

BIANZI HE TANGGUO
YUANGONGJIANGCHENYUJILIMIAOFA66ZHAO



鞭子和

员工奖惩与激励妙法 66招

没有不吃草的马。恰如好处的奖惩与激励是让平庸的员工走向优秀，让优秀的员工走向杰出的必须装备。《鞭子和糖果——员工奖惩与激励妙法66招》立足于现代企业柔性管理的需要，针对员工的各种不同需求层次，给出相应的奖惩与激励方法，为解决现代企业人力资源管理难题出谋划策。

糖果

王淑艳／主编

员工奖惩与激励妙法 66招

鞭子和

糖果



ISBN 7-80169-861-4



9 787801 698612 >

ISBN 7-80169-861-4/F · 392

定价：24.00元

员工奖惩与激励妙法
66招

鞭子和糖果

王淑艳 / 主编



图书在版编目(CIP)数据

鞭子和糖果：员工奖惩与激励妙法 66 招/ 王淑艳主编. —北京：中国时代经济出版社，2006. 1

ISBN 7-80169-861-4

I. 鞭... II. 王... III. 企业管理 - 劳动力资源 - 资源管理 - 通俗读物 IV. F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 154163 号

鞭
子
和
糖
果

员工奖惩与激励妙法 66 招

王淑艳 主编

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)68320825 68320496
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京市白帆印务有限公司
开 本	787×1092 1/16
版 次	2006 年 1 月第 1 版
印 次	2006 年 1 月第 1 次印刷
印 张	13.5
字 数	181 万
印 数	1~8000 册
定 价	24.00 元
书 号	ISBN 7-80169-861-4 / F·392

版权所有 侵权必究

BOX 200 (XING) 2000



责任编辑：林晓靖

装帧设计：耀午书装

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

前 言

时代是不断变化和进步的，想要留住人才，企业的管理者就必须懂得用智慧去驾驭员工，让员工心甘情愿地留在自己的企业中，并为企业贡献自己的才能，使其创造力得到最大限度地发挥。事实上，好的员工不是管出来的，管理者要懂得利用激励的手段来激活你的员工。

高压是得不到人心的，激励却能使人心积聚。在管理员工的过程中，管理者必须放下手中的“大棒”，并用“糖果”代替“鞭子”，以此赢得员工的尊重和理解，在友好和合作的气氛中，使员工愉快而又积极地去工作。激励胜于管理，只要激励到位了，员工的激情就会随之高涨，他们就会全心全意地为你拼搏，为你奋斗，为你创造无尽的价值！

员工是企业的第一生产力。所以，作为出色的管理者，应该根据员工情况了解和掌握其管理的妙招，以此点燃员工的工作热情、激发其潜在的能量，给员工荣辱与共感，每天赞美员工一点点，适时给出色员工适当的奖励，充分沟通让员工与企业齐心协力，加强培训与提升员工的自身能力，在融洽自怡的文化氛围中让员工发挥自我。

没有不吃草的马，恰到好处的奖惩与激励可让平庸的员工走向优秀，优秀的员工走向杰出。《鞭子和糖果——员工奖惩与激励妙法66招》一书共分7部分。素质篇：让自己成为一个磁场；创造篇：点燃员工的激情；晋升

篇：给员工一个合理的空间；沟通篇：实现更好地管理；奖惩篇：让“糖果”代替“鞭子”；授权篇：分点权力给员工；激发篇：让员工释放无限潜能。

本书从现代企业柔性管理的角度出发，针对员工各种不同的需求层次，介绍相应的奖惩和激励方法、技巧并配以故事、案例，为现代管理者解决企业人力资源管理的难题支出“妙招”！

激励你的员工吧，让企业的第一生产力为您的事业推波助澜！

本书由王淑艳主编，参编人员有宁小军、王丽媛、王春霞、刘珍、刘俊、刘作良、李玮、李永江、李志国、李欢欢、匡仲潇、张众宽、杨春、杨永生、朱少军、朱霖、吴定兵、吴明星、黎云开。

