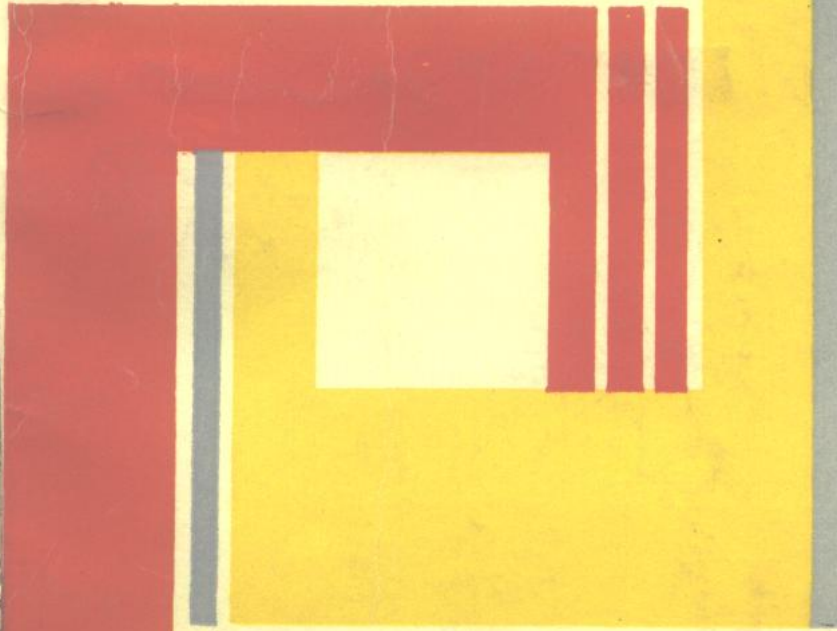


激励人的 十二大诀窍

〔美〕詹姆斯·K·范佛里特 著

谢学良 李 来 谢德志 钱 蕴 编译



同济大学出版社

激励人的十二大诀窍

【美】詹姆斯·K·范佛里特 著

谢学良 李 来 编 译
杨德志 钱 蕴

同济大学出版社

激励人的十二大诀窍

美·詹姆斯·K·范佛里特 著

谢学良、李 来、杨德志、钱 蕴 编译

同济大学出版社出版

(上海四平路 1239 号)

新华书店上海发行所发行

常熟市印刷二厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 7.875 字数 205 千字

1990 年 9 月第 1 版 1990 年 9 月第 1 次印刷

印数 1—10,000

ISBN 7-5608-0620-1/F·53

定价: 2.35 元

译者的话

本书是美国高级管理咨询顾问詹姆斯·K·范佛里特(JAMES·K·VAN FLEET)的代表作。

范佛里特先生是一位公认的美国心理激励技巧方面的专家。他长期在美国一流公司，如皇冠公司，通用电器公司，南方煤气和电气公司，宝石设计实验室，阳光带太阳能技术，佛罗里达涡轮机等公司从事管理研究工作。有丰富的管理实践经验。他撰写和出版了许多有关对人们进行成功激励的管理应用心理学著作，如《怎样使用激励动力》、《经理22大错误的产生和纠正》和《权力赢得人们》等。本书是作者在这些著作的基础上，进一步加以总结和提炼出的又一本对人们进行成功激励的管理心理学专著，是作者30多年管理实践经验的结晶。

书中详细介绍了管理者如何使下属人员最大限度地发挥积极性和创造性的十二个新秘诀。如怎样不发言就能成功地激励人们的积极性？如何采用有效的措施促使人们俯首听命？怎样讲话才能有力、明确、使人信服？怎样才能和人们共同协作？怎样使用一种有效的方法，使愤怒的雇员全部平静下来而不引起对抗？如何在新雇员面前建立你的权威？如何委派人员而又能控制这些人员等等。

总之，这是一本使你正确了解和迅速掌握有效地激励人的积极性和创造性的必读的“圣经”。我们把这本书介绍给国内的读者，希望对国内的读者有所启迪和帮助。

参加本书翻译的有谢学良、李来、杨德志、钱蕴等，最后由谢学良同志修改、润色、校译、定稿。本译稿对原书中个别部分做了删节，在翻译过程中我们还得到了李政之和朱钢同志的帮助，同时，同济大学管理学院院长沈荣芳教授为本译作了详细审阅，在此一并表示感谢。

