

《你我他》丛书

如何使别人心甘情愿为你效劳



【美】克特·汉克 著

激励秘诀

激 励 秘 诀

原著 〔美〕克特 坎兹

译者 吕 明

书目文献出版社

责任编辑：胡彦芝

装帧设计：李增光

激 励 秘 诀

〔美〕克特·汉克 编著

吕 明 译

书目文献出版社 出版发行

（北京文津街七号）

山东莒南印刷厂排版

山东莒南印刷厂印刷

787×1092 1/32开本 4.625印张 93千字

88年12月北京第1版 88年12月北京第1次印刷

印数 1—100000册 定价：1.80元

统一书号：ISBN 7—5013—0563—3/C·21

致读者的第一封信

我们常常议论起“洋人”，也得到机会去洋人的国度转转。我们看到了西方国度的种种社会病，就象时下人人皆知的凶杀、色情、暴力以及爱滋病、同性恋之类。然而这根本不能算是“洋人”社会的全部。相反，我们听到和看到的更多的却是：社会秩序和谐，大众心理健康，男人象男人，女人象女人；青年有青年的风骚，中年有中年的情趣；做主人有主人的大方，做客人有客人的文雅；“头”有“头”的精明，“百姓”有“百姓”的怡然自得；时髦的人会浓抹，忙碌的人也淡装自然；在那里没有看到争吵与敌意，也没看到禁欲与压抑。大方的谈吐，巧妙的幽默，与周围人融洽相处、健美的体魄，既温文尔雅又豪爽、奔放。这一切不再是上流社会的特权，而是在每一市民心里、身上都可见到的风度，机关职员、厂矿工人以至街头巷尾的“侃大山”的，“摊牌的”都有着现代人应有的心里素质、文明水平。

男人怎样才象男人？他们怎样既爱自己又处处让“女士优先”？女人怎样象女人？她们既有自己的个性、而又会温柔男人？青年男女怎样敢恨、敢爱而又不失态？怎样在人生竞技场中保持OK情绪、OK精力？一个人怎样使周围人心甘情愿为你效劳呢？怎样做到善解人意？这些问题都是涉及到社会生活中你和我、你和他、我和他的关系，因此也是你、我、他都关心的问题，要真正会生活，就得从头学起。

出于上面的想法，我们为社会编辑一套“你我他丛书”。

每本书篇幅短小，但整个丛书构成了大型生活文库。它是建国以来第一套市民生活丛书。这套书先后从国外选择了五十多本深受国外读者欢迎，而又对市民产生影响的书，聘请国内学者翻译、编辑、改写、作图，使之通俗易懂、图文并茂。

“你我他丛书”旨在塑造健康、优雅、洒脱的市民文化。它既不是西方的学术理论专著，又不是言情武打小说，因此它的出版无疑在行将退却的“理论专著热”，“畅销小说热”中掀起新的热潮。它对一大批渴望读书却无合适书可读的市民来说，如同雪中送炭。而对那些热心于理论书的读者来说，读此书可充实生活，增加情趣，并获得研究的实感。

“你我他丛书”愿以其鲜明的个性走入读者的心，而为大众出书，出大众喜欢的书，它的深远意义在于为人与人之间隔膜加剧的今天铺垫社会各阶层交流的共同背景，塑造市民文化，也就是塑造现代化的民族统一性，这是当代人的使命。

