



日照职业技术学院



任务6 员工激励

人文与旅游学院

CONTENTS

目录

第一部分

课堂导入

第二部门

新知学习

第三部分

案例分析

第四部分

能力训练

第五部分

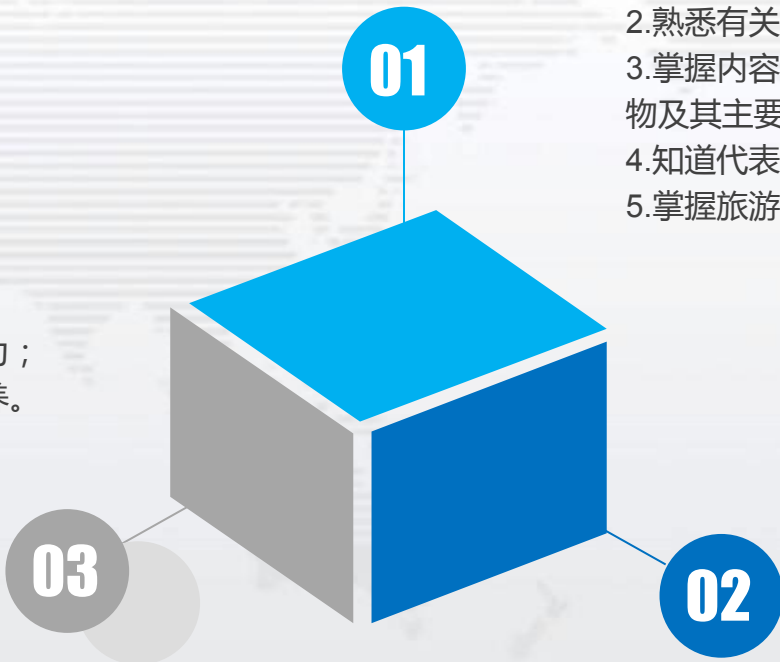
拓展学习



学习目标

素质目标

- 1.使学生树立科学的激励观；
- 2.培养学生员工激励意识和能力；
- 3.培养学生员工激励的方法素养。



知识目标

- 1.掌握旅游企业激励的含义和过程；
- 2.熟悉有关的各种人性假设理论；
- 3.掌握内容型、过程性和行为改造型激励理论的代表人物及其主要观点；
- 4.知道代表性激励理论的不足之处和局限；
- 5.掌握旅游企业激励的一般原则和主要方法。

能力目标

- 1.能够分析某旅游企业激励案例中存在的主要问题及原因；
- 2.能够运用不同的激励理论，提出旅游企业的激励改进措施。



第一部分：课堂导入

餐馆的“促销政策”

一家较大规模的社会餐馆隆重开业了，为了尽快收回投资成本，餐馆在经营管理中制定了一条激励员工的促销政策，每一包间，每一桌客人消费达千元以上，服务员就可以获得较高比例的奖励，此外还专门列出了一批菜肴，要求员工重点推荐，如客人能消费这些列出的菜肴，餐馆也会给予员工一定的奖励。

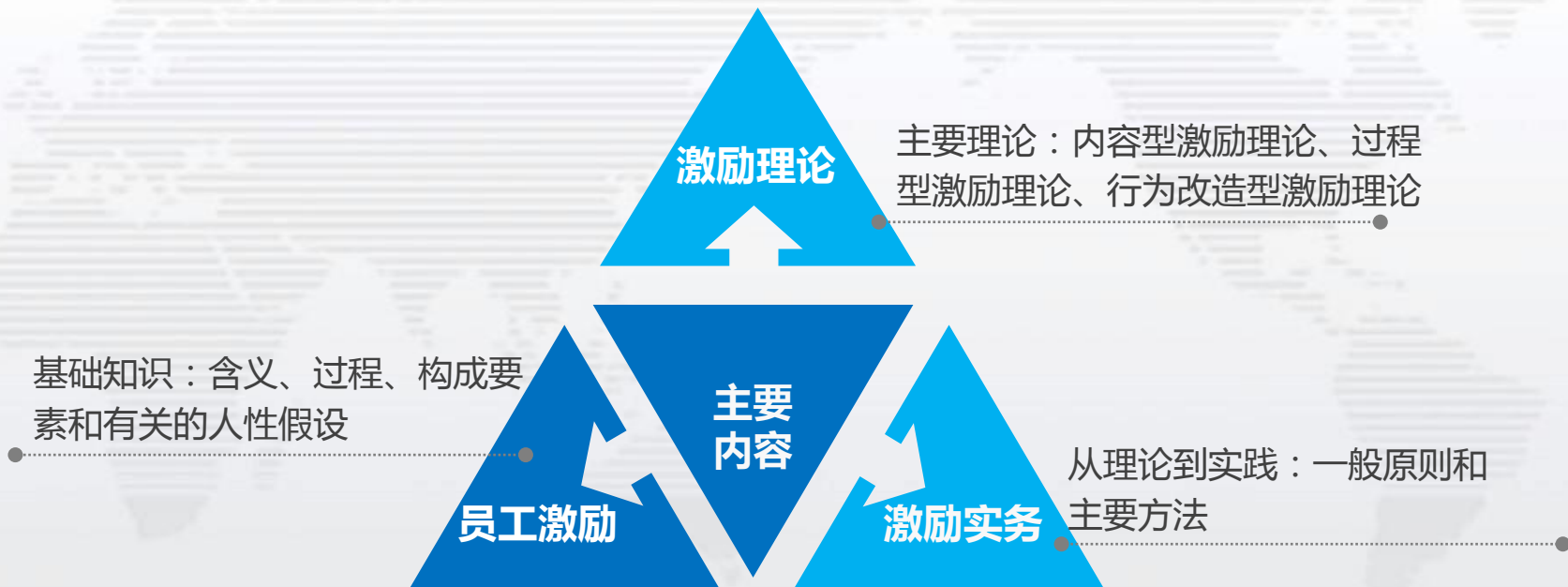
一天来了一批客人，是主人招待在京工作的老乡，客人表示回到家乡就要品尝正宗的家乡菜，谁知餐厅的服务员不顾客人一再表示自己的意愿，一而再再而三地推销“卤水拼盘”，大有客人不买这个菜便不罢休之势，让客人和主人都很反感，最后客人愤而向主人提出另换一家餐馆的要求。

请思考：

- 1.这家餐馆的激励措施得当吗？**
- 2.如何有效地激励销售人员？**



第二部分：新知学习





一、旅游企业激励

激励的含义

激励一词（motivation）来源于拉丁语的动词（movere），它的含意是“移动”，现在它的含意已大大扩展了。

——激励是“给人以行动的动力，使人的行为指向特定的目标和维持人的行为”。（斯蒂尔斯（Steeres））

——激发积极性、主动性，刺激潜能发挥。（管理实践）

——激发人的动机，使人有一股内在的驱动力，朝着所期望的目标前进的心理活动过程。（心理学）

激励的核心作用：

其核心作用是调动人的积极性；实现个人目标和组织目标的协调统一。

行为、动机和需要的关系？

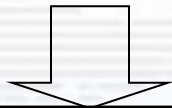
人们的行为是由动机支配的，动机又是由人的需要而引起的。需要产生动机，动机驱使人们去寻找目标。当人们产生了某种需要、一时又不能得到满足时，心理上会产生一种不安和紧张状态，并成为一种内在的驱动力，促使个体采取某种行动。心理学上把这种内在的驱动力称为动机。人有了动机以后，就要寻找和选择满足需要的目标。找到目标后，就进行满足需要的活动。

需要满足后，紧张和不安会消除，但接着又**会产生新的需要，并引发新的动机和行为，如此不停地反复进行下去。**

激励所利用的正是这一过程。**它在分析人们需要的基础上，不断激发、引导人们沿着组织所希望的方向去行动，以取得预期的效果。**从这个意义上说，激励也就是对需求与动机的诱导。

