

|管|理|经|典|



管理者

GOVERNOR

如何有效激励 与高效管理

长 虹◎编著



No.1

一部提升管理者
管理水平
的实用指南

★★★★

拓宽企业管理思路
开辟高效管理捷径

管理离不开激励，高效是成就的核心，
管理者的有效激励和高效管理是其事业成功的法宝。

新时代的管理者，不靠烦琐严苛的规章；
有效激励和高效管理，才是衡量管理水准的关键。

时事出版社

|管|理|经|典|



管理者 GOVERNOR 如何有效激励 与高效管理

长 虹◎编著



时事出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者如何有效激励与高效管理 / 长虹编著. -- 北京: 时事出版社, 2016.7
ISBN 978-7-80232-974-4

I. ①管… II. ①长… III. ①企业管理-人事管理-激励 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 056146 号

出版发行: 时事出版社

地址: 北京市海淀区万寿寺甲 2 号

邮编: 100081

发行热线: (010)88547590 88547591

读者服务部: (010)88547595

传真: (010)88547592

电子邮箱: shishichubanshe@sina.com

网址: www.shishishe.com

印刷: 北京建泰印刷有限公司

开本: 787×1092 1/16 印张: 22 字数: 336 千字

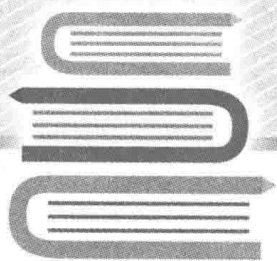
2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月第 1 次印刷

定价: 35.00 元

(如有印装质量问题, 请与本社发行部联系调换)

前言

Preface



激励是人生成长的重要推动力，也是职场发展中不可或缺的管理艺术，如何采用有效的激励方法和策略，对于一位优秀的管理者而言是至关重要的。一名优秀的管理者只有掌握有效激励和高效管理的艺术，才能够让广大员工和自己的下属自觉高效地完成工作任务，实现工作目标，创造出更大的职业价值。

毕竟，人人都有争强好胜的心理，尤其是在竞争日益激烈的职场中，竞争和发展是一组永恒辩证的主题。有发展就要有竞争，要实现最大的价值，就要以强有力的手段调动员工的积极性，激发员工的主动性。实际上，每个员工都希望在职场中获得更好的发展，同时每个管理者都希望广大员工能够创造最大的价值。而要实现管理者与广大员工的共赢，就需要管理者掌握一套科学高效的激励方法和管理艺术。

同时，管理也是管人管心，是一件与人打交道的事情。在新时代的企业发展中，成功的管理者都是善于与人打交道的人，他们深谙与人相处之道，懂得如何激励人、驾驭人、培养人和成就人，能够通过一系列的制度和团队建设，在与广大员工的相处过程中依据各种科学高效的方法和手段实现管理与员工发展的共赢。



也正是因为这样，对于一位优秀的企业管理者来说，他们最注重的往往不是什么高深莫测的管理学理论，而是在实际工作中对广大员工的管理驾驭能力、激励激发能力。这是成功管理者的制胜法宝，掌握这一方法和策略，就能够保证企业发展的畅通无阻，就能够加强企业的团队竞争力，使得企业在日益激烈的职场竞争中立于不败之地。

因此，在管理工作中，管理者掌握有效的激励方法和管理艺术才是决定管理成败的关键。现今很多企业之所以深陷困境，其危机多半来自管理不善，可见企业的竞争实质上就是管理水准的竞争。在管理工作中最大的忌讳是不讲方法、墨守成规，那样管理者将永远也找不到正确的路。

本书就是一本针对广大管理者有效激励和高效管理的实用指南。本书以朴实且极具趣味性的故事为切入点，针对企业管理中容易疏漏的地方进行填补，对企业管理进行深入的剖析、分解，具有独到的智慧，切中企业管理的精要。而且，本书所阐述的激励方法简便有效，实用具体。翻阅本书，管理者定能对员工激励和管理有一个科学全面的认识，从而提高自身高效管理的技能，进而成为一名优秀卓越的管理者。



