

让下属跑起来

——授权与激励的艺术

面对着下属推一推、动一动，不推就不动的现状，许多管理者相当无奈。想让你的下属跑起来吗？那么请学会授权，巧用激励艺术。如此一来，领跑在前的将是你的下属！

总主编 ◎ 张仁贤
主编 ◎ 彭树成





校长的气场丛书 7

让下属跑起来

——授权与激励的艺术

总主编 ○ 张仁贤
主 编 ○ 彭树成
副主编 ○ 卜玮玮



图书在版编目(CIP)数据

让下属跑起来:授权与激励的艺术 / 张仁贤,
彭树成主编. —北京:世界知识出版社,2013.8
(校长的气场 / 张仁贤主编)

ISBN 978-7-5012-4512-3

I. ①让… II. ①张… ②彭… III. ①校长—学校管
理 IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 167758 号

责任编辑
责任出版
责任校对
封面设计

侯奕萌
刘 喆
马莉娜
郝亚娟

书 名

校长的气场丛书
让下属跑起来——授权与激励的艺术
Rang Xiashu Pao Qilai——Shouquan Yu Jili De Yishu

总 主 编
主 编

张仁贤
彭树成

出版发行
地址邮编
网 址
经 销
印 刷
开本印张
字 数
版次印次
标准书号
定 价

世界知识出版社
北京市东城区干面胡同 51 号(100010)
www.wap1934.com
新华书店
三河市人民印务有限公司
710×960 毫米 1/16 10 印张
162 千字
2013 年 8 月第一版 2013 年 8 月第一次印刷
ISBN 978-7-5012-4512-3
780.00 元(全 12 册)

版权所有 侵权必究



C O N T E N T S

■ 引 言 领跑,重在授权与激励 / 001

■ 第一章 让下属跑动背后的秘密

- 摩西完成使命的启示 / 004
- 授权与领导 / 005
- 激励与领导力 / 008
- 授权与激励,管理的双生子 / 016

■ 第二章 必不可少的授权原则和要素

- 马和驴的故事 / 026
- 有效授权离不开的三原则 / 029
- 有效授权必不可缺的三要素 / 038
- 有效授权时刻警惕的四方面 / 049

■ 第三章 不可忽视的授权前提

- 子贱放权的故事 / 062
- 精通放权,领导者的必修课 / 062

授权要以监督为前提	/ 065
拒绝逆向授权	/ 070
避免效率假象	/ 073

■ 第四章 激励背后的心理需求

玫琳凯巧出高招	/ 082
马斯洛的需求理论	/ 084
罗森塔尔的期望效应	/ 090
亚当斯公平理论	/ 094
赫茨伯格的双因素理论	/ 101

■ 第五章 不可缺少的激励原则

鲇鱼效应	/ 108
目标结合原则	/ 109
物质与精神双结合原则	/ 117
引导与明确原则	/ 125
合理与时效原则	/ 134

■ 第六章 一定要会运用的激励方法

斯金纳的研究	/ 142
正强化	/ 143
负强化	/ 149

■ 后 记

引言 领跑,重在授权与激励



当前众多管理者,他们的下属推一推、动一动,不推不动的现状,相当普遍。为此,有管理者不得不身先士卒,一马当先地冲在前面,自己肩挑重任,为此累得英年早逝者有之,头发早白者有之,病卧在床者有之……可是试看其下属,有的轻闲自在得很,工作时间上网闲聊;有的下班之后泡吧闲逛;有的空有一腔抱负而无法伸展;有的抑郁不得志,无语问苍天。而问其原因,答曰:“上司不用我们。”

这真是一个怪圈,上司称下属不动,下属怪上司不用,这到底是什么原因呢?其实,这就是上司对下属授权与不授权、激励与不激励的原因。

诚如有“日本复活之父”、“生产管理的教父”之称的大野耐一所言:“没有人喜欢自己只是螺丝钉,工作一成不变,只是听命行事,不知道为何而忙。”每个人都渴望自己成为上司心目中的中坚力量,成为企业的核心骨干,因此,下属不动,并非下属不用心,或许正是由于上司的不授权,或许正是由于上司在面对下属的作为时,只批评,不激励。在企业发展过程中,倘若要想让企业在当今激烈的竞争中脱颖而出,作为上级管理人员,一定要学会鼓舞下属,激发下属的潜能。换言之,上司倘若想让下属跑起来,那么就要学会授权与激励的艺术。

