书名：激励概论

出　版　社：气象出版社
署　　名：谢凡平/编译
书　　号：ISBN 7 - 5029 - 3527 - 3/K・0077
电子版定价：5．00 元
版　　本：2006 年 6 月第 1 版
CIP 数据核字（2006）第 104799 号

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目　录

A　激励管理概念 …… 1
授权或洗脑 …… 1
激励的目标 …… 2
要　点 …… 3
即时激励的对象 …… 4
本书的用途 …… 4
个　体 …… 5
放之四海而皆准 …… 7
人际关系 …… 8
训　练 …… 9
提　议 …… 10
变　革 …… 11
指　导 …… 13
避免失去动力和积极性 …… 14

B　激励管理的具体练习 …… 16
把握激励 …… 16
工作目标 …… 17
消除负激励因素 …… 18
文饰与诋毁 …… 20
实现目标 …… 21
风险和失败 …… 22

合理化建议者 …… 24
视觉接触 …… 25
配备设施 …… 26
发挥能力,但不要有压力…… 27
礼物的作用 …… 29
自我激励 …… 30
持股计划与工作兴趣 …… 31
了解你的管理风格 …… 33
会议激励 …… 34
转变观念 …… 35
激情转换 …… 37
感谢便函 …… 38
合理评价 …… 39
责　任 …… 41
激励上级 …… 42
钱,钱,钱 …… 43
着手解决 …… 45
填表调查 …… 46
遵守时间 …… 47
制定合适的任务 …… 49
茶袋奖品 …… 50
对批评的反应 …… 51
直面闹事者 …… 52
信守诺言 …… 54
公开表扬 …… 55
控制变革 …… 56

旅游开拓视野 …… 58
深入群众 …… 59
废除合理化建议箱 …… 60
电子邮件激励 …… 62
征求意见 …… 63
魅力场景 …… 64
休息时间 …… 66
严格而公平 …… 67
庆典时刻 …… 68
培训过程 …… 70
激励同级,使之卓越…… 71
调动激情 …… 72
个人计划 …… 74
不作评论 …… 75
自己掏腰包 …… 76
清理办公桌 …… 77
变革激励 …… 79
诚实表演 …… 80
谣言工厂 …… 81
体育运动 …… 83
会议质量 …… 84
虚假评价 …… 85
工作调剂 …… 87
团队支持者 …… 88
奖品激励 …… 90
“两面派”管理 …… 91

促销激励 …… 92
认真的反对者 …… 93
我说了什么？ …… 95
发挥培训的作用 …… 96
奖赏权利 …… 97
和你最喜欢的人交往 …… 98
啃硬骨头…… 100
目标价值…… 101
赏识工作…… 102
集　中…… 104
工作兴趣…… 105
取缔官僚…… 106
管理乔治…… 107
团体政治…… 109
参加特派小组的机会…… 110
开诚布公…… 111
金牛奖…… 113
重奖激励…… 114
独处激励…… 115
设身处地…… 117
追求环境舒适…… 118

C　激励管理的团队思路 …… 120
什么是团队…… 120
合作与否…… 121
团队目标…… 122

需要全本请访问 www.ertongbook.com

团队障碍…… 123
激励产生于内部而非外部…… 124
激活团队…… 125
大型团体集会…… 126
他们为什么来参加会议？…… 127
你为什么想让他们来参加会议？…… 128
报　告…… 129
培　训…… 130
庆　祝…… 131
松散团体…… 132
乐队开场…… 133
避免闹剧…… 133

D　激励管理的相关信息…… 135
推荐查阅资料…… 135
推荐书籍…… 135
随机选择练习表…… 139
按时序排列的练习表…… 141
按次数顺序排列的练习表…… 145
按个体应用效果排列的练习表…… 148
按团队应用效果排列的练习表…… 151
按团体应用效果排列的练习表…… 155
按乐趣划分的排列的练习表…… 158