激励的过程

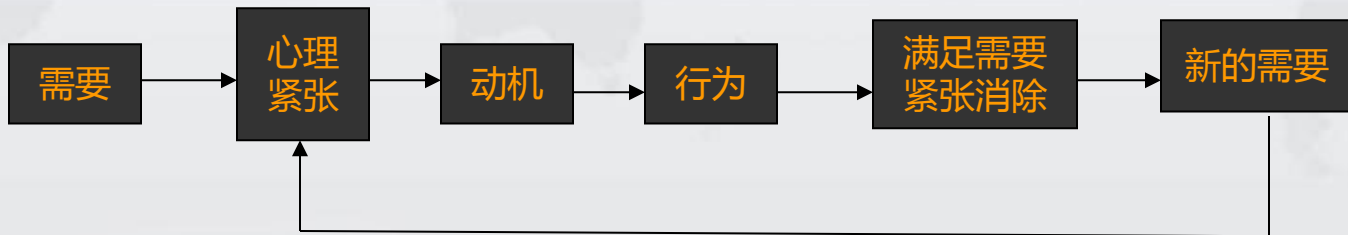
需求（内部的不平衡状态）



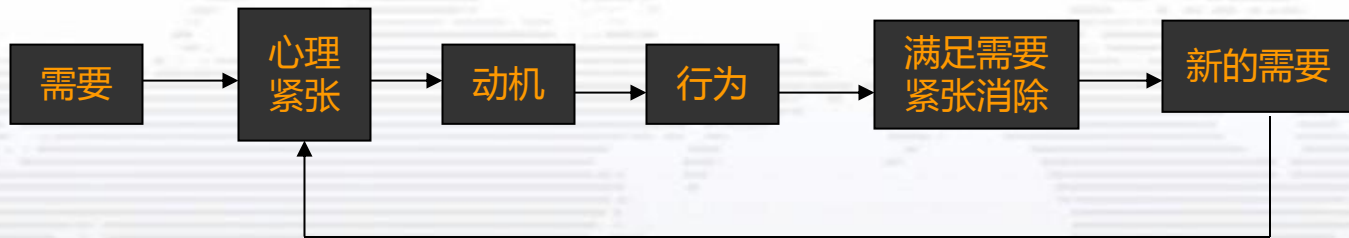
目标指向性行为



需求的满足



激励的构成要素



需要 (need) : 激励的前提

动机 (motive) : 激励的核心要素

驱动 (外部刺激) : 激励的条件

行为 : 激励的目的

然而，由于人们对相同刺激方法的反映大不相同，使得激励成为一个非常难以预测的过程，对一些人来说，金钱是主要的刺激因素；而另一些人，金钱似乎对他们不起什么作用。对一些人来说，赞赏及其它精神奖励是至关重要的；而另一些人，对此却不屑一顾。

那么，人的积极性究竟何来呢？





一、旅游企业激励

有关的人性假设：经济人假设、社会人假设和自我实现人假设

1. 经济人假设

经济人假设，又称X理论，是美国行为科学家道格拉斯·麦格雷戈总结了以往管理人员对人的看法后提出来的。**其主要内容有：**

- (1) 大多数人的本性是懒惰的，他们尽可能地逃避工作。
- (2) 大多数人都缺乏进取心，不愿承担责任，情愿受人领导。
- (3) 大多数人天生以自我为中心，对组织需要漠不关心。
- (4) 大多数人本性反对变革。
- (5) 大多数人都是缺乏理智的，常常轻信别人，易受到别人影响。
- (6) **大多数人都是由经济诱因来引发工作动机的，其目的在于获得最大的经济利益。**
- (7) 人群大致分为两类，多数人符合上述假设，少数人能克制自己，这部分人应当负起管理的责任。



一、旅游企业激励

有关的人性假设：经济人假设、社会人假设和自我实现人假设

1. 经济人假设

根据经济人假设，**管理人员的职责和相应的管理方式为：**

- (1) 管理人员主要是运用职权、发号施令、使对方服从，让人适应工作和组织的要求，而不考虑在情感上和道义上如何给人以尊重。
- (2) **以金钱报酬激励员工。**



一、旅游企业激励

有关的人性假设：经济人假设、社会人假设和自我实现人假设

2. 社会人假设

所谓社会人是指人在进行工作时将物质利益看成次要的因素，社会人假设的**主要内容**包括以下四点：

- (1) 人类工作的主要动机是社会需要，通过与同事之间的关系可以获得基本的认同感。
- (2) 工业革命所带来的专业分工和机械化的结果，使工作变得单调而无意义。因此，必须从工作的社会关系中寻求工作的意义。
- (3) 工人与工人之间的关系形成的影响力，比管理部门所采取的管理措施和奖励具有更大的影响。
- (4) 人们最期望领导者能承认并满足他们的社会需要。



一、旅游企业激励

有关的人性假设：经济人假设、社会人假设和自我实现人假设

2. 社会人假设

与社会人假设相应的**管理措施**为：

- (1) 管理人员不能只把眼光局限在完成任务上。
- (2) **管理人员应当注意对人关心、体贴、爱护和尊重，建立相互了解、团结融洽的人际关系和友好的感情。**
- (3) 管理人员在进行奖励时，应当注意集体奖励。
- (4) 管理人员不能单纯采取个人奖励。



一、旅游企业激励

有关的人性假设：经济人假设、社会人假设和自我实现人假设

3. 自我实现人假设

Y理论，又称自我实现人假设，也是由麦格雷戈提出来的。该理论的**主要内容**是：

- (1) 人们并非天生就对组织的要求采取消极或抵制态度。他们之所以会如此，是由于他们在组织内的经历和遭遇所造成的。
- (2) 人们并非天生就厌恶工作的。运用体力和脑力来从事工作，对于人们来讲，正如游乐和休息一样，是自然的。
- (3) 外来的控制和处罚，并不是使人们努力达到组织目标的惟一手段。
- (4) **对目标的参与同获得成就与报酬直接相关。这些报酬中最重要的是自我意识和自我实现需要的满足，它们能促使人们为实现组织的目标而努力。**
- (5) 在适当条件下，人们不但能接受，而且能主动承担责任。逃避责任、缺乏抱负以及强调安全感，通常是经验的结果，而不是人的本性。
- (6) 大多数人而不是少数人在解决组织的困难问题时，都能发挥较高的想象力、聪明才智和创造性。但在现代工业社会的条件下，一般人的智慧潜能只是部分地得到了发挥。



