CBPCIP

最有效的激励艺术

激励的本质是公正未必公平——有本事就来拿，拿不到怪自己

曾仕强教授教你明暗公私的激励密码

（上）

曾仕强 刘君政 著

北京联合出版公司

全国Mini-MBA职业经理双证班（20年热招 认证项目）

允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课.咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁 发 双 证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证＋2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授＋视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）

【颁发证书】学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；

2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

【证书说明】

1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；

2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。

【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。

【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

【咨询电话】13684609885 0451--88342620 **【咨询教师】**王海涛 郑毅

【学校网站】http://www.mhjy.net **【咨询邮箱】** **xchy007@163.com**

【报名须知】

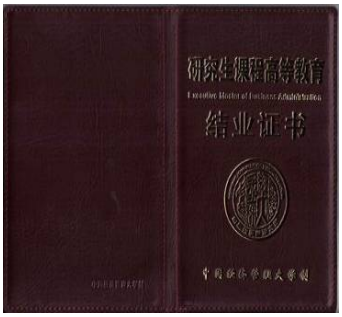
1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。

【证书样本】（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）

（高级职业经理资格证书样本）

（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



【学费缴纳方式】（支持网转、柜台办理和自动取款机办理）（如柜台办理请携带本人身份证到银行办理）

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费（建议首选工商银行账户），收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620 **【学校网站】**http://www.mhjy.net

【客服微信】微信号： mhjymhjy（或者 122285053）【微信公众号】MHJY1995

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

贰·中国式管理使用手册

叁·管理思维

肆·中道管理

伍·不管人只带心的领导

陆·易经管理的智慧

柒·管理就是修己安人

捌·在中国如何当领导

玖·变动时代中国企业怎么管

拾·用三国来管理

拾壹·三国管理智慧

拾贰·三国领导艺术

拾叁·领导的真功夫

拾肆·做最有效的总裁

拾伍·如何使中国人同心协力

拾陆·圆通的人际关系

拾柒·中国人你为什么爱生气

拾捌·管理真的很容易

拾玖·人性有弱点无缺点

贰拾·人伦关系课

贰壹·最有效的激励艺术

贰贰·被领导的艺术

贰叁·总裁最赏识的干部

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

序

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，误认为自己是为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，第三者看在眼内，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，因而使下属有机可乘，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

激励是大家公认的驱策力，
也是众人愤愤不平的主要来源。

为什么士气低落？因为缺乏激励。
又为什么气愤？由于激励得不公平。

不激励，大家懒得动，
就算动起来，也不会尽心尽力。

有了激励措施，大家明争暗斗，
真的假的效果都有，分不清楚，自然不公平。

激励不好，不激励还是不好。
两难必须兼顾，才能做到合理的激励。

两难、兼顾、合理六字真诀，
在为人、处事、管理上可以通用。

到底是激励还是不激励

员工不想好好表现的原因，主要在于缺乏适当的激励。对管理者而言，激励即使不是一句口头禅，也往往由于误解激励而采用了无效的方式（如图1-1）。

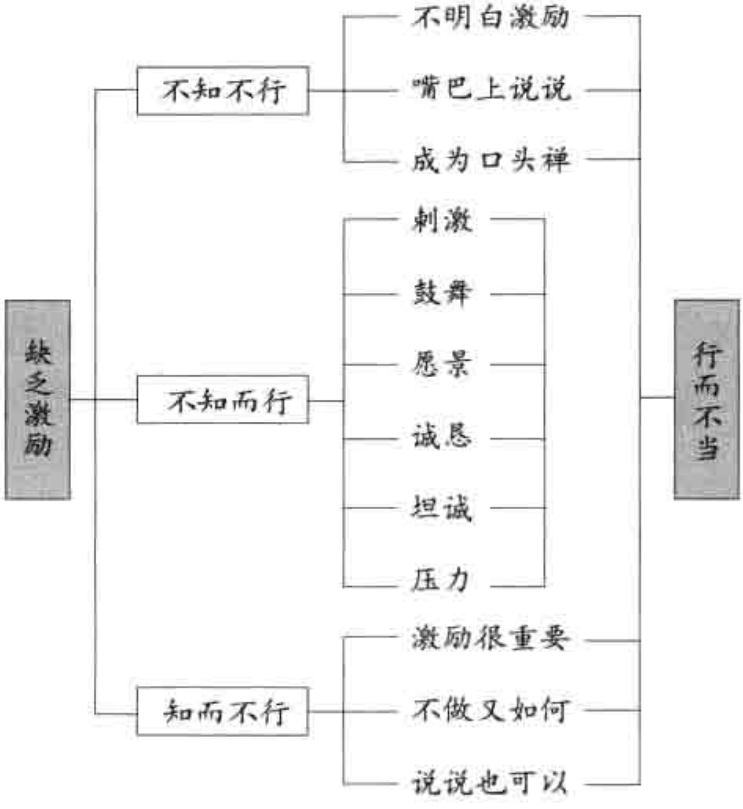


图1-1　不激励就不好好表现

管理者不了解激励的真义，不能够深入探讨激励的本质，只是嘴巴上说说，却缺乏真正有效的措施。这种空口说白话的激励，实际上不能激励员工好好地表现。

有些人认为刺激、鼓舞或开一些空头支票来描述未来的愿景，便等于激励；有些人以为诚恳或坦诚就是激励，于是把这些与激励有关的东西当作激励本身来看待，结果当然收不到激励的效果；更有些人用施加压力来激励，短暂地提高绩效，便自以为得计，时间一久，也就失去效用。

当然，也有些人知而不行，认为不激励又如何？不料缺乏激励，员工便不好好表现，以致绩效不佳。

员工表现得好不好，相关的因素有很多，包括员工本人的价值观和人生观，这些都可能对其产生很大的影响。但是，一般来说，管理者的态度占有最大的比重。

换句话说，员工是否表现良好，管理者应该负起重大的责任，并不是把责任统统推给员工、指责员工，甚至以为动用各种威胁、恐吓、施压等措施，便能够解决问题。管理者即使十分忙碌，也应该花一些时间来研究有关激励的种种论述，以期对激励有所认知，然后知行合一，合理地表现出来。唯有管理者先有良好的表现，才能够感应员工也好好地表现。其中，管理者对激励的正确认知以及合理运用，更直接影响到员工的行为表现。

绩效不佳的理由有很多，包括组织、制度以及管理等方面的诸多问题。然而，大家很容易一下子便把责任推给“沟通不良”或“士气不振”。一说到士气不振又联想到缺乏激励，所以，“缺乏激励”成为众人指责的对象之一，至少是大家最容易寻找的一种借口。

“不激励不行”似乎是一种趋势，因为大家公认激励是一种有效的驱策力，可以激发员工努力工作，尽量好好地表现。管理者不激励，员

工懒洋洋，管理者自己也不好受。因此，缺乏激励，成为管理者的常见罪状之一。

缺乏激励可能产生的不良现象，例如，士气低落；员工流动率过大；彼此之间漠不关心，没有人情味；大家厌烦工作，生产力降低；不用心、不专心，到处制造浪费；一动不如一静，抵制革新；等等。种种因素加在一起，就造成绩效不佳的可怕结果（如图1-2）。

图1-2　不激励的后果

管理者把绩效不佳的原因，归咎于员工的工作表现不够良好；而员工则反过来责怪管理者不懂得激励，也缺乏激励的措施。这种彼此怨责的现象，几乎到处可以看到，成为十分普遍的组织病态，也是士气普遍低落的主要原因。

士气非常重要，大家都希望提高士气。然而，实际情况却是令人伤心的士气不振，连带着产生绩效欠佳的恶果，更是大家所不愿意承受的

心理负担。要提高绩效，必须提高士气，而希望士气高昂，又非适当加以激励不可。所以，管理者应该心里有数，不激励不行!

本节小结

不要认为激励只是一种口头禅，说说就算了。不要把刺激、鼓舞等和激励相关的字眼当作激励，以免行而不当，有激励却没有激励的效果。激励是一种有效的驱策力，可以激发员工努力工作，尽量好好地表现，对于这一点，管理者一定要心里有数。

激励并非易事

既然不激励不行，那么实施激励就是了。不过，事实上并没有那么简单。因为实施激励，难免有一些规定，然后配合奖惩，以资增强效果。中国人相当机灵，马上动脑筋，全力做到符合规定，这时真的、假的、半真半假的、亦真亦假的，都派上用场，弄得考核的人头昏脑涨，很不容易分辨清楚，以致每次公布结果，大家都觉得不公平。这样一来，大家愤愤不平，徒然把激励的效果抵消了，有时还会引发一些反效果（如图1-3）。

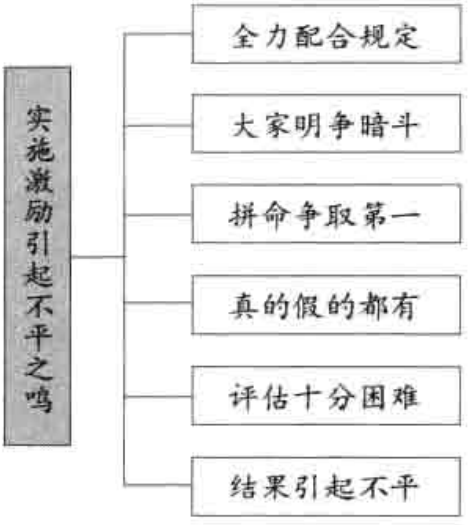


图1-3　实施激励引起不平之鸣

有了激励，大家忍不住要明争暗斗。“争第一、不落伍”原本是中国人从小培养的志气。如今有奖有惩，大家更是“输人不输阵”，奋力向前。激励的气氛愈浓厚，明争暗斗的较劲愈激烈。大家愈重视结果，不公平的感觉就愈明显。几乎所有激励措施，最后都淹没在不平的浪潮下，变得有气无力，渐至效果不彰。

中国人的习性，有很多地方像水：得到好处的时候，好像水流在平地一般，默默无声，根本不会说出来；一旦受委屈，受到不平的待遇，马上像水流在斜坡上一样，不平则鸣，发出很大的声音。

得到好处的人，并不感谢，因为他是依规定获得的合理报酬，只按照规定得到应得的，并没有什么特别的待遇，为什么要心存感谢？那些没有得到好处的人，则深感不平，因而发出不平之鸣，严重地打击了士气，破坏了团队的和谐。

管理者不可以不顾虑激励所产生的效应，因为管理者自己心里怎么想是一回事，而员工觉得怎样则是另外一回事，并且是管理者无法控制的。

激励的用意，原本在改善工作的气氛，使员工互相了解，保持稳定的工作步伐，彼此协调，在合作中创造良好的绩效。然而，不平则鸣，可能导致员工互相猜忌，甚至怨声载道，反而得不偿失。激励的用意虽好，产生反效果当然不好。只要不能够达到预期的激励目标，不管用意有多好，也不能算是良好的激励。

得不到奖赏的人，大多有不平之感。任何激励措施，都不可能不分等级一律给予同样的奖赏，因为统统有奖固然皆大欢喜，但也偏离了激励的实质。一旦分等级给予不同的奖赏，马上会引起大家不平的感觉，于是造谣生事，弄得人心不快，情绪不稳定，产生很大的反效果。

得到奖赏的人，毕竟是少数，他们认为奖赏是自己努力得到的报酬，心里不感激；得不到奖赏的人，可能居多数，他们认为遭受不公平的待遇，心里不服气。这些反应，往往抵消了激励的功能，不可不慎（如图1-4）。

图1-4　不平则鸣会引起反效果

员工所产生的感觉，固然要员工自己自作自受，因为抱怨根本不能解决问题。然而员工的不平，对管理者的心理同样造成某种程度的伤害，使管理者心生不快，情绪上受到影响。

激励的效果，管理者和员工双方都必须共同承受。效果良好皆大欢喜，管理者固然不致浪费激励成本，造成赔了夫人又折兵的伤痛；员工也将士气振奋，再造佳绩。效果若是不好，那就两败俱伤，管理者气愤不堪，员工也愤愤不平，此伤害实在远大于所花费的成本。

本节小结

激励最怕的，就是引起大家不平的感觉。因为不平则鸣，会产生很强烈的破坏力，使激励失去作用。要减少不平之鸣，管理者最好说明“我不敢保证一定公平，却有心做到公正”，唯有在“公正未必公平”的气氛下，才能把不平的感觉消减到最低程度，因而使激励的效果达到最好。

站在不激励的立场来激励

激励不好，不激励也不好，这是两难（如图1-5）。

图1-5　激励的两难

人性既不像X理论所描述的“天生懒惰，讨厌工作”，也不像Y理论所寄望的“经过适当激励，人人均能自我领导，并且具有创造性”。

人性可塑，但是也有其限制。不激励不足以调适员工的行为，而激励也无法完全改变员工的行为。特别是不平的心理，更是激励的一大阻碍。

最好的办法，便是根本改变公平的观念。管理者坦诚说明“我只能够公正，却很难保证公平”，因为管理者自己强调难保公平，员工就会用不公平来批评他。得到奖赏不感激，未得奖赏不服气，完全是

管理者认为自己完全公平所招致的恶果。公正未必公平，是解开两难的观念突破。

一般人的错误，说起来十分可笑，竟然是把公平视为常态，认为激励应该公平，甚至于要求激励必须公平，以致自食其果，引发不公平的感觉。

实际上，不公平才是常态，公平反而是一种特殊的心态。一种激励措施，居然被大家视为公平，不是这个组织太专制了，大家敢怒不敢言，不敢明白地表现出来；便是这种措施太宽松了，大家毫不费力就能够获得激励，而且所得甚丰，远远超过大家的预期，一时间觉得十分公平，当然没有什么怨言。这两种情况，其实都不合乎激励的原则。

