

MISSING PIECES:
7 WAYS TO IMPROVE
EMPLOYEE WELL-BEING
AND ORGANIZATIONAL
EFFECTIVENESS

管理的 缺失



改善员工状况和企业效率的七种方法

[加]吉恩·皮尔里·布鲁恩 (Jean-Pierre Brun)

[英]卡里·库珀 (Cary Cooper)

李向军

清华大学出版社



MISSING PIECES:
7 WAYS TO IMPROVE
EMPLOYEE WELL-BEING
AND ORGANIZATIONAL
EFFECTIVENESS

管理的 缺失



改善员工状况和企业效率的七种方法

[加]吉恩·皮尔里·布鲁恩 (Jean-Pierre Brun)

[英]卡里·库珀 (Cary Cooper)

李向军 译

清华大学出版社
北京

©Jean-Pierre Brun & Cary Cooper 2009

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by Palgrave Macmillan, and
TSINGHUA UNIVERSITY PRESS © 2012.

First published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited under the title Missing Pieces, 1Edition, 978-0-230-57658-2, by Jean- Pierre Brun and Cary Cooper. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The authors have asserted their right to be identified as the authors of this Work.

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2012-7355

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理的缺失: 改善员工状况和企业效率的七种方法/(加)布鲁恩(Brun,J),(英)库珀(Cooper,C.)著; 李向军译. —北京: 清华大学出版社, 2012.11

书名原文: Missing Pieces: 7 Ways to Improve Employee Well-Being and Organizational Effectiveness

ISBN 978-7-302-29690-4

I. ①管… II. ①布… ②库… ③李… III. ①企业管理-人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第187366号

责任编辑: 金书羽

封面设计: 刘超

版式设计: 文森时代

责任校对: 张莹莹

责任印制: 杨艳

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦A座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市金元印装有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 165mm×230mm 印 张: 13.75 字 数: 114千字

版 次: 2012年11月第1版

印 次: 2012年11月第1次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 32.00元

产品编号: 039489-01

献给 伊芙琳和艾蒂安

献给 瑞吉尔、斯科特、贝丝和萨拉

致谢

感谢这些年来与我们有过合作的企业，以及他们的管理人员和员工。本书其实是对他们在改善员工状况和企业效率方面所做出的努力的总结。感谢他们给予我们的信任，以及带给我们的挑战。

引言

本书想要回答的问题是：当员工做得不开心，并且企业的效率也不高时，到底有哪些管理因素被忽视了？

在我们^①的职业生涯中，有幸与大量优秀的高管、中层管理者、工会代表及一般员工有过合作，他们都坚信员工状况与企业效率之间有着极强的联系，并且希望我们能够帮助他们弄清自己所担负的责任，弄清其职责的正反两面，并找出他们一直在寻找的解决方案。

我们曾对数千人做过调查，对数百名管理人员做过访谈，与问题解决部门的数百名工人有过接触，与数十家管理委员会、董事会和工会团体进行过商谈。我们曾经为航空业、运输业和冶金业的企业服务过，也曾与多家主要金融机构、医药消费者、零售商、政府

^① 为了让本书变得更易阅读，我们在书中给出了很多真实场景，希望这能有助于读者了解我们通过跟数百家企业接触而积累下的宝贵经验。

部门、医院和食品供应企业有过紧密合作。我们曾观察过很多人的工作，其中包括呼叫中心职员、高级管理者、护士、建筑工人、新闻记者、流水线工人、人力资源顾问、会计、社会工作者和教师。我们也曾在企业做过上百次演讲，做过数十种公司培训项目。通过与员工和管理者的大量接触，我们发现其中存在的很多问题都与企业在管理员工和组织时所缺失的部分有关。下面是一些具体的例子。

- 一位牙科助理抱怨她的老板总不在办公室，并且对员工几乎不给予任何认可。
- 一位团队主管表示要处理的文件太多了，就快被压垮了，而且上司根本不想对她的工作量做出评估，甚至连讨论都不想跟她讨论。
- 有位 55 岁的人力资源顾问表示他在处理复杂的劳工问题时根本没什么自由，而且也很少被允许自行决策。
- 一位生产主管抱怨说很难在不同部门之间进行预算分配，因为自己所在公司的优先目标非常模糊。
- 一位职业健康与安全主管表示团队的士气非常低落，她将这归因于缺乏来自管理层的支持、协助和合作。
- 一名护士对自己经常加班很不满，这已经影响到了她的家庭生活。

- 一位领班表示每天都被工作烦得要命，而且上司从来都不为他提供援助和支持。

根据经验，很多员工和管理者都很喜欢自己的工作，不过也有越来越多的人觉得他们的工作条件难以忍受。是什么因素妨碍了一家公司成为让人向往的工作场所和高效的企业呢？有没有别的办法可以解决这些问题？公司如何在不影响长期发展的情况下解决好这些问题？

