

成事在人書系

侯书森 季传亭 编著

勵

人

之

城

企业管理出版社

馆

励人之技

侯书森 季传亭 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

励人之技/侯书森, 季传亭编著. —北京: 企业管理出版社, 2000.1

(成事在人书系/侯书森, 任治韬主编)

ISBN 7-80147-449-X

I. 励… II. ①侯…②季… III. 人才—培养—方法
IV. C961

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 83672 号

书 名: 励人之技

作 者: 侯书森 季传亭

丛书策划: 吴太刚

责任编辑: 丁 锋 技术编辑: 子 鸣

标准书号: ISBN 7-80147-449-X/F·447

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68701408

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 世界知识印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 11 印张 256 千字

版 次: 2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 22.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

用人的艺术是领导科学中一门永远值得研究的课题和学问。社会是人创造的，财富也是人创造的；文化是人创造的，科学也是人创造的。总之，人是一切事业的前提和根本，而人才——人类中的出类拔萃者，更是社会最为宝贵的资源和财富。在竞争日趋激烈的今天，作为一个领导者或企业经营者，如果不懂得如何去知人、用人、御人和励人，不知道怎样通过利用人才的智慧来为自己的事业服务，那么，他的成功将是不可想象的。

古人云：国之兴，长于政 ~~政之不~~ ~~不得~~ 得人。在我们跨入网络化、信息化社会的今天，社会的竞争、科学的竞争、经济的竞争、市场的竞争，归根结底都是人才的竞争。可以说，谁拥有人才谁就拥有了发展的优势，谁拥有了人才优势，谁就会在激烈的竞争中立于不败之地。

这套《成事在人》书系，正是本着人才之于国家

的发展、民族的兴旺和事业成功的重要性，而组织长期从事人才学研究的专家、教授、学者共同编著而成的。书系从人才成长和使用的客观规律出发，对现代组织，特别是企业组织中的领导者们如何知人、用人、御人和励人等诸方面进行了深入研究和科学阐述，从而形成了《知人之谋》、《用人之艺》、《御人之术》、《励人之技》四部著述，它们各有针对性而又相互联系，形成一个整体。

——《知人之谋》从知人的准则、知人的方法、知人的艺术、知人的禁忌以及如何在知人的基础上择人等若干个具体方面，分别介绍了衡德量才、出以公心、大处着眼的知人标准；介绍了比较鉴别、直接考察、信息过滤、立体透视、言语辨析等知人的具体方法；阐述了由表及里、听言观行、察前料后、量情度义、问以是非、咨询计谋、期之以事、委之以政等知人的艺术。同时，该书还列举分析了以貌取人、以老眼光看人、论资排辈、知人唯近、只看表象等知人的误区，给人以警示。并提出了在知人基础上的择人唯贤、不求完人、不避亲疏、不限资历和地位等择人之方。

——《用人之艺》从理论和实践的结合上，深入地探讨了领导者用人的各类有效方法和高超技巧；阐述了长短活用法、当用其佳法、信任激励法、破除旧格法、等距接触法等用人方法；列举了攻心为上、以柔克刚、集结配套、舍小取大等用人艺术；介绍了用人过程中的容人之长、容人之短、容人之傲、容人之错等容短护短之法，并提出了忌用言过其实者、才职不符者、权欲膨胀者、言而无信者、一团和气者等用人观点。

——《御人之术》从统一领导、分级管理、例外原则、分工授权、控制监督、目标管理、对症下药等方面提出了上级御人的基本出发点和原则；从维持平衡、分而治之、损阴益阳、宽严相济，控制内核、以静制动、一视同仁、赏罚分明等方面介绍了具体的御人艺术；从抓纲张目、任职授能、制度先行、法出必行等方面介绍了御人的具体方法，并提出了避免自身不正、文过饰非、缺乏宽容、言而无信、亲疏有别、当众责人、以权压人等御人禁忌。

——《励人之技》从激励的需要和价值入手，紧紧围绕领导者对人才的关爱、尊重、宽容、赞扬、批

评、待遇、福利、升职等方面，展示了领导者从多角度出发，全方位激励下属的方法和技巧。该书抓住了人的基本需要和动机，能从现时中的一个具体方面出发，既有领导激励过程中的基本原则，又有使用各种激励手段的科学价值分析；既有精神上的激励之策，又有物质上的激励之道。可以说，该书的内容为各级领导者打开了一扇全新的激励艺术之门。

《成事在人》书系的总体特点与风格，是摒弃理论说教和泛泛而谈的大道理，而是从具体和细节入手，注重实用性和操作性，通俗明晓，条分缕析，力求对读者有所启迪，对读者起到阅后有“茅塞顿开、豁然开朗”的功效。

