

23 | 人才激励方式众多，哪种方式最有效？

2019-08-21 黄勇

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 13:45 大小 12.60M



你好，我是黄勇。在进入今天所要探讨的内容之前，我想问你一个问题：给团队发奖金，能起到长期激励效果吗？

有人说：“不能，因为如果以后不发奖金了，或者奖金减少了，势必会影响团队士气，从而导致‘负激励’。”

还有人说：“能，如果持续给团队发奖金，奖金也有增不减，一定能起到长期激励效果。”试问，哪家公司能做到持续给员工发奖金，还有增无减呢？我通常会问他们一句：“贵公司还招人吗？”

可见，要想持续性激励人才产出更多价值，光靠金钱激励恐怕是远远不够的。那么，除了金钱激励以外，还有哪些激励方式呢？比如，福利、特权、参与、成长、贡献、荣誉、认同、

期权、工作等，这些都是有效的激励方式吗？哪种激励方式最有效呢？

哪种激励方式最有效？

我微信朋友圈有 5000 名好友，绝大多数都是互联网圈内人士。熟悉我的朋友都知道，我非常喜欢在圈内进行互动。

有一天，我在微信朋友圈中发布了一条调查问卷：到底什么才是有效激励？我将自己认为的有效激励方式全部放入该调查问卷中，经过 1 天时间，我收到了 382 名好友反馈，其中：

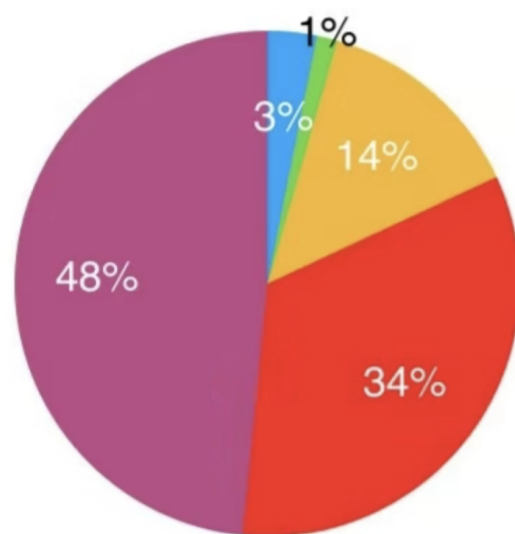
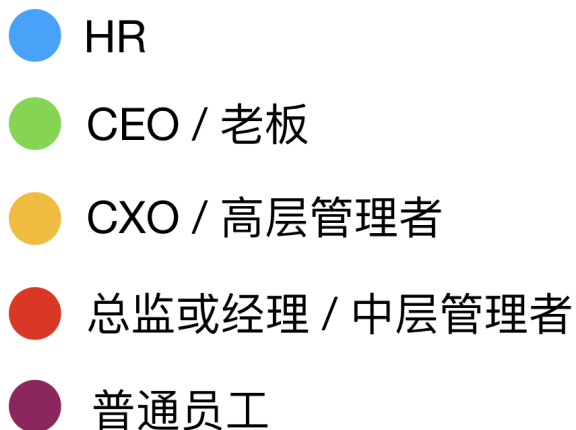
HR：共 12 名，占比 3.1%

