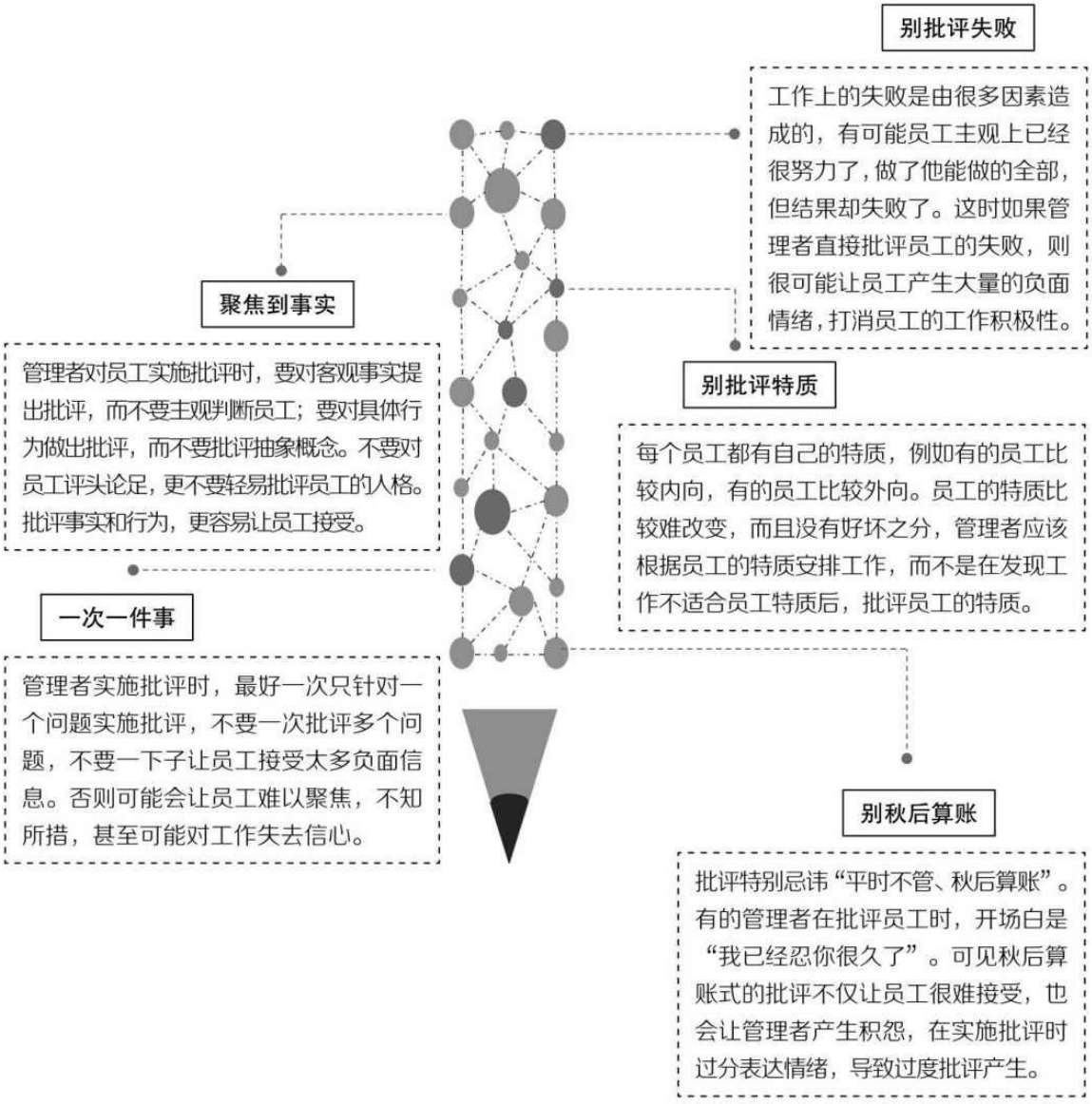
批评指的是管理者对员工产生的问题提出的纠正意见。批评是一种用来制止或纠正员工行为的负面激励，对员工带有否定性质，管理者应合理、谨慎地应用。当员工做出某种公司不希望看到的行为时，管理者可以通过实施批评，让员工不再做出该行为。但是批评在让员工产生公司想要的行为方面，具有一定的局限性。

管理者应如何实施批评



[应用解析]

管理者实施批评的注意事项

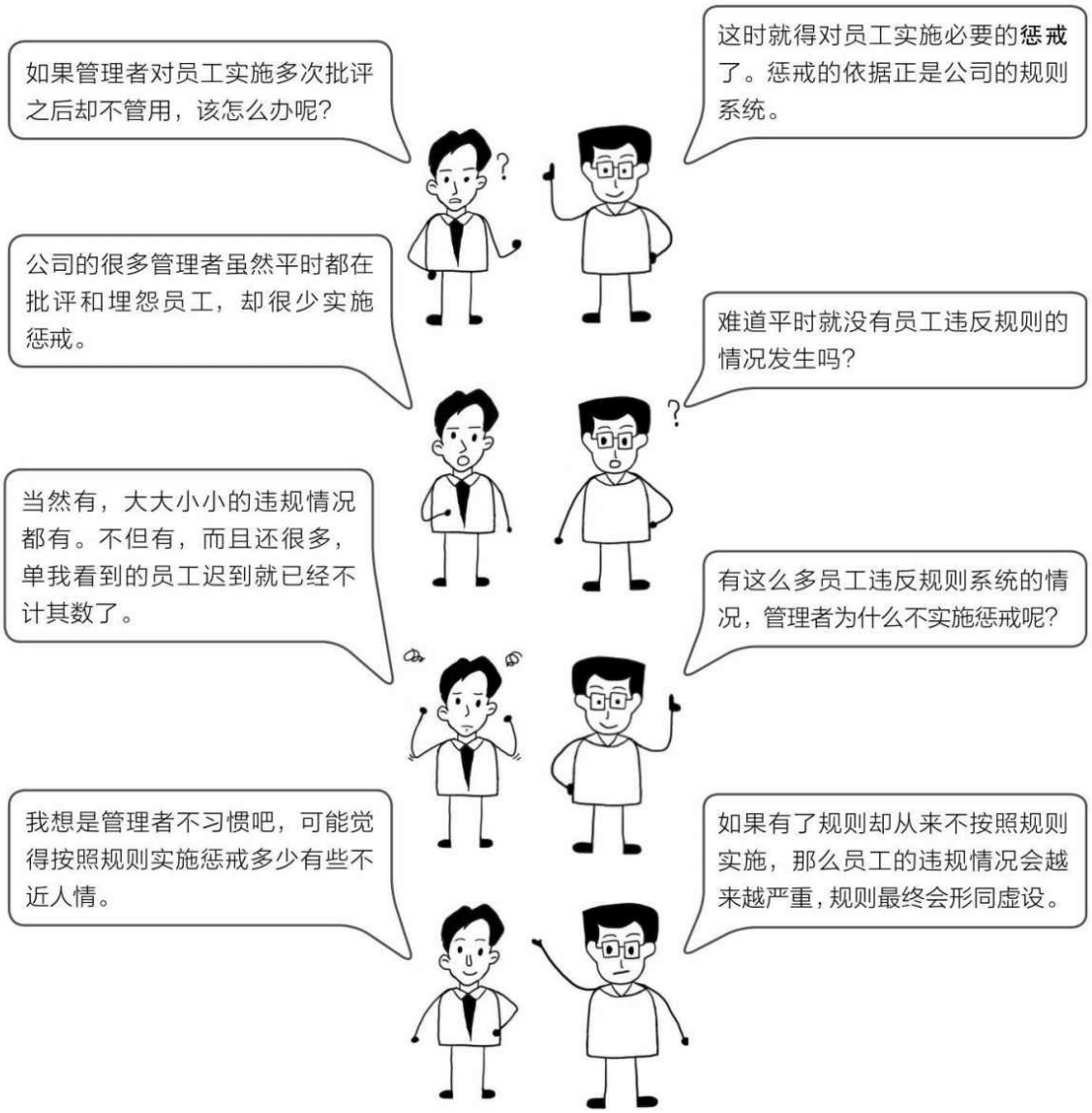


小贴士

如果把表扬和批评比喻为驾驶汽车，表扬就像是控制“方向盘”和踩“油门”，批评就像是踩“刹车”。管理者带团队、管理员工，就像驾驶车，应当在平时控制方向盘，多踩油门，让汽车持续行驶，而不是多踩刹车；只有当遇到危险必须减速或停下时，才有必要踩刹车。

3.2.3 合理惩戒：不烫就不是火炉

问题场景



问题拆解

很多管理者觉得，管理要人性化，所以当员工违反规则时，管理者有时候会批评员工，有时候睁一只眼闭一只眼就过去了。这种做法让规则变成了一纸空文，让员工不尊重规则，不敬畏规则，不按照规则办事。长期这样下去，必然会引起管理上的混乱，导致员工的行为得不到有效管控。

实用工具

工具介绍

员工惩戒中的热炉法则

管理者对员工实施惩戒时，要遵从热炉法则。热炉法则指的是公司的规则就像是一个被烧热的炉子，任何人只要轻轻碰到热炉就会被烫伤，同样，只要员工一违反公司的规则，就会被惩罚。热炉法则不仅能够起到惩戒作用，也能够起到警示作用，能有效防止员工违反规则。

热炉法则的应用特征

警示性

热炉被烧红的外观会起到比较强的警示作用，任何人只要看到，就知道不能碰，碰了就要被烫伤。也要让员工事先知道不能违反公司的规则，而且让员工知道违反规则的后果。反观很多公司，明明有规则，但员工却不知道。在员工违规后，管理者才拿规则出来惩戒员工，这样会引起员工的“不服”。

即时性

只要一碰到热炉，马上就会被烫伤，这个过程是瞬时的。公司对于违反规则的员工也应当如此，只要违反规则，就立即惩戒，不要有过多的迟疑或探讨的空间。这样才能保持规则的严肃性，让员工保持纪律性。

持续性

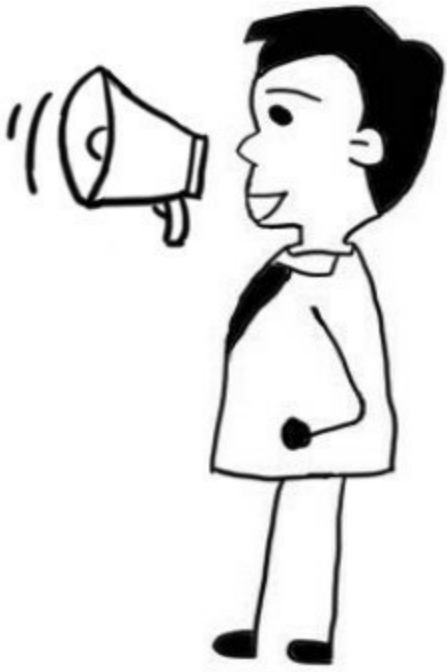
被热炉烫伤之后，会留下一块伤疤，这块伤疤会隐隐作痛，持续一段时间之后才会痊愈。对违反公司规则的员工的惩戒也应具备这个特点，惩戒实施之后，不仅对被惩戒的员工有效，对没有被惩戒的其他员工也要有一定的震慑效果。

真实性

热炉是真实存在的，不是虚幻的影子，不是吓唬人的道具，碰到时的感受是真真切切的。公司的规则也是真实存在的，不是贴在墙上的纸，如果有员工违规，那么惩戒是不带半点虚假的。

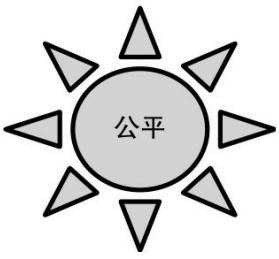
平等性

不论谁碰到热炉，都会被烫伤，不会因为某人的职位高，伸手碰了热炉之后就不会被烫伤。公司的规则也应当如此，每个人都应当遵守规则，规则面前人人平等。不论一个人在公司的职位多高，影响力多大，只要违反了规则，都要受到惩戒。

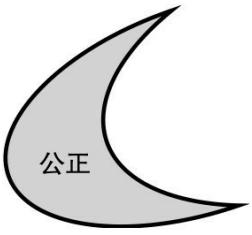


[应用解析]

惩戒员工的**3**大法则



公平是指公司要依据规章制度，对同样的情形做出同样的处罚，不管是员工还是领导，无一例外。



公正是指公司要站在中立的位置，不偏袒，不偏激，客观地处理。



公开是指员工违反了规则，必须公开处理，公司不得私自陷害或侮辱员工。

惩戒员工的**3**大注意事项

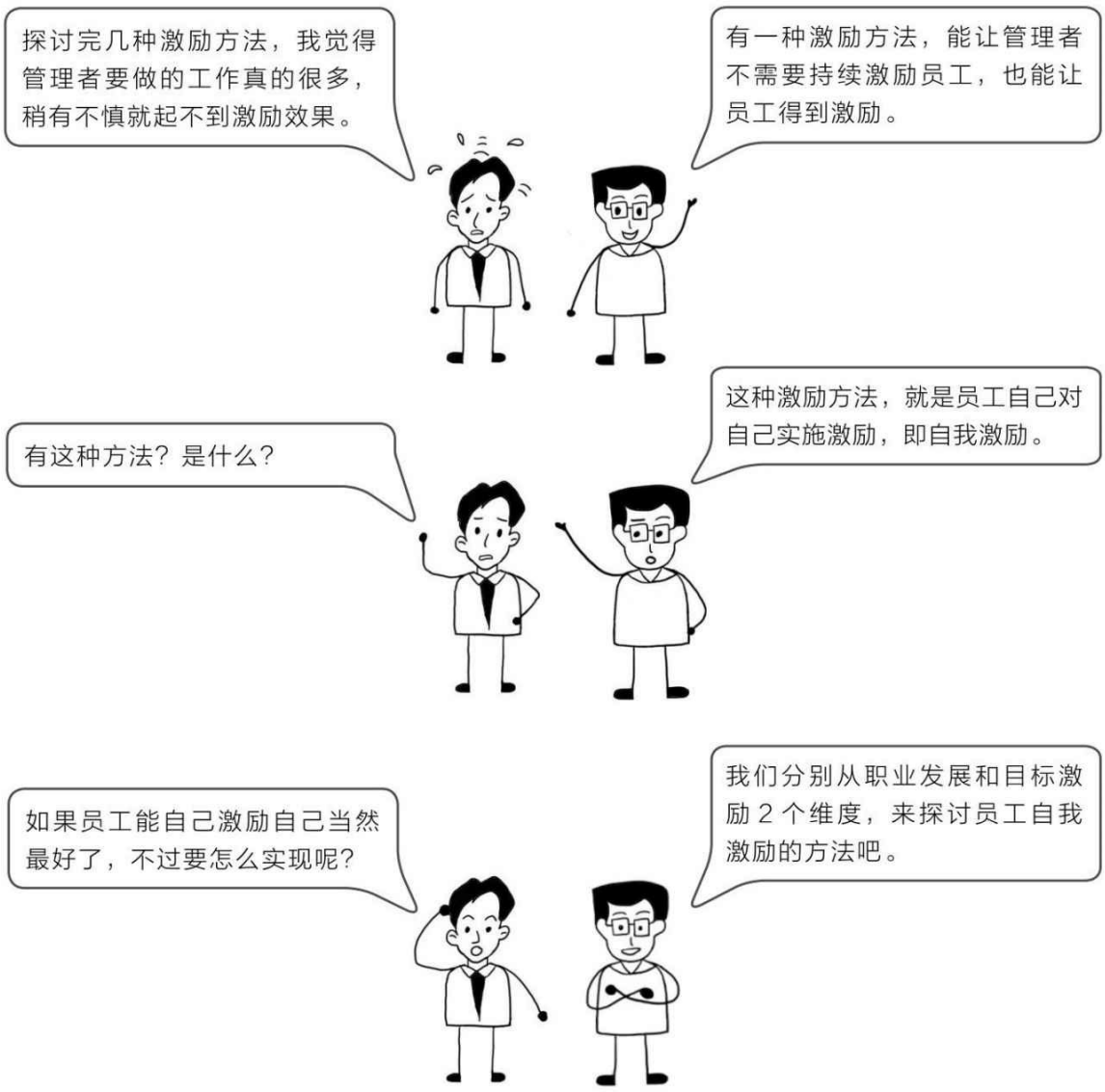


小贴士

面对员工的违规行为，管理者往往比较头疼。如果处罚得太轻，不能起到杀鸡儆猴的作用；如果处罚得太重，可能会让员工丧失对公司的信心，导致双方对簿公堂。要恰当处理员工的违纪行为，既做到合理合法，又避免发生劳动争议，管理者要把握好其中的尺度。

第4章 自我激励

本章背景



问题拆解

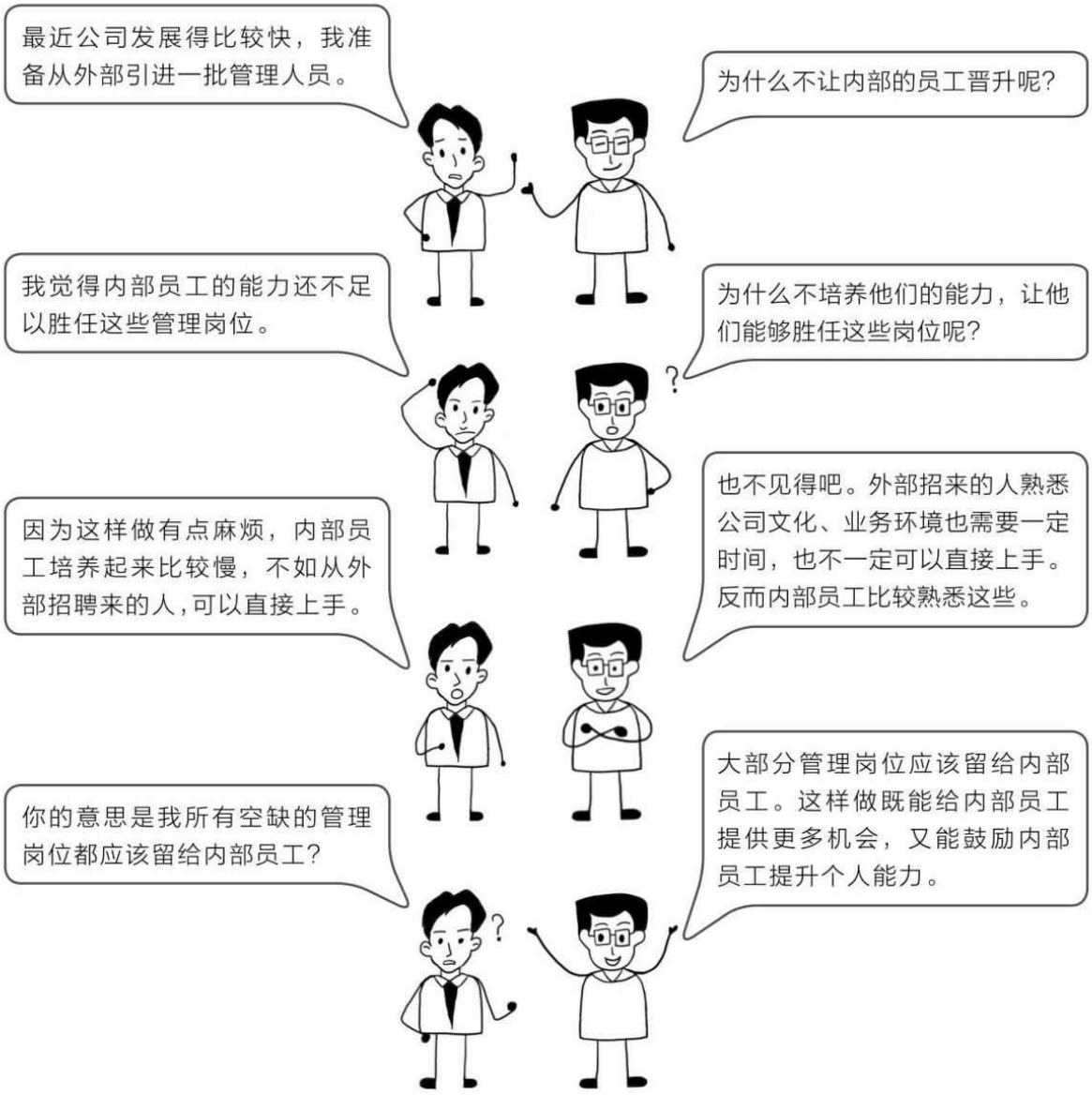
有一种说法，即评判一个管理者的管理能力，不是看他在时团队怎么样，而是看他不在时团队怎么样。管理者不可能时时看着员工，处处管着员工。当管理者不在时，如果员工不能自己管好自己，那就证明管理还没有到位。所以，最好的激励方式是让员工能够实现自我激励。

4.1 职业发展

管理者通过给员工提供晋升发展的机会，为员工建设职业发展通道，帮员工设计专属的职业发展计划，给员工带来希望，让员工对自己产生更好的期待，从而主动对自己严格要求，实现自我激励。

4.1.1 内部晋升：为何不用自己人

问题场景



问题拆解

有的管理者持有“外来的和尚会念经”的用人理念，总觉得外部的人才更优秀。实际上，外部的人才由于对公司的实际情况了解少，很难在短时间内创造佳绩，甚至常常“水土不服”，最终不仅导致人才流失，还给公司造成损失。

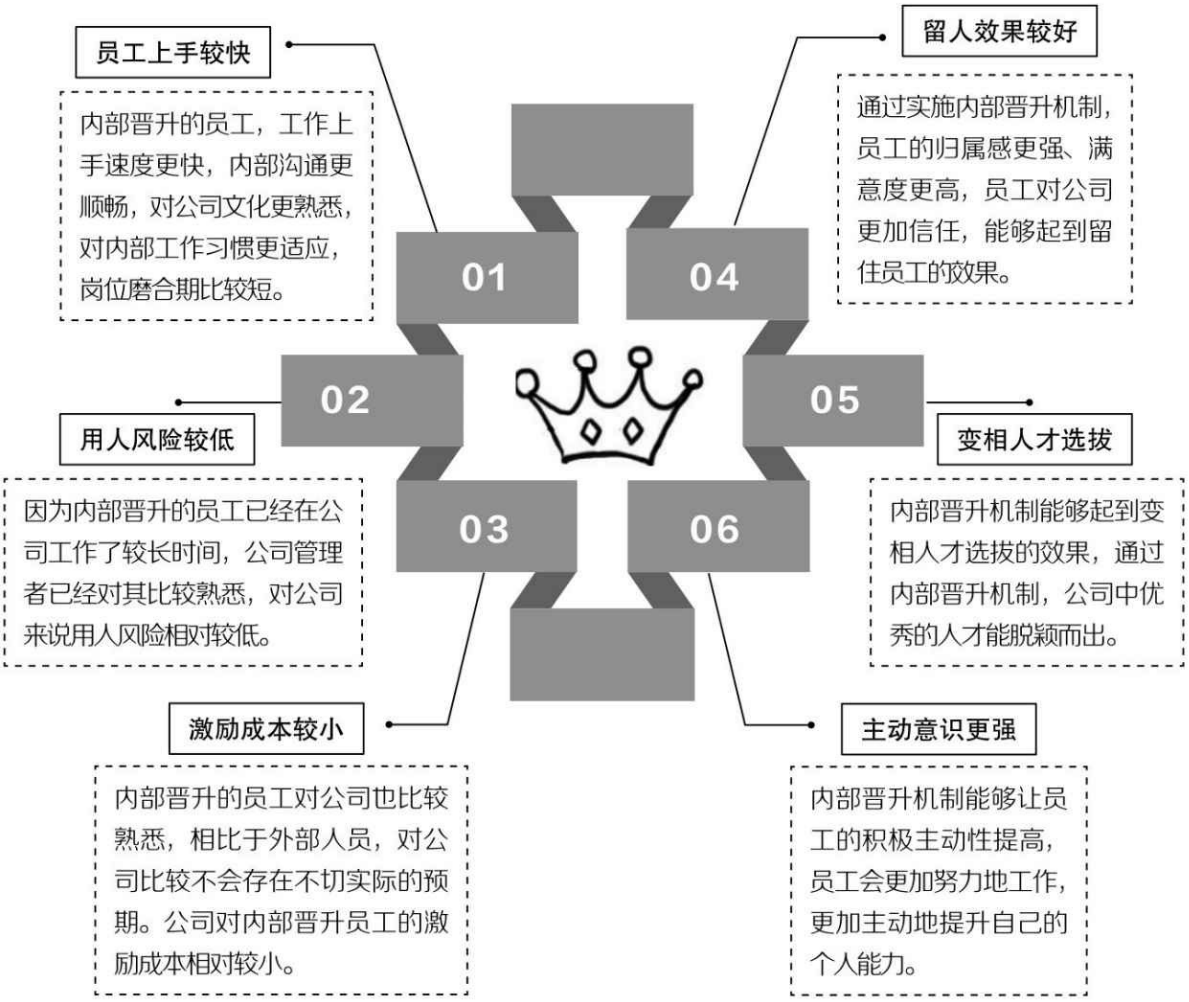
实用工具

工具介绍

内部晋升

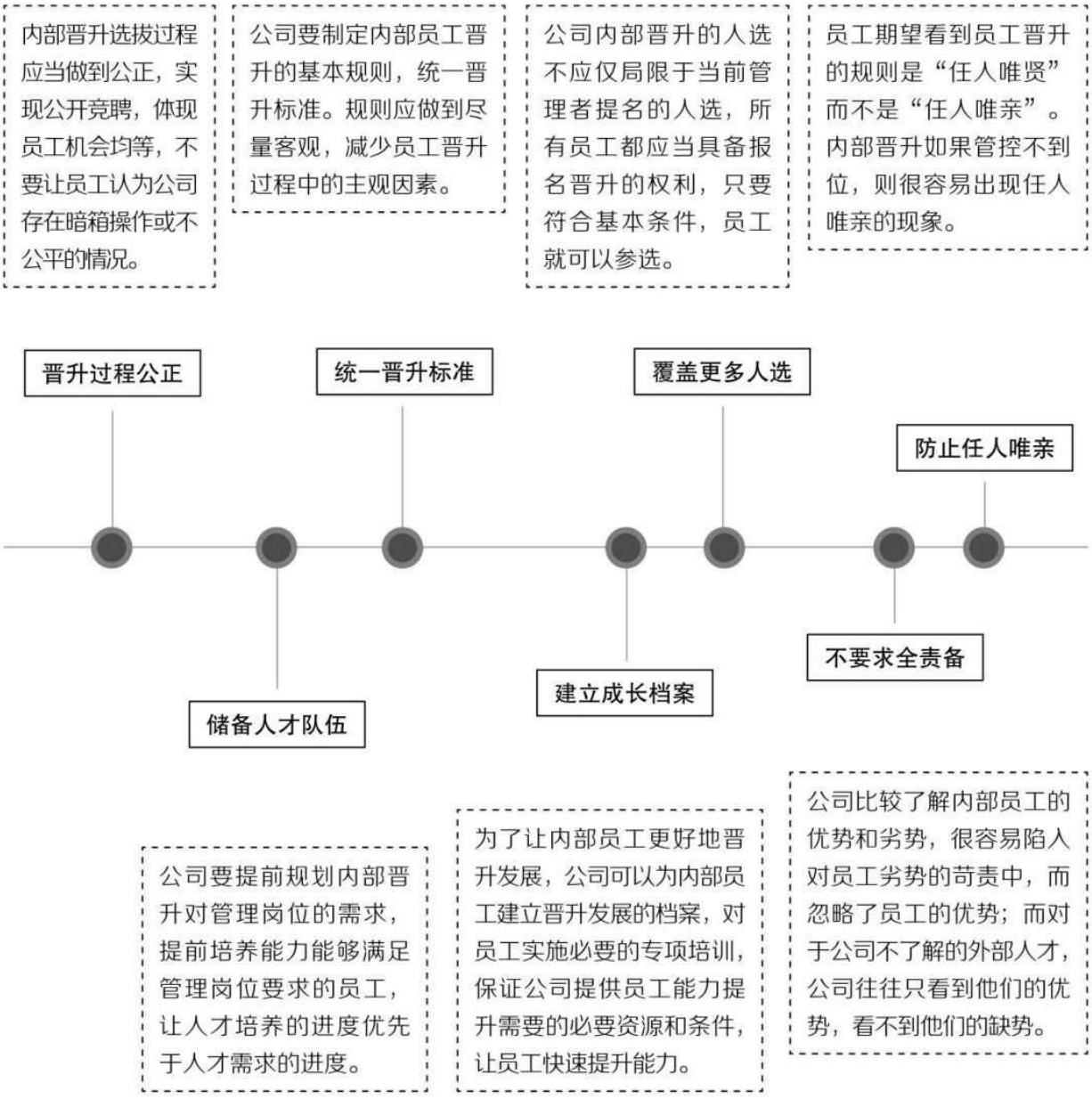
内部晋升，指的是公司把从事管理岗位或关键岗位的机会留给内部员工，不直接从外部招聘人才担任这类岗位。内部晋升需要公司做好人才规划，提前培养人才，以免公司出现岗位空缺时，人才的能力还不够。公司给员工提供内部晋升的机会，能够增加员工对公司的信赖感和依赖感，能够起到激励员工做好岗位工作的效果。

内部晋升的优势



[应用解析]

内部晋升要注意的问题

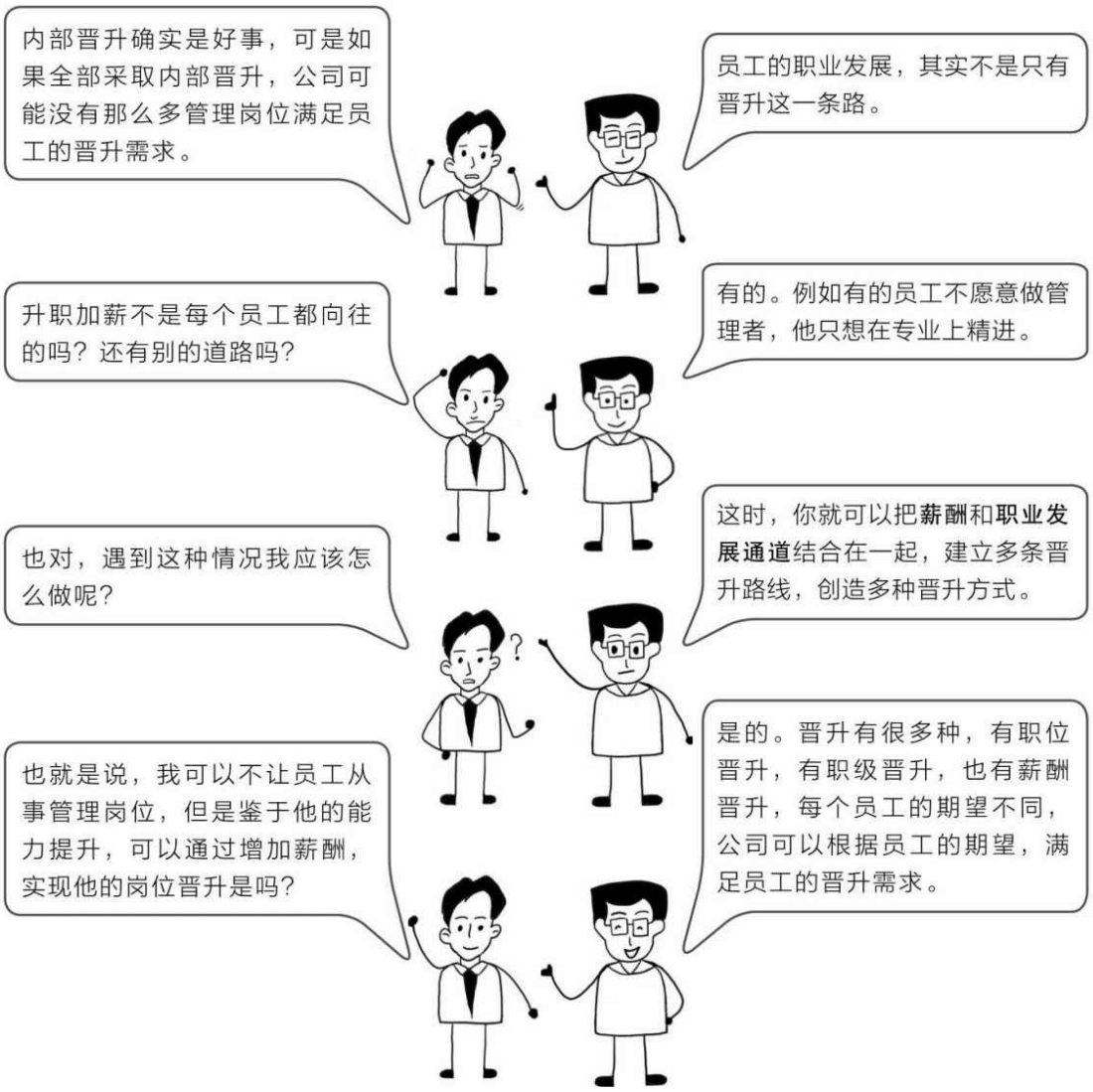


小贴士

内部晋升虽然有很多好处，有比较强的激励性，但如果运用不当，负面效果也很强，因此要谨慎应用。公司对内部晋升的操作，要本着公平、公正、公开的原则，增强员工对公司的信心，让员工能够心无旁骛地提升个人能力，获得岗位晋升。

4.1.2 晋升发展：你得知道他要什么

问题场景



问题拆解

对于职业发展方向和转换方向，很多管理者有一种误解，认为职业发展只有一个方向、一条路径，就是俗话说的“升职加薪”。他们认为只有升职加薪，才代表员工在职业上得到了发展。其实，因为员工的个性不同、处境不同，对于不同员工来说，可以选择的职业发展方向非常多。

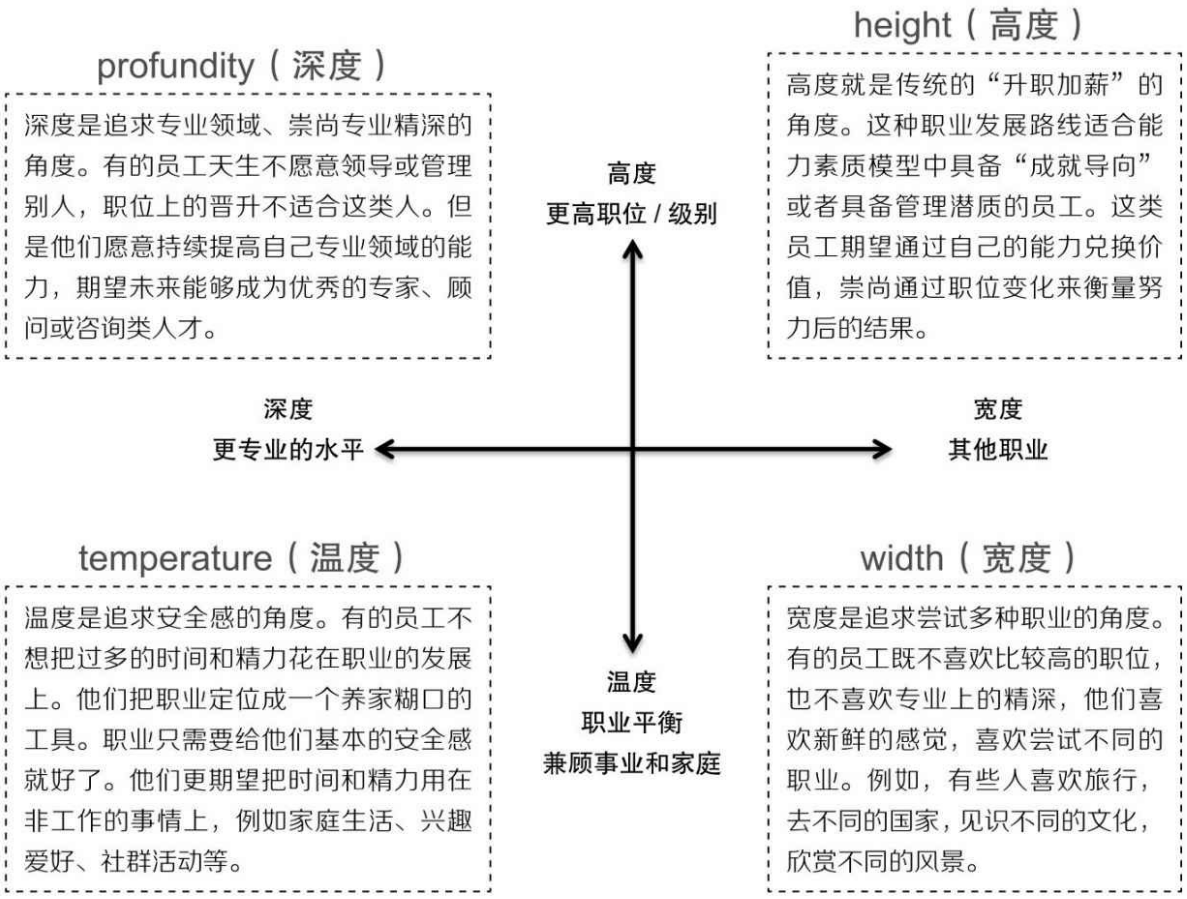
实用工具

工具介绍

职业发展的**4**个方向

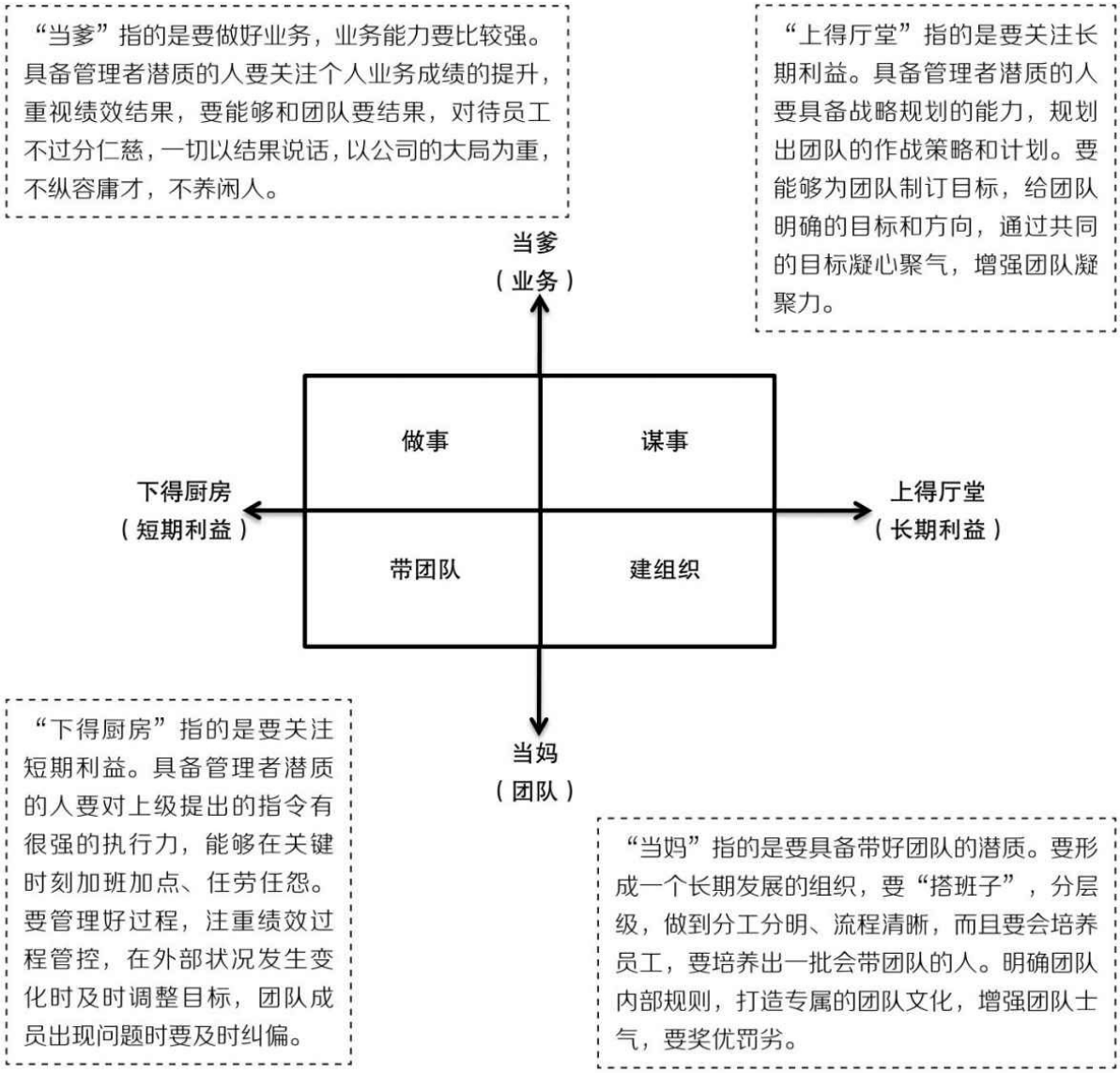
由于人们的特性不同，有的人追求职业上的高度，他们期望成为管理者；有的人追求职业上的深度，他们不愿意成为管理者，只期望在自己本领域内做精做深，成为专家；有的人追求职业上的宽度，他们想尝试不同的岗位，不断地尝试新的工作；还有的人追求职业上的温度，他们只把职业是看成谋生的工具，把重心留给自己的生活和家庭。

员工职业发展的**4**个方向



[应用解析]

什么样的员工适合做管理者

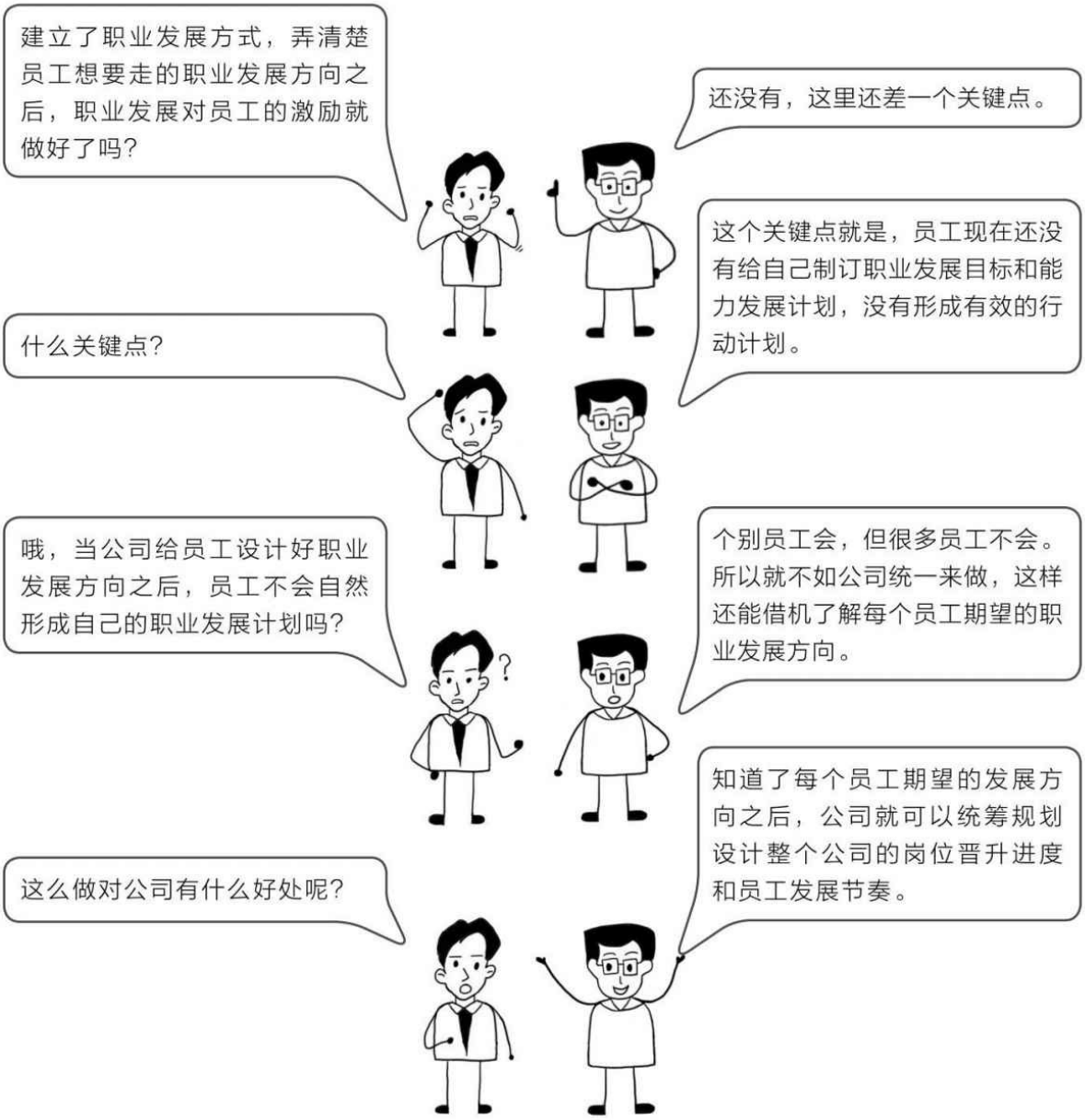


小贴士

内心上进的员工不一定适合做管理者；在当前岗位上表现优秀的员工也不一定适合做管理者；人缘很好、有群众基础的员工不一定适合做管理者；个人能力很强的员工也不一定适合做管理者。管理者不一定需要在某个方面特别突出，但管理者需要具备综合素质。

4.1.3 职业规划：我帮你成就自己

问题场景



问题拆解

设计好员工职业发展的方向之后，不代表公司在职业发展方面的激励就完成了。在员工明确了自己的职业方向之后，面对不同类型的员工，管理者需要与员工沟通，了解他们的职业意向，和他们一起制订员工特有的个人发展计划。

实用工具

工具介绍

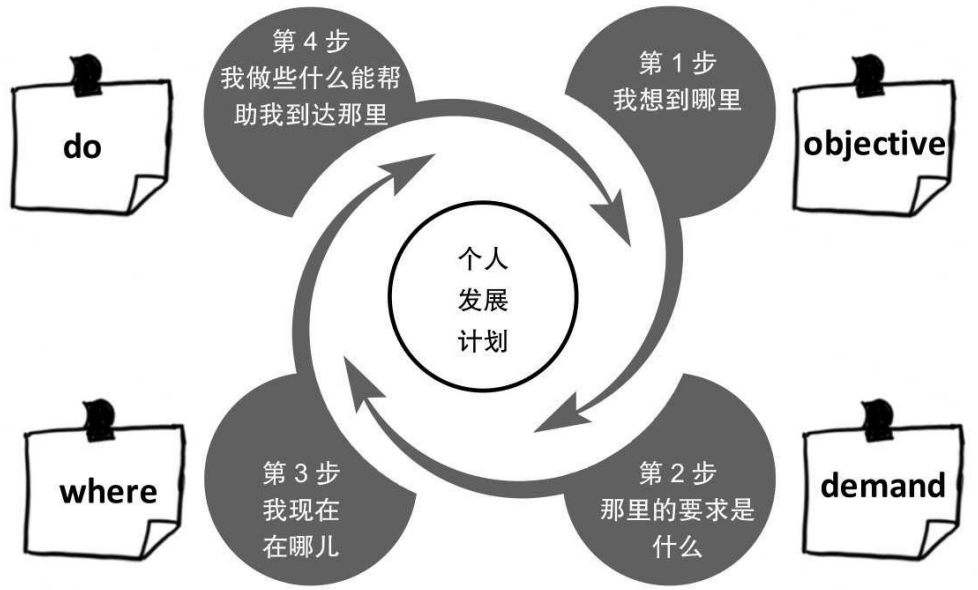
个人发展计划

个人发展计划（Individual Development Plan,IDP）是一个帮助员工进行职业生涯规划的工具，是一张描绘员工未来职业生涯发展的地图。IDP能够协助员工勾勒出自身的优势、兴趣、目标、待发展能力及相应的发展活动，帮助员工在合适的时间获取合适的技能以实现职业目标。随着知识生命周期的缩短，越来越多的员工开始关注自己的IDP。公司在面临优秀人才流失的压力下，IDP也成为提升公司整体人力资本的重要方式之一。

员工个人发展计划图

员工要思考“我做些什么能帮助我到达那里”，也就是员工要制订详细的学习和发展的行动计划，提高自身的能力，以实现未来的职业目标。

员工要考虑“我想到哪里”，也就是员工个人的职业发展目标是什么。



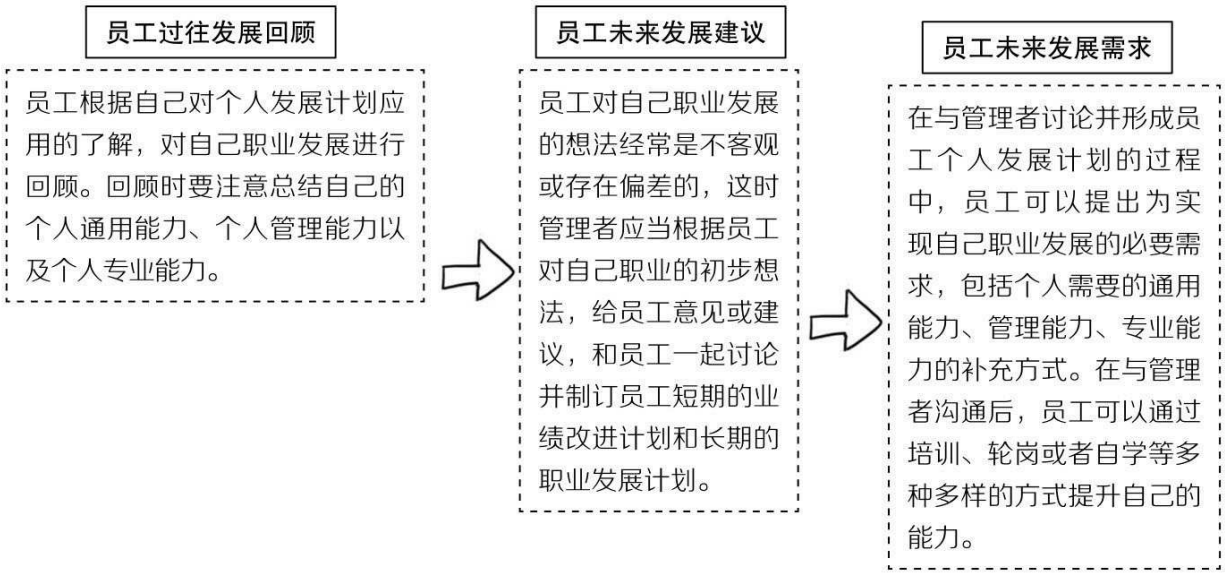
员工要关注“我现在在哪儿”，也就是员工要评估自身当前能力和经验状况，思考要实现职业发展目标还需要提升哪些能力，弥补哪些经验。

员工要思考“那里的要求是什么”，也就是实现个人职业发展目标需要什么样的能力。

[应用解析]

员工个人发展计划实施的**3**个步骤

姓名		所在公司		部门	
岗位		职务		直属上级	
计划有效期：　年　月　日一　年　月　日					
职业发展目标 （针对优势、劣势、挑战分别至少列出能实现目标最关键的 3 项）					
职业发展目标					
优势					
劣势					
挑战					
个人现状总结					
期望发展的技能 （至少列出 3 项）					
具体行动计划					
行动计划		衡量标准	持续时间	评估方式	评估人
希望公司提供的支持					
签署计划					
□以上内容经过充分考虑和沟通，属于本人真实意愿，我同意此计划。		本人签字： 时间：		直属上级签字： 时间：	



小贴士

实施个人发展计划的好处包括：有助于员工增强对工作的把握能力和控制能力；有助于员工持续不断地实现和超越自身的价值；有助于员工提高工作的积极性和自身的创造力；有助于员工较好地

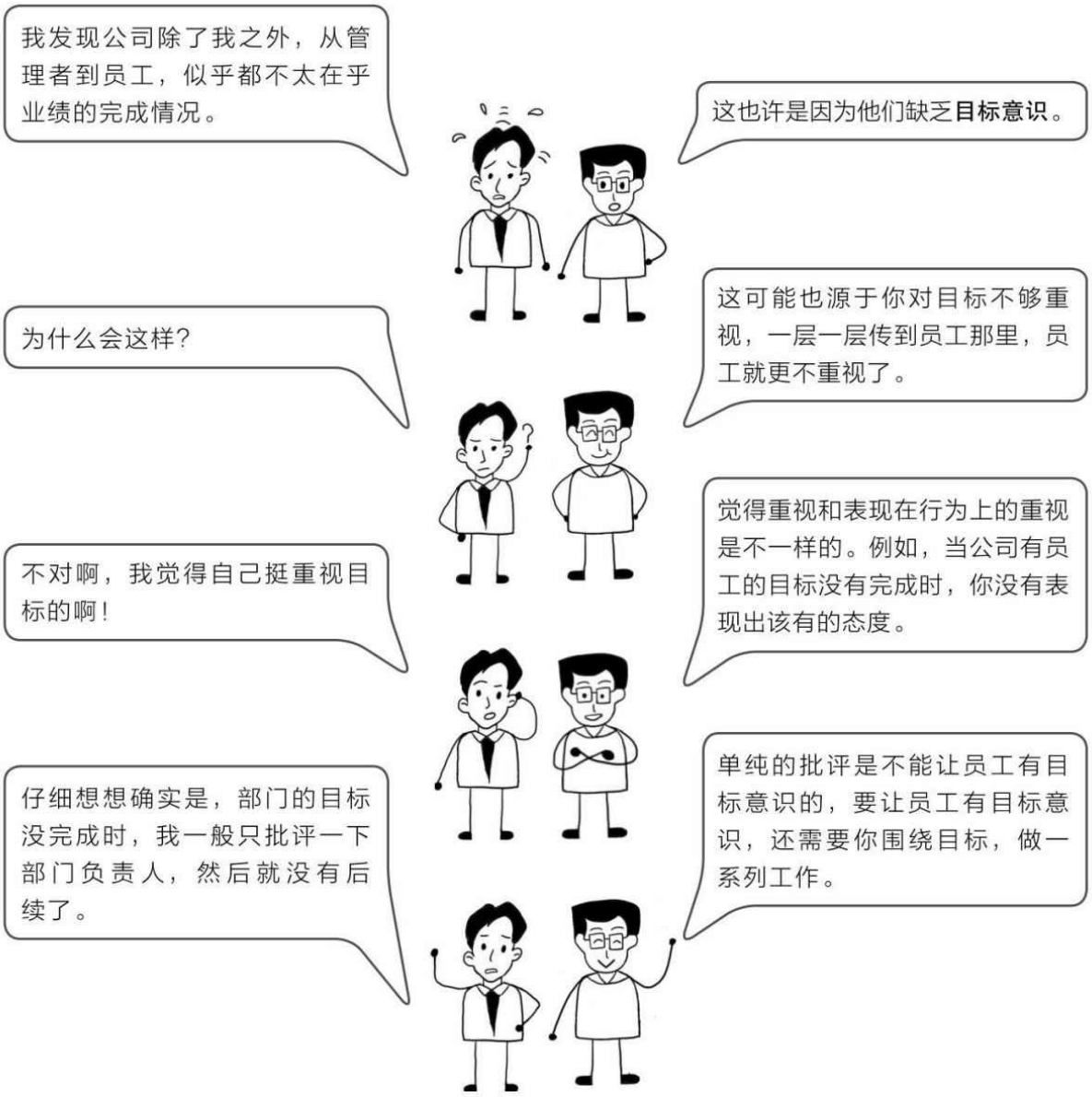
处理职业和生活之间的平衡关系。

4.2 目标激励

好的目标不仅是管理的需要，而且能够让员工的个人目标和团队的集体目标统一，让员工产生行动的动机，激发员工的积极性和主动性。好的目标一方面可以起到激励员工的效果，另一方面，可以通过员工的行动，实现集体目标。

4.2.1 目标意识：问题出在不重视上

问题场景



问题拆解

很多公司不是没有目标，而是员工普遍对目标不重视，员工普遍觉得实现目标是公司的事，是管理者的事，和自己无关。公司要让目标发挥激励作用，首先要培养员工的目标意识，让员工对目标重视或敬畏。要让员工有目标意识，管理者的行为至关重要。管理者说得再多，也不如在行为上体现出其对目标的重视。

工具介绍

目标意识

目标意识指的是员工对目标的主观能动性。目标意识强的员工，在制订目标、分解目标、采取行动、修正目标、完成目标等方面的积极性更高，更能保证目标的完成质量；目标意识弱的员工，不重视目标，不认为目标和自己有关系，工作盲目，方向性差，得过且过。

目标意识强的员工，目标对其的激励性更强，员工的自我激励意识更强；目标意识弱的员工，目标对其的激励性更弱，员工的自我激励意识更弱。

员工不具备目标意识和具备目标意识的常见表现对比

员工不具备目标意识的常见表现

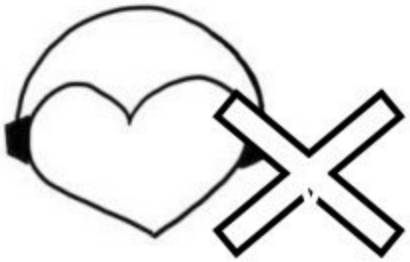
（1）行动之前不事先制订目标。



（2）采取行动时没有围绕目标。



（3）记不住自己或团队的目标。



（4）完不成目标却没有愧疚感。



员工具备目标意识的常见表现

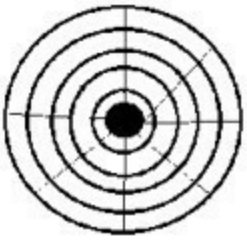
（1）行动之前一定要制订目标。



（2）一定要围绕目标采取行动。



（3）时刻牢记自己或团队的目标。

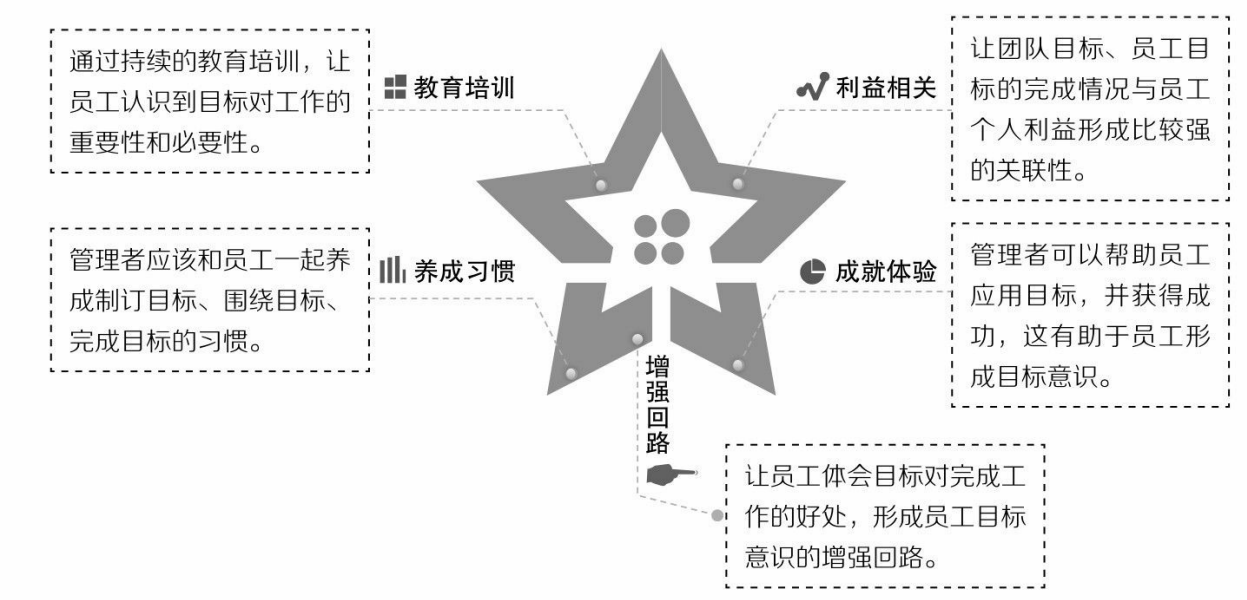


（4）如果没完成目标会感到愧疚。

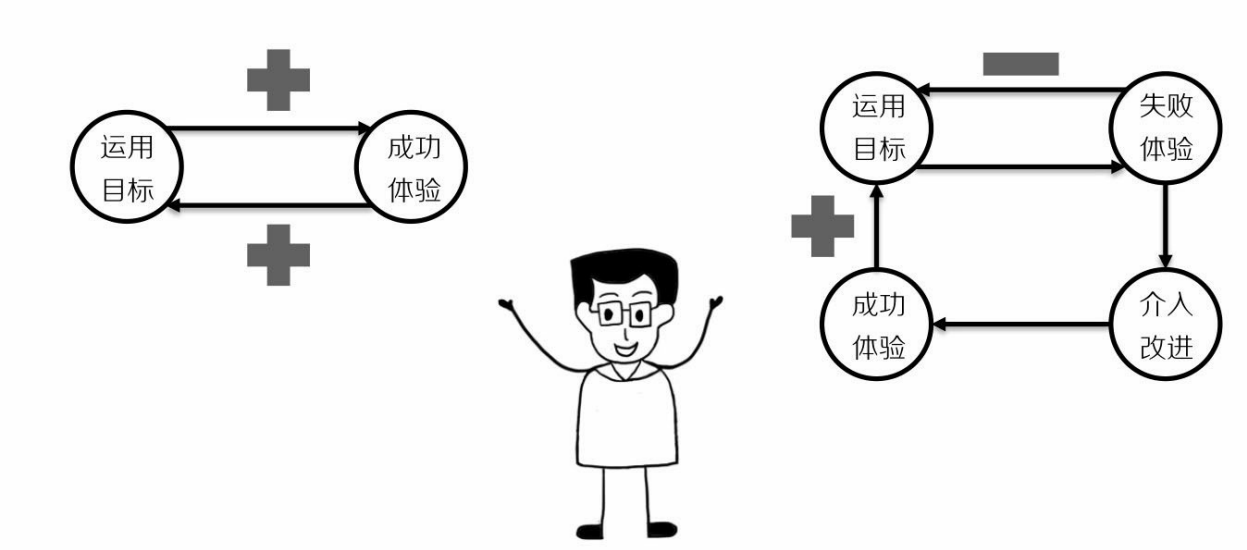


应用解析

如何培养员工的目标意识



形成目标意识的增强回路



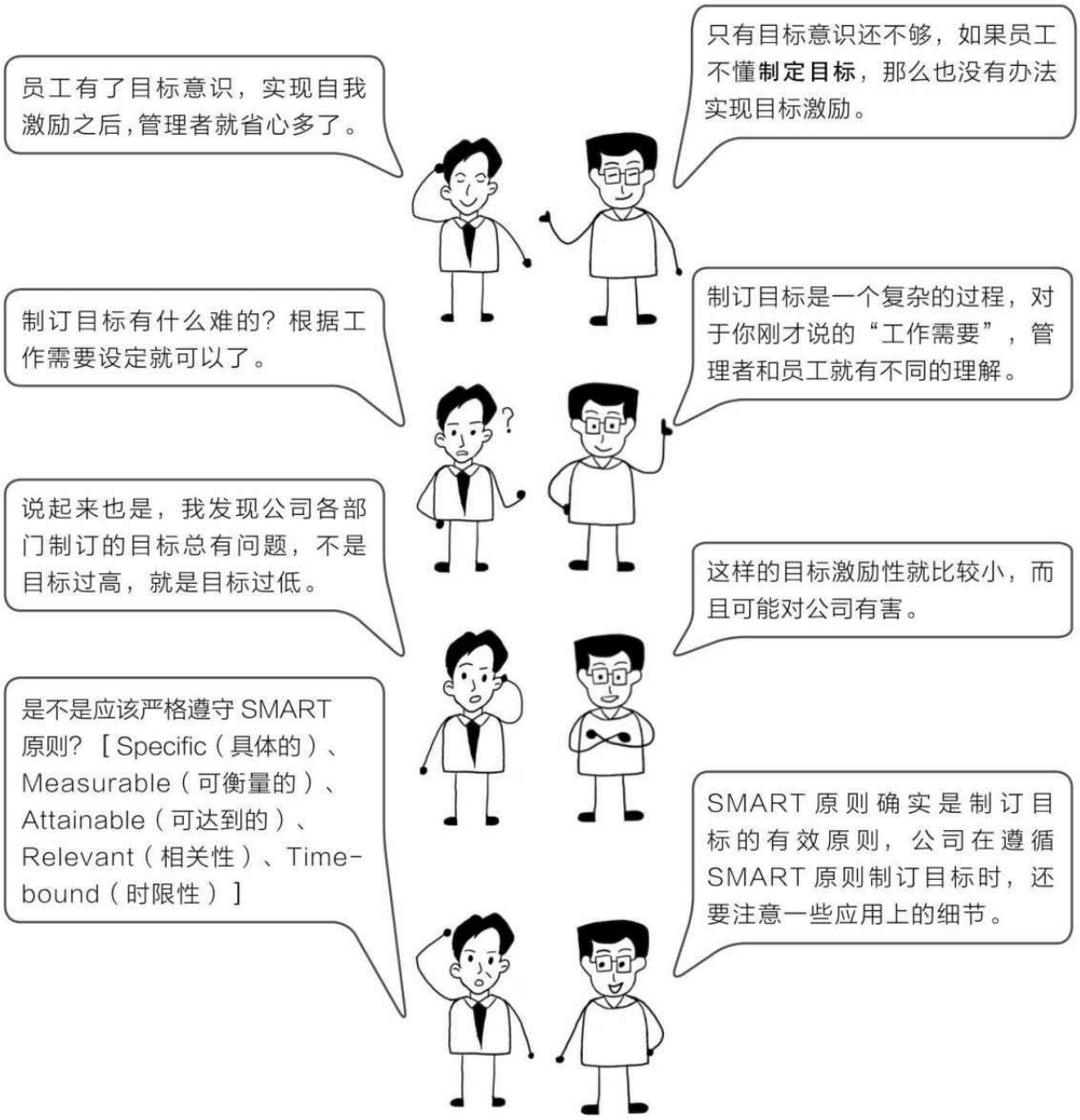
小贴士

增强回路是强化事物给人的感受，促进人们持续产生或避免产生某种行为，帮助人们养成行为习惯的逻辑循环。要让员工形成目标意识，形成使用目标能够带来成功体验的增强回路是一种非常有效的方法。目标意识的增强回路形成后，员工的目标意识将会很快形成。要形成这种增强回路，还要依赖于管理者对员工运用目标产

生不同结果后的支持和帮助。

4.2.2 目标设定：当然不能“拍脑袋”

问题场景



问题拆解

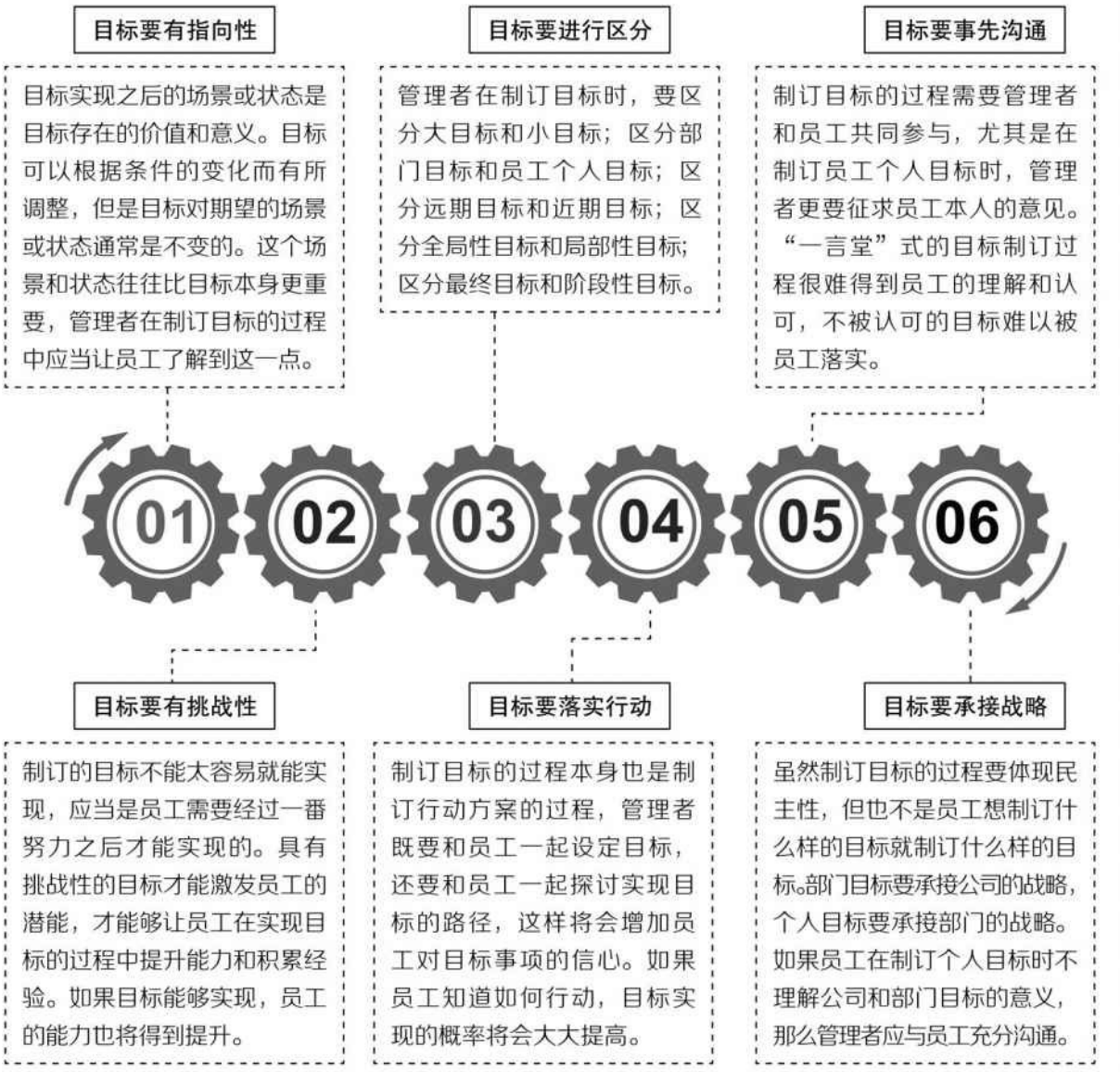
很多目标管理能力比较差的公司制订的目标不符合实际，目标形同虚设，起不到管理的效果，也起不到激励的效果。长期接触这样的目标，员工的目标意识会越来越弱，员工对目标的感觉将会变得越来越淡。如何制订目标，是管理者和员工必须认真探究的问题。

