

理查德·丹尼是激励自我与团队创造奇迹的精神领袖！

英国《每日邮报》

世界第一激励大师

[英] 理查德·丹尼著

激励为王

如何激发自我与团队的动力

读了理查德·丹尼关于激励的书，你会发现：
成功很难，但不成功更难！

世界激励大师 安东尼·罗宾斯

如果你没有读过《激励为王》，但却在从事
管理工作，那是很危险的！

世界管理大师 彼得·杜拉克



海峡文艺出版社

C936
34

世界第一激励大师

[英] 理查德·丹尼著

王龙 译

激励为王

如何激发自我与团队的动力

00181658



石化 S181658E

海峡文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

激励为王: 如何激励自我与团队的动力 / (英) 丹尼著;
王龙译. - 福州: 海峡文艺出版社, 2002.12
ISBN 7-80640-800-2

I. 激… II. ①丹…②王… III. 激励 - 基本知识
IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 095253 号

Motivate To Win (2e)
Copyright ©1993, 2002 Richard Denny
Chinese translation published by Haixia Literature Publishing
House
Authorised translation from English edition published by Kogan
Page Ltd
All rights reserved

著作权合同登记号: 图字 13-2002-17 号

激励为王

作者: 理查德·丹尼

译者: 王龙

责任编辑: 余明建

出版发行: 海峡文艺出版社

社址: 福州市东水路 76 号 14 层

邮编: 350001

发行部电话: 0591-7536724

印刷: 北京广益印刷有限公司

邮编: 100012

开本: 787 × 1092 毫米 1/16

字数: 75 千字

印张: 12.5

插页: 4

版次: 2003 年 1 月第 1 版

印次: 2003 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80640-800-2/I · 525

定价: 21.00 元

如发现印装质量问题, 请寄承印厂调换

献给林达——我的妻子和商业伙伴：

成功的目的
分享的快乐
成功的鼓舞

献给里斯特、沃尔特、朱利叶斯、斯蒂芬：

无穷的动力

激励者可以是男士，也可以是女士。在这本书里，我任意地使用“她”和“他”这两个词语。如果男性的“他”占有优势，我想这是英语语言的不足之处，因为英语当中没有一个人称代词可以不加歧视地同时指代男女。

致 谢

首先，我要感谢黛比·伯尔特给我提供的帮助，她是一个热情洋溢的女子，耐心地帮助我准备这本书。在任何工作条件下，她总是充满了前进的动力！

介绍

没有动力的生活是没有意义的

著名的人力研究学院称，“动力”（motivation）是公司文件当中最常用的六个词之一。该学院还声称，这个词广泛的使用并不代表大家都理解这个词的含意。

基层集团公司（Grassroots Group plc）对英国 1000 强企业中的 500 家进行了调查，结果发现 95% 的公司都认为员

工的积极性可以得到进一步的激励。

马丁·范·梅斯达格在给《营销周刊》的一封信中这样写道：

“激发他人的动力是最重要的管理任务，它包括沟通能力、树立榜样和迎接挑战的能力、鼓励他人的能力、获得反馈的能力、参与和授权的能力、发展和培训的能力、传达信息和下达命令的能力、以及提供合理回报的能力。”

“动力”这个词语似乎能使许许多多的人产生强烈的情感反应。在写本书之前，我和我的家人、朋友、同事谈论过激发动力的概念，他们对此的反应似乎出奇地一致——“不管是本什么书，我都会喜欢的”或“我非常希望阅读那一章节”。这也间接说明大家对激励是多么的需求，没有动力的生活甚至是没有意义的。

“动力”似乎能唤起人们的反应，每一个人都希望获得动力，但是不太确信动力到底是什么。我们在各种各样的招聘广告中也可以看到，应聘者必须目标明确，能够激发自己的动力。运动员在体育界取得的伟大成绩和成就也和激励的力量紧密相关。

我们知道，人类天生就会寻找目标。世界上所有显著的成就都是由那些目标非常明确的人创造的。我们生活在一个日益复杂的社会，各种各样的技术让人难以置信，电脑技术、微芯片、网络、电子数据和处理技术等创造性科技领域

的发展日新月异。

但是，我们工作的真实世界是一个以人为本的世界。父母生儿育女，子女上学接受教育，然后去发展自己的事业，他们又会与他人建立关系，然后结婚，继续生儿育女，这是一个永远不会改变的轮回。

在上学接受教育期间，我们当中几乎没有人接受过有关沟通、人性和动力方面的教育。这本书围绕的中心是人，包括商人、运动员、有业余爱好的人、处在人际关系中的人和家庭环境下的人。

事实上每一个人都可以激发自己的动力，也应该去激发其他人的动力。

这本书对你有什么帮助

我写这本书的目的就是为了供大家阅读，所以我选用了通俗易懂的风格。在翻阅这本书时，把一些吸引你的短语或段落用荧光笔标出来。但这本书最终的目的是为了揭开围绕在“动力”这个词语周围神秘的面纱，我列出了简单使用激励技巧的观点，帮助你取得你想取得的任何成就。