CEO/ 老板：共 5 名，占比 1.3%

CXO/ 高层管理：共 52 名，占比 13.6%

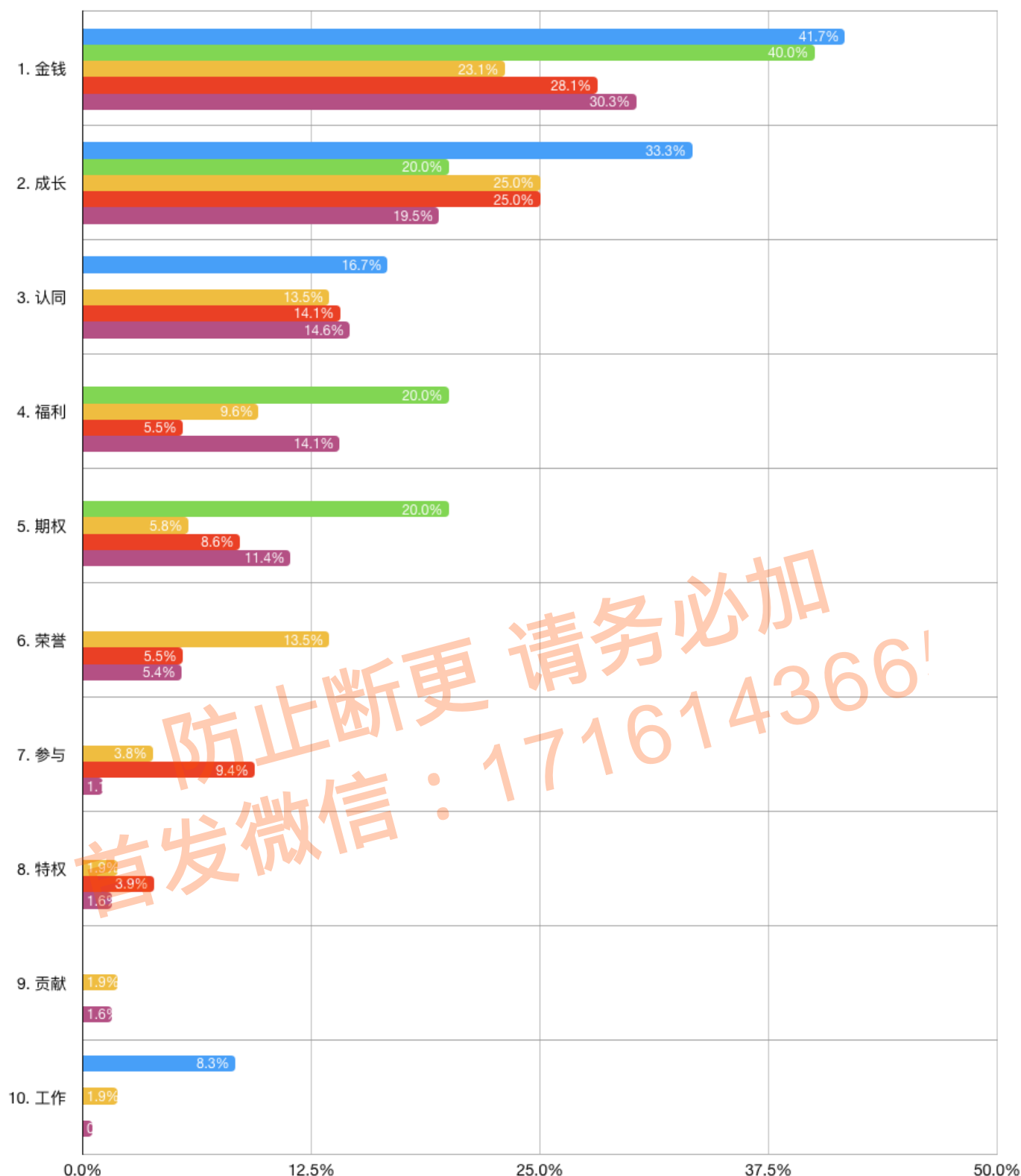
总监或经理 / 中层管理：共 128 名，占比 33.5%

普通员工：共 185 名，占比 48.4%



以下便是这次的调查结果，为了便于展示关于各层级人群反馈的对比，我用排序后的柱状图来呈现：

■ HR ■ CEO / 老板 ■ CXO / 高层管理者 ■ 总监或经理 / 中层管理者 ■ 普通员工



排行第一的是金钱，其次是成长和认同。可能是我收集到的调查样本数不够多，但我认为这仍然可以说明一定的问题。所以，针对以上调查结果，我做了一个简单的分析：

1. 超过 30% 的 HR、老板、员工都认为金钱是最有效的激励方式。可见，我们往往认为金钱能够满足自己的生存问题，金钱才是最简单且最直接的激励手段。但我认为，这种激励手段虽然很强烈，但激励效果却比较短暂，很难做到持续性。

2. 超过 30% 的 HR 认为提升员工个人成长是非常有效的激励方式，管理者比老板和员工更加认同。可见，在员工培养方面，管理者显得更有意愿，庆幸的是，在部分职场里，好领导还是比较多的，我想知道，你身边的领导会在意你的成长吗？

3. 超过 15% 的 HR、管理者、员工都认为认同感是有效的激励方式，但老板却不太认同，因为老板都希望员工能认同自己。毫无疑问，多数人都希望他人认同自己，所以，认同一定是一种有效的激励方式，但往往比较难于做到，其中涉及到大量的技巧。

