

激情员工

通过满足员工关键需求而获利

大多数人刚被聘用时都是充满激情的，但在工作一段时间后，往往会失去最初的热情，变得对公司漠不关心。原因何在？本书基于对237家公司的250万名员工的调查和研究得出结论，根本症结在于员工的关键需求未得到满足。书中对此给出了经实践证明的有效解决方案。

ENTHUSIASTIC
EMPLOYEE



戴维·西洛塔 (David Sirota) 等著 付彦 译

激情员工

通过满足员工关键需求而获利

THE ENTHUSIASTIC EMPLOYEE

戴维·西洛塔 (David Sirota)

路易斯·A·米斯金德 (Louis A. Mischkind) 著

迈克尔·I·梅尔策 (Michael I. Meltzer)

付彦译

图书在版编目 (CIP) 数据

激情员工：通过满足员工关键需求而获利/西洛塔等著；付彦译.

北京：中国人民大学出版社，2007

(沃顿商学院图书)

ISBN 978-7-300-07766-6

I. 激…

II. ①西…②付…

III. 企业管理：人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 151838 号

沃顿商学院图书

激情员工

——通过满足员工关键需求而获利

戴维·西洛塔

路易斯·A·米斯金德 著

迈克尔·I·梅尔策

付彦译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京华联印刷有限公司

规 格 160 mm×230 mm 16 开本

版 次 2007 年 1 月第 1 版

印 张 24.25 插页 5

印 次 2007 年 1 月第 1 次印刷

字 数 292 000

定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

译者前言

当我怀着激情翻译完此书时，就开始想象着你手上拿着这本书正在翻阅的美好情景。你会是怎样的一个人呢？

你是一个已经洋溢着激情，热诚地对待工作、对待同事、对待朋友抑或生活的人吗？也许你需要这本书，仅仅因为你期待激情永在。

你是一个工作多年、感觉激情正在日益消退的人吗？也许你需要这本书，仅仅因为你无法忘记充满激情的美好岁月，渴望夕日重现。

你是一个已经无法感受激情，对工作和生活充满厌倦的人吗？你肯定会需要这本书，因为你无法忍受如此乏味的生活状态。

到底谁真正需要这本书呢？你、我、他，所有生活在这个世界上各个角落的人。本书的作者想要告诉管理者的是：大多数员工是充满激情的，有时你看不到，是因为你没有给他们展现的机会。这似乎是“如何激励员工”的众多管理学流行著作的一本，但我却希望它对不是管理者的你也会有所启迪。因为我们无法等待管理者来创造我们的激情生活，我们需要双方彼此的共同努力。毕竟，当企业

从你的激情中获益时，你也受益匪浅。

一位企业家没有激情和令人激情飞扬的本领，很难说他的企业会成功。美国通用电气公司的前任 CEO 杰克·韦尔奇曾说：“作为公司的领导，能不能让越来越多的人参与到决策中来，能不能让越来越多的人投入进来，能不能让他们富有激情，能不能祝贺他们的成功，这都是非常重要的问题。”事实上他正是这样做的。当我们把“公司”换成“部门”，把“部门”换成“小组”或“团队”，结果依然如此。

那么对于一位处在公司等级金字塔底的基层员工又如何呢？我们仍可认为基层员工一样是在管理，只不过他管理的是手中的文书、工具、物资，更重要的是，管理与他共同相处的同事、朋友和家人，甚至还需要管理自己。自我激励，让自己的生活和工作充满阳光，这难道不比任何事情更重要吗？

我们又如何让自己充满激情，让他人充满激情呢？

首先用心想一想：激情员工是天生的还是后天造就的？换句话说，你认为员工的激情能不能培养呢？

美国西南航空公司有这样一句话，态度最重要，本事靠培训。它想要富有激情的、以客户服务为中心的员工，因此在招聘时严加挑选。宝洁公司在招聘员工时也是持这样的观点。那么，激情是一种态度吗？这种态度是天生的吗？果真如此，企业管理者在其中还有什么作用呢？只剩下培养员工的本事了。但是，让我们看看企业的现实吧。

