

位居台湾财经类畅销书排行榜榜首
卡耐基全球训练机构负责人专业推荐

成功源自 激励



优秀领导人的卓越激励秘诀

[美]约翰·鲍尔多尼 著

郝文杰 译

每一个伟大的成功背后
都有一个非同寻常的激励故事

Great Motivation
SECRETS OF GREAT LEADERS



哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

位居台湾财经类畅销书排行榜榜首
卡耐基全球训练机构负责人专业推荐

成功源自 激励



优秀领导人◎卓越激励秘诀

[美]约翰·鲍尔多尼 著

郝文杰 译

Great Motivation
SECRETS OF GREAT LEADERS



哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

黑版贸审字 08 - 2005 - 057

图书在版编目(CIP)数据

成功源自激励 / (美)约翰·鲍尔多尼著;郝文杰译.

- 哈尔滨:哈尔滨出版社,2006.8

ISBN 7 - 80699 - 703 - 2

I. 成... II. ①约...②郝... III. 激励 - 通俗读物

IV. C936 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 043939 号

JOHN BALDONI

Great Motivation Secrets of Great Leaders

ISBN: 0 - 07 - 144774 - 1

Copyright © 2005 by John Baldoni

Original language published by The McGraw - Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by Harbin Publishing House under the authorization by McGraw - Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

责任编辑:王姝 李英文

封面设计:久品轩·张新勇

成功源自激励

(美)约翰·鲍尔多尼 著 郝文杰 译

哈尔滨出版社出版发行
哈尔滨市动力区文政街 6 号
邮政编码:150040 电话:0451 - 82159787
E-mail:hrbcbs @ yeah.net
网址:www.hrbcs.com
全国新华书店经销
黑龙江新华印刷二厂印刷

开本 787 × 1092 毫米 1/16 印张 15.5 字数 198 千字
2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷
ISBN 7 - 80699 - 703 - 2/C · 11
定价:28.00 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451 - 82129292
本社常年法律顾问:黑龙江大公律师事务所徐桂元 徐学滨

致 谢

让我们以这本书的起源开始吧！一天，我以前的副编辑，麦格劳－希尔出版社的巴里·内维尔给我发了一封电子邮件，建议我在写下一本书时以激励为主题。实际上，早在很久以前，我就开始研究领导者的激励魅力了。我的好朋友，作家大卫·西奇里给我发了一封电子邮件，这让我想起了以前的事情。许多年前，我在进行演讲时，大卫向我介绍了亚伯拉罕·马斯洛的研究，现在已经记不起当时我们讨论的具体内容了，包括与马斯洛的精髓的联系。

我是从事领导力沟通的顾问，尤其是为那些希望通过激励的途径实现预期目标的人士提供咨询服务。自然而然地，激励也成为我的研究课题之一。在整个激励的过程中，沟通是使激励发生作用的启动器。激励是一种沟通的手段，领导者通过激励创造、加强或巩固一种和谐与积极的工作气氛，使被激励者产生有所作为的动力。

我的研究得到许多同事的帮助与支持。在此书的构思与写作阶段，凯茜·麦克唐纳提出了非常重要的建议，笔者接受了她的建议，并对本书的架构与内容作出相应的修改。在这里，值得一提的是英杰伊公司的凯文·斯莫尔与他的同事科林·约翰斯顿，他们的帮助使我大开眼界。顺便提一下，科林是一个非常能干的人。同时，我也要借此机会向弗兰西斯·海瑟本与大卫·海克沃斯表达我的感谢之情，他们非常慷慨，尽管日理万机，还是抽出时间，接受我的访问。这里，我要向我的同行，作家唐·范德格里夫致以我真挚的谢意，他是陆军军官，也是军事专家，正是因

为他的引见，我才有幸见到大名鼎鼎的海克沃斯上校。金爵曼公司的领袖人物阿里·温兹威格和保罗·赛格伊诺非常平易近人，我提出的许多问题都得到他们的耐心解答。金爵曼公司的其他工作者也很友好。辛特恩公司的玛吉·贝利斯为我的研究与采访提供了许多便利，也向我提出许多有前瞻性的建议。在此，我也要感谢埃里克·哈雷，我曾经与他一起合作，共同撰写了一本关于激励的书，在合作的过程中，我从埃里克那里学习到许多知识，使我对激励这一关键领导力进行了更进一步研究。