目 录

Contents

第一章 赞美激励，好下属往往是夸出来的

最简单的方法是夸奖和赞美他	002
表扬下属要讲究方式	003
表扬下属必须把握一个度	005
下属的点滴进步要及时表扬	007
赞美比批评更有奇效	008
赞美要讲究技巧和方法	009
赞扬应随时挂在嘴上	011
要懂得给员工戴“高帽”	013

第二章 目标激励，以目标提升工作动力

以目标点燃员工的热情	016
让员工看到自己的工作成果	018
订立恰当适宜的目标	021
把你的期望告诉员工	023
引导员工自己制定目标	025
给员工建立一个美好的远景	027



第三章 培训激励，提升员工的整体素质

重视对员工的培训	032
员工培训的不同类型	033
以优秀企业的培训实践为榜样	035
注重发挥新人的潜能	039
管理不要有过多的顾虑	040
优先采取内部晋升的方式	043

第四章 沟通激励，有效沟通是激励的基础

沟通是一种无形的激励	046
沟通是员工激励的源泉	050
要同员工心与心地沟通	051
与员工有效沟通的行为法则	052
有效的沟通让工作更顺畅	055
提高自身的沟通水平	057

第五章 授权激励，全力调动员工的积极性

要放些权给下属	060
放手让下属决定一些事情	062
善于授权让管理更轻松	063
授权还要挑选恰当的对象	065
授权的范围要有限制	067
基本的授权方式和技巧	070

懂得合理安排工作及授权	074
解决问题必须抓大放小	075
避免对员工搞“平均主义”	077
敢于授权并善于授权	078
授权也要做到收放自如	080
授权要做到信任下属	084
授权也要严格控制越权	086

第六章 竞争激励，竞争是有效的激励手段

巧妙地激发团队斗志	090
员工之间要保持竞争状态	092
鼓励有能力的员工内部“跳槽”	094
建立合理的人才选拔机制	096
积极引进良性竞争	098
适当地激发并引导竞争	100
处理好团队的冲突和矛盾	101
善于奖励领先淘汰后进	103

第七章 物质激励，优厚的待遇不容忽视

尽量满足下属的待遇要求	108
懂得为下属谋求必要的福利	109
必要时不惜重金以“薪”换心	111
合理恰当地给予奖励	113
实行下属持股计划	116
奖励也要讲究时效性	118



奖励的是成果不是汗水	120
要适当给点“额外奖励”	121

第八章 榜样激励，以榜样激励员工的发展

榜样是最好的示范	124
要给员工做出表率	125
领导有激情员工才有激情	126
提高工作效率的策略	128
克服困难带头行动	130

第九章 需求激励，深入了解下属的需求

要让员工感到被重视	132
要及时地给予肯定	134
充分尊重员工的自我选择	136
让员工拥有成就感	138
用荣誉激发员工的动力	140
要不断认可你的下属	142
要懂得尊重理解下属	143
懂得切实地关心尊重员工	145
多用鼓励性的语言	147
决策时要让员工参与	149
善于让下属勇挑重担	151
帮助人才“个人发展”	153
营造愉悦轻松的工作氛围	155
增强员工对企业的归属感	157

扬长避短是用人的基本策略	160
--------------------	-----

第十章 情感激励，实施恰当的情感诱导

要懂得关心体贴员工	164
多用“温暖”法则	165
让他们感到愿意为你做事	167
多参与下属之间的活动	169
与员工多接触多交流	171
真情实意深入人心	172
时刻真情关怀下属	174
注重员工的切身利益	176
给予下属真诚的安慰和鼓励	178
以宽容的胸襟善待下属	179
做到“微笑式管理”	182
奖励成功也奖励失败	185

