

引爆员工潜能的A级法则

著名管理顾问尼尔森认为，未来企业经营的重要趋势之一，即领导者不能再如过去般扮演权威角色，而是必须设法以更有效的方法，间接引爆下属潜能，才能创造企业最高效益。

激活你的下属

Activate your Subordinate

张志军/编著



最大限度激活你的下属

人人都知道，新时期的市场竞争，归根到底是人才的竞争，今天的企业要想获得成功，必须首先开发并有效调动人力资源的潜能。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

F272.92
122

引爆员工潜能的A级法则

激活你的下属

Activate your
Subordinate

最大限度激活你的下属



RBR 55 / 06



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

激活你的下属/张志军编著. —北京: 中国经济出版社,
2005. 1

ISBN 7 - 5017 - 6597 - 9

I. 激... II. ①张... III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 089275 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.ecomomyph.com

责任编辑: 高书精 (电话: 010-68319110)

责任印制: 张江虹

封面设计: 红十月工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京地矿印刷厂

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 8.375

字 数: 165 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版

印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7 - 5017 - 6597 - 9/F · 5318

定 价: 22.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68344225 68369586 68346406 68309176

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

序 言

尽情释放下属的潜能

如今我们所处的时代是一个飞速发展的知识经济时代，每一个企业要想成功，首先得明白什么才是企业成功的重要因素。这也许是所有的企业家不断在思考和探索的一项新课题。但对许多顾问公司来说，答案很简单，那就是网罗优秀的人才，并设法把他们留下。

全球知名的麦肯锡公司（McKinsey & Company），称目前为“人才争夺战”（the war for talent）的时代。在新经济时代中，企业面临的现实情况是：资本充裕、全球化竞争、新观念因不断推陈出新而显得廉价，以及人才流动频繁。要在这种环境下求生存，就看企业能否找到顶尖的人才。有人才就是赢家！

有的人却这样认为，说企业经营是“环境适应业”，确实，在企业经营的过程中，主其事者要时时掌握环境变化的现状及趋势，才能研拟出有效的对策，使企业立于不败之地，进而获利。著名管理顾问尼尔森（Bob Nelson）认为，未来企业经营的重要趋势之一，即是领导者不能再如过去般扮演权威角色，而是要设法以更有效的方法，间接引爆下属潜能，才能创造企业最高效益。

人人都知道，新时期的市场竞争，归根到底是人才的

竞争，今天的企业要想获得成功，必须首先开发并有效调动人力资源的潜能，以适应日新月异、快速变化的社会环境、经济环境、组织环境和技术环境，并能动性地为企业创造效益。根据心理学家研究，一般人员大约只发挥了1/10的潜能，因为容易自满、安于现状、拒绝改变是人类共同特性。在过去低增长、低竞争的时代，下属轻松应付的工作态度，也许还有生存空间，但未来企业将面临激烈的生存竞争时代，必须以“拧干毛巾”的精神，要求下属尽到最大努力。

人的能量如同光能。普通灯泡所发出的光，只能用做一般照明。但是同样的一股能量如果像激光束那样对准一个方向，就可以穿越任何障碍。当这种聚光原理适用于企业组织的活动时，同样可以直接影响到企业组织的成败。

那么如何激活下属的潜能已成为每一个企业不得不考虑的问题。

心理学家荷兹勃格（F. Herzberg）在20世纪80年代提出影响下属潜能发挥的有两种因素：一种是维生因素，是下属最基本、最原始的心理动机。它包括企业的薪酬制度、组织制度、管理方式、企业文化和工作环境等；另一种是激励因素，即领导者欲发挥下属的潜能时，必须使下属获得满足的因素，它包括声望地位的要求、受尊重与被承认的要求，以及更高的生活水平的要求等。但是要满足激励因素，必须先要满足维生因素，如果领导者无法满足其最基本的维生因素的要求，则下属必然弃之而去，当然就谈不上发挥其潜能了。