一、旅游企业激励

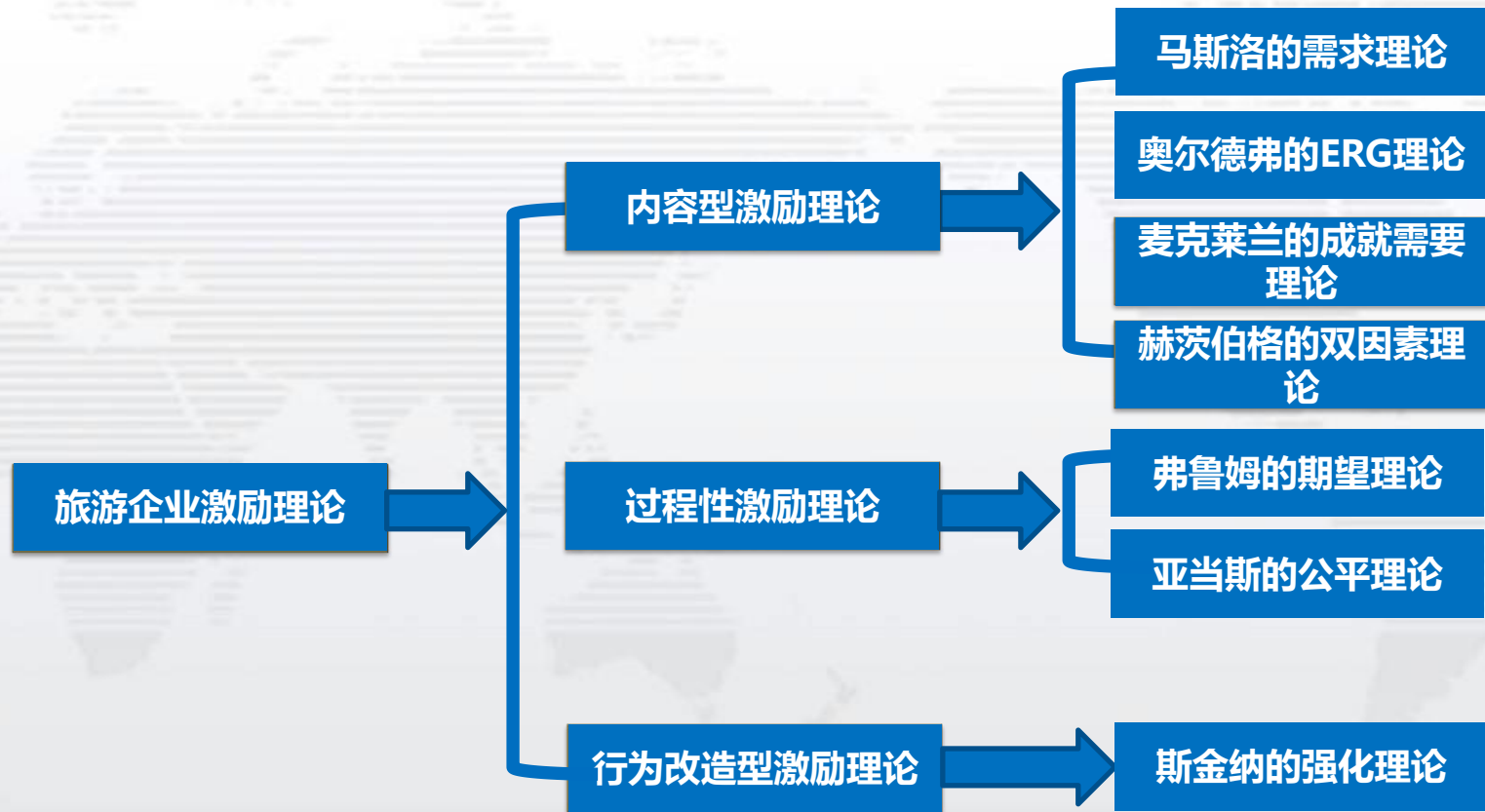
有关的人性假设：经济人假设、社会人假设和自我实现人假设

3.自我实现人假设

根据以上的假设，相应的**管理措施**为：

- (1) 改变管理职能的重点。**管理经济人的重点放在工作上；管理社会人主要是建立亲善的感情和良好的人际关系。管理自我实现人应重在创造一个使人得以发挥才能的工作环境，此时的管理者已不是指挥者、监督者，而是起辅助者的作用。**
- (3) 改变激励方式，以工作环境为依托，精神激励和物质激励相结合，**重在自我意识和自我实现的满足。**
- (4) 在管理制度上给予工人更多的自主权，实行自我控制，让工人参与管理和决策，并共同分享权力。

