

## 图书在版编目(CIP)数据

卡耐基成功全集 / 罗锐韧 主编

—北京: 企业管理出版社, 1998.1 ISBN 7-80001-977-6

I.卡… II.罗… III.成功全集

## 卡耐基成功全集

---

罗锐韧 主编

出版发行: 企业管理出版社

开本: 787mm × 1092mm 1 / 16 印张: 133

字数: 2124千字

印刷: 1998年1月第1版

版次: 1998年1月第1次印刷

书号: ISBN 7-80001-977-6

---

定价: 88.00元(图书共22册)

# 目 录

## 卡耐基心理素质完善手册

一	卡耐基心理分析 .....	猿
	员鞋格分析 猿	
	圆毅能分析 猿	
	猿韵通分析 猿	
二	卡耐基心理完善方案 .....	猿
	员兹除防卫心理 猿	
	圆把握情绪心理 猿	
	猿控制环境心理 猿	
	源强化交流心理 猿	
	缘训练自信心理 猿	
	远规划目标心理 猿	
	苑集体决策心理 猿	
	愿缓解压力心理 猿	
	怨有限沟通心理 猿	
三	卡耐基心理素质完善法则 .....	猿
	员条件交换法则 猿	
	圆韵容转移法则 猿	
	猿援斥责'强化法则 猿	
	源耻气诱发法则 猿	
	缘皮格马利法则 猿	

# 卡耐基心理完善手册



# 一 卡耐基心理分析

## 气质分析

(气质特征具体分析)

人为什么会有性格上的差异呢？血液是形成性格的基本要素之一，而在这方面的研究，也就形成所谓的性格学。

根据血液显示，人的性格分别有 粤月 粤月 韵型 等四种类型。市面上也有许多有关这方面的书籍。从血型来推测，可以大略推断自己的性格。但是，同为 韵型 的人，他的父母都是 韵型，与他的父母分别是 月韵型 的情况，两者会有微妙的差异。

因此，根据血型分析性格时，必须要根据血型内的成份所占的比例，来掌握自己性格上的特性。

一般人在提到血型时，总觉得有强烈的血腥犯罪意味。因此我们不妨从气质来看一个人的特性。

人的气质可分成下列三种类型。由于这种见解相当大胆，因此只作为分类的参考。

①分裂型气质类型(自我世界的意识较强)

在酒吧里独自一人静静地饮酒，在办公室里不为任何事物所动，只是一个人在旁打电脑。在自我领域内绝不让步。

②躁郁型气质类型(沉溺于统一步调的世界中)

与同事意见不一致时，内心就会感到不安。平日吵吵嚷嚷地喝酒也无所谓，不拘小节。总之，只要求得到结果就行了。

③粘着型气质类型(遵守秩序、有规律)

任何事都以规则为优先。这些人认为会议也必须进行得有条不紊。所有的程序、方法、思想方面，他无法接受的，他就会死抓着追根究底。

俗语说‘一种米养百样人’，而区分人类的个性，大致上就是以上三种类型。集合不同类型于同一个团体里，为着同一个目标而努力的组织就是企业。所以企

业里的每一个人,他们都有各自的主张、做法与价值观。因此会有年龄上的隔阂、能力上的差距,与经验上的差别。身为领导者应该妥善处理这些问题,使所有人员团结在一起。能够确实地掌握每个人的性格,必定有助于对每一个人的了解。

### (圆)社会性格具体分析

在“乔哈利之窗”中提过,一个人要能掌握内心自我的部分与外在表现的部分。

人在一个完全陌生的环境中,往往会不知所措。相反地,若是在一个熟悉,而且人人对你也相当亲近的环境,你就会提高自信心,内心会感到快乐……这种现象可以说是必然的。

因此,首先不妨去了解,你在别人的眼里是怎么样的人。本节后段附有“检查表”,不妨自我评量一下。接下来则是别人对你的评定测验。他人的评价是一种别人对你评价如何的真实记录,所以不妨找人帮忙,和你一起做测验(如果没人帮忙的话,依可能性的来作答)。