工具介绍

制订目标

制订目标不是“拍脑袋”的决策，而是一个管理者和员工一起就工作绩效总结、对自身能力总结以及对未来行动规划的过程。制订出明确的目标有助于员工形成使命感，让员工具备方向性。

制订目标的方法



应用解析

4只毛毛虫的故事

毛毛虫喜欢吃苹果。有4只毛毛虫，它们长大了，到森林里去找苹果吃。

第一只毛毛虫找到了一棵树，当他发现其他的毛毛虫都在爬树时，它就稀里糊涂地开始爬眼前这棵树。可是在它花费好大的力气爬到树顶之后，才发现这棵树根本不是一颗苹果树，这棵树上什么果子都没有。



第二只毛毛虫，它知道什么是苹果树，它坚定了自己的目标，即苹果应该在最大的那条树枝上。于是它找到了一条最大的树枝，然后顺着树枝往前爬，结果在它爬到了这条树枝的枝头处，也没有发现一个苹果。于是它又顺着这条树枝一点一点地爬回去，又找了第二条树枝再一点一点地爬到枝头，发现只有一个很小的苹果，它很快就吃完了，然后它又一点点地爬回去，循环这个过程。



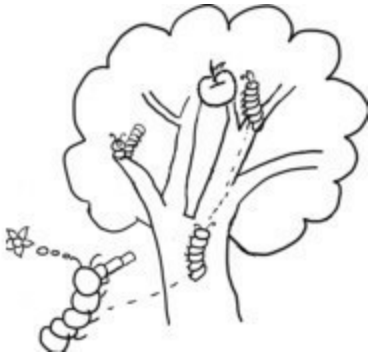
第三只毛毛虫找到了一棵苹果树，它找来一个望远镜，搜索了一番之后，找到了这棵树上最大的那个苹果。它发现从下往上爬有很多条路线，它发现有一条最近的路线。它努力地记住了这条路线之后，就开始往上爬了。可是当它爬到那个大苹果位置时，苹果已经不在了，因为在它往上爬的过程中，人类已经把这个已经成熟的苹果摘走了。





第四只毛毛虫用望远镜观察苹果树时，找的目标不是最大的那个苹果，而是一朵含苞待放的苹果花。它计算了自己的行程，认为当它达到那朵苹果花的位置时，那朵苹果花正好能长成一个成熟的大苹果。这只毛毛虫按照这种方式出发，最后果然得到了一个又大又甜的苹果。





这4只毛毛虫，很像是4种类型的人，它们的状态分别代表了4种类型的人对目标制订的4种状态。

第一种人是不知道自己想要什么，毫无目标。

第二种人虽然知道自己想要什么，但是不知道怎么得到，他们很可能会在一些常识的引导下，做出一些看似正确但是却离目标越来越远的选择。

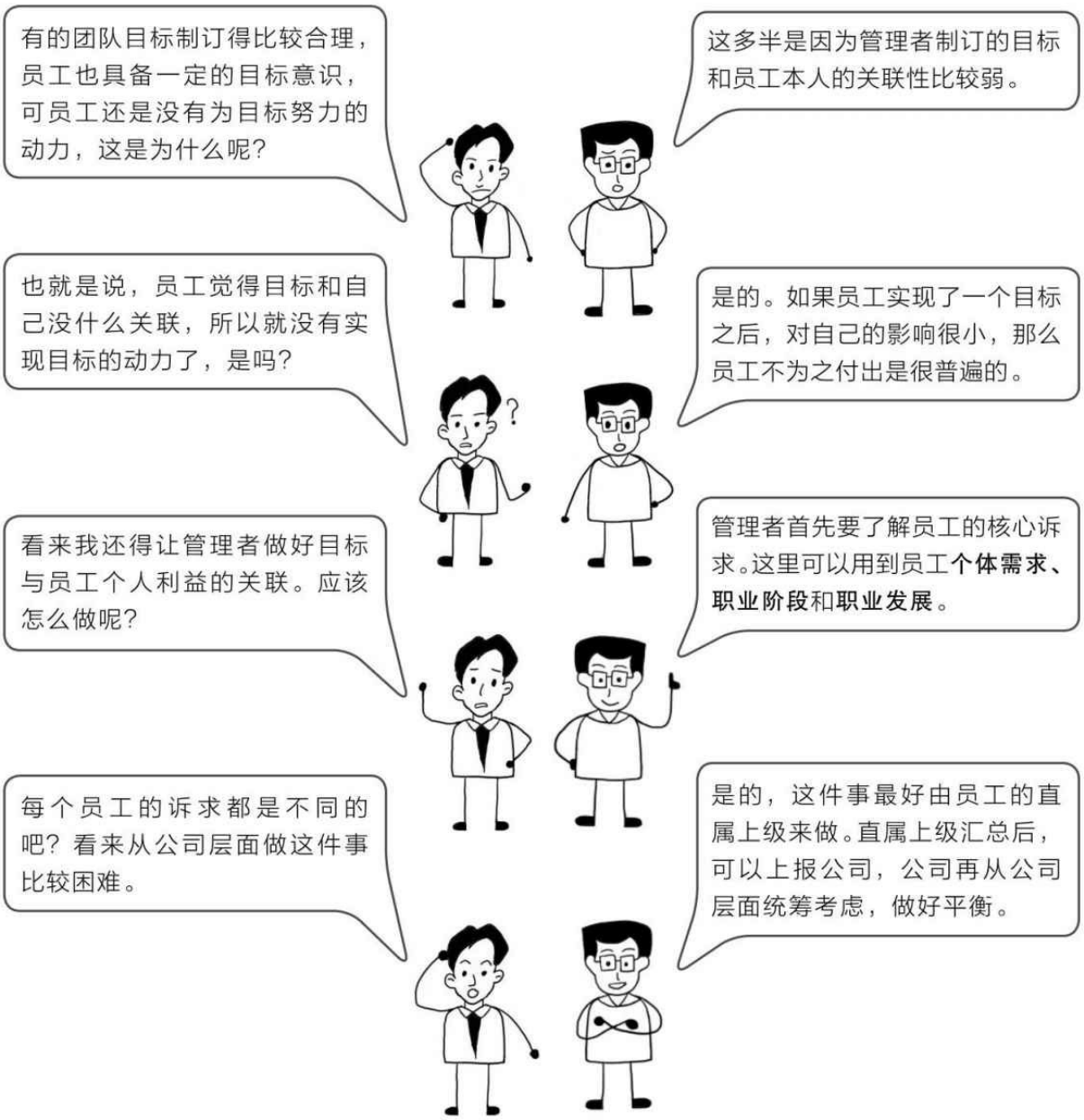
第三种人虽然有非常正确的选择，有非常清晰的计划，但是他们的行动却赶不上他们的目标。第四种人是知道自己要什么，知道该怎么做，目标选择也合理。相比于前三类人，这类人的发展速度会更快。

小贴士

在制订目标时，要围绕价值，综合考虑当前的内部要素和外部环境之后再制订。个人的能力和外部可借助的资源是常见的内部要素和外部环境。好的目标正是管理者和员工经过讨论并综合考虑各种情况之后制订出来的。

4.2.3 目标关联：构建利益共同体

问题场景



问题拆解

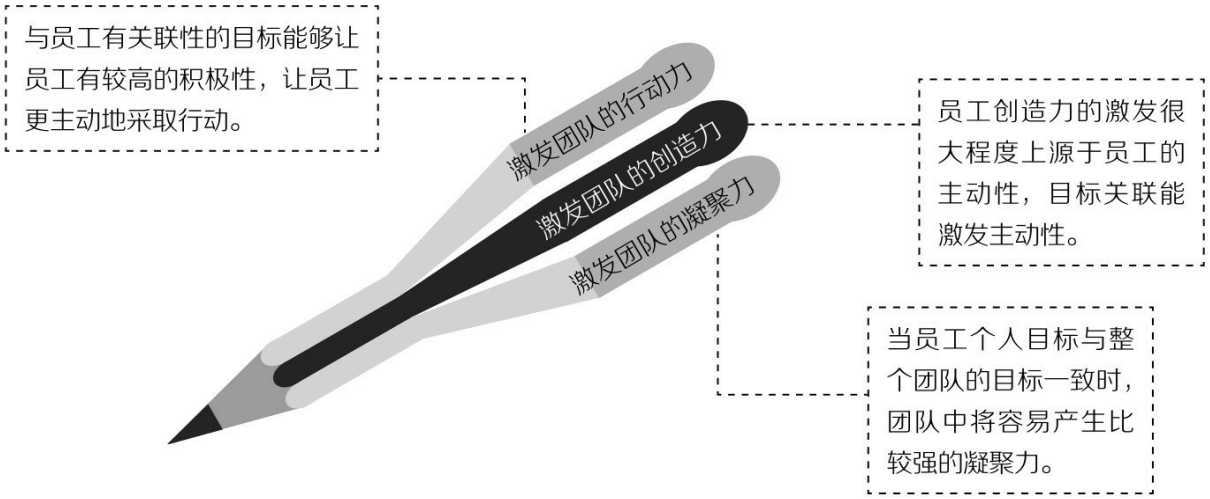
很多公司目标难以实现的原因，是目标和员工个人利益的关联性太弱。要让团队的目标真正成为团队共同的目标，管理者需要把目标实现之后的奖励和员工的核心诉求形成强关联。这种关联性越强，员工的主观能动性就越强，激励效果就越好。

工具介绍

目标关联

目标关联指的是把团队目标和员工个人目标相关联，把团队的利益与个人利益相绑定。目标关联是制订目标过程中的基本管理理念和原则，通过目标关联，团队上下容易认可共同目标，有利于让团队凝神聚力，共同实现目标。目标和员工之间的关联性可以包括薪酬的关联、福利的关联、职位的关联、荣誉的关联等。只要是员工关心的、想得到的事物，都可以做关联。

目标关联的作用



如何实现目标关联

了解员工的诉求

员工的情况影响着员工的诉求，要让目标和员工诉求形成强关联，管理者一定要先了解员工的诉求。

和员工讨论目标

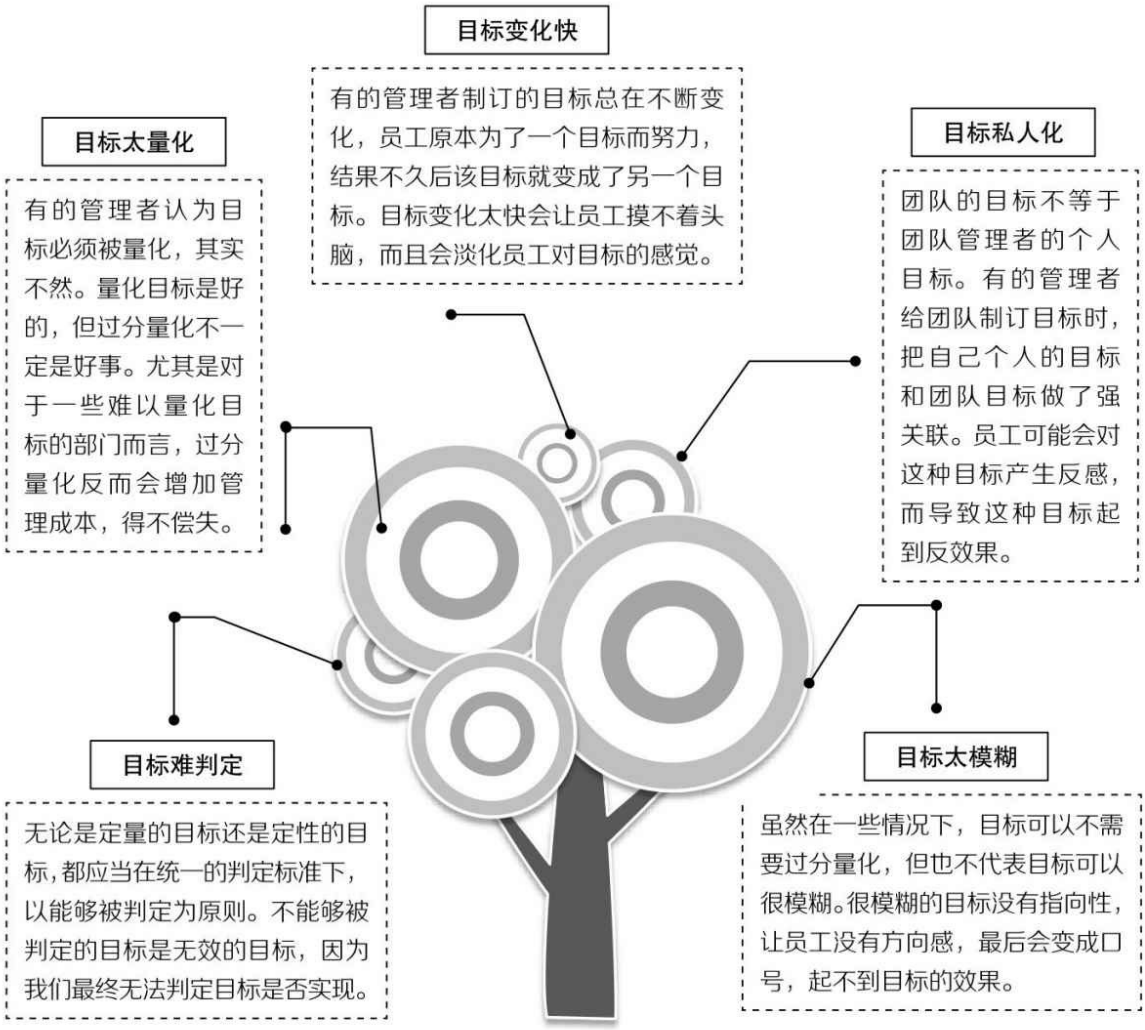
虽然有的目标具有一定强制性，但管理者也应当在与员工充分沟通和讨论的情况下，让员工接受目标。

听取员工的意见

员工往往能从管理者想不到的角度提供意见，让员工表达意见利于员工接受目标，也利于目标和员工之间关联性的形成。

应用解析

制订目标时的**5**大误区



小贴士

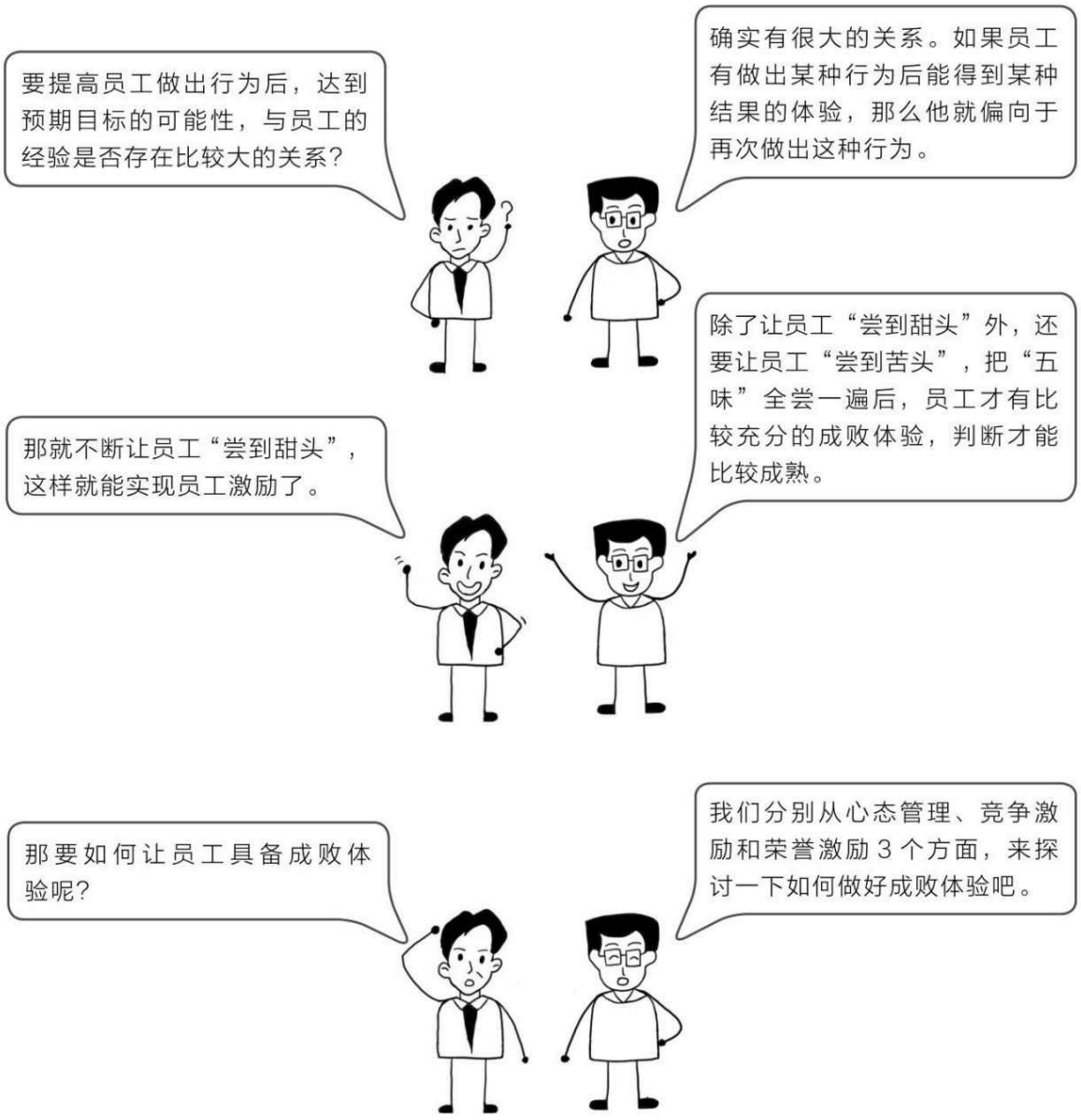
制订目标非常容易犯的错误是“想当然”，即管理者想当然地认为某个目标应该被制订为目标，想当然地认为这个目标能够被实现，想当然地认为员工也想要实现这个目标，想当然地认为这个目标和员工之间有关联。这些“想当然”，非常容易让目标激励失去作用。

PART2 实现的概率

实现的概率，是员工根据过去的经验，判断自己做出行为后达到预期目标的可能性。要提高员工对行为达到预期目标的概率，可以通过给员工创造更多的成败体验，对员工实施能力管理和绩效辅导来实现。

第5章 成败体验

本章背景



问题拆解

成败体验，指的是员工对行动后产生的结果的体验。成功体验有助于激发员工持续产生促使成功的同类行为，失败体验有助于抑制员工产生导致失败的同类行为。引导员工产生成败体验，强化成败体验，有助于公司做好员工激励。

5.1 心态管理

员工的心态影响着员工对目标达到的预期。心态积极的员工对目标的预期更积极，遇到困难后更愿意尝试，更愿意付出行动；心态消极的员工对目标的预期更消极，遇到困难后更容易放弃。管理者帮助员工调整心态有助于对员工形成更好的激励效果。

5.1.1 乐观思维：不可能中有可能

问题场景



问题拆解

很多团队存在员工态度消极的问题，员工做事时，总是先看到困难、问题、不可能，这正是团队中的悲观思维在作祟。悲观思维会阻碍员工的行动，让员工变得很难被激励。与悲观思维相对的，是乐观思维。拥有乐观思维的员工，其积极性更高、行动力更强。员工是否具备乐观思维，与员工直属上级的关系非常大。

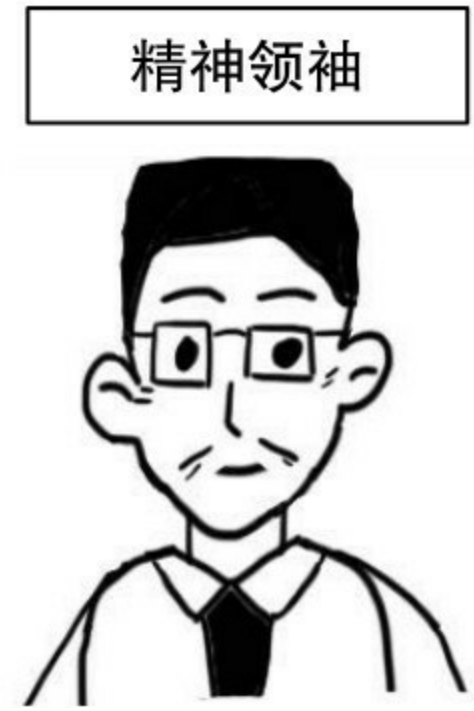
工具介绍

乐观思维

培养员工的乐观思维能够帮助管理者达成员工激励。不同的人对行为结果的预期是不同的，与具有悲观思维的人相比，具备乐观思维的人在思想上更积极，行为上更主动，更容易相信做出某种行为后有达到某种结果的可能性。“只为成功找方法，不为失败找借口”说的正是乐观思维。

乐观思维具备一定的感染性和传播性，当群体中的人都具备乐观思维时，新加入的个体即使原本具备悲观思维，也很快会被群体感染。

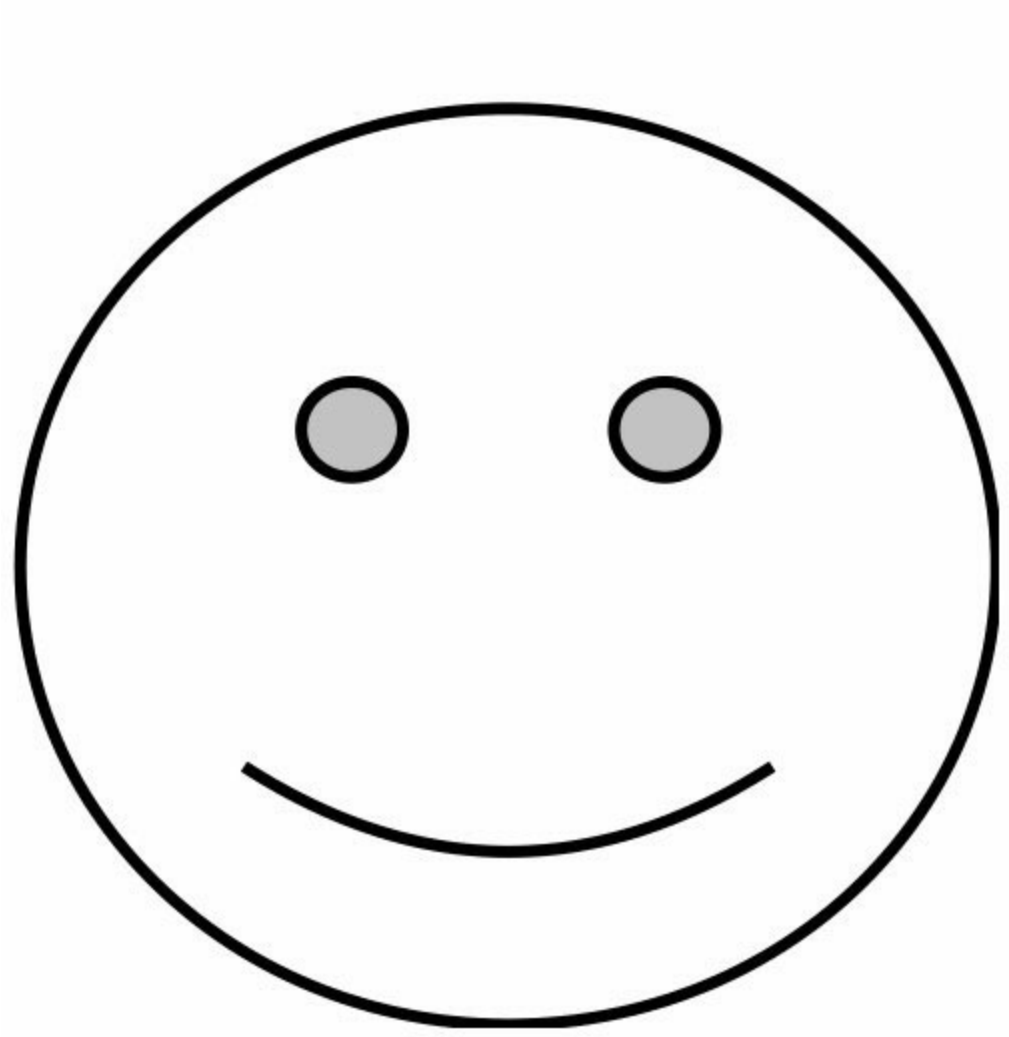
乐观思维的**4**种主要来源



几乎每个公司中都有精神领袖，很多公司的精神领袖是创始人或最高管理者。精神领袖的意志决定着公司整体的精神基调。



曾经的成功案例会给人们成功的信心，从成功案例中提炼出的积极思想和做事方法能让员工更相信再次获得成功的可能性。





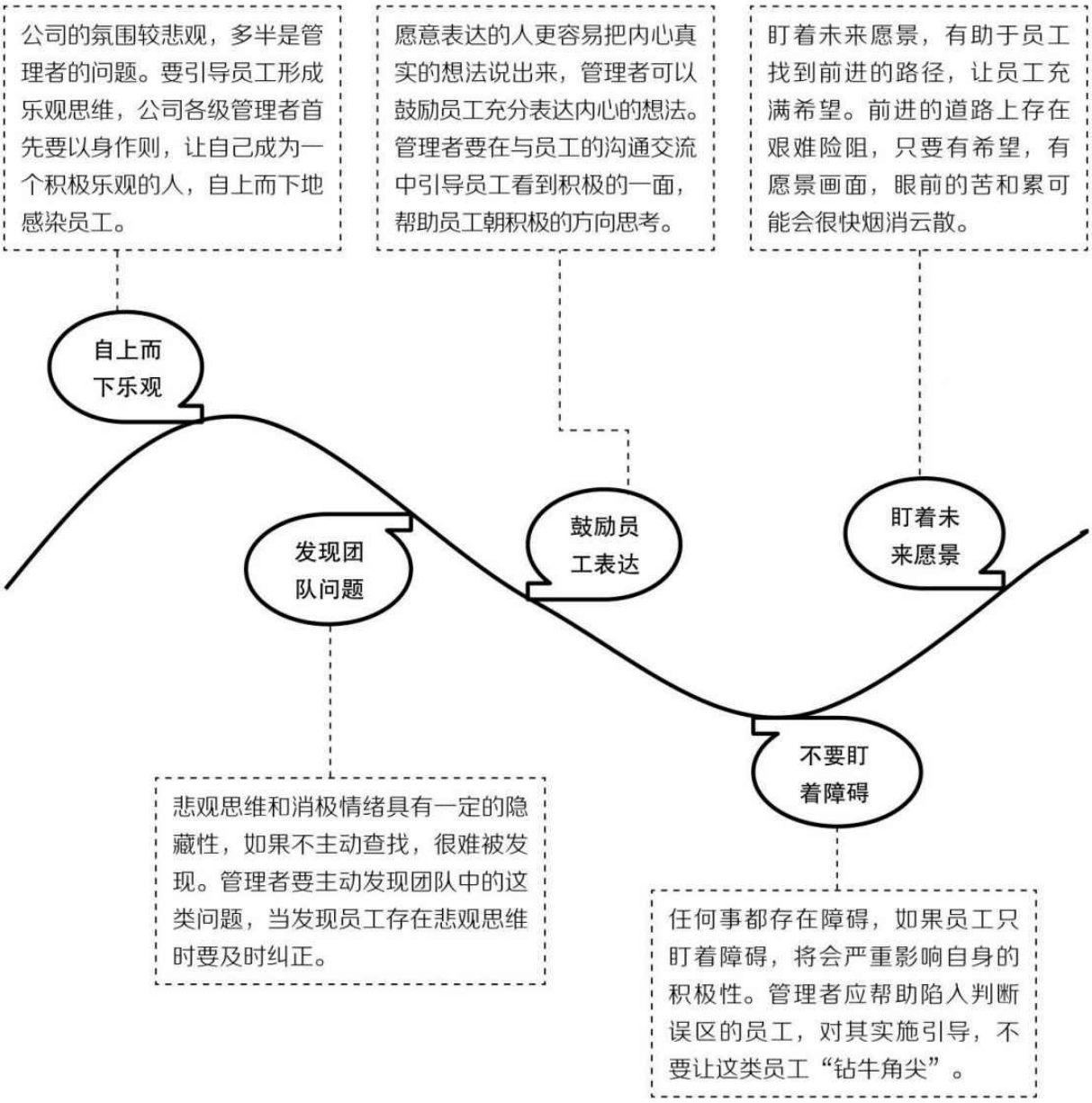
直属上级的心态直接影响着下属员工的心态，要想让员工具备乐观思维，首先要让员工的直属上级具备和传播这种思维。



团队中典型人物的态度、意志或精神会影响整个团队的其他员工，通过典型人物对团队的影响，能够养成其他员工的乐观思维。

[应用解析]

管理者引导员工形成乐观思维的**5**种方法

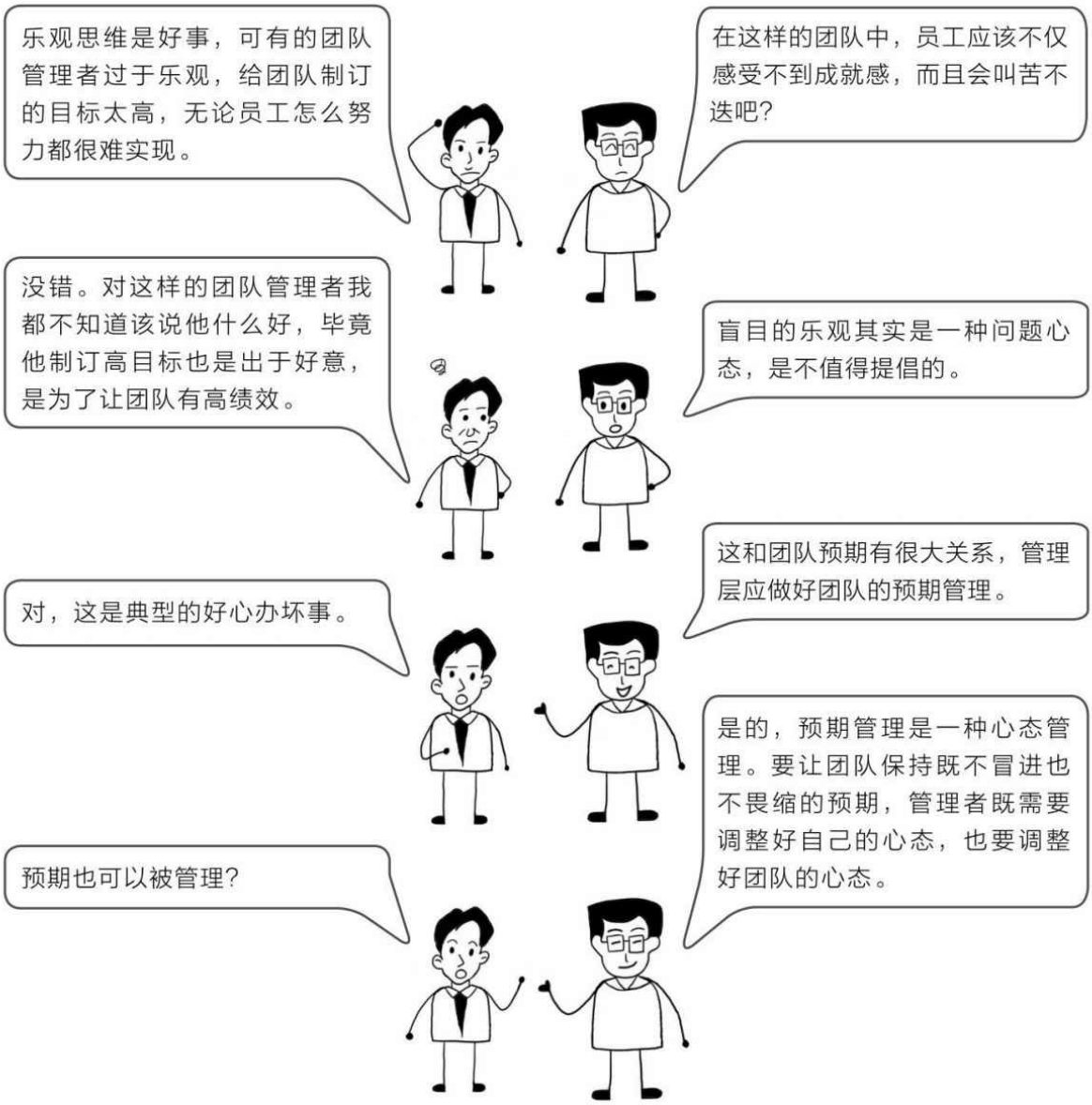


小贴士

员工的特质和背景不同，不是每个员工都能够被引导从而产生乐观思维。有的员工不论管理者怎么努力引导，他还是会被悲观思维笼罩。如果员工不能被团队的乐观思维感染，那就让团队远离这样的员工，以免原本氛围较好的团队被悲观思维影响。

5.1.2 预期管理：就是在管理情绪

问题场景



问题拆解

管理者让团队内部产生过高的、不切实际的预期，是对员工的伤害，而不是激励。当预期无法实现时，员工会产生诸多负面情绪。预期越大，可能带来的失望就越大。如果长期无法达到预期，员工会觉得无论自己做什么结果都一样。长期的负面情绪会打消员工的积极性，让员工变得不愿意行动。

工具介绍

预期管理

预期管理是管理者对团队整体预期与个体预期的管理。员工能够在工作中保持自信与乐观的态度，与管理者对预期的管理有很大关系。管理者保持客观、清醒、理性的态度，是预期管理的基本要求。预期管理直接影响着员工的情绪，员工的情绪影响着员工被有效激励的可能性，所以预期管理实际上也是对员工的情绪管理。

情绪与预期的关系



现状是客观的，是难以改变的。



预期是主观的，是与员工的认知水平、心智模式、思维模式息息相关的。

当现状＞预期时，员工会产生正面情绪。



当现状＜预期时，员工会产生负面情绪。

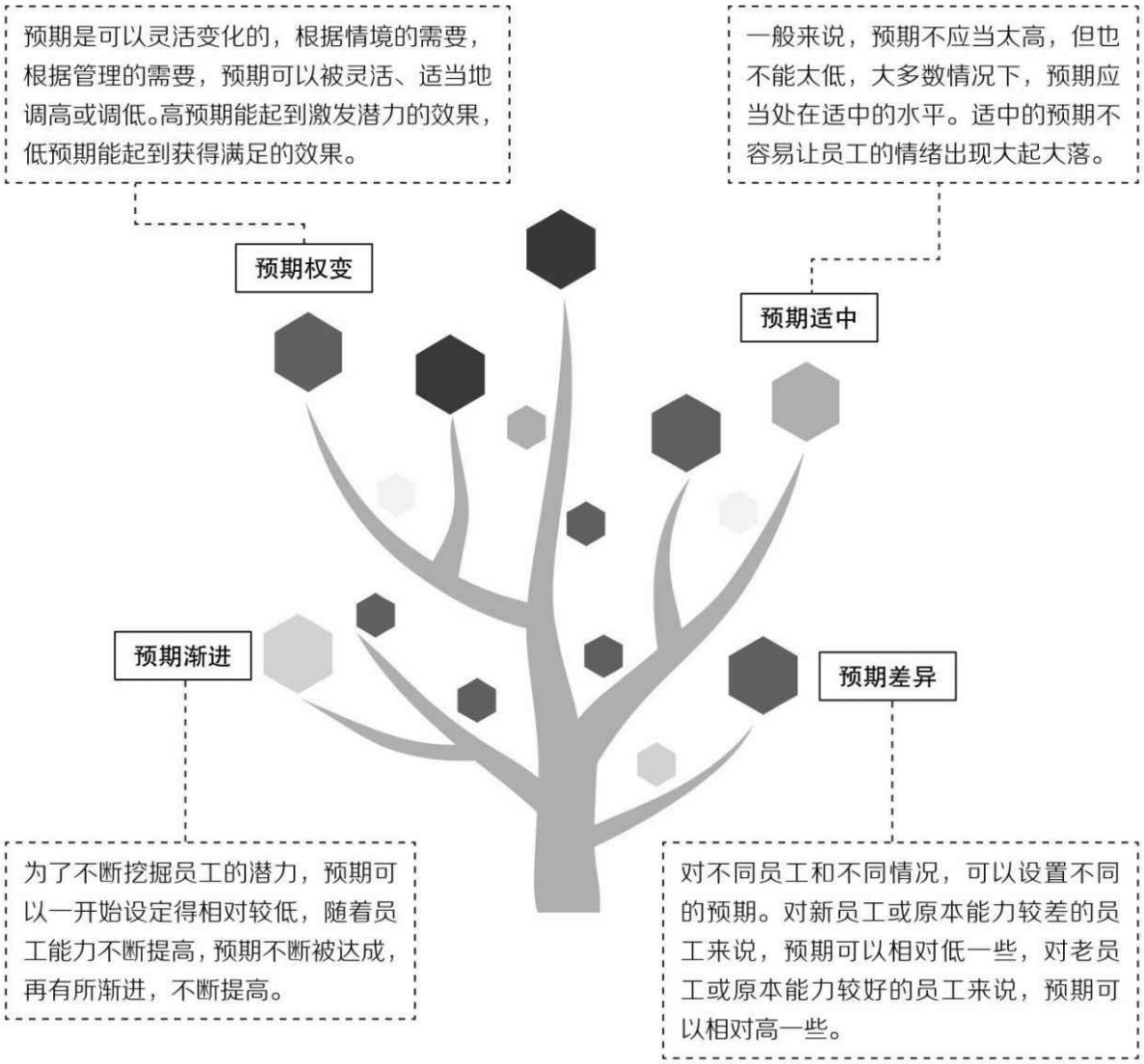


现状与预期的差异越大，情绪表现越明显。

人们无法改变现状，但可以通过改变预期，来影响现状给人们带来的情绪。

应用解析

预期管理的**4**种应用方法



小贴士

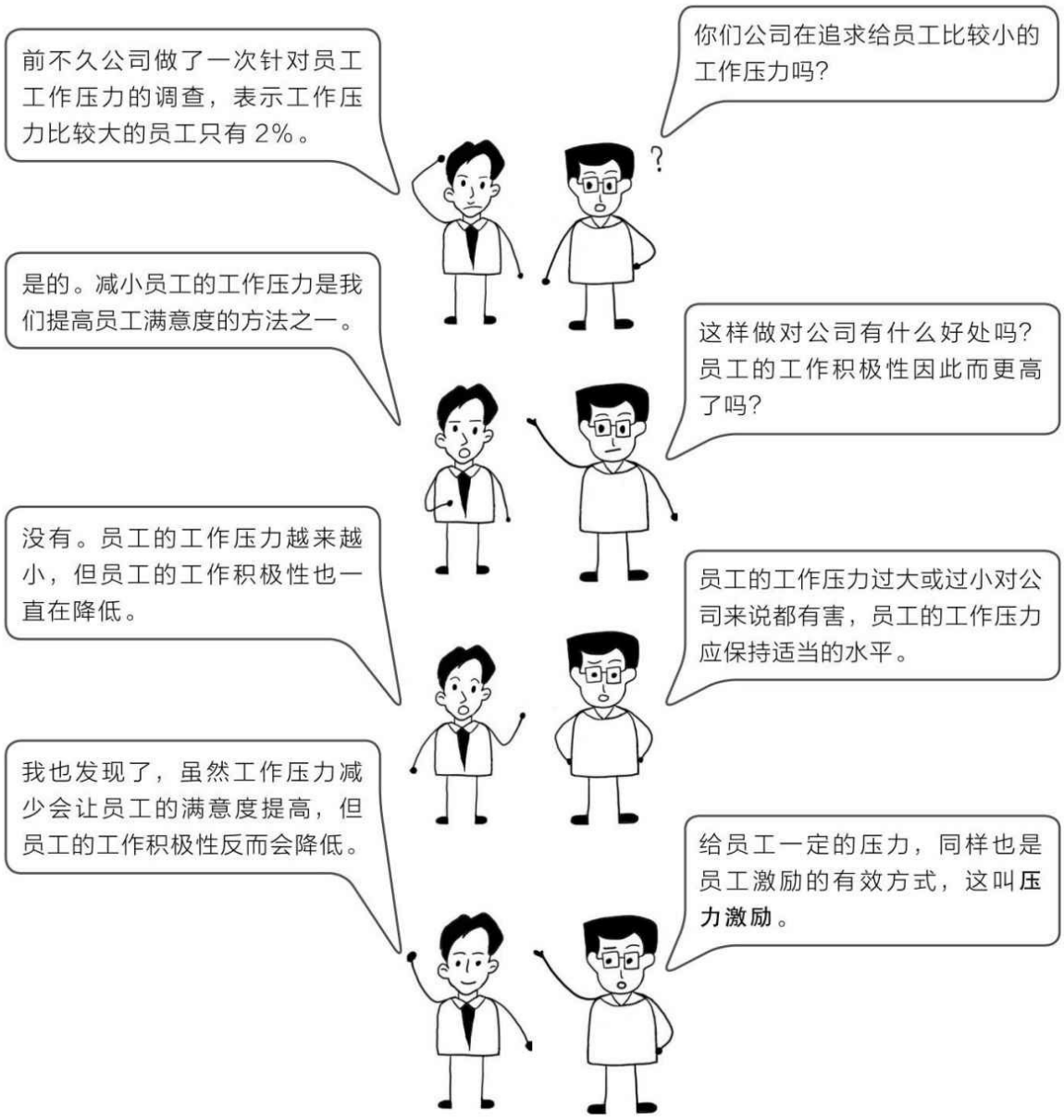
管理者实施预期管理不代表为了团队或员工能够达到预期，一定要刻意地减少预期；也不代表在某些情况下，管理者为了激发员工潜力，不能刻意地适当增加预期。预期在不同场景、不同情况下高或低的设计，多或少的引导，快或慢的把握，既考验管理者的管理技术，又考验管理者的管理艺术。

5.2 竞争激励

好的激励机制，不是想办法让态度消极的员工变得积极，而是创造出竞争的环境，让这类员工在公司中自惭形秽。竞争环境能够让优秀的员工更优秀，积极的员工更积极。常见的竞争激励方法包括压力激励、比较激励和危机激励。

5.2.1 压力激励：有压力才有动力

问题场景



问题拆解

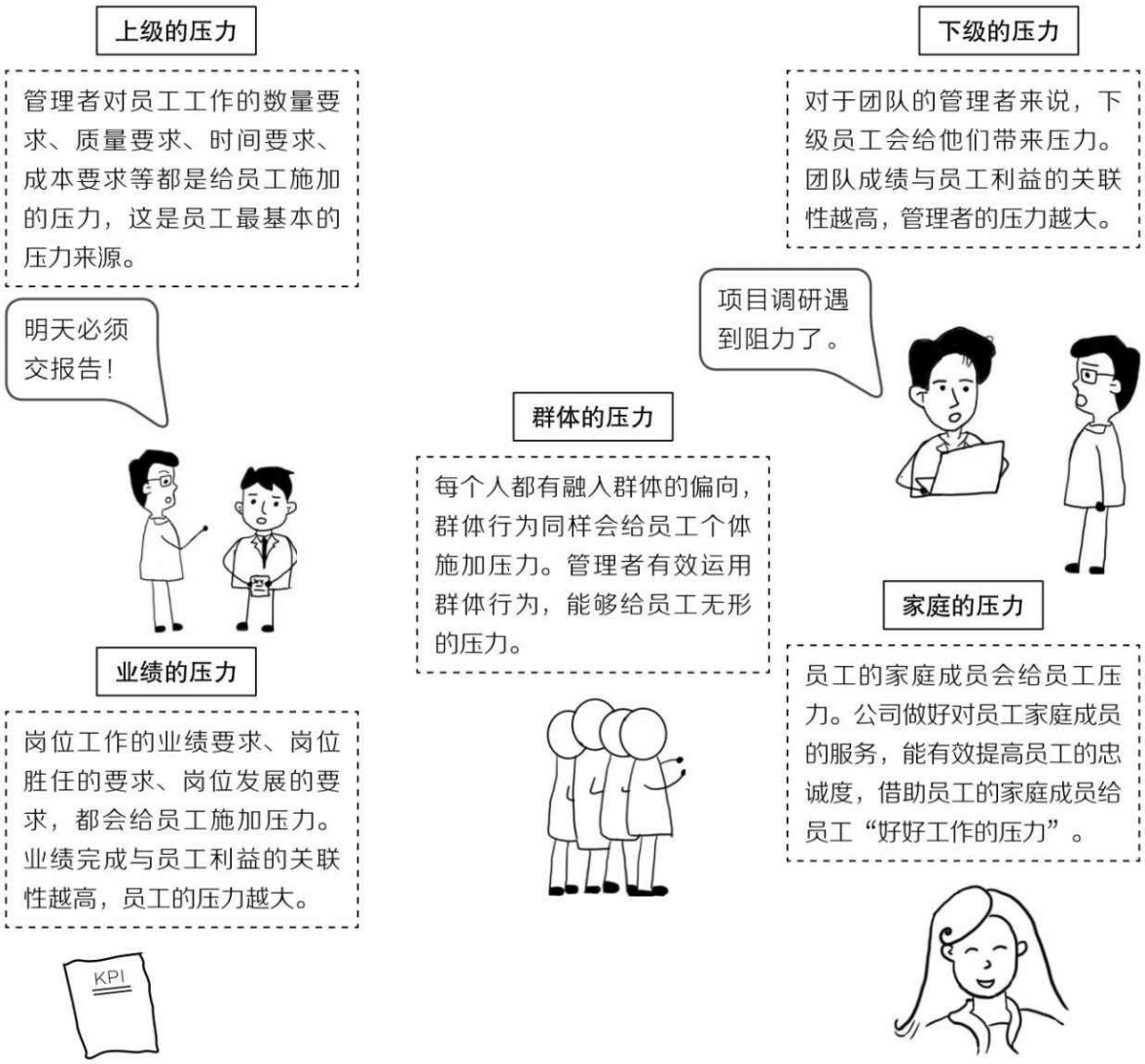
公司应当管理员工的工作压力，保证员工有一定的工作压力，而不是一味减小员工的压力。给员工减压是好事，可如果没有节制地给员工减小工作压力，不仅不会让员工工作更积极，反而容易滋生员工的懒惰，给公司造成负面效果，让员工有不努力付出的理由。

工具介绍

压力激励

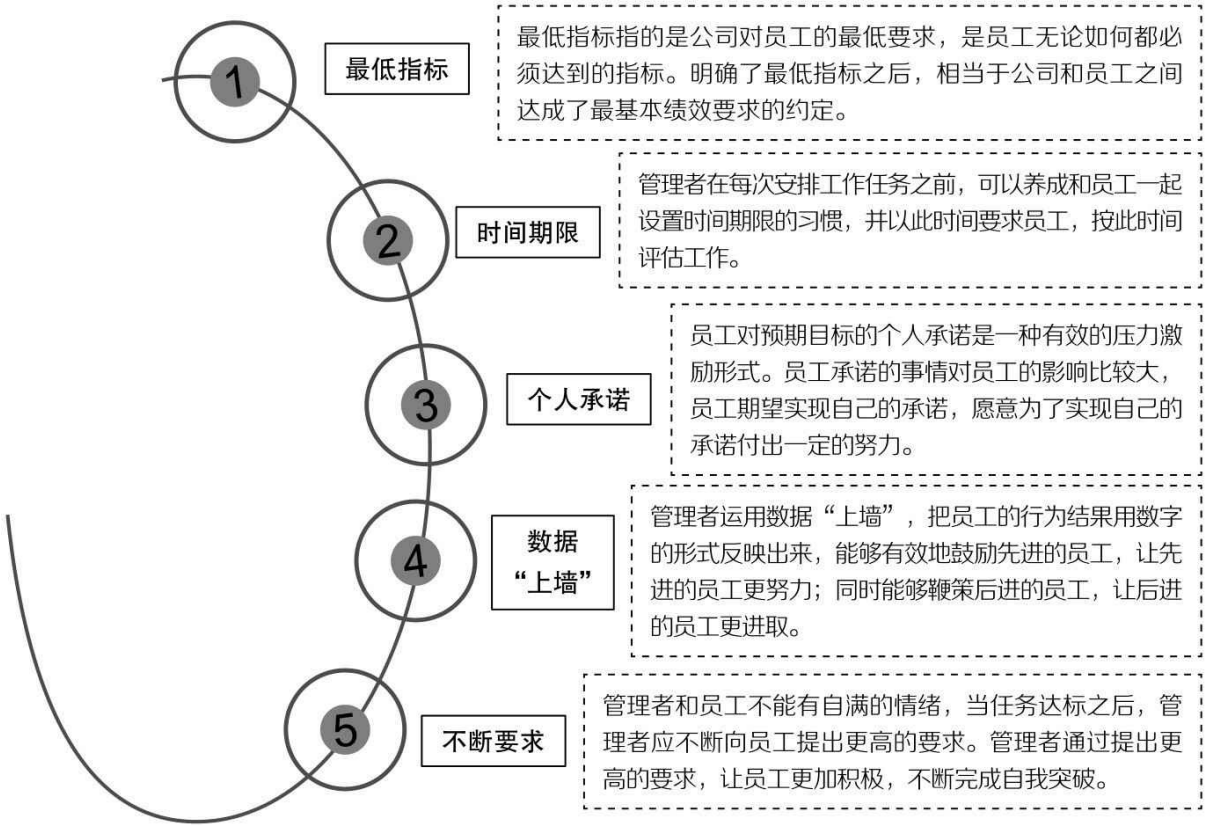
没有压力，就没有动力。压力不仅不是一个负面词汇，而且在很多时候压力能够起到正面效果。压力能够激励员工行动，使员工保持警惕，让员工有动力更好地完成工作。管理者通过给员工创造适当的压力，能够有效激发团队的活力，促进员工不断地采取行动。

常用的**5**种压力来源

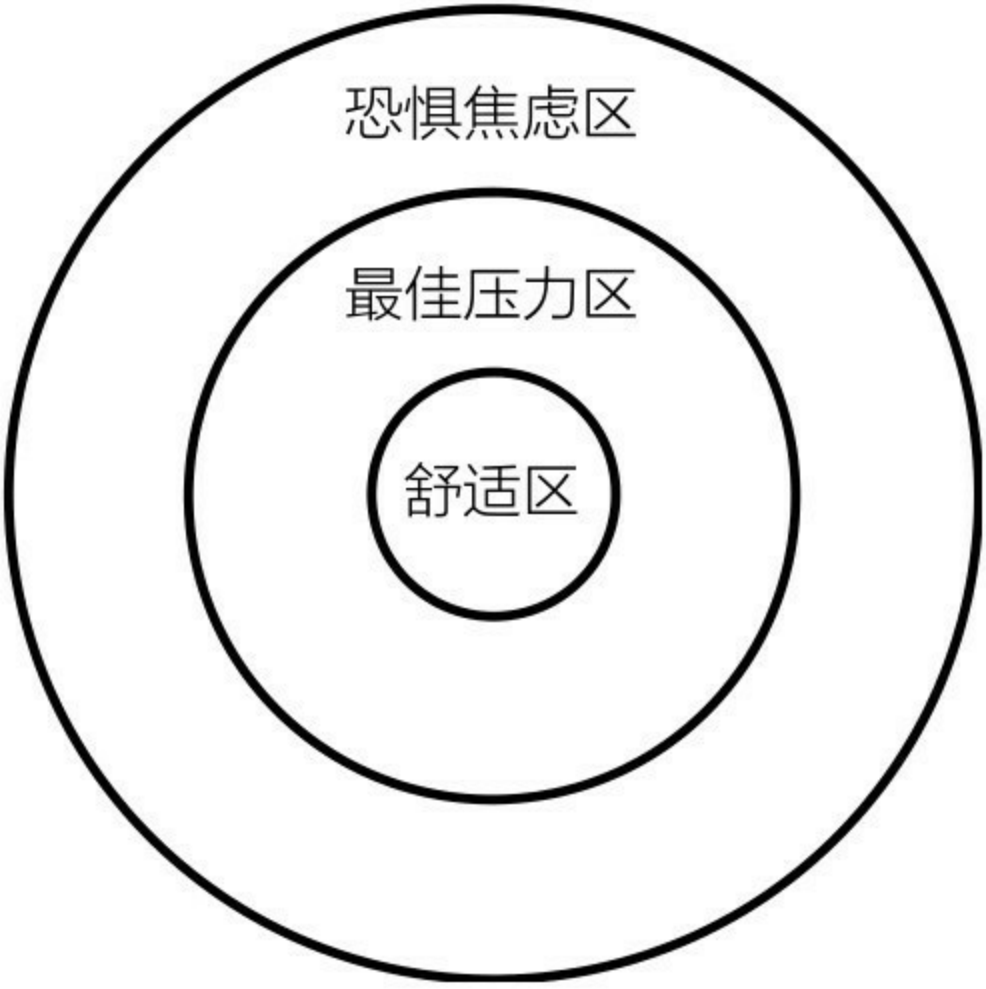


[应用解析]

压力激励的**5**种表现形式



1908年，心理学家罗伯特·M．耶基斯（Robert M. Yerkes）和约翰·D．道森（John D. Dodson）提出，比正常状态增加略高一点的压力可以让人们达到最佳表现。可如果压力过大，人们就会陷入比较高的焦虑中。这增加的一部分适度压力，被称为最佳压力值，这个区域被称为最佳压力区，在舒适区的外侧、恐惧焦虑区的内侧。

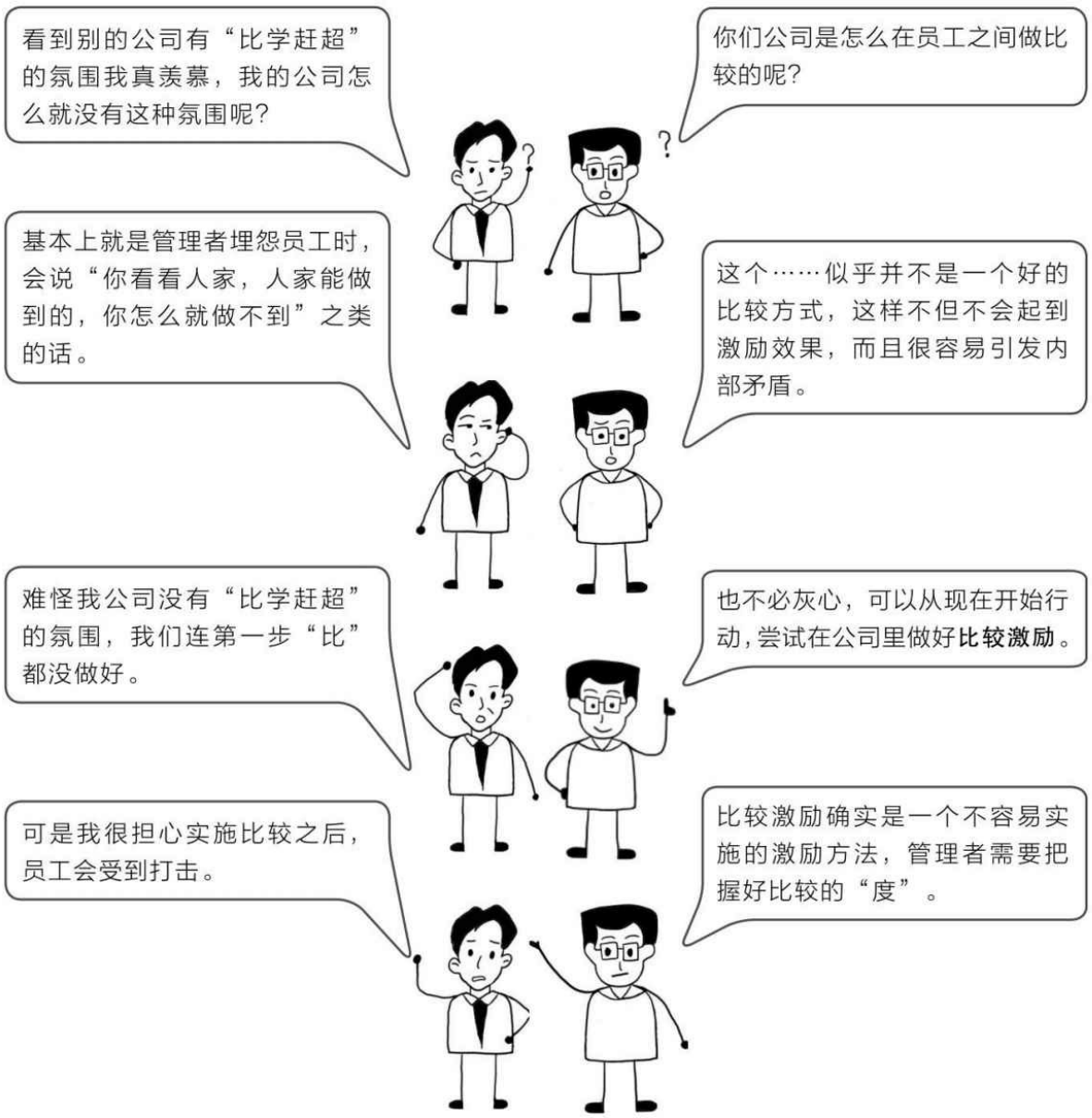


小贴士

每个人都有自己的舒适区、最佳压力区和恐惧焦虑区。在舒适区中，人们会感觉很舒服，一旦离开了这个区域人们就会感到不舒服。刚踏出舒适区，是最佳压力区。这个区域，是人们可以通过自己的学习和努力来适应的区域。如果再向外扩展，将进入恐惧焦虑区。在这个区域，人们把大部分精力都用于应对自己的焦虑和恐惧情绪，没有精力学习和努力。

5.2.2 比较激励：发现自己不厉害

问题场景



问题拆解

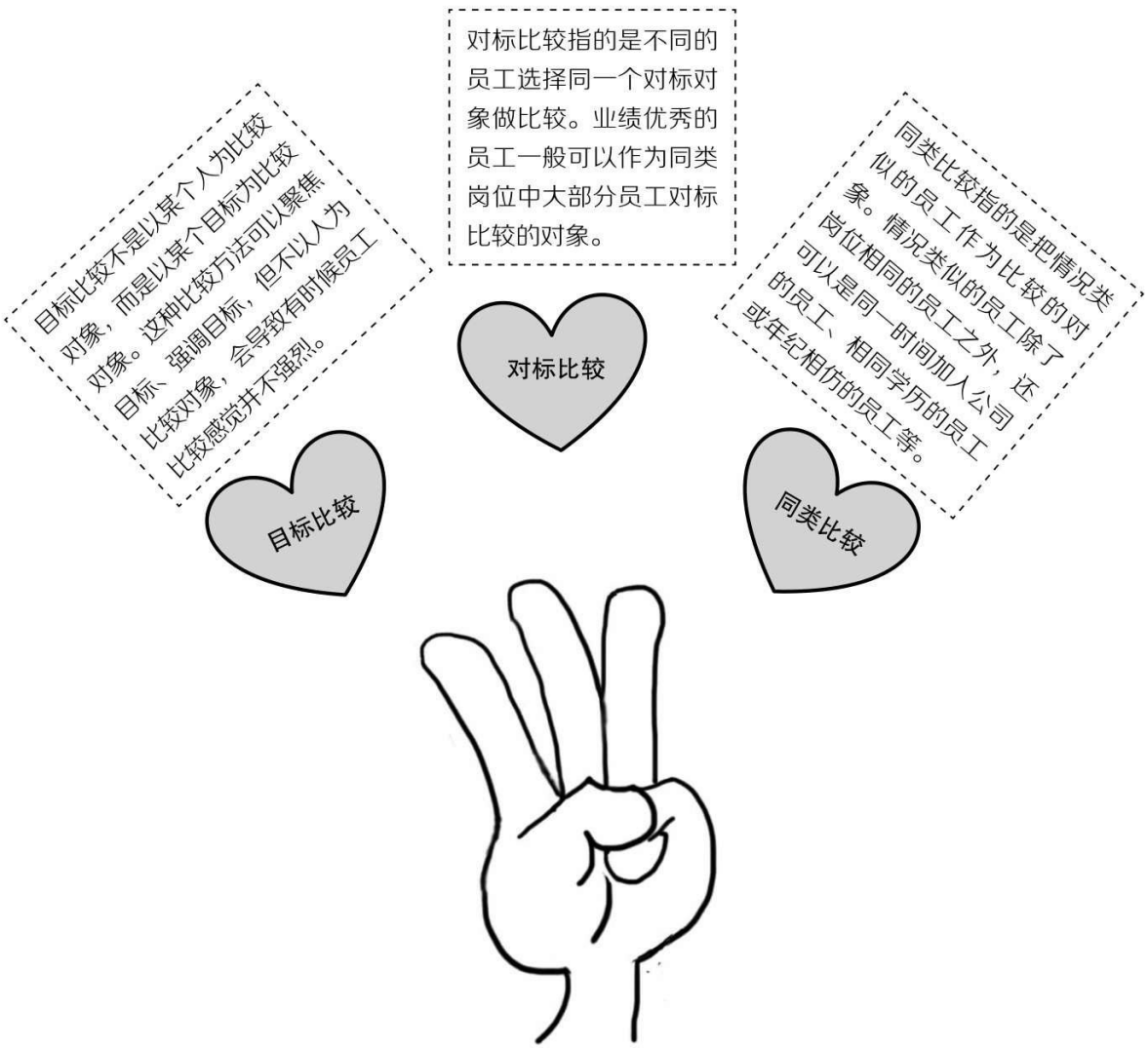
有些管理者简单地认为“只要有员工能做到，其他员工也应该能做到”，并以此为标准在团队内做比较。然而，这种不分青红皂白的比较不仅激励效果差，而且很容易打消员工的积极性，起到负面效果。只有适度地运用比较激励，才能起到激发员工行动的效果。

工具介绍

比较激励

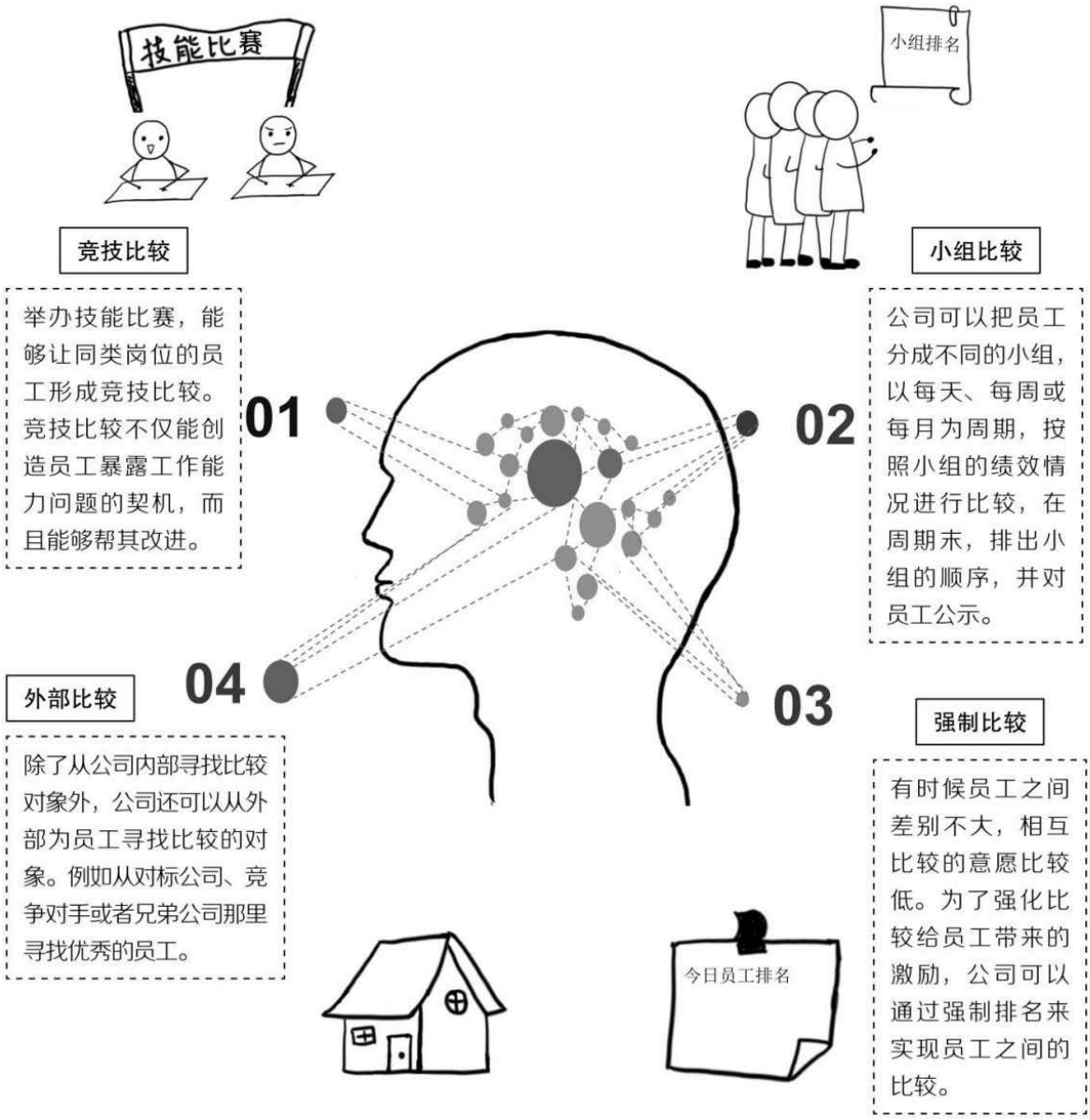
比较激励能够增加员工队伍的活力。很多人普遍有让自己“自我感觉良好”的底层需求。人们天然就有与他人比较的心理，希望自己处在比他人更优的位置。这种需求会让人们不断成长。管理者可以运用员工的比较心理，为员工设置比较的对象，从而增加员工的紧迫感，让员工更有动力。

比较对象的**3**种选择方法



[应用解析]

比较激励的**4**种操作方法



小贴士

比较源于人们期望获得存在感的底层心理。存在感，让人们渴望获得别人的认同。然而在通常情况下，认同是稀缺资源，员工需要借助与他人比较中的优胜来获得这种资源。管理者可以借助这种“比较的力量”来激发员工的行为。

5.2.3 危机激励：一起分担焦虑

问题场景



问题拆解

公司最高层一般具备危机意识，但很多员工却不一定能够有这种危机意识。由于工作稳定、收入稳定、奖金稳定，员工可能会失去改善的动力，因为这些稳定虽然会给员工安全感，但也可能滋生懒惰。在市场环境瞬息万变的情况下，员工的这种状态对公司来说是有害的。员工过分的安全感，会给公司带来安全隐患。

工具介绍

危机激励

危机激励指的是管理者通过激发员工的危机意识，让员工产生危机感和紧迫感，从而对员工形成激励。“生于忧患，死于安乐。”忧患意识、危机意识能够有效应对员工的惰性，激发员工的活力。

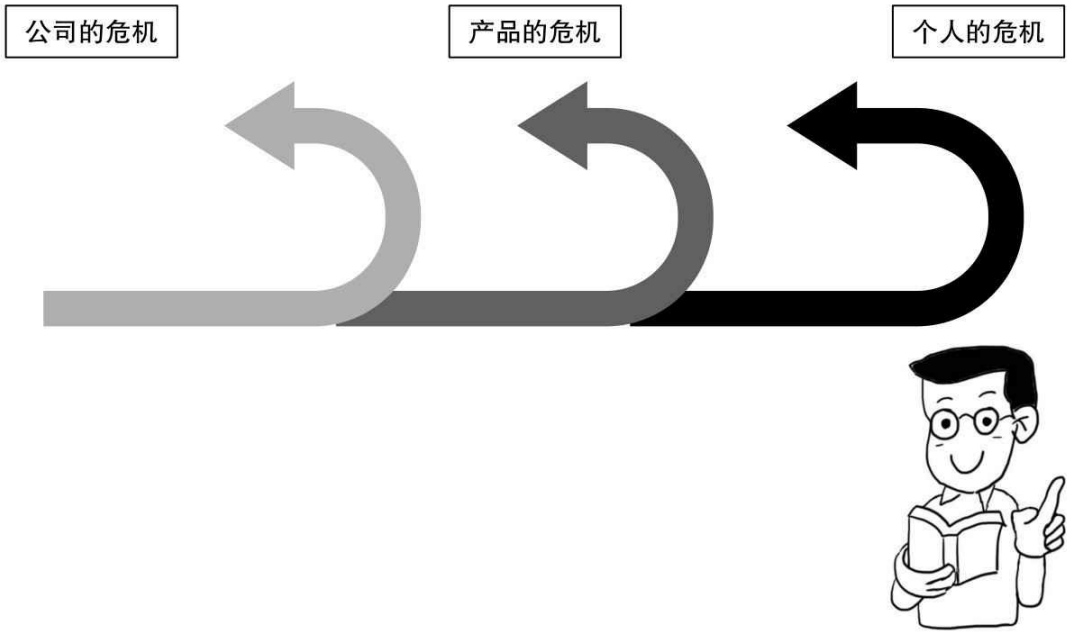
没有危机意识的公司是危险的公司。公司最繁荣的时候，正是公司最危险的时候。当人们认为自己站在顶点，这时很可能无论怎么走，都是下坡路。永远战战兢兢、永远如履薄冰，不仅是一种自我保护状态，更是一种长久生存发展的策略。

危机激励的**3**大维度

管理者可以向员工灌输公司经营层面的危机。市场竞争的日趋激烈，公司存续本身就是一个比较大的问题。当公司出现危机时，员工同样会出现危机。只有全体员工共同努力，才可能让公司稳定存续发展，并且越来越强大。

