

人力资源经验分享:激励 - - 给你的部下加油 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/276/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_276156.htm 在企业的具体管理当中，有时候发生很多现象令人深思，为什么过去一个小时能完成的事情现在一天也完不成，以前布置的工作大家二话不说就是一个干字，现在却处处讲条件，为什么以前干净的公共区域现在变得脏了，奖金本来是为了激励斗志和鼓舞积极性的，为什么上个月发了奖金确产生了很多纠纷，于是认为这些人已经产生惰性了，素质不行了，所以有的领导者采取了训斥，有的采取了换人，有的采取了换岗等方式，其实这些问题的真正核心原因不是出在了员工身上，而是出在了领导身上，真正应该调整的是自己，而不是员工，因为是你的激励机制出现了问题，从而导致这个结果的出现，当部门出现问题的时候，一把手自然而然应该承担第一责任，而不是旁推到其他人身上，领导必须名副其实，引领加督导，引领到位，督导严密，科学激励，你的下属就会跑起来。每一个企业里都有自己的激励机制，但是很多企业的激励机制起不到应有的作用，因为激励是变化的，不同的发展阶段有不同的激励方式，不能一成不变，同时激励又分为静态激励和动态激励，静态激励就是企业的制度，例如奖金制度、处罚条例等等，这是是基本的激励，也是很多企业用的最多的，动态激励就是指管理的领导者根据阶段的变化和环境的要求以及下属员工的实际情况等作出的具有激励作用的决定，而这个激励又是最关键的，要想让你的下属跑起来，动态的激励方式必须掌握得当，所以必须掌握激励的核心。动态激励的

前提：科学的判断你的下属是不是该激励。当下属工作效率、工作质量、协作精神、神态语言等等出现持续性反常的时候，就需要诊断是不是激励内容出了问题；激励有时候不能过渡兴奋，有的时候员工的期望值是月收入2000元，你给了3000元，等到员工的期望值没有升高的时候，你又给涨到了4000元，万一出现特殊情况，你在把收入降到3000的时候，矛盾就出现了，过犹不及就是这个道理；工作效率或者协作精神偶尔出现一次反常很正常，作为领导者千万不要把个体现象当成普遍存在，就马上修订你的激励方式，反而会给员工一个反复无常的印象，那样你的激励机制就失去了科学意义。经理在运用激励武器的时候，要想发挥促进动力，必须深谙激励之道，熟悉感情、帮带、培训、奖励、处罚、竞争、公正、授权十六字真言，并加以综合运用，那么你的部下就会跑起来。感情意味着赏识和信任。有的领导和员工的感情很好，大家都是哥们弟兄，结果发现自己的威信越来越差，为什么，因为员工感觉老总也不过如此，大家都是兄弟，谁也离不开谁了；感情是传递你对员工工作的认可，对其能力和人品的信任，有时候看到员工累了过去拍拍他的肩膀，一句话也不说，起到的效果比请员工搓一顿都要好的多，领导不要吝啬你的信任和赞誉，尤其是在公共场合，精神激励时时刻刻会催动部下积极的神经，同时公司和私人绝对要分开，私下的生活细节关心见真情，生日团队庆祝等都能起到不错的效果。帮带的核心就是身教大于言传。示范和榜样的力量是无穷的，但是很多经理很困惑，我在处处传帮带呀，为什么部下的效率却越来越差，因为你的榜样已经演变成了事必躬亲，并且处处按照自己的操作过程来要求你的每

一个下属，时间长了，什么事情领导都干了，部下当然轻松的等着你来干了，传帮带不是自己一直要带着干下去；传帮带的标准是阶段性的和创新性的，当有新工作或者具有划分意义的时间段出现时领导就需要引导了，领导的品行和作风直接影响你的员工，一个拖拉的领导是培养不出来一个雷厉风行员工的，己身不正何以令行。培训在激励中占有重要的位置，培训尤其是对于那些岁数年轻正在成长的属下更有吸引力，“享受培训就是最好的奖励”有科学道理，但是对于那些已经有一定成就的有相当经验的部下来讲，精神培训激励已经不是重要了，那么领导的个人魅力和公司的前景引导是潜在的培训引导力量，部下如果从领导身上看不到发展的希望，领导的个人魅力起不到潜在的培训引导作用，那么下属的积极性是调动不起来的，领导在公司的位置越高，其潜在的作用越大，因为你个人的素养代表了公司发展的希望，所以培训的另一个意思就是领导自己首先要培训。奖励就是有钱要花到刀刃上。过去讲奖有根，罚有据，奖励包含物质奖励和晋升奖励，奖励不能太随意，而这个现象在家族式企业里特别容易出现，领导一高兴，就发布奖励决定，有的是制度，有的是针对个人的，结果奖励反而出现了副作用，奖励本来是要促进积极性的，结果事与愿违，得不偿失，原因就出在预防的制度上，奖的没有道理，反弹是必然的。奖就要发布出来，通过某种形式告之天下，有的领导给员工发奖金，还要偷偷摸摸的，生怕别人知道，结果纸里包住火，奖就要光明正大，奖就要奖的服众，这样才能起到榜样的激励作用。处罚在很多公司实施的时候都是严肃的，冷漠无情的。处罚是对于公司内部“法律”的维护，罚是必须的，千万