美国西南航空公司的员工可以获得行业平均水平的货币工资加上相当于工资的 8% 的利润分享和养老金。除了其丰厚的报酬奖励之外，公司还设置了公司文化委员会和各地的地区文化委员会，其中的文化活动小组专门负责组织活动，表彰那些使公司文化独具特色的行为，如武士精神、服务领先、娱乐等。还通过各种活动对优秀

员工给予表扬和鼓励，比如对机组人员的“LUV 休闲室”、对机师的“维护访问”、对预订中心的“预订赏评”以及对机场人员的“E 团队访问”等。诸如此类的文化塑造活动数不胜数，也难怪会有众多人员为这个大家庭所吸引。公司所做的似乎不仅仅是在培养员工的本事。

2005 年夏天，原微软全球副总裁李开复跳槽到 Google 任中国区总裁的消息抢人眼球。曾经令李开复心动的微软怎么了？他在《Google 和中国——随我心的选择》一文中曾说：“Google 是一个让我震撼的公司。”“它的新一代技术和那种对创新的热情；对诚信的执著；对大众利益的追求；它的激情魔力，都是让我震撼的地方。这是我向往学习的，是净土，是我尊敬的，是让我激动的，是让我觉得欣欣向上的。”不难理解，仅靠员工个人的激情是不够的，必须要有一片发挥激情的热土。

我想再次强调，如果有一片激情的天空，大部分员工都可以充满激情。激情不是不要薪水主动加班，不是终日微笑不会伤心，也不是雄心勃勃要做惊天动地的大事。激情只是想尽办法把工作做得更好，让生活更精彩。

看一看书中的一段调查：从清洁服务业到研究实验室，从环卫人员到投资银行家，绝大多数员工感到他们提供了有价值的服务。一位环卫人员告诉我们：“在城市里没有比这更重要的工作了。”一位曲奇饼干的包装工人说：“我做的事让人们快乐。”一位清洁女工问：“如果没有我们，你知道这地方会变成什么样吗？”有的人会喜欢看看似重复而枯燥的饼干包装工作，因为他把它看做一种职业，想把它做得更好，并享受着与其他包装工人的友好情谊，充满挑战的管理工作在他们看来不过是令人头疼的重负。

当我长时间坐在电脑前一字一句地敲击键盘输入翻译的文稿，当我仔细核对每一句话和每一个标点，一次次地审查，一次次地完

善时，没有生命的文字正在赋予我激情。

管理者应当如何做，才能让大多数员工展现激情？本书的三位作者言简意赅地点明了三个非常浅显却极为重要的因素：公平、成就和同事情谊。在公平环境下，让员工拥有成就感并享受与同事的美好情谊。就是如此简单，但它背后是三位作者几十年的实践和研究的支持。

本书的翻译得到了许多人的帮助。在此，我要感谢王重阳、文姗姗、王一婵、黄一苇、刘永虹。囿于水平所限，译文不当之处，恳请读者批评指正。

付彦

中国人民大学商学院

致 谢

对于我们来说，是花费了整个公司多年的心血才集成这本著作。当然，我们这里指的是西洛塔咨询公司（Sirota Consulting）的同事们，无论是过去的还是现在的。这些年来，西洛塔咨询公司有幸获得一些在工业和组织心理学领域最优秀的人士加盟，通过态度研究方法来研究工作场所中的人类行为并帮助组织改进绩效。我们的许多同事提供了研究和统计分析；其他人则以其经验和洞察力给我们启迪。还有些人花费了大量时间对我们的著作进行评审并作出专业性的评论。

具体来说，没有西洛塔咨询公司主要股东杰弗里·萨尔茨曼（Jeffrey Saltzman）和道格拉斯·克莱茵（Douglas Klein）的鼓励、帮助和大力支持，就不会写成本书。他们不仅慷慨地提供他们自己的专长，而且还让公司全力支持我们开展这项工作。西洛塔咨询公司的其他人也发挥了同样重要的作用：马丁·布洛克霍弗（Martin Brockerhoff）博士和肖恩·德尔杜克（Shawn Del Duco）提供了关键的统计分析；帕特里克·海兰（Patrick Hyland）、乔伊斯·钱（Joyce Chan）和珍宁·安德雷西（Jeanine Andreassi）在追踪支持性证据上给予了极大帮助；约翰·舍曼（John Sherman）博士带给

