

PEARSON

Prentice
Hall

MOTIVATION: AN ATM CARD FOR ALL SEASONS

激励管理

[美]莎伦·伦德·奥尼尔(Sharon Lund O'neil) 著

王树国 译



 中国劳动社会保障出版社

管 理 技 能 提 升 系 列 教 材

PEARSON

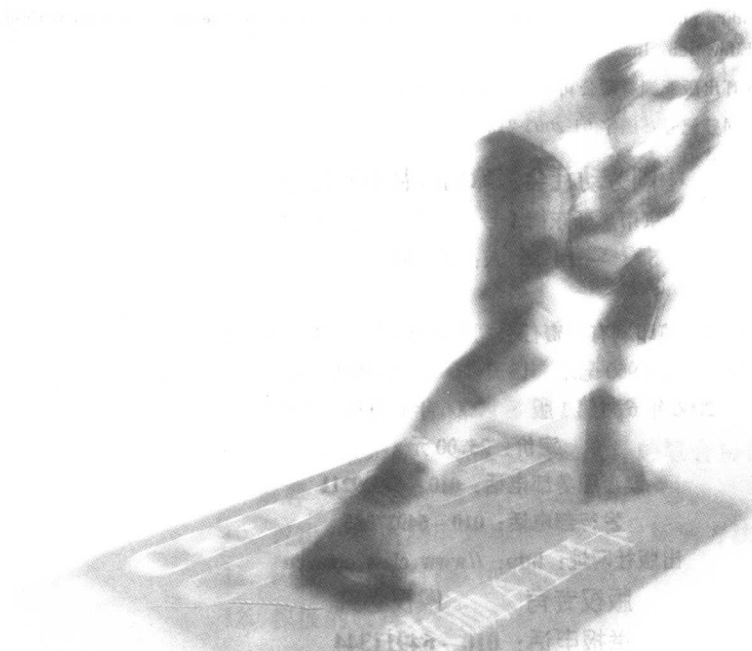
Prentice
Hall

MOTIVATION: AN ATM CARD FOR ALL SEASONS

激励管理

[美] 莎伦·伦德·奥尼尔(Sharon Lund O'neil) 著

王树国 译



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

激励管理/ (美) 奥尼尔 (O'Neil, S. L.) 著; 王树国译. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2006

管理技能提升系列教材

书名原文: Motivation: An ATM Card for All Seasons

ISBN 7-5045-5457-X

I. 激… II. ①奥… ②王… III. 企业管理-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 032620 号

Authorized translation from the English language edition, entitled MOTIVATION: AN ATM CARD FOR ALL SEASONS (NETEFFECT SERIES), 1st Edition, 0130170860 by O'NEIL, SHARON LUND, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright© 2003.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

中文简体字版由培生教育出版亚洲有限公司和中国劳动社会保障出版社出版©2006

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2005-2134

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)

出 版 人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787毫米×960毫米 16开本 12.25印张 233千字

2006年6月第1版 2006年6月第1次印刷

定价: 25.00元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签。无标签者不得销售。

前 言

关于本书

激励——谁需要激励？激励给你的人生带来价值，使你早晨起床的时候感到，昨天你已尽力，工作已经完成。激励是在你失望的时刻给予鼓舞和继续走向成功的动力。

激励的方式不尽相同，或明示于众或暗藏于野——随处可见并取之不竭。但是，为了能够利用激励，你必须发现激励，触发激励。谁需要激励？当然每个人都需要。而现状却是，大部分人都没有得到足够的激励。

激励对于每个人来说都是最重要的，因此本书的目的就是帮助读者：

- a) 识别、理解并启动你的内在发动机；
- b) 更好地理解自己和自己的行为；
- c) 理解并感激他人的所作所为（鼓励他人也如此做）；
- d) 最大限度激励自己（别人），完成一个更有意义的人生。

