

NZ Books
卓越教育

博恩·崔西职业巅峰系列



BRIAN TRACY

激励

MOTIVATION

[美] 博恩·崔西 著
林治勋 译



有效的激励制度，是实现企业
利润倍增、迈向卓越的关键！



机械工业出版社
China Machine Press

/ 博恩·崔西职业巅峰系列

激励

MOTIVATION

[美] 博恩·崔西 著
林治勋 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

激励 / (美) 崔西 (Tracy, B.) 著; 林治勋译. —北京: 机械工业出版社, 2014.9

(博恩·崔西职业巅峰系列)

书名原文: Motivation

ISBN 978-7-111-47931-4

I. 激… II. ①崔… ②林… III. 企业管理-人事管理-激励 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 211495 号

本书版权登记号: 图字: 01-2014-3235

Brian Tracy. Motivation.

Copyright © 2013 by Brian Tracy.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2014 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Brian Tracy 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

激励

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 王金强

责任校对: 殷虹

印刷: 北京画中画印刷有限公司

版次: 2014 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 130mm × 185mm 1/32

印张: 6.375

书号: ISBN 978-7-111-47931-4

定价: 35.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

前言

在所有的组织中，开发程度最低，同时也是最昂贵的资源就是组织里的人。组织要发展，要提高和改善生产率和经营绩效，要实现组织成就和盈利，都与组织员工的技术和能力息息相关。阅读本书，你将学到管理的一项最重要的职能——激励他人，使其发挥出全部潜能。你将学会如何利用在过去 50 年里出现的激励员工为组织做出最大贡献的最优理念。

我们知道，你或许无法激励他人，但你可以消除那些阻碍他人进行自我激励的障碍。任何激励都属于自我激励。作为管理者，你可以创造出—个环境来，让自我激励的潜能自然而然地得到自主发挥。

根据罗致恒富公司 (Robert Half and Associates) 的研究，组织里的普通员工在工作中大约只发

挥出了 50% 的能力，另外的 50% 基本上是在工作时间内被浪费掉了：与同事闲聊、上网冲浪、迟到早退、消磨咖啡和午餐时间以及处理个人事务，等等。

对所有组织而言，这种时间上的浪费是最严重的经济损耗之一。其中一个原因就在于，组织员工未能受到激励而在工作中集中精力，他们缺乏优先完成工作的紧迫感和使命感，优秀的管理者应该有能力应对这一挑战。

发掘未发挥的 50%

你的工作是发掘出公司已经付出经济成本但尚未得到利用的另外 50% 的员工能力和时间，并找到渠道来利用这些时间和精力，从而为公司创造出更多更好的效益。

企业的目的是要从投资的资本中获得最高的股本收益率 (return on equity)，而管理的目标是

让组织员工发挥出最高的能力收益率 (return on energy)。金融资本是以货币计算的, 人力资本由个人在精神、情感和身体三方面的能力组成。管理者的工作就是要实现这种人力资本的最大化, 从而为组织带来最有价值、最重要的结果。

消除去激励因素

在工作和生活中, 存在两大去激励因素 (demotivator)。这两种去激励因素形成于人的幼年时期, 一直延续至成年时期, 它们通常指的是消极的习惯模式或对刺激的条件反射。

第一大去激励因素是害怕失败。这是一个妨碍成年人获得成功、取得成就的最大障碍。由于人们在童年时期曾遭受到破坏性的批评, 长大后害怕犯错误, 害怕工作上的失败。这种恐惧心理成为一种麻痹的形式, 让人们不愿意去承担风险, 不敢主动承担新责任, 也不敢

去努力进取。害怕失败会不断地为“无所为”炮制出各种理由或借口。

第二大去激励因素是害怕拒绝。在幼年时期，如果父母给予的是“有条件的爱”，孩子就会形成这种心理障碍。所谓“有条件的爱”，指的是父母把对孩子的爱和支持以孩子的表现达到某种不明确的高标准为条件。这样成长起来的孩子会对他人，尤其是在工作以后对老板的意见、评论和反馈特别敏感。