借此机会，我要向我现在的编辑麦格劳－希尔出版社的多妮亚·迪克森致以我最真诚的感谢，正是因为她工作积极热情，投入很多的时间与精力，这本书才得以顺利付梓出版。在这本书的编写与出版过程中，编审詹妮斯·雷斯与排版编辑爱丽斯·曼宁帮助我校对文稿，也付出了很大的努力。当然，如果没有我的爱妻盖尔·坎帕内拉的支持与帮助，我一本著作也难以完成。我的妻子不仅贤惠体贴，而且是我的知心朋友与生活中的好伴侣。在我的创作过程中，她一直支持我，使写作得以顺利完成，使我能够熬过所有困难的时刻。

前 言

如果本来情况就很糟糕，
而现在更加糟糕，
我依然希望大家在这种情况下能够全力以赴，
彻底摧毁敌人的进攻！
如果我们只剩下一架飞机，也要奋力反击！
我希望存活于世的最后一名飞行战士，
勇往直前，与敌决一死战！
愿上帝与我们同在，
祝大家与好运相伴，
让敌人滚到地狱去吧！

我们阅读这些震撼人心的语言同时，也会感觉到一种震撼人心的力量。尤其是写下这段话的人在第二天就英勇牺牲了。正像他激励他的手下为祖国而战、为祖国献身那样，他自己身先士卒，奋勇杀敌，这个人就是美国二战历史中的英雄人物——海军少校杰克·沃尔德伦。他是美国黄蜂舰队第八鱼雷中队队长。第八中队是摧毁式鱼雷轰炸机队，这种轰炸机性能较差，而且飞行速度很慢，飞行往往会遭到敌方的致命打击。

沃尔德伦的任务是直接打击日本航空战舰的驻地。沃尔德伦与他的士兵在进攻过程中遭到日军防空火力的猛烈打击。与美国相比，日本航空战舰的防空能力相当强大，而且日本泽罗斯战斗机的飞行速度快，操作灵

活，因此击落了许多美国摧毁式鱼雷轰炸机。沃尔德伦同他的战友在与日本战斗机交火的过程中不幸遇难，葬身太平洋中。在沃尔德伦驾驶的轰炸机失事一个半小时后，海军少校韦德·麦克拉斯基的轰炸机重新投入新一轮的进攻。此时，日本的泽罗斯战斗机刚刚从美国前线回来，这些日本战斗机在返航时燃油已经所剩无几。而且在那个时候，航空母舰上的加油管盘绕在甲板上，停靠在航空母舰上的几架日本战斗机正在等待加油。此刻，正是日本军方疏于防御之时，也是美国飞机偷袭的好时候。6分钟后，日本的三艘航空母舰燃起熊熊大火，燃烧了一会儿之后，这三艘航空母舰就沉入了太平洋。那天下午，日本的第四艘航空母舰也被美国轰炸机击中，慢慢地沉入大海之中。在日方第四艘战舰沉入大海之前，日本也对美国的约克顿号战舰发动空袭。这就是惨烈的中途岛战役。最后美国在这场战役中取得胜利，美国获胜的原因之一正如历史学家大卫·汉森所说的“飞行员的战斗积极性”。在这种惊天地泣鬼神的战斗背后，是战士们为了捍卫伟大的正义所迸发出来的勇气与胆量。

60年后，一名自行车赛手得到一个让人难以置信的噩耗：他已经身染癌症，癌细胞已经从他下身的阴部扩散到肺脏器官，而且已经传染到他的大脑。小伙子才20多岁，正是意气风发、雄心勃勃地开拓事业的好时候。但是，在他知道自己已经病入膏肓后，并没有放弃自己的理想。他坚持与病魔斗争，癌症最终得到控制，并且他也重新开始了自行车运动赛生涯。他的名字叫兰斯·阿姆斯特朗。1999年，他第一次获得了法国自行车比赛的冠军。法国自行车比赛冠军就像橄榄球超级联赛的冠军一样，需要经过无数次极度紧张的比赛与选拔，克服无数难以想象的困难，战胜无数个有竞争力的对手，才能获得。对于一个自行车赛手来说，这就是最高奖励。法国自行车比赛在夏天举行，比赛持续了三个星期，自行车赛手要骑自行车走2100英里，而且在整个比赛过程中要走许多个陡峭的上坡路与下坡路，比赛的路程上有险峻的高山，也有坎坷不平的海滩。2004年，阿姆斯