据一份调查研究证明,在众多工资相对合理的企业,下属还频繁变动。原因就在于他们无法获得一展身手的机会,他们的表现不曾获得上司的认可,更谈不上得到上司的激励了。

其实,放眼我们身边,因为上司不授权,上司缺乏激励艺术而导致人才流失的现象比比皆是。相反,因为上司主动授权,积极发挥激励艺术,于是





下属欢欣鼓舞,甚至加班也乐此不疲。

美国微软公司制定了“职业阶梯”文件,详细列出下属从进入公司开始一级级向上发展的所有可选择职务,并且列出了不同职务须具备的能力和经历,这使下属感到个人的职业发展前景乐观,有成就感,感到自己受到了激励,为此而乐于工作、愿意工作、主动工作;中国海尔集团,将人力资源开发从最初就定位在“人人是人才”、“先造人才再造名牌”,为此,他们为下属进行了三种职业生涯设计,分别针对管理人员、专业人员和工人。这一举措让不同人员看到了自己的升迁方向,从而主动为企业的发展贡献自己的力量。

因此,倘若在阅读本书的你是一名管理者,倘若你希望自己的下属更敬业、多奉献,上班8小时能干出10小时的活,在节假日也积极来单位加班。那么,你首先要意识到他们是一个个追求自我发展和实现的个体,其次才是一个有着职业分工的职业人。他们更愿意在工作上展现自己的个性、体现自身价值,而不喜欢在事事被安排、时时被监督的环境中工作。由此看来,让下属主动行动,尊重是必然要求。只有当他们受到了尊重,他们才会真正感到被重视、被激励,做事情才会真正发自内心,才愿意和管理人员打成一片,站在企业的立场上,主动与管理人员沟通想法、探讨工作,完成组织交办的任务,甘心情愿为工作团队的荣誉付出。

所以,想让你的下属跑起来吗?那么请学会授权,巧用激励艺术。如此一来,领跑在前的将是你的下属!

第一章

Chapter·01

让下属跑动背后的秘密





摩西完成使命的启示



《圣经》中关于摩西完成使命的故事几乎很多人读过：

《出埃及记》第18章13~18节记载，当摩西的岳父从米甸来到旷野探访摩西，他看到摩西做了这样的事情：“摩西坐着审判百姓，百姓从早到晚都站在摩西的左右。摩西的岳父看见他向百姓所做的一切事，就说：‘你向百姓做的是什么事呢？’摩西对岳父说：‘这是因为百姓到我这里来求问神。他们有事的时候就到我这里来，我便在两者之间施行审判……’”

这段记录说明了什么？那就是说，摩西在百姓和上帝之间做着一件事。即：“我便在两者之间施行审判，我又叫他们知道神的律例和法度。”对此，摩西的岳父是这样评价的：“你做得不好。”试想一下，当时的摩西不但忠心，而且相当辛苦，从早到晚一直坐在那里不厌其烦地解答百姓所问的任何事情。他的岳父原本应该是夸奖摩西，说摩西太辛苦了，夸他做得真好、做得真棒，夸摩西真有能力，一个人能够做那么多的事情。可是他的岳父究竟说了什么呢？他说：“你这做得不好。”此话怎解呢？接着，他的岳父解释了原因：“你和这些百姓必都疲惫，因为这事太重，你独自一人办理不了。”

到此，我们明白了摩西的岳父之所以不夸摩西的原因了。那就是说，摩西很有才能，上帝将带领以色列民离开埃及进入迦南的重任，托付给了他。不过，如此重要的任务，摩西一个人是无法办理的。他不但将自己搞得相当疲惫，而且让自己的百姓无法获得锻炼的机会，其实也无异于断绝了百姓的能力提高的途径。这难道不是在提醒我们，摩西因为没能授权而让自己劳累，摩西没能对自己的百姓予以激励，因此自己很劳累，而百姓的能力也不

曾得到提高,倘若一旦有事发生,摩西一人无法承受时,结果就是百姓再次罹难。

在这里,摩西的故事将授权和激励的重要性用如此通俗的形式展示出来。那么授权和激励当真如此重要吗?它们在管理中究竟起着怎样的作用,此二者之间又有着怎样的关系呢?

