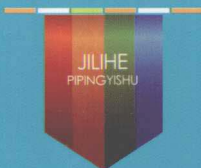


CHUANGXIN
LINGDAOYISHUYULINGDAOANGFACONGSHU

创新领导艺术与领导方法丛书

激励和 批评艺术

任 皓 >>> 编著



国家行政学院出版社

CHUANGXIN
LINGDAOYISHUYULINGDAOFAFACONGSHU

创新领导艺术与领导方法丛书

激励和 批评艺术

任 皓 >>> 编著



国家行政学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

激励和批评艺术 / 任皓编著. —北京: 国家行政学院出版社, 2011. 2

ISBN 978 - 7 - 5150 - 0001 - 5

I. ①激… II. ①任… III. ①激励 - 方法 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 023887 号

书 名 激励和批评艺术

作 者 任 皓

责任编辑 任 燕

出版发行 国家行政学院出版社

(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)

电 话 (010)68920640 68929037

编 辑 部 (010)68929095

经 销 新华书店

印 刷 北京嘉业印刷厂

版 次 2011 年 3 月北京第 1 版

印 次 2011 年 3 月北京第 1 次印刷

开 本 700 毫米 × 1000 毫米 1/16 开

印 张 18

字 数 290 千字

书 号 ISBN 978 - 7 - 5150 - 0001 - 5/C · 002

定 价 36.00 元

前 言

战略问题，战术解决。

战略是务虚，战术是务实。

战略是踱方步，战术是踏实地。

中国一首古诗中说：“挽弓当挽强，用箭当用长。射人先射马，擒贼先擒王。”这里不但讲了战略思维，而且讲了战术要领。战略思维是关于战略全局的指导思想，是制定战略方针原则的理论依据。战略思维的质量反映概括直接经验与间接经验并对客观世界产生影响所能达到的深度与广度，在向广度与深度延伸过程中需要娴熟的战术清扫前进中的障碍。

一个伟大时代的兴盛，需要这样一些人，他们是这个时代的引领者，具有远大抱负、远见卓识、学贯中西，深刻洞察时事变迁；一个文明大国的崛起，同样需要这样一些人，他们是国家公民的优秀代表，具有强烈的民族责任感和历史使命感，以人民利益为旨归、以国家兴盛为己任、以国家振兴为关怀。当前，中国正处在大变革、大发展、大转折的历史时期，

也是实现中华崛起的重要战略机遇期。

我们党的各级领导干部承担着执政兴国、执政为民的重要职责，肩负着为官一任、造福一方的重要使命。因此，要认清科学发展大势、把握科学发展规律、统领科学发展全局、创造科学发展业绩，既要有前瞻性的战略思维，又要有脚踏实地的方式方法，所有这些都离不开读书学习并掌握相关的战术方法与技巧。特别要看到，当今世界和当代中国正在发生广泛而深刻的变化，按照党的十七大部署继续解放思想、坚持改革开放、推动科学发展、促进社会和谐，开创中国特色社会主义事业新局面，对领导干部的素质和能力提出了新的要求。领导干部如果不加强读书学习，知识就会老化，思想就会僵化，能力就会退化，就难以做好领导工作，就会贻误党和人民的事业。通过读书学习来增长知识、增加智慧、增强本领，这是新形势下做一名称职的领导干部、胜任地履行领导职责的内在要求和必经之路。

为满足广大党员干部和各级各类管理人员的需要，“创新领导艺术与领导方法丛书”应运而生。该丛书具有以下几个特点：

1. 针对性。当前，新进领导岗位和管理岗位的人特别多，而且长期从事领导岗位和管理岗位的同志也面临知识更新的需要，所以本丛书根据“干什么、学什么，缺什么、补什么”的原则进行编撰，对症开方，按方抓药。

2. 系统性。领导干部由于需要处理各方面的事务，需要应对来自各方的复杂局面，总感觉时间不够用，难以系统学习和掌握应对方方面面工作的方法与技巧。该丛书正好完整系统地提供了一套应对工作的路数和捷径。