二、旅游企业激励理论





二、旅游企业激励理论

(一) 内容型激励理论

1. 马斯洛需求层次论

亚伯拉罕·马斯洛假定每个人均有五种基本的需求，它们构成了需求的层次。

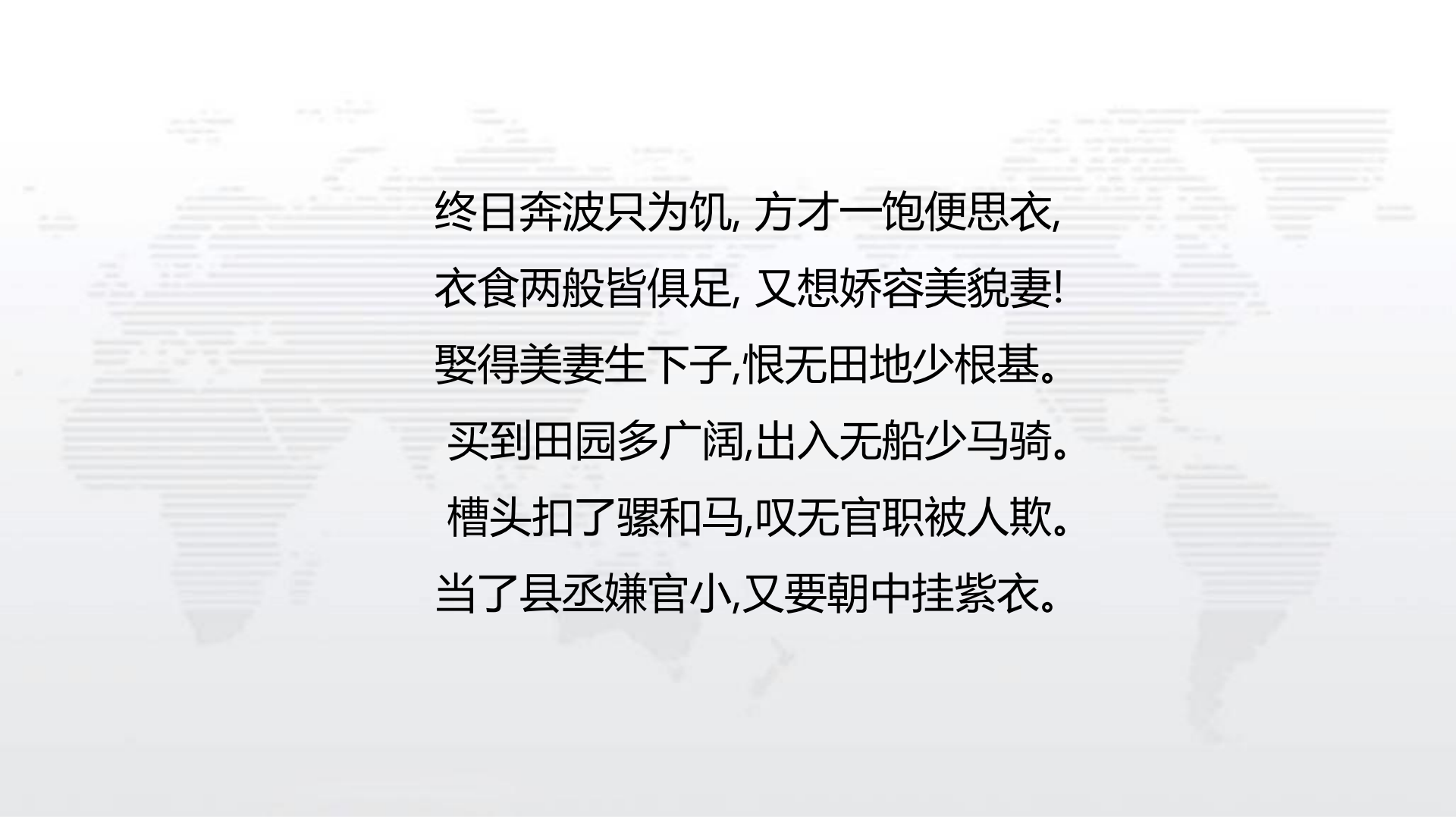
按由低到高的次序，从最基本的需求开始，这个等级层次包括：

- (a)生理的；
- (b)安全的；
- (c)社会的；
- (d)尊重的；
- (e)自我实现的需求。

此层次理论如下图所示：



图 马斯洛的需求层次理论



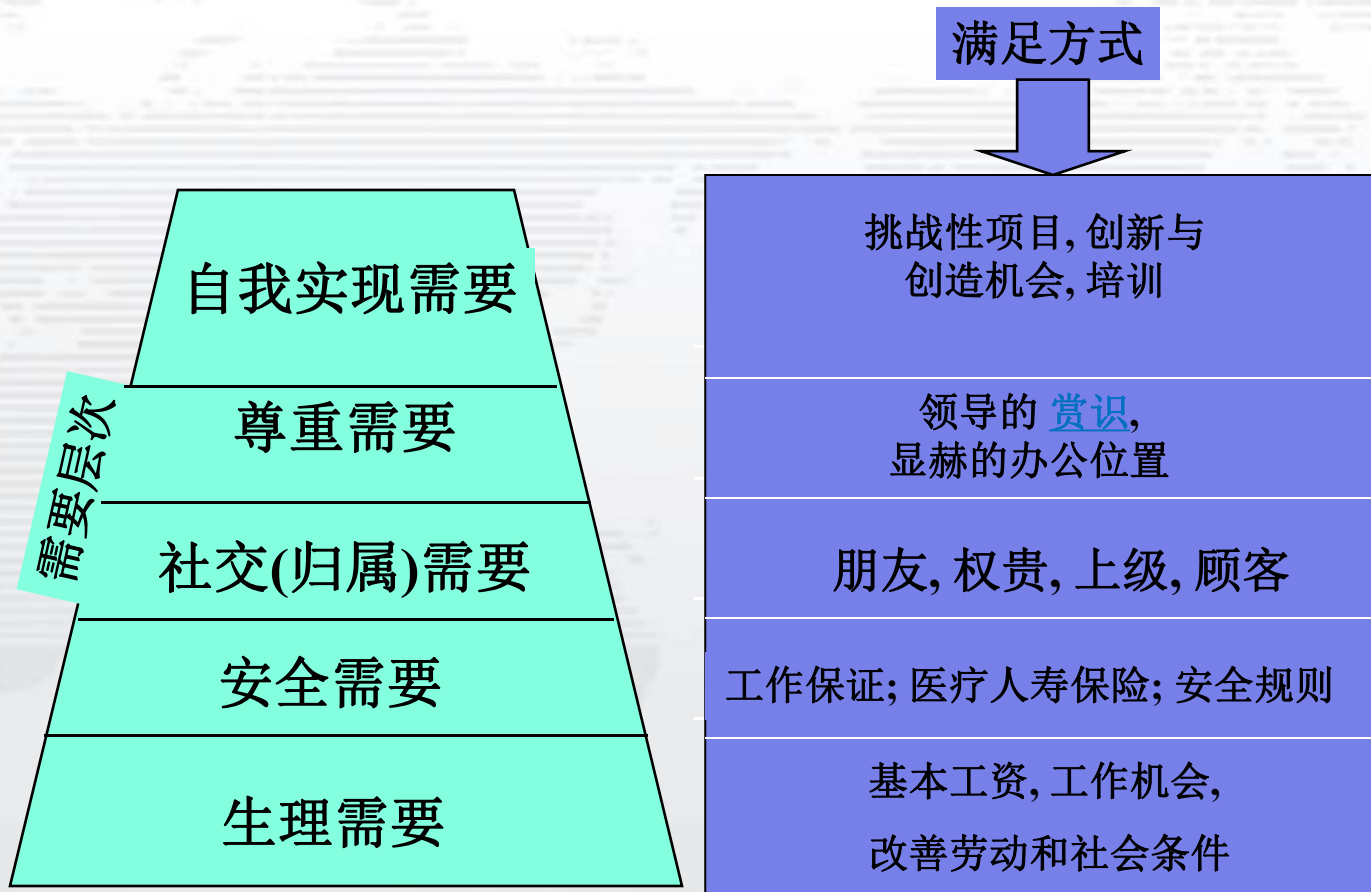
终日奔波只为饥, 方才一饱便思衣,
衣食两般皆俱足, 又想娇容美貌妻!
娶得美妻生下子, 恨无田地少根基。
买到田园多广阔, 出入无船少马骑。
槽头扣了骡和马, 叹无官职被人欺。
当了县丞嫌官小, 又要朝中挂紫衣。

对管理实践的启示

- (1) 掌握员工的需要层次，满足员工不同层次的需要
- (2) 了解员工的需要差异，满足不同员工的需要
- (3) 把握员工的优势需要，实施最大限度的激励



思考：不同层次需求的满足方式??



关于需要层次理论的几点说明：

A 五种需要层次并非并列关系，而是一个逐级发展的过程。

B 人的需求，不同时期和环境，有所不同，需求具有一定的主导性。

C 多数人的需求，符合上述序列层次，但少数人也存在例外的特殊情况。

简评

马斯洛是人本主义者，他认为人的各种需要都处于利己的本能。这种理论在西方具有一定的代表性。对马斯洛的理论应客观的，一分为二的进行分析评价，为我所用。



二、旅游企业激励理论

(一) 内容型激励理论

2. 奥尔德弗的ERG理论

奥尔德弗的等级理论只有三个需求范畴：生存的需求（E）、相互关系的需求（R）和发展的需求（G）。

生理需要（Existence）—— 关系到有机体生存的基本需求：如报酬、福利、安全等。

关系需要（Relatedness）—— 指人与人之间建立友谊、信任、尊重和建立良好人际关系的需要。

成长的需要（Growth）—— 指个人自我发展与自我完善的需要。

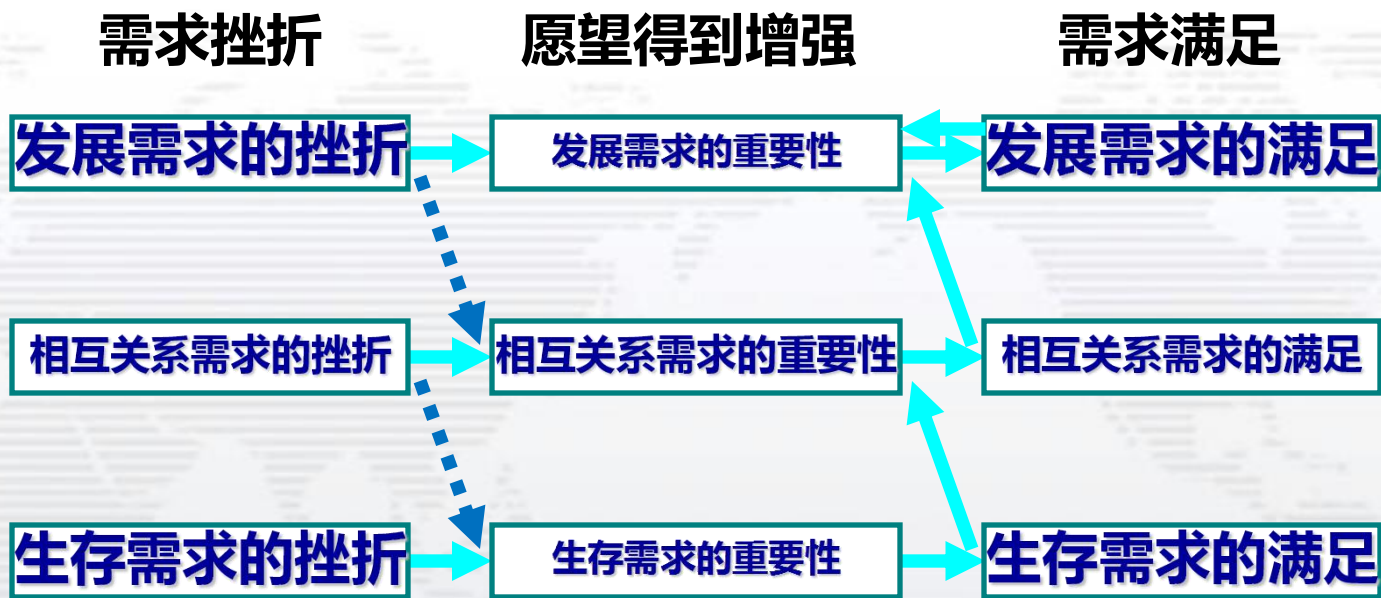
ERG理论

ERG理论与需要层次理论的关系

需要层次理论	ERG理论
生理需要	生存需要(existence)
安全需要	
社交需要	关系需要(relation)
尊重需要 (受之于他人的)	
尊重需要 (自己确认的)	发展需要(growth)
自我实现需要	

ERG理论与需要层次理论的区别：

- (1) ERG理论不强调人的需要的严格顺序。即一种需要的满足，不一定会导致需求上升的趋势。
- (2) ERG理论提出，人的需求出现挫折，会导致需求产生倒退的现象。
- (3) ERG理论认为，关系与成长需要的满足，其需要有时不但不会转移，反而会有进一步上升和增强的趋势。
- (4) 马斯洛理论和ERG理论之间存在的另一重大区别是：后者认为，在同一时刻，个体存在着在程度上有所不同的各种需求。在多种需求共存的情况下，这些需求并不一定象马斯洛所说的那样向更高层需求发展，而可能在同一程度上共存。



