

{ 全球财富100强
争相给领导者上的课 }

别让管理 在不会激励上 失败

做管理一定要会的80个激励方法

林伟宸◎编著

BIERANG GUANLI
DAIZAI BUHUI JILISHANG

十个失败的领导者，九个不
十个失败的企业，九个忽视
拒绝失败，
请从激励下属和员工开始！

中国华侨出版社

{ 全球财富100强
争相给领导者上的课 }

别让管理 在不会激励上

做管理一定要会的80个激励方法

林伟宸◎编著

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

别让管理败在不会激励上:做管理一定要会的 80 个激励方法 / 林伟宸编著. —北京:中国华侨出版社,2012.12

ISBN 978-7-5113-2958-5

I. ①别… II. ①林… III. ①企业管理-激励-通俗读物
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第258356 号

别让管理败在不会激励上:做管理一定要会的 80 个激励方法

编 著 / 林伟宸

责任编辑 / 筱 雁

责任校对 / 李江亭

经 销 / 新华书店

开 本 / 787×1092 毫米 1/16 开 印张/18 字数/280 千字

印 刷 / 北京溢漾印刷有限公司

版 次 / 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-2958-5

定 价 / 32.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编:100028

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708

网址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com

前言



QIANYAN

员工是企业很重要的一个元素,从某种程度上说,员工强,则企业兴;员工弱,则企业败。然而仅有好的员工,企业就一定能兴盛发达吗?也不见得,选择行之有效的激励方法对员工加以管理,才是成功的制胜法宝。

美国哈佛大学教授詹姆士曾在一篇研究报告中指出:如果没有激励,一个人仅发挥其能力的 20%~30%,而在受到充分激励时,其主观能动性可以最大限度地被调动起来,能力则可以发挥到 80%~90%。这个数据科学有力地证明了激励的作用不容忽视,激励员工是管理人责无旁贷的任务。

十个失败的领导者,九个不懂得激励下属。十个失败的企业,九个忽视激励员工。

拒绝失败,请你从激励员工开始!

事实的确如此,激励是一种有效的领导方法,企业管理者如果激励有术,它能直接影响员工的价值取向和工作观念,激发员工创造财富和献身事业的热情,凝聚团队的力量,实现企业、个人的飞速增长,即便是企业遭遇瓶颈也能缔造奇迹!

那么,怎样才能激励员工,让员工激情工作呢?

教你如何掌握一定的激励技巧,从而激活每一位员工。本书提供了许

多实用的建议,囊括在 80 个招式里,通过大量内容丰富、生动详实的案例,分别从管理者以身作则、物质奖励、关爱激励、竞争激励等方面进行了全面深刻的探讨,从而有的放矢地对员工进行激励。

作为企业管理者,你是否发现以下问题正在困扰着你:“为什么员工工作积极性不高、工作效率不高?”、“怎样充分挖掘和发挥员工的内在潜力,使他们为企业尽心尽力地贡献力量呢?”、“企业发展到一定规模,如何使得团队还能保持激情?”、“怎样才能留住人才?并且使人才最大限度地为我所用?”……

相信通过认真阅读此书,你定能找到以上这些问题的解决之道。你对激励的看法和重视会有新的高度,你对激励员工方法的运用也会更加纯熟。这些非常有效的招式很起作用,即刻便可付诸实施,只要你能够照此坚持认真地做下去,你的管理工作就会发生惊人的变化,你的企业将走向更辉煌的明天。

目录



MULU



第一章 榜样的力量是无穷的

——管理者的以身作则激励法

古人常说：“有什么样的君王，就会有什么样的臣子。”管理者的举动好比风，而员工的举动好比草，风往哪边吹，草就会往哪边倒。管理者的以身作则对员工有着潜移默化的感染力和影响力，这种力量是一种无声的命令，也是一种非常有效的激励方式。

招式 1 永远记住，你是员工的效仿标准	2
招式 2 “跟我来”而不是“给我上”	5
招式 3 亲身示范，员工才有干劲	7
招式 4 遇到困难时，用自己的行动为员工树立信心	10
招式 5 让员工们看到你的执行力	14
招式 6 管理者的热情会传染给每一个员工	17
招式 7 身为领导必须说到做到	20
招式 8 勇于认错也可以提高员工的士气	24
招式 9 管理者必须具备自律能力	28



