

Leadership
and Talent in Asia

驱动力

• (美) 迈克·贝纳特 安德鲁·贝尔 著 张义译

杰出企业如何激发员工的非凡绩效

How the Best Employers Deliver Extraordinary Performance

翰威特公司亚太地区的高层领导
亲自告诉你
提升领导力和发挥领导价值的秘诀。



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
[Http://www.phei.com.cn](http://www.phei.com.cn)

Leadership and Talent in Asia

驱动力

杰出企业如何激发员工的非凡绩效

How the Best Employers Deliver Extraordinary Performance

迈克·贝纳特
(美) 安德鲁·贝尔 著

张一义：译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Mick Bennett, Andrew Bell: Leadership and Talent in Asia: How the Best Employers Deliver Extraordinary Performance

Copyright ©2004 by John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

All rights reserved. Authorized translation from English language edition published by John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons (Asia) Pte 有限公司授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2004-4267

图书在版编目(CIP)数据

驱动力: 杰出企业如何激发员工的非凡绩效 / (美) 贝纳特 (Bennett, M.), (美) 贝尔 (Bell, A.) 著; 张义译. —北京: 电子工业出版社, 2005. 6

书名原文: Leadership and Talent in Asia: How the Best Employers Deliver Extraordinary Performance

ISBN 7-121-00429-1

I. 驱… II. ①贝… ②贝… ③张… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 104250 号

责任编辑: 韩丽娜

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

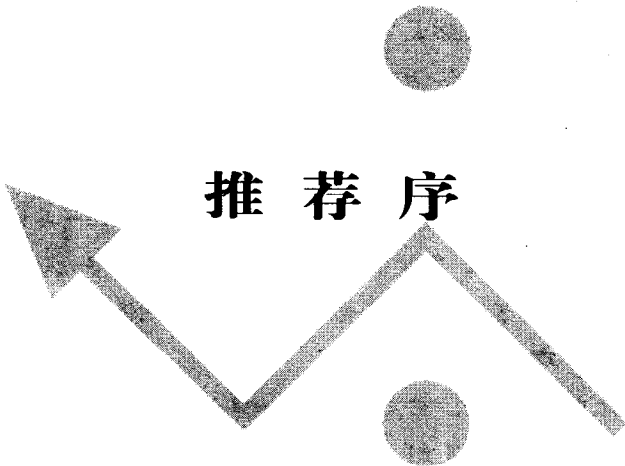
经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 13.5 字数: 170 千字

印次: 2005 年 6 月第 1 次印刷

定价: 27.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



推 荐 序

当我们探讨企业的人才观及其领导力问题时，我们必然涉及企业文化。而谈到企业文化时，首先要思考的是企业根植的这块土壤的大文化问题。这时，我们不能也无法回避这样一个事实：延续了数千年之久的大文化对于生命的个体而言是轻视而漠不关心的，尤其针对其中相对弱势群体而言，更是如此。从创造了辉煌的秦皇汉武直至近百年来，无论是法学还是儒学，讲究的都是不容置疑的权威、规则乃至森严的体制，而其中生命的鲜活、个体的喜怒哀乐是可以忽略的。时至今日，与此相对的现象是，企业寄希望于一个权威的领袖，而忽略了员工一朝不存，企业将无法继续发展；企业寄希望于先进而昂贵的系统，而对系统赖以运作的新的思维方式、新的工作习惯视而不见；企业寄希望于悬挂在墙上的企业文化的宣传，而对如何培养体现这种企业文化的行为表征漠不关心……归根到底，这是企业在领导力培养和人才观建设上的缺失。而这些恰恰是决定了企业的权威、系统乃至企业文化是最终产生价值还是导致价值毁灭的关键。

