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

（下）

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】

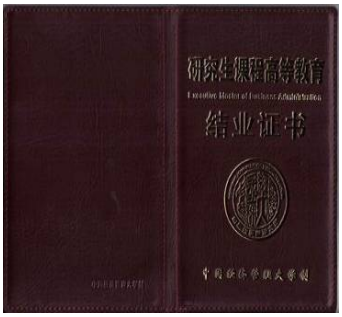
1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

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

第七章

激励的维持因素

维持的意思是：只能防止，并不能增加。
它不会使生产力成长，主要是预防怠工的情况。

缺乏维持因素到某一程度，
大家对工作就会感到不满足而引起不愉快。

维持因素，不能产生对工作的满足感，
因为它毕竟无法激发出积极的激励作用。

赫兹伯格把维持因素叫作保健因素，
乃是援引医学名词，强调预防的意义。

维持因素包括企业政策与管理是否安人，
然而最主要的，则是工作环境的适意与否。

安人的政策与良好的工作环境，
可以防止员工产生不满，减少弊害。

安人是激励的维持因素

安是人生的根本要求，中国人一个“安”字，代表多少安慰与欣喜。孔子希望我们用“患不安”来消减员工的不安，因为“安”乃是激励的维持因素。然而，员工不可能完全达到安的地步，不安只能消减，无法消灭。因为安随时可以变成不安，必须注意机动调整，以求因时、因地、因人、因事而制宜。

员工的安，主要建立在同人与环境这两大因素上。而人境互动，因此产生愉快的工作环境、可以胜任的工作、适当的关怀与认同、同人之间融洽与合作、合理薪资制度与升迁机会、良好的福利、安全的保障、可靠的退休制度以及合乎人性的管理等需求。

安则留，不安则去，乃是合理的反应。员工安的程度不同，认为大安、久安、实安、众安的才会安心地留下来；认为小安、暂安、虚安、寡安的，虽然留着，心中仍有不安，必须设法予以消减（如图7–1）。

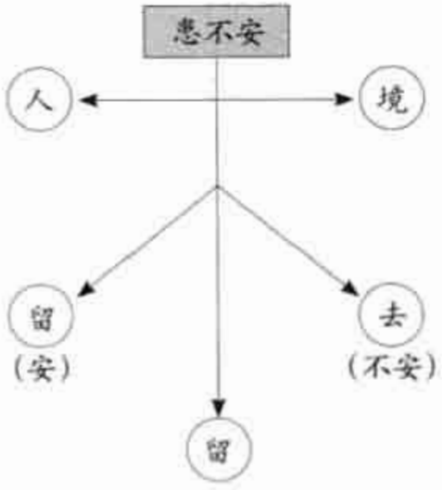


图7-1　安人是激励的维持因素

大安和小安、久安和暂安、实安和虚安、众安和寡安，最好不要分开来想。认为大安、久安、实安和众安才是良好而值得追求的；小安、暂安、虚安和寡安不过是不好而且不值得期待的，那就过分理想而难以达成。

因为由小安而大安、由暂安而久安、由虚安求实安、集寡安为众安，比较实际可行，所以，合起来看才不致落空。要紧的是，不能够排斥小安、暂安、虚安和寡安，却一定不能以此为已足，必须更进一步，努力求取大安、久安、实安和众安。发扬“不停滞”的精神，一路追求下去，才能消减不安而渐趋于安。

安的反面是不安。企业不能做到“有本事就来拿”，过分相信甄试及测验，以致不知如何识才、觅才、聘才、礼才、留才、尽才，员工就会不安。家族式经营并非不好，但是如果不敢相信外人，不能容才、用才，从而构成员工“留也不是，去也不好”的不安。管理者不了解真正适合中国民族性的领导、沟通、激励方法，不能人尽其才，也会引起员工的不安。

当然，企业的经营方针不明确、缺乏技术开发能力、劳务政策不能

因应时代的潮流或者不能重视整体发展，都是员工不安的诱因。

不安的象征，最具体的，莫过于高阶不放心、中坚不称心、基层不热心。必须设法做到高阶放心、中坚称心、基层也热心，才是真正安人的表现（如图7-2）。

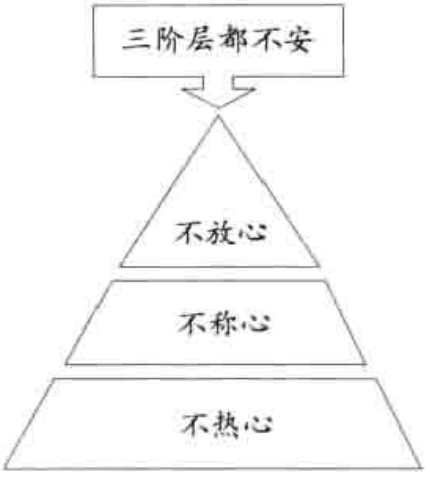


图7-2　组织三阶层都不安

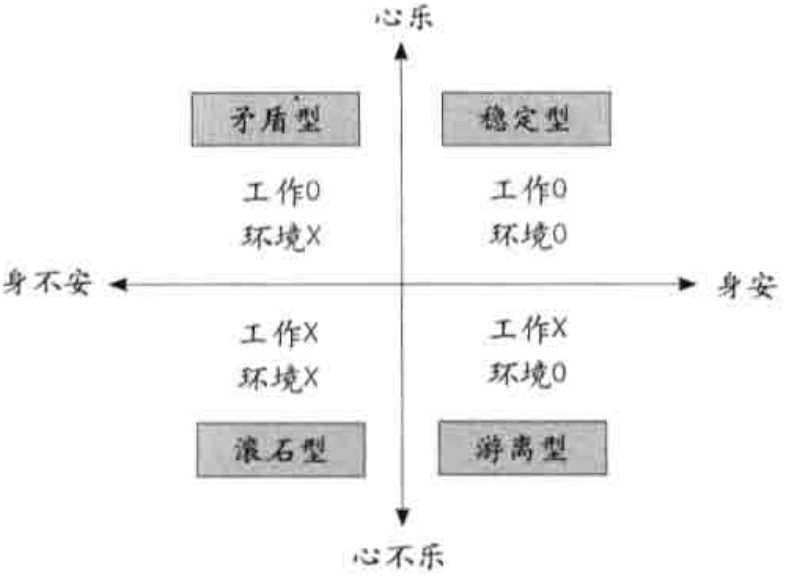
基层员工原本十分热心，由于工作环境不满意、工作气氛不良好，往往愈来愈不热心，保留不被开除的工作水准，能混即混。高阶主管看在眼里，当然不放心，就算勉强放心，也会放不下心，整天提心吊胆，不敢掉以轻心。处在这种状况中的中坚干部，当然不可能称心如意。要想改变这种恶劣的情境，必须由中坚干部做起，时时用心承上启下，圆满达成任务。以关心的态度来激发基层员工的热心，用高绩效、高士气来促使高阶主管放心。否则一天到晚埋怨上面不放心，责怪下面不热心，并不能改变恶劣的情况，连带自己也称心不起来。使下属热心、使上级放心，是中坚干部的主要职责，也是使自己早日能够称心如意的唯一途径。

本节小结

激励的维持因素，只能防止员工怠工，不能激发其发挥潜力。领导不可以为有了维持因素，便期待员工自动自发把工作做好。员工一心一意，只求维持不被开除的水准，对组织的生存发展实在有很大的威胁。必须更进一步，使其在安定中不断求上进，才是有效的激励。

四种常见的员工形态

一般而言，大致有四种常见的员工形态（如图7-3）：



注："0"表示满意，"X"表示不满意。

图7-3　四种常见的员工形态

第一，稳定型。认为工作胜任愉快，而工作环境也相当良好，自然身安心乐，称之为稳定型。因为这一形态的员工，多半会稳定下来，不容易见异思迁。

第二，矛盾型。认为工作胜任愉快，而工作环境则有很多不如意的

地方，去留之间相当矛盾，时常犹豫不决。

第三，游离型。认为工作环境相当良好，不过工作则不能胜任。遇到有更合适的工作机会，就可能离职他去，所以称为游离型。

第四，滚石型。工作不胜任愉快，对工作环境也有诸多不满。在这种情况下，实在很难安心工作，以致骑驴找马，一有机会便准备跳槽。

对于稳定型的员工，我们应该设法加以合理的激励，使其在安定中不断求取进步，与组织同步成长。

稳定型的员工，如果安于现状，就会付出多于输入，终久掏空自己，成为呆人。许多组织中的功臣，不出多年，就变成人力资源的重大包袱，便是身安心乐而不知求取上进所造成的恶果。必须终身学习，活到老学到老，才能随着组织的成长而不断上进，使自己保持合用的才能，不致成为去之不仁、留之无益的过气老臣。

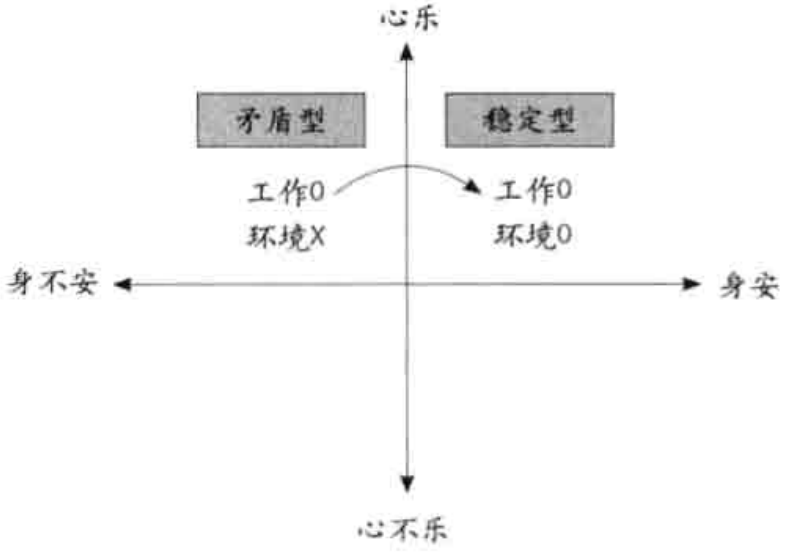
把稳定与不稳定合起来想，构成动态中的稳定状态，对组织和个人都最为有利。身安心乐之际，仍然应该保持高度的忧患意识。换句话说，能够居安思危，才能不断吸收新知识，加强自己的实力。不论内外环境怎样变动，都能够有把握地随遇而安。

矛盾型的员工，觉得工作相当理想，舍掉十分可惜。但是，在工作环境方面则有许多不安。例如，照明不佳、通风不良、交通不便、噪音太大、空间太小以及用餐不方便、安全不放心等，使员工觉得内心非常矛盾："走，可惜；留，难过。"

这时候我们应该把员工的不安区分成为个人的或集体的两大类：个人的个别解决，集体的则由企业统一予以改善。否则置之不理，小小的不安可能会累积成大大的不安；而个人的不安，也可能汇集成大众的不安。

消减工作环境方面的不安，可以按"马上能做的，立刻解决；过一段时间能改善的，宣布时间表；暂时不可能的，诚恳说明困难所在"的

原则，逐一改善或说明。只要员工觉得合理，自然会消减不安的感觉，改变形态，从矛盾型转为稳定型，因而安心工作（如图7-4）。



注："O"表示满意，"X"表示不满意。

图7-4　改善工作环境消减矛盾

马上能够解决的问题，若是拖拖拉拉不去解决，大家就会觉得管理者不重视或者没有诚意，而心生反感。问题如果愈早解决愈好，为什么不马上加以处理？快速动手，一方面表示重视，一方面也表达诚意，何乐不为？

不能够立即解决，或者仓促处理很可能产生不良的后遗症，这时候不妨采取预告式或安慰式的处置方式，把可能解决的时间预先宣示，使大家耐心等待；或者把不能解决的原因详加说明，使大家换一个角度，试图从其他的途径来思考，不致引起众人的怨责。

盲目地推、拖、拉，是一种圆滑的态度，大家都不喜欢；有诚意地合理推、拖、拉，才是圆通的艺术。

本节小结

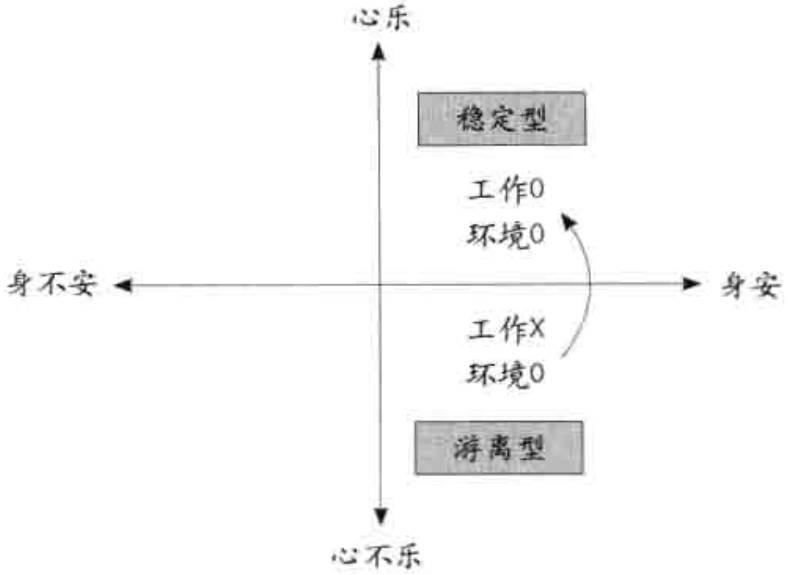
一般而言，大致有四种常见的员工形态，即稳定型、矛盾型、游离型和滚石型。矛盾型的员工觉得工作相当理想，但在工作环境方面则有许多不安。所以，我们要努力消除他们在工作环境方面的不安，使他们从矛盾型转为稳定型，从而安心工作。

适当调派工作或劝导另谋高就

游离型的员工，认为工作环境相当理想，可惜工作很难胜任，当然谈不上愉快。

工作的胜任与否，直接影响员工的工作绩效及工作满足感。员工的个别差异，正是领导指派工作时必须考虑的因素，员工的特质如果配合工作的特性就最好不过了。例如，成长需求较高的员工，给予比较复杂的工作；而成长需求较低的员工，则不妨调派比较简单的重复性或标准化的工作。

实施在职训练，乃是促使员工由不胜任到胜任的一种方法。定期或不定期的工作轮换，则是增加员工工作变化性的有效方式。变化性加大，可以降低对工作的厌倦程度，是工作的横向扩大。工作丰富化在垂直方向有所延伸，可以增加员工的自主责任，使其获得更为完整的满足。工作改善，自然减少员工的游离感，促使其趋向稳定型（如图7–5）。