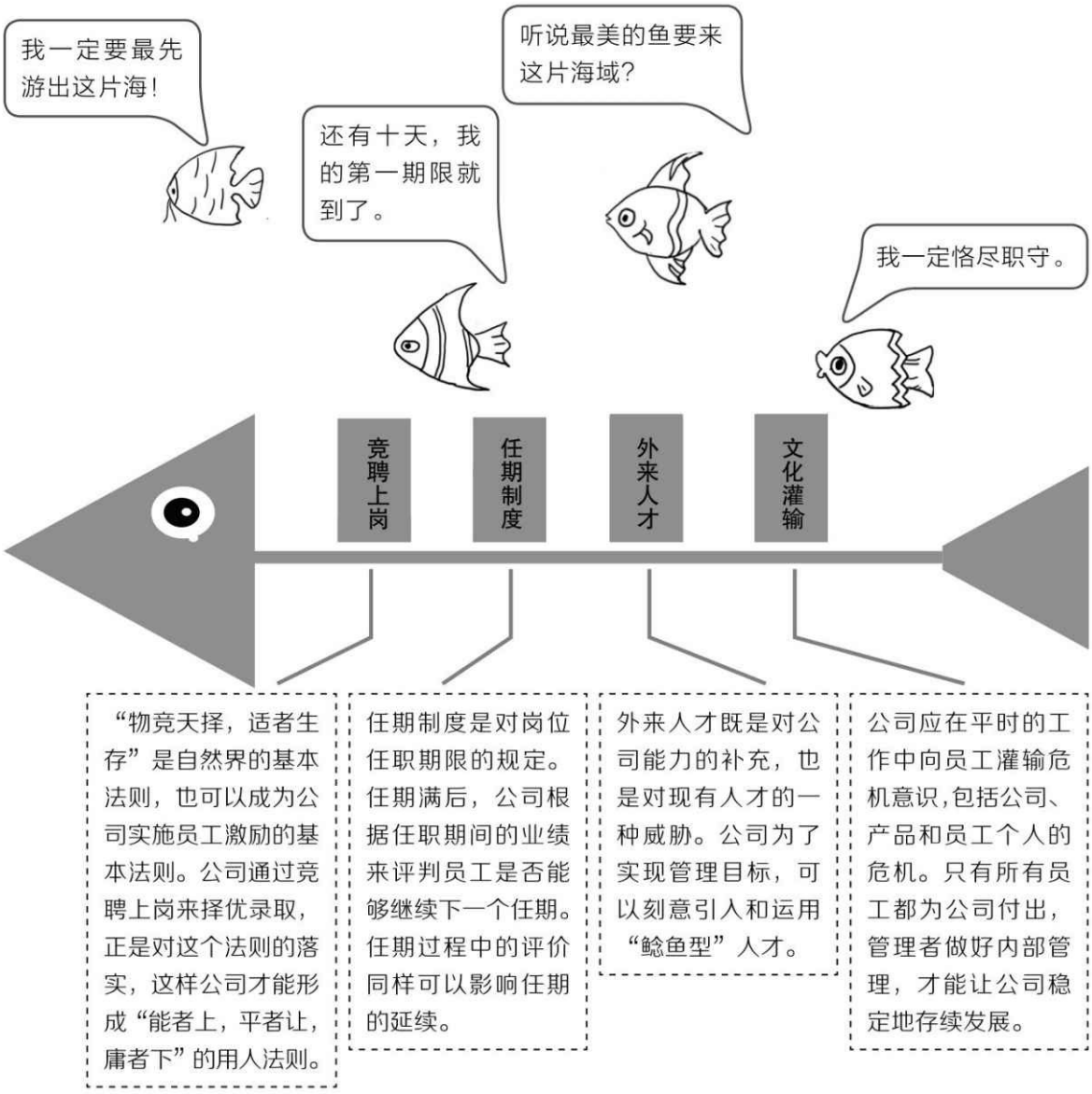
公司的产品要持续经过市场和用户的检验。如果产品的性能让顾客不满意，产品的质量不过关，产品将会出现危机。公司依靠产品盈利，如果产品出现危机，将导致公司出现危机，进而导致员工的危机。

员工的薪酬待遇是员工重要的收入来源，员工的职业发展直接影响着员工的薪酬待遇。如果员工的工作质量有问题，将导致员工的职业发展和薪酬待遇出现问题，造成员工个人的危机。所谓的“今天工作不努力，明天努力找工作”就是这个道理。



[应用解析]

激发员工危机意识的**4**种常用方法



小贴士

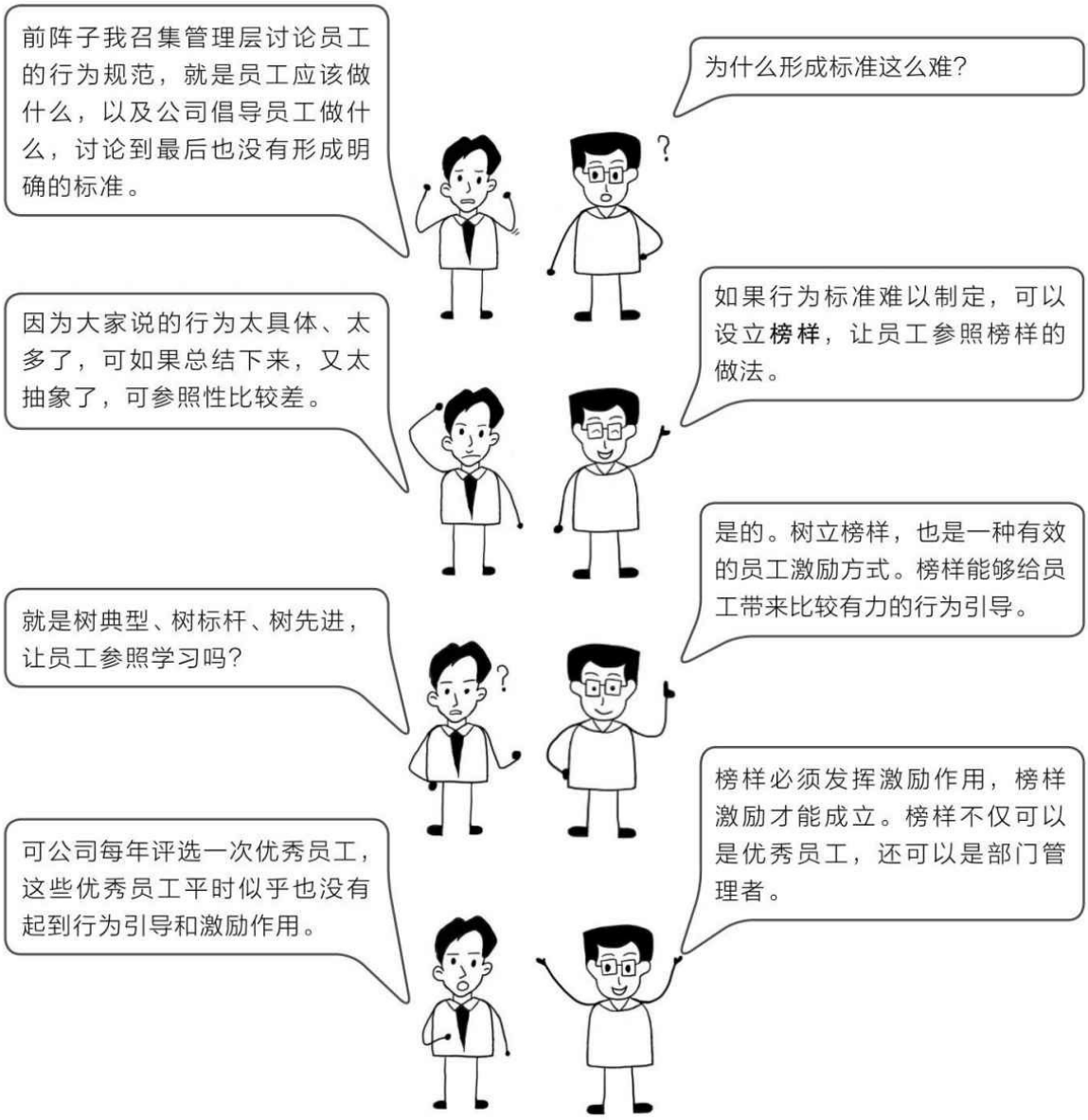
危机实际上是客观存在的，不是管理者创造出来或凭空想象出来的。正是因为公司能够不断战胜危机，公司才能得以存续和发展。危机激励的正确做法，应是管理者让员工意识到危机、感受到危机、重视危机，而不应刻意夸大危机。夸大的、虚假的危机只会让员工反感。

5.3 荣誉激励

荣誉是一种公司可以提供给员工的精神资产，对员工激励能够起到积极的作用。荣誉激励是一种成本较低，但效果较好的员工激励方法。常见的荣誉激励方法有榜样激励、创造荣誉和分享荣誉。

5.3.1 榜样激励：都学他就对了

问题场景



问题拆解

很多公司制定再多的行为标准，也不如榜样给员工带来的行为引导的作用大。员工不一定能时刻记住公司的规定，但员工身边的榜样，却在工作中时刻影响着员工。榜样的行动胜过一切言语和规定，公司管理好榜样，就是管理好行为标杆。

实用工具

工具介绍

榜样激励

榜样激励是公司通过榜样来激励员工，让员工自发产生公司想见到的行为。榜样就像团队中的一面旗帜，可以起到模范带头作用，能够带来激励效果；榜样也像是员工的一面镜子，折射出其他员工行为上的偏差和工作状态上的问题。公司应从员工身边寻找榜样，榜样应经常出现在员工身边，当员工迷茫、行为出现偏差或者不知所措时，可以随时参照榜样的行为。

榜样激励的**3**种形式

① 管理者

团队中最好的榜样就是管理者自己，管理者的影响力和表率作用对员工行为的养成有很大的影响。管理者应以身作则，严于律己，遵守公司的规章制度和行为规范。管理者以多高的要求管理自己，才有资格以多高的要求管理员工。

② 优秀员工

优秀的员工同样可以作为榜样。优秀员工通常具备某方面的优秀品质，通常在某方面有突出的贡献。榜样要来自员工身边，要能够站出来，起到模范带头作用。榜样是优秀员工，但不是每一个优秀员工都可以成为榜样。

③ 行为标准

榜样不一定非要是人，还可以是一套行为标准。优质的工作程序和行为标准同样可以成为榜样。行为标准就是公司的正确做法，其具体步骤可以被制作成详细的可视化的文稿、表单、图片或视频，还可以附上操作细节，供员工参照执行。

应用解析

应用管理者示范榜样激励形式的**5**种方法



承担责任

能够承担责任的管理者才配叫榜样。管理者的岗位性质决定了其本身就应承担团队的责任。

扩大影响

管理者的影响力是一种无形的力量，影响力的大小决定了管理者作为榜样对员工的激励效果。影响力大的管理者不仅可以树立自己的威信，而且能够减少大量与员工沟通的成本，让员工行为落实得更好。



行胜于言

管理者“做什么”比管理者“说什么”更重要，管理者的行动胜过一切的言语。只靠命令，只靠说教，很难改变员工行为，不如管理者先做出来。让员工跟着管理者做的做，而不是跟着管理者说的做。



以身作则

管理者与其一味要求员工，不如以身作则。管理者想让员工做到的，自己要先做到。管理者这样做，员工没有理由不做。以身作则能够换来员工对管理者的尊敬，也能够换来员工的行动。

遵守规则

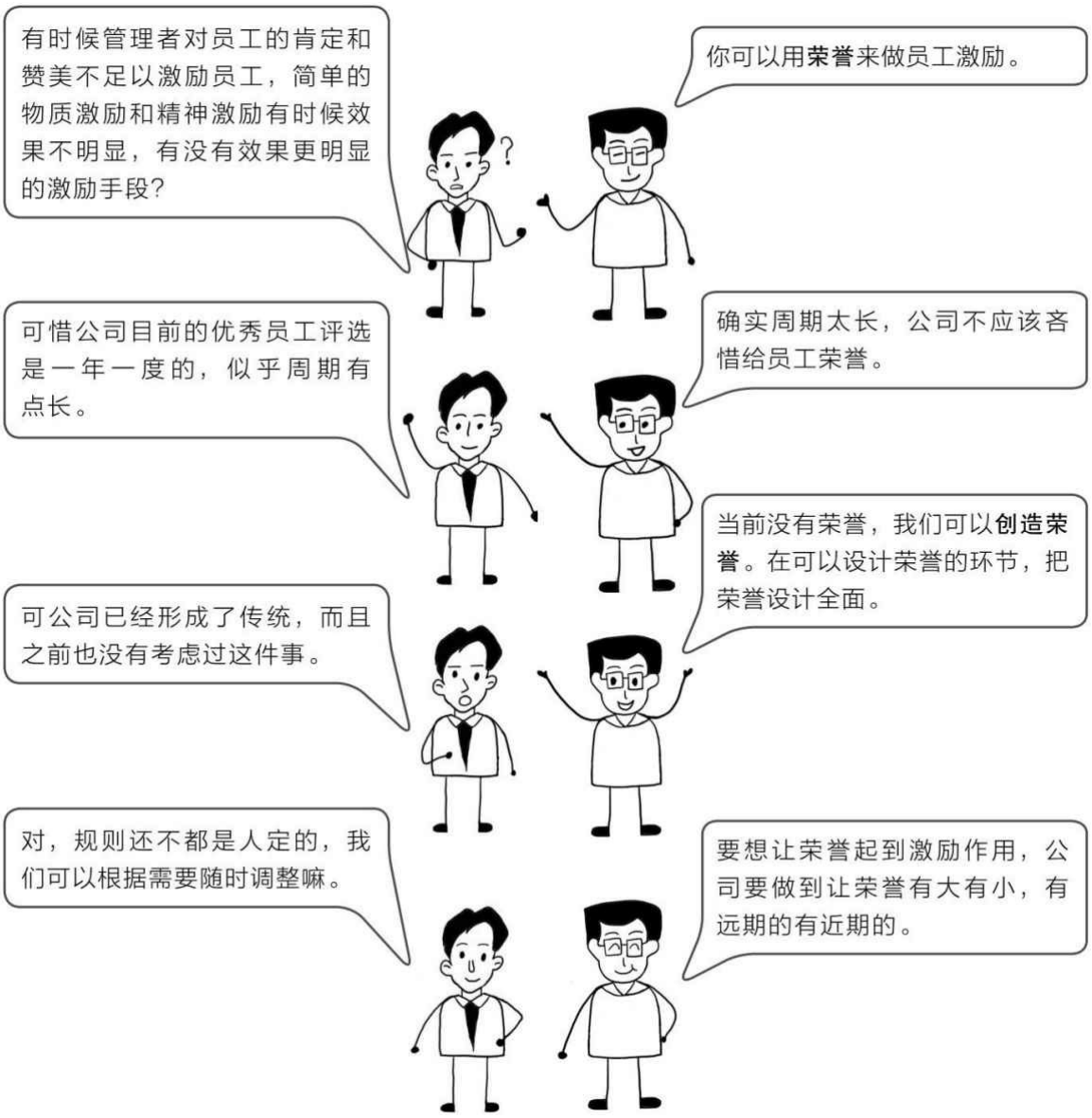
即使是好的规则系统，还要有人遵守才能发挥作用。正人先正己，要想让员工按照公司的规则和标准做事，管理者自己要先严格遵守规则。公司的规则系统能不能发挥作用，与管理者如何对待规则有很大关系。

小贴士

无论是榜样员工，还是行为标准，在榜样激励时都具有一定的不可控性。与其创造其他的榜样，不如管理者自己成为员工的榜样。这样做的好处，是每当管理者在工作中出现，就意味着榜样出现。员工在管理者的团队工作，这样可以时时想起管理者，处处以管理者为榜样，激励效果更好。

5.3.2 创造荣誉：头顶光环更强大

问题场景



问题拆解

很多公司给员工提供的荣誉太少，除了例行公事的优秀评选外，没有其他荣誉。荣誉能够起到激励员工的效果。做不好荣誉，是对精神资源的浪费。精神资源不占用实际成本，却能够通过激励员工，为公司创造价值。管理者学会挖掘这种精神资源，有助于帮助公司用更低的成本，创造更大的价值。

实用工具

工具介绍

创造荣誉

荣誉是公司因为员工的工作态度、工作能力或工作绩效给员工提供的一种精神奖励。获得荣誉的员工能够享受到这种精神激励给自己带来的满足感，没有获得荣誉的员工能够被这种满足感吸引，从而追求这种满足感。

荣誉是一种能够被公司创造出来的精神资产。它可以被公司像发放货币一样，发放给员工。荣誉的时间周期可长可短，一般常见的周期包括天、周、月、季度、半年、年等。

公司常见的**7**种荣誉类别



工作态度较好，同时拥有突出的专业技能，该技能在本岗位上有较强的体现。例如管理能手、业务能手、业务专家、技术能手、优秀干部、优秀技师等。



工作态度较好，同时业绩突出的员工，绩效表现在同类岗位中名列前茅。例如绩效冠军、销售之星、服务之星、创新明星、质量明星等。



工作态度、工作能力和工作业绩都非常优秀的员工。例如业务标兵、卓越精英、先进个人、团队核心、杰出青年、优秀员工等。



价值观正确、能力或业绩在某方面比较突出的团队。例如卓越团队、杰出团队、优秀团队、特殊贡献团队等。



公司可以根据情况，设计一些有话题性、有传播性、有趣味性的荣誉。例如人见人爱奖、恩爱夫妻奖、教子有方奖等。



为了引导员工行为，公司可以根据团队或个人的具体背景需要，给予一些适合特殊情境的奖励。例如最佳进步奖、最忠诚员工奖、团结友爱奖等。



公司组织的所有集体活动，都可以设计荣誉。例如运动会的荣誉、集中培训的荣誉、各类比赛的荣誉等。

应用解析

管理者创造荣誉的**5**个技巧

全面设计荣誉

荣誉可以从周期、品类和功能 3 个层面进行系统化的有序设计。一般来说，同一个周期、同一个品类、同一种功能性的荣誉应存在一种，且只需要存在一种。管理者在设计员工荣誉时，可以结合公司实际需要，在适度范围内最大化员工的心理感受。

少数人能获得

荣誉虽然占用的财务成本较小，但也应当设计成少数员工能够获得的精神奖励。不然的话，荣誉本身对员工来说将会变得没有价值，失去效果。在同一种荣誉中，获得员工的数量宜少不宜多，一般应控制在有资格获得这类荣誉员工总人数的 20% 以内。

用好听的头衔

不是每一个员工都可以获得荣誉，但是好听的头衔却可以给每一个员工。好听的头衔没有成本，不会增加员工的实际权力或减少管理的权力，却能够给员工比较大的荣誉感和满足感，会让员工更加积极地工作。例如，叫业务员，不如叫销售经理；叫检验员，不如叫质量经理。

最大化地传播

员工不仅期望获得荣誉，还期望自己的荣誉被他人知道。员工获得荣誉这件事扩散的范围越大，知道的人越多，员工的感受越强烈。所以管理者在为员工创造荣誉时，要想尽一切能够传播荣誉的方法，最大化员工荣誉的传播。

家属共同参与

荣誉不应脱离员工的社会网络。要让荣誉获得最好的效果，管理者可以把荣誉嵌入员工的社会网络中。让荣誉成为员工社会网络中的一种“社交货币”，为员工创造精神价值。家庭是员工最重要的社会网络组成部分，当荣誉和员工家人关联时，荣誉的效果将被放大。



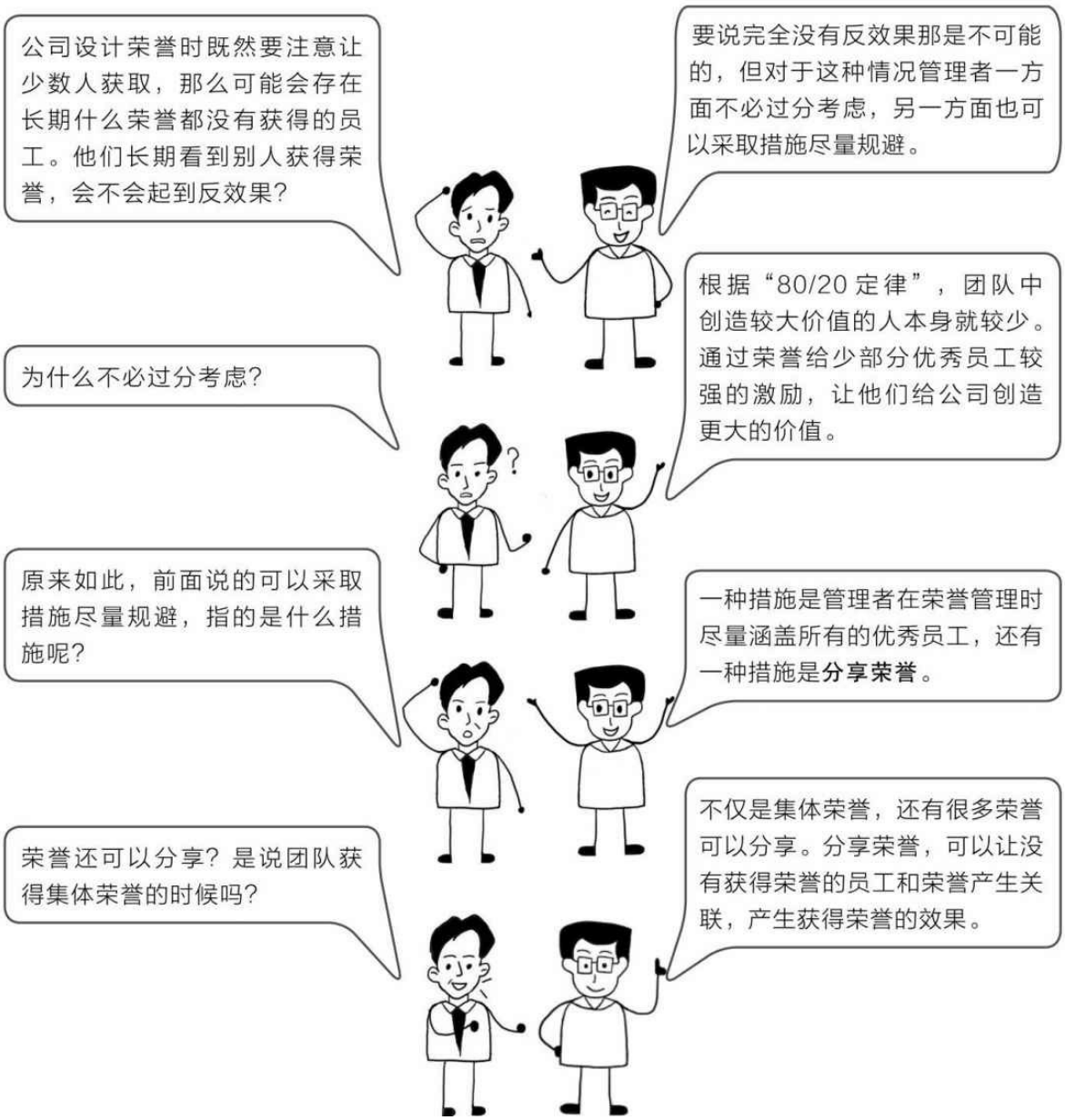
小贴士

创造荣誉就像发行“精神货币”。当这种“精神货币”发行量较少时，其精神价值比较高，对获得的员工将会产生比较强的激励性；当这种“精神货币”发行量较多时，会发生“通货膨胀”,“精神货币”的

价值和效用将会变弱。所以，荣誉不能被随意地创造，不是越多越好。

5.3.3 分享荣誉：分享“精神货币”

问题场景



问题拆解

荣誉是精神资产，不是一成不变的物品。既然是精神资产，那荣誉就可以传递、可以变化、可以发展。分享荣誉不会让获得荣誉的人的体验变差，不会让荣誉的总量变少，但会增加员工对荣誉的总体感受，增加荣誉给公司和团队带来的价值。

实用工具

工具介绍

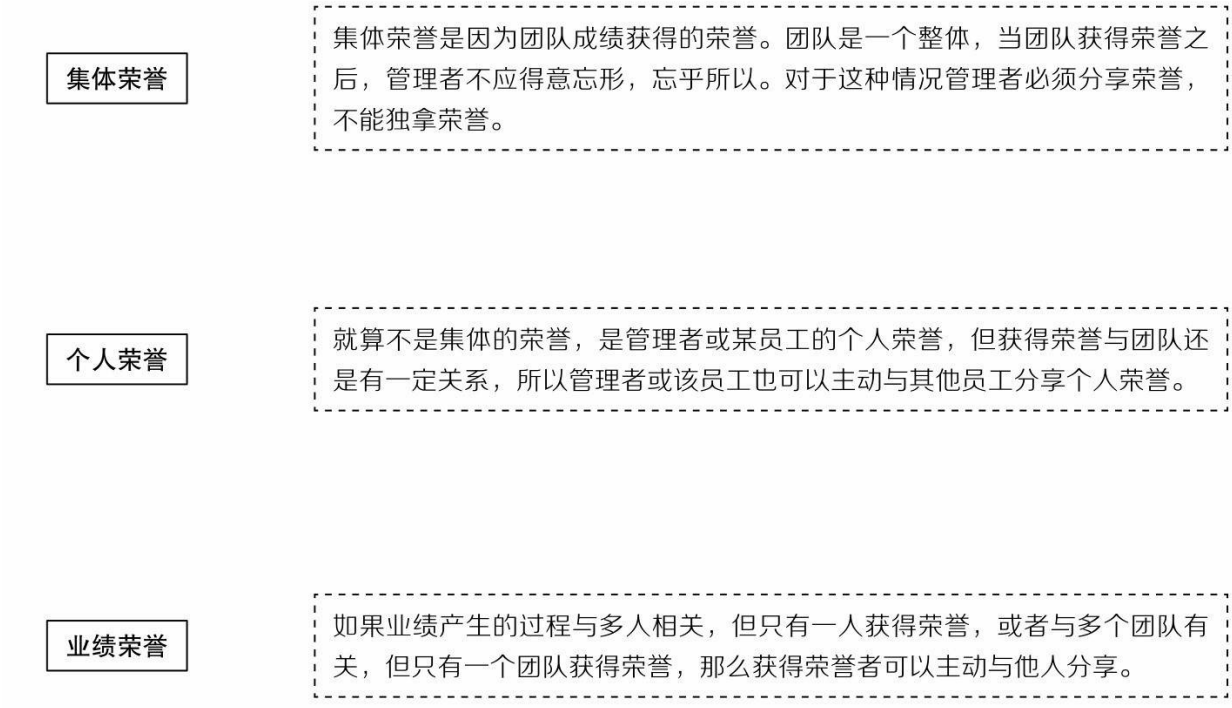
分享荣誉

荣誉不仅可以被创造，而且可以被分享。分享荣誉意味着扩大荣誉的正面效应，意味着让更多的人获得荣誉或者获得荣誉感。分享荣誉也能在一定程度上减少原本没有获得荣誉的员工的失落感。

荣誉因为是精神资产，所以不像实物资产一样有比较明确的数量与质量。人们各自都有一个苹果，交换之后，还是各自都有一个苹果。可当人们各有一份荣誉，彼此分享之后，将各有两份荣誉。分享荣誉就像分享“精神货币”，因为这种货币是精神层面的，所以不仅不会减少，而且还会增加。

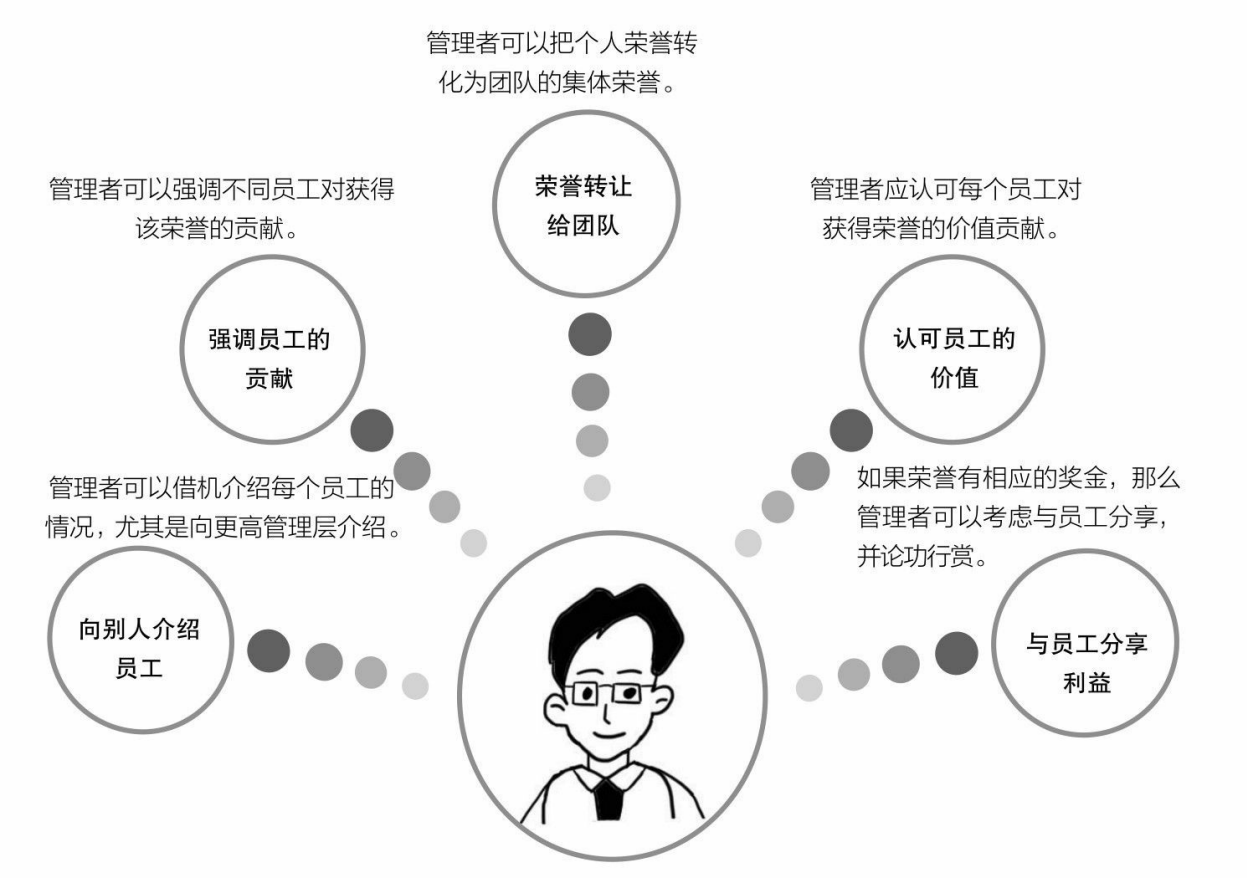
只要获得荣誉的人想分享荣誉，那么所有荣誉都可以被分享。员工不是一个人在工作，没有员工之间的相互协作，没有上下级之间的通力配合，将很难获得荣誉。

可以分享荣誉的**3**种场景



应用解析

管理者分享荣誉的**5**种方法

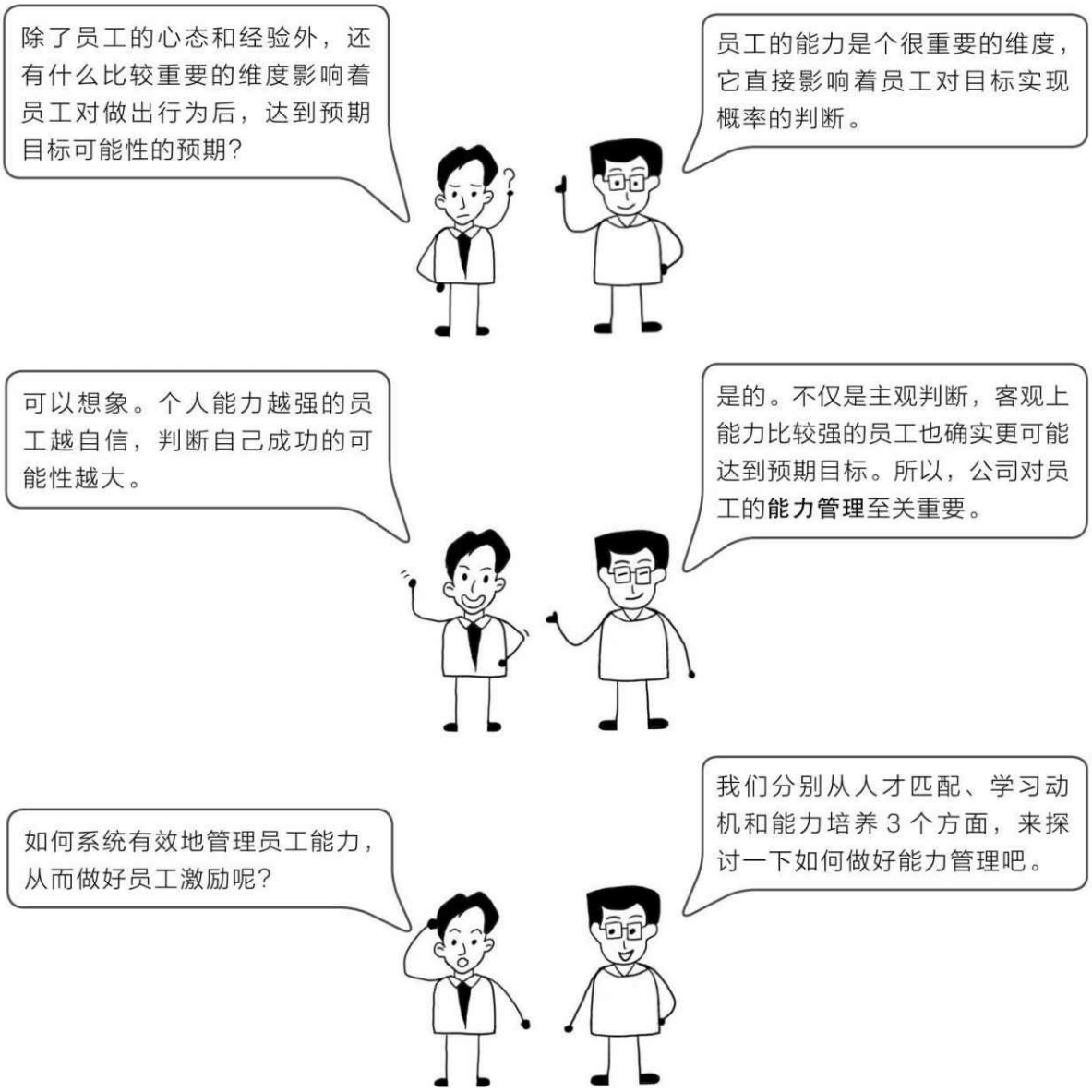


小贴士

管理者如果只懂得独享荣誉，还不如不要荣誉。管理者如果一直独享荣誉可能会引起员工的反感。管理者主动分享荣誉是体现管理者领导智慧的行为。管理者分享荣誉甚至转让荣誉，不仅不会减少自己的实际荣誉，而且还会受到被分享荣誉员工的尊敬。

第6章 能力管理

本章背景



问题拆解

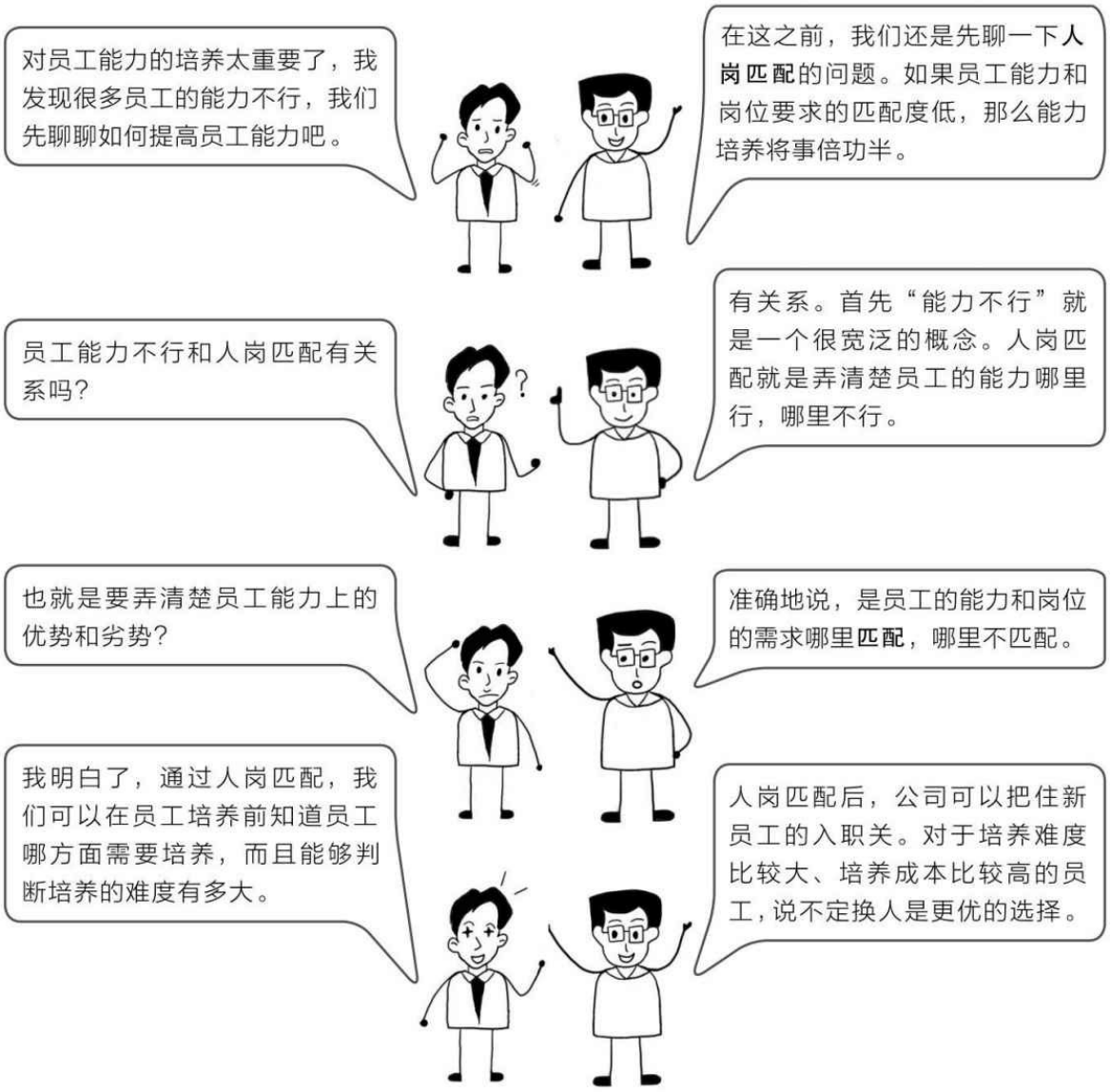
能力管理就是公司对员工能力培养与发展的系统化管理。能力管理既关系到员工激励的过程，又关系到员工激励的结果。能力比较强的员工比能力比较弱的员工更容易被激励，产生高绩效的可能性也更大。

6.1 人才匹配

“与其培养猪爬树，不如一开始就找来一只猴子。”能力管理首先要考虑的不是如何培养员工能力，而是让员工具备的基本素质与岗位能力的要求匹配，让公司不需要付出比较高的成本，就能够实现对员工能力的培养，使员工能力满足岗位要求。

6.1.1 人岗匹配：是非观与维度观

问题场景



问题拆解

很多公司管理者对员工的认识采取的是简单的“是非观”，表现出来就是对于某个岗位，他们想要好的人才，可什么是好的人才，他们也说不清楚；对于某个员工，他们要么觉得好，要么觉得不好，可究竟哪里好，哪里不好，他们也说不清楚。管理者对员工的判断不是对，就是错；不是好，就是不好；不是行，就是不行。对简单、客观、明确的事件，可以用“是非观”判断；可是对人的评

价，用“是非观”判断很可能会出问题，应该用“维度观”判断。

实用工具

工具介绍

岗位胜任力

岗位胜任力是帮助管理者运用“维度观”判断员工和岗位的匹配情况的有效工具。管理者用“维度观”判断员工时，不是简单地判断员工好或不好，行或不行，而是设定出公司需要员工具备的几个维度的特质，根据员工在这几个维度特质上的情况做判断。岗位胜任力模型就是把岗位对员工的需求分成不同的维度，并对这些维度进行具体要求的方法。

员工在某个维度上和岗位不匹配，不代表他在其他维度上和岗位不匹配，也不代表他的这些维度和其他岗位不匹配；对于现在不匹配的维度，不代表在经过一段时间的能力培养和发展变化之后，还不匹配。

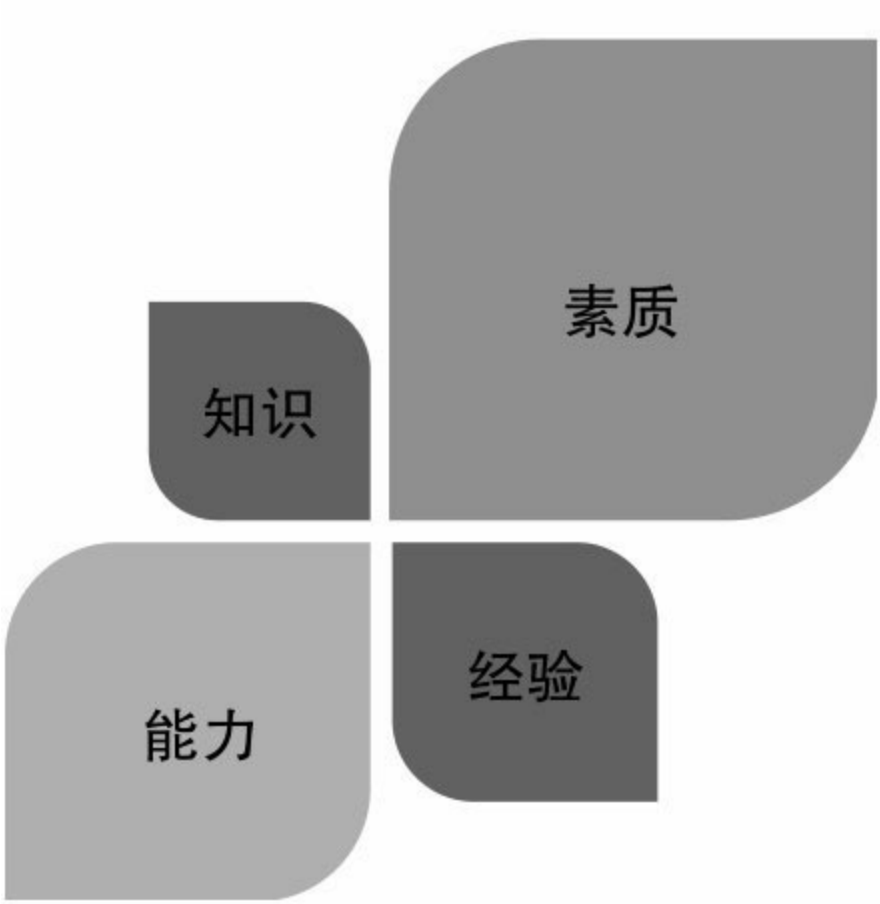
岗位胜任力的**4**个维度

知识维度一般指的是那些通过学习、查阅资料等后天学习可以得到的信息。

一般包括：专业、学历、社会培训、证书、认证、专利以及岗位需要的知识等。知识维度，反映了人才“知不知道”怎么做。

能力维度一般是指在一定知识的基础上，能够完成某个目标或者任务的可能性，是知识的一种转化。知识和能力是不同的，光有知识没有能力就是纸上谈兵。

例如掌握游泳的知识和掌握游泳的能力完全是两个不同的概念。如果某人只掌握游泳的知识，也就是知道游泳的原理，但是却从来都没有实践过，这时如果把他直接扔到水里，恐怕会凶多吉少。能力维度，反映了人才“会不会”做。



素质维度一般指那些由个人自身特质决定的，根深蒂固的，不太容易改变的东西。

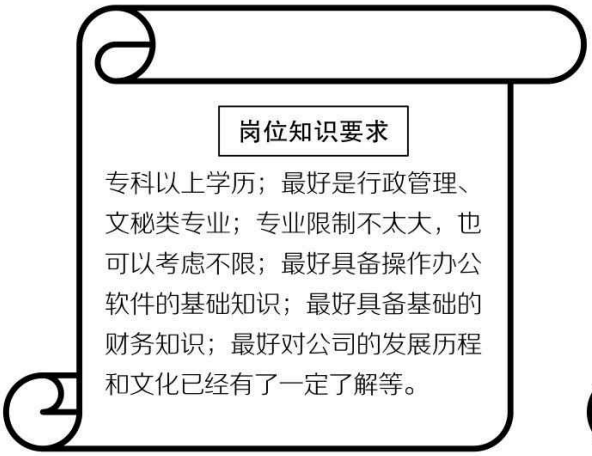
一般包括：性别、年龄、人格、智商、人生观、世界观、价值观等。素质维度，反映了人才“能不能”做。

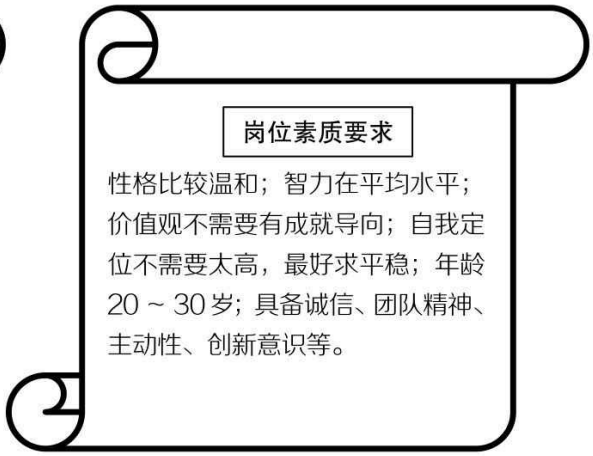
经验一般是指某人长期从事一项工作后对该项工作的认知。能力和经验有一定的相关性，但并非持续相关。一般来说，随着时间的增加，经验的增长，能力的提升会趋于平缓。

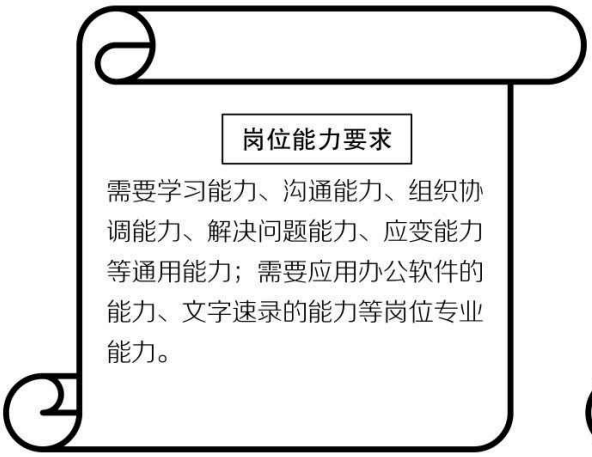
例如一般人开车3年左右基本就熟练了，在这3年之内，开车能力的提升是比较明显的。即使再开3年，对他们而言，能力一般不会有比较大的提升，这时提升的主要是经验，而经验主要体现为熟练程度和处理异常状况的能力。经验维度，反映了人才“做了多久”或“熟练程度”。

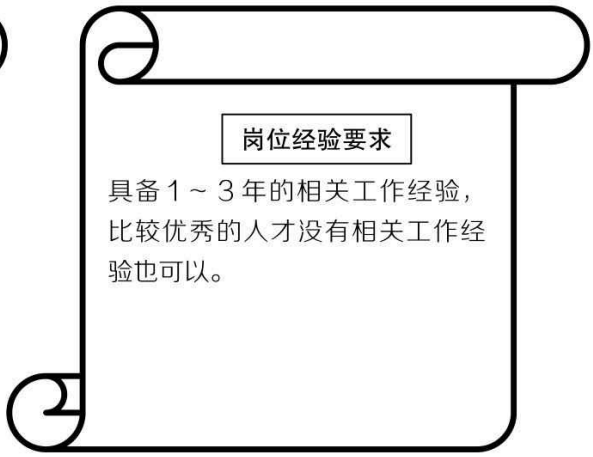
应用解析

某公司行政文员岗位胜任力的**4**个维度









根据员工当前的情况，可以运用如右表所示的内容判断其与岗位的匹配和差距情况。

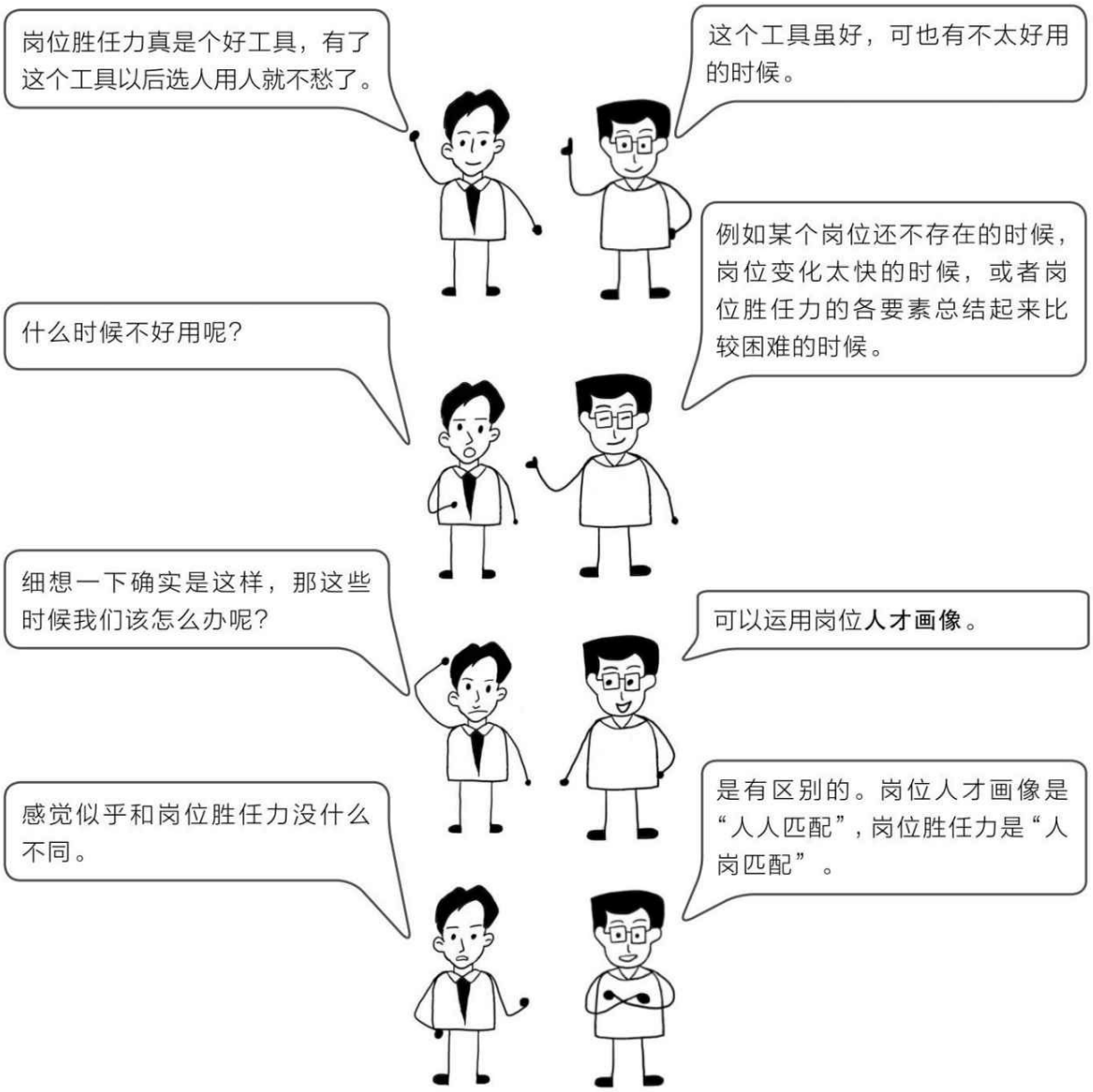
类别	员工当前情况	与岗位的匹配和差距情况
知识		
素质		
能力		
经验		

小贴士

岗位胜任力模型不只可以应用在人才的招聘选拔方面。通过对人才观的维度化，在人才的评价方面，公司能够客观地识别出人才和岗位匹配性较好和较差的维度；在人才的使用方面，公司可以用人所长，扬长避短；在人才的培养方面，公司可以有针对性地重点培养人才和岗位不匹配的维度。

6.1.2 人才画像：就照着这个招人

问题场景



问题拆解

岗位胜任力是“以岗对人”或“以岗找人”，就是公司通过岗位需求来匹配该岗位需要的人才特质；岗位人才画像是“以人对人”或“以人找人”，就是公司通过优秀员工的人才特质，来匹配需要的人才特质。岗位人才画像和岗位胜任力既不矛盾，也不冲突。公司可以根据需要把两种工具合并使用，也可以用这两种工具中的任何一种。

工具介绍

人才画像

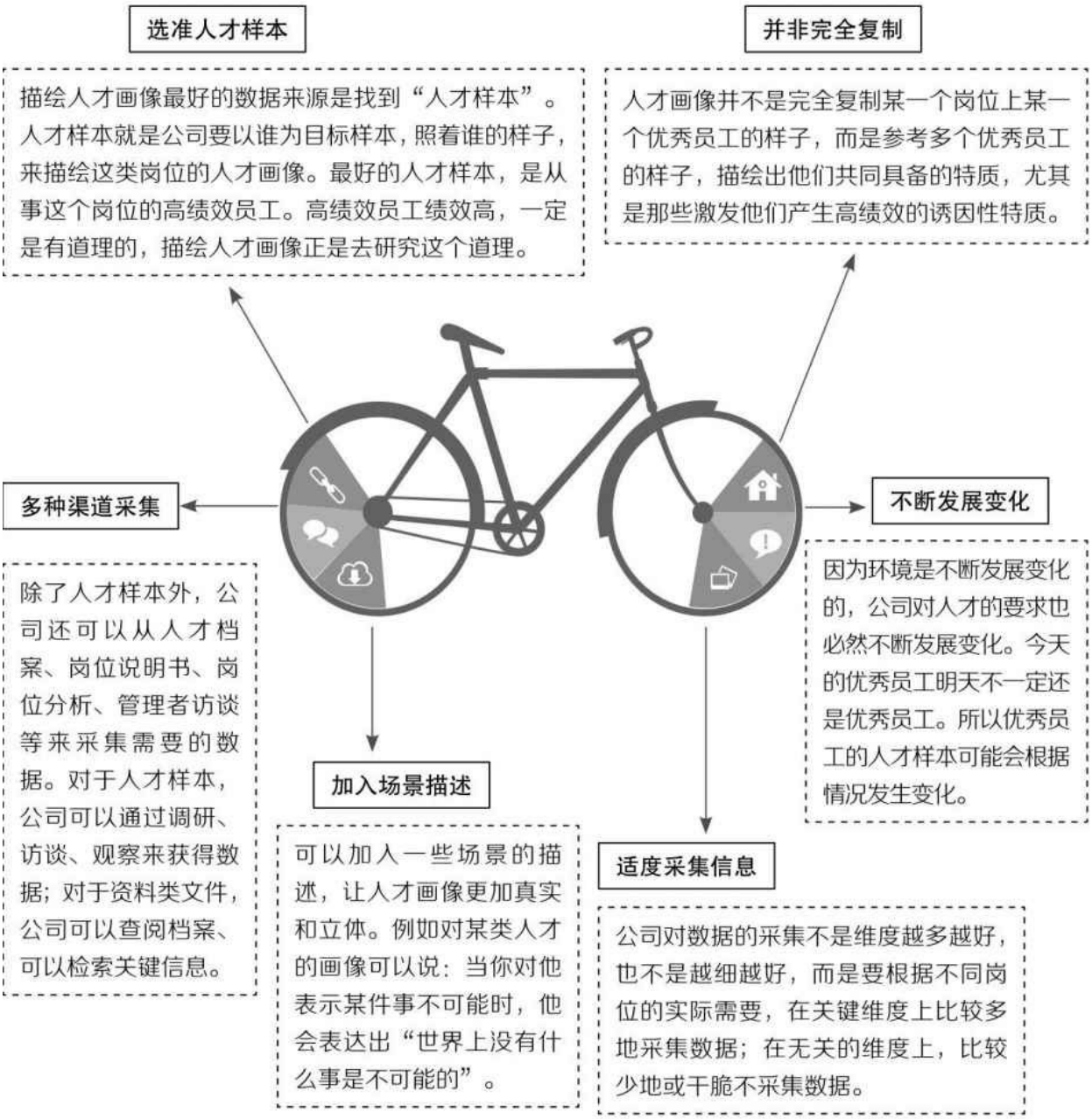
在产品营销中有用户画像，就是营销人员根据购买产品的大多数用户的情况，寻找出用户的共同特征。岗位人才画像是公司根据同类岗位或相似岗位上大多数优秀员工的特性，描绘出岗位需要的人才的各类特质。无论是用户画像还是人才画像，都是为了把视野聚焦在某一类人身上，集中优势的资源，重点针对这类人群采取某种行动。

描绘人才画像的**3**步



[应用解析]

描绘人才画像的**6**点注意事项



小贴士

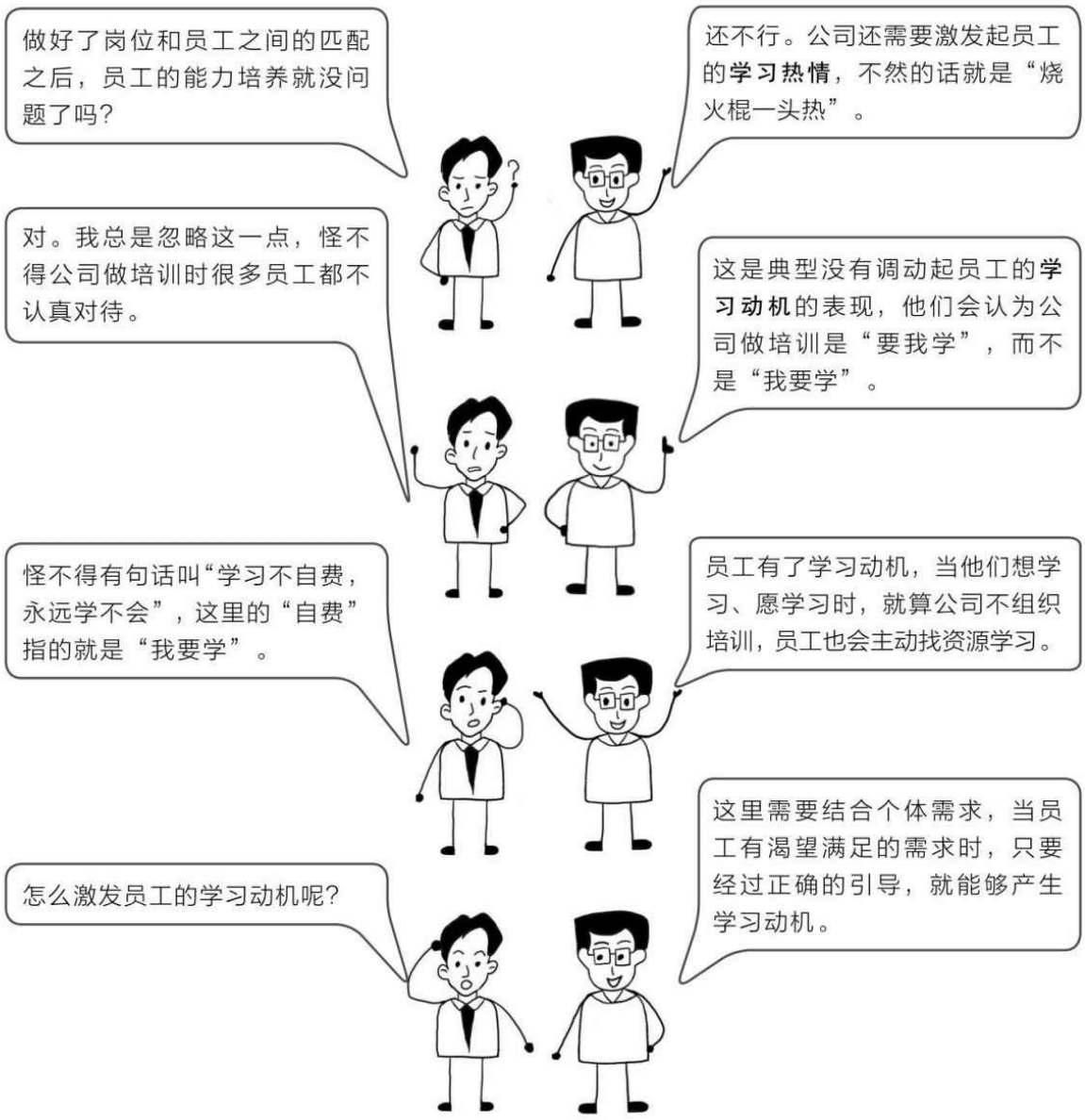
人才画像和岗位胜任力一样，不仅可以为人才招聘选拔服务，还可以成为人才评价、人才使用、人才培养等方面的重要依据。通过对现有员工与人才画像的比对，公司能够找出现有员工的能力缺陷，并补充其能力缺陷。

6.2 学习动机

成年人的学习是在他们探索和解决生活或工作中遇到的实际问题的过程中，基于对问题的反思和体验，而获取新的观念、知识、技能，形成新的认知结构的过程。当这一过程操作到位、形成闭环时，成年人往往会迎来素质的全面提升。

6.2.1 学习源头：他为什么不爱学习

问题场景



问题拆解

成年人的学习不是公司希望他们学什么，他们就会学什么。成年人的学习意愿、学习热情、学习态度以及想要学习的内容与个体需求有很大关系。当成年人想学习时，学习效果是最好的。当成年人不想学习时，再好的学习资源，也不会让成年人产生兴趣。

实用工具

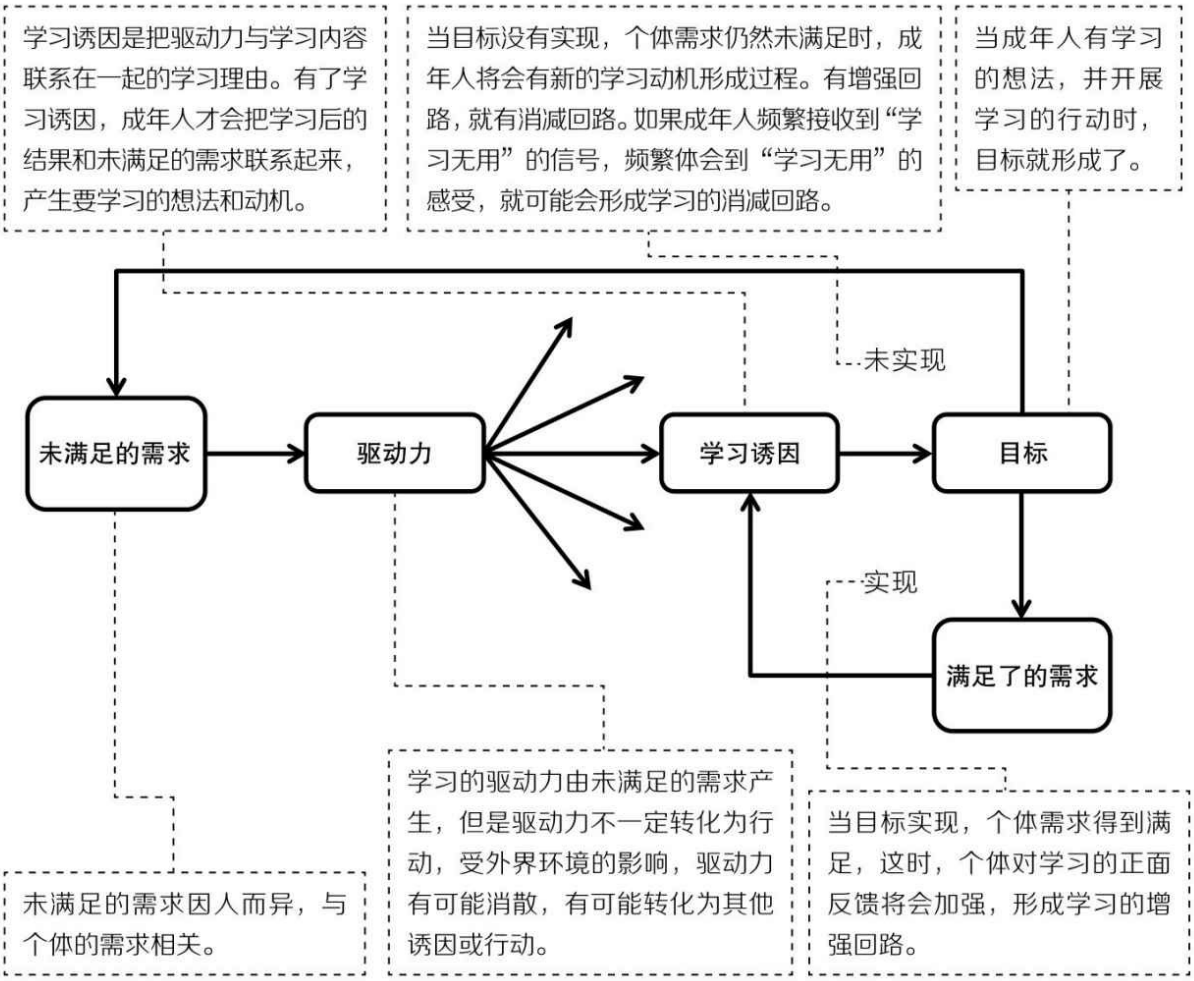
工具介绍

成年人的学习动机来源

成年人的学习动机来源于个体未满足的需求。但并不是只要存在未满足的需求，成年人就会开始主动学习。要想让成年人产生学习动机，还需要有未满足的需求产生的驱动力和由驱动力产生的学习诱因。

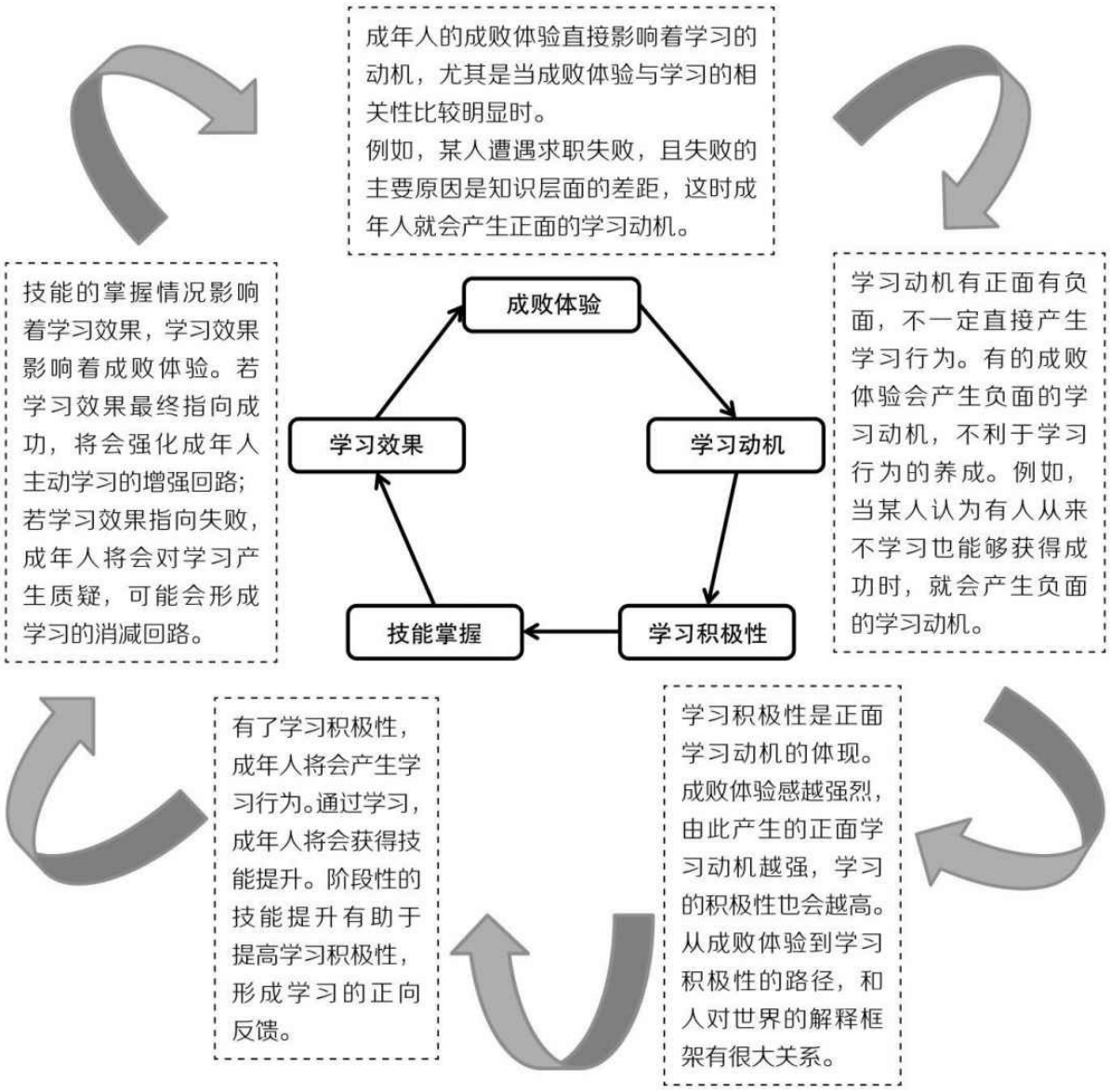
个体未满足的需求对个体越重要，产生的驱动力就越强。未满足的需求通过学习的方式解决的效果越明显，环境提供过的学习资源越充沛，驱动力转化为学习诱因的可能性就越大。成年人在驱动力和学习诱因的趋势下，将会主动产生学习行为。成年人根据学习行为结果对目标的实现情况（学习经验），产生对再次学习意愿的强化或减弱。

成年人的学习动机来源图



[应用解析]