我们深刻的洞察力；辛西娅·德马西 (Cynthia Demarsh) 和苏珊·曼西尼 (Susan Mancini) 则帮助我们准备原稿，并处理了我们在文档中制造的一些混乱；布鲁斯·西格尔 (Bruce Segall) 在整个过程将结束时发挥了他自己的才华，并帮助我们最终完成工作。

我们的工作极大地受益于许多卓有成就的高级经理们的参与。在写作本书的过程中，如下领导者允许我们就他们的真实生活经历来检验我们的观察与结论，并且，简单来说，允许我们向他们学习：《巴伦》杂志 (Barron's) 的艾德·芬恩 (Ed Finn)、克莱森特公司 (Crescent) 的约翰·戈夫 (John Goff)、威伯科公司 (Wabco) 的保罗·韦德曼 (Paul Weidman)、已退役的美国海军上将查尔斯·R·拉森 (Charles R. Larson)、梅赛德斯公司 (Mercedes) 的比尔·泰勒 (Bill Taylor)、梅奥诊所 (Mayo Clinic) 的特里普·韦尔奇 (Trip Welch)、壳牌石油 (Shell Oil) 的尤奥特·杜罗克斯 (Ewout Durieux)、戴尔公司 (Dell) 的汤姆·劳兹 (Tom Rauzi) 以及英图伊特公司 (Intuit) 的克雷格·拉姆齐 (Craig Ramsay)。我们还从沃顿商学院 (Wharton School) 的约拉姆·杰里·温德 (Yoram Jerry Wind) 博士的建议中大大获益。

我们还想向我们的出版商和为了此书的圆满完成而努力工作的团队表达感谢之情：吉姆·博伊德 (Jim Boyd)，我们的高级编辑，他很早就支持我们的计划并一直给我们提供可靠的指导以及应对紧急情况的正确对策和常识；鲁思·米尔斯 (Ruth Mills)，一位早期的评阅人；拉斯·霍尔 (Russ Hall)，他对这本著作作出了重要的评论；萨拉·卡恩斯 (Sarah Kearns)，她负责审读样稿工作并且耐心地校正了我们的语句和标点错误。

我们各自还想表示如下的个人感谢：

戴维·西洛塔 (David Sirota)：我想感谢哈罗德·韦斯曼 (Harold Weissman) 博士，一位多年来倾听和提供好主意的朋友，

也是他建议以此题目为本书命名；我的姐妹，雪莉·西洛塔·罗森伯格（Shirley Sirota Rosenberg），她教给我写作的许多东西，虽然并未完全成功；还有我的妻子巴巴拉·西洛塔（Barbara Sirota）博士，除了给予耐心和支持之外，她还提供了关于处理个人心理问题的宝贵意见。这本书的一个主题就是在实现目标中团队合作的重要性，我要感谢在写成本书的漫长过程中我的两个团队成员的极大合作。我们有过许多次辩论，但没有争执，而且，最美好的是，还有很多欢笑。同他们共事真是一种乐趣。

路易斯·米斯金德（Louis Mischkind）：我想感谢在我还是纽约大学一个初出茅庐的研究生时所遇到的学者们。莱文（Lewin）、阿吉里斯（Argyris）、李克特（Likert）等这些人的智慧时刻启发着我。经过 38 年的实践和本书的写作，我完全相信他们的观点是正确的。戴维、迈克尔和我有着相似的想法。我们在破折号和方括号的使用上有着不同意见，却从未在根本观念上有过出入，所以我可以体会到戴维的感受。我还想感谢我的妻子卡罗尔（Carol）在我写书过程中对我的包容，以及我的姐妹鲁思·科尔比（Ruth Kolbe）——我的思想导师。我还想对我的老师们表示感谢（太多了以至于无法一一列出），包括我所遇到的导师们、身为经理的客户们以及成千上万的员工们，是他们使我明白工作场所的全部具体内容。