授权与领导

老子在《道德经》中说:“知人者智,自知者明。胜人者有力,自胜者强。知足者富,强行者有志,不失其所者久,死而不亡者寿。”此语道出了一名成功的领导者具备的素质:知人善任,巧妙授权,善用激励。

一、授权是什么

谈到授权,很多人对其理解就是把权力下放,实际上,授权可绝不仅仅是权力下放,其中包含着太多的秘密。

我们首先看一下何为授权。科学的定义是:以人为对象,将完成某项工作所必需的权力授给部属人员。即主管将处理用人、用钱、做事、交涉、协调等决策权移转给部属,不只授予权力,且还托付完成该项工作的必要责任。通俗地说,那就是将你部分的权力和权威委派给部下,让部下充分参与组织活动的理念。

将这个定义拆开来看,包括如下内容:一是委托他人做事;二是指派某人为自己的代表;三是分派任务和权力。

让我们一起看一下案例:

彼埃尔是一位药店老板,他最近新提拔了两个管理人员,男的叫马克,女的叫艾丽丝。工作一段时间后,彼埃尔发现,马克总是神采奕奕,还经常在办公室喝咖啡。艾丽丝与马克正好相反,她总是一刻不闲地处理一件



事,再处理一件事,甚至一天下来,连口水也顾不上喝。一年下来,埃丽丝面色不佳,因为经常加班到深夜,而马克则红光满面;因为他准时下班,一分钟也不肯超时。年底,彼埃尔要在马克和艾丽丝二人中选出一名做执行总监。结果,他挑中的人是马克,而勤奋的埃丽丝却落选了。这是什么原因呢?

结果公布后,有人为埃丽丝打抱不平,认为她那么勤劳、那么无私,加班到深夜,甚至带病工作,是最负责的人。而彼埃尔先生给出的理由是:艾丽丝负责任过头了,她把自己负责的工作当成了自己一个人的职责,事无巨细而且自己统统包揽。但是由于她负责过头,缺乏足够的休息,导致疲惫不堪、情绪波动、工作差错多,而她手下的人则过于清闲,甚至偷懒耍滑,浪费了公司的人力成本。马克则一开始就认识到了自己的定位,意识到了自己的职责,他知道自己是一个管理者,要调动下面的人员共同工作。于是,他严格遵守职责的要求,不越雷池半步,把主要精力用于职责界限内,因此每天精力充沛、注意力集中、很少出错,而他手下的人也因为各司其职,干劲十足,不存在人力成本的浪费。

看到这个案例,我们清楚地看到了彼埃尔先生的授权、马克的授权产生的效果,也看到了艾丽丝不授权产生的结果。由此看来,授权不仅仅是将权力部分地交出去,重要的是用好自己手中的权力,就像马克一样,发挥运筹帷幄的能力,即领导能力。

二、领导是什么

诚如上文所说,授权的同时,不能忽视自己的领导能力。那么领导是什么?要引领什么?指导什么呢?

领导是领导者为实现组织的目标而运用权力向其下属施加影响力的一种行为或行为过程。领导工作包括五个必不可少的要素:领导者、被领导者、作用对象(即客观环境)、职权和领导行为。

在中国家电业内,美的集团的原董事长何享健被看作是最潇洒的企业家。他甚至从不用手机,也没有手机。“很多事,他们不用请示我。我要找人,几分钟就能找到。每天我一下班就回家,一步都不再离开,晚上从来不

干活。”何享健笑说。在业界，他对高尔夫的钟爱很是出名，除了周六、周日要打球，周一至周五也总有一两天在绿茵场上度过。而同在顺德，同为家族企业的格兰仕，两位创始人老板据说现在每天工作还超过10个小时。

一位非常熟悉美的内部运作的同业人士指出，何享健的本事就是领导者“能把职业经理人放得很远，又能收得很紧”。经理人在享受充分授权的同时，也接受着严峻的业绩考验。长久以来，何享健十分认可一些跨国企业的做法，经营单位两个季度未完成指标尚可原谅，第三个季度还没完成，经理人就要下课。在美的，每个人证明自己的时间很短，基层的业务员一般只有3至6个月，事业部总经理也是一年一聘。美的人习惯于接受这样一种文化，业绩指标达不到，即刻换人，如果达到了，上至经理人下一个普通的销售员所获得的奖金激励也是行业内最为可观的，甚至有知情人士用“多得吓人”来形容。