4. 将近 20% 的老板和员工都认为福利能起到激励作用，但 HR 和管理者却不太认同。为何会出现截然不同的两种反馈呢？也许福利本身就无法成为一种有效的激励方式，也许它更多的只是“保健因素”，是每家公司必须具备的。

5. 大约 20% 的老板认为期权可以起到激励作用，但 HR 却不以为然，而且级别越高的员工反而越觉得起不到激励作用。可见，级别越高的员工，越了解期权难于兑现的事，HR 也许更清楚，所以期权只能作为一种面向未来的激励手段，短期内的激励效果可能不太显著。

6. 管理者和员工都比较在意荣誉感，希望荣誉感能成为一种激励方式，高层管理者更需要获得荣誉感。我认为，荣誉感是存在感的最高表现形式，它属于精神层面的激励方式，用金钱往往是无法衡量的，我们都是人，是人都好这口。

7. 中层管理者在提高自己参与感方面，显得比较活跃。什么是参与感？简单说来，就是当你参与到某项工作中时，所能体会到的快乐与愉悦感。如果不让你参与进来，你也许会感到不满和委屈，人性就是这样，我们不喜欢孤独，希望可以参与到与他人的互动行为之中。

8. 管理者和员工都希望自己有特权，但它并非是主要的激励方式。在公司什么人会有特权？说句实在话，也许除老板以外，其他人都没有特权，因此我们也不会过于奢望拥有特权。此外，特权还会让人感到被特殊对待，从而很难与他人平等合作。

9. 提高员工贡献度作为激励方式，大家普遍认为有效不明显。我想大家可能不知道如何衡量贡献度，所以认为贡献度不容易产生激励效果，如果自己每天做了哪些工作，能给团队或组织带来哪些收益，并能通过可视化层面进行表现，我相信激励效果可以显著提升。

10. 将近 10% 的 HR 认为工作本身就能起到激励作用，个别员工表示认可，其他人都不太认同。HR 认为工作有激励作用，因为他们想抓绩效？其实，绩效才能说明人力资源的投入和产出，但多数员工认为：我付出了时间，完成公司交给我的工作，拿到合理的报酬即可。

我认为，任何激励方式都有它的局限性，最有效的激励方式来源于自己对激励本质的认识。学会这些激励方式不难，难点在于将这些激励方式融会贯通，知道在合适的场景下使用合适的激励方式。你也许会感到焦虑：激励方式如此之多，我应该如何使用呢？

