



最有效的激励艺术

曾仕强 著



014008745

F279.23
711

| 中国式管理全集 |

最有效的激励艺术

曾仕强 著



F279.23
711



北航

C1695314

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 / 曾仕强著. —北京: 北京联合出版公司, 2014. 1
(中国式管理全集)

ISBN 978-7-5502-2247-2

I. ①最… II. ①曾… III. ①企业管理—人事管理—激励—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第271094号

最有效的激励艺术

作 者: 曾仕强

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 李 征

特约编辑: 太井玉

封面设计: 柏拉图

版式设计: 柏拉图

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京鹏润伟业印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数 161 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 12.5 印张

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-2247-2

定价: 88.00 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

| 出版说明 |

经三十余载改革开放，中国已崛起为世界第二大经济体，中国道路、中国经验、中国模式，已成为世界热议的话题。从管理与文化的角度而言，中国式管理理论的问世，对中国企业和经济的发展，对中国管理界文化自信的提升，确有不可低估的贡献。就个人而言，中国式管理理论，对于中国人实现中国梦，乃是不可多得的裨助。

曾仕强教授深谙中国传统文化与西方管理学术，并具多年管理实务与管理顾问经验，学问渊深，世情洞达，自20世纪80年代首倡中国式管理，主张以中国管理哲学来妥善运用现代管理科学，以达成持续有效的管理。三十年来他不辞艰辛，奔走海峡两岸及世界各国，通过咨询、培训、讲座、著作及电视节目，逐步丰富、完善了中国式管理理论并广为传播，在海内外政、商、学各界引起强烈反响。二十四卷《中国式管理全集》首次面世，正是曾仕强先生中国式管理系统理论与系列方法的集中展示，是中国管理界与企业界的一大盛事，也是众多热心读者、学员翘首以盼的幸事。

我们认为，中国式管理是中国思维方式、伦理传统与西方管理科学融合的结晶，是一种基于传统和现实实践的理论创新。于国人而言，它是获得事业成就与圆满人生的一种利器；于国家而言，它是中华民族伟大复兴进程中一种可资有效运用的理论资源。我们期待，明道进德，持经达变，修己安人，和合群伦，会成为每一位中国管理者乃至每一个中国人的基本素养。倘能如此，则事业兴旺有日，家国梦想可期。

【中国式管理全集】

- | | |
|---------------|---------------|
| 壹·现代化中国式管理 | 拾叁·领导的真功夫 |
| 贰·中国式管理使用手册 | 拾肆·做最有效的总裁 |
| 叁·管理思维 | 拾伍·如何使中国人同心协力 |
| 肆·中道管理 | 拾陆·圆通的人际关系 |
| 伍·不管人只带心的领导 | 拾柒·中国人你为什么爱生气 |
| 陆·易经管理的智慧 | 拾捌·管理真的很容易 |
| 柒·管理就是修己安人 | 拾玖·人性有弱点无缺点 |
| 捌·在中国如何当领导 | 贰拾·人伦关系课 |
| 玖·变动时代中国企业怎么管 | 贰壹·最有效的激励艺术 |
| 拾·用三国来管理 | 贰贰·被领导的艺术 |
| 拾壹·三国管理智慧 | 贰叁·总裁最赏识的干部 |
| 拾贰·三国领导艺术 | 贰肆·曾国藩识人用人之道 |

古人云：“经师易得，人师难求。”曾公仕强教授是我们这个时代的天人之师。

——钱文忠



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激励，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激励水平，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，常常影响被激励者的心情：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刃剑：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

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作激励，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，先决条件仍是员工必须明白，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，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，从而使下属有机可乘，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

序 /V

前言 /VII

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 /024

第三章

中美日的激励文化

- 美国人激励个人 /031
- 日本人激励团体 /035
- 中国人合起来想 /039

第四章

本事是激励的基础

- 本事乘以激励等于良好绩效 /047
- 有本事未激励不能人尽其才 /050
- 反求诸己就是使自己有本事 /053

第五章

本事的内涵

- 合理的态度与自主的觉醒 /061
- 人际的技巧与专业的技能 /064
- 自我的定位与合作的心理 /068

第六章

激励的两大因素

- 认清激励的两大因素 /075

外在的维持因素主要在保健 /079

维持因素与内在的激励因素要互补 /083

第七章

激励的维持因素

安人是激励的维持因素 /091

四种常见的员工形态 /095

适当调派工作或劝导另谋高就 /099

第八章

激励的激励因素

安人之外需要增强物 /107

合理有利的人事政策 /111

事前事后圆满的沟通 /115

第九章

激励的经

不任意开例，不造成运动 /123

不大张旗鼓，不偷偷摸摸 /127

不偏离目标，不忽略沟通 /131

第十章

激励的权

- 依需要和层级而变 /139
- 顺时间因场合而变 /143
- 看反应视情势而变 /146

第十一章

激励的艺术

- 明暗公私要分开 /153
- 顺逆刚柔要合适 /157
- 动静大小要并用 /161

第十二章

被激励者的修养

- 明白自作自受的道理 /169
- 做到合理不公平就好 /173
- 最好存有感谢的心情 /177

结束语 /182

第 一 章

激 励 的 两 难