激励手段必须以组织利益和下属利益为目标，这就是说，要尽力满足下属的需要，下属的需要包括生理需要和精神需要两部分，经营者必须在满足组织需要的情况下，尽量满足下属的这两部分基本需要。因此企业必须有一套属于自己的技巧来激活你的下属。

尼尔森认为，为顺应未来趋势，企业经营者应根据企业自身的条件、目标与需求，制定出一套低成本的肯定下属的计划。他的看法是，下属在完成一项杰出的工作后，最需要的往往是来自上司的赞赏，而非只是调薪，并特别强调，赞美下属需符合“即时”的原则。领导者应能做到在每天结束前，花短短几分钟写个便条对表现好的下属表示称赞；通过走动式管理的方式了解下属，并及时鼓励下属；抽空与下属吃个午餐、喝杯咖啡；对下属公开表扬或私下指责等。领导者只要多花一些心力，下属就能受到莫大的鼓舞，这样才能使工作成效大幅提升。

本书通过经典的案例和实用的技巧，为读者上演了一场最大限度激活下属的模拟战争。所以这是一本非常实用而严谨的书，任何一位希望完全释放下属潜在创造力、生产力的经理人都应该阅读，因为它可以帮助许许多多的经理人最大限度地释放下属的潜能，让职业经理人取得惊人的成效……

Activate

目录 CONTENTS

序言 尽情释放下属的潜能 / 1

法则一 告诉下属“你真棒”

超级案例连接1: 柳传志告诉下属“你真棒”

下属需要“你真棒” / 6

传达“你真棒”的艺术 / 10

全方位实施“精神薪酬”激励 / 17

批评的艺术 / 24

激励下属的关键 / 28

因人制宜的激励技巧 / 35

不可不学的八招有效激励 / 40

Activate

目录

CONTENTS

法则二 听懂了再说

超级案例连接2: 宝洁公司倾听下属的“心声”

倾听的真谛 / 52

领导者的责任——倾听与理解 / 58

倾听能力的训练 / 62

沟通的真谛 / 68

沟通之道 / 73

正确下达命令 / 80

Activate

目录 CONTENTS

法则三 充分授权,轻松管理

超级案例连接3: 给下属高度的“自治权”

揭开授权激励的面纱 / 92

今天,你授权了吗 / 99

把握授权的“度” / 106

向下属授权的秘诀 / 112

融激励于责任 / 118

Activate

目录

CONTENTS

法则四 投之以李,必报之以桃

超级案例连接4: 朗讯的将“薪”比心激励

奖励员工的真谛 / 132

用“薪”激励的艺术 / 137

设计员工满意的薪酬 / 143

奖励、激励与绩效 / 149

接触“薪”潮体制 / 153

优秀薪酬制度的原则 / 159

认识工资晋升的误区 / 164

Activate

目录 CONTENTS

法则五 在学习中成长

案例超级连接5: “蓝色巨人”的培训激励

下属需要“充电” / 175

带动员工学习 / 181

新员工的培训 / 187

在职培训决成败 / 192

走出培训的困境 / 199

Activate

目录

CONTENTS

法则六 有氛围才有成就

超级案例连接6: 营造“花旗式”工作环境

激活下属潜能的载体 / 211

营造适合员工发展的环境 / 216

以“信”激人 / 224

知人善任,人尽其才 / 230

创造激发员工士气的氛围 / 233

让你的员工“快乐工作” / 237

容忍失败,鼓励创新 / 242

微笑管理,让你的下属激情四射 / 249



法则一

告诉下属“你真棒”

每个人都渴望得到别人的赞赏。员工一旦取得良好成绩或者进步,要及时并且当众表扬,不要吝嗇自己的赞美。

——卡耐基

■告诉下属“你真棒”■

对于每一个企业而言，提高实物薪资自然皆大欢喜，但对于因实力不济而力不从心的中小企业来说，“精神薪资”同样也能达到良好效果，记住：一句“你真棒”，一声亲切的问候，一次有力的握手都将使下属终生难忘，并能让下属的潜能充分爆发出来。