注："0"表示满意，"X"表示不满意。

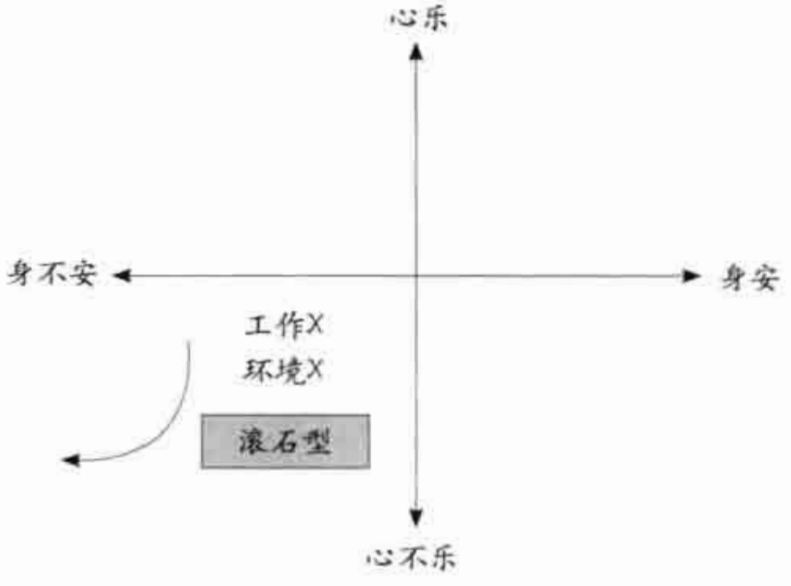
图7-5　适当调派工作减少游离

我们考察一位领导有没有本事，第一项就是看他分配工作的能耐有多大。一般而言，十件工作当中，下属有六件以上做得不好，只有四件以下工作还差强人意，我们就会认为，他的领导对他实在不够了解。如果不是故意整人，便是缺乏知人之明，不能够适才适用。

当然，十件工作当中，下属有六件以上做得很好，只有四件以下处理得不够理想，我们会认为这位下属并未尽心尽力，才有此疏漏，对领导指派工作的能力，不致产生怀疑。对这样的下属，领导应该施以在职训练，设计各种不同的情境来磨炼下属，使其在工作中持续成长，保持可用、有用的最佳状态。游离型的员工，若能遇上这样的领导，应该可以安定下来，专心做事才对。

滚石型的员工，由于工作与工作环境俱不合适，因而身不安心不乐。这种心态如果不予以改变，员工就会变成不做事、光捣蛋的滋扰分子，令人头疼不已。

人力资源部最好和他谈谈，不必直截了当地指责他，用一个中国人熟悉的“缘”字来沟通。先说他似乎和现在的领导没有什么缘分，所以处得不愉快，工作绩效也不高。然后让他挑选认为比较有缘的领导，如果愿意接受，便调部门试试；若是不愿意接受，也让他明白，并不是大家都欢迎他。调职之后有所改变，等于救活一个人；没有改变，则问问他的感想。自愿离职最好，如不自愿离职，再由比较亲近的同事劝导他；不听，和他家人谈谈；再不接受，人力资源部可以正面劝导其离职（如图7–6）。



注：“X”表示不满意。

图7-6　实在不安劝导另谋高就

我们虽然主张情同手足，一家人必须和谐相处，彼此相安。但是，我们也认为有必要时，要不得已壮士断腕。因为长痛不如短痛，不应该拖拖拉拉，让这些滋扰分子毫无顾忌地不做事、光捣蛋。

由领导直接处理此类问题，有时候很难启齿，也不容易下手。毕竟同一个组织，家丑不宜外扬。说起来领导也有一些责任，怎么把人带成这个样子？由人事主管从旁处理，反而比较客观，也比较好开口。不是

领导的错，也不是下属的错，主要在双方的缘分不足，听起来大家都有面子。如果和这位领导不投缘、和那位领导也不投缘，大家心知肚明，这位下属一定有问题，他自己也不好意思再留下来，让其自动离职，当然是上策。否则由亲近的同事劝他、由家人劝他，仁至义尽，就可以辞掉他。

本节小结

游离型的员工认为工作环境相当理想，可惜工作很难胜任。对他们实施在职训练或工作轮换，通过改善工作，减少他们的游离感，促使其趋向稳定型。

滚石型的员工由于工作与工作环境都不合适，因而身不安心不乐。对他们可以实施劝导或调换其工作，如果还是不安，则应该当机立断，以免后患无穷。

思考

1．你对激励的两大因素有何看法？

2．你认为应该如何改善工作环境以消减矛盾？

3．对游离型的员工与滚石型的员工你是如何处理的？

第八章

激励的激励因素

人们对工作不觉得满意，
主要是基于对工作环境的不满。

如果对工作表示满意，
则是满意于工作本身。

具有挑战性的工作、较大的责任，
这些才是真正的激励因素。

它不但对工作满足有积极的影响力，
而且会有效地提高生产力。

维持因素必须加上激励因素，
才能够收到激励的效果。

激励因素要与维持因素相配合，
才有可能达到有效激励的目的。

安人之外需要增强物

严格说起来，安人是管理的最终目的。安人之外别无他物，我们这里所说安人之外的增强物，乃是为方便而说的，意指制度以外的一些措施。

制度很重要，但是制度以外的事项影响也相当重大。例如，制度不可能规定领导必须关怀下属、给予及时的辅导、认可并赞扬下属良好的绩效等，但是这些制度没有规定的事项，对下属往往具有很大的激励作用。

我们总括一句话：希望下属把工作做好，首先就要解决他的问题。下属的问题，来自他的欲望，而欲望是不断增长的，因此领导替下属解决问题，也是水涨船高，好像永远没有终了。安人是普遍性的，安人之外的增强物，则属于比较特殊性的，需要个别解决才会产生不同的激励（如图8–1）。

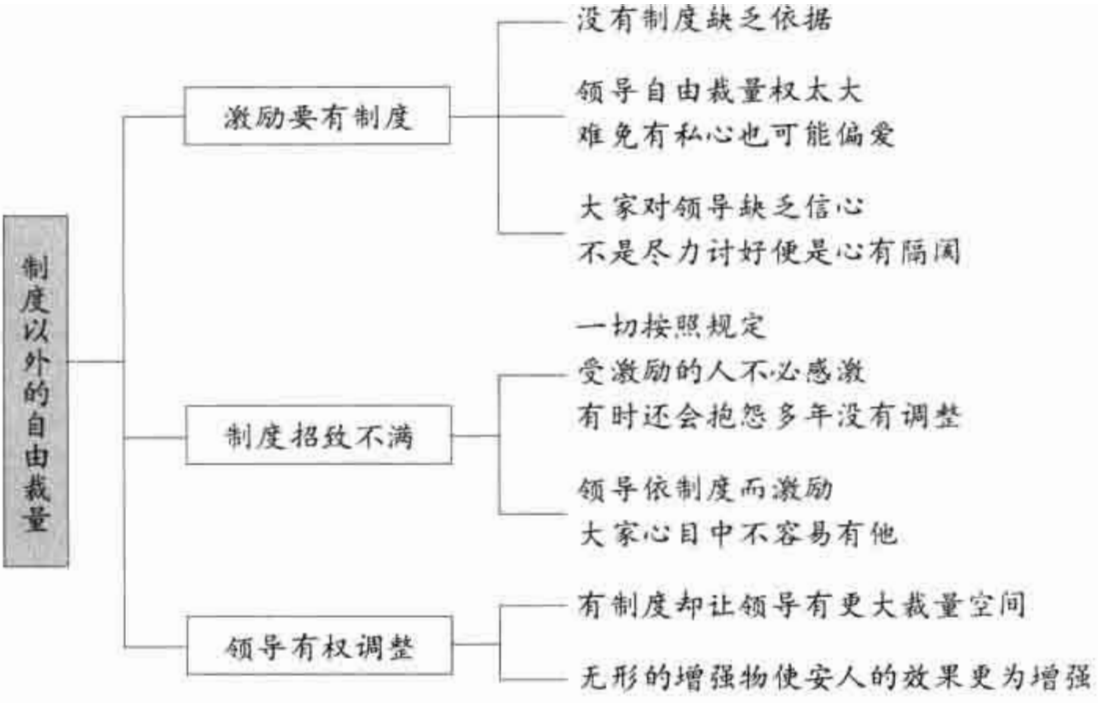


图8-1　制度以外的自由裁量

事实上，按照制度施以激励，被激励的人认为这是规定应该给予的，并没有什么特殊的地方值得特别感谢。有时候还会觉得委屈，抱怨这么多年来，奖赏的标准一直没有调整，跟不上货币贬值的步伐。若是因此而提高，其他人员也会视为因人而调整，发出不平之鸣。我们常常觉得，好像什么都可以制度化，只有激励不应该完全制度化，就是因为一切按照规定，获得奖赏的人不感激，其他的人却认为不公平，大大地降低了激励的效果。当然，完全没有制度也不可行，大家会认为领导的自由裁量权太大，难免有私心、有偏爱。

把有制度与没有制度合起来想，有制度，却留给领导相当大的自由范围。大家对领导格外看重，心目中有领导的存在，而领导也公正无私，自然两蒙其利。

一般而言，激励有以下三大原则（如图8-2）：

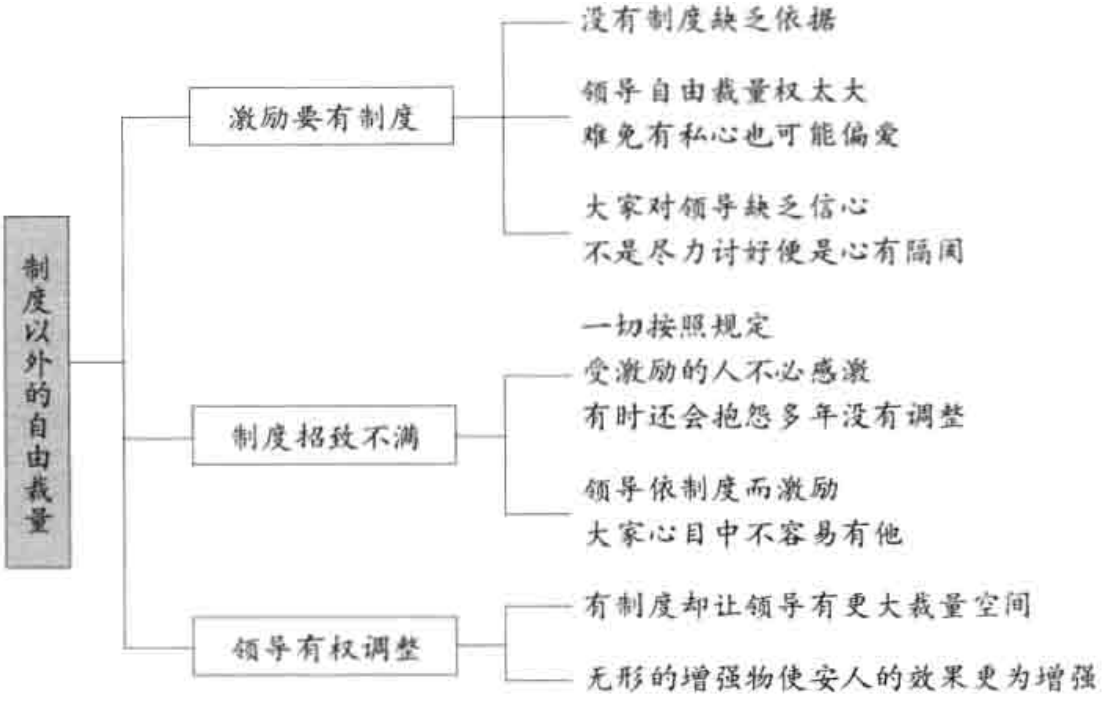


图8-2　激励的三大原则

领导站在下属的立场来了解他的感受、要求和苦恼，下属才能够接受领导的关心，并且给予相当的回报。有些人一想到“将心比心”，便认为“要求对方的想法和我一致”，或者“放弃我的观点以便接受对方的想法”。这两种念头都是不正确的，真正的“将心比心”乃是“和而不同”，了解他的感受却未必要接受他的感受。同情不一定同意，使双方达到融合的一体，然后彼此合理地互动。只要我心中有你，你的心中也有我的存在，应该可以合理地找出平衡点。

领导认可并赞扬下属良好的绩效，下属开始信赖领导，向领导伸出友谊之手，领导再给予适当的启发或指点，下属就会更进一步，贡献出自己的心力。

要赞扬下属的绩效，而不是赞扬他本人。人都是好的，好人能够做好事，好事才值得赞扬，而下属会继续去做，同时别人也会跟着模仿，大家一起来做好事。

下属不需要太快流露出自己的感觉，因为领导固然有自由裁量的权力，却也必须多方顾虑各种相关的因素，不一定会那么快速地表现出来。下属可以有所期待，却也应该在时间上耐心等候，才符合将心比心的原则。

领导则应该尽量及时地对下属施以合理的激励，以免下属不耐久候而有所不满。如果确实有其他的顾虑，最好先暗地里告诉他，使其情绪平稳而耐心等待下去。有时候坦诚告诉下属自己的苦衷与无奈，也能够打动下属的心，收到激励的效果。激励某人，若是因此而引起他人的不满，对激励而言，实在是顾此失彼，很不值得。

本节小结

安人是管理的最终目的。安人之外还需要一些增强物，即制度以外的一些措施。

领导与下属都遵循激励的三大原则，站在对方的立场思考问题，彼此将心比心，力求合理的平衡点，才能达到激励的效果。

合理有利的人事政策

组织不敢明言“全部内部升迁”，否则大家联手把表现特优的人排挤掉，再逐一打击有能力的人；组织也不敢明言“全部向外挖角”，因为“空降部队”会严重打击原有人员的士气。合理的人事政策，乃是“内部升迁优先，但不排除到外面去挖角”，即组织信赖自己的员工，却不能完全依赖现有的同人，需两面兼顾以策安全（如图8-3）。

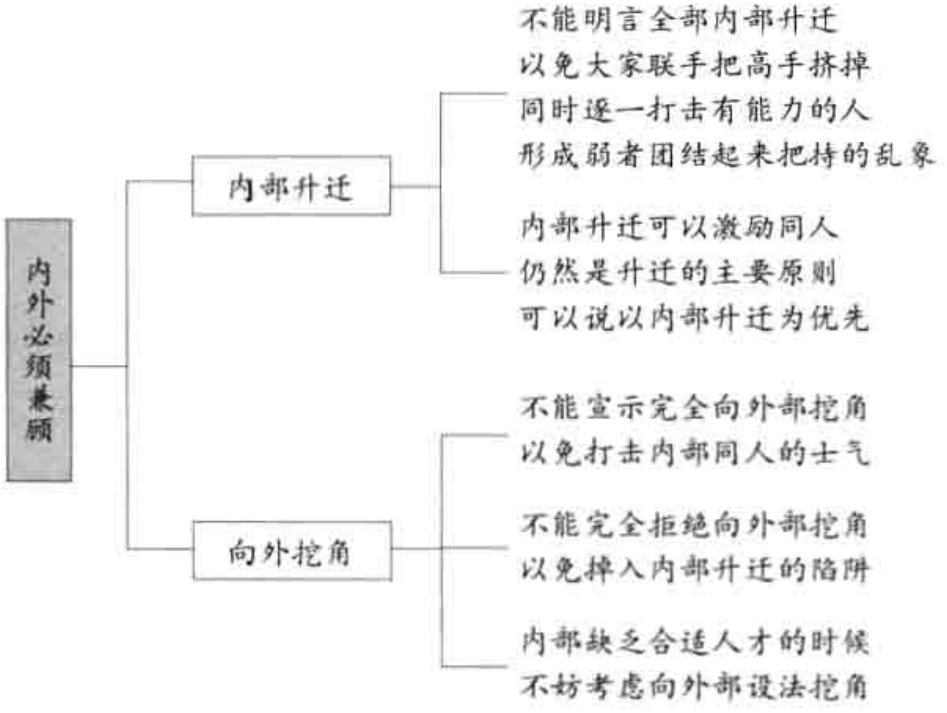


图8-3 合理有利的人事政策

公正的晋升或调迁，是有效的激励措施。关键在大家的认知——究竟是否公正。所以，领导的决定，才是众人信服与否的焦点。大家认为公正，就会产生很大的激励作用；如果认为不公正，再怎么宣示和说明，也无济于事。

