

1001 WAYS TO INSPIRE

给你启迪的1000种方法

1001 WAYS TO INSPIRE

[美] 大卫·艾尔 著

吴卫 译



大连出版社

给你启迪的 00 种方法

*Your Organization,
Your Team and
Yourself*

[美] 大卫·艾尔 著

吴卫 译

大连出版社

图书在版编目(CIP)数据

给你启迪的 1001 种方法/(美)大卫·艾尔著;吴卫译.

大连:大连出版社,2002.5

ISBN 7-80612-917-0

I. 给... I. ①埃... ②吴... III. 人事管理
激励—方法 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 024027 号

1001 WAYS TO INSPIRE YOUR ORGANIZATION,
YOUR TEAM, AND YOURSELF 1998 David E. Rye. O-
riginal English language edition published by Career Press, 3
Tice Rd., Franklin Lakes, NJ 07417 USA

大连出版社出版发行

(大连市西岗区长白街 12 号

邮政编码 116011)

大连大印印刷有限公司印刷

新华书店经销

开本:850 毫米×1168 毫米 1/32 字数:216 千字 印张:8%

印数:1—5000 册

2002 年 4 月第 1 版

2002 年 4 月第 1 次印刷

责任编辑:杨 莉

责任校对:王恒田

封面设计:曹 艺

版式设计:孙德彦

定价:15.00 元

引 言

我们在工作、家庭以及社会环境中都会遇到各种各样不愉快不顺心的事情。对于志同道合的人,我们往往会相处得很融洽,会对同样的事情发笑,会对同样的事情生气,甚至还会发现彼此的经历都很相似;但对于有些人,则会觉得连交谈都很困难,同他们相处会感到尴尬,存有戒备心理,甚至莫名其妙地充满敌意。为什么会这样?我们多数人对此大概只会耸耸肩,把这淡然视为“性格不和”。这也许是对的。本书依据心理学家的分析,把人按照性格和行为特点分为四类:权力型(类型1)、合作型(类型2)、社交型(类型3)和游戏型(类型4)。各个类型的性格特点将在第一章做详细描述。

许多人总觉得人的性格很神秘,难以捉摸,当他们做出连自己都莫名其妙的行为时,往往会感到很沮丧。因此,了解你的性格类型,把握你的性格特点是很重要的。这本《给你启迪的1001种方法》将帮助判断你的性格类型,了解你性格中的长处和短处,从而扬长避短,更好地与人相处,在工作、家庭中达到更高水准。这本书将告诉你如何利用性格中最有利的因素去激励你自己以及他人。如果你想攀登与他人合作的云梯,发挥你性格中的优势去激励自己和他人,那么让别人了解你的性格类型是很关键的一步。你还将学会如何克服你性格中的弱点,学会轻松自如地同别人相处,同他们建立融洽的关系,激励他们去做你希望他们做的事情。相信这本书会给你知识和力量,让你在必要的时候改变自己的行为,去影响和激励他人。

你的性格特性

每个孩子生下来就具备与众不同的性格,甚至与自己的兄弟姐妹都不一样。许多父母都会说,自己的几个孩子性格都不一样,这个孩子可能特别专横,那个孩子可能特别怯懦。我们知道没有两个人的指纹完全相同,性格也是如此。就像有人戴一副玫瑰色眼镜看这个世界,有人则戴一副黑色墨镜。但遗憾的是,我们不能像试戴墨镜一样去探究人的性格,而且人的性格也不能简单地分为黑色和白色,而是像万花筒一样,五彩缤纷、各式各样。我们只能睁大眼睛,通过观察来了解各自的性格。你的性格是决定你与众不同的核心。

你做事是认真还是马虎,待人随和还是拘谨,平时乐观还是悲观,这一切都是由你的性格决定的。开会时你总是急急忙忙赶到,还是会提前一点,给自己留一些空余时间?你是喜欢独自跟电脑下棋来消遣,还是喜欢同朋友们一道舞个通宵?你属于上述哪一种都是由你的性格决定的,它决定了你的行为方式以及你对别人的行为方式做何反应。

你的性格决定了你在诸多方面有别于他人。人的性格往往很固执,不易改变。你是它的惟一主宰,它轻易不愿意去尝试其他类型的性格。对你的批评它可能会接受,但对于别人的批评,它却不愿接受,甚至会充满了敌意。

你的行为模式

你的性格包括你的行为模式,以及你在不同场合如何行事的思想核心和感情核心。这一切都是以你的价值观念和个人信念为基础的。你的行为模式引导你在特定情况下是喜欢凭感情用事,还是靠理智行事。