激励和沟通、领导一样，都会产生两难。不做不行，做也不行。把公平的观念摆在一边，用合理的不公平来取代，应该是可行而且有效的方式。

激励从两难开始，才能够兼顾激励与不激励。换句话说，应该激励的人，才给予激励；不应该激励的人，不必给予激励。同样地，应该激励的时候，才能实施激励；不应该激励的时候，实在不能激励。

激励不可过分，以免“惯坏”了员工，无以为继；或者“鼓胀”了员工，造成长期疲惫。激励应该合理，目的在有效调适员工的行为。

一般来说，激励是为了改变员工的行为。我们对于人的行为能否改变，实在存疑，因为一个人幼年时期所养成的行为，常常会伴随其一生，到老都难改变。激励大概只能调适人的行为，使其符合预期的目标。调适和改变的差异在于多少不同，就是不存心完全改变他，仅希望其稍做调整。调整并不是改变，也不是不改变，而是改变到好像没有改变一样。

怎样兼顾激励与不激励呢？说起来相当简易，那就是“站在不激励的立场来激励，以求得合理的激励”。

站在激励的立场，相当于凡事都要激励，很容易掉入讨好员工的陷阱。员工是不能够讨好的，把员工宠坏了、惯坏了，时时等待激励、事事期待激励，把价值观扭曲了，等于害了员工。

站在不激励的立场，便完全放弃激励，这是二分法的思维，对管理者极为不利。不激励包含激励在内，表示“不可不激励，不可乱激励”的意思，比较容易找出激励与不激励之间的平衡点，采取合理的激励措施，因而产生良好的激励效果，其要点如图1-6所示：

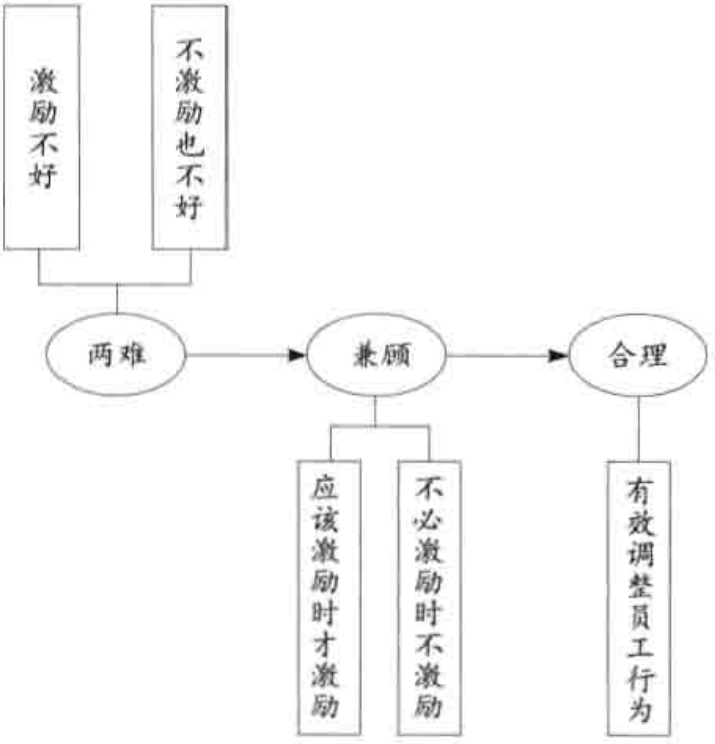


图1-6　兼顾才能突破两难

本节小结

激励不好，不激励也不好，这是两难。怎样兼顾激励与不激励呢？那就是“站在不激励的立场来激励，以求得合理的激励”。

思考

1．你认为到底是应该激励还是不激励？在工作中你又是如何做的呢？

2．激励常常引起不平之鸣，原因何在？

3．怎样处理激励的两难，做到合理的激励？

第二章

中国人的激励特性

激励的原则是：公正却不一定公平。
大家把公平的焦点转移到公正这一边。

首先看看自己的本事，
因为我们主张有本事者就可以来拿。

机会是公正的，大家都有份。
拿不拿得到，看自己的本事，不要怨别人。

拿不到最好怪自己不行，再去充电。
下次再来，而且还是公正地提供机会。

不一定公平，却一定公正合理，
这叫作合理的不公平，是真正的平等。

管理者承认自己公正却未必公平，
员工反而容易产生相当公平的感觉。

有本事就来拿

我们之所以主张公正未必公平，乃是基于最有效的激励精神，在于“有本事就来拿”。拿得到的人当然很高兴，拿不到的人也不应该怪别人，最好反求诸己，再充实自己，以便下一次顺利拿得到。

如果机会很多，每一位有本事的人都拿得到，那是真的公平。事实上，机会常常不够多，甚至往往令人觉得太少，以致有本事而没有机会的人，不可能拿得到，因此会有不平的感觉。“不给我机会，却怪我没有本事”成为常见的抱怨，“看人家给不给机会，而不是我能不能做”也是经常听见的借口。不能自我反省的人，经常把焦点对准别人，常常找借口来安慰自己。

公正地提供机会，有本事就来拿。但是机会不够多，不能普遍地提

图2-1　有本事就来拿

供，所以不见得公平。这一次拿不到，等待下一次，公正未必公平，大家才能够谅解（如上页图2-1）。

要求公平，并不是不可以，而是必须具有良好的配套。譬如，资源非常丰富不可能短缺；或者机会十分充足，不致有所限制。实际上，管理者所面对的环境很难达到这样。我们所能够控制和运用的资源，往往十分短缺，至少不够充分；我们所能够提供的机会，也常常十分有限，谈不上充足。在这种情况下，根本没有资格谈什么公平。谦虚地自称公正而不公平，大家反而比较容易接受和谅解，不致引起激烈的反弹。若是毫不自谦，竟然宣称自己十分公平，极易引起大家的反感，以致让人愈看愈觉得不公平，愈想愈觉得气愤难平。

公正就是合理，合理的不公平，并不是不公平。

实施“有本事就来拿”的激励，首先要求每一个人都至少要用心充实自己，使自己具有相当的本事。

本事是什么？主要包括合理的态度、自主的觉醒、人际的技巧、专业的知识、自我的定位，以及合作的心理等六方面（详细的内容在后面将有比较具体的说明）。总括起来，可以说是“做人与做事并重”。换句话说，做人和做事能够双方面兼顾并重的人，才有资格被称为有本事的人（如图2-2）。

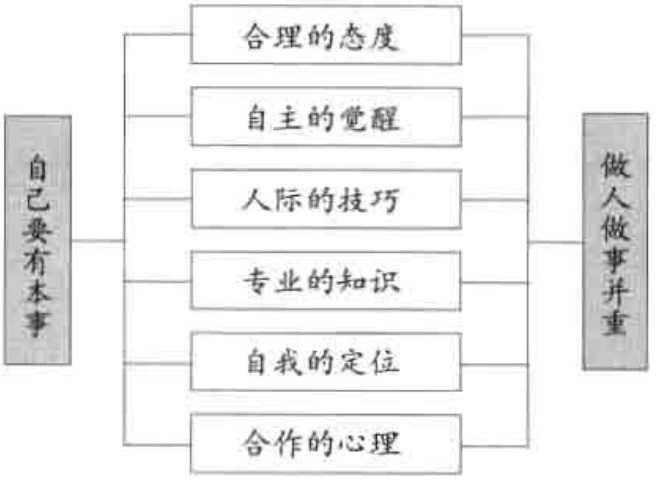


图2-2　自己要有本事

做人的本事加上做事的本事，才是我们所需要的本事。一个人只会做人不会做事，固然会形成一团和气的人际关系，却可能一事无成，毫无工作绩效。一个人只会做事不会做人，尽管很能够在工作上有所表现，但每做一件事便得罪若干人，到头来把人都得罪光了，处处有阻力，请问又如何能做好事呢？所以，好好做事之外，还要好好做人，两者并重，才是真本事。

西方人重视能力，主张能力本位，认为有能力的人，就应该受到相当的激励，以资公平。

在中国社会，有能力的人有时可能会受到委屈，受到打击。因此有人主张应该完全不顾人情、伦理，使有能力的人居上位，结果弄得组织气氛十分不安宁，团队士气也相对低落，以致把种种不良现象都归咎于传统的厚重包袱，认为其是进步的阻碍。

其实，中国社会也主张能者在位，同样期盼有能力的人能够站出来为大众服务。只是我们在能力之外，还重视做人的道理，必须表现得受人欢迎：一方面不致遭受上级打压；一方面也不会招致同人嫉妒，才算有本事。

本节小结

了解公正未必公平的道理，才能够接受合理的不公平。进而明白有本事适当地表现，让上级赏识而同人也不致排斥，就应该兼顾做人与做事两方面。只有做事的能力，往往不表现则已，一表现就备受打压与攻击。这时候必须充实做人的能力，才能够有本事地表现。

拿不到怪自己

组织所要做的，是把守人员进入的第一关，运用正确的方式来慎重甄选员工。不随便选用人员，是确保工作绩效的先决条件。对新进员工要用心逐渐深入了解，同时给予必要的训练，并且适才适用，指派合适的工作。提供员工表现的机会是组织的责任，员工在工作上若无表现的机会，就会觉得厌烦、不安，不但挫折感愈来愈重，而且可能会跳槽离去。

工作的标准应该明确，然后予以公正地考核。绩效优良的员工，依照规定给予奖励，以资强化。这一部分措施，如果做得合理，便能够发挥激励的效果。组织提供机会，在员工表现优良时，给予其应得的认可或奖赏，使其获得自我满足，便是有效的激励。

我们常说薪资是组织发给的，或者是老板发放的，其实不然。组织或老板都不可能印制钞票或发金钱。员工的薪资，实际上是自己赚来的，并非我们所想象的由组织或老板给予的。

既然薪资是员工自己赚来的，凭什么员工要感谢组织、爱戴老板呢？答案十分简单，因为工作机会是组织提供的，或者老板所允许的。所以，合理地提供工作机会，其实就是一种良好的激励。工作机会只提供给合适的人，不随便让不合适的人来获得，便是有效地把守第一道关

卡（如图2-3）。

图2-3　组织提供机会

甄选合宜，创造出良好的激励环境。因为同人的素质所造成的士气和团队精神，与每一位成员都有十分密切的关系。激励有效与否，主要系于员工的心理反应。所以，志同道合成为十分重要的一种团队气氛。

作为员工，必须彻底地觉悟：拿得到不必骄傲，而拿不到则最好不要怨天尤人，应该反过来想想自己。能够自我反省，才有拿到的一天。

中国人特别重视反求诸己，便是基于“改变他人不如改变自己，这样比较快速而有效”的道理。我们很难改变他人，不如改变方向，好好地调整自己，反而比较有把握。

一般人喜欢怨天尤人，实际上怨天又有什么用？天毫无反应，怨也无济于事；尤人则往往惹人反感，更增加自己以后的阻力。怨天尤人，受害的多半是自己。

拿不到的时候，要平心静气，想一想“为何会如此”。既然公正而自己又拿不到，必然是因为自己有一些弱点或盲点，最好再加充电以求突破。下一次拿得到固然好，就算仍然拿不到，也增强了自己的实力，对自己总有些好处（如图2–4）。

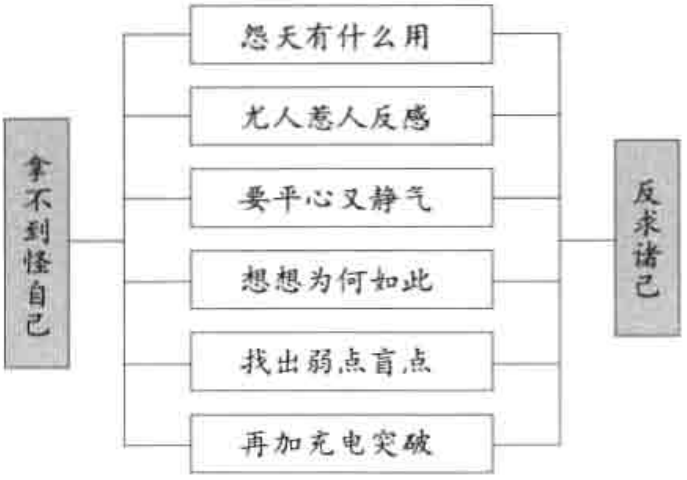


图2–4　拿不到怪自己

口头上怨天尤人，心里头自我反省，还说得过去。因为表现于外的，不过是做给别人看；而内在的行为，才能发生真正的作用。问题是看的人有什么反应，这才比较重要。无关紧要的人，看和不看都一样，可能表面上假装同情，内心颇不以为然。要紧的是管理者看到员工怨天尤人，会喜欢吗？当然不可能喜欢。看到员工冷静地反求诸己，管理者也会受到相当程度的感应，同样反求诸己。经常发现管理者自己也有一些不合理的地方而自动调整过来，结果对员工反而有利。何况形诸于外的，有时候也会弄假成真，影响到内心的感觉。养成不怨天尤人的良好习惯，总归对自己更有助益。磨炼自己，总有一天会练成真本事。就算真的受委屈，那一天再来责怪也不迟。