首先,每一题以评价的基准作答,然后再合计所有的分数。然后将自我评价与他人评价的差异作比较再作判断。判断时不妨以不同的颜色,分别表示自我评价的得分与他人评价的得分,这样就能更容易了解。

所得的结果是怎样的呢?自我评价与他人评价一致的人,简直太少了,所以即使两者差别很大,也不必太悲观,只不过如果你不努力弥补两者之间的差距,则你将永远是个长不大的人。

当你运用领导权力时,自己如果在能力上有不足之处,别人自然会看到。这时你该怎么办呢?首先你不妨再做一次测验,找出其中最弱与最强的地方。接着再想出一套如何控制强弱不均的办法,作为今后运用领导能力的参考。

加强自己的拿手绝活以补自己不足之处,这也是方法之一,当然也要积极地弥补自己的弱点。总之,要点就在于找出自己不足之处,这也是了解自己唯一的方法。

如何表现自己,才能使自己的行动更明确呢?如何掩饰自己的弱点,才能让对方觉得你是一个没有缺点的人呢?只要了解自己的优缺点,自然就会发现好的对策,这就是了解自己的行为本质。

本节最后附有“自我六层分析”检查表,各位不妨自己做记录,以作为日后的参考依据。

本测验的重点在于知道自己的长处或短处,是否与他人给你的评价一致。也就是你自己认为的长处(短处),与平日别人批评你的长处(短处)是否都一致。

古人有云:“知己知彼、百战不殆”。不但非常在意别人的短处,而且拼命挖掘自己的优点,这就是人类的天性,也是无法改变的事实。但一个人最重要的应该是平等去认识别人的长处与短处,这样才不会使你的看法显得太偏颇,这么一来,你也可以看清自己的优缺点了。

## ( 獫性格类型自我分析

要认识一个人最迅速的方法 ,就是参与他的行动。简易的心理测验( 性向测验 )也是方法之一。

本节所要为各位介绍的 ,就是新近研究开发出的一种简单自我诊断测验 ,各位不妨也试试看。测验的结果可以大略地知道自己的性格倾向 ,也可作为维系人际关系时的一项参考。

在研讨会中 ,我们可以事先让学员做这项测验 ,根据测验结果 ,将性格相近的人编成一组 ,然后制订一个主题、设定时间 ,分别交由每一组 ,在不同的房间里各自讨论。

其结果显示 ,能在限定时间内讲出结果的小组 ,通常都是暴躁型气质强烈的人 ,而小组都是在超过时间之后才有结论。这种现象是因为各小组的成员都是性格相近的人 ,每一种性格( 小组 )的人对一事物认同的难易程度不同 ,而导致各小组作出结论的速度快慢也有不同。

暴躁型气质强烈的人不太喜欢争执 ,他们具备“ 好吧 ! 就这么办 ! 好歹做做看 ! ”的这种倾向比较强烈 ,所以很快就有结论。

分裂型气质的人往往太拘泥自己 ,对于个人不满意的结果绝不认同 ,因此常常发生争执。

粘着型气质的人也是一样 ,例如他们甚至对于讨论进行的方式 ,或领导者的选举法等细节 ,就常引起热烈争议。

像这种性格的差异就直接影响到是否能在限期内作出结论。基本上 ,公司的开会和这种情形完全相同 ,也就是在一般的会议中 ,很难作出大家都满意的结论。但分裂型与粘着型气质的小组 ,则会针对分歧的意见加以讨论协调 ,所以他们的结论都比较扎实。

在上述的分组讨论中 ,各小组发表的结果有显著的差别 ,暴躁型气质的小组虽然在时间内完成 ,但其商讨不够周详的结论 ,会受到其他两组人员的激烈反驳 ,他们通常就以强调确实的时间管理 ,来掩饰内容上的贫乏。时间的管理固然重要 ,但还必须顾及内容的充实。

