



TASHANSHI

他山石管理译丛

唤醒心中的雄狮

——工作激情

〔德〕莱因哈德·K·施普兰德 / 著
郭泰然 郭玉珏 / 译

走出困境之路——

“莱因哈德·K·施普兰德先生的思想改变了领导方式”

Mythos
Motivation

安徽人民出版社

733

1-241
552

唤醒心中的雄狮

——工作激情

[德] 莱因哈德·K·施普兰德 / 著

郭泰然 郭玉琤 / 译



A1040682

安徽人民出版社

责任编辑:任 济

装帧设计:杨 群

图书在版编目(CIP)数据

唤醒心中的雄狮:工作激情/(德)施普兰德著;郭泰然,郭玉坤译.
—合肥:安徽人民出版社,2003.1

ISBN 7-212-02153-9

I. 唤… II. ①施… ②郭… ③郭… III. 企业管理:人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 103357 号

©1997 by Campus Verlag GmbH, Frankfurt am main

唤醒心中的雄狮——工作激情
(德)莱因哈德·K·施普兰德/著

出版发行:安徽人民出版社

地 址:合肥市金寨路 381 号九州大厦 邮编:230063

发 行 部:0551-2833066 0551-2833099(传真)

经 销:新华书店

制 版:合肥市中旭制版有限责任公司

印 刷:合肥中德印刷培训中心印刷厂

开 本:880×1230 1/32 印张:8 字数:160 千

版 次:2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月第 1 次印刷

标准书号:ISBN 7-212-02153-9/F·399

定 价:18.00 元

本版图书凡印刷、装订错误可及时向承印厂调换

第 13 版修订增补本序言

继第 12 版后现在您看到的是本书新的增补版。据我所知,这本书的成功不是由于时髦而是由于它自身的特色。这一成功反映了现存的严肃问题,对工作动机的讨论应该为此指出解决问题的方向和角度。面对模糊的前景,这些想法引起了大家的广泛关注,这无论如何不是夸大其辞。

从这一角度说,通常的经验显得过于简略。和从前一样,我从不认为对积极性的过分刺激与被刺激而产生的有限的工作业绩之间有什么良性关系,相反倒是:激励行为破坏了积极性。在“计劳付酬”的招牌下只是问题的表面症得到了缓解。为了不必迫切地解决根本性问题,修修补补的小聪明导演了表面化的行动:被动的、不坚定的领导方式。不是去处理亟待解决的问题,而是去对付那些他相信有办法解决的问题。

在我新出版的另一本书《企业顾问事务》中,我已经说明这些方法为什么不会产生效果。您可以在本书中第二部分“创意能够带来金钱,金钱是否也能带来创意?”一章中找到。

人们现在对于那些将由别人或整个社会来承担的后果和副作用还一无所知。这些问题是由解决第一个问题时所

使用的手段带来的,症结所在正是激励!而人们却把它作为解决问题的方法。自1991年本书首次出版直到今天,这些观点在我看来还没有过时。

这本书被认为“与理论有差距”而受到批评,特别是用学术标准来衡量时。我同意这种批评,现实世界中的“彼岸”的特殊意义与我无关。

因为本书的主体部分可说是实际情况的报告,它来源于我乘车从一位客户的,驶向下一位客户路途中是坐在我的同事旁边、垫着膝盖、写在记事本或者小纸条上的纪录。

其间这些报告得到了来自学术方面的支持,哈佛大学教授阿尔菲·考恩在他的《报酬的惩罚》(1993年)一书中得出了几乎完全一致的结论——只是用了另一种方法或称途径。他的研究方式是科学梗概似的:“世界上没有什么研究能够证明,激励机制能够持久地保持生产增长。”藉此他指明了当时我还没有达到的这样清晰的认识,即:考虑酬金的人越多,他们就更愿意争得那些轻松的、能尽快完成的、看中数量而不是看重质量的工作,而员工的创造力和产品质量却停滞不前。

另两个批评性观点也值得一提。一是认为,对金钱这一主题缺少正面的积极评价,二是指责书中没有充分说明人们应该怎样正确地对待“动机”或称“积极性”。对于第一点批评,我在新版书中第二部分增补了我的希望;对于第二点,我必须承认,我过于信任那些消极想法的积极力量。我当然更愿意适可而止,而不是不停地添添补补。我显然没有能够将本书的最后三分之一部分有效地写成“好新闻”。大概在大部分读者眼中,书中前一部分的批评性动力