本书强调了一个概念：激励在何种程度上是个人体验。也就是说，激励是个人的选择，没有人会为别人做出选择。作为个人，不论你是经理、领导、父母、教师、同事或朋友，都有责任为生活做出贡献。因此，从提升自己的生活和周围人的生活的角度出发，帮助别人并给予其激励是可能的，也是应该的。

本书的结构

本书分为4个部分共12章。这四个部分是：营造正确的激励氛围；评价激励的各种因素；调动你的激励因素；激励的最大化策略。全书的12章是独立成篇的，其中第1章奠定了本书的基础。

本书所采用的论述方式是把一些概念、元素以及想法统一在一起，而这些对于辨别、理解和将激励应用到日常生活中去都有着十分重要的意义。激励的前提在全

书中得到强调和进一步阐释, 以方便读者去思考这些概念、元素以及想法的重要性。为了进一步强调这些概念, 读者最好完成和复习书中的互动练习和活动, 以便与本书保持“同步”。同时, 本书以读者为中心, 不论你是教育工作者、助理人员、领导者、主管或者其他人, 阅读本书后, 都可以在多种环境中加以应用。

本书的一些章节中包含有以下部分:

案例分析: 每一章都有标题为“案例分析”部分, 内容不多。这些段落所描绘的情境可以让读者去思索, 让小组去讨论, 或二者兼而有之。每一段后面的4~5个问题是为了让读者参与进来, 去思考那些对于激励很重要而又能影响激励的观察力、价值观以及结果。

激励加油站: 每一章都有几个互动的激励加油站, 由读者来完成。读者将会发现激励加油站对于最大化个人的激励来说非常有用。除了花时间完成和复习这些激励加油站的练习而外, 读者还可以与另一个人或者另一个小组一起学习, 以进一步增强学习的效果。

激励 ATM 卡: 每一章的结尾都有一张激励 ATM 卡, 即在一个方框中列出一条发人深省的名言或警句。这样做是为了让读者去进行更深层次的思考, 以便进一步探索和增加持久的激励。建议: 在每个周末开始前 (或者选择特定的某一天), 选择一句 ATM 卡上面的话, 牢牢记住, 或者贴在显眼的位置, 并且在下一周里用尽可能多的方式去思考、应用、或者实践这句话。

激励加固: 在每一章的末尾, 有10~12个问题, 用来加强你对本章的理解。尽管大部分问题只需简单作答, 笔者还是希望读者能够回答这些问题, 作为对本章所阐述观点、元素和概念的复习。同时, 因为问题是紧接在每一章之后的, 读者在回答问题的时候, 尽量参考本章内容。建议: 第一次阅读完毕, 要回答所有的问题。然后, 在复习本章的时候, 采取不同的方式去回答问题: 1) 第一次复习时只回答题号为奇数的问题; 2) 再次复习时回答题号为偶数的问题。

如何使用本书

这是一本互动性很强的书, 适合很多行业中的人。本书可以为个人和团队提供很好的精神食粮。对于谋求个人发展的人来说, 本书可谓意义深远。对于随便翻翻想开阔眼界的读者来说, 本书相当有趣。经理人和培训者将会觉得本书非常有用——帮助进行激励和在个人与团队之间建立更好的工作关系。在大团队或者小团

队的背景下，本书可用作培训教材、课堂教学的辅助材料、讨论会材料、研讨会补充材料等。本书还可以作为很多专业、课程或者主题讨论会的独立材料，或者在需要详细主题的情况下，作为附加材料使用。章节可以任意选用，但是，笔者建议首先选择前言和第1章。

由于本书的基调是第1章中提到的“ATM卡”，同时由于书中有大量需要读者回答的互动练习，因此，读者人手一本是非常必要的。ATM卡是一个非常个人化的、有形的激励标志。领导者、教师、培训师、协作人员，或者任何阅读本书的人，即使仅仅随机选择书中的章节或者练习，都会找到很多应用这张卡的方法。