我们都知道，成功源自人包括自我和他人。很少有人能

够凭借自己一个人的力量取得显著的成功。除了自身的努力之外，成功离不开他人的建议、努力和参与。在颁奖仪式上，我们不是常常看到获奖者在接受奖品时，总是不断地感谢他人给予的帮助吗？

这本书里包含的很多内容可能只是“常识”，这是真的，我也不想为此辩解。拥有常识是一种值得赞美的素质，拥有这种素质的人会使用常识，没有这种素质的人往往意识不到自己缺乏常识。

但是，我们生活的环境快速多变，周围的世界迅速发展，人们的要求不断增大，期望值不断增高，所以对我们每一个人最大的要求可能就是改善的自我修养。我们怎样才能更好？我们怎样做才更好？如果我们承认我们生活的世界以人为本，那么我们加强对我们自身的了解就显得非常必要了。什么能够激发我们的动力？我们的动力如何才能进一步被激发出来？

如果你们当中有人承担着管理或领导他人的重任，就必须了解可以帮助人们实现他们的抱负的必要因素，还要了解如何调动他们的积极性，使他们朝着共同的目标努力。

我没有打算搜集一系列的激发人们动力的故事，在人类的历史长河当中，充满了人们通过自己的努力获得伟大成就的故事，从体育界的卓越表现到战场上的骁勇无敌，从企业家的商业成功到战胜可怕的疾病等等。同样，人类历史中也有很多令人敬佩的故事，一些人为了改善他人的不幸生活，作出了巨大的个人牺牲。

内心的动力现在是，以后也是人类成功和成就背后的推动力。在建立自己的目标，维持自己的动力时，去寻找那些成功的故事吧！成功很少取决于你的年龄、肤色、信仰和出身。只要你认为你能够成功，你就一定能够做到！

如果你运用了本书中讨论的原则，你肯定能够是一个动力十足、目标明确的人。如果你对其他人负有责任，你肯定拥有更强的能力，通过他们的成功获得自己的成功。你认定自己能够获得多大的成功，你就可以获得多大的成功。

目 录

介绍	I
第一章 透视动力	1
第二章 激励的黄金法则	13
第三章 识别使人失去动力的因素	29
第四章 培养坚定的性格	43
第五章 建立自信，激励自我	53
第六章 制定目标，激励自我	63
第七章 激励他人	79
第八章 激发团队的动力	89
第九章 激励人心的领导者	105
第十章 奖励的激励	123
第十一章 奖励的竞争	133
第十二章 激励人心的交流	141
第十三章 激励人心的批评	155
第十四章 人是成功的关键	165
第十五章 家庭激励	173
总结	181

第一章

透视动力

如果你知道什么因素可以激发人们的动力，那你就掌握了和人们沟通交流的最有效的工具。

在介绍部分的内容中，我说过，激发动力是大家最普遍的要求，每一个人都想要获得更多的动力，但是他们却不知道动力到底是什么。一个人可能会说他希望获得更大的动力，管理者和领导者会说他们希望拥有一个更加积极的团队，雇主希望雇佣一个有干劲的员工，员工希望有一个能激发他们动力的雇主。事实上，雇主对员工的要求非常高，所以员工应该具有激发自我积极性的能力。

动力和力量关系非常紧密，我们可以说一个干劲十足的人拥有无穷的力量。我们可以回想一下一个惊人的故事：一个母亲和她的几个孩子经历了一场车祸，她们的汽车翻了过来，车底朝天，孩子们被困在了车里，母亲被抛出了车外，幸运的是，她并没有受伤。母亲体重约57公斤，身高只有163厘米。当救护队到达时，他们发现母亲把孩子们抱在怀里，孩子们也没有受伤。救护队把他们送到医院，进行了一次全面的检查，结果发现，这位母亲的椎骨被压断了。显然，当时她把汽车举了起来，用脚把孩子们移了出来，在这个过程中，她的背部受到了损伤。我们知道，在正常的条件下，母亲无论如何也是举不起汽车的，她既没有这样的体格，也没有这样的肌肉力量，但是她有**动力的力量**。

v 希望是所有动力的基础 v

所以，希望是激发人们的动力的一个标准，希望是任何结果的动机，是驱动发动机的燃料。缺少希望，任何人的积极性和动力都不可能调动和激发。

激励和控制的区别

让我们先从管理的角度，来看看**激励**和**控制**之间的区别吧。

在我看来，控制是强迫某人做某事，是你想让他们做这些事；而激励是让某人自己愿意做某事，因为他们自己想这

么做。我的一个伟大的朋友弗兰克·迪乔说：“正是这小小的区别造成巨大的不同。”因此，你是使用激励还是控制来运作公司，已经成为衡量旧企业和新企业的标志。

看看英国最近的商业史，我们可以看到公司的管理都是在一种寻求控制的制度下进行的。在很多情况下，这种拙劣的管理模式非常复杂，英国一直深受其害。

实际上，英国的经理们曾一度停止了和员工之间的对话，管理者和员工之间的交流沟通都是通过工会进行的。在我从事商业咨询和培训的这么多年中，我从来没有见到过优秀的管理层和工会之间会存在大问题，我想不出这样的例子。