写作本书的目的就是为了分享克服管理障碍的一些经验和知识，这些管理障碍被克服之后，员工将会变得更幸福，企业也会更有效率。我们所关注的全都是日常工作中很常见的事务，只是这些事务一直都被企业界忽略了而已。这些日常事务虽然看起来不像领导力和公司战略那样具有明显的“趋势倾向”和“战略高度”，但同样也是企业取得成功的关键。

随着了解的深入，我们越来越觉得企业的健康和效率不仅仅依赖于用标准化的商业战略来吸引、留住员工，提供给员工的工作条件也同等的重要。这一点也曾被很多知名财经专家指出过。沃伦·本尼斯（Warren Bennis）就是其中的一位，他认为领导力在企业的成功因素中最多只能占到15%的比重，剩下的85%全要仰赖于成百上千的员工日复一日地努力工作。

另一些财经专家，包括理查德·泰姆普勒（Richard Templar）、詹姆斯·奥图尔（James O'Toole）、奥布里斯·C.丹尼尔斯（Aubrey C. Daniels）和阿里·第·吉尔斯（Arie De Geus），同样也认为员工状况与企业效率之间存在着紧密的联系。因而我们也就不会感到奇怪：当人们抱怨他们的工作状况时，95%的情况下企业效率都会出现问题。

下面来看看某医院放射科的情况。该部门的几位员工都告诉我们，他们已经连续五年没有开过员工会议了。他们感觉自己一点也不被重视，完全被排除在组织之外，严重缺乏管理支持。

在与他们进行访谈时，我们了解到他们从没有因为自己的工作而得到过任何认可。他们士气低落，有一种被孤立的感觉，而且感觉压力巨大。

这种状况不但影响着他们的身心健康，对他们的工作表现也产生了巨大的影响：他们常常会犯错，X光报告时有丢失，同事之间互不合作，没人肯出一点点力气来协助他们的上司，病人总是抱怨他们的服务态度恶劣。

而与此同时，该部门的主管表示自己都忙得要死，根本没有时间和精力来顾及这些问题。虽然这位主管也知道团队的表现确实不怎么样，在工作中存在着大量的问题，但他却不知道如何才能让事

情有所好转。

正如这个简短的例子所展现的，这类情况往往会影响员工状况和企业效率。这也正是为何企业需要花精力来改善员工和管理人员的工作条件的原因所在。无论如何，这都是企业和管理层必须要做的事情。公司有权要求员工拿出他们的最好表现，同时公司也有责任提供良好的工作表现所需要的工作条件。

关于本书

本书指出了在人力资源管理和组织管理中缺失的部分，并且给出了一套简单可行的办法。运用这套办法，我们可以找到长期有效的解决方案。

第 1 章描述了我们称作“管理的缺失”的具体内容，并且对组织健康的概念做了解释。第 2 章侧重分析了工作环境下的认可问题。第 3 章分析了社会支持和人际关系的重要性。第 4 章涵盖了工作场所的尊重问题。第 5 章探讨了工作和生活之间的调和，如今这是一个很热门的话题。第 6 章是关于工作量的问题。第 7 章分析了员工自治和员工参与决策的问题。第 8 章分析了角色冲突和角色模糊的问题。第 9 章分析了如何将语言转化为行动，并且最后给出了一种简单而有效的变革方式，管理者可以用它来弥补管理中缺失的部分。

我们希望本书不仅会为读者带来进一步的思考和探讨，还能帮助人们化语言为行动。作为一名管理者，可在本书中找到大量有关工作条件、管理实践和领导战略变革方面的信息。

由于本书中涉及的很多信息都比较敏感，为了保护当事人的利益，我们隐去了身份信息及有可能会泄露身份的细节。不过，除此之外，书中引述的对话和情景全都忠于真实情况。

每章的最后两部分内容旨在帮助改善员工状况和企业效率。第一部分——“你所在企业的现状如何”展示了如何对企业进行评估，可以用它来对你的企业在该章所涉及的缺失部分的情况做一个整体评价。第二部分——“10个简单的行动步骤”给出了一些可以直接应用的简单方案。

本书既可以按顺序从头读到尾，也可以选择最感兴趣的部分去阅读。我们在设计本书的篇章结构时，一直希望本书能为读者在思考相关问题时提供向导，同时也希望读者能从中找到一些管理方法来使企业变得更有效率，并且让企业成为一个更好的工作场所。

