

带队伍

【精华版】

中基层管理者激励下属的9种方法

施伟德◎著



带出爱打仗的兵



带出会打仗的兵



带出高效率作战的兵



中国出版集团



现代出版社

帶隊伍

中基层管理者激励下属的99种方法
【精华版】

施伟德◎著



中国出版集团



现代出版社

图书在版编目(CIP)数据

中基层管理者激励下属的 99 种方法 / 施伟德著. —
北京: 现代出版社, 2013.5

(带队伍)

ISBN 978-7-5143-1397-0

I. ①中… II. ①施… III. ①企业领导学 IV.
①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第 047852 号

作 者 施伟德
责任编辑 张桂玲
出版发行 现代出版社
通讯地址 北京市安定门外安华里 504 号
邮政编码 100011
电 话 010-64267325 64245264 (传真)
网 址 www.xdcbs.com
电子邮箱 xiandai@cnpitc.com.cn
印 刷 北京溢漾印刷有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 15
版 次 2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5143-1397-0
定 价 28.00 元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

PREFACE

前言

你是否辛苦奔波却一无所获？

你是否总觉得成功遥不可及？

你是否总感觉到在管理中缺点什么？

你是否觉得你的员工是你事业前景的构成因素？

你是否想借助你员工的力量一起奔向事业的成功？

你是否能使你的员工在工作中任劳任怨、勤勤恳恳？

.....

竞争异常激烈的今天，面对自己的员工，管理者该何去何从？

很多企业的管理者或许知道怎样去领导自己的员工，但往往忽略了管理者激励员工的责任和作用，或激励得不得法而事与愿违。这样使你在整个管理过程中怅然若失，缺少一点完美，缺少一点成功的铺垫。所以要想获得成功，你就要懂得激励你的员工，用激励的力量留住人才，叩响成功之门。

森林之王老虎希望狼捕获更多的食物，但是狼捕猎的积极性不高。每天获得的猎物有限，根本达不到老虎的要求。

于是老虎采用奖励肉的方式来激励狼捕食猎物，有了这个奖励，狼争相去捕猎，猎物数量大增。可是好景不长，一段时间后，猎物又减少了。原来老虎激励的方式不科学，对猎物的质量和数量都没做要求。时间长了，只要能得到肉，狼能偷懒就偷懒。不得已，老虎改变了方式。既求数量又求质量，效果明显有了改观。

但过了一段时间，狼又闹情绪了。原来它们担心自己老了，捕不到猎物就没肉吃。老虎想了好几天，觉得要给狼养老保障。于是它把一些狼捕得多的猎物转化成肉存货，到老时分给狼养老。狼群斗志大增，它们捕猎的积极性与信心更足了。

可是又过了一段时间，一批优秀能干的狼脱离狼群自己单干了。老虎百思不得其解，只好用每只狼 10 块肉的代价召集了 3 只离群的狼向它们询



问原因。被收买的狼告诉老虎，老虎对它们很好，但是它们不仅仅是想得到一些肉与奖励，它们更梦想有一天也像老虎一样成为“老板”。老虎明白了，于是将肉转化为公司的股份。对于能干优秀的狼给予股份奖励和终身制，享受终身待遇。老虎还把这些狼打造成为总监、总经理、董事长，以及成为老板的可能与条件。老虎终于完成了公司最高境界的激励，可以高枕无忧，笑看职场了。

美国哈佛大学的管理学教授詹姆斯说，如果没有激励，一个人的能力发挥不过20%~30%；如果施以激励，一个人的能力则可以发挥到80%~90%。据研究，大多数员工在工作中的表现仅实现了他们实际能力的30%，还有70%的潜能有待挖掘。正确的激励可以更好地发挥员工的工作能力，提高员工的工作绩效。所以我们要看到激励的重要性，感觉到激励的强大力量。

