

精神激励

——用人超级秘钥



目 录

让我干说了算：该放手时就放手	(1)
----------------------	-----

政任用人透视

张郃授权抗蜀	(3)
--------------	-----

商战用人剖析

盖尔文的分责授权术	(5)
宏碁董事长授权不当的教训	(5)
松下电器公司善于授权	(7)

国外用人借鉴

阿登纳分权用俊才	(9)
纳尔逊放手励部下	(10)

用人绝学

人人希望在事业上步步高升	(12)
给年轻下属一个担当重任的机会	(13)
授权能激励部下成长	(14)
权责范围增大益处多	(15)
只做重点指导	(16)

用人疑难解惑

- 分派工作有什么技巧..... (17)
- 授权有哪些方法..... (20)

漫画用人

- 吾有剑印在此..... (23)
- 我需要不受干涉的权力..... (25)

你干得不错：让下属感觉良好..... (27)

改任用人透视

- 刘邦称赞有据..... (29)
- 唐太宗赞扬不失公正..... (30)
- 秦昭王放下架子赞美人..... (30)

用人绝学

- 赞美能赋予人积极向上的力量..... (32)
- 不放过赞美的机会..... (34)
- 寻找员工的优点来赞美..... (36)

用人疑难解惑

- 怎样赞美下属..... (39)
- 赞美下属有哪些禁忌..... (44)

漫画用人

- 一语夸奖留贤才..... (47)
有缺点的人更需要称赞..... (49)

笑比哭好：千穿万穿马屁不穿..... (51)

政治用人透视

- 曾国藩轻拍马屁..... (53)
蒋介石恭维部下..... (53)

国外用人借鉴

- 詹金森表彰威灵顿..... (55)
德维尔功成扬弗勒..... (56)
织田信长嘉奖丰臣..... (57)

用人绝学

- 不妨拍拍下属的“马屁”..... (59)
恭维之下必有勇夫..... (60)
别忘记赞美下属..... (61)
用表扬改正下属的错误..... (62)

漫画用人

- 陈布雷甘效犬马之劳..... (65)
全力效忠..... (67)

胜利就在前头：望梅也能止渴 (69)

政治用人透视

- 黎明在前 (71)
- 将革命进行到底，建立新民主主义的中国 (73)

商战用人剖析

- 人民币不贬值的承诺 (75)

国外用人借鉴

- 胜利一定属于我们 (77)

用人绝学

- 为部下画个美丽的“饼” (80)
- 理想激励胜过百万雄兵 (81)
- 目标明确的公司才是好公司 (83)

用人疑难解读

- 目标激励应注意哪些问题 (86)

漫画用人

- 望梅止渴 (91)
- 胜利是属于我们的 (93)

不拿领导架子：与下属平起平坐 (95)

政坛用人透视

孙策恭请二张 (97)

礼下贤能，计听刘基 (98)

商战用人剖析

IBM 尊重个人原则 (104)

国外用人借鉴

源赖朝逐个求部将 (106)

国王礼待群英 (107)

用人绝学

尊重能使人产生优越感 (109)

在企业内部鼓励自尊 (110)

倡导各种形式的尊重 (111)

用人疑难解读

尊重下属应从哪几个方面入手 (113)

尊重激励应遵循哪些原则 (117)

漫画用人

吾亲自去请 (125)

同吃同眠 (127)

枪口对外：树立共同的敌人 (129)

政治用人透视

- 背水一战 (131)
- 破釜沉舟 (132)
- 上下同欲者胜 (133)

国外用人借鉴

- 拿破仑激励士兵有方 (135)

用人绝学

- 危机激励人 (141)
- 危机造就人 (142)
- 利用“鲶鱼效应” (142)

用人疑难解惑

- 领导者怎样利用竞争去激励人才 (144)
- 引导良性竞争有什么技巧 (148)

漫画用人

- 兄弟戏于墙，外御其侮 (151)
- 枪口对外 (153)

甘当出气筒：学会倾听，允许发泄	(155)
-----------------------	-------

政坛用人透视

明世宗不甘当出气筒	(157)
汤显祖针砭时弊遭放逐	(158)
隋炀帝不善倾听杀高颖	(159)

