

唤起

你的工作热情

激励与被激励的神奇之术

企业必备的工作效率提升宝典

一个优秀的员工，最重要的素质不是能力，而是对工作的热情
没有热情，工作就是一潭死水

〔英〕 马克斯·兰茨伯格 著
徐笑春 译

唤起 你的工作热情

激励与被激励的神奇之术

〔英〕马克斯·兰茨伯格 著 徐笑春 译

中国图书出版集团
北京出版集团公司

中国轻工业出版社



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目(CIP)数据

唤起你的工作热情/(英)兰茨伯格著;徐笑春译.

—北京:新世界出版社,2008.6

ISBN 978-7-80228-696-2

I. 唤… II. ①兰…②徐… III. ①成功心理学—通俗读物②保业—职工—修养 IV. B848.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第068837号

© Copyright 2008 The Tao of Motivation 2008 由贝塔斯曼
亚洲出版公司转授权,新世界出版社

唤起你的工作热情

出版策划:精典博维

作 者:(英)马克斯·兰茨伯格

译 者:徐笑春

责任编辑:陈黎明

封面设计:红十月工作室

内文排版:亿辰时代·周素芬

出版发行:新世界出版社

社 址:北京市西城区百万庄大街24号(100037)

总编室电话:(010)68995424 (010)68326679(传真)

发行部电话:(010)68995968 (010)68998705(传真)

本社中文网址:www.nwp.cn

本社英文网址:www.newworld-press.com

本社电子信箱:nwpcn@public.bta.net.cn

版权部电子信箱:frank@nwp.com.cn

版权部电话:+86(10)68996306

印 刷:北京柯蓝博泰印务有限公司

开 本:780×1092 1/16

印 张:11.5

字 数:200千字

版 次:2008年8月第1版 2008年8月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-80228-696-2

定 价:25.00元

新世界版图书 版权所有 侵权必究
新世界版图书 印装错误可随时退换

作者和著作简介

马克斯·兰茨伯格，作家兼培训专家。他长期担任麦肯锡咨询公司的合伙人，负责对麦肯锡英国公司的咨询顾问进行培训。他曾在英国剑桥大学攻读物理学，并获得斯坦福大学 MBA 学位，现居英国伦敦。

他的著作是其长达 25 年之久的为私人、团队和公司提供咨询服务的经验总结，以 14 种文字畅销全球。

《分享》

如何激励和培养你周围的人，提高你的工作效率。

这是一本经典的“实用培训指南”。在本书当中，作者主要谈到了：如何提供和接收反馈；如何进行有效的提问；如何在分享的过程中组织讨论；如何为自己创造更多的时间等等。

《唤起你的工作热情》

如何激励自己和其他人。

在本书当中，作者提出了很多实用的技巧，可以帮助你更好地感受和描绘成功图景；最大限度地释放自己身上的能量；一步步提高自己的自信等等。

《领导》

如何在你所领导和管理的团队当中形成愿景、感召力和干劲。在本书当中，作者将主要讨论：文化与信任；魅力与权力；影响与规划等等。

赞 誉

“在进行体育比赛的时候，运动员们很容易确立一个令人激动的愿景。而在商业世界当中，这样做的难度要大得多，但不管怎么说，无论是在体育比赛还是在商业操作的过程当中，将愿景变为现实的过程都是完全相同的。对于那些希望为自己的团队确立愿景并将其变为现实的人来说，本书无疑提供了非常有用的指导。”

——格雷格·希尔 奥林匹克金牌得主，划艇比赛世界冠军

“马克斯·兰茨伯格成功地向我们解释了激励的艺术，并以其惯有的幽默和洞见为我们提供了许多非常实用的建议。”

——本·坎农 戈德曼·萨克斯公司培训与开发总监

“投资很少是没有风险的。激励就是其中之一。这本实用而有趣的读物无疑是最好的激励指南。”

——阿德尔·特纳 英国行业协会前任总监

“在这本书中，正经的理论、机智的实践和实用的模型熔为一炉，丰富生动！它给我带来了无尽的灵感，并在很大程度上改变了我的工作方式，毫无疑问……重新激发了我对工作的热情！”

——里塔·克里福顿 Interbrand 首席执行官

“在当今这个充满沉重压力和‘截止日期’的世界里，那些对工作充满热情的人显得尤为难得和重要。《唤起你的工作热情》就为

我们提供了一些非常有用的建议,以及一大堆有趣的故事。”

——卡罗林·费尔贝恩 BBC 公司战略总监

“聪明的人总是在想着如何激励自己身边的人。本书就是一本关于激励的书。”

——查尔斯·亚历山大 雷曼兄弟公司执行总监

“如果你对如何激励别人很感兴趣的话,那就请读读这本书。你对此不感兴趣的话,你也应该读读这本书,并准备彻底改变。”

