

The Elements Of Great Managing



[美] 罗德·瓦格纳 Rodd Wagner  
詹姆斯·哈特 James K. Harter

# 伟大管理的12要素

让你的员工全情投入，12要素创造最大生产力  
全球10,000,000份员工投入度调查研究成果  
《首先，打破一切常规》之后最值得期待的作品

## 致谢

### *Acknowledgements*

完成这样一本书,需要很多人的奉献,而不仅仅是它的作者。这“12要素”的发现以及建立有关员工投入度数据库的大量工作,是盖洛普数百名专业人士历经15年的工作成果。我们对他们深表感激,并荣幸地代表他们在本书中揭示这一结论。

若没有盖洛普新闻出版商拉里·艾蒙德(Larry Emond)早期持续的宣传,这本书也不会出版。杰夫·布鲁尔(Geoff Brewer)是一个有见地和耐心的编者,他帮助我们吧草稿变得更具可读性,并且充分考虑到了读者的时间。书中所讲到的几个故事,最早出现在《盖洛普管理杂志》上,因此,这本书大大受益于巴伯·山福德(Barb Sanford)的润色。马克·斯提曼(Mark Stiemann)质疑、核实并改进了书中的故事。保罗·皮特斯(Paul Petters)则承担了审校的任务,纠正了我们因为时间紧迫而忽视了的问题。

如果没有希瑟·朵婷(Heather Totin)的工作,这本书的质量就会有所降低,出版也会变得遥遥无期。有关本书的日程、采访、草稿以及早先的评审意见都保存在她的电脑里。雷切尔·布朗(Rachel Brown)在初期阶段的协助工作为本书的出版奠定了坚实的基础。杰克·西佛(Jake Sevevr)保证了计算机、软件以及网络的安全和正常运行,以避免出现我们在书中

讨论过的第二要素问题。

杰尼·格拉斯(Jennie Glass)精心地对本书中记录的采访进行转录,我们认为她是世界上最好的誊写员。

我们的同事安吉·巴林戈(Angie Ballinger)和佳尼特·凯撒(Janet Kaiser)在编制关于南茜·索瑞尔(Nancy Sorrells)的介绍时,起了至关重要的作用。而若没有法布里希奥·德拉蒙德(Fabricio Drummond)恐怕就不会有与恩尼奥·韦特恩(Enio Wetten)相关的内容,他曾经愉快地帮助了一名只知道 25 个葡萄牙语字母的外国佬顺利通过圣保罗到达了里奥克拉鲁。肯·劳尔(Ken Royal)曾在准备对第 3 及第 4 章中的斯瑞克和欧文斯康宁公司的经理的简介时提供了很大的帮助。

在波兰的科维泽,我们把一个记者的笔记本交给了盖洛普华沙办事处的亚历山大·威沃尔(Aleksander Wawer),并且目睹了他变戏法似的翻译和记录,他就像一名有着多年经验的双语记者。他一贯的职责就是对草稿进行编校,并最终付梓印刷,除此之外,他还协助出版社的彼得亚·雷尤什凯维奇(Piotr Juskiewicz)博士,在博士与伊尔兹贝尔塔·格罗丝卡·科罗德吉尔伊克(Elibieta Gorska Kolodziejczyk)进行初次面谈时,他用自己的母语帮助博士翻译,这些都为以后的工作奠定了基础。我们的同事丹尼斯·麦克雷(Denise McLain)曾帮助在高得分的经理人名单中寻找格罗丝卡,给我们的手稿提出了宝贵的反馈意见。

戴伯拉·曼宁(Debra Manning)博士对我们的第 5 章和第 8 章的内容提供了极大的帮助。

史蒂夫·如俄狄斯理(Steve Ruedisili)和帕特里克·博格(Patrick Bogart)对彼得·沃姆斯提克(Peter Wamsteeker)以及他在嘉吉投资公司里的团队进行了一些早期的访谈。多伦多办事处的艾利森·凯恩(Allyson Cain)提供了必要的信息,使我们注意到苏珊·威尔(Susan Jewell)在儿童救助医院所取得的成就。