3. 实用性。该书仍然坚持理论联系实际的作风，用理论指导实践，在阐发理论的同时讲述了很多管用的方法与技巧，并附有大量的实用案例分

析，既高屋建瓴，又脚踏实地，长期运用，烂熟于心，就能胸有成竹走四方。

领导艺术与领导方法很多，还需在实践中探寻和摸索。限于水平和眼界，该丛书也无法穷尽领导工作和管理工作所有的方法与技巧，只能是抛砖引玉，期冀引起读者的共鸣。

编 者

2011 年 1 月

第一章

激励是一种高超的领导艺术

一、激励是一门重要领导艺术

1. 激励与领导激励的含义 / 2
2. 领导激励的主要类型 / 3
3. 激励的核心是激发下属的工作动机 / 5

二、激励是推动领导工作的无形巨手

1. 激励是领导者的工作法宝 / 7
2. 激励能对领导工作产生推动效应 / 9
3. 激励有利于提高下属的职业素质 / 10
4. 激励的语言能够鼓舞下属的士气 / 12

三、实施激励的主要原则

1. 实事求是的激励原则 / 15
2. 公平公正的激励原则 / 18



3. 及时适度的激励原则 / 20
4. 能级适应的激励原则 / 21
5. 按需激励的激励原则 / 23
6. 内在激励与外在激励相统一的原则 / 24

第二章

尊重激励与信任激励

一、尊重激励：产生“士为知己者死”的效应

1. 尊重是管理下属的重要前提 / 28
2. 用心去尊重下属是一种人性化的管理 / 29
3. 用尊重激发下属的工作动机 / 30
4. 鼓励畅所欲言，尊重下属的建议 / 31
5. 掌握尊重下属的领导工作技巧 / 33

二、信任激励：诚做下属的“知己”

1. 信任是一种“攻心”的领导艺术 / 36
2. 对下属给予信任比什么都重要 / 37
3. 用人不疑，建立交融与共的上下关系 / 39
4. 信任下属的基本做法 / 41
5. 表达对下属的信任需要讲究技巧 / 42

第三章

待遇激励与荣誉激励

一、待遇激励：以物质利益刺激下属努力工作

1. 物质奖励：待遇激励的核心内容 / 46
2. 合理的工资是最基本的激励方式 / 48
3. 领导者奖励下属的十种策略 / 50
4. 挑选更好的奖励时机和方式 / 54
5. 论功行赏，实施奖励应当适度 / 55

二、荣誉激励：满足下属高尚的精神需求

1. 荣誉激励是最高层次的激励手段 / 57
2. 实施荣誉激励需要把握的若干原则 / 58
3. 让人人都认识到工作的价值和意义 / 60
4. 用书面的形式正式地肯定表扬下属 / 61

第四章

晋升激励与授权激励

一、晋升激励：以升职鞭策下属积极向上

1. 晋升激励是下属最渴望的一种激励 / 66
2. 适时地晋升下属是抓住人心的策略 / 67
3. 实施晋升激励需要遵循的原则 / 69
4. 晋升激励的若干模式及其选择 / 70
5. 注重培养，防止被晋升者的不称职 / 73



二、授权激励：让下属释放出更大的工作能量

1. 授权是领导者有效的工作方式之一 / 75
2. 授权能激励下属尽快地成长 / 76
3. 领导者授权方式的分类 / 78
4. 授权最重要的是挑选理想的授权对象 / 79
5. 领导者授权的三大步骤 / 81
6. 领导者应讲究授权的艺术 / 83
7. 要谨防走入授权的误区 / 85

第五章

目标激励与参与激励

一、目标激励：以美好前景激发下属的激情

1. 目标激励能够激发下属的工作热情 / 90
2. 什么样的目标最能激励人、吸引人 / 91
3. 以美好的愿景来凝聚下属的心 / 92
4. 目标的确立需要准确、具体、科学化 / 94
5. 确立的目标应当可望又可及 / 96
6. 变期望为承诺，有计划地实现目标 / 98

二、参与激励：激发下属的主人翁精神

1. 参与激励能调动下属的工作热情 / 101
2. 参与激励能激发下属的自豪感 / 103
3. 下属在参与管理中展示自己的主人翁精神 / 105
4. 让下属在参与中感到自己很重要 / 106
5. 让每个下属都成为决策者 / 107

