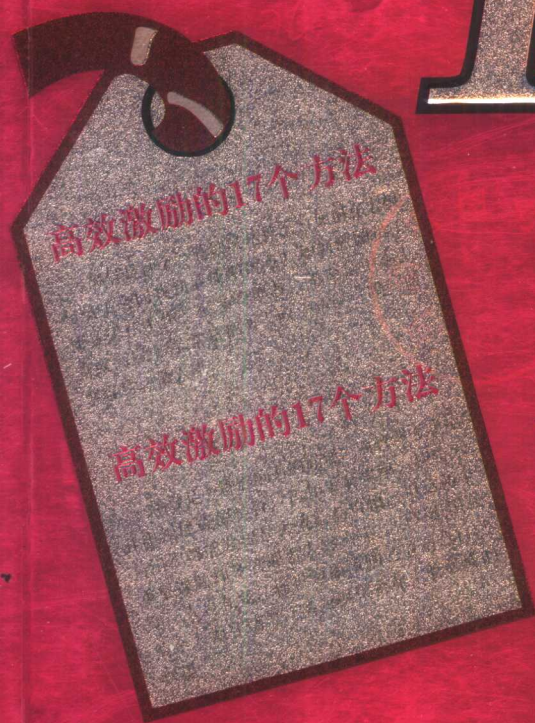


让你的管理功力倍增

高效激励的 17个方法



(台湾) 张岱之 著



九州出版社
JIUZHOU PRESS

64

高效激励的 17个方法

高效激励的17个方法

高效激励的17个方法

高效激励的17个方法

[illegible]

(台湾) 张岱之 著

九州出版社
JIUZHOU PRESS

图书在版编目(CIP)数据

高效激励的17个方法 / (台湾) 张岱之著.

—北京: 九州出版社, 2005. 7

ISBN 7—80195—342—8

I. 高... II. 张... III. 激励—方法 IV. C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2005) 第073906号

著作权合同登记号: 图字01-2005-3977

本书原名《主管必修的17堂激励课》，由台湾宇河文化出版有限公司出版。其中文简体版由台湾红蚂蚁图书有限公司授权九州出版社在大陆出版。

高效激励的17个方法

作 者 (台湾) 张岱之 著

责任编辑 李 勇 高长梅

责任校对 祝 松

出版发行 九州出版社

地 址 北京市西城区阜外大街甲35号

邮政编码 100037

发行电话 (010)68992190/2/3/5/6

网 址 www.jiuzhoupress.com

电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com

印 刷 北京市德美印刷厂

开 本 880 × 1230 毫米 1/32

印 张 6.6875

字 数 147千字

版 次 2005年7月第1版

印 次 2005年7月第1次印刷

书 号 ISBN 7—80195—342—8/F·106

定 价 21.00 元

★ 版权所有 侵权必究 ★

引言

那些善于激励别人的人,必将成为真正的权势人物

1899年,当时的美国钢铁大王卡内基已经成为全世界最富有的人。随着他的联合钢铁公司的规模不断扩张,他决定聘请在当时有着“管理天才”之称的查理·斯图博来管理自己的商业帝国,这一举措在当时引起了轩然大波,因为根据双方的协议,查理的年薪居然高达数百万美元,在当时的美国,这种待遇可谓绝无仅有。

“你凭什么得到这样丰厚的待遇呢?”在一次新闻发布会上,一位记者问查理,“难道是因为你对钢铁制造的专业知识?”

“根本不是这样的!”查理微笑着说道,“可以说,就对钢铁制造技术的了解而言,公司的任何一位工程师都比我优秀。”

“那到底是为什么呢?”这位记者开始有些感到疑惑了。

“实话告诉你,我最大的资本就是——我能够让这些工程师很好地为我工作,仅此而已!”

激励一直是现代管理学家们热心探讨的一个主要问题。



在现代企业当中，那些懂得如何激励员工进行更好地协作的人，其对公司的意义要比一位熟练的技术工人大得多。很多公司的 CEO 和最高管理层往往并不是真正的**技术专家**，而是那些善于激励自己周围的人去卖力地工作的人。

美国甲骨文公司的董事长兼 CEO 拉里·埃里森并不是该公司最优秀的软件工程师，可他却成功地率领着四名工程师打败了强大的 IBM 公司；世界首富比尔·盖茨十几年前便已不再参与软件设计，可他的公司却能够以惊人的速度不断更新自己的软件产品；华人富商李嘉诚既不是房地产专家，也不是电信专家，可他的和记黄埔却在 2002 年成功地高调打入了欧洲电信市场，并成为该市场的最大玩家之一……

