

世界管理大师约翰·阿代尔金典

[英] 约翰·阿代尔◎著



世界上第一位领导学教授，被誉为欧洲的彼得·德鲁克
世界500强企业公认的最实用的管理学家——
世界上最卓越的实战派管理大师



员工激励

海南出版社

员工激励

[英] 约翰·阿代尔 © 著

王 珍 译

海南出版社

Effective Motivation: How to Get Extraordinary Results from Everyone

by John Adair

Copyright: © 1996 by John Adair

This Edition Arranged with Macmillan General Books (Pan Macmillan Publishers Ltd)
through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese Edition Copyright: © 2008 Hainan Publishing House

All Rights Reserved.

中文简体字版权 © 2008 海南出版社

本书由 Big Apple Tuttle-Mori Agency 安排, Macmillan General Books 授权出版

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-2004-33号

图书在版编目(CIP)数据

员工激励 / (英)阿代尔(Adair, J.)著; 王珍译. —海口: 海南出版社, 2008.7

书名原文: Effective Motivation

ISBN 978-7-80700-137-9

I. 员… II. ①阿… ②王… III. 企业管理: 人事管理—激励 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 163293 号



出品策划

网 址 <http://www.xinhua bookstore.com>

策划统筹 新华文轩

员工激励

作 者: [英] 约翰·阿代尔

译 者: 王 珍

出版人: 苏 斌

责任编辑: 柯样河

装帧设计: 尚书堂图书设计苑

责任印制: 杨 程

总 经 销: 四川新华文轩连锁股份有限公司

印刷装订: 北京通州皇家印刷厂

读者服务: 杨秀美

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

出版日期: 2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 10

字 数: 150 千

书 号: ISBN 978-7-80700-137-9

定 价: 29.00 元

本社常年法律顾问: 中国版权保护中心法律部

【版权所有, 请勿翻印、转载, 违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

前言

不久前，我在吉尔福德的书店碰到了朋友。

“你好，约翰，最近忙什么呢？”她问道。

“一堆事，”我回答道，“我正在写一本关于激励的书。”

“你都出版了那么多这方面的书了，干吗又写一本呢？你的那个三环理论还没过时吗？”

“当然没有过时！不过，我也知道世界在不断地变化……”

“是的，”没等我说完，我的朋友就激动地说道，“世界的确在不断变化，领导学理论好像走在变化的最前沿。现在的领导和以前不一样了，个人领导作风吃不开了。现在好像我们每个人都是领导者了。”

我不断地在思考她提出的问题。“老师的作用就是答疑解惑，”丹麦哲学家克尔恺郭尔说过。管理正经历着从经理人到领导者的转变。工作中，每个人既是领导者，也是经理人。人们的工作就是激励他人更好地工作。现在只有懂得自我激励的人才能找到并且保住工作。

这本书就是我思考的结果。这本书的主要目的是鼓励像你这样的经理人深入地考虑这些问题，从而提高你在当今复杂和苛求的环境中的领导能力。坦白地说，这本书读起来并不容易，但是我认为它值得去读。本书可以帮助你看清你的领导哲学，转变你在激励方面的看法。

本书目的

我认为本书有三个最重要的目的，这些目的可以帮助你理解人性，顺应人性的工作。本书关注的重点是人：那些同你一道工作、领导你工作和为你工作的人。这些理论还可以用在本公司以外的人身上，比如你的供应商和客户、志愿者和社区人员，甚至是家庭成员。你曾经尝试过激励儿童吗？

你如何才能提高你自己鼓舞和激励他人的能力？

1. **你需要理解在工作中你和他人受到激励的因素。**我之所以把你放在了第一位，是因为我们通过自己来了解他人。“没有一个人可以了解其他人。”美国作家约翰·史坦贝克说，“最好的办法是假设其他人和你一样。”如果你清楚地知道是什么因素激励了你，那么你就可以比较容易地了解什么因素可以激励别人。
2. **你要认识到激励的共性和独特性。**在本书中你可以学到如何把人们归类。这些方法很有用处，但是它们只是其中的一半。看看你自己吧！你就是一个复杂而独特的个体。如果你希望你的激励方式比“胡萝卜加大棒”高明的话，你就要因人而异，投其所好。
3. **你需要提高自己领导力的技巧。**作为一个经理人，你现在就是领导者。鼓舞和激励他人是你的责任。怎么才能达到这个目标呢？你的性格和工作经验固然重要，但是在面对团队或组织中的三环需求——任务、团队和个人时，作为领导者，你如何做才是最重要的。领导力和激励在很多方面是息息相关的。

