

激励员工的 20^个魔法

上司的杀手锏

[日]白潟敏朗 著

张珊 译



日本销售2个月
销量突破10万册

走出“物质激励”的怪圈
用杀手锏鼓舞员工士气
激励员工的20个简单窍门
助上千家公司获得巨大成功



廣東省出版集團
廣東人民出版社

激励员工的 20^个魔法

上司的杀手锏

[日] 白潟敏朗 著

张珊 译



广东省出版集团
广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

激励员工的 20 个魔法：上司的杀手锏 / (日) 白潟敏朗著，张珊译. —广州：广东经济出版社，2012. 11

书名原文：Jyoushi No Sugoi Shikake

ISBN 978—7—5454—1555—1

I. ①激… II. ①白…②张… III. ①企业管理—人事管理—激励 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 241890 号

版权登记号 图字：19—2007—032 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广州佳达彩印有限公司 (广州市员村五横路大坦工业区 3 号楼首层)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	11 1 插页
字数	118 000 字
版次	2012 年 11 月第 1 版
印次	2012 年 11 月第 1 次
书号	ISBN 978—7—5454—1555—1
定价	28.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 38306107 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 37601950 营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博：<http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

谨以此书献给那些居安思危或仍在困境中
挣扎的中小企业。

——白瀉敏朗

上司肯定会喜欢的一本书

20世纪90年代，日本的经济泡沫瞬间崩溃，经济陷入长期低迷的日本社会孕育出了各种新思潮，个人主义也在这一时期迅速膨胀起来：人们的自我意识与自我主张变得前所未有的强烈。这在公司管理中造成的结果之一就是上司与部下的关系越来越难相处；另外，更严重的是，日本上司以前所惯用的，对部下毫不留情的训斥，如今已经成为企业内部矛盾的一个重要源头。日本著名经营顾问中谷彰宏也发出深深的感叹：“人，不是想驱使就可以驱使得了的。”

回过头来看看我国目前的情况，身为老总的你是不是也感觉到类似的情形呢？现在公司里的员工，大都是二十出头的年轻人，他们思维活跃，自我意识强。在工作中受到上司的轻微批评、训斥，就会闹情绪、发脾气，甚至不听指挥、不服管教，动辄以辞职相威胁。于是，上司们不得不变得谨小慎微、瞻前顾后，批评部下也变成他们最头痛的事。在这种现状下，上司们对领导艺术和领导方法的渴求呼之欲出。

《上司的杀手锏》是白瀉敏朗凭借自己多年从事经营顾问工

作所积累的实践经验的总结。本书从大处着眼，小处着手，以上司与部下的职场心理学、管理学、公共关系学等多门学问为理论基础，为上司们总结出了20条“实行简单”“效果超群”“持续性强”的管理窍门。通过这些窍门，你可以轻松鼓舞部下的士气，激发员工的创造性和潜能，打造一个团结、和谐、高效的工作团队。更加可贵的是，作者已经用这些看似简单的管理窍门，在日本的1000多家企业中进行过实践，都获得了前所未有的成功。

作者虽未明言，但是我们却能从本书中隐约看到我国传世经典《孙子兵法》的影子，在“师夷长技”方面，日本人又走在了我们前面，我们没有理由不去研究他们的思想、方法——只要是好的，我们就要拿来为我所用，从而把我们的企业打造得更加强大！

对于习武之人来说，重要的是要有自己的“杀手锏”，而这本《上司的杀手锏》就像是一本上司们必读的“武林秘籍”，有了它，上司就能让员工时刻保持空前高涨的士气，为企业创造魔鬼般的业绩！

张 珊

2007年9月

白 潟敏朗用通俗易懂的语言向我们介绍了简单易行的管理方法。这本书对上司来讲是一本不可多得的管理书。

——佐藤俊行

书中介绍了20个条目，只花1个小时就可以读完。我正在尝试其中的一个窍门。这本书已经成了我的参考书。

——大坪亮

对企业顾问而言，这是一本如何鼓舞员工士气的书。书中介绍的“简单实行”“效果超群”“持续性强”的20个“简单窍门”都是很容易做到的，马上就可以实践。

——布施育哉

这是我第2次读这本书。因为写的都是很简单易行的方法，所以感觉实行起来很便捷。即便是很简单的事，如果持续下去，也会催生一个良好的工作环境。

——上林健一

助企业走出困境的《上司的杀手锏》

今年3月，我经营的网络公司正面临人员流失、中层管理者信心动摇和员工对公司前景感到迷茫等诸多问题，这让我苦恼不已。这时，一个生意上的伙伴建议我去买一本《上司的杀手锏》看看，告诉我说一定能在这本书里找到走出困境的方法。