6. 领导者应认真听取下属的工作建议 / 109
7. 让下属在参与中增长工作才干 / 110

第六章

赞美激励与激将激励

一、赞美激励：满足下属的荣誉感

1. 渴望赞美是人的天性 / 114
2. 领导者的赞美是对下属的精神激励 / 116
3. 不要放过赞美下属的机会 / 119
4. 领导者赞美下属一定要及时 / 120
5. 赞美下属应当掌握公平的原则 / 121
6. 在特定的场合选择适当的表扬方式 / 123
7. 巧妙地在第三者面前赞美下属 / 124

二、激将激励：激发下属的争强好胜之心

1. 激将激励是一种特殊的激励方法 / 126
2. 运用激将的三种基本方法 / 127
3. 成功地运用激将的若干策略 / 129
4. 激将之法不可盲目使用 / 130

第七章

情感激励与关爱激励

一、情感激励：用真情感动下属的心

1. 情感激励是一种神奇的力量 / 134



2. 真情最能打动下属的心 / 135
3. 感情投资是“回报”率最高的投资 / 137
4. 领导者“够意思”，下属才能“够意思” / 138
5. 把下属当做自己的“亲人” / 139
6. 对下属进行感情投资的小技巧 / 140
7. 给予下属“家庭式”的情感抚慰 / 142

二、关爱激励：以情感激发下属的奉献精神

1. 关爱激励是对下属的一种感情投资 / 144
2. 关爱激励的基本内容 / 145
3. 将“爱心”激励到“同心” / 146
4. 要努力做下属的“知己” / 148
5. 要维护与激发下属的自尊心 / 149
6. 保护优秀下属，勇于为下属撑腰 / 150
7. 在关键的时刻拉下属一把 / 151
8. 可以适度施威，但要不忘善后 / 152
9. 把关爱延伸到下属的家庭 / 155

第八章

榜样激励与竞争激励

一、榜样激励：以身作则地鼓舞士气

1. 领导者的榜样与表率作用能够激发士气 / 158
2. 领导者的以身作则，远胜过发号施令 / 160
3. 领导者应成为下属的模仿对象 / 161
4. 以自己工作的热情感染下属 / 163
5. 让自己成为卓尔不群的领头雁 / 164

6. 一马当先的领导者最能鼓舞士气 / 167

二、竞争激励：有效地激发下属的潜能

1. 竞争能快速高效地激发下属的士气 / 168
2. 让下属永远处于竞争状态 / 170
3. 为组织成员设立挑战性的目标 / 173
4. 巧妙地运用竞赛与评比激励法 / 174
5. 利用“鲶鱼效应”，制造危机感 / 176
6. 引导良性竞争，避免恶性竞争 / 177

第九章

沟通激励与宽容激励

一、沟通激励：增强组织的向心力、凝聚力

1. 沟通激励能有效提高组织的凝聚力 / 182
2. 沟通改变着人们的生活 / 184
3. 建立与完善组织内部的沟通机制 / 184
4. 用信任和真诚构建平等沟通的氛围 / 186
5. 与下属全方位地进行信息交流 / 188
6. 努力使沟通的方式多样化 / 190
7. 多用耳朵，学会沟通中的倾听 / 191

二、宽容激励：以博大的胸襟包容下属

1. 宽容是一种巨大的激励力量 / 193
2. 宽容之心能够拯救他人的灵魂 / 194
3. 领导者要有容纳“怪才”的胸怀 / 196



4. 宽容下属的缺点，发扬下属的优点 / 197
5. 不与下属争功，把功劳归于下属 / 198
6. 有错同担，与下属共同承担错误 / 199

第十章

批评与激励相辅相成

一、批评是领导者不可或缺的工作方法

1. 批评的含义及其作用 / 202
2. 在领导方法中，批评与激励相辅相成 / 203
3. 批评下属的若干种方法 / 205

二、必要的批评对做好领导工作的意义

1. 批评也是激励下属进步的一种方式 / 209
2. 批评的效果应该是增值的 / 210
3. 在巧妙批评中树立领导者的威信 / 212

三、批评有道：领导者批评下属的要则

1. 批评下属应遵循的四个原则 / 213
2. 批评要因人而异，对症下药 / 215
3. 批评时切勿伤害下属的自尊 / 218
4. 理智地控制批评时的怒火 / 219