本节小结

得不到合适的工作机会，不必怨天尤人，却应该反求诸己，认真检讨自己的弱点，寻找自己的盲点，以便用心充电，增强自己的本事，等待下一次机会来临。

合理的不公平

充电到底是组织还是员工自己的责任？答案并不一致。我们建议：员工最好明白，充电乃是自己的责任。一个人具备真本事，任何人都抢不走，而且一辈子都可以用。充实自己，就是今天常说的终身学习。无时无地不需要学习，充电当然是自己的责任。

希望组织培育自己，当然也是一种正确的观念。不过自己的充电意愿高昂，才是充实自己的有力保证。

机会不会一生仅有一次，这一次拿不到，不必后悔。应该针对自己的弱点，力求充实，以便下一次机会出现的时候，好好抓住。“度小月乃候时机”的意思，并不是空等待，而是把握时间充电，增强自己的实力，随时有机会，马上可以表现出来。不等待干着急，空等待到时候还是拿不到。一个人的本事最要紧，不可不利用等待的时间，及时充电。希望获得合理的激励，充实自己，实在是刻不容缓（如图2–5）。

图2-5　耐心再等机会

激励的目的，无非在于引起被激励者内在的心理变化，使其产生预期的行为反应，以便有效地达成组织目标。一般激励理论，大多偏重被动的刺激，寄望于管理者对员工实施有计划的刺激，使员工同样被动地产生反应。

我们则兼顾主动的部分，一方面自我心理建设，使自己产生正确的认知，相信有本事终究能够获得应有的激励；另一方面则不因得不到激励而觉得没面子，以致怨天尤人，更增加自己的阻力。等待、忍耐、充实，才是面对激励的修养。主动胜过被动，自己掌控自主权，总比受他人控制，随着他人的刺激而反应要好得多。自我充实、终身学习，永远不吃亏。

组织公正地提供合适的工作机会，员工有本事的就可以好好表现，获得合理的激励。否则便受到纠正、批评，甚至指责或处罚，获得负面的感觉。

然而，由于工作机会有限，不能普遍提供，所以指派工作时，只能先让某些管理者认定有本事的员工来表现。于是，得不到机会的人，就会抱怨“不给我机会，根本不公平”，因而引起不平之愤。

不公平是事实，合理性也不容置疑。合理的不公平，才是真平等，叫作立足点平等。把有限的机会提供给有本事的人，人是不是有本事，要让别人来认定。保持良好的形象，乃是一个人有本事的必要表现。适当地保护或完善自己的良好形象，让管理者放心地把机会交给自己，才能够在合理的不公平气氛中，获得有利的影响力（如图2-6）。

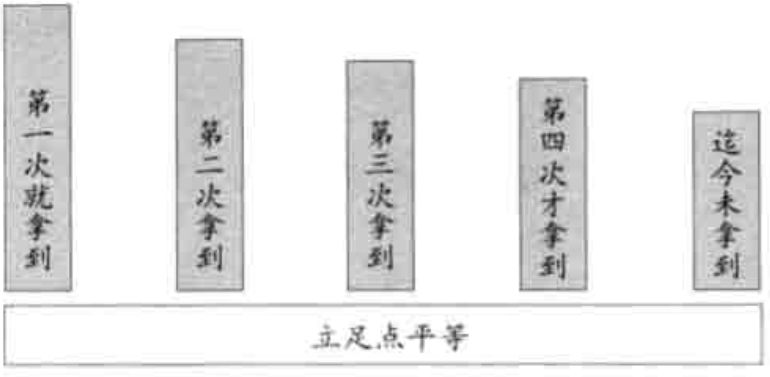


图2-6　合理的不公平

平心而论，管理者的能力，主要表现在分配工作方面是不是恰如其分，是否合乎员工的实际状况。员工的绩效和工作的成果，乃是管理者的重大职责。

但是，大多数员工并没有这种体会和认知。上级指派工作给他的时候，往往认为上级欺压好人，找他的麻烦，看别人轻松的样子，心里很是委屈。相反地，上级把工作指派给别人的时候，他却认为上级偏心，不把工作安排给自己，使自己失去表现的机会。这种矛盾心理，如果不能早日改变，恐怕任何激励措施也难收宏效。

凡事站在上级的立场想一想，然后才想自己的立场。求人不如求己，自己先弄清楚，再来要求别人，应该比较合理。

本节小结

自己有本事最要紧，充电是自己的责任。希望得到具有挑战性的工作，首先就应该提升自己的实力并且适当地改善自己的形象，使上级对你具有信心，放心把工作机会交给你。有了机会却不能好好表现，势必损害自己的信用，不可掉以轻心。

思考

1．为什么说公正却不一定能够公平？

2．拿不到的时候，你是反求诸己，还是怨天尤人？结果有什么不同？

3．你喜欢不合理的公平，还是合理的不公平？为什么？

第三章

中美日的激励文化

美国人激励个人，并不激励团体。
有功才赏，无功当然不赏，十分明确。

日本人激励团体，不主张激励个人。
任何人强出头，都要受到强烈的打压。

中国人凡事都要合起来想，
激励也不例外，不要采取分的心态。

个人固然要激励，团体也不可忽视。
我们常常通过个人来激励团体，妙得很！

有功劳当然要赏，没有功劳也有苦劳。
把功劳与苦劳合在一起想，兼顾又并重。

比来比去，看来看去，真是各有巧妙。
最好按实际情况，依团队共识，合理运用。

美国人激励个人

西方文化一向标榜个人自由与政治民主，主张个人有权通过自由选择的途径，来追求个人的利益、达成个人的目标。每一个人都应该发现并且发挥自己的长处，以造福他人。可惜的是，大多数的人只知道把自己的长处用在自己身上，却忘记了为他人造福。

个人主义当然有理想的一面：自己对自己的所作所为，应该负起全部责任；平等地对待每一个人，处处尊重他人的尊严；人人有自由，因此个人的自由不能够妨碍他人的自由；个人独立，却必须与他人互信互动，共同追求社会的进步；彼此吸收不同的长处，使自己不断获得成长；大家在自信与信人的气氛中发挥潜力。

然而，个人主义也有不利的一面：要求他人负责，自己却未必愿意承担责任；有时过分以自我为中心，以致忽视他人的存在；自由过度，因而妨碍了他人的自由；独立得十分自私，把他人都当作竞争者；人与人疏离，难以互动互信；过分强调自己，却不能够关心别人。

美国式的激励，由于受到个人主义的影响，当然以个人为对象。既然每一个人死亡之后，必须自己单独面对上帝的审判，组织中的每一位成员，在工作告一段落时，同样应该单独接受评审。所谓团体目标，早已分割成若干个人目标，各人自己努力，各人接受不一样的激励。

每一位成员，都是一个独立的个体，也是一个独立的单位。每一位成员，各自设定目标，并且尽力去达成。激励个人，使其认识并发展个人的潜力，成为美国式激励的主要任务（如图3-1）。

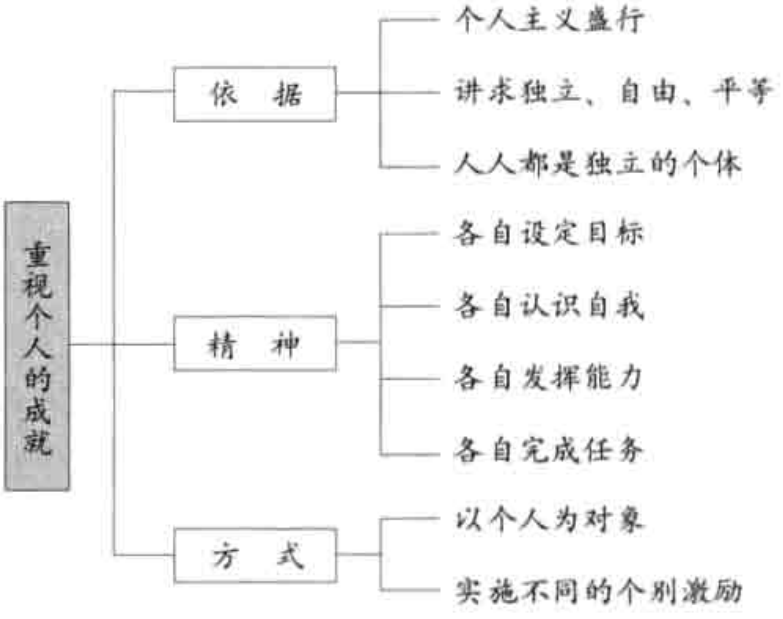


图3-1　美国人激励个人

西方人把“有”和“无”分开来看，有就是有，而无也就是无。有功即赏，无功当然不赏，这看起来是非分明，也十分符合个人主义的特性。

只有功劳，无所谓苦劳。尽可能量化，大家力求算得清楚，讲得明白。由于西方人大多以个人的成就来确保自己的价值，因此激励者与被激励者双方可以彼此讨论，有时候还能够讨价还价。

基于对隐私权的保护，大多数组织一般不会公开员工的薪资待遇，个人的薪资被视为个人与组织之间的一种机密事宜，西方人把询问他人的薪资视为一种失礼的行为。实际上，这种薪资保密的措施，经常令人高估同人的薪资而引起不满。不过把薪资公开，实在不容易使大家心悦诚服，各种差额都将成为追究、争执的焦点。

美国人特别强调同工同酬，如果发现自己和同人的工作或贡献相等，而所得却较低，就会心生不满而工作不力。采取个别而不公开的激励，成为比较有效的方式。美国人也习惯于尊重别人及团体纪律，把各人都当作独立的个体，各人自求表现，并不十分关心别人的事情。激励的制度和评核的方式力求公开，最后分配所得则保持秘密，对美国人来说，普遍都能够接受。

获得奖赏的人，也心知肚明：这一次表现得好，所以有此奖赏，下一次还有没有奖赏？能有多少奖赏？要看下一次的表现。逐一分开计算，不致把奖赏列为正常收入，更加理性地当作单一事件来思考和运用（如图3-2）。

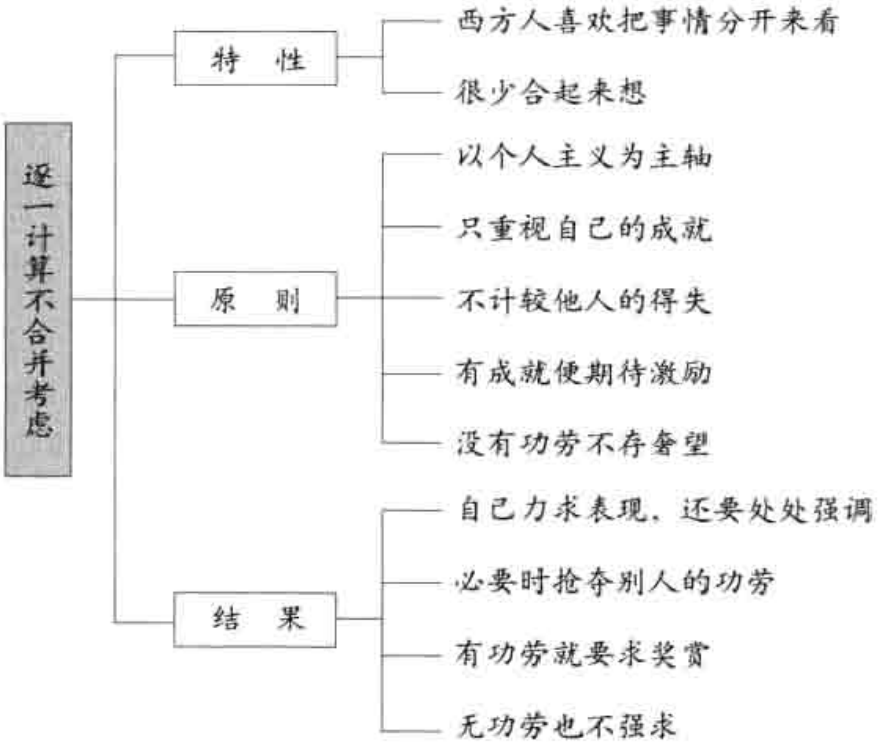


图3-2　有功才赏无功即无

本节小结

受个人主义的影响，美国人的激励以个人为主。每个人都讲求独立、自由、平等。各自设定目标、各自发挥能力、各自完成任务；只重视自己的成就，不计较他人的得失；有成就便期待激励，没有则不存奢望。

日本人激励团体

日本人的集团性举世闻名。自我介绍的时候，大多先说出自己所隶属的团体，然后才说出自己的姓名。日本人常说的“我家”，大多指称自己所属的组织，充分反映出日本人十分浓厚的集体意识。日本人心目中的“家”，其含义远远胜过英语中的Family。

新年时节，当全世界的人都忙于亲属聚会的时候，日本人却专心于准备拜访上级，上级也在等待下属前来拜访。对日本人来说，血缘关系不如集团关系，除了父母和祖父母之外，已婚的兄弟姐妹、表兄弟姐妹、叔伯婶姨之间，甚少往来。各种组织都致力于加强“没有亲戚死不了，没有同事活不成”的一体化感觉，并且不断联系，达到巩固集团的目的。在这种集体气氛浓厚的情况下，个人的自由缩减到最小限度，每个集团都以各种规章，把自己的成员紧密地绑在一起。

