

《爱的五种语言》姊妹篇
《纽约时报》畅销书榜首作家最新力作

赠送超值测评
发现你的
专属赞赏语!

The Five Languages of
Appreciation in the Workplace

赞赏的5种语言

[美] 盖瑞·查普曼 (Gary Chapman)
保罗·怀特 (Paul E. White) 著
延玮 译 赖伟雄 审译

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

赞赏的五种语言 / (美) 查普曼 (Chapman, Gary. D.),
(美) 怀特 (White, P. E.) 著; 延玮译. -- 北京: 中
国商业出版社, 2012.12

书名原文: The 5 languages of appreciation in the workplace
ISBN 978-7-5044-7535-0

I. ①赞… II. ①查… ②怀… ③延… III. ①语言艺
术—通俗读物 IV ①H019-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 002939 号

著作权合同登记号 图字: 01-2013-0227

Originally published in the U.S.A. under the title “The Five Languages of
Appreciation in the Workplace”

Copyright © 2011 by Gary D Chapman and Paul E White

Published by Northfield Publishing

820 N. LaSalle Boulevard

Chicago, IL 60610

责任编辑: 孙锦萍

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

环球印刷(北京)有限公司印制

880×1230 毫米 32 开 5.5 印张 100 千字

2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

(如有印装质量问题可更换)

序

写《爱的五种语言》时，我丝毫没有料到英文版的销量居然超过了六百万册，并被译成40多种语言。但我确实知道，五种爱语的概念能极大改善婚姻关系。刚涉足婚姻家庭辅导领域时，我发现，每个人感觉到被爱的方式都不一样。我发现很多夫妻确实真诚地表达爱意，但由于没有说出对方主要的爱语，并没有建立感情的连接。

随着我在全美各地举办巡回婚姻研讨会，每一个星期，都会有夫妻对我说：“我们已经在考虑离婚了。幸亏有人推荐了你的《爱的五种语言》，这本书挽救了我们的婚姻。”满足对方爱的需要是幸福婚姻的基本要素。当爱的需要被满足时，不仅会令夫妻关系更加亲密，还能改善生活的其他方面；反之，两人就会渐行渐远，冷若冰霜。

在过去的15年中，无数人和我分享他们如何在专业环境中使用这五种语言。一位主管说：“在工作场合，我们不说这是爱语。我们把它称为赞赏语。这是同样的概念，非常有威力！这样做了以后，办公室氛围极大改观，员工们更加快乐，工作效率大大提高。”

许多人鼓励我写一本关于赞赏语言的书，以提升团队成员的工作满意度和工作效率。因为我多年来一直专注于婚姻家庭辅导工作，想找一个既有理论功底、也有商务经验的合著者。当我遇到保罗·怀特博士的时候，我知道我找对人了。在过去很多年

里，怀特博士擅长并成功帮助多家家族企业有效、顺利地向新一代领导者过渡。在这个角色中，他和不同机构的许多领导人紧密合作。

在过去三年里，我和怀特博士一直致力于“赞赏式激励项目”，共同设计了一套“赞赏激励方式测评”，帮助员工了解自己的主要赞赏语，第二赞赏语，以及对他们最没有意义的赞赏语。怀特博士针对不同的企业特点，设计了不同测试方案，并在不同的商业环境下进行了多次应用测试。我们发现，令某一位员工感到被赏识的方式，并不一定令其他员工感到被赏识。然而，当一位主管学会说下属的主要赞赏语，效果是非常奇妙的。因此，我们为这本书的出版感到无比激动，期待本书及书中的“赞赏激励方式测评”能帮助成千上万企业管理者，通过学会说下属的主要赞赏语，来营造一个更加积极的工作氛围，提高大家的工作积极性。

我们诚挚地相信，你将要读到的内容，能帮助你创造一个更好的氛围，让人们深深感觉被赏识。人们会用全新的忠诚度和承诺，来回应被赏识，令企业更成功。

盖瑞·查普曼博士

前 言 / 1

职场“爱之语” / 4

Section 1

第一部分 基础 / 5

第一章 赞赏式激励的概念 / 6

为什么说“谢谢”并不足够 / 7

错位的赞赏 / 9

谁能使用“赞赏式激励” / 11

第二章 致生意领袖：赞赏和鼓励的回报 / 13

情况的改变 / 14

管理者的五大难题 / 15

为什么人们会离开 / 15

调研结果：各行各业的赞赏 / 16

工作满意度：数据说明了什么 / 17

Section 2

第二部分 赞赏的五种语言 / 25

第三章 赞赏语言之一：肯定的言辞 / 26

表扬成就 / 27

肯定品格 / 28

关注对方的性格 / 29

方式和场合 / 30

虚情假意不如沉默 / 34

忽视的悲剧 / 34

第四章 赞赏语言之二：精心时刻 / 36

何为“精心时刻”？ / 37

重要的变数：对象和场合 / 43

战胜盲点/ 84
 选择接纳与自己不同的人/ 85
 说他们的语言/ 85

第十章 表扬和赞赏的区别/ 87
 局限1: 强调员工的表现/ 88
 局限2: 错过半数团队成员/ 89
 局限3: 自上而下的表扬/ 90
 局限4: 巨大的财务支出/ 91