第十一章 管理就是将不同的心同化的过程

让下属心悦诚服地接受管理	188
最重要的就是凝聚人心	192
和下属建立良好的关系	195
维护他人的自尊心	197
争取成为下属的“知己”	199
努力让员工感到快乐	200
尽可能清楚下属的愿望和需求	203
满足下属的欲望与需要	205



要让下属感受到幸福	208
充分发掘下属的自觉性	210

第十二章 高效管理离不开制度与纪律

制度是管理的保障	214
规章制度是条红线	217
制度要令行禁止	219
正确处理员工缺勤	222
正确处理员工迟到	224
正确处理员工违纪	226
纪律是一切行为的保障	228
有纪律才能有所成就	229

第十三章 高效管理要懂得恩威并举

用威信让下服从管理	232
对下属要恩威并重	235
一半黑脸，一半笑脸	236
对下属发火要适度适时	238
要敢于批评与处罚	239
处理好下属之间的矛盾	241
妥善处理犯错的下属	244
如何当好新任管理者	246
妥善管理有背景的下属	248
如何应对松散的员工	251
防止嫉妒者产生不良情绪	253



如何应对爱奉承的下属	254
如何应对态度傲慢的下属	256
如何应对斤斤计较的下属	259
如何应对叛逆型的下属	260

第十四章 高效管理要注重人才培养

清楚培养下属的必要性	264
注重对人才的培养	266
给人才“奖出路”	269
培训是管理者的强效武器	270
培养是为了挖掘下属潜能	273
针对需要培养人才	275
人才比资产更重要	277
事业要靠人才来发展	279
培训和开发是一种管理手段	281
尽量让下属快乐工作	283
避免进入培训的误区	286
注重对员工的入职培训	289
要给下属成长的空间	294
培养员工的责任心	296

第十五章 高效管理要懂得人尽其才

让人才展开最有效的合作	300
把好的机会和位置留给有能力的人	303
把员工放在最合适的岗位上	305



让合适的人做合适的事	307
尽量避免人才的浪费	310
对员工进行合理搭配	312
建立一个互补型的团队	314

第十六章 高效管理要提升组织凝聚力

优秀的团队成就无敌	318
有效地开展团队激励	320
铸就团队精神	323
注重运用团队的力量	325
懂得赢得团队成员的合作	327
要学会尊重团队成员	330
如何当好团队的领导者	332
对团队保持高度的自信	335



第一章



赞美激励，好下属往往是夸出来的

赞美激励是员工成长和发展的沃土，一般来说，好下属往往是夸出来的。真诚的赞美，一句良言，一个微笑，往往能让人感到亲切。如果说兴趣是最好的老师，那么赞美则是最大的激励。因此，好员工不是管出来的，而是夸出来的。



最简单的方法是夸奖和赞美他

获得赞美是人最根本的心理需求。身为管理者，要珍惜你的下属，看重他的成就，让他感觉到你欣赏他。而要做到这一点，最简单直接的方法就是：夸奖和赞美他。

某公司经理时常到各工作场所巡视，一旦发现工作出色，或者在动脑筋设计新方案的员工，就在全体员工集会时当众加以赞扬。

数年后，该公司的一位退休人员说：“几年前，我曾为公司设计出一种新产品，得到了经理的奖赏。当经理在会上提到这件事时，我很吃惊，也很感动，觉得死而无憾。多年来，我默默为公司所做的努力，终于以这种形式被经理承认，我感到非常满足。而且，在退休欢送会上，经理又再度提起这件事，我禁不住流下眼泪。”

通过这个小小的事例可以看出，员工在得到认可后是何等的愉快，何等的激动。员工的努力工作如果能经常被赞赏的话，那么员工的心理就在很大程度上得到了满足。

对于员工，不论他们的想法多么少，他们的建议多么微不足道，领导只要发现，就应给予适当的鼓励并且称赞他们。

每个人都希望自己的工作能被肯定，谁也不愿意自己辛辛苦苦地干了半天，却得不到领导的一点肯定。假如一个员工老是得不到肯定的话，那么他今后肯定会失去对工作的兴趣，失去对工作的主动性。领导如果了解员工的这一心态，就应及时给员工必要的鼓励，以达到激励士气、鼓舞人心的效果。

