

H

管理新思维



世界上最有效的管理

激励

humane humanity
head heart honest
hard high height
humane humanity
head heart honest
hard high height

王祖成 编著

中国统计出版社
China Statistics Press





H

管理新思维

世界上最有效的管理 激励

humane humanity
head heart honest
hard high height
humane humanity
head heart honest
hard high height

王祖成 编著

中国统计出版社
China Statistics Press



 (京)新登字 041 号

图书在版编目(CIP)数据

世界上最有效的管理:激励/王祖成编著. —北京:
中国统计出版社,2002.8
ISBN 7-5037-3714-X

I. 世…

II. 王…

III. 管理—激励—方法

IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 003783 号

世界上最有效的管理 —— 激励

作 者/王祖成

责任编辑/吕 军

封面设计/张建民

出版发行/中国统计出版社

通信地址/北京市西城区月坛南街 75 号 邮政编码/100826

办公地址/北京市丰台区西三环南路甲 6 号

电 话/(010)63459084 63266600-22500(发行部)

印 刷/科伦克三莱印务(北京)有限公司

经 销/新华书店

开 本/850×1168mm 1/32

字 数/150 千字

印 张/6.25

印 数/1—2000 册

版 别/2002 年 8 月第 1 版

版 次/2002 年 8 月北京第 1 次印刷

书 号/ISBN 7-5037-3714-X/C·1995

定 价/13.80 元

中国统计版图书,版权所有,侵权必究。

中国统计版图书,如有印装错误,本社发行部负责调换。

序

知识就是力量，加强管理就会出好的效益，不论是企业还是事业单位，都不例外。随着社会的发展进步，管理正向综合管理的方向发展并不断地在深化。专家预测，管理的深化将进一步促进人类文明的进步和发展。

21 世纪是知识经济的世纪，是生物学和人学成为热门学科的世纪。21 世纪的综合管理要遵循人的运动规律，对人进行有效管理，使人从“勤奋地工作”，到“自觉地工作”，再到“高效地工作”，充分发挥人的主动性、积极性、创造性，充分发挥人的潜能，从而使经济效益和社会效益得到全面提高，为加快现代化建设的步伐，实现民族的伟大复兴做贡献。

人是一种特殊物质。人与其它物质的不同点是，人是有生命的、有思想的、有感情的、有创造力的一种特殊物质。人有需求欲望。也正是人的这种需求欲望才不断推动着人类文明的发展进步，不论过去现在还是将来都是这样。这正是人区别于动物的“高级”所在。人的生命、思想、感情、创造均会受自然和社会环境条件的影响，从而决定人的行为。因此，有效地满足人的需求欲望，才能真正管到点子上，管到人心里。

以人为本是最根本的管理，也是世界上最难的管理。难就难在人的极为复杂性。随着科技的发展，特别是人学的诞生，我们只要通过对人学的深入研究，发现、掌握人的运动规律，按照人的运动规律

进行管理，使人看到光明的未来，鼓舞人的斗志，激励人的上进心，让人时时、处处都以主人翁的姿态出现，既敢于战胜困难，又善于战胜困难，管理便不难，而且会收到高效。

世界上，最有效的管理就是对人的激励，充分发挥人的长处，使人的长处 in 现代化建设的过程中，充分、有效地发挥出来。这样，管理者和被管理者都会实现自身劳动的价值，都会看到光明的未来，同时感受到做人的骄傲、幸福和自豪。

世界在巨变，时代在飞速发展。要跟上时代前进的步伐，就要从实际出发，不断变革推陈出新。满足现状、固步自封、拒绝改变，是不可取的。不论什么时代，世界上总有一部分人在孜孜不倦地探索、创新，这是人类社会不断进步的根本动力所在。所以适应环境持续不断地变革创新，是企业、社会发展进步永恒的主题，是世界上最具有生命力的管理。

作者在我院进修过程中，博览群书，边学边干边议，边思边写，花了多年宝贵时间，下了很大功夫，几经修改，终于写成了该书。作者的这种学习精神是很可贵的。书中有不少独到的见解，令人有耳目一新之感。现在该书出版供读者学习、研究、参考，这是一件很有意义的事情。

此书在语言、逻辑方面如能进一步提高，可更充分发挥它的作用。

亚洲大学研究院院长

高 林

2002年6月28日

前 言

随着经济的发展、社会的进步,管理的作用愈加显得重要,泰勒的“科学管理”应运而生。管理是经由他人达成目标的行为,管理的重点由“物”逐渐转向了“人”,进而对人的管理又由粗放到细化,由形式上对人身的“硬管理”使人“更听话、更辛勤地工作”,到本质上对人心的“软管理”使人“更自觉、更聪明、更有效地工作”。管理由艺术上升为科学。