这些人都有一个共同的特点：他们非常善于激励和鼓舞自己身边的人，从而实现最有效的组织资源。

几乎没有人怀疑，激励已经成为企业管理者的一个必备素质。事实上，在我们所处的这个现代社会当中，无论是从个人成长，还是从企业发展的角度来说，分工都已经成为必需，那些善于协调分工，并在协作过程中发挥激励作用的人，必将成为公司中的**权势人物**。

第二次世界大战爆发初期，德国军队在整个欧洲大陆势如破竹，所向披靡。1940 年 6 月，德军攻占了法国北部，将整个法国一分为二，南北分治。确立了在欧洲大陆的统治地位之后，希特勒开始虎视眈眈，准备入侵不列颠群岛，一时间，英国

的处境岌岌可危。

按照当时双方的力量对比情况,大多数人都相信,英国将在几个星期内落到和法国同样的下场。可就在敌人大兵压境,整个国家陷入一片巨大的惶恐之中的时候,当时已年届 65 岁的丘吉尔站了出来,他于当年 5 月 10 日就任英国首相,并在短短几个月内彻底扭转了整个国家的命运。

众所周知,丘吉尔是一个著名的演讲天才,当时每到晚上,几乎所有的英国家庭都会围在收音机旁,收听丘吉尔那鼓舞人心的演讲,“法国战役已经结束了,敌人即将把矛头指向不列颠,作为伟大的基督之子,我们的生死存亡将系于一战……让我们担起责任吧,告诉自己,我们今日所做的一切都将永垂青史。”



丘吉尔就像是一部马力惊人的引擎,他的演讲起到了巨大的激励作用,为整个不列颠带来了希望和勇敢,人们的斗志被激发起来了,在接下来的几个月里,英国人不仅挺过了德国飞机的狂轰滥炸,而且励精图治,为接下来的胜利反攻作好了充分的准备,使英国成为日后盟军开辟欧洲战场的重要基地。

20 世纪 80 年代,曾经有管理学家做过一项关于领导力的调查研究,结果发现,几乎所有的成功管理者都相信,自己之所以能够取得成功,只有很少一部分因素与自己的个人努力和知识储备有关,而相比之下,一个人的领导能力更为重要。

当调查者们要求这些管理者对“领导能力”作进一步解释



的时候，几乎所有的人都认为衡量一个人领导能力的最重要的指标就是他的激励能力。“对于一名管理者来说，他最重要的工作就是去激发他人的工作热情。”——一名被调查者这样说道。

无独有偶，在经过多年研究之后，哈佛大学的一位企业心理学家也得出了相似的结论：一般工人的升迁有 90% 是凭着自己的专业技术知识，有 10% 是凭借着包括人际关系在内的其他因素；而对于企业的高层管理者来说，人际关系因素要占有更加重要的位置，几乎能达到 50% 以上。

激励是一种双赢的行为，无论是从激励者还是从被激励者的角度来说，激励的目的都是为实现双方的**共同利益**。成功的激励者不仅能够更好地推动整个团队向前发展，从而在实现团队利益的同时最大限度地实现个人利益，而且通过不断激励自己周围的人，管理者还可以帮助他们更好地发挥自身的潜力，实现个人发展。



◆ 目 录 ◆

- 引言:那些善于激励别人的人,必将成为真正的权势人物 1
- 林肯的启示:伟大激励者的基本素质 1
- 爱上微软:什么样的员工最积极 15
- 不要做孤独的管理者:如何让你的员工更有责任感 25
- 海顿也会看走眼:对你的员工寄予厚望 35
- 说清楚你想要什么:让员工了解企业运作流程的重要性 45
- 掏出你的胡萝卜:赞扬与奖励的必要性 53
- 小改变造就大不同:采取奖赏措施激励员工 65
- 影响纽约州长的一句话:如何更加有效地进行批评 77
- 一堂 1000 万美元的课:员工失败后怎么办 89
- 寻找最模范的员工:成功故事的力量 101
- 兵临城下,先吹号角:向员工公开当前的竞争形势 115
- 是什么造就了 MTV:掌握授权的艺术 129
- 让员工跳过山谷:鼓励你的员工学会冒险 143



