

领导与激励

——人性化管理漫笔

孙春雷 著

RenXingHuaGuanLi

经济管理出版社

领导与激励

——人性化管理漫笔

孙春雷 著

经济管理出版社

责任编辑 苏全义

版式设计 蒋 方

责任校对 孟赤平

图书在版编目(CIP)数据

领导与激励/孙春雷著. —北京:经济管理出版社,1999.9

ISBN 7-80118-866-7

I. 领… II. 孙… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 43552 号

领导与激励

——人性化管理漫笔

孙春雷 著

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:国防科工委印刷厂

850×1168 毫米 1/32 4.75 印张 114 千字

·1999 年 10 月第 1 版 1999 年 10 月北京第 1 次印刷

印数:1—8000 册

ISBN7-80118-866-7/F·823

定价:8.60 元

·版权所有 翻印必究·

(凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

地址:北京阜外月坛北小街 2 号 邮编:100836)

序：不能够缺少管理

家庭缺少科学的管理，导致父母离异和孩子无能以及精神的乏味……

企业缺少科学的管理，导致人心涣散、资财浪费、效益低迷、破产倒闭……

社会缺少科学的管理，导致卖淫嫖娼、自杀自虐、私欲膨胀、罪恶横行……

国家缺少科学的管理，导致政局动荡、国力衰退、主权沦丧、民不聊生……

世界缺少科学的管理，导致狼烟四起、尸骨遍地、万物尽绝、文明坠落……

我们需要科学的管理；人类需要科学的管理。

奴隶社会、封建社会、资本主义社会、社会主义社会等各种社会形态，人类用血和泪寻求着科学的管理模式。

“联合国”、“冷战”、“多极化”，世界用核弹辩论着科学管理的规则。

“包产到户”、“计件工资”、“权利下放”、“企业改制”，我国用“摸着石头过河”的方式探索着科学的管理法规。

“合同制”、“高才高薪”、“下岗”、“招聘”，企业在管理的领域内

寻求着发展的缝隙。

“男尊女卑”、“男女平等”、“AA制”、“同居”，家庭在无奈中尝试着管理的方向。

生活离不开管理；生存离不开管理。

似乎我们在这样几个问题上已经找到了答案：

——完美的家庭靠的只是爱情吗？企业的崛起靠的只是销售吗？我们的祖国富强起来，靠的是以美国为导师、运用西方的所有管理吗？

不！

谁的管理最科学，谁的文化、经济、军事就最强大，在文化、经济、军事上赶超别人，必须在管理上领先一步。

大人可以向孩子学习活泼，但大人不可以退化成孩子。

科学管理的首要原则是吃下人类管理文明的成果，营养出一个一个的新的生命。

科学管理的第二原则是不断地用成果喂养这个弱小的生命，使之健康。

科学管理第三原则是等这个生命顶天立地之后仍需吃下自己和别人创造的果实，使之伟大。

对于这个可爱的生命，我们第一不要杀了他，第二不要饿死他，第三不可剥夺他吸取日月精华后的繁衍生息。

这就是科学管理生存的科学基础。

二

我们中国在强化了商品意识、质量意识、科技意识之后，是否应该走到强化管理意识这一更高的境界。

20年来，我们看遍了西方的花花世界，吃到了好多西餐，是否感到了眼花和胃肠不适？是否“吃人嘴短”？是变得红光满面更加

伟大,还是沦为别人的奴隶?吃的是美味佳肴还是残羹剩饭?是吸收营养还是吸取毒素?

我们想让我们自己的工厂注入资金和技术之后变为美丽的新房还是变成自己的牢房?

我们想让我们的同胞在金钱的“号召”下拼命、在惩罚的威胁下前进、在异性诱惑下忘情,还是让他拥有人的尊严和责任、拥有爱的原则和意义?

我们需要科学的管理。

管理是人的头脑。没有头脑的人就算肢体的发达可开天辟地也依然是白痴、依然是别人眼里的一块肥肉。

在我们的头脑中无论如何不能够缺少管理。

亚洲双合盛五星啤酒
有限公司业务总监助理 仇长雷

1999年9月9日序于北京

目 录

引 言 员工第一.....	(1)
第一章 何为激励.....	(3)
• 生理需要.....	(3)
• 社会需要.....	(4)
• 安全需要.....	(5)
• 审美需要.....	(6)
• 美哉——生活.....	(7)
• 延续需要.....	(8)
• 生死之间	(10)
• 永恒地存在	(13)
• 目标	(14)
• 欲望	(14)
• 动机与信念	(15)
• 四把钥匙	(17)
第二章 角色激励	(19)
• 社会角色	(21)
• 演什么像什么	(21)
• 调整心理角色,演好社会角色.....	(23)
• 要点与难点	(24)
• 思想、行为与外表形象.....	(25)