第十一章 不同行业的赞赏式激励/ 93
 非营利机构/ 93
 金融服务机构/ 94
 家族企业/ 95
 学校/ 96
 医疗机构/ 98
 教会及事工机构/ 99
 制造业/ 100
 其他潜在的应用/ 101

第十二章 志愿者工作的独特性/ 104
 志愿者在哪里服务/ 105
 志愿者带来的不利因素/ 105
 工作满意度与志愿者的工作/ 106
 人们为何开始, 为何坚持/ 107
 赞赏如何带来不同/ 109

Section 4 第四部分 战胜困难/ 113

第十三章 赞赏语一生不变? / 114
 人生阶段和环境/ 115

在一家知名制造企业的员工培训上，辛迪笑着对我们说：“日子到了！”

“什么日子？”旁边一位同事不解地问道。

那时，我们刚给员工发了他们“赞赏激励方式测评”分析结果，让他们在分组讨论前看自己的测评报告。辛迪的测试结果表明，她的主要赞赏语是“服务的行为”。在工作时，如果有人能伸手帮助她一把，特别是在她忙得不可开交的时候，她会很受鼓励。

辛迪担任这家企业的总裁助理已20多年，对自己的上司斯蒂文先生非常了解。虽然斯蒂文先生已经70多岁，不是天天都来公司，但辛迪的工作并不清闲——安排老板频繁的旅行，管理他的个人事务，并及时向他汇报企业的经营情况。

辛迪在她的“赞赏激励方式”测评表中写道：如果老板或同事想表达对她的感谢，最好的方式就是在地忙得焦头烂额的时候帮助她一把。她说：“如果斯蒂文先生什么时候肯动一下他的手指头帮助我一把，我会心脏病突发，猝死过去。”她虽然在开玩笑，但语气中带着幽默。

我们和她的同事都看得出来，辛迪目前无非是在熬时间。她的薪水不低（据说，是这个社区同等职位中最高的），而且很快就要退休。尽管她对公司非常不满，总是怒气冲冲，但还是不会轻易选择辞职。这让同事们很是懊恼。

* * *

“我喜欢这份工作！”塔米开心地说，“我真想不出还有什么其他地方能比得上为琼斯医生工作更好的了。别误会，为琼斯医生工作并不轻松。他对我们要求很严，我们也做得很卖力，每天接待很多病人，彼此相互督促，为患者提供高品质的服务。”

我们听说，琼斯医生是一位口碑很好的验光师，工作努力高效，对待患者极为耐心负责。我们还听说，医务助理们排着队想为他工作。

“你们为什么喜欢和他一起工作呢？”我（保罗）问道。

“因为他对我们太好了。虽然这里的工作强度大，节奏快，但是他总是不忘关心我们。”

当她说自己得到关心时，我很好奇：“真的吗？他怎样让你和同事觉得被关心呢？”

“首先，我们每星期会开一次员工会，讨论本周的工作——哪些方面做得好，哪些方面有困难，然后大家一起讨论如何解决。

“他每个月会请我们吃一次午饭（时间比平时多半小时），有时候他给我们讲讲本领域的新动向或新技术。到了圣诞节，他给每个员工发100元的购物卡，并专门放一天假让我们去购物。当然，最重要的是，他为人积极，总是鼓励我们，人前人后，常常夸奖我们工作做得好。

“其他地方工资再高，我也不愿意去。”


职场“爱之语”

从上述三个真实例子中，我们可以看到员工能否感到被赏识所产生的影响。在不同的工作场合，这些情况一再出现，不胜枚举。真实情况是，令某些人感到被赏识的方式，并不一定适用于其他人。即便有些公司注意到这一点，也常常由于表达方法欠妥而收效甚微。

我们看到《爱的五种语言》对数百万家庭产生了积极影响，也看到在工作场合中表达赏识和鼓励的重要性，我们尝试将五种语言的概念应用在工作关系上。本书的目的是：

- 介绍赞赏语言的理念，尤其用实际生活的例子帮助大家理解这个概念；
- 帮助你了解自己的主要赞赏语、次要赞赏语，以及最无效的赞赏语（借助“赞赏激励方式测评”）；
- 帮助你看到，在不同情景下，如何应用这些赞赏语来改善自己的人际关系；
- 给你一些方法和建议，帮助你在实际生活中应用这些原则。