国外用人借鉴

罗斯福善于倾听	(161)
---------------	-------

用人绝学

悉心倾听下属的唠叨	(163)
乐意听取下属的抱怨	(165)
倾听下属的反面意见	(166)

用人疑难解惑

怎样征求员工意见	(168)
处理抱怨应遵守哪些原则	(169)

漫画用人

甘当出气筒	(171)
明世宗不善倾听	(173)

无情未必真豪杰：善解人意，攻心为上 (175)

政任用人透视

刘备以情服人 (177)

心战为上 (179)

国外用人借鉴

权臣向家臣赠礼 (181)

总统令政敌效忠 (182)

司令代士兵站岗 (183)

用人绝学

以己之心，换人之心 (185)

把关心下属当成一门大学问 (187)

调控情感的落差 (188)

用人疑难解读

如何在企业内应进行感情投资 (191)

怎样为下属扶危解困 (196)

漫画用人

攻心为上 (203)

感情投资 (205)

是金子总会发光：不怕货比货，就怕不识货..... (207)

政任用人透视

- 张之洞慧眼识子材 (209)
康熙皇帝考察提拔于成龙等人 (210)
张军长识别潜人才 (211)

国外用人借鉴

- 尼克松任命基辛格 (212)
贝当赏识戴高乐 (213)

用人绝学

- 识人有高招 (216)
知人不易，识才更难 (216)

用人疑难解读

- 怎样识别企业人才 (224)
如何发现潜在的人才 (225)
怎样在比较中识人 (227)
怎样通过细节识人 (228)

漫画用人

- 是金子就让它发光 (231)
就怕不识货 (233)

CI 设计: 打造企业文化 (235)

商战用人剖析

- 健力宝集团的民族文化激励 (237)
- 蓝岛大厦的人本文化激励 (238)
- 强风集团的情感文化激励 (238)
- 圣何塞国民银行以情动人 (239)
- 杨协成企业集团的家庭文化激励 (240)
- 雀巢公司的 CI 设计 (241)

用人绝学

- 励士是企业发展的活力所在 (245)
- 励士目的在于形成企业团体压力与内聚力 (246)
- 励士的方式在于满足需要与强化行为 (247)

用人疑难解读

- 文化激励有哪些特征 (249)
- 怎样创建企业文化 (250)

漫画用人

- 带婴儿来上班 (253)
- 麦当劳的经营信条: Q、S、C&V (255)

让我干说了算：该放手时就放手

大包大揽，事必躬亲，整天忙得不亦乐乎，不一定能赢得手下的好感。相反，大权控制，小权分散，功夫用在诗外，厚积而薄发，不失为上策。授人以鱼，不如授人以渔；相信部下的能力，委之以事，授之以权，该放手时就放手，不仅能减轻领导的负担，还能激发部属的工作热情，两全其美，何乐而不为？

毛慈贈毛慈新 莫亡斯千進

永發新天蓬，永發新事，解天蓬天
那，遂種治可手輕麻謝家一以，平永永
前造個法新，清台珠少，誰到謝大，子
太入對，莫亡斯家不，莫萬在好裏，十
在請前不輕新麻，誰到入對以不，直
手輕麻謝家新，誰到入對，誰到入對
誰到入對謝家，誰到入對，誰到入對
誰到入對謝家，誰到入對，誰到入對