◆ 驱动力：杰出企业如何激发员工的非凡绩效

翰威特公司在 2000 年到 2005 年所进行的三次大规模的“最佳雇主”调研，是至今在亚太市场上关于领导力培养及人力资本建设的最为科学及专业的评估活动。调研提供的大量数据、案例、操作实践及业绩的匹配，再一次印证了良好的领导力与人才培养同优异的商业结果之间强烈的因果关系。本书呈现给读者的更重要的在于这些数据、案例背后的深层次的分析结果。为什么一再被证明的众所周知的基础知识在日常运作中往往被忽略？为什么沟通与执行力的重要性往往大于企业的策略本身？这些问题的答案涉及组织行为学及管理心理学的各种领域。

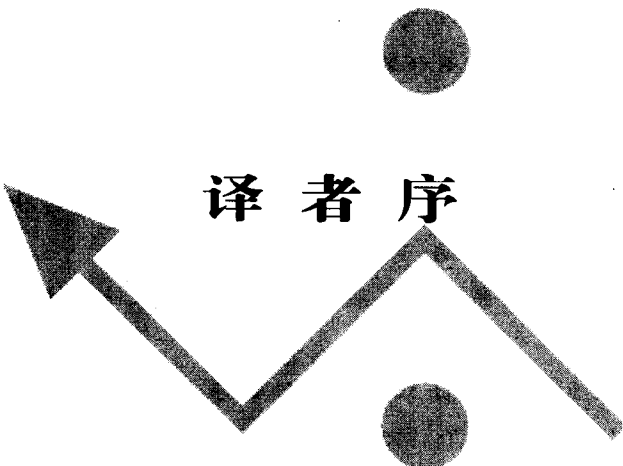
本书不是学术著作，它更接近于一本商业操作性图书，它的价值不在于告诉读者如何复制“最佳雇主”的商业运作特质，而是提供了一种被成功印证了的价值观：“Believe in People”，即对“员工”对“人”的信仰。我们生活在一个物质高度发展而精神极度浮躁的社会中，从褒义上讲，我们称之为“价值多元化”。没有人会否认 21 世纪的竞争是人才的战争。在这样的一个价值多元化的环境中，对于人才的信仰，对于生命个体的尊重，是获得持续性商业成功的关键。

刘渊

大中国区副总裁

翰威特咨询（上海）有限公司

2005 年 3 月 29 日



译者序

作为全球最大的综合性人力资源管理咨询公司之一，翰威特咨询公司（Hewitt Associates）具有 60 多年的客户服务经验，保持长期的市场领导地位，专长于为企业提供策略性的人力资源管理解决方案。翰威特公司组织了这次历时 4 年多的“亚洲最佳雇主”调研，涉及通过精心设计的调研工具和严格执行的调研程序，从数百家企业的上千名员工那里搜集到大量有价值的数据和信息。本次调研的对象涵盖了在亚洲各地开展经营的美国跨国公司、参与国际市场竞争的亚洲公司，还有为数众多的本地经营企业。

本书正是基于这次覆盖面广、极有说服力的调研活动而形成的对调研活动的归纳和总结。书中的章节可分为 3 大部分：第 1 部分探讨领导力和人才的重要性，这是构建最佳雇主的根基；第 2 部分阐述了员工敬业度和企业文化；第 3 部分将探讨可持续发展的问题。事实上，领导力、人才和文化这些问题已经成为本地区企业所关注的 3 大焦点。

通过对最佳雇主的分析和研究，以及对最佳雇主和其他企业的比较，本书归纳了最佳雇主的 6 大特征：

◆ 驱动力：杰出企业如何激发员工的非凡绩效

- 最佳雇主有明确的工作重心和高清晰度的工作设计，同时能以简单而有效的方式让员工领会；
- 最佳雇主会坚定不移地培养最杰出的人才，同时毫不吝啬地进行人才投资以确保自身的领先优势；
- 最佳雇主激发员工并使他们保持实现杰出绩效的激情；
- 最佳雇主能有效利用自身企业文化的力量，营造出一种人性化的绩效管理环境；
- 最佳雇主始终关注解决最重要的问题，从而避免“注意力分散”；
- 最佳雇主通过让员工为经营绩效承担责任以及满怀热情地对他们的成绩给予认可来表达对员工的尊重。

