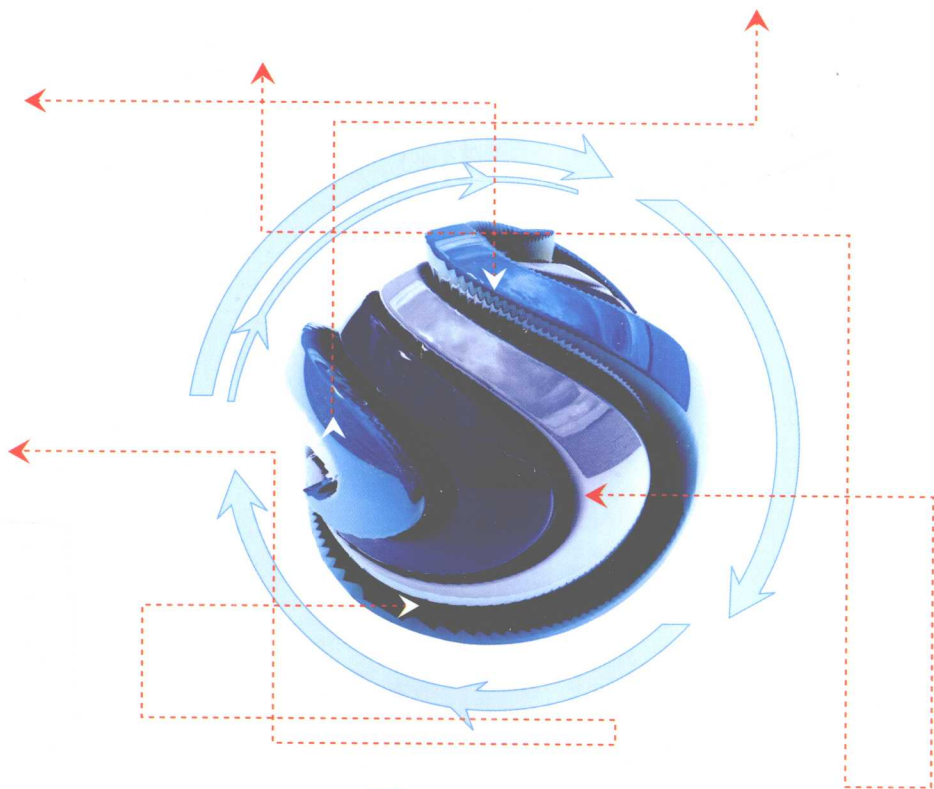


吴芳 / 编著

领导激励

无论你是一位驱动型领导还是一位创建型领导，本书都将帮助你成为一位更全能、更有效的领导。

在竞争越来越激烈的现代社会，激励已经逐渐成为管理者常用的管理形式，也是调动员工积极性的有效手段。企业的领导者必须要懂得如何激励员工，如何去发掘员工的潜能和热情，以适当的激励方式来调动员工的积极性，维持企业的向心力和凝聚力，实现企业的最终目标。



领导激励

吴芳 / 编著

F272.92

W772

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导激励/吴芳编著. -北京: 企业管理出版社,
2009. 3

ISBN 978 - 7 - 80255 - 154 - 1

I. 领… II. 吴… III. 企业管理: 人事管理—激励—方
法 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 029642 号

书 名: 领导激励

作 者: 吴 芳

责任编辑: 李 杜

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 154 - 1

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: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×230 毫米 16 开本 15.75 印张 240 千字

版 次: 2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 29.80 元

前 言

如果你发现团队的士气不够高、业绩不够理想、执行力不够强、员工的抱怨和牢骚不断，常有遗憾的离职和隐性离职发生……我们仅仅把原因归根于员工不敬业，或者心态不好，只会让这样的状况持续，或者更糟。

作为一个领导者，首先要敢于承担责任。尤其是公司的中层经理或者一线主管，更应该为此负70%的责任。领导力的核心是激励，那么，如何激发下属工作的积极性，凝聚团队的活力呢？没有人是天生的激励高手，只要善于学习和改进，你就是！

松下幸之助有一句名言：企业最好的资产是人。要使企业的每个人都有主动性、积极性、创造性并高效工作，要使一个企业有活力、有生机，激励就是一切。但是每个企业最严重的问题又都是“人”的问题，如何使人尽其才，人尽其用，充分发挥员工的潜能，一直是困扰企业发展的“瓶颈”，也是人力资源管理中的一个重要命题——激励。管理大师彼得·德鲁克曾经说过：经营者的任务不在于改变人，而在于有效活用个人长处以增强组织的工作效果。因此，有效的激励机制的建立和运作是一个企业成长的关键。也许你可以干两个人的活，但是你成不了两个人，你必须全力以赴去激励另一个人，也让他去激励他人。