尽管本书可以分段阅读，但它的初衷并非是如此。笔者强烈建议读者花时间完成书中的互动部分。能够停下来思考书中的问题就更好了。经常重读或者选择一部分练习和活动去重做的读者将会从本书中受益更多。激励不是，也不可能是一次性的。因此，笔者希望，本书的每一位读者都能够把本书作为令人愉悦而又持续不断的努力方式，以便为读者本人和他人的生活增添更多的满足感。

目 录

第一部分 营造的激励氛围/1

第 1 章 激励的价值/3

第 2 章 什么能激励你/17

第二部分 评价激励因素/33

第 3 章 保养激励 ATM 卡/35

第 4 章 永远被激励/53

第 5 章 激励的风格/71

第 6 章 你的激励发展规划图/85

第三部分 调动激励因素/101

第 7 章 激励的专利：你积极乐观的态度/103

第 8 章 永远感受激励/116

第 9 章 打出激励本垒打/129

第 10 章 项目管理与激励/146

第四部分 激励最大化战略/159

第 11 章 对成功充满信心/161

第 12 章 永远积极进取/176

第一部分

营造的激励氛围

激励 ATM 卡

生活中我们会使用到 ATM 卡，但更需要一张激励 ATM 卡。你或许会想：“这不是在开玩笑吧？为什么我需要一张激励 ATM 卡？要它有什么用？”坦白地说，拥有这样一张卡片是你的最佳选择之一。因为这张卡片专门为你设计，当你需要激励的时候，它就能为你提供。根据你如何使用这张卡片（当然这也是本书的重点），你也会发现使用它将会有巨大的回报以及无法估量的价值。尽管你可能会对拥有这样一张卡片心存怀疑，你将会在下面的章节中发现它对你或者你身边的人会有多么重要。非常确信的是你将很快加入到持卡用卡一族中去。一旦你这么做了，你会觉得奇怪，当初没有这张卡片的时候自己是怎么过来的。

什么在激励着你呢？为什么？你什么时候被激励？当你烦恼时你有自己需要的那种激励吗？不管你的答案如何，激励是生命的真正意义所在。激励让你能够每天热情洋溢，朝着自己看重的价值努力，一切完成以后还能促使你坚持下去，最后让你回顾自己所做的事情并且满意于所取得的结果。激励对你的康乐至关重要。你对激励及对你的作用了解得越多，你就会获得更多的愉悦。

拥有自己的激励 ATM 卡，你就会有一个现成的提醒者，让自己可以最大限度地激励自己更充分地享受生活。这张卡片能给你带来很多你从未想过的好处。并且如果这张卡片每天都能被多次用到（事实上本该如此），结果将会令你吃惊。你有必要首先确定是什么让持有这张卡片变得重要（如果你还没有这么做，你可以参考前言来了解全书的内容。前言也同时指出了几点如何综合使用本书各部分以使其对你最为有利）。

选择以及互惠的自由

再也没有像自由这种东西能推动你做任何自己想做的事情，这里随便列举几

项——在自己喜欢的地方生活和学习；拥有尽可能多的朋友；到自己想去的地方享受美食、购物、旅游；穿自己喜爱的衣服，买自己喜欢的东西；通过电子邮件和因特网来经营自己的生意并结交朋友；和任何自己喜欢的人交流等。在这个自由的世界里，自由对于很多人来说是一种重要的生活状态或者生活方式，然而它又是一种大多数人认为理所当然的状态。做任何我们想做事的自由——不管何时、何地、如何做或者和谁做——是一种特权，只要我们能够像我们在遵循行为的规范（法律与规则）来掌控形势的时候一样使用我们的判断力即可。我们拿瓦莱丽的例子来说明。