目 录

01		第01章	
12		第02章	
22		第03章	
32		第04章	
42		第05章	
52		第06章	
62		第07章	
72		第08章	
82		第09章	
92		第10章	
102		第11章	
112		第12章	
122		第13章	
132		第14章	
142		第15章	
152		第16章	
162		第17章	
172		第18章	
182		第19章	
192		第20章	
202		第21章	
212		第22章	
222		第23章	
232		第24章	
242		第25章	
252		第26章	
262		第27章	
272		第28章	
282		第29章	
292		第30章	
302		第31章	
312		第32章	
322		第33章	
332		第34章	
342		第35章	
352		第36章	
362		第37章	
372		第38章	
382		第39章	
392		第40章	
402		第41章	
412		第42章	
422		第43章	
432		第44章	
442		第45章	
452		第46章	
462		第47章	
472		第48章	
482		第49章	
492		第50章	
502		第51章	
512		第52章	
522		第53章	
532		第54章	
542		第55章	
552		第56章	
562		第57章	
572		第58章	
582		第59章	
592		第60章	
602		第61章	
612		第62章	
622		第63章	
632		第64章	
642		第65章	
652		第66章	
662		第67章	
672		第68章	
682		第69章	
692		第70章	
702		第71章	
712		第72章	
722		第73章	
732		第74章	
742		第75章	
752		第76章	
762		第77章	
772		第78章	
782		第79章	
792		第80章	
802		第81章	
812		第82章	
822		第83章	
832		第84章	
842		第85章	
852		第86章	
862		第87章	
872		第88章	
882		第89章	
892		第90章	
902		第91章	
912		第92章	
922		第93章	
932		第94章	
942		第95章	
952		第96章	
962		第97章	
972		第98章	
982		第99章	
992		第100章	

素质篇 让自己成为一个磁场

01	第01招 拥有员工赞赏的品格	2
02	第02招 没有谁会十全十美	5
03	第03招 管好自己，再管别人	7
04	第04招 发挥出你的威信	10
05	第05招 言必行，行必果	13
06	第06招 员工喜欢为尊重他们的人工作	16
07	第07招 高调做事，低调做人	19
08	第08招 一分宽容胜过十分责备	22
09	第09招 与人为善，推功于人	25
10	【自我测试】	
11	你是一个怎样的人	29

创造篇 点燃员工的激情

10	第10招 有目标才会有激情	34
11	第11招 善于规划可及远景以鼓舞下属	37
12	第12招 正确目标等于成功了一半	40
13	第13招 最好的目标是可望而又可及的	42
14	第14招 先着眼于效能，再提高效率	44
15	第15招 惊人的业绩=专注于目标	47

- 第16招 让下属觉得你很赏识他 49
- 第17招 点燃员工的热情之火 51
- 第18招 给其最好的不如给其最需要的 55

【自我测试】

- 你能否点燃下属的激情 57

晋升篇 给员工一个合理的空间

- 第19招 营造有利于员工发展的环境 60
- 第20招 发展有成就欲者的才能 63
- 第21招 相信员工一定能行 65
- 第22招 带着员工“向快乐出发” 68
- 第23招 给员工一个响亮的头衔 71
- 第24招 让员工感到自己处于竞争之中 74
- 第25招 通过培训激励员工 76
- 第26招 消除员工对未知领域的恐惧感 80
- 第27招 让“龙归大海，虎归山” 83
- 第28招 让下属“为所欲为” 86

【自我测试】

- 你能否与下属合作 89

沟通篇 实现更好地管理

- 第29招 沟通必须有良好的方式 92
- 第30招 沟通应适可而止 94
- 第31招 差之毫厘，谬之千里 96

■ 第32招	真心、热情地称呼下属的姓名	99
■ 第33招	善于运用个别谈话技巧	102
■ 第34招	多听下属说	104
■ 第35招	找准话题,融洽气氛	108
■ 第36招	拒绝时要委婉	110
■ 第37招	学会寒暄	113
■ 第38招	不要让下属带着不安的心理工作	116