A　激励管理概念

授权或洗脑

你原以为你的雇员、同事、老板、朋友和你的家庭能获得成功，但是却以失败而告终，这种结果令人十分沮丧。导致这种结果的一个最重要的原因是缺乏成功的动力。本书提供了许多经过证明和测试的激发积极性的方法。由于激励适用于任何需要的时间和地点，所以，提供一些便于理解、具有可操作性的激发积极性的方法是很有现实意义的。

《即时激励》一书包括 70 多个练习，每个练习都很短，只需你每天抽出几分钟时间即可。这本书作为即时系列丛书之一，对个人、团队领导、管理者和培训师来说是很方便、实用的参考资料。

“激励”一词是指不同的事物主要取决于你的定位。字典上的解释是给予某人动力或激发某人的积极性，而不仅仅是诱导某人去做某事。如果我正在激励某人，可以很容易地看出这是一种主动的行为。如果我是被激励的对象，那么就会有一种被操纵和控制的感受，当然这并不是指将自己的意志强加于某人。因为这毕竟是一种人类行为，近年来这已经成为一个十分敏感的议题。

激励的部分技巧在于确保取得双赢的结果。你应当感受到通过激发他人的积极性正在向自己既定的目标迈进。例如，如果你手下有几名雇员，那么你可能会希望通过激发他

们的积极性从而大大提高工作效率。那些被激励的对象可能根本就毫无察觉（他们对自己所取得的成就感到满意），或者他们只是将这种激励视为一种正面的支持和帮助，从而提高自己对工作的满意度。由于在支持和操纵之间存在着适度的问题，所以很难将激励的技巧整理成一套规则。相反，这一课题与即时系列丛书中的其他课题一样，以指导原则和实践经验为基础，从而使指导原则产生影响，发挥作用。

激励的目标

你所选择的激励目标可以是任何人。实际上，激励的潜力来自于你自己。自我激励是十分重要的，尽管有时自我激励可能与激励他人同时进行，最好将自我激励的方法与自我发展的方法加以区分（如确定自信心）。

如果我们开扩视野，就会发现激励是一种强有力的工具，它所涉及的内容并不仅仅是传统的对员工的激励。当假日过得单调乏味时，你可以对家人进行激励；你可以对某个人进行激励，使他持续不懈地努力；你可以对一个团队进行整合，使他们能更好地合作；你可以对整个公司进行激励，以实现董事会的梦想和愿望；当然，你也可以对各种性质不同的团体进行激励，如客户，使他们能更多地购买你的产品。广告和促销不属于本书的探讨范围之内，但是它与激励机制和具体实践有很多交叉和重叠之处。

A　激励管理概念

要　点

对激励所持有的一种悲观的观点认为激励是一个操纵和控制的问题。激励是一种让他人去做你想让他们去做的事的一种手段，最理想的状态是他人并未意识到你的目的所在。这是我曾经认识的一位管理者对激励所持有的观点，他认为如果雇员知道领导真心诚意地关心他们，就能大大提高生产效率，所以，作为一名管理人员让下属能感觉并意识到你的关心是十分重要的一种激励手段。不真诚、虚假的激励方式只能奏效一时，最终将起不到应有的作用，甚至会起负作用。

有深度的、持续有效的激励会使参与的各方都从中受益。的确，那些参与激励的人确实想从中有所收获，但是他们所想获得的并不仅仅是更高的效率、更高质量的产品，他们还想让那些被激励者能够从中获得真正的满意。不论你是否相信，真正有效的激励不仅仅是空口应酬那些被激励的人，你必须对他们发自内心的表示关心。

这使得将激励一词听起来似乎模糊不清并且过于敏感。如果你正在阅读本书，那么你所应寻求的是实践方法，而不应是一些社交规则。不用担心，本书所探讨的主要内容正是实践应用方法，但是你必须牢记激励是针对人而言，而不是针对数据、资料或机构而言。人的因素是无所不在的。