特朗成为第一个六次取得法国自行车比赛冠军的人。而且让人惊叹不已的是，他是连续六次保持第一名纪录的人。而在法国自行车比赛历史上，只有四个自行车选手五次获得冠军的称号，而其中只有米格尔·因杜莱因获得了五连冠的纪录。阿姆斯特朗重病缠身，但是他钢铁般的意志与对成功的执著让他战胜病魔，顽强地坚持自行车训练，最终经受住了考验，他成功了。

这两个感人的故事虽然属于不同的领域，但是它们有一点是共通的：即激励的作用。激励的动力来自于人的内心深处，激励鞭策人们勇往直前。没有人强迫沃尔德伦、麦克拉斯基与他的战友们驾驶着轰炸机冒着生命危险去日本的舰队基地。没有人强迫阿姆斯特朗坚持自行车比赛，尤其是当他重病缠身之时，更没有人让他去坚持一个健康强壮的人才能做的比赛运动。他们的内心都充满了动力与坚持斗争的毅力。从偷袭美国的军港基地开始，六个月以来，日本不断地轰炸美国的军港，日本海军与空军的联合进攻使得美国只有招架之功，没有还手之力。然而美国的轰炸机驾驶员们怀着对祖国的爱，背负着挽救祖国于危难之中的历史使命，投入了这场史无前例的大海战。自行车赛手阿姆斯特朗向两个敌人发起挑战：一个是可怕的癌症；另一个是高手林立的自行车比赛。当然，在中途岛上奋勇抗战的勇士们是名垂青史的英雄，与病魔抗争的阿姆斯特朗也是英雄。我们可以确信，这些英雄们会非常谦虚地否认自己属于英雄的行列，他们肯定会认为自己所做的一切都是应该做的。这就是激励的核心所在：从内心迸发出的动力指引他们勇往直前，自己起到示范作用，其他人受到感染，也纷纷效仿。激励是一种核心的领导艺术。在领导过程中，激励起到至关重要的作用。因为只有通过激励其他人完成任务，领导的目标才能实现。领导的目标只有得到团队中的其他人的支持，只有其他人自愿积极地按照领导者的引导完成任务，领导者才能实现预期的目标。

撰写以激励为主题的书籍是一种挑战，或者是一种让人望而却步的挑

战。为什么这么说呢？首先，已经有许多人写过与激励有关的书。更让人感到棘手难办的是，有一些关于激励的书中所论述的主题有误导性。也就是说，在前人所著的有关激励的书籍中有一个根深蒂固的错误思想：即激励可以强加于人。这种观点是错误的。你可以强迫某个人去做某事，甚至可以强迫一个人去做一件与自己意愿相悖的事情。如果你给某个人施加足够的压力，或者以惩罚作为威胁手段，比如说剥夺某个人的某种权利，或者对他或她所爱的人造成伤害，这个人就有可能屈从于你的命令，暴君与独裁者们都是玩弄这种手段的高手。但是这种强迫式的服从却不能长久，更不会有什么积极的效果。在强迫与高压下，你的命令与指示可能会得到很好的执行，但是那些执行命令的人都是怀着一种冷漠的心去完成你下达的命令。与此形成鲜明的对比，激励必须得到接受者的认可与赞同，才能形成工作的动力。

因此，领导者有责任创造一种让员工产生成就感与自豪感的工作气氛与工作条件。如果领导者能够做到这一点，激励才能真正起作用。做到这一点并不意味着领导胆小怕事，怀着一颗菩萨心肠。领导者的激励必须在个体的自我价值的实现与团队的预期目标之间实现一种平衡。无论个体的自我价值特征是物质的，还是精神的，都应该在激励中体现出来。当激励发挥作用时，个体就会发挥自己的潜能，自愿地改变自己的现状，渴望自己能够在工作过程中做得非常出色，在实施工作任务的过程中实现自己的价值。激励的接受者为什么会产生这种动力呢？因为他们在激励的感召下，意识到自己的工作的重要性。他们会意识到自己的工作对于老板来说是非常重要的，对于团队来说是非常关键的，对于自己来说，能体现他们的自我价值的。这本书的目的就是展示领导者有效激励的方法。在领导的有效激励下，团队中的所有人会在执行任务的过程中获得成功的体验，并且团队能够在有效的激励机制下得到发展壮大。