【自我测试】

你能否与下属合理沟通	119
------------------	-----

奖惩篇 让“糖果”代替“鞭子”

■ 第39招	鼓励是管理员工的最佳艺术	122
■ 第40招	端平“一碗水”,能有效驾驭全局	125
■ 第41招	让表扬恰到好处	127
■ 第42招	赞赏和肯定下属	130
■ 第43招	批评应采用一对一的方式	133
■ 第44招	让批评恰到好处	135
■ 第45招	以事论事,不揭伤疤	139
■ 第46招	员工认错后,切忌再穷追猛打	141
■ 第47招	批评后要注意做好善后工作	143
■ 第48招	对女性的批评或表扬都需要技巧	145
■ 第49招	奖惩分明,让大家都有奔头	149
■ 第50招	无形软鞭比有形棍棒更让人慑服	152

【自我测试】

你能否正确奖惩员工	155
-----------------	-----

授权篇 分点权力给员工

- 第51招 一个累坏了的管理者是差劲的管理者 158
- 第52招 权力授出之后就不要再过多干涉 160
- 第53招 给下属充分发挥实力的机会 163
- 第54招 让“车、马、炮”各自发挥作用 165
- 第55招 委派任务时，不忘提供资讯 167
- 第56招 没有目的的授权，等于开玩笑 170
- 第57招 适当的时候，应把权力藏起来 173
- 第58招 集大权，散小权 175
- 第59招 必要时，不妨用权势压一压 177

【自我测试】

- 你能否给下属一定的权限 179

激发篇 让员工释放无限潜能

- 第60招 让员工当决策者 182
- 第61招 乙级员工做甲级工作 186
- 第62招 做最优的评选方案 189
- 第63招 大事清醒，小事糊涂 193
- 第64招 渲泄激情，感染下属 196
- 第65招 适当制造点纷争 199
- 第66招 建立合理的分配机制 202

【自我测试】

- 你能否让下属释放潜能 205

et 10 本

精品阅读员工素质

素质篇

让自己成为一个磁场

第 01 招

拥有员工赞赏的品格

如果企业管理者能让每个员工从内心赞赏你的品格，那么就可以轻轻松松地指挥任何人。要想达到这种境界，管理者就必须学会塑造自我品格，懂得人性化的管理。管理者应该如何塑造自我的品格呢？

以下是美国某大公司的一个成功管理者塑造自我的12条方法：

❖ 让我感到我的重要

“让我感到我的重要”这句话揭示了与人相处的关键所在。其意思是说每个人都要求得到被承认，人都是有情感的，希望被喜欢、被尊敬。

❖ 认识我

给人亲近感的最好方法就是以名相称，特别对那些和你没有工作上来往的人。

❖ 亲临现场

亲临现场是高效管理的一个好办法。首先，应知道谁在干活。管理者向他们请教，他们会很骄傲地描述他们的工作，显示他们的技艺。这样就可以学到了许多在办公室里学不到的东西。