但愿这对大多数领导者和管理者来说不是问题，这不也正是你希望成为一名管理者的主要原因吗？实际上，这也是你进行自我激励的主要原因。

即时激励的对象

《即时激励》是一本关于企业管理方面的书籍，目的是针对必须共事和合作的人而言。他们不必一定是你所管辖范围内的人，或者是为同一家公司工作的人。即时激励的对象可以是你的老板、你的客户，也可以是与你的工作活动有关的所有人。众所周知，有效的激励是一种重要的工具，它不是将你的意志强加于别人，而是最大限度地发挥人的即时激励的对象就是你本人。

本书的用途

本书所介绍的方法和导言都是从三个不同层次来对激励加以探讨，每一层次都有不同的需求。激励的第一层次是针对个人而言，指给予某人鼓励以获得额外收获；激励的第二层次是针对团队而言，指将一个有共同目标的小组联系在一起从而获得成功；激励的第三层次是指大规模的激励，例如，与很多人一起召开大型会议或其它大型聚会。团体与团队有所不同，没有共同的目标，但是需要更多的激励。本书中所介绍的方法具有一定的鼓舞人心的作用，并有一定的趣味性，这使得 20 世纪 70、80 年代与激励有关的材料对现代读者来说显得有些陈旧、过时。

《即时激励》一书中的每个练习都有固定的标准格式。首先提供了关于事先准备、所需时间、所需资源和使用次数等详细资料；其次是对这一练习本身的介绍；接下来提供了一些反馈建议、效果评价以及可能的技巧变化；最后一部分

是星级排序。通过这些特定的练习表明了对个人、团队以及大型团体所产生的影响，以及可能带来的乐趣。

你应该尽自己最大的努力，深深跟随“即时”的旋律，这些练习大都要求最少的准备工作，但是有些比较特殊，要求事先做一些准备工作，这是因为这样可以大大发挥激励的潜能。请注意所需时间都是最短的时间，在需要的情况下你可以适当延长。

你如何利用这些练习取决于你的生活方式；你可以按顺序从头至尾地阅读本书，当然，这也可以按附录中所提供的方法挑选自己感兴趣的部分阅读。无论这些练习多么适合你的日程表，要想使激励发挥应有的作用，都要求正常的锻炼和实践。你不应该因为某个练习未能产生即时的效果或者对其不感兴趣就跳过，不阅读，你可能今后再也没有机会来阅读。对激励来说，自发性是——个传统的、永恒的主题。

个　体

在激励中一个最大的问题就是人的问题。你大概辅导过表现不佳者或帮助过缺乏自信的人。也可能接触过一些没有充分发挥才智的天才人物。无论激励是出于何种动机，首先是同人打交道。在这一段中我特意多次用了人这个词。因为很多企业里都有不少要解决的历史“包袱”。下面我们就花几分钟好好研究一下吧！

那些已经看过 20 世纪 60 年代连续上演倍受崇拜的电视节目《罪犯》的人们，大概还记得《帕特里克的陷阱》中的主角“6 号”的反复呼喊——“我不是一个数字”。把人

需要全本请访问 www.ertongbook.com

变成无特征的部件并不仅仅是虚构的电视片的特征，而是人类曾犯下的一个最大错误所带来的毁灭性的代价的沉重结果（如果这些听起来过于抽象，可以跳过去下面几段。但要记住，我们是与人交往，而人的问题是激励的核心内容）。

一直到最近，掌权的人一直乐于把其余的人看成是可以互换的小兵小卒。对于战争、奴隶制和不久以前还十分盛行的等级制度（在世界的一些地区，直到现在也还普遍存在）持有的一般态度就很清楚地说明了这个问题。尽管西方社会是建立在完全不同的价值观之上的，但统治阶级却总是忽视人的个性。

当工业化使工业发生了变革，我们没有理由怀疑这样一种描述。实际上，这个以生产线和大量生产为特征的新世界似乎需要这样一种情形。工人只是大机器上的一个齿轮而已。机械化席卷工业时的影片（如法兰克福依然是很受欢迎的“大都市”）就确切地描述了工人成为机器零件的事实。当然，现在已经没有人再这么想了，是吧？但现在仍然存在过去的影响，不论是无意识地还是有意识地，很多企业会做一些事情来让雇员们认识到自己只是机器的零件而已。企业发给他们的员工号码、职务描述、组织结构图和表示他们工作相对价值的分数。当根据对员工进行评价决定加薪时，可能还会确保这是一个公正的分配。保证不同的经理人都会平等地对待员工——看上去似乎员工都是“人”。