由于译者水平有限，译文不妥之处在所难免，望读者批评指正。

译 者

1989年6月

前 言

——这本书将献给你什么？

如何管理才能成功？成功的管理是一个过程。在这个过程中，为达到某个组织的目标，使人员、资金、物资、时间和设备等都能得到合理的利用。

35年前，当我进入管理界时，才发现大学里所学的工商管理知识，已经足够使我胜任上述五个方面工作的四个：合理利用资金、物资、时间和设备来完成任务。进入公司后，我又很快学会了管理这四个方面的基本方法和步骤，相对容易地解决了这些方面所遇到的问题。

但是，人员管理却完全是两码事。这是所有管理领域之中最难掌握的。大学课程又严重忽视培养我们这方面的能力，平时也没有人给我们传授管理人和操纵人的技巧。说句老实话，操纵人、管理人即领导人方面所受过的唯一训练，还是当我在童子军里的时候。

然而，我每天所遇到需要解决的问题，有98%是由人所引起的，而不是由机器或计算机引起的，并且管理的其他方面的问题——资金、物资、时间和设备——也主要是由人引起的。一句话，我所见到的几乎所有错误可追溯并归因于人所犯的某种错误。

我发现这并不是唯有我才遇到这种情况，大多数经理和董事们也多有这种感觉。为了摆脱人员管理中的问题，有些

经理往往找一个人，把责任推卸给他。这样的人多半是生产第一线的主要管理人员，即最低层次的直接管理人员——白领职员、人事部门负责人、劳工关系负责人……

当我问我的上级，一位负责公司生产的副总裁。什么是他最头痛的事情时，他毫不犹豫地回答：

“人员管理是最大的问题，詹姆斯”他说，“应该说，是解决由人而引起的问题。处理好财务、物资、设备、时间对我来说毫不费力，因为有很优秀的经理们帮助我迅速而有效地解决这些方面的问题。”

“但是管理人……嗯，这却是一件很困难的事情。当你把两个或更多个人组织在一起，没有人能正确地预言结果将会怎样。整个公司里只有少数几个人，才能真正知道怎样管理和控制人员。”

“如果你想在商业或工业界中处于领先地位，詹姆斯，我的忠告很简单，那就是，了解你的专长，了解管理的各个方面，这是当然的。但是，最首要的，要了解怎样管理人员以及控制他们的行为。当你达到这一点时，你自然就会获得成功，而在你未达到这一点之前，你决不可能真正得到收获”。

虽然这段谈话发生在35年前，但从那时起，它一直影响着我的工作行为。我发现，根本没有什么可供我们解决人员管理问题的现成书刊，管理人员，只能在实践中通过不断地尝试和犯错误才能真正学到。

于是我开始着手做一些踏实的事情，如试验，观察，筛选、精化、编辑和记录各种信息。我试着用一种办法去解决一个问题，不行再用另一种。如果某个特殊的方法不生效，我就放弃掉，有成效的方法就保留下来，并反复改进它，使它尽可能完善。

几十年来就这样一点一点地积累，变成了一本厚厚的笔记。我把它放在书桌上，在解决人员管理问题时常常去翻阅翻阅，寻求帮助。这本笔记的内容仅是一些我认为在人员管理中最重要的方法和步骤，和一些能最有效地解决人员管理问题的诀窍。它们好比经过分馏和过滤后的结晶，又好象是年终收获中的精华。

这本笔记原有个主要部分，我把这些部分称为“管理成功的12个秘诀”，在编这本书时，我把它们编成12个章，每章阐述一个“秘诀”，并增加一个标题加以说明，但其基本内容和原始格调仍同笔记一样。

我开始做人员管理笔记时，原先并不想把它作为一本书来出版，只是为了工作需要而编辑它。但近来许多杂志和报纸都刊登一些文章，报道某些公司怎样采用一些革新的办法来解决人员管理问题。这引起了我的注意，我怀着极大兴趣去读这些文章，希望学到一些我可以适用的新方法。但令我惊讶的是，许多所谓“革新”的“技术”，都在我的笔记中有所记录，并且已被实践和时间所验证了。不过直到那时，我还没有充分意识到这些年来我收集的材料真正价值。

另一个促使我作出出版这本笔记的原因是这样的：我有一位亲密的朋友，他是一家大型计算机制造公司的总裁和董事，我请他看看我的管理笔记，然后请他老实告诉我应不应该出版这本笔记。几个星期后，这位朋友在还我笔记时说道

“出版吧，詹姆斯。这对从事各种管理层次的经理和董事们都将是无价之宝。”