如何来激励员工？

本书分别论述了奖励激励、氛围激励、环境激励……给你15大激励方向。并且教你99个具体激励员工的方法，使你在管理中战无不胜，攻无不克。

在本书中，从人的心理角度为你详细分析了激励的原理和作用，以揭示激励的作用，你将看到大量激励的实例及激励方法。这些方法简单易行，涉及物质激励、环境激励、成就激励和能力激励等方方面面，给你全方位的激励作参考，使你在与其他企业激励员工的较量中高出一筹。本书所提供的激励员工的方法，就是打开这座宝藏的钥匙。

那么就从现在开始在管理中看到激励的力量，对照本书的章节，从中找到适合自己的激励方法，为自己赢得成功吧。

第一章 复活的美人雕像

◎ 一个成功的管理者，不一定是指点江山百战百胜者，不一定是气宇轩昂众望所归者，也不一定是风流倜傥完美无瑕者，但他一定是一个善于激励员工、善于挖掘员工潜能的人。

◎ 再也没有比上司的批评更能扼杀一个人的雄心。

◎ 对待那些自觉性比较差的员工，一味地创造好环境去帮助他，他并不一定觉得“胡萝卜”是甜的，有时还需要“大棒”相辅。

1. SAM 与他的皮格马利翁效应 / 002

2. 激励能挖掘员工的潜能 / 005

第二章 此起彼伏的鱼店吆喝声

◎ 令员工工作热情高涨的企业投资收益更大。员工心情不好的企业年销售额仅增长了 0.1%；员工心情愉快的企业的销售额在同期则增长了 15.1%。

◎ 承诺是人与人之间相互信任的桥梁，如果承诺兑现不了，信任自然无处安身。

◎ 在工作中预设一个“荣誉”，你的员工便会热情高涨，为争夺这样的殊荣争分夺秒并竭尽全力。

1. 大声吆喝的鱼店老板 / 016

2. 激励能点燃员工热情 / 019

第三章 汽车美容公司的“我能”

◎ 你的示弱并不是真弱，而是为员工提供独立思考问题、努力寻求解决办法的机会，让他们能够在解决问题的过程中提升自己的能力。

◎ 作为管理者，记住并亲切地叫出每一个员工的名字，意味着对员工的接纳、尊重、诚心和关注。

1. 你很普通，但你独一无二 / 030
2. 激励让员工自信如虎添翼 / 033

第四章 办公室里的星期八

◎ 曾有人将所有投资分类研究回报率，竟然发现感情投资在所有投资中花费最少，回报率最高。

◎ 一旦员工把公司当成了家，便会发自内心地喜爱它。自觉地为它工作，自觉地承担起一份责任。

1. 与家人乐享星期八 / 044
2. 激励唤醒员工的责任心 / 047

第五章 黄金香蕉的由来

◎ 管理是一门了不起的艺术，它的最高境界就是让每一个被管理的人都感到自己的重要性。

◎ 明智的企业家越来越清醒地认识到为员工补给能量是企业发展不可忽视的“人本投资”，是提高企业“造血功能”的根本途径。

1. 詹姆斯的黄金香蕉 / 060
2. 激励是员工动力的源泉 / 063

第六章 员工都是问题专业户

◎ 不重过程重结果，不重苦劳重功劳。

◎ 一个公司最大的不幸就在于有才不知，知而不任，任而不用。也就是说用人的最高境界是授权给他，让其充分地去做，为所做的工作负责。

1. 多问几个为什么 / 074
2. 激励能激发员工学习欲望 / 077

第七章 让牙膏口变大一毫米

◎ 作为管理者应该学会“一事多式奖励法”，针对不同员工的不同需求给予不同的奖励。

◎ 带着假期去创意，这种突破常规的做法需要你的魄力和胆识，对你和你的员工都是一个考验。

1. 给奖励我就说 / 088
2. 激励能激发员工创造力 / 091

第八章 拿走最少的，奖给最多的

◎ 主人为自己的马配齐了一切装备，可它依然慢慢腾腾毫无长进，一个朋友告诉他：“因为你手里缺少一根鞭策它上进的鞭子！”