李国庆于北京

一九八八年十月

《你我他》丛书编委会：

顾问：袁 方 王守海 李庆善 【美】骆思典

 【日】千石保 白南生 王殿青 尔联柏

 王汉生

主 编：李国庆

副主编：额尔敦

编 委：王 虹 王 琦 王永鹏 马明洁

 田 涛 刘兆东 卢绍强 李铁柱

 李东利 任 鹤 陈光辉 金向东

 郑 涛 饶 原 雷小义 吴 鹏

目 录

秘诀一	认清问题的中心——人……………	(1)
秘诀二	了解人的行为的原因……………	(1)
秘诀三	三“C”秘诀……………	(2)
秘诀四	保持自己的形象的魅力……………	(3)
秘诀五	尽量少开会……………	(4)
秘诀六	做好的领导者……………	(5)
秘诀七	避免说教式的规劝……………	(6)
秘诀八	容忍不同意见……………	(7)
秘诀九	注意态度……………	(16)
秘诀十	要跟上社会的步伐……………	(17)
秘诀十一	勇于认错……………	(18)
秘诀十二	精明地下达指示……………	(19)
秘诀十三	要明确目标……………	(23)
秘诀十四	重视现实……………	(25)
秘诀十五	充分有效地利用时间……………	(28)
秘诀十六	有效地与职工沟通……………	(30)
秘诀十七	增加工作的趣味性……………	(31)
秘诀十八	注意鞭长莫及的效果……………	(33)
秘诀十九	批评与鼓励结合起来……………	(34)
秘诀二十	不要忽略细节……………	(35)
秘诀二十一	激励过度或不足均非上策……………	(38)
秘诀二十二	少用恐惧手段……………	(39)
秘诀二十三	注意职工的能动性……………	(40)

秘诀二十四	不要主观地规定最高极限·····	(41)
秘诀二十五	强化优点,削弱缺点·····	(45)
秘诀二十六	启发创造意愿·····	(50)
秘诀二十七	诱导职工消除坏习惯·····	(52)
秘诀二十八	使职工有充分的安全感·····	(56)
秘诀二十九	诱导胜于强迫·····	(57)
秘诀三十	经常给予职工鼓励·····	(59)
秘诀三十一	鼓励竞争·····	(60)
秘诀三十二	动机的双因素理论·····	(62)
秘诀三十三	按照职工的自我形象对待他们·····	(64)
秘诀三十四	建立诱导的组织人格·····	(67)
秘诀三十五	洞察职工的内心·····	(71)
秘诀三十六	了解人的能量限度·····	(74)
秘诀三十七	了解每个人的忍耐力·····	(75)
秘诀三十八	尽量使职工的要求得到满足·····	(77)
秘诀三十九	积极培养职工有共同的信念·····	(82)
秘诀四十	调节激励者与被激励者的相互关系·····	(86)
秘诀四十一	一个好的领导者的十种特性·····	(88)
秘诀四十二	种瓜得瓜,种豆得豆·····	(89)
秘诀四十三	诱导职工确定奋斗目标·····	(92)
秘诀四十四	赋予职工控制权·····	(93)
秘诀四十五	帮助职工实现心理与生理的平衡·····	(94)
秘诀四十六	合理使用各种不同的专门人才·····	(97)
秘诀四十七	面对新形式,扬弃旧方法·····	(102)
秘诀四十八	不要极端的管理模式·····	(104)
秘诀四十九	争取职工对企业的热爱,获得其忠诚·····	(107)

秘诀五十	消除组织中的弱者	(109)
秘诀五十一	激励者也需要激励	(111)
秘诀五十二	让职工分享利润	(112)
秘诀五十三	提供适量的反馈	(114)
秘诀五十四	马斯洛的需要阶层论	(116)
秘诀五十五	了解人的需要	(118)
秘诀五十六	激励职工六诫	(124)
秘诀五十七	每个职工都有独特的个性	(125)
秘诀五十八	避免人为地使事情复杂化	(127)
秘诀五十九	激励模式	(129)
秘诀六十	最终的解决之道	(135)

秘诀一 认清问题的中心——人

管理者首要问题是“人”，解决管理问题也得靠人。我们的一举一动，一言一行都受到其他人的影响。也都要给予别人以影响。人带给我们快乐，也带给我们烦恼。

总而言之，与人相处不容易，但是没有其他人，我们也无法生存。我们的需要有百分之九十得靠其他人才能得到满足。例如食物、归属感、自尊心、安全感和性等。本书会提供你一个个新的激励观念。本书不仅讨论观念，也分析方法。读者领会运用本书的观念，将会发现：激励别人去做我要他们去做的事并不那么困难。

并不要求每个人都会用到本书新提供的所有激励方法。读者应该选择运用那些适合自己的激励方法。请记住：每个人和每个情境都有其独特性。本书只是一项辅助工具，只给人们提供激励：基本方法，真正解决问题，还得靠读者领会、吸收、实际去运用有效地实现本书所希望的绩效。

秘诀二 了解人的行为的原因

踢人一脚，会使人移动，但却不是使人移动的好办法。

不了解人的动机而要改变人的行为，就好象用脚踢汽车想使它发动一样。带动人的秘诀，全世界只有一种，但了解这种事实的人很少。这秘诀便逗引起对方自动自发的精神，使之心甘情愿去做种需要。观察时要非常客观，抛弃主观臆

