

优秀领导实务手册



高效管理工作指南

管理者



有效激励与 高效管理

的艺术

李子明◎编著

GOVERNOR



当前团队面临的挑战，与其说是资金、技术等问题，不如说是管理上的问题，管理是一个团队兴衰的关键。团队遭遇的困境与危机多半来自于管理不善，团队间的竞争实质上就是管理水准的竞争。



海潮出版社
Hai Chao Press

管理者



有效激励与 高效管理

的艺术

GOVERNOR

李子明◎编著



海潮出版社
Hai Chao Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者有效激励与高效管理的艺术 / 李子明编著

— 北京: 海潮出版社, 2013.9

ISBN 978-7-5157-0471-5

I. ① 管… II. ① 李… III. ① 企业管理 — 激励 IV.
① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 194045 号

书 名: 管理者有效激励与高效管理的艺术

编 著: 李子明

责任编辑: 罗 庆 杨文武

封面设计: 点滴空间

出版发行: 海潮出版社

社 址: 北京市西三环中路 19 号

邮政编码: 100841

电 话: (010) 66969738 (发行) 66969736 (编辑) 66969746 (邮购)

经 销: 全国新华书店

印刷装订: 北京建泰印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 22

字 数: 217 千字

版 次: 2013 年 9 月第 1 版

印 次: 2013 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5157-0471-5

定 价: 35.00 元

(如有印刷、装订错误, 请寄本社发行部调换)



前言

preface

人人都有争强好胜的心理。在这种心理作用下，每个人都希望“比别人站得更高”或“比别人更重要”，管理者在企业内部建立良性的竞争机制，是一种积极的、健康的、向上的引导和激励。从心理学来说，这种激励通过激发自我优越的欲望，调动人们的潜能，发挥出无限的力量。

激励的目的，不在改变员工的个性，而在促使员工自我调适，产生合理的行为。员工自我调适的方向，如果朝向企业的目标，所产生的行为即属合理；若是朝向自己的个人目标，与企业的目标不相符合，甚至于互相矛盾或冲突，那就是不合理的偏差行为。

在新时代的企业发展中，成功的管理才是绿色通行证，能够确保企业发展畅通无阻。当前企业面临的挑战，与其说是资金、技术问题，不如说是管理问题，因为管理才是企业兴衰的关键。有关管理学专家曾经指出：现今企业之所以深陷困境，其危机多半来自管理不善，企业的竞争实质上是管理水准的竞争。

对于企业管理，许多管理者可能会有这样的体会：印象最深的往往不是那些深奥的管理学理论，而是一个个鲜活的事例。复杂的管理制度不如一个简单的提示来得有效，艰深的管理哲学不如一个精彩的故事更能打动人心。



管理并不需要一堆繁冗高深的理论，简单高效才是一切管理思想的核心。管理是最需要创造力的工作，只有不被条条框框限制住的人才能够胜任。在管理工作中最大的忌讳是不讲方法、墨守成规，那样会使管理者自己永远也找不到正确的路。

墨守成规使工作缺乏创新，使人们养成了思维的惰性，激发不出人们的积极性，这是管理的大忌。要敢于创新，不被条条框框所限制是企业管理精神的所在，固守原有的管理思维，过分依赖原有的管理优势和管理经验是管理工作的大忌。本书通过对企业管理深入的剖析、分解，找出企业管理的误区，并针对企业管理容易疏漏的地方进行填补，是每个企业管理人员手中的指南针。

本书用朴实的语言、极具趣味性的故事编写而成，所阐述的问题新锐、真实，解决方法快速、简便。管理者通读本书，就能够对组织和企业进行更科学、更高效的管理和领导，一定能够成为成功的管理者和领导者。



第一章 目标激励，以目标提升工作动力

以目标激发热情和动力	002
让员工看到工作成果	004
订立适当难度的目标	007
对下属说出你的期望	009
引导员工制订职业目标	011
给员工一个充满希望的远景	013

第二章 物质激励，合理的待遇至关重要

满足下属的待遇要求	016
为下属谋求必要的福利	017
必要时也要不惜重金	019
合理给予奖励	022
给骨干员工股份	024
奖励员工要及时	026
奖励和表扬成就	028
适当给点“额外奖励”	029