书中有关印度的内容之所以成为可能,是因为我们的同事雷杰斯·斯尼瓦斯(Rajesh Srinivasan)最初的努力。我们还要感谢里奥·莫比(Leo Mobi),他是我们在印度时的向导。

伦敦办事处的莱斯利·罗兰兹(Leslie Rowlands)鼎力支持并帮助安排了我们对布鲁塞尔的菲利普·勒肯斯(Philippe Lescornex)的团队以及位于来克斯汗姆的西蒙·盖尔(Simon Gaier)的采访。

这本书,因众多对草稿进行审读的耐心的朋友的高见和鼓励而受益匪浅,其中包括里特·克德(Liette Curd)、吉姆·克利夫顿(Jim Clifton)、鲍·迪恩(Bob Dean)、约翰·迪克斯博士(Dr. John Dykes)、雪黎(Sherry Ehrlich)和爱迪·里琦(Eldin Ehrlich)、罗伯特·格登爵士(Robert E. Gordon Sr.)、斯蒂芬·格塞尔(Steve Grixzell)。我们要向《盖洛普管理期刊》的那些花费时间来阅读本书部分手稿的读者表示深深的谢意,他们向我们提了宝贵的评价,其中许多建议给本书带来了实质的改善。我们还要感谢戴维·奥斯本(David Osborne),是他统筹领导了对这些重要反馈信息的搜集整理。

我们一直为能与世界各地最具洞察力的科学家团队一起工作而感到万分荣幸。其中,我们特别要感谢吉姆·阿卜拉德(Jim Asplund)、拉卡莎·阿罗拉(Raksha Arora)、散吉他·巴达尔博士(Dr. Sangeeta Badal)、詹姆斯·考特·史密斯(James Court-Smith)、迪伊·卓德(Dee Drozd)、约翰·富里廷博士(Dr. John Fleeting)、朱莉·霍金斯博士(Julie Hawkins)、泰德·海斯博士(Dr. Ted Hayes)、琼·休斯(Jon Hughes)、艾米立·里曼(Emily Killham)、得伯·曼宁博士(Dr. Deb Manning)、格尔·穆特博士(Dr. Gale Mullet)、素哈·木卡丹(Sujarha Mukandan)、马·宁克(Marco Nink)、爱瑞克·迪森(Eric Diesen)、格伦·菲尔普斯博士(Dr. Glenn Phelps)、约翰·赖姆尼茨(John Reimnitz)、弗兰克·斯克密特博士(Dr. Frank Schmidt)、斯蒂芬·斯库尔克斯博士(Dr. Steve Schulx)、斯蒂芬·塞尔茨博士(Dr. Steve Sireci)、约瑟夫·斯托尔博士(Dr. Joseph Streur)以及杨永薇(Yong-wei Yang)。他们都有新的发现,并且影响了我们的想法。

我们感谢我们的同事们建立了世界上最大、最独特的工作评价数据库:散吉他·巴达尔博士(Dr. Sangeeta Badal)、乍得·戴维斯(Chad Davis)、斯蒂芬·戴维斯(Steph Davis)、布赖恩·丹道森·黑尔(Brian Dawson Dan Hale)、凯丽·佳尼(Kerri Janaen)、道格·里特(Doug Little)、

格兰达·威尔森 (Glenda Velson)、乍得·皮宁 (Chad Piening)、斯蒂芬妮 (Stephanie Plowman)、加里·辛普森 (Gary Simpson)、瑞安·史帝夫 (Ryan Steeves)、曼蒂·安特布林克 (Mandy Unterbrink) 和帝姆·迪恩 (Tim Dean), 以及多年来一直深入无数的工作场所进行采访的盖洛普团队, 这些都是真知灼见的源泉。