让我们先从理解在工作场合赞赏的概念，以及它对建立和维护积极工作关系的重要性开始吧。



Section One

第一部分 **基 础**

首先，研究表明，笼统地对整个组织的员工表达赞赏，不是很有效。要让认可和赏识发挥作用，它必须是性格化和亲自表达的。对团队全体成员泛泛说“谢谢”，产生不了什么影响。实际上，我们在与企业一起工作时发现，这种做法反而会引起大家的反感，造成负面情绪。人们希望得到真诚的赞赏，而不是一句场面话。人们对领导者言不由衷、只是执行从上而下的“每星期至少对团队成员说一次感激的话”的计划，并不领情。我们当然知道我们被认可，但我们希望这种认可是真诚的，而不是计划出来的。

其次，赏识需要被接受者认为是有价值的，才能发挥作用。这体现在表达赏识的性格化上。如同每个人在家里都有主要爱语一样，每个人在工作场合也有主要的赞赏语言。

对于主管来说，困难在于知道哪种行为能打中靶心，并有效地将自己对团队成员的赏识有效传递出去。这就是我们设计“赞赏激励方式测评”及具体操作方式的原因所在。我们想开发一个工具，帮助企业领导人以准确、性格化的方式，来表达对员工的赏识，而不用猜测哪种方式更有意义。白金汉和克利夫顿在畅销书《现在，发现你的优势》中说道：“管理人员要想卓越发挥，把人们的才华变成有生产力的、有力量的优势，需要把握一个非常重要的因素。缺少这个因素，你绝对无法发挥卓越。这个极其重要的因素就是注重性格化。”我们非常认同这个观点。

第三，当员工感觉不到赏识，或者情感上得不到上司支持，很容易感觉筋疲力竭。在当今经济不景气的情况下，很多企业减

错，但你的嗓子还是渴得冒烟。如果你工作了一天疲惫不堪，朋友给了你一包零食，却不让你坐下。食物虽然能暂时让你重振力气，但这样做并不能让你得到你需要的休息。同样，如果你的表达方式并不是对方需要的，你充其量只是表示了友好，但并没有满足对方想得到赞赏的需要。


谁能使用“赞赏式激励”

开始进行项目调研的时候，我们想象着主管们使用这些“赞赏式激励”的原则，去提升他们和下属之间的工作关系。但是，当我们在各行各业不同机构实地测试这个模式时，我们发现了一个有趣的回应：赞赏同事和向人们表达欣赏的理念，受到几乎所有角色和场合的人们的欢迎。团队成员一次又一次、持续不断地把这个概念用在他们的同辈身上，以及用在管理下属方面。我们的结论是，人们都乐意向和自己一起工作的人表达赞赏和欣赏，无论他们在组织里扮演什么角色。

因此，你会发现，我们在整本书中，经常反复提到一些字眼，例如主管、经理、同事和团队成员等等。我们发现，这个理念适用于任何工作、各种职位关系。

这就带出了本书的主题：我们相信，在工作场合的人，不论是雇佣关系还是志愿者，都需要得到赞赏，才能享受工作、做到他们的最好，并且长时间工作。理解自己和同事是如何被赞赏的，将会大大改善你在工作场合的人际关系，提高你的工作满意度，营造一个更好的工作氛围。我们写作本书的目的，就是为你提供有关工具、资源和信息，帮助你真正掌握这个技能，有效应

用在你的工作环境中。

- 
1. 请在0至10分的范围内，选择一个数字来评估你的直接上司对你的赏识程度。
 2. 请在0至10分的范围内，选择一个数字来评估你的同事对你的认可程度。
 3. 当你在工作中感到沮丧时，别人怎么做能鼓励你？
 4. 当你想表达对同事的赞赏时，你通常会做什么？
 5. 你认为你自己和你的同事清楚知道如何互相表达赞赏吗？
 6. 你有多大兴趣去寻找有效方式，来支持和鼓励同事，来营造良好的工作氛围？

第 2 章

致生意领袖：赞赏和鼓励的回报

生意领袖，无论他们经营自己的生意，还是做管理工作，最关注的莫过于利润和投资回报。事实上，投资回报率确实是衡量领导人和管理者专业水平的标准之一。虽然大多数老板都希望员工享受本职工作，对公司抱着积极思维，但在评估一个项目或者活动是否可行时，最终还是要看它对企业的财务健康带来什么影响。如果某件事情（例如赞赏式激励）无法带来经济效益，同时却要付出更多的时间和精力，为什么会愿意有人尝试呢？