• 心理角色	(27)
• 像总裁那样思考	(27)
• 没有人比你强	(28)
• 从零开始	(29)
第三章 参与激励	(31)
• 何为管理	(31)
• 我为什么要听你的	(34)
• 靠赏罚、靠关系还是靠自觉	(35)
• 角色激励为什么有效	(36)
• 参与激励是一种角色激励	(38)
• 付出才会杰出	(38)
• 人爱其名	(40)
• 征询意见	(44)
• 对人性的几种假设	(45)
• 双向沟通	(55)
• 你的生活是我的	(56)
• 不惩则不威	(57)
• 无微不至	(59)
• 参与决策	(61)
• 分权授权	(65)
• 分享产权	(68)
第四章 目标激励	(71)
• 目标的制定要切合实际	(71)
• 目标应该是多层次、多方面的	(74)
• 爱书才会赢	(76)
• 个人目标与组织目标要和谐	(79)
• 2 •	

• 目标管理	(84)
第五章 信息激励	(88)
• 危机激励	(88)
• 信心激励	(93)
• 信念:人生之帆	(104)
• 榜样激励.....	(104)
• 竞争激励.....	(107)
• 示范激励.....	(110)
• 宽容激励(感情激励).....	(110)
第六章 奖惩激励.....	(113)
• 何为奖励.....	(113)
• 行为的动力.....	(116)
• 奖励.....	(120)
• 正强化、忽视、负强化.....	(121)
• 强化的程序(以正强化为例).....	(123)
• 奖励(正强化)的时机.....	(125)
• 投入、产出与公平	(126)
• 惩罚——以烫火炉为师.....	(131)
• 烫火炉原则.....	(132)
• 权衡轻重.....	(135)
结 语.....	(137)

引言 员工第一

企业是由人组成的。“企”字少了“人”，就是“止”了。

世界是充满问题的世界，我们每一个人都面临着无数个问题，对一个企业来说，最大的问题，往往是人的问题。

中国有句古话，叫做“成也萧何，败也萧何”。套用这句古话，我们说一个企业“成也在人，败也在人。”

据调查，大多数飞机失事，其原因并不在于飞机本身，而在于飞行员操作不当。

说“成败在人”，人们很容易想到曾鼎力帮助刘邦扫平天下的张良、萧何与韩信；很容易想到拿破仑一世的英名，败毁在只知“服从命令”的格鲁希元帅手上；也会很自然地想到再造克莱斯勒汽车公司的亚柯卡，想到临危受命、使“小霸王”起死回生，使“小霸王学习机”一度“打遍天下无敌手”的段永平；想到因“阿段”的离去，伴随着“步步高”的崛起，“小霸王”又由绚烂归于平淡……但是，历史上的英雄人物，可能只是大海上卷起的浪花，真正的历史浪潮是由那些默默地扮演好自己的历史角色的大多数“平凡的人”在推动。事实上，每一个人都是重要的。有道是“千里之堤溃于蚁穴”，完美来自于细节。

企业是社会的“器官”，员工是企业的“细胞”。

企业蓬勃的生机，来自于员工沛然的活力！

怎样“激活”员工？这是管理学的核心课题，也是企业领导所应关注的最重要的问题。因为，只有企业领导照顾好自己的员工，员工才会照顾好自己的顾客。这样，顾客才会照顾好企业，如此形

成良性循环。所以,一个企业要想“长生不老”,要想持续发展,要想得到顾客历久不变的忠诚,就必须使自己的员工满意,员工满意是顾客满意的前提。因此,从这个意义说:“顾客第二,员工第一”。

员工第一,是对于企业来说,最重要的是要让员工满意。怎样才能让员工满意?