行为模式是一个人把握处事方向的指南。如果我们偏离了它指引的方向,则会觉得不舒服。如果没有这个指南,则会觉得生活失去了航向。当你步出了自己的行为模式区域,不

按照通常的模式行事时,你会感到困惑,极力想找出一个合理的解释,常常又会因为找不到而茫然不知所措。

因此要了解你自己,必须先了解你的性格特点和行为模式。如果你不了解自己,就不能克服性格中的弱点,因而就做不到扬长避短,就很难掌握自己,也不能有效地激励、启迪他人。

本书阅读指南

《给你启迪的 1001 种方法》介绍激励人的种种技巧——包括你的同事、朋友、上司、下属以及你自己,书中配有相应的具体事例。《给你启迪的 1001 种方法》将带你步入一个商业境界,其结构安排又如同一本行为小说。总之,这本书将会像一门 MBA 课程一样有教益。

现在告诉你如何使用这本书。首先,第一章中的性格测试将帮助判定你的性格类型。第二章将介绍激励你的基本技巧。请仔细阅读各部分讲述的同你遇到的类似的问题,你会大有收获。在每个问题叙述之后都会安排相应的解决办法,前边标有小图案,根据不同的性格类型提出相应的建议。例如,如果你在做完性格测试后,判定自己的性格属类型 1,那么你就应当在属于类型 1 的区域内找出解决问题的方法,这些方法显然同类型 2、3、4 的解决方法不同。部分段落还提供“帮助”、“注意”、“建议”等内容,都标有相应的符号,具体如下:

?“帮助”的内容是帮助你进一步认识问题,并更好地理解其解决的方法,可能会引导你把书翻到其他章节仔细阅读,或是提供一些有利的建议,或是让你阅读本书以外的其他相关材料。

※“敬告”的内容是提醒大家格外注意某一章节中的关键性问题。如果关键问题被忽略或得不到妥善处理的话,你将

可能陷入事业中的潜在陷阱。

§ “点子”内容是让读者领会到问题的处理办法。

《给你启迪的 1001 种方法》中的许多技巧可以应用到范围广泛的各种场合。你会发现自己将总需要打开这本书,查阅最适合你的启迪策略。

祝你好运!

多亏了我的朋友米歇尔·斯耐尔,本书才得以问世,他同出版商一起鼓励我,更重要的是,使我产生了编写此书的灵感。他以他特有的耐心和幽默,帮助我克服了本书编写过程中一个又一个挑战,在此特别表示衷心的感谢!

同样的感激还要送给我的家人。我的女儿们自始至终给予我极大的帮助,包括整理手稿和调研工作,还有我的太太凯瑞,在我思路滞塞,夜不能寐时,她总是给我安慰和鼓励,没有她的帮助,这本书将不能完成!

目 录

第一章 性格测试	1
你属于哪种类型的性格	1
性格测试表	2
性格类型	3
启迪人的基本原则	4
第二章 了解你的性格	7
第一种类型:权力型	7
第二种类型:合作型	14
第三种类型:社交型	20
第四种类型:娱乐型	25
综合型	29
如何完善你的性格	29
总结分析	34
第三章 自我启迪的技巧	35
你的目标不能实现时怎么办	36
你若缺乏洞察力时怎么办	41
你若缺乏工作热情怎么办	44
当你感觉压力太大时怎么办	46
当你感到精疲力尽时怎么办	49
如果你觉得跟不上形势时怎么办	51
如果你的老板胡搅蛮缠时怎么办	53
如何处理与配偶之间的问题	55

如何处理与孩子之间的问题	58
当你的生活失去目标时怎么办	60
第四章 如何启迪雇员	63
如何启迪低成效雇员	63
如何激励表现差的雇员	67
如何激励上班迟到的雇员	70
如何激励总请病假的雇员	73
如何激励“杠头”雇员	79
如何激励害怕创新的雇员	82
如何对待爱打架的雇员	85
如何对待不被梯队接受的雇员	89
如何对待散布谣言者	91
如何对待工作时间聚堆闲聊者	94
如何激励情绪悲观者	97
如何激励盲目乐观者	99
如何激励有不良习惯的雇员	101
如何对待向上级告状的雇员	103
如何对待暗箭伤人者	107
如何激励屡遭失败者	110
如何启迪过于自信的雇员	112
如何对待窃取他人成果的雇员	114
如何启迪无理取闹、不服从命令者	116
如何对待泄露公司机密的雇员	118
如何启迪能力过强的雇员	121
如何启迪能力低下的雇员	123
第五章 如何启迪有个人问题的雇员	127
如何帮助离了婚的雇员	127
如何对待新婚雇员	129