成败体验如何影响学习动机



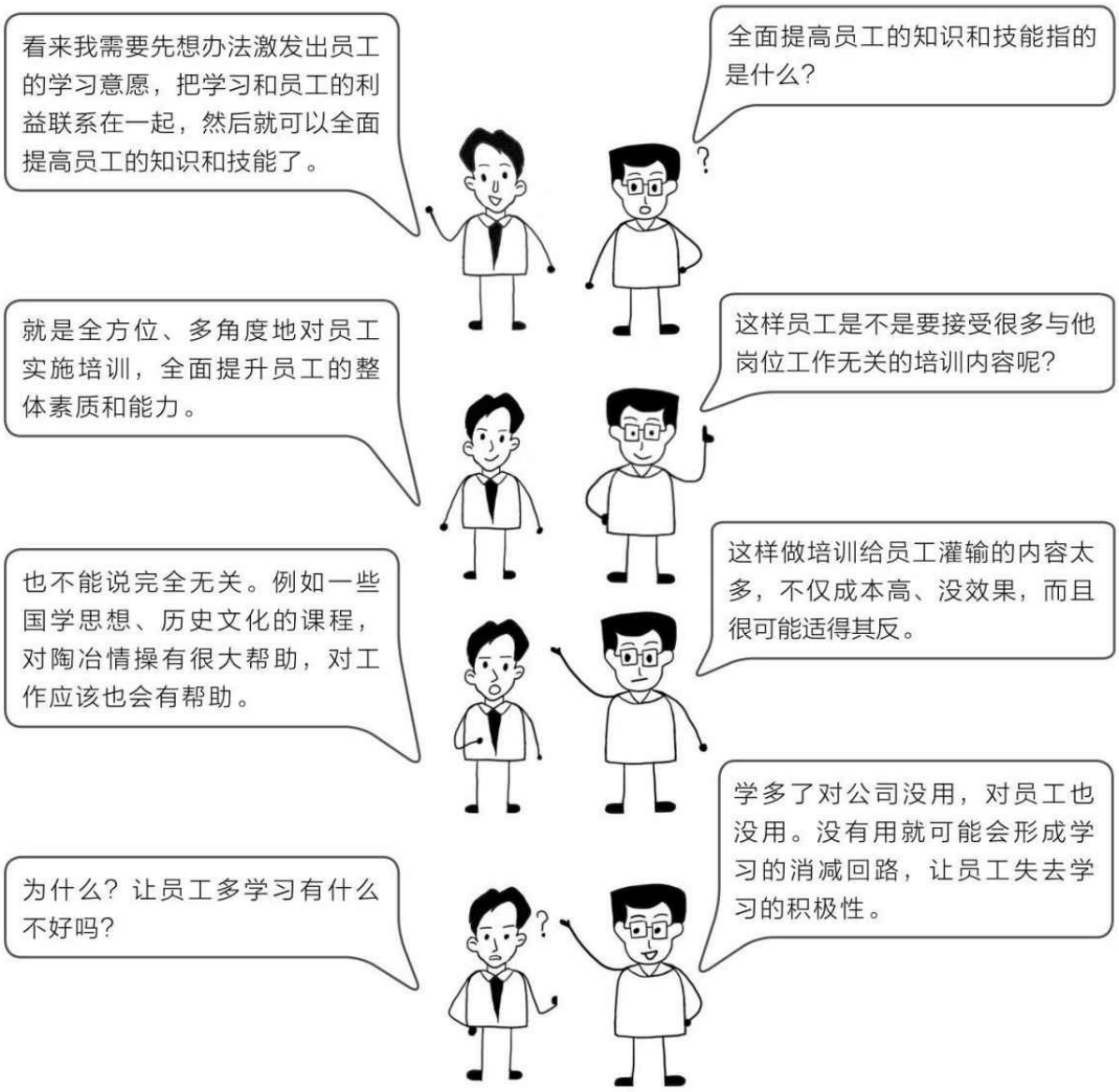
小贴士

学习其实是客观存在的，它总在不经意间发生，但人们对学习的主观感受却截然不同。有的人认可学习的价值，有的人认为“学习无用”。实际上，就算内心对学习再抵触的人，也在不经意间学习了很多。因为生活中有太多原本不知道的东西，人们需要通过学习这些东西对自己产生积极效用。对于员工激励来说，关键是让员工认可公司想让员工学习的知识和技能，并将这些知识和技能

与“有用”联系在一起。

6.2.2 学习特点：关键其实是有用

问题场景



问题拆解

公司培训不是学校教育，成年人的学习，不是尽可能多地获得知识和信息，而是查漏补缺，需要什么补充什么。这里的“需要”不仅是个人的需要，更重要的是公司的需要、部门的需要、岗位的需要。对成年人的培训，目的不是想办法让他知道得更多，而是通过让他知道一些关键信息，改变他的行为。

实用工具

工具介绍

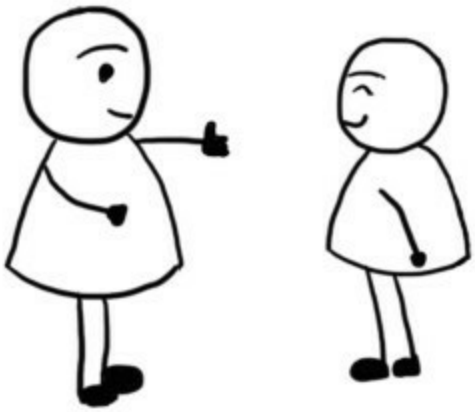
成年人的学习特点

成年人容易接受的学习模式更偏向“功利化”，而非“全面化”。成年人不追求什么都知道，更希望知道能帮助自己解决某个实际问题的关键信息。成年人更喜欢“学完就会，会了能用，用了能解决问题”的学习模式。所以公司帮助员工学习应采取的是专项的“培训”，而不是普世的“教育”。

成年人学习的**4**个典型特点

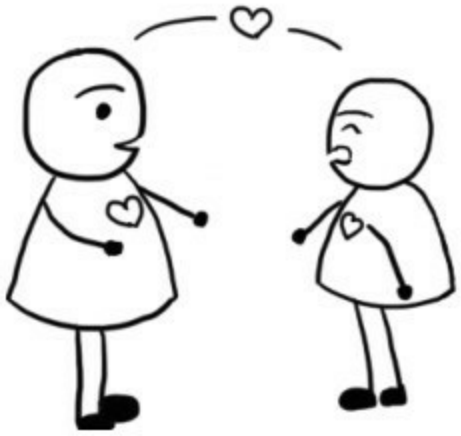
功能导向

成年人必须知道为什么学习才会愿意学习，也就是成年人的学习必须学以致用，没有用的学习内容，成年人难以接受。对成年人来说，学习某项内容是达到某个目标或者取得某种成就的必要手段，例如为了个人事业成功和职业发展的需要而学习。



相互尊重

成年人需要在一个相对具有宽容性和接纳性，具有支持力的环境中学习。他们希望获得足够的尊重。他们比较希望与老师之间的关系是一种在某一个问题上的交流分享、充分参与、合作共赢的关系，而不是你强我弱、高下分明、单向沟通的关系。



追求认可

在学习的过程中，成年人渴望获得感，渴望自己的进步被别人发现，渴望因为自身进步而创造的价值或贡献获得即时的认可。对成年人学习的内在激励不仅来自学习之后的成长本身，更来自成长之后的正向反馈。



多元维度

成年人需要的学习内容不仅是好坏对错的二元是非观或利弊观，而且是偏重于对问题更深层次地探讨和对问题核心本质把握的维度观。对于同一个问题，不同的人，在不同的时间，站在不同的角度，很可能会有不同的结论。



应用解析

成年人学习特点和未成年人学习特点的比较

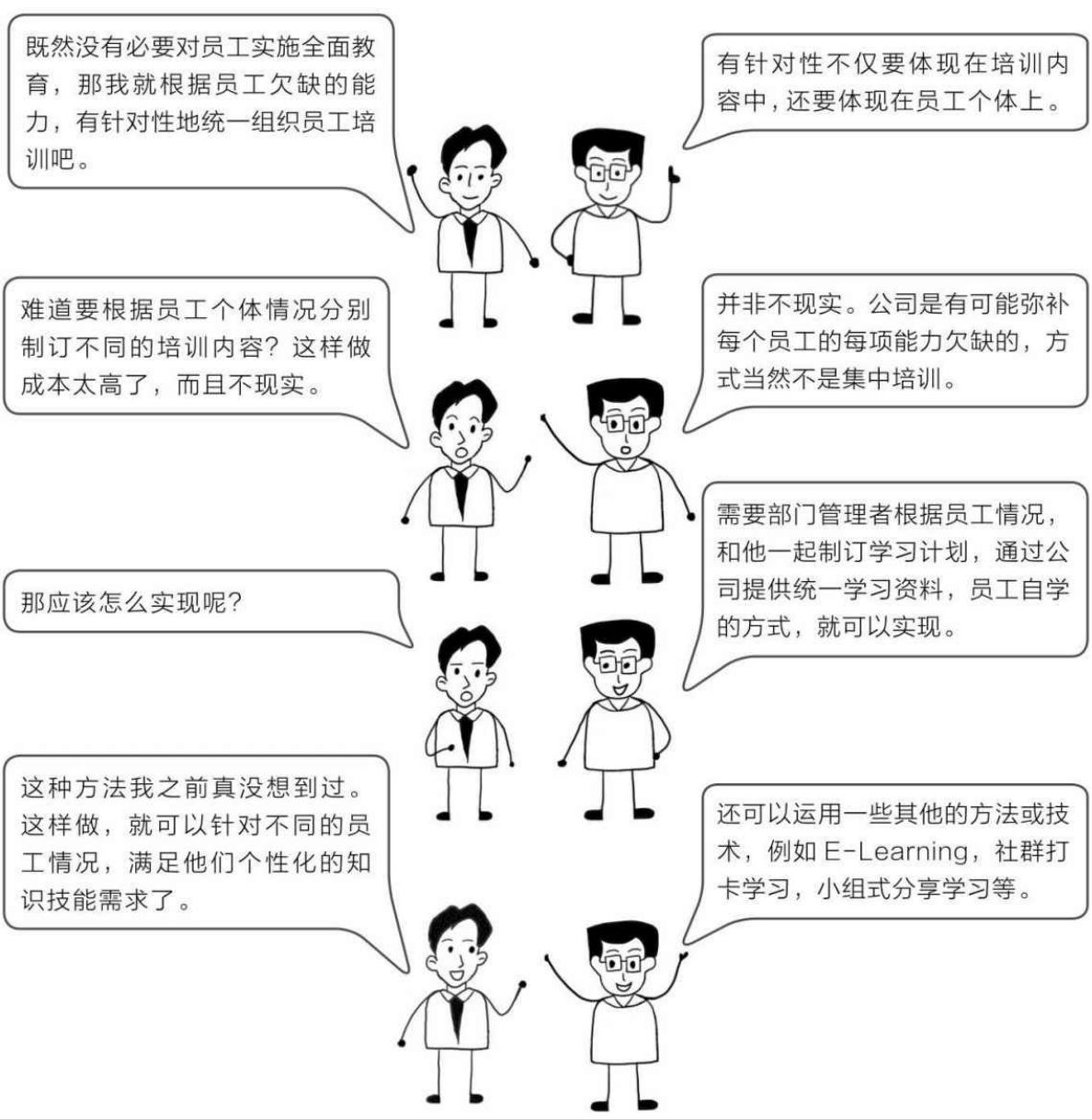
区别项目	未成年人	成年人
学习目的	提升个人素质、知识	处理生活中某个具体问题。以问题为中心、以任务为中心或以生活为中心
学习意愿	取决于身体发育的程度和心智模式的成熟程度。有依赖性，有时需要依赖他人，通常主动性较差，大多是被动地接受	取决于是否能够意识到所学内容对自己的益处和重要性，成年人偏向于只学习他们认为需要的。实用是成年人学习的第一需要，所以成年人的学习会带有很强的目的性。成年人的学习相对比较独立，当迫切需要解决某方面问题时具有较强的学习主动性
学习方式	课堂授课为主，与实践接触较少	在做中学，在学中做。实践和成年人学习的关联性非常强，方式可以多种多样
学习环境	相对比较正式、单一、固定	地点可以随时随地改变，场景可以多种多样
时间观念	由于学习内容和提倡待解决问题的关联性小，存在一定的滞后性，所以没有强烈的紧迫感	当遇到问题时，成年人迫切需要获得相应的知识或技能，期望用最短的时间快速解决问题。对于不能解决问题的知识或技能无紧迫感
经验情况	有较少的经验可以用于评价和判断学习内容	成年人具有独特的个人经验，在学习中喜欢运用过去的经验对学习内容做评价和判断，而且年龄越大，这种个人经验越丰富

小贴士

相对于未成年人，成年人的学习能力并不一定会随着年龄增长而明显下降。相反，成年人因为已经具备一定知识储备，对事物已经形成了一定的认知结构，具备一定的独立思考的能力，所以，即使随着年龄增长，一些生理机能下降，但和未成年人相比，成年人在学习的很多方面是具有优势的。

6.2.3 学习方法：怪不得没有效果

问题场景



问题拆解

不同的员工不仅在欠缺的能力上有所不同，而且在认知水平、心智模式上的差异也比较大。集中培训虽然可以提供标准化的知识，但难以满足员工的差异化和个性化。要保证员工最佳的学习效果，最好的办法是因人而异，对每个员工采取不同的学习培养计划。

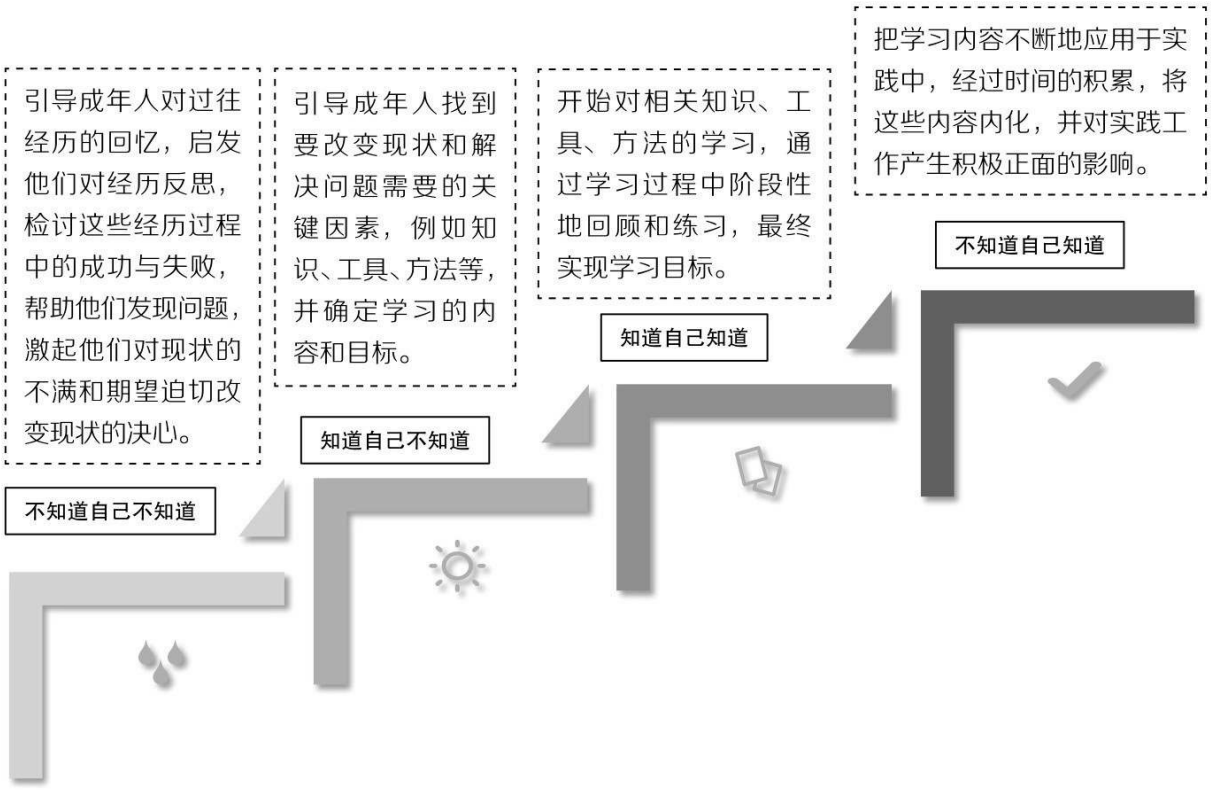
工具介绍

成年人的学习方法

孔子说“因材施教”。一套学习方法不一定适合所有人。针对成年人采取的学习方法与成年人的认知水平有关。认知水平分成4个阶段，分别是不知道自己不知道，知道自己不知道，知道自己知道，不知道自己知道。

针对处在不同认知水平的员工，公司应当采取不同的学习方法。

学习方法与认知水平的对应关系

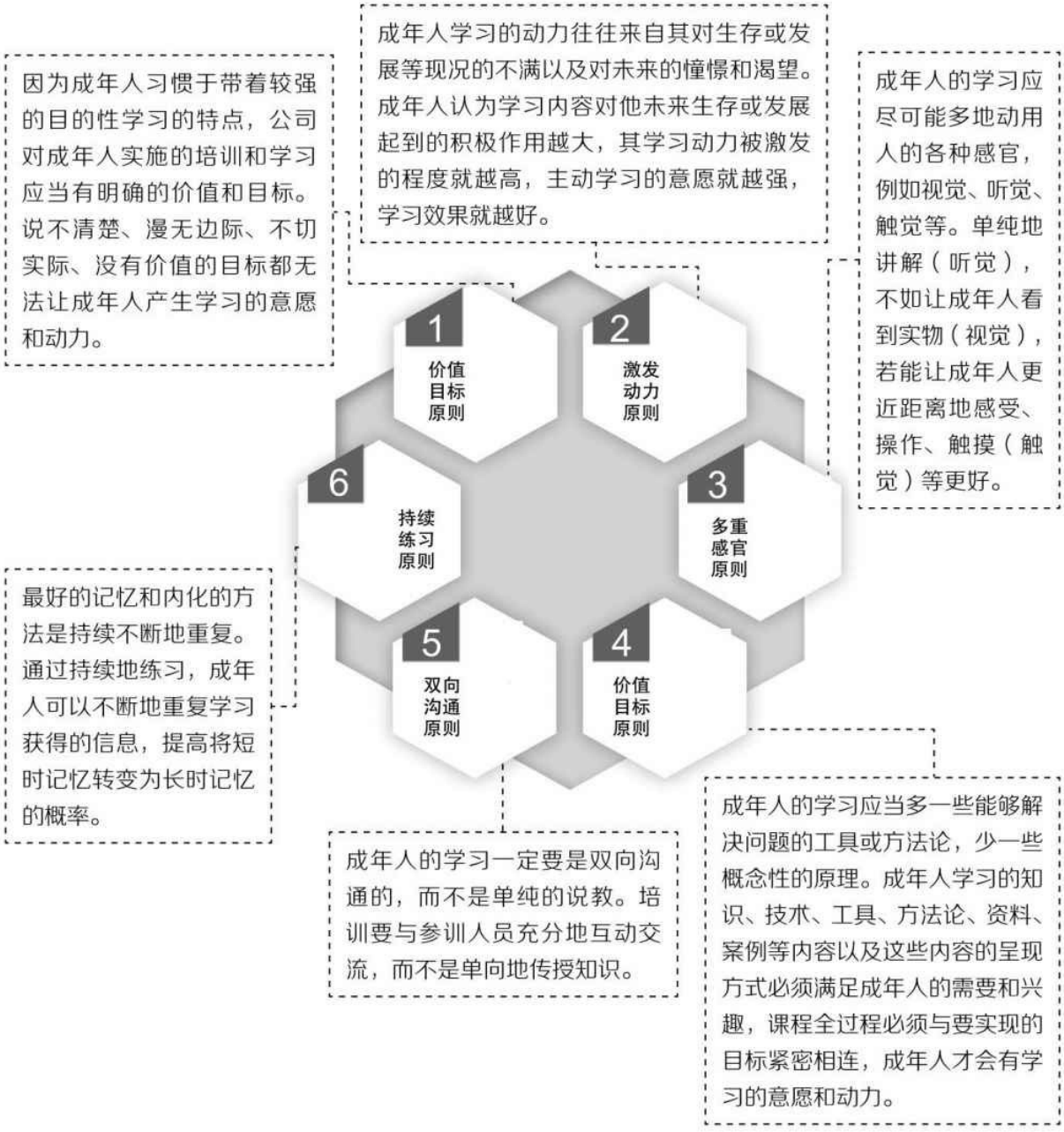


保证成年人学习过程4个阶段成功的关键因素及正面和负面的表现，如右表所示。

阶段	保证成功的关键因素	正面的表现	负面的表现
第一阶段	开场的技巧 内容的吸引	准时、参与、笑声、点头、鼓掌、赞美	中途离席、迟到、早退、无精打采、抱怨
第二阶段	控场的能力 引导的技巧	清晰、明白、能讲出来	混乱、模糊、讲不出来
第三阶段	知识的可传播性 技能的可操作性	记得住、实用、切合实际	记不住、没有关联、与现实脱节、不到位
第四阶段	态度和行为的改善 投资回报率的改善	观念、思维、态度、行为的改善，客户满意度提高，效益提高，效率提高，成本降低	不思进取、依然故我、毫无改变、成效不高

[应用解析]

成年人的**6**大学习原则



小贴士

在成年人培训学习的过程中，培训师要鼓励他们提出问题，并解答他们提出的问题。对成年人的学习情况，管理者应即时地给予反馈。成年人学习的开始阶段非常重要，好的开始能够吸引成年人的注意力，让成年人快速了解学习的方向。所以，在成年人还没开

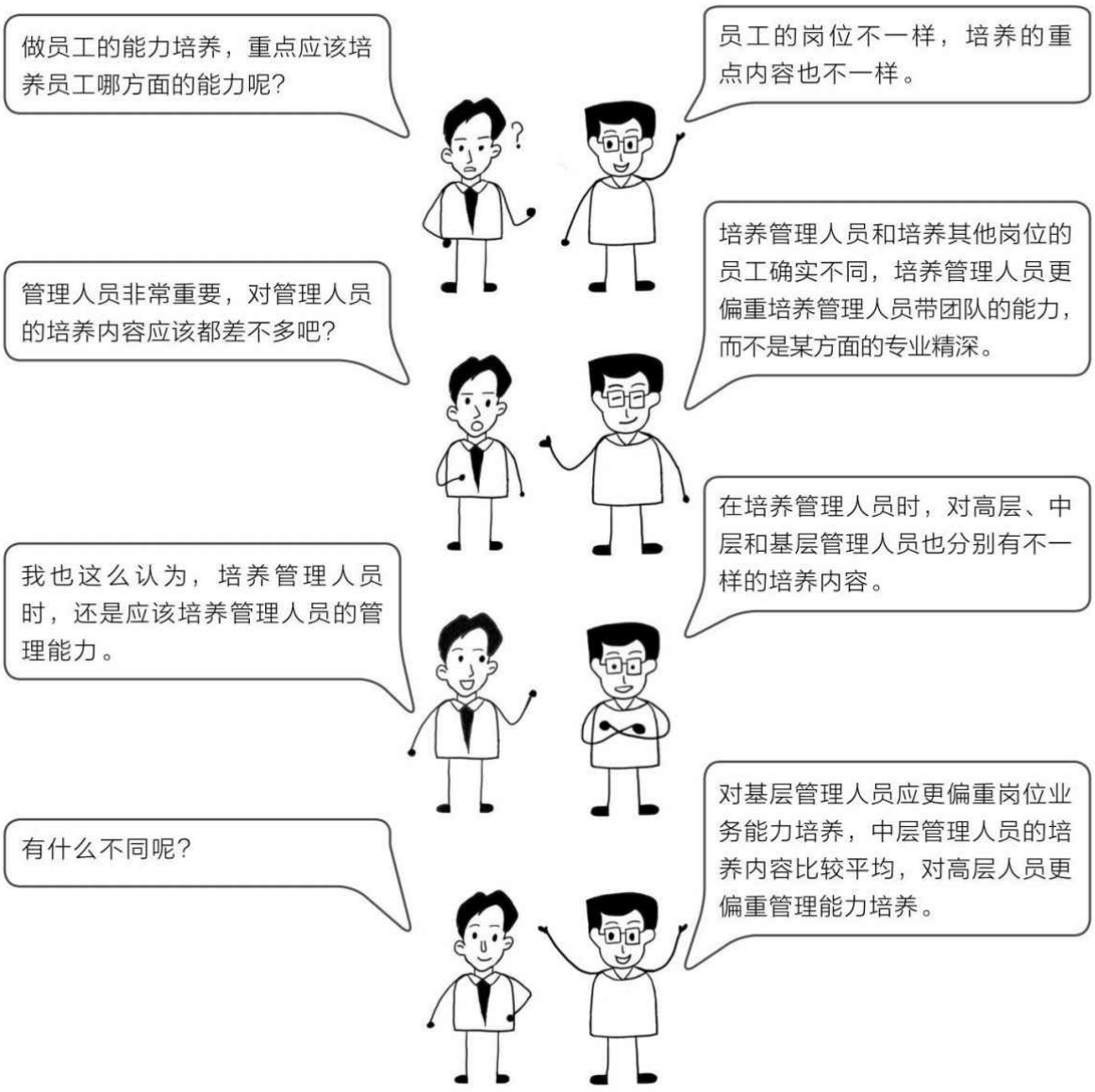
始学习之前，管理者先让他们知道为什么学习，这直接影响着学习效果。

6.3 能力培养

公司对不同岗位的员工的能力培养方式有所不同。在公司中比较重要、比较典型的岗位包括管理岗位、营销岗位和技术岗位。这三类岗位对员工能力的需求各有特点，管理者只有根据岗位特点实施员工能力培养，才能收获好的效果。

6.3.1 管理岗位：分层级区别对待

问题场景



问题拆解

除了一些通用知识之外，公司对不同的岗位、不同的职位，应当采取不同的培养内容和培养方式。管理人员是公司中行使管理职能、指挥或协调他人完成工作任务的人员，其能力的大小、工作绩效的高低直接关系着公司的兴衰成败，是公司最宝贵的人才财富之一。对管理岗位的培养，公司应当格外重视。

实用工具

工具介绍

管理岗位特点

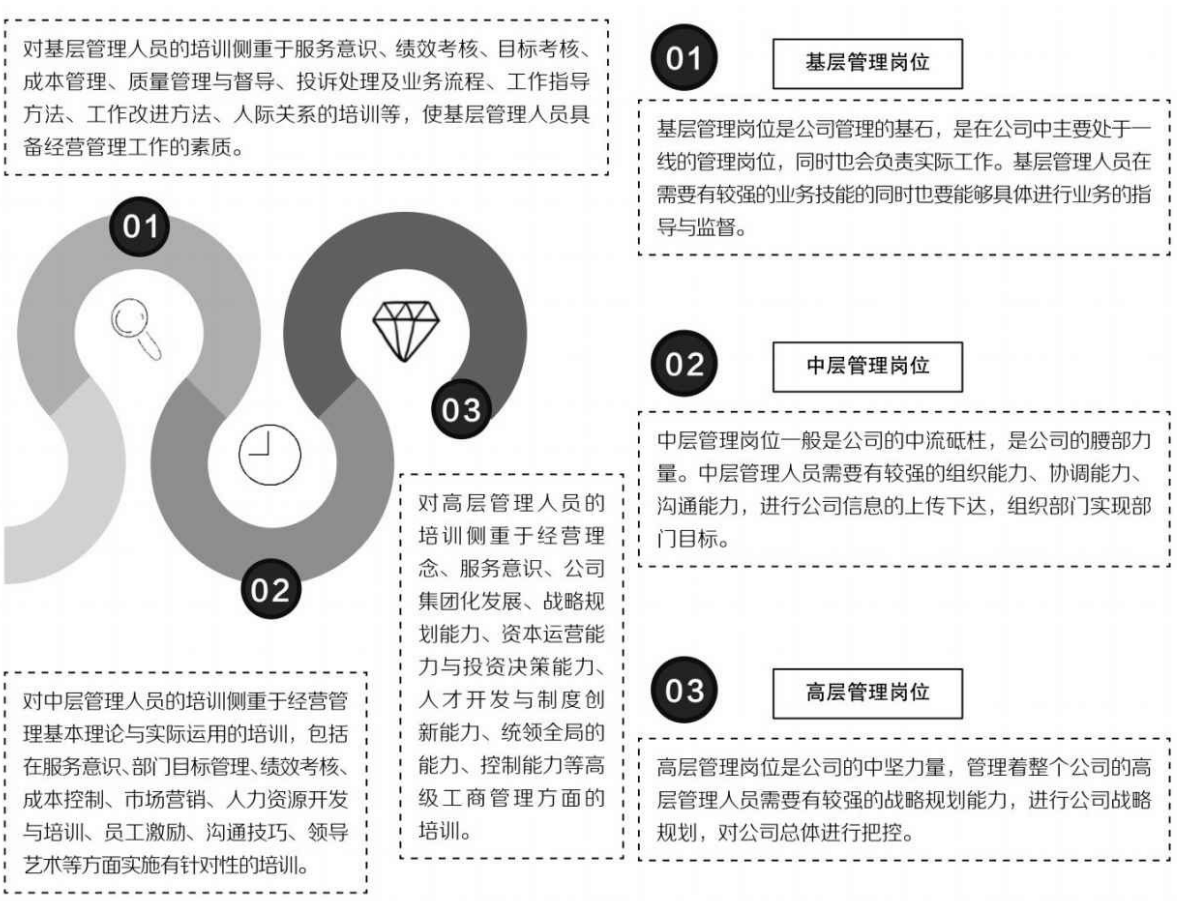
公司管理人员分为不同的层级。不同层级的管理人员（基层、中层、高层）在公司中扮演着不同的角色，他们具有不同的工作目标，需要不同的管理技能。管理人员的岗位特点决定了公司对各管理人员培训的侧重点有所不同。

基层管理人员既是公司一线的执行者又是管理者，因此基层管理人员在工作中既要关注细节、效果问题，进行人员管理；又要身体力行、业绩突出，起到带头作用。

中层管理人员是公司管理人员的重要组成部分，起着上传下达、承上启下的作用。他们一方面关注着高层管理人员制定的战略规划，另一方面对接着公司员工的执行问题。

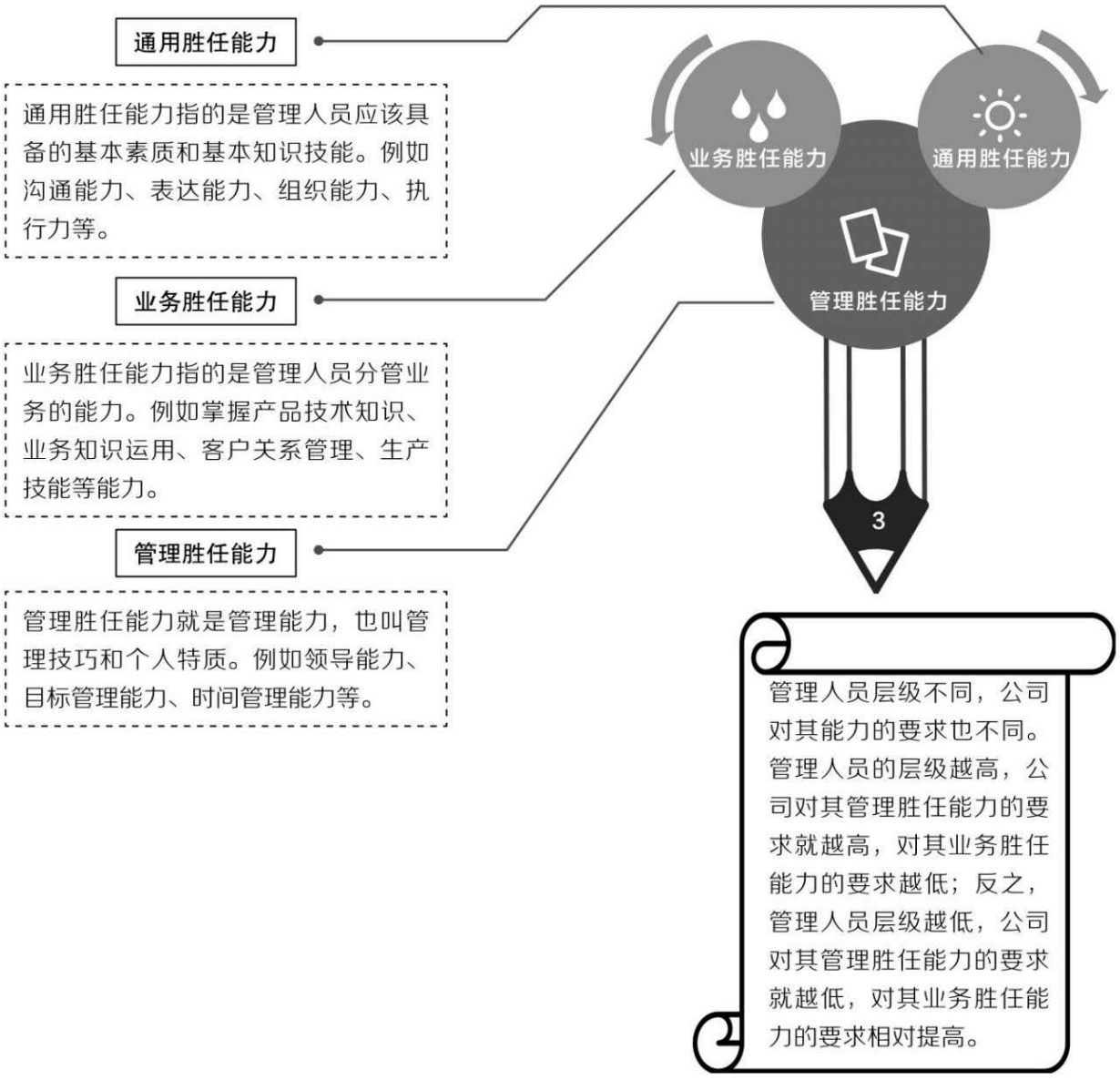
高层管理人员负责整个公司的战略规划、业务经营模式、组织文化搭建等。高层管理人员主要关注公司全局、长远、良性的发展问题。

对基层、中层、高层管理人员能力培养的不同



[应用解析]

管理岗位**3**大胜任能力



不同层级管理人员胜任能力构成如下所示。

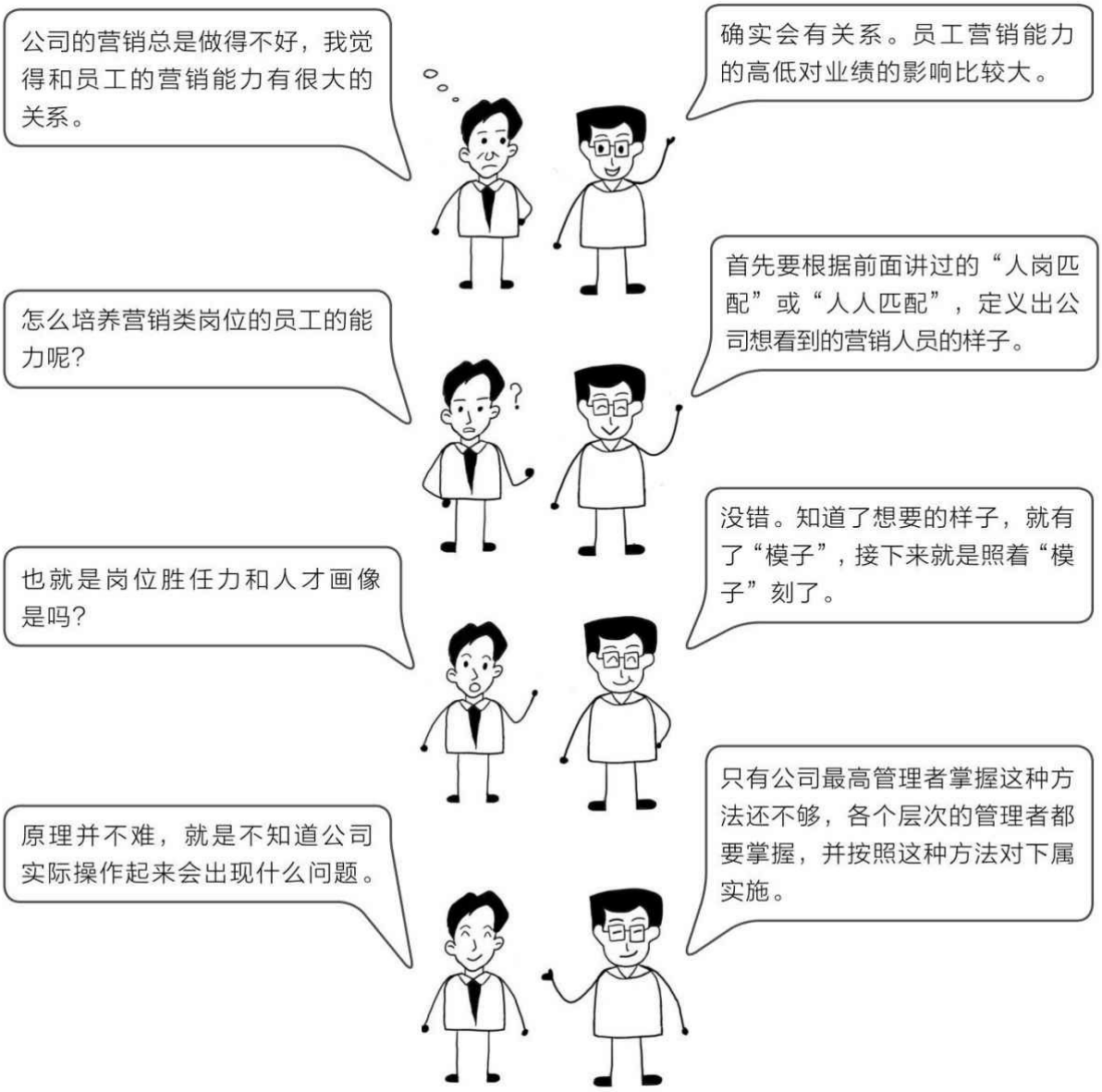
岗位层级	业务胜任能力	通用胜任能力	管理胜任能力
高层管理人员	20%	30%	50%
中层管理人员	30%	30%	40%
基层管理人员	50%	30%	20%

小贴士

所有管理人员不论处在什么层级，担任什么职务，都需要拥有与其岗位职责相适应的管理能力，基于不同层级管理人员的岗位特点，其应该具有的管理能力也有所侧重。基层管理岗位更偏重专业技术能力，中层管理岗位更偏重计划与组织能力，高层管理岗位更偏重分析与决策能力。

6.3.2 营销岗位：提升业绩为目的

问题场景



问题拆解

营销人员的个人能力决定了营销人员的销售业绩，从而影响公司的业绩。所以说营销人员是公司利润的创造者。对营销人员实施能力培养的最佳策略是找到差距、查漏补缺，即公司针对当前营销人员存在的问题实施能力培养。

实用工具

工具介绍

营销人员能力培养

营销人员的主要工作职责是发掘客户需求，把握客户心理，通过满足客户需求进行产品推广及销售工作。根据岗位胜任力模型，可以帮助公司明确营销人员的培训需求，按照岗位胜任力模型中营销人员的素质要求设置相关的培训课程。公司通过营销岗位培训提升营销人员的综合素质，使营销人员工作绩效得到提高，进而达到企业绩效提升的目的。

营销岗位培训常见的**4**种形式

入职培训

在营销人员入职上岗前，公司进行入职培训，主要是公司介绍、公司文化、行业知识、产品知识、营销技巧等方面的培训。

每日复盘

每天工作结束后对当天工作进行复盘，主要是上级对下级工作进行指导。

集中培训

主要是在工作之余，公司安排营销人员集中培训，例如营销技巧提升等培训。

新产品推广前培训

主要是在新产品推广之前，公司组织营销人员进行新产品知识的培训。

营销岗位培训中使用频率最高的**3**种方法

课堂讲授法

讲师按照准备好的课程系统地向受训者传授知识。它是最基本的培训方法，是适合营销知识类培训的直接传授培训方法。有灌输式讲授、启发式讲授、画龙点睛式讲授3种方法。讲师是课堂讲授法成败的关键。

实战演练法

实战演练法是让学员在实际工作过程中或真实工作环境中，运用所学知识与技能亲身操作、体验，通过不断地进行实践工作，学员积累工作经验，掌握工作所需的知识、技能的培训方法。这种方法在营销岗位培训中应用得最普遍。

角色扮演法

角色扮演法是参与式培训法的一种，主要是调动学员积极性，让学员在培训中扮演营销人员与客户，运用学习到的各种技巧进行模拟练习，考察学员对培训知识与技巧的掌握程度，让学员在双方互动中学习。

应用解析

3种营销类岗位培训课程



课程模块	课程内容
营销技巧	寻找目标客户、洞察客户心理、如何说服客户
产品知识	公司产品知识、竞争对手产品知识
沟通技巧	高效沟通
心态培训	正能量、心态转变
公司文化	公司文化、团队建设



课程模块	课程内容
客户定位	产品分析方法、客户细分模型
网络推广	推广渠道选择、推广方式选择、推广内容撰写
在线销售	产品介绍技巧、产品报价策略、客户跟踪与达成
售后服务	退换货处理技巧、客户投诉处理技巧
公司文化	公司文化、团队建设



课程模块	课程内容
销售技巧	消费者心理分析、产品销售话术
产品知识	公司产品知识、产品演示技巧
职场礼仪	接待客户礼仪手册
沟通技巧	赞美客户的秘诀、达成交易的沟通技巧

小贴士

在安排营销岗位的培训时间时需要注意以下3点。

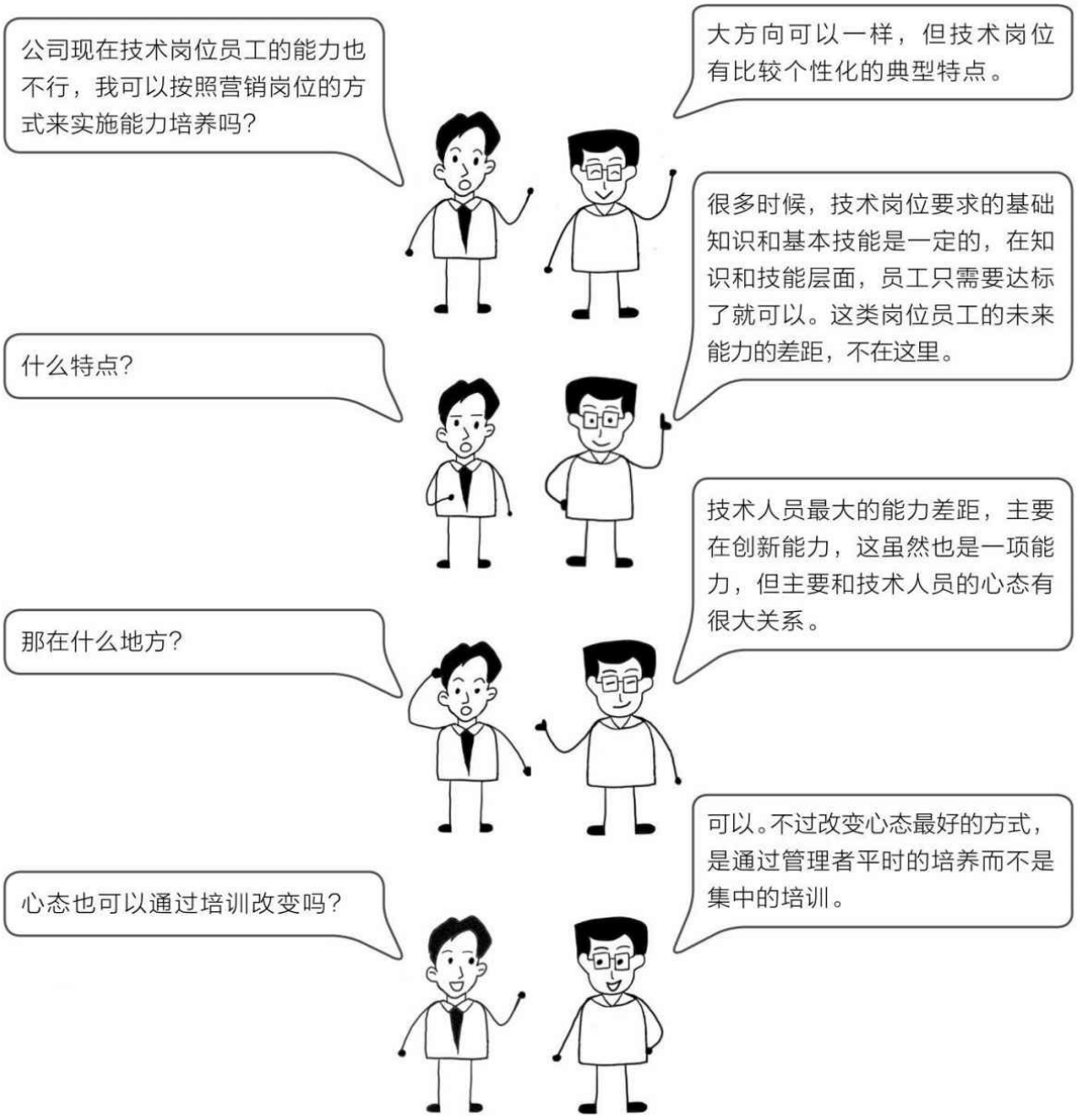
（1）不能打乱营销人员正常的工作日程。

（2）不能因培训的密度过高而引起营销人员消化不良。

（3）尽量不要安排晚上培训。

6.3.3 技术岗位：围绕着产品开发

问题场景



问题拆解

技术类岗位需要两种能力：一种是岗位需要的知识和技能，也就是要具备从事岗位的条件；另一种是技术创新能力，也就是要具备勇于创新的意识。技术创新能力与岗位需要的知识和技能存在关联性，但关联性不强。管理者日常对员工在工作中的引导和培养更有助于培养技术创新能力。

工具介绍

技术类岗位能力培养

技术人员主要的工作职责是研发新技术、开发新产品，技术人员的技能水平和创新能力决定了技术人员的创新及产品开发结果，从而影响公司在市场上技术和产品的竞争力。所以说技术人员是公司技术创新的源泉和公司产品发展的动力。

管理者一方面可以依据技术人员的岗位职责，在参照优秀技术人员胜任行为特征的基础上构建技术人员岗位胜任力模型，分析技术人员现有能力与岗位胜任能力的差距，并根据差距制订技术人员的培训课程；另一方面也要注意在平时对技术人员创新意识和创新精神的培养。

技术岗位培训常见的**4**种形式

入职培训

在技术人员入职上岗前，公司进行入职培训，主要是公司介绍、公司文化、行业知识、技术知识等方面的培训。

技术认证

公司安排专业技术人员参加学习进行技术认证。

集中培训

主要是在工作之余，公司安排专业技术人员集中培训。

新技术培训

主要是在上新项目、新设备、新技术推广之前，公司组织技术人员进行培训。

技术岗位培训中使用频率最高的**3**种方法

课堂讲授法

课堂讲授法是讲师按照准备好的课程系统地向受训者传授技术知识的一种方法。它是最基本的培训方法，是适合技术知识类培训的直接传授培训方法。讲师技术水平的高低、授课方式、课程难易程度是课堂讲

授法成败的关键。

专题讲座法

专题讲座法是针对一个技术专题，公司邀请一位或几位技术专家针对新的技术知识或技术发展趋势进行专题讲座。专家讲解让学员在学习过程中学习到最新的技术知识或了解最新技术发展趋势。

研讨法

研讨法是参与式培训法的一种，主要是组织技术人员参加研讨会，就目前公司技术情况进行积极讨论，调动培训对象积极性。这种方法比较适合公司在不断寻求技术创新时，给予公司技术人员启发性思考。

应用解析

3种技术类岗位培训课程



课程模块	课程内容
专业技术	行业技术发展趋势、最新技术知识
产品开发	公司产品知识、竞争对手产品知识
项目管理	项目管理、项目管理平台使用技巧
目标管理	目标管理
公司文化	公司文化、团队建设



课程模块	课程内容
专业技术	行业技术发展趋势、最新技术知识
产品开发	公司产品知识、竞争对手产品知识
项目管理	项目管理、项目管理平台使用技巧
生产安全管理	安全生产知识、技术安全管理、操作规范
职业操守	技术人员职业操守
公司文化	公司文化、团队建设



课程模块	课程内容
专业技术	行业技术发展趋势、最新技术知识
工程管理	工程流程管理
品质管理	品质管理
项目管理	项目管理、项目管理平台使用技巧
生产安全管理	安全生产知识、技术安全管理、操作规范
职业操守	技术人员职业操守
公司文化	公司文化、团队建设

小贴士

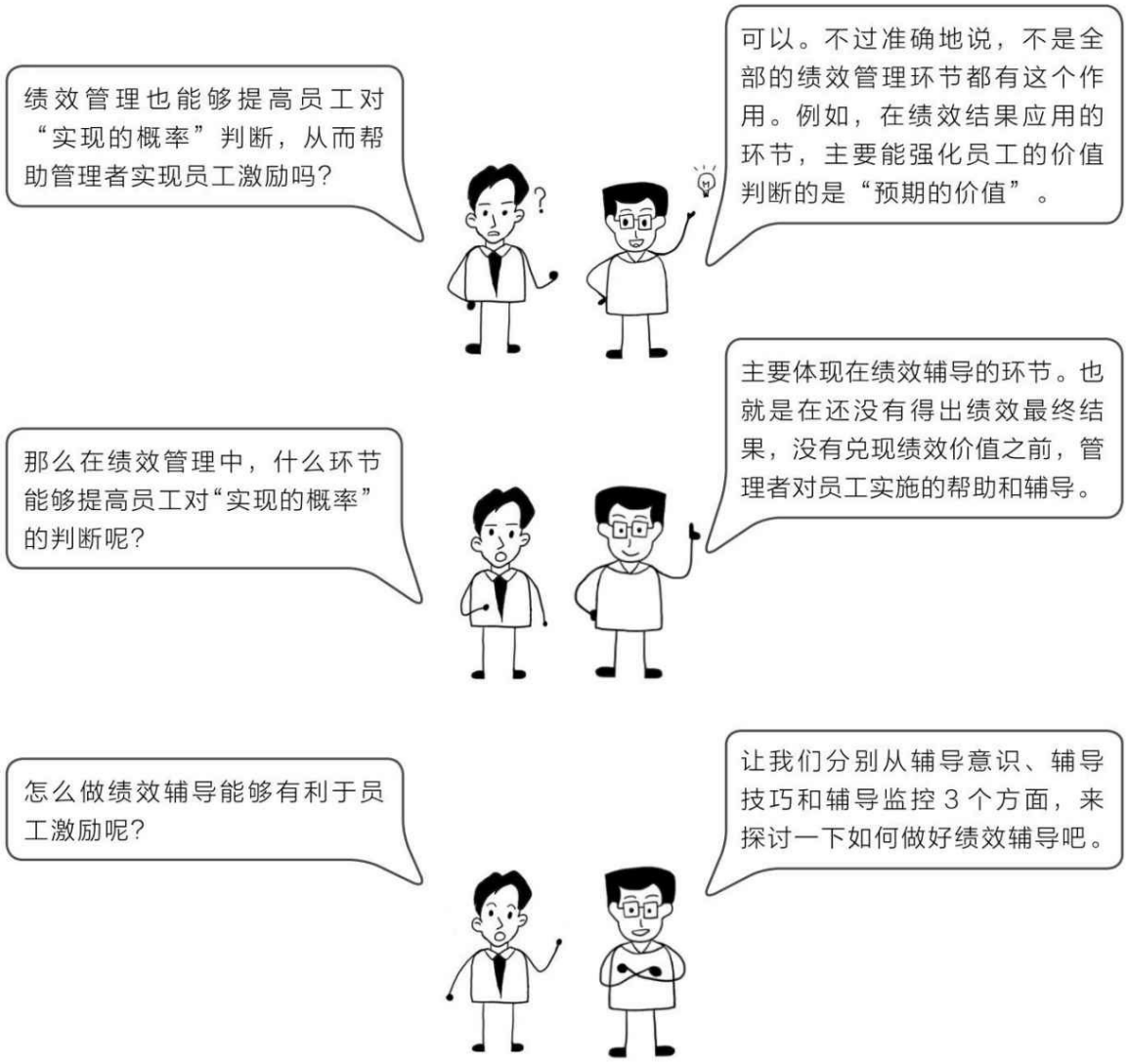
在安排技术类岗位的培训时间时需要注意以下两点。

（1）及时性：当新技术出现时公司一定要及时安排技术人员培训学习。

（2）提前性：在新设备使用、新项目开始之前，公司要提前安排技术人员学习，掌握新技术。

第7章 绩效辅导

本章背景



背景介绍

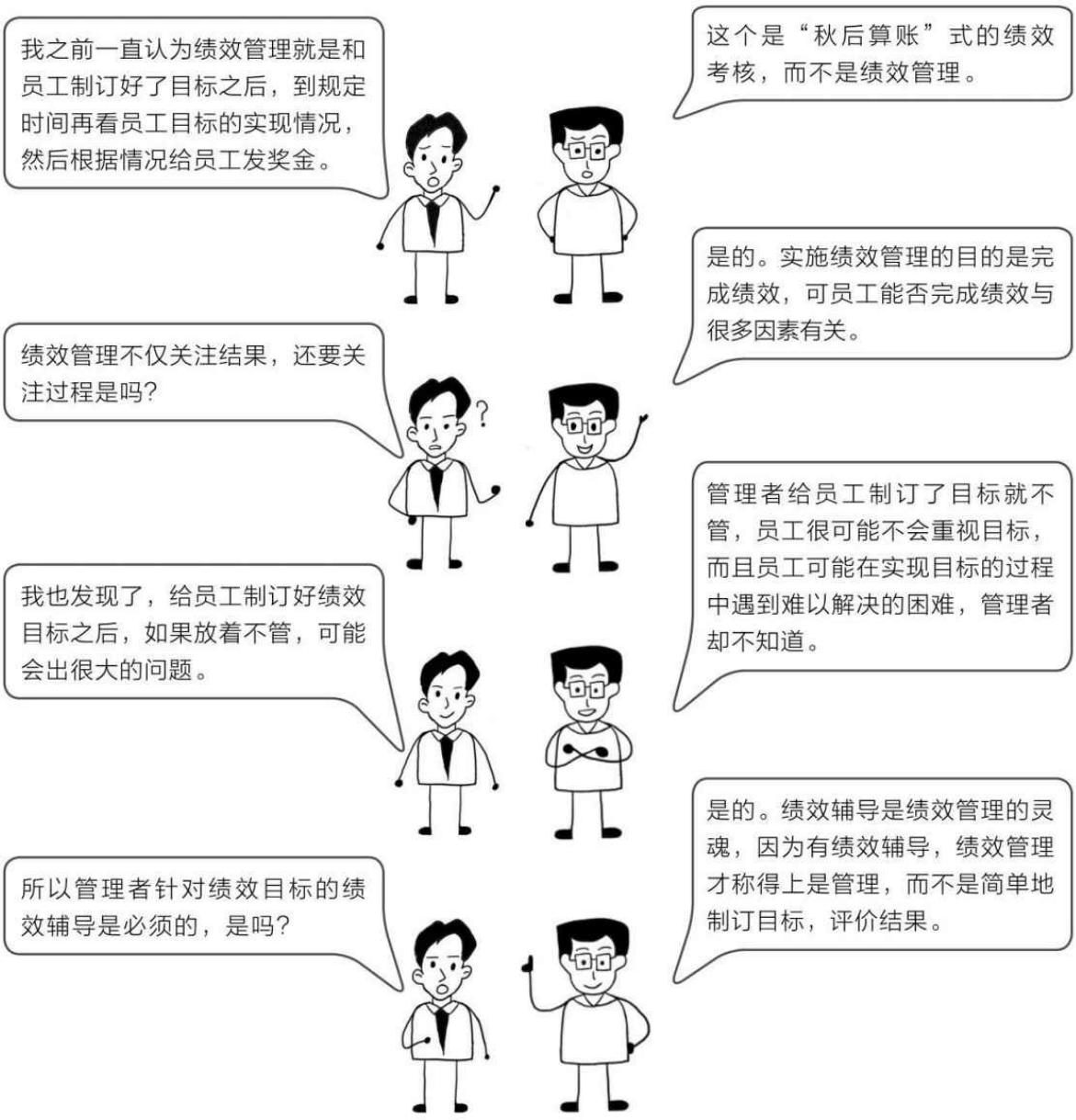
绩效辅导指的是管理者就员工当前的绩效进展情况，与其讨论可能存在的潜在问题和障碍，并与其共同制订方案、解决问题的过程，是管理者（上级）辅导员工（下级）共同达到目标或计划的重要方式。绩效辅导能够帮助员工完成绩效，获得成败体验，同时能够提升员工能力，提高员工对“实现的概率”判断，从而起到提高员工激励效果的作用。

7.1 辅导意识

如果管理者想让员工的行为得到改变，让员工始终维持高水平的绩效，那么就要持续不断地把员工的绩效情况或行为状况反馈给员工。这个沟通、反馈与改进的过程，就是通过绩效辅导工作实现的。实施绩效辅导，首先要提高管理者的绩效辅导意识。

7.1.1 辅导价值：有或没有差别大

问题场景



问题拆解

绩效管理与绩效考核是完全不同的两种概念，绩效考核的关注点在目标和结果层面，绩效管理的关注点不仅包括目标和结果，还包括员工完成绩效的过程。通过管理者对员工实施绩效辅导的过程，员工能够成长。管理者实施激励后，产生效果的可能性更大。

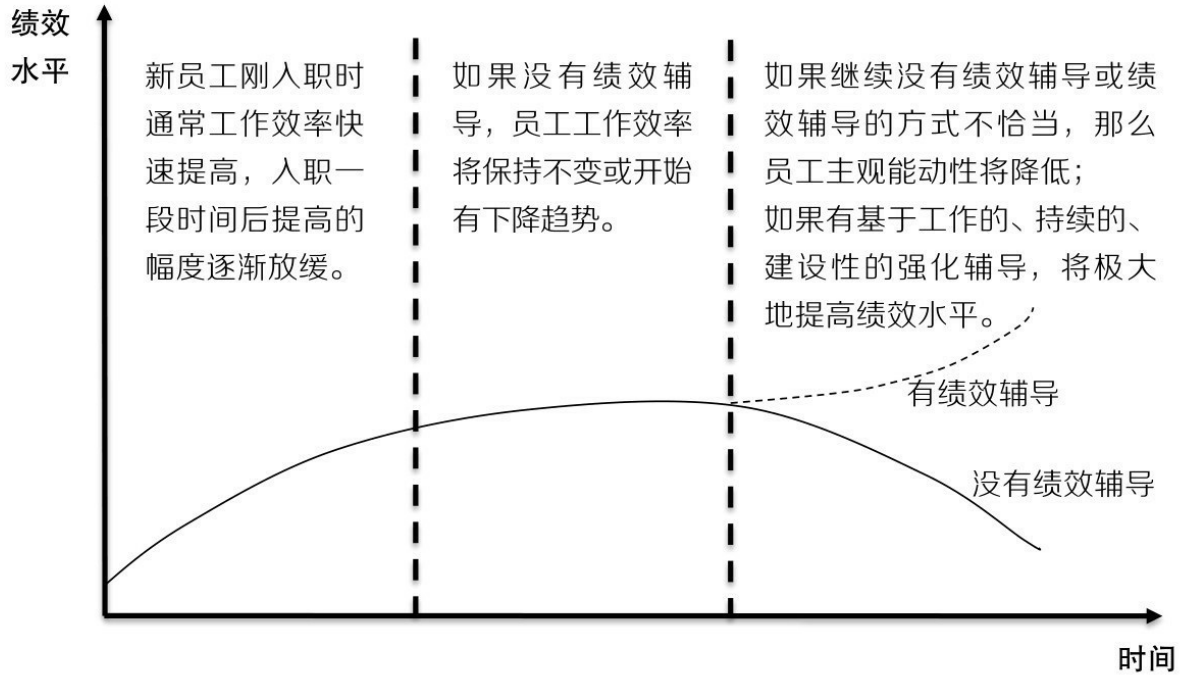
实用工具

工具介绍

绩效辅导

绩效辅导指的是在绩效管理运行的过程中，管理者和员工一起跟踪员工的绩效结果，通过持续地沟通，发现员工的绩效问题，找到员工绩效能够改进的方面，并对员工进行一种有计划、有目标、有步骤的指导、培训或帮助，从而激发员工的潜力，提升员工的能力，最大程度地提高员工绩效目标实现的可能性。通过绩效辅导，管理者可以帮助员工实现或超越已制订的绩效目标；绩效辅导能够保持管理者与员工之间不断地就绩效完成情况进行沟通，能保证员工始终明确组织和部门的目标和方向，特别是当组织或部门的战略目标或工作重点发生调整或变化时。

绩效辅导的价值



应用解析

管理者在绩效辅导中的主要工作内容

为了改善绩效，与员工沟通或交流，为员工提供学习、培训和交流

的机会。

定期召开工作总结或项目例会，就项目阶段性进展做出总结。

与员工就工作过程中的突发事件确定紧急处理方案。

对员工的有效行为做出鼓励，对无效行为及时做出纠偏。

对员工工作职责和工作内容做出安排或修改，对员工工作内容中关键要务进行讨论和反馈。

评估员工提出的工作请求、想法或资源协助，并给予其必要的支持。

对员工绩效目标或工作计划进行跟踪或修改，与员工讨论并做出员工个人绩效承诺更新。



绩效辅导的**6**个最佳时机



（1）当员工采取其他的工作方法才能更好地完成任务时。

（2）当员工被安排参与一项重大的或非同寻常的项目时。

（3）当员工学习绩效完成必备的新技能时。

（4）当员工面临新的职业发展机会，还在犹豫时。

（5）当员工未能按标准完成任务时。

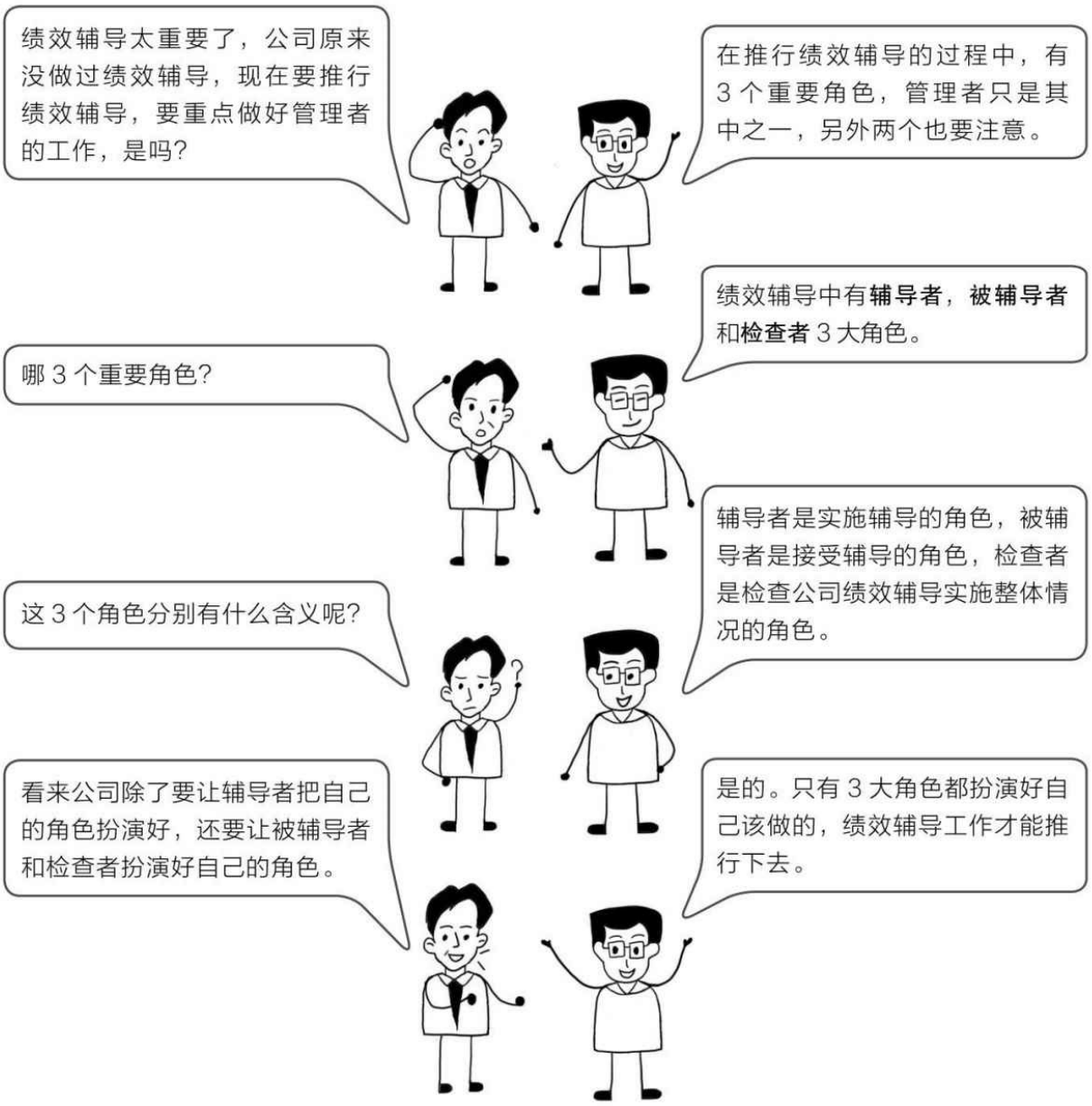
（6）当员工分不清工作之间的重要性时。

小贴士

绩效辅导不应仅仅在绩效管理的前端或末端实施，而应贯穿绩效管理的整个过程。在绩效辅导的整个过程中，管理者的作用就是帮助员工最大化地发挥个人的潜能，实现工作目标。为了实现这一目标，管理者必须及时、主动地告诉员工个人的具体表现，让绩效辅导成为一个积极、主动、持续的沟通过程。

7.1.2 辅导分工：请把角色扮演好

问题场景



问题拆解

在绩效辅导工作中，管理者（上级）的角色非常重要。如果管理者能够尽职尽责，绩效辅导工作的进展将会非常顺利。但是绩效管理也不是管理者的独角戏。不是每个管理者都能扮演好自己的角色，也不是每个员工（下级）都能配合绩效辅导。所以在公司推行绩效辅导的过程中，需要辅导者、被辅导者和检查者分别扮演好自

己的角色。

实用工具

工具介绍

绩效辅导的角色分工

绩效辅导工作中有3大角色：辅导者，被辅导者和检查者。

辅导者是绩效辅导工作的实施者，是提供培训、帮助、资源和辅导的角色，一般指的是公司的各级管理者（上级）。

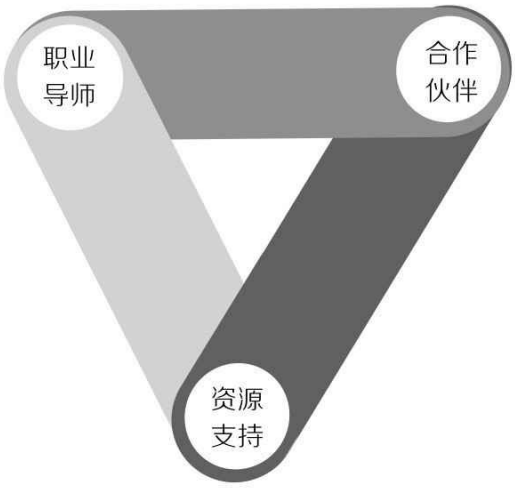
被辅导者是绩效辅导工作的接受者，是被培训、被帮助、被支持和被辅导的角色，一般指的是各级员工（下级）。

检查者是站在公司立场，检查各级管理者和各级员工对绩效辅导工作实施质量的角色，一般指的是在绩效管理工作中代表公司立场的部门，例如人力资源部门、总经办、企业管理部门。

管理者在绩效辅导中的**3**种定位

当员工出现目标上的偏差时，管理者应帮助其及时纠正。纠正的过程应当以启发为主，培训为辅，启发员工的思路，教会员工知识，锻炼员工技能。管理者可以成为员工的职业导师，帮助员工判断方向是否有误，方法是否得当，方式是否合理。

如果员工能够很好地履行岗位职责，能够按计划和目标有条不紊地开展工作，那么管理者应当放权或放手让员工进行自我管理。在这个过程中，如果员工遇到难题，管理者应当与员工一起解决难题，为员工提供一定的帮助，鼓舞员工的士气，和员工一起渡过难关。



员工因为自身职责和权限的限制，在某些方面可能会有调度资源的困难，而有时候，这些资源又是完成工作必需的。这时候，管理者应当帮助员工协调并获得开展工作所必需的资源，协助其完成工作任务。整个过程中，管理者和员工之间应加强沟通，做好工作关系的衔接，解决工作中的纠纷。

[应用解析]

绩效辅导中管理者和员工的职责分工

管理者的职责

帮助员工获得成功

管理者应为员工提供帮助，使其获得成功的辅导，确保员工尽可能有效地处理遇到的各种绩效问题，以及可能存在的潜在问题和挑战。在这个过程中，管理者应充分地信任员工，充分地挖掘员工的潜能。

帮助员工提高能力

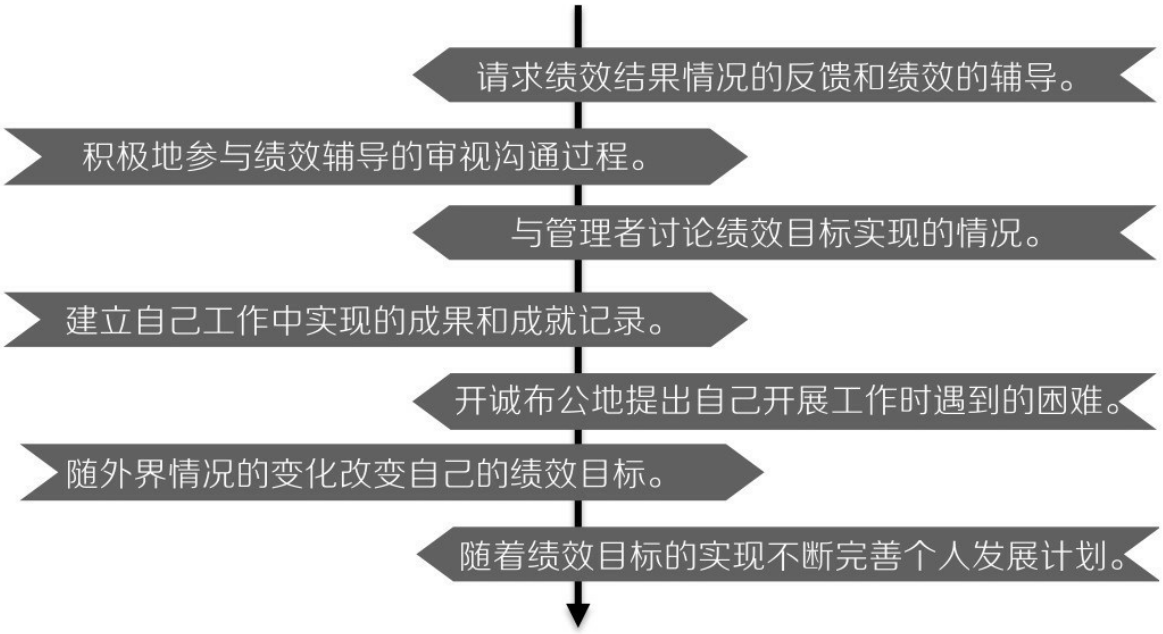
为了使员工工作的行为得到改善，管理者应为员工提供改善行为和提高能力的辅导，使员工的行为符合公司的要求，帮助员工提高某一特