回答是,必须对员工进行有效的“激励”。

第一章 何为激励

所谓激励,是指通过调整外因来调动内因,从而使被激励者的行为向提供激励者预期的方向发展的过程。

激励是一个引导行为的过程。激,是诱发动机;励,是强化行为。对于人来说,凡是有意识的行为,必有动机。动机就是行为的内因。动机是怎样产生的?我们用两个公式来表示:

需要 + 目标 = 欲望

欲望 + 信念 = 动机

可见,动机源于需要。需要是使特定的结果(即目标)具有吸引力的某种内部状态。对于人来说,需要就是人的本性。人性就是人之常情。

人有很多种需要,归纳起来,可以概括为五种需要,分别是:生理需要、社会需要、安全需要、审美需要和延续需要。

• 生理需要

人是无意识地出生的,没有人是自己要求来到这个世上的;人又是违意志地死亡的,即使相信天堂无比美好的人,也少有为早上天堂而决心自杀的。但是,世界上的事物都有惯性,人既然有了生命,就要维持生活,也就是说,人是有意识地生存的。

所有的生物都要进行新陈代谢,人要想活下去,也必须采取行动以维持自身的新陈代谢。也就是说,人要想活命必须满足自身的生理需要。例如呼吸,饮食,睡眠等。

把生理需要排在人的五大需要的第一位,大概没有人会持有异议,但是为什么要把社会需要排在第二位呢?让我们一起来回忆一下,在我们能够自立之前,我们是怎样生活的吧。

• 社会需要

没有人一生下来就可以自食其力,所以,不但我们的生命来自于父母,我们的生活最初也是依赖于父母的。我们要想活下去,就必须依赖别人,这是毫无异议的,所以应把社会需要列在人的生理需要之后,在五大需要中列第二位。

社会需要就是人对别人的需要,是对别人所能提供的东西的依赖。例如,被接受、赞赏和重视,被了解、体谅和宽容,被注意、被关怀、被帮助、被尊重、被理解、被关心、被爱等。有谁敢说自己可以不依赖别人而“独立”地生活呢?看一看,想一想,在我们的物质生活和精神生活中,我们所享用的一切东西,有哪一样不是来自于别人的劳动,不是别人劳动的成果呢?也许,你会想起一个“例外”的人——鲁宾逊。的确,鲁宾逊很不简单,我一直也很钦佩他,但是在孤岛上的鲁宾逊,尽 20 年之力也只能求得自身之温饱而已。再说,鲁宾逊一个人在荒岛上就真的“孤独”吗?未必。如果我们换一个角度看看,就知道鲁宾逊在到荒岛上之前已受过教育,那是人类智慧的财富,还有,他用的种子是前人培育的结果,他用的枪支武器也是别人劳动的产物。可见,鲁宾逊心中有“人”,能够运用从别人那学来的知识,享用着别人劳动的产品,所以,他并不是真正的孤独。若是有人一出生就被抛弃在荒岛上,那才叫孤独呢。你说对吗?

形单影只,无疑是孤独的。但是,对于人来说,孤独的概念却并不止于此。人还有情感上的孤独,即不被人接受。例如,那些流亡在外,不被国人接受的“没有祖国的人”。人还有精神上的孤独,

即不被理解、没有知音,所以阳春白雪般曲高和寡的古代名士曾发出“人生得一知己足矣”这样的感慨。诗人王勃有句名言:“海内存知己,天涯若比邻”。是说一个人只要有知音,那么他在心理上就不会孤独。孔子也说:“有朋自远方来,不亦悦乎”。他用“朋”来指知音,用“远”来形容知音的难求。因为世间的事,往往因为难得,才显得可贵,所以,如果知道自己有知音存在,即使是在很远很远的地方,那也是非常值得欣慰的事情。还有,西方的心理学家弗洛姆也认为:“作为动物,它最害怕的是死亡;作为一个人,他最害怕的是孤独”。人,是自然人,也是社会人。人就是他一切社会关系的总和,所以,社会需要仅次于生理需要,是人的第二大需要。

• 安全需要

安全需要是人的第三大需要。说安全需要是人的第三大需要,并不是说它没有生理需要和社会需要重要。事实上,之所以要把人的需要划分为生理需要、社会需要、安全需要、审美需要和延续需要,只是为了分析研究的方便,为了便于大多数人理解,这种划分和排序并不是绝对的。历史上曾有很多学者按自己的理解去划分人的需要,其中最著名的莫过于亚伯拉罕·马斯洛的需要层次理论了。该理论已得到广泛的认可与运用,主要原因在于其直觉逻辑和易于理解。我无意评论我们的需要层次理论与马斯洛的需要层次理论相比之下,哪一个更能自圆其说,因为有比较,就有鉴别,我深信您的眼睛是最亮的。关于人的需要,如果只用一句话来述释的话,那就是“生存与发展的需要”。人,一旦有了生命,他自然要求生存、求发展,这是宇宙的真理之一——惯性定律的反映。

人是环境中的人,人只有适应环境才能得以生存。但是,环境是不断地发展变化的,对于未来的环境变化,我们能否适应?