玩转六顶思考帽：如何激发员工的创新思维 157

杀死暗中的敌人：如何克服那些暗中

削弱员工积极性的因素 169

人并非生而平等：留住你的金员工 181

激励之道的最高境界：让工作充满乐趣的四种方法 195



林肯的启示

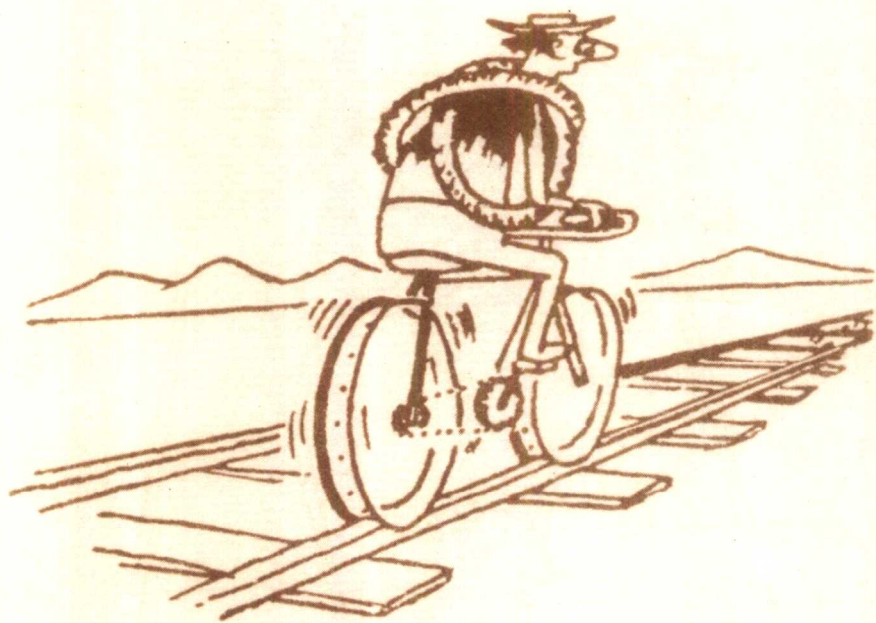
——伟大激励者的基本素质



林肯的启示



伟大激励者的基本素质



人们无法想像，
如果没有林肯，
今天的美国会是什么样子。

1860年，就任美国总统之后不久，林肯就极力推动美国的废奴运动，在他的一次演讲当中，林肯慷慨陈词，发誓要建立一个真正民主的社会，一个“民有、民治、民享”的国家。在林肯的激励下，整个美国社会都投入到了一场声势浩大的革命运动当中，北方各州尽释前嫌，组成一支强大的联盟军队，与南方军队进行了长达4年之久的“南北战争”，直到最终彻底废除了美国南部的奴隶制度。林肯也因此被公认为美国历史上最伟大的总统之一。



伟大激励者的基本素质

很多人都把林肯看作是一个极为外向，口若悬河的人，可事实并非如此。在少年时代，林肯曾经一个人独居在森林深处，用他后来的话说，当时陪伴他的只有“一把斧子和周围的那些小树”。在这样的环境之下，少年林肯形成了自己特有的思维方式，并在一些问题上持有坚定的信念。在以后的政治生涯当中，虽然经历过各种各样的非议和挫败，可林肯从来没有改变自己的政治信仰，始终坚持着那些自己认为是正确的东西，并最终改变了一个国家的命运。

很多历史学家把美国内战看成是一个人的胜利，因为他

们认为，直接将这场战争引向胜利的因素就是林肯个人的政治信仰。而著名的政治学家卡尔博士相信，林肯之所以能够顶住一切压力和怀疑，在很大程度上是因为他那几年的独处。

伟大的领导者和激励者必须具有独立的人格

在美国中部辽阔的大草原上，每当野牛迁徙的季节，领头的野牛总是会保持在整个队伍的前列，指引着牛群前进的方向。人类社会也是如此，在任何一个团队当中，领导者必须始终保持站在最前沿的位置，只知道跟随别人的人永远不会成为真正的领袖。而在进行团队协作的时候，一个必需的要素就是**团队核心**，也就是说，一个团队必须拥有自己的核心信念以及核心决策层，在这种情况下，那些拥有独立人格，能够始终坚守自己的信念的人就很容易脱颖而出，成为真正的领袖人物。

相反，那些无法保持**精神独立**的人，他们对于未来的看法很容易受到别人的影响，经常发生变化，他们甚至无法给追随自己的团队成员带来足够的信心，试想一下，如果一个人对自己都没有信心，都无法坚持自己的信念，他周围的人又怎么可能对他产生信心呢？



伟大激励者必须对自己的工作充满热情

虽然很多企业都建立了完备的员工激励制度,通过各种手段来最大限度地激发员工的工作热情,可事实上,对于一个企业来说,激发员工热情的最大动力来源应该是它的领导者。

世界第五大传媒公司维亚康姆公司的董事长兼 CEO 萨姆·雷石东就是一个对自己的工作充满激情的人。事实上,年届 80 余岁的他一生都在被一种追求成功的激情所驱动着。早在哈佛大学毕业之后,他就开始体味到了商业的乐趣,在律师行业从业 10 年之后,他毅然放弃了年薪数百万元的律师工作,开始经营起了自己的汽车影院。63 岁那年,正当他的很多朋友纷纷退居二线,准备颐养天年的时候,雷石东先生却大举进军媒体内容制作领域,宣布收购当时已经陷入财务危机的维亚康姆公司,不仅如此,收购成功之后,他又在随后的 10 余年间一路攻城掠地,接连将派拉蒙公司、哥伦比亚广播公司等媒体巨头纳入麾下,造就了今天的维亚康姆公司。

当记者问他是什么驱动着他在 63 岁高龄的时候选择收购当时已经陷入危机的维亚康姆公司时,他这样回答道:“我的一生都在追求成功,我不知道对于自己来说,成功到底意味着什么,可我始终坚信,我目前从事的工作是世界上最好的工作,我为能够得到这样一份工作而自豪!”