如何启迪喝酒雇员	130
如何启迪吸毒雇员	134
如何启迪吸烟雇员	136
如何启迪有经济困难的雇员	138
如何激励没有动力的“骡子”雇员	140
如何启迪临近退休的雇员	142
如何激励遇到伤心事的雇员	144
如何对待公司内的说谎者、欺骗者和盗窃者	146
如何对待演员型人物：自负又喜怒无常的人	148
第六章 如何激励雇员渡过逆境	151
当公司裁员的时候	151
当公司调整规模的时候	154
当公司被兼并了的时候	156
如何解决公司放长假的问题	158
如何对待通货膨胀问题	161
当公司在市场中的份额减少时怎么办	163
当公司的重要领导辞职时怎么办	164
当公司的骨干雇员辞职时怎么办	166
如何对待令人心慌意乱的消息	168
当公司面临激烈竞争时怎么办	169
第七章 如何启迪你的同行	172
如何解决与同行间的个人矛盾	172
如何激励同行们对你的支持	174
当你需要他们帮你出谋划策时	178
当你需要掌握事情真相时	179
当你需要借用他们的雇员时	181
当他们对你武力威胁时	183
当他们失去理智与你发生争执时	185

当他们公开与你的雇员发生暧昧关系时	187
当他们欺骗你的成约人时	190
如何对待随便开玩笑的同行	191
如何对待玩弄权力的同行	192
第八章 如何启迪你的老板	196
如何激励过分注重细节的老板	196
如何激励只重视大事而忽略小事的老板	199
如何激励不见实际行动的老板	202
如何激励胆小软弱的老板	204
如何激励官僚主义作风的老板	206
如何激励虚伪的骗子老板	209
如何激励愚笨的老板	211
如何激励性格孤僻的老板	213
如何激励杞人忧天的老板	215
如何激励喜欢贬低下属的老板	217
如何激励不喜欢你的老板	219
如何激励权力狂的老板	221
如何激励变色龙式的老板	223
如何激励办事拖拉拉的老板	225
第九章 如何激励上级管理层	228
当你单独面对一位上级领导的时候	228
当你面对一组领导的时候	231
如何在社交场合激励你的上级	233
当你的领导让你做违纪违法的事情时	235
当你需要同领导进行战略性谈话的时候	237
如何激励领导支持你的工作迅速步入正轨	239
如何激励领导做承诺	241

第十章 如何激励公司外部人员	245
当你的合约人生气发火时	245
当你需要竞争对手的支持时	247
如何激励“撬行者”	249
如何激励不道德的合约商	251
如何激励生气发火的客户	253
如何激励代理人	255
如何激励顾问	256
如何激励审计员	258
如何激励股东	260
第十一章 如何始终保持高度的激励状态	263
作者简介	266

第一章 性格测试

本章将帮助你判断你的性格类型及主要性格特点。做完性格测试,你就会得知你的性格类型(类型1、2、3或4)。这样你就会了解以前未意识到的关于自己性格方面的情况。比如你为什么会有这样的行为倾向,或为什么会做出这种反应等等。同时,你还将学会判断别人的性格属性,加深对他们的了解,促进同他们的关系。

你属于哪种类型的性格

做性格测试中的多项选择时,要把最符合你的词划上,很难立即选择的,可以先放下,回过头来再仔细考虑。实在自己说不准的,可以请同事或朋友帮忙,让他们帮你选择,因为有些事情是“旁观者清”。总之,请尽力找出最典型的、最能代表你的所作所为、所思所想的词来。

做完性格测试,你很可能不能百分之百地判定自己属于哪一种性格类型。多数人会发现自已大体上属于某一种类型,但又兼有其他类型的某些特点。如果你的测试结果表明你在不止一种类型上打高分的话,你可能难以立即判断你的性格类型。别担心,第二章将进一步引导你,帮助你判定你的性格属性,并鉴别你性格中的优势和劣势。