在激励的过程中，领导者所运用的最有效的手段是沟通与交流。沟通

能够促进团队的成员勇往直前，积极采取行动；只有领导者与追随者相互理解，才能相互信任。只有追随者相信领导者，领导者信任追随者，真正的激励才能产生。

《成功源自激励》一书中不仅有激励管理的原理，也有领导激励的案例。在激励原理部分，我们将探索管理者如何做才能与员工进行有效的沟通，起到良好的示范作用，引导与帮助员工，认可员工的绩效，为员工创造最佳的工作环境，有时候甚至牺牲自己的利益，保证激励措施的实施。在每一章中，我们会集中讲述一两个知名的领导者兼激励高手的故事。这些长于激励员工的领导都能以身作则，员工非常乐于成为他们的追随者。本书中所举的案例都是传统意义上的激励领导，这些激励领导都是通过领导者的行动得以实现的。这些优秀领导者的激励故事不仅真实感人，而且也值得我们借鉴，具有非常高的参考价值。

本书所讲述的领导者包括：

* 科林·巴雷特，美国西南航空公司总裁，她曾经担任过法律顾问，帮助西南航空公司建立、培育公司的文化，使得西南航空公司成为陆地与天空中最受客户欢迎的航空公司。

* 大卫·海克沃斯上校，他是获得美国最高勋章的高级军官。在美越战争中，他把一个曾经被视为作战能力最差的连队改造成一个骁勇善战的连队。

* 弗兰西斯·海瑟本，前美国女童子军首席执行官与领导艺术研究院院长，领导才能得到学术界与政府领导的认可，包括美国总统。

* “魔术师”埃尔文·约翰逊，美国大学篮球赛与职业篮球联赛的风云人物，他在城市社区中建立了自己的成功企业，而且还创立了一个专门资助那些贫穷青少年的教育基金。

* 玫琳·凯·艾什，她是一位杰出的企业家，她为成千上万的女性提供了通往财富和自由的机遇。

* 山姆·沃尔顿，美国的传奇商人，他白手起家，创造了世界上规模最大的零售连锁店。

* 帕特·萨米特，田纳西州大学女子篮球队女先锋队的队长，女先锋队是美国所有女子篮球队中最耀眼的明珠，女先锋队的团队管理方式是我们学习的典范与楷模。

* 金爵曼公司是由阿里·温兹威格和保罗·赛格伊诺创办的食品加工与销售集团公司。这家公司向员工授权，认可员工成长与发展的需要，为员工创造施展才华的机会。在这种灵活的激励管理模式下，金爵曼公司取得了长足的发展。

* 克里兹·豪斯，美国土著印第安人的一支部落的战士，他牺牲了自己的生命，以此换来印第安部落的和平与稳定，他是和平英雄的典范。

* 欧内斯特·谢克莱顿，充满传奇色彩的极地探险家，他的领导能力传为佳话。虽然他在探险的过程中丢失了船只，但是探险队中没有一个队员掉队，所有队员都安全返回家园。

这些优秀的领导者来自社会的各行各业，来自不同的种族，来自不同的历史时期。但是这些优秀的领导者身上都有一个共同的特质：他们深刻地理解到，而且也能够切实地做到为他人创造发挥工作动力的条件。他们都是激励的行家里手。欧内斯特·谢克莱顿与“魔术师”埃尔文·约翰逊属于性格外向、善于交际、喜欢广交朋友的人；像克里兹·豪斯之类的人属于语言温和、彬彬有礼的人，他们的举止比他们的语言更有感召力；弗兰西斯·海瑟本与大卫·海克沃斯属于能言善辩之人，而且是非常善于管理的领导者；帕特·萨米特与科林·巴瑞特都是教练，一个是女子篮球队教练，另一个是一个公司文化培训教练；玛利·凯·艾什、山姆·沃尔顿、阿里·温兹威格和保罗·赛格伊诺是富有开拓精神的企业家。这些领导者都有自己独特的领导魅力，周围聚集了一群热情的追随者。这些追随者渴望参与领导者所从事的工作，不论是体育运动、商业管理，还是捍卫