占了绝对优势。

但我的核心观点与其说是“动机用金钱买不到”(虽然这恰恰是我的观点),还不如说是“越尝试用金钱去购买动机,领导力量就越薄弱,企业的处境也越危险”。奖金制度允许了领导者从艰难的引导工作和业绩评估工作中抽身而退。我最近刚刚读到:“德国各康采恩的董事会本应根据他们的业绩获得更多的报酬。”如果这样,那领导者们就要应付公众的嫉恨并且干脆用惩罚作为威胁员工的有效手段。但是,这样的结果是什么呢?在其他地方我还读到:“公务员心态在已实行固定工资制的地方蔓延。”这一看法搞错了原因,公务员心态之所以蔓延,是因为领导者不积极或者尚未结束合作关系。

因此,我想再次说明,本书中的“领导”部分是我对“那么怎么做更好”这一问题的回答,如果要更深入了解有关内容,我向您推荐我的另一本书《负责原则》作为补充。

如果德国公众对步步滑入腐败泥沼的现状怨气冲天,如果为公共服务的福利设施可能变为向公众伸手要钱的无底洞,那么人们就该认真检查一下经济生活中以工作业绩为导向的薪酬制度,习语“有付出便有回报”也是一样。在日常生活中被美化为“正当”的奖金竞争中的贿赂行为和在许多社会领域中不断增多的营私舞弊行为之间存在着一定的逻辑关系——难道还要分清这些吗?——当然,至少还存在着“哪些地里的胡萝卜更大一点”的问题。

序 言

本书主要是基于个人的经验和许多次谈话写成的,综合了多种材料来源,包括口头与书面的敦促,我已不能一一列举出这些最初的倡议者了。我特别要感谢乌尔里希·施特瑞钦早期对我的支持,感谢狄·林达,特别还有在企业中与我座谈的许多朋友,他们的鼓励激励了我,他们的反驳促使我更深入地思考。他们同样决定了这本书的实际价值。

简短说来,这本书是源于实际、用于实际的。其中的论证绕过了理论,以免本书过于理论化。如果按伯特哈德·儒塞尔的格言所说“可理解性与精确性二者不可能达到统一”,那么我是倾向于达到可理解性。在某些观点上它也是一本论战性的书。更确切地说,是争论性文章。帮助一些嘲笑者使用他们的权力,在我看来有时也是对于现存的荒谬的合适的回答。

为了建立某些东西,常常必须破坏一些东西。在本书中我尝试着对某些想法所具有的精致的、吸引人的,同时又有欺骗性的逻辑加以分析,并同时指出它不可弥补的缺陷。如果哪位读者急着看到“好消息”,那么我请您耐心地读到第三部分:“领导”。

导 言

“苏帕”和“慧帕”两家石油公司每年都举办八人赛艇竞赛。过去几年里“苏帕”公司的赛艇队总是失利，“苏帕”的领导者们决定分析一下上次比赛的实况录像。在“慧帕”公司的赛艇上可以看出有八个划手和一个舵手，让大家惊讶的是，在“苏帕”公司的赛艇上看到了八个舵手而只有一个划手！“我们该怎么办？”公司总经理问人事部主管。得到的回答是：“激励！更好地激励他们！”

这则故事不久前在德国的一家石油大康采恩中流传，并被加以改编。从这个故事中可以看出我们企业中员工已明显感觉到的相似的问题。如同一面凹面镜，这个故事也集中了许多将在本书中探讨和论证的问题。

我想指出，我们所有人依赖的激励员工的方法实际是一种歧途！实际上一直就是这样，但是现在——随着企业的发展——这一错误比以前更严重。要说明的是：以“积极性”一词推动生产的工作并不起作用，可能都是很狡猾的夸夸其谈。“不起作用”意味着：这样的工作伴随着很多阻碍生产的副作用和反面效果，反而把努力实现的提高工作效率的作用都抵消了。

实施激励的人与企业家一样，着迷似的盯着产量曲线的上升，却不肯看一眼成本的提高——这一主题我以后还将详细阐述。我观察了那种据说会成效显著的激励行为后随之而来的后果：而对那些社

会心理学的伴随问题,狂热的激励实施者却视而不见。在书中我将指出:激励行为割断了行为与环境的联系,长期破坏了个人内心的积极性。

对缺乏工作动力或工作热情过分膨胀的普遍存在的误解还有其他更多的后果,简单说来就是:所有的激励都是消极刺激!