张郃授权抗蜀

看一看三国时期魏国名将张郃与蜀军几战的胜负经过，有助于我们加深对这个问题的认识。

张郃原是袁绍手下的战将，在官渡之战中，为逃避谗言迫害，临阵投奔了曹操，被曹操拜为偏将军，封都亭侯，随攻邺州，击袁谭，征东莱，破马超，围安定，屡建奇功，深得曹操器重。建安二十年（公元215年）张郃随曹操入汉中征张鲁，张鲁投降后，与夏侯渊一起守汉中，张鲁降曹，令刘备十分不利，刘备率精兵争汉中，激战中夏侯渊丧命。“当是时，新失元帅，恐为备所乘，三军皆失色。”危急中，夏侯渊的司马郭淮站出来：“张将军，国家名将，刘备所惮。今日事急，非张将军不能安也，遂推郃为军主。”此时，曹操远在长安，听到这个消息，大吃一惊，但他很快镇静下来，采取了两条紧急措施：一是马上派人去前线，“假郃节”（授予杀犯军令人的全权），庄重地承认批准了诸将对张郃的推戴。张郃“勒兵安阵，诸将皆受郃节度，众心乃定。”二是“遂自至汉中”，亲自去安排下一步的军事行动。即授权于张郃，前线已安定，曹操再亲去汉中不是多余吗？不，这正是曹操善于授权的表现。因为，从当时的情况和张郃的才干看，只有授权张郃，才能稳定局势；夏侯渊丧命，曹兵败绩，虽然军心已稳，但在是攻是退这样大的决策上，张郃是难以做主的，如果迟迟不去前，前线军队必处进退维谷境地，引起新的混乱。果如上述分析，正在张郃进退两难之际，曹操到了前线，下了退兵的命令，全军顺利撤回。这里曹操有三点可称道：一是授得果断；二是授得适度（只限于斩杀违令士兵，稳定局势）；三是收回及时（曹操亲去前线指挥，授与张郃的假节权自然就无效了）。这三点，掌握得从容不迫，有板有眼，一场大乱的危险转眼之间排除了。

曹操的孙子魏明帝曹睿，继承了其祖父的衣钵，在用人授权上也有一套办法。公元228年，诸葛亮经过充分准备，大举北伐。消息传来，魏国震惊。经过反复比较，曹睿决定让张郃挂帅抗蜀。蜀国的统帅是大名鼎鼎的诸葛亮，

魏国既要以张郃为帅，就要进一步加大张郃的权力，提高他的威望，否则，不足以统军与蜀抗衡。于是曹睿隆重地“加命位特进”。特进是一种官名，专门授与列侯中有特殊地位者，被授者有自辟僚属的大权。张郃又戴上了“特进”头衔，威名更振，督率诸军，一呼百应。张郃发现蜀国先锋马谡，在街亭做了山上扎营的错误决定，一声号令，将蜀军团团围住，一举取得首场战斗的胜利。这与诸葛亮既用马谡，又不放心马谡，叮咛备至，遥控指挥，导致马谡六神无主的做法形成了鲜明的对照。

张郃与蜀军交战多年，积累了丰富的经验，特别是大败蜀军于街亭之后，“自诸葛亮皆惮之。”照理讲，魏国应当继续实行重用张郃抗蜀的做法。可是，由于魏国的形势发生了变化，司马懿掌握了军事大权，在诸葛亮三出祁山时，他只能以司马懿帅旗下的先锋官身份与蜀军作战了。司马懿虽老谋深算，但毕竟缺少与诸葛亮作战的实践，用张郃为先锋，又不听张郃的意见，弄得张郃无能为力，在违心地追击蜀军的途中，中箭身亡。

诸葛亮以马谡为先锋，不放权，使马谡掉了头；司马懿以张郃为先锋，多方牵制，断送了张郃的命。一还一报，教训至深。

点评：军队的将帅，关系着千万人的生命，维系着全军的兴衰，寄托着国家的安危，如果委之以事，却不授之以权，如同困住了猿猴的手脚，使其难以施展其才华。

盖尔文的分责授权术

现代经济条件要求企业领导者放权任人。劳勃·盖尔文，1964年继承父业，担任蒙多罗娜公司的董事长兼最高主管。他掌管公司以后，将权力与责任分散，以维持员工的进取心，蒙多罗娜公司从而竞争力大增，业务突飞猛进，1967年利润增加到15亿美元，1977年又增加到20亿美元。盖尔文说：“公司愈大，员工愈渴望分享到公司的权力，在比较大一点的公司，每一个人显然都希望能感觉到自己就是老板，因此，我们现在要做的，正是要把整个公司分成很多独立作战的团队，因为只有这样，才能够使大部分人都分享到盖尔文家族拥有的权力和责任。”他还说：“通常，我们计划的原则仍然是尽量创造机会，让比较多的人参与管理工作，分享权力与责任。”事实已经证明，盖尔文的放权策略是成功的。