但这是不公正的，不是吗？所做的这一切都有着合适的理由。因为点卯需要数字，或者只有在一个统一的评价标准，这个系统才能工作。但这些合理的理由大都来源于这样一种愚蠢的落后的价值结构，把人看作是可互换的零部件。

通常，高级经理们先从脑海中设想建立一个组织，然后把人塞进去（X 个分析人员，Y 个执行人员，Z 个经理），而不是围绕着人来设立组织。为什么呢？并不是因为这样能够产生最佳的结果。不是的！而是因为那些历史“包袱”和这样比较容易去做。

显然，现在我们生活在一个最简单易行的并不是最好的年代。我们就需要好好地处理人的问题。就是说要把他们当作人而不是当作零件来看。这看似老一套的东西，却是正确的。人各不相同，所以要区别对待每一个人，以便发挥个人的最大才能。如果这代表了整个系统的问题，那就太糟糕了。如果要生存下去，就必须改变这个系统，从理解的角度讲，你也想这么做，因为你确实也想让每位员工都能喜爱自己的工作。但即使你不这样，最务实的办法也是你要区别对待每一位员工。他们都是人！

放之四海而皆准

在了解了上一节内容之后再去看激励问题时，我们脑海中会立即浮现出这样一个问题。如果每一个人都是不同的，我们就不能再把他们看作是可以相互替代的没有差别的部件，怎样才有可能让激励起作用呢？是不是这就意味着你上午需要一本叫《琼·罗塔的速效激励法》的书，而到了下午却需要另一本完全不同的叫做《詹尼斯·泰勒的速效激励法》的书呢？

令人欣慰的是，事情并没有坏到如此地步。在进行激励时，考虑个人的个性需求是非常必要的，假如你准备立足于

个人需要和最能满足个人需要的特殊方法，也可能找到一组习惯做法适用于所有人。这就好像经营一家服装店。传统的零部件可以互换的观点认为，你仅仅需要保留每种服装的——个型号和一种款式就可以了（我们这里没有涉及到弹性面料）。反过来说，最明智的做法是不必为每一个人都设计一套新的服装。无论你是订做还是买成衣，你都有像衬衫、裤子、裙子和礼服等标准尺寸的产品。

规范化的激励方法是由亚伯拉罕·马斯洛发明的马斯洛需求层次理论。它提供了激励因素五层次的观点，马斯洛的理论认为，一旦一个层次被满足，它就失去了激励作用，而上升到下一个层次。这五个层次分别是基本的生理需要、安全需要、社交需要、尊重的需要、自我实现的需要。然而马斯洛理论的层次对现实而言似乎过于结构化。这五个因素都对个人的激励需求起作用。并且在任何时候个人可能会需要更多需求——如果能满足这种需要．就会产生更好的效果。

人际关系

选择一个激励个人的合适方式，就意味着要与大家有一个良好的人际关系。你就需要了解这个人，以产生最好的激励效果。这并不意味着你不得不与他成为酒肉朋友，而只是说，了解个人对于选择激励的方式是至关重要的。不可避免，当你刚刚开始一项新的工作时，激励是非常困难的。你不了解周围的人，四处充满了猜疑，如果你刚进到一个新的工作岗位，与你的职员、你的同事和上级建立良好的人际关系是对个人的激励成为可能的很重要的一步。这就是为什么

你应该把社交活动看作是工作的一部分。这不仅因为社交活动本身是一种激励方式，而且它给你一个机会，与他人建立良好的人际关系，为更多有意识的个人激励打开方便之门。当良好的人际关系建立之后，你可以看出，在这时，哪种激励是最适合的（需求并不是一成不变的，而是随着时间不断变化）。虽然有许多类型的激励方式，但是它们可以大致地被归结为训练、提议、变革和指导。