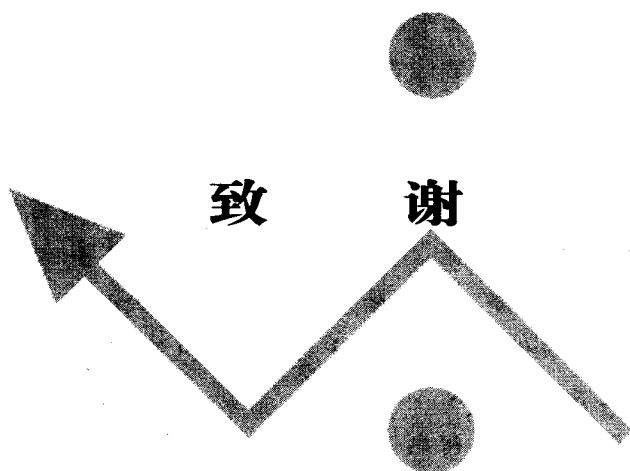
本书的与众不同之处基于两个方面：广泛的调研基础和意义重大的调研活动。正如西里尤巴·容格里苏克所言：“这本具有里程碑意义的著作包容了大量经过验证的战略和工具，从而使你有机会向亚洲最佳雇主学习。它描绘了那些对于任何国家的任何企业都适用并帮助成为一个最佳雇主的诸多方法。”因此，对于谋求建立长盛不衰的企业领导人来说，本书无疑是一本不可不读的好书。译者相信，国内众多企业都将从“亚洲最佳雇主”的成功经验中获得很大的启示，借此来指导自身的管理实践活动。在不久的将来，我们会欣喜地看到更多的中国企业入选“亚洲最佳雇主”光荣榜。

在本书的翻译过程中，译者得到了东北财经大学国际商务外语学院多位同事的无私帮助和多次指点，在此深表感激！同时，电子工业出版社的各位编辑也给予了译者大力的支持，借此机会一并表示感谢！

由于译者水平有限，本书的翻译中如有不妥之处，还望各位读者给予指正和帮助！

张义

2004年8月于大连



本书描述了我们所进行的一次旨在探索最佳雇主构成要素的旅程。这个耗时4年多的旅程之所以能顺利完成，是因为亚太地区的数百家企业和它们的员工能主动提供相关信息，填写调查问卷，并参与调查活动，从而使我们有机会分享它们的战略、挑战、流程、价值观和工作理念。那些荣登各国或地区最佳雇主名单的企业得到了人们的普遍认可，也确实是名副其实的。虽然参与了这项活动的很多企业由于各种原因与光荣榜失之交臂，但它们积极参与活动、渴望成为最佳雇主的巨大热情也应该得到我们的认可和赞扬。毫无疑问，我们在此要将感激之情送给所有参与的企业。

同时，对于翰威特咨询公司亚太地区的众多员工来说，最佳雇主调研项目也成了一种激情的生活方式。我们要感谢所有为该地区的各项调研做出过贡献的人们，尤其要感谢乔·雷哈德 (Jo Reinhard) 和米歇尔·西尔维斯特 (Michelle Silvestre)，因为他们一直负责亚洲最佳雇主调研项目。我们要特别感谢珀尔瓦·密斯拉 (Purva Misra) 和马德哈维·密斯拉 (Madhavi Misra)，因为他们确保了该调研项目

◆ 驱动力：杰出企业如何激发员工的非凡绩效

在印度的顺利开展。事实上，翰威特咨询公司在新德里的那个尽职尽责的团队处理了成百上千的调查问卷，帮助我们把那些数据转化成这个故事。谢谢大家了！另外，还要感谢我们在世界各地的同事们，因为他们举足轻重的作用才使得这个故事具有了生命力，尤其是陆萍文（Pi Wen Looi）、雷·博姆鲁克（Ray Baumruk）和特德·玛鲁萨尔兹（Ted Marusarz）。我们还想对我们的助手黄吉叶（Ji-Ye Hwang）表达深深的谢意，是她审校和修改了很多手稿，累得她连幽默感也荡然无存。令人称奇的是，她竟然准确无误地完成了工作。谢谢您，吉叶！我们也感谢穆尼士·马利克（Munish Malik）在这个项目中孜孜不倦地协调工作。