测，避免把自己的假想掺进去。

知道什么因素造成行为，以及什么因素促使人作出这个行为，便算了解人的行为。能了解人的行为，就掌握了一个激励人的秘诀。

秘诀三 三“C”秘诀

照着领导的三“C”秘诀去做，你会变成更好的激励者。

做好的激励者的关键是先成为好的领导者。领导者在职工后面鞭策、督促、咆哮、威胁或许能收一时之效，并不能真正激励职工，最后领导者会失去职工的同心力。

在前面引导职工比在后面鞭策职工要高明得多。普利西兹指出，好的领导者具有下面三项重要的特质。他说：“真正的领导者，必须注意我说的三C领导”。

第一个C：要尽可能集思广益。如果职工觉得自己参与了策略的制订，多半愿意以合作的态度来落政策。“我们的计划”比“我的计划”说起来更动听。

第二个C：要体恤职工，所谓体恤职工，不仅是面带笑容或待职工有礼；要真诚地关怀他们，即使对自己不方便，仍愿意在职工身上花自己的时间。它代表一种胸襟，能够了解且耐心听职工的想法。体恤职工做起来并不容易。

第三个C：让职工有自豪感，职工表现优良，应予表扬，让大家知道他的贡献，对激励者来说这是举手之劳。对职工却是大的鼓励与欣慰，会激励他更尽心力。

秘诀四 保持自己形象的魅力

当人看清造物者的时候，造物者不再是英雄了。

古时候，在一个地方，人生活在黑暗中。那儿没有白天，人只有孤独地静坐在固定的一点，他们不知道世界有多宽多广，甚至不知道怎么移动。

有一天，造物者来了，造物者有十六只手，身体非常强壮。凭借着十六只手，造物者四处奔波，教导人走动。起初人非常害怕，渐渐地就学会了探索新的天地，他们都非常兴奋。

人不仅学会了走路，也学会了建造房屋，开垦土地，播种和收获。从此人不仅有舒适的住处，也有美味的食物。

造物者成了人的英雄。人们尊敬他，崇拜他，感谢造物者为他们所做的贡献。人类爱造物者，造物者也爱人类。

有一天，造物者发现了光。光是那么灿烂耀眼，造物者为之心动。“如果将光献给人，他们将不知道有多么高兴。”造物者喃喃自语。于是，人类有了光。

人们起初有点害怕，每个人都看见了造物者手中的光。

“我的天，造物者竟这么丑陋！”一个人叹息道。

“造物者有十六只手，他是个怪物！”另一个人接着说。

“这难道就是我们一向尊敬的造物者？他显然欺骗了我们！”第三个人也发表意见。

于是人们开始攻击这个十六只手的怪物。他们将造物者手中的光抢过来，并将造物者驱逐出他们的领土。

造物者只有暗自哭泣。人正得意地庆祝驱逐了造物者这

个怪物。“造物者是个大骗子，真庆幸我们有了光，能见到他丑陋的真面目。”人与人互相传诵着。

人开始狂欢，庆祝胜利，却没有注意到光变得越来越暗淡，终于一切又恢复原始的黑暗。人现在什么都看不见了。

在黑暗中，人只得靠双手摸索着回家。

秘诀五 尽量少开会

杀鸡焉用牛刀

许多人常常为“会议的功能”及“如何有效开会”争论不休。

一般人往往用开会达成下述目的：

作决策。

激发新的创造意愿。

有效地评估。

开会对上述目的毫无帮助。想利用开会达到上述目的，只有自找麻烦。

开会只能有这样的结果：

找出其它的可行之道。

透过争论达成协议。

冗长争论。

一般会议最大的问题就在：经理要求会议达成先天尚不可能达成的任务。

有效的开会

大多数组织都要耗费百分之七到百分之十五的人事预算和时间来开会。

结果经理废寝忘食策划开会，不仅没有达到预期的目的，反而得了胃溃疡。他们不断讨论：“怎么使开会更有效？”

答案很简单：赋予会议能达成的任务。

没有人用一群象去抱一只鸡。如果你希望利用会议作决策或对组织提出创见，岂不是缘木求鱼！

一个实例

我知道两个出版路线几乎一样的出版社。如果你只看这两家出版社的出版物，一定认定他们雇用的职工数目差不多。结果出人意料，一家出版社有六十个全职和半职的职工，另一家出版社只有七个职工。