接下来，我将为你设计一个框架，不论哪种激励方式，都能在这个框架中都能进行对标，找到自己的坐标，该框架我将其命名为“激励四象限”。

如何理解“激励四象限”？

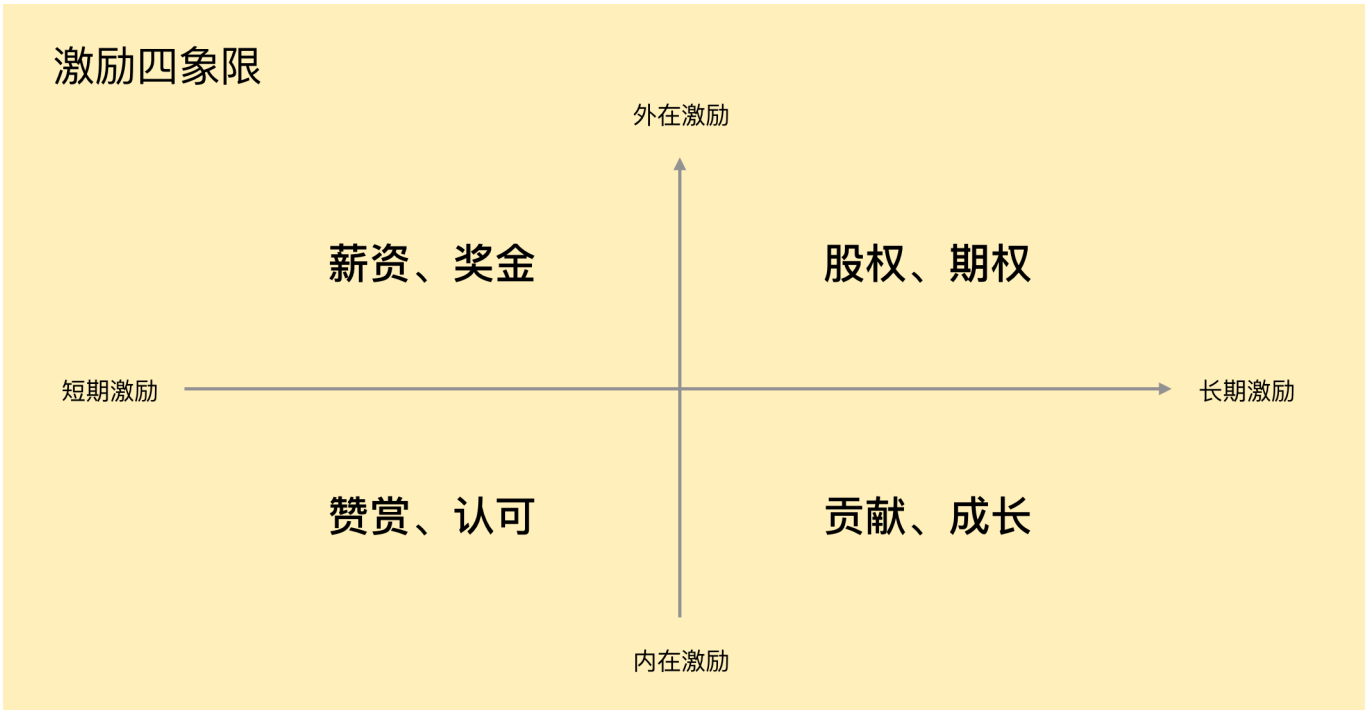
我们不妨对以上众多激励方式分为两大类：

物质激励：金钱、福利

精神激励：成长、认同、期权、荣誉、参与、特权、贡献、工作

可见，精神激励比物质激励更具有多样性。物质激励可以理解为“外在激励”，它是外界环境或他人对自己的一种激励行为；精神激励可理解为“内在激励”，它是自己的内在动机所引发的激励表现。

其实，物质激励一般作为“短期激励”手段，它的激励效果明显，但无法持久；精神激励通常作为“长期激励”手段，它激励的是未来价值，持久性较强。接下来，我们通过以下所展示的“激励四象限”图来看一下：



我认为，仅用物质激励显然不够持久，只用精神激励显然也不够刺激，**物质激励与精神激励相结合，才能产生更强烈、更持久的激励效果。**

接下来，我们需要从“激励四象限”中深入理解激励的本质，我将为你分享自己领悟到的“激励三要素”，掌握了这三要素，激励才会变得更加有效。

如何理解“激励三要素”？

我认为，激励需要使用正确的方法，才能保证激励有效性。那么有效的激励方式包括哪些要素呢？我对有效激励概括为三大要素，简称“激励三要素”，即激励及时性、激励多样性、激励差异性。

激励三要素

激励及时性

激励越及时，激励效果越好

激励多样性

激励方式越多，激励越灵活

激励差异性

激励要有差异，也要有个性

1. 激励及时性

激励越及时，激励效果越好。当你看到团队有实际产出时，需要做到及时激励。此外，**需要针对具体人和事进行激励，激励越具体越好。**

比如，在执行 OKR 过程中，当你发现有位伙伴的某个 KR 完成了，并对 O 产生了推进作用，此时你就可以对他进行及时的激励，可以针对他所完成的 KR 进行夸赞。在有必要的情况下，可以让团队伙伴们及时知道他通过努力所做出了成绩，对团队产生了贡献。

2. 激励多样性

激励方式越多，使用上灵活性也更强。作为领导者，你需要学会多种激励方式，并且灵活使用。

更重要的是，**你要像产品经理那样去理解和挖掘人才的“需求”**，对于技术人员而言，大家的需求普遍包括：提升技术专业能力、提升技术管理能力、提升工程师软技能、增强成就

感、增强参与感、提高贡献度、加快成长速度、产出高价值等。

可见，这些需求可与 OKR 完全融合，你需要首先了解“被激励对象”的诉求，通过领导力去引导其制定并完成 OKR，从而获得他们期望的结果。

3. 激励差异性

激励要有差异，也要有个性。全员激励等于没有激励，比如公司发年终奖，如果每人都一样，激励效果将大打折扣。

我认为，**往往“差异化”才是激励的精髓**，因为我们都希望自己比他人优秀，自己能脱颖而出，我们都想得到稀有资源，从而实现自己的独特价值，这是人性，管理要符合人性，激励更要符合人性。