迈克尔·梅尔策（Michael Meltzer）：首先也是最主要的，我非常感谢我的合著者戴维·西洛塔和路易斯·米斯金德。戴维和我在多年前就曾经讨论过他有写本书的想法，那时我还没想过我也会参与到创作中。我为此要感谢戴维，我的确非常感激。不仅仅同戴维一起写书是莫大的乐趣，而且我还有幸同路易斯密切合作，我在自己的这项事业中感到了无与伦比的享受。他表现出来的丰富的知识和他的幽默感一样鼓舞人心。当我们三人迅速地组成一个团队时，我可以毫不犹豫地就说我就是他们之中的学生，我比写作之初懂得了

更多东西。还有其他人也在很多方面帮助了我，在此我要对他们表示深深的谢意：玛丽·奥尼尔·贝里 (Mary O'Neil Berry) 博士、J·尼古拉斯·斯塔里特 (J. Nicholas Starritt) 以及戴维·A·马德 (David A. Mader)，作为同事和朋友给予了我们善意的话语、大量的鼓励和许多有用的想法；我的好朋友和以前的法律拍档霍华德·W·西格尔 (Howard W. Segal)，他对人性的敏锐洞察力启发了我；还有拉比·伊西多罗·艾森伯格 (Rabbi Isidoro Aizenberg)，我的终生老师。我的儿子丹尼尔·梅尔策 (Daniel Meltzer) 使我关注总体而非局部，我的女儿雷切尔·梅尔策 (Rachel Meltzer) ——她真的是我所知道的最好的作家——在多年前就说出了我需要听到的东西，我是多么感谢他们两个啊！当然最后也是最重要的，要感谢我的父母，海伦 (Helen) 和西摩·梅尔策 (Seymour Meltzer)，我给他们带来了许多麻烦。

序言

碰撞冲毁了一切障碍。大火，在成千上万加仑的喷气发动机燃料推动下，吸取了碰撞区周围空气中如此多的氧气熊熊燃烧着，在这里，随着世贸大厦开始倒塌，附近许多大楼的窗户爆裂了。在世界金融中心第32层，《巴伦》杂志的办公室在摇晃。电脑、办公用品和设备都冲出窗外。震惊的员工们把握住了珍贵的生存机会。之后，他们小心翼翼地努力走出大楼，来到安全地带。《巴伦》杂志的编辑和业务办公室几乎立即就遭到大肆毁坏。破坏是如此巨大，以致用了一年多的时间才得以重新整修好这些办公室。

2001年9月11日，《巴伦》的员工在逃离了办公大楼后，立即着手于新一期杂志的按时出版。几个月后，《巴伦》的执行总编艾德·芬恩（Ed Finn）回忆说，那场灾难并没有阻止他的员工在办公室遭破坏的三天后就顺利出版他们的完整版的杂志。事实上，不出版的念头从未出现过；员工问到的唯一问题是团队如何实现它。没有人想要面对《巴伦》以及许许多多其他人在那天遭遇的挑战，但我们都欣赏《巴伦》的员工所做的一切。我们一致认为，大多数组织会很高兴拥有那样的员工，那种对其工作、公司和同事表现出如此激情的员工。

这是一本有关激情员工的书。

所有层级的经理都会花费过多的时间在个别“难对付”的员工身上——易怒的、不合作的或神经质的特别需要关注的员工。事实上，对这些行为问题的处理通常被认为是一种显著的人力资源成本。然而，现实比这更糟，因为更大的问题是，大量的员工不是公然地带来麻烦而是对组织及其目标漠不关心。这是最大的问题，因为常惹麻烦的人能被确认和处理；但是那些“活着的冷漠人”却是沉默的杀手。他们已经学会不要期望太多，也不要给予太多。然而，这些员工都是有合理的人类需求的普通人。不知何故，他们所在的公司几乎只能满足他们的一点点人类需求，如果全部来看的话。相应地，他们也只向公司贡献能力所及的很小一部分。这种不充分的利用给受影响的企业所带来的经济成本是巨大的。

