

十 畅销全球的领导力提升手册 十

Why Doesn't Work...
Motivating and
What Does

这样的
激励才有效

(美) Susan Fowler 著
戴维 译

MOTIVATION

一扫管理之路冗余
“最优激励”空降高层

[纽约时报畅销书《UP学》
作者Marshall Goldsmith力荐]

 中国劳动社会保障出版社

十 畅销全球的领导力提升手册

Why Doesn't Work...
Motivating and What Does

这样的 激励才有效

(美) Susan Fowler 著
戴维 译

 中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

这样的激励才有效/(美)福勒(Fowler, S.)著;戴维译. —北京:
中国劳动社会保障出版社, 2015

ISBN 978-7-5167-2128-5

I. ①这… II. ①福…②戴… III. ①企业管理-人事管理-激励
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第276480号

Copyright © 2014 Susan Fowler

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

北京市版权局著作合同登记号 图字01-2015-2094

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码:100029)

*

北京市艺辉印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787毫米×1092毫米 16开本 10.5印张 145千字

2016年1月第1版 2016年1月第1次印刷

定价:28.00元

读者服务部电话:(010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话:(010) 64961894

出版社网址:<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错,请与本社联系调换:(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合,大力打击盗印、销售和使用盗版
图书活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者奖励。

举报电话:(010) 64954652

前 言

(肯·布兰卡德撰写)

我始终青睐最先进的领导方式。30多年以前，我们引进了“情境领导Ⅱ”(SLⅡ)，它革新了管理者们过去的领导方式。在本书中，苏珊·福勒引进了“激励范围”的模型，该模型将革新领导者们对激励的想法，并改善他们的领导力。

我对本书中的思想引以为豪。苏珊研究并应用激励这一学科已达20年。她和大卫·费希、德瑞·齐格密以及肯·布兰卡德公司共同开发了首创的“最佳激励”培训体验，并与具有开拓精神的领导者和全球几千位来自商界、政府和非营利机构的人们一起进行了实地测试。让我感到兴奋的是，这些真实世界中的故事和例子显示了这种独创的激励方法非常有效。

我想，你一定和我一样对这些观点感到十分兴奋，因此，我需要提醒你，我们多年以前就知晓的东西。在我们教授“情境领导Ⅱ”的早些年里，我发现领导者们一旦离开培训课程之后，就急于在工作中实施他们新学到的技能。他们立刻将这些概念付诸行动，而不向雇员们解释他们在做什么，这让我们感到很惊讶。他们遵从“情境领导Ⅱ”模式，不随意向一位自力更生的成功员工提供任何指导或支持，不干涉她做自己的事情；而是对一位无经验的、充满热情的、刚进入行业不久的员工提供指导，并对其进行密切的监督。当这两位员工在餐厅里一起吃饭时，经验丰富的员工说她已经好几周没看到主管了；而经验不足的员工说：“这不奇怪，因为

主管一直在我的办公室，我不知道我到底做错了什么”。

在我们多年的研究中，我们多次提醒领导者们“领导力不是你施加在别人身上的东西，而是你与别人共同完成的东西”。苏珊在书里提到的观点和“情境领导Ⅱ”彼此互补，这一点非常吸引我。其中一个模型“激励范围”是最前沿的科学之一，而另外一个则是当今世上最常用的管理模型。这两个模型教给领导者们具体的行动和语言，帮助人们成长、学习、高效工作，以及获得最好的发展。它们都需要你与自己所领导的个体进行对话以及直接沟通。

当领导者们告诉我“他们没有时间和下属们进行有意义的对话”时，我被他们逗乐了，同时又感到难过。我不得不好奇，对于他们来讲，作为一个领导者意味着什么。我将在书最后的“后记”里对你提出一些希望：希望你能时常再次思考“领导力”对你以及你领导的员工来讲，究竟意味着什么。

目 录

引言：不要再用胡萝卜鞭策你的下属.....	(001)
第一章 激励的困境.....	(011)
第二章 什么能激励人们：真实的故事.....	(025)
第三章 驱使的危险.....	(041)
第四章 激励是一种技能.....	(057)
第五章 让转变发生.....	(083)
第六章 重新思考五种损害工作动力的理念.....	(102)
第七章 最佳激励的希望.....	(120)
后记 激励大师.....	(127)
常见问题.....	(146)
致谢.....	(151)
本书简评.....	(156)
关于作者.....	(159)