点评：放权任人，不仅能够减轻领导者自己的工作压力，更重要的是，能够增强员工的责任感和积极性，极大地促进企业的发展。因此，领导者在任用人员时要敢于放权，而不要搞权力专制。当然，在放权过程中要把握好“度”，“过犹不及”，“物极必反”。

宏碁董事长授权不当的教训

施振荣是个不愿意以老板自居的人。他认为，如果决策者自认为是老板，就会希望部属看他的脸色办事，但资讯业是个快速变动的行业，如果大家不能对自己负责，成天看老板的脸色才有行动，发展方向很容易被误导，工作效率也会降低。归根究底，要让同仁能够自我负责，决策者必须先信任同仁，否则部属永远还是看脸色行事。这也是宏碁将“人性本善”列为首要企业文化的意义所在。

在这种和睦的企业文化环境影响下，宏碁的新产品如雨后春笋般冒出来。

1981年，宏碁出品的学习软件“微型教授”，一经问世，就风靡全球。1981年施振荣的快乐兵团依靠用英特尔386微处理器组装的32位数PC机在与IBM市场竞争中勇拔头筹，其成绩仅次于康柏，同时，为打破台湾电脑制造业仿造成风的局面，施振荣坚持在宏碁大旗下生产自己的原装品牌机。1988年宏碁电脑开始成为市面上热门产品。

这种来得太快，容易使人沉醉的成功几乎弥漫了整个公司。鉴于宏碁在80年代末的高速发展，施振荣又招募了一批新的高级主管——此项举措破坏了宏碁原有的企业文化精神和凝聚力。正如他后来承认，“超过我们能力”的宏碁全球扩展行动使得公司从1990年到1992年陷入创立以来的第一次财务危机。一位在宏碁工作多年的中层管理人员回忆道：“我们经历一个充满太多争吵的痛苦历程。”

麻烦是从1989年4月施振荣任命刘英武为宏碁执行总裁开始的。刘英武是普林斯顿大学计算专业博士，曾在IBM公司的一个软件开发实验室担任电脑部主管达20年之久。他是在美国电脑界最有声望、职务最高的华人。施振荣很器重他，高兴地称他为宏碁全球扩展的“秘密武器”，并把经营决策权交给了他。刘英武一走马上任，就马不停蹄地把IBM的企业文化精髓“中央集权”灌输进宏碁。他总是招集经理们开马拉松式的会议，让他们听从他的决定。一位经理回忆道：“强迫大家同意总裁的观点与以家宏碁的风格大相径庭，所以很多人便离开了公司。”

刘英武的独断造成了宏碁以后一系列的失败。就拿收购德国公司来说，施振荣原本打算只买当地子公司一半的股份，但刘英武却坚持按照IBM的方式购买100%的股份。其结果呢，施振荣说道：“我们把德国公司的管理人员变成了普通员工，公司开始出现亏损。”同样致命的错误也犯在购买美国一家微机公司上，宏碁以9000万美元高价买下这家公司，但却陷入怎样分派原有公司的经理们的解雇费的困境中。收购的这家公司改名为宏碁美国公司(AcerAmerica)，它的经营不善很大一部分归咎于总部三年的财务亏损。宏碁很快变成一个不断争吵的阵营。在台湾本土出生的经理们仍听命于刘英武。随后又招聘了9个高级经理充入宏碁的高级管理层，称之为“伞降部队”。

由于经营不善，许多员工纷纷抱怨刘英武。最大的抱怨来自施振荣的妻子叶紫华。施振荣以他一向的坦诚回忆道：“我的妻子批评最多，我们总是争吵。我知道公司陷入危机，但总得给别人机会，所以我支持刘英武。但她听到的是下面经理们对他的抱怨，并且感觉到公司即将被榨干血汗。”叶紫华也承认：“施振荣没有看到真相，所以我随时都和他争吵。”