公司应如何处理这个问题呢？一个方法是更密切地监督员工，向他们施压做更多的工作。更积极的做法是，有的经理把他们的员工当做一支“激发积极性的”演讲者队伍、拉拉队以及项目来对待。两种方法都没有太多好处——事实上，前一种方法很可能会使问题恶化。我们需要探寻问题的根本，即员工冷漠的缘由，并把它提出来。真正的挑战是将冷漠的员工转变成激情的员工。解决的方法可能会让你吃惊。

首先，我们必须了解员工想要什么。然后，我们把想要的都给他们！

对某些人来说，这听起来有点荒谬，是肯定无法解决问题的。但相反，这是企业通向成功的有效途径。为什么这么说呢？

1. 多年的研究证实，令人惊讶的是，在绝大多数员工的目标与其雇主的目标之间，几乎不存在真正的冲突。

一个普遍但有害的错误看法是，员工与其组织之间的冲突是很自然的。本书从纠正这些传统思想开始，调查这些困惑的来源，并

提供一种有新意的着眼点去理解员工真正想要的是什么。我们发现关键问题不是如何去激励员工，而是如何保持——并防止管理者破坏——员工自然地带到工作中的积极性。

2. 员工有基本的人类需求，管理者对此能够并且应该努力强调。营造一种环境，在其中，当这些要求被满足时，不仅仅会涌现满意的员工，还会涌现激情的员工。

在工作场所里人类动机的基础是什么呢？我们探讨了员工动机的三个关键因素及其含义。我们还展示了成功处理这三个关键因素的特别效果。

3. 员工激情——通过满足员工的这三个关键需要所获得的员工士气高涨的状态——为那些拥有领导优势的公司带来巨大的竞争优势，从而便于其获得真正长期的成效。

我们的证据是大量的实例，这些都是我们 30 年来关于员工态度对组织绩效的影响的调查研究所得。我们探讨数据所表明的问题，通过从大量研究中提取出的典型例证和评论意见来解释这些数据，并把数据与经营结果相联系。

提问题

我们如何知道员工想要什么呢？不是靠未经考验的假设、想像或者哲学观点。不是像流行方式那样“跳出框架”去思考，也不是建立在收集一系列轶闻趣事的基础上。知道员工所想的唯一真正的方法是向他们提问！这包括通过使用询问法向他们简单而直接地提问，以保证结果具有代表性和有效性。

当我们反对仅依靠个人偏见、最新流行或者轶闻趣事来得出结论时，真实的数据是最好的纠正方法。通过使用真实的数据，我们

知道员工想要什么、为什么想要以及那些东西意味着什么。

我们向员工提问已经超过 30 年……或者，更精确地说，西洛塔咨询公司的工业组织心理学家的天才团队和本书的作者一起，投身于员工态度的研究已经超过 30 载。在那段时间里，我们在世界各地收集了超过 400 万份员工对调查的回应。收集的数据涉及关于工作态度的广泛的题目和维度。在这一过程中，我们将那些维度组合成了一个把员工态度与经营结果底线紧密结合的模型。

提正确的问题

尽管我们通过实际询问员工的意见来大量收集态度方面的数据是值得肯定的，但我们也想到，有读者现在正好奇我们是如何知道该问哪些问题的。对这个问题的回答要求有一些背景知识。

1972 年，戴维·西洛塔组建了一个小型企业，旨在通过对员工、顾客和社区关系的评估与管理来改进组织绩效。1959 至 1972 年，戴维是 IBM 行为科学研究与应用中心的负责人。在 IBM，戴维的活动包括建立全球员工态度调查项目。

戴维拥有广泛的产业和学术背景。他从密歇根大学获博士学位，并担任该校社会研究所的研究负责人，现任职于该机构的顾问团。他曾在康奈尔大学工业和劳工关系学院、耶鲁大学以及麻省理工学院斯隆管理学院任教，并在宾夕法尼亚大学沃顿商学院任管理学副教授，现任西洛塔咨询公司的名誉主席。