◎ 给员工一点恐慌，就是给他们一点压力，使其居安思危。

1. 拿他的一千块奖给那有一万块的 / 102
2. 负激励带来惊人效益 / 105

第九章 布兰森——员工就是“商业模式的中心”

◎ 每个人身上都有无尽的能量，而一个成功管理者的最大价值就是充分挖掘出员工的能量，使其最大化。

◎ 明确的企业发展目标是激发员工能量的有效手段，因为员工越了解公司目标，归属感就越强，公司就越有向心力，越有发展的资本。

1. “维珍”的由来 / 116
2. 激励让员工能量爆发 / 119

第十章 猴子告诉我们，模仿是一种本能

◎ 经理人最重要的事情是要用其权力、特长和个人影响力来帮助员工成功！

◎ 真正优秀的管理人不会让公司出现人才流失的状况，他们总能让员工心悦诚服地留下，形成长久高效合作的团队。

1. 身为老板的传奇人生 / 132
2. 激励是员工最强的兴奋剂 / 135

第十一章 肯德基的“员工激励卡”

◎ 一个时刻给员工关爱并让员工感到骄傲的公司，会使员工对公司从内心回报同等的关爱和感情的同时更能赢得员工的忠心。

◎ 给他们一张豪华派对入场券，无疑击中了员工的软肋。满足他们的虚荣之后，让其知道天外有天人外有人，从而激励自己从实际出发，奋发向上。

1. 和公司一起成长 / 148
2. 激励带给员工最大的“面子” / 151

第十二章 特雷莎修女启示录

◎ 为员工打开一扇方便之门，打消他们的种种顾虑，深刻体会到公司人性化的一面，体会到你对他们的照顾和帮助。不仅可以提高他们的工作效率，更可以为你赢得他们的拥护。

◎ 员工的安全感来自上司和公司的安全感，而员工的安全感也影响你和公司的安全感。

1. 特雷莎的故事和皮特 / 162
2. 激励让员工拥有安全感 / 165

第十三章 吃饭的艺术——人脉激励

◎ 无论是谁，最重要和最亲近的人莫过于父母、配偶和孩子了，所以抓住员工家属的心就是抓住了员工的心。

◎ 对员工说“我们”，用“我们”围拢住他们的感情，让他们在“我们”中体会到一种全新的情感体验。也就是用一个有意义的话语堆砌起他们与众不同的职场历程，使他们有一份责任感和使命感。

1. “老干妈”的传奇 / 176
2. 激励，你和员工之间的“黏合剂” / 178

第十四章 张瑞敏的员工创造力激励

◎ 在工资中包含员工的“培养费”，以此来激励他们不断提升自己的能力；同时还会让他们感受到公司的实力和对他们的信心，使其对公司产生感激之情，并通过努力工作来回报公司。