人民的利益。

许多人有这样的观点：善于激励的领导者就像拉拉队的队长一样，具有热情奔放的个性。这里，我要纠正这种观点。有的领导者具有热情奔放的性格，有的领导者没有，但是所有的领导者都是通过行动，而不只是语言来激励员工的。他们都富有责任感，工作起来都非常投入。无论是领导一个商业组织，还是一个社会团体，都需要领导者付出巨大的努力。一旦领导者向下属员工作出承诺，要在团体内培育与建立一个新的文化价值观，在团体的内部，所有人都得到重视，所有成员都是贡献者与参与者，所有人的个性与贡献都应该得到尊重。领导者的这项任务无论从精神上、情感上，还是体力上，都需要作出巨大的努力。要想真正发挥激励作用，还需要领导者的自我约束与坚强的意志。

激励，不可能遵循一个固定的模式，或者某一个既定的程序。因此，我在本书的写作过程中介绍了许多各具特色的领导人物，希望读者在阅读过程中，能够根据自己的需要与喜好，选择比较适合自己的激励方法。如果您在阅读的过程中，能够有一点点的心得与收获，并且能够把这些收获运用到您的实践之中，我会感到无比荣幸。

事实上，一直以来，有成千上万的优秀的激励者。他们是促使我们的团队与组织前进的催化剂；他们不安于现状，他们对群众有着自然的亲和力；他们的激励使整个组织得到发展；他们发挥榜样的力量；他们与其他人有深入的交流与沟通；他们创造了一个大家都想实现的预期目标；他们使周围的人的状况变得越来越好。我在书中所描述的这些优秀的领导者都表现出这种杰出的素质。但是我也意识到，在世界的每一个角落，每时每刻都上演着一个个激励故事。当希望与光明照射到一个人的心房之中，渗透到一个人的心灵之中时，他或她会说：“是的，我能够实现这个梦想！”这种实现理想目标的渴望发源于内心，但是，在产生这种动力之前，一定是某一个与他亲近的人或者他所接触的媒体曾经激励过他。激励促使一个

人从内心深处产生实现某个目标的驱动力，这就是激励的机制。

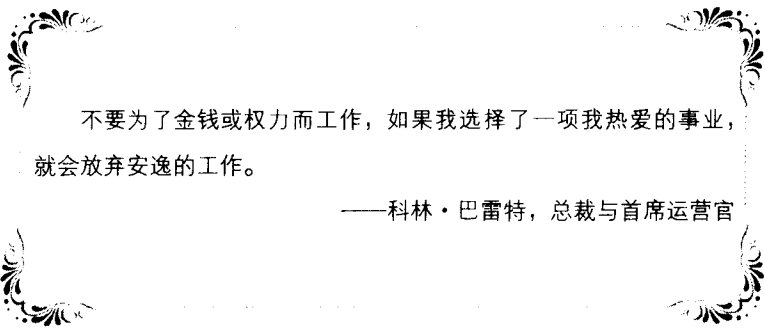
我还要补充一点，在本书中，介绍每一个领导者时都会为读者提供一个关于这个领导者的感人的激励故事。所有的领导者都经历过某种艰难的时刻，那个时候，困难重重，没有胆量的人会望而却步，而领导者会迎头赶上，迎接挑战。这些领导者在困难时刻挺身而出，在处理与解决困难问题的过程中，他们的意志会越来越坚强，这些领导者经历了许多考验之后，会学习到一套对于他来说行之有效的激励方法，并且会积极地营造一种让激励发挥最大作用的气氛与条件。在这种条件下，追随者在领导者的激励下，会最大限度地发挥自己的积极性，您也可以把这种激励员工的方式运用于自我激励。