——帕特里克·杜恩 3i plc 公司总监

“成功的领导者总是能够激励平凡的人们取得非凡的业绩。本书就是一本关于如何激励的书。它将帮助你最大限度地激发与你共事者和你自身的潜能。”

——克里斯托弗·罗德里格斯 布拉德福德和宾利建筑协会首席执行官

“激励的技巧既非领导魅力的较量,也不是一门深奥的学问。本书有好些令人耳目一新的真知灼见,值得一读。”

——罗杰·赫尔姆斯 马克思 & 斯宾塞公司首席执行官

“领导才能的核心要素就是激励能力——无论这种能力是天生的还是后天培养的。对于那些希望培养这一品质的人来说,本书是一本必不可少的读物。”

——卢斯·泰特 PA 执行评选主席

“激励同事的技巧是成功经理人必备的资质。马克斯·兰茨伯格的《唤起你的工作热情》将轻松的笔法和严肃的推理共冶一炉,

以一种生动有趣的方式为我们讲述了关于激励的最新研究成果，事实上，阅读这本书本身就是一次感受激励的旅程！”

——阿奇·诺尔曼 阿斯达集团前任主席

既然人生运行轨迹如同螺旋一般
我们来自何处,仍会归于何处
甚至在旧有的轨道上回复
只是在螺旋曲线的下一次上升中
又到了一个更高的阶段
所以生命就是进行中的前进和进行中的后退
既是转瞬即逝,也是恒长久远

乔治·麦克唐纳 (1824—1905)

英格兰圣歌诗集

本书导言

并不是因为事情很困难我们才不敢；恰恰相反，正是由于我们的胆怯才让事情显得可畏。

——塞内卡(Seneca)

想象力远比知识重要。

——阿尔伯特·爱因斯坦

世界上最重要的是什么？金钱，权力，性？食物，房子，安全？爱情？健康？

尽管以上这些事物都非常必要，但是还有更加重要得多的事物，这就是激励你自己和他人的能力，因为激励的技巧和习惯将令期望未来的能力、使梦想焕发新生的自信心和成功的奇迹都泉涌而出。

但奇怪的是，激励的技巧极少获得传授，除非被生活中冷嘲热讽的枪林弹雨或者偶然发生的小插曲所昭示。

本书旨在通过提供许多人在多年的岁月流逝中有效运用的简单工具和技巧来填补此空白。本书的风格与我的其他作品（它们论及教练技巧和领导才能）一脉相承。这种风格行之有效，因为拙著已经以十四种语言售出逾十万册。具体说来，每一章集中探讨一种激励的技巧，对之精确描述，并且举例阐明如何运用该技巧所举之例皆为阿历克斯传奇生涯中为拯救其职业所进行的奋斗的幕幕场景。

尽管拙著原为职场生涯所撰，但自本书首次出版以来，我获得

了诸多评论，皆称该书将令读者发现所获得的帮助之荫泽远过于此。

什么是激励

“激励”是那些有着诸多差别细微的不同含义的词语之一。本书所使用“激励”一词具有下列含义：使你自己（或者其他人）贯注力量去实现积极目标的技巧。该技巧包含一系列相互促进的步骤：创造愿景和动力，培植信心，毅然行动，观察结果并克服障碍，建设性地应对反馈……这又回溯到信心的培植。

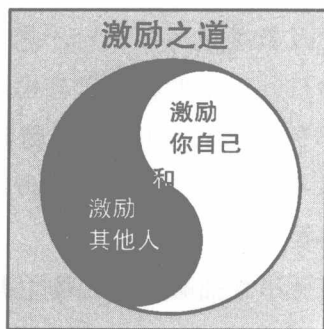
自我激励的技巧鼓舞成功者更上一层楼，推动潦倒者自救，促进我们大家的成长。如果你能施以援手来激励他人，那么你所给予他们的是一份难以忘怀的礼物。

在当今的商业世界中，除非你能激励你的下属，否则你不可能成为一名领袖。但是，该技巧的重要性远非仅仅限于工作场所，因为我们所有的人在某些时刻都会在某种程度上成为领导者——不论是对家庭、或一群朋友、或一个运动团队，或者是患难之中的朋友而言都是如此。

在现今这个越来越变幻莫测的世界上，也许只有一个高招可以让你真正高枕无忧——就是自信不论环境可能强加给你的是什么，你都拥有激励自我的能力。

你从本书能获得何种教益

本书之所以以“激励之道”命名，是因为本书所论述的激励你自己和他人的结果相互紧密联系，正如道教中的阴阳一般。你可曾被那些他们自己都未曾被激励的人所激励？在你成功地帮助他人达到激励状态之



时,难道你自己未曾也感到激奋不已?

