



一则关于管理者和雇员的神奇故事
The Three Signs of a Miserable Job

他为什么不满意

让员工满意工作的三条黄金法则

[美] 派特里克·M·兰西尼奥 (Patrick M. Lencioni) 著
洪燕 译



東方出版社

一则关于管理者和雇员的神奇故事
The Three Signs of a Miserable Job

他为什么不满意

让员工满意工作的三条黄金法则

[美] 派特里克·M·兰西尼奥 (Patrick M. Lencioni) 著
洪燕 译

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

他为什么不满意/ (美) 兰西尼奥 著; 洪燕 译. —2 版. —北京: 东方出版社, 2009
书名原文: The Three Signs of a Miserable Job
ISBN 978-7-5060-3767-9

I. 他… II. ①兰… ②洪… III. 企业管理: 人事管理—通俗读物 IV. F272.92-49
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 243978 号

Patrick Lencioni. The Three Signs of a Miserable Job; A Fable for Managers
(And Their Employees) -ISBN 978-0-7879-9531-7
Copyright © 2007 by Patrick Lencioni.
Published by Jossey-Bass, A Wiley Imprint
Simplified Chinese Translation Copyright © 2008 by Oriental Press.
All Rights Reserved.
This translation published under license.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权出版
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2008-1040 号

他为什么不满意

作 者	[美] 派特里克·M·兰西尼奥
译 者	洪 燕
责任编辑	姬 利 曹晔晔
出 版	东方出版社
发 行	东方出版社 东方音像电子出版社
地 址	北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码	100706
印 刷	北京智力达印刷有限公司
版 次	2008 年 8 月第 1 版 2010 年 4 月第 2 版
印 次	2008 年 8 月第 1 次印刷 2010 年 4 月第 2 次印刷
开 本	710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张	11.25
字 数	100 千字
书 号	ISBN 978-7-5060-3767-9
定 价	28.00 元
发行电话	(010) 65257256 65245857 65276861
团购电话	(010) 65273937

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

序

工作一直都令我着迷，当然我必须得承认，有时候我对工作的着迷程度有点儿令人不可思议。

我还记得在我小的时候，当我第一次听说大人们，比如我的爸爸，每天要花八个小时或者更长的时间在工作上时，我是多么的震惊和迷惑。要知道这比我待在学校里学习的时间还要长，而每天在学校上课的那段时间我都已经快要应付不了了。

在那之后又有人告诉我，很多大人其实并不喜欢他们的工作，听到这句话时，我简直是目瞪口呆，我无法理解人们为什么要牺牲与家人、朋友在一起的时间在工作上，而对他们所做的工作却又不喜欢。现在想来，那个时候我一定很害怕长大以后自己也会变成这个样子。

我对工作的热情是在我 13 岁那年，成为一名“劳动者”时开始的。我在一个大餐馆里做餐厅暑期服务生，和其他的服务生、洗碗工、厨师和领班们一起工作。他们中的大多数人都是全职工作。上大学以后，我利用暑假时间在一家银行做出纳，还是与一些全职员工在一起。在我做这两份工作的时候，我一直都很好奇我的同事们是不是喜欢他们的工作。随着时间的推移，我不可避免地得出了一个结论：他们中的很多人都不喜欢自己的工作。

这一点一直让我很困惑。

大学毕业以后，我找到了一份管理咨询师的全职工作。我对工作的热情达到了一个全新的高度。也就是在那个时候，我听说并亲身体会到了所谓的“星期天综合征”。

“星期天综合征”是指周末快要过完时，人们想到第二天就要回到工作中去，随之而产生的担心、低落的情绪。我必须承认，在我的事业开始之初，“星期天综合征”也屡次发生在我的身上，有时候甚至从星期六的晚上就开始了。

令我困惑的并不是我不想回到工作中，而是我一直觉得对工作我应该是乐在其中的。不管怎么说，与我的那些同学们相比，我的工作无疑是最让人羡慕、薪水最丰厚的工作之一。我既没有在餐馆的厨房里打扫剩菜剩饭，也没有在银行数出纳员拿来的支票。我在做自己感兴趣的工作，而且我坐在一间装修豪华可以俯瞰旧金山湾美景的办公室里做这份工作。

那个时候我得出结论，认为“星期天综合征”不可能困扰我。

你可以看出来，那时我的理论就是，解决对工作不满问题的唯一办法就是找到一份合适的工作。一份让人不满意的工作通常是指拿着相当低的薪水，在恶劣的工作环境中做着一份被颐指气使的无聊工作。所以我认为，获得成就感的关键是找到一份你喜欢的高薪工作，并在舒适的工作环境中工作，就这么简单！可是，在以上种种要求都得到满足以后，我仍然觉得不满意，这让我开始思考，有没有可能自己根本就不喜欢咨询这份工作呢？