它们的差别就在：雇人多的那家出版社喜欢开会。

大的组织往往花更多时间讨论工作，而非实际执行工作。所有职工都受了下述错误观念之害：多多益善、人多力量大。

彼得·卓克说得好：“下面是个简单的算术题目：两个人挖一条沟需要两天。如果四个人一起挖，需要几天？就算术而言，正确的答案当然是“一天”，以管理的观点来说，答案若不是“永远”，可能就是“四天”。

别忘了三个和尚没水喝的教训，没有水喝还不要紧，和尚可能还大打出手呢。

秘诀六 做好的领导者

某些人格特质会使领导者成为坏的激励者

根据加州大学一些心理学家的研究发现，坏的领导者或

激励者具有下面的人格特质，必须极力避免：

攻击性强：攻击有反对意见或不照指示去做的人。

过度忧虑：担心别人有计划或有组织地反对他，缺乏自信。

相信宿命论：认为绝大多数职工不值得信赖，不能接受民主的领导者。

没有灵活性：过分地坚守规章，任何事情都一板一眼，不能忍受丝毫误差。

容易冲动：在采取行动之前不喜欢思考，容易冲动行事。

具有偏见：反对某些社会团体、组织、宗教或国家。

盲目崇拜：盲目信仰与追随自己崇拜的领导者或有成就的人。

秘诀七 避免说教式的规劝

激励者往往过度利用“说教式规劝”这是世界上最常用的激励方法，其实这是最无效的办法。

不断告诉被激励者“你应该做什么”绝对没有效果，看了本秘诀的标题，你的感觉是什么？我的“说教式规劝”有没有激励的效果？答案很可能是否定的，甚至可能产生反效果，让你生气而且心理上产生抵触情绪。

到处都可以见到“说教式规劝”

父母对子女说：“你应该将房间打扫干净。”

政客对选民说：“你应该更积极参与社会活动。”

小孩子对小狗说：“你实在不应该在大门前面的草地上大小便。”

老师对学生说：“你实在应该更用功。”

经理对职工说：“你实在应该提高绩效。”

不断重复无效的规劝

上述的“说教式规劝”会产生效果吗？效果往往微不足道，甚至产生反效果。

早川博士在《思想与行动的语言》一书中指出：“妻子为了纠正丈夫的错误，往往不断唠叨丈夫的不是，结果并没有达到纠正的效果，于是变得更唠叨，恶性循环的结果，情况越来越糟。最后两个人彼此都受不了，造成婚姻破裂，形成双方的不幸。”

我的意思就是避免用“说教式规劝”激励职工。

秘诀八 容忍不同意见

从别人的观点看事情对建立良好的工作关系很重要。为了帮助读者了解别人的观点，我广泛搜集了经理与职工、父母与子女、老师与学生的不同观点。

经理对职工的看法：

职工都是被动的。

职工似乎完全不关心他们的工作。

何必多费力气尝试？无论你怎么做，他们都不满意。

每次问职工意见，他们只是埋怨，何必多此一问。

我的办法是：告诉他们我要什么，要求他们做到。

职工总是得寸进尺。

为什么他们老是长不大？我可没有那么多时间管他们的私事。

我已经听腻了他们琐碎的抱怨。

他们想出人头地，却不肯多学习努力，叫我怎么重用他们？

开会时我订好规则要他们去做，结果他们仍然各行其是。

我清楚告诉他们该怎么做，他们仍然将事情搞糟了。

为什么他们总是事到临头才告诉我无法胜任工作，如果早点告诉我，我会想法解决。

职工很少自动伸出援救的手，只关心自己，不关心公司。

职工应该解决问题，不是每件小事都跑来问我该怎么办。

他们应该自己解决问题，不要老是问我希望他们怎么解决问题。

为什么他们不安于工作？我刚刚训练好他们，他们就到别的公司去了。

我付他们高薪，他们还有什么不满意？

我们的策略就是这样，如果他们不高兴，请便！

我的办公室大门是敞开的，但是他们不走进来和我谈话。

我想得再开一次讲习会，告诉他们工作的程序。

职工对经理的看法：

经理不了解我们的问题。

他们坐在宽敞豪华的办公室里聊天，所有的事都由我们做。

我希望他们听听我的意见，他们根本不知道该怎么办