“12 要素”的发现历史可以追溯到几十年以前。一群颇具才华和决心的同事花了无数的时间创造了这个历史: 汤姆·班得 (Tom Bender)、吉姆·布鲁 (Jim Bvudreau)、玫琳·凯·布朗 (Mary Kay Brawn)、弗兰克·克尼 (Frank Conley)、迈克尔·戴尔博士 (Dr. David Day Michael Dever)、克雷格·埃尔森 (Craig Elson)、苏珊·法莱尔 (Susan Ferrare)、莫莉·汉福德 (Molly Hanford)、科隆·琼斯 (Coleen Jones)、提姆·查里博士 (Dr. Tim Judge)、乔·跨塔克斯基 (Joe Kwiatkowski)、布莱恩·麦考密克 (Brian McCormick)、史蒂夫·欧布雷 (Steve O'Brien)、雪娜·欧文斯 (Sheila Owens)、埃文·帕金斯 (Evan Perkins)、雷吉·普尔 (Reggie Poole)、沙·施奈德 (Shari Schneider)、亚瑟·舒瓦伯 (Arthur Schwab)、达尼埃尔·希西里安 (Danielle Sicilianv)、玛格丽特·沃尔什 (Marguerite Walsh) 以及保罗·韦纳 (Paul Weiner)。

出于纪念, 我们要感谢唐纳德·克利夫顿博士 (Dr. Donald D. Clifton), 其理论和新发现不断激发着我们对工作场所重要性的好奇心和激情。吉姆深深感谢与他 17 年的师生之情。对于吉姆的这本书而言, 雷切尔·潘雷德 (Rachel Penrad) 是不可或缺的, 他管理吉姆的时间表, 协调他的工作, 并为其提供了一个积极向上的工作氛围。由于吉姆的职业特点, 他的妻子瑞琳达 (RaLinda), 可能经受了比盖洛普的数以百万计的受访者中的任何一个人更多的测试。她对吉姆的频繁出差, 以及当他思考研究时对周围的漠视, 表现了无限的耐心。杰瑞 (Jeri)、里克·普里斯 (Rick Price)、肯 (Ken)、道兰斯·海特 (Dorothy Harter)、珊迪 (Sandy) 以及鲍伯·迪恩 (Boh Dean) 在研究和写作此书时, 给予了特别的支持和鼓励。

罗德负责通过咨询以帮助吉尔·穆勒博士 (Dr. Gale Muller) 疏通道路, 直至完成这本书。还要感谢: 前《盐湖城论坛报》的总编辑詹姆斯·斯蓝

帝(James E. Shelledy);《波特兰新闻先驱报》和《缅因州周日电讯报》的前营销副社长奥古斯·霍布利(Angus H. Twombly);他们为一个未来的作者例证了在本书中所阐述的原则。罗德的妻子若拉(Nora)以及他们的孩子诺尔(Noelle)、帕克斯(Parks)和查理·瓦格纳(Charlie Wagner)给了他难以置信的理解,并且长期对他的工作保持谨慎。任何家庭成员若想过得平静,他们就会相互警告:“不要去那里,他在写作!”但他们在这样的压力下挺过来了。

最重要的是,我们要感谢众多的经理和雇员,有名或者无名的,他们回答了似乎是无休止的问题,对于公开谈论他们生活中一些极具挑战性的话题他们曾犹豫过,但当他们了解到,他们所做的一切将为本书的读者争取到更好的工作机会时,他们义无反顾。

The Elements Of Great Managing

[美]罗德·瓦格纳 Rodd Wagner  
詹姆斯·哈特 James K.Harter



# 伟大管理的12要素



中国青年出版社  
CHINA YOUTH PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

伟大管理的 12 要素/(美)瓦格纳,(美)哈特著;宋戈,周蔓,王复梅译.

北京:中国青年出版社,2008

ISBN 978-7-5006-8299-8

I.伟… II.①瓦… ②哈… ③宋… ④周… ⑤王… III.企业管理-研究

IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 099152 号

12 THE ELEMENTS OF GREAT MANAGING by Rodd Wagner and James K. Harter, PH.D.

Copyright ©2006 by The Gallup Organization

Original English Language Publication 2006 by Gallup Press

New York, NY, USA

All rights reserved, unless otherwise stated in the text, including the right of reproduction in whole or in part in any form

Chinese translation Copyright ©2008 by CHINA YOUTH PRESS

## 伟大管理的 12 要素

作者: [美] 罗德·瓦格纳 詹姆斯·哈特

译者: 宋戈 周蔓 王复梅

责任编辑: 文丽琛 王卓

美术编辑: 朱健

出版: 中国青年出版社

发行: 北京中青文图书有限公司

电话: 010-65518035/65516873

网址: [www.cyb.com.cn](http://www.cyb.com.cn) [www.antguy.com](http://www.antguy.com)