大多数的日本人，在这种十分完整的集团意识中工作，生活得很安心。不但不觉得自己的尊严受到侵害，几乎完全没有隐私权，也不认为有什么不妥（如图3–3）。

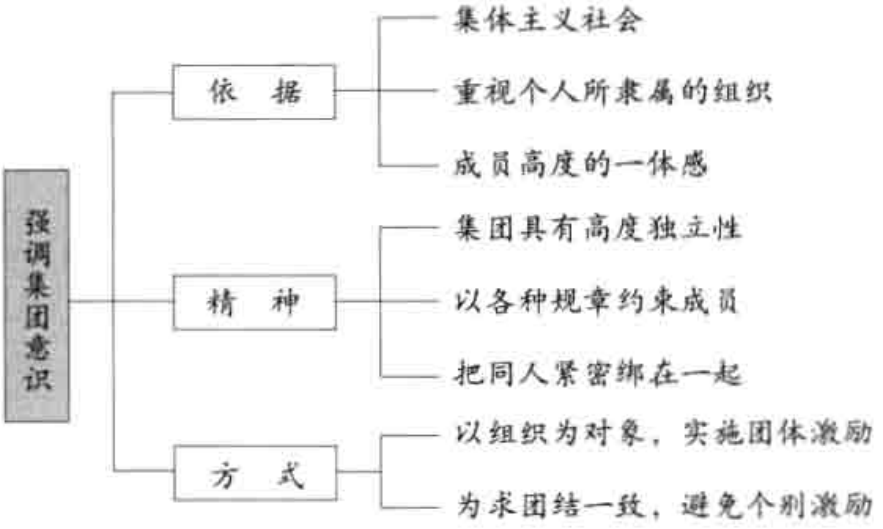


图3-3　日本人激励团体

曾经有一位美国老板，奖赏了某一个日本组织总共五个员工中的两个，因而引起其他三个员工的集体辞职。日本人和美国人对被奖赏的感觉不一样，他们认为奖赏其他两位同人，就等于宣告剩下的三位表现得不好，当然应该辞职。这位老板以对待美国员工的方式来激励日本员工，引起个人主义与集体主义之间的冲突。美国人可以激励个人，并不致威胁他人；日本人则只能够激励团体，借以增强集体意识，不适合激励个人，容易引起他人的不安。

日本社会和欧美社会最大的不同，在于讲求年资的深浅，而不重视能力和表现。因为按照资历排列，不但简单易行，而且稳定可靠。谁先来谁后到，一经确定就自动生效，不会产生任何变化，不像能力的评估那样困难，并且随着时间有所变化而产生争论。

欧美社会当然也有很多礼俗上的约束，日本社会则更为复杂而不容变更。不论任何场合，都必须按照各人的等级，由上而下逐一排列，不可以有差错。任何人违反或是忽视这种规律，就会十分难堪，并且带来相当不利的后果。

日本人最重视前辈、后辈的规矩，就算年资只差一年，也不敢逾越。年资相差七年以上，彼此之间就产生一种差别感，因而不可能存有前辈、后辈以外的友谊。

后辈对前辈必须服从，不可以说“不”，或者表示不同的看法。集团内的和谐与秩序，不容许被破坏。只要被戴上“与众不同”的帽子，就会处处受到同人的排挤。公开与上级对立的人，很难有人同情。

任何露出钉头的钉子，都要想办法把它打进去。同样，个人强求出头、任意表现，在日本社会是不受欢迎的。

激励的作用主要在激发同人的一致性。日本人不讲求专业分工，他们喜欢参与一些与自己权限无关的事宜，以便夸大自己对团体的贡献。让员工做一些分内工作以外的事情，说起来也是一种激励，上级看重、同人称赞，这些非经济形式的激励，对日本人来说，十分有效。但是，必须确保忠顺而不与组织作对，才能享有（如图3-4）。

图3-4 不主张个人出头

本节小结

日本人偏重集体主义，以激励团体为主。每个集团都具有高度的独立性，并以各种规章来约束成员，把大家紧密地绑在一起。为求团结一致，实施团体激励，避免个别激励。

中国人合起来想

美国人偏重个人主义，采取个别激励方式；日本人重视集体主义，激励团体而不针对个人。那么，中国人呢？我们到底是个人主义，还是集体主义？

中国人喜欢把事情合起来想，而不分开来看。我们既不是个人主义也不是集体主义，而是两者兼顾并重：个人依赖集体，集体重视个人，可以说在团体中体现个人。如果一定要说是什么主义，那就是交互主义。

在中国社会，个人的地位当然受到尊重。要不然怎么可能一言九鼎，说话算数呢？但同时，团体意识也备受重视，因为覆巢之下无完卵，有国才有家，有家才有个人的观念至今仍然有很大的影响。

换句话说，应该表现个人主义精神的时候，特立独行备受推崇；应该强调集体主义的时候，群策群力才能普受欢迎。中国人能屈能伸，但是必须合理。

把个人与团体合起来想，有个人才有团体，有团体也才有个人。有时以个人为重，大家全力支持，让这个人好好表现；有时则以团体为重，个人全力配合，团结一致才有力量。拿捏得恰到好处，便是合理。

激励和不激励，最好也合起来想。激励得好像没有激励一样（如

图3-5），没有受到激励的人，也多少沾一点儿光，大家都有面子。如果分得很清楚，受到激励的人感受到很大的压力，而没有受到激励的人，必然深感没有面子而滋生事端。双方面都没有好处，对团体也将造成伤害。

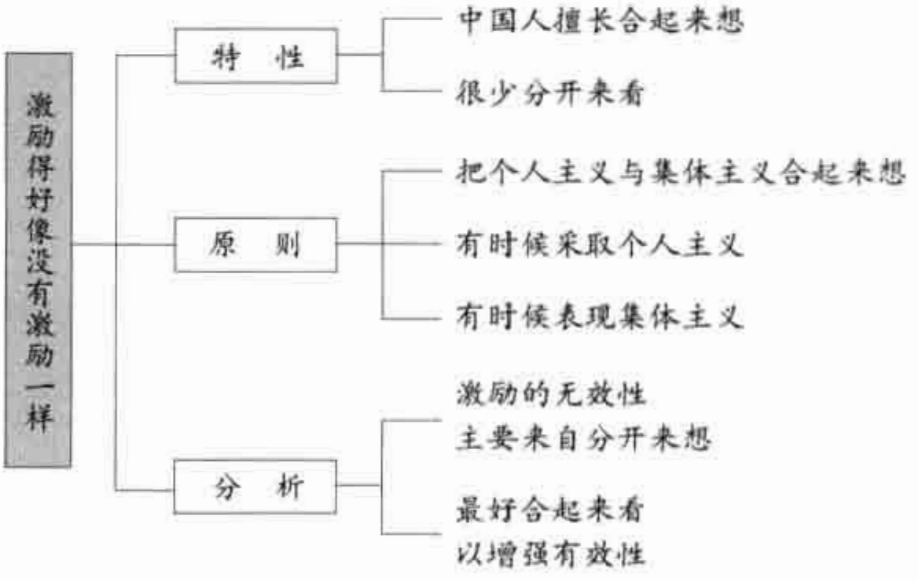


图3-5　中国人合起来想

激励的无效性，大家都深有同感，却始终难以改善。主要原因即在不能够合起来想，却分开来看。

中国社会讲求有好处大家分享，一方面推己及人，一方面则表示同甘共苦。既然要把自己与同人合起来想，当自己获得某些好处的时候，自然要拿出一部分来和大家分享，才是言行一致的具体表现。

大家都心中有数，没有得到好处，彼此都不计较，反正互相支持，应该是例行公事。一旦某人获得实际利益，大家就会想到：为什么做事情的时候，就要我帮忙？现在得到奖赏，却一个人独吞，这样公平吗？

得到奖赏的人，当然可以默不作声，只是中国社会好像没有什么秘密可言，很快大家都会知道。若是真的独自收下，不拿出来分享，大

家也不会怎样，却在表情、态度上有所变化。如果再请求别人支持、协助，恐怕冷言冷语加上冷面孔就很难避免。最好得到奖赏拿出来和大家分享，比较符合通过个人奖赏团体的原则，而皆大欢喜。

但是，分享的结果，固然效果良好，而接受奖赏的人，不免兴起“过路财神”的感叹，左手进、右手出，还要缴所得税，岂不令人气恼？受奖的人不感谢，因为并没有得到实质好处，这也是激励无效的一大原因。

暗盘的设置可能由此而起。明着奖赏五千元，让受赏人拿出来请客，完成通过个人激励团体的预期任务。但是，如果没有后续的暗中支付的三千元，受赏的人就不会心生感谢而降低了激励的效果（如图3-6）。

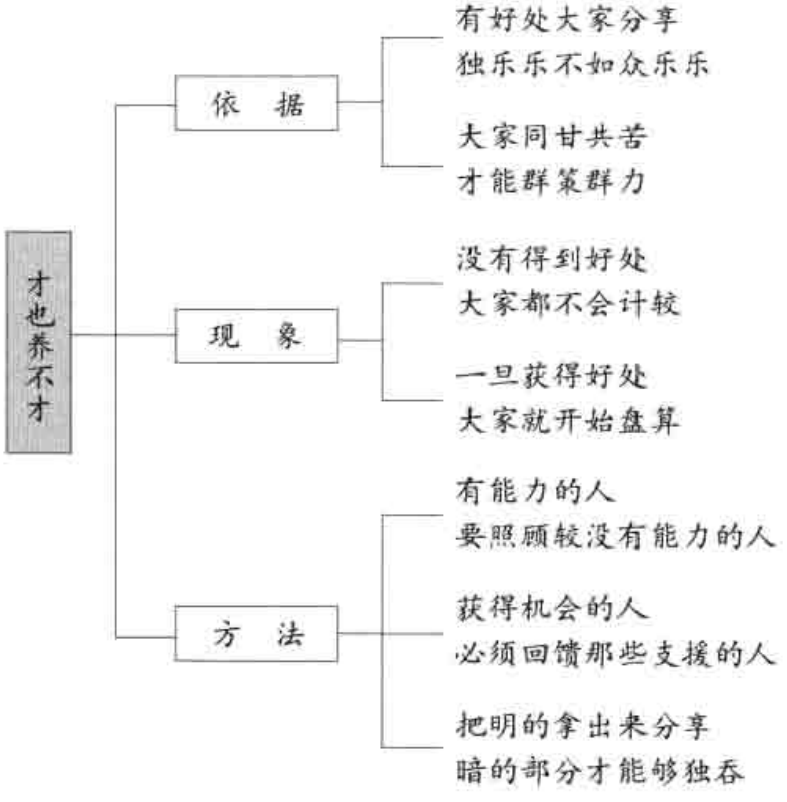


图3-6　通过个人激励团体

把明的和暗的合起来想，激励的效果才会增强。然而实际应用的时候，却应该分开来发，对此我们将在后面有更详细的说明。

本节小结

中国人既不偏重个人主义，也不偏重集体主义，而是两者兼顾并重，个人依赖集体，集体重视个人。所以，对中国人来说，最有效的激励方式，就是通过个人来激励团体。

思考

1．西方人为什么经常逐一计算而不合并考虑？

2．你能接受日本激励团体而非个人的激励方式吗？为什么？

3．中国人为什么喜欢通过激励个人来激励团体？

第四章

本事是激励的基础

没有本事的人，给予高度的激励，
士气很高昂，却不能达到预期的绩效。

有本事的人，未给予适当的激励，
士气会低落，有能力也不愿意表现出来。

有本事未激励，无法人尽其才；
没有本事加以激励，又增加了一种浪费。

激励的目的，不在士气高昂，而在达成目标。
大家反应出合理的行为，才是真正有效的激励。

合理激励有本事的人，才是真正的激励，
使有本事的人受到适当激励，做出合理的表现。

不可以激励没有本事的人，
只能通过有本事的人来激励他们。

本事乘以激励等于良好绩效

激励的目的，不在改变员工的个性，而在促使员工自我调适，产生合理的行为。员工自我调适的方向，如果朝向企业的目标，所产生的行为即属合理；若是朝向自己的个人目标，与企业的目标不相符合，甚至于互相矛盾或冲突，那就是不合理的偏差行为。

年龄愈大，个性愈难改变。强制某人改变行为，不如设法让他自行调适。一般而言，什么样的人就是什么样的人，我们很难改变他。我们所能做的，只是顺着他的个性，增加一些东西，使他自己改变行为。

所增加的东西，称为激励的诱因。每一个人的诱因都不相同，必须个别了解之后，分别认清。把每一个人都当成独立的个体来看待，是管理者应有的正确心态。

由于激励的诱因不同，激励的方法也不相同，对甲有效的激励，对乙未必有效，而且时间改变，方法也要跟着有所调整。因此，对个别差异必须加以重视。

人的行为，主要来自观念。具有什么样的观念，就会产生什么样的行为。希望员工自我改变行为，最好的办法其实就是让他自己改变原有的观念（如图4–1）。

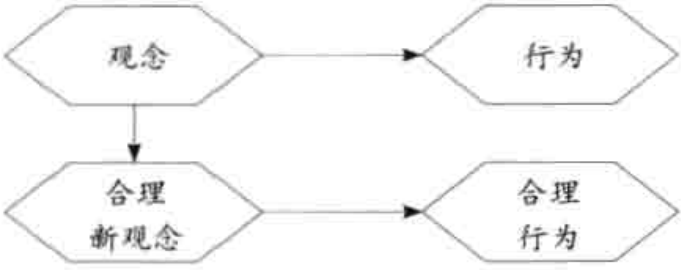


图4-1　激励的目的在产生合理行为

要改变一个人的观念，首先要让他感觉到改变的需要。管理者必须创造出若干情境，使某些员工觉得原有的观念并不值得保存，而愿意加以改变。然后主动认同组织中的某些观念，用来取代原有的观念而逐渐内化。经过一段不断强化的过程，新的观念便能够产生新的行为。组织中任何一个成员的行为改变，都将对其他成员甚至组织本身产生影响，因而促使整个气氛的改变。