第二章 金钱是最直接的激励方式

——管理者的物质奖励激励法

团队成员为组织作出贡献,基本目的就是取得薪资报酬,以维持和改善日常生活。采取适当的物质奖励激励,这对于强化企业管理,调动员工积极性是十分必要的,而且这往往是激励员工的起点和基础。

- 招式 10 物质奖励最能起到立竿见影的激励效果 34
- 招式 11 对有功的员工不要吝惜重赏 38
- 招式 12 让奖金与业绩接轨 41
- 招式 13 给员工一个意外惊喜 44
- 招式 14 福利与薪水同样重要 47
- 招式 15 用高薪“挖”优秀人才 51
- 招式 16 用股权“锁死”员工 54



第三章 士为知己者用

——管理者的推心置腹激励法

留住一个人才,靠的不光是待遇,也不只是金钱。要留住一个人才,关键是要留住他的心。进行推心置腹的交流和沟通,用自己的诚意来感染员工,这种温情的感召力必将换来员工的忠诚和创造力,最终化为组织的战斗力和凝聚力。

- 招式 17 放下领导的架子,让员工真正折服 60
- 招式 18 走出办公室,与你的员工在一起 63
- 招式 19 尽量记住每一位员工的名字 66
- 招式 20 对待每一位员工都要热情而有礼貌 70

招式 21	信任是对一个人最大的尊重	73
招式 22	“小角色”也有权得到应有的尊重	77
招式 23	不妨向员工们请教一些问题	80
招式 24	好领导不必事事过问	82
招式 25	刘备的天下是哭出来的”——“情”的激励	86



第四章 不患寡而患不均

——管理者的一碗水端平激励法

想问题办事情出于公心,对人对事一碗水端平,不以个人好恶而处之,不以私情轻重而为之,主持正义、维护公道,这是管理者赢得人心的重要保证,也是做好管理工作的一个重要原则。

招式 26	规矩面前,人人平等	90
招式 27	制度的制订必须合情合理	93
招式 28	私人感情是管理的大敌	95
招式 29	有功必赏,有过必罚	98
招式 30	公平不是搞“平均主义”	102
招式 31	公正——解决矛盾的关键	104



第五章 所有人都渴望得到他人的赞美

——管理者的甜言蜜语激励法

对于员工的辛勤付出和无私奉献,管理者要给予及时的肯定和赞许,并且要乐于发现和欣赏员工的优点,多说一些甜言和蜜语,让他们始终觉得:“我是最棒的”、“我是最主要的”,如此就能最大限度地激发出他们的内在潜质。

招式 32	每个人都渴望得到他人的赞赏	110
-------	---------------------	-----

招式 33	善于从小事上赞美员工	112
招式 34	每一个员工身上都有值得赞赏的优点	115
招式 35	赞美一定要真实而诚恳	118
招式 36	公开表扬取得成绩的员工	121
招式 37	把对员工的赞美写下来	125
招式 38	不同的场合要用不同的表扬方式	128
招式 39	“失败者”同样需要赞美和激励	131



第六章 让员工感受到家一般的温暖 ——管理者的无微不至激励法

管理员工的有效途径不是用规则,而是用情感。要激发员工的工作主动性和积极性,管理者就得把员工当成企业大家庭的一员,进行一定的人性化管理,关心员工的工作、生活和成长,无微不至,把温暖送到员工的心坎上。一念之间,真情流露,即可春风化雨。

招式 40	对待员工要有人情味	138
招式 41	从细节上让员工体会到集体的温暖	141
招式 42	收服员工,攻心为上	143
招式 43	给你的员工一个灿烂的微笑	145
招式 44	让员工工作和生活两不误	148
招式 45	提供好环境,给最实惠的关心	151
招式 46	倾听员工们的心里话	155
招式 47	向遇到困难的员工伸出援助之手	158
招式 48	以员工的家庭作为激励的切入点	162
招式 49	帮助陷入低潮的员工重新振作	164