相信自己有能力适应未来的环境变化的人,就是有安全感的

人。安全感就是你对未来的信心。安全需要就是人要对未来的变化感到有信心适应、有理由乐观的需要。

安全需要使人追求“安全感”，安全感可以略分为以下四种：

1. 生理安全感，如相信自己不会生病、受伤等。

2. 财产安全感，如相信自己的财物不会丢失，相信自己买的股票不会贬值等。

3. 情感安全感，如相信自己不会被背叛，不会被开除、被冷淡、被漠视等。

4. 精神安全感，如感到心安理得、问心无愧以及死后会上天堂、不会下地狱等。

情感需要与精神需要的不同在于：前者是指对人或物的信心，而后者指的是对理的敬畏。

• 审美需要

审美需要是人的第四大需要。

美是什么？美是和谐？审美是什么？审美就是感受和谐。审美的人是什么样的人？审美的人是能够感到自己与环境之间的和谐，即感到适应、感到舒服、感到愉快的人。

人是环境中的人，环境创造人本身。

人有生理环境，所以人是自然人。

人有社会环境，所以人是社会人。

人有时空环境，所以人是世界人、是宇宙人。

从过去到现在叫做世，上下、左右、前后叫做界，世界就是时空的意思。

天地四方为宇，从古到今为宙，宇宙也是时空之意。

我所说的“世界人”和“宇宙人”，是指达到了古人所说的“物我两忘”，“天人合一”的境界的人。

人活着不是为了痛苦,是为了幸福。

审美的人,就是幸福的人。幸福是一种感觉,幸福是灵魂的愉悦。在我早年的读书笔记中,有这样一篇文章(出处已不详):

• 美哉——生活

人类实在应该自我珍惜,认真地思考如何才能更好地生存与发展。

人类社会出现以后,面临的问题千千万万,但是,归纳起来,其实只不过是三个大问题:

1. 人应该成为一个什么样的人?
2. 人与人之间应该有一个什么样的关系?
3. 人类应该有一个什么样的生存与发展的自然环境与社会环境? 以及人与这个环境之间应该有一个什么样的关系?

人类一直在有意无意地致力于三个提高:

1. 提高人的自身质量。
2. 提高人际关系质量。
3. 提高人类生存与发展的空间质量。

解决三大问题,致力于三个提高,目的是使整个人类更好地生存与发展。为此,人类一直在有意无意地进行三个“化”:真化、善化和美化。

真化是真理化。那就是使人的一切言行都既符合自己的主观理想,又符合使理想得以实现的客观规律,这也就是科学化。

善化是道德化。那就是使人的一切言行都既符合个人的利益,又符合群体的利益;既符合自己的利益,又符合别人的利益。这也就是伦理化。

美化是艺术化。那就是使人的一切言行不仅符合人应有的行为准则,而且成为随心所欲又不逾矩的,乐在其中的,发自内心的、发

自真情的自觉要求,使人的自身、人与人、人与环境达到一种高和谐的审美境界。这也就是自由化。

最最完美的人是审美的人。人生的最高境界是审美的境界。人的自身、人与人、人与环境的最优状态是和谐状态。

人类是通过三种建设来进行这三种“化”的:

1. 物质文明建设。它的主要任务是提供一个使人类得以实现真化、善化与美化的物质环境与物质基础。

2. 制度文明建设(也属于精神文明之列)。它的主要任务是为人、人际、天人之际的真化、善化与美化提供一套规范(有如体育运动之规则)。

3. 精神文明建设。它的主要任务是以各种教育手段去实现人们内心世界的真化、善化与美化,以便使三化成为人们的内心需要,习惯成自然地而非勉勉强强地去进行“三化”。

三个文明建设的目的,三个化的目的,都是为了实现人的自身、人与人、人与自然环境及社会环境的和谐。三大和谐是人类的最高要求,也是美学的最终追求。美学是一门帮助人们按照美的规律去美化客观世界和主观世界的学问。而最大的美化,也就是美化的最高层次就是实现这三大和谐。简单地讲,审美需要就是完善自我、优化环境、追求人生幸福的需要。

不论是马斯洛的“自我实现需要”、克莱顿·阿德弗的“发展需要”,还是麦克利兰的“成就需要”究其实质,都属于上述的“审美需要”。

• 延续需要

延续需要是人的第五大需要。延续需要是人想“长生不老”、想“永恒地存在”,或者说是想“永垂不朽”的需要。

我们每个人都能感受到自己具有延续需要,但问题是,怎样才