合著者之一的路易斯·米斯金德同样精通于调查研究，在这个领域有超过 35 年的经验。在加入西洛塔咨询公司担任高级副总裁之前，路易斯是 IBM 经理发展部的项目负责人，是通用产品分部总裁

的人力资源顾问，并负责 IBM 技术社区的管理者评估和意见调查。他曾在美国纽约大学教授社会和组织心理学课程。他拥有哥伦比亚大学实验心理学硕士学位和纽约大学组织心理学博士学位。

合著者迈克尔·梅尔策参与此书有着一个不同的背景。迈克尔是一名律师，从 1976 年起从事商业及相关法律工作。他担任过多种企业的顾问，包括金融咨询、房地产开发、销售与分销和劳工法、建筑施工以及企业管理公司。迈克尔还是佩斯大学的助理教授，教授企业组织、房地产法、财产信托等课程，他也是纽约市民法庭的仲裁人。迈克尔于 1972 年在乔治华盛顿大学获文学学士学位，于 1975 年在布鲁克林法学院获法学博士学位。他于 2001 年加入西洛塔咨询公司，任常务董事和总法律顾问。

由于一流的研究和为现实企业的改进收集有效数据的能力，戴维的名气越来越大，这个小型的企业扩展成一家国际知名的、受尊敬的顾问公司。西洛塔咨询公司现在是美国擅长组织调查研究的一家独立的大型私人公司。西洛塔的顾问们已为世界各地成百上千家组织做过各种各样的调查。公司的使命仍与戴维最初创办它时一致：利用调查数据帮助组织建立与关键利益群体（如员工、顾客、供应商、社区、投资者、意见领袖和公众等）之间强有力的、富有成效的关系。

我们的经验尽管很丰富，但这并不是我们曾提出了正确问题的唯一依据。西洛塔近年来所做的研究都遵循态度研究的一些广泛接受的做法：个人访谈、焦点小组以及信度和效度测试。你可以在第 2 章“员工激情与经营成功”、附录 A 的“问卷调查管理和样本人员构成”以及附录 B 的“数据的信度和效度”中找到更多关于我们的方法的细节信息。

我们多年的研究、经验和测试获得了大量的回应，本书的数据就来源于此。

问题形成数据

我们的调查数据是由什么组成的？就我们所问的问题种类而言，我们的方法，正如我们所指出的，就是要简单而直接地提问。你会看到，我们没有对调查答案的解释和提问的方式做“心理分析”。如果想知道员工对他们的薪酬有何感觉，我们就问他们对薪酬感觉如何。我们没有因如下的假设而使用“投影”方法（比如，问他们认为其他人会如何评价他们的薪酬待遇）：假设他们不愿告诉我们他们的感觉，而只会把他们的意见“投影”在别的东西上。尽管在调查研究者中存在使用直接方法和间接方法的争论，但证据是很明确的：当正确对待员工时，比如保证保密时，几乎所有的员工都能诚实地回答直接的问题。此外，把对这种问题的回答汇报给管理者时，是没有困惑的，员工说他们对薪酬感到高兴或不高兴，那正是他们的真实意思。你可以在附录 B 中找到关于这方面的详细讨论和我们应用于数据方法的大量信度和效度测试的例子。

我们调查的员工又是怎样的呢？这是一个重要的问题，因为我们需要知道证据的代表性和时效性。首先，这本书的分析建立在 1994—2003 年收集的员工调查数据的基础上。再者，尽管数据来自许多组织并且代表它们，但我们并未声称这些数据代表了那段时间各个地方的所有员工，那样将是过度泛化的。的确，它代表了许多种企业，但我们的证据大多来自私有企业，只有 5% 被调查的组织是政府机构，12% 是非营利组织，如医院。由于各种原因，我们没有在小型组织中特别开展这类调查，在我们的例子中大型公司占了大部分。许多参与的公司是跨国公司，大部分以北美为总部，被调查的员工有 78% 在美国或者加拿大工作，剩下的员工大多在欧洲工作。