本书计划

根据上述三个目的，本书分为三个部分，各个部分中的很多内容是前后呼应的。

- 第一部分主要讲述的是人们在工作中常常用到的激励理论。这些理论和研究成果已经成为经典管理思想的一部分。我在这个部分所做的工作主要有两点：一是我尽量用通俗的语言解释这些理论；二是在每节最后的总结部分中我会提供经理人在现实生活中应用这些理论的案例。
- 第二部分是第一部分的激励理论和第三部分的建立激励团队的战略之间的桥梁。首先，运用三环理论的整合力量将第一部分的理论转变成你可以使用的模型，然后又深刻地探讨了领导者在团队中的作用。
- 第三部分包括一些实用的战略——有效激励的主要途径。它们可以回答你如何才能使人尽其能的问题。当然了，这些原理不仅适用于你的组织，也适用于你自己。但是，由于我的独特的写作方法，你无须等待你的组织采取变革，你才采取行动。从此时开始，如果你不是答案的一部分，那么你就是问题的一部分了。

如何使用本书

其实你不必非要从头看到尾。举个例子，你可以先看看第三部分的实用战略，然后再回到第一个部分看看这些战略的理论原理。或者，你可以先看理论原理，再看看如何一步一步地运用这些理论。总之，根据自身的情况，选择最适合你的阅读方法！

大概浏览一下本书，你就会注意到第二部分中的每章都有一个检查清单。这些检查清单中的问题是用来帮助你了解你所在的环境的。如果当你再读本书的时候，做一遍检查清单中的问题，你会发现受益匪浅。这些问题还可以帮助你复习本书的内容。当你三个月后再看一遍这些问题时，你还可以自我评估一下你是否取得了进步。

另一种使用本书的方法是先完成第三部分每章后面的检查清单，然后将你的精力放在那些得分很低的方面。

为了让你第一遍阅读本书时不会占用太多的时间，你可以先不看我添加的小案例和相关的研究（方框中的内容）。这些内容丰富了本书的主题，但是不看它们，你也不会错过任何重要的内容。

第三部分每一章最后都有总结（即本章小结）。它们帮助你回顾本章的所有内容。偶尔，我会额外地加入一个或两个没有在之前的章节中介绍的内容，所以你一定要仔细看哟！

总而言之，本书最重要的目的是在这个最关键的领域启发你的思想和观念。这本书会为你提供一些实用的方法，用来更好地激励你自己和他人。

检验想法的方法就是着手去做。

——佚名

目录

前言

第一部分 理解激励

第一章 什么是激励 / 3

复杂动机 / 6

人的不同层次的需求 / 7

“胡萝卜加大棒”理论 / 7

本章小结 / 9

第二章 你希望得到什么 / 10

期望理论的来源 / 10

更加复杂化 / 12

本章小结 / 15

第三章 马斯洛需求层次理论 / 16

生理需求 / 17

安全需求 / 18

社交需求 / 20

尊重需求 / 21

自我实现需求 / 22

马斯洛学说的要点 / 24

本章小结 / 25

第四章 不仅仅需要面包 / 26

- 马斯洛的自我实现 / 26
- 自我实现和利己主义的区别 / 28
- 旅程而不是目的地 / 29
- 人类的创造性 / 30
- X理论和Y理论 / 31
- 为他人服务 / 33
- 本章小结 / 35

