## 前言 什么是激励

对善的渴望和对恶的恐惧是人类精神中的两大推动力。

# 第一部分 领导力与激励

## 第1章 职能领导力

请好好地审视你自己，在你的身上有一个力量的源泉，只要你愿意到那里去探索，它就会永远不断喷涌而出。

### 本章要点：

* 工作群体和组织总是独特的，各有自己的群体人格，但它们却全都具有三个需求领域：完成共同任务的需求；团结成为一个工作单位的需求；作为普通人的个体带到群体中来的需求。
* 渴望就是有意识的需求。
* 明智的领导者会尽可能深入地让团队参与决策，因为人们对影响其工作生活的决策参与的越多，就会越有动力去实施这些决策。

## 第2章 以行动为中心的领导力

法约尔认为，一个指挥应该：

* 对员工有彻底的了解；
* 清楚不能胜任的人；
* 通晓企业与员工订立的协议；
* 树立榜样；
* 主持定期的组织审核，用总结性的图表来促进这种评价；
* 召集自己的主要助手开会，保证统一，明确方向和努力的焦点；
* 避免过分地关心细节；
* 旨在让团结、活力、主动性和忠诚在所有员工中间盛行。

打着灯笼的人应该走前头。

### 本章要点：

* 热情、诚实、严格但公平、友善、谦卑（坦诚而不傲慢），这些都是好的、做好事的领导者要具备的一般品质。
* 情境法强调了一个群体或组织的典型工作情境对领导者的影响。技术或专业知识是建立权威的一个重要因素。
* 现在，我们就能够挑出有潜力的人选，并把他们培养成领导者。

## 第3章 50/50法则

任何人做任何事都不是出于一个单纯的动机。

### 本章要点：

* 在关键性的“外部”因素当中，领导力的性质和质量是极其重要的；因此，领导力与激励之间存在着紧密的联系。

# 第二部分 马斯洛与赫茨伯格

## 第4章 马斯洛的需求层次理论

动机是不明的。

### 本章要点：

* 越基本的需求越牢固，所以当它们受到威胁时，我们就会撇下更高的需求回来防守。层次越高需求越薄弱，但正是它们让我们具有了人性。
* “更高的需求”不仅包括实现自我的需求，而且还包括认知需求和审美需求。在我们的生活中，我们还需要真理和美。
* 一个艺术家往往是受到高度激励的，当他的工作是一种自我表现形式时，他的工作也就不再像是工作了。

## 第5章 马斯洛的思想在企业中的应用

不管做什么，我们心中都另有打算。

### 本章要点：

* 可以唤醒你内在伟大的那个人，最能激励你。
* 领导的任务不是要把伟大塞到人性当中，而是要激发它，因为它已经存在于其中了。

## 第6章 赫茨柏格的激励——保健理论

### 本章要点：

* 在为我们工作的人当中，没有谁不像我们一样渴望认可、赞扬、亲切、宽容和耐心。

# 第三部分 激励的八项原则

## 第7章 一个面向激励的框架

创造性的行为最喜欢一个充满相互激励、反馈和建设性批评的环境—一个创造力的共生去。

任何伟大事业的实现都离不开热情。除非一个人爱做一件事，否则他不会找出做这件事的最好方法。

一个优秀的领导者，是一个人们在任何时候、任何情况下都会追随的人，因为他们对他这个人、对他的能力和知识有信心，因为他们知道他们对他来说是重要的。

有多少人，就有多少看法；人人都有自己的方式。

追求不可能让我们实现最大的可能。

如果努力受到了充分的赏识，我们每个人都会提出更多、更好的创意。

怎样激励他人：

1. 激励你自己
2. 挑选受到极大激励的人。
3. 把每个人都当做是独特的个体。
4. 设定现实且富有挑战性的目标。
5. 记住进步也是激励因素。
6. 营造一个激励的环境。
7. 提供公平的回报。
8. 给予认可。

### 本章要点：

* **激励你自己。**  
  作为一个领导者，你必须充满热情。已经熄灭了的火柴是点不着火的！没有什么东西像热情这样富有感染力。毫无疑问，如果没有热情，伟大的计划就不会实现。正如谚语所说：发自内心的要比来自权力的更有影响力。
* **挑选受到极大激励的人。**要激励没有被激励的人是很难的。因此，要挑选那些本身就已经具备了高激励的种子的人。不要选择那些说得非常热闹的人做你的团队成员，而要选择那些在其行动中体现了对这项工作的热情和坚定承诺的人。
* **把每个人都当做是独特的个体。**理论和原则适用于人们的一般性。除非你观察特定的个体并与他们交流，否则即使这些理论和原则适用于他们，你也永远不会知道该怎样因人而异地运用。通过观察他们并与他们交流，你将得知什么可以激励他们，或许还能知道他们的激励模式随着人生阶段的改变而发生了怎样的变化。作为一个领导者，你应该积极地去了解他人。好牧羊人能叫出自己羊群中的每一只羊的名字。
* **设定现实且富有挑战性的目标。**最优秀的人喜欢得到拓展—他们欢迎切实可行但却要求苛刻的任务。作为一个领导者，你的能力在于设定恰当的目标，既要保证任务的完成，又要让团队及其成员得到锻炼和拓展。
* **记住进步也是激励因素。**我们都需要有积极的反馈来告诉我们，我们正在朝着正确的方向前进，这可以激励我们在面对困难时坚持不懈。作为领导者，如果你能让你的团队以及每一个成员都知道你们正在取得进展，那么这本身就会坚定整个团队沿着成功之路奋进的决心。
* **营造一个激励的环境。**社会创造力对于领导，就像艺术创造力对于画家、雕刻家或作曲家一样，非常重要，不可或缺。你的存在就是要建立团队合作，而这是一种创造性活动。更广泛地说，在一个组织中，所有的领导者都应该通力合作，以确保组织是一个让人感兴趣的、令人兴奋的、富有挑战性的工作场所。要记住50/50法则：我们的激励有大约一半是来自外界，尤其是来自我们周围的人。他们的承诺、热情以及令人兴奋的创新精神，能够唤醒我们内在的潜力。作为领导者，你的职责就是要营造这样一个学习的、激励的环境。
* **提高公平的回报。**我们天生就公平意识。作为一个普遍原则，根据任何具体工种的市场评价，财务回报（以及其他回报）应该配得上个体贡献的相对价值。
* **给予认可。**一个优秀的领导者应该反应迅速地向团队或组织所有成员表示认可，不管他们对总体任务的贡献是多么不重要。你应该坚持“该赞扬就赞扬”的原则。当人们的工作受到重视时，他们总是会更有动力去把自己的工作做得更好。

## 第8章 走向一种新的激励理论

爱吃樱桃的人很快就能学会爬树。

人们为什么工作？人们为什么甘心情愿、尽职尽责地工作？

### 本章要点：

* 找出、释放和引导源自我们每个人内心深处的爱。