所以，我换了工作。可是与以前相比，情况并没有任何好转。

我的关于一份满意工作的理论正在一点点地被推翻。特别是我遇到了更多和我有同样情况的人，他们做着一份让人羡慕的工

作，可却对上班充满了恐惧。他们当中有工程师、经理和教师等行业的人，他们都是受过高等教育的人。他们根据自己的热情与真正的爱好慎重地选择了工作，可他们仍然对工作感到不满意。

后来，我遇到了另外一些人，他们有的是园林绿化者、有的是服务生、有的是酒店门童，很显然他们的工作并不令人羡慕，可他们却在工作中寻找到了成就感与快乐。我的关于工作的理论彻底地土崩瓦解了。很显然，一份满意的工作远远不像我想象的那么简单。我非常想知道到底什么才是一份让人满意的工作，只有这样我才能从这毫无道理地对工作不满的悲剧中解脱出来，才可以帮助其他和我一样的人得到快乐。

很多人都有这样的情况：每天他们不情愿地离开家人、朋友去上班，而工作只能令他们比离开家时更愤世嫉俗和郁闷，感到备受挫折。久而久之，这种痛苦感会渐渐挫伤他们的自信心和热情，哪怕最坚强的人也不能幸免。反过来，这种情绪又会影响到他们的配偶、子女和亲友，这种影响看似微妙，实则意义深远。当然，对有的人来说，由于不满意的工作造成的影响可一点儿也不“微妙”，这种情绪会直接导致严重的抑郁症、吸毒、酗酒，甚至在工作或生活中产生暴力。

抛开这种情况对个人造成的影响不谈，对工作的不满意也会对所在单位不可避免地造成巨大的影响。我们很难量化这种影响，但员工对工作的不满会直接影响到企业的生产效率、营业收入以及员工士气，最终，这些影响会给企业带来沉重的灾难。

有一种“灵丹妙药”可以改变我们对工作的不满意，可具有讽刺意味的是，这个办法却很少有人用过。这个办法不需要投入财力，对员工、管理者和客户来说却具有立竿见影的效果，使用

这个办法的企业会具有绝对强大的竞争优势。

但我要说明的是：我在本书中所提供的“灵丹妙药”乍一看会让人觉得出奇的简单。我知道这一点，也对此表示理解。不过，当我想到有那么多管理者不能将其付诸行动，而又有那么多人继续忍受着工作带给他们的痛苦折磨时，我得出了一个结论：或许简单明了正是我们所需要的。事实上，我对此确信不疑。

18世纪的著名辞书家和散文家萨缪尔·约翰逊（Samuel Johnson）曾经这样写道：“人们需要更多的提醒，而不是更多的教导。”我真心地希望这本薄薄的书可以给您带来最有力的督促，可以让您帮助别人——也可能是帮助您自己——让工作变得更有成就感，更有价值。

目 录



序 / 1

故 事

► 第一章 管理者 / 003

布莱恩——我喜欢做管理工作 / 005

转折——因为具有有效的沟通能力 / 006

JMJ——企业文化发生了翻天覆地的变化 / 007

晴天霹雳——被吞并只是时间上的问题 / 008

重要决定——迅速卖掉公司 / 009

大功告成——找到了一个好买家 / 012

► 第二章 退休生活 / 015

安息日——以后只做想做的事 / 017

沉浸——斟酌退休计划 / 019

滑雪季——短暂而又痛苦 / 020

意大利餐厅——“吉恩-乔” / 021

违背承诺——想了解最近的商场动态 / 026

一发不可收拾——改变了一家人的生活 / 030

自我辩护——我是那里的老板 / 034

► 第三章 实验项目 / 039

退堂鼓——我这是在做什么 / 041

第一天——布莱恩需要这份事业 / 045

痛心疾首——是时候做出改变了 / 050

初试身手——引入工作量化的概念 / 056

最初的结果——员工都改进了自己的工作 / 062

- 眼见为实——布莱恩是对的 / 064
- 第二回合——明白谁是工作的受益者 / 066
- 小故障——哈里森的对抗 / 070
- 备受打击——我不是布莱恩的兄弟 / 074
- 星期五——紧箍咒换来了“中墨合璧餐” / 079
- 纪念日——找到了对工作不满意的原因 / 081
- 全力以赴——布莱恩的理论基本完善 / 095
- 意外的来电——结束了半退休状态的生活 / 99
- 交接工作——乔加入到实验项目中 / 106

