

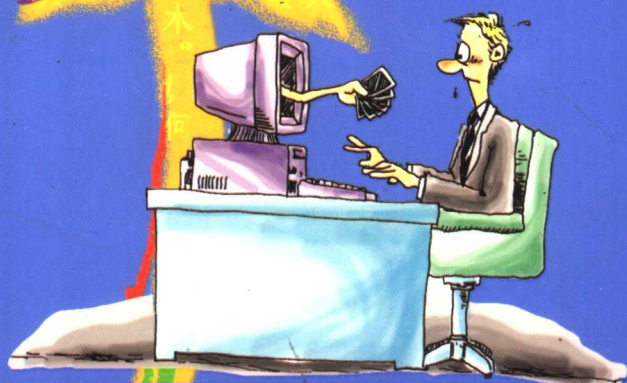
Rang Yuan Gong Kuai Le De Gong Zuo

驱动力

让员工快乐地工作

如何使自己成为一名有魅力的管理者？如何掌握用人的艺术？如何“驱动”员工的潜能，用最小的代价换取最大的效益？……

蔡正孙 吕叔春 主编



中国纺织出版社

驱动力

——让员工快乐地工作

蔡正孙 吕叔春◆主编



中国纺织出版社

内 容 提 要

员工之所以不能积极主动、快乐地工作,是因为管理者手中的“指挥棒”没有发挥出应有的威力。本书分别从知人善任、人性化管理、培训、树立威信、沟通、激励、培养主人翁精神等七个方面做了详细而科学地论述,总结了许多有效而实用的驱动员工快乐工作的方法。本书将会让管理者手中的“指挥棒”充分地动起来,产生无穷无尽的驱动力!

图书在版编目(CIP)数据

驱动力——让员工快乐地工作/蔡正孙,吕叔春主编. —北京:中国纺织出版社,2005.9

ISBN 7-5064-3452-0/F·0592

I. 驱… II. ①蔡…②…吕 III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 070529 号

责任编辑:向连英 特约编辑:冯晓玲 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2005年9月第1版第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:10

字数:144千字 定价:22.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

员工之所以不能积极主动、快乐地工作，是因为管理者手中的“指挥棒”没有发挥出应有的威力。本书分别从知人善任、人性化管理、培训、树立威信、沟通、激励、培养主人翁精神等七个方面做了详细而科学地论述，总结了许多有效而实用的驱动员工快乐工作的方法。本书将会让管理者手中的“指挥棒”充分地动起来，并产生无穷无尽的驱动力。

超越的管理者
不约而同地成为员工的潜能

责任编辑：向连英

特约编辑：冯晓玲

封面设计：山顶书装

编 委 会

主 编：蔡正孙 吕叔春

副主编：苟君厉 李少聪

编委会：倪亮亮	崔道宏	罗鲜英	张 恒
钟先军	杨金刚	陈全孙	方小平
方敏根	陈玉华	裴正君	康光华

QUDONGLI:RANGYUANGONGKUAILEDIGONGZUO

前言

Preface

有句名言：“企业最好的资产是人。”不错，人对于企业来说至关重要。若没有优秀的人才，就不会有优秀的企业。每个企业最严重的问题都是“人”的问题。员工是企业最重要的“资产”，他们的积极与否、奉献精神如何直接决定着企业的成败。

如何管理才最有效呢？如何才能激发员工的潜能呢？很多人认为，“管理者就是自己不干事，让别人拼命干事的人。”这种思想虽然带有浓厚的专制主义



色彩，但也有其合理的一面。作为一名企业的管理者，毫无疑问，你的任务就是充分调动员工的积极性、创造性，让员工努力地工作，为企业的发展做出自己的贡献。朗讯公司前董事长亨利·萧克曾说：“公司管理者的任务就是创造一个良好的环境，让每一个员工都积极快乐地工作，都有机会为企业贡献自己的聪明才智。”