不可在人情面前打折，打一次折处罚的价值就永远不能升值了。挨罚的人有个很有趣的现象，挨罚的很多人都是有特长的、优秀的，过去有句话讲“人才有用不好用，奴才好用的没有用”是很有道理的，如果企业采用一罚了事，万事大吉，就极有可能造成人才的流失，处罚决不单单是冷酷无情的，只要大胆创新思维，处罚完全可以变得和正面的表扬一样激励人，甚至比正面的表扬奖励还要积极有效能，比如说把处罚单改成培训单，备注是花钱买教训是为了更好的前进，那么冷漠的罚款单就变的有人情味了很多。所以领导和管理者的艺术就在于化一切被动因素为积极因素，把批评和惩罚变成正激励。竞争就是就是创造比、学、赶、帮、超的氛围，也意味着让你的下属感到他并不是唯一的，随时有人在后面等着准备作这个职位。这个很关键，作为领导要学会在下属中间创造竞争的氛围，设立各个阶段的目标并进行奖惩；有些员工在取得成绩后就有些功高震主，持才傲物，难于管理，甚至有时候敢威胁公司，我们以前陕西有个省总，业绩最好，但是没有过多久条件最多，牢骚最多，好象公司离了他陕西就不能过了，结果公司马上派了一个名义上的副手过去，并且给所有经销商发了公函通告此事，过了没有一个月，心态也好了，业绩更高了，因为他明白了经销商对他的肯定是源于公司舞台的支持，只要素质过硬和心态积极人都可以操作这个市场，领导要时常引导良性的竞争，而不是让员工攀比的竞争。公正是体现领导者的品格魅力。美国的一个心理学家分析，员工的工作动力来源于两个方面，第一是自己的付出和收入成正比，这个是最基本的，对于员工的影响是初级的；第二就是相对平衡报酬的影响，他会自己比较周围

同事或者社会环境可比较人员的综合付出和收入进行比较，如果领导者有一些偏心，那么他也会感到不公平公正，而这个会使你前期的激励措施功效消失殆尽。领导者要给你的下属创造一个公正公平的环境，让他们有一种安全感，感到跟着这样的领导不吃亏，才能保持竞争和按劳分配的合理平稳性。授权的意义就是鼓励和信任。优秀的下属需要合适的舞台，三株公司吴炳新总裁有句名言“是个老虎就给个山冈守着，是个猴子就给树抱着”，话里除了量材使用外，还隐含着个含义，你让老虎给你看着树他是不安心的，早晚都会跑掉去找大的山冈，授权一定要公开和公正，口说无凭，立字为证，这样才能使得到授权的人真正能行使权利；授权的另一个表现就是晋升，你的部下的成长不要老是庇护在你的阴影之下，笔者前半年提了一个市场总监，结果过了一个月发现还没有原来干经理的时候表现令人满意，结果市场总监主动找上来谈话，说在公司的管理体系下，市场总监是个虚职，大家还按照过去的习惯来找我请示，而他仅仅变成了一个执行者，那样还不如继续作部门经理，我才恍然大悟，授权必须建立在公开的程序和制度上面，否则授还不如不授。不同的领导者有不同的管理办法，自己的思想，别人的行动是管理的精髓，而激励就是达到管理目的的必要和重要手段，条条大路通罗马，只要领导者能在公司现有的资源基础上最大的整和人力资源的潜能，以最少的成本创造最大的利润，那么就达到了激励的本意，也许那个时候激励就变成了两个字“沟通”。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com