引言：不要再用胡萝卜鞭策你的下属

你在阅读本书时，是否充满了动力？你可能觉得这是个愚蠢的问题，因为你正在读这本书。我也认为这个问题很愚蠢，但或许是出于一个不同的原因。

询问你“是否有足够的动力”所引出的问题要远多于你给出的答案。你会使用什么标准来衡量自己是否受到激励？如果我请你判断你的一位同事是否因受到激励而阅读此书，你会如何得出结论？你将如何评估另一个人的动力？“动力”究竟是什么意思？

多年以来，我个人对“动力”一词的定义只不过是“付诸行动的能量”。结果，我的定义和其他你能找到的有关“动力”的102条定义拥有同样的致命缺陷。有人将动力看作是“完成某个行动所需的能量和冲力”，但这种看法不能表达人类动力的重要本质，这种定义无法帮助你理解行动背后的原因。

提出正确的问题

回到我一开始提出的问题，你在阅读本书时，是否充满了动力？这显然是个错误的问题。那么我换个问法：为什么你有动力阅读此书？我可能已经了解到，你之所以正在阅读这本书，是因为你严肃地对待自己“作为

一个领导者”这件事，并且你正在努力激励某一位下属。你希望这本书会解开自己在激励员工时所遇到的难题。或者我可能了解到你读这本书的原因仅仅是部门上司要求你读，你担心如果不照做的话可能会发生一些不好的事情。两个很不同的被激励理由能够产生不同质量的动力。我不会问你是否受到了激励；相反，我需要提出一个不同的问题，揭示你行动背后的理由。

当我们在探索动力的本性时，会发现一个重要的事实：人们始终被激励着。所以，问题不是人们“是否被激励”，而是他们“为什么被激励”。

一个人在任何一个活动里所拥有的“激励”，或者说能量和动力在质量上可能会有所差别。人们被激励的一些理由可能是为了自己或他人能够过上更好的生活；可惜，有些理由则不是这样。

- 决定去做某事的动力不同于不得不去做某事的动力。
- 从价值、目的、爱、喜欢或热情中产生的动力不同于从自我、权力、地位或对外界回报的渴求中产生的动力。
- 因为渴求自身的进步（通常有某种“分数”来反馈你在成长、学习和执行方面有多么成功）而产生的完成任务的动力，不同于因为想要在竞争中打败某人、给别人留下某种印象或获得好处而产生的动力。

激励他人而不起作用的主要原因之一就是我们天真地以为动力是一个人有或者没有的东西，这使得我们得出错误的结论：一个人越是有动力，他就越有可能达到目的或者获得成功。一说到动力，就认为“动力越大越好”，这个想法过于简单化，甚至是不明智的。就拿你的朋友来说，问题不在于你有多少个朋友，而在于友谊的质量和朋友的类型。

设想自己是一位销售经理，你想知道你的销售代表是否有动力。看着你的两位业绩最好的销售代表所提交的季度中期销售报告，然后你得出结论：是的，他们都有很大的动力。你可能没有注意到，他们被激励的原因有所不同。其中一位销售代表努力工作的原因是想赢得这场销售竞赛，被大家看作是佼佼者，并达成之前承诺的额外销售量。而另一位销售代表努力工作的原因则是他看重你的产品和服务，他的努力出于一种高尚的目的，并且他很喜欢和客户一起解决问题。“激励”这门科学提供了非常明显的证据，即这两位销售代表所拥有的不同种类的动力表明了一个重要的含义：他们动力的质量将影响短期的结果和长期的耐力。

传统的动力引发了这样的问题：这个人是否有动力？这个人究竟有多少动力？这些问题将你的答案简化成黑白分明、“要么是，要么不是”的回应，而不会是更重要的、对动力本质的深度剖析。但问“为什么一个人有动力”则会带来对激励的可能性范围的研究。当你仔细领会这些可能性以及它们背后的含义时，你就能充分运用“激励”这门新科学让你的员工拥有更佳、更优质的激励体验。