让别人替自己操心正是何享健最让同行艳羡的地方。美的经理人对企业未来3至5年的危机感显而易见，他们中一些人的忧虑感甚至更强于企业真正的老板。“办企业靠的是人才，在行业里我认为我的经理人是最优秀的。在企业里，我什么都不想干、不想管。我也告诉我的部下，不要整天想自己怎么把所有的事情做好，而是要想如何把事情让别人去干，找谁干，怎样为别人创造一个环境，你要做的是掌控住这个体系。”何享健笑言。

由上面的案例可知，何享健的的确确做到了领导。那就是他将自己定位在真正的领导者的位置，其下属的职业经理人就是被领导者，而这些职业经理人发挥的作用就是协调下面的工作，何享健赋予他们的权力是进行管理的同时，完成设定的目标，这就使这些职业经理人充分发挥自己的领导权力和职责。何享健的职责就是协调经理人，做到为别人创造一个环境，掌控体系。

由此可见，领就是引领，引领下属前进；导就是指导，指导其正确地工作和运作，而不是身体力行，事必躬亲。简言之，领导在工作中就是将授权和管理结合起来，即虽然授权和将自己的权力下放，但并非自己什么都不做，而是权力有原则地下放。

综上所述，我们会发现，不管是马克的清闲，还是何享健的潇洒，都是建





立在授权和领导的基础上的。因为他们意识到了授权和管理之间的关系，真正将之得心应手地运用下来，从而得以让下属跑动起来，让自己能置身于旁，做到旁观者清。那么领导如何授权呢？在本书下面的章节，我们会展开来具体讲述。

激励与领导力



先来看看以下这两个案例：

日本松下公司每季度都要召开一次各部门经理参加的讨论会，以便了解彼此的经营成果。在开会以前，把所有部门按照完成任务的情况从高到低分别划分为 A、B、C、D 四级。会上，完成任务情况最良好的 A 部门拥有最先报告的权利，然后依次是 B、C、D 部门。

美国西南航空的内部杂志经常以“我们的排名如何”这个栏目让西南航空的下属知道他们的表现如何。在这里，下属可以看到运务处针对准时、行李处置、旅客投诉案等三项工作的每月例行报告和统计数字。并将当月和前一个月的评估结果作比较，制定出西南航空公司整体表现在业界中的排名。还列出业界的平均数值，以利于下属掌握趋势，同时比较公司和平均水准的差距。西南航空的下属对这些数据具有十足的信心，因为他们知道，公司的成就和他们的工作表现息息相关。当某一家同行的排名连续高于西南航空几个月时，公司内部会在短短几天内散布这个消息。到最后，员工会加倍努力，期待赶上人家。西南航空第一线员工的消息之灵通是许多同行无法相比的。

以上这两个案例都是企业激励下属的例子，但是我们也可以发现，这两个公司激励方法的差别。日本松下公司会按照完成任务的情况程度来进行排名，并且给予排名优先的部门以最先报告的权利，这是利用奖励的方式来

对下属和部门进行激励。奖励人人都想要,何况这个奖励还不同于一般的物质性奖励,它暗示着你可以比别人更好地完成任务,更受到公司的重视,所以为了这个与众不同的奖励,下属们都会积极地投入到工作中去。

而美国西南航空公司的做法则与之不同。西南航空的运务处会针对准时、行李处置、旅客投诉案等三项工作的每月例行报告和统计数字,将当月和前一个月的评估结果作比较,制定出西南航空公司整体表现在业界中的排名,还会列出业界的平均数值,以利于下属掌握趋势,同时比较公司和平均水准的差距。这一做法实质上利用的是下属的争强好胜心理,由于每个人都希望能比他人做得更好,因此当他们面对差距时,尤其是这个差距在他们努力之后可以赶超,下属们不用管理者的督促,会自觉地对自己的工作方法进行反思,并且借鉴对手的优秀做法,进而来提高自己的工作能力。美国西南航空公司每个月都会制作出他们在业界的排名,并比较与业界平均水平的差距,那么下属们就会看到差距,进而奋发图强,提高服务水平。