►第四章 重出江湖 / 109

- 转变——勤奋比不上现实来的有效 / 111
- 后方——锤子理论 / 113
- 推动——餐厅里和谐的企业文化 / 115
- 第一次会议——首席执行官赤裸裸的教导 / 118
- 调查——你的工作是否是一份好工作 / 129
- 首次展示成果——公司正式开始赢利 / 134
- 当头一棒——公司找到了好买家 / 137
- 重出江湖——布莱恩的理论超越了国界 / 138

模 式

►第五章 不满意的工作的三个成因 / 143

- 不满意的工作——非常讨厌去工作 / 145
- 不满意的工作的三个成因——没被解决的问题 / 146
- 管理工作成就感——好处与障碍 / 148
- 探索并排除——对工作不满意的因素 / 152
- 案例分析——实际应用中的问题 / 158
- 采取行动——取决于你的职位 / 166
- 管理部——为别人提供服务 / 167

鸣谢 / 169

故 事

布莱恩·贝利（Brain Bailey）绝对想不到会有这一天。

在担任 JMJ 健身器械公司首席执行官 17 年后，他甚至无法想象这一切会有结束的那一天。毫无征兆，而结束这一切仅仅用了 19 天。只是 19 天而已！

但这一切确实都结束了。虽然他的经济条件比以前任何时候都要好，可他忽然感到了一种莫名的失落感，和他刚刚走出校门时的那种感觉一样。

他不知道，在这一切结束以前，事情还会变得更糟。

ONE

第一章 管理者

无论是在做策略计划、预算还是做咨询评估，
布莱恩都觉得自己具有与生俱来的天赋。

布莱恩——我喜欢做管理工作

在事业的初级阶段，布莱恩十分欣慰地得出了一个结论：他喜欢做管理工作。

这份工作的每个方面都那么地吸引着布莱恩。无论他是在做策略计划、预算，还是做咨询评估，他都感到做这些工作，自己具有与生俱来的天赋。作为一位相对年轻的团队领导者，在他经历了越来越多的成功之后，他很快就得出了结论：与那些在经济学院进修过的同行们相比，选择放弃进修机会的决定丝毫也没有让自己比他们逊色。

在当时，除了离开学校，他也没有其他的选择。布莱恩的家庭曾经是一个中等偏下的中产阶级家庭，在位于北加州的贝利核桃种植园连续两年遭遇了严重的霜冻灾害后，家里的经济条件受到了严重的影响。

作为家中五个孩子中的老大，也是唯一一个离家在外的孩子，布莱恩觉得自己有责任不再给家里增添负担。即便有圣玛丽学院（St. Mary's）的助学金资助，继续读书对布莱恩的家庭来说仍是一个不小的负担。布莱恩主修神学与心理学，但这丝毫不能缓解读书给家里所带来的经济压力。

因此，在给报纸上的一则招聘广告打过电话之后，布莱恩成了戴尔·蒙特公司（Del Monte）包装工厂的生产线管理员。之后的两年里，他一直在车间里工作，他的工作职责就是保证西红柿、四季豆和什锦水果高效率地被塞入罐头瓶中。布莱恩喜欢跟他的同事开玩笑地说他一直都想去看什锦水果农场。

后来，他父亲的核桃园经营状况有所好转，家里的经济条件也有了起色。布莱恩面临着两种选择：他可以回到学校继续完成他的学业，或者继续在戴尔·蒙特公司工作。他在戴尔公司的工作一帆风顺，很快就会升职，不久的将来也可以拥有自己的工厂，可谓平



步青云。可让布莱恩的父母不解的是，这两个选择他都放弃了。

取而代之的是，布莱恩纵容自己的好奇心，选择了旧金山湾旁边唯一的一家汽车制造厂。在之后的 15 年里，他有幸在工厂的各个部门工作过，包括生产部、财务部和运营部等重要部门。

感情生活方面，他娶了自己在高中时代曾约会过的一个女孩儿为妻，具有讽刺意味的是，这个女孩儿在布莱恩离开圣玛丽学院后进入那里学习。他们搬入了名为“快乐敦”（Pleasanton）的社区，这是一个虽然稍微小一点儿、但却很有发展潜力的社区，夫妻两人养育了两儿一女。

那时，布莱恩 35 岁。他是工厂的生产部副主任，在一位充满活力的首席运营官——凯瑟琳·彼得森（Kathryn Petersen）的手下工作。

在工厂工作了几年之后，凯瑟琳对布莱恩倍加赞赏，赞赏他的教育背景、他对工作的热情，还有他对学习新知识的渴望。凯瑟琳尽可能地把布莱恩安排在自己的手下工作，但凯瑟琳也知道，这并不是一个长久的办法。