案例分析

瓦莱丽（Valerie）最近在一家位于闹市区的大银行当起了夜间保安。先前她晚上在离家不远的一家便利店工作。她的父母就住在隔壁，但是不经常见到她。瓦莱丽的父母对她的职业改变很是忧虑，因为他们担心她的安全——她现在穿着制服，带着武器，在银行的地下停车场巡逻。尽管瓦莱丽向她父母保证这家银行从未发生过任何犯罪事件，他们还是无法接受她放弃自己做了四年的工作而置身于如此危险的环境。瓦莱丽相信除了危险，自己的工作非常理想，因为她的工作时间缩短了。同时她也有了更好的理由可以到射击场打靶，这是一项她从父亲那里学来的爱好。她也认为这是一个很好的方式，可以有更多的时间和父亲在一起做他们都喜欢的事情。

1. 当瓦莱丽自主地选择了新的工作并承担责任时，她的行动和选择会带来什么后果？
2. 你认为瓦莱丽做了正确的职业选择吗？为什么？
3. 瓦莱丽的父母有理由担心她的新工作吗？为什么？他们可能会怎样看待她的新工作？
4. 对于瓦莱丽的新旧工作，她和她的父母赞成和反对的理由各是什么？

因为瓦莱丽真的很喜欢她的新工作，也希望能有更多的时间和父母待在一起，她相信父母会赞同她的选择。相应地，她和父母会享受一起做事的这种互惠结果。选择自己想做的事情，什么时候做以及和谁做的这种自由是建立在互惠的基础上的。也就是说，如果你没有付出就不能期待回报。

另外，如果你一直待在某个别人不想让你停留的位置上，你就会变得不受欢迎。如果你不能找到一种方式来获得互惠，你只得另觅他法了。所以走开，去寻找自己的生活。去找寻另外一个地方来发挥你的能力——一个你受人欣赏的地方，一个给你欢快和愉悦的地方，一个有所回报并且能够建立互惠的地方。

互惠几乎可以应用于生活中的所有事情上。也就是说，如果你对别人好，那人也很可能会对你好。如果你待某人不好，你也可能会遭到敌对的报复。互惠是建立在相互的基础上的。

在你的经济方面，互惠更是有着特殊的意义，因为消费的本身带有一定的假设、责任、限制以及后果。经济互惠的基本规则之一就是如果你想支付账单，你在银行必须有钱或者有一个信用卡账号，我们享有填写支票或者使用借记卡的自由的基础就是诚信：消费额度不能超出自己拥有的存款。

这种互相依靠的互惠概念也可以应用于几乎任何事情——甚至是个人的特征，比如说情感。如果你想过你的情感状态的互惠如何和你的情感银行账户相关联，你或许就会知道，当你的情感银行账户充盈的时候——你是快乐的。你周围的人也会看出，你的快乐是你友好和愿意帮忙的反映——他们也乐于在你周围。你的快乐让你感觉很好。快乐是一种回报。它使你保持积极的态度。更进一层来说，你的态度延伸到你周围的那些人身上。你自己的快乐也被别人分享，他们可以接受你的情感状态，当然也可以拒绝。如果你选择接受这个互惠的结果，这种收获可以转化为对每人的报酬。这样一来只要是某种规则被遵从，我们就可以充分享受许多自由——包括表达的特权，释放积极乐观的态度，以及享受生活的自由。

你的激励 ATM 卡

或许再也没有像拥有一张激励 ATM 卡这样典型的互惠的例子了。拥有并且使用你的激励 ATM 卡能够给你自由，因为它能给你以及别人提供回报。当你看到这张卡的时候，它可以给你快乐、满足，以及心灵的安宁。当这张卡被反复使用的时候，所得的回报也会更多并且更加令人满意。

那么为什么不是每个人都拥有一张激励 ATM 卡呢？答案很简单：大多数人不知道自己需要！更糟糕的是，很多最需要这张卡片的人却最不知道自己真的需要它。我们来看一下到底什么是激励 ATM 卡，它又能给你带来什么？