一次偶然的机会我走进了纪伊国屋书店，并幸运地买到了《上司的杀手锏》这本书（它实在太畅销了，我去的时候书店只剩下最后一本，要再买的话只有等加印）。我花了一晚上便读完了这本书，书里的内容真的很实用，我决定立即采用这些窍门。

4个月过去了，这些窍门便展现出了强大的威力。我通过运用“做你想做的工作”大调查、与员工共进晚餐、推动“金牌员工”评价表等窍门——并没有多花什么钱，便使我的员工找回了工作的乐趣，增强了对企业的归属感。今年第二季度，公司的业绩较去年同期增长了72.4%。我衷心地感谢《上司的杀手锏》。

日本 KDDL 网络公司田中社长

目 录

Contents

作者自序 魔法窍门助你鼓舞员工干劲	9
第 1 章 可以做你想做的工作	15
简单窍门 1 做你想做的工作吧	17
简单窍门 2 “想做的工作”大调查	21
简单窍门 3 招募“想做的人”	27
简单窍门 4 尊重个人意愿的人事调动	30
简单窍门 5 欢笑圆桌会议	33
第 2 章 认可和赞扬	47
简单窍门 6 当众表扬员工	51
简单窍门 7 顾客赞扬的神奇功效	54
简单窍门 8 请优秀员工共进晚餐	60

第 3 章 通过工作让员工成长	65
简单窍门 9 请先说结论	68
简单窍门 10 你是怎么想的	75
简单窍门 11 能力提升表	80
第 4 章 受人尊敬的上司	97
简单窍门 12 高明的上司从来不质问员工	105
简单窍门 13 不要成为“终结者上司”	112
第 5 章 提高公司内部活力	119
简单窍门 14 “金牌员工”评价表	122
简单窍门 15 真心感言	132
简单窍门 16 员工策划的全体活动	136
简单窍门 17 公司聚餐	142
简单窍门 18 感谢袋	145
简单窍门 19 集体住宿	149
简单窍门 20 老总与员工的“谈心会”	153
后 记 简单窍门改变世界	162
作者简介	166
执笔者简介	167

魔法窍门助你鼓舞员工干劲

请恕我冒昧，首先问大家一个问题：为了鼓舞员工干劲、提高员工士气，您认为什么才是最重要的？

“这个嘛，我认为应该让员工做他们喜欢的工作，才能有效调动他们的积极性。”

“不对，我认为更重要的是认同员工的工作业绩，并给予相应的报酬。”

“都不尽然，我觉得员工士气的高低最终都是由上司决定的。”

我们一般会得到上述的种种答案吧。

关于如何鼓舞员工干劲的图书，至今已经出版了无数种，也有众多专家曾给予精辟的论述，他们的观点主要集中于上述几种。

例如，著名的松下幸之助先生就曾经说过：

“古语有云‘有了兴趣，才能做精’……如果将工作交给喜欢它的人去做，那一定能够做好。”（节选自《如此的经营窍门助你赚得百万两》，松下幸之助著，PHP 研究所）

另外，经营顾问船井幸雄先生也曾说过：

“人在做自己喜欢的事情、擅长的事情时……就会充满干劲，拼命去做……如果以这种姿态投身于工作中，那么结果可想而知。”（节选自《船井幸雄的“人才塾”》，船井幸雄著，SUNMARK 出版社）

再有，社会上也广泛流行着如下观点：

“给予相应的报酬和奖金，是鼓舞员工干劲最合理的方法。”

但是，这种用报酬和奖金激励员工的提法实际上是错误的。一旦经营者开始采用这种方法，就会使员工对物质刺激产生依赖性，从而一发不可收拾，这样一来，往往不能起到提高员工干劲的作用。现实中，很多大企业就失败于此。

东京大学的高桥伸夫教授在其著作《虚妄的成果主义》（高桥伸夫著，日经 BP 出版社）中也批判了这种方法，他说：

“日本型的公司人事系统，不要单以报酬作为激励的方式，而应该以接下来的工作内容作为激励的主要方式。”

确实如此，现在已经不是靠报酬或奖金就能够有效激励员工士气的时代了。

一旦陷入物质激励的怪圈 员工的工作绩效便几乎为零

现在总经理级的人物，在他们 20 岁～30 岁的时候，日本经济正处于高速发展期，当时，无论是报酬还是奖金，员工都赚了个盆满钵满，因此，即使公司不考虑如何鼓舞员工的士气，员工也会非常卖力地工作。这就是那个时代的特点。

而如今，日本经济处于勉强维持现状的时期，说得更严重一点，正在走下坡路。在这种大环境下，企业不可能为员工提供足够的报酬和奖金。那么，我们该如何是好呢？看来我们只能“自家发电”“自给自足”了。

对于当前的情况，自称“动力管理学家”的LINK AND MOTIVATION公司总经理小笹芳央先生在其著作《部下的“士气”由上司决定》（小笹芳央著，实业之日本社）中有如下阐述：