定领域的业绩能力，以便员工达到绩效要求。辅导员工提高能力时，管理者应以启发和传授为主，以技能辅导为辅。

帮助员工再创佳绩

当员工业绩表现出色时，为了使员工能够继续提高能力、再创佳绩，管理者应认同员工良好的业绩，鼓励员工保持良好的工作表现。管理者应表扬员工的出色业绩，认可员工的行为。

员工的职责



小贴士

根据管理者为员工提供的支持内容不同，绩效辅导可以分成如下3个类别。

（1）为员工提供知识和能力的支持。

（2）帮助员工矫正行为的支持。

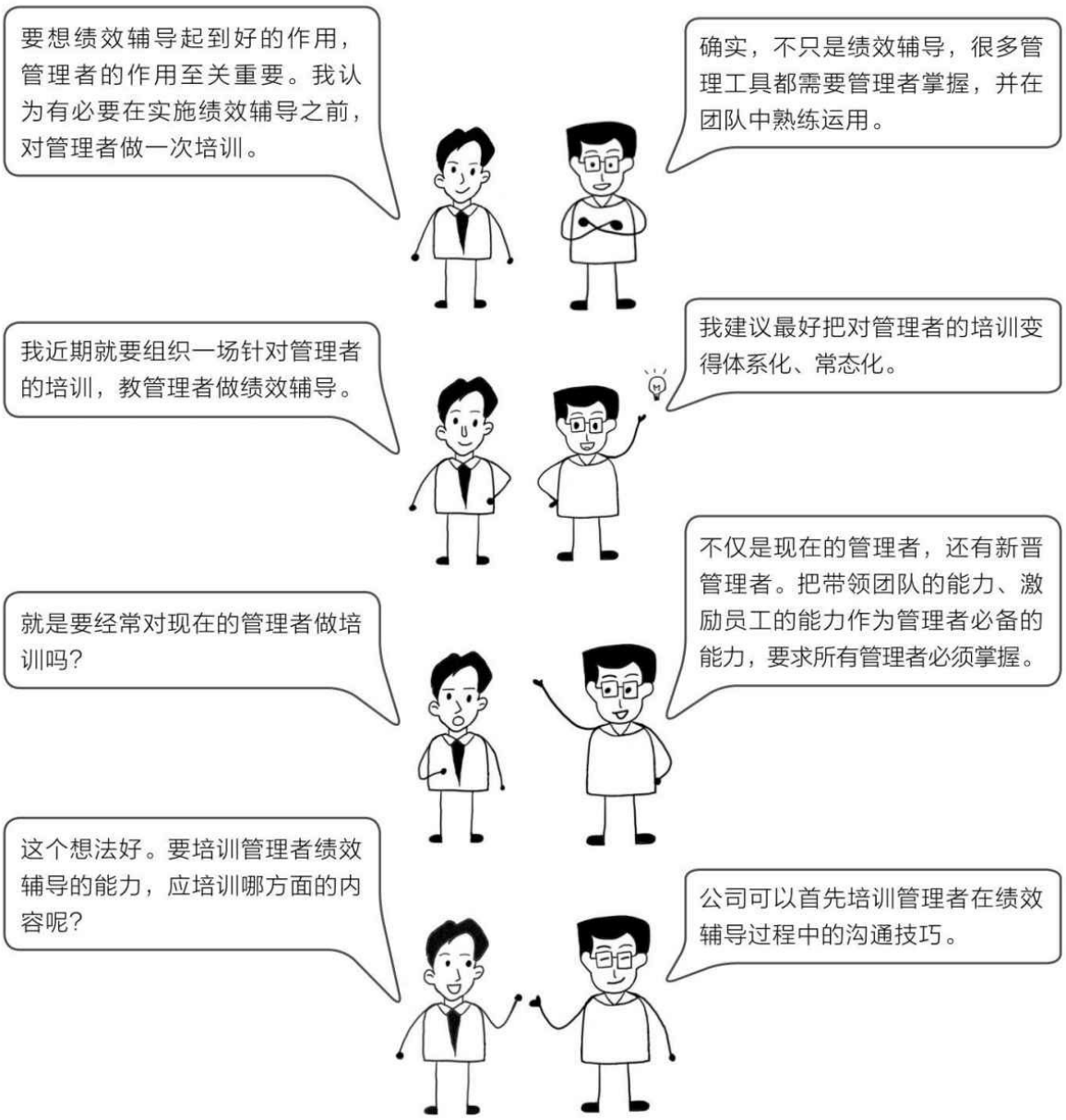
（3）为员工提供职权、人力、物力、财力等资源的支持。

7.2 辅导技巧

通过运用一些技巧，管理者在对员工实施绩效辅导时能够事半功倍，员工更容易发现和主动改变自身的问题，更容易接受管理者的建议。管理者经常用到的辅导技巧包括辅导沟通的技巧和辅导行动的技巧。

7.2.1 辅导沟通：必备的管理能力

问题场景



问题拆解

公司对管理者实施培训时，不必专门针对绩效辅导进行培训，可以把绩效辅导的培训与公司对管理者的培养结合在一起。绩效辅导本质上是管理者和员工相互沟通的过程，所以绩效辅导中最重要的技巧，是管理者的沟通技巧。

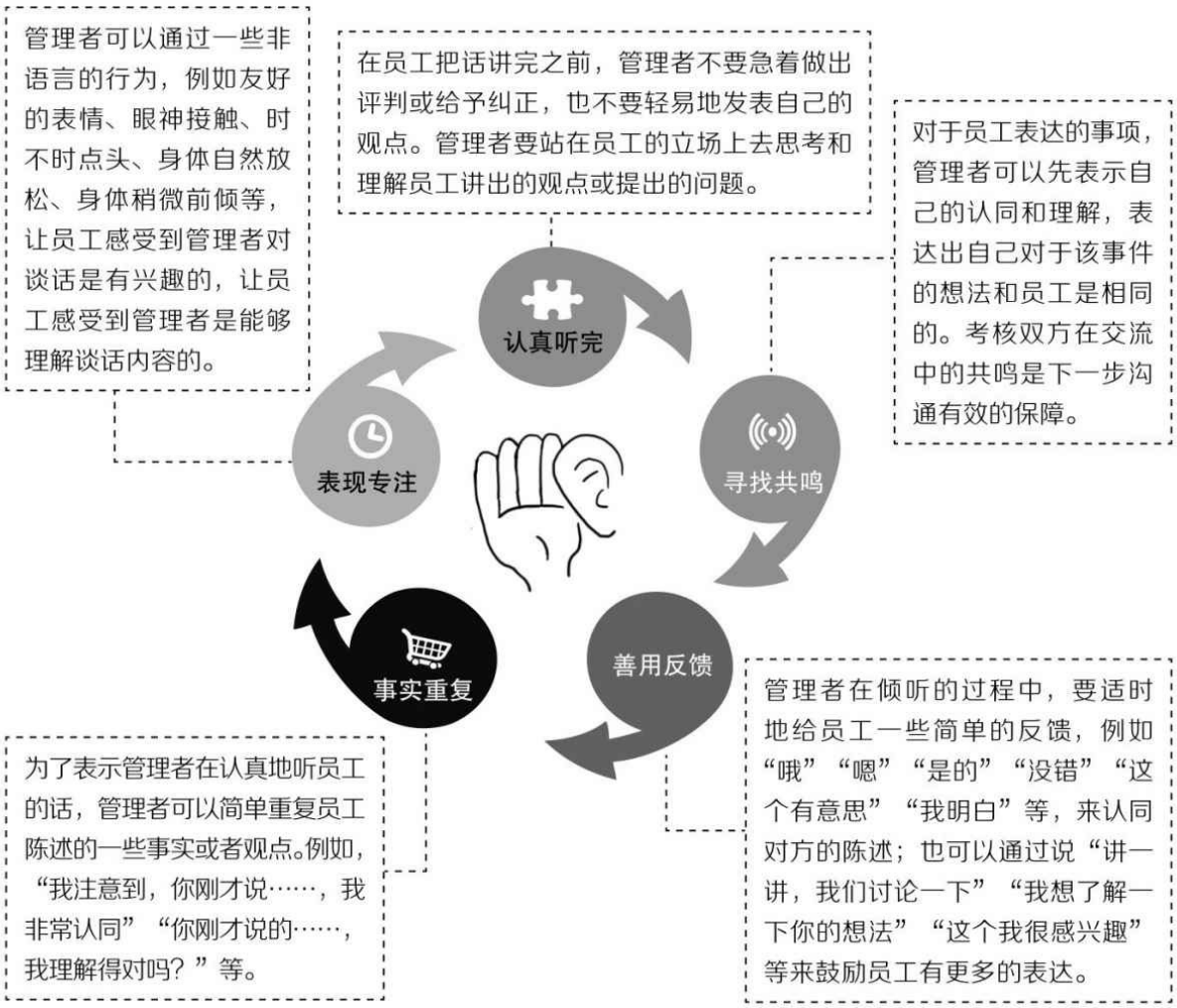
实用工具

工具介绍

辅导沟通技巧

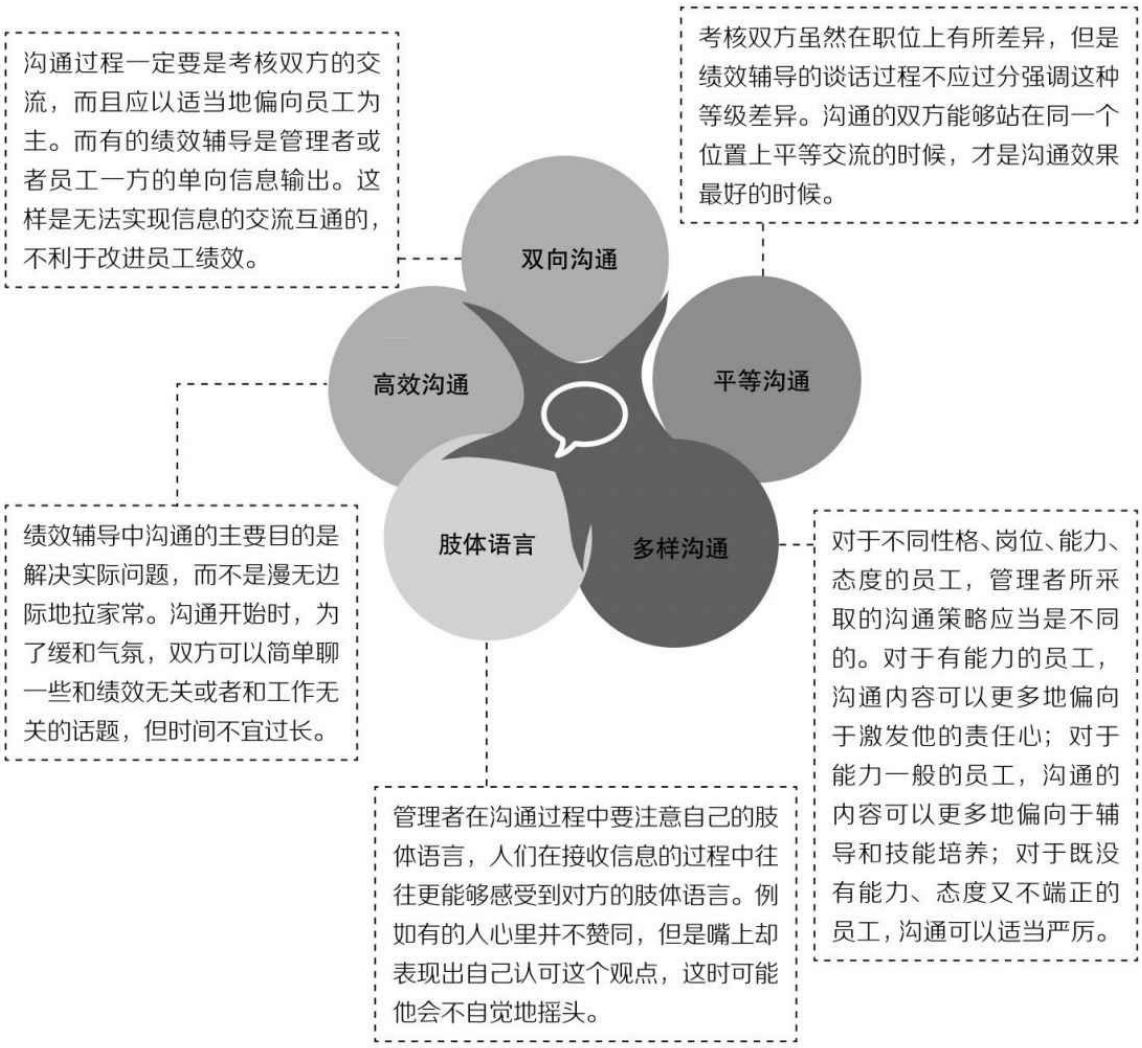
绩效辅导的沟通技巧可以分成倾听的技巧和沟通的技巧两种。认真地倾听是体现管理者对员工充分尊重的一种方式。如果管理者学不会倾听，那么绩效辅导很可能会演变成一种管理者单向的指示或命令。沟通的过程是决定考核双方绩效辅导质量的关键要素。良性的沟通能够把信息充分地表达出来，不良的沟通往往导致表达的信息不全面。

管理者绩效辅导中有效倾听的**5**大技巧



[应用解析]

绩效辅导有效沟通的**5**大技巧

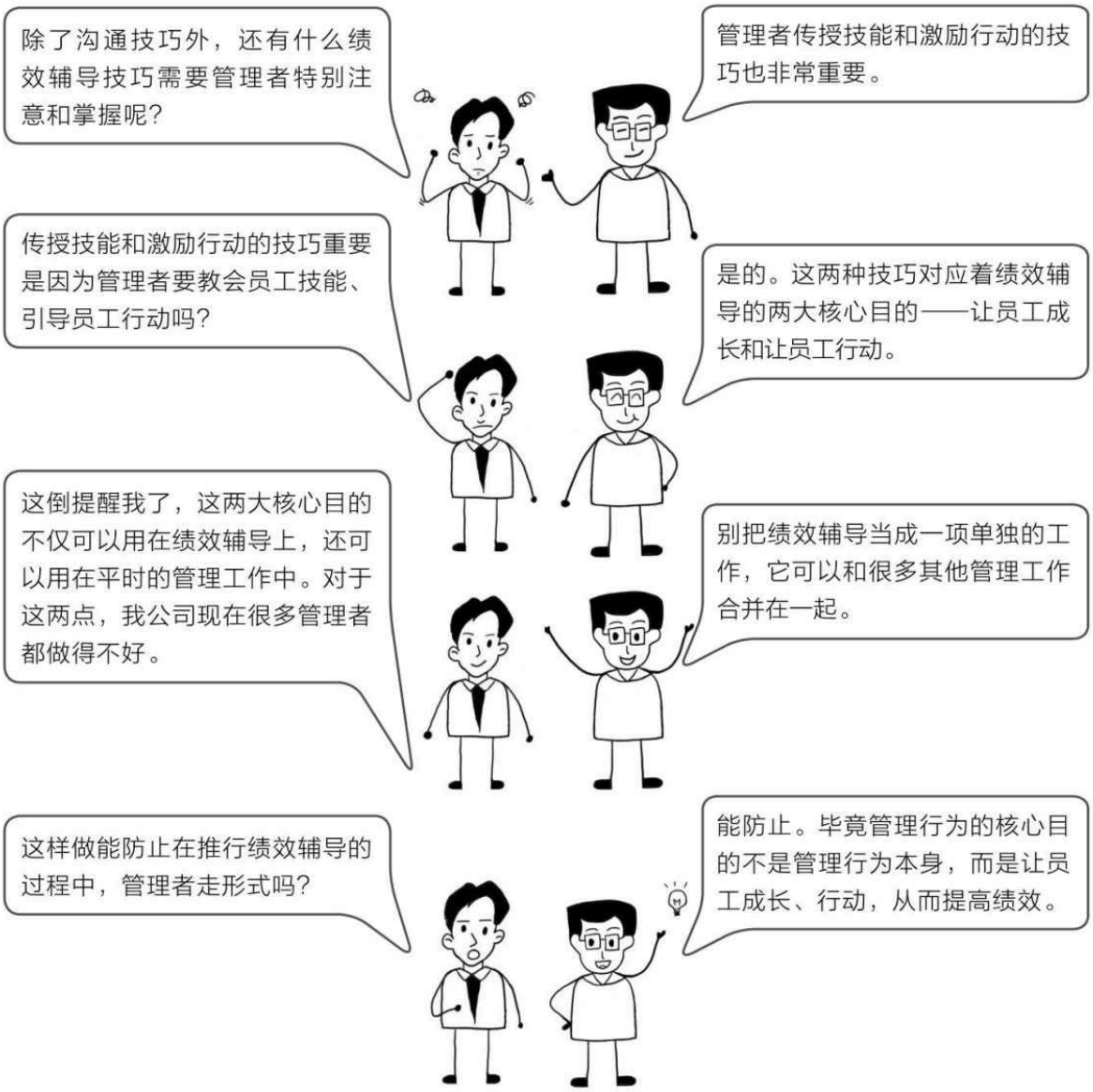


小贴士

绩效辅导过程中，管理者的反馈有助于激发员工的表达。反馈不仅源于言语，行动同样也可以表达反馈。例如，管理者在应点头时点头，在应微笑时微笑，对于需要记录的内容，管理者可以在本子上做记录，这些行为同样能够给员工继续表达的动力。

7.2.2 辅导行动：让传承更有效果

问题场景



问题拆解

有些公司为了推行绩效辅导，在培训之后，强制管理者采取行动。结果造成公司内部很多管理者为了绩效辅导而绩效辅导，形成了实际管理行为和形式管理行为的“两层皮”。这样做不仅没有管理效果，而且会适得其反，会让管理者和员工对绩效辅导的真正意义产生误解。绩效辅导应和管理者的实际管理行为融合，以帮助员工不断成长，有效行动。

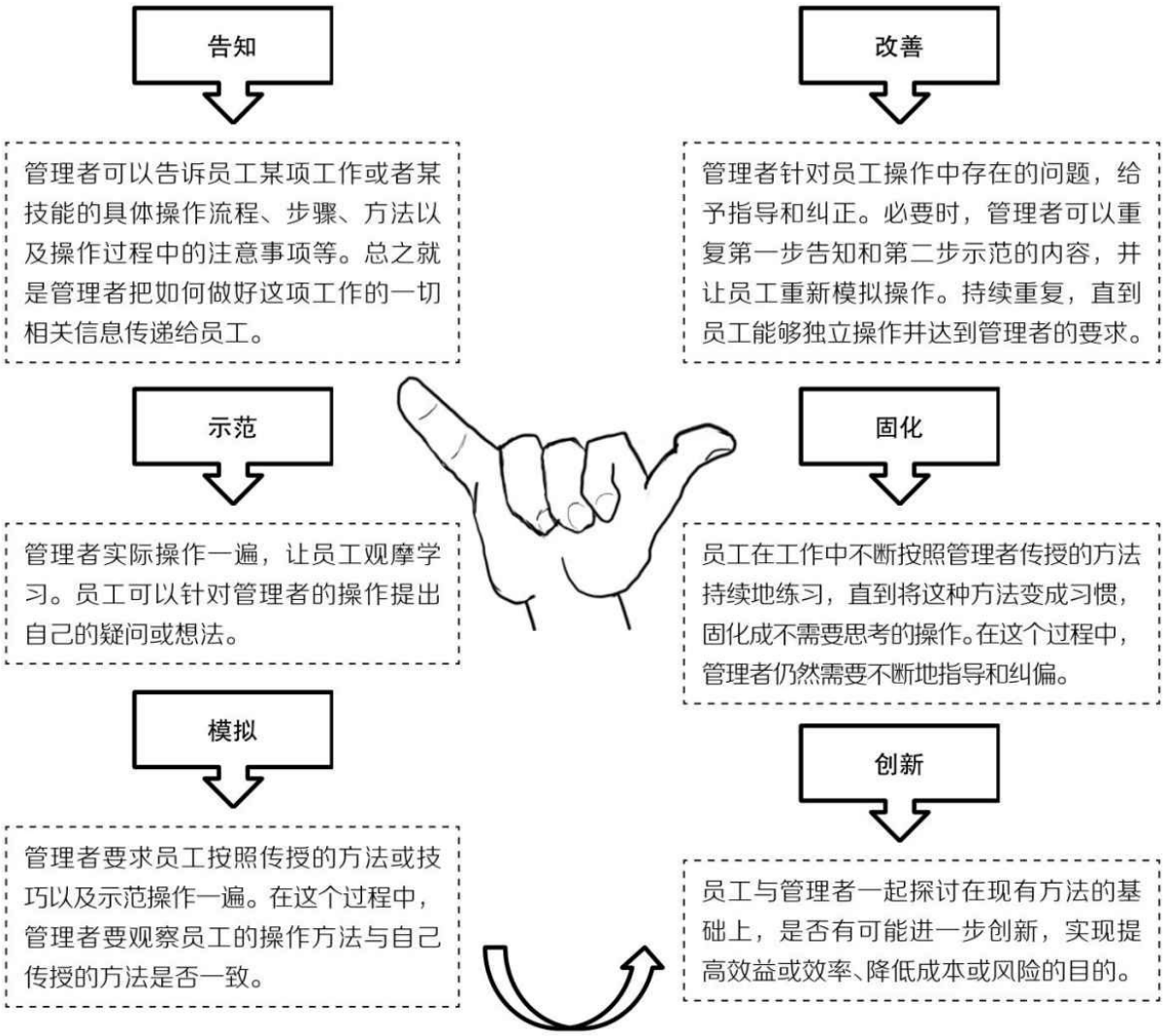
工具介绍

辅导行动技巧

辅导行动的技巧包括传授员工技能的技巧和激励员工行动的技巧两部分。

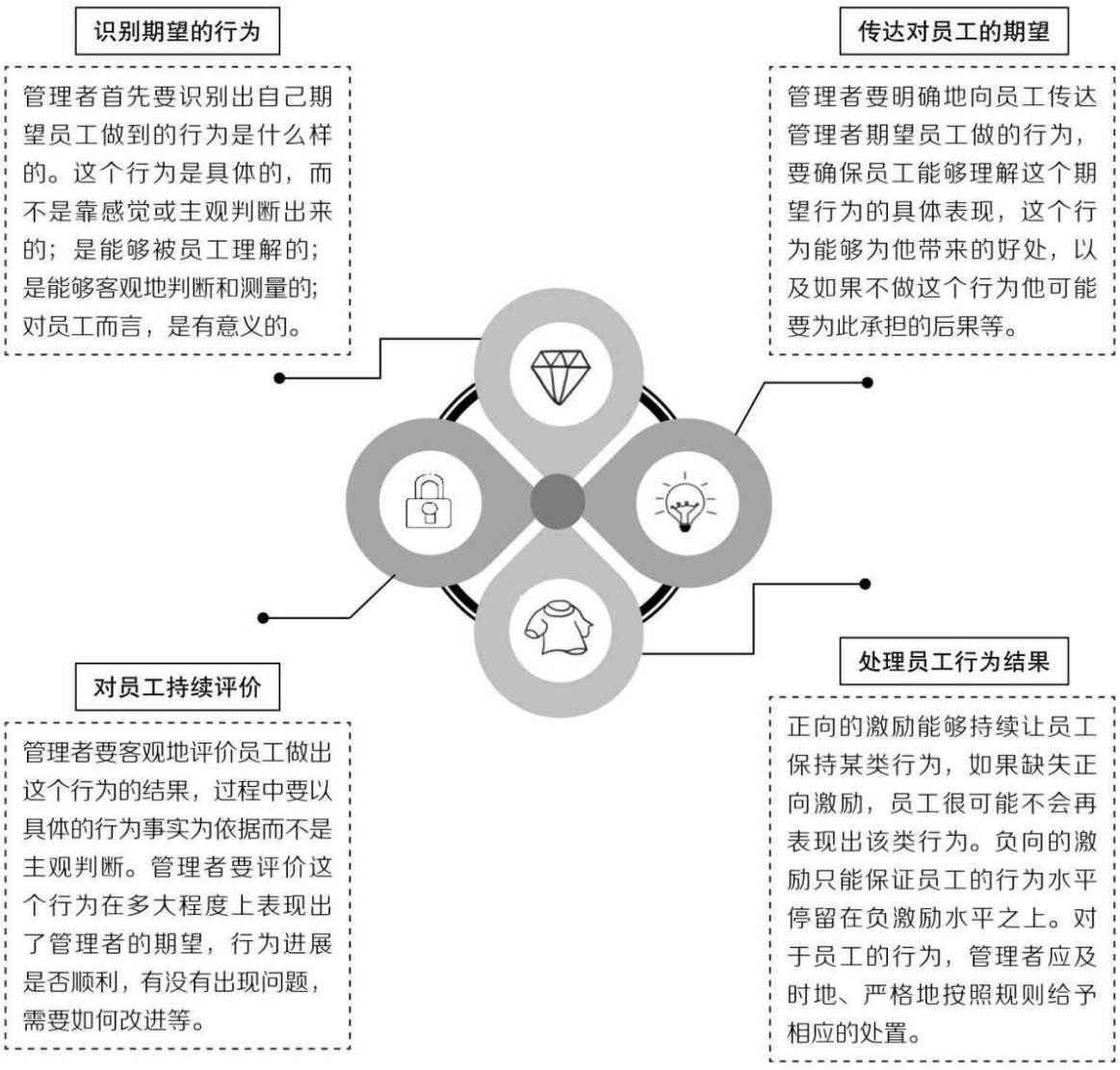
不是每一位管理者都懂得如何向员工传授技能。许多管理者做事情非常出色，但是当要教别人时却不知道从何处下手。传授员工技能的技巧可以解决这个问题。人们的行为源于大脑复杂的过程，并不会因为别人简单地说教或指挥就有所变化，管理者要通过绩效辅导激励员工采取某项行动同样是需要技巧的。

传授员工技能的**6**个步骤



[应用解析]

绩效辅导中激励员工行动的**4**个技巧



小贴士

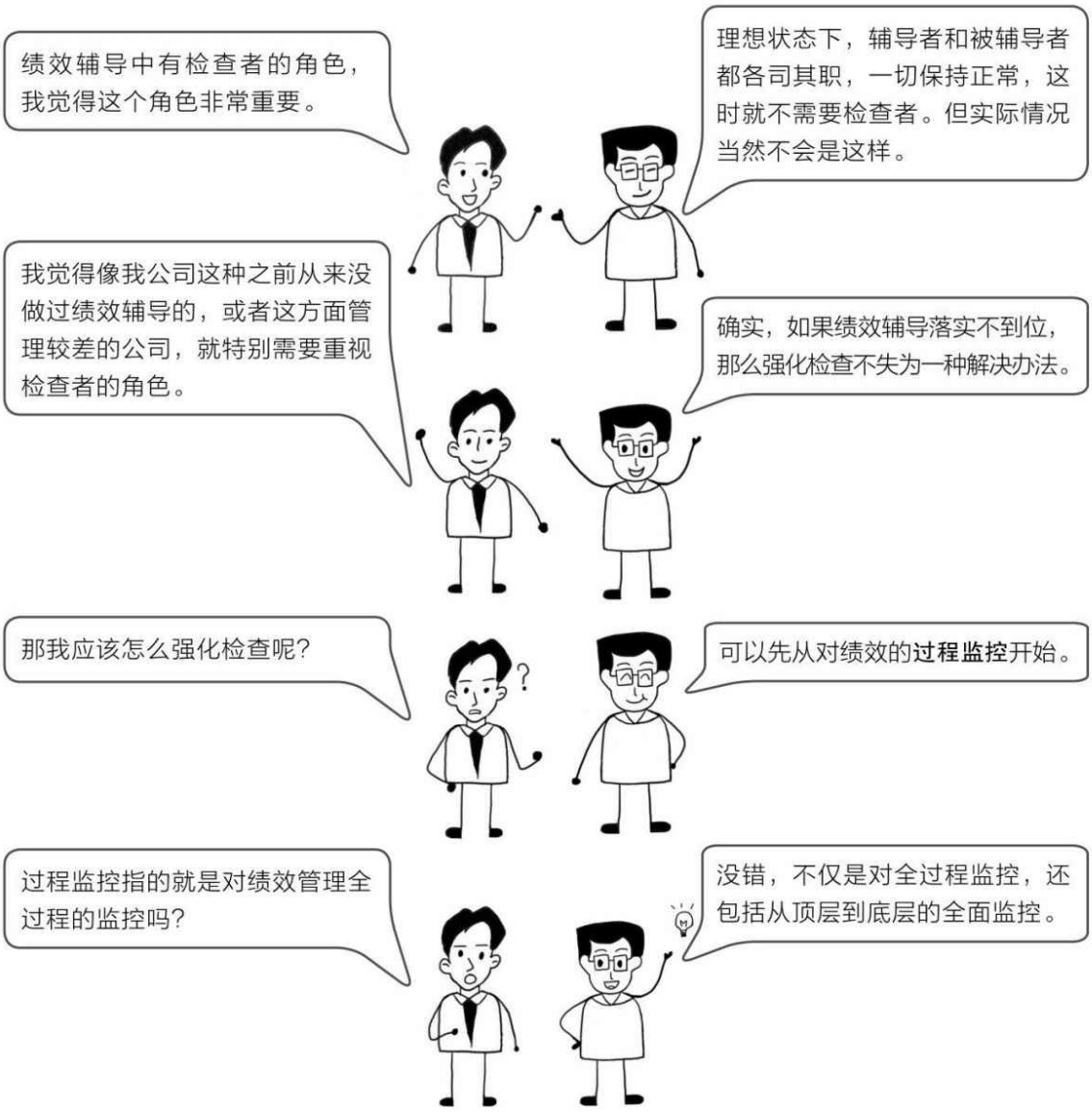
让员工采取管理者想看到的行动，在行动过程中让员工成长，并通过员工的行动提高员工自身的绩效，从而提高公司的绩效是绩效辅导的终极目标。只要能达到这个终极目标，管理者就可以灵活地采取各类有益的活动。这正是实务管理艺术化的体现。

7.3 辅导监控

要落实绩效辅导，除了要教会管理者掌握绩效辅导的技巧之外，站在公司层面，还要对绩效辅导做到过程监控和检查。没有检查就没有落实，对绩效辅导的监控和检查是保证绩效辅导过程中辅导者和被辅导者重视绩效辅导的必要工作。

7.3.1 过程监控：别总想“秋后算账”

问题场景



问题拆解

绩效检查的第一步不是直接展开检查，而是对绩效过程的监控。对绩效过程的监控并非由检查者单独实施，而是由检查者和辅导者共同实施的。检查者要做绩效监控，辅导者更要做绩效监控。辅导者通过对绩效情况的监控，保证被辅导者达到工作标准，并在这个过程中不断地提供反馈意见并在必要时提供指导。

实用工具

工具介绍

绩效辅导过程监控

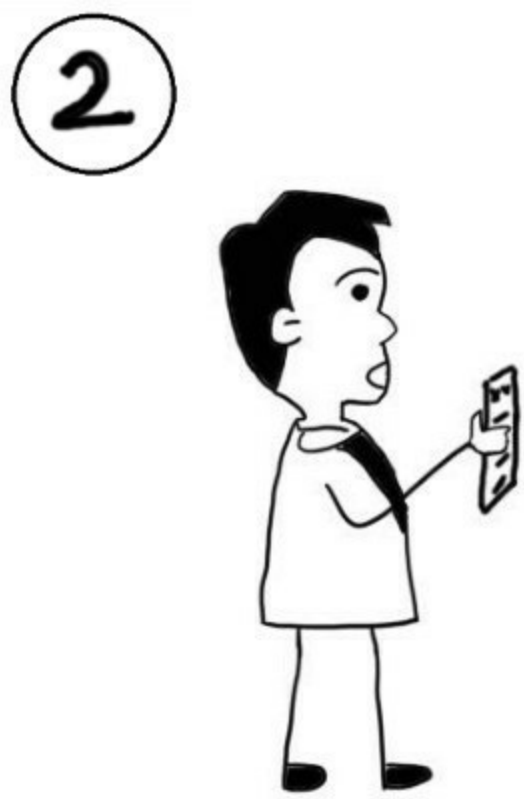
绩效辅导的过程监控，是在整个绩效周期内，管理者（辅导者）或检查者（相关部门）为了预防和解决绩效周期内可能存在的问题，持续地观察和记录员工（被辅导者）的关键行为、关键事件和绩效进展情况，在为绩效评价记录依据的同时，更好地帮助员工完成绩效计划的过程。

绩效监控的**3**个层面



组织层面的绩效监控，是公司的最高管理层对整个公司绩效的监控。组织层面绩效监控的关注点包括公司整体以及与外部组织、机构间的协同情况；公司与业务部门、职能部门、事业部之间的协同情况；公司日常经营管理与全部员工之间的协同情况；公司各关键岗位、关键部

门是否完成绩效；是否存在影响绩效完成的关键要素等。



流程层面的绩效监控，是公司的相关管理层对整个公司中的关键流程的绩效影响的监控，并根据组织、部门或员工个人的绩效进展情况，有目的性、有针对性地对相关流程进行完善和修改。流程层面的绩效监控的关注点包括管理层针对绩效情况对战略性流程的识别、衡量和改进等。



个人层面的绩效监控，是公司中最普遍的，是所有的管理者（上级）对员工（下级）的个人绩效进展情况的监控。个人层面的绩效监控关注点包括个人绩效计划的完成情况，个人行为的优劣判别情况或个人能力的缺失补充情况等。



应用解析

绩效过程监控需要做好的**3**类工作

事前的监控

在绩效考核开始之前，确定绩效指标时，要确保各部门的目标、任务能够有效地分解。在初步确定绩效指标时，要做好与员工的充分沟通，确保个人、部门的绩效指标能够保证公司目标的实现。

事中的监控

在绩效管理运行的过程中，要随时监控绩效指标的完成情况、绩效任务的完成情况，及时地总结、回顾、汇报，及时地修正绩效管理中存在的问题。对于需要调整的绩效指标、绩效任务或工作方法，根据需要及时调整。

事后的监控

在绩效考核结束之后，要综合组织、部门或个人对年度、季度、月度的绩效完成情况，找出差距和原因，对公司有利的方法或行为及时地进行推广，对公司不利的方法或行为则及时地进行更正。

绩效过程监控的**3**点注意事项

管理者的绩效辅导能力

实施绩效监控时，不仅要关注管理者是否对员工实行了绩效辅导，而且还要监控管理者对员工实施的绩效辅导是否有效。管理者对绩效辅导的理解和实施要达到公司要求的水平，而不只是为了完成任务。

管理者沟通的有效性

只有当管理者就绩效问题与员工进行了充分沟通时，绩效管理的效果和目的才能够实现。没有针对绩效管理的充分沟通，绩效管理很可能会变成只停留在纸面上的工作，而失去绩效管理的实际意义。

绩效评价信息的有效性

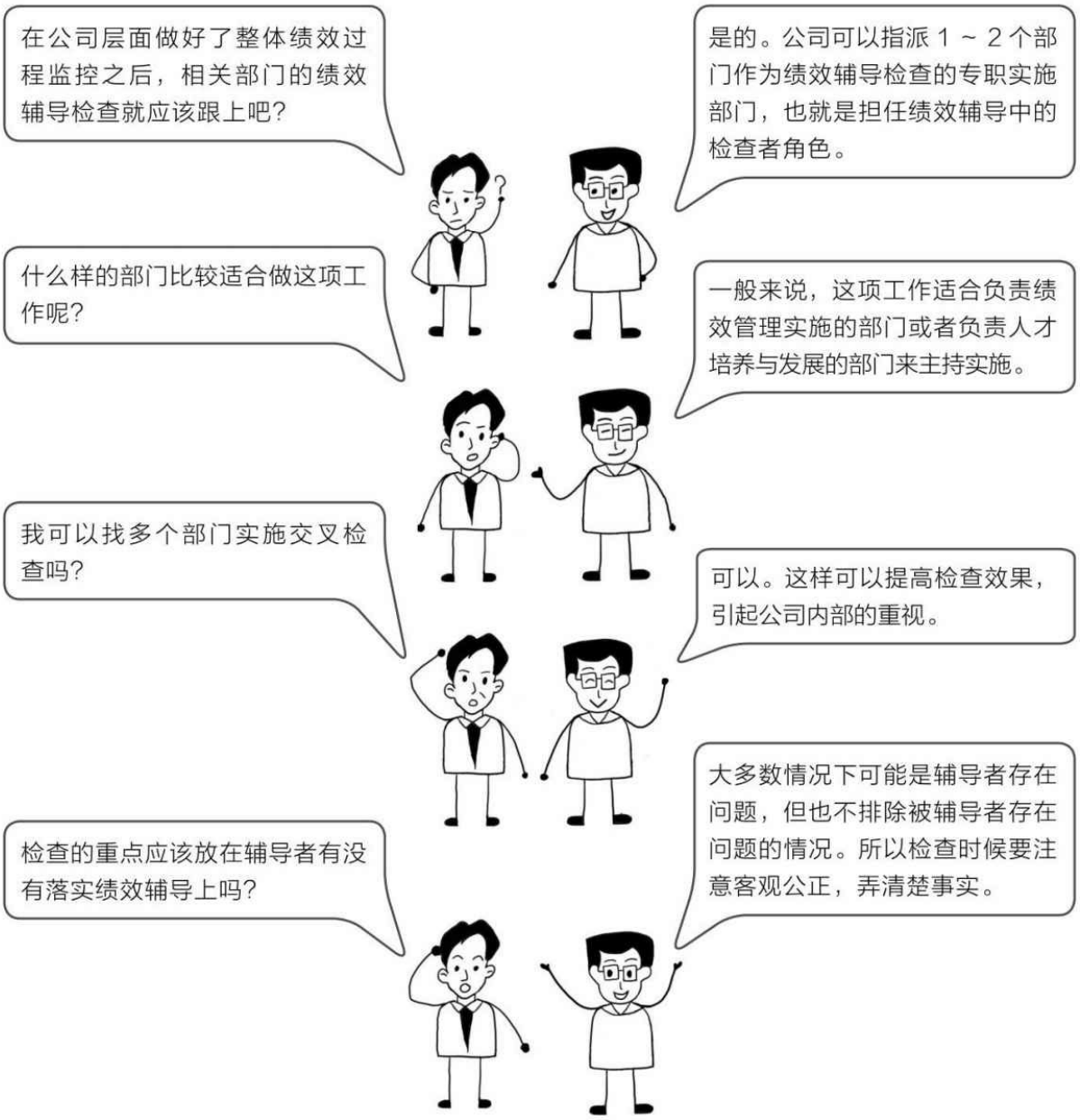
绩效评价信息是不是足够客观、有效，同样影响着绩效过程监控的实施。如果绩效评价的信息得不到有效的记录和处理，可能会造成整个绩效管理体系的失败。

小贴士

绩效监控不是在绩效管理的某一个过程，而是贯穿绩效计划和绩效评价的全过程，在整个绩效管理过程中发挥着重要的作用。绩效监控也不是只监控绩效管理的某一类人群或指标，而是对整个公司的绩效情况实施全过程的监控。在操作绩效过程监控时，相关部门需要保持前端的绩效计划和末端的绩效评价在内容上的一致性。不同情况下，绩效监控的侧重点有所不同。

7.3.2 辅导检查：越检查就越重视

问题场景



问题拆解

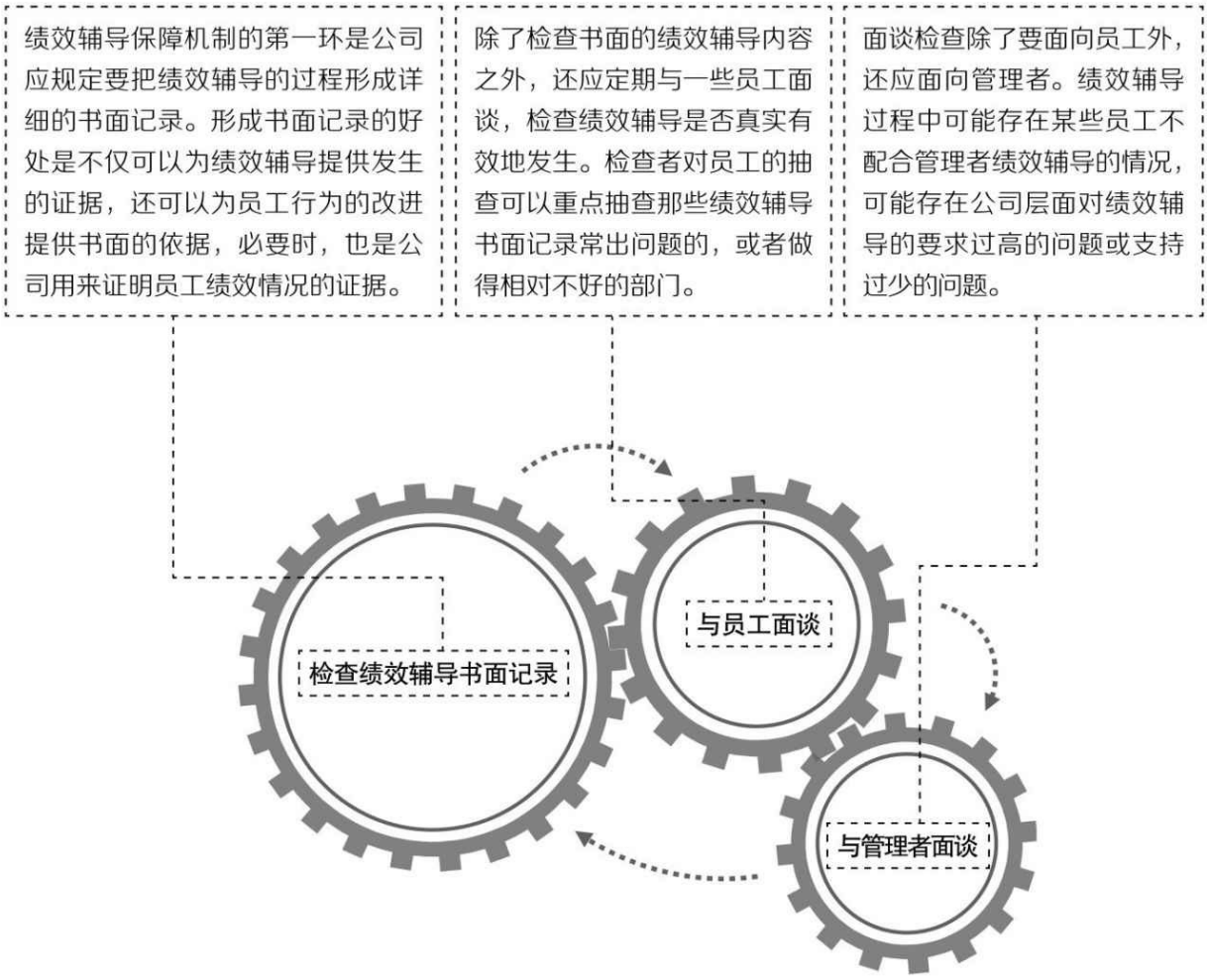
对于绩效管理工作推行时间不长，或绩效管理目前还处在初级阶段的公司来说，辅导者和被辅导者没有形成绩效辅导的意识和习惯，普遍认为绩效辅导是一项多余的、没有意义的工作。这时，绩效辅导的检查工作就显得尤为重要。绩效辅导检查的重点不仅包括辅导者，还包括被辅导者。

工具介绍

绩效辅导检查

为了保证绩效辅导能够有效实施，不论从公司管理的角度，还是从绩效管理的角度出发，公司都应对绩效辅导的实施提供保障机制。公司应对管理者绩效辅导的实施情况进行检查，并评估各部门绩效辅导工作的质量，修正管理者不良的绩效辅导行为。

绩效辅导检查的**3**项内容



[应用解析]

检查者与员工和管理者的面谈内容

检查者与员工的面谈内容

（1）员工是否在公司规定的时间内接受了管理者的绩效辅导？

（2）员工与管理者填写的绩效辅导书面记录表是否是真实有效的？

（3）员工对绩效辅导的理解和认识是怎么样的？

（4）员工认为管理者对自己进行的绩效辅导是否真的帮到了自己？

（5）员工认为管理者在绩效辅导方面还可以做出哪些改善？

（6）员工认为公司的绩效辅导工作还可以有哪些改进？



检查者与管理者的面谈内容

（1）管理者是否每次都按时对员工实施绩效辅导？

（2）管理者在实施绩效辅导时，有哪些难以克服的困难？

（3）管理者认为公司的绩效辅导流程还存在哪些问题？

（4）管理者对公司的绩效辅导流程有哪些改进建议？

（5）管理者认为哪些员工的工作态度有问题？

绩效辅导书面记录检查的**3**项重点内容

1 完整性

内容填写的完整性是判断绩效辅导书面记录质量的评判标准之一。如果在绩效辅导的过程中，管理者和员工之间的交流是通畅的，是按照公司的要求进行的，那么绩效辅导的书面记录理应是完整的。

2 及时性

在检查绩效辅导书面记录时，检查者要注意绩效辅导书面记录的填写时间。如果公司对于绩效辅导的时间有明确规定，那么绩效辅导发生的时间不应当早于或晚于公司规定的时间。

3 有效性

检查者同样要注意绩效辅导书面记录的内容是否真实有效，是否能够起到一定效果，是否是为了填满表格而应付了事的。



小贴士

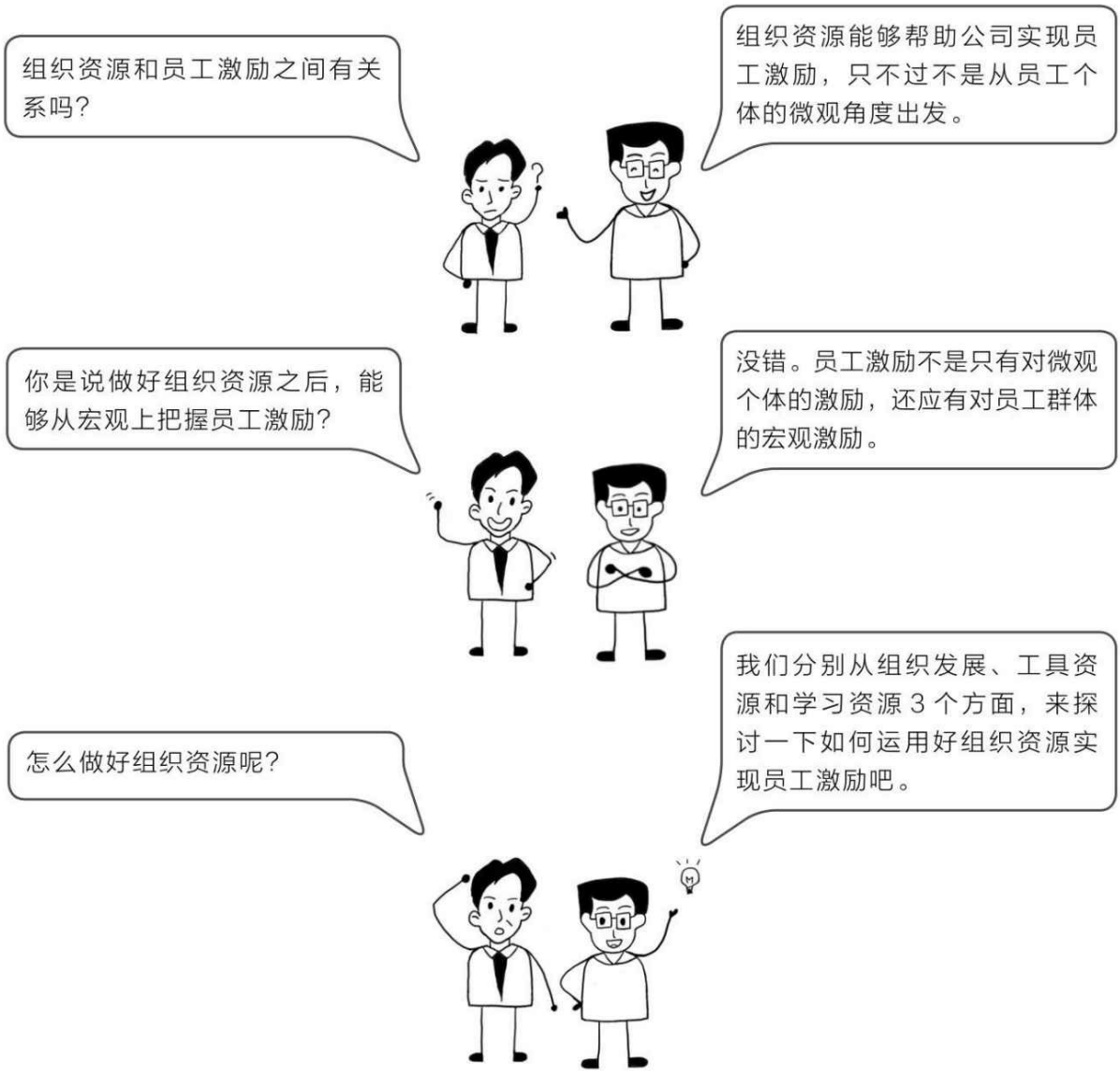
检查管理者与员工绩效辅导的书面记录是绩效辅导检查的最基本的工作。绩效辅导的书面记录填写得是否完备，从一定程度上反映了绩效辅导工作的实施质量。有些对绩效辅导不重视的管理者可能会在绩效辅导书面记录上交之前“临时抱佛脚”，应付了事，这样就失去了绩效辅导的意义。

PART3 可用的资源

可用的资源指的是员工从产生行为到得到行为结果的过程中可能获得的资源支持，可用的资源很容易被管理者忽略，他们认为这和员工激励无关。实际上，公司内部、外部一切影响员工的资源，都会对员工激励的实施产生较大的影响。常见的可用资源包括组织资源、环境资源和管理资源。

第8章 组织资源

本章背景



背景介绍

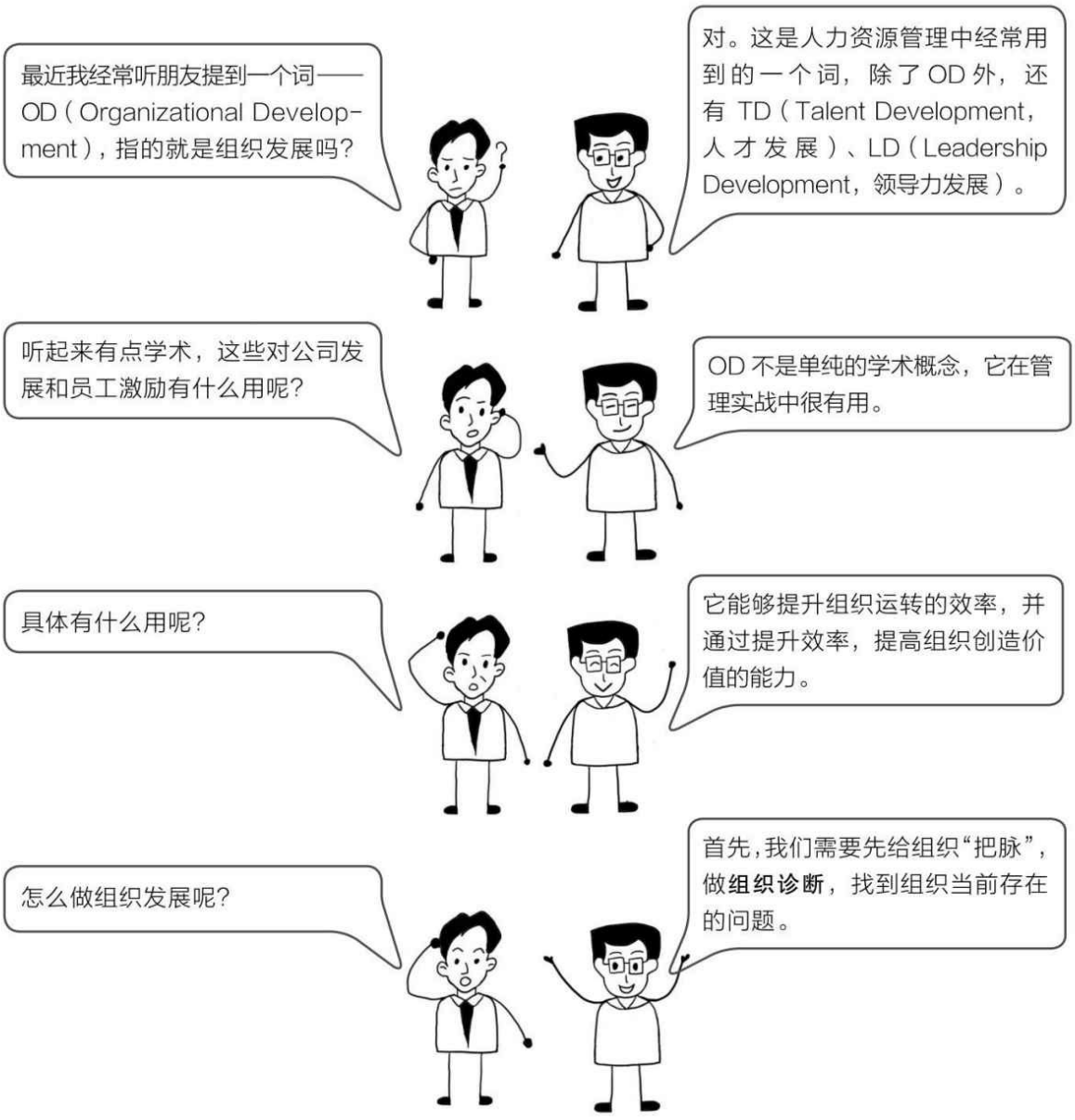
员工激励不是只有对微观个体的微观激励，还包括对员工群体的宏观激励。组织资源指的是公司为员工提供的，在满足公司战略的前提下，帮助员工更好地工作、学习和成长的资源。组织资源对做好员工个体和员工群体的激励都有比较有力的支持和促进作用。

8.1 组织发展

组织发展是公司帮助员工个体和员工群体在组织环境中更好地相互协作，从而实现公司和员工共同成长的过程。组织如果出现了问题，将会失去员工的信任，将减少员工的安全感，这时微观上再好的员工激励技巧也起不到激励作用。

8.1.1 组织诊断：顶层的“望闻问切”

问题场景



问题拆解

许多微观的问题实际上是由组织层面的宏观问题引起的。组织发展正是公司在组织层面发现问题、分析问题和解决问题的过程。通过组织发展，公司能够发扬公司文化和价值观，最大限度地激发员工潜力。组织发展的第一步是组织诊断。

实用工具

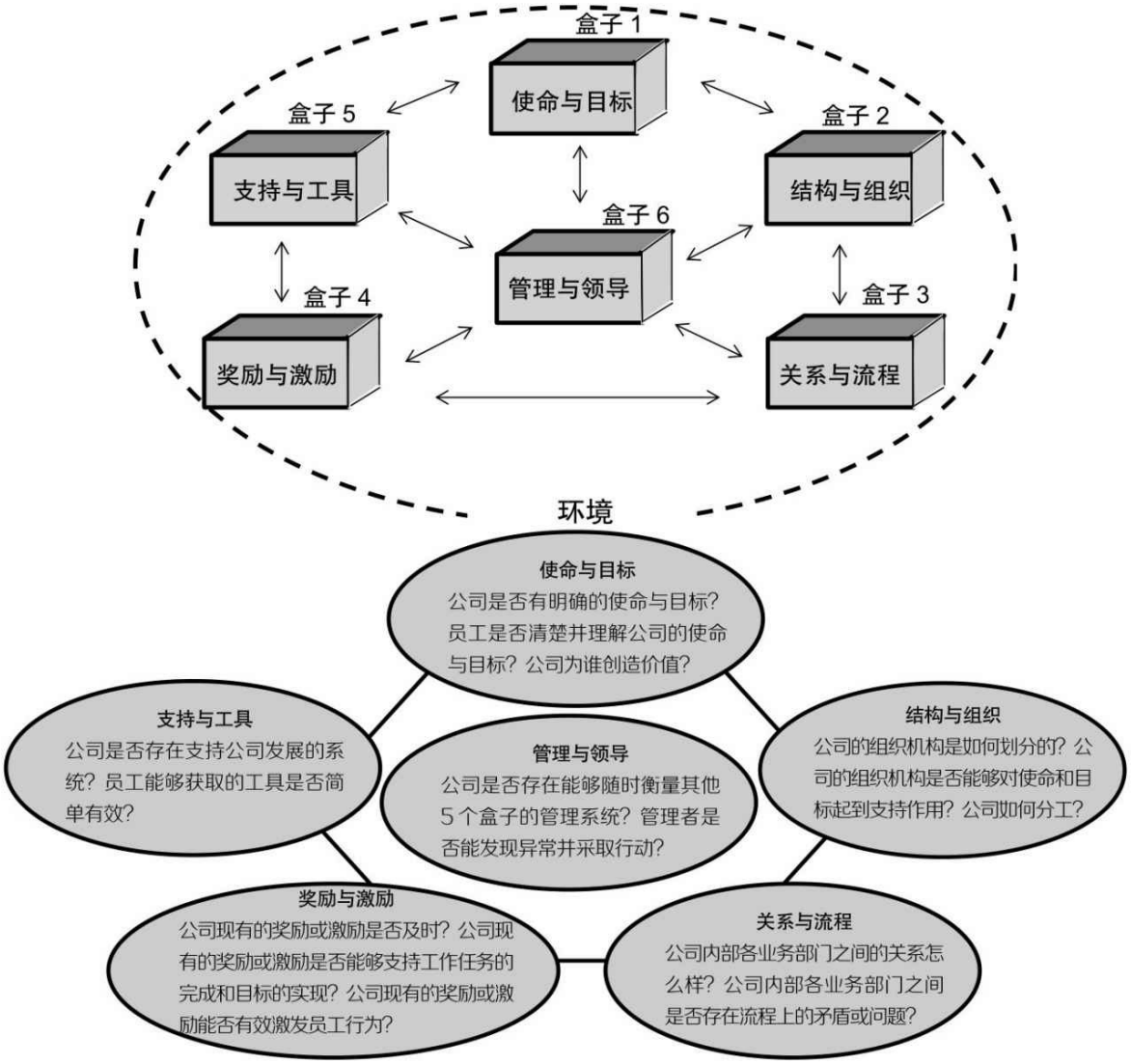
工具介绍

6个盒子

6个盒子，也叫6盒模型，是一种诊断组织健康状况的工具。通过这个工具，公司能够盘点组织的现状，快速找到组织当前存在的问题，更精准、高效地解决问题。

6个盒子分成6个维度，分别是使命与目标、结构与组织、关系与流程、奖励与激励、支持与工具、管理与领导。

6个盒子图示



应用解析

运用**6**个盒子的**4**个注意事项

1 平等性 6个盒子之间不存在谁比谁更高级，没有重要性的先后顺序，它们都非常重要。

2 关联性 6个盒子之间存在一定的关联性，有的盒子中的问题是由其他盒子中的问题导致的。

3 共同性 6个盒子要一起运用，单独运用其中某几个盒子忽略其他盒子将没有效果。

4 应用性 要想让6个盒子成为管理者探讨组织问题的语言，管理者

需要在工作中经常运用这个工具。

运用**6**个盒子的**3**大误区

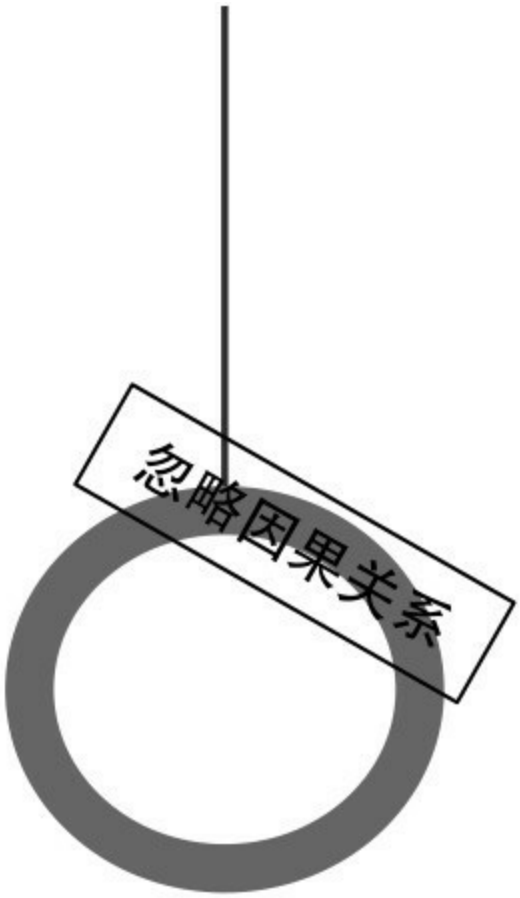
有的管理者把6个盒子当成解决一切组织问题的万能钥匙。6个盒子并不能解决组织层面的全部问题，管理者在组织诊断时除了6个盒子的维度外，不能忽略公司中其他的实际维度。



有的管理者常忘记组织的问题是不断发展变化的，在用6个盒子做诊断之后，不代表一段时间之后的问题还是当时的问题。6个盒子工具要在当下讨论运用。



有的管理者把6个盒子孤立地看，就某个问题只在单个盒子中讨论。6个盒子之间存在一定的因果关系，有的盒子中的问题产生是因为其他盒子中的问题，管理者应当把6个盒子关联起来看。

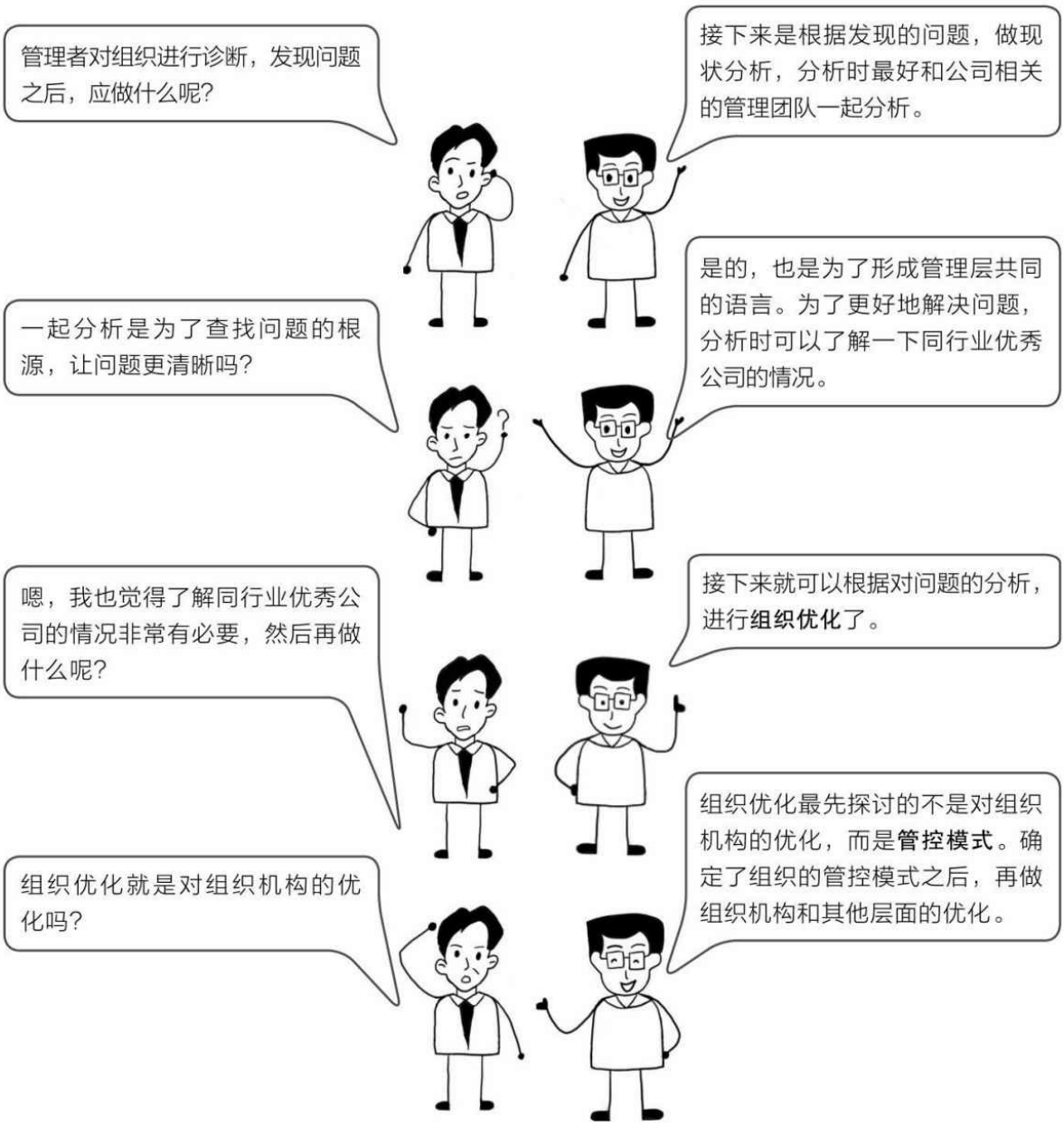


小贴士

6个盒子不仅可以用在组织诊断上，还可以用在组织现状盘点和组织内部沟通上。它能够让公司更宏观、更系统、更全面地看到组织当前存在的问题，同时可以让组织内部形成一套共同的语言，就组织当前存在的问题展开更有效的沟通，有助于更高效地开展工作。

8.1.2 组织优化：让系统高效运转

问题场景



问题拆解

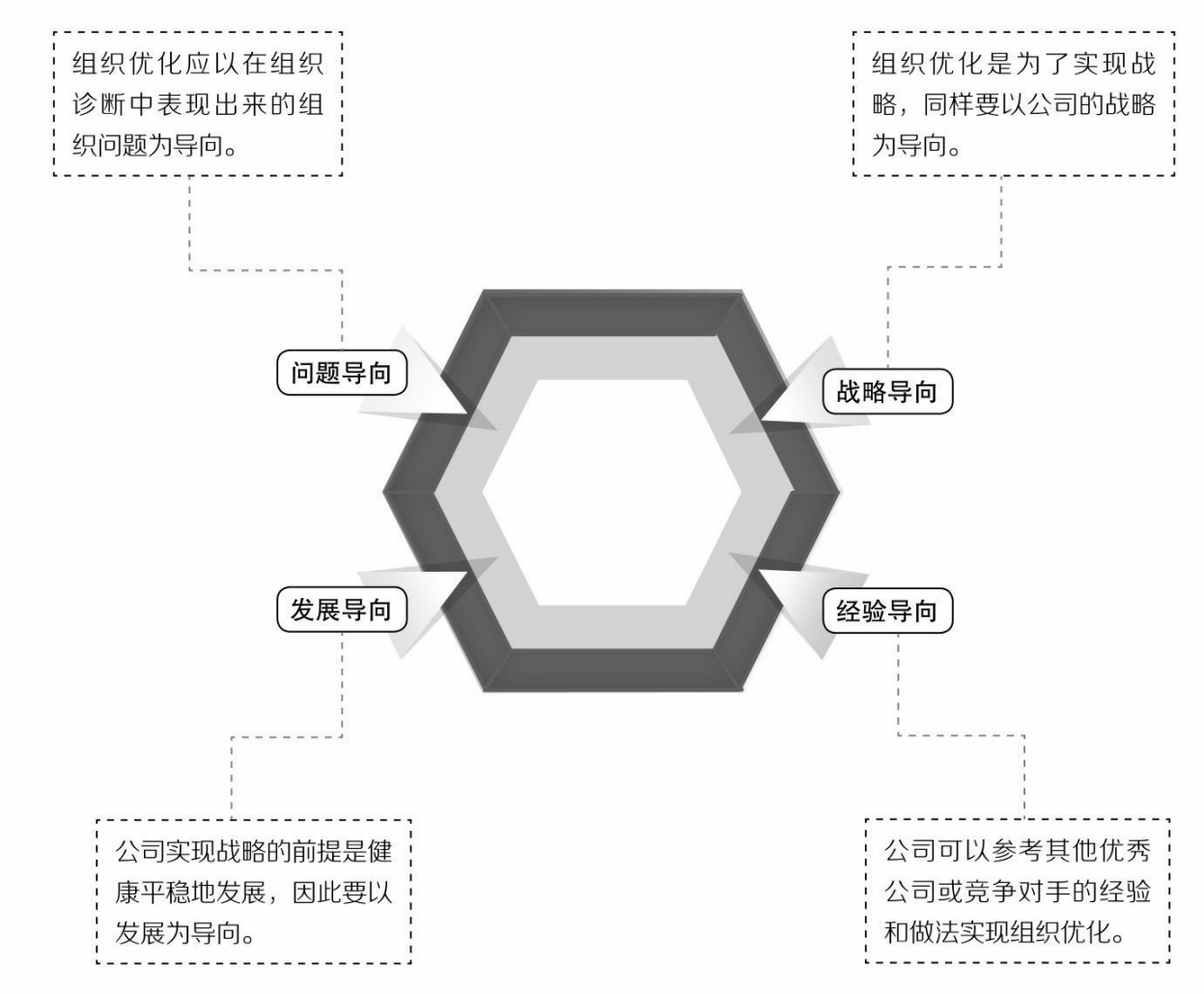
公司管理层一起就组织发展的相关事项交换信息，有助于管理者养成在组织层面思考问题的思维习惯，有助于更好地发现和解决问题。这个过程既是解决问题的过程，又是让管理者成长的过程，还是在公司内部达成意见统一的过程。组织诊断的下一步是组织优化。