说到做到，建立组织的信用最要紧，所以不能随便说，也不能说太多，否则做不到的几率增大，对组织非常不利。一旦失去信心，那再怎么说也没有人相信，由此而产生信心危机，想要挽回也很困难。

公正的意思，其实就是合理。我们不必在公平与否的问题上多争议，因为公正常常不一定公平，却是合理的不公平。领导面对的下属众多，而所拥有的资源相当有限，所能够提供的机会也不多，能够合理已经非常不容易，怎么能够公平呢？能够合理的不公平，才是真的。

然而，公正不公正，并不是领导自己说了大家就会相信。下属必须有公正的感觉，才能够充分体谅领导的立场。让大家觉得公正，一定要以实际行动来感应。所以，多做少说，或者做了以后再说，才是有效的途径。

把内部升迁和向外挖角合起来想，不分开来看，同样应该合理，大家才会产生公正的感觉。

人有情绪的起伏，需要及时的关怀来激励。下属的努力程度，与领导对其的关怀成正比。

领导时时自问："怎么才能打动下属的心？"便是有效的关怀导向。关怀的表现包括以下几方面：

第一、把下属当作人看待，不要把他看成机器或工具，当然也不是摇钱树。

第二，耐心倾听，让下属把意见说出来，然后挑有理的部分加以赞美。即使有批评或建议，也要夹在赞美的中间，让他乐于接受。

第三、不要总是把企业的规定放在嘴巴上，使下属觉得企业的规定

比他还来得重要。领导把规定放在肚子里，当作思虑、判断的腹案。嘴巴上要尽量说情，让下属觉得很有人情味，才会愉快地自动讲理。关怀要及时，因为逾时就没有功效，而且要出乎真诚，否则便是虚伪，也不能收到预期的激励效果（如图8–4）。

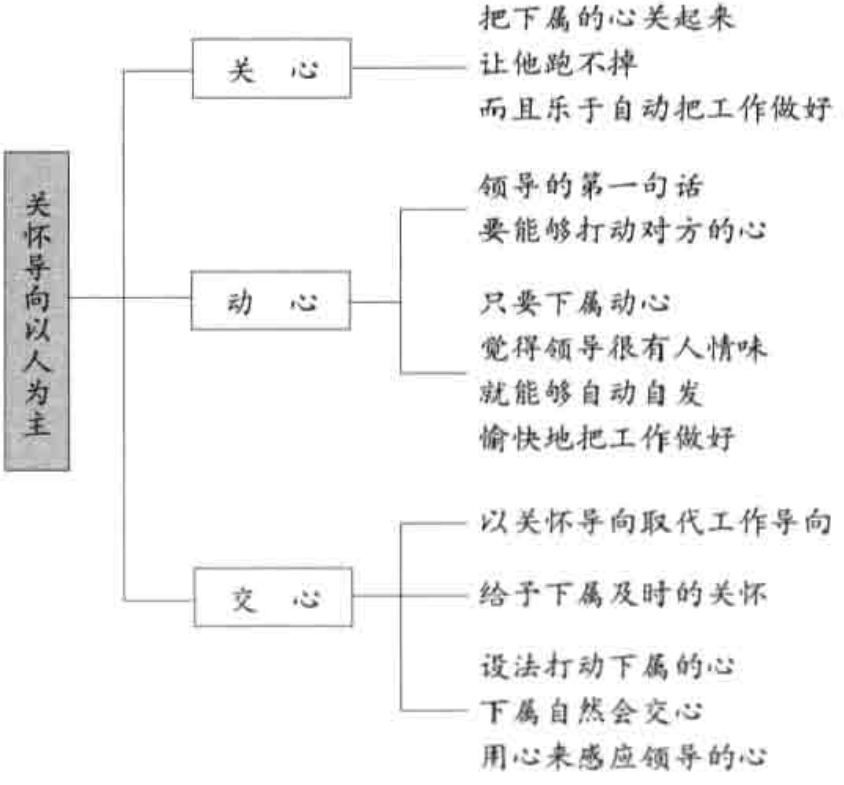


图8–4　打动人心的及时关怀

美国式管理，比较重视工作导向。他们把上班时间和下班以后分开来看，认为上班时间是企业的，只能谈工作，否则就是浪费公家的时间；下班以后属于自己的时间，那时候可以不谈公事，甚至于对工作加以拒绝。

我们则主张把上班与下班合起来想，上班时是人，下班时也是人。人需要别人的关怀，并不分上班或下班。采取关怀导向，应该是合乎人性的方式。

关怀导向的特性，是以人为主，把人当作人看。合理的表现，应该

是“第一句话尽量少谈工作，多关心下属，以打动下属的心，使其觉得很有人情味”。关心，就是把下属的心关起来，让他跑不掉，并且很乐意主动把工作做好，还要及时给予领导应有的回报。

本节小结

组织不敢明言“全部内部升迁”，也不敢明言“全部向外挖角”，合理的人事政策，乃是“内部升迁优先，但不排除到外面去挖角”。

事前事后圆满的沟通

下属对工作或工作环境有所不满，或是对升迁调职不满意时，事前的沟通显得非常重要。依中国人的个性，事先沟通是尊重他的表现，含有希望他自动讲理的用意。最令人不满的，是事先丝毫没有信息，突然间发布命令，使人措手不及，没有时间找台阶下来，因而觉得很没有面子。于是恼羞成怒，采取非理性的情绪化反应。下属固然不应该，领导也难辞其咎。

事先沟通无效，或者事情闹成僵局，如果还有时间，就不要忙着决定，再进行沟通；若是时间急迫，可以先下决定，但事后仍旧要沟通，让他比较有面子，他才会逐渐平息下来。事先事后所花费的时间，看起来是一种浪费，实际上相当有助益，把它看成心理建设，便知道不可大意。任何事情，事先或事后的沟通，往往比较容易。等到事情发生再来沟通，恐怕已经太迟。

一般而言，事先和事后所用的沟通时间，要比正式沟通所用的时间多三倍，我们称为“三一三法则”（如图8–5）。

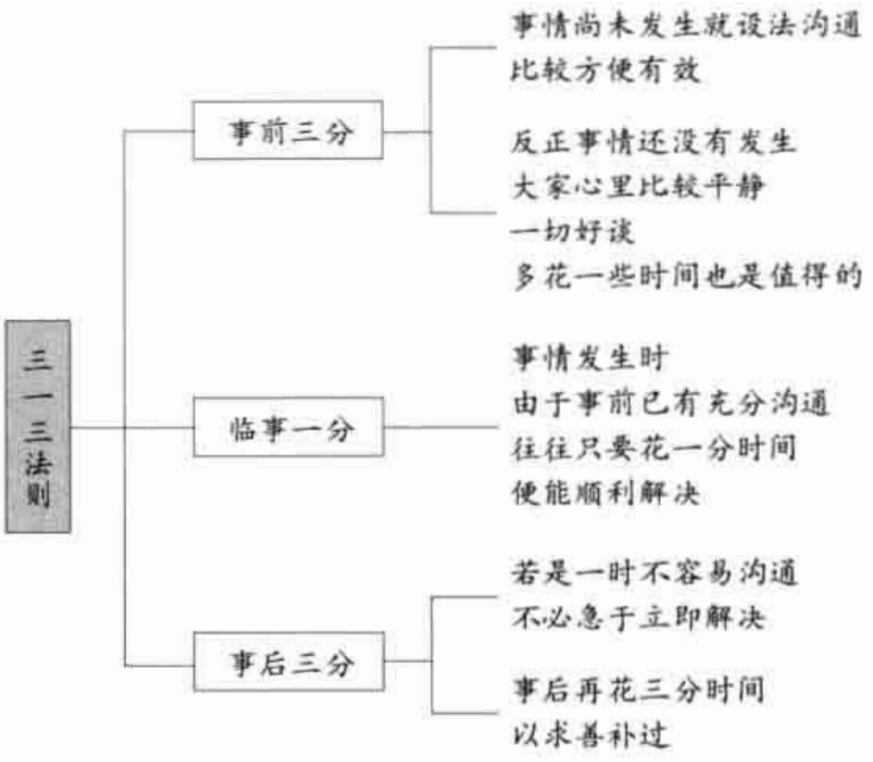


图8-5　重视事前事后的沟通

“三一三法则”是指事前花三分的时间来沟通，事情发生时，只需要一分的时间，便能够顺利解决。若是事先不沟通，等到事情来临，这才急着想要沟通，使人产生临渴掘井的感觉，当然很不容易沟通。

如果实在没有办法，非临时沟通不可，也只好硬着头皮，尽力而为。但是，不必抱持非解决不可的心情，以免弄巧成拙，把事情弄得更僵。这时候平静下来，等待事后再花三分的时间去沟通，效果可能更好。

防患于未然，或者事后用心补救，比临时抱佛脚要有效得多。不是不能抱，而是尽量不要抱，这才比较好。

任何人一旦在工作上自以为是老大，他就会真的老大到无法改善自己，亦即很难提升工作满足感。组织除了提供经过慎选的新资讯之外，

可以创造一些具有挑战性的工作机会，鼓励同人接受更高的挑战，以增进其工作满足感。但是，仍然不可忽视适才适用的原则：量才而为，虽然说是挑战，也要承受得了才合适。

事实上，组织不可能经常创造具有挑战性的工作机会，而多数员工也不希望从工作中接受新的挑战，却希望稳定地从事熟悉的工作，然后再从工作以外追求自己的乐趣。此时组织必须以良好的声誉来提升员工的工作价值感，使大家认为自己的工作虽然简单，却为众多客户所信赖，因而觉得工作很有意义、很具价值。

依据成员的个性，提供不同的途径，才是各取所需的激励，使得不同个性的员工，获得不同的提升。一般而言，员工的工作满足感，由各人对工作的认定，也就是不同的价值观来决定。

有人认为，把手中的工作做好，便十分满足。不论大事小事，能够圆满达成任务，就相当有价值。

有人则认为，手中的工作已经很熟悉，做久了很感乏味，期待有新的工作，可以接受更多的挑战。

还有的人根本不把工作当作目标，却以领导的认可与否来换取自己的满足感。领导满意，自己就满足，否则便十分苦恼。

员工形形色色，各有不同的诉求。领导最好再观察一段时间，比较了解下属的心态之后，再进行个别辅导，一方面评估自己的观察是否正确；另一方面则相机劝导，使员工自动调整工作价值感，以求合理（如图8-6）。

图8-6　提升满足感与价值感

本节小结

有些人喜欢挑战性的工作，有些人则相当不喜欢；有些人以负更大的责任为荣，有些人则非常不愿意。我们既然无法要求大家具有一致的看法，便应该依个别差异给予不同的激励。差异性的激励，如果是基于个别差异的实际需要，应该算是合理的不公平。不能说公平，却相当合理。

思考

1．你对激励的两大因素有何看法？

2．工作中，你能做到内部升迁与向外挖角两者兼顾吗？如果不能，原因何在？你又该如何处理？

3．你认为，应该怎样遵循“三一三法则”？

第九章

激励的经

“经”是共识，叫作不易的原则；
“权”则是应变，称为权宜的措施。

中国人最善于“持经达权”，有原则地应变。
激励不可不变，不可乱变，要权不离经变得合理。

经是激励时不可不重视的基本原则：
不任意开创恶例，不趁机大张旗鼓或形成运动。

不让人觉得偷偷摸摸，也不可偏离团体的目标。
同时，不可以忽略有效的沟通，以增进激励效果。

这些都是最基本的经，
激励时必须好好秉持，坚守不移。

经，看不见，却必须坚持。
权，大家都看得见，应该特别小心。

不任意开例，不造成运动

激励的经，主要包括六方面，即不可任意树立先例、不可采取运动方式、不可趁机大张旗鼓、不可显得偷偷摸摸、不可偏离团体目标、不可忽略有效沟通。

激励固然不可墨守成规，却应该权宜应变，以求制宜。然而，激励最怕任意树立先例，所谓善门难开，恐怕以后大家跟进，招致无以为继，那就悔不当初了。开恶例和求新求变之间的差异，往往要隔一段时间才看得出来，所以，慎始才能善终，在这里再度获得证明。

领导为了表示自己有魄力，未经深思熟虑，就慨然应允。话说出口，又碍于情面，认为不便失信于人，因此明知有些不对，也将错就错，因而铸成更大的错误。

有魄力并非信口胡说。有魄力是指既然决定了就会坚持到底。所以，决定之前，必须慎思明辨，才不会弄得自己下不了台。领导喜欢任意开例，下属就会制造一些情况，让领导在不知不觉中落入圈套，在兴奋中满口答应，事后悔恨不已。所谓痛快，往往痛得更快，相信大家都有这种不愉快的经历，可惜很不容易避免。

任何人都不可以任意树立先例，这是培养制度化观念、确立守法精神的第一步。求新求变，应该遵守合法程序（如图9-1）。

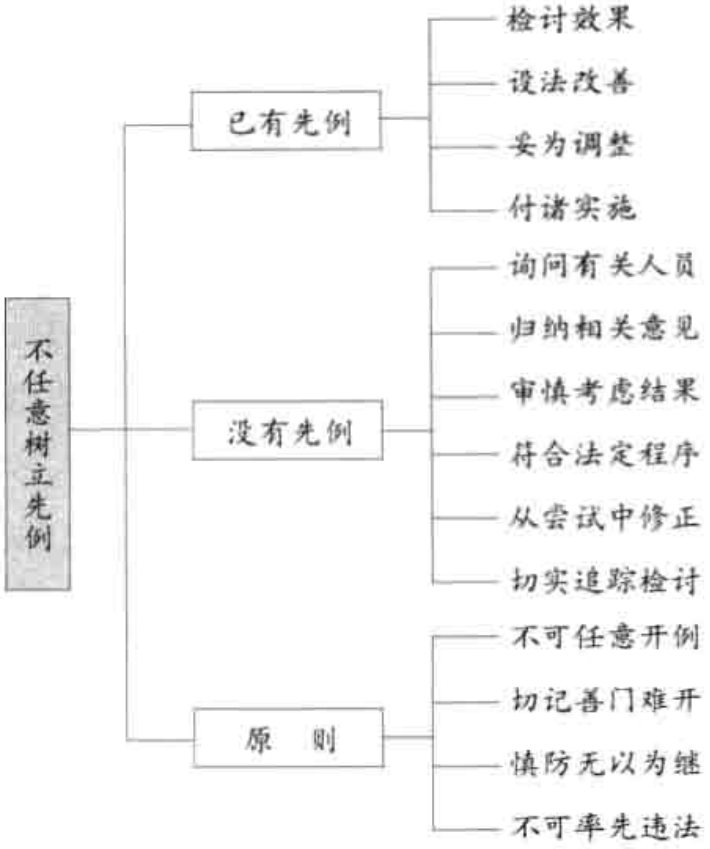


图9-1　不任意树立先例

要权宜应变，必须先充分了解现状。先要站在不变的立场，看看不变好不好？如果不变很好，那为什么要变？管理者为变而变，根本是不正常的心态。不变很好，应该维持原状，稍加调整，以求效果更好；不变不好，那就要加以改变。但是，改变的时候，不可以任意、随兴，以免一时大意，树立不良的先例，开了恶门，以后要关闭十分困难。程序合法，在法定的范围内权宜应变，才是合理的变动。激励的目的，在于求取和谐中的进步，因此不能够任意树立先例，以免破坏和谐的气氛。

许多人喜欢用运动的方式来激励。形成一阵风，吹过就算了，一番热闹光景，转瞬成空。不论什么礼貌运动、清洁运动、意见建议运动、品质改善运动等都是形式，而形式化的东西，对中国人来说，最没有效用。不幸的是，乐于此道的却大有人在，弄得大家敢怒而不敢言。