从以上两个案例中,我想我们已经对“激励”有了一个大概的了解,下面我们就来具体谈谈到底什么是激励。

一、什么是激励

从科学定义的角度来看,激励有着激发和鼓励的意思,它是管理过程中不可缺少的活动和环节。有效的激励可以成为组织发展的动力保证,实现组织目标。它有自己的特性,它以组织成员的需要为基点,以需求理论为指导;激励分物质激励和精神激励、外在激励和内在激励等不同类型。

当然,从管理学这个角度看,激励也是人力资源的重要内容,具体是指激发人的行为的心理过程。把这个概念用在管理方面,即激发下属的工作动机,也就是说采取各种有效的方法来激发下属工作的创造性和积极性,保证下属能够竭尽全力去完成组织分配任务,实现组织的目标。

那么究竟如何给激励下定义呢?美国管理学家贝雷尔森和斯坦尼尔给出了如下定义:“一切内心要争取的条件、希望、愿望、动力都构成了对人的激励。——它是人类活动的一种内心状态。”可以这样说,人类的所有行动都是由某种动机引起的,动机就是一种精神状态,它对人的行动起激发、推





动、加强的作用。

二、激励的特点

激励是在人的动机的驱动下发生的,因此,它就有有效与无效之分。在管理中,有效的激励无疑会点燃下属心中的热情之火,促使他们的工作动机更加强烈,让他们产生超越自我和他人的欲望,并将潜在的巨大的内驱力释放出来,为企业的远景目标奉献自己的热情。

作为管理的核心内容——下属激励,是对人的潜在能力进行开发与激活的过程。这种激励具有如下几个方面的特点:

1. 借外在表现达到触动内心的目的

众所周知,激励是以人的心理为出发点的,而人的心理又是看不见、摸不着的,因此要通过在其作用下的行为表现来加以观察和判断,从而达到激励的目的。

2. 激励是动态而非静态

在人员激励条件下会产生动机与行为,而这些动机与行为的程度并不是一成不变的,它们受多种主、客观因素的影响,在不同时间、空间和环境条件下,其表现是不同的,是动态的。

3. 对象具有差异性

由于人员的多样性导致每个人的需要也是不同的,而且是多角度、多层次、多方面的,这就决定了对不同的人激励效果是有差异的。作为管理者在运用激励手段时就要充分考虑这个问题,既兼顾多样性,同时又要理解很难有完美的激励方式让所有人都满意。

4. 激励应该适度

激励的目标就是挖掘下属的潜在能力。然而,既然是一种管理手段,那么其目的是使下属的潜能得到最大限度的发挥。人的能力是有限的,会受生理、心理、家庭因素、个人短期目标以及其他诸多因素的影响,激励不能超过人的生理、心理和能力等因素的最高限度,否则将失去激励的意义,遥不可及的目标下的激励反而会有反弹心理,所以激励应该是适度的。

三、激励的原则

激励既然作为企业管理中的一项重要手段,必然有其必须遵守的原则和前提。那么在运用激励手段时,我们应该遵循着怎样的原则呢?具体来说,在运用激励手段时,一定要遵循以下八项基本原则:

1. 目标结合原则

在激励机制中,设置目标是一个关键环节。目标设置必须同时体现组织目标和下属需要的要求。

2. 物质激励和精神激励相结合原则

物质激励是基础,精神激励是根本。在两者结合的基础上,逐步过渡到以精神激励为主。

3. 引导性原则

激励措施只有转化为被激励者的自觉意愿,才能取得激励效果。因此,引导性原则是激励过程的内在要求。

4. 合理性原则

激励的合理性原则包括两层含义:其一,激励的措施要适度。要根据所实现目标本身的价值大小确定适当的激励量;其二,奖惩要公平。

5. 明确性原则

激励的明确性原则包括三层含义:其一,明确。激励的目的是需要做什么和必须怎么做;其二,公开。特别是分配奖金等大量下属关注的问题时,更为重要;其三,直观。实施物质奖励和精神奖励时都需要直观地表达它们的指标,总结和授予奖励和惩罚的方式。直观性与激励影响的心理效应成正比。

6. 时效性原则

要把握激励的时机,“雪中送炭”和“雨后送伞”的效果是不一样的。激励越及时,越有利于将人们的激情推向高潮,使其创造力连续有效地发挥出来。