工具介绍

组织优化

组织优化，指的是公司在组织发展层面对公司进行优化的过程。组织优化是为了更好地实现公司的战略。组织优化的前提是组织诊断，组织优化的形式包括公司的管控模式调整、组织机构调整、管理关系调整、岗位分工调整、流程工具调整、规则系统调整等。

组织优化的**4**大原则



[应用解析]

公司的**3**种管控模式



小贴士

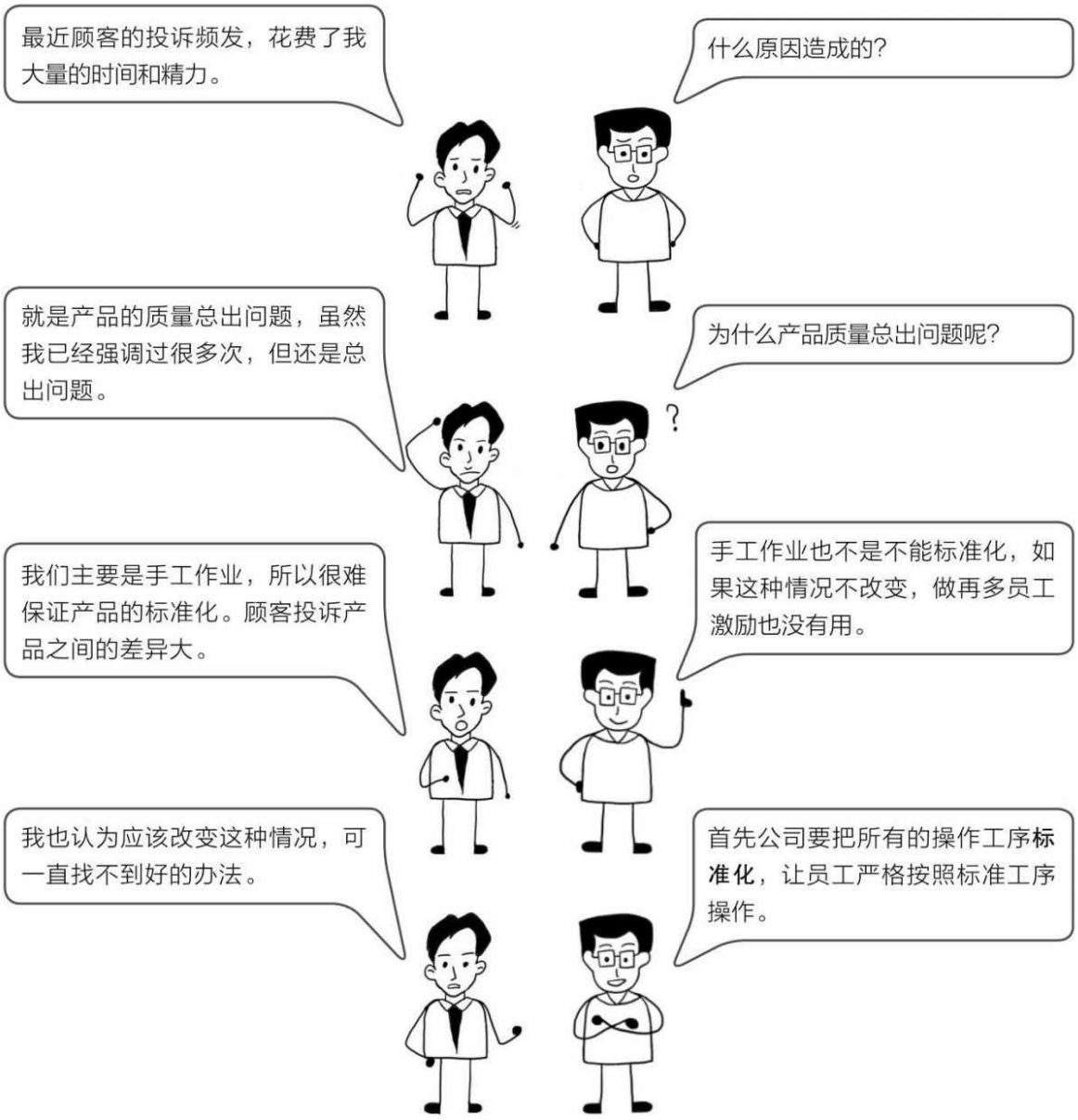
当确立了管控模式之后，公司在设计组织机构时，可以参照迈克尔·波特（Michael E. Porter）的价值链理论，按照工作属性的不同，将公司所有的岗位划分成不同的角色。根据不同角色之间的流程走向和协同关系，设计公司的组织机构。针对不同的角色，公司可以根据其价值、要求、工作复杂程度、专业程度等设计薪酬水平。

8.2 工具资源

工具资源对员工绩效的影响大于员工的知识和能力对员工绩效的影响，员工能否做出工作结果，不仅和他的个人因素有关，和他能否动用工具资源也有很大关系。如果员工能够动用有效的工具资源，那么员工行动成功的可能性会更高。

8.2.1 标准工序：以后就照这个做

问题场景



问题拆解

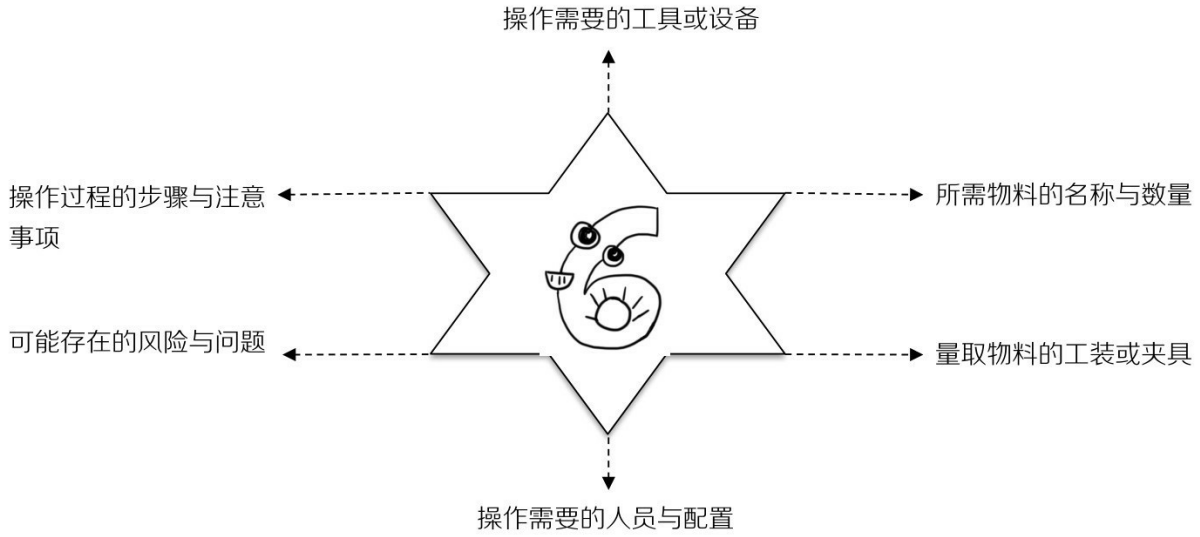
不标准的操作工序必然会降低产品的标准化程度，减少产品的可控性，影响公司的稳定运营。公司对工序的标准化，也是对员工行为规范的标准化。这种标准化能够让员工受到激励后产生的行为有章可循，有法可依。是否有明确的标准化工序，也影响着员工产生行为的可能性。

工具介绍

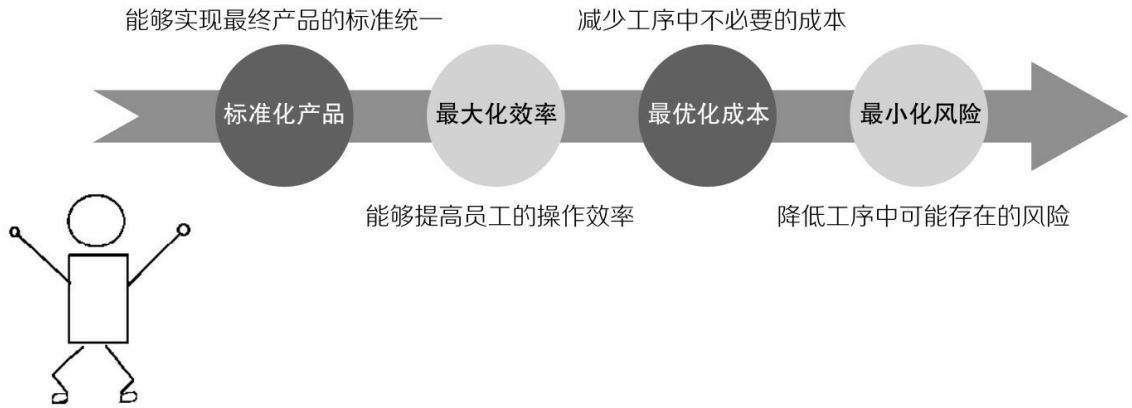
标准工序

标准工序是一套标准化的作业程序，公司通过对岗位制定标准工序，规范岗位的工作程序和员工的工作行为，实现和保障产品的标准化。标准工序同时也是管理者判断员工作业质量的重要依据，通过比照标准工序，管理者能够快速发现员工的问题，在该问题导致严重后果之前及时纠偏。

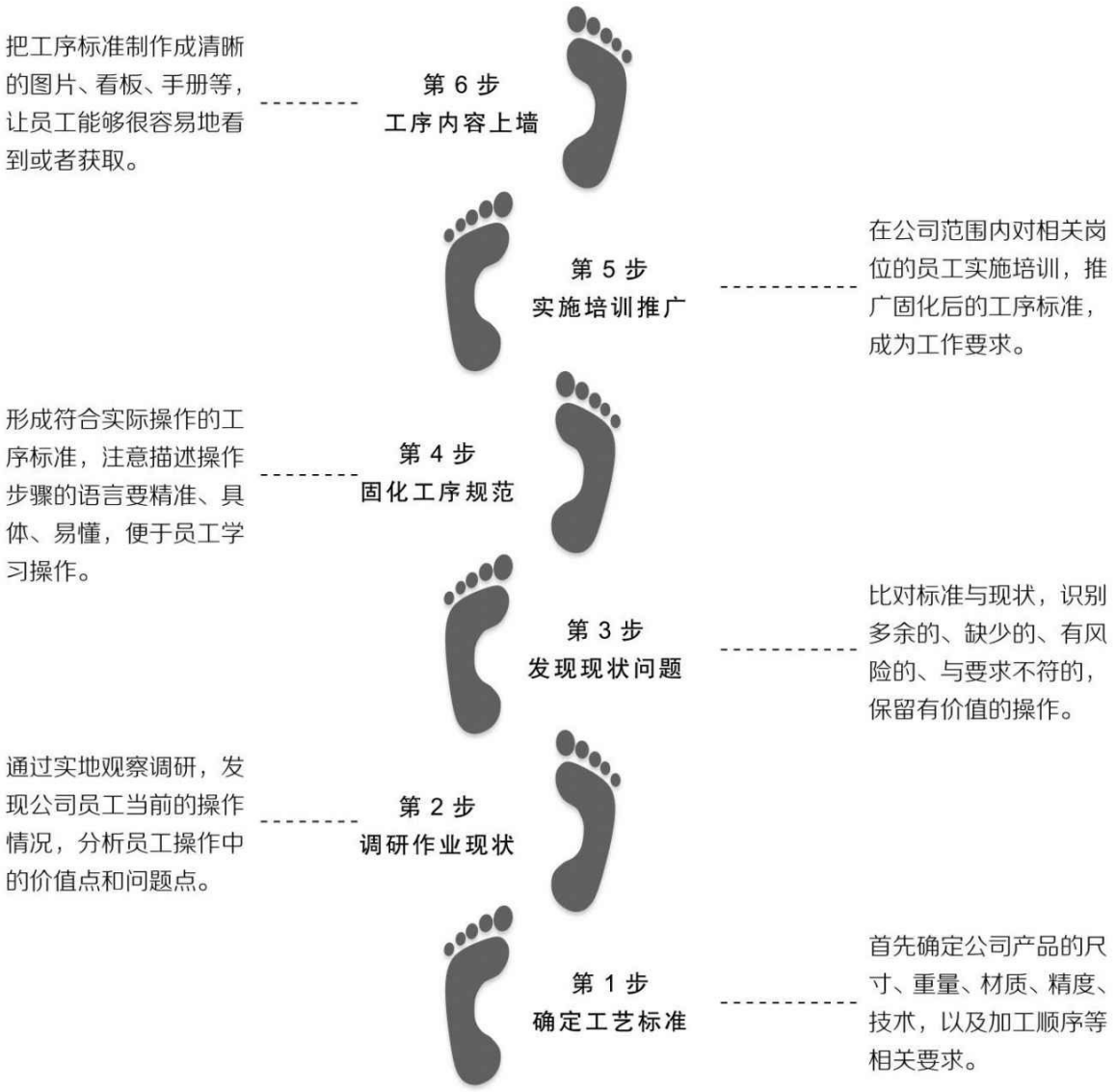
标准工序的**6**要素



标准工序的**4**大价值



制定标准工序的**6**个步骤

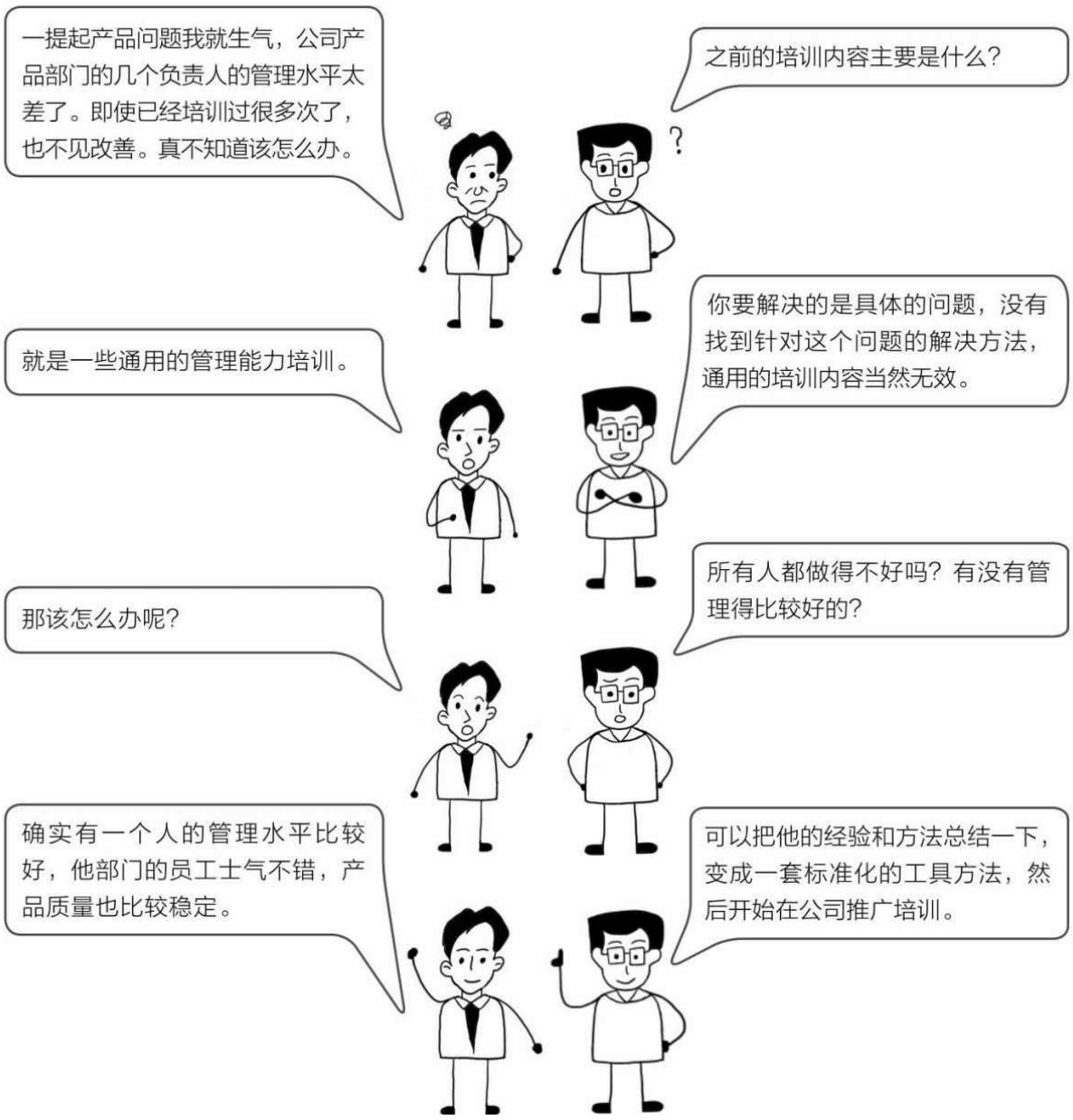


小贴士

标准工序是员工受到激励之后产生行为的基本标准和规范准则。有了标准工序并不能保证员工一定按照标准工序操作。要想保证员工按照标准工序操作，还需要依靠规则系统和管理者的日常管理。

8.2.2 总结工具：找到最好的那个

问题场景



问题拆解

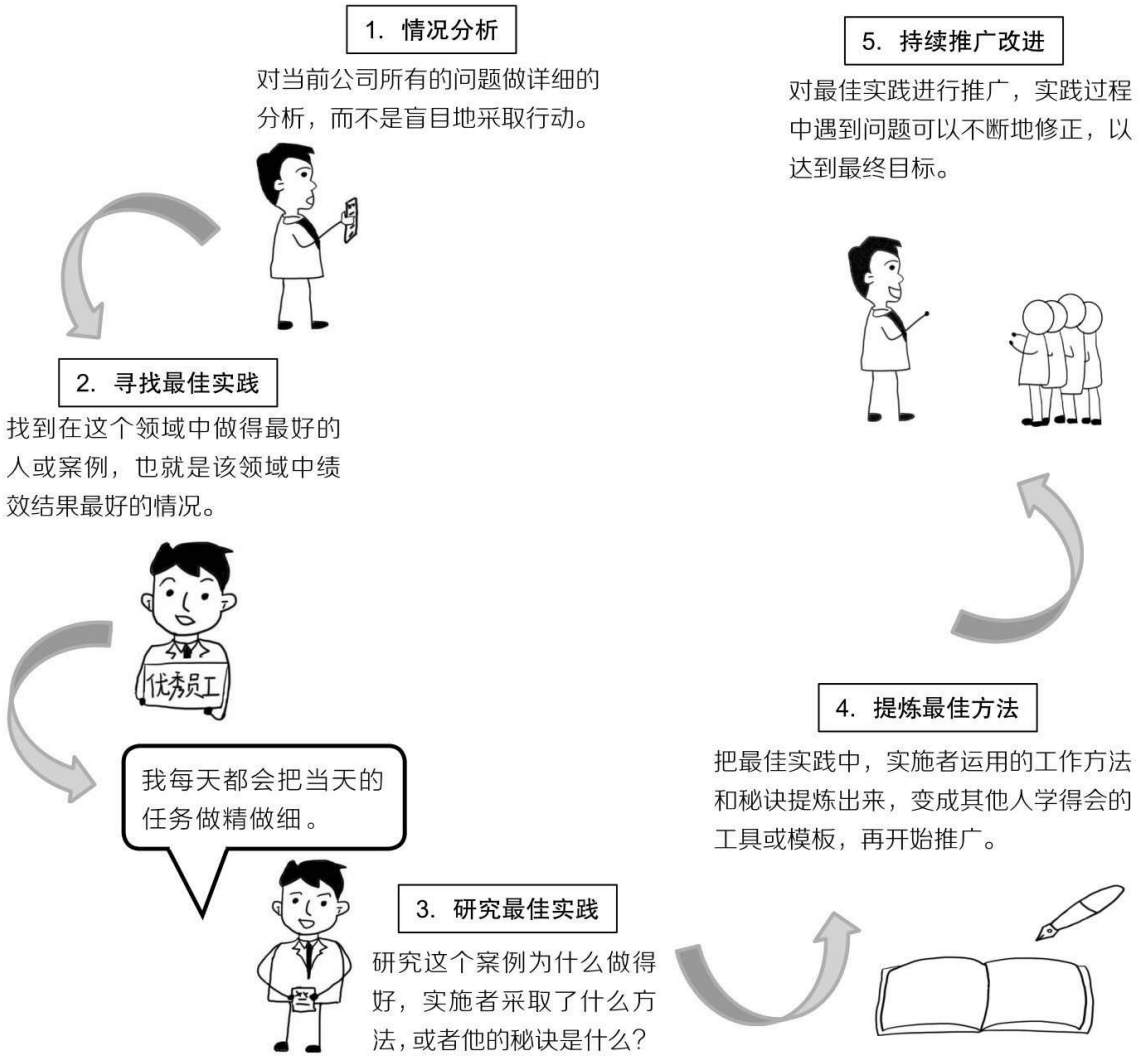
许多培训需求其实是公司管理层主观想象出来的，而不是客观判断出来的。不仅可以通过培训员工的方式解决公司的问题，还可以通过改变环境、提供工具或改善流程等方法解决公司的问题。优秀者的经验总结出来的统一方法或工具，有助于其他员工学习借鉴，提升绩效。

工具介绍

优秀经验到标准工具的总结

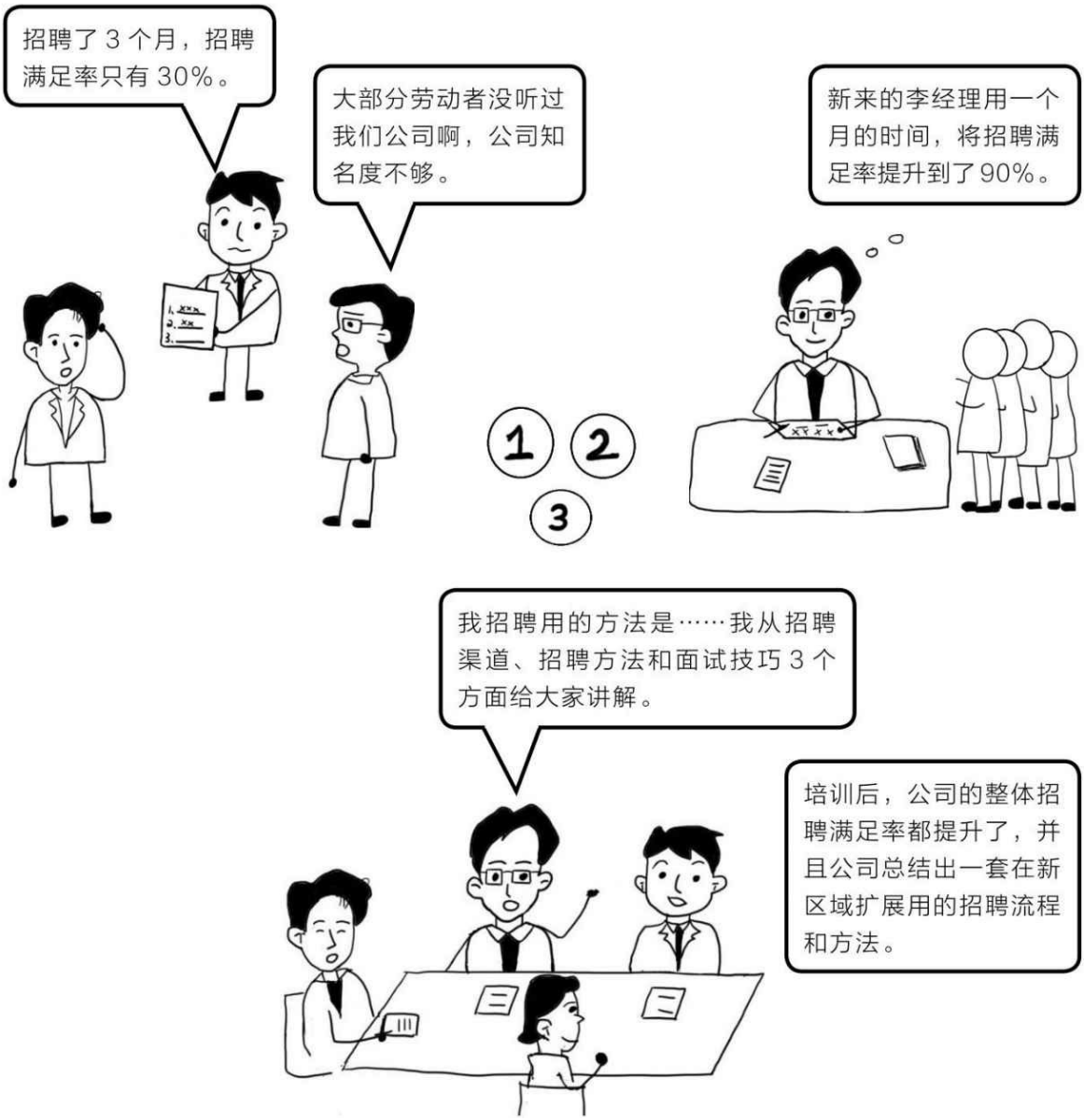
绩效优秀者优秀的原因是他们掌握了一些高效的方法或工具。总结绩效优秀者的经验，发现和总结出他们的方法或工具，形成统一的工作标准，并把这套工作标准应用在绩效相对差的员工身上，这样通常能够显著提高他们的绩效。

优秀经验到标准工具的总结的**5**步



[应用解析]

案例：优秀经验到标准工具的总结

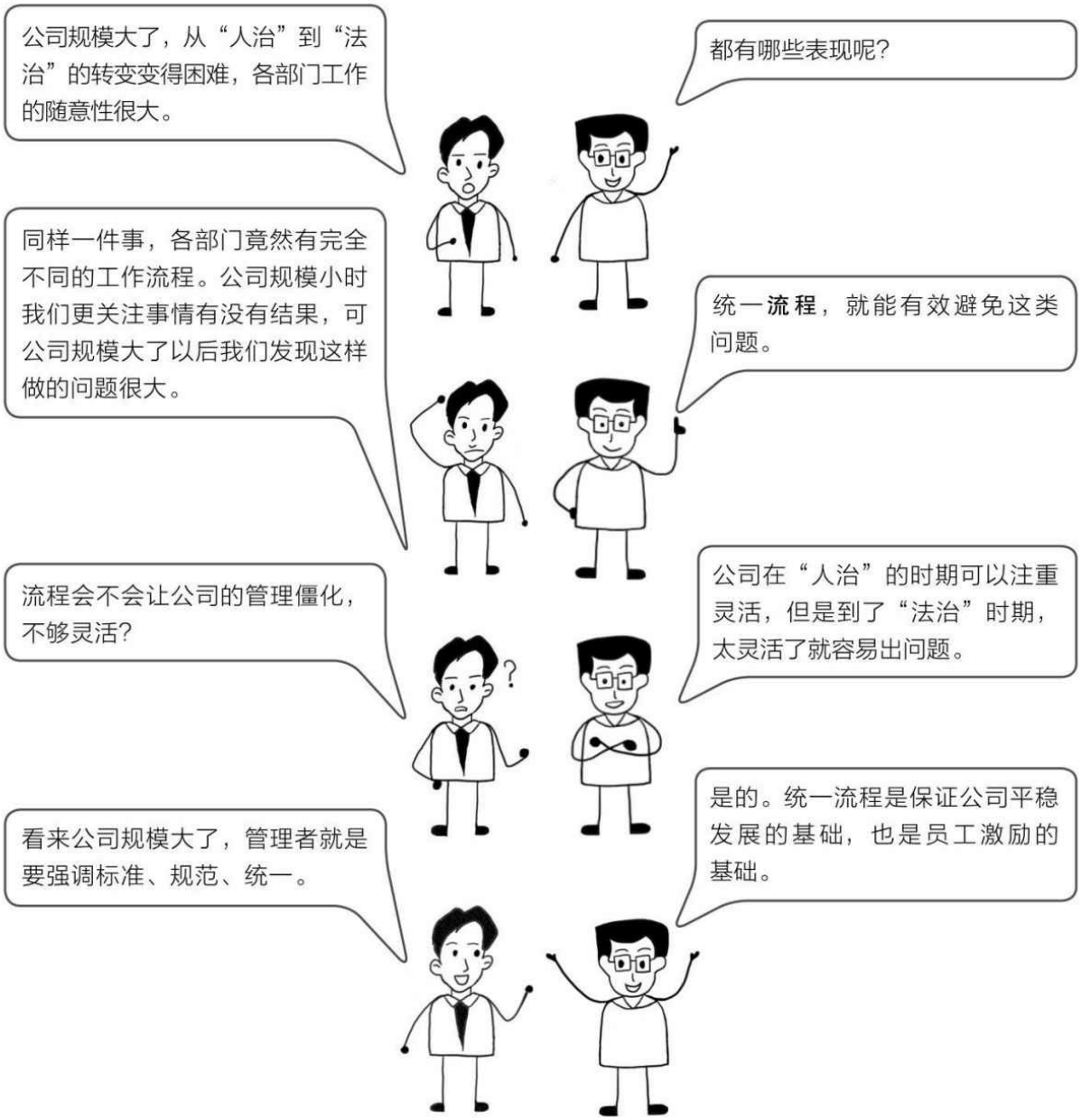


小贴士

优秀经验到标准工具的总结的方法几乎可以适用于任何公司，任何行业，任何问题。这套方法的关键是公司要寻找亮点，寻找如何把绩效工作做得更好的最佳实践，然后把最佳实践中有益的方法和工具复制到相关领域。

8.2.3 制订流程：方向统一的轨道

问题场景



问题拆解

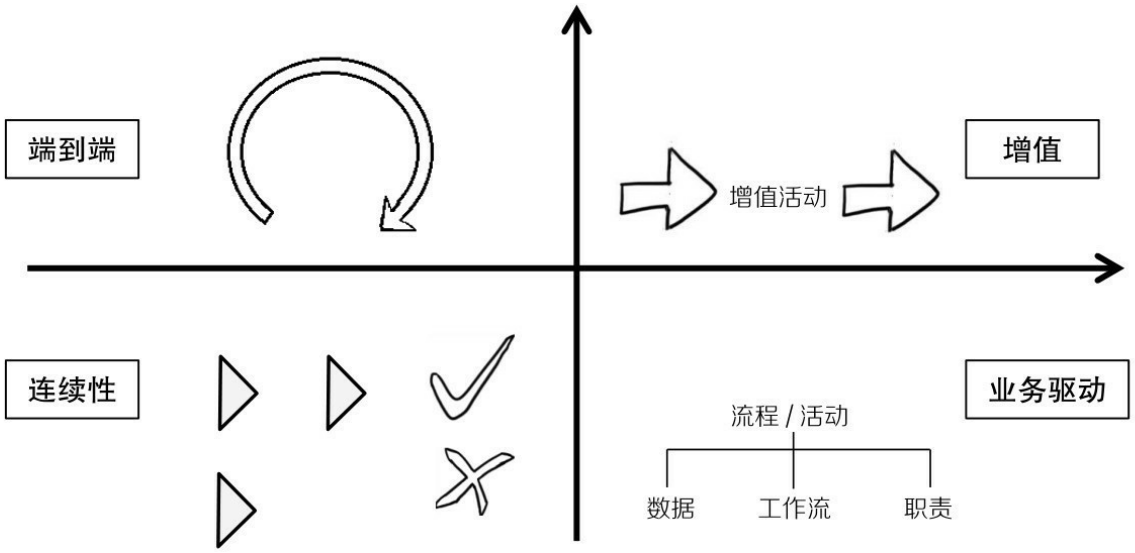
规模小的公司更关注生存问题，规模大的公司更关注发展问题。要发展，就要有规范的工作流程保证发展的持续稳定。很多公司因为缺乏统一的工作流程，所以存在很多问题。这些问题，实际上都是公司为管理缺乏规范“买的单”（付出的成本）。

工具介绍

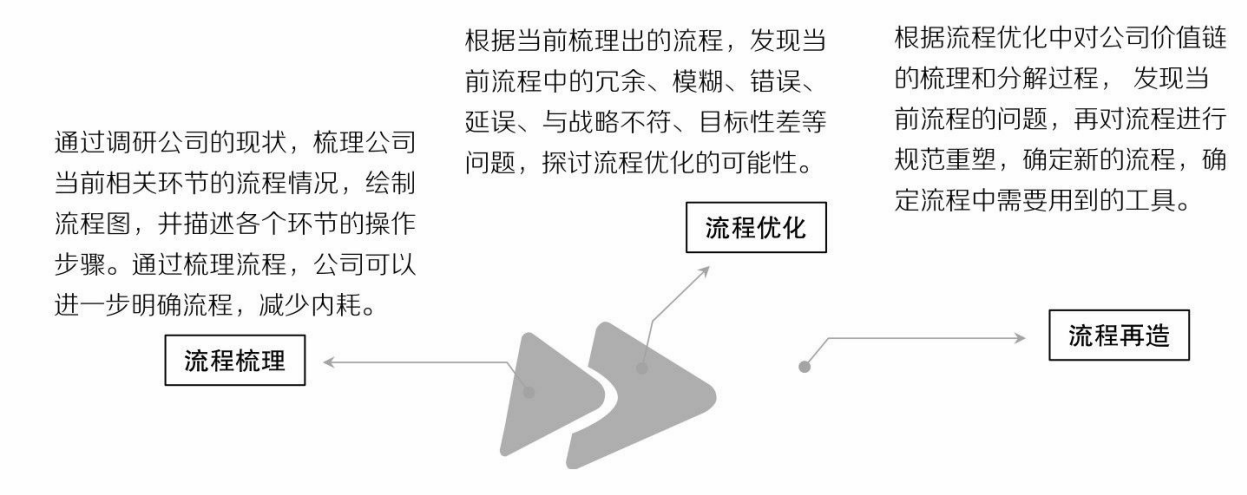
工作流程

工作流程，指的是把从工作输入（条件）到工作输出（结果）连接起来的一系列有目的、有执行的相关行动、任务或事件的组合。规范的工作流程能够实现从输入到输出的稳定性、重复性、可预期性。工作流程能够帮助公司落实规则系统，能够把公司文化融入工作中，也能有效地降低成本、提高效率。

工作流程的**4**大特征

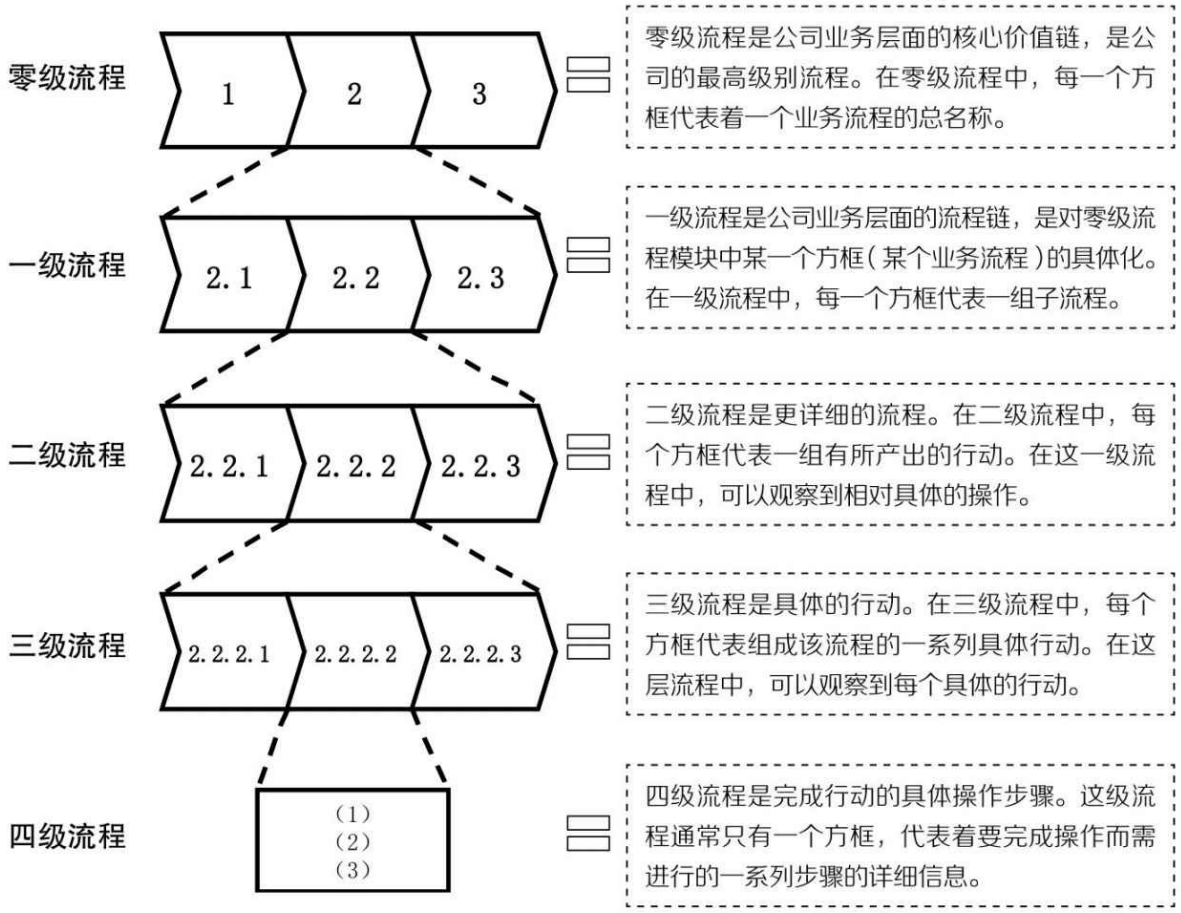


制定工作流程的**3**大步骤


通过调研公司的现状，梳理公司当前相关环节的流程情况，绘制流程图，并描述各个环节的操作步骤。通过梳理流程，公司可以进一步明确流程，减少内耗。
流程梳理
根据当前梳理出的流程，发现当前流程中的冗余、模糊、错误、延误、与战略不符、目标性差等问题，探讨流程优化的可能性。
流程优化
根据流程优化中对公司价值链的梳理和分解过程， 发现当前流程的问题，再对流程进行规范重塑，确定新的流程，确定流程中需要用到的工具。
流程再造

[应用解析]

公司流程分级



小贴士

由于价值链分解的不同级流程的使用者不同以及目的不同，所以，把价值链分解到流程的过程不是级数越多越好，越细越好，而是应根据需要有所选择。在进行选择时，需注意以下几点。

（1）如果是为了对业务和管理模型进行阐释或高层次的分析，价值链可以分解到二级流程。

（2）如果需要涉及具体业务操作流程以及活动的操作流程，价值链可以分解到三级流程。

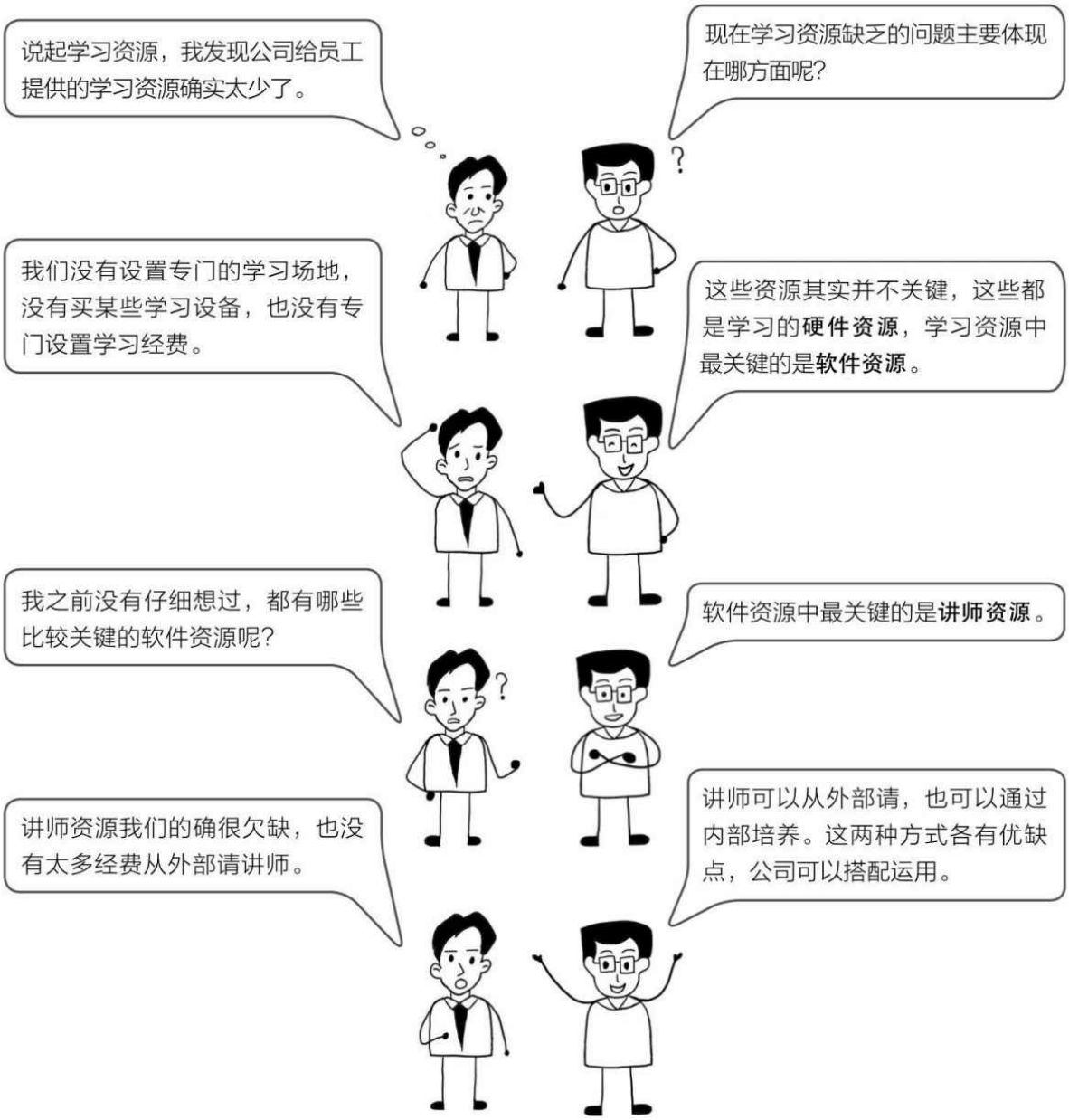
（3）如果需要描述每个活动的详细操作或程序，使流程可操作，价值链可以分解到四级或五级流程。

8.3 学习资源

学习资源是公司能够为员工提供的成长资源。如果学习资源充沛，将会给员工能力的提升形成一种滋养，员工能够从学习资源中获得能力的提升。公司给员工提供的学习资源越多，实施员工激励的效果越显著。公司常用的学习资源包括讲师资源、课程资源。

8.3.1 讲师资源：没有我谁来传承

问题场景



问题拆解

学习资源中的硬件资源归根结底都是经费资源，只要经费资源充足，经费资源就很容易转换成硬件资源。但软件资源并不能由经费资源直接转换。讲师资源是软件资源中的核心资源，所谓的“口口相传”“手把手教”，都是通过讲师资源实现的。

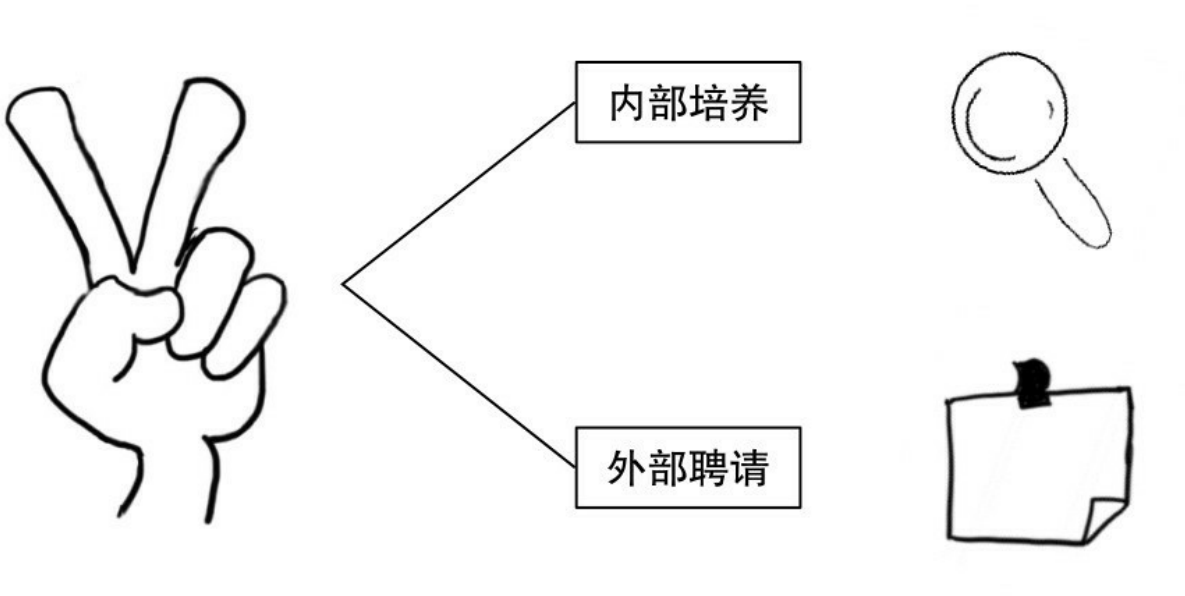
实用工具

工具介绍

讲师资源

培训讲师是最稀缺、最核心的培训资源，是学习资源中最重要的资源。就算没有场地，没有设备，没有课件，没有资料，没有经费，只要有一位优秀的培训讲师，学习照常可以进行。可如果没有培训讲师，即使场地、设备、课件、资料、经费等资源都很充足，学习也很难进行。讲师资源的质量，决定了学习的质量。

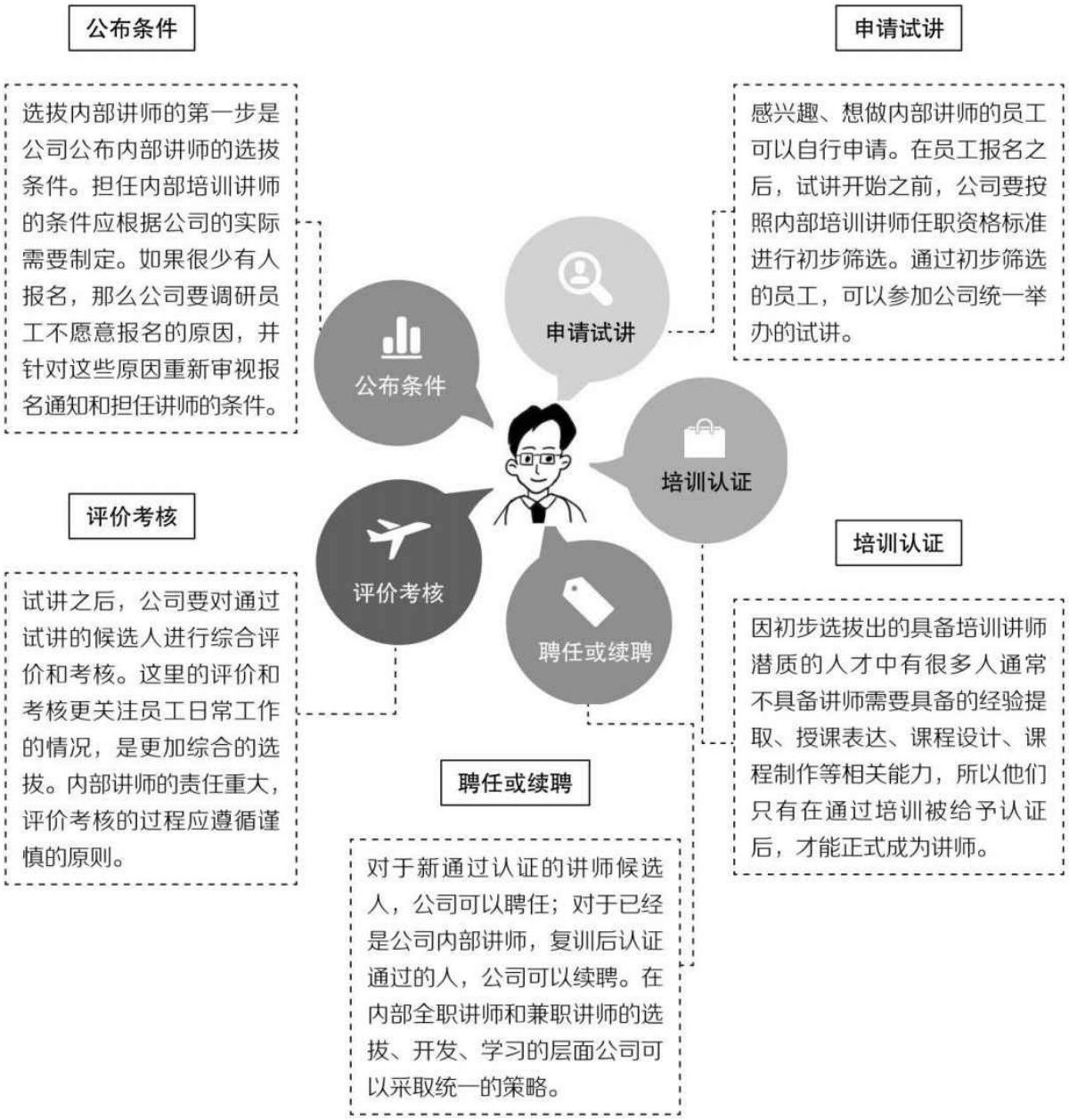
获取培训讲师的**2**条途径



讲师来源	来源	优点	缺点
内部培养	专职培训师、优秀的部门主管、专业技术人才、骨干员工、中高层管理者、拥有某项技能的兴趣爱好者等	（1）熟悉公司内部情况，培训过程中的交流较顺畅； （2）讲师自身能够为学员树立榜样； （3）易于管理，便于沟通； （4）成本相对较低	（1）权威性相对较低； （2）选择范围较小，很难培养出高质量的讲师； （3）可能出现“近亲繁殖”现象； （4）参训人员可能热情不高
外部聘请	培训机构或咨询公司的专业讲师、行业标杆公司的兼职讲师、某领域的专家或学者、高校教师、长期稳定合作的大型供应商或客户提供的讲师资源等	（1）选择范围大，可获取高质量的讲师资源； （2）可以给公司带来较多的新理念、新方法、新工具； （3）对参训人员有较大的吸引力，能获得良好的培训效果； （4）能够提高培训的档次，引起公司内部各方的重视	（1）对公司缺乏了解，培训失败的风险较大； （2）以通用课程为主，有可能会让培训缺乏针对性，适用性低； （3）难以形成系统的培训； （4）成本相对较高

应用解析

选拔内部讲师的**5**个步骤



小贴士

对内部讲师的评价考核，最重要的是评价考核其态度，其次是绩效，再次是能力。内部讲师的态度一定要端正，内部讲师必须是平时工作积极性比较高、正能量比较多的人。对于绩效水平比较低的候选人，即使他们的个人能力很强，也暂时不要把他们选拔为内部讲师。因为这可能会给员工一种心理暗示，即公司可以推举和容

忍绩效低的人，这不利于公司的绩效管理文化。

8.3.2 课程资源：产业化人才培养

问题场景



问题拆解

讲师资源虽然非常重要，但因为讲师资源是一种人力资源，具有一定的不稳定性和不确定性，所以如果管理不当，有时候难以发挥预期效果。课程资源是一种知识资源，比讲师资源的可控性更好，是公司必须要建设的一种学习资源。

实用工具

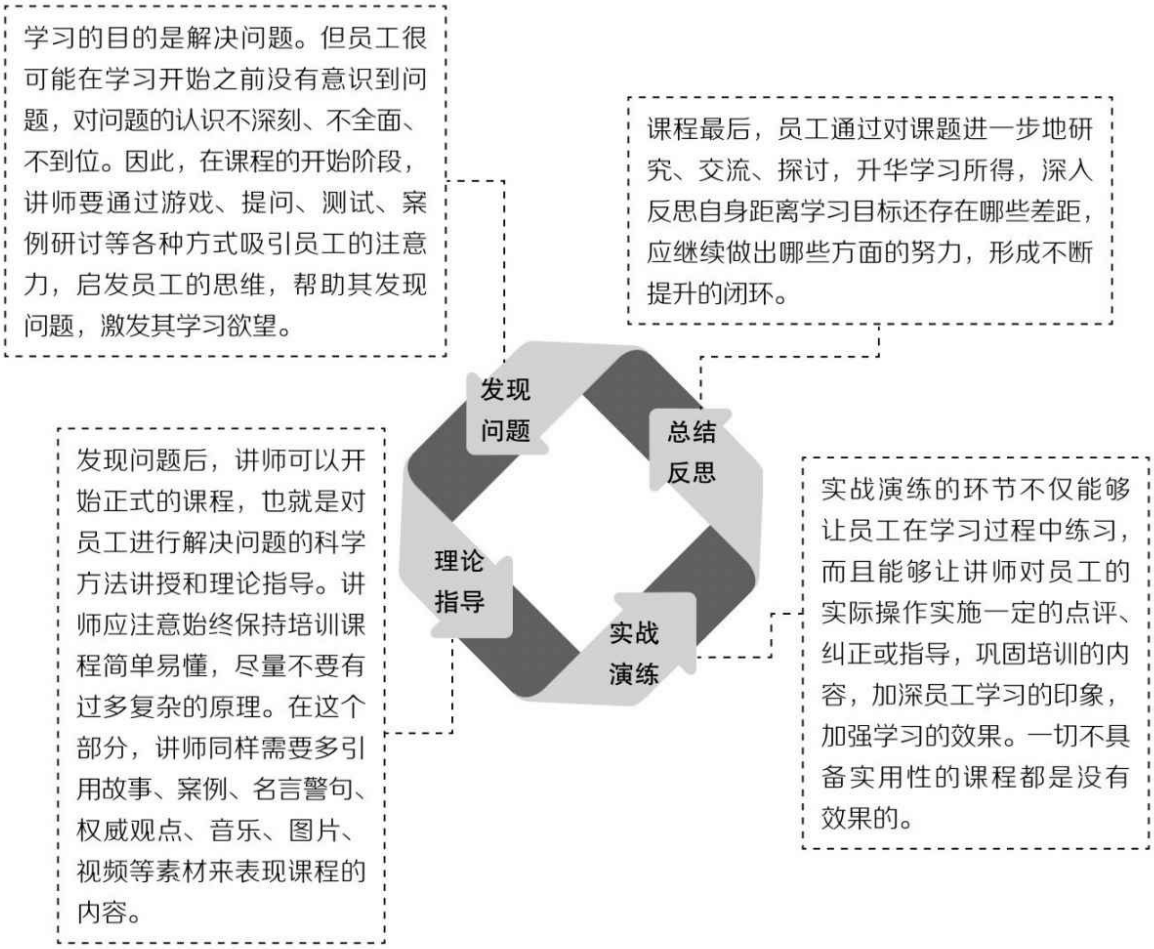
工具介绍

课程资源

课程资源是承接讲师的观念、知识、技能等信息的载体。课程资源的质量直接影响着培训效果。好的课程能够让员工快速接受信息，有效地内化信息，准确地应用信息。课程资源可以由讲师资源转化，但需要对课程进行顶层设计。

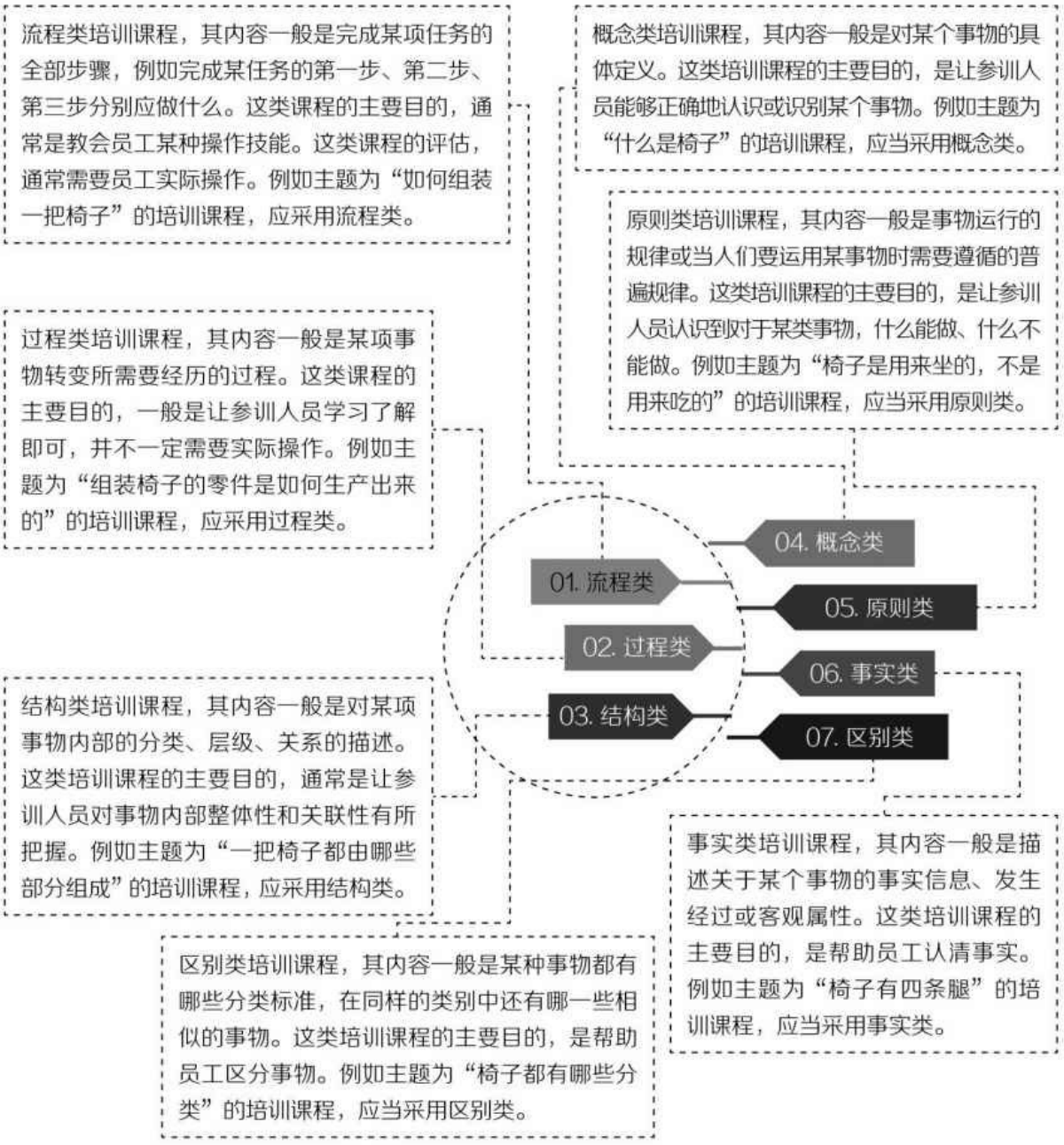
根据要达到的学习目标，公司中常见的课程可以分为7类，分别是流程类、过程类、结构类、概念类、原则类、事实类和区别类。这7类培训课程承担着不同的功能，根据要解决的问题，公司可以在7类培训课程中选择一种或几种类别的组合。

课程结构设计的**4**个关键点



[应用解析]

课程的**7**种类型



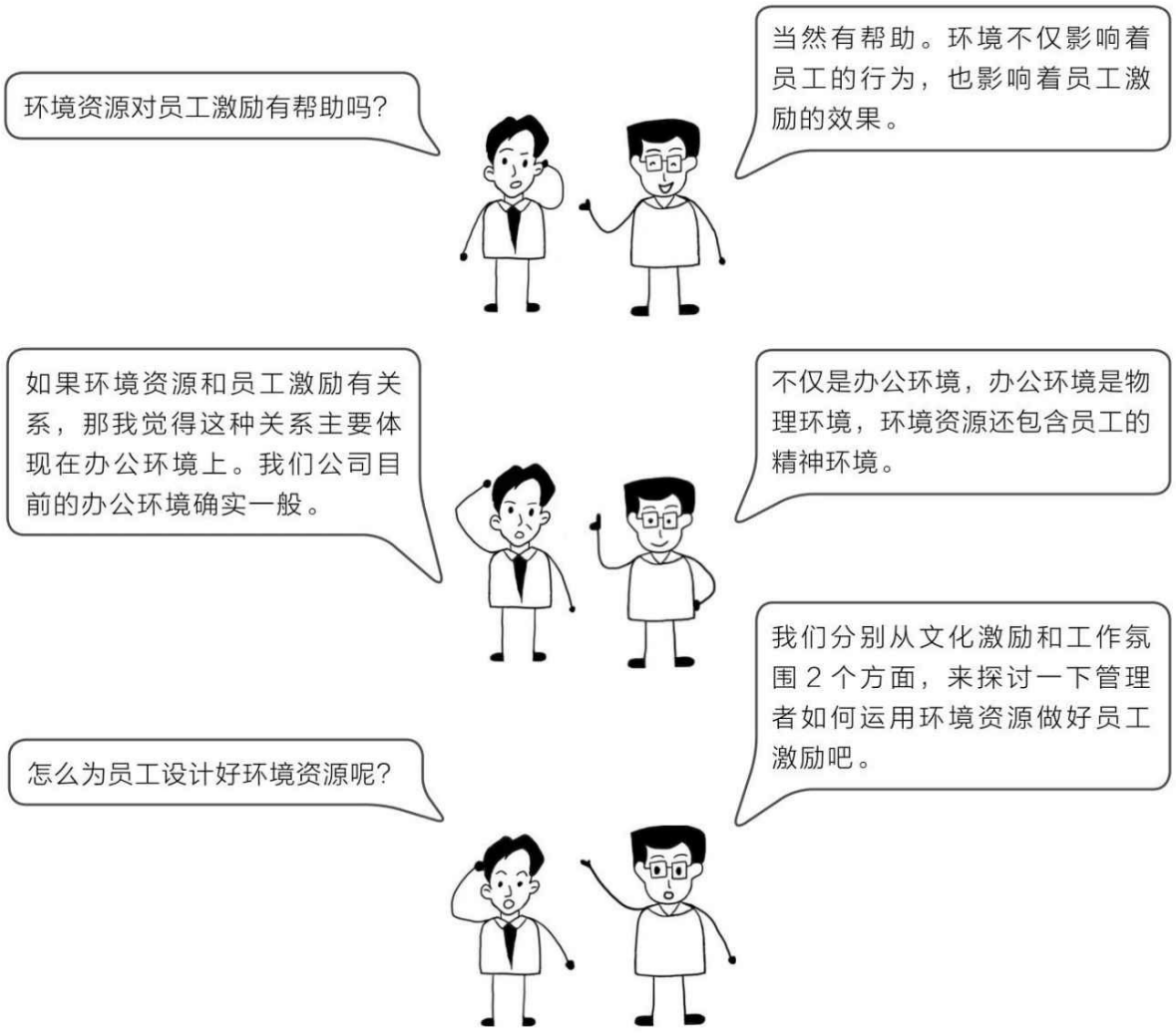
小贴士

成年人的学习强调学以致用，因此在设计课程的环节，首先需要引起成年人的注意，让其主动发现问题。在设计课程内容时要时刻站在员工的角度思考问题，要不断把自己当成参与学习的员工，然后问自己：“这对我有什么用？”从而保证培训课程的内容是针对

员工需求的，是能够解决员工实际问题的方法，而不是空洞的理论。

第9章 环境资源

本章背景



背景介绍

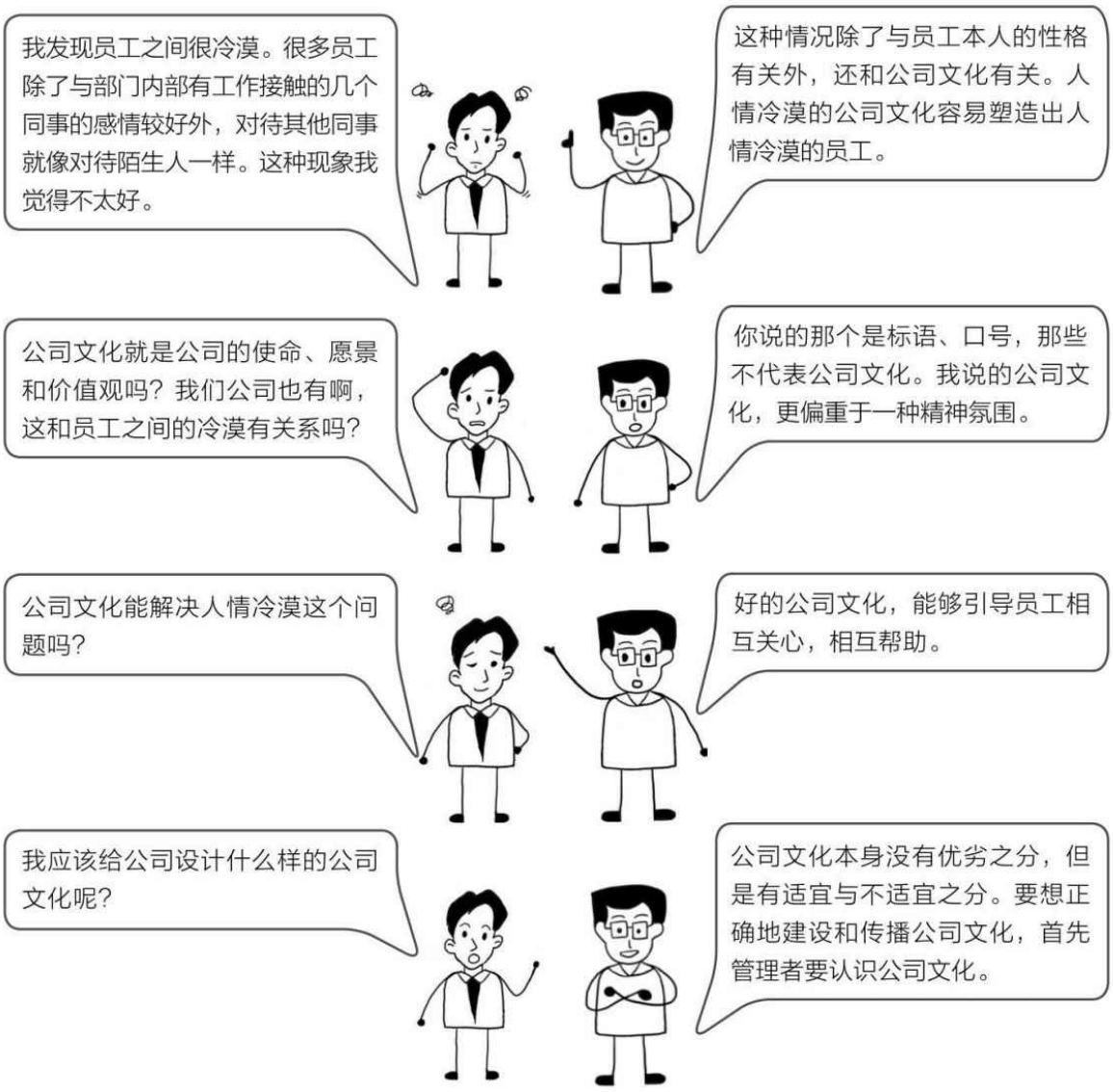
环境资源是员工激励的基础。环境资源分为硬件环境资源和软件环境资源。硬件环境资源包括员工办公场地的设施、设备、装饰等；软件环境资源包括公司文化、人文环境、沟通气氛等。要做好在环境资源方面的员工激励工作，需要软件资源和硬件资源共同发挥作用。

9.1 文化激励

再怎么重视文化对公司的作用都不为过。现代公司之间的竞争已经不仅是技术的竞争、产品的竞争、市场的竞争或人才的竞争，还包括公司文化的竞争。越来越多的公司认可文化管理是公司管理的最高境界，文化激励是员工激励的高级形式。

9.1.1 文化形象：适合才是最好的

问题场景



问题拆解

很多员工在公司与同事一起度过的时间，比与家人在一起度过的时间长。可很多员工之间形同陌路，不闻不问，除了工作外，缺乏互动和交流。大家都待在自己的小圈子里面，同事之间感情淡薄，甚至有的员工入职很久，却相互不认识。这种人情上的冷漠，站在员工的角度无可非议。可是站在公司的角度，这是很多公司都不希望见到的。虽然公司中的同事关系、上下级关系具备商业属性，但绝不应该被看成纯粹的商业关系。

