



# 成功的 激励方法

经营管理一周通 丛书

★ 美国哈佛商学院·哈维著



72.92

Christine Harvey  
**SUCCESSFUL MOTIVATION IN A WEEK**

Hodder & Stoughton 1992

根据英国霍德-斯托顿出版公司 1992 年版译出

**成功的激励方法**

(英)克莉斯汀·哈维 著

沈志彦 译

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路 955 弄 14 号

全国新华书店经销

江苏丹徒人民影印厂印刷

开本 787×960 1/32 印张 3.875 插页 2 字数 47,600

1994 年 1 月第 1 版 1994 年 1 月第 1 次印刷

印数: 00,001—10,000册

ISBN7-5327-1530-2/F·052

定价: 2.70 元

(沪)新登字 111 号

## 出版说明

在改革开放不断深入和经济迅速发展的新形势下，为满足广大读者对现代经营管理类图书的需要，上海译文出版社特地翻译出版了这套《经营管理一周通》丛书。这套丛书系根据英国管理协会最新编著的一套同名丛书翻译而成。英国管理协会是英国的一个重要专业组织，由公私企业中各级管理人员组成。本丛书内容包括成功地经营一个企业所涉及的各个方面，深入浅出地介绍了各级管理人员所需掌握的经营管理知识，如营销、谈判、预算、公关、市场调研、质量管理等等。它通过生动活泼的文字、幽默风趣的漫画，通俗易懂地介绍了现代经营管理的新概念、新方法、新理论，汇知识性、实用性、趣味性于一体。本丛书旨在帮助我国的企业家和广大工商管理人士在较短的时间内适应改革开

放的新形势,熟悉一些现代经营管理的知识,了解一点市场经济的规律。欢迎广大读者对本丛书提出批评和建议。

## 目 录

|                |     |
|----------------|-----|
| 引 言 .....      | 1   |
| 星期日 提高士气法..... | 3   |
| 星期一 变革的力量..... | 19  |
| 星期二 记小本本法..... | 37  |
| 星期三 三步鼓励法..... | 52  |
| 星期四 训练海豚法..... | 74  |
| 星期五 反对拖拉法..... | 92  |
| 星期六 目标集中法..... | 103 |

## 引 言

**激**励是每个人想要得到的越多越好的一种东西。我们每天都需要它来管理我们的生活，帮助其他人，领导人们，和实现我们的目标。

激励我们自己和其他人的能力，影响着我们的事业的成功或我们对生活的满足感。通过利用一些切实可行的方法，我们可以极大地改进我们的成果。

在本周内我们将每天掌握一种方法。步骤是：

- 实现你的目标
- 持积极的观点
- 创造变革的力量
- 树立自尊
- 鼓励希望的成绩

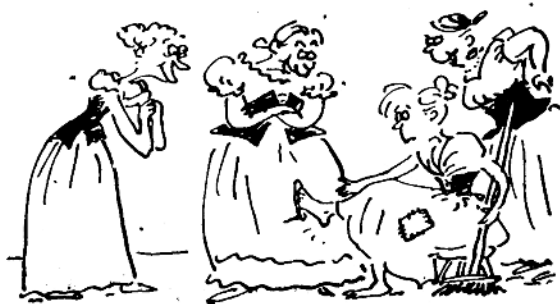
- 从弱变为强
- 制止拖拉敷衍

记住：激励可能是技能的最大报偿，并且是每个人都可以达到的。对于可以实行激励的环境以及每个人可以达到的专业水平，不存在任何极限。

## 提高士气法

**研**究表明,人们的生活态度 10% 取决于外部力量,而 90% 取决于人们自己的理想。如果确是这样,那么为什么我们对待生活的态度常常不同于我们所要求的那样?

部分原因在于我们是根据我们早年周围的人形成我们的生活态度的,而不问问自己这种态度是否是我们所需的对待生活的态度。



难怪我们为之奋斗但感到它并不适合于我们。事实上它并不适合。它就像其他某个人的鞋子那样不合脚。

## 激 励 态 度

什么样的鞋子最合脚？如果我们考察一下最受到激励的人，就会发现他们有三种指导他们生活观点的态度。这些态度是：

- 积极
- 感激
- 自尊

让我们考察第一点。

## 积 极

设想一下你站在一个池塘边时的情景。想象你手里握着两颗卵石。你的左手握着一颗产



生污染的卵石，如果你把它丢进池塘，它就会在以后的几代中给池水造成污染。你的右手则握着一颗净化池水的卵石，如果你把它扔进池塘，它就会为以后几代人净化池水。选择丢哪一颗卵石取决于你的决定。

现在暂时设想一下我们所使用的词语就像卵石，而池水就像我们生活中的人们。如果我们选择消极的词语，它们就会玷污我们的思想，并且会毁灭我们自己的、其他人的以及未来几代人的动机。

相反，如果我们选择积极的词语，我们就能净化人们的思想，激励和鼓舞人们。

你能用你的词语为你自己和你生活中的人

们创造什么样的环境呢？

### **切勿玷污你的动机**

你能使自己更温文尔雅吗？更少冷酷无情吗？人们常常拥有惊人的成就和才能，但人们往往选择把力量集中于他们毫无成就或无能为力的方面而贬低了自己。这是尊重我们拥有的真正潜在能力吗？这是在净化还是玷污我们的动机？