满足-发展 

挫折-退回 

图 奥尔德弗的ERG理论



二、旅游企业激励理论

(一) 内容型激励理论

3. 麦克莱兰的成就需要理论

麦克莱兰指出，在满足生理需要的前提下，人的高级需要可分为三类：

(1) 权力的需要

表现为强烈的影响和控制他人的欲望，对政治感兴趣，谋求获得领导地位。

(2) 合群（友谊）的需要

表现为人与人之间的友好情谊，希望与别人保持一种良好的人际关系，在社交中寻求满足。

(3) 成就的需要

发挥自身能力，追求在事业上的成就。

成就需要激励理论

高成就需要者	高权力需要者	高归属需要者
谨慎地设定挑战性目标 喜欢通过自己的努力解决问题，不依赖偶然的机遇坐享其成 希望尽快得到工作绩效的反馈	喜欢承担责任，努力影响他人	渴望友谊，与他人和睦相处，是成功的整合者
喜欢能 独立 负责、可以获得信息反馈和中度冒险的工作环境	喜欢 竞争性和地位取向 的工作环境	喜欢 合作而不是竞争 的环境
对应着 创业精神 ，小企业的经理人员	对应着 领导	品牌 管理人员 和项目管理人

对管理实践的启示

- (1) 对权力需要者：显赫的办公场所、至高无上的权力等
- (2) 对归属需要者：企业内部和外部联谊，同事们的肯定等
- (3) 对高成就需要者：挑战性的工作、积极授权、承担责任等



二、旅游企业激励理论

(一) 内容型激励理论

3. 赫茨伯格的双因素理论

引起争论最多的激励理论是赫茨伯格的双因素理论。这一理论最初来源于他和他的同事们对2000多名工程师和会计师所作的一项研究。人们一般称这一理论为“双因素”激励理论或“激励保健”理论。

首先，他们将涉及工作满意和涉及工作内容本身的一类因素称为激励因素。这类因素包括成就感、得到认可或赞赏、工作本身的挑战性和趣味性、责任感、个人的提升和发展。

其次，他们将不能给人带来满意感，仅能防止产生不满意感的一类因素称为保健因素。这些因素是属于工作本身之外的，包括公司的政策、行政管理、各种人事关系、工作条件和薪金等。（详见下表）

激励因素	保健因素
<ul style="list-style-type: none">●成就●认可●工作本身●责任●进步●成长	<ul style="list-style-type: none">●监督●公司政策●与主管的关系●工作条件●薪水●与同伴的关系●个人生活●与下属的关系●地位●稳定与保障
极满意 意	中性 极不满

满意不满意观点的对比

没有满意 \neq 不满意

没有不满意 \neq 满意

传统观点



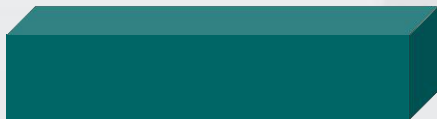
满意

不满意

赫茨伯格的观点

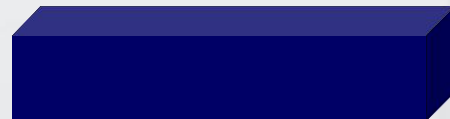
激励因素

保健因素



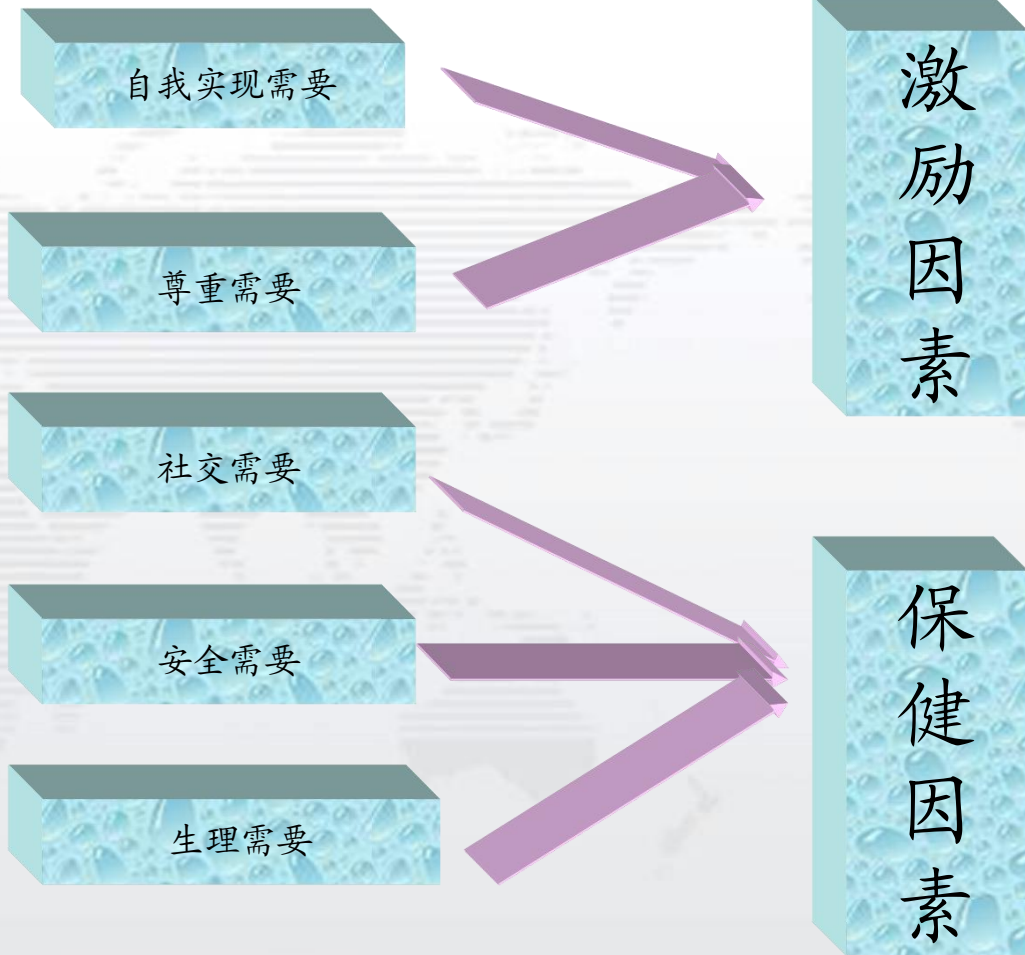
满意

没有满意



没有不满意

不满意



双因素理论与马斯洛需要层次论关系

对管理实践的启示

(1) 善于区分管理实践中存在的两类因素。

(2) 工作本身对员工的激励。管理者应运用各种手段，如调整工作的分工，实行工作内容丰富化等来增加员工对工作的兴趣，千方百计地使员工满意自己的工作。

(3) 保健和激励因素没有绝对的划分标准。在不同国家、不同地区、不同时期、不同阶层、不同组织，乃至每个人，最敏感的激励因素是各不相同的，应灵活地加以确定。（如发达国家的“保健”特征很明显的工资、奖金，在发展中国家能够起到很好的激励效果，可以划为“激励因素”。）

此对于指导实际管理工作有重要价值。

但他从“白领”阶层需要动机分析中得出的有关保健因素和激励因素的分类标准明显地有失偏颇（“蓝领”工人以及经济不发达地区的员工）。

因此，赫茨伯格有关保健因素和激励因素分类的标准，还需要在实际应用中根据具体情况进行调整。



二、旅游企业激励理论

(二) 过程型激励理论

相比较而言，内因激励理论是以**什么是激励因素为出发点进行激励**研究的，而过程型激励理论则把重点放在研究行为是**怎样开始、改变和终止的**。

1. 亚当斯密的公平理论

美国的亚当斯 (J . S . Adams) 20世纪60年代提出。

该理论侧重于报酬对人们工作积极性的影响。

其基本观点：所得报酬的绝对量，所得报酬的相对量。

因此，他要进行种种比较来确定自己所获报酬是否合理，比较的结果将直接影响今后工作的积极性。

公平理论的核心是公平方程式：

$Op/Ip=Oa/Ia$ （作横向（社会）比较）
或 $Op/Ip=Oh/Ih$ （作纵向（历史）比较）

其中：

Op	—— 对自己所获报酬的感觉；	如果这种比较表明收支比率相等，即上述等式成立，他便会感到自己受到了公平的待遇，因而心情舒畅，努力工作。如果收支比率不等，即上述等式不成立，则可能出现以下情况。
Oa	—— 对别人所获报酬的感觉；	
Ip	—— 对自己所作投入的感觉；	
Ia	—— 对别人所作投入的感觉；	
Oh	—— 对自己过去报酬的感觉；	
Ih	—— 对自己过去投入的感觉。	