中国人注重实质，唯有在平常状态中去激励，使大家养成习惯，才能形成风气而保持下去。凡是运动，多半有人倡导。此人密切注意，大家不得不热烈响应；此人注意力转移，运动就将停息。运动不可能持久，屡试不爽。

运动的形成，不是自己要显示实力，有本领掀起一种运动，便是存心求速成，似乎一运动就有成果。这两种心理都不正常。更令人厌烦的，是少数人为了讨好领导，造成一种运动，大家不敢不跟着走，内心则十分反感。

依据“来得快，去得也快”的道理，所有的运动，几乎都不可能持久，活像一阵疾风似的转瞬不见踪影。

所有的运动，刚开始的时候，倡导者都想把它变成一种持久的习惯，可以说，不希望一阵风过去什么痕迹都没有。但是，实际上能够真正持久的少之又少。因为既然是一种运动，就不能以平常心来对待。不是掺杂利害关系，便是加入短期企盼。一下子掀起来，常常很快就衰落下去。甚至发现严重的后遗症，而扑灭得唯恐不够快，那就更为可悲、可叹了。

最好采取自然孕育的方式，顺其自然，逐渐形成一种风气，比较容易持久。再加以阶段性的调整，效果必然更好（如图9–2）。

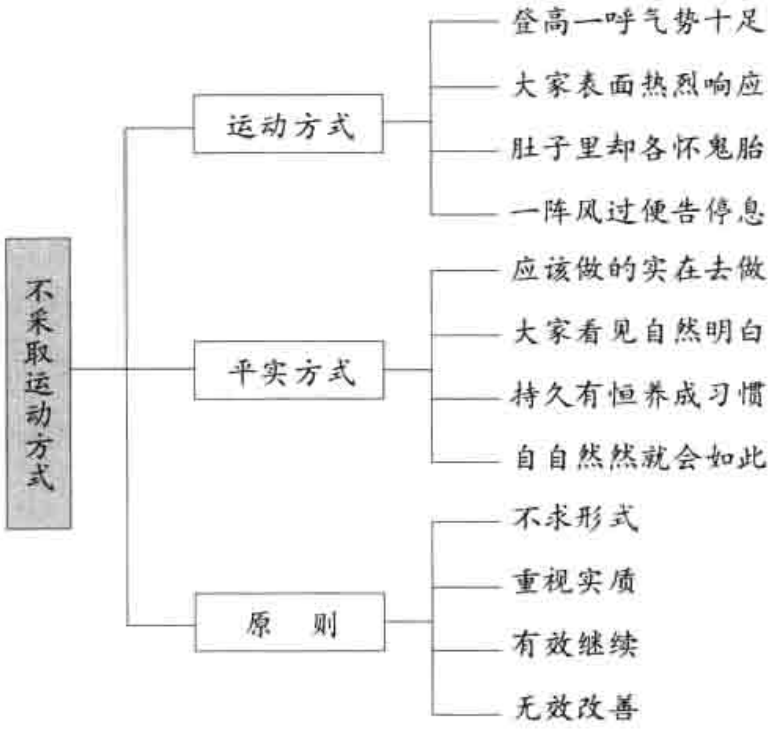


图9-2　不采取运动方式

本节小结

激励最怕任意树立先例，所谓善门难开，恐怕以后大家跟进，招致无以为继，那就悔不当初了。

许多人喜欢用运动的方式来激励。形成一阵风，吹过就算了，不能持久。最好采取自然孕育的方式，顺乎自然，逐渐形成一种风气，比较容易持久。

不大张旗鼓，不偷偷摸摸

好不容易拿出一些钱来激励，就要弄得热热闹闹，让大家全都知道，这种大张旗鼓的心理，常常造成激励的反效果。

被当作大张旗鼓的对象，自然有扮演猴子让人耍的感觉。看耍猴子的观众，有高兴凑热闹的，也有不高兴如此造作的。一部分人被激励了，另一部分人则适得其反。对整个组织而言，得失参半。

劳动节奖励优秀劳动者，等于在劳动节宣布除了这些优秀劳动者以外，其他人都不是优秀的劳动者。这边热热闹闹，外面的人并不加以理会。大张旗鼓如果不能引起大众的关心，效果相当有限；万一惹得大家厌烦，否定大张旗鼓的对象，认为是一种“激励秀”，那激励就更加无效了。

按理说，劳动节应该让所有劳动者都能够愉快地过节，不可以用“优秀劳动者”这一类莫名其妙的奖励，来造成少数人高兴而大多数人不愉快的不良气氛。就算真的要奖励，也应该举办优良老板的选拔，鼓励他们爱护劳动者、尊重劳动者，让那些没有受奖的老板，能够知所改善。同理，父亲节不适宜表扬模范父亲，弄得绝大多数的父亲十分没有面子，反而应该表扬孝顺的子女，促使其他为人子女者特别重视对父母的孝顺。

激励应该是一种行动，不适宜形成某种运动。因为运动固然可以掀起一阵热潮，风风光光，使大家都知道有这么一回事，但是热潮过后，便是日趋冷却，终至无人过问。这样的激励，充其量只能够激励掀起热潮的激励者，对被激励者而言，迟早变成一种负担，十分不妥（如图9-3）。

图9-3　不趁机大张旗鼓

激励固然不可大张旗鼓，惹得不相关的人反感；也不可以偷偷摸摸，让第三者觉得鬼鬼祟祟，怀疑是否有见不得人的勾当。

领导把下属请进去，关起门来密谈一个小时，对这位下属大加激励。门外的其他下属，看在眼里、纳闷在心里：有什么大不了的事，需要如此神秘？因而流言四起，有何好处？不是不可以密谈，而是必须详

细评估所造成的反应。值得如此做的时候，才妥善为之。

许多人在一起，领导偏要用家乡话和某一位下属对谈；或者和某一位下属交头接耳，好像有天大的秘密似的。其他的人看他们如此偷偷摸摸，会不会产生反感？

不公开可以，守秘密也可以，就是不必偷偷摸摸，令人起疑。暗盘的激励，我们并不反对，但是神秘兮兮，只有反效果，不可不慎重避免（如图9-4）。

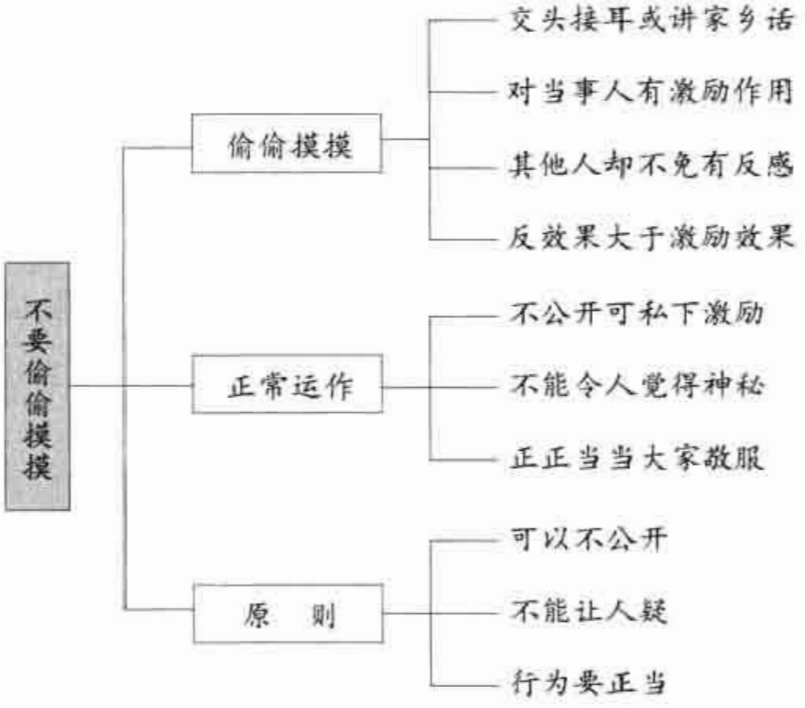


图9-4　不要偷偷摸摸

暗盘的意思，并不是让大家都不知道。因为看不见的刺激和反应，实际上很难收到激励的效果。暗盘的真正用意，是让大家都知道，只是基于尊重大家的心情，所以才不公开出来。公开和守密，不过是形式上有所差异，真正的激励功效，则不应该被减损。任何暗盘，总有公开的时候，若是大家都觉得相当合理，那就是有效的激励；如果大家知道以后，引起相当的不满，当然谈不上什么功效。所以，任何暗盘措施，都

应该是评审公开之后的反应，作为选择或调整的准则。神秘兮兮，基本上已经违反暗盘的原则，徒然引起大家的猜疑，并不是良策。抱着暂时不公开的心情来从事暗盘的行为，才比较安全。

本节小结

激励固然不可大张旗鼓，惹得不相关的人反感；也不可以偷偷摸摸，让第三者觉得鬼鬼祟祟，怀疑是否有见不得人的勾当。

不偏离目标，不忽略沟通

凡是偏离目标的行为，不可给予激励，以免这种偏向力或离心力愈来愈大。领导激励下属，必须促使下属自我调适，把自己的心力朝向团

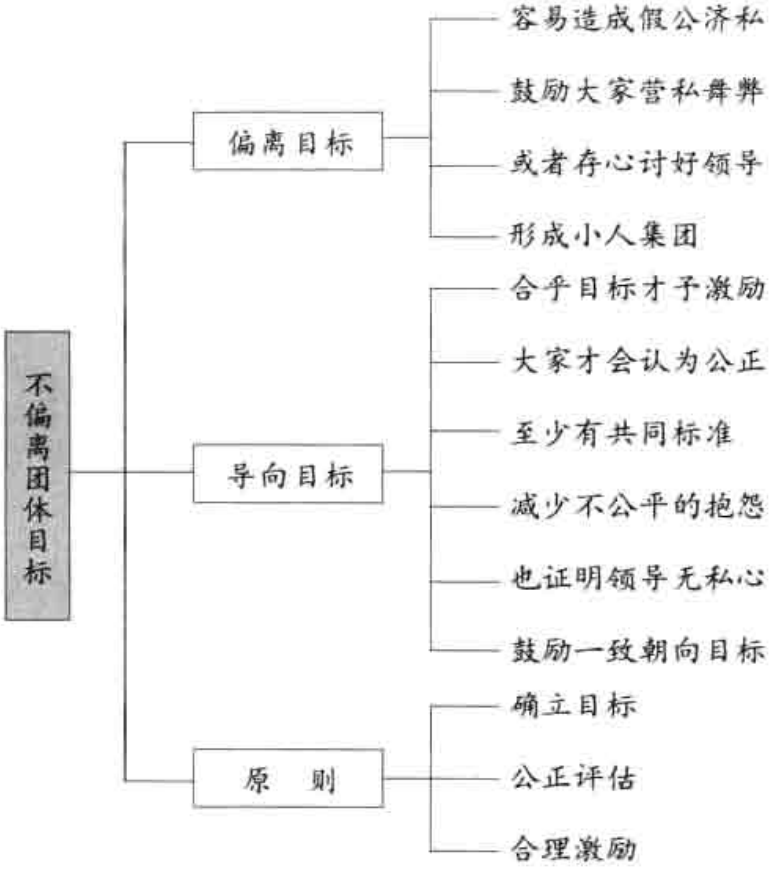


图9-5　不偏离团体目标

体目标，做好应做的工作。只热心为自己的目标而努力，置团体目标于不顾的行为，应该属于偏差行为，不值得鼓励（如上页图9–5）。

领导若是激励偏离目标的行为，大家就会认定领导喜欢为所欲为，因而用心揣摩领导的心意，全力讨好，以期获得若干好处。一旦形成风气，便会形成小人得意的局面，对整体目标的达成必定有伤害。

目标是激励的共同标准，这样才有公正可言。所有激励都不偏离目标，至少证明领导并无私心，不是由个人的喜爱而给予激励，而是站在组织的立场，尽量做到人尽其才。对偏离目标的行为，不但不应给予激励，反而应该促其改变，亦即努力导向团体目标，以期群策群力、志同道合。

通常个人目标和团体目标很难获得一致，而且个人目标经常被列为优先，甚至于危害团体目标也在所不惜。管理者在这一方面，特别需要以身作则。

第一，不可以假公济私、营私舞弊。以免吓跑守法、守分的下属，或者引起大家的仿效，更加败坏风气。

第二，不可以存心讨好领导，使领导得以为所欲为而偏离团体目标。刚开始领导对下属尚且有所顾虑，唯恐为下属所鄙视。因为下属的事事逢迎，可能变本加厉，毫无节制而走上营私舞弊的歧途。

领导引诱下属，或者下属迎合领导，都可能形成小人集团，从事偏离团体目标的不当行为，必须慎加避免。

激励必须通过适当沟通，才能互通心声，产生良好的感应。例如，企业有意奖赏甲，未征求甲的意见便决定送他一台笔记本电脑。不料一周前甲刚好买了一台电脑，虽然说好可以向指定厂商交换其他家电用品，但也会造成甲的许多不便。如果事先通过适当人员征询甲的看法，或许他正需要一个电动剃须刀，那么就顺着他的希望给予奖品，甲必然更加振奋。

沟通时，最好顾虑第三者的心情，不要无意触怒其他的人。例如，对乙表示太多关心，可能会引起丙、丁的不平。所以，个别或集体沟通，要仔细选定方式，并且考虑适当的中介人，以免节外生枝，引出一些不必要的后遗症，减低了激励的效果（如图9-6）。

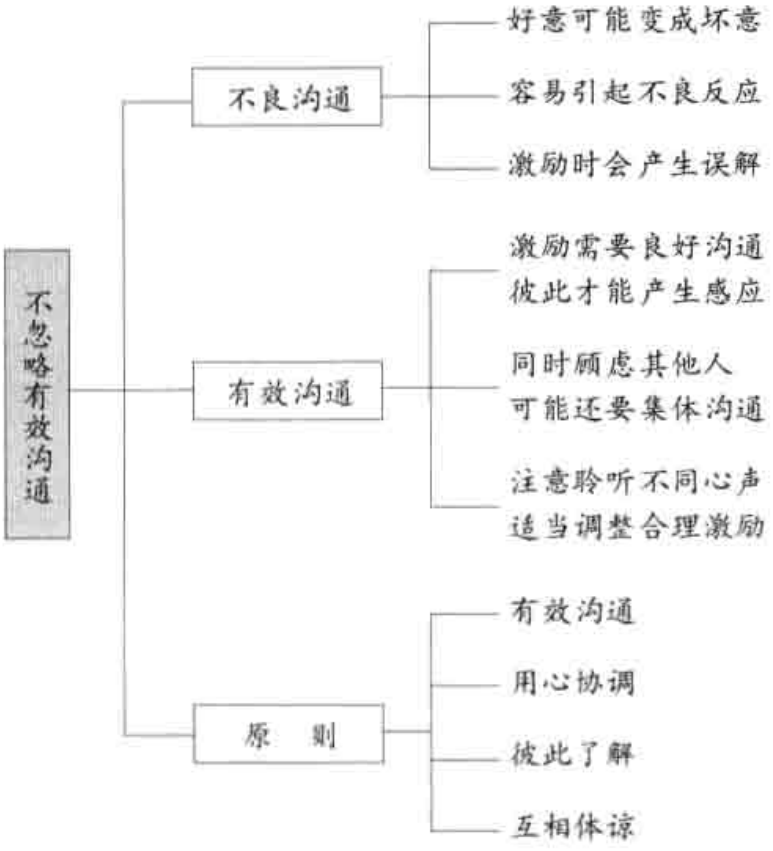


图9-6　不忽略有效沟通

每一个人，难免有其想要而不能要的东西，或者是想做而不敢做的事情，激励者如果抓住这个要点，设法满足这种需求，激励的效果必然十分宏大。譬如，前面所述的甲一直羡慕朋友使用电动剃须刀，心中一直盼望着自己也能够享用。但是他的妻子一再反对，认为一般的剃须刀比较安全而且携带轻便。甲不愿意为这种事情和妻子闹得不愉快，所以不方便购买。如今，企业送他一份奖品，居然是电动剃须刀，大家可以