员工要自行充实自己的实力，增强自己的本事。企业提供合适的工作机会，使具有实力的员工得以好好地表现。然而，有本事的员工，肯不肯表现，会不会好好地表现呢？这就牵涉激励的问题。

良好绩效是本事与激励的乘积（如图4-2）。

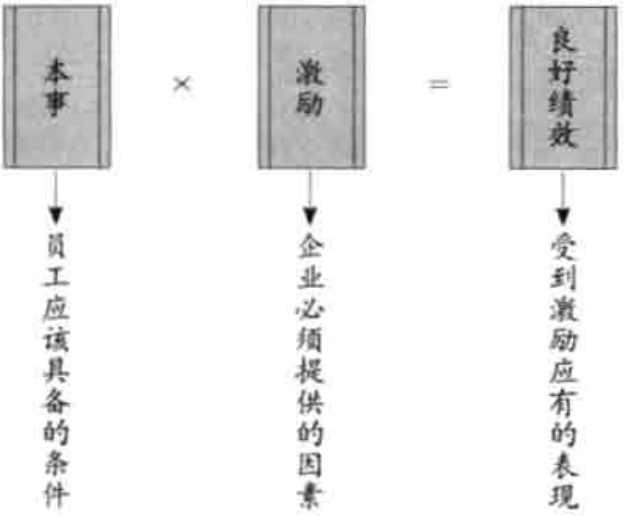


图4-2　本事乘以激励等于良好绩效

本事指员工应该具备的条件，亦即做人做事的本领。激励是企业在工作机会之外，必须提供的某些因素，用以激发员工努力的意志。良好的绩效则是员工受到激励之后应有的表现。

员工具有做人做事的本领，并不一定愿意自动表现出来；就算愿意表现，也不一定朝向企业的目标。这种常见的情况，对管理者往往造成很大的困扰，成为领导上的莫大困难。

管理者可以把这种员工叫来，对他们大发雷霆，施以十分严厉的警戒。这在短时间内可能有效，促使生产力马上提高。然而，有些员工并不接受，引起企业气氛的恶化，于是离职、缺勤等不良现象大量增加。所以，这种所谓“火性”的管理，实际上不符合人性需求。

最好采用“水性管理”，提供若干有利的激励因素，引导水流朝向既定的目标，而且源源不断，由此绩效才会良好。

火性管理的结果是同归于尽，必须避免；水性管理以诱导为宜，不阻塞也不抵挡，顺性而为才有效。

本节小结

激励的目的，在产生合理的行为，以增强工作能力，提高工作绩效。激励有本事的员工，可能达成预期的目标；激励没有本事的员工，反而有不良的后遗症，等于浪费。有了本事，再加以激励，能产生良好的绩效，对企业和员工来说，都是大有裨益的。

有本事未激励不能人尽其才

员工的本事是否符合工作的需要，这是管理者在甄选员工时就应该明确辨识的。要从应聘者的专业、态度、喜好、人际技巧以及沟通能力，来判断其做人做事的本领。

现实中常见的情况是：新进员工都十分卖力，可惜一段时间过后，便逐渐降低努力的程度，然后保持不被开除的水准。原本希望新人新血液能带来新气象，不料新人被旧人同化，依然是旧习性。新力军不能产生新力量，反而助长旧人的气势，使得整个企业暮气沉沉。好不容易招聘而来的新员工，同样蒙受其害。企业和个人两败俱伤，毫无好处。

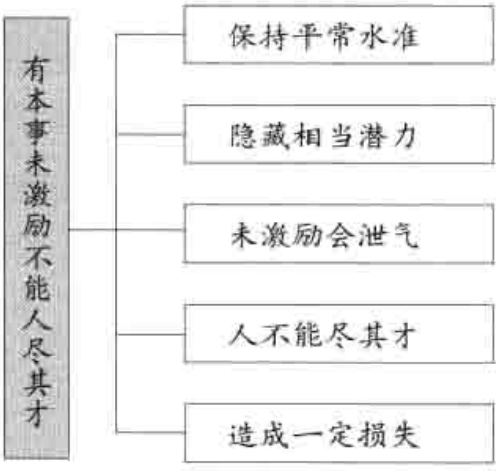


图4-3　有本事未激励不能人尽其才

可见，对有本事的人，必须给予有效的激励，才能人尽其才。有本事未激励，是企业的损失，也会造成人才的浪费（如上页图4–3）。

但是，如果常常用同一方式来激励不同的人才，实际上收效并不大。管理者最好能够针对不同的需求，分别给予合适的激励，以提升生产力。

人尽其才，是人力资源管理的最高目标。每一个人的潜力固然有所不同，但是未尽全力，则显然是共同的现象。一般人只注意到识才、觅才、聘才、留才、用才，很少能够尽才。这种人力资源的浪费，必须善用合理有效的激励来加以避免。

当年诸葛亮不投奔曹操阵营，主要是理念不同；不为孙权所用，则是由于其认为孙权“能贤亮，不能尽亮”，宁愿留在家中，等待刘备三顾茅庐，然后鞠躬尽瘁死而后已，因此被传为千古美谈。可见，仅仅做到使人留下来是不够的，必须想办法使其自愿鞠躬尽瘁，才能够大幅度地提高生产力。

用错人和没有人用，哪一种情形比较可怕？没有人可用，造成人员的缺失，影响工作的进行，相当可怕；用错了人，把工作过程弄错，结果一团糟，甚至留下一大堆后遗症，更加可怕。

没有本事的人，不激励他，只是得过且过，大不了浪费一个人力；若是激励他，使其士气高昂，可能帮倒忙，或者愈帮愈忙，不但做不好分内事，连带影响到别人，为害甚大。有些人愈热心，大家愈害怕，就是因为他不动则已，一动起来破坏力就很大，所造成的恶果，令大家吃不消。

企业应该明确订立原则，对于没有本事的员工，不予激励。一方面可以促使员工自己提高警觉，随时注意充电；另一方面则让大家明白，未受到激励是一种合理的不公平，不必怨天尤人，应该反求诸己，以免造成企业的浪费（如图4–4）。

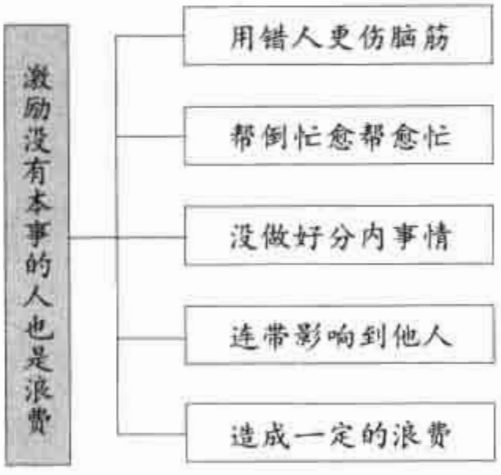


图4-4　激励没有本事的人也是浪费

一般人不愿意承认自己没有本事，只知道埋怨上级不识人，缺乏知人之明；或者对上级有成见，认为其不把表现的机会提供出来；甚至认为上级太自私，偏爱自己人而排斥外人。所以，他们觉得十分委屈而不能够自我反省，失去改善自己的警觉性，也不能够及时充电，以提升自己的实力。

企业规定各级管理者不得激励没有本事的人，其主要目的即在提醒员工：想一想，自己是不是属于这种不得激励的人。每当觉得不受重视、未受激励的时候，便应想起这种规定，提高自己的警觉，对自我反省具有相当的敦促力。事实上，人人反求诸己，设法把自己变成有本事的人，不但自己获益，企业也将获得很大好处。

本节小结

有本事的员工未得到激励，不能人尽其才；没有本事的员工得到激励，是一种浪费。在企业方面，要激励有本事的员工；在员工方面，要随时注意充电，使自己更加有本事。企业和员工双方共同努力，才能够不断获得发展。

反求诸己就是使自己有本事

新进员工，经过甄选合格，证实并不呆。进入企业以后，如果不知进修，迟早会因停顿而落伍，变成呆人。企业成长必须兼顾员工个人的成长，因此员工由不呆而呆，企业负有相当的责任。但是，话说回来，员工对于自己切身的问题，最好也要自己重视，时常提醒自己“不进则退”，随时把握充电的机会，充实自己的知识与能力。企业和个人，双方面都重视呆人的问题，避免由不呆而变呆，应该是防止出现呆人的最佳保障。

企业对员工实施训练，应该依据员工的受训意愿，做适当的安排。凡是受训意愿较高的，优先给予受训的机会。可见，员工不能够体会和认知充电的重要性，企业就不会重视对他的训练，日积月累，终久成为呆人。

员工认识到充电的重要性，明白企业给不给机会，乃是基于自己是否有受训意愿或是具有相当能力，自然就知道自己应该如何来密切配合（如图4–5）。

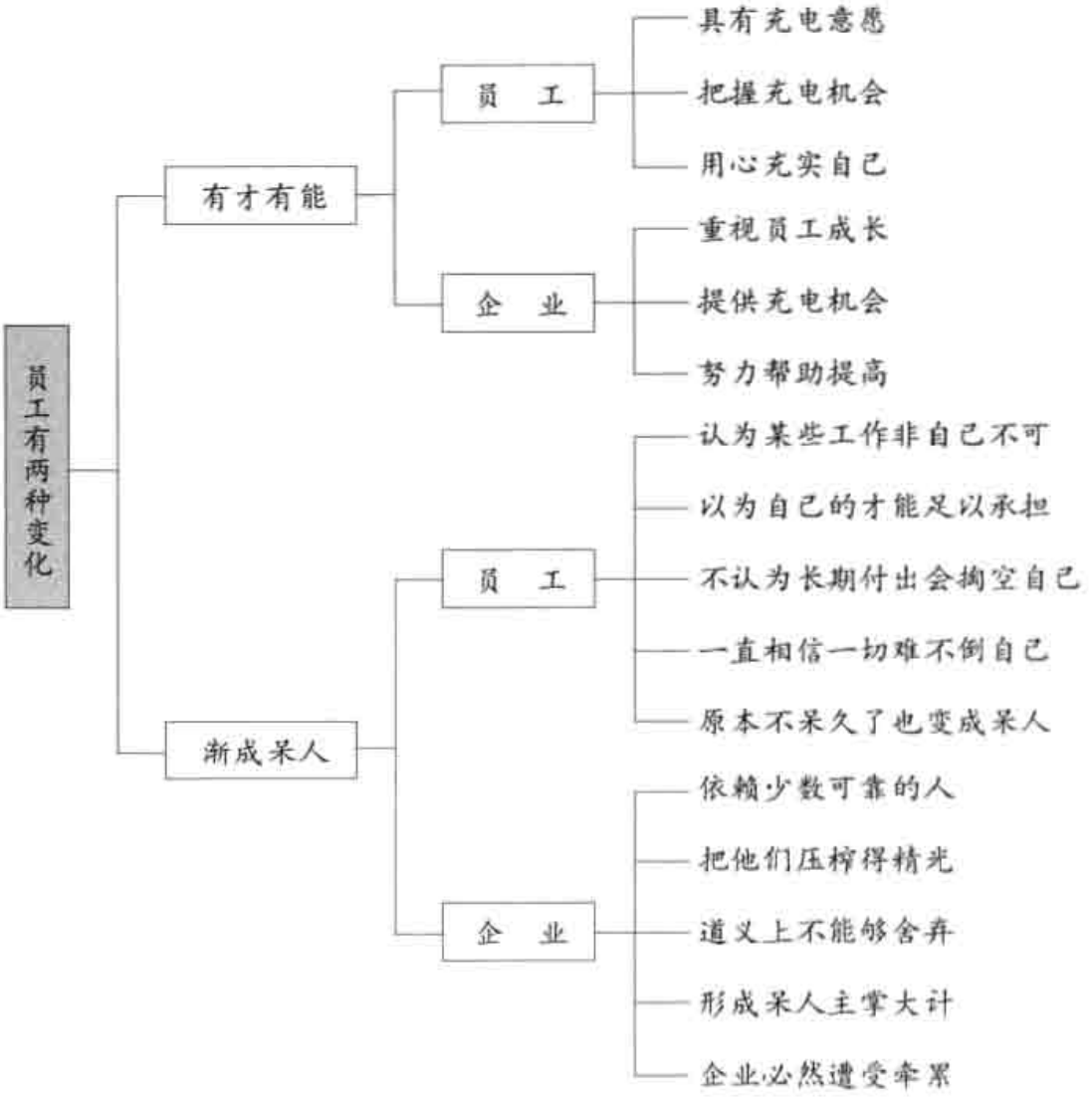


图4-5　员工应该体认充电的重要性

当今社会快速变迁，各种资讯日新月异。终身教育，几乎是不可避免的趋势。人人都需要不断地学习，观念必须经常有所调整，这应该成为所有人的共识。

特别是那些有本事、受到上级器重的人，所担负的责任很大，所付出的时间很多，对企业的贡献很大，可惜充电的机会却相对地减少。对这些没有时间再学习的人，企业应该加以特殊的照顾，建立强迫休假的制度，使其获得充电的机会，才不致使强人变成呆人，个人承受不了，