### ⊙自我诊断⊙

#### ( 一 )自我特性诊断 [ 诊断 粤 ] :

( 员 )下列有 圆 题问题。每一题各有三个答案。在下列三个答案中 ,选出自己日常性格最相近的答案 ,然后在该项的 □ 中打 √。

①  重视自己的意见主张       重视别人的意见或立场       先考虑一般的常识

②  以自己的意见为优先       尊重他人意见       客观的思考

③  行动谨慎       立即行动       慢慢地思

## 考缓缓地行动

④ 冷静 举止略微冒失 适度的举止

止

⑤ 喜欢冷嘲热讽 好好先生 过分热心

助人

⑥ 紧急的时候也很有干劲 有一股力量,但持续不久 慢慢地产生一股力量

⑦ 情绪平平 喜欢热闹,但也会孤单 起初很讨厌,不久之后就变得很热忱

⑧ 以自己的价值判断为先 容易受当时气氛影响价值的判断 常做没有共识或不能变通的价值判断

⑨ 与少数人交往较深 朋友很多 限于形式上往来的朋友

⑩ 喜欢的东西就花钱买 零零散散地花钱就没了 有计划性地花钱

⑪ 被爱胜于爱人 全部付出,把爱给对方 利益式的爱

⑫ 不掺杂情感的发怒 大声吆喝生气之后,又恢复原来的面貌 唠唠叨叨地骂个不停,事后都还记得这件事

⑬ 经常一脸不悦的样子 经常保持开朗 成为模范的倾向较强

⑭ 注重理论性 注重实际功用 只考虑其用处

⑮ 偶尔有一鸣惊人的举动 对任何事都很卖力 见机行事

⑯ 喜欢独自一人 不跟伙伴在一起会感到不安 凡事都以自我领域为限

⑰ 寡言 经常高声谈论 谈一些切合当时情况的话题

⑱ 不因困难而受挫 遇到困难求助于人 陷入困难之前能先找人商量

⑲ 不好动 好动 凡事都慢慢来

⑳ 一成不变 任何事都会尝试着去做 先仔细判断做了之后会有什么后果

㉑ 你现在正在做什么？

一个在想一些具有创造性的思考 拟定明天与朋友去郊游的行程

探讨自己失败的原因

㉒ 假如你碰到难题想找人商量,这时会以怎样的心理前往呢？

带着自己的意见去找人商量 完全接纳别人意见的心理 只是去搜寻更合理的意见

㉓ 如果对方一点也不帮忙,这时你会怎么做？

以后再也不跟这种人来往 见了面如果不骂他两句心情就不好 绝不会忘了这件事,将来有机会一定以牙还牙

④如果你得到了好的建议,这时该怎样做?

先主观地判断是否可采纳 很高兴地采纳 客观地彻底判断

⑤拟妥的提案受到批评,你会怎样?

据理力争 与其无谓地抵抗不如使提案更具效率 怕别人知道,很

巧妙地掩盖过去

(二)举止类型诊断 [诊断用]:

在下列员缘的情况下,你有什么反应?请在是或否的答案上打○。

(员到某机关报到时,你等了一小时以上

发脾气	是	否
心平气和	是	否
露出敌意	是	否
使自己愉快一点	是	否
急得冒汗	是	否

(圆在争论时,别人嘲笑你的想法

脸红	是	否
心平气和	是	否
保持平静	是	否
生气	是	否
往愉快的方面想	是	否

(猿上司对工作有所异议时

心平气和地应付	是	否
保持平静	是	否
变得不安	是	否
吞吞吐吐地说话		

很为难地笑一笑 是 否

(源只有一个人搭电梯,而电梯突然停了

很沉着	是	否
生气	是	否
想一些愉快的事	是	否
心里碰碰跳	是	否
冷静地想办法	是	否

(缘没买车票就搭公车,结果被抓到

脸红	是	否
很自然地笑一笑	是	否
装着很愉快的样子	是	否
手发抖	是	否

很丢脸

是 否

※合计一下答 是 的分数。一题一分。

### ●性格上的测验

#### [诊断 粤]性格类型的诊断

检查一下员- 题左、中、右的答案。在左、中、右之中,哪一列的□最多。最多的一列则表示你个人的性格。

如果三列的计分都很平均的话,即表示你具备这三种类型的特征。

(员)分裂型气质的性格 左列□最多的人

.....像芥川龙介一样纤细身材的人多具备这种性格。

拥有自我的世界,喜好孤独,稍微孤僻,把书籍当成朋友,生性腼腆,看起来似乎还很温顺,但也有冷淡无情的一面;多少有神经质的倾向;感情方面不善变。

(圆)暴躁型气质的性格 中列□最多的人

.....善于交际,是位好好先生,很能与别人打成一片;富有强烈的同情心,待人亲切;举止行为都富有幽默感,而且很活泼开朗;但有时候会无精打采、没有气魄。

(猿)粘着型气质的性格 右列□最多的人

.....肌肉结实的人多具备这种性格。

一丝不苟,不会临机应变,经常一心一意地表现出模范的行为或很有礼貌的举动;对事物都有强烈的追根究底的精神;对于不当的事物,也都是有耐心抗争到底。

※分裂型气质倾向与粘着型气质色彩强烈的人.....自我保护的色彩较强烈。应该在自我界限、自我表达方面多下功夫。

※暴躁型气质倾向强烈的人.....能自我突破的类型。但在征求意见主张时,应有不固执己见的态度。

[诊断 月] 由行为反应看出一个人的个性为保守型或开放型

[ 圆分以上 ] 具有弹性的应对力——有强烈的自我保护倾向。通常都会仔细判断状况,采取冷静的举动。

[ 员- 员分 ] 属于普通的应对力,视情况而采取自我保护的行为——不受外界所动摇,但遇到与自己面子有关的情况,相当会自我保护。

[ 员分以下 ] 盲目地执著于自我保护的行为——此种个性的人,应再加强幽默感与冷静的心理。

#### (源)弗洛伊德精神分析

弗洛伊德派认为,吸烟者或爱抽烟的人都是可怜的人。因为这些人是在婴儿时期,未能充分地吸吮母亲的奶,所以在长大之后,为了弥补这方面的不足,就以吸烟的方式来满足欲望。

婴儿生下来就应该让他充分吸吮母乳,因为吸吮母乳是婴儿在出生之后,第

一次拥有的“快乐时光”，而接下来的快乐感则是排便。人类一出生就开始追求快乐，而且一生中不断地追求无止境的快乐。吸烟可以解释成婴儿时期在口唇欲望上，无法得到充分满足导致的行为，所以吸烟这种行为是源于婴儿时期的体验。

一个行为上的错误必有其原因。如电车乘务员在广播站名时念错站名，或者是营业员在洽商的时候搞错客户的名字，这些情况一定有其原因。

商场上忘记对方的名字这种行为，在弗洛伊德派的解释下，这只不过是一种遗忘而已。这种现象大多是在彼此交换名片时认为“嗯……这个人大概不好相处吧！”这是在无意识之中，想忘掉不愉快的事而产生的心理作用。所以过了一段时间，果真就忘了对方的姓名。

至于念错站名的情况，可能是刚好在那一站的时候，有什么事分了心才导致念错。例如刚才想到“啊！前几天在这一站发生了一件令人不愉快的事！”所以只要一分心，很容易就会发生错误。

工作上的过失或麻烦，也是同样的情形。

“什么主任嘛！总是把这种麻烦的工作塞给人家！”或是“真是的！也不看看是什么时候了（快下班的时候），还拿一大堆工作塞给人家做！不知道我今天有事吗？”

若是以这种心理状态做事，例如在记帐，可能就会漏记了一位数字，好不容易都记好的帐，也因此必须从头开始逐项检查了。

令人感到不“愉快”的心理，在精神的集中上会有很大的影响。效果不显著的工作，不妨从根本开始调整自己的心理状态。毕竟想要得到好结果，就必须要有万全的准备。

### （缘自我表现性格分析

每个人都有“自我表现欲”，当然这种现象并无男女之分，但是女性在这方面的倾向比较强烈。

自我表现欲简单地说，就是以“我”为中心的表达式。所以表现欲愈强，当然就会引起别人的反感。但事实上，这种自我表现欲可以视对象的不同，而能善加灵活运用的话，反而会有意想不到的效果。例如研究开发企划的工作，这种自我表现欲就是不可欠缺的重要因素。