同样，当下属呈上的是最好的工作成果而你却视而不见时，很容易让下属

失望，觉得何必这么辛苦工作，何必要求自己做这么多、做得这么完美。长此以往，工作品质就会因此而渐渐下降，工作表现必定也会变差。毫无疑问，任何人都是需要激励、需要被别人承认的，因此当下属费尽心思干完一件事后，你至少应对他说句：“太棒了，干得不错。”

通常情况下，领导对员工的要求大致如下：工作是否达到了目标，对事业有无贡献，是否进步了，有没有造成损失。有些领导硬将这几点放在一块作为评价的标准，未能同时达到的就不加以奖励，但事实上同时达到这些标准的员工几乎没有。因此，作为领导应从鼓励员工的愿望出发，只要员工能达到其中的任何一项要求，就应当给予表扬奖励。

★ ★

管理一点通

人都有一种渴望被认可的心理。每一个员工都希望别人对自己的成功表示赞扬，以达到心理满足。作为领导要充分认识到这一点，及时对员工予以激励，让员工知道自己得到了承认，受到了尊重，从而获得自我满足感。这种方法不仅不用花费较大的心血和资金，还简单易行，起到的效果也比较理想。

表扬下属要讲究方式

想一想你曾经得到过的分量最重的表扬是什么？让这一记忆在你的脑海中重放一下。这一赞扬是否让你更加积极？更有工作效率？是否改变了你看待工作的方式？

优秀的管理者一定要懂得如何激励员工，激发他们的工作热情。要想让员工



工竭尽全力地为公司服务，物质奖励是一种好办法，高额薪金、年终分红会让员工斗志昂扬，但收服人心，善于表扬下属，常会收到更好的效果。

表扬的方式很多，主要有以下几种：

1. 当众表扬

这是最经常、最有效的表扬形式。由于它是当着众人的面进行的，并且对被表扬者的优点、成绩做出明确的说明、表述和评价，因而激励作用就更大些。它不仅是对被表扬者的肯定和鼓励，也是对其他人的教育和号召。

当众表扬的具体形式有：在日常工作例会上进行表扬；作为工作总结内容的一部分，在阶段性或专题性总结工作时进行表扬；专门召开表彰会议，对一些带有方向性的先进事迹和优异成绩进行表扬。最后这种形式具有极大的严肃性，是将被表扬者作为一定时期内的标兵和榜样宣示于众的，有时这种表扬还要记载在一个人的历史档案上，因而它能极大地增强被表扬者的光荣感和自豪感，从而激发其更大、更持久的积极性。

2. 间接表扬

即在当事人不在场时，背后进行表扬。这种方式的表扬，不管是在什么会议或个别场合进行的，都能传达到被表扬者本人，起到表扬的作用。它会使被表扬者感到上司对他的表扬是真诚的，不是“当面说好话”，所以常常起到某些当面表扬起不到的积极作用。

3. 个别表扬

领导者在同下属见面时，对其进步、优点和成绩当面称赞几句，便能起到一定的鼓励作用。下属就会感到上司是了解自己的工作的，自己的努力没有白费，从而保持以致发挥更大的积极性。

个别表扬在具体形式上，对不同的下属应有所不同。如对年轻人，在语气上可稍带夸奖的意味；对有威望的长者，在语气上则应带有敬重的意味；对反应敏捷的人，只要三言两语甚至稍有暗示，他就能感觉到了；而对于疑心大的人，则应该把话说清楚，以免产生误解。

个别表扬这种方式具有很大的灵活性，可以随时随地进行，表扬的面也很