“现在的企业，内部发生了‘动力’大衰退，这可是关系到企业生死存亡的重大问题，我把它称做‘动力危机’。在这种现状下，企业要想生存下去，必须学会‘自家发电’，而‘自家发电’最需要的就是有如‘动力制造者’（管理人员）的上司。在充满活力的企业中，往往会存在一种管理者，员工都会认为‘在他的手下工作，我充满干劲’，并‘想得到他的认同’，这样的上司才是高明的老总……”

仔细分析一下，确实很有道理。

那么，怎样才能成为具有如此能力的上司呢？一旦提到实践，我发现以前的任何一本书都无法很好地解决这个问题。

“人，不是想驱使就可以驱使得了的。”

这是中谷彰宏先生在其著作《为何他具有如此非凡的领导力》（中谷彰宏著，钻石出版社）一书中反复强调的问题。另外，他还说：

“最重要的不是那些驱使别人的方法，而是你的‘声望’。”

大家是不是也觉得他言之有理？但同时是不是也有很多人，在想：“声望”对我来说，是可望而不可及的，还是趁早放弃吧。

鼓舞员工干劲的“简单窍门”到底是什么

至今，我已经和上千家公司的老总、管理人员进行过长谈，他们大都为如何鼓舞员工士气而烦恼，而且都进行过不懈努力，阅读过很多有关这方面的书，不过，他们总是感觉好书虽然多，可是应用到实际中却很难行得通。

难道这世间就没有解决此类问题的简单方法吗？

于是，《上司的杀手锏》便应运而生了！

这是一本可以让上司掌握“鼓舞员工干劲，使公司内部充满活力”的密笈。

“你是在说梦话吧？”

持有这种疑问的朋友，请您一定要阅读这本书。我将为您展示梦想成真的神奇。

在本书中介绍的简单实战方法，有如魔法一般神奇，这是我送给大家的礼物。

牢记 3 个关键词

其实，“简单窍门”就是我的魔法。我首先要介绍给大家的是“简单窍门”的关键。那就是“实行简单”“效果超群”“持续性强”，这 3 个关键词大家一定要牢记于心。

无论是谁，对于困难的事情都不愿轻易去尝试；反之，如果简单易行的话，任何人都会想：不妨去试一试，即使失败了也没有什么太大的损失。

但是，如果太简单了，容易令人产生“可能不会有效果”

的想法。不过，我的简单窍门却具有效果超群的特点，因此，如果不去了解、不去尝试的话，将会是您的损失。

而且，当您初步体会到效果超群后，更重要的就是继续运用我的“简单窍门”，因为只有继续实践下去才会让它发挥出最大的效用。

虽说坚持就是胜利，但如果坚持过度，最终就会筋疲力尽，往往无法长久持续下去。因此，我提出“轻松持续”的口号，并为大家准备了20个超级简单窍门，保证大家在实施过程中不会感到厌倦和疲劳。

一般情况下，如果老总或上司命令员工：“你去做这个！”员工虽然会奉命行事，并取得一定的成果，但如果照此执行两次以后，只要老总或上司没有命令，员工一般不会主动去工作。

即使老总或上司不命令，员工也会主动工作，这恐怕是老总和上司梦寐以求的事吧。怎样才能让员工达到这种境界呢？我想：让员工对工作产生兴趣是最重要的，兴趣可以极大地提高员工的工作积极性。

如果员工认为工作很有趣，那么就会自发地想多做一些，甚至有些员工会向上司请命：“这项工作很有意思，请您让我再做一次吧！”如果员工能够达到这种境界，那么企业还用担心生存、发展问题吗？

员工能够积极主动地去工作，能够想老总之所想、急上司之所急，在老总、上司没有命令的情况下依然继续工作，这就是我所说的“持续性强”。

数千家公司验证 “简单窍门”威力无比

只凭我一张嘴在这里“吹嘘”，恐怕很多朋友会怀疑我介绍的方法真的有那么神奇吗？

事实上，这次简单窍门已经在数千家公司得到运用，并获得了惊人的效果！在此，我毫不吝啬地将这 20 个简单窍门公之于世，希望借此能够帮助更多的企业摆脱经营中的烦恼。

当然，您没有必要按照顺序逐条地运用这 20 个简单窍门。您可以选择其中适合自己企业发展现状的窍门加以运用，相信不久以后您一定能感受到它们的神奇效果！

接下来，让我们进入正题，我将教会您“实行简单”“效果超群”“持续性强”的 20 个简单窍门。

只要您按照我介绍的方法不断实践，在不知不觉中您就会发现公司的员工、上司、老总，乃至整家公司都会发生翻天覆地的变化。那时，您一定能体会到这本书的价值！

等松创新株式会社
专务董事咨询本部长
白瀉敏朗
2007 年 2 月