

| 阅读此书，助您提升领导力! |

让员工跑起来

激励与授权的艺术

岳阳 著



管理培训专家岳阳用生动的案例、朴实的文字
为您解读激励与授权的基本原理及应用

管理的重点是**控制**，领导的核心是**激励与授权**，
减少控制、增加激励与授权=“**少管理，多领导**”，
让员工自动自发地“**跑起来**”

精华版

清华大学出版社





让员工一起起来

激励与授权的艺术

岳阳 著

精华版



RFID



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

管理的重点是控制,领导的重点是激励与授权。减少控制,增加激励与授权,即“少管理,多领导”,这符合21世纪简约管理的大道与趋势。通过有效授权与激励,优秀的领导者得以用简约的、低成本的方法激励员工自动自发、创造性地工作。

本书是作者十几年管理实践的心得与总结,以丰富的案例、通俗的语言、幽默的叙述,探讨了授权与激励的目的、机理和真谛,介绍了授权与激励的常规方法及误区,具有很强的实用性与操作性。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

让员工跑起来:激励与授权的艺术·精华版/岳阳著. —北京:清华大学出版社,2017
ISBN 978-7-302-45836-4

I. ①让… II. ①岳… III. ①企业管理-人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第288543号

责任编辑:邓 婷

封面设计:刘 超

版式设计:牛瑞瑞

责任校对:王 云

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦A座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者: 三河市金元印装有限公司

经 销: 全国新华书店

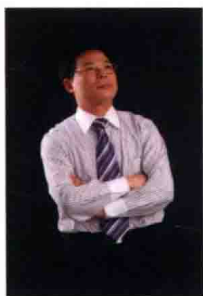
开 本: 170mm×230mm 印 张: 14.25 字 数: 154千字

版 次: 2017年6月第1版 印 次: 2017年6月第1次印刷

印 数: 1~3000

定 价: 48.00元

产品编号: 069248-01

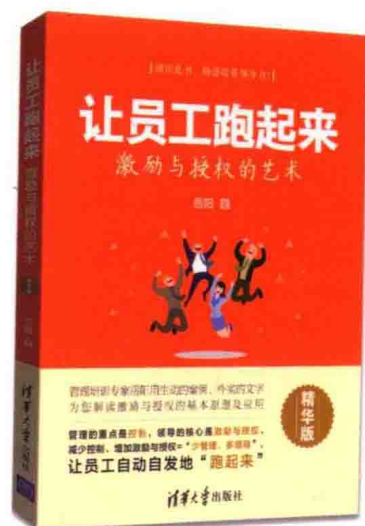


| 作者简介 |

岳阳，文化战略专家、资深管理培训导师、管理专栏作家。兼任多家商学院教授、集团公司顾问，在某世界500强企业有十余年的管理实践。作者在长期从事企业经营管理实践的同时，孜孜不倦地对管理进行探索与思考，在全国各地做过上千场讲座，受到广泛的欢迎和关注。

其经典课程“国学智慧与领导力修炼”“让员工跑起来——授权与激励的艺术”“禅与现代人的幸福生活”“企业文化战略与落地”在清华大学、北京大学、复旦大学、上海交通大学等著名高校工商管理总裁班和众多企事业单位、组织、大型论坛中广受欢迎。

著有畅销书《解码沟通》《让员工跑起来——授权与激励的艺术》《迈向成功的沟通管理》《迈向幸福的时间管理》《让员工跑起来——激励与授权的艺术（精华版）》《解码沟通（升级版）》《国学智慧与领导力修炼》等。



序 一 >>>>

岳阳先生既认真读书，也努力教学，能够将管理学中的重要概念深入浅出地阐释得饶有趣味。

有关提升领导力这个话题，有好几个构面，岳阳先生探讨的“授权”与“激励”正好是国内的领导者（不论是党政干部还是企业主管）所急需反思或补强的地方。

在国内我常听人说“一把抓”。这个词的本意是“负起全责”，但弄到后来都变成“凡事插手”。做主管的不懂得授权的技巧，至少会造成两个后果：（1）他自己因为大小事情都要过问，就必然没有时间去琢磨或策划更重要的事情，例如战略与用人。（2）他的部属因为大小事情都要请示，就必然不能主动去发现问题，也不会去思考问题，更不愿去解决问题。

至于激励这个行为，在一般国人的日常生活和工作里，也同样地罕见，至少不是一个普遍行为。事实上，在竞争激烈的市场和一成不变的工作中，并不

是只有金钱或物质才能调动一个人的工作情绪或士气，更不可能留住一流人才为你效命。

读完岳阳先生的这本大作，你可以找到很多应用之道，剩下的就是实践了。

余世维

名仕领袖学院 院长

序 二 >>>>

一口气读完岳阳先生寄来的书稿，鉴于我这些年对领导力、文化与战略领域的研究和培养博士生的经验，我感觉这是一本值得一读的书。阅读这本书真是一件乐事，它就像一幅绚丽多彩的织锦，以深刻和智慧精心织成。所谓“独乐乐不如众乐乐”，于是我欣然向广大读者推荐此书。它有三个重要特点：

（1）在领导力的诸多能力中选择授权与激励这两个重要能力，避免了在领导力这个汪洋大海里迷失，符合作者长期在企业从事管理工作所具有的良好实践体认。写作上以基本理论为经、以案例为纬，突出案例对读者的启迪意义，案例点评的视角独特，文笔犀利。

（2）案例选择多样化。时间纵横古今，空间包含中外，大到跨国公司，小到身边的点滴故事，像一顿丰盛的自助餐，每个人可以根据自己的喜好与需要取得，都一样会得到启发与收获。