工具介绍

公司文化

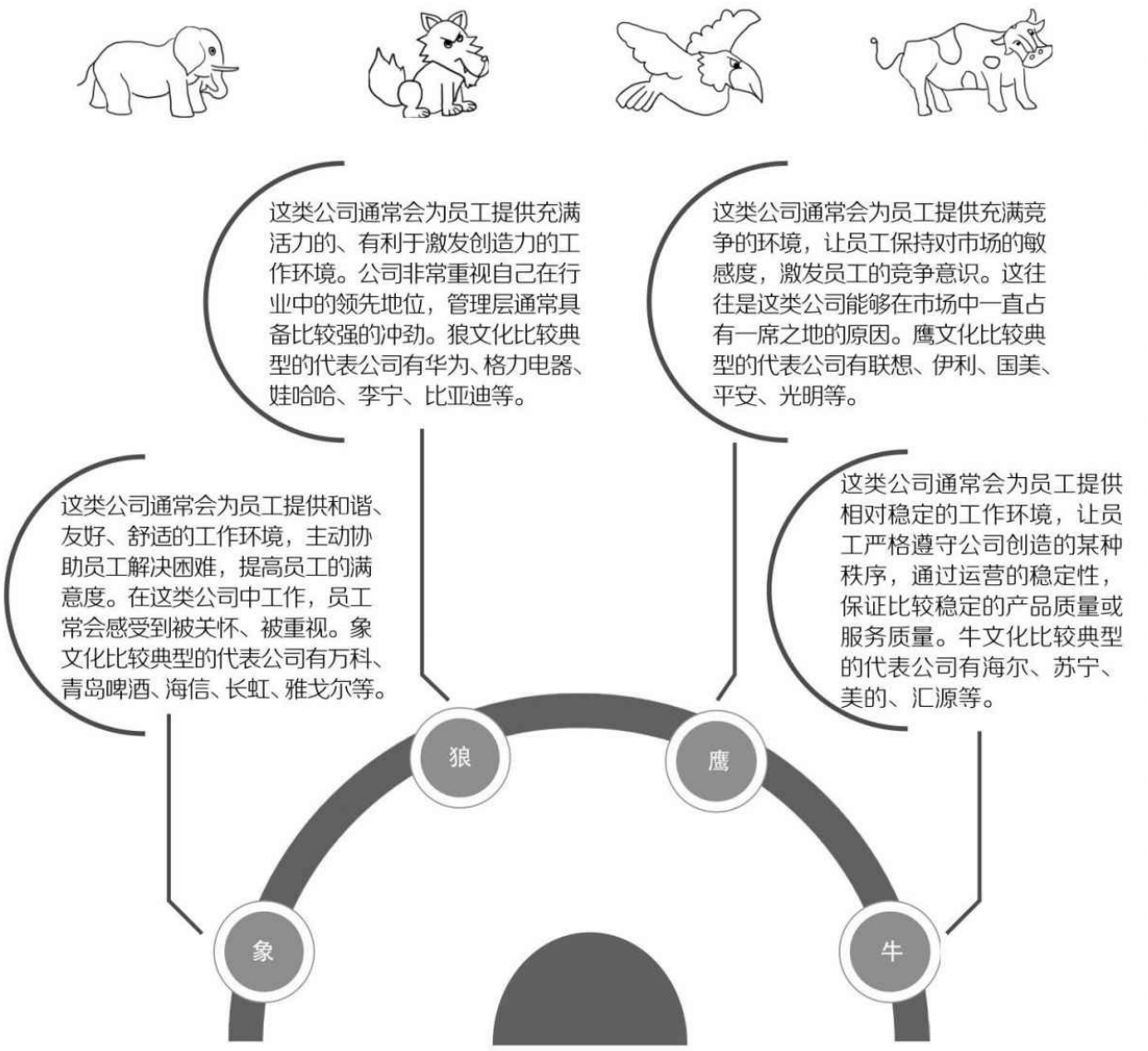
公司文化是公司中一条无形的轨道和发动机，它有一股无形的力量，引导着一个公司整体的思维模式和行为模式，它包括了公司的价值观、公司的习俗以及公司内部的氛围。公司文化是公司所有员工都拥有的一种共同的思维模式和行为模式。公司文化，能够提升公司的凝聚力，约束员工的行为，传播正确的价值导向，树立公司的品牌价值，提高公司的经济效益。

常见的**4**种公司文化形象



[应用解析]

4种公司文化形象的特点



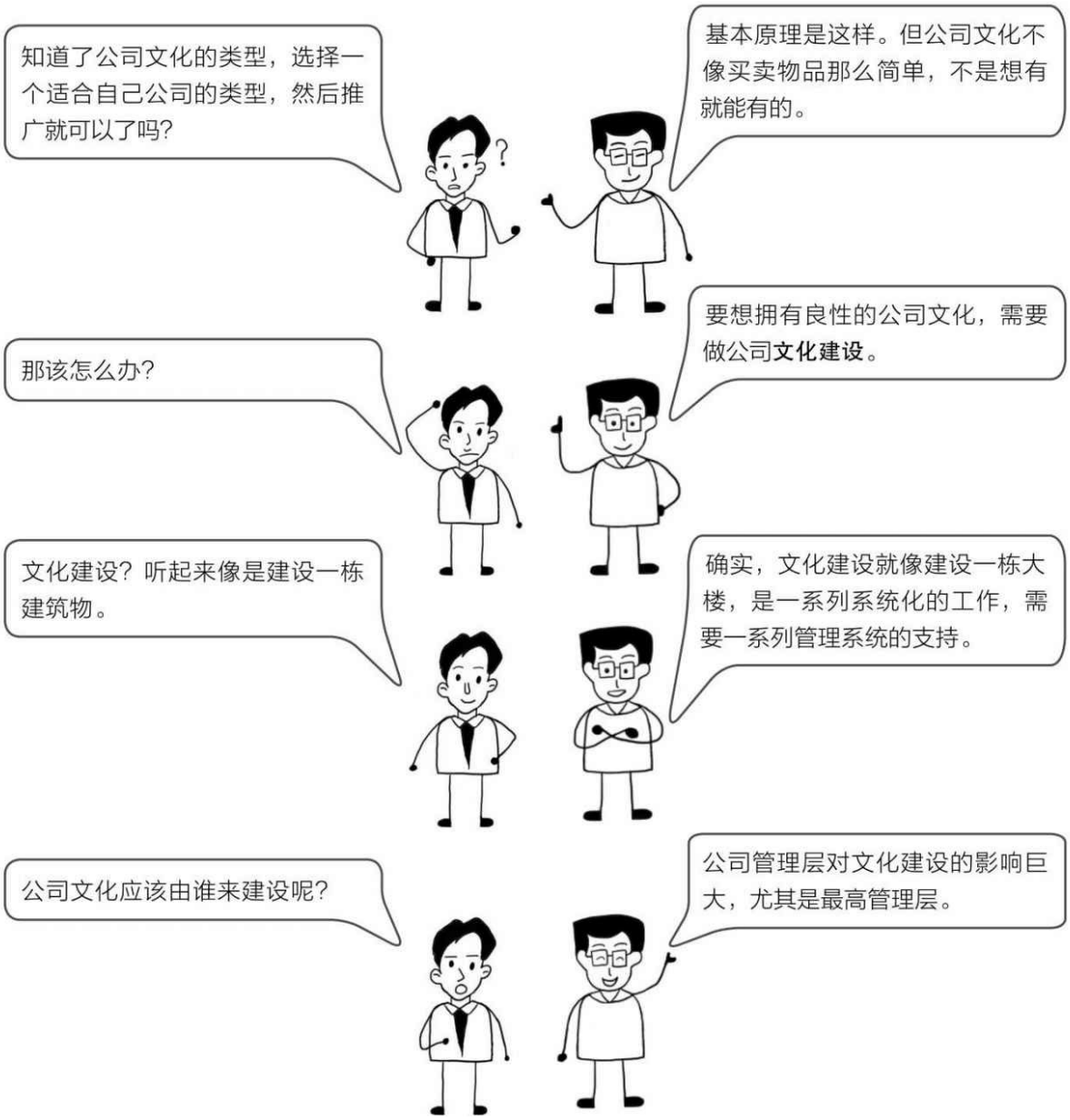
小贴士

说起公司文化，有人觉得它不真实；有人觉得公司文化就是创始人的个人文化；有人觉得公司文化就是贴在墙上的标语；有人觉得公司文化就是做思想政治工作或搞团建活动。这些认识都不准确。公司文化确实看不见、摸不着，但是不能说它不存在；公司文化确实和公司创始人有很大关系，但不能说它就是创始人个人的文化；公司文化确实可以具体为一些文字，但不能说它就是标语口

号；建设公司文化时，公司确实需要做一些思想工作或进行团建活动，但不能说这些就是公司文化。

9.1.2 文化建设：谁说氛围不能变

问题场景



问题拆解

公司文化建设是一项系统的、持续的、长远的工作，不可能一蹴而就。它首先需要公司高层管理层的重视和参与；其次需要公司的管理层在行动上持续做到以身作则，身体力行；最后需要时间的积累和沉淀。

实用工具

工具介绍

文化建设

公司可以根据自己的风格选择适合的公司文化，建立、强化并且发扬这种公司文化。公司文化建设，需要公司最高管理层参与，提炼公司文化的核心，形成与公司文化相关的制度，并通过各类活动，落实公司文化。

建设公司文化的**3**个步骤

1．公司文化诊断与提炼

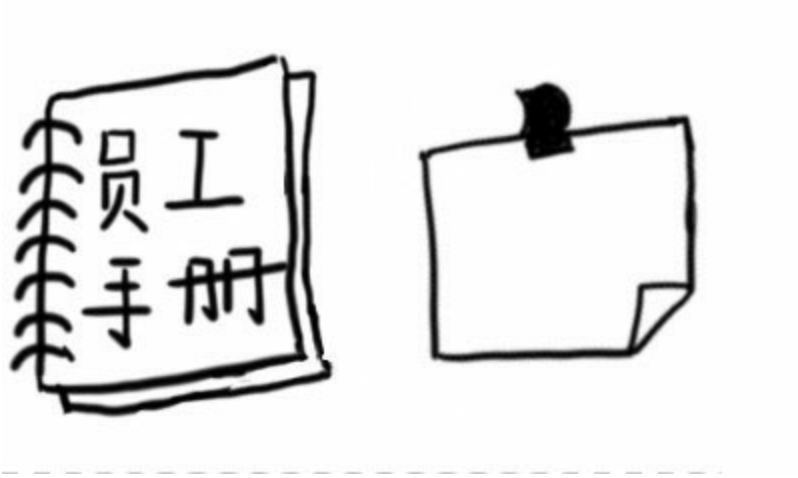
公司最高管理层可以与中高管理层召开公司文化研讨会，建立一个公司文化推广小组，最高管理层总结公司文化的理念。把能够代表公司文化理念的事件、人物找出来，判断这些事件、人物与公司理念的匹配程度。过程中，管理者要注意诊断公司文化的问题，在讨论中修正当前的公司文化理念，让公司文化的精神层更精准、更凝聚。



2．公司文化设计与布局

在提炼出精神层的公司文化之后，公司文化推广小组要对公司文化进行设计，把公司文化的理念变成各项具体的制度、流程、规则。除此

之外，文化推广小组还要把公司文件理念总结成易于被传播的故事，编制公司文化手册，为公司文化的强化与传播做好事先的布局。



3．公司文化强化与传播

要想让公司文化在公司中得到强化和传播，公司文化推广小组需要制定一套公司文化推广策略。其中包括：如何对全体员工进行公司文化培训；如何让新员工快速理解公司文化；如何让公司文化故事在公司中持续传播等。

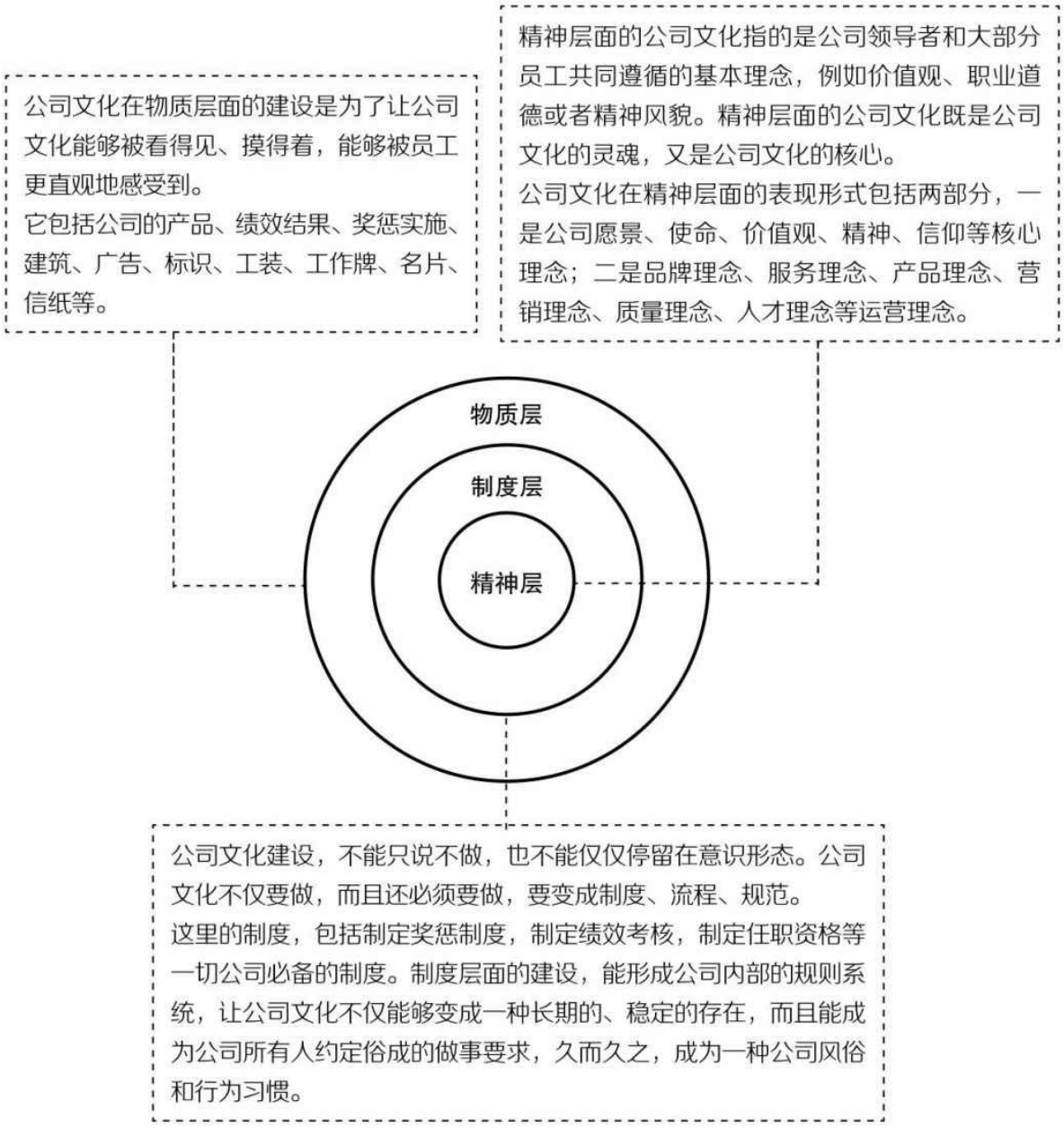


注意：如果公司文化推广小组中的大部分人无法找出公司中具有代表性的事件或人物，则说明公司文化并没有得到员工的广泛认同，或者公司文化并没有深入人心；如果大部分人都能找到比较有代表性的事件

或人物，而且相对比较集中，则说明公司文化已经被广泛认同。

应用解析

公司文化建设的**3**个层次

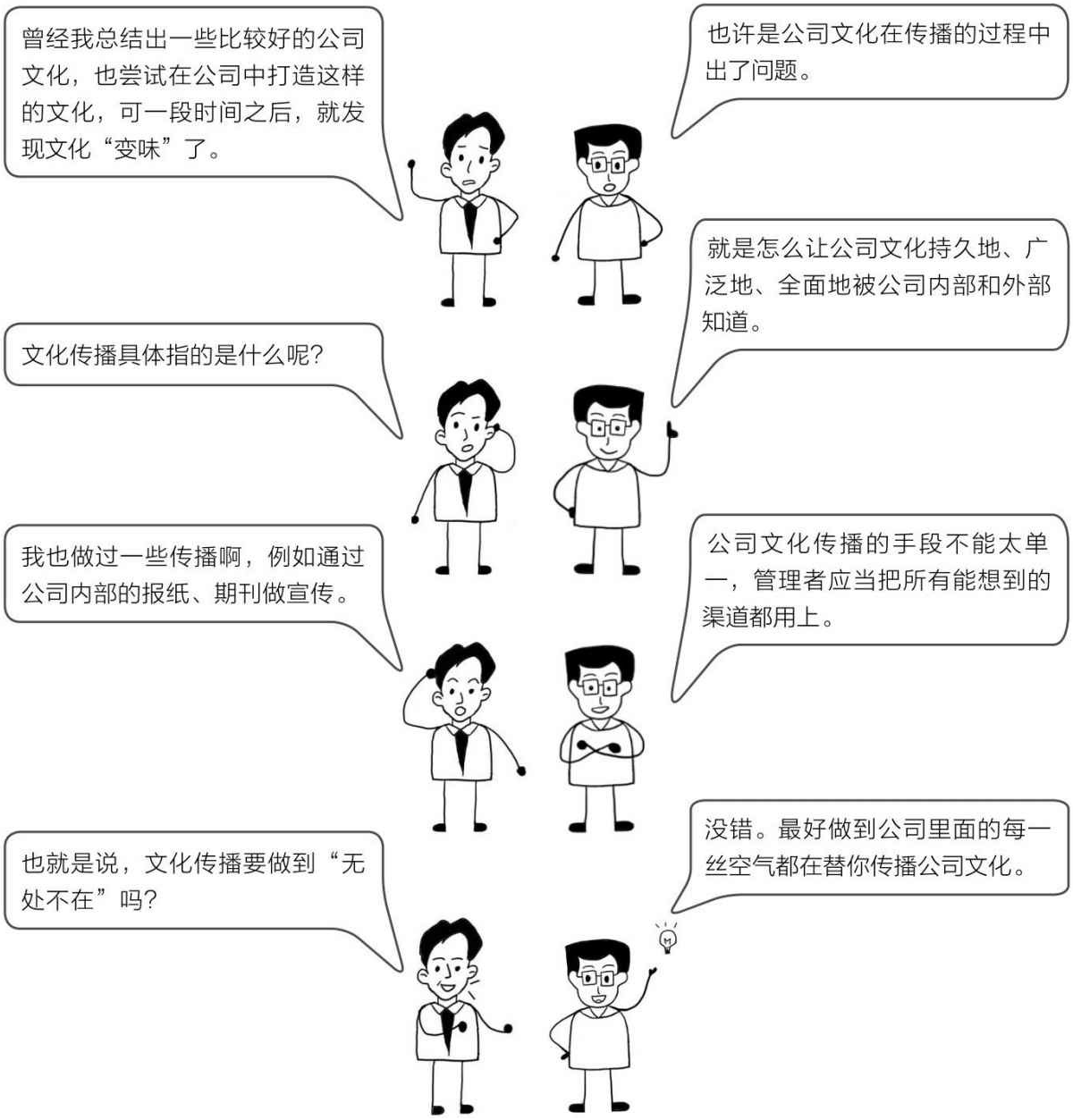


小贴士

精神层是公司文化建设中最核心的一层，它说明了公司文化的核心价值导向以及深层次内涵；制度层是由精神层延伸出来的，它承接精神层的内涵，是公司内部的规则和制度保证；物质层是公司文化的最外层，它的表现形式多种多样，是公司文化的传播形象和外在表现。

9.1.3 文化传播：持续的集体观念

问题场景



问题拆解

公司文化传播是否有效不是“有没有传播”的问题，而是“有没有想尽一切办法传播”的问题。传播公司文化不能以一种完成任务的心态来做。公司文化的传播应融合在公司内外部管理和传播的各个方面。

工具介绍

公司文化传播

要想让基层员工真正感受到公司文化，让公司文化按照管理层的期望实现可持续发展，公司要做到持续传播自己的文化。传播公司文化可以通过能动用的各类渠道资源。除此之外，最好的办法是公司使高层管理者、基层管理者和基层员工在行为上落实，并形成一种习惯。

公司文化传播常用的**7**种渠道

公司内部各种会议

例如晨会、夕会、总结会，以及全体员工大会。会议除了可以用来传达经营理念、传递公司的规章制度、布置工作外，还可以用来宣讲公司文化。

领导人的榜样作用

在公司文化形成的过程中，领导人的榜样作用有很大的影响。行胜于言，员工更多不是看管理者是怎么说的，而是看管理者（尤其是最高管理者）是怎么做的。

所有宣传落实文化

例如宣传栏内的公告，公司内部发行的刊物（《公司文化大家谈》《好人好事》），内外部网站宣传，公司墙上的播放器中持续播放的视频（宣传片），公司内网或者邮件署名处的标语等。

利用各种文体活动

比如唱歌、跳舞、体育比赛、晚会、演讲比赛、征文比赛等，在这些活动中可以把公司文化的价值观贯穿其中。举办公司文化论坛，请高层领导或者优秀人物现身说法。



运用故事的力量

有关公司的正向故事在公司内部总结和流传，会起到公司文化建设的作用。在公司的创业史、发展史陈列室中，陈列一切与公司文化相关的物品。树立典型人物或典型部门，让全公司员工学习和发扬。

开展员工互评活动

互评活动指的是员工对照公司文化要求当众评价同事工作状态，也当众评价自己做得如何，并由同事评价自己做得如何。通过互评活动，摆明矛盾，消除分歧，改正缺点，发扬优点，明辨是非，以使工作状态优化。

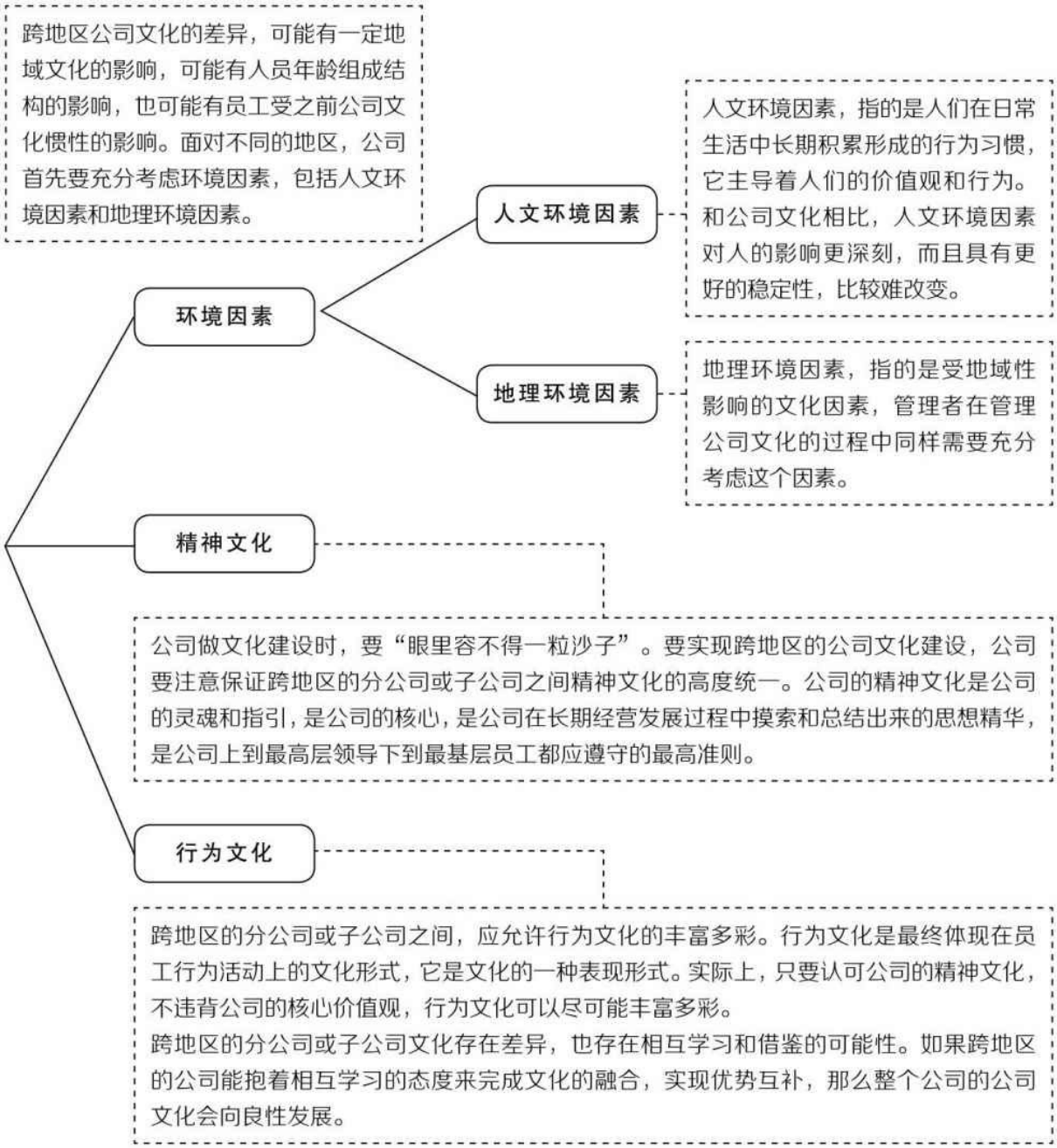
各类标识统一形象

员工的工作牌、工作服、统一发的运动服等衣服上可以宣传公司文

化；笔记本、便笺纸、信纸、纸杯、台历、包装袋以及其他办公用到的用品也可以宣传公司文化。管理者可以把形成公司文化的手册和员工手册合并。

应用解析

跨地区公司文化管理的**3**大因素



小贴士

跨地区的文化建设在强调相同性的同时，还要注重包容性，不应过分追求细节。如同在一个家庭中，哥哥喜欢古典文学，弟弟喜欢下象棋，姐姐喜欢跳舞，妹妹偏好诗词歌赋，爸爸妈妈带着全家一起玩时，可以允许他们有自己的娱乐方式，不需要太过于关注表

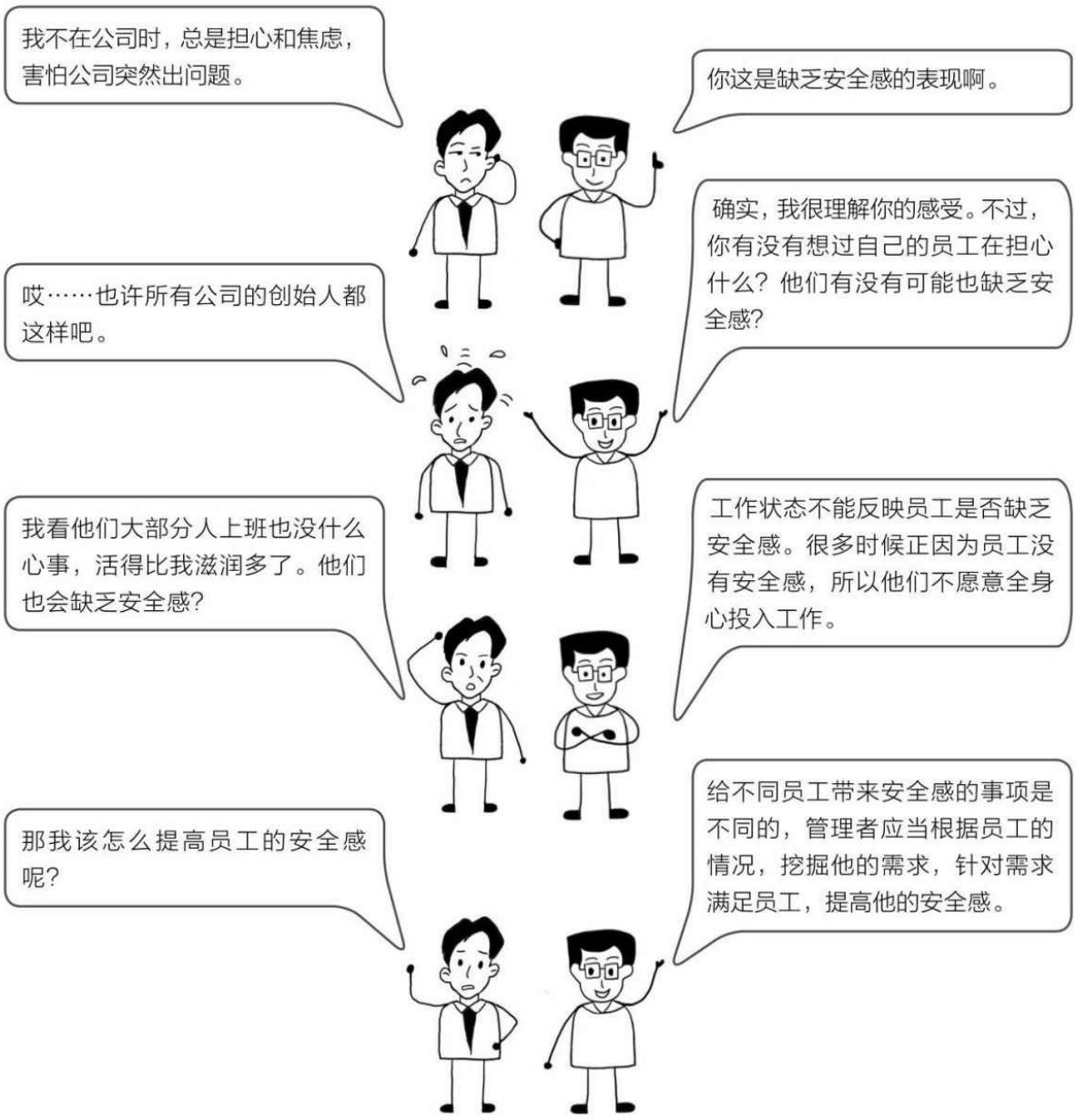
面上爱好的不同。只要承认彼此是一家人，只要彼此拥有共同的最高精神文化，有共同的目标就可以。

9.2 工作氛围

工作氛围影响着员工激励的效果。良好的工作氛围有助于给员工创造更好的开展工作的条件，让员工在心理上获得舒适感，进而产生满足感，同时使这种满足感外显在行为上。

9.2.1 安全激励：感受家一般的温暖

问题场景



问题拆解

很多公司存在“高层不放心中层，中层不放心基层，基层不放心工作”的情况，整个公司都缺乏安全感。如果员工缺乏安全感，那么再好的激励方式也没有效果。做员工激励，要先保证员工具备基本的安全感。

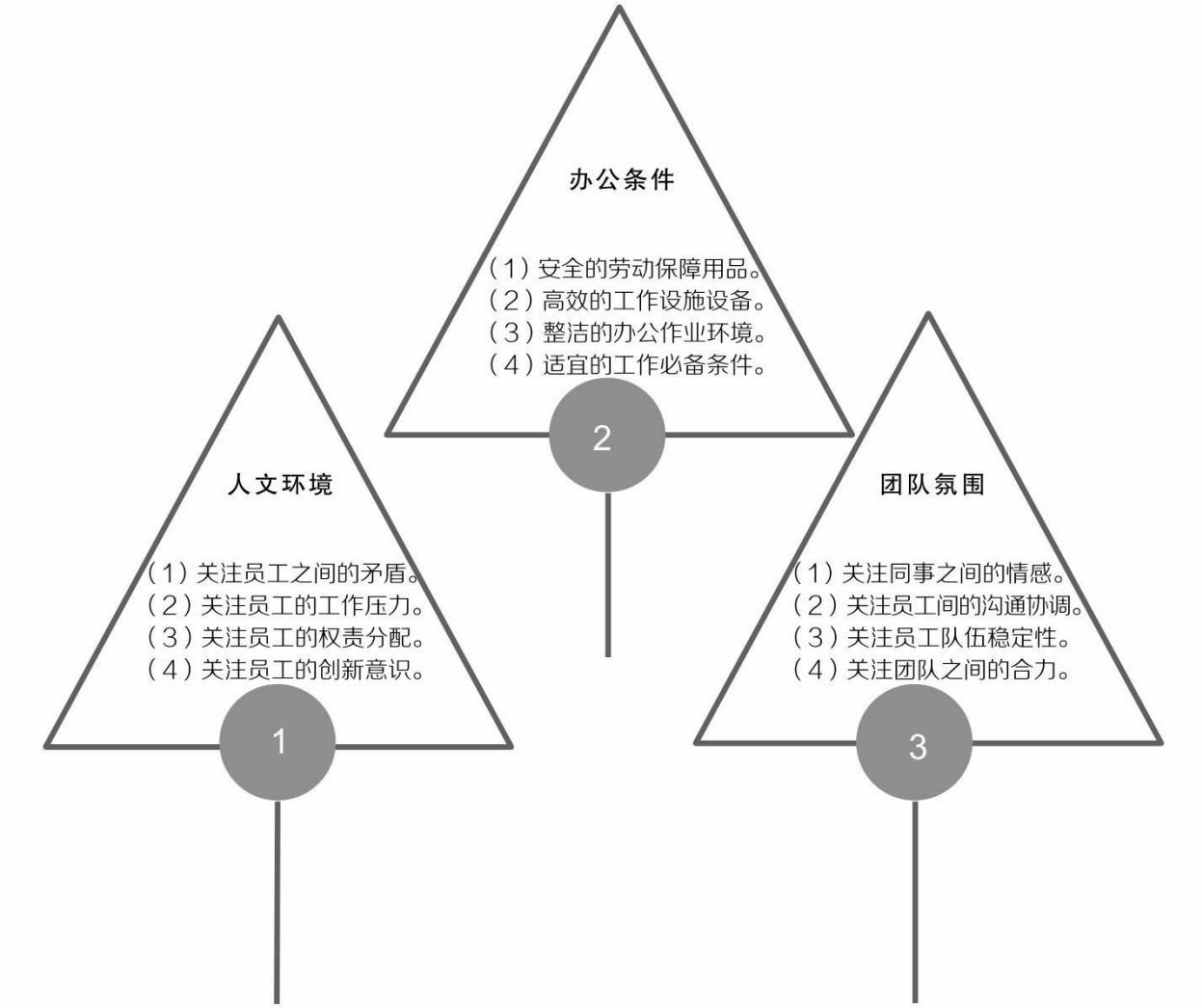
实用工具

工具介绍

安全激励

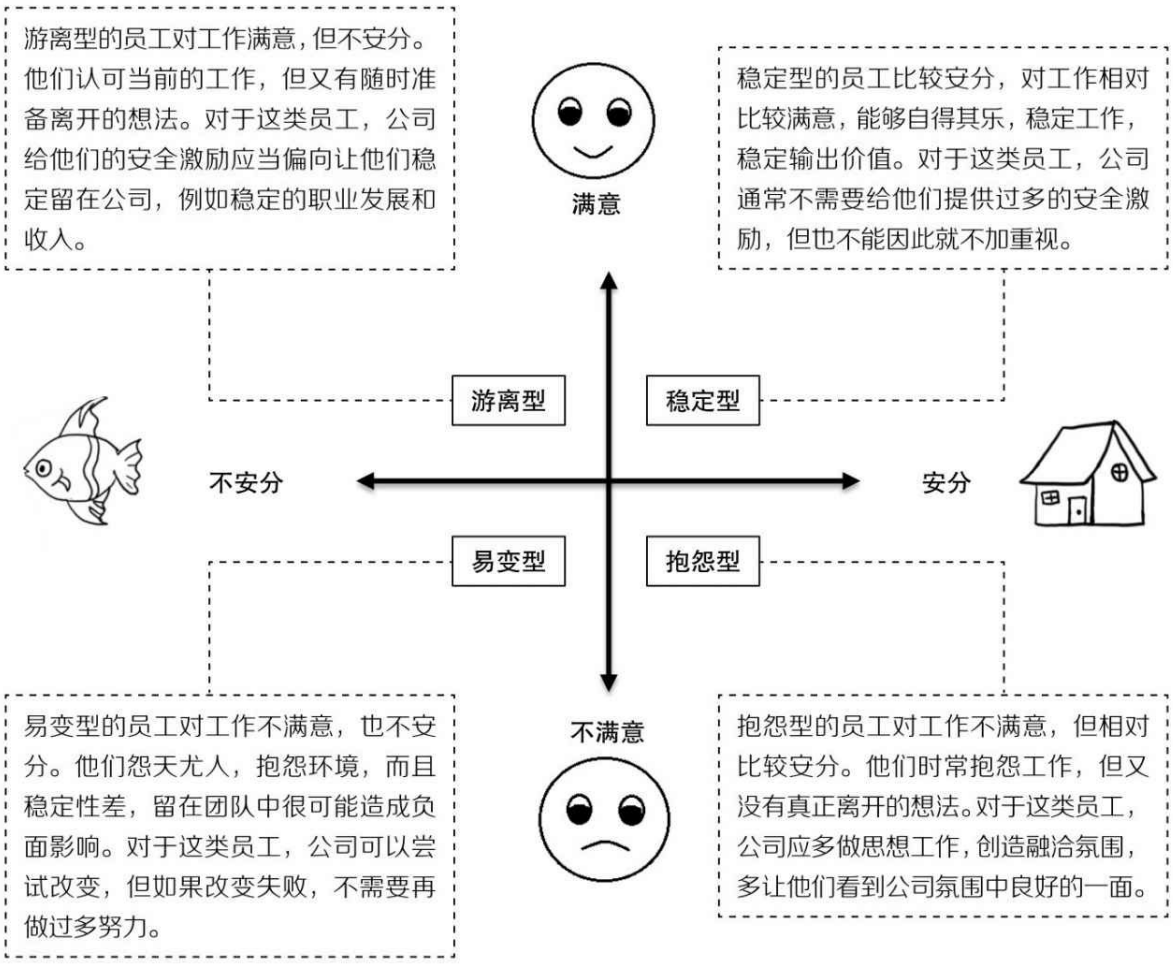
安全感是员工安心工作的基础，是每个人都会追求的底层情感。给人们提供安全感的事项就像是人们心灵的避风港，能够帮助人们遮挡心灵上的风雨。当公司能够给员工足够的安全感时，员工将会更加安心地工作。安全激励正是通过增加员工的安全感，从而提高员工对激励的敏感度的方法。注意，安全激励是有边界的。追求安全激励不代表公司需要给员工提供过度的安全感。当公司给员工提供的安全感过高时，员工可能会陷入舒适圈，这时员工反而不愿意行动。

安全激励的**3**大维度



应用解析

常见的**4**种员工类型与安全激励方式

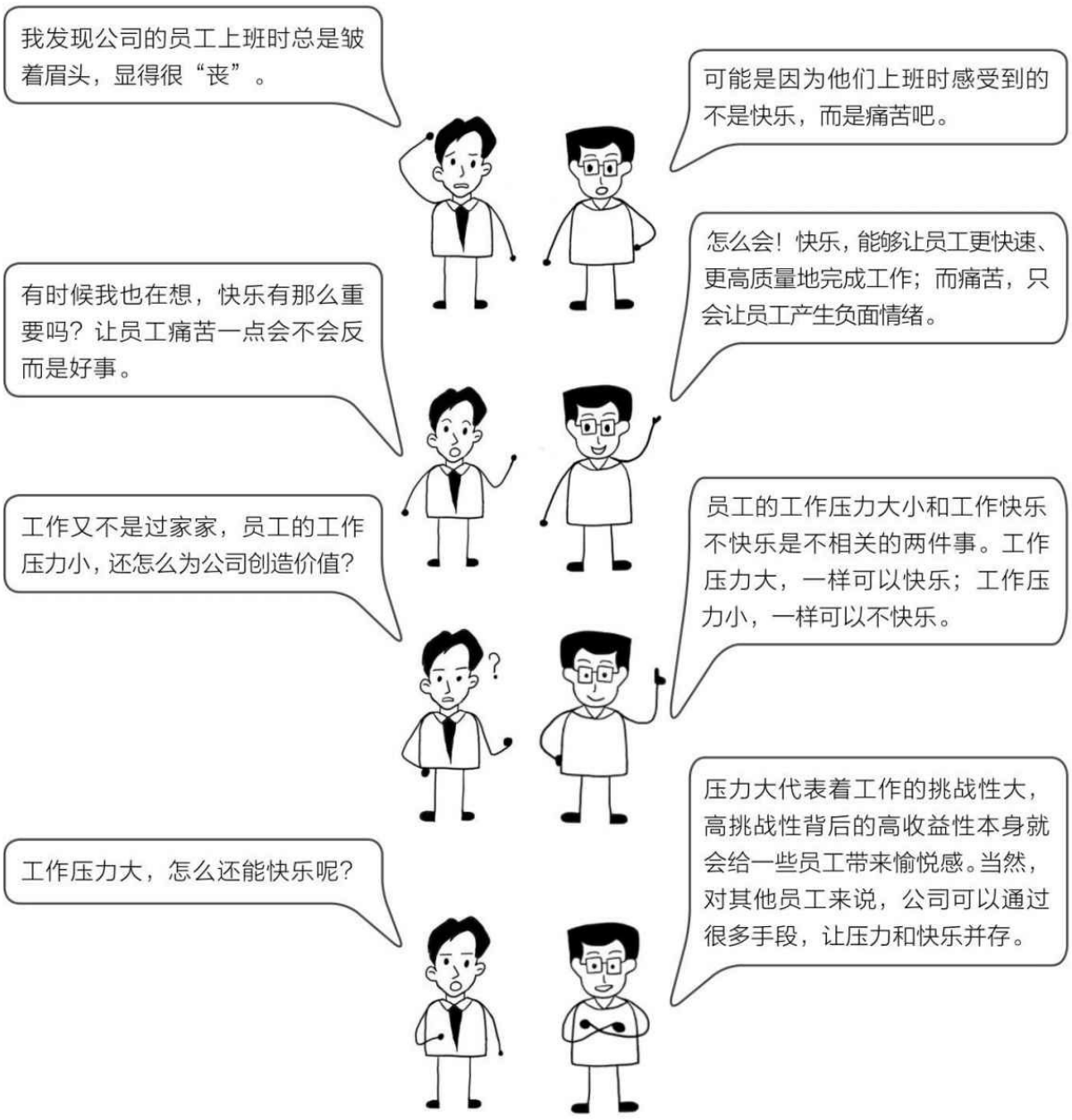


小贴士

以上4种员工类型是典型类型，包含了大部分员工的属性，但并非全部类型。员工不满意或不安分的原因可能是安全感差，也可能不是，所以安全激励是解决这4类员工问题的一种方法，但不是唯一方法。

9.2.2 快乐激励：工作也可以有趣

问题场景



问题拆解

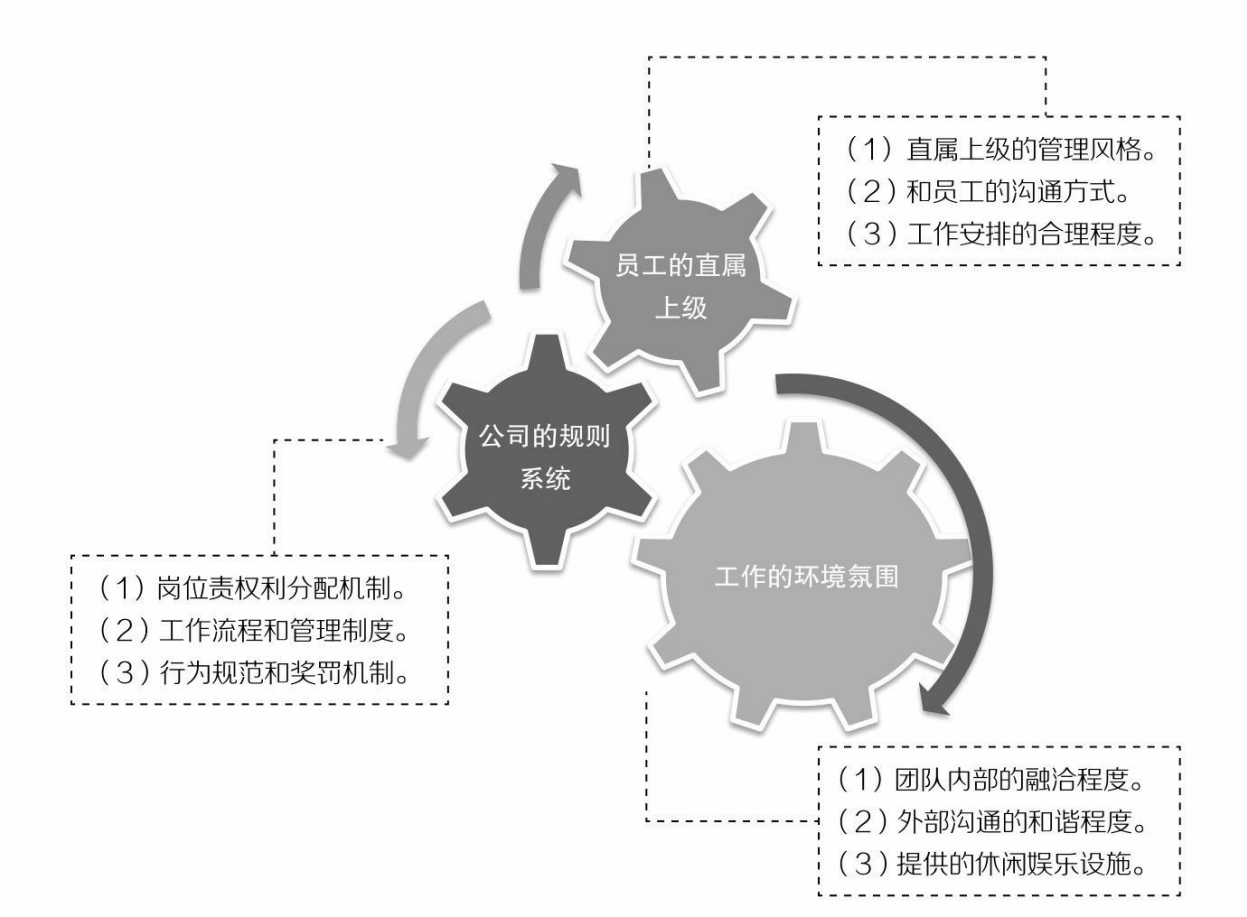
很多管理者通过给员工施压，促使员工采取行动。这类管理者判断是否可以向员工继续施压的标准，就是看员工的工作情绪。如果员工比较快乐，则代表还可以继续向员工施压；如果员工比较痛苦，则代表压力给足了。这类管理者的做法最终换来的，一定是员工的离开。

工具介绍

快乐激励

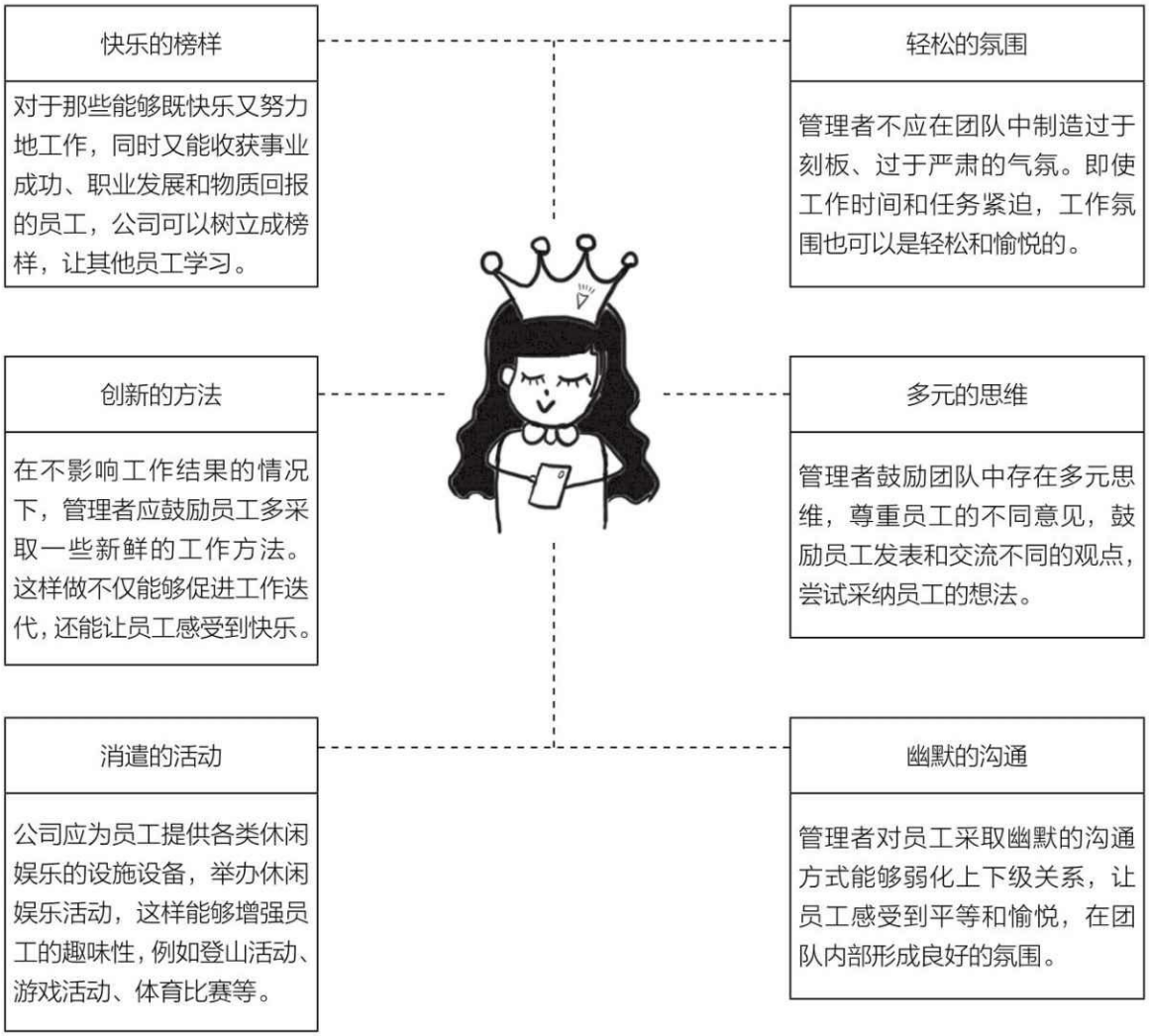
员工对工作的感觉影响着员工的工作效率、稳定性和满足感。让员工快乐工作，员工能够获得愉悦感。愉悦能够增强人的行动力，让人们不把工作当负担，而当成一种自己愿意做的事。让员工感受到工作的快乐，与对员工的工作数量、工作质量、工作交期等的严格要求并不矛盾。相反，让员工快乐地工作，能够激发员工的主动性和创造力，会提高员工的工作成效。

影响员工快乐程度的**3**大要素



[应用解析]

让员工快乐工作的**6**种方法

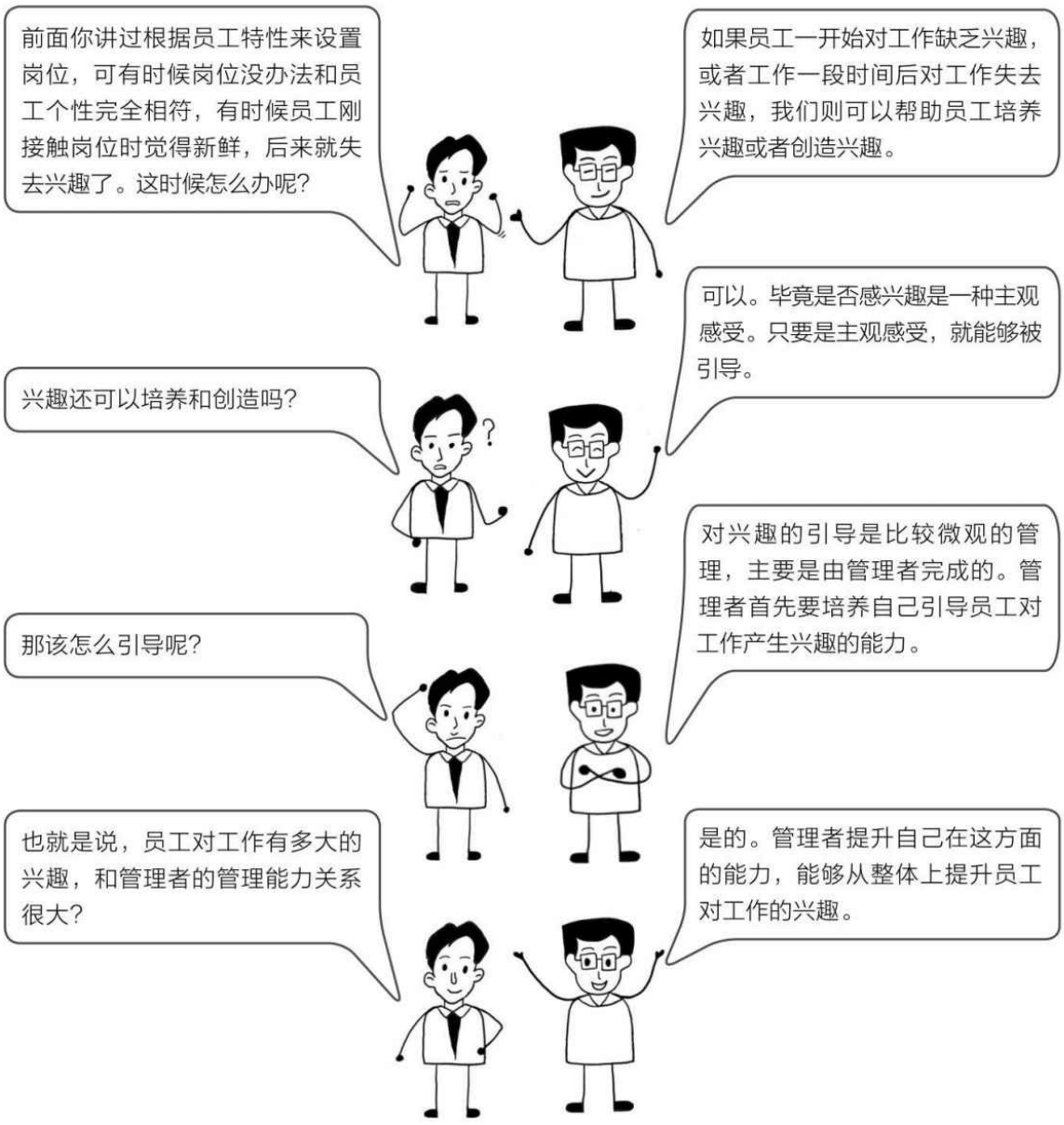


小贴士

快乐激励是个体激励，更是群体激励。快乐是一种主观因素，与员工个人的身心状态和家庭情况有很大关系。对于某个员工而言，他可能因为一些原因，难以体会到工作的快乐。但这不代表公司就不需要从宏观和微观层面营造让全体员工快乐工作的氛围。

9.2.3 兴趣激励：兴趣其实能培养

问题场景



问题拆解

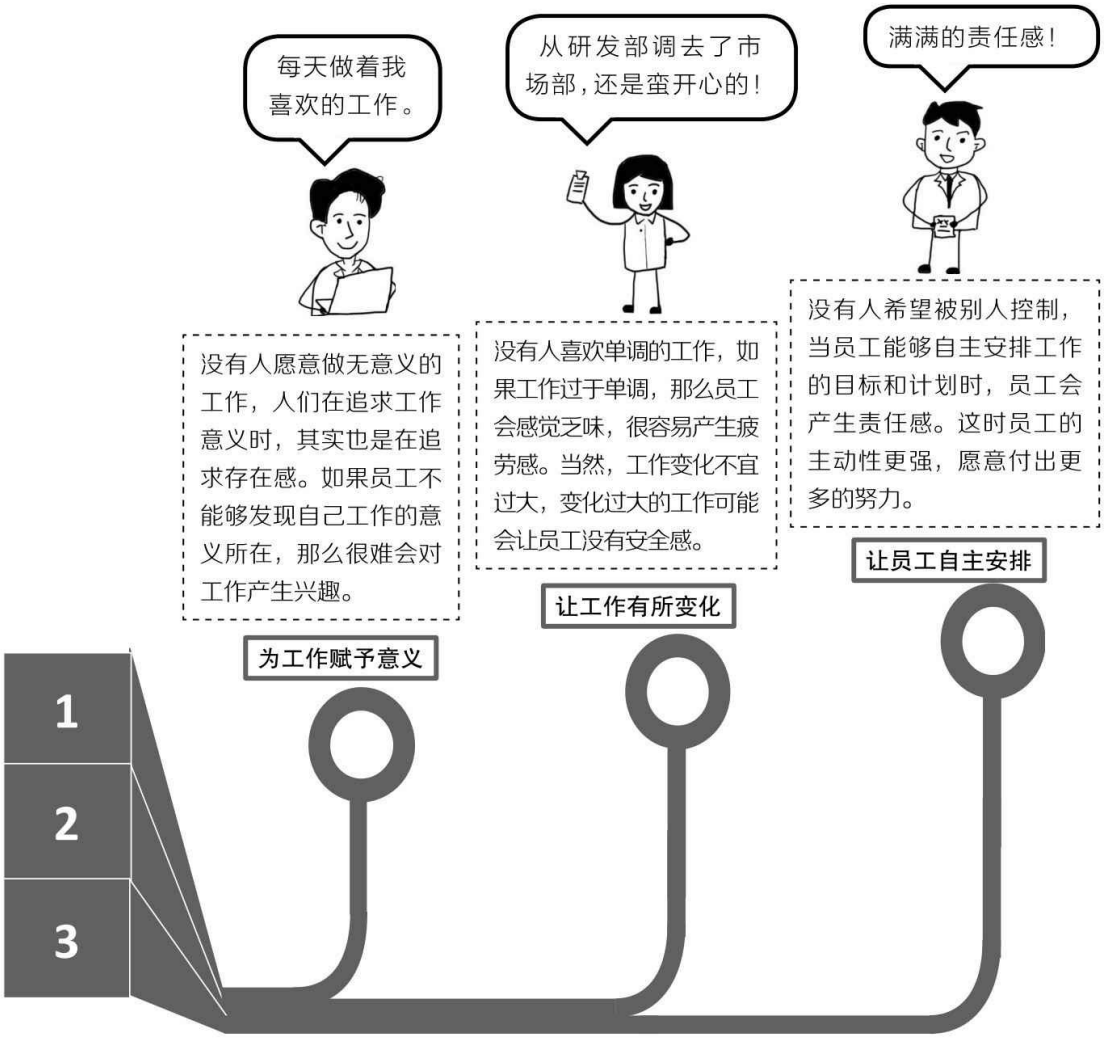
员工对工作缺乏兴趣这种现象，很多时候只是暂时的。兴趣不是一成不变的，是能够被发掘、培养和引导的。员工很可能只是还没有发现自己工作的兴趣。员工有契机能够发现工作蕴含的乐趣时，就会对工作产生兴趣。让员工对工作产生兴趣的关键角色是员工的直属上级（管理者）。

工具介绍

兴趣激励

员工从事自己感兴趣的岗位时能够获得最大的愉悦感，愿意付出最大的努力。当员工有兴趣时，他工作的积极性和主动性能够被极大地调动起来，工作热情高涨。当员工缺乏兴趣时，他可能会失去工作的动力，出现消极怠工的情况。有时候员工绩效低，正是因为对工作缺乏兴趣。

让员工对工作产生兴趣的**3**大原则



[应用解析]

为员工设计有趣工作的**6**个方法

扩大员工的权责范围

员工在工作中的权限越大，员工的主观意愿在工作中的表现越大，但相应地，员工的责任也越大。扩大权责范围，同样是增强员工自主性的方法。

获得即时的反馈

管理者对员工即时的、正面的反馈有助于员工在成果较好时获得好的体验，在成果较差时持续地产生有益的行为。

明确员工的贡献

不论员工的实际工作成果如何，管理者都要尊重，要明确员工的付出。明确员工的贡献也是体现工作意义的关键。



工作内容多样化

员工的工作内容不要过于单一。在员工能够完成本职工作的情况下，管理者可以给员工安排一些上下游工作或关联性工作，让员工的工作内容更加多样化。

增加目标挑战性

员工的工作目标不应过于简单，设定的工作目标应具备一定的挑战性。有挑战性的工作目标能够增加员工的征服感，让员工更愿意参与。

增强员工自主性

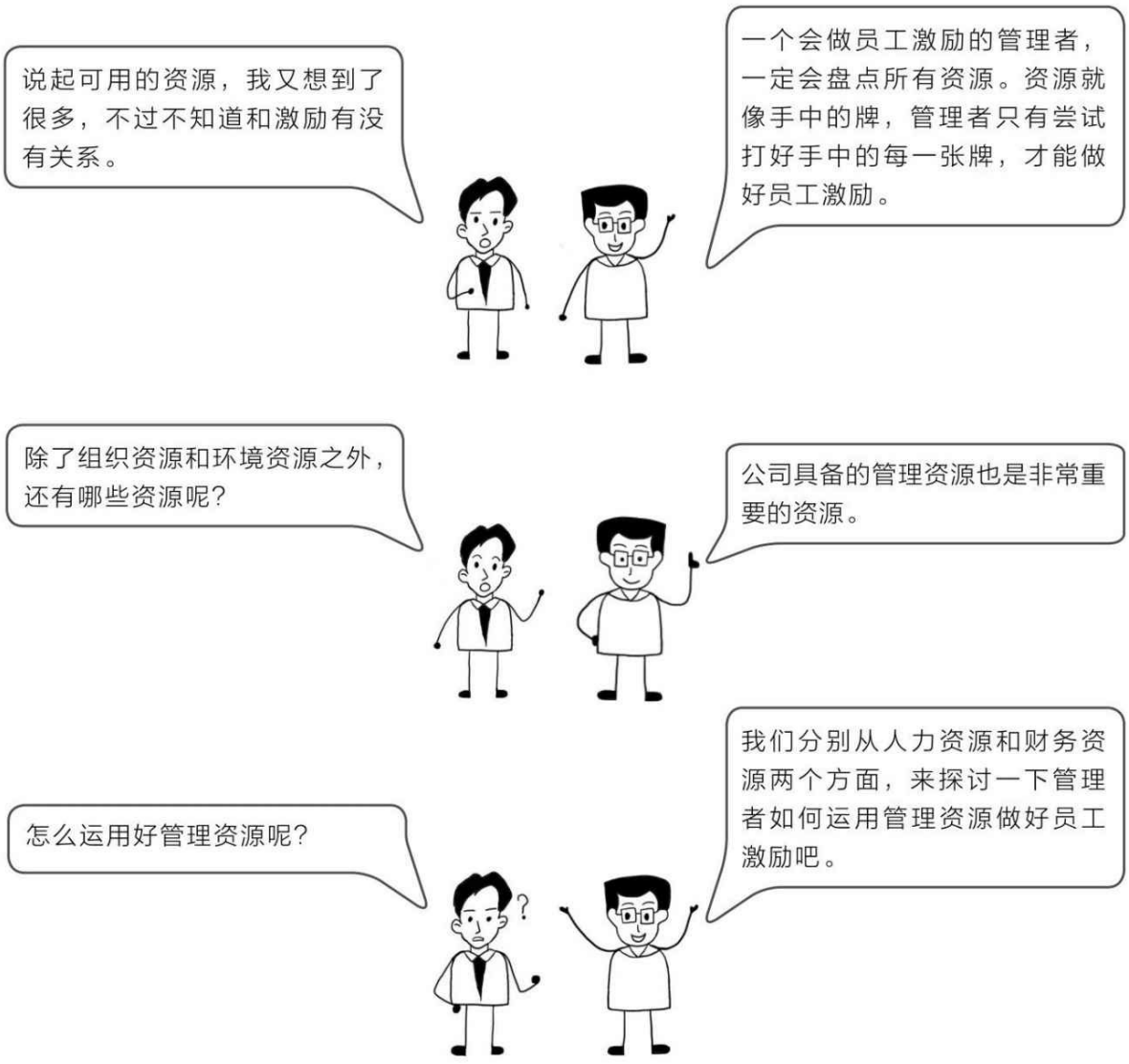
员工对主动参与的工作产生兴趣的可能性更大。增强员工在工作中的自主性，能够增强员工的参与感，从而激发员工的兴趣。

小贴士

兴趣不是一成不变的，而是会随着环境的变化而改变的。员工对某项工作缺乏兴趣，往往是因为信息不对称，员工只接收到这项工作的负面信息，没有接收到正面信息。如果员工长时间接收到工作的负面信息，没有接收到足够的正面信息，那么员工就会对工作产生厌恶感。

第10章 管理资源

本章背景



问题拆解

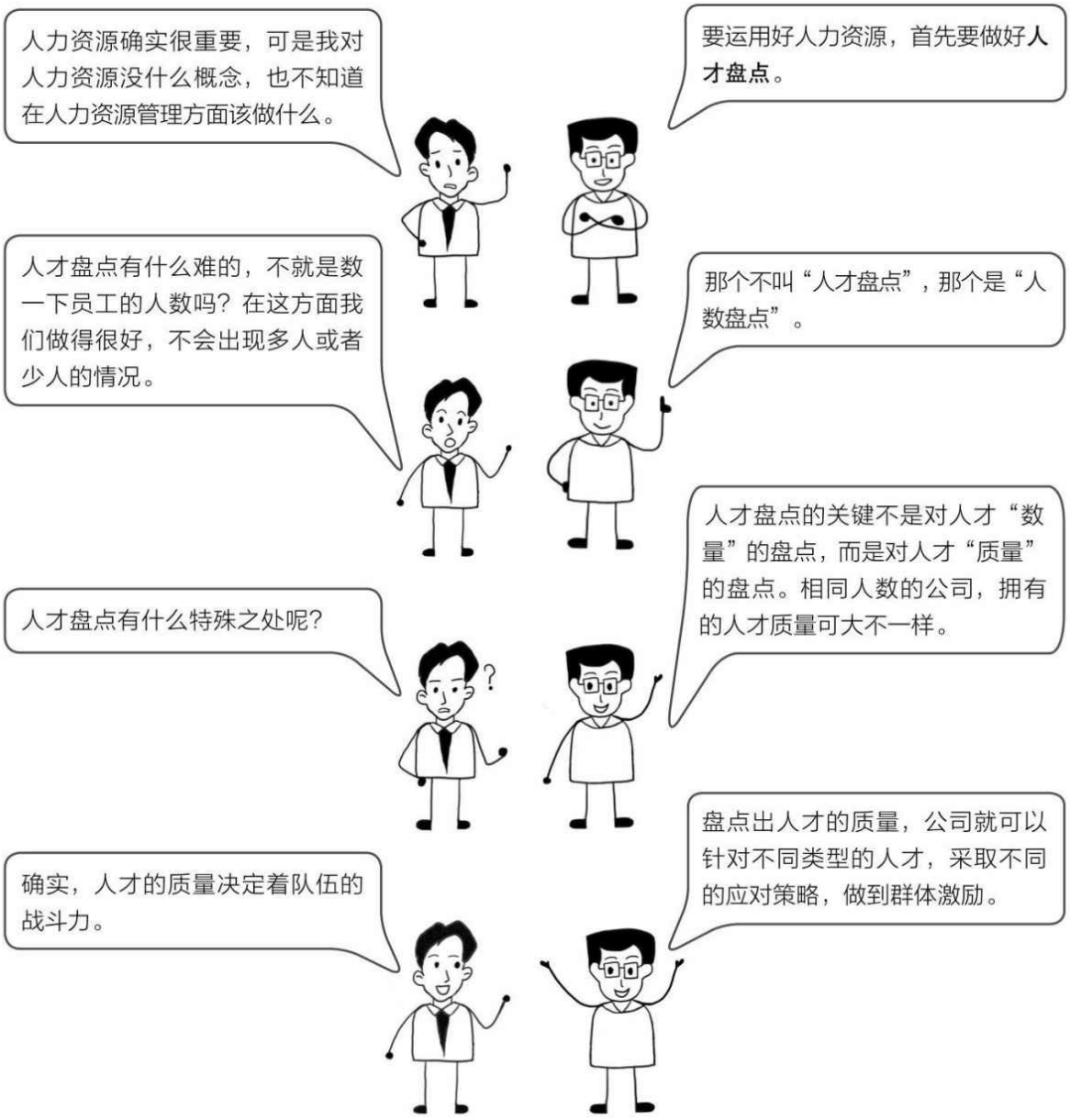
管理资源，指的是公司自身掌握的、能够被公司管理的资源。管理资源在员工激励中的应用并不偏重于对员工个体的激励，而偏重于对员工群体的激励。公司中最常用的3项管理资源，分别是人力资源、财务资源和技术资源。

10.1 人力资源

作为群体激励的资源，人力资源是公司中最重要的资源之一。善于运用人力资源，保障公司人力资源的数量和质量，能够从宏观上保证员工激励的基础。

10.1.1 人才盘点：盘点质量更重要

问题场景



问题拆解

对于公司的人力资源来说，“质量”比“数量”更重要。员工的质量，不是用简单的数量能够判断的。员工质量决定了员工能不能做到与工作相关的事。有可能1个高质量的员工就能做到的事，100个低质量的员工也做不到。这时从结果论的角度来说，1个高质量的员工比100个低质量的员工对公司更有价值。

工具介绍

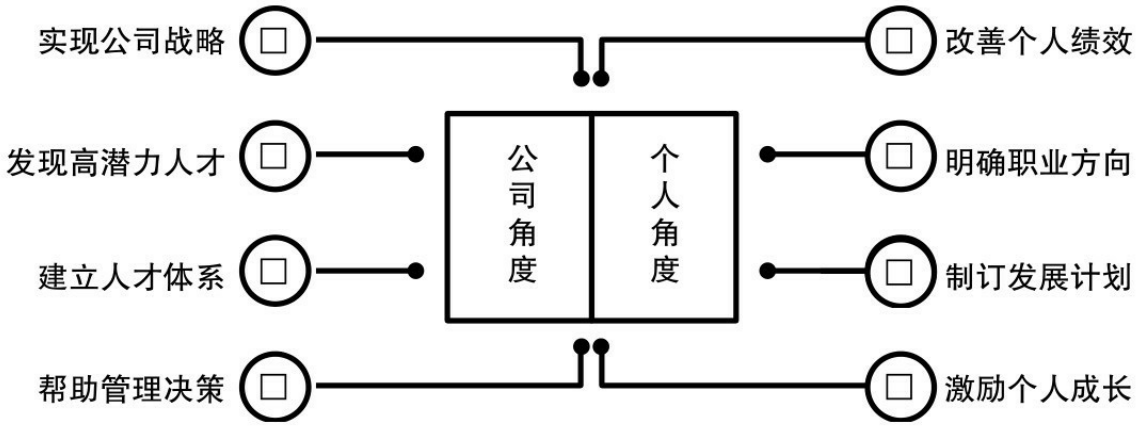
人才盘点

人才盘点是连接公司当前的人才情况、组织能力和战略实现的一条无形的纽带。人才盘点是对人才现状的梳理，是把公司人力资源相关信息具体化和明晰化的过程。人才盘点是一项“过程”工作，而不是“结果”工作。这项工作本身并不直接产生价值，但管理者根据人才盘点的结果，针对不同的人力资源采取的一系列策略，将会给公司带来价值。