你能对其他人持更积极的态度吗？一个人在我发言后走过来对我说，“我回家时将带着一种全新的观点看待我儿子。他正在打算创办一个企业，我一直向他指出我认为他所做错的一切。我曾经认为我是在帮助他。现在我要指出他正在做的所有积极的方面，从而树立起他的信心。”

他已认识到，波纹效应像水中的卵石那样，会把他的激励从一个人传向另一个人，并传回到他们的关系中。

你的生活怎么样？谁在等待你去激励他们？

考虑一下你的经历。想想你的家庭，也想想你的伙伴。为了使人们能看到他们的成就——使他们继续前进，你能对人们说些什么呢？

我们自动地对孩子进行鼓励。当他们学习走路时，我们为他们欢呼鼓掌，说鼓励的话。我们不会等待他们摔倒然后说，“蠢货”。但在企业经营和社会中经常发生这种情况。我们对人们吹毛求疵，常因微小错误而批评他们，而忘了给他们积极的鼓励，使他们继续前进。



正如一家社会俱乐部登记台旁的一块匾上所写的：“不要批评别人做事的方式，除非你自己准备自愿做这件事。”

难怪我们得不到多少来自社会其他成员和

雇员们的鼓励，如我们要求的那样，相反我们常常一起失去它们。他们一做事，就有人批判。那么谁会用积极的反馈作出平衡呢？非常少，甚至没有人。但是谁可能给予积极的鼓励呢？我们中的每个人。

### **意识到你自己的力量**

这是一个焦点问题。这是一个意识到我们的行动以及由这些行动产生的重大后果的问题。

再考虑一下那些净化和污染卵石的问题。你能做些什么来净化思想之水？净化你的思想和其他人的思想？

## **感 激**

卡内基先生，这位传奇式的激励者，要求人们思考的一句俗语是：

两个人透过监狱的窗栅朝外看。一个

人看到的是尘土，另一个人看到的是星星。

我们有能力看到每一种情况的最好或最坏的方面。尘土和星星都客观存在。这取决于我们的重点放在何种选择上。当我们集中注意于尘土时，我们感到灰心丧气。当我们集中在星星上时，我们感到希望，充满感激。

考虑一下我们需要感谢的一切东西。我们创造的辉煌奇迹。我们大脑的创造能力，我们全心全意爱和恨的力量。然而我们对它们的评价是多少？

我们甚至还没有蹲过监狱，但我们也未使自己看到星星。当我们集中于感激时，就没有消极悲观的立足之地。当我们集中于感激时，激励就会自然而然产生。的确，感激驱除了消极。

我所知道的最成功的和自我激励的人之一在每晚入睡之前有以下三步思考法，你不妨试验一下。

1. 我今天需要感激谁？
2. 今天我该为哪件事表示感激？
3. 明天我的希望与目标是什么？

感激，像积极一样，具有传染性和吸引力。  
如果我想要激励其他人，就从我们自己做起，然后走向公众。

## 自 尊

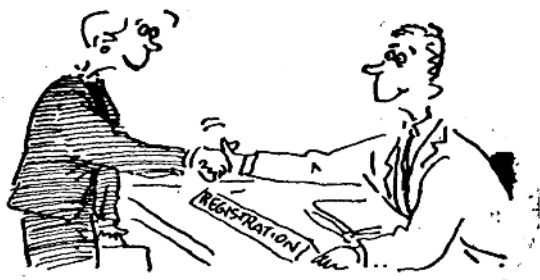
很容易看到自尊对于我们的激励是多么重要，但让我们首先考察它在激励其他人方面有多么重要。

### 作为鼓励者的自尊

两个行政主管在伦敦面临这样的事实，即他们的服务俱乐部的成员正在逐渐减少，他们必须尽快采取某些措施，否则就面临着垮台。他们计划吸收新的成员并决定首先把重点放在关心他们现在的成员上。

以下就是他们所做的工作。他们在会议室

门口放上一张桌子，安排了两位委员会中最友好的成员坐在那里。然后他们向进入会议室、在桌子前走过的每个成员问好，并向他们斟上一杯葡萄酒。接着，他们使这些成员与另外的成员进行对话。换言之，他们向这些成员表明，他们是多么受到重视。但情况还不是到此为止。



图中文字为：登记处

他们还在每次会议前几天发出定期的时事通讯，通知发言者。他们有一个电话小组，在开会前三天，亲自向每个成员个别打电话邀请，说他们期望能看到他们。注意，他们说“期望看到他们”，这完全不同于向他们施加压力或使他

们感到内疚，这只是使他们感到自己多么重要。

成员们的出席立刻迅速增加。他们继续不断地来参加活动。他们还带来了朋友，仅仅通过关怀老的成员就使成员的队伍得到了扩大。

人们需要感到他们是别人所需要的，并且需要得到关怀。人们的自尊是很重要的，有赖于我们去增进。当每个人的自尊心都很强时，该集体的士气就很高昂。当集体的士气高昂时，该集体就会生气勃勃。

### **自尊的转移**

你曾有过停下来听某些人谈论他们的公司这类情况吗？有时候他们似乎可以发现对公司几乎没有什么优点可言，但是该公司已有 50 年为社会服务的历史，并且它的服务被认为是高质量的。