（3）在写作语言风格上秉承其前面一本著作《解码沟通》，朴实无华、通

俗易懂。正如作者自己所说的，“我一次又一次试图将深邃的理念融于日常的生活，将高高在上的原则渗入寻常的行为，把枯燥晦涩的理论化为亲切可爱的故事，将高昂的激情隐于平和的心态。始终想让自己的表达更加通俗，更加深入浅出、平易近人，在叙述时尽可能用简洁明快的短语让阅读时有节奏和美感。将大道理融于现实生活，用人们熟悉的故事启迪读者新的视角与生活，点燃读者的智慧与理性。”这是值得赞赏和肯定的。

这些年作者把他在企业管理方面的心得经验一一写成书，在各地的企业、大型论坛、高校 MBA 等多种组织中传播，受到广泛的欢迎，并产生了很大的影响，真是一件值得提倡的事情。

是为序。

吴声怡

文化战略学者、教授、博士生导师

目 录 >>>>

上篇 授权的艺术

第一章 领导与授权 / 1

什么是领导? / 3

授权是什么? / 7

授权不是什么? / 8

授权经典案例 / 15

老子《道德经》纵论领袖的四个境界与南方李锦记董事长李惠森

论现代领导的授权价值 / 18

第二章 为什么要授权? / 24

授权的困惑 / 24

有效授权的基本功能 / 26

成功的企业管理就是造就成功的授权 / 34

授权管理的重要准则 / 36

有效授权的三要素 / 44

有效授权的基本原则 / 50

第三章 如何有效改善领导的授权 / 70

理解授权的过程 / 72

学会放权 / 73

避免效率假象 / 74

必须授权的工作 / 77

应该授权的工作 / 78

可以授权的工作 / 82

不应授权的工作 / 83

授权失败的主要原因 / 85

下篇 激励的艺术

第四章 激励与管理实践 / 91

何为激励？ / 91

激励的八项基础原则 / 96

为什么需要激励? / 98

管理实践中的经典激励案例 / 99

第五章 激励的实践原则与主要的激励理论模型 / 108

马斯洛需求层次理论及实践应用 / 109

赫茨伯格双因素理论及实践应用 / 118

X、Y 理论及实践应用 / 124

亚当斯公平理论及实践应用 / 133

罗森塔尔期望定律及实践应用 / 137

第六章 行为强化理论与应用 / 144

斯金纳的强化理论 / 145

强化行为的四种方式 / 147

杜绝造就“糟糕的员工”错误强化实践 / 156

第七章 点评常用的非物质激励方法 / 167

以身作则激励法 / 168

使命激励法 / 171

尊重激励法 / 175

赞美激励法 / 180

信任激励法 / 182

宽容激励法 / 184

快乐激励法 / 186

价值观激励法 / 189

竞争激励法 / 192

参与激励法 / 194

惩戒激励法 / 197

附录 / 201

“授权”表单 / 201

“激励”表单 / 210

后记 / 215

方式训练 / 195

表单九 下达命令训练 / 197

表单十 如何推销你的建议 / 198

沟通能力测试 / 199

游戏 单向交流和双向交流 / 203

自检 你留给人的第一印象如何 / 205

上篇

授权的艺术



第一章

领导与授权

一个成功的领导者不是整天忙得团团转的人，而是一切尽在掌握、悠然自得的人。

领导=决策+授权

什么是领导？

“二战”时期，有人问一位将军：“什么人适合当领导？”将军这样回答：
“聪明而懒惰的人。”

这的确是精辟的论断。领导者的主要工作是什么？“Find the right way, find the right person to do.”（找到正确的方法，找到正确的人去实施。）

作为领导者，你应尽可能地授权。把你不想做的事，把别人能比你做得更好的事，把你没有时间去做的事，把不能充分发挥你能力的事，果断地托付给下属去做。只有这样，你才能不被“琐碎的多数”所纠缠，才能有充足的时间思考和处理“重要的少数”。一个成功的领导者不是整天忙得团团转的人，而是一切尽在掌握、悠然自得的人。

可以这样讲：领导=决策+授权。

管理者与领导者的区别如图 1-1 所示。

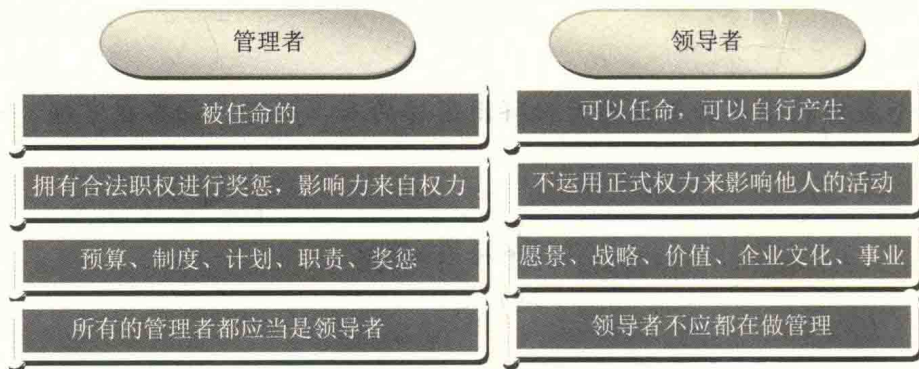


图 1-1 管理者与领导者的区别

【案例：刘邦崛起于乱世，聚贤才，定天下】

刘邦以一介布衣提三尺宝剑崛起于乱世，诛暴秦，抗强敌，定天下，创建了中国历史上延续时间最长的统一王朝。刘邦的成功，除了他敢于斗争、善于