(1) 当 $O_p/I_p < O_a/I_a$ 时，他会感到不公平，他可能要求增加自己的报酬或减少自己今后的努力程度；或者要求组织减少比较对象的报酬、让其今后增大努力程度；或者另外找人作比较对象，以求得心理上的平衡；也可能发牢骚，讲怪话，消极怠工，制造矛盾甚至弃职他就。

(2) 当 $O_p/I_p > O_a/I_a$ 时，他可能要求减少自己的报酬或在开始时自动多做些工作，但久而久之，他会重新估计自己的技术和工作情况，终于觉得自己应当得到那么高的待遇，于是工作状态又会回到过去的水平了。

(3) 当 $O_p/I_p < O_h/I_h$ 时，他也会有不公平的感觉，并因此导致工作积极性下降。

(4) 当 $O_p/I_p > O_h/I_h$ 时，他一般不会感到不公平，而会认为就应该这样，因而不会更加积极地工作。

心理学认为，不公平会使人们的心理产生紧张和不安状态，因而影响人们的行为动机，导致工作积极性和工作效率的降低，旷工率、离职率随之上升。因此，管理者应当在工作任务的分配、工资和奖金的评定以及工作成绩的评价中，力求公平合理，以保护和调动职工的积极性。不过，公平也是相对的、主观的，在客观上只能做到让多数人认为公平，让每个人都感到公平是不可能的。

员工进行公平性比较所选择的参照物

一般而言，员工可以选择4种参照物：

- 1、自我—内部：员工在当前组织中不同职位上的经验。
- 2、自我—外部：员工在当前组织以外的职位或情境中的经验。
- 3、别人—内部：员工所在组织中的其他人或群体。
- 4、别人—外部：员工所在组织之外的其他人或群体。

当员工感到不公平时会怎样？

- 1．改变自己的投入（如，不再那么努力）。
- 2．改变自己的产出（如，实行计件工资的员工通过增加产量降低质量来增加自己的工资）。
- 3．改变自我认知（如，“我曾认为我以中等速度工作，但是现在我意识到我比其他任何人工作都更努力”）。
- 4．改变对其他人的看法（如，“张三的工作不像我以前认为的那样令人满意”）。
- 5．选择另一个不同的参照对象。
- 6．离开工作场所（如，辞职）。

公平理论的拓展：

从历史上看，公平理论着眼于分配公平（distributive justice），即个人之间可见的报酬的数量和分配的公平。

但是公平也应考虑程序公平（procedural justice）——用来确定报酬分配的程序的公平。证据表明，分配公平比程序公平对员工的满意感有更大的影响，相反，程序公平更容易影响员工的组织承诺、对上司的信任和流动意图。

所以管理者需要考虑分配的决策过程应公开化，应遵循一致和无偏见的程序，采取类似的措施增加程序公平感。

通过增加程序公平感，员工即使对工资、晋升和其他个人产出不满意时，也可能以积极的态度看待上司和组织。



二、旅游企业激励理论

(二) 过程型激励理论

相比较而言，内因激励理论是**以什么是激励因素为出发点进行激励研究的**，而过程型激励理论则把重点放在研究行为是**怎样开始、改变和终止的**。

2.期望-效价理论

弗鲁姆的期望理论(1964年《工作与激励》)中指出人是理性的人，对于生活与事业的发展，他们有既定的信仰和基本的预测；人是根据他对某种行为结果实现的可能性和相应奖酬的重要性的估计来决定其是否采取某种行为的。

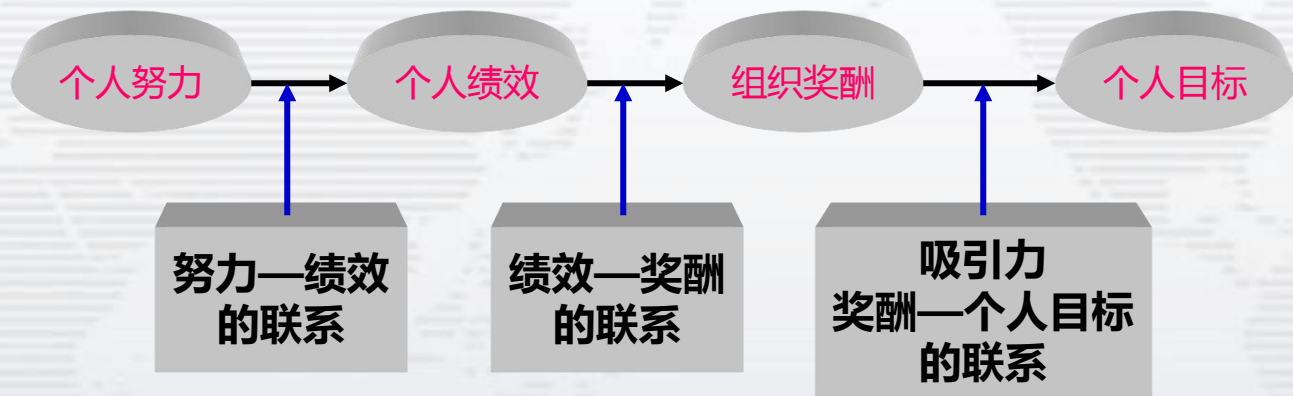
a. 期望的含义

期望是指一个人根据以往的经验在一定时间里希望达到目标或满足需要的一种心理活动。

b.期望心理的产生

人的需要是多种多样的，由于主客观条件的限制，在社会生活中，人看到可以满足自己需要的目标时，就会受需要的驱使在心中产生一种期望。不过，这种期望心理处在萌发状态，只有当根据自己已往的经验对达到目标的可能性进行一番分析判断后才能形成。如下图所示。

激励过程



$$\text{激励力量 (M)} = \text{效价 (V)} \times \text{期望值 (E)}$$

- **激励力量** (motivation) , 即动机的强度 , 它表明一个人愿意为达到目标而努力的程度。
- **效价** (valence) , 指某人对目标价值的估计。反映了一个人对某一结果的偏爱程度。【 - 1 , 1】
- **期望值** (expectancy) , 指某人对实现某一目标的可能性的主观估计。【0 , 1】

激励力量的形成

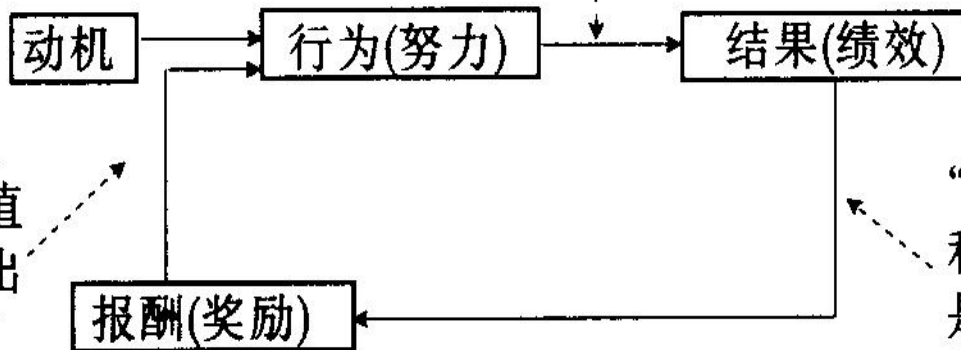
努力导致业绩的期望值(1)	高	中	高	高	低	低
业绩导致报酬的期望值(2)	高	中	高	低	高	低
报酬的价值(效价)	高	中	低	高	高	低
激励力量	高	中	低	低	低	低

效价
(激励力决定
因素之一)

“我付出努力
的行为是否
能取得预定
的结果?”