制作: 中青文制作中心

印刷: 北京中科印刷有限公司

版次: 2008年8月第1版

印次: 2008年8月第1次印刷

开本: 710×1060 1/16

字数: 194千字

印张: 13.5

书号: ISBN 978-7-5006-8299-8

定价: 36.00元

我社将与版权执法机关配合大力打击盗印、盗版活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处

010-64081804

中国青年出版社

010-65516875

010-65516873

中青版图书,版权所有,盗版必究



序言	
员工投入度的价值	
第 1 要素	
明确努力的方向	013
第 2 要素	
提供必要的资源	027
第 3 要素	
有机会发挥所长	043
第 4 要素	
认可与赞赏	061
第 5 要素	
无微不至的关怀	075
第 6 要素	
鼓励不断进步	089
第 7 要素	
重视员工意见	103
第 8 要素	
工作与使命休戚相关	117

# 目 录

第 9 要素 整个团队全力以赴	133
第 10 要素 同事也是挚友	145
第 11 要素 谈及进步	161
第 12 要素 学习和成长的机会	175
伟大管理者必须面对的 薪水问题	191
伟大管理者必须具备的 个人使命感	203
结语 伟大管理的核心	205
致谢	

## 序言

# 员工投入度的价值

*The Value of Employee Engagement*

“花生”(Peanut)是一名美国退伍军人联合会的成员,在一家货运码头当工人。他的外形与绰号相去甚远:他总是头戴棒球帽,身穿蓝色运动衫,体格健硕,看起来与红极一时的 NBA 强力大前锋卡尔·马龙(Karl Malone)颇有些神似。

“花生”的经理卢(Lou)曾经问他是否愿意接受一次关于“什么才是好工作”的调查采访。“花生”摇摇头,表示自己并不喜欢什么大公司,也不愿意为那些不切实际的幻想添油加醋。

“可是,‘花生’,他们并不会问你关于公司的问题,”卢说,“他们只想了解你在这里的工作情况,了解你眼中的我以及我们的团队。你能接受采访吗?就当帮我一个忙。”

“如果是这样,那就不同了。”“花生”立刻改变了主意。事实上,关于他的经理、他的工友们以及他在码头的工作,“花生”总有好多幸福要吐露。他对卢说:“为了你,我当然愿意。”

在和采访者交谈了几分钟之后,“花生”放松了许多,在谈及卢以及卢对码头发展所做的贡献时“花生”开始变得口若悬河,滔滔不绝。

“卢关心他的每一名员工,”他说,“他富有同情心,善于理解他人,对任何情况都有很好的控制力。他总是对我们很关照,每次遇到麻烦找他,

他总能帮我们解决问题。”

面对采访者的每个问题，“花生”总是滔滔不绝地给予回答。对于诸如耐心听取码头上每名工人的意见、对工人的良好表现给予及时的表扬和鼓励、一丝不苟地调校设备、让因汽车故障无法出行的人搭顺风车、帮助工人解决个人问题等等有关卢的轶事，“花生”总是如数家珍。

“一名好的管理者，”“花生”说，“不仅仅是一个高高在上，发号施令的人，而更应该是一个和员工一起摸爬滚打的人。管理者不能只是一味强调权威和惩罚措施，而应该学会关心员工，关心事情的真实情况，指导员工处理工作中遇到的问题，乐于帮助员工解决困难。这才是真正的好领导。码头前前后后换过很多位经理，卢是我们见过的最好的一个，他确实确实与众不同。”

正如我们所看到的，“花生”对于优秀管理人员的评判确实有他的真知灼见，他的这些评判标准完全可以与世界上最大的员工意见和经营业绩数据库中的调查结果媲美。这些调查结果提到，处于工作前线的管理人员在整合团队、鼓舞士气方面比高层领导更为重要。工作勤奋且关心下属的管理者甚至能很好地激励那些最难管理的员工，最大限度地发挥他们的作用。像卢这样的优秀管理人员不仅帮助员工改善了生活，而且更准确地说，帮助他们提高了人生的质量，从而给企业带来了更大的底线成效(bottom-line result)。