编 者

2000年12月12日

目 录

第一章 激励：发挥人才潜力的引擎

1. 激励就是调动人的热情和积极性 /3
 - ☐ 激励的核心问题是动机是否被激发 /3
 - ☐ 生活中人人都需要激励 /4
 - ☐ 要相信人人都有工作的能力 /5
 - ☐ 激励能提高员工的自信心 /6
2. 如何让激励产生调动积极性的效果 /8
 - ☐ 尽力发掘下属的潜力 /8
 - ☐ 让员工寻找适合自己的岗位 /10
 - ☐ 使用有潜质的下属 /12
 - ☐ 洞悉员工内心需要 /14
 - ☐ 动员，动员，再动员 /16
3. 激励需要讲究原则 /18
 - ☐ 激励的公平回报原则 /18
 - ☐ 激励的适时性原则 /19
 - ☐ 激励的实事求是原则 /20
 - ☐ 激励的奖惩综合原则 /21
4. 有效激励的基本方法 /24
 - ☐ 以关爱同下属增进感情 /24

- ☐以尊重让下属得到心理满足 /26
- ☐以宽容博得下属的信赖 /27
- ☐以赞扬为下属树立成就感 /28
- ☐以批评帮助下属改正错误 /31
- ☐以待遇满足下属的物质需求 /32
- ☐以提升肯定下属的工作成绩 /33
- ☐以分享增强下属的向心力 /35
- ☐以目标为下属指出努力方向 /36
- ☐以竞争促下属各显其能 /37

第二章 关爱激励：感情投资 激发人的奉献精神

1. 在企业内应进行感情投资 /41

- ☐下属的能力与领导的感情投资成正比 /41
- ☐做下属的知己者 /43
- ☐在企业中贯彻爱的精神 /44
- ☐与员工增加交往 /46
- ☐让下属做他想做的事 /47

2. 让关爱激励滋润人心 /48

- ☐关心体贴是无声的称赞 /49
- ☐正面交流，建立信任 /50
- ☐用微笑调节企业人际关系 /53
- ☐用健康乐观的心态感染人 /54

3. 为下属扶危解困 /56

- ☐ 多一点帮助,“朽木”也可雕 /56
- ☐ 勇于为下属撑腰 /57
- ☐ 提拔后进:使“泥鳅”成“龙” /59
- ☐ 家访:同下属建立“私交” /60
- ☐ 帮下属念好难念的“经” /61

第三章 尊重激励:使“士皆悦” 而“愿立于其朝”

1. 努力让下属的自尊心得到满足 /67

- ☐ 尊重能使人产生优越感 /67
- ☐ 在企业内部鼓励自尊 /68
- ☐ 倡导各种形式的尊重 /70

2. 尊重,从以下几个方面入手 /72

- ☐ 尊重他人的优点 /72
- ☐ 尊重下属的动机 /73
- ☐ 尊重资深职员资历 /75
- ☐ 尊重人们渴望被重视的心理 /76
- ☐ 尊重员工的意见和建议 /77

3. 尊重激励的基本原则:不摆官架子 /79

- ☐ 尽量以轻松语气和下属讲话 /79
- ☐ 少说“我”,多说“我们” /81

- ☐ 记住下属的名字 /83
- ☐ 让下属畅所欲言 /86
- ☐ 对年长下属热情支持、真心帮助 /88
- ☐ 参与部属有意义的活动 /89

第四章 宽容激励：宽大为怀 有益于稳定人心

1. 做一名大度的领导者 /93

- ☐ 把功劳归于你的部下 /93
- ☐ 热心欣赏部下的成就 /95
- ☐ 同下属共同承担错误 /96

2. 宽容激励面对的挑战 /98

- ☐ 乐意听取下属的抱怨 /98
- ☐ 及时处理下属的抱怨 /99
- ☐ 倾听下属的反面意见 /102
- ☐ 诚心对待与自己意见不合的人 /103
- ☐ 礼遇离职者 /106

3. 宽容的前提是不求全责备 /108

- ☐ 正确对待有错误和失败的下属 /108
- ☐ 不以成败论英雄 /111
- ☐ 容短并适当地护短 /114
- ☐ 给下属提供一个恰当的“台阶” /117

第五章 赞美激励：称赞声中 承认他人的价值

1. 赞美能赋予人积极向上的力量 /121

- ☐ 渴望赞美是人的本能欲望 /121
- ☐ 赞美能让下属做得更好 /123
- ☐ 学会用好话迎合人 /125
- ☐ 不要放过赞美的机会 /127

2. 赞美激励是鼓舞士气的有效手段 /130

- ☐ 寻找员工的优点来赞美 /131
- ☐ 对提建议者要多加赞扬 /133
- ☐ 不断为有成就的员工喝彩 /135
- ☐ 反弹琵琶：变批评为赞扬 /137

3. 领导赞美下属的策略 /138

- ☐ 赞美下属要持平等的态度 /138
- ☐ 一碗水端平——赞美要公正 /140
- ☐ 赞美要及时、真诚 /142
- ☐ 赞美要公开、得体 /145
- ☐ 赞美要达到情感与理性的统一 /147
- ☐ 赞美下属的禁忌 /149