著名管理顾问尼尔森特别强调，赞美下属需符合“即时”的原则。领导者应能做到在每天结束工作前，花短短几分钟写个便条对表现好的下属表示称赞；透过走动式管理的方式看看下属，及时传达给下属一句“你真棒”；抽空与下属吃个午餐、喝杯咖啡；公开表扬、私下指责等，领导者只要多花一些心力，下属却能受到莫大的鼓舞，使工作成效大幅提升。

所以，给下属一分钟赞美比批评下属 10 分钟要管用。赞美是清泉，滋润下属干涸焦虑的心田；赞美是润滑剂，提升了下属对企业莫名其妙的潜能；赞美是定心丸，会笼络下属不安蹦跳之心。多一次赞美，企业就多一份定力。

超级案例连接 1：柳传志告诉下属“你真棒”

如果你想了解一个人，那么就要了解他的朋友；了解一个企业，只要了解他的老板是如何直接告诉下属“你真棒”的。很多人都想了解联想，那就请你听听联想的创始人、联想控股主席柳传志是如何评价并真心感谢他的下属，特别是如何评价他亲手培养的杨元庆的。

2003年12月18日，联想集团在香港举行了盛大的圣诞晚宴，在宴席上有近千名的中外来宾。为了总结整个一年的成绩，有一位带着一脸真诚、一脸感激，神态就像旧式的老东家一样的人，步履矫健地走上了主席台，用声如洪钟的声音宣布了一年的成绩，并感谢来宾，感谢下属的支持，特别还有一席对杨元庆的评价，让在场所有的人都受到了鼓舞。这个激昂演讲的人就是联想的创始人、联想控股主席柳传志。

他说：“在我的心中，胡锦涛主席、温家宝总理是我最尊敬的，然而杨元庆同样受到尊敬，因为他是联想人的骄傲，他是敢于高举大旗，迎接挑战，不屈不挠，奋勇向前的人。”

“我觉得我就是喜欢迎接挑战的人，一遇到挑战就兴奋，杨元庆更甚于我。杨元庆正在领导联想集团的管理层认真分析形势，反复研讨制定中期发展战略。看着他们饱含激情地工作，我对我的年轻同事们充满了尊敬。我们交给他们的只是一个事业的开头，他们接过的更多的是困难。”

从无到有、从小到大，靠自身十几年的不懈努力，就把联想做成当今中国IT界的庞然大物，而中国IT界当之无愧的教父——柳传志，竟把自己的下属与党和国家主要领导人放在一起比较；同时，公开告诉自己的下属“你真

棒”，并承认自己不如他们，实属难能可贵。

难怪，当时台下一片沸腾，还有人窃窃私语：如果柳传志这样评价我，我一定拿出最大的工作热情，心甘情愿地投入工作。

难怪，当杨元庆来到每个人面前举杯祝贺时，在他那张年轻的脸上，除了疲惫以外，很多人看到更多的是，士为知己者死的坚毅和信心。

难怪，抽奖时，当台湾技嘉老板有幸抽到了一个特等奖（价值近 30000 元的多媒体数字电脑），主动要求再抽一次，一定要把这个奖让给别人（台湾人是很讲究运气的，这种难得的运气被视为是一年好兆头的开始）。可见还有多少技嘉和联想已经超越了简单的商业往来，升华为至交。这正是柳传志和联想之魅力所在。

望望台上鬓发霜染的柳传志，再望望台下一张张激情洋溢的脸，我们不仅想起了美国钢铁大王与慈善家安德鲁·卡耐基的一句话：一个组织拥有的惟一不可替代的资产就是它的下属所具备的知识与能力。要想让企业生产效率提高，我们必须激活下属身上一切积极的力量。

工作之余，我们走到下属的面前，别忘了告诉他们：你真棒！或许这简单的三个字，就能够激发出下属的无限力量。