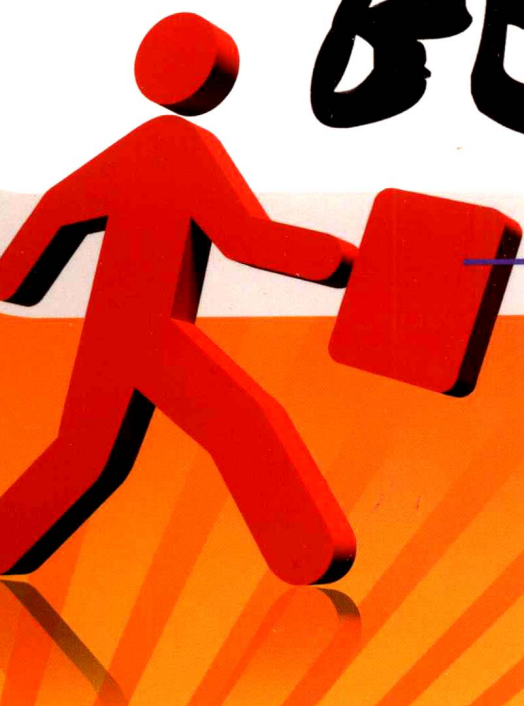


阅读此书，助您提升领导力！

管理培训专家岳阳用生动的案例、朴实的文字解读——
激发人的动机、挖掘人的潜能……提升领导力！

让员工 跑起来



—— 授权与激励的艺术

岳 阳 著

如果有这样的组织成员该多好啊！
他们精力充沛、全力奉献、始终掌握主动，
他们乐于承担责任，
他们积极提供想法，
他们主动解决问题，
他们总是为组织竭尽全力……
总之，他们自动自发地跑起来。



清华大学出版社

让员工 跑起来



——授权与激励的艺术

岳阳 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

管理的重点是控制,领导的重点是激励与授权。减少控制,增加激励与授权,即“少管理多领导”,这符合新世纪简约管理的大道与趋势。通过有效授权与激励,优秀的领导者得以用简约的、低成本的方法让员工自动自发、创造性地工作。

本书是作者十多年管理实践的心得与总结,以丰富的案例、通俗的语言、幽默的叙述,探索了授权与激励的目的、机理和真谛,介绍了授权与激励的常规方法及误区,具有很强的实用性与操作性。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

让员工跑起来——授权与激励的艺术/岳阳著. —北京:清华大学出版社,2009.3

ISBN 978-7-302-19286-2

I. 让… II. 岳… III. 企业管理:人事管理-研究 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第008004号

责任编辑:吴颖华 苏 园

封面设计:刘 超

版式设计:魏 远

责任校对:王 云

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:170×240 印 张:13 字 数:124千字

版 次:2009年3月第1版 印 次:2009年3月第1次印刷

印 数:1~6000

定 价:29.80元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:030372-01

序

岳阳先生既认真读书，也努力教学，能够将管理学中的重要概念深入浅出地阐释得饶有趣味。

有关提升领导力这个话题，有好几个构面，岳阳先生探讨的“授权”与“激励”正好是国内的领导者（不论是党政干部还是企业主管）所急需反思或补强的地方。

在国内我常听人说“一把抓”。这个词的本意是“负起全责”，但弄到后来都变成“凡事插手”。做主管的不懂得授权的技巧，至少会造成两个后果：（1）他自己因为大小事情都要过问，就必然没有时间去琢磨或策划更重要的事情，例如战略与用人。（2）他的部属因为大小事情都要请示，就必然不能主动去发现问题，也不会去思考问题，更不愿去解决问题。

至于激励这个作为，在一般国人的日常生活和工作里，也同样地罕见，至少不是一个普遍行为。事实上，在竞争激烈的市场和一成不变的工作中，并不是只有金钱或物质才能调动一个人的工作情绪或士气，更不可能留住一流人才为你效命。

读完岳阳先生的这本大作，你可以找到很多应用之道，剩下的就是实践了。

余世维

名仕领袖学院 院长

序 二

一口气读完岳阳先生寄来的书稿，鉴于我这些年对领导力、文化与战略领域的研究和带领博士生的经验，我感觉这是一本值得一读的书。阅读这本书真是一件乐事，它就像一幅绚丽多彩的织锦，以深刻和智慧精心织成。所谓“独乐乐不如众乐乐”，于是我欣然向广大读者推荐此书。它有三个重要特点：

一、在领导力的诸多能力中选择授权与激励这两个重要能力，避免了在领导力这个汪洋大海里迷失，符合作者长期在企业从事管理工作所具有的良好实践体认。写作上以基本理论为经、以案例为纬，突出案例对读者的启迪意义，案例点评的视角独特，文笔犀利。