个人激励 ATM 卡代表你周围存在的很多的激励因素——它就在那里，并等待你利用。卡片本身就是一种象征，告诉你应该竭力在你所做的事情中寻找快乐或愉悦。这并不是说生活中不存在消极的时刻，但是卡片通过给你选择使你高兴的事情的自由，从而给你更多的机会享受生活。你每次使用这种卡片，其自身便会增值，因为你使用它的次数越多，其本身的价值以及你个人的满足便会越多。

卡片本身很方便并且容易使用。它可以一天 24 小时，一周 7 天地被使用。和

传统的 ATM 卡不同，它不需要申请，不用得到许可，没有利息要付，也没有年费。使用这张卡片没有罚款或者负面影响。而更加令人惊奇的是，这种卡片每人都可使用——而且是免费的！你可以现在就拥有这种卡片并且享有它的好处。这种卡片的种种好处，以及如何最大程度地利用它将会是这本书后面部分的核心。

为了让使用它变得容易，这里列出你的卡片。下面就是这张卡片的正反面，请仔细阅读，看看如何发现作为一个持卡者的快乐和满足。

ATM

我，_____ 掌控自己的命运。能享受生活并且帮助别人是我的选择。通过了解我自己以及别人的行为，我可以帮助他们最大限度地享受生活，并由此获得更多的快乐和满足。

☐ 我将保持积极的态度，并且把它作为自己最宝贵的财产而保护它。

☐ 我将采取快速行动来替代消极情绪。

☐ 我要在自己的情绪变得过激之前给自己降温。

☐ 我将更多地了解自己，将自己的行动引导到积极的方向上去。

☐ 我将不断地改正自己的缺点，把它们转化为力量。

要想激活这张卡片并且享受它的好处，你必须首先写下自己的名字，然后细读所有条款，现在就做！你能感觉到卡片的力量了吗？如果是这样的，那么你已经来到通往更多满足的路上了！但是如果你还没有感觉到卡片的力量，你将会很惊喜地发现让这张卡片为你服务非常容易。当然你做的努力越多，你就会越多地看到这张卡片的好处。事实上，你寻找快乐和满足的努力将决定这张卡片给你的

回报。

在下面的几个章节里，你会发现很多方法来控制你的命运，从而使你在每天所做的事情上获得更多的快乐和满足。这些章节提供的大部分的方法都可以应用于各种环境，来帮助你发现你所需要并渴望的激励。作为一名管理者，你会为你的团队发现这张卡片的好处。作为一名学生，你将会发现这张卡片在你取得职业成功中的价值。不管你处在人生的哪个阶段，这张卡片都是为你准备的——不论你的年龄、种族、身份、地位、或者信仰。激励属于每个人，也是每个人所需要的。当你收到激励的时候，它可以通过你周围的人反映出来。如果你和家人、同事以及朋友的关系被这种激励巩固了，每个人都会受益。

最后，使用这张卡片或许是你做过的最简单的事情了。保证去挖掘这张卡片如何能为你服务会是你给自己最好的回报。这张卡片可以帮你渡过难关，在你需要的时候帮你一把。你还可以和别人分享这张卡——使他们也因你拥有这张卡而受益（你也可以告诉他们如何才能拥有它）。如果你身边的人也使用这张卡，你真的是获得红利了。所以如果你还没有拿起这张卡片并且签名，现在就做吧。给自己的卡签名并且带着它。记着，一旦你学会了如何使用这张卡，你就会发现越多地使用它，你获得的好处也越多。

没有风险的投资

若你申请一张信用卡或者别的借记卡，它们可以通过邮件寄到你的手中，你也承担了相当的责任。你必须小心不要超支或者按时支付账单。当你被赋予了使用这张卡片的权力的同时，你也承担了很多的责任和义务。