我们的调研工作也得到了最佳雇主调研项目中各位合作伙伴的鼎力支持。我们在此感谢这些合作伙伴对这项工作重要性的深信不疑。

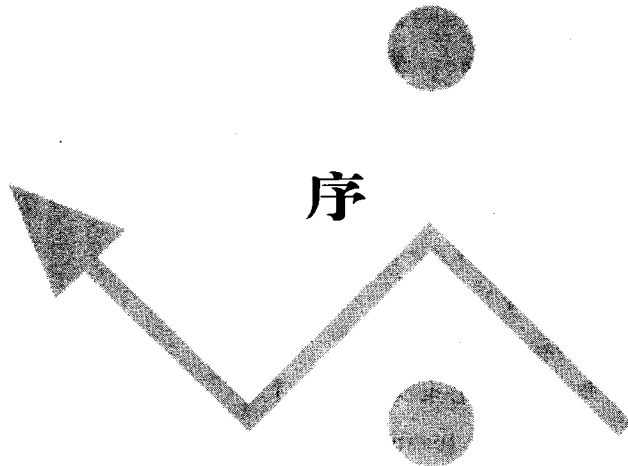
◆ 当地合作伙伴

- 亚洲战略与领导力研究所（马来西亚）
——Asian Strategy and Leadership Institute (Malaysia)
- 《澳大利亚金融评论》
——*The Australian Financial Review*
- 澳大利亚管理学研究生院
——The Australian Graduate School of Management
- CNBC 印度财经频道
——CNBC (India)
- 《商业时报》（菲律宾）
——*Business World* (Philippines)
- 《快乐工作人》（中国台湾地区）
——*CHEERS* (Taiwan, China)
- 《前沿》（马来西亚）

- The Edge* (Malaysia)
- 《哈佛商业评论》(中文版)
 - Harvard Business Review* (China)
- 中国香港地区管理协会
 - Hong Kong Management Association (Hong Kong, China)
- 《每日经济新闻报》(韩国)
 - Maeil Business Newspaper* (Korea)
- 《国家》(泰国)
 - The Nation* (Thailand)
- 萨新工商管理研究生院(泰国)
 - Sasin Graduate Institute of Business Administration (Thailand)
- 《南华早报》(中国香港地区)
 - South China Morning Post* (Hong Kong, China)
- 《海峡时报》(新加坡)
 - The Straits Times* (Singapore)

◆ 区域合作伙伴

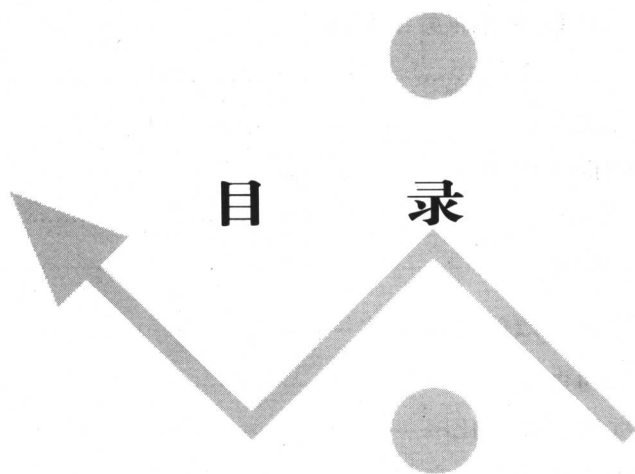
- 《亚洲华尔街日报》
 - The Asian Wall Street Journal*
- 《远东经济评论》
 - Far Eastern Economic Review*
- CNBC 亚洲财经频道
 - CNBC Asia