人类一切活动都离不开人,人类一切活动又都是为了人,管理活动更是如此,所以科学管理要以人为本,以人为本是最根本的管理。尤其是进入二十一世纪信息社会、知识经济,人的智慧、脑力劳动的作用更加突出,这就要求对人的管理要进一步深化,要贴近人心,符合人的特点、按人的运动规律办事。

人是群体性的动物,通过一定的组织形式把人有效的组织起来并创造和谐的环境,才能使人有安全感、归属感和满足感。由于各人有不同的个性特点及专长且分别适合做不同的工作,只有进行适当的组合搭配,让合适的人做合适的事,让不同的人优势互补,才有整体效益。人是“万物之灵”人能产生先进的思想、高尚的情操、有丰富的想象力和极大的创造力,人能学习知识、创造知识并预测未来,能使用工具、制造工具,因而能不断创新改造世界,并且能在改造客观世界的同时改造自己。然而人的积极性、创造性及能力的发挥取决于人的思想、感情、情绪心态,为此管理就必须符合人的心理、赢得人心、取得其认同共鸣,从而使人忘我投入奉

献,这样才能充分发挥专家智囊的作用,发挥每个人才的作用。所以以人为本是管理的最高境界,也是最科学最文明的管理,当然由于人的心理的复杂性也就决定了以人为本是世界上最难的管理。

人是群体性的动物,因而要通过一定的组织形式把人组织起来。然而人类活动的一切成就最终都是每个个体人努力的结果,所以调动每个个体人的积极性乃是一切事业成功的基础。人都有需求欲望。需求欲望是人与生俱来的一种客观存在,是人从事一切活动的基本出发点与归宿,也是调动人的积极性成就事业的根本条件。所以必须正视人的需求欲望,进而引导利用人的需求欲望。也正因为人有需求欲望,所以人都需要激励,并且也能被激励。人们会去做受到奖励的事情,是世界上最伟大的管理原则。通过建立激励机制,根据人的不同需求特点进行相应的激励,就能有效地调动人的积极性以至潜能。尤其是对骨干及领导者的激励有更大的带动作用与表率作用。所以激励是世界上最有效的管理。

人的本质是积极向上的,外部的激励只是一种外因条件,人的主动性积极性和创造性主要决定于人自身,即来自内因,外部激励也只是通过内因而起作用的。所以最根本的是增强人的自觉性,进行自我激励,尤其是潜能的激励,这才是激励及效益的根本所在。

世界上没有常胜将军,“百年老店”也是凤毛麟角。要想常胜不衰就不能按常规走路,只有认清形势预测变化,适应形势甚至引导潮流,才能立于不败之地。尤其是竞争的环境,大家都在为生存发展而努力拼搏,正常情况只能是优势者更优,劣势者更劣,结果是差距会越拉越大。要想有所突破赢得竞争,唯有打破常规进行创新。创新是人类社会得以发展进步的根本所在,唯有不断创新才是世界上最成功最有生命力的管理。当然首要的是人及人的管理上的创新。要利用人的先进思想、高尚的情操及想象力、创造力去产生更先进的思想、更高尚的情操、更丰富的想象力和更大的创

造力。

今天人类社会科技进步日新月异令人惊叹不已。但人类对自身认识却远远不够，尤其对人的思想心理的产生及其变化的了解还很有限。另外随着生活节奏的不断加快，人们所承受的各种心理压力也在不断加大，因此心理咨询的需求也在不断增加。从这一方面讲也需要对人及人的心理有深入的了解研究。只有对万物之灵的人自身进行深入的研究探讨掌握了人的规律，才能充分调动人的积极性发挥人的才能，进一步推动人类社会的发展。

以人为本研究人，首先要珍惜人、珍惜人的生命。蝉在地下潜伏17年后，才钻出泥土爬上树干，然而从蝉蜕中挣脱出来后却只能存活夏天的一两个月。公蝉不停地振动发出一振振尖锐的鸣响以吸引母蝉，一旦与母蝉交尾，完成了“历史使命”便死了。剩下的母蝉等用其尖尾插入树皮产完卵后也相继死去。卵孵化成小虫落在地上钻进土里，靠吸取树根的营养来维持生命，又开始了其17年的黑暗漫长的等待。可能正是这“来之不易”的一两个月的生命的短暂与可贵，所以蝉都十分珍惜自己的生命，“尽职工作”繁衍后代。相比之下人更应珍惜自己短暂可贵的生命。