二、案例选择多样化。时间纵横古今，空间包含中外，大到跨国公司，小到身边的点滴故事，像一顿丰盛的自助餐，每个人可以根据自己的喜好与需要取得，都一样会得到启发与收获。

三、在写作语言风格上秉承其前面一本著作《解码沟通》，朴实无华、通俗易懂。像作者所说的“我一次又一次试图将深邃的理念融于日常的生活，将高高在上的原则渗入寻常的行为，把枯燥晦涩的理论化为亲切可爱的故事，将高昂的激情隐于平和的心态。始终想让自己



——授权与激励的艺术

己的表达更加通俗，更加深入浅出、平易近人，在叙述时尽可能用明快简洁的短语让阅读时有节奏和美感。将大道理融于现实生活，用人们熟悉的故事启迪读者新的视角与生活，点燃读者的智慧与理性。”这是值得赞赏和肯定的。

这些年作者把他在企业管理方面的心得经验一一写成书，在各地的企业、大型论坛、高校 MBA 等多种组织中传播，受到广泛的欢迎，并产生了很大的影响，真是一件值得提倡的事情。

是为序。

吴声怡

文化战略学者、教授、博士生导师

目 录

上篇 授权的艺术	1
第一章 领导与授权	3
什么是领导	4
【案例：刘邦崛起于乱世，聚贤才，定天下】	5
授权是什么	7
【案例：摩西凭什么完成了自己的使命】	7
授权不是什么	8
【案例：授权不是放任不管】	9
【案例：授权不是不要督导】	11
【案例：授权不是朝令夕改的猫捉耗子游戏】	12
【知识链接：授权与分权，授权与放权的区别】	14
授权经典案例	15
【案例：诸葛亮“出师未捷身先死”的管理启示】	15
【案例：“林彪送枪，毛主席弃之于地”的角色认知与授权】	17
【案例：企业怪谈——老板“加班吐血”，员工却唱“明天会更好”】	18
老子《道德经》纵论领袖的四个境界与南方李锦记董事长	
李惠森论现代领导的授权价值	19
【知识链接：李惠森先生介绍】	23

第二章 为什么要授权	25
授权困惑	26
有效授权的基本功能	27
1. 有效授权可以提高工作效率、降低成本	27
【案例：货币资金内部控制授权】	27
2. 有效授权可以培育员工、培养接班人	30
3. 有效授权可以使员工得到激励，工作充满激情与创造性	31
【案例：希尔顿的用人之道】	31
4. 有效授权可以使管理化繁为简、化忙为闲、化紧张为和谐	34
【案例：忙碌的高管戴青与轻松的刘永好】	34
成功的企业管理就是造就成功的授权	36
【案例：王石——登山家？企业家？授权家？】	36
授权管理的重要准则	38
授权管理的两条基本准则	38
【案例：西汉宰相丙吉不管人命管老牛喘气的授权意识】	39
【案例：拒绝逆向授权——赶走“猴子”】	40
有效授权的三要素	46
1. 清晰的任务本身	46
【案例：好的任务描述与坏的任务描述】	46
2. 与承担责任对等的权力	48
3. 与使用权力对等的责任	50
【案例：偷懒的财务经理】	50
【案例：欧莱雅管理教育中心——培养有责任的诗人】	51
【知识链接：管理学大师中的大师——德鲁克眼中的责任观】	52
有效授权的基本原则	53

1. 目标明确	53
【案例：马和驴的对话】	53
【知识链接：目标管理的 SMART 原则】	54
【案例：皇帝的妃子你管得了吗？——孙武练兵斩美妃】	55
【知识链接：孙武简介】	58
2. 责任清晰	59
【案例：黛安娜的苦恼】	59
3. 因事设能，视能授权	61
【案例：杨澜——阳光卫视是我最大的挫折】	61
【案例：诸葛亮挥泪斩马谡于汉中】	63
4. 相互信任	65
【案例：信任是最大的管理财富】	66
【案例：李隆基的用人放权艺术】	68
【案例：孙权重用诸葛瑾】	69
 第三章 如何有效改善领导的授权	 74
【案例：巧妙授权】	75
理解授权的过程	76
学会放权	78
【案例：孔子学生子贱的放权哲学】	78
避免效率假象	79
【案例：史特莱面对“效率假象”】	79
【知识链接：杜绝反授权】	80
必须授权的工作	81
应该授权的工作	83
【案例：猪鬃大王古耕虞授权有条件】	84



【知识链接：中国“猪鬃大王”古耕虞简介】	85
可以授权的工作	88
不应授权的工作	88
【案例：比尔·盖茨的“思考周”】	89
管理者必须重视的导致授权失败的几个主要原因	91
下篇 激励的艺术	95
第四章 激励与管理实践	97
何为激励	98
【案例：鲶鱼效应——“激”】	98
【案例：威士忌效应——“励”】	100
【知识链接：韦尔奇论员工类型】	103
激励的八项基础原则	103
1. 目标结合原则	103
2. 物质激励和精神激励相结合的原则	103
3. 引导性原则	104
4. 合理性原则	104
5. 明确性原则	104
6. 时效性原则	104
7. 正激励与负激励相结合的原则	105
8. 按需激励原则	105
为什么需要激励	105
【案例：小岗村“大包干”，同一块地生产的粮食为何1年抵上过去16年】	105
管理实践中的经典激励案例	107