我对他的话非常满意，但我还拿不准，这笔记对于象他那样的高级管理人员会有什么作用。

“詹姆斯，我来跟你解释一下”我的朋友回答说，“我在

工商管理界中混得很久了，以致于很多事情我都凭着本能去干，我几乎是下意识地作出管理上的决定，往往可以判断出什么情形可能导致出什么问题，并在这些问题发生之前就加以阻止。但是，我无法把这些知识传授给他人，也没有时间做这项工作，这是我一直思考的最头痛的事情。而你的书就可以帮助我解决这个难题，为我们搭桥，使我们和身处要职的下级人员得以交流。”

本书的结构

我开始作管理笔记时就知道，如果了解如何管理和控制一个人的行为，以及一个人会对外界作出什么反应的秘密，必须尽可能地了解有关人类行为的知识，了解一个人内心最隐秘的需求和愿望……，为什么他对一定的刺激要做出那样的反应……，他想些什么，感觉到什么，什么促使他们行动起来，什么使他持续不停地干下去。我把所知道的这些方面的重要知识编进了我这本书的第一章里：了解、预见和控制人的行为——管理成功的第一个秘诀。在这一章里，我将介绍一些已被人们所了解的人所共有的愿望，以及如何利用这些愿望来为自己服务，并介绍一些特殊技术，教会你如何激励人们去做你想要他们做的事。

第二章，永远不会失去作用的办法和第三章，优秀的管理者用以改变人们思维方式的动态技术。都是告诉你怎样使用在第一章里学到的关于人的行为的知识，提供给你一些控制和引导人们行为的技巧。例如，第二章就告诉你怎样满足一个人最深层的愿望，即被人重视的愿望。受人重视，得到赏识，引起注意的愿望是一个人最强大的最原始的动力之

一，也是你可以用来刺激人们的最有用的工具之一。第三章将指导你怎样奇迹般地使人们转变思考常规，如何唤起人们干好工作的秘密。

既然管理人们和控制人们的行为以及反映这门艺术如此依赖于交流。那么，第四章我们就一起来讨论富有说服力的书写信件的基本方式。你将学习怎样书写有说服力的信件和报告，以及书写具有说服力的信件时所使用的最有效的格式。你将发现恰当使用“4S公式”可以帮助你成为成功的写作者，并告诉你一些简单的方法，使你的书写能力可以提高一倍；还将给你一些提高书面交流能力的技巧。

第五章，成功的管理者为什么总能掌握口头传达的艺术。阐述怎样通过口头语言来管理人们和控制人们的行为。告诉你怎样用语言来支配和控制局势。你将会学到一些刺激人们为你效劳的词汇，也会知道一系列排斥他人消极面的语言。在这章里还将揭示怎样使用“沉默的技术”来达到预期的效果。

第六章，精明的管理者怎样组织完成他的工作。将给你提供各种技术，用来保证你的命令和指示被正确地高效地贯彻执行。在这一章里还将给出一种用来判断管理者是否成功的有效方法。

第七章，聪明的管理者用来激发人们积极性和创造性的有效方法。阐述怎样使用一些特殊的办法和一些确实可靠的规则，来激发人们的创造性，让一个人开动脑筋，发挥创造性。

第八章，赢得人们共同协作的艺术。告诉你最有效的使人们全心全意为你工作的技术，将学习到集体合作的秘诀，包括一种保证使人们按你的要求去工作的诀窍。你还将能听到一位百万富翁E·E贝肯，是怎样通过鼓励人们朝着共同目标

携手合作，来取得今天的成就的名言。

第九章，卓越的管理者怎样制定棘手的决策。乍一看，似乎与人的管理没有联系。但我把它编入本书，至少有两个原因。

首先，作为管理者，所作出的每一项决定都将在某种程度上影响到你组织里的每个人。其次，作出决策是管理者最棘手的一件事情，有魄力作出决策，并有勇气付之实施和承担责任的，往往是那些高层次的管理者或正在青云直上的那些人。那种优柔寡断或害怕作出错误决策，就把问题推给委员会作进一步的研究的人，永远也不会成为出色的管理者。如果我能帮助一个人消除作出决策的恐惧，那么本章的目的就达到了。

第十章，高级管理者如何挑选和培养下级管理人员，是管理成功的关键之一。一个高级管理者不能仅仅依靠自己而生存，需要下面一些骨干支持他。这章将告诉你怎样挑选和发展一批骨干人员，并将给你一些经过实践检验是正确而可靠的，用来考察你的骨干分子管理业绩的规则。

第十一章，高明的管理者处理雇员问题的技巧。将展示一些我自己摸索出来的，用来揣摩一个面临困难的人，并帮助他解决困难的方法。将告诉你一些雇员引起工作不愉快的基本原因。还将给你用来判断一个人是不是有问题，以及如何处理他们的三条标准。