第六章 批评激励：通过责备 进行教育引导

1. 批评是一种积极的思想斗争 /153

- ☐有错误就必须批评 /153
- ☐批评要有正确的态度和方法 /154
- ☐慎重对待批评对象 /156

2. 批评要讲究艺术 /159

- ☐不能伤害别人的自尊 /159
- ☐以理服人，以情感人 /162
- ☐几种迂回式的批评法 /164
- ☐对不同对象采用不同的批评方式 /166

3. 批评与惩罚相结合可增强激励效果 /169

- ☐正面强化、反面强化两种手段都要用 /169
- ☐谈话中掌握批评的火候 /170
- ☐发挥处罚的作用 /173

第七章 目标激励：美好前景 诱发工作动力

1. 拥有梦想，就拥有动力 /179

- ☐从期望理论到目标感召法 /179

- ☐ 梦想激励人们前进 /182
- ☐ 让未来的远景可望又可及 /184
- ☐ 让领导者的远景成为共同远景 /186
- 2. 目标激励必须注意的问题 /189
 - ☐ 确定远景目标的原则 /189
 - ☐ 目标激励的中心问题是满足人的需要 /190
 - ☐ 帮助下属确立目标 /193
 - ☐ 目标明显的公司才是好公司 /196

第八章 竞争激励：在危机、挑战中追求卓越

- 1. 竞争有利于人才成长 /201
 - ☐ 竞争使企业士气高昂 /201
 - ☐ 创造条件鼓励员工竞争 /203
 - ☐ 只有平庸的人才害怕竞争 /207
- 2. 领导者要善于利用竞争去激励
 锻炼人才 /211
 - ☐ 鼓励员工挑战现状，挑战未来 /211
 - ☐ 积极引导下属间的良性竞争 /213
 - ☐ 刺激下属为竞争而学习的欲望 /216
 - ☐ 激励部下从失败中奋起 /217

第九章 信任激励：诚做“知己”， 赢得“投桃报李”

1. 信任是一种正确的用人态度 /223
 - ☐信任能诱发他人全力以赴的工作热情 /223
 - ☐坚守“充分信赖下属”的原则 /225
 - ☐运用多种方式表达对下属的信赖 /229
2. 信任激励的三个层次 /232
 - ☐与人为善，增加信赖 /233
 - ☐给下属自由发挥的机会 /235
 - ☐让下属放胆去做 /236
3. 信息激励的策略 /237
 - ☐只须告诉结果，不必告诉过程 /237
 - ☐疑而不用与用而不疑相联系 /239
 - ☐信任你的左膀右臂 /241

第十章 授权激励：以升职 鞭策员工积极向上

1. 提升职务是对下属最好的激励 /245
 - ☐人人希望在事业上步步高升 /245
 - ☐建立规范的提升制度 /247
 - ☐给年轻下属一个担当重任的机会 /250

2. 授权能为企业培养管理人才 /251

☐ 授权能激励部下尽快成长 /251

☐ 有回旋余地的非正式晋升 /253

☐ 权责范围增大益处多 /255

☐ 微软的留人励人之道 /256

第十一章 待遇激励：高薪酬能带来高效率

1. 合理的工资是最基本的激励方式 /263

☐ 工资是员工的基本生活保障 /263

☐ 给员工合理的报酬 /265

☐ 是“高薪资高效率”，还是“高效率高薪资” /268

2. 物质奖励支持目标行为 /270

☐ 奖励是一种积极的管理行为 /271

☐ 应多多奖励幕后英雄 /273

☐ 以工作目标确定奖励方案 /275

☐ 奖励下属的许诺必须兑现 /276

3. 福利让员工无后顾之忧 /278

☐ 福利是员工努力工作的重要前提 /278

☐ 福利计划是温情脉脉的新招 /281

☐ 欧康公司的福利项目优化设计 /284

第十二章 股票期权激励:激发经理人经营智慧的强大动力

1. 股票期权:充分调动经理人积极性的新方式 /289

- ☐ 股票期权的含义 /289
- ☐ 股票期权的形成方式 /291
- ☐ 股票期权的类型 /291
- ☐ 股票期权执行价格的确定方法 /292
- ☐ 股票期权的执行方法 /293

2. 运用股票期权作为激励手段的具体运作 /295

- ☐ 高级管理人员持股的激励效应 /295
- ☐ 高级管理人员持股制结构 /298
- ☐ 我国上市公司高级管理人员的持股现状 /299
- ☐ 管理层收购的具体运作 /300
- ☐ 高科技公司管理人员的股权激励 /304

3. 激励制度与经理层持股的尝试 /307

- ☐ 经理层持大股——淄博昌亚股份有限公司 /307
- ☐ 管理层收购规范了资本的行为
——四通的产权改革 /308