

如何带出 自动自发 团队

主管必修的78种激励技巧

张道生 梁燕燕 ◎编著



高等教育出版社

如何带出 自动自发 团队

主管必修的78种激励技巧

张道生 梁燕燕◎编著



高等教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何带出自动自发团队 / 张道生, 梁燕燕编著. —北京: 高等教育出版社, 2006.6
ISBN 7-04-018850-3

I. 如... II. ①张...②梁... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 039508 号

策划编辑 王飞龙 责任编辑 王飞龙 责任印制 宋克学

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-58581000		http://www.hep.com.cn
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	http://www.landaco.com
印 刷	北京中科印刷有限公司		http://www.landaco.com.cn
		畅想教育	http://www.widedu.com
开 本	720×1000 1/16	版 次	2006 年 6 月第 1 版
印 张	13	印 次	2006 年 6 月第 1 次印刷
字 数	130 000	定 价	22.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 18850-00

如何打造士气高昂的员工？如何构建有战斗力的团队？只有深谙激励之道的主管，才能达到让团队自动自发的领导境界。

抛开了升职加薪这一最常用也越来越不好用的激励手段，本书针对中国企业特有的管理文化，汇集整理了78种企业主管必修的非物质激励技巧，使得每一位阅读本书的人都能够通过尊重和信任感动员工，通过榜样和目标推动员工，通过困境和惩罚唤醒员工，让企业的激励措施深入人心、真正发挥效用，从而让员工能够自动自发的的工作。

每一位面临激励问题的团队领导，都可以在本书中找到更多明智的选择。

作者简介 · 张道生

经济学和汉语言文学双学士；从事过报纸、杂志、图书、网站等媒介工作；在日常采访过程中接触了大量的实际管理问题；已出版《哈佛管理新概念》、《如何进行财务控制》、《企业管理规章制度范本丛书》等20多部著作，在多家知名报刊上发表文章30余万字。

策划编辑：王飞龙 [wfydragon@gmail.com]
封面设计：谢 安

郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话：(010) 58581897/58581896/58581879

传 真：(010) 82086060

E - mail：dd@hep.com.cn

通信地址：北京市西城区德外大街4号

高等教育出版社打击盗版办公室

邮 编：100011

购书请拨打电话：(010)58581118



序 言

把员工激励成超人

激励员工是企业管理的一个永恒话题！

有效的员工激励是企业常胜不衰的法宝！

“两军相遇勇者胜”，“勇”者：胆识、士气也。在激烈的市场竞争中，一个士气低落的企业是无法取得成功的。

美国哈佛大学教授詹姆士在研究中发现：员工没有受到激励时仅能发挥其能力的 30%，而在受到激励时则可以发挥其能力的 90%。

著名管理专家尼尔森也指出，未来企业经营的重要趋势之一，是管理者不再像过去那样扮演权威角色，而是要设法以更有效的方法，激发员工士气，引爆员工潜力，创造最高的企业效益。

因此，管理者必须明确这样一个道理：只有将企业的员工紧紧团结在一起，激发出他们的工作热情和内在潜力，使他们把自己的智慧、能力和需求与企业的发展目标结合起来，共同去努力、去创造、去革新，才是企业唯一的发展道路。

说到激励，很多管理者就情不自禁地会想到“薪水”和“奖金”，这些固然重要，但不是全部。

姬蒂是一家电子公司的销售主管，她热爱工作，能力强，成绩显著。今年被派到她喜欢的上海分公司，升任销售经理，薪水也增加了。但是最近，她不但工作没有热情，甚至还有辞职的念头。

为什么升职、加薪反而要辞职呢？原来，引起姬蒂不满的原因来自她的上司。上司对她刚到上海工作颇不放心，担心她做不好工作，总是安排一些很简单的工作，而且在姬蒂工作时也经常干预。姬蒂工作能力较强，习惯独立思考问题、解决问题，对上司的频繁干预，姬蒂非常不习惯，并逐渐产生了不满。