第五章 保健因素 / 36

- 赫茨伯格的研究成果 / 38
- 工作不满意的原因 / 41
- 本章小结 / 43

第六章 激励因素 / 44

- 什么因素激励了你 / 44
- 赫茨伯格和马斯洛的比较 / 47
- 赫茨伯格的前途 / 48
- 本章小结 / 52

第二部分 填补鸿沟

第七章 三环理论 / 55

- 需求的重叠部分 / 55
- 任务的本质 / 58
- 指定的任务 / 58
- 本章小结 / 61

第八章 保持平衡 / 62

- 转化关系 / 64
- 本章小结 / 67

第九章 领导力和激励 / 68

- 领导的职能 / 68
- 共同决策 / 70
- 是领导人还是经理人 / 71
- 采用高空观察法 / 74
- 本章小结 / 75

第十章 鼓舞他人 / 76

- 鼓舞的作用 / 78
- 纳尔逊式感动 / 78
- 如何鼓舞他人 / 79
- 本章小结 / 80

第十一章 50/50 原则 / 81

- 组建高效团队 / 81
- 问题出在哪里 / 82
- 首先向家庭看 / 84
- 本章小结 / 86

第三部分 如何充分发挥人的才能

第十二章 自我激励 / 89

- 树立好的榜样 / 90
- 作出承诺，并且表现出来 / 92
- 你当前的工作适合你吗 / 94
- 领导人深层的资源 / 96
- 本章小结 / 98

第十三章 挑选受过激励的人 / 99

- 团队中的每个人都很重要 / 100
- 如何找到他人的激励因素 / 102
- 寻找米开朗琪罗动机 / 105
- 本章小结 / 108

第十四章 制订目标 / 109

- 确定你的战略目标 / 110
- 认同阶段性目标是非常重要的 / 112
- 本章小结 / 116

第十五章 进展对人的激励 / 117

- 为什么没有反馈 / 117
- 表扬时的激励艺术 / 119
- 如何保持士气高涨 / 120
- 本章小结 / 124

第十六章 区别对待 / 125

- 首先将每个个体当单个人对待 / 125
- 找到时间和每个人沟通 / 126
- 绩效低下的员工 / 128
- 重建自信 / 129
- 本章小结 / 132

第十七章 提高报酬 / 133

- 金钱、金钱、金钱 / 133
- 业绩相关的报酬 / 135
- 奖金激励 / 137
- 本章小结 / 140

第十八章 给予认同 / 141

- 认同的特征 / 141
- 如何认同工作业绩 / 145
- 抓住每个机会 / 147
- 本章小结 / 148

第一部分

理解激励▶ NO.1

理解通常是在任何一个领域采取正确、有效的行动的前提。如果行动之后才去理解的话，我们就叫它经验了。激励的理论和研究不会告诉你应该怎么做，但是可以激发你的思想。本书中我选取的理论都可以达到这样的效果。

当你读完第一部分的内容和总结时，你可以：

1. 了解 20 世纪中期以来主要的激励理论和研究成果。
2. 将这些理论和研究扩展到人类需要交流的各个领域。
3. 了解这些理论和研究成果对当今的管理工作有什么实际的启示。



John Adair

第一章

什么是激励

你为什么要做这件事？为什么你愿意主动地去做一些事，但又不情愿去做另一些事？也许回答这些问题的第一步就是了解激励的核心内容。

“激励”（motivation）、“创新”（innovation）和“沟通”（communication）这些词汇都源自拉丁语。“激励”（motivation）源于“动机”（motive），“动机”（motive）又源于“移动”（movere）这个拉丁语。所以，动机只不过是指导你行动的东西。

动机和激励特指那些工作上促使你向前的动力。不管是一种需求、渴望或是情绪，它们都导致了你以某种方式去行动。

如果光有冲动而没有行动的话，那么这些冲动就不能产生任何效果了。决定去做某事就意味着你愿意采取行动。行为就是受到激励的具体表现形式。行动的背后是某种深思熟虑或是固定的需求。

下面的故事可以帮助我们区别具有动机和被激励去做的不同。看你能不能找到杀人的凶手。

谁杀死了大亨

埃德温·格廷斯是世界上赫赫有名的大富翁。一天早上，他从自己在那不勒斯湾的豪华游艇上摔下去摔死了。出事之前，他刚刚在后甲板上和一群客人醉醺醺地玩乐着。乍一看，这像是一起意外。后来验尸官在他的血液中验出砒霜的成分，才宣布这是个谋杀案。

当天晚上，船上有三个人有杀人动机。戴蒙·格廷斯，大亨的儿子，欠了一堆赌债，大亨不愿替他还钱。莎伦，大亨的秘书，曾经和他有染。那天晚上，当她发现大亨不愿意为了她而和他的第四任妻子离婚时，她非常愤怒。罗伯特，大亨的贴身男仆，大亨本来说要给他 100 万美元的遗产的。当晚大亨强迫他同意一个同性恋客户的性要求，否则就要开除他。警察在船舱的储藏室里发现了一瓶打开的用于毒死老鼠的砒霜。谁杀了大亨呢？（下接第 6 页）

受到激励的表现——比如冲劲和决心——是公司在招聘时希望员工拥有的特质。员工被企业雇用之后，公司往往会发展和加强这些特质。对欧洲一些大公司的调查发现，他们在挑选、培训和评估员工时，会经常使用一些词汇。其中关于激励方面的词汇列在下表中。这些词汇为今天的管理者提供了非常有用的指导。