同样地，对于你的激励 ATM 卡，你也要承担责任和义务。然而这些责任和义务却不带有任何风险。有了这张卡，你只会获益，什么也不会损失。接受了这张卡，就等于你接受了一种观念，即你希望通过被激励而保持快乐。你接受了一种前提：提高自己并且帮助周围的人将是很重要的，即使这可能会是很难做到的。你自我提高的愿望即是生活的全部——做最好的你，做自己命运的监护人。这也就是为什么那些管理者能够更多地通过这张卡片来扩大自己的影响。

使用这张卡片将会使你的日常生活更加充实。在艰难的时候，它会给你继续前行的鼓励。当需要的时候，它会给你耐力去走更长的路。此外这张卡片还能使你成为一个赢家——没有任何风险——享受自己努力的回报。

承诺保证金

虽然卡片没有风险，但是它需要承诺。并不需要很大的承诺，但正像前边所说的，回报和你的承诺成正比。这样一来，如果作为承诺的保证金很多的话，你的所得也会是可观的。同样地，虽然没有风险，但是你需要对你的行动负责，也就是说你要经常地存入承诺，才会让你的卡保持激活状态。

承诺对于你来说意味着什么？你认为帮助别人能让自己受益吗？如果你知道帮助别人没有回报的话你还会这么做吗？在你做的每件事情中你都能看到激动人心的挑战吗？承诺就像生活中很多别的事情一样，对于人们来说有很多不同的含义。承诺的意义常常会在某些场景中因为你的参与程度而变，而在这些场景中承诺本身是一个重要的因素。为了测试你对承诺的理解，完成下面的测验来测试你的承诺系数。

激励加油站

我的承诺系数

对于每道题，圈出你所选的答案。虽然只选择一个答案对于你来说会有点困难，但是在选择答案时不要思考过长时间。

1. 如果让我的朋友来描述我，他们会说我是_____。
 - a) 富于同情心的
 - b) 诚实的
 - c) 聪明的
2. 要使我的花园更漂亮，我要做的最重要的事情是_____。
 - a) 浇水施肥
 - b) 铲除杂草
 - c) 种一些互相衬托的花儿
3. 电脑有其自己的特性，它需要操作者_____。
 - a) 认为电脑有用
 - b) 有耐心
 - c) 喜欢探索
4. 选择一条繁忙的路去工作、上学或者购物_____。
 - a) 是可以避免的，如果我仔细选择出行的时间
 - b) 常常是最好的路线

c) 通常会很慢

5. 如果让我选择一个可做任何事情的休假, 我会选择_____。

a) 乘船旅行或者游猎

b) 一人待着没人打扰

c) 纵情购物

6. 花一天时间到医院探望生病的朋友是_____。

a) 一次很开心的经历

b) 没意思的

c) 我应该做的事情

7. 如果让我任意选择我想要的东西, 我_____。

a) 会很认真地思考我的当务之急是什么

b) 要钱

c) 根本不考虑, 因为这永远不可能发生

8. 理想的朋友是_____。

a) 在乎我的人

b) 我的出气筒

c) 有着超凡魅力的人

9. 如果你向玻璃杯中倒一半水, 玻璃杯_____。

a) 半满

b) 半空

c) 有水, 但是不知道有多少

10. 我很喜欢周末是因为我能_____。

a) 可以不工作而好好休息一下

b) 可以变换一下节奏

c) 让自己重新精力充沛

判分: a 选项 10 分; b 选项 8 分; c 选项 6 分。如果你的得分到了 90 分或者以上, 你非常易于承诺。如果你的得分在 75~89 分, 你可以算作是一个值得信任的人, 假设你对当前的任务还算感兴趣。如果你的得分在 75 分以下, 你可能会经常怀疑承诺。在第 2 章, 你将会有机会确定自己的激励因素。通读本书, 你将会不断地确定自己新的激励因素而同时加强你已有的激励因素。当你这样做的时候, 你将能够应用所要的最重要的因素而做出最令人满意的承诺。