我们已经学会如何将科学运用于工作中

我对“激励”这个领域产生好奇开始于1985年，那年的某个晚上，我就突然转变成一个严格的素食者。一项“我们如何对待动物”的研究让我深受感动，我于是决定再也不吃肉类。那些了解我曾有多么喜欢吃肉的人们都在谈论我惊人的自制力。我发现这太有趣了。我的新行为完全不需要任何自制力。我还发现自己充满了精力，拥有了全新的生活方式。在将近30年里，我对新生活的执着从未动摇。

我从自身的经历中形成了个人的激励理论，但直到我看了1996年10月14日的奥普拉·温弗瑞秀之后，我才开始理解我的动力背后的科学。

这次节目的嘉宾是作家阿尔菲·科恩，这位作家曾著有《奖励的惩罚——金星、激励计划、A级评价、赞扬和其他诱惑所带来的麻烦》（*Punished by Rewards—The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*）一书。温弗瑞声称科恩的观点是一场革命，它将改变观众们心中固有的对孩子的教育观念。科恩最重要的观点是，家长和教师应该停止引诱孩子去做他们自己本来就想做的事情，比如学习、成长和进步。科恩强调，引诱孩子做事并奖励他们扼杀了他们做这件事原有的动力。

我与科恩的想法不谋而合，但我并不是孩子的家长或者教师。一些家长和教师则对此予以反驳，他们不仅轻视这些想法，而且十分生气。难道科恩先生就不明白，当一个孩子一直在哭泣时，冰淇淋就是他最好的朋友吗？当一个孩子不愿意读书时，向孩子承诺一项奖励会促使他拿起书；当你的女儿不愿意做家务活时，给她一些奖励她便会乖乖去做。一位母亲坚持使用她的策略，她已经奖励了孩子几千美元。引诱和物质刺激是她让孩子们听话的唯一办法。

科恩试图解释，奖励和惩罚在当下能够起作用，但它们只能换取一样东西：暂时的顺从。科恩试图说明，这些“胡萝卜加大棒”的策略会损害一个孩子的学习、理解和专注力，而且这些损害会持续很长时间。他向家长和教师们发出挑战，让他们考虑如果奖励或压力没有了或者他们的资源耗尽了，会发生什么。由于奖励是行动的原因，如果没有奖励，那么孩子们就不会对行动产生兴趣。科恩希望家长和教师们不要将孩子当宠物一样训练。

科恩关注家长和教师们需要停止做的事情。你可以看到、听到和感觉到他们的恐惧。他对我们有何期望？我们应该做什么？科恩已经付出了最大努力，但在这个影响很大的全国性电视节目上和有限的时间内，他对这

些前沿想法所做出的解释让人感觉是在为自己的观点辩护。

现在，我们积累了几十年的数据和令人振奋的研究结果，这些都毫无疑问地表明不同的激励方式会带来不同的结果。我现在能够理解，为什么转变成一个素食主义者并保持下去对我来讲如此容易。我能够将这个知识转变并应用在我的个人生活以及工作中的其他任务、目标和情况中。

在多年的工作经验中，我们研究了如何定位和推广爱德华·德西博士、理查德·莱恩博士和其他创始人的积极研究。科恩以及其他知名作家，比如丹尼尔·平克就将这些人的研究作为自身观点的基础。多亏这些敬业的研究学者，我们才得以理解人类动力的真实本性。人类动力充满了希望。

是时候摒弃过时的领导方式了。我们需要在真实的世界里利用好当代激励科学。现在有一种不同的、更好的激励方式，而它也带来了一个问题：如果有一种已被证实的、更好的方式来激励员工，为什么就没有更多的领导者利用它呢？

这个问题有三种可能的答案，你的情况符合哪一种？

- 你并不了解这个事实。
- 你不相信这个事实。
- 你不知道应该如何利用这个事实。

可能的答案 1：你并不了解这个事实

在了解人类动力的道路上，发生了一件有趣的事情。心理学家们曾决定研究动物。比如，你可以在 Youtube（国外著名视频网站）上观看哈

佛大学心理系教授 B.F. 斯金纳如何利用小团食物来“激励”一只笼子里的鸽子做 360 度的转向动作。这看起来太奇妙了，他能让鸽子做自己想让它做的事情，并给予它奖励。他几乎能让它做出任何事情。行为学家们解释道，这种办法同样能够激励工作场合中的人们：对完成你所布置的任务的人给予奖励，你就几乎能让他们完成任何事情。你猜怎么着？这很有效，或者看起来很有效。我的同事和我将它称作“鸽子啄食模式”。