《领导激励》从9个方面来论述激励技巧：

①尊重激励法。管理者如果能够发自内心地尊重每一位员工，那么员工对企业的回报将是惊人的。

②赞美激励法。渴望被赞美源于人的本性，每个人都有渴望被人赞美的心理，一旦这种心理需求得到满足，就能转化为巨大的精神动力。

③批评激励法。批评激励法运用得当，可化消极因素为积极因素，有利于提高员工的自尊心和责任感。

④关爱激励法。用关爱来激励员工，是管理者常用的激励方法。它要求把对员工的关心体贴体现在日常的一些细小环节上，让员工感觉到真诚，

更能激发出能量。

⑤目标激励法。给员工一个值得为之努力的宏伟目标，往往比物质激励更为有效。

⑥竞争激励法。竞争是激发员工活力的捷径，营造一个你追我赶的工作氛围。如果员工不努力工作或工作业绩不佳的话，就有可能被公司淘汰出局。

⑦信任激励法。只有在信任基础之上的放手使用，也才能最大限度的发挥人才的主观能动性和创造性。有时甚至还可超水平的发挥，取得自己都不敢相信的成绩。

⑧宽容激励法。每个人都有错误，如果执著于其过去的错误，就会形成思想包袱，不信任、耿耿于怀、放不开，限制了自己的思维，也限制了对方的发展。

⑨发展激励法。员工是企业发展的第一资源，如果能用合适的方法加以培训或引导，其价值将越来越大。

通过阅读本书，每一位管理者都能够开启思路，掌握激励的各类技巧，从而使自己的下属无需反复地鞭策、督导，他们自己也会振奋精神、点燃内心深处的火把，在工作的跑道上奋力驰骋！

编者

第一章 尊重激励法

尊重就像一位德高望重的学者，饱含待人处世的智慧，尽显人格操守的高贵！管理者如果能够发自内心地尊重每一位员工，那么员工对企业的回报将是惊人的。

激励原理/3

1. 尊重他人的优点/3
2. 尊重下属的动机/4
3. 尊重资深职员的资历/5
4. 尊重人们渴望被重视的心理/6
5. 尊重员工的意见和建议/7

激励技巧/9

1. 尽量以轻松的语气和下属讲话/9
2. 少说“我”，多说“我们”/10
3. 让下属畅所欲言/12
4. 对年长下属热情支持/13
5. 参与下属有意义的活动/14

案例参考/15

1. 孔明的躬亲与盖茨的洒脱/15
2. 刘备爱将胜过爱子/17

3. 充分尊重员工信念的沃森父子/17
4. 海尔:以精神激励求自我管理/18

温馨提示/20

1. 鼓励员工说“不”/20
2. “一分钟经理”战术/21
3. 倡导各种形式的尊重/22

第二章 赞美激励法

渴望被赞美源于人的本性，每个人都有渴望被人赞美的心理，一旦这种心理需求得到满足，就能转化为巨大的精神动力。领导的一个眼神、一个微笑、轻轻一点头、轻轻拍拍肩，这些小动作对员工或许是莫大的称赞。

激励原理/27

1. 及时肯定与赞美/27
2. 表现出真诚的赞赏/28
3. 充分肯定优秀的工作/31

激励技巧/34

1. 不要吝惜赞美/34
2. 不断为有成就的员工喝彩/35
3. 巧用高帽子/36
4. 多褒少贬/38
5. 在第三者面前赞美下属/39

案例参考/40

玫琳凯的赞美之道/40

温馨提示/43

1. 不要吝啬对下属家人的赞美/43
2. 有功则赏,有过则罚/43

3. 领导者表扬下属的要求/45
4. 领导者表扬下属的方法/47

第三章 批评激励法

批评激励法是指运用批评的手段，防止或抑制人的不良行为，促使犯错误者认识其危害性，并觉悟过来努力改进的一种激励方法。批评激励法运用得当，可化消极因素为积极因素，有利于提高员工的自尊心和责任感。批评必须以事实为依据，与教育相结合，适时适度才能起到激励作用。