自我表现欲大致有下列的举动：

#### ①希望引人注目

例如穿着华丽的服装，或是在成员中有一鸣惊人的举动或言词，还有如在大众面前做出奇怪的举止，或是表现出很性格的模样等等。

#### ②好胜的心态

“他开宾士车的话，我就开用平车的汽车”。这就表示做什么事都不愿输给别人。不过这种好胜的态度运用不当的话，例如别人加班 8 小时，你就非得要加班 10 小时。这岂不是愚蠢的竞争吗？

### ③独特性(只有我——)

这是最普遍的表现,若是别人也跟你一样拥有相同事物时,你心里一定觉得很不舒服。若是有两人恰好同时穿着相同的服装,不知不觉之中一定希望与对方保持距离。特别是女性,这种表现特别强烈。甚至有些女性,因为正好两人穿了相同花色的洋装,因而就恨不得飞奔到化妆室去把它脱掉。

以上大致是表现欲的基本模式。

公司的女职员若是表现欲太强,通常很难与周围的人融合在一起。如果粤小姐有一只相同样式的路易士威顿皮包,你可能就不会买那种皮包。又如平日你原本就很讨厌的经理,夸奖你今天穿的衬衫很漂亮,回到家之后,你一气之下就把衣服撕得稀烂。这是因为你讨厌他,所以认为经理的审美观念很差,而他居然也会称赞你的衣服漂亮,但是你却表示不认同。所以经理的赞美,反而伤了你的自尊心。从另一方面看,为什么要穿漂亮的衣服?这是女性特有的表现欲心理,总认为这样会比别人出色。

这么说来,上司或领导者对女职员的称赞,若不得要领的话,很可能就会导致出乎意料之外的后果,所以身为主管者更应三思而行。但是话又说回来,称赞别人是策动他最好的方法。不过对女性职员在自我表现欲方面的称赞应谨慎小心才是。例如对服装、装饰品、携带物品等贴身之物的赞美方式应当费点心思。

#### (远欲望阶段心理分析)

工作了十年之久,自然地会把工作视为自己的人生目标。即使放假在家无所事或在一片绿意盎然的高尔夫球场上挥杆,相信满脑子里仍然离开不了工作。若到了这种地步,真可说是患了工作中毒症。

即使在强调工作与生活是完全不同层次的现代,这种现象绝非仅限于少数几个人,或许有愿、怨或以上的公司职员,多多少少都有这种倾向。

所谓的工作,它原本是指获得生活的粮食,同时也是实现自我梦想的手段。然而,近来这种关系已经瓦解了。

就拿研究开发来说,它是个“梦想具体化”的职业,因此也可以说工作越人生的目标。但站在公司的立场,提高营业额才是人生目标。这两者岂不是相互矛盾吗?因此,工作越生活粮食越实现自我梦想的关系无法成立,这也是自然的道理。

当然有人会提出反论说:“只要好的产品在市场上受到广大消费者欢迎,我就很满足了。”然而,人类是具有崇高理想、欲望无穷的动物。所以从刚才的反论看来,这又与自己的梦想、理想,有着十万八千里的差距。

那么,对一个人而言,工作的目的到底是什么?在此简单地分析整理如下。

①获得生活粮食

②从事社会性工作、造福人类

③有所作为的话,还可在公司的历史上名垂千古

人类欲望的构造,可以马斯洛的“欲望五阶段说”来解释。

马斯洛主张人类只要满足一个欲望之后,随着就会产生另一个欲望,并且依此类推逐渐往上升高,其最终的欲望是“自我实现的欲望”。

达到这个阶段,人就会把工作视为自己生存的意义、劳动的意义,进而全心全力地投入其中。追求一份好的工作、一份可以满足的工作,要比什么都来得重要。到最后则毫不犹豫地与名利、金钱连结在一起,把一味地工作当着人生目标。

