

最有效的激励艺术

激励的本质是公正未必公平——有本事就来拿，拿不到怪自己

曾仕强教授教你明暗公私的激励密码

曾仕强 刘君政 著



最有效的激励艺术

曾仕强 刘君政 著

北京联合出版公司

图书在版编目(CIP)数据

最有效的激励艺术 / 曾仕强, 刘君政著. —北京: 北京联合出版公司, 2011. 7

ISBN 978-7-5502-0280-1

I. ①最… II. ①曾… ②刘… III. ①企业管理: 人事管理—激励—方法
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第142795号

最有效的激励艺术

作 者: 曾仕强 刘君政

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 李 征 宁 飞

封面设计: 舒思捷

版式设计: 杨 童

责任校对: 宁 飞

北京联合出版公司出版

(北京市朝阳区安华西里一区13号2层 100011)

北京同文印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

字数160千字 787毫米×1092毫米 1/16 12印张

2011年8月第1版 2011年8月第1次印刷

印数1—25 000

ISBN 978-7-5502-0280-1

定价: 35.00元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445

序

人，最要紧的，是自我激励。因为求人不如求己，自己激励自己，不但最方便，而且最为有效。

给自己一些掌声，不受时空的限制，不受任何人的约束，也不致引起其他人的眼红或不悦，岂非方便？

自己激励自己，不会产生不公平的愤怒，不必苦苦期待而导致失望。自己觉得满意就好，不满意时还可以随时增强，当然有效。

但是，人是群居的动物，必须和他人互动，才能获得满足。我们对他人的反应往往十分重视，因此对他人的激励也很在意。

没有激励，期待激励；有了激励，引发不平。

对自己来说，为什么给的这么少？同样的贡献，似乎别人获得的激励比较多。就算按照规定，也觉得这么多年没有调整，很不公平。如果隔年就调整，更令人产生强烈的不平之鸣，怀疑是不是因人设事，图利特定的人士。即使当时很高兴，不久也会变质。对他人而言，眼睛看着有人受奖，耳边响起给别人的掌声，除非得奖者平时对自己特别好，或者得奖后可能和自己分享，否则难免有一些酸酸的滋味。不一定是见不得人家好，至少会想自己为什么不是如此风光？

激励者和被激励者的心情，更是每一次都不相同。

对于熟悉的被激励者，激励者的表情，好像增强许多激励的分量；



对于不熟悉的人，难免流于官样文章，形式上做做，精神的能量并没有灌入。对着摄影的镜头，却无视于被激励者的模样，常常令人情何以堪！

初次接受激励，当然十分兴奋；次数多了，也就没有什么特别的感觉。和什么样的人同时接受激励，常常影响受激励者的心情：认为高攀时，固然与有荣焉；认为被贬低时，当然心生不屑——和这些人同台简直是丢脸。

这么复杂的变化，使得激励活像一把双面刀：用得好很可能产生良好的效果；若是用得不好，也很可能伤害自己，弄得吃力不讨好，甚至引发相反的效果。

不激励不行，激励得不合理也不行。

偏偏合理不合理又十分难讲，因为公说公有理，婆说婆有理。听来听去，很难决定究竟谁比较合理。

应该激励的，才可以给予激励；不应该激励的，当然不可以给予激励。这种话谁都会讲，但是怎么听都听不清楚，非经一番历练，亲身有所体会不可，否则实在难以理解。何况立场不一样，就有不相同的主张，难以抉择。

好听的话，听多了就不爱听。这还没有关系，一旦听到不好听的话，就会恼羞成怒，造成很大的伤害。

这一本书，从激励的两难说起，让我们体会“激励不一定好，不激励也不好”的两难状态，提高警觉，才能保持激励应有的态度，也就是多方面兼顾，以求合理。唯有合理的激励，才值得做，也才有良好的效果。