激励原理/53

1. 领导者批评下属的方法/53
2. 不作无谓的非难/56
3. 责备与惩罚的技巧/57
4. 反向激励法/59

激励技巧/61

1. 不要生硬地批评和羞辱员工/61
2. 不要当众斥责下属/61
3. 不要做冲动的指责/62
4. 不要在客人面前指责下属/63
5. 不可揭人疮疤/63

案例参考/64

1. 周恩来的批评艺术/64
2. 苏秦遣张仪入秦/65

温馨提示/67

1. 领导者批评下属十二戒/67
2. 赏罚须先明/70
3. 赏罚不可错位/71

4. 激励不当会使后院起火/72

第四章 关爱激励法

关爱激励法就是对员工进行关怀、爱护来激发其积极性、创造性的激励方法。它属于情感方面的内容，是“爱的经济学”。用关爱来激励员工，是管理者常用的激励方法。它要求把对员工的关心体贴体现在日常的一些细小环节上，让员工感觉到真诚，更能激发出能量。

激励原理/77

1. 管人先管情/77
2. 情感管理:将“爱心”激励到“同心”/78
3. 情感管理的基本要求/80

激励技巧/82

1. 记住下属的名字/82
2. 关键时候拉人一把/84
3. 善待员工/86
4. 善待性格耿直的下属/88
5. 做家访/89
6. 充分利用情感因素消除损失/90
7. 让下属承担富有挑战性的工作/91
8. 为下属举办康乐活动/93

案例参考/95

1. 大庆油田的人才激励:使用是最好的关爱/95
2. 包机救治打工仔的“广广蛇府”/97
3. 全面关爱员工的联邦快递公司/98
4. 善于调动员工积极性的巴菲特/100

温馨提示/101

1. 善待员工等于善待自己/101
2. 要有护才之魄/103
3. 对有优越感的下属应区别对待/104

第五章 目标激励法

目标和起点之间隔着坎坷和荆棘；理想与现实的矛盾只能用奋斗去统一；困难，会使弱者望而却步，却使强者更加斗志昂然；远大目标不会像黄莺一样歌唱着向我们飞来，却要我们像雄鹰一样勇猛地向它飞去。只有不懈地奋斗，才可以飞到光辉的顶峰。给员工一个值得为之努力的宏伟目标，往往比物质激励更为有效。

激励原理/109

1. 目标激励法/109
2. 用目标吸引员工/110
3. 在下属心里树起远大的目标/111
4. 用尽所有资源去实现目标/112

激励技巧/114

1. 变下属期望为具体目标/114
2. 有计划地去实现目标/116
3. 制定适宜的目标督促大家共同前进/118
4. 消除团队成员的不安/119
5. 给灰心的团队成员打气/119

案例参考/121

索尼：设立明确的目标/121

温馨提示/122

1. 设立远景，激励员工/122
2. 使用特殊奖励确立目标/122

3. 用口号激励下属去行动/123

第六章 竞争激励法

竞争是激发员工活力的捷径，营造一个你追我赶的工作氛围。如果员工不努力工作或工作业绩不佳的话，就有可能被公司淘汰出局。在生存竞争异常激烈的当今社会，可能失去饭碗的压力将会极大地激发员工的工作热情。

激励原理/127

1. 培育激励性团队/127
2. 建立激励性团队的方法/129
3. 塑造团队五步曲/131
4. 引导良性竞争/132

激励技巧/134

1. 利用强烈的竞争意识/134
2. 利用“鲶鱼效应”/135
3. 教导雇员遵守竞争原则/135
4. 设几块奖牌让他们争/136
5. “末日管理”法/138
6. 淘汰“末位淘汰”制/139

案例参考/142

1. 微软的团队魅力/142
2. 五粮液：以人才激励人才/143
3. 诸葛亮“造谣”——促进竞争/144

温馨提示/147

1. 不能赏罚不分明/147
2. 公平地对待下属/148
3. 培养与增强团队精神/150

第七章 信任激励法

信任激励是一种基本激励方式。干群之间、上下级之间的相互理解和信任是一种强大的精神力量，它有助于单位人与人之间的和谐共振，有助于单位团队精神和凝聚力的形成。只有在信任基础之上的放手使用，也才能最大限度地发挥人才的主观能动性和创造性。有时甚至还可超水平地发挥，取得自己都不敢相信的成绩。

激励原理/155

1. 信而不疑/155
2. 充分信任员工/157
3. 管理就是分权的艺术/158

激励技巧/160

1. 运用多种方式表达对员工的信任/160
2. 让员工大胆去做/162
3. 培养相互信任精神/163
4. 用人不疑,与下属亲密无间/165

案例参考/168

1. 齐鲁石化的“信得过”管理/168
2. 松下幸之助把秘密告诉下属/169
3. 信赖员工是里诺公司的成功之道/171
4. 孙权以“人和”治理东吴/173

温馨提示/176

1. 士为知己者死/176
2. 下级的下级不是你的下级/177
3. 老板改错的好处/179
4. 激励八戒/181

第八章 宽容激励法

宽容是金，更是一种无声的激励；宽容是一片晴天，更是潇洒，是智慧的表现；宽容就是不计较，事情过了就算了。每个人都有错误，如果执着于其过去的错误，就会形成思想包袱，不信任、耿耿于怀、放不开，限制了自己的思维，也限制了对方的发展。