◎ 集合公司里所有有创意的头脑组建一个临时团队，专心致志地来应对眼前的问题，一定可以事半功倍。

1. 海尔的“人单合一” / 190
2. 激励带给员工无限创造力 / 193

第十五章 各行各业的特殊激励法

◎ 员工持股，使员工的个人利益与公司的长期利益紧紧地联系在一起。

◎ 在公司内部建立有效的沟通渠道，最大限度地尊重员工的话语权，最大限度地集中员工的智慧。

◎ 岗位轮换不仅能调动员工的工作积极性，还可以发掘其潜能，是增强员工工作满意度最有效和最经济的方法。

1. 给我的员工找个“情人” / 204
2. 对症下药才有良效 / 207

附 录：中基层管理者激励能力测试题 / 224

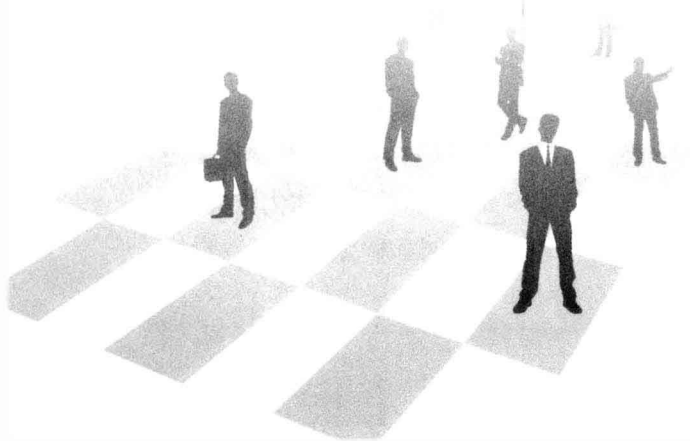
第一章

复活的美人雕像

◎ 一个成功的管理者，不一定是指点江山百战百胜者，不一定是气宇轩昂众望所归者，也不一定是风流倜傥完美无瑕者，但他一定是一个善于激励员工善于挖掘员工潜能的人。

◎ 再也没有什么比上司的批评更能扼杀一个人的雄心。

◎ 对待那些自觉性比较差的员工，一味地创造好环境去帮助他，他并不一定觉得“胡萝卜”是甜的，有时还需要“大棒”相辅。



1. SAM 与他的皮格马利翁效应

玛莎是我的朋友，在一家外贸公司工作。她性格活泼，创意不断，是个有思想有主意的人。但是每次下班回来，在关上房门的那一刻，她总是不自觉地流下泪。慢慢地就开始变得消沉懒散，总和我说工作没意义，不值得拼命什么的话。

我出差在外两星期，回来后惊讶地发现玛莎又恢复了以前的活泼和活力。回家后还会自动地收集一些有关工作的信息，额外给自己布置一些“家庭作业”。

看着玛莎的变化，我忍不住问她：“以前谁总和我说工作是无意义的，不值得的？看看，现在都开始义务加班了，什么使你改变了呢？”

玛莎笑笑说：“我以前的那个上司是个女的，古板僵硬，非常傲慢刻薄，总挑剔别人批评人，我们私底下都叫她老巫婆。她看不惯我的活泼好动，也欣赏不了我的一些创意点子。她只要她的员工安安分分完成她布置的任务，即使漂亮地完成了任务也从不说一句赞扬的话。她对我所有的工作都不赞扬，反而时常泼冷水。一次，我主动搜集了一些国外对公司出口产品实施的新的质量标准的信息。但是老巫婆知道了，狠狠地把我批评了一通，说我不专心本职工作，此后我再也不敢关注自己业务范围之外的工作了。总之，我在公司的所有工作都得不到认可。你说我继续努力，有什么意义？以后我就开始混了，做一天和尚撞一天钟，得过且过。”

“那现在是不是老巫婆懂得欣赏你了，你才这么努力？”

玛莎说：“别指望老巫婆的欣赏，上个星期她调走了，新来了个上司叫 SAM。新上司新作风，SAM 性格开朗，对员工总是赞赏有加。特别提倡大家畅所欲言，不拘泥于部门和职责的限制。有一次他把我叫到办公室说：‘玛莎，我注意你好久了。你是重点大学国际贸易专业毕业的，很有实力和能力。你性格活泼，脑子灵光，一定可以为公司贡献很多创意和想法的，我看好



你！’听完他的话，我当场就哭了，这么久了，终于有人肯定我了。我在心里也暗下决心一定要努力工作，拿出优秀的业绩给他。我每完成一个任务他都大加赞扬，我对自己也越来越有信心——总之，从现在开始一切的努力都是值得的！”

我点了点头：“SAM 是个好上司，运用‘皮格马利翁效应’让玛莎又恢复了活力。”

“皮格马利翁效应？”玛莎不解地问。

我回答道：“这是一则古希腊神话故事，塞浦路斯的国王皮格马利翁是一位有名的雕塑家，他精心地用象牙雕塑了一位美丽可爱的少女。对这个少女他爱不释手，并深深爱上了‘她’，每天以深情的眼光观赏不止。看着看着，美女竟活了，做了他的妻子。皮格马利翁效应告诉我们，对一个人传递积极的期望，就会使他进步得更快，发展得更好；反之，向一个人传递消极的期望，则会使人自暴自弃，放弃努力——SAM 是个了不起的上司。”