向领导技巧和激励机制中投入的精力不断增加,而这些技巧和机制总体对企业的危害大于促进作用。对此激励机制还引入了一种行为模式,不是因为它有效,只是因为已经对此习惯。最终却是毒害了整个企业文化:在这种环境中所有的领导都变成了误导。

这是对“缓刑”的评价,但是,如果从事人类动机分析及动机业绩产生的影响的研究的心理学家、教育学家、行为研究人员和组织理论家等人数众多的话,那么就没有什么可争论的了:在激励制度下员工能够按照设计的行为模式行动。这样,激励部门就会突然兴旺起来,给“提高工作积极性”(咖啡馆制度)所支付的奖金,甚至给领导层的奖励都会出现一次繁荣。

谁要是想达到新的目标,就必须先从思想上摆脱从前信任的环境氛围,摆脱激励的封闭空间,因为在这种环境里我们自己的体制已经给我们提供了步骤详细的方法。我们所面对的还只是我们的制度设计者提出来的,实施者堆积到我们面前的旧想法。如果我们要在更深的激励逻辑层次上开辟新路,我们就必须抛开“保险绳”,不受束缚的思考。这是我所推荐的方式。

我不打算像我的许多美国同行所喜好的那样,引用一系列的名人轶事作为证据来增强我的思考的可信度,如果采用这种方式,我们就可能只是不痛不痒地接近一下问题而已。在本书中也不涉及如何“正确”地激励员工的具体技术。“我怎样才能让员工做他们自己不愿意做的事情呢?”这类问题在书中没有巧妙的回答,因为所有的领

导技巧都只是停留在工具层面,而且会很快被当做“伎俩”看穿并被打乱。

这与内心的态度有很大关系,它让工具有意义,对它而言,激励的技巧只是在表面上可以观察到的行为模式,但和人们很难能学会“领导”一样,如果仅仅把激励技巧缩减为“窍门”并把诸如态度、价值观念、特征——简而言之,即领导者的个人特征——这些重要的前提条件都忽略的话,人们同样很难理解激励的各种技巧——如果仅仅从工具层面来理解的话。

因此,人们还会就激励制度的显著作用发起争论,就这一制度背后存在的激励的基本观点进行争论,就许多“错误”的领导者并非秘密的、错误的领导艺术产生的社会心理学的副作用进行争论,就——还有许多——消极心理进行争论。

同时,这本书中并不涉及道德层面上的“工作环境的人性化”,没有其他无关的问题。本书首先关注的是生产率,收益及变化,工作中生理与心理上的参与状态和懈怠状态,业绩的数量与质量,以及员工自发的、创造性的行为;最后,本书还涉及到了企业利润。

为此,本书中还不得不冒着可能使这里的所有观点都遭到怀疑的风险谈到了个人形象问题。

我的读者们可能遇到不认真对待这一话题的人的冷漠,各种抵制的手段和礼貌伪装下的蔑视,在写作本书时我就希望这本书能对他们有所帮助,同时本书还应该联系到企业中另一类特征的人物——也许只是并未被证实的感觉——“世界是为我的愿望服务的”——而不是恰恰相反。

目 录

导言	(1)
----	-------

第一部分 观察	(1)
---------	-------

来自实践的动力	(2)
---------	-------

“工作积极性”的语言屏障	(5)
--------------	-------

以业余生活为导向的——内心怠工	(12)
-----------------	--------

激励——短期杠杆	(19)
----------	--------

作为“企业文化”的猜疑	(30)
-------------	--------

错误领导的法则	(41)
---------	--------

第二部分 揭露	(47)
---------	--------

西西弗斯：奖励和欺骗	(48)
------------	--------

赞扬——心怀挖苦的统治手段	(58)
---------------	--------

奖金制度	(72)
------	--------

兴奋剂	(91)
-----	--------

创意能够带来金钱，金钱是否也能带来创意？	(99)
----------------------	--------

消极被动——领导纲领	(113)
------------	---------

对于低估的重审	(119)
---------	---------

反论调·····	(135)
薪金管理·····	(145)
第三部分 领导技巧·····	(161)
A 要求代替诱导 ·····	(162)
按语:对话式领导 ·····	(175)
B 避免挫伤积极性 ·····	(181)
关系 ·····	(187)
不信任 ·····	(194)
对成功能力要求过低 ·····	(203)
工作的分散化 ·····	(211)
缺乏自由空间造成业绩可能性的不足 ·····	(218)
C 结束语:关于自尊心的研究 ·····	(236)

第一部分

观 察

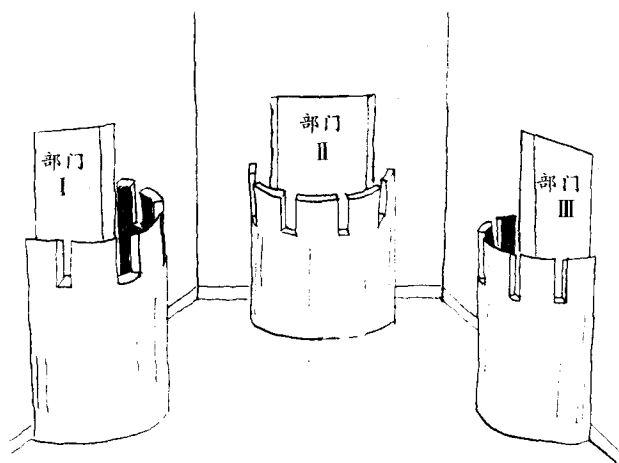
来自实践的动力

“工作激情”在企业内各部的竞争中是有力的大棒：“您恐怕没有正确地激励您的员工吧？”是建议还是质疑？不管怎样，这话是让部门经理心惊胆战的杀手锏。由于“工作激情”在几乎所有领导者眼里都具有积极的作用，因而它倍受关注，同样它也轻易就被用来贬低领导的工作（不管二者之间是否有必然的联系）。还有一个相应的一成不变的问题：“我该如何激励我的部属呢？”这种对部属的工作激情负责的态度起初是发自领导者内心的，但在工作压力和角色置换中很可能又变成推脱敷衍之词了。