第三章 需求激励，深入了解下属的需要

让员工感到被重视	032
及时给予肯定	034
尊重员工，给他一个舞台	036



把成就感送给下属	038
荣誉即动力	040
不断认可你的下属	042
尊重理解员工	043
切实关心员工	045
多用鼓励的语言	046
让员工参与决策	048
给下属挑大梁的机会	050
为人才提供深造的机会	052
制造愉悦的工作氛围	054
让员工找到归属感	056
让员工做擅长的事情	059
第四章 授权激励,充分调动下属的积极性	
不做监工	062
放手让下属做事	063
善于授权,轻松管理	065
挑选合适的授权对象	066
分清授权的范围	068
有效授权的方式和技巧	071
合理安排工作及授权	075
抓大放小,大胆授权	076
提拔能干的下属	078
一手放权,一手监督	079
放好风筝牵好线	081
信任下属,充分授权	084
严格控制越权	086



第五章 培训激励,提升下属的整体素质

培训是对员工最好的奖励	090
员工培训的内容	091
借鉴优秀企业的培训经验	093
大力扶持新员工	096
不要担心下属超过自己	098
优先采用内部晋升方式	100

第六章 竞争激励,竞争是有效的激励手段

巧妙激发团队活力	104
让下属之间保持竞争态势	106
鼓励员工内部“跳槽”	108
竞争上岗,变相马为赛马	110
引导员工良性竞争	112
适当激发并引导竞争	113
把矛盾引向工作竞争	115
奖励领先,淘汰后进	116

第七章 榜样激励,以榜样力量激励员工促发展

喊破嗓子,不如做出样子	120
给员工做榜样	121
领导有激情,下属有热情	122
提高效率的策略	124
克服困难,不断前进	126

第八章 沟通激励,沟通是激励的源泉

沟通是一种无“薪”激励	128
沟通是员工激励的源泉	131
与员工心与心真诚沟通	132
与员工沟通的技巧	134



沟通让工作更顺畅	136
与员工保持良好的沟通	138
第九章 情感激励, 实施恰当的感情诱导	
关心体贴, 让员工感受到尊重和爱护	142
多用“南风”法则	143
企业爱员工, 员工爱企业	145
多与下属一起娱乐	147
与员工多交流, 多沟通	148
真情实意, 打动人心	150
时刻关怀下属	151
关注员工的利益	153
给失败的下属多些鼓励	154
以宽容的胸襟善待下属	156
做到“微笑式管理”	158
奖励成功也奖励失败	161
第十章 赞美激励, 好下属是夸出来的	
赞扬是对下属最好的激励	164
表扬下属的方式	165
表扬下属要适度	167
点滴进步及时表扬	169
赞美比批评更有效	170
赞美也需技巧	172
把赞扬挂在嘴上	173
适当给员工戴“高帽”	175
第十一章 管理就是管心, 高效管理要顺应人性	
让下属发自内心地接受管理	178
管理最重要的是凝聚人心	182



和下属建立良好的关系	185
尊重下属的自尊心	187
成为下属的知己	189
营造健康快乐的工作氛围	190
摸清下属的愿望和需求	193
满足下属的需要	195
让下属感到幸福	198
充分发掘下属的积极性	200
第十二章 有威有信，高效管理要恩威并举	
以威信让下属服从管理	204
恩威并施，两手并重	207
一半显严厉，一半多关怀	208
发火要适度	210
敢于批评与处罚	211
解决与下属的矛盾	213
处理下属犯错	216
当好新任管理者	218
管理有背景的下属	220
管理松散下属	223
管理忌妒心强的下属	225
管理爱奉承的下属	226
管理傲慢的下属	228
管理斤斤计较的下属	231
管理叛逆型下属	232
第十三章 充分发挥人才潜力，高效管理使人尽其才	
让人才聚集在一起形成合力	236
把机会和位置留给最有能力的人	238