作为管理者，不要以为多发奖金、多说好话就能调动员工的积极性。人的思想是很复杂的，要让员工为你卖命工作，你需要树立全新的理念：

1. 注重精神激励

随着社会的不断发展，员工的需求层次也在不断提升。物质激励效应随着员工需求层次的提升而降低。因此，要激发员工的积极性与创造性，就要从注重物质激励转向注重精神激励。

精神激励就是对员工精神上的一种满足，让员工能够感受到企业的温暖和关怀，精神激励可以是一句赞美、一声祝福，也可能只是一个细节。

可以说，精神激励是低成本、高效益的激励方式，代表着员工激励的主流方向。

2. 注重自我激励

改变一个人要花费太多的时间和精力，而激励一个员工有时候也许只需要一句话。多数人天生就有成就一番事业的雄心，每位员工都有自我激励的本能，他们都希望能够自主，希望能力得以施展，希望得到认可，希望工作富有意义。一个聪明的管理者如果能够利用员工的这一本能去激励员工，自然可以事半功倍。

3. 注重随时激励

不要等到发年终奖时，才打算犒赏员工。在员工有良好的表现时，就应该尽快给予激励。等待的时间越长，激励的效果越可能打折扣。

激励员工需符合“及时”原则：管理者应尽可能在每天工作结束前花上短短几分钟写个便条，对表现好的员工表示称赞，或者通过走动式管理的方式看看员工，及时鼓励员工；抽空与员工一起吃顿午餐、喝杯咖啡；公开表扬、私下批评员工。

4. 注重激励效果

不同的员工有不同的需求，管理者要深入了解员工，在此基础上采取有针对性的激励措施。但不管采取何种激励方式，最终的目的是要让员工干劲十足、义无反顾地向前冲。

为了使激励效果最大化，管理者必须突破陈腐的规章制度的限制，给员工以最合适的激励。

本书依托这些全新理念，全面阐述了目标激励、工作激励、沟通激励、参与激励、尊重激励、信任激励、培训激励、情感激励、榜样激励、压力激励、惩罚激励等各种非物质激励的方式方法。

本书没有对需要层次理论、X理论和Y理论、双因素理论、期望理论、公平理论等经典激励理论作过多的介绍，而是把这些理论的精髓要义融合到每一章节中；书中没有作过多的说教，而代之以详细的操作方法和生动的管理故事，让你在轻松的阅读中掌握精妙而实用的激励员工的方法。

本书将帮助你打造士气高昂的员工和战无不胜的团队！

目 录

序言 把员工激励成超人

第1章 激励：优秀员工都是这样培养出来的	/1
01 鸭子为什么只有一条腿	/3
02 任何员工都不是可有可无的	/4
03 面对激励，员工为什么不买账	/5
04 激励员工不能靠钱买	/8
05 给员工一道丰富的激励“自助餐”	/10
06 最大限度地放大对员工的激励效果	/14
07 没有一劳永逸的激励	/16
第2章 目标：让员工每天都有奔头	/19
08 有怎样的目标就有怎样的人生	/21
09 目标让员工跑起来	/22
10 合理的目标需要跳起来才能摘到	/25
11 让员工目标与企业目标对齐	/27
12 罗马不是一天建成的	/29

第3章 工作：使员工永远无法舍弃	/33
13 为员工提供良好的工作环境	/35
14 给员工一份感兴趣的工作	/38
15 给员工足够的施展才华的空间	/40
16 轮换工作激发员工的工作激情	/42
17 弹性工作制给员工更多自由	/44
18 不要让陈腐的制度浇灭了工作激情	/46
19 休假是为了更好地工作	/48
20 提高员工的工作满足感	/50
21 为员工提供满意的晋升机会	/51
22 给员工看得见的明天	/54
第4章 沟通：叩开员工紧闭的心扉	/57
23 员工最有发言权	/59
24 总是在沟通，为什么“沟”而不“通”	/61
25 微笑是最好的沟通	/64
26 在与员工保持经常性交流中创造奇迹	/65
27 优化沟通环境，让员工畅所欲言	/67
28 有话就大胆地说出来	/71
29 掏出员工的真话	/72
30 不只是用耳朵听，还要用心倾听	/73
31 正确对待员工的抱怨	/77
第5章 参与：让员工做公司的主人	/81
32 员工参与产生认同	/83
33 营造良好的参与环境	/85

34 员工参与重在引导	/86
35 员工参与落到实处	/88
第6章 尊重：真心和员工做朋友	/93
36 千万不要瞧不起员工	/95
37 尊重员工从一点一滴做起	/96
38 真心欣赏你的员工	/99
39 虚心向员工学习	/102
40 鼓励员工的创意	/104
41 尊重员工的隐私	/105
42 赞扬表现突出的员工	/108
43 真诚地向作出贡献的员工道谢	/110
44 设立杰出员工奖	/111
45 让员工中的地位更醒目	/113
第7章 信任：说他行他就行	/115
46 不信任员工是企业最大的成本	/117
47 信任是对员工最好的奖励	/118
48 让员工放手去做	/120
49 大胆地信任年轻员工	/123
50 为灰心失意的员工加油	/125
51 给后进员工更多信任	/126
第8章 培育：企业和员工共发展	/129
52 优秀员工不会从天而降	/131
53 培育员工是管理者的天职	/132
54 营造浓厚的学习氛围	/134
55 给员工足够的学习机会	/136