前面，我已经说过，我们工作的世界是一个以人为本的世界，但是在许多的组织当中，人们获得晋升、承担管理和领导的职位，仅仅是因为这些人其它的工作岗位上干得很出色，人们接受管理培训的情况太少见了。因为这些人擅长某个职责，在这个岗位上很出色，所以他们的同事希望他们能够承担管理者的职位，这些人似乎得到了上天的恩赐，自然而然就知道如何调动别人的积极性，如果进行沟通，如何管理别人。

很多管理者都仿效他们的前任，学习他们的管理模式，这样就形成了一个无穷无尽的恶性循环。

当然，控制的管理模式也是有效的，但是这个模式是不能长久的，会造成同事们之间的不信任，形成一种“他们和我们”的敌对局面。

在控制的管理模式下，我们不可能达到一种理想的境界，管理者和员工不可能齐心协力，朝着共同的目标和方向前进。

如果你鼓励一个有上进心的人参加面试，同时希望他在应聘成功后，对这种控制的管理模式有良好的反应，这简直是太天真了。

正如我所说的，激励是让某人自愿去做某事，是因为这些人想要这么做。这条原则同样适用于你我，如果我们真的想做某事，我们会有更大的动力；如果我们不想做某事，我们就缺乏自我动力。所以，在这本书中，我们对方法论、原则和技巧进行探讨，这些方法论、原则和技巧不仅能够帮助你开发自己的动力，而且可以使你激励你接触的周围的人。

接受和理解痛苦与快乐原则，可能是非常有帮助的。我们和世界上其它动物一样，尽我们最大的努力避免痛苦。当然，我们都会避免经历任何身体上的疼痛，同样我们也有一种自然的本能，避免任何形式的精神苦恼。有关人类这样的本能反应的例子很多，在我们面对这种令人不快的任务时，我们就会有这样的本能反应，例如，在你面对棘手的电话、繁重的家务活、参加可能发生对抗的会议、打开账单、为了身体健康进行锻炼、戒烟等等。

为了寻求快乐或者我们自认为的快乐时，我们常常愿意付出巨大的代价，尽管一些快乐有时如昙花一现，对有些人来说，他们的快乐就是大吃大喝。从积极的角度出发，对快乐的追求是取得成就的关键所在，我们在后面的章节中更细

致论述如何实现的目标。我们中的成功者把握了痛苦原则和快乐原则之间的平衡。

有时，我们不得不经历一些有限的痛苦，有人可能称这种痛苦为自我约束，有些人称其为自我管理。我的好友史蒂夫·班尼特是一个成功的企业家，丛林网络公司（jungle.com）的创始人，他鼓励其他人使用先吃酸葡萄技巧。

许多人之所以一无所获，是因为他们在重要的事上、或难以应付的事上拖拖拉拉，在很多情况下，他们不想承受哪怕是一点点苦痛，更没有准备好承担任何风险。史蒂夫在面对各种各样的棘手的情况时，如面对一些令人不快的、困难的工作，痛苦或矛盾的事情时，他总是首先使用先吃酸葡萄技巧。我的建议是，如果你要同时完成两项工作，一份工作是你喜欢的，一份工作是你讨厌的，最好先做你讨厌的那份工作，然后做自己喜欢的工作，作为对自己的奖励。我发现这个技巧是成功的一个办法。我们都清楚地知道，缺乏自我管理的人往往会本末倒置。

为了更好地理解如何激发人们的动力，我们必须分辨态度和奖励之间的区别。

我们都知道胡萝卜加大棒式的激励，这仍然是许多人持有的对该问题的看法，现在让我们考察一下态度和奖励的区别。

态度

态度是人们面对事情时的所思所想，是他们拥有的自信，是他们对自我的信念，对待生活的态度。态度有可能是消极的，也有可能是积极的。态度是他们如何去看待未来，如何去处理过去的事件。我们每一个人时不时都要确信我们拥有正确的态度，在以后的章节中，我们会进行更多的论述。

奖励

奖励是一个人和一个团队从他们的活动中所收获的成果。我们可以简单地做一个总结：“你做这件事，你可以获得回报。”在第十章中，我们将深入地探讨有关奖励的问题：即鼓舞人们奋进，使人们加倍努力的奖品和奖金的种类。

理解态度和奖励之间的差别是非常重要的，而且要接受这样一个观点，把两种激励的方法结合起来才是最有效的。