第十一章

批评下属的方法与艺术

一、批评有方：批评下属需要讲究方法

1. 有话直说的直接批评方法 / 222
2. 迂回式的间接批评方法 / 223
3. 暗示式的旁敲侧击批评方法 / 226
4. 逐步深入的渐进式批评方法 / 228
5. 让对方醒悟的启发式批评方法 / 229
6. 委婉式的批评方法 / 229
7. 批评下属时要褒贬结合 / 231
8. 把握好批评的八点要求 / 233

二、批评有术：批评下属的若干艺术

1. 不妨让批评的语言拥有“温度” / 239
2. 批评的语言也可以幽默风趣 / 239
3. 有些批评最好私下进行 / 241
4. 批评时要保全下属的脸面 / 242
5. 批评时不要新账老账一起算 / 243
6. 批评下属时要由己及人 / 244

三、批评禁忌：走出批评的歧途

1. 批评下属切忌没完没了 / 245
2. 领导者批评下属十戒 / 246



第十二章

处罚下属的艺术

一、实施处罚的必要性

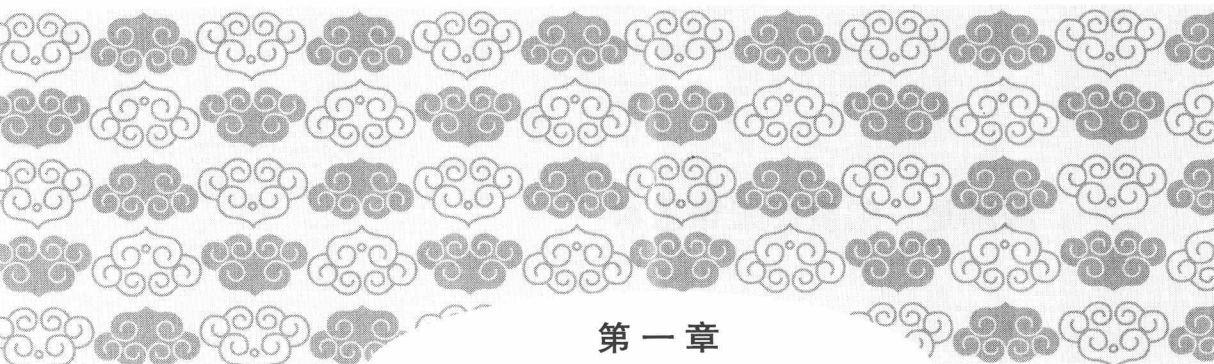
1. 实施处罚是不可或缺的领导手段 / 252
2. 该罚则罚，对下属的错误不可姑息 / 253
3. 领导者处罚下属的多种方式 / 255

二、实施处罚的原则与基本要求

1. 领导者处罚下属应遵循的原则 / 257
2. 处罚要以规章制度为准绳 / 259
3. 处罚应当层层递进，及时从速 / 262

三、实施处罚的若干技巧

1. 善用处罚，变处罚为激励 / 263
2. 杀鸡儆猴，以罚一人教育大家 / 265
3. 设法让下属“愉快地”接受处罚 / 267
4. 设法让受罚者“戴罪立功” / 269



第一章

激励是一种高超的领导艺术



激励理论认为，人是有不同层次需求的。需求刺激了动机，动机产生了行为。当低层次的物质需求得到满足之后，人们就会追求更高层次的精神需求。根据这一理论观点而衍生出的领导激励，要求领导者运用不同的激励手段，以满足下属的各种需求，激发下属的工作热情，进而保证组织目标的实现。领导激励，作为一种激发与鼓励组织成员的动机和行为的管理方法，其方法是否恰当适度，其形式是否符合实际，其过程是否行之有效，都充分显示出领导者的能力与智慧。富有智慧的领导者，会把激励变为领导工作的一支魔杖，在发挥神奇功效中创造工作的佳绩。