把合适的人放在合适的位置	240
选对人做对事	243
避免用错与浪费人才	246
合理搭配, 组合人才优势	248
让各种人才形成互补	250

第十四章 育人有方, 高效管理要注重人才培养

培养下属的必要性	254
把人才培养当做第一要务	256
培训是留住人才的最好方式	259
培训是管理者的秘密武器	261
培养是为了挖掘下属潜能	263
针对需要培养人才	265
人才是事业最重要的资本	268
事业靠人才发展	270
培训是一种管理工具	271
让下属快乐工作	274
走出培训误区	277
做好入职培训	280
给下属成长的空间	285
培养能力, 更要培养责任	287

第十五章 管人不离法, 高效管理离不开制度与纪律

制度管理是保障	292
制度是条高压线	296
令行禁止, 让制度发挥效力	298
管理员工缺勤	301
管理员工迟到	304



管理员工违纪	305
没有纪律，便没有了一切	307
纪律是胜利的保证	309
第十六章 团队就是力量，高效管理要不断提升组织凝聚力	
优秀的团队所向无敌	312
卓有成效地激励团队	314
善于运用表扬激励	316
打造团队精神	318
善于运用团队的力量	320
赢得团队成员的合作	322
尊重团队成员	325
利用内部竞争激励团队	327
及时解决团队内部冲突	329
当好团队的领导者	332
对团队要有极强的自信	334



第一章

目标激励，以目标提升工作动力

目标是对员工最好、最大的激励。给员工一个值得为之努力的宏伟目标，比任何物质激励都来得实在，也比任何精神激励都来得坚挺。目标激励就是通过目标的设置来激发人的动机、引导人的行为，使被管理者的个人目标与组织目标紧密地联系在一起，以激励被管理者的积极性、主动性和创造性。

目标激励是激励员工的最好方式，这几乎是所有企业家的共识。任何一位员工都有自己所期望的目标。管理者如何运用这种目标动力去激发员工的积极性，这不仅是一种激励手段，更是一种管理艺术。





以目标激发热情和动力

有两个石匠正在将花岗岩切割成方块。一个参观者问他们在做什么，第一个石匠嘟囔着：“我正在把这该死的石头切成方块！”而另一个石匠却对工作十分感兴趣，自豪地回答：“我加入了建造大教堂的队伍！”故事短小但意味深长，这正说明了一个人对工作任务的理解会影响到他的行为动机。

把工作的目标告诉员工，让员工知道自己从事的工作是公司整体目标中的不可缺少的一部分。这样，会增强员工的自豪感和责任感，进而激发出其工作热情和工作能力。

让员工明确目标，确保员工朝着达成目标的方向使力是管理者的使命，你不能要求所有员工都能自动自发。员工管理没有千篇一律，都是个案处理，哪怕只有一位不清楚，无疑也是管理者的失职。

马斯洛有一句名言：“当你很清楚告诉员工目标和规则的时候，对员工来说就只剩技术问题。”有了目标和规则，员工管理水到渠成；如果员工不清楚目标和规则，再多的管理动作，只会增加员工的心理负担，令员工感觉一头雾水。

就好比打车，我们会首先告诉司机要去的目的地，有经验的司机会给出方案供选择，比如A方案路程远一些但路况比较好，B方案近一点，但这个时段可能会堵，这时你只要回复他你需要赶时间，或宁可绕点路别堵在路上，剩下的事情就不用再操心。司机会为你规划最佳路线，将你送达目的地。这就是目标、规则明确的最好诠释。

高明的管理者，就是善于给员工定目标、指方向的人，有了目标和方向，接下来只要相信团队力量、群体智慧即可。在企业里，没有目标的工作或者目标不明确的工作，做起来总是令人懒懒散散，毫不起劲。为了激发干劲，首先必须让下属了



解企业经营的方针与宗旨，对这两项不了解就不知道工作目标，说不定还会做出与企业方针相反的事。

1. 让员工明确企业的目标并为之奋斗

一个高效的企业必须要求每一个员工都能知道、明确企业的发展目标，即企业的发展远景，如果员工不是以企业的发展目标而工作，不以企业发展目标为思考前提，那么工作的方向与企业的发展方向是有偏差的，这个就是企业低率的原因之一。