发现并确定哪些管理机制能够提高员工投入度，并能将其转化为效益，需要进行大量的调查研究。十多年前，盖洛普公司对企业如何管理员工进行了一次广泛的调查，结果发现绝大多数企业完全找不对方向。这些企业大多委托咨询公司设计关于员工意见的调查问卷，通常包括 100 或 200 个冗长啰嗦、不得要领的问题。当咨询公司将调查结果交回后，一方面因为它太过麻烦，另一方面因为无人知道如何处理这些数据，企业往往并不将其反馈给员工。老总们总是想当然地认为，调查结果显示员工们大多数对公司感到满意，公司上下一派其乐融融的景象，而这一切都是最高决策者们的功劳。然而，这些纯粹是异想天开。

为了发现有利于企业发展的管理机制，盖洛普公司专门组织了一支

由社会科学家组成的精英团队，对公司数据库中 100 万个员工的采访记录、过去几十年里为客户所做的员工调查问卷中涉及到的问题，以及客户连同员工名册提供的有关各个工作组业绩变化的记录进行了全面细致的分析研究，以求发现哪些问卷问题，亦即工作的哪些方面与员工的工作积极性最为息息相关。最终我们发现，在工作中，有 12 个问题组成了雇主和雇员之间不成文的核心约定，通过分析员工们对这 12 个问题的回答以及他们日常工作中的表现，我们找到了正确的答案：只要企业满足了员工的这些要求，他们将全力以赴为企业做出最大的贡献。

伟大管理的 12 要素就源于下述 12 个问题：

- ① 我知道对我的工作要求；
- ② 我有做好我的工作所需要的材料和设备；
- ③ 在工作中，我每天都有机会做我最擅长做的事；
- ④ 在过去的七天里，我因工作出色而受到表扬；
- ⑤ 我觉得我的主管或同事关心我的个人情况；
- ⑥ 工作单位有人鼓励我的发展；
- ⑦ 在工作中，我觉得我的意见受到重视；
- ⑧ 公司的使命/目标让我觉得自己的工作重要；
- ⑨ 我的同事能够致力于高质量的工作；
- ⑩ 我在工作单位有一个最要好的朋友；
- ⑪ 在过去的六个月内，工作单位有人和我谈及我的进步；
- ⑫ 过去一年里，我在工作中有机会学习和成长。

(Q12<sup>®</sup>表述版权归属：1993-1998 盖洛普公司，华盛顿特区，版权所有，违者必究。)

以上每一条都代表着有关人性最为基本的真理。每一个要素和工作表现之间的关系不仅为高级管理人员描绘了线路图，更揭示了一个迷人的真相，即人类的思维，那些源于几千年前的饲养、狩猎、与部落成员合作时所塑造的思维定式，是如何在当今社会——拥有着独立工作间、有序的

项目时间安排、模糊的合作关系和不断改变的工作团队中发挥作用的。人类既不是天生就能适应这些合作战略,也不是通过进化而拥有这个能力。面对这些现实,成功的管理者不会选择逃避或对抗,相反,他们会鼓舞并利用雇员的动力、鉴别力和热情去努力迎战困难,尽管他们知道这一过程充满了痛苦和艰辛。

这“12要素”通过1999年出版的畅销书《首先,打破一切常规》(*First, Break All the Rules*)得以广泛传播。这本书的成功源于对工作中存在的一些传统观念的质疑,并提出相应的解决方案。它可以帮助管理人员更好地理解“花生”已经领悟的道理,比如为什么他会为卢经理做些他甚至不会为公司最高行政长官做的事。“骑着喷响鼻的马高高在上的领导……是重要的,但成功企业的真正根基是那些成功的管理者。”汤姆·彼得斯(Tom Peters)曾这样写道,“成功的管理者是一个企业的黏合剂。他们打造出一支支成功的团队,保证了公司业绩的蒸蒸日上。”