多数管理者都会采用高压方式来领导企业，认为只有作风严格，自己才像个主管，才像个老板，员工才会尊敬自己，才会认真努力并且高效地工作。而另一些管理者则与此相反，他们不用“高压”，而是采用“极度奖励政策”，万事以钱开道，认为“有钱能使鬼推磨”、“重赏之下必有勇夫”，必能调动起员工的积极性、主动性。如果说这样的管理方式有成功案例的话，那也是微乎其微的。其实，关于怎样“驱动”员工这个问题，可以说是一门学问，是一种艺术，远非你所想象的那么简单。

管理者怎样获得“驱动力”，以调动员工的积极性？美国著名学者 Alfie Kohn 在 1993 年提出了关于员工驱动力的“3C 理论”即：协作（Collaboration）、满



意 (Content) 和抉择 (Choice)。

(1) 协作

当受到合作的鼓舞，或者有机会相互帮助而达到成功时，会激励人们更加努力地工作。如果你能够帮助你的员工扫清通往成功路上的障碍，你就创建了一种激发潜能、发挥团队精神的环境。

(2) 满意

当员工意识到他们的工作对组织非常重要的时候，当员工知道他们的工作对团队有巨大贡献的时候，员工就会受到激励。如果你能帮助你的员工对他们自己的工作感兴趣或者感到骄傲，你就会觉得这种投资非常值得。如果你能做到人事相宜，效果则会更好。

(3) 抉择

如果员工在自己的工作中被授权进行决策时，会激励他们更加努力地工作。想办法允许和激励你的员工做决策，并且提供给他们完成工作所必需的支持，那么你会收到意想不到的效果。

若经营者只将员工当作创造利润的工具，那么员工的向心力一定很低。金钱也并不是留住员工的唯一



办法，成就感及认同感才是员工积极性和创造性的源泉。作为一名优秀的管理者，你应该有效地与员工沟通，激发出他们内心深处的干劲和潜能，以最大限度地实现公司的目标。你需要走进下属和员工的内心世界，与他们进行心与心的交融，激励他们创造业绩。

如何使自己成为一名有魅力的管理者？如何掌握用人的艺术？如何“驱动”员工的潜能，用最小的代价换取最大的收益？本书将给你一个明确的答案。本书结合中外成功人士的经验 and 大量事例，深入浅出地道明了“驱动力”的智慧精华，总结出了一套行之有效的方法和技巧，是企业管理人员激励、驾驭员工不可或缺的智慧锦囊。

QUDONGLI:RANGYUANGONGKUAILEDIGONGZUO

目 录

Contents

第一章 知人善任——充分发挥员工的才能

人才是企业之宝。企业间的竞争从本质上来说是人才的竞争。拥有人才对于企业是一种优势，然而，拥有人才并不意味着拥有成功。企业成功的关键在于怎样去使用人才，赋予人才永久的驱动力，让他们不仅心甘情愿而且还要积极快乐地投入工作，最大限度地发挥自己的作用。这就需要管理者能够知人善任，给人才一个能够发挥潜能的平台。

1 知人善任，各得其所	3
--------------------------	---

2	有多大本事，就给他多大舞台	7
3	对不同的人才要区别对待，以才尽 其用	10
4	实力胜于资历	15
5	择优上岗，清除“滥竽”	18
6	善用“能人”，切忌“武大郎”开店	22
7	重视有前途的年轻人	28
8	正确对待“勤奋”的员工	31
9	提拔得当，如鱼得水	33
10	运用“马蝇效应”管理“刺头” 员工	36
11	员工什么时候最有动力	40

第二章 人性化管理——情感就是指挥棒

“凡治天下，必因人情。人情有好恶，故赏罚可用。”这是中国几千年来的传统驭臣之道。情感可以说是最难也是最易突破的堡垒。企业管理者要善于运用人性中的这一特点，实施人性化管理，让员工在工作中体味到快乐，在快乐中激发出更大



的潜能!