害怕拒绝也意味着害怕批评、责备或责难——害怕犯错误，害怕因出错而遭到抛弃。优秀的管理者会对每位员工采取“无条件接受”的态度，从而让每一位员工都能够对老板和工作产生安全感。

驱除恐惧

对于去激励和糟糕表现，还有很多其他因

素，但是妨碍人们尽其所能发挥才干的主要是以上两种恐惧心理。成功的组织和管理者总是自觉、有意识地消除这些障碍，它们允许员工失败或出错。它们明确指出，任何员工都不会因为犯错误而遭到拒绝、抛弃或批评，也不会因此而受到报复的威胁。最优秀的管理者会创造出一个让员工感到无拘无束、自由发挥全部潜能的氛围。

全面质量管理之父爱德华·戴明（W. Edwards Deming）曾指出，他提出的建立高绩效组织的 14 条中，有一条就是要“驱除恐惧”。恐惧心理的消除，往往会改善员工的工作态度，提高其工作绩效。

在本书中，你将学到一系列实用的、得到实践检验的方法和技巧，你可将它们用来削弱员工对失败和拒绝的恐惧心理，鼓励员工进行更多的尝试，促使员工在为你工作时自我感觉良好。只有当员工自我感觉良好时，他们才会获得努力工作、追求成功的动力。

本书提出的每一个观点都是基于多年的研究和实践。有时候，仅仅运用其中一种观点就能让工作环境在一夜之间实现从平庸到卓越的转化。

关键因素

实现激励和最佳表现的关键因素只有一个：管理者与被管理者之间的关系。管理者和员工在接触或交流时体现出来的这种关系，是决定一个组织的绩效、效能、生产率、产出水平和盈利能力的因素。两者之间的联结点，无论是积极的，还是消极的，都决定着组织和个人在过去、现在和将来的表现。

如果老板和下属的接触是积极、正面的，那么个人的表现、生产率和产出都将达到最高水平。如果不管因为何种原因，管理者和被管理者之间的联结点都是消极的，那么个人的业

绩水平和产出水平都会下降。与老板之间的消极关系会引发员工对失败、拒绝和反对的恐惧心理。

本书提出的所有观点都关注于改善管理者和员工之间的这种关系或联结点的质量。不管你处于管理阶梯的哪一级，你为此付出的所有努力都将改进你工作生涯的整体质量。

在开始讲述之前，还要指出最后一点。正如爱因斯坦所说：“若无移动，则无事发生。”同理，对人来说，无为则无获。除非你针对这些观点采取相应的行动，最好是尽快采取行动，否则它们将毫无价值可言。

高效的管理者都是真正的行动导向者。每当听到一个好的观点时，他们都会迅速采取行动，付诸实施。因此，在阅读本书的过程中，一旦你觉得有些东西有助于你激励员工，帮助他们取得更好的表现，就不要拖延，当天就立即付诸实践，结果必定会使你感到惊喜。