人的生命由精子与卵子的结合而来，然而这种结合的概率却只有几亿分之一至几十亿分之一，足见人到世上来一次是多么的不容易。佛教讲“六道轮回”，说人死后可以“转生”，但不一定能转生为人，即要进入六道轮回，到下次再转生为人可能要“千年来一回”。要想“来世投胎”为人就要“行善积德”。无神论则认为人的生命只有一次，没有“来世”也不能“转生”，不仅千年不能，万年也不能，永远都不能“再来一回”。即使真的有“来生”，但由于无法知道“前生”，也就跟没有一样了。人的一生几十年到上百岁，比蝉是长很多，但同人类历史的长河相比，同宇宙的时空运动相比则实在是短暂得可怜。人们往往总是在某一事物失去之后，才真正体会到它的珍贵，但后悔已来不及了。即使生命可以无所谓而来，也不应无所谓而去。所以我们对这来之不易且仅有一次的短暂的生命

要倍加珍惜,要把握好今生,使之更有价值。

孔子“十有五有志于学,三十而立,四十而不惑,五十而知天命,六十而耳顺,七十而从心所欲,不逾矩。”就是典型的人生规律。要研究人使人的生活得更有意义,就要总结人生的经验,探讨人生。

人用毕生经历得来的对人生的体验和感悟是极为可贵的,是人类的一大笔宝贵财富。而且这是贯穿于人的一生的一个“渐悟”过程,最后才能达到“大彻大悟”。同没有经历失败挫折的考验洗礼,便得不到应有的提高一样,没有经历生活的体验也是无法有这种感悟的。正如奥格·曼狄诺所说的,“经验确实能教给我们很多东西,只是这需要花费太多的时间。”而且“结果往往是这样,经验丰富了,人也余生无多”。这是人生的矛盾与无奈。如果生命真的能再来一次,相信人人都会做得比现在更好,但这却是永远不可能的。

大自然的规律是无情的,尽管很多上年纪的人心理上还不服输,还在不断地学习努力探索拼搏,但已不能象年轻人一样到第一线去冲锋陷阵了。解决人生这一矛盾与无奈的唯一办法,就是让年老者用自己的经验、体验和感悟去作咨询指导,教育后人。我已过了“知天命”之年,对人、对人生及对人的管理也有所感悟与体验,有经验也有教训,更有不少想法与思考,对拿破仑·希尔博士的成功学,也深受启发与感染。将自己的这些体验与感悟、想法与思考加以总结提炼奉献给社会,供那些还在辛勤探索努力拼搏积极进取的人们,还有在生活中遭受挫折打击失去信心忧郁彷徨的人们作为参考,如果能对他们有所裨益,我将感到心满意足。

本丛书主要是讲有关人的管理的,而以 H 打头的一系列英文单词都与人的管理紧密相关,故取其字头称 H 管理。human、humane、humanity 等有人的、有人性的、讲人道及仁慈之意;head、heart 等则有人的头脑人心之意;homely、handsome、honest、humble、humility、harmony 等则有亲切、仁慈、诚实、公正、谦虚、谦逊、协调、和谐之意;而 hard、high、height、heavely、harvest 等更有最

难、最高层次、最高级、卓越超凡且富有成效之意。所以 H 管理即表示是对人的管理而且是有人性的对人的心的管理,对人的管理要亲切诚实、公正、谦虚和谐,对人的管理是最难的管理,但也是最高层次最高级且富有成效的管理。另外称 H 管理也是为了与已有的和将有的 A 管理、K 管理、P 管理、S 管理、W 管理……等相区别与相呼应。

在此,谨向在本书写作过程中曾帮助过我的领导、老师、同事、朋友及家人表示深深的谢意。

由于本人才疏学浅,书中错误及不当之处实属难免,恳请读者批评指正。

作 者

2000 年 1 月 23 日

目 录

前 言	(1)
第一章 激励是最有效的管理	(1)
一、对人的激励是管理的深化	(1)
二、激励的作用	(4)
三、研究激励运用激励推动事业发展	(6)
第二章 激励理论	(8)
一、内容型激励理论	(8)
二、过程型激励理论	(11)
三、行为改造型、综合模式及其他与激励有关的理论	(15)
第三章 激励过程机理分析	(17)
一、激励过程	(17)
二、激励机理分析	(20)
第四章 激励因素分析	(22)
一、利益激励	(23)
二、希望的激励	(25)
三、目标的激励	(27)
四、压力的激励	(29)
五、环境氛围的激励	(31)
六、领导的激励	(35)
七、人心感情的激励	(37)
八、自我满足的激励	(43)