表 1.1 与激励有关的一些词汇

相关词汇	相关品质
工作方法	冲劲
工作导向	动力
实干	坚韧性
主动性	决心
奉献精神	目的性强
公司与个人的目标统一	目的性
承诺	
工作喜好	

来源：《如何成就一个经理人》，人力资源研究协会的报告，1988 年

意识是一个复杂的信号箱，它将你的需求和欲望与你可能采取的行动连接在一起。意识可以激发我们的需求，也可以导致我们的行为。每个人都有意识。我们的意识说明我们在进行推理判断。意识将我们和动物、和计算机与机器区别开来。

很多年以来，哲学家们一直都在探讨自由意识这个问题。我们可以自由选择、自作主张吗？意识对行为的控制程度有多大？我们对刺激的反射都是有章可循的吗？我们是不是就像计算机一样，通过计算就可以得到确切的结果？这是一场无止境的讨论。但是，常识告诉我们，我们的确有自由意识。我们的意识像是个裁判：我们可以容许做一些事，对另一些事却决不姑息。

对你的直觉或冲动的控制——选择地做一些事，而不去做另一些事——被称为意志力。这个词现在听起来好像已经过时了，但用来形容我们执行意愿的决心还是恰当的。

海妖的歌声

奥德赛和海妖的故事是意志力对行为的控制作用的最好体现。海妖住在锡拉岩礁和卡律布迪斯附近的一个海岛上。凡是路过的人，都会被海妖美妙的歌声所吸引，不知不觉地就上了岸，然后被海妖杀死。奥德赛非常想听到这美妙的歌声，但又不愿为此付出生命。于是他就让海员们把他绑在船桅上，防止他听到歌声后失去理智跑到岛上去。他还让船员们将耳朵堵起来，以防听到他的哀嚎声而解开他的绑绳。意志的绳索将奥德赛紧紧地绑住。当奥德赛和阿尔戈的英雄们乘船从海妖的岛边行驶过去时，与他们同行的是著名的色雷斯歌手和竖琴演奏家俄耳甫斯。据说俄耳甫斯的音乐可以让森林、野兽，甚至是石头和他一起唱歌。当俄耳甫斯唱歌时，奥德赛和他的伙伴们完成忽略了海妖们的歌声，非常顺利地从海岛旁边驶过。“激励”（incentive）这个词就源于拉丁语“唱歌”（to sing）。

动机是内在的需要和渴望——不论你是否意识到——控制你的意愿，导致你一连串的行为。当然，有时你的动机并没有导致行动，因为它们没有通过那个信号匣子。有时你的行为一点动机都没有。这是因为你的动机太模糊或是你没有意识到，所以你或其他人都不能够将它们找

出来。有时你的行为就像脱轨的火车，胡乱地闯过了所有的信号灯。

这种脱轨的行为一般都是由感情导致的。和动机类似，“感情”(emotion)这个词同样源于拉丁语——行动(to move)。但是，一般来讲，感情和行动没有什么因果关系。比如说，你可能因为看了电视上的一个悲剧而伤心流泪，但是你不会因此做些什么。当然，有时强烈的感情也会导致生活中的一些变化。

谁杀死了大亨

戴蒙、莎伦和罗伯特都有杀人的动机，但是出于道德准则和对现实的考虑，他们都没有采取行动。事实上，埃德温·格廷斯知道他的金融王国就要崩溃了，他就在自己的酒杯中下了毒，然后跳下大海自杀了。

复杂动机

每个简单的行动都可能多个动机。换句话说，我们的动机是复杂的。

当沙莉久病不愈的丈夫去世后，留给她的是一屁股债和三个嗷嗷待哺的孩子。她非常爱她的丈夫，以为自己终身都不会再结婚了。但是几年后，在一个晚宴上，她遇到了詹姆斯，一个有两个孩子的鳏夫。后来他们结婚了。“其实我还是很爱我的前夫，”沙莉对她最好的朋友说，“但是詹姆斯非常好，人很幽默，而且还很会照顾我。我喜欢有他的陪伴。我最近总是觉得特别孤独，我需要有人来陪伴我。而且，他还可以成为我的三个孩子的父亲，孩子们的生活中需要一个父亲。当我老了的时候，我的孩子都离开家后，他还可以给我带来安全感，并陪伴我。”

随着时间的推移，沙莉对詹姆斯的爱在与日俱增，但是这是另一码事。她和朋友的谈论表明她非常了解她的最初的动机：陪伴的需求和感情的寄托。除了最主要的动机外，她还有一些小的动机。这些动机加在一起就导致她同意和詹姆斯结婚了。