虽然埋头于工作中,然而这种热衷工作的行动,是基于自我表现欲望的行为,这时个人已不在乎所得的结果是什么了。

工作上表现良好的人,多半就是本着这种态度而工作。所以他抱着随时递辞呈的心理准备,为坚持自己的原则而与上司争论到底,甚至有时候会毫不经意地就有这种的举动。如果处理时间紧迫的话,或许会更激烈。相反的情况若不是很急迫,他也会周旋到底,无论花多少时间,他时时刻刻都会与上司进行交涉。掌握每一分每一秒,适时地做最完善的抉择与判断。

像这样把工作当作自我表现手段的人,他的人生一定很灿烂。然而事实上,这并非人生的全部。但话说回来,你能想像一个人没有工作是怎样的人生吗?就目前的现况而言,尤其是男人的人生,必定是有份工作的人生。唯有把工作当作生存的意义、劳动的意义的人,他的人生才会大放异彩。

然而,即使你勤奋工作有所成就,你还是会碰到人际关系方面的障碍。

马斯洛欲望五阶段说的精髓:

生理的欲望→安全的欲望→社会的欲望→自我的欲望→自我实现。

( 宛爱憎扩散效果分析

要评定判断一个人并非难事,但世界上的确有各式各样的人,要选择一句适合本人的形容词,这却格外的困难。

对于“不叫的杜鹃”,织田信长认为:“干脆把它杀了!”

丰臣秀吉则是“逗它叫!”

而德川家康是“一直等到它叫为止!”

这些是简要的答话,但却表达出他们三个人的性格。

像这样利用一句话来形容别人的个性,如果不好好磨练个人的观察力,是很不容易办到的。而观察力对于居于众人之上的领导者而言,却是不可欠缺的能力之一。

在试图掌握一个人的性格时,最容易使人陷入一种错误的现象,我们称之为“晕轮效果( 晕轮效应)”。

所谓的晕轮是指太阳或月亮周围的“光气”,因为在太阳或月亮四周有光圈围绕,所以本体会显得朦胧不清。而若用于形容对人事方面的评估的话,则引申为歪曲一个人的评估。也指对一个人应有的整体评价,却变成了局部的评价,或是以某一局部的评价代表整体。

我们常看到某人衣冠不整,于是就认为他的做事方法也好不到哪里。若是有

人连日报表、月报表都草率书写就认为他平日做事也一定很草率……相信我们都曾经如此任意地对别人下过断语。或是,因为他以前曾经有过失败的经历,所以才……等推断。这种行为等于是利用他人周遭的第三手信息,或偏颇的信息来下定论。日本古代江户时代,有位学者名叫荻生徂来。在他的《收心法则》中有下列一段话:“人都有长处与短处,没有一个人是只有缺点的。那么,该如何发掘一个人的长处呢?就是找一件事交给他办。”

我们从一个人的做事方法中,可以观察并发掘此人的能力。如此一来,对此人的评价也就不会产生太大的差距了。

我们应该遵循的座右铭是“不要有先入为主的观念,避免感情用事”,也就是要确实地分辨一个人的优缺点,这同时也是做人的基本态度。因此,要对他人下评语之前,必须先将对对象的认知,恢复到空白的状态,然后再以自己亲眼所观察的事实作为评价此人的依据。所以凡事不应有任何的存疑,而且要小心谨慎,避免以部分事实来评估全部,或是以全部来判断部分的事物。

## 圆智能分析

### (员) 载再理论分析

站在领导别人立场的领导者,他用人(属下、成员、同事)的方式会影响到其他人的工作态度。俗话说“近朱者赤,近墨者黑”;“物以类聚”,就是说,一个人具有影响他人的能力。