想象他有多么愉快，感动之余，必然更加卖力。因为妻子如果问起，为什么要买？他可以堂而皇之告诉妻子不是买的，是企业奖的，妻子一定哑口无言，而自己则可以名正言顺地使用，岂非人间一大乐事？可见，从关心出发，真正切合对方的需求，才能够增加激励的效果。

本节小结

团体目标的达成，乃是激励的主要目的，不可偏离。否则大家以为领导喜欢的便是对的，就会令小人得意而君子心灰意冷。

一切通过有效沟通，把原则变成共识，大家有默契，激励才会事半功倍。在多元社会，很难建立共识，所以，管理者在这方面更要多多费心。

思考

1．你认为，应该如何防止在激励时任意树立先例？又该如何防止将激励形成一种运动？

2．工作中，你常常是大张旗鼓地激励，还是偷偷摸摸地激励？

3．你认为怎样才能做到激励时不偏离团体目标、不忽略有效沟通？

第十章

激励的权

权就是变通，叫作权宜措施。
激励的原则不变，方法却应该随机应变。

各人有不同的需要，各层级也有不同的需求，
时间变更、场合变动，就应该合理变通。

激励的反应，如果不如预期的好，
也应该适当调整，以求制宜。

情势比人强，情势改变，激励也要变，
一切因时、因地、因人，顺势应变以求有效。

激励的权，必须变化而且有持续，
变得有原则，大家才不会怀疑与憎怨。

但是持续中要有合理的变化，
才是真正的持经达权、随机应变。

依需要和层级而变

前面提过马斯洛的需求层次理论，假设人有五种不同层级的需求，依次为生理需求、安全需求、所属与相爱需求、尊重需求以及自我实现需求。当较低层级的需求获得相当满足后，次一层级的需求便会主宰这个人的行为。层层提升，表现不一样的需求（如图10-1）。

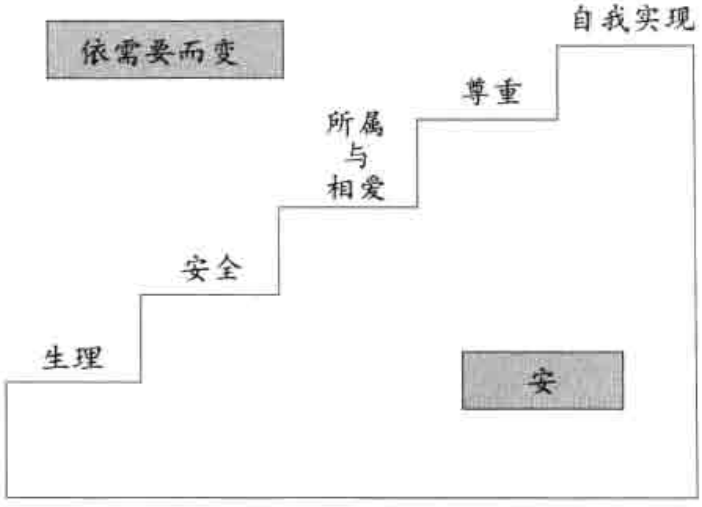


图10-1 依需要而变

这五个层级，事实上没有哪一种需求可能完全得到满足，但是相当程度的满足之后，满足这一种需求便不再具有激励作用。激励时必须了

解被激励者的真实状况，才能够判断他有什么需求。如果有适当的中介人选，不妨通过中介与被激励者沟通，然后依据他的需求，给予合理的激励。不过，适当的中介人士经常不易寻觅，必须慎重选择，并且宁缺毋滥。若是找不到适当的人选，宁可自己去尝试，也不要假手他人。

激励为求因应不同的需要，可以采取自助餐式，让不同的被激励者选择各人的需要；而激励者也要了解不同的对象，施以不同的激励。

同样的激励，由于对象具有不一样的需要，可以给予不同的奖品。但是，事先的了解必须认真而确实，以免阴错阳差，反而引起被激励者相当的不满。

一般而言，不论哪一种需要，都在求得其安。所以，激励的功能与管理并无差异，不外乎求得安宁。

生理需求，其实是安宁的基础。生理能安，才能进一步求安全。有了相当的安全感之后，自然进一步要求所属与相爱。这样一层一层向上提升，表示物质优先，随之而来的精神激励才能产生效果。在物质需求尚未获得满足之前，完全依赖精神激励，往往效果不彰。

组织中不同阶层的成员，也有不同的需求。一般而言，高阶层比较希望大家尊重他，让他觉得自己的确很高明，所以有不同意见，最好不要当面顶撞他，否则他就会恼羞成怒。但是，也不能不告诉他，不然他也会怀疑有人要看他的笑话。必须单独委婉地规劝，使其认为自己在改变。高阶层自己改变，心里头会感谢那些促成如此的下属，若是觉得自己为下属所改变，那就会设法抓住机会，让下属难堪。说起来这也是下属自作自受，怪不得领导。

对于中阶层，组织需要告诉他目标，让其自己去找答案，把细节想出来，他才会舒畅。如果给他问题，同时或很快又给他答案，他就会失望，认为自己的能力受到低估。若是他想不出来，可以给他一些启示，还是要他觉得是自己找到答案的。

对于基层员工，要清楚告诉他应该怎么做，做到什么程度就会满意，最好有工作规范让他按照规定去完成。成果符合标准要表示赞许，使其更加努力。

基层人员长久保持这样的需求，大概不容易获得升迁。若是能够早日表现出中阶层人员的修养，通常升迁的机会比较大。中阶层领导，如果明白高阶层的需求，也可以反过来激励自己的上级，以获得更多的赏识。若是早日表现出高阶层的素养，晋升为高阶层的机会自然增大。如果中阶层始终需要上级告诉目标后才能够自己去寻思细节，似乎只能停留在原阶层而难有升迁的可能。

层级不同，要有不一样的表现。反过来说，率先改变自己，有时更容易改变自己的层级（如图10-2）。

图10-2　依层级而变

本节小结

权变时要考虑需要和层级，务求合理而有效。需要不同、层级不同，激励的方式就不一样。层级愈高，愈重视精神需求；层级愈低，愈重视物质需求。

顺时间因场合而变

时间不同，激励的方式也有差异（如图10-3）。

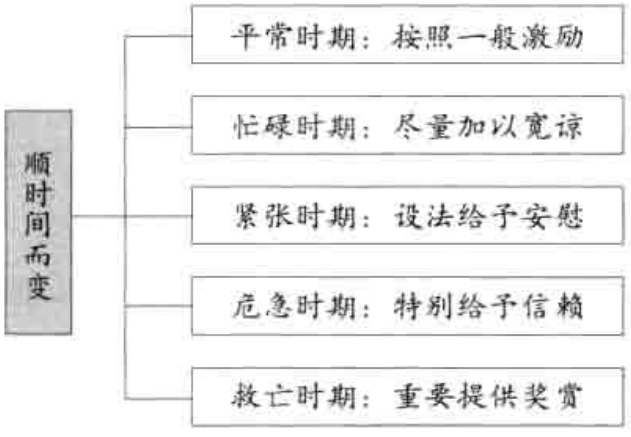


图10-3　顺时间而变

平常时期，管理者只需按照一般激励，不必采取非常手段。除非发现原来的方法已经日久无效，必须摆脱老一套做法，这才全面更张，采用新的方式，否则不可想到就变，形成特例。

忙碌时期，大家难免火气较旺，耐力较差，这时管理者要特别加以宽谅，不必计较细节，使大家得以忙而不烦。

紧张时期，情绪不安，领导经验较为老到，应该设法给予安慰，尽量纾解大家的情绪，千万不可火上添油，增加各人的紧张气氛。

危急时期，有时需要特别措施，应该赋予更大的信赖，使其放心去做，否则他心里害怕，势必下不了决心。

救亡时期，正是重赏之下必有勇夫的时刻，唯有重赏，员工才有拼死把企业救活过来的毅力，此时不可吝啬。

我们常说“随时”，意思是随着时间的变化做出合理的反应。如果翻译成英文，最好不要说成“any time”，应该是“the proper time”。合适的时间，采取合理的方式，才能够产生良好的反应。

管理者最起码先把平时与紧急区分开来，不可以样样紧急，弄得没有一样急得起来。当然，也不可能样样都要求未雨绸缪，做到完全没有紧急的情况。

平时再分为一般和忙碌，紧急再分成紧张、危急和救亡。这样一来大家心中有数，在什么样的时间状态下，应该做出什么样的表现。只要配合得宜，对彼此来说，都是有效的激励。时间状态有所改变，大家的心情和态度也就随着有所调整，这样才算是随时应变。

单独相处，比较不容易引起面子上的难堪，可以循循善诱。领导规劝下属，或者晓以利害，最好单独进行。有第三者在场的时候，必须多说好话，少说难听话，以免引起听者的反感。

对上级忠言劝谏，如果欣然接受，就下属而言，也是很大的激励。不过最好选择比较隐蔽的场合，不必让第三者看见。若是在不熟悉的生疏环境劝谏，更要留意隔墙有耳，以免流传出去，对自己造成十分不利的阻力。

公开场合应该互相尊重，大家都有面子，否则容易造成反激励。尤其应该重视职位、性别或关系亲疏，表现适当的态度。中国人特别讲求伦理，切忌没大没小，所以，合理的不公平才算适当。

熟悉的场合，要引导较为陌生的同人，使其觉得相当亲切。如果是私下的场合，例如同事的家，就应该主客分明。因为来者是客，不论其

为上级或下属，都要给予合适的招呼。任何场合都可以配合被激励者身份实施激励。

公开说一套，私底下又是另外一套，这不算欺骗。我们最好明白：是非必须配合着时间和空间而变化。一般人常常撇开时间和空间，径行判断是非。其实这样做是不对的。因为时间和空间一改变，是非的判断标准就会跟着改变。管它有没有第三者在场，我就是实话实说，实际上已经对他人构成某种程度的伤害，至少是一种不尊敬的表现。听者觉得奇怪，那是听者自己的问题，我们不能够为了在第三者面前表示自己的真实无伪，以致忽略了当事人的存在，同样是只知有己不知有人的错误（如图10-4）。

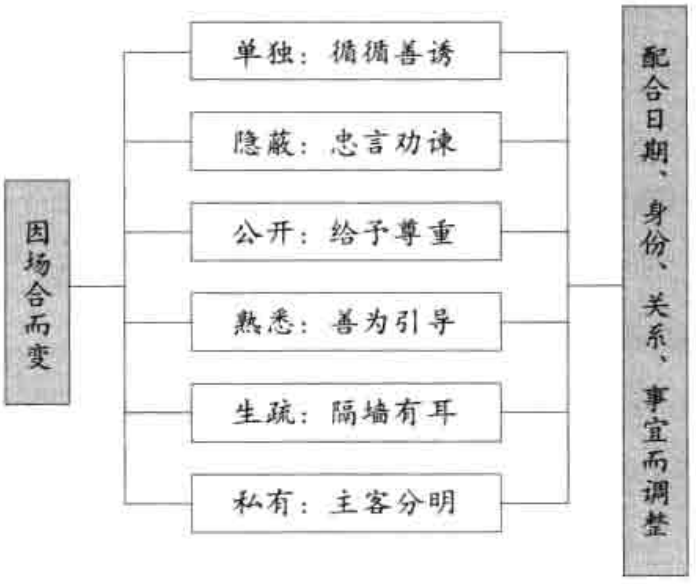


图10-4　因场合而变

本节小结

时间不同、场合不同，激励的方式也有差异。在合适的时间、适当的场合，采取合理的方式，才能够产生良好的反应。

看反应视情势而变

激励必有反应，良好与否乃是继续或调整的关键。

反应热烈的时候，要在不知不觉中把大家诱导到目标方向，使众人的力量得以汇集。过分热烈，有时还需要稍加冷却，维持合理的程度，勿把人力过度使用。

反应平平的时候，要检讨原因，找出症结所在，给予适当的调整。

反应冷淡的时候，同样要找出原因，然后对症下药，予以化解，务使激励所产生的反应符合预期的要求。

若是反应恶劣，要马上停止，千万不能一意孤行非坚持到底不可。通过适当人选，征询有关人员的意见，待其反对情绪稍微冷却，再做处置（如图10-5）。

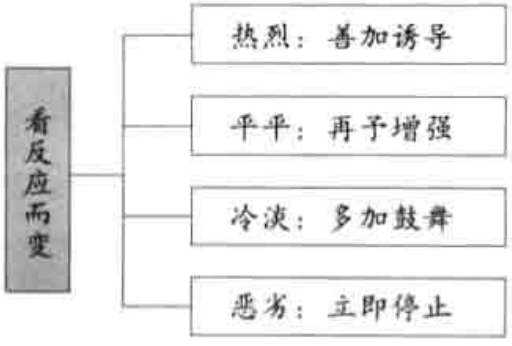


图10-5　看反应而变

人到底是为自己而活，还是为他人而活？其实用不着争论。我们既不可能完全为自己而活，也不能够完全为他人而活，必须兼顾并重，把自己与他人合在一起想，才能够在群体中成就自我。

激励者完全一意孤行，不理会被激励者的反应，这种“只顾自己喜欢，不管他人观感”的做法，显然是目中无人，心目中根本没有被激励者的存在，效果不可能良好，可以说只重视激励的形式却不注重效果。

反应良好时，归功于自己；反应不良时，怪罪于对方。这种态度，不可能带来改善，也于事无补。最好是依据被激励者的反应，累积相当经验之后，才能够快速有效地随着反应而变化，而且有把握变化得不离经叛道。

情势的优劣，也会影响激励的功效。

要激励居于劣势的同人，只要适度看得起他，表示好好工作便不会辜负他，甚至可以用先柔后刚的方式，让他觉得不要敬酒不吃吃罚酒，他也会提起精神，努力振作一番。

至于占有优势的同人，难免自视颇高，必须尽量采取低姿态，使他觉得备受礼遇，甚至还要给予一些额外的好处，他才会不好意思而尽心尽力。

无论优势劣势，适度表示看得起他，应该是十分有效的激励方式。

若是双方势均力敌，最好的办法是率先尊重他，让他戴上高帽子，他就会觉得自己好像真的高人一等，因而显现若干本领（如图10-6）。

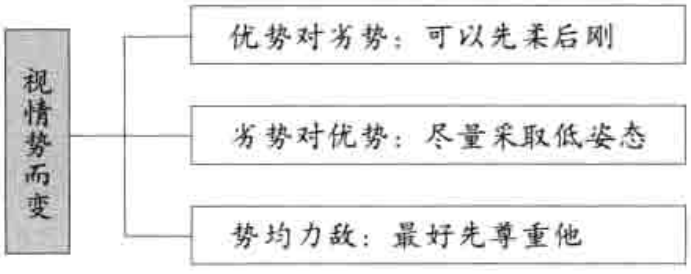


图10-6 视情势而变

面对群众，要特别注意“能发也要能收”，如果控制不住，最好不要过度激励，以免一发不可收拾，反而造成对己不利的情势，自焚于群众。

情势并非固定，反而经常在变化。中国人十分重视造势，便是希望在不知不觉中把原有的情势扭转过来。原本居于优势，能够保持而不动摇；本来居于劣势，最好找到有利的支撑点，把对方的气势破坏掉，使自己跃居优势；若是双方势均力敌，也应该忍耐，等待对方的弱点显现，再趁机造势，以求对自己有利。