使用带有比喻意义的小团食物作为动机来“激励”员工完成他们不一定想要完成的任务，这是人们普遍采用的方法。大量的行业都发展出了复杂的激励机制，比如工资系统、报酬、竞争、代币、徽章、奖励以及正式的奖励机制。这些都是“一小团食物”，甚至是更多的“食物”。

当前的数据非常清楚地表明，“鸽子啄食模式”毫无价值。在全球进行的几千个实验里，结果都一样：即使人们获取了你提供的金钱或其他奖励，那些动机和工作业绩之间只有唯一的负面联系。也就是说，外界的奖励只会削减人们达成目标、追求卓越和保持努力所需要的能量、活力以及幸福感，这很让人不安。

动力的传统形式在某些工作或行业中或许有用。比如，如果你承诺给予人们更多的奖励，他们短期内在生产线上可能会生产更多的产品。然而，将“生产力”与“繁荣”“兴旺”混为一谈非常不明智。若没有繁荣兴旺，短期的收获将转变为长期的机会损失。“鸽子啄食模式”从来就没有像我们所想的那样起作用，无论是在哪一个工作岗位上或者行业里。事实很简单，人不是鸽子。

本书提供了让人信服的相关研究结果，向你表明那些过时的激励方式毫无作用。本书还将帮助你提升领导才能，让你充分利用好的激励模式。

可能的答案 2：你不相信这个事实。

你能将下面的句子补充完整吗？

- 这不是我个人的意见，只是它_____。
- 这个行业的目的是_____。
- 领导们处于_____的状态。
- 唯一一件要紧的事情是_____。
- 如果你不能估量这件事，它会_____。

这些信念在我们的集体心理中根深蒂固，你或许都不需要检查答案就脱口而出。（若你对这一点感到好奇，可以看一下第六章，这一章将会探索这些观念）这些句子代表了人们的普遍观念，但并不意味着它们正确。我希望你能考虑这个观点：坚持这些观念会妨碍你寻找有效的替代方案、改变激励方式和采用全新的领导策略。在第六章里，“重新思考五种损害工作动力的信念”将迫使你重新思考你自己的诸多有关动力的观念，比如动力从何而来，以及它是否服务于你、你的下属和你的产出。

通过探索动力的诸多迹象和替代品，我希望你能够认识到你的基本理念如何影响了你的领导力。比如，你总是一味追求结果，这会带来沮丧、紧张的情绪和压力，使得你不太可能获得你与下属所追求的高质量短期结果，或者可持续的长期结果。

可能的答案 3：你不知道应该如何利用这个事实

或许你已经了解到很多科学的证据，证明传统的激励方式会损害员工的工作质量和生产力。它或许已经占据了你的想象空间，并刺激了你的好

奇心。但人们往往想要让科学道理简单化，结果这些科学道理被归纳成一些难以利用的陈词滥调。比如，内在激励的效果在很深的层次上与我们有共鸣。这些效果也会带来担忧和恐惧。你们中的一些领导者们会想，如果不用大棒和胡萝卜，有什么替代品吗？我如何能激励人们的内心，并让他们始终拥有动力？尽管这些问题都出于善意，然而它们依然折射出一种传统的激励方式，认为激励是你施加给别人的东西。

很多流行的书籍和著名的演讲者们都在做一项重要的工作，那就是让更多的人意识到内在激励的积极效果以及外在激励的有害作用。但这种简单化的二元性（好和坏，内在和外在，不是这个就是那个）并没有足够的深度，无法让人们以一种有意义的方式利用这些观点。

误解了动力的含义将导致人们使用错误的策略激励他人。

我们多年以来采用的很多传统的激励方式结果适得其反（或者更糟，起到破坏作用），一旦承认这一点，我们就能打开思路，以全新的角度看待动力。我们需要知道，在达成目标的过程中，施加压力会损害我们所需要的结果。我们要考虑到，宣扬“竞争”的概念或者赢得一场比赛，并非激励和保持业绩的最佳方式。我们需要领会这一点，尽管在现实中人们没有一刻不需要钱，而且要得越来越多，对金钱奖励的关注掩盖了工作中真正让人们有满足感的事物。这表明这样的激励方式不起作用，无法带给我们需要的结果。领导者们需要另外一种可行方案。是时候摒弃“用胡萝卜和大棒鞭打员工”的方式，并采用不同的、更有效的领导策略了。