许多管理者都曾尝试制定一定的员工管理战略以增加企业效益。他们通常信奉一个简单的计算公式,越少的雇员=越少的费用,而根本不考虑生产率的高低其实取决于每个员工的投入度。“我认为大部分投资者从来没有问过自己这样一个关键的问题:公司是否可能通过关注如何提高每个员工对公司的贡献以取得更高的效益,而不是单纯寻找降低人力资源成本的方法!”《华尔街杂志》的一个专栏作家这样写道,“作为投资者,或许我们应该更多地关注那些为我们打扫宾馆房间、做菜煮饭,为我们在桥牌桌上发牌的人的待遇和福利,而不是只关心如何才能节省用在他们身上的这笔开销。员工动机虽然很难被量化,但是仍然应该作为投资分析的一部分。”

盖洛普公司非常重视对员工动机的量化研究,并就员工动机对公司盈利能力的影响进行了长期的关注和分析。卢经理和“花生”对于这“12要素”的回答只是现有数据库中1000万份反馈中的其中两份。就这“12要素”,盖洛普公司在114个国家,用41种语言,对诸如电力供应、零售业、酒店、旅馆、医疗机构、造纸厂、政府部门、银行业、新闻机构等行业的员工进行了调查。与此同时,盖洛普公司要求提供尽可能多的与企业经营

状况相关的数据,比如:客户意见、员工辞职情况、工作意外事故、生产率、员工病假情况、员工的创造力、销售业绩以及公司盈利能力等各方面的信息。将所有调查结果进行综合分析,“12要素”和各项经营指标可以告诉我们,员工的投入度是如何影响着公司发展的。

公司业绩的好坏始于一个最基本的因素:员工在工作中的出勤率。投入度高的员工的缺勤率比自由散漫的员工平均低 27%。在一个典型的万人公司中,投入度低会导致员工每年的缺勤天数高达 5000 天,这就意味着公司会白白付给那些并未为公司工作的员工 600,000 美元的工资。而拥有较高投入度的员工团队可以为公司节省大量的时间,这些因为缺勤而被浪费的时间有时被委婉地称做“心理健康日”。

人们辞职的原因有很多种。比如有些人重新回到学校学习或者配偶去了其他城市工作,这些原因并不能体现出人们辞职与投入度的关系,甚至投入度最高的员工也不会愿意在一家公司待到老。但是,离职总是和工作本身有着极大关系。在自由市场经济中,“跳槽”是雇员结束投入度低的状态的绝招,它同时也会给原公司带来巨大的损失。显然,员工都不“跳槽”是不可能的,就好像说,大部分零售商是不能保持每年百分之百的资金周转的。经营者通常把人员的招募、“跳槽”以及培训新人的经济损失归咎于雇用了那些刚刚毕业的年轻人,因为他们收入水平较低,生活尚不稳定,“跳槽”的几率很高。但必须要看到的是在人员流动所造成的损失中,潜藏着经营者管理能力低下的因素,即:与那些员工投入度很高的公司相比,因为管理不善造成的员工投入度不高,最终会导致人力资源流失,因此所遭受的损失占到了商业公司营业额的 31%。

与那些人员流动大的企业相比,员工流动率较低的公司领导们会感到庆幸,然而,在人员流动速度慢的企业中,投入度的高低对员工是否选择辞职的影响反而会更大。在一些较为稳定的公司中,员工工作态度消极的公司比那些员工投入度高的公司的人员流动率要高出 51%。除此之外,与员工流动率高的企业相比,员工流动率低的企业每流失一个员工所造成的损失会更大。企业老板只需花费一名刚入职的员工或一线员工年薪的 20%~80%就可以替换他们,但如果要替换掉一个工程师、推销员、护士

或者其他专业人士则需耗费他们年薪的 75%~400% 的资金。每年由于投入度低而导致的员工流失成为企业经营中最大的损失源。

一些员工的偷窃行为是令企业经营者头疼的事情。零售商称这种行为为“损耗”，事实上，对于这种彻底的偷窃行径，“损耗”一词过于委婉。因为员工偷窃是对公司发展十分有害的，公司需要卖出 5 个、10 个或者更多相同的商品来挽回被偷走的那一个的损失。如果每个孩子的父母都能教会孩子辨别是非，使得他们长大成人后都能远离恶行，那社会该是多么美好！可是公司一旦出现偷窃行为，就会有些员工遭到怀疑，这种怀疑会迅速导致员工产生脱离集体的孤独感，从而降低工作的投入度。如果团队里有大量的员工投入度很低，那么与员工投入度高的团队相比，这个团队因为内盗行为造成的库存损失要高出 51%。