有时候合理的推、拖、拉，可以达到扭转情势的目的。不应该为了害怕推、拖、拉，或者厌恶推、拖、拉而丧失改变情势的机动能力，反而受制于对方。一方面视情势而改变，一方面设法改变情势，才是善于运用情势的表现。主动造势，总比为不利的情势所困来得好。

本节小结

激励者完全一意孤行而不理会被激励者的反应，这种目中无人的做法，其激励的效果不可能良好，必须依据被激励者的反应来采取行动或做适当的调整。

情势的优劣会影响激励的功效，而情势又并非固定，经常在变化。所以，激励者要根据不同的情势，采取合理的措施，才能达到预期的效果。

思考

1．你对激励要依需要和层级而变有什么看法？

2．激励时，你是怎样顺时间因场合而变的？

3．为什么说激励要看反应视情势而变？

第十一章

激励的艺术

激励可以公开进行，也可以暗中实施，
公私必须分明，最好不要假公济私。

有些人喜欢花公家的钱施个人的恩，
看起来很合算，其实祸患无穷，很快会有报应。

顺着员工的个性或者逆着员工的个性，都有激励的可能，
必须刚柔并济，有刚有柔，用得恰到好处。

应该动的用动态，应该静的依静态。
大小并重，有时小的比大的收效更精彩。

激励当然有制度，但是实施起来不可无弹性，
所以把它当作一种艺术，大家都高兴。

艺术其实就是圆通，绝对不圆滑。
万变不离其宗，才是尊重制度的表现。

明暗公私要分开

激励可公开进行或暗中交易，两者都以正当而合理为适宜。暗盘激励不失正当，才是正途。

凡是大家看法相当一致，不易引起众人反感的，可公开激励，目的在获得大家的良好反应，以扩大影响；若是见仁见智互异，而又非奖赏不可的，便暗中进行，以减少误解或不满。有些行为，如维护企业信誉而与外人打架，应该私下感谢，以防群起仿效。

普遍性的，可公开实施；特殊性的，除非众所公认，否则以暗盘为宜。牵涉个人荣誉的，私下激励；牵涉组织或团体荣誉的，公开表扬。有关苦劳的奖赏，大家差不多，公开；有关功劳的奖赏，彼此相差颇大，最好暗中给予，以维护较差者的面子，激励其下次努力赶上。公开等于撕破脸，用“无所谓”来因应，就失去激励作用。

最好的方式，当然是把公开与暗中合在一起想。不坚持一定要公开，或者务必要暗地里进行，却能够依照所要激励的性质，做出合理的抉择。

说起来十分简单，好像只有一句话：应该公开的，最好公开；应该暗中进行的，最好不公开。真正做起来，拿捏的功夫十分不容易。必须用心体会，才能得心应手，调整得恰到好处。凡事大多兼具普遍性与特

殊性，只是程度上有所差异而已。明中有暗，而暗中也有明的部分，分开来表现的时候，须注意明到什么地步，而又暗到什么程度。在明与暗之中，存在着许多不同的表现方式，若能将心比心，对激励效果必然有所提升（如图11-1）。

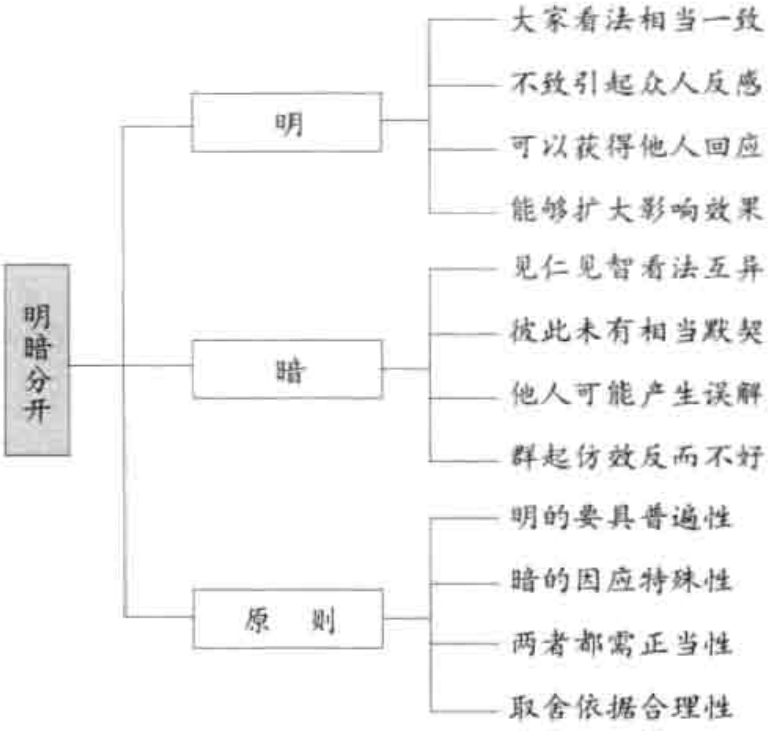


图11-1　明暗要分开

花公家的金钱做私己的人情，这是一种明得暗失的算盘。受惠的人，一方面感受激励，一方面有样学样，公私不分明；其他的人，看在眼里却怨在心里，既然是公家的钱，为何不索性多花一些，连我也照顾在内？

激励者存心接受回馈，当然施恩望报。这种私相授受的激励，不可能真诚持久。必须心中没有施恩的念头，更不希望个人获得任何报答，才有实效。既然如此，就用不着假公济私以致公私混乱，甚至以私害公。

私人的事宜应该明说，花自己的钱也要表明。不必垫私钱办公事，否则也是公私不分。私人恩怨不能公报，私人请托不能利用职权，更不可以存心勾结以图谋私利，因为公私不分的激励，到头来必然公私两蒙其害。

私人的事情，可以恩怨分明；公家的事务，则不应该如此。因为公家事务和私人恩怨，根本不应该混为一谈。有恩必报，用在私人事务上，表示受到恩惠知道图报，是一种良好的行为；若是用公家的事来报答私人的恩惠，那就是公私不分，方向有偏差，不值得鼓励。

公家的事务，必须秉公处理；私人事情，当然也可以委托同事协助办理。不过最好明白表示，与职务、职权完全没有关联。对方能办，还要心里愿意才行；若是不能办，或者不愿意办，千万不能勉强。不私下勾结，私事不能害及公益，也不假公济私，这样的私人事务相托，用得合理，也是一种相当有效的激励（如图11-2）。

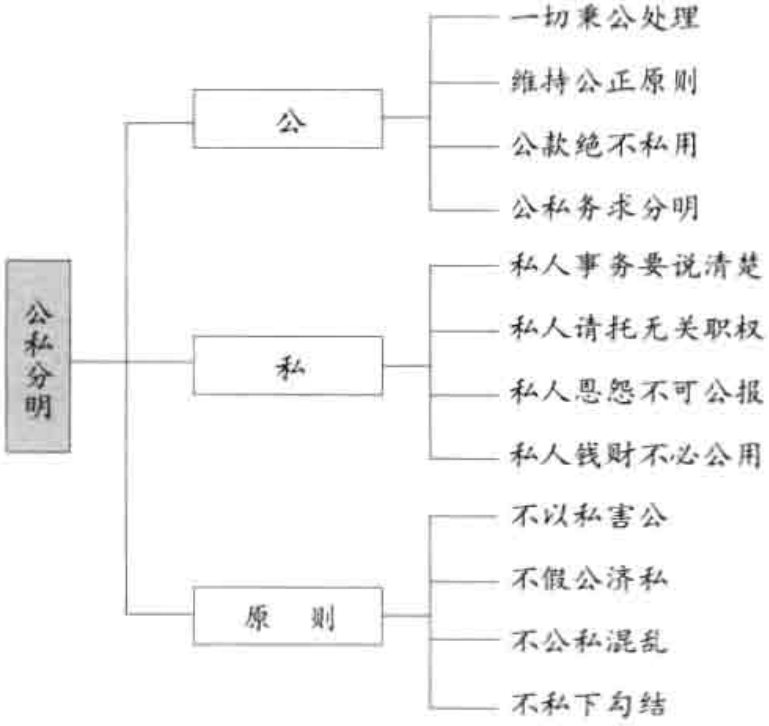


图11-2 公私要分明

本节小结

激励的艺术，其实就是分寸的拿捏。过与不及，都不是有效的激励。有些事情不公开比公开更能发挥激励的功效，善用正当的暗盘交易，可以增强激励的效果。

公私分明是激励为公的基础。既不能假公济私，也不能以私害公，导致公私混乱，以致影响激励的效果。

顺逆刚柔要合适

请将不如激将，有时逆的激励效果更为宏大。不过完全逆取，也不见得有效。顺逆之间，必须要小心衡量，有顺有逆，能顺也能逆，合理就好。

有些人顺着请他帮忙，他会推三阻四，勉强答应，也似有天大人情。最好用反激的方法，故意把问题说得十分困难，暗示非他的能力不能胜任，激他毅然自告奋勇。

有些人老于世故，便要顺着激励。先说明他的长处，以引起知遇之感，再表示借重他的才华，请他不必顾虑太多，他就会朝气蓬勃，鼎力相助。

关系很重要，交情不够不宜随便逆取。够交情，好像顺逆都能奏效。不过看场合、看情况，配合着考虑，该顺即顺，应逆即逆，求其效果最佳，而且后遗症最小。以自己的优势来攻破对方的弱点，则顺逆皆有所宜。

顺有顺的好处，逆也有逆的必要。我们最好把顺与逆合起来看，不要只顺不逆，或者只逆不顺。因为如果一切都顺，遇着应该逆的时候，就会顺不得而行不通。若是一定要逆，则应该顺的时候，也将遭遇很大的阻碍。

凡事先站在不顺也不逆的立场，依照当事人的个性，审视当时的情况，衡量场合，考虑关系，然后当顺即顺，当逆即逆。看起来，好像摇摆不定，没有一定的主见；实际上，本来就应该如此，要随机应变以求合理。

顺的时候可以逆转过来，逆的时候也可以止逆为顺。这种随时调整的本事，只要不是为了投机取巧，而是基于随机应变，便是合理的行为。至于动机为何？大概只有自己心知肚明，别人的猜测，并不需要太在意（如图11-3）。

图11-3　顺逆要分清

用刚硬的方式来激励，多半建立在利害的基础上面；以柔软的方式来激励，则偏重于情谊。拿情谊做出发点来实施激励，效果较佳。所谓柔能克刚，正是此理。高压式的方式，难免产生硬碰硬的风险性，也会有短暂的、表面的效果，可能带来严重的后遗症，必须慎始，才能预防。

柔不表示胆怯怕事，也不是推、拖、拉敷衍了事。柔是用真诚的爱心来感应，使对方从心中发出一股强烈的意愿，自己奋发有为。

刚是一种果敢的作为，具有短时间的爆发力，当用非常的手段，比

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】

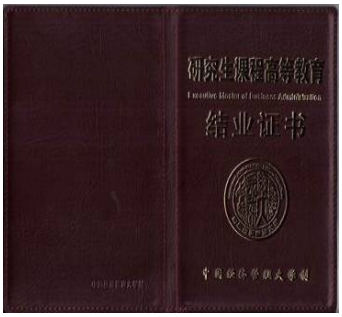
1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

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

较有利。刚硬之后，如果再以柔软来安抚，更能得人心。不可存心杀一儆百，因为人心惶恐，并没有好处。应当处罚到什么程度，若是难以判断，最好从轻；应当赏到什么程度，假若难以判断，最好从优。若非证据确凿，宁可从轻发落，不宜轻率冤枉。刚柔并济，所重不在惩罚，而在教化。

非不得已的时候，当然也可以用刚。不过事先应该发出警戒，使大家心理上具有充分的准备。能够及时避免的，自然不致受到影响。若是存心挑战，自己也心中有数，不致怨天尤人。万不得已用刚，还要尽量以柔来善后，使大家明白并不是存心如此，更容易获得谅解。

先柔后刚，刚后用柔，表示柔的功能确实比刚可靠而有效，柔性激励比刚性高压更合乎心性需求。可惜很多人认为自己性格如此，不容易改变，因而偏向于刚性措施。其实，只要观念改变，很容易改变自己的态度和行为。不妨用实际行动来印证以柔克刚，使自己更为轻松愉快，也更受到大家的欢迎（如图11-4）。

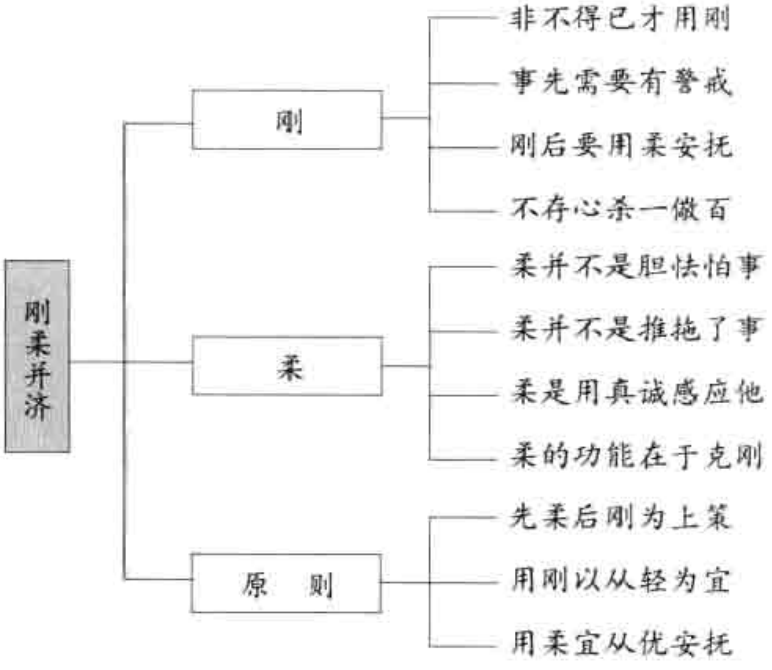


图11-4　刚柔要并济

本节小结

顺逆分清，是适应个性的表现。凡事先站在不顺也不逆的立场，依照当事人的个性，审视当时的情况，衡量场合，考虑关系，然后当顺即顺，当逆即逆。

刚柔并济，是情谊与利害的调适。用刚硬的方式来激励，多半建立在利害的基础上面；以柔软的方式来激励，则偏重于情谊。先柔后刚，刚后用柔，因为柔性激励比刚性高压更合乎心性需求。

动静大小要并用

动静不是两种相反的状态，而是彼此互相过渡的，动中含有静态，静中也有动态。活动过程多半比较引人注意，而活动前后的企划、准备及沟通、协调，则容易被忽略。激励者不可由于自己看得见的动态便加以重视，却对自己看不见的静态予以轻忽，以免厚此薄彼，招致不满。把看得见的部分与看不见的部分合起来看，才能够动静兼顾并重，不至有所偏忽（如图11-5）。