一旦你阅读完本书,并应用其中的某些建议,你应该能够激励自己去实现某一特定目标,在整体上更加“激奋不已”,而且能够对他人施加惊人相似的影响力。

然而,任何书籍都仅仅只是指南而已,熟能生巧是良训。另外,我冒昧建议读者采用一些简单办法“毅然行动”在和其他人互动的基础上发展激励的技巧。

贯穿本书的卡通画和离奇故事旨在使本书有趣易读。附录 A 就读者如何方能最有效地从本书获益提出了一些建议。

本书结构

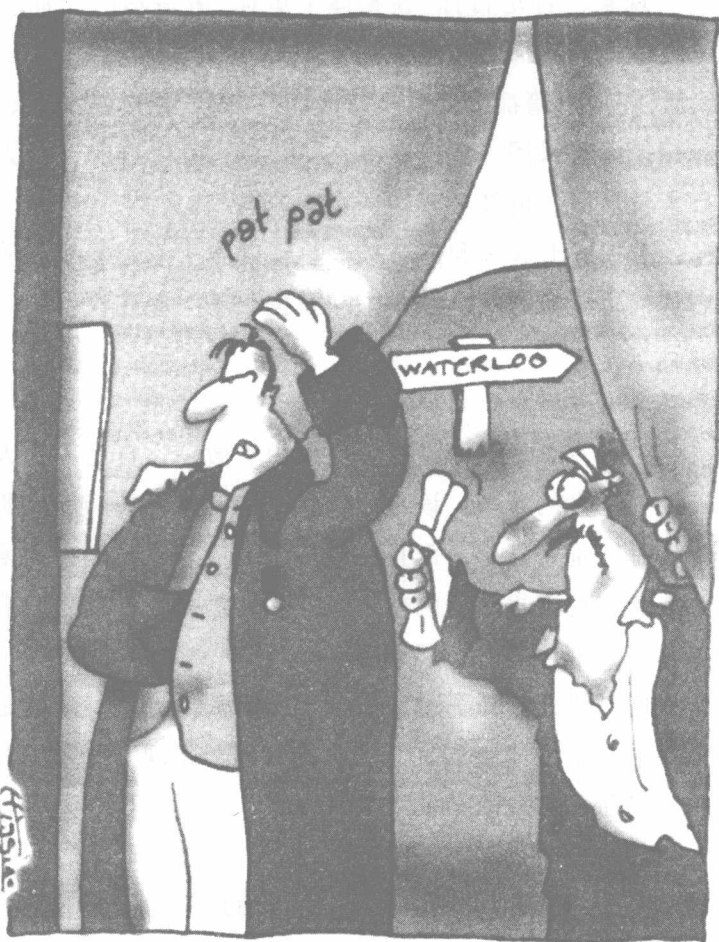
本书的第一部分解释了一项可以用于激励你自己和他人的简单然而威力巨大的技巧。该部分展示了富有激励技巧的人所追求的不仅仅是让别人开心,而且还包括帮助该人意识到在剧增的努力和令人激奋的回报之间的持续联系。激励是帮助他人创造一项过程并习惯性地应用它,而不是提供某种一次性抚慰。

本书第二部分解释了应用心理学的有关要素——这些是你发挥经理职能所不可或缺的。而且我确信你会发现这些知识并非仅仅和工作场所相关。

至少在今日的商业世界里,持之以恒地全力投入和全神贯注是个人成功和幸福的必备要素。我希望本书能够帮助阁下和其他读者迅速沉醉于给予激励的积极习惯中。

马克斯·兰茨伯格

2003 年 1 月



拿破仑遇上了麻烦……

欲领导他人，必须激励他们；欲激励他人，你需要首先激励自己。

目 录

本书导言	1
------------	---

阿历克斯的激励王国历险记

第一章 激励和领导才能的三个维度	1
第二章 VICTORY——激励的要素	9
第三章 愿景	19
第四章 动力——金钱、权力、性、尊重、嫉妒、骄傲、责任、 完美、希望	27
第五章 信心	35
第六章 毅然行动	43
第七章 观察结果,视障碍为机遇	51
第八章 应对反馈	59
第九章 你	67
第十章 心理学精要	73
第十一章 人格类型	87
第十二章 惧怕成功以及无法被激励的其他原因	95
第十三章 摧毁激励	101
第十四章 多米诺效应	107
第十五章 婴儿潮那代人遇上七十年代生人	113
第十六章 NLP——神经语言学规划	119
第十七章 表扬	127
第十八章 压力:头脑、身体和精神	133