比如一次工作培训时，一位销售经理只是说了句“那您来正确地激励我的员工吧”，就把他的外销队伍都交给了我。这显然是个错误：难道一次培训还要去解决这位经理和他的员工之间存在的矛盾吗？在一次管理论坛上，一位领导者的悲观论调让我觉得非常失望，他说：“如果我们自己的工作激情每天都被上司破坏殆尽，那么怎么指望我们去激励别人呢？”毫无疑问，领导者们觉得自己要对员工的工作积极性负责，却常常由于一些看起来充分的或明确的原因而对此束手无策。

在不断的扩展中达到顶峰的对工作激励的狂热，甚至还有很难

量化工作成绩的监督工作和人事工作。亦属我研究“工作激情”的实践中的推动力之一,在同这一领域的领导者谈话时我了解到:所有带有捞“外快”愿望的工作积极性扩展开来都会造成一系列的矛盾现象,这让我很快对这种体制的合理性产生怀疑:同事间的工作氛围令人紧张,个人奖金破坏了相互合作,各部门存在着尚无法预计的只顾自己部门利益的想法[“部门”(Abteilung)本来就来源于“分离”(abteilen)]。一个著名化学康采恩的经理不无讽刺地向我说起了他们企业的制度实行情况,奖金早就使工作成绩和工作项目挂起钩,但容易赚的钱恰恰总是给了那些强烈主张用一切方法激励员工提高工作业绩的人。



在领导层中还有两个值得注意的现象:软弱的领导者对激励员工的技巧和方法很感兴趣,相反业绩斐然的领导者却不是这样。正如管理理论以及此领域资深专家一致提醒我们那样:有业绩的领导

者不用激励措施！他们对各种激励制度持怀疑态度，因而不使用什么推动员工积极性的措施。

按照许多传统观点，企业的外联事务是需要经常性激励的，对此我不敢苟同。在我与企业外联人员共同工作中我多次发现了奖金制度实际是失效的：奖金被认为是必需的并仅仅是员工理应获得的，由于奖金，领导者对全部激励技巧都有了“清醒的认识”。所谓“业绩竞争表”的激励没有产生应有效果，只是得到越来越多的讽刺，人们已经学会了如何习惯于在激励中一如既往地生活。在关于这些的讨论中有对此不以为然的态度当然不足为奇了。

更激起了我的好奇心的不是理论上的对立，而是实践工作中的经历。必须对以上矛盾的现象作出解释！大部分工业企业还在按照激励理论思维模式组织生产，三年以来在实地访谈、随行考察和员工咨询中我一直探究这些矛盾。我知道了“激励”一词仅仅是意味着五个“B”：薪金、嘉奖、收买、威胁、惩罚，（此五个词在德语中均以 B 开头）我还明白了在激励制度的“冷光”（指不良影响）下的“领导”都是“诱导”。还有一个无法回避的问题：带有“技术”上的可靠性的激励手段本身即会产生副作用：反激励。下文将谈到这一问题。

“工作积极性”的语言屏障

《正确地激励员工》——《富有成效地激励》——《实践激励方法指南》，过去 30 年中，围绕“员工工作积极性”的主题出版了很多类似标题的书，而“具有调动工作积极性的经验”是在招聘管理者的广告中一项常见的资格要求。

“能够激励别人”毫无疑问是优秀的管理能力，因为现在没有哪个经理培训班不以学习“激励”心理理论为中心，没有哪本管理学的书或哪篇关于管理的文章不事先留出一章来专门讲述据说能够激发员工积极性、提高工作业绩的方法！这真成了传奇一般的工作！

提高工作效率——这是激励的目标，这样做的前提是存在可以提高工作效率的空间并且是有实际意义的，但这样常会闹出笑话：一个慕尼黑供应商的“不明动机测试仪”向使用者保证说，“能够通过潜意识中确定的动机测知别人内心的隐秘目的。”还有其他的广告来适应类似的需求，比如：“从负疚感中解脱出来”、“让您不再有脱发的烦恼”、“我富有魅力”，似乎从此领导者就会个个浓发满头、英姿翩翩，处处潇洒得意……