第十二章，揭示了一流管理者充分利用时间的奥秘。象第九章一样，初看起来，似乎觉得这与人员管理没有什么联系。但是，如果你仔细回顾一下几个工作日，就会发现大多数浪费掉的时间都与人有关。我将告诉你怎样使用特殊的方法，使你的时间更加有效，并提供一张每日检测表，看看你

节约了多少时间。

以上十二章就构成了我的这本书——“激励人的十二大诀窍”。本书舍弃了许多抽象空洞的准则，根基于35年对真实的活生生的人的管理。它不是写于幽远僻静的寺庙学院，而是作于热闹活跃的管理舞台，所以里面没有假设，没有定律……只是一块半生不熟的肉。我常常对那些所谓人际关系专家感到惊讶，他们企图告诉人们需要什么或什么对他们有利，其实，这不可能，要知道他们需要什么，你只能问他们自己。

所以，在第一章开始之前，你可能会觉得纳闷，为什么不写点关于树立榜样……认识自己、提高自己……为自己的行为负起责任等等的东西？这些题目确在我脑海里浮现过，但我把它们都排除了。我觉得你应该远远超越这样特定的管理层次。并且，我希望给你的是多年来我体会到的最有效的的基本方法和技巧。我希望给你收获中的精华，而不是全部庄稼。

我想指明的另一点是：一个方法如果你不曾试用过它，那么这种方法即使是旧的，对于你来说仍然是新的。我不是说这本书里的一切都是我的想法，不是的，我说的是书里的每项技巧都会生效，如果某项技巧没有成效，我不会把它写进书里。也许你认为它们不会有什么效果或无多大价值，以至于你不曾去试过它。过去我也犯过这样错误，让我给你讲讲其中的原因吧！

许多年前，我读到一篇关于查尔斯·施瓦布怎样通过“挑战”来提高一家钢厂生产的资料——此人由于他的管理才能，每年接受安德鲁·卡内基的一百万美元报酬。这家钢厂过去一直完不成定额。经理告诉施瓦布，他已经哄骗过，逼迫过，诅咒过，威胁过工人，但无济于事。这时正好白班

即将结束，夜班尚未来到之际。

“给我一支粉笔”施瓦布说。他转向离他最近的一位雇员问道：“你们下班之前能炼出几炉钢来？”

“六炉”回答道。

施瓦布没说什么，只是在地上用粉笔画了一个大大的“6”字，然后扬长而去。

夜班工来了，看到地上这个大“6”字问道：“这是什么意思？代表什么？”

“那位显赫的人今儿来了”白班工人说，“他问我们炼了几炉钢，我们告诉他后，他就在地上画上了这个‘6’字，并说你们不可能打破它！”

第二天早晨，施瓦布又来到钢厂。“6”字消失了，被夜班工换上了一个大大的“7”字。白班工离开时，“7”字又被抹去了，被换成了巨大的“10”字。

不久，这家原先落后于所有钢厂的钢铁厂，现在产量超过了其他任何一家。查尔斯·施瓦布所使用的技术就是：当别的都不顶用时，发出挑战。

举这个例子我是有原因的。因为我是在读过这个技术的25年以后才开始试用它的。原先我认为这是胡扯，不会有什么效果，而我终于使用它时，才发现它象魔术般地具有威力，我被它所产生的结果惊呆了。这是什么原因呢？原来，当你发出挑战，一个人战胜它后，这个人的最基本的愿望——获胜的愿望、争取第一的愿望、成为优秀的愿望……得到了满足。我曾在我的一本书《人员管理指南》里详述了关于这个技术的试验过程。

我的一位密苏里州堪萨斯城的读者，也曾象我一样，拖着不去试用它。但后来他写信告诉我，他决定把我在书里的

一些技法用于工作中，他说：“我以前就读过你介绍的这些方法，可我怀疑它们的有效性，但你在书里举了许多运用成功的具体例子，我决定还是试试，噢！他们生效了，结果是奇妙的，比你说的还奇妙。”

以上的观点可归纳为简单的一句话：一个想法如果不去试着应用它，它决不会为你服务。如果你希望一个想法取得成效，不能仅仅在口头上做文章，而要把它付之于行动，你会为你得到的结果和你获得的益处而震惊的。

最后，我想面向女性读者说一个问题。我不是大男子主义者，只是大多数时候我宁愿用“他”而不用“她”，这只是个写作习惯问题。我希望你们理解，并且不要对毫无敌意的人动怒。我充分意识到妇女的才智和能力，当她做同样的工作时，她和男人一样有资格获得同样的报酬，特权和利益。