1	严宽适度, 别做“冷面杀手”	49
2	控制愤怒——批评要有技巧	52
3	恩威并施——用“夹心饼”驾驭 员工	59
4	情能制胜——与员工忧乐与共	63
5	别吝啬你的赞美	67
6	祝贺员工的成功	69
7	把员工当作朋友	71
8	领导慷慨, 员工才会卖力	79
9	对勇于认错者不予指责	82
10	尊重和欣赏员工	84
11	适当的沉默才是“金”	87
12	把功劳“还”给员工	91
13	营造民主的氛围	94

第三章 沟通——调动员工积极性的桥梁

“沟通”是现代人使用频率越来越多的一个词汇。良好的沟通是管理者和员工之间感情联络的有效途径，沟通得好不好，直接影响着员工的使命感和积极性，也直接影响着企业目标的实现。在新的时代，沟通不能再局限于老板对员工的嘘寒问暖，而应鼓励员工参与到决策中来，这样才能最有效地调动员工的积极性，也才能让员工在工作中感受到更多的快乐。

- 1 缩短管理者与员工之间的距离 101
- 2 沟通是情感的基石 104
- 3 让员工“言听计从”的学问 108
- 4 利用沟通增强员工的使命感 111
- 5 对症下药——诊治“沟通不良” 113
- 6 双向沟通，善于听取意见 115
- 7 “建议箱”——让员工参与其中 118
- 8 沟通——调动积极性的最佳途径 122
- 9 “非正式”沟通的妙用 126



10	向员工敞开“秘密”	128
----	-----------------	-----

11	沟通能增强企业的向心力	131
----	-------------------	-----

第四章 激励——让每个员工都充满热情

也许，你发现有的员工很难对工作充满热情。驱动员工快乐工作的关键是管理者要关注那些影响员工工作热情的因素，而这些因素却存在于每个员工的内心深处，需要管理者努力去探寻。

1	激励——引爆下属的干劲	139
---	-------------------	-----

2	激励，要把握好时机	142
---	-----------------	-----

3	让员工为实现目标而奋斗	145
---	-------------------	-----

4	“鲶鱼效应”——让员工时刻保持危机感	147
---	--------------------------	-----

5	赞扬下属，调动他们的积极性	151
---	---------------------	-----

6	让员工天天吃“奶酪”	156
---	------------------	-----

7	忠于企业，忠于员工	162
---	-----------------	-----

8	给员工自由发挥的空间	166
---	------------------	-----



- 9** 加班并不是最好的办法 169
- 10** 干得好，加薪是必要的 173

第五章 树立威信——让员工向自己看齐

管理魅力已经成为现代领导理论和实践中的一个重要范畴，威信能够使管理的影响力达到某种非凡的境界。作为管理者，对外是企业的“形象大使”，对内则是企业员工的“风向标”。管理者必须修炼自己，提高个人魅力，培养亲和力、感召力。唯有如此，员工才会向你看齐，才会心悦诚服地付出！

- 1** 保持强烈的成功欲望 181
- 2** 魅力——像磁铁一样吸引员工 184
- 3** 培养自己的领袖气质 188
- 4** 无威，则不治 193
- 5** 为员工树立榜样，当好表率 196
- 6** 正人必先正己，以身作则才是硬道理 202



■ 发号施令，说一不二	208
■ 承诺重于泰山	209
■ 严格地要求自己	212
■ 让员工时常看到你的微笑	216
■ 注意小节，塑造完美的个人形象	219

第六章 培训——给员工储蓄力量

员工培训是一种双赢的管理策略。对于企业来说，员工培训是一项投入较少、回报却丰厚得无法估量的投资。而对于员工来说，培训可以提高自身的技能、知识等各方面的水平。水平提高了，工作快乐了，积极性自然也就水涨船高了。可见，培训是员工快乐工作的源泉之一。

■ 1 培训——给员工注入新的力量	225
■ 2 培训是造就人才的摇篮	228
■ 3 用独一无二的方式培训独一无二的人才	231
■ 4 从提高员工素质开始	235