2. 个人目标与企业目标必须是一致的

个人的目标必须是和企业的目标是一致的，一个小企业要求如此，一个大企业更高求如此。现实当中员工的个人目标多数与企业的目标是不一致的，甚至多数的员工是生活、工作是没有个人目标的，一个优秀的企业必须要帮助员工树立与企业目标相一致的个人目标，只有帮助员工扶正目标方向，才能凝聚企业员工，使每一个员工每一天的工作都是有目的，目的性强的，在有目的基礎下，目的性强的工作态度下，员工才能产生高效的工作效率。

3. 部门间协调互助

一个高效的企业，不仅仅要求员工明确企业发展目标，个人目标与企业目标形成一致，还要求部门间协调互助，解决问题。多数企业存在的问题是分部门如同分家，你是你，我是我，不管是矩形公司架构、还是金字形架构，多数企业都存在着部门间的“行动壁垒”，也就是部门间是没有调协互助的，结果部门内有问题，要么自己解决，要么部门内部解决，要么将问题扔给上一层级解决，而忽视了部分协调，对于大企业而言，资源不能共享、部门分家内部必然存在很多问题。

4. 养成链条式工作思路

企业不仅仅要让员工时刻认识到企业的目标是什么，还要让企业员工在工作方法上养成一贯性工作思路，即链条式工作思路、方法。前者是行动方向，后者是行动方法。链条式的工作思路与方法是实现部门高效运转，提高部门高效的有效方法。

为了贯彻企业方针、宗旨，必须统一全体工作人员的思想。工作人员思想统一后，应告知他们企业的目标，并指出达成目标的努力方向。例如，告知他们，企业



后来，又让他用斧头的背来砍一根木头，心理学家告诉伐木工人，干活的时间照旧，但报酬加倍，他唯一的任务就是用斧头背砍圆木。干了半天之后，伐木工人扔掉斧头，说：“我要看到木片飞出来。”

其实，谁不希望看到“飞出的木片”呢？

“飞出的木片”即下属工作的成果，是每位下属证实自我价值的直接体现，亦可理解为每项工作的外在有效价值，是劳动的最直接的成果。所以，看到“飞出的木片”，正是每位下属工作的意义所在。任何看不到“木片”的工作，只能是机械地重复，它意味着对工作成果和工作价值的埋没和湮灭。而机械的重复与成果的埋没具有100%、甚至200%的负面作用和巨大杀伤力，它可将一个人的工作积极性和原动力降至零，抑或最终使其“无所为而不为”。

让员工及时看到“飞出来的木片”，能够即时调动员工的工作积极性，让原本枯燥无意义的工作，变得有吸引力。有个建筑公司的老板就深谙此道，他领导的工程总是最快最好的完工，为何同样的工人，为什么在他手里就有那么高的工作效率呢？大家百思不得其解。

后来问了那些经常和他一起工作的下属才得知，原来他每次开工的时候都会将所有工人招集起来，然后把设计得很精美的建筑效果图展示给大家，当工人们啧啧称奇的时候，他就开始发表演说：“从今天起，我们要做的工作就是用每一块普通的砖瓦堆积出这个漂亮的建筑物。虽然工作很辛苦，但是非常有价值，因为最不起眼的建筑材料可以通过大家的努力变成美丽的房子……”

这么一通话以后，大家工作热情陡然高涨，虽然每天的工作都很辛苦，都像在做机械的重复，但是每当工人们抬起头，看到工地上贴着的建筑设计图，好像真的看到一栋崭新的建筑屹立眼前，就觉得自己的工作真是非常有意义，于是擦擦汗继续努力。这样，这个老板带的工程总是能又快又好地完成，而且工人们还乐意跟着他干，觉得既愉快又充满动力。

这就是这个老板的高明之处：让员工看到工作的成果，和企业一起分享成功。

现实中，当员工看不到工作成果时，他就无法从自己的工作中获得成就感，也就无法做出有效的修正，进而无法朝着目标有效地努力。面对迷茫的“前方”，他就会想当然地去猜，觉得自己的工作毫无意义。因此，领导者如果能让员工感