期望值
(激励力决
定因素之二)

“这个报
酬是否值
得我付出
努力?”



“我的努力
和工作绩效
是否能给我
带来效价的
报酬?”

期望值与效价的结合

期望值与效价结合的情况有以下七种：

- $E_{高} \times V_{高} = M_{高}$ 强激励
- $E_{中} \times V_{中} = M_{中}$ 中激励
- $E_{低} \times V_{低} = M_{低}$ 弱激励
- $E_{高} \times V_{低} = M_{低}$ 弱激励
- $E_{低} \times V_{高} = M_{低}$ 极弱激励或无激励
- $E_0 \times V_{高} = M_0$ 无激励
- $E_{高} \times V_0 = M_0$ 无激励

期望理论对管理实践的启示

- (1) 为了提高期望值，目标设置要具体可行
- (2) 注意培训员工以提高其完成任务的能力
- (3) 通过授权等手段创造有利于完成任务的条件
- (4) 言行一致，及时兑现报酬（案例：悬赏案印证公信）
- (5) 为了提高效价，奖励要针对人们最迫切希望得到满足的需要
- (6) 要通过各种渠道了解员工效价、期望值的变化情况，以便及时采取措施维持员工的工作积极性

对期望理论的评价

1.西方的文化背景,充分认识文化差异。但具有超文化性。

2.对期望理论的研究仍在继续。

虽然没有也不可能对工作中的人的动机作出全部研究,但它至少抓住了问题的主要方面并给予了令人信服的剖析,揭示了其内在的必然性。

3.因此,这一理论在总体上比其它激励理论更为合理和科学。这也是期望理论目前得到的支持最多的原因。



二、旅游企业激励理论

(三) 行为改造型激励理论

1. 斯金纳的强化理论

人具有学习能力；通过改造其所处的环境可以改变人的行为（可以保持和加强积极的行为，减少或消除消极行为，把消极行为转为积极行为）。

斯金纳的操作条件反射理论

强化刺激：

人或动物为了达到某种目的会采取一定的行为作用于环境。当这种行为的后果对他有利时，这种行为就会在以后重复出现，这种状况即称作强化刺激，当行为后果不利时，这种行为就会减弱或消失。

强化理论：

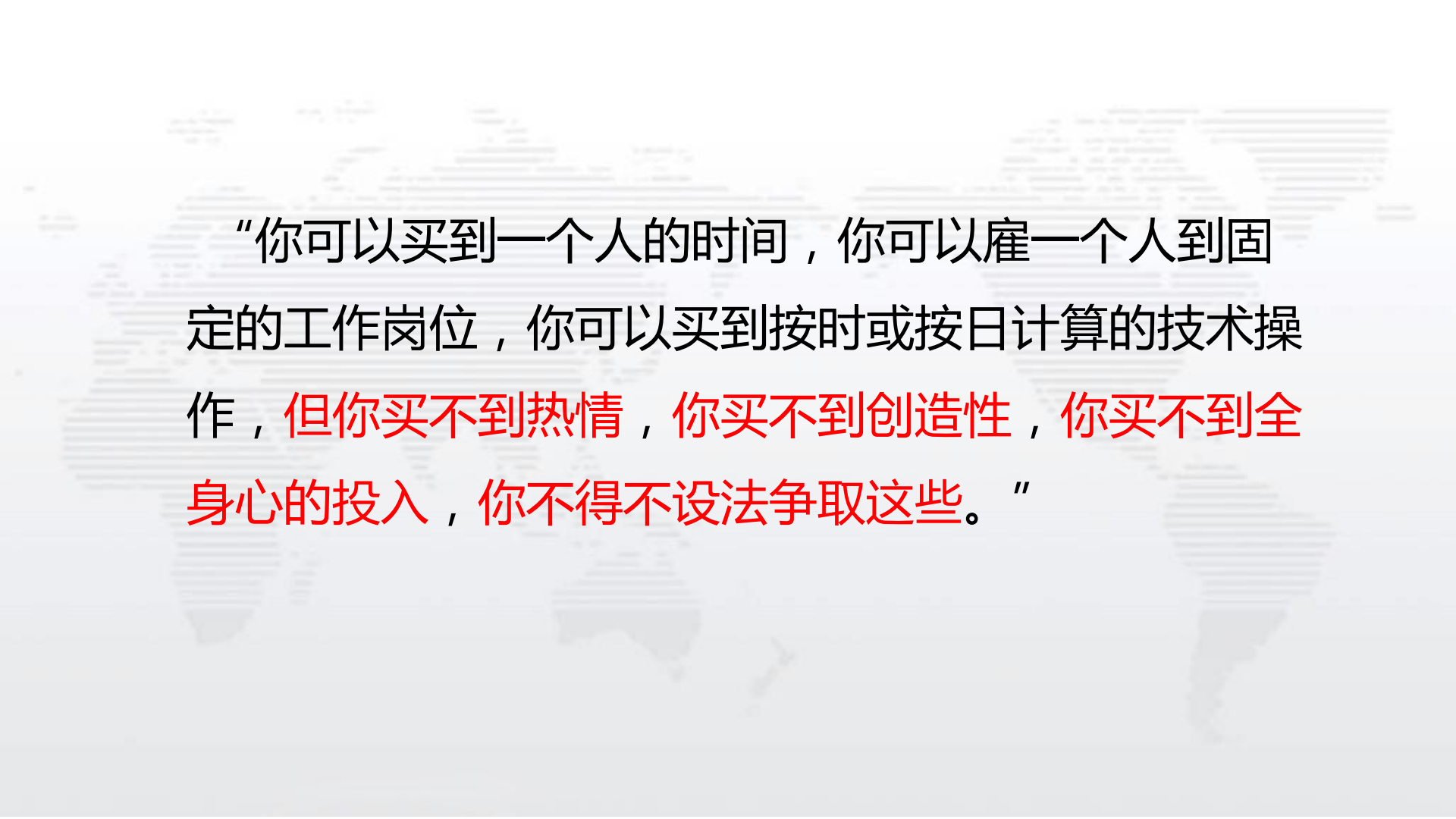
人们可以用这种正强化或负强化的办法来影响行为的后果，从而修正其行为，这就是强化理论。

强化理论表

激励目的 \ 强化方式		强化措施
使所希望的行为 更多发生	强化	正强化（鼓励）：使人得到合意的结果
		负强化（趋避）：使人力图避免得到不合意的结果
使不希望的行为 更少发生	弱化	惩戒（惩罚）：使人得到不合意的结果
		自然消退（冷处理）：不采取任何措施

运用行为强化思想的规则

- (1) 以正强化为主，尽量少使用惩罚的措施
- (2) 无反应本身具有强化的效果
- (3) 告诉下属他们正在做的哪些事是错误的
- (4) 要及时反馈
- (5) 不能以同样方式奖酬所有的人，绩效大小不同，奖酬也应不同



“你可以买到一个人的时间，你可以雇一个人到固定的工作岗位，你可以买到按时或按日计算的技术操作，但你买不到热情，你买不到创造性，你买不到全身心的投入，你不得不设法争取这些。”



三、旅游企业激励实务

1. 激励的基本原则

- (1) 组织目标与个人目标相结合的原则
- (2) 物质激励与精神激励相结合的原则
- (3) 外在激励与内在激励相结合的原则
- (4) 正激励与负激励相结合的原则
- (5) 差异化与多样化的原则
- (6) 公正原则



三、旅游企业激励实务

2.激励的一般方法

- (1) 榜样激励
- (2) 赞美激励
- (3) 尊重激励
- (4) 目标激励
- (5) 情感激励
- (6) 奖励激励
- (7) 晋升激励
- (8) 沟通激励
- (9) 数据激励
- (10) 反激励

榜样激励

为员工树立一根行为标杆

在任何一个组织里，管理者都是下属的镜子。可以说，只要看一看这个组织的管理者是如何对待工作的，就可以了解整个组织成员的工作态度。“表不正，不可求直影。”要让员工充满激情地去工作，管理者就先要做出一个样子来。