第七章 没有压力就没有动力

——管理者的良性竞争激励法

压力与动力是并存的,在压力的推动下,人的潜能反而会比正常状态下更容易调动起来。为此,管理者不妨引入竞争机制,给员工施加适当的压力,让他们明白,如果他们不努力工作的话,就有可能被公司淘汰出局,继而极大地激发出工作热情。

- 招式 50 用“鲶鱼效应”增强企业的活力 170
- 招式 51 员工的潜力是“压”出来的 172
- 招式 52 优胜劣汰是企业内部的自然法则 175
- 招式 53 用“假想敌”激发员工的斗志 178
- 招式 54 适时引导,避免引发恶性竞争 181
- 招式 55 员工越有危机意识,企业发展越高枕无忧 183
- 招式 56 强化员工的荣辱意识 187
- 招式 57 签好责任状,责任落实到个人 189



第八章 每个人都能决定公司的命运

——管理者的主人翁激励法

激发员工的能动性的前提,首先需要每一位员工对自己的工作都有主人翁意识,这需要管理者通过规范系统的方法,给员工一种当家作主的感觉,使员工感到自己是受尊重、被关注的。只有在这种环境中,员工才能真正变得自信和自强,从而有所创造和作为。

- 招式 58 培养员工的主人翁精神 194
- 招式 59 开诚布公,赋予员工知情权 196
- 招式 60 给予员工自主的要求 200
- 招式 61 群策群力,与员工一起制定公司的规章制度 203

招式 62	让员工参与到管理中来	207
-------	------------------	-----

招式 63	千万不要忽视那些提意见的员工	209
-------	----------------------	-----



第九章 请将不如激将

——管理者的压迫式激励法

人是感情的动物,在员工管理上,管理者必须想方设法激发员工的激情,来调动其主动性和积极性。正话反说、杀鸡儆猴、不留后路等“激将法”,常常是一种可以奏效的策略,它可以给员工一种压迫式的激励,甚至比正面的表彰奖励还要积极、有效能。

招式 64	“负激励”,非主流的激励手段	216
-------	----------------------	-----

招式 65	苦劝将,不如巧妙激将	219
-------	------------------	-----

招式 66	破窗理论:小恶绝不容姑息	222
-------	--------------------	-----

招式 67	“赏罚分明,以儆效尤”也可起到激励作用	225
-------	---------------------------	-----

招式 68	不留退路,激励下属背水一战	228
-------	---------------------	-----

招式 69	用及时保证压迫式激励的效果	231
-------	---------------------	-----

招式 70	让出错的员工拥有改过自新的机会	233
-------	-----------------------	-----

招式 71	从道义入手;也能激励员工	237
-------	--------------------	-----



第十章 没有什么能比晋升更有诱惑力

——管理者的未来愿景激励法

管理者要为下属提供晋升的机会,以持续晋升的途径来激励下属。当下属发现你时刻都在为他的前途和未来着想时,就会加倍地努力工作,同时这也显示了你非凡的工作能力与领导才能,出色的人才自然就会聚集在你的手下。

招式 72	为员工描绘美好的未来愿景	242
-------	--------------------	-----

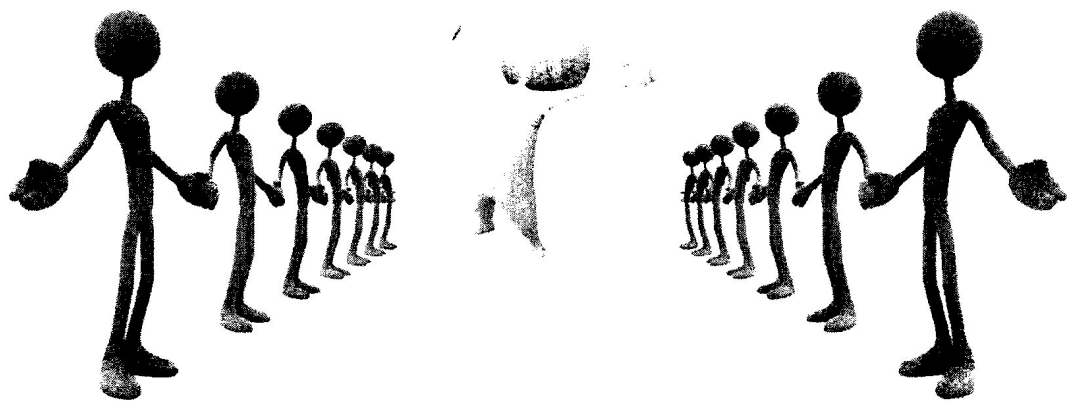
招式 73	任何人才都需要一个发展事业的平台	246
-------	------------------------	-----