56	给员工需要的培训	/137
57	让员工乐于学习	/139
第9章	情感：人非草木，孰能无情	/143
58	员工首先是一个人	/145
59	善待每一个员工	/147
60	对员工一视同仁	/149
61	重视对员工的精神待遇	/150
62	从小处着手，赢得员工的心	/152
63	急员工之所急	/153
64	宽容对待员工的偏见	/155
65	在员工失利时赞美他	/156
第10章	榜样：给员工树一个标杆	/159
66	榜样的力量是无穷的	/161
67	身先士卒，带领员工奔跑	/163
68	培养独具魅力的领袖精神	/164
第11章	困境：有压力才会有激情	/167
69	置员工于困境之中	/169
70	有压力才有动力	/171
71	赋予员工额外的责任	/174
72	竞争—引爆员工潜能	/176
第12章	惩罚：就是要让员工心服口服	/179
73	巧妙地批评员工	/181
74	适当地唱唱黑脸	/184
75	规范员工的错误行为	/186

目 录

76	指出什么是错，更要指出什么是对	/188
77	变惩罚为激励	/189
78	让该走的员工走开	/192
后记		/195

第 1 章

激励：优秀员工都是这样培养出来的

素有“经营之神”之称的松下幸之助有一次在一家餐厅招待客人，一行六人都点了牛排。等六人都吃完主餐，松下让助理去请烹调牛排的主厨过来，他还特意嘱咐：“不要找经理，找主厨。”助理想，牛排只吃了一半，一会儿的场面可能会很尴尬。

主厨来时很紧张，因为他知道自己的客人来头不小。“是不是牛排有什么问题？”主厨紧张地问。“烹调牛排，对你已不成问题，”松下说，“但是我只能吃一半。原因不在于厨艺，牛排真的很好吃，你是位非常出色的厨师，但我已 80 岁了，胃口大不如前。”主厨与其他的五位用餐者困惑得面面相觑，大家过了好一会儿才明白是怎么一回事。“我想当面和你谈，是因为我担心，当你看到只吃了一半的牛排被送回厨房时，心里会难过。”

如果你是那位主厨，听到松下先生的如此说明，会有什么感受？是不是觉得备受尊重？

时刻真情关怀部属感受的领导，将完全捕获部属的心，并让部属心甘情愿地为他赴汤蹈火！对别人表示关心和善意，比任何礼物都能产生更多的效果。

01 鸭子为什么只有一条腿

激励是通过一定的手段，使员工的需要和愿望得到满足，以调动他们的工作积极性，使其主动而自发地把个6人的潜能发挥出来，奉献给企业，从而确保企业实现既定的目标。许多管理者都希望在企业中实施有效的激励政策，来提高员工工作的积极性，从而提高整个企业的效率。

无论从个人发展的角度还是从实现企业目标的角度来看，激励都是管理者一切工作的核心。

有个著名的厨师，他的拿手好菜是做鸭子，深受顾客的喜爱，特别是他的老板，更是对其倍加赏识。不过这个老板从来没有给予厨师任何鼓励，使得厨师成天闷闷不乐。

一天，老板有客从远方来，在家设宴招待贵宾，点了几道菜，其中有一道是老板最喜欢吃的鸭子。厨师奉命行事。然而，当老板夹了一只鸭腿给客人时，却找不到另一只鸭腿，他便问身后的厨师：“另一条鸭腿到哪里去了？”

厨师说：“老板，我们家养的鸭子都只有一条腿！”老板感到非常诧异，但碍于客人在场，不便问个究竟。

饭后，老板便跟着厨师到鸭笼去查个究竟。时值夜晚，鸭子正在睡觉，每只鸭子都只露出一条腿。

厨师指着鸭子说：“老板，您看，我们家的鸭子不是全都只有一条腿吗？”

老板听后，便大声拍掌，吵醒鸭子，鸭子当场被惊醒，都放下了另一只腿。老板说：“鸭子不全是两条腿吗？”

厨师说：“对！对！不过，只有鼓掌拍手，鸭子才会有两条腿！”