工作本身是有风险的。比如，维修设备的工人有可能被电击，码头的装卸工人冒着脚趾被铲车碾压的危险，护士在治疗血液传染病患者时有被感染的可能。实际上，再多的安全眼镜、钢趾靴、橡胶手套和钢盔等防护措施都不及人们工作时长期保持安全意识和良好的团队合作。如果员工投入度不高，工作时心不在焉，那么安全意识和工作质量就会降低。研究表明，投入度低的员工与投入度高的员工相比，发生工作事故的概率要高得多。在盖洛普公司数据库中，与员工投入度位于后 25% 的企业相比，位于前 25% 的企业发生工作事故的概率低了 62%。

在旁观者看来，最能明显体现企业的经营方式与员工投入度之间的关系的是公司的客户服务部门。比如，如果你曾经在飞机上遇到过糟糕的服务，在餐厅见识过讨人厌的服务员，忍受过懒散的装电缆工人，你就会明白顾客消费经历的好坏与直接提供服务的人有很大关系。如果你幸运地遇见一位热心的员工，即使是你向他大声嚷嚷、愤怒地抱怨，他也能泰然处之，这不但让顾客满意，更为他的公司赢得了赞誉，成为公司的“活广告”。尽管很多情况下，消费者的感觉是公司的员工所不能控制的，但是在调查中仍然可以看到，消费者对员工投入度高的公司的满意度评价比投入度低的公司高出 12%。也就是说，再多的规定、要求或者奖励都不如一位员工对于自己团队有深厚的感情的力量强大。



综合以上所有数据和事实，我们可以创造一支极具竞争优势且充满活力的团队。当我们把调查过的接近 1000 万个团队按照员工投入度由高到低排序，并把他们从中间分开，再加以分析时，我们发现半数以上员工投入度较高的团队比起投入度低的团队成功的几率要高上一倍。如果将上述两组数据再从中间分开，成为团队数量相同但员工投入度不同的四组数据，我们看到投入度最高的团队的成功率是最低的那组的三倍，平均生产率要高 18%，而盈利能力也要高出 12%。

上述情况同样适用于整个企业。从盖洛普公司数据库中记录的企业状况来看，员工投入度高的企业平均每股收益比同行业的其他公司要高出 18%。随着时间的推移，这些企业的发展速度也比他们的同行要快得多。在这些工作环境优越的公司里，管理者用数以百万计的小举措，创造了更高的客户满意度，降低了员工缺勤率和意外事故发生率，提高了生产率以及员工的创新能力，将公司打造成为利润丰厚、效益良好的企业。反之，那些缺少员工投入度的企业，管理者对员工团队精神长期忽视，造成了很大的经济损失。

员工的责任感绝不是企业能够取得成功的唯一原因。考虑到不同企业的不同情况，员工的责任感甚至算不上最重要的因素。推出前所未有的新产品，改革旧有的生产方式，对资金和商品风险进行有效管理，完善经营模式和公司人员管理战略，以及其他许多变量都可以对企业的经营业绩产生极大的影响。但是，大量证据表明，培养并保持较高的员工投入度，是为数不多的、可由自身控制的、提高盈利能力的决定因素之一，这种方法也因此成为许多公司获得成功的关键之一。员工的高投入度所带来的优势是其他任何因素所不能替代的，因为员工是否具有责任感会对企业经营状况产生直接影响。重视员工的工作状态，是管理者不可推卸的责任。不论主管的能力如何，如果他对员工的投入度关注得不够，那他绝不能算做一个负责的管理者。

本书的每个章节会分别详细讲解这十二个要素。为了配合讲解，我们为每一个要素选取了一位企业管理者的故事作为典型案例。自《首先，打破一切常规》一书出版后，盖洛普公司又收集了十倍于该书的数据，并借