玛莎也赞同地点了点头。

秘诀 1：说你行，你就行，不行也行

有句话说得好，说你行，你就行，不行也行；说你不行，你就不行，行也不行。它的意义在于夸赞和认可决定着一个人的未来。

其实我们每一个都是有潜力的，这种潜力建立在被鼓励、被认可和被欣赏的基础上。但是潜力又是隐藏的，它会随着他人的认可和赞赏大肆增长，也会随着他人的打击，甚至打压悄然消隐。玛莎是重点大学国际贸易专业毕业的，没有实力和能力吗？为何在 SAM 的领导下，她可以有不凡的业绩，而在“老巫婆”的手下一直业绩平平？原因就在于 SAM 的赞赏和鼓励激发了她内在的潜力，充分发挥了她的长处；老巫婆一味地训责，打压的不仅是玛莎的心情，还有玛莎的能力。

美国的心理学家罗森塔尔曾做过一个实验，他对一个学校的 6 个学生的成绩作出预测，把他认为具有发展潜力的学生的名单秘密告诉校长。过了 8 个月，当罗森塔尔再次来到学校时，他发现名单上的学生学习进步很快，与老师感情日笃。原来当老师知道这份名单后便对上面的学生另眼相看，理解

与信任他们，于是这样的奇迹便发生了。可事实是这几名学生只是研究者从众多的学生中随机抽选的，而非真的被确定是有潜力的。罗森塔尔将这种由于老师的期待和爱产生的效应称为“皮格马利翁效应”。

“皮格马利翁效应”其实体现的就是暗示的力量，暗示作用往往会使别人不自觉地按照一定的方式行动，或者不加批判地接受一定的意见或信念。可见，暗示在本质上是人的情感和观念，会不同程度地受到别人下意识的影响。

“皮格马利翁效应”在SAM与玛莎之间得到体现，SAM一反前任对玛莎的苛责，赞扬她鼓励她，对其创意投以信任与赞许。这种做法使玛莎不再封闭自己，恢复了往日的自信与活力。

实质上，身处职场，每一个员工都渴望自己的才能得到施展，能力被认可。这种愿望不能实现时，员工的工作积极性就会受到压制。甚至情况严重时，一些人会产生自卑情绪。而表扬与夸赞能满足员工心理的需求，使他们对自己充满信心。相信自己能变得更好，于是更加积极地投入到工作中，思想活跃，富有创意的玛莎就是如此。

信任与期望是一种力量，首先，它能够打开员工的心扉，使他们相信自己的能力，在工作中积极进取，以做出成果为乐趣，实现自己的价值；其次，这种力量可以使员工信任他们的上司，觉得老板有人情味，彼此之间是惺惺相惜的。管理者也能以这种方式拉近与员工的距离，彼此信任，从而增进双方的友谊。而一个相互理解相互信任的工作团队对一个企业走向成功是非常重要的。

可以说，SAM是一位优秀的管理者，他懂得如何激励他的下属。当玛莎因为前任的指责变得沉默寡言时，SAM推出了管理员工的方法。他没有效仿女老板那样仿佛为公司着想，实则阻碍企业未来长远发展的做法。而是信任理解自己的员工，对他们表示期待，夸奖玛莎的创意，解除员工的精神桎梏。于是员工重新释放出青春与活力，工作积极性得到了提高。在SAM的管理下，“皮格马利翁效应”得到了淋漓尽致的展现，堪称现代管理的典范。SAM能够将个人的发展与企业的利益完美地结合统一起来，说明他是一位思想活跃的优秀管理者。

那么作为上司的你，应该怎样对待自己的员工呢？如何做才能更加激起员工的斗志呢？