转折——因为具有有效的沟通能力

有一天，凯瑟琳的一位做猎头的朋友给她打来电话，问她是否有兴趣应聘首席执行官的职位。那家公司位于中心山谷，是一个规模较小的体育用品公司。凯瑟琳拒绝了，但她坚持让她的朋友推荐布莱恩去应聘这个职位。

看过布莱恩的简历，特别是看到布莱恩未完成大学学业后，这位猎头朋友认为布莱恩被录用的可能性为零，但算是帮凯瑟琳的忙，他答应让布莱恩参加应聘。两个星期后，雇主给这位猎头打来电话，告诉他布莱恩是至今为止最出色的应聘者，即将被任命为 JMJ 健身器械公司的首席执行官，这位猎头朋友听到这一消息时，感到非常震惊。

布莱恩在面试时令 JMJ 的面试官印象深刻，并且在以后的工作中布莱恩给他们留下深刻印象的地方是：他具备与社会各个阶层的人进行有效沟通的能力。对他来说，工厂车间与会议室并无区别，这是能力与谦逊的很好结合，这种品质在管理者中是很难得的，即便在整个行业，这样的品质也实属可贵。

对布莱恩来说，他觉得自己好像糖果店里的孩子祈祷得到自己喜爱的糖果一样，祈祷有个机会做自己喜欢的事情。JMJ 公司也将因为布莱恩的到来而受益。

JMJ——企业文化发生了翻天覆地的变化

JMJ 公司坐落在加利福尼亚州曼特卡市（Manteca），这个城市位于旧金山市以东 60 英里处，是一个中等规模的农业城市。JMJ 公司是一个相对年轻的公司，在建立的最初 10 年中，公司大部分时间处于勉强维持的状态。公司能够生存下来，很大程度上是靠引入本地相对廉价的劳动力和效仿竞争对手的创新方法。公司在这些年获得了一定的利润，但在这个产业里所占份额相对较小，按市场份额来算，只占不到 4%，排在行业 12 名之外。

这个时候，公司的创始人兼首席执行官决定是时候放开这项工作了，也就有了打给猎头公司的电话，并且最终找到了布莱恩的事情。

在布莱恩任期的第一年里，他一直忙于处理 JMJ 公司各种琐碎又让人焦头烂额的诉讼案件。具有讽刺意味的是，这种局面正给了布莱恩一个证明他领导能力的机会，并敦促他做出一些策略性的改革。

在之后的若干年里，布莱恩从各个方面对 JMJ 公司进行改革，他所做的改变是公众有目共睹的。他改变了公司的战略重点，客户目标锁定为医院、宾馆、大学校园和健身中心等。

布莱恩还从其他领域引进有创造力的工程师和运动心理学专家，



为公司带来了发明、创新的新风气。这些改革的直接结果是 JMJ 公司产品的销售价格提高了，更加不可思议的是，产品的市场需求也大大增加了。

但与这些改变同样重要的是，布莱恩对公司的企业文化进行了成功改革，没有什么能比这一改变对 JMJ 的长期成功造成的影响更大的了。

与这一行业的其他制造商一样，布莱恩的公司也被很多问题困扰着，比如差强人意的营业额、低落的员工士气、不可预期的市场前景以及不断受到合并的威胁等等。布莱恩知道，若想使公司面貌焕然一新，他必须彻底解决这些问题。

在之后短短两年的时间里，通过布莱恩与他的团队的共同努力，员工的归属感与士气空前高涨。这个位于中心山谷曾经默默无闻的公司也因员工们极高的满意度而名声大振，来自各方面的称赞纷至沓来。因此，JMJ 公司成为业内公认的“最适合工作的地方”。

当记者问及布莱恩实现这些的秘诀时，布莱恩总是避而不谈自己所做出的努力，而是说他仅仅是用别人喜欢的方式与他们打交道，事实也确是如此，因为他确实不认为自己有什么特殊的办法。

虽然布莱恩在公共场合否认了自己对公司的企业文化所做出的翻天覆地的改变，但私下里，当他想到员工们都认为自己的公司远比这一地区其他的公司好，自己的工作是一份令人很有成就感的工作时，他就会为此而深感自豪。比起公司实现了销售目标或有了新的产品创新，这种自豪感更让布莱恩觉得自己的工作是有意义的。

正因如此，卖掉公司对布莱恩来说是非常痛苦的。

晴天霹雳——被吞并只是时间上的问题

从经济状况来看，JMJ 公司和其他的中型公司一样的稳定。在布莱恩的领导下，公司已经连续 15 年取得良好的经济收益，一跃成为本行业中的第 3 名，有时甚至能排到第 2 名。毫无疑问，一个备