一说到激励，我们在一些比小团食物、胡萝卜和大棒更丰富、更有意义的事物上低估了自己，或许甚至是欺骗了自己。我们成为过时的“鸽子啄食模式”的受害者，并说服自己这就是激励的本质，而且忽略了更人性化的理念。

“激励”这门新学科很有前景。有很多内容在不断加工之后均可替代

过时的“鸽子啄食模式”，带来更多、更优质的“小团食物”，让人们完成你希望他们做的事。不出意料，人们并不觉得那些鸽子食物让人满意。

从理论到实践

激励常常不起作用，但这本书为你提供了一个能够起作用的框架、模型和强有力的方式。你还会发现一系列全新的、更有用的词汇来帮助你思考和表达“激励”。过时的术语，例如“以结果为导向”或者“以奖励刺激行动”，会将你带往错误的道路。如果你在寻找某种激励方式，它能带来生产力，又不损害下属们积极而持久的能量、精力和身体健康，那么你就不应使用这些过时的术语。

- 第一章《激励的困境》，解释了为什么激励对人们不起作用，并引入“激励范围”模型，作为一种可行的替代模式。

- 第二章《什么能激励人们，真实的故事》，揭示了人类动力的真实本性、充分利用动力的好处，以及持续忽视它会有什么潜在的代价。

- 第三章《驱使的危险》，给出了驱使人们达成目标的替代方案，而此方案反而会带来更好的结果。

- 第四章《激励是一种技能》，更深入地剖析了个体需要什么来转变他们自己的激励体验，并提供了相应技能来帮助他们达成这一点。

- 第五章《让转变发生》，教给了领导者们如何进行一场能起到激励作用的“激励前景对话”，帮助一个人获得更高质量的激励。

- 第六章《重新思考五种损害工作动力的信念》，讲述了你的观念和价值观可能会如何损害领导力，并推荐最佳的做法来支持并鼓励人们，使其保持最佳动力。

- 第七章《最佳激励的前景》，从三个方面考察了这个全新的激励方

式的潜力，组织机构、领导者以及工作场所里希望拥有美好前景的人们。

这本书适合这样的领导者们：敢于质疑传统观念和普遍做法，意识到过时的激励方式会损害人们的精力、创造力、幸福和健康——心理健康和生理健康，希望创造出一个让人们茁壮成长的工作环境。如果你渴望以一种实际而可敬的方式来达到并保持你想要的结果，并让人们发挥出最好的工作能力，为他们造福，那么这本书也适合你。

第一章 激励的困境

想象一下这样的场景：你心目中有一个完美的应聘者，你想要聘用他/她作为你的新员工。你能够提供这个岗位所能开出的最高工资，并且被授权采用一切方法来鼓励这个人来你的公司工作——签约费、搬家补助、交通补助、住房补贴、绩效工资和一间高档的办公室。

这就是拉瑞·路奇诺在2002年遇到的情形。他的目标是将小规模球队奥克兰运动家队的总经理比利·比恩挖到最有名望的棒球队之一——波士顿红袜队。比利有一种很有创意的观点：用统计学和数学分析棒球比赛记录。这是一种全新的统计分析法，用于招募队员和提升队员能力。这让路奇诺彻底折服。

红袜队为比利开出了当时一支棒球队的总经理所能获得的最高工资。团队还为他提供了私人飞机和其他很棒的激励政策，以此吸引他来工作。正如你从迈克尔·刘易斯所著的《魔球：逆境中致胜的智慧》或者从布拉德·皮特主演的大片《点球成金》中所看到的，比利拒绝了这一历史性的工作邀请。

在真实的生活里，由于比利所做出的决定、奥克兰运动家队在低工资环境里的相对成功以及比利对棒球比赛记录的统计分析对该运动的改革，比利在棒球名人堂里拥有了一席之地。这也举例说明了，你作为一个领导