说明

1. 领导是员工们的模仿对象
2. 要让下属高效，自己不能低效
3. 塑造起自己精明强干的形象
4. 做到一马当先、身先士卒
5. 用自己的热情引燃员工的热情
6. 你们干不了的，让我来
7. 把手“弄脏”，可以激励每一个员工
8. 在员工当中树立起榜样人物

赞美激励

效果奇特的零成本激励法

人都有做个“重要”人物的欲望，都渴望得到别人的赞美和肯定。赞美是一种非常有效而且不可思议的推动力量，它能赋予人一种积极向上的力量，能够极大地激发人对事物的热情。用赞美的方式激励员工，管理者所能得到的将会远远地大于付出。

说明

1. 最让人心动的激励是赞美
2. 领导的赞扬是下属最需要的奖
3. 懂得感恩才能在小事上发现美
4. 摆脱偏见，使称赞公平公正
5. 赞美到点上才会有良好的效果
6. 当众赞美下属时要注意方式

赞美的词语有哪些呢？

认可与赞美

“真不错”！

“真出色！”

“非常好”！

“真能干”！

“没关系，思路挺好，顺着这思路做下去肯定不错”。

“就这么干吧”

“干得漂亮！”

目标激励

目标对于个体是一种心理引力。所谓目标激励，就是通过确定适当的目标，诱发人的动机和行为，达到调动人的积极性的目的，目标作为一种诱因，具有引发和激励的作用。

说明

1. 用共同目标引领全体员工
2. 把握“跳一跳，够得着”的原则
3. 制定目标时要做到具体而清晰
4. 要规划出目标的实施步骤
5. 平衡长期目标和短期任务
6. 从个人目标上升到共同目标
7. 避免“目标置换”现象的发生

情感激励

让下属在感动中奋力打拼

一个领导能否成功，不在于有没有人为你打拼，而在于有没有人心甘情愿地为你打拼。须知，让人生死相许的不是金钱和地位，而是一个情字。一个关切的举动、几句动情的话语、几滴伤心的眼泪，比高官厚禄的作用还要大上千百倍。情感关怀是永恒 的激励良方。

说明

1. 感情如柔水，却能无坚不摧
2. 征服了“心”就能控制住“身”
3. 你要“够意思”，别人才能“够意思”
4. “知遇之恩”也是可以制造的
5. 替下属承担责任，他就会更加忠心
6. 付出一点感情，注意一些小事

举例：过生日、提升干部后送一本书、生病

奖励激励

奖励就是对人们的某种行为给予肯定和奖赏，使这种行为得以巩固和发展。奖励要物资与精神相结合，方式要不断创新，新颖刺激和变化刺激的作用是比较大的，重复多次的刺激，作用就会衰减，奖励过于频繁，刺激作用就会减少。

尊重激励

给人尊严远胜过给人金钱

尊重是一种最人性化、最有效的激励手段之一。以尊重、重视自己的员工的方式来激励他们，其效果远比物质上的激励要来得更持久、更有效。可以说，尊重是激励员工的法宝，其成本之低，成效之卓，是其他激励方法都难以企及的。

尊重激励的具体表现

1. 尊重是有效的零成本激励
2. 懂得尊重可得“圣贤归”
3. 责难下属时要懂得留点面子
4. 尊重每个人，即使他地位卑微
5. 不妨用请求的语气下命令
6. 不要总是端着一副官架子

晋升激励

晋升对人的激励作用是非常大的。晋升同时伴随着地位、荣誉、薪酬、尊重等等多方面的提高。可以说，晋升激励是所有激励中最为有力，最为持久的方式。

沟通激励

下属的干劲是“谈”出来的

管理者与下属保持良好的关系，对于调动下属的热情，激励他们为企业积极工作有着特别的作用。而建立这种良好的上下级关系的前提，也是最重要的一点，就是有效的沟通。

说明

1. 沟通是激励员工热情的法宝
2. 沟通带来理解，理解带来合作
3. 善于寻找沟通的“切入点”
4. 与下属谈话要注意先“暖身”
5. 沟通的重点不是说，而是听
6. 正确对待并妥善处理抱怨
7. 每周至少与一名员工非正式交谈

数据激励

用数据显示成绩和贡献，能更有可比性和说服力地激励员工的进取心。对能够定量显示的各种指标，都要尽可能地进行定量考核，并定期公布考核结果，这样可使员工明确差距，迎头赶上。

反激励

不得不为的反面激励方式

1. 激将法
2. 三明治批评

自我激励

要激励他人，首先要激励自己。管理者每天面对许多困难和挑战，如果不能自我激励，往往会知难而退，当然也就不能成长。用挑战的精神面对工作中的困难——建立自信，建立目标。要建立未来的愿景；要建立正面的情绪；要建立感恩的心；要觉得自己有价值；要摆脱借口；要不怕失败。把解决难题和完成目标当成一种乐趣。管理者要解决问题，不要成为问题的一部分；每一个环境都是自己的机会，好的环境是一种正面学习的机会，不好的环境也是一种磨练，能使自己将来独挡一面时更成熟更有经验；抱最大的希望，付出最多努力。

要想成功，必须要有付出。一寸一寸达到成功是很有把握的事，一尺一尺达到成功则是很难的事；要求自己挑战自我；由激励他人来激励自己。



三、旅游企业激励实务

3.激励的误区

误区一：重“金”轻情，实效不明

误区二：无差异激励=没有激励

误区三：捡了芝麻，丢了西瓜（表扬一人打击团队）

误区四：重结果，而忽视过程（奖励的环节谈话）

误区五：执行不力，走向危机



三、旅游企业激励实务

4.非金钱的激励方法

- 1.员工过生日
- 2.亲笔表扬信
- 3.选出服务之星张贴在门口位置（光荣榜、难为情榜）
- 4.奖励一个苹果（来点新鲜感）
- 5.为生病的员工送去关怀

非金钱的激励方法

- 1、员工过生日
- 2、亲笔表扬信
- 3、选出服务之星张贴在门口位置（光荣榜、难为情榜）
- 4、奖励一个苹果（来点新鲜感）
- 5、为生病的员工送去关怀

不是灵丹妙药

重点是

对不同的员工

进行不同激励



第三部分：案例分析

推销明星白秦铭

案例另见Word文档

请思考：

- 1.白秦铭的需要发生了什么变化？
- 2.公司的激励政策是否恰当？为什么？
- 3.如何有效地激励优秀的销售人员？



第四部分：能力训练

1.训练目的

设计旅游企业绩效考核方案

2.情境描述

临近年底，到发放企业年度绩效奖金的时候了。在大家的团结一致和努力奋斗下，旅行社一年来运行良好，效益颇佳。为了激发全体员工的士气、积极性和工作热情，王伟决定启动旅行社年度绩效考评工作，将绩效考评结果主要运用于绩效奖金发放和职务晋升。

3.布置任务

请大家根据所学知识，帮助悦途旅行社小赵设计一份（导游/计调）岗位的年度绩效考核方案。



第五部分：拓展学习

面试中的非语言信息及其典型含义

非语言信息	典型含义	非语言信息	典型含义
目光接触	友好、真诚、自信、果断	鼻孔张大	生气、受挫
不做目光接触	冷淡、紧张、害怕、说谎	手抖	紧张、焦虑、恐惧
摇头	不赞同、不相信、震惊	身体前倾	感兴趣、注意
打呵欠	厌倦	懒散地坐在椅子上	厌倦、放松
搔头	迷惑不解、不相信	坐在椅子边缘上	焦虑、紧张
微笑	满意、理解、鼓励	摇椅子	厌倦、自以为是、紧张
咬嘴唇	紧张、害怕、焦虑	驼背坐着	缺乏安全感、小计
踮脚	紧张、不耐烦、自负	坐得笔直	自信、果断
双臂交叉在胸前	生气、不同意、防卫、进攻		
抬一下眉毛	怀疑、吃惊		

LOGO

2019

THANKS FOT LISTENING

熊猫办公办公有限公司

汇报人：熊猫办公 时间：2019.12.25