可以肯定的是,在任何团队活动当中,团队的领导者都是活动的核心,也就是说,在进行团队活动的时候,领导者的一举一动都会受到下属的关注,对他们产生重要的影响,并很可能成为下属效仿的**榜样**。在这种情况下,如果一名领导者对自己的工作始终保持一种非常消极的态度,那他很难对下属产生正面的影响,更无法激起他们的工作热情。

热情往往具有极强的感染性和驱动力,那些受到热情感染的人有时甚至会对自己的工作产生一种几近疯狂的热情,这种热情不仅能够激发员工对自己的工作尽职尽责,力求完美;他们还能够在自己的周围造成一个努力工作的氛围,从而对自己周围的人产生积极的影响。可以想像,如果一旦领导者能够使下属对自己的工作产生足够的热情,员工自然就会对自己的工作订立很高的标准,所有的监督和管理机制也将变得形同虚设。

**伟大的激励者总是对未来充满理想,
对自己的事业有着坚定的信念**

几乎所有成功的激励者首先都是梦想家。在激励别人之前,他们首先会让自己充满激情,而对于那些充当了开拓者角色(比如说公司的创始人)的激励者来说,能够给他们带来最大动力的,就是他们的**理想**(尽管当时很可能被认为是空想)。

1954年10月,康德拉·尼古逊·希尔顿以1.1亿美元的价格收购了拥有“世界旅馆皇帝”之称的斯塔特拉连锁旅馆,在完成此次收购之后,希尔顿成了名副其实的**酒店大王**,在以后的数十年间,希尔顿一直马不停蹄地在世界各地拓展自己的酒店事业,在成立希尔顿国际酒店有限公司之后,他先后把自己的疆域扩展到世界各地,到了1979年,希尔顿在圣摩尼卡的家中去世的时候,他的酒店已经遍及到除了南极之外的所有国家……

“你必须怀有梦想,”在自己的《自传》当中,希尔顿这样总结自己的成功**秘诀**,”要想成就伟大的事业,一个人首先必须清楚地看到梦想成为现实以后的样子,否则你就无法激励自己去面对取得成功的道路上所有的困难和挫折。”

这位酒店大王的第一份工作开始于他12岁那年,他当时从事的工作是清理动物粪便。这样一份工作每月能带给他5美元的收入,仅能维持温饱。在以后的20余年间,为了维持生计,希尔顿先后从事了多种工作,他曾经当过马路小贩、酒店招待员、现金出纳员,并曾在军队里服过两年役。虽然经历了种种痛苦和磨难,但希尔顿从来没有放弃过自己的梦想,即便在穷困潦倒、几近崩溃的时候,他也始终坚信自己终将建起这个世界上最伟大的酒店。

迪斯尼公司的创始人沃尔特·迪斯尼也有着几乎完全相同的经历,只不过两人的梦想不同罢了。早在杂志社当编辑的





时候，沃尔特就一直在心中构建着一座能够让孩子们无忧无虑地玩耍的天堂般的地方，哪怕在他被杂志社开除，穷困潦倒的时候，他也始终没有放弃这个理想，直到把它变成现实。在迪斯尼公园落成典礼上，沃尔特先生生前的两位好友有过一番这样的谈话：

“真可惜，沃尔特没有看到这一切，不然的话，他一定非常高兴！”

“不，他看到了，否则就不会有今天的迪斯尼公园。”

梦想是激发热情的最有效的手段，对于那些身处顺境的人来说，如果没有梦想的话，他们很难会有进一步发展的动力；而对于那些目前正陷入困境的人来说，如果没有梦想的话，他们很可能根本没有勇气去面对眼前的挫折。从激励者的角度来说，没有梦想的人往往不会有足够的动力，他们也就无法更好地激励自己身边的人全力以赴地工作。

要想成功地激励别人，

激励者还必须能够了解被激励者的心理需求

“我不知道该怎样让鲍勃努力工作，他好像天生就是个懒蛋，我真的拿他毫无办法！”

“他只喜欢玩，对他来说，好像什么工作都是一种负担！”