招式 74	把员工放到合适的地方	249
招式 76	激励人才的关键——不断提高要求	253
招式 76	“经营即教育”,加强对员工的培训	256
招式 77	让企业的目标与员工的目标相一致	261
招式 78	有效的晋升制度,让员工“把根留住”	264
招式 79	为年轻员工提供持续晋升的机会	268
招式 80	晋升最可靠的方法:扩大下属的责任范围	271

第一章

榜样的力量是无穷的

——管理者的以身作则激励法



古人常说：“有什么样的君王，就会有什么样的臣子。”管理者的举动好比风，而员工的举动好比草，风往哪边吹，草就会往哪边倒。管理者的以身作则对员工有着潜移默化的感染力和影响力，这种力量是一种无声的命令，也是一种非常有效的激励方式。



招式 1

永远记住，你是员工的效仿标准

毕业于名牌大学的苏斌在某家大型企业任市场营销部主任一职，由于在学校时养成了一些比较懒散的习惯，比如上课喜欢迟到、早退等，参加工作后他也不自觉地将这种习惯带进了工作中，而且肆无忌惮，屡不悔改。久而久之，员工也跟着他晚到早退，部门的销售量日益消减，坠入了谷底。

不料，这时候苏斌没有从自身找原因，反而觉得是因为下面的员工不努力工作才造成现在这种困境的，经常严厉地责备、批评员工们迟到早退、做事不力。结果，员工们纷纷怨声喋喋：“我们之所以迟到早退，还不是跟着你学的”、“他都做不好自己，还说我们呢？他有资格吗？”……

就这样，谁都不服从苏斌的领导了，他的工作越来越难做。

宋人范晔有曰：“以身教者从，以言教者讼”，这句话的意思是说：以自己的行动教导别人，别人就会接受你的教化。自己做不到却以言论教导别人，说一套做一套，别人不仅不听你的教导，反而会生出是非。

“以身教者从，以言教者讼”，此句通俗平易而说理深刻，着实反映了榜样的作用——身教重于言教，强调管理者们一定要重视自己的言行德化。的确，在一家企业、一个单位，甚至一个部门当中，管理者是员工最直接、最有效的效仿标准，其一言一行往往决定着员工们的行为方式。

美国大器晚成的女企业家玛丽·凯非常注重企业组织中经理的榜样作用,她认为,“经理作为一个部门的负责人,其行为受到整个工作部门员工的关注。人们往往模仿经理的工作习惯和修养,甚至可以说是如法炮制,而不管其工作习惯和修养是好还是坏。”

事实上,管理者的行为本身就是一把尺子,而员工就是用这把尺子来衡量自己的。管理者处处为员工树立一个高标准的榜样,员工们才会做得更好。拥有了好作风的领导和员工,公司就不愁得不到发展壮大机会。反之,管理者的行为不检就会有上梁不正下梁歪的危机,那么企业想稳立市场就是一件极其困难的事。

永远记住,你是员工的效仿标准。

一个真正优秀的管理者绝对不是以下达命令的方式管理员工的,而是要在工作中为员工起到表率作用,用自己的行动感化员工、带动员工,这可以在潜移默化中达到说教无法达到的效果,即得到员工由衷的认可和尊敬,进而激起员工的工作动力,使员工任劳任怨地为企业作出更大贡献。

仅短短三年的时间,在某一大型电子企业就职的王皓就从一名默默无闻的科技研究部的部长,晋升为了公司的高级主管,薪水翻了几倍。他有什么管理秘诀吗?对此,王皓给出的回答是:“哪有什么秘诀,无非是我善于以身作则罢了。”