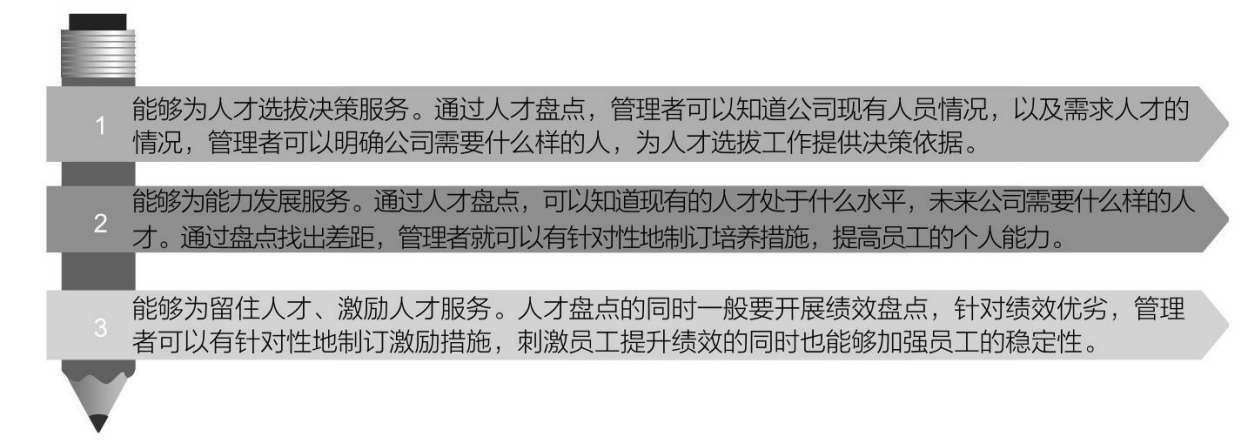
除了盘点人才的数量之外，从微观角度来说，人才盘点一般可以包括员工的技能水平、知识水平、经验水平、绩效水平、工作态度等员工自己条件和工作成果之间的关系。

从宏观角度来说，人才盘点还可以用来评估组织结构与人才匹配情况、关键岗位的胜任和继任情况、关键岗位人才的晋升和发展情况、关键岗位人才的激励和开发情况，以及关键岗位人才的招聘情况等。

人才盘点的价值



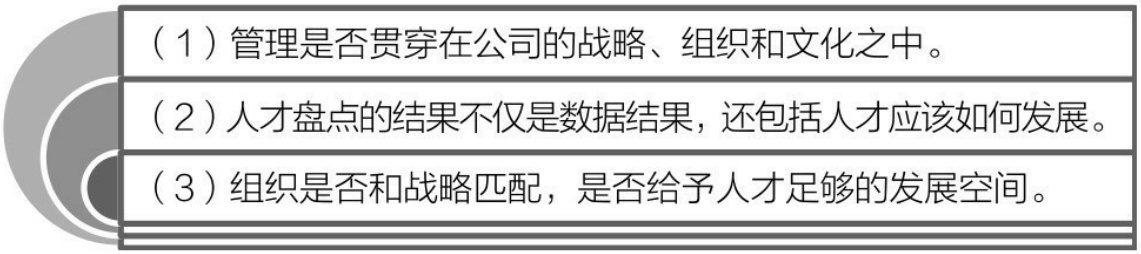
人才盘点的**3**大用途



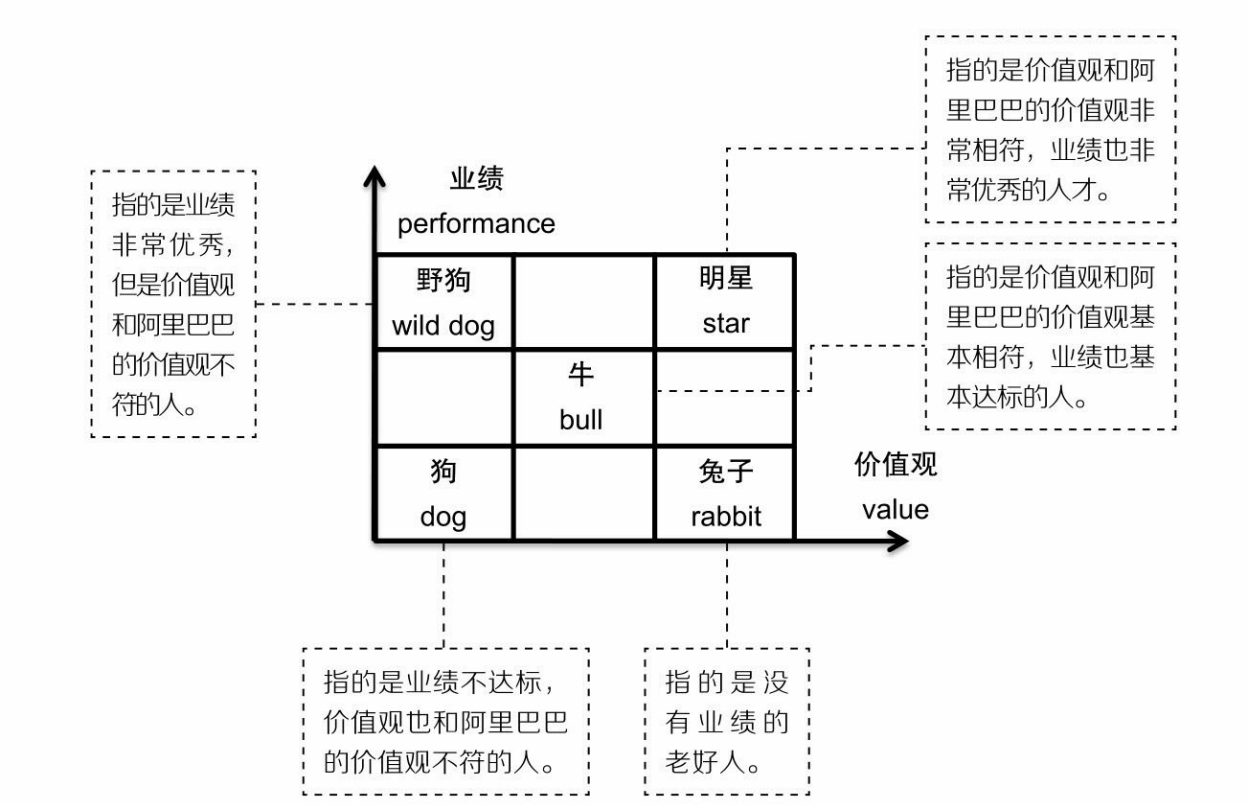
[应用解析]

举例：阿里巴巴的人才盘点

阿里巴巴的人才盘点聚焦战略和组织，人才盘点的过程重点聚焦如下内容。



通过人才盘点，阿里巴巴根据员工的价值观和业绩，把员工分成5种类别。

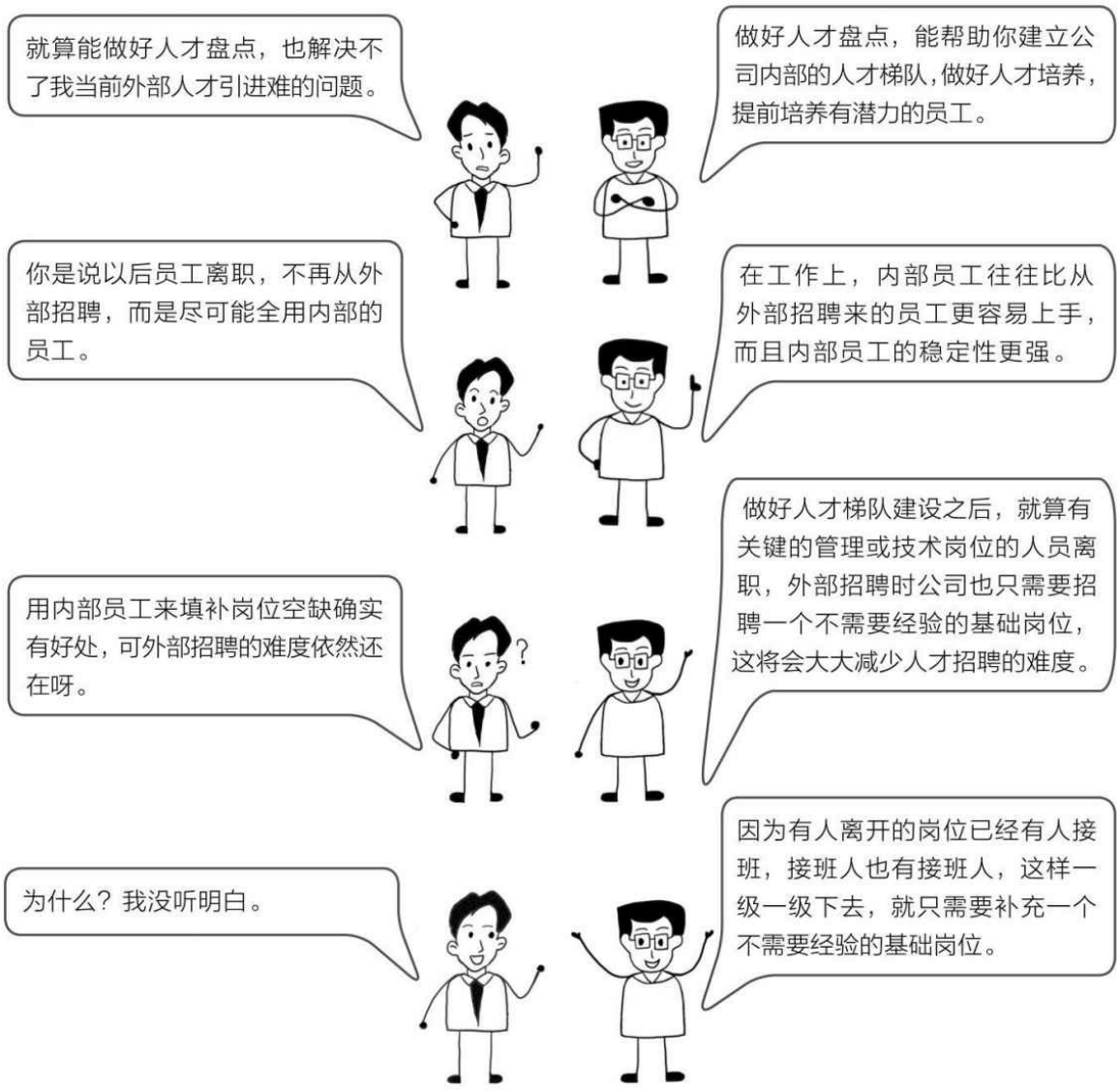


小贴士

“老白兔”看似兢兢业业，其实没有产出、没有作品、没有业绩，反而偶尔还会说一些不利于公司发展和团队士气的风凉话。当公司快速发展时，这类员工会越来越多，会影响新人对公司的信任。这类员工所在的岗位本来可以创造更多的价值，但是因为他们占据了岗位，所以可能导致公司错过很多机会。

10.1.2 人才梯队：后继有人不是梦

问题场景



问题拆解

获取人才的渠道不局限于外部招聘，更有效的方式是内部的培养和提拔。许多外部招聘的人才虽然能力素质也很高，但往往会由于对公司实际情况缺乏了解，不熟悉公司文化，很难在短时间内创造佳绩，甚至往往“水土不服”，最终人才流失的同时也会给公司造成伤害。但公司内部的人才往往能有效地避免这个问题。

实用工具

工具介绍

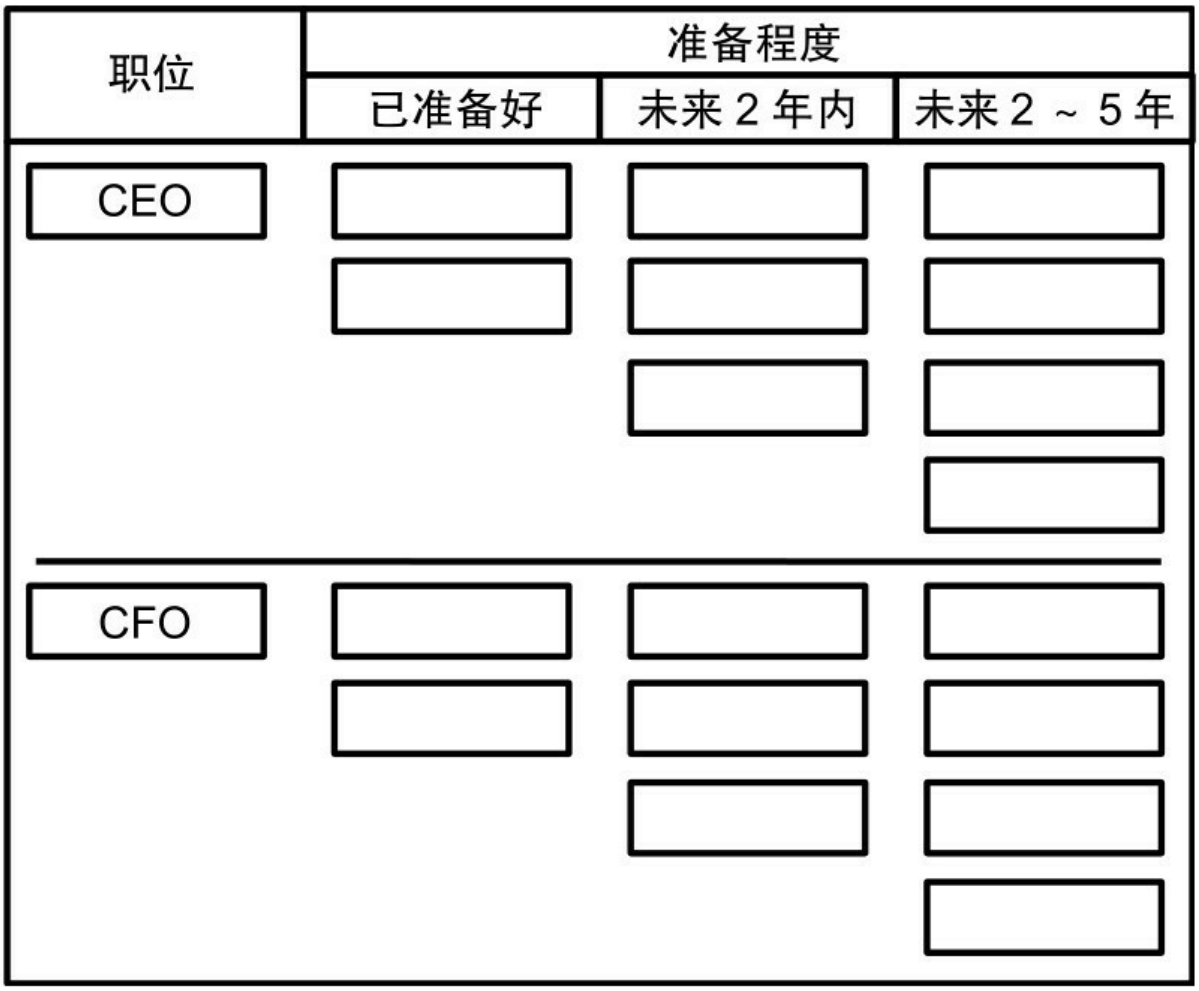
人才梯队建设

人才梯队建设，是公司充分运用内部的人才资源，为内部的人才提供岗位发展的机会，为关键岗位培养继任者的管理过程。根据人才盘点的结果进行人才梯队建设，能够形成公司关键岗位的继任者计划。继任者计划，能为公司源源不断地输送人才，能对战略实现和业务增长提供持续的人才资源支持。

内部人才往往比外部人才更了解公司，更容易创造价值。而且许多内部人才也希望得到岗位的调整，让自己的能力提升并更加多元化。人才梯队建设既能够解决外部的招聘难问题，又能够通过内部的岗位晋升或轮换，起到激励员工的作用。

继任者计划示意图

在继任者计划中，培养内部人才需要公司长期投入才可以实现。如果人才规划不到位，那么很容易出现公司需要人才马上补充岗位时而培养工作还没有完成的情况，产生较大的用人风险。

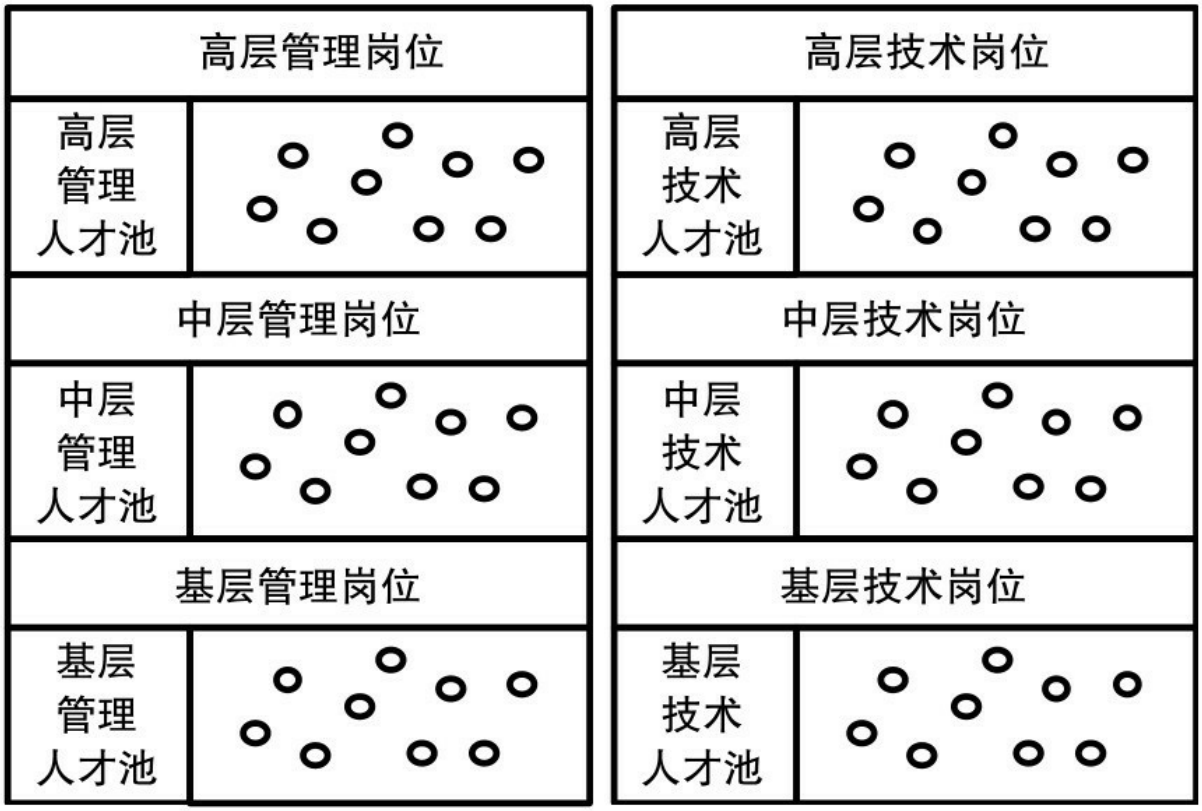


一般具备一定基础但缺少经验的人才，对于关键岗位的熟悉和了解一般需要2年时间，而且要能够和第一梯队形成岗位轮换上的时间差，所以第二梯队用有2年左右经验的人才。第三梯队的选择有2～5年经验的人才，这也是考虑人才发展的培养周期和时间差的需要。

单纯按照这个逻辑准备好人选，还是远远不够的。公司还要建立后面3个梯队所有继任者的个人培训与开发档案，充分运用现有的资源，通过个体的辅导、参与项目、岗位轮换、培训学习等各种方式帮助继任者提升自身的知识、经验和能力，并且加强管理沟通和过程监控反馈，让这些继任者可以按照既定的成长和发展路线稳步前行，成长为公司需要的人才。

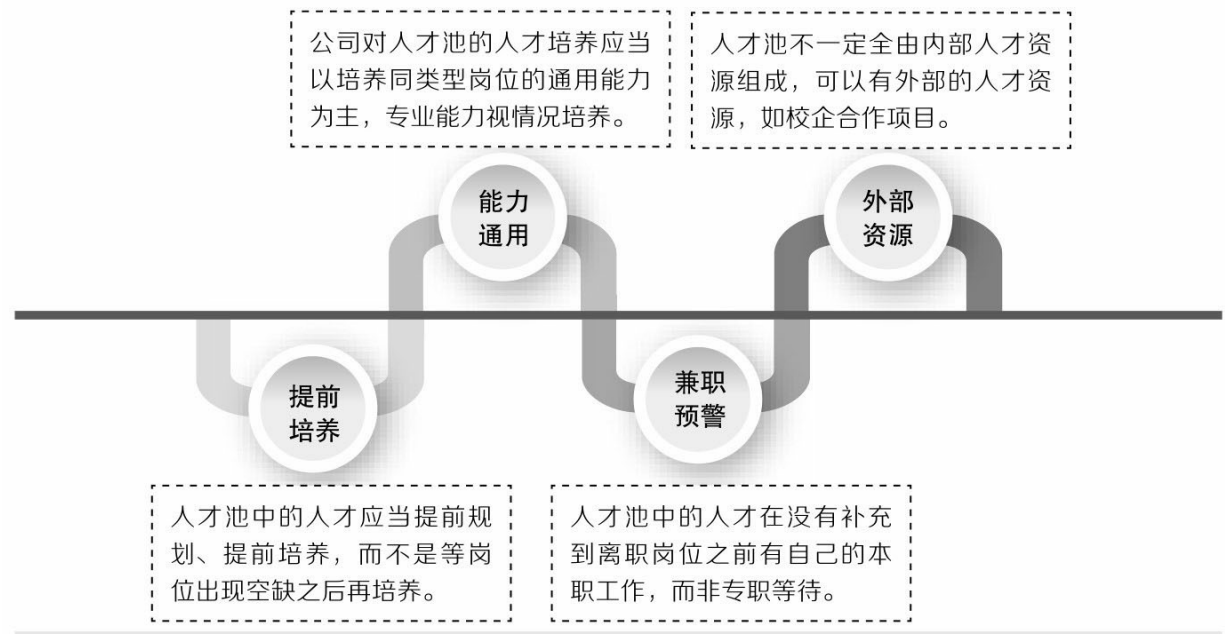
应用解析

各层级关键岗位人才池



通过人才梯队建设的逻辑和继任者计划，公司管理类和技术类各层级岗位能够形成蓄水池般的人才池。人才池特别适合中小公司或业务类别比较单一的公司，可以保障公司内部源源不断的人才供应，让公司不至于出现人才断层的现象。

建设人才池的注意事项

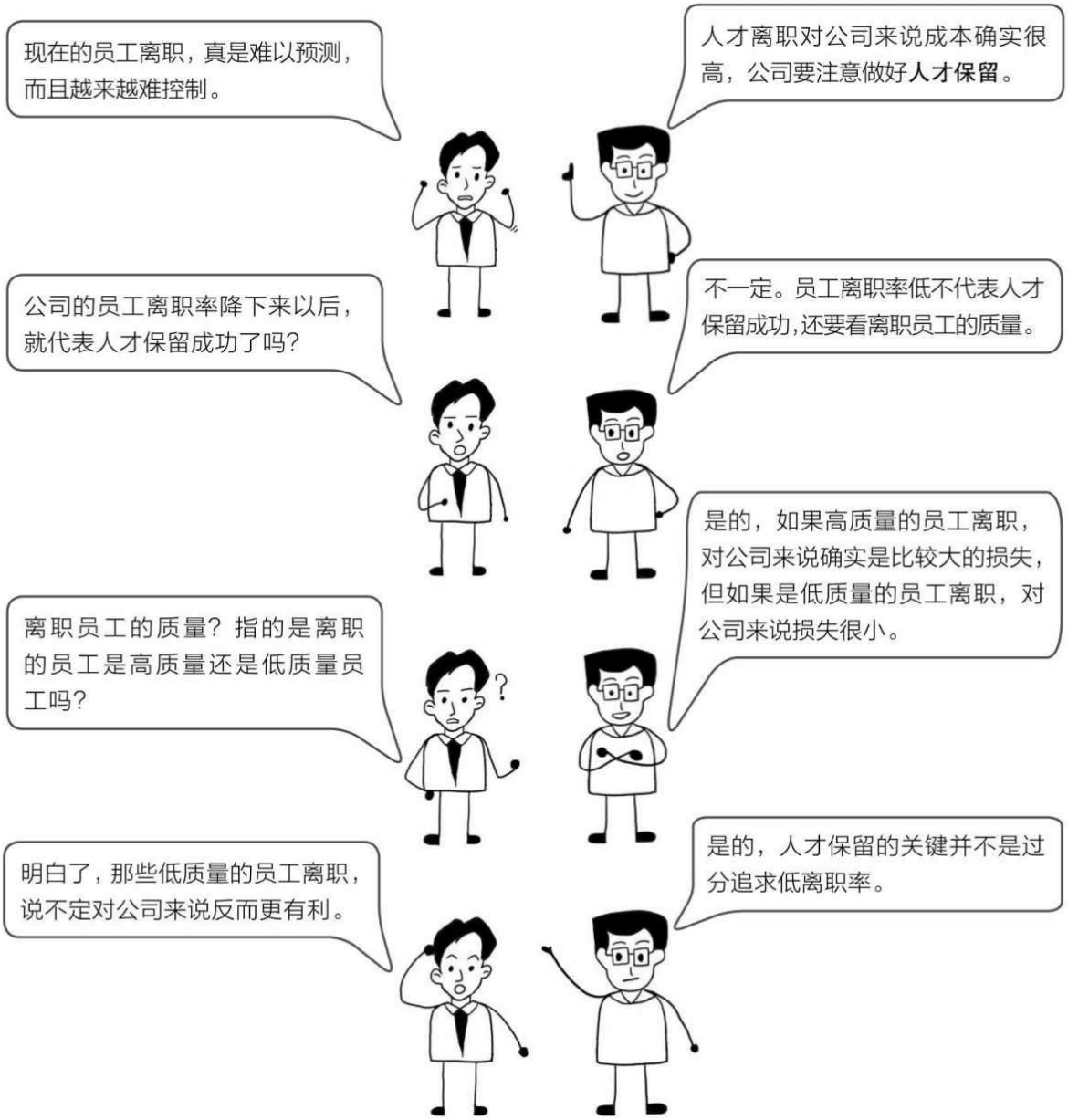


小贴士

每个岗位人员都有马上离开的可能性，可能因为这个岗位的员工晋升到了更高岗位，可能因为岗位轮换，也可能因为员工选择离职。总之，任何一个岗位的人员都不是稳定不变的，动态的变化是永恒的。为了避免关键岗位人才离开无人接任对公司造成损失，原则上每个关键岗位的背后都应该至少有一个人具备能够马上接替这个岗位的能力。

10.1.3 人才保留：优质人才请别走

问题场景



问题拆解

员工离职率低，只能代表它本身的含义，也就是员工离职的人数比较少而已，并不能代表人才保留工作做得成功。离职人数较多但离职的都是低质量员工的情况，要好过离职人数较少但离职的都是高质量员工的情况。

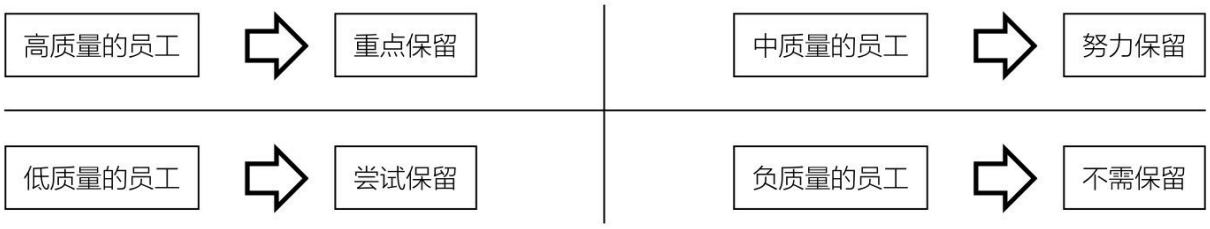
实用工具

工具介绍

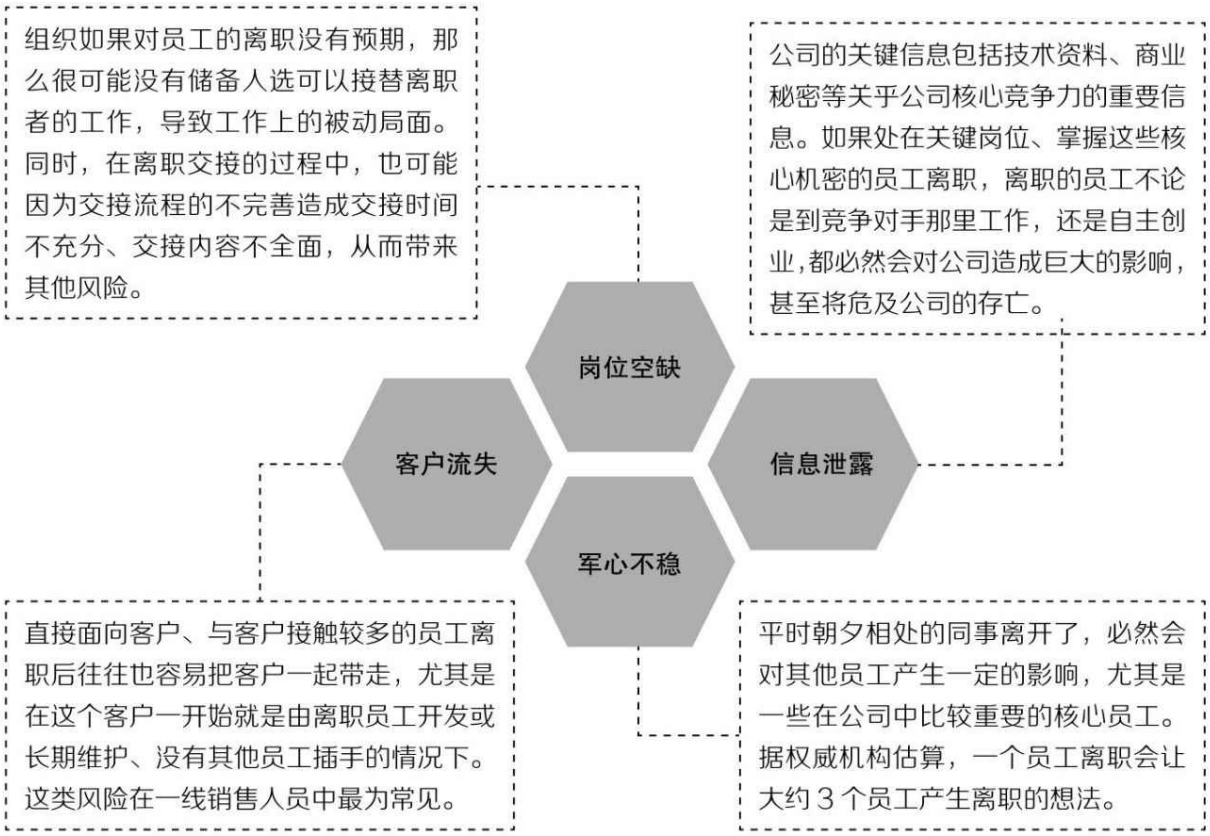
人才保留

员工离职除了会给公司带来直接的经济损失，还存在许多潜在的风险，因此公司要做好人才保留工作。所谓人才保留，就是让员工愿意留在公司，和公司一起发展和成长，持续为公司创造价值。不论是宏观还是微观的员工激励，人才保留都是基础。如果没有人才，何谈激励？

人才保留的策略



员工离职带来的**4**大风险

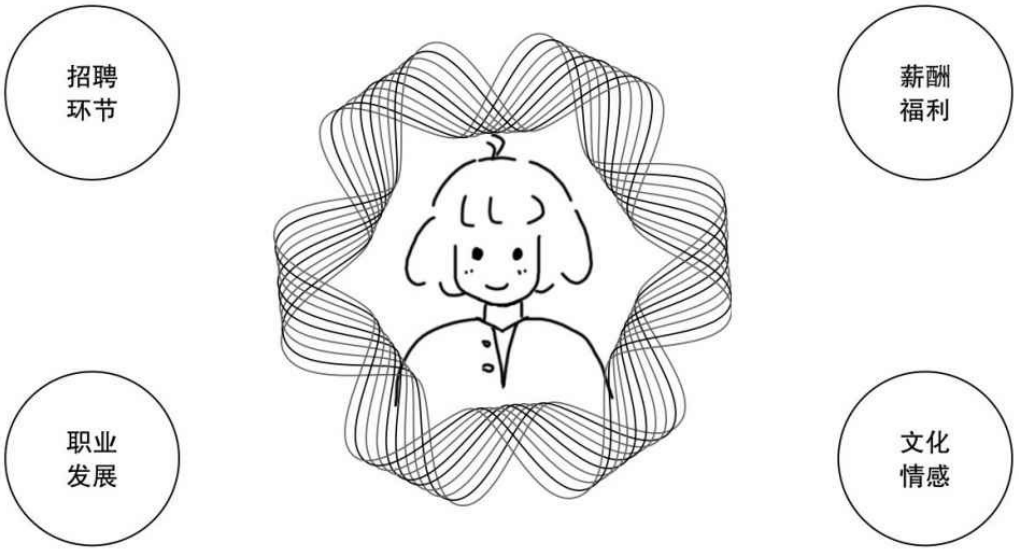


[应用解析]

保留员工的**4**个方面

面试时，如果候选人曾经的工作换得比较频繁，每份工作的平均时间不超过 3 年，工作过的公司数量较多，说换工作的理由含糊其词，说明其稳定性较差，公司在选择时需谨慎考虑。

具有市场竞争力的薪酬福利体系是留住员工的有效手段之一。薪酬和福利应采取多样化的方式，不应仅包括工资和奖金金额的提高，公司还应在薪酬福利的多样性、长远性、独特性上下功夫。



如果公司能够为员工提供良好的学习和培训机会，提供一条畅通、清晰的职业发展通道，那么虽然目前公司在该岗位上的薪酬没有市场竞争力，但是未来的预期收益是明显的。职业的发展和能力的提升意味着员工将收获自身价值提高的满足感，会有许多员工为了得到更好的发展选择留在公司。

比制度更能影响员工的是公司文化，公司文化是员工扎根的土壤。
优秀的公司文化天然具有吸引和留住员工的作用，能够让员工在这片土壤中茁壮成长；而不好的公司文化，就像一股无形的力量把员工往外推。

小贴士

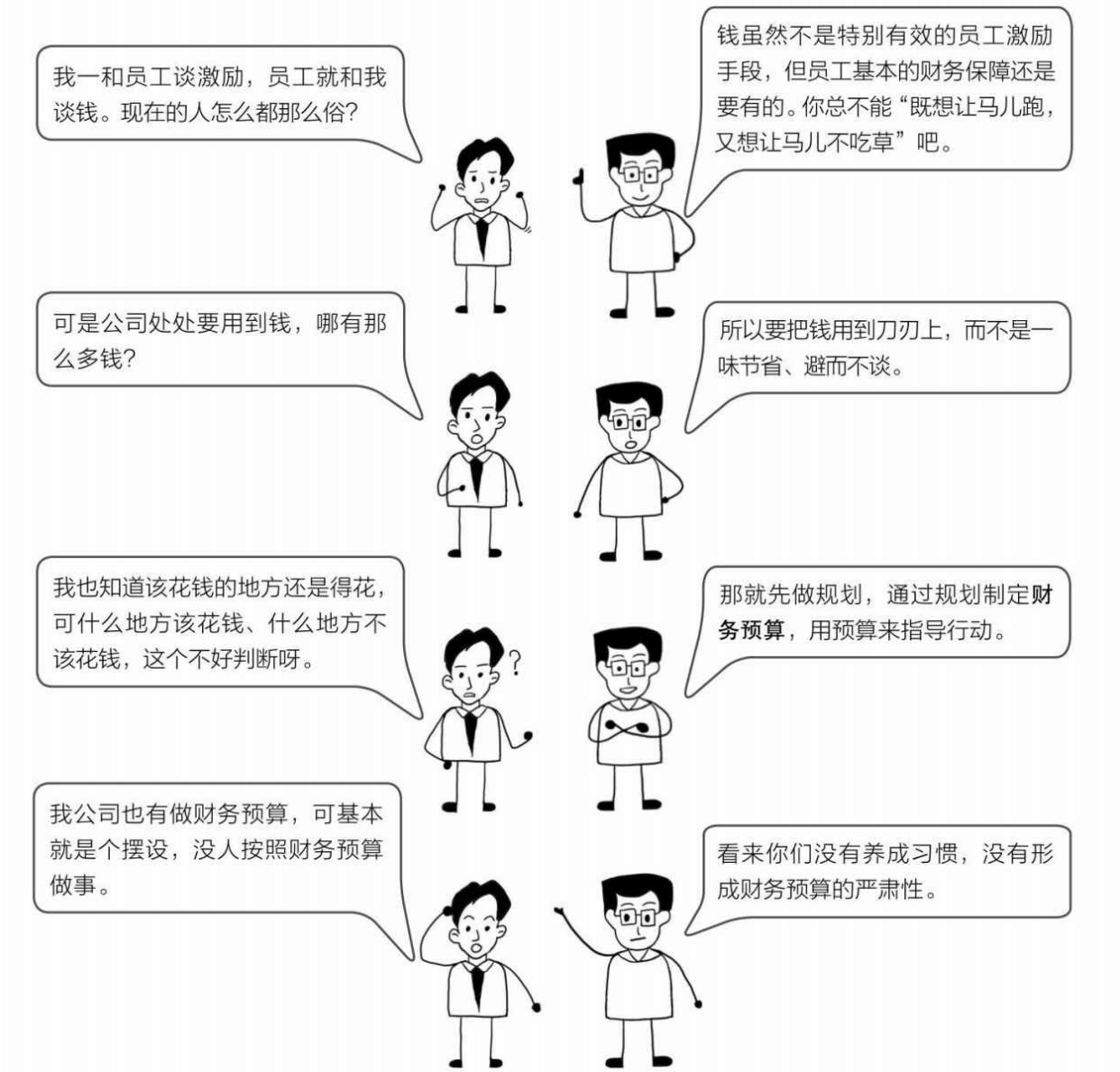
判断人才保留是否成功的关键，除了判断离职人才的质量外，还包括在职人才的质量。低离职率不代表人才保留成功，离职人才的质量低也不代表人才保留成功，只有在职人才的质量不断提高，才代表人才保留成功。每个公司都希望留住人才，而不是只留住一群庸才。

10.2 财务资源

财务资源，指的是公司拥有的资金、资产、资本等财务类资源。财务资源同样是员工激励的基础，虽然不是员工激励的唯一方式，但明显有助于实现员工激励。宏观上有足够的财务资源，微观上的员工激励才能够实现。

10.2.1 财务预算：钱要用在刀刃上

问题场景



问题拆解

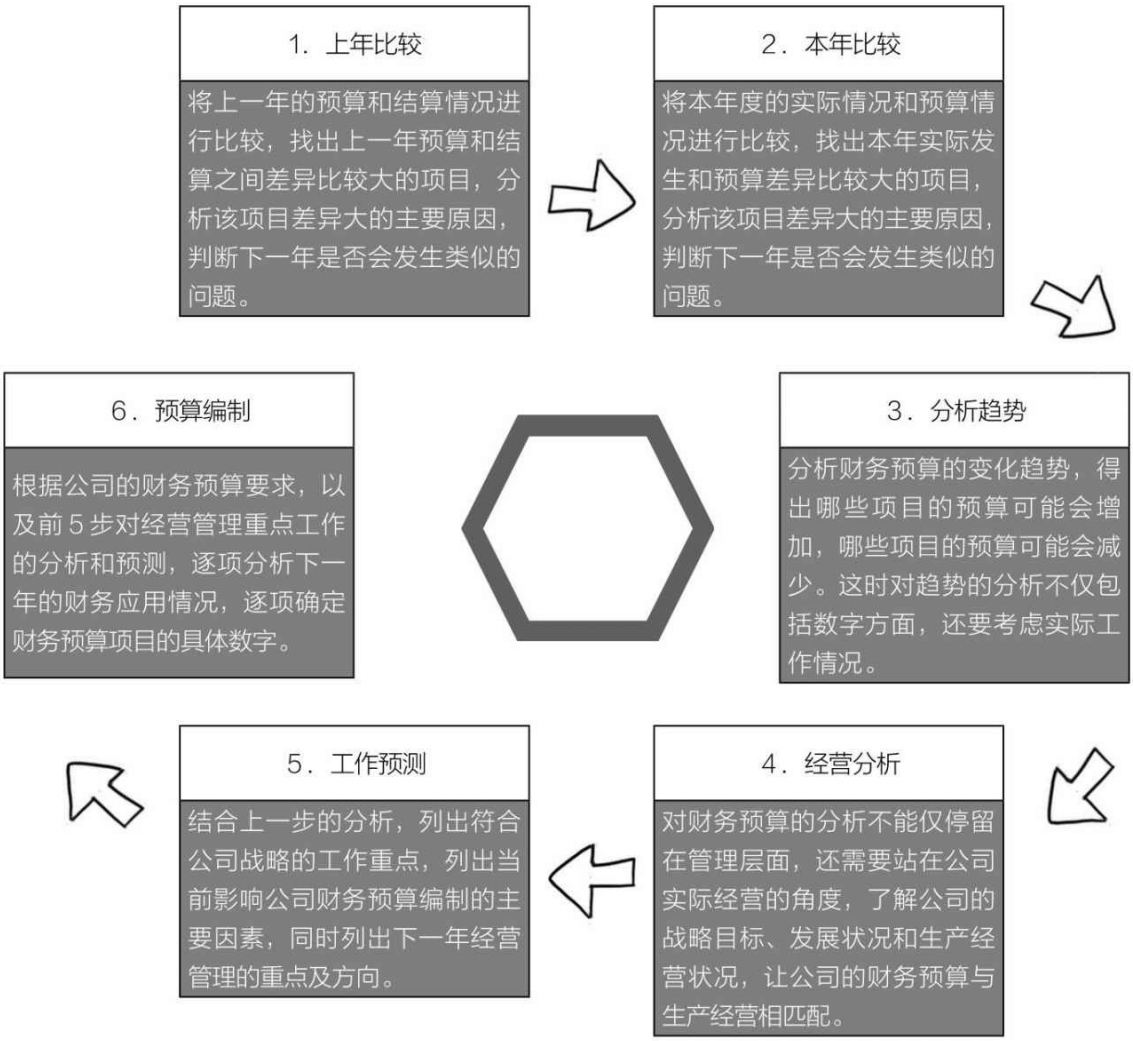
想有效省钱，先要学会如何用钱。财务资源是员工激励的基础，一味节省财务资源，员工激励可能会失去基础。有限的财务资源应当偏重公司的重点领域，保证重点领域员工激励的基础。财务预算正是提前规划应用财务资源的重要工作。因为很多公司不是按照财务预算管理的逻辑来编制、应用和管控财务预算，所以他们的财务预算形同虚设。

工具介绍

财务预算管理

财务预算管理是运用财务资源的基础，是对财务资源统筹规划、应用分析和推广实施的过程。在明确战略目标之后，公司为了实现目标，就需要对财务资源实施分配。在分配财务资源时，公司要考虑对重点项目中重点人才的激励导向。公司重点激励的人才，应当在财务资源上有所体现。

财务预算编制**6**步骤

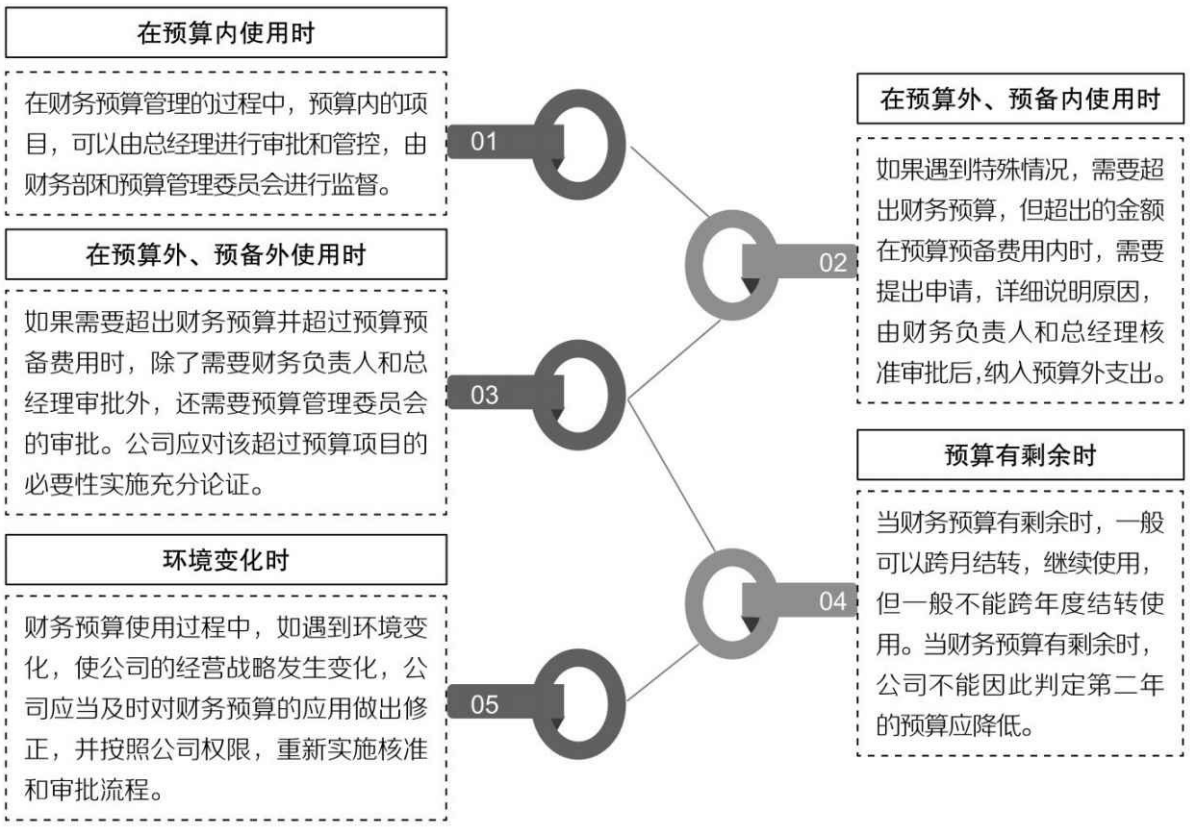


[应用解析]

财务预算执行情况评估表

预算项目	预算额	实际发生额	差异额	累计预算额	累计实际发生额	累计差异额

财务预算管控的**5**个注意事项

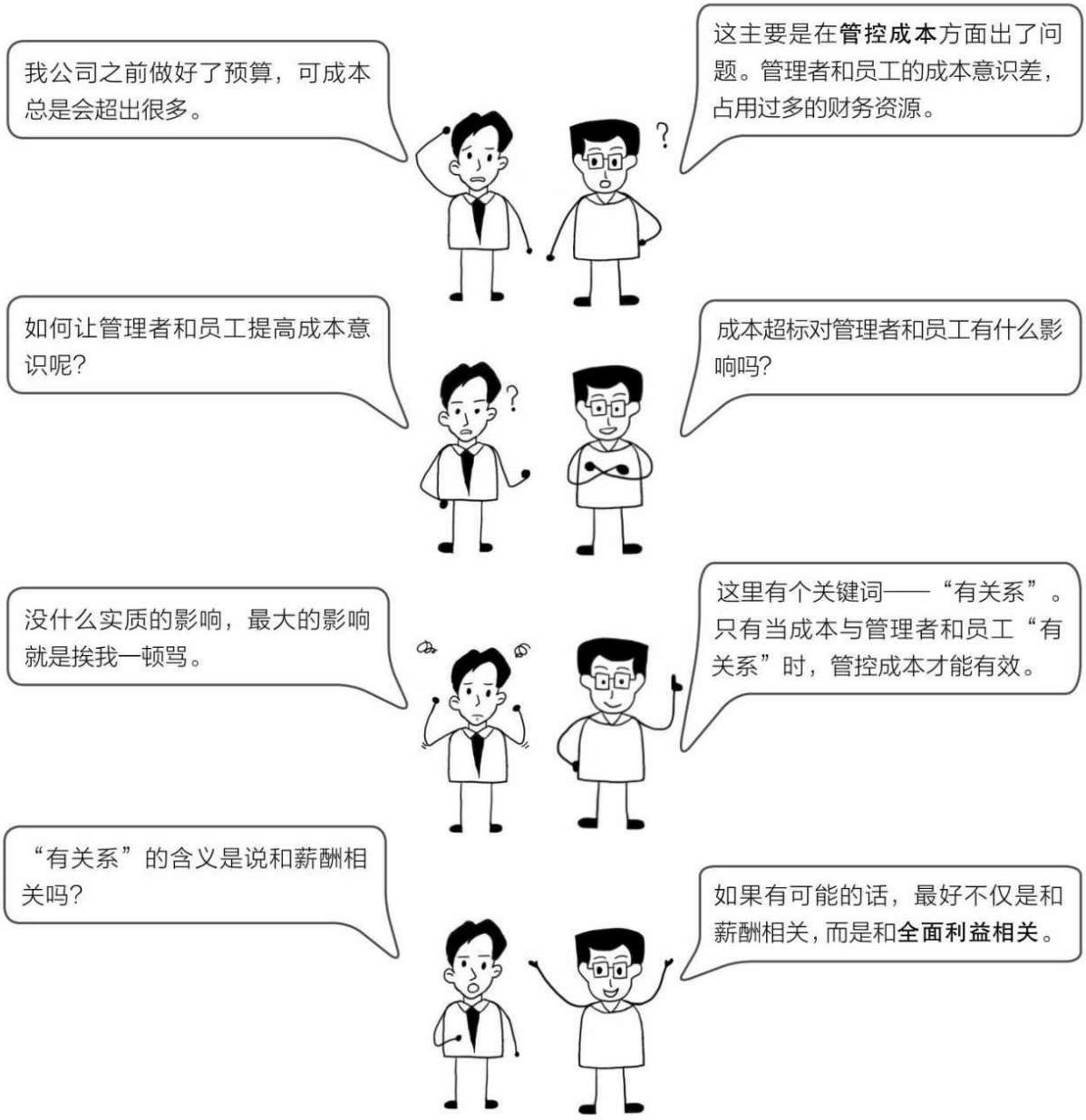


小贴士

公司在编制财务预算时，要尽可能考虑到会发生变化的各项因素，在财务预算数字上留有余量，设置预算预备费用，以备发生预算外的支出。预算预备费用的具体数字可以参考前3年财务预算和结算之间的数字差异来确定。在执行财务预算以前，公司应具备相应的管理制度和对预算责任人的奖惩制度。

10.2.2 管控成本：与每个人有关系

问题场景



问题拆解

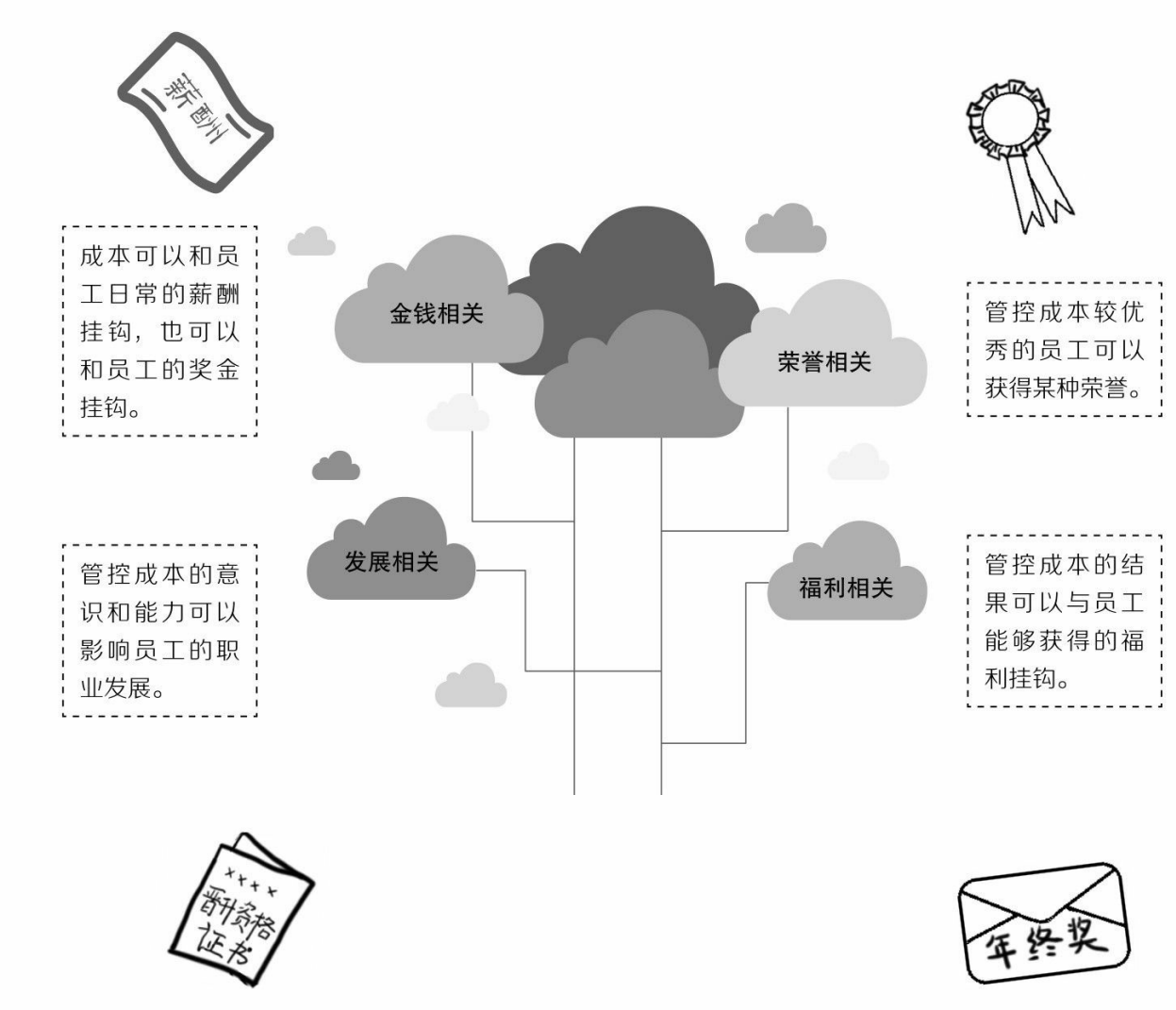
不要期望任何人重视与其无关的事，与员工有直接利益关系的事才会被员工重视。在编制预算之后，要想有效管控成本，公司首先要让成本与所有员工有直接的利益相关性。成本与员工的利益相关性越大，管控成本的效果越好。

工具介绍

管控成本

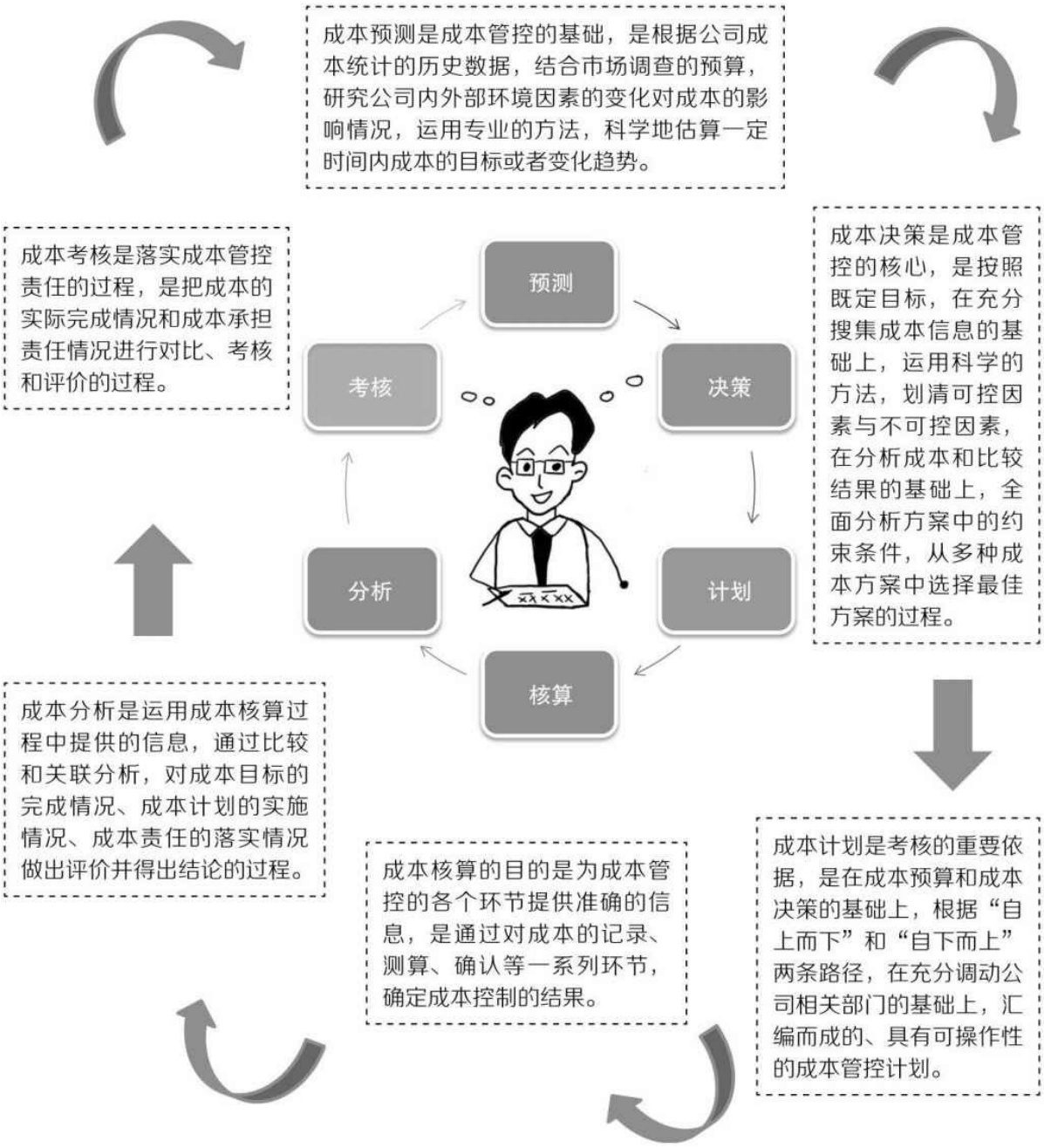
公司的财务资源是有限的，如何将有限的资源发挥出最大的作用是公司中每一个管理者都需要思考并为之努力的。管控成本正是有效运用财务资源的一项重要工作。管控成本不仅是最高管理者的责任，更是公司中每一个管理者和员工的责任。有效管控成本的关键，是充分调动公司中每一个员工的积极性。最好让成本与公司中每一个员工相关。

管控成本与员工利益的**4**大相关点



[应用解析]

成本管控的**6**大步骤

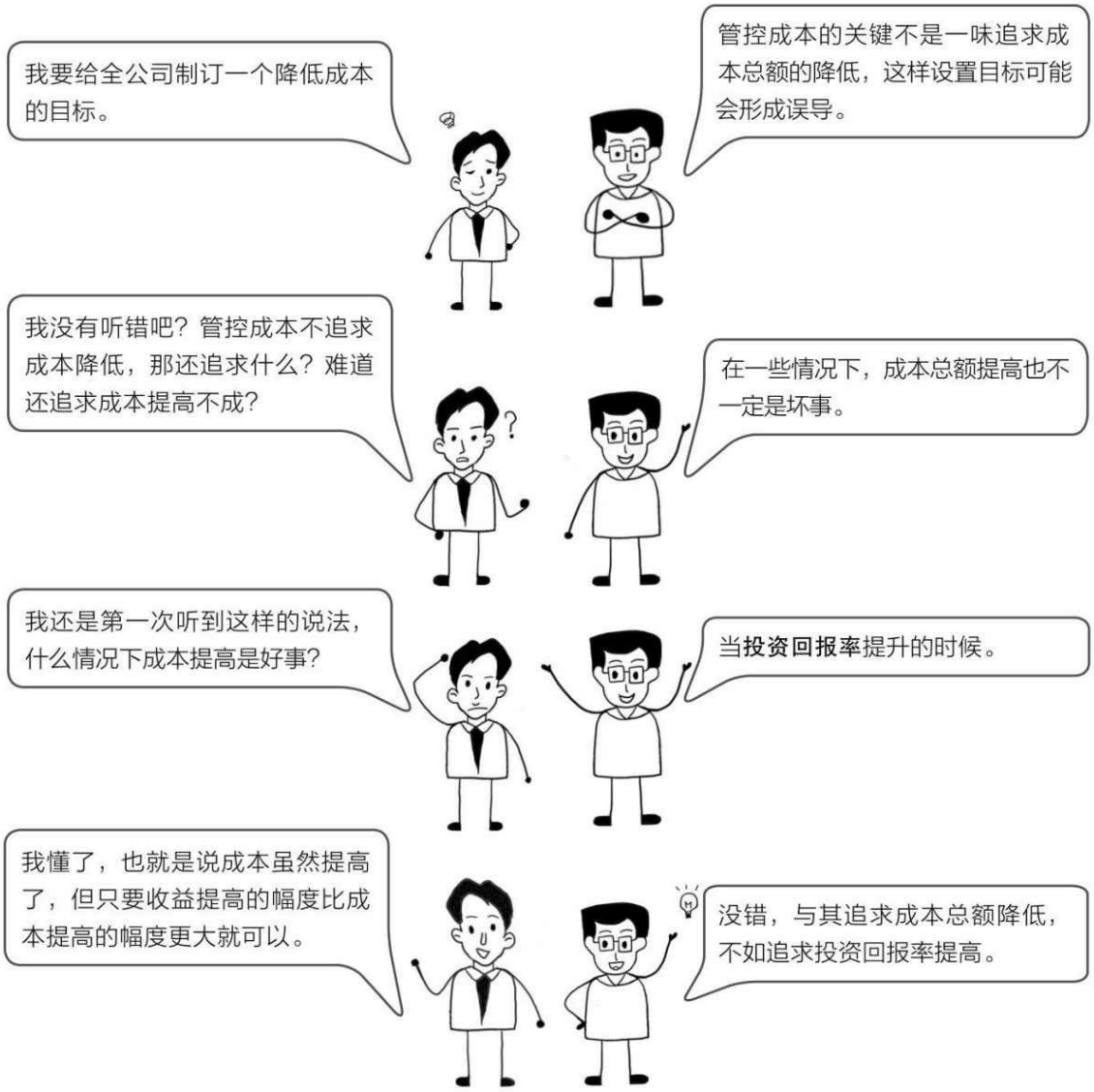


小贴士

公司中除了显性成本外，还有很多隐性成本，如沟通成本、管理成本、员工低效成本、岗位空缺成本等。隐性成本同样会占用公司大量的财务资源，但却很容易被忽略。公司在管控成本时，除了要关注显性成本外，更要关注隐性成本。

10.2.3 投资回报：经营的终极目标

问题场景



问题拆解

运用财务资源并不是一门省钱的艺术，而是一门花钱的艺术。运用财务资源的目的不是减少成本，而是提高收益；不是追求财务资源消耗量减少，而是追求在财务资源消耗之后，能够换来更多的财务资源。投资回报率才是评价财务资源应用质量的重要指标，而不是成本总额的减少量。

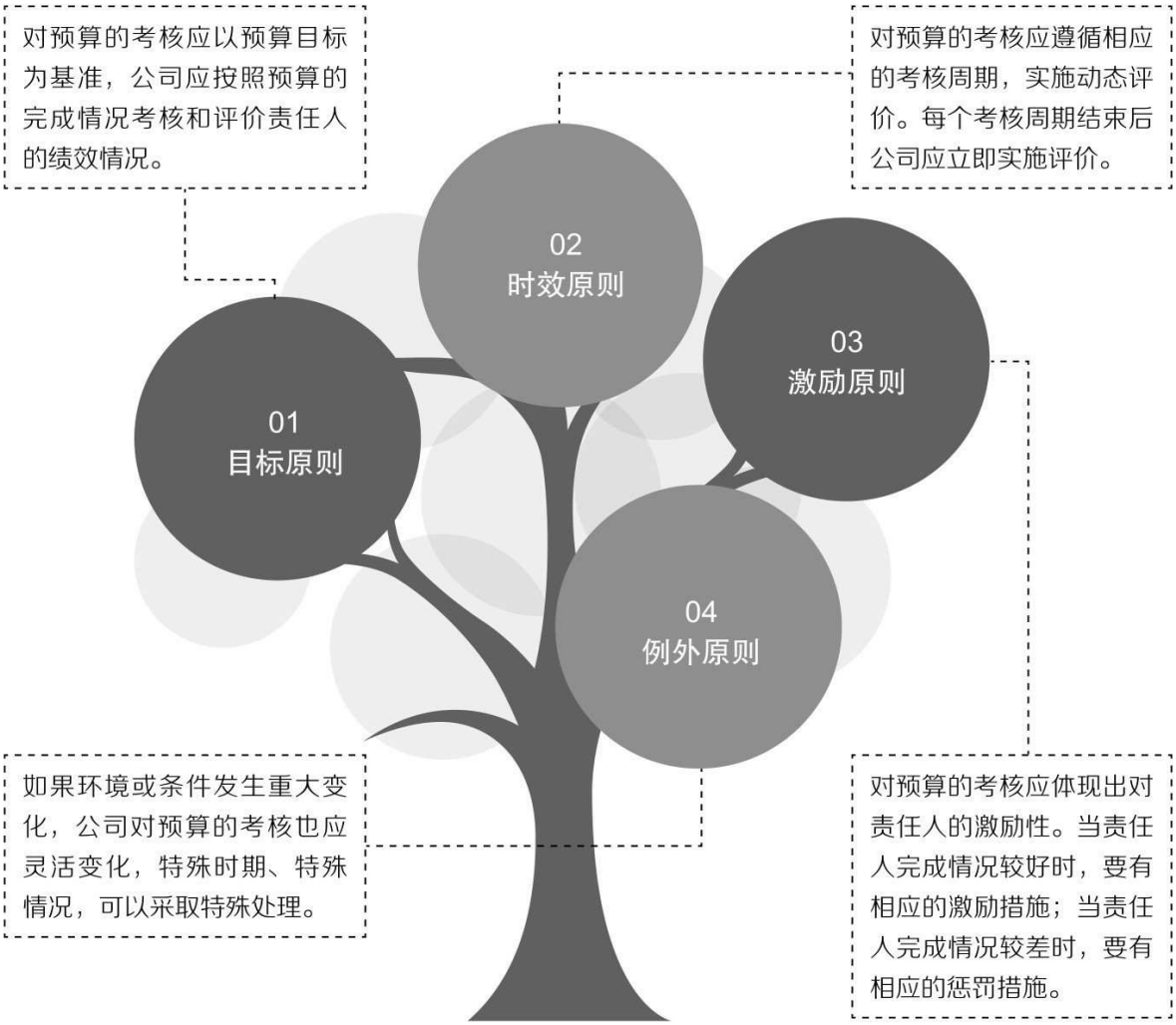
实用工具

工具介绍

投资回报率

运用财务资源的最高境界并非节省财务资源，而是用有限的财务资源换取更多的财务资源，实现财务资源的增值。如果公司只会用节省的理念来管理财务资源，最后很可能会走上折损员工利益的道路，让员工激励难以实现，形成恶性循环；公司按照价值投资的理念来运用财务资源，才有可能实现公司和员工的双赢，给员工最大的激励，提高员工的积极性，形成良性循环。

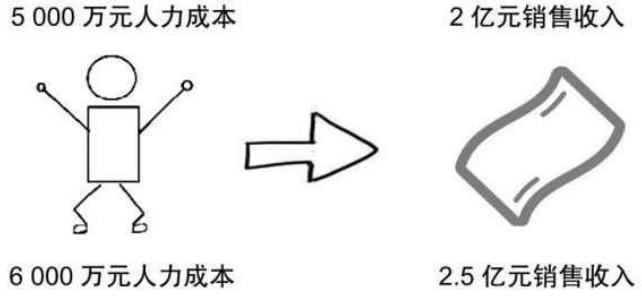
财务预算评价的**4**大原则



[应用解析]

案例：运用投资回报率提高员工激励效果

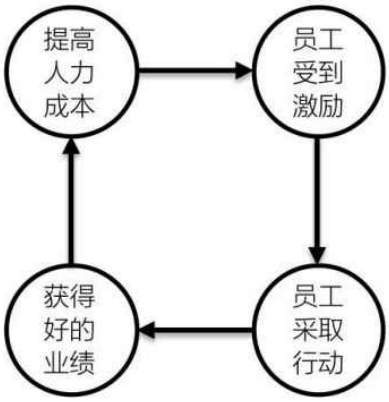
某公司有 200 名员工，每年销售收入 2 亿元，当前的人力成本总额是 5 000 万元。



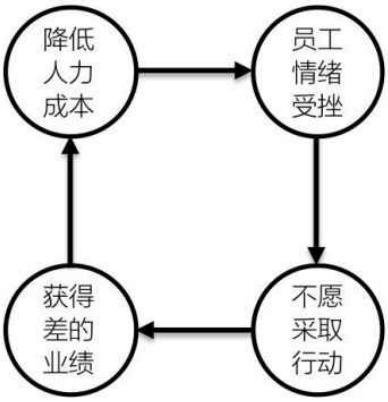
人力成本和销售收入之间的投资收益比率是 1∶4。
如果人力成本和销售收入的投资收益比率有所提高，则代表劳动效率提升。这时虽然人力成本的总额是增加的，但公司对人力成本的管控却是成功的。员工获得的物质激励增加，能让员工获得的激励更有效。

如果保持 200 名员工总人数不变，公司的人力成本增加到 6 000 万元，公司的销售收入变为 2.5 亿元。
原来公司每年的人均劳动效率 =2（亿元）÷200（人）=0.01（亿元 / 人）=100（万元 / 人）。
现在公司每年的人均劳动效率 =2.5（亿元）÷200（人）=0.012 5（亿元 / 人）=125（万元 / 人）。

现在公司每年的人均劳动效率大于原来公司每年的人均劳动效率，虽然公司的人力成本总额增加了，但公司可以给员工更多的物质激励，员工获得激励后积极性更高，劳动效率也相应提高。



良性循环



恶性循环

小贴士

管控人力成本不应简单理解为要减少人力成本的绝对值，甚至有人将其理解为要想尽一切办法减少员工收入，这是非常错误的观念。管控人力成本的“比率”是增加公司对人力资源投资收益比率的理念。按照这个理念，公司要做的不一定是减少人力成本的总额（投入），反而是增加人力成本的总额（投入），以此来增加公司

的销售收入、扩大市场规模和提高利润（收益）。