企业也将受到连累。所有企业中的人，原本并不呆，只要小心翼翼，重视进修，当然不致变成呆人。

一个人要确保自己具有良好的形象，以便上级放心把机会交给自己，或者乐意激励自己，最好的办法便是“反求诸己”，时常反省自己：“我的长处发挥了吗？我的短处改善了吗？”如果答案是否定的，最好赶快充实自己，提升自己的实力，至少也要达成自我激励的目的。常言道，人必自助而后人助之，本着求人不如求己的精神，对自己最有利。

人没有十全十美的，不必苛求自己零缺点。但是，每提升一个阶层，就应该为上一阶层的需要而要求自己，否则便应该安于现状，不再希望晋升，也不要怪上级不给自己更多的机会。不使自己到达无能级，弄得自己焦头烂额，心有余而力不足，可以减少很多苦恼，对自己、对团队都更为有益。

凡是不安于现状、希望更加进步的员工，必须自己设法了解上层的需求，使自己具有更大的本事，然后等待机会到来，得以好好地表现。反省时必须诚实，因为人很容易原谅自己，替自己寻找借口，结果蒙蔽了自己，使反省成为形式，就无法增强自己的本事。

大多数人都认为，自己不但具有反省的能力，而且几乎每天都在自省。然而，所表现出来的，仍旧是自以为是，并且一错再错。主要原因，即在徒有反省的形式，缺乏实质上的功能。要想切实反省，就必须抓住问题不放，一而再、再而三地提出疑问，务求追根究底，以期真正挖出问题的根源。唯有深入探究，从根本处着手，才能够解决问题。

很多时候，我们不存在有没有反省的问题，而是怎么反省、反省有没有实际效果的问题（如图4–6）。

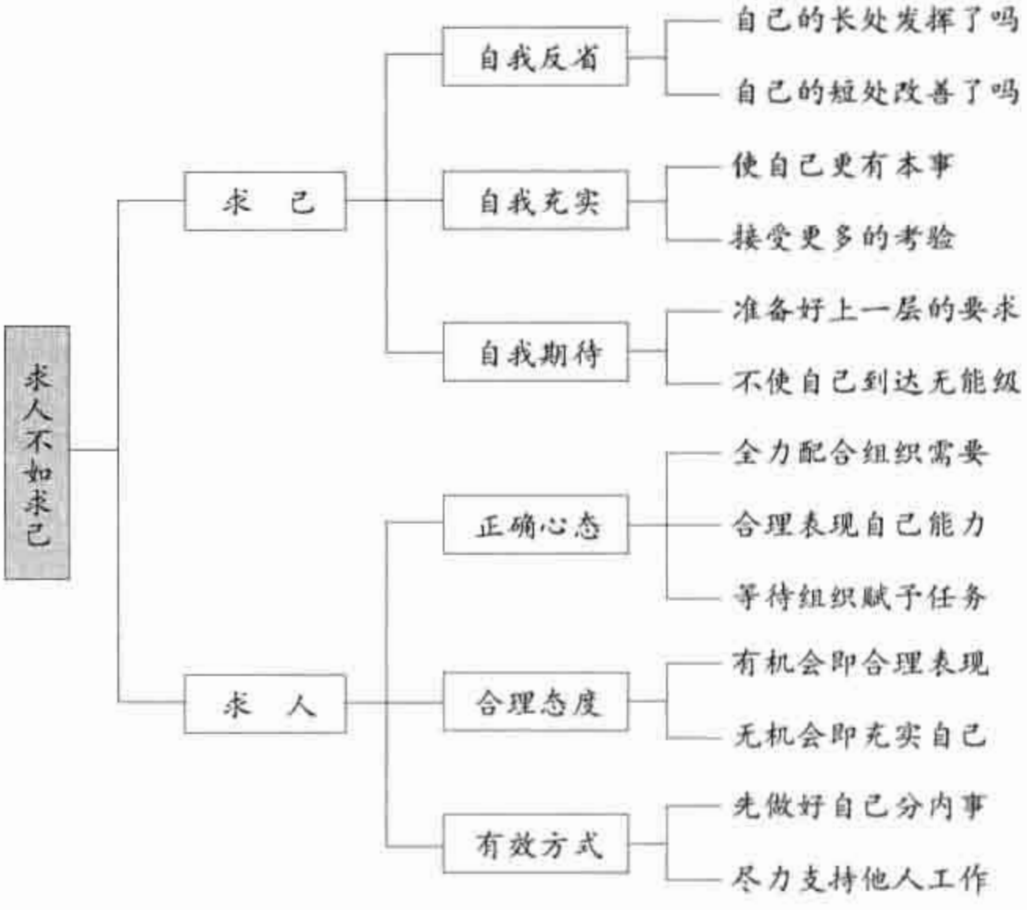


图4-6 反求诸己便是使自己有本事

本节小结

企业激励员工，员工要把握机会，加以珍惜，因而尽心尽力，把工作做好。企业未激励员工，员工也应该反求诸己，是不是自己因停滞而落伍，以致企业不再激励，并进而努力提升自我，等待机会，使企业愿意继续甚至加强激励自己。

思考

1．你认为，水性管理和火性管理有什么不同？

2．为什么说有本事未激励不能人尽其才，而激励没有本事的人又是一种浪费？

3．你能做到常常反求诸己吗？如果能，你是怎样做的？

第五章

本事的内涵

究竟什么叫作本事?
本事具有六种同等重要的内涵。

合理的态度，一切顾全大局;
自主的觉醒，凡事都能够自动自发。

人际的技巧，既会做事又能兼顾做人;
专业的技能，保证做好人又做好事。

自我的定位，站稳自己应有的立场;
合作的心理，在专业分工中朝向共同目标。

具备这六方面的素养到相当程度，
便是我们心目中有本事的人。

有本事的人，一定有能力。
有能力的人，并不一定有本事。

合理的态度与自主的觉醒

本事的内涵，主要包括合理的态度、自主的觉醒、人际的技巧、专业的技能、自我的定位以及合作的心理等六方面。我们先谈谈合理的态度和自主的觉醒。

员工各有不同的需要，也都希望能够获得满足。但是，你有你的需要，我也有我的需要，彼此不免有些冲突，更可能引起争执。这时大家必须顾全大局，在圆满中分是非，才能够适当化解冲突，避免争执。否则各自坚持，毫不让步，天天生活在你是我非、我对你错的气氛中，怎么能够好好做事？

每一个人都应该养成合理的态度，认清自己的见解未必全对，而他人的意见也未必皆错。凡事抱持“大家好商量”的心态，听听别人的说法，以集思广益（如图5-1）。

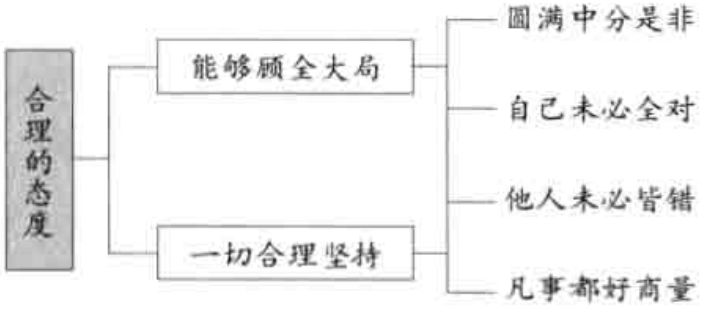


图5-1 合理的态度

在圆满中分是非，并不是不分是非，也不是“官大学问就大”，一切依凭上级的是非；顾全大局，并不是只重和谐不重是非，也不是盲目相信上级的是非。每一个人都应该合理地坚持自己的意见，坚持的程度与自己的把握成正比，用结果来证明自己的判断，以维护自己的形象。

上级的指示不可以当面顶撞，惹得上级生气，甚至恼羞成怒，对自己都十分不利。但是，这并不表示样样都要听上级的，一切依循上级的指示而毫不怀疑。因为盲目顺从的结果，把自己塑造成上级心目中的奴才，对自己也相当不利。最好把听话与不听话合在一起想，也就是站在“不要顺”的立场来“顺”。上级的指示，合理的部分当然要顺从；不合理的部分不能够服从，以免造成恶果，反而牵累上级。但是，无论如何不应该当面、立即反应出来。最好隔一些时候，再妥善加以反应，使上级明白我们并非为反对而反对，而是为了整体利益才提出意见，这样上级才比较有面子，容易接受。

自主觉醒的人，希望自做主张。他不会盲目顺从，也不喜欢他人把一切都安排得妥妥当当，要他一成不变地去遵行。换句话说，他喜欢自己去寻找答案，也对自己找到的答案负责，以肯定自我的价值。

自主的员工，必须养成“自己做好计划、自己切实执行、自己严格评估”的习惯。凡事能够自动自发，而且有做得好的实力，才是真正自主的人。

有些人自恃“名校出身、名师指导，而自己又是高徒”，因而自视甚高，不听指挥，一切全凭自主，弄得同事无法合作，以致孤立无援。可见，自己力求改善，且从他人的眼中找到真正的自己，乃是自主的先决条件。他人放心让我自主，我才能够自主，这也是自主觉醒的一部分。

人之所以成为万物之灵，主要在于人具有自由意志，拥有高度自主性。人的尊严与高贵，实际上就表现在这里。人如果不能自主，处处要听命于他人，受上级的制约，说起来并不是愉快的事情。但是，人要自

主，必须先做好自律，也就是自己把自己管好。

自主的人，不喜欢被管。既然如此，就应该用心规范自己，约束自己的行为，把自己管好。唯有十分自律的人，才有资格不接受他人的管束。自己管好自己，才能够责问他人凭什么管我？否则接受他人的管束，也是理所当然，不能够情绪化地加以抗拒。

愈能够自律的人，自主性愈高；不能够自律的人，盲目追求自主，势必引起大家的轻视与打压，反而更加不能自主。由自律而自主，还是要靠自己去努力（如图5-2）。

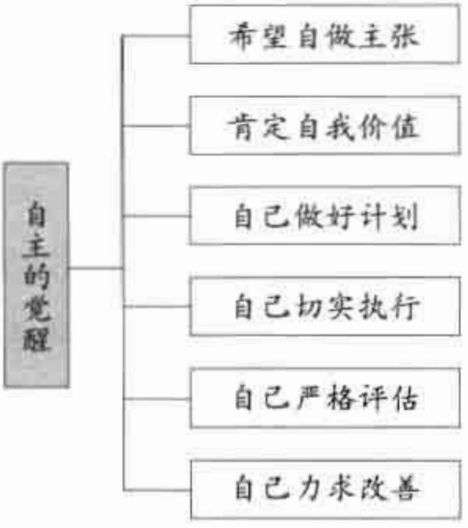


图5-2　自主的觉醒

本节小结

一般来说，本事就是做人做事的本领。每一个人都应该养成合理的态度，凡事抱持“大家好商量”的心态，听听别人的说法，以集思广益。这是能够顾全大局的合理态度。

自主觉醒的人不会盲目顺从，也不喜欢别人把一切都安排得妥妥当当，而喜欢自己去寻找答案，也对自己找到的答案负责，以肯定自我的价值。

人际的技巧与专业的技能

与人相处，绝对不可圆滑。因为圆滑的人，一切推、拖、拉，最后不了了之，不是和稀泥，就是令人厌恶。与人相处，要对人和谐力求圆通，在和谐中真正解决问题。

圆通的基础，即“将心比心”。凡事先想到别人的立场，肯定彼此都有相当的道理，然后互相尊重，找出合理的解决之道。合理不是折中，而是此时此地最适合的办法。

中国人深知祸从口出的道理，人际关系的好坏，多半和说话有密切的关系。我们又知道“先说先死”的厉害，因此大家都不愿意先开口，万不得已先说，也会说一些含含糊糊的话，让对方摸不清楚。其实，我们只要有话可以让对方先说，如果让不过，便应该好好地说，相信对方也会拿出诚意，彼此善意地沟通。

一般人最大的错误，在“圆滑”与“圆通”之间把握不住分寸，以致圆通不成，反为圆滑所害。

从现象上观察，圆滑和圆通，都离不开推、拖、拉。凡是极端痛恨推、拖、拉的人，固然可以避免圆滑，却也十分不幸，无法获得圆通的神妙。不懂得圆通的道理，势必吃尽苦头，于是为求自保，不得不走上圆滑的道路。多少人走上这条歧途，却一辈子弄不清楚，真是非常冤枉。

其实，圆滑和圆通，不过是动机有所差异。为了把事情做好而用心推、拖、拉，很可能是圆通；若是为了推卸责任或拖延时间而盲目推、拖、拉，必定是圆滑。圆通的结果，大多把事情做好；圆滑的结果，大多人人埋怨。

人际的技巧，必须圆通而绝不圆滑，才能够获得和谐的结果。就算不能人人满意，也勉强可以接受（如图5-3）。

图5-3　人际的技巧

专业的技能，当然也十分重要。员工受过相当的教育，修习专业的课程，而且接受必要的训练，可以说具备专业的技能。

对于新进员工，应该重视其学历，具有什么学历，就给予与之相称的职位。但是，进入企业以后，便不应该再重视学历。这时候应该重视他的实际表现，以表现的优良与否，来决定他的晋升或调整。员工刚来时不了解他，只能依据他的学历来判断；进来之后已经有实际了解的机会，如果工作做不好，高学历也等于零。