换个方式来说,领导者的用心会直接地转达给对方。也即领导者如何对待他人(属下、成员),他人就会怎么对待你。

举个例子。

在一位严格的上司领导之下,自己在无意识中会培养这种严格的观念。一旦自己发觉之后,却早变成一位与自己上司完全相似的人。

歌星千昌夫的“望乡酒场”歌曲中有一句“心里极不希望象父亲一样酗酒,但当我察觉到的时候,却早已像他一样地酗酒了。”这种影响情形完全相同。

那么到底运用人才有没有固定的模式?应该采取什么样的措施呢?可归纳成两种。那就是马格雷葛(马格雷葛)主张的“载再理论”。下面将简单地分析载理论与再理论。

当领导者本着这些理论掌管公司之际,不妨也想一想属下会有怎样的反应。

载理论的管理者各个都是严格的领导者。相反的,再理论的管理者,则将重点放在让属下或成员,如何发挥个人的自主性来为公司工作。

采取载理论的管理者,对属下或成员的行动特别警觉,对他们的一举一动也都非常敏感。若是属下未遵照管理者的意见去做,所得到的报酬及可能责罚多于

夸奖。结果就是不给你有任何甜头,反而巧妙地安排一些惩罚。不过,当然不会很明显地表现出来。总而言之,他只会要求属下或成员一味地工作。

另一方面,采取再理论的管理者会制定一个目标,而其达成的过程,则全部委任给属下或成员,并也让大家分享成果。如此一来,可以共同为明确的成果而努力,保持整体感的人际关系,并谋求团体精神的和谐运作。

### 马格雷葛的 载再理论

	载理论	再理论
待人观	性恶说 认为人类都是坏人的说法	性善说 认为人类都是好人的说法
倾向	一般人都讨厌工作,因此都想逃避工作	一般人只要条件合适,他会很起劲地完成自己的责任
达成目标之方式	唯有强制、统制、命令、处罚等外在压力来压制	对于自己决定的事都会自我约束去实现。而每个人都有解决组织内部问题的能力。
发展	以传统的管理手法发展成再理论的模式	目标管理
附注	古今对于管理人的观念都是稀稀落落的	光靠这种理念,不见得一定可以把公司掌管很好

### (圆)诱导理论的分析

别人若问你：“你对公司的不满是什么？”你会怎么回答？

在大部分的企业里,总会有人抱怨“公司工资太少了！”、“人手不足,忙死了！”。抱怨工资太少是任何一家公司都有的问题。但若提高工资,例如增加两倍的话,你就会加倍的卖力吗？答案是‘不会’,不妨问问自己就知道。收的多,支出的少,这是人类基本的态度。

在录用人员时,工资的高低是确保录取人员的决定性要件。这就好比钓鱼时的‘撒饵’,钓到的鱼若给它双份的饵吃,它也不会因此而长成双倍大,甚至还可能会吃坏肚子。同样的,工资的给付也可以这么来说。因此,不能用工资当作诱导的条件。那么到底该以什么当作诱因比较好呢？

我们可以根据赫兹柏格(亨利·列文)所主张的‘卫生、诱导理论’来解说。

提高一个人在工作上的干劲,并非以上述增加工资的方式就可以达成。工资只是一种卫生因素,人们认为拿工资是理所当然的事,而所领的工资不足或不合理,就会造成心中的不平与不满。这种不合理的情况愈厉害,领取的人愈会觉得收下来是应该的。他们不会因为多拿了钱而加倍为公司效力。诸如这类引起人们不满的原因,在此就称为卫生因素。它包括下列因素：

- ①公司的政策与管理方法；
- ②上司、管理者本身的魅力；
- ③良好的人际关系；
- ④工作条件；
- ⑤工资条件；
- ⑥福利待遇。

那么,本质上可以诱导属下或成员,以提高工作士气的因素是什么呢?就是如下诱导因素:

- ①工作的成就感；
- ②被肯定；
- ③工作本身的魅力；
- ④升迁的可能性。

在此举个具体的例子加以说明。

人类是尊重自主性的动物,总认为自己的意见或想法重要,而且具有无比的价值。

别人问你:“你的意见呢?”或是“你如何处理这件事?”大多数的人都会答:“没问题,交给我就行了。”

从另一个角度来看,就是不希望受到别人牵制。别人若以命令的语气说:“这件事应该这样做才对!”你心里就会产生一种反感,认为“谁要照你的话去做!”这是人之常情。

关于这点,不妨听听巨人队藤田监督的经验;当藤田先生还担任球队教练的时候,曾向川上监督提出两项投手计划方案。然而川上监督看了之后,似乎觉得不满意就驳回提案。为什么呢?原来在这个提案中没有任何的自主性,也就是说没有自己的主张与意见,这也难怪被退回来了。