欢迎各界先进朋友，不吝赐教，幸甚！

曾仕强 刘君政

谨识于兴国管理学院



前 言

激励犹如无底洞。任凭企业激励、激励、再激励，员工的需要永远难以满足，永远用“缺乏激励”来做借口，不尽心、不尽力，只保持不会被开除的水准。

不公平是最好的挡箭牌。一切不满与怠工，都可以用“我认为不公平”来洗刷罪名。激励不公平，成为理直气壮的不平之鸣，使激励的负面效果遽然升高。

物质性的激励，无论是金钱或奖品，员工认为“不拿白不拿”，而且拿的时候的确有一些感激，不过时间相当短暂，不久就淡忘。然后依然故我，又松懈下来。精神性的激励，很容易被看成不费之惠，只是嘴巴说说，根本没有实际的利益。刚开始有新鲜感，也许有用，用久了，当然无效，有时还会引起相当的反感。

受激励的人，并非不知感激，而是转瞬就会忘记；未被激励的人，认为不公平，觉得自己十分委屈，于是怀恨在心，久久不能忘怀。

感激的人很快就忘记，怀恨的人恒久不能平静。这种组织气氛，怎么能够产生激励的效果？

再说，领导把不是激励的措施当做激励，下属不感激，就加以责怪。下属心里不感激，还要装出感激的样子，结果口是心非，自己都觉

得滑稽，生起气来更是愤愤不得其平。

激励固然不是施恩，领导激励下属，不可心存有恩；激励也不是义务，领导激励下属，下属如果视同领导应尽的义务，请问会有什么反应？是不是不领情？或者不在乎？会不会要求愈来愈高，因此愈来愈觉得难以满足？

事实上，激励几乎是一种感应。领导以真诚的关心来激励下属，下属如果不能认知，就没有感应，因而等于没有激励；下属若是能够认知，便能产生感应，发挥激励的功效。

员工的认知，是激励有效的保证。任何措施，只要员工认为是一种激励，而且愿意接受，就会加倍努力把工作做好。但是，先决条件仍在员工必须明白，激励的目的不在士气高昂，不在大家一团和气，也不在众人奋发有为，而在自我调适，把力量朝向团体目标，做好应做的工作。

同时，员工最好建立共识，组织不可盲目激励。

第一，不宜激励时不可以激励。例如，打字员把字打好，原本是分内事，若是加以激励，就会养成不正常的观念，认为领薪水可以混日子，有激励才好好打字。打字员把字打好，本身就是一种激励，现在给予另外的激励，反而把原来的喜悦感降低了，误认为自己是為了被激励才好好打字，对打字员也是一种不好的措施。

第二，没有本事的人不可以激励，因为组织只能够激励有本事的人，以形成“有本事就来拿，拿不到怪自己”的风气。这种风气本身就带有相当的激励作用，可以降低若干激励的成本。

第三，要明白公平是不可能的，组织只能够公正地做到合理的不公平，几乎不能样样公平。大家要求样样公平，势必觉得样样不公平，因而抱怨、气愤，抵消了激励的效果。

激励不完全是激励者与被激励者两者之间的事，它很容易牵涉第三



者。一种相当简单的激励行为，就激励者与被激励者而言，原本彼此共鸣，并无不可。然而，第三者看在眼里，却完全不是味道，因而心生不满，趁机散布流言，使更多的人汇集成为灰心失望的一群，造成相当严重的反激励，实在得不偿失。

有明有暗，有个人有组织，有物质有精神，有一般也有特殊，由于个人立场不同，看法很难一致。所以，激励时如何兼顾，应该是不可忽视的课题。

中国人有一种乍听起来相当奇特的观点，那就是“公平根本不公平，不公平才是真的公平”。西方人认为“我有、你有、他有”，当然公平；中国人则常常以为“我有、你有、他也有”，这算什么公平？最好是“我有而别人没有”，这才算公平。请问为什么这样？答案很简单，竟然是“我做得比别人多”。

中国人对自己和对别人，大多采取双重标准。总觉得自己比别人认真，也有更多贡献，当然应该受到更多的激励。看到别人和自己一样，难免有一些泄气。

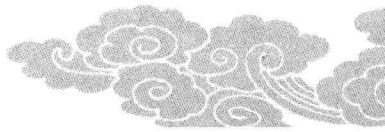
现代人喜欢说“能力”，是受到西方英雄主义的影响。中国人最好说“本事”，大家更为心悦诚服。

我们通常不崇拜英雄，却十分佩服有本事的人。

“有本事就来拿，拿不到不要怨别人”，对中国人来说，成为大家共同接受的激励原则。如果只重视能力而不注重本事，团体伦理丧失，整体士气低落，也是一种自作自受。组织文化必须以本事代替能力，大家才会重视伦理。各自表现得恰如其分，减少很多无谓的纷争。