善于吸取相关的经验，随时留意搜集有用的情报，并且具有接受挑战潜力的人，才是继续保持专业技能的可靠人才（如图5-4）。最好还

要加上乐意迎接挑战的意志，因为有能力不想表现，等于没有能力；有能力适当表现，即为有效的能力。受到欢迎，能够合理地把能力表现出来，便是我们所说的有本事。

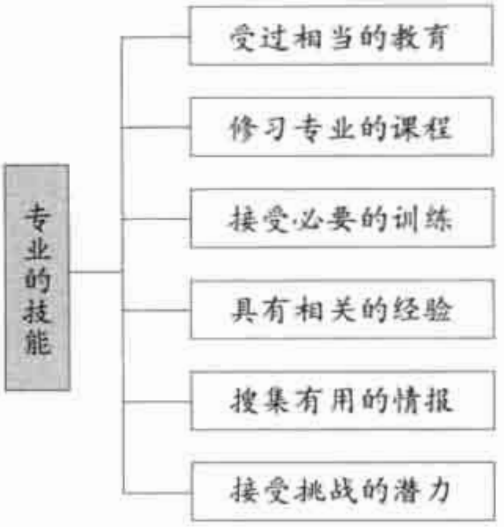


图5-4　专业的技能

专业的技能十分重要，可惜不能如意地解决问题。这是我们常听到的抱怨，甚至因此而把责任推到他人身上，认为人不好，才使得专业技能失去功效。这种观念，不但不正确，而且会阻碍具有专业技能的人士的长进。因为专业技能尚须配合人际技巧，产生合理的态度，才能够获得充分的自主。能做事的人，如果不会做人，那么事情办不好，造成若干不必要的困扰，乃是意料中的事。

科技非常重要，但是科技不能解决所有的问题。人性的需求，往往与科技背道而驰。有本事的人，除了拥有科技技能，还需要对人性有比较深入的了解。合乎人性要求的科技技能，远比单纯的专业技能要有效得多。

全国Mini-MBA职业经理双证班（20年热招 认证项目）

允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课.咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁 发 双 证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证＋2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授＋视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）

【颁发证书】学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；

2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

【证书说明】

1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；

2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。

【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。

【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

【咨询电话】13684609885 0451--88342620 **【咨询教师】**王海涛 郑毅

【学校网站】http://www.mhjy.net **【咨询邮箱】** **xchy007@163.com**

【报名须知】

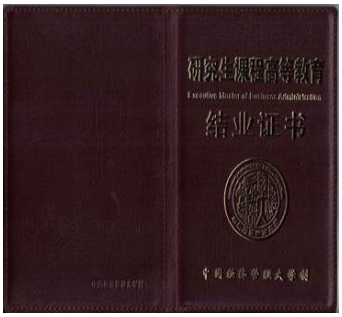
1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。

【证书样本】（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）

（高级职业经理资格证书样本）

（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



【学费缴纳方式】（支持网转、柜台办理和自动取款机办理）（如柜台办理请携带本人身份证到银行办理）

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费（建议首选工商银行账户），收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620 **【学校网站】**http://www.mhjy.net

【客服微信】微信号： mhjymhjy（或者 122285053）【微信公众号】MHJY1995

本节小结

富于沟通力的人际技巧，必须圆通而绝不圆滑，才能够获得和谐的结果。

确保做好工作的专业技能也十分重要，如果能配合人际技巧，产生合理的态度，就能够获得充分的自主。

自我的定位与合作的心理

任何组织，都必有其层级。员工自我定位，便是明白自己所处的地位，把自己的上下左右都看得清楚，知道如何做好配合。定位的工作，相当于找到自己立足的位置，在组织中定位，是与人合理配合的第一步。

一个人必须充分了解自己应尽的责任，然后有恪尽职守的决心，才能够说到做到，甚至先做后说，或者多做少说，真正用心把工作做好。有些人常抱怨没有人告诉他应该尽什么责任，我们倒要问问他："为什么不会去问？"特别是中国人，常常是"你不问，我不好意思说"。所以，有诚意的员工，自己会去探讨有关的规定和往例，而不是坐等别人告诉他。先看看自己的工作职责表，再仔细想想，最后一条"其他"指的是什么，和其他同人商量，应该可以知道自己到底应该做些什么。

恪尽自己的本分，容易陷入本位主义，必须心中有目标，而且愿意配合整体需求，才能够自动地调整自己的步伐，使自己在定位中具有灵活性，及时配合上下左右的动态。换句话说，先把自己的本分工作做好，却不能够因此而满足，还要随时腾出时间来，支持其他的同事（如图5–5）。

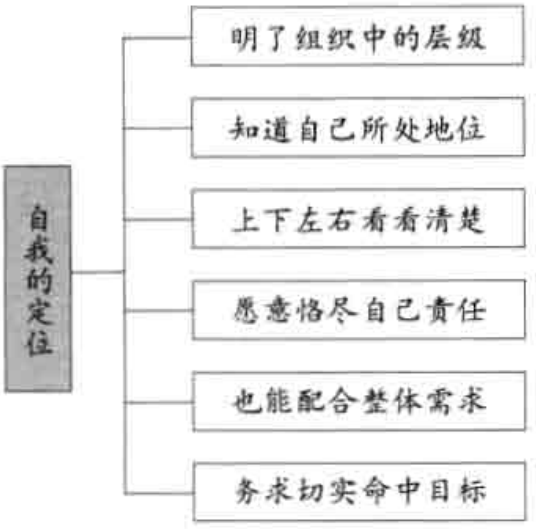


图5-5　自我的定位

事实上，升迁快速的人，大多具备两个主要条件：

第一，本分工作做得很好，让上级十分放心。

第二，有余力可以支援其他同事，表示自己仍然可以承担更多、更重要的任务，当然具有升迁的优势。

自我定位，却不能限制自己。定位清楚，别人才明白主从的关系。不能少做事情，使同事信服；尽力支持他人，使上级安心地升迁。有本事的人，必能两面兼顾并重。

有组织还要具有组织力，才能发挥整体的力量，亦即把各人的分力结合成为众人的合力。

大家首先都应该认清：分工乃是必要的“罪恶”。对人性化管理而言，分工实在是相当违反人性的措施，它使得工作单调乏味，人变成一个小螺丝，似乎没有什么价值。然而，不分工无法专精，也很难快速地完成。分工如果为了合作就有价值、有意义；分工若是不能合作，或者妨害合作，便有待心理上的调整。

员工知道分工的目的，是在求密切合作，但还要觉悟，最好从自己做起。唯有每一个人都愿意知行合一，自己走出合作的第一步，他人才

愿意配合。彼此配合，就是合作的开始。具有愿意与人合作的心理，是良好本事的一环（如图5-6）。

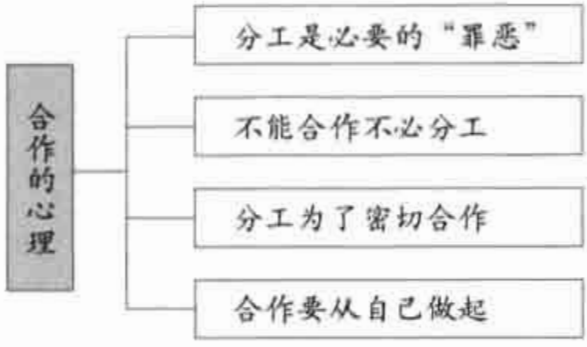


图5-6　合作的心理

很多组织空有组织的形式，拥有组织的名义，实际上却产生不出有效的组织力。换句话说，只能够把各成员的身体，安排在不同的层级和职位上面，却始终无法把大家的心都紧密地拉在一起、绑在一起。

本位主义很重，不敢聘用有更高才能的人，或者成员都很有能力，却各有成见，整合不起来。这种情况，说起来就是缺乏组织力的症状。

组织的目的，在结合众人的力量，并且放心地聘用能力高超的人。各有所长，并能够充分合作，才能产生整体的合力。组织成员，先要在心理上有所准备——为了合作而分工，凡事站在整体的立场来考虑，不能够只顾及自己却不能与人密切配合。不论有多么高超的能力，配合度仍然是大家期待的重点。

本节小结

了解自己在组织中的定位是与人合理配合的第一步。恪尽自己的职责，多做事情，让上级放心，让同事服气。

拥有愿意与人合作的心理，是与人合作的第一步，他人才愿意配合，彼此配合才能共同达成目标。

思考

1．你有顾全大局的心态与自主觉醒的意识吗？

2．日常工作中，人际的技巧与专业的技能你是否都具备？

3．你对自己的定位明确吗？你愿意与他人合作吗？

第六章

激励的两大因素

人类具有两种不同的需要，
彼此独立，而且影响行为的方式也不相同。

第一种需要，希望得到良好的工作环境，
主要功能，在防止产生不满意工作的情绪。

我们对工作不满意，往往导因于对工作环境不满。
赫兹伯格把它叫作保健因素，又名维持因素。

第二种需要，盼望得到激励。
主要功能，在经由适当激励做出良好的表现。

赫兹伯格把它称为激励因素。
因为只有工作本身，才是真正有效的激励。

工作环境只能防止不满，
工作本身的成就，才具有激励作用。

认清激励的两大因素

心理学家赫兹伯格（Frederick Herzberg)指出：使员工觉得满足的因素和觉得不满足的因素并不相同。前者大多属于内在的，如成就、被赏识、工作本身、责任、升迁或成长；后者大抵为外在的，如企业政策及行政、监督或管理、待遇、人际关系、工作环境以及安全感等（如图6-1）。

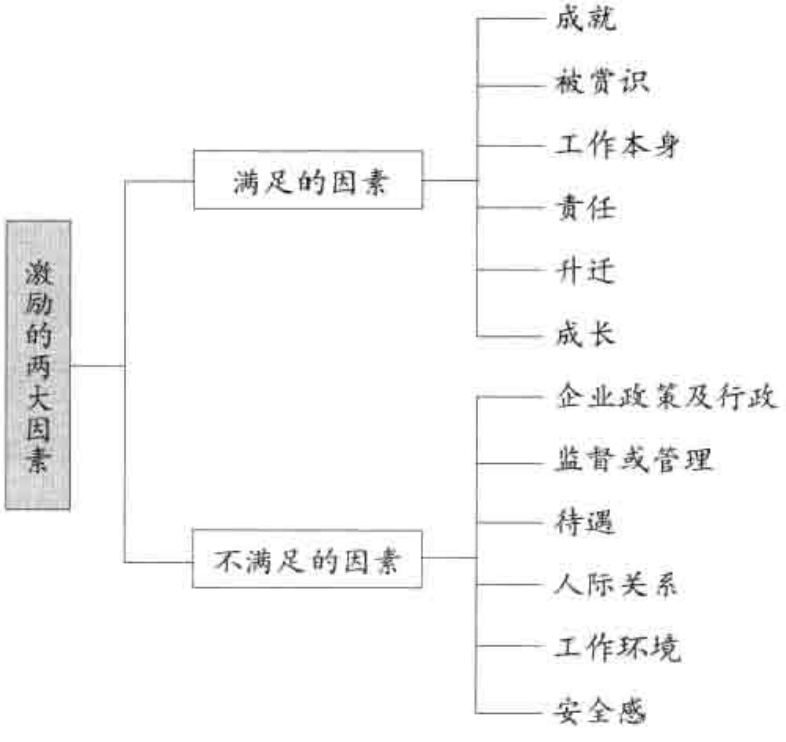


图6-1 激励的两大因素

当员工觉得工作满足时，他所列举的因素，多为内在的；当员工觉得工作不满足时，他所列举的因素，则多为外在的。赫氏认为：我们把造成不满足的因素去除时，员工未必就会觉得满足；相反地，我们提供满足的因素，员工也未必会觉得满足。

赫氏把内在的因素，称为激励因素（Motivator），把外在的因素，称为保健因素（Hygiene factors），又名维持因素（Maintenance factors）。

著名管理学者张金鉴先生指出：赫兹伯格这种双因素理论，虽然具有相当的价值，但仍有一些地方值得商榷。

第一，事实上，维持因素也具有激励作用，并非完全消极的防弊。

第二，研究时所调查访问的对象，只限于工程师及会计师，而且人数也不过几百人，在抽样方面的代表性和广博性都显不足。何况这些受访的工程师、会计师的地位、智力水平、收入都已较高，低层级的需要多已满足，所以维持因素不具激励作用的结论，不一定适用于一般人。

第三，双因素理论，可以说是对事实的一种解释，不能算是发明或创造。人对自己的工作会感到满足、光荣和骄傲，对管理当局的政策和行政会感到不满，其实是显而易见的现象。

外在的保健或维持因素，只能消除员工的不满与怠工，不能激励员工发挥潜力或提高工作绩效。

从马斯洛的需求层次理论来看，人类有五种主要的需求，由低至高依次为生理的需求、安全的需求、所属与相爱的需求、尊重的需求，以及自我实现的需求。生理、安全、所属与相爱以及基本的尊重，都属于维持因素，如果获得满足，对员工而言，并不能引起满足的感觉，一般来说，只是没有不满足的感觉而已。

因为没有满足的感觉，所以不能产生激励作用。但是，一旦不满足，就会明显地感觉出来。这种不满足的感觉，可能导致不满，甚至引起怠工，不自觉地降低工作意愿，因而降低生产力或工作绩效（如图6–2）。