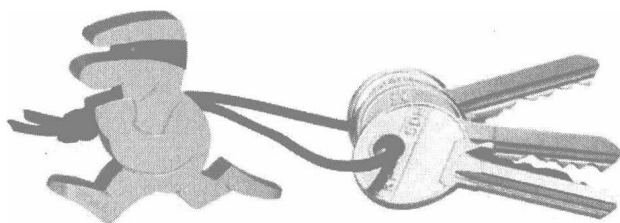
【案例：乔致庸用人激励有良方】	107
【案例：小数字带动大管理——齐瓦勃的奇招】	110
【案例：林肯电气打造员工流动率最低的公司】	112
第五章 激励的实践原则与主要的激励理论模型	116
马斯洛需求理论及实践应用	117
【案例：加薪了还离职？】	117
【知识链接：亚伯拉罕·马斯洛简介】	119
【案例：沃尔玛的人力资源战略解决员工远虑与近忧】	119
【案例：玫琳凯激励员工高招迭出】	121
【案例：尊重即激励——IBM 总裁汤姆·华森感动员工】	124
【知识链接：动机与需求】	126
赫茨伯格双因素理论及实践应用	126
【案例：加薪了，为何反倒积极性更低了】	126
【知识链接：赫茨伯格及其激励研究】	131
X、Y 理论及实践应用	133
【案例：罚款？员工就走人！】	133
【案例：王熙凤恩威并施镇宁国府】	134
【知识链接：X 理论】	135
【知识链接：Y 理论】	137
【案例：劳拉公司全面雇员参与有实效】	140
【案例：一日厂长制缓解劳资矛盾】	141
亚当斯公平理论及实践应用	142
【案例：多劳少得还招怨，不公平感伤员工】	142
【知识链接：亚当斯及其公平理论】	144
罗森塔尔期望定律及实践应用	146

【案例：罗森塔尔实验——期望和信心对人的影响】	146
【知识链接：弗鲁姆的期望理论】	150
【知识链接：皮格马利翁效应】	152
第六章 行为强化理论与应用	154
斯金纳的强化理论	155
【知识链接：斯金纳的研究】	155
强化行为的四种方式	158
1. 正强化	158
【案例：为杰出员工颁奖】	159
【案例：韦尔奇的便笺】	160
2. 惩罚	161
【案例：古典的惩罚教育与创造性惩罚教育】	161
【知识链接：笑鸟】	163
3. 负强化	164
【案例：负强化的应用】	164
4. 激励的撤销——消退	166
杜绝造就“糟糕的员工”错误强化实践	167
【案例：管理者应该“明察秋毫，赏罚分明”】	167
【案例：“能者多劳”导致“比慢”现象】	169
【知识链接：鞭打快牛】	170
【案例：“闲者多能”观念导致“比少”现象】	171
【知识链接：德鲁克谈授权】	172
【案例：上进者“失利”导致“比傻”现象】	173
【案例：老马功高成副总，打压员工心胸狭】	174
【案例：“袖手旁观”现象】	175

附录	178
“授权” 表单	179
“激励” 表单	188
后记	192

上篇

授权的艺术



第一章 领导与授权



一个成功的领导者不是整天忙得团团转的人，而是一切尽在掌握、悠然自得的人。

领导=决策+授权



什么是领导

“二战”时期，有人问一位将军：“什么人适合当领导？”将军这样回答：“聪明而懒惰的人。”

的确是精辟的论断。领导者的主要工作是什么？“Find the right way, find the right person to do.”（找到正确的方法，找到正确的人去实施。）

作为领导者，你应尽可能地授权。把你不想做的事，把别人能比你做得更好的事，把你没有时间去做的事，把不能充分发挥你能力的事，果敢地托付给下属去做。只有这样，你才能不被“琐碎的多数”所纠缠，才能有充足的时间思考和处理“重要的少数”。一个成功的领导者不是整天忙得团团转的人，而是一切尽在掌握、悠然自得的人。

可以这样讲：领导 = 决策 + 授权。

管理者与领导者的区别如图 1-1 所示。

管理者	领导者
被任命的	可以任命，可以自行产生
拥有合法职权进行奖惩，影响力来自权力	不运用正式权力来影响他人的活动
预算、制度、计划、职责、奖惩	愿景、战略、价值、企业文化、事业
所有的管理者都应当是领导者	领导者不应都在做管理

图 1-1 管理者与领导者的区别