激励原理/187

1. 宽容能使雇员产生干劲/187
2. 要有容纳持反对意见者的胸怀/188
3. 宽容下属的缺点/189
4. 柔性管理的趋势/191

激励技巧/193

1. 正确对待恃才傲物者/193
2. “偏袒”下属的错误/194
3. 怎样团结对自己有意见的员工/196
4. 允许失败/197

案例参考/198

1. 曹操求贤三道令/198
2. 曾国藩宽容励才/199
3. 豁达大度的刘邦/202

温馨提示/205

1. 切莫要求十全十美/205
2. 不能要求人人都是能人/206
3. 宰相肚里能撑船/207
4. 领导者不可忽视的软技巧/210

第九章 发展激励法

员工是企业发展的第一资源，如果能用合适的方法加以培训或引导，其价值将越来越大。大胆地把下属能干的工作交给他去干吧，这不仅能够减轻你的负担，还能够激发员工的工作热情。

激励原理/215

1. 适时提拔是抓住人心的策略/215
2. 给年轻下属一个担当重任的机会/217
3. 要放手委以重任/218
4. 培养自己的接班人/219

激励技巧/220

1. 让下属自己承担责任/220
2. 敢在培养人才上花本钱/221
3. 尽量发挥员工的优点/222
4. 对优秀员工进行再培育/223
5. 向工作团队授权/225

案例参考/226

1. 比尔·盖茨的天王之星/226
2. 知人善任是李嘉诚成功的保证/228
3. 诺基亚关注员工发展/228
4. 联想技术人才升迁体系/230
5. 微软的留人励人之道/231

温馨提示/235

1. 经理要亲自培养人才/235
2. 经理要经常下达特命事项/236
3. 借鉴松下育才法/236

第一章

尊重激励法

尊重就像一位德高望重的学者，饱含待人处世的智慧，尽显人格操守的高贵！管理者如果能够发自内心地尊重每一位员工，那么员工对企业的回报将是惊人的。

本章主要内容：

激励原理

1. 尊重他人的优点
2. 尊重下属的动机
3. 尊重资深职员资历
4. 尊重人们渴望被重视的心理
5. 尊重员工的意见和建议

激励技巧

1. 尽量以轻松的语气和下属讲话
2. 少说“我”，多说“我们”
3. 让下属畅所欲言
4. 对年长下属热情支持
5. 参与下属有意义的活动

案例参考

1. 孔明的躬亲与盖茨的洒脱
2. 刘备爱将胜过爱子
3. 充分尊重员工信念的沃森父子
4. 海尔：以精神激励求自我管理

温馨提示

1. 鼓励员工说“不”
2. “一分钟经理”战术
3. 倡导各种形式的尊重

1. 尊重他人的优点

每一位成员都有自己强烈的自尊心，绝不承认自己是低下的，也就是说，对个人优点的认定性，是他自立于人类社会或人群的基础，是创造的动力，也是引以为豪的资本。推而论之，每一个人都希望得到别人的尊重和承认。

尊重他人的优点就是宽恕他人的缺点，作为公司的领导，更应有山谷一样的胸怀，海纳百川，尊重别人，最后获得别人的尊重。

你遇到的每一个人，都可能认为他比别人高明。所以说：让他明白，你承认他在这个世界上的优势，并且是真诚地承认——这是打开他心扉的可靠钥匙。

我们不要习惯于去责怪别人，要试着努力去发现别人身上的优点。领导要试着了解下属为什么会这样做或那样做。这比批评更有益处，也更有意义得多；而这也孕育了同情、容忍，以及仁慈。“全然了解，就是全然宽恕。”正如美国人詹森博士所说的：“不到世界末日，上帝也不会审判别人。”

对于别人的优点，爱迪生的态度是：“我遇到的每一个人都在某方面超过了我。我努力在这方面向他学习。”

同样的道理，由于你每天都忙于整个公司的运作及管理工作，无暇顾及家庭。如果你想让你的家庭生活每天都过得幸福，你任何时候也不要批评你妻子不太会操持家务，同时也不要把她擅不擅于做某项家务同你的母