于是藤田再次整理了一遍,这次提出的提案就颇具自主性(自己的意见),结果当然也就很顺利地通过了。这则故事不但让我们深刻地感受到,川上监督对工作的热诚与严格之外,对于藤田能再次提起工作干劲亦深感敬佩。

提高一个人在工作上的行动,其要决在于如何适当地诱导他,看清主要的重点在哪里,这是领导者应该再进一步认识的课题。

#### (猿亚宾豪记忆分析)

人为了避免忘掉某些事物,就必须记笔记。备忘录的功用,可以说是为了自己的方便。而位居众人之上身为管理人员的高级主管,每天总是有处理不完的事。如果整天战战兢兢地去回想,有哪些重要的事或尚未处理的事,这是错误的方法。而以另一个角度来说,实际上记笔记也有利于别人。所以,一位好的领导者,应该善用备忘录所带给别人的好处,因为备忘录具有提高一个人自尊心的效用。

相信每个人都有在大众面前发表意见的经验。如果你见到听众一脸茫然的样子,你心里一定会担心对方是不是听不懂你的话。

相反的情况,也有听众会频频点头,挥笔疾书地记重点。当你面对这种态度,你会不知不觉地更投入演说中。

只要是自己感兴趣的话题,大部分的人都会专心地听取,而且很容易记在脑子里,但是对于没有兴趣的内容,要想记住的话,那就相当困难了。这种现象是由于头脑所受到的刺激强弱不同,因而左右了人的记忆力。

通常一个人处于听话的阶段中,会取舍话题的内容。即使是一场精彩的演讲,听众一般会舍去内容的缘-远成,只有源-缘成的内容很认真地去听取。所以真正记住的内容,大概就只有猿-源成左右。例如听完一场长达怨分钟演讲之后,内心或许会感动地大声说道:“哇!真是一场精彩的演讲!”但是真正留在记忆里的,很可能就剩下不到员-圆成了。

所以为了避免忘了某些重要的事物,身为领导者更要善于记录。而记录备忘录并非只是为了自己,应该可以说为了说话者。

不忘记别人说的事,这种行为可以提升说话者的自尊心,这种效用是无可衡量的。所以各位在听别人讲话的时候,请务必养成记录备忘录的习惯。这样,还可使说话者自然地专注于话题中。

属下在表达或叙述事物时,上司也应边听边记录。因为记录备忘的行为对说话者而言,会使他采取更主动性的态度。所以当你聆听别人说话时,拿起笔来做记录是很重要的举动。如果有人问:“我的上司都会听我的意见与看法,而且还逐一地把重点记录下来……”其结果是,这个人必定会对自己说的话负责。

“亚宾豪斯的忘却曲线”,是一份实际测验人类记忆变化过程的报告。其结论是,刚刚学过的知识,猿分钟后,只能记住远-圆;怨分钟后,只能记住猿-源。不妨看看自己对事物的忘却程度如何?

#### (源首尾效果的分析)

不知各位是否做过对于记忆力的测验,相信很多人最后只记得事情开始与最后的部分,而中间的部分则几乎忘光了。

这种现象称为“起头、末尾效果。”

这表示事物的开始或结尾,都会很清楚地留在人的记忆中。例如回首人的一生,如开学典礼、毕业典礼,远足的早晨、结婚典礼当天的早晨等等,至今还一幕幕地浮现在脑海里的人,相信一定不在少数。即使你成了白领阶级的人,经过多年之后,对于第一次踏进公司或初学时的经验,依旧还是存在记忆。

为什么事物的开头部分,通常都很容易就留在记忆里?是因为所有的事物,你几乎都会抱着感动与好奇的心理来对待。因此在开始的时候,都存有一种心态,也就是我们常说的干劲,即主动参与的意识。

领导者若想从属下方面得到好的评价,所谓的第一印象就颇为重要。好的开