激励的艺术，仍然是以不变应万变。虽然近代以来，许多人不断攻讦、否定、推翻、更改以不变应万变，但这是真正高明的智慧，我们仍将加以发扬光大。

不变的是激励的经，万变的是激励的权。懂得持经达权的激励者，



就会秉持以不变应万变的原则，以不变的经来建立共识，当做不能够随便加以改变的激励原则，然后因人、因事、因时、因地而随机应变，表现出万变的激励方式，以求合理。

激励方式，有公开的，也有暗中进行的；有集体的，也有个人的；有物质的，也有精神的。但是，无论如何，都应该公私分明，不能够假公济私。有些人喜欢用公家的钱施个人的恩，表面上看起来很合算，说不定还可以从中牟利；实际上却祸患无穷，很快就会带来不良的报应。

就诱因而言，一般人可能过分强调金钱的重要性，因而设置许多以金钱鼓励员工的诱因制度。殊不知金钱固然是古老而可靠的激励工具，但是并没有想象中那么强而有力。对于某些从事生产工作的工人，群体的压力往往破坏了金钱诱因的力量。所以，我们除了金钱诱因之外，尚须考虑胁迫、操纵等诱因。

权威和操纵的诱因，常常纠缠在一起。中国人未必尊重权威，却很难不害怕权威。当我们把上级的权威打倒之后，我们会不会转而害怕非正式的权威或外来的权威呢？上级觉得自己的权威已经不像往昔那么可靠，会不会开始改变态度，依赖下属或者与下属建立较为亲密的关系，因而使下属有机可趁，反过来操纵上级呢？

可见，激励看起来简单，一句“关心他就好”便可以解决问题，而实际运作起来，实在不容易。我们在观念和原则方面，有很高的智慧。西方则在实际运作的方法上，建立了许多架构分明的理论。如何运用中国人的智慧善用西方的激励理论，使其行之有效，是我们努力的目标。

激励好比一把刀，有刀刃，也有刀背。用得好，很有助益；用得不好，说不定会伤及自己。本书所描述的虽然力求配合实际的情况，但是最主要的目的，仍在发挥“有本事就来拿”的精神，深深盼望“有本事

的人能够出头”，建立“合理的不公平”，以促成真平等的理想能够早日实现。

激励是否公正？一向是被激励者最为关心的课题。对中国人而言，不必口头宣示自己的秉持公正，大家便已经心知肚明，想瞒过大家的眼睛，实在很难。激励者最好坚持公正心态，再说其他，通常更加有效。