当你确定了自己的性格类型后,你会更清楚地了解自己,了解自己性格中的优点和缺点。但你大可不必对自己性格中的缺点失望,因为在下一章,你将学会如何克服自己的弱点。

性格测试表

此页是性格测试表。在这 40 个选项中,选出总体看来符合你的那些,然后划上。最后把所有的 a 得分、b 得分、c 得分以及 d 得分算出来。哪一个得分最高,你就属于哪一类型的性格。

a. 有威慑力 b. 小心谨慎 c. 没有成效 d. 胆小怕事	a. 有领导能力 b. 细心 c. 温柔 d. 乐观	a. 意志坚定 b. 注重细节 c. 认真聆听他人 d. 喜爱社交	a. 直接坦率 b. 有创造性 c. 随和 d. 爱玄弄	a. 果断 b. 忠诚 c. 易满足 d. 爱玩
a. 没有耐心 b. 情绪化 c. 不主动 d. 易冲动	a. 追求权力 b. 追求完美 c. 不果断 d. 以自我为中心	a. 固执己见 b. 助人为乐 c. 有发明头脑 d. 开朗	a. 精明 b. 自尊心强 c. 严于律己 d. 无系统性	a. 骄傲自大 b. 忧心重重 c. 固执倔强 d. 变化无常
a. 工作热情高 b. 待人真诚 c. 有策略性 d. 活泼	a. 不敏感 b. 爱憎分明 c. 令人乏味 d. 无纪律性	a. 注重行动 b. 分析能力强 c. 容易相处 d. 无忧无虑	a. 爱发号施令 b. 不易原谅他人 c. 难以激励 d. 爱慕虚荣	a. 独立性强 b. 依赖性强 c. 脾气平和 d. 轻信别人
a. 自以为是 b. 喜欢自责 c. 缺乏热情 d. 缺乏目标动力	a. 对人挑剔 b. 敏感 c. 腼腆 d. 令人不快	a. 爱主宰他人 b. 有同情心 c. 对人宽容 d. 缺乏热情	a. 自信心强 b. 严于律己 c. 人缘好 d. 有感召力	a. 逻辑性强 b. 感情强烈 c. 随和 d. 惹人喜爱
a. 武断 b. 可靠 c. 待人和蔼 d. 喜好社交	a. 责任心强 b. 理想主义者 c. 细心周到 d. 快活乐观	a. 意志坚强 b. 尊敬他人 c. 富有耐心 d. 寻找乐趣	a. 进取心强 b. 易消沉 c. 情绪矛盾 d. 健忘	a. 自力更生 b. 生性多疑 c. 优柔寡断 d. 天真单纯
a. 爱辩论 b. 不现实 c. 缺乏方向性 d. 没有目标性	a. 缺乏策略性 b. 难以取悦 c. 懒惰 d. 哗众取宠	a. 缺乏同情心 b. 体贴他人 c. 明哲保身 d. 爱炫耀	a. 注重实效 b. 循规蹈矩 c. 易被人接受 d. 自发性强	a. 爱操纵别人 b. 自我挑剔 c. 缺乏主动性 d. 爱开玩笑
a. 有保护力 b. 顾虑较多 c. 鼓励他人 d. 乐观豁达	a. 不甘落后 b. 关心他人 c. 容易相处 d. 追求享乐	a. 希望被重用 b. 希望被感激 c. 希望被尊重 d. 希望被赞扬	a. 喜欢冒险 b. 喜欢安全 c. 喜欢保险 d. 喜欢刺激	a. 做事有动力 b. 细心周到 c. 耐心细致 d. 精神饱满
a. 当众发火 b. 事后报复 c. 不动声色 d. 避免冲突	a. 固执己见 b. 责任心强 c. 被人接受 d. 自信乐观	a. 决心坚定 b. 诚实待人 c. 容易满足 d. 有领袖魅力	a. 办事有成效 b. 正直 c. 积极 d. 懒惰	a. 以工作为中心 b. 以人中心 c. 不喜欢压力 d. 以乐趣为中心

性格类型

祝贺你！因为你已经搞清了关于自己最重要的一件事情——性格判断。如果你在某一项目得分高于其他项的话，可以说你大体上属于这种性格类型，即类型1、类型2、类型3和类型4。如果你在两项以上得分相同的话，你则属于综合型。

做性格测试时，要求你在许多的行为描述中做出选择，因为行为是你性格中的主导因素。你的行为是你的需要和愿望决定的。如果你有一个“我是对的”愿望的话，你就容易固执己见，这是类型1的典型特征。我们将在第二章对各个类型的行为特点做逐一分析，最后做概括总结。

类型1是权力型。这类性格的人喜欢按照自己的方法做事，常常会与那些不允许他们擅自行事的掌权者发生矛盾。如果得到适当的激励的话，这些人工作会很努力，而且往往都有所成就。他们希望自己所做的每一件事都卓有成效，能得到别人的尊敬和认可。他们喜欢驾驭别人，会不甘落后地把握每一个通向高层管理宝座的云梯。