希望读过本书之后，无论是在制定战略计划、开展营销实践，还是设置工作条件标准时，读者心中都能一直想着书中提到的各种管理缺失。

目录

第1章 发现管理中的缺失 / 1

1.1 什么是缺失 / 1

1.2 什么样的企业才算健康的企业 / 4

1.3 你所在企业的现状如何 / 8

1.4 10个简单的行动步骤 / 9

本章要点 / 13

第2章 给予员工认可：一个简单的举动 / 15

2.1 给予认可的方法 / 20

2.2 给予认可：一个强有力的工具 / 26

2.3 你所在企业的现状如何 / 31

2.4 10个简单的行动步骤 / 32

本章要点 / 35

第3章 给予员工支持 / 37

3.1 什么是社会支持 / 40

3.2 社会支持的力量 / 50

3.3 你所在企业的现状如何 / 52

3.4 10个简单的行动步骤 / 54

本章要点 / 58

第4章 建立相互尊重的企业文化 / 61

4.1 给工作场合中的“尊重”下定义 / 62

4.2 想得到尊重，先给予尊重 / 72

4.3 你所在企业的现状如何 / 77

4.4 10个简单的行动步骤 / 78

本章要点 / 82

第5章 调和工作和生活的冲突 / 85

5.1 选工作还是选生活 / 87

5.2 你所在企业的现状如何 / 95

5.3 10个简单的行动步骤 / 97

本章要点 / 101

第6章 控制员工的工作量 / 103

6.1 重新认识工作量 / 108

6.2 你所在企业的现状如何 / 117

6.3 10个简单的行动步骤 / 118

本章要点 / 123

第7章 鼓励、支持员工自治和参与决策 / 125

7.1 员工自治 / 130

7.2 参与决策 / 138

7.3 你所在企业的现状如何 / 146

7.4 10个简单的行动步骤 / 148

本章要点 / 152

第8章 明确每个人的角色 / 155

8.1 如何定义角色冲突和角色模糊 / 158

8.2 当什么都不清楚时 / 164

8.3 你所在企业的现状如何 / 168

8.4 10个简单的行动步骤 / 170

本章要点 / 174

第9章 化语言为行动 / 177

9.1 成功的关键 / 180

9.2 可能的障碍 / 186

9.3 10个简单的行动步骤 / 192

译后记 / 199

大多数大机构都有很严重的问题。

——彼得·圣吉

第 1 章 发现管理中的缺失

1.1 什么是缺失

首先让我们花点时间来思考一下：“员工福利”的真正含义到底是

什么？

任何单位或机构都会遇到员工福利方面的问题，因此经常会在工作场合听到这样的议论：“如果我们……就好了”，“我们错过了……”，“我们经常遗忘……”，“我没有……”等。

如果问大家各自的工作环境中都有哪些方面需要改进，大多数人都不会提到工作条件不尽如人意、缺乏人文关怀、员工意见不受重视等。

通过对这些意见的听取和总结，我们发现：员工福利方面出现的问题，其根本原因就在于管理上的不足；对于这些管理上的问题，我们称之为“管理缺失”。

经过分析，工作中的问题或“管理缺失”可以总结为如表 1-1 所示的七个方面，我们将在后续章节中一一加以详细分析。

表 1-1 管理工作中的七项缺失

七项缺失	定 义
工作认可	真诚地感谢员工在工作中所表现出的责任感、投入程度以及所做出的成绩
社会支持	主动为有需要的员工提供倾诉渠道，并给予适当的帮助和建议
相互尊重	采用雇主和员工都能接受的行为准则，与大家进行积极、正面的交流，以促进双方关系的长期健康发展
工作和生活的平衡	创造一个能使工作、生活两不误的环境
适度的工作量	严格控制工作速度、强度和时间的，避免过大的工作量给员工和企业带来的负面影响
决策参与权	给予员工自主灵活地完成工作的权力，对他们提出的创造性解决方案给予回应，并且为他们提供参与决策的机会

续表

七项缺失	定 义
明确的角色定位	“角色冲突”是由相互冲突的工作要求引发的，因为某一目标的实现往往会阻碍另一目标的完成。而“角色模糊”是指对工作目标、工作职责和工作方法缺乏明确的理解和认识

如前所述，我们会用独立的章节来讨论这些管理中出现的每项缺失，但这并不表示它们之间没有联系。例如，工作量过大会引起员工的不满，进而影响到他们的个人生活；决策参与度过低会降低员工的主人翁意识；角色定位模糊会削弱员工的自主权。本书会通过大量的例子来引出解决这些问题的根本方法。

管理缺失产生的一个重要原因是员工福利不受重视。在某些企业中，员工福利项目只是偶尔才出现在管理者的工作日程表上。

全面福利研究所（Integrated Benefits Institute）在2002年对269位财务经理进行了调查，结果表明员工福利不受重视是一种十分常见的现象。几乎所有的受访者（10个中有9个）都知道员工福利和企业运营效率有着直接关联，但是要他们列出最常用的管理指标时，排在前三位的却是现金流、销售业绩和企业效益，员工福利这一项根本就没被提及。