目录

CONTENTS

序 前言

第一章 激励的两难

- 到底是激励还是不激励 /003
- 激励并非易事 /007
- 站在不激励的立场来激励 /010

第二章 中国人的激励特性

- 有本事就来拿 /017
- 拿不到怪自己 /020
- 合理的不公平 /023

第三章 中美日的激励文化

- 美国人激励个人 /029
- 日本人激励团体 /032
- 中国人合起来想 /035

第四章 本事是激励的基础

- 本事乘以激励等于良好绩效 /041
- 有本事未激励不能人尽其才 /044
- 反求诸己就是使自己有本事 /047

第五章 本事的内涵

- 合理的态度与自主的觉醒 /055
- 人际的技巧与专业的技能 /058
- 自我的定位与合作的心理 /061

第六章 激励的两大因素

- 认清激励的两大因素 /067
- 外在的维持因素主要在保健 /071
- 维持因素与内在的激励因素要互补 /075

第七章 激励的维持因素

- 安人是激励的维持因素 /081
- 四种常见的员工形态 /085
- 适当调派工作或劝导另谋高就 /088

第八章 激励的激励因素

- 安人之外需要增强物 /095
- 合理有利的人事政策 /099
- 事前事后圆满的沟通 /103

第九章 激励的经

- 不任意开例，不造成运动 /111
- 不大张旗鼓，不偷偷摸摸 /115
- 不偏离目标，不忽略沟通 /119

第十章 激励的权

- 依需要和层级而变 /127
- 顺时间因场合而变 /131
- 看反应视情势而变 /134

第十一章 激励的艺术

- 明暗公私要分开 /141
- 顺逆刚柔要合适 /145
- 动静大小要并用 /149

第十二章 被激励者的修养

- 明白自作自受的道理 /157
- 做到合理不公平就好 /161
- 最好存有感谢的心情 /165

结束语

第一章

激励的两难



激励是大家公认的驱策力，
也是众人愤愤不平的主要来源。

为什么士气低落？因为缺乏激励。
又为什么气愤？由于激励得不公平。

不激励，大家懒得动，
就算动起来，也不会尽心尽力。

有了激励措施，大家明争暗斗，
真的假的效果都有，分不清楚，自然不公平。

激励不好，不激励还是不好。
两难必须兼顾，才能做到合理的激励。

两难、兼顾、合理六字真诀，
在为人、处事、管理上可以通用。



到底是激励还是不激励

员工不想好好表现的原因，主要在缺乏适当的激励。对管理者而言，激励即使不是一种口头禅，也往往由于误解激励而采用了无效的方式（如图1-1）。

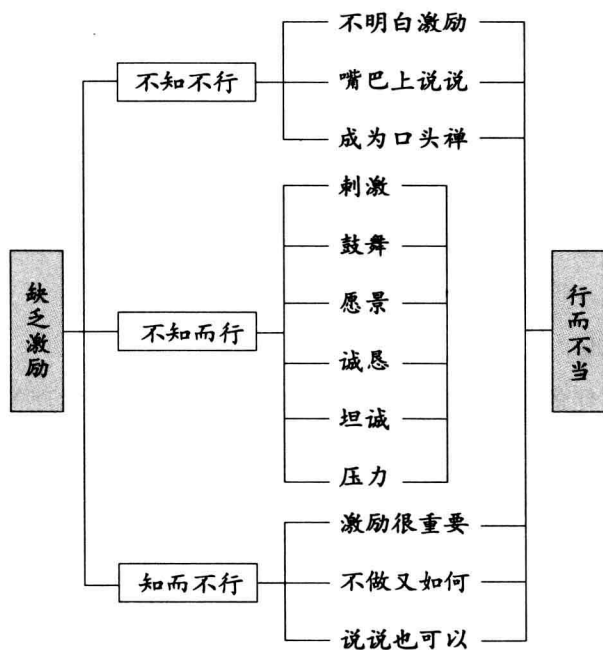


图1-1 不激励就不好好表现



管理者不了解激励的真义，不能够深入探讨激励的本质，只是嘴巴上说说，却缺乏真正有效的措施。这种空口说白话的激励，实际上不能激励员工好好地表现。

有些人认为刺激、鼓舞或开一些空头支票来描述未来的愿景，便等于激励；有些人以为诚恳或坦诚就是激励，于是把这些与激励有关的东西当做激励本身来看待，结果当然收不到激励的效果；更有些人用施压力来激励，短暂地提高绩效，便自以为得计，时间一久，也就失去效用。

当然，也有些人知而不行，认为不激励又如何？不料缺乏激励，员工便不好好表现，以致绩效不佳。

员工表现得好不好，相关的因素有很多，包括员工本人的价值观和人生观，这些都可能对其产生很大的影响。但是，一般来说，管理者的态度占有最大的比重。

换句话说，员工是否表现良好，管理者应该负起重大的责任，并不是把责任通通推给员工、指责员工，甚至以为动用各种威胁、恐吓、施压等措施，便能够解决问题。管理者即使十分忙碌，也应该花一些时间来研究有关激励的种种论述，以期对激励有所认知，然后知行合一，合理地表现出来。唯有管理者先有良好的表现，才能够感应员工也好好地表现。其中，管理者对激励的正确认知以及合理运用，更直接影响到员工的行为表现。

绩效不佳的理由有很多，包括组织、制度以及管理等方面的诸多问题。然而，大家很容易一下子便把责任推给“沟通不良”或“士气不振”。一说到士气不振又联想到缺乏激励，所以，“缺乏激励”成为众人指责的对象之一，至少是大家最容易寻找的一种借口。

“不激励不行”似乎是一种趋势，因为大家公认激励是一种有效的驱策力，可以激发员工努力工作，尽量好好地表现。管理者不激励，员工懒洋洋，管理者自己也不好受。因此，缺乏激励，成为管理者的常见