类型2是合作型。他们总是寻找机会给他人带来快乐。他们会为别人开门，遇见有人车子坏了，他们会主动让他搭乘自己的车，他们还会积极参加慈善机构的活动。他们把别人对自己的喜欢和尊敬看得比什么都重要。当有人认真听他们讲话时，类型2的人状态会非常好。对于自己做的好事，他们喜欢听别人一次又一次的感激。这些人有很强的正义感。

类型3是社交型。这些人做事会尽量避免冲突。他们喜欢在意见一致、没有矛盾的群体中工作。类型3的人喜欢总保持良好的自我感觉。尽管他们对人态度和蔼，但若有人对他们不友好的话，他们则会表露出无声的、固执的抵抗。对别人的友善他们会立刻做出友好的回报，但对那些有敌意的人，

他们则会像蛇一样地缩回去。

类型 4 是游戏型。在所有这四种类型中,这一类型的人是最快乐的。他们把生活看作是一个游戏聚会,自己是这场聚会的主人。这类人喜欢惹人注目,喜欢听别人的赞扬。他们永远是乐观的,只有在自己最信任的人面前才会流露出软弱和忧伤的一面。他们特别重视社交场合,往往在这样的场合表现得很好。交友是他们生活中十分重要的内容,因为他们很注重自己的名望。这些人做事容易厌倦,他们总是积极地寻找冒险、刺激的事情,不会甘于长时间的寂寞。

启迪人的基本原则

即使是最没有经验、最糟糕的经理也明白:那些想做好工作的雇员肯定会比那些不想做好工作的人成效高。当雇员们真诚地想出色完成公司的定额指标的话,无故旷工率、人员更换率就会降低,其他一些常见的影响公司生产的现象也会明显减少。作为经理,如果你想提高雇员的生产力,想让他们在分派的工作上多倾注些精力,你就需要找出一个适当的方法来激励他们,使他们对工作有热情,更心甘情愿地去完成对你来说很重要的任务。

抛开性格不谈,其实所有的人都有自己的需要和打算。如果得到激励的话,这些需要和打算会调动起他们不同程度的积极性。本书介绍五种激励人的前提条件。尽管对不同性格类型的人的激励方法可能不同,但所有类型性格的人都有着相同的利益需求。如果你想在公司内或公司外激励他人的话,请仔细思考,学会使用这些方法。

一、人人做事都有原因 每个人都有自己的目标和方向,他们平时不断地理顺、调整自己的目标和方向,每天决定做的事也是以此为根据的。人们在选择目标时,并不是盲目

行事,每个人都有自己的选择导向,别人也并不一定总同意你的选择。作为公司经理,你所面临的挑战是你是否有能力影响你的雇员以及全公司的最终选择,让他们做出随你心愿的选择。

二、人们会努力追求确信对自己有好处的东西 人们的行为总是朝着他们确信对自己有好处的方向努力的。因此他们在没有实现目标以前必须能看出其目标应有的价值。比如,你的一个朋友继承了一笔财产,你可能纳闷他为什么不退休,去做自己一直想做的事情。可对他来说,工作带给他满足感的价值远远高于他追求财富的目标。

三、人们追求的目标必须是可以实现的 无论多么有价值的目标,如果是无法实现的,多数人是不会去追求的,除非他们相信自己有一定的可能会实现得了。比如,一个雇员可能会梦想当这个公司的经理,但如果她肯定自己所受的教育不够,因而当不了经理的话,那她就不会去努力了。

四、当人们所追求的目标的未知好处不尽如人愿时,此目标的价值会发生变化 如果一个目标的实现伴随着产生了不如愿的因素的话——比如说工作环境或工作地点——那么,这个目标的价值就会受到影响。例如,你的老板对你说,如果完成四分之一的定额,就提升你当部门经理,而当部门经理一直是你事业中最重要的目标之一。你完成了四分之一的定额,老板也没食言,准备提升你当部门经理。但当你得知是要到一个偏远地方去当部门经理的时候,这个目标的价值就失去了很多。如果老板事先告诉你这个部门的地点的话,你很可能会寻找另外一个目标。

五、管理人员起主要作用 这一点是本书的核心内容。管理人员是公司目标实现过程不可缺少的主体部分。人们只有在得到激励的情况下才能实现目标;同样,没有目标可追求