比如，在 OKR 复盘会议后，针对个人 OKR 完成情况较好的伙伴，为其授予“季度 OKR 之星”的称号，一个团队只有一人能得到此殊荣。

以上便是我总结的“激励三要素”，学会这三要素，并在实践 OKR 过程中有效结合多种激励方式，激励效果一定更上一层楼。

总结

在之前的文章中，我多次提到过，OKR 一定不要用于绩效考核，也不要跟金钱激励挂钩，这是基本原则。那么如何做激励呢？我在今天的这篇文章中，和你分享了关于我对激励的理解，以及如何在 OKR 中灵活使用激励技巧。今天我最核心的观点，可以归纳为以下三条：

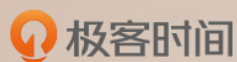
1. **没有完美的激励方式，理解激励的本质，并灵活使用激励，才能使得激励效果最大化。**
2. **为了理解激励底层原理和精髓，你需要掌握“激励四象限”的奥秘。**
3. **为了让激励变得更加有效，你需要学会“激励三要素”的技巧。**

其实，与其说我们是领导者，倒不如说我们是激励者，相信真正卓越的领导者，他一定也是一位“激励大师”。在 OKR 实践过程中，你会非常自然地锻炼自己的领导力，让自己成为那位“激励大师”。

思考时间

你通常会用哪些方式来激励你的团队成员呢？期待你的分享。

最后，如果这篇文章让你有所收获，请把它分享给你的朋友，我们一起探讨。



黄勇的 OKR 实战笔记

为你还原一个完整的 OKR 实施过程

黄勇

OKR 实践者与布道师
畅销书《架构探险》作者
TGO 鲲鹏会会员



新版升级：点击「 请朋友读」，20位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 22 | 面试人才好纠结，新人试用难考核？你其实可以这样做

下一篇 24 | 敏捷时代下你该如何做绩效管理？

精选留言 (6)

写留言



天涯海峰

2019-08-25

想和老师探讨一个问题，涨薪应该按照考核划分，只能涨一部分人。还是应该按照工龄有个阳光普照，涨幅按照考核来，从而达到激励效果。

展开 ∨



1



许童童

2019-08-21

现在中小公司的老板，一谈到激励，就是认可，成长这些，跟他谈钱，就说先把蛋糕做大，到时候再谈。久而久之，员工的激情都被耗光，最后走向不好的结局。如果老板能向老师说的这样，多种激励方式结合，采用激励三要素，怎么可能走到这一步。老师说得
好，好的领导者，其实就是激励大师。

展开 ▾

作者回复: ㊗



1



Jxin

2019-08-23

老师这章，从经济学角度看很贴合，所以我认为这是正确的事务发展规律。

1. 金钱激励短暂。因为从这个激励成本是递增的，而且递增的幅度还不能很小，不然效果就会差，所以从长远看，它最终会达到承受不了的高度，而这个时间不会太长。
2. 激励差异化。富人必须享有特权，穷人才会去追逐，社会的整体氛围才是欣欣向荣的。一旦富人没有任何特权，那么没人会想去做富人，社会发展将会停滞。

展开 ▾

作者回复: 说得太赞了 ㊗ ㊗



w*waiting

2019-08-23

我感觉首先我个人不太认可除了金钱和成长之外其他的激励方式，所以我目前也基本不会从其他方面思考进行激励机制的建设，但是我还是想解决这个问题的，感谢老师，我要好好消化一下

作者回复: 认可也是一种有效的激励方式，比如得到同事、领导、老板的认可，激励效果也会逐级递增。



麦瑞邓

2019-08-21

目前我所遇到的比较简单有效的就是薪资奖金激励，赞赏认可激励

作者回复: ㊗



夜空中最亮的星（华仔...

2019-08-21

老师这一篇讲的很好，激励的基础是物质激励，没有物质激励的激励，会适得其反。但光有物质也不行，物质 -成长 认可- 荣誉 意义。激励一定要及时，否则就大打折扣了。

作者回复: ㇏