❖ 实现真正的宽容

比如，你叫你的下属设计一份时间表，以提升员工的工作效率。结果，过了两三天了下属还没有弄出来。即使这样，你是否就不问青红皂白，将下属乱骂一通呢？

答案当然是否定的，在责备之前，要先保持冷静，弄清楚事情的具体原因。

❖ 一分钟管理者

要求所有的员工都制定自己的工作目标，即每个人都积极参加自己的目标制定过程。

一旦开始实施，员工就要知道做什么和怎样做。

如果执行得不好，如拖沓、怠慢，你就应及时地向有关责任者指出，切不可拖着不处理。

❖ 表现人性的一面

有人曾说过这样一句话：“如果你犯了错误，必要时，自己走上断头台，让人家砍头好了，通常大家都会谅解的。”这句话有一定道理。所以，有错就要勇于认错，公开批评自己。

另外，幽默感和自嘲是很有益的。它表明你是一个人，一个普通的人，而不是一个老顽固。幽默感常能使你摆脱尴尬的局面，化干戈为玉帛。

❖ 和老板的关系

经常听人这样谈论“上司一点也不了解我、信任我。”你应该有自己的信条：“我的工作是要永远使老板满意”。

在你的事业生涯里，若尽可能地不断付出，而不寻求马上报答，会使自己得到比酬劳更重要的东西，那就是信任。

❖ 助人发展自我

给员工分配一项任务，他在完成时，运用了新的发现能力，这样不仅帮助他发展了自我，而且也增强了他的自信心，这样使他今后能迎接更大的挑战。

❖ 把参加管理发展为共同占有

作为一个上司，不论多么聪明和富于创造，不可能像10个或20个助手那样面面俱到；而集体的智慧才是取之不尽、用之不竭的。在制定计划时，向每一个参与者灌输占有意识。而且，上司必须去适应一个生机勃勃的集体，而不是压制它。

❖ 你所爱的人也是普通人

在工作方面，上司一般应是宽容的、理解的。他可以谅解因不慎而出现的差错；员工毕竟也是普通人，他们不可能很完美。

❖ 只说不听无法学到东西

当和别人沟通时，如果自己总是说，就肯定学不到什么东西。只有在创造性地去倾听时才能学到自己想学的东西。因而，让别人说，尽量给别人以表达的机会，倾听他们的意见、悲伤和情感。

❖ 切忌猜疑

有句俗语说“猜疑把你、我都变成蠢驴”，这是很有道理的。然而，管理者还是会经常推断别人的反应和行为。常认为事物是不变的，人是不变的。

第 02 招

没有谁会十全十美

在日本的一家动物园，有一位新来的饲养员。这位饲养员特别爱干净，对动物也特别有爱心，每天都把小动物住的小屋打扫得干干净净。可是，那些小动物们在干净舒适的环境里，开始慢慢变得萎靡不振了，有的厌食消瘦，有的生病拒食，有的甚至死了。

问题出在哪儿了呢？动物园请来了专家进行观察，发现问题就出在那位爱干净的饲养员身上。原来，动物都有自己的生活习性，有的喜欢闻到那混浊的骚气，有的看到自己的粪便会感到安全等等。可是那位饲养员每天把园舍打扫得干干净净，破坏了这些动物对环境的熟悉感，影响了他们的安全感，因此被弄得身心俱疲，体质急速下降，病亡现象也就出现了。

有效的管理必须远离完美主义，而要针对组织内个体的需求，包容个体的差异性，并在此基础上进行灵活应对、多元管理。假如像故事中的饲养员那样，无视个体的差异，一味追求看似完美的统一，这样的组织最终一定会因抹杀了个体的个性而解体或者僵死。

任何组织都是由具有不同性格、不同需求、不同生活经历和习惯的人

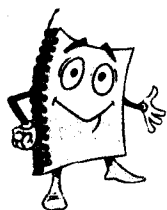
组成的，社会的混合性、庸俗性、复杂性同时被包容在其中，构成了这个复杂的组织环境。可以想像，在这个环境里，管理者如果一心要达到一个理想的完美境界，几乎就是异想天开。

提醒您

如果承认自己是不完美的，那么有什么理由去要求别人取消与自己的差异呢？

鱼缸里的水虽然清澈见底，但生长在其中的鱼长不大，活不长。江海的水虽然混浊，却能够容纳更多、更大的鱼。因此，管理者必须学习一点“中庸”的传统思想，在必要的时候抱持一种难得糊涂的态度，在管理的方方面面要留有余地，这样反而会使管理工作进行得和谐有序。

管理者想水清一点，就必须容忍它暂时浑一些；想要进步得快一点，就必须容忍它慢一点；要求高一点，就必须容忍它暂时差一点。在这种容忍的基础上，根据人们的习性和人的不同需求，因势利导，逐步改善，平和稳健地培养组织的自我净化能力。管理的有效性恰恰体现在通过管理，使组织具备自我净化、自我改善的功能上。



在管理实践中，常能听到员工抱怨公司管理不规范、运作混乱、组织架构不清晰。其实有时候，混乱自有混乱的好处，只要心里有章法就行。在特定的阶段里，要有一定的缺陷才是美，才是最合理的。