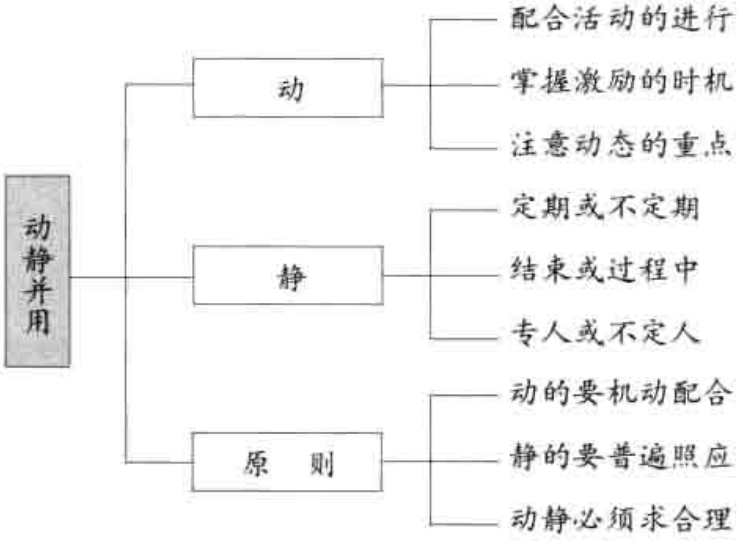


图11-5 动静要并用

对于动态的激励，必须掌握时机、把握重点，以配合活动的进行；静态的激励，可以定期或不定期在结束或过程中，指定专人或由某些人交互实施。无论动态、静态，都要给予合理的激励，使大家明白动态、静态各有其贡献，并无轻重之分，因而分别努力，共同朝向目标。

动态应注意机动配合，静态要普遍照应；前者重在时机、后者重在人员。动静都要掌握人心，所以力求合理。

任何活动，事实上都有动的一面，也有静的一面。我们往往看到动的一面，却很容易忽视静的一面。于是，从事动的行动，由于受奖的几率较高，大多热心鼓舞，兴致甚高；而从事静的支援，由于受到忽视而不甚热心，以致影响活动的效果。为了防止这种可能产生的缺陷，激励者必须动静兼顾并重，以免静态的工作，妨害了动态的活动。这种原则，最好事先声明，并且在行动上有具体的印证，使大家一开始就同心协力而不分彼此。否则等到活动进行到一半，甚至于快要结束时，才发现有些不对而紧急声明，恐怕已经实质上影响到活动的成果而难以挽回了。

中国人见面，最喜欢分大小。罚遇亲贵，很容易造成枉法；赏遇微贱，也常常流于刻薄。大小兼顾，才能够赏罚平衡，做到赏当其功、罚当其罪的地步。

罚要向上追究，不论地位如何高贵，有过失就不能掩饰或开脱；赏应普遍推及基层，地位再低微，有功就不能忽视或遗漏。大小并重，赏罚明快，才具有激励效果。

大功劳要隆重，以示礼遇；小功劳也要重视，因为轻忽小功，大家就会希望夺取大功，以致小问题乏人注意，势必酿成大祸害。大事应予特别奖励；小事也宜合理奖赏。职位高的，固然要礼待他；职位低的，更不宜轻视他，以免引起反感。一大堆人受奖，要大场面，大家一起接受激励；少数人或单独一人受奖，不妨视实际情况，或公开或个别给予

激励（如图11-6）。

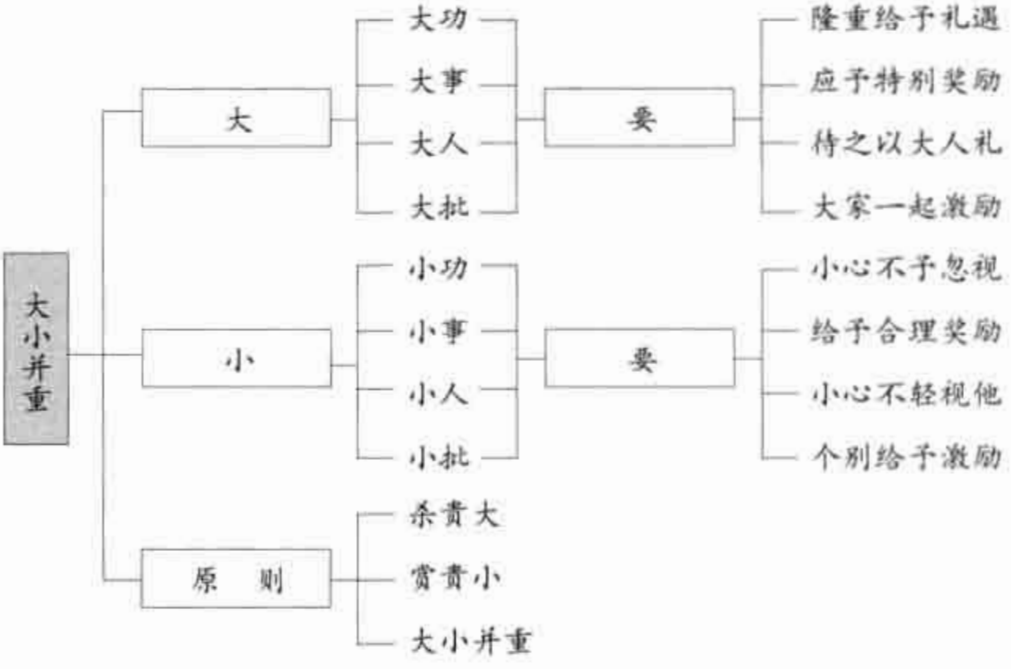


图11-6　大小要并重

打老虎或是打苍蝇，一直是大家十分关心的事情。老板的亲信受到什么样的赏罚，也是公正与否的指标。

同样犯错，职位较高的，应该受到比较重的惩罚；职位较低的，所受的惩罚应该较轻。否则，打苍蝇而不敢打老虎，大家何以心服？同样有功，职位低的优先奖赏。当然，有轻有重，并不表示只偏于一方，却应该大小兼顾并重，不过是程度有轻有重而已。

重视大功劳，大家才会竭尽全力；重视小功劳，大家才不会对小问题掉以轻心。初犯不罚，大家才敢多做、多尝试。很多人立功，最好大家都有奖；一群人共犯，同样要一起受罚。无论大小，都应该重视，但是有大有小，必须不一样奖惩，才算合宜。

本节小结

动静并用，是全面的掌握。动态应注意机动配合，静态要普遍照应。前者重在时机，后者重在人员。动静都要掌握人心，所以力求合理。

大小并重，是赏罚有效的保证。无论大小，都应该重视，但是有大有小，必须不一样奖惩，才算合宜。

思考

1．在工作中进行激励时，你能做到明暗分开、公私分明吗？

2．你是如何拿捏顺逆与刚柔的分寸的？

3．对于动静并用、大小并重你是怎样看的？

第十二章

被激励者的修养

自作自受，是人人必须承受的经，
对自己的所作所为，负起完全的责任。

懂得感谢的人，更加有福气，
因为心存感谢，可以减少埋怨和气愤。

与人分享，大家才能产生荣辱与共的感觉，
对于以后的互助和支持，有兴趣也有信心。

不要盲目求公平，以免大家都苦恼。
合理的不公平，公正就好，不一定要公平。

求人不如求己，自己激励当然最可靠，
随时随地不放弃自己，给自己一些掌声。

总归一句话，感谢之心最可贵，
谢天、谢地、谢上、谢下，大家都愉快。

明白自作自受的道理

人的一生，表面上看起来都有其定数，好像一切都是天注定，自由意志的力量，微乎其微。

其实，人之所以异于其他的动物，有资格称为万物之灵，就在于人类具有其他动物所缺乏的自由意志。

人一生下来，就有命。这个命来自于天，所以被称为天命。老天爷对人所下的命令，人如果完全服从，那就是放弃自己的自由意志，一切听天由命，当然丝毫没有变更的余地。因而觉得天定胜人，任由天命摆布，当然是不争的事实。一切天注定，半点不由人，对这些完全服从天命的人来说，可以说百分之百的正确。

但是，天下事没有不能商量的，没有不能变通的。老天爷对人类特别器重，让人类拥有高度的自由意志，可以自主地与天商量，改变自己的天命。

生涯规划，说起来就是改命学，想办法改变自己的既定命运。天命由天定，自己要不要改变，则由自己来决定。决定不改变，成为十足的宿命论者；决定要改变，也就成为自主性高的创造论者。两者皆可行，而决定权在自己，所以自作自受是不必怀疑的真理。

自己要依赖他人的激励，等于心甘情愿地接受他人的摆布；自己可

以激励自己，拥有最大的自由和自主。两者都有相当的道理，也都可以由自己来决定。

自己决定所导致的结果，当然要由自己承受。激励者与被激励者最好明白自作自受的道理，以承受所有结果的心情，来考虑自己的作为，可能会更为谨慎，采取更加合理有效的动作（如图12-1）。

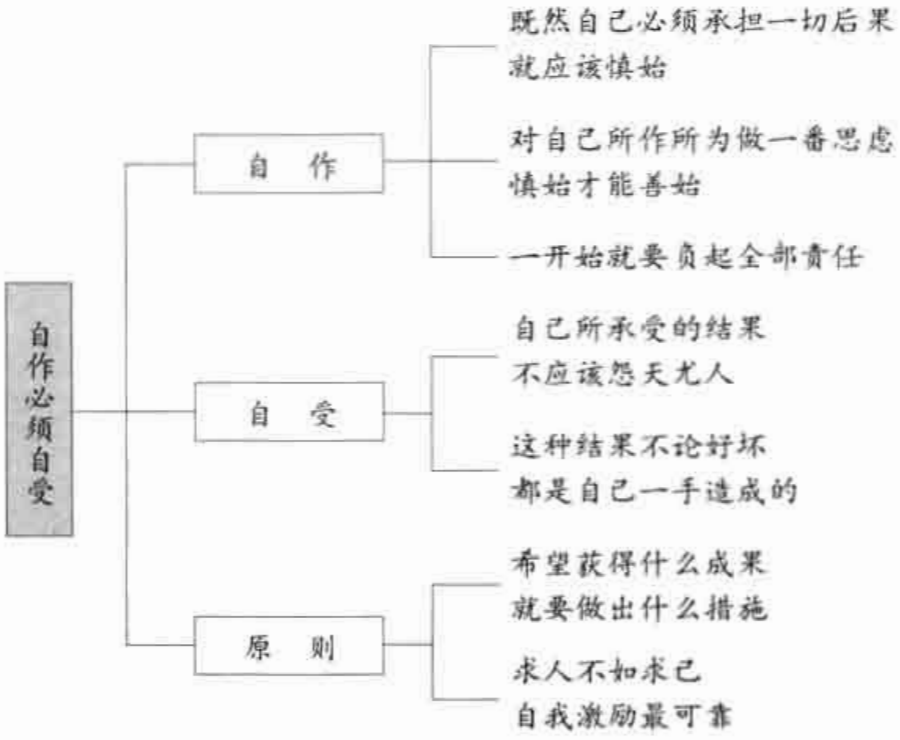


图12-1　明白自作自受的道理

印度杰波普大学教授奥修（Osho 1931—1990）认为，人应该快乐而不满足（happy and discontent），对于任何激励，我们都要以快乐的心情来接受，而不是耿耿于怀，认为自己十分委屈，并未获得公平的奖赏。

当我们把激励与没有激励合起来想的时候，原本就应该受到激励很快乐，没有受到激励也很快乐才对。为什么接受激励时，一定要和自己过不去？用不满足来影响自己的情绪呢？不如把满足与不满足也合在一起想，不就觉得相当快乐了吗？可见，只要心存感谢，所有不愉快的感

觉自然烟消云散，再小的激励也会带来快乐。

把大与小合起来想，激励就激励，哪里有什么大小的分别？就算有，也不过是些微的差距，不值得计较。只要心存感谢，自然没有什么大小的区分；只要不计较，自然十分快乐。公平不公平，原本只是一种感觉。认为这样才公平，就觉得很公平；认为这样不公平，也就觉得很不公平。不如把公平与不公平合在一起想，没有什么公平不公平的感觉，也就不会心生不平而有所怨责。

能不能心存感谢，当然由自己决定。大概明白自作自受的道理，比较能够自主地心存感谢。因为怨天尤人所衍生的结果，终将由自己承担，又何苦加害自己？

心存感谢是自作，心情愉快是自受。想通这一点，自然不愿意和自己过不去，更加容易心存感谢。接受激励时不要怀疑对方的动机，不必计较公平与否，不应该有大小的区分，对自己来说，实在是最愉快的反应（如图12-2）。

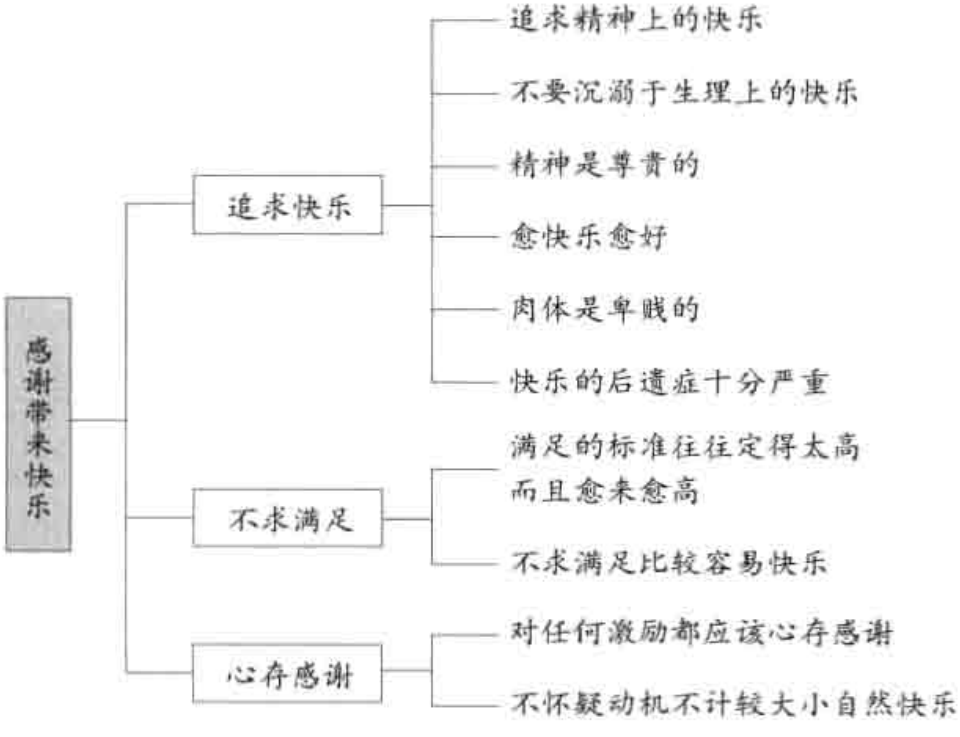


图12-2　心存感谢

本节小结

有一条永恒不变的法则，叫作自作自受。从现在开始，养成慎始的习惯，并且不断提醒自己：必须承受自己所作所为的一切后果，负起完全的责任。从此不推诿、不抱怨，培养感谢的心情。

做到合理不公平就好

独乐乐不如众乐乐，自己快乐而旁边的人并不快乐，终久也会影响自己，弄得自己也不快乐。

我们最好明白：独立完成一件事情几乎是不可能的，多多少少都获得别人的支持和协助。所以，有关的人员分享，才合乎有苦同担、有福同享的道理。精神上的激励往往比较容易分享，好话多传几遍，大家都听得到，并不需要增加成本，或者自己掏腰包、赔钱。但是物质上的激励，常常造成独吞的恶果：自己享受还嫌不够，哪里有多余的可以与人分享？

偏偏其他的人看法并不一样。大家认为精神上的激励，分享与否并不重要，反正是无形的，分与不分没有什么差别；物质上的激励，有形可分，当然要拿出来分享，没有理由独吞，否则就等于看不起大家。