序

大部分企业为什么未能充分发挥它们的潜力是本书研究的核心内容。很多企业由于没有给员工带来一种让人陶醉和难忘的工作体验，结果也无法使自己的经营绩效达到最佳状态。在阅读本书的过程中，我们希望你能考虑如下问题：

“你的企业最有价值的财富（人力资源）将在今天结束时走出企业大门。那么，你靠什么让他们明天满怀激情地回来，并愿意为企业的成功继续贡献力量呢？”



导读	1
----------	---

第1部分 领导力与人才

第1章 从领导力入手	18
第2章 阐明企业的经营目的	34
描绘诱人图景	35
树立诚信观念	38
建立内部关系	41
交流、交流、再交流	45
小结	48
第3章 创建有利于激发热情的工作体验	51
第4章 实施积极的人才管理	73
正式培训	75
培养人才	81

第2部分 敬业度及执行

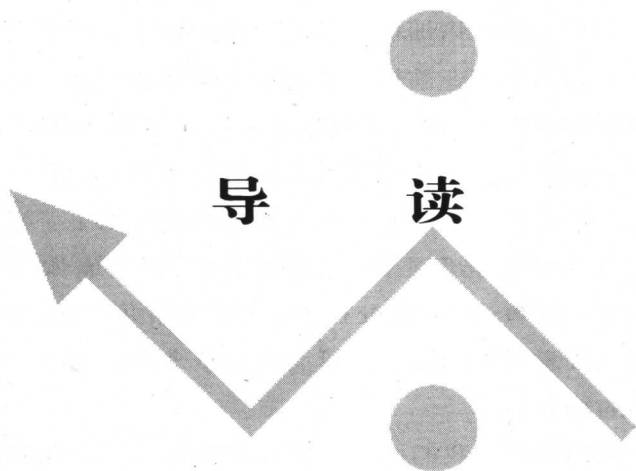
第5章 建立有敬业度的员工队伍	88
敬业度	93
最佳雇主之间的差异	94
敬业度的促进因素	99
企业间的差异	100
员工生命周期	100
第6章 构建高绩效的企业文化	107
公司文化的含义	109
举足轻重的企业文化	115
真正的文化和偏爱的文化	117
重蹈覆辙的原因	121
第7章 绩效管理——具体执行的关键因素	124
实现出色绩效管理的困难	125
提高绩效管理	131
绩效型薪酬	134
认可和庆祝的文化	138
小结	139

第3部分 可持续发展的结构

第8章 路在何方	142
影响企业与员工之间关系的趋势	146
新兴趋势可能产生的影响	148
对领导的影响	152
人事工作与经营活动的整合	153
奖励并非万灵药	155
领导力是关键	156

透明、交流和尊重	156
下放权力	157
对人力资源的影响	158
第 9 章 最佳雇主理论	165
第 10 章 结论	173
附录 A 亚洲最佳雇主	179
附录 B 方法与评选	193
附录 C 地区评选小组	197





这是又一本探讨企业内部员工问题的书。怎样做好员工管理？怎样鼓舞他们的工作干劲？怎样激励他们实现杰出的绩效？面对数不胜数的有关领导力、薪酬、员工发展和员工激励方面的其他书，本书将在书店内书架空间的竞争中成为强有力的竞争对手。而在自我认识、企业文化和培养有影响力的技巧等方面，它也同样具有竞争力。

本书的与众不同之处主要基于两大原因。首先，基于我们贯穿本书的广泛研究基础，我们显然可以给企业和它们的领导人以很有说服力的指导，只要他们能够把“人才是我们的最大财富”这句空话变成实实在在的内容。我们希望你在这本书中能发现一些“新鲜”的内容，也就是那些利好消息——要想使企业实现出色的绩效，只要充分用好你的“常识”就够了！