身为一名部长,王皓没有天天坐在办公室里挥东指西,也没有像别的领导一样双手交叉在胸前视察员工的工作进程,而是每天把工作日程安排完后,就会在流水线上直接参与产品的生产情况,争取把每一个工作细节都了解透彻。每当来了新员工不会做时,他都会上前手把手地教给他们,或坐在一边和他们一起干流水线上的工作。当手下看到王皓如此认真工作时,他们也就认真地把工作做好。



有一次,王皓所管理的部门中由于一个员工的疏忽,导致产品出现大批量的质量问题,面临客户要求退货,甚至解约的危险。作为部长的王皓承受的压力可想而知,但是他并没有一味地责怪那个犯错的员工,而是亲自带队,带领员工尽力努力修复出现问题的产品。每天下班,他并不拖延员工的下班时间,而是自己和一些组长来加班。这些员工看在眼里非常感动,也主动留下来加班。就这样,通过几天的努力,这批产品最终在客户验货之前赶了出来,并且顺利通过了对方的质检。

正是凭借着这种以身作则的智慧,王皓博得了员工们的认可和拥戴,从部长,到主管,再到高级主管,他领导下的员工们做起事来都争先恐后,毫不畏缩。有如此优秀的领导和得力的员工,这家公司如鱼得水,发展飞快。

看到这里,有人不禁会提出疑问了,为什么员工们会受到管理者的影响呢?要解释这一问题,就不得一提一句古话:“近朱者赤、近墨者黑”。从遗传学来说,一个人的秉性是无法改变的,但是当一个人走进新的工作环境里,首先会以学习为主,所以领导的一言一行都会受到员工的关注和效仿。

教育学家陶行知说得好:“好学是传染的,一人好学,可以染起许多人好学。就地位论,好学的教师最为重要。想有好学的学生,须有好学的先生。换句话说,要想学生好学,必须先生好学。唯有学而不厌的先生才能教出学而不厌的学生。”在企业中,员工就是“学生”,管理者则是“先生”。

因此,如果你想做好员工的激励工作,想做一个优秀的管理者,就要少一些口头教化,多一些实际行动,以身作则,使自己拥有良好的工作作风和品质,给员工们提供一个可以效仿的标准,相信这种方法定能调动员工的积极性,使管理工作卓有成效,而且这也是管理者自我进步的最便捷之道。

以身作则并不是一件难事,它体现在工作中的每一个细节里。为此,

你不妨时常拿以下这些问题问问自己：“我希望自己的团队具有哪些品质呢？那么我的个人习惯能够体现我所期望的团队品质吗？”“我希望员工对客户说话正确得体，可是我说话时是否达到了同样的标准呢？”“虽然我一整天都坐在办公室里，但我的着装是否能和直接面对客户的员工一样端庄得体呢？”……

招式 2

“跟我来”而不是“给我上”

森林里燃起了熊熊烈火，头狼沉着地掩护狼群撤退，但是一道悬崖切断了它们的逃命之路。这道悬崖说宽不算宽、说窄不算窄，狼群两次腾跃就可以跃过了，但要命的是，悬崖中间没有第二次腾跃的蹬足点。

大火肆无忌惮的蔓延着，眼看就要扑到狼群了，情况万分紧急。这时，头狼将几只老狼聚集在一起，交头接耳了一番，向狼群发出了命令：“现在你们立即分成两队，一队是身强力壮的，一队是身老体弱者。后者看我怎么做，跟着我来。”

结成对子后，头狼和另一只年轻的狼同时跃起。只见，在它们同时下降的瞬间，头狼将自己的身躯垫在了另一只狼的脚下，后者借助这个蹬足点跃到了对岸，而头狼却坠下了山崖。就这样，一对接一对地，所有年轻的狼都跃上了悬崖的对岸。

面对生命危险，头狼泰然处之，身先士卒，踏路探险，一肩扛起所有的责任，最后不惜牺牲自己保全狼群，正是这种大无畏的负责精神，使它的