训　练

激励个人的所有方式都是关于提高工作能力和增加工作满意度的，但是训练是一个改进业绩不佳者能力或者帮助那些还没有：正作经验的人把工作做好的一种特殊的办法。作为一个高级教练你不必能够亲自做这项工作，但是你必须有一个关于这件工作是什么的理解力。20 世纪 90 年代，普通经理人（曾经忽视个人）忽视了在公司中有专业人才的益处这一点。教练必须知道这项工作的要求并且必须能够判断个人所缺乏的能力。可能是一些锻炼和实际经验；也可能是一些需要改进的个人职责的特殊方面；也可能是个人在尝试他或她并不完全适合的一份职责或一项工作。有时候，当一件事情只能作为一次经历时，教练要能告诉他就已经足够了，并引导他离开这个领域。在这里，激励的技巧在于对别人进行正面引导，鼓励其进入另一个积极的领域来运用他的时间，而不是告诉他没有能力做原来的工作。

教练所制造的最明显的区别是“提升”和“过度提升”的区别。任何一个人都可以从被“提升”中受益。失败乃

成功之母。有很多事情只有经过反复，有时是痛苦的失败才能成功。为了保持激励的作用，教练不得不使个人认识到正在发生的事情——他正在经历失败是不可避免的一步——这样一个学习过程，而不是遇到了一个绝对的障碍。然而，每个人都有其局限性。这都会随时间而变化，但是在任何时候教练都必须认清个人的能力限度而不能超越他们。

提　议

训练一般假设在个人的表现中缺乏技能或经验。有些时候所缺少的却是自信。自我完全的信赖可以让个人前途无量。一些拥有自信心的人可以成功，这就是说他们相信可以承担一个重要的职责并去完成它，就好像他们生来就是为做这件事的。其他犹豫不决的人一般来说或者是因为他们对自己评价低微，或者是因为他们“知道”他们不能做这种特殊的工作。

当对那些认为自己不能胜任某项工作的人提出建议时，了解他们为什么这样想是非常重要的。情况往往是这样的，这些人比同事缺少学历文凭，或者对工作很陌生而周围又都是专家。我们的目标并不是使这人自负而使同事嘲笑，而是给他们尝试的信心（并且在面对困难时可能会尝试多次）。

往往提议和劝说的早期阶段是客观分析自卑的客观原因。如果问题出自缺少文凭，就讨论文凭在实践运用中是多么地受到限制（几乎总是用受过高等教育的例子来说明），并且强调实际经验的益处。另一方面，如果问题出自一个没有经验的人处于一个有经验的人群中，就强调一个新的观点

能给那些墨守成规却不知道如何能把事情做得更好的人带来多大的启发。

提议和劝说时要注意对别人的影响。曾经有一个很有才华的人为我工作，她从一个管理岗位到了一个专业岗位。她在小组里感到和别人关系很亲密，特别是她的小组领导。他根本不相信她的能力，认为她得到这份工作是因为她的服务技能，尽管他也想确认一下她的专业能力。小组领导最初的反应给她的自信带来了负面影响。然而，当她取得了很大的成绩时，小组领导又给予了高度的激励，这带来了正面效应——尽管他对她的能力感到怀疑，她还是成功了。如果他在开始时就采取一种没有偏见的态度，成功本应该更加容易，但他态度的转变最后还是帮了忙。

变　革

有些任务是乏味、不具有吸引力的，可不管你是否喜欢，你都必须要做。这些任务会使人失去动力，变得消极起来。在这种情况下，激励的职能就是发现问题并解决问题。从《即时领导》一书中我们可知，管理者的主要职责是确保员工做正确的事，而领导者的主要任务之一是帮助员工克服工作中遇到的困难，排除工作中遇到的障碍，从而完成预定的目标。

如果问题出在你所负责和管理的工作中，那么你就有能力进行变革，从而改变人们对这些任务所持的态度。激励可以采取多种方式，当然可以对任务进行重新组织。最典型的例子是从某——单一动作的简单重复转变成对整个生产过程

需要全本请访问 www.ertongbook.com