分享，可以激励其他同人；独吞，后果相当可怕，很可能愈来愈孤立无援。不论对精神或物质，最好都能够抱着分享的心情，一方面感谢以往的支持，一方面增强以后的援助力量。有福能够同享的人，才找得到有苦同担的同道人。否则，大家心中有数，再也不热心支持，等于断绝自己的前程，对自己造成很大的不利。

施比受更有福，在这里获得有力的佐证。把所得的激励再度施放

出去，大家俱皆欢喜，对以后的同心协力有很大的助益。把自己当作桥梁，一端进来，另一端出去，沟通双方，使激励的效果更为显著。只进不出，等于通路阻塞，激励的效能，愈来愈减少（如图12-3）。

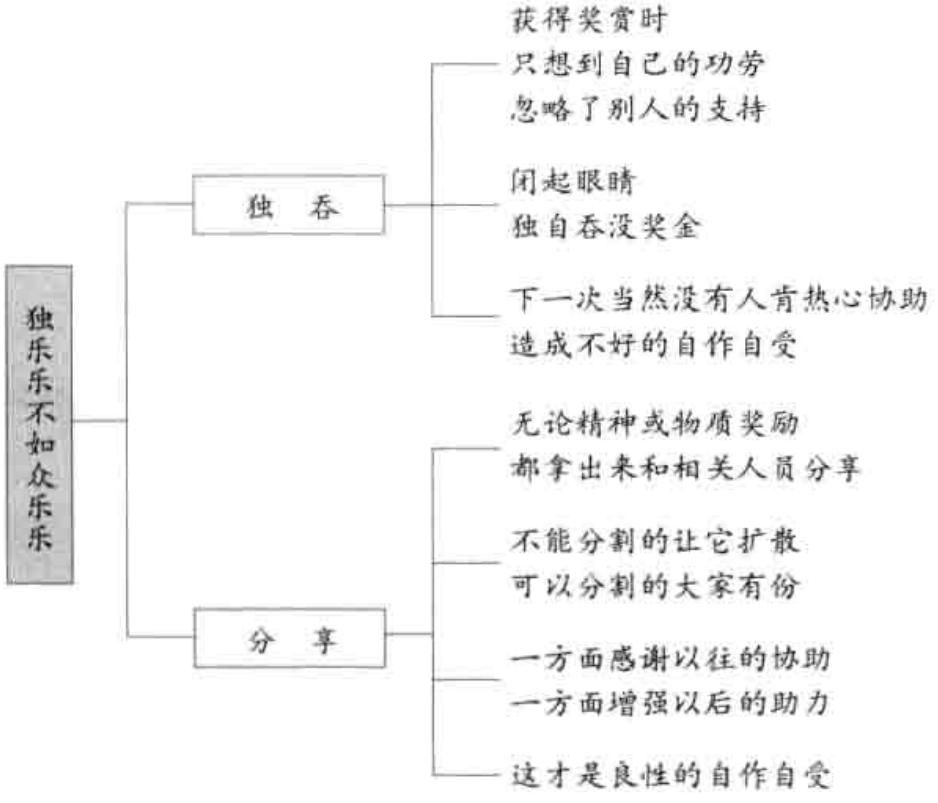


图12-3　独乐乐不如众乐乐

我们三番两次说明合理不公平的必要性和重要性，主要是因为现代人受到公平的影响，对公平的追求十分殷切，反而很不容易体认合理不公平的真义与价值。

盲目追求公平，结果只能够获得表面的、形式的、虚假的公平。换句话说，不过是一种齐头式的假平等。

公平好不好？根本用不着怀疑，当然好。但事实上做不到，因为我们所能动用的资源相当有限，我们所能掌握的机会也十分有限。如果资源充足、机会无限，人人可以如愿以偿，当然可以公平；若是资源、机

会都相当有限，那就很难求其公平。

再深一层看，即使资源、机会充裕，人人有赏，也不算公平。这种吃大锅饭的情况，并不是利于管理合乎人性的方式。我们所乐于看到的公平，应该是立足点平等、机会平等所产生的合理公平。这种合理公平，表面上看起来显然不公平所以称为合理不公平，比较不会引起大家的反感。长期以来，我们都把这种看起来并不公平的实质公平称为公平，常常引起诸多怀疑。这很好笑，明明不公平，为什么要大家承认公平呢？现在我们摆明地说它是合理的不公平，大家反而比较能够接受，认为这样已经很不容易了，可以算是勉强的公平。

阴阳文化，说公平大家便想起不公平，说不公平大家反而容易产生公平的感觉。领导自己说公平，下属硬是认为不公平；领导如果谦虚一点儿，说自己只能公正而很难公平，下属反而更能体谅领导的立场，更能愉快地接受这种看起来不公平而实质公平的合理不公平（如图12-4）。

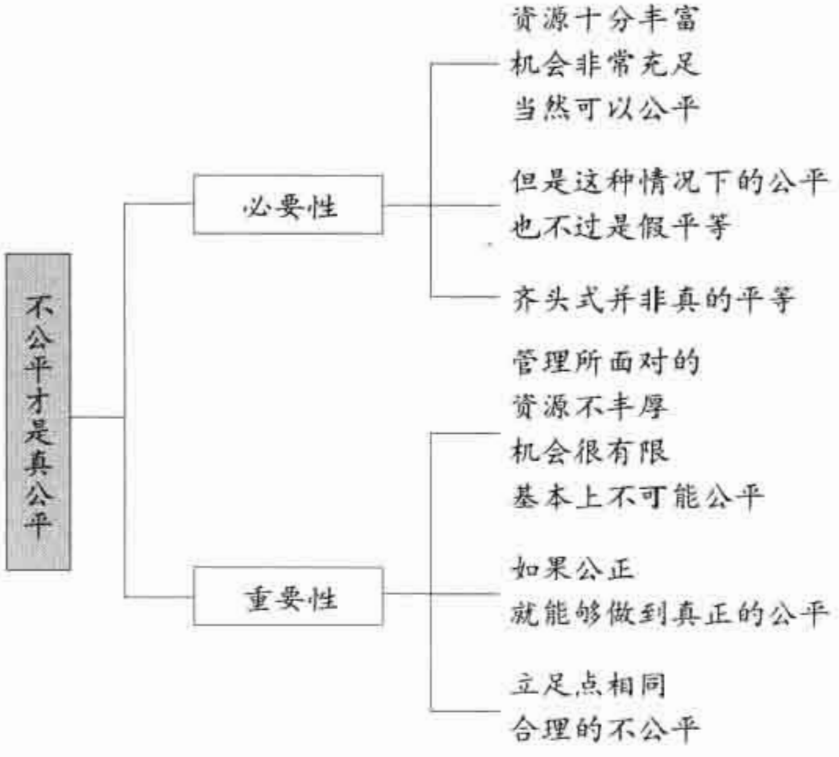


图12-4　合理不公平

本节小结

公平好不好？当然好。但事实上做不到，因为我们所能动用的资源和我们所能掌握的机会都十分有限。而我们所乐于看到的公平，应该是立足点平等、机会平等所产生的合理公平。这种合理公平，表面上看起来显然不公平所以被称为合理不公平，这样才比较不会引起大家的反感。

最好存有感谢的心情

求人不如求己，这是大家十分明白的道理。可惜从小在父母亲人的呵护中长大，养成依赖他人的习惯，往往有意无意，期待他人的支持更胜于自己的努力。

我们固然不忽视自己的努力，却常常寄望于他人的提携。其实，这两者并无矛盾冲突，而且不致互相抵触。因为他人的提携，基本上取决于自己是否充分努力。自己努力的人，比较容易获得他人的提携；自己不努力，就算获得提携，也不过一时侥幸，终久要被摔回原地。自己努力，再加上他人的提携，简直有如神助。

激励不一定要来自他人，自我激励掌控在自己的手中，岂非更为方便？把自主权放弃掉，等于自愿接受他人的主宰，不但有损尊严，而且对自己十分不利。

时常提醒自己，生而为人，最可贵的地方便是拥有高度自由意志，能够自主，成为自己的主人。

常常给自己一些掌声、一些激励，实在是一件很容易完成的事情。但是，一般人不是忘掉了，便是自己和自己过不去，硬是转移目标，期盼别人的掌声、他人的激励。结果呢？由于大家往往只顾自己而忽视他人，以致吝于鼓掌，舍不得或不重视给人激励，产生空有期待却没有获

得，或者有所获得却出现重大落差的失望，造成严重的挫折感，当然伤害了自己。

人必须坚定自信，只要抱持谦虚的态度，就不致狂妄自大。不自大的自信，才是充满信心的表现。人不应该和别人比，只适宜和自己比。有些微进步，只要保持下去，日有寸进，即使他人不觉得怎么样，也值得激励（如图12-5）。

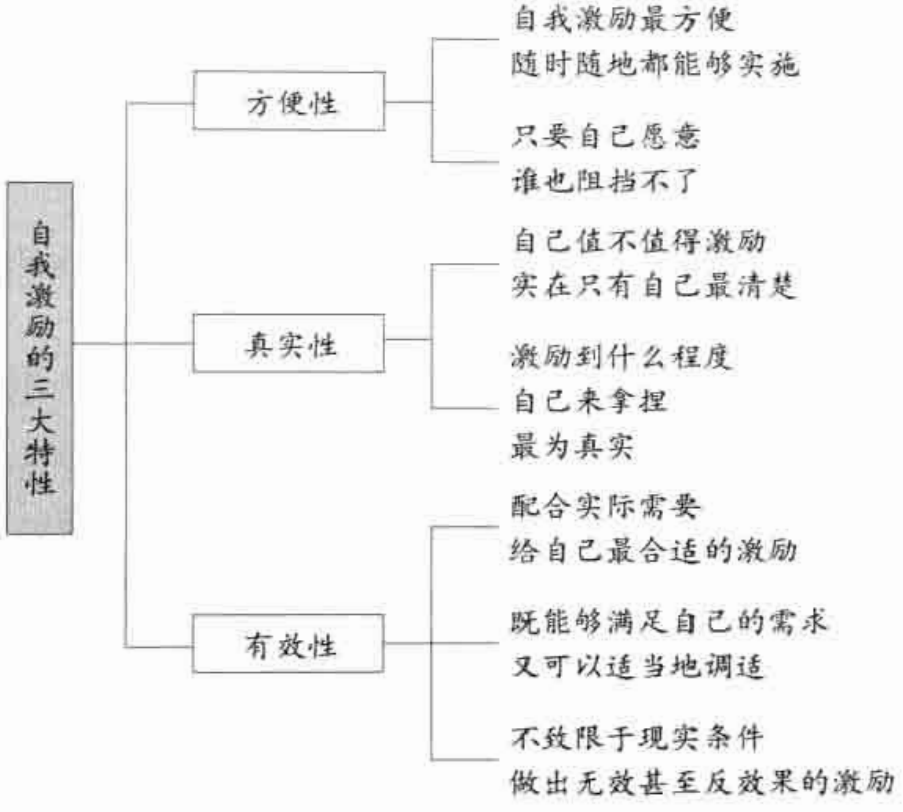


图12-5　自我激励的三大特性

激励是否得宜？能否获得成效？固然有很多影响因素，但是主要的因素，在于受激励者有否感谢的心情。心存感谢，很容易获得满足；无论什么样的激励，总觉得不如自己的期望，甚至有很大的落差，在这种心态下，激励要想得到预期的效果，实在十分困难。

感谢的心情，要靠自己培养。最好每天早晨起床，先不忙于想别

的，在做任何事情之前，首先要谢天谢地。谢什么？感谢上天的恩典，又给自己崭新的一天。昨天晚上居然没有死掉，难道不值得感谢？事实上，这样一来，心情的喜悦、情绪的愉快，都随之产生。一日之计在于晨，必须具有这种欢愉的心情，才能够有良好的开始（如图12–6）。

图12–6　最好心存感谢

既然抱怨无济于事，不能够解决任何问题，不如心存感谢，凡事往好处想，自己愉快些，别人也会以同样的心情来待自己，符合助人助己的原则，对大家都有好处。停止抱怨，不致产生怨气，也不会招来怨气。心存感谢，可以产生喜气，同样引来喜气。在充满喜气的环

境中，工作效率高些、工作绩效好些，等于提高激励的功效，应该是不争的事实。具有感谢的心态，相当于自我激励，也就是可以收到自我激励的效果。

要不要感谢？决定权在自己，而不在别人。自己心怀感谢，别人根本阻碍不了，也无从破坏。如何明了感谢的本质？怎样保持感谢的心情？对激励者和被激励者双方都十分重要，必须花一些时间加以探究。

本节小结

心存感谢，其实是最好的自我激励。时时保持感谢的心态，不致埋怨、气愤，而且有与人分享的雅量，当然受到大家的欢迎。拥有感谢之情，必然产生十分愉快的心情。这种心情会带来一整天的幸运，处事顺利、处人和谐，势必更为感谢，从而构成良性循环，不断自我激励，效果当然愈来愈好。

思考

1．你对自作自受有什么感想？

2．为什么说做到合理的不公平就好？

3．你的自我激励做得如何？

结束语

激励，应该是日常生活中的一部分。无论工作、休息、娱乐或进修，都可以衡量情境，实施有效的激励。

尊重与关怀，是激励的不二法门。我们所期望的，乃是同人自动自发地达成合理的目标，绝不是“花一些钱叫人家卖命”。中国人爱惜生命，最好不要让他拼命，否则他会更加小心而自行节制。领导太过明显的激励行为，容易引起下属的猜测，认为领导既然有此偏爱，大家就一窝蜂群起仿效。存心应付领导而偏离目标的现象，领导应该负起主要责任。

为了激励而发起某种运动，短期间内可能响应十分热烈，但也免不了制造若干假象，鱼目混珠，弄得真假难分，引起大家的非议。不久热潮一退，似乎又恢复运动前的状态，令人怀疑当时运动所获得的成果是哪里来的，又到哪里去了？

不断以运动的方式来激励，等于刺激再刺激，之后的激励就要一次比一次更加剧烈，才有吸引力。激励的程度愈来愈高，令人无以为继，结果害惨了受激励的人。

所以，激励应该是双方面的事，彼此必须密切配合，才能恒久有效。激励者谨慎行事，不可随意加重刺激，巧立名目，把被激励者的胃口弄得奇大，然后因不满足而痛苦不堪。被激励者应该明白，自己来自内心的激励才是最真实可靠而且经久耐用的，希望依赖外来的激励，势必使

自己沦为他人的奴隶。

双方建立共识，一切公正地以“有本事就来拿”为原则，拿不到怪自己，不要怨天尤人。自己再接再厉，总比寄望于他人的激励来得牢靠。下回再来，接受合理的不公平，自然心安理得，走上自力奋发的坦途。

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：**全国招生　函授学习　权威双证　国际互认**
- 认证项目：注册职业经理**MBA**、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、 项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、**IE**工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监、工厂管理、服装企业管理、六西格玛管理师、车间主管、经济管理师、生产运营管理师、微营销管理师**MBA**等高级认证。
- 颁发双证：高级注册　经理资格证**+MBA**研修证**+**人才测评证**+**全套学籍档案
- 收费标准 ：仅收取**1280**元　　招生网址：**www.mhjy.net**

报名电话：**13684609885　0451—88342620**

咨询邮箱：xchy007@163.com　咨询教师: 王海涛

-
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）

美华论坛
www.mhjy.net

颁证单位：中国经济管理大学

- 主办单位：美华管理人才学校

- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- **-----**请速登陆：**www.mhjy.net**