第十九章 工作场所以外的激励 141

第二十章 精通激励技巧 149

目

录

概要 156

附录 158

第一章 激励和领导才能的三个维度

本章中阿历克斯看到了拂晓前的曙光——他意识到需要散布激情

阿历克斯结束了度假并回到了工作岗位。尽管他的行李箱很轻——如同他的钱包一般，但是他的双肩却稍微有点耷拉。整整一周他都在等一通电话，祝贺他荣升为董事会成员的电话。

但是这通电话始终没有来。虽然董事长和他在电话中进行过简短的交谈，但他没发现任何明确的信息。现在阿历克斯担心杳无音讯会最终变成坏消息。

借助假日肤色做掩护，阿历克斯冒险溜进了位于公司全球总部大楼十层的执行办公室。他一边和秘书朱丽娅愉快地打招呼，一边在心里揣度就自己的职业生涯变动的可能性她究竟知道了些什么。她没有透露什么。“……哦，对了，”她无动于衷地结束了谈话，“顺便说一声，杰姆想在九点三十分见你。”

杰姆是一个非常直率的家伙。他也是阿历克斯的顶头上司。阿历克斯知道伸出来的欢迎之手也将同时昭示他的幸运或者厄运。他不知道会是哪一种结果。

他来不及进一步胡乱猜测，因为杰姆不期而至。“度假愉快吗？”杰姆问候道。阿历克斯知道这问题仅仅是客套话而已，因为杰姆在他对面坐下，接着说道：“很抱歉我没给你打电话。这事儿有点麻烦，你知道的。我们最好别兜圈子啦！公司恐怕无法任命你



第一章

激励和领导才能的三个维度

为董事会成员……”

阿历克斯的脑袋感到天旋地转。大家都知道这次是他最后的机会。阿历克斯努力想集中注意力,但他的思维之车没头没脑地横冲直撞,一会儿快速前进,一会儿快速倒退。“我该告诉莎拉什么?”“那间希腊酒吧叫什么名字来着?我们上周还去过那里呢。”“杰姆会不会解雇我?”阿历克斯要在几小时之后才能明白下面这篇经过艺术家精心粉饰的杀伤力话语的含义:

“你知道,阿历克斯,我们通常认为你干得很棒:你为公司找到了极好的并购目标,主持了一些大型的重组活动,而且在执行委员会会议期间作出了重要贡献。”

“但是,对于我们所处的行业而言,人才至关重要。这些人才需要激励和鼓舞,而不是仅仅被管理好就够了。尽管你的团队确实视你为教练,但是大家感觉你仅仅只是完成了教练的职责。也许你对于如何进行真正富有激励性的领导没有给予足够的注意。公司对领导素质的这方面要求正在趋于更严格——特别在遴选董事时候更是如此。”

阿历克斯的肾上腺素最终发挥了作用,让他听到了杰姆的最终总结:“我知道你需要一些时间来消化这些。现在有一个职位空缺——特别项目部主管。我们认为你应当到该部门待上一两个月,这会有助于你把事情彻底想想明白。”

“你是不是说我在公司里已经没有前途可言了?”阿历克斯嘟囔了一句。紧接着,他下了更大的决心:“这不公平!”

“听着,阿历克斯,真正的领袖有三方面共同点:构建和描绘

团队该向何方去的激动人心愿景的智慧和艺术技巧；鼓舞和激励团队、客户和与愿景相关的其他人的激情；自我激励能力，个人魅力和解决问题的技巧，以便帮助保持团队以及个体成员斗志昂扬、高歌猛进。这些素质综合起来就构成了激励他人的能力。”

“我们不是说你一定缺乏这些能力，只不过我们并没有发现你足够地发挥了这些技巧。因此，你并没有被解雇。不过，你应该花费一些时间来想想你是否能够——并且热诚希望——向我们展示这些技巧。如果你决定离开公司另谋高就，我对此十分理解。当然我也无法承诺在近期给你提升。”

阿历克斯很清楚这一切意味着什么。特别项目从来就没有有什么非常特别之处。该部门是即将出局的高级职员暂时栖身之地。“把事情彻底想想明白”意味着另谋高就。阿历克斯知道他正迈向死刑台，而且获得赦免的机会很渺茫。他的同伴将是“褪色五员”——一小撮公司没有更合适位置安排的中级职员。

杰姆离开办公室后，阿历克斯一动不动地呆呆坐了好几分钟。接下去他想到大厦外面走走，以便清理一下思绪。从电梯里钻出来后，他眯缝着眼睛看着潮水般淹没了旋转门和接待区的阳光。一个身影像被光线推着一般靠近了他。这是迈克尔，公司的前任首席财务官，曾经指导过他。迈克尔现在每个月当几天公司的非执行董事。“阿历克斯，你还好吗？好久不见，刚刚度假回来？”

“是的，不过我刚刚获知一个令我难过的坏消息。”

迈克尔猜想阿历克斯已经知道董事会的决定了，但他还想证实一下：“你刚和杰姆会过面？”

“是的……对了，今天晚些时候我们能有机会谈谈吗？”

迈克尔犹豫了一下，“……阿历克斯，我今天一天都要开会。”