**要想使企业
实现出色的绩
效，只要充分用
好你的“常识”
就够了！**

我们的调研工作始终在重复着同一句话——成为最佳雇主既无

◆ 驱动力：杰出企业如何激发员工的非凡绩效

简单的解决方案，也无一时的权宜之计。瑜伽课、免费啤酒和互动性很强的“愉快工作”培训项目显然无法改善低劣的领导力和枯燥乏味的工作和暗淡的职业前景。但这并不会使我们感到惊奇，自从人们开始研究组织以来，我们了解到这一点的存在已有近 100 年了。

很多企业似乎认为，要想让员工的潜能得到充分释放，它们只要逼迫人力资源部门开展新的员工开发项目就可以了。当然，这本书中也描述了许多最佳雇主向其员工们免费提供瑜伽课和很多细致周到的福利的故事。差异之处在于，这些策略并不属于核心战略，而只是蛋糕上故意摆放的糖果，只能算是整个食谱的一小部分，而并不是惟一的部分。

一切研究都表明，我们可能并没有任何新发现。我们会不时地提醒这些人共知的真理。事实上，在整个亚太地区，每两名员工中就有一名员工早上不愿起床去上班。他们的企业领导根本无法让他们感到兴奋和充满希望。他们觉得自己陷入或是受制于工作压力，因为那些工作既不能发挥他们的潜力，又毫无挑战性。他们发现企业的价值观用两英尺高的字母写在会议室的墙上，但是，他们的实际做法却迥然不同。

假如你要问普通企业内的普通员工，他们的企业有哪些让人很感兴趣或比较特别的地方，有哪些让他们的工作变得很有意思的方面。大多数人的反应是——当着你的面大笑一通。毫无疑问，在任何企业内，每位领导人的目标都应该是创建一家让员工感到兴奋并能获得成功的企业，而且员工们在那里从事着有趣的工作。难道你敢说你根本就不在乎这一切？

的确有很多企业错误地而不是正确地处理了这个问题。在阅读这本书时，你需要花费更多的时间去考虑这个问题。我们已经知道要去做什么，可我们还是耗费那么多时间去干别的事情，这是为什么呢？在你的企业内，让员工们充满工作热情、自豪感和敬业度真的就那么难吗？

正因为此，这项研究工作才如此让人兴奋不已。通过对最佳雇主的研究和了解，我们打开了一扇窗户，使你有机会发现另一个可能的世界。当然，这正是翰威特的使命——帮助企业 and 员工携手共进，走向成功。因此，在整本书中，我们并不想建议你投资新的或是华而不实的项目。只要你的企业能成功地发挥员工的聪明才干和敬业度，它就能实现杰出的经营绩效，而无需什么严密细致的战略或是复杂难懂的制度。最优秀的企业只关注某些方面的异常出色表现，一门心思把员工与企业紧密地联系在一起，让员工心中燃烧着激情，从而力争实现令人惊叹的绩效。

最优秀的企业只注重在某些方面有异常出色的表现。

这本书与众不同的第二个原因在于这项研究的重大意义！

◆ 意义重大的调研

大家不妨简单思考一下现有的既在工作中又在生活中激励员工的所有心理学理论。这些理论大都以实验为基础，而实验对象是大学生（通常是美国中产阶级的白人大学生）。

现在试想一下，在整个亚太地区不同的国家和文化中，每天都有数百万人去上班。他们的从业领域可谓形形色色——从制造业到零售业，从酒店餐饮业到金融服务业。他们从事着各类工作——从操作机器到向顾客销售商品，从提供金融管理服务到铺床和开公交巴士。他们所效力的企业有大型跨国公司、当地的大型集团公司以及小型家族式企业。他们在年龄、种族、语言、宗教、性别、服务时间、资历和教育水平上都各不相同。因此，以大学生为实验对象的研究与亚太地区员工实际工作之间的联系显得相当牵强。

2000年，翰威特咨询公司的一群同仁决心解决这个难题。我们认为，亚太地区有足够多的企业对它们的员工充满热情，期望参与到该调研项目中，以便通过与它们自身渴望实现的目标以及与其他