我们每次向企业高管和机构管理者介绍赞赏式激励理念时，他们都次都会提到：“为什么要表达赞赏？我们付的薪水很公平，在当今经济环境下，他们能有一份工作就应该感恩了。当然，我们也希望他们能做得开心，感受到被欣赏；但另一方面，我们这是在做一件生意，关键是要提供产品和服务、赚取利润，不是给你拥抱、让你感受温暖。”

对于为企业财务状况负责的人来说，这种反应很常见，也合情合理。企业经营的现实很严格，也很残酷。如今，经营者和管理者们面对的是全球化的竞争，预算紧缩、税率提高、高素质人手紧缺，没有人有时间和精力浪费在与机构成功无关的事情上。

所以，我们需要回答一个基于现实的问题：“不断向下属表达赏识，我（或者我的公司）究竟能得到什么益处？”

在这一章里，我们将要回答这个问题，帮助企业领导者看到，采用赞赏式激励会得到什么回报，是否值得投入额外的时间和精力。

情况的改变

我们2006年着手做这个项目的时候，就经常有报道说，企业越来越难招聘高素质的员工。当时，劳动力市场的突出问题是：随着二战后婴儿潮一代的老龄化，出生率降低，劳动力市场开始缩水，工人缺乏经验，职业道德退化。

现在，市场环境和以往不同了。随着经济越来越全球化，国际市场的确像托马斯·弗里德曼（Thomas Friedman）在其畅销书《世界是平的》中描述的一样。过去，企业基本上是和本地、本区域、最多是本国的同行竞争，现在大多数企业以及找工作的个人，却要面对来自中国、印度、新加坡、哈萨克斯坦、巴西等国际性对手，还有很多本地的竞争。企业需要在一个竞争激烈程度前所未有的环境中生存。

第二，从2008年开始的经济萧条席卷全球，极大地改变了商业环境。美国企业为了维持运转纷纷裁员，数十万人失业，留下来的员工也不得不面对减薪和减少福利。企业想生存，也想留住员工，结果是连续几年没有加薪或发奖金。在当今的经济环境中，雇主和雇员都需要做出牺牲。对于当今企业和机构来说，如何留住高素质的劳动力？这是一个最关键的问题。

管理者的五大难题

我们与企业 and 生意领导者们交流，询问在人力资源管理方面，他们遇到的最大困扰。他们的回答是：

- 失望
- 疲惫
- 崩溃
- 多年营造的良好企业文化在流失
- 财务资源有限的情况下，如何激励员工

由此可见，企业希望在不增加财务开支的情况下，保持员工积极的士气，这种需要比以往更迫切。如今员工普遍容易感到失望和疲惫。雇主和管理者们都看到了这一点，并努力寻找解决办法。

工作保障对员工是至关重要的，他们需要相信自己的职位是稳定的。但是，没有哪个雇主能够保证这一点。然而，让员工感觉自己被需要、被赏识，能缓解他们的紧张情绪。我们目前所知道的最好办法，就是用员工认为有意义的方式，向他们每一个人表达赞赏。

为什么人们会离开

当我们做培训或者给企业提供咨询时，经常会问这样一个问题：“你们认为员工换工作的主要原因是什么？”大部分人都说是为了更多薪水或更好职位。然而，我们知道，这并不是员工换工作的主要原因。美国一家著名离职访谈公司在4年内采访了数千名离职者，得出以下结论：

误解：89%的管理者认为员工跳槽的主要原因是为了更高薪水，只有11%的管理者认为是出于其他原因。

事实：因为薪金待遇而跳槽的员工只有12%，88%的人是因为其他原因。事实上，员工跳槽主要是心理因素，包括不被信任或感觉不被珍惜。如果员工觉得他们的努力得不到认可或不被重视，就会选择离开。

管理者们需要重视这个问题：企业正在面临人才流失的风险，原因就是人们得不到上司和同事的赏识。遗憾的是，大多数管理者看不到这一点，仍旧专注于用金钱和待遇来留住员工。正如一位受够了的经理所说：“不论他们付给我多高的薪水，我都不想做了。那里根本没有支持。”

有趣的是，盖洛普调查报告指出，美国有70%的人表示，在工作中，从未得到过表扬和认可。如果大部分人连口头赞赏都得不到，又怎么能觉得自己被赏识呢？

调研结果：各行各业的赞赏

我们发现，在商业世界，很多人对工作场合的赞赏有着各种偏见。有一种偏见认为，某些行业和职业的人比其他行业的人赞赏更需要赞赏式激励。按照我们的经验，这种观点是错的，关键不在于行业和职位，而在于企业领导人。

市面上有专门针对某些行业对赞赏需要程度的调查研究，我们根据这些研究结果，总结出下面这个列表。请留意，因为信息更新很快，每个月都会有新的数据出来，所以这个列表并不是最终结论。