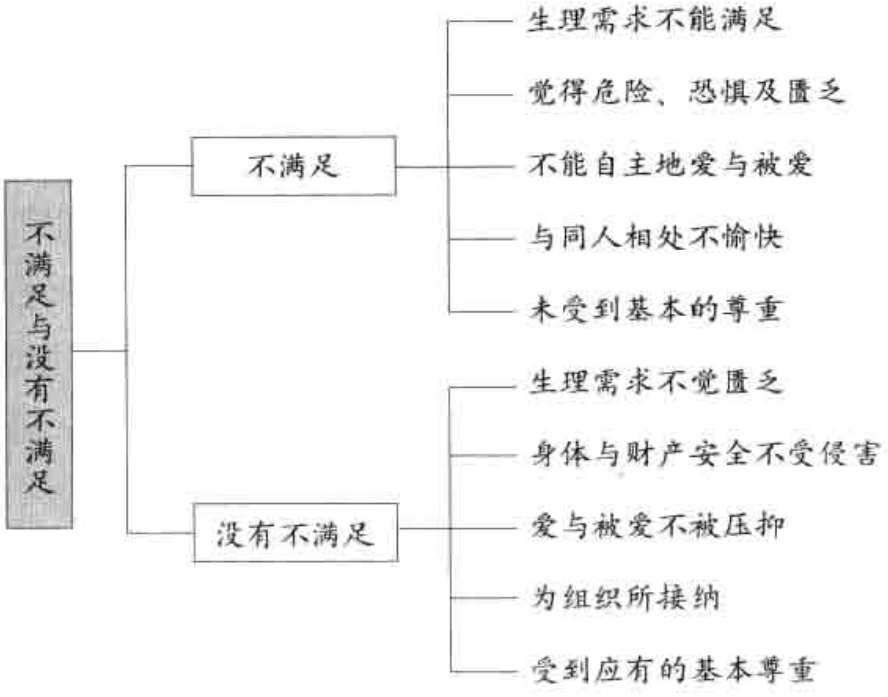


图6-2　不满足的反面是没有不满足

生理的需求，如食、衣、住、行等，主要在维持生命。安全的需求，产生于生命得以维持，也就是生理需求满足之后，主要求不受外来侵害，并免于意外灾难。获得安全保障之后，又兴起社会的需求，进而希望得到他人的接受、承认、友谊和社交。社会需求满足后，自然要求他人的尊重与敬仰，形成尊重的需求，表现在力争上游、出人头地，以期获得名利和权位，来提升自己的地位和声誉。这些比较偏重维持因素的需求满足后，便再高一层，形成自我成就的需求，经由工作所获得的成就，以实现自我，造就立功、立德、立言等不朽的贡献。马斯洛的需求层次理论，固然未经实证，似乎也难以实证，却获得很多人的认同，可见有独到的见地。

本节小结

赫兹伯格的双因素理论，使我们明白保健因素只能维持，不能产生激励的作用。对于应该维持的措施，组织当然要尽力做好，以奠定激励的基础，使成员不致产生不满的情绪，从而阻止弊害的发生，至少维持可以工作的情境。但是维持因素只有“不满足”和“没有不满足”，不能产生“满足”的感觉，所以常常成为指责的对象，而不是感到激励的对象。我们对员工的这种反应，最好给予谅解。

外在的维持因素主要在保健

外在的维持因素有很多，具体的内容如图6-3所示：

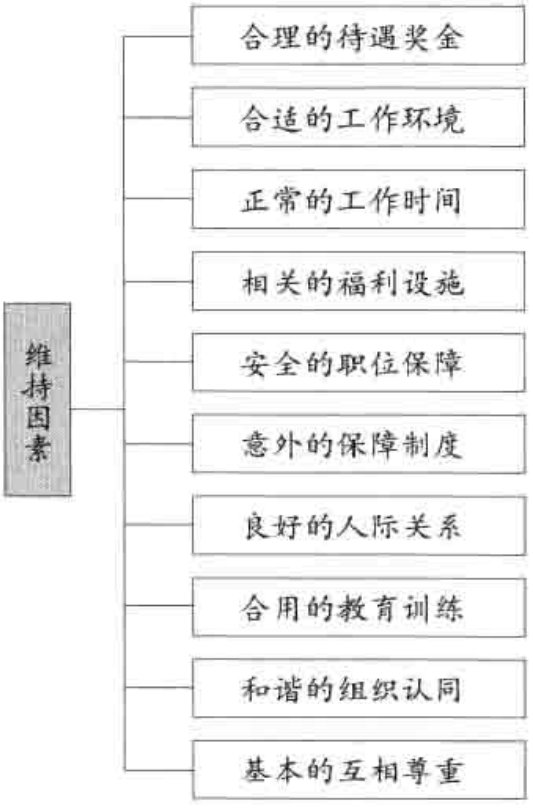


图6-3 维持因素主要功能在保健

第一，生理的需求方面：待遇、奖金必须合理，使员工觉得没有受

亏待；工作环境要合适，无论采光、通风、交通以及有关布置，都应该注意调整；工作时间要正常，中间有合理的休息；相关的福利设施要齐全，包括身体的保健、休闲与娱乐。

第二，安全的需求方面：职位有保障、意外有保险、退休金也要有着落。

第三，所属与相爱的需求方面：与同人相处愉快，觉得人际关系良好；合用的教育训练；和谐的组织认同。

第四，尊重的需求方面：获得基本的互相尊重，相信只要我尊重同人，同人也一定会尊重我。

以上所列举的项目，如果合在一起，相当于我们常说的“安人”。人得其安，表示维持因素十分齐全。

员工当中有一些“求职业者”（Employment Seekers），以养家糊口为目标，比较重视安定的工作和安全的保障；然而有一些“求工作者”（Job Seekers）却并非如此，他们的需求不在求得某项职务，而在确定某种任务。他们期望组织能够认定他们的重要性，甚至于不可替代性。管理者最好把这两种不同的心态，做好相当程度的理清，因应不同的需求，做出不一样的反应。

同样的维持因素，在这两种不同心态的员工心目中，具有不一样的需求。管理者把握求职业者比较重视前两种因素，而求工作者往往更为重视后两种因素的原则，分别做出合理的调整，应该能够更为安人。

内在的激励因素，如果得到满足，会激励员工发挥潜力或提高工作绩效。从马斯洛的需求层次理论来看，个人荣辱受尊重的需求，以及自我实现的需求，就属于激励因素。员工在生理、安全、所属与相爱、基本尊重等需求没有不满足的感觉之后，如果其地位或名誉被认定或被尊敬，便能够追求更高层级的自我实现，因而希望充分发挥自己的潜力，做出一些令自己觉得有意义、有价值的事情，亦即产生激励的作用。若

是生理、安全、所属与相爱、基本尊重等需求，仍然有不满足的感觉，那么激励的作用就可能产生不出来。

满足的反面是没有满足，员工不能受人尊重，觉得他人不重视自己的荣辱，他就不会追求自我理想的实现，不能够自动自发地发挥自己的潜力，这时他会觉得没有满足，因此产生不出激励的功效（如图6-4）。

图6-4　满足的反面是没有满足

张金鉴先生指出：马氏的需要层级，并非固定的硬性结构。各层级之间，并没有明显的界限，彼此常互相重叠。当某一需求的强度逐渐降低，另一需求的强度便因而升高。马氏所列的顺序，实际上也不是人人如此。有些人始终维持在低层级的生理与安全需求，便心满意足；有些人则是自尊心、成就感远大于生活与安全，终于成为杀身成仁、舍身取义的仁人志士。不同的人，所表现的行为可能相同，但所要满足的需求则不一定相同。管理者最好详加分辨，以资因应。能够把一般需求和个别需求做一番了解和分析，并据以设立具有吸引力的目标，应该是合乎目标管理的有效激励。

本节小结

只有激励因素才能产生“满足”的感觉，员工在这一方面若是觉得“没有不满足”，他就需要合适的激励。我们可以通过各种内在的激励因素，并且配合各人的个别差异，来施以合理的激励。重要的是，人的需求很可能随时变动，必须提高警觉，力求有效。不应该对某人固定施以不变的激励，以防止久用降低或失去效果。

维持因素与内在的激励因素要互补

内在的激励因素主要包括的内容如图6-5所示：

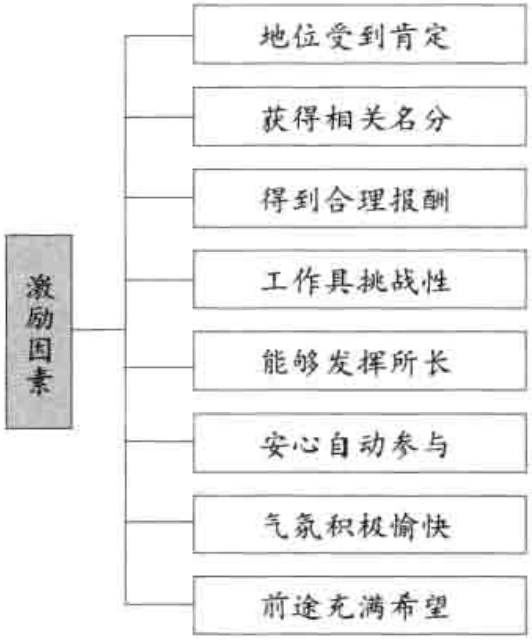


图6-5　内在激励因素要重个别差异

第一，员工在组织内的地位应该受到尊重，而在组织外所获得的荣誉，也应该给予肯定，以提高其荣誉感。

第二，衡量员工的名分，给予合理的报酬。即在待遇之外，适当予

以表彰或奖赏。

第三，工作具有挑战性，让员工得以发挥自己的长处，有为所应为的满足感。

第四，能够安心地自动参与。不必担心参与之后，会受到冷落或排斥。相反地，有充分信心，认为自动参与可能受到大家的欢迎。

第五，气氛融洽，充满积极而愉快的精神，觉得前途十分光明，因而乐于追求自我理想的实现。

以上所列举的事项，都和工作本身有关，能够促使员工获得某种程度的满足，产生若干激励作用。

员工的命运，大部分决定于他所担负的工作。而工作表现的好坏，则常决定于组织对他的反应。因此，自己究竟在组织中占有什么样的地位、是不是受到大家的肯定等，通常成为员工最为殷切期望的焦点。员工若非过分愚昧无知，必然对自身在组织中的角色有相当的了解。员工和组织的关系既然如此密切，大家对组织的事务当然乐于参与，但是，大家也关心参与的结果会不会造成个人的不安？因此，各级管理者都应该塑造一种令人安心参与的气氛，使大家充满信心，在组织中与同人进行交心、绑心、连心的相关活动。

外在的维持因素，有如喷洒农药，只能防止病虫害的侵袭，使农作物获得保健，并不能促使农作物成长。寄望于维持因素，不可能产生激励作用。但是，没有这些维持因素，也将丧失保健的功能，难免产生弊害，引起员工的不满。

内在的激励因素，好比施肥，如果选用合适的肥料，的确可以帮助农作物获得成长。施肥不能防止病虫害的侵袭，却能够促使农作物成长，也就是获得激励的成果。

这两种因素看似彼此独立而互不干扰，其实不然。外在的因素过强，有时会影响到内在因素的力量。例如，甲原本十分喜欢做某事，当

他做好以后，受到外在的奖励，甲反而怀疑自己做某事乃是为了获得奖赏，不太像自己喜欢做的。下一次如果没有外在的奖励，而自己仍然乐意去做某事，他会觉得自己原来还是十分喜欢。这种内在的激励，带给他更多的喜悦。可见，维持与激励因素是此消彼长、互相影响的（如图6-6）。

图6-6　激励的两大因素要互补

激励的主要目的，应该是促使员工自动自发，十分喜悦地把工作做好。若是激励的结果，反而使得员工原本喜欢做事的主动心态，转变为期待激励，然后才去做事的被动态度，岂非适得其反，有害而无利？

由此可见，做好本分工作，应该是天经地义的事情，否则就是不胜任。对于不胜任的人，不把他改造成胜任，或者干脆换人，却讲求无效的激励，根本就不是合理的措施；胜任的人，为求其好还要更好，这时候施以激励，才是合理的做法。

本节小结

维持因素应该普遍实施，使组织成员都受到相当的照顾。激励因素则视个别差异而适时调整，因为我们只激励有本事的人，而且愈有本事愈应该给予特别的激励，以符合“有本事就来拿”的基本激励精神。

思考

1．你对激励的两大因素有何看法？

2．为什么满足的反面是没有满足，而不是不满足？

3．你认为激励的两大因素需要互补的原因何在？

全国Mini-MBA职业经理双证班（20年热招 认证项目）

允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课.咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁 发 双 证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证＋2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授＋视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）

【颁发证书】学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；

2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

【证书说明】

1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；

2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。

【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。

【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

【咨询电话】13684609885 0451--88342620 **【咨询教师】**王海涛 郑毅

【学校网站】http://www.mhjy.net **【咨询邮箱】** **xchy007@163.com**

【报名须知】

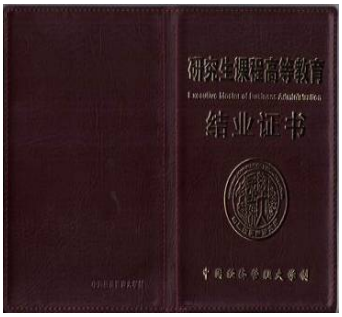
1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。

【证书样本】（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）

（高级职业经理资格证书样本）

（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



【学费缴纳方式】（支持网转、柜台办理和自动取款机办理）（如柜台办理请携带本人身份证到银行办理）

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费（建议首选工商银行账户），收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620 **【学校网站】**http://www.mhjy.net

【客服微信】微信号： mhjymhjy（或者 122285053）【微信公众号】MHJY1995