第五章	激励的原则、目标与标准	(46)
一、激励原则	(46)	
二、激励的目标	(50)	
三、激励的标准	(51)	
第六章	激励方法	(53)
一、激励的方法	(54)	
二、激励技巧	(61)	
三、激励谨记	(62)	
第七章	激励的重点	(67)
一、骨干要培养更要激励	(68)	
二、加大投入激励延长骨干生命周期的接力激励理论	(69)	
三、抓好最佳年龄区的激励	(70)	
四、对领导者更需要优先进行激励	(71)	
五、如何对领导进行激励	(75)	
六、加强对知识工作者的激励	(77)	
第八章	绩效考评与激励的实施	(80)
一、绩效的考评	(80)	
二、激励的实施	(85)	
第九章	建立激励机制使激励规范化制度化	(87)
一、激励机制的作用	(87)	
二、激励机制框架的建立	(88)	
三、激励机制的形式	(92)	
第十章	发挥潜能是激励的最高境界	(99)
一、潜能的存在及其作用	(99)	
二、潜意识存在与特点	(100)	
三、潜意识与潜能关系的探讨	(102)	
四、调动潜意识发挥潜能	(103)	
第十一章	自我激励是成功的根本所在	(111)
一、凡事都要有积极的心态	(112)	
二、必须建立明确的目标	(115)	
三、要多走些路	(117)	

四、培养正确的思考方法	(120)
五、要有高度的自制力	(124)
六、培养领导才能	(127)
七、建立自信心	(129)
八、培养迷人的个性	(133)
九、创新致胜	(138)
十、充满热忱	(139)
十一、专心致志	(140)
十二、富于合作精神	(142)
十三、正确对待失败	(144)
十四、永葆进取心	(149)
十五、合理安排时间	(152)
十六、管理好金钱	(155)
十七、保持身心健康	(160)
十八、养成良好的习惯	(162)
第十二章 激励要从艺术上升为科学	(166)
一、从激励艺术到激励科学的必要性	(166)
二、激励艺术上升为激励科学的可能性	(167)
三、对激励科学的初步思考	(170)
附录：考核办法实例	(173)
参考文献	(179)
后记	(184)

第一章 激励是最有效的管理

管理随着大生产的出现,而产生、发展,而且随着经济的发展、社会的进步,管理的作用愈显重要。管理的目的,在于通过对生产要素的组织协调控制达到效益的提高。有物与物、事与事、人与物、人与事,尤其有人与人的组合搭配、集成整合、协调控制的管理。人是生产力诸要素中最活跃起决定性作用的部分。管理的真谛在由他人达成目标。规律要人去发现,理论要人去建立,成本要人去控制,技术要人去开发应用,管理也要人去操作,一切都离不开人,所以归根结底是对人的管理。于是以提高效益为目的的现代管理的重点,也由“物”转到了“人”,科学管理以人为本。泰勒的“科学管理”应运而生。进而对人的管理又由粗放到细化,由形式上对人身的管理到本质上对人心的管理,管理由艺术上升为科学。尤其是进入二十一世纪信息社会知识经济,人的智力、精神作用更大,这就要求对人的管理要进一步深化,更贴近人心,按人的规律办事。对人的管理最有效的方法就是对人的激励,从而最大限度地调动人的积极性,发挥人的潜能。

一、对人的激励是管理的深化

人是有思想感情的。人的社会生活、精神生活、社会心理、精神状态等都直接影响到人的思想情绪、工作态度。而情绪态度的变化,不仅影响人的积极性,更影响人的创造性及想象力的发挥,

从而极大地影响工作的效果。早期把人看成“会说话的机器”的管理已远不适用,行为科学、人际关系等便相继出现。对人的管理,则由“对人身的硬管理”,逐渐发展到“对人心的软管理”。“硬管理”,是指基于“X理论”等建立的各种规章制度、采取的各种方法手段,人被动地被管理,使“人身形式上忙忙碌碌地工作”。“软管理”,则是指基于“Y理论”等对人际关系的处理、思想的疏通、观念的认同、感情的投入、人心的感化及精神的激励等,从而使人的道德观念、思想修养、文化素质及自我控制能力得到提高,进而培养激发向心力凝聚力及献身精神。软管理更注重人的特点、更富人情味,是对“人心”的管理,从而激发人的工作热情,使人不再是形式上忙忙碌碌地工作,而是自觉主动乐于奉献地“更辛勤地工作”。

静态的人事搭配组合,让合适的人做合适的事,让不同特长的人搭配互补,使人配合默契,工作胜任愉快,从而形成有机整体发挥组合效应,即达到静态的有序。进而通过对人动态的激励,不仅能进一步调动人的积极性,而且可以激发人的聪明才智、创造力和想象力以至潜能。这样已不仅是让人更辛勤地工作,更是让人“更聪明更有效地工作”。也就是通过激励发生质的突变飞跃,达到新的动态有序。管理的深化需要激励,甚至可以说管理的深化就是激励。