《成功源自激励》一书中有一个很实用的部分，这一部分精炼出一些重要的激励知识与激励原则，领导者可以利用这些知识与原则，建立一个能够充分发挥激励作用的文化氛围，在这种文化氛围中，激励会让每一个团队成员随着团队的成长而成长。这本书中不仅有激励的原则，也有与这些激励原则相匹配的激励故事。如果您是一个管理者，那么，您可以在阅读的过程中注意本书的编写框架，在阅读过程中要时刻想着如何把自己的个人行为与团队组织整体利益目标有机地统一起来。我衷心地希望读者能够在本书的字里行间寻找到经过实践检验的实用的激励技巧，并把这些激励技巧运用于实践之中，让追随你的人联合在一起，让他们自愿积极地为确定的目标而努力，释放出他们的动力与能量，为实现目标一步一步地前进。

祝好运时刻与您陪伴，希望您在阅读此书的过程中能够得到快乐的体验！

目 录

第一章 ※ 何为激励



不要为了金钱或权力而工作，如果我选择了一项我热爱的事业，
就会放弃安逸的工作。

——科林·巴雷特，总裁与首席运营官

何为激励 / 1

调动员工工作的动力 / 6

调动员工的积极性 / 8

振奋员工的士气 / 10

研究报告中的激励启示 / 12

关于恐惧感 / 15

领导者的说服力 / 18

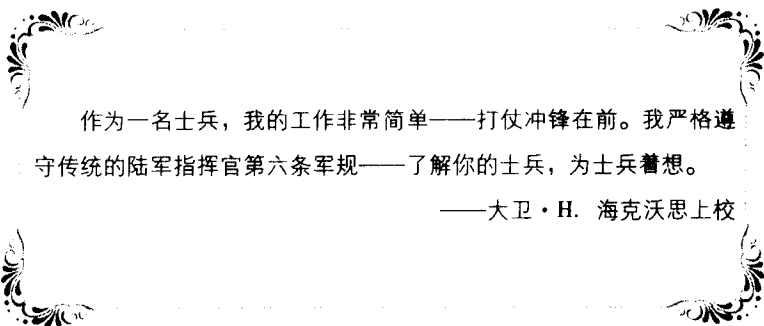
燃起希望之火 / 19

对于激励的思考：亚伯拉罕·马斯洛 / 20

激励人物——科林·巴雷特 / 21

领导激励的原则 / 29

第二章 ※ 表率



以身示范 / 31

有影响力的信息 / 34

正确的表率作用 / 36

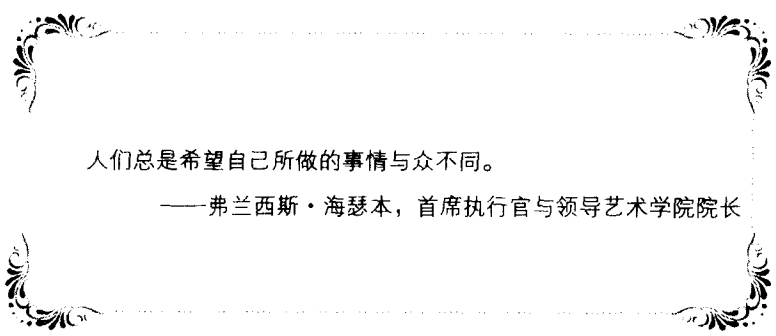
表率为先 / 39

对于激励的思考：大卫·麦克兰德 / 40

激励人物——大卫·H. 海克沃斯上校 / 42

领导激励的原则 / 53

第三章 ※ 有效沟通



人们总是希望自己所做的事情与众不同。

——弗兰西斯·海瑟本，首席执行官与领导艺术学院院长

两种不同的声音 / 55

建立良好的关系 / 60

真诚的沟通 / 62

领导者的言谈 / 63

倾听与理解 / 65

从所见所闻中学习 / 66

学以致用 / 68

对于激励的思考：弗雷德里克·赫茨伯格 / 69

激励人物——弗兰西斯·海瑟本 / 71

领导激励的原则 / 82

第四章 ※ 挑战

在工作中处理好各种关系不仅有利于身心健康，也是企业成功的关键因素。

——金爵曼公司，第六条指导原则

克服困境 / 84

明确挑战目标 / 86

充满创新精神的公司 / 89

对于激励的思考：戴尔·卡耐基 / 91

激励人物——阿里·温兹威格和保罗·赛格伊诺 / 92

领导激励的原则 / 102