目录

前 言

第 1 章

X 要素 // 001

无法用物质条件或技术因素加以解释的生产率差异，被称为“X要素”。X要素现在被称为心理因素，该要素的发现引发了过去60年来席卷整个西方管理界的一场革命。

控制中心 // 004

自我概念与工作表现 // 005

管理者的角色 // 007

第 2 章

选择合适的人 // 011

选择合适的员工是追求卓越管理的起点。作

为管理者，大概有 95% 的成功来源于一开始就确定合适人选的能力。

对工作进行透彻的分析 // 013

皆三法则 // 015

仔细核查推荐信 // 016

斯旺公式 // 018

第 3 章

入职伊始就委以重任 // 021

让新员工从一开始就成为工作强人。工作伊始，就给他们布置满负荷的工作，只有让他们全身心地投入工作当中才能招架得住。

让员工满负荷工作 // 023

让员工深入工作现场 // 026

打下坚实的基础 // 027

第 4 章

明确表达预期 // 029

作为管理者，最重要的一项责任在于，确保每一个下属确切知道自己要做什么工作、各项工作的重要性排序、成功完成任务的标准以及确切的完工期限。

获得成功的五大因素 // 031

界定优秀表现 // 033

第5章

实行参与式管理 // 037

参与式管理是建立员工对任务的参与度、敬业度、忠诚度和归属感的重要工具。

表现优异的两个预测因素 // 039

建立团队的五大关键 // 040

让员工知情 // 042

培养主人翁意识 // 044

第6章

激励四要素 // 047

在每个组织里，都存在四种激励要素，它们共同决定着或积极或消极的员工激励水平。

激励的基本要素 // 048

领导者能产生立竿见影的效果 // 053

第7章

激励的3R // 057

在每个组织或企业里，都可以发现激励3R，它们对员工的工作热情和敬业精神有极大的影响。

奖励 // 058

认同 // 061

强化 // 062

第 8 章

实行价值观管理 // 067

每个人都希望遵从自己的内心去生活。一个人存在的核心意义和生命主轴就是深植于内心的信念及价值观。

人格结构 // 069

态度决定个性 // 070

行动决定一切 // 071

幸运 500 强 // 073

意义和目的至关重要 // 074

第 9 章

实行目标管理 // 077

目标管理是职场中最有效、最可靠的激励机制之一。这种管理手段最早出现在彼得·德鲁克的《成果管理》一书中。

目标管理的四个步骤 // 078

赋予自主权和自由 // 080

不要事必躬亲 // 081

第 10 章

采用例外管理 // 085

例外管理是一种极其有效、使用普遍的管理工具，它是一种能量强大的业绩激励机制。

放手让他们去干吧 // 087

满足两个基本需求 // 089

第 11 章

应用帕累托原理 // 093

在激励员工发挥最佳水平方面，你最重要的职责之一就是让他们专注于开始并完成他们最重要的任务。

80/20 法则 // 095

皆三法则 // 096

再谈 80/20 法则 // 099

避免分散注意力 // 100

第 12 章

做员工的指导老师 // 103

作为管理者，极为重要的一项任务是指导并训练你的员工如何完成工作，以及如何更加出色地完成工作。

教育是你的职责所在 // 105

甚至连 MBA 也需要指导 // 106

绝不要假定员工对工作了如指掌 // 107

第 13 章

持续培训和持续教育 // 109

公司持之以恒的培训与发展，与员工体验到的个

人成长和自尊增强的感受之间有着直接的联系。

正确的问题 // 111

员工的成本最高 // 112

培训和激励 // 114

企业培训创造竞争优势 // 115

第 14 章

坚持零缺陷原则 // 117

利用零缺陷原则，你可以鼓励大家集中精力完成高质量的工作，生产高质量的产品，提供高质量的服务。

质量无价 // 119

高品质工作的价值 // 123

第 15 章

引入质量小组和质量团队 // 125

通过将员工纳入质量控制循环体系和质量管理团队，你鼓励并激励他们为提高产品质量承担更大的责任。

团队成员只限员工 // 127

通过绩效评估进行管理 // 128

重温 X 要素 // 130

第 16 章

定期进行头脑风暴 // 133

头脑风暴是任何组织发挥创造性思维、进行激励的最快捷的方式之一。

一次头脑风暴练习 // 135

数量与质量 // 136

头脑风暴过程的七个组成部分 // 137

头脑风暴的作用方式 // 139

头脑风暴的好处 // 140

第 17 章

成为良师益友 // 143

闯荡商海，没有人是单枪匹马的。对每一个成功者来说，今天之所以取得成功，都是他在整个职业生涯中曾经遇到过的那些人的思想、投入、智慧和指导共同作用的结果。

表现出积极的兴趣 // 145

给予注意就是赋予价值 // 146

指导过程中的关键考虑因素 // 147

第 18 章

以身作则 // 151

管理者最重要的职责之一在于，以身作则，成为员工的道德榜样。通过成为员工崇拜和尊敬的那