激励本是物理学名词,用于行为科学就是激发与鼓励。激励就是为了达到一定目标而对人施加的影响,即通过物质或精神刺激使人奋发,激发人的动机,使人在内在动力驱使下朝向期望的目标努力的心理过程,也即动机激发的过程。也可以说激励是使人在各种自愿活动中选择既定目标的过程。

自然界可分为无生命物质、有生命物质和人这种特生物质。人不仅是物质的人,更是精神的人,而且在一定条件下精神能起决定作用。人作为一种特殊的生命物质关键在于人的思维精神作用。人可以产生先进的思想、高尚的情操和极大的创造力,人不仅能学习知识、使用工具、制造工具,还能预测未来,并在改造客观世

界的同时改造主观世界。物质与精神的相互作用是人类历史发展的主要内容,生命与思维的作用更是人类文明史的全过程。激励是生命与思维之间的一个重要环节,并且对两者都有作用。激励人的精神,激起人的自尊、自信、自强、自觉、自在的意识,激励起人的主人翁的主动性、知难而进的积极性和开拓创新的创造性,便可发挥出巨大的物质力量。

管理的效益是由人的工作绩效体现的,而工作绩效则取决于人的能力与受激励的程度,是激励与个人能力乘积的函数,

$$\text{绩效} = f(\text{能力} \times \text{激励})。$$

人的能力是指某人执行某项任务的本领,其在一段时间内是相对稳定的,而激励程度变化却是极大的,而且能力也可以通过激励而提高,所以最有效的管理就是对人的激励。也可以说,人事管理的效益在于人的积极性及才能的发挥的程度,而这又取决于激励。管理是经由他人达成目标的行为,而要他人去达成目标就要激励,所以激励、激发人的动机就是管理的关键。

随着分工的细化及组织规模的扩大,个人目标与组织目标之间的联系越加模糊,因而使人之间协作的愿望弱化,加之人的需求日趋多样化,管理更加困难,必须通过激励才能使人为实现组织目标而努力。思想教育一般只能使思想觉悟比较高的人积极工作,激励则可以使有需求欲望的所有的人都积极工作,而且思想教育中也有激励的成份。

《现代人力资源开发与管理》中讲,美国哈佛大学詹姆斯教授对按时计酬工人的调查发现,一般情况下工人只能发挥 20—30% 的能力,而受到充分激励则可发挥 80—90% 的能力。由此可见激励作用之巨大影响。卡耐基也指出,人在情感上需要得到表扬和激励,特别是受上司或父母的正面表扬或激励时,创造力会比平常提高 80%。

美国成功学大宗师拿破仑·希尔博士指出:“没有任何人是不受激励而做任何事的”。所以要让人去做某事就必须有相应的激

励。人不论做什么事都要有一种精神即“士气”。生产率的提高和降低主要取决于职工的士气,而士气则取决于人的家庭生活、社会生活和人际关系。同样的人,有时士气高涨有时士气低落,这主要取决于如何激励。曹刿的“一鼓作气、再而衰、三而竭”,讲的也是这个道理。所以要提高管理效益最根本的,就是对人进行相应有效的激励。

二、激励的作用

人做任何事情都离不开信心和积极性,而这就需要激励。激励是激起人的积极行动的过程,所以对调动人的积极性、创造性、提高工作效率、实现事业目标以至发挥潜能都有十分重要的作用。既然人们会去做受到奖励的事情,就可以用明确的激励,让人们去做需要做的事情。激励有物质的也有精神的,但其作用是一致的。激励的主要作用如下:

1. 激励可以凝聚人心

通过适当的物质精神激励,可以把事业所需要的人才吸引过来,从而有组织地为确定的目标而努力。激励可以使人不只是参加组织,而且愿意留在组织中,激励可以使人忠于组织目标从而增加组织的向心力与凝聚力。

2. 激励可以引导规范人的行为

提倡什么、反对什么,可以通过奖励与惩罚的激励来体现,这样可以引导人们向提倡、奖励的方向努力而避免被反对受惩罚的行为,从而达到规范人的行为的目的。

3. 激励可以调动人的积极性创造性

人工作的目的,一是生活需要,二是精神需要。激励一旦引起了人的需求欲望,想要获得满足的强烈动机,就会驱使人积极行动起来,甚至为之不惜一切。这种动机用到事业上就是工作积极性。激励是努力工作的动力源泉。