让我引用哈里·杜鲁门总统谈到关于“领导”的一句话来作为这篇前言的结束语吧。他说：“领导是一种能力，让人们去干他本不愿干的事，并喜欢上它”。既然成功的管理和卓越的领导的目标都是一样，既然管理者和领导者的身份是密不可分的，我想可以把杜鲁门总统的话稍微改一下。

从管理者的观点来看，应该说“管理是一种能力，让一个人干你要他们干的事”。只有当你真正理解了一个人想要做什么事，他就会很高兴地去做的道理时，那么，你就有可能在人员管理问题出现之前，就把它解决好。

詹姆斯·K·范佛里特
(James·K·VanFleet)

目 录

前言.....	(1)
---------	-------

第一章 了解、预见、控制人的行为.....	(1)
-----------------------	-------

- 为什么一名管理者需要理解人们的行为方式 (2)
- 管理层次越高, 沟通问题越重要..... (3)
- 了解促成人们行为习惯的根源..... (4)
- 怎样利用人的行为知识达到目的..... (7)
- 控制人的行为诀窍..... (8)
- 掌握人们真实需要的妙计..... (9)
- 用以激发人们积极性的管理技巧..... (12)
- 创造条件, 增加人们的收入..... (12)
- 满足一个人发表创见的愿望..... (14)
- 满足一个人创造价值的欲望..... (15)
- 赋予一个人归属感的技巧..... (15)
- 满足一个人要求自由的愿望..... (16)
- 满足一个人的安全感需要..... (17)
- 赏识人们的努力..... (17)
- 满足人们对获取新经验的欲望..... (18)
- 尊重人格..... (18)
- 用以激励人们的其他方法..... (19)
- 制定计划来满足人们的各种需要..... (21)
- 体谅人们的挫折..... (23)

- 管理者所扮演的特殊角色…………… (24)

第二章 永远不会失去作用的办法…………… (26)

- 为什么一个人有需要一种被人重视的愿望… (27)
- 永远不会过时的老技巧…………… (29)
- 五个字使人们感到自己的重要…………… (31)
- 心理学的研究证明了这一技巧的价值…………… (31)
- 为什么称赞总能带来好的效果…………… (34)
- 满足了其他愿望…………… (35)
- 赞扬每一个微小的进步…………… (35)
- 诚恳地称赞而不奉承谄媚…………… (36)
- 如何用表扬来纠正错误…………… (38)
- 征求别人的意见、建议，求得别人的帮助… (39)
- 把人事问题当作“个人”问题…………… (41)
- 把别人真正看成一位大人物…………… (42)

第三章 优秀的管理者用以改变人们思考常规的动态技术…………… (44)

- 用简化的方法来改变人们的思考常规…………… (46)
- 晓以利害，才能改变别人的想法…………… (47)
- 通过提问来克服一个人的抵触情绪…………… (50)
- 从一个人虚弱之处寻求其立场…………… (52)
- 了解别人何时准备接受新观点…………… (53)
- 让人们感到新思想是他们自己的…………… (55)
- 以建议取代命令…………… (57)
- 唤起人们工作热情的奥秘…………… (58)

第四章 富有说服力的书写信件的基本方式····· (61)

- 书写信件的基本目的····· (.61)
- 大城市的报社编辑有时也会出错····· (.62)
- 怎样选择合适的单词并恰当地运用它····· (.63)
- 选择恰当的词的最好方法····· (.64)
- 为什么需要知道并理解重要词汇····· (.64)
- 不应该这么写····· (66)
- 避免离题的句子····· (67)
- 开始新的段落的方法和时机····· (.67)
- 起草有说服力的信件、报告、说明书的六条原则····· (.68)
- 写作劝说信的最有效的方式····· (71)
- 怎样利用4S公式使你成为一个成功的作者····· (.74)
- 最后的一些想法····· (75)

第五章 口头传达的艺术····· (77)

- 如何正确口授是管理中的难题····· (77)
- 如何形成自己独特的讲话风格····· (79)
- 如何使谈话有力、明确、恰当····· (81)
- 明确谈话的目的····· (82)
- 了解你的听众想听什么····· (84)
- 避免讲得太多····· (84)
- 把更多的时间化在主题上····· (85)
- 如何使用一些能够引起人们感情上共鸣的词····· (87)
- 提高讲话能力····· (88)
- 如何控制讲话紧张情绪····· (88)